وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي نور البشير – البيض
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير قسم علوم التسيير

الشعبة: علوم التسييـــر

التخصص: ادارة ماليـــة

بعنوان:

دور حاضنات الأعمال في دعم المشاريع وتنمية الفكر الاستثماري لدى الشباب
–دراسة حالة محضنة البيض أنموذجا –

مذكرة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

ميدان: العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية

من إعداد الطالبتين:

- لخذاري خولة
- بوعكة يسرى

إشراف الأستاذ:

* د/ حمزة علي

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:..../..../2020

أمام أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة

السنة الجامعية: 2020/2019

بسم الله الرحمن الرحيم

إهداء

الحمد لله الذي هدانا لدين الاسلام ، وأكرمنا بسنة خير الأنام ،و وفقنا للطاعات و فعل الخيرات ،و نصلي و نسلم على سيد المرسلين وخاتم النبيين محمد بن عبد الله وعلى آله و صحبه أجمعين ،أما بعد :

أهدي هذا العمل المتواضع :

إلى نبع المحبة و الحنان أمي الحبيبة

إلى من علمني أن الدنيا كفاح و سلاحها العلم و المعرفة أبي الغالي

إلى منة الحياة وهديتي في الدنيا إخوتي الأعزاء

إلى من أضاء لنا طريق النجاح أساتذتي الكرام

إلى رفقائي و سندي في الحياة صديقاتي وأخص بالذكر صديقتي خولة التي تشاركت معها ذكريات الطفولة و تشاطرت معها سنين الدراسة وفقها الله

إلى من إستمديت قوتي واعتزازي منه جدي حفظه الله

إلى من وهبني الشغف والأمل عائلتي

شكر وعرفان

الحمد لله أولا دائما وأبدا

والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم

نتوجه بخالص الشكر والعرفان لأستاذنا الكريم المشرف "حمزة علي "، لقبوله الإشراف على هذا العمل وعلى كل ما قدمه لنا من نصح وإرشاد لإتمام هذا العمل المتواضع.

ونخص بالشكر أعضاء اللجنة الكرام الذين سنتشرف بمناقشتهم لبحثنا هذا وإثرائه .

كما نتقدم بجزيل الشكر لكل من ساهم من قريب أو بعيد في انجاز هذه المذكرة ، ونخص بالذكر الطاقم الإداري لمشتلة المؤسسات لولاية البيض وعلى رأسهم الأستاذة الكريمة بلمامون عائشه .

كما نتوجه بجزيل الشكر لكل إطارات ، أساتذة وعمال كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير .

شكرا لكم .....

الفهرس

العنوان	رقم الصفحة
الإهداء	
الشكر والعرفان	
الملخص	
المقدمة	أ- د
الفصل الأول:مفاهيم أساسية حول المشاريع وحاضنات الأعمال	1
تمهيد	2
I.ماهية المشاريع	3
I.1. مفهوم المشاريع	3
I.1.1. تعريف المشاريع	3
I. 2.1. خصائص المشروع	4
I.3.1. أهداف المشروع	5-4
I. 2. أنواع ومراحل المشاريع	5
I.1.2. أنواع المشاريع	5
I. 2.2. مراحل المشاريع	6
I.3. التحديات التي تواجه المشاريع وعوامل نجاحها	7
I.1.3. التحديات التي تواجه المشاريع	7
I.2.3. عوامل نجاحها	8
II. نبذة عن حاضنات الأعمال	9
II.1. ماهية حاضنات الأعمال وآليات عملها	9
II.1.1. نشأة ومفهوم حاضنات الأعمال	9
II.2.1.آلية عملها	11-10
II. 3.1. تطور حاضنات الأعمال وطرق تمويلها	12
II.4.1. مراحل تطور حاضنات الأعمال	13-12
II.5.1. طرق تمويلها	13
II.2. مهام وفوائد حاضنات الأعمال	13

II.1.2. مهام حاضنات الأعمال	14-13
II.2.2. فوائد حاضنات الأعمال	14
II.3. أنواع حاضنات الأعمال ومعوقات نجاحها	15
II.1.3. أنواع حاضنات الأعمال وخدماتها	15
II.2.3. شروط نجاح حاضنات الأعمال وأهدافها ومعوقاتها	17
II.3.3. دور حاضنات الأعمال في نجاح المشاريع وتنمية الفكر الاستثماري لدى الشباب	19
II.1.3.3. دور حاضنات الأعمال في نجاح المشاريع	21-20
II.2.3.3. دور حاضنات الأعمال في تنمية الفكر الاستثماري لدى الشباب	22-21
III.الدراسات السابقة	36-22
الخلاصة	37
الفصل الثاني :تحليل تطور حاضنات الأعمال في الجزائر مع الإشارة إلى مشتلة البيض	38
تمهيد	39
I. واقع حاضنات الأعمال في الجزائر	40
I.1. مفهوم حاضنات الأعمال في الجزائر	ز40-41
I.1.1.الإطار القانوني والتنظيمي	41-40
I.2.1. أنواع الحاضنات في الجزائر	43-41
I.3.1. تموقع حاضنات الأعمال في الجزائر	44-43
I.2. مساهمة حاضنات الأعمال في الجزائر وآليات تطويرها	45
I.1.2. تطور تعداد مشاتل المؤسسات ومساهمتها في التشغيل	45
I.1.1.2. تطور تعداد مشاتل المؤسسات	46-45
I.2.1.2. مساهمة مشاتل المؤسسات في التشغيل	47-46
I.2.2. آليات تطوير حاضنات الأعمال في الجزائر	48-47
I.3.2. أسباب تأخر انطلاق حاضنات الأعمال في الجزائر	49
I.3. تحديات حاضنات الأعمال في الجزائر وعوامل نجاحها	49
I.1.3. تحديات حاضنات الأعمال والمؤسسات الناشئة في الجزائر	50-49
I.2.3. عوامل نجاح حاضنات الأعمال في الجزائر	51-50
II. مشتلة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	51

II.1.التعريف بالمؤسسة ومدى أهميتها	51
II.1.1. تعريف مشتلة المؤسسات	52-51
II.1.2.أهمية مشتلة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	53
II.2. مهام المشتلة وأهدافها	54-53
II.3. كيفية عمل مشتلة المؤسسات والخدمات التي تقدمها	55
II.1.3. كيفية عمل المشتلة	56-55
II.2.3. الخدمات التي تقدمها المشتلة	57
III.الدراسة التطبيقية	58
III.1. نبذة عن بعض المشاريع التي احتضنتها مشتلة المؤسسات بالبيض	61-58
III.2.إحصائيات المشتلة	64-62
III.3.مقارنة بين مشتلة المؤسسات لولاية البيض ومشتلة المؤسسات لولاية خنشلة	65
III.1.3. دراسة حالة مشروع بالبيض (مشروع حائز على براءة اختراع)	66
III.2.3.المعوقات والصعوبات التي واجهت المشتلة	67
III.3.3. بعض الحلول المقترحة من طرف الطلبة لتجاوز الصعوبات المذكورة آنفا	68-67
III.4.3. ما يميز الدراسة الحالية عن باقي الدراسات	68
الخلاصة	69
الخاتمة	72-70

مقدمة عامة

مقدمة عامة:

إن المتتبع للتحولات الاقتصادية التي شهدتها معظم دول العالم في أواخر القرن الماضي, يلاحظ أن هناك توجها كبيرا نحو المشاريع الصغيرة والمتوسطة نظرا لما لديها من أهمية استثمارية وتنموية ناتجة عن تكلفة إنشائها المنخفضة وانتشارها الجغرافي الواسع وقدرتها على استيعاب وتشغيل نسبة هامة من اليد العاملة , والمساهمة في رفع معدلات النمو الاقتصادي والاجتماعي وتحقيق الترابط الراسي والأفقي بين القطاعات الاقتصادية المختلفة , وهذا ما يفسر التزايد المستمر في عدد هذه المشاريع , حيث تشير هذه الإحصاءات بأنها نحو90 بالمئة من إجمالي المشاريع في معظم اقتصاديات العالم , وتساهم بحوالي50 بالمئة من الناتج المحلي الإجمالي العالمي ,وتشغل حوالي 60بالمئة من إجمالي القوى العاملة . لكن رغم أهمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة إلا أنها تواجه العديد من المشكلات والعقبات كالوصول إلى وفرات الحجم الاقتصادية ,ضعف الابتكار , عدم توافر الإمكانيات المادية , وكذا عدم وجود قاعدة بشرية تتمتع بدرجة عالية من المعرفة والكفاءة والقدرة على مواكبة النمو المتسارع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ..... لذلك كان لزاما على مختلف الدول إحاطة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالعناية لتتمكن من مواجهة الصعوبات التي كثيرا ما كانت تؤدي إلى فشلها وزوالها , وذلك من خلال إقامة شبكات الدعم التي أخذت عدة صور أبرزها حاضنات الأعمال وقد أثبتت الدراسات أن الحاضنة يمكنها أن توفر المتطلبات الضرورية لتنمية وتطوير المشروعات الجديدة من خلال إمدادها بكل ما تحتاجه من عوامل الدعم لتنهض , تستقر وتنافس , مما جعل بعض الخبراء في الولايات المتحدة الأمريكية يطلقون عليها اسم معهد إعداد الشركات .

