



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علوم الإعلام والاتصال

مذكرة بعنوان:



دور حاضنات الأعمال في دعم ومرافقة المؤسسات الناشئة في الجزائر.

« دراسة ميدانية على عينة من حاضنات الأعمال الجزائرية . »

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال

. تخصص إتصال وعلاقات عامة

تحت إشراف الأستاذة:

- د. مريم بالطة

من إعداد الطالبتين:

- بوحوش عبير

- غانم سماح

#### أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
د. سناء شابي	أستاذة محاضرة أ	20 أوت 1955 سكيكدة	رئيسا
د. مريم بالطة	أستاذة محاضرة أ	20 أوت 1955 سكيكدة	مشرفا ومقرا
د. عليش حمامة	أستاذة محاضرة ب	20 أوت 1955 سكيكدة	عضو مناقشا

السنة الجامعية: 2023-2024



## شكر وتقدير

قال تعالى: (وأن للإنسان إلا ماسعى (39) وأن سعيه سوف يرى (40) ثم يجزاه الجزاء الأوفى (41)).  
"سورة النجم"

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه على هذه النعمة الطيبة والنافعة، نعمة العلم والبصيرة، الحمد لله الذي يسر لنا البدايات وأكمل النهايات وبلغنا الغايات، وإتمام هذا العمل المتواضع .  
نتقدم بجزيل الشكر والتقدير والإمتنان إلى الدكتورة الفاضلة مريم بالطة التي كانت لنا عوناً بعد الله عزوجل في إينجاز هذا العمل المتواضع والتي لم تبخل علينا بنصائحها وتوجيهاتها ودعمها المتواصل طيلة فترة إشرافها علينا.

كما نحیی فیها روح التواضع والأخلاق العالیة وحسن المعاملة .  
كما نتوجه بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة الدكتورتين القديرتين سناء شابي، علیلش حمامة، على قبولهم مناقشة وإثراء هذا العمل .  
كما نتوجه بالتحية والشكر إلى كافة أساتذة قسم علوم الإعلام والاتصال .  
إلى كل من حمل لواء العلم على عاتقه لينير درب الأجيال .

# إهداء



أحمد الله عزوجل على منه وعونه لإتمام هذا البحث  
إلى الذي وهبني كل مايملك حتى أحقق له أماله ،غلى من كان يدفعني قدما  
نحو الأمام لنيل المبتغى،إلى الذي سهر على تعليمي بتضحيات جسام مترجمة  
في تقديسه للعلم ،إلى مدرستي الأولى في الحياة،أبي الغالي على قلبي أطال  
الله في عمره

إلى التي وهبت فلذة كبدها كل العطاء والحنان ،إلى التي صبرت على كل شيء  
إلى التي رعنتني حتى أقل رعاية وكانت سندي في الشدائد، وكانت دعواتها لي  
بالتوفيق تتبعني خطوة خطوة،إلى من إرتحتحت كلما تذكرت ابتسامتها في  
وجهي أُمي أعز ما أملك على القلب والعين جزاها الله عني خير الجزاء في  
الدارين

إلى النور الذي أنار دربي والسراج الذي لاينطفئ نوره بقلبي أبدا،إلى رفيق دربي  
وقرة عيني ومن شاركني الفرح والحزن،وشاطرني الحزن والفرح،إلى سندي  
وشريكي في الحياة زوجي العزيز الرجل العظيم الذي أخرج أجمل ما في داخلي  
وشجعني للوصول على ما أنا عليه أدامك الله لي سندي وقررة عيني  
إلى أخواتي وأخي الذين تقاسموا معي عبئ الحياة ،إلى من هم أنس عمري  
ومخزن ذكرياتي ،دمتم لي ذخرا فخرا طوال حياتي

عبير



# إهداء



الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات  
إلى من كلل العرق جبينه وعلمني أن النجاح لا يأتي إلا بالصبر والإصرار إلى النور الذي أنار  
دربي والسراج الذي لا ينطفئ نوره بقلبي، إلى من بدل الغالي والنفيس وأستمدت منه  
قوتي وإعتزالي بذاتي، إلى من أحمل أسمه بكل فخرا وإعتزاز والدي العزيز  
إلى من جعل الجنة تحت أقدامها وسهلت لي الشدائد بدعائها إلى الإنسانية العظيمة التي  
طالما تمننت أن تقرر عينها لرأيتي في يوم كهذا أُمي العزيزة  
إلى ضلعي الثابت وأماني أيامي، إلى من شددت عضي بهم فكانو لي نبيع أرتوي منه، إلى  
خيرت أيامي وصوفتها إلى قررة عيني أخواتي الغاليين  
لكل من كان عوناً وسندا في هذا الطريق للأصدقاء الأوفياء ورفقاء السنين، لأصحاب  
الشدائد والأزمات، إلى عائلتي جميعاً  
إلى من أفاضتني بمشاعرها ونصائحها المخلصة، مشجعتي ومساندتي الإنسانية الخلوقة  
المتواضعة أساتذتي مريم بالطة  
أهديكم هذا الإنجاز وثمره نجاحي الذي طالما تمنيته ها أنا اليوم أكملت وأتممت أول  
ثمرة بفضلته سبحانه وتعالى، الحمد لله على ما وهبني وأن يجعلني مباركاً ويعينني أينما  
كنت، فمن قال أنا لها نالها أنا لها وإن أبت رغماً عنها أتيت بها  
فالحمد لله شكراً وحبا وأمتنانا على البدء والختام

سماح

## ملخص الدراسة باللغة العربية :

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور حاضنات الأعمال في مرافقة ودعم المؤسسات الناشئة في الجزائر وذلك بالنظر إلى الدور الذي أصبحت تلعبه هذه المؤسسات في الاقتصاديات المعاصرة، كما أن الجزائر اهتمت كغيرها من الدول بهذا النوع من المؤسسات خاصة في السنوات الأخيرة في محاولة منها كأحد البدائل التي يمكن الاعتماد عليها مستقبلا في تنويع اقتصادها، حيث قمنا بإجراء دراسة ميدانية على مستوى حاضنة أعمال قالمة، بالإضافة إلى حاضنة أعمال خاصة بباتنة، وحاضنة الرقمية، حاضنة افتراضية على عينة من الطلبة وحاملي المشاريع .

وقد تم الاعتماد في دراستنا على المنهج الوصفي الذي يقوم على تقديم الأدبيات الاقتصادية حول حاضنات الأعمال، والمؤسسات الناشئة والعلاقة التي تربطهما، وكما تم استخدام المنهج التحليلي ضمن الدراسات الميدانية باستخدام بعض أدوات جمع البيانات المتمثلة في المقابلة وتحليلها لتبيان أهمية إحتضان المشاريع الناشئة من طرف حاضنات الأعمال.

توصلت نتائج الدراسة إلى أن رغم حداثة إنشاء حاضنات الأعمال في الجزائر بشكل عام ومحليا على الحاضنات المدروسة بشكل خاص، إلا أنها تلعب دورا مهما في إرساء ثقافة ريادة الأعمال من خلال مرافقة الطلبة والشباب المبتكرين لتحويل أفكارهم إلى مشاريع مبتكرة ومؤسسات ناشئة لكن لحضنا غياب تام لدعم الحاضنات لتمويل هذه المؤسسات مما يشكل عائق التجسيد.

## الكلمات المفتاحية:

حاضنات الأعمال، المؤسسات الناشئة، مرافقة، دعم.

## Abstract :

This study aimed to highlight the role of business incubators in accompanying and support emerging institution in Algeria ،given the role that these institutions have come to play in contemporary economies ،Algeria like other countries ، has paid attention to this type of institutions ،especially in recent years ، in an attempt as one of the alternatives that can be relied upon .in the future, it must diversify its economy ،as we conducted a field study at the level of the Guelma business incubator ، in addition to a business incubator for yaka ، a digital incubator ، and virtual incubator on a sample students and project holders .

In our study, we relied one the descriptive ، which is based on presenting economic literature on business incubators failed institutions and the relationship between them.

The analytical method was also used within field studies using some Data collection tools represent by interviews and analytical to demonstrate the Importance of incubating emerging project by business incubators.

The result of the study concluded that despite the recent establishment of business incubators in Algeria in general and locally on crops .

Although it is not particularly studied, it plays an Important role in establishing a culture of entrepreneurship by accompanying student and youth Innovators to turn their ideas into innovative projects and failed institution , but unfortunately there is a complete absence of support for crops to finance these institutions ,which constitutes an obstacle to identification.

**Key words : Business incubators ,start-up, support ,escort.**

# فهرس المحتويات

فهرس المحتويات :

الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير
	إهداء
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول والأشكال
	مقدمة
<b>الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة</b>	
4	1 . إشكالية الدراسة
5	2 . فرضيات الدراسة
6	3 . أسباب اختيار الموضوع
7	4 . أهداف الدراسة
7	5 . أهمية الدراسة
8	6 . حدود الدراسة
9	7 . مجتمع الدراسة وإجراءاتها
9	8 . مصادر جمع المعلومات والبيانات
10	9 . صعوبات الدراسة
10	10 . هيكل الدراسة
14- 11	11 . مفاهيم الدراسة
19 -15	12 . الدراسات السابقة
<b>الفصل الأول : الإطار النظري لحاضنات الأعمال</b>	
21	تمهيد

22	<b>1 : مدخل مفاهيمي لحاضنات الأعمال</b>
23	1.1 : تعريف حاضنات الأعمال
24	2.1 : نشأة وتطور حاضنات الأعمال
28-25	3.1 : أنواع حاضنات الأعمال
33-29	4.1 : أهمية حاضنات الأعمال وأهدافها وفوائدها
34	<b>2 : عوامل نجاح حاضنات الأعمال وتحدياتها والخدمات الأساسية التي تقدمها ومراحلها وخطواتها ومعايير الحكم على أدائها</b>
38-34	1.2 : عوامل نجاح حاضنات الأعمال وتحدياتها
40-39	2.2 : الخدمات الأساسية التي تقدمها حاضنات الأعمال
45-41	3.2 : مراحل وخطوات حاضنات الأعمال
46-45	4.2 : معايير الحكم على أداء حاضنات الأعمال
47	<b>3 . آلية عمل حاضنات الأعمال ومقوماتها الأساسية وبعض التجارب الرائدة لإقامتها ودورها</b>
48-47	1.3 : آلية عمل حاضنات الأعمال
51-49	2.3 : المقومات الأساسية لحاضنات الأعمال
58-52	3.3 : بعض التجارب الرائدة لإقامة حاضنات الأعمال
60-58	4.3 : دور حاضنات الأعمال
61	<b>4 : حاضنات الأعمال في الجامعات الجزائرية</b>
64-61	1.4 : مفهوم حاضنات الأعمال الجامعية
65	2.4 : نشأة حاضنات الأعمال الجامعية
67-66	3.4 : خصائص حاضنات الأعمال الجزائرية
70-68	4.4 : أهمية وأهداف حاضنات الأعمال الجزائرية
73-71	5.4 : آلية عمل حاضنات الأعمال الجامعية والخدمات التي تقدمها
74	<b>5 : حاضنات الأعمال في الجزائر :</b>
75	1.5 : حاضنات الأعمال في الجزائر والأطر المؤسسة لها

81-75	5 . 2 : أهم التغييرات الحاصلة في حاضنات الأعمال بينتها منذ سنة 2020
87-82	5 . 3 : تموقع حاضنات الأعمال في الجزائر ومساهمتها في مراقبة المشاريع المقاولاتية
91-88	5 . 4 : ابرز الحاضنات الخاصة والحاضنات بالشراكة مع القطاع العام والخاص
92	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني : الإطار النظري للمؤسسات الناشئة</b>	
94	تمهيد
95	1 . ماهية المؤسسات الناشئة
99-95	1 . 1 : المفاهيم المشابهة للمؤسسات الناشئة
101-100	1 . 2 : الجذور التاريخية للمؤسسات الناشئة
103-101	1 . 3 : مفهوم المؤسسات الناشئة
105-103	1 . 4 : دورة حياة المؤسسات الناشئة
106	2 . خصائص المؤسسات الناشئة وأهمية وأهدافها
110-106	1 . 2 : خصائص المؤسسات الناشئة
111-110	2 . 2 : أهمية المؤسسات الناشئة
112-111	2 . 3 : أهداف المؤسسات الناشئة
112	3 . الابتكار في المؤسسات الناشئة
113-112	1 . 3 : مفهوم الابتكار
115-113	2 . 3 : مراحل عملية الابتكار
116-115	3 . 3 : انواع الابتكار
118-116	3 . 4 : أهمية عملية الابتكار وخصائصه
120-118	4 . ظهور المؤسسات الناشئة في الجزائر
124-121	4 . 1 : مقومات نجاح المؤسسات الناشئة في الجزائر

126-125	2.4 : الامتيازات الجبائية للمؤسسات الناشئة في الجزائر
130-126	3.4 : مصادر تمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر
133-130	4.4 : آفاق تمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر
134-133	5.4 : أهداف تمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر
134	5 : إجراءات إنشاء المؤسسات الناشئة في الجزائر
137	1.5 : شروط منح علامة مشروع مبتكر
139-137	2.5 : شروط منح علامة مؤسسة ناشئة
144-139	3.5 : نماذج عن مؤسسات ناشئة رائدة في الجزائر
144	4.5 : نماذج عن مؤسسات ناشئة رائدة عالميا
148-145	5.5 : المعوقات التي تواجه إنشاء ونمو المؤسسات الناشئة
149	خلاصة الفصل
الفصل الثالث : دراسة ميدانية على عينة من حاضنات الأعمال الجزائرية	
154-149	1. دراسة ميدانية على حاضنة الأعمال الجامعية قالمة 08 ماي 1945
162-155	2. تحليل ومناقشة نتائج مقابلة طلبة جامعة قالمة
166-163	3. دراسة ميدانية على مجموعة من حاضنات الاعمال الجزائرية
170-166	4. تحليل ومناقشة نتائج مقابلة مدراء حاضنات الأعمال الجزائرية
173-170	5. نتائج الدراسة
175	خاتمة
192-187	المصادر والمراجع
	الملاحق

# قائمة الجداول والأشكال

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
83	تطور عدد مشاتل المؤسسات والمشاريع المحتضنة فيها	1
86	حاضنات الأعمال الخاصة وتموقعها	2
97	تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر	3

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
37	عوامل نجاح حاضنات الأعمال	1
41	اهم خدمات حاضنات الأعمال	2
44	مراحل عملية احتضان المشاريع	3
64	العلاقة بين البحث العلمي وحاضنات الأعمال الجامعية	4
71	أهداف حاضنات الأعمال الجامعية	5
79	شروط منح علامة حاضنة أعمال	6
104	دورة حياة المؤسسات الناشئة	7
108	مكونات نموذج العمل التجاري	8
110	خصائص المؤسسات الناشئة	9
115	مراحل عملية الابتكار	10
137	شروط منح علامة مشروع مبتكر	11
139	شروط منح مؤسسة ناشئة	12
155	شعار مؤسسة sky startup	13
156	شعار مؤسسة Frida	14
157	شعار مؤسسة Algeria Trup Talk	15
163	شعار حاضنة الأعمال الرقمية Digital Business Incubator	16
164	شعار الحاضنة الخاصة Business Vally	17
165	علامة حاضنة الاعمال الحاصلة عليها الحاضنة الخاصة Business Vally	18
166	شعار الحاضنة الافتراضية DZ Incubator	19

مقدمة

المقدمة:

أصبح اليوم الاهتمام بقطاع المؤسسات الناشئة محط اهتمام جميع دول العالم ، وهذا نظرا لما يمثله هذا القطاع من أهمية بالغة لاقتصاديات الدول سواء المتقدمة أو النامية ، فالمؤسسات الناشئة أصبحت تمثل محور الترابط والتكامل مع المؤسسات الكبرى إضافة على قدرتها على الابتكار والتطوير، وبالتالي أصبحت المؤسسات الناشئة صمام أمان بالنسبة لاقتصاديات كثير من الدول وخاصة الأجنبية.

إن تحقيق التنمية وما يترتب عنها من توفير مناصب الشغل وتحسين مستوى معيشة السكان لن يتحقق هذا إلا بوجود قطاع قوي وفعال من المؤسسات الناشئة القادرة على مواكبة التطورات الاقتصادية ومجابهة العولمة وتأثيراتها السلبية ، إضافة إلى المنافسة العالمية وما تتطلبه من تحقيق معايير الجودة وهذا في ظل تحرير التجارة العالمية وإلغاء القيود ، ما يتطلب عملية دفع متسارعة لقطاع المؤسسات الناشئة لجعلها واجهة أمامية للمنافسة العالمية .

تحاول معظم الدول في العالم التقليل من الصعوبات التي تواجه المؤسسات الناشئة حيث أثبتت الدراسات الحديثة أن المشكل الذي تعاني منه أغلب المؤسسات الناشئة في معظم الدول هو مشكل التمويل ، بالإضافة إلى مشكل استمرارية المؤسسة في النشاط ، إضافة إلى عدم دراية المسيرين لهته المؤسسات بمبادئ الإدارة والتسيير ، أيضا كيفية الحصول على الدعم المالي اللازم ، يضاف على ذلك المشاكل التنظيمية والتسويقية للمؤسسات ، ومن هنا ظهر ما تعرف بحاضنات الأعمال ، التي بدأ الترويج لها في الولايات المتحدة الأمريكية في خمسينات القرن الماضي ، ثم انتشرت بشكل كبير في أوروبا وباقي دول العالم فحاضنات الأعمال أصبحت نموذجا في احتضان المؤسسات الناشئة في بداية نشاطها وبالتالي التقليل من الصعوبات التي تواجهها ، والجزائر إحدى هذه الدول التي اعتمدت نظام حاضنات

الأعمال كآلية لتقديم المرافقة والدعم والمرافقة واحتضان مؤسساتها ، خاصة الى أن الجزائر عملت على خلق نسيج مؤسساتي حديث وواعد وطموحها في الخروج من التبعية والاعتمادية لقطاع المحروقات ، والتوجه نحو تنويع الاقتصاد من خلال الاعتماد قطاع المؤسسات الناشئة

كما اهتمت الجزائر كغيرها من الدول بهذا النوع من المؤسسات خاصة في السنوات الأخيرة في محاولة منها كأحد أهم البدائل التي يمكن الاعتماد عليها مستقبلا في تنويع اقتصادها ، إلا أن هذا النوع من المؤسسات الناشئة يواجه العديد من الصعوبات نظرا لحدثة عهده في الجزائر من جهة وبهدف تجاوز العديد من العوائق التي تواجه هذا النوع من المؤسسات خاصة عند بداية المشروع فيما يتعلق بالتمويل ونقص المولد الأولية .

الإطار المنهجي

### 1. الإشكالية :

أدت التحولات التي يشهدها العالم المعاصر والاتجاه المعاصر نحو الاندماج في اقتصاد عالمي موحد إلى توجه الدول نحو التمكين الجيد لقطاع المؤسسات الناشئة ليحتل مكانة ضمن أولوياتها واستراتيجياتها التنموية وأصبحت هذه المؤسسات الابتكارية تمثل خيارا استراتيجيا هاما في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدول المتقدمة والنامية على حد سواء ، ومما لاشك فيه أن التقدم التكنولوجي الهائل أدى إلى خلق تحديات أمام المؤسسات الناشئة خاصة في الدول النامية ، ومواكبة لهذه الطفرة التكنولوجية الكبيرة فقد شهد الاقتصاد العالمي ظهور أجيال جديدة من المؤسسات الناشئة التي استطاعت الاستفادة من مميزات هذا الوضع الجديد ، مما يساعد على ظهور نوع جديد من المؤسسات القائمة على الإبداع التكنولوجي وتوظيف التكنولوجيات الحديثة .

إن ما يحث في عصرنا هذا من تغيرات متسارعة في كافة المجالات يمثل نقطة تحول نحو مفاهيم جديدة و متميزة تتيح لمؤسساتنا فرض النمو والرقى حيث نمت مفاهيم الابداع والابتكار وتساعد الاهتمام بالمشاريع الابتكارية بسبب خصوصيتها وأهميتها وتعدد الأطراف المهمة بها بحيث أصبحت تلعب دورا مهما في عملية النهوض الاقتصادي للبلدان من خلال تقديمها خدمات واسعة تستفيد منها جميع القطاعات وتشغيلها عددا متنوعا من الأيدي العاملة وكذا تحولها إلى مولد منتجات جديدة .

تعتبر آليات الحاضنات التي تم ابتكارها في العالم والجزائر خصوصا من أكثر الآليات فعالية ونجاحا لدعم المشاريع الابتكارية ، حيث تبتكر الحاضنات المبتكرين واصحاب الافكار والمشروعات التي تقدم منتجات وخدمات جديدة ، تساعد على تبني افكار إبداعية نابعة من مخرجات أنشطة البحث والتطوير لتمكين كل مستفيد من تجسيد هذه الأفكار في شكل منتجات وخدمات قابلة للتسويق كما يهتم بإعداد برامج تدريبية في تخصصات محددة

مع التعليم المستمر من أجل زيادة تلك المهارات البشرية لتكون ركنا أساسيا في تنمية ودعم القدرة التنافسية وذلك بالنظر إلى ما يمكن أن يقدمه المورد البشري المتدرب من ابتكار وابداع وبالتالي خلق منتجات مميزة خاصة في ظل الظروف السائدة حيث أصبح الابتكار مسألة حاسمة لبقاء المؤسسات الناشئة .

وعلى الرغم من أهمية المؤسسات الناشئة ورغم الجهود المبذولة على كافة المستويات لارتقاء بها ، إلا أن هناك العديد من المعوقات والصعوبات المصاحبة لإنشائها التي تشكل حاجزا أمام نموها وتطورها واستقرارها خاصة عند بداية المشروع فيما يتعلق بالتمويل والادارة ، ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لتبين أهمية إنشاء حاضنات الاعمال والدور الذي تمارسه من خلال مرافقتها ودعمها للمؤسسات الناشئة طيلة فترة الاحتضان ، ومما سبق يمكننا طرح التساؤل الرئيسي التالي :

**ما هو دور حاضنات الاعمال في مرافقة ودعم المؤسسات الناشئة في الجزائر ؟**

1- ما هي آليات المتابعة والتقييم التي تستخدمها حاضنات الأعمال لضمان فعالية مرافقتها للمؤسسات الناشئة ؟

2 - كيف تجسد حاضنات الأعمال دعمها المالي والتوجيهي في مرافقة ودعم المؤسسات الناشئة ؟

3- ما هي أهم العوائق التي تواجه حاضنات الأعمال ، والمؤسسات الناشئة ؟

## 2 . فرضيات الدراسة :

1 - تسعى حاضنات الاعمال لمتابعة وتقييم المؤسسات الناشئة من خلال مساعدتهم على تطبيق افكارهم الابداعية على ارض الواقع .

2 - تعمل حاضنات الأعمال على تقديم الدعم المالي والتوجيهي لمؤسسات الناشئة طيلة فترة الاحتضان .

3- تواجه حاضنات الأعمال والمؤسسات الناشئة العديد من العوائق .

### 3 . أسباب اختيار الموضوع :

من بين اهم الاسباب والدوافع لاختيار موضوع البحث ما يلي :

#### الاسباب الذاتية :

1 - الرغبة الشخصية في مناقشة موضوع جديد لم يأخذ حقه رغم اهميته ومعرفة خباياه .

2 - اثرء مكتبة الكلية بعمل أكاديمي حول حاضنات الاعمال والمؤسسات الناشئة .

3 - زيادة الرصيد المعرفي .

#### الاسباب الموضوعية :

1 - حداثة موضوع حاضنات الاعمال والمؤسسات الناشئة واهميته على النطاق الواسع.

2 - الاهمية التي اصبحت تكتسبها المؤسسات الناشئة على المستوى الوطني.

3 - التعرف على المؤسسات الناشئة وأساليب دعم ومراقبة حاضنات الأعمال لها .

4 - اهتمام الدولة الجزائرية بقطاع المؤسسات الناشئة.

### 4 . أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة الى اظهار دور حاضنات الاعمال في مرافقة ودعم المؤسسات الناشئة وطبيعة الخدمات التي تقدمها لها وذلك من خلال دراسة واقع المؤسسات الناشئة والمشاكل التي تعاني منها وبالتالي مدى قدرة هذه الحاضنات على توفير الخدمات لها ومساعدتها على حل المشاكل .

ومن الاهداف الخاصة التي تسعى دراستنا الى تحقيقها ما يلي :

- 1 - التعرف على علاقة حاضنات الاعمال بتحويل الافكار الابداعية لمؤسسات ناشئة ودعم اصحاب المشاريع الناشئة .
- 2 - معرفة الدور التي تقوم به حاضنات الاعمال في مرافقة ودعم المشاريع الناشئة .
- 3 - دراسة مختلف المعوقات التي تواجه حاضنات الاعمال في عملية احتضان المؤسسات الناشئة .
- 4 - محاولة تسليط الضوء على مختلف الخدمات الاساسية المقدمة من طرف حاضنات الاعمال، وتحديد اثرها على دعم وتطوير المؤسسات الناشئة .
- 5 - تحديد مختلف عوامل نجاح حاضنات الاعمال في دعم المؤسسات الناشئة .

### 5 . اهمية الدراسة :

تبرز اهمية هذه الدراسة في كونها تعالج احد المواضيع الاقتصادية المطروحة اليوم في العالم على الساحة الاقتصادية والمتعلقة بالمؤسسات الناشئة كذلك معرفة الدور الاساسي لحاضنات الاعمال في دعم وترقية ومرافقة المؤسسات الناشئة ومدى مساهمتها في تطويرها قصد الوصول الى نتائج فعالة لأصحاب المشاريع المبتكرة وكذا دور هذه

الحاضنات في تفعيل الاقتصاد الوطني وتوفير مناصب الشغل، وتشجيع الاستثمار خاصة في ضل التحولات المحلية والدولية المتسارعة، فبالرغم من زيادة الدراسات حول تبني هذا الموضوع في السنوات الاخيرة الا ان القليل من الدول التي نراها ناجحة في تبني هذه النماذج .

### 6 . حدود الدراسة :

تحدد هذه الدراسة بما يلي :

**الحدود المكانية :** تقتصر هذه الدراسة على حاضنة الاعمال لجامعة 8 ماي 1945 قائمة وحاضنة رقمية Digital Business Incubator وحاضنة خاصة Business Valley وحاضنة افتراضية DZ. Incubato .

**الحدود الزمانية :** الاطار الزمني لإجراء هذه الدراسة هو من شهر فيفري 2024 إلى شهر ماي 2024 .

**الحدود البشرية :** تقتصر هذه الدراسة على الطلبة اصحاب مشاريع المؤسسات الناشئة في جامعة 8 ماي 1945 ، ومدير الحاضنة الرقمية Digital Business Incubator ، ومدير الحاضنة الافتراضية DZ. Incubato ، ومدير الحاضنة الخاصة Business Valley .

**الحدود الموضوعية :** تتناول هذه الدراسة دور حاضنات الاعمال في مرافقة ودعم المؤسسات الناشئة في الجزائر .

### 7 . منهجية الدراسة وأدوات الدراسة :

**منهج الدراسة :** اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي لإجراء هذه الدراسة، كونه أكثر ملائمة لمثل هذا النوع من المواضيع وذلك بجمع المعلومات والبيانات والحقائق عن الظاهرة كما هي في حقيقة الأمر، ومن ثم تحليلها وتفسيرها بهدف صياغة خلفية للموضوع ، كما تم استخدام أداة المقابلة كأداة رئيسية للدراسة والملاحظة كأداة ثانوية.

**مجتمع الدراسة وعينتها :** يتكون مجتمع الدراسة من الطلبة اصحاب مشاريع المؤسسات الناشئة بجامعة 8 ماي 1945 قالمة وقد بلغ عددهم (4) مفردات ، ومدير الحاضنة الخاصة business Valley ، ومدير الحاضنة الافتراضية Dz . Incubato ، ومدير الحاضنة الرقمية Digital Business Incubator .

### 8 . مصادر جمع المعلومات والبيانات :

أ. المصادر الثانوية : دراسة مكتبية حيث اعتمدنا على المراجع والمصادر العلمية المختلفة والبحوث والدوريات التي تعالج موضوع الدراسة، وكذلك ما تم نشره على شبكة الانترنت من دراسات ومقالات علمية لها علاقة بالدراسة .

ب. المصادر الاولية : دراسة ميدانية تطبيقية لربط الناحية النظرية بالواقع العملي وذلك من خلال تحليل هذا الواقع، وقد اعتمدنا على استراتيجية البحث الميداني من خلال تصميم اداة المقابلة التي جمعت اصحاب مشاريع المؤسسات الناشئة حيث قسمت الى ثلاث محاور من اجل التعرف على وجهات نظر المبحوثين بخصوص هذا الموضوع، ومن اجل تغطية الجوانب المختلفة للدراسة، وكذلك من خلال اجراء مقابلة مع مدير الحاضنة الخاصة ومدير الحاضنة الافتراضية ومدير الحاضنة الرقمية حيث تضمنت مجموعة من الاسئلة .

### 9 . صعوبات الدراسة :

من اهم الصعوبات التي واجهتنا عند اعدادنا لهذه الدراسة ما يلي :

- 1- تضارب المعلومات بين المراجع وصعوبة الاختيار بين المعلومات .
- 2- الدراسات التي تعالج موضوع حاضنات الاعمال والمؤسسات الناشئة بالجزائر تكاد تتعدم نظرا لحدثة التجربة المحلية في هذا الاطار .
- 3- نقص المراجع وانعدامها على مستوى المكتبة المركزية لجامعة 20 اوث 1955 سكيكدة .

### 10 . هيكل الدراسة :

بغرض الاحاطة بموضوع الدراسة ومن اجل الاجابة على الاشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات الموضوعية تم تقسيم البحث الى ثلاث فصول، حيث تم تخصيص الفصل الاول تحت عنوان مدخل نظري لحاضنات الاعمال، يحتوي على خمس عناصر العنصر الاول تحت عنوان مدخل مفاهيمي لحاضنات الاعمال، العنصر الثاني تحت عنوان عوامل نجاح حاضنات الاعمال وتحدياتها والخدمات الاساسية التي تقدمها ومراحلها وخطواتها ومقوماتها، العنصر الثالث تحت عنوان آلية عمل حاضنات الاعمال ومقوماتها الاساسية وبعض التجارب الرائدة لإقامتها ودورها، العنصر الرابع تحت عنوان حاضنات الاعمال في الجامعات الجزائرية، والعنصر الخامس تحت عنوان حاضنات الاعمال في الجزائر .

اما الفصل الثاني تحت عنوان مدخل نظري للمؤسسات الناشئة ، يحتوي على خمس عناصر ، العنصر الاول تحت عنوان ماهية المؤسسات الناشئة ، العنصر الثاني تحت عنوان خصائص المؤسسات الناشئة واهميتها واهدافها ، العنصر الثالث تحت عنوان

الابتكار في المؤسسات الناشئة ، العنصر الرابع ظهور المؤسسات الناشئة في الجزائر ،  
العنصر الخامس اجراءات انشاء المؤسسات الناشئة في الجزائر .

اما الفصل الثالث تحت عنوان دراسة ميدانية على عينة من حاضنات الأعمال يحتوي  
على عنصرين العنصر الأول تحت عنوان التعريف بحاضنة الأعمال لجامعة قلمة ،  
العنصر الثاني تحت عنوان عرض وتحليل نتائج مقابلة الطلبة ، العنصر الثالث تحت  
دراسة ميدانية لمجموعة من حاضنات الأعمال ، العنصر الرابع تحت عنوان نتائج  
الدراسة .

### 11 . تحديد مفاهيم الدراسة :

#### 1-الدور

**لغة:** من دار يدور دورا أي تحريك باتجاهات متعددة في مكانه وكلمة الدور مستعارة من  
المسرح وأول من استعملها بهذا المعنى هو "نيشته" حيث أن الفرد يمثل مجموعة من  
السلوكات على خشبة المسرح وكان التنظيم الاجتماعي مسرح حياة الجماعة وأفرادها يمثلون  
تلك الأدوار المتعددة والمختلفة حسب اختلاف مراكزهم<sup>1</sup>.

**اصطلاحا :** هو مجموعة من الأفعال المكتسبة التي يؤديها الفرد في موقف تفاعل  
اجتماعي<sup>2</sup>.

**يعرفه روتريان :** أنه وظيفة الفرد أو الجماعة أو هو الدور الذي لعبه الفرد في جماعة أو  
موقف اجتماعي .

<sup>1</sup> عصمت عدلي, علم الاجتماع الأمني (الأمن والمجتمع), دار المعرفة الجامعية , , الاسكندرية ,مصر ,2001,ص14.

<sup>2</sup> إبراهيم القمري ,السلوك الإنساني والعلاقات العامة , دار الجامعات المصرية , الاسكندرية, مصر ,1976,ص50.

**التعريف الإجرائي :** في دراستنا هذه نعرف الدور على أنه الوظيفة التي تؤديها حاضنات الأعمال في توفير جملة الخدمات والتسهيلات ووسائل الدعم والمرافقة اللازمة للمؤسسات الناشئة<sup>1</sup>.

### 2-حاضنات الأعمال :

إن فكرة الحاضنات مستوحاة من مصطلح الحضانة الذي يعني الحماية والرعاية الخاصة لحديثي الولادة من الأطفال غير المتمكنين ، حيث يجري وضع الأطفال فيها فور ولادتهم من أجل تخطي الصعوبات التي قد تحيط بحياتهم واستمراريتها وتقديم الرعاية والعناية الطبية اللازمة لهم وتهيئة السبل المتاحة التي تدعم حالت البقاء والديمومة بعد ذلك يغادر الولد الحاضنة بعد أن يتم التأكد من أنه يصبح قادرا على معايشة مفردات البيئة الاعتيادية . وهكذا يكون مفهوم الحاضنات في مجال المشاريع الأعمال قريبا من مفهوم حضانة الأطفال، فالمشاريع بحاجة إلى من يرعاها ويدعمها في بداية مرحلة انطلاقا لتأخذ طريقها وتلعب دورها في سوق العمل والإنتاج .<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> أحمد مصطفى خاطر ,طريقة الخدمة الاجتماعية في تنظيم المجتمع ,المكتب الجامعي الحديث , الاسكندرية 1997، مصر , ص135.

<sup>2</sup> أحمد أنور نهار العزام, صباح محمد موسى, تأثير استخدامات حاضنات الأعمال في إنجاز المشاريع الريادية في الأردن ,مجلة الإدارة والاقتصاد, العدد 83,الجامعة المصرية, 2010,ص142.

التعريفات الجمعية الأمريكية national bussines incubation association

لحاضنات الأعمال

بصفة عامة على أنها هيئات تهدف إلى مساعدة المؤسسات المبتكرة الناشئة ورجال الأعمال الجدد وتوفير لهم الوسائل والدعم اللازمين لتخطي أعباء مرحلتي الانطلاق والتأسيس، كما تقوم بعمليات تسويق ونشر منتجات هذه المؤسسات.<sup>1</sup>

**التعريف الإجرائي :** منظومة عمل متكاملة تهدف لتوفير كل السبل والإمكانيات المطلوبة التي يتطلبها المشروع وتقديم جميع وسائل المرافقة والدعم المتاحة لرفع نسبة نجاح المؤسسات والتغلب على المشاكل التي تؤدي لفشلها .

**3- تعريف المرافقة:**

كما تعرف أنها إجراء منظم في شكل مواعيد متتابعة، تهدف إلى دعم منشئي المؤسسات في الفهم والتحكم في إجراءات الإنشاء وكذلك التحكم في المشروع والقرارات المرتبطة به.<sup>2</sup>

**التعريف الإجرائي :** من خلال دراستنا هذه يمكن تعريفها بأنه الطرق والسبل تسخير جميع الوسائل والأجهزة التي تنتهجها حاضنات الاعمال من اجل مرافقة المؤسسات الناشئة من أجل نجاحها وتجسيدها على أرض الواقع .

<sup>1</sup> أمل هاشم علي، حاضنات الأعمال ودورها في دعم رواد الأعمال ودعم التنمية الاقتصادية، المجلة العلمية لدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، المجلد 11، العدد 01، 2020، ص 259 .

<sup>2</sup> ليلي بعوني، آليات ودعم مرافقة المؤسسات الناشئة في الجزائر، ملتقى وطني حول المؤسسات الناشئة فاعل أساسي للتنمية المستدامة، كلية الحقوق، جامعة الجزائر 01، يوسف بن خدة، 2022، ص 13 .

### 4 . تعريف الدعم :

هو شكل من أشكال المساعدات المالية أو الإعانات المقدمة إلى قطاع اقتصادي أو مؤسسة، أو عمل تجاري أو أفراد بهدف تعزيز السياسات الاقتصادية والاجتماعية.<sup>1</sup>

**التعريف الإجرائي :** من خلال دراستنا هذه يمكن تعريفه الإجراءات التي تقوم بها حاضنات الأعمال في توفير الحلول للمشاكل التمويلية من أجل تجسيد المشاريع .

### 5 . تعريف المؤسسات الناشئة :

تعرف المؤسسة الناشئة startup اصطلاحا حسب القاموس الإنجليزي على أنها مشروع صغير في بداية مهده ، وكلمة startup تتكون من جزأين start وهو ما يشير لفكرة الانطلاق وUP وهو ما يشير لفكرة النمو القوي ، وبدأ استخدام مصطلح بعد الحرب العالمية الثانية مباشرة وذلك مع بداية ظهور شركات رأس مال المخاطر (capital-risque) ليشيع استخدام المصطلح بعد ذلك.<sup>2</sup>

يعرفها Eric Ries أحد المنظرين لهذا المفهوم في كتابه The lean start up المؤسسة الناشئة هي كيان بشري صمم لخلق منتج جديد أو خدمة جديدة في ظل حالة عدم تأكد شديدة.<sup>3</sup>

**التعريف الإجرائي :** المؤسسات الناشئة هي مؤسسات حديثة النشأة تم إنشائها من فكرة سبق وجودها أو فكرة مبتكرة حديثة لم يسبق وجودها، بالاعتماد على الابتكار وسائل التكنولوجيا الحديثة ونموذج العمل التجاري ولديها فرصة كبيرة لنمو .

<sup>1</sup> حرنان نجوى، بركان عماد، تمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر، الواقع والآفاق، الملتقى الوطني الافتراضي بتقنية التحاظر عن بعد حول دور حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات الناشئة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عباس لغرور، خنشلة، ص 09 .

<sup>2</sup> مليكة جامه، استخدام التكنولوجيا في المؤسسات المالية والمؤسسات الناشئة، ط1، المركز الديمقراطي العربي، برلين ألمانيا ، الطبعة الأولى، 2020، ص 80 .

<sup>3</sup> أحمد أنور نهار عزام، مرجع سبق ذكره، ص 145 .

11 . الدراسات السابقة : تم الاعتماد في دراستنا على الدراسات السابقة التالية :

أ . الدراسات العربية :

1 - دراسة محمد غسان عبد العزيز سرحان، دور حاضنات الاعمال في تعزيز المشاريع الريادية، دراسة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين، 2022، تهدف هذه الدراسة في التعرف على دور حاضنات الاعمال في تعزيز المشاريع الريادية وآلية الدعم الخاصة بهذه المشاريع وكيفية الوصول بها الى مرحلة الانتاج، حيث اوضحت النتائج المتوصل اليها ان دور حاضنات الاعمال في تعزيز المشاريع الريادية من وجهة نظر الرياديين يعتمد على طبيعة حاضنات الاعمال وكلما تم تحديد اهداف انشاء حاضنات الاعمال فإن دور الحاضنات يزداد في تعزيز المشاريع الريادية وكلما تم تحديد عوامل نجاح عملية الاحتضان للمشروع الريادي وخلق فرصة عمل وتحويل الافكار الريادية الى مشاريع زادت مستويات الخدمات بكافة اشكالها تزداد، حيث تتمثل اوجه التشابه بين دراستنا وهذه الدراسة في المتغير المستقل "حاضنات الاعمال" وفي اهدافها واهميتها المذكورة اعلاه وكذلك منهجية البحث ، اما فيما يخص اوجه الاختلاف فتمثلت في المتغير المستقل "المشاريع الريادية" وفي اداتها المستخدمة الاستثمار .

2 - دراسة رائد خضير عبيس كاظم، المشاريع الصغيرة وحاضنات الاعمال ودورها في التنمية الاقتصادية في بلدان مختارة مع الاشارة الى العراق، دراسة ماجستير، جامعة كربلاء، العراق، 2014، تهدف هذه الدراسة في التعرف على دور المشاريع الصغيرة في التنمية الاقتصادية لبعض البلدان المتقدمة والنامية والتعرف على اهمية حاضنات الاعمال وما تقدمه من خدمات للمشاريع الصغيرة وضرورة الاعتماد عليها في تطوير هذا القطاع المهم، حيث اوضحت النتائج المتوصل اليها اهمية دور المشاريع الصغيرة في البنية الاقتصادية لأغلب البلدان وما تشكله هذه المشاريع من نسبة كبيرة في حجم

المشاريع الكلية ومساهمتها في التشغيل والنتائج المحلي الاجمالي واهمية دور حاضنات الاعمال في دعم وتطوير المشاريع الصغيرة من خلال دورها بتقديم الخدمات التي تحتاجها هذه المشاريع وخصوصا في البلدان النامية التي تعاني من ضعف في البنى التحتية والموارد المالية، حيث تتمثل اوجه التشابه بين دراستنا وهذه الدراسة في المتغير المستقل "حاضنات الاعمال" واهمية الدراسة واهدافها المذكورة اعلاه ، اما فيما يخص اوجه الاختلاف فتتمثل في المتغير المستقل "التنمية الاقتصادية" وكذلك في اداتها المستخدمة لجمع البيانات المتمثلة في الاستمارة وكذلك منهجية الدراسة

**3 -** دراسة ميسون محمد القواسمة، واقع حاضنات الاعمال ودورها في دعم المشاريع الصغيرة في الضفة الغربية، دراسة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين، 2010، تهدف هذه الدراسة الى اظهار واقع حاضنات الاعمال في الضفة الغربية وطبيعة الخدمات التي تقدمها للمشاريع الصغيرة والتي تؤثر على تنميتها وتطويرها وذلك من خلال دراسة واقع المشاريع الصغيرة المشاكل التي تعاني منها وبالتالي مدى قدرة هذه الحاضنة على توفير الخدمات لها ومساعدتها على حل المشاكل، حيث اوضحت النتائج المتوصل اليها ان مستوى تقديم الخدمات من قبل حاضنات الاعمال اتم بالتدني ولا تعمل على دعم المشاريع بشكل كبير وهذا عائد الى نقص الخبرة في هذا المجال وانخفاض الامكانيات المتوفرة لديها بالإضافة الى ان الحاضنات لازالت تسير وفق آلية غير علمية من شأنها افشال كافة المشاريع طالما لم يتم اعتماد الاسس العلمية الصحيحة في ادارة الحاضنة، حيث تتمثل اوجه التشابه بين دراستنا وهذه الدراسة في المتغير المستقل " حاضنات الاعمال " واهمية الدراسة واهدافها المذكورة اعلاه وكذلك منهجية الدراسة بالإضافة الى الاداة المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات المتمثلة في " المقابلة "، اما فيما يخص اوجه الاختلاف فتتمثل في المتغير التابع " المشاريع الصغيرة " .

4 - دراسة سايب الزيتوني، دور حاضنات الاعمال في النهوض بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة الجزائر - اطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2016-2017، تهدف هذه الدراسة الى تسليط الضوء على الالهية الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاديات العالمية وابرار حاضنات الاعمال كآلية من آليات المرافقة والدعم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة سواء في الدول المتقدمة او الدول النامية، حيث اوضحت النتائج المتوصل اليها انه اصحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تشكل في معظم دول العالم نظرا للتكامل الاقتصادي الذي تصنعه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع المؤسسات الكبرى وتعتبر حاضنات الاعمال اداة فعالة في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة في بداية نشاطها وانتهاج الجزائر حاضنات الاعمال لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حديثا فقط مقارنة بالعديد من الدول خاصة الدول العربية والنامية حيث تتمثل اوجه التشابه بين دراستنا وهذه الدراسة في المتغير المستقل " حاضنات الاعمال " واهداف الدراسة المذكورة اعلاه بالضافة الى المنهج العلمي المتبع والاداة المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات " المقابلة " اما فيما يخص اوجه الاختلاف فتنتمثل في المتغير التابع " المؤسسات الصغيرة والمتوسطة " المؤسسات الناشئة " .

5- سجود عيد مصطفى تويهيه، دور حاضنات الاعمال في دعم الطلاب الجامعيين نحو امتلاك مشروع خاص في محافظة الخليل، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين، 2022، هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع حاضنات الاعمال في محافظة الخليل وطبيعة الخدمات التي تقدمها للمشاريع والتي تؤثر على تنميتها وتطويرها وكذلك دراسة مدى تركيزها على فئة الشباب خاصة الطلاب الجامعيين وذلك من خلال دراسة واقع هذه المشاريع وتحديد المشاكل والمعوقات التي تعاني منها ومساعدتها على ايجاد حلول لهذه المعوقات، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها ان حاضنات الاعمال تشترك

جميعها في معظم الخدمات التي تقدم للمشاريع المحتضنة حيث ان استفادة الطلبة الجامعيين من هذه الخدمات مرتفعة كما اظهرت الدراسة وجود بعض المعوقات التي تواجه حاضنات الاعمال في محافظة الخليل من اهمها ان حاضنات الاعمال جميعها تعاني من مشكلة الحصول على التمويل، حيث تتمثل اوجه التشابه بين هذه الدراسة ودراستنا في المتغير المستقل " حاضنات الاعمال " والاسئلة الفرعية للدراسة بالإضافة الى اهداف واهمية الدراسة المذكورة اعلاه وكذلك المنهج المستخدم للدراسة والاداة المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات " المقابلة"، اما فيما يخص اوجه الاختلاف فتتمثل في المتغير التابع " الطلاب الجامعيين " .

### ب . الدراسات الأجنبية :

**1 - غوات انجليو ، هون مان وونغ ،** EXPLORING THE ROLE OF MALAYSIAN RESEARCH UNIVERSITY-BQSED INCUBATORS IN FACITATING THE ENTREPRENERIAL PROCESS ، مدكرة دكتوراه ، جامعة كوالا لمبور HELP، ماليزيا ، 2022 ، هدفت هذه الدراسة الى توضيح دور حاضنات الأعمال في تسهيل عملية ريادة الأعمال من خلال توضيح القيمة المضافة لأنشطة الحضانة ، وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج اهمها يعمل مدير الحاضنة كمحور أساسي لتنسيق ومراقبة تدفق الموارد إلى الحاضنات لدفع نجاح الحاضنة من خلال رعاية الاختراعات الابتكارات، مراقبة الطلبة المحتضنون حتى ما بعد التخرج والعمل على جلب الشراكات والاستثمارات لتجسيد المشاريع المحتضنة واقعيا ، حيث تتمثل اوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسة ودراستنا في المتغير المستقل "حاضنة الاعمال " وعينة الدراسة "الطلبة التابعين للحاضنة " وادوات جمع البيانات "الملاحظة والمقابلة " وكذلك

المنهج المستخدم ، اما فيما يخص اوجه الاختلاف فتتمثل في المتغير التابع " ريادة الاعمال".

2 - امل سليمان ، ايمان فؤاد شقير The role of business incubators in supporting small and medium enterprises in Saudi Arabia ، مدكرة دكتوراه ، جامعة القصيم ، المملكة العربية السعودية ، 2022 ، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الوضع الحالي لحاضنات الأعمال السعودية ودورها في دعم الإبداع في المؤسسات الرائدة من أجل محاربة البطالة، مع الإشارة إلى أهم التجارب الناجحة العربية والعالمية، وآليات الاستفادة منها بالإضافة إلى التركيز على التحديات التي فرضتها تطوير الحاضنات في المملكة العربية السعودية ، وتوصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها الفكرة الحديثة للحاضنات في المجتمع السعودي حيث لا تزيد عن عشر سنوات بالإضافة إلى بحيرة الاستفادة من التجارب العالمية السابقة، فإن دور الحاضنات السعودية في دعم المشاريع لا يزال محدودا للغاية نظرا لقلّة الخبرة والعمل بمنهجية غير علمية ويقتصر دور الحاضنات على إنشاء مقرات اجتماعية للمشروع، حيث لا يتم دعمها بشكل كافي لتكوين آلية فعالة لدعم المشاريع .

