**وزارة التعليـــم العـــالي والبحـــث العلمـــي**

**جامـعة الشاذلي بن جديد – الطارف-**

**UNIVRSITE CHADLI BENDJEDID- El-Tarf**

**كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير**

***Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion***

الرقم التسلسلي:.....

قسم: العلوم الاقتصادية السنـة الجـامـعيـة: 2023/ 2024

---

**مـذكــرة مــقــدمـــة في إطـــار نـــيـــل شـــهـــادة مـــاســـتـــر أكـــاديـــمـــي**

**تـــحـــت عـــنـــوان:**

# دور حاضنات الاعمال في ترقية المؤسسات الناشئة

# – دراسة حالة–

**تـــخـــصـــص: اقـــتـــصـــاد نـــقـــدي وبـــنـــكـــي**

---

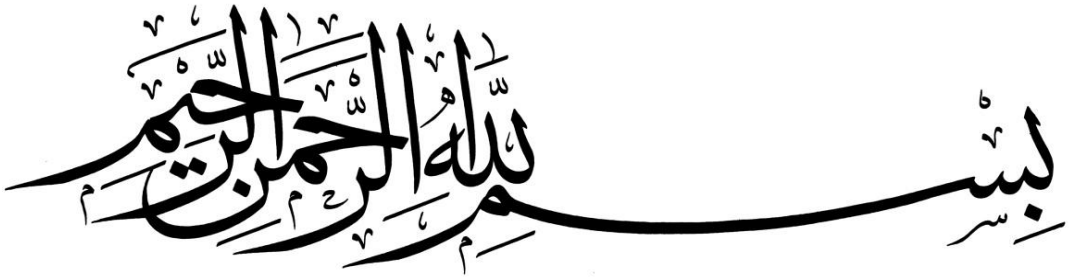
**إعداد الطـــالـــبتين:**

– جليد شيماء

– تحري بسمة

**إشـــراف الأســـتـــاذة:**

د/ تحري صبيحة


بسم الله الرحمن الرحيم

## الملخص

هدفت هذه الدراسة لإلقاء الضوء على دور حاضنات الأعمال في ترقية المؤسسات الناشئة التي تنطوي على قدر من الإبداع والتطور التكنولوجي، من خلال تقديم الإرشادات لأصحاب المؤسسات حول كيفية التسيير الحسن وتنمية قدراتهم الإدارية وتزويدهم بمختلف الأدوات اللازمة لنجاح المشروع، كما تساعد على زيادة عدد المؤسسات وتشجيع الصناعات خصوصا القائمة على التكنولوجية الحديثة مما يؤدي إلى إنعاش وتنمية الاقتصاد، وتمت هذه الدراسة على عينة من الدول المتقدمة وبعض الدول العربية والجزائر، حيث تم الاعتماد على المنهجين الوصفي والتحليلي للإحاطة بمختلف جوانب الموضوع وتثمين محتواه.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج تتمثل أهمها في وجود دور إيجابي لحاضنات الأعمال في تطوير المؤسسات الناشئة بالتقرب من الفئات الشابة وخريجي الجامعات والحرص على غرس ثقافة إنشاء المشاريع، لما لهذه المؤسسات من أهمية في تنمية الاقتصاد وتقليص معدلات البطالة في المجتمعات.

وقد أوصت الدراسة بتوفير بيئة مناسبة لحاضنات الأعمال من خلال خلق شبكة علاقات بين المؤسسات، وأيضا ضرورة التحسيس بأهمية قطاع المؤسسات الناشئة لدى فئة الشباب خاصة.



**الكلمات المفتاحية: حاضنات الأعمال، المؤسسات الناشئة، الترقية والتطوير.**

## Summary

The aim of this study was to shed light on the role of business incubators in promoting innovative and technologically advanced startups, by providing guidance to entrepreneurs on effective management practices, enhancing their managerial capabilities, and equipping them with the necessary tools for project success. It also facilitates the increase in the number of establishments and promotes industries, particularly those based on modern technology, leading to economic revitalization and development. This study was conducted on a sample of advanced countries, some Arab countries, and Algeria, utilizing both descriptive and analytical methods to comprehensively address various aspects of the topic and evaluate its content.

The study has concluded a number of findings, the most important of which is the positive role of incubators in developing startups by engaging with the youngsters and university graduates, and by promoting a culture of entrepreneurship. These institutions also play a crucial role in economic development and reducing unemployment rates in communities.

The study recommended providing a suitable environment for business incubators by creating a network of relationships between institutions, as well as raising awareness about the importance of the entrepreneurship sector among young people in particular.



**Keywords: Business incubators, startups, promotion and development .**

# إهـــداء

لم تكن الرحلة قصيرة ولا الطريق مخفوفا بالتسهيلات لكنني فعلتها فالحمد الله الذي يسرا البدايات وبلغنا النهايات أهدي هذا النجاح لنفسي الطموحة أولا، إبتدت بطموح وإنتهت بنجاح ثم إلى كل من سعى معي لإتمام مسيرتي الجامعية.

إلى ما كان السبب نجاحي والقدوة في حياتي ودفعني نحو الطريق العلم إلى من فارقني جسدا وبقي معي روحا، إلى روح جدي الغالي وأبي الثاني "بشير تحري" و"لخضر جليد" رحمهم الله و أداخلهم فسيح جناته.

إلى النور الذي أضاء دربي وسراجي الذي لا ينطفي إلى من أجمل إسمه بكل حب وإعتزاز "أبي عبد رحمان" الذي ساندني بكل حب وقت ضعفي وأزاح عن طريقي كل المتاعب مهدي لي الطريق، زارع الثقة والإصرار بداخلي ... الكتف الذي أستند عليه دائما.

إلى اليد الخفية التي أزالت عن طريقي الأشوال ومن تحملت كل لحظة ألم مررت بها وساندتني وسهرت ليالي طويلة من أجل راحتي و أستيقظت فجرا للدعاء لي "أمي غالية" و"خالتي سعيدة".

إلى الذين هم أموات لكنهم بقلوبنا أحياء "أمي الثانية حنان تحري"وجدتي فاطمة" اللهم ارحمهم برحمتك الواسعة و إجعل قبرهم روضة من رياض الجنة.

إلى من يحلو الكلام بذكره وتفرح العين برؤيته أخي الغالي"لؤي ".

إلى أخواتي "ريان أية رنين" حفظهم الله

إلى بنات خالتي "صفاء أماني ضحى" حفظهم الله .

إلى كل أفراد أسرتي "أخوالي" أعمامي" ساعدوني في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد، إلى ظلي الخفي حفظه الله.

إلى كل صديقاتي بدون إستثناء.

إلى صديقتي ورفيقة دربي" بسمة".

إلى كل من ذكرهم قلبي ونساهم قلمي .

**شيمـــاء**

# إهـــداء

من قال أنا لها...نالها

وأنا لها وإن أبت رغما عنها أتيت بها نلتها وعانقت اليوم مجدا عظيما

لم يكن الحلم قريبا ولا الطريق سهلاولكن...وصلت

الحمد لله حبا وشكرا وإمتنانا، الحمد لله بفضله أدركت أسمى الغايات

بكل حب أهدي ثمرة نجاحي وتخرجي

إلى نفسي العظيمة التي تحملت كل العثرات وأكملت رغم الصعوبات

إلى أعظم الأشخاص داعمي الأول، سندي وملاذي بعد الله، فخري وإعتزازي...جدي الغالي شفاه الله ورعاه "عمارة تحري" وأبي "محسن" وزوج أمي "فوزي"

إلى من جعل الجنة تحت أقدامها...أمي الحنون "نورة" وأمي الثانية "جهيدة" وجدتي "حليمة"

إلى إخوتي وأخواتي الكرام حفظهم الله وخاصة "سرين"

إلى صديقتي ورفيقة دربي "شيماء"

إلى كل من نصحني ووجهني وكل من ساهم في إتمام هذا البحث جزاكم الله كل خير

**بـــسمـــة**

# شكر وعرفان

**قال الله تعالى**

**﴿رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين﴾ (النمل: الآية 73).**

**إن الشكر لله ذو الفضل العظيم والجود والإحسان والحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه.**

**نتقدم بالشكر العميق للأستاذة المشرفة "تحري صبيحة" التي تميزت معنا بالكرم العلمي وسعة الصدر وأمدتنا بالنصائح والإرشادات**

**إلى كافة أساتذة وموظفي جامعة الشاذلي بن جديد كلية العلوم الإقتصادية**

**إلى كل من ساهم لإتمام هذا العمل المتواضع**

**إلى كل هؤلاء وقفة إجلال واحترام وتقدير وعرفان لهم.**

**بسمـة**شيمـاء**

# قائمة الاشكال


| رقم الشكل | عنوان الأشكال | الصفحة |
|---|---|---|
| (01-01) | تطور حاضنات الأعمال | (09) |
| (02-01) | أهمية حاضنات الأعمال | (13) |
| (03-01) | برنامج خدمات حاضنات الأعمال | (18) |
| (04-01) | خطوات إنشاءحاضنات الأعمال | (19) |
| (01-02) | أهمية المؤسسات الناشئة | (34) |
| (02-02) | مراحل إحتضان المؤسسات الناشئة | (46) |
| (01-03) | تطور حاضنات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية للفترة 1900إلى 2020 | (55) |
| (02-03) | أنواع وتخصصات وموقع حاضنات الأعمال | (56) |
| (03-03) | النموذج الفرنسي لاحتضان المشاريع | (66) |
| (04-03) | منهجية عمل الجمعية المصرية لحاضنات الأعمال | (70) |
| (05-03) | حصيلة نتائج حاضنة الأعمال بنك قناة السويس خلال ثلاث لسنوات | (71) |
| (06-03) | مراحل الاحتضان المشاريع في جامعةالمسيلة | (94) |

# قائمة الجداول


| رقم الجدول | عنوان الجدول | الصفحة |
|---|---|---|
| (01-02) | نموذخ دورة حياة المؤسسة الناشئة | (35) |
| (02-02) | المقارنة بين المشروعات التقليدية والمشروعات الرائدة | (45) |
| (01-03) | خصائص حاضنات الأعمال الصينية | (61) |
| (02-03) | توزيع حاضنات الأعمال في الجزائر | (84) |
| (03-03) | ترتيب الدول الإفريقية من حيث عدد المؤسسات الناشئة-عالميا وإفريقيا- | (88) |
| (04-03) | المشاريع المتخرجة من الحاضنة | (95) |

# قـــائمـة المختـصـرات

| الكلمات | شرحها | Destined |
|---|---|---|
| BCG | مجموعة بوسطن الإستشارية | Boston Consulting Group |
| ANAPT | الوكالة الوطنية لترقية الحظائر | Additive Noise Analysis for Persistence Thresholding |
| BMC | نموذج العمل التجاري | Business Model Commercial |
| DIAC | مدينة دبي الأكاديمية العالمية | Dubai International Academy City |

# فـــهـرس الـــمحـتـويـــات


| المحتـــوى | الصفحة |
|---|---|
| الملخص | (i) |
| Summary | (ii) |
| الإهداء | (iii ) |
| الشكر وعرفان | (v) |
| قائمة الأشكال | (vi) |
| قائمة الجدوال | (vii) |
| قائمة المختصرات | (viii) |
| فهرس المحتويات | (ix) |
| المقدمة العامة | (02) |
| الفصل الأول: مدخل مفاهيمي لحاضنات الأعمال | (06) |
| تمهيد | (07) |
| المبحث الأول: الإطار النظري لحاضنات الأعمال | (08) |
| المطلب الأول: نشأة حاضنات الأعمال | (08) |
| المطلب الثاني: تعريف حاضنات الأعمال | (10) |
| المطلب الثالث: أهمية وأهداف حاضنات الأعمال | (11) |
| المبحث الثاني: عموميات حول حاضنات الأعمال | (14) |
| المطلب الأول: أنواع حاضنات الأعمال | (15) |
| المطلب الثاني: الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال | (17) |
| المطلب الثالث: مراحل إنشاء حاضنات الأعمال | (19) |
| المبحث الثالث: حاضنات الأعمال: آليات عملها، سبل تطويرها، عوامل نجاحها وفشلها | (21) |
| المطلب الأول: آليات العمل وطرق تقييم آداء حاضنات الأعمال | (21) |
| المطلب الثاني: سبل تطوير حاضنات الأعمال | (23) |

| | |
|---|---|
| المطلب الثالث: عوامل نجاح وفشل حاضنات الأعمال | (24) |
| خلاصة | (27) |
| الفصل الثاني: المؤسسات الناشئة وعلاقتها بحاضنات الأعمال | (28) |
| تمهيد | (29) |
| المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للمؤسسات الناشئة | (30) |
| المطلب الأول: تعريف المؤسسات الناشئة | (30) |
| المطلب الثاني: خصائص المؤسسات الناشئة | (31) |
| المطلب الثالث: أهمية المؤسسات الناشئة | (32) |
| المبحث الثاني: عموميات حول المؤسسات الناشئة | (34) |
| المطلب الأول: دورة حياة المؤسسات الناشئة | (35) |
| المطلب الثاني: شروط وإجراءات منح علامة مؤسسة ناشئة | (37) |
| المطلب الثالث: سبل تمويل المؤسسات الناشئة ودورها في التوظيف والإبداع والإبتكار | (39) |
| المبحث الثالث: مساهمة حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات الناشئة | (42) |
| المطلب الأول: دور حاضنات الأعمال في تطوير ودعم المؤسسات الناشئة | (42) |
| المطلب الثاني: معايير القبول ومراحل احتضان المؤسسات الناشئة | (43) |
| المطلب الثالث: عوامل نجاح المؤسسات الناشئة ومعوقاتها | (47) |
| خلاصة | (51) |
| الفصل الثالث: حاضنات الأعمال والمؤسسات الناشئة –تجربة الجزائر وبعض الدول– | (52) |
| تمهيد | (53) |
| المبحث الأول: تجارب دول متقدمة في مجال حاضنات الأعمال | (54) |
| المطلب الأول: التجربة الأمريكية | (54) |
| المطلب الثاني: التجربة الصينية | (59) |
| المطلب الثالث: التجربة الفرنسية | (63) |
| المبحث الثاني: تجارب الدول العربية في مجال حاضنات الأعمال | (68) |

| | |
|---|---|
| المطلب الأول: التجربة المصرية | (68) |
| المطلب الثاني: تجربة المملكة العربية السعودية | (73) |
| المطلب الثالث: تجربة الإمارات العربية المتحدة | (77) |
| المبحث الثالث: التجربة الجزائرية في احتضان المؤسسات الناشئة | (81) |
| المطلب الأول: واقع حاضنات الأعمال والمؤسسات الناشئة في الجزائر | (81) |
| المطلب الثاني: تجارب حاضنات الأعمال الجزائرية في مرافقة المؤسسات الناشئة | (92) |
| المطلب الثالث: تحديات حاضنات الأعمال في تطوير المؤسسات الناشئة في الجزائر | (97) |
| خلاصة | ( 99) |
| الخاتمة العامة | (101) |
| قائمة المراجع | (104) |

# المقدمة العامة

في ظل التقدم العلمي والتطور التكنولوجي الذي فرض تحديات عديدة، تحول الاقتصاد العالمي إلى اقتصاد المعرفة العلمية في عصر المعلوماتية، إضافة إلى البحث عن تقنيات وآليات حديثة وتطبيقها في المشروعات والبرامج المختلفة لتواكب المستجدات وما تتطلبه معطيات المستقبل لتحقيق التنمية.

وتعتبر حاضنات الأعمال من المستحدثات التي تساعد على تشجيع المبادرات الفردية والمواهب والابتكارات الجديدة لتجسيدها على أرض الواقع، كما لها دور كبير في تنمية الاقتصاد الوطني والمساهمة في توسيع وتنويع القاعدة الاقتصادية، من خلال استثمار الأفكار الريادية الناجحة وتحويلها إلى مشاريع اقتصادية واعدة تساهم في خلق مجال للاستثمار وتطوير القدرات التنافسية للمؤسسات الناشئة القادرة على النمو بسرعة كبيرة، والتي تعد مدخلا جديدا وهاما نظرا للتغيرات التي يشهدها العالم.

وقد شهدت بعض الدول ظهورا بارزا لهذا النوع من المؤسسات على غرار الولايات المتحدة الأمريكية والتي تعتبر واحدة من الدول الرائدة في هذا المجال، بالإضافة إلى العديد من الدول الأخرى، وعلى الرغم من التطور الملحوظ للمؤسسات الناشئة إلا أنها مازالت تواجه عدة عقبات، لذا زاد دور حاضنات الأعمال باعتبارها من الأدوات الأكثر فعالية في دعم وتنمية روح المبادرة والابتكار في المجتمعات الريادية، حيث تقدم هذه الأخيرة بيئة حيوية وداعمة للمؤسسات الناشئة ورواد الأعمال، وتسهم في تعزيز نموها ونجاحها من خلال توفير الخدمات والموارد اللازمة وتوجيهها الاستراتيجي، كما هو الحال في الجزائر فهذه الحاضنات تعتبر تجربة حديثة في الجزائر تحتاج إلى المزيد من التحسين حتى تلعب دورها في تطوير وترقية المؤسسات الناشئة حتى تصبح مؤسسات فاعلة.

❖ **إشكالية البحث:**

مما سبق جاءت هذه الدراسة لتبين أهمية إنشاء حاضنات الأعمال ودورها في تقديم الخدمات ومرافقة المؤسسات الناشئة والمشاريع قبل انطلاقها وبعد إنشاءها، وكذا تقييم دورها في ترقية وتطوير هذه المؤسسات في الجزائر.

ومن هنا تتجلى معالم إشكالية هذا البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

**كيف تساهم حاضنات الأعمال في تطوير وترقية المؤسسات الناشئة (start-ups ) ؟**

وتنبثق عن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية:

1. ما لمقصود بحاضنة الأعمال والمؤسسات الناشئة؟
2. ما هو واقع تجارب الدول المتقدمة والعربية في مجال حاضنات الأعمال؟
3. ما هو واقع التجربة الجزائرية في احتضان المؤسسات الناشئة؟
4. ما هي التحديات التي تواجه حاضنات الأعمال في دعم وتطوير المؤسسات الناشئة في الجزائر؟

❖ **فرضيات الدراسة:** للإجابة على هذه الإشكالية والتساؤلات المطروحة وجب وضع الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسية:**

**تساهم حاضنات الأعمال في تطوير وترقية المؤسسات الناشئة**

**الفرضيات الفرعية :**

1. تمتلك حاضنات الأعمال العديد من الآليات والبرامج التي تساعدها على تكوين وتطوير أفكار المؤسسات المحتضنة بها ؛
2. تمتاز تجارب الدول المتقدمة والدول العربية بالنجاح في مجال حاضنات الأعمال للمؤسسات الناشئة؛
3. تعتبر التجربة الجزائرية ناجحة في مجال احتضان المؤسسات الناشئة؛
4. تواجه حاضنات الأعمال في الجزائر تحديات كبيرة.

❖ **أهمية الدراسة:** تنبع أهمية هذا البحث من الاعتبارات التالية:

✓ يعتبر موضوع حاضنات الأعمال والمؤسسات الناشئة من المواضيع المهمة والحديثة لتطور إقتصاديات الدول؛

✓ يعتبر موضوع المؤسسات الناشئة في الجزائر من المواضيع الهامة التي طفت على الساحة في الآونة الأخيرة كأحد السبل والبدائل للتخلص من الاعتماد على الريع النفطي وخلق الثروة؛

✓ لحاضنات الأعمال دور هام في ترقية المؤسسات الناشئة ومرافقتها للاستمرار؛

✓ ضرورة وضع إقترحات وحلول تزيد من دور حاضنات الاعمال في تطوير المؤسسات الناشئة.

❖ **أهداف الدراسة:** عملية اختيار الموضوع ساهمت في جملة من الأهداف وهي:

✓ التطرق إلى مختلف المفاهيم حول حاضنات الأعمال والمؤسسات الناشئة؛

✓ تدعيم الدراسات السابقة فيما تتعلق بحاضنات الأعمال والمؤسسات الناشئة؛

✓ إبراز الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال وتسليط الضوء على مدى فعاليتها في تطوير المؤسسات الناشئة في الجزائر.

❖ **أسباب اختيار الدراسة:** تم إختيار موضوع هذه الدراسة للأسباب التالية

✓ أهمية موضوع حاضنات الأعمال والمؤسسات الناشئة لاقتصاديات الدول؛

✓ معرفة آليات عمل حاضنات الأعمال؛

✓ معرفة مدى مساهمة حاضنات الأعمال في مرافقة، دعم وتطوير المؤسسات الناشئة.

❖ **حدود الدراسة:** تم تطبيق البحث الحالي ضمن الحدودالمكانية التالية:

✓ **الحدود المكانية:** تم تحديد الإطار المكاني من خلال دراسة تجارب دولية في مجال حاضنات الأعمال (الولايات المتحدة الأمريكية ، الصين، فرنسا، مصر، السعودية، الإمارات، الجزائر).

❖ **منهج الدراسة:** إذا كان الهدف من إجراء أي بحث هو الوصول إلى نتائج علمية وتحقيق الدقة الموضوعية، وللإلمام بإشكالية الدراسة تم استخدام:

المنهج الوصفي التحليلي لملائمتها لطبيعة الدراسة، وذلك للإحاطة بمختلف جوانب الموضوع وتثمين محتواه، بوصف المفاهيم النظرية المرتبطة بالحاضنات الأعمال والمؤسسات الناشئة وجميع العناصر المرتبطة بها أيضا، وتحليل واقع تجارب بعض الدول المتقدمة والدول العربية والجزائر، للوقوف على تجاربهم في ترقية وتطوير المؤسسات الناشئة من طرف حاضنات الأعمال.

❖ **صعوبات البحث:** تم مواجهة بعض الصعوبات في هذه الدراسة منها:

✓ صعوبة القيام بالدراسة الميدانية ومطابقتها مع واقع ولاية الطارف؛

✓ حداثة الموضوع في ميدان البحث العلمي؛

✓ قلة الكتب في موضوع حاضنات الأعمال؛

✓ نقص الإحصائيات المتعلقة بالجانب التطبيقي خاصة في الجزائر.

❖ **الدراسات السابقة:**

حظي موضوع دور حاضنات الأعمال في تطوير وترقية المؤسسات الناشئة بإهتمام واسع من طرف الباحثين في الفترة الأخيرة، ونذكر أهم الأبحاث ذات العلاقة بموضوع البحث في:

✓ حكيم زايدي، **دور حاضنات الأعمال في ترقية المؤسسات الناشئة Start-up دراسة حالة**، أطروحة دكتواره في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،الجامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2023 ، تم اعتماد المنهج الوصفي في هذه الدراسة، والتي تهدف إلى معرفة دور حاضنات الأعمال في ترقية المؤسسات الناشئة وتسليط الضوء على حاضنات الأعمال العالمية قصد الاستفادة من تجاربهم في ترقية المؤسسات الناشئة وكانت أهم نتائجها أن البيئة القانونية لحاضنات الأعمال والمؤسسات الناشئة في الجزائر ما تزال فتية رغم أن واقعها يشهد تطورا ملحوظا خاصة في السنوات الأخيرة، إلا أنه حسب مجريات الدراسة يتبين أنه هذا ما يزال غير كافي ما لم يتم الإهتمام بالنظام البيئي للمقاولاتية ككل بمختلف عناصره الأمر الذي من شأنه تهيئة الأرضية الخصبة للعمل المقاولاتي في الجزائر؛

✓ محمد القواسمة ميسون، **واقع حاضنات الأعمال ودورها في دعم المشاريع الصغيرة في الضفة الغربية**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال،كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، 2010، تم إعتماد المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع حاضنات الأعمال في الضفة الغربية وكذا قياس دورها في تقديم المساعدة و العون للمشاريع وخاصة الصغيرة، وكذلك تحسين فاعلية حاضنات الأعمال في

أداء خدماتها للمشاريع، وكانت أهم نتائجها حرص حاضنات الأعمال على دعم وتطوير المشاريع الصغيرة لما له من دور في تقليل نسبة البطالة، وكذلك تعتبر حاضنات الأعمال كأي مشروع قائم بحد ذاته، يجب الإهتمام بجميع الأمور التي قد تؤدي إلى نجاحه ومن ضمنها الإهتمام بجميع الأمور الإدارية والمالية والتسويقية لها، هذا بالإضافة إلى الإهتمام بجميع الأعمال التي تقوم بها ومن ضمنها آلية مساعدة المشاريع الصغيرة لما سيعود عليها بالنفع ويحقق نجاح الحاضنة؛

✓ محمد الأمين نوي، **دراسة تحليلية لعوامل نجاح وفشل المؤسسات الناشئة"startups " في الجزائر وإستراتيجيات تطويره**، أطروحة دكتوراه إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، الجزائر، 2023، تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أهم عوامل نجاح وفشل مؤسسات الناشئة في الجزائر، إستناد إلى ما تمليه تجربة العالمية في هذا المجال كمرجعية تحدد الملامح العامة للموضوع، ويتفرع من ذلك هدف أخر يصب في وعاء تحديد مختلف الإستراتيجية التي يجب على الدولة الجزائرية تبنيها من أجل تطوير هذه المؤسسات وجنى ثمار تنميتها والنهوض بها، وكانت أهم نتائجها تعدد وتنوع عوامل نجاح وفشل المؤسسات الناشئة بالشكل الذي يجعل من موضوعها ضبابيا بالرغم من العدد الكبير من الدراسات التي أجريت عليه، ويعود هذا التنوع بالدرجة الأولى إلى إختلاف خصائص الأنظمة البيئية التي تعمل فيها هذه المؤسسة من إقليم إلى آخر ومن دولة إلى أخرى،

❖ **هيكل الدراسة:** تنقسم الدراسة إلى مقدمة وخاتمة وثلاث فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي وهي كالآتي:

**الفصل الأول:** بعنوان "**مدخل مفاهيمي لحاضنات الأعمال**" تم تجزئته إلى ثلاث مباحث وهي:

**المبحث الأول:** الإطار النظري لحاضنات الأعمال

**المبحث الثاني:** عموميات حول حاضنات الأعمال

**المبحث الثالث:** حاضنات الأعمال: آليات العمل، سبل تطوير، عوامل النجاح والفشل

**الفصل الثاني:** بعنوان "**المؤسسات الناشئة وعلاقتها بحاضنات الأعمال**" تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث وهي:

**المبحث الأول:** مدخل مفاهيمي للمؤسسات الناشئة

**المبحث الثاني:** عموميات حول المؤسسات الناشئة

**المبحث الثالث:** مساهمة حاضنات في دعم المؤسسات الناشئة

**الفصل الثالث:** بعنوان "**تجارب دولية وعربية حول حاضنات الأعمال**" تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث وهي:

**المبحث الأول:** تجارب دول متقدمة في مجال حاضنات الأعمال

**المبحث الثاني:** تجارب دول عربية في مجال حاضنات الأعمال

**المبحث الثالث:** التجربة الجزائرية في احتضان المؤسسات الناشئة

# الفصل الأول

# مدخل مفاهيمي لحاضنات الأعمال

**تمهيد**

ازداد الاهتمام بحاضنات الأعمال وخاصة في الآونة الأخيرة نظرا لما تتميز به من خصائص وباعتبارها أحد الوسائل لتحقيق التنمية في المجتمعات، حيث يكون لكل شخص مشروع خاص به يحقق له الاستقلالية المالية والنمو على الصعيد الإجتماعي والاقتصادي، وهذا ما توفره الحاضنة للمؤسسات الناشئة لمساعدتها على التغلب على المشاكل التي تؤدي لفشلها وتحسين نسب نجاحها في مجال ريادة الأعمال، وهذا ما يجعل منها مؤسسة فعالة ومهمة في مجال الاقتصاد. ولدراسة هذا الفصل سنتطرق إلى:

**المبحث الأول: الإطار النظري لحاضنات الأعمال**

**المبحث الثاني: عموميات حول حاضنات الأعمال**

**المبحث الثالث: حاضنات الأعمال: آلياتها، سبل التطور، عوامل نجاحها وفشلها**

## المبحث الأول: الإطار النظري لحاضنات الأعمال

تعتبر حاضنات الأعمال أهم وأحدث آلية لدعم المؤسسات الناشئة والتي تعمل على حمايتها من الانحدار نحو الهاوية والإفلاس، وقد أثبتت نجاعتها في العديد من دول العالم.

### المطلب الأول: نشأة حاضنات الأعمال

تعد الولايات المتحدة الأمريكية مهد نشوء حاضنات الأعمال، فقد أنشأت أول حاضنة أعمال في 1959 بالمركز الصناعي باتافيا (مدينة نيويورك)، وذلك عندما قامت عائلة بتحويل مقر شركتها التي توقفت عن العمل إلى مركز للأعمال يتم تأجير وحداته للأفراد الراغبين في إقامة مشروع مع توفير النصائح والاستشارات لهم. ولاقت هذه الفكرة نجاحا كبيرا خاصة وأن هذا المبنى كان يقع في منطقة أعمال ناشطة ثم تحولت هذه الفكرة فيما بعد إلى ما يعرف بالحاضنة ولا يزال هذا المركز يعمل حتى الآن وتحت نفس الاسم القديم هو Batavia industriel center حيث تخرج منها آلاف من الشركات الصغيرة والمتوسطة لتتبعها العديد من دول العالم وبالأخص دول الاتحاد الأوروبي التي استفادت من تلك العبقرية وأقامت حاضنة أعمال في أوروبا سنة 1986[1] من طرف بعض رجال الصناعة الأمريكيين، وهي مؤسسة خاصة تهدف إلى تنشيط تنظيم صناعة الحاضنات، وفي نهاية عام 1997 وصل عدد الحاضنات في الولايات المتحدة إلى حوالي 550 حاضنة، ولم تتوقف منظومة الحاضنات عن التطور، وقد بلغت حوالي 3500 حاضنة سنة 2011 تعمل في مختلف دول العالم، منها حوالي 1000 حاضنة في الولايات المتحدة الأمريكية فقط.[2] وقد مر تبلور مفهوم ودور حاضنات الأعمال من خلال المراحل التالية:

**المرحلة الأولى:** وتمثل التطور الرئيسي في الولايات المتحدة الأمريكية والتي امتدت منذ السبعينات حتى منتصف التسعينات من القرن الماضي، وتميزت الحاضنات في هذه المرحلة بتعدد الغرض، أي الحاضنات المتعددة الأغراض، وارتباطها بالجامعة ومراكز البحوث الحكومية أو ما يسمى بتسهيل البحوث الصناعية.

**المرحلة الثانية:** تميزت بترسيخ قوي لحاضنات الأعمال المتخصصة في الولايات المتحدة الأمريكية، وظهرت الحاضنة التقنية كنوع جديد في عدة دول منها النمسا، السويد، الصين وكندا، وركزت على المؤسسات ذات أساس تقني.

---

[1]- Shalaby,. **Enhancing Incubator Performance Towards Sustainability**،Economic Focus، issue 2, vol. 2, N. M, 2007، pp. 48-53.

[2]- عبد الله بلعيدي، **دور حاضنات الأعمال في مرافقة ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة– التجربة الصنية والتجربة الماليزية نموذجا–** مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، المجلد 06، العدد 01، 2017، ص ص 130-113.

**المرحلة الثالثة:** وامتدت من أواخر1999 إلى غاية الآن بعد أن ظهرت الأنترنيت أو حاضنات dot.com، ويقوم هذا النوع على تقديم جميع خدمات الاحتضان المعتادة باستثناء وجود الموقع المادي الذي يتوفر في أنواع أخرى من الحاضنات.[1] والشكل رقم (01-01) يوضح مراحل التطور التاريخي لنشأة حاضنات الأعمال:

**شكل رقم (01-01): تطور حاضنات الأعمال**

**المصدر:** سعيدة مرزوق، **دور حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة باتنة، الجزائر، المجلد13، العدد01، 2023، ص774.

[1] – مصطفى بودرامة، **دور حاضنات الأعمال في تعزيز قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الابتكار**، مجلة دولية علمية محكمة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف2، الجزائر، العدد30، 2017، ص128.

ويتضح لنا من الشكل السابق أن فترة السبعينات لم يكن فيها تطور كبير للحاضنات وكان فيها فقط حاضنات بشكلها الأولي، وفي فترة التسعينات وأواخر التسعينات ظهرت الحاضنات المتخصصة وحاضنة الاعمال المفتوحة والتي أصبحت تقدم فيها الخدمات عن بعد وخاصة عن طريق الانترنت.

أما بالنسبة للدول العربية فقد ظهرت الحاضنات في منتصف التسعينات بمساعدة أوروبية، حيث أقامت مصر أول حاضنة تكنولوجية عام 1998 وهي حاضنة التبين للمشروعات التكنولوجية، وفي نفس السنة أقام المغرب أول حاضنة تحت مسمى فضاء المقاولة. وعلى المستوى الدولي فأول حاضنة مشروعات تمت إقامتها في اليابان عام 1982، وفيما يخص البرنامج الصيني للحاضنات فقد بدأ فعليا في سنة 1987. وتشير الإحصائيات الصادرة عن الجمعية الأمريكية (2003) أن عدد الحاضنات على مستوى العالم يتجاوز 3700 حاضنة منها: 1000حاضنة أمريكية، 2000حاضنة في كل من المملكة المتحدة وفرنسا وألمانيا، 1700 حاضنة في الدول النامية.[1]

**المطلب الثاني: تعريف حاضنات الأعمال**

تعتبر حاضنات الأعمال أحد أهم الآليات الحديثة في عملية استكشاف وتطوير أفكار المؤسسات خاصة الناشئة منها، لما توفره من تكوين ومتابعة لهاته الأفكار للوصول بها إلى البروز كمؤسسة فاعلة في عملية التنمية الإقتصادية، وعليه بالإمكان تقديم التعريفات الموالية لحاضنات الأعمال:

- الحاضنة هي منظومة عمل متكاملة توفر كل السبل، من مكان مجهز مناسب به كل الإمكانيات المطلوبة لبدء المشروع أو شبكة من الارتباطات والاتصالات بمجتمع الأعمال والصناعة، وتدار هذه المنظومة عن طريق إدارة محددة متخصصة توفر جميع أنواع الدعم اللازم لزيادة نسب نجاح المشروعات الملتحقة بها.[2]
- أما المشرع الجزائري فيعرف في المادة 21 من المرسوم التنفيذي رقم 20-254 حاضنات الأعمال بأنها كل هيكل تابع للقطاع العام أو القطاع الخاص أو بالشراكة بين القطاع العام والخاص، يقترح دعما للمؤسسات الناشئة وحاملي المشاريع المبتكرة فيما يخص الإيواء والتكوين وتقديم الاستشارة والتمويل.[3]
- ويعرفها البعض على أنها: مؤسسة تنموية لها كيانها القانوني والإداري والمالي، مخصصة لمساعدة رواد الأعمال في تأسيس وإدارة وتنمية المشروعات الجديدة من خلال تأمين لهم حزمة متكاملة من الخدمات والاستشارات والتسهيلات وأليات

[1]- محمد القواسمة ميسون،، **واقع حاضنات الأعمال ودورها في دعم المشاريع الصغيرة في الضفة الغربية**، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، 2010، ص ص 37-38 .

[2]- ليلى خواني، **دور حاضنات الأعمال في دعم البحث العلمي**، مجلة دراسات، جامعة تلمسان، الجزائر، المجلد 16، العدد01، 2018، ص 139.

[3]- حكيم زايدي، **دور حاضنات الأعمال في ترقية المؤسسات الناشئة start-up**، أطروحة دكتوراه، تخصص مقاولاتية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2023، ص 4.

الدعم والمساندة لفترة زمنية محددة تسمى فترة الاحتضان، ليتمكنوا بعدها من الاعتماد على أنفسهم والخروج إلى السوق العمل وإقامة مشروعاتهم التنموية الصغيرة خارج الحاضنة.[1]

وفي المجمل فإن حاضنة الأعمال هي عملية وسيطة بين مرحلة بدء النشاط ومرحلة النمو للمؤسسات، تعمل على تزويد المبادرين بالخبراء والأدوات اللازمة لنجاح المشروع، وبالتالي تعتبر كبرنامج تنموي يساعد على تنويع النشاط الإقتصادي وتكوين الثروة ونشر التكنولوجيا وتسويقها وخلق فرص عمل، بالإضافة إلى تخفيض أخطار الاستثمار للمؤسسات الصغيرة.

ومن واقع حاضنات الأعمال يتبين أنها تتسم بالخصائص التالية:

- ✓ حاضنات الأعمال قد تكون مؤسسة عامة أو خاصة أو مختلطة؛
- ✓ أنها ترسي إلى دعم المشروعات الصغيرة(الناشئة) لاسيما التي تنطوي على قدر من الإبداع التكنولوجي؛
- ✓ تقدم الدعم للمشروعات الناشئة من خلال مدة محدد إلى أن يتم تخرج المشروع من الحاضنة بعد وصوله إلى مرحلة النضج؛
- ✓ أن الحاضنة يكون لها مقر مكاني أو افتراضي تقدم من خلال شبكة الانترنيت؛
- ✓ أن الحاضنة قد تهدف إلى تحقيق الربح وقد لا تسعى لذلك.[2]

### المطلب الثالث: أهمية وأهداف حاضنات الأعمال

تؤدي الحاضنات بأنواعها عدة أدوار متباينة من خلال كونها وسيلة لدعم المشروعات الجديدة، ويكمن ذلك من خلال أهميتها وتحقيق أهدافها.

#### أولا: أهمية حاضنات الأعمال

حاضنات الأعمال لها أهمية كبيرة في التنمية الإجتماعية والاقتصادية، وذلك من خلال إيجاد طرق لتطوير المشروعات الناشئة، وكذا توفير إمكانيات التطور والنمو، بما فيها الدعم الفني والمالي والاستشاري وربط المشروع بالسوق. وتتمثل هذه الأهمية فيما يلي:

- ✓ المساعدة في إقامة مشروعات إنتاجية أو تقديم خدماتها للمجتمع؛
- ✓ العمل على تهيئة المناخ المناسب وتوفير كل الإمكانيات التي تعمل على تسهيل إقامة المشروعات؛

[1] – عبد الكريم مسعودي، **دور حاضنات الأعمال في مرافقة ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مجلة التكامل الاقتصادي، جامعة دراية، الجزائر، المجلد 06، العدد 01، 2018، ص 50.

[2] – أحمد دروم، **الإبداع، ريادة الأعمال والتنمية الإقليمية (المحلية) المستدامة دراسات ميدانية وتجارب رائدة**، الطبعة الأولى، مخبر طرق الكمية في العلوم الإقتصادية وعلوم إدارة الأعمال وتطبيقتها من أجل التنمية المستدامة، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2019، ص 3.

- ✓ ربط المشروعات المحتضنة داخل الحاضنة مع بعضها البعض للاستفادة من خبراتها ونقاط ضعفها وكيفية التغلب عليها، مع تحقيق مجموعة من الأهداف الإجتماعية من أجل تنمية الموارد البشرية وحل مشكلة البطالة؛
- ✓ تشجيع قيام الإستثمارات ذات الجدوى الاقتصادية التي تساعد الوضع الإقتصادي للدولة على النمو والتطوير؛
- ✓ تساهم في توظيف نتائج البحث العلمي والإبتكارات والإبداعات وتحويلها إلى مشروعات منتجة؛
- ✓ تقديم المشورة والدعم للمؤسسات الناشئة لفتح المجال للمؤسسات ذات جدوى اقتصادية؛[1]
- ✓ زيادة معدلات الدخل في المجتمع المحلي؛
- ✓ تعزيز بيئة ذات إنجاز متفوق لتحفيز والمحافظة على أفضل المهارات؛
- ✓ الربط بين المشروعات الناشئة والمبتكرة بالقطاعات الإنتاجية وتزكية السوق ومتطلباته؛
- ✓ تعزيز سمعة الأعمال من خلال الاستقامة والمسؤولية؛[2]
- ✓ تقوم الحاضنات بإقامة وتسهيل الندوات والمعارض بهدف جلب العديد من الممولين من أجل تواصلهم مع المنشآت المنتسبة إليهم، وأيضا من أجل الترويج والنشر على وسائل التواصل الإجتماعي؛
- ✓ تقدم عدة خدمات للمنشآت الجديدة مثل إجراءات التأسيس والتسجيل، تحرير العقود والتراخيص وكل ما يتعلق بحماية الملكية الفكرية وبراءات الاختراع. [3]

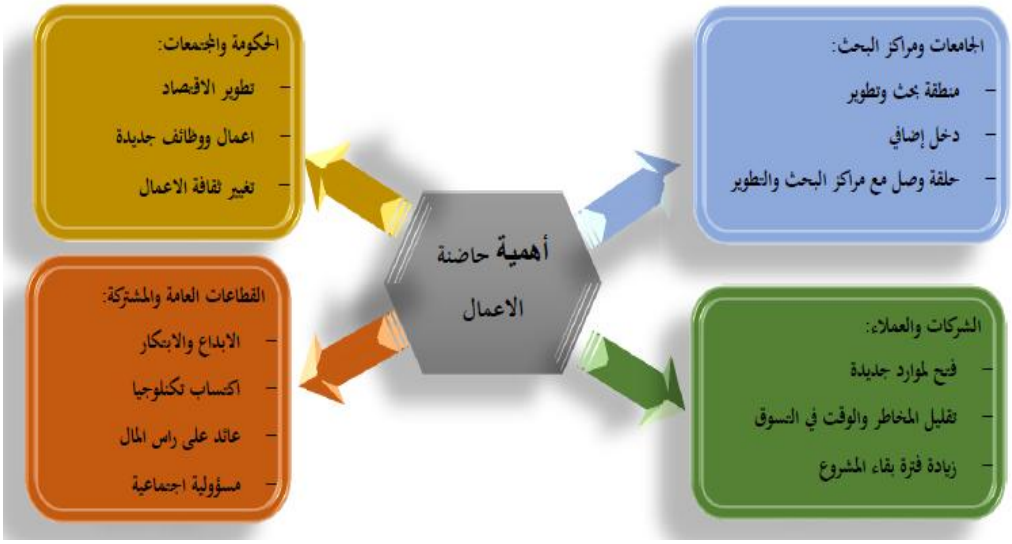
وسنوضح في الشكل رقم (01-02) أهمية حاضنات الأعمال في توطيد علاقات التعاون بين مختلف الأطراف المعنية: الجامعات ومراكز البحث، الحكومة والمجتمعات، الشركات والعملاء أو زبائن الحاضنات والقطاعات العامة والمشتركة.

