



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الرقم التسلسلي: / 2025

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

الميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

التخصص: إدارة الأعمال

المذكرة موسومة بـ:

دور حاضنات الأعمال الخاصة في ريادة المؤسسات الناشئة

دراسة حالة حاضنة الأعمال الخاصة

INNOEST COMPANY –TEBESSA

تحت إشراف الأستاذ:

■ أ.د. براهيم زرزور

من إعداد الطالبين:

■ بوديار هارون

■ فتحون وائل

أعضاء لجنة المناقشة المتكونة من الأساتذة:

إسم ولقب الأستاذ	الرتبة العلمية	جامعة الانتساب	الصفة
أ.د. بوحنيك هدى	أستاذ تعليم عالي	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة	رئيسا
أ.د. براهيم زرزور	أستاذ تعليم عالي	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة	مشرفا ومقررا
أ.د. بخوش مديحة	أستاذ تعليم عالي	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة	ممتحنا

السنة الجامعية: 2024-2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

تصريح باحترام قواعد الأمانة العلمية وشروط البحث العلمي

عنوان المذكرة: دور حاضنات الأعمال الخاصة في ريادة المؤسسات الناشئة

دراسة حالة: حاضنة الأعمال الخاصة *Innoest Company-Tebessa*

• من إعداد الطالبين: - بوديار هارون - فتحون وائل

تحت إشراف الأستاذ الدكتور: زرزور براهيم

التخصص: إدارة الأعمال

مقدمة لنيل شهادة : ماستر أكاديمي

قسم: علوم التسيير

كلية: العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،

جامعة: الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة

السنة الجامعية : 2024/2025

نصرح بأن المذكرة المنجزة تحت المسؤولية الكاملة، وهي عمل يحترم قواعد الأمانة العلمية وتستجيب لشروط البحث العلمي، وهي عمل غير مقدم سواء جزء منه أو كله لمؤسسات علمية أخرى لنيل شهادة أكاديمية.

توقيع الطالب (الاسم واللقب والإمضاء)

توقيع الطالب (الاسم واللقب والإمضاء)

فتحون وائل



بوديار هارون



شكر وتقدير...

الحمد لله وحده، والصلاة والسلام على من لا نبي بعده، وبعد:

الشكر لله - عز وجل - الذي أنار لنا الدرب، وفتح لنا أبواب العلم وأمدنا بالصبر والإرادة لإتمام هذه المذكرة، فله الحمد والشكر حمداً طيباً مباركاً يليق بجلاله،

ومن باب قول المُصطفى صل الله عليه وسلم "من لا يشكر الناس لا يشكر الله".

فإن الوفاء يقتضي أن يُرد الفضل لأهله، لذلك نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى من كان له الفضل بعد الله في إخراج هذا البحث العلمي، البروفيسور زرور براهيم، لتفضله بالإشراف على هذه المذكرة، والذي وجدنا فيه أستاذاً فاضلاً معطاءً، بذل الجهد، وقدم التوجيه السليم والرأي السديد، الذي ساعدنا في تخطي الكثير من الصعاب فجزاه الله عنا خير الجزاء وأمه الله بدوام الصحة والعافية. وإنه لمن دواعي فخرا واعتزازنا أن يتم مناقشة هذه المذكرة كل من :

أستاذتنا الفاضلة البروفيسورة هدى بوحنيك، بصفتها رئيساً للجنة، والتي نتوجه إليها بأسمى آيات الشكر والتقدير؛ لتفضلها بترأس لجنة المناقشة وبقبول مناقشة المذكرة رغم ثقل أعبائها ومسئولياتها؛ لتضع إرشاداتها المتميزة التي تثري هذا العمل فجزاها الله عنا خير الجزاء.

كما يشرفنا أن نتفضل بمناقشة هذه المذكرة أستاذتنا الفاضلة البروفيسورة مديحة بخوش ، ولا شك في أننا سنستفيد كثيراً من توجيهاتها السديدة، وآرائها الرشيدة، وخبرتها العلمية النافعة، فجزاها الله عنا خير الجزاء. كما نتقدم بجزيل الشكر لكل من ساعدنا في إعداد هذه المذكرة من أساتذتنا الكرام وموظفي مكتبة الكلية ومدير حاضنة الأعمال الخاصة

Innoest Company -Tebessa - تبسة وكل منتسبها على المعلومات

والتسهيلات وكذا أصحاب المؤسسات الناشئة على المعلومات والتعاون...



إهداء

إلى من كان لها سر نجاحي إلى من حاكت سعادتي
بخيوط منسوجة من قلبها... إلى بسملة الحياة وسر
الوجود... إلى أغلى الحبايب أمي

إلى من أحمل إسمه بكل فخر إلى من حصد الأشواك عن
دربي ليمهد لي طريق العلم... إلى من علمني العطاء
بدون إنتظار إلى أبي الغالي

إلى إخوتي وأخواتي

إلى أصدقائي

إلى كل من له فضل في فرحتي

هارون



إهداء

إلى من كانوا لي العون والسند، إلى من كانت دعواتهم
النور الذي أضاء لي طريقي، إلى عائلتي الكريمة التي لم
تبخل علي بالدعم والمحبة

إلى أصدقائي الأعزاء، الذين كانوا رفيقي في كل لحظة
تعب وسهر

إلى كل من ساهم في هذه الرحلة، قريبا كان أو بعيدا،
بكلمة طيبة أو بتشجيع صادق، أو بدعاء في ظهر الغيب
أهدي ثمرة هذا العمل عرفانا وتقديرا لكل جميل قدموه لي

وائل

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور حاضنات الأعمال الخاصة في دعم وتأسيس الشركات الناشئة في ظل التحديات والصعوبات التي تواجهها هذه الأخيرة، و تعرض هذه الدراسة حزمة الخدمات والدعم (إداري، فني، قانوني...) التي تقدمها حاضنات الأعمال للمؤسسات الناشئة منذ مراحلها الأولى حتى إنخراطها في ميدان الأعمال وبدء عملياتها الفعلية.

توصلت هذه الدراسة إلى أن حاضنة الأعمال الخاصة إنواست كومباني تبسة "تقدم خدمات متعددة للمؤسسات الناشئة المحتضنة على مستواها، هذا الإحتضان الذي يساهم في نجاحها، وأصبحت شركات رائدة في مجال نشاطها، وهذا ما تم التوصل إليه من خلال الدراسة التطبيقية، والتي تم من خلالها معرفة كيف ساهمت خدمات حاضنة الأعمال الخاصة في دعم المؤسسات الناشئة المحتضنة على مستواها، وذلك بإستخدام برنامج ال spss، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن حاضنة الأعمال عموما وحاضنات الأعمال الخاصة تساهم في ريادة المؤسسات الناشئة عن طريق الخدمات والدعم الذي تقدمه لهم.

الكلمات المفتاحية: حاضنات الأعمال، المؤسسات الناشئة، ريادة المؤسسات الناشئة، حاضنة الأعمال الخاصة

Innoest Company –Tebessa

Abstract:

This study aims to shed light on the role of private business incubators in supporting and establishing start-up companies in light of the challenges and difficulties they face. This study presents the package of services and support (administrative, technical, legal, etc.) that business incubators provide to start-up companies from their early stages until they enter the business arena and begin their actual operations.

This study found that the private business incubator, "Innoest Company Tebessa," provides multiple services to the startups it incubates. This incubation contributes to their success, enabling them to become leading companies in their field of activity. This was concluded through an applied study, which examined how the private business incubator's services contributed to supporting the incubated startups at their level. This study, using SPSS, revealed that business incubators in general, and private business incubators in particular, contribute to the entrepreneurship of startups through the services and support they provide.

Keywords: Business incubators, startups, startup entrepreneurship, private business incubator Innoest Company – Tebessa

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	تصريح باحترام قواعد الأمانة العلمية وشروط البحث العلمي
	شكر وعرفان
	الإهداء
	الملخص
III-I	فهرس المحتويات
IV	فهرس الجداول
V	فهرس الأشكال وفهرس الملاحق
أ-هـ	مقدمة
	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بحاضنات الأعمال والمؤسسات الناشئة
01	تمهيد
02	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لحاضنات الأعمال والمؤسسات الناشئة
02	المطلب الأول: مدخل إلى حاضنات الأعمال والمؤسسات الناشئة
02	أولاً: الإطار المفاهيمي لحاضنات الأعمال
02	1. تعاريف حول حاضنات الأعمال
03	2. أنواع حاضنات الأعمال
05	3. أهمية وأهداف حاضنات الأعمال
08	ثانياً: الإطار المفاهيمي للمؤسسات الناشئة
08	1. تعريف المؤسسات الناشئة
10	2. أهمية وخصائص المؤسسات الناشئة
11	3. الفرق بين المؤسسات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
15	4. دورة حياة المؤسسات الناشئة
17	المطلب الثاني: العلاقة بين حاضنات الاعمال والمؤسسات الناشئة
17	أولاً: علاقة حاضنات الأعمال بالمؤسسات الناشئة

17	ثانيا: خدمات وتحديات حاضنات الأعمال وآليات عملها
17	1. خدمات وتحديات حاضنات الأعمال في مرافقة المؤسسات الناشئة
21	2. آلية عمل حاضنات الأعمال
24	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية حول حاضنات الأعمال والمؤسسات الناشئة
24	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
24	أولا: الدراسات باللغة العربية
28	ثانيا: الدراسات باللغة الأجنبية
29	المطلب الثاني: الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
29	أولا: أوجه التشابه
30	ثانيا: أوجه الاختلاف
31	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: دور حاضنة الأعمال الخاصة <i>Innoest company-Tebessa</i> في ريادة المؤسسات الناشئة
33	تمهيد
34	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية
34	المطلب الأول: تقديم حاضنة الأعمال الخاصة <i>Innoest company</i>
34	أولا: تعريف حاضنة الأعمال الخاصة <i>Innoest company</i>
35	ثانيا: الخدمات التي تقدمها حاضنة الأعمال الخاصة <i>Innoest company</i>
36	ثالثا: شروط الإنتساب لحاضنة الأعمال الخاصة <i>Innoest company</i>
38	رابعا: المشاكل التي تواجهها لحاضنة الأعمال الخاصة <i>Innoest company</i>
39	المطلب الثاني: منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات
39	أولا: مجتمع الدراسة
39	ثانيا: أدوات الدراسة
40	ثالثا: طبيعة الأسئلة
40	المطلب الثالث: بناء وتطبيق أداة الدراسة وقياس صدقها وثباتها

40	أولاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
41	ثانياً: صدق وثبات أداة الدراسة
43	المبحث الثاني: تحليل نتائج الإستبيان وإختبار الفرضيات
43	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة
43	أولاً: عرض وتحليل البيانات الشخصية
43	1. متغير العمر
43	2. متغير الجنس
44	3. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي
45	4. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة
46	5. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير طريقة التعرف على الحاضنة
47	ثانياً: عرض وتحليل معلومات عن المؤسسة الناشئة
47	1. مجال النشاط
48	2. عدد عمال المؤسسة الناشئة
48	3. طريقة الحصول على التمويل
49	4. سبب احتياجك للحاضنة
50	المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور الإستبيان
50	أولاً: تقييم إجابات المحور الأول لأفراد العينة
54	ثانياً: تقييم إجابات المحور الثاني لأفراد العينة
56	المطلب الثالث: نتائج إختبار الفرضيات
57	أولاً: إختبار الفرضية الفرعية رقم 01
58	ثانياً: إختبار الفرضية الفرعية رقم 02
59	ثالثاً: إختبار الفرضية الفرعية رقم 03
59	رابعاً: إختبار الفرضية الفرعية رقم 04
60	خامساً: إختبار صحة الفرضية الرئيسية
62	خلاصة الفصل الثاني

64	خاتمة
69	قائمة المراجع والمصادر

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	تقسيم المؤسسات الصغيرة جدا والصغيرة والمتوسطة في الجزائر	13
02	الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	33
03	مقياس ليكارت الخماسي	40
04	المجال المحدد لكل درجة موافقة	41
05	نتيجة اختبار الفا كرونباخ	42
06	معامل الارتباط بيرسون	42
07	متغير العمر	43
08	متغير الجنس	43
09	المستوى التعليمي	44
10	سؤال لديك خبرة قبل التوجه للحاضنة	45
11	سؤال كيف تعرفت على الحاضنة	46
12	مجال النشاط	47
13	عدد العمال في المؤسسة	48
14	طريقة الحصول على التمويل	48
15	سبب إحتياجك للحاضنة	49
16	تقييم إجابات المحور الأول لأفراد العينة	50
17	تقييم إجابات المحور الثاني لأفراد العينة	54
18	نتيجة إختبار كولموغروف سميرونوف	57
19	نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى	57
20	نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية	58
21	نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة	59
22	نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة	60
23	نتائج إختبار الفرضية الرئيسية	61

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
07	أهمية حاضنات الأعمال	01
15	دورة حياة المؤسسات الناشئة	02
18	برنامج خدمات حاضنات الأعمال	03
22	مراحل الإحتضان	04
35	الهيكل التنظيمي للحاضنة	05
44	متغير الجنس	06
45	المستوى التعليمي	07
46	سؤال لديك خبرة قبل التوجه للحاضنة	08
47	سؤال كيف تعرفت على الحاضنة	09
49	سؤال طريقة الحصول على التمويل	10
50	سؤال سبب إحتياجك للحاضنة	11

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
74	إتفاقية التربص	الملحق رقم 01
76	إستمارة الإستبيان	الملحق رقم 02
80	دليل المقابلة	الملحق رقم 03
81	إذن بالطبع	الملحق رقم 04
82	قائمة الأساتذة المحكمين	الملحق رقم 05
83	مخرجات برنامج ال Spss	الملحق رقم 06

المقدمة

في ظل التحولات الاقتصادية والتغيرات البيئية المستمرة والمفاجأة حظيت المؤسسات الناشئة باهتمام واسع في السنوات الأخيرة من طرف الهيئات الحكومية أو حتى من الجهات العلمية وذلك لأهميتها البالغة، فقد أصبحت تسد ثغرات وتعمل على وضع حلول وبدائل لمشاكل اقتصادية واجتماعية، بالرغم من حداثة فقد توجهت إليها الأنظار وأصبحت فرصة استثمارية، فهي تعمل على خلق فرص عمل جديدة ودعم الاقتصاد المحلي، إلا أنها تواجه تحديات وعوائق في مرحلة إنطلاقها مما أدى إلى التفكير في آليات فعالة لرعايتها وتوجيهها، وكانت حاضنات الأعمال هي أفضل السبل لريادتها، فقد ظهرت هذه الأخيرة سنة 1959م بالولايات المتحدة الأمريكية وانتشرت هاته الأفكار حول العالم خاصة في الدول الأوروبية وجنوب إفريقيا وحتى في الجزائر.

ونظرا لأهمية حاضنات الأعمال ودورها في تنمية المؤسسات الناشئة التي تساهم في تحسين الاقتصاد المحلي والوطني وتنويعه عن طريق التخلص من التبعية لقطاع النفط الذي يتحكم فيه المستوردين على حساب المصدرين، إضافة إلى حمايته بالحد من استيراد المواد المنتجة محليا وفي إطار تشغيل الشباب وخلق فرص عمل ودعم الابتكار، فقد تم إنشاء وزارة منتدبة مكلفة باقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة ووزارة منتدبة مكلفة بالحاضنات.

• إشكالية الدراسة

إن التسارع الذي يشهده العالم اليوم في مجال ريادة الأعمال ساهم في ظهور مجالات جديدة ومتعددة وتحظى باهتمام كبير من طرف العديد من الجهات كحاضنات الأعمال والمؤسسات الناشئة والتي تلعب دورا في نمو الاقتصاد العالمي، وهذا ما يدفعنا لدراسة دور حاضنات الأعمال في ريادة المؤسسات. انطلاقا مما تقدم يمكن صياغة إشكالية هذه الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

كيف تساهم حاضنة الأعمال الخاصة *Innoest Company* بولاية تبسة في مرافقة المؤسسات

الناشئة التي تم احتضانها وجعلها رائدة في مجال نشاطها؟

وللإجابة عن التساؤل الرئيسي تم تقسيمه إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية على النحو الآتي:

- ✓ ما المقصود بحاضنات الأعمال والمؤسسات الناشئة؟
- ✓ فيما تتمثل أهمية حاضنات الأعمال والمؤسسات الناشئة؟
- ✓ قدرات وتحديات حاضنات الأعمال في مرافقة المؤسسات الناشئة ؟
- ✓ ماهي الخدمات التي تقدمها حاضنة المؤسسات الناشئة *Innoest Company* للمؤسسات الناشئة ، وكيف ساهمت في نجاح هذه المؤسسات وريادتها؟

• فرضيات الدراسة

من خلال السؤال الرئيسي يمكننا طرح الفرضية الرئيسية التالية:

- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أدوار حاضنة الأعمال الخاصة *Innoest Company* بولاية تبسة وريادة المؤسسات الناشئة المحتضنة على مستواها عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

• الفرضيات الفرعية

- ✓ **الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أدوار توفير التمويل من ناحية وريادة المؤسسات الناشئة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.
- ✓ **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أدوار المرافقة الإدارية من ناحية وريادة المؤسسات الناشئة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.
- ✓ **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أدوار المرافقة الفنية من ناحية وريادة المؤسسات الناشئة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.
- ✓ **الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أدوار المرافقة التسويقية من ناحية وريادة المؤسسات الناشئة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

• أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية موضوع حاضنات الأعمال والمؤسسات الناشئة في الإقتصاد العالمي الحديث، حيث تعتبر المؤسسات الناشئة مصدرا للإبداع وخلق فرص عمل، كما تعتبر

حاضنات الأعمال هي مرافقا لريادة لهذه المؤسسات ونجاحها من خلال جملة الخدمات التي تقدمها.

• أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

- ✓ إبراز دور حاضنات الأعمال الخاصة في تنمية المؤسسات الناشئة.
- ✓ التعرف على الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال الخاصة للمؤسسات الناشئة.
- ✓ معرفة التحديات التي تواجهها حاضنات الأعمال الخاصة والمؤسسات الناشئة.
- ✓ تقديم تقييم شامل للدور الذي تلعبه حاضنات الأعمال الخاصة في دعم المؤسسات الناشئة.

• أسباب اختيار موضوع الدراسة

من بين أهم الأسباب والدوافع لإختيار موضوع الدراسة ما يلي:

- الأسباب الذاتية

- ✓ الرغبة الشخصية في المواضيع التي تتعلق بريادة الأعمال والمؤسسات الناشئة.
- ✓ إضافة عمل أكاديمي للكلية حول حاضنات الأعمال والمؤسسات الناشئة.

- الأسباب الموضوعية

- ✓ وجود نقاش كبير بين الأكاديميين والمهنيين حول دور حاضنات في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة.
- ✓ تعثر المؤسسات الناشئة وفشلها الامر الذي يستدعي وجوب مرافقة حاضنات الأعمال وتقديم خدماتها لها.
- ✓ يمكن أن تسعد هذه الدراسة في تلبية إحتياجات الحكومات والأعمال والمؤسسات ذات الصلة.

• منهج الدراسة

بحكم طبيعة الموضوع المدروس حول حاضنات الأعمال والمؤسسات الناشئة، فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجزء النظري والمنهج التحليلي في الدراسة التطبيقية، وتم الاعتماد على الأدوات التالية:

✓ **المسح المكتبي:** يتمثل في الاطلاع على الكتب، الرسائل الجامعية، أطروحات الدكتوراة،

المقالات والوثائق الرسمية والمواقع الإلكترونية للحصول على المعلومات الضرورية

✓ **الإستبيان:** سنقوم بدراسة ميدانية من خلال تقديم إستبيان مصممة لجمع وتحليل البيانات

بهدف إكتشاف الدور الذي تلعبه حاضنات الأعمال في دعم وريادة المؤسسات الناشئة.

✓ **المقابلة:** للحصول على المعلومات الميدانية المتعلقة بدراسة حالة حاضنة الأعمال الخاصة

Innoest Company بولاية تبسة.

• صعوبات الدراسة

✓ **نقص المراجع على مستوى مكتبة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير**

بجامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي، والمتعلقة بحاضنات الأعمال والمؤسسات الناشئة.

✓ **صعوبة الوصول لفرق عمل المؤسسات الناشئة.**

• خطة الدراسة

تم دراسة موضوع " دور حاضنات الأعمال الخاصة في ريادة المؤسسات الناشئة"، وذلك بالتطبيق

على حاضنة الأعمال الخاصة *Innoest Company* ومجموعة من المؤسسات الناشئة التي قامت

بإحتضانها، وتم تقسيم البحث إلى:

- **الفصل الأول:** جاء بعنوان الأدبيات النظرية والتطبيقية لحاضنات الأعمال والمؤسسات الناشئة،

والذي تم من خلاله تناول الأدبيات النظرية لحاضنات الأعمال والمؤسسات الناشئة في المبحث

الأول، أما المبحث الثاني فقد تم تخصيصه الأدبيات التطبيقية حول حاضنات الأعمال والمؤسسات الناشئة

- الفصل الثاني: جاء بعنوان دور حاضنات الأعمال الخاصة *Innoest Company* في زيادة المؤسسات الناشئة المحتضنة على مستواها، والذي تم من خلاله التطرق للتعريف بمكان الدراسة ومنهج وتصميم الدراسة في المبحث الأول، ثم إلى منهج الدراسة الإحصائية واختبار الفرضيات في المبحث الثاني.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية
المتعلقة بحاضنات الأعمال
والمؤسسات الناشئة

تمهيد

تعد حاضنات الأعمال بمثابة الأرض أو البيئة المناسبة التي تنمو فيها المؤسسات الناشئة، فهي تعمل على رعايتها وتنظيمها وتقييمها ومرافقتها من كونها كانت بذرة إلى أن تصبح شجرة مثمرة، فحاضنات الأعمال تعتبر آلية مستحدثة ووسيلة فعالة تساهم في خلق مجموعة من المؤهلات والقدرات التي تميز الشخصية الريادية.

الهدف من هذا الفصل إبراز المفاهيم النظرية والدراسات التطبيقية المتعلقة بحاضنات الأعمال والمؤسسات الناشئة، حيث تم تقسيمه إلى مبحثين كالآتي:

- **المبحث الأول:** الأدبيات النظرية حول حاضنات الأعمال والمؤسسات الناشئة.
- **المبحث الثاني:** الأدبيات التطبيقية حول حاضنات الأعمال والمؤسسات الناشئة.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لحاضنات الأعمال والمؤسسات الناشئة

تعد حاضنات الأعمال ملاذا آمنة للشركات الناشئة، لما تقدمه من خدمات متنوعة تخدم كافة المجالات والإحتياجات، إذ تعمل على زيادة فرص بقاء الشركات الناشئة وتدعم عملية ريادة الأعمال.

المطلب الأول: مدخل إلى حاضنات الأعمال والمؤسسات الناشئة

في هذا المطلب سنقوم بعرض بعض المفاهيم المتعلقة بحاضنات الأعمال والمؤسسات الناشئة.

أولاً: الإطار المفاهيمي لحاضنات الأعمال

سنقوم في هذا الفرع بعرض بعض المفاهيم المتعلقة بحاضنات الأعمال

1. تعاريف حول حاضنات الأعمال

- عرفت الجمعية الوطنية لحاضنات الأعمال: هي هيئات تهدف إلى مساعدة المؤسسات المبدعة الناشئة ورجال الأعمال الجدد، وتوفر لهم الوسائل والدعم اللازمين لتخطي أعباء ومراحل الإنطلاق والتأسيس، كما تقوم بعمليات تسويق ونشر منتجات هذه المؤسسة¹.
- عرفت الجمعية حاضنات الأعمال البريطانية السابقة: تعد الحاضنة مزيجاً فريداً من نوعه ومرناً للغاية من عمليات تطوير الأعمال والبنية التحتية والأشخاص، وهي مصممة لرعاية وتنمية الشركات الجديدة والصغيرة من خلال دعمها خلال المراحل الأولى من التطوير والتغيير².
- عرفت المفوضية الأوروبية لحاضنات الأعمال: هي مكان تتركز فيه المؤسسات المنشأة حديثاً، في فضاء محدود يهدف إلى زيادة حظوظها في النمو وزيادة نسبة نجاحها³.