أهم عوامل نجاح الحاضنات التي يجب مراعاتها الإمكانيات المتاحة، معايير الدخول والخروج للمشاريع، المتابعة بعدة التخرج إدارة الحاضنة بشكل احترافي وأخيرا خلق صورة ذهنية للنجاح وبيئة عمل مناسبة داخل الحاضنة وضرورة الاستفادة من التجارب السابقة، حيث تتمثل اوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسة ودراستنا في المتغير المستقل " حاضنات الاعمال " واداة جمع البيانات المقابلة بالإضافة الى المنهج المستخدم، اما فيما يخص اوجه الاختلاف فتتمثل في المتغير التابع " المشاريع الصغيرة والمتوسطة " .

الفصل الأول:

الإطار النظري لحاضنات  
الأعمال

**تمهيد .**

تعد حاضنات الاعمال احد اهم الاليات المساعدة في دعم المؤسسات الناشئة ودفعها للتقدم والنمو، فهي تعد بيئة داعمة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة، حيث تساعد على تطوير فكرة مشروعها وتحويلها الى منتج ناجح يتماشى مع متطلبات السوق ويتناسب مع المتغيرات الاقتصادية والعالمية، بحيث تقوم حاضنات الاعمال بتوفير مساحة متخصصة للعمل والتعاون وتبادل الخبرات، كما تقدم الدعم الفني والتقني والاداري لهذه المؤسسات، حيث يكمن في جمع مجموعة من الخبراء ورجال الاعمال والمستثمرين لتوفير الدعم المطلوب للمشاريع الناشئة بحيث تعتبر حاضنات الاعمال الجسر الواصل بين المؤسسات الناشئة والبيئة الخارجية لها، لذا فقد حظيت بمكانة كبيرة نظرا لحدثة ابتكارها الا انها اثبتت فعاليتها رغما عن المعوقات التي تقف امام تطورها .

ومن اجل الفهم والاطلاع الجيد على حاضنات الاعمال قسمنا هذا الفصل الى العناصر التالية

**1 : مدخل مفاهيمي لحاضنات الاعمال**

**2 : عوامل نجاح حاضنات الاعمال وتحدياتها والخدمات الاساسية التي تقدمها ومراحلها وخطواتها ومعايير الحكم على ادائها .**

**3 : آلية عمل حاضنات الاعمال ومقوماتها الاساسية وبعض التجارب العالمية الرائدة لإقامتها ودورها .**

**4: حاضنات الاعمال في الجامعات الجزائرية .**

**5 : حاضنات الاعمال في الجزائر .**

**1 : مدخل مفاهيمي لحاضنات الاعمال****1-1 : تعريف حاضنات الاعمال**

هناك عدة تعاريف جاءت لتوضيح مفهوم حاضنات الاعمال نذكر اهمها :

عرفت عند المشروع الجزائري ، حيث جمع المشروع الجزائري مفهوم المحاضن والمشاتل في صيغة واحدة ، تم تعريفها وفقا للمرسوم التنفيذي 03/ 78 المؤرخ في 24 دي الحجة عام 1423 الموافق ل 25 فيفري 2003 المتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات ، على أنها مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.<sup>1</sup>

تعرف حاضنات الاعمال على انها مؤسسة تنموية لها كيانها القانوني والاداري والمالي مخصصة لمساعدة رواد الاعمال في تأسيس وادارة وتنمية المشروعات الجديدة من خلال تامين حزمة متكاملة من الخدمات والاستشارات والتسهيلات والاليات للدعم والمساندة خلال فترة زمنية محددة تسمى فترة الاحتضان، بما يمكنهم الاعتماد على انفسهم والخروج لسوق العمل واقامة مشروعاتهم خارج الحضانة.<sup>2</sup>

تعرف الحاضنات على انها منظومة عمل متكاملة توفر كل السبل من مكان مجهز مناسب فيه كل الامكانيات لبدء المشروع وتنميته، وتدار هذه المنظومة عن طريق ادارة معينة متخصصة تقدم جميع انواع الدعم اللازم لزيادة نسبة نجاح المشاريع، وتقدم الحاضنة الدعم

<sup>1</sup> مرسوم تنفيذي رقم 78 . 03، المادة 12، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 13، المؤرخ في فيفري 2003 .

<sup>2</sup> ماجد غازي حميد العتيبي، دور الجهات الداعمة لحاضنات الاعمال الجامعية في المملكة العربية السعودية، المجلة الاكاديمية للبحوث التجارية المعاصرة، جامعة تبوك، كلية ادارة الاعمال، المجلد 3، العدد 2، 2023، ص102

الإداري والمالي للمشروعات، فأسلوب الحاضنات يساعد الكثير من المشروعات الصغيرة في التغلب على المشاكل التي تؤدي إلى فشلها وعجزها عن الوفاء بالتزاماتها.<sup>1</sup>

يمكن تعريف حاضنات الأعمال على أنها بيئة إطار متكامل من المكان والتجهيزات والخدمات والتسهيلات واليات المساندة والاستشارة والتنظيم، مخصصة لمساعدة رواد الأعمال في إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجديدة ورعاية ودعم هذه المؤسسات، لمدة محدودة بما يخفف عن هؤلاء الرواد المخاطر المعتادة ويوفر لهذه المؤسسات فرصا أكبر للنجاح، وذلك من خلال كيان قانوني مؤسس لهذا الغرض.<sup>2</sup>

تعرف حاضنات الأعمال بأنها بناء مؤسسي حكومي أو خاص، يمارس العديد من الأنشطة التي تهدف إلى تقديم المشورة والنصح والخدمات والمساعدة المالية والإدارية والفنية، لمنشآت الأعمال والصناعات الصغيرة سواء في المرحلة الأولى للنشاط أو أثناء ممارسته أو من خلال مراحل النمو التي تمر بها المنشآت المختلفة.<sup>3</sup>

ومنه يمكن تعريف حاضنات الأعمال على أنها منظومة عمل متكاملة توفر كل السبل من مكان مجهز مناسب به كل الإمكانيات المطلوبة لبدء المشروع، وشبكة من الإمكانيات والاتصالات وتدار هذه المنظومة عن طريق إدارة متخصصة توفر جميع أنواع الدعم اللازم

<sup>1</sup> محمد هيكمل، مهارات إدارة المشروعات الصغيرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، الطبعة الأولى، 2020، ص 190  
189،

<sup>2</sup> أحمد طرطار، سارة حلبي، حاضنات الأعمال التقنية كآلية لدعم الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ملتقى

دولي، المقاولاتية التكوين وفرص الأعمال، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ص4

<sup>3</sup> بو جلال العطرة، لواج منير، دور حاضنات الأعمال التقنية في تطوير المؤسسات الناشئة، مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل الجزائر، مخبر البحث، اقتصاد المنضمت والتتمية المستدامة، المجلد

8، العدد 1، 2023، ص17

لرفع نسب نجاح المؤسسات الملتحقة بها والتغلب على المشاكل التي تؤدي الى فشلها وعجزها عن النمو والاستمرار، وصولا الى تأسيس مؤسسة وربما بدا الانتاج والعمل الفعلي<sup>1</sup>.  
ومما سبق نستنتج ان حاضنات الاعمال هي جسر مساعد لتطوير المشاريع المؤسساتية التي تسعى الى تحويل الافكار الى منتجات علمية مجسدة على ارض الواقع موفرة بذلك الدعم الاداري والفني والتدريب الاضافي لرواد الاعمال .

## 1-2 : نشأة وتطور حاضنات الاعمال

يرجع تاريخ الحاضنات الى اول مشروع تمت اقامته في ولاية نيويورك بالولايات المتحدة الامريكية، وذلك عام 1959 م عندما قامت عائلة Batavia بتحويل مقر شركتها التي توقفت عن العمل الى مركز الاعمال، يتم تأجير وحداته للأفراد الراغبين في إقامة مشروع مع توفير النصائح والاستشارات لهم، ولاقت هذه الفكرة نجاحا كبيرا خاصة ان هذا المبنى كان يقع في منطقة اعمال وقريب من عدد من البنوك ومناطق تسوق ومطاعم<sup>2</sup>.

وتحولت هذه الفكرة فيما بعد الى ما يعرف بالحاضنة، ومنذ عام 1959 م هناك الآلاف من الشركات الصغيرة والمتوسطة التي اقيمت في هذا المركز، الذي يعمل حتى الان وتحت الاسم القديم نفسه Batavia Industrial Center لكن هذه المحاولة لإقامة الحاضنات لم يتم متابعتها بشكل منظم حتى بداية اعوام الثمانينات وتحديدا في عام 1984 م، حينما قامت هيئة المشروعات الصغيرة بوضع برنامج تنمية واقامة عدد من الحاضنات، وفي هذا العام لم يكن يعمل في الولايات المتحدة الامريكية لحاضنات الاعمال في عام

<sup>1</sup> حسين رحيم، نظم حاضنات الاعمال كآلية لدعم التجديد التكنولوجي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التجديد التكنولوجي، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، العدد 2 2003 ص168

<sup>2</sup> لفقيه حمزة، روح المقاولة وانشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، اطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، جامعة احمد بوقرة بومرداس، 2016/2017 ص 143 .144

1985 م من خلال بعض رجال الصناعة الامريكيين، وهي مؤسسة خاصة تهدف الى تنشيط تنظيم الحاضنات.<sup>1</sup>

اما على المستوى العربي فتعد مصر اول دولة عربية تقيم حاضنة تكنولوجية تابعة لوزارة الصناعة وذلك في عام 1998 م، وهناك من يرى فكرة انشاء الحاضنات يعود الى بداية الخمسينات بعد خروج الولايات المتحدة الامريكية من الحرب العالمية الثانية، وازدياد الكساد والبطالة وتعطل المصانع الكبيرة التقليدية، وبالتالي ظهرت الحاضنة الاولى سنة 1956.<sup>2</sup>

### 1-3: انواع حاضنات الاعمال

تعمل الحاضنات باختلاف انواعها وتخصصاتها على إيجاد صور ذهنية للنجاح امام صاحب المشروع الناشئ ومن خلال توفير مختلف انواع الدعم اللازم لزيادة نسب نجاح المشاريع الملتحقة بها، والتغلب على المشاكل التي قد تؤدي فشلها وعجزها عن الوفاء بالتزاماتها، ومن بين انواع الحاضنات :

#### 1-3-1 - حاضنات الاعمال العامة (غير التكنولوجية) :

وهي تلك الحاضنات التي تتعامل مع المشاريع الصغيرة ذات التخصصات المختلفة والمتنوعة في كل المجالات الانتاجية والصناعية والخدمية دون تحديد مستوى تكنولوجي لهذه المشاريع، وتتركز على جذب مشاريع الاعمال الزراعية او الصناعات الهندسية الخفيفة او ذات المهارات الحرفية المتميزة من اجل الاسواق الإقليمية بالدرجة الاولى .

<sup>1</sup> أحمد بن عبد الرحمان الشميشري، وفاء بنت ناصر المبيريك، ريادة الاعمال، العبيكان، المملكة العربية السعودية، الرياض، الطبعة الرابعة، ص 50.51

<sup>2</sup> سجاد عيد مصطفى توابيه، دور حاضنات الاعمال في دعم الطلاب الجامعيين نحو امتلاك مشروع خاص في محافظة الخليل، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الخليل، 2020 ص 17

**1-3-2 - حاضنات الاعمال التكنولوجية (البحثية ، حاضنات الأعمال الجامعية ) :**

وهي تمثل الحاضنات ذات وحدات الدعم العلمي والتكنولوجي التي تقام داخل الجامعات ومراكز الابحاث ، تهدف الى الاستفادة من الابحاث العلمية والابتكارات التكنولوجية وتحويلها الى مشاريع ناجحة، من خلال ورش واجهزة بحوث بالإضافة إلى أعضاء هيئة التدريس والباحثين والعاملين كخبراء في مجالاتهم، من خلال دعم هذه النوعية الجديدة من الشركات التكنولوجية الاقتصادية يمكن اعادة تعريف الدور الذي يمكن ان تؤدي المعاهد البحثية والجامعات في العمليات الاقتصادية في عالمنا المعاصر، من خلال انتاج وتسويق التكنولوجيات الجديدة والمتطورة .

**1-3-3 - حاضنات التنمية الاقتصادية المحلية :**

تتسا بمبادرة محلية عمومية غالبا وتعتمد في البداية بشكل كبير على التمويل العمومي المحلي، تهدف اساسا الى تنمية وتنشيط النشاط الاقتصادي المحلي بتسهيل انشاء مؤسسات وخلق مناصب شغل وهي ذات هدف غير ربحي، مهمتها استقبال المؤسسات الاجنبية ومساعدتها على التكيف والاستقرار وربطها بعلاقات مع الشركاء المحليين<sup>1</sup>.

**1-3-4 - حاضنات الاعمال الدولية :**

تركز هذه الحاضنات تركز هذه الحاضنات على التعاون الدولي والمالي والتكنولوجي بهدف تسهيل دخول الشركات الاجنبية الى هذه الدول من ناحية وتطوير وتأهيل الشركات الوطنية للتوسيع والاتجاه الى الاسواق الخارجية من جهة اخرى .

<sup>1</sup> مجموعة مؤلفين، المؤسسات الناشئة وحاضنات الاعمال، دار منصور الوادي، الجزائر، الطبعة الأولى، 2021، ص

**1-3-5 - الحاضنات المفتوحة او الحاضنات بدون جدران :**

وتمثل الحاضنات التي تقوم من اجل تنمية وتطوير المشاريع والصناعات القائمة بالفعل، وتقام في اماكن التجمعات الصناعية لتعمل كمركز متكامل الخدمة ودعم المشاريع المحيطة، حيث تقوم بكافة أنشطة الحاضنات التقليدية من حيث العمل كجهة وسيطة بين المشروعات والمراكز البحثية والجامعات ومعامل البحث، وتوفير الدعم التسويقي والاداري والفني وتقديم الاستشارة اللازمة لنمو المشاريع .

**1-3-6- حاضنات التجمعات ذات وحدات الدعم المتخصص :**

وهي منظومة متكاملة من الاعمال ذات الصبغة الصناعية صممت بشكل يساهم في تنمية صناعات محددة عن طريق توفير البيئة والبنية الاساسية المناسبة لها داخل تجمعات صناعية كبرى<sup>1</sup>

**1-3-7 - الحاضنات الاقتصادية :**

وتسمى الحاضنات الاقتصادية ايضا حاضنات التمكين، وهي الحاضنات التي تساعد على نمو المشاريع التي تهدف الى التغلب على تحديات الفقر والامية والبطالة، وتنشأ هذه الحاضنات من خلل مبادرات حكومية او خاصة، ويتبلور هدف هذا الصنف من الحاضنات في تقديم المساعدة لخلق مشاريع جديدة، والاسهام في تمكين نمو مشاريع قائمة لتكون قادرة على خلق فرص جديدة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> يوسف كافي، مصطفى كافي، ادارة المشاريع الريادية وحاضنات الاعمال، الدار الجزائرية، الجزائر، الطبعة الاولى، 2020، ص 233، 235 .

<sup>2</sup> انور احمد نهار عزام، تأثير استخدام حاضنات الاعمال في انجاح المشاريع الريادية في الاردن، اطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات الادارية والمالية العليا، قسم ادارة العلوم، 2009، ص 28 .

## 1-3-8- حاضنات الاعمال الشاملة او المختلطة :

كما صنفتها الجمعية الوطنية لحاضنات الاعمال بالولايات المتحدة الامريكية الى الانواع التالية :

- ✓ حاضنات اعمال خاصة وهي ملك للقطاع الخاص وتسعى لتحقيق الربح .
- ✓ حاضنات اعمال عامة وهذا النوع ملك للدولة وهي لا تسعى بالدرجة الاولى الى تحقيق الارباح، كما انها تقوم بدعم ورعاية الحكومة او الاجهزة المحلية والهيئات والمؤسسات الاهلية وتسعى لتحقيق التنمية الاقتصادية على المستوى الوطني .
- ✓ حاضنات الاعمال المختلطة وهي التي تكون ملكيتها مشتركة بين القطاع العام والخاص.

✓ حاضنات الاعمال ذات الصلة بالجامعات حيث تمثل هذه الحاضنات حوالي 27% من اجمالي عدد الحاضنات بأمريكا الشمالية، وهذه الحاضنات منبثقة من المعاهد العليا والجامعات ولها نفس الحاضنات العامة والخاصة.<sup>1</sup>

## 1-3-9 : حاضنات الاعمال الجامعية

ويمكن تصنيف حاضنات الاعمال وفقا للمعايير والاسس التالية :

- أ - من حيث الهدف : وهي حاضنات ربحية واخرى غير ربحية .
- ب - من حيث الاختصاص : وهي حاضنات اختصاصية في الخدمات، حاضنات اعمال مكتبية ، حاضنات ذات اهداف خاصة، وحاضنات متعددة الاختصاص .
- ج - من حيث الجهات الراعية لها : وهي حاضنات مرتبطة بالحكومة ، وحاضنات مرتبطة

<sup>1</sup> لعلى بوكميش، يوسفات علي دور، حاضنات الاعمال في دعم وتطوير البحث العلمي بالعالم العربي، مجلة الحقيقة، جامعة ادرار، الجزائر، العدد 12، 2021 ص33

بالقطاع الخاص، وحاضنات مرتبطة بالمؤسسات الكبيرة، وأخرى مرتبطة بالجامعات ومراكز البحث .

هـ - من حيث طبيعتها : وهي حاضنات اعمال دولية، وحاضنات اعمال اقليمية<sup>1</sup>.

#### 1-4 : اهمية حاضنات الاعمال واهدافها وفوائدها

##### 1-4-1 : اهمية حاضنات الاعمال

تلعب حاضنات الاعمال دورا رئيسيا واساسيا في توفير الدعم بكافة اشكاله للمشاريع الريادية الجديدة، وتزداد اهميتها للدور الكبير الذي تلعبه في توفير فرص عمل ويكون الجزء الاكبر من هذه الوظائف في ارجاء العالم ناتجا من الشركات الصغيرة والمتوسطة التي تتميز بنموها وتطورها المستمر متخصصة في انتاج سلع وتقديم خدمات جديدة، بحيث تكون واقعا للاقتصاد العالمي وما تقدمه من مرونة ودافعية للفرد نحو الابداع والابتكار وترتكز اهمية حاضنات الاعمال في النقاط الآتية :

✓ العمل على ربط المشاريع الجديدة بالسوق، من خلال إنشاء دائرة مترابطة بين هذه المشاريع والمشاريع القائمة، بالإضافة الى امكانية ربط المشاريع المحتضنة داخل حاضنات الاعمال ببعضهم البعض للاستفادة من تجاربهم وخبراتهم ونقاط ضعفهم وآلية التغلب عليها.

✓ تحقيق حزمة من الاهداف الاجتماعية المتعلقة بتنمية الموارد البشرية إضافة الى حل مشكلة البطالة .

✓ تساعد اصحاب المشاريع الصغيرة على التعرف على قدراتهم وامكانياتهم في بدء تشغيل مشاريعهم لاكتشاف امكاناتهم الابداعية وترجمة الافكار الى مشاريع منتجة ومميزة

✓ تساعد على نمو الاقتصاد وتطوره من خلال تشجيع الاستثمارات المجدية اقتصاديا .

<sup>1</sup> هاشيم مريم نبيلة، مومني عبد القادر، الخدمات التي تقدمها حاضنات الاعمال للمؤسسات الناشئة، مجلة تنظيم الادارة والاستراتيجية، جامعة الجزائر 03، المجلد 04، العدد 01، 2022، ص 53 .

- ✓ مساعدة المشاريع الصغيرة في مرحلة التأسيس خاصة على تجاوز المعوقات والمشاكل المالية والادارية والفنية .
- ✓ تساعد على التنمية الاقتصادية المحلية من خلال المساهمة في عدد المشاريع محليا وبالتالي زيادة معدل الدخل للأفراد .
- ✓ تدريب اصحاب المشاريع على تنمية القدرات الادارية لديهم بأسلوب إداري جيد .
- ✓ تأهيل جيل من رائدي الاعمال ودعمهم ومساندتهم لإنشاء اعمال ذات مردود مادي، مما ينعكس ايجابا على الاقتصاد وزيادة الانتاج من خلال انتاج فرص عمل .
- ✓ توفير الامكانيات اللازمة مع تهيئة المناخ المناسب التي تساعد على تسهيل انشاء المشاريع الصغيرة .
- ✓ المساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية بعدة طرق مثل : توفير مناخ مناسب للعمل وتطوير المشاريع الصغيرة والمتوسطة بمختلف انواعها وبالتحديد الصناعية والتكنولوجية وربط تلك المشاريع بالأسواق وتوفير الإمكانيات للنمو والتطور بما فيها الدعم التقني والمالي والاداري والفني <sup>1</sup>.
- ✓ تساهم في توظيف نتائج البحث العلمي والابتكارات والابداعات وتحويلها الى مشروعات منتجة .
- ✓ تقديم المشورة العلمية ودراسات الجدوى للمشروعات الصغيرة والمتوسطة والناشئة .
- ✓ تؤهل جيل من اصحاب الاعمال لتأسيس اعمال جادة وذات مردود، مما يساهم في التنمية .
- ✓ تفتح المجال امام الاستثمار في مجالات ذات جدوى للاقتصاد الوطني .

<sup>1</sup> محمد غسان عبد العزيز سرحان، دور حاضنات الاعمال في تعزيز المشاريع الريادية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة القدس، فلسطين، 2022، ص41.40

✓ توفر الحاضنات برامج متخصصة لتمويل المشروعات الجديدة من خلال شركات راس مال المخاطر او برامج حكومية او شبكة من رجال الاعمال او المستثمرين<sup>1</sup>.

#### 1-4-2 : اهداف حاضنات الاعمال

ان الهدف الرئيسي لبرنامج حاضنات الاعمال هو تخريج العديد من رجال الاعمال او المنشآت الناجحة والتي تستطيع ان تبقى في السوق وتنمو وتتطور وتزدهر، وهذا بالإضافة الى مجموعة من الاهداف الاستثمارية واهداف على مستوى دعم الاقتصاد الوطني، وبالتالي يمكن اعتبار حاضنات الاعمال كأى مشروع يستطيع ان يستثمر فيه الشخص ويقدم الخدمات مقابل عمولة والتي تعتبر بالنسبة له ايرادات المشروع .

ومن هنا يمكن استعراض اهم اهداف الحاضنة على النحو التالي :

✓ المساعدة في اقامة مشاريع انتاجية او خدماتية تعمل على تقديم خدماتها للمجتمع والعمل على تهيئة المناخ المناسب، وتوفير كافة الامكانيات التي تعمل على تسهيل اقامة المشاريع .

✓ تهدف الحاضنة الى تحقيق مجموعة من الاهداف الاجتماعية من اجل تنمية الموارد البشرية، وحل مشكلة البطالة .

✓ العمل على توطين الابتكارات والتكنولوجيا من اجل دعم افكار رواد الاعمال وتحويلها الى سلع.

✓ العمل على الاستغلال الامثل للموارد البشرية ذات الكفاءات العلمية والتقنية العالية .<sup>2</sup>

✓ تطوير افكار جديدة لخلق مشروعات إبداعية جديدة .

<sup>1</sup> كلاخي لطيفة، واقع حاضنات الاعمال في بعض الدول العربية، مجلة الحقوق والعلوم الساسية - دراسات اقتصادية - جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، المجلد 01، العدد 28، 2022، ص 297 .

<sup>2</sup> ميسون محمد القواسمة، واقع حاضنات الاعمال ودورها في دعم المشاريع الصغيرة في الضفة الغربية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الخليل، فلسطين، 2010، ص 46 .

- ✓ تقديم المساعدة لتوسيع مشروعات قائمة .
- ✓ توفير الدعم والتمويل والخدمات الارشادية والتسهيلات المتاحة لمنتسبيها .
- ✓ توفير خدمات للجهات التمويلية من حيث الابحاث والمعرفة والتدريب والاشراف والمراقبة لزيادة النمو وتعزيزه .
- ✓ مراجعة عمليات التشغيل لمواردها البشرية بصورة دورية لتحقيق الاهداف المرسومة .
- ✓ المساهمة في نقل التكنولوجيات وتوسيع استعمالها .
- ✓ تحويل البحوث والدراسات الى براءات اختراع وتسويقها لتحقيق مردودات مالية من خلالها<sup>1</sup>.

- ✓ تطوير الحياة الاقتصادية من خلال انشاء المؤسسات .
- ✓ تنشيط المناطق التي تعاني صعوبة في تحقيق التنمية .
- ✓ تنويع النسيج الصناعي والترويج لبعض النشاطات الاقتصادية .
- ✓ الترويج لبعض فئات المجتمع التي تنشط في قطاعات معينة كالحرفيين<sup>2</sup>.

### 1-4-3 : فوائد حاضنات الاعمال

إن حاضنات الاعمال تعد أداة فعالة لتحقيق النمو الاقتصادي بتزويد الخدمات والموارد الى المشاريع المحتضنة وبكلفة رخيصة لان هذه المشاريع تقوم بعد ذلك بدفع الضرائب والرسوم وتنشيط عمليات الانتاج والتصدير وكل ذلك من شأنه ان يساعد على توليد موالد مالية للموازنات الحكومية ودعم مسيرة التنمية .

ويمكن اجمال ابرز الفوائد التي تحصل عليها المشاريع المحتضنة من خلال النقاط التالية :

<sup>1</sup> زكريا مطلق الدوري، احمد علي صالح، ادارة الاعمال الدولية منظور سلوكي واستراتيجي، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2019 ص 414، 415 .

<sup>2</sup> بو شعير لويزة، فحام وهيبه، دور حاضنات الاعمال في استحداث مؤسسات صغيرة ومتوسطة خضراء، دراسة حاضنات الاعمال ولاية البيض بسكرة، ام البواقي، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 14، العدد 1، 2011 ص 51، 52 .

- ✓ زيادة المبيعات وتخفيض التكاليف، وتعزيز القدرات وتقليل اخطار التعرض الى الافلاس والدعم النفسي والمعنوي لأصحاب هذه المشاريع .
- ✓ حاضنات الاعمال تحفز وتدعم انشاء ونمو المشاريع الصغيرة وخلص فرص العمل في المجتمع .
- ✓ توفر حاضنات العمال مناخ ملائم لجذب الصناعات والخدمات المطلوبة او تشجيع صغار المستثمرين للاستثمار بها وجذب الاستثمارات الاجنبية ونقل التكنولوجيا .
- ✓ خلق الحوافز لإنشاء المشاريع الصغيرة وتميئتها .
- ✓ المساعدة على التنوع الاقتصادي وتسويق تقنيات جديدة .
- ✓ تهيئة ظروف بيئية مناسبة للتنمية وتطوير المشاريع الصغيرة وتطوير المشاريع الاخرى .
- ✓ تقديم المشورة العلمية ودراسات الجدوى للمشاريع الصغيرة الناشئة .
- ✓ تساهم في توظيف نتائج البحث العلمي والابتكارات والابداعات في شكل مشاريع قابلة للتحويل الى انتاج .
- ✓ تعزيز روح وثقافة الريادة خاصة في البلدان والاقاليم التي لا تتوفر فيها مثل هذه الاقاليم والممارسات .
- ✓ توفير خدمات ادارية واستشارية ومحاسبية وتسويقية فضلا عن التدريب .
- ✓ تحقيق التنمية الاقتصادية في الاقاليم والمناطق والمدن التي تعاني من الكساد .
- ✓ دعم وترويج أنشطة التصدير وتوسيع قاعدة السوق المحلي والدولي<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> رائد خضير عيسى كاظم، المشاريع الصغيرة وحاضنات الاعمال ودورها في التنمية الاقتصادية في بلدان مختارة اشارة للعراق، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة كربلاء، 2014، ص 47، 48 .

2 : عوامل نجاح حاضنات الاعمال وتحدياتها وخدماتها الاساسية التي تقدمها ومراحلها وخطواتها ومقوماتها .

1-2 : عوامل نجاح حاضنات الاعمال وتحدياتها

1-1-2 : عوامل نجاح حاضنات الاعمال :

هناك مجموعة من العوامل التي اذا توفرت فان ذلك يؤدي الى تحقيق اهداف الحاضنة وبالتالي نجاحها، وبصورة عامة فانه لكي الحاضنات في اداء دورها في تنمية المهارات وتشجيع المبادرات الشخصية والتشجيع على الابتكار لا بد من توافر عدة عوامل اهمها :

✓ حاضنات العمال كأى مشروع يجب العمل على وضع خطة علمية مدروسة وذلك من اجل العمل على تنفيذها .

✓ وجود مدير كفؤ وفعال يعمل على ادارة الحاضنة وتنسيق جميع الجوانب الفنية والبشرية والمالية ووضع الخطط لدعم المشاريع الخاصة .

✓ ان يتوافر لدى الحاضنة المبنى الكبير والمجهز بالآلات والموارد والادوات اللازمة التي تسمح باستقبال المشاريع .

✓ التقييم المستمر اي يجب على الحاضنة تقييم اعمالها بالإضافة الى تقييم المشاريع التي تخرجت من الحاضنة .

✓ اختيار الموقع المناسب للحاضنة بحيث تكون قريبة من مواقع الجامعات ومراكز البحوث والمناطق الصناعية .

✓ العمل على اجراء التتبع التقييمي لكل مرحلة من مراحل انشاء الحاضنة وكل الاخطاء التي وقعت فيها .

- ✓ ان تحصل الحاضنة على دعم الحكومة او الهيئات المحلية والبنوك والمنظمات الدولية لما سيكون له من اثر على توفير التمويل الازم للحاضنة.<sup>1</sup>
- ✓ يجب ان يكون هناك وعي من قبل المقاولين الصغار بالمكاسب التي سوف تقدمها الحاضنات .
- ✓ يجب القيام بدراسات قبل الشروع باي مشروع وملاحظة مدى امكانية تطبيقه .
- ✓ اشراك القطاع الخاص في الاستثمارات الجديدة .
- ✓ استحداث وتطوير التشريعات والانظمة التي تحكم تعاون القطاعين العام والخاص .
- ✓ اختيار مكان جيد او قريب من المراكز الجامعية والمعاهد لإمكانية تطويره .
- ✓ تمويل ودعم المبادرات من قبل الجهات الحكومية والمصارف وتشجيع راس مال المخاطر .
- ✓ التزام الاطراف المعنية كافة من الجهات الحكومية وغير الحكومية .
- ✓ اقامة تحالفات بين الجهات المعنية بالتجديد التكنولوجي على الصعيد الاقليمي لتوفير الموارد اللازمة واستغلال المزايا والبنى التحتية المتوفرة في البلدان المجاورة.<sup>2</sup>
- ✓ تحديد نوعية الخدمات التي ستعمل الحاضنة على توفيرها للشركات سواء كانت فنية او ادارية او مالية .
- ✓ الحصول على التمويل المناسب في اسرع وقت واقل تكلفة .
- ✓ تحديد وتوضيح معايير الاختيار حتى تزيد فرصة جذب الافكار الناجحة كتقديم خطة عمل تفصيلية ومحددة .
- ✓ تنمية ظروف بيئية مناسبة لتطوير المؤسسات .

<sup>1</sup> ميسون محمد القواسمة، مصدر سبق ذكره، ص 45،46 .

<sup>2</sup> شارف عبد القادر، رمضاني لعلا، تكنولوجيا الحاضنات ومكافحة البطالة في العالم العربي، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة حبيبة بن بوعلوي الشلف، الجزائر، العدد 16، 2017، ص 68 .

✓ طرق تقييم حاضنات الاعمال بحيث يركز على مدى مساهمتها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية .

✓ العمل على توفير المشروعات التي تعمل الحاضنات على استضافتها وتحديد نوعيتها، مع مساعدتها على توفير الخدمات المناسبة لها في تحقيق اهدافها <sup>1</sup>.

ومن هنا يمكن تلخيص عوامل نجاح الحاضنة على النحو الآتي :

1- قدرات صاحب المشروع .

2- خبرة مدراء الحاضنة .

3- دعم المجتمع لحاضنات الاعمال .

4- توفر المساعدات والدعم المادي .

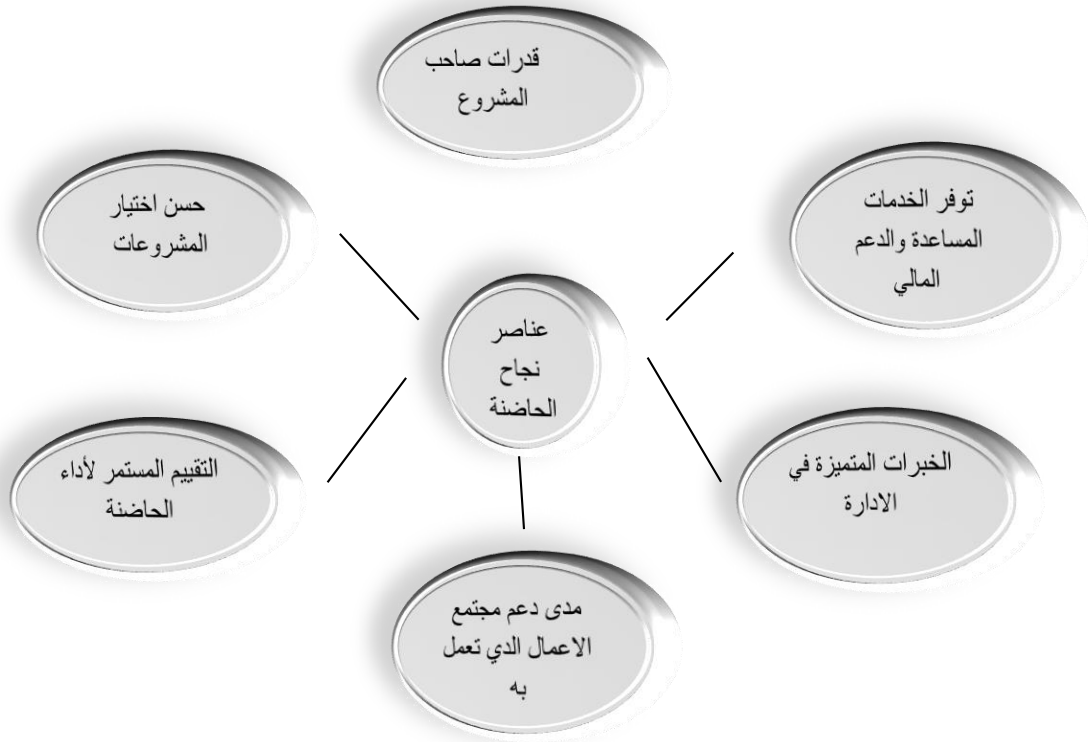
5- التقييم المستمر لحاضنات الاعمال .

6- حسن اختيار المشروعات <sup>2</sup> .

<sup>1</sup> بلعدي عبد الله، دور حاضنات الاعمال في مرافقة ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التجربة الصينية والتجربة الماليزية نموذجا، مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، المجلد 04، العدد 03، جوان 2017 ص 137.138 .

<sup>2</sup> سجاد عيد مصطفى توابيه، مصدر سبق ذكره، ص 23 .

الشكل رقم 01 : عوامل نجاح حاضنات الاعمال



المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على سجاد عبد المصطفى توابيه، دور حاضنات الاعمال في دعم الطلاب الجامعيين نحو امتلاك مشروع خاص في محافظة الخليل، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين، 2020، ص 22، 23 .

2-1-2 : تحديات وصعوبات حاضنات الاعمال

بالرغم من الدور الفعال الذي تلعبه حاضنات الاعمال في العالم من دعم وترقية للشركات المقاولاتية الناشئة الا انها لاتزال تعاني من جملة من النقائص، وتواجه تحديات تقف حائلا امام تطورها ويعود ذلك الى عدة اسباب منها :

- ✓ حداثة ومحدودية فكرة حاضنات الاعمال في بعض الدول .
- ✓ ضعف المورد البشري وعدم تأهيله، وافتقاره لخلفية كافية حول المقاولاتية خاصة فيما يتعلق بنقص الافكار الابداعية المبتكرة .
- ✓ ضعف التمويل ونقص راس المال المغامر للاستثمار .

- ✓ الاجراءات البيروقراطية وعدم مواكبة التشريعات والقوانين .
- ✓ تخلف الانتاجية وعدم مواكبة التطورات الدولية مما يجعل المنتج عاجز على الدخول لأسواق كبرى نظرا لضعف منافسيه
- ✓ التخلف التقني وعدم مواكبة التطورات الحاصلة في بيئة الاعمال العالمية ( الدفع الالكتروني، التجارة الالكترونية ..... )<sup>1</sup>.
- ✓ عدم تطور وظيفة حقوق الملكية .
- ✓ صعوبة ايجاد الافراد المؤهلين لإدارة حاضنات الاعمال .
- ✓ ان بعض الثقافات القومية ربما تكون اكثر خطورة من البلدان الاخرى في الدول المتقدمة .
- ✓ صعوبة الوصول الى المعرفة ورأس مال المشروع وشبكة المستثمرين .
- ✓ نقص في ثقافة المنضمين الى الحاضنة والافتقار الى البرامج التدريبية .<sup>2</sup>
- ✓ احتمالية ارتفاع مستوى طموح المشاريع المحتضنة على عكس الواقع بحيث تكون قدرات الحاضنة البشرية والمالية محدودة .
- ✓ الاعتمادية، اي الاعتماد التام والكامل من قبل المشاريع المحتضنة على حاضنات الاعمال في مختلف المجالات .
- ✓ وجود فجوة وشرخ كبير بين مؤسسات البحث العلمي وقطاع التصنيع .
- ✓ انعدام الهيئات المساعدة والداعمة ماليا لنشاط الابتكار والابداع .<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بو شعور شريفة، دور حاضنات الاعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة startups دراسة حالة الجزائر، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 4، العدد 2، 2018، ص 429 .

<sup>2</sup> متعب، انعام عبد الزهرة، حاضنات الاعمال وادارة العمليات، مدخل نظري، مجلة مركز دراسات الكوفة، جامعة الكوفة، مركز دراسات الكوفة، العدد 12، 2009، ص 238 .

<sup>3</sup> محمد غسان عبد العزيز سرحان، مصدر سبق ذكره، ص 41، 42 .

## 2-2 : الخدمات الأساسية التي تقدمها حاضنات الأعمال

تقدم حاضنات الأعمال مجموعة متكاملة من الخدمات للمؤسسات الناشئة من أجل مساعدتها على النمو والتطور، وتتمثل هذه الخدمات فيما يلي :

### 2-2-1- خدمات استراتيجية : وتشمل هذه الخدمات خطط العمل، توفير شاشات

العرض، فرق استشارية، اعداد استراتيجيات تسويقية وتمويلية وملكية وفكرية .

### 2-2-2- خدمات إجرائية : تتمثل في الاجراءات التي تحتاجها المشاريع المحتضنة كتوفير

مصادر التمويل والتسويق والموارد البشرية وشبكات الاتصال، واي اجراءات تساعد المشاريع المحتضنة في بداية مراحل انطلاقها .

### 2-2-3- الخدمات التحتية : وتشمل توفير المكان المناسب والاثاث وخدمات الانترنت

والفاكس وخدمات الانترنت والفاكس والهاتف وقاعات الاجتماعات وغيرها<sup>1</sup>.

ومن الخدمات التي تقدمها حاضنات الاعمال نذكر كذلك :

- ✓ مرافقة المؤسسات الناشئة خلال مرحلة ابتدائية قبل احتضانها .
- ✓ تمكين المؤسسة بعد احتضانها من الحصول على محل بايجار معقول خلال فترة محدودة، وكذا توفير الوسائل اللوجيستية مثل قاعات الاجتماعات والوثائق .
- ✓ تمكين المؤسسات الناشئة من التعرف على محيطها والاندماج فيه ومساعدتها في الحصول على التمويل بفضل العلاقات التي تربطها بأصحاب رؤوس الاموال .
- ✓ التعريف بالمؤسسات المحتضنة من خلال وسائل الاعلام والحضور في المعارض المختلفة، وكذا تمكينها من الاستفادة من شبكات الاتصال التي تجمع المؤسسات المحتضنة، زيادة على مساعدتها على تنظيم تظاهرات في محل عملها .

<sup>1</sup> بن خديجة منصف، دور حاضنات الاعمال في دعم المشاريع الجديدة مع الاشارة لحالة الجزائر، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12، 2017، ص 235 .

- ✓ تمكين المؤسسات من الحصول على المعرفة، من خلال مرافقتها في اعداد خطة اعمالها وكذا ايداع براءات الاختراع وكل ما يتعلق بالملكية الفكرية، كما تعتبر الحاضنات اطارا ملائما يساعد المؤسسات الناشئة على نقل التكنولوجيا وتوطينها محليا، خاصة عندما يتعلق الامر بتكنولوجيا لا تتطلب استثمارات كبيرة .
- ✓ مساعدة المؤسسات المحتضنة على دخول الاسواق، معتمدة في ذلك على الشركات الكبيرة التي ترتبط بها .
- ✓ التقييم المستمر لوضع المؤسسات المحتضنة لمعرفة مشاكلها والحلول الممكن تقديمها والاستفادة من هذه الخبرة في دعم مؤسسات ناشئة اخرى .<sup>1</sup>
- ✓ رفع قدرة المشروعات على استخدام التكنولوجيا المتطورة داخل وخارج الحاضنة .
- ✓ توفير الامن والبحث عن مستثمرين وشركاء استراتيجيين .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بن شلاط مصطفى، دراسة تقييمية لحاضنات الاعمال ولصيغ التمويل المتاحة للمؤسسات الناشئة في الجزائر، مجلة الاجتهاد الدراسات القانونية والاقتصادية، جامعة الجزائر 03 كلية الحقوق، المجلد 12، العدد 01، 2019، ص 218، 219 .

<sup>2</sup> نيفين توفيق، مفهوم حاضنات الاعمال وتطبيقاته في الحالة المصرية، مجلة دراسات النهضة، جامعة القاهرة، المجلد 14، العدد 02، 2013، ص 101 .

الشكل رقم 02 : اهم خدمات حاضنات الاعمال



المصدر : مركز جدة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (2010) حاضنة الاعمال جدة ص 08 .

3-2 : مراحل وخطوات حاضنات الاعمال

تتوفر حاضنات الاعمال على مجموعة من الخدمات للمؤسسات المحتضنة وتزافقها خلال مختلف مراحل حياتها، ويصدد توضيح الدور الفعال لحاضنات الاعمال في توفير الدعم الاولي لهذه المؤسسات قمنا بالتطرق الى مراحل وخطوات الحاضنات :

**2-3-1- مراحل احتضان الاعمال : وتتمثل فيما يلي**

مراحل احتضان المؤسسات الملتحقة بالحاضنة : تتم عملية الاحتضان وفق مراحل تحددها الحاضنة، لكن بشكل عام يمكن تلخيص هذه المراحل في النقاط المذكورة ادناه حيث يميز خمسة مراحل :

**المرحلة الاولى : مرحلة الدراسة والمناقشة الابتدائية والتخطيط**

تعتبر هذه المرحلة هي النقطة الفاصلة بين استمرارية المشروع او زواله لان مستقبل أفكار المشاريع من خلال خبرته يسعى لمعرفة ماهية المشروع، تحديد الفكرة التي يدور حولها المشروع، معرفة بصفة تقريبية الوسائل المطلوبة، كذا معرفة جدوى المشروع من خلال المشاريع والسوق ومدى قبول ونجاح هذا المشروع.

**المرحلة الثانية : مرحلة اعداد خطة المشروع**

بعد القيام بدراسة جدوى المشروع يقوم المستفيد بتقديم خطة المشروع من حيث مراحل انجاز المشروع ، مختلف النشاطات، السوق والزبون المستفيدين، القيمة المالية للمشروع .....الخ.

**المرحلة الثالثة : مرحلة الانضمام الى الحاضنة وبدء النشاط**

تتلخص هذه المرحلة في تبني الحاضنة للمشروع وتخصيص المكان المناسب لاحتضان المشروع وبداية الخطوات لتجسيد المؤسسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> رزيقة امينة، واقع وآفاق حاضنات الاعمال في دفع عجلة التنمية، دراسة حالة الجزائر، مجلة مراجعة الاقتصاد والادارة، جامعة احمد بن احمد، وهران 2، المجلد 18، العدد 02، 2020، ص 142، 143 .

## المرحلة الرابعة : مرحلة النمو وتطوير المشروع

ويتم من خلال متابعة أداء المؤسسات التي تعمل داخل الحاضنة ومساعدتها على تحقيق معدلات نمو عالية من خلال المساعدات والاستشارات والأجهزة الفنية المتخصصة المساعدة بإدارة الحاضنة، علاوة على المشاركة في الندوات وورش العمل والدورات التدريبية التي تتم داخل الحاضنة بالتعاون مع المؤسسات المعنية.<sup>1</sup>

## المرحلة الخامسة : مرحلة التخرج من الحاضنة

وهي المرحلة النهائية بالنسبة للمشروعات داخل الحاضنة وتتم عادة لبن فترة تتراوح بين سنتين الى ثلاث سنوات من قبول المشروع بالحاضنة وذلك طبقا لمعايير محددة للتخرج حيث يتوقع ان يكون المشروع قد حقق قدرا من النجاح والنمو واصبح قادرا على بدا نشاطه خارج الحاضنة بحجم اعمال اكبر، ويقاس نجاح الحاضنة بعدد المؤسسات الجديدة المتخرجة خلال فترة محدودة، والتي تستمر في التطور بعد تخرجها لتصبح مؤسسات متوسطة او حتى كبيرة، وبما تحققه من تشجيع المبادرات وتنمية روح المخاطرة وخلق فرص عمل جديدة مع جذب الصناعات المطلوبة وما ينتج عن ذلك من ارباح مقبولة لها وعوائد اضافية للحكومة.<sup>2</sup>

ومما سبق نلخص مراحل عملية الاحتضان في الشكل التالي :

<sup>1</sup> فودوا محمد وآخرون، دور حاضنات الاعمال في دعم وتطوير المؤسسات الناشئة في الجزائر، مجلة النمو الاقتصادي وريادة الاعمال، جامعة الجزائر 03، الجزائر، المجلد 04، العدد 04، 2021 ص 120. 121،

<sup>2</sup> رجب لطيفة وآخرون، اعتماد حاضنات الاعمال في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مدخل اساسي لإنجاح مسار التنمية الاقتصادية للدولة، مجلة النمو الاقتصادي وريادة الاعمال، جامعة محمد الشريف مساعديه، سوق اهراس، المجلد 02، العدد 04، 2022، ص 25

الشكل ( 03 ) : مراحل عملية احتضان المشاريع



المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على : لطيفة رجب وآخرون ، " اعتماد حاضنات الاعمال في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مدخل اساسي لإنجاح مسار التنمية الاقتصادية للدولة"، مجلة النمو الاقتصادي وريادة الاعمال، جامعة محمد الشريف مساعديه، سوق هراس، العدد 2، المجلد 4، 2020، ص 25 . وفودا محمد وآخرون، " دور حاضنات الاعمال في دعم وتطوير حاضنات الاعمال في الجزائر " مجلة النمو الاقتصادي وريادة الاعمال، جامعة الجزائر 03 الجزائر، العدد 04، المجلد 04، 2021، ص 120 . 121 .

ومن خلال الشكل نلاحظ ان مراحل احتضان المشروع تمر بخمس مراحل وهي مرحلة الدراسة الابتدائية والتخطيط تليها مرحلة اعداد خطة المشروع ثم مرحلة الانضمام للحاضنة وبدء النشاط ثم مرحلة النمو وتطوير المشروع وفي الاخير مرحلة التخرج من الحاضنة .

2-3-2 - خطوات انشاء حاضنات الاعمال :

تمر عملية انشاء حاضنات الاعمال بمجموعة من الخطوات وهي :

1- تحديد وتعريف اهداف الحاضنة ونوع الخدمات التي تسعى الى تقديمها لكل من شاغلي الحاضنة والمجتمع المحلي نفسه .

