



## شهادة مشاركة



تسلم هذه الشهادة للأستاذ(ة) : د. زلاقي حنان، جامعة المسيلة  
لمشاركته(ها) في الملتقى الوطني الموسوم بـ:  
تعزيز التعاون بين الجامعات وحاضنات الأعمال : نحو بيئة داعمة للابتكار وريادة الأعمال  
بمداخلة عنوانها:  
حاضنات الأعمال الجامعية بين الفرص والتحديات - اقتراح بعض الحلول -  
تقديرًا لإسهامه (ها) الإيجابي في إنجاح هذا الملتقى الوطني

المنظم يومي: 16-17 نوفمبر 2025



مدير المعهد

مكيديش محمد

مدير معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

08



مدير حاضنة الأعمال

حاضنة الأعمال

الأعمال

08

أستاذ: د. دوفوف محمد أمين  
مدير حاضنة الأعمال  
مركز الجامعي مغنية



مدير المخبر

Universitaire

de Maghnia

Laboratoire

LEPPESE



رئيس الملتقى

رئيس

الملتقى

08

Dr. Myriam Nabila HACHIM, M.C.A  
Département de sciences économiques  
Centre Universitaire de Maghnia (Algérie)

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

بالتعاون مع حاضنات الأعمال مغنية

وبالتعاون مع مخبر تقييم واستشراف السياسات الاقتصادية

واستراتيجيات المؤسسات LEPESE



البرنامج العام للملتقى الوطني بعنوان:  
تعزيز التعاون بين الجامعات وحاضنات  
الأعمال: نحو بيئة داعمة للإبتكار وريادة  
الأعمال

يومي 16 و17 نوفمبر 2025

الهيئة المشرفة على الملتقى

الرئيس الشرفي	أ.د. قادري رياض
رئيس الملتقى	د. هاشيم مريم نبيلة
المشرف العام للملتقى	أ.د. مكديش محمد
الضيف الشرفي للملتقى	أ.د. بن بوزيان محمد
المنسق العام للملتقى	د. هامي عبد القادر
رئيس اللجنة العلمية	د. مزياني حنان
رئيس اللجنة التنظيمية	د. بن شعيب فاطمة الزهران



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي مغنية  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

## الملتقى الوطني

تعزيز التعاون بين الجامعات وحاضنات الأعمال: نحو بيئة  
داعمة للابتكار والإبداع الأعمال  
الجلسة الافتتاحية للملتقى

حضوريا: قاعة المؤتمرات “المرحوم البروفيسور نعوم مراد”



عن بعد: GOOGLE MEET

الرابط: <https://meet.google.com/wwn-mhey-zdf>



09:00 تلاوة آيات بينات من القرآن الكريم



09:05 الاستماع إلى النشيد الوطني



09:10 كلمة مدير المركز الجامعي مغنية



09:15 كلمة مدير المعهد



09:20 كلمة رئيسة الملتقى الوطني



الافتتاح الرسمي للملتقى



## الجلسة الافتتاحية حضوري وعن بعد

رابط الجلسة: <https://meet.google.com/wwwn-mhey-zdf>



رئيس الجلسة: أ.د. بن بوزيان محمد

التوقيت	المتدخل	عنوان المداخلة	الجامعة
10:00 10:10	د. درفوف محمد أمين	اسهام حاضنات الأعمال الجامعية في دعم المشاريع الطلابية الناشئة دراسة استطلاعية على مستوى المدينة الجامعية تلمسان	المركز الجامعي مغنية
10:10 10:20	د. ذياب لبني د. جنيدي فايزة	نشر الوعي الريادي والابتكاري وكيفية تشجيع الشباب الجامعي على الدخول في عالم المشاريع الريادية والاقتصادية	جامعة سطيف 2
10:20 10:30	د. قوجيل محمد ط. د. حمي بكير	تجارب واستراتيجيات في ريادة الأعمال الجامعية: نحو نموذج متكامل يدعم الابتكار في الجزائر	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
10:30 10:40	Dr. Mazouz Loubna Rabab	Synergies Université - Startup - Territoire pour une Transition Écologique et Sociale : sur quelques cas français et internationaux	École Supérieure des - Sciences de Gestion Annaba
10:40 10:50	Pr. Tabet Aoul Wassila Dr. Berbar Wafaa	Le décret 1275 une ouverture vers l'interdisciplinarité au sein de l'université algérienne	Université Abou Baker Belkaid Tlemcen
10:50 11:00	Dr. Abderrahmane Djoher Pr. Ait habouche- Mihoub Ouahiba	Les nouvelles professions numériques en Algérie entre tendances, risques, opportunités et développement des compétences	Université d'Oran2, Mohamed Ben Ahmed.

مناقشة

استراحة





## الجلسة الحضورية الثانية

مقرر الجلسة: أ.د. بوجرفة بناصر



رئيس الجلسة: أ.د. بن عزة محمد

الجامعة	عنوان المداخلة	المتدخل	التوقيت
المركز الجامعي مغنية	تعليم ريادة الأعمال وأثره على النوايا الريادية والمسارات المهنية للطلبة	د. بوترفاس محمد أمين	12:00 12:10
المركز الجامعي مغنية	اليات تفعيل التعاون بين الجامعات وحاضنات الأعمال لبناء بيئة ريادية مبتكرة في افريقيا	أ.د. بوجنان توفيق	12:10 12:20
L'école Supérieur de management-Tlemcen-Centre Universitaire de Maghnia	Vers un modèle intégré : université-incubateur pour promouvoir l'innovation frugale et le développement durable en Algérie	Dr.Khedim Amel Dr. Derfouf Mohammed Amine	12:20 12:30
المدرسة العليا لإدارة الأعمال - تلمسان- جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان- المدرسة العليا لإدارة الأعمال - تلمسان-	حاضنات الأعمال كالية لتعزيز ريادة الأعمال والمؤسسات الناشئة في الجزائر	د. بزار محمد سفيان د. بن صاولة صراح ط.د. بن شراب إزدهار	12:30 12:40
جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب	حاضنات الأعمال الجامعية ودورها في دعم المشاريع الناشئة وحوكمة التعاون مع القطاع الاقتصادي: دراسة تحليلية مقارنة	د. غربي صباح	12:40 12:50
جامعة عين تموشنت	التكامل بين الجامعات وحاضنات الأعمال كمدخل لتعزيز الابتكار وريادة الأعمال في الجزائر: مقارنة تحليلية نحو جامعة ريادية	د. بلغماري مولاي إبراهيم د. خلدون يوسف شمس الدين	12:50 13:00

مناقشة

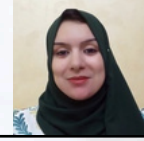
وجبة الفطور

incubateuruniversite@gmail.com

## الورشة الافتراضية الأولى

الرابط: <https://meet.google.com/uky-jgrr-bbc>

رئيس الجلسة: د. لطرش هالة



الجامعة	عنوان المداخلة	المتدخل	التوقيت
Université Mohammed Khider - Biskra-	Models of University-Incubator Partnerships: Typologies, Governance, and Performance Indicators	Dr.ZEMOURA DJAMEL	12:00 12:10
University of kasdi Merbah Ouarga	The Role of Incubators in Promoting Entrepreneurial Spirit among University Students: the Mediating Role of Strategic Partnerships	Dr. Saidat Nedjmi Pr. Hathat Elmehdi	12:10 12:20
University of Bechar	Student Perception and the Effectiveness of the University Environment in Promoting Entrepreneurial Thinking	Dr.Saadaoui Atmane	12:20 12:30
المركز الجامعي مغنية	University-Based Business Incubators as Financial Enablers for Student Entrepreneurs	د.بن شعيب فاطمة الزهراء ط.د. عشموي فاطمة الزهراء	12:30 12:40
جامعة البويرة جامعة وهران 2	التكوين الجامعي ودوره في نشر ثقافة المقاولاتية لدى الطلبة	أ.د. زواغي محمد د. زواغي زينة	12:40 12:50
جامعة امحمد بوقرة بومرداس	دور الجامعة في نشر ثقافة ريادة الاعمال في إطار التوجه نحو الجامعة الريادية	د. تلخوخ سعيدة أ.د. مزيان أمينة	12:50 13:00
جامعة محمد بن أحمد، وهران 2 جامعة زيان عاشور الجلفة	دور التعليم المقاولاتي في الجامعات وعلاقته ببث الروح المقاولاتية لدى الشباب الجامعي	د.نهار خالد بن الوليد د.لحول فطوم	13:10 13:20

مناقشة



## الجلسة الحضرية الثالثة

مقرر الجلسة: د. بوترفاس محمد أمين



رئيس الجلسة: أ.د. بوجنان توفيق

الجامعة	عنوان المداخلة	المتدخل	التوقيت
جامعة جيلالي ليابس- سيدي بلعبس-	التحول الريادي في الجامعة الجزائرية -حاضنة جامعة جيلالي ليابس نموذجاً-	د.بن شواط سمية د.غزال مريم	13:15 13:25
المركز الجامعي مغنية المركز الجامعي نور البشير البيض	تبني نموذج الحلزون كآلية لتحويل المعرفة الأكاديمية الى مشاريع ريادة- جامعة سنغافورة الوطنية نموذجاً-	د. صديقي وحيدة د.حشروف فاطمة الزهراء	13:25 13:35
جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان جامعة بجاية	Université comme levier de l'écosystème entrepreneurial	د.شعشوع أميرة د. نوي رابح	13:35 13:45
المركز الجامعي مغنية	تمويل المشاريع الناشئة في حاضنات الأعمال الجامعية	أ.د بن عيني رحيمة د. بوشليط ريم	13:45 13:55
المركز الجامعي مغنية	دور حاضنات الأعمال الجامعية في التوجه المقاولاتي لدى الطلبة الجامعيين	أ.د.عيسي نبوية أ.د. أوبختي نصيرة ط.د بكاي أمينة	13:55 14:05
جامعة صالحى احمد النعامة المركز الجامعي مغنية جامعة صالحى احمد النعامة	دور حاضنات الأعمال الجامعية في دعم الابتكار وريادة الأعمال: دراسة مقارنة بين الجامعات السعودية في إطار رؤية 2030 والجامعات الجزائرية في دعم المشاريع الناشئة	د.بن عزة هشام ط.د امام علي ياسر د.قاضي محمد	14:05 14:15
المركز الجامعي مغنية	دور حاضنات الأعمال الجامعية في تعزيز ريادة الأعمال لدى الطلبة	د.بوعدلة سارة د.الحمليلي سناء	14:15 14:25