¹ بوضياف علاء الدين، زبير محمد، دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة بالجزائر، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، مجلد 04، عدد 01، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، 2020، ص 81. عبر الرابط:

<https://asjp.cerist.dz/en/article/113819>

² Bone, j, Allen, O, & Haley, C. *Business incubators and accelerators: the national picture* econstor.p 11 . 2017.

³ سايب الزيتوني، دور حاضنات الأعمال في النهوض بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة الجزائر، أطروحة مقدمة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص: تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر 3، 2016-2017، ص 29.

➤ (Hackett et Dills, 2004): حاضنة الأعمال هي منظمة تقدم للشركات الناشئة "مساحة مكتبية مشتركة" و "نظام تدخل استراتيجي ذي قيمة مضافة"¹،

➤ مؤسسة كبيرة تسعى إلى توفير الجو الملائم للمشاريع الصغيرة لضمان نجاحها أو لتجاوز مرحلة الانطلاق لتدفعها تدريجيا لتصبح مؤهلة وقادرة على النمو².

➤ تعريف حاضنات الأعمال في الاجتهاد الفقهي: هي منظومة متكاملة تقدم الرعاية والاهتمام الكلي التي يحتاجها المشروع لحمايته من المخاطر البيئية المحتملة والمحيطية، وتشجيعه على الإستمرار من خلال تزويده بالطاقة اللازمة حتى ينمو ويصبح قادرا على الإعتماد على الذات وإملاكه مقومات الإستمرار والنجاح³

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف حاضنات الأعمال على أنها "مؤسسة تعمل على تنمية ومرافقة المؤسسات الناشئة والمشاريع الريادية، فهي تشكل الدعامة الأساسية لبرامج التنمية الإقتصادية، فهي توفر كل السبل من مكان مجهز به جميع أنواع الدعم اللازم لرفع نسب نجاح المؤسسات الملتحقة بها".

2. أنواع حاضنات الأعمال

تم اعتماد معايير يتم عليها تصنيف حاضنات الأعمال، وفي ما يلي بعض تلك التصنيفات:

❖ من حيث الهدف: تم تقسيمها إلى⁴:

¹ النوي نور الدين، مميش سلمى، دور حاضنات الأعمال في انشاء ومرافقة المؤسسات الناشئة ، دراسة حالة : حاضنة الأعمال التكنولوجية بسيدي عبد الله، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، 2021، ص 05. عبر الرابط:

<https://asjp.cerist.dz/en/article/195638>

² بوداود فاطيمة الزهراء، دور حاضنات الاعمال في تعزيز ريادة الأعمال بالجزائر، جامعة عمار ثليجي الاغواط ، الجزائر، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، المجلد 05، العدد 01، 2022، ص306. عبر الرابط:

<https://asjp.cerist.dz/en/article/184336>

³ بوغمبروز ابراهيم خليل، دور حاضنات الاعمال في تطوير المؤسسات الناشئة في ظل تحقيق بيئة مستدامة – دراسة حالة مجموعة من حاضنات الاعمال في الجزائر – اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في الطور الثالث ل. م. د. (LMD)، جامعة عباس لغرور، خنشلة، 2023، ص ص 49-50.

⁴ دومي سامية، هاشم مريم نبيلة، جدلية حاضنات الأعمال والخدمات التي تقدمها للمؤسسات الناشئة، مجلة بحوث الإقتصاد والمناجمنت، المجلد 03، العدد 01، 2022، ص81. عبر الرابط:

<https://asjp.cerist.dz/en/article/197602>

I. حاضنات تهدف إلى الربح: وهي حاضنات خاصة أو تابعة لجهات حكومية، تهدف إلى تحقيق الربح من خلال تقديم الخدمات، حيث أنها استفادت من التقدم العلمي المتسارع في المجالات التكنولوجية.

II. حاضنات غير ربحية: هي حاضنات بنيت من أجل الأبحاث العمومية من أجل خدمة المجتمع.

❖ من حيث الاختصاص: تنقسم إلى¹.

I. حاضنات أعمال متعددة الاختصاصات وشاملة: وهي تلك الحاضنات التي تقدم خدمات متكاملة، وتضم الخدمات الإدارية والتقنية والإقتصادية.

II. حاضنات مختصة: وتشمل (حاضنات تصنيعية، حاضنات تكنولوجية وبحثية، حاضنات إختصاصية في الخدمات، حاضنات أعمال مكتبية، حاضنات أعمال ذات أهداف خاصة).

❖ من حيث الجهة الراعية لها: تنقسم إلى².

I. حاضنات مرتبطة بالجامعات ومراكز البحث: هي حاضنات تؤسسها الجامعات والمعاهد التعليمية أو بعض الهيئات الخاصة.

II. حاضنات مرتبطة بالحكومة: هي تلك الحاضنات التي تدعمها الحكومة، وتسعى من خلالها الحكومة إلى تحقيق التنمية الإقتصادية وتوفير مناصب عمل، حيث يساهم هذا النوع من الحاضنات على حل مشاكل المجتمع الإقتصادي.

III. حاضنات مرتبطة بالقطاع الخاص: ويكون هدفها الأساسي تحقيق الأرباح والعوائد الإستثمارية لمالكها.

¹ بن خديجة منصف، دور حاضنات الأعمال في دعم المشاريع الجديدة مع الإشارة لحالة الجزائر، مجلة الاقتصاد الصناعي، 2017، المجلد 1، العدد 12 ص 213. عبر الرابط:

<https://asjp.cerist.dz/en/article/33126>

² كاظم جواد كمال، أحمد البطاط كاظم، الصناعات الصغيرة ودور حاضنات الأعمال في دعمها وتطويرها، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان 2016، ص 111.

IV. حاضنات مرتبطة بالمؤسسات الكبيرة: يعتبر هذا النوع من الحاضنات بمثابة مساعدة للشركات الكبيرة في الحفاظ على إسمها والحفاظ عليها من المخاطرة، ويهدف هذا النوع إلى ضغط تكاليفها الإدارية والإستفادة من التكنولوجيا المستحدثة لدى هذه الشركات.

❖ من حيث طبيعتها: تنقسم حسب التوسع الجغرافي لها¹.

I. حاضنات أعمال دولية: يركز هذا النوع من الحاضنات على التعاون الدولي والمالي والتكنولوجي، بهدف تسهيل إجراءات دخول المؤسسات الأجنبية إلى هذه الدول، والعمل على تأهيل المؤسسات المحلية بهدف توسعها، من ناحية أخرى توجد حاضنات أعمال دولية تعمل في مجال نقل التكنولوجيا، كما يوجد صنف من حاضنات الأعمال يتولى تشجيع تصدير المنتجات المحلية من خلال دعم المؤسسات المصدرة وتأهيلها لاكتساب قدرة على العمل في الأسواق الخارجية.

II. حاضنات إقليمية: تنشط هذه الحاضنات في حدود مناطق جغرافية محدودة، وتقوم باستغلال الموارد المحلية المتاحة وخدمات المنطقة واستثمار الطاقات العاملة.

نستنتج أن هناك العديد من التصنيفات لحاضنات الأعمال، ونلاحظ أن جل الباحثين اتفقوا على هذه التقسيمات (من حيث الهدف/ من حيث الاختصاص/ من حيث الجهة الراعية لها/ ومن حيث طبيعتها).

3. أهمية وأهداف حاضنات الأعمال

سنعرض في هذا العنصر أهمية وأهداف حاضنات الأعمال

I. أهمية حاضنات الأعمال: تكمن أهمية حاضنات الأعمال في النقاط التالية:

- تقدم للمشروعات الصغيرة والمتوسطة المشورة العلمية ودراسات الجدوى.
- تعمل على ربط المشروعات الإنشائية والمبتكرة بالقطاعات الإنتاجية وحركية السوق ومتطلباته².

¹ بيسار عبد الحكيم، دور حاضنات الأعمال الجامعية في مرافقة المشاريع الابتكارية وإنشاء المؤسسات الناشئة -دراسة حالة حاضنة أعمال جامعة محمد بوضياف- المسيلة، مجلة آفاق علوم الإدارة والإقتصاد، المجلد 06، العدد 02، 2022، ص 387. عبر الرابط: <https://asjp.cerist.dz/en/article/214476>

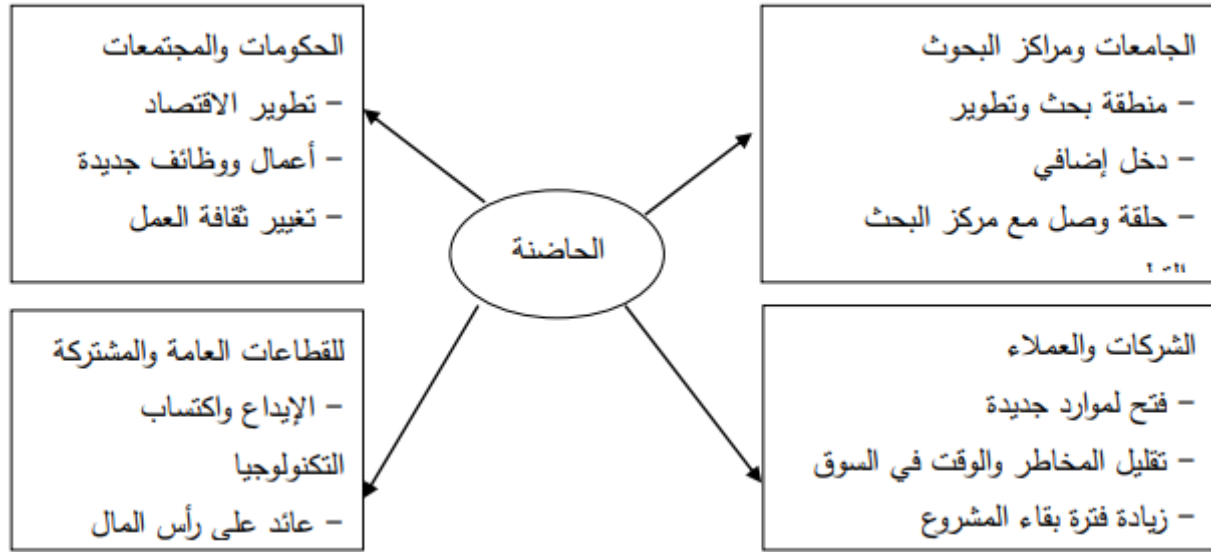
² بوقفة عبد الهادي، دور حاضنات الأعمال في دعم وتمويل المشاريع الناشئة في الجزائر، مجلة الادارة والمنظمات الإستراتيجية، المجلد 04، العدد 01، 2022، ص 99. عبر الرابط: <https://asjp.cerist.dz/en/article/204015>

- تشجيع المستثمرين غير التقليديين والمغامرين على إنشاء شركاتهم الخاصة.
 - مرافقة المؤسسات الناشئة لتخطي الصعوبات التسويقية والبيئية والفنية والإدارية خلال مرحلة التأسيس.¹
 - تساهم في معالجة المشاكل الإقتصادية والقضاء على البطالة، وحل المشاكل الإجتماعية.
 - مرافقة المؤسسات الناشئة والمساهمة في تخطي الصعوبات التمويلية والإدارية وتكاليف الإنتاج خلال مرحلة التأسيس.²
 - دعم المشاريع الإنتاجية والخدمية.
 - تفتح المجال أمام المستثمرين في مجالات ذات جدوى الإقتصاد.
- لحاضنات الأعمال أهمية بالغة في تنمية الإقتصاد الوطني والنهوض به من خلال توفير مناصب عمل والقضاء على البطالة وهذا ما يساهم في حل المشاكل الإجتماعية، وأيضاً يساهم في مرافقة المشاريع الناشئة والصغيرة في أولى مراحلها لتجاوز المشاكل التمويلية والإدارية والتسويقية والفنية حتى تنمو وتتوسع، ودعم المشاريع الإنتاجية والخدمية وفتح المجال أمام المستثمرين وتشجيعهم على إنشاء مشاريعهم الخاصة. ويمكن توضيح أهمية حاضنات الأعمال في توطيد علاقات التعاون بين مختلف الأطراف المعنية (الجامعات، مراكز بحث، المجتمع، الحكومة، الشركات، وزبائن الحاضنات) من خلال الشكل التالي:

¹ جوادي توفيق، عبد اللاوي مفيد، عباس فرحات، حاضنات الأعمال ... نموذج عملي للقضاء على البطالة وتحقيق اقتصاد مستدام، جامع الكتب الإسلامية، الجزائر، 2023 ص 8.

² خواني ليلي، شعيب بغداد، دور حاضنات الاعمال في دعم البحث العلمي - دراسة حالة الجزائر - جامعة تلمسان، الجزائر، مجلة دراسات، المجلد 16، العدد 01، جانفي 2019، ص132. عبر الرابط: <https://asjp.cerist.dz/en/article/82199>

الشكل رقم (01): أهمية حاضنات الأعمال



المصدر: الهاجري عبد الله سعد ، دور حاضنات الأعمال في التنمية الصناعية في دولة الكويت، الملتقى العربي حول الحاضنات الصناعية والتكنولوجية في التنمية الصناعية، 12-14 أكتوبر، بالجمهورية التونسية، ص 8.

II. أهداف حاضنات الأعمال

تهدف حاضنات الأعمال في الأساس إلى احتضان المؤسسات الناشئة وتعمل على تحقيق الآتي:

- ✓ التخطيط لعملية تعجيل وصول المشاريع المحتضنة لأهدافها.
- ✓ توفير البيئة المناسبة لإحتضان وتطوير المشاريع الريادية¹.
- ✓ تساعد المؤسسة على الوصول لمنتجات جديدة أو مجالات لأنشطتها.
- ✓ دعم التعاون بين المشروعات.
- ✓ إيجاد حلول إبتكارية للمشاكل الفنية والمالية والقانونية التي تواجه المشروع².
- ✓ تطوير أفكار جديدة لخلق مشاريع إبداعية والمساهمة في تنمية مشاريعهم القائمة.
- ✓ زيادة معدلات النجاح، ودعم الإبتكارات، وتشجيع الأفكار الفريدة والمبتكرة¹.

¹ خمخام عطية، واقع حاضنات الأعمال في ترقية المؤسسات الناشئة في الجزائر، جامعة زيان عاشور الجلفة، مجلة التحليل والإستشراف الإقتصادي، المجلد 03، العدد 01، 2022، ص16. عبر الرابط:

<https://asjp.cerist.dz/en/article/195669>

² فودو محمد، ميموني بلقاسم، بن بيا محمد، دور حاضنات الاعمال في دعم وتطوير المؤسسات الناشئة في الجزائر، مجلة النمو الاقتصادي وريادة الأعمال، مختبر دراسات التنمية المكانية وريادة الأعمال، 2021، المجلد 04، العدد 04، ص 120. عبر الرابط:

<https://asjp.cerist.dz/en/article/154140>

- ✓ المساهمة في تنويع الإقتصاد المحلي من خلال زيادة معدلات نجاح المشاريع المبتكرة.
- ✓ تقليل مخاطر الأعمال خلال المراحل الأولى وضغط التكاليف².

إن أهداف حاضنات الأعمال لا تقتصر فقط على الربح المادي فقط، بل هي أبعد بكثير، حيث أنها تقوم بضغط التكاليف وتقليل المخاطر التي تواجه المؤسسات الناشئة، وتساهم في تقليل فترة التخرج من الحاضنة من خلال توفير البيئة المناسبة وتقليل المخاطر التي تواجهها خلال مراحل إنطلاقها، وتعمل على إيجاد حلول ابتكارية للمشاكل الفنية والمالية والقانونية، وخلق مشاريع إبداعية من خلال تطوير الأفكار الجديدة والمساهمة في دعم المشاريع القائمة.

ثانيا: الإطار المفاهيمي للمؤسسات الناشئة

سنعرض في هذا الفرض الإطار المفاهيمي للمؤسسات الناشئة

1. تعريف المؤسسات الناشئة

تعريف المؤسسات الناشئة بالنسبة للتشريع الجزائري: تم وضع مجموعة من الشروط لتحديد المؤسسة الناشئة، فحسب المادة 11 من المرسوم التنفيذي 254-20 المؤرخ في 27 محرم عام 1442 الموافق 15 سبتمبر المتضمن إنشاء لجنة وطنية لمنح علامة "مؤسسة ناشئة" و "مشروع مبتكر" و"حاضنة أعمال"، وتحديد مهامها وتشكيلها وسيرها، تعتبر "مؤسسة ناشئة" كل مؤسسة خاضعة للقانون الجزائري، وتحترم المعايير الآتية³:

- I. يجب ألا يتجاوز عمر المؤسسة ثماني سنوات.
- II. يجب أن يعتمد نموذج أعمال المؤسسة على منتجات أو خدمات أو نموذج أعمال أو أي فكرة
- III. مبتكرة.

¹ Mostefaoui Ilhem, bin kirat Widad, The role of business incubators in supporting startups Case study innoest incubator, **beam Journal of Economic Studies**, Volume 09, Number 01, 2025, p p 624 625.

عبر الرابط: <https://asjp.cerist.dz/en/article/264869>

² بن قطاف أحمد، فعاليات حاضنات الاعمال في تنمية المشاريع الناشئة في العالم الاسلامي، قراءة في تجارب: ماليزيا، مصر، الاردن، دول مجلس التعاون الخليجي، **مجلة الاقتصاد والتنمية** - مخبر التنمية المحلية المستدامة - جامعة المدينة، العدد 05، جانفي 2016، ص 175. عبر الرابط: <https://asjp.cerist.dz/en/article/19792>

³ المادة 11 من المرسوم التنفيذي رقم 254/20 المؤرخ في عام 1442 الموافق ل سبتمبر سنة 2020، المتضمن انشاء لجنة وطنية لمنح علامة مؤسسة ناشئة، مشروع مبتكر، حاضنة أعمال، **الجريدة الرسمية**، العدد 55 الصادر في 21 سبتمبر 2020.

- IV. يجب ألا يتجاوز رقم الأعمال السنوي المبلغ الذي تحدده اللجنة الوطنية.
- V. أن يكون رأس مال الشركة مملوكا بنسبة 50% على الأقل، من قبل أشخاص طبيعيين او صناديق استثمار معتمدة أو من طرف مؤسسات أخرى حاصلة على علامة "مؤسسة ناشئة".
- VI. يجب أن تكون إمكانيات نمو المؤسسة كبيرة بما فيه الكفاية.
- VII. يجب ألا يتجاوز عدد العمال 250 عامل.

تعريف المؤسسة الناشئة إصطلاحا حسب القاموس الإنجليزي : مشروع صغير بدأ للتو وكلمة **STARTUP** تتكون من جزئين **START** وهو ما يشير إلى فكرة الإنطلاق، و **Up** وهو ما يشير لفكرة النمو القوي.

عرفت المؤسسات الناشئة على أنها: بناء عمل تجاري على فكرة مبتكرة لحل مشكلة في سوق معين من خلال نموذج أعمال قابل للتكرار وللتوسع¹.

وبدأ استخدام المصطلح **Start-up** بعد الحرب العالمية الثانية مباشرة، وذلك مع بداية ظهور شركات رأس مال المخاطر **RISQUE-CAPITAL** ليشيع استخدام المصطلح بعد ذلك. وفي أيامنا الحالية يوجد مصطلح يعرفه القاموس الفرنسي **La Rousse** على أنها "المؤسسات الشابة المبتكرة، في قطاع التكنولوجيات الحديثة"²

وفقا للأستاذ ورجل الأعمال **Steve Blank**: "المؤسسة الناشئة ليست نسخة مصغرة من المؤسسات الكبرى، بل تنتقل تلك المؤسسات من فشل إلى فشل بسرعة حتى تحقق النجاح في النهاية، حيث تتعلم باستمرار من العملاء مما يعلمها التكيف"³.

¹ عيساوي فاطمة، الهزام محمد، مدى مساهمة حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات الناشئة في الجزائر، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 07 العدد 03، جامعة طاهري محمد، بشار، 2020، ص 51.

² بن زاير مبارك، مختاري فتيحة، سعداوي مراد مسعود، المؤسسات الناشئة بين مشروع التأسيس وتحديات الواقع، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 08، العدد 02، 2021، ص 22.

³ Boufarh mounira, Djeddi abdelhalim, Business incubators as an innovative mechanism to support startups in Algeria, *The journal of El-Ryssala for studies and research in humanities*, volume 09, Number 02, 2024, p136.

هناك من يعرفها" بأنها مؤسسة تسعى لتسويق وطرح منتج جديد أو خدمة مبتكرة تستهدف بها سوق كبير، وبغض النظر عن حجم الشركة، أو قطاع أو مجال نشاطها، بما أنها تتميز بإرتفاع عدم التأكد ومخاطرة عالية في مقابل تحقيقها لنمو قوي وسريع مع احتمال جنيها لأرباح ضخمة في حالة نجاحها¹.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف المؤسسات الناشئة على أنها مؤسسات ظهرت حديثا في عالم الأعمال تتميز بسرعة نموها وتحقيق أرباح معتبرة في ظل بيئة عالية الخطورة وإرتباطها بالتكنولوجيا بشكل رئيسي، ويعتمد نشاطها على الإبداع والإبتكار.

2. أهمية وخصائص المؤسسات الناشئة

سنعرض في هذا العنصر أهمية وخصائص المؤسسات الناشئة

1. أهمية المؤسسات الناشئة: للمؤسسات الناشئة أهمية كبيرة نبرزها من خلال النقاط التالية:

- تعتبر محط أنظار الباحثين والمستثمرين والجهات الحكومية أيضا.
- وسيلة فعالة لدعم الإبتكار.
- تساهم في توظيف الشباب وتخفيض نسبة البطالة من خلال خلق مناصب شغل.
- تعتبر وجهة استثمارية فريدة من نوعها وحديثة، نظرا لأنها لا تحتاج رأس مال كبير وتكاليف عالية خلال مرحلة الانطلاق.
- تساهم في رفع الاقتصاد الوطني من خلال إنتاج منتجات محلية، دون الحاجة لإستيرادها من الخارج.

نظرا للأهمية الكبيرة التي تبرزها المؤسسات الناشئة، ركزت تلك الجهات على جعلها مصدرا لحل المشاكل الوطنية ودعم الاستثمار المحلي، فهي تعمل على تخفيض نسبة البطالة وتوظيف الشباب، واستغلال رأس المال الفكري لتوظيفه وتحسينه وبذلك تدعم الإقتصاد المحلي وتحسين البنية التحتية،

¹ قدوش مولود، محمد هاني، هاني عمرو، عوامل ومحددات نمو المؤسسات الناشئة، ، كتاب جماعي بعنوان: المؤسسات الناشئة ودورها في الإنعاش الاقتصادي في الجزائر، جامعة اكلي محمد اولحاج، البويرة، الجزائر، 2020 ، ص52.

واستغناء الحكومات على المواد المستوردة وإكتفاءها بالإنتاج المحلي وتعدد مصادر دخلها، وربما تقوم بالتصدير للخارج بعد تغطية الإحتياجات المحلية.

II. خصائص المؤسسات الناشئة

من خلال ما تم ذكره من التعاريف السابقة، يمكن إستنتاج الخصائص التالية¹:

✓ **مؤسسات حديثة**: فهناك من يخطئ في تصنيفها ويضمها مع المؤسسات الصغيرة، ولكنها مختلفة عنهم.

✓ تتميز بكونها شركات شابة وياقة وأمامها خياران إما التطور والتحول إلى شركات ناجحة أو أو الخسارة وإغلاق أبوابها.

