



Université Mohamed Boudiaf / M'SILA  
Faculté des Sciences Économiques, Commerciales  
et des Sciences de Gestion

جامعة محمد بوضياف / المسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية  
علوم التسيير

رقم التسجيل: DG/03/16

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير  
تخصص: علوم التسيير  
عنوان:

## دور حاضنات الأعمال في إنشاء ومرافقه المؤسسات الناشئة

- دراسة عينة من حاضنات الأعمال الجامعية -

إشراف:  
الأستاذ الدكتور مير أحمد

إعداد الطالب:  
الجريبي أحمد

تاريخ المناقشة: 2024-11-16

### لجنة المناقشة

الاسم واللقب	أستاذ محاضر -أ-	الرتبة	الجامعة	الصفة
حمزة عايب	أستاذ محاضر -أ-	جامعة المسيلة	رئيساً	
أحمد مير	أستاذ التعليم العالي	المدرسة العليا للرياضيات	مشرفاً ومقرراً	
موسى بن البار	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة	مناقشًا	
نور الدين عسلي	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة	مناقشًا	
ذئير عزيزي	أستاذ محاضر -أ-	جامعة قسنطينة 02	مناقشًا	
زوبير العمراوي	أستاذ محاضر -أ-	جامعة برج بو عريريج	مناقشًا	

السنة الجامعية: 2025/2024

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِيْمِ  
الْحٰمِدُ لِلّٰهِ الْعَظِيْمِ  
لِلّٰهِ الْحَمْدُ الْعَلِيُّ  
الْحٰمِدُ لِلّٰهِ الْعَظِيْمِ

# شكر وعرفان

الحمد لله حمداً كثيراً طيباً  
يشرفي أن تقدم بخالص الشكر والتقدير

إلى كل من مدد يد المساعدة وساهم في تذليل ما واجهني من صعوبات  
وأخص بالذكر

الأستاذ المشرف: الأستاذ الدكتور مير أحمد، والذي لم يجعل علي بتعجباته  
وارشاداته القيمة

أستاذي وأخي وقدوتي: الدكتور لقواق عبد الرزاق  
أخي ورفيق الدرب: الدكتور يوسف كمال  
كما أتقدم بالشكر والإحترام والتقدير للسادة الأفضل أعضاء لجنة المناقشة  
ولا يفوتي أن أتوجه بالشكر والتقدير إلى كل أستاذة قسم علوم التسيير  
شكراً لكم جميعاً

الباحث  
الحربي أحمد

# إهداء

إلى روح أبي الخطيب وأمي زوينة  
( وَقُلْ رَبِّيْ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيْنَا صَغِيرًا )  
إلى والدتي حفظها الله  
إلى زوجتي حفظها الله  
إلى أولادي أعزهم الله  
إلى كل أسرتي  
إلى كل طالب علم  
إلى كل من علمني حرفاً  
أهدي ثمرة جهدي المتواضع

Abstract - ملخص

## ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور حاضنات الأعمال الجامعية في إنشاء ومرافقة المؤسسات الناشئة بالجزائر، مع التركيز على العلاقة بين الخدمات التي تقدمها هذه الحاضنات ومدى تأثيرها على نجاح المؤسسات الناشئة المحضنة.تناول الإطار النظري مفاهيم ريادة الأعمال، المؤسسات الناشئة، وحاضنات الأعمال، مع دراسة الأبعاد الرئيسية للخدمات المقدمة، والتي تشمل: التكوين وبناء العلاقات، توفير الإمكانيات المادية والبشرية، خدمات التمويل، والخدمات الإدارية والاستشارية. كما شمل الجانب الميداني تحليلًا لواقع الحاضنات الجامعية الجزائرية وأثرها في تعزيز بيئة ريادية مستدامة تدعم المؤسسات الناشئة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي باستخدام استبيانات كأدلة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على 97 فرداً من مسيري وإطارات الحاضنات الجامعية، واسترجاع 79 استبياناً صالحاً للتحليل. إلى جانب ذلك، تم استخدام المقابلات والملاحظات الميدانية لتوفير بيانات دقة وعمق، كما استخدمت الحزم الإحصائية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات المتعلقة بالخدمات المقدمة وأثرها على نجاح المؤسسات الناشئة.

أظهرت النتائج أن حاضنات الأعمال الجامعية تلعب دوراً إيجابياً ومهماً في دعم المؤسسات الناشئة، حيث تساهم الخدمات المقدمة في تطوير مهارات رواد الأعمال، تعزيز شبكات العلاقات، وتقديم الدعم المالي والإداري اللازم. كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخدمات التي تقدمها الحاضنات ومستوى نجاح المؤسسات الناشئة. كذلك أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية مرتبطة بخصائص المبحوثين الديموغرافية، مما يعكس تأثير هذه الخصائص على تقييم الخدمات ودورها في نجاح المؤسسات. أكدت الدراسة أن حاضنات الأعمال تمثل عنصراً حيوياً في النظام البيئي لريادة الأعمال، وتتسنم في تمكين المؤسسات الناشئة من تحقيق النمو والابتكار.

**الكلمات المفتاحية:** حاضنات الأعمال، المؤسسات الناشئة، ريادة الأعمال، الجامعات الجزائرية.

## **Abstract:**

This study aimed to analyze the role of university business incubators in the creation and supporting start-ups in Algeria, focusing on the relationship between the services provided by these incubators and their impact on the success of the incubated start-ups. The theoretical framework addressed the concepts of entrepreneurship, start-ups, and business incubators, while studying the main dimensions of the services provided, which include: training and building relationships, providing material and human capabilities, financing services, and administrative and advisory services. The field aspect also included an analysis of the reality of Algerian university incubators and their impact on promoting a sustainable entrepreneurial environment that supports start-ups.

The study relied on the descriptive approach using questionnaires as the main tool for collecting data, as they were distributed to 97 individuals from university incubator managers and cadres, and 79 valid questionnaires were retrieved for analysis. In addition, interviews and field observations were used to provide accurate and in-depth data, and statistical packages were used to analyze the data and test hypotheses related to the services provided and their impact on the success of start-ups.

The results showed that university business incubators play a positive and important role in supporting start-ups, as the services provided contribute to developing the skills of entrepreneurs, strengthening networks of relationships, and providing the necessary financial and administrative support. The study also revealed a statistically significant relationship between the services provided by incubators and the level of success of start-ups. The results also showed statistically significant differences related to the demographic characteristics of the respondents, which reflects the impact of these characteristics on the evaluation of services and their role in the success of institutions. The study confirmed that business incubators represent a vital element in the entrepreneurship ecosystem, and contribute to enabling emerging institutions to achieve growth and innovation.

**Keywords:** Business incubators, start-ups, entrepreneurship, Algerian universities.

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
-	البسملة شكر وعرفان إهداء
-	ملخص الدراسة
I	فهرس المحتويات
VI	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال
XIII	قائمة الملحق

أ	مقدمة
ج	1. إشكالية الدراسة
د	2. الأسئلة الفرعية
د	3. فرضيات الدراسة
و	4. النموذج الفرضي للدراسة
ز	5. أهمية الدراسة
ز	6. أهداف الدراسة
ح	7. مبررات اختبار الموضوع
ح	8. منهج وأدوات الدراسة
ط	9. حدود الدراسة
ط	10. صعوبات اجراء الدراسة
ط	11. هيكل الدراسة
ك	12. الدراسات السابقة

52-1	<b>الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول حاضنات الأعمال</b>
2	تمهيد
3	<b>المبحث الأول: البعد المفاهيمي لحاضنات الأعمال</b>
3	المطلب الأول: ماهية حاضنات الأعمال
9	المطلب الثاني: أنواع حاضنات الأعمال
12	المطلب الثالث: خصائص حاضنات الأعمال ومعايير نجاحها
16	<b>المبحث الثاني: أهداف حاضنات الأعمال وخدماتها</b>
16	المطلب الأول: أهداف حاضنات الأعمال
19	المطلب الثاني: مراحل عملية إحتضان المشاريع
21	المطلب الثالث: الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال للمؤسسات المحتضنة
23	<b>المبحث الثالث: حاضنات الأعمال كعنصر من النظام البيئي لريادة الأعمال</b>
23	المطلب الأول: النظام البيئي لريادة الأعمال
27	المطلب الثاني: موقع حاضنات الأعمال من النظام البيئي الريادي
30	المطلب الثالث: عوامل نجاح، ومعايير تقييم أداء حاضنات الأعمال
33	<b>المبحث الرابع: حاضنات الأعمال الجامعية في الجزائر</b>
33	المطلب الأول: مفهوم حاضنات الأعمال الجامعية
41	المطلب الثاني: تحديات حاضنات الأعمال الجامعية في الجزائر
47	المطلب الثالث: خدمات حاضنات الأعمال الجامعية في الجزائر
52	<b>خلاصة الفصل</b>

113-53	<b>الفصل الثاني: المؤسسات الناشئة نواة النظام البيئي لريادة الأعمال في الجزائر</b>
54	تمهيد
54	<b>المبحث الأول: خصائص المؤسسات الناشئة وطرق بنائها</b>
54	المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الناشئة
59	المطلب الثاني: خصائص المؤسسات الناشئة وعوامل نجاحها
65	المطلب الثالث: بناء المؤسسات الناشئة الناجحة
71	<b>المبحث الثاني: الهيئات المساعدة في إنشاء المؤسسات الناشئة</b>

72	<b>المطلب الأول: مسرعات الأعمال</b>
75	<b>المطلب الثاني: مساحات العمل المشتركة (الجماعية)</b>
78	<b>المبحث الثالث: آليات تمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر</b>
78	<b>المطلب الأول: صندوق تمويل المؤسسات الناشئة ASF</b>
79	<b>المطلب الثاني: رأس المال المخاطر</b>
85	<b>المطلب الثالث: التمويل التشاركي (الجماعي)</b>
89	<b>المطلب الرابع: ملائكة الأعمال</b>
92	<b>المطلب الخامس: التمويل الإسلامي</b>
97	<b>المبحث الرابع: أهمية الملكية الفكرية في الجزائر</b>
97	<b>المطلب الأول: شروط منح براءة الاختراع</b>
102	<b>المطلب الثاني: حماية الملكية الفكرية الصناعية في الجزائر</b>
107	<b>المطلب الثالث: علامة مؤسسة ناشئة LABEL STARTUP</b>
109	<b>المطلب الرابع: مشروع القرار 1275 (شهادة- مؤسسة ناشئة/شهادة- براءة اختراع)</b>
113	<b>خلاصة الفصل</b>

188-114	<b>الفصل الثالث: تحليل دور حاضنات الأعمال الجامعية في إنشاء ومرافقه المؤسسات الناشئة: دراسة تحليلية لحاضنات الأعمال الجامعية</b>
115	<b>تمهيد</b>
116	<b>المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة</b>
116	<b>المطلب الأول: عرض وتعريف حاضنة أعمال جامعة المسيلة</b>
122	<b>المطلب الثاني: عرض وتعريف حاضنة أعمال جامعة وهران 1</b>
125	<b>المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية</b>
125	<b>المطلب الأول: مصادر جمع البيانات ومنهج الدراسة</b>
129	<b>المطلب الثاني: الاختبارات والأدوات الإحصائية المستخدمة</b>
131	<b>المطلب الثالث: تصميم أداة الدراسة والتأكد من صلاحيتها</b>
141	<b>المبحث الثالث: وصف المعلومات العامة لمجتمع وعينة البحث</b>
141	<b>المطلب الأول: محور البيانات الشخصية</b>

145	<b>المطلب الثاني: بعد التكوين وبناء العلاقات</b>
150	<b>المطلب الثالث: بعد توفير الإمكانيات المادية والبشرية</b>
151	<b>المطلب الرابع: بعد خدمات التمويل</b>
152	<b>المطلب الخامس: بعد الخدمات الإدارية والاستشارية</b>
156	<b>المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة</b>
156	<b>المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى (ف1)</b>
160	<b>المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية (ف2)</b>
161	<b>المطلب الثالث: اختبار الفرضية الثالثة (ف3)</b>
162	<b>المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرابعة (ف4)</b>
165	<b>المطلب الخامس: اختبار الفرضية الخامسة (ف5)</b>
177	<b>المبحث الخامس: تحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة</b>
177	<b>المطلب الأول: تحليل نتائج اختبار الفرضية الأولى (ف1)</b>
179	<b>المطلب الثاني: تحليل نتائج اختبار الفرضية الثانية (ف2)</b>
181	<b>المطلب الثالث: تحليل نتائج اختبار الفرضية الثالثة (ف3)</b>
183	<b>المطلب الرابع: تحليل نتائج اختبار الفرضية الرابعة (ف4)</b>
184	<b>المطلب الخامس: تحليل نتائج اختبار الفرضية الخامسة (ف5)</b>
187	<b>خلاصة الفصل</b>
188	<b>الخاتمة</b>
201	<b>المراجع</b>
221	<b>الملاحق</b>

قائمة الجداول

## قائمة جداول الفصل الثاني

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
74	نماذج عن مسرعات الأعمال العربية	01

## قائمة جداول الفصل الثالث

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
120	إحصائيات عن نشاطات حاضنة أعمال جامعة المسيلة	01
121	إحصائيات تطبيق القرار 1275 على مستوى معاهد وكليات جامعة المسيلة	02
132	أجزاء الاستبيان	03
133	توزيع درجات المقياس المستخدم في الاستبيان	04
134	ترميز إجابات عينة الدراسة	05
134	محاور الدراسة	06
136	ثبات أداة الدراسة	07
137	الاتساق الداخلي لبعد التكوين وبناء العلاقات	08
138	الاتساق الداخلي لبعد توفير الإمكانيات المادية والبشرية	09
139	الاتساق الداخلي لبعد خدمات التمويل	10
140	الاتساق الداخلي لبعد الخدمات الإدارية والإستشارية	11
142	توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس	12
142	توزيع مفردات العينة حسب متغير العمر	13
143	توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي	14
143	توزيع مفردات العينة حسب متغير طبيعة الوظيفة	15
144	توزيع مفردات العينة حسب متغير الخبرة المهنية	16
145	تحليل متغير مشاركة المعرفة	17
146	تحليل متغير خبرة موظفي الحاضنة	18
147	تحليل متغير شبكات التواصل (التشبيك)	19
148	تحليل متغير تسويق المؤسسات المحاضنة	20
150	تحليل بعد توفير الإمكانيات المادية والبشرية	21
151	تحليل بعد خدمات التمويل	22
152	تحليل متغير نموذج وإطار العمل	23
154	تحليل متغير نظام الإدارة	24

155	تحليل متغير نظام قياس الأداء	25
157	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات المتعلقة للفرضية الأولى (ف1)	26
158	نتائج إختبار ويلكوكسن للفرضية الفرعية الأولى (ف1/1)	27
158	نتائج إختبار ويلكوكسن للفرضية الفرعية الثانية (ف1/2)	28
159	نتائج إختبار ويلكوكسن للفرضية الفرعية الثالثة (ف1/3)	29
160	نتائج إختبار ويلكوكسن للفرضية الفرعية الرابعة (ف1/4)	30
160	إختبار التوزيع الطبيعي للفرضية الثانية (ف2)	31
161	نتائج إختبار ويلكوكسن للفرضية الثانية (ف2)	32
161	إختبار التوزيع الطبيعي للفرضية الثالثة (ف3)	33
161	نتائج إختبار ويلكوكسن للفرضية الثالثة (ف3)	34
162	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات المتعلقة بالفرضية الرابعة (ف4)	35
163	نتائج إختبار ويلكوكسن للفرضية الفرعية الأولى (ف1/4)	36
164	نتائج إختبار ويلكوكسن للفرضية الفرعية الثانية (ف2/4)	37
164	نتائج إختبار ويلكوكسن للفرضية الفرعية الثالثة (ف3/4)	38
165	اختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات المفسرة المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى (ف1/5)	39
166	نتائج اختبارات الفروق في المتغيرات المفسرة المتعلقة باختبار الفرضية الأولى (ف1/5)	40
167	اختبار شيفيه لمتوسط البعد الأول وفقاً للمستوى التعليمي للكشف عن الفروق الإحصائية	41
167	اختبار شيفيه لمتوسط البعد الأول وفقاً لطبيعة الوظيفة للكشف عن الفروق الإحصائية	42
168	اختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات المفسرة المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية (ف2/5)	43
169	نتائج اختبارات الفروق في المتغيرات المفسرة المتعلقة باختبار الفرضية الأولى (ف2/5)	44
170	اختبار شيفيه لمتوسط البعد الأول وفقاً للمستوى التعليمي للكشف عن الفروق الإحصائية	45
170	اختبار شيفيه لمتوسط البعد الثاني وفقاً لطبيعة الوظيفة للكشف عن الفروق الإحصائية	46
171	اختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات المفسرة المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة (ف3/5)	47
172	نتائج اختبارات الفروق في المتغيرات المفسرة المتعلقة باختبار الفرضية الأولى (ف3/5)	48
172	اختبار شيفيه لمتوسط البعد الثالث وفقاً للمستوى التعليمي للكشف عن الفروق الإحصائية	49
173	اختبار شيفيه لمتوسط البعد الثاني وفقاً لطبيعة الوظيفة للكشف عن الفروق الإحصائية	50
174	اختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات المفسرة المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة (ف4/5)	51
176	نتائج اختبارات الفروق في المتغيرات المفسرة المتعلقة باختبار الفرضية الرابعة (ف4/5)	52
176	اختبار شيفيه لمتوسط البعد الثالث وفقاً للمستوى التعليمي للكشف عن الفروق الإحصائية	53
177	اختبار شيفيه لمتوسط البعد الثاني وفقاً لطبيعة الوظيفة للكشف عن الفروق الإحصائية	54

177	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لمتغيرات البعد الأول من الجزء الثاني للإستبيان	55
179	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لعبارات البعد الثاني من الجزء الثاني للإستبيان	56
181	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لعبارات البعد الثالث من الجزء الثاني للإستبيان	57
183	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لمتغيرات البعد الرابع من الجزء الثاني للإستبيان	58

# قائمة الأشكال

## قائمة أشكال مقدمة الدراسة

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
و	النموذج الفرضي للدراسة	01

## قائمة أشكال الفصل الأول

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
12	أنواع حاضنات الأعمال	01
21	مراحل إحتضان المؤسسات الناشئة	02
22	الخدمات المقدمة من طرف حاضنات الأعمال	03
25	مكونات النظام البيئي للمؤسسات الناشئة	04
27	مميزات رائد الأعمال	05
43	تحديات نجاح حاضنات الأعمال الجامعية	06
51	إختيار المشاريع على مستوى الحاضنة	07

## قائمة أشكال الفصل الثاني

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
58	أنواع المؤسسات الناشئة	01
59	الفرق بين المؤسسة الناشئة والمؤسسة الكلاسيكية	02
61	خصائص المؤسسات الناشئة	03
62	العوامل المؤثرة على نجاح المؤسسات الناشئة	04
65	تحديات المؤسسات الناشئة	05
69	الخطوات الأساسية لإطلاق المؤسسات الناشئة	06
70	منحنى دورة حياة المؤسسة الناشئة	07
72	الهيئات المساعدة في إنشاء المؤسسات الناشئة	08
81	أطراف رأس المال المخاطر	09
96	آليات تمويل المؤسسات الناشئة فيالجزائر	10

**قائمة أشكال الفصل الثالث**

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
118	الميكل التنظيمي لحاضنة أعمال جامعة المسيلة	01
142	توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس	02
142	توزيع مفردات العينة حسب متغير العمر	03
143	توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي	04
143	توزيع مفردات العينة حسب متغير طبيعة الوظيفة	05
166	توزيع مفردات العينة حسب متغير الخبرة المهنية	06

قائمة الملاحق

## قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
224	رسالة طلب تحكيم إستبيان	01
225	استماراة الاستبيان	02
232	قائمة الأساتذة المحكمين	03
233	مخرجات برنامج تحليل الحزم الإحصائية SPSS، النسخة 27	04

# مقدمة

شهد العالم خلال العقود الأخيرة تحولات اقتصادية جوهرية انعكست على مختلف جوانب الحياة وشملت مجالات متعددة، حيث ساهم التطور التكنولوجي المتتسارع في إعادة تشكيل الأنماط التقليدية للإنتاج والإدارة. وقد أفضى ذلك إلى بروز مفاهيم حديثة في عالم الاقتصاد، أبرزها ريادة الأعمال (Entrepreneurship)، التي تمثل نهجاً مبتكرة لإدارة المشاريع من خلال تحويل الأفكار إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة مضافة. ويعتمد هذا النهج على خصائص رئيسية تشمل الابتكار (Innovation)، القدرة على المخاطرة (Risk-taking)، والمرونة في مواجهة ديناميكيات السوق (Market Dynamics). بهذه السمات، أصبحت ريادة الأعمال توجهاً عالمياً يعزز التنافسية الاقتصادية ويرسخ كفاءة استخدام الموارد، فضلاً عن دورها في خلق فرص عمل جديدة وتطوير الاقتصادات المحلية والدولية. (Simen & Nganafei, 2018)

في هذا السياق، نمت أهمية المؤسسات الناشئة (Startups) التي تمثل نواة أساسية للنظام البيئي الريادي (Entrepreneurial Ecosystem)، وتميزت هذه المؤسسات بقدرتها على الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة لتقديم حلول مبتكرة تلبي احتياجات السوق بطرق ذكية وفعالة. كما تسهم بفضل مرؤونتها ومعدلات نموها المرتفعة في تعزيز ديناميكية الأسواق واستقطاب الاستثمارات. ومع ذلك، فإن نجاح المؤسسات الناشئة يواجه تحديات عديدة، منها صعوبة الوصول إلى التمويل المناسب، محدودية الموارد البشرية، وضعف شبكات العلاقات، مما يستلزم وجود بيئة داعمة تساهم في تجاوز هذه العقبات. (Elbahjaoui & Elabjani, 2021)

تعد حاضنات الأعمال واحدة من أهم مكونات هذه البيئة الداعمة، حيث تعمل على توفير البنية التحتية المناسبة والخدمات الاستشارية والإدارية، إضافة إلى تسهيل وصول رواد الأعمال إلى شبكات التمويل مثل صناديق رأس المال المخاطر (Venture Capital) وبرامج الدعم الحكومي. ويرز الدور النوعي الذي تؤديه حاضنات الأعمال الجامعية، إذ تربط بين الجانب الأكاديمي ومتطلبات السوق، وتسمم في إعداد رواد أعمال مزودين بالمعرفة والمهارات الالزمة لإطلاق مشاريع ناجحة ومبتكرة. ومن خلال توفير التدريب المتخصص، المراقبة التقنية، والتوجيه المهني، تدعم هذه الحاضنات المؤسسات الناشئة في مواجهة التحديات وتعزز فرصها للنجاح. (Petrucci, 2018)

ورغم الجهود المبذولة لتطوير دور الحاضنات الجامعية، إلا أن العديد من الدراسات، مثل دراسة (Mدخل، 2021) ودراسة (Al-Shamaileh, Saatci, & Eyamba1, 2020)، أشارت إلى وجود فجوة بحثية فيما يتعلق بتحليل التأثير الفعلي للخدمات التي تقدمها هذه الحاضنات، خاصة فيما يتعلق ببناء الشبكات، تطوير المهارات الإدارية، وتوفير دعم مالي مستدام. كما أبرزت دراسات دولية، مثل دراسة

## مقدمة

(Diakanastasi, Karagiannaki, & Pramatari, 2018) أهمية قياس الأداء النوعي للحاضنات من خلال

مؤشرات تتعلق بتفاعلها مع النظام البيئي الريادي وتعزيز رأس المال الاجتماعي.(Social Capital)

على الصعيد الجزائري، يمثل دعم المؤسسات الناشئة خطوة استراتيجية نحو التحول من اقتصاد ريعي إلى اقتصاد قائم على الابتكار والتتويع. في هذا الإطار، تسعى الحاضنات الجامعية إلى تعزيز هذا التحول عبر تقديم الدعم لرواد الأعمال الشباب وتمكينهم من دخول سوق العمل بمشاريع رياضية مبتكرة. وبعد مشروع القرار 1275 أحد أبرز المبادرات التي تعكس هذا التوجه، حيث يوفر فرصة لتمكين الطلبة من تحويل أفكارهم إلى مشاريع قابلة للتنفيذ، إلا أن التحديات المتعلقة بفعالية هذه الحاضنات تستدعي دراسة معمقة لدورها في تحقيق القيمة الاقتصادية والاجتماعية. (Elbahjaoui & Elabjani, 2021)

بناءً على هذه الخلفية، تهدف هذه الدراسة إلى معالجة الفجوة البحثية من خلال تحليل أثر الخدمات التي تقدمها الحاضنات الجامعية على نجاح المؤسسات الناشئة في الجزائر. وتتبني الدراسة منهاجاً متعدد الأبعاد يشمل تحليل خدمات التكوين وبناء العلاقات وتقديم الدعم المالي والإداري، مستندة إلى نماذج مفاهيمية وميدانية مستخلصة من الأدبيات السابقة. ومن خلال هذا التحليل، تسعى الدراسة إلى تقديم توصيات عملية لتحسين أداء الحاضنات الجامعية وتعزيز دورها كعنصر رئيسي في النظام الريادي. (Diakanastasi, Karagiannaki, & Pramatari, 2018)

### 1. إشكالية الدراسة:

تعتبر المؤسسات الناشئة أو ما يعرف بالشركات الناشئة إحدى العناصر الحيوية في الاقتصاد العالمي، كونها تلعب دوراً أساسياً في تحفيز النمو الاقتصادي، ودفع عجلة التنمية، ما يستوجب الإهتمام بها وتوفير المناخ الملائم لنجاحها، هذا التوجه فرض استحداث آليات ودعائم تساعد على إحتضان الأفكار الإبداعية ومرافقنة رواد الأعمال عبر مراحل منهجية لضمان تطبيق مشاريعهم، بحيث تكون عملية المرافقنة مستوفية لشروط محددة تتتوفر في رواد الأعمال والحاضنات على حد سواء لضمان تحقيق الأهداف وتحصيل أكبر عائد منها.

تلعب هنا حاضنات الأعمال دوراً بارزاً وحيوياً في عالم ريادة الأعمال، فمن خلال دعم إنشاء ومرافقنة المؤسسات الناشئة، تقدم حاضنات الأعمال التوجيه والدعم لرواد الأعمال الذين يسعون لتجسيد أفكارهم في أرض الواقع، حيث توفر الحاضنات البنية التحتية، وتساعد المؤسسات على الوصول إلى منابع الدعم المالي والمعرفي، كما توفر خدمات التدريب والتوجيه، وتسعى لتكوين شبكات تواصل بين محاضنها والشركاء المحتملين، مما يزيد من فرص التعاون وتوسيع الأعمال.

بناءً على ما سبق ذكره، يمكن صياغة وطرح إشكالية الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

## مقدمة

ما مدى مساهمة حاضنات الأعمال في إنشاء ومرافقه المؤسسات الناشئة على مستوى الجامعات الجزائرية؟

### 2. الأسئلة الفرعية:

لإجابة على السؤال الرئيس للدراسة، تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

❖ هل يوجد دور لحاضنات الأعمال من خلال التكوين وبناء العلاقات في إنشاء ومرافقه المؤسسات الناشئة؟

❖ هل يوجد دور لحاضنات الأعمال من خلال توفير الإمكانيات (المادية والبشرية) في إنشاء ومرافقه المؤسسات الناشئة؟

❖ هل يوجد دور لحاضنات الأعمال من خلال توفير خدمات التمويل في إنشاء ومرافقه المؤسسات الناشئة من منظور عينة الدراسة؟

❖ هل يوجد دور لحاضنات الأعمال من خلال الخدمات الإدارية والاستشارية في إنشاء ومرافقه المؤسسات الناشئة؟

❖ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الخصائص الديموغرافية المتعلقة بمفردات العينة حول دور حاضنات الأعمال في إنشاء ومرافقه المؤسسات الناشئة في الجامعات الجزائرية؟

### 3. فرضيات الدراسة:

تستند الدراسة الحالية إلى عدة فرضيات من أجل اختبارها لتحقيق أهدافها:

❖ **الفرضية العامة:** بناء على الأسئلة المطروحة سابقاً تم وضع الفرضية الرئيسية التالية:

توجد مساهمة لحاضنات الأعمال في إنشاء ومرافقه المؤسسات الناشئة على مستوى الجامعات الجزائرية من منظور عينة الدراسة.

❖ **الفرضية الأولى:** يوجد دور لحاضنات الأعمال من خلال التكوين وبناء العلاقات في إنشاء ومرافقه المؤسسات الناشئة من منظور عينة الدراسة.

• **الفرضية الفرعية الأولى (ف 1/1):** يوجد دور لحاضنات الأعمال من خلال مشاركة المعرفة في إنشاء ومرافقه المؤسسات الناشئة من منظور عينة الدراسة.

• **الفرضية الفرعية الثانية (ف 2/1):** يوجد دور لحاضنات الأعمال من خلال خبرة موظفي الحاضنة في إنشاء ومرافقه المؤسسات الناشئة من منظور عينة الدراسة.

• **الفرضية الفرعية الثالثة (ف 3/1):** يوجد دور لحاضنات الأعمال من خلال شبكات التواصل (التشبيك) في إنشاء ومرافقه المؤسسات الناشئة من منظور عينة الدراسة.

## مقدمة

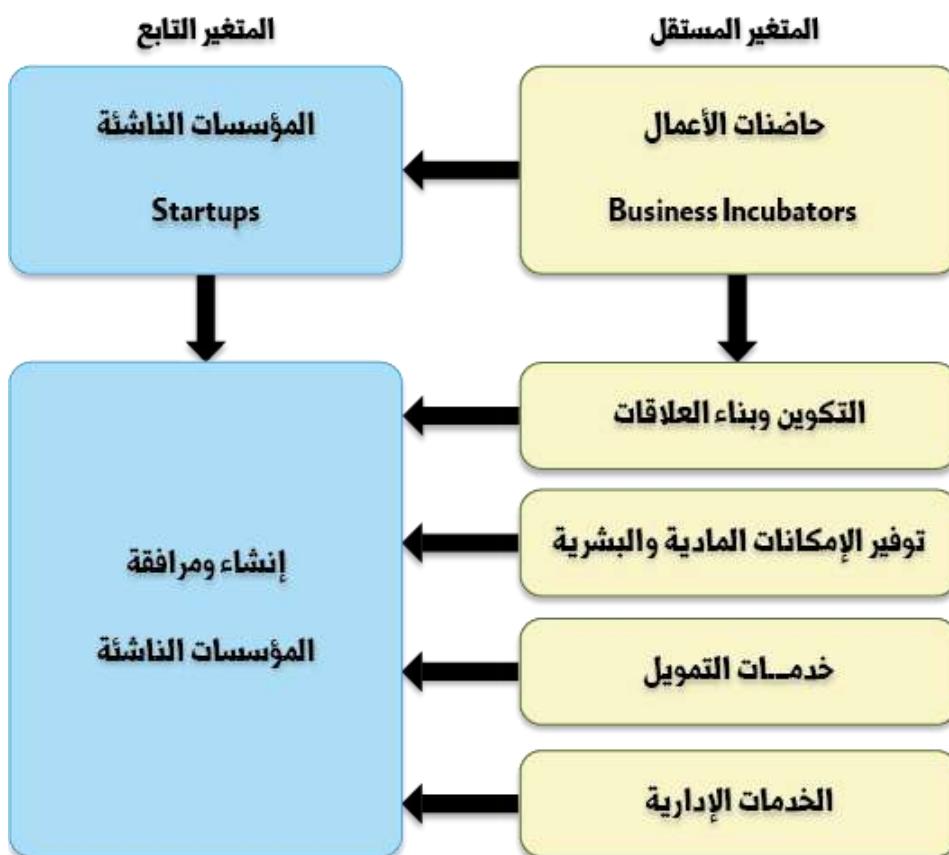
- **الفرضية الفرعية الرابعة (ف 4/1):** يوجد دور لحاضنات الأعمال من خلال تسويق المؤسسات المحتضنة في إنشاء ومرافقه المؤسسات الناشئة من منظور عينة الدراسة.
- ❖ **الفرضية الثانية:** يوجد دور لحاضنات الأعمال من خلال توفير الإمكانيات (المادية والبشرية) في إنشاء ومرافقه المؤسسات الناشئة من منظور عينة الدراسة.
- ❖ **الفرضية الثالثة:** يوجد دور لحاضنات الأعمال من خلال توفير خدمات التمويل في إنشاء ومرافقه المؤسسات الناشئة من منظور عينة الدراسة.
- ❖ **الفرضية الرابعة:** يوجد دور لحاضنات الأعمال من خلال الخدمات الإدارية والاستشارية في إنشاء ومرافقه المؤسسات الناشئة من منظور عينة الدراسة.
- **الفرضية الفرعية الأولى (ف 1/4):** يوجد دور لحاضنات الأعمال من خلال نموذج إطار العمل في إنشاء ومرافقه المؤسسات الناشئة من منظور عينة الدراسة.
- **الفرضية الفرعية الثانية (ف 2/4):** يوجد دور لحاضنات الأعمال من خلال نظام الإدارة في إنشاء ومرافقه المؤسسات الناشئة من منظور عينة الدراسة.
- **الفرضية الفرعية الثالثة (ف 3/4):** يوجد دور لحاضنات الأعمال من خلال نظام قياس الأداء في إنشاء ومرافقه المؤسسات الناشئة من منظور عينة الدراسة.
- ❖ **الفرضية الخامسة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الخصائص демографية المتعلقة بمفردات العينة حول دور حاضنات الأعمال في إنشاء ومرافقه المؤسسات الناشئة في الجامعات الجزائرية.
- **الفرضية الفرعية الأولى (ف 1/5):** توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الخصائص الديموغرافية المتعلقة بأفراد العينة لدور التكوين وبناء العلاقات في إنشاء ومرافقه المؤسسات الناشئة.
- **الفرضية الفرعية الثانية (ف 2/5):** توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى إلى الخصائص الديموغرافية المتعلقة بأفراد العينة لدور توفير الإمكانيات المادية والبشرية في إنشاء ومرافقه المؤسسات الناشئة.
- **الفرضية الفرعية الثالثة (ف 3/5):** توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الخصائص الديموغرافية المتعلقة بأفراد العينة لدور خدمات التمويل في إنشاء ومرافقه المؤسسات الناشئة.

- الفرضية الفرعية الرابعة (ف 4/5): توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الخصائص الديموغرافية المتعلقة بأفراد العينة لدور الخدمات الإدارية والاستشارية في إنشاء ومرافقة المؤسسات الناشئة.

#### 4. النموذج الفرضي الدراسة:

استناداً إلى مجموعة من الدراسات الخاصة بريادة الأعمال والإبتكار ذات الصلة بمتغيرات الدراسة الحالية مثل دراسة كل من (Pattanasak, Anantana, Paphawasit, & Wudhikarn, 2022) ودراسة (دباح، 2023)، (زيدي، 2023)، جرى بناء نموذج فرضي يظهر طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وكما يوضح الشكل رقم (01) أدناه، الذي يظهر أن حاضنات الأعمال هي متغير مستقل (Independent Variable)، والمؤسسات الناشئة هي متغير تابع (Dependent Variable).

الشكل رقم (01): النموذج الفرضي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على الدراسات السابقة

### 5. أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها مما يلي:

- تسلط الدراسة الضوء على الدور الأساسي لحاضنات الأعمال الجامعية في دعم المؤسسات الناشئة من خلال تقديم التدريب، الاستشارات، والموارد اللازمة لضمان نجاح هذه المؤسسات في مواجهة التحديات داخل سوق العمل.
- تعزز الدراسة الربط بين الأطر النظرية والتطبيق العملي عبر تحليل العلاقة بين حاضنات الأعمال الجامعية والمؤسسات الناشئة ضمن السياق الجزائري، مما يساعد على فهم أعمق للتحديات والفرص.
- تثري الدراسة الأدبيات المتعلقة بالبيئة الجزائرية من خلال تقديم تفاصيل شاملة حول الإطار القانوني، التحديات المحلية، ودور الجهات الحكومية في دعم ريادة الأعمال.
- تبرز الدراسة دور الابتكار وريادة الأعمال كمحرك للتنمية الاقتصادية، من خلال التأكيد على أهمية المؤسسات الناشئة في تحفيز الابتكار وخلق فرص العمل ودعم الاقتصاد الوطني.
- تساهم الدراسة في سد الفجوات البحثية عبر دمج أبعاد متعددة مثل التكوين، بناء العلاقات، التمويل، والخدمات الاستشارية، والتي لم يتم تناولها مجتمعة في العديد من الدراسات السابقة.
- تقدم الدراسة توصيات عملية وقابلة للتنفيذ لتحسين أداء حاضنات الأعمال الجامعية، ما يجعلها دليلاً مهماً للجامعات وصانعي السياسات لتطوير النظام البيئي لريادة الأعمال.

### 6. أهداف الدراسة:

تلعب المؤسسات الناشئة دور النواة في النظام البيئي لريادة الأعمال، فهي الأساس والمرتكز لنجاح هذا النظام، وتحقيقه لأهدافه، ولمعرفة طرق وأساليب إنشاء ومرافقه هذه المؤسسات الناشئة وجب علينا تسلیط الضوء على حاضنات الأعمال بصفتها المحتضن والمرافق لهذه المشاريع الريادية والإبتكارية، فالحاضنات الجامعية تسعى لتنليل العقبات، وتوفير كل الوسائل المادية والبشرية لدعم وتوجيه مسار هذه المؤسسات نحو بلوغ بر الأمان وولوج السوق وأخذ زمام المبادرة، لما تميز به عن غيرها من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كروح المبادرة والمخاطرة والإبداع والإبتكار، ولتوسيع دور حاضنات الأعمال الجامعية في نجاح المؤسسات الناشئة، تم ضبط أهداف للدراسة يمكن تحديدها في النقاط التالية:

- التعرف على العوامل الرئيسية التي تجعل حاضنات الأعمال الجامعية ناجحة في دعم وإنشاء المؤسسات الناشئة؛

- تقييم مدى فعالية برامج التدريب والتوجيه التي تقدمها الحاضنات الجامعية في تطوير مهارات رواد الأعمال وزيادة فرص نجاحهم؛
- تحليل كيفية توفير الحاضنات الجامعية للموارد الأساسية والدعم اللازم لنمو وتطور المؤسسات الناشئة؛
- خطوات إنشاء المؤسسات الناشئة على مستوى حاضنات الأعمال الجامعية؛
- المساهمة في إثراء قائمة مؤشرات لقياس أداء حاضنات الأعمال؛
- إجراء دراسة على عينة من حاضنات الأعمال الجامعية الجزائرية وقياس مدى مساحتها في إنشاء ومراقبة المؤسسات الناشئة؛
- تحليل كيفية توفير الحاضنات الجامعية للموارد الأساسية والدعم اللازم لنمو وتطور المؤسسات الناشئة.

### 7. مبررات اختيار الموضوع:

إن مبررات اختيار الموضوع كانت إنطلاقاً من الأهمية التي تتمتع بها حاضنات الأعمال الجامعية، وقد جاءت هذه المبررات كالتالي:

- توجه الجزائر نحو دعم المشاريع الناشئة كجزء من استراتيجيةها الاقتصادية، مما يجعل دراسة حاضنات الأعمال موضوعاً استراتيجياً ومهماً؛
- معرفة الأهمية التي تلعبها حاضنات الأعمال الجامعية كمصدر لدعم المشاريع الناشئة وتعزيز الإبتكار وريادة الأعمال؛
- تحليل وفهم تركيبة وتفاصيل المؤسسات الناشئة ومساحتها في التنمية الاقتصادية وخلق فرص العمل؛
- إثراء المكتبة الجامعية بعمل يساهم في تطوير الباحثين ويكون مرتكزاً لأعمال بحثية مستقبلية.

### 8. منهج وأدوات الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي من خلال وصف المفاهيم وصفاً دقيقاً وتحليلياً، بالإضافة إلى المنهج المحي الذي يعتمد على الإستبيان كأداة أساسية، والتي روعي في بنائها قدرتها على تشخيص أبعاد الدراسة، والتحقق من توافرها، إلى جانب أداة المقابلة، والملاحظة في ميدان الدراسة، بالإضافة إلى إستعمال الأسلوب السبيبي المقارن الذي يختص بدراسة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة. وللتحقق من صحة الفرضيات المطروحة، من خلال تحليل البيانات إحصائياً، تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، الإصدار 27.

## مقدمة

### 9. حدود الدراسة:

تحتوي حدود الدراسة كلاً من الحدود الموضوعية، والحدود المكانية، والحدود البشرية، والحدود الزمنية، ويمكن توضيحيها في التالي:

- **الحدود الموضوعية:** ركزت هذه الدراسة على دور حاضنات الأعمال الجامعية في إنشاء ومرافقية المؤسسات الناشئة في الجامعات الجزائرية، وتحليل أهم الخدمات المقدمة على مستوى الحاضنات (التكوين وبناء العلاقات، توفير الإمكانيات المادية والبشرية، خدمات التمويل، الخدمات الإدارية والاستشارية) وتأثيرها على بناء المؤسسات الناشئة
- **الحدود المكانية:** تم تطبيق هذه الدراسة على حاضنات الأعمال الجامعية الجزائرية، المنتشرة عبر مختلف الجامعات والمراكز الجامعية الوطنية.
- **الحدود البشرية:** وتشمل مدراء ومسيري وخبراء حاضنات الأعمال الجامعية في الجزائر.
- **الحدود الزمنية:** من أجل دراسة دور حاضنات الأعمال في إنشاء ومرافقية المؤسسات الناشئة، فقد امتد البحث الأكاديمي من سنة 2019 إلى سنة 2024، أما فيما يتعلق بالدراسة الميدانية فقد امتدت من سبتمبر 2023 إلى غاية مارس 2024.

### 10. صعوبات إجراء الدراسة:

- **صعوبة الوصول إلى البيانات:** واجهت الباحث بعض الصعوبات في الحصول على البيانات الازمة لإجراء الدراسة نظراً للالتزامات الكثيرة لمدراء الحاضنات وعدم ترغفهم؛
- **التغيرات المتتسارعة:** صدور قوانين متلاحقة ومستمرة تعنى ب المجال ريادة الأعمال وكذا إنشاء العديد من الهيئات في وقت قصير لتطوير النظام البيئي لريادة الأعمال في الجزائر، مما اضطر الباحث لتحيين خطة العمل وفهرس المحتويات في أكثر من مناسبة.

### 11. هيكل الدراسة:

شملت هذه الدراسة فصلين نظريين، وفصل ثالث يتعلق بالدراسة الميدانية، وكذا مقدمة عامة وخاتمة، بالإضافة إلى المراجع والملاحق.

شكلت "المقدمة العامة" مدخلاً لإشكالية الدراسة وأبعادها، تضمنت جزئين: الأول يحتوى على: مقدمة الدراسة، وإشكاليتها، وتساؤلاتها، وأهدافها، وأهميتها، وحدودها، وأسباب اختيارها، وصعوبات إجرائها، ومفاهيمها ومصطلحاتها، وتقسيماتها، أما الجزء الثاني من المقدمة العامة فاشتمل على

## مقدمة

استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية، حيث قام الباحث في الأخير بالتعليق على مجمل تلك الدراسات.

**الفصل الأول** والموسوم بـ "مفاهيم أساسية حول حاضنات الأعمال"، استعرض فيه الباحث أدبيات حاضنات الأعمال، كالتعريف بما هي حاضنات الأعمال، وأنواعها، وخصائصها، معايير نجاحها، أهداف حاضنات الأعمال ومراحل عملية إحتضان المشاريع، وأهم الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال للمؤسسات المحتضنة، بالإضافة إلى موقع حاضنات الأعمال من النظام البيئي الريادي، ومفهوم حاضنات الأعمال الجامعية في الجزائر، خدماتها وأهم تحدياتها.

أما **الفصل الثاني** والمعنون بـ "المؤسسات الناشئة نواة النظام البيئي لريادة الأعمال في الجزائر" فيسلط الضوء على المؤسسات الناشئة ويقدم للقارئ مفاهيم مهمة حولها، حيث قدم الباحث تعريفاً شاملاً للمؤسسات الناشئة واستعرض خصائصها الفريدة، كما بين عوامل النجاح الرئيسية لهذه المؤسسات وطرق بنائها بشكل فعال، ويتناول الفصل الثاني أيضاً الهيئات والجهات التي تقدم الدعم والمساعدة في إنشاء المؤسسات الناشئة، بالإضافة إلى آليات تمويلها وكيفية حماية الملكية الفكرية في الجزائر، مما يسهم في فهم البيئة التي تشجع على نمو وازدهار ونجاح هذه المؤسسات في السوق.

أما في **الفصل الثالث** من الدراسة والموسوم بـ "تحليل دور حاضنات الأعمال الجامعية في إنشاء ومرافقته المؤسسات الناشئة: دراسة تحليلية لحاضنات الأعمال الجامعية" فتم في المبحث الأول التعريف بميدان الدراسة، من خلال إعطاء لمحه وافية عن السياق العام للبحث ومجال الدراسة، وفي المبحث الثاني تم التركيز على إجراءات الدراسة الميدانية، والتي تشمل مصادر جمع البيانات ومنهج الدراسة، الاختبارات والأدوات الإحصائية المستخدمة، تصميم أداة الدراسة والتتأكد من صلاحيتها. يليه المبحث الثالث الذي يتناول التعريف بمجتمع الدراسة وعيته، مع وصف دقيق لخصائصهما الرئيسية وفقاً للمعلومات العامة المتاحة، وهو ما يسهم في فهم عمق السياق الذي يتم فيه إجراء البحث. بعد ذلك، يتم استعراض المبحث الرابع الذي يتناول إختبار فرضيات الدراسة، حيث عمل الباحث تحليل البيانات والنتائج للتحقق من الفرضيات الموضوعة، وأخيراً تم التركيز في المبحث الخامس على تحليل نتائج اختبار الفرضيات، حيث قام الباحث بتفسير البيانات والنتائج بشكل شامل ومفصل، وذلك بهدف استخلاص الاستنتاجات العلمية المناسبة التي تدعم أو تنفي الفرضيات المطروحة، كما إحتوى الفصل الثالث عرضاً وتحليلاً لبيانات الدراسة، ومناقشة نتائجها، مرتبأ وفق تساؤلات الدراسة وفرضياتها، إذ تم فيه عرض ومناقشة هذه النتائج، وختم الباحث بنكر مجموعة من التوصيات، والمقترنات والآفاق الممكنة للدراسة.

### 11. الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة من المراجع الأساسية التي يعتمد عليها الباحث، حيث تساهم في إثراء الجوانب النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة وتمكن الباحث من الإطلاع على الأدبيات السابقة المتعلقة بموضوع بحثه، مما يفتح أفقاً جديدة أمامه، ومع ذلك فإن الدراسات المتاحة في مجال حاضنات الأعمال الجامعية، ودورها في إنشاء ومرافقية المؤسسات الناشئة ليست وفيرة بالشكل المطلوب من حيث معالجة موضوع الدراسة الحالية، فعلى الرغم من وجود بعض الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، إلا أنه توجد حاجة لإجراء المزيد من الدراسات في هذا المجال للتوسيع أكثر في الموضوع وفهمه بصورة أشمل وأعمق. وفيما يلي بعض هذه الدراسات المتوفرة لحد الآن لدى الباحث:

#### أولاً: الدراسات العربية

❖ دراسة (دباح، 2023) بعنوان: دور حاضنات الأعمال الجامعية في نجاح الشركات الناشئة : دراسة ميدانية لمجموعة من حاضنات الأعمال الجامعية (Startup)

وهي دراسة قدمت كأطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة (الجزائر).

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الدور الذي تلعبه حاضنات الأعمال الجامعية في تعزيز نجاح الشركات الناشئة. وقبل التعمق في الجانب التطبيقي للدراسة، تم تقديم إطار مفاهيمي لحاضنات الأعمال عموماً، وبالأخص حاضنات الأعمال الجامعية، بالإضافة إلى توضيح مفهوم الشركات الناشئة (Startups) ومفهوم عملية المرافق المقاولاتية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بالتطبيق على أربعة (04) حاضنات جامعية (مسيلة، الوادي، ورقلة، قسنطينة)، وكانت طبيعة الدراسة كيفية من خلال الإعتماد على المقابلات نصف منظمة شملت مدراء الحاضنات الشركات الناشئة المحضنة في هذه الحاضنات المشمولة في الدراسة، بالإضافة إلى ذلك تم أيضاً مراجعة وملحوظة الوثائق المتعلقة بمنطقة البحث.

وقد اشتملت نتائج الدراسة على:

- الأسباب الرئيسية التي تدفع المقاولين إلى الانضمام إلى برامج الحضانة تتمثل أساساً في الرغبة في الحصول على المرافق والدعم اللازمين لإنشاء شركاتهم الناشئة؛
- أشاد معظم مدراء الحاضنات بالهيكل والبنية التحتية للحاضنات، بما تحتويه من وسائل وإنجازات، ومع ذلك، كان هناك بعض المدراء والمقاولين الذين عبروا عن عدم الرضا عن هذه البنية التحتية؛

## مقدمة

- أظهرت الدراسة أن تشكيلة الخدمات تؤثر بشكل كبير على عملية المراقبة والحضانة، واتفق جميع مدراء الحاضنات على أن الخدمات المقدمة للشركات الناشئة المحضنة مثل الاستشارات والشبكات، بالإضافة إلى البنية التحتية، تعتبر كافية لضمان نجاح عمليات الحضانة؛
  - من جانبها رأت الشركات الناشئة التي تم مقابلتها أن وقت الخروج من الحضانة لا يزال بعيدا، حيث يشعرون بأن لديهم وقت كبير للاستفادة من مزايا البقاء في الحضانة، في المقابل ترى الحاضنات أن الخروج من الحضانة أمر ضروري وسيكون بطريقة طبيعية مع مرور الوقت.
- ❖ دراسة (بوضياف و زبير، 2017) بعنوان: دور حاضنات الأعمال الجامعية كآلية لربط الجامعة بمحيطها الاجتماعي والاقتصادي " ضمن المخطط الاستراتيجي لجامعة المسيلة 2017-2022"
- وهي دراسة منشورة في مجلة البحث الادارية والاقتصادية (الجزائر).

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور حاضنات الأعمال في ربط الجامعة بمحيطها الاجتماعي والاقتصادي وذلك من خلال المخطط الموضوع من طرف جامعة المسيلة (2017-2018)، والذي من خلاله تسعى إلى أن تكون همزة وصل بين مخرجاتها وسوق العمل، من خلال خلق أفكار إبداعية ومبكرة تساهم بدورها في خلق مؤسسات ناشئة تعطي قيمة مضافة للتنمية الاقتصادية، ولأجل ذلك وجدت الجامعات في حاضنات الأعمال داخلها سبيلا للتوفيق بين الحاجة للتعليم الأكاديمي والمطالب المتزايدة لمتطلبات سوق العمل والميدان التكنولوجي.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الإستطلاعي من خلال مراجعة وملحظة الوثائق المتعلقة بحاضنة أعمال جامعة المسيلة.

وقد اشتملت نتائج الدراسة على:

- أن حاضنة الأعمال المتواجدة في جامعة المسيلة ومن خلال سلسلة نشاطاتها وأعمالها خلال الفترة الممتدة من (2019-2020) عملت على أن تصل إلى الأهداف الموضوعة من طرف الجامعة كمشروع متكامل؛
- إضافة إلى النشاط الإعلامي وورشات التدريب والتكوين توجب العمل مع مختلف الشركاء سواء كانت إدارات عمومية أو مؤسسات خاصة لأن للسوق الجزائرية مؤثرات وعوامل خاصة أدت في كثير من الأحيان لفشل مثل هكذا مؤسسات ناشئة.

❖ دراسة (بن عيسى، 2018) بعنوان: أثر المراقبة المقاولاتية لحاضنات الأعمال على نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

وهي دراسة منشورة في مجلة آفاق علوم الادارة والاقتصاد (الجزائر).

مقدمة

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مؤشرات دقة تأثير المراقبة المقاولاتية التي تقدمها حاضنة جامعة وهران (الجزائر)، والتي تتضمن حزمة خدمات متعددة مثل الاستشارة المالية والاستشارة المهنية، بالإضافة إلى الخدمات المشتركة، على نجاح العينة المختبرة والتحديات التي تواجهها هذه الشركات، كما هدفت الدراسة إلى فهم أعمق للعوامل والتفاعلات التي تلعب دورا في تطوير الشركات الناشئة وتحقيق نجاحها.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بالتطبيق على عينة مقدارها (18) مؤسسة قيد الإحتضان و (11) مؤسسة متخرجة حديثا.

وقد اشتملت نتائج الدراسة على:

- أن الخدمات المالية والاستشارة المهنية لها تأثير واضح على نجاح المؤسسات المحتضنة في هذه الدراسة، فقد أكدت النتائج أن خدمات الحاضنة وبالاخص الاستشارة المالية، قد قدمت الدعم اللازم للمؤسسات المحتضنة لتذليل الصعوبات التي تعرّض طريق نجاحها؛
  - أن الخدمات المقدمة من قبل الحاضنات وخاصة الاستشارة المالية، لها تأثير إيجابي على قدرة المؤسسات المحتضنة على التغلب على التحديات والعوائق التي تواجهها في مسار نجاحها.

❖ دراسة (زيدي، 2023) بعنوان: دور حاضنات الأعمال في ترقية المؤسسات الناشئة، دراسة حالة

- وهي دراسة قدمت كأطروحة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، جامعة الشهيد حمـه لـخــضر -  
الوادي - (الجزائر).

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور حاضنات الأعمال في ترقية المؤسسات الناشئة، وذلك من خلال إسهام هذه الحاضنات في تطوير محيط المؤسسات الناشئة المحتضنة من خلال التكوين وبناء العلاقات، وكذا مدى مساهمتها في تطوير المؤسسة الناشئة ونجاحها ومدى قدرتها على الإبتكار، بالإضافة إلى تطوير مهارات أصحاب هاته المؤسسات عبر مراحل الاحضان.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بالتطبيق على أربعة (04) حاضنات جامعية (سيدي عبد الله، مسيلة، تبسة، الوادي)، وكانت طبيعة الدراسة كيفية من خلال الإعتماد على المقابلات نصف المنظمة التي شملت مسؤولي الحاضنات محل الدراسة. بالإضافة إلى ذلك تم أيضاً طرح استبيان موجه إلى أصحاب المؤسسات الناشئة المحاضنين في هاته الحاضنات الأربع حيث بلغت عينة الدراسة (171) متحوثاً.

وقد اشتملت نتائج الدراسة على :

مقدمة

- أن هناك دلالة إحصائية معنوية لمساهمة حاضنات الأعمال في ترقية المؤسسات الناشئة المنتسبة بها وذلك على مستوى جميع أبعاد ومحاور الاستبيان؛
  - أن هناك أثرا قويا لهاته الحاضنات من شأنه أن يحدث تغييرا معتبرا على نجاعة ونجاح المؤسسات الناشئة المحتضنة، وبالتالي يتبيّن أن النموذج المقترن للدراسة أثبت فعاليته ونجاحه.

❖ دراسة (مدخل، 2021) بعنوان: أثر كفاءة حاضنات الأعمال في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بالاستناد إلى بعض التجارب العالمية.

وهي دراسة قدمت كأطروحة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، جامعة ورقلة - (الجزائر).

هدف هذه الدراسة إلى توضيح أهمية فكرة حاضنات الأعمال ودورها الحيوي في تعزيز نجاح المؤسسات، ومحاولة إبراز الدعم الذي تقدمه حاضنات الأعمال للشركات الصغيرة والمتوسطة. بالإضافة إلى ذلك، تهدف الدراسة إلى استخلاص الدروس والتجارب الناجحة في بعض الدول.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال الإعتماد على عدة مقابلات مفتوحة مع مجموعة من مديرى وموظفي حاضنات الأعمال، بالإضافة إلى ذلك تم أيضا توزيع استبيان موجه إلى موظفي حاضنات الأعمال وأصحاب المؤسسات المنتسبة والمتحرجة، حيث بلغت عينة الدراسة (39) فردا من موظفي مشاتل المؤسسات و (43) فردا من المؤسسات المنتسبة لهااته المشاتل.

وقد اشتملت نتائج الدراسة على:

- أن حاضنات الأعمال الجزائرية لا تتمتع بكفاءة الترويج لخدماتها، إلا أنه يوجد كفاءة معتبرة لمعايير انتساب المؤسسات إلى الحاضنة؛
  - أنه لا يوجد كفاءة للخدمات العامة المقدمة من حاضنات الأعمال إلى المؤسسات رغم أن الخدمات المهنية لاقت قبولاً واسعاً؛
  - أن مستوى طرق التواصل والمتابعة الإدارية التي تستعملها حاضنات الأعمال ليست ذات كفاءة في المساهمة في إنشاء مؤسسات ناجحة.

❖ دراسة (فودوا، ميموني، و بن يبا، 2021) بعنوان: دور حاضنات الأعمال في دعم وتطوير المؤسسات الناشئة في الجزائر.

وهي دراسة منشورة في مجلة النمو الاقتصادي والمقاولاتية، (الجزائر).

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور حاضنات الأعمال في دعم وتطوير المؤسسات الناشئة، من خلال معرفة الإطار المفاهيمي للمؤسسات الناشئة، الصغيرة والمتوسطة، وكذا الوقوف على مختلف المفاهيم المرتبطة بحاضنات الأعمال، كما تهدف الدراسة إلى إبراز دور حاضنات الأعمال في دعم

## مقدمة

وتطوير المؤسسات الناشئة في الجزائر، مما يسهم في تعزيز الاقتصاد الوطني وتعزيز فرص العمل والإستدامة.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والإستطلاعي من خلال مراجعة أدبيات المؤسسات الناشئة، وكذا المؤسسات المتوسطة والصغيرة وإبراز خصائصها وأهم تصنيفاتها حسب المشرع الجزائري. كما أن الدراسة قدمت نظرة تحليلية لمراحل إحتضان المؤسسات الناشئة وأنواع الحاضنات وتبين دور حاضنات الأعمال في دعم وتطوير المؤسسات الناشئة.

وقد اشتملت نتائج الدراسة على:

- أن المؤسسات الناشئة تلعب دوراً مهماً في بناء اقتصاد قوي قادر على مواجهة التحديات من خلال إضافتها لقيمة العمل والخدمات وتحقيق البطالة، لكنها تواجه صعوبات داخلية وخارجية في الجزائر؛
- أن حاضنات الأعمال تعتبر وسيلة فعالة لدعم هذه المؤسسات وتسهيل تحول الأفكار الريادية إلى منتجات تسويقية، لكن تجربتها تحتاج إلى تعزيز وتنمية من قبل الجهات المعنية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

❖ دراسة (Pattanasak, Anantana, Paphawasit, & Wudhikarn, 2022) بعنوان: العوامل الخامسة وقياس الأداء لحاضنات الأعمال، مراجعة أدبية منهجية.

### Critical Factors and Performance Measurement of Business Incubators: A Systematic Literature Review

هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل الأساسية لأداء حاضنات الأعمال وكيفية قياس أدائها، مع التركيز على مؤشرات الأداء الرئيسية المستخدمة لقياس نشاطاتها، ومن خلال استخدام المنهج الوصفي والاستطلاعي، عبر مراجعة الأدبيات المتعلقة بحاضنات الأعمال تم تحديد عشرة عوامل حاسمة تؤثر بشكل خاص على أداء حاضنات الأعمال، مع التأكيد بشكل خاص على الموارد المالية، الشبكات، المهارات الإدارية وتوفير الخدمات، السياسات والبنية التحتية، رأس المال الاجتماعي.

كما أكدت الدراسة على أهمية قياس الأداء كوسيلة لتقييم فعالية حاضنات الأعمال، حيث تم تحديد ست فئات لقياس الأداء تركز بشكل كبير على معايير قبول الشركات الناشئة وخرجها، المهارات الإدارية، توفير الخدمات ومدى تأثيرها على نجاح المؤسسات الناشئة، رأس المال الاجتماعي.

وقد اشتملت نتائج الدراسة على:

- الدراسة تؤكد على أهمية العوامل غير الملموسة مثل الشبكات والمهارات الإدارية ورأس المال الاجتماعي في دعم نجاح حاضنات الأعمال والشركات الناشئة،

## مقدمة

- كما تشير إلى ضرورة تطوير أساليب قياس الأداء التي تأخذ في الاعتبار هذه الأصول غير الملموسة وتسهم في توجيه الدراسات المستقبلية نحو تحسين فعالية حاضنات الأعمال؛
  - تقديم إرشادات للباحثين والممارسين تشرح كيفية تحسين استراتيجيات وأداء حاضنات الأعمال، موجهة للباحثين الأكاديميين والممارسين في هذا المجال.
- ❖ دراسة (Simen & Nganafei, 2018) بعنوان: **كيف يمكن لنجاح حاضنات الأعمال الجامعية التأثير إيجابيا على الشركات الناشئة التكنولوجية؟**

### **Comment influencer positivement le succès des incubateurs universitaires de startup technologiques?**

هدفت هذه الدراسة لتسليط الضوء على العناصر التي تسمح بمعرفة دور إدارة الحاضنة الجامعية من خلال تطبيق مفاهيم نظرية لفهم جوانب معينة من العملية، ولفهم ووصف طبيعة العلاقة بين شركات التكنولوجيا العالية المحاضنة والحاضنة، وأيضاً بين الحاضنة والمحاضنين وأصحاب المصلحة الآخرين، وهذا من خلال تسليط الضوء على ديناميكية الإحتضان التي تسهل نشاط الحضانة لشركات التكنولوجيا العالية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الإستطلاعي من خلال نتائج دراسة حول حاضنة الأعمال الجامعية (كيفية تصور عملية الإحتضان).

وقد اشتملت نتائج الدراسة على:

- أن نجاح عملية الإحتضان يعتمد على جودة العلاقات الإنسانية بين الأطراف المعنية، كما تكون عملية الحضانة مشروطة وتكون من عمليات دقيقة، لكل منها معايرها وдинاميكيتها ومراحلها؛
- أن الأطراف المشاركة في الحضانة يطورون تواصلاً معرفياً وعلاقات دائمة، حيث تحدد جودة هذا التواصل بحجم ونطاق التعاون، وكذا كفاءة عملية الحضانة.

❖ دراسة (Petrucci, 2018) بعنوان: **عملية إحتضان الشركات الناشئة في المرحلة المتوسطة: منظور شبكة الأعمال؟**

### **The incubation process of mid-stage startup companies: a business network perspective?**

هدفت هذه الدراسة إلى التعامل مع ظاهرة حاضنات الأعمال من منظور شبكة الأعمال الصناعية، وتسليط الضوء على العلاقة بين حاضنات الأعمال والإحتضان، وتحليل كيفية تأثير هذه العلاقة على تطور المؤسسات الناشئة في المرحلة المتوسطة. بالإضافة إلى ذلك، تهدف الدراسة إلى استكشاف رؤى التسويق والمشتريات الصناعية لدى حاضنات الأعمال وكيفية تكوينها وتطويرها لصالح المؤسسات الناشئة.

## مقدمة

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحليل الأبعاد الرئيسية لعملية الإحتضان، وهي البعد العملي، بعد العلاقة، وبعد الشبكة، من خلال دراسة حالة مؤسسة ناشئة في المرحلة المتوسطة (مؤسسة ناشئة للأغذية والمشروبات)، حيث تم ذلك من خلال إجراء مقابلات طويلة المدى ومتكررة مع صاحب المؤسسة الناشئة ومدير حاضنة الأعمال Beta في إيطاليا. بالإضافة إلى ذلك، تم تحليل الوثائق وخطط الأعمال المتاحة للدراسة.

وقد اشتملت نتائج الدراسة على:

- أن اعتماد الحاضنات على رؤى التسويق والمشتريات الصناعية (IMP) من شأنها أن تساعد المؤسسات الناشئة المحتضنة في المرحلة المتوسطة، لهذا فإن أنشطة الدعم والمساعدة والوساطة التي تقوم بها الحاضنة تبقى غير كافية للتغلب على تشتت الموارد الداخلية للمؤسسات الناشئة.

❖ دراسة (Diakanastasi, Karagiannaki, & Pramatari, 2018) بعنوان: ديناميكيات فريق ريادة الأعمال وعملية إنشاء المشاريع الجديدة: دراسة استكشافية داخل حاضنة المؤسسات الناشئة

### Entrepreneurial Team Dynamics and New Venture Creation Process: An Exploratory Study Within a Start-Up Incubator

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العوامل المؤثرة على ديناميكيات فريق ريادة الأعمال عبر مراحل إنشاء المؤسسة الناشئة أو المشروع الجديد، بدءاً من الفكرة الأولية وانتهاء بالحصول على الإيرادات الأولى أو إنجاز المشروع، سعت هذه الدراسة إلى فهم كيفية تأثير هذه العوامل على تطور وأداء الفريق في مجال ريادة الأعمال.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي واستهدفت (12) فريقاً رياضياً محظوظاً في حاضنة جامعية، تم جمع المعلومات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية والبحثية بما في ذلك الملاحظات الشخصية أثناء فترة الحضانة، وإجراء مقابلات شبه منتظمة مع أعضاء الفرق الرياضية، واسترجاع البيانات من تقارير التقدم التي كان يطلب من الفرق تقديمها كل شهرين، بالإضافة إلى ذلك كان على الفرق تقديم تقديم شفهياً في إجتماع شهري شاركت فيه جميع الفرق.

وقد اشتملت نتائج الدراسة على:

- أن الاختلافات في الدوافع، والخلفيات المهنية غير الملائمة، والقيادة الضعيفة، وضعف التواصل بين أعضاء الفريق تسهم في إضعاف الفريق؛
- أن عوامل مثل عدد الأعضاء، والإلتزام بروح الفريق، وتوزيع الأدوار، ووجود زملاء مؤسسين تؤثر بشكل حاسم على ديناميكيات الفريق وتماسكه وتأثيره على أداء المشروع الجديد.

❖ دراسة (Dalex, 2020) بعنوان: حاضنات الأعمال، المؤسسات الناشئة والشراكات

### Incubateurs, start-up et partenariats

وهي دراسة غير منشورة قدمت كأطروحة دكتوراه في علوم التسويق، تخصص الابتكار وريادة الأعمال، بجامعة "ستراسبورغ" الفرنسية، حيث هدفت هذه الدراسة إلى فهم أهمية التعاون في تطوير نموذج الأعمال للمؤسسات الناشئة وكيفية دعم حاضنات الأعمال لهذه المؤسسات من خلال علاقات تعاونية، بالإضافة إلى تقييم إسهام نموذج الأعمال لدى حاضنات الأعمال في تعزيز الشراكات مع المؤسسات الناشئة، حيث تمحورت الدراسة حول تحليل هذه العلاقات التشاركية وأثرها على نمو وتطوير المؤسسات الناشئة.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي للكشف عن الإتجاهات والتحولات في ممارسات حاضنات الأعمال وتأثيرها على المؤسسات الناشئة في مجال التقنيات الطبية، من خلال إجراء (14) مقابلة منظمة مع مدراء تشغيليين، بالإضافة إلى الاعتماد على استبيان موجه تم توزيعه على (22) حاضنة أعمال منتشرة في جميع أنحاء فرنسا وتدرج ضمن حاضنات البحث العامة.

وقد اشتملت نتائج الدراسة على:

- أن التعاون بين حاضنات الأعمال والمؤسسات الناشئة خاصة في مجال تطوير نموذج أعمال المؤسسات الناشئة له تأثير كبير يتسبب في تغييرات كبيرة في نموذج الأعمال طوال فترة تطويره؛
- لم تظهر نتائج الدراسة أي اتجاه عام موحد في ممارسات الدعم والتعاون بين حاضنات الأعمال؛
- التعاون بين حاضنات الأعمال والمؤسسات الناشئة، خاصة في مجال تطوير نموذج أعمال المؤسسات الناشئة، يظهر أن له تأثيراً كبيراً يمكن أن يؤدي إلى تغييرات جذرية في نموذج الأعمال طوال فترة تطويره.

❖ دراسة (Al-Shamaileh, Saatci, & Eyamba1, 2020) بعنوان: تأثير مرافق حاضنات الأعمال

على إنشاء النظام البيئي لريادة الأعمال: حالة حاضنة أعمال في الأردن

### Impact of Business Incubators' Facilities on Entrepreneurial Ecosystem Creation: A Case of Business Incubator in Jordan

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم تأثير مرافق حاضنات الأعمال على بيئة ريادة الأعمال، مع التركيز على حاضنة الأعمال الرئيسية في الأردن، حدائق الملك حسين للأعمال. هدفت الدراسة أيضاً إلى تقدير تأثير الخدمات والبنية التحتية والقوانين الحكومية، وكذلك فوائد إنشاء نظام بيئي داعم وجاذب لرواد الأعمال، حيث تسعى الدراسة إلى توضيح كيف يمكن لمرافق حاضنات الأعمال تحسين وتطوير مناخ ريادة الأعمال بفعالية، مما يسهم في جذب المؤسسات الناشئة والاستثمارات، وتعزيز النمو الاقتصادي للبلاد.

## مقدمة

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، من خلال توزيع استماره استبيان لـ (300) مدير من مدراء المؤسسات المحتضنة في حاضنة الأعمال الرئيسية بالأردن (حديقة الملك حسين للأعمال) والتي أغلبها حسب الباحثين في هاته الدراسة هي مؤسسات ناشئة.

وقد اشتملت نتائج الدراسة على:

- أن الخدمات والإمدادات المقدمة من حاضنات الأعمال تلعب دوراً حاسماً في تشجيع بيئة ريادة الأعمال المشجعة للرواد، وتسهم بشكل كبير في تطوير ريادة الأعمال. وأن حاضنات الأعمال تقدم الدعم الإداري والتكنولوجي والخدمات وتمويلها وإاحتضانها للأفكار الإبداعية وبراءات الاختراع، مما يساهم بشدة في جذب المؤسسات الناشئة إلى بيئة الأعمال وتعزيز نجاحها وتطورها.

❖ دراسة (Elbahjaoui & Elabjani, 2021) بعنوان: عملية الحضانة: رافعة إبتكارية رئيسية

## للمؤسسات الناشئة الناجحة

### Incubation Process: A Key Innovation Lever for Successful Start-Up Businesses

هدفت هذه الدراسة إلى تسلیط الضوء على تحديات وفرص دعم ريادة الأعمال في هياكل الحاضنة في المغرب، من خلال تقديم نظرة شاملة على الوضع الحالي لهذه الهياكل والمشهد الإبتكاري، يهدف البحث أيضاً إلى توجيه القارئ نحو فهم أفضل للتحديات والفرص المتاحة في هذا السياق، وتعزيز التفكير حول العلاقة بين الحاضنات وأصحاب المؤسسات الناشئة في تعزيز عمليات الإبتكار والتطوير.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، من خلال إجراء سلسلة من المقابلات شبه المنظمة مع مدراء الحاضنات وأصحاب المؤسسات الناشئة، حيث تم إجراء ست مقابلات، في أربع حاضنات في المغرب، وهي (Technopark, Inma, Espace Bidaya, CIIE) وهما (Car sab and Granéco).

وقد توصلت الدراسة إلى:

- أن الحاضنات في المغرب تلعب دوراً رائداً في دعم ريادة الأعمال والحفاظ على مستوى مستدام من الإبتكار لدى المؤسسات الناشئة، وتعتبر الحاضنات جسراً بين أصحاب المشاريع والبيئة الخارجية، وتطوير استراتيجيات تعاونية مع حاضنات أخرى، مما يشجع على تحفيز قادة المؤسسات الناشئة المحتضنة.

## ثالثاً: التعليق على مجلد الدراسات السابقة

من الاستعراض السابق للدراسات في مجال حاضنات الأعمال وإنشاء ومرافقه المؤسسات الناشئة، يتضح أن الأبعاد التي تمت دراستها في الموضوعات ذات العلاقة بالنموذج المقترن لهذه الدراسة متعددة

## مقدمة

ومتعددة، ويمكن تصنيفها كالتالي: الخدمات، الدعم المالي، استراتيجية الإحتضان، البعد القانوني، الخدمات التقنية والاستشارية، المرافق والبنية التحتية، التكوين وشبكة العلاقات، آليات عمل الحاضنات، المرافق المقاولانية، طرق الترويج، شبكات التواصل، الموارد، التدريب والتقويم، نموذج الأعمال، الإبتكار والإختراع، فريق الحاضنة.

على الجانب الآخر، تبين أن أغلب الدراسات التي تناولت المؤسسات الناشئة اقتصرت على بعض الأبعاد ولم تشمل جميع الجوانب المتعلقة بتلك المؤسسات، وهذا قد يرجع إلى اختلاف إهتمام الباحثين وتوجهاتهم في دراستهم، بالإضافة إلى تنوع المؤسسات الناشئة والتحديات التي تواجهها.

وعليه فإن هذه الدراسة تجمع بين الأبعاد المتعددة في كل من مجالى حاضنات الأعمال والمؤسسات الناشئة، مما يهدف إلى تحليل العلاقة بينهما وكيفية تأثير هذه العلاقة على تعزيز الإبتكار في المؤسسات الناشئة.

### ❖ التشابه والتدخل بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

تتدخل وتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في العديد من الجوانب، إذ يمكن ملاحظة هذا التداخل فيما يتعلق بأساليب جمع البيانات، حيث استخدمت في الدراسات السابقة أساليب مشابهة مثل الاستبيان، المقابلة، الزيارة الميدانية والملاحظة. كما تتقاطع الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الجوانب النظرية المتعلقة بحاضنات الأعمال والمؤسسات الناشئة.

بالإضافة إلى ذلك، تشتراك الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استكشاف أبعاد متعددة تتعلق بتأثير حاضنات الأعمال على المؤسسات الناشئة، بالرغم من أنها تستمد بعضاً من هذه الأبعاد من الدراسات السابقة، إلا أنها تسعى إلى توسيع فهمها لدور حاضنات الأعمال وتأثيرها على تطوير المؤسسات الناشئة بطرق مبتكرة.

### ❖ الإختلافات بين هذه الدراسة والدراسات السابقة:

تحتاج هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في بعض النقاط، يمكن توضيحها على النحو التالي:

- بنية الجوانب النظرية للدراسة وسلسلتها، حيث قدمت بعض الدراسات السابقة تأصيلاً نظرياً محدوداً، بينما ركزت هذه الدراسة على تطوير وبناء أساس نظرية قوي؛
- التركيز على واقع حاضنات الأعمال في الجزائر والبيئة القانونية الخاصة بها، مما يمثل توجهاً جديداً ومتختلفاً عن الدراسات السابقة التي اعتمدت في غالب الأحيان على سياقات مختلفة؛
- التنوع في أساليب جمع المعلومات، حيث إعتمدت هذه الدراسة على مجموعة متعددة من أساليب جمع البيانات بشكل أكبر من الدراسات السابقة؛

## مقدمة

- الحدود الزمانية والمكانية للدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة، وكذلك الأمر بالنسبة لمجتمع وعينة الدراسة، مما يضفي تنويعاً إضافياً إلى البحث، ويجعل من معلوماتها أكثر حداة ومواكبة للنظام البيئي لريادة الأعمال في الجزائر؛
- تنوع وغنى المنهج المستخدم في هذه الدراسة مقارنة ببعض الدراسات السابقة، حيث استفادت هذه الدراسة من تنوع الأساليب والأدوات المستخدمة في جمع وتحليل البيانات.

### ❖ ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة؟

حسب رؤية الباحث وبناء على ما توفر لديه من الدراسات السابقة، وما حصله من مراجع ومعلومات ومدارك، يمكن القول أن ما تميزت به هذه الدراسة عن الدراسات السابقة يمكن تلخيصه في النقاط التالية:

1. **اختيار الأبعاد الأساسية:** تميزت هذه الدراسة بتحديد أربعة أبعاد رئيسية لدراسة دور حاضنات الأعمال، مما يسهم في تقديم منهج جديد ومنظور مختلف عن الدراسات السابقة؛
2. **التوسيع في الأبعاد الأساسية:** تميزت هذه الدراسة بالتوسيع في بعدين من الأبعاد الأربع المدروسة وهوما بعد التكوين وبناء العلاقات، وبعد الخدمات الإدارية والاستشارية؛
3. **ربط بين متغير حاضنات الأعمال ومتغير المؤسسات الناشئة:** وضحت هذه الدراسة العلاقة بين حاضنات الأعمال والمؤسسات الناشئة، بينما اعتمدت الدراسات السابقة على ذلك بشكل أقل؛
4. **التركيز على البيئة القانونية:** استثمرت هذه الدراسة في دراسة البيئة القانونية لحاضنات الأعمال والمؤسسات الناشئة في الجزائر، مما يمثل ميزة تميزها عن الدراسات السابقة؛
5. **الاهتمام بالجزائر:** تركز هذه الدراسة على الواقع الجزائري، وتسعى إلى تسلیط الضوء على التحديات والفرص المحتملة في هذا السياق، بينما تعتمد الدراسات السابقة على سياقات مختلفة؛
6. **تنوع المنهج:** استفادت هذه الدراسة من تنوع الأساليب والأدوات المستخدمة في جمع وتحليل البيانات؛
7. **سد الفجوة البحثية:** تساهم هذه الدراسة في سد الفجوات البحثية في مجال حاضنات الأعمال والمؤسسات الناشئة، وتقدم منظوراً جديداً وآفاقاً جديدة بالدراسة في هذا المجال؛
8. **مقارنة دولية:** قد تتيح هذه الدراسة فرصة لإجراء مقارنات دولية بين الجزائر وبلدان أخرى فيما يتعلق بدور حاضنات الأعمال والمؤسسات الناشئة. هذا يمكن أن يساهم في تحديد التشابه والإختلاف بين السياقات الوطنية والدولية وتبادل الخبرات والأفكار بين الدول في هذا المجال.

### ❖ مجال الاستفادة من الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة إحدى الآليات العلمية والبحثية الهامة لأي باحث لفهم موضوعه والإحاطة بمختلف جوانبه، وكذلك الإطلاع على أهم ما توصل إليه الباحثون قبله، لذا وهناك العديد من النقاط المستقادة من عملية تقديم وتحليل الدراسات السابقة والتي نوردها في النقاط التالية:

1. **المساهمة النظرية:** تساعد الدراسات السابقة على توجيه الدراسة الحالية وبناء المساهمة النظرية في المجال، حيث يمكن للباحث أن يستفيد من النظريات والمفاهيم التي تم تطويرها في الدراسات السابقة؛
2. **تطوير أدوات البحث:** من خلال استعراض الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة، يمكن للباحث تطوير أدوات البحث الخاصة به في دراسته الحالية، مما يسهم في جعلها أكثر دقة؛
3. **تحديد الأبعاد المهمة:** يمكن للدراسات السابقة مساعدة الباحث في تحديد الأبعاد والمتغيرات التي يجب دراستها في موضوع الدراسة، وهذا يسهم في تحديد توجه الدراسة وأهم نقاط التركيز؛
4. **بناء إطار البحث:** يمكن للدراسات السابقة أن تساعد في بناء إطار الدراسة النظري والمفاهيمي الذي يستند إليه الباحث في دراسته؛
5. **مقارنة النتائج:** يمكن للباحث مقارنة النتائج والاستنتاجات التي توصل إليها في دراسته مع تلك التي تم الوصول إليها في الدراسات السابقة، مما يمكنه من تقدير مدى تشابهها أو اختلافها وفهم السياق الأوسع لموضوعه؛
6. **فهم البيئات المتنوعة:** تساعد الدراسات السابقة في فهم كيفية تأثير العوامل المحيطية والبيئية على موضوع الدراسة، وهذا يمكن أن يكون مفيدا في تحليل البيئات المتنوعة التي قد تؤثر على نتائج الدراسة الحالية؛
7. **توجيه البحث المستقبلي:** يمكن للدراسات السابقة أيضا أن تساعد في توجيه البحوث المستقبلية وتحديد الفجوات في المعرفة التي يمكن ملؤها من خلال أبحاث مستقبلية؛
8. **الاستفادة من تجارب أخرى:** يمكن للباحث أن يستفيد من تجارب وتوصيات الباحثين السابقين في مجاله والتي يمكن أن تكون قيمة في توجيه دراسته واتخاذ القرارات المناسبة.

# الفصل الأول

مفاهيم أساسية

حول حاضنات

الأعمال

## الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول حاضنات الأعمال

تمهيد:

تعتبر حاضنات الأعمال عاملًا بالغ الأهمية في عالم المؤسسات والاقتصاد، حيث يمكن أن تساهم بفعالية في تعزيز ريادة الأعمال والتنمية الاقتصادية، من خلال تشجيع بيئه الأعمال وتوفير الأدوات والموارد اللازمة لأصحاب المؤسسات لإطلاق مشاريعهم الناشئة في أفضل الظروف، كما ترتكز الحاضنات على تكثيف دور استعمال التكنولوجيا في المؤسسات الناشئة مما يسمح لها بخلق منتجات جديدة أكثر إبتكارية وإبداعاً، وقدرة على المنافسة في الأسواق وكسب ميزة تنافسية، تساعدها على الإستثمار والتتوسيع وتعطيها أولوية في جذب الاستثمارات ورؤوس الأموال، لذلك يمكننا القول أن حاضنات الأعمال تعمل على توفير بيئه ريادة أعمال فعالة تساهم في نمو ونجاح المؤسسات الناشئة.