مناقشة

وجبة الغذاء

## الورشة الافتراضية الثانية

الرابط: <https://meet.google.com/eum-goza-moi>

رئيس الجلسة: د. بن عمر فاطيمة الزهراء

الجامعة	عنوان المداخلة	المتدخل	التوقيت
المركز الجامعي إيليزي	المؤسسات الناشئة بين الجامعة والسوق - قراءة في تجربة الحاضنات الجامعية بالجزائر-	د. شين خثير	09:00 09:10
جامعة محمد بوضياف- المسيلة	الشراكات الإستراتيجية بين الجامعات وحاضنات الأعمال: نحو جامعة ريادية فاعلة في اقتصاد المعرفة	ط.د. مخلوف سمير د. حنان بونيف	09:10 09:20
المدرسة الوطنية العليا للطاقت المتجددة، البيئة، والتنمية المستدامة جامعة عباس لغرور خنشلة	الجامعة الجزائرية بين القرار 1275 ومنظومة الابتكار: من التحفيز التنظيمي إلى تفعيل المؤسسي	د. أوشن ريمة د. بن بوزة الصديق	09:20 09:30
جامعة معسكر جامعة سيدي بلعباس	ريادة الأعمال والجامعة الجزائرية على ضوء القرار الوزاري 1275 (دراسة تجريبية لجامعة معسكر)	د. عافية قادة د. داتو عماد سعيد	09:30 09:40
جامعة ابن خلدون تيارت	دور الجامعة الجزائرية في بناء بيئة حاضنة لريادة الأعمال	د. بهلول خيرة	09:40 09:50
المركز الجامعي إيليزي	دور مسرعات الأعمال في بناء بيئة جامعية ملائمة لريادة الأعمال: مقارنة تنموية	د. دومي سامية	09:50 10:00
المركز الجامعي مغنية	From idea to project: the role of university business incubators in transforming knowledge into economic value	د. ميدون إيمان د. طالب سميرة د. حمدوني رشيد	10:00 10:10
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة-	حاضنات الأعمال كآلية تنموية مشاريع المرأة الجزائرية " من عالم الحرف التقليدية إلى عالم الإنتاج والإبداع "	د. حسناوي رجاء ط.د. هوام ربحان	10:10 10:20

مناقشة





## الورشة الافتراضية الثالثة

الرابط: <https://meet.google.com/uby-ofnt-aid>

رئيس الجلسة: أ.د. أوبختي نصيرة

الجامعة	عنوان المداخلة	المتدخل	التوقيت
جامعة محمد بوضياف -مسيلة	دور الجامعة الجزائرية في نشر ثقافة ريادة الأعمال-دراسة ميدانية في -جامعة محمد بوضياف بولاية المسيلة	د.بوسعدية مسعود	09:00 09:10
جامعة عباس لغرور - خنشلة	دور حاضنات الأعمال في نشر ثقافة التعاون البيئي التخصصي في استحداث مشاريع ناشئة بالجامعة الجزائرية	أ.د. قرزيز محمود د. داود سناء	09:10 09:20
جامعة عين تموشنت- بلحاج بوشعيب	نماذج التعليم المقاولاتي كآلية لتشجيع روح الابتكار وريادة الأعمال لدى الطلبة الجامعيين	د.منقوري منال ابتسام د.لواتي خاتمة	09:20 09:30
جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف	مساهمة التعليم المقاولاتي في ترسيخ الثقافة المقاولاتية مع الإشارة الى دار المقاولاتية	د.ديدوش هاجرة د.رشيدي حميدة	09:30 09:40
جامعة غرداية	دور الجامعات في تعزيز ثقافة ريادة الأعمال	د.قواميد زكرياء	09:40 09:50
جامعة مصطفى اسطمبولي -معسكر	المناهج الجامعية ودورها في تنمية الفكر الريادي والابتكاري	د. ريغي مليكة	09:50 10:00
جامعة محمد الصادق بن يحيى -جيجل	تحديات حاضنات الأعمال الجامعية في غرس ثقافة ريادة الأعمال في الجزائر	ط.د باعوز رياض د.علا ب رشيد	10:00 10:10
University of Maskara University Ahmed Zabana Ghilizene	The role of accounting and financial education in supporting and accompanying Entrepreneurial and Innovative Projects: An analytical Approach to Developing the University Business Environement	Dr. Belaoudja Hassina Dr.Benahmed saadia	10:10 10:20

مناقشة



incubateuruniversite@gmail.com

## الورشة الافتراضية الرابعة

الرابط: <https://meet.google.com/yho-zpqq-kpg>

رئيس الجلسة: د. بوعدلة سارة

الجامعة	عنوان المداخلات	المتدخل	التوقيت
لونيس علي - جامعة البليدة 2	التجربة المالية في ربط الجامعات بحاضنات الأعمال: Axiata Digital Innovation Fund" نموذج جامعة مالايا و	د. بوراس فاطمة د. مغدوري شهرزاد	09:00 09:10
جامعة المسيلة جامعة تيسمسيلت	حاضنات الأعمال الجامعية بين الفرص والتحديات - اقتراح بعض الحلول	د. زلاقي حنان أ. د. صلاح محمد	09:10 09:20
جامعة بسكرة - الجزائر	حاضنات الأعمال التكنولوجية بالجامعات كدعامة أساسية للابتكارات العلمية لإنجاح المشاريع الريادية - تجارب دولية رائدة -	د. نوال هاني د. بلغلام نور الدين أ. د. بركان دليلة	09:20 09:30
جامعة الجزائر 3 (و جامعة إسطنبول صباح الدين زعيم/تركيا)	حوكمة التعاون بين الجامعات وحاضنات الأعمال: قراءة قانونية مقارنة بين تركيا والجزائر في ضوء بعض النماذج التطبيقية	د. قريش منيرة	09:30 09:40
المعهد الوطني للبحث في التربية (الجزائر)	تجارب ناجحة لدعم حاضنات الأعمال للمشاريع الناشئة والأفكار المبتكرة للطلبة في الجزائر	د. جهيد بوطالب د. زيتوني إيمان	09:40 09:50
جامعة تلمسان	تعزيز التعاون بين الجامعات وحاضنات الأعمال كآلية لدعم الابتكار المالي وتمويل المشاريع الريادية : التجربة الجزائرية نموذجا	د. قليل زينب	09:50 10:00
جامعة قسنطينة 2	مرافقة وتمويل المشاريع الريادية بالجزائر في ظل انشاء مراكز تطوير المقولاتية في الجامعات الجزائرية	د. عباسي طلال د. بلخيري محمد سعد الدين د. سعيد أحسن	10:00 10:10
			10:10 10:20

مناقشة



## الورشة الافتراضية الخامسة

الرابط: <https://meet.google.com/ccn-dtyh-hex>

الجلسة: د. بوصالح سمية



رئيس الجلسة: د. بوشليط ريم

الجامعة	عنوان المداخلة	المتدخل	التوقيت
Université de Bejaia	De l'Académie à l'Entreprise : Impact des Structures Universitaires sur l'Écosystème Startup	Dr. Benabdeslam chafiaa Dr. Moussaoui Kahina	09:00 09:10
Université Abderrahmane mira de Bejaia	L'intention entrepreneurial chez les étudiants universitaire cas : de l'université de Béjaïa	Dr. Hider Fouzia Dr. Ait Hemmay Yassine	09:10 09:20
Université Abderrahmane mira de Bejaia	Le rôle stratégique des universités dans la promotion de l'entrepreneuriat et des innovations : cas de l'université de Béjaïa	Dr. Hamitouche Siham Dr. Ait Ouali Toufik	09:20 09:30
Université de Djijel	L'implication des universités algériennes dans la formation et la promotion de l'entrepreneuriat vert : Etude exploratoire	Dr. Bourourou Djazia Dr. Boulakehel Aicha	09:30 09:40
Université de Sidi Bel abess Université Algiers 3	L'émergence de la culture entrepreneuriale dans l'université algérienne : Un chantier vital pour le développement économique	Pr. Lazreg Mohammed Dr. Meddah Abdelbassit	09:40 09:50
جامعة أحمد زبانة غليزان	من التكوين إلى التمكين: إسهام الجامعات في تعزيز ريادة الأعمال في المجتمع	د. لبناع نور الدين	09:50 10:00
المركز الجامعي مغنية	إسهام حاضنات الأعمال الرقمية في توليد فرص العمل: مقارنة تحليلية وتنموية	د. الوافي ميلود	10:00 10:10

مناقشة



اليوم الثاني: 17 نوفمبر 2025



## الورشة الافتراضية السادسة

الرابط: <https://meet.google.com/eme-ries-nuh>

رئيس الجلسة: د. صديقي وحيدة

الجلسة: د. بوريش أحمد

التوقيت	المتدخل	عنوان المداخلة	الجامعة
09:00 09:10	د. برحال عبد الوهاب د. بن عيشة كريمة	تدابير تعزيز دور حاضنات الأعمال الجامعية في إطار العلاقة جامعة-مؤسسة	جامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل- جامعة الجزائر 3
09:10 09:20	د. بدارنية حورية د. بن عوالي خالدية	إسهام حاضنات الأعمال الجامعية في تنمية الروح المقاولاتية لدى طلبة جامعة عمار ثلجي الأغواط	جامعة عمار الثلجي الأغواط المركز الجامعي افلو
09:20 09:30	د. وناس أسماء د. سلايمي فيروز	الجامعة الافتراضية ودورها في تعزيز ريادة الأعمال الرقمية: الجامعة الافتراضية السورية نموذجا	جامعة باجي مختار -عنابة-
09:30 09:40	ط. د. بوخيلة سليم د. رايس عبد الحق	تعزيز التكامل بين الجامعة وبيئة الأعمال لبناء منظمة ابتكار مستدامة	جامعة محمد خيضر بسكرة
09:30 09:40	د. عباوي الزهرة	صراع المنطقتان: دراسة سوسيو-تنظيمية لتحديات التكامل بين الثقافة الأكاديمية ومنطق السوق في حاضنات الأعمال	جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 2
09:40 09:50	د. بلبشير وفاء د. بوجمعة فاطمة الزهراء	الجامعة الريادية: نحو نموذج متكامل لربط التعليم العالي بريادة الأعمال والابتكار	جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان
09:50 10:00	د. سلهامي سامية أ. د. ثابت دراز إيمان	حاضنات الأعمال في المملكة العربية السعودية كنموذج ناجح لدعم الابتكار وريادة الأعمال	المدرسة العليا لإدارة الأعمال -تلمسان-
10:00 10:10	د. زروقي يحيى د. هاشيم مريم نبيلة د. بن خلوف رشيد	The Role of University Business Incubators in Creating Enterprises that Support the Circular Economy: A Comparative Study	المركز الجامعي مغنية
10:10 10:20	د. قهوي حسن أ. د. ساهد عبد القادر أ. د. مكيديش مجمد	دور الجامعات في تحفيز الابتكار من خلال التعاون مع حاضنات الأعمال : إطار النظري	المركز الجامعي مغنية