✓ **شركات تتطلب تكاليف منخفضة**: تتميز المؤسسات الناشئة بتكلفتها المنخفضة مقارنة بالأرباح السريعة والمفاجأة التي تحققها.

✓ المؤسسة الناشئة تتميز بالنمو السريع وتزايد في حجم الإنتاج والمبيعات دون زيادة التكاليف، مما يؤدي الى تعظيم الأرباح.

✓ **مؤسسات تتعلق بالتكنولوجيا وتعتمد بشكل رئيسي عليها**: وتقوم أعمالها التجارية على أفكار رائدة من أجل تغطية حاجات السوق بطريقة ذكية وحديثة، باعتمادهم على التكنولوجيا والإنترنت من أجل تحقيق النمو والتقدم.

إن ما يميز المؤسسات الناشئة عن غيرها من المؤسسات أنها حديثة النشأة وسريعة النمو والتطور، ولا تحتاج تكاليف عالية بالمقابل أرباحها تكون سريعة، وترتبط هذه المؤسسات بالتكنولوجيا وتعتمد عليها في أعمالها التجارية لتحقيق النمو والازدهار.

3. الفرق بين المؤسسات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

سيتم التطرق في هذا العنصر إلى الفرق بين المؤسسات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

¹ بورنان مصطفى، صولي علي، الاستراتيجيات المستخدمة في دعم وتمويل المؤسسات الناشئة - حلول لإنجاح المؤسسات الناشئة - مجلة دفاتر إقتصادية، المجلد 12، العدد 01، 2020، ص ص 133-134. عبر الرابط:

<https://asjp.cerist.dz/en/article/118894>

أ. تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يحدد تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بواسطة عدة عوامل نذكر منها العوامل الاقتصادية والعوامل التقنية؛ العوامل السياسية؛ العوامل السياسية؛

معايير تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة¹:

1. **العوامل الاقتصادية:** توجد فروق كبيرة في مستويات النمو الاقتصادي بين الدول المتقدمة والدول النامية، وذلك بسبب التفوق التكنولوجي للدول المتقدمة، مما أدى إلى وجود فجوة تكنولوجية كبيرة بين هذه الدول.

- **الأنشطة الاقتصادية:** تتميز الاقتصاديات المتقدمة بتنوعها الاقتصادي، بينما تعتمد الدول النامية بشكل كبير على أنشطة اقتصادية استراتيجية.

- **طبيعة فروع النشاط الاقتصادي:** يتوزع النشاط الاقتصادي حسب طبيعة النشاط إلى عدت فروع كالنشاط التجاري الذي يتوزع إلى تجارة بالتجزئة وتجارة بالجملة.

2. **العوامل التقنية:** ماهو مدى دمج التقنية في عملية الإنتاج لدى المؤسسات؟، هل هي متمركزة في مصنع واحد أم أنها تتجه نحو التوسع والحجم الكبير؟ أو هل تتبع نموذج الإنتاج المجزأ إلى مؤسسات ذات أحجام مختلفة؟

3. **المعايير السياسية:** تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يختلف من دولة إلى أخرى بناءً على السياسات الاقتصادية والاجتماعية المتبعة.

4. **معايير تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** لكل دولة معاييرها الخاصة لتحديد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتشمل هذه المعايير معايير كمية مثل الحجم المالي وعدد العمال والأصول وكمية الإنتاج، بالإضافة إلى معايير نوعية مثل المسؤولية والاستقلالية وطبيعة الصناعة والملكية. إن التعريف المعتمد بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر هو التعريف الوارد في القانون رقم 02-17 المؤرخ في 10-01-2017 والمتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات

¹ حدادي كلثوم، عزاوي عبد الباسط، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر-المأمول والواقع-دراسة تحليلية خلال الفترة 2006-2009، مجلة الإجتهد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 13 العدد 01، ص ص 338-339. عبر الرابط :

<https://asjp.cerist.dz/en/article/240055>

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بحاضنات الأعمال والمؤسسات الناشئة

الصغيرة والمتوسطة والذي ينص على ما يلي (تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع والخدمات، تشغل من واحد إلى 250 شخصا، ولا يتج3 اوز رقم أعمالها السنوي أربعة ملايين دينار جزائري، وهي تحترم معايير الاستقلالية)¹.
وتم تقسيم المؤسسات في الجدول التالي:

جدول رقم (01) : تقسيم المؤسسات الصغيرة جدا والصغيرة والمتوسطة في الجزائر

نوع المؤسسة	عدد العمال(عامل)	رقم الأعمال السنوي(دج)	مجموع الحصيلة السنوية(دج)	الاستقلالية
مؤسسة مصغرة	من 01 إلى 09	أقل من 40 مليون	لا يتجاوز 20 مليون	ضرورة توفر معيار
مؤسسة صغيرة	من 10 إلى 49	أقل من 400 مليون	لا يتجاوز 200 مليون	الاستقلالية في التسيير
مؤسسة متوسطة	من 50 إلى 250	بين 400 مليون و أربعة ملايين	بين 200 مليون و 01 مليار	

المصدر: سنوساوي فاطمة، شرفاوي عائشة، تحليل واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وتحدياتها، مجلة أبحاث الحماية الاجتماعية، المجلد 04، العدد 01، 2023، ص116.

يعتقد البعض أن المؤسسات الناشئة مؤسسة صغيرة أو متوسطة في بداية إنشائها، كما يعتقد أصحاب الأعمال التجارية أن مشاريعهم التجارية تصنف ضمن المؤسسات الناشئة وتتميز بصفة الريادة، في حين ربما تكون مشروعا تجاري صغير، وسنوضح الفروقات في ما يلي²:

1. هدف التأسيس

❖ **المؤسسات الناشئة :** عند التفكير في تأسيس شركة ناشئة، هناك عدة مجالات يمكن أن تؤدي إلى إنشاء مشروع ناجح وقابل للتطوير، حيث يمكن تقديم منتجات أو خدمات تؤثر على السوق وتغير سلوك المستهلكين.

¹ القانون رقم 17-02، المؤرخ في 10 جانفي 2017، المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية العدد 02.

² بخيتي علي، بوعويينة سليم، المؤسسات الناشئة، الصغيرة والمتوسطة واقع وتحديات، مجلة دراسات وأبحاث، مجلد 12، عدد 04، 2020، ص 539. عبر الرابط: <https://asjp.cerist.dz/en/article/131773>

❖ **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** لا تقدم المشروعات الصغيرة والمتوسطة أفكارًا أو حلولًا مبتكرة فقط، بل تعتمد على تنفيذها في إطار السوق المحلي، حيث يركز صاحب المشروع على تحقيق التوسع والربح.

II. خطوات التأسيس

❖ **المؤسسات الناشئة:** تعتمد الشركات الناشئة بشكل كبير على الابتكار في تقديم منتجاتها أو خدماتها، وهو ما يجعل من الصعب تحديد فرص نجاحها، مما يؤدي إلى انخفاض فرص الحصول على دعم مالي من المستثمرين أو القروض البنكية.

❖ **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** تعتبر المشروعات الصغيرة أو المتوسطة أيسر في طريقة عملها فهي تعتمد على خطة عمل واضحة، و يمكن لصاحب المشروع أن يقوم بتقليد مؤسسات أخرى والاستفادة من تجاربهم، وهذا ما يتيح لهم سرعة في العمل، وإختصار بعض المراحل، وتزويد من فرص الحصول على التمويل.

III. البيئة الصناعية والسوق المحلي

❖ **المؤسسات الناشئة:** تعتبر نسبة نجاح هذا النوع من المؤسسات أقل من غيرها، وذلك بسبب عدم وجود خطة واضحة تدير عليها، فهي تعتمد على الابتكار والتجريب، إلى جانب قدرتها المحدودة في توفير فرص عمل، فالوظائف التي تقدمها ليست معروفة من البداية.

❖ **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بإمكانها أن تحدث تأثيرا على الاقتصاد المحلي، فهي تتيح فرص عمل بنسبة أكبر من المؤسسات الناشئة، وإحتياجاتها التمويلية ليست ضخمة التي تمكنها من الربح، باعتبار أن الدولة توفر لها تسهيلات وقروض تمويلية.

IV. التمويل

❖ **المؤسسات الناشئة:** تختلف طرق تمويل المؤسسات الناشئة عن غيرها من المؤسسات، فرائد الأعمال يملك قدرة على التغيير بفكرته المبتكرة، فهو يسعى باستمرار للبحث عن مستثمرين يؤمنون بفكرته المبتكرة، وبإمكانه استغلال مسابقات ريادة الأعمال بطرح فكرته لجذب المستثمرين.

❖ **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** بإمكان أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة تمويل مشاريعهم من ماله الخاص، أو من خلال الاقتراض من البنوك والمنح التمويلية المتاحة، فمسألة تمويل هذه المشاريع تعتمد على صاحب المشروع.

٧. مدة المشروع أو الفكرة

❖ **المؤسسات الناشئة:** هناك من يعتبر الشركات الناشئة أو المبتكرة مشاريع مؤقتة، وذلك لكونها إما أن تنمو وتصبح شركة كبيرة خلال سنوات، أو تبقى لتصبح مشروعاً صغيراً، لأن منتجاتها وخدماتها قابلة للتطوير والتعديل.

❖ **المؤسسات الصغيرة أو المتوسطة:** تعتمد هذه المؤسسات على قدرة أصحابها ومدى تحقيق الاستقرار والربح، فهي تعتبر ناجحة ومستمرة طالما أنها تعمل وتنتج.

4. **دورة حياة المؤسسات الناشئة:** تمر المؤسسات الناشئة بمراحل متعددة قبل نموها وتحولها إلى مؤسسة ناجحة، ولكي تحقق أهدافها لا بد من مرورها بمراحل صعبة، يمكن إبرازها في المنحنى التالي:

الشكل رقم (02): دورة حياة المؤسسات الناشئة



المصدر: مقدم عبد الجليل، عدنان خولة، بحوصي مجدوب، دور حاضنات الأعمال في تنمية المؤسسات الناشئة، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 07، العدد 03، 2020، ص 158.

تمر المؤسسات الناشئة بستة مراحل¹:

- I. **مرحلة ما قبل الإنطلاق:** وهي أول مرحلة وخطوة لإنطلاق هذه المؤسسات، فهي تعتبر فكرة المشروع، ويقوم شخص أو مجموعة أشخاص في طرح أفكارهم ومخططاتهم كنموذج أولي، ويتم في هذه المرحلة دراسة الفكرة جيداً قبل تحويلها إلى واقع ودراسة السوق المستهدف وأذواق المستهلكين وتكاليف الإنتاج.
- II. **مرحلة الإنطلاق:** وتعتبر مرحلة تقديم وتجربة المنتج أو الخدمة التي تقدمها هذه المؤسسة حيث تكون غير معروفة، لذلك تجد هذه المؤسسات صعوبة في التمويل وتبني الفكرة على أرض الواقع فغالبا ما يكون الأصدقاء والعائلة هم المصدر الأول الذي يلجأ إليه المقاول للحصول على التمويل، أو يمكن الحصول على التمويل من قبل الحمقى وهم الأشخاص المستفيدين للمقامرة بأموالهم إذا صح القول خاصة عند البداية، حيث تكون درجة المخاطر عالية، في هذه المرحلة يكون المنتج بحاجة إلى الكثير من الترويج كما يكون مرتفع السعر أو يبدأ الإعلام بالدعاية للمنتج.
- III. **مرحلة مبكرة من الإقلاع والنمو:** ويكون المنتج قد بلغ الذروة، ويمكن أن يتوسع النشاط إلى خارج مبتكره الأوائل فيبدأ الضغط السلبي، حيث يتزايد عدد العارضين والمنتقدين للمنتج ويبدأ في الفشل أو ظهور عوائق أخرى ممكن أن تدفع المنحى نحو التراجع.
- IV. **مرحلة الإنزلاق في الوادي:** تكون معدلات النمو جد منخفضة في هذه المرحلة، على الرغم من استمرار الممولين المغامرين بتمويل المشروع إلا أنه يستمر في التراجع حتى يصل إلى مرحلة يمكن تسميتها وادي القرن أو وادي الموت، وهو ما يدفع المشروع للخروج من السوق.
- V. **مرحلة تسلق المنحدر:** وفيها يستمر رائد الأعمال بإدخال تعديلات على منتجه وإطلاق إصدارات محسنة، على عكس المرحلة السابقة، فتبدأ الشركة الناشئة بالنهوض من جديد بفضل الاستراتيجيات المطبقة واكتساب الخبرة لفريق العمل، ويتم إطلاق الجيل الثاني من المنتج وضبط سعره، وتسويقه على نطاق أوسع.

¹ الزقاي حميدي، أسماء ميلودي، حاضنات الأعمال كآلية لدعم المؤسسات الناشئة، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 07، العدد 03، 2020، ص ص 253 254.

VI. **مرحلة النمو المرتفع:** في هذه المرحلة يتم تطوير المنتج بشكل نهائي ويخرج من مرحلة التجربة والاختبار، ويأخذ المنحنى بالإرتفاع ويكون نمو الشركة مستمرا، حيث يحتمل أن 20% إلى 30% من الجمهور المستهدف قد اعتمد الابتكار الجديد، لتبدأ مرحلة اقتصاديات الحجم وتحقيق الأرباح الضخمة.

تعتبر مراحل نمو المؤسسات الناشئة بحد ذاتها تحديا صعبا لها، ففي هذه المراحل يمكنها كسب خبرات من خلال العراقيل التي واجهتها ويمكنها تسلق المنحدر والوصول إلى مرحلة النمو المرتفع والبقاء في القمة.

المطلب الثاني: العلاقة بين حاضنات الأعمال وريادة المؤسسات الناشئة

سنعرض في هذا المطلب العلاقة بين حاضنات الأعمال والمؤسسات الناشئة

أولا: علاقة حاضنات الأعمال بالمؤسسات الناشئة

سننتقل في هذا الفرع إلى علاقة حاضنات الأعمال بالمؤسسات الناشئة والدور الكبير الذي تلعبه حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات الناشئة ومرافقتها.

هناك علاقة تشابكية بين المؤسسات الناشئة وحاضنات الأعمال، حيث تعتبر بيئة الأعمال التي تنشط فيها المؤسسات الناشئة قاسية ومتغيرة خلال مراحلها الأولى نظرا للصعوبات والمشاكل التي تواجهها فتكون مشتتة ولا تعرف الوجهة المناسبة لها، ولهذا تلعب حاضنات الأعمال دورا كبيرا في مرافقتها وتوجيهها وتزويدها بالمعرفة في شتى المجالات وتنمية مواردها البشرية.

ثانيا: خدمات وتحديات حاضنات الأعمال وآليات عملها

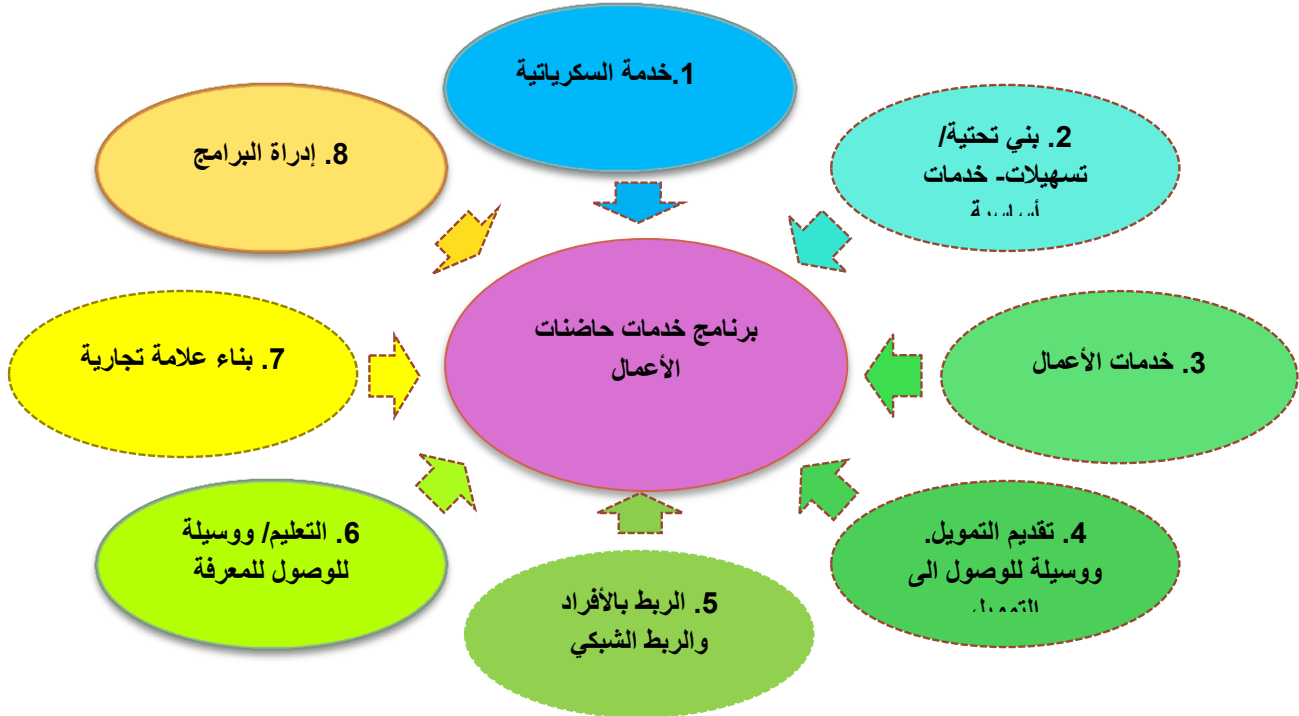
في هذا الفرع سنعرض خدمات وتحديات حاضنات الأعمال في مرافقة المؤسسات الناشئة وآلية عملها

1. قدرات وتحديات حاضنات الأعمال في مرافقة المؤسسات الناشئة

سنعرض في هذا العنصر الخدمات والتحديات التي تواجهها حاضنات الأعمال في مرافقة المؤسسات الناشئة

1. الخدمات المقدمة من طرف حاضنات الأعمال: تقدم حاضنات الأعمال مجموعة من الخدمات لحاضنات الأعمال نوضحها في الشكل التالي¹ :

الشكل رقم (03): برنامج خدمات حاضنات الأعمال



Source: Vasily Rayzhko, business IncubationBlog

www.worldbusinessincubation.wordpress.com

- خدمة السكرتارية: تبدأ من الإستقبال وتقوم بتنظيم مختلف المراسلات عبر الهاتف والفاكس والإيميل، وتصوير المستندات وطباعة النصوص وحفظ الملفات.
- إدارة البرامج: وضع خطط وبرامج تمكنها من إختراق الأسواق الخارجية والتوسع.
- بناء علامة تجارية: تعتبر مركزا لبناء العلامات التجارية من خلال مساعدة المؤسسات الناشئة على إطلاق أعمالها التجارية وزيادة نسب نجاحها وضمان ديمومة المؤسسة المحتضنة وبناء علامتها التجارية.
- التعليم وسيلة الحصول على المعرفة: تقدم حاضنات الأعمال مساعدة من حيث البحث للمؤسسات الناشئة، وتقديم الإستشارات والتدريب الأولي، ومساعدتهم في تطوير منتجاتهم والتسويق لها.

¹ لوالبية فوزي، نبو مجيد، أهمية إنشاء وتطوير حاضنات المؤسسات الناشئة في الجزائر، مجلة دراسات إقتصادية، المجلد 01، العدد 01، 2025، ص ص 563 564. عبر الرابط: <https://asjp.cerist.dz/en/article/264526>

➤ **الربط بالأفراد والربط الشبكي:** ويكون ذلك عن طريق تعزيز التعاون والتنسيق بين مختلف المؤسسات المختصة، وتتعاون مع مراكز البحث العلمي والجامعات والحدائق التكنولوجية .

➤ **تقديم التمويل ووسيلة الوصول للممولين:** تعمل برامج حاضنات على المساهمة في توفير التمويل وحشد الموارد المالية ورأس المال المغامر، من خلال شبكة من مقدمي الخدمات الخارجيين.

➤ **خدمات الأعمال:** تعمل على توفير الحلول المناسبة للمشاكل الإدارية والفنية والمالية والتسويقية والقانونية التي تواجه المؤسسات الناشئة.

➤ **بنى تحتية/ تسهيلات وخدمات أساسية:** تشيد حاضنات الأعمال المصانع في فضاءات مكتظة بالمباني بالكامل بشروط مرنة وبأسعار معقولة، وقد يكون موقع الحاضنة غير قريب من المؤسسات المحتضنة، لذلك تقدم الإستشارات والمساعدة إلكترونيا، ويساعد هذا النموذج المقاولين الذين يحتاجون النصائح من قبل أي حاضنة.

إن الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال للمؤسسات الناشئة تساهم في نجاحها وريادتها، فهي أساس نموها وتطورها، فمن خلال تلك الخدمات والتدريب الدوري لها وتعودها على بيئة الأعمال المحيطة بها قبل مواجهتها في الواقع يحفزها على النجاح والإستمرار نحو تحقيق أهدافها.

II. **التحديات التي تواجه حاضنات الأعمال في مرافقة المؤسسات الناشئة:** هناك العديد من التحديات التي تواجه حاضنات الأعمال خلال فترة مرافقتها للمؤسسات الناشئة، نذكر منها ما يلي¹:

- **نقص في التمويل:** تعتبر مصادر التمويل تحديا كبيرا يواجه حاضنات الأعمال، ما يجعلها غير قادرة على خدمة المؤسسات الناشئة وإبقاءها على قيد الحياة.
- **الموقع الجغرافي:** يعتبر الموقع الجغرافي من بين التحديات التي تواجه حاضنات الأعمال وكذلك رواد الأعمال مثل المناطق الريفية والناائية، فهذا يسبب صعوبة في الوصول إلى الأشخاص

¹ بوعدلة سارة، بن طيب هديات خديجة، قدرات وتحديات حاضنات الأعمال ودورها في مرافقة المؤسسات الناشئة-مع الإشارة لحالة الجزائر- مجلة البحوث الإدارية والإقتصادية، 2020 ص ص 44 45. عبر الرابط:

<https://asjp.cerist.dz/en/article/186395>

المبدعين المحتاجين خدمات هذه الحاضنات، وذكر *Buys and Mbewana(2007)* أن الموقع المناسب لإحتضان الأعمال هو ذلك المكان الذي يتوفر فيه القدرة على الوصول إلى المعرفة العلمية والتقنية.

- غياب الإدارة المختصة والدوافع: وفقا ل *Buys and Mbewana(2007)* تواجه حاضنات الأعمال تحديا يتعلق بقضايا الكفاءة والتحفيز في خدمة رواد الأعمال، بمعنى إفتقار فريق الإدارة المعين للحوافز المشجعة للعمل، بما يقلل من مهارات العمل في قيادة وتنظيم المشاريع الجديدة.
- عدم الإلتزام: عدم إلتزام رجال الأعمال في مشاريعهم الخاصة يشكل خطرا على موارد الحاضنة، وهذا يجعلها تفقد الثقة في التعامل معهم وعدم بذل الجهود في إنجاح مشاريعهم.
- السياسات الحكومية: والتي تحد في كثير من الدول عمل حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات الناشئة بشكل عام.
- غياب التعاون: غياب التعاون والوضوح من أصحاب المصالح الذين يحتاجون إلى وظيفة حاضنات الأعمال وعليه يجب على أصحاب المصلحة والحكومة ومقدمي رأس المال الاستثماري أن يكونوا متسقين مع احتياجات وقدرات حاضنات الأعمال التي تهدف إلى الخدمة، ويجب أن يتماشى الدعم مع أهداف حاضنات الأعمال.
- جودة رجال الأعمال: يرى كل من *Buy and Mbewana (2007)* أن نجاح برنامج الحضانة يعتمد على جودة حاضنات الأعمال ومسيريها، أي أنهم يملكون رغبة في النجاح والتعلم وأن يكونو على إستعداد لتحمل المخاطر المحتملة.
- المهارات: بعض الحاضنات يفتقرون إلى المهارات اللازمة للتكيف مع إحتياجات المؤسسة الناشئة، فهم لا يقدمون برامج تعليمية على طلب رواد الأعمال، فقط يقدمون برامج تعليمية بناءا على ما يقدمونه، وذكر كل من *Wilber and Dixon(2003)* أن حاضنات الأعمال التجارية تواجه تحدي في تزويد أصحاب الأعمال الناشئة والمديرين بالمهارات اللازمة من أجل البقاء في سوق تنافسية.