من هذا المنطلق، خصص هذا الفصل لتوضيح الإطار النظري لحاضنات الأعمال، من خلال

المباحث التالية:

- ❖ **المبحث الأول:** بعد المفاهيمي لحاضنات الأعمال؛
- ❖ **المبحث الثاني:** أهداف حاضنات الأعمال وخدماتها؛
- ❖ **المبحث الثالث:** حاضنات الأعمال كعنصر من النظام البيئي لريادة الأعمال؛
- ❖ **المبحث الرابع:** حاضنات الأعمال الجامعية في الجزائر .

## المبحث الأول: البعد المفاهيمي لحاضنات الأعمال

يتناول المبحث الأول باعتباره مدخلاً لموضوع حاضنات الأعمال، أهم تعريفات الحاضنات حسب الأدبيات والمراجع الموثقة، يلي ذلك ذكر أنواع الحاضنات وأهم خصائصها ، مروراً بإبراز أهميتها في عالم ريادة الأعمال، ليتم التفصيل أكثر في شرح معايير نجاحها، واختتم المبحث بالإشارة إلى أهم مصادر تمويل حاضنات الأعمال.

### المطلب الأول: ماهية حاضنات الأعمال

يشتمل هذا المطلب على فرع أول يقدم أهم تعريفات حاضنات الأعمال، وفرع ثانٍ متصل بيه يقدم لمحة عن نشأة وتطور حاضنات الأعمال، منذ ظهورها ولغاية وقتنا الحاضر، وفرع ثالث يبرز أهمية حاضنات الأعمال، ويوضح في فرعه الرابع أهم أهداف حاضنات الأعمال التي تسعى لتجسيدها في إطار مراقبة ودعم المؤسسات الناشئة.

#### الفرع الأول: تعريف حاضنات الأعمال

تبينت التعريفات في تحديد مفهوم موحد لحاضنات الأعمال، بسبب اختلاف المؤلفين وتتنوع محاولاتهم وفقاً لمختلف الرؤى وزوايا النظر، في هذا السياق يسعى الباحث إلى استعراض أبرز المفاهيم المتعلقة بتعريف حاضنات الأعمال.

تعرف الجمعية الوطنية الأمريكية (NBIA) حاضنات الأعمال على أنها: "عملية دعم الأعمال التجارية عن طريق توفير إدارة التوجيه، والمساعدات التقنية، والاستشارات المصممة لتزيد المؤسسات الناشئة، وتأجير مساحة مناسبة، وعقود الإيجار، وخدمات الأعمال التجارية المشتركة، ومعدات الدعم التكنولوجي الأساسية، والخدمات المساعدة في الحصول على التمويل اللازم لنمو الشركة" (عيساوي و الهزام، 2020). يشير هذا التعريف إلى أن حاضنات الأعمال تقدم مجموعة متكاملة من الخدمات والدعم للمؤسسات الناشئة.

وبحسب البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة (UNDP) هي: "مؤسسات قائمة بذاتها (الديها كيانها القانوني)، تعمل على توفير جملة من الخدمات والتسهيلات للمستثمرين الصغار، الذين يبادرون لإقامة مؤسسات صغيرة، وتهدف هيئة حاضنات الأعمال إلى مساعدة المؤسسات المبدعة الناشئة ورجال الأعمال الجدد، وتقديم الوسائل والدعم اللازمين لهم (الخبرات، الأماكن، الدعم المالي)، لتخفي الأعباء

ومراحل الإنطلاق والتأسيس التي تدوم لسنة أو سنتين، كما تقوم بعمليات التسويق ونشر المنتجات لهذه المؤسسات" (بن بعلash و بلبالي، 2021). ويعني هذا أن حاضنات الأعمال تهدف إلى دعم المستثمرين الصغار وتزويدهم بالموارد والخدمات الضرورية لبدء ونمو مؤسساتهم الصغيرة.

تعرف أيضاً بأنها: "حزمة متكاملة من الخدمات والتسهيلات وآليات المساعدة والاستشارة، توفرها ولمرحلة محددة من الزمن مؤسسة قائمة، لها خبرتها وعلاقتها بالمبادرين الذين يرغبون بالبدء في إقامة مؤسسة صغيرة أو ناشئة بهدف تخفيف أعباء الإنطلاق" (مرابط، 2022). ويقصد بهذا أن حاضنات الأعمال تقدم دعماً متكاملاً ومحدداً زمنياً للمبادرين الذين يسعون لإنشاء مؤسساتهم الصغيرة.

كما تعرف حاضنات الأعمال على أنها: "مؤسسات تنموية وغير ربحية تسعى إلى دعم المبادرات الفكرية، وتقديم المساعدات الالزمه لإنطلاق المؤسسات وذلك بتقديم البيئة المناسبة التي تستطيع من خلالها المؤسسات الحصول على الخدمات، والإجراءات الالزمه، والداعمة لتصبح قادرة على دخول السوق" (أحمدية و عيواج، 2012). ويشير هذا إلى دور حاضنات الأعمال في توفير الدعم للمبادرات الإبداعية وتمكين المؤسسات من دخول السوق.

ويصفها تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام 2003 بأنها: "تمثل نمطاً جديداً من البنى الداعمة للنشاطات الإبتكار للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو للمطورين المبدعين المفعمين بروح الريادة الذين يفتقرون إلى الإمكانيات الضرورية لتطوير أبحاثهم وتقنياتهم المبتكرة وتسويقهها" (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2003)، ويعني ذلك دعم حاضنات الأعمال لأنشطة الإبداعية وتقديم الإمكانيات الضرورية للمبادرين.

وقد عرفها المشرع الجزائري بأنها: "مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية، والإستقلال المالي، تأخذ ثلاثة أشكال هي: المحضنة، الورشة ونزل المؤسسات" (الجريدة الرسمية، 2003)، ويعني ذلك أن حاضنات الأعمال في الجزائر تمثل مؤسسات عامة تقدم الدعم للشركات الصغيرة والمتوسطة بأشكال مختلفة.

المصطلح حاضنة مشتق من المعنى الأساسي لمصطلح رعاية (Nurturing)، الذي هو تطوير الشركات الصغيرة في بيئه محمية، ويتم إدارة الحاضنات من قبل مختصين صناعيين، من المنظمات الحكومية والخاصة، وأحياناً من قبل الجامعات أيضاً. (Thobekani & Robertson, 2015)

تعرف غرفة التجارة والصناعة الفرنسية حاضنات الأعمال بأنها: "هيكل دعم لإنشاء المؤسسات، تحتوي على موارد مخصصة لمراقبة ومساعدة المؤسسات خلال المراحل الأولى للإنطلاق" (السعدي، 2022). ويشير هذا إلى دورها في دعم مرحلة الإنشاء والنمو المبكر للمؤسسات الصغيرة والناشئة. من خلال كل ما سبق، يمكن القول أن حاضنات الأعمال عبارة عن مراكز توفر الدعم والتوجيه والمراقبة لرواد الأعمال من أجل ترجمة أفكارهم الإبتكار إلى مشاريع مؤسسات ناشئة، عن طريق تقديم الدعم والمساعدة في الجانب القانوني والإداري والتسويقي والمالي، من أجل تقادم فشلها أو تعثرها، وتحقيقها لأهدافها.

## الفرع الثاني: نشأة حاضنات الأعمال وتطور التاريحي

تعود بدايات ظهور حاضنات الأعمال إلى الولايات المتحدة الأمريكية، حيث ظهرت لأول مرة في نيويورك سنة 1959م بالمركز الصناعي "باتافيا" (Batavia)، وذلك عندما قامت عائلة بتحويل مقر شركتها التي توقفت عن العمل إلى مركز للأعمال يتم تأجير وحداته للأفراد الراغبين في إقامة مشروع، مع توفير النصائح والاستشارات لهم، وحققت هذه الفكرة نجاحاً كبيراً خاصة وأن هذا المبني كان يقع في منطقة أعمال نشطة، ثم تحولت هذه الفكرة فيما بعد إلى ما يعرف بحاضنة وخرجت منه الآلاف من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. (الشبراوي، 2005)

وقد حظيت هذه الفكرة بإعجاب العديد من الشركات الأخرى، فبدأوا بتقليدها، وفي سنة 1985م أنشأت الجمعية الأمريكية لحاضنات الأعمال (NBIA)، من أجل العمل على تنظيم الحاضنات، وعلى المستوى الدولي فإن أول حاضنة تم إنشاؤها في اليابان سنة 1982م، وفي الصين بدأ ظهورها من خلال البرنامج الصيني للحاضنات، وتشير الإحصائيات (NBIA)، الصادرة سنة 2020م، أن عدد الحاضنات على مستوى العالم يتجاوز 7000 حاضنة مؤسسات. (عريب، 2019).

أما على المستوى العربي فإن مصر تعد أول دولة عربية تقيم حاضنة تكنولوجية تابعة لوزارة الصناعة وذلك في عام 1988م (Shalaby, 2007)، تلتها مملكة البحرين، فقد قام بنك البحرين للتنمية في عام 1999م بتأسيس مركز البحرين لتنمية الصناعات الناشئة وهو مملوك للبنك بنسبة 100% (كلاخي و سيد، 2016). وتعكس هذه الأمثلة الجهد الذي بذلتها بعض الدول العربية في تطوير حاضنات الأعمال ودعم رواد الأعمال في المنطقة.

### الفرع الثالث: أهمية حاضنات الأعمال

تبغ أهمية حاضنات من خلال الدور الذي تلعبه في توفير سبل إنشاء ودعم المؤسسات الناشئة، وفيما يلي عرض لذلك:

1. **تشجيع خلق وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** تبغ أهمية حاضنات الأعمال من الدور الكبير الذي تلعبه في توفير الدعم والموارد للمؤسسات الناشئة، فهي تساهم في تنمية الاقتصاد من خلال دعم وتعزيز المشروعات الصغيرة والمتوسطة، مما يسهم في تحسين الوضع الاقتصادي والإجتماعي، كما تساهم حاضنات الأعمال على تنمية الإبتكار وتطوير الأفكار الجديدة من خلال توفير الدعم الفني والمالي والاستشارات لرواد الأعمال، إذ توجه الشباب وتنمي مهاراتهم وتزيد من فرصهم في تحقيق النجاح، كما تسهم حاضنات الأعمال أيضاً في تحسين البيئة التجارية وجعلها أكثر ملائمة للمستثمرين ورواد الأعمال، و تعمل أيضاً حاضنات الأعمال على تعزيز التنمية المستدامة من خلال دعم المشروعات الصديقة للبيئة والمساهمة في حل المشكلات الإجتماعية والاقتصادية المحلية، مما يجعلها عنصراً أساسياً في تحسين جودة الحياة وتحقيق الإزدهار الاقتصادي. (سعيدي، 2019).
2. **دعم التنمية الاقتصادية:** تستطيع الحاضنة تمكين المدينة أو الأقاليم التي تقام فيها من تحقيق معدلات عالية لإقامة أنشطة اقتصادية جديدة، بالإضافة إلى تحقيق معدلات نمو عالية للمشروعات المشتركة بالحاضنة، وذلك من خلال العمل على تسهيل توطين وإقامة عدد من المشروعات الإنتاجية أو الخدمية الجديدة في هذا المجتمع، والتي تعتبر في حد ذاتها إحدى أهم ركائز التنمية الاقتصادية، حيث أن هذه الشركات تقوم بدفع الضرائب والرسوم، وتنشيط عمليات الإنتاج والتصدير والتوريد، وكلها عمليات تدر موارد مالية على ميزانيات الدول. (عبد العزيز و موزاوي، 2012)
3. **دعم وتنمية الموارد البشرية وخلق فرص العمل:** تلعب حاضنات الأعمال أيضاً دوراً مهماً في دعم وتطوير الموارد البشرية من خلال توفير فرص تدريب وتعليم للشباب ورواد الأعمال. تسهم في تنمية المهارات والقدرات اللازمة لإدارة وتطوير الأعمال الناشئة، بالإضافة إلى ذلك تساهم حاضنات الأعمال في خلق فرص عمل جديدة من خلال دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة وزيادة نشاط الأعمال في المجتمعات المحلية، هذا وتسهم في تخفيف معدلات البطالة وتعزيز الاستقرار الاقتصادي للمنطقة. (سعيدي، 2019)

4. دعم التنمية الصناعية والتكنولوجية: تركز حاضنات على رعاية وتنمية الأفكار الإبداعية والأبحاث التطبيقية، والعمل على تحويلها من مرحلة البحث والتطوير إلى مرحلة التنفيذ، من خلال إقامة المؤسسات التكنولوجية، التي تعتبر أحد أهم آليات التطوير التكنولوجي من حيث قدرتها الفائقة على تحديث عمليات الإنتاج بشكل أسرع وبتكلفة أقل، وإقامة حاضنات تكنولوجية متخصصة تعمل على تسهيل نقل وتوطين التكنولوجيا الحديثة والمتطرفة. (بركان و حاييف سي حاييف، 2012)

5. تنمية المجتمع المحلي: تساهم حاضنات الأعمال في تنمية وتنشيط المجتمع المحلي من حيث تطوير بيئه الأعمال، وإقامة مؤسسات وجعل الحاضنة نواة إقليمية ومحلية، ومركزًا لنشر روح العمل الحر لدى الراغبين في الالتحاق بسوق العمل (بركان و حاييف سي حاييف، 2012)، بالإضافة إلى ذلك تعمل حاضنات الأعمال على تعزيز التفاعل والتعاون بين الشركات المحلية والمؤسسات الناشئة، مما يعزز الروابط الاقتصادية والاجتماعية داخل المجتمع، مما يتربّ عليه تحسين في البنية التحتية وزيادة فرص الاستثمار في المنطقة، وهو ما يسهم في رفع مستوى الحياة وتعزيز التنمية المستدامة.

6. تقليل المخاطرة: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشئة تتعرض للعديد من المخاطر التي قد تعيقها في بدايتها، وقد تسهم في فشلها وإنهيارها، كما تشير العديد من الدراسات إلى أن احتمالية نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة تتحفظ إلى أقل من 50% بالنسبة للمشروعات التي لا يتم رعايتها في الحاضنات، وترتفع نسبة النجاح لتصل إلى ما يزيد عن 80% بالنسبة للمشروعات التي ترعاها المؤسسات، وعليه فإن فكرة الحاضنات تمثل الاحتياج الفعلي للدول النامية التي تنشأ فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظروف صناعية صعبة، مع ضعف توفر الخدمات والمساعدات الداعمة لهذه المؤسسات. (السنوسي و الدويبي، 2003)

من خلال ما سبق، يمكن القول إن حاضنات الأعمال تلعب دوراً حيوياً في دعم وتطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وتعزيز التنمية الاقتصادية، وتنمية الموارد البشرية، وتعزيز الإبتكار ودعم البيئة التجارية، كما تسهم في تنمية المجتمعات المحلية، وتقليل المخاطرة لدى رواد الأعمال، مما يجعلها أدلة مهمة لتحقيق التنمية المستدامة وتعزيز الإرث الريادي.

## الفرع الرابع: أهداف حاضنات الأعمال

بناء على ما تم ذكره حول حاضنات الأعمال، يمكن القول إن الهدف الأساسي للحاضنات هو إحتضان المشاريع الريادية وتقديم الخدمات الازمة والمساعدات المرتبطة بمختلف مراحل تأسيس ونمو وخروج المؤسسات الناشئة، وتسعي حاضنات الأعمال أيضاً إلى دعم التنمية الاقتصادية من خلال تعزيز الأعمال وتشجيع الاستثمار، بالإضافة إلى تنمية روح المقاولاتية لدى المستثمرين ورجال الأعمال الجدد، كما تهدف إلى تحقيق التنمية المستدامة وتحقيق الإزدهار الاقتصادي من خلال توفير بيئة ملائمة للابتكار والإبداع والنمو وتطوير الأعمال.

ويمكن تقسيم أهداف حاضنات الأعمال إلى ما يلي: (بن قطاف، 2016)

### أولاً: الأهداف المرتبطة بالمؤسسات الناشئة

1. تقليل مخاطر الأعمال والتكاليف المرتبطة بالمراحل الأولى لبداية النشاط؛
2. تقليل الفترة الزمنية الازمة لبداية المؤسسة وتطوير إنتاجها؛
3. إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل الفنية والمالية والإدارية والقانونية التي تواجه المؤسسات، مما يساهم في تعزيز استدامتها وتحقيقها نجاح أكبر في السوق؛
4. مساعدة المؤسسات على التوصل إلى منتجات جديدة أو مجالات جديدة لأنشطتها؛
5. دعم التعاون والتنسيق بين مختلف المؤسسات المحتضنة؛
6. تحسين فرص نجاح المؤسسات وتشجيع الأفكار المبتكرة؛
7. تعزيز القدرة الإبتكار وتطوير الأفكار الإبداعية لدى رواد الأعمال من خلال توفير الدعم والمشورة فيما يتعلق بتطوير المنتجات والخدمات وتحسين العمليات، وهذا ما يساهم في زيادة التنافسية للمشاريع الناشئة وتحقيق النجاح في الأسواق؛
8. توفير الفرص للمؤسسات الناشئة لبناء علاقات قوية في مجتمع الأعمال والتواصل مع مستثمرين وعملاء محتملين، وهذا سيساعد على توسيع شبكاتهم الإجتماعية والتجارية ويمكن أن يفتح أبواباً لفرص التمويل والتعاون المستقبلية؛
9. العمل علىربط المؤسسات المحتضنة بالقطاع الصناعي والتجاري؛ (الوادي، 2010)
10. المساهمة الفعلية في توظيف نتائج البحث العلمي والإبتكارات وتحويلها إلى مشروعات حقيقة. (بدارنية و بن حمادي، 2022)

## ثانياً: الأهداف المرتبطة بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية

1. خلق وزيادة فرص العمل، خصوصاً بالنسبة لذوي الكفاءات والمواهب؛
2. زيادة عدد المؤسسات وتشجيع الصناعات خاصة القائمة على التكنولوجيا الحديثة.
3. رفع معدلات الدخل في المجتمع المحلي وبالتالي رفع المستوى المعيشي.
4. تدعيم المؤسسات التي تحتاج إليها الأسواق المحلية وتحديد الأماكن المناسبة لإقامتها؛
5. تسويق الأبحاث والدراسات التي تقوم بها الجامعات ومراكز البحث العلمي، وتفعيل دور المختبرات التجريبية اللازمة لتطوير أفكار الأكاديميين والباحثين في الجامعات ومراكز الأبحاث قبل تبنيها تجارياً؛ (خمام، 2022)
6. توجيه الشباب ورجال الأعمال نحو المشاريع عالية التكنولوجيا؛
7. تدعيم جهود التعاون والتنسيق بين القطاع الخاص والجامعات ومركز البحث والتطوير والهيئات الحكومية؛
8. نقل التقنية من الجامعات و-centers للأبحاث وتنميتها للأغراض التجارية؛
9. تنمية روح المخاطرة وثقافة الريادة المقاولاتية في المجتمع؛
10. القيام بدور مراكز التدريب للأكاديميين والباحثين في الجامعات وCenters للأبحاث قصد تدريبهم وتزويدهم بالمهارات الأساسية اللازمة لإدارة الأعمال. (سلطان و مرق، 2023) من خلال ما سبق ذكره يمكن القول إن حاضنات الأعمال تهدف إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال خلق فرص العمل، تعزيز الصناعات الحديثة، ورفع مستوى الدخل في المجتمع، وتعزيز التعاون بين مختلف القطاعات، كما تلعب حاضنات الأعمال دوراً حيوياً في تعزيز روح المخاطرة وثقافة الريادة المقاولاتية، وتطوير المهارات اللازمة لإدارة الأعمال.

## المطلب الثاني: أنواع حاضنات الأعمال

يشتمل هذا المطلب على فرع أول يعطي نظرة على أنواع حاضنات الأعمال حسب أنواع المشاريع المحتضنة، وفرع ثانٍ يعالج أنواع حاضنات الأعمال حسب طبيعة الملكية، وفرع ثالث آخر يبين تصنيف حاضنات الأعمال حسب مراحل الإحتضان.

## الفرع الأول: حسب أنواع المشاريع المحتضنة

وتشمل التصنيفات التالية:

1. **حاضنات إقليمية:** تخدم هذه الحاضنة منطقة جغرافية معينة بهدف تتميّتها، وتعمل على استخدام الموارد المحلية من الخامات والخدمات واستثمار القوة العاملة في هذه المنطقة، أو خدمة أقلّيات معينة أو شرائح من المجتمع مثل النساء. (شلبي، 2004)

2. **حاضنات الأعمال الدولية:** يركز هذا النوع على التعاون الدولي والمالي والتكنولوجي بهدف تسهيل دخول المؤسسات الأجنبية إلى هذه الدول من جهة، وتنمية وتأهيل المؤسسات المحلية للتّوسيع وولوج الأسواق الخارجية من جهة أخرى. (شريف و بوقمّوم، 2009)

## الفرع الثاني: حسب طبيعة الملكية

وتشمل التصنيفات التالية:

1. **حاضنات الأعمال العامة:** هي التي تتعامل مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات التخصصات المختلفة والمُتعددة في مجالات الإنتاج والصناعة والخدمات، دون التركيز على المستوى التكنولوجي لهذه المؤسسات وتركز على جذب مشروعات الأعمال الزراعية أو الصناعات الهندسية الخفيفة أو ذات المهارات الحرفية المميزة من أجل الأسواق الإقليمية بالدرجة الأولى. (زاوش، 2022)

2. **حاضنات أعمال خاصة:** هي حاضنات تهدف إلى تحقيق الربح، غالباً ما تتواجد في المدارس الكبرى للتجارة، أو مدارس المهندسين ومساهمتها في إنشاء المؤسسات محدودة، ففي فرنسا مثلاً لم تُعد نسبة 4% من المؤسسات المستحدثة من طرف حاضنات الأعمال. (أبو قحف، 2002)

3. **حاضنات الأعمال المختلطة:** يمثل هذا النوع من الحاضنات في جهود مشتركة بين الحكومة والوكالات الرسمية غير الهدافة إلى الربح والأفراد من القطاع الخاص (متعب، 2009). وتحميّز هذه الحاضنات بأنها تقدم نفس المزايا والمساعدات المالية والمادية التي تقدّمها صناديق التمويل الحكومية لأعضائها لتأمين الدعم للقطاع الخاص بالخبرات الفنية، والاستشارات والموارد المالية في مجال الأعمال وخاصة منشآت الأعمال الصغيرة التي لا تزال في مرحلة التكوين.

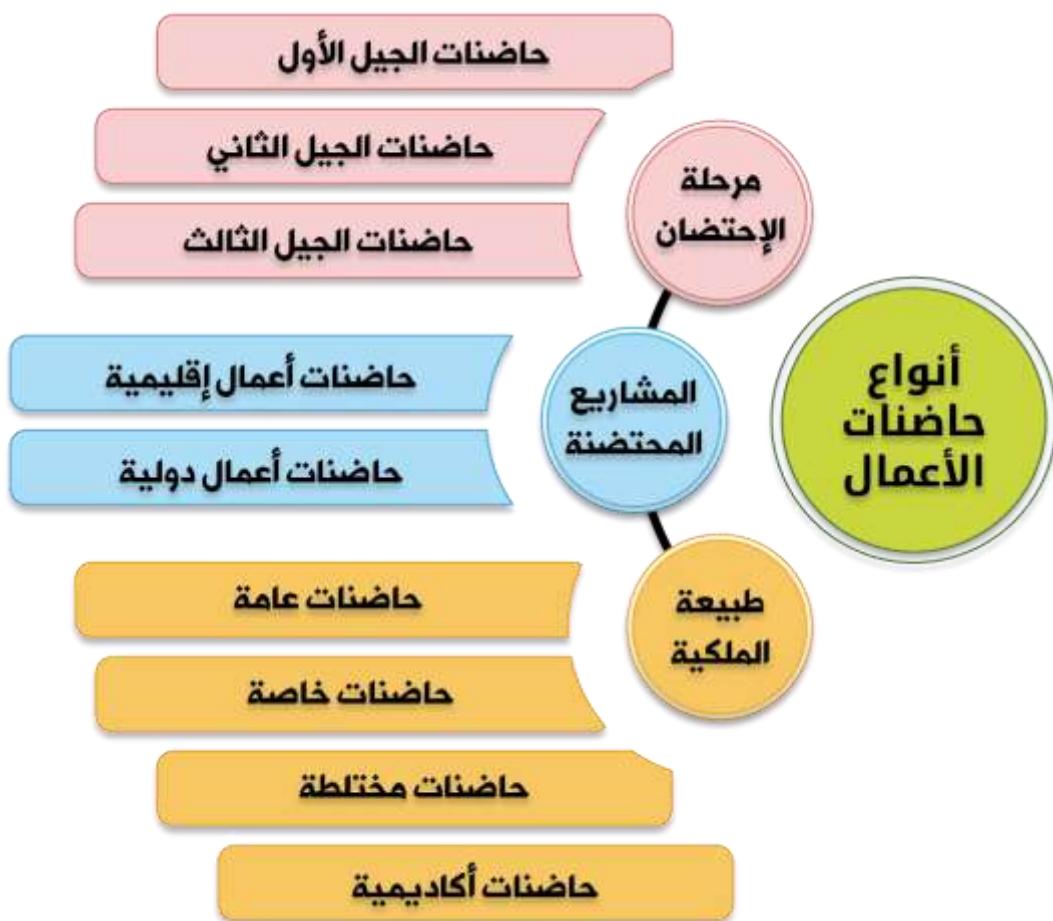
4. **حاضنات أكاديمية:** لها نفس الأهداف التي تسعى إليها الحاضنات العامة والخاصة بالإضافة إلى هدف توفير فرص بحثية لطلاب الجامعات والمتخرجين منها وكذلك العمل على مساعدة خريجي الجامعات الذين يفكرون في إقامة منشآت أعمال أو صناعات صغيرة. (متعب، 2009).

### الفرع الثالث: حسب مرحلة الإحتضان

وتشمل التصنيفات التالية:

1. **حاضنات الجيل الأول:** تدعم المؤسسات القائمة على المعرفة كرأس مالها وهي ذات علاقة وثيقة بالجامعات والمعاهد، ويطلق عليها الحاضنات التقنية الأساسية. (مير ، 2023)
  2. **حاضنات الجيل الثاني:** تدعم المؤسسات ذات النشاط الريادي والصناعي والغذائي من قبل مراكز الأبحاث والدراسات الفنية، لها علاقة وثيقة بالجامعات المحلية والغرف التجارية، ويُطلق عليها حاضنات ذات القاعدة التقليدية.
  3. **حاضنات الجيل الثالث:** مهمتها تقديم الدعم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمتمثلة في كافة الخدمات الاستشارية والفنية، ويُطلق عليها حاضنات مراكز التجديد. (بخدة، 2022)  
ما سبق، يمكن القول أن هناك تصنيفات متعددة لحاضنات الأعمال تعتمد على عدة عوامل وخصائص. هذه التصنيفات تساعد في فهم التنوع الكبير في هذا المجال وتمكن الأفراد والمؤسسات من اختيار الحاضنة التي تناسب احتياجاتهم وأهدافهم بشكل أفضل، وتشمل تلك العوامل والخصائص وفق رؤية الباحث ما يلي: (سلطان و مرقع، 2023)
- **نوع المشروع المحتضن:** حيث يمكن تصنيف الحاضنات حسب نوع المشاريع التي تدعمها، سواء كانت تقنية، أو صناعية، أو خدمية؛
  - **طبيعة الملكية:** يمكن تقسيم الحاضنات حسب ملكيتها إلى حاضنات عامة أو خاصة، حيث تسعى الحاضنات العامة إلى دعم المشاريع بغض النظر عن الربحية، في حين تهدف الحاضنات الخاصة إلى تحقيق الربح؛
  - **نطاق الخدمة:** تختلف الحاضنات في نطاق الخدمات التي تقدمها، بعضها يركز على الخدمات التقنية والاستشارية، بينما بعضاً الآخر تقدم خدمات شاملة تضم الدعم الفني والمساحات العملي؛
  - **مرحلة الإحتضان:** حيث يمكن تصنيف الحاضنات حسب مرحلة تطور المشاريع التي تدعمها، مثل الحاضنات من الجيل الأول التي ترتكز على المشاريع الناشئة، والجيل الثاني التي تدعم المشاريع ذات النشاط الريادي، والجيل الثالث التي تدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
  - **أهداف الحاضنة:** تختلف أهداف الحاضنات بين تحقيق الربح ودعم البحث العلمي وتنمية المنطقة الجغرافية، وهذه الأهداف تؤثر على طبيعة الدعم والخدمات التي تقدمها الحاضنة.

الشكل رقم (01): أنواع حاضنات الأعمال



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على الدراسات السابقة

**المطلب الثالث: خصائص حاضنات الأعمال ومعايير نجاحها**

تتميز حاضنات الأعمال بمجموعة من الخصائص س يتم ذكر أهمها في الفرع الأول، وكذا المعايير التي تحكم نجاحها، بالإضافة إلى إلقاء الضوء على أهم طرق التمويل داخل الحاضنات.

**الفرع الأول: خصائص حاضنات الأعمال**

تم استخلاص مجموعة من الخصائص تتميز بها حاضنات الأعمال، وهي ترتبط أساساً بطبيعة موضوع رياادة الأعمال، والتي يمكن عرضها فيما يلي: (زاوش، 2022)

1. اعتمادها على النشاط الإبداعي: فحاضنات الأعمال تتضمن أنشطة قائمة على الإبداع والإبتكار، لذلك هي تبحث عن الاستفادة من الفرص الجديدة، وتنفيذ الأفكار الإبداعية، والتقنيات الجديدة، وبالتالي فهي تشجع الإبداع والتحديث؛

2. إنشاء الموارد: تهدف حاضنات الأعمال إلى تحويل الموارد، وبذلك فهي تخلق القيمة، وتطور المنفعة، وتمكن الرياديين من خلق الثروة، والإستفادة من رأس المال الفكري؛
3. توفير التدريب الملائم: فحاضنات الأعمال تساهم في تنمية الكفاءات الريادية لدى رواد الأعمال عن طريق التدريب والمراقبة التي توفرها؛
4. الممارسة القائمة على المعرفة: إن حاضنات الأعمال لا تركز على تقديم الخدمة وحسب، وإنما ممارسة قائمة على المعرفة؛
5. النشاط الموجه بيئياً: إن ريادة الأعمال نظام مرتبط بالبيئة الخارجية، فيتحمل رواد الأعمال المخاطر مع مراعاتهم العوامل الإجتماعية والاقتصادية والسياسية للبيئة، ومن ثم تعد حاضنات الأعمال استجابة مبكرة للبيئة الخارجية؛
6. شمولية النظرة: تعتمي حاضنات الأعمال بجميع المجالات، فهي لا تقتصر على النشاطات الاقتصادية فحسب، ولكن تتضمن جميع الأعمال والنشاطات، سواء المتعلقة بالتعليم أو البحث العلمي أو الذكاء الاصطناعي أو غيرها؛
7. السلوك الموجه نحو النتائج، تركز حاضنات الأعمال على الحصول على نتائج جيدة من خلال جهود رواد الأعمال في سبيل تحقيق أهدافهم من خلال قدرتهم على التخطيط، والسلوك الموجه نحو الأهداف.

مما سبق ذكره يمكن القول أن حاضنات الأعمال تميز بمجموعة من الخصائص الهامة التي تشمل اعتمادها على النشاط الإبداعي وإمكانية إنشاء الموارد وتوفير التدريب الملائم لرواد الأعمال. كما تعتمد على ممارسة قائمة على المعرفة وتوجيه النشاط بيئياً، وتتسم بشمولية النظرة والسلوك الموجه نحو النتائج، وبحاجب هذه الخصائص يجب أيضاً التأكيد على أن حاضنات الأعمال تهتم بتعزيز ثقافة ريادة الأعمال والإبتكار في المجتمعات التي تخدمها.

فضلاً عن ذلك يمكن القول أنه من بين خصائص حاضنات الأعمال المهمة هي التركيز على مساعدة رواد الأعمال على تحويل أفكارهم الإبداعية إلى منتجات أو خدمات قابلة للتسويق والإستفادة منها، وبالتالي تلعب حاضنات الأعمال دوراً حاسماً في دعم عمليات التطوير والإبتكار، وتمكين رواد الأعمال من تحقيق أهدافهم وتحقيق النجاح في عالم ريادة الأعمال.

علاوة على ذلك، تسعى حاضنات الأعمال إلى توجيه الرواد نحو النجاح من خلال توفير الدعم المالي والاستشاري والتدريبي، وهذا يعزز فرص نجاح المشاريع الناشئة ويساهم في نمو الاقتصاد المحلي وزيادة فرص العمل.

### **الفرع الثاني: عوامل ومعايير نجاح حاضنات الأعمال**

#### **أولاً: عوامل نجاح حاضنات الأعمال**

لكي تحقق الحاضنة أهدافها لابد من توفر جملة من العوامل نذكر منها: (زيتوني و سابق، 2017) 1. يعتبر التمويل أهم مشكل يمكن أن يعترض سبيل المؤسسات الناشئة، لذلك يتوجب الأخذ بعين الاعتبار هذا العنصر وتوفير وتتوسيع مختلف مصادر التمويل للمؤسسة الجديدة؛

2. وضع جملة من المعايير يمكن من خلالها قبول أو رفض نوعية المؤسسات التي سوف يتم استضافتها في الحاضنة؛

3. خلق بيئة مناسبة لدعم هذه المؤسسات؛

4. تحديد نوع الخدمات التي يمكن الحصول عليها من الخارج (مكاتب المحاسبة، المحاماة، الغرف التجارية، مراكز تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة)، من جهة والخدمات الإدارية المقدمة من طرف العاملين في الحاضنة من جهة أخرى.

وفي هذا المقام يمكن حصر أهم عوامل نجاح الحاضنة في:

1. حسن إختيار المؤسسات؛

2. الخدمات المساعدة التي تحصل عليها الحاضنة؛

3. توفير عنصر الكفاءة في مدير الحاضنة؛

4. التقييم المستمر للأداء؛

5. دراسة قدرات صاحب المشروع؛

6. توفير الدعم المالي للمؤسسات؛

7. دعم المؤسسات المحيطة بها.

## ثانياً: معايير نجاح حاضنات الأعمال

هناك عدة معايير يقاس بها مدى نجاح حاضنات الأعمال في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الناشئة، ذكر منها: (زيتوني و سابق، 2017)

1. فتح مناصب شغل جديدة؛
2. زيادة العوائد الضريبية للدولة؛
3. عدد المؤسسات التي تخرج منها؛
4. عدد المنتجات والخدمات الجديدة التي تم خلقها في الحاضنة؛
5. توليد عوائد مالية مقبولة لمالكيها؛
6. نسبة عوائد مالية مقبولة لمالكيها؛
7. نسبة المؤسسات الناجحة بعد التخرج من الحاضنة؛
8. جذب الصناعات المطلوبة وتلك التي تتطلب عملاً يمتلكون مهارات عالية؛
9. تشجيع أصحاب المؤسسات وتنمية روح المخاطرة.

استناداً إلى المعلومات السابقة، يمكن القول أن مفتاح النجاح لحاضنات الأعمال يكمن في عدة عوامل رئيسية، من بينها توفير مجموعة متنوعة من خيارات التمويل، تطبيق معايير انتقائية صارمة للمؤسسات المراد احتضانها، وبناء بيئة محفزة على النمو، زيادة على ذلك تأتي أهمية الاختيار الدقيق للمؤسسات التي ستحتضنها هذه الحاضنات، وتقديم خدمات دعم استثنائية، مصحوبة بالدعم المالي والإرشاد المهني للمشاريع في مراحلها الأولى، حيث تلعب هذه العناصر دوراً حاسماً في ضمان النجاح الملمس لحاضنات الأعمال، ما يؤكد بدوره على مساحتها الفعالة في تنمية الاقتصاد المحلي ودعم الابتكار وروح المبادرة ضمن المجتمعات التي تعمل ضمنها.

## المبحث الثاني: أهداف حاضنات الأعمال وخدماتها

تسعى حاضنات الأعمال جاهدة لتحقيق مجموعة من الأهداف لتلبية احتياجات المؤسسات الناشئة وتوفير الدعم والإرشاد الذي يساعدها على تحقيق نجاحها. كما تقدم حاضنات الأعمال مجموعة متنوعة من الخدمات المتخصصة لمساعدة المؤسسات الناشئة على النمو وبلغة أهدافها، وتتنوع هذه الخدمات وفقاً لاحتياجات كل مؤسسة أو مشروع.

### المطلب الأول: أهداف حاضنات الأعمال

تعتبر حاضنات الأعمال من الهيئات التي تلعب دوراً حيوياً في دعم ومرافقه المؤسسات الناشئة والصغيرة والمتوسطة، فهذه الهيئات تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسية التي تساهم في تعزيز النمو الاقتصادي وتعزيز الإبتكار والتنمية المجتمعية، مما يحفز تبني الاستدامة الاقتصادية ويرفع من مستوى الرخاء في المجتمع.

#### الفرع الأول: أهداف متعلقة بحاضنات الأعمال

تسعى حاضنات الأعمال لتحقيق مجموعة من الأهداف بغية دعم نمو وتطوير المؤسسات الصغيرة والناشئة، وتعزيز الإبتكار والريادة في المجتمع وزيادة فرص النجاح لهذه المؤسسات. ومن بين الأهداف المتعلقة بحاضنات الأعمال، يمكن ذكر ما يلي:

**أولاً: توفير الدعم الفني والاستشاري:** حيث تعمل حاضنات الأعمال على جمع أفكار الشباب الوعدين وتحويلها إلى مشروعات استثمارية، وتنمي من مهارات أصحاب المشاريع الصغيرة وتطور مهاراتهم العملية والإدارية (مشري، 2007)، كما تقدم أيضاً الدعم الفني والتقني لتبني وتطوير التقنيات الحديثة والمبتكرة في المنتجات والخدمات. (زياني و بن بورنان، 2006)

**ثانياً: تمويل المشاريع الناشئة:** حيث تجمع حاضنات الأعمال أفكار الشباب الوعدين وتساعد them في تحويلها إلى مشاريع استثمارية، كما تقدم الدعم المالي لتطوير التقنيات الحديثة والمبتكرة في منتجات وخدمات المشروعات الناشئة. (سايب، 2016)

**ثالثاً: تشجيع روح الإبتكار والريادة:** حيث تهدف حاضنات الأعمال إلى ترسيخ ثقافة الإبتكار والروح الريادية بين أصحاب المشاريع الناشئة من خلال توفير بيئة محفزة ودعم متخصص من مرحلة

الفكرة الأولى إلى تنفيذ المشروع، بهدف دعم الإبتكار وتعزيز تطوير المشاريع الواحدة في مختلف المجالات. (قاسم و مريق، 2006)

رابعاً: توفير البنية التحتية ولمساحات العمل: تهدف حاضنات الأعمال إلى توفير بيئة أعمال مناسبة لنمو الأعمال الجديدة في المراحل الأولى من عمرها، بما فيها العاملة في مجال التكنولوجيا أو التي تستثمر في الإبتكارات الجديدة، أو تلك الهادفة إلى تحقيق الاكتفاء الذاتي وزيادة الناتج المحلي وتقليل الاستيراد وزيادة الصادرات. (سايب، 2016)

خامساً: تشجيع التعاون والشبكات: تعمل حاضنات الأعمال على تعزيز التعاون بين المشروعات الناشئة وتوفير فرص لبناء شبكات إجتماعية وتجارية تضاعف من فرص النجاح، كما تقوم حاضنات الأعمال بتوفير فرص التفاعل مع القطاعات بمختلف أنواعها سواء كانت صناعية أو تكنولوجية أو جامعات أو مراكز أبحاث وغيرها. (العزام، 2010)

بناءً على ما تم ذكره يمكن القول إن هذه الأهداف التي تحدها حاضنات الأعمال تهدف إلى دعم وتمكين المبادرين المبدعين، وتأهيل جيل جديد من رواد الأعمال، كما تسعى هذه الأهداف أيضاً إلى مساندة تأسيس مشاريع قائمة على أفكار مبتكرة وتوفير فرص عمل جديدة، وبالتالي ضمان تطوير الموارد البشرية ورفع مستوى المعيشة بشكل عام.

#### **الفرع الثاني: أهداف مرتبطة بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية**

تسعى حاضنات الأعمال أيضاً إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المرتبطة بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية، حيث تسهم في تعزيز الاقتصاد المحلي وتحفيز الإبتكار وخلق فرص العمل، وذلك من خلال: (قويقح، 2008)

1. توفير البيئة الملائمة لخلق المؤسسات الناشئة: تمثل الحاضنة المصدر الأول الذي يتلقى فيه صاحب المشروع أولى المبادئ لإدارة مشروعه، بما توفره من خدمات استشارية، وخبرات إدارية، ودورات تربوية، وخدمات أخرى، بشكل يضمن الحماية لمشروعه في مراحله الأولى؛

2. الاستفادة من البحث المخبرية والدراسات الجامعية: حيث تعمل حاضنات الأعمال بصفة عامة، وحاضنات الأعمال الجامعية بصفة خاصة، تحت إشراف هيئات علمية ومخابر بحوث، وبإشراف كوادر مؤهلة، وهذا ما يتيح لها الاستفادة من نتائج البحث الأكاديمية وتحويلها إلى مشاريع ومؤسسات ناشئة، مما يسهم في تطوير منتجات وخدمات قابلة للتسويق؛

3. تتمية مهارات العمل الحر ودعم الإبداع لدى أصحاب المشروعات الجديدة: تضع حاضنات الأعمال ضمن أولوياتها تشجيع ومساندة المبادرات الفردية، خاصة الريادية منها والإبداعية التي تعتمد على الإبتكار والتكنولوجيا المتطرفة؛
4. خلق فرص عمل: للحاضنة أهداف بعيدة المدى بخصوص خلق فرص العمل، من خلال إحتضان أكبر عدد ممكن من المشاريع التي تتتوفر فيها الشروط الازمة، وهو ما يساهم في تحويل شريحة من البطالين إلى قوة قادرة على خلق مناصب شغل؛
5. توفير البنية التحتية للمشروعات الكبيرة القائمة: وهو ما يساهم في تحقيق التكامل الاقتصادي بين المؤسسات الناشئة والمشاريع الكبيرة، باعتبار الأولى مغذية للثانية؛
6. تطوير المناطق الناشئة والريفية: تواجد حاضنة أعمال في منطقة ريفية، يعني بالضرورة توفير خدمات متكاملة لتوجيه المشاريع، ما يؤدي إلى توفير المال والوقت والجهد لصاحب الفكر؛
7. تحقيق مبدأ العدالة الاجتماعية لأفراد المجتمع: يطمح أصحاب المشاريع في كل بقاع العالم إلى توفير العدالة الاجتماعية التي تتيح للجميع الوصول إلى الموارد بنفس القدر من العدالة والشفافية، من أجل تحقيق النهضة الاجتماعية؛
8. تخريج مشروعات مستقبلية قوية قادرة على الإستمرار والتطور: تعتبر الحماية والدعم اللذان يستفيد منهما صاحب المشروع المحظى جدار حماية، يجعل منه قائما على أسس متينة، تمكنه من الصمود والإستمرار في وجه التحديات الكثيرة، خاصة المنافسة؛
9. تدعيم ميزانية الدول وبرامجها: تساهم حاضنات الأعمال في زيادة الناتج المحلي، وتعزيز برامج التنمية، من خلال تجنب فشل المؤسسات، وحماية الأسواق من الكساد، كما تساهم في تطوير التنمية، ودمج التكنولوجيا، مما يرفع من عوائد الضرائب المحصلة من المؤسسات المستحدثة؛
10. خدمة المجتمع الدولي: تصنع حاضنات الأعمال فرص نقل التقنيات الحديثة بين المؤسسات الناشئة والحاضنات الراعية لها، وتساهم في خلق وعي أكبر للأعمال، وتسهل تبادل الخبرات عن طريق المشاركة أو الاتحاد أو التبادل.

ما تقدم يمكن القول أن حاضنات الأعمال تلعب دوراً متعدد الأبعاد في دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية، حيث تعزز الاقتصاد المحلي، وتشجع على الإبتكار وخلق فرص العمل. كما تدعم مهارات العمل الحر والإبداع، وتعمل على تطوير المناطق الناشئة والريفية، وتسهم في تحقيق العدالة الاجتماعية

زيادة الإيرادات الحكومية، بالإضافة إلى ذلك تقدم خدمات تبادل التقنيات الحديثة وتعزز التعاون الدولي.

(عبد الكريم و بن تسوبي ، 2023)

### **المطلب الثاني: مراحل عملية إحتضان المشاريع**

يعتبر فهم مراحل عملية إحتضان المشاريع داخل حاضنة الأعمال أمراً بالغ الأهمية لفهم كيفية تحقيق الأهداف المنشودة ودعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال هذه المؤسسات.

#### **الفرع الأول: مرحلة ما قبل الإحتضان (دراسة المشروع)**

تعتبر هذه المرحلة محطة مهمة جداً بالنسبة لصاحب الفكرة، بسبب محدودية قدرته على الوصول لمصادر المعلومات الضرورية، وضعف خبرته في التسويق، خاصة فيما يتعلق بجمع وتحليل معلومات مخطط العمل الذي يعتبر خارطة توجيه المستثمر خطوة بخطوة لترجمة فكرته إلى مشروع مربح تجارياً، والتأكد من قدرة المنتج أو الخدمة المقدمة من دخول السوق والمنافسة، بمعنى أنه في هذه المرحلة تتم دراسة جدوى المشروع أو الفكرة. (مقالاتي و بلعيدي، 2016)

وتتضمن غالباً: (عباس و السلامي، 2015)

1. مدى جدية صاحب المشروع أو الفكرة؛
2. قدرة فريق العمل المقترح على إدارة المشروع؛
3. نوعية وطبيعة الخدمات التي يتطلبها المشروع أو الفكرة من الحاضنة، ودراسة قدرة الحاضنة على توفيرها.

هذه المرحلة تعبر عن التحضير والتأهّب لبداية رحلة ريادة الأعمال، وعليه يمكن القول أن دراسة المشروع في هذه المرحلة تمثل الخطوة الأولى والأساسية نحو تحقيق النجاح في عالم ريادة الأعمال، حيث يتعين على صاحب الفكرة أن يكون جاداً وملتزماً، وأن يكون لديه الثقة في قدرته على إدارة المشروع بفعالية.

#### **الفرع الثاني: مرحلة إعداد خطة المشروع**

في هذه المرحلة تكتمل دراسات الجدوى ويتم تقديم استشارات إدارية تساعد على تصميم هيكل تنظيمي يتلاءم مع طبيعة نشاط المؤسسة واستراتيجياتها وحجمها. (عايد، 2019)

هذه المرحلة تعبّر عن إعداد المشروع بشكل جاد واحترافي، وتحديد الخطط والأهداف بوضوح، وعليه، يمكن القول أنها الخطوة التي تمهد الطريق لبدء النشاط التجاري بنجاح.

#### **الفرع الثالث: مرحلة التأسيس والإنظام للحاضنة وبدء النشاط**

في هذه المرحلة تقدّم حاضنات الأعمال حزمة متكاملة من الخدمات المتعددة التي تتلاءم مع احتياجات المؤسسة المحتضنة، وتطلعاتها المستقبلية، ويخصص لها موقع يتناسب مع نوع نشاطها وحجمها. (مقالاتي و بلعيدي، 2016)

هذه المرحلة تعبّر عن بدء النشاط التجاري الفعلي والاندماج في بيئه الحاضنة بشكل كامل. وعليه يمكن القول أنها الخطوة التي يتم فيها توفير الدعم والموارد الازمة لبدء العمل بنجاح.

#### **الفرع الرابع: مرحلة نمو وتطور المشروع**

يتم خلال هذه المرحلة متابعة أداء المؤسسات التي تعمل داخل الحاضنة، ومساعدتها على تحقيق معدلات نمو عالية من خلال التوجيهات والاستشارات من الأجهزة الفنية المتخصصة التي تقدّم لها، إضافة إلى المشاركة في الندوات وورش العمل والدورات التدريبية التي تتم داخل الحاضنة بالتعاون مع المؤسسات المعنية. (عباس و السلامي، 2015)

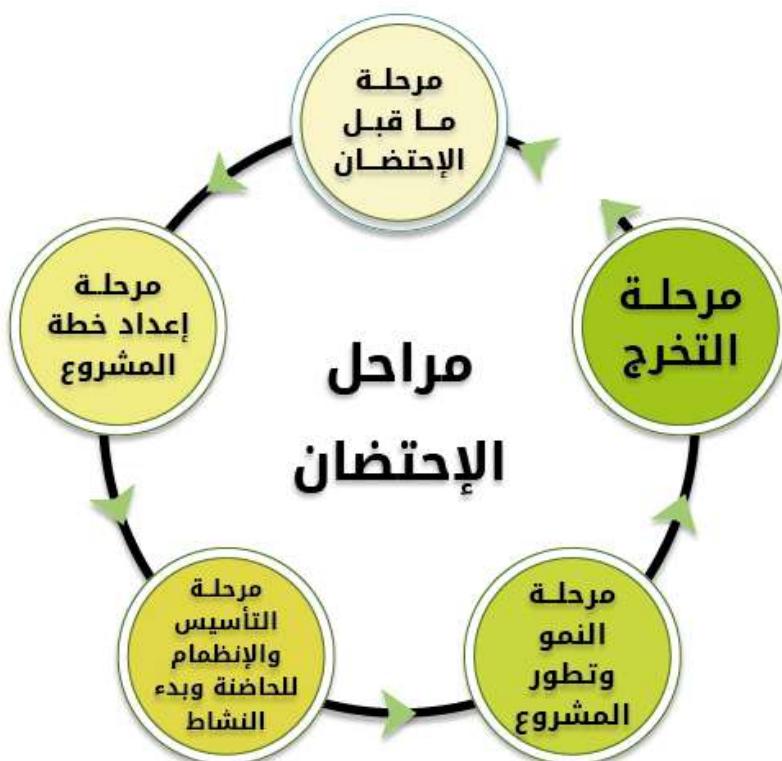
هذه المرحلة تعبّر عن مرحلة النمو والإزدهار للمشروع داخل الحاضنة، وعليه يمكن القول أنها الخطوة التي يتم فيها تقديم الدعم والتوجيه للمشاريع لضمان نموها وزيادة إنتاجيتها وفعاليتها.

#### **الفرع الخامس: مرحلة التخرج (ما بعد الإحتضان)**

هي المرحلة النهائية بالنسبة للمؤسسات داخل الحاضنة، وعادة ما تكون بعد فترة تتراوح من سنة إلى ثلاث سنوات، حيث يتوقع أن تكون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قد حققت قدرًا من النجاح والنمو، وأصبحت قادرة على بدء نشاطها خارج الحاضنة بحجم أعمال أكبر. (مقالاتي و بلعيدي، 2016)

هذه المرحلة تعبّر عن إنتقال المشروع إلى المرحلة المستقلة بعد استفادته من الحاضنة وتطويره داخلها، وعليه يمكن القول أنها الخطوة التي يكون فيها المشروع جاهزاً لمواجهة التحديات خارج البيئة الآمنة التي قدمتها الحاضنة.

الشكل رقم (02): مراحل إحتضان المؤسسات الناشئة



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على الدراسات السابقة

**المطلب الثالث: الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال للمؤسسات المحتضنة**

تقديم حاضنات الأعمال حزمة متكاملة من الخدمات للمشاريع المحتضنة لديها، تمثل في توفير المراقبة الضرورية لنشاطاته المشاريع، تقديم الاستشارات اللازمة، تدريب أصحاب المشاريع وربطهم بمحبيتهم الخارجي، والعمل على تمويل مشاريعهم المحتضنة.

#### الفرع الأول: توفير المراقبة الضرورية والبنية التحتية

تحتوي الحاضنة على مساحات أو وحدات مجهزة للتأجير، والتي يمكن أن تكون مكاتب مجهزة بالأثاث والتكنولوجيا، أو ورش عمل مجهزة بالأدوات والمعدات المطلوبة لتنفيذ الأنشطة الإنتاجية. تتميز وحدات العمل هذه بتوفير أسعار إيجار مخفضة جداً، مما يساعد المشروعات الصغيرة والناشئة على البدء بتكليف ميسرة، ومع مرور الوقت ونمو المشروع تتزايد تكاليف الإيجار تدريجياً ولكنها تظل معقولة بحيث لا تكون عبئاً ثقيلاً على المشاريع المحتضنة، هذا يسهم في توفير بيئة ملائمة ومستدامة لنمو المؤسسات الصغيرة داخل الحاضنة. (قويق، 2008)

## الفرع الثاني: تقديم الخدمات الاستشارية والتدريبية

تقدم حاضنات الأعمال خدمات استشارية مختلفة تشمل دراسات الجدوى الاقتصادية، وتنفيذ استشارات الجودة الشاملة، واستشارات قانونية، تسويقية، مالية، ودراسات السوق. كما تسعى أيضاً حاضنات الأعمال لتعزيز مهارات رواد الأعمال من خلال تقديم خدمات التدريب المختلفة، مثل تطوير مهارات الإدارة والتسيير، النقاش، عقد الاجتماعات، وتنمية المهارات بصفة عامة. (عایب، 2019)

## الفرع الثالث: بناء شبكات التواصل

تقوم حاضنات الأعمال ببناء شبكات تواصل قوية على المستوى المحلي والدولي من خلال تنظيم الملتقىات والندوات، ويهدف ذلك إلى تعزيز التفاعل وتبادل الخبرات والمعرفة بين رواد الأعمال والمؤسسات المحتضنة، مما يساهم في بناء التكامل وتحقيق نجاحات مشتركة، علاوة على ذلك تستمر حاضنات الأعمال في التواصل مع المؤسسات الناشئة المتخرجة منها لمتابعة تطورها ودعمها في مرحلة ما بعد الإحتضان. (معمرى و لعساسي، 2023)

## الفرع الرابع: المساعدة في الحصول على التمويل

تقدم حاضنات الأعمال دعماً للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والناشئة خلال رحلة البحث عن مصادر التمويل المتعددة، وذلك بناء على مرحلة نموها واحتياجاتها، حيث يتتنوع تمويل الشركات المحتضنة بواسطة الحاضنات بين التمويل الحكومي، وتمويل البنوك، والاستثمارات من رؤوس الأموال، مما يجعل نوع التمويل يختلف بناء على حالة ومرحلة حياة الشركة، إضافة إلى ذلك قد تكون الحاضنة نفسها مصدراً للتمويل، خصوصاً إذا كانت تمتلك صندوقاً للاستثمار. (أحمدية و عيواج، 2012)

الشكل رقم (03): الخدمات المقدمة من طرف حاضنات الأعمال



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على الدراسات السابقة

### **المبحث الثالث: حاضنات الأعمال كعنصر من النظام البيئي لريادة الأعمال**

لحاضنات الأعمال مكانة محورية في النظام البيئي لريادة الأعمال، إذ تلعب دوراً حيوياً في دعم الإبتكار وإطلاق المؤسسات الناشئة، حيث يساهم تواجدها كعنصر من النظام البيئي الريادي في تبادل المعرفة والخبرات، وتوفير بيئة داعمة للتفكير الإبداعي، كما تشكل الحاضنات همة وصل بين الشبكات المختلفة، مما يسهم في تأسيس شراكات استراتيجية وجذب التمويل، وبفضل الاستشارات والدعم المالي الذي تقدمه حاضنات الأعمال، يصبح للمؤسسات الناشئة القدرة على تحقيق النمو المستدام وتحديث الأفكار والمشاريع، مما يجعلها جزءاً حيوياً وفعالاً في تعزيز الفكر الريادي في البيئة الاقتصادية.

### **المطلب الأول: النظام البيئي لريادة الأعمال**

يعزز النظام البيئي لريادة الأعمال من مناخ الأعمال والإبتكار من خلال التكامل الفعال بين مكوناته، حيث تلعب حاضنات الأعمال ومراكز الإبتكار ومؤسسات الدعم دوراً حيوياً، ويتضمن هذا النظام تفاعلاً مثرياً مع المستثمرين والشركاء التجاريين. يركز هذا المطلب على فهم هيكل وتفاعلات النظام البيئي لريادة الأعمال ويسلط الضوء على الصفات البارزة لرائد الأعمال والتي تساهم في نجاحه في هذا العالم سريع التغير.

### **الفرع الأول: مفهوم النظام البيئي لريادة الأعمال**

يشير مفهوم رياضة الأعمال إلى عملية إبتكار الأفكار الجديدة والمتمثلة في تقديم خدمات ومنتجات متميزة، أو إيجاد أساليب إنتاج حديثة أكثر كفاءة، وهو ما يمثل جزءاً أساسياً من ديناميكيات الاقتصاد الحديث.

في هذا السياق، يعرف "Burch" (Burch) رياضة الأعمال على أنها مجموعة من الأنشطة التي تقوم بتوفير الفرص، وتلبية الحاجات، والرغبات من خلال الإبداع والإبتكار، لتحقيق السبق في مجال معين، أو إدارة أنشطة أو استحداث عمل جديد في مجال محدد، حيث يسعى الريادي إلى إبتكار شيء جديد بطريقة علمية، ويمارس الأعمال التي تتسم بالإبداع" (ثامر و باهي، 2021). وهذا يشير إلى أن رياضة الأعمال تتعامل مع توليد الأفكار الجديدة، وتحويلها إلى مشاريع عمل مبتكرة تسهم في تلبية احتياجات السوق وتحسين العمليات الاقتصادية.

من جانب آخر، يتكون النظام البيئي من مجتمع الكائنات الحية التي يتفاعل أعضاؤها مع بعضهم البعض ومع العناصر الغير حية بينهم، كما يستخدم المصطلح في مجال الأعمال، ويتمثل في مجموعة الشركات التي تتعاون لإنتاج أنظمة ذات قيمة للعملاء.

في هذا السياق، يعرف (Tripathi, Boominathan , Oivo, Seppanen, & Liukunen, 2018) النظام البيئي لريادة الأعمال على أنه: "منطقة محدودة في نطاق 30 ميلاً أو تقريباً 50 كيلومتراً أو ساعة سفر، بحيث يتشكل من أشخاص وشركائهم الناشئة وأنواع مختلفة من المنظمات الداعمة، ويتفاعلون كنظام معقد لإنشاء شركات ناشئة جديدة وتطوير الشركات القائمة". وهذا يعني أن النظام البيئي لريادة الأعمال يمثل مجموعة من الأفراد والكيانات والمؤسسات المشتركة في نطاق جغرافي معين، حيث يتفاعلون ويتعاونون معاً لدعم وتطوير المشاريع الناشئة والمبتكرة.

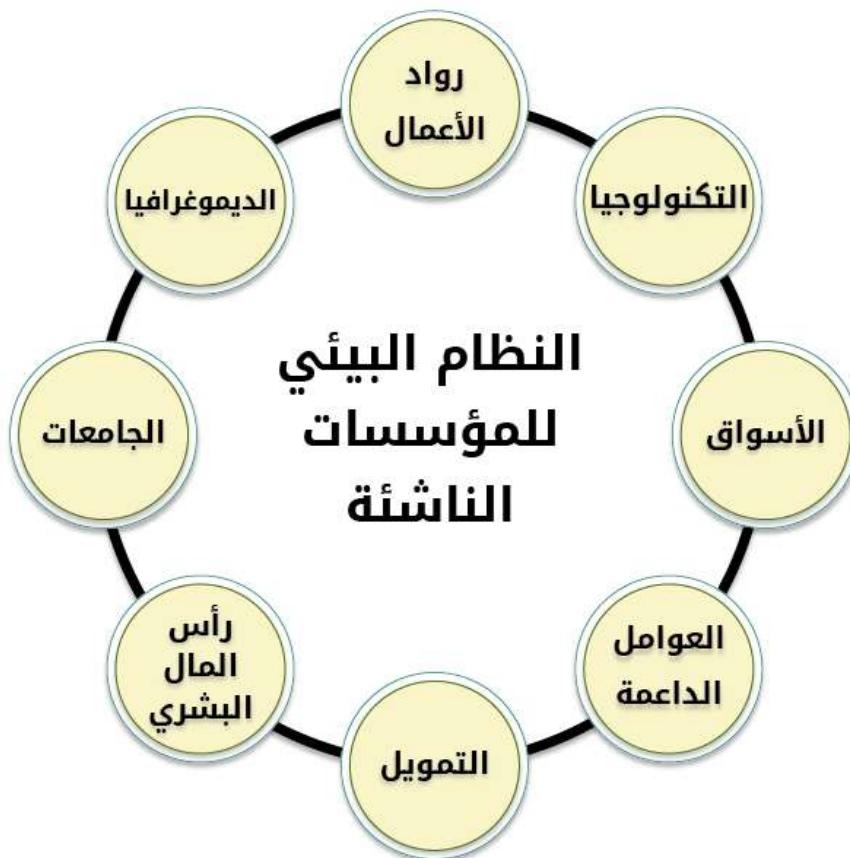
ويعرف النظام البيئي لريادة الأعمال أيضاً بأنه: "البيئة الاقتصادية والاجتماعية التي توثر بشكل رئيس على مجال ريادة الأعمال، ويشير إلى العناصر الرئيسية للنظام (أفراد أو مؤسسات) التي تدعم المؤسسات الناشئة وتدعم احتمالات نجاحهم قبل وبعد انطلاق المشروع" (مشعل، 2023). أي أن النظام البيئي يشمل البيئة الاقتصادية والاجتماعية المحيطة بريادة الأعمال، بما في ذلك العوامل والكيانات التي تلعب دوراً مهماً في دعم وتطوير المشاريع الناشئة.

### **الفرع الثاني: مكونات النظام البيئي لريادة الأعمال**

تتبّع مكونات النظام البيئي لريادة الأعمال من بلد لآخر، وذلك نتيجة لاختلاف العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي تحدد تلك المكونات، ورغم هذا التباين إلا أن هناك نقاط مشتركة تجمع مختلف الأنظمة البيئية لريادة الأعمال.

ويمكن الإعتماد على دراسة (Tripathi, Boominathan , Oivo, Seppanen, & Liukunen, 2018) في تحديد أهم مكونات النظام البيئي، حيث يوضح الشكل (04) المولاي العناصر الرئيسية التي تشكل أجزاء أساسية من هذا النظام.

الشكل رقم (04): مكونات النظام البيئي للمؤسسات الناشئة



Source: (Tripathi, Boominathan , Oivo, Seppanen, & Liukunen, 2018)

إستناداً إلى ما تم ذكره وباعتبار الشكل (04)، يمكن تلخيص أهم مكونات النظام البيئي لريادة

الأعمال في ثمانية عناصر رئيسة هي:

1. رائد الأعمال: يمثل الشخص الرئيسي والمبادر في عملية الريادة وتنفيذ المشاريع الناشئة.
2. التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسات الناشئة: تلعب التكنولوجيا دوراً حاسماً في تمكين وتطوير الأعمال الناشئة وزيادة فعاليتها.
3. الأسواق: فهم الأسواق واحتياجات العملاء يلعب دوراً مهماً في توجيه استراتيجيات الأعمال وتحقيق النجاح.
4. العوامل الداعمة المتمثلة في حاضنات الأعمال: توفير الدعم والموارد من قبل حاضنات الأعمال تعزز من فرص النجاح للمشروعات الناشئة.
5. مساحات العمل المشتركة: توفر بيئة مشتركة للنشاط والعمل تساعده على التفاعل وتبادل الأفكار بين رواد الأعمال.

6. **الحكومة والمنظومة القانونية:** السياسات واللوائح الحكومية تلعب دوراً مهماً في توجيهه ودعم الأعمال الناشئة.

7. **رأس المال البشري:** المهارات والخبرات البشرية تعتبر مورداً حيوياً لنجاح المشروعات الناشئة.

8. **الجامعات والديموغرافيا:** تلعب الجامعات دوراً مهماً في توجيه البحث والتطوير، بينما تؤثر العوامل الديموغرافية على احتياجات السوق والفرص.

جميع هذه العناصر تعمل معاً بشكل متكملاً لدعم النشاط الريادي وتطوير المشاريع الناشئة، وبالتالي فإن فهم هذه المكونات والتفاعلات الحاصلة بينها يساهم في تعزيز بيئة ملائمة لريادة الأعمال وتحقيق النجاح في هذا المجال.

### الفرع الثالث: مميزات وسمات رائد الأعمال

يتميز رائد الأعمال بمجموعة من السمات التي تمكنه من التفوق في مناخ الأعمال وتضمن له السبق والريادة، يمكن تلخيص هذه السمات كما يلي: (ثامر و باهي، 2021)

1. **الثقة بالنفس:** يثق رائد الأعمال بقدراته ويعتمد على نفسه في إنجاز الأعمال المختلفة، مما يقلل من تأثير التوتر والشك في قدراته.

2. **العلاقات الواسعة:** يبني رائد الأعمال علاقات إيجابية مع الأشخاص القادرين على دعم مشروعه وتوفير فرص جديدة له.

3. **القدرة على جمع التمويل:** يمتلك رائد الأعمال مهارات في جمع التمويل من مصادر متعددة، سواء من خلال العلاقات أو توليد الأرباح.

4. **الإرادة والعزمية:** يتميز رائد الأعمال بالإرادة القوية والثبات في تحقيق أهدافه رغم التحديات.

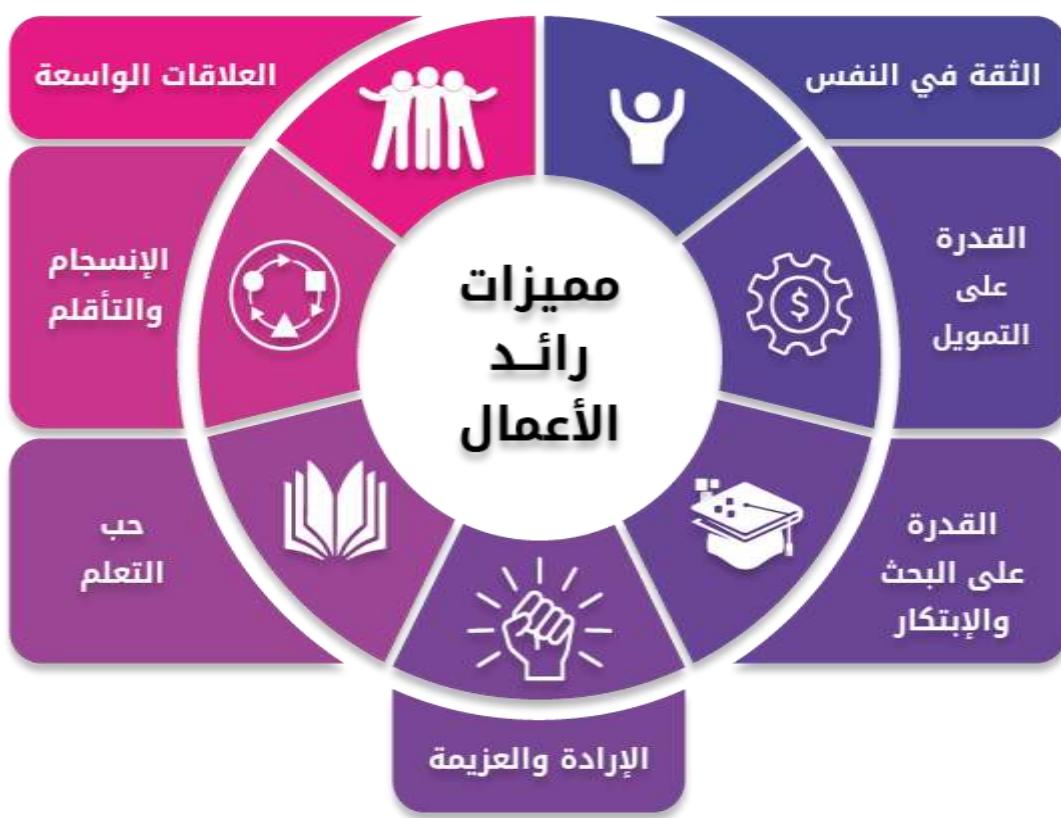
5. **حب التعلم:** يبقى رائد الأعمال مطلاً على آخر التطورات في مجاله ويستمر في تطوير معرفته.

6. **الانسجام والتأقلم:** يتعامل رائد الأعمال بمرنة مع التغيرات ويتحكم في انفعالاته في مواجهة الضغوط التي يتعرض لها.

7. **القدرة على البحث والابتكار:** يسعى رائد الأعمال للحصول على المعلومات الضرورية لفهم السوق وتحديد احتياجات العملاء، مع امتلاك مهارة التفكير الإبداعي لتطوير أفكار وحلول جديدة تلبى تلك الاحتياجات بطرق مبتكرة تمنحه ميزة تنافسية.

ما تقدم يمكن القول أن رائد الأعمال يمتلك مجموعة من السمات والميزات الفريدة التي تميزه وتسهم في نجاحه في مناخ الأعمال، ففقته بالنفس وقرته على بناء علاقات واسعة، ومهاراته في جمع التمويل، وإرادته وعزيمته، وحبه للتعلم، ومرونته في التأقلم والانسجام مع تغيرات محیطه، وقدرته على البحث واستقاء المعلومات يجعله رائدا ناجحا في عالم الأعمال.

الشكل رقم (05): مميزات رائد الأعمال



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على الدراسات السابقة

#### المطلب الثاني: موقع حاضنات الأعمال من النظام البيئي الريادي

تعتبر حاضنات الأعمال عنصرا أساسيا في النظام البيئي الريادي، حيث تلعب دورا بارزا في دعم ومساعدة المؤسسات الناشئة وتعزيزها قدراتها وتطويرها. يهدف هذا القسم من الدراسة إلى استكشاف دور حاضنات الأعمال في السياق العام للنظام البيئي لريادة الأعمال.

#### الفرع الأول: تأثير حاضنات الأعمال على تكوين البيئة الريادية

حاضنات الأعمال لها تأثير كبير على تشكيل البيئة الريادية من خلال عدة طرق، يمكن ايجازها

في النقاط التالية:

1. تسهم هذه الهيئات في نشر ثقافة الروح الريادية والإبتكار في المجتمع، فمن خلال تعاونها مع المؤسسات الناشئة تقدم لها الدعم والموارد، وتساهم في زيادة فهم الأفراد للأعمال الناشئة وتحفيزهم

لبدء مشاريعهم الخاصة. (Li & North, 2018)

2. توفر حاضنات الأعمال البيئة والبنية التحتية التي تحتاجها المؤسسات الناشئة والصغيرة للنمو والتطور، كما توفر مكاتب مجهزة ومساحات عمل مشتركة ومعدات تكنولوجية حديثة، مما يسهم في توفير تكاليف البداية و يجعل من السهل على المؤسسات الناشئة البدء بأقل تكلفة ممكنة.

(Klofsten, Jones-Evans, & Perei, 2021)

3. تقدم حاضنات الأعمال فرص التدريب والتطوير لليابانيين، من خلال ورش العمل والدورات التدريبية والمشورة، يمكن للمؤسسات الناشئة تطوير مهاراتهم ومعرفتهم الريادية، مما يزيد من فرص نجاحهم

في سوق الأعمال. (Götsén & Pettersson, 2016)

4. توفر حاضنات الأعمال فرص للمؤسسات الناشئة للتواصل والتعاون مع أفراد ومؤسسات أخرى في محيطها الريادي، حيث يمكن للمؤسسات الناشئة بناء علاقات مع أصحاب الأعمال والمستثمرين المحتملين والشركاء التجاريين من خلال مشاركتهم في فعاليات حاضنات الأعمال.

(Sudana, Apriyani, Supraptono, & Kamis, 2019)

ما تقدم يمكن القول أن حاضنات الأعمال تلعب دوراً حيوياً في تشكيل وتعزيز البيئة الريادية من خلال دعم الشركات الناشئة وتمكينها من النجاح والإزدهار في أسواق الأعمال، فمساهمة هذه الهيئات في دعم الإبتكار وخلق فرص اقتصادية جديدة يعود بالنفع على المجتمع والاقتصاد بشكل عام.

## **الفرع الثاني: العوامل الرئيسية لنجاح حاضنات الأعمال**

يتطلب ضمان نجاح حاضنات الأعمال تكثيف جهود جميع الفاعلين والإستفادة المثلثي من الموارد المتاحة، بالإضافة إلى احترام وتحقيق مجموعة من الشروط الأساسية التي يمكن تلخيصها في النقاط التالية: (تلخوخ و خدير، 2022)

1. **تبني ثقافة العمل الحر والروح المقاولاتية:** ازدهار المؤسسات الناشئة يتطلب تواجدها في مجتمع توفر فيه الروح الريادية وحب العمل الحر، والعمل في محيط يتوفر على مجموعة من رجال الأعمال أصحاب المواهب القيادية الخاصة، بما فيها الاستعداد للمخاطرة، وتبني ودعم الأفكار الجديدة الإبداعية؛

2. اعتماد معايير محددة عند إختيار المشاريع: تساعد المعايير في عملية الإختيار الفعال للمشاريع المتقدمة للحاضنات وفق اجراءات تتناسب مع الظروف المحلية، وإمكانيات نمو المشاريع مستقبلاً؛
3. توافق الخدمات المقدمة مع احتياجات المؤسسات الناشئة: بما يسهل عملية الإبداع والإبتكار وممارسة أنشطة المؤسسات بصورة طبيعية؛
4. تنوع مصادر التمويل: بهدف توفير مصادر تمويل جديدة، ودعم القدرة التمويلية للمؤسسات الناشئة والصغيرة؛
5. دعم الإبداع والإبتكار: يتم دعم الإبداع والإبتكار من خلال توفير التكنولوجيات المتطورة، والقيام بعمليات التحسين المستمر، وتعزيز القدرة على التخييل والإبداع لدى رواد الأعمال. مما تقدم، يمكن القول أن نجاح حاضنات الأعمال يعتمد على توفير بيئة ملائمة للشركات الناشئة، بما في ذلك الثقافة الريادية، والمعايير الصارمة، والخدمات المخصصة، ومصادر التمويل المتنوعة، والتشجيع على الإبداع والإبتكار.

### الفرع الثالث: التحديات التي تواجه حاضنات الأعمال

- تواجه حاضنات الأعمال العديد من التحديات التي تعكر صفو نجاحها وتؤثر على دورها في تعزيز الريادة والإبتكار، ومن بين أهم هذه التحديات: (ميدون، 2023)
1. الإعتمادية: تواجه حاضنات الأعمال تحدياً كبيراً في عدم مشاركة القطاع الخاص بشكل فعال في عمليات التمويل والدعم المالي للمشاريع الناشئة؛
  2. ضعف قنوات الاتصال بين المؤسسات الوسيطة الداعمة والمؤسسات العلمية البحثية: هناك حاجة لتعزيز التواصل والتعاون بين هذين الجانبين لضمان تبادل المعرفة والخبرات؛
  3. وجود فجوة كبيرة بين قطاعات التصنيع ومؤسسات البحث العلمي: يجب تقليل هذه الفجوة وتعزيز التعاون بين القطاعين لتحقيق تقدم في مجال البحث والإبتكار؛
  4. غياب التنسيق وضعف العلاقة بين الجامعات والشركات الصناعية: تحتاج الجامعات والشركات إلى بناء علاقات أقوى لتعزيز التعاون في مجال البحث والتطوير؛
  5. نقص الكفاءة العلمية والتكنولوجية ذات التأهيل العالي: يتطلب نجاح حاضنات الأعمال وجود كفاءات متخصصة ومؤهلة علمياً لدعم المشاريع الناشئة؛

6. هجرة الأدمغة نحو الخارج: تفقد المنطقة مواهبها الوعادة نتيجة هجرة العقول والكفاءات إلى الخارج، مما يؤثر سلباً على القدرة على التطور والإبتكار؛
7. إنعدام الهيئات المساعدة والمدعومة مالياً لنشاطي الإبداع والإبتكار: تعاني بعض الهيئات الصغيرة من نقص التمويل، مما يعيق تقديم الدعم الكافي للمشاريع الوعادة؛
8. إنعدام محبيط مالي ديناميكي مشجع للبحث والتطوير والإبتكار: يجب تعزيز المحيط المالي المحلي لدعم مشاريع البحث والإبتكار؛
9. ضعف ميزانيات البحث، التطوير والإبتكار للدول وللشركات الصناعية: ينبغي زيادة الاستثمار في ميزانيات البحث والتطوير لتعزيز الإبتكار والتنافسية.  
من هذا المنطلق يتبعن على حاضنات الأعمال التعامل مع هذه التحديات بفعالية و العمل على تحسين بيئة الريادة والإبتكار في المنطقة من خلال تعزيز التعاون والتتنسيق بين الأطراف المعنية وزيادة الاستثمار في البحث والتطوير.

### **المطلب الثالث: عوامل نجاح، ومعايير تقييم أداء حاضنات الأعمال**

تحديد معايير تقييم أداء حاضنات الأعمال بدقة يعتبر أمراً حاسماً لضمان تحقيق الأهداف المرسومة لهذه الكيانات الهامة، واستناداً إلى الأدبيات المتاحة التي تعنى بمجال حاضنات الأعمال، يمكن الاستنتاج بأن نجاح حاضنات الأعمال يعتمد بشكل كبير على مجموعة من المعايير الموضوعية، هذه المعايير تساهم في توجيهه وتقييم وتحسين مختلف نشاطات الحاضنات، مما يساعدها في تحقيق الكفاءة والفعالية المنشودتين.

### **الفرع الأول: عوامل نجاح حاضنات الأعمال**

لضمان تحقيق نجاح حاضنات الأعمال في أداء دورها المتمثل في إنشاء ومراقبة المؤسسات الناشئة، وجب توفر بعض الشروط منها: (شتوح، 2022)

1. مستشار أو مدير الحاضنة: يساهم في توجيه وتحفيز طاقم الحاضنة، وخلق الإيجابية لدى المؤسسات المحتضنة، لهذا يجب أن تتوفر فيه بعض الصفات الشخصية والمهارات القيادية؛
2. دعم المجتمع: مساهمة الحاضنات في تحقيق أهداف المجتمع الذي تتواجد فيه، يزيد من فرصه كسبها للدعم المعنوي، وتنمية علاقاتها التجارية مع محطيها؛

3. إنتقاء مشروعات الحاضنة: يجب تحديد وتوضيح معايير الاختبار حتى تزيد فرصة اجتذاب الأفكار الناجحة، فمن هذه المعايير تقديم خطة عمل تفصيلية ومحددة، القدرة على النمو السريع، تقديم صاحب المشروع لاختراع أو فكرة جديدة؛

4. إمكانية الحصول على تمويل: على الحاضنة أن تجمع كل المعلومات عن مختلف مصادر وأنواع التمويل البنكي أو المؤسسي والمنح وصناديق القروض وكبار المستثمرين وأن تكون حلقة وصل بين المؤسسات المحاضنة والممولين.

5. خلق فرص النجاح: إن وجود علاقات مع المؤسسات المحلية الرئيسية، والصحافة المحلية، وكذلك العلاقات الوطيدة للمديري الناجح تساهم في تحسين صورة الحاضنة؛

6. التقييم والتحسين المستمر: يتطلب نجاح الحاضنة تقييم عملياتها وأدائها باستمرار ولا يقتصر على المؤسسات المحاضنة فقط وإنما حتى المؤسسات المتخرجة، وهذه المعلومات تساهم في تحفيز وتقييم خدماتها وتسويق نفسها واجتذاب مشروعات ذات نوعية واحدة ومتوقعة لها النمو الظاهر.

(النخالة، 2012)

7. التفاعل: تحقيق التفاعل بين مختلف القطاعات وأصحاب المصالح المرتبطين بالحاضنات (الدولة، الجامعات، المنظمات بأنواعها، المستثمرون، الشركات، البنوك)؛ (قواس و بققة، 2023) من هذا المنطلق وباعتماد معايير تقييم موضوعية وملمومة كهذه، يمكن لحاضنات الأعمال تحسين أدائها وضمان تقديم الدعم الأمثل للمؤسسات الناشئة، وبالتالي يمكنها أن تلعب دوراً محورياً في تعزيز ريادة الأعمال في المجتمع وتحقيق النجاح المستدام.