2 - تنظيم مجموعة عمل تتحمل مسؤولية اقامة الحاضنة ولا بد ان تشمل هذه المجموعة على :

- مؤسس رئيس قد يكون احد رجال الاعمال ادا كتنت الحاضنة تهدف الى الربح او احدى الجامعات او المؤسسات الحكومية او الهيئات المهنية .
- مجموعة عمل تتحمل في كافة اعباء التخطيط والتنفيذ والاشراف .
- تنظيمات محلية تقوم بتدعيم الحاضنة .
- 3- تحليل البيانات الخاصة بالاقتصاد المحلي لتحديد :
- خصائص مشروعات الاعمال القائمة في المنطقة حجم نشاط الاعمال في المنطقة .
- 4- دور المشروعات الصغيرة في السوق المحلي ومدى الاهتمام بهذا النوع من المشروعات سواء على المستوى الرسمي او الغير رسمي والدور المتوقع لها .<sup>1</sup>

## 2-4 : معايير الحكم على اداء حاضنات الاعمال

يقاس مدى نجاح حاضنات الاعمال في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقا لعدة معايير منها :

1. عدد المؤسسات التي تتخرج منها .
2. نسبة المؤسسات الناجحة بعد التخرج من الحاضنة .
3. خلق فرص عمل جديدة .
4. عدد المنتجات والمنتجات الجديدة التي تمت تنميتها في الحاضنة .
5. تشجيع اصحاب المؤسسات وتنمية روح المخاطرة .
6. جذب الصناعات المطلوبة خاصة الخدمية .
7. توليد عوائد مالية مقبولة لمالكيها .

<sup>1</sup> هيكل محمد، مرجع سبق ذكره، ص 195 .

8. زيادة العوائد الضريبية للدولة.<sup>1</sup>
9. قدرتها على الاستمرار في اداء مهمتها والذي يتحدد اساسا بقدرتها على الحصول على عوائد تضمن لها تغطية تكاليفها وتحقيق ربح مشجع على الاستمرار في العمل .
10. عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تستفيد من حاضنات الاعمال .
- دوريات العرض والطلب المرتبطة بنشاط حاضنات الاعمال في المنطقة .
11. الاثر الجيد الذي تتركه الحاضنة في محيطها والذي يترتب عنه زيادة مواردها، ومساعدة المحيط لها في اداء مهمتها هذا اضافة الى التشجيع في زيادة حاضنات جديدة في نفس مجال عمل الحاضنة او في مجالات اخرى.<sup>2</sup>
- هذا بالإضافة الى انه يمكن الحكم على مدى نجاح الحاصنة من خلال عدد الافراد الذين يستفيدون من خدمات الحاضنة وعدد المشروعات التي تتجح وتستثمر في السوق بعد التخرج من الحاضنة، هذا بالإضافة الى حجم المنتجات التي تنتجها المشاريع ومدى قدرتها على تحقيق الجودة ومنافسة المنتجات من الشركات الاخرى وهناك من يحكم على نجاح الحاضنة من خلال نسب المشروعات التي تستمر داخل الحاضنة وتستمر في الحصول على الخدمات المساعدة لها نتيجة الشعور بتأثيرها في المشاريع نتيجة لانتسابها لهذا النوع من المؤسسات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد الرحيم ليلي، لدرع خديجة اهمية الابداع ودوره في الرفع من اداء المنظمات الحديثة، مداخلة حول حاضنات الاعمال التكنولوجية كآلية لدعم الابداع في المؤسسات الصغيرة الرائدة، جامعة ابن خلدون تيارت، الجزائر، المجلد 12، العدد 03، 2021، ص 8 .

<sup>2</sup> مغياري عبد الرحمان، بو كساني رشيد، مرفقة المؤسسات : الحاضنات، مراكز التسهيل، بورصات النولة والاستشارة، مداخلة حول حاضنات الاعمال التقنية ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة احمد بوقرة، بومرداس، الجزائر المجلد 19، العدد 12، 2013، ص 12 .

<sup>3</sup> محمد القواسمة ميسون، مرجع سبق ذكره، ص 53. 54 .

### 3 : آلية عمل حاضنات الاعمال و مقوماتها الاساسية وبعض التجارب الرائدة لإقامتها ودور حاضنات الاعمال اقتصاديا واجتماعيا .

#### 1-3 : آلية عمل حاضنات الاعمال :

تعتمد حاضنات الاعمال في اختيارها للمؤسسات الناشئة على عدة شروط تضعها بدقة وعناية حتى لا تختار مؤسسة تكون غير قادرة على التطور والنجاح، مما يسبب لها الكثير من المشاكل.<sup>1</sup>

ان حاضنات الاعمال تعمل على تقديم حزمة من الخدمات للمشاريع وخاصة الصغيرة وهذه الخدمات لا تقدم الا للأعضاء المنتسبين للحاضنة وقاموا بتقديم طلبات من اجل مساعدة هذه المؤسسات، فبعد تأسيس الحاضنة وتوفير المكان المناسب فان طلبات الانتساب من قبل اصحاب المبادرات من الشباب الذين يحملون افكار جديدة لتنفيذها تبدا بالتوافد على الحاضنة، وتقوم لجنة متخصصة بدراسة جميع الطلبات المقدمة ومن ثم اصدار قرارها بشأن قبول اي نوع منها، ومن ثم تعمل على تقديم حزمة من الخدمات والتسهيلات (من مكان عمل المؤسسات، خدمات ادارية استشارية مالية وقانونية وغيرها من الخدمات ) التي تكون مقابل ايجار او رسم احتضان ويتم توقيع عقد بين المؤسسات والحاضنة يتضمن تعهد من المؤسسات بدفع رسوم الاحتضان واخلء الحاضنة بعد فترة زمنية محددة، وهذا لكي يتاح للحاضنة استيعاب مؤسسات اخرى، بحيث تتعهد الحاضنة بتقديم كافة الوسائل اللازمة لدعم المشاريع الصغيرة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> احمد ميلي سمية، دور حاضنات الاعمال في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (حالة الجزائر)، مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، المجلد 02، العدد 05، 2020، ص 51 .

<sup>2</sup> ميسون محمد قواسمة، مرجع سبق ذكره، ص 39 . 40 .

وفيما يخص معايير التحاق المشروعات بالحاضنات يمكن القول ان اهم شروط الالتحاق هو مدى احتياج المشروع للدعم من الحاضنة ويجب ان تكون تلك المشاريع مبنية على الاشخاص المؤهلين اصحاب الافكار الجيدة والتي تساعد على النمو السريع والتخرج بأسرع وقت ممكن، وفيما يلي اجمال الشروط الواجب توفرها في هذه المؤسسات وهي :

1. ان يكون لدى الريادي فكرة عمل واضحة او مشروع واضح .
2. ان يكون المشروع يخدم المجتمع الذي تم انشاؤه فيه ويوفر فرص عمل للأفراد .
3. تشترط بعض الحاضنات في المتقدم ان يتوافر لديه التمويل اللازم، او ان يكون لديه القدرة على توفير التمويل المطلوب
4. ان يكون لدى المشروع قابلية للتوسع والنمو .
5. ان يكون المشروع المتقدم للاحتضان يتمتع بمعدل نمو سريع بحيث يسمح له بالتخرج بحدود الفترة الزمنية المحددة له .
- 6 . ان تتطلع الحاضنة الى القيام بتأثير ايجابي على الصحة الاقتصادية للمجتمع التي تعمل فيه عن طريق كفاءة درجة قصوى من النجاح للشركات الناشئة .
7. ان تكون الحاضنة نفسها نموذجاً حياً لمؤسسة أعمال تواصل مهمتها بكفاءة عالية .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بسمة فتحي عوض برهوم، دور حاضنات الاعمال والتكنولوجيا في حل مشكلة البطالة لريادي الاعمال قطاع غزة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في اقتصاديات التنمية، الجامعة الاسلامية، فلسطين، 2014، ص 81.82 .

## 3-2: المقومات الأساسية لوجود حاضنات الاعمال

ان مقومات حاضنات الاعمال بمثابة الاعمدة والدعائم التي يقوم عليها نجاحها في تحقيق اهدافها والوظائف المنوطة منها، ويمكن تحديد المقومات التي تساهم بشكل فعال وكبير في تحقيق فعالية رواد الاعمال ونجاح حاضنات الاعمال فيما يلي :

1. وضوح اهداف الحاضنة وحسن ادارتها وتقييمها المستمر : تشير الدراسات الى ان احد عوامل نجاح حاضنات الاعمال هو وضوح اهدافها والرؤية المستقبلية لها، كما تعد ادارة الحاضنة احد العوامل التي تساهم في نجاح المشروعات الصغيرة وابتكارات الشباب وبالتالي تحقيق نجاح كبير للحاضنة، بالإضافة الى ان نجاح الحاضنة يتطلب تقييم عملياتها وادائها باستمرار ولا يقتصر ذلك على المؤسسات المحتضنة فقط وانما حتى المؤسسات المتخرجة، فهذه المعلومات تساهم في تخطيط وتقديم خدماتها وتسويق نفسها واجتذاب مشروعات ذات نوعية واحدة ومتوقع لها ان تحقق معدلات نمو جيدة .

2 . الدعم الجامعي والحكومي : لدعم الجامعة دور كبير في نجاح الحاضنات وذلك من خلال وضع خطط استراتيجية تلازمها خطوات عمل واقعية ووضع قواعد واسس تنظم العلاقة بين بين المشروعات المستضافة والجامعة، بالإضافة الى الدور الكبير للحكومة في نجاح الحاضنات وذلك من خلال التشجيع على المبادرة والتخطيط لإنشاء حاضنات اعمال وتخصيص الاراضي اللازمة وتقديم المنح والمساعدات المالية بالإضافة الى نقل بعض المؤسسات الحكومية البحثية الى الحاضنات لتكون هذه الحاضنات مصدر اشعاع علمي يساهم مساهمة فعالة في نجاح المشروعات .

3 . كفاءة الكادر البشري : ان توفر مدير جيد وهيئة استشارية ذات خبرة ومؤهلة يساهم في خلق المناخ المحفز والايجابي للمشروعات المنتسبة الى الحاضنة، فيعتبر مدير الحاضنة عنصرا مهما من عناصر نجاح الحاضنة، خاصة عندما يكون مؤهلا بشكل جيد لإدارة

الحاضنة، حيث يقوم مدير الحاضنة بمساعدة الشركات المستأجرة في تعيين الموظفين المؤهلين والاهتمام باحتياجات العملاء / المحتضنين واستخدام الموارد المحدودة في تقديم خدمة مستهدفة .

4 . الانتقاء الجيد للمشروعات المقترحة ضمن حاضنات الاعمال وفاعلية عملية الاحتضان : جذب الافكار الجيدة ومعالجتها وتطويرها ليس بالمهمة السهلة، لان احتضان المشروعات الجديدة عملية مرنة للغاية تهدف الى تحقيق اهداف مختلفة، والافكار الناجحة تعتمد بشكل كبير على فعالية رواد الاعمال وهو ما يؤثر ايجابا على فعالية ونجاح الحاضنات وتحدد معايير انتقاء المشروعات المحتضنة في تقديم خطة عمل تفصيلية ومحددة، والقدرة على النمو السريع، وتقديم صاحب المشروع لفكرة او اختراع جديد، وتوفير منظومة تعليمية تساهم في توليد فكار ريادية قابلة للتحويل الى مشروعات صغيرة جديدة .

5 . الخدمات التي تقدمها الحاضنة وملائمة مرافقها وتمويلها : تعتبر حاضنات الاعمال مصدرا جديدا لتقديم الخدمات للمشروعات والشركات الناشئة، حيث يجب تصميم حاضنات الاعمال حاضنات الاعمال بعناية فائقة وفقا لاحتياج الشركات او المشروعات المستهدفة التي سيتم الحاقها بالحاضنة، كما ان الحاضنات الاكثر نجاحا هي تلك الحاضنات التي تنجح في تنويع مصادر حصولها على التمويل، وهنا لابد من الاشارة ان الشركات او المشروعات المحتضنة تتخرج من الحاضنة في غضون ثلاث او اربع سنوات على الاكثر، وتستقل ماليا بعيدا عن الدعم المادي من الحاضنة وبما ان الحاضنة هي مشروع بحد ذاته فهي تسعى ايضا الى الاكتفاء الذاتي بعيدا عن الدعم الحكومي، وبالتالي كلما كانت الحاضنة قادرة على تنويع مصادر تمويلها وقادرة على تحقيق اكتفاء ذاتي كلما كانت اكثر نجاحا<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> ماجد غازي حميد العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص 108 .

ومن مقوماتها كذلك نذكر ما يلي :

- 1- الإدارة السليمة والقائمين على الحاضنات .
  - 2- الاهتمام بالمحتضنين ماديا ومعنويا لزيادة قدرتهم على الابداع .
  - 3- المرونة عنصر اساسي في نجاح الحاضنات .
  - 4- تحليل نقاط القوة والضعف من اجل التطوير وتقييم منتظم بجميع مفاهيم البرنامج يؤكد ان الحاضنة تحقق الاهداف الموضوعية لها .
  - 5- ادارة الحاضنة تعرف تمام رسالتها وعليه فإن المدراء والعاملين في الحاضنة يعرفون بوضوح ويعملون لدعم هذه الرسالة .
  - 6- افضل الحاضنات هي التي تربطها شبكة اتصالات مع المجتمع المحيط بها اي الخطط الاقتصادية واستراتيجيات البلد .<sup>1</sup>
- ويعد دعم مقومات حاضنات الاعمال والعمل على تفعيلها هو الممر الذي يجب ان تعبره حاضنات الأعمال لتحقيق اهدافها ووظائفها المنوطة بها، وهو ما يمثل في الوقت نفسه تعزيز الميزة التنافسية لحاضنات الاعمال حيث تشمل تلك المقومات العديد من المصادر لتحقيق الميزة التنافسية وامتلاكها، هذا الى جانب ان تلك المقومات تمثل المحركات الاساسية لتطوير حاضنات الاعمال .

<sup>1</sup> حسين الوادي محمود، دور حاضنات الاعمال في التنمية الاقتصادية مع الاشارة للتجربة الاردنية، مجلة ابحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد 01، 2010، ص 13 .

## 3-3 : بعض التجارب الرائدة لإقامة حاضنات الاعمال

## 1-3-3 : تجربة الولايات المتحدة الامريكية :

تعد التجربة الامريكية من اقدم التجارب العالمية حيث ان مفهوم حاضنات الاعمال تم استحداثه وتطويره بشكل اساسي في امريكا، وقد اقيمت الحاضنات هناك لتخفيض معدلات الفشل وزيادة معدل النمو للمشروعات الصغيرة وخلق فرص عمل جديدة اد انها أداة جيدة للتنمية الاقتصادية، وترتبط بنسبة كبيرة من هذه الحاضنات بالجامعات او المراكز التعليمية المحلية وتقدم خدمات متنوعة، وتشير التقارير على مستوى الولايات المتحدة الامريكية ان حوالي 90 بالمئة من هذه الحاضنات بدأت عملها عام 1983، وتعود جذور حاضنات الاعمال الى محاولة تطوير نشاط مراكز الاعمال والاهتمام المتزايد بتشجيع الابتكار ونقل تكنولوجيا وزيادة اهمية دور القائمين بالمشروعات الناجحين كحاضنات لمشروعات الاعمال الجديدة .<sup>1</sup>

اوضحت الدراسات المتعمقة التي اجريت على عدد من الحاضنات ان هناك مجموعة من انواع الحاضنات في الولايات المتحدة الامريكية نوجزها في الآتي :

1. حاضنات الاعمال الدولية : تهدف الى جذب رؤوس الاموال الاجنبية مع ما ترافقها من نقل للتكنولوجيات الحديثة .

2. الحاضنات الإقليمية : يخدم هذا النوع من الحاضنات منطقة جغرافية معينة تهدف تنميتها والاستغلال الامثل للموارد المحلية المتواجدة فيها بما في ذلك الخدمات والقوى العاملة المعطلة من خلال توفير العمل لهم في تلك الحاضنات .

<sup>1</sup> زودة عمار، حمزة بوكفة، حاضنات الاعمال كنظام داعم لبقاء وارتقاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع الاشارة لمشارتل الجزائر، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والادارية، جامعة ام البواقي الجزائر، العدد 02، 2014، ص 63.

3 . الحاضنات التكنولوجية : تضم هذه الحاضنات المؤسسات الصغيرة التي تستخدم حلقات تكنولوجية متقدمة بهف انتاج منتجات جديدة غير تقليدية .

4. الحاضنات الصناعية :تحدد اقامة هذا النوع من الحاضنات داخل منطقة صناعية بعد دراسة انواع الصناعات المغذية والخدمات المساندة لتلك الصناعات، اد تعمل الحاضنة وفق فكرة تامين الارتباطات الامامية والخلفية بين المشروعات الكبيرة والمشروعات الصغيرة وتامين المشروعات الكبيرة للإسناد المعرفي والتقني للمشروعات الصغيرة .

5. حاضنات القطاع المحدد وتهدف هذه الحاضنة الى خدمة نشاط اقتصادي محدد مثل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات او الصناعات الهندسية، وتدار هذه الحاضنة بواسطة خبراء مختصين بالنشاط الاقتصادي المراد التركيز عليه .

6. حاضنات الانترنت : هي الحاضنات المختصة بمساعدة شركات الانترنت ومؤسسات انتاج البرامج الناشئة على النمو وتطوير اعمالها حتى تبلغ المرحلة التي تكون فيها قادرة على العمل بمفردها .<sup>1</sup>

اما بما تمتاز به حاضنات الاعمال من خصائص في الولايات المتحدة الامريكية نذكر :

1. اكثر من 80 بالمئة من الحاضنات لها ارتباطات رسمية او غير رسمية بالجامعة .
2. اكثر من 90 بالمئة من الحاضنات وفر مساحة للمكاتب والمصانع، و55 بالمئة توفر مساحة للمعامل، و41 منها توفر مساحات للتخزين .
3. 80 بالمئة من المؤسسات المحتضنة اتخذت مقرا جديدا لها في نفس المدينة .

<sup>1</sup> اسار فخري عبد اللطيف، فرص اقامة حاضنات الاعمال كوسيلة للنهوض بالمشروعات الصغيرة في العراق، مجلة دراسات اقتصادية، العراق، العدد 48، 2022، ص 153 .

4. يبلغ عدد الحاضنات الممولة من الحكومة حوالي 51 بالمئة من مجموع الحاضنات، وهي حاضنات تهدف فقط الى تنشيط التنمية الاقتصادية في المجتمعات المحيطة، بينما تمثل حاضنات الاعمال الخاصة التي يتولى اقامتها وتمويلها جهات خاصة او مستثمرين او مجموعة شركات صناعية حوالي 8 بالمئة من حاضنات الاعمال في امريكا .<sup>1</sup>

**3-3-2 : التجربة الفرنسية :** تعد التجربة الفرنسية في ميدان الحاضنات التي تعود الى حوالي منتصف الثمانينات من اقدم التجارب في دول الاتحاد الاوروبي، ويقدر عدد الحاضنات في فرنسا بحوالي 200 حاضنة تتوزع على مختلف المدن الفرنسية وقد تم حديثا عام 2001 اقامة مؤسسة مركزية لتنظيم نشاط هذه الحاضنة تسمى الجمعية الفرنسية للحاضنات، وقد قامت هذه الجمعية بوضع تصنيف جديد لعدة انواع من التخصصات التكنولوجية التي يتم تبعا لها تقسيم المشروعات الجديدة وهي :

التكنولوجيا الحيوية : الصحة، الصناعات الغذائية، علوم الحياة .

تكنولوجيا المعلومات والاتصالات : الانترنت، البرمجيات، علم شبكات الاتصالات، الوسائط المتعددة.

العلوم الانسانية والاجتماعية : التعلم والثقافة .<sup>2</sup>

وهناك نموذجين لحاضنات الاعمال التكنولوجية الفرنسية هما :

<sup>1</sup> عمار زودة، حمزة بوكفة، مرجع سبق ذكره، ص 64 .

<sup>2</sup> بن قطاف احمد، دور برامج احتضان الاعمال في دعم انشاء المؤسسات الصغيرة دراسة لبعض التجارب العالمية مع الاشارة لتجربة الجزائر ،مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة برج بوعريريج، الجزائر، المجلد 14، العدد 01، 2016 . ص 148 .

**1. حاضنات المؤسسات التكنولوجية INCUBATION NORMANDIE :**

انشئت هذه الحاضنات في جويلية 2000 بالتعاون مع جامعة caenbasse-normandie والمدرسة العليا للمهندسين Ensicen ومؤسسة Ganil لأبحاث الفيزياء، وتملك 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 والاعضاء المؤسسين للحاضنة وتبلغ ميزانية الحاضنة 500 الف يورو سنويا .

وتتكون الحاضنة من :

1. مكتب ادارة .
2. اجنة اختيار ومتابعة للمشاريع.
3. لجنة توجيه تقوم بالمصادقة على برامج الحضانة .
4. اعضاء الحضانة ويتكونون من مدارس ومعاهد وشركات عاملة في المنطقة .

**2. الحديقة التكنولوجية EUROSANTE في مدينة ليل :**

أنشئت الحديقة في سنة 1996 وتتوفر على العديد من التجهيزات والمواقع، وهي تحتوي على مركز طبي وجامعي يعمل به اكثر من 2350 طبيب و 2000 باحث، كما تتوفر على العديد من مخابر البحث في ميدان البيوتكنولوجي، وتتواجد بها 500 مؤسسة تعمل في ميادين : الصيدلة، انتاج المعدات والتجهيزات الطبية، تقنيات الاعلام الآلي في المجال الطبي، توفر الحديقة 1000 منصب عمل في كل سنة بالإضافة الى انشاء العديد من المؤسسات وتهدف الحديقة الى :

1. تهمين نتائج البحث العلمي .
2. تسهيل عملية نقل التكنولوجيا ونتائج البحث في المجال الصحي .
3. جذب المؤسسات الاجنبية للاستثمار في المنطقة .
4. تشكيل شبكات علاقات مع مختلف الهيئات : غرف التجارة والصناعة وكالات الاستثمار، مؤسسات البحث العلمي<sup>1</sup>.

### 3-3-3 : التجربة الصينية :

بداية سنة 1988 بذات الصين في اعداد برنامج قومي مركزي يعرف ب torch والذي تم بناء عناصره الرئيسية على اساس ثلاث نقاط محورية للنهوض بالبحث العلمي وتطويره وهي : تقوية وتنشيط عملية الابداع التكنولوجي، وتنمية وتطوير التكنولوجيا العالية وتطبيقاتها، واتمام تحديث وتطوير عمليات التصنيع ورفع المستوى التكنولوجي للمنتجات الصينية، وتم تنفيذ برنامج torch على المستويين المركزي وعلى مستوى كل اقليم في الصين، وذلك عن طريق التوسع في اقامة الحدائق والحاضنات التكنولوجية وبرامج التمويل الخاصة .

وتشير الاحصائيات ان البرنامج ادى الى :

1. انشاء 54 حديقة تكنولوجية خلال التسعينات ونجح في اقامة حتى اكتوبر 2002، 465 حاضنة مما حقق الصين المركز الثاني عالميا في عدد الحاضنات تليها المانيا ب 300 حاضنة .

<sup>1</sup> علاء الدين بوضياف، محمد زبير، دور حاضنات الاعمال التكنولوجية في دعم المؤسسات الناشئة في الجزائر، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، الجزائر، المجلد 01، العدد 04، 2020 ص 91،92 .

2. وصول عدد الشركات التي اقيمت في تلك الحاضنات 20796 يعمل لها ما يقارب 2، 51 مليون شخص<sup>1</sup>.

تعمل الحاضنات في الصين على تقديم الخدمات الاقتصادية لتوجيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لدخول السوق بنجاح، كما تجدر الإشارة الى انه تعرف حاضنات الاعمال في الصين ايضا باسم مركز خدمة ريادة الاعمال عالي التقنية، والذي يوفر سلسلة من خدمات الدعم، من خلال توفير المساحة المادية والبنية التحتية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة القائمة على التكنولوجيا المنشأة حديثا، وذلك لتقليل مخاطر ريادة الاعمال وتكلفة رواد الاعمال، وتعزيز التحول العلمي والانجازات التكنولوجية وتنمية المشاريع الناجحة ورجال الاعمال<sup>2</sup>.

**انواع حاضنات الاعمال الصينية :** تمتلك الصين عدة انواع من الحاضنات منها حاضنات تكنولوجية عامة، حاضنات تكنولوجية متخصصة، حاضنات تكنولوجية في قطاع او سوق متخصص، حاضنات اعمال غير تكنولوجية وحاضنات الاعمال الدولية، وفي هذا النوع الاخير تقوم حاضنات الاعمال الدولية بجذب الشركات الكبيرة او الصغيرة لإقامة المشروعات في الصين من خلال الإقامة في هذه الحاضنة التي يمكن من خلالها التعرف على خصائص مجتمع الاعمال الصيني، كذلك تقوم هذه الحاضنات باستضافة شركات صغيرة تود التعاون مع شركات خارج الصين لمدة قصيرة يتم خلالها تدريب العاملين في الشركة على اللغات وادارة الاعمال في الخارج وبذلك يتم رفع مستوى الشركة الى المستوى الدولي .

<sup>1</sup> دراجي كريمو، حاضنات الاعمال كآلية لترقية تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، جامعة الجزائر 03، العدد 32، 2015، ص 177 .

<sup>2</sup> كروشة ايمان، صباغ رقيقة، حاضنات الاعمال تجارب عالمية رائدة مع الاشارة الى حالة الجزائر، مجلة المالية والاسواق، جامعة الجيلالي اليايس، الجزائر، المجلد 02، العدد 09، 2022، ص 360 .

### خصائص حاضنات الاعمال الصينية :

يتبع برنامج الحاضنات الصيني مركزيا برنامج التطور التكنولوجي المعروف تحت اسم torch لذا فان كل الحاضنات قد تمت دراسة اقامتها وجدواها، وتم اختيار مواقع اقامتها وكل تفاصيلها بشكل مركزي، وتتميز معظم الحاضنات الصينية بطابعها التكنولوجي وبدعمها للمؤسسات التي تستثمر في مجال التكنولوجيا خاصة الاستثمار الخارجي، ولا تختلف نماذج الشكل القانوني للحاضنات الصينية عن بقية الدول الصناعية من حيث وجود النماذج التالية :

\_ حاضنات غير هادفة للربح .

\_ حاضنات تابعة للدولة .

\_ حاضنات تابعة لشركات خاصة .

\_ حاضنات ملك شركات راس مال مخاطر .

كما تم تدريب مديري الحاضنات من خلال نفس البرنامج التدريبي في الحاضنات الدولية بيكين IBI.<sup>1</sup>

### 3-4 : دور حاضنات الاعمال :

تعتبر حاضنات الاعمال اداة مهمة واستراتيجية تعتمد عليها الدول بغرض تنمية ونمو المشاريع الجديدة من خلال دورها في تحقيق التنمية الاقتصادية والنمو الاقتصادي الوطني وزيادة ارادات الدولة، حيث تعددت ادوار حاضنات الاعمال ويمكن تلخيصها فيما يلي :

<sup>1</sup> بلعدي عبد الله، مصدر سبق ذكره، ص 143 .

**3-4-1- دور حاضنات الاعمال في نمو الاقتصاد الوطني :**

تساهم حاضنات الاعمال في التشجيع والمساهمة في النمو الاقتصادي من خلال ولادة اسواق جديدة وفقا للمفهوم الحديث للتسويق، ويعبر السوق عن مجموعة من الافراد الذين لديهم الرغبة والقدرة لإشباع احتياجاتهم وهذا ما يسمى اقتصاديا بالطلب الفعال واكتشاف مصادر جديدة للمواد، وذلك من خلال تحسين الوضع في مجال الاعمال وتنمية الموارد الرأسمالية التي تتمثل في الآلات والمباني والموارد المادية المستخدمة في الانتاج واستخدام تقنيات جديدة اي استغلال الموارد وتحسينها لابتكار اعمال جديدة وتحويلها الى مكاسب مادية واجتماعية ملموسة وخلق فرص عمل جديدة تساهم في خفض معدلات البطالة في المجتمع بمعنى خلق مزيد من الوظائف وبالتالي زيادة الدخل وهذا بدوره يساهم في زيادة الطلب على المنتجات والسلع والخدمات وبالتالي يزيد الانتاج ومرة اخرى يولد الطلب على الوظائف وهكذا تسير عجلة التنمية.<sup>1</sup>

**3-4-2 - دور حاضنات الاعمال في تنمية المجتمع المحلي :**

يتمثل دور حاضنات الاعمال في تنمية وتنشيط المجتمع المحلي المحيط بها واقامة مشروعات في مجالات تنمية هذا المجتمع، وجعل الحاضنة نواة تنمية اقليمية ومحلية، ومراكز لنشر روح العمل الحر لدى مجموع الشباب الراغبين في الالتحاق بسوق العمل.<sup>2</sup>

**3\_4\_3 : دور حاضنات الاعمال في دعم المشاريع الناشئة المبتكرة :**

تدعم الحاضنات الاكاديمية المشاريع الناشئة من خلال احتضانها وتقديم جملة من الخدمات لها ، وفق آليات ووعبر مراحل غير ان الدعم الذي تقدمه لا يتوقف عند مرحلة واحدة من

<sup>1</sup> الزركوش حسين خلف، محمد ليث طلال، حاضنات الاعمال التقنية في العراق بين الفكرة والتطبيق مجلة آفاق علمية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة ديالى و العراق، العدد 02، 2017، ص 15.

<sup>2</sup> علي عمر ايمن، ادارة المشروعات الصغيرة، الدار الجامعية، الاسكندرية ،مصر، 2007. ص 109 .

حياة المشروع ، بل يكون بداية من دراسة فكرة المشروع الى غاية التخرج من الحاضنة ، حتى بعد التخرج فإن العلاقة لا تنقطع بين الحاضنة والمستفيد من الاحتضان ، وتجدر الإشارة الا ان الحاضنات الاكاديمية لا تقدم الخدمات الا للأعضاء المنتسبين اليها والذين قاموا بتقديم طلبات من اجل دعمهم ومرافقتهم .<sup>1</sup>

وهناك العديد من ادوار حاضنات الاعمال يمكن ذكر منها ما يلي :

1- تقديم المساعدات والمشورة في مجال التنظيم والادارة خاصة في مرحلة الانشاء والنمو، اما في مرحلة النضج فان ما يتم تقديمه من مساعدات ادارية وتنظيمية يستهدف المحافظة على بقاء واستمرار المنشأة .

2- تصميم كافة الخدمات التي تحافظ على القيام باتباع افضل الممارسات الخاصة بتوفير الوقت والمال.

3- المساهمة في زيادة نسبة استغلال العقارات والملكية العقارية الصناعية والتجارية الاضافية، وتحسين البنى التحتية لمنشأة الاعمال الحرة .

4- ارشاد المؤسسات المحتضنة الى مختلف الجهات الحكومية والغير الحكومية ذات العلاقة بنشاط المؤسسة، وذلك فيما يتعلق بالقوانين والشروط الخاصة بالتسجيل والضرائب والجمارك وشركات التأمين وكذا الموردين والاسواق المحتملة .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عادل فاطمة الزهراء، بلحسين فاطمة الزهراء، الحاضنات الجامعية كآلية لمرافقة ودعم مشاريع البحث الناشئة الابتكارية، مجلة الاقتصاد والبيئة، جامعة محمد طاهري بشار، العدد 04، 2021، ص 11 .

<sup>2</sup> محمد واثق، الهام العبيدي وآخرون، دور الدعم الحكومي في تحفيز حاضنات الاعمال في قطاع التعليم العالي في البيئة العراقية، مجلة شعاع الدراسات الاقتصادية، الجامعة العراقية، العراق، المجلد 01، العدد 04، 2014، ص 68 .

5- تقديم خدمات استشارية في انشاء الاعمال وتخطيطها وخدمات استشارية في تطوير الاعمال ( خدمات المكاتب المشتركة، توفير مكاتب او غرف مخبرية لاستخدام ورش العمل للإستأجار بشروط مرنة والتدريب )<sup>1</sup>.

#### 4 : حاضنات الاعمال في الجامعات الجزائرية :

##### 4-1 : مفهوم حاضنات الاعمال الجامعية :

تعد حاضنات الاعمال الجامعية من بين اهم انواع حاضنات الاعمال وذلك لأهمية الشريحة المجتمعية التي تركز عليها هذه المؤسسة من باحثين وأساتذة ومختصين ينشطون في مجال البحث العلمي، ويمكن تعريف حاضنات الاعمال الجامعية من خلال ما يلي :

مؤسسة خدمية متكاملة تتبع الجامعات وتقدم الانشطة والخدمات للطلبة الخريجين نحو الريادة والابتكار واقامة مشاريعهم الصغيرة والمتوسطة وكيفية ادارتها وتنميتها وتطويرها لتتمكن من البقاء والاستمرارية والنمو، ومساعدتهم على تطوير افكارهم وتحويلها الى مشاريع ريادية بما يكفل لهم فرص اكبر للنجاح.<sup>2</sup>

تعرف بانها وحدات الدعم العلمي والتكنولوجي، تقام بالتعاون مع الجامعات ومراكز البحث العلمي، تهدف للاستفادة من الابحاث العلمية والابتكارات التكنولوجية وتحويلها الى مشروعات ناجحة من خلال الاعتماد على البنية الاساسية لهذه الجامعات، من معامل

<sup>1</sup> الهراشمية حسين عليان، دور حاضنات الاعمال في ايجاد المشروعات الريادية والتكنولوجية وتطويرها في الاردن، مجلة الزرقاء للبحوث الانسانية، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزرقاء، الاردن، المجلد 02، العدد 14، 2014، ص 199 .

<sup>2</sup> حورية بن عطية، عادل مياح، مرجع سبق ذكره، ص 59، 78 .

وورش واجهزة بحوث، بالإضافة الى اعضاء هيئة التدريس والباحثين والعاملين والخبراء في مجالاتهم.<sup>1</sup>

تعرف على انها عبارة عن منظومة متكاملة من التسهيلات والآليات والبرامج والانشطة والخدمات والاستشارات التي توفرها الجامعات للاستفادة منها من قبل الافراد والمؤسسات، واصحاب المشاريع والطلبة، لممارسة ابداعاتهم وعمل ابتكاراتهم واقامة مشاريعهم الصغيرة والمتوسطة وكيفية ادارتها وتنميتها.<sup>2</sup>

الحاضنات الجامعية هي وحدة جامعية مستقلة ذات كيان قانوني خاص، تمثل بيئة او اطار متكامل من المكان والتجهيزات والخدمات وآليات الاستشارة والمساندة والتنظيم مخصصة لمساعدة رواد الاعمال (رجال الاعمال - طلاب ) في ادارة وتنمية المنشآت الجديدة، وتشجيع الافكار الابداعية وتحويلها الى منتجات وصناعات قادرة على التسويق والمنافسة الوطنية والاقليمية والدولية .<sup>3</sup>

هي وحدة او مركز يتم انشاؤه تحت مظلة الجامعات، ويوفر خدمات الدعم والتوجيه للباحثين في مجال البحث العلمي، وتساعد على تطوير البحوث الجديدة القائمة على التكنولوجيا والعمل على ربط البحوث

<sup>1</sup> هناء حسين محمد عبد المنعم، ايمان زكي احمد سالم، مسارات تطوير حاضنات الاعمال بالجامعات المصرية لتعزيز ميزتها التنافسية، مجلة التربية، جامعة الازهر، العدد 193، الجزء 03، 2022، ص 397 .

<sup>2</sup> خالد صالح يحيى احمد المسجادي وآخرون، دور حاضنات الجامعية في توجيه الطلبة الخريجين نحو ريادة الاعمال، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، المانيا، العدد 09، 2020، ص 136 .

<sup>3</sup> ابراهيم، خديجة عبد العزيز علي، المرود التربوي لحاضنات الاعمال الجامعية على تحقيق التنمية المستدامة في مصر، دراسة استشرافية، مجلة كلية التربية باسيوط - مصر، مجلد 34، العدد 05، 2022، ص 393 .

العلمية بالمجتمع وتسويق البحوث العلمية.<sup>1</sup>

وعلى ضوء ما سبق، تعرف حاضنات الاعمال الجامعية بانها وحدات او مراكز في الجامعات تتنوع تخصصاتها حسب نشاط الجامعة او الكلية وتتنوع من حيث الاستقلال والمبنى والخدمات الخاصة التي تقدمها .

### العلاقة بين حاضنات الاعمال الجامعية والبحث العلمي :

تترجم العلاقة بين البحث العلمي وحاضنات الاعمال الجامعية في الآلية التي تعمل بها على تحويل الافكار الابداعية والابتكارية لخريجي الجامعات من اوراق ابداعية الى مشاريع منتجة واستثمارية اي في المجلد حاضنات الاعمال الجامعية تعمل على ترجمة وتجسيد الابحاث العلمية الى مشاريع قائمة على ارض الواقع.<sup>2</sup>

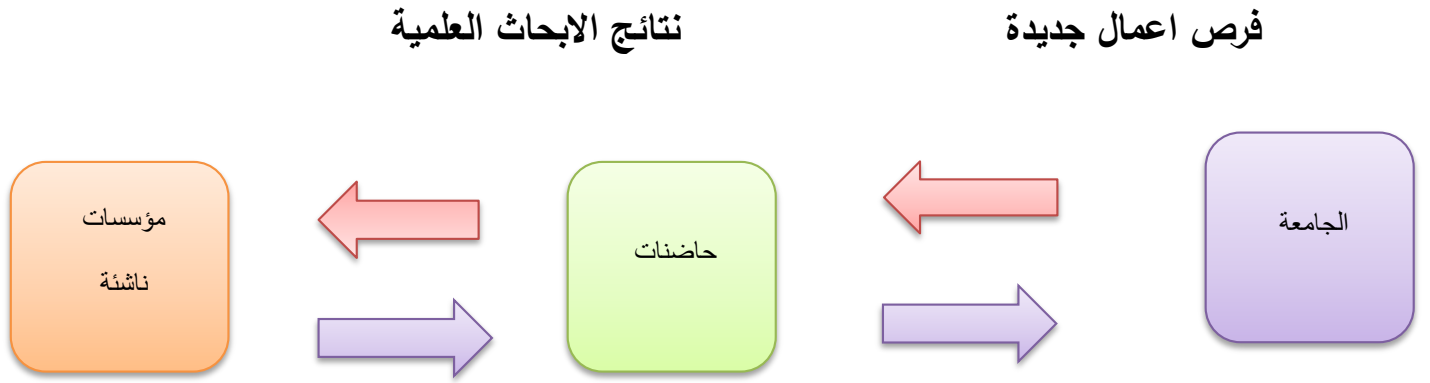
الا انه توجد روابط ضعيفة بين معاهد البحث وقطاعات الانتاج مما يجعل جهود البحث والتنمية غير مثمرة وغالبا غير ملائمة، حيث معاهد البحث والتطوير تدار على شاكلة المؤسسات الاكاديمية وليس كمشاريع صناعية، كما تعتبر معاهد البحث منبع المعرفة بالنسبة للصناعة الحديثة فان هذه المعاهد تبقى عاجزة عن القيام بمهمتها، كما تعمل حاضنات الاعمال على دعم المشروعات (انتاجية او خدمية ) موفرة لها الامكانيات والمناخ المناسب في توظيف نتائج البحث العلمي الذي يكون على شكل مشروعات صغيرة ناشئة تجعلها قابلة للتحويل الى انتاج وحتى تتحول هذه المشروعات الناشئة الى مرحلة التأسيس

<sup>1</sup> محمد فتحي محمود محمد الجلاب، رؤية استشرافية للحاضنات البحثية في الجامعات المصرية ودورها في التميز والابتكار في ضوء رؤية 2030، تخصص المكتبات والمعلومات، المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات، المجلد 03، العدد 08، 2021، ص 58

<sup>2</sup> بن سعادة سعاد، قوراري مريم، حاضنات الاعمال الجامعية كآلية لمراقبة المؤسسات الناشئة - نماذج لحاضنات اعمال جامعية وطنية - جامعة ابو بكر بالقائد تلمسان، الجزائر، مجلة السلام للعلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 06، العدد 02، 2022، ص 122 .

تقوم الحاضنات بدعمها ومساعدتها في مواجهة الصعوبات الادارية، المالية، الفنية، التسويقية، قصد تحقيق معدلات نمو وجودة عالية، وعليه تعمل حاضنات الاعمال على في توطيد علاقات التعاون بين مختلف الاطراف المعنية (الجامعات، مراكز البحث، الشركات، الحاضنات ) بحيث تترجم هذه الاخيرة البحوث العلمية الى مشاريع اقتصادية ونتاجية .<sup>1</sup>

الشكل رقم 04 : يوضح العلاقة بين البحث العلمي وحاضنات الاعمال الجامعية .



اجراء تطبيقات لأبحاث مبتكرة جديدة

علاقة ترابط بين الجامعة وفرص اعمال

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على بن سعادة سعاد، قوراري مريم، حاضنات الاعمال الجامعية كآلية لمرافقة المؤسسات الناشئة - نماذج لحاضنات اعمال جامعية وطنية - جامعة ابو بكر بالقائد تلمسان، الجزائر، مجلة السلام للعلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 06، العدد 02، 2022 ص 122 .

<sup>1</sup> ليلي خواني، بغداد شعيب، دور حاضنات الاعمال في دعم البحث العلمي - دراسة حالة الجزائر - مجلة دراسات، جامعة تلمسان، الجزائر، المجلد 16، العدد 01، 2019، ص 133 .

## 4-2 : نشأة حاضنات الاعمال الجامعية :

ظهرت الجامعة كداعم رئيسي للمقاولاتية ليس فقط من خلال تعليم المقاولاتية ضمن مناهجها الدراسية والتخصصات التي تقدمها، وكذلك في مجال المرافقة لإنجاح الانشطة المقاولاتية كالمساعدة على انجاز مخططات الاعمال والمساعدة على انجاز مختلف الابحاث والدراسات المتعلقة بإنجاز المشروع وكذا عقد اتفاقيات تعاون بين مختلف الاطراف التي من شأنها المساعدة في تجسيد مختلف المشاريع كهيئات التمويل، السلطات المحلية، القطاع الخاص.... الخ ، ثم تطوير دور الجامعة الى مرافقة حاملي المشاريع من خلال حاضنات خاصة بها تعرف بالحاضنات الجامعية .

ويعود ذلك الى تزايد اهتمام الدول بالمقاولاتية والابداع مع التركيز على الدور الذي يجب ان تؤديه الجامعة وحثها على تسويق المعرفة التي تنتجها من اجل تحسين القدرة التنافسية للبلد بالاعتماد على ما اطلق عليه بالمثلث الذهبي : البحث والجامعة والمقاولاتية من اجل الاستغلال الاقتصادي للبحوث العلمية من خلال تطوير دور الجامعة التي عرفت ثلاث مراحل في مجال استغلال دورها في البحث العلمي في انشاء ودعم المؤسسات المقاولاتية عموما و الناشئة منها خصوصا .<sup>1</sup>

بدأت فكرة التوجه نحو الحاضنات الجامعية كنقطة تحويلية لبناء جسر يترجم الدور الاكاديمي في النشاطات العملية، وذلك لان توجه الطلبة نحو مستقبلهم الوظيفي يتأثر ويتفاعل بالظروف البيئية المحيطة، وهذا وقد تم انشاء حاضنات الاعمال الجامعية من اجل تكوين دور ريادي جديد لها من شأنه المساهمة في التنمية الاقتصادية، هذا بالإضافة الى الادوار التقليدية التي للجامعة المتمثلة في التعليم والتثقيف والبحث العلمي، قد تعمل الجامعة

<sup>1</sup> هبري نصيرة، مزيان امينة، اهمية حاضنات الاعمال الجامعية في دعم ومرافقة المؤسسات المقاولاتية والناشئة - مع الاشارة الى واقع الجزائر - مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر، المجلد 07، العدد 08، 2021، ص 117 .

من خلال من خلال حاضنات الاعمال الجامعية على توفير فرص استثمارية متميزة لمخرجاتها، وخاصة الدراسات والبحوث العلمية .<sup>1</sup>

#### 3-4 : خصائص حاضنات الاعمال الجامعية :

تتسم حاضنات الاعمال الجامعية الناجحة بمجموعة من الخصائص تميزها عن غيرها، ومن اهم هذه الخصائص ما يلي :

1- كيان للتنمية الاقتصادية والاجتماعية مصمم لتقديم المشورة للمشروعات الناشئة المحتملة، ومساعدتها على تأسيس وتسريع نموها ونجاحها من خلال برنامج شامل لمساعدة الاعمال .

2- موطنا للابتكار ومحفزا للأعمال التجارية الجديدة، وتوفر رابطا بين بيئة الحاضنة المحمية والبيئة الخارجية التنافسية، من خلال تقديم البيئة التحتية والخدمات المختلفة وتعزيز الموارد والمعرفة للمشروعات المحتضنة، والوصول الى الشبكات الخارجية وتوفيرها للمشروعات المحتضنة، حيث تصبح الشبكات الخارجية مفيدة في بناء راس المال الاجتماعي من خلال ربط المشروعات المحتضنة بمؤسسات خارج الحاضنة (وكلاء خارجيين) .

3- لها بنية تحتية، وقد تكون افتراضية تقدم خدماتها من خلال شبكة الانترنت .

4- تساهم في تحقيق التقدم العلمي، من خلال نقل وتوطين التكنولوجيا، وتحويل المجتمعات من كونها مستهلكة للتكنولوجيا الى كونها مجتمعات منتجة لها .

5- تتميز بوجود وحدات الدعم العلمي والتقني، والتي تقام بالتعاون مع مراكز البحث والجامعة وتهدف الى الاستفادة من الابتكارات التقنية والابحاث العلمية، وتحويلها الى مشروعات ناجحة من خلال الاعتماد على البنى التحتية لهذه الجامعات، من مختبرات

<sup>1</sup> ماجد غازي حميد العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص 101 .

وورش ومعامل واجهزة اتصالات، بالإضافة الى اعضاء هيئة التدريس والفنيين والمختصين في مجالاتهم .

6- تقوم بتسويق العلم والتكنولوجيا من خلال الاتفاقات والتعاقدات التي تتم بين مجتمع المال والاعمال وتطبيقات البحث العلمي، فهي تركز على الشراكة والتعاون كاستراتيجية للتنمية الاقتصادية، فالنقد التكنولوجي الذي يركز على القدرة على الابداع والتجديد ينتج كنتيجة للتنسيق بين مبادرات القطاعات البحثية او التي تعمل على تطوير التكنولوجيات والابداع من جهة وموارد الدولة والقطاع الخاص من جهة اخرى .

7- تقوم بدعم مجهودات المجتمع والافراد في اقامة تنمية تكنولوجية حقيقية، وتنشيط البحث العلمي بالجامعات من خلال رعاية التعاون بين اصحاب الافكار الابداعية والاكاديميين والباحثين من جهة ومجتمع الاستثمار والجهات التمويلية من جهة اخرى .

8- تعد استراتيجية استدامة ونمو لرواد الاعمال، حيث تزودهم بالخبرة بالشبكات والادوات التي يحتاجونها لإنجاز مشروعاتهم، كما تساعدهم على ترجمة افكارهم الى اعمال مستدامة وفعالة من خلال توجيههم وبدء وتنمية اعمال مزدهرة، مما يعمل على تنويع الاقتصاد وتسويق التقنيات ويجاد فرص العمل وبناء الثروة .

9- ينظر اليها صانعو السياسة باهتمام متزايد كأداة مهمة لإطلاق العنان للبراعة البشرية، وتمكين المؤسسات التنافسية ويجاد فرص عمل مستدامة، كما تفيد ايضا في تطوير قطاعات اقتصادية جديدة .

10- توفر بيئة مناسبة لتأسيس مشروعات تكنولوجية وتنفيذها ونشرها وتقديم خدمات وصور من الدعم الفني والاداري والمالي والتسويقي .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> هناء حسين محمد عبد المنعم، ايمان زكي احمد سالم، مرجع سبق ذكره، ص 400، 401 .

4-4 : أهمية واهداف حاضنات الاعمال الجامعية :

4-4-1: أهمية حاضنات الاعمال الجامعية :

تتمتع حاضنات الاعمال الجامعية بأهمية كبيرة يمكن ابراز ذلك فيما يلي :

- ✓ احتضان الجامعة للمؤسسات والمشروعات يقلل من احتمال فشل المشروع الجديد .
- ✓ قدرة الحاضنات الجامعية على توفير اجيال جديدة تمتلك براءات الاختراع على مستوى الدولة .
- ✓ تلعب حاضنات الاعمال الجامعية دورا في تقوية اواصر التعاون بين القطاعين العام والخاص والجامعة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة .
- ✓ تقوم حاضنات الاعمال الجامعية بدعم انشاء وتطوير المشاريع القائمة على التكنولوجيا المتقدمة والخبرة داخل الجامعات <sup>1</sup>.
- ✓ تقديم المشورة العلمية ودراسات الجدوى للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، حيث تقوم بتشجيع المستثمرين الرياديين على انشاء شركات خاصة بهم وتوصف بانها شركات راس المال المغامر، كما تستهم حاضنات الاعمال في توظيف نتائج البحث العلمي والابتكارات والابداعات في شكل مشاريع انتاجية لتوفير فرص العمل وتلبية متطلبات حركة السوق .
- ✓ تعزيز ريادة المجتمع من خلال كونها وسيلة لدعم المشروعات الجديدة فهي تعمل على تشجيع وتنمية المشروعات الجديدة ودعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ودعم وتنمية الموارد البشرية ويجاد فرص العمل مما يساعد على حل المشكلات اقتصادية كثيرة .
- ✓ تضيف قيمة افضل للتنمية الاقتصادية من ناحيتين : الاولى مساعدة الشركات المحتضنة على تخفيض تكاليف الانتاج وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية القائمة على التكاليف المنخفضة، والثانية مساعدة الشركات المحتضنة على رفع معدل استثماراتها الى

<sup>1</sup> خالد صالح يحيى احمد المساجدي، مرجع سبق ذكره، ص 137 .