إن حاضنات الأعمال كغيرها من المؤسسات والمشاتل، فبيئة الأعمال التي تنشط فيها تستوجب عليها المرور بتحديات وعوائق أثناء مرافقتها للمؤسسات الناشئة، وحتى تتجح في دعم وتنمية هذه المؤسسات لا بد عليها مواجهة هذه الصعوبات والعراقيل والإستمرار في نجاحاتها.

2. آلية عمل حاضنات الأعمال

في هذا العنصر سنعرض معايير قبول المؤسسات الناشئة بالحاضنة ومراحل مرافقتها

1. معايير قبول المؤسسات الناشئة بالحاضنة: هناك عدة شروط تضعها الحاضنة ويجب أن تتوفر

في المؤسسات الناشئة حتى تقوم بإحتضانها، وتم توضيحها في الآتي¹:

➤ المؤسسات التي تتميز بسرعة نموها وتحقيقها إستقلالية مالية خلال فترة زمنية لا تتجاوز ثلاث سنوات.

➤ المؤسسات التي تعتمد على التكنولوجيا المتقدمة في إنتاج منتجات ذات جودة عالية.

➤ المؤسسات التي تحقق التكامل مع المشروعات القائمة، وخاصة الصناعات المغذية، مما يؤدي إلى تحسين كفاءة الإنتاج وتقليل التكاليف.

➤ المؤسسات التي ترغب في تطوير نفسها من خلال التحول من الإنتاج اليدوي إلى الإنتاج الآلي، وإستخدام تقنيات الإنتاج الحديثة لتحسين جودة منتجاتها.

➤ المؤسسات التي تعمل على تطوير المهارات الإدارية والفنية المتخصصة، وتتيح فرصا لتنمية وتطوير هذه المهارات لتحقيق التميز في المجال.

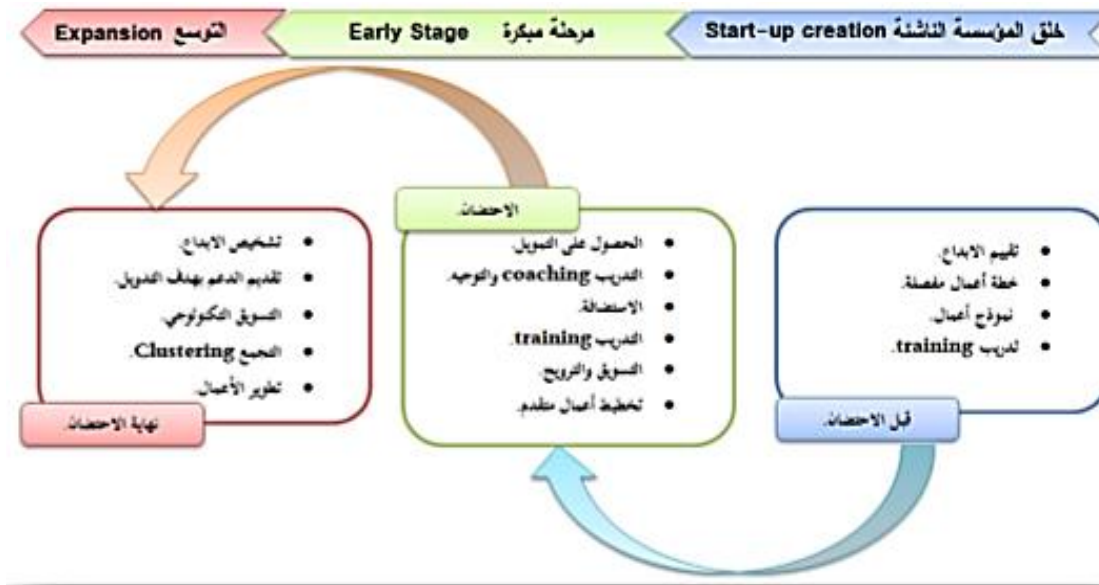
ليس بإمكان أي مؤسسة الانضمام لحاضنة الأعمال والإستفادة من خدماتها، فلا بد من وجود شروط ومعايير تضعها الحاضنة للمؤسسات الراغبة في الانضمام لها، وذلك بسبب بعض رواد الأعمال غير الملتزمين وأيضاً المؤسسات التي تهدر وقتاً وجهداً كبيراً للحاضنة دون جدوى.

II. مراحل مرافقة الاحتضان: خلال فترة إحتضان المؤسسات الناشئة من قبل حاضنات الأعمال

تمر بثلاث مراحل أساسية¹:

¹ بن قطاف أحمد، مدى فاعلية حاضنات الأعمال في الدول النامية حالة الجزائر، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إستراتيجية السوق في ظل إقتصاد تنافسي، جامعة الجزائر 3، 2015-2016، ص158.

الشكل رقم (04): مراحل الإحتضان



المصدر: طالم علي، دور حاضنات الأعمال في دعم ومرافقة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الإقتصاديات المالية والبنكية وإدارة الأعمال، المجلد 12، العدد 01، 2023، ص 543.

مرحلة ما قبل الإحتضان: تكون هذه المرحلة قبل إلتحاق المؤسسة الناشئة بالحاضنة حيث يتم إجراء لقاء بين رائد الأعمال وإدارة الحاضنة، وتتعلق هذه المرحلة أساسا بمساعدة رائد الأعمال في تطوير فكرة الأعمال من خلال تمكينه من تعريف فكرة أعماله وتحليلها مع تقييم مدى صلاحيتها، وتقييم الإبداع من خلال كفاءات داخلية ولجان خارجية، ومساعدة رواد الأعمال على تعريف فكرة أعمالهم بشكل أوضح وأدق، ووضع نموذج أعمال من خلال الإجابة على مجموعة هذه التساؤلات: من هم المستهلكين المستهدفين؟ ماهي قنوات التوزيع؟ من ينشئ ويمول المشروع؟ وإعداد نموذج وخطة الأعمال بالإضافة إلى التدريب والذي يتعلق في هذه المرحلة بالمهارات الإدارية ومواضيع أكثر تخصص.

مرحلة الإحتضان أو إنضمام المشروع للحاضنة: خلال هذه المرحلة تعمل الحاضنة على تقديم الخدمات التي تسهل على رواد الأعمال تنفيذ أفكارهم وتطبيقها على أرض الواقع بأقل التكاليف، للحصول على معدلات نمو عالية، وتكون هذه المرحلة إبتداءا من مرحلة البدء في تنفيذ الفكرة إلى

¹ بوالشعور شريفة، دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة *Startups* دراسة حالة الجزائر. مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، المجلد الرابع العدد 2، 2018، ص 425 426. عبر الرابط :

<https://asjp.cerist.dz/en/article/62210>

غاية بلوغها مرحلة النضج والتوسع، فبعد إنضمام المقاول للحاضنة يمكنه الاستفادة من البني التحتية كالمكاتب والمرافق بأسعار معقولة، كما تعمل الحاضنة على توفير التمويل اللازم من خلال جمع التبرعات والتمويل الجماعي، كما يتم الإشراف والتوجيه خلال مراحل تنفيذ المشروع وتقديم الإستشارات الفنية.

مرحلة التخرج من الحاضنة: وهي المرحلة النهائية بالنسبة للمؤسسات الناشئة داخل الحاضنة، وتأتي بعد تمكن الشركات الناشئة من تحقيق أهدافها ونمو نشاطها وتوسع أسواقها من المحلية إلى العالمية. وفي هذا الإطار يتم وضع خطة للخروج والتي يحددها برنامج الحاضنة، ولا يعني ذلك الإنقطاع عن الحاضنة بشكل تام ولكن يمكن الاستفادة من خدماتها وتوجيهاتها حتى بعد التخرج.

خلال مرافقة الحاضنة للمؤسسات الناشئة تمر بثلاث مراحل أساسية، حيث تبدأ بمرحلة ما قبل الاحتضان، وتهدف هذه المرحلة إلى الإتفاق بين رائد الأعمال أو صاحب الفكرة ومدير الحاضنة أو مسؤول التوجيه على كل ما يتعلق بفكرة المشروع والخدمات التي يمكن للحاضنة أن تقدمها له، والنظر في المعايير التي يستوجب أن تكون في هذه المؤسسة، وخلال مرحلة إنضمام المشروع للحاضنة تبدأ الحاضنة في تقديم الخدمات اللازمة لرواد الأعمال ومساعدتهم على تنفيذ أفكارهم وتطبيقها على أرض الواقع الى غاية نموها وتطورها، وبعد تمكن المؤسسة الناشئة من تحقيق أهدافها تكون في مرحلة التخرج من الحاضنة وهذا لا يعني انقطاع المؤسسة بالحاضنة، ويمكنها الاستفادة من خدماتها بعد التخرج.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية حول حاضنات الأعمال والمؤسسات الناشئة

سيتم في هذا المبحث عرض الدراسات التي تناولت موضوع حاضنات الأعمال والمؤسسات الناشئة وسيتم عرض الفرق بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع حاضنات الأعمال والمؤسسات الناشئة وتم إختيار مجموعة الدراسات التالية:

أولاً: الدراسات باللغة العربية

1. دراسة بوغمبوز إبراهيم الخليل، دور حاضنات الأعمال في تطوير المؤسسات الناشئة في ظل

تحقيق بيئة مستدامة، دراسة حالة مجموعة من حاضنات الأعمال في الجزائر، اطروحة

لنيل متطلبات شهادة الدكتوراه، جامعة عباس لغرور -خنشلة- 2024/2023.

هدفت هذه لدراسة لإستظهار دور حاضنات الأعمال في دعم وتطوير المؤسسات الناشئة ، ومدى مساهمتها في تحسين فرص نجاحها وإستدامتها وأعتد في هذه الدراسة على الأسلوب التطبيقي وأهم ما توصل إليه في هذه الدراسة:

- تلعب حاضنات الأعمال في الجزائر دورا مهما في تطوير المؤسسات الناشئة في ظل نظام بيئي مستدام، وذلك من خلال تعزيز مبادئ وممارسات الإسدامة البيئية والإقتصادية والإجتماعية لدى المؤسسات الناشئة عند مستوى معنوية =0.05، وأوصى الباحث بمجموعة من الإقتراحات، ومن بينها:

✓ تقييم قطاع حاضنات الأعمال عن طريق إجراء تقييم دوري بإستخدام *key performance indicators* لضمان كفاءة وفعالية حاضنات الأعمال.

✓ فتح بورصة الجزائر لحاضنات الأعمال : تعزيز التفاعل بين حاضنات الأعمال والبورصة لتسهيل الإستثمارات وتوسيع فرص التمويل.

2. دراسة خمخام عطية، واقع حاضنات الاعمال في ترقية المؤسسات الناشئة في الجزائر، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، مجلة التحليل والاستشراف الاقتصادي، 2022.

هدفت هذه الدراسة الى ابراز واقع الشركات الناشئة في الجزائر من خلال الدعم الحكومي ودور حاضنات الأعمال في قدرتها على تنفيذ أنشطتها وأهم ما توصلت إليه الدراسة:

✓ حاضنات الاعمال منصة داعمة للمؤسسات الناشئة ورواد الاعمال وأصحاب الابتكارات.

✓ حاضنات الاعمال توفر بيئة ومناخ يساعد على إستقرار المؤسسات الناشئة.

وأوصت على إقامة مشاريع توأمة مع الشريك الأجنبي والتحالفات والشراكة الأجنبية للاستفادة من تجاربهم، وأكد على ضرورة توفير التمويل للمؤسسات الناشئة ورواد الأعمال من خلال إنشاء مؤسسات مالية وبنكية مختصة .

3. دراسة بيسار عبد الحكيم، دور حاضنات الأعمال الجامعية في تعزيز ومرافقة المشاريع الابتكارية وإنشاء المؤسسات الناشئة -دراسة حالة حاضنة جامعة محمد بوضياف- المسيلة، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، 2022.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي تلعبه حاضنات الأعمال الجامعية في مرافقة المشاريع المبتكرة وإنشاء المؤسسات الناشئة وتم التوصل إلى النتائج التالية:

✓ توفر حاضنات الأعمال الجامعية الخدمات الفنية، والدعم والمساعدة العملية القائمة للمبتكرين، ومساندتهم ومرافقتهم للحصول على المنتج الذي يعطي قيمة مضافة في إقتصاد السوق وينتهي بإنشاء مؤسسات ومشاريع صغيرة وأخرى ناشئة أساسها الإبداع والابتكار.

✓ حاضنات الأعمال الجامعية تهدف إلى تبني المبدعين والمبتكرين وتعمل على تحويل أفكارهم ومشاريعهم من مرحلة النموذج المخبري إلى مرحلة الإنتاج والاستثمار.

✓ تلعب حاضنة أعمال جامعة المسيلة وباعتبارها الحاضنة النموذجية على مستوى الجزائر دورا مهما في إرساء روح وثقافة ريادة الأعمال والأفكار الابتكارية وإنشاء المؤسسات الناشئة لدى الطلبة والشباب، من خلال جملة من المهام التي تقوم بها في هذا المجال على غرار:

1. تقديم خدمات التدريب *coaching* والاستثمارات لأصحاب الأفكار وبلورة أفكارهم لتكون جاهزة للتطبيق وتسويق الفكرة الريادية.
 2. دعم الإبداع والإبتكار من خلال تقديم المرافقة والخدمات والخبرات وتوقيع اتفاقيات شراكة مع الجهات الداعمة للتواصل مع رواد الأعمال وحصولهم على الدعم المناسب لشركاتهم الناشئة.
 3. الدعم المادي لحاملي الأفكار والمشاريع الإبتكارية.
 - ✓ حققت حاضنة الأعمال لجامعة المسيلة ورغم حداثة نشأتها نتائج جد معتبرة في مجال مرافقة الأفكار المبتكرة وإنشاء المؤسسات الناشئة وكذلك في عدد الملفات المودعة للحصول على براءة الإختراع جعلها تحتل المرتبة الأولى وطنيا في كل هذه المجالات.
 - ✓ توجهت هذه المجهودات المعتبرة على مستوى الحاضنة بحصول 33 مشروع على وسم "لابل مشروع مبتكر" وتسجيل أكثر من 97 مشروع مبتكر محتضن، وتخرج 12 مؤسسة ناشئة من الحاضنة منها 8 حصلت على وسم "لابل مؤسسة ناشئة" وبدأت في النشاط وتم تسجيل أكثر من 122 ملف للحصول على براءة الإختراع مع نهاية السداسي الأول من سنة 2022.
 4. دراسة دومي سامية، هاشم مريم نبيلة، جدلية حاضنات الأعمال والخدمات التي تقدمها للمؤسسات الناشئة، مجلة بحوث الإقتصاد والمناجمنت، 2022.
- هدفت الورقة البحثية إلى تحري الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال للمؤسسات الناشئة، وأهم النتائج التي تم التوصل إليها:
- ✓ تعمل حاضنات الأعمال على إحتضان المؤسسات الناشئة بين مرحلة بدء النشاط ومرحلة النمو.
 - ✓ المؤسسة الناشئة تمثل جزءا من حاضنة الأعمال، وحاضنة الأعمال تتكون من مجموعة من المؤسسات الناشئة.
 - ✓ تقدم حاضنات الأعمال مجموعة من الخدمات الإستراتيجية والتسويقية والتمويلية والتسييرية والخدمات التحتية وما تشمله من أدوات ومعدات وآلات .

وأوصى الباحثان الى توسيع فكرة حاضنات الأعمال لدى المقبلين على تأسيس مؤسسات ناشئة، وذلك للإستفادة من خدماتها، وأيضاً نشر الوعي لدى رواد الأعمال والمستثمرين والتوجه نحو الإستثمار بهذه الحاضنات، وضرورة ربط الجامعة ببيئة الأعمال.

5. دراسة النوي نورالدين، مميش سلمى، دور حاضنات الأعمال في إنشاء ومرافقة المؤسسات الناشئة، دراسة حالة : حاضنة الأعمال التكنولوجية بسيدي عبد الله، مجلة البحوث الإدارية والإقتصادية، 2021.

هدف هذا البحث إلى تقييم دور حاضنات الأعمال في إنشاء ومرافقة المؤسسات الناشئة وذلك بالنظر إلى التحديات التي تواجه هذه المؤسسات، وأهم ما توصل إليه البحث:

- أن حاضنات الأعمال تهدف إلى دعم المؤسسات الناشئة التي تملك إسم تجاري وحصّة سوقية معتبرة، من خلال العمل على إبرازها على الساحة الدولية وتسويق خدماتها بشكل أوسع.
- حاضنة الأعمال التكنولوجية بسيدي عبد الله تقدم خدمات متنوعة للمؤسسات الناشئة، والإستشارات القانونية والتسويقية والتقنية، وتهدف إلى إنجاح هذه المشاريع.

وأوصى الباحثان على ضرورة إزالة الغموض حول مصطلح الحاضنة والترويج لخدماتها ودعمها من طرف الحكومة، وإشراكها في الملتقيات والمعارض الدولية، وإعطاء مزيد من التسهيلات المالية والتمويلية للمؤسسات الناشئة.

6. دراسة بوالشعور شريفة، دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة *startups*: دراسة حالة الجزائر، مجلة البشائر الإقتصادية المجلد الرابع، 2018.

هدفت هذه الدراسة لتحري دور حاضنات الأعمال في دعم وإطلاق المشاريع الناشئة، بالإشارة إلى حالة الجزائر، وتوصلت هذه الدراسة إلى:

✓ تعمل حاضنات الأعمال على إحتضان المشاريع بين مرحلة بدء النشاط ومرحلة النمو لمنشآت الأعمال، ودعم المقاولين الجدد ومساعدتهم على إطلاق مشروعات ناشئة *start-up*، وعليه تعمل

الحاضنة على تزويد المقاولين بمختلف الأدوات اللازمة لنجاح المشروع (تدريب، تخطيط، تمويل، تسويق ...)، وهو الأمر الذي يجعل من حاضنة الأعمال أداة مفيدة لتهيأت مناخ أكثر ريادة وذلك للحد من معدل الفشل في المشاريع التجارية الناشئة.

✓ مازالت الجزائر تعاني من نقص الأعمال الرائدة أو مقاولاتية حقيقية، وأغلبها لا يلبي الإحتياجات الحقيقية للسوق وتنشط في مجال التسويق الإلكتروني، ومن جهة أخرى يلاحظ تأخر إهتمام الجزائر بتأسيس حاضنات الأعمال وتعتبر جد محدودة.

وأوصت لضرورة تلبية إحتياجات الأعوان الإقتصاديين المحليين من طرف الشباب المقاول من خلال توجيههم وتزويدهم بالتدريب اللازم، ولابد من زيادة الإنفاق الحكومي على البحث والتطوير، وربط الجامعة ومراكز البحث العلمي ببيئة الأعمال.

ثانيا: الدراسات باللغة الأجنبية

1. دراسة *MOSTEFAOUI Ilhem, BIN KIRAT Widad* بعنوان *The role of business incubators in supporting startups case study innoest incubator, beam jornal of economic studies, 2022.*

هدفت هذه الدراسة إلى إستكشاف مفهوم الشركات الناشئة وحاضنات الشركات الناشئة مع التركيز على أهدافها وأدوارها في دعم المؤسسات الناشئة من خلال عملية حضانة منظمة، وتوصل الباحثان إلى:

أن شركة إنواست في ولاية تبسة تقدم دعماً شاملاً للشركات الناشئة، بدءاً من مرحلة الفكرة الأولية وحتى تحولها إلى كيانات تشغيلية مستقلة. ومن خلال مجموعة من الخدمات، تُعزز الحاضنة الأساس المؤسسي، مما يضمن المرونة والقدرة على التكيف مع ديناميكيات السوق. ولا يقتصر هذا النهج على تسهيل اندماج الشركات الناشئة في السوق بنجاح، بل يعزز أيضاً قدرتها على النمو والإبتكار في بيئة أعمال سريعة التغير.

وأوصى الباحثان إلى:

- ضرورة التعاون مع الجامعات والمؤسسات التعليمية.
- بناء شراكات مع مستثمرين محليين ودوليين لضمان التمويل والدعم.
- توفير برامج دعم تستهدف قطاعات التكنولوجيا والزراعة والصناعات الإبداعية.
- تشجيع الدراسات البحثية حول منظومة ريادة الأعمال في تبسة لتحديد فرص وتحديات مستقبلية.
- إطلاق برامج توعية في المدارس والجامعات للتعريف بريادة الأعمال كمسار وظيفي واعد.
- تقديم برامج تدريبية متقدمة في تقنيات ناشئة مثل: الذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي وتطوير البرمجيات.

2. دراسة **DJEDDI Abdelhalim وBOUFARH Mounira بعنوان business incubators as an mechanism to support srartups in algeria ,the jornal of El-Ryssala for studies and research in humanities ,2024.**

هدفت هذه الدراسة إلى إستكشاف الدور الذي تلعبه حاضنات الأعمال كآلية مبتكرة لدعم المؤسسات الناشئة في الجزائر، وتبرز أهمية البحث من خلال التأكيد على أهمية المؤسسات الناشئة كونها تشكل إحدى الركائز الأساسية في دفع عجلة التنمية المستدامة وتوصل الباحثان إلى:

- أن حاضنات الأعمال تعمل على مرافقة وتشجيع رواد الأعمال وتطوير إبتكاراتهم.
- مرافقة المؤسسات الناشئة عملية مهمة جدا.
- حاضنات الأعمال توفر للمؤسسات الناشئة بيئة عمل مناسبة.
- إعتتماد المؤسسات الناشئة على الإبداع والإبتكار.
- تهدف حاضنات الأعمال إلى تدريب أصحاب المشاريع الناشئة على الإدارة الجيدة وتطوير قدراتهم.

المطلب الثاني: الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

سنقوم في هذا المطلب بعض الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

1. أوجه التشابه:

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بحاضنات الأعمال والمؤسسات الناشئة

- ركزت الدراسة الحالية والدراسات السابقة على أهمية تطوير المؤسسات الناشئة وتنميتها من خلال حاضنات الأعمال.
- ركزت الدراسة الحالية والدراسات السابقة على الدور الذي تلعبه حاضنات الأعمال كوسيلة لتمهيد الطريق للمؤسسات الناشئة ومرافقتها من بداية الفكرة إلى المراحل الأولى لإنطلاق نشاطها وإحتكاكها بالواقع.
- كما تم تسليط الضوء في جميع الدراسات على التحديات التي تواجه حاضنات الأعمال خلال مرافقتها للمؤسسات الناشئة.
- تتعامل جميع هذه الدراسات مع الواقع الجزائري.

II. أوجه الاختلاف:

- الدراسة الحالية قامت بإجراء مقابلات مع مسؤول الحاضنة وتم الإعتماد أيضا على الإستبيانات التي تم توجيهها لفرق عمل المؤسسات الناشئة، لمعرفة وفهم تأثير الحاضنة خلال مرافقتها للمؤسسات الناشئة وبعد إحتكاكها بالواقع، بينما إكتفت الدراسات السابقة بالإعتماد على أحد الأساليب التالية (الإستبانة/المقابلة/ بيانات إحصائية ثانوية).
- الدراسة الحالية ركزت على حاضنات الأعمال الخاصة والمؤسسات الناشئة، بينما تنوعت المتغيرات المدروسة في الدراسات السابقة، بينما تناولت الدراسات السابقة مجالات ومتغيرات متنوعة مثل حاضنات الأعمال الجامعية والمشروعات المبتكرة والبيئة والإستدامة.