مناقشة

اختتام أشغال الملتقى

incubateuruniversite@gmail.com





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي مغنية  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
بالتعاون مع مخبر تقييم واستشراف السياسات الاقتصادية  
LEPPESE واستراتيجيات المؤسسات  
الملتقى الوطني حول:

تعزيز التعاون بين الجامعات وحاضنات الأعمال  
نحو بيئة داعمة للابتكار وريادة الأعمال

يومي 17/16 نوفمبر 2025

ورقة بحثية موسومة بعنوان:

حاضنات الأعمال الجامعية بين الفرص والتحديات – اقتراح بعض الحلول-  
والمقدمة ضمن المحور الثاني:  
دور الجامعات في تعزيز ثقافة ريادة الأعمال

\*الاسم واللقب: حنان زلاقي

الرتبة: أستاذ محاضر بـ علوم اقتصادية – جامعة المسيلة –

المخبر: استراتيجيات وسياسات الاقتصادية في الجزائر

البريد المهي: [hanane.zellagui@univ-msila.dz](mailto:hanane.zellagui@univ-msila.dz)

\*الاسم واللقب: محمد صلاح

الرتبة: أستاذ التعليم العالي – علوم اقتصادية – جامعة تيسمسيلت-

المخبر: الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة

البريد المهي: [slah.mohammed@cuniv-tissemsilt.dz](mailto:slah.mohammed@cuniv-tissemsilt.dz)

## الملخص:

تهدف هذه الورقة البحثية إلى تسليط الضوء على حاضنات الأعمال الجامعية، وهذا من خلال توضيح مختلف المفاهيم المتعلقة بحاضنات الأعمال بصفة عامة، وحاضنات الأعمال الجامعية بصفة خاصة، بالإضافة إلى التطرق إلى مختلف التحديات التي تواجهها حاضنات الأعمال الجامعية واقتراح بعض الحلول.

**الكلمات المفتاحية:** حاضنات الأعمال، حاضنات الأعمال الجامعية. التحديات، الدعم والتوجيه.

## Abstract

This research paper aims to shed light on university business incubators, by clarifying the various concepts related to business incubators in general, and university business incubators in particular, in addition to addressing the various challenges that university business incubators face and proposing some solutions.

**Keywords:** business incubators, university business incubators - challenges, support and guidance

## مقدمة:

لقد تصاعد الاهتمام بحاضنات الأعمال مؤخرًا بسبب خصوصياتها وأهميتها، وتعدد الأطراف المهتمة بها، بحيث أصبحت تلعب دورًا فعالًا ورئيسًا في النشاط الاقتصادي، من خلال آلياتها في احتضان المبتكرين، وأصحاب الأفكار، والمشروعات التي تقدم منتجات وخدمات جديدة، خاصة في المراحل الأولى من المشروع، وهذا من شأنه تعزيز معدلات نجاح المشروع ونموه، مما أعطى لهم بيئة آمنة نسبيًا، وبداية متفوقة على غيرها، تعد الجامعة مركز هامًا في تحقيق التنمية من جميع النواحي الحيوية للدول في أي مجتمع، بجانب وظيفتها الأكاديمية والبحثية والاجتماعية، تعد اليوم هي مصدر المعرفة والبحث والموارد ومراكز الإبداع، فهي تسلك عدة مسالك وطرق تساهم من خلالها في الالتزام بالمطالب المتجددة، ولأجل ذلك وجدت الجامعات في حاضنات الأعمال المتواجدة داخلها السبيل لاكتشاف الأفكار الجديدة والمبتكرة داخل الوسط الجامعي، ومرافقة أصحابها لتجسيد مشاريعهم ميدانيًا. حيث يعد وجود مثل هاته الحاضنة ميزة كبيرة لرواد الأعمال في التوسع ليستفيدوا من المواهب والموارد الموجودة في الجامعات خاصة في تطوير المنتجات التي تتطلب مستوى معرفة وتعقيدًا أعلى، يمكن لهذه المؤسسات توفير الروابط مع الصناعة والمجتمع والجهات الحكومية.

وبالرغم من الأهمية الكبيرة لحاضنات الأعمال الجامعية، إلا أنها على أرض الواقع تتعرض للكثير من المعوقات المادية والبشرية، التي تحول دون قيامها بعملها على أكمل وجه.

ما يجعلنا نتساءل عن: ماهي التحديات التي تواجهها حاضنات الأعمال الجامعية وسبل حلها؟

**ثانيًا: أهداف الدراسة**

تهدف هذه الدراسة إلى:

- نشأة حاضنات الأعمال
- التعرف على الأسس النظرية لكل من حاضنات الأعمال وحاضنات الأعمال الجامعية.
- إبراز أهمية حاضنات الأعمال الجامعية
- التعرف على التحديات التي تواجه حاضنات الأعمال الجامعية.

## منهجية البحث:

لقد فرضت علينا طبيعة الموضوع الاعتماد على المنهج الوصفي وهذا لضبط مختلف المفاهيم الأساسية المتعلقة بحضانات الأعمال وكذا الأسس النظرية لحاضنات الأعمال الجامعية.

## منهجية الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة تم تقسيم بحثنا إلى أربع محاور رئيسية:

المحور الأول: مفاهيم حول حاضنات الأعمال

المحور الثاني: الأسس النظرية لحضانات الأعمال الجامعية

المحور الثالث: تحديات حضانات الأعمال الجامعية

المحور الرابع: حلول نجاح عمل حضانات الأعمال الجامعية

المحور الأول: مفاهيم حول حاضنات الأعمال

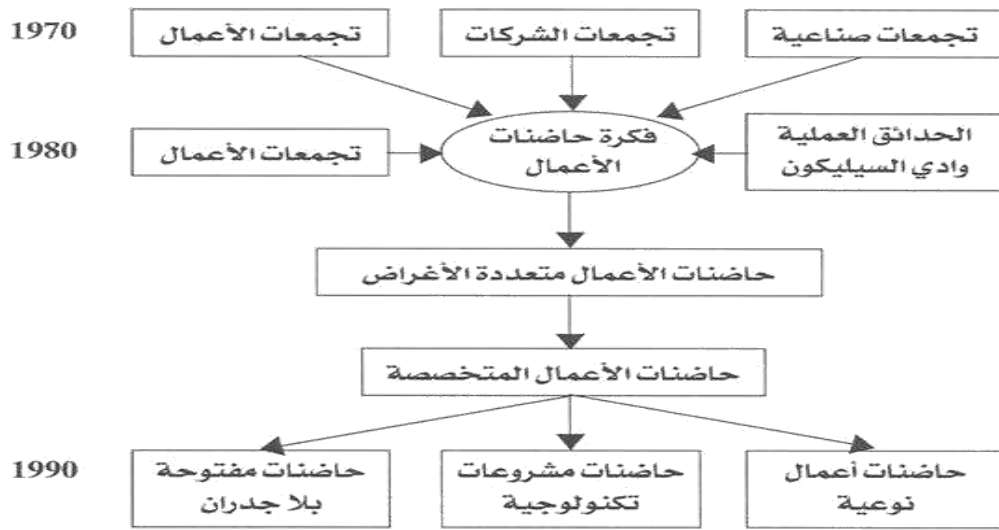
## أولاً-نشأة حاضنات الأعمال

بدأت فكرة حاضنات الاعمال نمى بداية الخمسينات بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية، حيث شهد اقتصاد الولايات المتحدة زيادة في معدلات البطالة، وتعطل المصانع الكبيرة التقليدية، وظهور مؤشرات على الكساد الاقتصادي، وقد أدى ذلك إلى إنشاء أول حاضنة أعمال (Triaushe Park) عام 1956، وأما في بريطانيا فقد بدأت أفكار إنشاء حاضنات الأعمال بمساعدة الولايات المتحدة الأمريكية، في السبعينات من القرن العشرين كنتيجة للكساد الصناعي الذي عطل صناعة الصلب و صناعة النسيج الإنجليزية، وانتشرت فكرة الحاضنات في الدول الأوروبية، ودول شرق آسيا مع بداية الثمانينات، وتعددت المسميات حسب كل دولة حتى وصل عدد الحاضنات إلى حوالي 5000 حاضنة.

وقد مرت الدول العربية بظروف اقتصادية صعبة في سنوات التسعينات من القرن الماضي، فظهرت مبادرات لإنشاء حاضنات الأعمال بمساعدة الاتحاد الأوروبي، والبنك الدولي ضمن البرامج المخصصة لمساعدة دول العالم الثالث ودول أوروبا الشرقية بعد سقوط الاتحاد السوفيتي. وقد أشارت الدراسات إلى أن عدد الحاضنات في العالم حتى منتصف العام 2010 بلغ حوالي 7000 حاضنة. ومن أهم الأسباب التي أدت إلى زيادة الاهتمام بحاضنات الأعمال، توجه الاقتصاد في معظم دول العالم إلى السوق المفتوح، وتخلى غالبية دول العالم عن الاقتصاد الموجه، وامتلاك الحكومات للشركات العامة الضخمة، ونظرا لعدم توفر مستثمر بحجم الحكومة؛ فقد أصبحت غالبية المشروعات الصغيرة أو متوسطة الحجم تمثل حوالي 89 % من مجموع المؤسسات العاملة في معظم دول العالم. وتساهم هذه المشروعات بتحقيق ما يقارب نصف الإنتاج القومي لهذه الدول، وتوفر كذلك حوالي من 05 % إلى 95 % من مجموع فرص العمل في العالم. ويتعرض أكثر من نصف المشروعات الجديدة في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا للتوقف، والانهيار خلال عامين من إقامتها، فيما ترتفع هذه النسبة إلى 90% في غضون خمسة أعوام من إقامتها. إلا أن الدراسات الحديثة أثبتت أن الحاضنات نجحت في رفع نسب نجاح هذه المشروعات واستمرارها بشكل كبير.

عرف نشاط حاضنات الاعمال في الولايات المتحدة لأول مرة منذ عام 1980، وتكلفت الفترة ما بين عامي 1984-1978 بقيام الوكالة الدولية لإدارة منشآت الأعمال الصغيرة باتخاذ عدد من المبادرات على صعيد تقوية وتعزيز دور صناعة حضانة الاعمال في توفير كافة المساعدات المطلوبة لتنمية وتطوير الاستثمارات والأعمال (عبد الحميد، 2018).

الشكل رقم (01): نشأة وتاريخ حاضنات الأعمال وتطورها.