وترجع إقامة حاضنات الأعمال في الأساس لمواجهة الارتفاع الكبير في معدلات فشل وانهيار المؤسسات الصغيرة الجديدة في السنوات الأولى لقيامها , وقد أثبتت تجارب العديد من الدول في هذا المجال , بما لا يدع مجالا للشك, كفاءة ونجاح الحاضنات في رفع نسب نجاح هذه المؤسسات بشكل كبير.

وعلى ضوء ما سبق يمكن حصر إشكالية البحث في سؤال جوهري يتمثل في ما يلي :

1.إشكالية الدراسة:

إلى أي مدى تساهم حاضنات الأعمال في دعم المشاريع الاستثمارية التي تحتضنها ؟

2.أسئلة الدراسة:

وانطلاقا من السؤال الجوهري السابق ولغرض الإلمام بموضوع الدراسة نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

1.2.ما ذا نقصد بحاضنات الأعمال وما الهدف من إنشائها؟

2.2.ما هي أهم ميكانيزمات عمل حاضنات الأعمال ؟

3.2.كيف يتم تمويل حاضنات الأعمال ؟

4.2.ما مدى تطور حاضنات الأعمال في الجزائر؟

3.فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية نطرح التساؤلات التالية:

1.3.يلعب التمويل الدور الأساسي و الأهم في قيام واستمرارية حاضنات الأعمال.

2.3.حاضنات الأعمال بالجزائر لها نفس خصائص وأعمال ومهام مثيلاتها من حاضنات الأعمال الدول الأخرى .

3.3.تعمل حاضنات الأعمال أساسا على تقديم الدعم والخدمات التي تساعد على تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

4.أسباب اختيار الموضوع:

يرجع سبب اختيار الموضوع إلى العوامل التالية:

1.4.مدى الأهمية التي تكتسبها حاضنات الأعمال.

2.4.محاولة تسليط الضوء على حاضنات الأعمال كآلية دعم ومتابعة للمشاريع الناشئة ، والعمل على نقل التجارب الناجحة والاستفادة منها ومحاولة إسقاطها على واقع الاقتصاد الجزائري.

3.4.الرغبة الشخصية في دراسة هذا الموضوع ، ناهيك عن أنه يمثل أحد المحاور المهمة ضمن تخصصنا العلمي.

4.4.قلة الدراسة ومحدوديتها نسبيا في الموضوع.

5.4.التعرف على مشتلة المؤسسات –محضنة البيض– .

5.أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة من خلال التعرف على حاضنات الأعمال كأحد مرتكزات دعم وتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة والدور الذي تلعبه في التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال دعمها للمبادرين و أصحاب المشروعات.

بالإضافة إلى مساهمتها في تحقيق الأهداف الاقتصادية الكلية المتمثلة بتنويع النشاط الاقتصادي وتكوين الثروة وزيادة معدل نمو الدخل المحلي الإجمالي ونشر التكنولوجيا وتسويقها وخلق فرص العمالة وتخفيض مخاطر فشل المشروعات الصغيرة في مراحل بدء النشاط.

6.أهداف الدراسة:

1.6.إعطاء إطار مفاهيمي حول حاضنات الأعمال وأهميتها والتجارب العالمية في هذا المجال .

2.6.تحديد طبيعة حاضنات الأعمال كآلية جديدة لترقية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بما تساهم في التنمية الاقتصادية.

3.6.الاستفادة من التجارب الدولية ببيان فرص أو مجالات إقامة حاضنات الأعمال لتنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بصورة متكاملة.

7.المنهج المتبع:

للإجابة على التساؤلات المطروحة واختيار الفرضية المعتمدة، ارتأينا الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يقوم على تقرير مختلف الأدبيات الاقتصادية حول حاضنات الأعمال والمشاريع الناشئة،واعتماد المنهج التحليلي في دراسة دور حاضنات الأعمال في نجاح المشاريع وتنمية الفكر الاستثماري لدى الشباب، كما سيتم الاعتماد على بعض المؤشرات الاقتصادية في إطار الإسقاط التطبيقي للدراسة.

8.حدود الدراسة:

1.8.الحدودالمكانية:اقتصرت الدراسة على مشتلة المؤسسات بولاية البيض.

2.8.الحدودالزمنية:تحدد الدراسة من حيث المجال الزمني بالموسم الحالي 2019_ 2020

3.8.الحدود الموضوعية :تتناول هذه الدراسة دور حاضنات الأعمال في نجاح المشاريع وتنمية الفكر الاستثماري لدى الشباب دراسة حالة محضنة البيض.

9.صعوبات البحث:

وككل الأبحاث والدراسات واجهتنا العديد من الصعوبات، والمتعلقة أساسا في ندرة المراجع والبيانات حول حاضنات الأعمال وخصوصا البيانات والمعلومات المتعلقة بالجزائر وهذا يرجع لحداثة الفكرة على المستوى الفعلي.

10.هيكل البحث:

انطلاقا من طبيعة الموضوع قسمنا البحث إضافة إلى المقدمة والخاتمة قسمناه إلى فصلين:

الفصل الأول:مفاهيم عامة حول حاضنات الأعمال وتم التطرق في المبحث الأولإلى نبذة حول حاضنات الأعمال ويضم ماهية حاضناتالأعمال واليات عملها وتطور حاضناتالأعمالبالإضافةإلى مهام وفوائد حاضنات الأعمال ، وفي المبحث الثاني تطرقنا إلى أنواع حاضنات الأعمال ومعوقات نجاحها وضم هذا الأخير أنواع حاضنات الأعمال وخدماتها ، شروط حاضنات الأعمال وأهدافها بالإضافةإلى معوقات نجاح حاضنات الأعمال.

الفصل الثاني : خصصناه لدراسة حالة حاضنة البيض أنموذجا.

الفصل الأول

مفاهيم عامة حول المشاريع وحاضنات الأعمال

تمهيد:

إن التحولات الاقتصادية التي مر بها العالم خاصة في الآونة الأخيرة جعل اقتصاديات الدول تمربتذبذبات ومنعرجات حاسمة خاصة وقد أصبحت المؤسسات الكبرى تعيش في وسط تعددتفيها التقنيات وتطورت، وتوافرت فيه المعلومات واختلفت، وتعددت فيه كافة الحدود الجغرافية...الخ.عندهااكتشف علماء الإدارة ضرورة الاعتماد على النظام المقاولاتي باعتباره النواة الاستثمارية والتي يتمتجسيدها في شكل أنشأ مؤسسات صغيرة ومتوسطة باعتبارها الحل الأمثل لصعوبات التي تعاني منهاالمؤسسات الكبرى، ذلك أنها تعد الأكثر تأثراً بالتطورات والتقلبات العالمية، حيث أصبح في الوقتالحالي قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة القطاع الأجدر بالتماشي مع أخر مستجدات العلوموالإدارة، من خلال سعي الدول إلى تشجيع الأنظمة المقاولاتية ودعم روح المبادرة والأعمال الحرةمع السعي إلى حماية هذه المشروعات من خلال متابعتها ومراقبة نشاطها بواسطة حاضنات الأعمال.وعليه سوف يتم في هذا الفصل التعرض إلى بعض جوانب المشروع وحاضنات الأعمال المهمة من خلال مبحثين يتمثلان في :

المبحث الأول: ماهية المشاريع

المبحث الثاني:نبذة عن حاضنات الأعمال

1.ماهية المشاريع:

تؤدي المشاريع إلى تلبية مختلف المتطلبات لمواجهة التحديات الراهنة ،فالمؤسسة تقوم بالمشاريع من اجل تلبية احتياجاتها وتدعيم نشاطها لمواجهة الأسواق واكتساب ميزة تنافسية تمكنها من تحقيق الأرباح والاستمرار والنمو ،بالتالي فهي ملاذ لتحقيق طموحاتها .