## الفرع الثاني: معايير تقييم أداء حاضنات الأعمال

تكمّن أهمية تقييم أداء حاضنات الأعمال في تحسين جودة الخدمات التي تقدم للمؤسسات الناشئة المحاضنة لديها، لذلك يجب أن نعمل على تحسين وتحديث المعايير المستخدمة لتقييم هذا الأداء. في هذا السياق يمكننا عرض بعض المقترنات لتحسين معايير تقييم أداء حاضنات الأعمال على النحو التالي:

1. رؤية الحاضنة: وضوح رؤية حاضنة الأعمال يساهم في تحديد سياقها العام ورسم مسارها الاستراتيجي واتجاهات الدعم التي تقدمها للمؤسسات المحاضنة، ووضوح الرؤية يساهم في توجيه الجهود نحو تحفيز الإبتكار والإبداع؛ (Mason & Brown, 2017)

**2. فعالية البرامج والخدمات:** تسعى حاضنات الأعمال إلى توفير برامج وخدمات فعالة لدعم المؤسسات الناشئة، حيث يمكن قياس جودة هذه البرامج من خلال تحليل النتائج ومدى نجاح المؤسسات

(Delmar, Shane, & Legitimizing, 2004)

**3. شبكة العلاقات والتواصل:** تمثل شبكة علاقات الحاضنة أحد أهم عناصر نجاحها، ويمكن تقييمها بناء على الارتباط بين الحاضنة والجامعة التي تنتهي لها وأيضاً المؤسسات البحثية، ومختلف المؤسسات الاقتصادية في محيطها الخارجي؛ (Spigel, 2015)

**4. دعم الإبتكار وتوظيف الخبرات:** التركيز على تحفيز الإبتكار والتطوير داخل الحاضنة يجعلها متميزة في طريقة دعم المؤسسات المحتضنة، لأن الإبتكار يلعب دوراً بارزاً في تحقيق تميز أداء المؤسسات الناشئة (Mosey & Mosey, 2007) فضلاً عن جذب وتوظيف خبرات متخصصة في مجال ريادة الأعمال والإبتكار لتقديم الدعم والإرشاد الأمثل؛

**5. قياس الأداء:** تطوير نظام فعال ومستدام لقياس أداء المشاريع والحاضنة يعد أمراً ضرورياً لضمان استمرار كفاءتها وفعاليتها، كما يساهم في التحسين المستمر للأداء والرفع من جودته؛ (Pattanasak, Anantana, Paphawasit, & Wudhikarn, 2022) ومن خلال الفهم الدقيق لمؤشرات الأداء، يمكن للحاضنات للأعمال تحديد نقاط القوة والضعف واتخاذ الإجراءات اللازمة لتعزيز تقديم الخدمات بشكل فعال؛

**6. اعتماد التكنولوجيا المتطرفة:** القدرة على توفير واستغلال التكنولوجيا المتطرفة بفعالية، وتسخيرها لدعم وتشجيع الإبتكار داخل الحاضنة، يساهم بشكل فعال في نجاح المشاريع المحتضنة (Autio & Thomas, 2014). فبالاستفادة من التكنولوجيا المتقدمة، يمكن للحاضنات مساعدة المؤسسات الناشئة على تحسين أدائها وتطوير منتجاتها بشكل أكثر كفاءة وإبتكارية.

### **الفرع الثالث: معوقات نجاح حاضنات الأعمال**

بالرغم من الدور الذي تلعبه حاضنات الأعمال في خدمة المشاريع والأفراد، إلا أنها قد تواجه بعض المشاكل التي قد تؤثر على دورها أو تحد من فاعليتها، ويمكن إجمال هذه المشاكل فيما يلي:

**1. عدم حصول الحاضنة على كافة وسائل الدعم من المجتمع المحلي التي تنتهي إليه وخاصة في بداية تأسيسها،** الأمر الذي يؤثر على طبيعة الخدمات وحجمها والتي يكون بالإمكان تقديمها

وتوفرها وخاصة المساعدات المتعلقة بالتمويل، والتي تشكل حجر الأساس لكل من الحاضنة والمشاريع المحاضنة؛ (أبو قحف، 2002)

2. التوقعات المرتبطة بمدى حجم الخدمات التي كان بالإمكان الحصول عليها من قبل المشاريع وخاصة الفنية الإدارية والمالية، وبالتالي خيبة الأمل من عدم تلبية الحاضنة لهذا الطلب على مستوى الطموح المبالغ فيه؛

3. قد يرتفع مستوى طموح المؤسسات المحاضنة في حين تكون قدرات الحاضنة المالية والبشرية محدودة؛ (لقواس و بتقة، 2023)

4. جودة ونوعية الاتصالات ورد فعل الأطراف التي تستهدفها الحاضنة لتسهيل عمل المؤسسات المحاضنة؛

5. الإعتمادية: أي اعتماد على المؤسسات المحاضنة على الحاضنات في مختلف المجالات؛  
6. اختلاف أهداف المؤسسة المحاضنة والحاضنة خاصة فيما يتعلق بدرجة الخطر التي ستتحمله الحاضنة عند تقديم المساعدات المالية أو حتى ضمانها أمام المؤسسات المالية التي تتمح القروض؛  
(عتياني، 2004)

#### **المبحث الرابع: حاضنات الأعمال الجامعية في الجزائر**

تزرعالجزائر بإمكانات جامعية كبيرة وثروة من المعرفة العلمية؛ وفي سعيها للمساهمة في تنمية الاقتصاد وتعزيز ريادة الأعمال، قد شهدتالجزائر نمواً ملحوظاً في تأسيس حاضنات الأعمال الجامعية. يهدف هذا المبحث إلى استكشاف مفهوم حاضنات الأعمال الجامعية، والعلاقة بينها وبين البحث العلمي، والتحديات التي تواجهها، بالإضافة إلى الخدمات التي تقدمها للمؤسسات الناشئة.

#### **المطلب الأول: مفهوم حاضنات الأعمال الجامعية**

في السياق الجامعي، يتزايد التركيز على ريادة الأعمال بشكل ملحوظ في البلدان المتقدمة والنامية على حد سواء، فمنذ سنوات عديدة لعبت الجامعات دوراً بارزاً في تعزيز ريادة الأعمال من خلال تنفيذ مجموعة متنوعة من المبادرات والمشاريع، على سبيل المثال تم إقامة دار المقاولات وإنشاء حاضنات جامعية، بالإضافة إلى تشجيع تكوين تجمعات علمية متعددة التخصصات، وتوجيه الاستثمار المباشر نحو المؤسسات الناشئة، وغيرها من الإجراءات والمبادرات المساهمة في دعم وتطوير ريادة الأعمال.

وتعتبر حاضنات الأعمال الجامعية مؤسسات تعليمية أو بحثية تهدف إلى دعم وتنمية مشاريع الأعمال الناشئة والمبتكرة، فهي تسعى إلى توفير البيئة والموارد اللازمة لتمكين رواد الأعمال من تحويل أفكارهم إلى مشاريع ناجحة.

### الفرع الأول: تعريف حاضنات الأعمال الجامعية

تركز حاضنات الأعمال الجامعية في الغالب على دعم الشركات ذات التكنولوجيا المتقدمة والمبتكرة التي تتمتع بقدر كبير من الإبتكار، ونظرا لأن الهدف الرئيسي لحاضنات الأعمال الجامعية هو تعزيز نتائج البحث، فإنها تميز بالقدرة على تقديم دعم مخصص للباحثين الذين قد لا يمتلكون بشكل طبيعي الصفات والمهارات الاعتيادية التي يتوقع توفرها في رواد الأعمال.

في هذا الإطار، تلعب الجامعات دوراً كبيراً في ربط البحث والتكنولوجيا ورأس المال والمعرفة لاستغلال المواهب الريادية وتطوير الشركات التكنولوجية الجديدة وتسرير تسويق التكنولوجيا، مما يتطلب إهتماماً خاصاً من رواد الأعمال، وتعتبر حاضنات الأعمال الجامعية غالباً هي الهياكل المسقبة للمشاريع في مرحلة تطوير الأفكار، حيث يمكن للمؤسسات الناشئة الاستفادة من مرافق عالية التقنية ومعدات متخصصة مقدمة من المؤسسات الجامعية بما يعزز من فرص نجاحها. (Marcil, 2013)

وبصفة عامة، فإن مفهوم حاضنات الأعمال في الجامعات لا يختلف كثيراً عن مفهوم حاضنات الأعمال الأخرى، ولكن هناك حاجة لاستعراض بعض التعريف لتحديد الخصائص التي تميزها عن غيرها من حاضنات الأعمال.

تعرف حاضنات الأعمال الجامعية بأنها: "مرفق عام غير ربحي يهدف إلى تنمية وتطوير المشاريع الناشئة من خلال اختيار حاملي المشاريع من رواد الأعمال المحتملين من الطلبة والباحثين واحتضانهم لفترة معينة حتى يؤسسوا شركات ناشئة، ودعمهم بالموارد اللازمة من خلال الخدمات التي تقدمها الحاضنة". (تشانتشان، 2021)

وبحسب (Todorovic & Moenter's) هي: "برنامج ترعاه إحدى الجامعات لرعاية وتنمية الأعمال التجارية الجديدة والصغيرة من خلال توفير الدعم خلال المراحل الأولى من التطوير، وتتوفر معظم حاضنات الجامعات موارد متخصصة، مثل القدرات التقنية أو غيرها من القدرات البحثية غير المتوفرة للشركة". (Jones , Meckel, & Taylor, 2021)

وتعرف أيضاً بأنها: "نظام مؤسسي حكومي أو خاص مستقل بالجامعات يستهدف تقديم الخدمات والمساعدات المالية والإدارية والفنية لنجاح الأعمال الإبداعية والمشاريع الريادية وتشجيع الأفكار الإبتكارية وتحويلها إلى منتجات قادرة على تسويقها وإيجاد فرص عمل، فهي تعتبر برنامج تموي يساعد في تنويع النشاط الاقتصادي". (محمد المهدى، أحمد محمود، و علي، 2019)

كما تعرف حاضنة الأعمال في الجامعات الجزائرية بأنها: "مصلحة مشتركة للبحث العلمي والتكنولوجي موضوعة تحت تصرف مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، موكل إليها الاضطلاع بمهام استقبال ومساندة المشاريع الإبتكارية ذات الصلة بالبحث أو مقترنات مشاريع خارج إطار البحث، التي يتم انتقاوها وفقاً لنموذج تقييمي من أجل التكفل بمتطلبات تقديم الدعم والمرافق لأصحاب هذه المشاريع سواء في مجال التكوين أو الاستشارة أو التمويل إلى غاية إنشاء المؤسسة" (راوش، 2022) ووفقاً لـ (Grandi & Grimaldi) فإن حاضنات الأعمال الجامعية هي: "عبارة عن حاضنة عامة تساهم في الاقتصاد المحلي من خلال أبحاثها التي تؤدي إلى إنشاء براءات الاختراع والاكتشافات ونقل التكنولوجيا، ويتزايد الإهتمام بهذه الحاضنات الذي يتم تقسيمه من خلال قدرتها على توليد ونشر البحث العلمي والإبتكار، وبغض النظر عن الخدمات التقليدية التي يمكن أن تقدمها الحاضنة فهي تمتلك أيضاً القدرة على تقديم خدمات مثل المشورة المباشرة من الأساتذة والموظفين الطلاب والعلامات التجارية للجامعة وخدمات المكتبات وورش العمل والمختبرات والمعدات ذات الصلة والبحث والتطوير ذات الصلة وغير ذلك من الخدمات الاجتماعية. (Grandi & Grimaldi, 2005)

مما تقدم يمكن القول أن حاضنات الأعمال الجامعية هي مؤسسات تعليمية أو بحثية تقدم البنية التحتية والدعم اللازم للمؤسسات الناشئة والشركات الصغيرة بهدف تعزيز الإبتكار وتشجيع نمو الشركات الناشئة، وعليه يمكن تعريف حاضنات الأعمال الجامعية على أنها: مؤسسات تعليمية أو بحثية توفر الهيكالية والدعم اللازم للمؤسسات الناشئة والمؤسسات الصغيرة، بهدف تعزيز الإبتكار وخلق بيئة تشجع على نمو المؤسسات الناشئة من خلال تقديم خدمات مثل مساحات العمل، والمشورة، والتمويل.

بناء على العرض السابق لمفهوم حاضنات الأعمال الجامعية، نجد أنها تتكون من بعض الموصفات الخاصة، باعتبارها نظاماً متكاماً يضمن دعم المؤسسات الناشئة، ويشمل هذا النظام على الموصفات التالية: (سماي، 2010)

1. مساحات مجهزة بناء على طبيعة القطاع التكنولوجي للمشاريع المستضافة داخل الحاضنة؛

2. فترة إقامة محددة تكون قصيرة نسبياً (عادة أقل من ثلاث سنوات)، وتتوفر بأسعار إيجارية مناسبة للمشروعات الناشئة؛

3. حزمة شاملة من الخدمات والدعم، تشمل الدعم الفني والإداري والمالي والتسويقي لتقديم الدعم اللازم للمؤسسات الجديدة؛

4. تم تأسيس حاضنات الأعمال الجامعية داخل الجامعات أو بالتعاون معها ومع مراكز الأبحاث، مما يسمح للمؤسسات الناشئة بالاستفادة من المختبرات والورش والباحثين المتاحين في تلك الجامعات والمراكز؛

ولذلك تعد حاضنات الأعمال الجامعية بيئة مواتية لنمو وتطوير المؤسسات الناشئة، حيث توفر البنية التحتية والدعم اللازمين لها لتحويل أفكارها إلى منتجات ناجحة قابلة للتسويق.

### الفرع الثاني: أهداف حاضنات الأعمال الجامعية

إن الهدف الأساسي لبرنامج حاضنات الأعمال الجامعية يتمثل في توعية الطلبة بأهمية ريادة الأعمال عبر مختلف مراحل دراستهم، إذ يعتبر الطلبة خلال فترة دراستهم متفاوتين فيما يتعلق بتفكيرهم في مجال الإبتكار ووضوح الأفكار، ولهذا السبب تعد حاضنة الأعمال الجامعية بمثابة رحلة يمر بها الطلبة، تبدأ من مرحلة تكوين الفكرة وتنتهي بتأسيس المشاريع الريادية.

من جانب آخر تلعب حاضنات الأعمال الجامعية دوراً بارزاً في دعم رواد الأعمال والمؤسسات الناشئة، فهي تقوم بنقل المعرفة والخبرة من البيئة الأكademie إلى مجال الأعمال العملي، وتقدم الدعم اللازم للأفكار الإبداعية والإبتكارية، وتقيم إمكانية تنفيذها وتحويلها إلى مشاريع ريادية ذات قيمة مضافة تستهدف السوق المحلي، حيث يقوم مرشدو حاضنات الأعمال بتوفير الإرشاد والتوجيه اللازمين للطلاب، ويخلقون الظروف الملائمة التي تشجع على انطلاقهم نحو مجال ريادة الأعمال. (بن عطية و مياح، 2022)

حدد (كافي، 2017) أهداف حاضنات الأعمال الجامعية في النقاط التالية:

1. تقديم الدعم لإنشاء مشاريع إنتاجية أو خدماتية تخدم المجتمع عن طريق توفير البيئة الملائمة والموارد الضرورية لتسهيل إنشاء هذه المشاريع؛

2. ربط المشاريع الناشئة بالسوق من خلال تأسيس روابط وتعاون بينها وبين المشاريع القائمة مسبقاً، يمكن أن تتعاون المشاريع المحتضنة داخل الحاضنة مع بعضها البعض للاستفادة من خبراتها وتوجيهها للتغلب على التحديات والصعوبات؛
3. تحقيق أهداف إجتماعية من خلال تعزيز تنمية الموارد البشرية ومكافحة مشكلة البطالة؛
4. تشجيع الاستثمارات الاقتصادية المجدية التي تسهم في تطوير الوضع الاقتصادي للدولة؛
5. تقديم الدعم والمساعدة للمشاريع الناشئة لمساعدتها في التغلب على الصعوبات والتحديات الإدارية والمالية والتقنية التي قد تواجهها في مرحلة التأسيس؛
6. تعزيز عمليات توطين الإبتكار والتكنولوجيا لدعم أفكار رواد الأعمال وتحويلها إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة مضافة؛
7. استغلال أمثل للموارد البشرية المتميزة من الناحية العلمية والتقنية؛
8. تقييم أداء المشاريع المحتضنة بشكل دوري لتعزيز نقاط القوة والتعامل مع نقاط الضعف والتعلم من التجارب السابقة في تنفيذ المشاريع القادمة؛
9. إنشاء ظروف عمل ملائمة لتطوير المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وتقديم الدعم اللازم لها لتحقيق نمو مستدام وجودة عالية ولزيادة قدرتها على المنافسة في السوق؛
10. المساهمة في زيادة الدخل الشخصي للأفراد وزيادة عدد المشاريع في المجتمع، مما يساهم في تعزيز التنمية الاقتصادية المحلية؛

من ناحية أخرى، يمكن أن تلخص أهم الجوانب التي تبرز أهمية حاضنات الأعمال الجامعية في النقاط التالية:

1. ترجمة وتحويل نتائج البحث العلمي والإبتكارات والإبداعات إلى مشاريع قابلة للتطبيق للتحول إلى مؤسسات منتجة؛ (الدوبي و السنوسي، 2003)
2. توجيه الجهود نحو دعم إنشاء وتطوير المشاريع القائمة على التكنولوجيا المتقدمة والخبرة داخل الجامعات؛ (المساجدي، وآخرون، 2020)
3. أحد أهم محاور الرؤية هو الإهتمام بريادة الأعمال، حيث تدفع جميع المؤسسات ذات العلاقة لريادة الأعمال بالبرامج والدورات والمتخصصين لذلك؛ (خالد و دادن، 2012)

4. تقديم المشورة العلمية ودراسات الجدوى للمؤسسات الصغيرة والمشروعات الناشئة، وذلك بهدف دعمها في تطوير استراتيجياتها وزيادة فرص نجاحها؛ (الدوبي و السنوسي، 2003)
5. تعزيز ريادة المجتمع من خلال دعم وتنمية المشروعات الجديدة والترويج للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وزيادة فرص العمل، مما يسهم في حل العديد من مشكلات الاقتصاد؛ (الفيحان و سلمان، 2012)
6. تساهم في التنمية الاجتماعية والاقتصادية عن طريق إيجاد مناخ وظروف عمل مناسبة وتوفير الدعم للمشروعات الجديدة؛ (نوي و مميش، 2021)
7. بناء قدرة التنافسية للجامعة عبر استراتيجيات جديدة وتحقيق التميز في سوق العمل، وذلك بتوفير موارد بشرية مدربة ومهارات عالية، مما يجذب الاستثمارات المحلية والأجنبية ويمكن الجامعة من متابعة النطوة التكنولوجي والعلمي والتوسيع في الأسواق العالمية، النجاح الجامعي يتم قياسه اليوم من خلال الإبتكار والإبداع في مجالات العمل؛ (أبو المجد، 2015)
8. تقوية أواصر التعاون بين القطاعين العام والخاص والجامعة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة؛ (المساجدي، وآخرون، 2020)
9. لحاضنات الأعمال الجامعية دور في مساعدة خريجيها، والباحثين على الانتقال بنتائج أبحاثهم من مرحلة الإبداع إلى مرحلة الترويج التجاري لنتائج أبحاثهم؛ (أبو قحف، 2002)
10. ترجمة البحث إلى مشاريع إنتاجية، (الشبراوي، 2005)

### **الفرع الثالث: خصائص حاضنات الأعمال الجامعية وعلاقتها بالبحث العلمي**

إن العلاقة بين حاضنات الأعمال الجامعية والبحث العلمي هي علاقة تكاملية ترتكز بالدرجة الأولى على التأثر الإيجابي بين مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي من جهة، وبين دعم وتشجيع رواد الأعمال وريادة الأعمال من جهة أخرى، ويتميز هذا التفاعل بالعديد من الجوانب المهمة والمفيدة للمؤسسات الناشئة. (كلاخي و سيد، 2016)

من جانب آخر تعتبر العلاقة بين حاضنات الأعمال الجامعية والبحث العلمي أمراً بالغ الأهمية في السعي إلى تعزيز الإبتكار وتطوير الاقتصاد، حيث تعزز حاضنات الأعمال الجامعية هذه العملية بدعمها لرواد الأعمال ومشاريعهم الناشئة، وتتوفر لهم البنية التحتية والموارد والتمويل الضروريين لتحويل تلك الأفكار إلى منتجات وخدمات قابلة للتسويق، بالإضافة إلى ذلك تشجع حاضنات الأعمال الجامعية

على التعاون المشترك بين الباحثين ورواد الأعمال، مما يمكن أن يؤدي إلى تحقيق نقل تكنولوجي أسرع وأكثر كفاءة. (بدارنية و بن حمادي، 2022)

هذه العلاقة تعود بالفائدة على الجامعات أيضاً، حيث تزيد من رؤية الجامعة كمركز بحثي متقدم وتزيد من فرص التمويل والاستثمار في مشاريع البحث والتطوير، بالإضافة إلى أنها تعزز التفاعل المجتمعي وتقوى الروابط بين الجامعات والقطاع الصناعي والتجاري. (زاوش، 2022)

ما نقدم يمكن القول أن العلاقة بين حاضنات الأعمال الجامعية والبحث العلمي تظهر كجسر حيوي يربط بين العلم والاقتصاد، هذه العلاقة لا تعود بالفائدة على الجامعات فقط، بل تكرس أيضاً التفاعل المجتمعي وتقوى الروابط بين الجامعات والقطاع الصناعي والتجاري، ويمكن للشركات والصناعات الاستفادة من البحث والإبتكار الذي يتم إجراؤه في الجامعات لتحسين منتجاتها وعملياتها ما يسهم في تحقيق الإزدهار وتطوير المجتمعات.

ومن خلال ما سبق ذكره، فإن يمكن القول أن مفهوم حاضنات الأعمال الجامعية لا يختلف كثيراً عن مفهوم الحاضنات بشكل عام، وقد لخص بعض الباحثين والمختصين، الخصائص الرئيسية المتعلقة بحاضنات الأعمال الجامعية الناجحة، والتي تميزها عن غيرها فيما يلي:

1. كيان متخصص في تنمية الاقتصاد والمجتمع، مصمم لتقديم الإرشاد والدعم للمشاريع والمؤسسات الناشئة المحتملة، ولمساعدتها في تأسيسها وتعزيز نموها ونجاحها من خلال برنامج شامل لدعم الأعمال؛ (Al Mubarak, 2015)

2. بيئة مشجعة للإبتكار ومحفزة لنشأة مشاريع تجارية جديدة، توفر البنية التحتية الضرورية ومجموعة متنوعة من الخدمات لدعم وتعزيز المشاريع المحتضنة فيها، كما تسمح للمشاريع بالتواصل مع شبكات خارجية، مما يسهم في بناء رأس المال الاجتماعي من خلال ربطها بمؤسسات خارج الحاضنة (وكلاه خارجيون)؛ (شتوخ، 2022)

3. تسهم في تحقيق التقدّم العلمي من خلال نقل وتوطين التكنولوجيا، وتحويل المجتمعات من كونها مستهلكة للتكنولوجيا، إلى كونها مجتمعات منتجة لها؛ (السعيد، عاشور، و أحمد، 2020)

4. تقوم بدعم مجهودات المجتمع والأفراد في إقامة تنمية تكنولوجية حقيقة، وتشيّط البحث العلمي بالجامعات من خلال رعاية التعاون بين أصحاب الأفكار الإبداعية والأكاديميين والباحثين من جهة، ومجتمع الاستثمار والجهات التمويلية من جهة أخرى؛ (الزر코ش، خلف، و طلال، 2017)

5. أداة مهمة لإطلاق العنان للبراعة البشرية، وتمكين المؤسسات التناافية وإيجاد فرص عمل مستدامة،

كما تقييد أيضا في تطوير قطاعات اقتصادية جديدة؛ (Lose, 2021)

6. توفر بيئة مناسبة لتأسيس مشاريع تكنولوجية وتنفيذها ونشرها وتقديم خدمات وصور من الدعم الفني

وإداري والمالي والتسويقي. (حسن و محمود، 2020)

7.ويرى (تشانتشان، 2021) أن خصائص حاضنات الأعمال الجامعية، تتمثل فيما يلي:

• مرفق عام غير ربحي، يتم تأسيسه من قبل الحكومات أو بالشراكة مع القطاع الخاص من أجل

التنمية الاقتصادية في منطقة معينة؛

• تقوم بدعم المشاريع الناشئة بالموارد الازمة من خلال الخدمات المتمثلة في تطوير الأفكار

الريادية والاستشارات والتوجيه والتدريب والتشبيك مع توفير البنية التحتية الازمة؛

• تؤدي دور الوسيط بين احتياجات المشاريع الناشئة والأنظمة البيئية الريادية؛

• تركز على رعاية المشاريع الناشئة في الجامعة ذات الإبداع والمخاطرة وقدرة على خلق الثروة؛

• تقوم بإختيار رواد الأعمال المحتملين من الطلبة والباحثين والمتخرجين، واحتضانهم لفترة من

الزمن حتى يؤسسوا شركات ناشئة؛

• تقوم بمهامها من خلال تقديم الخدمات حسب احتياجات تطور المشاريع الناشئة؛

• مراحل عملية الإحتضان التي تتم بها حاضنات الأعمال الجامعية تتضمن ثلاثة مراحل

أساسية: مرحلة قبل الإحتضان، ومرحلة الإحتضان ذاتها، ومرحلة بعد الإحتضان؛

• تستمد مواردها للقيام بمهامها من خلال تعاملها مع عوامل النظام البيئي الريادي الكلي وعوامل

النظام البيئي الريادي المعتمد في الجامعة.

ما نقدم، يمكن القول أن علاقة حاضنات الأعمال الجامعية بالبحث العلمي هي علاقة تكاملية

تعود بالفائدة على الجامعات والمشاريع الناشئة على حد سواء، حيث تقوم حاضنات الأعمال الجامعية

بتوفير الدعم والبنية التحتية الازمة للمشاريع الناشئة ورواد الأعمال لتحويل الأبحاث العلمية إلى منتجات

وخدمات قابلة للسوق، مما يساهم في تعزيز التطوير التكنولوجي والاقتصادي.

## المطلب الثاني: تحديات حاضنات الأعمال الجامعية في الجزائر

يعتبر فهم التحديات التي تواجه حاضنات الأعمال الجامعية في الجزائر أمرا حاسما لتحسين أدائها وتطويرها، لكن ينبغي إدراك أن هذه التحديات قد تكون متعددة ومتنوعة، ومن خلال البحث العلمي، يمكن تحليلها وتصنيفها لفهم جوانبها المختلفة والعمل على التغلب عليها بفعالية، فيما يلي بعض التحديات الرئيسية التي يواجهها حاضنات الأعمال الجامعية في الجزائر، مع التوسيع في كل منها:

### الفرع الأول: تحديات نجاح حاضنات الأعمال الجامعية

إن نجاح حاضنات الأعمال الجامعية في تحقيق أهدافها يتطلب التغلب على عدد من التحديات الداخلية والخارجية، وهو ما يستوجب على الحاضنات التعامل معها بشكل فعال لحلها، ولتحسين الأداء وزيادة الفعالية في دعم المؤسسات الناشئة المحتضنة. فيما يلي استعراض للتحديات الرئيسية التي قد تعرّض نجاح حاضنات الأعمال الجامعية (السعدي، 2022).

#### 1. التحديات الخارجية:

- **توفر البنية التحتية:** تشكل البنية التحتية الملائمة للنشاط الاقتصادي عاملاً مهماً لنجاح الحاضنات الجامعية، وهنا يجب أن تتوفر وسائل النقل والاتصالات والبنية التحتية الأخرى بشكل يسمح بسهولة الوصول إليها وإلى خدماتها بتكليف منخفضة؛
- **توفر التمويل:** يعتبر توفر مصادر التمويل الملائمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عاملاً حاسماً، وهنا يجب أن تتوفر خدمات مالية وبنكية متقدمة لتلبية احتياجات التمويل للمشاريع الناشئة.
- **الثقافة الإبداعية:** يؤثر توافر الثقافة الإبداعية على قدرة المجتمع على توليد الأفكار الجديدة ودعم المشاريع الناشئة.

#### 2. التحديات الداخلية:

- **قدرة الحاضنة على تقديم الخدمات:** تعتبر قدرة الحاضنة على تقديم الخدمات الملائمة لعملائها أمراً حاسماً لنجاحها.
- **استقطاب المؤسسات الإبداعية:** يجب أن تكون الحاضنة قادرة على استقطاب المؤسسات الإبداعية التي تمتلك القدرات والمؤهلات للنمو والإستمرار.

- **الإدارة الفعالة:** يجب أن تتمتع الحاضنة بجهاز إداري كفء يقوم بالإشراف والتنسيق بين الأقسام المختلفة.
- **التنسيق مع الجهات الداعمة:** يتطلب نجاح الحاضنة التنسيق المتكامل مع الجهات الداعمة الأخرى مثل الحكومة والمؤسسات المالية. إضافة إلى العوامل المذكورة، تشير الدراسات إلى وجود تحديات أخرى التي قد تواجهها الحاضنات في تعاملها مع المؤسسات المحتضنة، وتمثل هذه العوامل فيما يلي: (أبو قحف، 2002)
- **الموقع الجغرافي:** يمكن أن يكون الموقع الجغرافي تحدياً لحاضنات الأعمال الجامعية، حيث يمكن أن يكون الوصول إلى رواد الأعمال في المناطق النائية والريفية أمراً صعباً، هنا يجب أن تعمل الحاضنات على توفير خدماتها بشكل فعال للأشخاص في هذه المناطق؛
- **المهارات:** قد تواجه حاضنات الأعمال الجامعية تحديات في توفير المهارات المناسبة لتلبية احتياجات رواد الأعمال، هنا يجب أن تتطور الحاضنات ببرامجها لتكون أكثر تنوعاً ومرنة لتلبية متطلبات المؤسسات الناشئة؛
- **نقص التمويل:** يمكن أن يكون نقص التمويل تحدياً كبيراً لحاضنات الأعمال الجامعية، مما قد يؤثر سلباً على قدرتها على تقديم الدعم اللازم للمؤسسات الناشئة والمساهمة في استمراريتها ونموها؛
- **جودة رجال الأعمال:** يعتمد نجاح حاضنات الأعمال على جودة فريق العمل الذي يديرها، بما في ذلك الرغبة في النجاح والاستعداد للتعلم وتحمل المخاطر، هنا يجب أن تتمتع الحاضنات بفريق متحفز وملتزم بتحقيق أهدافها؛
- **التعاون والوضوح:** يجب أن تكون هناك تنسيق وتعاون فعال بين الحكومة والمجتمع ومقدمي رأس المال وإدارة الحاضنات الجامعية لتلبية احتياجات وقدرات عملاء الحاضنات؛
- **السياسات الحكومية:** يمكن أن تحد السياسات الحكومية في بعض البلدان من دور حاضنات الأعمال الجامعية في دعم المؤسسات الناشئة؛
- **غياب الإدارة المختصة والدولي:** يمكن أن يواجه فريق الإدارة في حاضنات الأعمال تحديات فيما يتعلق بالكفاءة والتحفيز، مما قد يؤثر سلباً على قدرتهم على قيادة وتنظيم المشاريع الجديدة بفعالية؛

• عدم الالتزام: تواجه حاضنات الأعمال الجامعية تحديات في التعامل مع رجال الأعمال غير الملتزمين، الذين قد يضعون مواردهم في مشاريعهم التجارية بدون الالتزام الكافي، مما يقلل من الثقة في التعامل معهم ويقلل من فعالية الجهد المبذولة لدعمهم؛

ما تقدم يتضح أن حاضنات الأعمال الجامعية تواجه تحديات متعددة في سبيل تحقيق أهدافها، وهذا يتطلب تطوير استراتيجيات مبتكرة وفعالة للتعامل مع هذه الصعوبات والتحديات، يمكن لتحسين جودة الخدمات المقدمة للمؤسسات الناشئة أن يساهم في تعزيز نجاحها ونموها المستدام في السوق، لذا يجب على الحاضنات الجامعية الاستثمار في بناء قدراتها وتعزيز التعاون والشراكات مع الجهات ذات الصلة، مما يمكنها من تقديم الدعم الشامل والمتكامل للمؤسسات الناشئة في رحلتها نحو النجاح.

الشكل رقم (06): تحديات نجاح حاضنات الأعمال الجامعية



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على الدراسات السابقة

## الفرع الثاني: تحديات نجاح حاضنات الأعمال الجامعية في الجزائر

كما رأينا سابقاً فإن التحديات التي تواجه حاضنات الأعمال الجامعية في الجزائر متشابهة مع تلك التي تواجه حاضنات الأعمال في العديد من البلدان الأخرى، إذ تعرّض هذه التحديات جهود الحاضنات في دعم المؤسسات الناشئة وتعزيز الإبتكار وريادة الأعمال، وتشمل هذه التحديات على سبيل المثال الفهم السطحي لمفاهيم المتعلقة بحاضنات الأعمال الجامعية وعدم الوعي السياسي والاقتصادي بأهميتها، بالإضافة إلى التحديات المالية والبيروقراطية ونقص المعلومات والخبرة التنظيمية وتقنين العقار وضعف التنسيق بين الجهات ذات العلاقة، جميع هذه العوامل تشكل عقبات تعيق استمرارية وتطور حاضنات الأعمال الجامعية في الجزائر.

ويمكن تلخيص هذه التحديات فيما يلي: (بن طيب و بوعدة، 2020)

1. الفهم السطحي لمفاهيم حاضنات الأعمال الجامعية في الجزائر، خاصة في السياق القانوني، حيث يعتبر المشرع الجزائري الحاضنات على أنها جزء من المشاكل التي تركز على القطاع الخدمي؛
2. قلة الوعي السياسي والاقتصادي بأهمية دور حاضنات الأعمال الجامعية في تنمية المؤسسات الناشئة وتعزيز الاقتصاد؛
3. التحديات المالية: حيث تواجه الحاضنات صعوبات في تأمين التمويل اللازم لدعم المؤسسات الناشئة، مما يؤثر على قدرتها على تقديم الخدمات المطلوبة؛
4. التعقيدات البيروقراطية والإجراءات الإدارية التي تعاني منها الإدارات العامة في الجزائر، مما يعيق عمل حاضنات الأعمال؛
5. نقص المعلومات والخبرة التنظيمية، مما يجعل إدارة وتسخير الحاضنات تعاني من التحديات وتصعب مهمتها في تحقيق أهدافها؛
6. صعوبات فيما يتعلق بالعقارات والمساحات المناسبة لإقامة حاضنات الأعمال الجامعية وتشغيلها بكفاءة؛
7. ضعف التنسيق بين الجامعات، مؤسسات البحث، وقطاع الإنتاج، بالإضافة إلى مؤسسات التمويل والاستشارات، مما يؤثر سلباً على جهود تطوير الريادة؛
8. قلة المشاريع الموجهة نحو تنمية روح الريادة واستثمار المهارات الريادية المتاحة، مما يقلل من فرص نجاح المؤسسات الناشئة؛ (كلاخي و سيد، 2016)

9. نقص في الموارد البشرية المؤهلة والخلفية الكافية حول ريادة الأعمال في الجزائر، مما يعيق تقديم الدعم الفعال للمؤسسات الناشئة.
10. التأخر التقني وعدم مواكبة التطورات العالمية في بيئة الأعمال، مما يضعف قدرة الشركات الجزائرية على المنافسة الدولية؛
11. تخلف الإنتاجية وعدم المطابقة للمعايير الدولية، مما يعرض المنتجات الجزائرية للعديد من التحديات في دخول الأسواق العالمية وتحقيق التنافسية؛ (بو الشعور، 2018)
- ما نقدم يظهر أن حاضنات الأعمال في الجزائر تواجه تحديات كبيرة تعيق قدرتها على تقديم الدعم الفعال للمؤسسات الناشئة، ومن أجل تحقيق نجاح أكبر، يتبعن على هذه الحاضنات التركيز على تطوير استراتيجيات مبتكرة تساعدها في التعامل مع هذه التحديات، يمكن أن تشمل هذه الاستراتيجيات تعزيز التوعية بأهمية حاضنات الأعمال بين القطاعين السياسي والاقتصادي، بالإضافة إلى البحث عن حلول لمشكلة التمويل وتحسين التعاون والتسيير بين مختلف الجهات ذات الصلة، كما يمكن لتطوير البرامج التدريبية وتعزيز المهارات الريادية أن يساهم في دعم المشاريع الناشئة وتعزيز نمو الاقتصاد المحلي.

### **الفرع الثالث: الفرص والتحديات المستقبلية لحاضنات الأعمال الجامعية في الجزائر**

رغم التحديات الكبيرة التي تواجه حاضنات الأعمال الجامعية في الجزائر، إلا أن هناك فرصاً مستقبلية تنتظرها لتعزيز دورها وزيادة فاعليتها في دعم المؤسسات الناشئة وتشجيع الإبتكار وريادة الأعمال.

يمكن تحديد بعض هذه الفرص والتحديات حسب تحليل الباحث ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة مثل دراسة (دباح، 2022)، ودراسة (بوضياف و زبير، 2017) ، ودراسة (عرب و خضراء، 2021)، بالإضافة إلى القراءة في المرسوم التنفيذي رقم 20-254 مؤرخ في 15 سبتمبر، 2020 الذي يتضمن إنشاء لجنة وطنية لمنح علامة "مؤسسة ناشئة"، و"مشروع مبتكر"، و"حاضنة أعمال" وتحديد مهامها وتشكيلاتها وسيرها، كما يلي:

## 1. التحديات المستقبلية:

- **تأثير البيروقراطية والتشريعات القانونية:** تظل البيروقراطية وتعقيدات التشريعات القانونية تحديات رئيسية تواجه حاضنات الأعمال الجامعية في الجزائر، مما يعيق قدرتها على تقديم الدعم الفعال للمشاريع الناشئة؛
- **نقص التمويل ورأس المال:** يعتبر نقص التمويل ورأس المال المتاح تحدياً كبيراً يمكن أن يعرقل جهود حاضنات الأعمال الجامعية في دعم المشاريع الناشئة وتوفير البنية التحتية الضرورية؛
- **احتياجات تطوير البنية التحتية:** يتطلب دعم المشاريع الناشئة وتعزيز الإبتكار وريادة الأعمال تحسين البنية التحتية التقنية والمادية المتوفرة في الجزائر، وهو تحدي يحتاج إلى استثمارات كبيرة؛

## 2. الفرص المستقبلية:

- **تحسين بيئة الاستثمار:** يمكن لحاضنات الأعمال الجامعية أن تستفيد من جهود الحكومة في تحسين بيئة الاستثمار وتبسيط الإجراءات الإدارية، ما قد يعزز فرص الحصول على التمويل؛
- **التعاون مع القطاع الخاص:** يفتح التعاون مع الشركات الخاصة الباب أمام حاضنات الأعمال الجامعية لتوسيع شبكاتها والإستفادة من خبرات وموارد القطاع الخاص لتعزيز دعم المشاريع الناشئة؛
- **تعزيز الشراكات الدولية:** يمكن لحاضنات الأعمال الجامعية تطوير الشراكات مع جامعات ومؤسسات أخرى على الصعيد الوطني والدولي لتبادل المعرفة والخبرات وتعزيز فرص التعاون والتطوير المشترك؛
- **استغلال التكنولوجيا:** يمكن لحاضنات الأعمال الجامعية الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي والتحليلات الضخمة للبيانات لتعزيز خدماتها وتقديم دعم متتطور للمشاريع الناشئة؛
- **تعزيز الروح الريادية في الثقافة الجامعية:** يمكن لحاضنات الأعمال الجامعية أن تسهم في تعزيز الروح الريادية والإبتكارية في الثقافة الجامعية من خلال تطوير برامج تعليمية وتدريبية تشجع على ريادة الأعمال والإبتكار؛

مما تقدم يتضح أن التحديات المستقبلية التي تواجه حاضنات الأعمال الجامعية في الجزائر تتطلب تجاوز العديد من العقبات، مثل التشريعات القانونية المعقدة ونقص التمويل والبنية التحتية الضعيفة، ومع ذلك هناك فرص كبيرة تنتظر تلك الحاضنات لتحقيق نجاح أكبر، مثل تحسين بيئة الاستثمار، والتعاون مع القطاع الخاص، وتعزيز الشراكات الدولية، واستغلال التكنولوجيا الحديثة، وتعزيز الروح الريادية في الثقافة الجامعية، ومن خلال استغلال هذه الفرص بشكل فعال وتحديث استراتيجياتها، يمكن لحاضنات الأعمال الجامعية في الجزائر تحقيق نتائج إيجابية وتعزيز دورها في دعم المشاريع الناشئة وتعزيز الإبتكار وريادة الأعمال في البلاد.

### **المطلب الثالث: خدمات حاضنات الأعمال الجامعية في الجزائر**

تعتبر حاضنات الأعمال الجامعية في الجزائر مكوناً أساسياً في تعزيز روح الإبتكار وريادة الأعمال بين الطلاب والخريجين الجامعيين، حيث تعمل هذه الحاضنات على توفير بيئة داعمة و المناسبة لنمو الشركات الناشئة وتطويرها، بالإضافة إلى تقديم خدمات متعددة تسهم في نجاح هذه الشركات.

#### **الفرع الأول: تشجيع ريادة الأعمال الطلابية**

تمتاز حاضنات الأعمال الجامعية في الجزائر بدور حيوي في تنمية روح الإبتكار وريادة الأعمال بين الطلاب، حيث تهدف هذه الحاضنات إلى توفير بيئة داعمة ومحفزة تشجع الطلاب على استكشاف أفكارهم الريادية وتحويلها إلى مشاريع مستدامة وناجحة. (Redouane & Mighri, 2022)

كما تقدم حاضنات الأعمال الجامعية برامج تدريبية متخصصة تغطي جوانب مختلفة من عملية إنشاء وإدارة المؤسسات الناشئة، بدءاً بتطوير الأفكار وصولاً إلى التسويق وإدارة الموارد، وتشمل هذه البرامج ورش العمل العملية والدورات التدريبية النظرية التي تزود الطلاب بالمهارات والمعرفة الضرورية لبناء شركاتهم الخاصة. (Masmoudi, 2008)

بالإضافة إلى البرامج التدريبية، تقدم حاضنات الأعمال الجامعية فرصاً للتوجيه المهني والاستشارات الفنية، والتي تسمح للطلاب الاستفادة من توجيه الخبراء والمستشارين في مجالات مثل التخطيط الاستراتيجي، وتقدير الفرص السوقية، وإدارة العمليات، مما يساعدهم على تحسين فرص نجاح مشاريعهم. (معمرى و لعساسي، 2023)

وبجانب الدعم الغني والتوجيه المهني، تقدم حاضنات الأعمال الجامعية دعماً مالياً للطلاب الذين يسعون لتأسيس شركاتهم الخاصة، يمكن أن يشمل هذا الدعم تمويل الأفكار الإبتكارية، والمساعدة في الحصول على التمويل من مصادر خارجية، وتقديم المنح أو القروض الصغيرة لبدء الأعمال.

(Masmoudi, 2008)

### الفرع الثاني: المتغيرات البيئية الداعمة لحاضنات الأعمال الجامعية

تتأثر حاضنات الأعمال الجامعية في الجزائر بالعديد من المتغيرات البيئية التي تؤثر على كفاءتها ونجاحها، ويتتواء هذا التأثير بين السياسات الحكومية الداعمة لريادة الأعمال وتطويرها، بالإضافة إلى التمويل المتاح والموارد البشرية المؤهلة والبيئة الثقافية والتقنية، كما تلعب التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي والتحليلات الضخمة دوراً مهماً في تعزيز قدرة الحاضنات على تقديم الخدمات ودعم الشركات الناشئة.

ويمكن توضيح المتغيرات البيئية التي تؤثر على حاضنات الأعمال الجامعية في الجزائر في النقاط التالية: (بن قطاف، 2016)

**1. التعليم والبحث العلمي:** يمثل نظام التعليم والبحث العلمي ركيزة مهمة في دعم ريادة الأعمال، حيث يمكن أن تسهم الجامعات والمؤسسات البحثية في تطوير الثقافة الريادية وتعزيز التوجيه والدعم للطلاب الذين يرغبون في تأسيس مؤسساتهم الخاصة، بالإضافة إلى ذلك يمكن أن توفر الأبحاث العلمية حول جديدة وتقنيات مبتكرة تدعم تطوير المؤسسات الناشئة للطلاب حاملي المشاريع المبتكرة؛

**2. الشراكات الاستراتيجية والتعاون:** تعتبر الشراكات مع القطاع الخاص والحكومي والمنظمات غير الحكومية والمجتمع المدني عنصراً أساسياً في دعم حاضنات الأعمال الجامعية، فمن خلال بناء شراكات استراتيجية، يمكن للحاضنات تعزيز مواردها وتوسيع نطاق خدماتها، بما في ذلك توفير فرص التمويل والتدريب والتوجيه والشبكات المجتمعية التي تعزز فرص نجاح المؤسسات الناشئة للطلاب حاملي المشاريع المبتكرة؛

**3. السياسات الحكومية الداعمة:** للسياسات الحكومية دوراً بارزاً ومهم في تهيئة بيئة ملائمة لريادة الأعمال وتطوير المؤسسات الناشئة للطلاب حاملي المشاريع المبتكرة، وتشمل هذه السياسات

تشريعات الأعمال، والضرائب، والتنظيمات التي تساعد في تخفيف العقبات التشريعية والإدارية التي تواجه الشركات الناشئة؟

**4. التمويل:** يعد التمويل أحد أهم التحديات التي تواجه المؤسسات الناشئة للطلاب حاملي المشاريع المبتكرة، لذا تكمن أهمية حاضنات الأعمال الجامعية في توفير آليات تمويلية ملائمة وسهلة الوصول لتمويل مشاريع الطلاب المبتكرة، ويمكن أن يشمل هذا التمويل المنح الحكومية، والقروض البنكية، والاستثمارات الخاصة، ويطلب تأمين التمويل المناسب تعاوناً مع الجهات المانحة والبنوك والمستثمرين الخواص، كما يمكن للحاضنات الجامعية أن تقدم مساعدة في إعداد الطلبات والمستندات المطلوبة لجذب التمويل اللازم لتنمية المشاريع الناشئة؛

**5. الموارد البشرية:** تعتبر الموارد البشرية المؤهلة عاملًا حاسماً في نجاح حاضنات الأعمال، وهنا يتعمّن توفير فرق عمل مؤهلة ومتخصصة في حاضنات الأعمال الجامعية لتقديم الدعم الفعال والتوجيه اللازم للطلاب حاملي المشاريع المبتكرة، مما يرفع من فرص نجاح مشاريعهم ويسهم في تطوير بيئة ريادية متميزة؛

**6. البيئة الثقافية والتقنية:** تلعب البيئة الثقافية دوراً في تشجيع الروح الريادية وقبول الفشل كجزء من عملية الإبتكار، أما البيئة التقنية فتوفر الأدوات والتقنيات الحديثة التي تعزز قدرة الحاضنات على تقديم خدمات فعالة ودعم المؤسسات الناشئة للطلاب حاملي المشاريع المبتكرة بشكل أفضل، بما في ذلك استخدام تحليل البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي في تحسين عمليات الإختيار والتقييم؛

**الفرع الثالث: عملية إختيار المشاريع ورواد الأعمال المحتملين في حاضنة الجامعية بالجزائر**  
تعتمد عملية إختيار المشاريع ورواد الأعمال المحتملين في حاضنات الأعمال الجامعية في الجزائر على مجموعة من المعايير والمقاييس القياسية، والتي تهدف إلى تحديد الفرص الواعدة وتوجيه الموارد نحو المشاريع ذات القدرة على النجاح.

يتم تطبيق عدة خطوات وإجراءات لتقييم الفرص والمقترنات الريادية، ويشمل ذلك ما يلي:

**1. تقييم الفكرة الأساسية للمشروع:** يتم دراسة الفكرة الرئيسية للمشروع لتحديد مدى إبتكاريتها وجودتها الاقتصادية، حيث يتم التأكد من ملائمة الفكرة مع احتياجات السوق وقدرتها على حل مشكلة معينة أو تقديم منتج أو خدمة جديدة ومطلوبة؛ (بن قطاف، 2016)

2. **تقييم مهارات وقدرات الفريق المؤسس:** يتم تقييم الفريق المؤسس للمشروع من حيث خبراتهم ومهاراتهم وقدراتهم على تنفيذ الفكرة وإدارة الشركة بنجاح، حيث يتم النظر في خلفياتهم التعليمية والعملية والمهارات الفنية والقيادية؛

3. **دراسة السوق المستهدفة:** يتم إجراء دراسات سوقية شاملة لفهم احتياجات وتوجهات السوق المستهدفة، بما في ذلك تحليل الطلب والعرض والمنافسة، حيث يتم تحديد فرص النمو والتحديات التي قد تواجه المشروع في السوق؛ (الشبراوي، 2005)

4. **تحليل المنافسة:** يتم دراسة المنافسين المحتملين وتحليل استراتيجياتهم و نقاط القوة والضعف لتحديد كيفية تفوق المشروع وتميزه عن الآخرين في السوق؛

5. **التنبؤ بالتطورات المستقبلية للصناعة:** يتم النظر إلى الإتجاهات المستقبلية للصناعة والتكنولوجيا والتوقعات الاقتصادية لتحديد ما إذا كانت الفرصة مستدامة على المدى الطويل وقدرة على التكيف مع التغيرات المحتملة في البيئة السوقية؛ (بن قطاف، 2016)

من خلال ما نقدم يمكن للباحث تلخيص خدمات حاضنات الأعمال الجامعية في الجزائر وفق مستوى الدعم المالي والاستشارات الإدارية والبنية التحتية كما يلي: (لقواس و بققة، 2023)

**1. مستوى الدعم المالي:** وتمثل في:

- توفير تمويل للمشاريع الناشئة للطلاب والخريجين الجامعيين؛
- مساعدة في الحصول على التمويل من مصادر خارجية مثل القروض البنكية أو الاستثمارات الخاصة؛
- تقديم المنح أو القروض الصغيرة لبدء الأعمال وتمويل الأفكار الإبتكارية؛

**2. الاستشارات الإدارية:** وتمثل في:

- توفير استشارات إدارية واستراتيجية للمؤسسات الناشئة لتحسين أدائها وتنميته؛
- تقديم الدعم في التخطيط الاستراتيجي وإدارة العمليات وتقدير الفرص السوقية؛
- توجيه الفرق المؤسسة للمشاريع الناشئة بناء على الخبرة والمعرفة الإدارية؛

**3. البنية التحتية المتوفرة:** وتمثل في:

- توفير بنية تحتية متقدمة تشمل مكاتب مجهزة ومساحات عمل مشتركة للمؤسسات الناشئة؛
- توفير الوسائل التقنية الحديثة والأدوات المكتبية الالزمة لتشغيل المؤسسات الناشئة؛

- توفير البيئة الجاذبة والمناسبة للعمل والتفاعل بين أصحاب المشاريع الناشئة والخبراء والمستشارين؛

ومن خلال هذه الخدمات، تلعب حاضنات الأعمال الجامعية في الجزائر دوراً حيوياً في تعزيز روح الإبتكار وريادة الأعمال بين الطلاب وتحفيزهم على تطوير مشاريعهم الخاصة والمساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد.

الشكل رقم (07): إختيار المشاريع على مستوى الحاضنة



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على الدراسات السابقة

### خلاصة الفصل:

تمثل حاضنات الأعمال أجهزة دعم وتعزيز ريادة الأعمال والمؤسسات الناشئة، حيث تحظى بدور مهم في تشجيع الإبتكار وتوفير مختلف المرافق والهيكل الضروري لتجسيد المشاريع ونموها، هذه الهياكل التي تشهد تنوعاً كبيراً باختلاف أنواع الحاضنات، فمنها العامة التي تستضيف مشاريع متعددة، ومنها المتخصصة التي تركز على قطاعات أو صناعات بعينها، وهذا التنوع يوفر لرواد الأعمال خيارات دعم متعددة ومتخصصة بما يتاسب مع احتياجاتهم وطبيعة مشاريعهم.

ومما سبق تناوله في مختلف الأجزاء النظرية لهذا الفصل، يمكن القول أن حاضنات الأعمال تتميز بخصائص فريدة تسهم في تعزيز بيئة ريادية مشجعة على النجاح، بحيث توفر هذه الهياكل التوجيه والتدريب الفني والمالي، وتشجع على تبادل الخبرات بين رواد الأعمال المحتضنين والتفاعل بينهم، بالإضافة إلى ذلك، توفر حاضنات الأعمال فرص تنمية شبكات تواصل المؤسسات وبناء العلاقات والتعاون مع الأطراف الفاعلة في المحيط الاقتصادي.

بالرغم من الدور الحيوي الذي تلعبه حاضنات الأعمال في النظام البيئي الريادي، إلا أنها تواجه بعض العقبات والتحديات التمويلية والإدارية، فتأمين التمويل يعتبر أمراً غاية في الأهمية لاستمرارية هذه الهياكل ومواصلة تقديم خدماتها ودعمها الفعال للمؤسسات الناشئة، ومع ذلك تظل حاضنات الأعمال دعامة رئيسية ومهمة في المشهد الريادي، من خلال إنشاء ومرافقنة المؤسسات الناشئة.

الفصل الثاني  
المؤسسات الناشئة  
نواة النظام البيئي  
لريادة الأعمال في الجزائر

**تمهيد:**

في ظل التطورات الاقتصادية والتكنولوجية المستمرة، أصبحت المؤسسات الناشئة تلعب دوراً أساسياً في بناء وتطوير النظام البيئي لريادة الأعمال، حيث تعتبر هذه المؤسسات النواة الأساسية للابتكار والتجديد، فهي تمثل مصدراً هاماً لفرص الاقتصادية الجديدة والتحولات الاجتماعية والتمويلية. في هذا الإطار، يأتي الفصل الثاني لاستكشاف دور المؤسسات الناشئة في تشكيل وتعزيز البيئة الريادية، بما في ذلك العوامل المؤثرة في نمو هذه المؤسسات، وأهمية دورها في دعم الابتكار وتحقيق التنمية الاقتصادية.

بالإضافة إلى ذلك، تسهم المؤسسات الناشئة في تعزيز التنافسية وتحفيز التطور الاقتصادي من خلال تقديم حلول جديدة للتحديات الحالية وتلبية احتياجات السوق، وبفضل مرونتها وقدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة، تسهم هذه المؤسسات في تعزيز الديناميكية الاقتصادية وتعزيز التكنولوجيا والإبتكارية في مختلف القطاعات، علاوة على ذلك تعمل المؤسسات الناشئة على دعم بيئة الاستثمار والريادة، مما يشجع على توسيع الاقتصاد وتعزيز فرص العمل والنمو المستدام.

**المبحث الأول: ماهية المؤسسات الناشئة**

أصبح مفهوم المؤسسات الناشئة المصطلح الأكثر انتشاراً واستخداماً في الفترة الأخيرة، وذلك نتيجة لتطور الظروف الاقتصادية والعلمية التي تتسم بترابيد تأثير التكنولوجيا في الحياة الاقتصادية. وبالرغم من هذا التطور يظل مفهوم المؤسسات الناشئة يعاني من الكثير من الغموض ويتدخل مع مفاهيم أخرى مثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث حاولت بعض الدول وضع تعريف قانونية محددة له، كما حدث في الجزائر. وفي هذا السياق سنسعى لفهم مختلف المفاهيم الأساسية للمؤسسات الناشئة.

**المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الناشئة**

على الرغم من وجود العديد من الأبحاث والدراسات التي تناولت موضوع المؤسسات الناشئة في السنوات الأخيرة، إلا أنه لا يوجد تعريف موحد لهذا المفهوم، فالتعريف مختلف من دولة إلى أخرى ومن قطاع إلى قطاع، وهذا يرجع إلى اختلاف المعايير المستخدمة في التصنيف في كل بلد، وذلك نتيجة لاختلاف الموارد والإمكانيات ومستويات التطور التكنولوجي والاقتصادي في كل بلد.

فيما يلي سنستعرض بعض المفاهيم المتعلقة بالمؤسسات الناشئة.

### **الفرع الأول: تعريف المؤسسات الناشئة Startups**

قبل الخوض في عالم التظير، ومحاولة حصر أهم التعريفات التي تناولت مفهوم المؤسسات الناشئة، وجب أن نظهر بعد اللغوي والاصطلاحي لكلمة (Startup)

إن كلمة (Startup) عبارة عن مصطلح إنجليزي الأصل، مركب من جزئين أو كلمتين:

- كلمة (Startup) ومعناها ابدأ أو انطلق والتي تشير إلى الشروع في الشيء أو العمل؛
- وكلمة (Up) فتعني فوق أو علوي أو رفع أو طلوع، وذلك حسب السياق الذي جاءت فيه وحسب موضعها في الجملة أكانت فعلاً أم ظرف مكان أم اسمًا، والمهم هنا أنها تشير إلى العلو والارتفاع. (نوي م.، 2023)

وفقاً لنقرير باحثين من جامعتي (Berekley and Stanford) تم تعريف المؤسسات الناشئة على أنها: مؤسسات مؤقتة مصممة للتحول إلى مؤسسات كبيرة حيث في المراحل الأولى من نشاطها تبحث عن التوافق الجيد المناسب لمنتجاتها مع احتياجات السوق، وفي مرحلة النضج تبحث عن نموذج أعمال قابل للتكرار وقابل للتطور والذي سيحولها إلى مؤسسة كبيرة في ثقة عالية. (زينات، 2022)

وحسب قاموس أكسفورد الإنجليزي (Oxford Dictionary of English) كلمة (Startup) تتكون من جزئين **Start** تعني الإنطلاق، **up** تعني النمو القوي، وقد تم تعريفها حسب نفس القاموس بأنها شركات صغيرة تم تأسيسها للتو، يلعب رأس المال المخاطر دوراً كبيراً في مساعدتها على التطور والتحول إلى شركات ناجحة.

أما في القاموس الفرنسي (Le coin des entrepreneur) فقد جاء شرح كلمة (Start) على أنها تعني فكرة الإنطلاق، (**up**) مرحلة نمو الشركة، وتم تعريفها في القاموس الفرنسي (La rousse) على أنها مؤسسات شابة مبتكرة في قطاع التكنولوجيا الحديثة.

من الجانب القانوني يعرف المشرع الجزائري المؤسسات الناشئة، في المادة 11 من المرسوم التنفيذي رقم 254-20 المؤرخ في 15 سبتمبر 2020م، المتضمن إنشاء لجنة وطنية لمنح علامة

"مؤسسة ناشئة" و"مشروع مبتكر" و"حاضنة أعمال"، كل مؤسسة خاضعة للقانون الجزائري وتحترم المعايير التالية: (الجريدة الرسمية، العدد 55، 2020)

- يجب ألا يتجاوز عمر المؤسسة 08 سنوات؛
- يجب أن يعتمد نموذج أعمال المؤسسة على منتجات أو خدمات أعمال أو أي فكرة مبتكرة؛
- يجب ألا يتجاوز رقم الأعمال السنوي المبلغ الذي تحدده اللجنة الوطنية؛
- يجب أن تكون ملكية الشركة لأشخاص طبيعيين أو صناديق استثمار معتمدة أو مؤسسات أخرى حاصلة على علامة "مؤسسة ناشئة" على الأقل بنسبة 50% من رأس المال؛
- يجب أن تكون إمكانية نمو المؤسسة كبيرة بما فيه الكفاية؛
- يجب ألا يتجاوز عدد العمال 250 عامل.

كما هو الحال في تعريف مختلف الظواهر الاقتصادية، أو تعريف مختلف المكونات الاقتصادية، لم يصل الباحثون في موضوع المؤسسات الناشئة إلى تعريف موحد لحد الساعة، فتعريف المقاولاتية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لم توحد وهو نفس الحال بالنسبة للمؤسسات الناشئة، فقد تعددت المفاهيم واختلفت من باحث لآخر، لكن في المجمل اتفقت على بعض نقاط التي يمكن من خلالها الوصول إلى رؤية أو مفهوم صحيح، فيما يلي سيتم حصر مجموعة من التعريفات التي تتناول تعريف المؤسسات الناشئة من زوايا مختلفة.

تعرف المؤسسات الناشئة على أنها: شركات صغيرة قد تكون مشروعًا رياضيًّا أو عملًا تجاريًّا جديداً، شراكة أو منظمة تجارية مؤقتة مصممة للبحث عن نموذج أعمال قابل للتكرار والتوسع، بحيث تكون في مرحلة البداية وتقوم بتطوير أعمالها. (D.S., Kanoria, HV, & Mehra, 2015)

### **الفرع الثاني: أنواع المؤسسات الناشئة**

توجد العديد من التصنيفات التي تناولت تقسيمات وأنواع المؤسسات الناشئة بكثير من الشرح، في هذه الدراسة تم اعتماد معيار أقرب إلى واقع المؤسسات الناشئة ويعتبر الأكثر رواجاً، حيث يقسم (ستيف بلانك - Blank Steve) المؤسسات الناشئة إلى ست أنواع كما يلي:

**1. المؤسسات الناشئة (نمط الحياة، Lifestyle Startups):** يمكن اعتبارها المؤسسات التي يهدف أصحابها من خلالها إلى عيش شغفهم والعمل فيها بحرية تامة وفق نمط حياتهم، فرغبتهم في عيش التجربة التي يحبونها يدفعهم لإطلاق مؤسساتهم الناشئة، مثل الموسيقي الذي يقدم دروسا في العزف على القيتار من أجل الحصول على التمويل الذي يسمح له بمتابعة ممارسة شغفه، ونفس الأمر لو أسقطناه على صاحب مشروع في وادي السيليكون لأن يكون مبرمج أو مصمم موقع ويب، يحب مجاله ويمارس التصميم كشغف؛

**2. المؤسسات الناشئة الصغيرة (Small Business Startups):** وهي المؤسسات الناشئة التي لا تهدف للتطور والعمل على نطاق واسع وتهدف إلى البقاء صغيرة، هدفها في المقام الأول توفير دخل ل أصحابها، مثل محلات البقالة، مكاتب الاستشارة الصغيرة، وكالات السياحة والأسفار...، حيث تعتمد في تمويلها على الأموال الشخصية ومدخرات أصحابها أو اقراض مبالغ صغيرة من الأقارب؛  
(نوي م.، 2023)

**3. المؤسسات الناشئة القابلة للتطوير (Scalable Startups):** وهي مؤسسات ولدت بأحلام كبيرة، فمؤسسوها يؤمنون بأن لديهم القدرة على تغيير العالم من خلال أفكارهم، فهم عكس النوع السابق الذين يسعون لكسب لقمة العيش فحسب، بل طموحهم يتعدى خلق مؤسسة ذات أسهم متداولة تطرح في البورصة، لتصل في النهاية قيمتها إلى ملايين الدولارات، وهذا ما يطمح إليه رواد الأعمال في وادي السيليكون وأصحاب رأس المال المخاطر؛

**4. المؤسسات الناشئة القابلة للشراء (Buyable Startups):** هذا النوع من المؤسسات الناشئة هدفها واضح من البداية وهو الاستحواذ، أي أنها لا تملك مساعي لتحقيق إيرادات خيالية، كسابقتها بل التركيز فيها يكون على الربح الناتج عن الفرق بين قيمتها السوقية كمؤسسة ناشئة والقيمة التي تجنيها عند بيعها لمؤسسة كبيرة تستحوذ عليها في الأخير؛

**5. المؤسسات الناشئة الكبيرة (Large Company Startups):** وهي مؤسسات أمامها خيارين إما الإبداع والإبتكار أو الاندثار، فعبر مختلف مراحل حياتها تجد هذه المؤسسات نفسها أمام حتمية إبتكارية منتجات جديدة كلها تشبع من خلالها احتياجات زبائنها، ولهذا تعتبر المؤسسات الناشئة القابلة للشراء مصدر مهم لهذه المؤسسات لتغذيتها بالإبتكارات الجديدة من خلال الاستحواذ عليها؛

6. المؤسسات الناشئة الإجتماعية (Social Startups): هي مؤسسات ناشئة تهدف إلى تغيير محيطها المحلي والعالمي إلى الأحسن من خلال القيم الإجتماعية التي تخلقها، عكس باقي أنواع المؤسسات الساعية لتحصيل الربح وخلق الثروة، وهذا لا ينفي أنها لا تكون ربحية بشكل مطلق لكن في كثير من الأحيان تأخذ الشكل الخيري كإطار نشاط لها.

الشكل رقم (01): أنواع المؤسسات الناشئة



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على الدراسات السابقة

#### الفرع الثالث: الفرق بين المؤسسات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

من أجل فهم أعمق للمؤسسات الناشئة وقبل الغوص في مختلف جوانبها، وجب إظهار أهم الفروقات بينها وبين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهو ما سيتم توضيحه فيما يلي من نقاط:

- 1. المرونة والتكيف مع السوق:** تتميز المؤسسات الناشئة بالقدرة على التكيف مع التحولات التكنولوجية والتركيز على الإبداع والإبتكار، بينما تتمتع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بقدر أكبر من الاستقرار وبناء قاعدة تجارية تعتمد على ثقة العملاء، في هذا الفرع من الدراسة سيتم استكشاف هذه الاختلافات لفهم التحديات التي تواجه كل فئة ومعرفة الفرص المتاحة لها؛

- 2. دورة حياة المؤسسة:** يوجد بعض التشابه بين دورة حياة المؤسسة الكلاسيكية ونظيرتها الناشئة، فالklassicية تمر بمرحلة الإنطلاق، النمو، النضج، وبعدها تبدأ في التراجع، بينما المؤسسة الناشئة تمر بمراحل من التقدم والترابع الغير قابل للتبيؤ خلال مرحلتي الإنطلاق والنمو، وب مجرد الوصول إلى مرحلة النضج تطلق في الارتفاع والنمو؛ (حمريط، قديري، و فكارشة، 2023)

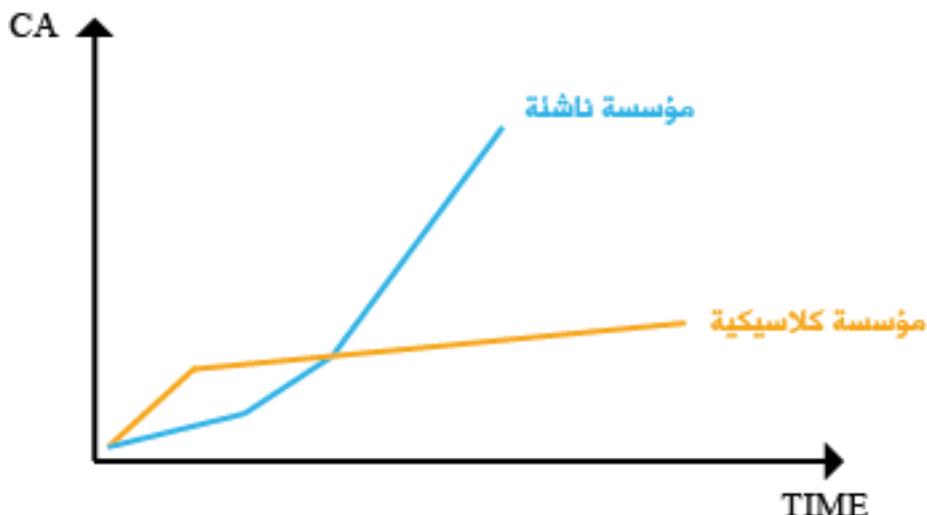
3. حجم السوق: المؤسسة الناشئة تقدم منتجاتها لسوق جد كبير على عكس الشركات الكلاسيكية؛

(زقاي و ميلودي، 2020)

4. نسبة العوائد: تتمتع المؤسسات الناشئة عادة بإمكانية تحقيق عوائد عالية بسرعة نظراً لمرحلة النمو السريعة التي قد تمر بها، بينما تكون العوائد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة غالباً أقل نسبياً، وتتطلب وقتاً أطول لتحقيق العوائد المرجوة نظراً لطبيعتها الأكثر استقراراً وتماسكاً، هذا التباين في نسب العوائد يعكس الاختلاف في طبيعة العمل ومستوى الاستثمار المطلوب من قبل كل نوع من المؤسسات، حيث تتطلب المؤسسات الناشئة عادة استثمارات أكبر ومخاطر أعلى مقارنة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

5. مصادر التمويل: فيما تعتمد المؤسسات الكلاسيكية على القروض البنكية أو المنح الحكومية، تلجأ المؤسسات الناشئة إلى أدوات أكثر تنوعاً ومرنة، منها التمويل برأس المال المخاطر، حاضنات الأعمال، المستثمرون الملائكة، الصناديق التشاركية، الهيئات الداعمة للمؤسسات الناشئة، وبعض الصيغ الإسلامية الداعمة للمؤسسات الناشئة. (زرواق، 2022)

**الشكل (02): الفرق بين المؤسسة الناشئة والمؤسسة الكلاسيكية**



المصدر: (نوي و مميش، 2021)

## **المطلب الثاني: خصائص ومميزات المؤسسات الناشئة وعوامل نجاحها**

الدارس للمؤسسات الناشئة يلاحظ أن الأدبيات عالجت مختلف جوانبها بإسهاب لما لها من أهمية بالغة في المجال الاقتصادي، ولما لها من قدرة على تحريك عجلة التنمية والمساهمة في خفض

البطالة وحفز التنمية، وهذا راجع لمجموعة من الخصائص التي تتوافر عليها والتي ميزتها عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويمكن ذكر أهم هذه الخصائص في الأسطر الموجبة.

### **الفرع الأول: خصائص المؤسسات الناشئة**

- 1. الإبداع والإبتكار:** تتميز المؤسسات الناشئة بالإعتماد على الإبداع وهو ما يمثل فرق رئيسي بينها وبين المؤسسات الكلاسيكية، فهي تسعى لتقديم خدمات ومنتجات مبتكرة وغير تقليدية وتتميز بالتجديد، وكمثال لذلك يمكن الاستشهاد بكل من شركة Airbnb، Facebook، Uber، Google، كونها انطلقت كمؤسسات ناشئة، حيث نجد أن عامل الإبتكار حاضر بقوة في أغلبها، نظراً لاستعمالها للتكنولوجيا المتقدمة لتقديم حلول مبتكرة لاحتياجات أو مشاكل قائمة؛ (سوداني و مكرود، 2022)
- 2. حديثة النشأة ومؤقتة:** من المتعارف عليه أن المؤسسات الناشئة تبدأ من فكرة تمثل حالة ذهنية لصاحب المشروع، أي هي نتاج عملية التفكير الذي يؤدي إلى الخروج إلى العمل (قبل أن تأخذ الصبغة القانونية)، وبالتالي هي مؤسسة فتية إلى غاية تخرجها كمؤسسة ناشئة، أو فشلها وانتقال أصحابها إلى البحث عن فكرة أخرى؛ (بن شواط، قادری، و زواوی، 2021)
- 3. القدرة العالية على النمو والتطور:** تتميز المؤسسات الناشئة بالنمو التدريجي المتزايد، أي إمكانية النمو السريع وتحصيل إيرادات أسرع بكثير من التكاليف التي تتطلبها؛ (زياني و هوار، 2022)
- 4. الإعتماد على نموذج عمل مبتكر:** من أهم مميزات المؤسسات الناشئة اعتمادها على نموذج عمل مبتكر وقابل للاستنساخ، مثل ذلك شركتي Airbnb وUber، حيث تم تطبيق نفس نموذج العمل التجاري في بيئات مختلفة وعلى نطاق واسع، بإدخال تعديلات تتماشى مع البيئة الجديدة والمحافظة على نفس معدلات الربحية؛ (بخدة، 2022)
- 5. الخطر في ظل ظروف عدم اليقين:** تتحمل المؤسسات الناشئة مخاطرة عالية وذلك راجع لطبيعة المنتجات والخدمات التي تقدمها التي تتميز بالإبتكار، بحيث لا يوجد سوق مسبق لهذه المنتجات، وإن وجد فهو غير واضح، وبالتالي تواجه صعوبة في دراسة السوق نظراً لشح المعلومات، وهو ما يجعلها تعمل في ظروف عدم اليقين. (عبد الكريم و بن تسوبي، 2023)

6. الاستثمار في التكنولوجيا: تعتمد المؤسسات الناشئة على عامل الإبتكار في بناء أعمالها التجارية، من خلال تبنيها للتكنولوجيات المتقدمة، وسعيها لتوليد أفكار رائدة، واستعدادها الكبيرة إشباع حاجات السوق؛ (ححو، 2023)

7. طبيعة التمويل: عادة ما يعتمد رواد الأعمال على التمويل الذاتي، أو من طرف الأصدقاء والعائلة، في بداية حياة المشروع، وبعدها يتم اللجوء إلى عدة صيغ تمويلية لعل أهمها صناديق رأس المال المخاطر أو ملائكة الأعمال حيث يوفرون لها رؤوس أموال تسمح لها بالنمو والتطور بأريحية. (يوسف و صديقي، دراسة ميدانية لواقع إنشاء المؤسسات الناشئة في الجزائر ، 2021)

8. توفير فرص العمل: تتميز المؤسسات الناشئة بقدرتها العالية على توفير فرص العمل، بسبب نسب نموها وتوسيعها العالية. (حمليل، 2023)

**الشكل رقم (03): خصائص المؤسسات الناشئة**



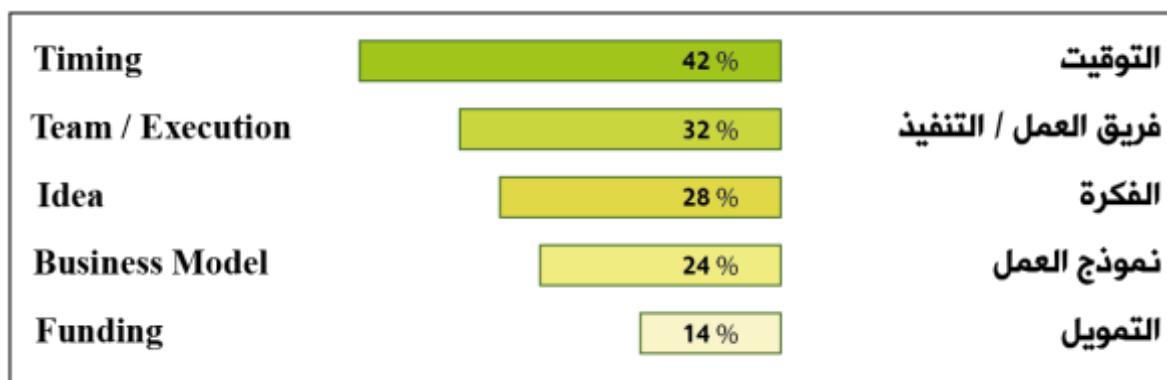
المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على الدراسات السابقة

#### **الفرع الثاني: عوامل نجاح وفشل المؤسسات الناشئة**

الباحث في خبايا عوامل نجاح المؤسسات الناشئة يجد الكثير من النظريات التي تختلف حسب زوايا معالجة الموضوع أو حسب الخلفيات النظرية للباحثين، وفيها هذا السياق بُرِز الأستاذ والخبير

الأمريكي (بيل قروس - Bill Gross) الباحث في مجال المؤسسات الناشئة والذي قام بدراسة على مجموعة كبيرة من المؤسسات (تضم 200 شركة)، وتوصل إلى اعتماد خمسة نقاط رئيسية تساهم في نجاح أو فشل المؤسسات الناشئة وقام بترتيبها حسب الأهمية كما سيوضحه الشرح المولاي: (Gross, 2015)

الشكل (04): العوامل المؤثرة على نجاح المؤسسات الناشئة



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على المحاضرة المسجلة للخبير بيل قروس وفيما يلي شرح موجز لعوامل نجاح وفشل المؤسسات الناشئة وفق الخبير بيل قروس

#### 1. عوامل نجاح المؤسسات الناشئة: وتنتمل في:

- العامل الزمني: أو التوقيت والذي نسبة تأثيره على نجاح المؤسسة الناشئة تساوي 42%， ويقصد به وقت إطلاق المشروع، ففكرة الشركة إذا كانت سابقة لأوانها والعالم غير مستعد لاستقبالها، أو كانت متأخرة والعالم تجاوزها، أو تشبع السوق بهذه الفكرة وأصبح التوقيت متاخراً، فكل هذا سيؤثر على استمرار المؤسسة ونموها، ويمكن الحكم عليها من خلال طرح بعض الأسئلة: هل هي فكرة مبتكرة؟ هل جاءت الفكرة في ميعادها والعالم مستعد لها؟ هل هي مماثلة؟ هل يوجد العديد من المنافسين لها؟
- الفريق والتنفيذ: نسبة تأثيره على نجاح المؤسسة الناشئة تساوي 32%， وهو عامل يعطي ديناميكية قوية للمشروع، فالفريق القوي المتكامل يساعد المشروع على التميز والتتفوق على منافسيه، طبعا في حال توفر باقي الشروط؛
- الفكرة في جوهرها: نسبة تأثيره على نجاح المؤسسة الناشئة تساوي 28%， بحيث يشمل اختلاف الفكرة وتميزها؛

- نموذج العمل: نسبة تأثيره على نجاح المؤسسة الناشئة تساوي 24%， يعتبر من الأمور البالغة الأهمية لنجاح المشروع واستمراره؛
- التمويل: نسبة تأثيره على نجاح المؤسسة الناشئة تساوي 14%， يعتبر عصب محرك للمشروع، ونقصه يؤدي إلى معاناة المؤسسة الناشئة وعدم قدرتها على الإستمرار والتوزع والوصول لأهدافها.

ويشير الخبرير "بيل غروس" نقطة أساسية وهي أهمية التوقيت في نجاح الأعمال وبالخصوص المؤسسات الناشئة لما له من دور حاسم في تقبل الزبائن والسوق لهااته الفكرة أو رفضها، وهو ما يحدد قطعاً مصير المشروع إما بالفشل أو النجاح القوي، فالتوقيت يجب أخذة بعين الاعتبار، بالموازاة مع الإهتمام بباقي العوامل وعده إهمالها، لكن العنصر البالغ الأهمية كما يشير "بيل قروس" هو توقيت طرح الفكرة. يأتي بعده الفريق وكيفية تنفيذه للفكرة، ثم بدرجة أقل الفكرة في حد ذاتها، وأخيراً بنسبة أقل تمويل المشروع ودعمه مادياً.

7. أسباب فشل المؤسسات الناشئة: تواجه المؤسسات الناشئة على غرار المؤسسات الكلاسيكية عدة تحديات وصعوبات وجب التعامل معها بجدية واحترافية لتفادي الفشل والخروج من السوق، ومن بين أهم التحديات نجد: (بوعكة، 2022)

- إهمال تبني رؤية استراتيجية واضحة وهادفة للمؤسسة؛
  - عدم إنجاز دراسة جدوى اقتصادية جيدة، تدرس الجوانب الفنية والمالية والاقتصادية للمشروع وعواوئده المتوقعة والمخاطرة المترتبة، وكل هذا ببيانات دقيقة؛ (بوعدة، 2022)
  - الاعتماد على صيغ تمويلية غير ناجعة، كالقروض قصيرة الأجل أو صيغ تمويلية تكون فيها نسبة صاحب المشروع أقل من 15%؛
  - التركيز على الربح السريع والتغافل عن بناء صورة وسمعة للمؤسسة لدى العملاء؛
  - عدم وصول المؤسسة لمصادر الاستشارات المؤهلة وهيئات المرافقة والتأهيل المتخصصة.
- المؤسسات الناشئة كنواة للنظام البيئي الريادي تؤثر في محیطها وتتأثر بمختلف العوامل والأطراف الفاعلة فيه، وفي طريقها لتحقيق أهدافها وسعيها للوصول إلى المساهمة الإيجابية في الاقتصاد الوطني وخلق قيمة مضافة تواجه العديد من العقبات والتحديات، التقنية، المالية، الاقتصادية، الإدارية والسياسية، وفيما يلي ذكر لأهم التحديات التي تواجهها.

### الفرع الثالث: التحديات التي تواجهها المؤسسات الناشئة

تواجه المؤسسات الناشئة جملة من العقبات والتحديات قد تختلف في مضمونها عن المشاكل التي تواجه المؤسسات الكلاسيكية بحكم اختلاف نموذج عمل المؤسسات الناشئة.