المستوى الذي يجعل المستثمرين يفضلون البقاء والاستمرار في الاقاليم الجغرافية التي تدعمها حاضنة الاعمال وهو ما يعرف "بتوطين الصناعة".

✓ تساعد حاضنات الاعمال الجامعية ومراكز الابحاث على توثيق التواصل بين الجامعات ومرتكز البحث العلمي ومراكز التدريب من خلال تسويق الاختراعات للمستثمرين وتحفيز الباحثين وطلاب الدراسات العليا لاستخدام كفاءاتهم وقدراتهم وتشجيع مبادراتهم في التنمية الاقتصادية .

✓ وسيلة لبناء القدرة التنافسية للجامعة من خلال بناء استراتيجيات جديدة لتحقيق التميز في سوق العمل وتوفير الموارد البشرية المدربة والماهرة مما يساهم في اجتذاب الاستثمارات الاجنبية والمحلية لمواكبة الركب التكنولوجي والعلمي لإتاحة الفرصة للدخول الى الاسواق العالمية على اعتبار ان معيار نجاح اي جامعة اصبح يقاس ان وصول الجامعة الى اكتشاف طرق جديدة واحداث ابداع كلي بمجالات العمل بها .

✓ توثيق العلاقة بين الجامعات والصناعة المحلية والاقليمية من خلال اثناء البيئة الاكاديمية وتسويق المخرجات العلمية والتقنية، والتنمية الاقتصادية ورفع المستوى التقني العلمي للصناعة المحلية مما يعني دعم القدرة التنافسية للصناعة المحلية وحشد القدرات العلمية والتكنولوجية لخدمة هذه الصناعة .

✓ ترجمة البحوث الى مشاريع انتاجية .

✓ لحاضنات الاعمال الجامعية دور في مساعدة خريجها والباحثين على الانتقال بنتائج ابحاثهم من مرحلة الابداع الى مرحلة الترويج التجاري لنتائج ابحاثهم.<sup>1</sup>

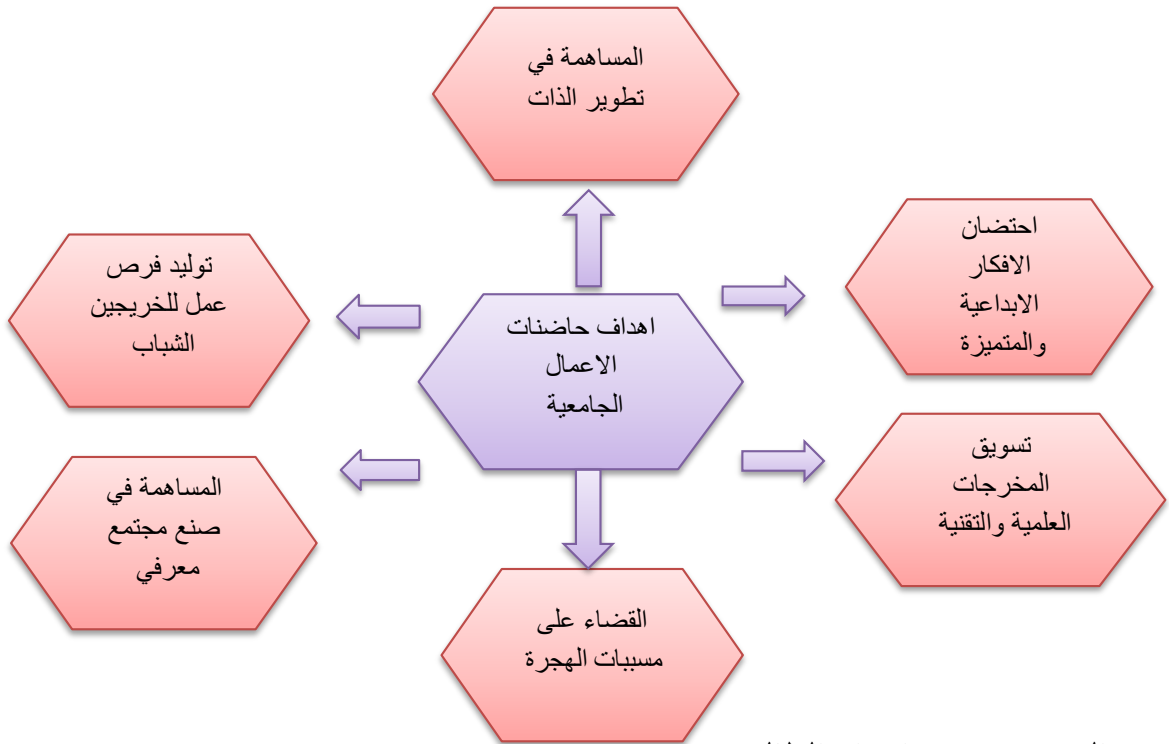
<sup>1</sup> ماجد غزاي حميد العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص 104 .

## 4-4-2 : اهداف حاضنات الاعمال الجامعية :

- 1- تبني المبدعين والمبتكرين وتحويل افكارهم ومشاريعهم من مجرد نموذج مخبري الى الانتاج والاستثمار، من خلال توفير الخدمات والدعم والمساندة العملية للمبتكرين في سبيل الحصول على المنتج الذي يخلق قيمة مضافة في اقتصاد السوق .
- 2- تطوير افكار جديدة لخلق وايجاد مشروعات ابداعية جديدة، وتوفير الدعم والتمويل وخدمات ارشادية وتسهيلات لمنتهيها .
- 3- توفير خدمات للجهات التمويلية من حيث الابحاث والمعرفة والتدريب والاشراف والمراقبة، لزيادة وتعزيز النمو .
- 4- انتاج مؤسسات ناجحة تمتلك القدرة على التحكم في برنامجها المالي ، والقادرة على البقاء والاستمرارية بالاعتماد على ذاتها .
- 5 - مساعدة الخريجين في الحصول على فرص عمل، وانعاش الاحياء والمناطق السكانية، وتعزيز الاقتصاديات المحلية والوطنية .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عمر حوتية، سامية دومي، دور حاضنات الاعمال الجامعية في استقطاب طلبة الجامعات الجزائرية لانشاء مشاريع ناشئة، مجلة السلام للعلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة احمد دراية - ادرار- الجزائر، المجلد 06، العدد 02، 2022، ص 105 .

الشكل رقم 05 : اهداف حاضنات الاعمال الجامعية :



المصدر : من إعداد الطالبتين

4-5 :آلية عمل حاضنات الاعمال الجامعية والخدمات التي تقدمها .

4-5-1 : آلية عمل حاضنات الاعمال الجامعية .

ان آلية احتضان الاعمال الممارسة من قبل حاضنات الاعمال الجامعية تكون وفق ثلاث مراحل وهي :

- فترة ما قبل الاحتضان : حيث يتم من خلالها اكتشاف وصياغة الفكرة المراد تجسيدها لمشروع وانطلاقا من عملية التحسيس التي تؤديها الحاضنة عبر التسويق لخدماتها وخدمات التدريس في مجال المقاولاتية التي توفرها للمستفيدين من خدماتها ويشجع صاحب الفكرة في تحضير ملف المشروع للدخول للحاضنة كمستفيد من خدماتها ويتم انتقاء المشاريع من طرف لجنة مختصة .

- **فترة الحضانة** : وتمتد من سنتين الى ثلاث سنوات حيث يقوم من خلالها المشرفون على الحاضنة بانتقاء ملفات المشاريع المختارة، ومباشرة عملية متابعة المشروع عبر اجراء دراسة الجدوى الاقتصادية ودراسة السوق، بعد الانتهاء من ذلك يتم تحضير مخطط عمل للمؤسسة لانطلاقها الى جانب التخطيط الاستراتيجي لها ولضمان الاستمرارية، وفي الاخير يتم تقديم الدعم لها من الصندوق المخصص لتمويل المشاريع .
- **فترة ما بعد حضانة الجامعة** : وتمتد من ثلاث الى خمس سنوات حيث يتم توفير المساحة المخصصة للقيام بالمشروع الابتكاري وتوطينه والسهر على متابعته عبر تقييم النتائج المحققة .<sup>1</sup>

#### 4-5-2 : الخدمات التي تقدمها حاضنات الاعمال الجامعية .

تقدم حاضنات الاعمال الجامعية العديد من الخدمات، من بينها :

**1- الخدمات الاستشارية** : تتمثل هذه الخدمات في دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروعات بالإضافة الى الاستشارات القانونية والتسويقية واستشارات الجودة الشاملة وادارة الاعمال الفنية والادارية والمحاسبية والادارة المالية للمشروعات، كما تقدم كذلك استشارات حول حماية الملكية الفكرية .

**2- الخدمات الادارية** : حيث نجد من بين المهام التي تقوم بها حاضنات الاعمال الجامعية تدريب العناصر الادارية على انجاز المهام الادارية والخدمات الحاسوبية اللازمة .

**3- تنمية الموارد البشرية** : وذلك عن طريق تهيئة الموارد البشرية العاملة بالمشاريع البحثية باختلاف المجالات والتخصصات التي تنتمي اليها هذه المشاريع، حيث تضم هذه

<sup>1</sup> فاطمة معمري، لعاسي مندر، حاضنات الاعمال الجامعية كداعم للمقبولين الشباب من خريجي الجامعة - حاضنة اعمال جامعة وهران 1 - احمد بن بلة نموذجاً، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المدرسة الوطنية العليا للإحصاء التطبيقي، الجزائر، المجلد 07، العدد 02، 2023، ص 26، 27 .

الخدمات ربط العاملين بأسواق العمل والحاضنة، وتنمية مهارات هؤلاء الافراد والربط مع الجهات التنموية المختلفة .

**4- الخدمات التمويلية :** وذلك من خلال التوسط والتوجيه لمؤسسات التمويل والبرامج الحكومية ومؤسسات التمويل والدعم المالي .

**5- الخدمات العامة :** الامن، اماكن التدريب .....<sup>1</sup>

**6- المتابعة والخدمات الشخصية :** تقديم النصح والتوجيه .....<sup>1</sup>

ويتضح مما سبق اهمية الخدمات التي تقدمها حاضنات الاعمال الجامعية للمشروعات المنتسبة لها، بالإضافة الى اهمية الخدمات التي تقدمها ومدى قدرها على مساعدة هذه المشروعات على التقدم والتقدم خلال فترة الاحتضان، وايضا مدى رضا اصحاب المشروعات المنتسبة للحاضنة عنها، وذلك بسبب المنافسة المتنامية من حيث التكنولوجيات الجديدة ومن ثم فلا بد ان تهتم حاضنات الاعمال الجامعية بتقديم خدمات عالية المستوى تساعد على توفير بيئة مواتية لتطوير الاعمال المبتكرة وانشاء وتطوير مشروعات جديدة قائمة على التكنولوجيا، وهو ما ينعكس على تعزيز ودعم الميزة التنافسية للجامعات .

## 5 . حاضنات الاعمال في الجزائر :

في اطار البحث عن السبل الجديدة والمستحدثة لتنمية وتطوير شبكة دعم ومرافقة المشاريع المقاولاتية ، واقتداء بالدول الرائدة في هذا المجال ونظرا للنجاح الكبير والملموس الذي حققته حاضنات الاعمال كأحد آليات وسبل دعم هذه المشاريع في العالم ، بالإضافة الى النجاح الذي حققته الحاضنات في بعض الدول النامية ، فقد ارتأت الجزائر ان تسير ايضا على هذا النهج .

<sup>1</sup> حورية بن عطية، عادل مياح، مرجع سبق ذكره، ص 64 .

لاكن على الرغم من ان ظهور حاضنات الاعمال يعود الى نصف قرن ، وتعدد الشواهد على نجاحها في مختلف الدول في استقطاب ومساعدة اصحاب المشاريع على تأسيس مؤسسات ناجحة ومستدامة فقد تأخرت الجزائر في تجسيدها على ارض الواقع ، ولم يصدر المرسوم القانوني لمشاتل المؤسسات حتى سنة 2003 .

### 5-1 : حاضنات الاعمال في الجزائر والاطر المؤسسة لها :

في هذا الاطار سعت الجزائر متمثلة في وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية الى وضع الاطر القانونية والتشريعية والتنظيمية اللازمة لإنشاء واقامة حاضنات الاعمال على شكل محاضن ومشاتل المؤسسات ومراكز التسهيل .

حيث عرفت حاضنات الاعمال في الجزائر تحت مسمى مشاتل المؤسسات في القانون رقم 02-17 المتضمن للقانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، حيث جاء ذكرها في نص المادة 20 كما يلي : تتشأ هياكل محلية تابعة للوكالة تتكون من :<sup>1</sup>

. مراكز دعم واستشارة (مراكز التسهيل سابقا) للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهمتها الاساسية دعم انشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وانماءها وديمومتها ورافقها .

. مشاتل المؤسسات المكلفة بدعم المؤسسات المكلفة بدعم المؤسسات الناشئة واحتضانها .<sup>2</sup>

وعليه تجسدت حاضنات الاعمال في الجزائر في شكل مشاتل المؤسسات ومراكز تسهيل ودعم هذه المؤسسات .

<sup>1</sup> طاهر بعداش، نور الدين احمد حسام الدين واقع حاضنات الاعمال في الجزائر الاطر والتحديات، المجلة الشاملة للحقوق، المجلد 02، العدد 04، جامعة باجي مختار عنابة، ديسمبر 2022، ص 07 .

<sup>2</sup> لخضر محمد عبد القادر عيسى، عائشة محمد حسن العربي، حاضنة الاعمال كآلية لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تجربة دولة الجزائر، مؤتمر دور ريادة الاعمال في تطوير المشروعات الصغرى والمتوسطة في الاقتصاد الليبي، جامعة مصراتة، ليبيا، 12 سبتمبر 2019، ص 278\_279 .

## 2.5 : اهم التغيرات الحاصلة في حاضنات الاعمال وبيئتها مند سنة 2020 :

حتى يتمكن اصحاب المشاريع المبتكرة من تجسيد افكارهم ، كان لابد من تعزيز النظام البيئي للابتكار في بلادنا لكي يرقى الى طموحات شبابنا ، نظام بيئي يتضمن لهم ميكانيزمات تمويل ملائمة <sup>1</sup> ، حيث حدثت تغييرات جذرية في نظام مرافقة المشاريع المقاولاتية حيث تم استحداث استراتيجيات جديدة خاصة بمرافقة المؤسسات الناشئة يتجلى ذلك من خلال عدة مراسيم تنفيذية وتغييرات على بعض الهياكل سنتطرق لأهمها :

## 1.2.5 : الوكالة الوطنية لتطوير الحظائر التكنولوجية :

تبعاً للمرسوم التنفيذي 20 . 77 الصادر في الجريدة الرسمية تم بموجبه وضع الوكالة الوطنية لترقية الحظائر التكنولوجية وتطويرها تحت وصاية وزير المؤسسات الصغيرة والمؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة ، كما تقرر في هذا المرسوم تعديل تشكيلة مجلس إدارة الوكالة حيث سيتزاسه وزير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة او ممثله مع توسيع تشكيلة المجلس الى ممثل لوزير البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية وممثل عن عمال الوكالة <sup>2</sup>.

ويعدل ويتم هذا المرسوم رقم 77.20 المؤرخ في 28 مارس 2020 الذي وقعه الوزير الاول عبد العزيز جراد ، المرسوم التنفيذي رقم 91.04 المؤرخ في 24 مارس 2004 والمتضمن

<sup>1</sup> كلمة رئيس الجمهورية السيد عبد المجيد تبون، في المؤتمر الوطني للمؤسسات الناشئة ( ألبيريا ديسرايت )، الطبعة الاولى، الجزائر العاصمة، اكتوبر، 2020 .

<sup>2</sup> عطية خمخام، واقع حاضنات الاعمال في ترقية المؤسسات الناشئة في الجزائر، مجلة التحليل والاستشراف الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة تمنراست، المجلد 03، العدد 01، جوان 2022، ص 25 .

إنشاء الوكالة وتحديد تنظيمها وسيرها ، ومقرها كل من الحظيرة التكنولوجية لسيدي عبد الله ، الجزائر ، وهران ، ورقلة ، عنابة ، وتكفل الوكالة ب: <sup>1</sup>

. إعداد واقتراح العناصر الأساسية للسياسة الوطنية في مجال تطوير وترقية الحظائر التكنولوجية

. تصور ووضع الحظائر التكنولوجية الموجهة لتدعيم المكنيات الوطنية من أجل ضمان تطوير تكنولوجيا الاعلام والاتصال والمساهمة في التطوير الاقتصادي والاجتماعي والاشراف على بناء هياكل الحظائر التكنولوجية .

. خلق الانسجام بين المؤسسات الوطنية للتعليم العالي والبحث والتطوير الصناعي والهيئات المتخصصة لتكنولوجيات الاعلام والاتصال وبرامج تطوير الحظائر التكنولوجية .

. التشجيع على خلق مجموعة قوية من المؤسسات في مجال تكنولوجيا الاعلام والاتصال .

. تسريع وتيرة التكوين وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات المختصة في مجال تكنولوجيا الاعلام والاتصال .

#### 5 . 2 . 2 : صدور المرسوم التنفيذي رقم 20 . 254 الصادر في سبتمبر 2020 :

يعتبر المرسوم التنفيذي رقم 20 . 254 ، المتضمن انشاء لجنة وطنية لمنح علامة مؤسسة ناشئة ومشروع مبتكر وحاضنة اعمال ، نتاج تكلل العديد من الجهود لتوفير المناخ التشريعي والهيئة المؤهلة لمرافقة اصحاب المشاريع الناشئة ، من خلال تخصيص مؤسسات لاحتضانهم وتحت اشراف لجنة مختصة ، وقد تم بموجبه استحداث لجنة وطنية مكلفة بمهمة منح علامة مؤسسة ناشئة ، مشروع مبتكر ، حاضنة اعمال بالإضافة الى مهمة المساهمة في تشخيص المشاريع المبتكرة وترقيتها وترقية النظم البيئية للمؤسسات الناشئة

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 25 .

. علامة حاضنة اعمال :

جاء في المرسوم الشروط التي يجب توفرها للحصول على علامة حاضنة اعمال التي تكون مهمتها الاساسية دعم المؤسسات الناشئة والمشاريع المبتكرة حيث جاء نص المادة 21 من افصل السادس كالتالي :

" يكون مؤهل للحصول على علامة حاضنة اعمال كل هيكل تابع للقطاع العام او الخاص او بالشراكة مع القطاع العام والخاص ، يقترح دعما للمؤسسات الناشئة وحاملي المشاريع المبتكرة فيما يخص الايواء والتكوين وتقديم الاستشارة والتمويل " .<sup>1</sup>

. شروط اكتساب علامة حاضنة اعمال :

يكتسب علامة حاضنة اعمال كل هيكل يتقدم بطلب منح تلك العلامة متى توافرت فيه الشروط التالية وهي :<sup>2</sup>

. ان يكون الهيكل تابع للقطاع العام او الخاص او بالشراكة يقترح دعما للمؤسسات الناشئة وحاملي المشاريع المبتكرة ، مؤهلا للحصول على تلك العلامة فيما يخص الايواء والتكوين ، وتقديم الاستشارة والتكوين .

. تقديم مخطط مفصل لحاضنة الاعمال ، ويتضمن مساحتها وعقاراتها ، وكل ما يتعلق بالتهيئة لمعرفة البنى التحتية التي تتوفر عليها الحاضنة ومدى ملائمتها لاحتضان المؤسسات .

<sup>1</sup> مرسوم تنفيذي رقم 20 . 254 ، المادة 1 ، 2 ، 21 ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 55 المؤرخ في سبتمبر 2020 ، ص 10 . 12 .

<sup>2</sup> فائزة جروني ، سامية لموشية ، آلية ترقية المؤسسات الناشئة و الابتكار على ضوء المرسوم التنفيذي 20 . 254 ، الملتقى الوطني بعنوان المؤسسات الناشئة والحاضنات ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة الوادي ، 15 فيفري 2021 .

. تقديم قائمة المعدات وهي تشكل مجمل المنقولات والآلات التي تستعملها الحاضنة في نشاط احتضان المؤسسات من مكاتب ، آلات، أجهزة ، اعلام آلي وتجهيزات أخرى .

. تقديم مختلف برامج التكوين والتأطير التي تقترحها الحاضنة ، وقد تكون متواجدة على مستواها او متعاقدة بخصوصها مع مؤسسات اخرى .

. تبيان السيرة الذاتية لمستخدمي حاضنة الاعمال والمكونين والمؤطرين ، من خلال الشهادات والمكتسبات التي يحوزها هؤلاء تسمح لهم بالقيام بمهامهم على اكمل وجه داخل الحاضنة كمورد بشري للحاضنة .

. تقديم قائمة المؤسسات الناشئة التي تم احتضانها متى وجدت .

. تقديم وثيقة تتضمن مختلف الخدمات التي توفرها الحاضنة والتي تتمثل في الخدمات وتلك المتخصصة على غرار الاستشارات المحاسبية والتسييرية والقانونية ، لمساعدة المؤسسات المحتضنة في قيدها وتسجيله لدى المصالح الادارية لحماية المؤسسات المحتضنة وتوجيهها.

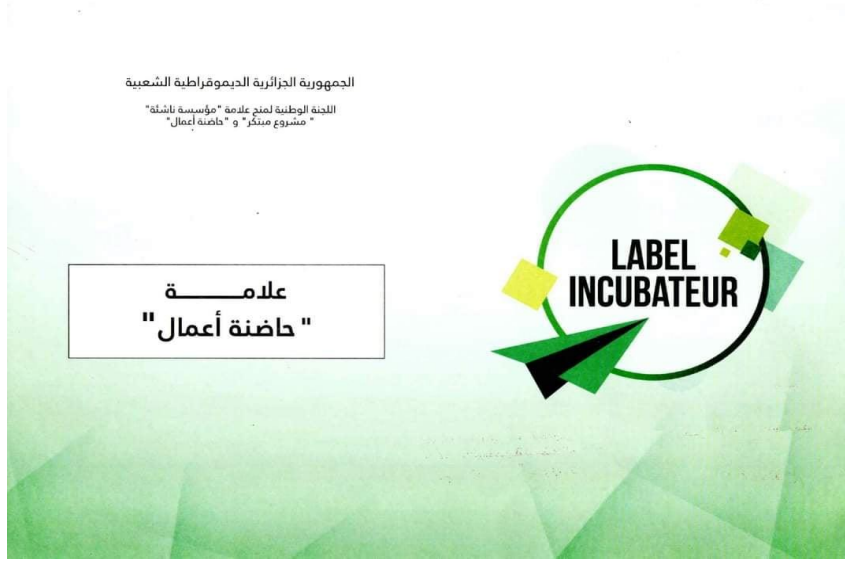
. ضرورة وجود مستخدمين في الحاضنة المتقدمة بطلب منحها علامة حاضنة اعمال تتوفر لديهم مؤهلات مطلوبة او خبرات مهنية كافية في مجال مرافقة المؤسسات .

وهناك مجموعة من الشروط الخاصة يجب توفرها في من اراد الحصول على علامة حاضنة اعمال من القطاع الخاص وهي ذات الشروط التي تطلبها المرسوم في من تقدم بطلب منح علامة حاضنة اعمال وهي عبارة عن جملة من الوثائق ترسل كاملة الى اللجنة المختصة

عبر البوابة الالكترونية الوطنية للمؤسسات الناشئة تتمثل في : <sup>1</sup>

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي رقم 20 . 254، المادة 23، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 55، المؤرخ في 15 سبتمبر 2020، ص 12 .

- . نسخة من السجل التجاري وبطاقة التعريف الجبائي والاحصائي .
  - . نسخة من القانون الاساسي للشركة .
  - . شهادة الانخراط في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية مرفقة بقائمة إسمية للأجراء .
  - . شهادة الانخراط في الصندوق الوطني لغير الأجراء .
  - . نسخة من الكشوف المالية لسنة الجارية .
- الشكل الآتي يوضح شروط اكتساب علامة حاضنة أعمال :



الشكل رقم 06 : يوضح شروط منح علامة حاضنة أعمال

## 3. 2. 5 : التغييرات الحاصلة بالنسبة للحاضنات الجامعية :

تم استحداث لجنة بغرض متابعة حاضنات الاعمال الجامعية والابتكار ، كما تم صدور بعض القرارات المؤثرة على نشاطات الحاضنات الجامعية .

## . إنشاء اللجنة الوطنية التنسيقية لمتابعة الابتكار وحاضنات الاعمال الجامعية :

تم انشاء اللجنة الوطنية التنسيقية لمتابعة الابتكار وحاضنات الاعمال الجامعية بموجب القرار رقم 1244 المؤرخ في 25 سبتمبر 2022 ، وتوضع تحت وصاية السيد وزير التعليم العالي والبحث العلمي ، وتعتبر اللجنة هيئة استشارية تنسيقية تقوم بمهام المتابعة والمرافقة لحاضنات الاعمال ومراكز الدعم التكنولوجي والابتكار وتكف على الخصوص بما يلي<sup>1</sup> :

. الاشراف على ربط الواجبات التابعة للمؤسسات الجامعية والبحثية مع المحيط الاقتصادي والاجتماعي .

. العمل على بناء سياسة قطاعية لترقية الابتكار والتحويل التكنولوجي .

. تقديم عمل حاضنات الاعمال ورفع تقاريرها للسيد وزير التعليم العالي ولبحث العلمي .

. توفي ر البيئة الملائمة للطلبة الجامعيين المبتكرين لوضع ابتكاراتهم حيز التطبيق .

. تحقيق مبتغى الدولة لإعطاء الحوافز اللازمة للشباب الجامعي حاملي المشاريع لانجاز مشاريعهم .

. المساهمة في إنشاء حاضنات الاعمال على مستوى المؤسسات الجامعية وتثمين دورها .

<sup>1</sup> قرار وزاري رقم 1244 يتضمن إنشاء لجنة وطنية تنسيقية لمتابعة الابتكار وحاضنات الاعمال، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مؤرخ في 25 سبتمبر 2022، ص 1 . 2 .

. وضع روابط تنظيمية وتقنية بين وزارة التعليم العالي والبحث العلمي واقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة والمؤسسات الصغيرة خاصة فيما يتعلق بالمشاريع المبتكرة للطلبة الجامعيين الحاصلين على وسم " لابل " .

**. صدور القرار رقم 1275 المتعلق بشهادة جامعية مؤسدة ناشئة :**

صدر القرار رقم 1275 في 27 سبتمبر 2022 ويحدد كفاءات اعداد مشروع مذكرة تخرج للحصول على شهادة جامعية مؤسدة ناشئة من قبل طلبة مؤسسات التعليم العالي ويهدف في الاساس الى خلق جيل من الطلبة رواد الاعمال لهم القدرة والرغبة في التوجه نحو ريادة الاعمال الابتكارية وخلق المؤسسات الناشئة الخلاقة للثورة ومناصب الشغل والتي تعد عملا مريحا يقوم على اسس دعائم الابتكار والتكنولوجيا ، يهدف الى ايجاد حل تقني او تكنولوجي او رقمي لمؤسسات قائمة او مؤسسات مستقلة بداتها .

حيث تشمل المذكرة الحصول على مجموعة من البرامج التدريبية وورشات ميدانية حول نموذج الاعمال والتسويق الالكتروني وادارة الاعمال ، والتمويل والمحاسبة ، ويمكن للطلبة في سنوات التخرج الاستفادة من المرافقة من طرف حاضنة الاعمال التابعة لمؤسسته الجامعية ، كما تكلف حاضنة الاعمال الجامعية بمرافقة المشاريع الجامعية الحاصلة على وسم "لابل" مشروع مبتكر للتحويل الفوري الى مؤسسات ناشئة .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> قرار وزاري رقم 1275، يحدد كفاءة إعداد مشروع تخرج للحصول على شهادة جامعية . مؤسدة ناشئة من قبل طلبة مؤسسات التعليم العالي، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مؤرخ في سبتمبر 2022، ص 1 . 2 .

. صدور القرار رقم 1438 المتعلق بتسهيل حاضنات الاعمال الجامعية وعملها :

صدر القرار رقم 1438 افي 1 اكتوبر 2022 بموضوع انشاء الحاضنات الجامعية وعملها موجه لرؤساء الندوات الجهوية للجامعات ومديري مؤسسة التعليم العالي ، حيث جاء فيه ما يلي :<sup>1</sup>

" على مديري التعليم العالي اقرار كل التسهيلات الممكنة والملائمة لفائدة مسؤولي حاضنات الاعمال الجامعية المنشأة على مستوى مؤسساتهم ، ووضع تحت تصرفهم الامكانيات المادية والبشرية اللازمة لتمكينهم من أداء مهامهم "

كما يتعين على مديري التعليم العالي التي لم تباشر بعد إجراءات إنشاء حاضنة على مستواها ، اتخاذ الاجراءات والترتيبات اللازمة لإتمام العملية في اقرب الآجال .

ويطلب منهم التجاوب مع جهود اللجنة الوطنية التنسيقية لمتابعة الابتكار وحاضنات الاعمال الجامعية بما يسمح لها بأداء دورها وتحقيق اهدافها .

### 5.3 : تموقع حاضنات الاعمال في الجزائر ومساهمتها في مرافقة المشاريع المقاولاتية

تتوزع حاضنات الاعمال حاليا في مختلف ولايات الوطن سواء الحاضنات الجامعية او العمومية او الخاصة او المختلطة وتساهم في مرافقة المشاريع المقاولاتية في مختلف المجالات .

### 5.3.1 : تموقع مشاتل المؤسسات ومرافقة للمشاريع المقاولاتية

. سنة 2012 كان عدد المشاتل 4 موزعة كما يلي : عنابة ، وهران ، غرداية ، برج بوعريريج .

<sup>1</sup> قرار وزاري رقم 1438، يتضمن تسهيل إنشاء الحاضنات الجامعية وعملها، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مؤرخ في 01 أكتوبر 2022 ص 1 .

. سنة 2014 كان عدد المشاتل 13 موزعة اضافة الى الولايات السابقة على الولايات التالية

: ام البواقي ، ميله ، بسكرة ، باتنة ، أدرار ، البيض ، خنشلة ، سيدي بالعباس ، ورقلة .

. سنة 2016 كان عدد المشاتل 16 موزعة إضافة الى الولايات السابقة على الولايات التالية

: تيارت ، بشار ، البويرة .

. سنة 2017 كان عدد المشاتل 17 حيث تم إنشاء مشتل في الجزائر العاصمة .

الجدول الموالي تطور عدد مشاتل المؤسسات والمشاريع المحتضنة فيها :

**جدول رقم 01 : تطور عدد مشاتل المؤسسات والمشاريع المحتضنة فيها**

السنة	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
عدد المشاتل	4	4	13	13	13	16	16	17	17	17	17
عدد المشاريع المستقبلية	.	.	.	.	.	.	.	467	511	1915	2142
عدد المشاريع المحتضنة	29	37	134	135	158	161	186	85	79	135	278
عدد المؤسسات المنشئة	28	37	104	84	70	83	93	61	41	72	114

المصدر : من اعداد الطالبين اعتمادا على النشرات الاحصائية لوزارة الصناعة والانتاج

الصيدلاني رقم : 22 ، 24 ، 26 ، 28 ، 30 ، 32 ، 34 ، 36 ، 38 ، 40 ، 42 ،

التحميل من الموقع : <https://www.industrie.gov.dz>

عدد المشاتل في تزايد مستمر بالأخص سنة 2014 حيث تم إنشاء 9 مشاتل ، ولم يتم إغلاق اي مشتلة كما ان عدد المشاريع المستقبلية ارتفع في السنتين الاخيرتين بسبب السياسة الاعلامية والتغيرات الحاصلة في البيئة الجزائرية المقاولاتية وزيادة الدعم المقدم من طرف الدولة .

عدد المشاريع المحتضنة يتزايد بتزايد المشاتل وعرفت تدبب في عددها من سنة لأخرى خصوصا انخفاضه في سنتين 2019 و 2020 وهذا مرتبط بالمستوى الضعيف للحملات التحسيسية بهذه المشاتل ونقص الخبرة لدى المسيرين ، كما ان عدد المشاريع المحتضنة منخفض مقارنة بعدد المشاريع المستقبلية .

عدد المؤسسات المنشأة مقارنة بعدد المشاريع المحتضنة كان ممتاز في سنتي 2012 و 2013 حيث كانت المشاريع تتحول الى مؤسسات بنسبة 100 بالمئة في سنة 2013 هذا راجع الى العدد القليل وحادثة الجهاز وجديته ، اما في باقي السنوات متدبب بين الارتفاع والانخفاض ، لكن بشكل عام يعتبر ضعيفا مقارنة بعدد المشاريع المحتضنة ، وهذا راجع الى نقص الخبرة لدى المسيرين والموظفين يقابله ظهور المشاريع المبتكرة التي يصعب التعامل معها وتحتاج معاملات خاصة من اجل جعلها في هيئة مؤسسة ناجحة .

### 5.3.2 : تموقع حاضنات الاعمال الجامعية ومرافقتها للمشاريع الناشئة :

في بداية سنة 2022 كتن عدد الحاضنات الجامعية الناشطة 43 حاضنة فقط اما حاليا فعددها 91 حاضنة جامعية ترافق الطلبة لتحويل أفكارهم الابداعية لمؤسسات ناشئة ، حيث تم في خلال اشهر قليلة إنشاء 48 حاضنة ، وتتواجد حاليا على مستوى جميع مؤسسات التعليم العالي في جميع الولايات .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مقابلة مع قناة البلاد مع أحمد مير رئيس اللجنة الوطنية التنسيقية لمتابعة الابتكار، وحاضنات الاعمال الجامعية، <https://www.youtube.com/watch?v=wWBSJBRd83M> تاريخ الاطلاع 30 . 05 . 2023 .

وهذا تزامنا مع ظهور القرار 1275 المتعلقة بشهادة جامعية مؤسسة ناشئة واستحداث اللجنة الوطنية التنسيقية لمتابعة الابتكار وحاضنات الاعمال الجامعية وجهودها المساهمة في انشاء الحاضنات الجامعية ، وكذلك القرار رقم 1244 المتعلق بتسهيل انشاء الحاضنات الجامعية وعملها حيث جاء فيه امر بإنشاء الحاضنات على مستوى كل الحاضنات الجامعية في إطار تحقيق القرار 1275 .

تم تفعيل الاتفاقية الممضاة بين قطاع التعليم العالي والبحث العلمي ووزارة المؤسسات الصغيرة والمؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة وذلك لحث الجهات الممولة ( صندوق تمويل المؤسسات الناشئة ASF والوكالة الوطنية لترقية وتطوير المقاولات ANAD) وتكفل المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي ومسرّع الاعمال والوكالة الوطنية لتثمين نتائج البحث العلمي والتنمية التكنولوجية والجهات الممولة بتكوين الأساتذة المدربين في المرافقة في إجراءات الحصول على الدعم المالي.<sup>1</sup>

بالإضافة للمشاريع المنتسبة للحاضنات الجامعية من خلال آلية الاختيار والمسابقات الوطنية ، سجلت الحاضنة ازيد من 11 ألف مشروع فكرة مبتكرة من مختلف المجالات في إطار القرار 1275.<sup>2</sup>

خلال سنة 2022 تم إصدار 200 طلب براءة اختراع لدى المعهد الوطني الجزائري للملكة الصناعية من طرف المشاريع المحتضنة في الحاضنات الجامعية .<sup>3</sup>

<sup>1</sup> آليات تنفيذ مشروع القرار 1275 شهادة مؤسسة ناشئة .شهادة براءة إختراع، اللجنة الوطنية التنسيقية لمتابعة الابتكار وحاضنات الاعمال الجامعية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، ص 6 .

<sup>2</sup> <https://www.echoroukonline> ، تاريخ الاطلاع، 31 . 05 . 2023 .

<sup>3</sup> قناة البلاد مقابلة مع احمد مير رئيس اللجنة الوطنية التنسيقية لمتابعة الابتكار وحاضنات الاعمال الجامعية، <https://www.youtube.com/watch?v=wWBSJBRd83M> تاريخ الاطلاع 30 . 05 . 2023 .

3 . 3 . 5 : حاضنات الاعمال الخاصة والحاضنات بالشراكة بين القطاع العام والخاص :

تتنوع حاضنات الاعمال التابعة للخواص وتمارس نشاطاتها في بعض ولايات الوطن ، حيث تعتبر غالبيتها حديثة النشأة ، وحاصلة على العلامة مند فترة وجيزة ، تتواجد حاليا 35 حاضنة متحصلة على " لابل " حاضنة أعمال وهي كالتالي :

الجدول رقم 02 : حاضنات الاعمال الخاصة وتموقعها

Itihad int الجزائر العاصمة	Emir synergy الجزائر العاصمة	Digital bee hive البويرة	Bagin قالمة
Ibdaa incubator تمنراست	Comet	Co workzone	Horizon business space
Smart consulting And training academy تقرت	Crearena البلدية	L'Incubateur GrowUp in Algeria تيزي وزو	Bluegreen business تيازة
Incubme الجزائر العاصمة بشار	MAKERS LAB وهران	Westinnov & incube accelerate by idenet or algerie وهران	A souf tt (souf busness booster ) الواد
Tek2hub by brenco بشار	Leancubator الجزائر العاصمة	Sari incubate IT سطيف	Sylabs الجزائر العاصمة

Coworkat تيزي وزو	capcowork الجزائر العاصمة	INNOEST COMPANY تبسة	Sentif innovation hub سطيف
SCALY – entrepreneurship & innovation hub سطيف	Maktabee services الجزائر العاصمة	MZI الاغواط	Algerian center for social entrepreneurship/ACSE الجزائر العاصمة
Futuris institute سطيف	ABS SPACE بجاية	Djazairup الجزائر العاصمة	Sari hadinat aamel mostadam الجزائر العاصمة
	shifter incubator قسنطينة	Nad center الجزائر العاصمة	Student centre i2E تلمسان

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الموقع التابع لوزارة اقتصاد المعرفة  
والمؤسسات المصغرة والمؤسسات الناشئة :

<https://startup.dz/trouver-un->

[incubateur/categories/incubateurs-prives](https://startup.dz/trouver-un-incubateur/categories/incubateurs-prives)، تاريخ الاطلاع : 01 . 06

– 2023

نلاحظ من خلال الجدول ان عدد الحاضنات في سطيف هو اربع حاضنات ، وتوجد  
حاضنتين في وهران ، وحاضنتين في تيزي وزو ، وباقي الولايات الموجودة سجلت حاضنة  
واحدة ، بينما يندم وجود الحاضنات الخاصة في باقي ولايات الوطن ، اما الجزائر

العاصمة فيوجد على مستواها 14 حاضنة خاصة ، سبب هذا التباين هو عدم انتشار ثقافة المقاولاتية في الولايات الصغيرة ، وبالتالي عدم توجه الافراد الى إنشاء حاضنات خاصة .

#### 4.5 : ابرز الحاضنات الخاصة والحاضنات بالشراكة مع القطاع العام والخاص

##### 1.4.5 : الحاضنات الخاصة :

##### . حاضنة INCUBME :

هي حاضنة اعمال إفريقية تأسست في عام 2018 من طرف رواد اعمال جزائريين مقرها في الجزائر العاصمة ، ويسيرها أصحابها من داخل الجزائر ومن خارجها تهدف لدعم المشاريع من خلال تزويدهم ببيئة مثالية لتحقيق أفكارهم وإنشاء أعمالهم التجارية وتقديم التوجيه والتوصيات ومنحهم الاستفادة من الخبرات والتكوينات الملهمة .

تقدم خدمة الحضانة المخصصة لكل مشروع وخدمة النمو والتعاون المصممة لمساعدة المؤسسات الناشئة على توسيع نطاق اعمالهم بسرعة ، وتوفر فرص التمويل المناسبة لكل مشروع بالإضافة الى الربط بشبكات إقليمية والوصول الى بيئة المقاولاتية على مستوى القارة ، وتساعد هد المؤسسة المشاريع والشركات الناشئة المبتكرة من خلال تقديم الدعوة والمشورة ومتابعة سير المشاريع ، كما تهدف لنشر ريادة الاعمال الحديثة وعالم الاعمال من خلال المؤتمرات والفعاليات .<sup>1</sup>

ومن اهم شركائها نجد شركة جازي وشركة NESTLE وشركة روية للمشروعات ، حيث ساهمت الحاضنة في تأسيس ازيد من 42 مؤسسة ناشئة .

<sup>1</sup> الموقع الخاص بالحاضنة <https://leancubme.com/fr> تاريخ الاطلاع 31 - 05 . 2023 .

<sup>1</sup> الموقع الخاص بالحاضنة

**. حاضنة LEANCUBATOR :**

تقدم نفسها كمركز الابتكار والحضانة الجزائرية ، تم إنشاؤها سنة 2020 مقرها بالشارقة في الجزائر العاصمة ، تقدم العديد من برامج الدعم والتسريع للمؤسسات الناشئة والمشاريع المبتكرة ، متخصصة في دعم المشاريع المستدامة والمبتكرة من تصميم الى تنفيذ البرامج في قطاعات متعددة بما في ذلك الاقتصاد الاخضر والتكنولوجيا الغذائية والتكنولوجيا المالية ، حاصلة على جائزة شرفية من منظمة الأغذية والزراعة في الجزائر .

. توفر المساعدة المتخصصة وفقا لاحتياج كل مشروع من خلال جلسات التدريب .

. تمكن من الوصول إلى مجموعة كبيرة من المستثمرين ورجال الاعمال .

. الاستفادة من مسح شامل للجهات الفاعلة في النظام البيئي للمشروع .<sup>1</sup>

**. حاضنة سيلابس SYLABS :**

تأسست سيلابس عام 2015 ، وهي حاضنة أعمال ومسرعة مشاريع مقرها بالجزائر العاصمة في زيغود يوسف بالقرب من البريد المركزي ، تعمل هذه المؤسسات الناشئة على تقريب ودمج المؤسسات الناشئة في النظام البيئي الريادي الجزائري ، ويتم ذلك من خلال دعم رواد الاعمال بالاستشارة وتوفير الادوات الريادية الضرورية للنجاح في السوق الجزائري ، وكذلك مساعدتهم على توسيع شبكة علاقاتهم ، كما تهدف الى تطوير النظام البيئي لريادة الأعمال من خلال التواصل والتقرب مع صناع القرار في القطاعين العام والخاص محليا وعالميا ، وتشجيع ريادة الاعمال في الجزائر .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> الموقع الخاص بالحاضنة <https://leancubator.com> تاريخ الاطلاع 1 . 06 . 2023 .

<sup>2</sup> طاهر بعداش، نور الدين احمد حسام الدين، مرجع سبق ذكره، ص 15 .

**. حاضنة BCOS :**

يقع مقر حاضنة بيكوس في مدينة المحمدية بالجزائر ، تقدم هذه المؤسسة خدمات استشارية وتوجيهية ، بالإضافة الى تدريبات للشركات الخاصة في مجال الأعمال ، وتشمل خدماتها تسريع مشاريع الدعم والتوجيه وعقد فعاليات ومؤتمرات حول ريادة الاعمال .<sup>1</sup>

**2 . 4 . 5 : الحاضنات بالشراكة :**

وهي حاضنات منشأة بالشراكة بين مؤسسات خاصة والقطاع العام ونجد :

**. حاضنة برنامج TSTART BY OOREDOO :**

انشا في عام 2013 من مبادرة مشتركة بين الوكالة الوطنية لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحت اشراف وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ANDPME وتعزيز الاستثمار وشركة الاتصالات الرائدة أوريدو ، يطمح هذا البرنامج الى تشجيع المهن الريادية وتزويد الشباب الجزائري بالدعم المصمم خصيصا لتطوير واستدامة أعمالهم منذ إنشائها ، وشاركت حاضنة ISTRA كل عام بنشاط لتطوير النظام البيئي لريادة الاعمال في الجزائر من خلال تنظيم اكثر من 80 معسكرا تدريبيا في الجامعات والمدارس الثانوية على التراب الوطني او إطلاق خطط مسابقات الاولى لتشجيع الجزائريين على القدرة على الابتكار وتطوير افكارهم الى مشروع قابل للتطبيق .<sup>2</sup>

**. حاضنة ANP INCUBATOR BY DJEZZY :**

افتتحت شركة جازي حاضنة في المدرسة الوطنية للفنون التقنية ، في ديسمبر 2016 لتشجيع الشباب من خلال المشاريع المبتكرة والمساهمة في تعزيز المعرفة ، وهي تقدم إطار

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 15

<sup>2</sup> الموقع الخاص بالحاضنة <https://tstart.ooredoo.dz/about> تاريخ الاطلاع : 01 . 06 . 2023 .

عمل لتعزيز الابداع والابتكار وتبادل المعرفة ، يتم استيفاء جميع الشروط للترحيب بالطلاب للسماح لهم بالعمل في بيئة مخصصة بالكامل للبحث كما ان الحاضنة مفتوحة لجميع الطلاب من جميع الجامعات .

كما تخطط جازي لتطوير أنشطة الحاضنة من خلال التخطيط لبرنامج تسريع لتقديم دورات تدريبية مختلفة ، وتقود الشركة عملية تحول لتصبح المشغل الرقمي المعياري في الجزائر ، وتساهم في ظهور اقتصاد وطني بديل قائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات .

توفر الحاضنة إطارا مثاليا لتطوير المشروع بمساعدة فريق من المحترفين المتخصصين في التكنولوجيا والتسيير ، وتتراوح فترة حضانة المشاريع المختارة بين 6 و 18 شهرا ، وتشمل مرافقة مختصة تتناسب مع احتياجات كل مشروع ، كما تظل الحاضنة مفتوحة لأي مشروع من شأنه ان يخلق الثورة ومناصب الشغل .<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> الموقع الخاص بالحاضنة - <https://www.djezzy.dz/actualite-et-nouveautes/communiques-de-presse/enp-incubator-by-djezzy>

تاريخ الاطلاع : 01 . 06 . 2023 .

## خلاصة الفصل :

تعتبر حاضنات الاعمال اليوم وسيلة فعالة تهدف اساسا الى مساعدة المؤسسات الناشئة في إثبات ذاتها وتوفير الموارد المالية والفنية والادارية والتسويقية التي تحتاج اليها، بالإضافة الى مساهمتها في خلق فرص عمل دائمة وجديدة .

فقد حاولنا في هذا الفصل شرح كافة آليات حاضنات الاعمال التي تسهل نشاط المؤسسات الناشئة وتحفز الاستثمار وتنوع من مصادر دخل الاقتصاد الوطني، كما ان وعي الدولة ساهم بضرورة تنظيمها واعطى لها اهمية من خلال عدة اجراءات رغم كل المعوقات والتحديات التي تصادفها، والتعرف على حاضنات الاعمال وطبيعتها التي تتميز بقدرة عالية على التغيير والتطوير وقبول الافكار الحديثة المبتكرة والقيام بتطويرها داخل حيز مكاني محدد يقدم خدمات اساسية مشتركة وذلك عن طريق تحقيق اهداف واسس ومعايير وشروط عملية الاحتضان والتأثير على المحتضنين بشكل كبير من خلال انماء قدراتهم وصقل مواهبهم ومهاراتهم في سبيل تجسيد الابتكارات الجديدة ومن ثم دمجها في حركة اقتصادية ضمن نشاطات محددة .

**الفصل الثاني: الإطار  
النظري للمؤسسات  
الناشئة**

## تمهيد :

أصبحت المؤسسات الناشئة محل اهتمام العديد من الدول ،كونها أثبتت أنها آلية فعالة لإنعاش اقتصاديات الدول وتنويع الاقتصاد ومصادر الدخل، والجزائر كغيرها من الدول اهتمت بهذا النوع من المؤسسات خاصة في السنوات الأخيرة ،كما أنها تعد من أهم المؤسسات المعتمد عليها وهذا راجع للدور الذي تقوم به هذه المؤسسات في النهوض بالاقتصاد الوطني ودعم الابتكار وتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة ورفع معدلات النمو وكذلك الحد من معدلات البطالة، ونجاحات على العديد من الأصعدة ومن خلال هذا الفصل سنحاول الإلمام بالمفاهيم النظرية للمؤسسات الناشئة والتطرق لمدى اهتمام الجزائر بدعمها، تطويرها ومرافقتها .