لكن لا يمكن الاستفادة من المشاريع إلى ابعد الحدود إلاإذا تم تنفيذها بفعالية، وهذا الأمر يحتاج إلىالإلمام بكل الأبعاد المهمة للمشروع التي تمكن من التعامل معه على نحو يضمن تحقيق أهدافه ، وعليه سيتم تناول في هذا المبحث معلومات خاصة بالمشروع من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول :لمفهوم المشروع.

المطلب الثاني :أنواع ومراحل المشروع.

المطلب الثالث :التحديات التي تواجه المشروع وعوامل نجاحه.

1.1.مفهوم المشروع:

يحيط بالمشروع مفاهيم كثيرة ومتنوعة لا يمكن حصرها في بضعة سطور ،لكن هناك مفاهيم أساسية وجب معرفتها لفهم طبيعة المشروع.

1.1.1.تعريف المشروع:

هو عمل مخطط،يتضمن مجموعة من الأنشطة التي تم تصميمها للتوصل إلى نتائج محددة في حدود موازنة معينة وإطار زمني محدد.

المشروع يشمل ملامح أساسية تتمثل في:

- بداية ونهاية محددة.
- خطة تنظيمية موارد مستقلة ومحددة.
- عمل جماعي.
- أهداف محددة.

كما يعرف المشروع بأنه:

"**هو إجراءات محددة وظيفيا ومكانيا واقتصاديا وزمنيا ،ولها مهمة هادفة.**" (الخلفية النظرية في ادارة المشاريع للجمعيات والمؤسسات الأهلية "سلسلة أدلة الحقيبة التدريبية "، الاصدار الأول 5 فبراير 2011).

2.1.1.خصائص المشروع:

الغرض: من المشروع عادة هو غرض محدد ونشاط يحدث لمرة واحدة فقط لتحقيق نتائج ملموسة ونهائية خاصة بهذا المشروع

دورة حياة:لكل مشروع دورة حياة فالمشروع يبدأ كفكرة ،ثم بداية بطيئة ،ثم نمو ،ثم نضج ، ثم إنهاء المشروع.

التداخلات:عادة تتداخل المشروعات في المنظمة مع بعضها البعض وتتداخل أيضا مع الأقسام الوظيفية الأخرى في المنظمة مثل التسويق والتمويل والموارد البشرية .

الانفرادية:فلكل مشروع لوازم وخصائص يتميز بها عن أي مشروع آخر.

الصراع:المشاريع تواجه صراعات مختلفة سواء من بعضها البعض أو أقسام أخرى أو بسبب الموارد والإمكانيات المحدودة.

القيود:لكل مشروع مجموعة من القيود والمحددات تقيد تنفيذه ومن هذه القيود الوقت والجودة والتكلفة. (عنبر، 2015_2016).

3.1.1.أهداف المشروع:

يمكن أن نقسم أهداف المشروع إلى : أهداف خاصة،أهدافعامة،أهداف فرعية.

-**الأهداف الخاصة:**تفترض النظرية الاقتصادية للمشروع أن تحقيق أقصى ربح يعتبر من الأهداف الرئيسية لأي مشروع ،والربح الذي يسعى إليه المشروع هو الفرق حصيلة المبيعات وتكاليف الإنتاج ،ويتدرج في تكاليف الإنتاج بهذا المفهوم كل النفقات التي يتحملها المشروع.

ولكن على الرغم من أن تحقيق الربح يعتبر ضروري لاستمرار المشروع ونموه، إلا أنه لايعتبر الهدف الوحيد فبجانب تحقيق الأرباح نجد أهداف أخرى كثيرة من أهمها:

تحقيق أقصى قدر من ممكن من المبيعات كوسيلة لحصول المشروع على شهرة واسعة وثقة كبيرة في الأسواق.

قد يكون الهدف من الإنفاق الاستثماري لمشروع قائم هو حماية النشاط الرئيسي من خطر توقف الإنتاج.

-**الأهداف العامة:**إن تحقيق المنفعة العامة هو الهدف الأساسي للمشروع العام سواء تحقق ربح من قيام هذا المشروع أو لم يتحقق ،فالمنفعة العامة قد تكون في بيع سلعة أو تقديم خدمة بسعر تكلفتها أو بأقل ،

ولكن يجب أن لايفهم من ذلك أن المشروعات العامة لاتهتم إطلاقا بالربح بل يجب ألايتم ذلك على حساب تحقيق الأهداف التي أنشئ المشروع العام من أجلها وهذه الأهداف هي:

- تقديم الخدمة.
- الربح .
- الأهداف الاجتماعية.
- النمو.

ويجب أن تكون هذه الأهداف السابقة هذه الأهداف السابقة كمية ومحددة بزمن معين لتنفيذها،ويلاحظ أن الأهداف السابقة متكاملة مع بعضها البعض ، فمثلا لابد أن تتحقق أهداف الخدمة حتى يمكن تحقيق الأرباح ،وأيضا لابد من تحقيق أهداف الربحية حتى نستطيع تحقيق الأهداف الاجتماعية،وأخيرا يعتمد هدف النمو على مدى النجاح في تحقيق أهداف الخدمة والربحية.(علي، 2010_2011، صفحة 13)

2.1.أنواع ومراحل المشاريع:

1.2.1.أنواع المشاريع:

يمكن تقسيم المشاريع إلى الأنواع التالية:

-**المشاريع الإنشائية:**وهي المشاريع الأكثر شيوعا في الواقع العملي ،وتتمثل في مشروعات التشييد والبناء ،مثل بناء العمارات السكنية ،وبناء الطرق والجسور وبناء المستشفيات ،وكذلك بناء المستشفيات ، وكذلك بناء القواعد والمرتكزات الأساسية لكافة المشاريع الأخرى .

-**المشاريع الصناعية:**وهي المشاريع ذات الطابع التكنولوجي والهندسي التي تهدف إلىإقامة المصانع وخطوط الإنتاج وبناء الطائرات،وصناعة السيارات ...الخ.

-**المشاريع الخدمية:**مثل المشاريع التعليمية والفندقية وإنتاج الأفلام السينمائية.

-**المشاريع العلمية:**وهي المشاريع ذات الطابع العلمي مثل تصميم نظام معين والتنقيب عن الآثار ، وبحوث الفضاء.

-**المشاريع الاجتماعية:**مثل المشاريع الخاصة بمكافحة الفساد،ومشاريع تنظيم الأسرة والتوعية ضد التدخين.

-**المشاريع الاقتصادية:**مثل المشاريع المتعلقة بمواجهة الكساد والفقر والبطالة، والتضخم ومشاريع الخصخصة.(دودين، 2012، الصفحات 34,35).

2.2.1.مراحل المشاريع:

هناك عمليات أساسية للمشروع تتمثل في:

_التحضير للمشروع: يتم إجراء هذه العمليات لتحديد مشروع جديد أو مرحلة جديدة في مشروع موجود بالفعل بهدف البدء في المشروع ،وفي هذه المرحلة يتم الحصول على تصريح البدء في المشروع وتحديد النطاق المبدئي للمشروع والموارد المالية اللازمة لعمليات البدء ،ويتم أيضا تحديد أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين المؤثرين في نتائج المشروع.

وهناك مجموعة من الأسئلة المهمة يجب الإجابة عنها في هذه المرحلة وهي:

- لماذا هذا المشروع؟
- هل هذا المشروع ذو جدوى ويحقق فائدة ؟
- من هم الشركاء المحتملون في هذا المشروع؟
- ماهي النتائج المتوقعة من تنفيذ المشروع؟
- ماهي المعوقات التي من المحتمل أن تواجه المشروع في عملية التنفيذ ؟

وفي هذه المرحلة يدخل جميع شركاء المشروع، في علاقات كل مع الأخر يهدف منع التوقعات غير الحقيقية حول نتائج المشروع،وهذا يسهم في عملية الموافقة على نوع المشروع الذي سيتم البدء فيه سواء أكان :

- مشروع بحث وتطوير.
- مشروع إنتاجي.
- مشروع خدمي.