[1]- سلمى صالحي، **دور حاضنات الأعمال الجامعية في مرافقة المشاريع الناشئة**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، المجلد 14، العدد 01، 2021، ص ص 110-111.

[2]- احمد حسام الدين نور الدين، الطاهر بعداش، **واقع حاضنات الأعمال في الجزائر الأطر والتحديات**، المجلة الشاملة للحقوق، جامعة عمار ثليجي الأغواط، الجزائر، ديسمبر2022، ص 6.

[3]-أمل هاشم علي، **حاضنات الأعمال ودورها في دعم رواد الأعمال ودعم التنمية الإقتصادية**، جامعة حلوان، المجلد 11، العدد 1، الجزء الثاني، 2020، ص ص 260-264.

**شكل رقم(01-02): أهمية حاضنات الأعمال**




**المصدر**: سلمى صالحي، **دور حاضنات الأعمال الجامعية في مرافقة المشاريع الناشئة**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، المجلد 14، العدد 01، 2021، ص ص110 -111.

### ثانيا. أهداف حاضنات الأعمال

إن الهدف الأساسي لحاضنات الأعمال هو احتضان المؤسسات الناشئة، وتحقق لها ما يلي :

- ✓ تقليل تكاليف بدء النشاط؛
- ✓ تقليل مخاطر الأعمال المرتبطة بالمراحل الأولى لبداية نشاط المشروع؛
- ✓ إيجاد الحلول الناجعة لحل المشاكل الفنية، المالية، الإدارية، والقانونية لتوجيه المشروع؛
- ✓ زيادة معدلات النجاح، تشجيع الأفكار المتميزة وضمان ديمومة المؤسسات المحتضنة؛
- ✓ تقديم المساعدة اللازمة التي تسمح للمؤسسات بالتوصل إلى أنواع جديدة من المنتجات؛[1]
- ✓ القضاء على مفهوم هجرة الأدمغة؛
- ✓ توفير فرص عمل جديدة للأفراد والتي بدورها تساعد على تحدي إشكالية البطالة؛
- ✓ تسويق المخرجات العلمية والتقنية المبتكرة والفعالة في تنمية المجتمعات؛[2]
- ✓ ربط الصناعات الصغيرة مع بعضها البعض (تحقيق التكامل الصناعي)؛

[1]- سعيدة مرزوق، **دور حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة**، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة باتنة، الجزائر، المجلد 13، العدد 01، 2023، ص 776.

[2]- خديجة عرقوب، **دور حاضنات الأعمال في دعم ريادة الأعمال الرقمية**، مجلة أرصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، المجلد 06، العدد 01، 2023، ص73.

- ✓ تقديم مشاريع قوية للمجتمع قادرة على الاستمرار والتطور مستقبلا؛
- ✓ تقديم المساعدات والمشورات في مجالات مختلفة منها التنظيمية والإدارية والخدمية وغيرها في مراحل الإنشاء والنمو وذلك بهدف بقاء المشاريع واستمراريتها؛[1]
- ✓ تقليل الفترة الزمنية اللازمة لتنمية المشروع وتطوير إنتاجه؛
- ✓ تدعيم مفهوم التعاون بين المشروعات؛[2]
- ✓ تكوين جيل من الرياديين القادرين على خلق فرص العمل ذات قيمة مضافة وتخريج مؤسسات ناجحة تملك القدرة على البناء في مجال ريادة الأعمال؛
- ✓ ابتكار وتنويع مجالات النشاط التجاري في الاقتصاد المحلي؛[3]
- ✓ زيادة عدد المؤسسات الناجحة، خاصة تلك التي تعتمد على التكنولوجيا الحديثة، وهو ما يؤدي إلى توسع النسيج الصناعي وتفعيل النشاط الاقتصادي؛
- ✓ كما تعتبر إطارا ملائما لإعادة تأهيل بعض شرائح المجتمع في مجالات محددة من النشاط الإقتصادي؛
- ✓ دعم التعاون بين قطاع الأعمال ومراكز البحوث والجامعات، وهو ما يسمح بنقل المعارف من الجامعات ومراكز البحوث وتطبيقها في المجال الإقتصادي.[4]

ومنه فإن حاضنات الأعمال لها أهمية كبيرة في التنمية الإقتصادية والإجتماعية وذلك من خلال إيجاد طرق لتطوير المشروعات بأنواعها الناشئة وتحقيق أهداف التي تسعى كل مؤسسة من أجل تحقيقها.

## المبحث الثاني: عموميات حول حاضنات الأعمال

تتميز حاضنات الأعمال بدور هام يساعد في السير الحسن للمؤسسات الناشئة، وذلك من خلال أنواعها المختلفة، ولهذا سنتطرق في هذا المبحث إلى أنواع حاضنات الأعمال والخدمات التي تقدمها وآليات عملها.

---

[1] – رمزي قلمين، **دور حاضنات الاعمال في دعم و إنشاء المؤسسات الناشئة في الجزائر**، مذكرة ماستر، تخصص اقتصاد نقدي وبنكي، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2022، ص 22.

[2] –بلقاسم ميموني، محمد بن بيا، محمد فودوا، **دور حاضنات الأعمال في دعم وتطوير المؤسسات الناشئة في الجزائر**، مجلة النمو الاقتصادي وريادة الأعمال، جامعة أدرار، جامعة الجزائر 3، المجلد 4، العدد 4، 2021، ص120.

[3] – نور الدين نوي، سلمى مميش، **دور حاضنات الأعمال في إنشاء ومرافقة المؤسسات الناشئة–دراسة حالة حاضنة الأعمال التكنولوجية بسيدي عبدالله–**، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر،المجلد 05، العدد 01 ، 2021، ص 06.

[4] – محمد هاني، **المؤسسات الناشئة ودورها في الإنعاش الاقتصادي في الجزائر**، مخبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التطوير المحلي، البويرة، الجزائر، 2018، ص18.

## المطلب الأول: أنواع حاضنات الأعمال

إن التطور في الحياة الإقتصادية أدى إلى ظهور أنواع عديدة من حاضنات الأعمال، وذلك بناءا على الأهداف المتعلقة بهذه الحاضنات، والخدمات التي تقدمها، وطبيعة المشروعات المحتضنة. ومن هذه الأنواع نذكر:

- ✓ **حاضنات مغلقة:** هذا النوع من الحاضنات يخصص لها موقع معين في شكل مبنى، يضم إدارة الحاضنة ومرافقها، بالإضافة إلى مجموعة الورش والوحدات المعدة للتأجير؛
- ✓ **حاضنات مفتوحة:** وهي الحاضنات التي لا تتحدد بحيز أو مساحة معينة، وإنما يتحدد شكلها بناء على توافر المستفيدين المحتملين؛
- ✓ **حاضنات متخصصة:** هي الحاضنات التي تستهدف فئات معينة من المجتمع أو من مناطق محددة مثل الحاضنات الموجهة لفئة من المعوقين، والحاضنات الموجهة لفئة من النساء في مجال معين، والحاضنات التي تستهدف العناية بمناطق معينة، أو صناعات معينة؛
- ✓ **حاضنات أعمال عامة (غير متخصصة):** وهي حاضنات مغلقة أو مفتوحة ولا يتحدد الدخول فيها بمعايير محددة، إنما حسب طاقتها وإمكانيتها ومساحتها؛
- ✓ **حاضنات دولية:** وهي حاضنات ذات سواء على مستوى الإدارة أو على مستوى تقديم الخدمات، ويرتكز نشاط هذه الحاضنات على الاستفادة من التعاون الدولي المالي أو التكنولوجي، من أجل تطوير وتأهيل الشركات الوطنية للتوسع والاتجاه إلى الأسواق الخارجية؛
- ✓ **حاضنات تكنولوجية** : وهي حاضنات تهتم بالمشروعات ذات الصبغة التكنولوجية، وهي حاضنات يرتبط وجودها بوجود معهد أو جامعة أو أية هيئة ذات طابع تكنولوجي في ذات الموقع؛[1]
- ✓ **حاضنات صناعية:** تحدد إقامة هذا النوع من الحاضنات داخل منطقة صناعية معينة بعد دراسة أنواع الصناعات المغذية والخدمات المساندة لتلك الصناعة، أي تعمل الحاضنة وفق فكرة تأمين الارتباطات الأمامية والخلفية بين الصناعات الكبيرة والمؤسسات الصغيرة، وتأمين الإسناد المعرفي والتقني للمؤسسات الصغيرة من قبل الصناعات الكبيرة؛
- ✓ **حاضنات الأنترنت:** هي الحاضنة المختصة بمساعدة شركات الأنترنت ومؤسسات إنتاج البرمجيات الناشئة على النمو وتطوير أعمالها، حتى تبلغ المرحلة التي تكون فيها قادرة على العمل بمفردها؛

[1] – إدريس مجيد هلال، **دور حاضنات الأعمال الممثلة بالجهاز المصرفي في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في العراق**، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الامام جعفر الصادق، المجلد 26، العدد 120، 2020، ص 360.

- ✓ **حاضنات الجيل الأول**: تدعم المؤسسات القائمة على المعرفة كرأس مالها، وهي ذات علاقة وطيدة بالجامعات والمعاهد ...إلخ، ويطلق عليها بالحاضنات التقنية الأساسية؛
- ✓ **حاضنات الجيل الثاني**: تدعم المؤسسات ذات النشاط الريادي والصناعي والغذائي...إلخ، من قبل مراكز الأبحاث والدراسات الفنية، لها علاقة وطيدة بالجماعات المحلية والغرف التجارية...إلخ، ويطلق عليها حاضنات ذات القاعدة التقليدية؛
- ✓ **حاضنات الجيل الثالث**: تقدم الدعم إلى كافة المؤسسات الصغيرة، والمتمثلة في الخدمات الاستشارية والدورات الفنية ويطلق عليها حاضنات مراكز التجديد؛[1]
- ✓ **حاضنات التي لا تهدف لتحقيق الربح**: هي حاضنات تختص بالبحث العمومي الذي يخدم المجتمع ككل؛
- ✓ **الحاضنات التي تهدف لتحقيق الربح**: وهي هيئات تابعة للقطاع الخاص أو أنها تابعة لهيئة عمومية، مثل الجامعات، لكنها تقدم خدماتها بغرض الحصول على ربح؛[2]
- ✓ **حاضنات الأعمال التنقية**: تتميز المشروعات الصغيرة داخل الحاضنة بمستوى التقنية المتقدم مع استثمار تصميمات متقدمة لمنتجات جديدة غير تقليدية، مع امتلاكها لمعدات وأجهزة متقدمة؛
- ✓ **الحاضنة البحثية**: عادة ما تكون هذه الحاضنة داخل حرم جامعي أو مركز أبحاث لتطوير أفكار وأبحاث الأساتذة والباحثين من خلال الاستفادة من الورش والمخابر الموجودة بالجامعة أو مركز البحث؛[3]
- ✓ **الحاضنات التابعة لمراكز البحوث والجامعات**: هي الحاضنات التي تهدف بالدرجة الأولى إلى تحويل نتائج البحث العلمي إلى منتجات قابلة للتسويق، حيث يتم تبني ما تسفر عنه نتائج البحوث والدراسات المتخصصة وبرمجة تنفيذها في إطار أسلوب الحاضنات.[4]

وفي الأخير فإنه يوجد اختلاف في تصنيف الحاضنات وذلك راجع إلى الهدف الذي وجدت من أجله، والتي تسعى لتحقيقه.

---

[1]- لطيفة كلاخي، حياة سيد، **دور حاضنات الأعمال في التنمية الإقتصادية مع الإشارة التجربة الجزائرية**، جامعة أدرار، الجزائر، ص227.

[2]- السعيد فتني، **دور التسويق الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة –دراسة حالة المؤسسات الناشئة الجزائرية–**، أطروحة دكتواره، تخصص تسويق مصرفي، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2023، ص ص 122-123.

[3]- عبد الله بلعيدي، مرجع سبق ذكره، ص ص 131-132.

[4]- أماني علي عوض العطا، **أثر حاضنات الأعمال في تعزيز المشروعات الريادية (دراسة حالة: بنك الأسرة– الخرطوم)**، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، كلية العلوم الإدارية، جامعة نجران، المجلد 04، العدد 14، المملكة السعودية، 2020، ص 19.

**المطلب الثاني: الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال**

تهدف الحاضنات إلى تطوير أفكار جديدة لخلق وتطوير مؤسسات إبداعية جديدة والمساعدة في توسيع مؤسسات قائمة، ومساعدة أصحاب الابتكارات والاختراعات في تحويل أفكارهم إلى منتجات ونماذج وعمليات قابلة للتسويق، فضلا عن توفير الدعم والتمويل والخدمات الإرشادية. ويمكن تقديم أهم خدماتها كما يلي:

- ✓ **خدمات السكريتاريا:** وهي كل الخدمات الإدارية من استقبال، وتنظيم المراسلات عبر الهاتف والإيميل، طباعة النصوص، تصوير المستندات، حفظ الملفات، ...إلخ
- ✓ **خدمات الأعمال:** إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل الفنية، المالية، الإدارية، القانونية التي تواجه المشروع؛
- ✓ **التمويل والبحث عن الممولين:** تساعد برامج الحاضنات على توفير التمويل وحشد الموارد ورأس المال المغامر عادة من خلال شبكة من مقدمي الخدمات الخارجين؛[1]
- ✓ **خدمات استراتيجية:** وتشمل خطط العمل، وتوفير شاشات عرض، فرق استشارية، إعداد إستراتيجيات تسويقية وتمويلية وملكية فكرية؛
- ✓ **خدمات إجرائية:** تتمثل في الإجراءات التي تحتاجها المشاريع المحتضنة كتوفير مصادر التمويل والتسويق والموارد البشرية وشبكات الإتصال، وأي إجراءات تساعد المشاريع المحتضنة في بداية مراحل انطلاقها؛
- ✓ **الخدمات التحتية:** وتشمل توفير المكان المناسب والأثاث، خدمات الإنترنت والفاكس والهاتف وقاعات اجتماعات وغيرها؛[2]
- ✓ **خدمات التنمية البشرية:** تقوم الحاضنات بتقديم خدمات التدريب المختلفة (مهارات الإدارة والتسيير، النقاش، عقد الاجتماعات وضع الخطط، وتقوية المهارات بصفة عامة)؛
- ✓ **خدمات الإيواء:** تقوم الحاضنات بتوفير أماكن مناسبة ومكاتب مجهزة بكل متطلبات الإتصال الأساسية (هاتف، فاكس، وقاعات مجهزة للعرض)، وتوفير أماكن للتخزين المؤقت ومرافق للاستلام والتسليم والشحن ولتلبية احتياجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنتسب لها، مقابل مبالغ مالية صغيرة نسبيا تدفعها المؤسسات مما يقلل من الاحتياجات للاقتراض خاصة في المرحلة الأولى من إنشائها؛
- ✓ **خدمات التمويل:** لمساعدة المؤسسات المنتسبة لها تقوم بتسهيل وصولها إلى مصادر التمويل، وذلك بإعداد خطط العمل اللازمة للاتصال بالمستثمرين، كما أنها تعمل على إقامة ندوات للاستثمار تستقطب من خلالها المستثمرين

---

[1]- أسماء زينات، **حاضنات الأعمال كآلية حديثة لدعم ومرافقة المؤسسات الناشئة**، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، الجزائر، المجلد 16، العدد 02، 2022، ص 213 .

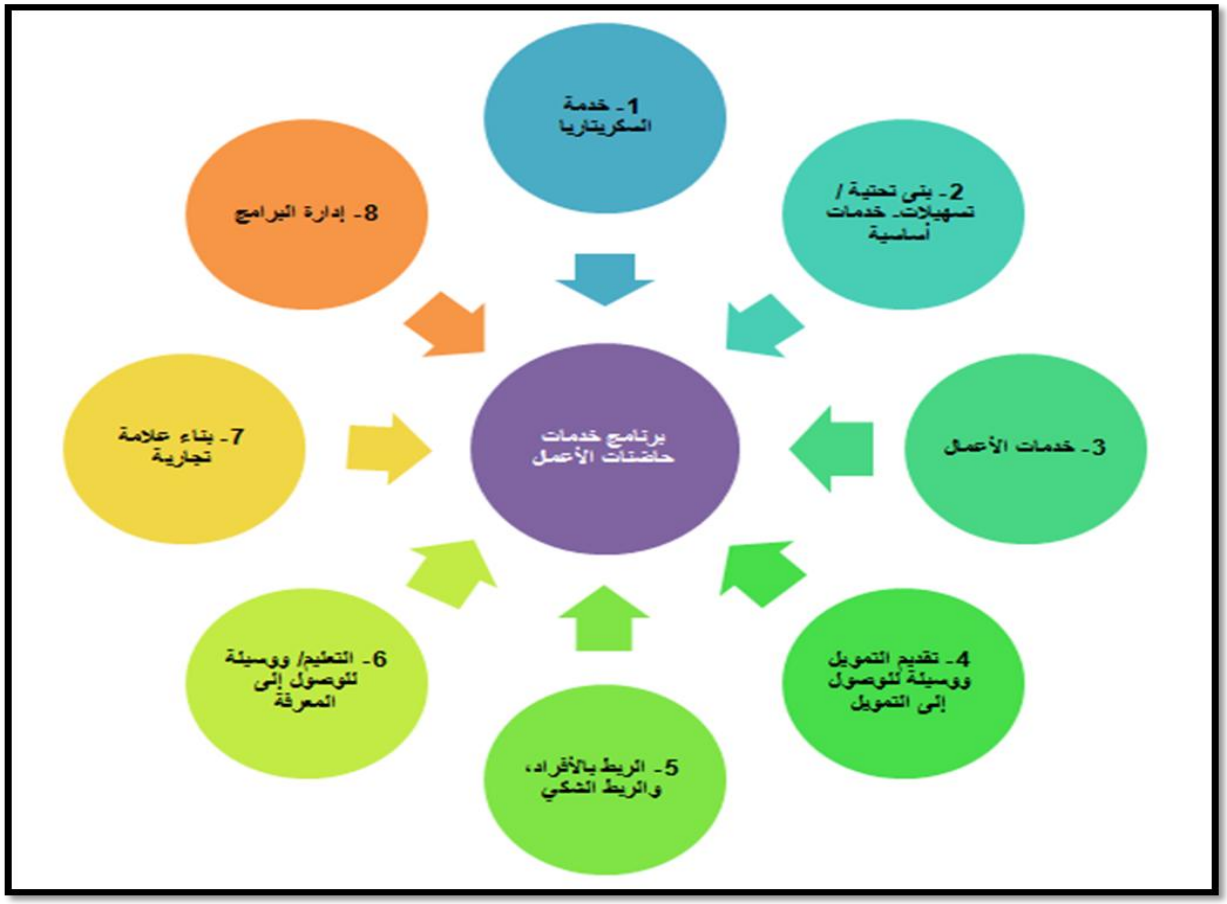
[2]- منصف بن خديجة، **دور حاضنات الأعمال في دعم المشاريع الجديدة –مع الإشارة لحالة الجزائر**، جامعة سوق أهراس، الجزائر، ص 215.

الراغبين بتمويل المؤسسات الصغيرة، بل ويمكن للحاضنات نفسها المشاركة في ملكية هذه المؤسسات، موفرة بذلك لها مصادر مستقبلية. كما يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الانتساب للحاضنة للاستفادة من التقنية المرتبطة بالجامعات ومراكز البحث، والحصول على التمويل اللازم لها بموجب ترتيبات تشارك فيها هذه الجامعات في ملكية هذه المؤسسات مقابل حقوق الملكية الفكرية والصناعية؛

✓ **الخدمات القانونية:** تحتاج المنشآت المنتسبة للحاضنات إلى خدمات قانونية مرتبطة بأمور عديدة، مثل تأسيسها وتسجيلها وما يتعلق منها بحماية الملكية الفكرية وبراءات الاختراعات، ويمكن للحاضنات تخفيض التكاليف المرتبطة بتوفير هذه الخدمات.[1]

والشكل رقم (01-03) يوضح برنامج خدمات حاضنات الأعمال:

**شكل رقم(01-03): برنامج خدمات حاضنات الأعمال**




**المصدر:** جميلة خديم، **حاضنات الأعمال التكنولوجية كآلية دعم ومرافقة المؤسسات الناشئة في الجزائر سعيا لتجسيد أهداف التنمية المستدامة**، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، جامعة الدكتور يحي فارس، المدية، الجزائر، المجلد 07، العدد 01 خاص، 2023، ص 237.

[1] – مصطفى بودرامة، **دور حاضنات الأعمال في تعزيز قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الابتكار**، مجلة دولية علمية محكمة، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة سطيف 2، الجزائر، العدد 30، 2017، ص 131.

من خلال ما سبق نستخلص أن حاضنات الأعمال تستقطب أفكار وابتكارات في شكل مؤسسات ناشئة وذلك بتوفير جملة من الخدمات الإرشادية والاستشارية متمثلة في إجراء وتحليل الجدوى وتوفير الأفكار في شكل حلول لمشاكلهم المطروحة هذا من جهة، ومن جهة أخرى توفير خدمات البنية التحتية المادية، لأن معظم المؤسسات الناشئة تفتقر لبنية تحتية مادية من أجل الانطلاقة الفعلية الأولى، ودور الحاضنات من الجانب المالي هو توفير رؤوس الأموال والدعم المالي المناسب الذي يقابله عنصر الابتكار والإبداع، لأن فكرة الحاضنات قائمة في أصلها على احتضان ودعم الأفكار المبتكرة التي تخدم اقتصاد المعرفة في ظل سوق المنافسة.

**المطلب الثالث: مراحل إنشاء حاضنات الأعمال**

تمر عملية إنشاء أو تأسيس حاضنة الأعمال على 08 خطوات كما هو مبين في الشكل رقم (01-04):

**شكل رقم (01-04): خطوات إنشاء حاضنات الأعمال**

**المصدر**: وفاء سعيدي، **دور حاضنات الأعمال في تنمية الثقافة المقاولاتية دراسة ميدانية بعينة من حاضنات الأعمال في الجزائر**، أطروحة دكتوراه، تخصص مالية وتسيير المؤسسة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عباس لغرور، خنشلة، الجزائر، 2019، ص 80.

وتمثل النقاط التالية شرح للخطوات الموضحة في الشكل:[1]

**1. إجراء تقدير جديد لسوق الأعمال:**

وهذا يعني تحديد الطلب واحتياجات دعم الأعمال وتحديد الفئة السكانية المستهدفة، ويترتب عن هذه المرحلة بقاء الأعمال الصغيرة والمتوسطة مع تحليل نمط الإقامة والخدمات اللازمة، وعادة تكون المعلومات متوفرة من طرف جمعيات الأعمال.

**2. تحديد الموقع**

حيث يجب إيجاد موقع ملائم وتقييم مرافقه (الماء، الطاقة، الهاتف والاتصال، الكهرباء...)، وإذا استدعى الأمر إعادة التجهيز من أجل ضمان المرونة والأمان والترتيب والنظافة فيجب فعل ذلك، والمكان يجب أن يكون صالحا لخدمات الاستشارات واللقاءات والإدارة المرافقة، ويجب أن يحتوي على مساحات للتوسيع المستقبلي.

**3. اختيار مدير الحاضنة**

وهو من أهم عوامل النجاح المستقبلي للحاضنة، فقدرته على خلق والحفاظ على ثقافة ومحيط أعمال إيجابيين أمر ضروري لبقاء الحاضنة في الأجل الطويل، ويجب اختيار المدير قبل بدء نشاط الحاضنة لضمان القواعد الواجب اتباعها من طرف المستأجرين (اصحاب المؤسسات)، ويجب أن تكون القضايا التشغيلية واضحة والإدارة شفافة ومنفصلة كليا عن السياسة المحلية وعن أي قضايا غير اقتصادية وألا تتأثر بأي تأثيرات أو ضغوطات خارجية.

**4. تطوير مخطط الأعمال:** والذي يجب أن يحدد:

- ✓ أي خدمات أعمال يجب توفيرها (عدد الخدمات الموفرة، أيها يبقى داخل المبنى وأيها يكون خارجا، أنواع النتائج المستهدفة)؛
- ✓ القواعد التشغيلية للحاضنة (معايير الدخول، سياسة التأجير، سياسة الخروج أو الرحيل، تحليل نقطة التعادل بين المداخيل والمصاريف)؛
- ✓ إستراتيجية التسويق (أنواع الأعمال المستهدفة ومظاهر البقاء في الأجل الطويل).

**5. إنشاء اتفاقية تمويل:** ينبغي أن يحدد هذا بوضوح، من يقوم بتمويل ما، فحتى تمويل البلدية للحاضنة لا يمنحها الحق في التدخل في إدارتها، إذ يجب ضمان عدم تدخل الممول في تسيير الحاضنة منذ البداية من خلال العقد لتجنب الصراع فيما بعد.

[1] **ESTABLISHING BUSINESS INCUBATOR**, Podgorica, January 2005, p.p.5-6. Sur le site: https://fr.scribd.com/document/333368222/Establishing-Business-Incubator.،Consulté le 2024/04/24 ،20:55

**6. إكمال موقع الحاضنة**

وإكمال الموقع يحتاج عمالا وتجهيزات ومعدات، وهذه المهمة يقوم بها المدير ومستشاره ويقودها مخطط الأعمال والمستوى المحدد للخدمات.

**7. تحديد المستأجرين**

وذلك حتى قبل الانتهاء من تجهيز الموقع، فإستراتيجية التسويق التقليدي يجب أن تشجع الاستفسارات والتطبيقات للمؤسسات المنبثقة الطموحة، ويمكن إعطاء النصائح والتقييم كمرحلة تمهيدية حتى قبل الدخول في الحاضنة من طرف هذه المؤسسات.

**8. إمضاء عقود الاستئجار**: حيث يمكن للمستأجر الجديد إمضاء عقد مع الحاضنة وبدء نشاطاته.

**المبحث الثالث: حاضنات الأعمال: آليات عملها، سبل تطويرها، عوامل نجاحها وفشلها**

إن حاضنات الأعمال شأنها شأن أي مؤسسة أو نظام تحتاج لتطويرها إتباع جملة من المراحل والخطوات كما تحتاج لبداية مزاولة نشاطها وإدارتها مجموعة متكاملة ومتناسقة من الموارد البشرية والمادية، وتحتاج لضمان نجاح عملها إتباع جملة من القواعد وتوفر حزمة من التشريعات المنظمة لعملها، ومن خلال هذا المبحث سيتم التطرق لكل ما سبق، إضافة لمختلف المشاكل التي تواجهها.

**المطلب الأول: آليات العمل وطرق تقييم أداء حاضنات الأعمال**

**أولا: آليات عمل حاضنات الأعمال**

إن حاضنات الأعمال تعمل على تقديم حزمة من الخدمات للمشاريع وخاصة الصغيرة، وهذه الخدمات لا تقدم إلا للأعضاء المنتسبين للحاضنة (يختلف الأمر حسب النظام الداخلي للحاضنة)، وقاموا بتقديم طلبات من أجل المساعدة لهذه المؤسسات. فبعد تأسيس الحاضنة وتوفير المكان المناسب فإن طلبات الانتساب من قبل أصحاب المبادرات من الشباب الذين يحملون أفكارا جديدة لتنفيذها تبدأ بالتوافد على الحاضنة، وتقوم لجنة متخصصة بدراسة جميع الطلبات المقدمة إليها ومن ثم إصدار قرارها بشأن قبول أي نوع منها، ومن ثم تعمل على تقديم حزمة من الخدمات والتسهيلات: من مكان عمل المؤسسات، خدمات إدارية استشارية مالية وقانونية وغيرها من الخدمات، والتي تقدم مقابل إيجار أو رسم احتضان ويتم توقيع عقد بين المؤسسات والحاضنة يتضمن تعهد من المؤسسات بدفع رسم الاحتضان وإخلاء الحاضنة بعد فترة زمنية محددة، وهذا لكي يتاح للحاضنة استيعاب مؤسسات أخرى، بحيث تتعهد الحاضنة بتقديم كافة الوسائل اللازمة لدعم المشاريع[1].

[1]- محمد القواسمة ميسون، مرجع سبق ذكره، ص ص 41 -42.

وفيما يخص معايير الالتحاق يمكن القول بأن أهم شروط الالتحاق هو مدى احتياج المشروع للدعم من الحاضنة ويجب أن تكون تلك المشاريع مبنية على الأشخاص المؤهلين أصحاب الأفكار الجيدة والتي تساعده على النمو السريع والتخرج بأسرع وقت ممكن، وفيما يلي إجمالي الشروط الواجب توافرها في هذه المؤسسات:

1. أن يكون لدى الريادي فكرة عمل واضحة او مشروع واضح؛
2. أن يكون المشروع يخدم المجتمع الذي يتم إنشائه فيه ويوفر فرص العمل للأفراد؛
3. تشترط بعض الحاضنات في المتقدم أن يتوافر لديه التمويل اللازم أو أن يكون لديه القدرة على توفير التمويل المطلوب؛
4. أن يكون لدى المشروع قابلة للتوسع والنمو؛
5. أن يكون المشروع المتقدم للاحتضان يتمتع بمعدل نمو سريع، بحيث يسمح له بالتخرج بحدود الفترة الزمنية المحددة له.

**ثانيا: طرق تقييم أداء حاضنات الأعمال**

يرتكز تقييم أداء حاضنات الأعمال على مدى مساهمتها في التنمية الإقتصادية والاجتماعية ويمكن قياس أداء حاضنات الأعمال بواسطة مجموعة من المؤشرات والتي نلخصها في النقاط التالية:[1]

- ✓ عدد الشركات التي تم احتضانها والتي حققت نجاحا معتبرا بعد تخرجها من الحاضنة؛
- ✓ عدد الوظائف التي تم خلقها من خلال الحاضنة ويقاس بعدد الوظائف التي تم خلقها في المؤسسات المحتضنة كل عام حتى نهاية العام الثالث؛
- ✓ الوظائف والنشاطات الإقتصادية التي يتم استحداثها عن طريق الشركات التي تتخرج من الحاضنة، ويقاس هذا المؤشر بعدد الوظائف التي تم خلقها كل عام عن طريق هذه الشركات؛
- ✓ الإستثمارات المحلية والحكومية في إقامة حاضنة والعمليات الأولية، ويقاس هذا المؤشر بحجم الإستثمارات التي يتم توفيرها لأعمال الحاضنة والمشروعات كل عام؛
- ✓ نتائج المسوح الميدانية وتقييم المستفيدين من الحاضنة لجودة وفائدة الخدمات المقدمة لهم، ويقاس هذا المؤشر من خلال معدلات الاستجابة لاستطلاعات الرأي وتقييم الأنشطة والخدمات المقدمة؛
- ✓ القدرة البنائية للحاضنة وتأثيرها في المجتمع المحيط من خلال التغيير في المعتقدات والمعطيات الثقافية والإجتماعية عن العمل الحر وإقامة شركات جديدة؛
- ✓ حجم وقوة التغيير التي نتجت عن الحاضنات في السياسة الحكومية نحو دعم القطاع الخاص وإقامة مؤسسات جديدة، وتقاس بعدد القوانين والمحفزات وبرامج التمويل المتخصصة التي تضعها الحكومة وتقوم بتنفيذها فعليا؛

[1]– عبد الله بلعيدي، مرجع سبق ذكره، ص 138.

وكذلك مدى تحققيها للقيمة المضافة عن طريق المؤسسات التي تتخرج من الحاضنة، وبحجم الإستثمارات التي يتم توفيرها لأعمال الحاضنة والمشروعات على حد سواء، ومدى قدرة الحاضنة على الاستمرارية والتمويل الذاتي ومدى تحقيقها لحجم الضرائب والمدفوعات التي يؤديها أصحاب المشروعات بالحاضنة والمؤسسات المتخرجة منها ويتم تقييم الاداء أيضا بعدد زيادة العقود التي ساهمت الحاضنة في وضعها بين الصناعة والبحث العلمي والجامعات.[1]

**المطلب الثاني: سبل تطوير حاضنات الأعمال**

إن حاضنة الأعمال تعتبر كأي مشروع يتم التفكير فيه، سواء من ناحية توليد الفكرة مرورا بدراسة الجدوى الإقتصادية والانتهاء بتشجيع المشروع، وبشكل عام فإن أي حاضنة أعمال على مستوى العالم تمر بثلاث مراحل أساسية تتمثل في:

- ✓ **مرحلة التأسيس والبناء:** في بداية الأمر تقوم الحاضنة بتحديد الهدف وآلية العمل لديها، ومن ثم عمل دراسة الجدوى الاقتصادية، وتحديد طاقم التأسيس وأعضاء المنشاة وتقرير حجم رأس المال وتحديد حجم الموظفين؛
- ✓ **مرحلة التطوير:** وهنا تبدأ الحاضنة بقبول المشاريع من أجل تقديم الخدمات والتسهيلات لهم، كل ذلك من أجل أن يكون لها حضور في المجتمع وقدرة على جذب العملاء وضمان تدفق موارد التمويل، وهذا لا يغني عن استمرار تقييمها لأعمالها من أجل تطوير نفسها وتقييم أداءها ومدى تأثيرها على بيئتها، كل ذلك من أجل الوصول إلى مرحلة النضج؛
- ✓ **مرحلة الحاضنة الناضجة:** الهدف العام للحاضنة هو الوصول إلى مرحلة النضج التام في بيئة العمل بحيث تستطيع الاعتماد على نفسها في الحصول على التمويل وتقديم خدمات متكاملة سواء كانت مالية، فنية، إدارية، قانونية بشكل دائم، بحيث يمكن قياس تأثيرها على الاقتصاد وتقديم مؤسسات تساعد على تطويره وتنميته.

نلاحظ أن معظم الحاضنات تقف في المرحلة الثانية ولا يوجد لدينا حاضنة في الدول العربية لديها اكتفاء ذاتي وتعتمد على نفسها في توفير ما تحتاج إليه، وحتى على مستوى التمويل وتبقى دائما بحاجة إلى الدعم الخارجي والحكومي.[2]

ويمكن أن نلخص هذه المراحل في العناصر التالية بالتفصيل: [3]

- ✓ تحديد الأهداف من البداية، مع الأخذ بعين الاعتبار توجهات السوق ومتطلبات التنمية الإقتصادية، وعوائد المستثمرين، تفاديا لأية تعارضات مستقبلية؛
- ✓ توظيف مدير تنفيذي للحاضنة، يكون لديه الخبرة والرغبة والقدرة على دعم المنشآت الكبرى في مجال نشاطات المنشآت المنتسبة للحاضنة؛

[1]- أحمد حسام الدين نور الدين، طاهر بعداش، مرجع سبق ذكره، ص ص 09-10.

[2]- محمد القواسمة ميسون، مرجع سبق ذكره، ص ص 43-44.

[3]- أحمد حسام الدين نور الدين، طاهر بعداش، مرجع سبق ذكره، ص ص 13 -14.

✓ اختيار المنشآت المنتسبة وفقا لخبرة أصحابها وكفاءتهم، والإمكانية التسويقية لمنتجاتها، وتكاملها مع بقية المنشآت المنتسبة للحاضنة؛

✓ تطوير مهارات تخطيط الأعمال واتخاذ القرار؛

✓ المساعدة في تطوير خطط عمل تتناسب مع كل مشروع على حدة وبما يخدم أهداف المشروع؛

✓ إعداد ورش عمل بمواضيع مختلفة لتطوير المهارات الفردية للفرد المحتضن؛

✓ فهم القضايا المالية والتسويق والأعمال الإدارية، وتطوير مهارات بحوث التسويق؛

✓ المساعدة في الوصول إلى السوق وقنوات التوزيع وتطوير مهارات الترويج؛

✓ تقديم خدمات الأنترنت والهاتف، الفاكس، والخدمات الأخرى؛

✓ تقوم الحاضنة بتوصيل المحتضن إلى العديد من قنوات الإستثمار والممولين مثل: البنوك والمستثمرين من القطاع الخاص؛

✓ الشراكة مع حاضنات عالمية، إضافة إلى محاولة الانضمام إلى شبكة الحاضنات العربية التي تضم حاضنات من أغلب البلدان العربية كسوريا، تونس، مصر والإمارات، التي تهدف إلى:

- إنشاء مراكز حاضنات أعمال جديدة في الجامعات؛
- تشجيع نشاطات ريادة الأعمال من خلال الحث على الابتكار ودعم تنمية الشركات الجديدة.

**المطلب الثالث: عوامل نجاح وفشل حاضنات الأعمال**

يتطلب ضمان نجاح حاضنات الأعمال تعبئة شاملة للجهود والموارد لإقامة حاضنات نموذجية، لذلك يجب الأخذ بعين الاعتبار العوامل التي تساعد على نجاح الحاضنة وفشلها

**أولا: عوامل نجاح حاضنات الأعمال**

لنجاح حاضنات الأعمال يتطلب الأمر توفر مجموعة من العوامل نذكر منها:

✓ يصبح الدعم المعنوي والمادي أسهل وذو فعالية عندما تكون الحاضنات محل مشاركة بين مؤسسات الدولة ومؤسسات القطاع الخاص؛

✓ لابد أن يتمتع المدير بالكفاءة المهنية المطلوبة وكذا السمات الشخصية اللازمة، كما يجب إعطاءه الصلاحيات اللازمة لكي يعمل على نجاح حاضنة الأعمال؛

✓ يجب أن يكون اختيار المؤسسة المحتضنة مبنيا على معايير محددة بشكل دقيق تسمح باحتضان تلك المؤسسات التي لها أفكار تخدم التنمية المحلية ولها جدوى اقتصادية، وتقدم منافع للمجتمع مثل توفير مناصب العمل وتحسين القدرة على التصدير؛

✓ يجب أن تقدم حاضنات الأعمال الخدمات المناسبة للمؤسسات المحتضنة، بالإضافة إلى أن اختيار موقع المؤسسات له دور هام في نجاح الحاضنة، إذ أن قرب المؤسسات من الجامعات ومجتمع الأعمال مراكز البحوث متواجدة في منطقة بها قواعد وهياكل قاعدية مثل الطرقات ووسائل النقل والاتصالات؛[1]

✓ إقامة تحالفات بين الجهات المعنية بالتحديد التكنولوجي على الصعيد الإقليمي لتوفير الموارد واستغلال المزايا والبنى التحتية المتوفرة في بلدان مجاورة؛

✓ إشراك القطاع الخاص في الاستثمارات الجديدة ؛

✓ تمويل ودعم المبادلات من قبل الجهات الحكومية والمصارف وتشجيع رأس المال والمخاطر ؛

✓ يجب القيام بدراسات قبل الشروع بأي مشروع وملاحظة مدى إمكانية تطبيقه؛[2]

✓ تمويل ودعم المبادرات من قبل الجهات الحكومية والبنوك وتشجيع رأس المال المخاطر، وإقامة تحالفات بين الجهات المعنية بالتحديد التكنولوجي على الصعيد الإقليمي، لتوفير الموارد اللازمة واستغلال المزايا والبنى التحتية المتوفرة في بلدان مجاورة؛

✓ لابد من الدقة في اختيار المدير المناسب، ولابد من إعطائه الصلاحيات والحرية التي يحتاجها لتأمين نجاح الحاضنة وللمؤسسات المحتضنة؛

✓ تشجيع أنظمة التمويل خارج نظام القروض المصرفية بهدف دعم وتطوير القدرة التمويلية وتوفير مصادر جديدة للتمويل أمام الصناعات الصغيرة والمتوسطة، مثل مشروعات شركات توظيف الأموال وشركات رأس المال المخاطر وشركات التأجير والبنوك الإسلامية؛

✓ توفر روح الإبداع والابتكار، فالتغير التكنولوجي لا يقتصر على إدخال طرق إنتاج جديدة أو منتجات جديدة فقط، ولكن يمكن أن يحدث من خلال سلسة من التحسينات والإضافة الصغيرة والكبيرة في المنتج أ والخدمة الحالية، فالقدرة على التخيل والإبداع تنتج عن التفاعل بين المجتمع المحيط والموارد الذاتية للفرد.[3]

**ثانيا: عوامل فشل حاضنات الأعمال:** تواجه حاضنات الأعمال العديد من القيود والعراقيل يمكن حصرها فيما يلي:

✓ قلة النصوص التشريعية والقانونية المسهلة لنشاط الابتكار والاختراع والبحث والتطوير؛

---

[1]- سعيدة مرزوق، مرجع سبق ذكره، ص ص 777-778.