المصدر: (عالمية، 2005، صفحة 73)

## ثانيا-تعريف حاضنة الأعمال

حاضنات الأعمال هي بناء مؤسسي مخصص لمساعدة منشآت الأعمال حديثة الإنشاء وكذلك المنشآت التي تكون في طور النمو بما يساعدها على البقاء بالسوق أطول فترة ممكنة، كما يمكن تقديم الخدمات والتسهيلات الإدارية العديدة سواء كانت تسهيلات مالية أو إدارية متنوعة (حاضنات الأعمال: التعريف والأهداف والأنشطة التي تقوم بها، وأهميتها اقتصاديا واجتماعيا، 2021).

أما الاتحاد الأوروبي فقد عرف حاضنات الأعمال على أنها: "عملية تطوير ديناميكية للأعمال الاقتصادي المختلفة عن طريق معالجة الاختناقات التي تعترض سبيل المشاريع في المراحل المبكرة بعد تقديم الدعم والإسناد اللازمين" (طلبة، 2022، و سايجي، صفحة 180)

تعرف الجمعية الوطنية الأمريكية لحاضنات الأعمال حاضنات الأعمال بأنها "هيئات تهدف إلى مساعدة المنشآت المبدعة الناشئة ورجال الأعمال أو رواد الأعمال الجدد، وتوفير لهم الوسائل والدعم اللازمين (الخبرات، الأماكن، الدعم المالي) لتخطي أعباء ومراحل الانطلاق والتأسيس، كما تقوم بعمليات تسويق ونشر منتجات هذه المنشآت". (2021) وتعرف أيضا على أنها: "هي برامج مصممة لدعم وتطوير ومساعدة المشروعات الناشئة للنجاح عن طريق تزويدها بمجموعة من موارد الدعم والخدمات المصممة والمدارة من قبل إدارة الحاضنة والتي إما أن تقوم الحاضنة بتزويدها للشركات الناشئة حديثا من خلال شكل مباشر أو من خلال شبكة من علاقاتها" (هاشم، 2020، صفحة 258).

كما تعرف على أنها: "وحدة خدمية تهدف إلى تحويل الأفكار والابتكارات إلى مشروعات اقتصادية منتجة، وذلك من خلال تقديم عدد من خدمات التأهيل والدعم المادي والمعنوي والاستضافة والإرشاد لرواد الأعمال". (حسين، السادات، و ماهر، 2023، صفحة 408)



### ثالثاً-أنواع حاضنات الأعمال

وهناك العديد من التصنيفات لأنواع الحاضنات وذلك حسب الهدف الذي أنشئت من أجله، ومن أهم أنواعها نذكر ما يلي:

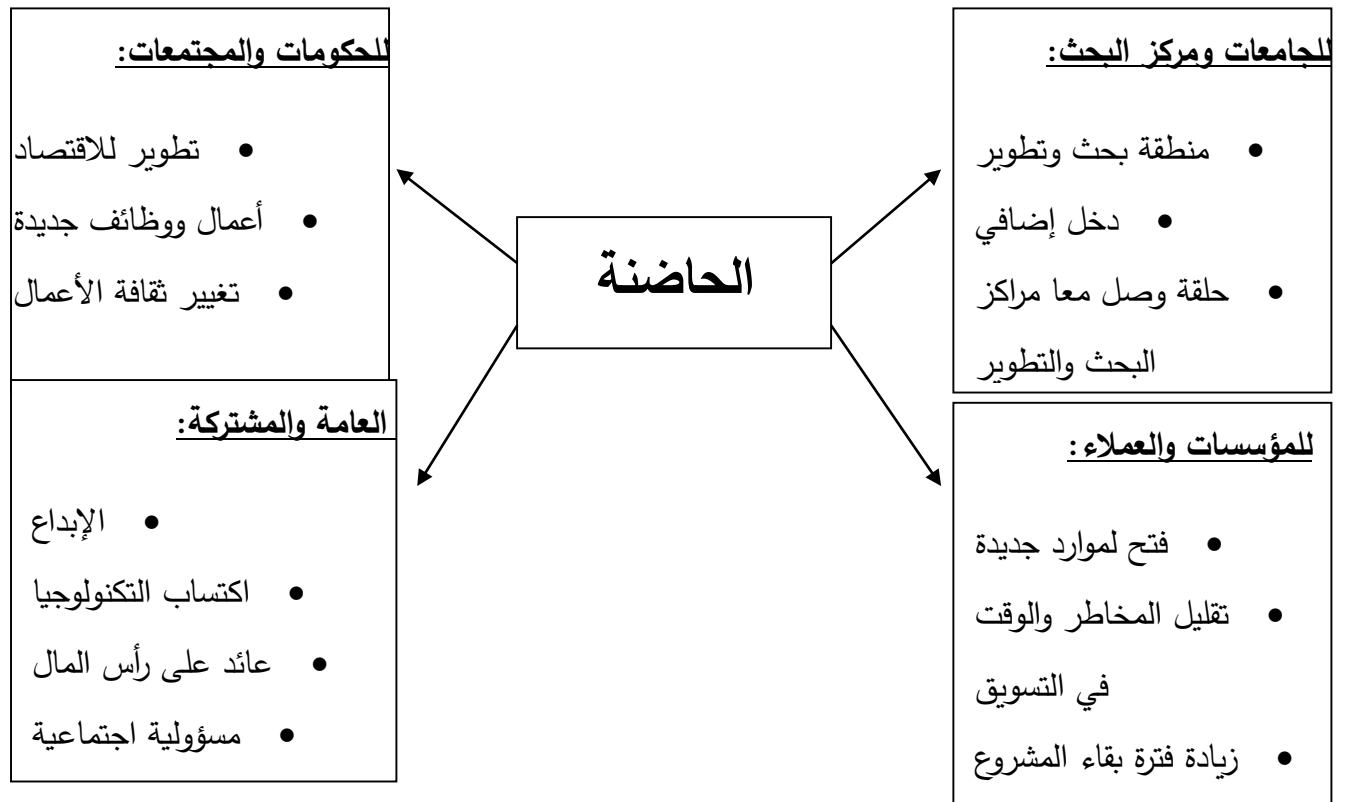
1. الحاضنة الإقليمية: هذا النوع من الحاضنات يخدم منطقة جغرافية معينة، دف تنميتها، ويعمل على استخدام الموارد المحلية من الخامات والخدمات واستثمار الطاقات الشبابية العاطلة في هذه المنطقة
  2. الحاضنة الدولية: تروج هذه الحاضنة لاستقطاب رأس المال الأجنبي مع عملية نقل التقنية مؤكدة على الجودة العالية، وتركز على التعاون الدولي المالي والتكنولوجي بهدف تأهيل الشركات القومية من خلال الشركات الدولية وتطويرها ودفعها للتوسع والاتجاه إلى الأسواق الخارجية3..
  3. الحاضنة الصناعية: تقام داخل منطقة صناعية معينة بعد تحديد احتياجات هذه المنطقة من الصناعات والخدمات المساندة، حيث يتم تبادل المنافع بين المصانع الكبيرة والمشروعات الصغيرة المنتسبة للحاضنة
  4. حاضنة القطاع المحدد: تعمل هذه الحاضنة على خدمة قطاع أو نشاط محدد مثل البرمجيات أو الصناعات الهندسية، وتدار بواسطة خبراء متخصصين بالنشاط المراد التركيز عليه
  5. الحاضنة التقنية: وهي حاضنات تكنولوجية تهدف إلى استثمار تصميمات متقدمة لمنتجات جديدة مع امتلاكها لمعدات وأجهزة متطورة، والاستفادة من الأبحاث العلمية والابتكارات التكنولوجية وتحويلها إلى مشروعات ناجحة .
  6. الحاضنة البحثية: عادة ما تكون هذه الحاضنة داخل جامعة أو مركز أبحاث، تعمل على تطوير الأفكار والأبحاث وتصميمات أعضاء هيئة التدريس.
  7. حاضنة الإنترنت: هي مؤسسة تساعد شركات الإنترنت والبرمجيات الناشئة على النمو حتى الوصول إلى مرحلة النضج.
- بالإضافة إلى الأنواع السابقة هناك أنواع أخرى من الحاضنات، كحاضنات المشروعات العامة غير التكنولوجية، حاضنات بدون جدران، حاضنات متخصصة في مجالات إبداعية وفنية، حاضنات متخصصة في مجالات تصنيعية وإنتاجية وخدمية متنوعة. (عزالدين و يحي ، 2017 ، صفحة 05)

### رابعاً-أهداف حاضنات الأعمال

- تقوم الدول بإنشاء حاضنات الأعمال من أجل تحقيق جملة من الأهداف أهمها: (عبد الله، 2010، صفحة 04)
1. تطوير الأفكار الجديدة وإيجاد مشروعات جديدة ومتطورة، أو المساعدة في تطوير مشروعات قائمة، مما يؤدي بلا شك إلى رفع مستوى التنمية الاقتصادية في الدولة، وبالتالي رفع مستويات المؤشرات الاقتصادية للدولة، وهذا يضمن الاستفادة من الموارد البشرية الخلاقة ويحد من هجرة الأدمغة للخارج.
  2. مساعدة أصحاب الأفكار والابتكارات في تحويل أفكارهم وابتكاراتهم إلى منتجات قابلة للتسويق.
  3. إيجاد فرص عمل للشباب من الجنسين والتقليل من نسبة البطالة.
  4. توفير الدعم والتمويل وخدمات الارشاد والتسهيلات في الإجراءات لأصحاب المشاريع الصغيرة.
  5. متابعة عملية التشغيل للمشروع للتأكد من تحقيقه للأهداف المرسومة ونموه بشكل سليم.

6. تفعيل دور الجامعات في خدمة المجتمع، وذلك من خلال رعايتها لحاضنات مختلفة في عدة مجالات: تجارية، خدمية، تقنية، ..... الخ.
7. الربط بين المؤسسات الكبيرة والمشروعات الصغيرة، بصفتها مشروعات مغذية لها، وبالتالي يتم تناقل الخبرات بين هذه المشاريع، مما يهدف إلى رفع مستوى جودة منتجات المشروعات الصغيرة.
8. تنمية مهارات العمل الحر والقدرة على إدارة المشاريع لدى أفراد المجتمع.
9. ربط الحاضنة بشبكة من الحاضنات العالمية، ليتم تبادل الخبرات وهذا في حالة الحاضنات التكنولوجية.
10. تقديم خدمات للجهات التمويلية من خلال الأبحاث والتدريب والإشراف والمراقبة لزيادة تعزيز النمو.