_تخطيط المشروع:وفيه يتم تحديد نطاق المشروع و الأهداف والإجراءات المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف ،وتتكون عملية تخطيط المشروع من تلك العمليات التي يتم تنفيذها ،والإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف ،ويشمل التخطيط الزمن والتكلفة والجودة والمخاطرة والمشتريات ،وفي هذه المرحلة يجب مشاركة جميع أصحاب المصلحة في المشروع لضمان جودة التخطيط، ويتم إنشاء هيكل تجزئة العمل ،وهو تقسيم نواتج وأعمال المشروع في شكل نواتج أصغر يمكن التحكم فيها بشكل أكبر ، ويتم أيضا في هذه المرحلة تحديد الأنشطة وتسلسلها ،وتقدير المتطلبات اللازمة لكل نشاط وتقدير الزمن المطلوب للانتهاء من كل نشاط ،ووضع خطة الموارد البشرية ،وخطة الاتصالات وتخطيط وتحليل المخاطر وكيفية مواجهتها في هذه المجموعة يتم تخطيط المشتريات أيضا.

_تنفيذ المشروع:يتم فيها إجراء عمليات التنفيذ لضمان تنفيذ المشروع ،وهي مجموعة العمليات التي يتم إجراؤهاالإكمال العمل في خطة المشروع ،وفيها يتم توجيه وإدارة تنفيذ ،وهي تنفيذ الأعمال والأنشطة المخططة للمشروع ،وتكوين فريق التنفيذ وإدارة توقعات أصحاب المصلحة ،وهي عملية التواصل معهم لتحقيق متطلباتهم وعملية إدارة المشتريات لضمان توفير الموارد المطلوبة من الموردين لعملية التنفيذ.

_مراقبة ومتابعة المشروع:وهي متابعة المشروع وتحديد مدى التقدم في المشروع وتحديد جوانب القصور والعمل على علاجها ،وفيها يتم رصد التغيرات وتحديد الإجراءات الوقائية لعلاجها،رصد الانحرافات والتدخل لوضع خطط علاجية لها، وتشمل عملية المراقبة والجودة ،والتكاليف والزمن والمشتريات حيث تعمل على التأكد من أن جميع الأعمال طبقا لما هو مخطط لها ،وفي حالة الانحراف يتم التدخل لتصحيح المسار.

_إغلاق المشروع وإغلاق المرحلة:وهي العمليات الخاصة بانتهاء المشروع وتحديد الدروس المستفادة ،والتي يتم إجراؤها لإنهاء الأنشطة في جميع عمليات المشروع ،وحفظ جميع مستندات المشروع وإقفال المشتريات. (محمد، العدد10_2014)

3.1.التحديات التي تواجه المشاريع وعوامل نجاحها:

1.3.1.التحديات التي تواجه المشاريع:

كل مشروع له تحديات أو عقبات يواجهها خلال دورة حياته ،وهناك مجموعة من التحديات المشتركة بين المشاريع يمكن ذكرها في ما يلي :

-**كل إقليم مجهول،كل مشروع فريد من نوعه:**العمل الذي يتوجب القيام به لم يحدث بشكل مطلق من قبل هذه المجموعة من الناس في هذه البيئة الخاصة .

-**التوقعات المتعددة:**كل مشروع له العديد من أصحاب المصلحة ،كل واحد منهم لديه احتياجات خاصة به وتوقعات لهذا المشروع.

-**عقبات الاتصال:**كل مشروع تتعدد فيه قنوات الاتصال ،لذلك يجب أن يكون الاتصال الخاص بمعلومات المشروع ناجع من أجل ضمان تدفق مناسب للمعلومات .

-**موازنة الطلبات المتنافسة:**لكل مشروع من أجل إنتاج واحد أو أكثر من التسليمات :نطاق (في غضون فترة زمنية محددة)،وقت(في إطار الميزانية المعتمدة)،التكلفة(مع مجموعة محددة من الموارد،بالإضافةإلى ذلك يجب انجازها ضمن مستوى أداء معين ، الجودة (لتلقى الموافقة من أصحاب المصلحة الرئيسين)،التوقعات (ويمكن لكل هذه العوامل أن تؤثر على بعضها البعض).

2.3.1.عوامل نجاح المشروع:

عوامل نجاح المشروع هي تلك العوامل المرتبطة بالإستراتيجية المستخدمة لتحقيق النشاط وتشتمل على الأدوات والتقنيات التي تساعد على تحديد خطة المشروع وتنفيذه وإتمامه في الوقت المحدد وفقا للميزانية الموضوعة ومن ثم تشتمل على مايلي:

-أهداف المشروع ونتائجه وأرباحه.

-تعيين راعي والتزامه بدعم المشروع وتأييده.

-يتم تشكيل فريق مناسب،واستخدام المهارات المناسبة.

-يتم وضع جدول زمني دقيق مع مراعاة تحديثه.

-الحفاظ على دقة هيكل تجزئة العمل أثناء تنفيذ مراحل خطة العمل.

-مراجعة ومراقبة مخاطر المشروع.

-وضع تدابير إعداد التقارير وإقامة علاقات اتصال والتأكد من سير العمل بشكل جيد.

(عبدي، 2012_2013، الصفحات 19,21).

2.نبذة عن حاضنات الاعمال

مع ظهور الحاجة إلى استحداث آليات مختلفة من أجل دعم المؤسسات الناشئة و توفير وسائل الرعاية لها من أجل رفع فرص نجاحها نشأت فكرة حاضنات الأعمال ،وفي هذا المبحث سيتم التعرف على حاضنات الأعمال ومهامها وأهميتها .

1.2. ماهية حاضنات الأعمال و آلية عملها:

1.1.2. ماهية حاضنات الأعمال:

1.نشأة حاضنات الأعمال :

يعود تاريخ ظهور حاضنات الأعمال إلى خمسينات القرن الماضي ،حيث ظهرت أول حاضنة أعمال سنة 1956 بمؤسسة Triaushe Park بعد خروج الولايات المتحدة الأمريكية من الحرب العالمية الثانية و ازدياد الكساد (بعيط، 2016-2017، الصفحات 71-72). وكان أول مشروع تمت إقامته في مركز التصنيع المعروف باسم Batavia ، عندما قامت عائلة في ولاية نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية وذلك عام 1959 بتحويل مقر شركتها التي توقفت عن العمل بمركز للأعمال يتم تأجير وحداته للراغبين في إقامة مشروع مع توفير النصائح والاستشارات لهم ،ولاقت هذه الفكرة نجاحا كبيرا خاصة وأن هذا المبنى كان يقع في منطقة أعمال وقريبا من عدد من البنوك ومناطق تسوق ومطاعم ،وتحولت هذه الفكرة فيما بعد إلى ما يعرف بالحاضنة و منذ عام1959 أقيمت آلاف الشركات الصغيرة والمتوسطة في هذا المركز ، لكن هذه المحاولة لإقامة الحاضنات لم تتم متابعتها بشكل منظم حتى بداية أعوام الثمانينات و تحديدا في عام 1984 حينما قامت هيئة المشروعات الصغيرة SBA بوضع برنامج تنمية وإقامة عدد من الحاضنات ،وفي هذا العام لم يكن يعمل في الولايات المتحدة الأمريكية سوى 20 حاضنة فقط و التي ارتفع عددها ، بشكل كبير خاصة عند قيام الجمعية الأمريكية لحاضنات الأعمال NBIAعام 1985 من خلال رجال الصناعة الأمريكيين ،وهي مؤسسة خاصة تهدف إلى تنشيط و تنظيم صناعة الحاضنات و في نهاية 1997 وصل عدد الحاضنات في الولايات المتحدة الأمريكية إلى حوالي 550 حاضنة (الصمد و حجاب، 2017، صفحة 101).