فيما يلي عرض أهم المشاكل التي شملتها الدراسات النظرية التي عالجت الموضوع:

1. إهمال دراسة الجدوى: بسبب الطابع الإبتكاري لمنتجات وخدمات المؤسسات الناشئة فإن القيام بدراسة الجدوى للمشروع وعوائده المتوقعة وتكليفه تكون غير دقيقة وتتسم بالعمومية، مما يجعلها مهددة بصرف الكثير من الأموال والجهود دون رقابة أو مراعاة لقدراتها المحدودة؛ (حربيط، قديري، و فكارشة، 2023)

2. صعوبة الحصول على التمويل: يعد التمويل الازم والكافي أحد أهم العوامل التي تساعد المؤسسات الناشئة على بلوغ أهدافها وتحقيق النمو والنجاح، حيث أن رأس المال التشغيلي مهم في استمرار عملية التطوير للمشاريع، وهذا ما يؤكد العلاقة بين معدل بقاء المشاريع وإمكانية الوصول إلى التمويل الضروري؛

3. نقص الخبرة والمعرفة: يواجه أصحاب الأفكار الريادية في أغلب الأحيان نقص كبير في الخبرة والمعرفة التجارية نتيجة حداثة أفكارهم، مما يشكل صعوبة الحصول على معلومات دقيقة وكافية حول مشاريعهم من أجل تقييم المخاطر، مما يجعلهم يعتمدون على التخمينات والافتراضات في عملية تحليل السوق؛

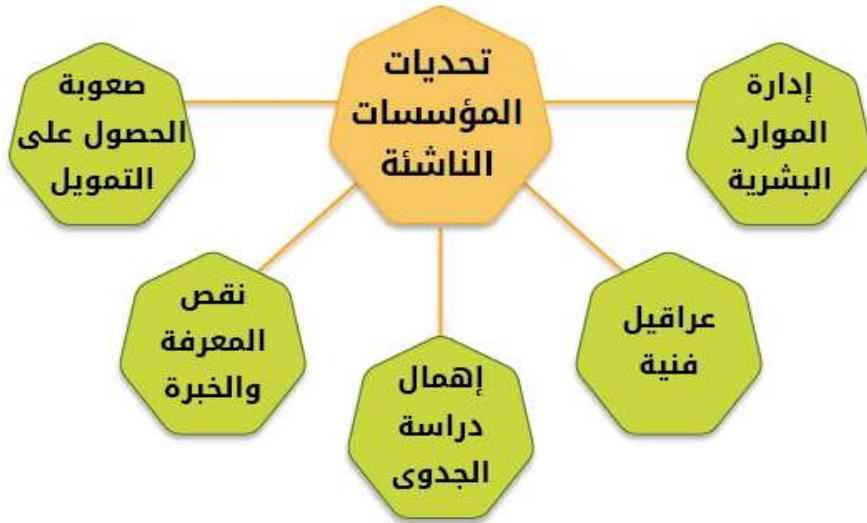
4. البحث عن الزبائن والسوق: نقص إمكانيات المؤسسات الناشئة خاصة المالية يضعف من قدرتها على التطور والنمو، بحيث يتم بناء منتجات أو تقديم خدمات مع عدم الوصول لطريقة تصريف فعالة وعدم القيام بعمليات التعديل اللازمة لكسب رضا الزبائن، وهذا قد يكون سبب رئيسي في فشلها؛ (بن فاضل، آليات تطوير قطاع المؤسسات الناشئة في الجزائر، دراسة تحليلية، 2021)

5. إدارة الموارد البشرية: يؤدي ضعف المورد البشري وعدم تأهيله والافتقار لخلفية كافية حول ريادة الأعمال إلى فشل المؤسسات الناشئة؛ (بوعكة، 2022)

6. عراقل فنية: يعتبر فريق العمل من أهم مكونات المؤسسة الناشئة، لكن الوضعية المالية خاصة في مرحلة الإنطلاق تمثل عائق أمام تكوين فريق من أصحاب المهارات العالية، وهذا ما يؤثر على القدرة الفنية للمؤسسة ويضعف من الجوانب التسويقية والتكنولوجية والفنية لتطوير المشروع وتقديم خدمات

أو منتجات أفضل تلبي تطلعات الزبائن؛ (يوسف و صديقي، دراسة ميدانية لواقع إنشاء المؤسسات الناشئة في الجزائر، 2021)

الشكل رقم (05): تحديات المؤسسات الناشئة



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على الدراسات السابقة

### المطلب الثالث: بناء المؤسسات الناشئة الناجحة

في عصر تتسارع فيه وتيرة الإبتكار والتكنولوجيا، تبرز المؤسسات الناشئة كقوى دافعة للنمو الاقتصادي والتطور الاجتماعي، حيث تميز هذه المؤسسات بديناميكيتها وقدرتها على تقديم حلول مبتكرة للتحديات المعاصرة، وفهم دورة حياة المؤسسات الناشئة، من مرحلة الفكرة الأولية وحتى الوصول إلى مرحلة النضج، يعتبر أمراً مهماً لأي شخص يتطلع إلى دخول هذا المجال الحيوي. يشمل هذا المطلب استكشاف الخطوات الأساسية لإنشاء المؤسسة، وتحليل مراحل نموها المختلفة، مع التركيز على الاستراتيجيات والتحديات التي تواجهها في كل مراحل تطورها.

#### الفرع الأول: أهم قواعد بناء مؤسسة ناشئة

شغلت عملية بناء المؤسسات تفكير الباحثين والمفكرين ورياديي الأعمال في مختلف الميادين، وهذا لأهمية القرارات التي يتخذها صاحب المشروع ومدى تأثيرها على حياة المؤسسة، فتحديد قواعد علمية ثابتة يساعد المؤسسين على دخول عالم ريادة الأعمال بأقل التكاليف الممكنة وتجاوز المراحل الحرجة من حياة مشاريعهم وتحقيق أهدافهم، في هذا السياق تمت محاولات عديدة لبلورة قواعد راسخة ومتينة تكون بمثابة بوصلة لأصحاب المشاريع من أجل زيادة فعالية وكفاءة قراراتهم وتقليل مخاطر

انعكاساتها على مؤسساتهم، فيما يلي استعراض لأهم عشرة قواعد يجب أخذها بعين الاعتبار عند بناء المؤسسة الناشئة:

**1. فريق العمل أهم من الفكرة:** أثناء بناء مؤسسة ناشئة ناجحة، يكون الفريق أكثر أهمية من الفكرة نفسها، حيث يجب أن يتمتع أعضاء الفريق بمجموعة من المهارات والمواهب المتنوعة، وأن تجمعهم رؤية موحدة تكون بمثابة الحافز الذي يحركهم نحو أهدافهم لأطول فترة ممكنة.

فالفريق القوي يمكنه تحويل فكرة عادلة إلى نجاح مذهل، بينما حتى فكرة رائعة لن تنجح إذا كان لديك فريق ضعيف، لذا يجب اختيار أعضاء الفريق بعناية والحرص على أن تكون مهاراتهم متكاملة، وفي المقابل يجب الحفاظ على مصالح كل الأعضاء باتفاقية أو عقد شراكة يضمن لهم حقوقهم ويبين لهم صلاحياتهم حتى لا يؤثر الغموض على أدائهم؛

**2. وظف بحذر وافصل بسرعة:** في بيئه تتسم بالتغييرات السريعة والتعقيد، وجب على المؤسسات الناشئة أن تولي أهمية كبيرة لطريقة اختيار الموظفين، فعملية التوظيف يجب أن تستغرق وقتا كافيا لانتقاء الموظفين المناسبين بينما عملية فصل أو تحويل الموظفين غير الملائمين يجب أن تتم بسرعة، حيث في أحيان كثيرة يجب على رائد الأعمال الاستماع لغريزته والتصرف بسرعة لتجنب تباطؤ نمو أعمالهم وضياع الوقت في البيئة الناشئة؛ (Collin & Tobias, 2022)

**3. بناء المؤسسات الناشئة يتطلب تكاليف أكثر ووقت أطول:** يجب أن يكون لدى المؤسسة رأس مال يمكنها من تجاوز "وادي الموت" وتحقيق الإستمارارية والنجاح في السوق، لذلك يجب أن يتم تقسيم المبلغ المتوفّر لدى المؤسسة من خلال مرحلة التمويل الأولى وتقسيمه حسب احتياجاتها وأهدافها، وفي هذا الإطار يجب أن يركز فريق العمل على تطوير المنتج بدلاً من التركيز على جمع الأموال، ويجب تخصيص فترة زمنية كافية للتأمين المالي لكل مرحلة. وبشكل عام بناء المؤسسات الناشئة يتطلب تكاليف أكثر ويستغرق وقت أطول مما هو متوقع؛ (Sethi, 2016)

**4. الفكرة المتميزة ليست شرطا لنجاح المؤسسة الناشئة:** وجود فكرة تجارية فريدة ليس شرطا أساسيا لنجاح الشركات الناشئة، حيث ينتشر مفهوم خاطئ بين مؤسسي الشركات الناشئة بأن النجاح يتطلب وجود فكرة متميزة ومبتكرة، بينما امتلاك المعرفة التقنية أكثر أهمية، سواء كانت براءات اختراع أو أسرار تجارية. كما تلعب الجدوى الاقتصادية للفكرة دورا كبيرا في نجاح المؤسسة الناشئة.

ويمكن القول أن المشاريع الناشئة الناجحة لم تكن بالضرورة الأولى في سوقها، ما يعني أن السوق ليس ضرورياً لتحقيق النجاح، بحيث أن تقليل فكرة تجارية في سوق مختلف من شأنه أن يقلل من المخاطر ويجذب المستثمرين بسهولة أكبر، لأن نموذج الأعمال قد تم التحقق منه في أسواق أخرى؛

(Day, 2007)

**5. مشاركة الفكرة بدل الاحتفاظ بها سرا:** احتفاظ رواد الأعمال بأفكارهم وعدم مناقشتها مع ذوي الخبرة يفوت عليهم فرصاً قيمة للحصول على المشورة والتواصل مع المستثمرين وتلقي الدعم من أشخاص لديهم الخبرة في نفس المجال، وهنا يمكن القول أنه من غير المحتمل أن يقوم رائد أعمال آخر بسرقة الفكرة وتطبيقاتها بسبب قلة الوقت، المعرفة، والموارد، بل قد يسعى هؤلاء الأفراد إلى للانضمام إلى المشروع أو تقديم ملاحظات بناءة، لذا ينصح بمشاركة الأفكار مع أكبر عدد ممكن من الأشخاص وتنفيذها بسرعة للحصول على الدعم وتحسين الفكرة؛ (Collin & Tobias, 2022)

**6. التركيز للوصول إلى السوق:** وقت الوصول إلى السوق يمثل أهمية كبيرة بالنسبة لرواد الأعمال الناشئين، حيث يجب التركيز قدر المستطاع على إيصال المنتج إلى السوق أو العميل بسرعة، فتقليل الوقت اللازم لتطوير المنتجات وعرضها في السوق يعد أمراً حاسماً للنجاح، خاصة في ظل النقص في الموارد مثل الوقت والمال، ولنجاح الأعمال لابد من تطبيق مبدأ "ابداً وعينك على النهاية" ثم العمل بشكل عكسي لتحديد أهم الخطوات للوصول إلى تطوير الفكرة إلى نموذج أولي؛ (R. Covey, 1989)

**8. تحليل احتياجات العملاء:** تعد هذه الاستراتيجية أساسية في مجالات الأعمال التجارية وليس في مجال المؤسسات الناشئة فقط، حيث يجب تحديد شرائح السوق ومجموعات العملاء بدقة لضمان تطوير منتجات ذات رواج كبير، فالتحليل العميق لاحتياجات العملاء بدلاً من الإعتماد على تعليقاتهم المباشرة، يسمح بتحديد المشكلات الحقيقية التي يواجهها العملاء، مما يساعد على تطوير حلول مبتكرة وترجمتها في شكل نموذج أولي قابل للتسويق؛ (Vlaskovits, 2011)

**9. الأسهم الميتة:** يشير المصطلح إلى مسألة حيوية في عالم ريادة الأعمال، وهي تحديات ضمان جودة الأسهم في المراحل الأولى للشركة، حيث يسلط الضوء على أهمية التمييز بين المستثمرين، والذين غالباً ما يكونون من العائلة، الأصدقاء، المستثمرين الملائكة، حيث يمكن أن يفتقر هؤلاء إلى الفهم العميق لنشاط الشركة، مما يعرضها لمخاطر التدخل غير المناسب في الإدارة

والاستراتيجية، ويمكن التخفيف من سلبيات التمويل المبكر من خلال تنظيم رأس المال بدقة وتقدير المستثمرين بناء على خبراتهم وقررتهم على المساهمة في نجاح العمل؛ (Collin & Tobias, 2022)

10. التواضع يأتي لاحقا: التواضع وإن كان ميزة محمودة فإنه قد يكون عائقا في سياق تسويق الأفكار الريادية، فرواد الأعمال عليهم إظهار القوة والتفرد في عرض منتجاتهم بكل ثقة، والإستفادة من وسائل الترويج والدعاية لتعزيز الوعي بمؤسساتهم، كما أن الحفاظ على صورة حيوية وإيجابية خلال وصف الإنجازات والحفاظ على الدقة دون المبالغة في تقديم المعلومات من شأنه أن يبني صورة قوية للشركة في السوق؛ (Collin & Tobias, 2022)

11. المصداقية عن طريق المجلس الاستشاري: يقصد هنا بناء الثقة مع العملاء والمستثمرين عن طريق إنشاء مجلس إدارة مرموق يضم نخبة من أصحاب الخبرة والسمعة العالمية، مثل رواد الأعمال المخضرمين والفائزين بجوائز الإبتكار، وهذا ما يساعد في كسر الصورة النمطية عن المؤسسات الناشئة بخصوص استمرارها في المدى الطويل، كما يمكن الرفع من قيمة المؤسسة بالتعاون مع مستشارين من ذوي الخبرة واعطائهم فرصة لاكتساب تجربة قيمة. (Thiel & Masters, 2014)

## **الفرع الثاني: الخطوات الأساسية لإطلاق مؤسسة ناشئة**

من الفكرة إلى التطبيق، يمر أصحاب المشاريع الريادية بعدة خطوات أساسية تتوج في النهاية بإنشائهم لمؤسساتهم الناشئة والدخول في عالم ريادة الأعمال الواسع.

فيما يلي يمكن تلخيص أهم المراحل التي يتطلبها إطلاق مؤسسة ناشئة:

1. تحديد الفكرة ودراسة الجدوى: تحديد فكرة المشروع وتقدير الحاجة السوقية، المنافسين، والجدوى الاقتصادية؛

2. وضع خطة العمل: إعداد خطة عمل تتضمن الأهداف، الاستراتيجيات، التحليل التناصفي، والتوقعات المالية؛

3. تأمين التمويل: البحث عن مصادر تمويل مثل المستثمرين الملائكة، رأس المال الاستثماري، أو التمويل الجماعي؛

4. تحديد الهيكل القانوني والتسجيل: اختيار الهيكل القانوني المناسب وإتمام التسجيلات الالزمة؛

5. إنشاء فريق العمل: تجميع فريق عمل متتنوع المهارات؛

6. تطوير المنتج أو الخدمة: تطوير واختبار المنتج أو الخدمة؛

7. إستراتيجية التسويق والمبيعات: وضع استراتيجيات تسويقية ومبيعات فعالة؛

8. الإطلاق والنمو: إطلاق المنتج والتركيز على النمو والتوسع.

ما تقدم، يمكن القول أن الإطلاق الناجح لمؤسسة ناشئة يتطلب تنفيذ خطوات متسللة ودقيقة تشمل التحليل الدقيق للسوق والمنافسين، ووضع استراتيجيات تسويقية ومبيعات فعالة، بالإضافة إلى تأمين التمويل اللازم وبناء فريق عمل متكامل. من خلال هذه العناصر يمكن لأصحاب المشاريع الريادية تحويل أفكارهم إلى واقع ملموس وبناء مؤسسات ناجحة قادرة على التنافس والنمو في سوق الأعمال.

**الشكل رقم (06): الخطوات الأساسية لإطلاق مؤسسة ناشئة**



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على الدراسات السابقة

### الفرع الثالث: دورة حياة المؤسسات الناشئة

على عكس المؤسسات الكلاسيكية الصغيرة منها والمتوسطة، تمر المؤسسات الناشئة بمرحلة التعثر والتذبذب قبل أن تشق طريقها نحو القمة والنجاح، ويمكن إبراز ذلك من خلال الشكل المواري الذي يلخص مختلف مراحل حياتها، والمصمم من قبل (بول قراهام-Paul Graham)

**الشكل (07): منحنى دورة حياة المؤسسات الناشئة**



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على (Paul, 2023)

من خلال الشكل أعلاه يمكن القول أن المؤسسات الناشئة تمر بالمراحل التالية:

1. **المرحلة الأولى:** وهي المرحلة التمهيدية التي تسبق إنطلاق المشروع، حيث يقوم صاحب الفكرة ببناء نموذج أولي سواء كان شخص أو مجموعة من الأفراد، من خلال طرح نموذج أولي لفكرة إبداعية أو جديدة، ويتم التأكد من إمكانية تنفيذها على أرض الواقع من خلال دراسة السوق وسلوك وأذواق المستهلكين المستهدفين، وكذا دراسة آفاق تطويرها ونموها في المستقبل، وروافد تمويلها الممكنة، مع الوضع في الاعتبار أنه في العادة يكون التمويل ذاتي في المراحل الأولى. (زينات، 2022)
2. **المرحلة الثانية (مرحلة الإنطلاق):** في هذه المرحلة يتم إصدار أول نسخة من المنتج أو الخدمة، حيث تكون غير معروفة، وفي أغلب الأحيان يتم تمويل هذه المرحلة عن طريق الأموال الخاصة لصاحب الفكرة أو الأصدقاء أو الأقارب والعائلة وذلك راجع لصعوبة إيجاد تبني للفكرة بسبب المخاطرة المرتفعة التي تتطوّر عليها مثل هذه المشاريع، كما يتميز المنتج أو الخدمة في هذه المرحلة بارتفاع سعره نسبيا. (بن عطية و مياح، 2022)
3. **المرحلة الثالثة (مرحلة مبكرة من الإقلاع والنمو):** في هذه المرحلة يبلغ الحماس أشده، ويبلغ المنتج ذروته، وينتشر عرض المنتج، ويمكن للنشاط أن يتسع خارج دائرة مؤسسيه الأوائل، فيبدأ الضغط السلبي بسبب تزايد عدد العارضين لنفس المنتج، وتبدأ مرحلة التراجع، وظهور عوائق أخرى ممكن أن تدفع المنحنى نحو التراجع والوصول إلى الفشل. (خمّام، 2022)

**4. المرحلة الرابعة (الانزلاق في الوادي):** بالرغم من دعم الممولين المغامرين (رأس المال المخاطر) للمشروع إلا أنه يستمر في التراجع والنزول إلى قاع المنحنى ليصل إلى مرحلة يطلق عليها واد الحزن أو واد الموت، وهو يؤدي بالمؤسسة إلى الخروج من السوق في حالة عدم إيجاد حلول وتدارك النقص وإعادة إنعاش معدلات النمو المنخفضة.

**5. المرحلة الخامسة (مرحلة تسلق المنحدر):** في هذه المرحلة يعمل صاحب المشروع أو الفريق المسير على إدخال تعديلات خاصة بالمنتج وتحديثه، مما يساهم في نمو المؤسسة من جديد وتحسين أدائها واكتسابها لخبرة التسيير، يليها إطلاق النسخة أو الجيل المحدث من المنتج وتحسين أسعاره، وتسيقه على نطاق أوسع. (ميرون و غربي، 2023)

**6. المرحلة السادسة (مرحلة النمو المرتفع):** في هذه المرحلة يتم الوصول إلى الشكل النهائي من المنتج، وينتقل من طور التجريب والاختبار إلى مرحلة الطرح في السوق، وتبدأ المؤسسة الناشئة في تحصيل الإيرادات، ويدأ منحنى النمو في الإرتفاع، حيث يحتمل اعتماد ما نسبته 20 % إلى 30 % من الزبائن للمنتج أو الإبتكار الجديد، لتدخل المؤسسة الناشئة بعدها في مرحلة تحقيق الأرباح الضخمة والإطلاق نحو القمة. (بن عطية و مياح، 2022)

### **المبحث الثاني: الهيئات المساعدة في إنشاء المؤسسات الناشئة**

تلعب حاضنات الأعمال<sup>\*</sup>، مشاتل الأعمال، ومسرعات الأعمال الدور الأساسي في دعم ومرافقه المشاريع الناشئة، حيث تعتبر هذه الهيئات من ركائز النظام البيئي لريادة الأعمال، فهي تسهم بفاعلية في تقديم الدعم للمؤسسات الناشئة عبر توفير الموارد الضرورية، الإرشاد والتوجيه، التسويق. وسنعالج في هذا المبحث مختلف الجوانب النظرية لهذه الهيئات الدعم، والخدمات التي تقدمها، وعرض آليات دعمها للمؤسسات الناشئة، وما هي التحديات الرئيسية التي تواجهها في رحلة مرافقه المشاريع الريادية؟

\* تم التطرق لحاضنات الاعمال بإسهاب في المطلب الأول من المبحث الثاني من الفصل الأول، انظر ص 39

## المطلب الأول: مسرعات الأعمال

تعددت التعريفات المتعلقة بحاضنات الأعمال ومسرعات الأعمال، حيث يصعب على الباحثين تحديد تعريف دقيق للمسرعات نظراً للتشابه الكبير في المهام والأهداف والخدمات المقدمة للمشاريع المحاضنة، وطرق وكيفيات دعم ومرافقه أصحاب المشاريع، وفيما يلي بعض التعريفات لمسرعات الأعمال التي تعتمد في جوهرها على ذكر الفروقات بينها وبين حاضنات الأعمال.

الشكل رقم (08): الهيئات المساعدة في إنشاء المؤسسات الناشئة



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على الدراسات السابقة

### الفرع الأول: تعريف مسرعات الأعمال

في السنوات الأخيرة بُرِزَ في عالم ريادة الأعمال مصطلح مسرعات الأعمال كنوع جديد ومميز من الهيئات أو المنظمات الداعمة للمشاريع الريادية الإبتكارية بطريقة جديدة ومركزة، وما لا شك فيه أنه يصعب التفريق بينها وبين حاضنات الأعمال للتشابه الكبير في الأدوار والخدمات المقدمة، والأهداف التي تسعى كل منها لتحقيقها لكن تم ذكر بعض الفروقات في الأدبيات الاقتصادية تفرق بين الـ two، يذكر منها أن الدخول للمسرعة يكون عن طريق منافسة بين المشاريع، تركيز المسرعات على الفرق بدلاً من الأفراد، توفير تمويل مبكر للمشاريع المحاضنة، برنامج الدعم مكثف وفي فترة زمنية محدودة عادة من بضعة أسابيع إلى (06) ستة أشهر كأقصى حد، إمكانية تجميع الفرق المختارة في دفعات.

(Aljalahma & Slof, 2022)

كما تم تعريفها على أنها مؤسسات كان أول ظهور لها سنة 2005 احتلت اهتمام متزايد في النظام البيئي لريادة الأعمال، بسبب تطبيقها برنامجاً خاصاً بها محدداً بفترة زمنية، يرتكز على نظام الدفعات،

وتوفر التمويل للمؤسسات الناشئة، المكاتب المشتركة، وتركيزها المكثف والقوى على تعليم ريادة الأعمال، الذي تعتبره المسرعات رأس المال الريادي. (Gonzalez-Uribe & Leatherbee, 2018)

وتعرف أيضاً بأنها: برامج ذات مدة زمنية محددة، هدفها الرئيس مساعدة المؤسسات الناشئة على الرفع من فرص نجاحها في المراحل المبكرة من حياتها، من خلال توفير حزمة من الخدمات عبر خبرائها ومستشاريها، كما تعمل على جلب الفرص الاستثمارية من خلال خلق شبكات تواصل وربط المؤسسات المحضنة بالمستثمرين وأصحاب رؤوس الأموال. (خلاف، 2021)

وعرفاها (مير، 2023) بأنها: مؤسسات تسعى من خلال الدورات التدريبية والاستشارات وخدمات أخرى تقدمها إلى تسريع الأعمال الناشئة، حيث تقدم الدعم للمؤسسات المحضنة في أولى مراحل حياتها، وبالخصوص المؤسسات الناشئة التي قامت بالخطوة الأولى وتبث عن النمو في أعمالها، كما تركز على تقديم التعليم، الخبرة، الإرشاد، التوجيه، والتمويل.

ما تقدم يمكن القول أن مسرعات الأعمال عبارة عن مؤسسات تستقبل المؤسسات الناشئة التي تم إنشاؤها بالفعل وليس تلك التي لا تزال مجرد أفكار دون نموذج عمل وأهداف استراتيجية، أي المؤسسات المتخргة من حاضنات الأعمال وتعطيها دفعة قوية ومكثفة للإنطلاق في عالم الأعمال في أقصر مدة زمنية ممكنة.

### **الفرع الثاني: شروط الإنظام لمسرعات الأعمال**

لا تستطيع أي مؤسسة ناشئة الإنظام لمسرعات الأعمال مباشرة، بل يجب أن تلبي بعض المتطلبات كحد أدنى، يتيح لها الإنظام إلى برامح إحدى المسرعات.

ومن بين أهم الشروط الواجب توافرها لدى المؤسسة الناشئة نجد ما يلي:

**1. سرعة نمو المؤسسة:** يمكن اعتماد معدل جذب العملاء والموظفين كمؤشر لقياس نمو المؤسسة، فكلما كان المعدل مرتفعا كلما زادت حظوظ المؤسسة الناشئة في الإنظام لمسرعات الأعمال، والذي سيسمح لها بالارتقاء إلى مستوى أعلى؛ (معمرى و لعاسى، 2023)

**2. توضيح التحديات وتوجيه الخبراء:** يتمثل في الإجابة على مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالأعمال وإدارتها، والتي لا يمكن الإجابة عنها إلا من قبل الخبراء في مجال ريادة الأعمال؛ (مير، 2023)

3. وجود نموذج أولي قابل للتطبيق: تستقبل مسرعات الأعمال حسراً المؤسسات الناشئة التي لديها نموذج أعمال، والتي تملك مؤهلات للتعلم المكثف خلال فترة 3 إلى 6 أشهر، بالإضافة إلى المرونة في التعامل مع النصائح وتطبيقاتها؛ (ميدون، 2023)

4. تعريف واضح للجمهور: يجب تحديد العملاء المحتملين والجمهور المستهدف بدقة بالإضافة إلى دراسة الحجم الحالي للسوق والفرصة الممكنة لنموه خلال فترة خمس سنوات قادمة؛

5. إمتلاك صاحب المشروع أو المؤسسة الناشئة لاستراتيجية تسويق لمنتجه ترتكز على النقاط التالية: (مير، 2023)

- السوق المرجعي للمنتج أو الخدمة المقدمة؛
- تقسيم السوق بطريقة واضحة؛
- قياس مدى جاذبية السوق؛
- التركيز على استهداف السوق أكثر ربحية وجاذبية؛
- التموقع الجيد في السوق.

#### **الفرع الثالث: نماذج عن مسرعات الأعمال**

يمكن الاستشهاد في هذا الجزء بالعديد من المسرعات المحلية والعربية والدولية، يبين الجدول الموالي بعض من هذه المسرعات وبلدان انتمائتها بالإضافة إلى مجال نشاطها وفترة الإحتضان بها.

**الجدول رقم (01): نماذج عن مسرعات الأعمال العربية**

اسم المسرعة	البلد	مجال النشاط	مدة الإحتضان	حجم التمويل
Algeria Venture	الجزائر	الرقمنة، التطبيقات الذكية، البيوتكنولوجيا، الذكاء الاصطناعي	من 3 إلى 12 شهر	--
Savour	الكويت	الأغذية والمشروبات	شهران	50 ألف دولار
Start-up bootcamp Smart	الإمارات العربية المتحدة	تكنولوجيابا	03 أشهر	15 ألف يورو
AUC Venture Lab	مصر	الเทคโนโลยجيا المالية	12 أسبوعاً	3 آلاف دولار
Flat6 Labs	تونس		3 أشهر	15 ألف دولار
Dubai Tech Campus	دبي	الذكاء الاصطناعي، المدن الذكية	-	15 ألف أورو

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على (مير، 2023)

## **المطلب الثاني: مساحات العمل المشتركة (الجماعية)**

مساحات العمل المشتركة تمثل ظاهرة متنامية في عالم الأعمال الحديث، حيث توفر بيئة عمل مشتركة تجمع بين المهنيين والمبدعين ورواد الأعمال تحت سقف واحد، حيث لا تقصر هذه المساحات على توفير البنية التحتية الأساسية للعمل فقط، مثل مكاتب وغرف المجتمعات، بل تسهم أيضاً في خلق بيئة تعاونية تشجع على تبادل الأفكار والخبرات، فالمستفيدين من هذه المساحات يتتنوعون من العاملين لحسابهم الخاص، والمستقلين، إلى الشركات الناشئة والفرق العاملة عن بعد، والباحثون عن مرونة في العمل وفرص للتواصل مع مجتمعات مهنية متعددة، حيث أن الانتساب لمساحات العمل المشتركة يقدم فوائد عديدة تتجاوز الجانب المادي، مثل فرص النمو الشخصي والمهني، الوصول إلى شبكات الدعم الواسعة، وتعزيز الإنتاجية والإبداع، هذا المطلب يستعرض بإيجاز تعريف مساحات العمل المشتركة، المستفيدين من هذه المساحات، والفوائد الكبيرة التي يتيحها الانتساب لها، ويسلط الضوء على دورها الفعال في إثراء الحياة المهنية للأفراد والجماعات على حد سواء.

### **الفرع الأول: تعريف مساحات العمل المشتركة**

يعتبر العمل الجماعي أو التشاركي طريقة عصرية ومبكرة للعمل، حيث تجتمع مجموعة من الأفراد في مكان واحد بهدف خلق قيمة مضافة، عبر تبادل ومشاركة المعلومات والخبرات من خلال التواصل أو الشراكة التي تقع بينهم، وهذا في ظل اقتناعهم وبإرادتهم. (بلقرمي و عبادي، 2020) في تعريف لمساحات العمل المشتركة، أشار البنك الدولي على أنها "مساحة عمل تضم مجموعة من الأعضاء على شكل مجموعات متعددة من المبدعين المستقلين والمبتكرين والأفراد الذين يعملون عن بعد في بيئة عمل مشتركة، وذلك بهدف دعم ومساعدة أصحاب نفس القيم على التطوير والتعاون بينهم في سبيل تطوير أعمالهم" (بن فاضل و بوزيدي، ديناميكيات الابتكار في مساحات العمل المشتركة الجزائرية الداعمة لقطاع المؤسسات الناشئة، 2020)

وعرفت مساحات العمل الجماعي على أنها: "بيئات عمل تعاونية تشاركية تعمل على تقديم الدعم الفكري، المادي، والمالي، وتوفير مرافق للمنتسبيين وربط شبكات التواصل مع مجموعة واسعة ومتعددة من رواد الأعمال الذين ينشئون ويطورون أعمالهم ومشاريعهم، بحيث يشارك هؤلاء المحترفون قيم التعاون والانفتاح وإمكانية الوصول للمعلومات". (Antia, 2015)

ما سبق يمكن القول أن مساحات العمل المشتركة أو مساحات العمل الجماعي، هي عبارة عن مؤسسات أو تظيمات تعمل على توفير الوسائل المادية والمعنوية والمالية للمؤسسات الناشئة أو أصحاب المشاريع والمتمثلة في المكاتب والأدوات المكتبية والربط بشبكة الانترنت وتوفير كل وسائل التواصل وتنفيذ المهام الإدارية بمقابل مادي يتم تحصيله من المستفيدين من خدماتها.

### **الفرع الثاني: المستفيدين من مساحات العمل المشتركة**

في كثير من الأحيان ارتبطت صورة مساحات العمل المشتركة بالشركات الناشئة فقط، لكنها في الحقيقة متاحة للعديد من المستخدمين، فمن يمكنه الاستفادة من خدمات مساحات العمل المشتركة؟  
**(Moukawil, 2023)**

**1. المشاريع الصغيرة:** تمثل المؤسسات الصغيرة أحد أهم مرتادي مساحات العمل المشتركة، بسبب تقاضي أنواع الإيجار التقليدي، بالإضافة لاستفادتها من مكاتب عمل لائقة وتوفيرها نفقات وسائل العمل؛

**2. المستقلون والموظفوون عن بعد:** عملية الدفع حسب الاستخدام تشكل فارقاً بالنسبة للأشخاص الذين يعملون لحسابهم الخاص، فهي تقتضي عليهم الكثير من النفقات، وأيضاً التواجد في مكان واحد مع العديد من الأشخاص الموهوبين يمدّهم بطاقة إيجابية كبيرة؛

**3. المنظمات غير الربحية:** تستفيد المنظمات غير الربحية من التخفيضات والخصومات التي تقدمها العديد من الشركات والمؤسسات، حيث توفر لها هذه المرونة فرصة لتقليل التكاليف؛

**4. الشركات:** تستغل الشركات العالمية الكبيرة مساحات العمل المشتركة للتعامل مع احتياجاتها الخاصة، خاصة في ظل انخفاض تكاليف إدارة المكاتب المستأجرة.

### **الفرع الثالث: فوائد الانتساب لمساحات العمل المشتركة**

**1. التكلفة المنخفضة:** تعتبر الخدمات المقدمة من مساحات العمل المشتركة أقل تكلفة من المكاتب التقليدية، ففي بيئه العمل المشتركة يستأجر المستخدمون المكان الذي يناسب نشاطهم، ويمكن أن يكون مكتب واحد أو طابق بأكمله، كما يتم توفير خدمات أساسية حسب احتياج العملاء وبأسعار معقولة، مثل خدمة مكتب الاستقبال، خدمات السكرتارية، الطباعة، شبكة الانترنت، وغرف الاجتماعات؛

2. التفاعل مع الأشخاص والتواصل معهم: الإنظام إلى مساحات العمل المشتركة يتيح الاختلاط بالأشخاص والتواصل معهم طوال وقت العمل، خاصة في ظل توفر مساحات مفتوحة مما يساهم في تبادل الأفكار، التعاون، والإطلاع على أحدث أساليب التكنولوجيا المستعملة؛ (الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، 2018)
3. المرونة والتنوع: توفر مساحات العمل المشتركة المرونة والتنوع في الإختيارات، حيث في إمكان المستأجرين اختيار حجم المساحة والخدمات المطلوبة وفقاً لاحتياجاتهم المحددة، بفضل هذه المرونة يتاح للأفراد والمؤسسات التوسيع وفقاً لطلعاتهم وظروفهم؛ (Moukawil, 2023)
4. زيادة إنتاجية المشاريع الناشئة: ترفع مساحات العمل الجماعية من إنتاجية المؤسسات الناشئة من خلال توفير بيئة عمل تعاونية، حيث تساهُم عوامل البيئة والمرافق المتاحة في المساحات المشتركة في تحقيق ظروف إنتاجية أفضل؛ (Salvador, Gonzalo, & Gallego, 2018)
5. تقليل التشتت: الإنظام لمساحة عمل مشتركة يقلل من التشتت في العمل ويزيد من الإنتاجية بسبب جو العمل الهدىي المحفز على التركيز، وكمية الإيجابية والتعاون المتوفرين في مساحة العمل.
- (Anita, Nick, & Gareth, 2014)

### **المبحث الثالث: آليات تمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر**

في بيئة الأعمال الديناميكية والمتغيرة باستمرار، يعد تمويل المؤسسات الناشئة أحد الركائز الأساسية التي تدعم نموها وإبتكاريتها، ومع تنوع مصادر التمويل برزت آليات مثل صندوق تمويل المؤسسات الناشئة، رأس المال المخاطر، التمويل الشاركي، ملائكة الاستثمار، والتمويل الإسلامي كخيارات فعالة للشركات الطامحة لتحقيق التوسيع والإستدامة.

كل من هذه الآليات تقدم نهجاً فريداً في دعم المشروعات، مع التركيز على مختلف جوانب الاستثمار والمخاطرة. هذا البحث يهدف إلى استكشاف هذه الطرق التمويلية، مع التأكيد على كيفية إسهامها في توفير الدعم المالي والاستراتيجي للمؤسسات الناشئة، بالإضافة إلى تناول التوافق والتكميل بين هذه النماذج ومبادئ التمويل الإسلامي التي تركز على العدالة وتقاسم المخاطر.

#### **المطلب الأول: صندوق تمويل المؤسسات الناشئة ASF**

من خلال سعيها إلى دعم الشركات الناشئة لتكون مركزاً متميزاً لتعزيز المقاولاتية ونقطة محورية لإطلاق اقتصاد جديد، قامت الحكومة الجزائرية بإنشاء صندوق التمويل الجزائري (ASF) ليكون شريكاً اقتصادياً له دور حاسم في نمو هذه الشركات ونجاحها.

#### **الفرع الأول: تعريف صندوق التمويل الجزائري**

يعتبر صندوق التمويل الجزائري أول صندوق استثمار في الجزائر مخصص بالكامل للشركات الناشئة، تم إطلاقه رسمياً يوم 3 أكتوبر 2020، بهدف إنشاء إطار قانوني يحدد معايير تأهيل الشركات الناشئة.

الصندوق يهدف إلى دعم نمو الشركات الناشئة في الجزائر، من خلال توفير الدعم المالي والاستراتيجي والتقني الذي يؤهلها لكي تنجح، إضافة إلى تعزيز النظام البيئي لريادة الأعمال ودعم الاقتصاد المعرفي في الجزائر.

من خلال ما سبق يمكن اعتبار صندوق التمويل الجزائري أحد الركائز الأساسية لإرساء بيئة مناسبة داعمة لتطوير الشركات الناشئة التي تتمتع بالقدرة على إضافة قيمة حقيقية للاقتصاد الجزائري، ويتميز عن باقي روافد التمويل المتوفرة كونه يشترط من المستثمر قبول الدولة كشريك داخل المؤسسة الناشئة، مع إمكانية الولوج إلى بورصة الجزائر مستقبلاً. (مقابل، 2023)

## **الفرع الثاني: أهمية إنشاء صندوق التمويل الجزائري**

تواجه المؤسسات الناشئة عقبات تمويلية كبيرة، بسبب صعوبة إيجاد أفراد أو جهات تؤمن بفكرة صاحب المشروع، وتخاطر بأموالها لدعم هذه الأفكار، وذلك لاحتمال الفشل الكبير، ومن هنا ظهرت أهمية إنشاء صندوق لتمويل المؤسسات الناشئة بحيث يمكن الشباب حاملي المشاريع من تقاضي البنوك وعدم الدخول في دوامة البيروقراطية وتقليل الإجراءات الإدارية.

يعتبر الصندوق الوطني لتمويل المؤسسات الناشئة حلقة مهمة في سلسلة تمويل المؤسسات الناشئة، حيث كان لابد من استحداث هيئة تعمل على تمويل أصحاب المشاريع الريادية وتحمّل مخاطر الفشل أكثر مما تحملها البنوك.

ويمكن ذكر أهمية الصندوق في نقطتين أساسيتين هما: (بورنان و صولي، 2020)

- توفير نفس ميكانيزمات التمويل التي تتيحها البلدان المتقدمة للشباب أصحاب المشاريع، وتمكينهم من تجسيد مشاريع الإبتكار في أرض الواقع؛
- جذب الجالية الجزائرية التي في المهجر وتشجيعها على الاستثمار في مجال المؤسسات الناشئة بالجزائر، والتي ستعطي قيمة مضافة للمشاريع المملوكة كون أصحاب المشاريع المغتربين، لديهم من الخبرة ما يكفي لنجاح أعمالهم.

## **المطلب الثاني: رأس المال المخاطر**

يلعب رأس المال المخاطر دورا حيويا في حفز الإبتكار ونمو الاقتصاديات العالمية، إذ يقوم بتمويل الشركات الناشئة والمشاريع الوعادة رغم المخاطر العالية، حيث تعتبر هذه الاستثمارات ضرورية لتطوير المنتجات الجديدة والتكنولوجيا المبتكرة، مما يساهم في تعزيز النشاط الاقتصادي، يركز المطلب على تحليل أهمية رأس المال المخاطر والتحديات والفرص في بيئة الأعمال.

## **الفرع الأول: تعريف رأس المال المخاطر**

عرفته الجمعية الأوروبية (EVCA) على أنه "كل رأس مال يتم توظيفه عبر وسيط مالي متخصص في نوع مشروعات خاصة تمتاز بمخاطرها العالية واحتمال نموها الكبير مع عدم التأكد من استرجاع رأس المال في التوقيت المحدد، وهذا نتيجة المخاطر العالية المحتملة، (مع بقاء إمكانية الحصول على أرباح في المستقبل)". (طبيبي و لعمري، 2020)

وتم تعريف رأس المال المخاطر على أنه استثمار يتميز بدرجة عالية من الخطورة، يتماشى مع مراحل الاستثمار في المؤسسة، يدعم من خلاله أصحاب الأموال المؤسسات الناشئة بالتمويل اللازم، والمهارات الإدارية لاقتناص الفرص المتاحة في السوق من أجل تحقيق أرباح على المدى البعيد.

(جقريف و بوجيوط، 2023)

يعرف (كاري Cary) رأس المال المخاطر بأنه "رأس المال الخارجي الذي عادة يكون في شكل أسهم، مستثمر في شركات حديثة عالية المخاطر وتستخدم تقنيات متقدمة، التي لها إمكانية تحقيق أرباح تعوض المخاطر العالية". (بن مالك و زعيمي، 2022)

وبحسب المشرع الجزائري، في الفصل الأول من القانون رقم 11-06 الصادر بتاريخ 24 جوان 2006، في المادة 02 و 03، تعرف شركات رأس المال الاستثماري بأنها "الشركات التي تهدف للمشاركة في رأس مال شركة، وفي كل عملية تمثل في تقديم حصة من أموال خاصة أو شبه خاصة لمؤسسات في طور التأسيس أو النمو أو التحويل أو الخوصصة".

### **الفرع الثاني: أطراف رأس المال المخاطر**

يعتبر رأس المال الأساسي لأي مؤسسة من الجوانب الرئيسية لنجاحها واستمراريتها، ومع ذلك فإنه يرتبط بمخاطر متعددة قد تؤثر على أدائها المالي واستدامتها.

يمكن تقسيم أطراف رأس المال المخاطر إلى قسمين رئيسيين: الرأسمالي والعمل والأرباح، إضافة إلى قسم المستثمر وقسم رأس المال، فيما يلي شرح موجز لكل منها: (بن مالك و زعيمي، 2022)

**1. المستثمر:** يمثل هذا القسم الذي يقوم بإدارة الاستثمارات والموارد المالية المقدمة من المستثمرين، حيث يتم التعامل مع العوائد المتوقعة والمخاطر المرتبطة بالاستثمارات المختلفة، ويتعين على هذا القسم تحقيق التوازن بين تحقيق العوائد المرجحة للمستثمرين وتقليل المخاطر المالية للمشروع؛

**2. الرأسمالي:** يشير إلى الشخص أو الجهة التي تمتلك ملكية مالية وترغب في استثمارها في المشروع، ويعتبر هذا الجانب جزءاً أساسياً من هيكل رأس المال، حيث يلعب دوراً مهماً في تمويل وتطوير النشاط التجاري؛

**3. العمل والأرباح:** هو الجانب الذي يشمل توظيف العمالة والموارد البشرية والتكنولوجية في الشركة بهدف تحقيق الأرباح؛ ويتضمن هذا الجانب أيضاً تحقيق الإبتكار وتطوير المنتجات والخدمات لزيادة العائد على الاستثمار وتحقيق النمو والإستدامة المالية؛

4. رأس المال: يعرف رأس المال بأنه الشخص أو الجهة التي تمتلك ملكية مالية وترغب في استثمارها في المشروع، يعتبر هذا الجانب جزءاً أساسياً من هيكل رأس المال، حيث يلعب دوراً مهماً في تمويل وتطوير النشاط التجاري، ويتمثل دور رأس المال في تقديم الدعم المالي الضروري للشركة من خلال استثماراته، سواء كانت عبارة عن رأس المال استثماري للبدء أو التوسيع أو لتغطية النفقات العامة اليومية، وبالتالي يسهم رأس المال في دعم نمو واستمرارية الشركة من خلال توفير السيولة المالية اللازمة لتحقيق أهدافها وتطلعاتها.

**الشكل رقم (09): أطراف رأس المال المخاطر**



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على الدراسات السابقة

### **الفرع الثالث: خصائص التمويل برأس المال المخاطر**

التمويل برأس المال المخاطر يعد جزءاً أساسياً من البيئة الاستثمارية التي تدعم الشركات الناشئة والمبتكرة في تحقيق نموها وتوسيع نطاق عملها، ويتميز هذا النوع من التمويل بالعديد من الخصائص

الفريدة التي تجعله مغرياً للمستثمرين الباحثين عن الفرص الاستثمارية ذات المخاطرة العالية، وتمثل أهم خصائص التمويل برأس المال المخاطر في:

- استثمار مالي للمدى الطويل في مؤسسات ناشئة حديثة، مبتكرة، وسريعة النمو؛
- يتميز بأنه استثمار عالي المخاطرة ويمكن أن يحصل عوائد استثمارية كبيرة؛
- عدم وجود ضمانات للمستثمر لاسترداد أمواله مستقبلاً، كونها مشاريع استثمارية غير مؤكدة النجاح؛
- رأس المال المخاطر يتعدى كونه استثمار مالي فقط إلى تقديم الخبرة والمساعدة الفنية عند الضرورة؛ (جريف و بوغيوط، 2023)
- تمويل المراحل الأولى لإنطلاق المنشأة والمساهمة في تسييرها. (تحريشي و صادق، 2023) مما تقدم يتبيّن أن التمويل برأس المال المخاطر يعتبر خياراً مثيراً لاهتمام المستثمرين والشركات على حد سواء، حيث يمكن أن يساهم في دعم الشركات الناشئة والمبتكرة في مختلف المراحل الأولية لتطويرها ونموها، مما يعزز التنمية الاقتصادية ويسهم في خلق فرص عمل جديدة.

#### **الفرع الرابع: أهمية رأس المال المخاطر في دعم المؤسسات الناشئة**

يساعد رأس المال المخاطر في تخفيف شروط حصول المؤسسات الناشئة على تمويل بنكي، لأنّه يرفع من نسبة الأموال الخاصة في التمويل مما يساهم في رفع الاستقلالية المالية وتخفيف نسبة المديونية مما يزيد من قدرة المؤسسة على الاقتراض، ويعتبر توفر التمويل دليلاً على قوة المشروع، وعلى قدرة فريق المشروع على إدارة العمليات بنجاح والإسقادة من الخبرات الحديثة في التسيير. (جريف و بوغيوط، 2023)

ويمكن إيجاز أهمية رأس المال المخاطر في النقاط التالية:

1. تدعيم برنامج الإصلاح الاقتصادي: تساهُم مؤسسات رأس المال المخاطر في توفير التمويل والخبرة الفنية والإدارية الضرورية لتطوير المؤسسات الناشئة، وهي بذلك تلبي رغبات نوعية خاصة من المستثمرين الأكثر جرأة في تعبئة مدخراتهم، كونهم يتحمّسون كثيراً للاستثمارات التي تحقق عوائد مرتفعة، وهو ما تساهُم مؤسسات رأس المال المخاطر في توفيره، من خلال تعبئة رؤوس الأموال الضرورية لتلبية احتياجات الشركات. (تحريشي و صادق، 2023). كما يساعد رأس المال

المخاطر في خفض البطالة، من خلال دعم المؤسسات الناشئة التي تقوم بتوليد فرص عمل في مجالات جديدة؛ (بوعمامنة، 2023)

2. دعم المشروعات الناشئة: دعم المشروعات الناشئة يمثل المجال الطبيعي لنشاط مؤسسات رأس المال المخاطر، والتي تقوم بتمويل المشروعات الناشئة خلال المراحل الأولى من حياتها بدون أن تطلب منها ضمانات بخلاف كفاءة فكرة المشروع وفاعلية أصحابه، ومنه يمكن القول أن رأس المال المخاطر لا يخصص لكل طالبيه، وإنما فقط للمشروعات ذات الآفاق المريحة والتي تكون كفاءة مؤسسيها عالية؛

3. دعم الشركات المتعثرة: تساهم مؤسسات رأس المال المخاطر في مساعدة المشروعات المتعثرة من خلال توفير التمويل اللازم لإعادة هيكلتها ودعمها فنيا، وجذب الاستثمارات الداعمة لها والتي توفر المتابعة الفنية والامكانيات المالية الضرورية لصلاح مسارها. (عبيد، 2020)

#### **الفرع الخامس: مراحل الاستثمار عن طريق رأس المال المخاطر**

تعمل مؤسسات رأس المال المخاطر وفق استراتيجيات دقيقة وواضحة، وتعتمد في تفزيذها على فرق عمل تتميز بالخبرة والكفاءة العالية، بالإضافة إلى الالتزام بمراحل الاستثمار التي تختلف من مؤسسة مالية لأخرى.

وفيما يلي سيتم عرض أهم مراحل عملية الاستثمار عن طريق رأس المال المخاطر:

1. أصل الصفقة: تستقبل صناديق رأس المال المخاطر الصفقات وفق عدة طرق، إذ يمكن استقبال خطة العمل من المقاول عبر البريد العادي أو الإلكتروني، كما يمكن لمؤسسات رأس المال المخاطر أن تتبادل فرص الاستثمار فيما بينها؛ (حساني و نسيب، 2014)

2. فحص الاستثمار: أثناء عملية فحص الاستثمارات المقترحة على الصناديق يتم رفض أغلبها، حيث تخضع لعملية الفحص في مدة زمنية قصيرة قبل اتخاذ قرار قبول أو رفض العرض، وتشير أغلب البحوث إلى وجود أربع مجموعات من معايير اتخاذ القرار هي: كفاءة وقدرات أصحاب المشروع، جاذبية المنتج أو الخدمة، شروط المنافسة أو السوق، العائد المحتمل في حالة نجاح الاستثمار؛ (تحريشي و صادق، 2023)

3. تقييم الاستثمار: تقوم مؤسسة رأس المال المخاطر بجمع معلومات إضافية حول المشروع المقترح، حيث تأخذ هذه المرحلة فترة زمنية أطول من المرحلة السابقة، من أجل دراسة المشروع

بشكل أوسع، وفي هذه المرحلة تتم عملية تقييم الاستثمار وفق المخاطرة إلى مخاطرة داخلية، تتمثل في تقييم رأس المال البشري للمشروع ومراقبة نشاطه، ومخاطر خارجية تتعلق بمدى تقبل السوق للمنتج ورد فعل المنافسين، وأخيراً هناك مخاطرة عملية التي تتمحور حول تطوير استراتيجية ومنتج ناجحين، ودور عملية تقييم الاستثمار هو تقليل المخاطرة؛

**4. التفاوض:** كآخر مرحلة تدخل مؤسسة رأس المال المخاطر في عملية مفاوضات حول شروط خاصة بالاستثمار مع المقاول صاحب المشروع، حيث تشمل كل خطوة يقوم بها الصندوق معلومات من مرحلة التقييم، كون المؤسسات الناشئة تعمل في بيئة عدم اليقين، ولا تستطيع التقنيات المعتمدة على توقع التدفقات النقدية في المستقبل والقائمة على تحليل المعلومات السابقة تقييم هذه المؤسسات، لأنها حديثة ولا تملك معلومات تاريخية يمكن من خلالها تقييمها، ولذلك يتم اقتراح سعر مرجعي من طرف مؤسسة رأس المال المخاطر باعتبارها تمتلك معلومات أكثر، مع إمكانية تعديلها فيما بعد، وإذا تم الاتفاق حول السعر يتم تمويل المشروع. (بن عبد الرحمن، 2023)

#### **الفرع السادس: رأس المال المخاطر كآلية مستحدثة لتمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر**

في إطار إيجاد بدائل تمويلية أقل تكلفة وأكثر اختصاصا في الجزائر، تم استحداث رأس المال المخاطر سنة 1991، وهذا من خلال إعطاء مجلس القرض والنقد التراخيص للشركة المالية الجزائرية الأوروبية للمساهمة (FINALÉP)، باعتبارها مؤسسة مالية تختص مجال التمويل عن طريق رأس المال المخاطر، وذلك يوم 24 فيفري 1991، وبذلت نشاطها الفعلي سنة 1995، ليليها فيما بعد منح التراخيص لعديد المؤسسات هي: (بوعمامه، 2023)

1. الشركة المالية للاستثمار، المساهمة والتوظيف (SOFINANCE) سنة 2000؛
2. الشركة الجزائرية السعودية للاستثمار (ASICOM) سنة 2004؛
3. الصندوق المغربي لرأس المال المخاطر (MPEF) سنة 2000؛
4. شركة استثمار الجزائر (Istithmar Aljazair) سنة 2009.

رغم كل الجهد المبذولة لإيجاد حلول تمويلية أقل تكلفة وأكثر مرونة لرأس المال المخاطر، إلا أنها لا تزال بعيدة عن المستوى المطلوب، كما هو عليه الحال في العديد من الدول بشمال إفريقيا

ومنطقة الشرق الأوسط، نظراً للمشاكل وال العراقيل التي يواجهها هذا النوع من التمويل، خاصة فيما يتعلق بصف التمويل والمحدد بـ 50 مليون دينار جزائري، وأيضاً غياب ثقافة الاستثمار والتفكير الريادي لدى المقاول الجزائري، بسبب تحفظ رواد الأعمال الجزائريين على فكرة مساهمة شريك خارجي في رأس مال المشروع. (بوقفة، 2017)

من هذا المنطلق ركز التوجه الجديد للدولة الجزائرية على تفعيل رأس المال المخاطر كبديل استراتيجي في تمويل المؤسسات الناشئة.

### **المطلب الثالث: التمويل التشاركي (الجماعي)**

يعتبر التمويل التشاركي أحد أهم نماذج التكنولوجيا المالية التي غيرت طرق الإقراض والاستثمار، حيث أصبح يتم عن طريق منصات مالية من خلال جمع مبلغ التمويل اللازم لمشروع معين بفضل عدد كبير من المساهمات الصغيرة للأفراد (المستثمرين).

كما تشير البحوث والدراسات التي تناولت موضوع التمويل مؤخراً أن هناك إهتمام وميل لدى رجال الأعمال وأصحاب الأموال لاستثمار أموالهم من خلال التمويل الجماعي، وأن المؤسسات الناشئة هي المستقطب الأول لهذا النوع من التمويل، فهذا النوع من التمويل يدعم في الأساس المشاريع الناشئة والمبتكرة المحتاجة للتمويل في بدايتها. (عرس و بن زاير ، 2021)

## الفرع الأول: تعرف التمويل التشاركي

توجد العديد من التعريفات للتمويل التشاركي أو الجماعي، نذكر منها التعريف الصادر عن الهيئات والمنظمات العالمية التالية:

**تعريف البنك الدولي:** التمويل الجماعي أداة تمكن الشركات أو المنظمات من جمع التمويل الذي عادة ما تتراوح قيمته بين 1000 دولار إلى مليون دولار أمريكي، على شكل تبرعات أو استثمارات من عدة أفراد؛ (The World Bank, 2013)

2. تعريف المنظمة الدولية لهيئات سوق المال (IOSCO): يشير مصطلح التمويل الجماعي إلى استخدام مبالغ صغيرة من المال، يتم جمعها من مجموعة كبيرة من الأفراد أو المنظمات، لدعم

مشاريع تجارية أو شخصية أو لتلبية احتياجات أخرى عبر منصات على الإنترنت، ويشمل أيضاً إقراض الأقران لتمويل القروض بفوائد، فيما يعتبر التمويل التشاركي بالأسماء هو زيادة رأس المال من خلال بيع أسهم للمستثمرين، مما يعتمد على مبادئ التمويل الجماعي؛ (IOSCO, 2015)

3. هيئة وضع المعايير العالمية والشمول المالي: يشير التمويل التشاركي أو الجماعي إلى أسلوب تمويل قائم على آليات السوق، حيث تم عملية جمع للأموال بكميات صغيرة من مجموعة كبيرة من المستثمرين، وتجاوز الوسطاء الماليين الكلاسيكين، من خلال استخدام تطبيقات الهواتف والمنصات للتواصل مع المقترضين، من أجل تمويل المشاريع التجارية. (GPFI, 2016)

4. تعريف المفوضية الأوروبية والإتحاد الأوروبي لأسواق المال: حسب المفوضية يشير مصطلح التمويل التشاركي إلى دعوة مفتوحة للجمهور لجمع الأموال من أجل تمويل مشروع محدد، عبر منصات التمويل الجماعي من خلال موقع إلكترونية تسهل عملية التفاعل بين محصلي التبرعات والجمهور، بحيث يمكن جمع الأموال من خلال المنصة. (European Commision, 2016)

5. عرف (Onnee & Renault, 2016) التمويل الجماعي على أنه "دعوة مفتوحة بشكل أساسى من خلال الانترنت، لتوفير الموارد المالية، إما في شكل تبرعات أو مقابل شكل من أشكال المكافأة وحقوق التصويت من أجل دعم المبادرات لأغراض محددة".

## **الفرع الثاني: أنواع التمويل التشاركي**

توجد أربعة أنواع من التمويل التشاركي حسب الهدف من تأسيسها، وهي الآتية: (زعيمي و بن مالك، 2023)

### **1. التمويل التشاركي القائم على التبرعات : (Donations Based Crowdfunding)**

يرتكز هذا النوع من التمويل التشاركي على تعهد الجهات المانحة بمنح تبرعات صغيرة مقابل الحد الأدنى من العوائد أو الامتيازات أو بهدف الدعم لمشروع معين فقط، حيث يقدم رواد الأعمال في العادة نموذج أعمال أولي ويطلبون التمويل لمزيد من التطوير والتوسع وزيادة الإنتاج، حيث ينطوي هذا النموذج على مخاطر صغيرة جداً من جانب صاحب المشروع، وفي كثير من الأحيان ينتهي به الأمر لجمع مبلغ مالي صغير.

ويتم عبر هذا النموذج جمع الأموال لدعم مشاريع خيرية والجهود الإنسانية، حيث يتم جمع تبرعات صغيرة من عدة أفراد وتوجيهها للقضايا الاجتماعية، وبما أنه لا يتضمن عوائد مالية للمانحين، فإن فرصة الخسارة تكاد تكون منعدمة؛ (صلاح الدين و عاشوري، 2023)

## **2. التمويل التشاركي القائم على الحصول على المكافآت (Reward Based Crowdfunding)**

في هذا النوع من التمويل التشاركي يحصل المساهمون على مكافأة غير مالية مقابل تمويلهم للمشروع، مثل الامتيازات في الوصول إلى المنتجات والخدمات بأسعار تفضيلية، مع الالتزام بالمساهمة المستمرة في رأس المال. يفضل هذا النوع من التمويل عندما تكون الاحتياجات المالية محدودة؛ (عمر عبدة، 2021)

## **3. التمويل الجماعي القائم على المشاركة في رأس المال (Equity Based Crowdfunding)**

هذا النوع من التمويل يتيح للمستثمرين المشاركة في رأس المال للشركة مقابل مساهمات مالية، حيث يحصلون على "قسائم مالية" تُعرف بـ "notes" تمنحهم حقوقاً استناداً إلى أداء الشركة، ويستخدم في تأمين رؤوس أموال كبيرة، وتعمل منصات التمويل التشاركي ك وسيط بين أصحاب المشاريع والمستثمرين، وينحى المستثمرين حقوقاً مماثلة لمساهمين الآخرين في الشركة. (عرис و بن زير، 2021)

## **4. منصات التمويل التشاركي القائمة على الاقتراض (Peer to Peer Lending Crowdfunding)**

هذا النوع من التمويل يسمح للجمهور بتقديم قروض مالية محددة للأفراد أو المؤسسات، حيث يلتزم المقترض بسداد القرض بالفائدة المرتبطة وفقاً لجدول زمني محدد، وبذلك يصبح المشاركون دائنون للمشروع الممول، وتقوم منصات التمويل الجماعي بتنظيم هذه العمليات بين المقرضين والمقترضين.

ويمكن ذكر أهم مزايا هذا النوع من التمويل بإيجاز فيما يلي: (عمر عبدة، 2021)

- تتناسب مبلغ القرض مع قدرة صاحب المشروع أو المؤسسة على السداد؛
- لا يؤثر على قيمة أسهم المؤسسة ولا يؤدي إلى انخفاضها؛
- عادة لا يطلب من المقترض تقديم ضمانات شخصية؛
- يمكن للمؤسسة استخدام رأس المال الذي تم جمعه عن طريق التمويل الجماعي كضمان لدى البنوك لأخذ قروض جديدة، حيث يعمل كرافعة مالية؛

- طريقة جمع الأموال في الصناديق التشاركية تتميز بالسرعة الكبيرة وهو ما يسهل على المؤسسات الحصول على التمويل في أسرع وقت ممكن.

أما بالنسبة للمستثمر، فهذه الصناديق تسمح له بتحقيق أرباح على استثماراته فيها، وكذا المساهمة في تنمية الاقتصاد الحقيقي، لكن كل الاستثمارات ينطوي رأس المال المخاطر على مجاذفة في حال عدم وفاء المقترض بالتزاماته، وعدم قدرته على تسديد ديونه، خاصة وأن هذا النوع من التمويل لا يشترط ضمانات.

### **الفرع الثالث: خصائص التمويل التشاركي**

يتميز التمويل الجماعي ببعض الخصائص ذكر منها:

1. **الشفافية والثقة:** التمويل الجماعي يبرز كنموذج يعتمد على الشفافية والثقة، مستقida من تطور الشبكات الإجتماعية التي تعزز الثقة في استخدام الإنترت للممارسات المالية، هذا النمط يتيح للمستثمرين والمروجين للمشاريع التفاعل بفعالية أكبر عبر الإنترت، مما يسمح بتحديد وجهة الاستثمار بدقة ومتابعة تقدم المشروع بشكل مستمر، مقدما بذلك فرصا جذابة للمستثمرين مع الحفاظ على مستوى عال من الشفافية؛ (CIEPLY & LE NADANI, 2016)
2. **خلق روابط:** التمويل الجماعي يفتح المجال لتأسيس علاقات مالية من خلال شراء حصص تمثل حقوق ملكية أو عبر إقراض الأموال، بالإضافة إلى ذلك تسهم منصات التمويل الجماعي في خلق علاقات غير مالية، مما يعزز التواصل والتفاعل بين المستثمرين وأصحاب المشاريع، مؤسسا بذلك شبكة دعم متعددة الأبعاد تتجاوز المساهمات المالية.  
رغم تركيز البحث على أنماط محددة من التمويل الجماعي، إلا أن إقبال الجمهور عليه يعكس دوافع متعددة تتجاوز الأهداف المالية، مثل الإيثار والدلوافع الإجتماعية والشخصية، حيث تستند آلية عمل هذا النوع من التمويل على مبادئ التبادل والمشاركة، وتشمل دعم تطوير المنتجات والمشاريع الجديدة إلى جانب البحث عن العائد المالي؛ (عبدة، 2021)
3. **التعاون وتبادل المعرفة:** يستند نموذج التمويل الجماعي إلى مبادئ التعاون والتبادل، من خلال استفادته من الذكاء الجماعي لدعم مشاريع متعددة، حيث يساهم التواصل وتبادل المهارات في نجاح عملية، فقرارات المستثمرين الخبراء تؤثر في إختيارات المستثمرين، ويمكن لهذا النوع من التمويل

دعم المشاريع ذات المخاطر العالية، مثل الشركات الناشئة، كون التمويل الجماعي يوفر تنوعاً في المعلومات والأراء بفضل التقنيات الحديثة، مما يسهل اتخاذ القرارات الاستثمارية.

ويسمح مبدأ الدليل الاجتماعي الذي يعتمد على الميل للامتثال للأغلبية في تقليل عدم اليقين المرتبط بالمشاريع الناشئة، مما يجعل التمويل الجماعي خياراً جذاباً للتمويل، كما يؤدي هذا النوع من التمويل إلى تغيير في حوكمة الشركات، حيث يسهم المستثمرون بمبالغ صغيرة وغالباً لا يجرون تحليلاً عميقاً للمشاريع، مما يؤدي إلى مخاطر تشغيلية أعلى، ويقدم التمويل الجماعي تقديرات غير مالي للمشاريع، مما يفتح المجال لإدارة المخاطر التشغيلية بشكل مختلف عن الأساليب التقليدية.

4. الحد من عدم اليقين المتعلق بالمشاريع: تقدم منصات التمويل الجماعي حلولاً فعالة لتحديات إدارة عدم اليقين الذي يحيط بالمشاريع المبتكرة من خلال توفير فرصة لإجراء اختبار أولي للسوق، حيث يتتيح هذا النهج للمقاولين تلقي إشارات مباشرة حول الإمكانيات السوقية لمنتجاتهم، فالجمهور يعبر عن اهتمامه من خلال الطلبات المسبقية أو المكافآت خلال حملات التمويل الجماعي، مما يحول الممولين إلى مستهلكين فعليين، لذلك يعتبر التفاعل والاستجابة من الجمهور بخصوص إمكانات المنتج عاملًا حاسماً للغاية يساهم في تعزيز مشاركتهم ودعمهم للمشروع.

على النقيض من ذلك الأموال المجمعة من المستثمرين المحترفين لا تقدم نفس المستوى من المعلومات الدقيقة حول التفضيلات الاستهلاكية لأن قراراتهم تستند بشكل رئيسي إلى تقييمات العائد المالي لفرص الاستثمار دون النظر بالضرورة إلى جدوى المنتج السوقية، هذا الفرق في آلية الاستجابة يجعل التمويل الجماعي أداة قيمة للتقليل من مخاطر السوق، إذ يمكن التعرف مبكراً على المشاريع التي لا تلقي مشاركة كافية وبالتالي تقليل الاستثمار في المشاريع ذات الإمكانيات السوقية المحدودة. (خليفي، 2022)

#### **المطلب الرابع: ملائكة الأعمال**

في الإطار динاميكي للنظام البيئي لريادة الأعمال، يبرز دور ملائكة الاستثمار كعامل حاسم في تمويل ودعم المؤسسات الناشئة، كون هؤلاء المستثمرون الذين يقدمون رأس المال الأولي للشركات في مراحلها المبكرة، لا يساهمون فقط بالموارد المالية ولكن أيضاً بخبراتهم وشبكاتهم القيمة، ويتنوع المستثمرون الملائكة من أفراد ومجموعات، وتتضمن خصائصهم القدرة على المخاطرة وحسن الحكم في

الاستثمار، مما يجعلهم شركاء قيمين للشركات الناشئة، إلى جانب الدعم المالي، يؤثرون بشكل مباشر على النمو والإبتكار داخل هذه الشركات، مما يعزز من النظام البيئي لريادة الأعمال.

### **الفرع الأول: تعريف ملائكة الاستثمار**

يشير مصطلح الاستثمار الملائكي إلى استثمار الأفراد الآثرياء في المؤسسات الناشئة، حيث يمكن أن يكون البعض منهم رواد أعمال سابقون. (Buvaneshwaran & Vijay, 2022) ويطلق مصطلح "المستثمر الملائكة أو ملائكة الاستثمار" يشير إلى أفراد رجال الأعمال والمستثمرون الآثرياء الذين يدعمون المشاريع الناشئة بتمويلها من مواردهم الشخصية مقابل حصة في المشروع، ويتم التوافق على نسبة المساهمة المالية وحجم الحصة في المشروع والمشاركة في الإدارة بينهم وبين أصحاب المشاريع. (حجاب و عيساوي، 2019)

كما يمكن القول أن استثمار الملائكة يشير إلى الاستثمار في المؤسسات الناشئة من طرف شخص طبيعي أو مجموعة من الأشخاص، مقابل الحصول على جزء من ملكية رأس مال هذه المؤسسات. (جريف و بوغيوط، 2023)

### **الفرع الثاني: أنواع المستثمرين الملائكة**

يمكن تقسيم المستثمرين الملائكة إلى أربع مجموعات كما يلي:

- 1. الملائكة رواد الأعمال:** هم رواد أعمال من أصحاب الخبرات السابقة في إدارة المشاريع التجارية، في نفس القطاع أو في قطاع اقتصادي مختلف مما يرغبون في الاستثمار فيه الآن؛
- 2. الملائكة الماليين:** هم أشخاص يستثمرون أموالهم في مشروع معين بغرض تحقيق عوائد مالية مستقبلية؛ (Vizjak & Vizjak, 2015)

**3. ملائكة المؤسسات:** هم مسirيون ومدراء تفزيذيين سابقين في شركات كبيرة، يعملون على استثمار مبالغ مالية من رواتب تقاعدهم، أومكافآت نهاية الخدمة التي يحصلون عليها، وعادة ما يبحثون عن المساهمة في إدارة المشاريع التي يستثمرون فيها أموالهم؛

**4. الملائكة المتحمسون:** وهم المستثمرون الذين يكونون في سنوات عملهم الأخيرة، حيث يستثمرون في المؤسسات كهواية فقط، وعادة تكون مبالغ استثماراتهم صغيرة، لكنهم لا يشاركون بنشاط في استثماراتهم. (جريف و بوغيوط، 2023)

### **الفرع الثالث: خصائص المستثمرين الملاكية**

من بين أهم الخصائص التي يتميز بها المستثمرون الملاكية ما يلي:

1. أشخاص يملكون ثروات، ومستعدون للمساهمة بمبالغ كبيرة في تمويل مؤسسات ناشئة؛
2. عادة يكون دورهم في المرحلة الثانية من تمويل المؤسسات الناشئة؛
3. تكون مساهماتهم المالية مقابل الحصول على نسبة من رأس مال المؤسسة الناشئة؛
4. عادة يستثمر الملاكية مبالغ ضخمة، مما يسمح للمؤسسات الناشئة بممارسة نشاطها بكل أريحية؛
5. يتجمع المستثمرون الملاكية غالباً في مجموعات كبيرة لها مقرات دائمة؛ (حجاب و عيشاوي،

(2019)

1. تتميز استثماراتهم بأنها متوسطة إلى طويلة المدى؛
2. استثماراتهم فردية، وهم مستعدون لتقديم الدعم الاستراتيجي للمتابعة من بداية الاستثمار إلى غاية الخروج منه. (جريف و بوغيوط، 2023)

### **الفرع الرابع: أهمية استثمار الملاكية في تمويل المؤسسات الناشئة**

بعد الأموال الخاصة والعائلة والأصدقاء، يعتبر استثمار ملاكية الأعمال ثاني أكبر مصدر لتمويل المؤسسات الناشئة، حيث يلعب دور كبير في إنعاش المؤسسات الناشئة وتحريك عجلة الاقتصاد والمساهمة في نموه، وبإضافة إلى توفير الأموال للمؤسسات الناشئة، فهو يلعب دوراً كبيراً في توفير الخبرة لهذه المشاريع.

وفيما يلي ذكر لأهمية استثمار ملاك الأعمال: (Misk Hub, 2023)

1. يحصل رواد الأعمال على التمويل المطلوب لشركاتهم من المستثمرين الملاكين عندما يعجزون عن تأمينه؛
2. يوظف المستثمرون الملاكين خبراتهم ومعارفهم في خدمة الشركات الناشئة والصغيرة لمساعدتها على اتخاذ القرارات الصحيحة بهدف نوها مستقبلاً؛
3. فوائد المستثمرين الملاكين قد تخطى مرحلة التمويل، فهناك الإرشاد والتوجيه، وشبكة العلاقات، وغيرها من الموارد القادرة على تمهيد طريق النجاح أمام رواد الأعمال؛
4. يشكل المستثمرون الملاكين لرواد الأعمال مصدراً قيماً للمشورة لفهم إداره الناجحة، وقد يكونون المصدر الوحيد للحصول على المشورة لمعرفة الطرق الأفضل لإدارة الأعمال.

## **المطلب الخامس: التمويل الإسلامي**

توجه الدول نحو تبني الصيرفة الإسلامية يشكل استراتيجية رئيسية لتحقيق الشمول المالي، هذا النموذج الذي حظي بتأكيد فعاليته من خلال مختلف الدراسات، يعزز التنمية بتمكين واسع النطاق للأفراد من الوصول والإستفادة من الخدمات المالية المتاحة عبر البنوك والمؤسسات المالية، وفي الآونة الأخيرة كان هناك أيضاً تركيزاً متزايداً على دور المؤسسات الناشئة في دعم النمو الاقتصادي، مما يعكس إهتماماً متجدداً بتحفيز التنمية الاقتصادية. (العلوي و حماني، 2023)

### **الفرع الأول: مفهوم التمويل الإسلامي**

يشير التمويل الإسلامي إلى عملية تسليم موارد مادية أو مالية من قبل صاحبها إلى طرف آخر، الذي يقوم بإدارتها والتحكم فيها بهدف تحقيق ربح، مقابل الحصول على عائد مقبول وفقاً للأحكام الشرعية. (قحف، 2005) يختص هذا التعريف بمفهوم التمويل الإسلامي، مؤكداً على أنه يتعلق بالتمويل الموجه نحو الاستثمار وتحقيق الأرباح، مع الالتزام بالضوابط والأحكام الشرعية.

التمويل الإسلامي يعرف أيضاً بأنه عملية يقدم فيها طرف ما شيئاً ذا قيمة مالية إلى طرف آخر، وذلك إما كتبرع أو كجزء من تعاون مشترك بغرض الاستثمار. الهدف من هذا التعاون هو تحقيق الأرباح، التي يتم توزيعها بين الطرفين وفقاً لنسبة محددة يتم الاتفاق عليها مسبقاً، تعكس مساهمة كل طرف في رأس المال وفي اتخاذ القرارات الإدارية والاستثمارية.

يفسر هذا التعريف التمويل الإسلامي بشكل يشمل عناصره الاجتماعية وغير الربحية، بما في ذلك المساهمات التبرعية، ويعرف لدعم المشروعات الصغيرة جداً التي يديرها الأفراد من الفئات المحدودة، وذلك بناءً على قوانين وتوجيهات محددة، استناداً إلى مبادئ التمويل الإسلامي، سواء لأغراض استثمارية أو تبرعية، ضمن إطار القيم والمعايير الشرعية. (الهرش، 2021)

ويعرف التمويل الإسلامي على أنه "تقديم الموارد المالية أو العينية بغرض تحقيق الربح من خلال تقويض شخص آخر لإدارتها والتحكم فيها، مقابل عائد مقبول شرعاً، ينفذ عبر البنوك الإسلامية"، هذه البنوك تبرز في الساحة المصرفية بتحويلها لعلاقة القرض التقليدية إلى نموذج المشاركة، واستبدال مفهوم الفائدة بمفهوم تقاسم الأرباح. هذا التحول في العلاقة يمثل الدافع الرئيسي للتجديد في الأدوات المالية والتوجهات ضمن المؤسسات المالية الإسلامية. (العلوي و حماني، 2023)

كما تعرف الصيرفة الإسلامية بأنها ذلك النظام أو المجال البنكي الذي يتسق ويتوافق مع معايير وأحكام الشريعة الإسلامية، حيث ينظر إلى الفوائد المالية التي تدفع من قبل المصارف على الودائع أو تلك التي تفرض على القروض كشكل من أشكال الربا، والتي تصنف ضمن المحرمات الكبرى، وتشكل الصيرفة الإسلامية جزء لا يتجزأ من النسق الاقتصادي الإسلامي، وقد كانت معروفة حتى قبل ظهور الإسلام. بعد ذلك، تم تنظيم هذا القطاع وفقاً لتشريعات مستمدة من القرآن والسنة وجهود النبي وصحابته. كما شهدت الخدمات الصيرافية نمواً ملحوظاً لتلبية احتياجات المجتمعات الإسلامية، وتوفير نظام مصرفي يتناسب مع الشريعة ويوفر التمويل ويحافظ على الثروات بعيداً عن الربا. (علاوي و حماني،

(2023)

### **الفرع الثاني: أهمية التمويل الإسلامي في تمويل المؤسسات الناشئة**

برزت الحاجة إلى تمويل المشروعات المتباينة في الصغر بآدوات التمويل الإسلامي وأساليبه لعدد من الأسباب أهمها:

1. سجل نسب الفائدة المصرفية المفروضة على تمويل المشروعات الصغرى ارتفاعاً ملحوظاً، حيث تبلغ قيمتها نحو 30%， نتيجة للمخاطر الكبيرة المحيطة بهذه النوعية من التمويل ضمن الضوابط البنكية المعتمدة؛
2. استغلال بعض الأشخاص الشركات كذرية للحصول على قروض بغضون استخدامها في تلبية احتياجاتهم الشخصية، بيد أن اللجوء إلى آليات التمويل الإسلامي المرتبطة بالمعاملات السلعية والأنشطة الاقتصادية الواقعية يعد استراتيجية فعالة لحد من هذه السلوكيات؛
3. عزوف الكثير من طالبي التمويل عن التعامل مع البنوك التقليدية نظراً لتعاملها الربوي؛
4. نقص الضمانات المطلوبة لأصحاب المؤسسات الناشئة من قبل القطاع المصرفي التقليدي، مما يؤدي إلى تقييد مرونة الحصول على التمويل بسبب الاشتراطات المرتفعة للضمانات؛
5. عجز الموارد الذاتية عن تغطية تمويل المشروع، مما يستلزم وجود ممول يتسم بالبعد الاجتماعي، وهو دور يمكن للمؤسسات التمويلية الإسلامية أن تؤديه بكفاءة. (الهرش، 2021)

### الفرع الثالث: صيغ التمويل الإسلامي

المصارف الإسلامية تعرض مجموعة متنوعة من صيغ التمويل التي تتماشى مع الأسس والمبادئ الشرعية، مع مراعاة تطلعات العملاء ومتطلبات الهيئات التنظيمية، هذه الصيغ لا تقتصر فقط على التمويل بالمرابحة والإجارة، بل تشمل أيضا التمويل التساهمي، المشاركات المنتهية بالتمليك، وعقود المضاربة التي تتطوّي على شراكة بين العميل والمصرف.

سنستعرض فيما يلي أنماط التمويل مع التركيز على المبادئ التي تقوم عليها، حيث تتميز كل صيغة بخصائص فريدة تتوافق مع احتياجات ومتطلبات العملاء، مما يعزز مرونة الخدمات المالية الإسلامية وقدرتها على التكيف مع السياقات الاقتصادية والإحتياجات الفردية المختلفة.