[2]- علي قابوسة، **دور حاضنات الأعمال في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مجلة البحوث والدراسات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، الجزائر، العدد 14، 2012، ص188.

[3]- نعيمة بارك، **حاضنات الأعمال ...مطلب أساسي لدعم الإبداع والابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مجلة الأصيل للبحوث الإقتصادية والإدارية، جامعة سوق أهراس، الجزائر، المجلد 03، العدد 01، 2019، ص ص 115-116.

- ✓ نقص الكفاءة العلمية والتكنولوجية ذات التأهيل العالي وهجرة الأدمغة نحو الخارج؛
- ✓ انعدام الهيئات المساعدة والمدعمة ماليا لنشاطي الإبداع والابتكار، بالإضافة إلى انعدام محيط مالي ديناميكي مشجع للبحث والتطوير والابتكار؛
- ✓ غياب التنسيق والتعاون بين المشاريع الصناعية المتشابهة في مجال صناعي واحد؛[1]
- ✓ نقص الإطارات والكفاءات اللازمة لإدارة وتسيير الحاضنات؛
- ✓ ضعف الوعي السياسي والاقتصادي بأهمية حاضنات الأعمال في تنمية المؤسسات؛
- ✓ مشكل التمويل: باعتبار أن الحاضنة ليست جهة تمويلية وإنما تعمل على ربط بين المؤسسات التي تنسب لها والمؤسسات المالية المصرفية؛
- ✓ مشكل العقار: تحتاج الحاضنة كأي مؤسسة اقتصادية إلى عقار لإقامتها وفي ظل الوضعية الحالية للعقار، سيحد من تطوير الحاضنات خاصة التي تهدف إلى الربح؛[2]
- ✓ تخلف الإنتاجية وعدم مطابقة المعايير الدولية، مما يجعل من المنتج عاجزا عن دخول أسواق كبرى نظرا لضعف تنافسيته؛
- ✓ ضعف الإنفاق الحكومي على البحث العلمي، وانفصال الجامعة ومراكز البحث العلمي عن أرض الواقع؛
- ✓ الإجراءات البيروقراطية وعدم مواكبة التشريعات والقوانين؛
- ✓ بالنسبة لحاضنة الأعمال العامة تعاني من مشكلة بعدها عن المناطق الحضرية، وعدم مطابقتها لنماذج الحاضنات المعمول بها في العالم مثل ارتفاع إيجارات البنى التحتية التي توفرها لرواد الأعمال؛[3]

---

[1]- فاطيمة الزهرة بوداود، **دور حاضنات الأعمال في تعزيز ريادة الأعمال بالجزائر**، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر، المجلد 05، العدد 01، 2022، ص 308.

[2]- نورة بوعلاقة وآخرون، **التجارب العالمية الرائدة في مجال إقامة حاضنة الأعمال**، مجلة القيمة المضافة لاقتصاديات الأعمال، جامعة فارس، المدية، الجزائر، المجلد 02، العدد 01، 2020، ص 115.

[3]- أحمد دروم، مرجع سبق ذكره، ص 11.

**خلاصة الفصل**

إن حاضنات الأعمال هي خيار استراتيجي بالنسبة لحاملي المشاريع الناشئة الذين يواجهون صعوبات تتعلق بمرحلة الانطلاق، وأيضا للمؤسسات التي تعاني من مشاكل تعيق نموها واستمراريتها، وهذا لما تقدمه من خدمات مختلفة، قانونية، إستراتيجية، استشارية، تمويلية، تدريبية، وغيرها من الخدمات التي تعمل على تسهيل قيام مشاريع إنتاجية أو خدماتية ذات جدوى اقتصادية، تمتلك خطوات وشروط من أجل تطويرها والالتزام بآلية عملها التي تساهم في زيادة فرص نجاح المؤسسات الناشئة وتقليل عوامل فشلها.

# الفصل الثاني

# المؤسسات الناشئة وعلاقتها بحاضنات الأعمال

**تمهيد**

تعتبر المؤسسات الناشئة أداة هامة لتحقيق التنمية الإقتصادية المستدامة في الدول النامية والمتقدمة، بإعتبارها عصب الاقتصاد ونواة حديثة لأفكار إبداعية تنمو لتصبح مشاريع عملاقة، فهي تسمح لتلبية الحاجات الإجتماعية والاقتصادية في الأماكن التي لا يمكن للمشروعات الكبيرة أن تؤدي فيها هذا الدور، كما أنها تعد من أهم المؤسسات المعتمد عليها لتحقيق التنويع الاقتصادي وخلق حركة اقتصادية لأنها تضمن تحقيق معدلات للنمو وتعمل على تخفيض معدلات البطالة، وذلك نظرا لأفكارها الإبداعية ومشاريعها المبتكرة الخلاقة للثروة والقيمة المضافة. ولدراسة هذا الفصل سنتطرق إلى:

**المبحث الاول: مدخل مفاهيمي لمؤسسات الناشئة**

**المبحث الثاني: عموميات حول المؤسسات الناشئة**

**المبحث الثالث: مساهمة حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات الناشئة**

## المبحث الاول: مدخل مفاهيمي لمؤسسات الناشئة

تعتبر المؤسسات الناشئة مشاريع فنية ذات إمكانيات عالية لذلك هي تختلف عن المؤسسات التقليدية بسبب طبيعتها الإبداعية، حيث يعتبر تحديد مفهوم المؤسسات الناشئة أمرا ضروريا لكل باحث في هذا المجال وأمام مقرري السياسات التنموية في مختلف الدول مما يسهل عليهم إ عداد برامج تنموية ووضع مخططات إستراتيجية لتنمية دور هذه المؤسسات.

### المطلب الاول: تعريف المؤسسات الناشئة

تعددت وتنوعت التعاريف الخاصة بالمؤسسات الناشئة بتعدد الكتاب والمفكرين، أهمها أن:

- المؤسسة الناشئة startup تعرف إصطلاحا حسب القاموس الانجليزي: على أنها مشروع صغير بدأ للتو وكلمة start-up تتكون من جزأين "start" وهو ما يشير إلى فكرة الانطلاق و"up" وهو ما يشير لفكرة النمو القوي، لذا هناك من يعرفها بأنها مؤسسة تسعى لتسويق وطرح منتج جديد أو خدمة مبتكرة تستهدف بها سوق كبير، بغض النظر عن حجم الشركة أو قطاع أو مجال نشاطها، كما أنها تتميز بإرتفاع عدم التأكد والمخاطرة العالية في مقابل تحقيقها لنمو قوي وسريع مع إحتمال جنيها لأرباح ضخمة في حالة نجاحها.[1]
- بينما عرفها paul graham في مقاله المشهور حول النمو "growth" على أنها: شركة صممت لتنمو بسرعة (growth=start-up)، وكونها تأسست حديثا لا يجعل منها شركة ناشئة (startup company) في حد ذاتها كما أنه ليس من الضروري أن تكون الشركات الناشئة تعمل في مجال التكنولوجيا أو أن تمول من قبل مخاطر أو مغامر(venture funding)، أو أن يكون نوع من خطط الخروج الأمر الوحيد الذي يهم هو النمو، وأي شيئ آخر يرتبط بالشركات الناشئة يتبع النمو، وحسب paul graham فإن النمو الجيد يكون بين 5 و7 بالمائة أسبوعيا، وأحيانا بشكل إستثنائي 10 بالمائة.[2]
- وحسب باتريك فريدسن patrick fridenson وهو أن تكون شركة ناشئة لايتعلق الموضوع بالعمر ولا بالحجم ولا بقطاع النشاط، ويجب الإجابة على أربعة تساؤلات التالية:

– نمو قوي محتمل؛

– استخدام تكنولوجيا حديثة؛

– تحتاج لتمويل ضخم، جمع التبرعات الشهيرة؛

– أن تكون متأكد من أن السوق جديد حيث يصعب تقييم المخاطرة.

---

[1] – محمد هاني، **مرجع سبق ذكره**، ص 52 .

[2] – علاء الدين بوضياف، محمد زبير، **دور حاضنات الأعمال التكنولوجية في دعم المؤسسات الناشئة بالجزائر**، مجلة شعاع للدراسات الإقتصادية، الجزائر، المجلد 04، العدد 01، 2020، ص 90.

✓ وتعرف أيضا: المؤسسات الناشئة هي مؤسسات حديثة النشأة في عالم الأعمال تكاليفها منخفضة عند الإنطلاق مقابل أرباحها السريعة، في ظل قابليتها السريعة للنمو والقدرة على التوسع بإعتمادها على التكنولوجيا الحديثة والمتطورة.[1]

وفي المجمل يمكن القول أن المؤسسات الناشئة هي مؤسسات صغيرة حديثة التكوين تسعى لتسويق وطرح منتج جديد أو خدمة مبتكرة تستهدف بها سوق كبير بغض النظر عن حجم الشركة أو مجال نشاطها، كما أنها تتميز بإرتفاع المخاطر في مقابل تحقيقها لنمو قوي وسريع مع إحتمال جنيها لأرباح ضخمة في حالة نجاحها.

**المطلب الثاني: خصائص المؤسسات الناشئة**

تتصف المؤسسات الناشئة بمجموعة من الخصائص التي يمكن اختصارها فيما يلي:

1. **إمكانات نمو عالية:** يرتبط النمو المرتفع بالتنفيذ السريع، مما يعني أنه يمكن للشركات الناشئة إطلاق المنتج أو الخدمة بسرعة، بما يجلب لها قوة دفع هائلة ونمو هامش الربح في وقت واحد؛

2. **قابلية التوسع:** يمكن للشركات الناشئة بناء نموذج العمل الذي يمكنها من تقديم المنتج أو الخدمة في العديد من الأسواق المختلفة في وقت واحد؛

3. **الكثير من أوجه عدم اليقين في نموذج الأعمال ومخاطر عالية للفشل:** تعتمد الشركات الناشئة على فكرة فريدة أو مختلفة وغالبا ماتكون أفضل من الحلول التنافسية في السوق، هذا هو السبب وراء حالة عدم اليقين في تحديد نموذج العمل والتنفيذ الغير مؤكد وبطبيعة الحال مواجهة المخاطر؛

4. **قلة الموارد:** تفتقر الشركات الناشئة دائما إلى الموارد لأن سوقها المستهدف كبير ويتطلب تطوير المنتج الكثير من الإختبار وإعادة النشر، والمفتاح هو إيجاد التوازن الصحيح بين التطوير والتنفيذ بهدف الوصول إلى مرحلة الإيرادات بأسرع ما يمكن وبأقل تكلفة ممكنة؛

5. **التعلم بالممارسة العقلية:** إن بناء شركة ناشئة في تغير مستمر تمليه ظروف السوق والإستثمارات والعادات وتطور التكنولوجيا وما إلى ذلك، والطريقة الأكثر تأكيدا للحصول على تعليقات دقيقة حول أنشطتها هي إجراء إختبار حقيقي مع عملاء حقيقيين؛

6. **النهج الموجه نحو العميل:** يمكن أن يكون الوصول إلى العملاء المستهدفين عملية صعبة ولكن يجب القيام بها في أسرع وقت ممكن، من أجل توفير بعض الوقت والمال؛

[1] – شريفة بوالشعور، **دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة**، مجلة البشائر الإقتصادية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، المجلد 04، العدد 02، 2018، ص 420.

**7. مخططات تمويل النمو المختلفة:** يمكن أن يكون الوصول إلى الربحية من خلال المشاريع الناشئة طريقا يحتوي على العديد من المسارات الجانبية لدعم النمو السريع وتطوير المنتجات الشرسة في شركة ناشئة؛

**8. الفريق أو المؤسسين في الشركات الناشئة:** الفريق الأساسي لشركة ناشئة هو أكبر الأصول التي تمتلكها الشركة من خلال أداء الفريق، وهناك شيئان أساسيان يتميز بها فرق بدء التشغيل في الشركة الناشئة ذات الآداء الجيد: مزيج من المهارات المهنية المختلفة اللازمة لبناء المنتج أو إطلاق الخدمة، وأوجه التشابه في التوقعات ونماذج العمل لأعضاء الفريق؛[1]

**9. مؤسسات حديثة العهد والتكوين:** معظم المؤسسات الناشئة نجدها في السوق التجريبية بحيث من المعروف أن تبدأ بأفكار مفترضة من صاحب المشروع، وتتميز المؤسسات الناشئة بكونها مؤسسات شابة ويافعة وأمامها خيارات إما التطور أو التحول إلى مؤسسة ناجحة أو إغلاق أبوابها والخسارة؛[2]

**10. مؤسسات تتعلق بالتكنولوجيا وتعتمد عليها بشكل رئيسي:** تتميز المؤسسات الناشئة بأنها شركات تقوم على أفكار رائدة innovative أي أفكار إبداعية وذلك من إشباع حاجيات السوق، فالمؤسسين يتميزون بقدرات إبداعية عالية ومستوى تعليمي مرتفع مع روح المخاطرة، ويعتمدون على التكنولوجية للنمو والتقدم بالإضافة على قدرتهم لتكوين شبكة العلاقات الفعالة للعثور على التمويل من خلال المنصات على الأنترنيت، أو من خلال الفوز بالمساعدة والدفع من قبل حاضنات الأعمال.[3]

من خلال ما سبق ذكره تم تلخيص أهم الخصائص التي تتمتع بها المؤسسات الناشئة كونها تقوم على أفكار رائدة وإتباع حاجات السوق بطريقة عصرية وذكية وذلك بتوفير إمكانات نمو عالية، قابلية التوسع، الكثير من أوجه اليقين في نموذج الأعمال ومخاطر عالية للفشل، قلة الموارد، التعلم بالممارسة العقلية، النهج الموجه نحو العميل، مخططات تمويل النمو المختلفة، الفريق أو المؤسسين في الشركات الناشئة، وكذلك تعتبر مؤسسات حديثة النشأة وتعتمد على التكنولوجيا بشكل كبير.

**المطلب الثالث: أهمية المؤسسات الناشئة**

تبرز أهمية المؤسسات الناشئة في النقاط التالية:

[1] – سارة بوعدلة، **حاضنات الأعمال كآلية لدعم وتنمية المؤسسات الناشئة مع الإشارة لتجارب بعض حاضنات الأعمال في الجزائر**، مجلة التنظيم الإداري والاستراتيجية، تلمسان، المجلد 04، العدد 01،، 2022، ص ص 135-136.

[2] – حسين يوسف، صديقي مصطفى، **دراسة ميدانية واقع إنشاء المؤسسات الناشئة في الجزائر**، حوليات جامعة بشار في العلوم الإقتصادية، المجلد 08، العدد 01، 2021، ص 73.

[3] – مزيان أمينة، عماروش خديجة إيمان، **الشركات الناشئة في الجزائر بين واقعها ومتطلبات نجاحها**، كتاب جماعي حول: المؤسسات الناشئة ودورها في الإنعاش الاقتصادي، منشورات مخبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التطوير المحلي، البويرة، الجزائر، 2018، ص 13.

**1- خلق الوظائف وتخفيض مستويات البطالة:** تساهم المؤسسات الناشئة بشكل كبير في توفير فرص عمل لأفراد المجتمع، ففرص النمو السريع التي تميزها تجعلها قادرة على خلق مناصب عمل. وهو ما أثبتته العديد من الدراسات على المستوى العالمي، ففي دراسة لمؤسسة كوفمان kauffman foundation حول أهمية المؤسسات الناشئة في خلق مناصب عمل، تمكن الباحثون من إثبات أن المؤسسات الناشئة خلقت 3 ملايين فرصة عمل سنويا خلال الفترة 1992-2005 وهو مستوى أعلى بأربعة أضعاف من أي فئة عمرية للمؤسسات الأخرى. للمقارنة هناك ما متوسطه 800000 وظيفة تم إنشاؤها بواسطة المؤسسات في أول سنة كاملة لها و 500000 وظيفة في سنتها الكاملة الثالثة، وفي سنة 2005 أوجدت المؤسسات الناشئة 3.2 مليون فرصة عمل مقارنة بـ 355000 وظيفة تم إنشاؤها في تلك السنة من قبل المؤسسات التي تأسست في عام 1992؛

**2-زيادة إنتاج السلع والخدمات:** وفقا لـ Ritchie و Swisher من مركز Idea، فإن المؤسسات الناشئة لديها تكنولوجيا أعلى بشكل غير متناسب مع حجمها، وهذا ما يؤدي إلى زيادة انتاج السلع والخدمات وفي تقرير صدر سنة 2012 عن مركز الدراسات الاقتصادية في مكتب الإحصاء الأمريكي، وجد الباحثون أن المؤسسات التي تتمتع بإنتاجية عالية النمو هي المؤسسات الحديثة الشابة، وتقدم مساهمات غير متناسبة في نمو الإنتاج والإنتاجية؛[1]

**3- إحداث تأثير إيجابي في المجتمع:** نظرا لأن المؤسسة الناشئة يمكن أن تثير الإبداع في المجتمع، فيمكنها المساهمة في تغيير القيمة الموجودة في المجتمع وخلق عقلية جديدة. تماشيا مع هذا، سوف يدرك الناس أن لديهم مسؤوليات جديدة لعملهم وتطويرهم الوظيفي.

كما أن للمؤسسات الناشئة قدرة على الرفع من كفاءة المبدعين والمبتكرين، حيث أنه يمكنها دفع الأفراد نحو استحداث ابتكارات تكنولوجية تعود بالفائدة على أفراد المجتمع ككل، وهذا أيضا تظهر أهمية المؤسسات الناشئة في الحفاظ على العنصر البشري ذو الكفاءة العالية وبالتالي منع هجرة الأدمغة نحو الخارج، واستغلال قدراتهم الفكرية في البحث عن حلول ومشاكل يواجهها مختلف أفراد وشرائح المجتمع خاصة المجتمعات في الدول النامية والتي غالبا ما تعاني من التبعية في مجال التكنولوجيا. كما تؤدي المؤسسات الناشئة أيضا دور كبير في استحداث التحول الرقمي أو ما يعرف بالاقتصاد الرقمي، حيث شهد العالم في العشرين سنة الأخيرة تطورات تكنولوجية في جميع الميادين أدى إلى استخدام الطرق الرقمية بدل الورقية، على غرار مجال الإحصاء حيث أصبح الاعتماد على قواعد البيانات ضرورة ملحة، كذلك

[1]- سارة ماضي، **دور التفكير الإبداعي في تبني الإستراتيجية الخضراء في المؤسسات الناشئة- دراسة حالة الجزائر-**، أطروحة دكتوراه، تخصص مقاولاتية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2024، ص ص 99-100.

مجال المالية والتأمينات والبنوك، وأيضا ظهور الآليات الرقمية في مجال الصناعات الثقيلة والخفيفة.[1] والشكل (02-02) يوضح أهمية المؤسسات الناشئة:

**شكل رقم(02-01): أهمية المؤسسات الناشئة**

**المصدر**: من إعداد الطالبتين بناءا على ما سبق

تم في الشكل أعلاه إبراز أهمية المؤسسات الناشئة، حيث تعمل على خلق وظائف جديدة مما يعمل على تخفيض معدلات البطالة والتي تعاني منها الدول في السنوات الأخيرة خاصة. كما أن هذه المؤسسات تسعى دائما إلى إنتاج السلع والخدمات الابتكارية والجديدة ترقى للمنافسة في الأسواق العالمية، كل هذا سيعمل على تحسين الحياة الإجتماعية والاقتصادية للأفراد والمجتمع.

## المبحث الثاني: عموميات حول المؤسسات الناشئة

تتطلب المؤسسات الناشئة تمويلا معتبرا يجعلها تتميز بخصائص منفردة وتحقيق أهداف تساعد على دعم التنمية الإقتصادية وضمان بقائها، وذلك من خلال مصادر وأساليب تمويلية مختلفة، بحيث تتغير هذه المصادر حسب مراحل نموها، وسنتطرق في هذا المبحث إلى دورة حياة المؤسسات الناشئة، شروط وإجراءات الحصول على علامة مؤسسة ناشئة، وسبل تمويلها، ودورها في كل من التوظيف والإبداع والابتكار.

[1] – يوسف بركاتي، **دور أجهزة الدعم والمرافقة في نجاح المؤسسات الناشئة–دراسة حالة الجزائر–**، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2023، ص 40.

## المطلب الأول: دورة حياة المؤسسات الناشئة

حتى يتسنى لرائد الأعمال بلورة أفكاره الابتكارية وتحقيق النجاح في جعلها مؤسسة ناشئة ناجحة، لابد عليه أن يحدد نموذج مؤسسته الذي لابد أن تمر من خلاله نحو النمو والتطور ومواجهة العقبات وتذليلها، وعليه فإن المؤسسة الناشئة تمر بمجموعة من المراحل، وكل مرحلة تتطلب مجموعة من العوامل[1]. ويمكن توضيح هاته العوامل في الجدول الموالي:

**الجدول رقم (02-01): نموذج دورة حياة المؤسسة الناشئة**

| المرحلة | التفكير | التصميم | البدء | التوسع |
|---|---|---|---|---|
| **المفهوم** | توليد الأفكار المحتملة. | الاستعداد لنية ريادة الأعمال، والتحقق من صحة الفرصة، وأنشطة ما قبل البدء. | إنشاء مشروع جديد. | التوحيد وقابلية التوسع والاستدامة الذاتية. |
| **الموارد والقدرات المطلوبة** | الموارد التقنية وثقافة ريادة الأعمال. | الموارد المالية والفنية والإدارية. | الموارد المالية والتقنية والمادية والإدارية. | الموارد المالية والتكنولوجية والمادية والإدارية. |
| **العوامل الرئيسية** | الإبداع،الحدس،الخبرة السابقة. | التوجه الريادي وتقبل المخاطرة، والثقة بالنفس، التحفيز. | التوجه الريادي وتقبل المخاطرة، والثقة بالنفس، القيادة. | القيادة والقدرة على التنسيق والتوجه الإستراتيجي. |
| **الأنشطة الأساسية** | اكتشاف الفكرة، فرص السوق وتوافر الموارد. | التحقق من فرص السوق، بناء الفريق، البحث عن الموارد والتحقق من صحتها. | تطوير خطط الانتاج وخطط البيع، البحث عن التمويل الإضافي. | اكتساب عملاء جدد، تطوير حجم الإنتاج، توظيف جديد، تدويل. |
| **الجهات الفاعلة في النظام البيئي** | أنظمة التعليم العالي والوكالات المحلية (مطورو ثقافة ريادة الأعمال). | أنظمة التعليم العالي، مبادرات المؤسسات الناشئة، العائلة، الاصدقاء، ملاك الأعمال، مراكز الأعمال، الحاضنات. | حاضنات، مسرعات، مساحات عمل مشتركة، منصات تمويل جماعي، أصحاب رؤوس أموال مخاطر، شركاء (موردون، عملاء، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المؤسسات الكبيرة، المؤسسات الناشئة. | المسرعات، أصحاب رؤوس أموال المخاطر، الشركاء (الموردين، العملاء، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المؤسسات الكبيرة، المؤسسات الناشئة. |

**المصدر**: حكيم زايدي، **دور حاضنات الاعمال في ترقية المؤسسات الناشئة دراسة حالة**، أطروحة دكتوراه، تخصص مقاولاتية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2023، ص 32.

[1]- حكيم زايدي، مرجع سبق ذكره، ص ص31-32.

تمر المؤسسات الناشئة بعدة مراحل نذكر أهمها في: [1]

**1. مرحلة النشوء:** في هذه المرحلة تكون لدى الشخص الريادي الفكرة القابلة للتطبيق والنجاح والقدرة على تحقيق الربح، ولكنها تظل تحتاج إلى المزيد من التطوير، أي محاولة فهم ما إذا كانت الفكرة المحتملة تمثل إبتكارا يمكنه حل مشكلة ذات مغزى أو يلبي حاجة المستهلك (الكامنة)، حيث يهدف رواد الأعمال خلال هذه المرحلة إلى فهم ما إذا كانت هناك فرصة في السوق ليبدؤوا في تحديد إحتياجاته من الموارد وتوافرها. ويكون غالبا مصدر التمويل المبدئي في هذه المرحلة من خلال مايسمى (3f money) وهم أصحاب المشروع (fondear)، العائلة (family)، الاصدقاء (friends).

**2. مرحلة الانطلاق:** في هذه المرحلة تكون الفكرة قد تم تطويرها وأصبحت فعليا قابلة للتسويق التجاري، ويتم في بدايات هذه المرحلة البحث عن مستثمر الملاك ليس فقط كمصدر تمويل بل للإستعانة بخبرته المتراكمة في مجال الإدارة، التسويق والتنظيم، وكذلك الإستعانة بشبكات علاقاته المتميزة والمتراكمة لديه وذلك لغرض الإنطلاقة الفعلية للمشروع، ومن ضمن مصادر التمويل المستهدفة مستثمر الملاك، وعموما لاتتعدى هذه المرحلة فترة السنة.

**3. مرحلة التشغيل:** تتكون مرحلة التشغيل من التطوير التكنولوجي والتجاري وتخطيط الأعمال، وفيها يتم الإنتاج والتوزيع الفعلي للمنتج او الخدمة، وتستمر هذه المرحلة لمدة خمس سنوات، وخلال هذه الفترة قد لايحقق المشروع أي أرباح ويتم اللجوء في التوسع في الإحتياج التمويلي فيتم بعدها اللجوء للمستثمر المغامر فضلا عن البحث عن موارد تمويل إضافية، إلى طلب المساعدة من أصحاب رؤوس الأموال المشتركة القادرة للحصول على المزيد من الموارد الإدارية والفنية والمادية.

**4. مرحلة النضوج:** يبلغ المشروع في هذه المرحلة النضوج ويكون جاهزا لتحقيق الأرباح، وفي حالة أن المشروع حقق معدلات نمو كبيرة ومستمرة فإن هذه المرحلة تكون مناسبة للحصول على مصدر تمويلي آخر يتمثل في مايعرف بالإصدار الأولي للجمهور.

وفي هذه المرحلة تعتبر الشركة الناشئة هي شركة حديثة النشأة تمكنت من توحيد وتوسيع نطاق الأعمال، وتحقيق الاستدامة الذاتية. ويجب على رواد الأعمال أن يطوروا في هذه المرحلة مهارات وقدرات جديدة، مثل القدرة على التعامل مع الدوليين، وكذلك القدرة على تفويض المهام والأنشطة المتزايدة، بالإضافة إلى ذلك، يجب على رواد الأعمال إظهار كفاءات متعددة الأوجه ومعقدة مثل القيادة والتوجيه الاستراتيجي وقدرات التنسيق.

[1] – عبد السلام مسعد، علي محمد، **معوقات تبني مفهوم مستثمر الملاك كمصدر تمويل للمشروعات الريادية من وجهة نظر الأكاديميين المختصين في الجامعات الليبية**، أبحاث المؤتمر العلمي حول بيئة الأعمال في ليبيا، جامعة اجدابيا، ليبيا، الطبعة الأولى، 2019، ص ص 07-08.

**المطلب الثاني: شروط وإجراءات منح علامة مؤسسة ناشئة في الجزائر**

حدد المرسوم التنفيذي رقم 20-254 المعايير الواجب الاعتماد عليها لتصنيف المؤسسة إلى مؤسسة ناشئة وسماها بشروط منح علامة مؤسسة ناشئة، كما حدد إجراءات الحصول على هذه العلامة.

**أولا: شروط منح علامة مؤسسة ناشئة**

تضمنت أحكام المرسوم التنفيذي رقم (254/20) في مادته (11) شروط منح علامة مؤسسة ناشئة تتمثل في العناصر التالية:

- ✓ أن تكون المؤسسة خاضعة للقانون الجزائري، وهو معيار إقليمي فصلت فيه أحكام القانون التجاري وألزمت على كل مؤسسة تنشط داخل التراب الوطني بالخضوع للقانون الجزائري؛
- ✓ أن لايتجاوز عمر المؤسسة ثماني (8) سنوات، دون أن يبين لنا نص المادة إحتساب هاته المدة وحسب أحكام المادة (14) من المرسوم التنفيذي رقم (254/20) فإن مدة (8) سنوات تحتسب بداية من حصولها أول مرة على علامة مؤسسة ناشئة لأنها نصت على منحها هذه العلامة لمدة 4 سنوات متتالية فقط، وهي مدة (8) سنوات كعمر علامة مؤسسة ناشئة في كل الأحوال؛
- ✓ يجب أن يعتمد نموذج أعمال المؤسسة على منتجات أو خدمات أو نموذج أعمال أو أي فكرة مبتكرة؛
- ✓ يجب ألا يتجاوز رقم الأعمال السنوي المبلغ الذي تحدده اللجنة الوطنية؛
- ✓ أن يكون رأس مال الشركة المملوكة بنسبة (50) %، على الأقل من قبل أشخاص طبيعيين أو صناديق الإستثمار معتمدة أو من طرف مؤسسات أخرى حاصلة على علامة "مؤسسة ناشئة"؛
- ✓ يجب أن نكون إمكانيات نمو المؤسسة كبيرة بما فيها الكفاية، وهذا لتسريع خروجها من فترة الإحتضان والمساهمة في بعث المشاريع ذات الكفاءة في النمو والتطور؛
- ✓ يجب ألا يتجاوز عدد عمال المؤسسة 250 عامل، إذ يتوجب ان تكون إمكانيات نمو المؤسسة كبيرة بما فيها الكفاية.[1]

**ثانيا: الإجراءات المتبعة للحصول على علامة مؤسسة ناشئة**

**1- الآجال القانونية:**

حسب المادة (13) من المرسوم (254/20)، تم الرد على كل طلب للحصول على علامة "مؤسسة ناشئة" في أجل أقصاه ثلاثون يوما(30) ابتداء من إيداع تاريخ الطلب، وكل تأخر في تقديم جزء من الوثائق المطلوبة يوقف هذا الأجل،

[1] - صافية إقلولي أولد رابح، **مكانة المؤسسات الناشئة في القانون الجزائري**، الملتقى الوطني الثاني عشر حول المؤسسات الناشئة والحاضنات، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، الجزائر، 15 فيفري 2021، ص 36.

وعلى صاحب الطلب تقديم الوثائق الناقصة في أجل خمسة عشر يوما، ابتداء من تاريخ إخطاره من طرف اللجنة الوطنية، تحت طائلة رفض طلبه.

يتم إرسال هذه الوثائق إلى اللجنة الوطنية، عن طريق البوابة الإلكترونية الوطنية للمؤسسة الناشئة، التي استحدثت خصيصا لهذا الشأن، حسب المادة (15) من المرسوم التنفيذي رقم (20/254) تنشر قرارات منح علامة "مؤسسة ناشئة" في البوابة الإلكترونية الوطنية للمؤسسات الناشئة.

وقد نصت المادة (14) من ذات المرسوم على أنه تمنح علامة "مؤسسة ناشئة" للمؤسسة لمدة أربع سنوات (04) قابلة لتجديد مرة واحدة (01) حسب الأشكال نفسها.

وفي حالة رفض طلب ما، فأنه يتعين على اللجنة الوطنية تبرير قرار الرفض وإخطار صاحب الطلب بذلك إلكترونيا.

ويمكن للجنة الوطنية إعادة النظر في هذا القرار، بناء على طلب مبرر من صاحب الطلب، ويتم إخطاره بالرد النهائي إلكترونيا في أجل لايتجاوز ثلاثين (30) يوما إبتداءا من تاريخ إيداع طلبه.

وكل الإجراءات المتعلقة بطلبات الحصول على علامة مؤسسة ناشئة أو الطعن في قرار الرفض، تكون إلكترونيا عن طريق البوابة المخصصة لذلك.[1]

**2- تقديم الوثائق:**

- ✓ نسخة من السجل التجاري وبطاقة التعريف الجبائي والإحصائي؛[2]
- ✓ نسخة من القانون الأساسي للشركة؛
- ✓ شهادة الإنخراط في الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية مرفقة بقائمة إسمية للإجراء؛
- ✓ شهادة الإنخراط في الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية لغير الإجراء؛
- ✓ نسخة من الكشوف المالية للسنة الجارية؛
- ✓ مخطط أعمال المؤسسة مفصلا؛
- ✓ المؤهلات العلمية والتقنية والخبرة لمستخدمي المؤسسة.

تدرس اللجنة طلب منح علامة المؤسسة الناشئة على أن تدر قرارها خلال 30 يوم من تاريخ إيداع الملف، وإذا تبين لها نقص في الوثائق تخطر صاحب الملف بذلك على أن يستكمل ملفه في أجل أقصاه 15 يوما من تاريخ إخطاره وإلا

[1]- فاروق خلف، **"الإطار القانوني للمؤسسات الناشئة" وحاضنات الأعمال في التشريع الجزائري**، الملتقى الوطني الثاني عشر للمؤسسات الناشئة والحاضنات، جامعة الوادي، الجزائر، 15 فيفري 2021، ص ص 18- 19.

[2]- نوارة حمليل، **الإطار المؤسساتي المرافق للمؤسسات الناشئة**، الملتقى الوطني الثاني عشر للمؤسسات الناشئة والحاضنات، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الوادي، 15 فيفري 2021، ص 103.

رفض ملفه، على أن تعلل اللجنة هذا الرفض وتنشره في البوابة الإلكترونية. يملك صاحب الطلب فرصة أخرى لإعادة النظر في ملفه بأجل لا يتجاوز 30 يوما؛ على أن تنشر قرارها النهائي عبر البوابة.

**المطلب الثالث: سبل تمويل المؤسسات الناشئة ودورها في التوظيف والإبداع والابتكار**

بالنظر إلى الصعوبات التي تواجهها المؤسسات الناشئة في الحصول على التمويل لبدء أعمالها، قدمت حكومات وهيئات دعم وتطوير المؤسسات في الدول آليات وأساليب متعددة لحصول المؤسسات الناشئة على التمويل اللازم، كما أنها تلعب دورا هاما وحيويا في التنمية الإقتصادية الوطنية من خلال زيادة التوظيف والتقليل من البطالة وكذا زيادة الإبداع والابتكار.

**أولا: سبل تمويل المؤسسات الناشئة**

تتعدد طرق تمويل المؤسسات الناشئة، ونذكرها فيما يلي:

**1. التمويل عن طريق رأس مال المخاطر**: هو عبارة عن أسلوب أو تقنية لتمويل المشاريع الاستثمارية بواسطة شركات رأس مال المخاطر، وهي تقنية لا تقوم على تقديم النقد فحسب كما هو الحال في التمويل المصرفي بل تقوم على أساس المشاركة، حيث يقوم المشارك بتمويل المشروع من دون ضمان العائد ولا مبلغه وبذلك فهو يخاطر بأمواله، ولهذا نرى بأنها تساعد أكثر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجديدة أو التوسعية التي تواجه صعوبات في هذا المجال، في هذه التقنية يتحمل المخاطر (المستثمر) كليا أو جزئيا الخسارة في حالة فشل المشروع الممول، ومن أجل التخفيف من حدة هذه المخاطر فإن المخاطر لا يكتفي بتقديم النقد فحسب بل يساهم في إدارة المؤسسة بما يحقق تطورها ونجاحها.[1]

**2. ملائكة الأعمال (Bussiness Angel)**: يعكس مصطلح ملائكة الأعمال أولئك الأفراد ذوي الثروات الكبيرة والخبرة العالية في مجال الأعمال الذين يوجهون عادة جزءا من ثرواتهم لتمويل المؤسسات الناشئة والمشاريع المبتكرة عالية المخاطر والتي تذر أرباحا كبيرة، إذ أنهم لا يخافون المخاطر التي تحيط بالمؤسسات محل إستثمارهم كون أن إستثماراتهم لا تشكل إلا جزءا صغيرا من محافظهم الإستثمارية الشخصية، والتي قد تتعدى أهدافهم العائد والربح المراد تحقيقه إلى مواكبة التطورات الحديثة في مجال معين، أو توجيه جيل جديد من رجال الأعمال للإستفادة من خبراتهم، أو حتى الشعور بالمسؤولية أو الحوافز الضريبية على حد تعبير. ولهذا يلعب رعاة الأموال دورا رئيسيا في توفير الخبرة والمشورة الاستراتيجية والتشغيلية للمؤسسات الناشئة إضافة إلى دورهم التمويلي، حيث يساعدون في معالجة مواطن الضعف في أفراد الفريق المؤسس. وتشير نتائج الدراسة التي شملت 1933 مؤسسة ناشئة في الولايات المتحدة الامريكية بأن الإعتماد على الأموال المقدمة من ملائكة الأعمال في المراحل المبكرة من دورة حياة المؤسسة الناشئة يرتبط إيجابيا مع الحقن المتتابع لرؤوس

[1] – مريم جيمة وآخرون، **آليات دعم وتمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر**، حوليات في العلوم الإقتصادية، جامعة بشار، الجزائر، المجلد 07، العدد 03، 2021، ص 526.

الأموال في الدورات التمويلية اللاحقة وتزيد من جذب رؤوس الاموال المخاطرة وترفع من إحتمالية نجاح المؤسسة الناشئة، وقد جاءت من قبل دراسة بنفس النتائج مع التأكيد على ضرورة توفر شبكة علائقية فعالة تربط ملائكة الأعمال بأصحاب المؤسسات الناشئة، ومن هنا تنبع أهمية هذا التمويل في كونه يشكل جسرا حاسما ينقل المؤسسة الناشئة إلى دورات تمويلية لاحقة، ويشير إلى أنه في مقابل الدين القابل للتحويل أو حقوق الملكية، يوفر التمويل المقدم من ملائكة الأعمال ماقيمته 100000الى 500000 ألف دولار أمريكي في صناديق الأسهم، وغالبا مايفضل هؤلاء الممولون المؤسسات التي لديها نموذج أعمال أولي على الرغم من أن هناك من يقتنع بالإستثمار في مرحلة الأفكار فقط، وعادة ما يطالبون أولا بحماية الملكية الفكرية للمنتج قبل إتخاذ قرار الإستثمار. وتظهر آخر الإحصائيات التي تناولها تقرير ACA لإستثمارات ملائكة الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية وكندا لعام 2019 بأن 905 مؤسسة ناشئة ناشطة في 31 مقاطعة تلقت ما عدده 1170 إستثمارا من ملائكة الأعمال بما يعادل 1.8 مليار دولار أمريكي، ما يؤكد على أهمية هذا التمويل وشساعة إستخدامه.[1]

**3. التمويل الجماعي:** يعتبر التمويل الجماعي آلية تمويل مفيدة بشكل خاص للشركات الناشئة التي عادة ما يكون لديها حاجة لرأس المال من أجل تجسيد أفكار عملية لإنجاز أعمال تجارية جديدة وخلق فرص العمل والمساعدة في النهاية على إنشاء مجتمع أفضل. وتتضح أهمية التمويل الجماعي للشركات الناشئة كالآتي:

✓ تمكن منصات التمويل الجماعي عبر الأنترنت الشركات الناشئة من الوصول إلى مئات وآلاف المستثمرين الذين يدعمون فكرة هذه الشركة، على عكس مؤسسات التمويل التقليدية التي عادة ما ترفض طلبات الشركات الناشئة في الحصول على قرض، لأنها تعتبر شديدة الخطورة عند النظر إليها من خلال عدسة الإئتمان وتقييم المخاطر للبنوك؛

✓ يوفر التمويل الجماعي للشركات الناشئة الفرصة لإختيار منتجات إقراض جديدة، على عكس البنوك التقليدية ومؤسسات التمويل الأصغر التي تكون في كثير من الأحيان غير قادرة أو غير راغبة في تقديم منتجات إقراض مرنة لتلبية إحتياجات بعض الفئات بسبب إرتفاع تكاليف ومخاطر التخلف عن السداد، وتتلاشى هذه المخاوف مع منصات التمويل الجماعي؛

✓ يعتبر التمويل الجماعي أكثر سهولة للشركات الناشئة من ناحية الاجراءات مقارنة بطرق التمويل التقليدية، إضافة إلى عدم وجود ضمانات في نظام التمويل الجماعي.[2]

---

[1] – محمد الأمين نوي، **دراسة تحليلية لعوامل نجاح وفشل المؤسسات الناشئة في الجزائر واستراتيجيات تطويرها**، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، الجزائر، 2023، ص 49.