2.مفهوم حاضنات الأعمال :

حاضنات الأعمال هي مجموعة من برامج المساعدات الموجهة لخدمة الشركات الصغيرة التي ستبدأ أو بدأت النشاط حديثا أو تلك التي في مرحلة التأسيس .

حاضنات الأعمال هي منظمة تقدم خدمات تم تصميمها لمساعدة و دعم منشآت الأعمال والصناعات الصغيرة الناشئة (قحف، 2009، صفحة 233) .

كما تم تعريفها من قبل مركز الاتحاد الأوروبي للشؤون الإستراتيجية وتقييم الخدمات على أنها "منظمة تساهم في عملية إنشاء الشركات الناجحة من خلال تزويدهم بمجموعة شاملة ومتكاملة من الدعم ،بما في ذلك منحهم مساحة بالحاضنة ، خدمات دعم الأعمال التجارية (الهاجري، 2015، صفحة 05)."

أما الجمعية الوطنية لحاضنات الأعمال (NBIA) فتعرفها بأنها "أداة للتنمية الاقتصادية مصممة لتسريع نمو ونجاح منشآت الأعمال من خلال منظومة من موارد وخدمات دعم ومساندة الأعمال ،والهدف الأساسي لحاضنات الأعمال هو تخريج مؤسسات ناجحة تترك الحاضنة مقتدرة **ماليا على النمو والاستمرار**"(الرؤوف و يحيى، 2017).

و مما سبق يمكننا وضع تعريف لحاضنات الأعمال من خلال أنها مؤسسة قائمة بذاتها لها كياني قانوني، تسعى لتقديم الدعم والمساندة المالية والإدارية والفنية للرياديين الذين يرغبون في بالبدء في إقامة مؤسسة صغيرة .

2.1.2.آلية عمل حاضنات الأعمال :

بعد تأسيس الحاضنة وتوفير المكان المناسب ،تبدأ طلبيات الانتساب من قبل أصحاب المبادرات من الشباب الذين يحملون أفكار جديدة لتنفيذها بالتوافد على الحاضنة ،وتقوم لجنة مختصة بدراسة جميع الطلبيات المقدمة إليها ومن ثم إصدار قرارها بشأن قبول أي نوع منها ،ومن ثم تعمل على تقديم مجموعة من الخدمات والتسهيلات منها: خدمات إدارية استشارية مالية وقانونية وغيرها من الخدمات ،والتي تقدم مقابل إيجار أو رسم احتضان ، ويتم توقيع عقد بين المؤسسات والحاضنة يتضمن تعهد من المؤسسات بدفع رسوم الاحتضان و إخلاء الحاضنة بعد فترة زمنية محددة ، وهذا لكي يتاح للحاضنة استيعاب مؤسسات أخرى ،بحيث تتعهد الحاضنة بتقديم كافة الوسائل اللازمة لدعم المشاريع الصغيرة (عابد، دور حاضنات الاعمال في دعم وتمويل المشاريع المقاولاتية دراسة حالة مشتلة المؤسسات –محضنة أم البواقي– ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية ، تخصص محاسبة و مالية ، 2016–2017، صفحة 42) .

و هناك معايير يجب اتباعها لاختيار المؤسسات المرشحة للاحتضان :

- أفكار جديدة و واضحة ، تنمو بسرعة (ثلاث سنوات تقريبا).
- قائمة على الابتكارات و المبادرات التكنولوجية ، وإنتاج منتجات عالية الجودة ذات سوق دائمة.

- تساهم في تأهيل إطارات إدارية و تنمية المهارات الفنية .
- قادرة على تحقيق التجانس ، الترابط والتكامل مع المؤسسات المحتضنة و القائمة .
- واقعية قابلية خطة العمل للتحقيق و الحصول على التمويل (الرحمان، 2014-2015، صفحة 07) .

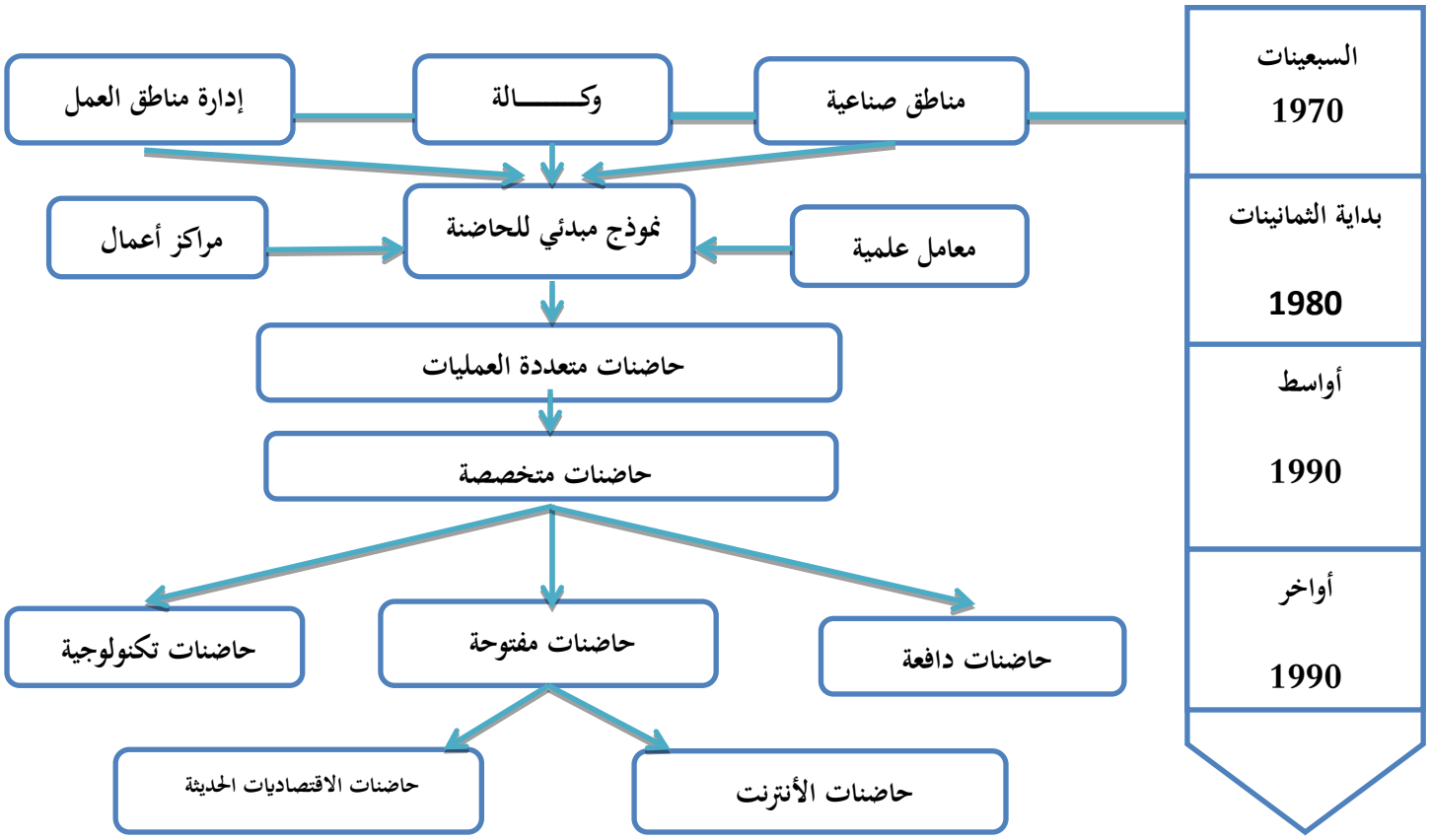
بالإضافة إلى المعايير فاحتضان المؤسسة الملتحقة بالحاضنة يمر بالمراحل التالية :