خلاصة الفصل الأول

حاضنات الأعمال تلعب دوراً هاماً في دعم المؤسسات الناشئة وإستدامتها من خلال توفير المساحة والبنى التحتية، الدعم المالي، التدريب، الدعم اللوجستي، وتوفير دورات تدريبية في الجوانب الإدارية والفنية، هذه الحاضنات تعتبر بيئة مثالية وداعمة تساعد المؤسسات الناشئة على النمو وتجاوز التحديات، مما يزيد من فرص نجاحها في السوق، وهذا يساهم في تشجيع الروح الريادية والمساهمة في خلق أفكار إبداعية، كما أن خدماتها لا تتوقف بمجرد دخول هذه المؤسسات للأسواق، فهي تستمر بمرافقتها وتقديم الإرشاد والتوجيه وكذا الاستشارات القانونية والتسويقية لها.

الفصل الثاني

دور حاضنة الأعمال

الخاصة INNOEST

COMPANY-

TEBESSA- في ريادة

المؤسسات الناشئة

تمهيد

تشكل حاضنات الأعمال جزءاً هاماً من النظام البيئي لريادة الأعمال، حيث توفر الدعم والموارد اللازمة للمؤسسات الناشئة لتنمو وتتطور، في السنوات الأخيرة إزداد الاهتمام بدور حاضنات الأعمال في ريادة المؤسسات الناشئة، حيث أصبحت هذه الحاضنات جزءاً لا يتجزأ من إستراتيجيات التنمية الإقتصادية في العديد من الدول ومن بينها الجزائر.

الهدف من هذا الفصل دراسة الدور الذي تلعبه هذه الحاضنات في المساهمة في تنمو وتتطور المؤسسات الناشئة، من خلال دراسة حالة حاضنة الأعمال الخاصة *Innoest Company-Tebessa* والمؤسسات المتخرجة من هذه الحاضنة، حيث تم تقسيمه إلى:

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية.

المبحث الثاني: تحليل نتائج نتائج الإستبيان وإختبار الفرضيات.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

سيتم في هذا المبحث عرض تقديم لحاضنة الأعمال الخاصة *Innoest Company* بولاية تبسة وكذا منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات وبناء وتطبيق أداة الدراسة وقياس صدقها وثباتها.

المطلب الأول: تقديم حاضنة الأعمال الخاصة *Innoest Company* بولاية تبسة

سنقوم في هذا المطلب بتقديم تعريف لحاضنة الأعمال الخاصة *Innoest Company* بولاية تبسة وعرض الخدمات التي تقدمها للمؤسسات الناشئة والمؤسسات المنتسبة لحاضنة الأعمال الخاصة *Innoest Company* والمشاكل التي تواجهها.

أولاً: تعريف حاضنة الأعمال الخاصة *Innoest Company* وعرض هيكلها التنظيمي

سيتم في هذا العنصر تعريف بحاضنة المؤسسات الناشئة إنواست كومباني وعرض هيكلها التنظيمي¹.

1. التعريف بحاضنة الأعمال الخاصة *Innoest Company* بولاية تبسة

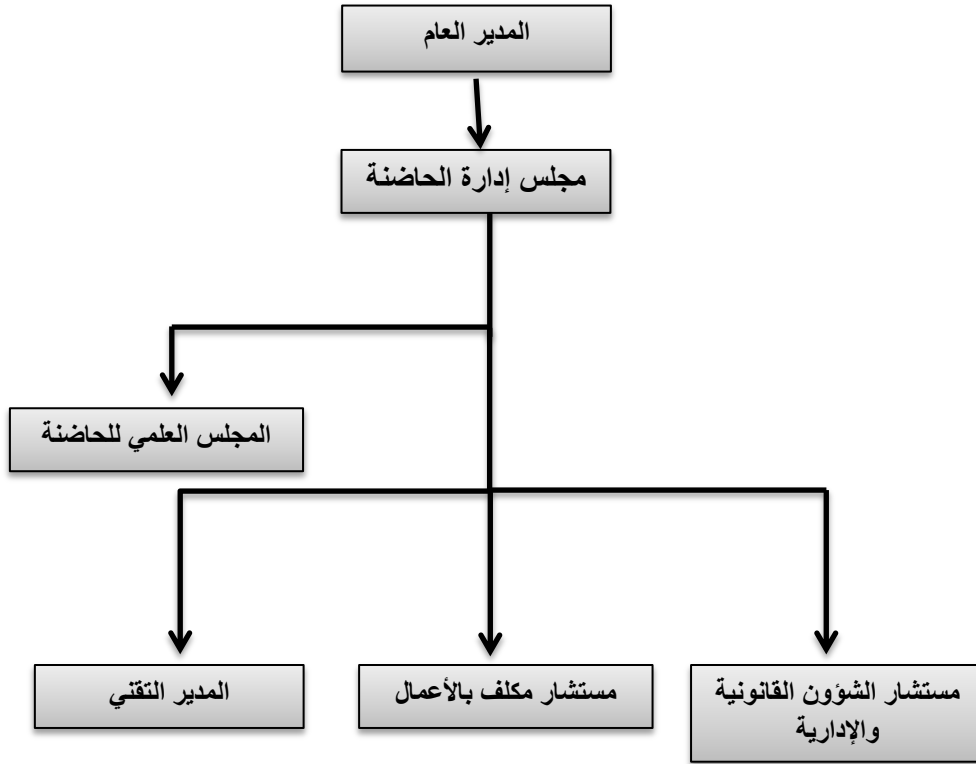
في إطار برنامج رئيس الجمهورية لتشجيع المؤسسات الناشئة وخلق إقتصاد المعرفة تأسست حاضنة المؤسسات الناشئة *Innoest Company* وهي أول حاضنة أعمال بالشرق الشرق الجزائري في ولاية تبسة، حصلت على وسم حاضنة أعمال رقم 0903213011 بتاريخ 11 مارس 2021 من طرف اللجنة الوطنية لمنح علامة مؤسسة ناشئة، مشروع مبتكر، حاضنة أعمال، وهي مؤسسة متخصصة في مرافقة أصحاب الأفكار المبتكرة لتجسيد مشاريعهم وتحويلها إلى مؤسسات ناشئة ناجحة من خلال توفير الدعم الفني والإداري والمالي و الخدمات اللازمة لتطوير المشاريع و الأفكار و دعم رواد الأعمال.

¹من إعداد الطالبين بالإعتماد على معطيات المقابلة

2. الهيكل التنظيمي لحاضنة الأعمال الخاصة Innoest Company بولاية تبسة

يمثل الشكل التالي هيكل حاضنة الأعمال الخاصة Innoest Company¹.

الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي للحاضنة



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على معطيات المقابلة

ثانيا: الخدمات التي تقدمها حاضنة الأعمال الخاصة Innoest Company بولاية تبسة

تقدم حاضنة الأعمال الخاصة Innoest Company-Tebessa مجموعة الخدمات التالية²:

- تقديم الدعم الفني والإداري: توفير المساعدة والموارد اللازمة للمؤسسات الناشئة لتحسين آدائهم وتحقيق أهدافهم.
- توفير مساحات العمل المشتركة: تقدم حاضنة الأعمال الخاصة بيئة عمل ملهمة وتعاونية مثل غرف إجتماعات ومكاتب مشتركة وتساهم في تعزيز فرص التعاون والتواصل بين المؤسسات الناشئة.
- دورات تدريبية وورش عمل: تعتبر أداة قيمة للمؤسسات الناشئة لتحسين آدائهم وزيادة فرص نجاحها.

¹ من إعداد الطالبين بالإعتماد على معطيات المقابلة.

² من إعداد الطالبين بالإعتماد على معطيات المقابلة.

- تقديم التوجيه والاستشارات: تساهم في تحديد أهداف المؤسسات الناشئة وتطوير خططهم وحل المشاكل.
- دعم الحصول على التمويل: تساهم في توفير الموارد المالية وتعزيز الثقة بين المؤسسات الناشئة والمستثمرين.
- الحصول على تصنيف مشروع مبتكر أو مؤسسة ناشئة: تمنح حاضنة المؤسسات الناشئة *Innoest Company-Tebessa* علامة مشروع مبتكر ومؤسسة ناشئة.
- توفير بيئة تعاونية: من خلال التواصل الفعال وتبادل الأفكار والخبرات والدعم المتبادل بين الأفراد.
- التسويق والترويج: تساهم حاضنة المؤسسات الناشئة *Innoest Company* في وضع إستراتيجيات التسويق والترويج للمؤسسات الناشئة مما يساهم في نجاح ونمو هذه المؤسسات.
- توفير خدمات المكتبة والمعرفة: تساهم في زيادة المعرفة وتحسين الأداء.
- إمكانية الوصول إلى الشبكات والعلاقات: تعمل على تعزيز سمعة المؤسسات الناشئة وتساهم في زيادة فرص عمل وشراكات جديدة.
- تقديم خدمات التقنية والبنية التحتية: تقدم حاضنة المؤسسات الناشئة *Innoest Company* خدمات التقنية وخدمات البنية التحتية، مما يساهم في زيادة الكفاءة وتوفير الوقت والمال والحلول المخصصة.
- توفير غرف الاجتماعات والتدريب: توفر حاضنة المؤسسات الناشئة *Innoest Company* غرف الاجتماعات المجهزة وغرف التدريب والخدمات اللوجستية.

ثالثاً: شروط الإنتساب للحاضنة *Innoest Company-Tebessa* والمؤسسات المنتسبة لها

1 . شروط الإنتساب لحاضنة الأعمال الخاصة *Innoest Company-Tebessa*

هناك عدة شروط وضعتها حاضنة الأعمال الخاصة *Innoest Company-Tebessa* يجب أن تتوفر في المؤسسات الناشئة حتى تتمكن من الإستفادة من خدماتها¹.

- أن يكون المشروع مبتكراً .

¹ من إعداد الطالبين بالإعتماد على معطيات المقابلة.

- أن يكون المشروع واقعياً وقابلاً للتجسيد.
- أن يسجل صاحب الفكرة في موقع الحاضنة أو يزور مقر الحاضنة لتقديم (formulaire).
- أن يتوفر المشروع على خطة عمل مبدئية.
- أن يتم تقييم الفكرة من قبل المجلس العلمي للحاضنة.

2. المؤسسات المنتسبة للحاضنة

تنقسم المؤسسات المنتسبة لحاضنة الأعمال الخاصة *Innoest Company-Tebessa* حسب التقسيم التالي¹:

الشركات الناشئة حسب أنواع الهياكل القانونية

- شركات ذات مسؤولية محدودة (SARL)
- مؤسسة ذات شخص وحيد ومسؤولية وحيدة (EURL)
- شركة المساهمة البسيطة (SPAS)
- شخص طبيعي (PERSONNE PHYSIQUE)

المشاريع المبتكرة حسب الفئة

- التكنولوجيا (Technologie) : تحتل التكنولوجيا الحصة الأكبر من المشاريع المبتكرة، حيث تمثل 18.2% من إجمالي المشاريع.. الصحة (Heath): تأتي في المرتبة الثانية بنفس النسبة وهي 18.2% مما يوضح أهمية الابتكارات في القطاع الصحي واهتمام الشركات الناشئة بتطوير حلول صحية مبتكرة
- السفر (Travel) : قطاع السفر يمثل 13.6% من المشاريع المبتكرة .

¹ من إعداد الطالبين بالإعتماد على معطيات المقابلة.

- التغذية (Foodtech) : يمثل 9.1% مما يعكس الأهمية المتزايدة للتكنولوجيا في تطوير حلول غذائية مبتكرة ومستدامة. الطاقة (Energie): يشكل قطاع الطاقة 9.1% من المشاريع المبتكرة، حيث تسعى الشركات لتطوير حلول في مجالات الطاقة المتجددة والمستدامة .
 - النقل (Transport) : يسجل 9.1% من المشاريع، مما يعكس جهود الابتكار في تطوير وسائل نقل حديثة ومستدامة. التعليم الإلكتروني (Learning-E): يمثل 4.5% من المشاريع، مما يعكس اهتمام الشركات الناشئة بتطوير حلول تعليمية رقمية.
 - إعادة التدوير (Recycling) : تشكل 4.5% مما يبرز الاهتمام بالحلول البيئية والمستدامة في الاقتصاد الدائري.
 - الحاضنات (Incubator Startup): تشكل 4.5% مما يشير إلى أهمية إنشاء بيئة حاضنة لدعم رواد الأعمال والمشاريع الناشئة.
- الشركات الناشئة (Types Startup)**
- الخدمات الإلكترونية (E-Services) : تشكل النسبة الأكبر بين أنواع الشركات الناشئة بنسبة 42.9% مما يعكس زيادة الطلب على الحلول الرقمية والخدمات المقدمة عبر الإنترنت
 - التعليم الإلكتروني (E-Learning) : يمثل 14.3% من الشركات الناشئة
 - التكنولوجيا الزراعية (Agritech) : يشكل 14.3% مما يدل على تطور الحلول الرقمية في القطاع الزراعي .
 - الصحة الإلكترونية (E-Health) : يمثل 14.3% من الشركات الناشئة.
 - السياحة الإلكترونية (E-Tourism) : تشكل 14.3% من المشاريع، مما يعزز دور الحلول الرقمية في تطوير قطاع السياحة.

رابعاً: المشاكل التي تواجهها حاضنة الأعمال الخاصة Innoest Company-Tebessa

تواجه حاضنات الأعمال العديد من المشاكل خلال مرافقتها للمؤسسات الناشئة وتكون أسباب هذه المشاكل إما بسبب أصحاب الأفكار المبتكرة أو من الحاضنات نفسها أو بسبب القيود ونقص دعم

الحكومات، وتواجه حاضنة الأعمال الخاصة *Innoest Company-Tebessa* مجموعة من المشاكل وأهمها¹:

- عدم وجود دعم مادي ولوجستي للحاضنة، مما يبطئ عملية دعم المؤسسات الناشئة.
- عدم إلتزام أصحاب المؤسسات الناشئة والمشاريع المبتكرة.
- نقص ثقافة حاضنات الأعمال والمؤسسات الناشئة والأفكار المبتكرة على مستوى الولاية.
- محدودية الدعم الحكومي.

المطلب الثاني: منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات:

أولاً: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من رواد الأعمال وأصحاب المشاريع الناشئة الذين استفادوا من خدمات حاضنة الأعمال الخاصة *Innoest Company-Tebessa*.

ثانياً: أدوات الدراسة

• **الاستبيان:** صُمم استبيان موجه لرواد الأعمال المحتضنين، يتضمن أسئلة مغلقة وفق مقياس ليكارت الخماسي، لقياس مدى رضاهم عن الخدمات المقدمة وتأثيرها على مشاريعهم².

- **المحور الأول:** : يتعلق بالمعلومات الشخصية للعينة من حيث الجنس، العمر، المستوى الدراسي، الخبرة المهنية ...

- **المحور الثاني:** يتضمن أسئلة حول دور حاضنات الأعمال في ريادة المؤسسات الناشئة.

• **المقابلة:** أجريت مقابلات مع مدير حاضنة الأعمال الخاصة *Innoest Company-Tebessa* لجمع معلومات نوعية حول السياسات والإجراءات المتبعة في دعم المشاريع³.

¹ من إعداد الطلبة بالإعتماد على معطيات المقابلة

² أنظر الملحق رقم (02).

³ أنظر الملحق رقم (03).

•الملاحظات الميدانية: تمت زيارة حاضنة الأعمال الخاصة *Innoest Company-Tebessa* لملاحظة البيئة الداعمة والموارد المتاحة للمحتضنين.

ثالثا: طبيعة الأسئلة

تم التنوع في الاسئلة المستعملة التي تم الاعتماد عليها بما يتناسب مع طبيعة المعلومات حيث تم الاستعانة ب:

أ-أسئلة ثنائية التفرع: وهنا يختار المبحوث اجابة واحدة من اجابتين فقط مثل السؤال (01) الجنس .

ب-أسئلة متعددة الإختيارات والتي تسمح بإجابة واحدة: تسمح للمستجوب بإختيار إجابة واحدة من بين عدة إختيارات مثل السؤال (2) السن.

وقد تم إستعمال نموذج ليكارت الخماسي في قياس متغيرات محور دور حاضنات الأعمال في ريادة المؤسسات الناشئة، لأنه هو النموذج الأنسب للقياس في مثل هذه الدراسات، حيث تم منح الدرجات التالية على كل عبارات المحور الثاني:

الجدول رقم(03): مقياس ليكارت الخماسي

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجات	1	2	3	4	5

المصدر: Likert, R. (1932). A Technique for the Measurement of Attitudes. Archives of Psychology, 140, 1–55

المطلب الثالث: بناء وتطبيق أداة الدراسة وقياس صدقها وثباتها

أولا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

شملت منهجية معالجة بيانات الدراسة بالإستعانة ببرمجية الحزمة الإحصائية *SPSS (statistical package for social sciences)* على إستخدام الأدوات التالية :

بعد ترميز وتفرغ البيانات بإستخدام *SPSS V26* يتم التعامل مع قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت لها الدراسة على النحو التالي :

ومنه يمكن قياس طول كل خلية كما يلي: أكبر قيمة-أقل قيمة/ عدد القيم

جدول رقم(04): يوضح المجال المحدد لكل درجة موافقة

رقم الفئة	المجال	درجة الموافقة	الوزن	مستوى التقييم
الأولى	1.80-1.00	غير موافق بشدة	1	منخفض جدا
الثانية	2.60 - 1.81	غير موافق	2	منخفض
الثالثة	3.40 - 2.61	محايد	3	متوسط
الرابعة	4.20 - 3.41	موافق	4	مرتفع
الخامسة	5.00 - 4.21	موافق بشدة	5	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على بيانات الإستبيان

أ- التكرارات والنسب لوصف بيانات عينة الدراسة من حيث خصائصها.

ب- المتوسطات الحسابية لمعرفة درجة موافقة أفراد العينة على أبعاد الإستبيان المقدم، كما تم استخدام الانحراف المعياري للتعرف على درجة التشتت لتقييم اجابات أفراد العينة على المتوسط الحسابي.

ت- نموذج الفا كرونباخ: حيث يعبر على مدى صلاحية الإستبيان لإستخدامه، فكلما زاد معامل الفا كرونباخ على 0.6 كانت الأداة أكثر ثبات ويعتبر الإستبيان مقبولا، أما في الحالة العكسية يتم تعديل الأداة.

ثانيا: صدق وثبات أداة الدراسة:

يقصد بصدق الإستبيان أنه يعطي نفس النتائج في حالة توزيعه أكثر من مرة لكن في نفس الشروط والظروف.

أ - الصدق الظاهري: تم التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة بعرض الإستبيان على مجموعة من الأساتذة لتحكيمه، وإبداء رأيهم حول مدى وضوح عباراته وملاءمة العبارة للبعد الذي تنتمي اليه وكذلك المحور ككل. كذلك لتقييم مدى تغطية العبارات للأبعاد والمحور.

ب - ثبات أداة الدراسة: للتأكد من ثبات أداة الدراسة لابد من إجراء إختبار الفا كرونباخ، كما هو مبين في الشكل:

الجدول رقم(05): نتيجة إختبار الفا كرونباخ

معامل الثبات	عدد العبارات	الاستبانة ككل
0.916	24	المحور الاول المحور الثاني
0.920	11	
0.793	13	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج SPSS

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (04) يتضح أن محوري الدراسة يتسمان بالثبات، لأن قيمة الفا كرونباخ لهما بلغت 0.920 و 0.793، وكلاهما أكبر من 0.6 كما أن قيمة الفا كرونباخ للاستبانة ككل بلغت 0.916 وهي أكبر من 0.6 وهو ما يعكس معدل ثبات قوي، وبالتالي يمكن القول أن هذا المقياس ثابت بالنسبة للمبحوثين، أي أنهم يفهمون بنوده بنفس الطريقة، ومنه يمكن الإعتماد لكون نسبة تحقيق نفس النتائج أو أعيد تطبيقه مرة أخرى تقدر ب: 91.6%.

ث-معامل الارتباط بيرسون

الجدول رقم(06): معامل الارتباط بيرسون

المتغيرات	المحور الأول	المحور الثاني
معامل الارتباط بيرسون للمحور الأول	1	0.781
معامل الارتباط بيرسون للمحور الثاني	0.781	1

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على بيانات الإستبيان

توجد علاقة ارتباط موجبة قوية ودالة إحصائياً بين المحور الأول والمحور الثاني، حيث يستنتج أن تحسّن أحد المحورين (مثلاً دعم الحاضنة أو الأداء المالي) يرافقه تحسّن في الآخر بشكل متزامن.

المبحث الثاني: تحليل نتائج الاستبيان وإختبار الفرضيات

سنتطرق في هذا المبحث إلى تحليل نتائج الاستبيان وإختبار فرضيات الدراسة

المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

نقوم بعرض وتحليل خصائص البيانات الشخصية والوظيفية لفرق عمل المؤسسات الناشئة

أولاً: البيانات الشخصية

للتعرف على خصائص العينة لأفراد العينة، تناول هذا الجزء الأول من الاستبيان بعض البيانات

الشخصية التي تخص فرق عمل المؤسسات الناشئة والمتمثلة في:

1. العمر

الجدول رقم(07): متغير العمر

النسبة %	التكرار	السن
52%	13	من 18 الى 30 سنة
32%	8	من 30 الى 40 سنة
16%	4	أكثر من 40 سنة
100%	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على بيانات الاستبيان

نلاحظ من الجدول رقم (06) أن 52 % من العينة المدروسة تتراوح أعمارهم بين 18 الى 30 سنة، وتليها الفئة العمرية من 30 سنة إلى 40 سنة بنسبة 32% ، ثم الفئة العمرية أكثر من 40 سنة بنسبة 16% .

2. الجنس

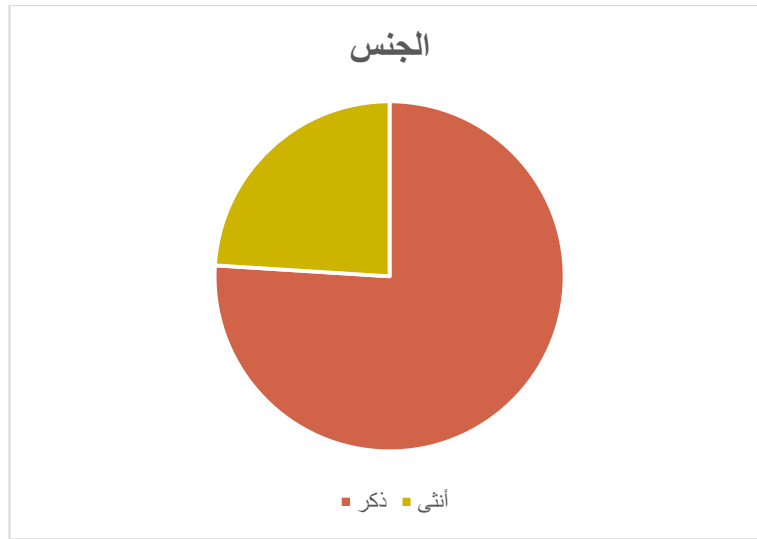
الجدول رقم(08):الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
76%	19	ذكر
24%	6	أنثى
100%	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على بيانات الاستبيان

نلاحظ من الجدول رقم (07) أن 76% من العينة المدروسة هم من الذكور و 24% من الإناث.