[2] – أسماء بللعما، **التمويل الجماعي آلية مبتكرة لزيادة فرصة تمويل الشركات الناشئة**، إشارة إلى منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، مجلة الدراسات الإقتصادية المعاصرة، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، المجلد 05، العدد 02، 2020، ص 07.

**4- التمويل عن طريق القرض الإيجاري:** هو عبارة عن تمويل يلجأ إليه لتمويل مشاريعهم الاستثمارية والتي تستعملها البنوك أو المؤسسات التمويلية المتخصصة، حيث تضع تحت تصرف مؤسسات أخرى مقابل دفعات أو أقساط إيجار لمدة زمنية محددة مع إمكانية التنازل عنها في نهاية الفترة المتعاقد عليها

وعليه فإن عملية التمويل بالاستئجار تتم بين طرفين متعاقدين الطرف الأول وهو صاحب الأصل وليس بالمؤجر، أما الطرف الثاني فهو المستفيد من استئجار الأصل وليس المستأجر.

**5- التمويل عن طريق البنوك التجارية (التمويل المصرفي):** التمويل البنكي يعتبر وسيلة تمويل من خلال تقديم القروض للمؤسسات لتلبية حاجاتها التمويلية وذلك مقابل فوائد تقدم للبنك وفق ضمانات وشروط متفق عليها بين الطرفين، ولهذه القروض نوعين قروض قصيرة المدى وهي الأكثر استعمالا لمواجهة احتياجات المؤسسات والقروض الاستثمارية هي قروض طويلة المدى.[1]

**ثانيا: دور المؤسسات الناشئة في التوظيف والإبداع والابتكار**

إن المؤسسات الناشئة تلعب دورا هاما وحيويا في التنمية الإقتصادية الوطنية، فهي تمتاز بكونها مبتكرة في مجال التكنولوجيا، والمؤسسات الناشئة لازالت حديثة النشأة فهي تعتبر مؤسسات صغيرة في حجمها وشكلها حتى وإن كانت تختلف في مضمونها وفي قوة نموها.

**1. دور المؤسسات الناشئة في زيادة التوظيف:** تعتبر البطالة من المشاكل الإقتصادية ولهذا سعت العديد من الدول إلى إيجاد حلول للتقليل منها، من خلال إنشاء شركات ناشئة مستحدثة، لما لها من دور في خلق فرص عمل، فقد بلغ متوسط العدد الإجمالي للوظائف التي تم إنشاؤها بين عامي 1980-2010 حوالي 18% من القوة العاملة وهذا حسب إحصائيات Business Dymanics، بينما في القطاع الخاص الأمريكي فقد بلغ خلق الوظائف حوالي 1.4 مليون وظيفة سنويا.[2]

**2. دور المؤسسات الناشئة في الإبداع والابتكار:** يتجلى دور المؤسسات الناشئة في الإبداع والابتكار من خلال:

✓ **تعد آداة فعالة في توسيع القاعدة الإنتاجية:** عند تطبيق إستراتجيات إنتاج بدائل الواردات لتوفير حاجة السوق من السلع الإستهلاكية والسلع الوسيطة، بالإضافة إلى قدرة إعتمادها على الخدمات المحلية الأمر الذي يؤدي إلى زيادة حجم الناتج المحلي الإجمالي؛

[1]- نوال سابق، احسين عثماني، دور الشمول المالي في دعم المؤسسات الناشئة- دراسة بعض الشركات التكنلوجيا المالية الناشئة الدولية كنموذج، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد12، العدد 2، 2022، ص ص 220-221.

[2]- شوقي جباري، زهيرة قطراني، **مرتكزات نجاح الشركات الناشئة الجزائرية تجربة يسير نموذجا-**، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، باتنة، الجزائر، المجلد 05، العدد 03، 2023، ص 432.

- ✓ **تساهم في تنمية وتطوير المهارات:** إن المشروعات الصغيرة تعطي فرصة ذهبية لأصحاب المهارات والإبداعات من أفراد الشعب الذين يمتلكون قدرات مالية محدودة في أن يبدؤوا بتحقيق أحلامهم في إمتلاك مشروع خاص، حيث في الكثير من الأحيان فإن المشروعات الكبيرة أو العابرة للقارات قد بدأت صغيرة ثم نمت بشكل متواصل ومنتظم؛
- ✓ **دمج المدخرات البسيطة في العملية الإنتاجية:** بسبب صغر حجم رأس المال المطلوب للإستثمار في المشروعات الصغيرة فإن الأفراد الذين يمتلكون المهارات ويملكون مدخرات بسيطة يستطيعون تشغيل مدخراتهم البسيطة والمتواضعة، من خلال تأسيس مشروعات صغيرة خاصة وأن هذه الميزة تعمل على جلب مدخرات الناس البسيطة إلى العملية الإنتاجية بدلا من أن تظل جامدة وبدون إستغلال. [1]

## المبحث الثالث: مساهمة حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات الناشئة

إن انتشار المؤسسات المراد ضمها إلى الحاضنة مهمة تقتضي البحث عن مؤسسات تحمل قدرات مميزة لتكون مثال ناجح في الاحتضان، وهذه المؤسسات تحتاج خاصة في المراحل الأولى من دورة حياتها إلى الرعاية كالإنسان في مراحل طفولته.

### المطلب الأول: دور حاضنات الأعمال في تطوير ودعم المؤسسات الناشئة

تلعب الجزائر دورا هاما في تنشيط الاقتصاد الوطني وتنويع القاعدة الإنتاجية التي لطالما سيطر عليها قطاع المحروقات إذا ما تلقت الدعم الضروري الذي يضمن لها انطلاقة سليمة تمكنها من الاستمرار والتطوير وجعلت موضوع دعم وترقية المؤسسات الناشئة ثابتا من ثوابت سياستها التنموية.

لكن المفارقة الكبيرة أنه بالرغم من تعدد الشواهد على نجاح حاضنات الأعمال في مختلف الدول خاصة المجاورة منها في استقطاب ومساعدة المستحدثين على تأسيس مؤسسات ناجحة ومستديمة وقد تأخرت الجزائر في تجسيد هذه الآلية على أرض الواقع بالرغم من صدور المرسوم التنفيذي المتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات سنة 2003 ويعود إما لغياب النظرة الإستراتيجية للإدارة المسؤولة عن عمل الحاضنات وافتقارها للخبرة الكافية لإنشاء وتشغيل هذه الآلية أو لعدم إدراكها الفوائد التي تتمخض عن تأسيسها.

فتبنت الجزائر لفكرة حاضنات الأعمال كمحاولة استنساخ تجارب بعض الدول الرائدة في هذا المجال دون دراسة أولية لإمكانية تجسيدها على أرض الواقع بشكل ملائم وطبيعة الظروف الاقتصادية الإجتماعية التي تعيشها الدولة ويتكيف مع الذهنيات الريعية للفرد الجزائري الذي يعتمد بدرجة كبيرة على استثمارات سريعة العائد، فالمجتمع الجزائري يفتقر لرواد الأعمال ذوي الأفكار الرائدة القائمة على التقنيات الحديثة والتكنولوجية العالية. كما أن الجزائر لم تقم مسبقا بمحاولة

[1] – عبد الله بلعبدلي، **تقييم مستجدات تنظيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، ملتقى حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل مستجدات القانون الجزائري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، الجزائر، 28 نوفمبر 2019، ص 289.

نشر ثقافة الإبداع والريادة لدى المستحدثين بشكل موسع، وهو ما انعكس سلبا على مردود حاضنات الأعمال في الجزائر. إذ لم ترق بعد إلى تقديم كافة الدعم المرجو بلوغه لدعم وترقية المؤسسات المحتضنة مقارنة بتمثيلها. حيث يقتصر دورها على القيام بثلاثة مهام موجزة كما يلي:

1- تقديم الخدمات للمؤسسات المحتضنة تتجلى أبرز هذه الخدمات في:

- ✓ ضمان استقبال واحتضان المؤسسات الناشئة لمدة معينة (من سنتين إلى ثلاثة سنوات)؛
- ✓ إمدادها بالأثاث والتجهيزات المكتبية ووسائل الإعلام الآلي والإتصال؛
- ✓ تكوين مسؤولي هذه المؤسسات في مختلف جوانب التسيير؛
- ✓ توثيق العلاقات بين الجامعات، البنوك، والمقاولين الجدد وبصفة عامة الوسط الإقتصادي المحلي.

2- تقديم الاستشارات للمؤسسات المحتضنة: تعمل حاضنات الأعمال في الجزائر على تقديم تشكيلة من الاستشارات في شتى النواحي القانونية والمحاسبية والتجارية والمالية وغيرها.

3- تسيير العقار: تضطلع حاضنات الأعمال في الجزائر أيضا بالقيام بوظيفة مسيرة للعقار من خلال توفير المحلات الملائمة في أماكن هيئات ومنظمات يكون الدخول فيها سهلا ومهيئا للنشاطات وتستمر اتفاقية شغل هذه المحلات المأجورة لفترة محدودة لا تتجاوز مدتها سنتين بأسعار منخفضة عن تلك المطبقة في السوق العقاري.[1]

**المطلب الثاني: معايير القبول ومراحل احتضان المؤسسات الناشئة**

**أولا: معايير قبول المؤسسات الناشئة**

فيما يخص معايير اختيار المشروعات التي تلتحق بالحاضنات يمكن القول بأن أهم شروط الالتحاق بشكل عام هي مدى احتياج المشروع لخدمات دعم الحاضنة: المشروعات الملحقة بالحاضنة تتميز بكونها مشروعات مبنية على الأشخاص المؤهلين الجادين أصحاب الأفكار الجيدة والتي يمكنها أن تحقق نموا سريعا، والتخرج من الحاضنة في أسرع وقت، بالإضافة إلى المشروعات التي تحقق الترابط بينها وبين المشروعات القائمة خارج الحاضنة بحيث تخلق مناخا مناسبا للتكامل، مثل الصناعات المغذية التي تتكامل فيما بينها (داخل الحاضنة) لإنتاج منتج لأحد الصناعات الضخمة. وبشكل عام تلتحق بالحاضنة المشروعات التالية: [2]

- ✓ المشروعات الجيدة ذات النمو السريع والتي يمكن لها أن تنمو بالدرجة التي تسمح لها بالتخرج بنجاح في غضون فترة زمنية لا تتعدى ثلاثة أعوام؛

---

[1]- فودوا محمد وآخرون، **دور حاضنات الأعمال في دعم وتطوير المؤسسات الناشئة في الجزائر**، مجلة النمو الإقتصادي وريادة الأعمال مختبر دراسات التنمية المكانية وريادة الأعمال، جامعة الجزائر3، الجزائر، المجلد 04، العدد 04، 2021، ص ص 122-123.

[2]- أحمد عارف العساف وآخرون، **الأصول العلمية والعملية لإدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 547.

- ✓ المشروعات القائمة على المبادرات التكنولوجية المختلفة، وإستخدام التقنيات الحديثة وإنتاج منتجات ذات جودة عالية؛
- ✓ المشروعات التي تحقق الترابط والتكامل مع المشروعات القائمة وخاصة الصناعات المغذية؛
- ✓ المشروعات التي ترغب في التحول من مشروعات حرفية إلى صناعات متطورة من خلال إدخال وسائل الإنتاج المتطورة؛
- ✓ المشروعات التي تحقق كسب وتكوين مهارات إدارية جديدة، وتسمح بخلق وتنمية المهارات الفنية.

وأوضحت التجارب العلمية وجود عدة معايير لقبول المشاريع الناشئة في الحاضنة وتتمثل في:

- ✓ وجود فريق إدارة المؤسسة وتميزه بالرغبة في الإنجاز؛
- ✓ المحتوى التكنولوجي للمؤسسة (أبحاث متطورة، تكنولوجيا جيدة...إلخ)؛
- ✓ إمكانية تنفيذ الفكرة فنيا؛
- ✓ قابلية الفكرة للحصول على براءة إختراع؛
- ✓ القدرة على البدء فورا في التنفيذ؛
- ✓ واقعية وقابلية خطة المؤسسة للتحقيق؛
- ✓ واقعية وقابلية المشروع للحصول على التمويل؛
- ✓ الإضافات والإختلافات الصناعية مع المنتجات الموجودة في الأسواق. [1]

[1] – مراد إسماعيل عيماد دانو سعيد، **حاضنات الأعمال التكنولوجية**، مداخلة في ملتقى حول آليات دعم ومساندة إنشاء المؤسسات في الجزائر الفرص والعوائق، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2011، ص 06.

**جدول رقم(02-02): المقارنة بين المشروعات التقليدية والمشروعات الرائدة**

| المعايير | مشروعات صغيرة تقليدية | مشروعات صغيرة رائدة |
|---|---|---|
| **الهدف من المنتج** | تطور وتحسين الأداء فقط | تغيير طريقة الناس في الحياة والعمل |
| **الزبائن** | الأقارب والمعارف والمحيط بالمشروع | أوامر توريد ومناقصات |
| **القيمة المضافة** | قيمة منخفضة | قيمة عالية |
| **عمر المنتج** | منتج وقتي أو موسمي | منتج دائم |
| **حجم السوق** | غير معروف وصغير عادة | معروف وضخم |
| **معدل النمو** | مطرود وأقل من 10% | من 30 % إلى 50% أو أكثر |
| **المستهدف من السوق** | أقل من 5%(في 5 سنوات) | أكثر من 20 % (في 5 سنوات) |

**المصدر**: وهيبة ختيري وآخرون، **التجارب العالمية الرائدة في إقامة حاضنات الأعمال-الإشارة لحالة الجزائر-**، مجلة القيمة المضافة لاقتصاديات الأعمال، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، المجلد 02، العدد 01، 2020، ص ص 110-111.

يوضح الجدول السابق بعض المعايير التي يمكن من خلالها تحديد نوعية المشروعات التي يمكن الدفع بها ومساندتها من خلال حاضنات الأعمال والتي تطلق عليها "المشروعات الرائدة" ومقارنتها مع المشروعات التقليدية.

**ثانيا: مراحل احتضان المؤسسات الناشئة**

يتم احتضان المؤسسات الناشئة عبر خطوات متتابعة تتم عبر مراحل أهمها: [1]

✓ **مرحلة الدراسة والمناقشة الإبتدائية والتخطيط**: في هذه المرحلة، يتم التأكد من:

- جدية صاحب الفكرة (أو المشروع)؛
- مدى انطباق معايير الاختيار على المستفيدين ومشروعاتهم؛
- قدرة فريق العمل المقترح على إدارة المشروع؛
- نوعية وطبيعة الخدمات التي يتطلبها المشروع من الحاضنة وقدرة الحاضنة على توفيرها؛
- الدراسة التسويقية والخطط التي تضمن قدرة المنتج على الدخول للأسواق؛
- الخطط المستقبلية لتوسعات المشروع.

✓ **إعداد خطة المشروع**: يتم في هذه المرحلة إعداد دراسات جدوى متكاملة وتقديم إستشارات مرحلة إدارية تساعد على تصميم هيكل تنظيمي يتلائم مع طبيعة عمل المؤسسة وإستراتيجياتها؛

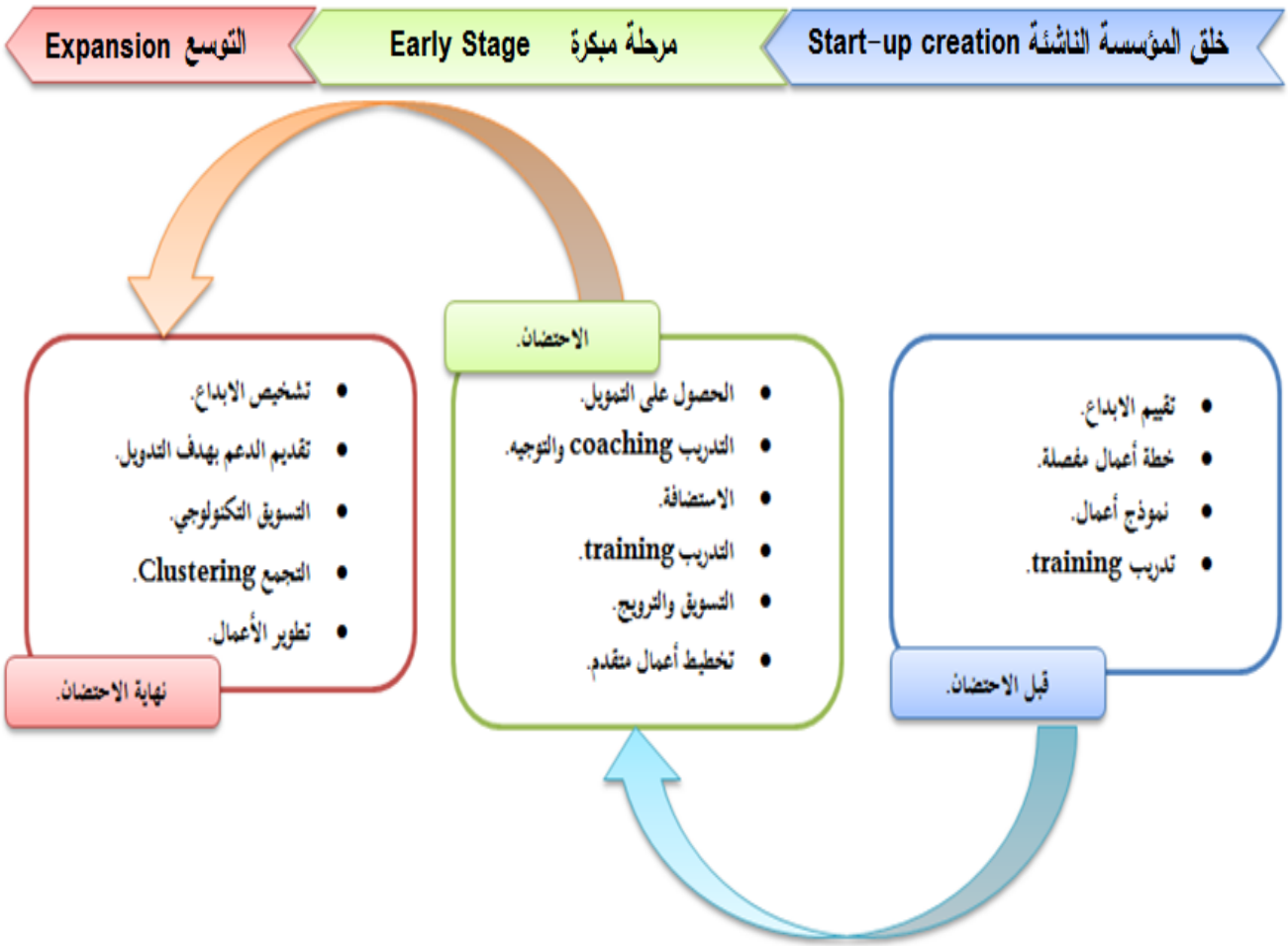
[1] - سميرة ناصري، مريم عثماني، **المؤسسات الناشئة والحاضنات في الجزائر بين متطلبات الاستقرار وتحديات الإستمرار**، الملتقى الوطني الثاني عشر حول المؤسسات الناشئة والحاضنات، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الوادي، الجزائر،2021، ص ص 122-123.

✓ **مرحلة التأسيس والإنضمام للحاضنة وبدء النشاط:** في هذه المرحلة تضطلع حاضنات الأعمال إلى تقديم حزمة متكاملة من الخدمات المتنوعة، التي تتلائم مع إحتياجات المؤسسة المحتضنة وتطلعاتها المستقبلية ويخصص لها موقع يتناسب مع نوع نشاطها وحجمها؛

✓ **مرحلة نمو وتطوير المشروع:** يتم خلالها متابعة أداء المؤسسات التي تعمل داخل الحاضنة ومعاونتها على تحقيق معدلات نمو عالية، من خلال المساعدات والإستشارات من الأجهزة الفنية المتخصصة المعاونة بإدارة الحاضنة، علاوة على المشاركة في الندوات وورش العمل والدورات التدريبية التي تتم داخل الحاضنة بالتعاون مع المؤسسات المعنية؛

✓ **مرحلة التخرج من الحاضنة:** وهي المرحلة النهائية بالنسبة للمشروعات داخل الحاضنة حيث يتوقع أن يكون المشروع قد حقق قدرا من النجاح والنمو وأصبح قادرا على بدء نشاطه خارج الحاضنة بحجم أعمال أكبر.

**شكل رقم(02-02): مراحل احتضان المؤسسات الناشئة**




**المصدر**: شريفة بو الشعور، **دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة sratups – دراسة حالة الجزائر–**، مجلة البشائر الإقتصادية،، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، المجلد 04، العدد 02، 2018، ص 425.

**المطلب الثالث: عوامل نجاح المؤسسات الناشئة ومعوقاتها**

تختلف أسباب نجاح مؤسسة ناشئة ما عن أخرى بكل تأكيد، حيث إنه عند البحث عن أسباب نجاح بعض المؤسسات الناشئة في حين تفشل الكثير منها، وسيتم إبراز أهم عوامل نجاح المؤسسات الناشئة ومعوقاتها في النقاط التالية:

**أولا: عوامل نجاح المؤسسات الناشئة**

ناقش العديد من رواد الأعمال والمستثمرون (صناديق رأس المال الاستثماري ورجال الأعمال والأموال من الشركات الكبيرة) وهياكل الدعم والخبراء، في العديد من المناسبات، العوامل أو المقومات التي تقود المؤسسات الناشئة إلى النجاح مهما كان مجال عملها وقد تناولت إحدى الدراسات لـ( Boston Consulting Group(BCQ )تحت عنوان Q'u est- (ce qu' une startup à sucés ? la réussite des startup. au- delà de la valorisation financière هذه الأبعاد أو المقومات تم تصنيفها إلى أربعة أبعاد رئيسية لنجاح أي مؤسسة ناشئة. والتي يمكن إعتبارها نقاط أساسية للبوصلة التي يعتمد عليها رواد الأعمال في العالم:

- ✓ **البعد الإقتصادي:** يرتكز هذا البعد على الأثر الإقتصادي المتعلق بنمو المؤسسة الناشئة (رقم الأعمال، عدد الوظائف التي تم إنشاؤها...) وعلى تمويلها (جمع الأموال، القروض المصرفية، قدرة التمويل الذاتي، وما إلى ذلك) وعلى ربحيتها (توقعات أو مستوى الربحية) ويتم تقييمه من خلال المعايير التالية:
  - النمو: نمو حجم الأعمال وصافي الوظائف المستخدمة وحصة المبيعات في السوق المحلي والدولي بصفة خاصة؛
  - التمويل: البدائل التمويلية المتاحة، التمويل الذاتي؛
  - معدل ربحية المشروع والآفاق المستقبلية لهذه الربحية.
- ✓ **البعد الإجتماعي والبيئي:** يجمع هذا البعد بين أثرين: الأثر البيئي الإيجابي على البيئة لمنتجات أو خدمات المؤسسة الناشئة، والأثر الإجتماعي والذي يرتكز على إعادة التوزيع العادل للقيمة مع جميع الشركاء أو الأطراف ذات المصلحة، ويتم تقييمه من خلال المعايير التالية:
  - الأثر البيئي: تطوير وابتكار الحلول/ خدمات ذات تأثير إيجابي على البيئة؛
  - الأثر الإجتماعي: تطوير وابتكار الحلول/ الخدمات ذات التأثير الإيجابي على المجتمع؛
  - إعادة التوزيع العادل للقيمة المحصلة ضمن البيئة التشغيلية للمؤسسة الناشئة.
- ✓ **الإبتكار:** يمكن أن يتلق الابتكار بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها الشركة الناشئة، إضافة إلى ذلك قد يرتبط بنموذجها الاقتصادي (نموذج أعمالها) أو طريقة وصولها إلى السوق ويتم تقييمه من خلال المعايير التالية:
  - خلق منتجات أو خدمات جديدة؛

- إيجاد طريقة أو أساليب جديدة للوصول إلى السوق المحلي أو الدولي؛
- نموذج عمل جديد.

✓ **بعد الحوكمة المسؤولة:** تجمع الحوكمة المسؤولة بين إجراءات الشركة الناشئة فيما يتعلق بالتوظيف وخبرة الموظفين، وأساليب الحوكمة والإدارة، أو التحكم في الأبعاد البيئية والإجتماعية المرتبطة بأنشطتها وعملياتها الداخلية، وحسب العديد من الدراسات تركز الشركات الناشئة على المعايير غير المالية وتعتبرها الأكثر أهمية. ومع ذلك، يظل رواد الأعمال على دراية بأن التأثير الاقتصادي —وخاصة الربحية–ضروري بشكل واضح لبقاء واستمرار أعمالهم. يتم تقييم هذا البعد من خلال المعايير التالية:

- مستوى التوظيف وخبرة الموظفين: وظائف دائمة ومؤقتة، المساواة بين الجنسيين، تقاسم العمل والمهام؛
- تطبيق مبادئ الحوكمة والشمول، إمكانيات التدريب، الفجوة في الأجور، تطبيق أساليب الحوكمة في الإدارة، الجاذبية، الحوكمة التشاركية، وآليات BSPCE الحالية؛
- التنمية المسؤولة: مراقبة الآثار البيئية والإجتماعية المرتبطة بالعمليات والأنشطة الداخلية ؛ [1]

✓ **بناء علاقات وطيدة مع العملاء:** تحرص المؤسسات الناجحة بعد تجاوز المراحل الأولى من نموها على إبقاء علاقات شخصية وثيقة مع عملائها إلى جانب تقديم خدمات ومنتجات تفوق توقعاتهم وأمالهم فهذه هي الطريقة الوحيدة لتوسيع قاعدة العملاء وكسب ولائهم؛

✓ **إنشاء ثقافة مؤسسية إيجابية:** إن أصحاب المؤسسات الناشئة بحاجة ماسة إلى غرس ثقافة مؤسسية إيجابية تحدد طريقة عمل الموظفين ونمو المؤسسة والمديرين وتنسجم مع رؤيتهم وقيمهم وطموحاتهم من خلال تعزيز هذه الثقافة والحرص على إتباع قيمها وأعرافها الإيجابية وهو ما يساعد على الصمود في عالم الأعمال المتقلب؛

✓ **التمييز بين القيادة والإدارة:** على الرغم من التكافل بين هاتين المهارتين إلا أنهما تنطويان على مضمون مختلف، حيث القيادة بإلهام الموظفين وتحشيعهم على بذل قصارى جهدهم في العمل، بينما تنطوي الإدارة على إرشاد الموظفين لواجباتهم ومهامهم وتسعى لإيجاد بيئة عمل مناسبة؛

✓ **التركيز على التنمية المبيعات:** يتطلب تحقيق النمو في المرحلة الثانية من حياة المؤسسة الإهتمام بتحقيق المبيعات، وذلك عن طريق تشكيل فريق مبيعات محترف يعمل على تحقيق الأهداف والمتطلبات الخاصة بالمؤسسة التي يحتاجونها فضلا على تحسين علاقات المؤسسات مع عملائها؛

[1] – سمية بن علي، **المؤسسات الناشئة في الجزائر بين فرص النجاح وتهديدات الفشل**، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الإقتصادية، الجلفة، الجزائر، المجلد 06، العدد 02، 2022، ص ص 612-613.

✓ **توفير فريق من القادة المحترفين:** تحتاج المؤسسة الناشئة إلى قادة محترفين من أجل تدريب والإشراف عليهم والحفاظ على روح الفريق ومحاولة تعزيز النمو وتحقيق أهداف الشركة، حيث أن تعيين أفضل الموظفين وإنتاج سلع وخدمات عالية الجودة لا يعد كافيا لتحقيق أهداف الشركة، حيث أن تعيين أفضل الموظفيين وإنتاج سلع وخدمات عالية الجودة لايعد كافيا لتحقيق أفضل المبيعات من دون مدربين محترفين ومبدعين.[1]

**ثانيا: معوقات نجاح المؤسسات الناشئة**

قد تفشل المؤسسة الناشئة بسبب عدة عقبات تحول بينها وبين النجاح والتي من بينها ما يلي:

**المعوقات التنظيمية:** يرتبط هذا النوع من المعوقات بالشرائع، القوانين واللوائح التي تؤثر على تكلفة وبيئة الأعمال، وتتمثل هذه العوامل في تعقيد إجراءات إنشاء مؤسسة ناشئة وتعذر الحصول على الترخيص؛

✓ **إنعدام الخبرة لدى أصحاب المؤسسات الناشئة:** المؤسسات الناشئة تستلزم خبرات متنوعة ومستوى علمي وتقني كبير يتوجب توفيره لدى أصحاب المؤسسات إلى جانب أساسيات في التسويق والإدارة، فعدم توفير مثل هذه المتطلبات تعد بمثابة معوقات تتسبب في فشل أو زوال المؤسسة؛

✓ **مشكلة التمويل:** السيولة المالية عنصر مهم لدى أي مؤسسة ناشئة، سواء كانت هذه المؤسسات في بدايتها أو توسيعها والأمر يرجع إلى عدة أسباب منها إنعدام الخبرة لدى أصحاب المؤسسة ويصعب الحصول في البحث على التمويل، خوف المستثمرين من الدعم مل هذه الشركات وإنعدام توفير الضمانات الكافية لهذه المؤسسات للحصول على القروض؛

✓ **صعوبة التسويق:** إنخفاض الإمكانيات المالية والمادية أحيانا إنعدام الخبرة البشرية تؤدي إلى ضعف كفاءة المؤسسة التسويقية.[2]

✓ **الإفتقار إلى التخطيط الإستراتيجي:** فالعديد من أصحاب المشاريع يهملون عملية التخطيط الإستراتيجي لإعتقادهم بعدم ضروريتها في المشاريع الناشئة، ولكن الفشل في التخطيط يؤدي إعتياديا لفشل المشروع في البقاء والإستمرار، إذا بدون خطة إستراتيجية لايتمكن المشروع من تحقيق القوة التنافسي في السوق والمحافظة عليها، حيث أن وضع الخطة الإستراتيجية يؤدي إلى تمكن صاحب المشروع من تقدير إمكانيات عملها، معرفة مالذي يرغب به المستهلك، مالذي يتمكن المستهلك من شرائه ومن هو المستهلك المستهدف، وبالتالي كيف يمكن جذبه والمحافظة عليه

---

[2]- فاطمة بلقواسمي، أحمد بن يوسف، **أهمية التعلم في تخفيف حدة تعثر الشركات الناشئة startups في الجزائر دراسة تحليلية**، مجلة القيمة الاقتصاديات الأعمال، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، المجلد 02، العدد 01، 2020، ص 124.

[1]- شوقي قبطان، خداوج ربيح، **واقع المؤسسات الناشئة: عرض تجارب دولية وعربية**، مجلة الدراسات القانونية والإقتصادية، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، المجلد 06، العدد 02، 2023، ص 121.

بما في ذلك إختيار الموقع الملائم وهو مزيج من العلم والفن ويتم ذلك مسبقا بحيث لايجب أن يعود بسبب الإختيار إلأى وجود قطعة أرض أو محل شاغر إنما يستدعي تفكير عميق، ومايمثل جاذبية السوق، رضا المستهلك، التكاليف، إمكانية التوسع...إل؛[1]

✓ **صعوبات إدارية:** تقف على رأس المشاكل التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مجموعة أساسية من المعوقات الإدارية التي تحد من قدرتها الفعالة في الإدارة، ومن بين هذه المشاكل مايلي:

- الملكية الفردية أو العائلية للمنشأة والانغلاق على المشاركة في الملكية مع الآخرين؛
- تعيين الأقارب وأفراد العائلة في إدارتها وتحديد مكافآتهم على أسس غير موضوعية؛
- محدودية القدرات على التنبؤ والتخطيط ووضع الموازنات اللازمة.

✓ **صعوبات متعلقة بالعقار:** تتمثل فيمايلي:

- ضعف التخطيط العمراني وتخصيص المناطق اللازمة لإقامة المشروعات الصغيرة؛
- قد تحصل المنشأة نفقات النقل الإضافية وتكاليف أخرى؛
- قد لاتكون الأرض المتاحة مجهزة بالمستلزمات الأساسية لتشغيل المؤسسة؛
- عدم القيام بالبحوث التسويقية وتحديد المؤسسة لمعلوماتها عن السوق المستهدفة؛
- عدم إعفاء المؤسسات من بعض ضرائب الإنتاج مما يضعف من قدراتها التنافسية؛
- عدم قدرتها على تكوين شبكة فعالة للتوزيع، بسبب قلة وضعف إمكانياتها؛
- لايمكن الإستفادة من إقتصاديات الحجم بسبب صغر حجمها(إنخفاض تكاليف الإنتاج بزيادة حجمها، ويتم ذلك بتوزيع تكاليف ثابتة على عدد أكبر من الوحدات المنتجة)؛
- عدم وجود تحليل معمق ومستمر للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة؛[2]
- قوة المنافسين الموجودين في السوق وتقديمه لأفضل المنتجات والخدمات قد تؤثر على عمل المؤسسة الناشئة سلبا؛
- إفتقار المؤسسات الناشئة إلى أسلوب منهجي للتعامل مع المشاكل التي تعترض سيرها بل اللجوء إلى حلول سريعة وجاهزة تقتل المبادرات الفردية والجماعية وروح الإبداع لدى الموظفين.[3]

---

[1]- رمزي قلمين، مرجع سبق ذكره، ص 16.

[2]- عبد الطلب عبد الحميد، **اقتصاديات تمويل المشروعات الصغيرة**، الطبعة الثانية، دار الجمعية الإسكندرية، مصر، 2009، ص 72 .

[3]- سعيدة شيبوط، موفق كمال، **المؤسسات الناشئة كآلية لدعم النمو الاقتصادي (مفهومها، ضمانات نجاحها وعراقيلها)**، مجلة التراث، الجلفة، الجزائر، المجلد 13، العدد 02، 2023، ص 09.

**خلاصة الفصل**

المؤسسات الناشئة كيان حديث النشأة تعتمد في الغالب على التكنولوجيا، تهدف لطرح فكرة إبداعية وفتح سوق جديد في ظل احتياجات مالية كبيرة في ظل حالة عدم التأكد، كما لها أهمية بالغة في النشاط الاقتصادي والسياسي والاجتماعي. سواء في البلدان المتقدمة أو النامية، نظرا لما تتمتع به من خصائص أهمها تسريع عملية النمو الاقتصادي والاجتماعي، فالمؤسسات الناشئة تتسم بخصائص عديدة كقابلية التوسع وإمكانات نمو عالية، كما أنها داعمة للتنمية الإقتصادية وينطوي نشاطها على إمكانية هامة في دعم أهم المؤشرات الإقتصادية كالتشغيل، وتساهم في ترقية روح المبادرة الفردية والتشجيع على العمل الحر.

# الفصل الثالث:

# حاضنات الأعمال والمؤسسات الناشئة

# -تجربة الجزائر وبعض الدول-

**تمهيد:**

نجحت تجربة وفكرة الحضانة للمؤسسات في العديد من الدول المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية والدول الأوروبية كما أثبتت قدرتها على تحقيق نتائج جيدة في عدة دول عربية، وبالنسبة للجزائر تعد حاضنات الأعمال تجربة حديثة لا تزال تواجه بعض الصعوبات كغيرها من الدول النامية والتي تحتاج إلى مجهودات من الدولة من أجل الوصول إلى مستوى أعلى، سيتم التطرق في هذا الفصل للعناصر التالية:

**المبحث الأول: تجارب دول متقدمة في مجال حاضنات الأعمال**

**المبحث الثاني: تجارب دول عربية في مجال حاضنات الأعمال**

**المبحث الثالث: التجربة الجزائرية في مجال حاضنات الأعمال**

## المبحث الأول: تجارب دول متقدمة في مجال حاضنات الأعمال

نجحت تجربة وفكرة الحضانة للمؤسسات الناشئة في العديد من الدول المتقدمة كالدول الأوروبية كما أثبتت قدرتها على تحقيق نتائج جيدة في عدة دول متقدمة حيث يتم استعراض أهم تجارب في مجال حاضنات الأعمال، التي حققت نتائج إيجابية في دعم وتطوير المؤسسات الناشئة انطلاقا من التجربة الأمريكية باعتبارها أهم تجربة كانت نموذجا اتبعته العديد من الدول كالصين وفرنسا.

### المطلب الأول: التجربة الأمريكية

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى التجربة الأمريكية باعتبارها أهم تجربة كانت نموذجا اتبعته العديد من الدول الصين وفرنسا وغيرها من الدول الأخرى.

#### أولا: نشأة حاضنات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية

تعتبر التجربة الأمريكية أقدم التجارب حيث أن مفهوم حاضنات الأعمال تم استحداثه وتطويره بشكل أساسي في الولايات المتحدة الأميركية وكما سبق الذكر من خلال التجربة الأولى كانت في مركز أعمال سنة 1959 لكن البداية الحقيقية لانتشار مفهوم الحاضنات تمت في بداية الثمانينات وتحديدا في عام 1984 حينما قامت الهيئة الأمريكية للمشروعات الصغيرة بالاهتمام ببرامج إقامة الحاضنات وتنمية إعدادها حيث لم يكن في الولايات المتحدة حينئذ سوى 20 حاضنة ثم ارتفع عدد هذه الحاضنات بشكل كبير عند قيام الجمعية الأمريكية لحاضنات الأعمال في 1985 والتي تمت إقامتها من خلال بعض رجال الصناعة الأمريكيين في صورة مؤسسة خاصة تهدف إلى تنشيط تنظيم صناعة الحاضنات. وفي نهاية عام 1999 وصل عدد حاضنات في الولايات المتحدة إلى حوالي 800 حاضنة وذلك من خلال إقامة حوالي حاضنة في الأسبوع كمعدل منذ نهاية عام 1986،[1] ثم انتقلت إلى أكثر من 1250 نهاية سنة 2012 وإلى 1400 في عام 2017 كما هو مبين في الشكل التالي فقد قامت حكومة الولايات المتحدة بدور مهيمن في دعم الحاضنات بمخصصات تشريعية للتنمية الإقتصادية وخلق فرص العمل، كما قدمت الدعم بتوفير الرعاية أما في سنة 2020 كان عدد الحاضنات في الولايات المتحدة 1900 حاضنة بارتفاع يقدر ب400 حاضنة عن سنة 2019 وقدر الاستثمار ب 985.5مليون دولار بانخفاض يقدر ب 165.89 مليون دولار عن سنة 2019 وهذا راجع إلى جائحة كورونا. [2]

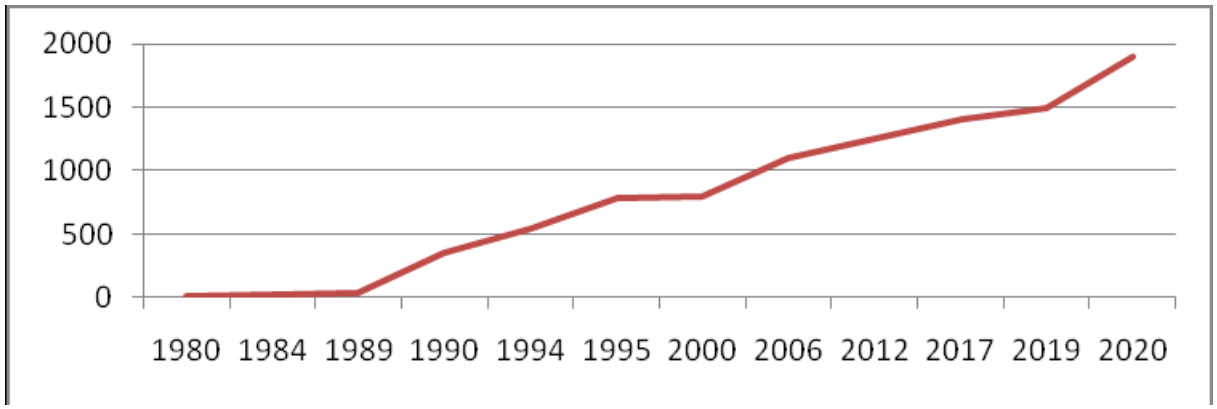
ويمثل شكل الموالي رقم (03-01) تطور حاضنات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية.

---

[1]- https://www.alanba.com.kw ،16/05/2024،00:06.

[1]– كروشة إيمان، رفيقة صباغ، **حاضنات الأعمال تجارب عالمية رائدة مع الإشارة إلى حالة الجزائر**، مجلة الماليةو الأسواق، جامعة الجيلالي لياس، الجزائر، المجلد 09، العدد 02، 2022، ص 355.