1. **مرحلة الدراسة و المناقشة الابتدائية و التخطيط** :في هذه المرحلة ، ومن خلال المقابلات الشخصية بين إدارة الحاضنة و المتقدمين بمشروعاتهم يتم التأكد من :
   - جدية صاحب الفكرة أو المشروع .
   - قدرة فريق العمل المقترح على إدارة المشروع .
   - الدراسة التسويقية و الخطط التي تضمن قدرة المنتج على الدخول للأسواق .
   - الخطط المستقبلية لتوسيعات المشروع.
2. **مرحلة إعداد خطة المشروع** :في ضوء النتائج التي يتم التوصل إليها في المرحلة الأولى أثناء إعداد دراسة جدوى المشروع اقتصاديا و فنيا وتسويقيا يقوم صاحب المشروع بإعداد خطة المشروع.
3. **مرحلة التأسيس و الانضمام للحاضنة و بدء النشاط** :و يتم من خلال هذه المرحلة تأسيس المشروع و التعاقد مع الحاضنة ، ويخصص له مكان أو موقع يتناسب مع نوع نشاطه و حجمه.
4. **مرحلة نمو وتطوير المشروع** :و يتم من خلالها متابعة أداء المشروعات التي تعمل داخل الحاضنة و معاونتها على تحقيق معدلات نمو عالية من خلال المساعدات و الاستشارات من الأجهزة الفنية المتخصصة المعاونة بإدارة الحاضنة ،علاوة على المشاركة في الندوات و ورش العمل و الدورات التدريبية التي تتم داخل الحاضنة بالتعاون مع المؤسسات المعنية .
5. **مرحلة التخرج من الحاضنة** :وهي المرحلة النهائية بالنسبة للمشروعات داخل الحاضنة ،و تتم عادة بعد فترة تتراوح بين سنتين إلى ثلاث سنوات من قبول المشروع بالحاضنة ، وذلك طبقا لمعايير محددة للتخرج ، حيث يتوقع أن يكون المشروع قد حقق قدرا من النجاح و النمو ، وأصبح قادرا على بدء نشاطه خارج الحاضنة بحجم أعمال أكبر . (إسماعيل و عيماد ، 2011، صفحة 05).

2.2.تطور حاضنات الأعمال وطرق تمويلها:

1.2.2.تطور حاضنات الأعمال:

الشكل رقم (1-1):مراحل تطور حاضنات الأعمال



المصدر:عمار زودة ،حمزة بوكفة ،حاضنات الأعمال كنظام داعم لبقاء و ارتقاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع الإشارة لمشاتل الجزائر ،مجلة الدراسات المالية ،المحاسبية و الإدارية ،الجزائر ،العدد الثاني ،ديسمبر 2014،ص58.

ويتضح من الشكل أن فترة السبعينات لم يكن فيها تطور كبير للحاضنات وكان فيها فقط حاضنات بشكلها الأولي ، وفي فترة التسعينات و أواخر التسعينات ظهرت الحاضنات المتخصصة و حاضنة الأعمال المفتوحة و التي أصبحت تقدم فيها الخدمات عن بعد و خاصة عن طريق الانترنت .

أما بالنسبة للدول العربية فقد ظهرت الحاضنات في منتصف التسعينات بمساعدة أوروبية ، حيث أقامت مصر أول حاضنة تكنولوجية عام 1998 ، وهي حاضنة للمشروعات التكنولوجية ، وفي نفس السنة أقام المغرب أول حاضنة تحت مسمى فضاء المقاولة .

أما على المستوى الدولي فأول حاضنة مشروعات تمت إقامتها في اليابان عام 1982 ، وفيما يخص البرنامج الصيني للحاضنات فقد بدأ فعليا في عام 1987.

وتشير الإحصائيات الصادرة عن الجمعية الأمريكية (2003) أن عدد الحاضنات على مستوى العالم يتجاوز 3700 حاضنة منها 1000 حاضنة أمريكية ، 2000 حاضنة في كل من المملكة المتحدة وفرنسا و ألمانيا ، 1700 حاضنة في الدول النامية . (القواسمية، 2010، الصفحات 38-39)

2.2.2.تمويل الحاضنات :

يختلف تمويل الحاضنات باختلاف أنواعها و أهدافها و طبيعة نشاطها ، وتقوم جهات مختلفة من هيئات عمومية و مؤسسات خاصة و مؤسسات عالمية و منظمات مهنية و متخصصة بتقديم أنواع الدعم و التمويل اللازم للحاضنات قبل بلوغها مرحلة الاعتماد على التمويل الذاتي ، ويأخذ التمويل المقدم من هذه الجهات وغيرها صيغا مختلفة ، تكون أحيانا في شكل مباني أو مساهمات مالية حسب آلية معينة إضافة إلى المتأتية من الخدمات التي تقدمها الحاضنات لأصحاب المؤسسات الجديدة و تتلخص مصادر التمويل في الآتي :

- عوائد الإيجار و الخدمات المقدمة للمؤسسات المنتسبة للحاضنة .
- عوائد خدمات مقدمة لجهات خارجية .
- مساعدات و هبات تتلقاها الحاضنة في شكل عيني أو نقدي من جهات مهتمة بالقطاع .

(الخير، 2014-2015، صفحة 76)

3.2.2.مهام و فوائد حاضنات الأعمال:

1.مهام حاضنات الأعمال :

- تقديم الاستشارة فيما يتعلق بدراسات الجدوى للمشروعات واختيار الآلات و المعدات و المواد و طرق العمل .

ـ توفر للمؤسسات الصغيرة المحتضنة مبنى يشمل مكاتب الإدارة لكل منها وقاعة استقبال مستقلة أو مشتركة و قاعة للمحول الهاتفي و قاعة لتجهيزات الاتصال الأخرى : الفاكس، التلكس ،شبكة الربط المعلوماتي (الانترنت) .

. تقديم تمويل ميسر للمؤسسات المحتضنة لمساعدتها على الإنفاق الاستثماري الأولي .

ـ إرشاد المؤسسات المحتضنة إلى مختلف الجهات الحكومية و غير الحكومية ذات العلاقة بنشاط المؤسسة المحتضنة و ذلك فيما يتعلق بالقوانين و الشروط الخاصة بالتسجيل و الضرائب و الجمارك و شركات التأمين و كذا الموردين و الأسواق المحتملة .

. تقديم الدعم الفني فيما يتعلق بتصميم المنتجات أو تطويرها و كل ما يتعلق بتحسين الجودة .

ـ إجراء دورات تدريب و تأهيل للعاملين في المؤسسات المحتضنة سواء من طرف المؤسسة الحاضنة ذاتها أو عن طريق هيئات متخصصة ، وقد يكون هذا التدريب خاص ببعض الأعمال التقنية أو ببعض الأعمال الإدارية .

تقديم المساعدة الخاصة بالصيانة لمختلف التجهيزات الميكانيكية و الالكترونية و تزويدها بقطع الغيار المطلوبة أو بالقطع التي من شأنها أن تضيف كفاءة أكبر للتجهيزات المتاحة أو إرشاد المؤسسة المحتضنة بذلك و أماكن تواجد مثل هذه القطع و أنواعهاو أسعارها ... (رحيم، 2003، صفحة 169)

2.فوائد حاضنات الأعمال :

لقد تعددتاستخدامات الحاضنات لمحاولة تحقيق نطاق واسع من الأهداف خاصة في تطوير المشروعات الصغيرة و تتركز أهم فوائد حاضنات الأعمالفي :

- . توفير فرص عمل و الدعم اللازم لإنجاح المشاريع .
- . تطوير أفكار مبتكرة خاصة في المجالات التكنولوجية الجديدة .
- . تنويع مجالات النشاط بالاقتصاد المحلي .
- . توليد النشاط و الثروة على نطاق واسع عن طريق إنشاء قطاع حيوي من المشاريع الصغيرة .

و الواقع أن الملامح الأساسية التي تميز مشاريع الأعمال التي تستخدم الحاضنات هي الابتكار و إمكانية النمو و الجودة أو مرونة الإدارة أكثر من ارتباطها بالتكنولوجية المتقدمة ، وقد تكون هذه المشاريع في الغالب هي تلك التي تستخدم أو تطور التكنولوجية المتقدمة ،و لكنها قد تشمل أيضا تلك المشاريع التي تتضمن ابتكارات جديدة داخل صناعات قائمة . (سماي، 2010، صفحة 139).

3.2.أنواع حاضنات الأعمال و معوقات نجاحها :

تمثل الحاضنات أحد أهم أنواع الدعم التي يتم تصميمها لمساندة أصحاب الأفكار الخلاقة والابتكارية الجديدة من أجل إقامة المشاريع الجديدة بمختلف أنواعها ، ومساعدتها على التكوين والنمو. وفي هذا المبحث سوف نتطرق غلى أنواع هذه الحاضنات و أهدافها واهم الخدمات التي تقدمها.