الشكل رقم (02): يبين أهمية حاضنات الأعمال



سادسا - آلية عمل حاضنات الأعمال

إن حاضنات الأعمال تعمل على تقديم حزمة من الخدمات للمشاريع وخاصة الصغيرة وهذه الخدمات لا تقدم إلا للأعضاء المنتسبين للحاضنة، يختلف المرور حسب النظام الداخلي للحاضنة، وقاموا بتقديم طلبات من أجل المساعدة هذه المؤسسات. فبعد تأسيس الحاضنة وتوفر المكان المناسب فإن طلبات الانتساب من قبل أصحاب المبادرات من الشباب الذين يحملون أفكارا جديدة لتنفيذها تبدأ بالتوافد على الحاضنة، وتقوم لجنة متخصصة بدراسة جميع الطلبات المقدمة إليها ومن ثم إصدار قرارها بشأن قبول أي نوع منها، ومن ثم تعمل على تقديم حزمة من الخدمات والتسهيلات من مكان عمل للمؤسسات، خدمات إدارية استشارية مالية وقانونية، وغيرها من الخدمات، والتي تقدم مقابل إيجار أو رسم احتضان ويتم توقيع عقد بني المؤسسات والحاضنة يتضمن تعهد من المؤسسات بدفع رسوم الاحتضان

وإخلاء الحاضنة بعد فترة زمنية محددة ، وهذا لكي يتاح للحاضنة استيعاب مؤسسات أخرى بحيث تتعهد الحاضنة بتقديم كافة الوسائل اللازمة لدعم المشاريع الصغيرة.

وفيما يخص معايير التحاق المشروعات بالحاضنات يمكن القول بأن أهم شروط الالتحاق هو مدى احتياج المشروع للدعم من الحاضنة ويجب أن تكون تلك المشاريع مبنية على الأشخاص المؤهلين أصحاب الأفكار الجيدة والتي تساعد على النمو السريع والتخرج بأسرع وقت ممكن، وفيما يلي إجمالي الشروط الواجب توافرها في هذه المؤسسات: (قبة، 2012، الصفحات 14-15)

1. أن يكون لدى الريادي فكرة عمل واضحة أو مشروع واضح.
2. أن يكون المشروع يخدم المجتمع الذي يتم إنشائه فيه ويوفر فرص العمل للأفراد.
3. تشترط بعض الحاضنات في المتقدم أن يتوافر لديه التمويل اللازم أو أن يكون لديه القدرة على توفير التمويل المطلوب.
4. أن يكون لدى المشروع قابلية للتوسع والنمو.

#### المحور الثاني- الأسس النظرية لحاضنات الأعمال الجامعية

##### أولاً- تعريف حاضنات الأعمال الجامعية:

لقد تعاريف ومفاهيم حاضنات الأعمال الجامعية، فمنها ما يركز على الهدف النهائي للحاضنة ومنها ما يركز على نوعية المشاريع، وبعضهم على نمط العمل والإدارة، وكلها تجتمع على توفير الدعم لأصحاب الأفكار والمشاريع الذين يرغبون في تحويلها إلى منتج، فعرفت حاضنات الأعمال الجامعية على أنها: "مؤسسات تعمل على دعم المبادرين الذين تتوافر لديهم الأفكار الطموحة والدراسة الاقتصادية السليمة، وبعض الموارد اللازمة لتحقيق طموحاتهم بحيث توفر لهم بيئة عمل مناسبة خلال السنوات الأولى الحرجة من عمر المشروع، وزيادة فرص نجاحه بتكلفة رمزية، ودفع صاحب المشروع إلى التركيز على جوهر العمل لفترة محددة، تتضاءل بعدها العلاقة لتتحول لمبادر آخر". (الباش، 2019، صفحة 398)

ينظر لحاضنات الأعمال الجامعية على أنها: "وحدة أو مركز يوفر خدمات الدعم والتوجيه، وتشجيع الأعمال الجديدة القائمة على التكنولوجيا والابتكار وخلق المعرفة وإدارتها، ومساعدة أصحاب المشاريع على النجاح، ولا تعمل بالنيابة عنهم". (حوتية و دومي، 2022، صفحة 103)

تعرف على أنها: "مؤسسات خدمية متكاملة في إطار مؤسسات التعليم العالي تعمل على تقديم البرامج والخدمات للطلبة الجامعيين الخريجين مما يتعلق بالريادة والابتكار وإقامة المشاريع وكيفية إدارتها وتطويرها حتى تتمكن من البقاء والاستمرارية والنمو ومساعدتهم على تطوير أفكارهم وتحويلها إلى مشاريع ريادية بما يكفل لهم فرصا أكبر للنجاح". (بن سعادة و قوراري، 2022، الصفحات 121-122)

وتعرف أيضا على أنها: "نمط من الحاضنات يعنى بالتكنولوجيا والتقنية ونشرها وتطوير المنشآت المتخصصة فيها والمرتبطة بها وتشجيع ومساعدة الباحثين والأكاديميين ومراكز الأبحاث ليصبحوا رواد أعمال من خلال تدريبهم وتزويدهم بالمهارات وتوفير الاستشارات والخدمات الأخرى اللازمة، وأيضا رعاية المبادرين وأصحاب المشروعات التكنولوجية المتقدمة من خلال تقديم مجموعة من الخدمات الشاملة مالية وإدارية وفنية وتكنولوجية واستشارية)، والاستفادة من

نتائج البحوث العلمية، ونقل وترويج التكنولوجيا الجديدة وتطوير شركات الأعمال المبنية على استخدام التكنولوجيا".  
(حسين و زكي، 2022، صفحة 392)

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



المصدر: (ميميش، 2020، صفحة 6)

#### ثانيا- خصائص حاضنات الأعمال الجامعية

هناك مجموعة من الخصائص التي تتسم بها حاضنات الأعمال والتي تميزها عن غيرها، من أهم هذه الخصائص أنها:  
(حسين و زكي، 2022، الصفحات 18-19)

1. كيان للتنمية الاقتصادية والاجتماعية مصمم لتقديم المشورة للمشروعات الناشئة المحتملة، ومساعدتها على تأسيس وتسريع نموها ونجاحها من خلال برنامج شامل لمساعدة الأعمال.
2. موطنا للابتكار ومحفزا للأعمال التجارية الجديدة، وتوفر رابطا بين بيئة الحاضنة المحمية والبيئة الخارجية التنافسية، من خلال تقديم البنية التحتية والخدمات المختلفة وتعزيز الموارد والمعرفة للمشروعات المحتضنة، والوصول إلى الشبكات خارجها وتوفيرها للمشروعات المحتضنة، حيث تصبح الشبكات الخارجية مفيد في بناء رأس المال الاجتماعي من خلال ربط المشروعات المحتضنة بمؤسسات خارج الحاضنة (وكاء خارجيون).
3. لها بنية تحتية، وقد تكون افتراضية تقدم خدماتها من خلال شبكة الأنترنت.
4. تسهم في تحقيق التقدم العملي، من خلال نقل وتوطين التكنولوجيا، وتحويل المجتمعات من كونها مستهلكة للتكنولوجيا إلى كونها مجتمعات منتجة لها.
5. تتميز بوجود وحدات الدعم العمي والتقني، والتي تقام بالتعاون مع مراكز الأبحاث والجامعات وتهدف إلى الاستفادة من الابتكارات التقنية والأبحاث العلمية. وتحويلها إلى مشروعات ناجحة من خلال الاعتماد على البنى التحتية لهذه



الجامعات، من مختبرات ومعامل وورش وأجهزة اتصالات، بالإضافة إلى أعضاء هيئة التدريس والفنيين والمختصين في مجالاتهم.

6. تقوم بتسويق العلوم والتكنولوجيا من خلال الاتفاقات والتعاقدات التي تتم بين مجتمع المال والأعمال وتطبيقات البحث العملي، فهي تركز على الشراكة والتعاون كاستراتيجية للتنمية الاقتصادية، فالتقدم التكنولوجي الذي يركز على القدرة على الابداع والتجديد ينتج كنتيجة للتنسيق بين مبادرات القطاعات البحثية أو التي تعمل على تطوير التكنولوجيات والابداع من جهة موارد الدولة والقطاع الخاص من جهة أخرى.

7. تقوم بدعم مجهودات المجتمع والأفراد في إقامة تنمية تكنولوجية حقيقية، وتنشيط البحث العلمي بالجامعات من خلال رعاية التعاون بين أصحاب الأفكار الإبداعية والأكاديميين والباحثين من جهة، ومجتمع الاستثمار والجهات التمويلية من جهة أخرى.

8. تعد استراتيجية استدامة ونمو لرواد الأعمال، حيث تزودهم بالخبرة والشبكات والأدوات التي يحتاجونها لإنجاح مشروعاتهم، كما تساعد على ترجمة أفكارهم إلى أعمال مستدامة وفعالة من خلال توجيههم من خلال بدء وتنمية أعمال مزدهرة، مما يعمل على تنوع الاقتصادات وتسويق التقنيات وإيجاد فرص العمل وبناء الثروة.

9. ينظر إليها صانعة السياسة باهتمام متزايد كأداة مهمة لإطلاق العنان للبراعة البشرية، وتمكين المؤسسات التنافسية وإيجاد فرص عمل مستدامة، كما تفيد أيضا في تطوير قطاعات اقتصادية جديدة.

10. توفر بيئة مناسبة لتأسيس مشروعات تكنولوجية وتنفيذها ونشرها وتقديم خدمات وصور من الدعم الفني والإداري والمالي والتسويقي.

### ثالثا- أهداف حاضنات الأعمال الجامعية

تهدف حاضنة الأعمال الجامعية إلى تبني المبدعين والمبتكرين وتحويل أفكارهم ومشاريعهم من مجرد نموذج مخبري إلى إنتاج واستثمار، ويمكن تلخيص أهداف حاضنات الأعمال الجامعية في الشكل التالي: (صالح، 2021، صفحة 111)

#### الشكل رقم (04): أهداف حاضنات الأعمال الجامعية



المصدر: (سلي، 2021، صفحة 115)

بالإضافة إلى الأهداف التالية (الباش، 2019، صفحة 398):

1. توفير بيئة أعمال مناسبة لنمو الأعمال الجديدة في المراحل الأولى.
2. تقليل تكاليف التأسيس على المبادرات الجديدة.
3. تقديم مشاريع قوية للمجتمع في المستقبل قادر على الاستمرار والتطوير.
4. تحقيق مبدأ التنمية الاجتماعية من خلال التنمية الاقتصادية لأفراد المجتمع.
5. المساهمة في توطيد التكنولوجيا والمساعدة في نقلها من الدول المتطورة تكنولوجيا وتعزيز استخداماتها وتطبيقاتها في المجتمع المحلي.