الشكل رقم (06): متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بإستخدام EXCEL

3. المستوى التعليمي

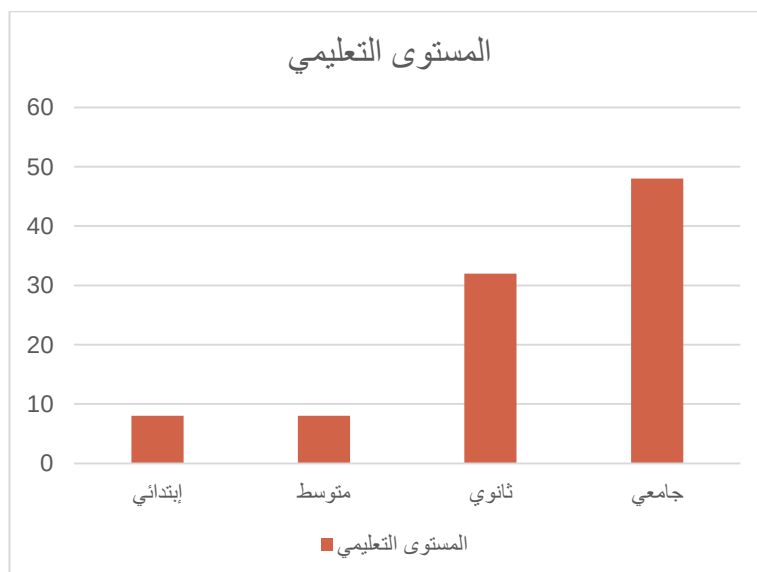
الجدول رقم (09): المستوى التعليمي

النسب %	التكرار	المستوى التعليمي
8%	2	إبتدائي
8%	2	متوسط
32%	8	ثانوي
48%	12	جامعي
100%	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على بيانات الاستبيان

الملاحظ من الجدول رقم (08) أن 48% من العينة المدروسة يملكون مؤهل جامعي، يليها مؤهل ثانوي بنسبة 32% ، يليها مؤهل مستوى متوسط وإبتدائي بنسبة 8% .

الشكل رقم (07): المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين بإستخدام EXCEL

4. سؤال لديك خبرة قبل التوجه للحاضنة

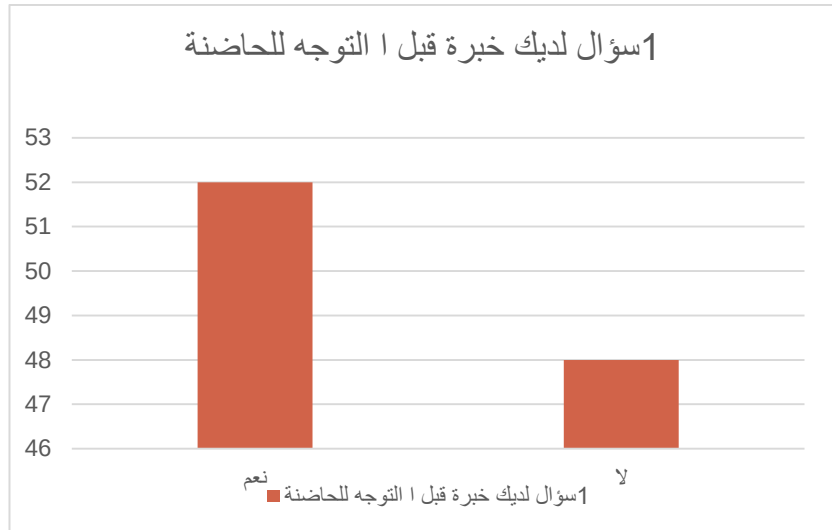
الجدول رقم (10): سؤال لديك خبرة قبل التوجه للحاضنة

سؤال لديك خبرة قبل التوجه للحاضنة	التكرار	% النسبة
نعم	13	52%
لا	12	48%
المجموع	25	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان

الملاحظ من الجدول (09) أن 52 % من العينة المدروسة يملكون خبرة قبل التوجه للحاضنة، بينما هنالك 48 % لا يملكون خبرة قبل التوجه للحاضنة.

الشكل رقم(08): سؤال لديك خبرة قبل التوجه للحاضنة



المصدر: من إعداد الطالبين بإستخدام EXCEL

5. سؤال كيف تعرفت على الحاضنة

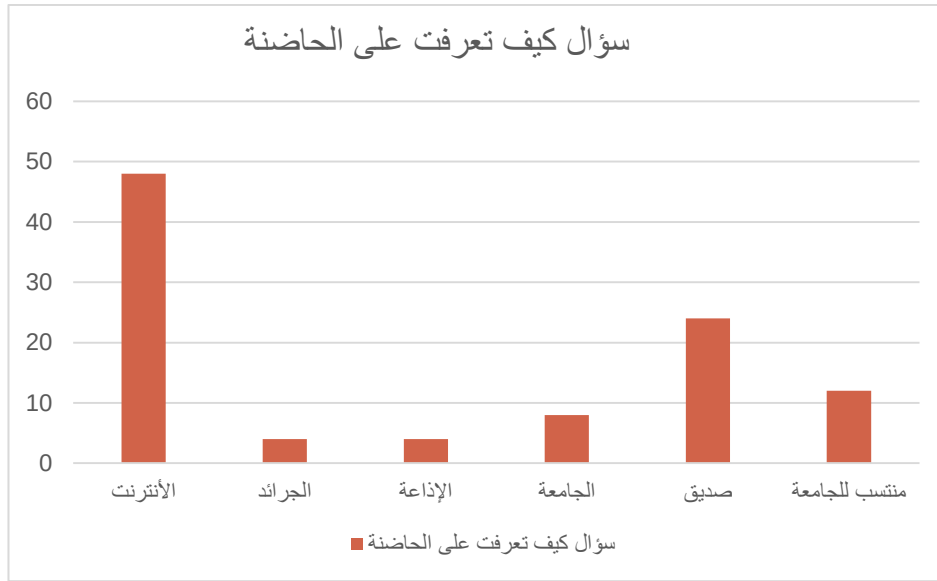
الجدول رقم(11): سؤال كيف تعرفت على الحاضنة

سؤال كيف تعرفت على الحاضنة	التكرار	% النسبة
الأنترنت	12	48%
الجرائد	01	4%
الإذاعة	01	4%
الجامعة	02	8%
صديق	06	24%
منتسب للحاضنة	03	12%
المجموع	25	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان

يُظهر الجدول أن الإنترنت كان الوسيلة الأبرز للتعرف على الحاضنة بنسبة 48%، يليه الأصدقاء بنسبة 24%، ثم المنتسبون للحاضنة بنسبة 12%. أما الوسائل التقليدية كالإذاعة، الجرائد، والجامعة فقد سجلت نسباً ضعيفة، مما يدل على الدور المحوري للوسائط الرقمية والعلاقات الشخصية في نشر معلومات الحاضنات.

الشكل رقم(09): يوضح سؤال كيف تعرفت على الحاضنة



المصدر: من إعداد الطالبين بإستخدام EXCEL

ثانيا: معلومات عن المؤسسة الناشئة

سيتم التطرق في هذا الفرع إلى تحليل محور معلومات المؤسسة الناشئة

1. مجال النشاط

الجدول رقم(12): مجال النشاط

النسبة	التكرارات	مجال النشاط
84%	21	خدمي
16%	4	غير خدمي
100%	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان

تشير نتائج الجدول إلى أن أغلب المؤسسات تنشط في المجال الخدمي بنسبة 84%، مقابل 16% فقط في مجالات غير خدمية، مما يعكس توجهاً واضحاً نحو الأنشطة الخدمية داخل الحاضنة، ربما لسهولة إنطلاقها مقارنة بالقطاعات الإنتاجية أو الصناعية.

2. عدد العمال في المؤسسة:

الجدول رقم(13): عدد العمال في المؤسسة

عدد عمال المؤسسة	التكرارات	النسبة
من 10 إلى 15 عامل	12	48%
من 16 إلى 20 عامل	12	48%
أكثر من 20 عامل	01	04%
المجموع	25	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان

تشير معطيات الجدول إلى أن معظم المؤسسات تتراوح أعداد عمالها بين 10 إلى 20 عاملاً، بنسبة 96% من العينة، مما يعكس طابعاً صغيراً إلى متوسط لهذه المؤسسات. في المقابل، فقط مؤسسة واحدة تجاوز عدد عمالها 20، بنسبة 4%، ما يؤكد محدودية الحجم البشري لهذه المشاريع.

3. طريقة الحصول على التمويل:

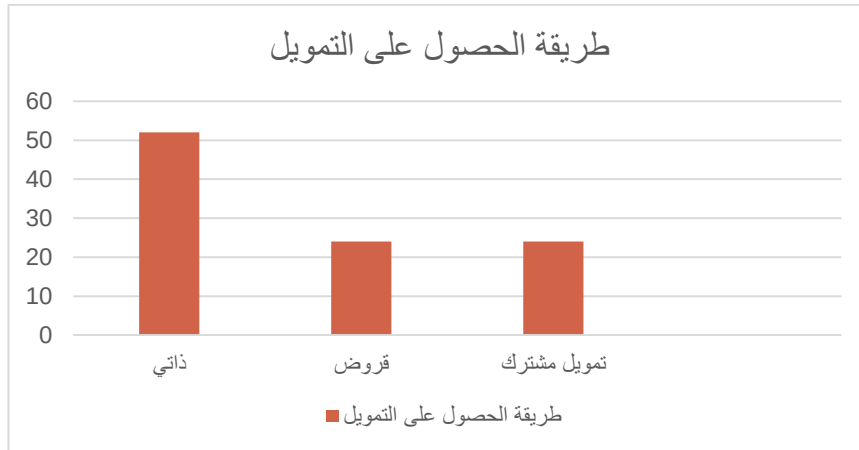
الجدول رقم(14): طريقة الحصول على التمويل

طريقة الحصول على التمويل	التكرارات	النسبة
ذاتي	13	52%
قروض	06	24%
تمويل مشترك	06	24%
المجموع	25	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان

تشير نتائج الجدول إلى أن أغلب المستجوبين إعتدوا على التمويل الذاتي بنسبة 52%، ما يعكس محدودية فرص الحصول على مصادر تمويل خارجية. بينما توزعت النسبة المتبقية بالتساوي بين القروض والتمويل المشترك بـ 24% لكل منهما، مما يدل على تنوع محدود في آليات تمويل المشاريع.

الشكل رقم(10):يوضح طريقة الحصول على التمويل



المصدر: من إعداد الطالبين بإستخدام EXCEL

4. سبب إحتياجك للحاضنة من أجل (حالة المؤسسة قبل الإحتضان).

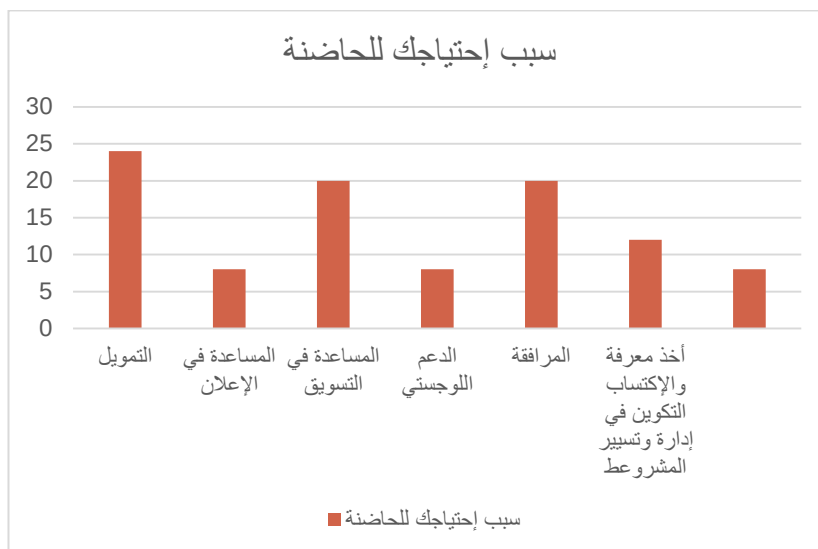
الجدول رقم(15):سبب إحتياجك للحاضنة من أجل (حالة المؤسسة قبل الإحتضان).

النسبة %	التكرارات	سبب إحتياجك للحاضنة من أجل (حالة المؤسسة قبل الإحتضان).
24%	06	التمويل
08%	02	المساعدة في الإعلان
20%	05	المساعدة في التسويق
08%	02	الدعم اللوجستي
20%	05	المرافقة
12%	03	التكوين في إدارة وتسيير المشروع
08%	02	أخذ المعرفة وإكتساب الخبرات
100%	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان

يتضح من الجدول أن أغلب المؤسسات كانت بحاجة إلى الحاضنة بسبب نقص التمويل بنسبة 24%، تليها الحاجة إلى المرافقة والتسويق بنسبة 20% لكل منهما. كما برزت الحاجة إلى التكوين الإداري بنسبة 12%، في حين جاءت باقي الأسباب بنسب متساوية (8%)، ما يعكس تعدد الحاجات بين مالية، معرفية، ولوجستية قبل مرحلة الاحتضان.

الشكل رقم(11):سبب إحتياجك للحاضنة



المصدر: من إعداد الطالبين بإستخدام EXCEL

المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور الإستبيان

سيتم في هذا المطلب عرض وتحليل محاور الإستبيان لعينة الدراسة:

أولاً: تقييم إجابات المحور الأول لأفراد العينة

الجدول رقم(16): تقييم إجابات أفراد العينة

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التقييم
البعد الأول: أدوار تتعلق بتوفير التمويل					
1	تقوم الحاضنة بتوفير التمويل الأولي لإنطلاق المشروع	1.92	1.22	16	منخفض
2	تعمل الحاضنة على تسهيل الوصول إلى مصادر تمويل متنوعة	2.96	1.24	12	متوسط
3	تقدم الحاضنة إستشارات مالية تساعد المؤسسات الناشئة في	3.80	1.25	01	مرتفع

الفصل الثاني: دور حاضنة الأعمال الخاصة INNOEST COMPANY-TEBESSA في ريادة المؤسسات الناشئة

الحصول على الأموال				
4	تعمل الحاضنة كحلقة بين أصحاب المال والأعمال والمؤسسات الناشئة.	3.52	1.53	06 مرتفع
البعد الثاني: تتعلق بالمرافقة الإدارية				
5	تقدم الحاضنة برامج تدريبية وتكوينية في أساسيات إدارة المؤسسات الناشئة ومبادئ التسويق	3.64	1.18	04 مرتفع
6	تساهم الحاضنة في تطوير المهارات الإدارية لفريق المؤسسة الناشئة	3.56	1.29	05 مرتفع
7	تقدم الحاضنة إستشارات تساعد في تصميم ووضع خطط عمل ناجحة	3.64	1.49	03 مرتفع
8	تساهم الحاضنة في تقديم حلول تساعد في مواجهه التحديات الإدارية	3.80	1.47	02 مرتفع
البعد الثالث: أدوار تتعلق بالمرافقة الفنية				
09	توفر الحاضنة تجهيزات تقنية وبنيه تحتية تسمح بتطوير النموذج الأولي (prototype) للمؤسسة الناشئة	2.12	1.33	15 منخفض
10	تقدم الحاضنة خدمات دعم فني وتقني حديثة تسهل نشاط المؤسسات الناشئة	2.56	1.15	13 منخفض
11	توفر الحاضنة مساحات مكتبية مجهزة بتقنيات عمل حديثة تقوم على التكنولوجيا.	2.32	1.54	14 منخفض
12	تعمل الحاضنة بشكل مستمر على تقديم إستشارات فنية لتحسين جوده المنتجات	3.40	1.41	07 متوسط
البعد الرابع: أدوار تتعلق بالمرافقة التسويقية وإقحام الأسواق				
13	تساعد الحاضنة في بناء إستراتيجيات الترويج وفتح أسواق جديدة للمؤسسات الناشئة	3.20	1.11	09 متوسط
14	تدعم الحاضنة المؤسسات الناشئة في وضع إستراتيجيات لتسعير منتجاتها	3.16	1.06	11 متوسط
15	تسهل الحاضنة في تنويع قنوات التوزيع لضمان إنتشار واسع لمنتجات المؤسسة	3.28	1.02	08 مرتفع
16	تساهم الحاضنة في التعريف بمنتجات المؤسسة الناشئة وزيادة قاعدة عملائها.	3.20	1.19	10 مرتفع
الجزء الأول: أدوار حاضنة الأعمال				
		3.13	0.77	/

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان

البعد الأول: يتعلق بتوفير التمويل

- **العبارة 1:** بلغ المتوسط الحسابي 1.92 والانحراف المعياري 1.22، وهو ما يشير إلى تقييم منخفض لدور الحاضنة في توفير التمويل الأولي لإنطلاق المشروع، ما قد يعكس ضعفاً في هذا الجانب الحيوي.
 - **العبارة 2:** أظهر متوسطاً قدره 2.96 بإنحراف معياري 1.24، مما يدل على تقييم متوسط لمساهمة الحاضنة في تسهيل الوصول إلى مصادر تمويل متنوعة، وهو مؤشر على وجود بعض المبادرات لكنها غير كافية.
 - **العبارة 3:** حققت أعلى متوسط في هذا البعد (3.80)، ما يعكس تقييماً مرتفعاً لإستشارات الحاضنة المالية، وهو ما يدل على فاعليتها في توجيه المؤسسات الناشئة للحصول على التمويل.
 - **العبارة 4:** بمتوسط 3.52 وإنحراف معياري مرتفع نسبياً (1.53)، يتبين أن الحاضنة تقوم بدور جيد في التشبيك بين المؤسسات الناشئة والممولين، رغم تفاوت آراء المستجيبين.
- البعد الثاني: يتعلق بالمرافقة الإدارية**

- **العبارة 5:** سجلت متوسطاً قدره 3.64 وإنحرافاً معيارياً 1.18، مما يشير إلى تقييم مرتفع لبرامج التدريب والتكوين في إدارة المؤسسات الناشئة والمحاسبة ومبادئ التسويق، ما يعزز قدرات المؤسسين.
 - **العبارة 6:** بمتوسط 3.56 وإنحراف معياري 1.29، تعكس النتائج تقييماً جيداً لمساهمة الحاضنة في تطوير المهارات الإدارية لفريق المؤسسة الناشئة.
 - **العبارة 7:** بلغ المتوسط الحسابي 3.64 والانحراف المعياري 1.49، مما يدل على رضا عالٍ بشأن الاستشارات المتعلقة بتصميم خطط العمل الناجحة، رغم بعض التباين في وجهات النظر.
 - **العبارة 8:** حققت ثاني أعلى متوسط في الدراسة (3.80) بإنحراف معياري 1.47، وهو ما يدل على فاعلية الحاضنة في دعم المؤسسات الناشئة في مواجهة التحديات الإدارية.
- البعد الثالث: يتعلق بالمرافقة الفنية**

- **العبارة 9:** حصلت على متوسط حسابي 2.12 وإنحراف معياري 1.33، مما يعكس تقييماً منخفضاً لدور الحاضنة في توفير تجهيزات تقنية وبنية تحتية لتطوير النماذج الأولية.

• **العبارة 10:** لم تتضمن العبارة وصفًا، لكن قيمتها المتوسطة 2.56 تشير إلى تقييم منخفض نسبيًا، مما قد يعكس ضعف الخدمات الفنية المقدمة.

• **العبارة 11:** بمتوسط حسابي 2.32 وإنحراف معياري مرتفع نسبيًا (1.54)، يظهر أن الحاضنة لا توفر بشكل كاف مساحات مكتبية حديثة تعتمد على التكنولوجيا.

• **العبارة 12:** بلغت 3.40 كمتوسط مع إنحراف معياري 1.41، مما يشير إلى تقييم متوسط لأهمية الإستشارات الفنية في تحسين جودة المنتجات.

البعد الرابع: يتعلق بالمرافقة التسويقية واقتحام الأسواق

• **العبارة 13:** سجلت متوسطًا قدره 3.20 بإنحراف 1.11، مما يدل على تقييم متوسط لدور الحاضنة في بناء إستراتيجيات الترويج وفتح أسواق جديدة.

• **العبارة 14:** بمتوسط 3.16 وإنحراف 1.06، يتبين أن دعم الحاضنة للمؤسسات الناشئة في تطوير إستراتيجيات البيع يلقي قبولًا معتدلاً.

• **العبارة 15:** حققت 3.28، مما يعكس تقييمًا مرتفعًا نسبيًا لمساهمة الحاضنة في تنويع قنوات التوزيع لضمان الانتشار.

• **العبارة 16:** بلغ المتوسط الحسابي 3.20 مع إنحراف 1.19، وهو ما يشير إلى تقييم جيد لدور الحاضنة في التعريف بالمنتجات وتوسيع قاعدة العملاء.

ثانيا: تقييم إجابات المحور الثاني لأفراد العينة

الجدول رقم(17): تقييم إجابات المحور الثاني لأفراد العينة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التقييم
1	يساهم الدعم التي تلقتة المؤسسة الناشئة من الحاضنة في تحقيق نمو في أرباحها	2.92	1.15	13	متوسط
2	أصبح للمؤسسة الناشئة مصادر تمويل متنوعة و مستدامة	3.68	1.34	01	مرتفع
3	أدى دعم الحاضنة دورا فعالا في تحقيق إستقرار مالي طويل الامد للمؤسسة الناشئة	3.12	1.48	08	متوسط
4	يعكس أداء المؤسسة المالي قدرتها على الإستمرار والنمو	3.56	1.32	03	مرتفع
5	ساهمت البيئة الداعمة للحاضنة في تشجيع المؤسسة على الإبتكار والنمو.	3.40	1.32	04	متوسط
6	دعم الحاضنة ساعد المؤسسة الناشئة من تطوير منتجاتها	3.04	0.88	09	متوسط
7	مكن دعم الحاضنة المؤسسة الناشئة من تقديم حلول مبتكرة لمشاكل السوق المستهدفة	3.36	1.15	06	متوسط
8	تمكنت المؤسسة الناشئة من دخول أسواق جديدة بفضل دعم الحاضنة	3.04	1.09	10	متوسط
9	أدى دعم الحاضنة إلى زيادة قاعدة العملاء وتوسيع نطاق السوق	2.80	1.32	16	متوسط
10	ساهمت الحاضنة في تسهيل عملية التوسع والنمو المحلي للمؤسسة الناشئة	2.96	1.27	12	متوسط
11	حصلت المؤسسة الناشئة على فرص جديدة بفضل الدعم المتعدد الجوانب للحاضنة	2.88	1.23	15	متوسط
12	يعزى نجاح المؤسسة في التوسع إلى الدعم المستمر الذي توفره الحاضنة	2.92	1.32	14	متوسط
13	أدى دعم الحاضنة إلى زيادة فرص التوظيف ضمن المؤسسة الناشئة.	3.40	1.11	05	متوسط
14	إستطاعت المؤسسة الناشئة توظيف عمالة متخصصة نتيجة للدعم الفني.	3.28	0.93	07	متوسط
15	ساهمت الحاضنة في تدريب وتطوير آداء فريق عمل المؤسسة الناشئة.	3.00	1.19	11	متوسط
16	قدرة الحاضنة وفعالية برامجها في الدعم إنعكس على نمو المؤسسة الناشئة.	3.68	1.34	02	مرتفع
/	الجزء الثاني: ريادة المؤسسات الناشئة	3.19	0.61	/	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على بيانات الإستبيان

- **العبارة 1:** بمتوسط حسابي قدره 2.92 وإنحراف معياري 1.15، يشير التقييم إلى دور متوسط للدعم المقدم في تحقيق أرباح مستدامة، ما يعكس نتائج محدودة في هذا الجانب.
- **العبارة 2:** حققت أعلى متوسط في هذا الجزء (3.68)، مما يدل على توفر مصادر تمويل متنوعة ومستدامة بفضل الحاضنة، ويؤكد فعالية الدعم المالي المقدم.
- **العبارة 3:** سجلت متوسطاً قدره 3.12 مع إنحراف 1.48، مما يشير إلى تقييم متوسط بخصوص تأثير الدعم على تحقيق إستقرار مالي طويل الأمد.
- **العبارة 4:** بمتوسط 3.56، يظهر أن الأداء المالي للمؤسسة يعكس قدرتها على الإستمرار والنمو، مما يشير إلى نجاح نسبي في الجانب المالي بفضل الحاضنة.
- **العبارة 5:** بلغ المتوسط الحسابي 3.40، ما يدل على أن البيئة الداعمة ساهمت بدرجة جيدة في تعزيز الابتكار ونمو المؤسسة الناشئة.
- **العبارة 6:** سجلت 3.04، وهو ما يشير إلى تقييم متوسط لدور الدعم في تطوير المنتجات، ما قد يعكس حاجة المؤسسة للمزيد من الدعم التقني والإبداعي.
- **العبارة 7:** بمتوسط 3.36، تشير النتائج إلى قدرة المؤسسة على تقديم حلول مبتكرة للسوق، مما يعكس دوراً إيجابياً للحاضنة في تحفيز الإبداع.
- **العبارة 8:** متوسطها 3.04، يعكس أن دخول الأسواق الجديدة كان بفضل الدعم، ولكن بدرجة متوسطة، ما يشير إلى بعض القيود في التوسع الخارجي.
- **العبارة 9:** سجلت 2.80، وهي الأدنى في هذا الجزء، ما يدل على تقييم ضعيف نسبياً لتأثير الحاضنة في توسيع قاعدة العملاء والأسواق.
- **العبارة 10:** بمتوسط 2.96، التقييم لا يزال متوسطاً لتسهيل عملية التوسع والنمو المحلي، مما يبرز وجود بعض الأثر لكنه غير كافٍ بعد.
- **العبارة 11:** حصلت على 2.88، مما يدل على تقييم منخفض نسبياً للدعم في خلق فرص جديدة، وهو مؤشر على الحاجة لمزيد من التمكين والفرص العملية.