#### 1. صيغ التمويل قصيرة الأجل:

• **المرابحة:** تعود المرابحة في الاستخدام اللغوي إلى الفعل "ربح" الذي يشير إلى الزيادة أو الفائدة. لغويًا، تعرف المرابحة بأنها عملية بيع السلعة بسعرها الأصلي مع إضافة هامش ربح متقد عليه، هذا المصطلح يجد جذوره في النص القرآني القائل: "أحل الله البيع وحرم الربا" الآية 275 من سورة البقرة، ويتماشى أيضًا مع الأحاديث النبوية التي تشجع على الكسب الحلال، كما في الحديث القائل: "أفضل الكسب عمل الرجل بيده وكل بيع مبرور"، ومنه فإن هذه الأسس تؤكد على شرعية المرابحة كأحد أشكال التجارة المباحة، في تميز واضح عن الربا الذي نهى عنه الإسلام؛ (ابن علي، 2023)

• **السلم:** تعتبر هذه الآلية جزءا من الصيغتمويلية البديلة للقروض التقليدية التي تحتوي على فوائد، حيث توفر سيولة نقدية للعملاء مقابل شراء المنتجات والدفع الفوري لأسعارها، مع تأجيل استلام تلك المنتجات إلى وقت محدد في المستقبل، مما يعني تسريع دفع الثمن مع تأجيل استلام السلعة؛ (بواحمد و بن قدور ، 2022)

• **القرض الحسن:** يوصف بالحسن لأن المقرض يعطي للمقترض مبلغًا هو بحاجته من باب القرض بمحض الرفق والتفضل، خالياً من الزيادة عند الوفاء أو النفع، فهو من الإحسان الذي أمر الله به، وقد ورد بهذا اللفظ "القرض الحسن" في القرآن الكريم في مواضع عدّة كلها تحدث على الإنفاق والصدقة. (الزيدي، 2022)

## 2. صيغ التمويل متوسطة الأجل:

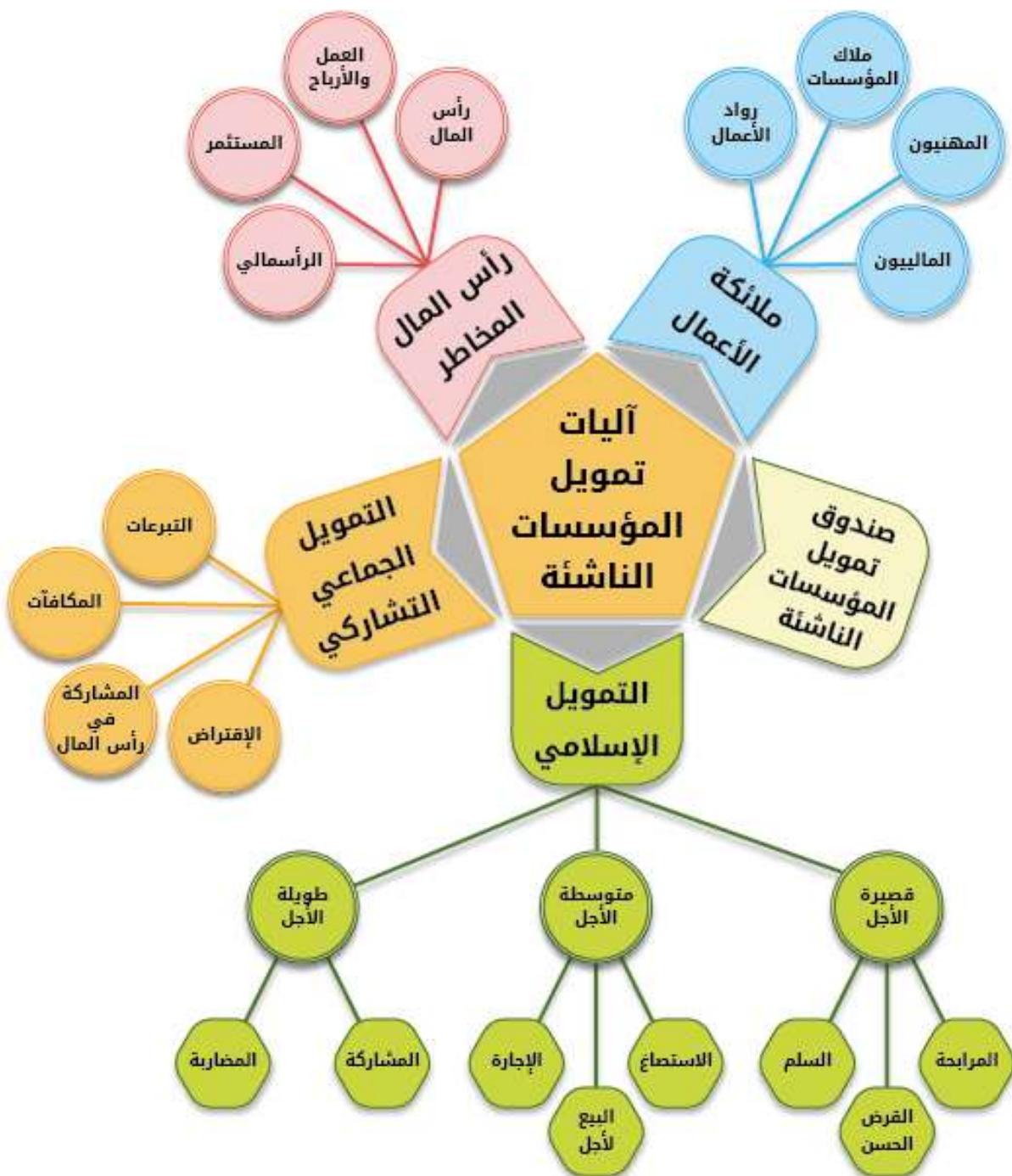
- الاستصناع: يمثل إحدى الصيغ التمويلية في المصارف الإسلامية تقوم على التمويل الكامل للمشاريع عبر عقود محددة، ويتولى البنك دور الوسيط في إطار عقد الاستصناع، مما يتيح للشركات الحصول على السلع المطلوبة في تواريخ محددة، ويتعدّد الطرف المنتج بتصنيع وتسليم السلع بناء على المواصفات المطلوبة، في حين يقوم البنك بتسلیم السلعة والحصول على الثمن المتلق عليه مسبقاً، مما يتيح فرصة لتحقيق الربح من هذه الوساطة؛ (هربان، 2022)
- البيع لأجل: أو البيع بالتقسيط وهو مبادلة أو بيع، يتم فيه تسليم المبيع في الحال، ويؤجل وفاء الثمن أو تسديده، كله أو بعضه إلى آجال معلومة في المستقبل، وعادة ما يتم سداد الجزء المؤجل من الثمن على دفعات أو أقساط، لهذا النوع من البيع بالتقسيط، وهذا البيع قد يكون بالثمن الذي تباع به السلعة نقداً، كما قد يكون البيع لأجل بثمن أعلى من الثمن الحالي؛ (ابن علي، 2023)
- الإيجارة: تعرف هذه الآلية بأنها عقد ينطوي على منفعة مشروعة ومحددة، سواء كانت هذه المنفعة تتعلق بأجل معين ومواصفات محددة للملكية أو منفعة معينة قائمة على التزام ذممي، أو عمل مقابل عوض معلوم، وفي سياق التطبيقات المعاصرة للإيجار، نجد الإيجارة التشغيلية، حيث تقوم البنوك الإسلامية بتأجير المعدات والعقارات للمستثمرين لفترة محددة مع الاحتفاظ بالملكية، والإيجارة المنتهية بالتمليك حيث يقوم الممول بشراء العنصر وتأجيره للعميل مع خيار التملك في نهاية العقد. (بلهادف، 2020)

## 3. صيغ التمويل طويلة الأجل:

- المشاركة: تعد المشاركة المنتهية بالتمليك واحدة من أبرز الاستراتيجيات المستخدمة ضمن المؤسسات المالية الإسلامية، حيث تقوم فلسفة هذه الصفقات على أساس أن المصرف الإسلامي يبرم عقداً مع العميل بدون النية للمشاركة الدائمة في إدارة المؤسسة، وفي معظم الحالات يقوم البنك بنقل ملكية الأصول إلى صاحب المؤسسة، سواء كان ذلك على مراحل أو دفعات واحدة، مقابل الحصول على دفعات مالية دورية أو من خلال استخدام موارد مالية خارجية يمكن لصاحب المؤسسة الحصول عليها؛ (فلاش، سحنون، و قازي أول، 2022)

• **المضاربة:** تعرف المضاربة باعتبارها عقداً يبرم بين صاحب المال والمستثمر لغرض القيام بعملية استثمارية محددة مسبقاً ومشروعة، ويشترك الطرفان في تحمل الخسائر أو الأرباح بشكل تناسبي؛ ويتسم هذا الأسلوب بالشبه مع رأس المال المخاطر، خاصة في المراحل الأولية، حيث يستند إلى تمويل المشاريع القائمة على المخاطرة والعائد المحتمل. (بن عطاء الله و زغدار، 2024)

الشكل رقم (10): آليات تمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على الدراسات السابقة

## المبحث الرابع: أهمية الملكية الفكرية في الجزائر

في عالم يشهد تقدماً تكنولوجياً وعلمياً متزاماً مع اختراعات متعددة، تعد براءات الاختراع ركيزة أساسية لدعم الإبتكار وتعزيز النمو الاقتصادي، كون أن براءة الاختراع تعتبر شهادة تصدرها الدولة تمنح المخترع حقاً حصرياً لاستغلال اختراعه مالياً لفترة محددة تحت شروط معينة، مما يشكل حافزاً قوياً للإبتكار. (بلخير ودبابش، 2023)

هذا التعريف يفتح المجال لاستعراض الشروط الجوهرية لمنح هذه البراءات، والتي تشمل معايير محددة تهدف إلى الموارنة بين تحفيز الإبداع وحماية المصلحة العامة، إلى جانب ذلك يبرز دور المنظمات المكرسة لحماية الملكية الفكرية التي تعمل على ضمان التنسق في معايير الحماية العالمية وتعزيز التعاون الدولي من خلال الغوص في هذه الأبعاد، يسعى هذا المبحث إلى تقديم فهم عميق لكيفية تأثير شروط منح براءة الاختراع وعمل هذه المنظمات في تشجيع بيئه ملائمة للإبتكار، بما يخدم الصالح العام ويدعم التقدم الإنساني.

### المطلب الأول: شروط منح براءة الاختراع

في ظل الاقتصاد العالمي المعاصر، تحظى حقوق براءة الاختراع بأهمية متزايدة كعنصر أساسي في دعم التنمية الاقتصادية والتطور الصناعي. هذه الأهمية تأتي في سياق الحاجة الملحة إلى تنظيم التشريعات التي تحمي الإبتكارات، إذ تعتبر البراءات جزءاً لا يتجزأ من حقوق الملكية الصناعية التي لها دور أساسي في حماية الاختراعات وضمان حقوق المخترعين، وعلى هذا الأساس تسعى الدول بما فيها الجزائر، إلى تعزيز قوانينها المتعلقة ببراءة الاختراع، مما يعكس التزامها بالتوافق مع المعايير الدولية وتحفيز الإبتكار ضمن حدودها القضائية، من خلال التشريع الخاص الذي يحدد شروط الاختراع وأشكاله، ويز الاهتمام المشترك للمجتمعات الدولية في دعم النمو الاقتصادي والتطور الصناعي عبر حماية الإبتكارات.

### الفرع الأول: تعريف براءة الاختراع:

تعرف براءة الاختراع على أنها وثيقة رسمية تصدرها السلطات الوطنية، للمخترعين سواء كانوا مواطنين أو أجانب، حيث تمنحهم الحق في استغلال اختراعاتهم مالياً ضمن إطار الحماية القانونية المخصصة لملكية الفكرية، وذلك لفترة زمنية محددة تحت شروط معينة. هذا الحق الذي يتميز بكونه

حصرياً وواقانياً، ليس دائماً ولا مطلقاً، ما يجعله في جوهره يشبه الاحتياط أكثر من كونه حق ملكية تقليدي، علاوة على ذلك تحفظ الدولة بالسلطة للتدخل والاستيلاء على هذا الحق إذا دعت الحاجة لحماية المصلحة العامة، مما يعكس التوازن بين تشجيع الإبتكار وضمان الرفاه العام. (زغودي و تيزا، 2022)

ويعرفها الفقه القانوني باعتبارها وثيقة أو سند قانوني تصدره الدولة للمخترع، تحدد فيه تفاصيل ومواصفات الإختراع، وتقدم له حماية قانونية محددة، بحيث من خلال هذه البراءة يمنح المخترع حقوقاً حصرياً لاستغلال اختراعه اقتصادياً لفترة زمنية محددة ووفقاً لشروط معينة، هذا النظام يهدف إلى تشجيع الإبتكار والتطوير في مختلف المجالات، ومكافأة المخترعين على جهودهم واستثماراتهم في تقديم حلول جديدة ومفيدة للمجتمع. (علي و فتاحي، 2015)

### الفرع الثاني: الشروط الموضوعية لبراءة الإختراع

الشروط الموضوعية تشكل الأساس الذي يقوم عليه تحديد ما إذا كان الإختراع يستحق الحصول على براءة، إذ تركز هذه الشروط بشكل مباشر على خصائص الإختراع نفسه، هذه الشروط المتوقعة مع المعايير التي وضعتها المنظمة العالمية لملكية الفكرية (OMPI)، تعكس أيضاً الأحكام المنصوص عليها في الأمر 07/03 الخاص بالتشريع الجزائري المتعلق ببراءات الإختراع.

وفيما يلي شرح لشروط تسجيل براءة الإختراع. (ونوغي، 2019)

#### 1. شرط الجدة (يكون الإختراع جديداً):

لكي يتأهل الإختراع للحصول على براءة، يجب أن "لا يكون مدرجاً في الحالة التقنية، وتتضمن هذه الحالة كل ما وضع في متناول الجمهور عن طريق وصف كتابي أو شفوي أو استعمال أو أي وسيلة أخرى عبر العالم" (الأمر رقم 03-07، 2003)، حيث لابد أن يتسم بالجدة، بمعنى أنه لم يتم نشره أو استخدامه أو الحصول على براءة مسبقة له. هذا المعيار يضمن أن براءات الإختراع تمنح فقط للأفكار المبتكرة التي لم تدخل حيز الاستخدام العام أو تصبح جزءاً من المعرفة العامة، والغرض من هذا الشرط هو توفير حق احتكاري للمخترعين يمكنهم من خلاله استغلال إبتكاراتهم مقابل كشفهم عن تفاصيل الإختراع للمجتمع، هذا يعني أنه إذا كان الإختراع معروفاً سابقاً أو جزءاً من المعرفة العامة، فإن ذلك يقوض الأساس لمنح البراءة، لأن الهدف الأساسي من البراءة هو تشجيع الإبتكارات الجديدة ومنح المخترعين حقوقاً حصرية مقابل إسهاماتهم في التقدم التكنولوجي والمعرفي؛ (بن عياد، 2022)

## 2. شرط الإبتكار:

الأساس الذي تقوم عليه حماية حق المخترع ينطلق من ضرورة تحقق الإبتكار والأصالة في النشاط الإختراعي، يشترط أن يسهم الإختراع في تحقيق تقدم ملحوظ في مجال الفن الصناعي، معتبرا بذلك تطوراً استثنائياً يعزز من قدرات الصناعة ويتعدى الحدود التي وصل إليها التقدم الصناعي الروتيني، فهذا المعيار يؤكد على أهمية الإسهامات الفريدة التي توسيع آفاق المعرفة الصناعية وتقوّق ما هو متوقع ضمن التطور التكنولوجي العام، موجهاً بذلك مسار التقدم نحو آفاق جديدة وغير مسبوقة.

(نوارة، 2015)

ولكي يعتبر الإختراع مؤهلاً للحصول على براءة، يجب أن يفي بأحد المعايير التالية: (زغودي و نيزا، 2022)

- أن يتخد الإختراع شكل منتج صناعي جديد يتمتع بخصائص فريدة تفصله عن المنتجات الصناعية الأخرى، مما يعني أنه يجب أن يقدم شيئاً لم يكن موجوداً من قبل في السوق؛
- أن يتمثل في تطوير طريقة صناعية جديدة تشمل استخدام تقنيات أو أساليب إنتاج غير مسبوقة، ما يؤدي إلى تحسين العمليات الصناعية أو إنتاجية المنتجات؛
- أن يكون عبارة عن تطبيق جديد لأساليب أو وسائل معروفة يؤدي إلى نتائج مبتكرة، أو إبتكارية تركيب جديد لوسائل معروفة بطريقة تنتج عنها وظائف أو خصائص محسنة.

هذه المعايير تعكس الحاجة إلى أن يسهم الإختراع بشكل ملموس في التقدم الصناعي أو التكنولوجي، موفراً حلولاً جديدة أو تحسينات على ما هو متاح حالياً في السوق.

## 3. قابلية التطبيق:

لكي يصبح الإختراع مؤهلاً للحماية بواسطة براءة الإختراع، من الضروري أن يكون قابلاً للاستغلال الصناعي بمفهومه الشامل، مما يعني أنه يجب أن يفيد مجالات مثل الصناعة، التجارة، الزراعة، والعمليات الاستخراجية، بعبارة أخرى يجب أن يتجاوز الإختراع كونه مجرد اكتشاف لنظرية علمية أو ظاهرة طبيعية ليصبح شيئاً يمكن تطبيقه عملياً واستغلاله في الأنشطة الإنتاجية، وعليه تستبعد من تعريف الإختراع القابل للبراءة تلك الأفكار المجردة والطرق المحاسبية الجديدة وبرامج الحاسوب، نظراً لأن هذه العناصر تقع ضمن نطاق المبادئ العلمية أو النظريات، والتي تعتبر من المجالات النظرية

بحثة، في حين أن الإختراعات يجب أن تكون ذات تطبيقات صناعية واقعية تسهم في تطوير الأنشطة الإنتاجية والعملية. (علي و فتاحي، 2015)

#### **4. مشروعية الإختراع:**

نصت المادة 2/8 من الأمر 07/03 على أنه "لا يمكن الحصول على براءة الإختراع بموجب هذا الأمر بالنسبة لما يأتي" الإختراعات التي يتم تطبيقها داخل الإقليم الجزائري مخلا بالنظام أو الآداب العامة. (ابن عياد، 2022)

التشريع الجزائري يستلزم، لمنح براءة الإختراع، ضرورة أن يكون الإختراع مشروعًا ولا يضر بالمصلحة العامة في أبعادها الأخلاقية، الاجتماعية، أو الاقتصادية، هذا المعيار يعكس التزام الدولة بضمان عدم تعارض حماية الإبتكارات مع قيم المجتمع، ففي حالة خالف الإختراع هذه الضوابط، تعتبر البراءة الممنوعة له باطلة.

#### **الفرع الثاني: الشروط الشكلية لبراءة الإختراع**

في مجال حماية الملكية الفكرية، يتطلب تحديد الأطراف المؤهلة لتقديم طلبات براءة الإختراع وتوضيح المكونات الضرورية لهذه الطلبات، مما يتطلب فهما دقيقاً للمعايير المطلوبة لفحص وتقدير الإبتكار، وتم عملية إصدار ونشر البراءات بناء على نتائج هذا التقييم، مع التركيز على كيفية التعامل مع الإبتكار في الإختراعات وضمان توفير الحماية القانونية للمخترعين والمبتكرين، وتأكد على سلسلة الخطوات المتبعة لتعزيز الإبداع وحماية الحقوق الفكرية.

##### **1. أصحاب الحق في طلب براءة الإختراع:**

وفقاً للأمر 07/03 المتعلق بالملكية الصناعية، يطلب من كل مخترع الذي يفي بمتطلبات المعايير المحددة قانونيا تقديم طلب كتابي واضح للحصول على براءة اختراع إلى الجهة المختصة، والتي هي المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية، هذا الإجراء موثق في المادة 1/20 من الأمر المذكور التي تنص على أنه "يجب على كل من يرغب في الحصول على براءة اختراع أن يقوم بتقديم طلب كتابي صريح إلى المصلحة المختصة".

يمكن تقديم الطلب إما بواسطة المخترع نفسه الذي يقيم داخل الجزائر بغض النظر عن جنسيته، أو من خلال وكيل جزائري مقيم في الجزائر نيابة عن موكل يقيم خارج البلاد، وهذه الآلية موضحة في الفقرة الأخيرة من المادة 20 من الأمر 07/03، مما يؤكد على الإطار القانوني المنظم لعملية تقديم

طلبات الحصول على براءات الإختراع في الجزائر، ويعكس النهج المنظم لضمان حماية الملكية الصناعية. (ابن عياد، 2022)

## **2. محتوى الطلب:**

في سياق تأمين حقوق الملكية الفكرية، يعتبر فهم الأهلية لتقديم طلب براءة الإختراع ومعرفة المكونات الأساسية للطلب من العناصر المهمة في عملية حماية الإبتكارات، حيث يتضمن هذا الفرع استكشاف معايير الأهلية لأصحاب الحق في تقديم الطلبات، والوثائق المطلوبة لملف الطلب، مثل العريضة والوصف التفصيلي للإبتكار والرسوم التوضيحية، كما يتتناول الفصل إجراءات فحص الإبتكار لضمان مطابقتها لمعايير الجدة والإبتكار، والخطوات المتتبعة في إصدار ونشر البراءة، هذه العمليات أساسية لضمان الحماية القانونية الكاملة للمخترعين. (قراش، 2022)

## **3. فحص الإبداع:**

قام المشرع الجزائري بتفويض مسؤولية فحص ملفات طلبات براءات الإختراع إلى المعهد الوطني للملكية الصناعية، بحيث يشمل هذا الإجراء التحقق من استيفاء جميع الشروط المتعلقة بالتقديم، والذي يعتبر خطوة أساسية في العملية.

مرحلة تقييم الطلب على براءة الإختراع تعد حاسمة، حيث يتم فيها تحديد ما إذا كان الإختراع المقدم يستوفي الشروط الالزمة لمنح البراءة. وعندما يتم الامتثال لجميع المتطلبات، يتم إصدار براءة الإختراع، مما يمنح المخترع حقوقاً حصرياً لاستغلال الإختراع تجارياً. توضح هذه العملية التزام الجزائر بحماية الإبتكارات ودعم الملكية الفكرية في إطار قانوني محدد. (فرقة ونجاح، 2020)

## **4. الإصدار والنشر:**

بعد فحص طلبات البراءة للتأكد من توافقها مع الشروط القانونية، يقوم مدير المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية باتخاذ الخطوات الالزمة نحو إصدار البراءات، مع فتح الفرصة للمودعين لتصحيح الأخطاء قبل الإصدار النهائي، حيث أن البراءات تمنح باسم المودع الأصلي أو المتنازل له، وتصدر دون ضمانات مسبقة بشأن جوهر الإختراع، مع تأكيد مسؤولية المتقدمين.

يحتفظ بسجل خاص بالبراءات يشمل جميع التفاصيل المتعلقة بالبراءات المسماة، وهو متاح للاطلاع العام لضمان الشفافية وتسهيل الوصول إلى المعلومات، ويتم أيضاً نشر قائمة البراءات

وشهادات بالإضافة، متضمنة الأوصاف والرسوم الخاصة بكل طلب، لتعزيز الشفافية والإفصاح عن المعلومات الخاصة بالإبتكارات المحمية. (قراش، 2022)

### **المطلب الثاني: حماية الملكية الفكرية الصناعية في الجزائر**

براءة الاختراع تمثل نتاج فكرة مبتكرة يخلقها المخترع ضمن مجالات تقنية مختلفة، سواء تعلق الأمر بمنتج أو بطريقة تصنيع أو كلاهما، وتكون قادرة على تقديم حلول علمية لمشكلات محددة في أي مجال، في الجزائر يتم تنظيم هذه الأمور بموجب الأمر الرئاسي رقم 66 الصادر في 3 مارس 1966 الذي يحدد قواعد منح شهادات المخترع وبراءات الاختراع، (حمدان، 2022). فيما يلي ذكر لأهم الهيئات وطرق حماية براءة الاختراع في الجزائر.

### **الفرع الأول: مفهوم حماية براءة الاختراع في الجزائر**

يتعين على كل شخص يريد حماية مخترعاته أن يتقدم إلى إدارة الملكية الصناعية في المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية (INAPI)، الكائن مقرها في شارع العربي بن مهدي في الجزائر العاصمة، حيث يضمن المعهد سرية المعلومات المقدمة إلى غاية حصول المخترع على سند الحماية، والذي يكسبه الملكية الفورية للاختراع.

يستغل المخترع كل حقوقه أثناء مدة حماية البراءة المقدرة بـ 20 سنة، ومادام يدفع الرسوم التي هي جد رمزية بالمقارنة مع المزايا التي تجلبها، ومنع الاختراع من التقليد، هذا ويحق لصاحب البراءة أن يتنازل عن حقه، لأن يبيع ويعقد صفقات مع الغير في شكل تراخيص. (بن تفatas، سلامى، و ساحل، 2018)

### **الفرع الثاني: المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية INAPI**

#### **1. تعريف المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية**

تم إنشاء المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية (INAPI)، الذي تم وضعه تحت إشراف وزارة الصناعة والمتوسطة وتشجيع الاستثمار، كمؤسسة عامة ذات طبيعة صناعي وتجاري (EPIC) بموجب المرسوم التنفيذي رقم 98 - 69 صادر في 21 فيفري 1998، في إطار إعادة هيكلة المعهد الجزائري للمواصفات والملكية الصناعية، والجزائر عضو في المنظمة العالمية للملكية الفكرية وهذا يعني بعدها دوليا

لنشاط المعهد الوطني للملكية الفكرية الذي يمارس في إطار قانوني دقيق للغاية يتالف من التشريعات الوطنية والإلتزامات الدولية.

تعلق آفاق العمل في المعهد الوطني للملكية الصناعية بالتحديث واستخدام تقنيات الاتصالات والمعلومات الجديدة لتطوير المعلومات لصالح المشغلين، ومع ذلك لا تزال مسائل الملكية الصناعية تواجه تحديات في الاقتصاد الوطني، ويجب أن يكون نظام البحث العلمي والتكنولوجي متماشياً مع المعلومات المتاحة في مكتبة البراءات التي يديرها المعهد، هذه المكتبة توفر وسيلة فعالة للوصول إلى أحدث المعلومات التكنولوجية.

من خلال تعزيز تدخله في هذه المحاور الاستراتيجية الستة، سيواصل المعهد الوطني للملكية الصناعية عمله كوكيل لتنمية الاقتصاد الجزائري والشركات وذلك من خلال تسهيل استخدام الملكية الصناعية التي تشكل عنصراً أساسياً في استراتيجية التنمية.

هذه المحاور الاستراتيجية تشمل:

- تحسين الخدمة المقدمة للمستخدمين من خلال تقليل أوقات معالجة الطلب؛
- تسهيل الوصول إلى المعلومات عبر موقع ويب [inapi.org](http://inapi.org)؛
- التشجيع على الانفاس بالملكية الصناعية من أجل تعزيز النمو من خلال الإبتكار؛
- المساهمة في تحسين البيئة القانونية والمؤسسية؛
- أن تكون لاعباً محورياً في مكافحة التقليد؛
- مواصلة تحولها الداخلي من ثقافة الإجراءات إلى ثقافة الخدمات. (INAPI, 2004)

2. اختصاصات المعهد: حددت المادتين 7 و 8 من المرسوم التنفيذي رقم 68/98 هذه الاختصاصات

في اختصاصات رئيسية تشمل ما يلي: (أبو عقيل و مشوات، 2022)

- تعزيز الحماية في مجال الملكية الصناعية؛
- تحفيز الإبداع والإبتكار من خلال تقديم دعم مادي ومعنوي يسهم في تعزيز القدرات الإبداعية للأفراد؛
- تطوير آليات وشروط استيراد الاستثمارات الأجنبية إلى الجزائر من خلال التحليل، الرقابة وتنظيم عملية شراء هذه الاستثمارات مع الأخذ بعين الاعتبار حقوق الملكية الصناعية ودفع الرسوم المترتبة عليها في الخارج؛

- تسهيل الوصول إلى المعلومات التقنية الهامة المتاحة في وثائق البراءات من خلال اقتناصها وجعلها متاحة كبدائل تقنية للمستخدمين من مواطنين، تجار، صناع، واقتصاديين؛
  - تحسين قدرات المؤسسات الجزائرية لتعزيز العلاقات التجارية البعيدة عن التناقض الغير قانوني؛
  - الدفاع عن حقوق المستهلكين ووعية الجمهور حول الموضوع المتعلق بمصدر البضائع والخدمات والمؤسسات التي قد تسبب الخداع؛
- زيادة على الاختصاصات الرئيسية المذكورة أعلاه، هناك اختصاصات أخرى يقوم بها المعهد تتمثل فيما يلي:
- معالجة وتسجيل طلبات حماية حقوق الملكية الصناعية، بما في ذلك النشر ومنح الحماية حسب الأحكام القانونية؛
  - فحص طلبات تسجيل حقوق الملكية الصناعية وإعلانها علناً؛
  - توثيق الاتفاقيات المتعلقة بالملكية الصناعية، بما في ذلك اتفاقيات الترخيص وعقود البيع؛
  - المساهمة في تعزيز ودعم الإبتكار عبر تحفيز الأنشطة الإبتكارية؛
  - القيام بإجراءات تضمن الرقابة على تنقل التقنيات ودمجها في المجالات المرتبطة بالملكية الصناعية؛
  - إنفاذ معايير الاتفاقيات الدولية المتعلقة بالملكية الصناعية؛
  - توفير الوصول العام إلى الوثائق والمعلومات المتعلقة بمجال الاختصاص؛
  - إنشاء قاعدة بيانات معلوماتية وتنظيم دورات تدريبية. (أبو عقيل و مشوات، 2022)

### **الفرع الثالث: خطوات تسجيل العلامة التجارية، النماذج الصناعية، براءات الاختراع**

**1. المرحلة الأولى:** تحديد المنتجات أو الخدمات التي ترغب في حمايتها من خلال علامتك التجارية بدقة، ستعتمد عليها فقط على المنتجات والخدمات المذكورة في الإيداع، خذ الوقت الكافي لتحديد الطابع الرسمي لاحتياجاتك، فمجرد تحديد المنتجات أو الخدمات التي تريد تسجيلها يجب عليك ترتيبها وفقاً للتصنيف الدولي للعلامات التجارية المعروف باسم تصنيف NICE، وأخيراً ذكرها عند ملء استمارة تسجيل علامتك التجارية.

**2. المرحلة الثانية:** التحقق من توفر العلامة التجارية، فقبل تقديم طلب التسجيل يجب التأكد من توفرها لذلك لابد من القيام بإجراء البحث عن الأسبقية، وبشكل عام توفر العلامة التجارية عندما لا تعيد

إنتاج أو تقليد علامة تستفيد من حق مسبق للمنتجات أو الخدمات التي تكون مماثلة أو مشابهة لعلامتك.

**3. المرحلة الثالثة:** يجب إتمام ملء استمارة الإيداع مباشرة عبر الانترنت، يتتوفر دليل لبوابة العلامة التجارية على موقع المعهد لشرح الخطوات الازمة، ثم عليك التقدم إلى المعهد لاستلام شهادة الإيداع الخاصة بك بعد دفع الرسوم المعمول بها. (economic-dz, 2020)

#### **الفرع الرابع: الديوان الوطني لحقوق المؤلف والحقوق المجاورة ONDA**

يعد الديوان الوطني لحقوق المؤلف والحقوق المجاورة (ONDA) من الهيئات الرئيسية في الجزائر المكلفة بحماية حقوق المؤلفين وحقوق الأداء والمنتجين والمصممين وغيرهم من الفنانين والمبدعين، ويهدف(ONDA) إلى تنظيم وحماية حقوق الملكية الفكرية في القطاع الثقافي والفنوي في الجزائر، وذلك من خلال تشجيع الإبتكار والإبداع وضمان استفادة المؤلفين والفنانين من أعمالهم ومنع الاستخدام غير المشروع لأعمالهم.

**1. نشأة (ONDA):** الديوان الوطني لحقوق المؤلف والحقوق المجاورة مسؤول عن حماية الجوانب المادية والمعنوية لحقوق المؤلفين، أصحاب الحقوق المجاورة وورثتهم، حيث ي العمل على إدارة حقوق جميع الأعمال الفكرية والأداءات بغض النظر عن نوعها، ويجعل الإتاوات الناجمة عن استخدام هذه الأعمال والأداءات ويزعها بشكل دوري، بالإضافة إلى ذلك يوفر دعماً إجتماعياً للمؤلفين وأصحاب الحقوق المجاورة ويحمي مصنفات التراث الثقافي التقليدي والأعمال الموجودة في الملك العام. (ONDA, 2023)

**2. مهام (ONDA):** وفقاً للمادة 5 من المرسوم التنفيذي رقم 356-05، تقع على عاتق الهيئة الوطنية لحقوق المؤلف (ONDA) المهام التالية: (ZOUANI, 2022)

- حماية المصالح المعنوية والمادية للمؤلفين أو لذوي حقوقهم وحاملي الحقوق المجاورة، وتتضمن هذه الحماية في إطار الإدارة الجماعية أو من خلال الحماية البسيطة؛
- حماية أعمال التراث الثقافي التقليدي والأعمال الوطنية التي انتقلت إلى الملكية العامة؛
- الحماية الاجتماعية للمؤلفين والفنانين المؤدين أو المنفذين؛
- تشجيع خلق الأعمال الأدبية والفنية من خلال أي فعل مناسب؛

- حماية حقوق المؤلف وحقوق حاملي الحقوق المجاورة الأجانب المرتبطة بالأعمال والأداءات المستغلة على الأراضي الوطنية في إطار الالتزامات الدولية للجزائر، لا سيما من خلال إبرام اتفاقيات التمثيل المتبادل مع الشركاء الأجانب المماثلين؛
- وضع وتكييف جدول أسعار الرسوم الحقوقية بانتظام وفقاً للأشكال المختلفة لاستغلال الأعمال والأداءات؛
- القيام بأعمال تهدف إلى التعريف بالأعمال والأداءات التي تتنمي إلى التراث الثقافي بكل تنوعه، وكذلك الأعمال التي تتنمي إلى الملكية العامة، وفقاً لكراس الشروط؛
- المساهمة، بالتعاون مع السلطات المختصة، في البحث عن حلول ملائمة لمشاكل نشاط خلق الأعمال من قبل المؤلفين والعرض من قبل حاملي الحقوق المجاورة؛
- الإنضمام إلى المنظمات الدولية التي تضم هيئات حاملي الحقوق المجاورة؛
- المشاركة في أعمال المنظمات الدولية الحكومية وغير الحكومية المتخصصة في حقوق المؤلف والحقوق المماثلة في إطار التشريع النافذ.

3. الملكية الفنية والأدبية: تم تقسيم الملكية الفنية والأدبية إلى جزئين رئيسيين هما حقوق المؤلف والحقوق المجاورة، كما هو موضح: (ONDA.DZ, 2023)

**أ. حقوق المؤلف:** وتشمل:

- المصنفات الأدبية مثل الروايات والمسرحيات والمقالات...؛
- الأفلام والقطع الموسيقية؛
- المصنفات الفنية مثل اللوحات الزيتية والرسوم والصور والمنحوتات؛
- مصنفات الهندسة المعمارية؛
- الإعلانات والخرائط الجغرافية؛
- البرامج الحاسوبية والمنصات الرقمية.

**ب. الحقوق المجاورة:** وتشمل:

- حقوق منتجي التسجيلات الصوتية؛
- حقوق منتجي الفيديو؛
- حقوق منتجي قواعد البيانات.

### المطلب الثالث: علامة مؤسسة ناشئة LABEL STARTUP

في عالم الأعمال المتتسارع والمتجدد باستمرار، تظل الشركات الناشئة في قلب الابتكار والنمو الاقتصادي، مقدمة حلولاً مبتكرة لتحديات العصر، ولكن لكي تطلق هذه المؤسسات في رحلتها نحو النجاح، يعد الحصول على "علامة مؤسسة ناشئة" خطوة أساسية تعكس جودة وجدية المشروع، هذه العلامة التي تمنح من قبل الهيئات المعنية، ليست فقط شهادة على إمكانات النمو والابتكار للمؤسسة، بل هي أيضاً مفتاح يفتح أبواب الفرص أمامها، من دعم مالي وتسهيلات إدارية وغيرها، لذا من الضروري للمؤسسات الراغبة في الحصول على هذه العلامة أن تتعرف على الشروط والإجراءات الازمة لذلك بدءاً من المعايير الأساسية للتأهيل، مروراً بالوثائق المطلوبة، وصولاً إلى عملية التقديم والتقييم، في هذا السياق يعد الفهم العميق لهذه العملية خطوة حيوية لكل مؤسس مشروع ناشئ يطمح إلى ترسیخ مكانة مؤسسته في السوق.

#### الفرع الأول: منح علامة مؤسسة ناشئة

في السنوات الأخيرة، زاد الإهتمام بالمؤسسات الناشئة مع تسارع وتيرة الرقمنة وتنوع استخدامات تكنولوجيا الإعلام والاتصال، في القانون الجزائري من خلال المرسوم التنفيذي رقم 254/20، يعترف بمفهوم "علامة مؤسسة ناشئة"، لكن لا يزال هناك عدم توافق على تعريف دقيق للمؤسسات الناشئة بسبب تنوع المصطلحات المستخدمة.

وفيما يلي استكشاف تفاصيل شروط الحصول على علامة مؤسسة ناشئة وفقاً للتشريعات الجزائرية. (لمين وحساين، 2020)

#### الفرع الثاني: شروط وإجراءات الحصول على علامة مؤسسة ناشئة

هناك عدد من الشروط التي تحدد ماهية المؤسسات المؤهلة للاستفادة من علامة المؤسسة الناشئة، وهي:

- عدم تجاوز عمر المؤسسة ثمان سنوات؛
- اعتماد نموذج أعمال المؤسسة على منتجات أو خدمات أو أي فكرة مبتكرة؛
- عدم تجاوز رقم الأعمال السنوي المبلغ الذي تحدده اللجنة الوطنية؛

- أن يكون رأس المال الشركة مملوكاً بنسبة 50% على الأقل من قبل أشخاص طبيعيين أو صناديق استثمار معتمدة أو من طرف مؤسسات أخرى حاصلة على علامة "مؤسسة ناشئة"؛
  - أن تكون إمكانيات نمو المؤسسة كبيرة بما فيه الكفاية؛
  - عدم تجاوز عدد العمال 250 موظف. (Moukawil, 2023)
- تضمنت أحكام المرسوم التنفيذي رقم 254/20، عدة شروط لمنح علامة مؤسسة ناشئة، تتمثل فيما يلي:
- التسجيل في السجل التجاري وتقديم بطاقة التعريف الجبائي والإحصائي يعد إجراء إلزامياً للمؤسسات الناشئة، وهو يهدف إلى مكافحة الاقتصاد غير الرسمي، هذه الخطوة لا تعرف النشاطات بالضرورة كتجارية، إذ أن الإدراج في السجل التجاري يعتبر مجرد دليل أولي قابل للنقض بأدلة مضادة، مما يظهر التمييز الدقيق في النظام القانوني لتحديد طبيعة النشاطات التجارية.
  - تقديم القانون الأساسي للشركة يشترط أن تشَكُّل المؤسسات الناشئة ككيانات قانونية، مستثنية تسجيلها كأفراد طبيعيين، هذا الشرط يمكن أن يبسط من عملية تأسيس المؤسسات الناشئة ويحد من توسعها في الاقتصاد، بالنظر إلى التحديات والإجراءات المعقّدة المرتبطة بإنشاء الشركات، حيث ينصح بتيسير العملية للأشخاص الطبيعيين بمجرد تقديم إثبات التسجيل في السجل التجاري. (زرواق، 2022)

### **الفرع الثالث: الحصول على علامة مؤسسة ناشئة**

للحصول على علامة "مؤسسة ناشئة"، يجب على المؤسسة تقديم طلب عبر البوابة الإلكترونية الوطنية المخصصة للمؤسسات الناشئة، والطلب المقدم يجب أن يتضمن مجموعة من الوثائق التي تثبت استيفاء المؤسسة للشروط والمعايير المحددة للحصول على هذه العلامة، وفيما يلي قائمة الوثائق المطلوبة: (Moukawil, 2023)

- نسخة من السجل التجاري؛
- نسخة من رقم التعريف الجبائي (NIF)؛
- نسخة من القانون التأسيسي؛
- عرض مفصل للمنتج أو الخدمة، مع توضيح جوانب الإبتكار فيه؛

- نسخة من الحسابات الإجتماعية للمؤسسات التي لها أكثر من سنة من الوجود؛
- السير الذاتية لمؤسس الشركة؛
- إحدى الوثائق التالية على الأقل:
  - كل وثيقة ملكية فكرية؛
  - أي جائزة أو مكافأة متحصل عليها؛
- وثيقة تثبت أنّ نصف أو أكثر من الشركاء المؤسسين متخصصين على شهادة الدكتوراه؛
- شهادة تحضين متحصل عليها من طرف حاضنة أعمال لها علامة "حاضنة أعمال"؛
- علامة "مشروع مبتكر"؛
- وثيقة تثبت أن نسبة 15 % على الأقل من رقم الأعمال تتفق في مجال البحث والتطوير؛
- عرض إثبات تصميم أو نموذج أولي؛

بعد إرسال طلب الحصول على علامة "مؤسسة ناشئة"، يتم الرد على الطلب في أجل أقصاه ثلاثة أيام.

أي تأخير في تقديم الوثائق المطلوبة يعلق المدة المحددة للإجراء، ويتوارد على مقدم الطلب إرفاق الوثائق الناقصة خلال فترة لا تزيد عن خمسة عشر يوماً من تاريخ إبلاغه من قبل اللجنة الوطنية. في حال عدم الامتثال لهذا الشرط، يتم رفض الطلب بشكل تلقائي.

عند رفض الطلب، يجب على اللجنة الوطنية تقديم تبرير لقرارها وإبلاغ مقدم الطلب بهذا القرار الإلكتروني. يمنح المعنى الحق في الطعن ضد قرار الرفض، الأمر الذي يلزم اللجنة بمراجعة قرارها وإعلام مقدم الطلب بالقرار النهائي الإلكتروني خلال فترة لا تتجاوز ثلاثة أيام من تاريخ تقديم الطعن. وتحتاج علامة "مؤسسة ناشئة" للمؤسسة لمدة أربع سنوات قابلة التجديد مرة واحدة. (عرب و

حضر، 2021)

#### **المطلب الرابع: مشروع القرار 1275 (شهادة - مؤسسة ناشئة / شهادة - براءة اختراع)**

القرار 1275 الصادر في 27 سبتمبر 2022 يحدد كيفية إعداد مشروع مذكرة تخرج للحصول على شهادة جامعية - مؤسسة ناشئة، ويستهدف طلبة مؤسسات التعليم العالي في المستويات النهائية (السنة الثالثة ليسانس، السنة الثانية ماستر)، يهدف القرار إلى تشجيع إنشاء جيل جديد من رواد الأعمال بين الطلاب، وتوجيههم نحو ريادة الأعمال الإبتكارية وإنشاء المؤسسات الناشئة التي تسهم في إنشاء فرص

العمل وتعزيز الاقتصاد، يشجع القرار على إبتكار حلول تقنية أو تكنولوجية أو رقمية للمؤسسات القائمة أو المستقلة، ويعتمد على مفاهيم الإبتكار والتكنولوجيا لتعزيز النمو الاقتصادي وخلق فرص جديدة في سوق العمل.

### **الفرع الأول: الجانب البيداغوجي للمشروع**

يتكون فريق العمل من مجموعة من الطلبة المشاركين في المشروع الواحد وتخصصاتهم، حيث يمكن أن يكون هناك عدد من الخيارات:

1. يمكن أن يتكون الفريق من 02 إلى 06 طلبة من نفس التخصص؛
2. يمكن أن يتكون الفريق من 02 إلى 06 طلبة من تخصصات مختلفة؛
3. يمكن لطالب واحد أن يقوم بإعداد مشروعه بشرط امتلاكه القدرة على ذلك. (CNCSIU, 2023)

### **الفرع الثاني: إعداد مذكرة التخرج**

يتم إعداد المذكرة وفق الخيارات التالية:

1. الطريقة المتعارف عليها في إعداد مذكرات التخرج بالإضافة إلى ملحق مستقل يتعلق بـ (BMC) ، والبطالة الفنية للمشروع في حدود 30 صفحة؛
2. الطريقة الجديدة: الشروع مباشرة في إعداد نموذج مخطط أعمال (BMC) يكون بمثابة دراسة حقيقة للجدوى الاقتصادية من المشروع (تضمن دراسة السوق، البطاقة التقنية الاقتصادية)؛ وبالنسبة لملف المشروع يجب أن يحتوي على العناصر التالية:
  - وضوح الفكرة الأساسية وسلامتها؛
  - الجوانب الإبتكارية للمشروع؛
  - صحة نموذج العمل التجاري (BMC) ؛
  - الوصول إلى النموذج الأولي. (CNCSIU, 2023)

### **الفرع الثالث: الإشراف**

يمكن أن تتكون لجنة الإشراف وفق الحالات الممكنة التالية:

- مشرف واحد يكون متخصص في الموضوع الأساسي للمشروع (جوهر الفكرة)؛

- مشرف رئيسي يكون متخصص في الموضوع الأساسي للمشروع (جوهر الفكرة) مع مشرف مساعد متخصص في الجوانب الداعمة للمشروع يمكن أن يكون من مدربى حاضنة الأعمال أو دار المقاولاتية؛
- مشرفين رئيسيين إذا احتاجت الفكرة إلى تكامل متخصصين مختلفين مع مشرف مساعد متخصص في الجوانب الداعمة للمشروع يمكن أن يكون من مدربى حاضنة الأعمال أو مركز تطوير المقاولاتية. (CNCSIIU, 2023)

#### الفرع الرابع: لجنة المناقشة

- يمكن أن تتكون لجنة المناقشة من الآتي:
- المشرف أو فرقة الإشراف؛
  - أستاذ مناقش متخصص في الفكرة الأساسية للموضوع؛
  - أستاذ متخصص في مخطط الأعمال (BMC)؛
  - ضرورة الاستعانة بخبير من خارج الجامعة متخصص في موضوع المشروع يجذب أن يكون من الشركاء الاقتصاديين والإجتماعيين لمؤسسة التعليم العالي. (CNCSIIU, 2023)

#### الفرع الخامس: محتوى المذكرة (إختياري بين الحالتين)

تحتوي مذكرة التخرج على:

1. **الحالة الأولى:** يتم إعداد المذكرة بالطريقة المتعارف عليها بالإضافة إلى ملحق مستقل يتعلق بـ (BMC)، والبطاقة الفنية للمشروع في حدود 30 صفحة؛
2. **الحالة الثانية:** يتم إعداد مذكرة التخرج في شكل مخطط أعمال مفصل مباشرة يشمل الدراسة التقنية والاقتصادية للمشروع بما فيها دراسة الجدوى (يكافل مسؤول الحاضنة بمساعدة الطلبة في إعداد مخطط الأعمال ودراسة الجدوى الاقتصادية). (CNCSIIU, 2023)

#### الفرع السادس: معايير التقييم

تحدد معايير التقييم وفق الآتي:

1. وضوح الفكرة الأساسية وسلامتها 20 %؛
2. الجوانب الإبتكارية للمشروع 25 %؛

3. صحة (BMC)نموذج العمل التجاري 30%؛

4. الوصول إلى النموذج الأولي 25%.

في هذا الجانب يمكن ذكر بعض الملاحظات المهمة:

1. حصول المشروع على وسم "لابل مشروع مبتكر" يعني حصول فريق العمل على (مجموع نقاط التقييم الأربع 100%)؛

2. لا يتم عرض المشروع للمناقشة قبل حصوله على ترخيص من مركز الدعم التكنولوجي والإبتكار وحصوله على رقم الإيداع في الجهات المعنية بالحماية (INAPI، ONDA، CATI) ، إن كان المشروع فيه تحسين لمنتج قائم أو إبتكارية جديدة. (CNCSIIU, 2023)

#### **الفرع السابع: الشهادة**

يتم الحفاظ على نمط الشهادة الأساسية (ليسانس، ماستر، مهندس، دكتوراه) مع تقديم نفس شهادة فرعية تكون على شكل:

1. شهادة مؤسسة ناشئة (مشتركة تحت إشراف...) (مع ذكر الدورات التدريبية) في مشروع مذكورة تخرج - مؤسسة ناشئة، مذكورة تخرج - براءة اختراع؛

2. ملحق بالشهادة مفصل يشرح تكوين الطالب في مشروع تخرج - مؤسسة ناشئة، مذكورة تخرج - براءة اختراع.

• يتم المصادقة على الشهادة الأساسية (ليسانس، ماستر، مهندس، دكتوراه) وفق الطريقة المعمول بها سابقاً؛

• يتم المصادقة على الشهادة الفرعية (شهادة مشاركة، الملحق) من طرف عميد الكلية ومدير الحاضنة ومدير الجامعة. (CNCSIIU, 2023)

### خلاصة الفصل:

تمثل المؤسسات الناشئة في يومنا هذا النواة الحيوية في النظام البيئي لريادة الأعمال، إذ تلعب دوراً بارزاً في تعزيز الإبتكار وتشجيع النمو الاقتصادي، ومن خلال معرفة مفهومها وخصائصها، وبناءها بشكل صحيح، واستغلال الهيئات المساندة مثل حاضنات الأعمال، يمكن للمؤسسات الناشئة أن تتحقق النجاح والإزدهار بشكل فعال، وبوجود بيئة مناسبة للنمو والتطوير والدعم اللامحدود، يمكن لهذه المؤسسات أن تحول الأفكار الإبداعية إلى مشاريع واعدة ومستدامة.

إن دور حاضنات الأعمال في هذا السياق يبرز بوضوح، حيث تقدم هذه الهيئات الدعم والإرشاد والموارد الضرورية للشباب المبتكر لتحقيق أهدافهم وتحويل رؤاهم إلى حقيقة، وبالتالي فإن العمل المستمر على تعزيز دور حاضنات الأعمال وتطويرها يمثل تحدياً مهماً، إذ يمكنه أن يسهم بشكل كبير في خلق بيئة ملائمة للإبتكار وريادة الأعمال، ومن خلال الشراكة والتعاون بين الجامعات والحكومات والقطاع الخاص، يمكننا بناء مستقبل مزدهر للمشاريع الناشئة وتعزيز النمو الاقتصادي وتحقيق التنمية المستدامة. وعليه فإن دراسة عينة من حاضنات الأعمال الجامعية قد تكشف عن الفرص الكبيرة التي تقدمها هذه الهيئات في دعم الشباب الطموح وتحفيزهم على تجسيد أفكارهم إلى واقع ملموس، حيث أن تعزيز هذه الجهود وتطويرها يزيد من إمكانية تحقيق نتائج إيجابية أكبر على الصعيدين الاقتصادي والإجتماعي، ويسهم في بناء مستقبل أفضل للمجتمع وتحقيق التنمية المستدامة.

# الفصل الثالث

تحليل دور

حاضنات الأعمال الجامعية

في إنشاء ومرافقه المؤسسات الناشئة:

دراسة تحليلية

حاضنات الأعمال الجامعية

تمهيد:

في ظل التطور المتسارع في مجال ريادة الأعمال وتوسيع نطاق التحول الرقمي، أصبحت حاضنات الأعمال الجامعية تحتل دوراً بارزاً في دعم المشاريع الناشئة وتمكينها من التطور والنجاح، حيث تهدف هذه الحاضنات إلى توفير البيئة المناسبة والدعم اللازم للمبتكرين ورواد الأعمال في الجامعات، وذلك من خلال توفير الموارد والتدريب والمشورة للمشاريع الناشئة.

وفي سياق التطور المذكور، يتسع هذا الفصل في استكشاف دور حاضنات الأعمال الجامعية وتحليل تأثيرها على إنشاء ومرافقة المؤسسات الناشئة، ويسلط الضوء على أهمية تلك الحاضنات في تعزيز الإبتكار وتمكين رواد الأعمال، وكذلك سيتم استعراض تأثيرها في دعم وتطوير المشاريع الناشئة. يهدف هذا التوسيع إلى فهم أعمق لدور حاضنات الأعمال الجامعية في بناء بيئه ريادية مستدامة وتعزيز الاقتصاد الوطني من خلال تعزيز الإبتكار وخلق فرص العمل.

من هذا المنطلق خصص هذا الفصل لتوضيح أهمية ودور حاضنات الأعمال الجامعية في تعزيز الإبتكار وريادة الأعمال، وتأثيرها في دعم وتطوير المشاريع الناشئة، وسيتم ذلك من خلال استعراض المباحث التالية:

- ❖ **المبحث الأول:** التعريف بميدان الدراسة؛
- ❖ **المبحث الثاني:** إجراءات الدراسة الميدانية؛
- ❖ **المبحث الثالث:** التعريف بمجتمع وعينة البحث ووصف خصائصها حسب المعلومات العامة؛
- ❖ **المبحث الرابع:** اختبار فرضيات الدراسة؛
- ❖ **المبحث الخامس:** تحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

### المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة (نماذج من بعض حاضنات الأعمال الجامعية)

تمثل حاضنات الأعمال الجامعية مؤسسات مهمة في بناء البيئة الريادية ودعم روح الإبتكار والمشاريع الناشئة في الجامعات، في هذا المبحث سيتم التعريف بميدان الدراسة من خلال استعراض بعض النماذج المميزة من حاضنات الأعمال الجامعية في الجزائر والمتمثلة في حاضنتي أعمال جامعة المسيلة، جامعة وهران "1-أحمد بن بلة".

#### المطلب الأول: عرض وتعريف حاضنة أعمال جامعة المسيلة

تمثل حاضنة الأعمال في جامعة المسيلة نموذجاً فريداً من نوعه في الساحة الجامعية الجزائرية، حيث تسعى جامعة المسيلة إلى توفير بيئة داعمة ومحفزة لرواد الأعمال الشباب، ومن خلال هذا المطلب سنتناول تاريخ نشأة الحاضنة، مهامها، برامجها، وإنجازاتها مع التركيز على الدور الحيوي الذي تلعبه في تعزيز ثقافة ريادة الأعمال وتطوير الإبتكار والتنمية المستدامة.

#### الفرع الأول: نشأة الحاضنة

هي حاضنة تابعة لقطاع التعليم العالي والبحث العلمي، وتعد أول حاضنة أعمال جامعية على المستوى الوطني، تهتم برواد الأعمال من ذوي الكفاءة الجامعية، حيث تعود فكرة إنشائها وتأسيسها إلى تظاهرة الجامعة الخريفية يومي 12-13 ديسمبر 2018، حيث أعطى البروفيسور "كمال بداري" مدير جامعة محمد بوضياف المسيلة موافقته المبدئية على إنشاء الحاضنة وقام بتعيين الدكتور "مير أحمد" مديراً لها، وتم صدور القرار الوزاري رقم 182 المؤرخ بتاريخ 27 ماي 2019، الذي يقضي بتكليف الوكالة الوطنية لتنمية نتائج البحث والتنمية التكنولوجية بتجهيز وتسخير هذه الحاضنة، تعمل حاضنة جامعة المسيلة ومنذ تأسيسها على تقديم خدمات المرافقة والدعم لرواد الأعمال الجامعيين والباحثين، من أجل الاستفادة من مخرجات البحث العلمي والتكنولوجيا المتوفرة على مستوى الجامعة في عملية خلق مؤسسات ناشئة ذات أفكار إبداعية، في مختلف المجالات الخدمية أو الصناعية أو غيرها، والإستفادة من مخرجات الجامعة في مختلف القطاعات مثل الذكاء الاصطناعي، الطاقات المتجددة...

وفي إطار مهام الدعم والمرافقة، تسعى حاضنة أعمال جامعة المسيلة لتوفير حرمة من الخدمات من أجل مرافقة ودعم المؤسسات المحتضنة، يمكن تلخيصها في النقاط التالية: (حاضنة المسيلة، (2023

- 1.** مساعدة المؤسسات الناشئة في إنجاز مخطط الأعمال ودراسات السوق وخطط التمويل؛
- 2.** توفير تكوين نوعي خصوصاً في إدارة الأعمال والإلتزامات القانونية والمحاسبية؛
- 3.** وضع الوسائل اللوجستية تحت تصرف حاملي المشاريع مثل قاعات المجتمعات وعتاد الإعلام الآلي والمستلزمات المكتبية والانترنت عالي التدفق؛
- 4.** مرافقة المؤسسات الناشئة التي يتم إاحتضانها لإيجاد مصادر التمويل والانتشار في السوق. وعليه يمكن إيجاز أهم خدمات الحاضنة في أربع خدمات رئيسة هي: التكوين وبناء العلاقات، توفير الإمكانيات المادية والبشرية، خدمات التمويل، الخدمات الإدارية والاستشارية، وهو ما سيتم التطرق إليه في الجانب التطبيقي.

#### **الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لحاضنة أعمال جامعة المسيلة**

في إطار تنظيمي محكم ومصمم لتعزيز الابتكار وريادة الأعمال، تتخذ حاضنة الأعمال بجامعة المسيلة هيكلًا تنظيمياً يرمي إلى دعم وتطوير المشاريع الناشئة بكفاءة، يتكون هذا الهيكل من عدة مستويات إدارية ووظيفية تعمل بتناعماً لتحقيق الأهداف المنشودة.

أولاً يقع على قمة الهيكل التنظيمي مدير الجامعة، الذي يعد الركيزة الأساسية في وضع السياسات العامة وتوجيه الرؤية الاستراتيجية للحاضنة، مؤكداً على الارتباط الوثيق بين الجامعة ومبادراتها الريادية.

وهذا بالتعاون مع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، المسئولة عن تنسيق البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، مما يضمن تزويد المشاريع الناشئة بالدعم البحثي اللازم وتعزيز الابتكار، وبالمثل، تلعب الوكالة الوطنية لتنمية نتائج البحث العلمي (ANVREDET) دوراً محورياً في الجمع بين الجهود البحثية واحتياجات السوق، مما يعزز من فرص نجاح المشاريع الناشئة.

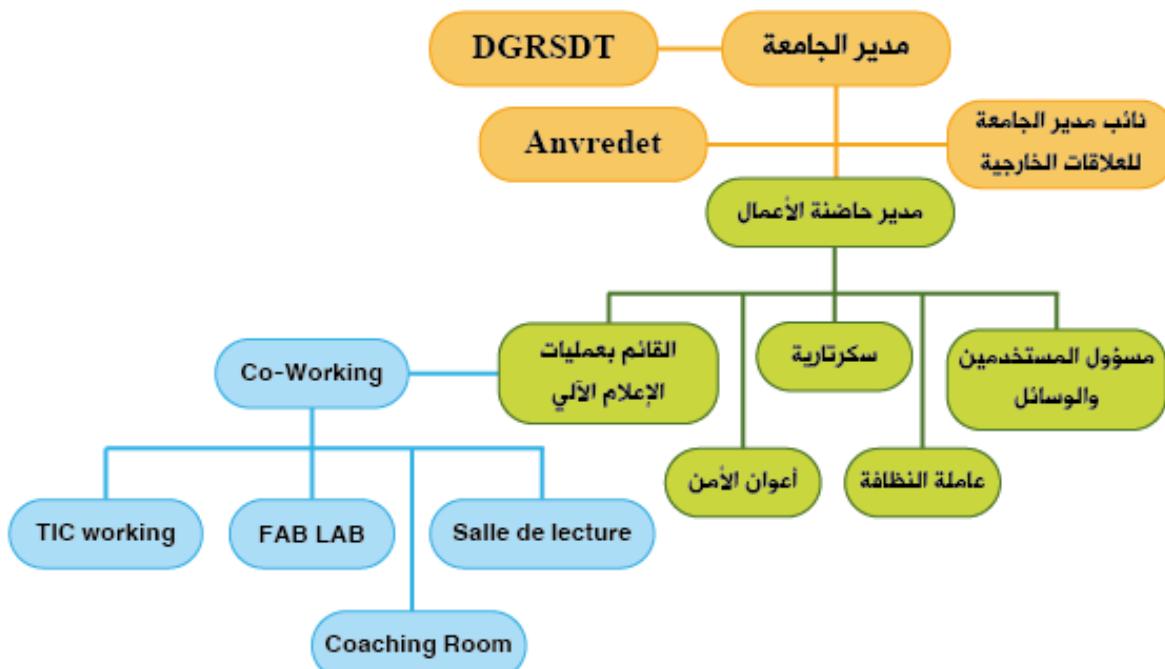
من جانب آخر يسهم نائب مدير الجامعة للعلاقات الخارجية في توسيع نطاق الشراكات والتعاون الدولي، مما يفتح آفاقاً جديدة أمام الحاضنة ويعزز من مكانتها على المستوى الدولي، ويتمتع مدير الحاضنة بدور أساسي في الإشراف اليومي وإدارة العمليات، مما يضمن تنفيذ الخطط الاستراتيجية وتحقيق الأهداف.

على المستوى التشغيلي يعد مسؤول المستخدمين والوسائل حجر الزاوية في إدارة الموارد البشرية والمادية للحاضنة، بينما تقوم السكرتارية بدور حيوي في تنظيم الأعمال الإدارية والتواصل الفعال داخل الحاضنة ومع الجهات الخارجية، وفي الأخير يسهم القائم بعمليات الإعلام الآلي في تطوير البنية التكنولوجية للحاضنة، مما يضمن توفير أفضل الحلول التكنولوجية لدعم المشاريع.

هذا التنظيم الفعال يشكل إطاراً متكاملاً يدعم رحلة المشاريع من الفكرة إلى التنفيذ، مما يسهل على رواد الأعمال تحقيق أهدافهم بدعم متواصل من الجامعة وحاضنتها.

الشكل الموالي يلخص هيكلة الحاضنة:

**الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي لحاضنة أعمال جامعة المسيلة**



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على معلومات حاضنة أعمال جامعة المسيلة

### **الفرع الثالث: برامج حاضنة أعمال جامعة المسيلة**

تقدم الحاضنة مجموعة من البرامج تتمثل فيما يلي: (حاضنة المسيلة، 2023)

1. **برنامج طالب سفير (Programme Ambassadeur):** هو برنامج موجه لفائدة الطلبة والباحثين المهتمين بريادة الأعمال، حيث يتم اختيار مجموعة من الباحثين والطلبة المميزين والذين يتتوفر لديهم حس ريادة الأعمال لتوعية باقي الطلبة بضرورة التقرب من الحاضنة والحضور لبرامجها التحسيسية،

وكذلك يقوم هؤلاء السفراء بتشييط دورات تحسينية في مجال الإبتكار والإختراع وريادة الأعمال وإنشاء المؤسسات الناشئة ومخطط العمل.

**2. برنامج اكتشاف (Programme Discover):** هذا البرنامج موجه لفائدة الطلبة الذين يملكون رغبة وقناعة ببناء مؤسساتهم الناشئة، حيث يتم انتقاء أحسن الأفكار الريادية والإبتكارية القابلة للتجسيد كمؤسسات ناشئة وذلك بتخصيص إمكانياتها البشرية والمادية لاحتضان أفكارهم في مدة لا تتجاوز 24 شهراً حيث تقوم الحاضنة بتشييط العديد من الدورات التكوينية من طرف مختصين واستشاريين.

ومن بين هذه الدورات ذكر:

- التعريف بريادة الأعمال؛
- كيفية تطوير الأفكار الريادية باستخدام التكنولوجيات الحديثة؛
- دراسة الجدوى الاقتصادية؛
- المهارات التسويقية للمشاريع الريادية وتصميم وتطوير الخطة التسويقية؛
- الموارد البشرية للمشاريع الريادية والبيئة القانونية والتجارية للمشاريع؛
- طرق تقديم المشروع للحصول على التمويل اللازم للمشروع؛
- إدارة علاقات العملاء؛
- مساعدة الشباب على الحصول على براءات الاختراع وتسجيل الإبتكارات في المنطقة العربية
- كيفية تحويل المنتج إلى علامة تجارية مسجلة ومعتمدة من وزارة التجارة.

**3. برنامج المؤسسات المنطقية (D-Start):** هو برنامج يهتم بالمشاريع المجددة والتي دخلت أو تكاد تدخل عالم المنافسة، حيث تخصص لهم دورات تدريبية جد مركزة في بعض المشاكل التي تواجههم (مشكلات في المناجم والتسيير...الخ) وتتوفر الحاضنة من خلال هذا البرنامج المساحات المكتبية المجانية والدعم الفني والتدريب والتوجيه والإرشاد، بالإضافة إلى تخطيط الأعمال، ويمكن لأصحاب المؤسسات الناشئة إشراك الطلبة المحاضرين في مشاريعهم وفي مؤسساتهم وفق إتفاقيات تبرم بينهم وبين إدارة الحاضنة.

**4. برنامج شهادة تخرج مؤسسة ناشئة:** يعرف مشروع تخرج مؤسسة ناشئة بأنه مجموعة من البرامج التدريبية في مجال إعداد مخططات الأعمال لمشاريع التخرج والعمليات التقنية المصاحبة لها لتحويل مشاريع تخرج طلبة الليسانس والماستر 02، وطلبة الدكتوراه إلى مؤسسات ناشئة.

هذا وكانت جامعة المسيلة أول جامعة على المستوى الوطني من حيث انطلاق العمل بهذا المشروع خلال السنة الجامعية 2021-2022، ليتم خلال السنة الجامعية الموالية اعتماد المشروع رسميا من قبل الوزارة الوصية وطبق عبر كافة المؤسسات الجامعية على المستوى الوطني وسمي بمشروع القرار 1275 مذكرة تخرج - مؤسسة ناشئة / مذكرة تخرج - براءة اختراع، وعد المشروع هو البرنامج القائد لباقي برامج تكوين الطلبة المحتضنين بحاضنة أعمال جامعة المسيلة.

#### **الفرع الرابع: نشاطات حاضنة أعمال جامعة المسيلة**

تعد نشاطات حاضنة الأعمال في جامعة المسيلة جزءا أساسيا من رسالتها في دعم وتمكين الطلاب والباحثين الشباب في تحويل أفكارهم إلى مشاريع ناجحة، وتتنوع هذه النشاطات بحسب احتياجات ومتطلبات المشاريع المحتضنة، مما يسهم في توفير البيئة المناسبة لنمو وازدهار الأعمال الناشئة، في هذا السياق يتعين فهم مجموعة النشاطات التي تقوم بها حاضنة الأعمال لتقديم الدعم الشامل والمتكامل للمبادرات الريادية، وهو ما يوضح الجدول رقم (01) أدناه.

#### **الجدول رقم (01): إحصائيات عن نشاطات حاضنة أعمال جامعة المسيلة**

السنة	ملفات براءات الاختراع المودعة لدى INAPI	عدد المؤسسات الناشئة المتخرجة	عدد المشاريع المبتكرة الموسومة بـ "لابل"	"لابل" حاضنة أعمال
2019	02	00	00	
2020	13	01	00	
2021	29	04	28	01
2022	65	06	12	
2023	93	03	1275 في إطار 07 1275 خارج إطار 05	
	202 منها تم تسليمها بصفة نهائية	17	52	أول حاضنة على المستوى الوطني تتحصل على لابل حاضنة أعمال

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على معلومات حاضنة أعمال جامعة المسيلة

#### **الفرع الخامس: إنجازات الحاضنة**

تعد إنجازات حاضنة الأعمال في جامعة المسيلة مؤشرا مهما على فعالية ونجاح الجهود المبذولة لدعم رواد الأعمال وتعزيز روح الإبتكار والريادة في الجامعة، وتمثل هذه الإنجازات قدرة الحاضنة على

تحقيق أهدافها وتحقيق نتائج ملموسة في دعم المشاريع الناشئة وتعزيز تطورها ونموها. لذا يعد فهم هذه الإنجازات أمرا حيويا لقييم أداء حاضنة الأعمال وقدرتها على تحقيق التأثير الإيجابي المنشود، والجدول رقم (02) أدناه يوضح ذلك.

**الجدول (02): إحصائيات تطبيق القرار 1275 على مستوى كليات ومعاهد جامعة المسيلة**

الرقم	الكلية	عدد المشاريع المسجلة في إطار القرار 1275	عدد الطلبة المسجلين في إطار القرار 1275	عدد المشاريع المقترنة في إطار القرار 1275	عدد الطلبة المناقشين في إطار القرار 1275
01	العلوم	76	133	33	56
02	التكنولوجيا	109	222	43	81
03	العلوم الإنسانية والاجتماعية	34	64	20	30
04	العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	30	50	20	28
05	الرياضيات والاعلام الالي	27	35	20	45
06	معهد تسيير التقنيات الحضرية	06	12	06	12
07	معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية	03	06	03	06
08	الحقوق والعلوم السياسية	02	06	06	06
	<b>المجموع</b>	<b>287</b>	<b>548</b>	<b>151</b>	<b>254</b>

**المصدر:** من إعداد الباحث بالإعتماد على معلومات حاضنة أعمال جامعة المسيلة

## المطلب الثاني: عرض وتعريف حاضنة أعمال جامعة وهران 1

تعد حاضنة أعمال جامعة وهران 1 من الهيئات الرائدة في مجال دعم رواد الأعمال وتمكينهم من تحويل أفكارهم إلى مشاريع ناجحة، تأسست كجزء من استراتيجية الجامعة لتعزيز ريادة الأعمال وتحفيز الإبتكار في المجتمع الجامعي.

### الفرع الأول: نشأة حاضنة جامعة وهران 1 - أحمد بن بلة -

تاريخ نشأة حاضنة جامعة وهران 1 - أحمد بن بلة- يعكس رحلة متينة من التخطيط والتطوير، حيث بدأت الفكرة بعد دعوة مبادرة من المديرية العامة لتنمية وتطوير حاضنات الأعمال في 5 أكتوبر 2020، وقد جاءت هذه الدعوة على الحاجة المتنامية لتعزيز البيئة الريادية ودعم رواد الأعمال في جامعة وهران 1، بعد ذلك تم تصديق وإقرار إنشاء هذه الحاضنة من قبل اللجنة القطاعية الدائمة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في 29 ديسمبر 2020، مما أكسبها الشرعية الرسمية والدعم الحكومي.

تعد حاضنة جامعة وهران 1 - أحمد بن بلة - مثلاً للتعاون الفعال بين القطاع الأكاديمي والحكومي والصناعي، حيث تعمل على تشجيع وتمويل المشاريع البحثية والإبتكارية التي تسهم في التنمية المستدامة للمنطقة وتعزز الإبتكار وريادة الأعمال.

تميز حاضنة جامعة وهران 1 بأنها خلية بحثية مشتركة، حيث تقدم الدعم اللازم للمشاريع المبتكرة التي ترتبط مباشرة بالبحث العلمي، مما يساهم في توجيه الفكرة نحو التحقق من جدواها على المدى الطويل، كما تعتبر الحاضنة مركزاً لاستقبال ودعم الأفكار الريادية وتحويلها إلى شركات ناشئة ناجحة، مما يسهم في تنمية الاقتصاد المحلي وخلق فرص العمل.

تبني جامعة وهران 1 - أحمد بن بلة - نهجاً شاملًا في دعم أصحاب المشاريع، حيث توفر لهم التدريب والمشورة والتمويل والإقامة الالزمة لإنجاح مشاريعهم وتحويلها إلى واقع ملموس، تتعاون الحاضنة أيضاً مع الشركات والمؤسسات الصناعية لتسهيل عملية نقل التكنولوجيا وتطبيق الإبتكارات في السوق، مما يعزز التنافسية ويدفع بالاقتصاد نحو التحول والتطور . (معمرى و لعساسي، 2023)

## **الفرع الثاني: مهام الحاضنة**

حاضنة جامعة وهران 1 - أحمد بن بلة - تعد بيئة مثالية لتبادل الأفكار وتعزيز روح المبادرة بين طلاب جامعة وهران من جميع التخصصات. تمثل مهمتها الأساسية في تقديم الدعم الشامل للطلاب وخريجي الجامعة لإنشاء شركاتهم الناشئة وتحويل أفكارهم إلى واقع ملموس، وذلك بغية تأسيسهم كرواد أعمال ناجحين. تعتبر حاضنة جامعة وهران 1 حاضنة متعددة المجالات، حيث تغطي جميع القطاعات والتخصصات.

الحاضنة تقدم الدعم الأساسي لحاملي المشاريع من خلال استضافتهم لفترة محددة، وتقدم مجموعة متنوعة من الخدمات، بما في ذلك:

1. دعم أصحاب المشاريع في جميع الإجراءات الإدارية المتعلقة بتأسيس الشركات والحصول على التراخيص اللازمة؛

2. توفير التدريب في مجال ريادة الأعمال والتسويق والإدارة المالية والمحاسبية والملكية الفكرية وقانون الأعمال وغيرها؛

3. مساعدة قادة المشاريع في الحصول على علامة "مشروع المبتكر" لتعزيز مصداقيتهم وجذب المستثمارات؛

بالإضافة إلى ذلك تطمح الحاضنة إلى متابعة حوالي 20 مشروعًا سنويًا، وذلك لفترة تتراوح ما بين 12 إلى 24 شهراً، مع إنشاء ما لا يقل عن 10 إلى 15 شركة ناشئة سنويًا في مختلف المجالات، وتعتبر هذه المهمة جزءاً أساسياً من التردد الحاضنة بدعم الإبتكار وريادة الأعمال.

ت تكون المساعدة الشخصية التي تقدمها الحاضنة لقادة حاملي المشاريع فيما يلي: (معمرى و لعساسي، 2023)

• مرحلة ما قبل الإحتضان: تقديم التقييمات الازمة للإبتكار وخطة العمل وتطوير الشركة وتدريب أصحاب المشاريع؛

• مرحلة الحضانة: توفير التمويل والإشراف والاستضافة والتسويق والتخطيط لأنشطة المتطرفة؛

• مرحلة ما بعد الحضانة: تشخيص الإبتكار وتقديم الدعم التكنولوجي والتسويق وتطوير الأعمال؛ ويتضمن الدعم الذي تقدمه الحاضنة مجموعة متنوعة من الإجراءات التي تتضمن التوجيه والتدريب والمساعدة في الحصول على التمويل، لضمان نجاح مشاريع الطلاب وخريجي الجامعة.

### الفرع الثالث: نشاطات الحاضنة لموسم 2020

منذ تأسيسها، شهدت حاضنة أعمال جامعة وهران 1 - أحمد بن بلة، العديد من الأنشطة التي امتدت من الدورات التدريبية إلى مساعدة رواد الأعمال في مختلف المجالات، فيما يلي أبرز الأنشطة التي قامت بها خلال موسم 2020-2021 و2021-2022:

1. مبادرة رواد الأعمال الخضر الشباب: قامت جمعية "النساء في الاقتصاد الأخضر" بتنظيم دورات تدريبية في مجال الاقتصاد الأخضر لخريجي المستقبل الشباب، بهدف تشجيع ريادة الأعمال في هذا المجال، تم تنظيم ورشة عمل تدريبية مجانية في الجامعة لتحفيز الطلاب والخريجين على استثمار مهاراتهم في الاقتصاد الأخضر.
2. فعالية (Oran Disrupt Challenge): شاركت الحاضنة في هذا المؤتمر الذي استهدف تشجيع الإبتكار في المنطقة الغربية من الجزائر، وذلك من خلال دعم الشركات الناشئة والمبادرين في المشاريع المبتكرة.
3. مشروع (Innovidea 2021): هدف هذا المشروع إلى تشجيع ثقافة ريادة الأعمال والإبتكار بين طلاب الجامعة، وتم تنظيمه لدعم الخريجين الجدد والسابقين في تطوير أفكارهم وتحويلها إلى مشاريع تجارية ناجحة؛
4. المشاركة في فعالية (شاب، فكرة): قامت الحاضنة بدعم طلاب وخريجي الجامعة الراغبين في المشاركة في هذه الفعالية التي تهدف إلى تشجيع الإبتكار وريادة الأعمال بين الشباب؛
5. مسابقة فيديو بمناسبة اليوم العالمي للملكية الفكرية: تلقت الحاضنة دعوة لمشاركة الطلاب والخريجين في هذا الحدث الذي نظمته المنظمة العالمية للملكية الفكرية، والذي يهدف إلى تعزيز الوعي بأهمية حقوق الملكية الفكرية؛
6. إطلاق مشروع (Innovidea 2022): تم تحديث المبادرة للموسم الجامعي 2021-2022 لتشمل تدريبات شخصية وتقديم دعم للمشاريع الإبتكارية في مختلف المجالات.
7. المشاركة في (Foodtech Startup Challenge): قامت الحاضنة بدعم الطلاب الراغبين في المشاركة في هذا البرنامج التدريبي الذي يهدف إلى تطوير الإبتكارات في مجال تكنولوجيا الأغذية، وحالياً تقوم الحاضنة بمتابعة حوالي 70 مشروع إبتكارياً في مجالات متعددة، مما يعكس التزامها بدعم وتشجيع ريادة الأعمال والإبتكار بين طلاب وخريجي جامعة وهران 1. (معمرى و لعساسي، (2023

## المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية

تعتمد البحوث العلمية على مناهج وطرق مبنية على أسس صحيحة. حيث يقوم الباحث خلال مساره العلمي بتتنفيذ مجموعة من الخطوات المتسلسلة، التي تشمل جمع المعلومات وتصنيفها وترتيبها وتحليلها، بهدف الوصول إلى نتائج البحث. وتمثل هذه النتائج تجسيداً للتطور والتسلسل المنطقي لعملية البحث، وتحكم على صحة الفرضيات التي استند إليها الباحث في بداية الدراسة.

إن تحديد الإطار المنهجي للدراسة هو خطوة أساسية للبدء في الجانب التطبيقي. ويأتي هذا بعد تحديد مجتمع الدراسة الذي يتلاءم مع موضوع البحث بمختلف أبعاده ويستجيب لمتطلبات وأدوات جمع البيانات بشكل إيجابي. ويتضمن هذا المبحث وصفاً للإجراءات التي اتبعت لغرض تحقيق أهداف الدراسة، من خلال ذكر مصادر جمع البيانات، وصف منهج الدراسة وأدواتها، ومجتمعها وعيتها، بالإضافة إلى صدق أداة الدراسة وثباتها.

### المطلب الأول: مصادر جمع البيانات ومنهج الدراسة

قبل بدء الدراسة الميدانية، يعد تحديد مصادر البيانات التي سيتم استخدامها في التحليل والاختبار أمرا ضروريا. هذه الخطوة تشمل أيضا التعريف بالمجتمع المستهدف للدراسة، بالإضافة إلى تحديد العينة المراد دراستها والمنهجية المعتمدة في اختيار هذه العينة. من الأهمية بمكان ضمان أن تكون المعايير المستخدمة في اختيار العينة واضحة ومحددة، لتعزيز صحة وموثوقية نتائج الدراسة.

#### الفرع الأول: مصادر جمع البيانات

طريقة جمع البيانات تُعد واحدة من الركائز الأساسية في عملية الاختبار الإحصائي، حيث يعتمد الوصول إلى نتائج تحليلية دقيقة بشكل كبير على جمع البيانات بطريقة علمية موثقة (الجndي و دباب، 2014). في سياق هذه الدراسة، تم الإعتماد على المصادر التالية لجمع البيانات:

**1. المصادر الأولية (المباشرة):** وهي المصادر التي يقوم الباحث بجمعها بنفسه، وقد إعتمدت الدراسة على أداة الاستبيان كمصدر أولي مباشر للحصول على البيانات.

#### أولاً: الاستبيان

يعتبر "الاستبيان" أداة إحصائية مهمة تستخدم لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالحقائق، الظروف، والأساليب السائدة ضمن نطاق محدد. يستند الاستبيان إلى مجموعة من الأسئلة والعبارات

مصممة بعناية، والتي توجه إلى أفراد أو مجموعات مختارة من المجتمع بغرض تحليل توجهاتهم، آرائهم، أو سلوكياتهم. هذه الطريقة تسمح بجمع بيانات دقيقة ومنظمة تسهل عملية التحليل الإحصائي وتتوفر رؤى قيمة حول الموضوع المدروس. (عبد الرؤوف و المصري، 2017)

#### **ثانياً: المقابلة**

قام الباحث باجراء مقابلات مباشرة مع مدراء بعض الحاضنات الذين تمكّن من عقد لقاءات معهم، كما أجرى مقابلات مع بعض أعضاء الحاضنات محل الدراسة، باعتبارهم أفراد فاعلين في داخل الحاضنات، حيث تم جمع المعلومات للاستعانة بها في تحليل نتائج الدراسة.

#### **ثالثاً: الملاحظة**

تم استعمال الملاحظة لما لها من دور في إبراز العديد من الأمور، ويمكن تعريف الملاحظة بأنها: عملية يقوم بها العقل يستفاد منها في جمع البيانات والحقائق ذات الصلة بسلوك الأفراد الفعلي في بعض المواقف الواقعية في الحياة بحيث يمكن ملاحظتها بسهولة (عوض و خفاجة، 2002)، ومن خلال الملاحظة تم التأكد من إجابات المبحوثين والتي كانت تعكس الواقع العملي السائد في حاضنات الأعمال محل الدراسة.

#### **رابعاً: الوثائق الإدارية والإحصائيات**

إلى جانب استخدام البيانات المجمعة من خلال الاستبيان، المقابلات والملاحظة، تم الاعتماد كذلك على الإحصائيات الرسمية والبيانات الكمية المقدمة من إدارة الحاضنات، حيث شملت الإحصائيات بيانات عن نمو وأداء الحاضنات الجامعية، معدلات نجاح المشاريع المبتكرة، عدد براءات الإختراع والمؤسسات الناشئة لكل من حاضنة الأعمال بجامعة المسيلة وجامعة وهران-1. كما تمت الاستعانة ببعض البيانات من تقارير الجهات الحكومية، والتقارير السنوية للحاضنات نفسها، مما ساهم في توفير أساس متين وموضوعي للتحليل الإحصائي ضمن الدراسة.

وبناء على هذا المنطلق قام الباحث كمرحلة أولى بجمع بيانات كافية ودقيقة عن الموضوع في ميدان الدراسة بالإعتماد على طرق جمع البيانات المستخدمة في الدراسة الحالية كالاستبيان (بشقه الورقي والإلكتروني)، ثم القيام بتسجيلها وترتيبها بعد عملية تحليل ما تم جمعه من البيانات بطريقة موضوعية خطوة ثانية ثم استنتاج دور حاضنات الأعمال في إنشاء ومرافقته المؤسسات الناشئة وذلك بالإعتماد على توجهات وأراء عينة الدراسة.

استخدام هذه الإحصائيات سمح بإجراء تقييمات معمقة لدور حاضنات الأعمال الجامعية، بالإضافة إلى تمكين الباحث من رسم صورة شاملة حول تأثير حاضنات الأعمال الجامعية على إنشاء ونجاح المؤسسات الناشئة.

## **2. المصادر الثانوية (الغير مباشرة):**

تحقيقاً لمنهجية هذه الدراسة، تمت الاستعانة بالعديد من مصادر البيانات الثانوية من المراجع العربية والأجنبية والدراسات السابقة لبناء خلفية نظرية لهذه الدراسة من خلال المسح المكتبي، وتصفح الواقع الإلكتروني لكل من وزارة اقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة والمؤسسات المصغرة، اللجنة الوطنية التنسيقية لمتابعة الإبتكار وحاضنات الأعمال الجامعية، موقع مقاول، بالإضافة إلى الواقع الإلكتروني المتخصص ذات الصلة بموضوع الدراسة من أجل استخراج المعلومات والإحصائيات المطلوبة.

## **الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة**

### **1. مجتمع الدراسة:**

يعتبر مجتمع الدراسة مصطلحاً علمياً منهجياً يراد به كل ما يمكن أن تعمم عليه نتائج الدراسة، وذلك طبقاً للمجال الموضوعي لمشكلة الدراسة (العساف، 2003)، بعبارة أخرى فإن المجتمع هو المجموعة التي يهتم بها الباحث، والتي يريد أن يعمم عليها النتائج التي يصل إليها من العينة، ويمكن تقسيم مجتمع الدراسة إلى صنفين: (مراد و هادي، 2002)

- **المجتمع الأصلي:** هو المجتمع الفعلي الذي يرغب الباحث في تعميم نتائجه عليه.
- **المجتمع المتاح:** هو المجتمع الذي يمكن للباحث الوصول إليه والتعامل معه بشكل مباشر لجمع البيانات وتحليلها، ويكون قادرًا على تطبيق نتائج دراسته عليه بالفعل.
- وبالتطبيق على الدراسة الحالية، فإن مجتمع الدراسة يتمثل في:
- **المجتمع الأصلي:** جميع مدراء ومسؤولي حاضنات الأعمال الجامعية في الجزائر.
- **المجتمع المتاح:** جميع مدراء ومسؤولي حاضنات الأعمال الجامعية التي يمكن للباحث الوصول إليها والتعامل معها بشكل مباشر لجمع البيانات وتحليلها (عبر المجموعة الرسمية لمدراء ومسؤولي حاضنات الأعمال الجامعية في تطبيق واتساب).

ومجتمع الدراسة الحالية مكون من فئة المدراء والمسؤولين في حاضنات الأعمال الجامعية. يركز الباحث في هذه الدراسة على هذه الفئة بهدف ضمان تجانس أفراد المجتمع. والهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو وضع نموذج يوضح دور حاضنات الأعمال في تأسيس ومساعدة المؤسسات الناشئة. وبالتالي، يتتجنب الباحث المقارنة بين مختلف الفئات الإجتماعية أو الاقتصادية أو الخصائص الديموغرافية للأفراد.