#### ثالثاً- تحديات حاضنات الأعمال الجامعية

بالرغم من أهمية الدور التي تقوم بها حاضنات الأعمال الجامعية إلا أنها تعترضها العديد من المعوقات التي تعيق دون فعاليتها ودورها، وفيما يلي أهم المعوقات: (عبد الحميد، 2018)

1. قد يرتفع مستوى طموح المؤسسات المحتضنة في حين تكون قدرات الحاضنة المالية، والبشرية محدودة محدود عائقاً أمام هذه الحاضنات.
  2. تتعلق المشكلة الثانية بجودة ونوعية الاتصالات ورد فعل الأطراف التي تستهدفها الحاضنة لتسهيل عمل المؤسسة المحتضنة.
  3. الاعتمادية أي اعتماد المشاريع المحتضنة على الحاضنات في مختلف المجالات.
  4. اختلاف أهداف المؤسسة المحتضنة، والحاضنة فيما يتعلق بدرجة الخطر التي ستتحمله الحاضنة عند تقييم المساعدات المالية أو حتى ضمانها أمام المؤسسات المالية التي تمنح القروض.
- تحديات قيام حاضنات أعمال الأعمال الجامعية: يواجه قطاع المعلومات والاتصالات والتكنولوجيا الجديدة العديد من التحديات، مما يحول دون تطوير تقنيات جديدة مثل الحاضنات وحدائق العلوم وغيرها من المستحدثات التكنولوجية إن هذه التحديات يمكن إرجاعها إلى العوامل التالية على النحو التالي:

#### 1. العامل القانوني والتشريعي:

- قلة النصوص التشريعية والقانونية الميسرة والمسهلة لنشاط الابتكار والاختراع.
- قلة أو بالأحرى غياب النصوص القانونية في الكثير من الدول حول وضعية الباحث (قانون الباحث المبدع المخترع).

#### 2. العامل المؤسسي والتنظيمي:

- غياب الهياكل المختصة في نقل وتوزيع الابتكارات هياكل التثمين، مراكز تقنية وابتكار، شبكات نشر الابتكارات والتطوير الصناعي... الخ.
- ضعف مستوى العلاقة بين الجامعة والشركات الصناعية.
- نقص الكفاءات العلمية والتكنولوجية المختصة ذات التأهيل العالي.
- انعدام حركية الباحثين.

- عدم تسويق نتائج البحث العلمي.
- انعدام الهيئات المساعدة والمدعمة ماليا لنشاطي الابتكار والاختراع (بنوك، وكالات، صناديق، مؤسسات، شركات رأس مال مخاطر....)

### 3. العامل المالي:

- التعبئة الضعيفة لرؤوس الأموال العمومية.
- انعدام محيط مالي ونظام جبائي ديناميكي مشجعين للبحث والتطوير والابتكار وضعف تمويل البحث.
- عدم تكيف النظام المالي الحالي مع الاحتياجات الخاصة للابتكار (غياب كلي للدعم المالي للابتكار كالا اعتمادات المحفزة).
- ضعف ميزانيات البحث /التطوير والابتكار داخل الشركات الصناعية (تعتبر مساهمتها ضعيفة في مجمل النفقات المخصصة من طرف الدول للبحث/التطوير والابتكار مقارنة بتلك التي تخصصها مثيلاتها في البلدان الصناعية والتي تقدر بحوالي 60 %).

- عدم مشاركة القطاع الخاص في عمليات التمويل للبحث العلمي بشكل فعال مقارنة مع الدول المتقدمة.

### رابعا- حلول نحتاج عمل حضانات الأعمال الجامعية

1. التركيز على الاعلام من أجل الترويج بدور عمل حضانات الأعمال الجامعية وأهميتها من الناحية الاقتصادية والاجتماعية وعلى المجتمع ككل.
2. انشاء حضانات أعمال متخصصة ومناسبة للمشاريع الجامعية المتنوعة.
3. السعي لنمو ونجاح حضانات الأعمال الجامعية من خلال إعداد برامج تثقيفية، وعقد ندوات ومحاضرات تبين الدور الذي تلعبه في دعم المشاريع الريادية والابتكارية، وتهيئة البيئة المناسبة وفق خطط محددة.
4. العمل على توفير التقنيات الحديثة (الإدارة الالكترونية) لحضانات الأعمال الجامعية التي من شأنها أن تساهم في إنجاز الأنشطة بكفاءة عالية وفي أقل وقت ممكن.
5. ربط المشروعات المحتضنة داخل حاضنة الأعمال الجامعية مع بعضها البعض للاستفادة من خبراتها ونقاط ضعفها وكيفية التغلب عليها مع تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية من أجل تنمية الموارد البشرية، وحل مشكلة البطالة.
6. العمل على تهيئة الظروف البشرية والمادية اللازمة لإقامة حضانات أعمال نموذجية على مستوى الجامع تحاكي التجارب العالمية.
7. ضرورة اهتمام الحضانات بالترويج لمنتجات وخدمات المشاريع المحتضنة وربطها بالمشاريع الاستثمارية الكبيرة.
8. تدريب أصحاب المشاريع المبتكرة على ثقافة تحمل المخاطر ونشر فلسفة المبادرة.
9. ربط المشروعات المحتضنة داخل حاضنة الأعمال الجامعية مع بعضها البعض للاستفادة من خبراتها ونقاط ضعفها وكيفية التغلب عليها مع تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية من أجل تنمية الموارد البشرية، وحل مشكلة البطالة.

10. العمل على تعميم حاضنات الأعمال على كل مؤسسات التعليم العالي، من أجل إتاحة الفرصة على جميع الطلبة والأساتذة والباحثين للاستفادة من إمكانية الدخول الى عالم الأعمال عبر الآليات التي توفرها الحاضنات.
11. توفير البيئة القانونية والتشريعية لحاضنات الأعمال الجامعية من أجل تفعيل دورها في عملية التنمية الاقتصادية.
12. تشجيع حاضنات الأعمال الجامعية على المستوى الوطني من خلالها منحها مختلف التسهيلات والامتيازات.

#### خامسا- تجارب محلية ودولية لحاضنات الأعمال

تزايد الاهتمام بحاضنات الأعمال عالميا ولم يقتصر على البلدان المتقدمة فقط وإنما كان الاهتمام متناميا أيضا في البلدان النامية.

قاد ذلك التوجه والاهتمام عوامل عديدة تنوعت لتشمل العوامل الاقتصادية والعوامل الاجتماعية، والعوامل التنافسية، أما في البلدان سريعة النمو فكانت برامج الإصلاح والتنافسية هي الدافع الكبير وراء الاهتمام بالحاضنات المحلية، حيث انتشرت في الصين منذ عام (1987) وفي مصر حضرت منذ عام (1995) وفي ماليزيا منذ عام (1997). وقفز الاهتمام بالحاضنات في العقد الأخير بشكل متسارع، ففي عام 2014م، يقدر الباحثون و" جمعية حاضنات الأعمال العالمية " أن في العالم حوالي 9000 حاضنة أعمال، اعتمادا على التعريفات الشاملة، منها 3000 على الأقل في آسيا (حوالي نصفها في الصين)، وأكثر من 2000 في أمريكا الشمالية، و 1000 في أوروبا، وما يقارب من 400 في أمريكا اللاتينية وحوالي 100 حاضنة في الشرق الأوسط .

والجدول التالي يمثل أفضل 25. حاضنة أعمال جامعية في العالم

الجدول رقم (01): أفضل 25 حاضنة أعمال جامعية في العالم

Rank	Incubator	University	Country
1	Rice Alliance for Technology and Entrepreneurship	Rice University	United States
2	Venture Lab	Georgia Institute of Technology	United States
3	UB Technology Incubator	University at Buffalo State University of New York	United States
4	NDRC	Dublin City University; Dun Laoghaire Institute of Art, Design and Technology; National College of Art & Design; Trinity College Dublin; University College Dublin	Ireland (Republic)
5	SETsquared	Bath, Bristol, Exeter, Southampton, Surrey	United Kingdom
6	Innovation Centre Sunshine Coast	University of the Sunshine Coast	Australia
7	Tech 20/20	University of Tennessee	United States



8	ATP Innovations	University of Sydney; University of New South Wales; University of Technology, Sydney; Australian National University	Australia
9	STING	KTH Royal Institute of Technology	Sweden
10	NCTU Innovation Incubation Center	National Chiao Tung University	Taiwan
11	Youngstown Business Incubator	Youngstown State University ( <i>not officially but works closely</i> )	United States
12	I3P	Politecnico di Torino	Italy
13	Vermont Center for Emerging Technologies	University of Vermont and 9 others	United States
14	Jon Brumley Texas Venture Labs	University of Texas at Austin	United States
15	Startup Sauna	Aalto University	Finland
16	InNOLEvation Accelerator	Florida State University	United States
17	TEC Edmonton	University of Alberta	Canada
18	ASU Venture Catalyst	Arizona State University	United States
19	Oxford Entrepreneurs Incubation Centre	Oxford Entrepreneurs; Oxford University	United Kingdom
20	Mason Enterprise Center	George Mason University	United States
21	NYU-Poly Incubator	Polytechnic Institute of NYU	United States
22	profund – Die Gründungsförderung der Freien Universität Berlin	Freie Universität Berlin	United States
23	Sid Martin Biotechnology Incubator	University of Florida	United States
24	Advanced Science and Commercialization Center	University of Kentucky	United States
25	Incubateur HEC	HEC Paris	France
26	StarTau	Tel Aviv University	Israel
27	Flagship Enterprise Center	Anderson University	United States
28	Digital Media Zone	Ryerson University	Canada

1. المصدر: (إبراهيم، 2014، الصفحات 34-35)

وفيما يلي نستعرض في هذا القسم التجارب الدولية والمحلية في مجال الحاضنات في عدد من دول العالم باستعراض تجربة أمريكا والصين، وفي الدول العربية باستعراض تجربة السعودية، مصر، الأردن، الإمارات، وأخيراً التجربة الجزائرية في مجال حاضنات الأعمال.

#### سادس- تجربة الجزائر

بالرغم من أن ظهور حاضنات الأعمال يعود إلى نصف القرن من الزمن إلا أنه لم يكن لها أي حضور في الجزائر إلا منذ فترة وجيزة تقدر بحوالي الـ 8 سنوات تقريباً، بالإضافة إلى محدوديتها، فمنذ سنة 2009 لم يتم إطلاق إلا حاضنة أعمال عمومية واحدة " الحديقة التقنية .techno-Park"، وهذه الأخيرة تعاني من العديد من النقائص خاصة فيما يتعلق بموقعها الجغرافي (مدينة سيدي عبد الله)، وبعدها عن المناطق الحضرية، بالإضافة إلى تنظيمها لعدد محدود من البرامج. وقد تفرعت عن هذه الحديقة التقنية أو ما يعرف بمشتلة الأعمال ثلاث أفرع، في كل من عنابة، وهران، ورقلة.