1.3.2.أنواع حاضنات الأعمال و خدماتها :

1. أنواع حاضنات الأعمال :

هناك عدة تصنيفات للحاضنات بحيث يمكن تقسيم حاضنات الأعمال إلى:

- **حاضنات الأعمال العامة** :وتعنى بالتنمية الاقتصادية الشاملة للمنطقة التي توجد فيها من خلال الاستمرار في تطوير الأعمال المختلفة .
- **حاضنات الأعمال المتخصصة** :وتعنى بتنمية بعض الجوانب الاقتصادية للمنطقة التي توجد فيها من خلال إعادة الهيكلة الصناعية للمنطقة أو تشجيع صناعات معينة فيها أو خلق فرص وظيفية لتخصصات مرغوبة أو لفئات محددة من الباحثين فيها عن العمل أو لاستقطاب استثمارات من نوع خاص إليها .
- **حاضنات الأعمال التقنية** :وتعنى بالتقنية و نشرها وتطوير المنشآت المتخصصة فيها و المرتبطة بها و تشجيع ومساعدة الباحثين و الأكاديميين في الجامعات و مراكز الأبحاث ليصبحوا رواد أعمال من خلال تدريبهم وتزويدهم بالمهارات و توفير الاستشارات والخدمات الأخرى اللازمة . (زيان و طاهر، 2006، الصفحات 531-532)

ونظرا لوجود عدة أهداف للحاضنات قسم المهندس نبيل شلبي الحاضنات حسب الهدف المحدد لها إلى الأنواع التالية :

أ-**الحاضنة الإقليمية** :تخدم هذه الحاضنة منطقة جغرافية معينة و تعمل على استخدام الموارد المحلية من الخامات و الخدمات و استثمار الطاقات الشبابية العاطلة في هذه المنطقة أو خدمة أقليات معينة أو شريحة معينة من المجتمع .

ب-**الحاضنة الدولية** :تروج الحاضنة لاستقطاب رأس المال مع عملية نقل التكنولوجيا ،مؤكدة على الجودة العالية و التصدير للخارج.

ت-الحاضنة الصناعية :وهي التي تقام داخل منطقة صناعية بعد تحديد احتياجات هذه المنطقة من الصناعات المغذية و الخدمات المساندة ،حيث يتم تبديل المنافع لكل من المصانع الكبيرة و المشروعات الصغيرة المنتمية للحاضنة ،مع التركيز على المعرفة و العد التقني من المصانع الكبيرة .

ث-حاضنة القطاع المحدد: تهدف هذه الحاضنة إلى خدمة قطاع أو نشاط محدد مثل الموهوبين و المخترعين أو البرمجيات

أو الصناعات الهندسية على سبيل المثال ،وتدار بواسطة خبراء متخصصين بالنشاط المراد التركيز عليه.

ج-الحاضنة التكنولوجية :تتميز المشروعات الصغيرة داخل الحاضنة بمستوى التكنولوجيا المتقدم مع استثمار تصميمات متقدمة لمنتجات جديدة غير تقليدية مع امتلاكها لمعدات و أجهزة متقدمة.

ح-الحاضنة الافتراضية :هي حاضنة بدون جدران، حيث يتم تقديم خدمات الحاضنة المعتادة باستثناء احتضانها بالعقار الذي يتوفر بالأنواع السابقة ،و تعد مراكز تنمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالغرف التجارية الصناعية مثالا جيدا للحاضنات الافتراضية. (كريم و مريزق ، 2006، صفحة 550)

خ-الحاضنة البحثية :نجد هذه الحاضنة داخل الجامعات أو مركز أبحاث لتطوير أفكار وأبحاث و تصميمات الأساتذة و الباحثين المبتكرين بالإضافة للاستفادة من الورش و المخابر المتوفرة بالجامعة.

د-حاضنة الانترنت :هي مؤسسة تساعد شركات الانترنت الأخرى على النمو من شركات ناشئة إلى ناضجة و تعود زيادة حاضنات الانترنت إلى ديفيد ويثرول الذي أسس حاضنة سي إم دجي آي في عام 1995 وبيل غروس الذي أسس حاضنة آيديل لاب عام 1996 . (زيان و طاهر، 2006، صفحة 532)

2. الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال :

تقدم حاضنات الأعمال جميع أنواع الخدمات التي تطلبها إقامة و تنمية مشروع صغير أومتوسط ،والتي تشمل :

1. **الخدمات الإدارية:**إقامة الشركات ،الخدمات المحاسبية ،إعداد الفواتير ،تأجير المعدات ،...إلخ.
2. **خدمات السكرتارية:**معالجة النصوص ،تصوير مستندات ،واجبات موظف الاستقبال ،حفظ الملفات ،الفاكس الانترنت ،استقبال و تنظيم المراسلات و المكالمات التلفونية ،...إلخ.
3. **الخدمات المتخصصة:**استشارات تطوير المنتجات ،التعبئة والتغليف ،التسعيرة وإدارة المنتج ،خدمات تسويقية ،...إلخ.
4. **الخدمات التمويلية:**المساعدة في الحصول على التمويل من خلال شركات التمويل أو البرامج الحكومية لتمويل المشاريع الصغيرة ،...إلخ.

5. **الخدمات العامة:** الأمن ،أماكن تدريب ،الحاسب الآلي ،المكتبة ، ...إلخ.

6. **المتابعة و الخدمات الشخصية:**تقديم النصح و المعونة السريعة والمباشرة ،...إلخ.

إن عملية تفعيل هذه الإمكانات ووضعها في خدمة المبتكرين وأصحاب المشاريع الجديدة ،وخاصة الأفكار ذات القاعدة التكنولوجية ، سوف تسمح بلا شك بالنهوض بالتطبيقات التكنولوجية مما سوف يترتب عليها استحداث وتطوير صناعات يمكن أن تفي بحاجات الأسواق المحلية واستبدال المنتجات المستوردة في الكثير من الدول الإسلامية و العربية ،وأيضا من أجل تحقيق المستهدف من هذه الآلية ،وهو إمكانية إنتاج منتجات موجهة مباشرة للتصدير و تنمية التجارة البيئية بين هذه الدول . (القهيوي و بلال، 2012-1433، الصفحات 135-136)

2.3.2.شروط نجاح حاضنات الأعمال و أهدافها:

1. شروط نجاح حاضنات الأعمال :

لضمان تحقيق النجاح في مشاريع الحاضنات هناك عدة شروط منها:

- **مستشار أو مدير الحاضنة** :يساهم في خلق المناخ المحفز و الايجابي للمؤسسات المحتضنة لهذا يجب توفر فيه بعض مهارات الإدارة ،التسويق والمحاسبة و اكتشاف التغيرات المفاجئة و المشاكل قبل وقوعها .
- **دعم المجتمع** :كلما ساهمت الحاضنة في تحقيق أهداف المجتمع و المساهمة في التنمية الاقتصادية كلما تمكنت من كسب الدعم المعنوي و العلاقات التجارية لمنطقتها و كسب دعم المؤسسات الكبيرة والجامعات و حتى الدعم الحكومي .
- **انتقاء مشروعات الحاضنة** :يجب تحديد و توضيح معايير الاختيار حتى تزيد فرصة اجتذاب الأفكار الناجحة ، فمن هذه المعايير : تقديم خطة عمل تفصيلية – القدرة على النمو السريع– تقديم صاحب المشروع لاختراع أو فكرة جديدة.
- **إمكانية الحصول على التمويل** :على الحاضنة أن تجمع كل المعلومات عن مختلف مصادر و أنواع التمويل البنكي أو المؤسسي و المنح وصناديق القروض وكبار المستثمرين و أن تكون حلقة وصل بين المؤسسات المحتضنة و الممولين .
- **خلق فرص النجاح** :إن وجود علاقات بين المؤسسات المحلية الرئيسية وصلات وطيدة بالصحافة والمدير الناجح و المؤسسات المتخرجة الناجحة كل هذا يساهم في تحسين صورة الحاضنة .