## 2. عينة الدراسة:

تعتبر العينة جزءاً ممثلاً للمجتمع الأصلي، حيث تحقق أهداف البحث وتسهل على الباحث تجاوز تحديات دراسة المجتمع الأصلي.

وتعرف العينة على أنها: "مجموعة جزئية من المجتمع لها نفس خصائصه الأصلية التي تتنمي إليه ويكون الغرض منها الحصول على معلومات مرتبطة بالمجتمع عن طريق اختيار عدد من الأشخاص للدراسة يمثلون ذلك المجتمع حيث تبدأ أية دراسة إحصائية بجمع البيانات الخام المتوفرة بإحدى الطرق" (يغني و مدیني، 2019).

كما تعرف بأنها: "مجموعة جزئية من المجتمع مكونة من عدة أفراد أو عناصر شريطة تمثلها المجتمع تمثيلاً صحيحاً وصادقاً وتختر في ضوء معايير علمية وتجرى الدراسة عليها بدلاً من إجراء الدراسة على كل أفراد ومكونات المجتمع، ويكون اختيارها بطرق عشوائية وغير عشوائية" (إدارة الجودة والإعتماد الأكاديمي، 2014، ص 24)

بلغ حجم العينة (97) مفردة باستخدام الحصر الشامل، حيث تم توزيع الاستبيان الورقي والإلكتروني، وتم جمع (79) استجابة بنسبة استرداد (81.44%)، وهي النسبة التي تم اعتمادها في التحليل الإحصائي.

وبالإعتماد على وحدات التحليل، فقد تم اختيار حد أدنى (78 مفردة) لعدد مفردات العينة باستخدام

معادلة روبرت ماسون "Robert Mason" وفق المعادلة التالية:

$$n = \frac{M}{[(S^2 \times (M - 1)) \div pq] + 1} = 77.60 \approx 78$$

حيث:

**n** حجم العينة.

**N** المجتمع المدروس.

$z$  الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى المعنوية 0.05 ومستوى الثقة 0.95 وتساوي 1.96.

$d$  نسبة الخطأ وتساوي 0.05.

$p$  القيمة الاحتمالية وتساوي 0.50.

### **الفرع الثالث: منهج الدراسة**

كل دراسة تستدعي منهجاً ملائماً لها، والمنهج هو: "مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها

الباحث بغية تحقيق بحثه". (زرواطي، 2008)

تماشيا مع أهداف وإشكالية الدراسة، ولإثبات فرضياتها كان لابد من إتباع منهج علمي يخلق انسجام بين فرضيات الدراسة وعملية إثباتها ميدانيا، حيث اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي، ودراسة الحالة كجزء منه، وفيما يلي شرح مختصر لهذه المناهج. (كوهين، 1990)

يعرف المنهج الوصفي بأنه "طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها عن طريق جمع المعلومات المقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة". (بوحوش و الذيبات،

(2001)

حيث جاء استخدام الباحث لهذا المنهج كونه يتناسب وطبيعة الدراسة، كونه لا يقتصر فقط على جمع البيانات لظاهرة معينة، بل يتناول تحليل هذه الظاهرة ورصدها، حيث يتم جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة ثم وصفها وصفاً نسرياً دقيقاً من خلال البيانات المجمعة والمتوفرة، والتعبير عنها تعبيراً كيفياً وكيفياً سواء بفقرات أو في شكل رسوم بيانية أو في جداول رقمية وصفية. (زرواطي، 2008) فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي يقدم وصف رقمي ملموس يوضح مقدار هذه الظاهرة وحجمها.

### **المطلب الثاني: الاختبارات والأدوات الإحصائية المستخدمة**

تستند هذه الدراسة إلى استخدام مجموعة متنوعة من الأساليب والتقنيات الإحصائية التي تطبق بهدف التحقق من صلاحية أدوات الدراسة، مثل الاستبيان، وتناول الجوانب الوصفية المتعلقة بتوصيف خصائص العينة، كما تُستخدم اختبارات إحصائية محددة للفصل بين قبول أو رفض الفرضيات الأساسية والفرعية للدراسة.

يتم تطبيق هذه الأساليب باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences - SPSS) الإصدار السابع والعشرون (Version 27)، والمشار إليه اختصاراً بـ SPSS V27، ويجري تحليل البيانات ضمن هامش ثقة لا يقل عن 95% وهامش خطأ لا يزيد عن 5%， مما يتماشى مع المعايير المتبعة في الدراسات السابقة ذات الصلة، وبالإعتماد على الأساليب والمقاييس والأدوات التالية: (بن البار ، 2016)

1. التكرارات والنسب المئوية: لبيان وصف خصائص مفردات العينة.
2. الوسط الحسابي: لعرض متواسطات متغيرات الدراسة.
3. الانحراف المعياري: لمعرفة درجة تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.
4. معامل الاختلاف: لإجراء المقارنة بين عبارات كل محور وترتيبها حسب درجة استخدامها وتأثيرها.
5. اختبار كولموغوروف سمير نوف: لمعرفة طبيعة توزيع بيانات الاستمارة ومدى معلميتها، ويستخدم عندما يكون حجم العينة أكبر من 50.
6. اختبار شبيرو ويلك: لمعرفة طبيعة توزيع بيانات الاستمارة ومدى معلميتها، ويستخدم عندما يكون حجم العينة أقل من 50.
7. اختبار ويلكوكسن: يستخدم لاختبار العينة الأحادية في حالة البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.
8. اختبار ستيفودنت: لاختبار العينة الأحادية في حالة البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، أو لاختبار الفروق بين متسطي عينتين مستقلتين في حالة اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.
9. اختبار شيفيه: للكشف عن مصدر الفروق عندما يكون التباين بين الفئات متساو.
10. اختبار تامهان: للكشف عن مصدر الفروق عندما يكون التباين بين الفئات غير متساو.
11. اختبار مان ويتني: لاختبار الفروق بين عينتين مستقلتين في حالة البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.
12. اختبار فيشر: لتحليل التباين الأحادي (ANOVA) في حالة البيانات تتبع التوزيع الطبيعي لاختبار الفروق بين أكثر من عينتين.
13. اختبار كروسکال والیز: لتحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين أكثر من عينتين، في حالة البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

### المطلب الثالث: تصميم أداة الدراسة والتأكد من صلاحيتها

خلال تصميم أداة الدراسة (الاستبيان) تم الإعتماد على الدراسات السابقة التي تلتقي مع أحد أو كلا متغيري الدراسة الحالية، وكذا الرجوع إلى الفصلين النظريين للدراسة، كما تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي لتقدير مستوى الإجابة.

#### الفرع الأول: تصميم أداة الدراسة

تم الإعتماد على أداة الاستبيان في جمع البيانات الأولية باعتبارها أحد أهم الأدوات المختصة في ذلك، ولهذا تم اللجوء إليها من أجل تحديد أهم الخدمات والوسائل التي تقدمها وتتوفرها حاضنات الأعمال الجامعية في إطار إنشاء ومرافقته المؤسسات الناشئة المحتضنة، في كل الحاضنات محل الدراسة.

وفيما يلي شرح للخطوات التي من خلالها تصميم الاستبيان، وكذا مدى صدقها وثباتها:

**1. تصميم الاستبيان:** يعتبر الاستبيان "الأداة الأكثر استخداماً في البحوث الاجتماعية والإنسانية، إذ يعتبر وسيلة لجمع البيانات من خلال ما يتضمنه من مجموعة من الأسئلة أو العبارات ويطلب من المستجيبين الإجابة عليها ويتم توزيع الاستبيان باليد". (طويطي و وعيل، 2014)

وقد تم إعداد الاستبيان بشكل يسهل عملية جمع البيانات، حيث تم تصميمه بالاستناد إلى المفاهيم النظرية المعتمدة في الجانب النظري بشكل يتلاءم والخطة المنتهجة للدراسة. كما تم أيضاً استخدام النتائج والاستنتاجات السابقة من الدراسات ذات الصلة بموضوع البحث لتوجيه تصميم الاستبيان. وتم وضع العبارات بوضوح لتسهيل فهمها من قبل المشاركين، مما يعزز احتمالية استجابتهم بشكل كامل وصحيح.

ويغطي الاستبيان قسمين رئисين هما:

**1.1. الجزء الأول (البيانات الأولية):** يتمثل هذا في جمع البيانات الشخصية لفهم البنية الديموغرافية للمشاركين في الدراسة، ويشمل البيانات التالية:

- **الجنس:** ويعتبر متغيراً اسمياً منفصلًا، ويكون من مستويين.
- **السن:** ويعتبر متغيراً اسمياً منفصلًا، ويكون من أكثر من مستويين.
- **المستوى التعليمي:** يعني المؤهل التعليمي الذي تحصل عليه المبحوث، وهو متغير ترتيبى منفصل، ويكون من أكثر من مستويين.

- **طبيعة الوظيفية:** وتعني دور المبحوث في المؤسسة أو المنظمة، يعتبر متغيراً نسبياً متصل، ويكون من أكثر من مستوىين.

- **الخبرة المهنية:** وتعني مدى الخبرة والمهارات التي يمتلكها المبحوث في مجال عمله أو تخصصه، يعتبر متغيراً اسمياً منفصلاً، ويكون من أكثر من مستوىين.

**2.1. الجزء الثاني (أقسام الإستبيان):** وهو عبارة عن أبعاد الدراسة، وتشمل الأبعاد المتعلقة بدور حاضنات الأعمال في إنشاء ومرافقته المؤسسات الناشئة، ويكون من (49) عبارة جماعتها موجبة، موزعة على أربع محاور هي: التكوين وبناء العلاقات؛ توفير الإمكانيات (المادية والبشرية)؛ خدمات التمويل؛ الخدمات الإدارية والاستشارية، كما يوضح الجدول المولى:

#### **الجدول رقم (03): أجزاء الإستبيان**

عدد العبارات	أجزاء الاستبيان			
05	الجنس، السن، المستوى التعليمي، طبيعة الوظيفة، الخبرة المهنية	البيانات الشخصية	الجزء الأول	
06	المتغير الأول: مشاركة المعرفة			
05	المتغير الثاني: خبرة موظفي الحاضنة	البعد الأول: التكوين وبناء العلاقات	الجزء الثاني	
05	المتغير الثالث: شبكات التواصل (التشبيك)			
06	المتغير الرابع: تسويق المؤسسات المحاضنة			
06	-			
05	-	البعد الثاني: توفير الإمكانيات (المادية والبشرية)		
05	المتغير الأول: نموذج إطار العمل	البعد الرابع: الخدمات الإدارية والاستشارية		
05	المتغير الثاني: نظام الإدارة			
06	المتغير الثالث: نظام قياس الأداء			
49	مجموع عبارات الاستبيان			

المصدر: من إعداد الباحث.

تم تقسيم أداة الدراسة (الاستبيان) منهجياً إلى جزئين هما:

- **الجزء الأول:** يتضمن الأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية للمبحوثين، بعرض توصيفها وهي تشمل: الجنس، السن، المستوى التعليمي، طبيعة الوظيفة والخبرة المهنية.
- **الجزء الثاني:** إستناداً إلى مجموعة من الدراسات السابقة، التي عالجت موضوع البحث والتي اتفقت في مجملها على اعتماد أربعة أبعاد لقياس كفاءة حاضنات الأعمال وتقييم أدائها، تم بناء الاستبيان بتضمين بعد التكوين وبناء العلاقات، بعد توفير الإمكانيات البشرية والمادية، بعد خدمات التمويل، بعد الخدمات الإدارية والاستشارية، وإثراء الاستبيان والتوسيع أكثر في كل من بعدي التكوين وبناء العلاقات، والخدمات الإدارية والاستشارية، تم الرجوع إلى ورقة بحثية (Pattanasak, Anantana, Paphawasit, & Wudhikarn, 2022) وبناء العلاقات يشمل المحاور التالية: مشاركة المعرفة، خبرة موظفي الحاضنة، شبكات التواصل (التشبيك)، تسويق المؤسسات المحتضنة، وتوسيع بعد الخدمات الإدارية والاستشارية ليشمل المحاور التالية: نموذج إطار العمل، نظام الإدارة، نظام قياس الأداء.

## 2. سلم القياس المستخدم:

تم استخدام مقياس ليكرت (Likert) المدرج الخماسي في تصميم الاستبيان لاختبار الفرضيات ومن ثم الإجابة على إشكالية البحث.

تتراوح درجات هذا المقياس من الحياد إلى الموافقة المطلقة (اتجاه موجب)، ومن الحياد إلى عدم الموافقة المطلقة (اتجاه سالب)، كما يتميز هذا المقياس بأنّ العبارة المحايدة تُعتبر أساساً ومحوراً للتقييم.

والجدول رقم (02) يوضح نموذج مقياس ليكرت الخماسي (Likert).

### الجدول رقم (04): توزيع درجات المقياس المستخدم في الاستبيان

مستوى الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة / الترميز	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مقياس ليكرت (Likert Scale)

تم استخدام دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد العينة في دراسة الاستبيان، وذلك لتسهيل تحليل ومناقشة آرائهم حول مدى الموافقة أو عدم الموافقة على بنود الاستبيان. وتم ذلك بحساب ما يأتي:

**حساب المدى العام:** لتحديد طول فئات مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في استبيان الدراسة تم حساب المدى (أكبر قيمة ناقص أصغر قيمة)، وفق الصيغة الرياضية التالية:

$$\text{طول الفئات} = \frac{\text{أكبر قيمة} - \text{أصغر قيمة}}{\text{عدد الفئات}}$$

$$0.8 = \frac{5}{4} = \frac{(1 - 5)}{5}$$

إضافة هذه القيمة (0.8) في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى وهذا مع كل درجات الموافقة، وتفيد هذه العملية في التعرف على موقف مشترك لإجمالي أفراد العينة. والجدول رقم (03) يوضح ترميز إجابات عينة الدراسة.

وتجنباً لازدواجية القيم (إنتماء قيمة لمجالين) تم طرح القيمة 0.01 من القيم العظمى لكل مجال.

#### الجدول رقم (05): ترميز إجابات عينة الدراسة

الوزن	الإجابات	المجال	المجال المعدل	المجال النسبي	درجة الموافقة
1	غير موافق بشدة	[1.80 - 1]	[1.79 - 1]	[36% - 20%]	منخفضة جداً
2	غير موافق	[2.60 - 1.80]	[2.59 - 1.80]	[52% - 36%]	منخفضة
3	محايد	[3.40 - 2.60]	[3.40 - 2.59]	[68% - 52%]	متوسطة
4	موافق	[4.20 - 3.40]	[4.20 - 3.39]	[ 68% - 84%]	مرتفعة
5	موافق بشدة	[5 - 4.20]	[5 - 4.19]	[100% - 84%]	مرتفعة جداً

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج الرزم الإحصائية النسخة 27

وفيما توضيح لتقسيم أبعاد ومحاور الاستبيان، وفقرات كل محور، كما يوضح الجدول المواري:

#### الجدول رقم (06): محاور الدراسة

الرقم	البعد	البيانات الشخصية	المتغير	الفقرات
			-	الجنس
			-	السن
			-	المستوى التعليمي
			-	طبيعة الوظيفة
			-	الخبرة المهنية
1	التكوين وبناء العلاقات		مشاركة المعرفة	من 01 إلى 06
			خبرة موظفي الحاضنة	من 07 إلى 11
			شبكات التواصل (التشبيك)	من 12 إلى 16
			تسويق المؤسسات المحاضنة	من 17 إلى 22

من 23 إلى 28	-	توفير الإمكانيات المادية والبشرية	2
من 29 إلى 33	-	خدمات التمويل	3
من 34 إلى 38	نموذج وإطار العمل	الخدمات الإدارية والاستشارية	4
من 39 إلى 43	نظام الإدارة		
من 44 إلى 49	نظام قياس الأداء		

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على أداة الدراسة

### **الفرع الثاني: إختبار صلاحية أداة الدراسة**

لاختبار أداة الدراسة (الاستبيان) تم اخضاعه إلى إجراءات التحقق من الصدق الظاهري والبنيائي وكذا الثبات للتأكد من موثوقية وصلاحية تطبيقه في البيئة الجزائرية، ويقصد بصدق الأداة التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت من أجل قياسه.

وتم التأكد من صدق الأداة من خلال:

#### **1. الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين):**

تم عرض الاستبيان في صورته الأولية على مجموعة تضم (09) محكمين من المتخصصين في موضوع الدراسة، بهدف التتحقق من صحة الأداة وإمكانية استخدامها في جمع البيانات (الملحق 03، ص 232). واستناداً إلى توجيهات المحكمين، تم إجراء التعديلات الازمة، والتي تمحورت حول

النقاط التالية:

- مدى وضوح صياغة العبارات وشموليتها وتنوع محتواها؛
- مدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تتنمي إليه؛
- مدى شمول الاستبيان لمشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها؛
- مدى سلامة ودقة الصياغة اللغوية والعلمية لعبارات الاستبيان.

وقد كان الهدف من عرض الاستبيان على المحكمين هو تحديد مدى وضوح صياغة كل عبارة في الاستبيان وتصحيح أي خطأ يتعين تصحيحة، وللتتأكد من مدى تناسب كل عبارة مع المحور الذي تتعلق به، بهدف تأمين أن تصبح الأداة في النهاية متاحة بشكل صحيح وقابلة للاستخدام في مجال الدراسة، وبناء على الملاحظات والتوجيهات التي أقرها المحكمون قام الباحث بإجراء التعديلات المطلوبة ليكون الاستبيان في صورته النهائية. (الملحق 02، ص 225).

## 2. ثبات أداة الدراسة:

لاختبار مدى ثبات أداة الدراسة لجأ الباحث إلى استعمال معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، لقياس ثبات فقرات الاستبيان وتجانسها، ونسبة ارتباط الفقرات بمحاورها، ولأن معامل ألفا كرونباخ يعطي نتائج إيجابية تفوق 0.64 في حالة احتواء الاستبيان 14 فقرة أو أكثر (تيغرة، 2017)، حتى وإن كانت الفقرات التي تكونه مستقلة، فقد لجأ الباحث إلى استخدام معامل الثبات أوميقا ماكدونالد لقياس الارتباط بين محاور الاستبيان وأبعاده.

فيما يلي عرض لنتائج اختبار استقرار الاستبيان حسب المعاملين المذكورين أعلاه:

**الجدول رقم (07): ثبات أداة الدراسة**

رقم البعد	البعد	المتغير	قيمة معامل أوميقا ماكدونالد	قيمة معامل ألفا كرونباخ	
1	التكوين وبناء العلاقات	مشاركة المعرفة	-	0.863	
		خبرة موظفي الحاضنة	-	0.907	
		شبكات التواصل (التشبيك)	-	0.894	
		تسويق المؤسسات المحاضنة	-	0.908	
ثبات البعد الأول					
2					
ثبات البعد الثاني					
3					
ثبات البعد الثالث					
4	الخدمات الإدارية والاستشارية	نموذج وإطار العمل	-	0.914	
		نظام الإدارة	-	0.946	
		نظام قياس الأداء	-	0.943	
ثبات البعد الرابع					
ثبات أداة الدراسة					

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج الرزم الإحصائية النسخة 27

من الجدول أعلاه يلاحظ أن كل قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الأداة تقع في المدى المرتفع جدا (0.71 - 0.95)، وقيم معامل الثبات أوميقا ماكدولنالد أيضا ضمن المدى المرتفع، وهذا ما يدل على أن أدلة الدراسة تتميز بخاصية الثبات.

### 3. الإتساق الداخلي لأدلة الدراسة:

يتم تحقيق صدق الإتساق الداخلي عندما يكون هناك ارتباط قوي بين درجة كل فقرة والمجموع الكلي للمقياس، حيث يتم استخدام صيغة معامل الارتباط بيرسون "Pearson" بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للاختبار لجميع الأفراد عند مستوى دلالة يساوي (0.05)، بناءً على هذا الأساس، يتم حساب مستويات الإتساق الداخلي للأبعاد والمحاور على النحو التالي:

#### البعد الأول: التكوين وبناء العلاقات

عمليات حساب الإتساق الداخلي بالإعتماد على معامل الارتباط للبعد الأول أعطت النتائج

التالية:

**الجدول رقم (08): الإتساق الداخلي لبعد التكوين وبناء العلاقات**

الدالة	الإرتباط	الفقرة	المحور	الدالة	الإرتباط	الفقرة	المحور
0.000	0.896	12	شبكات التواصل (التشبيك)	0.000	0.578	01	مشاركة المعرفة
0.000	0.794	13		0.000	0.871	02	
0.000	0.880	14		0.000	0.858	03	
0.000	0.797	15		0.000	0.879	04	
0.000	0.840	16		0.000	0.630	05	
0.000	0.794	17	تسويق المؤسسات المحتضنة	0.000	0.796	06	خبرة موظفي الحاضنة
0.000	0.882	18		0.000	0.794	07	
0.000	0.848	19		0.000	0.878	08	
0.000	0.887	20		0.000	0.893	09	
0.000	0.829	21		0.000	0.894	10	
0.000	0.713	22		0.000	0.823	11	

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج الرزم الإحصائية النسخة 27

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن قيم الإرتباط بين فقرات بعد التكوين وبناء العلاقات والمحاور الفرعية التي تنتهي إليها هذه الفقرات جاءت كما يلي:

- محور مشاركة المعرفة: انحصرت قيم معامل الإرتباط بين قيمتين دنيا وعليا (0.578-0.879) على التوالي.
- محور خبرة موظفي الحاضنة: انحصرت قيم معامل الإرتباط بين قيمتين دنيا وعليا (0.794-0.894) على التوالي.
- محور شبكات التواصل (التشبيك): انحصرت قيم معامل الإرتباط بين قيمتين دنيا وعليا (0.794-0.896) على التوالي.
- محور تسويق المؤسسات المحتضنة: انحصرت قيم معامل الإرتباط بين قيمتين دنيا وعليا (0.713-0.887) على التوالي.

بناء على استنتاجات معامل الارتباط بيرسون ونسبة الدلالة الإحصائية التي تدل على وجود علاقة إيجابية قوية وبدلالة إحصائية أقل من المستوى المعياري المعتمد في البحث (0.05)، يمكن القول إن بعد التكوين وبناء علاقات يتمتع بخاصية الاتساق الداخلي للفقرات، والدرجة الكلية لكل بعد فرعي تابع له، وهذا يشير إلى أن الفقرات داخل كل بعد فرعي متGANSAة وترتبط بشكل إيجابي بدرجة كلية بالمقاييس.

#### البعد الثاني: توفير الإمكانيات (المادية والبشرية)

عمليات حساب الاتساق الداخلي بالإعتماد على معامل الارتباط للبعد الثاني أعطت النتائج التالية:

#### الجدول رقم (09): الاتساق الداخلي بعد توفير الإمكانيات المادية والبشرية

الدلالة	الإرتباط	الفقرة	المحور
0.000	0.833	23	توفير الإمكانيات (المادية والبشرية)
0.000	0.814	24	
0.000	0.898	25	
0.000	0.924	26	
0.000	0.880	27	
0.000	0.735	28	

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج الرزم الإحصائية النسخة 27

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن قيم الإرتباط بين الفقرات وبعد توفير الإمكانيات المادية والبشرية التي تنتهي إليه هذه الفقرات جاءت مرتفعة ومحصورة في المجال (0.735 - 0.924).

بناء على استنتاجات معامل الارتباط بيرسون ونسب الدلالة الإحصائية التي تدل على وجود علاقة إيجابية قوية وبدلة إحصائية أقل من المستوى المعياري المعتمد في البحث (0.05)، يمكن القول إن بعد توفير الإمكانيات المادية والبشرية يتمتع بخاصية الاتساق الداخلي للفقرات، وهذا يشير إلى أن الفقرات داخل البعد متجانسة وترتبط بشكل إيجابي بدرجة كافية بالمقاييس.

#### البعد الثالث: خدمات التمويل

أعطت عمليات حساب الاتساق الداخلي بالإعتماد على معامل الارتباط للبعد الثالث مايلي:

**الجدول رقم (10): الاتساق الداخلي وبعد خدمات التمويل**

الدلالة	الإرتباط	الفقرة	المحور
0.000	0.919	29	خدمات التمويل
0.000	0.647	30	
0.000	0.837	31	
0.000	0.900	32	
0.000	0.880	33	
0.000	0.911	34	

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج الرزم الإحصائية النسخة 27

من خلال الجدول أعلاه يتبيّن أن قيم الإرتباط بين الفقرات وبعد خدمات التمويل التي تنتهي إليه هذه الفقرات جاءت مرتفعة وممحضورة في المجال (0.647 – 0.919).

بناء على استنتاجات معامل الارتباط بيرسون ونسب الدلالة الإحصائية التي تدل على وجود علاقة إيجابية قوية وبدلة إحصائية أقل من المستوى المعياري المعتمد في البحث (0.05)، يمكن القول إن بعد خدمات التمويل يتمتع بخاصية الاتساق الداخلي للفقرات، وهذا يشير إلى أن الفقرات داخل البعد متجانسة وترتبط بشكل إيجابي بدرجة كافية بالمقاييس.

#### البعد الرابع: الخدمات الإدارية والإستشارية

عمليات حساب الاتساق الداخلي بالإعتماد على معامل الارتباط للبعد الرابع أعطت النتائج

التالية:

### الجدول رقم (11): الاتساق الداخلي بعد الخدمات الإدارية والاستشارية

الدالة	الإرتباط	الفقرة	المحور	الدالة	الإرتباط	الفقرة	المحور
0.000	0.950	44	نظام قياس الأداء	0.000	0.907	34	نموذج وإطار العمل
0.000	0.951	45		0.000	0.892	35	
0.000	0.945	46		0.000	0.889	36	
0.000	0.822	47		0.000	0.802	37	
0.000	0.777	48		0.000	0.824	38	
0.000	0.863	49		0.000	0.930	39	
				0.000	0.864	40	نظام الإدارة
				0.000	0.909	41	
				0.000	0.918	42	
				0.000	0.920	43	

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج الرزم الإحصائية النسخة 27

من خلال الجدول أعلاه يتبيّن أن قيم الإرتباط بين فقرات بعد التكوين وبناء العلاقات والمحاور الفرعية التي تنتهي إليها هذه الفقرات جاءت كما يلي:

- محور نموذج وإطار العمل: انحصرت قيم معامل الإرتباط بين قيمتين دنيا وعليا (0.951-0.777) على التوالي؛
- محور نظام الإدارة: انحصرت قيم معامل الإرتباط بين قيمتين دنيا وعليا (0.930 - 0.864) على التوالي؛
- محور نظام قياس الأداء: انحصرت قيم معامل الإرتباط بين قيمتين دنيا وعليا (0.864 - 0.894) على التوالي؛

بناء على استنتاجات معامل الارتباط بيرسون ونسبة الدلالة الإحصائية التي تدل على وجود علاقة إيجابية قوية وبدلالة إحصائية أقل من المستوى المعياري المعتمد في البحث (0.05)، يمكن القول إن بعد الخدمات الإدارية والاستشارية يتمتع بخاصية الاتساق الداخلي للفقرات، والدرجة الكلية لكل بعد فرعي تابع له، وهذا يشير إلى أن الفقرات داخل كل بعد فرعي متاجنة وترتبط بشكل إيجابي بدرجة كلية بالقياس.

### **المبحث الثالث: وصف المعلومات العامة لمجتمع وعينة البحث**

في هذا المبحث سيتم التعريف بمجتمع وعينة البحث محل الدراسة، بالإضافة إلى تحليل محاور وأبعاد الإستبيان من الناحية الوصفية، من خلال البيانات العامة المحصل عليها بالإعتماد على أسئلة الاستبيان.

#### **المطلب الأول: محور البيانات الشخصية**

يتضمن المطلب التعريف بمجتمع وعينة البحث، وكذلك وصف خصائصها حسب متغير الجنس، العمر، المستوى التعليمي، طبيعة الوظيفة وكذا الخبرة المهنية، كما هو موضح فيما يلي

#### **الفرع الأول: التعريف بمجتمع وعينة البحث**

يتمثل مجتمع البحث العلمي في هذه الدراسة في مدراء ومسيري حاضنات الأعمال الجامعية، بالإضافة إلى الأعضاء النشطين فيها، وذلك نظراً لكونهم العناصر الأساسية الفعالة في الحاضنة ويملكون الإطلاع الكامل على كافة التفاصيل التي تسهم في خدمة المحاور المعتمدة في استبيان الدراسة، كما أن الدراسة لم تقص بعض الإداريين الذين يعملون في مناصب غير مباشرة ضمن إمكانية مساهمتهم في الإجابة على أسئلة الاستبيان، نظراً لما يملكونه من خبرات طويلة داخل الحاضنات، ومعرفتهم الدقيقة بخدماتها وأهدافها.

تم توزيع الاستبيانات الورقية على أعضاء حاضنة الأعمال بجامعة المسيلة، وتم نشر النسخة الإلكترونية من الاستبيان عبر مجموعة إلكترونية تجمع مدراء ومسيري حاضنات الأعمال الجامعية على المستوى الوطني، حيث شمل العدد الإجمالي لمجتمع الدراسة 97 فرداً. وقد أسفرت العملية في النهاية عن استرجاع 79 استماراً استبيان، ما يمثل نسبة استرداد تقدر بـ(81.44%)، وهو عدد كافٍ لتنفيذ الدراسة الميدانية المطلوبة.

#### **الفرع الثاني: وصف خصائص العينة حسب البيانات العامة**

في هذا القسم سيتم وصف خصائص العينة اعتماداً على بيانات الاستبيان المعتمد في الدراسة أولاً: وصف خصائص العينة حسب متغير الجنس

أظهرت نتائج تحليل متغير الجنس النتائج الموضحة في كلاً من الجدول والشكل التاليين:

الشكل رقم (02): توزيع مفردات العينة حسب



الجدول رقم (12): توزيع مفردات العينة حسب

متغير الجنس

النسبة المئوية (%)	النكر	الجنس
72.2	57	ذكر
27.8	22	أنثى
100	79	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V27، وبرنامج EXCEL 2019

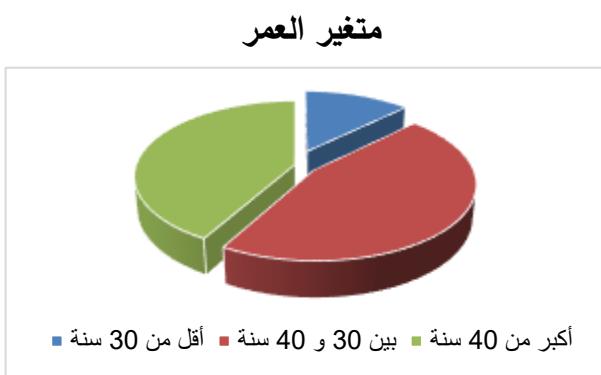
بلغت نسبة الذكور (72%) مقابل (28%) لفئة الإناث، أي أن فئة الذكور تشكل غالبية مفردات العينة، وقد يعزى ذلك لإهتمام الذكور أكثر بريادة الأعمال وتحررهم من بعض الإلتزامات التي تتيح لهم الفرصة لبذل وقت أكبر في مجال المقاولاتية وحاضنات الأعمال.

ثانياً: وصف خصائص العينة حسب متغير العمر

أظهرت نتائج تحليل متغير العمر النتائج الموضحة في كلا من الجدول والشكل التاليين:

الشكل رقم (03): توزيع مفردات العينة حسب

الجدول رقم (13): توزيع مفردات العينة حسب



متغير العمر

النسبة المئوية (%)	النكر	الجنس
12.7	10	أقل من 30 سنة
45.6	36	بين 30 و 40 سنة
41.8	33	أكبر من 40 سنة
100	79	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V27، وبرنامج EXCEL 2019

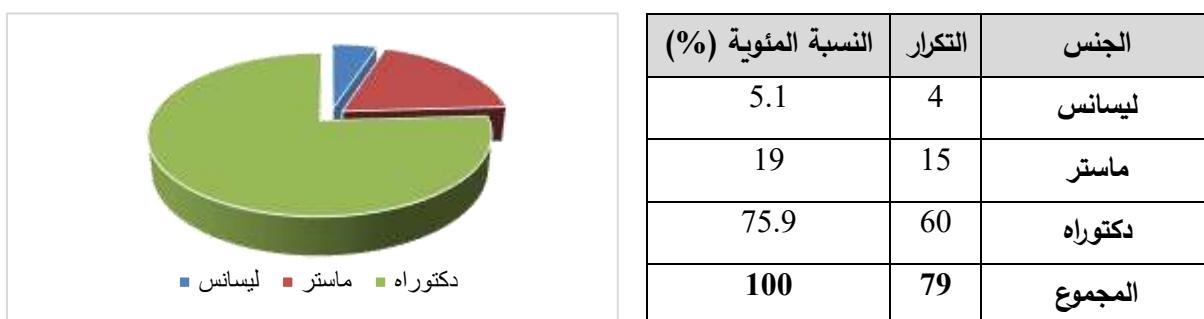
توزعت مفردات العينة محل الدراسة حسب متغير السن إلى (45.6%) للفئة (30-40) سنة، (41.8%) للفئة (أكبر من 40 سنة)، (12.7%) للفئة العمرية التي تقل عن (30) سنة، وهذا يدل على إعتماد حاضنات الأعمال الجامعية على الطاقة الشابة بدرجة كبيرة، لأنها القادرة على الإبداع والإيتкар ومواكبة التطورات المتسارعة للنظام البيئي لريادة الأعمال في الجزائر.

### ثالثاً: وصف خصائص العينة حسب متغير المستوى التعليمي

أظهرت نتائج تحليل متغير المستوى التعليمي النتائج الموضحة في كلا من الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (14): توزيع مفردات العينة حسب الشكل رقم (04): توزيع مفردات العينة حسب متغير

#### المستوى التعليمي متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V27، وبرنامج EXCEL 2019

شملت مفردات العينة محل الدراسة نسبة تصل إلى (76%) من حملة شهادة الدكتوراه، تليها نسبة (19%) من حملة الماستر، ونسبة (5%) من أصحاب الليسانس، وهذا ما يدل على إعتماد حاضنات الأعمال الجامعية على أصحاب الشهادات العليا ككواذر لإدارة شؤونها، نظراً لما يتطلبه تسييرها وتنفيذ برامجها من كفاءة علمية ومهنية لرفع من كفاءة خدماتها وتحسين جودة مخرجاتها.

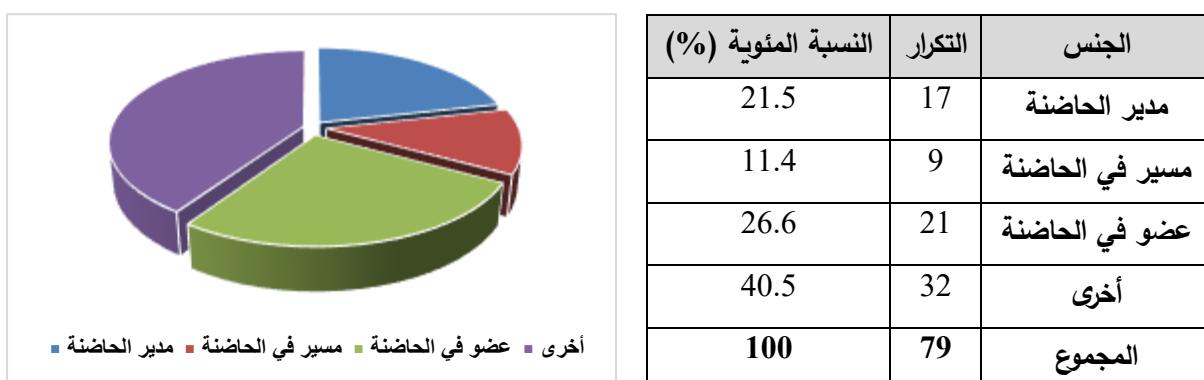
### رابعاً: وصف خصائص العينة حسب متغير طبيعة الوظيفة

أظهرت نتائج تحليل متغير طبيعة الوظيفة النتائج الموضحة في كلا من الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (15): توزيع مفردات العينة حسب الشكل رقم (05): توزيع مفردات العينة حسب

#### متغير طبيعة الوظيفة

#### متغير طبيعة الوظيفة



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V27، وبرنامج EXCEL 2019

تكونت مفردات العينة محل الدراسة من نسبة (40.5%) من مجموعة من الوظائف المتعددة داخل الحاضنة، لعل أهمها أعضاء لجنة إنقاء المشاريع، بصفتهم أعضاء مساهمين في نشاطها دون أن يكون لهم دور إداري، تليها نسبة (26.6%) كأعضاء دائمين في الحاضنة، لهم وظائف إدارية محددة، وتم إحصاء ما نسبته (17%) كمدراء للحاضنات، وبنسبة أقل (9%) مسirيين في الحاضنات، سواء كنواب للمدراء أو مدراء بصفة مؤقتة، والملاحظ هنا هو التوزع الكبير في طوافم الحاضنات، بين مدراء على رأسها، ومسيريرين مساعدين، وأعضاء مختلفين يمثلون أغلب الكليات والمعاهد داخل الحرم الجامعي، وهو مايسمح بإضفاء مناخ من التعاون يسمح بدعم وتوجيه الطلبة أصحاب المشاريع، واستفادتهم من خبرات كبيرة في شتى الميادين التي تمس مشاريعهم.

#### **خامساً: وصف خصائص العينة حسب متغير الخبرة المهنية**

أظهرت نتائج تحليل متغير الخبرة المهنية النتائج الموضحة في كلا من الجدول والشكل التاليين:

**الشكل رقم (08): توزيع مفردات العينة حسب**

#### **متغير الخبرة المهنية**



#### **متغير الخبرة المهنية**

الجنس	النكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من سنة	10	12.7
من 1 إلى 3 سنوات	18	22.8
أكثر من 3 سنوات	51	64.6
<b>المجموع</b>	<b>79</b>	<b>100</b>

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V27، وبرنامج EXCEL 2019 شملت مفردات العينة محل الدراسة ما نسبته (64.6%) من أصحاب الخبرة الطويلة نسبياً بالنسبة لعمر الحاضنات (كون أن أول حاضنة جامعية تأسست سنة 2019 بجامعة المسيلة)، وما نسبته (22.8%) من أصحاب الخبرة المتوسطة (بين سنة إلى 3 سنوات)، ونسبة (12.7%) من حديثي العهد بالحاضنات، والملاحظ هنا أن أصحاب الخبرة الأقل من سنة هم النسبة الأصغر كون أن الحاضنات تعمل بكامل تعدادها وطاقتها، وهذا ما يجعل توظيف كفاءات جديدة ينخفض مع مرور الوقت.

### المطلب الثاني: بعد التكوين وبناء العلاقات

فيما يلي تحليل البعد الأول بالإعتماد على المتosteats الحسابية، الانحراف المعياري، اتجاه المتوسط لكل فقرة.

#### أولاً: متغير مشاركة المعرفة

تحليل هذا المحور أظهر النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

**الجدول رقم (17): تحليل متغير مشاركة المعرفة**

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الإتجاه	الترتيب
01	يشمل تشارك المعرفة داخل الحاضنة نقل الأفكار التكنولوجية بين أصحاب المشاريع المحتضنة	3.86	0.902	موافق	6
02	تزيد الحاضنة من فرص المشاريع المحتضنة في الوصول إلى الخبرات المطلوبة	4.16	0.898	موافق	3
03	يعزز التعاون داخل الحاضنة من فرص تبادل التجارب بين أصحاب المشاريع المحتضنة	4.18	0.984	موافق	2
04	يزيد التعاون داخل الحاضنة من فرص إنشاء مشاريع جديدة	4.11	0.891	موافق	4
05	تنظم الحاضنة ورش عمل للنقاش بين أصحاب المشاريع المحتضنة	4.1	0.856	موافق	5
06	توفر الحاضنة برامج تكوينية متنوعة لفائدة أصحاب المشاريع المحتضنة	4.2	0.952	موافق بشدة	1
	متوسط المحور	4.10	0.700	موافق	-

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V27

نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة رقم 06 "توفر الحاضنة برامج تكوينية متنوعة لفائدة أصحاب المشاريع المحتضنة" حلت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.2، وإنحراف معياري 0.952، وإتجاه "موافق بشدة"، ثم العبارة رقم 03 "يعزز التعاون داخل الحاضنة من فرص تبادل التجارب بين أصحاب المشاريع المحتضنة" بمتوسط حسابي قدره 4.18، وإنحراف معياري 0.984، وإتجاه "موافق"، بعدها العبارة رقم 02 "تزيد الحاضنة من فرص المشاريع المحتضنة في الوصول إلى

الخبرات المطلوبة "، بمتوسط حسابي 4.16، وإنحراف معياري 0.898، وإتجاه "موافق"، تليها العبارة رقم 04 "يزيد التعاون داخل الحاضنة من فرص إنشاء مشاريع جديدة"， بمتوسط حسابي 4.11، وإنحراف معياري 0.891، بإتجاه "موافق"， وبعدها نجد العبارة رقم 05 "تنظم الحاضنة ورش عمل للنقاش بين أصحاب المشاريع المحاضنة" بمتوسط حسابي 4.1، وإنحراف معياري 0.856، وإتجاه "موافق" ، وفي المرتبة الأخيرة العبارة رقم 01 "يشمل تشارك المعرفة داخل الحاضنة نقل الأفكار التكنولوجية بين أصحاب المشاريع المحاضنة " بمتوسط حسابي 3.86، وإنحراف معياري 0.902، بإتجاه "موافق" ، وعموما سجل بعد مشاركة المعرفة متوسط حسابي 4.10، وإنحراف معياري 0.70، ودرجة موافقة "موافق" ، وهذا يعني أن أفراد العينة المستهدفة لديهم إجماع على توفر بعد مشاركة المعرفة في حاضنات الأعمال، حيث تقوم الحاضنات الجامعية بمشاركة ونقل المعرفة لأصحاب المشاريع الريادية.

#### **ثانياً: متغير خبرة موظفي الحاضنة**

تحليل هذا المحور أظهر النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

**الجدول رقم (18): تحليل متغير خبرة موظفي الحاضنة**

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الإتجاه	الترتيب
07	يمتلك أساندة الحاضنة خبرة في تكوين أصحاب المشاريع المحاضنة	3.77	1.049	موافق	4
08	تضع الحاضنة خبرة طاقمها الإداري في خدمة أصحاب المشاريع المحاضنة	3.97	0.987	موافق	1
09	يساهم الأساتذة في إعداد نماذج العمل للمشاريع المحاضنة	3.96	0.967	موافق	2
10	يوجه الأساتذة أصحاب المشاريع المحاضنة خلال مراحل تسجيل براءات اختراعاتهم	3.87	0.925	موافق	3
11	يعمل أساتذة الحاضنة على متابعة المشاريع الناشئة بعد تخرجها من الحاضنة	3.42	1.045	موافق	5
	متوسط المحور	3.82	0.80	موافق	-

**المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V27**

نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة رقم 08 " تضع الحاضنة خبرة طاقمها الإداري في خدمة أصحاب المشاريع المحاضنة " حلت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.97، وإنحراف معياري 0.987، وإتجاه " موافق "، ثم العبارة رقم 09 " يساهم الأستاذة في إعداد نماذج العمل للمشاريع المحاضنة " بمتوسط حسابي قدره 3.96، وإنحراف معياري 0.967، وإتجاه " موافق "، بعدها العبارة رقم 10 " يوجه الأستاذة أصحاب المشاريع المحاضنة خلال مراحل تسجيل براءات اختراعاتهم "، بمتوسط حسابي 3.87، وإنحراف معياري 0.925، وإتجاه " موافق "، تليها العبارة رقم 07 " يمتلك أستاذة الحاضنة خبرة في تكوين أصحاب المشاريع المحاضنة "، بمتوسط حسابي 3.77، وإنحراف معياري 1.049 ، بإتجاه " موافق "، وفي المرتبة الأخيرة نجد العبارة رقم 11 " يعمل أستاذة الحاضنة على متابعة المشاريع الناشئة بعد تخرجها من الحاضنة " بمتوسط حسابي 3.42، وإنحراف معياري 1.045 ، بإتجاه " موافق "، وعموما سجل محور خبرة موظفي الحاضنة بمتوسط حسابي 3.82، وإنحراف معياري 0.80، ودرجة موافقة " موافق "، وهذا يعني أن أفراد العينة المستهدفة يتلقون على أن حاضنات الأعمال الجامعية تسعى لتسخير كل طاقاتها البشرية وخبرات كوادرها لتسهيل إنشاء ونمو المؤسسات الناشئة المحاضنة، حيث تساهم توجيهات ونصائح موظفي الحاضنة في إرشاد أصحاب المشاريع خلال مراحل إحتضان أفكارهم.

### ثالثاً: متغير شبكات التواصل (التشبيك)

تحليل هذا المحور أظهر النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

**الجدول رقم (19): تحليل متغير شبكات التواصل (التشبيك)**

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الإتجاه	الترتيب
12	يساهم التواصل بين أعضاء الحاضنة في نقل المعلومات الازمة لأصحاب المشاريع المحاضنة	4.00	0.847	موافق	1
13	يسهل التواصل بين أصحاب المشاريع المحاضنة تطبيق أفكارهم	3.80	0.883	موافق	4
14	تساهم الحاضنة في نقل خبرات المستشارين الخارجيين إلى أصحاب المشاريع المحاضنة	3.81	1.001	موافق	3
15	يسهل تواصل الحاضنة مع محيطها من عملية تمويل المشاريع المحاضنة	3.62	1.017	موافق	5
16	تشارك الحاضنة في التظاهرات الوطنية والدولية من أجل بناء شبكة علاقات خارجية لمشاريعها المحاضنة	3.87	1.035	موافق	2
	متوسط المحور	3.8	0.85	موافق	-

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V27

نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة رقم 12 "يساهم التواصل بين أعضاء الحاضنة في نقل المعلومات اللازمة لأصحاب المشاريع المحتضنة" حلت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.00، وإنحراف معياري 0.847، وإتجاه "موافق"، ثم العبارة رقم 16 "تشارك الحاضنة في التظاهرات الوطنية والدولية من أجل بناء شبكة علاقات خارجية لمشاريعها المحتضنة" بمتوسط حسابي قدره 3.87، وإنحراف معياري 1.035، وإتجاه "موافق"، بعدها العبارة رقم 14 "تساهم الحاضنة في نقل خبرات المستشارين الخارجيين إلى أصحاب المشاريع المحتضنة"، بمتوسط حسابي 3.81، وإنحراف معياري 1.001، وإتجاه "موافق"، تليها العبارة رقم 13 "يسهل التواصل بين أصحاب المشاريع المحتضنة تطبيق أفكارهم"، بمتوسط حسابي 3.80، وإنحراف معياري 0.883، بإتجاه "موافق"، وفي المرتبة الأخيرة نجد العبارة رقم 15 "يسهل تواصل الحاضنة مع محيطها من عملية تمويل المشاريع المحتضنة" بمتوسط حسابي 3.62، وإنحراف معياري 1.045، بإتجاه "موافق"، وعموماً سجل محور خبرة موظفي الحاضنة بمتوسط حسابي 3.82، وإنحراف معياري 1.017، ودرجة موافقة "موافق"، وهذا يعني أن أفراد العينة المستهدفة يتفقون على أن حاضنات الأعمال الجامعية تسعى لبناء شبكات تواصل وبناء علاقات لتسهيل إنشاء ونمو المؤسسات الناشئة المحتضنة، حيث تساهم شبكة علاقات الحاضنة في التعريف بأصحاب المشاريع وبناء جسور تواصل بينهم وبين المؤسسات الاقتصادية.

#### **رابعاً: متغير تسويق المؤسسات المحتضنة**

تحليل هذا المحور أظهر النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

**الجدول رقم (20): تحليل متغير تسويق المؤسسات المحتضنة**

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الإتجاه	الترتيب
17	تمتلك الحاضنة سياسة واضحة لتسويق مخرجات المشاريع المحتضنة	3.25	1.044	موافق	6
18	تعتبر المؤتمرات والمعارض إحدى الوسائل التسويقية المعتمدة في الحاضنة	3.84	1.091	موافق	2
19	توفر الحاضنة حلول تسويقية للمشاريع المحتضنة لمحابهة المنافسة في السوق	3.29	1.027	موافق	5
20	تساهم الحاضنة في فتح قنوات اتصال بين أصحاب المشاريع المحتضنة ومختلف الفاعلين في البيئة	3.78	1.046	موافق	3

					المحيطة	
4	موافق	1.072	3.53	تسوق حاضنة الأعمال مشاريعها المحتضنة بهدف اقتناص الفرص	21	
1	موافق	0.939	3.87	يخفض التسويق الجيد من معدلات فشل المشاريع المحتضنة	22	
-	موافق	<b>0.807</b>	<b>3.59</b>	<b>متوسط المحور</b>		

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V27

نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة رقم 22 "يخفض التسويق الجيد من معدلات فشل المشاريع المحتضنة" حلت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.87، وإنحراف معياري 0.939، وإتجاه "موافق"، ثم العبارة رقم 18 "تعتبر المؤتمرات والمعارض إحدى الوسائل التسويقية المعتمدة في الحاضنة" بمتوسط حسابي قدره 3.84، وإنحراف معياري 1.091، وإتجاه "موافق"، بعدها العبارة رقم 20 "تساهم الحاضنة في فتح قنوات اتصال بين أصحاب المشاريع المحتضنة ومختلف الفاعلين في البيئة المحيطة"، بمتوسط حسابي 3.78، وإنحراف معياري 1.046، وإتجاه "موافق"، تليها العبارة رقم 21 "تسوق حاضنة الأعمال مشاريعها المحتضنة بهدف اقتناص الفرص"، بمتوسط حسابي 3.53، وإنحراف معياري 1.072، بإتجاه "موافق"، وبعدها نجد العبارة رقم 19 "توفر الحاضنة حلول تسويقية للمشاريع المحتضنة لمحابهة المنافسة في السوق" بمتوسط حسابي 3.29، وإنحراف معياري 1.027، وإتجاه "موافق"، وفي المرتبة الأخيرة العبارة رقم 17 "تمتلك الحاضنة سياسة واضحة لتسويق مخرجات المشاريع المحتضنة" بمتوسط حسابي 3.25، وإنحراف معياري 1.044، بإتجاه "موافق"، وعموماً سجل محور تسويق المؤسسات المحتضنة متوسط حسابي 3.59، وإنحراف معياري 0.807، ودرجة موافقة "موافق"، وهذا يدل على مدى وعي مدراء وموظفي حاضنات الأعمال الجامعية بمدى أهمية تسويق أفكار ومشاريع المؤسسات المحتضنة لديها، وما يتحققه من مكاسب للحاضنة وأصحاب المشاريع على حد سواء، خاصة من جانب التمويل وجذب مستثمرين وفتح آفاق وأسواق جديدة.

### المطلب الثالث: بعد توفير الإمكانيات المادية والبشرية

تحليل هذا البعد أظهر النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

**الجدول رقم (21): تحليل بعد توفير الإمكانيات المادية والبشرية**

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الإتجاه	الترتيب
23	توفر الحاضنة مختلف الوسائل للمشاريع المحاضنة لممارسة نشاطاتها	3.72	1.120	موافق	4
24	توفر الحاضنة كل خدمات السكرتارية (الاستقبال، الهاتف، الفاكس، البريد، الطباعة ...)	3.75	1.044	موافق	3
25	تنماشى مرافق الحاضنة مع متطلبات نشاط المشاريع المحاضنة	3.58	1.057	موافق	6
26	تساهم المرافق المتوفرة لدى الحاضنة في إنجاز أعمال المشاريع المحاضنة	3.82	1.095	موافق	2
27	تم المراقبة الدورية لوسائل وتجهيزات الحاضنة	3.68	1.081	موافق	5
28	لا تشترط الحاضنة الحصول على مقابل لخدماتها	3.99	1.104	موافق	1
	متوسط المحور	3.75	0.917	موافق	-

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V27

نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة رقم 28 "لا تشترط الحاضنة الحصول على مقابل لخدماتها" حلت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.99، وإنحراف معياري 1.104، وإتجاه "موافق"، ثم العبارة رقم 26 تساهم المرافق المتوفرة لدى الحاضنة في إنجاز أعمال المشاريع المحاضنة " بمتوسط حسابي قدره 3.82، وإنحراف معياري 1.095، وإتجاه "موافق"، بعدها العبارة رقم 24 "توفر الحاضنة كل خدمات السكرتارية (الاستقبال، الهاتف، الفاكس، البريد، الطباعة ...)، بمتوسط حسابي 3.75، وإنحراف معياري 1.044، وإتجاه "موافق"، تليها العبارة رقم 23 "توفر الحاضنة مختلف الوسائل للمشاريع المحاضنة لممارسة نشاطاتها"، بمتوسط حسابي 3.72، وإنحراف معياري 1.120، بإتجاه "موافق"، وبعدها نجد العبارة رقم 27 "تم المراقبة الدورية لوسائل وتجهيزات الحاضنة" بمتوسط حسابي 3.68، وإنحراف معياري 1.081، وإتجاه "موافق"، وفي المرتبة الأخيرة العبارة رقم 25 "تنماشى مرافق الحاضنة مع متطلبات نشاط المشاريع المحاضنة" بمتوسط حسابي 3.58، وإنحراف معياري 1.057، بإتجاه

"موافق"، وعموما سجل بعد توفير الإمكانيات المادية والبشرية متوسط حسابي 3.75، وإنحراف معياري 0.917، ودرجة موافقة "موافق"، وهذا يدل على وجود إرادة جادة لخدمة منتسبي الحاضنات الجامعية وتوفير كل الوسائل المادية والبشرية الالزمة لتجسيد أفكارهم وإطلاق مشاريعهم، وهو ما يتماشى مع سياسة الوزارة الوصية والتوجه العام للدولة الجزائرية القاضي بخلق أزيد من مليون مؤسسة ناشئة ومصغرة لحفز الاقتصادي الوطني وتحريك عجلة التنمية وتحقيق الإكتفاء الذاتي في مجالات عدّة.

#### **المطلب الرابع: بعد خدمات التمويل**

تحليل هذا البعد أظهر النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

**الجدول رقم (22): تحليل بعد خدمات التمويل**

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الإتجاه	الترتيب
29	تسعى الحاضنة لتسهيل حصول المشاريع المحاضنة على الموارد المالية الالزمة	3.58	1.069	موافق	1
30	توفر الحاضنة التمويل الخاص بعمليات البحث والتطوير للمشاريع المحاضنة	3.10	1.057	موافق	5
31	تنظم الحاضنة لقاءات دورية تجمع بين الهيآت الممولة وأصحاب المشاريع المحاضنة	3.51	1.036	موافق	4
32	ترافق الحاضنة المشاريع المحاضنة في إجراءات الحصول على قروض من الصندوق الوطني لتمويل المؤسسات الناشئة ASF	3.54	1.035	موافق	2
33	تعمل الحاضنة على عقد اتفاقيات مع الشركاء الاقتصاديين لجلب الاستثمارات للمشاريع المحاضنة	3.54	1.107	موافق	3
	متوسط المحور	3.45	0.894	موافق	-

**المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V27**

من الجدول أعلاه نلاحظ أن العبارة رقم 29 " تسعى الحاضنة لتسهيل حصول المشاريع المحاضنة على الموارد المالية الالزمة " جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.58، وإنحراف معياري 1.069، وإتجاه "موافق"، ثم العبارة رقم 32 " ترافق الحاضنة المشاريع المحاضنة في إجراءات

الحصول على قروض من الصندوق الوطني لتمويل المؤسسات الناشئة "ASF" بمتوسط حسابي قدره 3.54، وإنحراف معياري 1.035، وإتجاه " موافق "، بعدها العبارة رقم 33 " تعمل الحاضنة على عقد اتفاقيات مع الشركاء الاقتصاديين لجلب الاستثمارات للمشاريع المحاضنة "، بمتوسط حسابي 3.54 وإنحراف معياري 1.107، وإتجاه " موافق "، تليها العبارة رقم 31 " تنظم الحاضنة لقاءات دورية تجمع بين الهيئات المملوكة وأصحاب المشاريع المحاضنة "، بمتوسط حسابي 3.51، وإنحراف معياري 1.036 ، بإتجاه " موافق "، وفي المرتبة الأخيرة نجد العبارة رقم 30 " توفر الحاضنة التمويل الخاص بعمليات البحث والتطوير للمشاريع المحاضنة " بمتوسط حسابي 3.10، وإنحراف معياري 1.057، بإتجاه " موافق "، وعموماً سجل بعد خدمات التمويل بمتوسط حسابي 3.45، وإنحراف معياري 0.894، ودرجة موافقة " موافق "، وهذا يعني أن أفراد العينة المبحوثة يتلقون على أن حاضنات الأعمال الجامعية تسعى لتوفير الموارد المالية اللازمة لتجسيد مشاريع رواد الأعمال وإطلاقها في السوق، كما تعمل على إيجاد روافد مالية تمويلية لدعم هاته المشاريع، واستغلال نشاطاتها وعلاقاتها والصلاحيات المخولة لها من أجل تسهيل تمويل المؤسسات الناشئة المحاضنة من طرف الصناديق المخصصة لها.

#### **المطلب الخامس: بعد الخدمات الإدارية والاستشارية**

##### **أولاً: متغير نموذج وإطار العمل**

تحليل هذا المحور أظهر النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

**الجدول رقم (23): تحليل متغير نموذج وإطار العمل**

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الإتجاه	الترتيب
34	يوفّر نموذج عمل الحاضنة إطار منهجية يمكن من خلالها إنشاء مشاريع ناشئة	3.85	0.944	موافق	2
35	يسمح إطار عمل الحاضنة بإنجاز مختلف المهام دون تداخل	3.59	0.968	موافق	4
36	يشمل نموذج أعمال الحاضنة: العمليات، الخدمات، والموارد اللازمة لعملية الإحتضان	3.58	0.995	موافق	5
37	يتضمن نموذج عمل الحاضنات ثلاثة مراحل رئيسية: مرحلة ما قبل الحضانة، مرحلة الحضانة،	3.89	0.947	موافق	1

					مرحلة التخرج	
3	موافق	0.822	3.80	تعالج كل مرحلة من مراحل الإحتضان ثلاثة جوانب أساسية: المدخلات، المعالجة، المخرجات	38	
-	موافق	0.808	3.74	متوسط المحور		

**المصدر:** من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V27

من الجدول أعلاه نلاحظ أن العبارة رقم 37 "يتضمن نموذج عمل الحاضنات ثلاثة مراحل رئيسية: مرحلة ما قبل الحضانة، مرحلة الحضانة، مرحلة التخرج" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.89، وإنحراف معياري 0.947، وإتجاه "موافق"، ثم العبارة رقم 34 "يوفر نموذج عمل الحاضنة أطر منهاجية يمكن من خلالها إنشاء مشاريع ناشئة" بمتوسط حسابي قدره 3.85، وإنحراف معياري 0.944، وإتجاه "موافق"، بعدها العبارة رقم 38 "تعالج كل مرحلة من مراحل الإحتضان ثلاثة جوانب أساسية: المدخلات، المعالجة، المخرجات"، بمتوسط حسابي 3.80، وإنحراف معياري 0.822، وإتجاه "موافق"، تليها العبارة رقم 35 "تعالج كل مرحلة من مراحل الإحتضان ثلاثة جوانب أساسية: المدخلات، المعالجة، المخرجات"، بمتوسط حسابي 3.59، وإنحراف معياري 0.968، بإتجاه "موافق"، وفي آخر الترتيب نجد العبارة رقم 36 "يشمل نموذج أعمال الحاضنة: العمليات، الخدمات، والموارد الضرورية لعملية الإحتضان" بمتوسط حسابي 3.58، وإنحراف معياري 0.995 ، بإتجاه "موافق" ، وعموما سجل محور نموذج وإطار العمل بمتوسط حسابي 3.74، وإنحراف معياري 0.808، ودرجة موافقة "موافق" ، وهذا يدل على وجود إجماع بين أفراد العينة المبحوثين على أن توفر نموذج وإطار منظم للعمل يسهل تنفيذ مهام الحاضنات ويعلم على توصيف الأدوار وضبطها، كما يساعد على الرفع من كفاءة تأدية الأعمال وتأطيرها بشكل واضح، وهو ما ينعكس إيجابا على الأداء العام للحاضنات والمؤسسات المحتضنة.

### **ثانياً: متغير نظام الإدارة**

تحليل هذا المحور أظهر النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

**الجدول رقم (24): تحليل متغير نظام الإدارة**

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الإتجاه	الترتيب
39	يساهم اعتماد نظام إدارة للحاضنة في نجاح المشاريع المحتضنة	3.89	0.974	موافق	1
40	يساعد نظام الإدارة على التعاون الفعال مع الأطراف الخارجية	3.72	1.073	موافق	5
41	تساعد استراتيجيات الحاضنة المستثمرين على دعم المشاريع المحتضنة	3.80	1.018	موافق	3
42	تساهم عملية تحليل الموارد في تلبية الاحتياجات الحقيقية للمشاريع المحتضنة	3.75	0.980	موافق	4
43	يسمح التكامل بين أجزاء النظام الإداري بتقديم أفضل الخدمات للمشاريع المحتضنة	3.84	1.006	موافق	2
	متوسط المحور	3.79	0.916	موافق	-

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V27

بناء على أرقام الجدول أعلاه نلاحظ أن العبارة رقم 39 "يساهم اعتماد نظام إدارة للحاضنة في نجاح المشاريع المحتضنة" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.89، وإنحراف معياري 0.974، وإتجاه "موافق"، ثم العبارة رقم 43 "يسمح التكامل بين أجزاء النظام الإداري بتقديم أفضل الخدمات للمشاريع المحتضنة" بمتوسط حسابي قدره 3.84، وإنحراف معياري 1.006، وإتجاه "موافق"، بعدها العبارة رقم 41 "تساعد استراتيجيات الحاضنة المستثمرين على دعم المشاريع المحتضنة"، بمتوسط حسابي 3.80، وإنحراف معياري 1.018، وإتجاه "موافق"، تليها العبارة رقم 42 "تساهم عملية تحليل الموارد في تلبية الاحتياجات الحقيقية للمشاريع المحتضنة"، بمتوسط حسابي 3.75، وإنحراف معياري 0.980، بإتجاه "موافق"، وفي آخر الترتيب نجد العبارة رقم 40 "يساعد نظام الإدارة على التعاون الفعال مع الأطراف الخارجية" بمتوسط حسابي 3.72، وإنحراف معياري 1.073، بإتجاه "موافق"، وعموما سجل محور نموذج إطار العمل بمتوسط حسابي 3.79، وإنحراف معياري 0.916، ودرجة موافقة "موافق"، وهذا يدل على إنفاق أغلب المبحوثين حول الدور المهم الذي يؤديه نظام الإدارة في الرفع من نسبة نجاح المشاريع المحتضنة وتلبية احتياجاتها المختلفة.

### ثالثاً: متغير نظام قياس الأداء

تحليل هذا المحور أظهر النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

#### الجدول رقم (25): تحليل متغير نظام قياس الأداء

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الإتجاه	الترتيب
44	يساعد نظام قياس الأداء على مراقبة أداء طاقم الحاضنة	3.85	0.878	موافق	2
45	يساعد نظام قياس الأداء على مراقبة أداء المشاريع المحاضنة	3.78	0.842	موافق	3
46	يسهل نظام قياس الأداء تقييم أداء الحاضنة	3.73	0.873	موافق	5
47	يؤدي عدم وضوح طرق القياس إلى صعوبات في مرافقته للمشاريع المحاضنة	3.92	0.903	موافق	1
48	يقلل نظام قياس الأداء من صعوبات تحسين أداء الحاضنة	3.65	0.848	موافق	6
49	يوفر نظام قياس الأداء ملاحظات لزيادة فعالية حاضنات الأعمال	3.77	0.999	موافق	4
	متوسط المحور	3.78	0.787	موافق	-

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V27

نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة رقم 47 "يؤدي عدم وضوح طرق القياس إلى صعوبات في مرافقته للمشاريع المحاضنة" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.92، وإنحراف معياري 0.903، وإتجاه "موافق"، ثم العبارة رقم 44 "يساعد نظام قياس الأداء على مراقبة أداء طاقم الحاضنة" بمتوسط حسابي قدره 3.85، وإنحراف معياري 0.878، وإتجاه "موافق"، بعدها العبارة رقم 45 "يساعد نظام قياس الأداء على مراقبة أداء المشاريع المحاضنة"، بمتوسط حسابي 3.78، وإنحراف معياري 0.842، وإتجاه "موافق"، تليها العبارة رقم 49 "يوفر نظام قياس الأداء ملاحظات لزيادة فعالية حاضنات الأعمال"، بمتوسط حسابي 3.77، وإنحراف معياري 0.999، بإتجاه "موافق"، وبعدها نجد العبارة رقم 46 "يسهل نظام قياس الأداء تقييم أداء الحاضنة" بمتوسط حسابي 3.73، وإنحراف معياري 0.873 ، وإتجاه

"موافق"، وفي المرتبة الأخيرة العبارة رقم 48 "يقلل نظام قياس الأداء من صعوبات تحسين أداء الحاضنة" بمتوسط حسابي 3.65، وإنحراف معياري 0.848، بإتجاه "موافق"، وعموماً سجل محور نظام قياس الأداء متوسط حسابي 3.78، وإنحراف معياري 0.787، ودرجة موافقة "موافق"، وهذا يدل على أهمية وجود نظام قياس الأداء، يساعد على إكتشاف الانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب، مما يسمح بزيادة فعالية حاضنات الأعمال الجامعية، وكذا الرفع من فرص نجاح المؤسسات الناشئة المحاضنة.

#### **المبحث الرابع: اختيار فرضيات الدراسة**

يتناول المبحث الرابع اختبار فرضيات الدراسة عند مستوى ثقة 95% أي بمستوى دلالة 5%， حيث سيتم في البداية اختبار مدى اتباع بيانات الفرضيات للتوزيع الطبيعي، بهدف تحديد الاختبار المناسب لكل منها، كما سيتم اختبار الفرضيات المتعلقة بإجابات مفردات العينة حول حاضنات الأعمال الجامعية ودورها في إنشاء ومرافقه المؤسسات الناشئة، مع تحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها المتعلقة بمعنى هذا الدور.

### **المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى (ف1)**

تنص الفرضية الأولى على ما يلي:

يوجد دور لحاضنات الأعمال من خلال التكوين وبناء العلاقات في إنشاء ومرافقه المؤسسات الناشئة من منظور عينة الدراسة.

ويمكن تجزئة هذه الفرضية البحثية إلى فرضيتين إحصائيتين كما يلى:

- **الفرضية الصفرية ( $H_0$ ):** لا يوجد دور لحاضنات الأعمال من خلال التكوين وبناء العلاقات في

إنشاء ومرافق المؤسسات الناشئة من منظور عينة الدراسة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

- **الفرضية البديلة (H1):** يوجد دور لحاضنات الأعمال من خلال التكوين وبناء العلاقات في

إنشاء ومرافق المؤسسات الناشئة من منظور عينة الدراسة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

قبل إجراء اختبارات الفرضيات، من الضروري تحديد طبيعة توزيع البيانات المتاحة، حيث يعتبر

شكل التوزيع عاملاً محورياً في تحديد الاختبار المناسب لمعرفة مدى قبول أو رفض الفرضيات

بشكل إحصائي. يوضح الجدول رقم (26) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات البعد الأول

(التكوين وبناء العلاقات) مع متغيراته (مشاركة المعرفة، خبرة موظفي الحاضنة، شبكات التواصل، تسويق المؤسسات المحتضنة).

بما أن حجم العينة يبلغ (79) مفردة، وهو يتجاوز القيمة المعيارية التي تبلغ (50) مفردة، فإن اختبار الطبيعية كولموغوروف سميرنوف "Kolmogorov-Smirnov" هو الأنسب لدراسة شكل هذه البيانات، وهو معيار القبول أو الرفض الإحصائي، والفرضية هنا تكون كما يلي:

- **الفرضية الصفرية ( $H_0$ ):** البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).
- **الفرضية البديلة ( $H_1$ ):** البيانات تتبع التوزيع الطبيعي عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

إن اختبار الفرضيات الأربع الفرعية المنبثقة من الفرضية الفرعية الأولى يقوم أيضاً على مقارنة متوسطات دور التكوين وبناء العلاقات في إنشاء ومرافقته المؤسسات لمفردات العينة مع المتوسط المعياري الذي تساوي قيمته (3).

بعد إجراء اختبار التوزيع الطبيعي على العينة الأحادية بالنسبة للمتغيرات المرتبطة بالفرضية الرئيسية الأولى، تم التوصل إلى ما يلي:

**الجدول رقم (26): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات المتعلقة بالفرضية الأولى (ف1)**

النوع	شبيررو وييك		كولموغوروف سميرنوف		المتغير	الاختبار
	مستوى الدلالة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	درجة الحرية		
غير طبيعي	0.000	79	0.000	79	مشاركة المعرفة	
غير طبيعي	0.000	79	0.000	79	خبرة موظفي الحاضنة	
غير طبيعي	0.000	79	0.000	79	شبكات التواصل	
غير طبيعي	0.000	79	0.000	79	تسويق المؤسسات المحتضنة	
غير طبيعي	<b>0.000</b>	<b>79</b>	<b>0.000</b>	<b>79</b>	البعد ككل	

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V27

من خلال نتائج اختبار كولموغوروف سميرنوف في الجدول أعلاه، يتضح أن مستويات الدلالة لكل متغيرات البعد الأول أقل من القيمة المعيارية (0.05)، وكذا الدرجة الكلية للبعد، ولهذا يتم:

- قبول الفرضية الصفرية ( $H_0$ ).
- عدم قبول الفرضية البديلة ( $H_1$ ).

### الفرع الأول: اختبار الفرضية الفرعية الأولى (ف1/1)

تنص هذه الفرضية الفرعية على ما يلي:

يوجد دور لحاضنات الأعمال من خلال مشاركة المعرفة في إنشاء ومرافقه المؤسسات الناشئة من منظور عينة الدراسة.

من الجدول رقم (27)، يتضح أن اختبار المعلمية لمتغير مشاركة المعرفة لا يتبع التوزيع الطبيعي، وعليه يتم اللجوء في اختبار هذه الفرضية إلى الاختبار اللامعمي (لا بارامتر)، "ويلكوكسن، Wilcoxon"، والجدول الموالي يظهر نتائج هذا الإختبار:

#### الجدول رقم (27): نتائج اختبار ويلكوكسن للفرضية الفرعية الأولى (ف1/1)

المتغير	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	Z قيمة	مستوى الدلالة
مشاركة المعرفة	4.103	0.704	- 6.919	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V27

من الجدول (27) أعلاه يتضح أن قيمة  $Z = -6.919$ ، ومستوى الدلالة معنوم 0.000، وهذا يعني قبول الفرضية البديلة على أساس أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمشاركة المعرفة في إنشاء ومرافقه المؤسسات الناشئة في الحاضنات الجامعية المكونة لعينة الدراسة.

### الفرع الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثانية (ف2/1)

مضمون الفرضية الفرعية ينص على:

يوجد دور لحاضنات الأعمال من خلال خبرة موظفي الحاضنة في إنشاء ومرافقه المؤسسات الناشئة من منظور عينة الدراسة.

يبين الجدول رقم (28)، أن بيانات متغير خبرة موظفي الحاضنة لا تتبع التوزيع الطبيعي، ولهذا سيتم الإعتماد على اختبار "ويلكوكسن، Wilcoxon" في اختبار هذه الفرضية، والجدول الموالي يوضح نتائج هذا الإختبار:

#### الجدول رقم (28): نتائج اختبار ويلكوكسن للفرضية الفرعية الثانية (ف2/1)

المتغير	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	Z قيمة	مستوى الدلالة
خبرة موظفي الحاضنة	3.800	0.849	- 5.733	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V27

من نتائج اختبار الجدول (28) أعلاه يتضح أن قيمة  $Z = -5.733$  ، ومستوى الدلالة معنوم (أقل من 0.05)، وهذا يعني قبول الفرضية البديلة على أساس أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لخبرة موظفي الحاضنة في إنشاء ومرافقته المؤسسات الناشئة في الحاضنات الجامعية المكونة لعينة الدراسة.

### **الفرع الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (ف1/3)**

مضمون الفرضية الفرعية ينص على:

يوجد دور لحاضنات الأعمال من خلال شبكات التواصل (التشبيك) في إنشاء ومرافقته المؤسسات الناشئة من منظور عينة الدراسة.

يبين الجدول رقم (29) أن بيانات متغير شبكات التواصل (التشبيك) لا يتبع التوزيع الطبيعي، ولهذا سيتم اختبار هذه الفرضية بالإعتماد على اختبار "Wilcoxon" ، والجدول المولاي يظهر نتائج هذا الإختبار:

### **الجدول رقم (29): نتائج اختبار ويلكوكسن للفرضية الفرعية الثالثة (ف1/3)**

المتغير	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة Z	مستوى الدلالة
شبكات التواصل (التشبيك)	3.820	0.807	- 6.137	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V27

من نتائج اختبار الجدول (29) أعلاه يتضح أن قيمة  $Z = -6.137$  ، ومستوى الدلالة معنوم (أقل من 0.05)، لذلك نقبل الفرضية البديلة على أساس أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لشبكات التواصل (التشبيك) في إنشاء ومرافقته المؤسسات الناشئة في الحاضنات الجامعية المكونة لعينة الدراسة.

### **الفرع الرابع: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (ف1/4)**

هذه الفرضية الفرعية تتصل على مايلي:

يوجد دور لحاضنات الأعمال من خلال تسويق المؤسسات المحاضنة في إنشاء ومرافقته المؤسسات الناشئة من منظور عينة الدراسة.

من الجدول رقم (30)، يتضح أن بيانات متغير تسويق المؤسسات المحاضنة لا تتبع التوزيع الطبيعي، ولذلك سيتم اختبار هذه الفرضية من خلال اختبار "Wilcoxon" ، والجدول المولاي يظهر نتائج هذا الإختبار:

**الجدول رقم (30): نتائج اختبار ويلكوكسن للفرضية الفرعية الرابعة (ف1/4)**

المتغير	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة Z	مستوى الدلالة
تسويق المؤسسات المحتضنة	3.595	0.858	- 5.105	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V27

من نتائج اختبار الجدول (30) أعلاه يتضح أن قيمة  $Z = -5.105$ ، ومستوى الدلالة معنوم (أقل من 0.05)، لذلك نقبل الفرضية البديلة على أساس أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتسويق المؤسسات المحتضنة في إنشاء ومرافقته المؤسسات الناشئة في الحاضنات الجامعية المكونة لعينة الدراسة.

وعلى هذا الأساس يمكن التأكيد على صحة قبول الفرضية البحثية الأولى التي تنص على أنه يوجد دور لحاضنات الأعمال من خلال التكوين وبناء العلاقات في إنشاء ومرافقته المؤسسات الناشئة من منظور عينة الدراسة، والتي سمحت كذلك بتحديد أكثر الأبعاد إدراكا وأهمية من طرف المبحوثين على أساس المتوسط الحسابي من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية كالتالي: مشاركة المعرفة، شبكات التواصل (التشبيك)، خبرة موظفي الحاضنة، تسويق المؤسسات المحتضنة.

**المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية (ف2)**

تمثل هذه الفرضية فيما يلي:

يوجد دور لحاضنات الأعمال من خلال توفير الإمكانيات (المادية والبشرية) في إنشاء ومرافقهة المؤسسات الناشئة من منظور عينة الدراسة.

بالإعتماد على اختبار العينة الأحادية، ظهرت نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لهذا البعد كما في

الجدول المولاي:

**الجدول رقم (31): اختبار التوزيع الطبيعي للفرضية الثانية (ف2)**

شبيرو ويلك		كولموغوروف سميرنوف		الإختبار
مستوى الدلالة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	درجة الحرية	البعد
0.000	79	0.000	79	الثاني

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V27

من الجدول (31) أعلاه، يلاحظ أن مستوى الدلالة وفق اختبار كولموغوروف سميرنوف يساوي 0.000 وهو أقل من (0.005) لذا نستنتج أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي سيتم استخدام اختبار "Wilcoxon" ويلكوكسن.

#### **الجدول رقم (32): نتائج اختبار ويلكوكسن للفرضية الثانية (ف2)**

المتغير	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة Z	مستوى الدلالة
توفير الإمكانيات (المادية والبشرية)	3.757	0.917	- 5.696	0.000

من نتائج اختبار الجدول أعلاه يتضح أن قيمة  $Z = -5.696$ ، ومستوى الدلالة معروف (أقل من 0.05)، لذلك قبل الفرضية البديلة على أساس أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتوفير الإمكانيات (المادية والبشرية) في إنشاء ومرافقته المؤسسات الناشئة في الحاضنات الجامعية المكونة لعينة الدراسة.

#### **المطلب الثالث: اختبار الفرضية الثالثة (ف3)**

تتمثل هذه الفرضية فيما يلي:

يوجد دور لحاضنات الأعمال من خلال توفير خدمات التمويل في إنشاء ومرافقته المؤسسات الناشئة من منظور عينة الدراسة.

بالإعتماد على اختبار العينة الأحادية، ظهرت نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لهذا البعد كما في الجدول المواري:

#### **الجدول رقم (33): اختبار التوزيع الطبيعي للفرضية الثالثة (ف3)**

شبيرو ويلك		كولموغوروف سميرنوف		الاختبار
مستوى الدلالة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	درجة الحرية	البعد
0.000	79	0.000	79	الثالث

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V27

من الجدول (33) أعلاه، يلاحظ أن مستوى الدلالة وفق اختبار كولموغوروف سميرنوف يساوي 0.000 وهو أقل من (0.005) لذا نستنتج أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي سيتم استخدام اختبار "Wilcoxon" ويلكوكسن.

#### **الجدول رقم (34): نتائج اختبار ويلكوكسن للفرضية الثالثة (ف3)**

المتغير	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة Z	مستوى الدلالة

### الفصل الثالث: تحليل دور حاضنات الأعمال الجامعية في إنشاء ومرافقته المؤسسات الناشئة

0.000	- 4.306	0.895	3.456	توفير الإمكانيات (المادية والبشرية)
-------	---------	-------	-------	-------------------------------------

من نتائج اختبار الجدول (34) أعلاه يتضح أن قيمة  $Z = -4.306$ ، ومستوى الدلالة معدوم (أقل من 0.05)، لذلك نقبل الفرضية البديلة على أساس أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتوفير خدمات التمويل في إنشاء ومرافقته المؤسسات الناشئة في الحاضنات الجامعية المكونة لعينة الدراسة.

#### المطلب الرابع : اختبار الفرضية الرابعة (ف4)

تتمثل هذه الفرضية فيما يلي:

**يوجد دور لحاضنات الأعمال من خلال الخدمات الإدارية والاستشارية في إنشاء ومرافقته المؤسسات الناشئة من منظور عينة الدراسة.**

تم تقسيم هذه الفرضية إلى ثلاثة فرضيات فرعية بناء على العناصر الثلاثة المكونة للخدمات الإدارية والاستشارية، حيث يجري اختبار كل فرضية كما يلي:

قبل إجراء اختبارات الفرضيات، من الضروري تحديد طبيعة توزيع البيانات المتاحة، حيث يعتبر شكل التوزيع عاملا محوريا في تحديد الاختبار المناسب لمعرفة مدى قبول أو رفض الفرضيات بشكل إحصائي. يوضح الجدول رقم (35) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات بعد الرابع (الخدمات الإدارية والاستشارية) مع متغيراته (نموذج وإطار العمل، نظام الإدارة، نظام قياس الأداء). إن اختبار الفرضيات الثلاث الفرعية المنبقة من الفرضية الفرعية الرابعة يقوم أيضا على مقارنة متوسطات دور الخدمات الإدارية والاستشارية في إنشاء ومرافقته المؤسسات لمفردات العينة مع المتوسط المعياري الذي تساوي قيمته (3).

بعد إجراء اختبار التوزيع الطبيعي على العينة الأحادية بالنسبة للمتغيرات المرتبطة بالفرضية الرئيسية الرابعة، تم التوصل إلى ما يلي:

#### الجدول رقم (35): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات المتعلقة للفرضية الرابعة (ف4)

النوع	شبيرو ويلك				كولموغروف سميرنوف	الإختبار
	مستوى الدلالة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	درجة الحرية		
غير طبيعي	0.000	79	0.000	79		نموذج وإطار العمل
غير طبيعي	0.000	79	0.000	79		نظام الإدارة
غير طبيعي	0.000	79	0.000	79		نظام قياس الأداء

غير طبيعي	0.000	79	0.000	79	البعد ككل
-----------	-------	----	-------	----	-----------

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V27

من خلال نتائج اختبار كولموغروف سميرنوف في الجدول أعلاه، يتضح أن مستويات الدلالة لكل متغيرات البعد الرابع أقل من القيمة المعيارية (0.05)، وكذا الدرجة الكلية للبعد، ولهذا يتم:

- قبول الفرضية الصفرية ( $H_0$ ).
- عدم قبول الفرضية البديلة ( $H_1$ ).