**شكل رقم (03–01): تطور حاضنات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية للفترة 1900 إلى 2020**




**المصدر:** إيمان كروشة، رفيقة صباغ، **حاضنات الأعمال تجارب عالمية رائدة مع الإشارة إلى حالة الجزائر**، مجلة الماليةو الأسواق، جامعة الجيلالي ليابس، الجزائر، المجلد09، العدد02، 2022، ص356.

وتذكر تقارير الجمعية القومية لحاضنات الأعمال في الولايات المتحدة أن معدل ازدياد أعداد حاضنات الأعمال في السنوات الاخيرة كان كبير حيث بلغ هذا العدد أكثر من 500 حاضنة في الولايات المتحدة وتذكر إحصائيات الجمعية أن معدل ازدياد حاضنات الأعمال وصل إلى إقامة حاضنة كل أسبوع ومثال هذا النمو السريع في أعداد الحاضنات في سنة 1991 كان ثلثا هذه الحاضنات لا يتعدى عمر إنشائها أربعة أعوام ومعظم هذه الحاضنات لا تزال في مراحل التنمية الاولى لها حيث تبدو الحاجة في أشدها إلى المعلومات وأيضا إلى التحقيق من إمكانيات الحصول على المعلومات واستخدامها بالإضافة الى وجود الجمعية القومية لحاضنات الأعمال في الولايات المتحدة وهي تمثل الشبكة القومية للحاضنات يوجد عدد من شبكات الحاضنات الإقليمية في الولايات المختلفة نذكر منها غلى سبيل المثال : جمعية تكساس لحاضنات الأعمال وشبكة حاضنات ولاية نيوجرسي ...إلخ.[1]

كما صرحت جمعية تكساس لحاضنات أن معدل نجاح المشروعات الجديدة داخل الحاضنات المرتبطة بهذه الشبكة تزيد عن 80% وأن المشروعات المقامة داخل حاضنات الأعمال يزيد مع معدل نموها من 7 إلى 22 ضعف معدلات نمو المشروعات خارج حاضنات الأعمال حيث تم إنشاء 19 ألف شركة جديدة مازالت تعمل بنجاح وتم خلق أكثر من 245 ألف فرصة عمل دائمة[2].

وفي احدى الإحصائيات الحديثة التي تصدرها الجمعية القومية لحاضنات الأعمال عن خصائص الحاضنات في الولايات المتحدة أهمها:[3]

[1]- DAVID ONKMAN The impact of business incubation in the US:lessons for developing countries state of the business incubation industry 2006 p3-9

[2] -Mary pat carlson، componnts of business incubation programs، april 2010، www.nabia.com ، 04/05/2024، 11:20 Am.

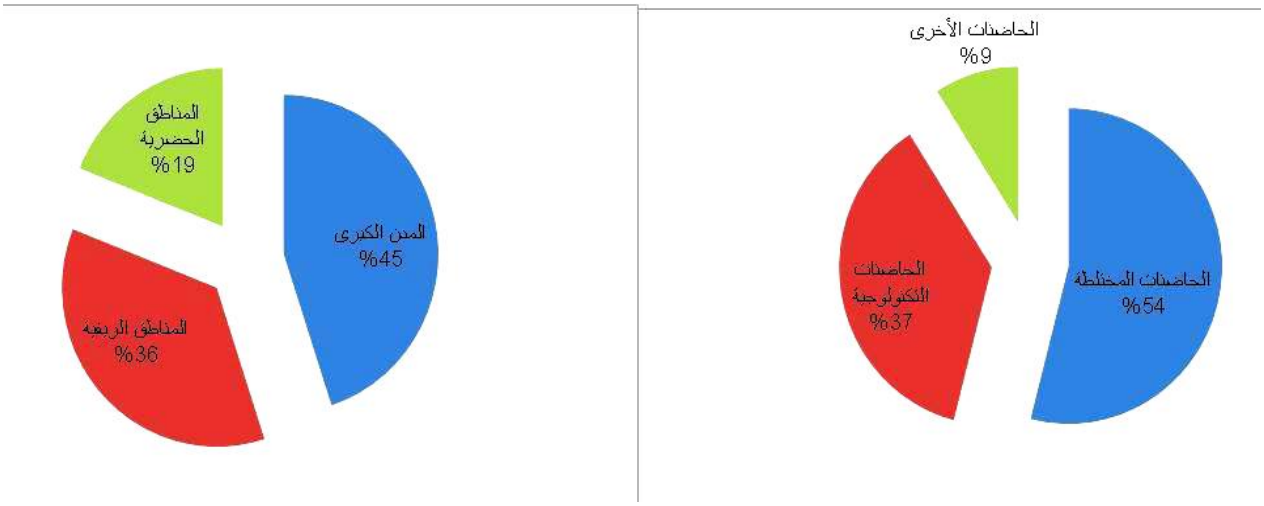
[3]- حكيم زايدي، مرجع سبق ذكره، ص ص 07-08.

– 27%من مجموع حاضنات الأعمال داخل الولايات المتحدة الأمريكية هي حاضنات الأعمال تكنولوجية ترتبط بالجامعات والمعاهد التعليمية وتشترك مع بعض حاضنات الأعمال العامة والخاصة في الأهداف 10 % من النسبة تمثل حاضنات ذات أهداف تصنيعية محددة التخصص و9% ذات توجه تكنولوجي متخصص (التكنولوجيا الحيوية تكنولوجيا المعلومات...إلخ)؛

– 16%من مجموع حاضنات الأعمال بالولايات المتحدة الأمريكية تعتبر من النوع المشترك حيث يشترك في تمويلها المنظمات غير الحكومية والجهات الخاصة وفي معظم هذه الحاضنات يترك التمويل وإقامة الحاضنات إلى الجهات الحكومية بينما يقوم القطاع الخاص بتوفير الاستشارات والخبرات بالإضافة إلى تمويل المشروعات؛

– 5 % من حاضنات تمولها بعض الهيئات الخاصة مثل مجموعة الكنائس الأمريكية أو جمعيات فنية أو الغرف التجارية أو بعض الجاليات ذات الأصول غير الأمريكية وهي حاضنات تهدف إلى تنمية بعض المشروعات أو الصناعات التقليدية المتخصصة أو توفير فرص عمل لفئات اجتماعية محدد.

**شكل رقم (03–02): أنواع وتخصصات وموقع حاضنات الأعمال**




المصدر: **من إعداد الطلبة اعتمادا على ما سبق**

**1.1موقع حاضنات الأعمال في أمريكا:** تتميز حاضنات الأعمال في أمريكا بالتوزيع في مختلف الولايات غير أن هناك تركيزا واضحا للحاضنات التكنولوجية في الولايات الآتية: جورجيا، شيكاغو، كاليفورنيا، نيويورك، بنسلفانيا، حيث أن هاته الحاضنات تتوزع وفق النسب التالية:

- **45%**من حاضنات الأعمال الأمريكية تقع في المدن الكبرى؛
- 36% من حاضنات الأعمال تقع في المناطق الريفية ؛

- 19% من حاضنات الأعمال تقع في المدن الحضرية[1].

**2.1 أنواع وتخصصات الحاضنات الأمريكية:** هناك ثلاثة أنواع أساسية من حاضنات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تتصدر الحاضنات المختلطة نسبة 54% وهي حاضنات تعمل مع عملاء للعديد من الصناعات تليها الحاضنات التكنولوجية بنسبة 37% والتي تتميز باهتمام متزايد بالحاضنات التقنية ذلك أنها تخلق وظائف ذات قيمة مضافة أعلى من الحاضنات المختلطة، وتركز نسبة 9% المتبقة من الحاضنات على التصنيع والخدمات والقطاعات الإقتصادية الأخرى. [2]

**3.1 طرق تمويل حاضنات المشروعات الأمريكية**

يبلغ عدد الحاضنات الممولة من الحكومة (حاضنات لا تهدف إلى الربح) حوالي 51% من مجموع الحاضنات، وهي حاضنات تهدف فقط إلى تنشيط التنمية الإقتصادية في المجتمعات المحيطة.

بينما تمثل حاضنات الأعمال الخاصة التي يتولى إقامتها وتمويلها جهات خاصة أو مستثمرين أو مجموعة شركات صناعية، حوالي 8% من حاضنات الأعمال في أمريكا، وتهدف هذه النوعية من الحاضنات إلى استثمار الأموال، بالإضافة إلى نقل وتطوير بعض التكنولوجيا الخاصة، ونذكر مثالا على ذلك الحاضنات التي تمت إقامتها من خلال وكالة ناسا للفضاء والخاصة بأبحاث الإلكترونيات وتقنيات الاتصالات الحديثة والمتطورة.

5% من الحاضنات تمولها بعض الهيئات الخاصة مثل مجموعة الكنائس الأمريكية أو جمعيات فنية، أو الغرف التجارية، أو بعض الغرف التجارية، أو بعض الجاليات ذات الأصول غير والأمريكية وهي حاضنات تهدف إلى بعض المشروعات أو الصناعات التقليدية المتخصصة أو توفير فرص عمل لفئات اجتماعية محددة.[3]

**ثانيا: أمثلة عن تجارب حاضنات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية**

**1.2 تجربة حاضنة أوستن التكنولوجية بالولايات المتحدة الأمريكية**

تم إنشاء حاضنة أوستن التكنولوجية نتيجة فشل ما يقارب 50% من المؤسسات الصغيرة وذلك للأسباب المعروفة التي تحد من نشاط هذا النوع من المؤسسات، تم إنشاء ما يزيد عن 600 حاضنة تكنولوجية بالولايات المتحدة، وتعتبر حاضنة أوستن التكنولوجية كآلية للحد من نسبة الفشل هذه المشاريع، حيث أنه تم تخرج 50 مؤسسة صغيرة من

[1]- خالد رحم، عبد الغني ودادن، **مفاهيم عامة حول حاضنات الأعمال وتجارب عالمية**، ملتقى وطني حول استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، يومي 18و19 أفريل 2012، ص7 .

[2]– إيمان كروشة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص357.

[3]- https://alanba.com.kw، 16/05/2024، 00:06

الحاضنة وجاري انتساب 19 مؤسسة ساهمت الحاضنة في خلق 1900 وظيفة جديدة، كما فاق إجمالي عوائدها مبلغ 720 مليون دولار خلال العشر سنوات الماضية، ومن أمثلة المؤسسات المتخرجة ما يلي:

- شركة pws المتخصصة في مجال التجارة الإلكترونية والتي قد بدأت بحوالي عشرة موظفين، أما حاليا يعمل به 400موظف، وفي الربع الأول من سنة 2001 حققت أرباحا تقدر بـ 10.4مليون دولار وفي الربع الثاني من نفس السنة وصلت إلى 11 مليون دولار.
- شركة CEDRA المتخصصة بالعلوم والأبحاث الصيدلانية فقد انتسبت للحاضنة سنة 1992، يتراوح معدل نموها السنوي من 30إلى 40%، وكانت تشغل 05 موظفين أما الآن فهم يزيدون عن 120موظفا.[1]

**2.2 شبكة الحاضنات التقنية بنيوجرسي:** أحد الأمثلة على هذه الشبكات، نجد شبكة الحاضنات التكنولوجية نيوجرسي والتي يوجد بها وحدها 11 مركزا لتنمية المشروعات الصغيرة بالإضافة 07 حاضنات تكنولوجية، والتي عددا من المؤسسات الناشئة، وتشتمل هذه الشبكة على:[2]

- ✓ عدد المشروعات الملتحقة بالحاضنة 11 مشروعا؛
- ✓ عدد فرص العمل التي توفرها المؤسسات الحاضنة 478 فرصة عمل دائمة؛
- ✓ نسبة الزيادة في توظيف الأفراد في الشركات عند التحاقها بالحاضنة 21.1% ؛
- ✓ مجموع دخول المؤسسات في الحاضنات 6.38 مليون دولار أمريكي؛
- ✓ عدد المؤسسات التي تخرجت من هذه الحاضنات 104 مؤسسة؛
- ✓ متوسط فترة الإقامة في الحاضنة من 02 إلى 03 سنوات؛
- ✓ عدد المؤسسات التي تخرجت من الحاضنة ومازالت في ولاية نيوجرسي 80 مؤسسة؛
- ✓ نسب النجاح في المشروعات التي تخرجت من الحاضنة 77 %.

**ثالثا: أهمية حاضنات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية**

ومن هنا تبرز الأهمية الإقتصادية والاجتماعية لحاضنات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية والتي يمكن إيجازها بالنقاط التالية الاتية: [3]

---

[1]- عبد الرزاق خليل، نور الدين هناء، **دور حاضنات الأعمال في دعم والابداع لدى المؤسسات الصغيرة في الدول العربية**، ملتقى دولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة ثليجي الأغواط، الجزائر، يومي 17و18 أفريل 2006، ص614.

[2]– عبد السلام زايدي وآخرون، **حاضنات الأعمال التقنية ودورها في دعم ومرافقة المشاريع الناشئة–عرض تجارب ( ماليزيا، الصين، فرنسا، الولايات المتحدة)**، ملتقى وطني حول إستراتيجية تنظيم مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2013/12/19، ص 32.

[3]- ماهر الحسن المحروق، **المشروعات المتوسطة والصغيرة أهميتها ومعوقاتها**، مركز المنشآت الصغيرة والمتوسطة، الأردن، 2006، ص 09.

– ضمان تمويل المشروعات الصغيرة من خلال ضمان القروض والتمويل المباشر للمشروعات المنتمية للحاضنة؛

– المساهمة في نجاح المشروعات واستمراريتها، وذلك بتقديم المساعدة والمشورة في المجالات التقنية والتنظيم والإدارة ولاسيما في المراحل الأولى من الإنشاء؛

– تعزيز الترابط بين مراكز البحث العلمي والقطاع الصناعي، حيث يتم نقل نتائج البحوث والابتكارات التي يتم إعدادها في الجامعات ومراكز البحوث إلى الجانب التطبيقي في القطاع الصناعي، ومن ناحية أخرى هناك منافع تقدمها الحاضنات مثل الخريجين المؤهلين لإجراء أنشطة تشغيل الحاضنات والشركات المتخصصة والاستعانة بأعضاء الهيئة التدريسية والباحثين بصفة مستشارين.... وغيرها؛

– توفير كافة المساعدات المطلوبة لتنمية وتطوير الاستثمارات والأعمال وتقدمها نحو النجاح؛

– المساعدة في تحقيق معدل عائد جيد على الاستثمار وتنمية المناطق الجغرافية الفقيرة وتحسين صورة وسمعة المجتمعات المحلية؛

– المساعدة في تخفيض تكاليف الإنتاج وارتفاع معدل العائد على الاستثمار؛

– معالجة مشكلة البطالة وتنمية الموارد البشرية حيث تتسم المشروعات الجديدة القائدة على التكنولوجيا في الولايات المتحدة بارتفاع معدلات استيعاب العمالة، وتعد حاضنات الأعمال مشاريع استثمارية تساهم في تطوير قوة العمل.

**المطلب الثاني: التجربة الصينية**

تعمل الحاضنات في الصين على تقديم الإقتصادية لتوجيه المؤسسات الناشئة لدخول السوق بنجاح كما تجدر الإشارة إلى أنه تعرف حاضنة الأعمال في الصين أيضا باسم مركز خدمة ريادة الأعمال عالي التقنية، والذي يوفر سلسلة من خدمات الدعم من خلال توفير المساحة المادية والبنية التحتية للمؤسسات الناشئة القائمة على التكنولوجيا المنشأة حديثا، وذلك لتقليل مخاطر ريادة الأعمال وتكلفة رواد الأعمال، وتحسين معدل نجاح ريادة الأعمال.

**أولا: تاريخ حاضنات الأعمال في الصين ومميزاتها**

**1.1 تاريخ حاضنات الأعمال في الصين:** في عام 1987، لم يكن سوى حاضنتين الأعمال العلوم والتكنولوجيا في مركز رجال الأعمال التكنولوجي الجديد في الصين هم للعلوم والتكنولوجيا الصناعية، لكن بعد ثلاث سنوات من التطوير، استمر نموذج خدمة حضانة الأعمال العلمية والتكنولوجية في الصين في التحسن من حيث الهيكل والوظيفة، واستمر نظام الخدمة في التحسن إلى أن أصبح هناك 4849 حاضنة في الصين سنة 2018 كما يبينه لنا الشكل التالي، يمكن إرجاع هذا التطور إلى عملية إعادة الهيكلة كبيرة للسياسات الخاصة بالبحث العلمي التي كانت منذ سنة 1985، بهدف تحويل اتجاهات البحوث لعلمية النظرية إلى التطبيقات في الصناعة والاقتصاد.

فبدأت الصين في 1988 بإعداد برنامج وطني مركزي يعرف ب TORCH والذي تم بناء عناصره الرئيسية على أساس ثلاثة نقاط محورية للنهوض بالبحث العلمي وتعظيم وهي: تقوية وتنشيط عمليات الإبداع التكنولوجي، وتنمية وتطوير التكنولوجيات العالية وتطبيقاتها، وإتمام تحديث وتطوير عمليات التصنيع ورفع المحتوى التكنولوجي للمنتجات الصينية.[1]

وتؤكد بعض الإحصائيات إلى أن هذا البرنامج الطموح قد أدى إلى خلق 54 حديقة تكنولوجية خلال التسعينيات ونجح في إقامة 465 حاضنة حتى أكتوبر 2002 جميعها تقريبا حاضنات تكنولوجية مما حقق للصين المركز الثاني في العالم في عدد الحاضنات بعد الولايات المتحدة الأمريكية وقبل ألمانيا التي كانت تتربع على المركز الثاني بحوالي 300 حاضنة، ووصل عدد الشركات التي أقيمت في هذه الحدائق التكنولوجية إلى 20.796 من الشركات التي تنتج منتجات عالية التكنولوجيا، يعمل بهذه الشركات حوالي 2051 مليون شخص، في الغالبية ذو مؤهلات عالية، وبلغ مجموع دخل هذه الشركات حوالي 115 مليار دولار أمريكي ونتج عنها مبلغ 13 مليار دولار أمريكي من الضرائب.

وبلغت مكاسب هذه الشركات من التصدير لهذه المنتجات التكنولوجية حوالي 18.6 مليار دولار أمريكي في نهاية عام 2001 بلغ مجموع عوائد الشركات في هذه الحدائق التكنولوجية إلى رقم قياسي جديد، وهو 1193 مليار يوان اي (150 مليار دولار أمريكي) كذلك تجب الإشارة إلى هيكلة الجامعات الصينية التي تمت خلال مشروع يطلق عليه "مشروع لتطوير مائة جامعة صينية رائدة، وذلك للدخول إلى القرن الواحد و العشرين ويهدف هذا البرنامج إلى رفع كفاءة هذه الجامعات ووضعها في مكانة رائدة ومتقدمة داخليا في الصين وعلى المستوى العالمي خارجيا وهناك عدد كبير من الجامعات في الصين تمتلك شركات خاصة بها تقوم بتقديم الخدمات وعمل المشروعات خارج إطار الجامعة، مثلا هناك 57 جامعة في بكين لديها شركات خاصة تمتلك الدولية منها 30 شركة.

ومن ناحية أخرى تختلف السياسات التشجيعية التي تتبعها أقاليم الصين المختلفة من إقليم إلى أخر، مثال ذلك أن معظم المؤسسات التصنيعية الموجود داخل الحاضنات بكين مثلا تكتفي بوجود الوحدات الإدارية لهذه المؤسسات بالحاضنة، بينما تحتفظ بوحدات التصنيع الخاصة بها في الغالب في جنوب الصين (خاصة في مدينة شنغهاي) حيث العمالة أرخص، إن أحد أهم أسباب وجود هذه المشروعات داخل الحاضنات التكنولوجية في بكين هو التسهيلات التي تقدمها شركات التمويل ورأس المال المخاطر وضمانات المشروعات الموجودة في المنطقة، وخاصة في مدينة بكين بالإضافة إلى انفتاح اقتصادي أكبر عن بقية المدن الصينية.[2]

**2.1 مميزات حاضنات الأعمال الصينية:** تتميز حاضنات الأعمال الصينية بمجموعة من الخصائص والمميزات يوضحها الجدول الموالي:

[1]- إيمان كروشة، مرجع سبق ذكره، ص ص 360-361.

[2]- حكيم زايدي، مرجع سبق ذكره،ص9.

**جدول رقم (03–01): خصائص حاضنات الأعمال الصينية**

| التميز حسب | المميزات |
|---|---|
| **التخصص التكنولوجي** | تنقسم الحاضنات التكنولوجية الصينية إلى:<br>– حاضنات تكنولوجية عامة (دون تخصص تكنولوجي)؛<br>– جامعات تكنولوجية متخصصة؛<br>– حاضنات تكنولوجية في قطاع أو سوق متخصص؛<br>– حاضنات الأعمال غير تكنولوجية؛<br>– حاضنات الأعمال الدولية؛ |
| **الشكل القانوني** | تنقسم حاضنات الأعمال الصينية من حيث الشكل القانوني إلى:<br>– حاضنات غير هادفة للربح؛<br>– حاضنات مملوكة للدولة؛<br>– حاضنات ملك شركات رأس مال مخاطر؛<br>– حاضنة تهدف للربح مملوكة لشركات خاصة. |
| **تمويل الحاضنة** | على الرغم من أن الغالبية العظمى من الحاضنات في الصين تتبع برامج التطوير التكنولوجي (TORCH) إلا أن الحاضنات يتم تمويلها من خلال نوعين من التمويل:<br>– التمويل الحكومي الكامل؛<br>– تمويل شركات أو شركات رأس مال مخاطر (معظمها مملوكة للدولة). |

**المصدر**: حكيم زايدي، **دور حاضنات الأعمال في ترقية المؤسسات الناشئة start–up–دراسة حالة–**، أطروحة دكتوراه، تخصص مقاولتيه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2023، ص 09.

**ثانيا: أمثلة عن حاضنات الأعمال في الصين**

**1.2 حاضنة جاد فالو Jade value الصينية**: تقع Jade value في الحي المالي في شنغهاي، وهو مستثمر وحاضنة تركز على قطاعي Insu Tech وFin Tech تسعى إلى احتضان المؤسسات الناشئة من خلال الابتكارات التي تعتمد على التكنولوجيا والتي تركز على المستهلك وبدعم من cash BUS.وهي واحدة من أكبر شركات القروض الاستهلاكية في الصين فإن لديها الموارد التي تحتاجها المؤسسات الناشئة للتوسع في هذه الصناعة. وهي توفر للمؤسسات الناشئة رأس المال والشبكة والدعم والمساحة اللازمة لتطوير عروض منتجات وخدمات الجيل التالي، فضلا عن التوسع في الأسواق الوطنية والدولية.

**2.2 حاضنة ميرك لتسريع الصين:** يسعى برنامج Merckx Accelerator china، بدعم من شركة Merckx، وهي شركة أدوية أمريكية إلى العثور على شركات رعاية صحية محتملة لآفاق الشراكة واستكشاف الأعمال تم إنشاء المبادرة بهدف ابتكار واحتضان وتدريب المؤسسات الناشئة لإنشاء تقنيات متقدمة وتقديم حلول جديدة للسوق الصينية والعالمية، ومن خلال شبكة ميرك العالمية ومركز الابتكار الصيني، يقومون بربط المؤسسات الناشئة بالنظم البيئية للابتكار في الصين وتعزيز التعاون مع الشركاء، بما في ذلك رواد الأعمال والمؤسسات الأكاديمية والجهات الفاعلة في الصناعة والحكومات الحلية.

**3.2 حاضنة طوس:** تأسست حاضنة طوس في عام 1999، وهي الحاضنة الرئيسية لمجموعة توس القابضة، وهي شركة صينية لبناء مجمعات العلوم والتكنولوجيا، منذ تأسيسها قامت بإنشاء أكثر من 170 مركز حضانة واحتضنت أكثر من 20000 مؤسسة في أكثر من 90 موقعا حول العالم، تتبع Tus Star نموذج الحضانة زائد الإستثمار، حيث تزود المؤسسات الناشئة بسلسلة حضانة شاملة بما في ذلك رأس المال والمساحة وأنشطة التسريع وشبكة واسعة من النظام البيئي للابتكار.[1]

**ثالثا: مزايا وعيوب حاضنات الأعمال الصينية وتقييمها**

**1.3 مزايا حاضنات الأعمال الصينية:** قدر حجم حاضنات الأعمال الصينية ب465 حاضنة خلال 12 سنة فقط، واستطاعت توفير استثمارات قدرت عوائدها بحوالي 150 مليون دولار أمريكي .وخلق عدد كبير جدا من الشركات والوظائف، ويرجع ذلك إلى الثقافة الصينية التي تتميز بالقدرة والطاقة الإدارية المرتفعة للأفراد، والرغبة في إقامة شركات وأنشطة تجارية و صناعية، بالإضافة إلى المساحة الكلية القابلة للتأجير للحاضنات تقدر بحوالي 3 مليون متر مربع، وعدد المؤسسات الملتحقة بها حوالي ثمانية الآلاف مؤسسة توظف حوالي 300 ألف فرد معظمهم من أصحاب المؤهلات العليا، وتحقق دخلا سنويا يبلغ حوالي سبع مليارات دولار أمريكي.

وساهمت الحاضنات الصينية في إحدى تغيير ثقافي كبير، حيث قام هذا البرنامج الضخم في سد الفجوة بين الأبحاث الممولة من جانب الدولة والأبحاث التي يمولها القطاع الخاص وتنشط هذه الأخيرة، بالإضافة إلى تنمية حب العمل الحر والرغبة في إقامة مشروعات خاصة كما نجحت الجمعية الصينية للحاضنات في إحداث عمليات نقل وتبادل الخبرات وتأهيل عدد كبير من مديري الحاضنات لمواكبة هذا العدد الكبير من المشروعات، حيث قام هؤلاء المدراء بحضور عدد من الندوات والمؤتمرات في الخارج لاستيعاب هذا المفهوم والخروج برؤية واضحة حول إدارة الحاضنات، وقامت هذه

[1] – أم كلثوم باهي، روضة جديدي، **دور حاضنات الاعمال في خلق قيمة مشتركة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة: التجربة الصينية نموذجا**، مجلة اقتصاد المال والأعمال، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، المجلد 09، العدد01، 2024، ص171.

الحاضنات بضبط إيقاع أعمالها من "حاضنات اجتماعية" تدار بشكل فيه كثير من التسامح والنظرة الإجتماعية للأعمال، إلى "حاضنات أعمال "تدار تبعا لقواعد العرض والطلب و المنافسة.

### 2.3 عيوب حاضنات الأعمال الصينية:

بالرغم من كل هذا النجاح الذي حققته حاضنات الأعمال الصينية إلا أنها لا تخلو هذه التجربة من عيوب، فقد تم التركيز فقط على المشاريع التكنولوجية وذلك بسبب التبعية الكاملة للبرنامج القومي للتنمية الاجتماعية TORCH مما لا يتيح الفرصة لتنمية العلاقات مع الإدارات المحلية وإدماج هذه المشروعات في هذه الإدارات المحلية وإدماج هذه المشروعات في هذه الإدارات ونقل ملكتها وتبعيتها إلى تبعثيها إلى المقاطعات المختلفة. ومن العيوب أيضا التركيز على توفير المباني والأجهزة للمشاريع والبنية الأساسية للحاضنات HARDWARE، وإهمال الخدمات الفنية وخدمات إقامة المشاريع، وهي الخدمات التي يطلق عليها "SOFTWARE". والتركيز الشديد على الشركات التكنولوجية وعدم إدماج بعض العناصر والاجتماعية في هذا البرنامج. وأيضا تركيز إدارة الحاضنة على إدارة المباني والأنشطة العقارية حيث لا تتوفر في الغالب الخبرات والمهارات اللازمة لتنمية وتطوير الشركات، مما يحد من جودة الخدمات المقدمة للمؤسسات داخل الحاضنات. ومن عيوبها أيضا إدارة الخدمات في الحاضنة تتم دون مراعاة تكاليف الخدمات، وهذه إحدى أهم مشاكل إقامة الحاضنات في الصين، حيث أن معظم الراغبين في إقامة مشروعات لا يوجد لديهم المدخرات المالية التي تكفي مرحلة بداية المشروع ويتوقعون أن تقدم إليهم الحاضنة الخدمات بشكل مجاني. وكذلك ضعف الإتمام بالمشروعات الموجهة إلى المرأة والموجهة للأقليات.

### 3.3 طرق تقييم أداء حاضنات الأعمال الصينية:

يتم تقييم أداء حاضنات الأعمال الصينية بالتركيز على الخدمات أكثر من المباني والوحدات الإنتاجية، وزيادة الاهتمام بإدارة الحاضنة كأنها مشروع تجاري، والتعاون والشراكة مع الحاضنات الأخرى وجمعيات الحاضنات، وتنمية معايير اختيار المشروعات بالحاضنة. والتركيز على اختيار عناصر ذات خبرة بإدارة الأعمال للعمل على إدارة أعمال الحاضنة. وأيضا زيادة الكفاءة المالية وزيادة الفعالية على المستوى الميكرو والماكرو.[1]

### المطلب الثالث: التجربة الفرنسية

تعتبر التجربة الفرنسية في ميدان الحاضنات من أقدم التجارب في دول الاتحاد الأوربي والتي تعود إلى حوالي منتصف الثمانينيات ويقدر عدد الحاضنات في فرنسا بحوالي 200 حاضنة تتوزع على مختلف المدن الفرنسية، وقد تم حديثاً (عام 2001 ) إقامة مؤسسة مركزية لتنظيم نشاط هذه الحاضنات تسمى وقد قامت هذه الجمعية بوضع تصنيف ،" France

[1]– عبد الله بلعيدي، مرجع سبق ذكره، ص ص 144-145.

Incubation" الجمعية الفرنسية للحاضنات ( جديد لعدة أنواع من التخصصات التكنولوجية التي يتم تبعاً لها تقسيم المشروعات الجديدة وهي :

الصحة، الصناعات الغذائية، علوم الحياة: biotechnologie؛

– التكنولوجيا الحيوية

– تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: الإنترنت البرمجيات، علم الشبكات والاتصالات الوسائط المتعددة؛

– العلوم الإنسانية والاجتماعية: التعلم، الثقافة.

**أولا: أصناف حاضنات الأعمال الفرنسية**

وبالإضافة إلى التصنيف السابق، نجد تصنيفها آخر لحاضنات الأعمال حسب الجهة أو الهيئة التي تنتمي إليها، حيث نجد:

**1.1 حاضنات حكومية**: وهي الحاضنات المقامة داخل كليات الهندسة والمعاهد العلمية المختلفة (EPITA،ESSEC،INT) ومراكز البحوث بالإضافة إلى الحاضنات التي ترتبط بالتنمية الإقتصادية للأقاليم مثل حاضنة PARIS INNOVATION.

**2.1 حاضنات تمتلكها الشركات الكبرى**: وهي حاضنات قامت مجموعات من الشركات الكبرى بإقامتها، وذلك بهدف تشجيع وتنمية المشروعات الجديدة في المجالات التي تهم هذه الشركات الكبيرة، وخاصة في المجالات التكنولوجية الجديدة، مثل شركة الاتصالات الفرنسية Telecom France التي أقامت Invente Mobile وشركة الكهرباء الفرنسية EDF التي أقامت حاضنة "Business Accelerator"

**3.1 حاضنات قطاع خاص**: هي حاضنات استثمارية تهدف إلى الربح بدأت في إقامتها منذ منتصف التسعينيات شركات تمويلية وشركات رأس المال المشارك ورأس المال المخاطر. وتقدم كل الخدمات المالية خاصة في المشروعات ذات المخاطرة العالية جدا، ومثال هذه الحاضنات الخاصة حاضنة Te lento التابعة لشركة KPM6.

وبالنسبة للنوع الأول (الحاضنات الحكومية) فقد أطلقت فرنسا مشروع احتضان وتمويل المؤسسات incubation et capital amorçage des entreprises التكنولوجية في مارس 1999 من طرف وزارتي البحث العلمي والاقتصاد ، والذي يهدف technologiques إلى إنشاء حاضنات تكنولوجية موجهة إلى قطاع التعليم العالي والبحث العلمي حيث أسفر هذا المشروع( 2003 ) عن النتائج التالية :

- إنشاء 30 حاضنة تكنولوجية؛
- احتضان 964 مشروع، تخرج منها 519 مؤسسة توظف حوالي 2025 شخص؛

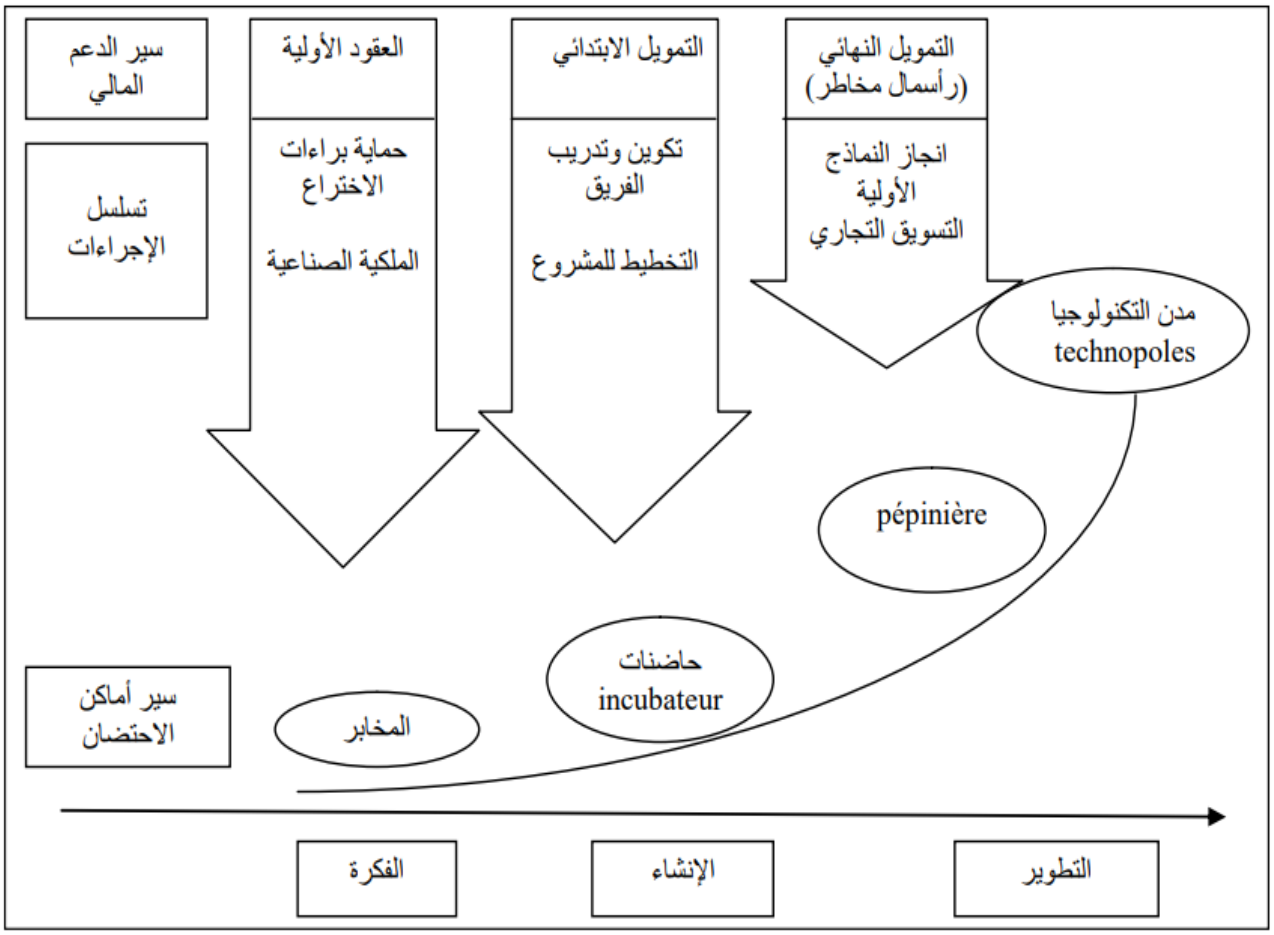
تتميز هذه الحاضنات بكون 35 % منها تعمل في ميدان التكنولوجيا الحيوية و31% تعمل في ميدان تكنولوجيا المعلومات، بالإضافة إلى أن نسبة 90% biotechnologie من أصحاب المشاريع يحملون شهادات عليا (ماجستير، دكتوراه) و58 % منهم لا يقل سنهم عن 36سنة و39 %بين 25 و35 سنة.

بالإضافة إلى ما سبق نجد عدة اختلافات جوهرية تميز تسمية الحاضنة في فرنسا وهذا تبعا لنموذج احتضان المشاريع المعمول به، ويمكن أن نميز هذه الاختلافات كما يلي:

على الحاضنات التي توفر الدعم الفني والإداري incubateur يطلق مصطلح حاضنة والتمويلي لتشجيع إقامة مشروعات جديدة، ما عدا استضافة الشركات بدء المشروع فيه وبالتالي فإن هذا النوع من الحاضنات يركز على احتضان أصحاب الأفكار التكنولوجية وتوفير السبل لدخولهم في شراكة للحصول على معدات وأدوات البحث من أجل الوصول إلى وضع منتج قابل للتسويق والبيع، ويمثل هذا النوع أولى مراحل احتضان المشاريع الجديدة التي تنتهي عادة بإنتاج العينات الأولى للمشروع، أما مصطلح ورشة pépinières d'entreprise فيطلق على المراكز التي توفر الخدمات التي تم ذكرها من قبل، بالإضافة إلى توفير الموقع الذي يتم إقامة المشروع فيه، وعادة ما الالتحاق بهذا النوع من الحاضنات بعد التخرج من النوع الأول، ويوضح لنا الشكل التالي نموذج احتضان المؤسسات المعمول بها في فرنسا وأهم مميزاته[1]:

[1]- عبد السلام زايدي، مرجع سبق ذكره، ص 27.

**شكل رقم (03–03): النموذج الفرنسي لاحتضان المشاريع**




**المصدر:** مراد إسماعيل، عيماد داتو سعيد، **حاضنات الأعمال التكنولوجية**، أيام علمية دولية ثانية حول المقاولاتية بعنوان " آليات دعم ومساعدة إنشاء المؤسسات في الجزائر الفرص والعوائق"، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، أيام 05/04/03 ماي 2011، ص 11.

**ثانيا: أمثلة عن تجارب حاضنات الأعمال الفرنسية.**

**1.2 حاضنة Incubation Normandie**: أنشأت في جويلية 2000 بالتعاون مع جامعة Basse-Caen Normandie والمدرسة العليا للمهندسين ENSICAEN ومؤسسة GANIL لأبحاث الفيزياء وتمتلك الحاضنة شبكة واسعة من العلاقات مع مؤسسات التعليم العالي ومخابر البحث والمؤسسات التكنولوجية في المنطقة.

يتم تمويل الحاضنة من طرف الوزارة المنتدبة للبحث والتكنولوجيا الجديدة والجمعيات المحلية والأعضاء المؤسسيين للحاضنة، وتبلغ ميزانية الحاضنة 500 ألف اورو سنويا.[1]

[1]– علاء بوضياف، محمد زبير، **دور حاضنات الأعمال التكنولوجية في دعم المؤسسات الناشئة في الجزائر**، مجلة شعاع للدراسات الإقتصادية، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، الجزائر، المجلد 04، العدد 01، 2020، ص ص 91-92.