• **العبارة 12:** سجلت 2.92، تعكس نتائجها تقييمًا متوسطًا لتأثير الدعم المستمر في نجاح التوسع المؤسسي.

• **العبارة 13:** بمتوسط 3.40، يشير إلى دور جيد للحاضنة في زيادة فرص التوظيف، مما يعكس أثرًا إيجابيًا في الجانب الاجتماعي والاقتصادي.

• **العبارة 14:** سجلت متوسطًا حسابيًا بقيمة 3.28، مما يدل على أن الدعم الفني ساهم بدرجة جيدة في إسقاط عمالة متخصصة، ما يعزز الكفاءة داخل المؤسسة.

• **العبارة 15:** بمتوسط حسابي 3.00، يعكس تقييمًا متوسطًا لجهود التدريب والتطوير، مع احتمال الحاجة إلى دعم أكثر تنظيمًا أو تخصصًا.

• **العبارة 16:** تقاسمت مع العبارة 2 أعلى متوسط (3.68)، مما يدل على تأثير قوي لبرامج الحاضنة في دعم ونمو المؤسسة الناشئة.

التقييم العام للجزء الثاني: بلغ المتوسط الحسابي 3.19 والانحراف المعياري 0.61، وهو ما يشير إلى تقييم عام متوسط يميل إلى الارتفاع، مع بروز نقاط قوة في تنوع التمويل، دعم النمو، والتوظيف، مقابل ضعف نسبي في التوسع السوقي وخلق الفرص الجديدة.

المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير حاضنات الأعمال الخاصة في ريادة الأعمال، وبما أن الاختبارات التي سوف نستخدمها في اختبار فرضيات الدراسة هي اختبارات معلمية و تشترط توفر التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة، فإننا سنقوم أولاً من التأكد من أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، ولذا نستخدم كل من اختبار التوزيع الطبيعي الذي يعتمد على اختبار كولومجروف - سيمرنوف.(KS)

و عليه إذا كان مستوى المعنوية $Sig < 0.05$ فإنه تصاغ الفرضيات التالية:

الفرضية الصفرية H_0 : المحور يتبع التوزيع الطبيعي

الفرضية البديلة H_1 : المحور لا يتبع التوزيع الطبيعي

ولهذا الغرض تلخص نتائج الاختبار (KS) في الجدول التالي :

الجدول رقم(18): نتيجة إختبار كولموغروف سميرونوف

مستوى المعنوية Sig	قيمة Z	محاور الدراسة
0.106	0.158	الإستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على بيانات الإستبيان

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن توزيع جميع الإجابات كان توزيعاً طبيعياً، حيث أن نسبة الإحتمالية للإستبيان ككل كانت أكبر من 0.05، و هي موافقة لقاعدة الإختبار المعتمدة في الدراسة.

أولاً: إختبار الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أدوار التمويل من ناحية وريادة المؤسسات الناشئة .

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أدوار التمويل وريادة المؤسسات الناشئة.

الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أدوار التمويل وريادة المؤسسات الناشئة.

الجدول رقم(19): نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى

المتغير	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	مستوى المعنوية Sig	درجة الحرية ddl
/	22.317	2.064	3.8840	8.7019	0.000	24

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على بيانات الإستبيان

تم الحصول على مستوى معنوية (Sig) مقداره 0.000، وهو أقل بكثير من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

هذا يشير إلى أن النتيجة ذات دلالة إحصائية قوية، مما يعني أن الفرق أو العلاقة التي تم اختبارها ليست ناتجة عن الصدفة وبالتالي، نرفض الفرضية الصفرية (H_0) التي تنص على عدم وجود علاقة، ونقبل الفرضية البديلة (H_1)، أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أدوار التمويل وريادة المؤسسات الناشئة.

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أدوار المرافقة الإدارية وريادة المؤسسات الناشئة.

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في مستوى ريادة المؤسسات الناشئة تُعزى إلى إختلاف أدوار المرافقة الإدارية.

الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في مستوى ريادة المؤسسات الناشئة تُعزى إلى إختلاف أدوار المرافقة الإدارية.

الجدول رقم(20): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغير	قيمة t	قيمة t	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى معنوية Sig	درجة الحرية ddl
/	27.595	1.652	3.6400	6.5954	0.000	24

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على بيانات الاستبيان

حسب الجدول أعلاه المبين أن على مستوى معنوية (Sig) مقداره 0.000، وهو أقل بكثير من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) .

تشير النتيجة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين في مستوى ريادة المؤسسات الناشئة تُعزى إلى أدوار المرافقة الإدارية. أي أن أدوار المرافقة الإدارية تؤثر بشكل ملموس على ريادة المؤسسات الناشئة، ومنه سيتم رفض الفرضية الصفرية (H_0) التي تقوم على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ريادة المؤسسات الناشئة تُعزى إلى إختلاف أدوار المرافقة الإدارية ويتم

قبول الفرضية البديلة (H_1) توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ريادة المؤسسات الناشئة تُعزى إلى إختلاف أدوار المرافقة الإدارية.

ثالثا: إختبار الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أدوار المرافقة الفنية وريادة المؤسسات الناشئة.

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أدوار المرافقة الفنية وريادة المؤسسات الناشئة.

الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أدوار المرافقة الفنية وريادة المؤسسات الناشئة.

الجدول رقم (21): نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتغير	قيمة t	قيمة t	الوسط	الانحراف	مستوى	درجة
المحسوبة	الجدولية	الحسابي	المعياري	المعنوية	ddl	
22.317	2.064	3.8840	8.7019	0.000	24	/

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على بيانات الإستبيان

حسب الجدول رقم (19) و بما أن قيمة $\text{Sig} = 0.000$ وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$)، فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) وبالتالي، نقبل الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أدوار المرافقة الفنية وريادة المؤسسات الناشئة، تشير هذه النتيجة إلى أن أدوار المرافقة الفنية تساهم فعليًا في دعم ريادة المؤسسات الناشئة، وتؤثر على تطورها وإستمراريتها.

رابعاً: إختبار الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أدوار المرافقة التسويقية وريادة المؤسسات الناشئة.

الفرضية الصفريية H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أدوار المرافقة التسويقية وريادة المؤسسات الناشئة.

الفرضية البديلة H1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أدوار المرافقة التسويقية وريادة المؤسسات الناشئة.

الجدول رقم(22): نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة

المتغير	قيمة t	قيمة t	الوسط	الانحراف	مستوى	درجة
المحسوبة	الجدولية	الحسابي	المعياري	المعنوية	الحرية	
				Sig	ddl	
/	23.525	2.064	3.8200	8.11	0.000	24

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على بيانات الإستبيان

بما أن قيمة مستوى المعنوية $(Sig) = 0.000$ وهي أقل من المستوى المعتمد للدلالة $(\alpha = 0.05)$ ، فإننا نرفض الفرضية الصفريية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1). وبالتالي نستنتج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أدوار المرافقة التسويقية وريادة المؤسسات الناشئة، تدل هذه النتيجة على أن الدعم التسويقي الموجه للمؤسسات الناشئة يلعب دوراً جوهرياً في دعم ريادتها، من خلال تسهيل دخولها إلى السوق، وتعزيز قدرتها على الترويج والتوسع والنمو.

خامساً: اختبار صحة الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أدوار حاضنة الأعمال الخاصة *Innoest Company-Tebessa* وريادة المؤسسات الناشئة المحتضنة على مستواها.

الفرضية الصفريية H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أدوار حاضنة الأعمال الخاصة *Innoest Company-Tebessa* وريادة المؤسسات الناشئة المحتضنة على مستواها.

الفرضية البديلة H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أدوار حاضنة الأعمال الخاصة *Innoest Company-Tebessa* وريادة المؤسسات الناشئة المحتضنة على مستواها.

الجدول رقم(23): نتائج إختبار الفرضية الرئيسية

المتغير	قيمة t	قيمة t	الوسط	الانحراف	مستوى	درجة
المحسوبة	الجدولية	الحسابي	المعياري	المعنوية	Sig	الحرية
ddl						
/	24.123	2.054	3.6000	7.716	0.000	24

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على بيانات الإستبيان

بما أن قيمة $\text{Sig} = 0.000$ وهي أقل من المستوى المعتمد للدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) ، فإننا:

• نرفض الفرضية الصفرية (H_0)

• ونقبل الفرضية البديلة (H_1)

وبالتالي نستنتج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين أدوار حاضنة الأعمال الخاصة *Innoest Company-Tebessa* وريادة المؤسسات الناشئة المحتضنة على مستواها.

تشير هذه النتائج إلى أن فعالية أدوار حاضنة الأعمال الخاصة *Innoest Company-Tebessa* (سواء كانت تمويلية، إدارية، فنية، تسويقية أو تكوينية) تلعب دورًا حاسمًا في تعزيز ريادة المؤسسات الناشئة، مما ينعكس إيجابًا على بقائها وتطورها في السوق التنافسي.

خلاصة الفصل الثاني

من خلال الإستبيان الموجه لفرق عمل المؤسسات الناشئة والمقابلة مع مدير الحاضنة ، نستنتج أن حاضنة الأعمال الخاصة *Innoest Company-Tebessa* تُشكّل عنصراً حاسماً في تعزيز قدرة المشاريع الجديدة على التأسيس والنمو. وقد بيّنت النتائج أن حاضنة الأعمال الخاصة *Innoest Company-Tebessa* تقدم مجموعة متنوعة من الخدمات تشمل التوجيه الفني، والتدريب الإداري، والدعم اللوجستي، مما ينعكس إيجاباً على تحسين أداء المؤسسات المحتضنة وزيادة فرص بقائها في السوق.

حاضنة الأعمال الخاصة *Innoest Company-Tebessa* توفر بيئة مثالية ومتكاملة من الخدمات للمؤسسات الناشئة مما ينعكس إيجاباً على تحسين أدائها وزيادة فرص بقائها في السوق.

ورغم الإيجابيات المسجلة، أظهرت المعطيات الميدانية وجود بعض التحديات، من بينها تفاوت جودة الخدمات بين الحاضنات،

بشكل عام، يثبت الفصل التطبيقي أن الحاضنات الخاصة تُعد رافعة قوية لريادة الأعمال، وتسهم بشكل فعال في دعم الاقتصاد المحلي عبر تعزيز الابتكار وخلق فرص الشغل، خاصة في المراحل المبكرة لتأسيس المشاريع.

خاتمة

خاتمة:

تُبرز هذه الدراسة بوضوح الأهمية المتزايدة لحاضنات الأعمال الخاصة في دعم ريادة المؤسسات الناشئة، لا سيما في ظل التحديات الاقتصادية والمنافسة السوقية المتزايدة. فقد أظهرت النتائج النظرية والميدانية أن هذه الحاضنات لا تقتصر على تقديم بنية تحتية وخدمات أساسية، بل تُعد منصات استراتيجية تُمكن رواد الأعمال من تطوير أفكارهم، وتنمية مشاريعهم، وتسريع عملية تحويل الابتكار إلى منتج اقتصادي فعّال. ومن خلال بيئة مرنة وخدمات موجهة، تساهم الحاضنات الخاصة في تقليص نسب الفشل، وزيادة فرص البقاء، وتحقيق النمو المستدام للمؤسسات الناشئة.

أولاً: النتائج النظرية

- من خلال ما تم التطرق إليه في الفصل الأول حصلنا على مجموعة من النتائج النظرية، من بينها:
- تعمل حاضنات الأعمال الخاصة على مرافقة المؤسسات الناشئة من مرحلة إلى مرحلة التطبيق الفعلي ودخولها السوق.
- تقدم حاضنات الأعمال الخاصة مجموعة من الخدمات المتكاملة التي تحتاجها أي مؤسسة ناشئة.
- تلعب حاضنات الأعمال الخاصة دوراً هاماً في نجاح وإستمرارية نمو المؤسسات الناشئة.

ثانياً: النتائج التطبيقية

من خلال الدراسة التطبيقية توصلنا إلى النتائج التالية:

- يوافق أغلب أفراد العينة على عبارات محور توفير التمويل الناشئة بمتوسط حسابي بلغ 2.55
إنحراف معياري 1.33.
- يوافق أغلب أفراد العينة على عبارات محور المرافقة الإدارية بمتوسط حسابي بلغ 3.66 وإنحراف معياري 1.35.

- يوافق أغلب أفراد العينة على عبارات محور المرافقة الفنية بمتوسط حسابي بلغ 2.6 وإنحراف معياري 1.07.
- يوافق أغلب أفراد العينة على عبارات محور المرافقة التسويقية وإقحام السوق بمتوسط حسابي بلغ 3.24 وإنحراف معياري 0.84.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين أدوار حاضنة الأعمال الخاصة وريادة المؤسسات الناشئة المحتضنة على مستواها عند مستوى دلالة 0.05α .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أدوار توفير التمويل من ناحية وريادة المؤسسات الناشئة عند مستوى دلالة 0.05α .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أدوار المرافقة الإدارية من ناحية وريادة المؤسسات الناشئة عند مستوى دلالة 0.05α .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أدوار المرافقة الفنية من ناحية وريادة المؤسسات الناشئة عند مستوى دلالة 0.05α .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أدوار المرافقة التسويقية من ناحية وريادة المؤسسات الناشئة عند مستوى دلالة 0.05α .

ثالثاً: الإقتراحات والتوصيات:

في هذا الإطار وعلى ضوء الدراسة، إرتأينا أن نقدم الإقتراحات والتوصيات التالية.

1. بالنسبة للحكومات:

تعزيز الوعي العام بأهمية الحاضنات: من خلال الحملات الإعلامية والبرامج التعليمية، لتشجيع الشباب على المبادرة والالتحاق بالحاضنات.

تقديم حوافز مالية وتشجيعية للحاضنات الخاصة: مثل الإعفاءات الضريبية، أو الدعم المباشر، أو تسهيلات في اقتناء العقارات والمقرات، خاصة في المناطق ذات الأولوية التنموية.

تمويل مشترك لمشاريع الحاضنات الناشئة: من خلال إطلاق برامج تمويل مشترك بين القطاعين العام والخاص لإنشاء وتطوير حاضنات ذات تخصصات دقيقة (كالذكاء الاصطناعي، الطاقة المتجددة، الصناعات التقليدية....).

2. بالنسبة لحاضنات الأعمال الخاصة

- التركيز على التخصص القطاعي: يُستحسن أن تتجه الحاضنات نحو التخصص في مجالات معينة (مثل التكنولوجيا، الفلاحة، الصناعة التقليدية...) لتقديم دعم أكثر عمقًا وتخصصًا للمشاريع.
- بناء شراكات استراتيجية: يُوصى بتقوية التعاون مع الجامعات، مراكز البحث، المستثمرين، والمصارف لتوفير شبكة دعم متكاملة تسهل على رواد الأعمال تجاوز العقبات.
- إشراك رواد الأعمال السابقين كمرشدين: الاستفادة من تجارب المقاولين الناجحين وربطهم بالمحتضنين الجدد لتبادل الخبرات العملية الواقعية.
- تحسين الكفاءة الداخلية لفرق العمل: يُستحسن من خلال تنظيم دورات تعليم وتكوين مستمر للكوادر الإدارية والفنية داخل الحاضنة لضمان تقديم خدمات ذات جودة عالية ومتجددة.

3. بالنسبة للمؤسسات الناشئة

امتلاك روح المبادرة والانضباط: تعاني معظم الحاضنات من عدم إلتزام فرق عمل وأصحاب المؤسسات الناشئة لذلك يجب التحلي بالجدية وروح الإلتزام في التفاعل مع برامج الحاضنة، والاستفادة القصوى من الفرص المتاحة.

- الإستفادة من التجارب السابقة: على المؤسسات الناشئة أن تستفيد من خبرات المؤسسات الناشئة الناجحة، والتعلم من أخطاء وثغرات المؤسسات التي فشلت في النمو.

4. بالنسبة لأصحاب الأفكار المبتكرة

- إنشاء مشاريعهم الخاصة: على أصحاب الأفكار المبتكرة تطبيقها في أرض الواقع بدل السعي الحصري وراء الوظيفة العمومية.
- البحث عن الحاضنة الأنسب حسب طبيعة المشروع: على رائد الأعمال اختيار الحاضنة التي تتناسب مع مجاله (تكنولوجي، فلاح، خدماتي...) لضمان الحصول على الدعم المناسب والتوجيه المتخصص.

رابعاً: آفاق الدراسة

وفي الأخير فإننا نود التذكير بأن هذا البحث ماهو إلا مبادرة متواضعة لإثراء موضوع حاضنات الأعمال والمؤسسات الناشئة، حيث أننا لم نتطرق لجميع الجوانب التي تتعلق بالدراسة، بل إقتصر على عرض المفاهيم الأساسية بالإضافة إلى دراسة ميدانية، ولهذا وقصدا بالإلمام أكثر بالموضوع، فإننا نقترح الإشكاليات والآفاق البحثية التالية:

- الآثار الإقتصادية لحاضنات الأعمال والمؤسسات الناشئة.
- المؤسسات الناشئة كوسيلة فعالة في زيادة معدل الصادرات والتخفيض من حجم الواردات.
- دور حاضنات الأعمال في دعم التنمية الإقتصادية.
- دور المؤسسات الناشئة في تنويع الإقتصاد المحلي والتخلص من التبعية لقطاع النفط في الجزائر.
- دور المؤسسات الناشئة في الحد من نسبة البطالة والمساهمة في حل المشاكل الإجتماعية والإقتصادية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: قائمة المراجع باللغة العربية

6. الكتب

- قدوش مولود، محمد هاني، هاني عمرو، عوامل ومحددات نمو المؤسسات الناشئة، كتاب جماعي بعنوان: المؤسسات الناشئة ودورها في الإنعاش الاقتصادي في الجزائر، جامعة اكلي محمد اولحاج، البويرة، الجزائر، 2020.
- كاظم جواد كمال، أحمد البطاط كاظم، الصناعات الصغيرة ودور حاضنات الأعمال في دعمها وتطويرها، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان 2016.
- جوادي توفيق، عبد اللاوي مفيد، فرحات عباس، حاضنات الأعمال ... نموذج عملي للقضاء على البطالة وتحقيق اقتصاد مستدام، جامع الكتب الإسلامية، الجزائر، 2023.

7. الدوريات العلمية المحكمة

- بخيتي علي، بوعويينة سليم، المؤسسات الناشئة، الصغيرة والمتوسطة واقع وتحديات، مجلة دراسات وأبحاث، مجلد 12، عدد 04، 2020.
- بن خديجة منصف، دور حاضنات الأعمال في دعم المشاريع الجديدة مع الإشارة لحالة الجزائر، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 1، العدد 12، 2017..
- بن زاير مبارك، مختاري فتيحة، سعداوي مراد مسعود، المؤسسات الناشئة بين مشروع التأسيس وتحديات الواقع، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 08، العدد 02، 2021.
- بن قطاف أحمد، فعاليات حاضنات الاعمال في تنمية المشاريع الناشئة في العالم الاسلامي، قراءة في تجارب: ماليزيا، مصر، الاردن، دول مجلس التعاون الخليجي، مجلة الاقتصاد والتنمية - مخبر التنمية المحلية المستدامة - جامعة المدينة، العدد 05، جانفي 2016.
- بوالشعور شريفة، دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة Startups دراسة حالة الجزائر. مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة ، المجلد الرابع العدد 2، 2018.
- بوداود فاطيمة الزهراء، دور حاضنات الاعمال في تعزيز ريادة الأعمال بالجزائر، جامعة عمار ثليجي الاغواط ، الجزائر، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، المجلد 05، العدد 01، 2022.

- بورنان مصطفى، صولي علي، الاستراتيجيات المستخدمة في دعم وتمويل المؤسسات الناشئة - حلول لإنجاح المؤسسات الناشئة - مجلة دفاتر إقتصادية، المجلد 12، العدد 01، 2020.
- بوضياف علاء الدين، زبير محمد، دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة بالجزائر، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، مجلد 04، عدد 01، جامعة الجبيلي بونعامة، خميس مليانة، 2020.
- بوعدلة سارة، بن طيب هديات خديجة، قدرات وتحديات حاضنات الأعمال ودورها في مرافقة المؤسسات الناشئة - مع الإشارة لحالة الجزائر - مجلة البحوث الإدارية والإقتصادية، 2020.
- بوقفة عبد الهادي، دور حاضنات الأعمال في دعم وتمويل المشاريع الناشئة في الجزائر، مجلة الادارة والمنظمات الإستراتيجية، المجلد 04، العدد 01، 2022.
- بيسار عبد الحكيم، دور حاضنات الأعمال الجامعية في مرافقة المشاريع الابتكارية وانشاء المؤسسات الناشئة - دراسة حالة حاضنة أعمال جامعة محمد بوضياف - المسيلة، مجلة آفاق علوم الإدارة والإقتصاد، المجلد 06، العدد 02، 2022.
- حدادي كلثوم، عزوي عبد الباسط، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر - المأمول والواقع - دراسة تحليلية خلال الفترة 2006-2009، مجلة الإجتهد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 13 العدد 01.
- حميدي الزقاي، ميلودي أسماء، حاضنات الأعمال كآلية لدعم المؤسسات الناشئة، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 07، العدد 03، 2020.
- خمخام عطية، واقع حاضنات الأعمال في ترقية المؤسسات الناشئة في الجزائر، جامعة زيان عاشور الجلفة، مجلة التحليل والإستشراف الإقتصادي، المجلد 03، العدد 01، 2022.
- خواني ليلي، بغداد شعيب، دور حاضنات الاعمال في دعم البحث العلمي - دراسة حالة الجزائر - جامعة تلمسان، الجزائر، مجلة دراسات، المجلد 16، العدد 01، جانفي 2019.
- دومي سامية، نبيلة هاشم مريم، جدلية حاضنات الأعمال والخدمات التي تقدمها للمؤسسات الناشئة، مجلة بحوث الإقتصاد والمناجمنت، المجلد 03، العدد 01، 2022.
- سنوساوي فاطمة، شرفاوي عائشة، تحليل واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وتحدياتها، مجلة أبحاث الحماية الإجتماعية، المجلد 04، العدد 01، 2023.