#### **الفرع الأول: اختبار الفرضية الفرعية الأولى (ف1/4)**

تنص هذه الفرضية الفرعية على مايلي:

يوجد دور لحاضنات الأعمال من خلال نموذج وإطار العمل في إنشاء ومرافقته المؤسسات الناشئة من منظور عينة الدراسة.

من الجدول رقم (36)، يتضح أن اختبار المعلمية لمتغير نموذج وإطار العمل لا يتبع التوزيع الطبيعي، وعليه يتم اللجوء في اختبار هذه الفرضية إلى الاختبار اللامعملي (لا بارامترى)، "ويلكوكسن، Wilcoxon"، والجدول الموالى يظهر نتائج هذا الإختبار:

#### **الجدول رقم (36): نتائج إختبار ويلكوكسن للفرضية الفرعية الأولى (ف1/4)**

المتغير	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة Z	مستوى الدلالة
نموذج وإطار العمل	3.744	0.808	- 5.997	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V27

من الجدول (36) أعلاه يتضح أن قيمة  $Z = -5.997$ ، ومستوى الدلالة معدوم 0.000، وهذا يعني قبول الفرضية البديلة على أساس أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنموذج وإطار العمل في إنشاء ومرافقته المؤسسات الناشئة في الحاضنات الجامعية المكونة لعينة الدراسة.

#### **الفرع الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثانية (ف2/4)**

مضمون الفرضية الفرعية ينص على:

يوجد دور لحاضنات الأعمال من خلال نظام الإداره في إنشاء ومرافقه المؤسسات الناشئة من منظور عينة الدراسة.

يبين الجدول رقم (37)، أن بيانات متغير نظام الإداره لا يتبع التوزيع الطبيعي، ولهذا سيتم الإعتماد على اختبار "ويلكوكسن، Wilcoxon" في اختبار هذه الفرضية، والجدول المولاي يوضح نتائج هذا الإختبار:

**الجدول رقم (37): نتائج اختبار ويلكوكسن لفرضية الفرعية الثانية (ف2/4)**

المتغير	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة Z	مستوى الدلالة
نظام الإداره	3.800	0.849	- 5.458	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V27

من نتائج اختبار الجدول (37) أعلاه يتضح أن قيمة  $Z = -5.458$ ، ومستوى الدلالة معنوم (أقل من 0.05)، وهذا يعني قبول الفرضية البديلة على أساس أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنظام الإداره في إنشاء ومرافقه المؤسسات الناشئة في الحاضنات الجامعية المكونة لعينة الدراسة.

**الفرع الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (ف3/4)**

مضمون الفرضية الفرعية ينص على:

يوجد دور لحاضنات الأعمال من خلال نظام قياس الأداء في إنشاء ومرافقه المؤسسات الناشئة من منظور عينة الدراسة.

من الجدول رقم (38)، نستنتج أن بيانات متغير نظام قياس الأداء لا تتبع التوزيع الطبيعي، ولهذا سيتم اختبار هذه الفرضية بالإعتماد على اختبار "ويلكوكسن، Wilcoxon"، والجدول المولاي يظهر نتائج هذا الإختبار:

**الجدول رقم (38): نتائج اختبار ويلكوكسن لفرضية الفرعية الثالثة (ف3/4)**

المتغير	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة Z	مستوى الدلالة
نظام قياس الأداء	3.785	787.0	- 5.917	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V27

من نتائج اختبار الجدول (38) أعلاه يتضح أن قيمة  $Z = -5.917$ ، ومستوى الدلالة معنوم (أقل من 0.05)، لذلك نقبل الفرضية البديلة على أساس أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنظام قياس الأداء في إنشاء ومرافقه المؤسسات الناشئة في الحاضنات الجامعية المكونة لعينة الدراسة.

وعلى هذا الأساس يمكن التأكيد على صحة قبول الفرضية البحثية الرابعة التي تنص على أنه يوجد دور لحاضنات الأعمال من خلال الخدمات الإدارية والاستشارية في إنشاء ومرافقته المؤسسات الناشئة من منظور عينة الدراسة، والتي سمح بذلك بتحديد أكثر الأبعاد إدراكا وأهمية من طرف المبحوثين على أساس المتوسط الحسابي من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية كالتالي: نظام الإدارة، نظام قياس الأداء، نموذج وإطار العمل.

#### المطلب الخامس : اختبار الفرضية الخامسة (ف5)

تتمثل هذه الفرضية فيما يلي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الخصائص الديموغرافية المتعلقة بمفردات العينة لدور حاضنات الأعمال في إنشاء ومرافقته المؤسسات الناشئة في الجامعات الجزائرية. تم تجزئة هذه الفرضية إلى أربع فرضيات فرعية بناء على العناصر الأربعة المكونة لمتغير دور حاضنة الأعمال، حيث يجري اختبار كل فرضية كما يلي:

#### الفرع الأول: اختبار الفرضية الفرعية الأولى (ف1/5)

تنص هذه الفرضية الفرعية على ما يلي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الخصائص الديموغرافية المتعلقة بأفراد العينة لدور التكوين وبناء العلاقات في إنشاء ومرافقته المؤسسات الناشئة.

سيتم اختبار معلمية البيانات حسب كل متغيرة من المتغيرات المفسرة المتعلقة بهذه الفرضية من أجل تحديد الاختبار المناسب لكل منها، والجدول المولاي يوضح ذلك:

#### الجدول رقم (39): اختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات المفسرة المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى (ف1/5)

الاختبار المناسب	النتيجة	شبيرو ويلك		كولموغوروف سميرنوف		الاختبار	المتغيرات المفسرة
		مستوى الدلالة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	درجة الحرية		
استخدام	حسب اختبار	0.024	4	/	4	ليسانس	حسب

**الفصل الثالث: تحليل دور حاضنات الأعمال الجامعية في إنشاء ومرافقته المؤسسات الناشئة**

المستوى التعليمي	ماستر	دكتوراه	15	0.000	15	0.003	كولموجروف س	اختبار كروسكال واليز
								بيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي
حسب طبيعة الوظيفة	مدير الحاضنة	17	0.143	17	0.173	حسب اختبار	شبيرو وييك	استخدام اختبار كروسكال واليز
	مسير في الحاضنة	9	0.028	9	0.122	بيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي	بيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي	بيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي
	عضو في الحاضنة	21	0.002	21	0.000	حسب اختبار	شبيرو وييك	استخدام اختبار كروسكال واليز
	أخرى	32	0.000	32	0.000	بيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي	بيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي	بيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي
حسب الخبرة المهنية	أقل من سنة	10	0.061	10	0.07	حسب اختبار	كولموجروف س	استخدام اختبار كروسكال واليز
	من 01 إلى 03 سنوات	18	0.000	18	0.000	بيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي	بيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي	بيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي
	أكثر من 03 سنوات	51	0.000	51	0.000	بيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي	بيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي	بيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V27

تشير النتائج في الجدول أعلاه أن كل البيانات المتعلقة بالمتغيرات التفسيرية لا تتبع التوزيع الطبيعي، مما يتطلب استخدام اختبار كروسكال واليز بالنسبة لكل المتغيرات، والجدول المواري يوضح نتائج كلا الاختبارين والقرار الصادر بناء على كل نتيجة متوصلاً إليها.

الجدول رقم (40): نتائج اختبارات الفروق في المتغيرات المفسرة المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية الأولى (ف/5/1)

القرار	النتيجة	الاختبار الإحصائي المستخدم		المتغيرات المفسرة	
		اختبار كروسكال واليز			
		Sig	قيمة H		
توجد فروق	0.030<0.05	0.030	6.984	المستوى التعليمي	

### الفصل الثالث: تحليل دور حاضنات الأعمال الجامعية في إنشاء ومرافقته المؤسسات الناشئة

نوجد فروق	$0.014 < 0.05$	0.014	10.661	طبيعة الوظيفة
لا نوجد فروق	$0.09 > 0.05$	0.090	4.816	الخبرة المهنية

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V27

يتضح من الجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المتغير المفسر المتعلقة بالخبرة المهنية لتأثير المعلومات العامة المتعلقة بأفراد العينة لدور التكوين وبناء العلاقات في إنشاء ومرافقه المؤسسات الناشئة، كما نلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المتغيرات المفسرة المتعلقة بالمستوى التعليمي وطبيعة الوظيفة المتعلقة بأفراد العينة، وللكشف عن مصدر الفروق بالنسبة لمتغيرات المستوى التعليمي، طبيعة الوظيفة تم الإعتماد على اختبار "شيفيه" كما هو موضح في الجدول الموالي :

**الجدول رقم(41): اختبار شيفيه لمتوسط البعد الأول وفقاً للمستوى التعليمي للكشف عن الفروق الإحصائية**

مستوى الدلالة	الفرق بين المتوسطات	حالات الاختبار		الانحراف المعياري	المتوسط	المستوى التعليمي
0.992	- 0.047	ماستر	ليسانس	0.341	3.225	ليسانس
0.082	- 0.784	دكتوراه	ليسانس	0.351	3.272	ماستر
0.001	- 0.736	دكتوراه	ماستر	0.426	4.009	دكتوراه

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V27

من الجدول أعلاه (41) يتضح أن الفروق دالة إحصائياً بين مفردات العينة المنتمية لكل من حملة الماستر والدكتوراه فقط، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة 0.001، وأن هذه الفروق لصالح المستجوبين المنتمين لمستوى الدكتوراه.

**الجدول رقم(42): اختبار شيفيه لمتوسط البعد الأول وفقاً لطبيعة الوظيفة للكشف عن الفروق الإحصائية**

مستوى الدلالة	الفرق بين المتوسطات	حالات الاختبار		الانحراف المعياري	المتوسط	المستوى التعليمي
0.988	0.107	مسير في الحاضنة	مدير الحاضنة	0.594	4.131	مدير الحاضنة
0.587	0.326	عضو في الحاضنة	مدير الحاضنة			
0.155	0.500	أخرى	مدير الحاضنة			

**الفصل الثالث: تحليل دور حاضنات الأعمال الجامعية في إنشاء ومرافقته المؤسسات الناشئة**

0.899	0.219	عضو في الحاضنة	مسير في الحاضنة	0.114	4.024	مسير في الحاضنة
0.554	0.393	أخرى	مسير في الحاضنة	0.198	3.804	عضو في الحاضنة
0.863	0.173	أخرى	عضو في الحاضنة	0.143	3.631	أخرى

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V27

من الجدول (42) أعلاه يتضح أن الفروق غير دالة إحصائياً بين مفردات العينة المنتمية لكل من رتبة مدير الحاضنة، مسير في الحاضنة، عضو في الحاضنة، وأخرى.

**الفرع الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثانية (ف2/5)**

تنص هذه الفرضية الفرعية على ما يلي :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الخصائص الديموغرافية المتعلقة بأفراد العينة لدور توفير الإمكانيات المادية والبشرية في إنشاء ومرافقته المؤسسات الناشئة.

سيتم اختبار معلمية البيانات حسب كل متغيرة من المتغيرات المفسرة المتعلقة بهذه الفرضية من أجل تحديد الاختبار المناسب لكل منها، والجدول المولاي يوضح ذلك:

**الجدول رقم (43): اختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات المفسرة المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية (ف2/5)**

الاختبار المناسب	النتيجة	شبيرو ويلك		كولموجوروف سميرنوف		الاختبار	المتغيرات المفسرة
		مستوى الدلالة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	درجة الحرية		
استخدام اختبار كروسکال والیز	حسب اختبار كولموجوروف س 0.000 < 0.05 البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي	0.024	4	/	4	ليسانس	حسب المستوى التعليمي
		0.003	15	0.024	15	ماستر	
		0.049	60	0.000	60	دكتوراه	
استخدام اختبار	حسب اختبار شبيرو ويلك	0.315	17	0.200	17	مدير الحاضنة	حسب

**الفصل الثالث: تحليل دور حاضنات الأعمال الجامعية في إنشاء ومرافقته المؤسسات الناشئة**

كروسكال والبيز	0.000 < 0.05 البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي	0.327	9	0.200	9	مسير في الحاضنة	طبيعة الوظيفة
		0.006	21	0.018	21	عضو في الحاضنة	
		0.000	32	0.000	32	أخرى	
استخدام اختبار كروسكال والبيز	حسب اختبار كولموغورووف س 0.000 < 0.05 البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي	0.014	10	0.054	10	أقل من سنة	حسب الخبرة المهنية
		0.013	18	0.024	18	من 01 إلى 03 سنوات	
		0.000	51	0.000	51	أكثر من 03 سنوات	

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V27

من النتائج في الجدول (43) أعلاه، يلاحظ أن كل البيانات المتعلقة بالمتغيرات التفسيرية لا تتبع التوزيعي الطبيعي، ومنه سيتم استخدام اختبار كروسكال والبيز بالنسبة لكل المتغيرات، النتائج المتوصل إليها موضحة في الجدول المواري:

الجدول رقم (44): نتائج اختبارات الفروق في المتغيرات المفسرة المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية الثانية (ف/5/2)

القرار	النتيجة	الاختبار الإحصائي المستخدم		المتغيرات المفسرة	
		اختبار كروسكال والبيز			
		Sig	قيمة H		
توجد فروق	0.012<0.05	0.012	8.901	المستوى التعليمي	
توجد فروق	0.032<0.05	0.032	8.775	طبيعة الوظيفة	
لا توجد فروق	0.198 > 0.05	0.198	3.239	الخبرة المهنية	

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V27

يتضح من الجدول (44) أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المتغير المفسر المتعلق بالخبرة المهنية لتأثير المعلومات العامة المتعلقة بأفراد العينة لدور توفير الإمكانيات المادية

والبشرية في إنشاء ومراقبة المؤسسات الناشئة، كما نلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات المفسرة المتعلقة بالمستوى التعليمي وطبيعة الوظيفة المتعلقة بأفراد العينة، وللكشف عن مصدر الفروق بالنسبة لمتغيرات المستوى التعليمي، طبيعة الوظيفة، تم الاعتماد على اختبار "شيفيه" كما هو موضح في الجدول الموالي:

**الجدول رقم(45): اختبار شيفيه لمتوسط البعد الأول وفقاً للمستوى التعليمي للكشف عن الفروق الإحصائية**

المستوى التعليمي	المتوسط	الانحراف المعياري	حالات الاختبار	الفرق بين المتوسطات	مستوى الدلالة
ليسانس	3.333	0.288	ليسانس	ماستر	0.674
ماستر	2.922	0.382	ليسانس	دكتوراه	0.302
دكتوراه	3.994	0.074	ماستر	دكتوراه	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V27

من الجدول أعلاه يتضح أن الفروق دالة إحصائياً بين مفردات العينة المنتمية لكل من حملة الماستر والدكتوراه فقط، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة 0.000، وأن هذه الفروق لصالح المستجوبين المنتمين لمستوى الدكتوراه.

**الجدول رقم(46): اختبار شيفيه لمتوسط البعد الثاني وفقاً لطبيعة الوظيفة للكشف عن الفروق الإحصائية**

المستوى التعليمي	المتوسط	الانحراف المعياري	حالات الاختبار	الفرق بين المتوسطات	مستوى الدلالة
مدير الحاضنة	4.078	0.124	مدير الحاضنة	مسير في الحاضنة	0.996
			مدير الحاضنة	عضو في الحاضنة	0.672
			مدير الحاضنة	أخرى	0.211
مسير في الحاضنة	4.166	0.078	مسير في الحاضنة	عضو في الحاضنة	0.660
عضو في الحاضنة	3.714	0.250	مسير في الحاضنة	أخرى	0.283

0.867	0.214	أخرى	عضو في الحاضنة	0.171	3.500	أخرى
-------	-------	------	-------------------	-------	-------	------

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V27

من الجدول أعلاه يتضح أن الفروق غير دالة إحصائياً بين مفردات العينة المنتمية لكل من رتبة مدير الحاضنة، مسير في الحاضنة، عضو في الحاضنة، وأخرى.

### الفرع الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (ف3/5)

تنص هذه الفرضية الفرعية على ما يلي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمعلومات العامة المتعلقة بأفراد العينة لدور خدمات التمويل في إنشاء ومرافقته المؤسسات الناشئة.

سيتم اختبار معلمية البيانات حسب كل متغيرة من المتغيرات المفسرة المتعلقة بهذه الفرضية من أجل تحديد الاختبار المناسب لكل منها، والجدول الموالى يوضح ذلك:

### الجدول رقم (47): اختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات المفسرة المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة (ف3/5)

الاختبار المناسب	النتيجة	شيبرو وييك		كولموغوروف سميرنوف		الاختبار
		مستوى الدلالة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	درجة الحرية	
استخدام اختبار كروسکال والیز	حسب اختبار كولموغوروف س 0.000 < 0.05 بيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي	0.024	4	/	4	ليسانس
		0.001	15	0.000	15	ماستر
		0.002	60	0.000	60	دكتوراه
استخدام اختبار كروسکال والیز	حسب اختبار شيبرو وييك 0.000 < 0.05 بيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي	0.024	17	0.011	17	مدير الحاضنة
		0.065	9	0.083	9	مسير في الحاضنة
		0.019	21	0.114	21	عضو في الحاضنة

### الفصل الثالث: تحليل دور حاضنات الأعمال الجامعية في إنشاء ومرافقته المؤسسات الناشئة

		0.000	32	0.000	32	أخرى	
استخدام اختبار كروسكال والييز	حسب اختبار كولموغوروف س	0.112	10	0.026	10	أقل من سنة	حسب الخبرة المهنية
		0.000 < 0.05	18	0.000	18	من 01 إلى 03 سنوات	
		البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي	51	0.000	51	أكثر من 03 سنوات	

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V27

من النتائج في الجدول أعلاه، يلاحظ أن كل البيانات المتعلقة بالمتغيرات التفسيرية لا تتبع التوزيعي الطبيعي، ومنه سيتم استخدام اختبار كروسكال والييز بالنسبة لكل المتغيرات، النتائج المتوصل إليها موضحة في الجدول الموالى:

الجدول رقم (48): نتائج اختبارات الفروق في المتغيرات المفسرة المتعلقة باختبار الفرضية الثالثة (ف3/5)

القرار	النتيجة	الاختبار الإحصائي المستخدم		المتغيرات المفسرة	
		اختبار كروسكال والييز			
		Sig	قيمة H		
توجد فروق	0.043 < 0.05	0.043	6.312	المستوى التعليمي	
توجد فروق	0.022 < 0.05	0.022	9.588	طبيعة الوظيفة	
توجد فروق	0.003 < 0.05	0.003	.11.87	الخبرة المهنية	

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V27

يتضح من الجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات المفسرة المتعلقة بكل من الخبرة المهنية، المستوى التعليمي وطبيعة الوظيفة لتأثير المعلومات العامة المتعلقة بأفراد العينة لدور خدمات التمويل في إنشاء ومرافقته المؤسسات الناشئة، وللكشف عن مصدر الفروق بالنسبة لمتغيرات المستوى التعليمي، طبيعة الوظيفة، الخبرة المهنية تم الإعتماد على اختبار "شيفيه" كما هو موضح في الجدول الموالى:

الجدول رقم(49): اختبار شيفيه لمتوسط البعد الثالث وفقاً للمستوى التعليمي للكشف عن الفروق الإحصائية

### الفصل الثالث: تحليل دور حاضنات الأعمال الجامعية في إنشاء ومرافقته المؤسسات الناشئة

المستوى التعليمي	المتوسط	الانحراف المعياري	حالات الاختبار	الفرق بين المتوسطات	مستوى الدلالة
ليسانس	2.200	0.692	ليسانس	ماستر	- 0.786
ماستر	2.986	0.356	ليسانس	دكتوراه	- 1.456
دكتوراه	3.656	0.071	ماستر	دكتوراه	- 0.670

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V27

من الجدول أعلاه يتضح أن الفروق دالة إحصائياً بين مفردات العينة المنتمية لكل من حملة الليسانس والدكتوراه بمستوى دلالة 0.004، وكذا حملة الماستر والدكتوراه بمستوى دلالة 0.021، وأن هذه الفروق لصالح المستجوبين المنتمين لمستوى الدكتوراه في كل الحالات.

**الجدول رقم(50): اختبار شيفييه لمتوسط البعد الثاني وفقاً لطبيعة الوظيفة للكشف عن الفروق الإحصائية**

المستوى التعليمي	المتوسط	الانحراف المعياري	حالات الاختبار	الفرق بين المتوسطات	مستوى الدلالة
مدير الحاضنة	3.800	0.066	مدير الحاضنة	مسير في الحاضنة	0.956
			مدير الحاضنة	عضو في الحاضنة	0.545
			مدير الحاضنة	أخرى	0.114
مسير في الحاضنة	4.000	0.074	مسير في الحاضنة	عضو في الحاضنة	0.369
عضو في الحاضنة	3.390	0.224	مسير في الحاضنة	أخرى	0.090
أخرى	3.162	0.180	عضو في الحاضنة	أخرى	0.825

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V27

من الجدول أعلاه يتضح أن الفروق غير دالة إحصائياً بين مفردات العينة المنتمية لكل من رتبة مدير الحاضنة، مسير في الحاضنة، عضو في الحاضنة، وأخرى.

#### الفرع الرابع: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (ف4/5)

تنص هذه الفرضية الفرعية على ما يلي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمعلومات العامة المتعلقة بأفراد العينة لدور الخدمات الإدارية والاستشارية في إنشاء ومرافقته المؤسسات الناشئة.

سيتم اختبار معلمية البيانات حسب كل متغيرة من المتغيرات المفسرة المتعلقة بهذه الفرضية من أجل تحديد الاختبار المناسب لكل منها، والجدول الموجي يوضح ذلك:

الجدول رقم (51): اختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات المفسرة المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة (ف4/5)

الاختبار المناسب	النتيجة	شبيرو ويلك		كولموغوروف سميرنوف		الاختبار	المتغيرات المفسرة
		مستوى الدلالة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	درجة الحرية		
استخدام اختبار كروسکال والیز	حسب اختبار كولموغوروف س 0.000 < 0.05 البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي	0.024	4	/	4	ليسانس	حسب المستوى التعليمي
		0.000	15	0.000	15	ماستر	
		0.000	60	0.000	60	دكتوراه	
استخدام اختبار كروسکال والیز	حسب اختبار شبيرو ويلك 0.000 < 0.05 البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي	0.000	17	0.004	17	مدير الحاضنة	حسب طبيعة الوظيفة
		0.581	9	0.200	9	مسير في الحاضنة	
		0.000	21	0.004	21	عضو في الحاضنة	
		0.000	32	0.000	32	أخرى	
استخدام	حسب اختبار	0.058	10	0.107	10	أقل من سنة	حسب

**الفصل الثالث: تحليل دور حاضنات الأعمال الجامعية في إنشاء ومرافقته المؤسسات الناشئة**

اختبار كروسكال واليز	كولموغوروف س 0.000 < 0.05	0.000	18	0.000	18	من 01 إلى 03 سنوات	الخبرة المهنية
	البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي	0.000	51	0.000	51	أكثر من 03 سنوات	

**المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V27**

من النتائج في الجدول أعلاه، يلاحظ أن كل البيانات المتعلقة بالمتغيرات التقيسية لا تتبع التوزيعي الطبيعي، ومنه سيتم استخدام اختبار كروسكال واليز بالنسبة لكل المتغيرات، النتائج المتوصلة موضحة في الجدول الموالي:

**الجدول رقم (52): نتائج اختبارات الفروق في المتغيرات المفسرة المتعلقة باختبار الفرضية الرابعة (ف4/5)**

القرار	النتيجة	الاختبار الإحصائي المستخدم		المتغيرات المفسرة	
		اختبار كروسكال واليز			
		Sig	قيمة H		
توجد فروق	0.034 < 0.05	0.034	6.766	المستوى التعليمي	
لا توجد فروق	0.205 > 0.05	0.205	4.586	طبيعة الوظيفة	
لا توجد فروق	0.533 > 0.05	0.533	0.533	الخبرة المهنية	

**المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V27**

يتضح من الجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات المفسرة المتعلقة بالمستوى التعليمي، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات المفسرة المتعلقة بطبيعة الوظيفة والخبرة المهنية لتأثير المعلومات العامة المتعلقة بأفراد العينة لدور الخدمات الإدارية والاستشارية في إنشاء ومرافقته المؤسسات الناشئة، وللكشف عن مصدر الفروق بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي تم الإعتماد على اختبار "شييفيه" كما هو موضح في الجدول الموالي:

**الجدول رقم(53): اختبار شييفيه لمتوسط البعد الثالث وفقاً للمستوى التعليمي للكشف عن الفروق الإحصائية**

المستوى التعليمي	المتوسط	الانحراف المعياري	حالات الاختبار	الفرق بين المتوسطات	المستوى الدلالية
ليسانس	2.844	0.481	ليسانس	- 0.427	0.577

### الفصل الثالث: تحليل دور حاضنات الأعمال الجامعية في إنشاء ومرافقته المؤسسات الناشئة

0.014	- 1.119	دكتوراه	ليسانس	0.369	3.271	ماستر
0.006	- 0.691	دكتوراه	ماستر	0.047	0.963	دكتوراه

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V27

من الجدول أعلاه يتضح أن الفروق دالة إحصائياً بين مفردات العينة المنتمية لكل من حملة الماستر والدكتوراه بمستوى دلالة 0.014 و 0.006 على التوالي، وأن هذه الفروق لصالح المستجوبين المنتتمين لمستوى الدكتوراه في كل الحالات.

### الجدول رقم(54): اختبار شيفييه لمتوسط البعد الثاني وفقاً لطبيعة الوظيفة للكشف عن الفروق الإحصائية

مستوى الدلالة	الفرق بين المتوسطات	حالات الاختبار		الانحراف المعياري	المتوسط	المستوى التعليمي
0.999	- 0.057	مسير في الحاضنة	مدير الحاضنة	0.065	4.036	مدير الحاضنة
0.572	0.362	عضو في الحاضنة	مدير الحاضنة			
0.361	0.423	أخرى	مدير الحاضنة			
0.614	0.419	عضو في الحاضنة	مسير في الحاضنة	0.129	4.093	مسير في الحاضنة
0.453	0.480	أخرى	مسير في الحاضنة	0.222	3.674	عضو في الحاضنة
0.994	0.061	أخرى	عضو في الحاضنة	0.151	3.613	أخرى

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V27

من الجدول أعلاه يتضح أن الفروق غير دالة إحصائياً بين مفردات العينة المنتمية لكل من رتبة مدير الحاضنة، مسير في الحاضنة، عضو في الحاضنة، وأخرى.

## المبحث الخامس: تحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة

بعد استكمال اختبار فرضيات الدراسة وتوثيق نتائجها في الفصل السابق، يأتي هذا الفصل لتحليل وتقسيم تلك النتائج التي تم الوصول إليها عن طريق اختبار فرضيات الدراسة، حيث يهدف هذا التحليل إلى فهم دور حاضنات الأعمال والتفاعل مع المؤسسات الناشئة في سياق نظامها البيئي لريادة الأعمال، من خلال استخدام الأساليب الإحصائية لحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى معاملات الاختلاف لتقدير أدوار خدمات حاضنات الأعمال الجامعية المقدمة للمؤسسات الناشئة محل الدراسة.

### المطلب الأول: تحليل نتائج اختبار الفرضية الأولى (ف1)

تنص الفرضية الأولى (ف1) على ما يلي:

يوجد دور لحاضنات الأعمال من خلال التكوين وبناء العلاقات في إنشاء ومرافقته المؤسسات الناشئة من منظور عينة الدراسة.

الجدول المولاي يتضمن أهم المتغيرات العبارات التي يشملها بعد التكوين وبناء العلاقات، والمطبقة في حاضنات الأعمال الجامعية محل الدراسة.

الجدول رقم(55): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لمتغيرات البعد الأول من الجزء الثاني للإسبيان

### الفصل الثالث: تحليل دور حاضنات الأعمال الجامعية في إنشاء ومرافقته المؤسسات الناشئة

الرتبة	معامل الإختلاف	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متغيرات بعد التكوين وبناء العلاقات	الرقم
1	0.497	0.704	4.103	مشاركة المعرفة	1
3	0.722	0.849	3.8	خبرة موظفي الحاضنة	2
2	0.652	0.807	3.82	شبكات التواصل (التشبيك)	3
4	0.736	0.858	3.59	تسويق المؤسسات المحتضنة	4
-	<b>0.537</b>	<b>0.732</b>	<b>3.826</b>	البعد ككل	

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V27

من الجدول السابق يتضح أن أغلب إجابات المستجوبين في بعد التكوين وبناء العلاقات تتجه نحو تأكيد دور إنشاء ومرافقته المؤسسات الناشئة، وهو ما تثبته المتوسطات الحسابية التي تجاوزت قيمة المتوسط الحسابي الإفتراضي (3).

بخصوص ترتيب متغيرات بعد التكوين وبناء العلاقات، قد أشارت النتائج إلى أن مشاركة المعرفة داخل حاضنات الأعمال الجامعية جاءت في قائمة الترتيب بمتوسط حسابي يقدر بي 4.103، وإنحراف معياري قدره 0.704، لتؤكد أن المعرفة داخل الحاضنات متاحة من خلال توفير برامج التكوين المتعددة وورشات العمل المنظمة لفائدة أصحاب المشاريع المحتضنة، والتي تساهم في نقل الأفكار وتبادلها بينهم، مما يزيد من فرص التعاون ونقل الخبرات، والرفع من فرص إنشاء مشاريع جديدة.

كما تشير النتائج إلى أن شبكات التواصل (التشبيك) أخذت الرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.82، وإنحراف معياري يساوي 0.807، وهذا ما يؤكد دورها المهم في مرافقته المؤسسات الناشئة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، فهي تسهم في تقوية التواصل بين أعضاء فريق الحاضنة، مما يزيد من جودة نقل المعلومات بينهم وبين أصحاب المشاريع المحتضنة، وهو ما يساعد في تطبيق أفكار المحتضنين بدرجة مرونة أكبر، كما تلعب الشبكات دوراً محورياً على المستوى الخارجي خاصة فيما تعلق بمشاركة الحاضنات من خلال مؤسساتها المحتضنة في النظاهرات الوطنية والدولية وهو ما يساعد المؤسسات الناشئة على بناء شبكات علاقات خارجية، توفر لها أسواق مستقبلية وشركاء خارجيين محتملين، وترفع من حظوظها في الحصول على التمويل من أطراف خارجية وهيئات مالية مهتمة بهذا المجال.

وبالنسبة لمتغير خبرة موظفي الحاضنة، فقد جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يساوي 3.8، وإنحراف معياري قدره 0.722، حيث جاءت إجابات المبحوثين لتأكد أن حاضنات الأعمال تضع كل خبرات طواقمها الإدارية والفنية تحت تصرف أصحاب المشاريع المحاضنة، من خلال مرافقتهم من مرحلة تقييم الأفكار إلى مرحلة بناء نماذج العمل التجارية، ثم توجيههم في حالة وجود إمكانية تسجيل أفكارهم كبراءات إختراع أو مؤسسات ناشئة لدى المعهد الوطني لحماية الملكية الفكرية أو الديوان الوطني لحقوق المؤلف، وإلى غاية مرحلة تجسيد المشاريع والتخرج، ويتعداها الأمر إلى مرافقتهم حتى بعد مرحلة التخرج من الحاضنة.

أما متغير تسويق المؤسسات المحاضنة فقد حاز الرتبة الرابعة حسب آراء أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي 3.59، وإنحراف معياري 0.858، حيث أكدت الإجابات أن جهود التسويق التي تبذلها حاضنات الأعمال الجامعية في إطار التعريف بمشاريع مؤسساتها المحاضنة تساهم في الخفض من معدلات فشلها وزيادة نسب نجاحها، فالإعتماد على تنظيم المعارض التي تبرز منتجات وخدمات وأبتكارات المحاضن وكذا المشاركة في مختلف الطبعات المتعلقة بريادة الأعمال يساعد على تسويق المؤسسات الناشئة، وفتح قنوات اتصال وتواصل بينها وبين مختلف الهيئات الفاعلة في بيئتها المحيطة، فكلما كبرت شبكات علاقاتها وزاد تسويقها بصورة احترافية كلما زادت نسبة الحصول على صفقات رابحة لها، وهو ما يخفف عنها حدة المنافسة في السوق، وهذا يجد الباحث أن الحاضنات تتحمل جزءاً كبيراً من المسؤولية في عملية تسويق مؤسساتها الناشئة خاصة في مراحل حياتها الأولى، وهو ما يستوجب توفر سياسة واضحة لتسويق مخرجات المشاريع المحاضنة.

ومما سبق وإعتماداً على معلومات مقدمة من طرف مدير حاضنة أعمال جامعة المسيلة وبعض أعضاء الفريق الإداري، يمكن القول أن بعد التكوين وبناء العلاقات يلعب دوراً محورياً وهاماً في عملية انتقاء، بناء، ومرافقية المؤسسات الناشئة من مرحلة الفكرة إلى غاية مرحلة التخرج من الحاضنة ودخول سوق المنافسة.

#### **المطلب الثاني: تحليل نتائج إختبار الفرضية الثانية (ف2)**

تنص الفرضية الثانية (ف2) على ما يلي:

يوجد دور لحاضنات الأعمال من خلال توفير الإمكانيات (المادية والبشرية) في إنشاء ومرافقية المؤسسات الناشئة من منظور عينة الدراسة.

الجدول الموالي يتضمن أهم العبارات التي يشملها بعد توفير الإمكانيات المادية والبشرية، والمتوفرة في حاضنات الأعمال الجامعية محل الدراسة.

**الجدول رقم(56): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لعبارات البعد الثاني من**

**الجزء الثاني للإسبيان**

الرتب	معامل الإختلاف	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات بعد توفير الإمكانيات (المادية والبشرية)	الرقم
4	1.255	1.120	3.72	توفر الحاضنة مختلف الوسائل للمشاريع المحاضنة لممارسة نشاطاتها	23
3	1.089	1.044	3.75	توفر الحاضنة كل خدمات السكرتارية (الاستقبال، الهاتف، الفاكس، البريد، الطباعة ...)	24
6	1.118	1.057	3.58	تنماشى مرفاق الحاضنة مع متطلبات نشاط المشاريع المحاضنة	25
2	1.199	1.095	3.82	تساهم المرافق المتوفرة لدى الحاضنة في إنجاز أعمال المشاريع المحاضنة	26
5	1.168	1.081	3.68	تمت المراقبة الدورية لوسائل وتجهيزات الحاضنة	27
1	1.218	1.104	3.99	لا تشترط الحاضنة الحصول على مقابل لخدماتها	28
-	<b>0.842</b>	<b>0.917</b>	<b>3.75</b>	<b>البعد ككل</b>	

**المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V27**

من الجدول أعلاه يتضح أن أغلب إجابات المبحوثين حول بعد توفير الإمكانيات المادية والبشرية تؤكد على وجود دور في إنشاء ومرافقته المؤسسات الناشئة، وهو ما تثبته المتوسطات الحسابية للمؤشرات والتي تجاوزت القيمة الإفتراضية للمتوسط الحسابي المقدرة ب (3).

بخصوص ترتيب عبارات (مؤشرات) بعد توفير الإمكانيات المادية والبشرية، أكدت النتائج أن الخدمات المقدمة على مستوى حاضنات الأعمال الجامعية مجانية، وبدون مقابل مادي يطلب من

أصحاب المشاريع، حيث جاءت العبارة في بداية الترتيب بمتوسط حسابي يقدر بي 3.99، وإنحراف معياري قدره 1.104، لتأكد على مجانية الخدمات المتوفرة داخل الحاضنة، ومدى مساهمتها في إنجاز أعمال المشاريع المحضنة وتسهيل مهامها، وهو ما تثبته العبارة الثانية التي جاءت بمتوسط مساوي للقيمة 3.82، وإنحراف معياري 1.095، كما توفر الحاضنات خدمات السكرتارية ومختلف الوسائل الالزمة لنشاط أصحاب المشاريع في أجواء عملية ديناميكية ومواكبة لنشاط المؤسسات ومتطلبات السوق، وهو ما أثبتته إجابات المبحوثين على العبارات (٣،٤،٥،٦) ترتيبياً، والتي جاءت متوسطاتها تباعاً (3.75، 3.72، 3.68، 3.58)، وبإنحرافات معيارية (1.044، 1.120، 1.081، 1.057)، وهذا يدل على الأهمية البالغة لتوفير الإمكانيات لدى الحاضنات لتأكيد دورها وقدرتها على إنشاء ومرافقهة المؤسسات الناشئة.

وفي هذا السياق واستناداً إلى معلومات مقدمة من طرف إدارة حاضنة أعمال جامعة المسيلة وأعضاء فريقها الإستشاري، يمكن التأكيد على أن بعد توفير الإمكانيات المادية والبشرية يحظى بإهتمام كبير من طرف حاضنات الأعمال، حيث تسعى لمواكبة كل التطورات خاصة في المجالات العلمية والتكنولوجية، وهو ما يتجلّى في حداثة ووفرة التجهيزات داخل حاضنة المسيلة باعتبارها نموذج لباقي الحاضنات الجامعية ورائدة في مجال الإحتضان بحكم الأرقام المسجلة\*.

### **المطلب الثالث: تحليل نتائج إختبار الفرضية الثالثة (ف3)**

تنص الفرضية الثالثة (ف3) على ما يلي:

**يوجد دور لحاضنات الأعمال من خلال توفير خدمات التمويل في إنشاء ومرافقهة المؤسسات الناشئة من منظور عينة الدراسة.**

الجدول (57) المولاي يتضمن أهم العبارات التي يشملها بعد توفير الإمكانية المادية والبشرية، والمتوفرة في حاضنات الأعمال الجامعية محل الدراسة.

**الجدول رقم(57): المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لعبارات البعد الثالث من**

#### **الجزء الثاني للإستبيان**

الترتيب	معامل الإختلاف	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات بعد خدمات التمويل	الرقم
1	1.144	1.069	3.58	تسعى الحاضنة لتسهيل حصول المشاريع المحضنة	29

### الفصل الثالث: تحليل دور حاضنات الأعمال الجامعية في إنشاء ومرافقة المؤسسات الناشئة

				على الموارد المالية الازمة	
5	1.118	1.057	3.10	توفر الحاضنة التمويل الخاص بعمليات البحث والتطوير للمشاريع المحاضنة	30
4	1.074	1.036	3.51	تنظم الحاضنة لقاءات دورية تجمع بين الهيآت الممولة وأصحاب المشاريع المحاضنة	31
2	1.072	1.035	3.54	ترافق الحاضنة المشاريع المحاضنة في إجراءات الحصول على قروض من الصندوق الوطني لتمويل المؤسسات الناشئة ASF	32
3	1.226	1.107	3.54	تعمل الحاضنة على عقد اتفاقيات مع الشركاء الاقتصاديين لجلب الاستثمارات للمشاريع المحاضنة	33
-	<b>0.801</b>	<b>0.894</b>	<b>3.45</b>	<b>البعد ككل</b>	

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V27

تظهر نتائج الجدول (57) أعلاه أن أغلب إجابات المستجيبين حول بعد خدمات التمويل تبين وتقىد أهمية دور التمويل في إنشاء ومرافقة المؤسسات الناشئة، وهو ما تتبه نتائج المتوسطات الحسابية للمؤشرات والتي تجاوزت كلها القيمة الإفتراضية للمتوسط الحسابي المساوية لـ (3).

بخصوص ترتيب عبارات (مؤشرات) بعد خدمات التمويل، أكدت الأرقام أن الحاضنات تسعى لتسهيل حصول المشاريع المحاضنة على الموارد المالية الازمة لتجسيدها على أرض الواقع وإنطلاقها في السوق، حيث أن ترتيب العبارة كرأس للقائمة بمتوسط حسابي يقدر بي 3.58، وإنحراف معياري مساوي لـ 1.069، يؤكّد دور الحاضنة الأساسي في تسهيل حصول المشاريع على التمويل، وأهمية الموارد المالية ووفرتها لإنطلاق المؤسسات الناشئة في السوق، وجاءت العبارة الثانية بمتوسط 3.54، وإنحراف معياري 1.035، مثبتة وداعمة لتوجه للعبارة الأولى من خلال سعي حاضنات الأعمال لحصول المؤسسات الناشئة على قروض من الصندوق الجزائري لتمويل المؤسسات الناشئة (ASF)، الذي يمول المشاريع عن طريق الشراكة المؤقتة المنتهية بانتهاء قيمة القرض، وكذا تميزه بتحمل المخاطرة مع صاحب المشروع، من جانب آخر تعمل حاضنات على تنوع روافد التمويل لمشاريعها، وهذا ما توكله إجابات العبارة رقم (33)، التي احتلت الترتيب الثالث بمتوسط حسابي 3.54. وإنحراف معياري 1.107، مؤكدة سعي الحاضنات إلى جذب الاستثمارات الخارجية والخاصة وعقد اتفاقيات مع أطراف عدة لها استعداد لتبني الأفكار الريادية ذات المخاطرة العالية. وهذا ما يتم شرحه للمستثمرين وباقى الهيئات عبر

مختلف اللقاءات الدورية وورشات العمل المفتوحة التي تنظمها الحاضنات حسب ثبوته إجابة العبارة رقم

(31) ذات المتوسط الحسابي البالغ 3.51، والإنحراف المعياري المساوي لـ 1.036.

ومما تم استنتاجه من الجداول الإحصائية، وما تم ملاحظته واستنتاجه من إجابات خبراء حاضنة اعمال جامعة المسيلة، يمكن القول أن التمويل يعتبر الشريان الرئيسي لعمل الحاضنات ونموها ومساعدتها على توفير أسباب النجاح والتطور للمؤسسات المحاضنة على مستواها، وهذا ما يثبته توجه الدولة الجزائرية من خلال استحداث العديد من الصناديق التمويلية المدعومة للنظام البيئي والموجه خصيصاً للمؤسسات الناشئة ذات المخاطرة العالية، نذكر منها الصندوق الجزائري لتمويل المؤسسات الناشئة، صناديق التمويل المخاطر، صناديق التمويل التشاركي.

#### **المطلب الرابع: تحليل نتائج اختبار الفرضية الرابعة (ف4)**

تنص الفرضية الرابعة (ف4) على ما يلي:

**يوجد دور لحاضنات الأعمال من خلال الخدمات الإدارية والاستشارية في إنشاء ومرافقه المؤسسات الناشئة من منظور عينة الدراسة.**

الجدول (58) الموالي يتضمن أهم متغيرات العبارات التي يشملها بعد التكوين وبناء العلاقات، والمطبقة في حاضنات الأعمال الجامعية محل الدراسة.

**الجدول رقم(58): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لمتغيرات البعد الرابع من الجزء الثاني للإستبيان**

الرقم	متغيرات بعد الخدمات الإدارية والاستشارية	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	معامل الإختلاف	الترتيب
1	نموذج وإطار العمل	3.74	0.808	0.653	3
2	نظام الإدارة	3.79	0.916	0.841	1
3	نظام قياس الأداء	3.78	0.787	0.620	2
	البعد ككل	3.77	0.792	0.627	-

**المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V27**

من نتائج الجدول (58) أعلاه يمكن ملاحظة أن كل إجابات المبحوثين تؤكد أهمية دور بعد الخدمات الإدارية والاستشارية في إنشاء ومرافقه المؤسسات الناشئة، وهو ما ثبته أرقام المتوسطات الحسابية لمتغيرات المكونة للبعد، والتي تجاوزت عتبة المتوسط الحسابي الإفتراضي المقدر بـ (3).

بخصوص ترتيب متغيرات بعد الخدمات الإدارية والاستشارية، أكدت النتائج الإحصائية أن متغير نظام الإدارة لحاضنات الأعمال الجامعية حل في المركز الأول في قائمة الترتيب بمتوسط حسابي يقدر بي 3.79، وإنحراف معياري قدره 0.916، مؤكداً أن الإدارة الجيدة والفعالة التي تعتمد على أسس علمية تعتبر من أهم ركائز النجاح والإستمرارية والتطور للحاضنة، وهذا ما يترجم في مخرجاتها المتتمثلة في أعداد المؤسسات المحتضنة وجودتها ومدى تفوقها، وأيضاً يترجم بعدد المؤسسات الناشئة المسجلة، وبراءات الاختراع، وشهادات الملكية الفكرية، بالإضافة إلى المعيار المستحدث والمتعلقة بعدد المؤسسات المسجلة في إطار القانون 1275 (مذكرة تخرج - مؤسسة ناشئة / مذكرة تخرج - براءة اختراع).

كما توضح نتائج الجدول (58) نظام قياس الأداء في الحاضنات، يعتبر مؤشر فعال أو لوحة قيادة مهمة، لمعرفة فعالية الحاضنة من خلال قياس مدى تحقيق الأهداف والبرامج المسطرة، وكذا المساعدة في الحكم على كفاءة الحاضنة من خلال معرفة قيمة الموارد المستهلكة في إطار تحقيق هذه الأهداف، ومن الجدول يمكن التأكيد من أهمية بعد نظام قياس الأداء من خلال قيمة المتوسط الحسابي التي قدرت بـ 3.78، وإنحراف معياري 0.787، وإذا تمت مقارنة متوسط نظام الإدارة بمتوسط نظام قياس الأداء فإنه يتبيّن أنهما متساويان في القيمة تقريباً، مما يستدعي المقارنة بين قيم الإنحراف لنجد أن إنحراف نظام قياس الأداء الأصغر وهو يعني أن هذا الأخير أكثر أهمية من نظام الإدارة في حد ذاته، وهو ما يؤكد ضرورة وجود نظام قياس الأداء لمتابعة كل أنشطة ودخلات ومخرجات الحاضنة وتوجيهها.

في المرتبة الثالثة نجد نموذج وإطار العمل والذي سجل بمتوسط حسابي بقيمة 3.74، وإنحراف معياري 0.808، وهي قيم متقاربة مع قيم المتغيرين السابقين، وهذا ما يؤكد على أهمية نموذج وإطار العمل ووجوب توفره في الحاضنات، لضبط طرق ونماذج تطبيق الأهداف المسطرة ومعرفة آليات تطبيقها ومتابعة نتائجها وكيفية تحسينها.

بناء على مخرجات الجدول رقم (58) أعلاه، واستناداً على شروحات طاقم الحاضنة المتعلقة بعد الخدمات الإدارية والاستشارية، يمكن القول أن نظام الإدارة يعتبر ركيزة أساسية لضمان السير الحسن لنشاط حاضنات الأعمال الجامعية، ومواجهة التحديات وتقعيل مبدأ اليقضة الاستراتيجية للوصول إلى أفضل النتائج الميدانية، وتحقيق أحسن النتائج بالنسبة للمؤسسات الناشئة المحتضنة.

### المطلب الخامس: تحليل نتائج اختبار الفرضية الخامسة (ف5)

تنص الفرضية الخامسة (ف5) على ما يلي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الخصائص الديموغرافية المتعلقة بمفردات العينة  
دور حاضنات الأعمال في إنشاء ومرافقته المؤسسات الناشئة في الجامعات الجزائرية.

وتدرج ضمنها أربع فرضيات فرعية تتمثل فيما يلي:

- (ف 1/5): توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الخصائص الديموغرافية المتعلقة بأفراد العينة لدور التكوين وبناء العلاقات في إنشاء ومرافقته المؤسسات الناشئة.
- (ف 2/5): توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الخصائص الديموغرافية المتعلقة بأفراد العينة لدور توفير الإمكانيات المادية والبشرية في إنشاء ومرافقته المؤسسات الناشئة.
- (ف 3/5): توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الخصائص الديموغرافية المتعلقة بأفراد العينة لدور خدمات التمويل في إنشاء ومرافقته المؤسسات الناشئة.
- (ف 4/5): توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الخصائص الديموغرافية المتعلقة بأفراد العينة لدور الخدمات الإدارية والاستشارية في إنشاء ومرافقته المؤسسات الناشئة.

أكّدت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (ف1/5) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المتغير المفسر المتعلق بالخبرة المهنية لتأثير الخصائص الديموغرافية المتعلقة بأفراد العينة لدور التكوين وبناء العلاقات في إنشاء ومرافقته المؤسسات الناشئة، كما نلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات المفسرة المتعلقة بالمستوى التعليمي وطبيعة الوظيفة المتعلقة بأفراد العينة، وبعد الكشف عن مصدر الفروق بالنسبة لمتغيرات المستوى التعليمي، يتضح أن الفروق دالة إحصائيًا بين مفردات العينة المنتمية لكل من حملة الماستر والدكتوراه فقط، وأن هذه الفروق لصالح المستجوبين المنتمين لمستوى الدكتوراه.

بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية (ف2/5) فقد أكّدت نتائجها على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المتغير المفسر المتعلق بالخبرة المهنية لتأثير الخصائص الديموغرافية المتعلقة بأفراد العينة لدور توفير الإمكانيات المادية والبشرية في إنشاء ومرافقته المؤسسات الناشئة، كما نلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المتغيرات المفسرة المتعلقة بالمستوى التعليمي وطبيعة الوظيفة

المتعلقة بأفراد العينة، وبالكشف عن مصدر الفروق بالنسبة لمتغيرات المستوى التعليمي، يتضح أن الفروق دالة إحصائياً بين مفردات العينة المنتمية لكل من حملة الماستر والدكتوراه.

أما الفرضية الفرعية الثالثة (ف3/5) فقد أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المتغيرات المفسرة المتعلقة بكل من الخبرة المهنية، المستوى التعليمي وطبيعة الوظيفة لتأثير الخصائص الديموغرافية المتعلقة بأفراد العينة لدور خدمات التمويل في إنشاء ومرافقته المؤسسات الناشئة، وللكشف عن مصدر الفروق بالنسبة لمتغيرات المستوى التعليمي، طبيعة الوظيفة، الخبرة المهنية. يتضح أن الفروق غير دالة إحصائياً بين مفردات العينة المنتمية لكل من رتبة مدير الحاضنة، مسير في الحاضنة، عضو في الحاضنة، وأخرى.

كما تضمنت النتائج المتوصل إليها في الفرضية الفرعية الرابعة (ف4/5) وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المتغيرات المفسرة المتعلقة بالمستوى التعليمي، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المتغيرات المفسرة المتعلقة بطبيعة الوظيفة والخبرة المهنية لتأثير الخصائص الديموغرافية المتعلقة بأفراد العينة لدور الخدمات الإدارية والاستشارية في إنشاء ومرافقته المؤسسات الناشئة.

ولقد دلت نتائج الفرضيات الفرعية الأربع المكونة للفرضية الخامسة (ف5) على وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الخصائص الديموغرافية.

## خلاصة الفصل

طرق هذا الفصل في مبحثه الأول إلى التعريف بميدان الدراسة، والمتمثل في مجموعة من حاضنات الأعمال الجامعية الجزائرية، وتم الاستشهاد بحاضنتي جامعة المسيلة وجامعة وهران 2 كمنوذجين، وفي المبحث الثاني تم عرض منهجية البحث ومراحل سيرها، بداية بتوزيع الاستبيان في شكليه الإلكتروني والورقي على مجتمع الدراسة المتكون مدراء ومسيري الحاضنات، من أجل معرفة دور حاضنات الأعمال في إنشاء ومرافقته المؤسسات الناشئة، وختاماً بتحديد دور وأهمية كل خدمة من الخدمات المقدمة على مستوى حاضنات الأعمال والمتمثلة في: التكوين وبناء العلاقات، توفير الإمكانيات المادية والبشرية، خدمات التمويل، الخدمات الإدارية والاستشارية).

وللإجابة على إشكالية البحث تم إتباع منهجية للدراسة شملت التعريف بالأدوات والأساليب الإحصائية التي تم الإستعانة بها، ووصف خصائص العينة من خلال عرض بياناتها العامة المتعلقة بمفردات العينة، ثم في المبحث الثالث تم اختبار الفرضيات بالإعتماد على الأساليب الإحصائية المذكورة في بداية المبحث ، وفي المبحث الرابع والأخير قام الباحث بتحليل اختبار الفرضيات.

من خلال البحث وتطبيقات لما سبق ذكره توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج سيتم التطرق لها في الخاتمة العامة، وكذا تقديم جملة من الاقتراحات الموجهة لحاضنات الأعمال الجامعية والخاصة على حد سواء .

الخاتمة

قام الباحث في الجانب النظري من هذه الدراسة بالبحث في واقع حاضنات الأعمال الجامعية ثم تبيان دورها وأثرها في إنشاء ومرافقه المؤسسات الناشئة المحضنة، كما تطرق في الجانب التطبيقي إلى تشخيص واقع حاضنات الأعمال الجامعية، وتحليل البيانات التي تم جمعها من ميدان الدراسة، وكان الغرض من ذلك هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية الدراسة بطريقة تساعد في التعرف بدقة على أهم الخدمات التي توفرها حاضنات الأعمال الجامعية ومدى تأثيرها على إنشاء ومرافقه المؤسسات الناشئة في المحيط الجامعي، وفيما يلي جملة النتائج المستخلصة، والاقتراحات المنبثقة عنها، بالإضافة إلى آفاق الدراسة:

#### أولاً: نتائج الدراسة الميدانية:

سيتم في هذا العنصر التطرق للنتائج الميدانية وفقاً لفرضيات الدراسة:

##### أ. نتائج اختبار الفرضية الأولى (ف1):

يوجد دور لحاضنات الأعمال من خلال التكوين وبناء العلاقات في إنشاء ومرافقه المؤسسات الناشئة من منظور عينة الدراسة.

تدرج ضمن الفرضية الأولى أربع فرضيات جزئية، جاءت نتائجها كما يلي:

##### • نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (ف1/1):

يوجد دور لحاضنات الأعمال من خلال مشاركة المعرفة في إنشاء ومرافقه المؤسسات الناشئة من منظور عينة الدراسة.

أظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية الفرعية أن مشاركة المعرفة داخل حاضنات الأعمال، تتطلب أن يتبنى الفريق الإداري وأعضاء الحاضنات وأصحاب المشاريع المحضنة مبادئ الشفافية والتعاون في نقل المعلومات والخبرات، هذا التفاعل الإيجابي يسهم في إقامة بيئة ملائمة لتبادل الأفكار والخبرات، كما يعزز من مستوى التفاعل والتعاون بين الأطراف المختلفة داخل الحاضنة، فمن خلال تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص في الوصول إلى المعلومة، يتم تمكين جميع الأطراف المعنية من الاستفادة بالمعرفة والخبرات المتاحة، مما يسهم في تعزيز فرص نجاح المشاريع الناشئة وتعزيز قدرتها على المنافسة في سوق الأعمال.

وبالتالي تؤكد هذه النتائج على أهمية بناء بيئة تعاونية ومشاركة فعالة داخل حاضنات الأعمال، والتي تعتبر أساساً لنمو وتطور المشاريع الناشئة.

• نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (ف1/2):

يوجد دور لحاضنات الأعمال من خلال خبرة موظفي الحاضنة في إنشاء ومرافقه المؤسسات الناشئة من منظور عينة الدراسة.

أكدت نتائج الدراسة الميدانية على أهمية دور خبرة الموظفين في نجاح حاضنات الأعمال. فالخبرة والمهارات التي يتمتع بها أعضاء الفريق تعتبر عاملاً رئيسياً في توجيهه ودعم المؤسسات الناشئة، فعندما يتمتع أعضاء الفريق بخبرة ومهارات متقدمة، يتمنى لهم توجيهه ودعم المشاريع الناشئة بطريقة فعالة، وبالتالي يعكس التركيز على بناء فريق متخصص القدرة على فهم تحديات واحتياجات رواد الأعمال وتقديم الحلول المناسبة لهم، وهذا يسهم في إيجاد بيئة داعمة ومحفزة تزيد من فرص نجاح أصحاب المشاريع الناشئة، وتعزز من فعالية حاضنات الأعمال في دعم وتطوير هذه المشاريع نحو النجاح والإستدامة.

• نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (ف1/3):

يوجد دور لحاضنات الأعمال من خلال شبكات التواصل (التشبيك) في إنشاء ومرافقه المؤسسات الناشئة من منظور عينة الدراسة.

أظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية الفرعية مدى تتمتع الحاضنات بشبكات علاقات متنوعة وغنية، وهذا الأمر يعزز بشكل إيجابي من آفاق ومستوى المؤسسات الناشئة التي تستفيد من دعمها، فكلما زادت شبكات العلاقات للحاضنات، زادت الفرص المتاحة أمام المؤسسات الناشئة لتوسيع شبكاتها الخاصة وتطوير علاقات جديدة في البيئة الاقتصادية والريادية المحيطة.

يمكن تقييم هذا الدور عبر مجموعة من المؤشرات، بما في ذلك عدد التظاهرات التي تنظمها الحاضنات وحجم الجهد المبذولة في تسويق المشاريع المحتضنة على نطاق واسع.

• نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (ف1/4):

يوجد دور لحاضنات الأعمال من خلال تسويق المؤسسات المحتضنة في إنشاء ومرافقه المؤسسات الناشئة من منظور عينة الدراسة.

أشارت نتائج اختبار الفرضية الفرعية أن دور حاضنات الأعمال في تسويق مؤسساتها المحتضنة يعكس جهودها في تعزيز نجاح هذه المؤسسات وتحقيق تأثير إيجابي على البيئة الريادية، من خلال تنظيم مجموعة متنوعة من التظاهرات والفعاليات، تسعى الحاضنات إلى عرض المشاريع المحتضنة

وتجذب الانتباه إليها، كما تستثمر الحاضنات جهوداً كبيرة في تسويق هذه المشاريع على المستوى المحلي والدولي، وذلك من خلال الترويج لها وتسويط الضوء على إنجازاتها وفرصها المستقبلية. تعكس النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة أهمية العمل على بناء وتعزيز العلاقات داخل حاضنات الأعمال، حيث تعد هذه العلاقات القوية والمتنوعة أساساً أساسياً لدعم ونمو المؤسسات الناشئة.

#### **بـ. نتائج اختبار الفرضية الثانية (ف2):**

**يوجد دور لحاضنات الأعمال من خلال توفير الإمكانيات (المادية والبشرية) في إنشاء ومرافقه المؤسسات الناشئة من منظور عينة الدراسة.**

أثبتت نتائج اختبار الفرضية الثانية أن توفير البنية التحتية الضرورية وجميع الوسائل المادية والبشرية ضمن أولويات حاضنات الأعمال الجامعية، حيث تهدف إلى توفير بيئة داعمة ومحفزة لعملية الإحتضان بأكملها، فبفضل هذه البنية التحتية المناسبة، يتم توفير الظروف الملائمة للرواد والمبتكرين لتطوير أفكارهم وتحويلها إلى مشاريع مستدامة وريادية، حيث تسهم هذه الديناميكية في تعزيز الإبتكار وتشجيع الرواد على تحقيق أهدافهم بنجاح، مما يعزز من فرص نجاح المؤسسات الناشئة وزيادة تأثيرها في السوق.

بال التالي يتمثل دور حاضنات الأعمال في توفير هذه البنية التحتية في تشجيع الإبتكار ودعم رواد الأعمال في رحلتهم نحو بناء مشاريعهم الريادية.

#### **جـ. نتائج اختبار الفرضية الثالثة (ف3):**

**يوجد دور لحاضنات الأعمال من خلال توفير خدمات التمويل في إنشاء ومرافقه المؤسسات الناشئة من منظور عينة الدراسة.**

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة أكد على أن توفير التمويل يمثل عاملاً حيوياً لنجاح حاضنات الأعمال، حيث يسهم في تمكينها من أداء أدوارها بفعالية وتقديم الخدمات الضرورية لمحاضنها بشكل يلبي احتياجاتهم، كما يلعب دوراً أساسياً في دعم المؤسسات الناشئة وتعزيز قدرتها على التطور والنمو، حيث يمكن للتمويل أن يمنح الشركات الناشئة الفرصة لتحقيق طموحاتها وتنمية فرصها التجارية، إذ يعد التمويل العامل الحيوي الذي يسهم في بناء البنية التحتية الضرورية، وتوفير الإمكانيات الضرورية للنمو والتتوسيع، مما يجعله أداة أساسية لتعزيز الاستدامة والإزدهار في بيئة ريادة الأعمال.

د. نتائج إختبار الفرضية الرابعة (ف4):

يوجد دور لحاضنات الأعمال من خلال الخدمات الإدارية والاستشارية في إنشاء ومرافقه المؤسسات الناشئة من منظور عينة الدراسة.

تدرج ضمن الفرضية الرابعة ثلاثة فرضيات فرعية، جاءت نتائجها كما يلي:

• نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى (ف1/4):

يوجد دور لحاضنات الأعمال من خلال نموذج إطار العمل في إنشاء ومرافقه المؤسسات الناشئة من منظور عينة الدراسة.

أكدت الفرضية أن نموذج إطار العمل يعملان على توجيه المشاريع الناشئة خلال مختلف مراحل تطويرها، بدءاً من تحديد الرؤية والأهداف وصولاً إلى تحديد الخطوات الازمة لتحقيقها. بجانب ذلك، يساهم إطار العمل في تحقيق التنظيم والكفاءة في العمل، فمن خلاله يستطيع رواد الأعمال تحديد الاحتياجات الفعلية لمشاريعهم وتطوير استراتيجيات تنفيذها مما يسمح بتحقيق نمو مستدام ونجاح قابل للقياس.

• نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية (ف2/4):

يوجد دور لحاضنات الأعمال من خلال نظام الإدارة في إنشاء ومرافقه المؤسسات الناشئة من منظور عينة الدراسة.

أشارت الفرضية إلى أن تحقيق السير الحسن لكل أقسام حاضنات الأعمال يستند إلى وجود نظام إداري قائم على أسس واضحة ومتينة، يتسم بالمرنة واليقظة لمواكبة التطورات المتسارعة في مناخ ريادة الأعمال، حيث يتعين أن يكون هذا النظام مصمماً بعناية لضمان تنظيم وتوجيه كافة الأنشطة والمبادرات داخل الحاضنة، مع توفير القدرة على التكيف السريع مع المتغيرات واتخاذ القرارات الفعالة في الوقت المناسب، ومن خلال الإستمرار في تطوير وتحسين هذا النظام الإداري، يمكن لحاضنات الأعمال أن تحقق أقصى استفادة من فرص النمو والتطور في عالم ريادة الأعمال، وتعزيز دورها الحيوي في دعم وتمكين رواد ومبتكري لتحقيق نجاح مستدام ومتميز في مجتمعاتهم.

• نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة (ف3/4):

يوجد دور لحاضنات الأعمال من خلال نظام قياس الأداء في إنشاء ومرافقه المؤسسات الناشئة من منظور عينة الدراسة.

أظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية الفرعية أن ضمان تحقيق أهداف حاضنات الأعمال الجامعية يتطلب تطوير نظام قياس أداء فعال يعتمد على مؤشرات دقيقة ومدروسة تغطي جميع الجوانب المهمة لأنشطتها يجب أن يكون هذا النظام مصمماً لتتبع تقدم الحاضنات وقياس كفاءتها في دعم المشاريع الناشئة وتحفيز الإبتكار والريادة لدى الطلاب الجامعيين. بالإضافة إلى ذلك يساعد النظام على تحديد نقاط القوة والضعف واكتشاف الانحرافات عن الأهداف المحددة، مما يتيح للمسؤولين اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء وتعزيز الفعالية، كما يمكن للنظام المساهمة في تحسين استراتيجيات الحاضنات وتحقيق أقصى قدر من الفائدة لمؤسسات الناشئة المحتضنة.

تؤكد النتائج السابقة والمتعلقة بالفرضية الرابعة أن الخدمات الإدارية والاستشارية تلعب دوراً حيوياً في إنشاء ومرافقه المؤسسات الناشئة، إذ تعمل على توجيه المشاريع الناشئة خلال جميع مراحل حياتها، وفي هذا السياق يساهم نموذج إطار العمل في تحديد الرؤية والأهداف، وتحديد الخطوات الضرورية لتحقيقها، وتحقيق التنظيم والكفاءة في العمل، فالخدمات الإدارية تهدف إلى توفير الدعم اللازم للمؤسسات الناشئة، بينما توفر الخدمات الاستشارية الإرشاد والمشورة الفنية والاستراتيجية لرواد الأعمال، مما يساعدهم على تحديد الاحتياجات الفعلية لمشاريعهم ووضع استراتيجيات لتنفيذها، وتساهم هذه الخدمات في تحقيق نمو مستدام ونجاح قابل للقياس للمؤسسات الناشئة، وتعزز دور الحاضنات في دعم وتمكين رواد والمبتكرات. ولتحقيق هذه الأهداف، يتطلب السير الحسن لأقسام الحاضنات وتحقيق أهدافها توفر نظام إداري قائم على أسس واضحة ومتينة، يتمتع بالمرنة واليقظة، مما يسمح لها بمواكبة التطورات المتسارعة في مناخ ريادة الأعمال.

من خلال تطوير وتحسين هذا النظام الإداري، يمكن للحاضنات تحقيق أقصى استفادة من فرص النمو والتطور في عالم ريادة الأعمال، وتعزيز دورها الحيوي في دعم وتمكين رواد والمبتكرات.

**ذ. نتائج اختبار الفرضية الخامسة (ف5):**

توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الخصائص الديموغرافية المتعلقة بمفردات العينة لدور حاضنات الأعمال في إنشاء ومرافقه المؤسسات الناشئة في الجامعات الجزائرية.

تددرج ضمن الفرضية الرابعة ثلاثة فرضيات فرعية، جاءت نتائجها كما يلي:

- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (ف1/5):

**توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الخصائص الديموغرافية المتعلقة بأفراد العينة لدور التكوين وبناء العلاقات في إنشاء ومرافقة المؤسسات الناشئة.**

أكدت النتائج أن هناك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغير المفسر المتعلق بالخبرة المهنية لتأثير الخصائص الديموغرافية المتعلقة بأفراد العينة لدور التكوين وبناء العلاقات في إنشاء ومرافقة المؤسسات الناشئة، ومع ذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المتغيرات المفسرة المتعلقة بالمستوى التعليمي وطبيعة الوظيفة، كما أظهرت التحليلات أن الفروق دالة إحصائياً بين مفردات العينة المنتمية لحملة الماستر والدكتوراه، حيث كانت هذه الفروق لصالح حملة الدكتوراه، وهذه النتائج تشير إلى أن المستوى التعليمي العالي يلعب دوراً مهماً في إدراك أهمية التكوين وبناء العلاقات في دعم المؤسسات الناشئة.

#### • نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (ف2/5):

**توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الخصائص الديموغرافية المتعلقة بأفراد العينة لدور توفير الإمكانيات المادية والبشرية في إنشاء ومرافقة المؤسسات الناشئة.**

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المتغير المفسر المتعلق بالخبرة المهنية، لكن توجد فروق تعزى إلى المستوى التعليمي وطبيعة الوظيفة، حيث أظهرت التحليلات فروق دالة إحصائياً بين أفراد العينة من حملة الماستر والدكتوراه، مما يشير إلى أن الأفراد ذوي المستوى التعليمي العالي يدركون بشكل أفضل أهمية توفير الإمكانيات المادية والبشرية في دعم المؤسسات الناشئة، وهذا يعزز الفكرة بأن التعليم العالي يمكن أن يعزز الفهم العميق للممارسات والإستراتيجيات التي تدعم نمو وتطوير المؤسسات الناشئة.

#### • نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (ف3/5):

**توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الخصائص الديموغرافية المتعلقة بأفراد العينة لدور خدمات التمويل في إنشاء ومرافقة المؤسسات الناشئة.**

أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المتغيرات المفسرة المتعلقة بالخبرة المهنية، المستوى التعليمي، وطبيعة الوظيفة، ومع ذلك لم تظهر الفروقات دلالة إحصائية بين مفردات العينة المنتمية لرتب وظيفية مختلفة مثل مدير الحاضنة، مسیر في الحاضنة، عضو في الحاضنة، وأخرى، فهذه النتائج تعكس أن التفاوتات في الخبرة المهنية والمستوى التعليمي وطبيعة الوظيفة تؤثر على

تصور الأفراد لدور خدمات التمويل في دعم المؤسسات الناشئة، مما يشير إلى أن هذه العوامل تلعب دورا هاما في تحديد مدى فهم الأفراد لأهمية التمويل في تطوير ونمو المؤسسات الناشئة.

• نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (ف4/5):

توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الخصائص الديموغرافية المتعلقة بأفراد العينة لدور الخدمات الإدارية والاستشارية في إنشاء ومرافقه المؤسسات الناشئة.

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المستوى التعليمي، بينما لا توجد فروق تعزى إلى المتغيرات المفسرة المتعلقة بطبيعة الوظيفة والخبرة المهنية، وهذا يعني أن الأفراد ذوي المستوى التعليمي العالي يميلون إلى إدراك أهمية الخدمات الإدارية والاستشارية في دعم المؤسسات الناشئة بشكل أفضل من غيرهم، مما يعكس أن التعليم يلعب دورا حيويا في تعزيز الفهم العميق للمارسات الإدارية والاستشارية الضرورية لنجاح المؤسسات الناشئة.

تشير نتائج الفرضيات الفرعية الأربع المكونة للفرضية الخامسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الخصائص الديموغرافية، وخاصة المستوى التعليمي، في تأثير المعلومات العامة المتعلقة بأفراد العينة على دور حاضنات الأعمال في إنشاء ومرافقه المؤسسات الناشئة في الجامعات الجزائرية. هذه النتائج تسلط الضوء على أهمية التعليم العالي في تعزيز فهم الأفراد لأدوار حاضنات الأعمال المختلفة، مما يشير إلى أن الخبرة الأكademie تلعب دورا حاسما في تحسين الفهم والاستفادة من خدمات الحاضنات لدعم المؤسسات الناشئة.

إن المستوى التعليمي العالي يمكن للأفراد من اكتساب المعرفة والمهارات الازمة لتقدير الأدوار الحيوية التي تلعبها حاضنات الأعمال في دعم ريادة الأعمال والابتكار. بالإضافة إلى ذلك، فإن هذه النتائج تشير إلى أن برامج التكوين وبناء العلاقات، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية، وخدمات التمويل، والخدمات الإدارية والاستشارية تحتاج إلى أن تكون مصممة بعناية لتلبية احتياجات الأفراد ذوي الخلفيات التعليمية المختلفة لضمان تحقيق أكبر قدر من الفعالية في دعم المؤسسات الناشئة.

## ثانياً: مقتراحات الدراسة

إنطلاقاً من الدراسة النظرية وبناءً على نتائج الدراسة الميدانية، يمكن للباحث صياغة مجموعة من الاقتراحات يوجزها في التالي:

- **تطوير برامج دراسات عليا متخصصة في ريادة الأعمال:** ينبغي على الجامعات الجزائرية إنشاء برامج ماجستير ودكتوراه متخصصة في ريادة الأعمال والابتكار، وذلك بالتعاون مع الجامعات الدولية لتطوير هذه البرامج وتبادل الخبرات الأكademie، مما يعزز من تأهيل الكوادر الأكademie والبحثية في هذا المجال الحيوي.
- **إنشاء مراكز بحثية في ريادة الأعمال:** تأسيس مراكز بحثية متخصصة في دراسة وتحليل ممارسات ريادة الأعمال والابتكار وربطها بالحاضنات لتقديم دعم أكاديمي وتقني متكامل، يمكن أن يسهم في تطوير حلول مبتكرة وفعالة لتعزيز البيئة الريادية في الجامعات الجزائرية.
- **تقديم مقررات دراسية في ريادة الأعمال لجميع التخصصات:** تضمين مقررات ريادة الأعمال والابتكار في المناهج الدراسية لجميع التخصصات الأكademie، من خلال إعداد مناهج دراسية متكاملة بالتعاون مع خبراء في ريادة الأعمال، يسهم في تعزيز ثقافة الريادة بين الطلاب بغض النظر عن تخصصاتهم.
- **تطوير منصات تعليمية رقمية:** إنشاء منصات إلكترونية لتوفير دورات تدريبية وموارد تعليمية في ريادة الأعمال، بالتعاون مع شركات التكنولوجيا لتطوير هذه المنصات وتحديث محتواها بانتظام، مما يتيح للطلاب والمهتمين الوصول إلى المعلومات والمهارات الالزمة بسهولة ويسر.
- **إقامة شراكات مع قطاع الصناعة والتكنولوجيا:** تعزيز التعاون بين الجامعات والشركات الرائدة في مجال الصناعة والتكنولوجيا، من خلال تنظيم ورش عمل وبرامج تدريبية مشتركة وتوفير فرص للتدريب الميداني للطلاب في الشركات، يسهم في ربط التعليم النظري بالتطبيق العملي.
- **إنشاء حاضنات أعمال افتراضية:** تطوير حاضنات أعمال افتراضية توفر الدعم التقني والإرشادي للمشاريع الناشئة عن بعد، باستخدام تقنيات الفيديو كونفرنس ومنصات التعاون الافتراضية لتقديم الاستشارات والموارد، مما يتيح دعماً مستمراً دون الحاجة للتواجد الفعلي في الحاضنة.

- **إنشاء مختبرات ابتكار داخل الجامعات:** تجهيز مختبرات ابتكارية تحتوي على أحدث التقنيات والمعدات لدعم المشاريع البحثية والابتكارية، عبر تأمين التمويل اللازم من خلال الشراكات مع القطاعين العام والخاص، مما يوفر بيئة مثالية لتطوير الأفكار الإبداعية.
- **تطوير برامج تبادل طلابي مع جامعات دولية:** توفير فرص للطلاب الجزائريين للدراسة والتدريب في جامعات دولية رائدة في ريادة الأعمال، من خلال توقيع اتفاقيات تعاون مع الجامعات الدولية وتسهيل إجراءات التبادل الطلابي، ما يعزز من خبرات الطلاب ويوسّع من آفاقهم العملية والأكademie.
- **تنظيم مسابقات وجوائز للمشاريع الريادية:** إقامة مسابقات محلية ودولية لتشجيع الطلاب على تطوير أفكارهم الريادية وتقديم جوائز للمشاريع الفائزة، عبر تنظيم فعاليات دورية بالشراكة مع مؤسسات محلية ودولية، مما يحفز على الابتكار والإبداع بين الطلاب.
- **تعزيز استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات:** استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات وتقديم حلول مبتكرة للمشاريع الناشئة، من خلال تطوير برامج تدريبية وتوفير موارد تعليمية حول استخدامات الذكاء الاصطناعي في ريادة الأعمال، مما يمكن الشركات الناشئة من الاستفادة من هذه التقنيات المتقدمة.
- **إنشاء صناديق استثمارية للمشاريع الناشئة:** تأسيس صناديق استثمارية خاصة لدعم المشاريع الناشئة وتوفير التمويل اللازم لها، عبر التعاون مع البنوك والمؤسسات المالية لتوفير الدعم المالي وتقديم استشارات مالية متخصصة، مما يعزز من فرص نجاح واستدامة هذه المشاريع.
- **تنظيم مؤتمرات وندوات دولية حول ريادة الأعمال:** استضافة مؤتمرات وندوات تجمع خبراء وأكاديميين في مجال ريادة الأعمال من مختلف أنحاء العالم، من خلال تعزيز الشراكات مع المؤسسات الدولية وتنظيم فعاليات دورية تساهم في تبادل الخبرات والمعرفة، مما يعزز من مكانة الجامعات الجزائرية كمراكز ريادية.
- **تطوير برامج إرشاد وتوجيه للمشاريع الناشئة:** توفير برامج إرشاد مستمرة للمشاريع الناشئة يقدمها مجموعة من الخبراء في مختلف المجالات، عبر إنشاء شبكة من المرشدين المحليين والدوليين لتقديم الدعم والإرشاد لأصحاب المشاريع، مما يساعدهم على التغلب على التحديات وتحقيق النجاح.

- دعم إنشاء شركات طلابية داخل الجامعات: تشجيع الطلاب على تأسيس شركاتهم الخاصة داخل الجامعات وتقديم الدعم اللوجستي والقانوني لهم، من خلال توفير مساحات عمل مشتركة وموارد تقنية وإدارية للطلاب الراغبين في تأسيس شركاتهم، مما يسهم في تطوير مهاراتهم الريادية وتطبيقاتها عملياً.
- إنشاء قاعدة بيانات وطنية للمشاريع الناشئة: تطوير قاعدة بيانات تضم جميع المشاريع الناشئة المحضنة في حاضنات الأعمال الجامعية، باستخدام تقنيات البيانات الضخمة لتحليل وتقييم أداء المشاريع وتقديم تقارير دورية حولها، مما يساعد في متابعة تقدم المشاريع ودعمها بفعالية.
- جذب خبرات المؤسسات الخاصة: ينبغي تطوير آليات لجذب أصحاب المؤسسات الخاصة والمسؤولين التنفيذيين للمشاركة في برامج الحاضنة كمتطوعين أو مربين، حيث يمكن لخبراتهم الميدانية أن تعزز الخبرات النظرية التي يحصل عليها المشتركون في الحاضنة وتوجيههم نحو النجاح في مجال ريادة الأعمال.

### ثالثاً: آفاق الدراسة

في ضوء النتائج المستخلصة من هذه الدراسة حول حاضنات الأعمال الجامعية في الجزائر، تبرز العديد من النقاط التي تعكس أهمية الدور الذي تلعبه هذه الحاضنات في تعزيز ريادة الأعمال والابتكار داخل البيئة الجامعية. من خلال تحليل الواقع الميداني والدراسة النظرية، تم تسلیط الضوء على الجوانب المختلفة التي تؤثر على فعالية الحاضنات ودورها في دعم المشاريع الناشئة. بناءً على هذه النتائج، يمكننا استشراف آفاق جديدة لدراسات قادمة تهدف إلى تعميق الفهم وتحسين الأداء في هذا المجال الحيوي. وفيما يلي بعض المقترنات لأفكار بحثية مستقبلية يمكن أن تُسهم في تطوير حاضنات الأعمال الجامعية في الجزائر:

- قييم تأثير الحاضنات الافتراضية على ريادة الأعمال في الجامعات: دراسة تأثير الحاضنات الافتراضية على تطوير المشاريع الريادية في البيئة الجامعية بهدف تحديد مدى فعالية هذه الحاضنات في تقديم الدعم والإرشاد عن بعد مقارنة بالحاضنات التقليدية.

- **تحليل دور الحاضنات في تحفيز الابتكار التكنولوجي:** دراسة تأثير الحاضنات الجامعية على الابتكار التكنولوجي والمشاريع التقنية بهدف تقييم مدى قدرة الحاضنات على توفير الموارد والتوجيه اللازم لتطوير التقنيات المبتكرة.
- **استكشاف العلاقة بين خبرة الموظفين ونجاح الحاضنات:** دراسة العلاقة بين خبرة وكفاءة الموظفين في الحاضنات ونجاح المشاريع المحتضنة بهدف فهم كيفية تأثير مهارات وخبرات الموظفين على تطوير ودعم المشاريع الناشئة.
- **تطوير نموذج عمل متكامل للحاضنات الجامعية:** إنشاء نموذج عمل شامل يدمج أفضل الممارسات والإستراتيجيات لتعزيز فعالية الحاضنات الجامعية بهدف توفير إطار عمل يمكن استخدامه لتطوير وتحسين أداء الحاضنات في الجامعات.
- **تقييم تأثير برامج التمويل على استدامة المشاريع الناشئة:** دراسة تأثير برامج التمويل المختلفة المقدمة من الحاضنات على استدامة ونمو المشاريع الناشئة بهدف تحديد أفضل إستراتيجيات التمويل التي تساهم في نجاح المشاريع على المدى الطويل.
- **تحليل تأثير الشبكات وال العلاقات على نمو المشاريع الريادية:** دراسة دور الشبكات وال العلاقات التي توفرها الحاضنات في دعم نمو وتوسيع المشاريع الريادية بهدف فهم كيفية استخدام هذه الشبكات لتعزيز فرص النجاح والتوسيع في السوق.
- **تقييم فعالية البرامج التدريبية في تعزيز المهارات الريادية:** دراسة تأثير البرامج التدريبية المقدمة من الحاضنات على تحسين المهارات الريادية لدى الطلاب والمبتكرین بهدف تحديد أنواع البرامج الأكثر فعالية في تطوير القدرات الريادية.
- دراسة تأثير الحاضنات على التنمية الاقتصادية المحلية: تحليل دور الحاضنات في تعزيز التنمية الاقتصادية المحلية من خلال دعم المشاريع الناشئة بهدف قياس مدى مساهمة الحاضنات في خلق فرص العمل وتحفيز النمو الاقتصادي في المجتمعات المحلية.
- استكشاف استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في الحاضنات: دراسة تطبيقات تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين أداء وخدمات الحاضنات الجامعية بهدف تحديد الفوائد المحتملة لاستخدام الذكاء الاصطناعي في تقديم الدعم والإرشاد للمشاريع الناشئة.

- **تحليل تأثير الحاضنات على ريادة الأعمال الاجتماعية:** دراسة دور الحاضنات في دعم المشاريع الريادية الاجتماعية التي تهدف إلى تحقيق تأثير إيجابي على المجتمع بهدف فهم كيفية تقديم الدعم المناسب للمشاريع التي تركز على الحلول الاجتماعية والبيئية.