ومن أجل الفهم والاطلاع الجيد على المؤسسات الناشئة قسمنا هذا الفصل إلى العناصر التالية :

- 1 . ماهية المؤسسات الناشئة .
- 2 . خصائص المؤسسات الناشئة وأهميتها وأهدافها .
- 3 . الابتكار في المؤسسات الناشئة .
- 4 . ظهور المؤسسات الناشئة في الجزائر .
- 5 : إجراءات إنشاء المؤسسات الناشئة في الجزائر .

1 : ماهية المؤسسات الناشئة .

1.1 : المفاهيم المشابهة للمؤسسات الناشئة .

تعتبر المؤسسات الناشئة والمتوسطة والصغيرة من أهم محركات النمو الاقتصادي لدول ،حيث أصبح الاهتمام بها أمراً ضرورياً لما لهما من أهمية ودور كبير في تطوير الاقتصاد الوطني لدول ،فهما يعملان على تحقيق الأهداف الاقتصادية كالنتمية والمساهمة في خلق الثروة وزيادة الدخل الوطني وتقليص حجم البطالة ورفع الرفاهية الاجتماعية للأفراد ،تعددت وتنوعت التعريفات التي تطرقت إلى مفهوم المؤسسات الناشئة والمتوسطة والصغيرة كما أصبحنا نجد الكثير يخلط فيما بينهم ويجهل الفوارق فمن خلال ما يلي سنحاول ضبط مفهوم المؤسسات الناشئة والمفاهيم المشابهة لها .

. **تعريف المقاولاتية:** هي الأفعال والعمليات الاجتماعية التي يقوم بها المقاول ،لإنشاء مؤسسة جديدة ،أو تطوير مؤسسة قائمة في إطار القانون السائد ،من أجل إنشاء ثروة من خلال الأخذ بالمبادرة وتحمل المخاطر والتعرف على فرص الأعمال ومتابعتها وتجسيدها على أرض الواقع.

. يعرفها "**shqne and venkataraman**" المقاولاتية (Entrepreneuriat) :على أنها عملية اكتشاف ،تقييم واستغلال الفرص التي تسمح بإنتاج منتجات أو خدمات جديدة أو عمليات إنتاجية ،أو استراتيجيات ،أو أشكال تطبيقية أو أسواق جديدة للمنتجات أو مدخلات لم تكن موجودة <sup>1</sup>.

<sup>1</sup>هاجر بوزيان الرحماني، المقاولاتية، العالم يقرأ للنشر والتوزيع، ط1، عين تموشنت، الجزائر، 2020، ص ص3-4.

. تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

تنوعت التعريف التي تطرقت إلى مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على حسب المعيار المنظور منه ،حيث تختلف المعايير التي يتم الاعتماد عليها لتعريفها وتصنيفها من دولة لأخرى، ومن خلال ما يلي يمكننا التطرق إلى بعضها بناء على مجموعة من المعايير كحجم رأس المال المستثمر ،عدد العمال ،طبيعة الملكية والمسؤولية الإدارية .

تعرفها منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية بأنها "تلك المؤسسات التي يديرها مالك واحد يتكفل بكامل المسؤولية ويتراوح عدد العاملين فيها ما بين 10 إلى 50 عاملاً .

أما الاتحاد الأوروبي فيعرف المؤسسة الصغيرة على أنها "المؤسسة التي تضم أقل من 50 عاملاً ويكون رقم أعمالها أقل من 7 مليون أورو أو إجمالي أصولها أقل من 05 مليون أورو " أما المؤسسة المتوسطة فهي "تلك المؤسسة التي يتراوح عدد العاملين فيها من 50 إلى 250 عاملاً، ويكون رقم أعمالها أقل من 40 مليون أورو أو إجمالي أصولها أقل من 05 مليون أورو".

وحسب القانون الجزائري رقم 18/01 الصادر في 12 ديسمبر 2001، والذي يتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المادة الرابعة منه على أنها :

"تعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ،مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع أو الخدمات، تشغل من 1 إلى 250 شخص وأن يتجاوز رقم أعمالها السنوي مليارين دج، ولا تتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 500 مليون دج، تستوفي معايير الاستقلالية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عبد الكريم مسعودي، دور حاضرات الأعمال في مراقبة وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة التكامل الاقتصادي، الجزائر، المجلد 06، العدد 01، 2018، ص ص 52-53.

وقد جاء في المادة الخامسة تعريف المؤسسة المتوسطة بشكل مفصل " بأنها مؤسسة تشغل من 50 إلى 250 شخص، ويكون رقم أعمالها السنوي مليارين و200 مليون دج ، أو يكون مجموع حصيلتها السنوية ما بين 100 و 500 مليون دج "، وحسب المادة السادسة تعبر المؤسسة الصغيرة بأنها مؤسسة تشغل ما بين 10 و49 شخص ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 200 مليون دج، أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوي 100 دج.<sup>1</sup>

الجدول رقم (03) : تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر .

نوع المؤسسة	عدد العمال	رأس المال	مجموع الأصول
مصغرة	01-09	أقل من 20 مليون دج	لا يتجاوز 10 ملايين دج
صغيرة	10-49	أكثر من 200 مليون دج	100 مليون دج
متوسطة	50-250	من 200 مليون دج - 2 مليار دج	100-500 دج

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على القانون 18/01، القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 77، المؤرخة في 15 ديسمبر 2001، ص 06.

+من خلال الجدول الموضح أعلاه يمكننا تعريف المؤسسة المصغرة بأنها مؤسسة تشغل من عامل (1) إلى (9) عمال وتحقق رقم أعمال أقل من (20) مليون دينار جزائري أو يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية عشر (10) ملايين دينار، في حين يمكننا تعريف المؤسسة الصغيرة بأنها مؤسسة تشغل ما بين (10) إلى (49) ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي مائتي (200) مليون دينار أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية عشر (10) ملايين دينار، أما بخصوص المؤسسة المتوسطة هي المؤسسة التي تشغل ما بين (50) إلى (250) شخص

<sup>1</sup> مرجع نفسه، ص 53.

ويكون رقم أعمالها ما بين مائتي (200) مليون وملياري (2) دينار أو يكون مجموع حصيلاتها السنوية ما بين مائة (100) وخمسمائة (500) مليون دينار.

. الفرق بين المؤسسات الناشئة والمقولاتية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

تعتبر المقولاتية عن كل نشاط إنشاء مشروع أعمال جديد، يقدم فعالية اقتصادية مضافة قد يكون في أشكال مختلفة تختلف باختلاف معايير التصنيف كالحجم مثلا نجد مؤسسات صغيرة وأخرى كبيرة أما حسب معيار الإبداع نجد المؤسسات التقليدية التي تفتقر إلى الإبداع والابتكار والمؤسسات الناشئة ما هي إلا أشكال من أشكال المقاولاتية، في حين نستطيع أن نحد الفرق بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وغيرها من الشركات التقليدية مع المؤسسات الناشئة في العناصر التالية :

❖ **الهدف من التأسيس أو الطبيعة الإبداعية:** تقم المؤسسات الناشئة أفكار إبداعية، بينما يتم إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بما يتوافق مع السوق المحلية ولا تقدم أفكار إبتكارية، وبالتالي فإن الإبداع والابتكار هو سمة المؤسسات الناشئة عكس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تتجه أن تكون أكثر تقليدا.

❖ **خطوات التأسيس:** تعتمد المؤسسات الناشئة على الابتكار مما يجعل فرص الدعم لها منخفضة وتحتاج مجهودات أكبر من طرف رائد الأعمال، في حين تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على خطة عمل واضحة وتتمتع بفرص أكبر للحصول على تمويل اللازم.

❖ **البيئة الصناعية أو السوق المحلي:** تنشط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عادة في أسواق محددة ومستقرة، ونجدها تؤثر بشكل واضح على الاقتصاد المحلي من خلال توفير فرص عمل بصورة أكبر، كما نجد أن احتياجاتها التمويلية ليست ضخمة وهو ما يقدم لها تسهيلات وقروض تمويلية تسمح لها بتحقيق أرباح بصفة تدريجية، بينما تستهدف

المؤسسات الناشئة التي تعتمد بصورة أكبر على الابتكار والتجريب أسواقا أكبر وأوسع، وهذا ما يجعل نسبة المخاطرة فيها أكبر بكثير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

❖ **من حيث مصادر التمويل:** تعتمد المؤسسات الناشئة على مصادر تمويلية حديثة تركز على فتح رأسمالها لفترة محددة كرأس مال المخاطر وملائكة الأعمال عكس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعتمد بشكل أكبر على التمويل التقليدي كالقروض البنكية .

❖ **النمو المتزايد:** فهناك من يعتبر أنه المؤسسات الناشئة هي وضعية مؤقتة تتوقف على تحقيق النمو المتزايد وإلا ستصبح مثل الشركات التقليدية التي عادة تعرف أربع مراحل في دورة حياتها من الانطلاق النمو النضوج والتراجع في حين أن المؤسسات الناشئة تعرف تذبذبا بين مراحل التقدم والتراجع في النمو ( خاصة بين مرحلتي الانطلاق والنمو).

❖ **من حيث العوائد:** كما أشرنا سابقا تتميز المؤسسات الناشئة بعوائد ربحية ضخمة متوافقة مع نسبة المخاطرة العالية التي تتحملها ولهذا تركز عليها شركات رأس مال المخاطرة عكس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

❖ **مدة المشروع أو الفكرة:** هي مدة مؤقتة في المؤسسات الناشئة كونها تتحول بسرعة إلى مؤسسات كبيرة أو تبقى مشروعا صغيرا، بينما يعتمد استمرار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مدى قدرة أصحابها على تحقيق الاستقرار والربح وبالتالي يمكن توسيع نطاقها قليلا وتظل ناجحة ومستمرة إلى فترة غير معلومة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> فلاح حسن الحسيني، إدارة المشروعات الصغيرة، مدخل إستراتيجي للمنافسة والتميز، دار الشروق، ط1، عمان، ص45.

## 2.1 : تعريف المؤسسات الناشئة .

. يعرفها "paul Graham" في مقاله المشهور حول النمو Growth على أنها شركة مصممة لتنمو بسرعة ، كما أنه ليس من الضروري أن تعمل الشركة الناشئة في مجال التكنولوجيا ، أو تحصل على تمويل مخاطر، إلا أن الشيء الأساسي الوحيد هو النمو.<sup>1</sup>

. يعرفها "Steve Blqnk": المؤسسة الناشئة هي منظمة مؤقتة تبحث عن نموذج أعمال قابل للتصنيع يسمح بالنمو المتزايد.<sup>2</sup>

+وفي حين يرى "patrickFridenson" هو أن تكون شركة ناشئة لا يتعلق الموضوع بالعمر ولا بالحجم ولا بقطاع النشاط وإنما يجب توفر أربعة شروط :

1. نمو قوي محتمل.
2. استخدام تكنولوجيا حديثة.
3. تحتاج تمويل ضخم ،والحصول على مختلف أشكال المساهمة.
4. أن تكون في سوق جديدة ويصعب تقدير خطورتها.<sup>3</sup>

. تعريف المؤسسات الناشئة في التشريع الجزائري: تضمنت أحكام المرسوم التنفيذي رقم 245/20 تعريف خاص بالمؤسسات الناشئة كما يلي :

حسب المادة 11 تعتبر مؤسسة ناشئة ،كل مؤسسة خاضعة للقانون الجزائري وتحترم المعايير التالية :

<sup>1</sup> شريفة بالشعور، دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة، مجلة البشائر الاقتصادية، الجزائر، المجلد 04، العدد 02، 2018 ،ص 420.

<sup>2</sup> David Heller ,sylvain de chadirac، lana halaoui et camille Juvet « l'émergence des startup » Iste Editions.paris ;volume 01، 2019 ،p52.

<sup>3</sup> <https://wydden.com> /dis-cest-quoi-une-start-ups.conulté le 24-03-2024 à 16 :00h.

- ✓ يجب أن لا يتجاوز عمر المؤسسة ثماني سنوات .
- ✓ يجب أن يعتمد نموذج أعمال المؤسسة على خدمات أو نموذج أعمال أو أي فكرة مبتكرة.

- ✓ يجب أن لا يتجاوز رقم الأعمال السنوي المبلغ الذي تحدده اللجنة الوطنية.
- ✓ أن يكون رأس مال الشركة مملوكا بنسبة 65% على الأقل ،من قبل أشخاص طبيعيين أو صناديق استثمار معتمدة أو من طرف مؤسسات أخرى حاصلة على علامة "مؤسسة ناشئة".

- ✓ يجب أن تكون إمكانيات نمو المؤسسة كبيرة بما فيه كفاية.

- ✓ يجب أن لا يتجاوز عدد العمال 250 عامل<sup>1</sup>.

من خلال ما سبق نستنتج أن المؤسسات الناشئة على أنها مؤسسات حديثة النشأة تعتمد بشكل أساسي على التكنولوجيا الحديثة وخاصة الإبداع والابتكار تقوم على نموذج العمل التجاري، كما أنها تتميز بسرعة النمو.

### 1. 3 : الجذور التاريخية لمصطلح المؤسسات الناشئة "Startup".

إن الحديث عن الجذور التاريخية لمصطلح "Startup" يقودونا إلى منتصف القرن الماضي وبالتحديد تلك الفترة التي ظهر فيها تمويل رأس المخاطر فالكثير من الباحثين الذين تناولوا موضوع المؤسسات الناشئة يشيرون إلى أن بدايات ظهور هذا المصطلح كانت بعد الحرب العالمية الثانية مباشرة لكن في الحقيقة لا توجد دلائل على استخدام هذا المصطلح من طرف الكتاب والباحثين الأكاديميين في تلك الفترة.

<sup>1</sup> عبد الحميد لمين، سامية حساين، تدابير دعم بيئة المؤسسات الناشئة والإبتكار في الجزائر، قراءة في أحكام المرسوم التنفيذي رقم 254/20، مجلة البحوث في العقود وقانون الأعمال، المجلد 03، العدد 02، 2020، صص 9-10.

وتعود أولى استخداماته إلى عام 1976 في مقال The Unfashionable Business of

### Investing In Statrtup Data processing Field

نشر في مجلة Forbes الأمريكية التي تهتم بإحصاء أرصدة أغنياء العالم و ثرواتهم وتتبع المسار المالي والاقتصادي للمؤسسات العالمية، ليعاد استخدامه في عام 1977 بمقال بعنوان :

for Startup Companies espacially in the fast growth high technology  
 FieldAn Incubator في مجلة Business week الأمريكية التي تخص بتغطية الأخبار  
 المالية والاقتصادية التي تخص عالم الأعمال بشكل عام بعدها بحوالي سنتين ظهر  
 المصطلح من جديد من قبل David Birch في مقال له بعنوان The Job Generation  
 Process يشير فيه إلى أهمية المشاريع الصغيرة في خلق وتوليد مناصب عمل جديدة في  
 خضم التغيرات التي مست هيكل الصناعة الأمريكية في تلك الفترة ، و أسفرت على ارتفاع  
 معدلات البطالة وتزايد التيارات المنادية بضرورة توجيه الاقتصاد الأمريكي نحو الاهتمام  
 بالمؤسسات والمشاريع الصغيرة في عام 1984 استخدم كل من Rogers Everett  
 و Larsen Judith المصطلح في كتاب لهما بعنوان Silicon valley Fever Growth of  
 high-Technology Culture في إشارة منهما إلى تلك المؤسسات التي لها ارتباط وثيق  
 بالتكنولوجيا المتقدمة ويرأس المال المخاطر والتي كانت الصبغة الغالبة على شركات وادي  
 السيليكون Silicon valley في ظل تنامي ثقافة التكنولوجيا المتقدمة آنذاك وقد أشيع  
 استخدام المصطلح على هذا النحو بعد ذلك وإضافة لهذا الارتباط توجد علاقة قوية بين  
 مصطلح Startup وتمويل رأس المال المخاطر الذي شكل أهم شرارات الانطلاق لهذه  
 المؤسسات إذا يشير Cockeayn إلى أنه في بعض الأدبيات أعتمد المصطلح كمرادف  
 لهذا الأخير.

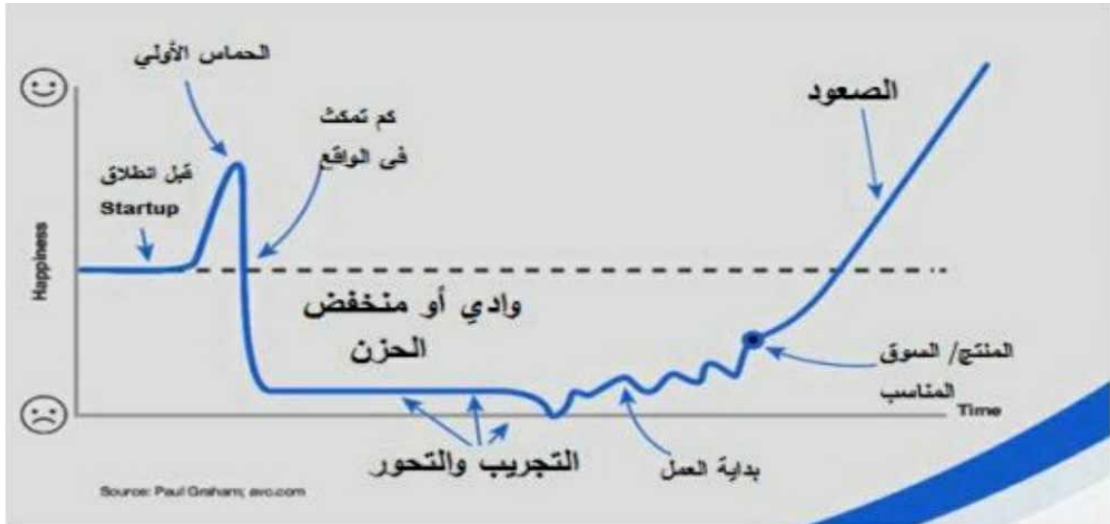
في عام 1976، قام ستيف جوبز وستيف وزنياك بإطلاق مفهوم الكمبيوتر الخاص بهم في مرآب منزلهم، قامو بتطوير وتصميم أول كمبيوتر من إنتاج Appel كما قامو في نفس الوقت بإنشاء مؤسستهم المعروفة باسم Appel.

ثم في سنة 1997 تم إنشاء أشهر محركات البحث على شبكة الانترنت من قبل لاري بيغ وسريجي برين (www.google.com) ثم في عام 1994 شركة أمازون ، وشركة فيسبوك سنة 2004 لتعم بعدها <sup>1</sup>.

#### 4.1 : دورة حياة المؤسسات الناشئة :

من خلال التعريف المقدم قد يتخيل إلينا أن ما يميز المؤسسات الناشئة هو النمو المستمر، إلا أن الواقع غير ذلك، فهذه المؤسسات كثيرا ما تتعثر بمراحل صعبة وتذبذب شديد قبل أن تعرف طريقها نحو القمة، ويمكن إبراز ذلك من خلال المنحنى التالي :

الشكل رقم (07): يوضح دورة حياة المؤسسات الناشئة.



المصدر : شريفة بالشعور، مرجع سبق ذكره، ص420.

<sup>1</sup> محمد الأمين النوي، محمد دهان، نحو تنظير أدق لمفهوم المؤسسات وخصائصها، دراسة منهجية مفصلة، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والادماج في الاقتصاد العالمي، الجزائر، العدد 03، المجلد 14، 2020، ص03.

. من خلال الشكل أعلاه يمكن بأن الشركات الناشئة تمر بستة مراحل:

**المرحلة الأولى:** وتبدأ قبل انطلاق المؤسسة الناشئة حيث يقوم شخص ما أو مجموعة من الأفراد بطرح نموذج أولي لفكرة إبداعية أو جديدة أو حتى مجنونة وخلال هذه المرحلة يتم التعمق في البحث ودراسة الفكرة جيدا ودراسة السوق والسلوك وأذواق المستهلك المستهدف للتأكد من امكانية تنفيذها على أرض الواقع وتطويرها واستمرارها في المستقبل والبحث عن من يمولها وعادة ما يكون التمويل في المراحل الأولى ذاتي مع امكانية الحصول على المساعدات الحكومية.

**المرحلة الثانية:** مرحلة الانطلاق يتم إطلاق الجيل الأول من المنتج أو الخدمة، حيث تكون غير معروفة وربما أصعب شيء يمكن أن يواجهه المقاول في هذه المرحلة يتم إطلاق الجيل الأول من المنتج أو الخدمة حيث تكون غير معروفة وربما أصعب شيء يمكن أن يواجهه المقاول في هذه المرحلة هو أن تجد من يتبنى الفكرة على أرض الواقع ويمولها ماديا وعادة ما يلجأ رائد الأعمال إلى ما يعرف بـ (Friends)، (Family،FFF)، (Fools)، فغالبا ما يكون الأصدقاء والعائلة هم المصدر الأول الذي يلجأ إليهم المقاول للحصول على التمويل أو يمكن الحصول على تمويل من قبل الأشخاص المستعدين للمغامرة بأموالهم إذا صح القول خاصة عند البداية حيث تكون درجة المخاطرة عالية في هذه المرحلة.<sup>1</sup>

**المرحلة الثالثة:** مرحلة مبكرة من الإقلاع والنمو يبلغ فيها المنتج الذروة ويكون هناك حماس مرتفع ثم ينتشر العرض ويبلغ المنتج الذروة في هذه المرحلة يمكن أن يتوسع النشاط إلى خارج مبتكره الأوائل فيبدأ الضغط السلبي حيث يتزايد عدد المعارضين للمنتج ويبدأ الفشل أو الظهور عوائق أخرى يمكن أن تدفع المنحنى نحو التراجع .

<sup>1</sup> بوالشعور شريفة ،مرجع سبق ذكره، ص 422.

**المرحلة الرابعة:** الانزلاق في الوادي وبالرغم من استمرار الممولين المغامرين (رأس المال المغامر) بتمويل المشروع إلا أنه يستمر في التراجع حتى يصل إلى مرحلة تسميتها وادي الحزن أو وادي الموت وهو ما يؤدي إلى خروج المشروع من السوق في حالة عدم التدارك خاصة وأن معدلات النمو في هذه المرحلة تكون جد منخفضة.

**المرحلة الخامسة:** تسلق المنحدر يستمر رائد الأعمال في هذه المرحلة بإدخال تعديلات على منتجه أو خدمته وإطلاق إصدارات محسنة لتبدأ المؤسسة بالنهوض من جديد بفضل الاستراتيجيات المطبقة واكتساب الخبرة لفريق العمل ويتم إطلاق الجيل الثاني من المنتج أو الخدمة وضبط سعره وتسويقه على نطاق أوسع.

**المرحلة السادسة:** مرحلة النمو المرتفع في ها ته الحالة يتم تطوير المنتج بشكل نهائي ويخرج من مرحلة التجربة والاختبار وطرحه في السوق المناسبة وتبدأ المؤسسة الناشئة في النمو المستمر ويأخذ المنحنى بالارتفاع حيث يحتمل أن 20% إلى 30% من الجمهور المستهدف قد اعتمد الابتكار الجديد لتبدأ مرحلة اقتصاديات الحجم وتحقيق الأرباح الضخمة.<sup>1</sup>

## 2. خصائص المؤسسات الناشئة وأهميتها وأهدافها :

### 1.2 : خصائص المؤسسات الناشئة .

تعتبر المؤسسات الناشئة مشاريع فنية تتميز بطبيعتها إبداعية ،ويمكن تلخيصها فيما يلي :

❖ **مؤسسات حديثة العهد:** تتميز المؤسسات الناشئة بكونها مؤسسات شابة يافعة ،حيث يكون أمامها خياران إما التطور والتحول إلى شركات ناجحة أو الإغلاق والخسارة.

<sup>1</sup> مرجع سبق ذكره،ص423.

- ❖ **مؤسسات أمامها فرص للنمو التدريجي والمتزايد:** من إحدى السمات التي تحدد معنى الشركة الناشئة وهي إمكانية نموها السريع بكثير من التكاليف التي تتطلبها للعمل وبمعنى آخر إن المؤسسة الناشئة هي المؤسسة التي تتمتع بإمكانية الارتقاء بعملها التجاري بسرعة أي زيادة الإنتاج والمبيعات من دون زيادة التكاليف، كنتيجة عن ذلك ينمو هامش الأرباح لديها بشكل يبعث على الدهشة، مما يعني بأن المؤسسات الناشئة لا تقتصر بالضرورة على أرباح أقل لأنها صغيرة، بل على العكس هي مؤسسات قادرة على توليد أرباح كبيرة جدا.<sup>1</sup>
- ❖ **مؤسسات تتعلق بالتكنولوجيا وتعتمد بشكل رئيسي عليها وكذلك على الإبداع والابتكار:** تتميز بأنها شركة تقوم أعمالها التجارية على أفكار رائدة وإشباع حاجات السوق بطريقة ذكية وعصرية بحيث تعتمد المؤسسات الناشئة على التكنولوجيا للنمو والتقدم والعثور على التمويل من خلال المنصات على الأنترنت ومن خلال الفوز بمساعدة ودعم حاضنات الأعمال.<sup>2</sup>
- ❖ **مؤسسات تتطلب تكاليف منخفضة:** حيث أن المؤسسة الناشئة تتطلب تكاليف صغيرة جدا بالمقارنة مع الأرباح التي تحصل عليها وعادة ما تأتي هذه الأرباح بشكل سريع وفجائي بعض الشيء ومن الأمثلة على ذلك نذكر أمازون مايكروسوفت وغيرها.<sup>3</sup>
- ❖ **تقوم على نموذج عمل تجاري "Le Business Model Canvas":** تؤسس المؤسسة الناشئة بهدف تقديم قيمة للعملاء بمنتج أو خدمة جديدة ومبتكرة، لذا فاتحدي الذي تواجهه هو إيجاد وبناء نموذج عمل تجاري يتوافق معها، والذي لا يكون بالضرورة واضحا عند إطلاق مؤسسة الناشئة .

<sup>1</sup> بورنان مصطفى، صولي علي، الاستراتيجيات المستحدثة في دعم وتمويل المؤسسات الناشئة، مجلة دفاتر الاقتصادية، المجلد 11، العدد 02، 2020، ص133.

<sup>2</sup> دريبني نصيرة، المؤسسات الناشئة والابتكار التكنولوجي والاتصالية، مجلة وطنية، صادرة عن جامعة الجزائر 3، المجلد 02، العدد 02 2022 ص 59.

<sup>3</sup> أمنة مخناشة، المؤسسات الناشئة في الجزائر إطار المفاهيمي والقانوني، مجلة صوت القانون، المجلد 08، العدد 01، جامعة محمد لمين دباغيين، سطيف 02، 2021 ص 778.

ويقصد بنموذج عمل التجاري أداة من أدوات التخطيط الاستراتيجي أتى بها رائد الأعمال AlexqnderOsterwalder التي تحدد أسس عمل الأنشطة التجارية للشركة ،ويتكون النموذج من 9عناصر أساسية لكل منتج أو خدمة ،ومدونة ضمن صفحة واحدة ،بهدف التخطيط الدقيق وفق الإمكانيات المتاحة.<sup>1</sup>

الشكل رقم (08): يمثل نموذج العمل التجاري (BMC).



<https://blog.mostaql.com> Busines Model Canvas consulté le 24-03-

2024 à 16 :00h

<sup>1</sup> Alex osterwalder, business model generation ,willy , united states of America, 2010p14.

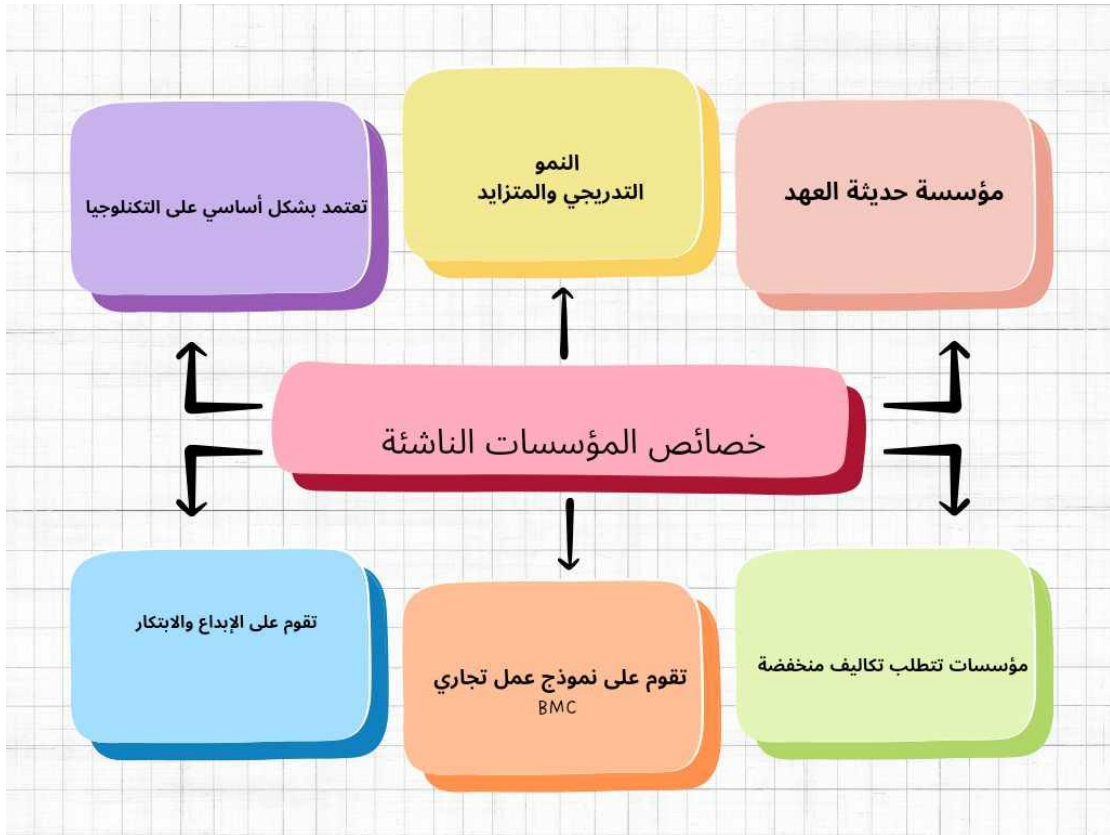
خصائص المؤسسات الناشئة بين نقاط القوة والضعف .

تتعدد خصائص المؤسسات الناشئة بين نقاط القوة والضعف وأهمها نجد:

نقاط الضعف	نقاط القوة
✓ محدودية وعدم القدرة على اختبار وصياغة إستراتيجية العمل	✓ توازن هيكل النشاط الإنتاجي
✓ عدم قدرتها على تكوين شبكة فعالة للتوزيع بسبب قلة وضعف إمكانياتها	✓ دعم الشركات الكبيرة
✓.مؤسسة تظهر في ظل ظروف عدم اليقين	✓ توفير فرص حقيقية وتقليص حجم البطالة
✓ معظمها لا ينجو ويفشل خاصة في المراحل المبكرة	✓ المساهمة في تحقيق إستراتيجية التنمية المحلية
✓ غالبا المسير هو المالك لذا تتميز بمركزية وبديهية صنع القرار	✓ القدرة على ابتكار وتطوير منتجات جديدة التدرج الوظيفي وعدد العمال .
	✓ الحماس والتحفيز العاملين نظرا لمليتها الفردية

المصدر إعداد الطالبتين بالاعتماد على: زيدان كريمة ،سعدى رنده ،شبكات الاستثمار الملائكي كآلية حديثة لتمويل المؤسسات الناشئة ،كتاب جماعي حول إشكالية تمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر بين الأساليب التقليدية والمستحدثة ،جامعة جيجل،الجزائر ،2021 ص340.

الشكل رقم (09) : يمثل خصائص المؤسسات الناشئة .



المصدر :إعداد الطالبتين بالاعتماد على ألكسندر أو ستر ولد ابتكار نموذج العمل التجاري ،ترجمة إسماعيل صالح ،جبل عمان ،عمان 2014،ص10.

## 2. 2 أهمية المؤسسات الناشئة .

يمكن تبيان أهمية المؤسسات الناشئة فيما يلي :

**الأهمية الاقتصادية:**تشغل المؤسسات الناشئة حيزا هاما في خارطة الاقتصاديات المعاصرة ،و أحد مفاتيح التنمية الاقتصادية المستثمرة ،حيث تلعب دورا هاما في محتوى الاقتصاد الوطني من خلال تدعيم المتغيرات الاقتصادية وتحقيق التطور الاقتصادي ،وكذلك الدور الذي تلعبه في خدمة المشروعات الكبرى حيث تشهد المؤسسات الناشئة صعودا هاما ولعل

ذلك يكسبها الشهرة أكثر تؤثر إيجابا على حصة تلك المؤسسات في مختلف المتغيرات الاقتصادية .

**الأهمية التنافسية:** تساهم المؤسسات الناشئة بفاعلية في تحقيق التطور الاقتصادي ، باعتبارها عاملا هاما للمنافسة، وذلك راجع للطبيعة الخاصة التي تميز تلك المؤسسات ، إذا تحل مرتبة وسطى بين المشروعات الصناعية الكبرى والإستقلالات الفردية الصغيرة جدا، وقد انتهت الحديثة المتعلقة ببحث القواعد اللازمة للصعود التنافسي أن المؤسسات الناشئة تبني أسواقا تتميز بأنها أكثر قدرة على الصعود التنافسي، وذلك راجع لميزة الإبداع والابتكار الذي تتمتع بها هذه المؤسسات، هذا ما يزيد من التنافس فيما بينها لأنه كلما كان النشاط مزدهر فإن عدد المؤسسات الراغبة في التقدم إلى هذا النشاط يكون كبيرا.<sup>1</sup>

**الأهمية الاجتماعية :** لقد برهنت هذه المؤسسات خلال عقود مضت على قدرتها في زيادة حجم العمالة والتوظيف وامتصاص نسب البطالة، حيث بينت تجارب الدول التي ازدهرت فيها هذه المؤسسات واستطاعتها تأمين نسب عالية من حجم التوظيف في تلك البلدان، وعليه يمكن اعتبارها أكثر ديناميكية من المروعات الكبرى في مجال خلق الوظائف.<sup>2</sup>

## 2 . 3 : أهداف المؤسسات الناشئة .

المؤسسات الناشئة كغيرها من المؤسسات تسعى إلى تحقيق أهدافها وذلك من خلال:

<sup>1</sup> السكرانة بلال خلف، الريادة وإدارة منظمات الأعمال ،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،ط2، الأردن، 2010، ص99.

<sup>2</sup> نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ،لبنان ،2007، ص77.

- ✓ ترقية روح المبادرة الفردية والجماعية باستحداث أنشطة اقتصادية سلعية أو خدمية لم تكن موجودة من قبل وكذا إحياء أنشطة اقتصادية تم التخلي عنها لأي سبب، ومثال عن ذلك إعادة تنشيط الصناعات الثقيلة.
- ✓ استحداث فرص عمل جديدة سواء تم التخلي عنها لأي سبب ومثال عن ذلك إعادة تنشيط الصناعات التقليدية .
- ✓ استحداث فرص عمل جديدة سواء بصورة مباشرة وهذا بالنسبة لمستحدثي المؤسسات أو بصورة غير مباشرة عن طريق استخدامهم لأشخاص آخرين .
- ✓ أداة فعالة لتوطن الأنشطة في المناطق النامية مما يجعلها أداة هامة لترقية وتنميين الثروة المحلية وإحدى وسائل الاندماج والتكامل بين المناطق .
- ✓ حلقة وصل في النسيج الاقتصادي من خلال مجمل العلاقات التي تربطها بباقي المؤسسات المحيطة والمتفاعلة معها والتي ترك في استخدام ذات المدخلات.
- ✓ تمكين فئات عديدة تمتلك الأفكار الاستثمارية ولكنها لا تمتلك القدرة المالية والإدارية على تحويل هذه الأفكار إلى مشاريع واقعية.<sup>1</sup>

### 3- : الابتكار في المؤسسات الناشئة .

#### 1.3 : مفهوم الابتكار.

الابتكار هو فكرة أو سلوك جديد من قبل إدارة المؤسسة أو السوق أو المحيط الذي تعمل فيه، فالابتكار هو التمسك بالأفكار الإبداعية المتوصل إليها وتحويلها إلى سلعة أو خدمة نافعة، أو طريقة عمل مفيدة، أو هو إنتاج سلعة جديدة باعتماد طريقة عمل جديدة وإدخال هيكلية إنتاج جديدة، فتح سوق جديدة والحصول على مورد جديد. وتكمل أهمية الابتكار في كونه

<sup>1</sup> رضاني مروة، بوقرة كريمة، "تحديات المؤسسات الناشئة في الجزائر"، - نماذج لشركات ناشئة ناجحة عربيا - مجلد07، حويليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، العدد 03، الجزائر 2020، ص275.

يعتبر أن التنافس على امتلاك التكنولوجيا أكثر تطوراً أسبق من التنافس على إنتاج منتجات ذات جودة عالية وتسليمها في أجل قياسية، ذلك أن التنافس الأول هو السبيل لتحقيق التنافس الثاني، كما أن الابتكار يرمي لدعم القدرة الفنية للمؤسسة بصورة مستمرة، من خلال تنمية الرأسمال البشري وتدريبه على المعارف التكنولوجية وعمليات البحث والتطور.<sup>1</sup>

قرار الابتكار يتوقف على نتيجة المقارنة بين التكاليف التي يقتضيها والمنافع المتوقعة منه، حيث أن مثل هذه القرارات قد يستغرق تجسيدها عدة أشهر، أو حتى عدة سنوات، وتكون العواقب أحياناً خاصة في بعض الصناعات المبتكرة التي لا تعرف الاستقرار، فإن المؤسسة مجبرة على اعتماد إستراتيجية مرنة، وفق برنامج زمني مضبوط، بحيث أنه يمكن التعديل في الأهداف، أو حتى التوقف عن متابعة تنفيذ البرنامج في مرحلة ما، إذا ما لوحظ أن الاستمرار في تنفيذ الإستراتيجية فقد جدواه.... وهذا يعني أن المؤسسة تكون مستعدة لتقبل الخسارة في حالة فشل برنامج الابتكار، ولكن عليها أن تدرك ذلك في المراحل الأولى من الانجاز، حتى تقلل من فرص الخسارة. إن المخاطر التي تحف نشاط الابتكار والنتيجة عن ظروف عدم التأكد الكبير بسبب التطور المسارع للمعارف، يفرض على المؤسسات الناشئة اعتماد نظام معلوماتي فعال، ويعد هذا النظام بمثابة المصباح الذي يجنب المؤسسة العثرات ويقودها للطريق السليم الذي يوصلها إلى الهدف، فالمؤسسة التي تحوز على أكبر قدر من المعلومات وأدقها في الوقت المناسب، هي المؤسسة التي تستحق النجاح.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جريير سامي، الإدارة بالأفكار، دار الراجحة للنشر والتوزيع، دط، لأردن، 2008، ص198.

<sup>2</sup> بروال هشام، التعليم المقولاتي وحتمية الابتكار في المؤسسات الناشئة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير، المجلد 20، العدد 03، 2017، ص ص 11، 24.

## 3. 2 : مراحل عملية الابتكار .

لقد أصبح الابتكار ضرورة حتمية ،تسعى إليه كل مؤسسة ،مهما كانت طبيعتها ،تتم عبر المراحل التالية :

✓ **توليد الأفكار** :في هذه المرحلة يتم توليد أفكار الابتكار، من خلال الاهتمام بتطوير ثقافة المؤسسة، وتشجيع انتقال المعلومات الجديدة بين الأفراد عبر الاتصالات ،مما يؤدي إلى سهولة حصول المؤسسة على هذه المعلومات بطرق وأساليب مختلفة كأراء الزبائن والممولين والموردين ،أو عن طريق البحث عن التكنولوجيات الصناعية الجديدة، ومن ثم اختيار الأفكار الجديدة المناسبة والممكن تطبيقها من طرف الأفراد وهيكل الإنتاج المتاح ،وكذا قدرة المؤسسة المالية .

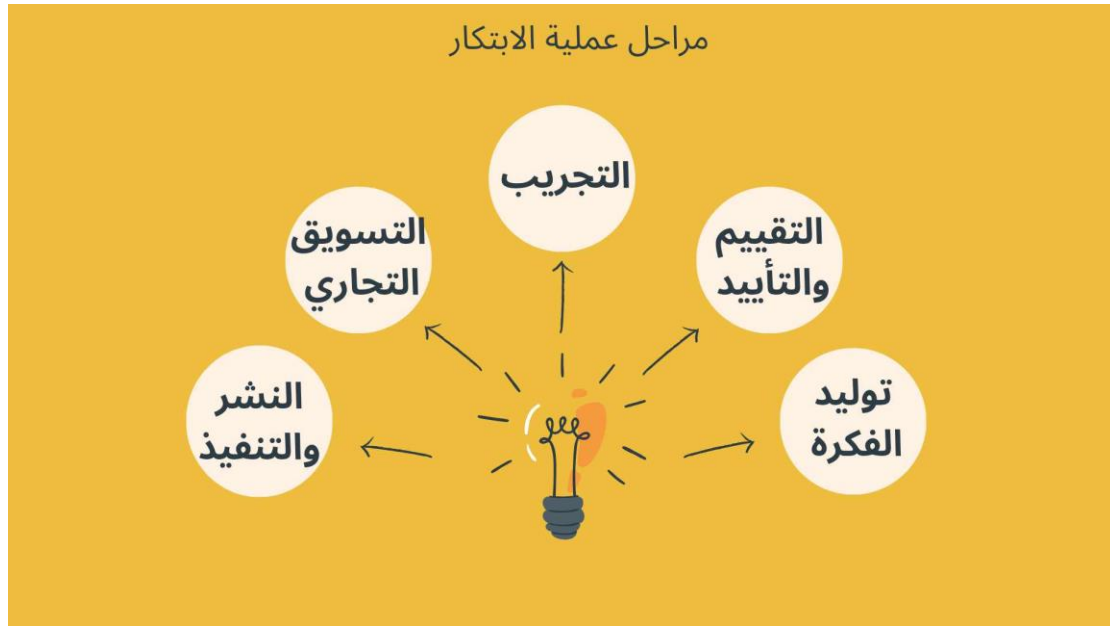
✓ **تحويل الفكرة إلى مشروع** :يتم تحويل الأفكار الجديدة إلى مشروع، وذلك من خلال وضع مخطط تطبيقي يتضمن نوع التحديد المستخدم وحدود تطبيقه، ونوع وسائل العمل المطلوبة والتكنولوجيا الحديثة المستخدمة، مع دراسة مناسبة لكل هذه الظروف وفق احتياجات الزبائن المستهدفين .بالإضافة إلى ذلك تقوم المؤسسة بتحديد تكاليف مشروع الابتكار من تكاليف البحث والتطوير ،و وكذا التكاليف المتعلقة بانطلاق المشروع سواء من الناحية الصناعية أو التجارية ،ووضع دراسة

تتعلق بتوقع المبيعات والتطورات المتعلقة بالسوق ورد فعل المنافسين لنتائج مشروع الابتكار أي مواكبة التغيرات الجديدة الحاصلة في محيط المؤسسة والتي يمكن إدخالها في أية لحظة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Bonomi Angele ،l'innovation Technologique et sa promotion dans l'entreprise ،Edition Dalloz،paris،1999 ،p45.

✓ **تجسيد المشروع واقعيًا:** تتألف هذه المرحلة من مجموعة خطوات تقوم بها المؤسسة، حيث تبدأ هذه الأخيرة بإنتاج منتج أو خدمة تجريبيا، يسمح لها من التأكد من جاهزية الخدمة وسائل الإنتاج الجديدة (الهيكل الإنتاجي) أو الخدمة والمواد الأولية، ومدى كفاءة اليد العاملة المتخصصة في تطبيق التكنولوجيا الجديدة.... يسمح هذا المنتج التجريبي أو الخدمة للمؤسسة المعنية بتحليل آراء وردة فعل الزبائن والموردين والموزعين. بعدها تنتقل المؤسسة إلى الإنتاج الفعلي، حيث لا بد أن تتصف عملية التصنيع بالمرونة والقابلية، أي يمكن إضافة أية تعديلات جديدة وفي أية لحظة أثناء الإنتاج بعد الانتهاء يصبح المنتج أو الخدمة جاهزا ويمكن طرحه في السوق.<sup>1</sup>

الشكل رقم (10): يوضح مراحل عملية الابتكار .



المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على Bonomi Angelo، Ibid، p45.

<sup>1</sup> Bonomi Angelo، Ibid، p45.

## 3. 3 :أنواع الابتكار .

مهما كان نوع الشركة صغيرة أو كبيرة ذات خبرة أو مبتدئة لابد لها من اكتشاف الابتكار وتطبيقه حسب ما يتناسب مع إمكانياتها وحجمها وذلك من أجل اقتناص الفرص الموجودة في السوق ساعية بذلك إلى خلق قيمة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار في بيئة الأعمال شديدة المنافسة ، وهذا ما تسمح به هذه الأصناف المتميزة للابتكار وهي :

**الابتكار التدريجي:** من أجل أن توسع الشركة من حصتها السوقية وتحصل على قيمة أكبر في سوق قائمة فعلا ،لابد أن تركز على الابتكار التدريجي القائم على تقليل العيوب في المنتجات أو الخدمات المقدمة وتحسين الأداء بشكل مستمر فعلى سبيل المثال تقوم بتوسيع خطوط الإنتاج، خفض التكاليف، هذا النوع من الابتكار يحدث على المدى القصير ولا يحتاج مبالغ ضخمة أو تكنولوجيات عالية.

**الابتكار المعماري:** يعبر هذا النوع من الابتكار على تغيير التصميم العام لمنتج ما من خلال تفكيك مكوناته الحالية وإعادة دمجها بطريقة مبدعة وفريدة يحدث هذا الابتكار على المدى القصير إلى المتوسط .

**الابتكار الهدام :** يحدث هذا النوع من الابتكار في حالة نشوء تكنولوجيات جديدة فيتم استغلالها لتوفير بدائل أكثر فعالية من ما هو موجود في السوق فعليا يطبق هذا الابتكار لخدمة الاحتياجات المتطورة لقاعدة المستهلكين مما يخلق قيمة جديدة تماما يستغرق حدوثه من المدى المتوسط إلى الطويل .

**الابتكار الجذري:** هنا تقوم الشركة بتطبيق تكنولوجيات جديدة تماما لإنتاج منتجات أو خدمات جديدة كلياً في أسواق جديدة لم تكن موجودة من قبل ،يحتاج هذا النوع من الابتكار إلى مبالغ استثمارية ضخمة وتكنولوجيات جد عالية ويستغرق حدوثه مدى طويل .

### 4.3 : أهمية عملية الابتكار في المؤسسات الناشئة وخصائصه :

#### 3.4.1 : أهمية عملية الابتكار.

تواجه المؤسسات الناشئة العديد من العقبات التي تهدد استمرارية نشاطها، فتجد نفسها بالأخيرة مجبرة على تبني مبدأ التغيير والتكيف مع التطورات الحاصلة في مجال الإبداع والابتكار لاغتنام الفرص وإيجاد البدائل والحلول فيصبح بذلك الاهتمام بالإبداع والابتكار لاغتنام الفرص وإيجاد البدائل والحلول فيصبح بذلك الاهتمام بالإبداع والابتكار أمر حتمي لتحسين أداء المؤسسات الناشئة، فالابتكار مهم للغاية لأنه الطريقة الوحيدة للتميز التنافسي واستمرارية المؤسسة ترتبط بالممارسة الحالية للابتكار .

- **الميزة التنافسية:** يوفر الابتكار ميزة تنافسية للمؤسسة الناشئة ويساعدها على أن تصبح رائدة في السوق التي تعمل فيها .
- **زيادة الكفاءة والإنتاجية :** يسمح الابتكار للمؤسسة بالنمو وفقا للطلب بزيادة الكفاءة والإنتاجية، بعبارة أخرى مع تركيز رجال الأعمال على إيجاد حلول جديدة دائما أو تحسين الحلول الحالية سيجد في النهاية أنه من السهل حل المشكلات ومواجهة التحديات بعقل أكثر تنظيما وبالتالي يكون العمل أكثر كفاءة وإنتاجية.
- **المنافسة مع الشركات الكبيرة:** فبمجرد وجود فكرة مبتكرة جديدة في السوق تمثل تهديدا للمؤسسات الكبيرة وتخلق جوا من التوتر في بيئة العمل.