**2.2 الحديقة التكنولوجية في مدينة ليل EUROSANTE** : أنشأت الحديقة في سنة 1996 وتتوفر على العديد من التجهيزات والمواقع، كما تحتوي على مركز طبي جامعي يعمل به أكثر من 2350 طبيب و 2000 باحث، كما تتوفر على العديد من مخابر البحث في ميدان البيو تكنولوجيا ، وتتواجد بها 500 مؤسسة تعمل في ميادين الصيدلة ، إنتاج المعدات والتجهيزات الطبية ، تقنيات الإعلام الآلي في المجال الطبي، توفر الحديقة 1000 منصب عمل في كل سنة بالإضافة إلى إنشاء العديد من المؤسسات، وتهدف الحديقة إلى:

- احتضان ومرافقة المؤسسات العاملة في مجال الصحة؛
- تثمين نتائج البحث العلمي؛
- تسهيل عمليات نقل التكنولوجيا ونتائج الأبحاث في المجال الصحي؛
- جذب المؤسسات الأجنبية للاستثمار في المنطقة؛
- تشكيل شبكات علاقات مع مختلف الهيئات غرف التجارة والصناعة، وكالات الإستثمار، مؤسسات البحث العلمي

تكون الحاضنة من:

- مكتب إدارة؛
- لجنة اختيار ومتابعة المشاريع؛
- لجنة توجيه تقوم بالمصادقة على برامج الحاضنة؛
- أعضاء الحاضنة ويتكونون من مدارس ومعاهد وشركات عاملة بالمنطقة

تتوفر الحاضنة على عدة مواقع وتجهيزات تسمح باستقبال واحتضان أصحاب المشاريع، كما تقدم لهم العديد من خدمات الدعم والمرافقة وشبكة واسعة من العلاقات مع مختلف الهيئات العلمية والإدارية، ومنذ انطلاق الحاضنة في سنة 2000 قامت باحتضان 24 مشروع توظف حوالي 40 شخصا، تخرج منها 8 مشاريع بنجاح، بينما لا تزال المشاريع الأخرى في مرحلة الاحتضان.[1]

**ثالثا: خصائص حاضنات الأعمال الفرنسية:**

تتميز التجربة الفرنسية في مجال اقامة حاضنات الأعمال بعدد من الخصائص التي تعتبر نموذجا في معظم التجارب الأوربية للحاضنات من حيث:[2]

- جميع الحاضنات الفرنسية (تكنولوجية أو غير تكنولوجية)، تقدم خدمات للمشروعات غير الملتحقة بها؛

[1]– مراد إسماعيل، عماد سعيد داتو، **حاضنات الأعمال التكنولوجية**، أيام علمية دولية ثابتة حول: آلية دعم ومساعدة إنشاء المؤسسات في الجزائر الفرص والعوائق، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، أيام 05/04/03 ماي 2011، ص 12.

[2]-zouhair M'chirgui assessing the performance of business incubators: Recent France evidence Business and management research، vol 01، no 01، 2012، p 65- 66.

– هنالك عدد من مراكز الأعمال التي يطلق عليها "incubateur" وتمثل نموذجا للحاضنات المفتوحة وتقع داخل مقر غرف التجارة والصناعة؛

– معظم الحاضنات التكنولوجية توفر الخدمات المالية ورؤوس أموال المخاطرة لاحتضان الابتكارات والاختراعات؛

– الغالبية العظمى من هذه الحاضنات تتبع الإدارات المحلية ووزارة البحث العلمي، وتأخذ شكلا قانونيا موحدا تحت صبغة "جمعية أهلية لا تهدف للربح"

– تتوزع الحاضنات في معظم المدن الفرنسية وتستند الإقامة داخلها إلى تعاقدات إيجاريه ذات قيمة ايجار منخفضة ولمدة لا تزيد عن 23 شهرا فقط.

## المبحث الثاني: تجارب الدول العربية في مجال حاضنات الأعمال

سارعت العديد من الدول العربية على اختلافها إلى تبني واستحداث حاضنات للأعمال بغية مساهمتها في جذب الأفكار وتحويلها إلى مؤسسات فاعلة تساهم في بناء النسيج الاقتصادي لهاته الدول، لكن هناك بعض الدول العربية التي أضحت تمتلك تجربة ناجحة ومتميزة في هذا المجال البعض منها حقق هذا التميز خلال فترة وجيزة على غرار تجربة المملكة العربية السعودية التي كانت انطلاقتها متأخرة نوعا ما غير أنها تعتبر من التجارب الرائدة والناجحة على مستوى دول شرق آسيا وشمال إفريقيا. ومن خلال هذا العنصر سيتم التعرف على بعض من هاته التجارب من بينها تجربة المصرية، تجربة المملكة العربية السعودية، تجربة الإمارات العربية المتحدة.

### المطلب الأول: التجربة المصرية

تعتبر حاضنات الأعمال في مصر أحد الآليات المناسبة من أجل التغلب على المشكلات والصعوبات المترتبة على تطبيق سياسات التحول الاقتصادي والتغيرات في طبيعة النظام الاقتصادي العالمي الجديد، وكذا من أجل مساعدة المشروعات الصغيرة الجديدة والقائمة خاصة التي تعتمد على استخدام الأفكار التكنولوجية الجديدة.

#### أولا: واقع حاضنات الأعمال في مصر

لم تحظى حاضنات الأعمال في مصر بالاهتمام المخطط لها فلم يتعدى عددها العشر حاضنات وهو رقم ضئيل مقارنة بانتشار مفهوم وآلية حاضنات الأعمال في باقي الدول العربية، ولقد نشطت صناعة حاضنات الأعمال عقب إنشاء الجمعية المصرية لحاضنات المشروعات الصغيرة 1995م، وهي مؤسسة وكيان غير حكومي وإنما يهدف لتسيير ومساعدة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، أما عن أهم المهام التي تعمل الجمعية على تفعيلها وهو العمل على إقامة حاضنات الأعمال بمختلف أنواعها وبالفعل تم إنشاء أول حاضنة للأعمال سنة 1998 وكانت تعرف بحاضنة المشروعات التكنولوجية بالتبين وقامت باستيعاب 11 مشروعا في المراحل الاولى للمشروع على الرغم من أن الحاضنة لها قدرة استيعابية تصل إلى 40 مشروعا، بالإضافة إلى أن بنك قناة السويس يمتلك حاضنة أعمال تهدف إلى تمويل وتدريب

المؤسسات الناشئة، وفيما يلي سيتم التعرف على كل من الجمعية المصرية لحاضنات الأعمال وكذا حاضنة بنك قناة السويس.[1]

**ثانيا: أمثلة عن حاضنات الأعمال المصرية**

**1.1 الجمعية المصرية لحاضنات الأعمال:** تم إنشاء الجمعية المصرية لحاضنات الأعمال في جويلية 1995 والتي كانت تهدف أساسا إلى:

✓ إنشاء وإقامة وإدارة حاضنات الأعمال والتجمعات التكنولوجية والعلمية والصناعية والإشراف على إعداد وتكوين الكفاءات البشرية في مجال الحاضنات؛

✓ نشر وتنمية ثقافة العمل الحر ودعم إنشاء المشروعات الصغيرة بكافة أنواعها عن طريق وضع آليات تسمح بتقديم كافة الخدمات الاستشارية، الفنية، الإدارية، التمويلية والتسويقية عن طريق مفهوم حاضنات الأعمال؛

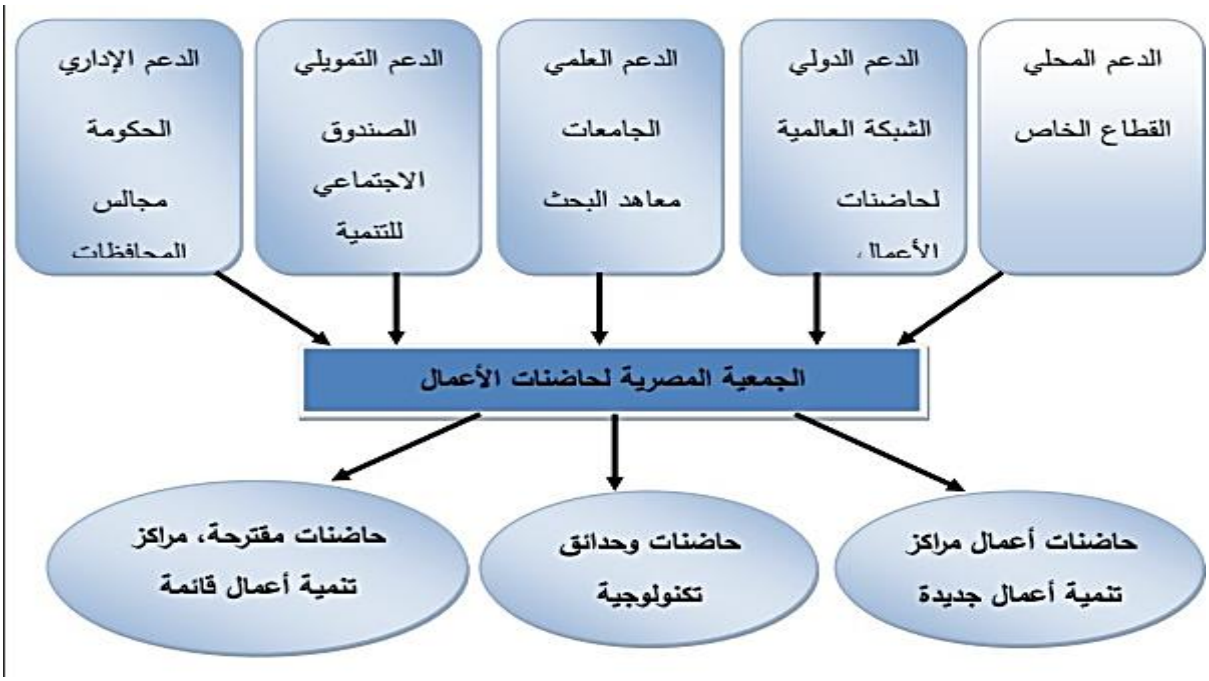
✓ الإشراف على برامج التعاون مع الهيئات الدولية في مجال الحاضنات.

ويوضح لنا الشكل التالي رقم(03-04 ) الدور الذي تقوم به الجمعية، ومختلف الهيئات والمؤسسات التي تتعاون معها الجمعية في دعم وإنشاء المشروعات الصغيرة من خلال إنشاء العديد من حاضنات الأعمال والحدائق التكنولوجية.[2]

[1]- أمل هاشم علي، مرجع سبق ذكره، ص 271.

[2]– أحمد يونس درويش، **التجربة المصرية في إنشاء الحاضنات**، ملتقى تنمية الموارد البشرية صندوق تنمية الموارد البشرية، مصر، 2013، ص 91.

**شكل رقم (03–04): منهجية عمل الجمعية المصرية لحاضنات الأعمال**




**المصدر**: أحمد يونس درويش، **التجربة المصرية في انشاء الحاضنات**، ملتقى تنمية الموارد البشرية، صندوق تنمية الموارد البشرية، مصر، 2013، ص 01.

قامت الجمعية المصرية لحاضنات الأعمال بتمويل الصندوق الإجتماعي للتنمية بوضع إستراتيجية لإقامة 21 حاضنة أعمال وتجمعات ذات وحدات دعم تكنولوجي وعلمي وصناعي تغطي كافة أنحاء الجمهورية، وذلك خلال الخطة الزمنية التي كان من المفترض الانتهاء منها في الفترة 199-2003، وتهدف خطة الجمعية إلى إنشاء حاضنات تخرج حوالي 150 مشروع كل عشر سنوات وتوفر 2900 فرصة عمل، وقد بدأت عدة مشروعات بالتنسيق مع الجامعات المصرية.

ولقد قام الصندوق الإجتماعي للتنمية بتمويل إقامة وإدارة 12 من حاضنات الأعمال والتجمعات العلمية والتكنولوجية والصناعية تغطي بعض محافظات الجمهورية حتى نهاية جويلية 2001 تاريخ بدء العمل في الحاضنات التالية:

- حاضنة أعمال تلا–المنوفية؛
- حاضنة المشروعات التكنولوجية بالتبين–القاهرة؛
- حاضنة الأعمال والتكنولوجيا–أسيوط؛
- حاضنة المشروعات الصغيرة بالمنصورة؛
- حاضنة الدويقة المفتوحة–القاهرة، حاضنة السلام المفتوحة–القاهرة.[1]

[1]– أحمد بن قطاف، **فعالية حاضنات الأعمال في تنمية المشاريع الناشئة في العالم الإسلامي قراءة تجارب: ماليزيا، مصر، الأردن، دول مجلس التعاون الخليجي**، مجلة الاقتصاد والتنمية–مخبر التنمية المحلية المستدامة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريريج، العدد 05، 2016، ص ص 180-181.

**2.1 حاضنة أعمال بنك قناة السويس:** تم تأسيس حاضنة أعمال بنك قناة السويس بالتعاون مع جامعة النيل برعاية البنك المركزي المصري تحت مظلة "مبادرة رواد النيل" بهدف احتضان الأفكار المبتكرة وتحويلها لمشاريع ناجحة ودعمها ماليا وغير ماليا. حيث يقوم بنك قناة السويس بتقديم منح مالية أو خدمات غير مالية لأصحاب الأفكار ورواد الأعمال المتقدمة والمشاركة في حاضنة أعمال بنك قناة السويس والتي تقوم بعرض أفكارهم من خلال احتضان المشاريع التي تم اختيارها والتي تتناسب مع المعايير والشروط المطلوبة.

ومن خلال مشاركة بنك قناة السويس في مبادرة رواد الأعمال التي أطلقها البنك المركزي المصري وكذا بالتعاون مع جامعة النيل الأهلية من جهة، واشتراك أحد حاضنات الأعمال التي تهدف إلى احتضان المؤسسات الناشئة وتقديم الدعم الفني والإداري والمالي لها خاصة في مجال تطوير البرمجيات المساعدة على التحول الرقمي من جهة أخرى[1]، قدمت حاضنة أعمال بنك قناة السويس مجموعة من النتائج المتعلقة بهذا الأمر على مدار ثلاث سنوات والشكل الموالي رقم (03-05) يوضح هاته البيانات:

**شكل رقم (03-05): حصيلة نتائج حاضنة أعمال بنك قناة السويس خلال ثلاث سنوات**

**Source :** https://scbank.com.eg/Ar/SME_non_Financial_Services.aspx 12/05/2024 a 15: 24.

[1] - https://scbank.com، 13/05/2024، 3:13 pm.

الملاحظ من الشكل السابق أنه وفي إطار مبادرة رواد النيل التي أطلقها البنك المركزي المصري فإن حاضنة أعمال بنك قناة السويس قد قدمت مجموعة من النشاطات خلال ثلاثة سنوات تتمثل في دورات تدريبية وحسابات بنكية والتوجيه والدعم المادي، والتي بدورها حققت نتائجا جد إيجابية لصالح المؤسسات الناشئة وخير دليل على ذلك هو المبلغ المالي الكبير الذي حققته المؤسسات الناشئة المتخرجة من الحاضنة من خلال إجمالي مبيعاتها والذي بلغ 109 مليون جنيه مصري خلال ثلاث سنوات.

ومن بين الخدمات التي تقدمها حاضنة أعمال بنك قناة السويس ما يلي:

- ✓ دعم المشاريع بمنحة مالية مقدمة من بنك قناة السويس؛
- ✓ خدمة تشبيك رواد الأعمال بجميع الأنحاء التي يمكن أن تدعم مشاريعهم بهدف توسيع نشاطهم؛
- ✓ خدمة تقديم خطط عمل المشاريع؛
- ✓ خدمة تسويق المشاريع من خلال بنك قناة السويس؛
- ✓ خدمة مشاركة المشاريع في المعارض والمؤتمرات التي يرعاها البنك بهدف تسويق المشاريع؛
- ✓ التواصل مع السوق والصناعة الخاصة بكل مشروع.[1]

**3.1 حاضنات أعمال تابعة للصندوق الإجتماعي للتنمية:** ويقتصر عددها على 6 حاضنات تتبع الصندوق الإجتماعي للتنمية وتعمل على تأجير وحداتها للشباب المنتسب لها وتساعده بتقديم قروض بنفس الشروط المفروضة على المشروعات الصغيرة المستهدف رعايتها من قبل الصندوق.

**4.1 حاضنات أعمال خاصة:** ويبلغ عددها 17 حاضنة أعمال ونجد أن حاضنات الأعمال الخاصة لا تتصف بالانتشار الجغرافي عل مستوى محافظات مصر، فمعظمها 16 حاضنة مقرها يقع في محافظة القاهرة، كذلك يرتكز عدد كبير منها على قطاع التكنولوجيا وذلك بالرغم من أن قطاع كبير من رواد الأعمال من الشباب يستهدف إقامة مشروعات تتنوع بين أعمال صناعية وحرفية وزراعية وتجارية، بينما عدد محدود جدا من الشباب خريجي الجامعات ذات تخصص تكنولوجي يرغبون في تأسيس مشروعات في هذا المشروع.

وبهذا فالتجربة المصرية تعد في مجال حاضنات الأعمال وتطوير المؤسسات الناشئة تحقق نتائجا إيجابية في مجملها خاصة لما يكون هناك برنامجا وطنيا موحدا تندرج ضمن كل الهياكل والحاضنات مما يساعد على رسم رؤية واضحة تؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف المنشودة.[2]

---

[1]– حكيم زايدي، مرجع سبق ذكره، ص 22.

[2]– شيماء أحمد حنفي، **حاضنات الأعمال كآلية فعالة لدعم رواد الأعمال في مصر**، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، مصر، المجلد 04، العدد 02، 2020، ص 08.

**المطلب الثاني: تجربة المملكة العربية السعودية:**

تعتبر التجربة السعودية من أكثر التجارب العربية نجاحا وتقدما، ويظهر ذلك جليا بعد انتهاء مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية من تنفيذ الخطة الوطنية الأولى للعلوم والتقنية والابتكار سنة 2014 أين اتضحت معالم تحول المملكة نحو مجتمع المعرفة من خلال بناء قاعدة معرفية وتأسيس البنى التحتية، وتهيئة بيئة الابتكار وأدواتها، ونمو العلاقات بين العلم والمجتمع.

**أولا: نشأة حاضنات الأعمال بالمملكة العربية السعودية:**

بدأ الحديث عن حاضنات الأعمال رسميا في المملكة العربية السعودية حينما أنشأت جامعة الملك سعود عام 2002م، حيث تم إنشاء أول مركز لريادة الأعمال في المملكة يتضمن أول حاضنة للأعمال تعمل بالشكل المتكامل لمفهوم الحاضنة، ثم أنشأت مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية أول حاضنة تقنية رسمية في السعودية بمسمى حاضنة بادر تعنى بريادة الأعمال لتقنية المعلومات والاتصالات وذلك عام 2008م.

وفي عام 2011 بدأت مكين –جمعية حاضنات الأعمال السعودية–عملها في الرياض كأول مؤسسة مهنية متخصصة في حاضنات الأعمال، وبنهاية عام 2014م بلغ عدد الحاضنات 20 حاضنة في مختلف المجالات بحسب تقديرات شبكة الحاضنات السعودية،[1] وفي عام 2016 تم إنشاء الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت" التي تبنت المشروع من أجل تطوير شبكة من حاضنات الأعمال وأطلق عليها أسم (حاضنات السعودية)، في عام 2018 تم التوسع في حاضنات الأعمال ليشمل مسرعات الأعمال ومساحات العمل المشترك في المملكة العربية السعودية. [2]

**ثانيا: أمثلة عن حاضنات الأعمال في المملكة العربية السعودية**

لعل من أبرز المؤسسات التقنية التي سعت مدينة الملك عبد العزيز إلى إنشائها وتطويرها نجد معهد الابتكار والتطوير الصناعي وبرنامج بادر للحاضنات التقنية، إضافة إلى برنامج مراكز الابتكار التقني.

**1.1 معهد الابتكار والتطوير الصناعي:** تم إنشاء معهد الابتكار والتطوير الصناعي في مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية عام 2014 لتحفيز ودعم الابتكار عن طريق استثمار جهود البحث التطبيقي والتميز المعرفي في المدينة وليكون حلقة وصل بين كل ما تقوم به معاهد البحوث من أنشطة بحثية وبين القطاع الصناعي.

---

[1]– أمل محمد سليمان، فيصل عوض محمد عبد القادر، **دور حاضنات الأعمال في تحقيق التنمية المستدامة بالمملكة العربية السعودية بالتطبيق على قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة**، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئة، المجلد 11، العدد 01،2020،ص237 .

[2]– ماجد بن غزاي حميد العتيبي، **دور حاضنات الأعمال في الجامعات السعودية في دعم الابتكار وتحقيق رؤية المملكة 2030**، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2023، ص ص100-101.

**2.1 المركز الوطني للتطوير الصناعي**: الذي قام إنشاؤه في عام 2014م ليكون أحد واجهاتها لدعم القطاع الصناعي في المملكة العربية السعودية من خلال تقديم الخدمات المساندة للمبادرات والمشاريع الصناعية، وتقديم التسهيلات الخاصة بتصنيع النموذج الأولي فضلا عن تذليل كل الصعوبات التي تواجه الباحثين خاصة التسويقية منها.

**3.1 برنامج بادر للحاضنات التقنية**: بدعم من مدينة الملك عبد العزيز التقنية تم تفيل برنامج بادر الذي يهدف لتفعيل وتطوير حاضنات الأعمال التقنية، وتعزيز مفهوم ريادة الأعمال التقنية في المملكة وتحويل المشاريع والبحوث التقنية إل فرص تجارية ناجحة، وقد تم في سنة 2015 احتضان 23 مشروعا جديدا في مجال تقنيات المعلومات بالإضافة إلى 6 مشاريع جديدة في مجالات الطب والغذاء و 7 مشاريع جديدة في مجال التصنيع كما نجح البرنامج في تخريج ستة مشاريع تجارية متميزة بالإضافة إلى أنه تم تنفيذ عدد من الفعاليات والبرامج لدعم ريادة الأعمال شملت المحاضرات وورش العمل والبرامج التدريبية والمسابقات والملتقيات والمؤتمرات العلمية استفاد منها أكثر من عشرين ألف مبتكر وباحث ورائد أعمال في المملكة.

تم طرح سبعة مشاريع واعدة وعرضها على المستثمرين الأفراد من خلال شبكة (سيرب) لتوفير حلول تمويلية مبتكرة لسد فجوة التمويل في المراحل الأولى للمشاريع التقنية. كما قام البرنامج بتدشين حاضنة بادر للتقنيات المتعددة في الطائف، وكذلك تم إنشاء مكتب لخدمات المخترعين بهدف المساعدة وتقديم الاستشارات المتخصصة في مجالات الاختراع وتم دعم ستة اختراعات في مرحلة التصنيع والتطوير. إذ تم دعم ما يقارب 1577 مخترع في سنة 2015، الأمر الذي أدى إلى ارتفاع عدد براءات الاختراع التي تملكها المملكة إلى أزيد من 22 براءة و21 علامة مسجلة في ما لا يزال لديها 590 طلب براءة اختراع في المكاتب الدولية والمحلية.[1]

**4.1 برنامج مراكز الابتكار التقني**: أنشأت المدينة خمس مراكز ابتكار تقني في مختلف الجامعات السعودية بهدف ترقية الابتكار وتحسين تنافسية المشاريع الصغيرة والكبيرة على حد سواء، وقد كان لابتكارات هذه المراكز أثر إيجابي على مختلف أنشطة الصناعة السعودية.

**5.1 مركز واعد لريادة الأعمال**: تم إنشاء مركز أرامكو السعودية لريادة الأعمال "واعد" في عام 2011 من قبل شركة الزيت العربية السعودية (أرامكو السعودية) المعروفة سابقا بشركة الزيت العربية الأمريكية قبل تأميمها سنة 1988، وذلك بغرض تشجيع روح المبادرة لدى الأفراد ودعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة المحلية، في إطار التوجه الإستراتيجي للمملكة للتحول نحو الاقتصاد القائم على المعرفة والذي يعتمد على الابتكار والتقنية وينوع مصادر الدخل ويدعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة النابعة من روح الإبداع.

[1] – سعيدة بوسعدة، ليلى بعوني، **الحاضنات التكنولوجية كمدخل لتدعيم الابتكار في المشاريع المقاولاتية تجارب عربية رائدة**، مجلة المؤسسة، جامعة الجزائر3، العدد 07، 2018، ص ص 87-88.

**1.5.1 برامج مركز أرامكو (مركز واعد)**: تنقسم برامج المركز إلى برامج تمويلية وأخرى خاصة بإحتضان الأعمال، حيث توجه هذه البرامج إلى مجموعة واسعة من القطاعات مثل: القطاع الصناعي، الصحي، التعليمي، الترفيهي، الصناعات الغذائية، اللوجستية بالإضافة إلى عدة قطاعات ومجالات أخرى، على أن تستوفي المشاريع المدعومة واحد أو أكثر من المعايير التالية:

– أن يكون المشروع مبتكرا؛

– أن يقدم منتجات أو خدمات جديدة ولم يسبق إنتاجها في المملكة؛

– أن يقدم منتجات أو خدمات تسد فجوة سوقية وتستبدل الواردات من الخارج؛

– أن يخلق فرص عمل أكثر؛

– أن تكون المشاريع في المناطق النائية.

**1.1.5.1 برامج التمويل**: تتمثل في برنامج للإقراض دون ضمانات وآخر خاص بالمشاركة برأس المال.

✓ **برنامج الإقراض**: يقدم برنامج واعد للإقراض لأصحاب المواهب الريادية، الخطوات الإرشادية اللازمة لتمويل مشاريعهم وذلك من خلال مجموعة متكاملة وشاملة من الخدمات التي تلبي احتياجاتهم ومتطلباتهم في تأسيس مشاريعهم الجديدة أو التوسيع في شركاتهم الصغيرة أو المتوسطة الحجم.

✓ **برنامج المشاركة برأس المال**: يسهم برنامج واعد للمشاركة برأس المال الجريء (المخاطر) في تقديم حصص استثمار مباشرة للمنشآت الباحثة عن شريك تجاري، حيث يهدف البرنامج إلى تطوير المشاريع الصغيرة والمتوسطة من أجل دعم النمو الاقتصادي للمملكة، عن طريق الإستثمار في الشركات التي لاتزال في مراحلها المبكرة وكذلك المؤسسات القائمة التي ترغب في توسع أعمالها.

**2.1.5.1 برامج احتضان الأعمال**: أطلق مركز أرامكو لريادة الأعمال رسميا أول حاضنة أعمال–مختبر الأعمال الناشئة لإطلاق المشاريع الجديدة– في جامعة الملك فهد للبترول والمعادن في شهر جويلية 2013، وتركز الحاضنة بشكل أساسي على رعاية الأفكار الفريدة والمبتكرة وإطلاق المشاريع الجديدة القائمة على التكنولوجيا، كما يتيح موقع المركز لمستخدميه الاستفادة من مرافق الجامعة وموارد المعرفة فيها في تطوير مشاريعهم، بالإضافة إلى فرصة العمل مع أشخاص موهوبين، حاليا يركز مختبر الأعمال الناشئة لإطلاق المشاريع الجديدة على تقديم البرامج الآتية:

✓ **برنامج مسرعات الأعمال**: هو برنامج واسع النطاق يمتد إلى عشرة أسابيع يركز على بناء وإنشاء المؤسسات الناشئة، وخلال هذه الفترة يمر المشاركون في هذا البرنامج على مراحل ثلاث، من فكرة المشروع إلى بنائها إلى تطبيقها في الأخير.

✓ **برنامج حاضنة الأعمال**: يستهدف هذا البرنامج رواد المشاريع التي يدعمها المركز. كما يشترط المركز على المشاريع معايير محددة للاستفادة من هذا البرنامج هي كالآتي:

✓ الربحية: يجب أن يكون المشروع مبني على أسس ربحية وبنموذج عمل قابل للقياس؛

✓ التقنية: يجب أن يكون المشروع تقنيا بطبعه؛

✓ مرحلة المفهوم/البذرة: يتعين أن يكون المشروع في طوره الأول الذي يؤتي فيه الاحتضان أبلغ الأثر؛

✓ صغير الحجم: ينبغي ألا يزيد عدد العاملين في المشروع على 3-4 موظفين؛

✓ حاجة السوق: يجب أن يكون رائد العمل قادرا على إثبات وجود حاجة ماسة لمشروعه في السوق؛

✓ خطة العمل: يتعين أن يقدم رائد العمل خطة عمل أساسية/مختصرة؛

✓ التفرغ التام: يجب على أحد رواد العمل على الأقل أن يتفرغ تفرغا تاما للإشراف على المشروع؛

✓ التعاون: ينبغي أن يكون رائد العمل مستعدا للتعاون في تحقيق برنامج الاحتضان لمهمته، سواء عبر الأنشطة الترويحية أو الالتزام المنضبط.

**3.1.5.1 أهم إنجازات مركز واعد:** تمكن مركز واعد من دعم أكثر من 100 مشروع ريادي متنوع بالمملكة في قطاعات متنوعة وفي مجالات متعددة، منها:

✓ 13 مشروع في قطاع الغاز والزيت؛

✓ 14 مشروع في قطاع الرعاية الصحية؛

✓ أكثر من 3 مشاريع في مجال تصنيع الأغذية؛

✓ 6 مشاريع في قطاع التعليم؛

✓ أكثر من 3 في قطاع الترفيه والخدمات الصناعية.

ومن أهم ما يقوم به مركز واعد هو التواصل مع المؤسسات التعليمية والجامعات لنشر ثقافة ريادة الأعمال، وكذلك عقد ورش وبرامج تدريبية لرواد الأعمال، وبلغ عدد المستفيدين من هذه الورش من شتى أنحاء المملكة أكثر من 40 ألف مواطن. كما حرص المركز أيضا على تواجده في مختلف الفعاليات التي تهتم بريادة الأعمال بحثا منه عن الكفاءات السعودية الناجحة التي لديها مقومات الولوج إلى عالم ريادة الأعمال، حيث شارك المركز مؤخرا في الملتقى السعودي للمؤسسات الناشئة في مدينة جدة أحد أهم فعاليات ريادة الأعمال الذي أقيم في 6/4 نوفمبر 2020، كعارض ومساهم فعال في تعزيز روح المبادرة في المملكة العربية السعودية.[1]

[1] – مليكة مدفوني، شهلة قدري، **دعم ريادة الأعمال بالمملكة العربية السعودية "تجربة مركز واعد"**، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، المجلد 04، العدد 01، 2021، ص 452...457.

**المطلب الثالث: تجربة الإمارات العربية المتحدة**

شهدت دولة الإمارات العربية المتحدة تطورا ملحوظا في مجال ريادة الأعمال وتشجيع المؤسسات الناشئة، واعترفت الإمارات بأهمية تعزيز التنوع الاقتصادي وتقديم دعم كبير للرواد والمبتكرين الطموحين. حيث تمثل حاضنات الأعمال في الإمارات عاملا أساسيا للمؤسسات الناشئة إذ تعمل على تقديم بيئة مشجعة وموارد متميزة للمؤسسات الناشئة.

**أولا: حاضنات الأعمال في الإمارات**

تتعدد حاضنات الأعمال في الإمارات العربية المتحدة وفيما يلي عرض مختصر لتلك الحاضنات مع إبراز دورها في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة.

**1.1منطقة 2071**: توفر منطقة 2071 التي تشرف عليها مؤسسة دبي للمستقبل منظومة ومساحة عمل تم تصميمها خصيصا لربط الشركات الخاصة والحكومات والمؤسسات الناشئة والمستثمرين والشباب والعامة لتصميم المستقبل. وتشكل المنطقة حاضنة لمجموعة من أبرز مختبرات تصميم المستقبل وتطوير الأفكار والتجارب والممارسات المبتكرة في العديد من القطاعات الرئيسية مثل الطيران والتعليم والصحة والطاقة وريادة الأعمال والتكنولوجيا والصحة. وتتيح المنطقة للأعضاء الوصول إلى شبكة من الشركاء الاستراتيجيين وغيرهم من رجال الأعمال والمستثمرين.

تقدم منطقة 2071 خدمة التراخيص التجارية برسوم مدعومة لجميع المؤسسات الناشئة ورجال الأعمال الذين يتطلعون إلى تأسيس أعمالهم في دولة الإمارات، تبلغ نسبة الحصول على رخصة تجارية 1000 درهم سنويا، وتشمل ثلاثة أنشطة في نفس القطاع، كما تسري صلاحية الرخصة لمدة 3 سنوات مع رسوم حصرية للتشغيل داخل 2071 AREA وسلطة دبي للتطوير المعروفة مسبقا بسلطة دبي للمجمعات الإبداعية، بما في ذلك مدينة دبي للتعهيد (DOC)، ومدينة دبي الأكاديمية العالمية (DIAC)، ومدينة الإنتاج في دبي (DPC)، ومجمع دبي للعلوم (DSP) حسب التوافر.

للتسجيل في منطقة 2071، تحتاج الشركة إلى الحصول على اعتماد صاحب المشروع (الشركة) من قبل برنامج مؤسسة دبي للمستقبل.

**2.1 هب 71(Hub71)**: أطلقت حكومة أبوظبي منصة Hub 71 لدعم المشروعات التكنولوجية الناشئة وشركات رأس المال المغامر في إمارة أبوظبي، تجمع منصة Hub 71 الركائز الأساسية اللازمة لنجاح منظومة التكنولوجيا في ابوظبي، ويشمل ذلك أصحاب رؤوس الأموال وممثلي الأعمال التجارية والشركاء الاستراتيجيين في المنصة مثل سوق أبوظبي العالمي، وشركة مبادلة للاستثمار وشركة مايكروسوفت.

تعمل Hub 71 على توفير الدعم الكامل للشركات التكنولوجية من حيث المعيشة والمساحات المكتبية والضمان الصحي، وتوفر المنصة باقات دعم بنسبة 100% و50% للشركات التكنولوجية الناشئة في مراحل تأسيسها الأولية والتالية.

لحصول الشركات الناشئة على باقات الدعم، يجب أن تتوفر الشروط التالية:

- ✓ التأكد من قدرة الشركة على إحداث نسب نمو مرتفعة من المكاسب؛
- ✓ أن تستهدف الشركة قاعدة كبيرة من المستخدمين؛
- ✓ توفير التقنيات التحويلية؛
- ✓ ضمان الحصول على تمويل رأس المال المغامر في السنوات الثلاث الماضية؛
- ✓ أن يكون لها حضور هادف في Hub71.

تعد (Hub71) إحدى المبادرات الرئيسية ضمن برنامج حكومة أبو ظبي للمسرعات التنموية "غدا 21" بميزانية قدرها 50 مليار درهم الذي أطلقه صاحب السمو الشيخ محمد بن زايد آل نهيان رئيس الدولة.[1]

**3.1 إن5 (In5)**: تعد In5 واحدة من أهم حاضنات الأعمال للشركات الناشئة في مجال التكنولوجيا في الإمارات، تقع في مدينة دبي وهي مدعومة من قبل حكومة دبي. تأسست إن5 في عام 2013، وهي تضم أكثر من 200 مؤسسة ناشئة، تقدم برامج وخدمات للمؤسسات الناشئة في مراحل مختلفة من التطوير، بما في ذلك التمويل والتوجيه للوصول إلى الأسواق. وقد حققت إن5 نجاحا كبيرا في دعم المؤسسات الناشئة في الإمارات.

وقد خرجت من In5 العديد من المؤسسات الناشئة الناجحة، بما في ذلك:

- ✓ Tabay: مؤسسة ناشئة في مجال التكنولوجيا المالية؛
- ✓ Eyewa: مؤسسة ناشئة في مجال التكنولوجيا الصحية؛
- ✓ Desert Control: مؤسسة ناشئة في مجال التكنولوجيا الزراعية.

تُعد In5 وجهة رئيسية للمؤسسات الناشئة في مجال التكنولوجيا في الإمارات العربية المتحدة. فهي توفر لهم الموارد والدعم الذي يحتاجونه للنجاح في السوق.

**4.1 Techstars Dubai (دبي)**: تعد Techstars دبي واحدة من أهم حاضنات الأعمال للمؤسسات الناشئة في مختلف المجالات في الإمارات. تقع في مدينة دبي وهي جزء من شبكة Techstars العالمية التي تضم أكثر من 400 حاضنة أعمال في 120 مدينة حول العالم، تأسست Techstars دبي في عام 2017، وهي تضم أكثر من 50 مؤسسة ناشئة وتقدم برامج وخدمات للمؤسسات الناشئة في مراحل مختلفة من التطوير بما في ذلك التمويل والتوجيه للوصول إلى الأسواق. وقد حققت Techstars Dubai نجاحا كبيرا في دعم المؤسسات الناشئة في الإمارات.

وقد خرجت من Techstars Dubai العديد من المؤسسات الناشئة الناجحة، بما في ذلك:

- ✓ Canna Med: مؤسسة ناشئة في مجال الرعاية الصحية؛

[1]- https://u.ae/ar-ae/information-and-services/business/business-incubators، 14/05/2024، 23:28.

✓ Digicrowd: مؤسسة ناشئة في مجال التمويل الجماعي؛

✓ Kwik: مؤسسة ناشئة في مجال التجارة الإلكترونية. [1]

**ثانيا: مساهمة إمارة دبي في تطوير حاضنات ومسرعات المؤسسات الناشئة**

من أهم نقاط جذب الطموحين والمغامرين في دبي من كل أنحاء العالم، ثقافة ريادة الأعمال والنظام البيئي التنافسي الذي يسهل بدء تشغيل المشروعات. وفي دبي تظهر العديد من المؤسسات الناشئة وحاضنات الأعمال بل يرون أن إنجازات هذه الإمارة هو ما مكن الدولة من اختلال المراتب الأولى فيما يتعلق بحاضنات الأعمال والمؤسسات الناشئة. فيما يلي عرض مختصر لما قامت به الإمارة فيما يتعلق بحاضنات الأعمال والمؤسسات الناشئة.

**1.2. مؤسسة محمد بن راشد لتنمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة:** هي إحدى المؤسسات الإقتصادية في دبي تصب جل اهتمامها على البرامج والمبادرات التي تؤكد بوصفها مركزا إقليميا ودوليا للابتكار وريادة الأعمال.

من أولويات مؤسسة محمد بن راشد لتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة، دعم المؤسسات الناشئة لتنجح في مواجهة التحديات المبكرة وتتمكن من الظهور كمؤسسات متنافسة إقليميا وعالميا، وتشجع مؤسسة محمد بن راشد المؤسسات الناشئة الأعضاء فيها على أن تكون من الموردين الرئيسيين ومسيري المبادرات الطموحة، ومنها "إكسبو 2020 دبي"، و"GPP" برنامج المشتريات الحكومية الذي يفرض على الهيئات والمؤسسات الحكومية أو التي تمتلك الحكومة فيها نسبة 25% أو أكثر من حقوق الملكية، تخصيص 10% من مشترياتها للشركات الإماراتية الأعضاء في مؤسسة محمد بن راشد لتنمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة، بالإضافة إلى ان 20% من عطاءات حكومة دبي تذهب إلى الشركات الأعضاء في المؤسسة. وقد أنشأت منصتان ذكيتان للمؤسسات الناشئة المحلية بهدف الاستفادة المثلى من برنامج المشتريات الحكومية، الأولى "منصة مشتريات الجهات والمؤسسات الحكومية الداعمة"، والثانية "منصة الموردين من أعضاء المؤسسة". وتتيح المنصتان المبتكرتان للمشترين والموردين البقاء على اتصال ومعرفة بآخر المستجدات.

**2.2. حاضنات ومسرعات الأعمال:** برنامج حاضنات ومسرعات الأعمال الذي أطلقته مؤسسة محمد بن راشد لتنمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة، يهدف إلى اعتماد حاضنات ومسرعات الأعمال المستثمرة في تقنيات الجيل الرابع في إمارة دبي، والتأكد من توفيرها لرواد الأعمال الشباب من جميع أنحاء العالم، أفضل ما يحتاجونه إليه من أدوات ينفذون بها مشاريعهم الإبداعية. ومن أبرز وأهم مزايا برنامج الاعتماد تقديم الفرص للقطاعين العام والخاص، وبالمثل للمؤسسات الأكاديمية والمستثمرين بما يوجه خبراتهم ومواردهم إلى تحديد المواهب الريادية وتطويرها، فتتحول إلى استثمار يحفظ الابتكارات والصناعة. وقد اعتمد بالفعل حتى الآن عدد من حاضنات ومسرعات الأعمال في إطار برنامج جذب

[1] - entarabi.com، 16/05/2024، 23:09.

الابتكار، وذلك في عديد من المناطق التجارية والمناطق الحرة والتجمعات الصناعية المتخصصة، وبالمثل في مدارس دبي وجامعاتها.

وتعد حاضنات ومسرعات الأعمال المعتمدة جزءا من شبكة دبي لحاضنات الأعمال وتقدم الشبكة العديد من الخدمات وباقات العضوية وورش العمل والدورات التدريبية بأسعار تنافسية، بالإضافة إلى مساحات عمل لرواد الأعمال، وذلك من خلال المراحل المختلفة من دورة حياة المشاريع.

وفيما يلي عرض لبعض الحاضنات والمسرعات التي اعتمدتها مؤسسة محمد بن راشد لتنمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة: ري أيربان استديو، ذا كو–دبي–، استروا لابس، كليات التقنية العليا، كلية دبي للطلاب، بدايات، مدارس جيمس مودرن أكاديمي، مركز الأعمال البريطاني، جامعة أمتي دبي، المجموعة العربية للماركات (TALG).

**3.2. مركز حمدان للإبداع والابتكار:** هو مركز تابع لمؤسسة محمد بن راشد لتنمية المشاريع يعمل على توفير بيئة دعم كاملة تحفز وتعزز المشاريع الرائدة المبتكرة بين الشباب، بما يشتمل عليه المركز من محفظة تضم 600 مؤسسة ناشئة مبتكرة بالإضافة إلى نجاحه في جذب أكثر من 200 مشروع مبتكر.