- طالم علي، دور حاضنات الأعمال في دعم ومرافقة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الإقتصاديات المالية والبنكية وإدارة الأعمال، المجلد 12، العدد 01، 2023.
- عيساوي فاطمة، الهزام محمد، مدى مساهمة حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات الناشئة في الجزائر، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 07 العدد 03، جامعة طاهري محمد، بشار، 2020.
- فودو محمد، ميموني بلقاسم، بن بيا محمد، دور حاضنات الاعمال في دعم وتطوير المؤسسات الناشئة في الجزائر، مجلة النمو الاقتصادي وريادة الأعمال، مختبر دراسات التنمية المكانية وريادة الأعمال، المجلد 04، العدد 2021، 04.
- لوالبية فوزي، نبو مجيد، أهمية إنشاء وتطوير حاضنات المؤسسات الناشئة في الجزائر، مجلة دراسات إقتصادية، المجلد 01، العدد 01، 2025.
- مقدم عبد الجليل ، عدنان خولة ، مجدوب بحوصي، دور حاضنات الأعمال في تنمية المؤسسات الناشئة، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 07، العدد 03، 2020.
- النوي نورالدين، مميش سلمى، دور حاضنات الأعمال في انشاء ومرافقة المؤسسات الناشئة ، دراسة حالة : حاضنة الأعمال التكنولوجية بسيدي عبد الله، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، 2021.

8. الملتقيات العلمية

- سعد الهاجري عبد الله ، دور حاضنات الأعمال في التنمية الصناعية في دولة الكويت، الملتقى العربي حول الحاضنات الصناعية والتكنولوجية في التنمية الصناعية، 12-14 أكتوبر، بالجمهورية التونسية

9. أطروحات الدكتوراه

- بن قطاف احمد، مدى فاعلية حاضنات الأعمال في الدول النامية حالة الجزائر، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إستراتيجية السوق في ظل إقتصاد تنافسي، جامعة الجزائر 3، 2015-2016.

- بوعمبوز ابراهيم خليل، دور حاضنات الاعمال في تطوير المؤسسات الناشئة في ظل تحقيق بيئة مستدامة - دراسة حالة مجموعة من حاضنات الاعمال في الجزائر - أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في الطور الثالث ل. م. د. (LMD)، جامعة عباس لغرور، خنشلة، 2023.
- سايب الزيتوني، دور حاضنات الأعمال في النهوض بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة الجزائر، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص: تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر 3، 2016-2017.

ثانيا: باللغة الأجنبية

- Bone, j, Allen, O, & Haley, C. **Business incubators and accelerators: the national picture econstor..** 2017.
- Boufarh mounira, Djeddi abdelhalim , *Business incubators as an innovative mechanism to support startups in Algeria ,The journal of El-Ryssala for studies and research in humanities*, volume 09, Number02 , 2024.
- Mostefaoui Ilhem , bin kirat Widad , *The role of business incubators in supporting startups Case study innoest incubator, beam Journal of Economic Studies*, Volume 09, Number 01, 2025 .

ثالثا: القوانين والمراسيم

- القانون رقم 02-17، المؤرخ في 10 جانفي 2017، المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية العدد 02.
- المادة 11 من المرسوم التنفيذي رقم 254/20 المؤرخ في عام 1442 الموافق ل سبتمبر سنة 2020، المتضمن انشاء لجنة وطنية لمنح علامة مؤسسة ناشئة، مشروع مبتكر، حاضنة أعمال، الجريدة الرسمية، العدد 55 الصادر في 21 سبتمبر 2020.

رابعا: المواقع الإلكترونية

Vasily Rayzhko, www.worldbusinessincubation.wordpress.com business Incubation Blog

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): إتفاقية التبرص

جمهورية العراق - وزارة التعليم العالي والبحث العلمي - جامعة الشيع العدي الشيعية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

بناية عمادة الكلية مكلفه بالدراسات والبحوث والدراسات الشيعية بالكلية

مستند التعليم والتقييم

الرقم: 2024/...

إتفاقية التبرص

المادة الأولى: هذه الإتفاقية تنص على علاقة جامعة الشيع العدي الشيعية مع كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

مع المؤسسة: الجامعة الكونية

مقرها: بناية عمادة الكلية مكلفه بالدراسات والبحوث والدراسات الشيعية بالكلية

ممثلة من طرف: أ.م.د. خضير جعفر

هذه الإتفاقية تهدف إلى تنظيم تبرص تطهري الطلبة الانية أسمائهم:

1- أ.م.د. خضير جعفر

2- أ.م.د. خضير جعفر

3- أ.م.د. خضير جعفر

4- أ.م.د. خضير جعفر

5- أ.م.د. خضير جعفر

لإسمائهم التخصص:

عنوان تقرير التبرص:

الإستاذ المشرف:

وذلك طبقاً للمرسوم رقم: 90-88 المؤرخ في: 1988/05/03 القرار الوزاري المؤرخ في: 1989.

قائمة الملاحق



المادة الثانية: يهدف هذا التريض الى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرنامج والمخططات التعليمية في

تخصص الطلبة المعنيين

المادة الثالثة: التريض التطبيقي يجري في مصالحة

الفترة من: الى: ١٥ فيفري ٢٠٢٥

المادة الرابعة: برنامج التريض المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية.

المادة الخامسة:

وعلى غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر بمساعدة تنفيذ التريض التطبيقي هؤلاء الاشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الامثل للتنفيذ الامثل للبرنامج وكل غياب للتريض ينبغي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية.

المادة السادسة: خلال التريض التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المترين مجموع المؤهلين في واجباته المحددة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم أماكن تريضهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الامن والنظافة وتبين لهم الاخطاء الممكنة.

المادة السابعة: في حالة الاخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في اثناء تريض الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

المادة الثامنة: تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المترين ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهر بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والامن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ التريض.

المادة التاسعة: في حالة حادث ما على المترين يمكن التوجه بطلب على المؤسسة أن تلجأ الى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة الى القسم.

المادة العاشرة: تتحمل المؤسسة التكفل بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب مجمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجوب والا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية القل ، المسكن ، المطعم.

ادارة المؤسسة المستقبلة



Dr.
BOUGHAMBOUZ Ibrahim Khalil
Directeur Général



الملحق رقم (02): إستمارة الإستمبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
ماستر تخصص: إدارة أعمال



الموضوع: استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

إلى فريق عمل المؤسسات الناشئة المحتضنة على مستوى

حاضنة الأعمال *Innoest Company – Tébessaa* لولاية تبسة

في إطار التحضير لإنجاز مذكرة تخرج ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر إختصاص: إدارة أعمال
الموسومة بـ:

" دور حاضنات الأعمال في ريادة المؤسسات الناشئة "

دراسة حالة: حاضنة الأعمال *Innoest Company – Tébessaa* - تبسة

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان للمساعدة على إتمام هذه الدراسة عن طريق الإجابة على الأسئلة
المرفقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على إجاباتكم. علما بأن هذا الاستبيان سوف يستخدم
لأغراض علمية تحليلية للموضوع فقط.
وفي الأخير لكم منا جزيل الشكر على مساهمتكم القيمة وعلى مشاركتكم الفعالة في إثراء هذا الموضوع
بأجوبتكم على أسئلة هذا الاستبيان.

شكرا مسبقا لحسن تعاونكم

تحت إشراف الأستاذ:

■ أ.د. زرزور براهيم

من إعداد الطالبين:

■ هارون بوديار

■ وائل فتحو

السنة الجامعية: 2024-2025

قائمة الملاحق

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية:

ضع علامة (X) في الخانة المناسبة:

1. العمر

☐ أكثر من 40	☐ من 31 إلى 40	☐ من 18 إلى 30
-------------------------------------	---------------------------------------	---------------------------------------

2. الجنس

☐ ذكر	☐ أنثى
------------------------------	-------------------------------

3. المستوى الدراسي

☐ ابتدائي	☐ متوسط	☐ ثانوي	☐ جامعي
----------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------

4. هل لديك خبرة قبل التوجه للحاضنة

☐ نعم	☐ لا
------------------------------	-----------------------------

5. كيف تعرفت على الحاضنة

☐ الانترنت	☐ التلفزيون	☐ الجرائد	☐ الاذاعة
☐ الجامعة	☐ صديق	☐ منتسب للحاضنة	☐
أخرى (حدد):			

ثانيا: معلومات عن المؤسسة الناشئة

1. مجال النشاط

☐ خدماتي	☐ صناعي	☐ فلاحي	☐ تجاري
---------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------

2. عدد العمال في المؤسسة: عامل.

قائمة الملاحق

3. طريقة الحصول على التمويل

☐ ذاتي ☐ قروض ☐ تمويل مشترك

4. سبب احتياجك للحاضنة من أجل (حالة المؤسسة قبل الاحتضان)

التمويل ☐ المرافقة ☐
 المساعدة في الاعلان والاشهار ☐ التكوين في ادارة وتسيير المشروع ☐
 المساعدة في تسويق منتج ☐ أخذ المعرفة واكتساب الخبرات ☐
 الدعم اللوجستي ☐

ثالثا: دور حاضنات الأعمال في ريادة المؤسسات الناشئة

الرقم	العبارات	مؤقتة	مؤقتة	مؤقتة	مؤقتة	مؤقتة
الجزء الأول: أدوار حاضنات الأعمال						
أدوار تتعلق بتوفير التمويل						
01	تقوم الحاضنة بتوفير التمويل الأولي لانتطلاق المشروع					
02	تعمل الحاضنة على تسهيل الوصول إلى مصادر تمويل متنوعة					
03	تقدم الحاضنة استشارات مالية تساعد المؤسسات الناشئة في الحصول على الأموال					
04	تعمل الحاضنة كحلقة وصل بين أصحاب المال والأعمال والمؤسسات الناشئة					
أدوار تتعلق بالمرافقة الإدارية						
05	تقدم الحاضنة برامج تدريبية وتكوينية في أساسيات إدارة المؤسسات الناشئة والمحاسبة ومبادئ التسويق					
06	تساهم الحاضنة في تطوير المهارات الإدارية للفريق المؤسس للمؤسسة الناشئة					
07	تقدم الحاضنة استشارات تساعد في تصميم ووضع خطط عمل ناجحة					
08	تساهم الحاضنة في تقديم حلول تساعد في مواجهة التحديات الإدارية					
أدوار تتعلق بالمرافقة الفنية						
09	توفر الحاضنة تجهيزات تقنية وبنية تحتية تسمح بتطوير النموذج الأولي (prototype) للمؤسسة الناشئة					

قائمة الملاحق

10	تقدم الحاضنة خدمات دعم فني وتقني حديثة تسهل نشاط المؤسسات الناشئة
11	توفر الحاضنة مساحات مكتبية مجهزة بتقنيات عمل حديثة تقوم على التكنولوجيا
12	تعمل الحاضنة بشكل مستمر على تقديم استشارات فنية لتحسين جودة المنتجات
أدوار تتعلق بالمرافقة التسويقية وإقحام الأسواق	
13	تساعد الحاضنة في بناء استراتيجيات الترويج وفتح أسواق جديدة للمؤسسات الناشئة
14	تدعم الحاضنة المؤسسات الناشئة في وضع استراتيجيات لتسعير منتجاتها
15	تسهل الحاضنة في تنويع قنوات التوزيع لضمان انتشار واسع لمنتجات المؤسسة
16	تساهم الحاضنة في التعريف بالمنتجات المؤسسة الناشئة وزيادة قاعدة عملائها
الجزء الثاني: ريادة المؤسسات الناشئة	
17	يساهم الدعم الذي تلقته المؤسسة الناشئة من الحاضنة في تحقيق نمو في أرباحها
18	أصبح للمؤسسة الناشئة مصادر تمويل متنوعة ومستدامة
19	أدى دعم الحاضنة دورا فعالا في تحقيق استقرار مالي طويل الأمد للمؤسسة الناشئة
20	يعكس أداء المؤسسة المالي قدرتها على الاستمرار والنمو
21	ساهمت البيئة الداعمة للحاضنة في تشجيع المؤسسة على الابتكار والنمو
22	دعم الحاضنة ساعد المؤسسة الناشئة من تطوير منتجاتها
23	مكن دعم الحاضنة المؤسسة من تقديم حلول مبتكرة لمشاكل السوق المستهدفة
24	تمكنت المؤسسة الناشئة من دخول أسواق جديدة بفضل دعم الحاضنة
25	أدى دعم الحاضنة إلى زيادة قاعدة العملاء وتوسيع نطاق السوق
26	ساهمت الحاضنة في تسهيل عملية التوسع والنمو المحلي للمؤسسة الناشئة
27	حصلت المؤسسة الناشئة على فرص جديدة بفضل الدعم المتعدد الجوانب للحاضنة
28	يُعزى نجاح المؤسسة في التوسع إلى الدعم المستمر الذي توفره الحاضنة
29	أدى دعم الحاضنة إلى زيادة فرص التوظيف ضمن المؤسسة الناشئة
30	استطاعت المؤسسة الناشئة توظيف عمالة متخصصة نتيجة للدعم الفني
31	ساهمت الحاضنة في تدريب وتطوير أداء فريق عمل المؤسسة الناشئة
32	قدرة الحاضنة وفعالية برامجها في الدعم انعكس على نمو المؤسسة الناشئة

انتهى

شكرا على تعاونكم.

الملحق رقم (03): دليل المقابلة

دليل المقابلة

مع السيد / مدير حاضنة الأعمال *Innoest Company* – تبسة

الدكتور: بوعصبوز ابراهيم الخليل

أسئلة المقابلة

- ما هي حاضنة الأعمال *Innoest Company* ؟ وما هو الهيكل التنظيمي لها؟
- ما هي شروط وإجراءات الانتماء لحاضنة الأعمال *Innoest Company* ؟
- ما هي الخدمات المقدمة من طرف حاضنة الأعمال *Innoest Company* للمؤسسات الناشئة؟
- ما هي المؤسسات المنتسبة للحاضنة ومدى دعمكم لهذه المؤسسات؟
- ما هي المشاكل التي تواجهها حاضنة الأعمال *Innoest Company* ؟
- ما هي الآفاق المستقبلية لحاضنة الأعمال *Innoest Company* ؟

قائمة الملاحق

الملحق رقم (04): إذن بالطبع



الجمهورية العراقية الديمقراطية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشموخ الشرق العربي - البصرة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية وعلوم الكمبيوتر
شعبة عمادة الكلية مكلفة بالدراسات والبحوث المرتبطة بالكلية
شعبة التعليم والتدريب

إذن بالطبع لمذكرة التخرج ماستر / تقارير الترخيص ليسانس

أنا الممضي أسفله الأستاذ (ة) : بدرية محمد زور

المشرف على مذكرة التخرج: ماستر / تقرير ليسانس للسنة الجامعية: 2025/2024

فئة ليسانس

فريق العمل	الاختصاص	عنوان التقرير بالتفصيل
1*		
2*		
3*		
4*		
5*		

فئة الماستر

فريق العمل	الاختصاص	عنوان المذكرة بالتفصيل
1* - بويار هارون	قسم علوم الكمبيوتر - إدارة الأعمال	مذكرة ليسانس الأعمال المحاسبة ورياضة المحاسبة الناشطة
2* - منجور داند		Innovative company Tabela

أوافق على تقديم المذكرة أو تقرير الترخيص وهذا بعد المراجعة الكاملة .

تاريخ الامضاء
2023/05/12



الامضاء

اللقب والاسم للأستاذ المشرف

أ.م.د. بدرية محمد زور
أستاذ التعليم العالي

الملحق رقم (05): قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	الإسم واللقب	الرتبة العلمية
01	عمر جنينة	أستاذ تعليم عالي
02	صورية بوطرفة	أستاذ تعليم عالي
03	وداد بن قيراط	أستاذ تعليم عالي
04	زرزور براهيم	أستاذ تعليم عالي
05	شفاء حمد	أستاذ محاضر قسم أ
06	عمران الزين	أستاذ محاضر قسم ب
07	أمينة بوتواتة	أستاذ محاضر قسم ب

الملحق رقم (06): مخرجات برنامج ال Spss

ألفا كرونباخ

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,913	32

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q1	99,2000	445,833	-,145	,919
Q2	98,1600	415,390	,453	,910
Q3	97,3200	408,477	,586	,908
Q4	97,6000	408,000	,477	,910
Q5	97,4800	404,593	,710	,907
Q6	97,5600	399,090	,756	,906
Q7	97,4800	387,677	,847	,903
Q8	97,3200	391,893	,786	,905
Q9	99,0000	424,583	,246	,914
Q10	98,5600	408,923	,632	,908
Q11	98,8000	428,000	,148	,916
Q12	97,7200	401,210	,647	,907
Q13	97,9200	409,410	,645	,908
Q14	97,9600	408,373	,703	,907
Q15	97,8400	412,640	,631	,908
Q16	97,9200	415,327	,477	,910
Q17	98,2000	417,083	,456	,910
Q18	97,4400	413,673	,445	,911
Q19	98,0000	418,167	,322	,913
Q20	97,5600	414,840	,431	,911
Q21	97,7200	407,543	,572	,909
Q22	98,0800	425,077	,382	,911
Q23	97,7600	418,190	,432	,911
Q24	98,0800	436,077	,056	,915
Q25	98,3200	418,227	,367	,912
Q26	98,1600	422,890	,293	,913
Q27	98,2400	419,773	,367	,912
Q28	98,2000	414,083	,447	,911
Q29	97,7200	406,043	,723	,907
Q30	97,8400	421,890	,444	,911
Q31	98,1200	423,610	,303	,912
Q32	97,4400	400,173	,704	,906

إختبار الارتباط

Correlations

		الأول المحور	الثاني المحور
الأول المحور	Pearson Correlation	1	,781**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	25	25
الثاني المحور	Pearson Correlation	,781**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	25	25

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

إختبار التوزيع الطبيعي

Tests of Normality

Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk			
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
QS	,158	25	,106	,873	25	,005

a. Lilliefors Significance Correction

Tests of Normality

Kolmogorov-Smirnov ^a				Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
المحور_الأول	,179	25	.781	,936	25	,120
المحور_الثاني	,179	25	.053	,882	25	,008

a. Lilliefors Significance Correction

البيانات الشخصية

		العمر			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 18 إلى 30	13	52,0	52,0	52,0
	من 30 إلى 40	8	32,0	32,0	84,0

قائمة الملاحق

أكثر من 40	4	16,0	16,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

		الجنس			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid	ذكر	19	76,0	76,0	76,0
	انثى	6	24,0	24,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

		المستوى_الدراسي			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid	ابتدائي	2	8,0	8,0	8,0
	متوسط	2	8,0	8,0	16,0
	ثانوي	8	32,0	32,0	48,0
	جامعي	12	48,0	48,0	96,0
	5,00	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

		هل لديك خبرة قبل التوجه للحاضنة			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid	نعم	12	48,0	48,0	48,0
	لا	12	48,0	48,0	96,0
	7,00	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

		كيف تعرفت على الحاضنة			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid	الإنترنت	12	48,0	48,0	48,0
	الجرائد	1	4,0	4,0	52,0
	الإذاعة	1	4,0	4,0	56,0
	الجامعة	2	8,0	8,0	64,0
	صديق	6	24,0	24,0	88,0
	منتسب للحاضنة	3	12,0	12,0	100,0

قائمة الملاحق

Total	25	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

		مجال_النشاط			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid	خدماتي	21	84,0	84,0	84,0
	غير خدماتي	4	16,0	16,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

		عدد العمال في المؤسسة			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid	من 10 إلى 15 عامل	12	48,0	48,0	48,0
	من 16 إلى 20 عامل	12	48,0	48,0	96,0
	4,00	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

		طريقة الحصول على التمويل			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid	ذاتي	13	52,0	52,0	52,0
	قروض	6	24,0	24,0	76,0
	تمويل مشترك	6	24,0	24,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

		سبب_إحتياجك_للحاضنة			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid	التمويل	6	24,0	24,0	24,0
	المساعدة في الإعلان والإشهار	2	8,0	8,0	32,0
	المساعدة في التسويق	5	20,0	20,0	52,0

قائمة الملاحق

الدعم اللوجستي	2	8,0	8,0	60,0
المرافقة	5	20,0	20,0	80,0
التكوين في إدارة وتسيير المشروع	3	12,0	12,0	92,0
أخذ المعرفة وإكتساب الخبرات	2	8,0	8,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

المتوسطات والانحرافات

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Q1	25	1,9200	1,22202
Q2	25	2,9600	1,24097
Q3	25	3,8000	1,25831
Q4	25	3,5200	1,53080
Q5	25	3,6400	1,18603
Q6	25	3,5600	1,29357
Q7	25	3,6400	1,49666
Q8	25	3,8000	1,47196
Q9	25	2,1200	1,33292
Q10	25	2,5600	1,15758
Q11	25	2,3200	1,54704
Q12	25	3,4000	1,41421
Q13	25	3,2000	1,11803
Q14	25	3,1600	1,06771
Q15	25	3,2800	1,02144
Q16	25	3,2000	1,19024
Q17	25	2,9200	1,15181
Q18	25	3,6800	1,34536
Q19	25	3,1200	1,48099
Q20	25	3,5600	1,32539
Q21	25	3,4000	1,32288
Q22	25	3,0400	,88882
Q23	25	3,3600	1,15036
Q24	25	3,0400	1,09848
Q25	25	2,8000	1,32288
Q26	25	2,9600	1,27410
Q27	25	2,8800	1,23558
Q28	25	2,9200	1,32035
Q29	25	3,4000	1,11803
Q30	25	3,2800	,93630
Q31	25	3,0000	1,19024
Q32	25	3,6800	1,34536
Valid N (listwise)	25		

إختبار الفرضيات

Paired Samples Correlations

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 تتعلّق بتوفير التمويل & المؤسسات الناشئة	25	,482	,015

Paired Samples Test

	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference		t	df	Sig. (2-tailed)
				Lower	Upper			
Pair 1 تتعلّق بتوفير التمويل - المؤسسات الناشئة	-38,840000	8,701915	1,740383	-42,431974	-35,248026	22,317	24	,000

Paired Samples Statistics

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 تتعلّق بالمرافقة الإدارية	14,64000	25	4,914943	,982989
المؤسسات الناشئة	51,04000	25	9,859344	1,971869

Paired Samples Correlations

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 تتعلّق بالمرافقة الإدارية & المؤسسات الناشئة	25	,803	,000

Paired Samples Test

		Paired Differences				t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference Lower Upper			
Pair 1	تتعلق بالمراقبة الإدارية - المؤسسات الناشئة	-36,40000	6,595453	1,319091	-39,122469 -33,677531	27,595	24	,000

Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	تتعلق بالمراقبة الفنية	10,40000	25	3,547299	,709460
	المؤسسات الناشئة	51,04000	25	9,859344	1,971869

Paired Samples Correlations

		N	Correlation	Sig.
Pair 1	تتعلق بالمراقبة الفنية & المؤسسات الناشئة	25	,461	,021

Paired Samples Test

		Paired Differences			t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean 95% Confidence Interval of the Difference			

قائمة الملاحق

				Lower	Upper			
Pair 1	تتعلق بالمراقبة الفنية - المؤسسات الناشئة	- 40,64000 0	8,807572	1,761514	-44,275587	-37,004413	23,071	24,000

Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	المحور الأول	50,0800	25	12,34882	2,46976
	المحور الثاني	51,0400	25	9,85934	1,97187

Paired Samples Correlations

		N	Correlation	Sig.
Pair 1	المحور الأول & المحور الثاني	25	,781	,000

Paired Samples Test

		Paired Differences							
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference		t	df	Sig. (2-tailed)
					Lower	Upper			
Pair 1	المحور_الأول - المحور_الثاني	-,96000	7,71622	1,54324	-4,14510	2,22510	,622	24	,540

Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	تتعلق بالمراقبة التسويقية	12,84000	25	3,693237	,738647
	المؤسسات الناشئة	51,04000	25	9,859344	1,971869

Paired Samples Correlations

		N	Correlation	Sig.
Pair 1	تتعلق بالمراقبة التسويقية & المؤسسات الناشئة	25	,617	,001

Paired Samples Test

قائمة الملاحق

	Mean	Paired Differences				t	df	Sig. (2-tailed)
		Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
Pair 1 - تتعلق بالمرافقة_التسويقية - المؤسسات_الناشئة	-38,20000	8,118908	1,623782	41,551320	34,848680	23,525	24	,000