فنظرا لأهمية العملية الابتكارية في نجاح المؤسسات الناشئة ولما لها من فوائد لتعزيز ودعم القدرة التنافسية للمؤسسة فلا بد من أن تتركز على بنية رصينة وقاعدة أساسية للابتكار وذلك انطلاقا من جودة العنصر البشري أي أن يكون مؤهلا وذا تفكير إبداعي مفيد يسمح بإنتاج العديد من الأفكار في صالح المؤسسة وتقدمها وكذا درجة وعيه بمجريات التغيرات البيئية والتكنولوجية ،من جهة أخرى فنجاح المؤسسة الناشئة أيضا يعتمد على الأساليب التي

تتبعها مع موظفيها من بينهما أسلوب حل المشكلات ومشاركة المعارف ونقلها والثقافة التنظيمية المبنية على تشجيع الإنتاج المعرفي وأخيرا مرونتها في التعامل مع مختلف التغيرات المحلية والعالمية.<sup>1</sup>

### 2.4.3 : خصائص الابتكار في المؤسسات الناشئة .

إن الابتكار يأخذ أشكالا متعددة تتلائم مع المخرجات التي تنتج عن العملية الابتكارية التي تكون كالآتي :

- ✓ الابتكار يحقق التميز حيث تعمل المؤسسات على البقاء في المواجهة بعرض منتجات وخدمات مميزة
- ✓ الابتكار يعني الجديد وهو الإتيان بالجديد كليا أو جزئيا في مقابل الحالة القائمة.
- ✓ الابتكار هو التوليفة الجديدة أي دمج أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة في نفس المجال (توليفة الأشياء) أو نقلها إلى مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل .
- ✓ الابتكار هو أن تكون المتحرك الأول في السوق أي أن يكون صاحب الابتكار أسرع من منافسيه .
- ✓ الابتكار هو القدرة على اكتشاف الفرص وهو يمثل نمطا من أنماط الابتكار الذي يستند على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> خديش غادة، مرابطي سناء، الإبتكار في المؤسسات الناشئة تجارب دولية ناجحة "، ملتقى وطني، التوجه نحو الاستثمار في المؤسسات الناشئة في ظل اقتصاد المعرفة، - رهان لتحقيق التنمية المستدامة - ،جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي 03،02 نوفمبر 2022 ،ص ص7،6 .

<sup>2</sup> خديش غادة، مرابطي سناء، مرجع نفسه، ص7.

## 4 : ظهور المؤسسات الناشئة في الجزائر

يعتبر موضوع المؤسسات الناشئة من أكثر المواضيع التي سلطت عليها الأضواء في بيئة الأعمال الجزائرية مؤخرا، وتجدر الإشارة إلى تأخر انطلاق مثل هذه المشاريع في الجزائر وهذا نتيجة الضعف التكنولوجي إضافة إلى ضعف الإنفاق على البحث والتطوير العلمي والذي لا تجاوز 8 % سنة 2019 مما جعل الجزائر تحتل المرتبة 82 عالميا وهذا حسب تصنيف معهد اليونسكو للإحصاء.

غير أنه مؤخرا أدركت الحكومة الجزائرية أهمية المؤسسات الناشئة في تطوير الاقتصاد الوطني واعتبرتها قاطرة الاقتصاد الجديد، ولهذا أعلنت في 02 مارس 2020 عن ثمانية قرارات لتنفيذ إستراتيجية تطوير المؤسسات الناشئة وطرق تمويلها، وتتمثل هذه القرارات في

- (1) إنشاء صندوق استثماري مخصص لتمويل المؤسسات الناشئة .
- (2) إنشاء مجلس أعلى للابتكار والذي سيكون حجر الزاوية للتوجه الاستراتيجي في مجال تثمين الأفكار والمبادرات المبتكرة والإنشاء مجلس أعلى للابتكار والذي سيكون حجر الزاوية للتوجه الاستراتيجي في مجال تثمين الأفكار والمبادرات المبتكرة والإمكانات الوطنية للبحث العلمي، في خدمة تنمية اقتصاد المعرفة .
- (3) وضع الإطار القانوني الذي يحدد مفاهيم المؤسسات الناشئة والحاضنات وكذا المصطلحات الخاصة بالنظام البيئي لاقتصاد المعرفة، من أجل تسهيل إجراءات إنشاء هذه الكيانات . علاوة على عملية إعداد النصوص التنظيمية ذات الصلة التي ستفضي إلى مراجعة النصوص الموجودة من أجل تكليف آليات التمويل مع دور نمو المؤسسات الناشئة .
- (4) تحويل الوكالة الوطنية لترقية الحظائر التكنولوجية وتطويرها (ANPT) ،إلى وزارة المؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة .

(5) تحويل القطب الامتياز الجهوي التكنولوجي (HUP) للمؤسسات الناشئة، الذي يجرى إنجازه من قبل شركة "سوناطراك" على مستوى حديقة الرياح الكبرى "دنيا بارك"، إلى وزارة المؤسسات الصغيرة والمؤسسات المتاحة داخل المؤسسات التابعة للقطاع الشباب والتكوين المهني على المستوى الوطني .

(6) تهيئة الجماعات المحلية لمساحات مخصصة للمؤسسات الناشئة مع إعطاء الأولوية للمناطق التي تتوفر فيها إمكانيات كبيرة من حاملي المشاريع المبتكرة لاسيما ولايات بشار، ورقلة، و قسنطينة، وهران، باتنة، تلمسان، و سطيف قبل توسيع هذا المسعى إلى كامل التراب الوطني .

(7) تمكين حاملي المشاريع المبتكرة والمؤسسات الناشئة، من الاستفادة من المساحات المتاحة داخل المؤسسات التابعة لقطاعي الشباب والتكوين المهني على المستوى الوطني .

(8) من أجل ضمان التآزر المشترك ما بين القطاعات لتنفيذ إستراتيجية تطوير المؤسسات الناشئة، يكلف السيد وزير المؤسسات الصغيرة والمؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة على إحداث إطار قانوني وتنظيمي ووظيفي للمؤسسات الناشئة، من خلال وضع خارطة طريق لدعم وتمويل هذا النوع من المؤسسات وتمكينها من لعب دور هام في الاقتصاد الوطني، من أهم الإجراءات إشراك البورصة ورأس المال الاستثماري، وتحديد كيفية مساهمة المغتربين، وتطبيق آليات إعفاء ضريبي " شبه كلي"، لتمكين الشباب من الإسهام بفعالية في فك ارتباط الاقتصاد الوطني بالمحروقات .

كما تتضمن خارطة الطريق إنشاء "مدينة المؤسسات الناشئة"، التي ستكون بمثابة مركز تكنولوجي متعدد الخدمات، بجاذبية عالية ما يسمح بتعزيز مكانة الجزائر كقطب إفريقي للإبداع والابتكار .

من جهة أخرى، تعمل الوزارة على وضع الأسس القانونية لمعاهد نقل التكنولوجيا، من خلال الربع الأول من عام 2020، على أن تتطلق المحلة التجريبية عبر جامعتين بإنشاء مركزين

مختصين بالذكاء الصناعي وانترنت الأشياء التي تعمل بالتعاون مع الكفاءات الجزائرية بالخارج.<sup>1</sup>

#### 1.4 : مقومات نجاح المؤسسات الناشئة في الجزائر

يعد إنشاء مؤسسة جديدة خطوة في غاية الصعوبة والأمر أكثر تعقيدا بالنسبة للمؤسسات الناشئة التي تتطلب تحقيق معدلات نمو متزايدة في أسواق غير معروفة أو غير مستقرة، لذا كان لا بد من توفير إطار شامل ومتكامل يسمح بتفاعل الإيجابي بين الخصائص الفردية للمقاوم والعوامل الاجتماعية والاقتصادية التي تميز محيطه من أجل تذليل العقبات وتسهيل مسار إنشاء المؤسسات الناشئة وجعل ذلك أمرا ممكنا وقابلا لتحقيق .

سنحاول في هذا المحور إبراز أهم هذه العوامل في تشكل أسباب ومقومات المؤسسات الناشئة فيما يلي :

✓ **وجود وتوفير الفكرة الإبداعية الصحيحة** الإبداع أو الابتكار بمفهومهما المتقارب هو أحد مقومات المقاولاتية و المؤسسات الناشئة بشكل خاص ويتجسد الإبداع في توليد الأفكار التي ينتج عنها فاعلية واستغلال أفضل للعالم ويعني ذلك الاستغلال التجاري الناجح للأفكار الجديدة. فالإستمرار المؤسسة الناشئة في النمو وتوسيع أسواقها والصمود أمام المنافسة لايمكن أن يكون إلا عن طريق الإبداع والتجديد والأصالة في إيجاد توافقات وارتباطات جديدة بشكل مستمر لمختلف من أجل إيجاد منتج جديد أو خدمة مختلفة عن مايقدمه المنافسون ويكون من البدائل المفضلة للزبائن كونه يسمح بحل المشكلات بطرق جديدة وأكثر فاعلية .

<sup>1</sup> كاملة بوعكلة، المؤسسات الناشئة في الجزائر واقع وتحديات، المجلة الجزائرية لقانون الأعمال المجلد 03، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2022ص40.

✓ **التعليم والثقافة المقولالية** الثقافة المقولالية أو (الثقافة الريادية) هي المفهوم الذي يدل على انتشار اتجاه اجتماعي ايجابي نحو المغامرة الشخصية التجارية ويساعد ويدعم النشاط الريادي، يكسب الأفراد هذه القيم من العائلة، التعليم ومختلف مؤسسات المجتمع وبيئة الأعمال، الثقافة المقولالية تتطلب توفر:

- ثقافة تدعو وتشجع على ممارسة المقولالية وإنشاء المؤسسات الناشئة.
- تحفز على تعليم المجتمع مبادئ المقولالية وإنشاء المؤسسات الناشئة.
- حكومة تدعم وتشجع المؤسسات من خلال سياستها فكلما كانت الثقافة المقولالية سائدة كلما ظهر أفراد مقاولون بما فيهم مؤسسو المؤسسات الناشئة.

من جانب آخر تعتبر المقولالية كأداة لتغيير الثقافة في مرحلة ما ومن نظام اقتصادي موجه إلى نظام اقتصادي حر أين استخدمت المقولالية كحل لبعض المشكلات الاقتصادية والاجتماعية، أي أن المقولالية تتأثر وتتوثر في ثقافة المجتمع بمعنى آخر هناك تفاعل متبادل فيما بينهما مثلما هو الحال في الجزائر حيث أن نجاح المشاريع المقولالية ساهم في تغيير الثقافة نحو تشجيع المبادرات وإبراز المقولالية بما فيها المؤسسات الناشئة كمسار مهني مرغوب وممكن وما صاحبه في ذلك من تغير ايجابي في الذهنيات والقيم نحو المقولالية.<sup>1</sup>

في نفس الإطار، يؤثر التعليم بمختلف مستوياته على نجاح المؤسسات الناشئة باعتبار مؤسساته بما فيها الجامعة المكان الأنسب لضمان إمدادات مستمرة من الأفراد الذين يملكون أفكار جديدة مما سيؤدي إلى خلق فرص أعمال جديدة قادرة على إطلاق مشاريع ابتكاره ناجحة، بالإضافة إلى تلقين المهارات والتقنيات والسلوكيات التي يحتاجها المقاول لتأسيس وتسيير مؤسسته الناشئة، بعبارة أخرى، يؤدي التعليم دورا محوريا في بث الثقافة وروح

<sup>1</sup> أحمد مروة، برهم نسيم، الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة، الشركة العربية للتسوق والتوريدات، القاهرة 2008 ص19.

المقاولاتية، التأثير الإيجابي على سلوك المقاولين، وتكوين المقاولين المستقبليين وكذا تقديم المقاولاتية كاختيار مهني ممكن وقيم. في السنوات الأخيرة تحاول الجزائر استدراك تأخرها في مجال التعليم المقاولاتي من خلال توفير عدة تخصصات في هذا المجال على المستوى الجامعي بالإضافة إلى احتضان عدة تظاهرات علمية ومبادرات لكنها تبقى حديثة ولا يمكن ملاحظة نتائجها إلا على المدى المتوسط والطويل .

✓ **المقاول وسماته الشخصية :** يعتبر المقاول الفاعل الأساسي في نجاح المؤسسة الناشئة لما يتميز به من صفات وسمات شخصية خاصة كالحاجة للإنجاز، المخاطرة، المبادرة والابتكار. هذه السمات يجب أن يعززها بمختلف المهارات اللازمة لقيادة مؤسسته، منها مهارة إدارية، اجتماعية، شخصية وهذا مهما كانت دوافعه للاتجاه نحو المقاولاتية إيجابية كانت أم سلبية، فرغم أن مؤسسو المؤسسات الناشئة يأتون من خلفيات ومجالات علمية متعددة لكن عادة ما يمتلكون مستوى تعليمي عالي وما يميزهم هو الصفات الشخصية التي تمكنهم من تحويل أفكارهم الإبداعية إلى فرص عمل حقيقية بفضل مهاراتهم والاستفادة من محيطهم حيث يتسم المقاولون الناجحون مؤسسو المؤسسات الناشئة بالتحدي والمجازفة والمخاطرة وروح المبادرة وتقبل الفشل.

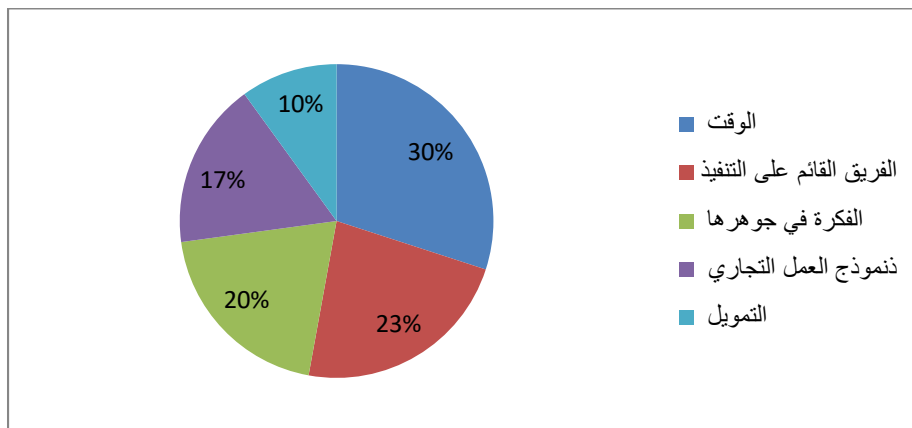
✓ **المحيط لاسيما مناخ الأعمال :** رغم الدور الأساسي للمقاول وأهميته، إلا أن نجاحه كثيرا ما يتوقف على مدى ملائمة محيطه وبيئة الأعمال التي ينشط فيها، فنجاح المؤسسات الناشئة يعتمد على توفير بيئة ملائمة تدعم وتشجع الأفراد الذين يملكون أفكار إبداعية ويملكون استعدادات وقدرات لتجسيدها على أرض الواقع .

✓ **مصادر تمويلية سهلة وكافية الحصول عليها :** يتطلب النمو الكبير والسريع والمؤسسات الناشئة تمويلا معتبرا بشكل مستمر متعددة حتى تستطيع تغطية إنفاقاتها على البحث والتطوير، اختيار المنتجات وتوظيف الموارد البشرية الكفاءة الإنفاق على المعدات.. الخ . وكونها مبنية على أفكار إبداعية فريدة ومختلفة يجعل نجاحها غير مؤكد ويحتمل

مخاطر عالية مما يجبر عليها اللجوء إلى مصادر تمويلية حديثة عوض التمويل التقليدي كالقروض البنكية لارتفاع تكاليفها وتقيدها بوجود ضمانات لا تملكها المؤسسات الناشئة لا سيما في بداياتها أو اللجوء إلى سوق المالي الذي سيعطي قيم أسهم أقل بكثير من قيمتها الحقيقية .

قام السيد بيل غروس "Bill Gross" الخبير في مجال المؤسسات الناشئة والذي احتضن العديد منها، بإجراء دراسة واسعة ومعقدة على الكثير من Startup محاولاً أن يفهم العوامل التي تكمن وراء نجاح المؤسسات الناشئة أو فشلها، قام بمتابعة مئات المؤسسات وتوصل إلى حقيقة مفادها أن هناك بعض الأمور التي تتحكم بذلك، مرتباً إياها تبعا لأهمية كل واحدة منها كما يلي :

- (1) عامل الوقت أو العامل الزمني 42%
- (2) الفريق القائم على التنفيذ 32%
- (3) الفكرة في جوهرها 28%
- (4) نموذج العمل التجاري 24%
- (5) التمويل 14%



<sup>1</sup> تركي لحسن وحساين زهرة، آليات دعم المؤسسات الصغيرة في الجزائر كعميق لظهورها بمستوى مقولاتي، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 05، العدد 03، جامعة بشار الجزائر ص 330.

**المصدر :** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات **bill gross**

من خلال الشكل اعلاه نستنتج أن الوقت عامل أساسي لتجسيد المشروع فالمقاول الناجح يقدر قيمة وقته ، بالإضافة إلى الفريق القائم على التنفيذ بمختلف خبراته ومؤهلاته ، واختيار الفكرة الابتكارية للمشروع ، وقيام المشروع على نموذج عمل تجاري محكم الإنجاز ، والحصول على التمويل اللازم للمشروع كلها تعمل على تجسيد مؤسسة ناشئة ابتكارية ناجحة .

#### 2 . 4 : الامتيازات الجبائية الممنوحة للمؤسسات الناشئة .

منحت الحكومة الجزائرية العديد من الامتيازات الجبائية لفائدة المؤسسات التي تحمل علامة مؤسسة ناشئة وذلك بهدف تشجيعها وتنفيذها على أرض الواقع .

حيث نصت المادة 117 من القانون رقم 21-16 المؤرخ في 30 ديسمبر 2021

تعفى المؤسسات التي تحمل علامة مؤسسة ناشئة مع سنة (01) إضافية في حالة التجديد.

تعفى من الرسم على القيمة المضافة، وتخضع للحقوق الجمركية بمعدل 5 من التجهيزات التي تقتنيها المؤسسات الحاملة لعلامة مؤسسة ناشئة ومع سنة مباشرة في إنجاز مشاريعها الاستثمارية .

وقد نصت المادة 171 من القانون رقم 22-24 المؤرخ في 25 ديسمبر 2022.

تخصم من الدخل أو الربح في حد أقصاه ثلاثون بالمائة 30 من مبلغ هذا الدخل أو الربح في حدود سقف يساوي مائتي مليون دينار (200.000.000) دج .

النفقات المصروفة في إطار البحث والتطوير داخل المؤسسة .

النفقات المصروفة في إطار برامج الابتكار المفتوح المحققة مع المؤسسات الخاصة الحاصلة على علامة "مؤسسة ناشئة" أو "حاضنة أعمال".

في حالة ما إذا كانت النفقات المدفوعة تتعلق بالبحث والتطوير والابتكار المفتوح في أن واحد، لا يمكن أن يتجاوز المبلغ الإجمالي للنفقات مائتي مليون دينار (200.000.000) د.ج.<sup>1</sup>

#### 4. 3 : مصادر تمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر

تتركز عموما على المصادر التالية :

▪ **رأس مال المخاطر (venture capital، capital risque)** ارتبط ظهور المؤسسات الناشئة بتطور قطاع رأس مال المخاطرة يعتبر أحد محركات نمو الأقطاب التكنولوجية في الولايات المتحدة الأمريكية والعالم، يعرف رأس المال المخاطر بأنه استثمار متوسط أو طويل الأجل من خلال المشاركة في رأس مال المؤسسة الناشئة التي تكون غير مسعرة وهذا لفترة محددة وعلى مراحل مختلفة .

تتواجد في الجزائر مؤسسات عديدة متخصصة في الاستثمار بأسلوب رأس المال المخاطر، منها تعود ملكية رأس مالها للسلطات العمومية بنسبة 100 %، ومنها من يكون رأسمالها مختلط بين الدولة الجزائرية ودول أجنبية أخرى .

▪ **ملائكة الأعمال (Business Angel)** يستثمرون بنفس طريق شركات رأس مال المخاطر لكن بصفتهم أفراد عادة ما يكونون الأثرياء الذين لديهم خلفية تجارية أو مقاولين سابقين وغالبا ما يستثمرون أموالهم بشكل فردي أو بالشراكة فيما بينهم في شكل جمعيات، عادة ما تكون استثماراتهم في المرحلة الأولية من حياة المؤسسة الناشئة يرغبون في تقديم

<sup>1</sup> المادة 171 ،قانون رقم 21-16 ،المتضمن قانون المالية لسنة 2022،المؤرخ في 30 سبتمبر 2021 ،الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية،العدد 89 الصادرة في 30-02-2021،ص 43.

تمويل للحصول على عوائد ربحية ولكن أيضا لتقديم خبراتهم التسييرية والاستشارية واستغلال شبكة علاقاتهم لصالح المؤسسات الناشئة والمقاولين المبتدئين.

▪ **التمويل الجماعي ( Crowdfunding, financement participatif )** وسيلة

تمويل مستحدثة تستخدم الانترنت كوسيلة للوساطة بين المقاولين الباحثين عن التمويل والأفراد الراغبين في دعمهم والاستثمار وهذا عبر منصات منشأة خصيصا لهذا الغرض ألا وهو جمع مبالغ مالية ( قد تكون أحيانا منخفضة جدا ومن طرف كبير من الأفراد لمساعدة المقاولين ) ومن أشهرها نجد منصة (KickStater) الأمريكية.<sup>1</sup>

▪ **اجهزة الاستثمار المدعومة من الحكومات:** وهي عبارة عن صناديق استثمارية تنشئها الحكومات من أجل دعم المؤسسات الناشئة التي لا تستطيع الاستفادة من تمويل المصادر الأخرى التي عادة ما تكون ملكيتها تابعة للقطاع الخاص .

▪ **سوق الأوراق المالية العامة** قد يكون الحصول على إدراج في سوق الأوراق المالية العامة هو الخطوة المنطقية النهائية لشركة سريعة النمو لتمويل نموها المستمر هذا ببيع حصص من رأسمالها إلى مستثمرين من المؤسسات العمومية والمستثمرين من القطاع الخاص للحصول على تمويل إضافي كما يصبح الحصول على تمويل الديون أسهل أيضا من خلال الإدراج العام ويمكن حتى أن يتم الاستحواذ عليها من طرف الشركات الأخرى العمومية كانت أو خاصة، يتم اللجوء إلى هذه السوق عادة في مراحل النضج من دورة حياة المؤسسة الناشئة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بللعا أسماء، التمويل الجماعي آلية مبتكرة لزيادة فرص تمويل الشركات الناشئة، إشارة إلى منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة المجلد 05، العدد 02، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر ص50.

<sup>2</sup> بسوح منى، وآخرون واقع وأفاق المؤسسات الناشئة في الجزائر حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، الجزائر، المجلد 07، العدد 03 جانفي 2021، 420.

■ **الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقولالية** ما يصطلح عليها سابقا بالوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب وهي هيئة عمومية ذات طابع خاص، موضوعة تحت وصاية وزير اقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة والمؤسسات المصغرة، تتكفل الوكالة بتسيير جهاز ذو مقاربة اقتصادية بهدف مرافقة حاملي المصغرة بمختلف أصنافهم لإنشاء وتوسيع مؤسسات مصغرة في مجال إنتاج السلع والخدمات قصد خلق الثروة ومناصب العمل كما تسعى الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقولالية إلى ترقية ونشر الفكر المقولالي، وتمنح إعانات مالية وامتيازات جبائية خلال مراحل المرافقة .

شروط التأهيل للاستفادة من تمويل الوكالة يمكن إجمالها في (04) أربعة شروط أساسية هي أن يتراوح سن حامل المشروع ما بين 18 و55 سنة أن يكون حامل المشروع ذوي شهادة أو تأهيل مهني أو له مهارات معترف بها أو أي وثيقة مهنية أخرى

أن يقدم حامل المشروع مساهمة شخصية مطابقة لأحد صيغ التمويل المختارة أن لا يكون حامل المشروع قد استفاد من إعانة لا استحداث نشاط ما من مختلف أجهزة الدعم

■ **الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر** ظهر القرض المصغر لأول مرة في الجزائر سنة 1999 إلا أنه لم يعرف النجاح الذي كانت تتوخاه السلطات العمومية منه، بسبب ضعف عملية المرافقة أثناء مراحل إنضاج المشاريع ومتابعة انجازها، وقد تبين ذلك من خلال الملتقى الدولي الذي نظم ديسمبر 2002 حول موضوع تجربة القرض المصغر في الجزائر وبناء على التوصيات المقدمة خلال هذا المجتمع، الذي ضم عددا معتبرا من الخبراء في مجال التمويل المصغر، تم إنشاء الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بموجب المرسوم التنفيذي رقم 04-14 المؤرخ في 22 جانفي 2004 المعدل، كما أصبحت الوكالة مؤخرا تحت وصاية وزارة اقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة والمؤسسات المصغرة .

شروط التأهيل للاستفادة من القرض المصغر تتمثل في :

- ✓ بلوغ سن 18 سنة فما فوق ،مع إثبات مقر الإقامة
- ✓ عدم امتلاك دخل أو مداخيل غير ثابتة ومنظمة
- ✓ التمتع بمهارة مهنية تتوافق مع النشاط المرغوب إنجازه
- ✓ عدم الاستفادة من مساعدة أخرى لإنشاء، نشاط ما .
- ✓ القدرة على دفع المساهمة الشخصية التي تقدر ب 1 من الكلفة الإجمالية للنشاط .
- ✓ دفع الاشتراكات لصندوق الضمان المشترك للقروض المصغرة
- ✓ الالتزام حسب جدول زمني محدد بتسديد القرض البنكي ومبلغ السلفة بدون فوائد للوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر.<sup>1</sup>

**الصندوق الوطني للتأمين على البطالة** منذ تاريخ إنشائه سنة 1994 كمؤسسة عمومية لضمان الاجتماعي (تحت وصاية وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي ) تعمل على تخفيف الآثار الاجتماعية المتعاقبة الناجمة عن تسريح العمال الأجراء في القطاع الاقتصادي وفقا لمخطط التعديل الهيكلي ،عرف الصندوق الوطني لتأمين عن البطالة (03) آليات منفذة هي

التأمين عن البطالة

جهاز دعم إحداث النشاطات وتوسيعها من طرف البطالين ذوي المشاريع البالغين من العمر 30-50 سنة. جهاز تشجيع ودعم ترقية الشغل .

تخفيض فوائد القروض البنكية تخفيض نسب الرسوم الجمركية

الإعفاء الضريبي وشبه الضريبي

<sup>1</sup> حرنان نجوى ،بركان عماد ،الابتكار التسويقي للمؤسسات الناشئة ،ملتقى وطني ،تمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر واقع وأفاق ،جامعة عباس لغرور خنشلة ،08ديسمبر 2022 ،صص 11 ،14.

الإستفادة من قرض غير مكافئ (بدون فائدة) ممنوح من طرف الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة.<sup>1</sup>

### الصندوق الوطني لتمويل المؤسسات الناشئة.

أوضح الرئيس عبد المجيد تبون في كلمة ألقها خلال افتتاح الندوة الوطنية لتمويل المؤسسات الناشئة "ألجري ديسرايت" 2020 أن هذه الألية التمويلية الجديدة ستمكن الشباب أصحاب المشاريع من تفادي البنوك وما ينجر عنها من ثقل بيروقراطي من خلا هذه الوسيلة التي تتمتع بالمرونة التي تتطلبها المؤسسات الناشئة وباعتبار المؤسسة الناشئة قطاع واعد يجب ترفيقته ودعمه، تم إنشاء حساب تخصيص يحمل رقم 150-302 بعنوان صندوق دعم وتطوير المنظومة الاقتصادية للمؤسسات الناشئة، يكون الوزير المكلف بالمؤسسات الناشئة الأمر الرئيسي بصرفه، وذلك بموجب المادة 68 من القانون رقم 20-07 المعدلة والمتممة لأحكام المادة 131 من القانون رقم 19-14 المتضمن قانون المالية لسنة 2020.<sup>2</sup>

#### 4.4 :أفاق تمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر

تتطلع الدولة الجزائرية مستقبلا إلى تعزيز النظام البيئي للمؤسسات الناشئة أكثر، من خلال توفير مناخ عمل جيد وشامل يضمن لهذه المؤسسات الاستمرارية وتثبيت أقدامها داخل الاقتصاد الجزائري حتى تكون أحد الاستراتيجيات الحديثة والبديلة المكونة للثروة، وعليه تعمل الجزائر في المستقبل وفي إطار تمويل المؤسسات الناشئة على تبني وتجسيد العديد من المبادرات والآليات التي من شأنها أن تساهم بشكل كبير في سد فجوة التمويل الخاصة بهذه

<sup>1</sup> حرنان نجوى،بركان عماد،مرجع نفسه،ص 14.

<sup>2</sup> قانون رقم 19-14، مؤرخ في 11 ديسمبر 2019، يتضمن قانون المالية لسنة 2020، الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية، العدد 81، الصادر في 30 ديسمبر 2019، ص 48.

المؤسسات وتتمثل هذه المبادرات والآليات في: توقيع اتفاقية بين المسرع العمومي للمؤسسات الناشئة "ألجيريا فانتر" وصندوق الاستثمار الجزائري

في إطار الجهود الرامية لتوفير وتعزيز فرص التمويل للمؤسسات الناشئة في الجزائر مستقبلا، وبحضور كل من وزير المالية السيد عبد الرحمان راوية، وكذا وزير اقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة والمؤسسات المصغرة السيد ياسين المهدي وليد بالإضافة إلى المدير العام للصندوق الاستثمار الجزائري كمال نصري في 10 ماي 2022، وقع المسرع العمومي للمؤسسات الناشئة "ألجيريا فانتر" والمدير العام للصندوق الاستثمار الجزائري على اتفاقية تستفيد بموجبها المؤسسات الناشئة في الأفق القريبة من التمويل في مختلف مراحل تطورها ابتداء من إنشائها وانطلاقها وحتى تسريعها الذي يمكن أن يصل إلى إدخالها البورصة، وفي هذا الصدد أكد السيد ياسين المهدي وليد أن هذه الإتفاقية تستهدف على وجه الخصوص المؤسسات الناشئة التي تمثل فائدة للاقتصاد الوطني والتي تتحكم في ميادين تكنولوجية مهمة من أجل مرافقة رواد الأعمال المحتملين ومن جهته أوضح المدير العام لألجيريا فانتر السيد علي زروقي، أن ما يبرر توقيع هذه الاتفاقية مع صندوق الاستثمار الجزائري، أن هذا الأخير قادر على منح تمويل يصل إلى مليار دج وهو الأول في أفريقيا بالنسبة للتمويل العمومي، في حين اعتبر السيد عبد الرحمان راوية أن صندوق الاستثمار الجزائري سنة بعد سنة بإمكانه رفع الأموال التي يضخمها في تمويل الاقتصاد الوطني لاسيما من خلال المؤسسات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

**إدراج المستثمرين الخواص كمولين للمؤسسات الناشئة في الجزائر**

على هامش حفل استحداث الصندوق الوطني لتمويل المؤسسات الناشئة بالجزائر العاصمة في 03 أوت 2022، أكد وزير المالية ( الوزير الأول حاليا) أيمن بن عبد الرحمان أن المستثمرين الجزائريين مدعوون للمشاركة في تمويل المؤسسات الناشئة مثلما هو الحال

ببلدان أخرى عبر العالم، حيث دعا وزير المالية المستثمرين ومختلف أصحاب رؤوس الأموال إلى دعم المؤسسات الناشئة من خلال تمويلها قصد السماح لها ببروزها وولوجها السوق الوطنية والدولية، وفي هذا الصدد صرح الوزير قائلاً أدعو المستثمرين وأصحاب رؤوس الأموال إلى تمويل هؤلاء الشباب مضيفاً أن أكبر المؤسسات عبر العالم كانت من قبل مؤسسات ناشئة تمت مرافقتها وتمويلها من طرف المستثمرين كما يضيف لا يمكن للقطاع الخاص تلبية جميع الحاجيات كما أن القطاع الخاص له دور لعبه في دعم المؤسسة الناشئة الجزائرية.<sup>1</sup>

### استغلال الصناديق الولائية الاستثمارية .

بناء على مخطط عمل الحكومة، توصل الصندوق الجزائري للمؤسسات الناشئة في 23 أوت 2022، إلى اتفاقية مع المديرية العامة للخزينة والتسيير المحاسبي للعمليات المالية للدولة من أجل استغلال الصناديق الولائية الاستثمارية لصالح المقاولين الشباب في كل ولايات الوطن بقيمة 58 مليار، ما يعني 1 مليار دج لكل ولاية، حيث أكد السيد حناشي مدير الصندوق الوطني لتمويل المؤسسات الناشئة أن هذه المرحلة الجديدة في مسار الصندوق العمومي الاستثماري الأول في الجائر لصالح المؤسسات الناشئة تمثل قوة دافعة للنظام البيئي للمقولاتية والابتكار في الجزائر مستقبلاً.

### إنشاء سوق ببورصة الجزائر خاص بتمويل المؤسسات الناشئة.

على هامش العدد الأول من منتدى "وهران اقتصاد" الذي ينظمه مجلس التعاون والمتابعة في البحث والتنمية الاقتصادية التابع لمركز البحث العلمي والتقني في علم الإنسان الاجتماعي والثقافي لوهران الذي نظم يوم الأربعاء 30 نوفمبر 2022، ذكر السيد يزيد بم موهوب المدير العام لبورصة الجزائر، أن بورصة الجزائر تحضر لمشروع إنشاء سوق

<sup>1</sup> حرنان نجوى، بركان عماد، مرجع سبق ذكره، ص 15.

خاصة على مستوى البورصة تهتم بتمويل المؤسسات الناشئة تضاف إلى السوقين الموجودتين حاليا بهذه المؤسسة المالية والخاصة بتمويل المؤسسات الكبيرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وأوضح أن بورصة الجزائر حاليا تعمل على الاستفادة من البيئة الاقتصادية الجديدة بالجزائر بفضل الإصلاحات العميقة التي شرعت فيها السلطات العليا للبلاد بتطوير أدوات التمويل خارج الإطار البنكي للاستفادة من الإمكانيات التي تتوفر عليها السوق وتشجيع المؤسسات وخاصة الناشئة منها على ترسيخ نفسها في السوقين الداخلي والخارجي وزيادة حصتها فيهما من خلال تنويع خدمات البورصة واستقطاب عدد أكبر من المؤسسات للدخول إليها .

وفي هذا السياق سوف يسمح استحداث سوق مالي خاص بالمؤسسات الناشئة في الجزائر لجميع الفاعلين في المجتمع (مؤسسات سواء عمومية أو خاصة، أفراد... إلخ) بالإستثمار في هذا النوع من المؤسسات وعدم اقتصرها فقط على مصادر تمويل معينة، وعليه يجب تكثيف الجهود أكثر في حالة ما تم فعليا استحداث هذا السوق كآلية لتداول الأوراق المالية الخاصة بالمؤسسات الناشئة ،حيث يجب أن يكون فعال ونشط أكثر من خلال تقديم آليات ومقترحات استراتيجية تساهم بشكل كبير في ذلك خاصة في ظل التجربة الفاشلة حتى الآن للسوق المالي البديل الخاص بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذي يشهد حالة من الركود التام منذ إنشائه<sup>1</sup>.

#### 4 . 5 :أهداف تمويل المؤسسات الناشئة .

تتميز عملية تمويل المؤسسات الناشئة بمجموعة من الخصائص تؤهلها على تحقيق الأهداف المرجوة من إنشاء هذا النوع من المؤسسات والتي تتمثل في

✓ توفير السيولة الضرورية للمشروع الاستثماري بالإمداد بالتجهيزات اللازمة.

<sup>1</sup> حرنان نجوى ،بركان عماد،مرجع سبق ذكره،ص16.

- ✓ تسهيل مختلف التدفقات النقدية والمالية بين مختلف الأعوان الاقتصادية بضمان توظيف الموارد خاصة فيما بين الهيئات المالية، والأعوان الاقتصادية الأخرى وتغطية جزء كبير من التكاليف المشروع الاستثماري .
- ✓ تلزم الصناعة للتمويل التجاري ووجود أطراف تنظم المخاطر البنكية ويضبطها وكلا التأمين ضد العجز عند السداد وضمان الحسابات .
- ✓ تحريك عجلة الاقتصاد وتحسين الإنتاج والرفع من الإنتاجية والارتقاء إلى مستوى العالمية .
- ✓ التنوع في النشاطات البنكية والاستجابة بشكل أسرع لطلبات الزبائن.
- ✓ رفع القدرات التصديرية للمؤسسات عن طريق دعم المؤسسات الناشئة وتمويلها.<sup>1</sup>

## 5 . إجراءات إنشاء المؤسسات الناشئة في الجزائر

في إطار دعم حركية إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية المقولانية في الجزائر ،تم تعزيز بيئة هذه المؤسسات باستحداث لجنة وطنية تحت وصاية الوزير المكلف بالمؤسسات الناشئة تسمى اللجنة الوطنية لمنح العلامة تتكفل بمنح العلامة تتكفل بمنح علامة "مؤسسة ناشئة" علامة "مشروع مبتكر " علامة "حاضنة أعمال " تتشكل هذه اللجنة من ممثلي عدة وزارات لها علاقة مباشرة بالأنشطة الاقتصادية والتطور التكنولوجي والبحث العلمي غير أنه لم يتم منحها الشخصية المعنوية والاستقلال المالي مما يجعلها مصلحة مركزية من مصالح الوزارة الوصية تتكفل بتقديم الخدمة عمومية على مستوى الوطني لصالح المؤسسات الناشئة والمشاريع المبتكرة وحاضنة الأعمال.

<sup>1</sup> قمرى زينة ،بالشعور شريفة،"تحديات المؤسسات الناشئة الخضراء"،ملتقى دولي،الابتكار الأخضر مفتاح نجاح المؤسسات الناشئة من العلوم التطبيقية إلى عالم الأعمال ،جامعة محمد خيضر بسكرة ،10،09 مارس 2020ص 12.

بحسب المرسوم التنفيذي رقم 20-254 مؤرخ في 27 محرم عام 1442 الموافق 15 سبتمبر سنة 2020، يتضمن إنشاء لجنة وطنية لمنح علامة "مؤسسة ناشئة" و "مشروع مبتكر" و "حاضنة أعمال"

1.5 :شروط منح علامة "مشروع مبتكر".

المادة 16 يمكن كل شخص طبيعي أو مجموعة أشخاص طبيعيين أن يطلبوا علامة "مشروع مبتكر" على أي مشروع ذي علاقة بالابتكار.

المادة 17 يتعين على كل شخص طبيعي أو مجموعة أشخاص طبيعيين راغبين في الحصول على علامة "مشروع مبتكر" إيداع طلب عبر البوابة الإلكترونية الوطنية للمؤسسات الناشئة، مرفقا بالوثائق الآتية

- عرض حول المشروع وأوجه الابتكار فيه .
- العناصر التي تثبت الإمكانيات الكبيرة للنمو الاقتصادي .
- المؤهلات العلمية أو التقنية وخبرة الفريق المكلف بالمشروع .
- عند الاقتضاء، كل وثيقة ملكية فكرية وأي جائزة مكافأة متحصل عليها.

المادة 18 يتم الرد على كل طلب للحصول على علامة "مشروع مبتكر" في أجل أقصاه ثلاثون (30) يوما، ابتداء من تاريخ إيداعه.

كل تأخر في تقديم جزء من الوثائق المطلوبة، يتوقف هذا الأجل، وعلى صاحب الطلب تقديم الوثائق الناقصة في أجل خمسة عشر (15) يوما، ابتداء من تاريخ إخطاره من طرف اللجنة الوطنية، تحت طائلة رفض طلبه.

المادة 19 تمنح علامة "مشروع مبتكر"، للشخص الطبيعي أو مجموعة من الأشخاص الطبيعيين، لمدة سنتين (02) قابلة لتجديد مرتين (02) حسب الأشكال نفسها .

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

ويمكن اللجنة الوطنية إعادة النظر في هذا القرار ،بناء على طلب مبرر من صاحب الطلب ويتم إخطاره بالإجابة النهائية إلكترونيا في أجل لا يتجاوز ثلاثين (30) يوما، ابتداء من تاريخ إيداع طلبه.

المادة 20 تنشر قرارات منح علامة "مشروع مبتكر" في البوابة الإلكترونية الوطنية للمؤسسات الناشئة<sup>1</sup>



<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي رقم 254/20 المؤرخ في 27 محرم 1442 الموافق لـ 15 سبتمبر 2020 ،المتضمن لإنشاء لجنة وطنية لمنح "علامة مؤسسة ناشئة " "علامة مشروع مبتكر" و"حاضنة أعمال"، وتشكيل مهامها وتشكيلتها وسيرها ،الجريدة الرسمية العدد 55 ،المؤرخة في 3 صفر 1442 الموافق لـ 21 سبتمبر 2020 ،ص12.



### الشكل رقم (11) : يمثل علامة مشروع مبتكر

#### 2.5 : شروط منح علامة "مؤسسة ناشئة"

المادة 11 تعتبر "مؤسسة ناشئة" كل مؤسسة خاضعة للقانون الجزائري، وتحترم المعايير الآتية :

- 1) يجب أن لا يتجاوز عمر المؤسسة ثماني (08) سنوات.
- 2) يجب أن يعتمد نموذج أعمال المؤسسة على منتجات أو خدمات أو نموذج أعمال أو أي فكرة مبتكرة .
- 3) يجب أن لا يتجاوز رقم الأعمال السنوي المبلغ الذي تحدده اللجنة الوطنية.
- 4) أن يكون رأس مال الشركة مملوكا بنسبة 50% على الأقل، من قبل أشخاص طبيعيين أو صناديق واستثمار معتمدة أو من طرف مؤسسات أخرى حاصلة على علامة "مؤسسة ناشئة" .
- 5) يجب أن تكون إمكانيات نمو المؤسسة كبيرة بما فيه الكفاية.
- 6) يجب ألا يتجاوز عدد العمال 250 عاملاً.

**المادة 12** يتعين على المؤسسة الراغبة في الحصول على علامة "مؤسسة ناشئة" ،تقديم

طلب عبر البوابة الإلكترونية الوطنية للمؤسسات الناشئة ،مرفقا بالوثائق الآتية

- ✓ نسخة من السجل التجاري وبطاقة التعريف الجبائي والإحصائي.
- ✓ نسخة من القانون الأساسي للشركة .
- ✓ شهادة الانخراط في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية (CASNOS).
- ✓ نسخة من الكشوف المالية للسنة الجارية .
- ✓ مخطط أعمال المؤسسة مفصلا .
- ✓ المؤهلات العلمية والتقنية والخبرة لمستخدمي المؤسسة.
- ✓ عند الاقتضاء ،كل وثيقة ملكية فكرية وأي جائزة أو مكافأة متحصل عليها.

**المادة 13** يتم الرد على كل طلب للحصول على علامة "مؤسسة ناشئة" في أجل أقصاه

(30) يوما ،ابتداء من تاريخ إيداع الطلب. كل تأخر في تقديم جزء من الوثائق المطلوبة

يتوقف هذا الأجل ،وعلى صاحب الطلب تقديم الوثائق الناقصة في أجل خمسة عشر (15)

يوما ،إبتداء من تاريخ إخطاره من طرف اللجنة الوطنية ،تحت طائلة رفض طلبه .

**المادة 14** تمنح علامة " مؤسسة ناشئة" للمؤسسة لمدة أربع (04) سنوات قابلة للتجديد مرة

واحدة (01)حسب الأشكال نفسها،وفي حالة رفض طلب ما ،فإنه يتعين على اللجنة الوطنية

تبرير قرار الرفض ،وإخطار صاحب الطلب بذلك إلكترونيا ويمكن اللجنة الوطنية إعادة

النظرة في هذا القرار، بناء على طلب مبرر من صاحب الطلب ويتم إخطاره بالرد النهائي

إلكترونيا في أجل لا يتجاوز ثلاثين (30) يوما ،ابتداء من تاريخ إيداع طلبه .

المادة 15 تنشر قرارات منح علامة "مؤسسة ناشئة" في البوابة الإلكترونية الوطنية للمؤسسات الناشئة.<sup>1</sup>



الشكل رقم (12) : يمثل علامة مؤسسة ناشئة

3. 5 نماذج عن مؤسسات ناشئة رائدة فل الجزائر .

مؤسسة "تاك غراف" للصحة الإلكترونية .

تعود بوادر تاك غراف كتجربة جزائرية بالكامل إلى مؤسسها فيصل دوس، بلال دوداح، وسامي شقعار، تقدم حلول مبتكرة في مجال الصحة، الجهاز عبارة عن سوار يتم تثبيته على يد المريض، ليقوم بتحليل تفضي إلى معرفة كمية المخدر التي يجب أن يتناولها المريض قبل الخضوع للعملية الجراحية .

حصلت على الجائزة الأولى الابتكار للصحة الإلكترونية بمعرض "أوفيسين إكسبو" الدولي .

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي رقم 254/20، مرجع نفسه صفة 11.

"شركة يسير "

تعود بوادر شركة يسير كتجربة جزائرية بالكامل إلى مؤسسيها ومطوري برامجها ويرجع فضل تأسيسها إلى الصديقين مهدي يطو ونور الدين طيبي، حيث بدأت الشركة نشاطها في جانفي 2017 وقدمت نسختها التجريبية لتطبيق يسير للنقل في جويلية 2017، أما النسخة التجارية فقد كانت في سبتمبر 2017، أما النسخة التجارية فقد كانت في سبتمبر 2017 أختص نشاطها في البداية على تقديم خدمة نقل مبتكرة يمكن استخدامها عن طريق الهاتف الذكي في أي مكان وفي أي وقت حيث تسمح للجميع بحجز سائق والتحرك بأمان وترفع شعار سائق سعيد، راكب سعيد ومازالت في توسع مستمر من حيث أنشطتها ، قامت بتأسيس بشركات فرعية تتعلق بالتجارة الإلكترونية ، توصيل المنتجات والإطعام السريع وكذا استحداث منصة انترنيت للإنتاج السينمائي.

"واد كنيس"

شركة جزائرية تأسست سنة 2006 على يد مجموعة من الأشخاص هشام سودة، أمين بن موفق، جميل الدين ديب، مهدي مونس بوزيد، هي شرك مختصة في إعلانات البيع والشراء عبر الانترنت توفر حلولا للمجتمع الجزائري لبيع السلع وشرائها أين يعتبر سوق افتراضية جزائرية، ويتلقى زيارات يومية تفوق 800 ألف زائر بعد نجاحها عملت على تأسيس مواقع أخرى كموقع autobip و cvite<sup>1</sup>.

نماذج لشركات ناجحة عالميا .

شهد العالم العربي إنجازات مبشرة إلى حد كبير في عالم ريادة الأعمال، حيث حققت العديد من الشركات الناشئة العربية على مدار السنوات الماضية إنجازات أهلتها للحصول على

<sup>1</sup> <https://WWW.aps.dz> le 20-05-2024. برنامج تحدي الشركات الناشئة في الجزائر

جولات تمويلية كبرى ومن ثم تنفيذ خطط طموحة من التوسع الإقليمي خارج الإطار المحلي ربما أكثرها شهرة على المستوى الإعلامي صفقة الإستحواذ الضخمة لأمازون على "سوق دوت كوم" مروراً إلى جمع شركة "كريم" (Careem) لنصف مليار دولار كإستثمارات من قبل مجموعات إستثمارية مختلفة، ومن هذا المنطلق سوف نتطرق في هذا المحور إلى الأهم أقوى الشركات العربية الناشئة من حيث التمويل .