وقد سعت الجزائر إلى وضع الأطر القانونية والتشريعية والتنظيمية اللازمة لإنشاء حاضنات الأعمال. بناء على المشرع الفرنسي، ضم المشرع الجزائري مفهوم المحاضن (الحاضنات) في المشتاتل. هذه الأخيرة تم تعريفها وفقاً للمرسوم التنفيذي 78.03 المؤرخ في 24 ذي الحجة عام 1423 هـ الموافق لـ 25 فيفري 2003، المتضمن القانون الأساسي لمشتاتل المؤسسات على أنها " مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي " وتهدف إلى مساعدة ودعم إنشاء المؤسسات التي تدخل في إطار سياسة ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. والمشتاتل تتخذ إحدى الأشكال التالية:

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

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

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

يلاحظ أن المشرع الجزائري قسم أشكال المشتاتل حسب نوع القطاع الذي تنتمي إليه المشاريع، فالمحاضن (الحاضنات) تختص بالمؤسسات العامة بقطاع الخدمات، بينما نزل المؤسسات تتكفل بالمؤسسات العامة بميدان البحث، الأمر الذي يختلف عن المفاهيم المعمول بها في الدول المتقدمة والدول النامية، حيث نجد أن تسمية الحاضنات لا تقتصر فقط على قطاع الخدمات بل تشمل جميع أنواع القطاعات، وتختص بشكل أكثر بقطاع البحث والتكنولوجيا. كما بين المشرع الجزائري أشكال وأنواع حاضنات الأعمال، والهيئات العامة والمنظمات التي تديرها فقد تكون حاضنة الأعمال عامة أو خاصة، مؤسسة صناعية أو تجارية، مؤسسة غير هادفة للربح أو هادفة للربح، حيث يحدد عدد المؤسسات الصغيرة داخل الحاضنة ما بين 20 إلى 50 مؤسسة، فكلما زاد العدد كلما تعقدت الإدارة لكن في نفس الوقت يساهم في رفع مردودية الحاضنة.

أما عن الحاضنات الخاصة فنجد حاضنة واحدة تابعة لشركة أوريدو (Ooredoo)، وهذه الحاضنة بالرغم من أنها تقدم تدريبات عالية الجودة، وتقدم المساعدة على استخدام المعدات والتقنيات الحديثة، بالإضافة إلى تقديم المساعدات المالية، إلا أنها تدعم عدد جد محدود من المؤسسات الناشئة، وحسب الموقع الرسمي فإن شركة أوريدو

ومن خلال حاضنة الأعمال التابعة لها T star : [Ooredoo.com/en/who - we - are/innovation/startup](http://Ooredoo.com/en/who-we-are/innovation/startup) (accelerators)

- قدمت الدعم ل 20 مؤسسة ناشئة (startup)، وتمكن معهد التدريب التابع لشركة Ooredoo من توفير التدريب ل 6000 طالب في 15 مؤسسة جامعية ومدرسة إدارة أعمال.
- قدمت الدعم لمجموعة من المبادرات، بما في ذلك أول متجر للهواتف المحمول "app store" في الجزائر "GeeKfour".
- إطلاق برنامج "Oobarmijoo" أبرمجو"، الذي يدعم تطوير التطبيقات للهواتف النقالة تحمل علامة "صنع في الجزائر" وكان لديها أكثر من 5000 مشارك.

## 1- تحديات حاضنات الأعمال والمؤسسات الناشئة startup في الجزائر

بالرغم من الدور الفعال الذي لعبته حاضنات الأعمال في العالم في دعم وترقية شركات المقاولات الناشئة، إلا أنها لا تزال في الجزائر بعيدة عن المراحل المتقدمة التي بلغتها بعض الدول. وعموماً فإن كل من حاضنات الأعمال والشركات الناشئة في الجزائر يعاني جملة من النقائص، وتواجه تحديات تقف حائلاً أمام تطورها، ويعود ذلك لعدة أسباب:

- حداثة ومحدودية كل من فكرة حاضنات الأعمال والشركات الناشئة في الجزائر؛
- ضعف المورد البشري وعدم تأهيله، وافتقاره لخلفية كافية حول المقاولاتية في الجزائر التي تواجه العديد من الصعوبات والتحديات خاصة فيما يتعلق بنقص الأفكار الإبداعية والمبتكرة؛
- ضعف التمويل، ونقص رأس المال المغامر للاستثمار؛
- الإجراءات البيروقراطية، وعدم مواكبة التشريعات والقوانين؛
- تخلف الإنتاجية، وعدم مطابقة المعايير الدولية، مما يجعل من المنتج الجزائري عاجزاً عن دخول أسواق كبرى نظراً لضعف تنافسيته؛
- ضعف الإنفاق الحكومي على البحث العلمي، وانفصال الجامعة ومراكز البحث العلمي عن أرض الواقع؛
- التخلف التقني، وعدم مواكبة التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال العالمية (الدفع الإلكتروني، والتجارة الإلكترونية...)
- بالنسبة لحاضنة الأعمال العامة تعاني من مشكلة بعدها عن المناطق الحضرية، وعدم مطابقتها لنماذج الحاضنات المعمول بها في العالم مثل ارتفاع إيجارات البنى التحتية التي توفرها لرواد الأعمال.

## 2- شروط نجاح حاضنات الأعمال في الجزائر

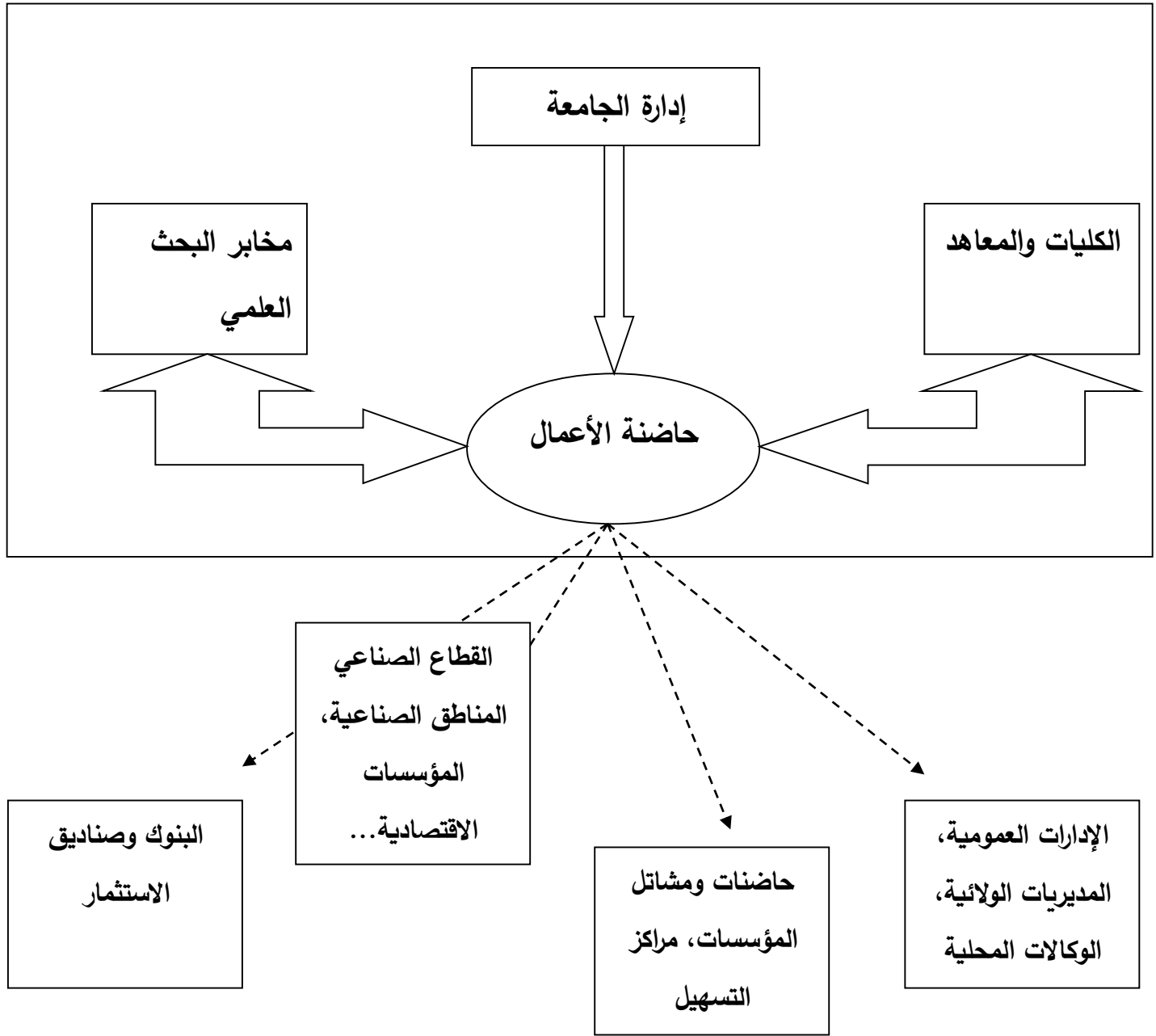
- يتطلب ضمان نجاح حاضنات الأعمال في الجزائر تعبئة شاملة للجهود والموارد لإقامة حاضنات نموذجية في عدة مناطق من الوطن وذلك بأخذ الأمور التالية بعين الاعتبار:
- العمل على أن تكون الحاضنات محل مشاركة بين مؤسسات الدولة ومؤسسات القطاع الخاص لأن الدعم المعنوي والمادي المطلوب يصبح أكثر فاعلية؛
  - لا بد من الدقة في اختيار المدير المناسب بإعطائه الصلاحيات والحرية التي يحتاجها لتأمين نجاح الحاضنة والمؤسسات المحتضنة؛

- يجب أن تتوافق الخدمات والتسهيلات التي تقدمها الحاضنة مع احتياجات المؤسسات، كما أن اختيار موقع المؤسسات له دور هام في نجاح الحاضنة، بحيث يجب أن تكون قريبة من مجتمع الأعمال والجامعات ومراكز البحوث وبالمناطق التي تتوفر فيها الهياكل القاعدية من طرقات، وسائل النقل والخطوط الهاتفية؛
- وعي الميادين وأصحاب الأعمال الصغيرة بالمكاسب التي سوف تقدمها الحاضنات؛
- يجب القيام بدراسات قبل الشروع في أي مشروع وملاحظة مدى إمكانية تطبيقه؛
- استحداث وتطوير التشريعات والأنظمة التي تحكم تعاون القطاعين العام والخاص.