أما برنامج جذب الابتكار فيعد من المعالم الرئيسية التي تميز مركز حمدان للإبداع والابتكار بتمكين المبتكرين من مختلف بلدان العالم من إختبار ابتكاراتهم في أماكن محددة بإمارة دبي، ومن ثم يوفر للصناعة المحلية خط اتصال مستقبلي مباشر، مع قادة الأعمال الذين سيجري بأيديهم تمهيد الطريق لتحسين جودة الإنتاج وتعزيز الكفاءات.[1]

**4.2. أكاديمية دبي لريادة الأعمال:** تأسست أكاديمية دبي لريادة الأعمال في عام 2013 وهي إحدى المبادرات المهمة التي أطلقتها مؤسسة محمد بن راشد لتنمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وتتمثل رؤيتها في خلق جيل مبدع من رواد الأعمال لمشاريع ناجحة تجوب العالم أما رسالتها فتتجسد في تطوير مهارات رواد الأعمال الطموحين وتوفير كافة احتياجاتهم ليكونوا رجال أعمال وقادة المستقبل، وتهدف إلى:

- ✓ تعزيز مكانة رواد الأعمال كقوى مؤثرة ولها دورها في مستقبل الأعمال؛
- ✓ تنمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة؛
- ✓ تلبية الإحتياجات التدريبية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة؛
- ✓ توفير التدريب المبتكر لرواد الأعمال.

وتخرجت الدفعة الأولى من الأكاديمية في مطلع عام 2014، وقد ضمت 104 خريجا 90% منهم من مواطني دولة الإمارات العربية المتحدة في تخصصات دبلوم ريادة الأعمال والشهادة المهنية في الضيافة وريادة الأعمال.[1]

[1]– إلهام بشكر، **دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية الشركات الناشئة في الإمارات العربية المتحدة**، مجلة العلوم الإنسانية بأم البواقي، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، المجلد 10، العدد 01، 2023، ص ص 726-728.

## المبحث الثالث: التجربة الجزائرية في احتضان المؤسسات الناشئة

تعد تجربة الجزائر في مجال حاضنات الأعمال متأخرة نوعا ما مقارنة ببعض الدول النامية والدول العربية خصوصا حيث لم يتم صدور أي قانون أو مرسوم ينظم نشاط الحاضنات حتى سنة 2003، ويرجع أسباب تأخر انطلاق مشاريع الحاضنات في الجزائر إلى الظروف الإقتصادية والاجتماعية التي مرت بها الجزائر في السنوات الماضية، والتي لم تكن تسمح ببروز وعي سياسي واقتصادي لأهمية هذه الأليات الجديدة في تحقيق التنمية الإقتصادية والاجتماعية، بالإضافة إلى غموض في مفاهيم حاضنات الأعمال.

### المطلب الأول: واقع حاضنات الأعمال والمؤسسات الناشئة في الجزائر

نتيجة للنجاح الكبير والملموس الذي حققته حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات الناشئة في الدول التي أخذت بمفهوم الحاضنات، فقد ارتأت الجزائر أن تأخذ المفهوم الجديد سعيا منها لتنمية ثقافة العمل الحر وترقية القطاع المقاولاتي الذي بات أهمية إستراتيجية متزايدة في ظل الظرف الحالية.

#### أولا: واقع حاضنات الأعمال في الجزائر

سعت الجزائر إلى وضع الأطر القانونية والتنظيمية والتشريعية اللازمة لإنشاء وإقامة حاضنات الأعمال على شكل محاضن ومشاتل المؤسسات ومراكز التسهيل، وقد تمثل هذا الإطار القانوني في المرسوم التنفيذي رقم 03-78 المؤرخ في 25 فيفري 2003 المتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات على أنها: "مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتهدف إلى مساعدة ودعم إنشاء المؤسسات التي تدخل في إطار سياسة ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة." وتأخذ المشاتل إحدى الأشكال التالية:

**المحضنة:** هي هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع في قطاع الخدمات؛

**ورشة الربط:** وهي هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع في قطاع الصناعة الصغيرة والمهن الحرفية؛

**نزل المؤسسات:** هي هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع المنتمين إلى ميدان البحث؛

**مركز التسهيل:** وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وعلى غرار 17 حاضنة، تمثل مركز تسهيل هياكل الدعم لكنها تختلف عنها من خلال أهدافها والتي تشمل ما يلي:

- تطوير ثقافة التقاول؛
- وضع شباك يتكيف مع احتياجات منشئي المؤسسات والمقاولين؛
- تقليص أجل إنشاء المؤسسات وتوسيعها واستردادها؛

[1]– نوزاد عبد الرحمان الهيتي، **بيئة الأعمال ومتطلبات التنمية في دولة الإمارات العربية المتحدة**، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، جامعة البويرة، الجزائر، المجلد 01، العدد 01، 2016، ص ص 09-10.

– إنشاء فضاء للالتقاء بين عالم الأعمال والمؤسسات والإدارات المركزية أو المحلية؛

– الحث على تنمية البحث عن طريق توفير جو للتبادل بين أصحاب المشاريع ومراكز البحث والشركات الاستشارية ومؤسسات التكوين والأقطاب التكنولوجية، الصناعية والمالية؛

– مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للاندماج في الاقتصاد الوطني والدولي.[1]

قسم المشرع الجزائري أشكال المشاتل حسب نوع القطاع الذي تنتمي إليه المشاريع، وهو ما يختلف عن المفاهيم المعمول بها في الدول المتقدمة، حيث نجد أن تسمية الحاضنة لا تقتصر فقط على قطاع الخدمات بل تشمل جميع أنواع القطاعات، وتخص بشكل أكبر قطاع البحث والتكنولوجيا، وحسب المادة 03 من نفس المرسوم تهدف مشاتل المؤسسات إلى تشجيع بروز المشاريع المبتكرة، تقديم الدعم لمنشئي المؤسسات الجدد وضمان ديمومة المؤسسات المرفقة كما تتكفل للقيام بالمهام التالية (المواد 04-05-06-07):

- ✓ استقبال واحتضان ومرافقة المؤسسات حديثة النشأة؛
- ✓ توفير تجهيزات المكتب ووسائل الإعلام الآلي؛
- ✓ تقديم الخدمات الاستشارية في الميدان القانوني والمحاسبي والتجاري والمالي قبل إنشاء مؤسساتهم وبعدها؛
- ✓ تلقين أصحاب المشاريع مبادئ تقنيات التسيير خلال مرحلة نضد المشروع؛
- ✓ كما توفر المشاتل أيضا بناءا على طلب المؤسسة المحتضنة الخدمات المشتركة (استقبال المكالمات الهاتفية والفاكس،توزيع وإرسال البريد والطبع، استهلاك الكهرباء والغاز).

وتجدر الإشارة إلى أنه هناك فروق بين الحاضنة (Incubateur) والمشتلة (Pépinière) فالأولى تعبر عن هياكل الاستقبال والدعم والمرافقة للمشروعات الناشئة، وتوفر الدعم والرعاية للمؤسسات المحتضنة قبل انطلاقها، في حين تعبر الثانية (المستوحاة من المعنى اللغوي من المشتلة أين توضع النبتة بعد النمو الأولي) على الدعم الذي يقدم للمؤسسات بعد إنشائها فبعدما تحصل المؤسسة على مقومات النهوض من الحاضنة تستطيع اختيار بين الإنتماء إلى المشتلة أو الاستقلال عنها بنفسها. إلا أن الملاحظ من المهام السابقة الذكر التي وضعها المشرع الجزائري أنها لا تختلف عن مهام حاضنات الأعمال، فهي هيكل يقوم بتقديم الخدمات للمؤسسات الناشئة ولحاملي المشاريع، في مرحلة ما قبل وما بعد إنشاء المؤسسة.

ونظرا للخلط في استعمال مفهوم الحاضنات وسعيا من السلطات العمومية بتنظيم الحاضنات عن طريق الرؤية الجديدة تم إصدار المرسوم التنفيذي رقم 20-254 أين استعمل مصطلح حاضنات الأعمال، واستحداث لجنة وطنية خاصة

[1]–عائشة فاضل، **الإجراءات القانونية لدعم وتطوير المؤسسات الناشئة وحاضنات الأعمال**، مجلة القانون العام الجزائري والمقارن، جامعة جيلالي ليابس، سيدي بلعباس، الجزائر، المجلد 08، العدد 02، 2022، ص ص 28-29.

تتكفل بمنح علامة "حاضنة أعمال" لكل هيكل تابع للقطاع العام أو القطاع الخاص أو بالشراكة بين القطاع العام والخاص، يقترح دعما للمؤسسات الناشئة وحاملي المشاريع المبتكرة فيما يخص الإيواء والتكوين وتقديم الاستشارة والتمويل، حيث تم السماح للقطاع الخاص أن يقتحم هذا المشروع وإبعاد فكرة الخدمات العمومية على مهام الحاضنات، وتتولى حاضنات الأعمال المرشحة لحمل علامة "حاضنة أعمال" مهام مرافقة المؤسسات الناشئة التي تم احتضانها خلال فترة الحضانة وتتمثل في (المادة 22 من المرسوم التنفيذي رقم 20-254):

- ✓ توطين المؤسسات الناشئة التي تم احتضانها، وتزويدها بمساحات غير متهيئة حسب طبيعة النشاط؛
- ✓ مرافقة حاملي المشاريع أثناء إجراءات إنشاء مؤسساتهم ومنحهم كل أشكال الخدمات والاستشارات؛
- ✓ مساعدة المؤسسات الناشئة في إنجاز مخطط الاعمال ودراسات السوق وخطط التمويل؛
- ✓ توفير التكوين النوعي، خصوصا في إدارة الأعمال والالتزامات القانونية والمحاسبية؛
- ✓ وضع الوسائل اللوجستية تحت تصرف حاملي المشاريع، مثل قاعات الاجتماع وعتاد الإعلام الآلي والمستلزمات المكتسبة والأنترنيت عالية التدفق؛
- ✓ مساعدة المؤسسات الناشئة في إنشاء النماذج؛
- ✓ مرافقة المؤسسات التي تم احتضانها لإيجاد مصادر تمويل والانتشار في السوق.[1]

ويوضح الجدول رقم (03-02) توزيع الحاضنات على مختلف ولايات الوطن والمتمثلة في 34 حاضنة على مستوى الجزائر ككل لسنة 2024:

[1]– أسماء زينات ، مرجع سبق ذكره، ص 216.

**جدول رقم (03–02): توزيع حاضنات الأعمال في الجزائر**

| الولاية | عدد الحاضنات |
|---|---|
| الجزائر العاصمة | 14 |
| سطيف | 4 |
| قسنطينة | 2 |
| وهران | 2 |
| مسيلة | 1 |
| بومرداس | 1 |
| الأغواط | 1 |
| الوادي | 1 |
| تيبازة | 1 |
| توقرت | 1 |
| بشار | 1 |
| بجاية | 1 |
| البليدة | 1 |
| تيزي وزو | 1 |
| تلمسان | 1 |
| تبسة | 1 |

**المصـــدر**: مـــن إعـــداد الطلبـــة بنـــاءا علـــى الموقـــع https://srartup.dz/incubateurs-par-wilaya/، تـــاريخ الاطـــلاع: 2024/05/23، 13:44.

ومن الجدول السابق تجدر الإشارة إلى أن معظم حاضنات الأعمال موجودة بالجزائر العاصمة حيث كانت أول انطلاقه للحاضنات بسيدي عبد الله وذلك سنة 2002، وقد بلغ عددها سنة 2024 أربعة عشرة حاضنة من بين 34 حاضنة موزعة عبر التراب الوطني حسب الموقع المذكور أعلاه، وهذا بفضل الإجراءات التحفيزية المقدمة من طرف السلطات العليا للبلاد.

### 1.1 شروط نجاح حاضنات الأعمال في الجزائر

باعتبار أن تجربة الجزائر في ميدان حاضنات الأعمال التقنية لاتزال مجرد مشروع يحتاج إلى التفعيل والتجسيد الميداني، فإن نجاحها في تحقيق أهدافها التنموية في المجالات الإقتصادية والاجتماعية يتوقف على توفير العديد من العوامل

والظروف التي تساعد على تنمية تكنولوجية حقيقية للمجتمع، والتي تعمل الحاضنات بشكل رئيسي على تحقيقها، من بين هذه العوامل نذكر ما يلي[1]:

- ✓ وجود بحث علمي قوي ومبدع ومؤسسات بحثية قادرة على المساهمة في النمو الاقتصادي، وعن طريق النقل وتوطين التكنولوجيات الجديدة التي تؤدي إلى استحداث المنتجات أو الخدمات الجديدة أو تحسين جودتها؛
- ✓ توافر روح الإبداع والابتكار، في التغيير التكنولوجي لا يقتصر على إدخال طرق إنتاج جديدة أو منتجات جديدة فقط ولكن يمكن أن يحدث من خلال سلسلة من التحسينات والإضافات الصغيرة والكبيرة في المنتوج أو الخدمات الحالية، فالقدرة على التخلي والإبداع تنتج عن التفاعل بين المجتمع المحيط والموارد الذاتية للفرد، والتي بدورها تتأثر بالعمليات التعليمية ومستوى الوعي في مجتمع المحيط بها؛
- ✓ وجود وانتشار ثقافة العمل الحر والتفاؤل فتنمية المشروعات الصغيرة لايمكن أن يزدهر إلا في مجتمع تتوفر فيه روح الريادية وحب العمل الحر، وتواجد مجموعة من رجال الأعمال وأصحاب المواهب الإدارية الخاصة، والاستعداد للمخاطرة، وتبني الأفكار الجديدة؛
- ✓ توفير آليات الدعم والمساندة، والتي يمكن أن توجد عن طريق التوسع في إقامة حاضنات أعمال ومشروعات تكنولوجية ومؤسسات داعمة للمشروعات الناشئة كحدائق ومدن العلوم والتكنولوجية؛
- ✓ وبالنظر إلى التجارب العالمية الرائدة في مجال حاضنات الأعمال، فإننا نجد بعض الممارسات الجيدة والتي يمكن ان تكون دليلا يساعد في إنشاء حاضنات أعمال فعالة في الجزائر، نلخص هذه الممارسات في العناصر الأساسية التالية:
- ✓ تحديد الأهداف في البداية مع الأخذ بعين الاعتبار توجهات السوق ومتطلبات التنمية الإقتصادية، وعوائد المستثمرين، تفاديا لأية متعرضات مستقبلية.
- ✓ توظيف مدير تنفيذي للحاضنة يكون لديه الخبرة والرغبة والقدرة على دعم المنشآت المنتسبة للحاضنة وأصحابها، وخاصة فيما يتعلق بتواصلهم مع المستثمرين والمنشآت الكبرى في مجال النشاطات المنتسبة للحاضنة؛
- ✓ تطوير مهارات تخطيط الأعمال واتخاذ القرار؛
- ✓ المساعدة في تطوير خطط عمل تتناسب مع كل مشروع على حدة وبينما يخدم أهداف المشروع؛
- ✓ إعداد ورش عمل بمواضيع مختلفة لتطوير المهارات الفردية للفرد المحتضن؛
- ✓ فهم القضايا المالية والتسويق والأعمال الإدارية؛
- ✓ تطوير مهارات الترويج؛

[1] – نورة زبيري وآخرون، **دور حاضنات الأعمال في دعم وترقية المؤسسات الناشئة–بالإشارة إلى حالة الجزائر–**، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2020، ص ص 60-61.

- ✓ تقديم خدمات الأنترنيت والهاتف والفاكس وخدمات النسخ والأمن والبريد وخدمات السكريتارية والمحاسبة؛
- ✓ تقوم الحاضنة بتوصيل المحتضن إلى العديد من قنوات الإستثمار والممولين، مثل البنوك والمستثمرين من القطاع الخاص؛
- ✓ الشراكة مع الحاضنات العالمية، إضافة إلى محاولات الانضمام إلى شبكات الحاضنات العربية التي تضم حاضنات من أغلب البلدان العربية كسوريا وتونس والإمارات ومصر، والتي تهدف إلى:
- ✓ دعم مراكز حاضنات الأعمال الموجودة في الوطن العربي من خلال تعزيز شبكات ورواد أعمال إقليمية؛
- ✓ إنشاء مراكز حاضنات أعمال جديدة في الجامعات؛
- ✓ تشجيع نشاطات ريادة الأعمال من خلال الحث على الابتكار ودعم تنمية الشركات الجديدة؛
- ✓ القدرة البنائية للحاضنة وتأثيرها في المجتمع المحيط من خلال التغيير في المعتقدات الثقافية والاجتماعية حول العمل الحر؛ وإقامة شركات جديدة.

**2.1 سبل تطور حاضنات الأعمال في الجزائر:** بالنظر إلى التجارب العالمية الرائدة في مجال حاضنات الأعمال، فإننا نجد بعض الممارسات الجدية، والتي يمكن أن تكون دليلا يساعد في إنشاء حاضنات أعمال فعالة في الجزائر، نلخصها في العناصر التالية:

- ✓ توظيف مدير تنفيذي للحاضنة، يكون لديه الخبرة والرغبة والقدرة على دعم المنشآت المنتسبة للحاضنة، خاصة فيما يتعلق بتواصلهم مع المستثمرين والمنشآت الكبرى في مجال نشاطات المنشآت المنتسبة للحاضنة؛
- ✓ المساعدة في تطوير خطط عمل تتناسب مع كل مشروع على حدة وبما يخدم أهداف المشروع؛
- ✓ إعداد مراكز حاضنات الأعمال الموجودة في الوطن العربي؛
- ✓ تشجيع نشاطات ريادة الأعمال من خلال الحث على الابتكار ودعم تنمية الشركات الجديدة؛
- ✓ إنشاء مراكز حاضنات الأعمال جديدة في الجامعات؛[1]
- ✓ تحديد الأهداف من البداية، مع الأخذ بعين الاعتبار توجهات السوق ومتطلبات التنمية الإقتصادية، وعوائد المستثمرين، تفاديا لأية متعارضات مستقبلية؛
- ✓ فهم القضايا المالية والتسويق والأعمال الإدارية وتطوير مهارات بحوث التسويق؛
- ✓ تطوير مهارات تخطيط الأعمال واتخاذ القرار؛
- ✓ إعداد ورش عمل تتناسب مع كل مشروع على حدى وبما يخدم أهداف المشروع؛
- ✓ المساعدة في الوصول إلى السوق وقنوات التوزيع– تطوير مهارات الترويج؛

[1]- وهيبة ختيري وآخرون، **التجارب العالمية الرائدة في مجال إقامة حاضنات الأعمال–الإشارة لحالة الجزائر–**، مجلة القيمة المضافة لاقتصاديات الأعمال، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، المجلد 02، العدد 01، 2020، ص 116.

- ✓ تقوم الحاضنة بتوصل المحتضن إلى العديد من قنوات الإستثمار والممولين مثل: البنوك، المستثمرين من القطاع الخاص؛
- ✓ الشراكة مع حاضنات عالمية، إضافة إلى محاولة الانضمام إلى شبكة الحاضنات العربية التي تضم حاضنات من أغلب البلدان العربية كسوريا، مصر، والإمارات، تونس.[1]

**ثانيا: واقع المؤسسات الناشئة في الجزائر**

يعتبر موضوع المؤسسات الناشئة في الجزائر من أكثر المواضيع التي تسلطت عليها الأضواء في بيئة الأعمال الجزائرية، إلا أن الجزائر عرفت تأخرا في إطلاق هذا النوع من المؤسسات خاصة في ظل التأخر التكنولوجي المسجل في عدة قطاعات، غياب ثقافة الابتكار وخلق المؤسسات، ناهيك عن ضعف الإنفاق الحكومي على البحث العلمي والتطوير والذي لا يتجاوز نسبة 01 % من الناتج المحلي الإجمالي لسنة 2016 محتلة بذلك المرتبة 64 عالميا وفي سنة 2024 أصبحت تحتل المرتبة 18 عالميا.

بالنسبة للجزائر وبالرغم من وجود بعض المبادرات المحدودة في إنشاء شركات ناشئة، إلا أنه ولحد الآن لا توجد تجربة رائدة ويلاحظ أن أغلب الشركات الناشئة تنشط في مجال التسويق الإلكتروني، وهي مجرد محاكاة لتجارب سابقة في العالم، كما هو الحال بالنسبة لأنجح الشركات الناشئة على المستوى الوطني، شركة واد كنيس (OUEDKNIS)، وهو موقع إلكتروني مخصص للإعلانات تم إطلاقه سنة 2006، وهو عبارة عن إعادة لفكرة تم تطبيقها في فرنسا.[2]

ومن أهم الإجراءات القانونية والتنظيمية التي اتخذتها الجزائر لتجسيد فكرة المؤسسات الناشئة نذكر:

- ✓ تحويل قطب امتياز الجهوي التكنولوجي "HUB" لمؤسسات الناشئة، الذي يجري إنجازه من قبل "شركة سوناطراك" على مستوى حديقة الرياح الكبرى "دنيا بارك "، إلى وزارة المؤسسات الصغيرة ومؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة؛
- ✓ وضع الإطار القانوني الذي يحدد مفاهيم المؤسسات الناشئة وحاضنات، وكذا المصطلحات الخاصة بالنظام البيئي لاقتصاد المعرفة، بإنشاء اللجنة الوطنية لمنح علامة "مؤسسة الناشئة" و" مشروع مبتكر" و"حاضنة الأعمال" ضمن المرسوم التنفيذي 20-254، الذي يحدد مهامها وسيرها؛
- ✓ إنشاء صندوق دعم وتطوير المنظومة الإقتصادية للمؤسسات الناشئة "START-UP" بمقتضى المادة 68 من القانون 20-07 المؤرخ في 2020/04/06 والمتضمن القانون التكميلي لسنة 2020، والذي فتح عن طريق حساب مخصص تخصيصا خاص يحمل رقم 150-302، والمكلف باحتضان المؤسسات الناشئة والترويج للمنظومة الإقتصادية لهذه المؤسسات؛

[1]–حسام الدين نور الدين، طاهر بعداش، مرجع سبق ذكره، ص ص 12-13.

[2]– صارة لعمامرة، وفاء تبينات، **المؤسسات الناشئة: نماذج عالمية ناجحة، وواقع المؤسسات الناشئة في الجزائر–تحديات وعراقيل–**، مجلة الاقتصاد والتجارة الدولية، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف، ميلة، الجزائر، المجلد 03، العدد 01، 2021، ص 90.

- ✓ إنشاء المجلس الأعلى للابتكار والذي سيكون حجر الزاوية للتوجه الإستراتيجي في مجال تثمين الأفكار والمبادرات المبتكرة والإمكانات الوطنية للبحث العلمي في خدمة تنمية اقتصاد المعرفة؛
- ✓ وضع الوكالة الوطنية لترقية الحظائر وتطويرها(ANAPT)، تحت وصاية وزارة المؤسسات الصغيرة و المؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة؛
- ✓ تمكين حاملي المشاريع المبتكرة والمؤسسات الناشئة، من الاستفادة من المساحات المتاحة داخل المؤسسات التابعة لقطاعي الشباب والتكوين المهني على المستوى الوطني.[1]

وتأتي الجزائر حسب موقع startupranking.com في المرتبة الثانية إفريقيا والمرتبة 18 عالميا حسب معيار عدد المؤسسات الناشئة بناءا على مؤشر SR Score والذي يعكس أهمية المؤسسة الناشئة على الأنترنت وتأثيرها الإجتماعي، حيث يبين الجدول رقم (03-03) ترتيب الدول الإفريقية من حيث عدد المؤسسات الناشئة:

**جدول رقم (03-03): ترتيب الدول الإفريقية من حيث عدد المؤسسات الناشئة –عالميا وإفريقيا–**

| الترتيب إفريقيا | الترتيب عالميا | الدولة | عدد المؤسسات الناشئة |
|---|---|---|---|
| 1 | 17 | نيجيريا | 817 |
| 2 | 18 | الجزائر | 814 |
| 3 | 23 | مصر | 640 |
| 4 | 31 | جنوب إفريقيا | 504 |
| 5 | 44 | كينيا | 339 |
| 6 | 62 | غانا | 133 |
| 7 | 64 | المغرب | 113 |
| 8 | 67 | الكاميرون | 99 |
| 9 | 68 | أوغندا | 98 |
| 10 | 80 | أنغولا | 64 |
| 11 | 81 | إثيوبيا | 59 |
| 12 | 82 | تونس | 58 |

**المصـــدر**: مـن إعـداد الطلبـة بنـاءا علـى الموقـع https://www.startupranking.com/countries تـاريخ الاطـلاع: 2024/05/23، (12:03).

[1]- زينات أسماء، مرجع سبق ذكره، ص 219.

من الجدول أعلاه يتضح أن الجزائر تحتل مرتبة مهمة جدا من الدول الإفريقية من حيث عدد المؤسسات الناشئة فيها، فبناء على إحصائيات موقع Startup-Ranking فهي تحتل المرتبة الثانية إفريقيا بعد نيجيريا والمرتبة 18 عالميا. ويحصى الموقع المذكور أعلاه أن أهم المؤسسات الناشئة في الجزائر متمركزة في ولاية الجزائر العاصمة حيث بلغت بتاريخ 2024/05/23 عددها 25 مؤسسة ناشئة، من بين 18 مؤسسة ناشئة تدخل ترتيب أفضل وأهم المؤسسات الناشئة Top start-upوقد يعود هذا إلى:

- ✓ البيئة التي توفرها الجزائر العاصمة لحاضنات الأعمال؛
- ✓ سرعة تدفق الأنترنيت وإنتشار إستخدام التكنولوجيا الحديثة؛
- ✓ كثافة المؤسسات البنكية والمالية لهذا النوع من المؤسسات مقارنة مع بقية ولايات الوطن؛
- ✓ وجود فئة شبابية على مستوى أعلى من الوعي والطموح والثقافة مقارنة بباقي المدن الجزائرية.

**ثالثا: القرار الوزاري رقم 1275 ودوره في تعزيز قيم المواطنة لدى الطالب الجامعي:**

بعد التأخر في الاهتمام بقطاع المؤسسات الناشئة، والتطور البطئ لعدد هذه المؤسسات،تم إصدار القرار 1275 من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في سبتمبر 2022 لتنشيط عمل الحاضنات وتحفيز الطالب الجامعي على تحويل مذكرته إلى مشروع مؤسسة ناشئة لزيادة عدد المؤسسات من جهة وتعزيز روح المقاولاتية والابتكار لدى الطالب الجامعي ورفع التحدي في الشغل لدى الطلبة الجامعيين الذين يسعون جاهدين إلى البحث عن وظيفة بعد التخرج من جهة أخرى.

### 1.3 أهداف القرار1275:

يهدف هذا القرار بصفة عامة لخلق جيل من الطلبة المقاولين والمبتكرين لخدمة أهداف التنمية ووضع الجامعة في مسارها الطبيعي لتصدر قاطرة الاقتصاد الوطني من خلال:

- ✓ تشجيع الطلبة على الإبتكار وتطوير أفكار مشاريع ريادية؛
- ✓ دعم الطلبة في إنشاء مؤسسة ناشئة وتسجيل براءة الإختراع وفق التشريعات المعمول بها؛
- ✓ منح شهادات:"شهادة مؤسسة ناشئة،شهادة–براءة إختراع" للمنخرطين في القرار 1275؛
- ✓ حماية الملكية الفكرية والصناعية لإختراعات وإبتكارات الطلبة المنخرطين؛
- ✓ إنشاء مؤسسات مبتكرة من طرف الطلبة تساهم في خلق الثروة ومناصب الشغل.

### 2.3 خطوات تنفيذ القرار 1275:

منذ بداية صدور القرار 1275 بدأت حركية غير معهودة على مستوى مؤسسات التعليم العالي، الجامعات والمراكز الجامعية والمدارس العليا تهدف إلى وضع هذا القرار موضع التنفيذ للسنة الجامعية 2023/2022 من خلال نشاطات

مختلفة ومتنوعة تشتمل على التحسين والإعلام والتكوين وسلسلة من التعليمات والمراسلات والمذاكرات المصلحية الصادرة عن مصالح وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لا سيما اللجنة الوطنية التنسيقية لمتابعة الإبتكارات وحاضنات الأعمال الجامعية، بوتيرة متسارعة وغير معهودة تعكس الإصرار ورفع التحدي لوضع القرار 1275 موضع التنفيذ. وكان ذلك بإتباع المراحل التالية:[1]

- ✓ تنظيم لقاءات وندوات جهوية لمؤسسات التعليم العالي بحضور مسؤولي الجامعات المعنيين؛
- ✓ زيارات ميدانية للمؤسسات الجامعية من طرف أعضاء اللجنة الوطنية التنسيقية لمتابعة الإبتكار ومرافقتها في تنفيذ القرار والقيام بنشاطات متنوعة على مستوى الجامعات بغرض التحسيس بالقرار 1275 لصالح الطلبة والأساتذة؛
- ✓ فتح باب الترشح وإستقبال ملفات الطلبة؛
- ✓ تشكيل فريق عمل وإنتقاء أفكار المشاريع المقبولة للإحتضان في إطار القرار 1275؛
- ✓ عقد دورات لتكوين المتكونين لصالح أساتذة الحاضنة ودور المقاولاتية والتفكير التصميمي ونموذج العمل التجاري BMC؛
- ✓ إخضاع الطلبة المقبولين لدورات تدريبية ضمن حاضنة الأعمال الجامعية تساهم في بناء قدرات الطلبة أصحاب المشاريع في مجالات مختلفة: تقنيات التواصل والعرض ونموذج العمل التجاري، الذكاء الإصطناعي والتسويق الرقمي وإنشاء المؤسسات...إلخ؛
- ✓ مساعدة الطلبة على التسجيل عبر منصة Startup.dz للحصول على وسم "لابل" للمشاريع المبتكرة؛
- ✓ مساعدة الطلبة من تسجيل براءات الإختراع في معهد INAPIواسطة مكتب دعم التكنولوجيا والإبتكار؛
- ✓ مساعدة الطلبة على إنجاز النماذج الأولية لمشاريعهم NVP، من خلال منسق المخابر الجامعية على مستوى الحاضنة لتسهيل إستعمال موارد الجامعة في ذلك، والإستعانة بمنصة إبتكار والوكالة الوطنية لتثمين نتائج البحث العلمي إن إستلزم الأمر ذلك؛
- ✓ مناقشة مذكرات التخرج ومنح الشهادات.

### 3.3 مشروع مذكرة التخرج للحصول على شهادة جامعية–مؤسسة ناشئة:

جاء هذا القرار خدمة للمقاولاتية في الجزائر، وبما أن طلبة الجامعة هم نخبة المجتمع فهم الأجدر بالنهوض بها، خاصة وأن المؤسسات الناشئة تنطلق من الأفكار الإبداعية، وتتطلب مهارات خاصة قد لا تتوفر في جميع الأفراد.

[1] – محمد سمير طعيبة، **تنمية المقاولاتية في الوسط الجامعي كآلية لتثمين نتائج البحث العلمي في الجزائر في إطار القرار 1275**، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الإقتصادية، جامعة الجلفة، الجزائر، المجلد 09، العدد 02، 2024، ص ص 32-33.

وقد حدد القرار الطلبة المعنيين بإعداد هذا المشروع وهم طلبة ليسانس والماستر والدكتوراه وطلبة الهندسة والهندسة المعمارية وكذا طلبة علوم البيطرة من مختلف التخصصات والكليات، وأكد على ضرورة تلقي الطلبة المسجلين في هذا المسعى لدورات تدريبية وورشات تكوينية وذلك من أجل الإلمام بنموذج الأعمال والتسويق الإلكتروني والمانجمنت والمحاسبة والتمويل، وإذا كان الطالب في السنة الأخيرة من مساره التعليمي، فله الحق في الحصول على مرافقة من قبل حاضنات الأعمال الموجودة على مستوى مؤسسته.

تأخذ مشاريع مذكرات التخرج التي يهدف من خلالها الطالب للحصول على شهادة جامعية—مؤسسة ناشئة شكل "فكرة مؤسسة ناشئة "startup"، وبعد القيام بمناقشتها أمام اللجنة العلمية وخبراء متخصصين يحصل على شهادة نهاية الدراسة الجامعية وكذلك على شهادة مؤسسة ناشئة، بهدف الحصول على وسم "لابل" مشروع مبتكر" ثم تعمل حاضنات الأعمال الجامعية على مرافقتهم للتحويل الفوري إلى مؤسسة ناشئة تحمل وسم "لابل" والذي تحصل عليه من اللجنة الوطنية لمنح علامة "لابل".

وتجدر الإشارة إلى أن وسم "لابل" مبتكر يعني أن حامل المشروع لم يجسد مشروعه بعد، ولكنه يمكنه من الاستفادة من امتيازات عديدة، أما وسم "لابل" مؤسسة ناشئة فهو موجه لحملة المشاريع الذين جسدوا مشاريعهم بالفعل، حيث يعتبر بمثابة جواز سفر يمكن من الوصول إلى كافة التسهيلات التي وضعتها الدولة في خدمة المؤسسات الناشئة والتي يعتبر صندوق تمويل المؤسسات الناشئة ASF أهمها، وهي عبارة عن مؤسسة عمومية لرأس المال المخاطر توفر التمويل للمؤسسات الناشئة نظرا لطبيعتها التي تنطوي على مخاطر عديدة تحول دون السماح بتمويلها من البنوك.

تسجل المشاريع المتميزة منها في مسابقة وطنية لأفضل المؤسسات الناشئة، وتحصيل المشاريع الفائزة على دعم مالي مقدم من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، والشركاء الاقتصاديين والاجتماعيين المهتمين بالمجال.

ويعتبر أفضل جزء من هذا القرار أنه سمح بتكوين فريق عمل يضم طلبة من تخصصات وكليات مختلفة، وهذا ما يسمح بتبديل المهارات والمعلومات بين الطلبة؛ خاصة وأن المؤسسات الناشئة تتطلب مهارات عديدة كالمهارات التسويقية والمالية والمحاسبية إلى جانب المهارات التكنولوجية والتحكم في الإعلام آلي.

فبعد أن كان الطالب الجامعي ينتهي مساره الدراسي بالحصول على الشهادة الجامعية فقط، أصبح بإمكانه الآن إنشاء مؤسسته الخاصة والتي سيتمكن من خلالها من تحقيق استقلاليته، إلى جانب توفير فرص عمل لغيره.[1]

[1] – ابتسام علالي، صبرينة طالبة، **التعليم المقاولاتي كسياسة عمومية داعمة للمقاولاتية في الجزائر– دراسة استطلاعية حول آراء الطلبة الجزائريين بشأن القرار 1275 والمتعلق بإنشاء مشروع مؤسسة ناشئة–**، مجلة الامتياز للبحوث الاقتصاد والإدارة، جامعة قسنطينة2– عبد الحميد مهري، الجزائر، المجلد 07، العدد 02، 2023، ص ص 91-92.

**المطلب الثاني: تجارب حاضنات الأعمال الجزائرية في مرافقة المؤسسات الناشئة**

مع بزوغ المؤسسات الناشئة في الجزائر وظهور رواد الأعمال الطموحين ظهرت الحاجة لاحتضان هذه المؤسسات الناشئة وتوجيه رواد الأعمال وذلك عن طريق حاضنات الأعمال، سيتم عرض ستة نماذج متنوعة حول حاضنات الأعمال ومسرعات المؤسسات الناشئة وحاملي المشاريع المبتكرة في الجزائر.

**1. حاضنة الأعمال التكنولوجية بسيدي عبد الله**

صممت حاضنة الأعمال "سيدي عبد الله" لتكوين هيكل دعم للإبداع والابتكار في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال وإنشاء المؤسسات الناشئة.

**1.1. تقديم حاضنة الأعمال التكنولوجية بسيدي عبد الله:** أنشأت حاضنة الأعمال التكنولوجية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 04-91 المؤرخ 24 مارس 2004، ويتمثل دورها في تنشيط قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (L'agence nationale de promotion et de développement des parcs technologues)

كما تعتبر المساعد لأصحاب المشاريع من خلال توفير بيئة مواتية من حيث خدمة السكرتارية، والدعم الإداري للمؤسسة وفي كل ما يخص التسيير المالي والمحاسبي.

**2.1. مراحل احتضان المشاريع من طرف حاضنة الأعمال التكنولوجية:**

تمر المشاريع التي تعمل تحت إطار حاضنة الأعمال التكنولوجية بثلاث مراحل أساسية، يمكن توضيحها فيما يلي:

**1.2.1. مرحلة ما قبل الاحتضان (من 3 إلى 6 أشهر):** في هذه المرحلة ترافق الحاضنة الشباب المبدعين حاملي الأفكار وتقدم لهم الخدمات التالية:

- ✓ القيام بدراسة جدوى للمشروع (دراسة مالية، تسويقية وفنية)، والوقوف على الفرص والتحديات التي ستواجه المشروع، وتحديد الأساليب التي يمكن من خلالها إنجاحه؛
- ✓ تنظيم برامج تدريبية في جميع المجالات (تسيير، تسويق، إدارة...إلخ) يمكن لحاملي الفكرة الاستفادة منها في تطوير قدراته الفنية والإدارية.

**2.2.1. مرحلة الاحتضان (من 6 إلى 12 شهر): في** هذه المرحلة يدخل المشروع في إطار التطبيق حيث تقدم الحاضنة ما يلي:

- ✓ إضفاء الطابع الرسمي للمشروع؛
- ✓ وضع تحت تصرف صاحب المشروع محل تجاري مقابل إيجار شهري مدعم من الدولة بنسبة 50%؛
- ✓ تزويد أصحاب المشاريع بكافة المعلومات حول المساعدات؛ الحوافز، طرق التمويل والقوانين الاستثمارية؛
- ✓ تسهيل الإتصال بين أصحاب المشاريع وشركاء الحاضنة للاستفادة من المشاريع وكسب زبائن جدد.

**3.2.1 مرحلة ما بعد الاحتضان (من 3 إلى 6 أشهر)**: بعد تجسيد المشروع في شكل مؤسسة قائمة، تضمن الحاضنة لأصحاب المؤسسة ما يلي:

- ✓ متابعة سير نشاط المؤسسة، من خلال مراجعة تقاريرها المالية الدورية؛
- ✓ المساعدة على تنمية المؤسسة، وذلك من خلال تزويدها بكل ما تحتاجه لضمان المزيد من المبيعات؛
- ✓ استمرار استفادة المؤسسة من شركاء الحاضنة، وإشراكها في الملتقيات والمعارض المحلية والدولية.

**3.1 أهم المشاريع المنتسبة لحاضنة الأعمال التكنولوجية**: تعتبر الحاضنة التكنولوجية لسيدي عبد الله الحاضنة الرائدة في بيئة الأعمال، بالنظر للنتائج الأولية المسجلة، حيث تم إنشاء 18 مؤسسة ناشئة في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال منذ 2010، ومرافقة 49 صاحب مشروع لإنشاء مؤسسات، و15 مؤسسة قيد الانطلاق.

ومن أهم المشاريع التي تم تشييدها تحت إطار الحاضنة ما يلي:

- ✓ إنشاء نظام لحفظ واسترجاع البيانات لفائدة المؤسسات الكبيرة؛
- ✓ تصميم وعرض افتراضي ثلاثي الأبعاد لحديقة التجارب والسياحة الإلكترونية؛
- ✓ إنشاء بطاقة الهاتف كأحد حلول الدفع الإلكتروني؛
- ✓ إنشاء شبكة إنذار الحدائق في الغابات؛
- ✓ إنشاء قاعدة للتعلم الإلكتروني.

إلى جانب تبني مشروع دعم وتعزيز قدرات وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال في الجزائر، في إطار الشراكة مع الاتحاد الأوروبي والذي يهدف إلى تحقيق ما يلي:[1]

- ✓ تحسين شبكة الشراكة للوكالة بغرض تعزيز الابتكار؛
- ✓ تطوير استخدام تكنولوجية الإعلام والاتصال في الجزائر؛
- ✓ الاستفادة من التجارب الأوروبية في مجال الحاضنات؛
- ✓ تنشيط حظيرة التكنولوجيا بسيدي عبد الله.

## 2. حاضنة أعمال جامعة المسيلة

تهتم حاضنة الأعمال لجامعة المسيلة برواد الأعمال من ذوي الكفاءات الجامعية من الطلبة والباحثين القادرين على تسخير التقنيات التكنولوجية الحديثة لتقديم مشاريع ومؤسسات ناشئة ذات أفكار إبداعية.

**1.2 تعريف حاضنة أعمال جامعة المسيلة**: هي حاضنة تابعة لقطاع التعليم العالي والبحث العلمي وتعد أول حاضنة أعمال جامعية على المستوى الوطني، تهتم برواد الأعمال ذوي الكفاءات الجامعية، تعود فكرة إنشاء وتأسيس هذه

[1]– نور الدين نوي، سلمى مميش، مرجع سبق ذكره، ص ص 07-08.