**شركة فتشر للطرود الذكية** هي شركة ناشئة تختص في خدمات الشحن أسست في عام 2012 حين أجمع ثلاثي رواد الأعمال إدريس الرفاعي وعمر يغمور وجوري علجوني على هدف واحد وهو تأسيس شركة ناشئة تعمل في مجال تسيير عمليات شحن الطرود والطلبات عبر إستخدام تطبيق يتم تحميله على الهواتف الذكية، هذه الفكرة جاءت بالأساس بسبب رصد ثغرة واضحة في أنظمة توصيل البريد حول العالم، مما جعلها منفذا ممتازا لعمل مشروع ريادي يحقق نجاحا كبيرا في المنطقة، حيث كانت فكرة مشروع تركز بشكل كامل على التبسيط لا داعي للدخول في عملية إنتظار طويلة، ثم تواصل بين شركة الشحن ومندوبي التوصيل من ناحية، وبين العميل من ناحية أخرى عبر الهاتف لا إتصالات لتحديد العنوان، أي أن التطبيق يهين كل أدوات تسليم وإرسال الطرود وتحديد العناوين بدقة عبر الخرائط، وتوصيل الطلبات إلى العملاء مباشرة بغض النظر عن أماكن وجودهم، ودون الحاجة إلى إجراءات إتصالات هاتفية، حيث تتجلى أهم نجاحات هذه الشركة فيما يلي

- بعد عام واحد من إطلاق شركة "فينتشر" ويقدم عام 2013 حصلت الشركة على أول تمويل لها بقيمة 1.5 مليون دولار .
- إستطاعت الشركة بحلول عام 2015 الحصول على إستثمار كبير قيمته 11 مليون دولار من "وادي السليكون" ومن عدة مستثمرين أهمهم NEA وفينشرز موبايلى .

- وفي عام 2016 أطلقت الشركة خدم التي تتيح للمستخدمين بيع منتجاتهم ومشغولاتهم الحرفية بسهولة عبر الأنترنت .
  - في عام 2016 أطلقت الشركة خدمة التي تتيح للمستخدمين بيع منتجاتهم ومشغولاتهم الحرفية بسهولة عبر الأنترنت .
  - بقدوم عام 2017 إرتفع عدد المستثمرين في الشركة إلى 13 مستثمرا، بإجمالي إستثمارات قدرت بنحو 52 مليون دولار بحسب "فوريس" ما يجعلها تحتل المركز الأول في قائمة "فوريس" لأفضل 100 شركة عربية ناشئة لهذا العام .
  - اليوم يتجاوز فريق عمل الشركة نحو الألف موظف، وتقوم بعمل توسعات كبرى في منطقة الخليج ومصر، وتعترم المزيد من التوسعات في أسواق الشرق الأوسط وإفريقيا.<sup>1</sup>
- شركة هوليداي مي للسفر والسياحة** بوابة سفر إلكتروني متكاملة ،مؤسسة ناشئة تأسست على يد رائد الأعمال الهندي غيتبهالا، وديغ فيجاي براتاب، ورائد الأعمال السعودي منصور بن ماضي، وبدأت أعمالها في منطقة الشرق الأوسط في عام 2014، حيث تستهدف دعم وسائل السفر والسياحة من وإلى دول الخليج وعلى رأسها كل من الإمارات والسعودية، ومن أكثر بوابة السفر الإلكترونية نموا في منطقة الشرق الأوسط في السنوات الأخيرة ،وتوفر مجموعة حلول وحقائب متنوعة للسفر، خصوصا مع إنفتاح السعودية على مفاهيم سياحية أكبرا تنفيذيا لرؤية 2030 التي تستهدف فتح الأبواب لمختلف أنواع السياحة والترفيه جنبا إلى جنب مع السياحة الدينية، مما يجعل المنطقة ككل على أعتاب حركة سفر وتنقل وسياحة أكبر في السنوات التالية، الأمر الذي يدعم بدوره حركة تأسيس بوابة السفر والسياحة الإلكترونية .

<sup>1</sup> رضاني مروة، بوقرة قريمة،مرجع سبق ذكره ص ص 281، 282.

هذا الإتجاه كان سببا في حصول الشركة على دعم تمويلي كبير على مدار السنوات الثلاثة التي تلت تأسيسها وبدء نشاطها في منطقة الشرق الأوسط، حيث استطاعت الشركة تأمين تمويل أولي من مجموعة " الصانع القابضة " بقيمة 04 ملايين دولار في نفس سنة تأسيسها، ومن ثم توالى الجولات التمويلية ليصل إجمالي التمويل التي حصلت عليه الشركة حتى الآن 24 مليون دولار من أكثر من مستثمر، على رأسها مجموعة "الصانع" ومؤسسة "أكسيلبارتنرز" وغيرها من مؤسسات الاستثمار والتمويل، الشركة مقرها في الإمارات ولديها مكاتب في السعودية والهند وتجاوز عدد موظفيها حاليا 85 موظفا موزعين على كافة مكاتبها .

شركة باي تابس للخدمات مالية إلكترونية شركة ناشئة تأسست في عام 2014 بواسطة رائد الأعمال السعودي عبد العزيز فهد الجوف بهدف تقديم خدمات للدفع الإلكتروني عبر الأنترنت بتسهيلات وسرعة كبيرة ملائمة لعمليات الدفع الرقمي المتنامية في السعودية والخليج على خطى شركة "باي بال" العالمية للخدمات المالية الإلكترونية، حيث حققت عدة نجاحات في الآونة الأخيرة أهمها

- الشركة بدأت أعمالها بتمويل ذاتي من مؤسسيتها، ثم حصلت على تمويل كبير من مؤسسة "واعد" الذراع الإستثماري لشركة " أرامكو " السعودية بالإستثمار فيها، ليصل إجمالي تمويل الشركة إلى 20 مليون دولار .
- إستطاعت "باي تابس" الحصول على العديد من المعاملات مع عدد من الشركات والبنوك والمؤسسات بعد إستثمار أرامكو، وتمكنت من إفتتاح عدد من المكاتب الإقليمية والعالمية خارج السعودية في البحرين والإمارات والهند.
- حازت باي تابس المركز الأول في تصنيف "فوربس الشرق الأوسط" لأفضل الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية لعام 2016، متقدمة عدة مراكز عن عام 2015 الذي

كانت فيه الشركة ضمن العشر اولائل أيضا ،ثم جاء عام 2017 لتحتل الشركة المركز الرابع في قائمة "فوربس" لأقوى 100 شركة عربية ناشئة.<sup>1</sup>

#### 4.5 : المعوقات التي تواجه إنشاء ونمو المؤسسات الناشئة .

رغم ما تتوفر عليه الجزائر من إمكانيات في مجال إنشاء المؤسسات الناشئة إلا أنها تواجه العديد من المعوقات:

**المعوقات المؤسسية والتنظيمية** تتعلق هذه المعوقات باللوائح والتشريعات والقوانين والبنية التحتية التي تؤثر على بيئة تكلفة الأعمال بشكل عام، بحيث تتمثل المعوقات التنظيمية والتشريعية في التعقيد في إجراءات إنشاء المؤسسات الناشئة، وصعوبة الحصول على التراخيص الرسمية لها، حيث تعاني المؤسسات الناشئة من مشكلة تعدد الجهات التفتيشية والرقابية (الاقتصادية، الصحية، الضمان الاجتماعي، الدوائر الضريبية والجمركية ...إلخ) بالإضافة إلى غياب التنسيق بين هذه الجهات وبين الجهات الناضمة للمؤسسة الناشئة في حال وجدت ،الا أن المؤسسات الناشئة في القطاع الرسمي تتأثر أكثر من غيرها بالمعوقات المؤسسية نظرا إلى أن تلك المؤسسات لا تمتلك الإمكانيات التي تمتلكها المؤسسات الكبيرة لتجاوز تلك العقبات أو التعامل معها، بينما لا تلتزم المؤسسات العاملة في القطاع غير الرسمي بالقوانين والقواعد الرسمية السائدة .

**المعوقات التمويلية** تعتبر المعوقات التمويلية أهم المعوقات التي تعاني منها المؤسسات الناشئة والتي تتجلى في صعوبة فرص الحصول على التمويل الخارجي المناسب، بمختلف أشكاله سواء كان تمويل بذرة للبدء بإطلاق الشركة أو تمويل تسريع لزيادة النمو بمعدل أسرع

<sup>1</sup>رمضاني مروة، بوقرة قريمة،مرجع سبق ذكره ص ،283.

ولحسن الحظ بدأت تظهر مبادرات وشركات استثمار مخاطر وحتى مسرعات نمو ولو بشكل تدريجي إلا أنه لا يكفي ذلك بل الغرض<sup>1</sup>.

### المعوقات المرتبطة بقدرات المؤسسة .

يتمثل ضعف القدرات الداخلية للمؤسسات الناشئة بشكل رئيسي في ما يلي :

- ✓ الخبرات المحدودة لأصحاب المشاريع .
- ✓ رواد أعمال بدون خبرة .
- ✓ عدم توفر المهارات اللازمة في أسواق العمل المحلية .
- ✓ استهداف الأسواق المحلية المشبعة وضعف إمكانيات التصدير والتعامل مع الأسواق الخارجية .
- ✓ قلة الإلمام بطبيعة الأسواق الداخلية والخارجية .
- ✓ انحصار نطاق نشاطها في مجموعة صغيرة من الموردين والعملاء .
- ✓ ضعف القدرة على الترويج للابتكارية الجديدة .
- ✓ التخلف التقني وعدم مواكبة التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال العالمية .
- ✓ غياب الثقافة المقولانية لدى الفرد الجزائري، خاصة مع نقص جانب الإعلام والإشهار ،علما بأن هذا النوع من المؤسسات لا يزال في طور التعريف والإنشاء.
- ✓ صعوبة التأقلم مع التطورات الحاصلة في الجانب التكنولوجي خاصة ما تعلق منها بالتجارة الإلكترونية، وهو ما أدى إلى تسهيل عمليات الاتصال في أداء المعاملات الاقتصادية الدولية وسمح باتساع الأسواق وزيادة المناسبة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> أحمد حسين المشهراوي، وسام أكرم الرملاوي، أهم المشاكل والمعوقات التي تواجه تمويل المشروعات الصغيرة الممولة من المنظمات الأجنبية العاملة في قضاة من وجهة نظر العاملين فيها ،مجلة جامعة الأقصى سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 19، العدد 02، يونيو 2015، ص 146.

<sup>2</sup> بالشعور شريفة ،مرجع سبق ذكره ،ص 422.

## خلاصة

تعتبر المؤسسات الناشئة قطاع حيوي بمثابة العمود الفقري للاقتصاد نظرا لأهميتها البالغة والدور التي تلعبه في تجسيد وضخ الابتكارات الجديدة في السوق بما يساهم في تحقيق أهدافها التنموية وتنمية اقتصادها، والجزائر اليوم كغيرها من الدول تبنتها في هذه الأونة الأخيرة وأصبحت تعتمد عليها كأحد الركائز الجديدة التي تساهم في خلق ثروة والانتقال بالاقتصاد الجزائري لذلك وجب الاهتمام بها وتمويلها وتسخير كافة الوسائل من أجل نجاحها واستمرارها .

الفصل الثالث: دراسة  
ميدانية على عينة من  
حاضنات الأعمال  
الجزائرية

## 1. دراسة ميدانية على حاضنة الأعمال الجامعية لجامعة 08 ماي 1945 :

## 1 : التعريف بالحاضنة الأعمال الجامعية لجامعة 08 ماي 1945

تعتبر عملية مرافقة المشاريع المقاولاتية للوصول إلى أهدافها هو النشاط الرئيسي الذي تمارسه حاضنة جامعة قالمة ، وتمارس نشاطاتها وفق هيكلها ومتطلبات بيئتها .

## 1.1 : تقديم الحاضنة

بالنسبة للجامعات الأخرى تعتبر أقدم حاضنة، تابعة لقطاع التعليم العالي والبحث العلمي، مقرها في جامعة "قالمة" بكلية سويداني بوجمعة ، تأسست في فيفري 2019 وتأخر انطلاق نشاطها الفعلي لسنة 2020 بسبب جائحة كورونا، حيث أنشئت في إطار عملية تعاون بين الجامعة والوكالة الوطنية لتنمية نتائج البحث العلمي والتنمية التكنولوجية حيث تهتم الحاضنة بعملية تزويد المبادرين والخبراء بالمعلومات اللازمة لنجاح المشروع وذلك في سبيل تذليل الصعاب أمام أصحاب المشاريع المقاولاتية من خلال تقديم الدعم لهم خاصة في المراحل الأولى، وتهدف استثمار المصادر المتوفرة لإنشاء ودعم استمرارية المؤسسات الناشئة وتطوير عملها لترقى إلى مستوى المؤسسات الناجحة التي تمثل نقطة الاقلاع والانطلاق الاقتصادي لتحقيق التنمية المستدامة .

تعتبر حاضنة جامعة "قالمة" كجزء من قطب الشغل والابتكار لجامعة قالمة الذي يجمع ستة هياكل لدعم البحث وتعزيز المقاولاتية والابتكار وهي

. مركز المسار المهني

. نادي البحث عن الشغل

. مرصد العلاقات ومراقبة التكامل المهني للخريجين

. دار المقولاتية

. مكتب نقل التكنولوجيا

. مركز دعم التكنولوجيا والابتكار

. حاضنة الأعمال

## 2.1 : هيكل الحاضنة

. يسير الحاضنة مدير ويشرف على نشاطاتها .

. فريق عمل يتكون من أساتذة، موظفين، إداريين، وعمال .

. مجلس تنسيقي مكون من مدير للحاضنة ممثل من أساتذة جامعيين وشريك اقتصادي (شركة بن عمر)، بالإضافة لمديري الحاضنة.

. يتولى رئيس خلية عمل ومتابعة القرار الوزاري 1275 عملية التنسيق والعمل مع مدير الحاضنة لتفقد برامج ومخطط العمل الذي يتم اعداده سنويا في بداية السنة الجامعية.

وللحاضنة فرعين :

. فرع هندسة إدارة الأعمال : مكلف ب :

. استقبال ومرافقة المشروع الابتكاري ذي الصلة المباشرة بالبحث .

. مساعدة صاحب المشروع على تحقيق فكرته.

. انتقاء واثبات امكانية تطبيق الفكرة في المدى البعيد.

. تقديم الدعم لأصحاب المشاريع في مجال التكوين ، الاستشارة ، التمويل ، مع مرافقة إلى غاية إنشاء المؤسسة.

. متابعة تطور المؤسسات الناشئة من طرف الحاضنة.

. فرع صيانة وأمن التجهيزات العلمية : مكلف ب :

. صيانة التجهيزات العلمية الموضوعة تحت تصرف الحاضنة.

. ضمان أمن الموقع والتجهيزات العلمية .

### 1 . 3 : انضمام المشاريع للحاضنة

يمكن الانضمام للحاضنة حاليا بطريقتين ويكون عبر خطوات ، كما توجد العديد من

المعايير التي يلزم توفرها في المشروع لكي يتم احتضانه .

#### 1 . 3 . 1 : خطوات الانضمام للحاضنة والحصول على المرافقة

يكون الانضمام للحاضنة عبر طريقتين

. الطريقة الأولى : الانتساب عبر القرار 1275 مشروع تخرج مؤسسة ناشئة وبعد تخرج

الطلبة حاملي المشاريع يتم مرافقة المشاريع ذات الاحتمالية العالية للنجاح .

. الطريقة الثانية : عبر مسابقة وطنية يشارك فيها جميع الفئات، طلبة جامعيين ، طلبة

تكوين مهني .. إلخ وتكون كالتالي :

. يتم نشر إعلان للمسابقة بأن يرسل المترشحون أفكارهم إلى البريد الإلكتروني الخاص

بالحاضنة .

. يتم الاختيار الأولى للأفكار من طرف اللجنة .

. يتم إرسال دعوات لأصحاب المشاريع التي يتم اختيارها في الاختيار الأولي ليقوم

المترشحون بتأكيد انضمامهم

. يلتحق المترشحون الذين تم اختيار مشاريعهم أوليا بالحاضنة لتلقي تدريب بخصوص

تقنيات عرض مشاريعهم لمدة 3 أيام.

. يتم طرح المترشحين لأفكارهم أمام اللجنة لتقوم بتقييمها واختيار المشاريع ، حيث تتكون اللجنة من مدير الحاضنة والمدرسين، ومتعاملين خارجيين.

. بعد الاختيار يصبح المشروع في مرحلة ما قبل الاحتضان التي تستمر لمدة ثلاثة أشهر ويتم تدريب حامله على الأسس الأولية للمقاولاتية والأعمال ويتم تجهيز مشروعه .

. بعدها يصبح المشروع في مرحلة الاحتضان ويستفيد من جميع الخدمات .

. تنتهي عملية المرافقة عند نضج المشروع ومزاوولته نشاطه بطريقة سليمة.

### 1.3.2 : معايير اختيار المشاريع التي سيتم مرافقتها

. يجب أن يحتوي المشروع على جانب ابداعي وابتكاري (غير تقليدي) .

. مؤهلات فريق المشروع العلمية والمهنية ومدى تناسبها مع طبيعة المشروع

. إمكانية نمو وتوسيع المشروع .

. الأثر الاقتصادي والاجتماعي للمشروع حيث تكون الأولوية للمشاريع ذات الطابع التنموي

المحلي للولاية والمشاريع التي تحقق التنمية عبر كامل الوطن .

. خلو نموذج الأعمال من الأخطاء ووضوحه ومطابقته لفكرة المشروع.

. المشاريع التي لديها نموذج أولي جاهز يكون لها أكثر حظوظ للانضمام للحاضنة.

. احتواء المشروع على جانب تكنولوجي فعال.

### 1.4 : مهام الحاضنة وخدماتها

في إطار ممارسة حاضنة جامعة قائمة نشاطها تقوم بعدة مهام وتوفر الكثير من الخدمات

والوسائل لحاملي المشاريع التي سوف نتطرق لها فيما يلي

#### 1.4.1 : المهام الأساسية للحاضنة

. استقطاب وانتقاء أصحاب الأفكار الإبداعية والمبتكرة.

. مرافقة واحتضان أصحاب الأفكار الإبداعية والابتكارية .

. زيادة فرص بقاء الشركات الناشئة وتدعيم عملية ريادة الأعمال .

- . التدريب والتكوين وتطبيق نموذج العمل التجاري
- . توفير فضاء للمرافقة والتأطير والاشراف والتدريب.
- . مرافقة الطلبة للحصول على علامة مشروع مبتكر للمشاريع المسجلة في إطار القرار 1275 ثم ربطهم بمصادر التمويل المختلفة.

#### 2.4.1 : خدمات الحاضنة

- . تقوم الحاضنة الجامعية "بقالمة" مختلف أنواع الاستشارات وخدمات المرافقة الأساسية للمشاريع على غرار جميع الحاضنات (الادارة ، اللوجستيات، التسويق.. إلخ) .
- . كما تقدم الدعم والخبرة التكنولوجية والعلمية من طرف المدربين المتواجدين بها.
- . إقامة شبكات الدعم مع وكالات الدعم ورجال الصناعة والممولين.
- . مساعدة المشاريع وتوجيههم للحصول على التمويل من (البنوك ، الصندوق الوطني لتمويل الاستثمار ، او المستثمرين).

- . تقديم الخبرة التقنية والعلمية وتطوير الجوانب الابداعية والابتكارية للمشاريع الأولية.
- . مرافقة المبتكرين في مختلف المجالات .

- . تمكن من الاستفادة من جميع الوسائل المتوفرة فيها.

#### 3.4.1 : الوسائل التي توفرها الحاضنة لحاملي المشاريع

- . قاعة التدريب
- . قاعة التكوين
- . أجهزة اعلام آلي
- . مكتب استقبال
- . قاعة محاضرات
- . مكاتب خاص بكل مشروع
- . مكان خاص لاستقبال زبائن المشاريع.

- . استديو سمعي بصري قيد الانشاء (ممول من برنامج سفير)
- . توفير إمكانية الاستعانة بالوسائل المتواجدة على مستوى جامعة قلمة في حالة الحاجة لها من طرف حامل المشروع.

### 1. 5 : مساهمات الحاضنة والمشاكل التي تواجهها

تسعى حاضنة جامعة قلمة إلى استقطاب المشاريع المقاولاتية الابداعية ومرافقتها لتصبح مؤسسات ناشئة ناجحة وخلال هذا المسعى قد تواجه بعض العقبات التي يجب تخطيها.

#### 1. 5. 1 : أبرز اتفاقيات الحاضنة

. قامت الحاضنة باتفاقية تعاون من خلال الجامعة مع المركز الجزائري للمقاولاتية الاجتماعية للعاصمة .

. اتفاقية مع المركز الجزائري للابتكار بعنابة .

. الانضمام إلى برنامج سفير عبر جامعة قلمة.

. عقد اتفاقية وشراكة مع الحاضنة ذات الطابع الثقافي والاجتماعي أوركيدس مع الجامعة يوم 16 مارس 2023، حيث تهدف للتعاون في المجال المقاولاتية والابتكار والتنسيق والتبادل بين الطرفين لمرافقة الشباب أصحاب المشاريع المبتكرة والمؤسسات الناشئة .

#### 1. 5. 2 : المشاكل التي تعاني منها الحاضنة

حاليا تعاني حاضنة جامعة قلمة من مشكلين رئيسيين هما :

. صغر الهيكل مقارنة بعدد المشاريع المنخرطة في إطار القرار ، حيث كان عدد كبير جدا مقارنة بهيكل الحاضنة .

. مشكل تمويل البحث، التمويل يكون غير كافي لإجراء البحوث المتعلقة بالمشاريع المنتسبة للحاضنة.

ضعف الاستثمار والتمويل للمؤسسات الناشئة.

## 2. تحليل ومناقشة نتائج المقابلة الموجهة للطلبة جامعة قالمة :

## المقابلة رقم 01 :

مقابلة مع الطالبة سحر حسين عضو مؤسس مشروع SKY Startup خريجة جامعة قالمة كلية الحقوق والعلوم سياسية تخصص قانون ، اجريت المقابلة بتاريخ الاثنين 20 ماي 2024 الساعة 14: 00 ، المشروع عبارة عن تطبيق إلكتروني مدعم بأدوات الدكاء الاصطناعي يرافق الطلبة وحاملي الأفكار والمشاريع الريادية .

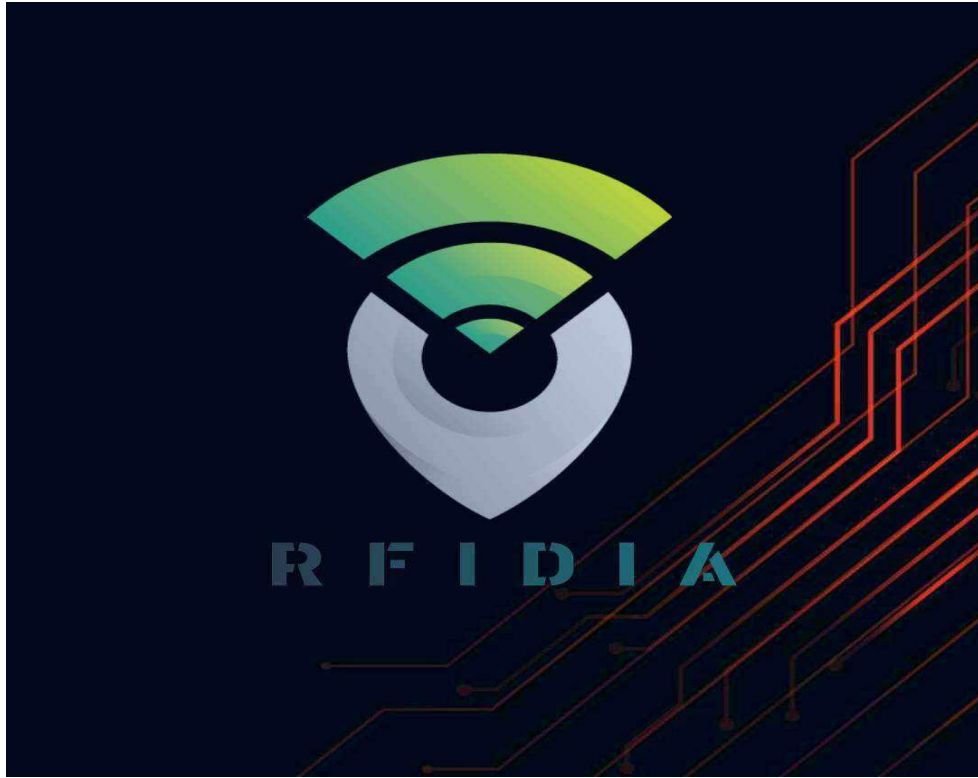


**VOTRE APPLICATION,  
VOTRE ALLIÉE À CHAQUE  
ÉTAPE DE VOTRE PROJET  
INNOVANT !**

## الشكل (13)

: يوضح صورة شعار مؤسسة SKY STARTUP :

المقابلة رقم 02 : مقابلة مع الطالبة منال رحيمي خريجة جامعة قالمة تخصص شبكات وإتصالات سلكية ولاسلكية عضو مؤسس لمشروع RFIDA ، أجريت المقابلة بتاريخ الإثنين 20 ماي 2024 الساعة 12 : 00 ، المشروع عبارة عن منتج يختص بالخدمات اللوجستية وإدارة المخزون .



الشكل رقم (14) : يوضح صورة شعار مؤسسة RFIDA

المقابلة رقم 03 : مقابلة مع الطالبة درش ليندة خريجة جامعة قالمة تخصص إدارة الأعمال السياسية عضو مؤسس لمشروع Algeria Trup talk ، بتاريخ الاثنين 20 ماي 2024 الساعة 00 : 10 ، المشروع عبارة عن تطبيق إلكتروني في مجال الإرشاد السياسي الصوتي والسياسة الافتراضية وتشارك التجارب السياسية .



الشكل رقم (15): يوضح صورة شعار مؤسسة Algeria Trup Talk

**المقابلة رقم 04 :** مقابلة مع الطالب بلقاضي زين الدين خريج جامعة قالمة تخصص قانون عضو مؤسس للمشروع مينا فريكا ، بتاريخ الاثنين 20 ماي 1024 الساعة 00 : 10 صباحا ، المشروع مختص بالميتافيرس (العالم الافتراضي ) يستهدف الجامعات والمؤسسات التعليمية وورشات العمل من أجل تحويلهم لإنشاء موقع افتراضي محاكي للحقيقة يسمح للمستخدمين التعلم عن بعد وحضور المنتقيات والمؤتمرات من خلال هواتفهم وحواسيبهم .

. تحليل نتائج ومناقشة المقابلة الموجهة للطلبة :

من خلال اسئلة المحور الأول تحت عنوان علاقة حاضنات الأعمال بتحويل الأفكار الإبداعية لمؤسسات ناشئة .

. نلاحظ من خلال أجوبة المبحوثين إلى أنهم تعرفوا على حاضنة الأعمال الجامعية من خلال مواقع التواصل الاجتماعي ، وهذا يدل على ان الحاضنة تلعب دورا فعالا في الترويج

لنفسها عبر مختلف المواقع ، حيث تشير طالبة أخرى انها قامت بالتعرف عليها من خلال ملتقى قامت بتنظيمه الحاضنة ، حيث يدل هذا على نشاط الحاضنة الجامعية ودورها الفعال في بث وزرع روح الابتكار وثقافة ريادة الأعمال أوساط الطلبة الجامعيين .

. ونلاحظ كذلك أنها قامت بتشجيعهم من اجل التسجيل والانضمام إليها والعمل على مرافقتهم لتجسيد أفكارهم الابتكارية على أرض الواقع وجعلها واقعا ملموسا ، وذلك من خلال الدورات التكوينية في مجال التفكير التصميمي ونموذج العمل التجاري BMC الذي يعتبر العمود الفقري لقيام اي مؤسسة ناشئة خاصة المؤسسات الخدمائية ودورات اللغة الإنجليزية وطريقة إعداد النموذج الأولي وغيرها من الدورات التي أصبحت في يومنا هذا شيء ضروري خاصة فيما يخص التعاون مع المستثمرين ورجال الأعمال الأجانب او حتى المحليين ومهارات الإقناع والاتصال وغيرها من الدورات التدريبية .

. كما تبين لنا من خلال أجوبة المبحوثين ان حاضنة الأعمال الجامعية تساهم في تصحيح فكرة المشروع ومراجعتها وضبطها بالاعتماد على أساتذة مختصين في مختلف التخصصات حيث ان أفكار الطلبة وخبرتهم في المجال التي تم التسجيل بها ليست هي أثناء العمل على المشروع ومناقشته ليست هي اثناء التجسيد دائما في تطور مستمر حيث أنهم يولون اهتماما للبحث والتطوير وذلك من خلال تقديم الحاضنة لخدمات التوجيه والإرشاد للتعامل مع مختلف التحديات والمشكلات التي تواجه المشروع ، مثل إعداد شهادة التوطين وذلك من خلال مرافقتهم من أجل حصول على علامة مشروع مبتكر وكيفية التسجيل في المنصة وضبط الوثائق اللازمة ومختلف الإجراءات والحرص على تسجيلهم بالطريقة الصحيحة كما يشير المبحوثين الى ان الحاضنة ترافق طلبتها للحصول على علامة مشروع مبتكر ، وتشير باحة الى انها هي من تحصلت على العلامة بنفسها مع فريقها حيث قامت بجميع الاجراءات بنفسها وعند حصولها على العلامة الحاضنة هي من قامت بالاتصال بها

وتشجيعها على البحث ، حيث تبين لنا بان الطالبة صاحبت المشروع لم تكن تولي الاهتمام لتسجيل في الحاضنة وكانت تفضل العمل على الفكرة بنفسها ، لكن عند الحصول على العلامة والتعرف على الحاضنة من خلال مواقع التواصل الاجتماعي والاتصال بها من قبل الحاضنة فضلت خوض التجربة مع فريقها ومواجهة مختلف التحديات التي تواجهها كنقص الخبرة في المجال وغيرها .

. كما نلاحظ من خلال أجوبة المبحوثين ان الحاضنة كانت تقدم ندوات وملتقيات وتجلب أشخاص لهم تجارب خاصة للاستفادة من تجاربهم وتحفيزهم على تقديم الأفضل ، كما يشير المبحوثين الى ان الحاضنة لم تجلب رجال أعمال ومستثمرين ، حيث يدل هذا على ضعف الحاضنة في تسيير هذا الجانب خاصة وأنه أمر ضروري لتعريف الطلبة بمدى اهتمام رجال الأعمال بمشاريعهم وخاصة معرفة أنواع المشاريع التي يتم الاستثمار فيها والأخذ بالنصائح والعمل على تطبيق افكارهم .

. كما يشير المبحوثين أن حاضنة الاعمال قامت بمتابعة مشروعهم المحتضن طيلة فترة الاحتضان وتقديم التقييم والرقابة الملائمين لمشروعهم وذلك من خلال التواصل معهم وتزويدهم بمختلف المستجدات المتعلقة بالمشروع والرد على مختلف انشغالاتهم واستفساراتهم ومحاولة إيجاد حلول لها وهذا يدل على مرافقة الحاضنة لطلبتها طيلة فترة الاحتضان .

من خلال أسئلة المحور الثاني تحت عنوان طبيعة الخدمات التي تقدمها حاضنة الأعمال للمؤسسات الناشئة .

. تبين لنا من قبل المبحوثين ان حاضنة الاعمال الجامعية تقوم بتقديم حملات توعوية لإدارة المخاطر المستقبلية للمشاريع والإجراءات المناسبة لهم كسرقة النموذج والعلامة التجارية او المشاريع المتعلقة بالمنتجات ومكوناتها وغيرها وقرصنة المواقع وتعطيلها بشكل مفاجئ ، حيث قامت بتقديم الإجراءات القانونية المتعلقة بالحماية الفكرية للمشروع وهذا يشمل خاصة

المشاريع الصناعية ، كما يشير احد المبحوثين انه لا توجد حماية بالنسبة للقطاع الخدماتي ، حيث قامت الحاضنة بإجراءات حماية اسم المشروع والعلامة التجارية وهذا راجع لأن المشاريع الخدماتية هي محاكات لتجارب سابقة لدول اخرى جلبوها وحاولوا التغيير وترك لمسة ابتكارية فيها ، حيث نستطيع القول بأن للجميع الحق في تجسيدها فقط إظهار القيم المضافة والمنافسة ، كما أنها عملت كذلك على إنجاز شهادة التوطين كما نشير ايضا إلى انها ليست معيار أساسي للتسجيل بها بل بوابة رسمية لمنح علامة مشروع مبتكر .

. كذلك عملت الحاضنة على تشجيعهم للتسجيل والمشاركة في مختلف التحديات المحلية والدولية كصاحبة مشروع SKY STARTUP وفريقها حيث شاركوا في مسابقة أحسن مشروع في مسابقة الدكاء الاصطناعي وحصلوا على المرتبة الثانية ، وصاحب مشروع RAIDIA وفريقه في مسابقة أحسن مشروع لولاية عنابة بمعرض الجزائر للمقاولاتية والتكوين والاقتصاد الرقمي حيث كانوا من بين الفائزين من أصل 100 مشروع وصاحبة مشروع ALGERIA وفريقها في مسابقة منظمة من طرف الاتحاد الأوروبي على المرتبة الثانية ومبلغ 60000 أورو ، ومسابقة algeria venture حيث تم تأهيلها للنهائي الذي سوف يكون في الأيام المقبلة ، وصاحب مشروع ميتا فريكا بالمرتبة الثالثة في مسابقة Entere preneur ship word cup من بين 16 متنافس من مختلف الدول ، حيث يمكن القول بأن الحاضنة تلعب دورا فعالا في عملية تشجيع طلبتها للمشاركة في المسابقات الدولية والوطنية وتكون نقطة قوة لاسم الحاضنة ومكانتها الدولية .

. يشير أحد المبحوثين انه تم الترويج لمشروعه عبر صفحة الفايسبوك الخاصة بالجامعة وذلك بعد مرورها ضيفة في قناة + JOW ، بالإضافة الى أخرى التي تم استدعائها لسرد قصة نجاحها في ملتقى أقامته الحاضنة ، في حين نفى الآخرون أنه تم الترويج لمشاريعهم ، من هنا يمكننا القول أن الحاضنة لا تلعب دورا أساسيا في عملية الترويج لمحتضنيها

خاصة عبر صفحتها الرسمية التي تستقطب عددا عاليا من المتابعين عبر مختلف أنحاء الوطن وحتى العالم .

. يشير المبحوثين ان الحاضنة تهتم بتوفير المساحات وقاعات الاجتماعات والمقر المناسب لإقامة التجارب الخاصة بمشاريعهم حيث صرحت أحد الطالبات أن مشروعها خدماتي لا يحتاج لهذه الخدمة وهذا راجع حسب تصريح إحدى الطالبتين ان الحاضنة قديمة الإنشاء لا توفر هذه الأماكن بينما الحاضنات الجامعية الجديدة تتوفر على جميع المرافق الضرورية خاصة وان هناك مشاريع تحتاج لمختبرات من أجل إنجاز تجاربهم وهذا ما يشكل عائقا لديهم .

. يشير المبحوثين أن الحاضنة قامت بتوفير وسائل التكنولوجيا الحديثة والوسائل اللازمة لإقامة مشاريعهم من قاعات أنترنت وأجهزة وغيرها في حين ذكر احد المبحوثين باعتبار مشروعه عبارة عن منتج ايضا لم تقم بتوفير المواد الأولية لإنجاز النموذج الاولي والذي ذكر بأن الحاضنة دفعت لها تكاليف المواد وهو من أكمل المبلغ المتبقي ، حيث نلاحظ على الرغم من تدعيم الدولة الجزائرية لحاضنات الأعمال وتخصيص منح سنوية لها نلاحظ غياب توفير المواد اللازمة او حتى جلب مختصين في تطوير البرامج لإعدادها وهذا ما يشكل عائقا لتجسيد وتعطيل المشاريع .

. أشار أحد المبحوثين على أنهم من كونوا فرقههم بأنفسهم لإقامة مشاريعهم حيث يوجد ترابط وتماسك فيما بينهم في تأدية مهامهم كل شخص لمؤهلاته وخبراته للوصول إلى عمل محكم ومتقن ، وكذلك صرحوا بان الحاضنة لم تساهم في إنشاء شركات بحثية مع الجامعات والمختبرات الاخرى والشركات الكبرى لتقوية فرص التعاون وتبادل الخبرات ، حيث نرى من المفروض تعزيز الترابط بين الجامعات عبر مختلف ربوع الوطن من أجل الاستفادة من

الخبرات وعقد شراكات مع مختبرات وشركات حتى يتمكن لحاملي المشاريع إقامة التجارب والعمل على التجسيد بكل أريحية .

. أشار المبحوثين ان الحاضنة لم تقم بربطهم بأي جهة رسمية قصد تمويل مشاريعهم سواء مصادر التمويل التي أقرتها الحكومة الجزائرية او حتى رجال الأعمال او مستثمرين محليين ودوليين ، حيث أشار احد المبحوثين في هذا الصدد أنهم قاموا بحضور اليوم الإعلامي حول الصندوق الجزائري لتمويل المؤسسات الناشئة ASF المنظم من طرف اللجنة الوطنية لمتابعة الابتكار وحاضنة الأعمال وتم وعدهم وتم وعدهم بالتكفل بالتمويل لكن لحد الساعة لم يتم بعد الوفاء بوعدهم ، حيث نلاحظ انه كان يجب على الحاضنة ان تلعب دورا أساسيا في تسجيل الطلبة الحاصلين على علامة مشروع مبتكر في صندوق تمويل المؤسسات الناشئة ومرافقتهم من أجل الحصول على الدعم المالي وحتى ربطهم بمصادر التمويل بالقوانين المعمول بها فب الدول الأخرى وهذا ما نعتبره نقطة ضعف بالنسبة للحاضنة التي وجب عليها التحرك وإيجاد حلول في أقرب الآجال خاصتا وأنها أقدم حاضنة في الجزائر تم إنشاؤها قبل قرار 1275 .

. يشير المبحوثين أنهم واجهوا صعوبات في توفير المواد الأولية وفي توفير مختبرات لإقامة تجاربهم وغياب كلي للتمويل الذي يعتبر مشكلة وعائق أساسي اثناء وبعد فترة الاحتضان ، حيث تقول إحدى المبحوثين بخصوص تأخر مشروعها انه منجز بشكل نهائي تنتظر فقط طرحه في السوق لكن تواجه عائق التمويل ، وأشاروا كذلك انه ليس هناك صعوبات أخرى ولحد الساعة لم يواجهوا اي شكل من أشكال المنافسة وخاصة ان مشاريعهم الاولى على مستوى الوطن .

## 3. دراسة ميدانية على مجموعة من حاضنات الأعمال الجزائرية :

. مقابلات موجهة لمدراء الحاضنات :

تم اجراء مقابلات مع مدراء ثلاث حاضنات (حاضنة رقمية ، حاضنة خاصة ، حاضنة افتراضية ) الهدف من هذه المقابلات هو معرفة كيفية سير عمل حاضنات الاعمال في الجزائر ، اضافة الى معرفة مدى اهمية حاضنات الاعمال في مرافقة ودعم وتطوير المؤسسات الناشئة في الجزائر .

## المقابلة رقم 01 : حاضنة الاعمال الرقمية Digital Business Incubator :

مقابلة مع السيد زواش رضا ، عضو اللجنة الوطنية التنسيقية لمتابعة الابتكار ، وعضو مؤسس للحاضنة الرقمية ، يشغل رتبة مساعد مدير / بتاريخ يوم الاحد 27 ماي 2024 على الساعة 10:00 ، حاضنة الاعمال الرقمية هي مبادرة من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر تأسست في 26 مارس 2024 ، تهدف الى مرافقة ودعم المؤسسات الناشئة واصحاب المشاريع ، وتشجيع الافكار الابتكارية وتحويلها الى واقع ملموس .



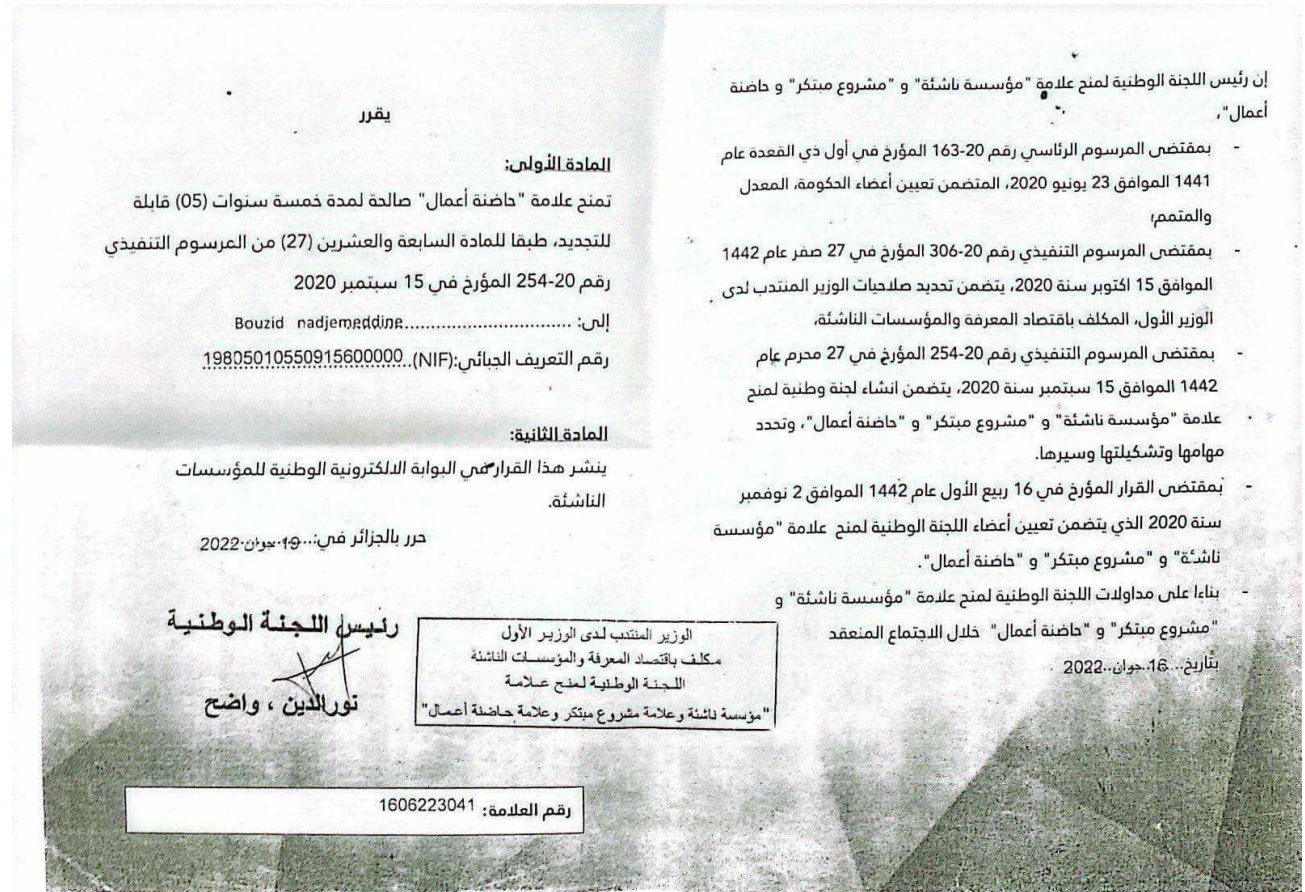
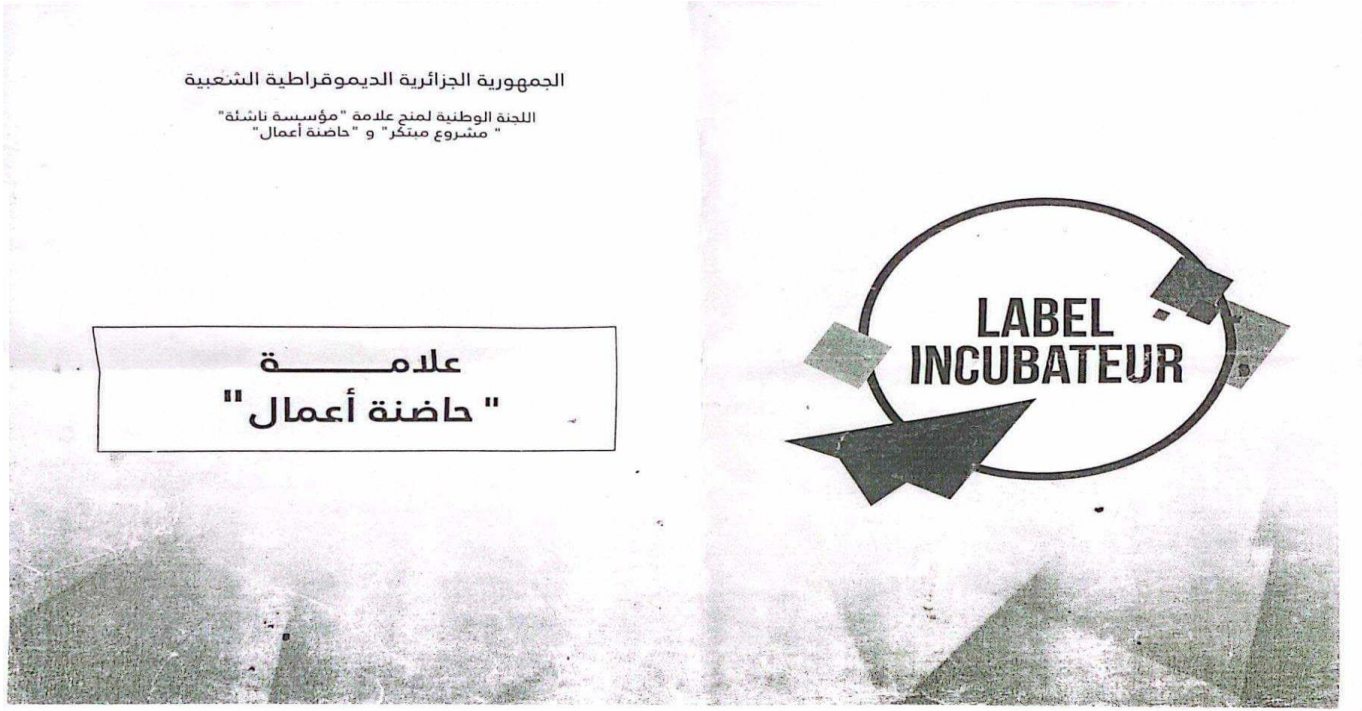
الشكل رقم (16) : صورة توضح شعار حاضنة الاعمال الرقمية

## مقابلة رقم 02 : حاضنة الاعمال الخاصة Business Vally :

مقابلة مع السيد نجم الدين بوزيد ، خريج جامعة باتنة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية ، مؤسس ومدير الحاضنة ، بتاريخ 16 ماي 2024 على الساعة 16:00 ، تعتبر اول حاضنة خاصة على مستوى ولاية باتنة معتمدة من وزارة اقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة والمصغرة تأسست سنة 2021 بغية مرافقة اصحاب الافكار في رحلة تجسيد مشاريعهم على ارض الواقع ، كما انها تعتبر اول حاضنة خاصة حاصلة على علامة حاضنة اعمال في 19 جوان 2022 .



الشكل رقم (17) : يوضح شعار الحاضنة



الشكل رقم (18) : يوضح علامة حاضنة اعمال الحاصلة عليه الحاضنة

**3 . الحاضنة الافتراضية DZ Incubator :**

مقابلة مع السيدة دوبيات رشا رميسة ، خريجة جامعة سعيدة تخصص ميكروبيولوجيا ، مديرة وعضو مؤسس في الحاضنة ، بتاريخ 20 ماي 2024 الساعة 15:00 .

تعتبر اول حاضنة افتراضية لاقت قبولا ورواجا كبير من قبل حاملي الافكار والمشاريع ، حيث تقوم بمراقبتهم من اجل تسديد مشاريعهم على ارض الواقع ، تأسست في فيفري 2024 من طرف مجموعة من الطلبة ورواد الاعمال ، تشهد نشاط كثيف عبر مختلف مواقع التواصل الاجتماعي .

**الشكل (19) : يوضح شعار الحاضنة****4 . نتائج تحليل ومناقشة مقابلة المدراء :**

. من خلال الأسئلة الموجهة لمدراء الحاضنات ومن خلال أجوبتهم تبين لنا أن الحاضنة تقوم بالترويج لنفسها وذلك من خلال نشاطها الدائم عبر مختلف مواقع التواصل الاجتماعي ، وتنظيم الملتقيات والندوات والمعارض بصفة دائمة ومستمرة ، حيث تعمل بذلك على بث روح الابتكار والمقاولاتية في أوساط الشباب ، والعمل على توفير وتسخير مختلف

التسهيلات من أجل تسهيل تجسيد المشاريع وجعلها واقعا ملموسا ، حيث يشير العضو المؤسس للحاضنة الرقمية انه توجد وثيقة رسمية لتعريف بالحاضنة الرقمية ورابط التسجيل فيها وذلك تحت إشراف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي التي أقرت وجوب نشرها عبر جميع الصفحات الرسمية لمختلف الجامعات ، وهذا بالفعل صحيح حيث تم الاطلاع على هذه الوثيقة في عدة صفحات جامعية .