### 3- سبل تطوير حاضنات الأعمال في الجزائر

- بالنظر إلى التجارب العالمية الرائدة في مجال حاضنات الأعمال، فإننا نجد بعض الممارسات الجديدة، والتي يمكن أن تكون دليلاً يساعد في إنشاء حاضنات فعالة في الجزائر، نلخصها في العناصر التالية:
- توظيف مدير تنفيذي للحاضنة، يكون لديه الخبرة والرغبة والقدرة على دعم المنشآت المنتسبة للحاضنة، خاصة فيما يتعلق بتواصلهم مع المستثمرين والمنشآت الكبرى في مجال نشاطات المنشآت المنتسبة للحاضنة ؛
  - المساعدة في تطوير خطط عمل تتناسب مع كل مشروع على حدة وبما يخدم أهداف المشروع؛
  - إعداد ورش عمل بمواضيع مختلفة لتطوير المهارات الفردية للفرد المحتضن؛
  - دعم مراكز حاضنات الأعمال الموجودة في الوطن العربي؛
  - تشجيع نشاطات ريادة الأعمال من خلال الحث على الابتكار ودعم تنمية الشركات الجديدة؛
  - إنشاء مراكز حاضنات أعمال جديدة في الجامعات. (وهيبة، 2020، الصفحات 115-116)
- وكنتيجه لهذه القراءة ولعل ما بين ما يستفاد من التجارب العالمية الرائدة في هذا المجال هو "التركيز على إنشاء روابط بين الحاضنات والجامعات والمؤسسات الأكاديمية (أو ضمنها)"، بهدف نشر ثقافة ريادة الأعمال و المقاولاتية في وسط الباحثين والطلاب، وتثمين نتائج البحث العلمي وربطها بالقطاع الصناعي، وعليه فإننا "نقترح أن تكون في كل جامعة حاضنة أعمال خاصة بها سواء كانت مرتبطة بكلية معينة أو معهد متخصص، أو تكون حاضنة عامة تشمل جميع التخصصات.

ويوضح الشكل التالي التصور المبدئي لما ينبغي أن تكون عليه الحاضنة في المؤسسة الجامعية:  
الشكل رقم (05): نموذج مقترح لحاضنة أعمال جامعية



المصدر: (قطاف، 19 ديسمبر 2017، الصفحات 47-48)

يبين هذا التصور أن حاضنة الأعمال الجامعية تلعب دور الوسيط في بلورة أفكار الأساتذة الباحثين والطلبة وتثمين نتائج بحوثهم العلمية وإنشاء شبكات من علاقات التعاون مع القطاع الصناعي والإدارات العمومية، كما تساهم أيضا في الانتقال الأولي للأفكار والمشاريع المؤهلة للنجاح وهو ما يسهل عمل حاضنات ومشاغل المؤسسات العمومية.

(قطاف، 19 ديسمبر 2017، الصفحات 47-48)

## الخاتمة:

تعتبر حاضنات الأعمال بمثابة القوة الدافعة للتنمية، ولعل أهم هذه الحاضنات نجد حاضنات الأعمال الجامعية التي تعد أداة تحفيز استراتيجية تعمل على تنويع النشاط الاقتصادي من أجل تعزيز التنمية الاقتصادية، من خلال تطوير أفكار جديدة لخلق وإيجاد مشروعات إبداعية جديدة داخل الوسط الجامعي، حيث تقوم على تشجيع الطلاب على روح الريادة والمبادرة، فتعمل على تقديم مختلف التسهيلات والآليات والبرامج والأنشطة والخدمات الاستشارية، لأن احتضان الجامعات لمثل هذه المشاريع سوف يقلل من احتمال فشلها خصوصا في المراحل الأولى من بدء النشاط، بالإضافة إلى العمل على تقليل المخاطر وإيجاد الحلول لمختلف المشاكل (الإدارية، المالية، القانونية.....)، التي يواجهها أصحاب المشاريع في تجسيد مشروعاتهم،

ومن خلال البحث توصلنا الى النتائج التالية:

1. تعتبر حاضنات الأعمال الركيزة الأساسية لدعم وتطوير ومساعدة المشروعات الناشئة للنجاح.
2. تعد حاضنات الأعمال كآلية للتنوع في النشاط الاقتصادي وذلك عن طريق تقديم حزمة من الخدمات للمشاريع المبتكرة والأفكار الجديدة.
3. تعتبر الجامعة حلقة وصل بين الطالب والمحيط الخارجي من خلال تبنيها لحضانات الأعمال.
4. تعمل حاضنات الأعمال الجامعية على تطوير الأفكار وتحويلها إلى مشاريع اقتصادية واعدة.
5. تقوم حاضنات الأعمال الجامعية بدعم إنشاء وتطوير المشاريع القائمة على التكنولوجيا المتقدمة والخبرة داخل الجامعات.

## قائمة المراجع:

1. أحمد بن عبد الرحمن الشميمري. سرور علي إبراهيم سرور (2014)، حاضنات الأعمال "المفاهيم والتطبيقات في الاقتصاد المعرفي"، دار الإبداع للنشر والتوزيع، الرياض، الطبعة الأولى.
2. أحمد بن قطاف (19 ديسمبر 2017)، حاضنات الأعمال ودورها في دعم إنشاء المؤسسات الصغيرة المبدعة دراسة لبعض الدول الرائدة مع الإشارة لتجربة الجزائر، مجمع ملتقيات العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير حول "دور حاضنات الأعمال في تطوير الإبداع التكنولوجي والقدرة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزء الأول.
3. ألاء عبد الواحد عبد الله. (2010). حاضنات الأعمال والمشروعات الصغيرة. متلقى التوظيف الثاني "نلتقي لترتقي" (صفحة 04). السعودية: جامعة الملك سعود.
4. أمل علي هاشم. (2020). حاضنات الأعمال ودورها في دعم رواد الأعمال ودعم التنمية الاقتصادية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 11(01)، 258.
5. حاضنات الأعمال: التعريف والأهداف والأنشطة التي تقوم بها، وأهميتها اقتصاديا واجتماعيا. (2021، 6 21). تم الاسترداد من حاضنات الأعمال هي بناء مؤسسي مخصص لمساعدة منشآت الأعمال حديثة الإنشاء وكذلك المنشآت التي تكون في طور النمو بما يساعدها على البقاء بالسوق أطول فترة ممكنة، كما يمكن تقديم الخدمات و التسهيلات الإدارية العديدة سواء كانت تسهيلات مالية او إدارية متنوعة.
6. ختيري وهيبه وآخرون (2020)، التجارب العالمية الرائدة في مجال إقامة حاضنات الأعمال . الإشارة لحالة الجزائر، مجلة القيمة المضافة لاقتصاديات الأعمال، الجزائر، المجلد 02، العدد 01.
7. سعاد بن سعادة، و مريم قوراري. (2022). حاضنات الأعمال الجامعية كآلية لم ارفقة المؤسسات الناشئة - نماذج لحاضنات أعمال جامعية وطنية- . مجلة السلام للعلوم الانسانية والاجتماعية، 06(02)، 121-122.
8. سلى صالحي. (2021). دور حاضنات الأعمال في مرافقة المشاريع الناشئة، دراسة حالة جامعتي المسيلة وبومدراس. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية، 14(1)، 111.



9. صالحي سلى، (2021) دور حاضنات الأعمال في مرافقة المشاريع الناشئة، دراسة حالة حاضنة جامعتي المسيلة وبومرداس، مجلة العموم الاقتصادية والتسيير وعموم التجارية، المجلد 14، العدد 01.
10. صبرينة طلبة، أميرة طلبة، و صندرة سايبى. (2022). مقارنة نظرية لحاضنات الأعمال في الجزائر. Journal of Management, Organizations and Strategy JMOS، 04(01)، 180.
11. عاطف الشبراوي إبراهيم (2005)، حاضنات الأعمال مفاهيم ميدانية وتجارب عالمية، منشورات المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة، إيسيسك، الرباط، المغرب.
12. عبدالرؤوف عز الدين ، و لخضر يحي . (2017). حاضنات الأعمال ودورها في استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. الملتقى الوطني اشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، (صفحة 5). جامعة الوادي.
13. عمر حوتية، و سامية دومي. (2022). دور حاضنات الأعمال الاجمعية في استقطاب طلبة الجامعات الجزائرية لإنشاء مشاريع ناشئة. مجلة السلام للعلوم الانسانية والاجتماعية، 06(02).
14. فاطمة قبة. (2012). الحاضنات...كآلية لضمان نجاح مخطط الأعمال. الملتقى الدولي الثاني: المقاوالاتية فرص وحدود مخطط الأعمال: الفكرة الإعداد والتنفيذ، . جامعة بسكرة.
15. محمد صالح حسين ، نهال محمد السادات، و محمد عبد النعيم أحمد ماهر. (2023). دور البعد المادي لحاضنات الأعمال في تحقيق التنمية الاقتصادية كأحد أبعاد التنمية المستدامة بمدن صعيد مصر. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 14(3).
16. مشاعل بنت عبد الله الباش. (2019). أسباب عزوف الطلبة على الانخراط في مشاريع حاضنات الأعمال بالجامعة في المملكة العربية السعودية. المجلة العلمية لكلية التربية، 35(10).
17. منال السيد عبد الحميد. (2018، 04 18). حاضنات الأعمال ودورها في تدعيم رادية الأعمال للشباب في الوطن العربي، مصر نموذجاً. تم الاسترداد من <https://www.acrseg.org/40703>
18. منال السيد عبد الحميد. (2018، 04 19). حاضنات الأعمال ودورها في تدعيم ريادة الأعمال للشباب في الوطن العربي، مصر نموذجاً. تم الاسترداد من <https://www.acrseg.org/41176>
19. نور الدين نوي. سلمى مميش، دور حاضنات الأعمال في إنشاء ومرافقة المؤسسات الناشئة دراسة حالة: حاضنة الأعمال التكنولوجية بسيدي عبد الله، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، جامعة المسيلة. الجزائر، 2020.
20. هناء محمد عبد المنعم حسين، و ايمان أحمد سالم زكي. (2022). مسارات تطوير حاضنات الأعمال بالجامعات المصرية لتعزيز ميزتها التنافسية (دراسة استشرافية). مجلة التربية، 3(193).
21. تم الاسترداد من <https://edarah.net/%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81-%D8%AD%D8%A7%D8%B6%D9%86%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B9%D9%85%D8%A7%D9%84/>