الحاضنة إلى تظاهرة الجامعة الخريفية يومي 12-13 ديسمبر 2018، حيث أعطى البروفيسور "بداري كمال" مدير جامعة محمد بوضياف المسيلة موافقته المبدئية على إنشاء الحاضنة وقام بتعيين الدكتور "مير أحمد" مديرا لها، وتم صدور القرار الوزاري رقم 182 بتاريخ 27 ماي 2019 الذي يقضي بتكليف الوكالة الوطنية لتثمين نتائج البحث والتنمية التكنولوجية بتجهيز وتسيير هذه الحاضنة.[1]

## 2.2 مراحل احتضان المشاريع في حاضنة أعمال جامعة المسيلة:

تمر عملية احتضان مشاريع الناشئة بحاضنة أعمال جامعة المسيلة بجملة من المراحل كما هو موضح في الشكل رقم (03-06) :

**شكل رقم (03-06): مراحل احتضان المشاريع في جامعة المسيلة**

| المرحلة الأولى | المرحلة الثانية | المرحلة الثالثة | المرحلة الرابعة | المرحلة الخامسة |
|---|---|---|---|---|
| – فحص وتقييم الفكرة<br>– الاستعداد النفسي والتقني | – اختيار صنفين:<br>1– المشاريع الجاهزة (تخصيص مكاتب لها)<br>2– المشاريع الناشئة (تخصيص لبرنامج التطوير من خلال برامج التكوين) | – اجتماع الشركاء الاقتصاديين مع صاحب الفكرة (غرفة الصناعة، الوكالات البنكية، وكالة تشغيل الشباب...إلخ) | – توقيع اتفاقية ثلاثية بين الجامعة وصاحب المشروع والوكالات البنكية أو المالية الداعمة<br>– الاتفاق على نسبة العائد | – المرافقة الميدانية من خلال:<br>– مرحلة إنجاز المشروع<br>– مرحلة بدء المشروع في العملية الإنتاجية<br>– مرحلة التصويب |

**المصدر**: علاء الدين بوضياف، محمد زبير، **دور حاضنات الأعمال التكنولوجية في دعم المؤسسات الناشئة في الجزائر**، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، الجزائر، المجلد 04، العدد 01، 2020، ص 97.

من خلال الشكل أعلاه يتضح أن عملية مرافقة المشاريع تتم في حاضنة جامعة مسيلة كما يلي:

- ✓ **المرحلة الأولى**: يتم فحص وتقييم الفكرة، مع الاستعداد النفسي والتقني لتجسيد الفكرة لدى أصحاب المشروع؛
- ✓ **المرحلة الثانية**: يتم اختيار المشاريع الجاهزة وتخصيص مكاتب لها، ووضع برنامج التطوير من خلال برامج تكوين، كما يتم أيضا في هذه المرحلة دراسة الجدوى الإقتصادية ودراسة الجدوى السوسيو ديموغرافية؛
- ✓ **المرحلة الثالثة**: في هذه المرحلة يجتمع الشركاء الاقتصاديين مع أصحاب الفكرة (غرفة الصناعة، الوكالات البنكية، ووكالة تشغيل الشباب...إلخ)؛

[1] – حورية بن عطية، عادل مياح، **دور حاضنات الأعمال الجامعية في دعم المؤسسات الناشئة–حاضنة الأعمال الجامعية (المسيلة) نموذجا–**، مجلة السلام للعلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، المجلد 06، العدد 02، 2022، ص 70 .

✓ **المرحلة الرابعة:** توقيع اتفاقية ثلاثية بين الجامعة وصاحب المشروع والوكالة المالية الداعمة، والاتفاق على نسبة العائد؛

✓ **المرحلة الخامسة:** مرافقة المشاريع في مرحلة الإنجاز، ومرحلة بداية العملية الإنتاجية والمشاركة في التسويق. وبالرغم من أن حاضنة أعمال اعمال مسيلة حديثة العهد ومع ذلك فهيه تحتضن مجموعة متنوعة من المشاريع المبتكرة للطالبين والباحثين يصل عددها أكثر من 54 مشروع ناشئ (15 منهم بمثابة فكرة المشروع والباقي كنموذج أولي للمشروع) بالإضافة إلى تخريج 5 مؤسسات استفادت من خدمة الدعم والمرافقة التي تقدمها هذه الحاضنة نذكر منها ما يلي:

– مؤسسة صناعة المنتجات الطبيعية للعناية بالبشرة، مؤسسة الصناعات الغذائية(القناعة)، المؤسسة الحاضنة للبيئة والرسكلة؛

– شركة الخدمات والهندسة المتخصصة في الصيانة الصناعية والهندسة التقنية والإدارة والتحكم عن البعد التكنولوجي للمعلومات الصناعية؛

– مؤسسة حاضنة صولار.[1]

عرفت حاضنة المسيلة حتى نهاية أفريل 2022 احتضان 54 مشروعا منها 32 بنموذج أولي و22 فكرة قيد التطوير كما بلغ عدد المتخرجين 5 مؤسسات ناشئة وهي ممثلة في الجدول الموالي:

**جدول رقم ( 03–04): المشاريع المتخرجة من الحاضنة**

| الرقم | صاحب المؤسسة | نوع نشاط المؤسسة |
|---|---|---|
| 01 | عزيز قلمين | مؤسسة حضنة صولار |
| 02 | سعد الله رشيد | Sarl vision intek |
| 03 | لامية دوادي | صناعة منتجات طبيعية للعناية بالبشرة |
| 04 | مصطفى قديشي | مؤسسة حضنة للبيئة والرسكلة |
| 05 | قربابي أحمد لمين | مؤسسة الصناعات الغذائية "قناعة" |

**المصدر**: لطيفة طوبال، **تشخيص واقع حاضنات الأعمال في الجزائر دراسة نموذج حاضنة جامعة المسيلة**، مجلة الإدارة والمنظمات والاستراتيجية، جامعة الجزائر3، الجزائر، المجلد 04، العدد 01، 2022، ص 157.

**3.2 أهداف حاضنة الأعمال الجامعية المسيلة:** تسعى الحاضنة لجملة من الأهداف من بينها:[2]

✓ زيادة فرصة نجاح المشاريع الجديدة؛

[1]– سارة بوعدلة، مرجع سبق ذكره، ص 143.

[2]– حورية بن عطية، عادل مياح، مرجع سبق ذكره، ص ص 72–73.

- ✓ تحويل البحوث والدراسات إلى مشاريع ومنتجات يمكن تسويقها؛
- ✓ ربط الصناعات الصغيرة مع بعضها؛
- ✓ تحقيق مبدأ التنمية الإجتماعية من خلال التنمية الإقتصادية لأفراد المجتمع؛
- ✓ توفير البيئة التحتية من خلال الصناعات المغذية للمشاريع الكبيرة القائمة بالفعل؛
- ✓ توفير بيئة ملائمة لنشأة المشاريع الصغيرة وحمايتها في مراحلها الأولى الصعبة؛
- ✓ تقديم مشاريع قوية للمجتمع في المستقبل قادرة على الاستمرار والتطوير؛
- ✓ دعم المهارات والإبداعات لدى حاملي الأفكار والمشاريع الجديدة؛
- ✓ تحويل البطالة بالمجتمع إلى قوة اقتصادية قادرة على العطاء وتوفير مناصب العمل للغير.

### 3. حاضنة أعمال خنشلة

تعتبر حاضنة الأعمال بولاية خنشلة من الحاضنات التي قطعت شوطا مهما في مجال دعم وإيواء ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وحاملي المشاريع الناشئة على المستوى الوطني، بدأت مزاولة نشاطها مع مطلع سنة 2014، وتتربع الحاضنة على ماسحة 520 م مقسمة على 20 مكتب موزعة كما يلي:

- 6 مكاتب مخصصة للإدارة؛
- 14 مكتب مخصصة لاحتضان أصحاب المشاريع؛
- بالإضافة إلى قاعة استقبال؛
- قاعة اجتماعات مجهزة؛

وتكمن المهام الأساسية الموكلة للحاضنة فيما يلي:

- الاستقبال والتوجيه وتمكين حاملي المشاريع من الدعم الإداري؛
- مساعدة أصحاب المشاريع بتوفير محلات مجهزة بمعدات المكتب ووسائل الإعلام الآلي حيث توضع تحت تصرفهم؛
- ضمان التوطين الإداري والتجاري للمؤسسات حديثة النشأة وللمتعهدين بالمشاريع؛
- تتولى الحاضنة مرافقة ومتابعة أصحاب المشاريع قبل وبعد إنشاء مؤسستهم؛
- تقديم الاستشارات في الميدان القانوني والمحاسبي والتجاري والمالي لأصحاب المشاريع؛
- مساعدة حاملي المشاريع في الوصول إلى الأسواق.

كما يساهم الإعلام داخل الحاضنة بشكل فعال في زيادة نسبة نجاح المشاريع المحتضنة، وذلك من خلال ما تقدمه وتنظمه الحاضنة من ندوات متعلقة بمهامها أو بأنشطة المؤسسات عن طريق الأيام الإعلامية والخارجات الميدانية، حيث تشير الإحصائيات خلال الخمس السنوات الأخيرة إلى تنظيم أكثر من 103 نشاط توعوي خلال الفترة الممتدة بين

2014 و 2018.وبإعتبار أن عملية الاحتضان لحاملي المشاريع وأصحاب المؤسسات من المهام الأساسية التي توكل لحاضنة الأعمال لولاية خنشلة، حيث تم تسجيل 60 مشروعا خلال الخمس السنوات الأخيرة، وذلك بطاقة استيعاب للمكاتب قدرت ب 87.27% وبلغ حجم المشاريع الغذائية بلغ 14 مشروع بين سنتي 2014 و 2018، وبينما عرفت الصناعة وجود 21 مشروع و11 مشروع في قطاع الخدمات في نفس الفترة بينما لم يسجل قطاع الفلاحة أي مشروع كما تظهر الإحصائيات محدودية الأنشطة المحتضنة والممارسة من طرف حاملي المشاريع، حيث يركز مجمل حاملي المشاريع على النشاط الصناعي والغذائي والخدماتي بشكل كبير، ويعزى ذلك إلى سهولة الولوج إلى قطاع الخدمات لعدم ارتفاع تكاليف الإستثمار فيه.[1]

**4. سيلابس SYLABS**: تأسست سيلابس عام 2015، وهي حاضنة اعمال ومسرعة مشاريع مقرها الجزائر العاصمة بالقرب من البريد المركزي، تعمل هذه المؤسسة على تقريب ودمج المؤسسات الناشئة في النظام البيئي الريادي الجزائري، ويتم ذلك من خلال دعم رواد الأعمال بالاستشارة وتوفير الأدوات الريادية الضرورية للنجاح في السوق الجزائري، وكذلك مساعدتهم على توسيع شبكة علاقاتهم. كما تهدف إلى تطوير النظام البيئي لريادة الأعمال من خلال التواصل والتقارب مع صناع القرار في القطاعين العام والخاص محليا وعالميا وتشجيع ريادة الأعمال في الجزائر؛

**5. إنكوب INCUBME**: هي حاضنة أعمال أخرى مقرها في الجزائر العاصمة، ويسيرها اصحابها من الجزائر في الخارج، وتساعد هذه الشركة المشاريع والمؤسسات الناشئة المبتكرة من خلال تقديم الدعم والمشورة ومتابعة سير المشاريع (فنيا/ماديا/لوجستيا/إداريا) كما تهدف إلى نشر ثقافة ريادة الاعمال الحديثة وعالم الأعمال من خلال المؤتمرات والفعاليات.

**6. بكوس BCOS**: يقع مقر بكوس في المحمدية بالجزائر ومنذ ذلك الحين تقدم هذه المؤسسة خدمات استشارية وتوجيهية، بالإضافة إلى تدريبات للشركات الجزائرية في مجال الأعمال تشمل خدماتها تسريع المشاريع والدعم والتوجيه وعقد فعاليات ومؤتمرات حول ريادة الأعمال والبيزنس. [2]

**المطلب الثالث: تحديات حاضنات الأعمال في تطوير المؤسسات الناشئة في الجزائر**

بالرغم من الدور الفعال الذي تلعبه حاضنات الأعمال في دعم وترقية المؤسسات الناشئة، إلا أن تجربة الجزائر ما زالت في مراحلها الأولى، وتعاني كل من حاضنات الأعمال والمؤسسات الناشئة جملة من النقائص والتحديات التي تعيق تطورها تتمثل في:

[1]– نورة زيبري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 62.

[2]– سليم بوقنة وأخرون، **حاضنات الأعمال كأداة لترقية المؤسسات الناشئة في الجزائر**، حوليات جامعة بشار في العلوم الإقتصادية، جامعة باتنة، الجزائر، المجلد 07، العدد 03، 2020، ص ص225-226.

- ✓ حداثة ومحدودية كل من فكرة حاضنات الأعمال و المؤسسات الناشئة في الجزائر؛
- ✓ ضعف المورد البشري وعدم تأهيله، وافتقاره لخلفية كافية حول المقاولاتية في الجزائر التي تواجه العديد من الصعوبات والتحديات خاصة فيما يتعلق نقص الأفكار الإبداعية والمبتكرة؛
- ✓ ضعف التمويل، ونقص رأس المال للاستثمار؛
- ✓ الإجراءات البيروقراطية، وعدم مواكبة التشريعات والقوانين؛
- ✓ تخلف الإنتاجية، وعدم مطابقة المعايير الدولية، مما يجعل من المنتج الجزائري عاجزا عن دخول أسواق كبرى نظرا لضعف تنافسيته؛
- ✓ ضعف الإنفاق الحكومي على البحث العلمي، وانفصال الجامعة ومراكز البحث العلمي عن أرض الواقع؛
- ✓ التخلف التقني، وعدم مواكبة التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال العالمية (الدفع الإلكتروني، والتجارة الإلكترونية، إلى غير ذلك)؛
- ✓ بالنسبة لحاضنات الأعمال العامة التي تعاني من مشكلة بعدها عن المناطق الحضرية، وعدم مطابقتها لنماذج الحاضنات المعمول بها في العالم مثل ارتفاع إيجارات البنى التحتية التي توفرها لرواد الأعمال؛
- ✓ ضعف التنسيق بين مختلف هيئات التنمية بما في ذلك بين الجامعات ومؤسسات التمويل والأبحاث والاستشارات؛[1]
- ✓ عدم توفر الخدمات الداعمة ومؤسساتها خصوصا في مجال الحصول على المعلومات الإقتصادية والتجارية التمويل ولا سيما الإستثمارات طويلة الأمد؛
- ✓ ضعف مشاريع تنمية روح الريادة حيث أن المهارة الريادية لا تزال خاملة وغير مستغلة، بينما تنتشر ذهنية الربح والاستثمار السريع المردود، والعمولات والسمسرة؛
- ✓ مشكل العقار: بحيث أن الحاضنة وكأي مؤسسة اقتصادية تحتاج لعقار صناعي لإقامتها، وفي ظل الوضعية الحالية للعقار سيحد ذلك من تطور الحاضنات في الجزائر خاصة الأعمال التي تهدف إلى الربح (الخاصة).

[1] – عطية خمخام، **واقع حاضنات الأعمال في ترقية المؤسسات الناشئة في الجزائر، مجلة التحليل والاستشراف الاقتصادي**، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، المجلد 03، العدد 01، 2022، ص 29.

**خلاصة الفصل**

من خلال هذا العرض يبين مدى الأهمية التي تحظى بها حاضنات الأعمال في اقتصاديات الدول المتقدمة والعربية على حد سواء بحيث أثبتت قدرتها وكفاءتها في تطوير المؤسسات الناشئة خصوصا تلك القائمة على المبادرات التكنولوجية في تخطى الصعوبات والعراقيل التي تواجهها في المراحل الأولى من تأسيسها وبالنظر إلى التجربة الجزائرية في مجال حاضنات، نجد أنها بعيدة في ميدان حاضنات الأعمال، وما ذلك إلا نتيجة للعراقيل والصعوبات التي يواجهها قطاع المؤسسات الناشئة، ولذا فان توفير الظروف الملائمة لإقامة حاضنات سيساعد بشكل كبير المؤسسات الناشئة الجزائرية على تخطي أعباء وأخطار مراحل التأسيس والإنشاء وبالتالي المساهمة في التطور وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المنشودة.

# الخاتمة العامة

لقد أصبحت حاضنات الأعمال واحدة من أهم الدعائم التي ترتكز وتستند عليها الحكومات في دعم المؤسسات الناشئة التي باتت كل اقتصاديات الدول في حاجة ماسة إليها، ويعد سبب لجوء الحكومات لمثل هذا النوع من الآليات هو إثبات قدرتها على احتضان المشاريع الناشئة وتشجيع رواد الأعمال على استثمار أفكارهم المبتكرة، ليس هذا فحسب بل أيضا لفعاليتها ودورها الأساسي في دفع عجلة النمو والتقدم الاقتصادي وذلك لما لها من مميزات إيجابية كالقدرة على الابتكار وإنتاج منتجات جديدة، كما أن حاضنات الأعمال تمكن المؤسسات الناشئة من أداء الأدوار المخولة لها على أحسن وجه، والوصول بها إلى أعلى نسب النمو والنجاح من خلال توفير بنية تحتية ملائمة ومناسبة وتقديم المساعدة في مجال التكنولوجيا الحديثة لمواكبة التطورات الحاصلة في العالم، وتمكن حاضنات الأعمال من أداء هذا الدور لا يتم دون صعوبات ومشاكل وأحسن دليل على ذلك هو شهود ركود وقلة وجود الحاضنات وعجز العديد منها.

❖ **دراسة الفرضيات**

من خلال ما تم استعراضه سابقا، فإنه يمكن استنتاج بعض الحقائق المتعلقة بدور حاضنات الأعمال في ترقية المؤسسات الناشئة من خلال إختبار فرضيات الدراسة، وهذا ما تم التوصل له:

**الفرضية الرئيسية:**

تساهم حاضنات الأعمال في ترقية المؤسسات الناشئة من خلال تطويرها ودعمها وتأمين حظوظ نجاحها واستمرارها وبالتالي قبول صحة الفرضية.

1. تمتلك حاضنات الأعمال العديد من الآليات والبرامج التي تساعدها على تكوين وتطوير أفكار المؤسسات المحتضنة بها وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الأولى؛
2. تمتاز تجارب الدول المتقدمة والعربية في مجال حاضنات الأعمال بالنجاح كالولايات المتحدة الأمريكية وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الثانية؛
3. تشهد التجربة الجزائرية في احتضان المؤسسات الناشئة تطورا ملحوظا ولكنه بوتيرة بطيئة تحتاج المزيد من الإجراءات وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الثالثة؛
4. بالرغم من التطور الملحوظ في السنوات الأخير لحاضنات الأعمال في الجزائر إلا أن هذا التطور لا يخلو من العراقيل والتحديات وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الرابعة.

❖ **نتائج الدراسة:** تم التوصل من هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ بالرغم من إختلاف التعاريف المتعلقة بالمؤسسات الناشئة، إلا أن هناك إجماعا على الأهمية البالغة لهذا النوع من المؤسسات استنادا للدور الذي تقوم به في تحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية، من خلال تخفيض البطالة وتوفير مناصب شغل وتحقيق الإبداع والابتكار؛

- ✓ تعمل حاضنات الأعمال على بناء قاعدة تكنولوجية حديثة تساعد المؤسسات الناشئة على تطوير أفكارها القائمة والجديدة؛
- ✓ تعمل الحاضنة على توطيد العلاقات بين هذه المؤسسات ومراكز البحث العلمي والتكنولوجي؛
- ✓ تقدم حاضنات الأعمال عدة خدمات للمنشآت الجديدة مثل إجراءات التأسيس والتسجيل، وتحرير العقود والترخيص وكل ما يتعلق بحماية الملكية الفكرية وبراءات الاختراع؛
- ✓ وجود دور إيجابي لحاضنات الأعمال في دعم وتطوير المؤسسات الناشئة والتوسع في الدور الفعلي لحاضنات الأعمال من قبل المؤسسات الناشئة لزيادة القدرة على التطور، عن طريق التقرب من الفئات الشابة وخريجي الجامعات والحرص على غرس ثقافة إنشاء المشاريع؛
- ✓ التجربة الجزائرية في حاضنات الأعمال مازالت لم ترقى لمستوى تجارب الدول الناجحة من ناحية مفهومها وتطبيقها.

❖ **الإقتراحات**: من خلال هذه الدراسة، يمكن تقديم بعض الإقتراحات والمتمثلة في:

- ✓ توفير بيئة مناسبة لحاضنات الأعمال من خلال خلق شبكة اتصالات وعلاقات بين المؤسسات؛
- ✓ ضرورة التحسيس بأهمية قطاع المؤسسات الناشئة لدى فئات الشباب؛
- ✓ ضرورة تحسين حاضنات الأعمال حتى تلعب دورها كاملا في ترقية المؤسسات الناشئة؛
- ✓ يجب وضع معايير محددة عند اختيار المؤسسات لاحتضانها تتناسب مع الظروف المحلية ومراعاة الجدوى الإقتصادية، ويجب إعطاء الأولوية للمؤسسات القادرة على النمو ذات القيمة المضافة الكبيرة؛
- ✓ العمل على التنسيق بين الحاضنات من جهة والجامعات ومراكز البحث العلمي من جهة أخرى من أجل تجسيد الأفكار وتطوير البحث العلمي والتكنولوجي.

❖ **آفاق الدراسة**: تم الاطلاع من خلال هذا البحث على دور حاضنات الأعمال في ترقية المؤسسات الناشئة، ودراسة هذا الموضوع فتحت العديد من التساؤلات والنقاط التي تحتاج إلى تحليل أعمق وإلى بحوث جديدة ودراسات مكملة، ومن هذه المواضيع التي هي جديرة بالبحث:

- ✓ واقع وتحديات حاضنات الأعمال والمؤسسات الناشئة في الجزائر؛
- ✓ المصادر التقليدية في تمويل المؤسسات الناشئة؛
- ✓ دور النظام البيئي الجزائري في دعم وتنمية الابتكار في المؤسسات الناشئة؛
- ✓ دور ريادة الأعمال في خلق وظائف جديدة.

# قائمة المراجع

# قائمة المراجع

## 1. الكتب


- أحمد دروم، الإبداع، **ريادة الأعمال والتنمية الإقليمية (المحلية) المستدامة دراسات ميدانية وتجارب رائدة**، مخبر الطرق الكمية في العلوم الاقتصادية وعلوم إدارة الأعمال وتطبيقاتها من أجل التنمية المستدامة، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، الطبعة الأولى، 2019.
- أحمد عارف العساف وآخرون، **الأصول العلمية والعملية لإدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- عبد الطلب عبد الحميد، **اقتصاديات تمويل المشروعات الصغيرة**، الطبعة الثانية، دار الجمعية الإسكندرية، مصر، 2009.
- ماهر الحسن المحروق، **المشروعات المتوسطة والصغيرة أهميتها ومعوقاتها**، مركز المنشآت الصغيرة والمتوسطة، الأردن، 2006.
- محمد هاني، **المؤسسات الناشئة ودورها في الإنعاش الاقتصادي في الجزائر**، مخبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التطوير المحلي، البويرة، الجزائر.
- مزيان أمينة، عماروش خديجة إيمان، **الشركات الناشئة في الجزائر بين واقعها ومتطلبات نجاحها**، كتاب جماعي حول: المؤسسات الناشئة ودورها في الإنعاش الاقتصادي، منشورات مخبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التطوير المحلي، البويرة، الجزائر، 2018.


## 2. المجلات والدوريات العلمية


- إبتسام علالي، صبرينة طالبة، التعليم المقاولاتي كسياسة عمومية داعمة للمقاولاتية في الجزائر– دراسة إستطلاعية حول آراء الطلبة الجزائريين بشأن القرار 1275 والمتعلق بإنشاء مشروع مؤسسة ناشئة–، مجلة الإمتياز للبحوث الإقتصاد والإدارة، جامعة قسنطينة2– عبد الحميد مهري، الجزائر، المجلد 07، العدد 02، 2023
- أحمد بن قطاف، فعالية **حاضنات الأعمال في تنمية المشاريع الناشئة في العالم الإسلامي قراءة تجارب: ماليزيا، مصر، الأردن، دول مجلس التعاون الخليجي**، مجلة الإقتصاد والتنمية–مخبر التنمية المحلية المستدامة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريريج، العدد 05، 2016

- احمد حسام الدين نور الدين، الطاهر بعداش، **واقع حاضنات الأعمال في الجزائر الأطر والتحديات**، المجلة الشاملة للحقوق، جامعة عمار ثليجي الأغواط، الجزائر، ديسمبر2022.
- إدريس مجيد هلال، **دور حاضنات الأعمال الممثلة بالجهاز المصرفي في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في العراق**، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الامام جعفر الصادق، المجلد 26، العدد 120، 2020
- أسماء بللعما، **التمويل الجماعي آلية مبتكرة لزيادة فرصة تمويل الشركات الناشئة**، إشارة إلى منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، مجلة الدراسات الإقتصادية المعاصرة، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، المجلد 05، العدد 02، 2020
- أسماء زينات، **حاضنات الأعمال كآلية حديثة لدعم ومرافقة المؤسسات الناشئة**، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، الجزائر، المجلد 16، العدد 02، 2022
- إلهام بشكر، **دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية الشركات الناشئة في الإمارات العربية المتحدة**، مجلة العلوم الإنسانية بأم البواقي، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، المجلد 10، العدد 01، 2023
- أم كلثوم باهي، روضة جديدي، **دور حاضنات الأعمال في خلق قيمة مشتركة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة: التجربة الصينية نموذجا**، مجلة إقتصاد المال والأعمال، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، المجلد 09، العدد 01، 2024
- أماني علي عوض العطا، **أثر حاضنات الأعمال في تعزيز المشروعات الريادية (دراسة حالة: بنك الأسرة– الخرطوم)**، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، كلية العلوم الإدارية، جامعة نجران، المجلد 04، العدد 14، المملكة السعودية، 2020
- أمل محمد سليمان، فيصل عوض محمد عبد القادر، **دور حاضنات الأعمال في تحقيق التنمية المستدامة بالمملكة العربية السعودية بالتطبيق على قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة**،المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئة، المجلد 11، العدد 01، 2020
- أمل هاشم علي، **حاضنات الأعمال ودورها في دعم رواد الأعمال ودعم التنمية الإقتصادية**، جامعة حلوان، المجلد 11، العدد 1، الجزء الثاني، 2020
- إيمان كروشة، رفيقة صباغ، **حاضنات الأعمال تجارب عالمية رائدة مع الإشارة إلى حالة الجزائر**، مجلة المالية& الأسواق، جامعة الجيلالي لياس، الجزائر، المجلد 09، العدد 02، 2022

- بلقاسم ميموني، محمد بن بيا، محمد فودوا، **دور حاضنات الأعمال في دعم وتطوير المؤسسات الناشئة في الجزائر، مجلة النمو الاقتصادي وريادة الأعمال**، جامعة أدرار، جامعة الجزائر 3، المجلد 4، العدد 4، 2021
- حسين يوسف، صديقي مصطفى، **دراسة ميدانية واقع إنشاء المؤسسات الناشئة في الجزائر**، حوليات جامعة بشار في العلوم الإقتصادية، المجلد 08، العدد 01، 2021
- حورية بن عطية، عادل مياح، **دور حاضنات الأعمال الجامعية في دعم المؤسسات الناشئة–حاضنة الأعمال الجامعية (المسيلة) نموذجا–**، مجلة السلام للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، المجلد 06، العدد 02، 2022
- خديجة عرقوب، **دور حاضنات الأعمال في دعم ريادة الأعمال الرقمية**، مجلة أرصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، المجلد 06، العدد 01، 2023
- سارة بوعدلة، **حاضنات الأعمال كآلية لدعم وتنمية المؤسسات الناشئة مع الإشارة لتجارب بعض حاضنات الأعمال في الجزائر**، مجلة التنظيم الإداري والاستراتيجية، تلمسان، المجلد 04، العدد 01،، 2022
- سعيدة بوسعدة، ليلى بعوني، **الحاضنات التكنولوجية كمدخل لتدعيم الابتكار في المشاريع المقاولاتية تجارب عربية رائدة**، مجلة المؤسسة، جامعة الجزائر3، العدد 07، 2018
- سعيدة شيبوط، موفق كمال، **المؤسسات الناشئة كآلية لدعم النمو الاقتصادي (مفهومها، ضمانات نجاحها وعراقيلها)**، مجلة التراث، الجلفة، الجزائر، المجلد 13، العدد 02، 2023
- سعيدة مرزوق، **دور حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة**، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة باتنة، الجزائر، المجلد 13، العدد 01، 2023
- سلمى صالحي، **دور حاضنات الأعمال الجامعية في مرافقة المشاريع الناشئة**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، المجلد 14، العدد 01، 2021.
- سليم بوقنة وأخرون، **حاضنات الأعمال كأداة لترقية المؤسسات الناشئة في الجزائر**، حوليات جامعة بشار في العلوم الإقتصادية، جامعة باتنة، الجزائر، المجلد 07، العدد 03، 2020
- سمية بن علي، **المؤسسات الناشئة في الجزائر بين فرص النجاح وتهديدات الفشل**، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الإقتصادية، الجلفة، الجزائر، المجلد 06، العدد 02، 2022

- شريفة بوالشعور، **دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة**، مجلة البشائر الإقتصادية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، المجلد 04، العدد 02، 2018
- شوقي جباري، زهيرة قطراني، **مرتكزات نجاح الشركات الناشئة الجزائرية تجربة يسير نموذجا–**، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، باتنة، الجزائر، المجلد 05، العدد 03، 2023
- شوقي قبطان، خداوج ربيح، **واقع المؤسسات الناشئة: عرض تجارب دولية وعربية**، مجلة الدراسات القانونية والإقتصادية، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، المجلد 06، العدد 02، 2023
- شيماء أحمد حنفى، **حاضنات الأعمال كآلية فعالة لدعم رواد الأعمال في مصر**، مجلة نماء للإقتصاد والتجارة، مصر، المجلد 04، العدد 02، 2020
- عائشة فاضل، **الإجراءات القانونية لدعم وتطوير المؤسسات الناشئة وحاضنات الأعمال**، مجلة القانون العام الجزائري والمقارن، جامعة صفاقس، تونس، المجلد 08، العدد 02، 2022
- عبد الكريم مسعودي، **دور حاضنات الأعمال في مرافقة ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مجلة التكامل الاقتصادي، جامعة دراية، الجزائر، المجلد 06، العدد 01، 2018
- عبد الله بلعيدي، **دور حاضنات الأعمال في مرافقة ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة– التجربة الصنية والتجربة الماليزية نموذجا–**، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، المجلد 06، العدد 01، 2017.
- عطية خمخام، **واقع حاضنات الأعمال في ترقية المؤسسات الناشئة في الجزائر**، مجلة التحليل والاستشراف الاقتصادي، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، المجلد 03، العدد 01، 2022
- علاء الدين بوضياف، محمد زبير، **دور حاضنات الأعمال التكنولوجية في دعم المؤسسات الناشئة بالجزائر**، مجلة شعاع للدراسات الإقتصادية، الجزائر، المجلد 04، العدد 01، 2020
- علي قابوسة، **دور حاضنات الأعمال في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مجلة البحوث والدراسات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، الجزائر، العدد 14، 2012
- فاطمة بلقواسمي، أحمد بن يوسف، **أهمية التعلم في تخفيف حدة تعثر الشركات الناشئة startups في الجزائر دراسة تحليلية**، مجلة القيمة الاقتصاديات الأعمال، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، المجلد 02، العدد 01، 2020
- فاطيمة الزهرة بوداود، **دور حاضنات الأعمال في تعزيز ريادة الأعمال بالجزائر**، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر، المجلد 05، العدد 01، 2022

- لطيفة كلاخي، حياة سيد، **دور حاضنات الأعمال في التنمية الإقتصادية مع الإشارة التجربة الجزائرية**، مجلة التكامل الإقتصادي، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، المجلد 04، العدد 01، 2016
- ليلى خواني، **دور حاضنات الأعمال في دعم البحث العلمي**، مجلة دراسات، جامعة تلمسان، الجزائر، المجلد 16، العدد01، 2018
- ماجد بن غزاي حميد العتيبي، **دور حاضنات الأعمال في الجامعات السعودية في دعم الابتكار وتحقيق رؤية المملكة 2030**، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2023
- محمد سمير طعيبة، تنمية المقاولاتية في الوسط الجامعي كآلية لتثمين نتائج البحث العلمي في الجزائر في إطار القرار 1275، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الإقتصادية، جامعة الجلفة، الجزائر، المجلد 09، العدد 02، 2024
- محمد فودوا وآخرون، **دور حاضنات الأعمال في دعم وتطوير المؤسسات الناشئة في الجزائر**، مجلة النمو الإقتصادي وريادة الأعمال مختبر دراسات التنمية المكانية وريادة الأعمال، جامعة الجزائر3، الجزائر، المجلد 04، العدد 04، 2021
- مريم جيمة وآخرون، **آليات دعم وتمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر**، حوليات في العلوم الإقتصادية، جامعة بشار، الجزائر، المجلد 07، العدد 03، 2021
- مصطفى بودرامة، **دور حاضنات الأعمال في تعزيز قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الابتكار**، مجلة دولية علمية محكمة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف2، الجزائر، العدد30، 2017
- مليكة مدفوني، شهلة قدري، **دعم ريادة الأعمال بالمملكة العربية السعودية "تجربة مركز واعد"**، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، المجلد 04، العدد 01، 2021
- منصف بن خديجة، **دور حاضنات الأعمال في دعم المشاريع الجديدة –مع الإشارة لحالة الجزائر**، مجلة الإقتصاد الصناعي، جامعة سوق أهراس، الجزائر، المجلد 07، العدد 01، 2017
- نعيمة بارك، **حاضنات الأعمال ...مطلب أساسي لدعم الإبداع والابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مجلة الأصيل للبحوث الإقتصادية والإدارية، جامعة سوق أهراس، الجزائر، المجلد 03، العدد 01، 2019
- نوال سابق، احسين عثماني، **دور الشمول المالي في دعم المؤسسات الناشئة– دراسة بعض الشركات التكنولوجيا المالية الناشئة الدولية كنموذج**، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد12، العدد 2، 2022

- نور الدين نوي، سلمى مميش، **دور حاضنات الأعمال في إنشاء ومرافقة المؤسسات الناشئة–دراسة حالة حاضنة الأعمال التكنولوجية بسيدي عبدالله–**، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، المجلد 05، العدد 01، 2021
- نورة بوعلاقة وآخرون، **التجارب العالمية الرائدة في مجال إقامة حاضنة الأعمال**، مجلة القيمة المضافة لاقتصاديات الأعمال، جامعة فارس، المدية، الجزائر، المجلد 02، العدد 01، 2020
- نورة زبيري وآخرون، **دور حاضنات الأعمال في دعم وترقية المؤسسات الناشئة–بالإشارة إلى حالة الجزائر–**، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2020
- نوزاد عبد الرحمان الهيتي، **بيئة الأعمال ومتطلبات التنمية في دولة الإمارات العربية المتحدة**، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، جامعة البويرة، الجزائر، المجلد 01، العدد 01، 2016
- وهيبة ختيري وآخرون، **التجارب العالمية الرائدة في مجال إقامة حاضنات الأعمال–الإشارة لحالة الجزائر–**، مجلة القيمة المضافة لاقتصاديات الأعمال، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، المجلد 02، العدد 01، 2020

### 3. الأطروحات والمذكرات الأكاديمية

- حكيم زايدي، **دور حاضنات الأعمال في ترقية المؤسسات الناشئة start–up**، أطروحة دكتوراه، تخصص مقاولاتية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2023
- رمزي قلمين، **دور حاضنات الاعمال في دعم و إنشاء المؤسسات الناشئة في الجزائر**، مذكرة ماستر، تخصص اقتصاد نقدي وبنكي، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2022
- سارة ماضي، دور **التفكير الإبداعي في تبني الإستراتيجية الخضراء في المؤسسات الناشئة– دراسة حالة الجزائر–**، أطروحة دكتوراه، تخصص مقاولاتية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2024
- السعيد فتني، **دور التسويق الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة –دراسة حالة المؤسسات الناشئة الجزائرية–**، أطروحة دكتوراه، تخصص تسويق مصرفي، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2023

- محمد الأمين نوي، **دراسة تحليلية لعوامل نجاح وفشل المؤسسات الناشئة في الجزائر واستراتيجيات تطويرها**، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، الجزائر، 2023
- محمد القواسمة ميسون، واقع **حاضنات الأعمال ودورها في دعم المشاريع الصغيرة في الضفة الغربية**، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، 2010
- يوسف بركاتي، **دور أجهزة الدعم والمرافقة في نجاح المؤسسات الناشئة–دراسة حالة الجزائر–**، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2023

## 4. المؤتمرات والملتقيات العلمية

- أحمد يونس درويش، **التجربة المصرية في إنشاء الحاضنات، ملتقى تنمية الموارد البشرية صندوق تنمية الموارد البشرية**، مصر، 2013
- خالد رجم، عبد الغني دادن، **مفاهيم عامة حول حاضنات الأعمال وتجارب عالمية**، ملتقى وطني حول إستراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، يومي 18و19 أفريل 2012
- سميرة ناصري، مريم عثماني، **المؤسسات الناشئة والحاضنات في الجزائر بين متطلبات الاستقرار وتحديات الإستمرار**، الملتقى الوطني الثاني عشر حول المؤسسات الناشئة والحاضنات، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الوادي، الجزائر، 2021
- صافية إقلولي أولد رابح، **مكانة المؤسسات الناشئة في القانون الجزائري**، الملتقى الوطني الثاني عشر حول المؤسسات الناشئة والحاضنات، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، الجزائر، 15 فيفري 2021
- عبد الرزاق خليل، نور الدين هناء، **دور حاضنات الأعمال في دعم والابداع لدى المؤسسات الصغيرة في الدول العربية** ، ملتقى دولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، ، جامعة ثليجي الأغواط، الجزائر، يومي 17و18 أفريل 2006
- عبد السلام زايدي وآخرون، **حاضنات الأعمال التقنية ودورها في دعم ومرافقة المشاريع الناشئة–عرض تجارب ( ماليزيا، الصين، فرنسا، الولايات المتحدة)**، ملتقى وطني حول إستراتيجية تنظيم مرافقة المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2013/12/19

- عبد السلام مسعد، علي محمد، **معوقات تبني مفهوم مستثمر الملاك كمصدر تمويل للمشروعات الريادية من وجهة نظر الأكاديميين المختصين في الجامعات الليبية**، أبحاث المؤتمر العلمي حول بيئة الأعمال في ليبيا، جامعة اجدابيا، ليبيا، الطبعة الأولى، 2019
- عبد الله بلعبدلي، **تقييم مستجدات تنظيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ملتقى حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل مستجدات القانون الجزائري**، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، الجزائر، 2019
- فاروق خلف، **"الإطار القانوني للمؤسسات الناشئة" وحاضنات الأعمال في التشريع الجزائري**، الملتقى الوطني الثاني عشر للمؤسسات الناشئة والحاضنات، جامعة الوادي، الجزائر، 15 فيفري 2021
- مراد إسماعيل عيماد دانو سعيد، **حاضنات الأعمال التكنولوجية، مداخلة في ملتقى حول آليات دعم ومساندة إنشاء المؤسسات في الجزائر الفرص والعوائق**، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2011
- مراد إسماعيل، عماد سعيد داتو، **حاضنات الأعمال التكنولوجية**، أيام علمية دولية ثابتة حول: آلية دعم ومساعدة إنشاء المؤسسات في الجزائر الفرص والعوائق، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، أيام 05/04/03 ماي 2011
- نوارة حمليل، **الإطار المؤسساتي المرافق للمؤسسات الناشئة**، الملتقى الوطني الثاني عشر للمؤسسات الناشئة والحاضنات، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الوادي، 15 فيفري 2021

### 5. مواقع الأنترنيت الرسمية

- https://u.ae/ar-ae/information-and-services/business/business-incubators،
- https://scbank.com
- https://alanba.com.kw
- -entarabi.com

- https://www.startupranking.com/top/alger
- -https://srartup.dz/incubateurs-par-wilaya/
- -ESTABLISHING BUSINESS INCUBATOR, Podgorica, January 2005، Sur le site: https://fr.scribd.com/document/333368222/EstablishingBusiness-Incubator ،

## 6. المراجع الأجنبية


- DAVID ONKMAN، The impact of business incubation in the US:lessons for developing countries state of the business incubation industry 2006
- Mary pat carlson، componnts of business incubation programs ،april 2010 ، www.nabia.com.
- Shalaby، **Enhancing Incubator Performance Towards Sustainability** ، Economic Focus، issue 2، vol. 2، N. M، 2007
- Zouhair M'chirgui، assessing the performance of business incubators : Recent France evidence business and management، vol 01، No 01، 2012