. نلاحظ من خلال أجوبة المبحوثين أن أبرز المشاريع المختارة والمقبولة من طرف الحاضنات الثلاث هي في مجالات : الذكاء الاصطناعي ، السياحة ، التكنولوجيا الحيوية ، التكنولوجيا المالية ، التكنولوجيا الزراعية ، التجارة الإلكترونية ، الأمن الغذائي والصحي ، حيث يمكننا ان نجمل القول بقول قطاع الخدمات بصفة عامة ، حيث يمكن تفسير سبب ذلك لاهتمام المجتمع بهذه الخدمات والتجاوب معها .

. يشير صاحب الحاضنة الخاصة ان المشاريع التي يتم تسجيلها تخضع أولا إلى مقابلة شفوية تحتوي على مجموعة من المعايير ، بينما في الحاضنة الافتراضية والرقمية يتم التسجيل فيهما عن طريق عبر منصة عن بعد كما أن اختيار المشاريع المختارة يكون عن طريق أشخاص مختصين في المجال .

. يشير العضو المؤسس للحاضنة الرقمية أن جل خدماتها تكون عن بعد حيث من بين المعايير التي يجب توفرها لقبول المشروع المحتضن : طبيعة الفكرة والقيمة المضافة وواجه الابتكار فيها وقابلية النمو والتوسع لتحقيق الربح والفائدة ، كما أنهم يؤكدون على خبرة ومهارة الفريق وتحليلهم بروح المقاول ومن هنا نستنتج لأنه لقبول أي مشروع لابد من أن يتحلى بهذه الصفات حتى يكون مشروع ناجح .

. من خلال أجوبة المبحوثين نلاحظ أنه يتم مرافقة حاملي المشاريع من قبل الحاضنة من خلال تصحيح أفكارهم وتوجيههم وتدريبهم وتوفير لهم مختلف الدورات التكوينية ، من طرف

أشخاص مختصين في المجال وفي جميع الميادين ، حيث يشير العضو المؤسس للحاضنة الخاصة انه بلغ عدد المدربين في الحاضنة الخاصة 500 حاضنة محليا وخارج البلاد وهذه الميزة التي تميزها عن باقي الحاضنات وهذا ما يعطي القيمة المضافة للشباب حاملي المشاريع الناشئة ، كما أنها تقوم بتوفير جميع خدمات الاستشارة والإرشاد للتعامل مع مختلف التحديات والمشكلات التي تواجه المشاريع الناشئة

. نلاحظ من خلال أجوبة المبحوثين إلى أن الفرق بينهم وبين الحاضنة الجامعية أن الحاضنة الجامعية تنشط في حيز جغرافي داخل الجامعة ومع الطلبة الجامعيين فقط ، بينما الحاضنات الأخرى تنشط مع جميع فئات المجتمع حاملي المشاريع ، حيث يقول صاحب الحاضنة الخاصة أنه تم تسجيل مشاريع في الحاضنة عبر 20 ولاية والحاضنة الرقمية عبر 4 ولاية والحاضنة الافتراضية عبر 58 ولاية .

. من خلال أجوبة المبحوثين تبين لنا أن الحاضنات تقوم بمتابعة المشاريع المحتضنة حتى بعد فترة الاحتضان وذلك من خلال تواصلهم الدائم مع أصحاب المشاريع وهذا يدل على فاعلية عملها حتى بعد تخرج محتضنيها ومرافقتهم لحين التجسيد الفعلي .

. من خلال أجوبة المبحوثين تبين لنا أن الميزة التي يهدفون إلى إضافتها للمشاريع المحتضنة أنهم يجعلون من هذه المشاريع واقعا ملمسا على أرض الواقع وفي فترة قصيرة حيث يساهمون في مرافقة حاملي الأفكار والمشاريع من أجل الحصول على علامة مشروع مبتكر ومؤسسة ناشئة من خلال تسجيلهم عبر البوابة الرسمية بالطريقة الصحيحة وإدخال الوثائق اللازمة ، ومن خلال اطلاعنا على الوثائق الرسمية للحاضنة الخاصة تبين لنا أن لديها 12 مشروع متحصل على علامة مشروع مؤسسة ناشئة ، و 20 علامة مشروع مبتكر ، ووثائق أخرى رسمية من طرف الحاضنة الافتراضية تؤكد مرافقتها ل 16 مشروع حاصل على علامة مشروع مبتكر ، يضيف العضو القومي للحاضنة الخاصة أن عدد المشاريع

المقبولة لحد الساعة 30 مشروع وهي قيد المخيمات التدريبية وسوف يتم مراقبتها في الأيام المقبلة للحصول على العلامة .

. اشار المبحوثين أن الحاضنة الخاصة تقوم بتقديم جميع الإجراءات القانونية المتعلقة بالحماية الفكرية للمشروع ، بينما تشير العضوة المؤسسة للحاضنة الافتراضية أن المشاريع الخاصة بالحاضنة الرقمية لا يمكن حمايتها لأنها محاكات للدولة الغربية يستطيع أي شخص تجسيده تعمل فقط على حماية الاسم والعلامة التجارية للمشروع ، ويشير كذلك صاحب الحاضنة الخاصة أن الحاضنة تقوم بتنظيم تحديات ومسابقات وتعمل على تشجيعهم على المشاركة في المسابقات الوطنية والدولية أما بخصوص الحاضنة الافتراضية والرقمية لا يقومون بتنظيم أي شكل من أشكال المسابقات لكن الحاضنة الرقمية تقوم بتسجيل اصحاب المشاريع في المسابقات خاصة تلك المنظمة من طرف النوادي والجامعات.

. يشير المبحوثين أن الحاضنات الثلاث جميع اللوازم الخاصة بالمشاريع والمواد الأولية والمختبرات المجهزة التي يحتاجها المشروع ، حيث توفر الحاضنات مطوري البرامج لإعداد التطبيقات والمواقع وجميع وسائل الاتصالات الحديثة اللازمة ، حيث تعمل حاضنات الأعمال على الترويج لنفسها عبر مواقع التواصل الاجتماعي والمعارض والملتقيات وهذا يدل على نشاط الجانب التسويقي والترويجي للحاضنات من جهة وللمشاريع المحتضنة من جهة أخرى .

. نلاحظ من خلال أجوبة صاحب الحاضنة الرقمية تقوم بربط مشاريعها بشبكة المستثمرين ورجال الأعمال ومصادر التمويل المختلفة ، حيث تم الاطلاع على وثائق رسمية للحاضنة بلغ عدد المستثمرين فيها 50 مستثمر ممول لمختلف المشاريع المحتضنة وكذلك وثائق

رسمية خاصة بالحاضنة الخاصة أنها تربطها شركات مع شركاء اقتصاديين فاعلين كسوناطراك وجازي وهواوي وغيرها .

. من خلال أجوبة المبحوثين فيما يخص ابرز الصعوبات التي تواجه الحاضنة حيث يشير صاحب الحاضنة الخاصة أن الحاضنة هي عبارة عن مشروع تجاري كغيرها من المشاريع خاصتا وانها جديدة تواجه عدة تحديات كالمنافسة والعمل في ظروف صعبة لكسب ثقة كملائها وصعوبة جلب مستثمرين ورجال أعمال وإقناعهم للاستثمار في المشاريع المحتضنة ، اما فينا يخص مختلف الصعوبات المتعلقة بالحاضنة الافتراضية هي صعوبة الحصول على علامة حاضنة أعمال لأنه ليس لديها مقر واقعي ، نقص الخبرة والخلفية اللازمة للإدارة ، أما فيما يخص الحاضنة الرقمية صرح المسؤول بأنه لا توجد اي صعوبة لحد الساعة وأن كل شيء على ما يرام ودائما نسعى لتطوير الاستراتيجية المعمول بها والحرص على تقديم الأفضل .

##### 5 . نتائج الدراسة :

. تعتبر حاضنات الأعمال أداة فعالة في مرافقة دعم المؤسسات الناشئة خاصة قبل بداية نشاطها وهذا من خلال بث وزرع روح الابتكار وثقافة ريادة الأعمال في أوساط الطلبة الجامعيين من خلال تشجيعهم على التسجيل وذلك عن طريق نشاطها الدائم عبر مختلف وسائل التواصل الاجتماعي .

. تساهم حاضنات الأعمال على اجتياز المراحل الأولى للتأسيس وذلك من خلال ضبط وتصحيح فكرة المشروع ، وبالتالي ضمان استمرارية المشروع وقابلية للنمو والتطور .

. تتميز المؤسسات المحتضنة بقابلية النمو والتطور ، وهذا نتيجة التكوين الفعال داخل الحاضنة عن طريق أشخاص مختصين في المجال وذو كفاءة عالية ، وبالتالي فإن حاضنات الأعمال ساهمت في زيادة الوعي التسييري لدى أصحاب المؤسسات الناشئة .

. اثبتت الدراسات ان المؤسسات التي كانت داخل الحاضنة الخاصة والافتراضية والرقمية أثبتت نجاحتها إضافة على النمو والتطور الذي حققته وهذا ما سوف يؤدي إلى خلق مناصب عمل وبالتالي خلق التنمية الاقتصادية في المجتمع .

. انتهجت الجزائر مجال حاضنات الأعمال لدعم المؤسسات الناشئة حديثا فقط مقارنة بالعديد من الدول خاصة الدول النامية .

. تعمل حاضنات الأعمال على مرافقة المؤسسات الناشئة طيلة فترة الاحتضان وتوجيههم وتطوير أفكارهم للحصول على علامة مشروع مبتكر من خلال تقديم مختلف الخدمات الاستشارية والتوجيهية ومختلف التدريبات بغرض إنشاء مؤسساتهم الناشئة .

. رغم أن الجزائر تأخرت في تبني حاضنات الأعمال ، إلا أن المشروع الجزائري حاول إعطاء حاضنات الأعمال الإطار القانوني والتشريعي اللازم من أجل قيامها بدورها في احتضان المؤسسات الناشئة على أحسن وجه متمثلا في حفظ حقوق الملكية للمشروع المحتضن فيما يخص حاضنة قالمة والحاضنة الخاصة والافتراضية على عكس الحاضنة الرقمية التي لا تقوم بحفظ حقوق الملكية باعتبار انها محاكات للدول الغربية ، حيث تعمل فقط على حماية اسم وعلامة المشروع .

. توفر حاضنات الأعمال بيئة متكاملة من الخدمات المتمثلة في التكنولوجيا الحديثة والمساحات والفضاءات اللازمة والخدمات الترويجية نسبيا فيما يخص طلبة جامعة قالمة

وذلك من خلال مساعدة المؤسسات الناشئة خاصة المؤسسات التي لا تمتلك الأموال اللازمة للانطلاق وتأسيس المشروع .

. لحاضنات الأعمال دور فعال في دعم وترقية المشاريع الناشئة وزيادة قدرتها التنافسية في ظل استراتيجية وطنية واسعة للتنمية الاقتصادية .

. تعاني حاضنات الأعمال من عدة معوقات تحول دون قيامها بالأدوار التي تأسست من أجلها ومن بين هذه المعوقات التي تواجهها غياب الدعم المالي الكافي فيما يخص طلبية جامعة قالمه والحاضنة الافتراضية من قبل الجهات الوصية وصعوبة تمويل كل المشاريع من طرف الحاضنة وصعوبة الحصول على المواد الأولية ونقص المختبرات .

. تقوم حاضنة الأعمال الخاصة والرقمية بربط طلبتها بالمستثمرين ومختلف مصادر التمويل ، وهذا ما يميزهم عن باقي الحاضنات باعتبارها ميزة تنافسية لهم .

. تمتلك الجزائر عدة أنواع من حاضنات الأعمال منها حاضنات الأعمال الجامعية وحاضنات الاعمال الخاصة وحاضنات الاعمال الرقمية وحاضنات الأعمال الرقمية تسعى كل على حدى في مرافقة ودعم المؤسسات الناشئة ، ما يميز هذه الأنواع عن بعضها البعض هو نشاط الحاضنات الجامعية في حيز جغرافي داخل الجامعة ، بينما الأنواع الأخرى تعمل مع جميع فئات المجتمع حاملي المشاريع .

**. اختبار صحة الفرضيات :**

1 . تقوم حاضنات الأعمال في الجزائر بمتابعة وتقييم المؤسسات الناشئة طيلة فترة الاحتضان وذلك بتوفير مختلف الأجهزة المصممة لذلك وتسخير مختلف الهيئات ذات الكفاءة العالية ، وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى .

2 . تعمل حاضنات الأعمال على توفير كافة الدعم التوجيهي لأصحاب المؤسسات الناشئة وذلك بالاعتماد على اشخاص لديهم خبرة مهنية كبيرة ، على عكس الدعم المالي فمعظم حاضنات الأعمال الجزائرية تعاني من نقص وتوفير التمويل وضعف الاستثمارات فيها ، وهو ما ينفي صحة الفرضية الثانية .

3 . تواجه حاضنات الأعمال عدة مشاكل ومعوقات تحول دون قيامها بالدور الذي أنشأت من أجلها ، وهو ما يثبت صحة الفرضية الثانية .

الخاتمة

وفي الختام وعلى سبيل الإجابة على الإشكالية المطروحة توصلت هذه الدراسة أن المؤسسات الناشئة تشكل فاعل أساسي في تنشيط الاقتصاد وتحقيق التنمية ، ولكن معدلات فشلها العالية نظرا للصعوبات التي تواجهها خاصة في بداية نشاطها يلح بالضرورة إيجاد السبل والآليات الملائمة لمرافقتها ودعمها على الأقل في السنوات الأولى لبدائها ، ونتيجة لهذا الوضع برزت واتضحت أهمية حاضنات الأعمال التي تعتبر بمثابة وسيلة فعالة تهدف أساسا إلى دعم أصحاب المشاريع من خلال توفير بيئة متكاملة من الخدمات المتكاملة والمختلفة ، تعمل على تسهيل مرحلة الانطلاق في المشروع وتخفيف أعبائها ، بذلك فهي تؤدي دورا هاما في تنمية المجتمع اقتصاديا واجتماعيا وخلق فرص العمل .

وتجدر الإشارة أن التجربة الجزائرية في هذا السياق مازالت في بداياتها نظرا لتأخرها في اعتماد حاضنات الأعمال وإهمالها واعتمادها في السابق على آليات أخرى في عملية مرافقة المؤسسات الناشئة إلا أنها تتطور بوتيرة سريعة جدا في السنوات الأخيرة بسبب التوجه الجديد للسياسة الاقتصادية الجزائرية ، حيث عرفت حاضنات الأعمال انتشارا كبيرا في مرافقة ودعم المشاريع الناشئة حاليا في كل ربوع الوطن ، إلا أنها لازالت تعاني من مشكلة توفير التمويل وضعف الاستثمار خاصة في الجامعات الجزائرية .

قائمة المصادر

والمراجع

أولا : المراجع باللغة العربية

أ . الكتب :

1. أحمد بن عبد الله الشميشري ، وفاء بنت ناصر المبريك ، ريادة الأعمال ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، الطبعة الرابعة ، 2020 ،
2. أحمد مصطفى خاطر ، طريقة الخدمة الاجتماعية في تنظيم المجتمع ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، مصر ، 1997 .
- 3 . أحمد مروة ،برهم نسيم ،الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة ،الشركة العربية للتسوق والتوريدات ،القاهرة 2008
- 4 . المومن عبد الكريم وآخرون ، حاضنات الأعمال التقنية ودورها في دعم المؤسسات الناشئة الابتكارية في الجزائر، كتاب جماعي حول المؤسسات الناشئة ودورها في الانعاش الاقتصادي في الجزائر ، مخبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التطور المحلي للنشر ، البويرة ، 2021 .
- 5 . إبراهيم القمري ، السلوك الإنساني والعلاقات العامة الإسكندرية ، دار الجامعات المصرية ، ، مصر ، 1976 .
- 6 . سمير جادلي ، منصف شرفي ، تحليل مصادر تمويل المؤسسات الناشئة في ظل التجارب الدولية الصين ، كرواتيا ، المملكة المتحدة ،كتاب جماعي حول إشكالية تمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر بين الأساليب التقليدية والمستحدثة ، جامعة جيجل ، الجزائر ، 2018 .

7. زكريا مطلق الدوري ، أحمد علي صالح ، إدارة الأعمال الدولية منظور سلوكي واستراتيجي ، دار اليازودي العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2019 .
- 8 . عصمت علي عدلي ، علم الاجتماع القومي الأمن والمجتمع ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2001 .
- 9 . علي عمر أيمن ، إدارة المشروعات الصغيرة ،الدار الجامعية الإسكندرية ، مصر ، 2007 .
- 10 . فلاح حسن الحسيني ، إدارة المشروعات الصغيرة ،مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز ، دار الشروق ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2020 .
- 11 . مجموعة مؤلفين ، المؤسسات الناشئة وحاضنات الأعمال ، دار منصور الوادي ، الجزائر ، الطبعة الأولى ، 2021 .
- 12 . محمد هيكل ، مهارات إدارة المشروعات الصغيرة ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، الطبعة الأولى ، 2020 .
- 13 . مليكة جامعة ، استخدام التكنولوجيا في ملتقى المالية والمؤسسات الناشئة ، المركز الديمقراطي العربي ، برلين ، ألمانيا ، الطبعة الأولى ، 2022 .
- 14 . هاجر بوزيان الرحماني ، المقاولاتية ، العالم يقرأ للنشر والتوزيع ، عين تموشنت ، الجزائر ، الطبعة الأولى ، 2020 .
- 15 . نبيل جواد ، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مجد المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع ، لبنان ، 2007 .

16 . يوسف كافي ، مصطفى كافي ، إدارة المشاريع الريادية وحاضنات الأعمال ، الطبعة الاولى ، الدار الجزائرية ، الجزائر ، الطبعة الاولى ، 2020 .

ب . الرسائل العلمية :

- 1 . أنور نهار عزام ، تأثير استخدام حاضنات الأعمال في إنجاح المشاريع الريادية في الأردن ، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه ، جامعة عمان العربية للدراسات العربية الإدارية والمالية العليا قسم إدارة العلوم ، الأردن ، 2009 .
  - 2 . الخير زميت ، مساهمة حاضنة الأعمال في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واقع التجربة الجزائرية ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، تخصص إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة ألكلي محمد أولاج ، البويرة ، 2015 .
  - 3 . بسمي فتحي عوض برهوم ، مساهمة حاضنة الأعمال في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واقع التجربة الجزائرية ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة ألكلي محمد أولاج ، البويرة ، 2015 .
  - 4 . سجاد عيد مصطفى توابيه ، دور حاضنات الأعمال في دعم الطلاب الجامعيين نحو امتلاك مشروع خاص في محافظة الخليل ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة الخليل ، 2020 .
  - 5 . لفقيه حمزة ، روح المقاوله وإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ، اطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه ، جامعة أحمد بوقرة ، بومرداس ، 2016 .
- 2017 .

- 6 . محمد غسان عبد العزيز سرحان ، دور حاضنات الأعمال في تعزيز المشاريع الريادية ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة القدس ، فلسطين ، 2022 .
- 7 . ميسون محمد القواسمة ، واقع حاضنات الاعمال ودورها في دعم المشاريع الصغيرة في الضفة الغربية ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة الخليل ، فلسطين ، 2010 .

#### المجلات والدوريات :

- 1 . أحمد أنور نهار عزام ، صباح محمد موسى ، تأثير استخدامات حاضنات الأعمال في إنجاز المشاريع الريادية في الأردن ، مجلة إدارة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المصرية ، مصر ، العدد 83 ، 2010 .
- 2 . أحمد ميلي سمية ، دور حاضنات الأعمال في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (حالة الجزائر) ، مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، الجزائر ، المجلد 02 ، العدد 05 ، 2020 .
- 3 . الزركوش حسين خلف ، محمد ليث طلال ، حاضنات الأعمال التقنية في العراق بين الفكرة والتطبيق ، مجلة الآفاق العلمية ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة ديالى ، العراق ، العدد 02 ، 2017 .
- 4 . العمراشية حسين عليان ، دور حاضنات الأعمال في إيجاد المشاريع الريادية والتكنولوجية وتطويرها في الأردن ، مجلة الزرقاء للبحوث الإنسانية ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الزرقاء ، الأردن ، المجلد 10 ، العدد 02 .

5. أمنة مخناشة ، المؤسسات الناشئة في الجزائر الإطار المفاهيمي والأخلاقي ، مجلة صوت القانون ، جامعة محمد لمين دباغين ، سطيف 02 ، المجلد 08 ، العدد 01 ، 2021 .
6. أنار فخري عبد اللطيف ، فرص إقامة حاضنات الأعمال كوسيلة للنهوض بالمشروعات الصغيرة في العراق ، مجلة دراسات اقتصادية ، العراق ، العدد 48 ، 2022 .
7. إبراهيم خديجة عبد العزيز علي ، المرود التربوي لحاضنات الأعمال الجامعية على تحقيق التنمية المستدامة في مصر ، دراسة استشرافية محلية ، مجلة كلية التربية بآسيوط ، مصر ، مجلد 34 ، العدد 05 ، 2022 .
8. بلعيدي عبد الله ، دور حاضنات الأعمال في مرافقة ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، التجربة الصينية والتجربة الماليزية نموذجا ، مجلة الإدارة للبحوث والدراسات ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم تجارية وعلوم التسيير ، المجلد 04 ، العدد 03 ، 2017 .
9. بن خديجة منصف ، دور حاضنات الأعمال في دعم المشاريع الجديدة مع الإشارة لحالة الجزائر ، مجلة الاقتصاد الصناعي ، العدد 12 ، 2017 .
10. بن سعادة سعاد ، قواري مريم ، حاضنات الأعمال الجامعية كآلية لمرافقة المؤسسات الناشئة ، نماذج لحاضنات أعمال جامعية وطنية ، مجلة السلام للعلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة أبو بكر بالقائد تلمسان ، الجزائر ، المجلد 06 ، العدد 02 ، 2022 .
11. بن شلاط مصطفى ، دراسة تقييمية لحاضنات الأعمال ولصيغ التمويل المتاحة للمؤسسات الناشئة في الجزائر ، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية ، جامعة الجزائر 03 ، كلية الحقوق ، المجلد 12 ، العدد 01 ، 2019 .

12. بو جلال العطرة ، لواج منير ، دور حاضنات الأعمال التقنية في تطوير المؤسسات الناشئة ، مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية ، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل ، الجزائر ، المجلد 08 ، العدد 01 ، 2023 .
13. بو شعير شريفة ، دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة Startup ، دراسة حالة الجزائر ، مجلة البشائر الاقتصادية ، المجلد 04 ، العدد 02 ، 2018 .
- 14 . بو شعير لويزة ، قحام وهيبية ، دور حاضنات الأعمال في استحداث مؤسسات صغيرة ومتوسطة ، دراسة حاضنات الأعمال لولاية البيض ، بسكرة ، ام البواقي ، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم تجارية ، المجلد 16 ، العدد 01 ، 2011 .
- بورنان مصطفى، صولي علي، الاستراتيجيات المستحدثة في دعم وتمويل المؤسسات الناشئة، مجلة دفاتر الاقتصادية، المجلد 11، العدد 02.
- 15 . حسين الوادي محمود ، دور حاضنات الأعمال في التنمية الاقتصادية مع الإشارة للتجربة الأردنية ، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، الجزائر ، العدد 01 ، 2010 .
- 16 . حسين رحيم ، نظم حاضنات الأعمال كآلية لدعم التجنيد التكنولوجي ، مجلة آفاق اقتصادية ، جامعة فرحات عباس سطيف ، الجزائر ، العدد 02 ، 2023 .
- 17 . حورية بن عطية ، عادل مياح ، دور حاضنات الأعمال الجامعية في دعم المؤسسات الناشئة ، حاضنة الأعمال الجامعية المسيلة نموذجا ، مجلة السلام للعلوم الإنسانية والاجتماعية نموذجا ، المجلد 06 ، العدد 02 ، 2022 .

18. خالد صالح يحيى ، احمد مسجادي وآخرون ، دزر حاضنات الأعمال الجامعية في توجيه الطلبة الخريجين نحو ريادة الأعمال ، المجلة الدولية للدراسات التربوية والتقنية ، ألمانيا ، العدد 09 ، 2020 .
19. دراجي كريمو ، حاضنات الأعمال كآلية لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة ، جامعة الجزائر 03 ، العدد 32 ، 2015 .
20. رجب لطيفة وآخرون ، اعتماد حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مدخل أساسي لإنجاز مسار التنمية الاقتصادية للدولة ، مجلة النمو الاقتصادي وريادة الأعمال ، جامعة محمد الشريف مساعدي ، سوق أهراس ، العدد 02 ، المجلد 04 .
21. رزيقة امينة ، واقع آفاق حاضنة الأعمال في دفع عجلة التنمية ، دراسة حالة الجزائر ، مجلة مراجعة الاقتصاد والإدارة ، جامعة أحمد بن أحمد ، وهران 02 ، المجلد 18 ، العدد 02 ، 2020 .
22. زودة عمار حمزة بوكفة ، حاضنات الأعمال نظام داعم لبقاء دور وارتقاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع الإشارة لمشاتل الجزائر ، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية ، جامعة أم البواقي الجزائر ، العدد 02 ، 2014 .
23. شارف عبد القادر ، رمضان لعلا تكنولوجيا الحاضنات ومكافحة البطالة في العالم العربي ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، جامعة حسين بن بوعلي الشلف ، الجزائر ، العدد 16 ، 2017 .

24. طاهر بعداش ، نور الدين أحمد حسام الدين ، واقع حاضنات الأعمال في الجزائر الأطر والتحديات ، المجلة الشاملة للحقوق ، المجلد 02 ، العدد 04 ، جامعة باجي مختار عنابة ، 2020 .
25. عادل فاطمة الزهراء ، بلحسين فاطمة الزهراء ، الحاضنات الجامعية كآلية لمراقبة ودعم مشاريع البحث الناشئة الابتكارية ، مجلة الاقتصاد والبيئة ، جامعة محمد طاهري بشار ، العدد 04 ، 2021 .
26. عبد الحميد لمين ، سامية حساين ، تدابير دعم بيئة المؤسسات الناشئة والابتكار في الجزائر قراءة في أحكام المرسوم التنفيذي رقم 04 ، 254 ، مجلة البحوث في العقود وقانون الأعمال ، المجلد 03 ، العدد 02 ، 2020 .
27. عبد الرحيم ليلي ، لدرع خديجة ، أهمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات الحديثة ، مداخلة حول حاضنات الأعمال التكنولوجية كآلية لدعم الإبداع في المؤسسات الصغيرة الرائدة ، جامعة ابن خلدون تيارت ، الجزائر ، المجلد 12 ، العدد 03 ، 2021 .
28. عبد الحميد لمين ، سامية حساين ، تدابير دعم بيئة المؤسسات الناشئة والابتكار في الجزائر ، قراءة في أحكام المرسوم التنفيذي رقم 254/20 ، مجلة البحوث في العقود وقانون الأعمال ، المجلد 03 ، العدد 02 ، 2020 .
29. عبد الكريم مسعودي ، دور حاضنات الأعمال في مرافقة وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مجلة التكامل الاقتصادي ، الجزائر ، المجلد 06 ، العدد 01 ، 2022 .
30. عطية خمخام ، واقع حاضنات الأعمال في ترقية المؤسسات الناشئة في الجزائر ، مجلة التحليل والاستشراف الاقتصادي ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعة تمنراست ، المجلد 03 ، العدد 01 ، 2022 .

31. علاء الدين بوضياف ، محمد زبير ، دور حاضنات الأعمال التكنولوجية في دعم المؤسسات الناشئة في الجزائر ، مجلة شعاع الدراسات الاقتصادية ، جامعة الجبلاي بونعامة ، خميس مليانة ، الجزائر ، المجلد 01 ، العدد 04 ، 2020 .
32. عمر حوتية ، سامية دومي ، دور حاضنات الأعمال الجامعية في استقطاب طلبة الجامعات الجزائرية لإنشاء مشاريع ناشئة محلية ، مجلة السلام للعلوم الإنسانية والاجتماعية ، احمد دراية أدرار ، الجزائر ، المجلد 06 ، العدد 02 ، 2022 .
33. فاطمة الزهراء عراب ، خضرة صديقي ، دور الدولة في دعم المؤسسات الناشئة بالجزائر الجديدة دراسة قرار إنشاء صندوق تمويل المؤسسات الناشئة ، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد الطاهر بشار ، المجلد 08 ، العدد 10 ، 2021 .
34. فاطمة معمري ، لعساسي مندر ، حاضنات الأعمال الجزائرية كدعائم للمقبولين الشباب من خريجي الجامعات ، حاضنة أعمال جامعة وهران 01 أحمد بن بلة نموذجاً ، مجلة الشعاع للدراسات الاقتصادية ، المدرسة الوطنية العليا للإحصاء التطبيقي ، الجزائر ، المجلد 07 ، العدد 02 ، 2023 .
35. فوندا محمد وآخرون دور حاضنات الأعمال في دعم وتطوير المؤسسات الناشئة في الجزائر ، مجلة النمو الاقتصادي وريادة الأعمال ، جامعة الجزائر 03 ، الجزائر ، المجلد 04 ، العدد 04 ، 2021 .
36. قمري زينة ، بالشعور شريفة، "تحديات المؤسسات الناشئة الخضراء"، ملتقى دولي، الابتكار الأخضر مفتاح نجاح المؤسسات الناشئة من العلوم التطبيقية إلى عالم الأعمال، جامعة محمد خيضر بسكرة، 09، 10 مارس 2020

37. كروشة إيمان ، صباغ لطيفة ، حاضنات الأعمال تجارب عالمية مع الإشارة إلى حالة الجزائر ، مجلة المالية والأسواق ، جامعة الجيلالي السايب ، الجزائر ، المجلد 02 ، العدد 09 ، 2017 .
38. كلاخي لطيفة ، واقع حاضنات الأعمال في بعض الدول العربية ، مجلة الحقوق والعلوم سياسية ، دراسات اقتصادية ، جامعة زيان عاشور الجلفة ، الجزائر ، المجلد ، 01 ، العدد 28 ، 2022 .
39. لعللى بو كميث ، يوسفات علي ، دور حاضنات الأعمال في دعم وتطوير البحث العلمي بالعلم العربي ، مجلة الحقيقة ، جامعة أدرار ، الجزائر ، العدد 12 ، 2021 .
40. ليللى خواني ، بغداد شعيب ، دور حاضنات الأعمال في دعم البحث العلمي ، دراسة حالة الجزائر ، مجلة دراسات ، جامعة تلمسان ، الجزائر ، المجلد 16 ، العدد 01 ، 2019 .
41. ماجد غازي حميد العتيبي ، دور الجهات الداعمة لحاضنات الأعمال الجامعية في المملكة العربية السعودية ، المجلة الأكاديمية للبحوث التجارية المعاصرة ، جامعة تبوك كلية إدارة الأعمال ، المجلد 03 ، العدد 02 ، 2023 .
42. متعب إنعام عبد الزهرة ، حاضنة الأعمال وإدارة العمليات مدخل نظري ، مجلة مركز دراسات الكوفة ، جامعة تبوك كلية العلوم سياسية ، العدد 12 ، 2009 .
43. محمد الامين النوي ، محمد دهان ، نحو تطوير أدق للمؤسسات الناشئة وخصائها دراسة منهجية مفصلة ، مجلة الاصلاحات والادماج الاقتصاد العالمي ، الجزائر ، العدد 22 ، 2020 .

- 44 . محمد فتحي محمود ، محمد جلاب ، رؤية استشرافية في الحاضنات البحثية في الجامعة المصرية ودورها في التميز والابتكار في ضوء رؤية 2030 ، تخصص المكتبات والوثائق والمعلومات المجلد 03 ، العدد 08 ، 2021 .
- 45 . محمد واثق ، إلهام العبيدي وآخرون ، دور الدعم الحكومي في تحفيز حاضنات الأعمال في قطاع التعليم العالي في البيئة العراقية ، مجلة شعاع الدراسات الاقتصادية ، الجامعة العراقية ، العراق ، المجلد 04 ، العدد 01 ، 2014 .
- 46 . مغياري عبد الرحمان ، بو كساني رشيد ، مراكز مؤسسات الحاضنات ، مراكز التسهيل ، بورصات الدولة والاستشارة ، مداخلة حول حاضنات الأعمال التقنية ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية ، جامعة محمد بوضياف المسيلة الجزائر ، المجلد 02 ، العدد 05 ، 2020 .
- 47 . نيفين توفيق ، مفهوم حاضنات الأعمال وتطبيقاته في الجامعة المصرية ، مجلة دراسات النهضة ، جامعة القاهرة ، المجلد 14 ، العدد 02 ، 2013 .
- 48 . هاشيم مريم نبيلة ، مومني عبد القادر ، الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال لدعم المؤسسات الناشئة ، مجلة تنظيم الإدارة والاستراتيجية ، جامعة الجزائر 03 ، المجلد 03 ، العدد 01 ، 2022 .
- 49 . هبيري نصيرة ، مزيان أمينة ، أهمية حاضنة الأعمال الجامعية في دعم ومرافقة المؤسسات المقاولاتية والناشئة مع الإشارة إلى واقع الجزائر ، مجلة البشائر الاقتصادية ، جامعة محمد بوقرة ، بومرداس ، الجزائر ، المجلد 07 ، العدد 08 ، 2021 . . هناء حسين محمد عبد المنعم ، إيمان زكي أحمد سالم ، مسارات تطوير حاضنات الأعمال بالجامعات المصرية لتعزيز ميزتها التنافسية ، مجلة التربية ، جامعة الأزهر ، العدد 193 ، 2022 .

د . الملتقيات والمؤتمرات :

- 1 . حرنان نجوى ، بركان عماد ، تمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر ، الملتقى الوطني الافتراضي بتقنية التحاضر عن بعد ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة عباس لغرور ، 05 ، 06 ، 2022 .
- 2 . خديش غادة ، مرابطي سناء ، الابتكار في المؤسسات الناشئة تجارب دولية ناجحة ، ملتقى وطني التوجه نحو الاستثمار في المؤسسات الناشئة في ظل اقتصاد المعرفة . رهان لتحقيق التنمية المستدامة ، جامعة العربي بن لمهيدي ، ام البواقي ، 03/02 ، 11 ، 2022 .
- 3 . فائزة حبروني ، سامية لموشية ، آلية ترقية المؤسسات الناشئة والابتكارية على ضوء المرسوم التنفيذي 20 . 254 ، الملتقى الوطني بعنوان المؤسسات الناشئة والحاضنات ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة الوادي ، 15 . 02 . 2021 .
- 4 . قمري زينة ، بو شعور شريفة ، تحديات المؤسسات الناشئة الخضراء ، ملتقى دولي الابتكار الأخضر مفتاح لنجاح المؤسسات الناشئة من العلوم التطبيقية إلى عالم الأعمال ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 01،10/09 ، 2020 .
- 5 . لخضر محمد عبد القادر عيسى ، عائشة محمد حسن العربي ، حاضنة الأعمال كآلية لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة . تجربة دولة الجزائر ، مؤتمر دولي دور ريادة في تطوير المشروعات الصغرى والمتوسطة في الاقتصاد الليبي ، جامعة مصراتة ، ليبيا، 02 . 09 . 2019 .

6. ليلي بعوني ، آليات دعم المؤسسات الناشئة في الجزائر ، ملتقى وطني حول المؤسسات الناشئة فاعل أساسي للتنمية المستدامة كلية الحقوق ، جامعة الجزائر 01 يوسف بن خدة ، 01 ، 02 . 2022 .

7. كلمة رئيس الجمهورية عبد المجيد تبون في المؤتمر الوطني للمؤسسات الناشئة (الجيريا ديسبرايت ) ، الطبعة الأولى ، الجزائر العاصمة ، اكتوبر 2020 .

#### هـ . القرارات والجرائد الرسمية :

1. آليات تنفيذ مشروع القرار 1275 ، شهادة مؤسسة ناشئة . براءة اختراع . اللجنة الوطنية التنسيقية لمتابعة الابتكار وحاضنت الاعمال الجامعية ، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية .

2. قرار رقم 1275 يحدد كيفية إعداد مشروع تحفيز للحصول على شهادة جامعية مؤسسة ناشئة من قبل طلبة مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي ، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، مؤرخ في 2022 .

3. قرار وزاري رقم 1244 يتضمن إنشاء لجنة وطنية تنسيقية لمتابعة الابتكار وحاضنت الأعمال ، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، مؤرخ في 25 سبتمبر 2022 .

4. قرار وزاري رقم 1438 يتضمن تسهيل إنشاء الحاضنت الجامعية وعملها ، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، مؤرخ في 1 أكتوبر 2022 .

5 . قانون رقم 19-14 ، مؤرخ في 11 ديسمبر 2019 ، يتضمن قانون المالية لسنة 2020 ، الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية ، العدد 81 ، الصادر في 30 ديسمبر 2019

6 . مرسوم تنفيذي رقم 20 . 254 . المادة 1 . 2 . 3 . 21 . 23 ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 55 ، المؤرخ في 15 سبتمبر 2020 .

7 . مرسوم تنفيذي رقم 78 . 03 ، المادة 12 ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، العدد 13 ، المؤرخ في فيفري 2003 .

و . المواقع الإلكترونية :

1 . الموقع الرسمي للوزارة الأولى <https://peemier.ministre.gov.dz/ar:post>

2 . قناة الشروق <https://www.echouroukonline>

3 . مقابلة مع قناة البلاد أحمد مير ، رئيس اللجنة الوطنية التنسيقية لمتابعة الابتكار وحاضنات الأعمال الجامعية

4 - <https://www.youtebe.com/watch?v=wWBSJBRd83M4>

ثانيا : المراجع باللغة الأجنبية

أ . الكتب :

Alex Osternvalder ، Business Model Generation ، Villay ، United ، States of America ، 2010 .

Bonomi Angelo ،l'innovation Technologique et sa promontion dans  
l'entrepris ،Edition  
balloz ،paris ،1999.

David Heller ،Sylvain de chadirac ،Iana Halaoui et Camile Jauvet  
< L'e'mergence des Start ip > ،Iste Editions ،paris ،volum 01 ،  
2019 .

المواقع الإلكترونية :

Site de l'incubateur : <https://incubme.com/fr/> (31/05/2024)

Site de l'incubateur : <https://leancubator.com> (01/06/2024 )

Site de l'incubateur : <https://tstart.ooredoo.dz/about>  
(31/05/2024)

Site de l'incubateur : <https://www.djezzy.dz/djezzy/actualite-et-nouveautes/communiqués-de-presse/enp-incubator-by-djezzy>  
(01/06/2024)

<https://wydden.com> /dis-cest-quoi-une-start-ups،conulté le 24-03-  
2024 à16 :00h.

# قائمة الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم علوم الاعلام والاتصال



مقابلة بحث حول موضوع:

دور حاضنات الاعمال في مرافقة و دعم المؤسسات الناشئة في الجزائر  
دراسة ميدانية على عينة من حاضنات الأعمال الجزائرية

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

إشراف الأستاذ:

- د. بالطة مريم

إعداد الطالبتين:

- بوحوش عبير

- غانم سماح

السنة الجامعية 2023-2024

المقابلة رقم 01 :

الزملاء والزميلات المحترمين ، اصحاب مشاريع المؤسسات الناشئة .  
تشكل هذه المقابلة جزءا من دراسة الماستر تخصص اتصال وعلاقات عامة بهدف التعرف  
على دور حاضنات الاعمال في دعم ومرافقة المؤسسات الناشئة في الجزائر ، نرجو منكم  
الاجابة عن اسئلة المقابلة علما ان المعلومات ستعامل بالسرية التامة ولا تستخدم الا  
لغرض الدراسات العلمية .  
مع جزيل الشكر والامتنان لتعاونكم .

البيانات الديمغرافية :

الجنس : .....

المؤهل العلمي : .....

التخصص العلمي : .....

نوع المشروع .....

مجال المشروع .....

المحور الاول : آليات التقييم والمتابعة التي تستخدمها حاضنة الأعمال لضمان فعالية  
ومرافقة المؤسسات الناشئة .

س1 : كيف تعرفت على حاضنة الأعمال الجامعية ؟

ج1 : .....

س 2 : هل قامت الحاضنة بتشجيعك من أجل التسجيل فيها وهل عملت على مرافقتك  
طيلة فترة الإحتضان ؟

ج 3 : .....

س 3 : هل وفرت لك الحاضنة الحرية الكافية لتجسيد فكرتك الابتكارية ؟

ج 3 : .....

- س 4 : هل قامت الحاضنة بتنظيم ورش عمل ودورات تكوينية وعقد مؤتمرات من أجل الاستفادة منها وتنمية مهاراتك في مختلف المجالات ؟
- ج 4 : .....
- س 5 : هل ساهمت الحاضنة في تصحيح وتعديل فكرة مشروعك من أجل التجسيد الجيد؟
- ج 5 : .....
- س 6 : هل قامت الحاضنة بتنظيم ملتقيات وندوات مع مدراء ورجال أعمال وكذا أصحاب التجارب السابقة وخبراء مختصين للاستفادة من تجاربهم وتبادل الأفكار معهم ؟
- ج 6 : .....
- س 7 : هل ساهمت حاضنة الأعمال في مرافقتك من أجل الحصول على علامة مشروع مبتكر LABEL ؟
- ج 7 : .....
- س 8 : هل قامت حاضنة الأعمال بتوفير خدمات التوجيه والإرشاد للتعامل مع مختلف خدمات الإرشاد والتوجيه للتعامل مع مختلف التحديات والمشكلات التي تواجه المشاريع ؟
- ج 8 : .....
- س 9 : هل قامت حاضنة الأعمال بمتابعة مشروعك المحتضن طيلة فترة الاحتضان وتقديم التقييم والرقابة الملائمين لمشروعك ؟
- ج 9 : .....
- المحور الثاني : الدعم المالي والتوجيهي الذي تقدمه حاضنة الأعمال في مرافقة ودعم المؤسسات الناشئة .
- س 1 : هل قامت الحاضنة بتقديم الاجراءات القانونية المتعلقة بالحماية الفكرية والملكية للمشروع ؟
- ج 1 : .....
- س 2 : هل قامت الحاضنة بتقديم حملات توعوية لإدارة المخاطر المستقبلية والاجراءات المناسبة لها ؟

- ج 2 : .....
- س 3 : هل ساهمت حاضنة الأعمال في تشجيعك على المشاركة في مسابقات وتحديات محلية ودولية ؟
- ج 3 : .....
- س 4 : هل قامت حاضنة الاعمال بربطك مع مختلف المصادر وأشكال التمويل التي أقرتها الحكومة الجزائرية من أجل تمويل مشروعك وتجسيده
- ج 4 : .....
- س 5 : هل قامت حاضنة الاعمال بتصميم خطة لتسويق منتجك والخدمات المقدمة لمشروعك ؟
- ج 5 : .....
- س 6 : هل ساعدتك حاضنة الاعمال في الوصول إلى شبكة المستثمرين ورجال الأعمال المحليين والأجانب ؟
- ج 6 : .....
- س 7 : هل ساهمت حاضنة الأعمال في إجراء تكاليف النموذج الأولي ؟
- ج 7 : .....
- س 8 : هل قامت حاضنة الأعمال بالترويج لمشروعك بمختلف الوسائل والطرق ؟
- ج 8 : .....
- س 9 : هل ساهمت حاضنة الأعمال بتوفير المساحات وقاعات الاجتماعات والمقر المناسب لإقامة التجارب الخاصة بمشروعك ؟
- ج 9 : .....
- س 10 : هل قانت الحاضنة بتوفير وسائل التكنولوجيا الحديثة والوسائل اللازمة لإقامة مشروعك ؟
- ج 10 : .....
- س 11 : هل قامت الحاضنة بتقديم استشارات خاصة بكيفية توظيف الموارد البشرية الخاصة بمشروعك ؟

ج 11 : .....

س 12 : من وجهة نظرك ماهي ابرز المشاكل والمعوقات التي واجهتك كصاحب مؤسسة

ناشئة اثناء فترة احتضان مشروعك من قبل حاضنة الاعمال الجامعية ؟

ج 12 :

.....

.....

.....

المقابلة رقم 02 : الاستاذ (ة) مدير حاضنة الاعمال

تشكل هذه الدراسة جزءا من دراسة الماستر تخصص اتصال وعلاقات عامة بهدف التعرف

على دور حاضنة الاعمال في دعم ومرافقة المؤسسات الناشئة في الجزائر ، نرجو منك

الاجابة على اسئلة المقابلة علما ان المعلومات ستعامل بالسرية التامة ولا تستخدم الا

للدراستات العلمية .

مع جزيل الشكر والامتنان لتعاونك .

س 1 : ماهي أبرز الوسائل والطرق التي تستخدمها حاضنتك لتعريف والترويج بنفسها ؟

ج 1 : .....

س 2 : هل تساهم الحاضنة في تشجيع ومرافقة حاملي الأفكار والمشاريع للتسجيل فيها

ج 2 : .....

س 3 : ماهي أبرز المختارة والمقبولة من طرفكم للتسجيل ؟

ج 3 : .....

س 4 : كيف يتم تسجيل المشاريع المحتضنة وماهي اهم معايير الانتقاء المعمول بها ؟

ج 4 : .....

س 5 : كيف يتم مرافقة حاملي الأفكار والمشاريع من قبل حاضنتكم ، وماهي أبرز الخدمات المقدمة لهم من أجل تجسيدها ؟

ج 5 : .....

س 6 : هل تقوم الحاضنة بتوفير خدمات التوجيه والإرشاد للتعامل مع مختلف التحديات والمشكلات التي تواجه المشاريع ؟

ج 6 : .....

س 7 : هل تقوم حاضنتك بمتابعة المشاريع المحتضنة بعد فترة الاحتضان ؟

ج 7 : .....

س 8 : هل تساهم حاضنتكم في مرافقة حاملي الأفكار والمشاريع من أجل الحصول على علامة مشروع مبتكر وعلامة مؤسسة ناشئة ؟

ج 8 : .....

س 9 : ما ماهي الميزة التي تهدف الحاضنة إضافتها للمشاريع المحتضنة ؟

ج 9 : .....

س 10 : هل تقوم حاضنتكم بتقديم الإجراءات القانونية المتعلقة بالحماية الفكرية والملكية للمشروع ؟

ج 10 : .....

س 11 : هل تقوم حاضنتكم بإقامة مسابقات وتحديات وتحفيزات لأصحاب المشاريع الناجحة ؟

س 11 : .....

س 12 : هل تقوم حاضنتكم بدفع تكاليف إجراء النموذج الأولي ، وتوفير المواد الأولية لإقامة تجارب المشروع .

ج 12 : .....

س 13 : ماهي أبرز الوسائل والطرق التي تقوم بها حاضنتكم لترويج للمشاريع المحتضنة

ج 13 : .....

س 14 : هل تساهم حاضنتكم في توفير المساحات وقاعات الاجتماعات والمقر المناسب ووسائل التكنولوجيا الحديثة لإقامة التجارب الخاصة للمشاريع المحتضنة ؟

ج 14 : .....

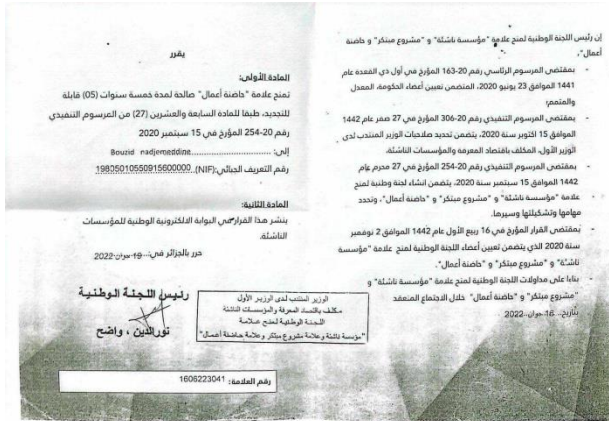
س 15 : هل تقوم الحاضنة بربط حاملي مشاريعها مع شبكة المستثمرين ورجال الأعمال ومختلف المصادر المختلفة ؟

ج 15 : .....

س 16 : ماهي أبرز الصعوبات والمعوقات التي تواجهها حاضنتكم ؟

ج 16 : .....

# الملاحق



## الملاحق