## المراجع

## 1. المراجع باللغة العربية:

1. إبراهيم الشبراوي. (2005). حاضنات الأعمال مفاهيم مبدئية وتجارب عالمية. الرياض، السعودية: المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة، إيسسكو.
2. أحلام بوققة. (2017). واقع نشاط رأس المال المخاطر في الشركة المالية للاستثمارات، المساهمة والتوظيف. مجلة البحث الاقتصادي والمالي، 04(01)، 103-125.
3. أحمد خروبي لقواس، و هحيرة بتقة. (2023). تقييم مدى نجاح حاضنات الأعمال الجامعية في استقطاب واحتضان المشاريع الطلابية-دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة-. مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، 07(02)، الصفحات 1-22.
4. أحمد نهار العزام. (2010). تأثير استخدام حاضنات الأعمال في إنجاح المشاريع الريادية في الأردن. مجلة الإدارة والاقتصاد، 83، صفحة 83.
5. أحمد الزايدi. (12, 2022). التأصيل الشرعي للقرض الحسن في مؤسسة الزكاة وتطبيقاته. مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، 07(04)، 231-241.
6. أحمد بن قطاف. (2016). مدى فعالية حاضنات الأعمال في الدول النامية - حالة الجزائر-. أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 3.
7. أحمد فايز الهرش. (2021, 06). آليات التمويل التشاركي للمؤسسات الناشئة. مجلة البحث الإدارية والاقتصادية، 21-36.
8. أحمد مير. (2023). السنارة (المجلد 01). الجزائر: عكاشه للنشر.
9. أسلوب التحليل العامل: عرض منهجي نقدي لعينة من الدراسات العربية استخدمت التحليل العامل، البحث العلمي في المجالات الاجتماعية في الوطن العربي.(1999)
10. أسماء زينات. (2022). حاضنات الأعمال كآلية حديثة لدعم ومرافقنة المؤسسات الناشئة، دراسة حالة مشاكل المؤسسات في الجزائر. 16(02)، الصفحات 206-222.
11. الأمر رقم الأمر رقم 03-07. 23 يوليوليو، 2003). المادة 05 من القانون. 44. الجزائر: الجريدة الرسمية رقم 44 بتاريخ 23 يوليوليو 2003.
12. الجريدة الرسمية. (2003). العدد 13. الجزائر: وزارة الداخلية والجماعات المحلية.

13. الزيتوني سايب. (2016). دور حاضنات الأعمال في النهوض بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- دراسة حالة الجزائر. أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 39: جامعة الجزائر.
14. المساجدي، خالد صالح، الجرياني، نصر صالح، جبران، و عامر سعد. (2020). دور حاضنات الأعمال الجامعية في توجيه الطلبة الخريجين نحو ريادة الأعمال. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 09، الصفحات 131-154.
15. الهوارية حملي. (2023). واقع متطلبات نجاح المؤسسات الناشئة كآلية جديدة لدعم الاقتصاد الرقمي في الجزائر. مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتعددة، 10(01)، 09-37.
16. الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة. (2018). مساحات العمل المشتركة في المملكة العربية السعودية، الواقع والمأمول. Strategy is. الرياض: الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة.
17. محمد تيغزة. (2017, 03). توجهات حديثة في تقرير صدق وثبات درجات أدوات القياس، تحليل نظري تقويمي وتطبيقي. مجلة العلوم النفسية والتربوية، 04(01)، 7-97.
18. إنعام متعب. (2009). حاضنات الاعمال وإدارة العمليات - مدخل نظري. مجلة دراسات الكوفة، 12(1)، صفحة 234.
19. إيمان ميدون. (2023). حاضنات الأعمال في ظل بيئة الأعمال الجزائرية. دفاتر MECAS ، 19(01)، الصفحات 702-713.
20. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. (2003). تقرير التنمية الإنسانية العربية .
21. بسمة فتحي، و عوض برهوم. (بلا تاريخ).
22. بلال مشعلي. (2023). نحو نظام بيئي كfov لريادة الأعمال من أجل تطوير المؤسسات الناشئة فيالجزائر. مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، 06(01)، صفحة 80.
23. بلخير ميسون، و العيد غربي. (20, 02, 2023). الهياكل والآليات الداعمة للمؤسسات الناشئة فيالجزائر. المجلة الجزائرية للاقتصاد السياسي، 05(01)، الصفحات 42-55.
24. بهاء الدين حمد شامل فهمي. (2005). لإحصاء بلا معاناة، المفاهيم مع التطبيقات باستخدام برنامج SPSS (المجلد 01). الرياض، السعودية: مركز البحث.

- . 25. بومدين طيبى ، و خديجة لعمري. (2020). إشكالية تمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر وأليات دعمها: التمويل برأس المال المخاطر كنموذج دراسة حالة شركة **Sofinance & Asicom**. *حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية*, 07(03)، الصفحات 518-501.
- . 26. جليلة ابن عياد. (2022). براءة الاختراع أداة لتطوير الاقتصاد الوطني. *مجلة أبعاد اقتصادية*, 12(01), 56-75.
- . 27. جليلة بن عياد. (2022). براءة الاختراع أداة لتطوير الاقتصاد. *مجلة أبعاد اقتصادية*, 12(01), 56-75.
- . 28. جمال خليفى. (2022). أثر التمويل التشاركي على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية. أطروحة دكتوراه. أدرار، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: قسم العلوم الاقتصادية.
- . 29. جمانة تحريشى، و زهراء صادق. (2023). دور شركات رأس المال المخاطر في تمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر. *مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية*, 07(01), 156-171.
- . 30. حاضنة المسيلة. (2023). معلومات مقدمة من حاضنة أعمال جامعة المسيلة.
- . 31. حسين الجندي، و حسن دياب. (2014). الاحصاء والحاسب الآلي، تطبيقات **IBM Spss Statistics** (المجلد 01). القاهرة، مصر : مكتبة الأنجلو المصرية.
- . 32. حسين نوارة. (2015). الملكية الصناعية في القانون الجزائري. تيزى وزو: دار الأمل.
- . 33. حسين يوسف، و اسماعيل صديقي. (2021). دراسة ميدانية لواقع إنشاء المؤسسات الناشئة فيالجزائر. *حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية*, 08(01), 68-89.
- . 34. حسين يوسف، و اسماعيل صديقي. (2021, 12, 30). دراسة ميدانية لواقع إنشاء المؤسسات الناشئة في الجزائر. *حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية*, 08(01)، الصفحات 68-89.
- . 35. حميدي زقاي، و أسماء ميلودي. (2020, 01, 31). حاضنات الأعمال كآلية لدعم المؤسسات الناشئة. *حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية*, 07(03)، الصفحات 247-261.
- . 36. حوريه بدارنية، و عبد القادر بن حمادي. (2022). حاضنات الأعمال في الجزائر بين التحديات والرهانات. *مجلة المالية والأسواق*, 07(02)، صفحة 196.

37. حورية بن عطية، و عادل مياح. (2022). دور حاضنات الأعمال الجامعية في دعم المؤسسات الناشئة، حاضنة الأعمال الجامعية بالمسيلة . مجلة السلام للعلوم الإنسانية والاجتماعية، .78-59(02)، الصفحات
38. خالدة بن بعلash، و إكرام بلبایي. (2021). استراتيجية مرافقة المؤسسات الاقتصادية في الجزائر بواسطة حاضنات الأعمال. المجلة الأكademie للبحوث القانونية والسياسية، 05(02)، صفحة 183.
39. خامرة بوعلامه. (2023). رأس المال المخاطر كخيار إستراتيجي لدعم وتنشيط المؤسسات الناشئة في الجزائر. مجلة إضافات اقتصادية، 07(01)، 593-612.
40. دليلة بركان، و شيراز حايف سي حايف. (2012). حاضنات الأعمال كأداة لدعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة حالة الوكالة الوطنية لتسهيل القرض المصغر ANGEM ولاية بسكرة-. ملتقى وطني حول استراتيجية تنظيم ومرافق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر (صفحة 10). ورقلة الجزائر: جامعة قاصدي مرباح.
41. ذوقان عبيادات، عبد الرحمن عدس، و عبد الحق كايد . (1998). البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه. الأردن: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
42. رجم خالد، و عبد الغني دادن. (2012). عرض مفاهيم عامة حول حاضنات الأعمال وتجارب عالمية. المؤتمر العلمي الدولي حول استراتيجيات التنظيم ومرافق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر (الصفحات 122-135). ورقلة: جامعة قاصدي مرباح.
43. رحمة بلهادف. (2020). قراءة في واقع وآفاق التمويل الإسلامي. 06(01)، 295-318.
44. رشيد زرواتي. (2008). تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
45. رشيد زرواطي. (2008). تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية (المجلد 03). قسنطينة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
46. رضا زاوش. (2022, 12). حاضنات الأعمال وأثرها في تعزيز الثقافة الريادية في المحيط الجامعي. دفاتر MECAS ، 18(02)، صفحة 381.

47. رقية حساني، و أنفال نسيب. (2014). صناديق رأس المال المخاطر كآلية لاستثمار أموال الزكاة لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. مجلة الاقتصاد الصناعي، 07، 138-159.
48. رمزي زعيمي، و سارة بن مالك. (2023). منصات التمويل الجماعي: بين النظري والتطبيق كآلية لتمويل المؤسسات الناشئة في الدول العربي، مع الإشارة إلى الجزائر. مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، 01(07)، الصفحات 41-59.
49. رمضان السنوسي، و عبد الله الدويبي. (2003). حاضنات الأعمال والمشروعات الصغرى. ليبيا: المركز العربي للتنمية الموارد البشرية.
50. رمضان فراقة، و عصام نجاح. (2020). حماية المستهلك المترتبة على الحق في اكتساب براءة الاختراع. مجلة الاجتهاد القضائي، 24(02)، 363-380.
51. رنا أحمد ديب عتياني. (2004, 12). حاضنات الأعمال كآلية لدعم منشآت الأعمال الصغيرة في عصر العولمة. مجلة روسيكادا، 02، الصفحات 63-64.
52. زقار بخدة. (2022). دعم حاضنات الأعمال للمؤسسات الناشئة ومرافقتها لتحقيق التنمية الاقتصادية في الجزائر *Journal of Management, Organizations and Strategy JMOS*، 1(4)، 76-95.
53. سارة بن مالك، و رمزي زعيمي. (2022, 12). دراسة تحليلية لأليات تمويلية ناجحة للمؤسسات الناشئة في دول مختارة. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، 09(02)، الصفحات 1340-1361.
54. سارة بوعدلة. (2022, 09, 27). حاضنات الأعمال كآلية لدعم وتنمية المؤسسات الناشئة مع الإشارة لتجارب بعض حاضنات الاعمال في الجزائر *Journal of Management, Organizations and Strategy JMOS*، 04(01)، الصفحات 131-145.
55. سامية عمر عبده. (2021). التمويل الجماعي، آلية مستحدثة لتمويل المؤسسات الناشئة، دراسة حالة سوق التمويل الجماعي بفرنسا. تأليف مجموعة من الباحثين، إشكالية تمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر بين الأساليب التقليدية والمستحدثة. جيجل، العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

- .56. سامية يغنى، و عثمان مديني. (2019). العينة في المجتمع الإحصائي كمدخل ضابط لدقة نتائج البحوث الأكاديمية. مجلة اقتصاد المال والأعمال، 04(01)، 231-240.
- .57. سعدية السعدي. (2022). الأداء المقاولاتي لدى حاضنات الأعمال. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، 09(02)، 108.
- .58. سعيدة تلخوخ، و نسمة خير. (2022). تقييم حاضنات الأعمال في الجزائر (الأطر والتحديات). مجلة الإدارة، المؤسسات والاستراتيجية، 04(01)، الصفحات 117-130.
- .59. سفيان عبد العزيز، و عائشة موزاوي. (2012). دور حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية تنافسية الاقتصاد الوطني الجزائري. ملتقى وطني حول استراتيجية تنظيم ومرافق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر (صفحة 07). ورقة: جامعة قاصدي مرابح.
- .60. سمية بن شواط، رياض قادری، و لعوج زواوي. (2021). المؤسسات الناشئة ونموذج تطوير العميل، دراسة حالة: بعض المؤسسات الناشئة بمنطقة سيدي بلعباس. مجلة البحث الإدارية والاقتصادية، 05(02)، 15-30.
- .61. سمير هربان. (2022). واقع تطبيق صيغ التمويل الإسلامي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المصارف الإسلامية، مصرف السلام الجزائري نموذجا. مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، 06(01)، 74-90.
- .62. سهام عبد الكريم، و بهية تسوبي بن تسوبي. (2023). واقع المؤسسات الناشئة في الجزائر، مؤسسة يسir نموذجا. مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، 09(02)، 349-360.
- .63. سوزان محمد المهدى، أشرف محمود أحمد محمود، و شيماء علي. (2019). تطوير حاضنات الأعمال الجامعية في مصر على ضوء خبرة حاضنة SET Squared بالمملكة المتحدة. مجلة العلوم التربوية بكلية التربية، 05.
- .64. شريف، غ., & بوقمقوم، م. (2009). حاضنات الأعمال التكنولوجية ودورها في تطوير الإبداع والإبتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. مجلة أبحاث اقتصادية وادارية، p. 59.03.
- .65. شريفة بو الشعور. (2018). دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة دراسة حالة الجزائر. مجلة البشائر الاقتصادية، الصفحات 417-431 :Startups

66. شريفة قراش. (2022). الشروط الشكلية الواجبة لمنح براءة الاختراع في التشريع الجزائري. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، 15(01)، 719-743.
67. صالح بن حمد العساف. (2003). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية (الإصدار مكتبة العبيكان). الرياض، السعودية: 01.
68. صبرينة بلخير، و عبد الرؤوف دبابش. (2023). أثر براءة الاختراع على الصناعة الصيدلانية في الجزائر. مجلة المفكر، 18(01)، 355-380.
69. صبرينة بن عطاء الله، و أحمد زغدار. (2024). صيغ التمويل الإسلامي ودورها في تقليل مخاطر السيولة، دراسة حالة البنك العربي الإسلامي الدولي بالأردن خلال الفترة 2002-2007. مجلة البحوث والدراسات العلمية، 18(01)، 633-654.
70. صفية بواحمد، و أشواق بن قدور. (2022). دور التمويل الإسلامي في تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية، التمويل الأصغر في السودان نموذجا. مجلة التحليل والاستشراف الاقتصادي ، 03(02)، 82-108.
71. صلاح عبد الله حسن، و أمل علي محمود. (2020). متطلبات تفعيل دور الحاضنات التكنولوجية لتطوير البحث التربوي -دراسة ميدانية في جامعة أسيوط. مجلة كلية التربية، 3، صفحة 222.
72. صلاح مراد، و فوزية هادي. (2002). طائق البحث العلمي (تع咪ياتها وإجراءاتها). الكويت: دار الكتاب الحديث.
73. صليحة ابن علي. (2023, 03). فعالية صيغ الصيرفة الإسلامية في تمويل مشاريع المؤسسات الناشئة. 16(01)، 981-1000.
74. طارق عبد الرؤوف، و إيهاب عيسى المصري. (2017). المقاييس والاحتبارات (المجلد 01). القاهرة، مصر : المجموعة العربية للتدريب والنشر.
75. طاهر زيني، و محمد بن بورنان. (2006). دور تكنولوجيا الحاضنات في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. الملقي الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية (الصفحات 17-18). الشف، الجزائر : كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

76. عاشر مقلاتي، و عبد الله بلعيدي. (2016). المقارنة بين رأس المال المخاطر وحاضنات الأعمال في تمويل ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع إمكانية التكامل التموي بينهما. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، 06، صفحة 226.
77. عائشة زرواق. (2022). تمويل المؤسسات الناشئة في القانون الجزائري، صندوق دعم وتطوير المنظومة الاقتصادية للمؤسسات الناشئة. المجلة الجزائرية للحقوق والعلوم السياسية، 07(01).
78. عبد الحق بن تفاث، أحمد سلامي، و محمد ساحل. (2018, 04). واقع الابتكار في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: مدخل إلى حماية الملكية الفكرية الصناعية. مجلة البشائر الاقتصادية، 353-335، (01)04.
79. عبد الحق زيانى، و زهرة هوار. (2022). مساهمة المؤسسات الناشئة في دعم مساعي التنمية، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الناشئة الجزائرية. مجلة دراسات اقتصادية، 22(2)، 84-102.
80. عبد الحميد لمين، و سامية حسين. (2020). تدابير دعم المؤسسات الناشئة والابتكار في الجزائر: قراءة في أحكام، المرسوم التنفيذي 20/254. مجلة البحوث في العقود وقانون الأعمال، 28-03، (02)05.
81. عبد السلام بشير الدويبي، و رمضان السنوسي. (2003). حاضنات الأعمال والمشروعات الصغرى (المجلد 01). بن غازي، ليبيا: دار الكتب الوطنية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
82. عبد السلام أبو قحف. (2002). العولمة وحاضنات الأعمال، حالات عملية وحلول مشكلات. الإسكندرية: الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع.
83. عبد العزيز صلاح الدين، و بدر الدين عاشرى. (2023). منصات التمويل الجماعي كبديل واعد لتمويل المؤسسات الناشئة والصغرى والمتوسطة، دراسة حالة منصة شريكى الجزائرية. مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، 05(01)، 92-106.
84. عبد الله بلعيدي، و عاشر مقلاتي. (2017). المقارنة بين رأس المال المخاطر وحاضنات الأعمال في تمويل ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع إمكانية التكامل التموي بينهما. مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، 17(02)، 233-244.

- . 85. عبد الله قلوش، سمير سخنون، و محمد شكري قازي أول. (2022). الصيغة التمويلية المستحدثة لدعم وتطوير المؤسسات الناشئة في الجزائر. مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، 752-738 (02).
- . 86. عثمان السعيد، محمود عاشور، و هشام أحمد. (2020). الحاضنات التكنولوجية صيغة مقتربة لتعزيز الشراكة بين الجامعات والمؤسسات الإنتاجية بمصر في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة. المؤتمر الدولي السادس: الشراكة المجتمعية وتطوير التعليم – دراسات وتجارب. 01، صفحة 18. القاهرة: كلية التربية للبنين بالقاهرة، جامعة الأزهر. تاريخ الاسترداد 2023
- . 87. عطية خمخام. (2022, 06, 28). واقع حاضنات الأعمال في ترقية المؤسسات الناشئة في الجزائر. مجلة التحليل والاستشراف الاقتصادي، 01(03)، الصفحات 32-10.
- . 88. علاء الدين بوضياف، و محمد زبير. (2017). دور حاضنات الأعمال الجامعية كآلية لربط الجامعة بمحيطها الاجتماعي والاقتصادي ضمن المخطط الاستراتيجي لجامعة المسيلة 2017-2022. مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية ، الصفحات 1-10.
- . 89. علاء عباس، و محمد المسلمي. (2015). ريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة (المجلد 01). مصر: دار التعليم الجامعي.
- . 90. علي جقريف، و آمنة بوغيوط. (2023, 03). استثمار الملائكة كآلية مبتكرة لتمويل المؤسسات الناشئة، تجربة الولايات المتحدة الأمريكية. مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، 07(01)، الصفحات 210-228.
- . 91. علي سماي. (2010, 06). دور الحاضنات التكنولوجية في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، 04(01)، 132-163.
- . 92. علياء الزركوش، حسين خلف، و محمد ليث طلال. (2017). حاضنات الأعمال التقنية في العراق بين الفكرة والتطبيق. مجلة آفاق علمية، 14، الصفحات 8-23.
- . 93. عماد تشانتشان. (2021). مساهمات حاضنات الأعمال في دعم وتطوير المشاريع الناشئة في الجامعة: نموذج مقترب لخدمات حاضنات الأعمال حسب رواد الأعمال المحتملين من الطلبة في كلية العلوم بجامعة يحيى فارس المدينة. أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة يحيى فارس المدينة.

- .94. عمار بوحوش، و محمود الذنيبات. (2001). مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث (المجلد 03). الجزائر، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية. تاريخ الاسترداد 12, 2023، من <http://dspace.univ-bouira.dz:8080/jspui/handle/123456789/3327>
- .95. عمار زيتوني، و نسيمة سابق. (2017, 06, 01). دور حاضنات الأعمال التكنولوجية في دعم الابداع والابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية. مجلة الاقتصاد الصناعي، 07(01)، الصفحات 348-363.
- .96. عمار عريس، و عبد الوهاب بن زاير. (2021). مشاكل التمويل التقليدي للمؤسسات الناشئة والآليات والبدائل التمويلية الكفيلة لمواجهتها. تأليف مجموعة من الباحثين، إشكالية تمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر بين الأساليب التقليدية والمستحدثة. جيجل، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- .97. عمر زغودي، و حسين نوارة تيزا. (2022). الحماية الجزائية للمخترع في الجزائر. مجلة البحث القانونية والاقتصادية، 05(01)، 514-530.
- .98. عمر سامية عبدة. (2021). التمويل الجماعي، آلية مستحدثة لتمويل المؤسسات الناشئة، دراسة حالة سوق التمويل الجماعي بفرنسا. تأليف مجموعة من الباحثين، إشكالية تمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر، بين الأساليب التقليدية والمستحدثة (الصفحات 118-137). جيجل.
- .99. عيسى حجاب، و وهيبة عيشاوي. (2019). دور المستثمرين الملائكة في تمويل المشاريع المقاولاتية، دراسة حالة أوروبا خلال الفترة 2013-2016. مجلة البحث الاقتصادية المتقدمة، 04(01)، الصفحات 22-35.
- .100. فاتح خلاف. (2021). أثر مسرعات الأعمال على دور المؤسسات الناشئة ، ألجيриا فانتور أنمونجا، قراء تحليلية للمرسوم التنفيذي 356/20. مجلة البحث في العقود وقانون الأعمال، 06(04)، الصفحات 157-182.
- .101. فاطمة الزهراء عراب، و صديقي خضرة. (2021). دور الدولة في دعم المؤسسات الناشئة بالجزائر الجديدة، دراسة في قرار انشاء صندوق تمويل المؤسسات الناشئة. حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، 08(01)، 33-47.

102. فاطمة الزهراء عايب. (2019). حاضنات الاعمال كآلية لتعزيز قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الابتكار. أطروحة دكتوراه، 35. سطيف، قسم علوم التسيير، الجزائر: جامعة سطيف 1.
103. فاطمة عوض، و ميرفت علي خفاجة. (2002). أسس ومبادئ البحث العلمي (المجلد 01). الإسكندرية، مصر: مكتبة الإشعاع الفنية.
104. فاطمة عيساوي، و محمد الهزام. (2020). مدى مساهمة حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات الناشئة في الجزائر. حوليات جامعة بشار، 07(03)، صفحة 55.
105. فاطمة معمرى، و مندر لعساسي. (2023). حاضنات الاعمال الجامعية كداعم للمقاولين الشباب من خريجي الجامعة، حاضنة اعمال جامعة وهران 1 - احمد بن بلة نموذجا. مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، 07(02)، الصفحات 34-21.
106. فريد زكرياء عيد. (2020). مشاركة شركات رأس المال المخاطر ودورها في تدعيم وتمويل المشروعات الناشئة، دراسة حالة الشركة المختلطة الجزائرية الأوروبية. مجلة الاقتصاد الصناعي، 10(1)، 75-93.
107. كاملة بوعلة. (2022, 07). المؤسسات الناشئة في الجزائر، واقع وتحديات. المجلة الجزائرية لقانون الأعمال، 03(01)، الصفحات 38-48.
108. كريم قاسم، و عدمان مريق. (2006). دور حاضنات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية (صفحة 550). الضلف، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
109. كريمة سلطان، و آمال مرقع. (2023). حاضنات الأعمال كآلية لدعم المؤسسات الناشئة بالجزائر - العارقيل والتحديات. مجلة التكامل الاقتصادي، 11(01)، 115-128.
110. لبيب علي محمود أبو عقيل، و حليمة مشوات. (2022, 01). الآليات المؤسساتية لحماية تسميات المنشأ، المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية نموذجا. مجلة الاجتهد القضائي، 13(01)، 427-440.
111. لطيفة كلاخي، و حياة سيد. (2016, 03). دور حاضنات الأعمال في التنمية الاقتصادية مع الإشارة للتجربة الجزائرية. التكامل الاقتصادي، 04(01)، 218-244.

112. لويس كوهين. (1990). مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والتربية (المجلد 01). القاهرة، مصر: دار العربية للنشر.
113. ليلى حميط، عيسى قديري، و أيمن حازم فكارشة. (2023). دور الترويج الإلكتروني في مواجهة التحديات المالية التي تواجه المؤسسات الناشئة في الترويج لمنتجاتها. مجلة الابتكار والتنمية الصناعية، 36-22(01).
114. مالكية أحmed، و مختار عياج. (2012). التجربة الجزائرية في دعم وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالاعتماد على نموذجي مشاتل المؤسسات ومرانز التسهيل. مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، 232(02)، صفحة 232.
115. محسن ثامر، و يوسف باهي. (2021). آليات اعتماد ودعم الجامعات لريادة الأعمال. مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، 177-161(02)، الصفحات 161-177.
116. محمد الأمين بلقرمي، و محمد عبادي. (2020). مساحات العمل الجماعي كحل إبداعي لدعم روح المقاولاتية والشركات الناشئة، دراسة حالة مجموعة من فضاءات العمل الجماعي في الجزائر. مجلة البحث الإدارية والاقتصادية، 10-1(02).
117. محمد الأمين نوي. (2023). دراسة تحليلية لعوامل نجاح وفشل المؤسسات الناشئة "startups" في الجزائر واستراتيجيات تكييرها. أطروحة دكتوراه. قسنطينة 2، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة عبد الحميد مهري.
118. محمد الطيب حمدان. (2022). واقع حماية الملكية الفكرية في الاتفاقيات الدولية. مجلة الحقوق والحريات، 34-55(01).
119. محمد الناصر مشرى. (2007). دور المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة في تحقيق التنمية المحلية المستدامة. رسالة ماجستير، 156. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة فرhat عباس، سطيف.
120. محمد شتوح. (2022). علاقة حاضنات الأعمال بتحقيق وتحسين القدرات التنافسية في المؤسسات. مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، 107-124(01)، الصفحات 107-124.
121. محمد شيخي. (2011). طرق الاقتصاد القياسي: محاضرات وتطبيقات. عمان، الأردن: دار مكتب حامد للنشر والتوزيع.

- .122. محمد علي، و محمد فتاحي. (2015). مفهوم براءة . مجلة الحقيقة، 38، 1-20.
- .123. محمود حسين الوادي. (2010). دور حاضنات الأعمال في التنمية الاقتصادية مع الإشارة للتجربة الأردنية. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، 07، صفحة 13.
- .124. مرابط، ع. (2022). إضاءات حول دور حاضنات الأعمال الجامعية في تكوين ودعم المؤسسات الناشئة، دراسة حالة حاضنات الأعمال جامعة تيارت. مجلة السلام للعلوم الإنسانية والاجتماعية، (02), p. 141.06
- .125. مصطفى بورنان، و علي صولي. (2020). الاستراتيجيات المستخدمة في دعم وتمويل المؤسسات الناشئة (حلول لإنجاح المؤسسات الناشئة). مجلة دفاتر اقتصادية، 12(01)، 131-148.
- .126. مصطفى حwoo. (2023). نحو تفعيل دور المؤسسات الناشئة في تسخير النفايات، نماذج دولية ومحالية. مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، 07(01)، 92-110.
- .127. مصطفى طويطي، و ميلود وعيل. (2014). أساليب تصميم و إعداد الدراسات الميدانية - منظور إحصائي. البويرة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير ، الجزائر: جامعة البويرة.
- .128. مصطفى يوسف كافي. (2017). إدارة حاضنات الأعمال للمشاريع الصغيرة (المجلد 01). عمان، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
- .129. منذر قحف. (2005). مفهوم التمويل في الاقتصاد الإسلامي، تحليل فقهى واقتصادى. البنك الإسلامي للتنمية: المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب.
- .130. منى رضوان النخالة. (2012, 04 25-24). واقع حاضنات الأعمال ودورها في دعم المشاريع الصغيرة لدى الشباب في قطاع غزة. مؤتمر الشباب والتنمية في فلسطين، صفحة 18.
- .131. مها عبد الله أبو المجد. (2015). حاضنة الأعمال البحثية وتنمية القدرة التنافسية للجامعة. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 66(66)، صفحة 308.
- .132. موسى بن البار. (2016). تأثير تكنولوجيا المعلومات على استراتيجيات المزيج التسويقي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة ميدانية بالمنطقة الصناعية لولاية برج بوعريريج. أطروحة دكتوراه، 234. جامعة المسيلة، المسيلة، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- .133. موقع مقاول. (2023, 07 17). صندوق التمويل الجزائري. تاريخ الاسترداد 01, 2024، من [moukawil: https://moukawil.dz/beta/knowledgebase/asf/](https://moukawil.dz/beta/knowledgebase/asf/)

134. نبيل محمد شلبي. (2004). دور حاضنات المشروعات الصغيرة في دعم الإبداع العربي. مجلة آفاق اقتصادية، 25(03)، صفحة 120.
135. نبيل ونogi. (2019). الضوابط الاقتصادية لحقوق الملكية الفكرية بداعي المنفعة العامة، براءة الاختراع أنموذجا. المستقبل للدراسات القانونية والسياسية، 11(03)، 219-232.
136. نريمان بن عبد الرحمن. (2023). رأس المال المخاطر كآلية لتمويل المؤسسات الناشئة في منطقة إفريقيا. مجلة الاقتصاد والتربية المستدامة، 06(02)، 57-74.
137. نواري لعلوي، و عبد الرؤوف حماني. (2023, 03). الصيرفة الإسلامية كاستراتيجية لتعزيز الشمول المالي في الجزائر وأداؤه لتمويل المؤسسات الناشئة. مجلة التكامل الاقتصادي، 11(02)، 101-115.
138. نور الدين نوي، و سلمى مميش. (2021, 06, 01). دور حاضنات الأعمال في إنشاء ومرافقة المؤسسات الناشئة، دراسة حالة: حاضنة الأعمال التكنولوجية بسيدي عبد الله. مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، 05(01)، الصفحات 1-11.
139. نورة قويح. (2008). المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية وأهمية دعمها بحاضنات الأعمال. أطروحة دكتوراه، 108. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 3.
140. هديات خديجة بن طيب، و سارة بوعدلة. (2020). قدرات حاضنات الأعمال ودورها في مرافقة المؤسسات الناشئة، مع الإشارة لحالة الجزائر. مجلة البحوث الادارية والاقتصادية، 04(01)، 36-51.
141. وسيلة بن فاضل. (2021). آليات تطوير قطاع المؤسسات الناشئة في الجزائر، دراسة تحليلية. أطروحة دكتوراه. تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة أبو بكر بلقايد.
142. وسيلة بن فاضل، و سعاد بوزيدي. (2020). ديناميكيات الابتكار في مساحات العمل المشتركة الجزائرية الداعمة لقطاع المؤسسات الناشئة. مجلة البشائر الاقتصادية، 06(02)، 829-844.
143. وفاء سعدي. (2019). دور حاضنات الأعمال في تتميم الثقافة المقاولاتية. أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة خنشلة.

144. يثار عبد الهادي الفيحان، و سعدون محسن سلمان. (2012). دور حاضنات الأعمال في تعزيز ريادة المنظمات. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، صفحة 84.

145. يمينة سوداني، و حسام مكرود. (2022). المؤسسات الناشئة: فرصة الجزائر في الإقلاع الاقتصادي. *Journal of Management, Organizations and Strategy JMOS* 31(14).

.47

## 2. المراجع باللغات الأجنبية:

1. Al Mubaraki, H. M. (2015). Michael Busler, The importance of business incubation in developing countries: case study approach. *International Journal of Foresight and Innovation Policy (IFJIP)*, 10(01), 17-22.
2. Aljalahma, J., & Slof, J. (2022, 12 7). An Updated Systematic Review of Business Accelerator: Functions, Operation, and Gaps in the Existing Literature. *Journal of Open Innovation: Technologiy, Market, and Comlexity*, 8(214), pp. 1-16.
3. Anita, F., Nick, C., & Gareth, L. (2014). New in-house organizational spaces that support creativity and innovation: the co-working space. *R & D Management Conference* (pp. 1-8). Stuttgart: Cardiff Metropolitan University.
4. Antia, F. (2015, 08 14). Co-working spaces for promoting entrepreneurship in sparse regions: the case of South Wales. *Regional Studies, Regional Science*, 2(1), 461-468.
5. Autio, E., & Thomas, L. D. (2014). Innovation Ecosystems: Implications for Innovation Management. *The Oxford Handbook of Innovation Managemen*, 2042024.
6. Buvaneshwaran, V., & Vijay, Y. (2022, 02). Seed-Stage Success and Growth of Angel Co-investment Networks. *The Review of Corporate Finance Studies*, 11(1), pp. 169-210.
7. CIEPLY, S., & LE NADANI, A. L. (2016). Le crowdfunding : modèle alternatif de financement ou généralisation du modèle de marché pour les start-up et les PME ? *Revue D'economie Financiere*, 2, 255-272.
8. شهادة - مؤسسة ناشئة / شهادة - براءة اختراع. آليات تنفيذ مشروع القرار 1275 .ا. .و (2023). CNCSIU.
9. Collin, Y., & Tobias, R. (2022, April 7). *Ten simple rules for building a successful science start-up*. Retrieved Jan 2024, from PLoS Comput Biol: <https://doi.org/10.1371/journal.pcbi.1009982>

10. D.S., R., Kanoria, S., HV, H., & Mehra, P. (2015). *Startups India - An Overview*. India, India: Assocham India.
11. Damodar Gujarati .(2004) .*Basic Econometrics* .(04 الإصدار McGraw-Hill Higher Education.
12. Day, G. (2007). Is it real? Can we win? Is it worth doing. *Harvard business review*, 12(85), pp. 110-120.
13. Delmar , F., Shane, S., & Legitimizing , F. (2004). Organizing Activities and the Survival of New Ventures. *Journal of Business Venturing*, 19(03), 398.
14. economic-dz. (2020, 09 26). كيفية تسجيل علامتك التجارية في المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية. INAPI. Consulté le 02 16, 20224, sur الاقتصاد والناس ديزاد: <https://www.economic-dz.com/2020/09/inapi.html>
15. European Commision. (2016). *Commission Staff Working Document, Crowdfunding in the EU Capital Markets Union*. Brussels: European Commission.
16. F.Hair, J., C. Black, W., J. Babin, B., & E. Anderson, R. (2010). *Multivariate Data Analysis* (Vol. 07). Printice Hall.
17. Gonzalez-Uribe, J., & Leatherbee, M. (2018, 04). The Effects of Business Accelerators on Venture Performance: Evidence from Start-Up Chile. *The Review of Financial Studies*, 31(04), pp. 1566–1603.,
18. Götsén, A., & Pettersson, B. (2016). Business Incubators - the savior of startups? - An exploratory study on knowledge acquisition in a business incubator from a startup perspective. *Master's Thesis*, 138. Department of Business Studies, Sweden: Uppsala University.
19. GPFI. (2016). *The Evolving Landscape*. Consultative Group to Assist the Poor. Washington: Global Standard-Setting Bodies and Financial Inclusion.
20. Grimaldi, R., & Grandi, A. (2005, 02). Business incubators and new venture creation: an assessment of incubating models. 25(2), 111-121. doi:[https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(03\)00076-2](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(03)00076-2)
21. Gross, B. (2015, 06 01). *The single biggest reason why start-ups succeed,Bill Gross, TED* . Retrieved 01 06, 2024, from <https://www.youtube.com/watch?v=bNpx7gpSqbY>
22. INAPI. (2004, 01 01). المعهد الوطني للملكية الصناعية. Consulté le 02 16, 2024, sur وزارة الصناعة: والإنتاج الصيدلاني <https://e-services.inapi.org/SITE>
23. IOSCO. (2015). *Crowdfunding 2015 Survey Responses Report*. The Board of The International Organization of Securities Commissions.

24. Jones , O., Meckel, P., & Taylor, D. (2021). Situated learning in a business incubator: Encouraging students to become real entrepreneurs. *Sage Journals Home*, 35(4), 111-121.
25. Klofsten, M., Jones-Evans, D., & Perei, L. (2021, 04 04). Teaching science and technology PhD students in entrepreneurship-potential learning opportunities and outcomes. *The Journal of Technology Transfer*, 46, 319-334.
26. Li , X., & North, D. (2018, 01). The role of Technological Business Incubators in supporting business innovation in China: a case of regional adaptability. *Taylor & Francis Journals*, 30(2), 29-57.
27. Lose, T. (2021). BUSINESS INCUBATORS IN SOUTH AFRICA: A RESOURCE-BASED VIEW PERSPECTIVE. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 27(01), 1-11.
28. Marcil, F. (2013). Incuber l'entrepreneur pour développer l'économie locale : l'expérience LaCERE à Acton Vale. *Thèse et mémoire (MAÎTRISE)*. QUÉBEC, Canada: UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES.
29. Masmoudi, M. (2008). Etude exploratoire des processus et modèle d'incubation en entrepreneuriat : cas des pépinières tunisiennes. *These de doctorat*. Gestion et management, France: Universite du Sud Toulon.
30. Mason, C., & Brown, R. (2017). *Entrepreneurial Ecosystems and Growth Oriented Entrepreneurship*. Paris: Final Report to OECD.
31. Misk Hub, F. (2023). *4 reasons why angel investors are important for entrepreneurs*. Retrieved 01 2024, from Misk: <https://hub.misk.org.sa/insights/leadership/2022/4-reasons-why-angel-investors-are-important-for-entrepreneurs/?allowview=true#:~:text=The%20value%20of%20angel%20investors%20for%20startups%20is%20that%20they,be%20invaluable%20to%20growing%20companies>.
32. Mosey , S., & Mosey, s. (2007). From Human Capital to Social Capital: A Longitudinal Study of Technology-Based Academic Entrepreneurs. *Sage Journal*, 31(06), 909-935. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2007.00203.x>
33. Moukawil. (2023, 07 13). *Coworking space en Algérie*. Retrieved 01 2024, from Moukawil: <https://moukawil.dz/beta/knowledgebase/coworkign-space/>
34. ONDA. (2023). Consulté le 01 20, 2024, sur مهتم. *الديوان الوطني لحقوق المؤلف والحقوق المجاورة*: <https://onda.dz//onda/%D9%85%D9%87%D8%A7%D9%85%D8%A7%D9%84%D8%AF%D9%8A%D9%88%D8%A7%D9%86>

35. ONDA.DZ. (2023, 01). المشرع الجزائري. Récupéré sur الديوان الوطني لحقوق المؤلف والحقوق. المعاورة:  
<https://onda.dz//onda/%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B4%D8%B1%D9%91%D8%B9%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%B2%D8%A7%D8%A6%D8%B1%D9%8A->

36. Onnee, S., & Renault, S. (2016, 09 30). *Crowdfunding: principles, trends and issues*. (Editions Edward Elgar, Ed.) F. Xavier Olleros and Majlinda Zhegu.

37. Pattanasak, P., Anantana, T., Paphawasit, B., & Wudhikarn, R. (2022). Critical Factors and Performance Measurement of Business Incubators: A Systematic Literature Review. *Sustainability*, 14(08), 35-55.

38. Paul, G. (2023, 10 13). *Startup success hinges on achieving Product-Market Fit and delivering on customer value* . Retrieved 01 2024, from Founders Factory Africa Newsroom: <https://medium.com-founders-factory-africa/startup-success-begins-and-ends-on-finding-value-and-product-market-fit-for-customers-367887da726a>

39. R. Covey, S. (1989). *The 7 Habits of Highly Effective People*. USA: Simon & Schuster.

40. Redouane, A., & Mighri, Z. (2022). Roa Iktissadia Review. 12(01), 347-357.

41. Salvador, B., Gonzalo, R. B., & Gallego, M. D. (2018, 10 30). Coworking spaces: a new way of achieving productivity. *Journal of Facilities Management*, 16(4), pp. 452-466.

42. Sethi, A. (2016). *From Science to Startup, The inside Track of Technology Entrepreneurship*. Switzerland: Copernicus, Cham.

43. Shalaby, N. (2007). Enhancing incubator performance towards sustainability. *Economic Focus Issue*, 02(02), 48-53.

44. Spigel, B. (2015). The Relational Organization of Entrepreneurial Ecosystems. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(1), 49-72. doi:<https://doi.org/10.1111/etap.12167>

45. Sudana, I., Apriyani, D., Supraptono, E., & Kamis, A. (2019). Business incubator training management model to increase graduate competency. *Benchmarking: An International Journal*, 26(03), 773-787. doi:<https://doi.org/10.1108/BIJ-03-2018-0069>

46. The World Bank. (2013). *Crowdfunding's Potential for the Developing World*. Washington: InfoDev Growing Innovation.

47. Thiel, P., & Masters, B. (2014). *Zero to One, Note on startups, How to build the future*. New York: Currency.

48. Thobekani, L., & Robertson, K. (2015). The sustainability and Challenges of Business Indicators in the Western Cape Province. *South Africa Sustainability Journal*, 346.

49. Tripathi, N., Boominathan , G., Oivo, M., Seppanen, P., & Liukunen, K. (2018). Insights into Startup Ecosystem through Exploration of Multi-vocal Literature. *Information and Software Technology*, p. 09.
50. Vizjak, A., & Vizjak, M. (2015). The Role Of Business Angels in the Financial Market. *Management Internetional Conference*, (pp. 1-13). Portoroz, Slovenia.
51. vlaskovits, p. (2011, 08 23). *Henry Ford, Innovation, and That “Faster Horse” Quote*. Retrieved 01 2024, from Harverd Business Review: <https://hbr.org/2011/08/henry-ford-never-said-the-fast>
52. ZOUANI, N. (2022). Role de l'ONDA et l'INAPI dans la protection de la propriété intellectuelle. *59(03)*, 50-70.

الملا حق

الملحق رقم (01): رسالة طلب تحكيم الإستبيان



جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

قسم علوم التسيير

الأستاذ (ة) الدكتور (ة) الفاضل (ة):..... المحترم (ة)

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع: طلب تحكيم استبيان

في إطار التحضير لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، وبهدف استكمال الجانب التطبيقي للدراسة حول موضوع: "دور حاضنات الأعمال في إنشاء ومرافقه المؤسسات الناشئة: دراسة حالة حاضنات الأعمال الجامعية"، تحت إشراف الأستاذ الدكتور مير أحمد، أرجو التكرم بإبداء رأيكم السديد ومقتراحاتكم بشأن فقرات الإستبيان المرفق، راجيا من شخصكم الكريم التفضل بتحكيم الإستبيان وإبداء ملاحظاتكم حول مضمونه، لما له من أهمية بالغة في دعم وترقية البحث العلمي، وأية اقتراحات او تعديلات ترونها مناسبة لتحقيق هدف الدراسة الحالية.

مع خالص الشكر، التقدير والامتنان ....

وتقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير ....

المرفقات:

- إطار الدراسة العام
- نسخة من الاستبيان

الباحث

الجريبي أحمد

الملحق رقم (02): استماراة الإستبيان



People's Democratic Republic of Algeria  
Ministry of Higher Education and Scientific Research  
University Mohamed Boudiaf of M'sila



كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

قسم علوم التسيير

استماراة الاستبيان

موجهة إلى مدراء، مسيري، وأعضاء حاضنات الأعمال الجامعية

سيدي الكريم / سيدتي الكريمة

تحية طيبة وبعد.....

في إطار التحضير لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، وبهدف استكمال الجانب التطبيقي  
لدراسة حول موضوع:

"دور حاضنات الأعمال في إنشاء ومراقبة المؤسسات الناشئة: دراسة حالة حاضنات الأعمال الجامعية"

الجزائرية"

نوجه هذه الاستماراة إلى مدراء، مسيري، وأعضاء حاضنات الأعمال الجامعية من أجل الحصول على  
البيانات الضرورية لذلك.

تستهدف الدراسة التعرف على الدور الذي تلعبه حاضنات الأعمال الجامعية في إنشاء ومراقبة  
المؤسسات الناشئة.

لذلك نرجو منكم قراءة العبارات بتركيز وإبداء رأيكم فيها بخصوصية من خلال وضع علامة x في الحانة  
ال المناسبة. علما أن المعلومات التي ستقدم تستخدم لأغراض بحثية بحثية.  
شكرا على تعاونكم معنا.

سوف نوافيكم بالنتائج المتوصل إليها إن أردتم ذلك، وعن كل استفسار أو تواصل نضع بين أيديكم  
بريدنا الإلكتروني التالي: ahmed.eldjerbi@univ-msila.dz

الطالب

الجريبي أحمد

المشرف

أ. د. مير أحمد

## الجزء الأول: البيانات العامة

- 1- الجنس:  ذكر  أنثى
- 2- السن:  أقل من 30 سنة  بين 30 و 40 سنة  أكثر من سنة 40
- 3- المستوى التعليمي:  دكتوراه  ماجister  ليسانس  مهندس
- 4- طبيعة الوظيفة:  مدير الحاضنة  مسیر في الحاضنة  عضو في الحاضنة  
.....  أخرى  أذكرها
- 5- الخبرة المهنية:  أقل من سنة  من سنة إلى 3 سنوات  أكثر من 3 سنوات

## الجزء الثاني: متغيرات الدراسة

### البعد الأول: التكوين وبناء العلاقات

#### المتغير الأول: مشاركة المعرفة

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات	الرقم
					يشمل تشارك المعرفة داخل الحاضنة نقل الأفكار التكنولوجية بين أصحاب المشاريع المحتضنة	1
					تزيد الحاضنة من فرص المشاريع المحتضنة في الوصول إلى الخبراء المطلوبة	2
					يعزز التعاون داخل الحاضنة من فرص تبادل التجارب بين أصحاب المشاريع المحتضنة	3
					يزيد التعاون داخل الحاضنة من فرص إنشاء مشاريع جديدة	4
					تنظم الحاضنة ورش عمل للنقاش بين أصحاب المشاريع المحتضنة	5
					توفر الحاضنة برامج تكوينية متنوعة لفائدة أصحاب المشاريع المحتضنة	6

#### المتغير الثاني: خبرة موظفي الحاضنة

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات	الرقم
					يمتلك أستاذة الحاضنة خبرة في تكوين أصحاب المشاريع المحتضنة	7
					تضع الحاضنة خبرة طاقمها الإداري في خدمة أصحاب المشاريع المحتضنة	8
					يساهم الأساتذة في إعداد نماذج العمل للمشاريع المحتضنة	9
					يوجه الأساتذة أصحاب المشاريع المحتضنة خلال مراحل تسجيل براءات اختراعاتهم	10
					يعمل أساتذة الحاضنة على متابعة المشاريع الناشئة بعد تخرجها من الحاضنة	11

### المتغير الثالث: شبكات التواصل (التشبيك)

الرقم	العبارات					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
12					يساهم التواصل بين أعضاء الحاضنة في نقل المعلومات اللازمة لأصحاب المشاريع المحتضنة	
13					يسهل التواصل بين أصحاب المشاريع المحتضنة تطبيق أفكارهم	
14					تساهم الحاضنة في نقل خبرات المستشارين الخارجيين إلى أصحاب المشاريع المحتضنة	
15					يسهل تواصل الحاضنة مع محيطها من عملية قوileل المشاريع المحتضنة	
16					تشارك الحاضنة في التظاهرات الوطنية والدولية من أجل بناء شبكة علاقات خارجية لمشاريعها المحتضنة	

### المتغير الرابع: تسويق المؤسسات المحتضنة

الرقم	العبارات					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
17					متلك الحاضنة سياسة واضحة لتسويق مخرجات المشاريع المحتضنة	
18					تعتبر المؤتمرات والمعارض إحدى الوسائل التسويقية المعتمدة في الحاضنة	
19					توفر الحاضنة حلول تسويقية للمشاريع المحتضنة لجاهة المنافسة في السوق	
20					تساهم الحاضنة في فتح قنوات اتصال بين أصحاب المشاريع المحتضنة و مختلف الفاعلين في البيئة المحيطة	
21					تسوق حاضنة الأعمال مشاريعها المحتضنة بهدف اقتناص الفرص	
22					يُخفض التسويق الجيد من معدلات فشل المشاريع المحتضنة	

**البعد الثاني: توفير الإمكانيات (المادية والبشرية)**

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات	الرقم
					توفر الخاضنة مختلف الوسائل للمشاريع المختضنة لمارسة نشاطاتها	23
					توفر الخاضنة كل خدمات السكرتارية (الاستقبال، الهاتف، الفاكس، البريد، الطباعة ...)	24
					تنماishi مرافق الخاضنة مع متطلبات نشاط المشاريع المختضنة	25
					تساهم المراافق المتوفرة لدى الخاضنة في إنجاز أعمال المشاريع المختضنة	26
					تم المراقبة الدورية لوسائل وتجهيزات الخاضنة	27
					لا تشرط الخاضنة الحصول على مقابل لخدماتها	28

**البعد الثالث: خدمات التمويل**

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات	الرقم
					تسعى الخاضنة لتسهيل حصول المشاريع المختضنة على الموارد المالية اللازمة	29
					توفر الخاضنة التمويل الخاص بعمليات البحث والتطوير للمشاريع المختضنة	30
					تنظم الخاضنة لقاءات دورية تجمع بين الجهات الممولة وأصحاب المشاريع المختضنة	31
					ترافق الخاضنة المشاريع المختضنة في إجراءات الحصول على قروض من الصندوق الوطني لتمويل المؤسسات الناشئة ASF	32
					تعمل الخاضنة على عقد اتفاقيات مع الشركاء الاقتصاديّين لجلب الاستثمارات للمشاريع المختضنة	33

## البعد الرابع: الخدمات الإدارية والاستشارية

### المتغير الأول: نموذج وإطار العمل

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	موافق بشدة
34	يوفّر نموذج عمل الحاضنة أطر منهجية يمكن من خلالها إنشاء مشاريع ناشئة						
35	يسمح إطار عمل الحاضنة بإنجاز مختلف المهام دون تداخل						
36	يشمل نموذج أعمال الحاضنة: العمليات، الخدمات، والموارد الازمة لعملية الإحتضان						
37	يتضمن نموذج عمل الحاضنات ثلاثة مراحل رئيسية: مرحلة ما قبل الحاضنة، مرحلة الحاضنة، مرحلة التخرج						
38	تعالج كل مرحلة من مراحل الإحتضان ثلاثة جوانب أساسية: المدخلات، المعالجة، الخرجات						

### المتغير الثاني: نظام الإدارة

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	موافق بشدة
39	يساهم اعتقاد نظام إدارة للحاضنة في نجاح المشاريع المحتضنة						
40	يساعد نظام الإدارة على التعاون الفعال مع الأطراف الخارجية						
41	تساعد استراتيجيات الحاضنة المستثمرين على دعم المشاريع المحتضنة						
42	تساهم عملية تحليل الموارد في تلبية الإحتياجات الحقيقة للمشاريع المحتضنة						
43	يسمح التكامل بين أجزاء النظام الإداري بتقديم أفضل الخدمات للمشاريع المحتضنة						

### المتغير الثالث: نظام قياس الأداء

الرقم	العيارات	بشدة موافق موافق محايد غير موافق غير موافق بشدة
44	يساعد نظام قياس الأداء على مراقبة أداء طاقم الحاضنة	
45	يساعد نظام قياس الأداء على مراقبة أداء المشاريع المختضنة	
46	يسهل نظام قياس الأداء تقييم أداء الحاضنة	
47	يؤدي عدم وضوح طرق القياس إلى صعوبات في مراقبة المشاريع المختضنة	
48	يقلل نظام قياس الأداء من صعوبات تحسين أداء الحاضنة	
49	يوفر نظام قياس الأداء ملاحظات لزيادة فعالية حاضنات الأعمال	

**الملحق رقم (03) : قائمة المحكمين**

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة
01	مير أحمد	أستاذ التعليم العالي	محمد بوضياف - المسيلة
02	لوقا عبد الرزاق	أستاذ محاضر -أ-	محمد بوضياف - المسيلة
03	بن البار موسى	أستاذ التعليم العالي	محمد بوضياف - المسيلة
04	زاوش رضا	أستاذ التعليم العالي	محمد بوضياف - المسيلة
05	بعيطيش شعبان	أستاذ التعليم العالي	محمد بوضياف - المسيلة
06	سالم إلياس	أستاذ التعليم العالي	محمد بوضياف - المسيلة
07	فاروق حريزي	أستاذ التعليم العالي	محمد بوضياف - المسيلة
08	سارة بن التومي	أستاذ محاضر -أ-	محمد بوضياف - المسيلة
09	يوسفى كمال	أستاذ مساعد -ب-	محمد بوضياف - المسيلة

الملحق رقم (04): مخرجات برنامج تحليل الحزم الإحصائية SPSS

ترميز الأبعاد والمتغيرات

رمز العبارات	رمز الأبعاد والمتغيرات	الأبعاد والمتغيرات
--	Dim1	التكوين وبناء العلاقات
B1, B2, B3, B4, B5, B6	Dim1_Var1	مشاركة المعرفة
C1, C2, C3, C4, C5	Dim1_Var2	خبرة موظفي الحاضنة
D1, D2, D3, D4, D5	Dim1_Var3	شبكات التواصل (التشبيك)
E1, E2, E3, E4, E5, E6	Dim1_Var4	تسويق المؤسسات المحتضنة
F1, F2, F3, F4, F5, F6	Dim2	توفير الإمكانيات المادية والبشرية
H1, H2, H3, H4, H5	Dim3	خدمات التمويل
--	Dim4	الخدمات الإدارية والاستشارية
G1, G2, G3, G4, G5	Dim4_Var1	نموذج وإطار العمل
L1, L2, L3, L4, L5	Dim4_Var2	نظام الإدارة
K1, K2, K3, K4, K5, K6	Dim4_Var3	نظام قياس الأداء

أولاً: معامل الثبات

معامل أوميقا ماكدونالد	معامل ألفا كرونباخ	البعد
<b>Statistiques de fiabilité</b>		
Coefficient Omega de McDonald ,936	Nombre d'éléments 4	التكوين وبناء العلاقات
--	<b>Statistiques de fiabilité</b>	مشاركة المعرفة
--	Alpha de Cronbach ,863	Nombre d'éléments 6
--	<b>Statistiques de fiabilité</b>	خبرة موظفي الحاضنة
--	Alpha de Cronbach ,894	Nombre d'éléments 5

--	<b>Statistiques de fiabilité</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Alpha de Cronbach</th> <th>Nombre d'éléments</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>,907</td> <td>5</td> </tr> </tbody> </table>	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments	,907	5	شبكات التواصل (التشبيك)
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments					
,907	5					
--	<b>Statistiques de fiabilité</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Alpha de Cronbach</th> <th>Nombre d'éléments</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>,908</td> <td>6</td> </tr> </tbody> </table>	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments	,908	6	تسويق المؤسسات المختضنة
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments					
,908	6					
--	<b>Statistiques de fiabilité</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Alpha de Cronbach</th> <th>Nombre d'éléments</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>,921</td> <td>6</td> </tr> </tbody> </table>	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments	,921	6	توفير الإمكانيات المادية والبشرية
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments					
,921	6					
--	<b>Statistiques de fiabilité</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Alpha de Cronbach</th> <th>Nombre d'éléments</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>,898</td> <td>5</td> </tr> </tbody> </table>	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments	,898	5	خدمات التمويل
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments					
,898	5					
<b>Statistiques de fiabilité</b>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Coefficient Omega de McDonald</th> <th>Nombre d'éléments</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>,942</td> <td>3</td> </tr> </tbody> </table>	Coefficient Omega de McDonald	Nombre d'éléments	,942	3	--	الخدمات الإدارية والاستشارية
Coefficient Omega de McDonald	Nombre d'éléments					
,942	3					
--	<b>Statistiques de fiabilité</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Alpha de Cronbach</th> <th>Nombre d'éléments</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>,914</td> <td>5</td> </tr> </tbody> </table>	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments	,914	5	نموذج وإطار العمل
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments					
,914	5					
--	<b>Statistiques de fiabilité</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Alpha de Cronbach</th> <th>Nombre d'éléments</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>,946</td> <td>5</td> </tr> </tbody> </table>	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments	,946	5	نظام الإدارة
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments					
,946	5					
--	<b>Statistiques de fiabilité</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Alpha de Cronbach</th> <th>Nombre d'éléments</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>,943</td> <td>6</td> </tr> </tbody> </table>	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments	,943	6	نظام قياس الأداء
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments					
,943	6					

ثانياً: الإتساق الداخلي

أولاً: التكوين وبناء العلاقات

Corrélations

		Dim1
<b>Dim1_Var</b>	<b>Corrélation de Pearson</b>	<b>,817**</b>
1	<u>Sig. (bilatérale)</u>	,000
	N	79
<b>Dim1_Var</b>	<b>Corrélation de Pearson</b>	<b>,933**</b>
2	<u>Sig. (bilatérale)</u>	,000
	N	79
<b>Dim1_Var</b>	<b>Corrélation de Pearson</b>	<b>,941**</b>
3	<u>Sig. (bilatérale)</u>	,000
	N	79
<b>Dim1_Var</b>	<b>Corrélation de Pearson</b>	<b>,935**</b>
4	<u>Sig. (bilatérale)</u>	,000
	N	79

\*\*. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

1. مشاركة المعرفة:

Corrélations

		Dim1_Var1
<b>B1</b>	<b>Corrélation de Pearson</b>	<b>,578**</b>
	<u>Sig. (bilatérale)</u>	,000
	N	79
<b>B2</b>	<b>Corrélation de Pearson</b>	<b>,871**</b>
	<u>Sig. (bilatérale)</u>	,000
	N	79
<b>B3</b>	<b>Corrélation de Pearson</b>	<b>,858**</b>
	<u>Sig. (bilatérale)</u>	,000
	N	79
<b>B4</b>	<b>Corrélation de Pearson</b>	<b>,879**</b>
	<u>Sig. (bilatérale)</u>	,000
	N	79
<b>B5</b>	<b>Corrélation de Pearson</b>	<b>,630**</b>
	<u>Sig. (bilatérale)</u>	,000
	N	79
<b>B6</b>	<b>Corrélation de Pearson</b>	<b>,796**</b>
	<u>Sig. (bilatérale)</u>	,000
	N	79

\*\*. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

2. خبرة موظفي الحاضنة:

#### Corrélations

		Dim1_Var2
C1	<b>Corrélation de Pearson</b>	,794**
	<b>Sig. (bilatérale)</b>	,000
	N	79
C2	<b>Corrélation de Pearson</b>	,878**
	<b>Sig. (bilatérale)</b>	,000
	N	79
C3	<b>Corrélation de Pearson</b>	,893**
	<b>Sig. (bilatérale)</b>	,000
	N	79
C4	<b>Corrélation de Pearson</b>	,894**
	<b>Sig. (bilatérale)</b>	,000
	N	79
C5	<b>Corrélation de Pearson</b>	,823**
	<b>Sig. (bilatérale)</b>	,000
	N	79

\*\*. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

3. شبكات التواصل (التشبيك):

#### Corrélations

		Dim1_Var3
D1	<b>Corrélation de Pearson</b>	,896**
	<b>Sig. (bilatérale)</b>	,000
	N	79
D2	<b>Corrélation de Pearson</b>	,794**
	<b>Sig. (bilatérale)</b>	,000
	N	79
D3	<b>Corrélation de Pearson</b>	,880**
	<b>Sig. (bilatérale)</b>	,000
	N	79
D4	<b>Corrélation de Pearson</b>	,797**
	<b>Sig. (bilatérale)</b>	,000
	N	79
D5	<b>Corrélation de Pearson</b>	,840**
	<b>Sig. (bilatérale)</b>	,000
	N	79

\*\*. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

4. تسويق المؤسسات المحترفة:

Corrélations

		Dim1 Var4
E1	<b>Corrélation de Pearson</b>	,794**
	<b>Sig. (bilatérale)</b>	,000
	<b>N</b>	79
E2	<b>Corrélation de Pearson</b>	,882**
	<b>Sig. (bilatérale)</b>	,000
	<b>N</b>	79
E3	<b>Corrélation de Pearson</b>	,848**
	<b>Sig. (bilatérale)</b>	,000
	<b>N</b>	79
E4	<b>Corrélation de Pearson</b>	,887**
	<b>Sig. (bilatérale)</b>	,000
	<b>N</b>	79
E5	<b>Corrélation de Pearson</b>	,829**
	<b>Sig. (bilatérale)</b>	,000
	<b>N</b>	79
E6	<b>Corrélation de Pearson</b>	,713**
	<b>Sig. (bilatérale)</b>	,000
	<b>N</b>	79

\*\*. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

ثانياً: توفير الإمكانيات (المادية والبشرية)

Corrélations

		Dim2
F1	<b>Corrélation de Pearson</b>	,833**
	<b>Sig. (bilatérale)</b>	,000
	<b>N</b>	79
F2	<b>Corrélation de Pearson</b>	,814**
	<b>Sig. (bilatérale)</b>	,000
	<b>N</b>	79
F3	<b>Corrélation de Pearson</b>	,898**
	<b>Sig. (bilatérale)</b>	,000
	<b>N</b>	79
F4	<b>Corrélation de Pearson</b>	,924**
	<b>Sig. (bilatérale)</b>	,000
	<b>N</b>	79
F5	<b>Corrélation de Pearson</b>	,880**
	<b>Sig. (bilatérale)</b>	,000

	<b>N</b>	<b>79</b>
<b>F6</b>	<b>Corrélation de Pearson</b>	<b>,735**</b>
	<b>Sig. (bilatérale)</b>	<b>,000</b>
	<b>N</b>	<b>79</b>

\*\*. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### ثالثاً: خدمات التمويل

#### Corrélations

		<b>Dim3</b>
<b>H1</b>	<b>Corrélation de Pearson</b>	<b>,919**</b>
	<b>Sig. (bilatérale)</b>	<b>,000</b>
	<b>N</b>	<b>79</b>
<b>H2</b>	<b>Corrélation de Pearson</b>	<b>,647**</b>
	<b>Sig. (bilatérale)</b>	<b>,000</b>
	<b>N</b>	<b>79</b>
<b>H3</b>	<b>Corrélation de Pearson</b>	<b>,837**</b>
	<b>Sig. (bilatérale)</b>	<b>,000</b>
	<b>N</b>	<b>79</b>
<b>H4</b>	<b>Corrélation de Pearson</b>	<b>,900**</b>
	<b>Sig. (bilatérale)</b>	<b>,000</b>
	<b>N</b>	<b>79</b>
<b>H5</b>	<b>Corrélation de Pearson</b>	<b>,911**</b>
	<b>Sig. (bilatérale)</b>	<b>,000</b>
	<b>N</b>	<b>79</b>

\*\*. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### رابعاً: الخدمات الإدارية والاستشارية

#### 1. نموذج وإطار العمل:

#### Corrélations

		<b>Dim4_Var1</b>
<b>G1</b>	<b>Corrélation de Pearson</b>	<b>,907**</b>
	<b>Sig. (bilatérale)</b>	<b>,000</b>
	<b>N</b>	<b>79</b>
<b>G2</b>	<b>Corrélation de Pearson</b>	<b>,892**</b>
	<b>Sig. (bilatérale)</b>	<b>,000</b>
	<b>N</b>	<b>79</b>
<b>G3</b>	<b>Corrélation de Pearson</b>	<b>,889**</b>
	<b>Sig. (bilatérale)</b>	<b>,000</b>
	<b>N</b>	<b>79</b>
<b>G4</b>	<b>Corrélation de Pearson</b>	<b>,802**</b>

	<u>Sig. (bilatérale)</u>	,000
	N	79
G5	<b>Corrélation de Pearson</b>	,824**
	<u>Sig. (bilatérale)</u>	,000
	N	79

\*\*. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## 2.نظام الادارة:

### Corrélations

		Dim4 Var2
L1	<b>Corrélation de Pearson</b>	,930**
	<u>Sig. (bilatérale)</u>	,000
	N	79
L2	<b>Corrélation de Pearson</b>	,864**
	<u>Sig. (bilatérale)</u>	,000
	N	79
L3	<b>Corrélation de Pearson</b>	,909**
	<u>Sig. (bilatérale)</u>	,000
	N	79
L4	<b>Corrélation de Pearson</b>	,918**
	<u>Sig. (bilatérale)</u>	,000
	N	79
L5	<b>Corrélation de Pearson</b>	,920**
	<u>Sig. (bilatérale)</u>	,000
	N	79

\*\*. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## 3.نظام قياس الأداء:

### Corrélations

		Dim4 Var3
K1	<b>Corrélation de Pearson</b>	,950**
	<u>Sig. (bilatérale)</u>	,000
	N	79
K2	<b>Corrélation de Pearson</b>	,951**
	<u>Sig. (bilatérale)</u>	,000
	N	79
K3	<b>Corrélation de Pearson</b>	,945**
	<u>Sig. (bilatérale)</u>	,000
	N	79
K4	<b>Corrélation de Pearson</b>	,822**
	<u>Sig. (bilatérale)</u>	,000

<b>N</b>	<b>79</b>
<b>K5</b>	<b>Corrélation de Pearson</b>
	<b>Sig. (bilatérale)</b>
<b>N</b>	<b>79</b>
<b>K6</b>	<b>Corrélation de Pearson</b>
	<b>Sig. (bilatérale)</b>
<b>N</b>	<b>79</b>

\*\*. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

**ثالث: اختبار الطبيعية**

**Tests de normalité**

Statistique	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	s	ddl	Sig.	Statistique	ddl	Sig.
الجنس	,453	79	,000	,561	79	,000
السن	,268	79	,000	,778	79	,000
المستوى التعليمي	,459	79	,000	,562	79	,000
طبيعة الوظيفة	,239	79	,000	,797	79	,000
الخبرة المهنية	,395	79	,000	,668	79	,000

a. Correction de signification de Lilliefors

**Tests de normalité**

Statistique	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	s	ddl	Sig.	Statistique	ddl	Sig.
Dim1_Var1	,226	79	,000	,763	79	,000
Dim1_Var2	,280	79	,000	,763	79	,000
Dim1_Var3	,241	79	,000	,755	79	,000
Dim1_Var4	,203	79	,000	,826	79	,000
Dim4_Var1	,249	79	,000	,750	79	,000
Dim4_Var2	,299	79	,000	,721	79	,000
Dim4_Var3	,271	79	,000	,723	79	,000
Dim1	,238	79	,000	,723	79	,000
Dim2	,217	79	,000	,835	79	,000
Dim3	,235	79	,000	,806	79	,000
Dim4	,275	79	,000	,691	79	,000

a. Correction de signification de Lilliefors

رابعاً: البيانات الشخصية

الجنس				
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	57	72,2	72,2	72,2
أنثى	22	27,8	27,8	100,0
Total	79	100,0	100,0	

السن				
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 30 سنة	10	12,7	12,7	12,7
بين 30 و 40 سنة	36	45,6	45,6	58,2
أكبر من 40 سنة	33	41,8	41,8	100,0
Total	79	100,0	100,0	

المستوى التعليمي				
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ليسانس	4	5,1	5,1	5,1
ماستر	15	19,0	19,0	24,1
دكتوراه	60	75,9	75,9	100,0
Total	79	100,0	100,0	

طبيعة الوظيفة				
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide مدير الحاضنة	17	21,5	21,5	21,5
مسير في الحاضنة	9	11,4	11,4	32,9
عضو في الحاضنة	21	26,6	26,6	59,5
4	32	40,5	40,5	100,0
Total	79	100,0	100,0	

الخبرة المهنية				
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من سنة	10	12,7	12,7	12,7
من 1 إلى 3 سنوات	18	22,8	22,8	35,4

## الملاحق

أكثـر من 3 سـنوات	51	64,6	64,6	100,0
Total	79	100,0	100,0	

### خامساً: تحليل الأبعاد

أولاً: بعد التكوين وبناء العلاقات

1. مشاركة المعرفة:

Statistiques descriptives					
	N	Minimu m	Maximu m	Moyenn e	Ecart type
B1	79	1	5	3,86	,902
B2	79	1	5	4,16	,898
B3	79	1	5	4,18	,984
B4	79	1	5	4,11	,891
B5	79	1	5	4,10	,856
B6	79	1	5	4,20	,952
N valide (liste)	79				

2. خبرة موظفي الحاضنة:

Statistiques descriptives					
	N	Minimu m	Maximu m	Moyenn e	Ecart type
C1	79	1	5	3,77	1,049
C2	79	1	5	3,97	,987
C3	79	1	5	3,96	,967
C4	79	1	5	3,87	,925
C5	79	1	5	3,42	1,045
N valide (liste)	79				

3. شبكات التواصل (التشبيك):

Statistiques descriptives					
	N	Minimu m	Maximu m	Moyenn e	Ecart type
D1	79	1	5	4,00	,847
D2	79	1	5	3,80	,883
D3	79	1	5	3,81	1,001
D4	79	1	5	3,62	1,017
D5	79	1	5	3,87	1,055

<b>N valide (liste)</b>	<b>79</b>				
-----------------------------	-----------	--	--	--	--

**4. تسويق المؤسسات المحترفة:**

<b>Statistiques descriptives</b>					
	<b>N</b>	<b>Minimu m</b>	<b>Maximu m</b>	<b>Moyenn e</b>	<b>Ecart type</b>
<b>E1</b>	<b>79</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>3,25</b>	<b>1,044</b>
<b>E2</b>	<b>79</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>3,84</b>	<b>1,091</b>
<b>E3</b>	<b>79</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>3,29</b>	<b>1,027</b>
<b>E4</b>	<b>79</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>3,78</b>	<b>1,046</b>
<b>E5</b>	<b>79</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>3,53</b>	<b>1,072</b>
<b>E6</b>	<b>79</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>3,87</b>	<b>,939</b>
<b>N valide (liste)</b>	<b>79</b>				

**ثانيا: توفير الإمكانيات (المادية والبشرية)**

<b>Statistiques descriptives</b>					
	<b>N</b>	<b>Minimu m</b>	<b>Maximu m</b>	<b>Moyenn e</b>	<b>Ecart type</b>
<b>F1</b>	<b>79</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>3,72</b>	<b>1,120</b>
<b>F2</b>	<b>79</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>3,75</b>	<b>1,044</b>
<b>F3</b>	<b>79</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>3,58</b>	<b>1,057</b>
<b>F4</b>	<b>79</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>3,82</b>	<b>1,095</b>
<b>F5</b>	<b>79</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>3,68</b>	<b>1,081</b>
<b>F6</b>	<b>79</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>3,99</b>	<b>1,104</b>
<b>N valide (liste)</b>	<b>79</b>				

**ثالثا: خدمات التمويل**

<b>Statistiques descriptives</b>					
	<b>N</b>	<b>Minimu m</b>	<b>Maximu m</b>	<b>Moyenn e</b>	<b>Ecart type</b>
<b>H1</b>	<b>79</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>3,58</b>	<b>1,069</b>
<b>H2</b>	<b>79</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>3,10</b>	<b>1,057</b>
<b>H3</b>	<b>79</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>3,51</b>	<b>1,036</b>
<b>H4</b>	<b>79</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>3,54</b>	<b>1,035</b>
<b>H5</b>	<b>79</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>3,54</b>	<b>1,107</b>
<b>N valide (liste)</b>	<b>79</b>				

**رابعا: الخدمات الإدارية والاستشارية**

1.نموذج وإطار العمل:

	Statistiques descriptives				
	N	Minimu m	Maximu m	Moyenn e	Ecart type
G1	79	1	5	3,86	,944
G2	79	1	5	3,59	,968
G3	79	1	5	3,58	,995
G4	79	1	5	3,89	,947
G5	79	1	5	3,80	,822
N valide (liste)	79				

2.نظام الإدارة:

	Statistiques descriptives				
	N	Minimu m	Maximu m	Moyenn e	Ecart type
L1	79	1	5	3,89	,974
L2	79	1	5	3,72	1,073
L3	79	1	5	3,80	1,018
L4	79	1	5	3,75	,980
L5	79	1	5	3,84	1,006
N valide (liste)	79				

3.نظام قياس الأداء:

	Statistiques descriptives				
	N	Minimu m	Maximu m	Moyenn e	Ecart type
K1	79	1	5	3,85	,878
K2	79	1	5	3,78	,842
K3	79	1	5	3,73	,873
K4	79	1	5	3,92	,903
K5	79	1	5	3,65	,848
K6	79	1	5	3,77	,999
N valide (liste)	79				

سادساً: اختبار الفرضية الأولى

أولاً: بعد التكوين وبناء العلاقات

**Récapitulatif du test d'hypothèse**

Hypothèse nulle	Test	Sig. <sup>a,b</sup>	Décision
1 La médiane de Dim1 est égale à 3,00.	Test de classement de Wilcoxon pour échantillon unique	,000	Rejeter les hypothèses nulles.

a. Le niveau de signification est de ,050.

b. La signification asymptotique est affichée.

1. مشاركة المعرفة:

**Récapitulatif du test Classement de Wilcoxon pour échantillon unique**

N total	79
Statistiques de test	2992,000
Erreurs standard	204,083
Statistiques de test standardisées	6,919
Sig. asymptotique (test bilatéral)	,000

2. خبرة موظفي الحاضنة:

**Récapitulatif du test Classement de Wilcoxon pour échantillon unique**

N total	79
Statistiques de test	2747,500
Erreurs standard	203,647
Statistiques de test standardisées	5,733
Sig. asymptotique (test bilatéral)	,000

3. شبكات التواصل (التشبيك):

**Récapitulatif du test Classement de Wilcoxon pour échantillon unique**

N total	79
Statistiques de test	2829,000
Erreurs standard	203,516
Statistiques de test standardisées	6,137
Sig. asymptotique (test bilatéral)	,000

4. تسويق المؤسسات المحاضنة:

**Récapitulatif du test Classement de Wilcoxon  
pour échantillon unique**

<b>N total</b>	<b>79</b>
<b>Statistiques de test</b>	<b>2505,000</b>
<b>Erreur standard</b>	<b>196,558</b>
<b>Statistiques de test standardisées</b>	<b>5,105</b>
<b>Sig. asymptotique (test bilatéral)</b>	<b>,000</b>

**سابعاً: اختبار الفرضية الثانية**

ثانياً: توفير الإمكانيات (المادية والبشرية)

**Récapitulatif du test d'hypothèse**

	<b>Hypothèse nulle</b>	<b>Test</b>	<b>Sig.<sup>a,b</sup></b>	<b>Décision</b>
1	<b>La médiane de Dim2 est égale à 3,00.</b>	<b>Test de classement de Wilcoxon pour échantillon unique</b>	<b>,000</b>	<b>Rejeter les hypothèses nulles.</b>

a. Le niveau de signification est de ,050.

b. La signification asymptotique est affichée.

**Récapitulatif du test Classement de Wilcoxon  
pour échantillon unique**

<b>N total</b>	<b>79</b>
<b>Statistiques de test</b>	<b>2743,500</b>
<b>Erreur standard</b>	<b>204,258</b>
<b>Statistiques de test standardisées</b>	<b>5,696</b>
<b>Sig. asymptotique (test bilatéral)</b>	<b>,000</b>

**ثامناً: اختبار الفرضية الثالثة**

ثالثاً: خدمات التمويل

**Récapitulatif du test d'hypothèse**

	<b>Hypothèse nulle</b>	<b>Test</b>	<b>Sig.<sup>a,b</sup></b>	<b>Décision</b>
1	<b>La médiane de Dim3 est égale à 3,00.</b>	<b>Test de classement de Wilcoxon pour échantillon unique</b>	<b>,000</b>	<b>Rejeter les hypothèses nulles.</b>

a. Le niveau de signification est de ,050.

b. La signification asymptotique est affichée.

**Récapitulatif du test Classement de Wilcoxon  
pour échantillon unique**

N total	79
Statistiques de test	2130,000
Erreurs standard	181,022
Statistiques de test standardisées	4,306
Sig. asymptotique (test bilatéral)	,000

تاسعاً: اختبار الفرضية الرابعة

رابعاً: الخدمات الإدارية والاستشارية

**Récapitulatif du test d'hypothèse**

Hypothèse nulle	Test	Sig. <sup>a,b</sup>	Décision
1 La médiane de Dim4 est égale à 3,00.	Test de classement de Wilcoxon pour échantillon unique	,000	Rejeter les hypothèses nulles.

a. Le niveau de signification est de ,050.

b. La signification asymptotique est affichée.

**Récapitulatif du test Classement de Wilcoxon  
pour échantillon unique**

N total	79
Statistiques de test	2773,000
Erreurs standard	204,489
Statistiques de test standardisées	5,834
Sig. asymptotique (test bilatéral)	,000

1. نموذج وإطار العمل:

**Récapitulatif du test Classement de Wilcoxon  
pour échantillon unique**

N total	79
Statistiques de test	2797,500
Erreurs standard	203,024
Statistiques de test standardisées	5,997

**Sig. asymptotique (test bilatéral)**

## 2. نظام الإدارة:

## Récapitulatif du test Classement de Wilcoxon pour échantillon unique

N total	79
Statistiques de test	2569,000
Erreurs standard	195,569
Statistiques de test standardisées	5,458
Sig. asymptotique (test bilatéral)	,000

نظام قياس الأداء:

## Récapitulatif du test Classement de Wilcoxon pour échantillon unique

N total	79
Statistiques de test	2415,000
Erreur standard	179,920
Statistiques de test standardisées	5,917
Sig. asymptotique (test bilatéral)	,000

#### **عاشرًا: اختبار الفرضية الخامسة**

## **أولاً: بعد التكوين وبناء العلاقات**

Tests statistiques <sup>a,b</sup>		Tests statistiques <sup>a,b</sup>		Tests statistiques <sup>a,b</sup>	
Dim1		Dim1		Dim1	
H de Kruskal-Wallis	6,984	H de Kruskal-Wallis	10,661	H de Kruskal-Wallis	4,816
df	2	df	3	df	2
Sig. asymptotique	.030	Sig. asymptotique	.014	Sig. asymptotique	.090

a. Test de Kruskal Wallis  
b. Variable regroupement : المستوى التعليمي :

a. Test de Kruskal Wallis  
b. Variable de regroupement : طبعة الوظيفة

## a. Test de Kruskal Wallis

### b. Variable de regroupement :

#### **ثانياً: توفير الإمكانيات (المادية والبشرية)**

## Tests statistiques<sup>a,b</sup>

<b>H de Kruskal-Wallis</b>	<b>8,901</b>
<b>df</b>	<b>2</b>
<b>Sig. asymptotique</b>	<b>,012</b>

a. Test de Kruskal Wallis  
 b. Variable de regroupement : المستوى التعليمي

<b>H de Kruskal-Wallis</b>	<b>8,775</b>
<b>df</b>	<b>3</b>
<b>Sig. asymptotique</b>	<b>,032</b>

a. Test de Kruskal Wallis  
 b. Variable de regroupement : طبيعة الوظيفة

<b>H de Kruskal-Wallis</b>	<b>3,239</b>
<b>df</b>	<b>2</b>
<b>Sig. asymptotique</b>	<b>,198</b>

a. Test de Kruskal Wallis  
 b. Variable de regroupement : الخبرة المهنية

### ثالثا: خدمات التمويل

Tests statistiques <sup>a,b</sup>	
	Dim3
<b>H de Kruskal-Wallis</b>	<b>6,312</b>
<b>df</b>	<b>2</b>
<b>Sig. asymptotique</b>	<b>,043</b>

a. Test de Kruskal Wallis  
 b. Variable de regroupement : المستوى التعليمي

Tests statistiques <sup>a,b</sup>	
	Dim3
<b>H de Kruskal-Wallis</b>	<b>9,588</b>
<b>df</b>	<b>3</b>
<b>Sig. asymptotique</b>	<b>,022</b>

a. Test de Kruskal Wallis  
 b. Variable de regroupement : طبيعة الوظيفة

Tests statistiques <sup>a,b</sup>	
	Dim3
<b>H de Kruskal-Wallis</b>	<b>11,873</b>
<b>df</b>	<b>2</b>
<b>Sig. asymptotique</b>	<b>,003</b>

a. Test de Kruskal Wallis  
 b. Variable de regroupement : الخبرة المهنية

### رابعا: الخدمات الإدارية والاستشارية

Tests statistiques <sup>a,b</sup>	
	Dim4
<b>H de Kruskal-Wallis</b>	<b>6,766</b>
<b>df</b>	<b>2</b>
<b>Sig. asymptotique</b>	<b>,034</b>

a. Test de Kruskal Wallis  
 b. Variable de regroupement : المستوى التعليمي

Tests statistiques <sup>a,b</sup>	
	Dim4
<b>H de Kruskal-Wallis</b>	<b>4,586</b>
<b>df</b>	<b>3</b>
<b>Sig. asymptotique</b>	<b>,205</b>

a. Test de Kruskal Wallis  
 b. Variable de regroupement : طبيعة الوظيفة

Tests statistiques <sup>a,b</sup>	
	Dim4
<b>H de Kruskal-Wallis</b>	<b>,533</b>
<b>df</b>	<b>2</b>
<b>Sig. asymptotique</b>	<b>,766</b>

a. Test de Kruskal Wallis  
 b. Variable de regroupement : الخبرة المهنية