- **التقييم والتحسين المستمر** :يتطلب نجاح الحاضنة تقييم عملياتها و أدائها باستمرار و لا يقتصر ذلك على المؤسسات المحتضنة فقط و إنما حتى المؤسسات المتخرجة ،فهذه المعلومات تساهم في تخطيط و تقديم خدماتها و تسويق نفسها واجتذاب مشروعات ذات نوعية واعدة و متوقع لها النمو الزاهر . (خليل و نور الدين، 2006، صفحة 613)

2. أهداف حاضنات الأعمال :

هناك أهداف كثيرة وراء إنشاء حاضنات أعمال من شأنها إنجاح فكرة الحاضنات و المتمثلة في دعم وحماية المشاريع و كذلك تنمية الاقتصاد المحلي والعالمي و تطوير القدرات البشرية ، و من أهم هذه الأهداف :

أ–توفير بيئة أعمال مناسبة لنمو الأعمال الجديدة في المراحل الأولى من عمرها و تشجيع روح المبادرة و مساعدة المشروعات الصغيرة في مواجهة المعيقات التي قد تواجهها في مرحلة البدء.

ب– المساعدة في التوفيق و التنسيق بين المؤسسات التمويلية المختلفة و أصحاب الأفكار الرائدة للمنتسبين للحاضنة.

ت– تقليل التكلفة الايجارية على المبادرة الجديد .

ث– تجميع أفكار و إبداعات الشباب الواعدين و مساعدتهم في تحويلها إلى مشروعات استثمارية و دعم المهارات و الإبداعات لدى أصحاب المشاريع الصغيرة و تنمية المهارات العملية والإداريةللمنتسبين .

ج– تحويل البحوث و الدراسات إلى مشاريع حقيقة و منتجات يمكن تسويقها.

ح– تقديم مشاريع قوية للمجتمع في المستقبل قادرة على الاستمرار و التطوير.

خ– تحقيق مبدأ التنمية الاجتماعية من خلال التنمية الاقتصادية لأفراد المجتمع.

د– توفير آليات الدعم المناسبة لهذه الفئة الطموحة من خلال شبكة من المختصين و المستشارين في المجالات كافة.

ذ– المساعدة على نقل و تطوير التقنية و توسيع مجال قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

ر– دعم العلاقات المتكاملة والتشابكية بين المنشآت الصغيرة والمتوسطة فيها بينها من ناحية و بينها وبين المشروعات الكبيرة من ناحية أخرى من خلال الحاضنة .

ز– تطوير تنمية البيئة المحلية من خلال التشجيع على إقامة مشروعات استثمارية صغيرة ذات مزايا تنافسية.

س- توفير قنوات اتصال بين أصحاب المشروعات الملتحقة بالحاضنة و المجتمعات الصناعية والاقتصادية المحيطة.

ش- تقديم حزمة متكاملة من الخدمات مثل: قياس وضبط الجودة ،المواصفات ،قاعدة بيانات إدارية وفنية وتجارية. (صبرة و محمد، 2017، صفحة 14)

3.3.2.معوقات نجاح حاضنات الأعمال:

رغم أهمية الدور الذي تلعبه حاضنات الأعمال إلا انه توجد العديد من القيود التي تعيق فعالياتها ودورها ،ومن بين هذه المشاكل أو المعوقات ما يلي:

-قد يرتفع مستوى الطموح المؤسسات المحتضنة في حين قد تكون قدرات الحاضنة المالية والبشرية محدودة ،وتتعلق المشكلة الثانية بجودة ونوعية الاتصالات وردة فعل الأطراف التي تستهدفها الحاضنة لتسهيل عمل المؤسسة المحتضنة .

- الاعتمادية :أي اعتماد المؤسسات المحتضنة على الحاضنات في مختلف المجالات.

- اختلاف أهداف المؤسسات المحتضنة و الحاضنة خاصة فيما يتعلق بدرجة الخطر التي ستتحمله الحاضنة عند تقديم المساعدات المالية كما يمكن اعتبار مجموعة من المعوقات تشترك فيه الكثير من الدول النامية بصفة عامة و الدول العربية بصفة خاصة يمكن إدراجها فيما يلي :

- قلة النصوص التشريعية و القانونية المسهلة لنشاط الابتكار و الاختراع و البحث والتطوير .
- ضعف مستوى العلاقة بين الجامعة و الشركات الصناعية .
- نقص الكفاءة العلمية والتكنولوجية ذات التأهيل العالي ،وهجرةالأدمغة نحو الخارج .
- انعدام الهيئات المساعدة و المدعمة ماليا لنشاطي الإبداعوالابتكار .
- انعدام محيط مالي ديناميكي مشجع للبحث والتطوير و الابتكار .
- ضعف ميزانيات البحث والتطوير و الابتكار داخل الشركات الصناعية و الدول أيضا .
- وجود فجوه كبيرة بين قطاعات التصنيع ومؤسسات البحث العلمي .
- عدم مشاركة القطاع الخاص في عمليات التمويل بشكل فعال .
- ضعف قنوات الاتصال بين المؤسسات الوسطية الداعمة و المؤسسات العلمية البحثية .
- غياب التنسيق و التعاون بين المشاريع الصناعية المتشابهة في مجال صناعي واحد. (الرؤوف و يحيى، 2017، الصفحات 6-7)

دور حاضنات الأعمال في نجاح المشاريع و تنمية الفكر الاستثماري لدى الشباب :

1. دور حاضنات الأعمال في نجاح المشاريع

إن دعم المشاريع الناشئة الجديدة ورفع فرص نجاحها هي الوظيفة الأوللحاضنات ، و ذلك من خلال توفير الدعم المالي و الإداري والتسويقي بجميع أنواعها ، و تقديم الرعاية للمشاريع الجديدة التي لازلت في مرحلة البدء والنمو ، وتيسير بدء المشروع، والتوصل غلى شبكة دعم مجتمعي ، وإقامة مجموعة من الخدمات الداعمة والمتميزة مثل :الجودة و قاعدة للمعلومات الفنية والتجارية و وحدات للاختبارات و القياس لخدمة المشاريع داخل وخارج الحاضنة .

و يمكن للحاضنة تقديم كل هذه الخدمات للمشاريع التي تنجز بداخلها أو تلك التي تنتمي إليها من خارج الحاضنة. و تقوم هذه الأخيرة كذلك بتقييم خدمات المشاريع المحيطة بها عن طريق ربط المؤسسات والجهات المختصة بالمشروعات الصغيرة بها ،والعمل على تنميتها و التسويق للمنتجات و الخدمات التي تقدمها ،و أيضا من خلال تبني المشاريع القائمة على التكنولوجيا و المرتبطة بالجامعات و مراكز البحوث العلمية و العمل على تغذية المشاريع الصغيرة الوليدة في موقعها. (نعمة، 2017، صفحة 79)

و تقوم حاضنات الأعمال بتشجع المؤسسات الجديدة على النجاح من خلال التخفيف من العقبات و التكاليف الثابتة المرتبطة بالإقلاع و توفير متسع مكاني و خدمات مشتركة بسعر معقول و تقديم الدعم في إدارة الأعمال و مناقشة المشكلات ،و زيادة وتيرة قيام مؤسسات جديدة على أسس متينة ، تقديم التسهيلات لأصحاب المشاريع الواعدة بتحويلها إلى مؤسسات تخلق فرص العمل . (سماي، 2010، صفحة 141)

و يمكن تلخيص الدور الذي تلعبه حاضنات الأعمال في النقاط التالية :

- تسهيل الوصول إلى مصادر التمويل :و ذلك من خلال ربط الاتصالات بين المنشآت المنتسبة إليها وبين الراغبين في الاستثمار في هذه المنشآت و هي في طور النمو ،كما يمكن للحاضنات نفسها في المشاركة في ملكية هذه المنشآت .
- توفير الخدمات القانونية :تحتاج المنشآت الجديدة إلى خدمات قانونية عديدة ، كإجراءات تأسيسها و تسجيلها و كتابة عقود التراخيص ،و ما يتعلق بحماية الملكية الفكرية و براءات الاختراع ، حيث تقوم الحاضنات بدور الوسيط بين المنشآت المنتسبة إليها و الجهات التي تقدم الخدمات القانونية .
- بناء شبكات التواصل: تقوم الحاضنات بإقامة ندوات ومعارض بهدف استقطاب الممولين ،تمهيدا لتواصلهم مع المنشآت المنتسبة إليها كما تعمل على بناء شبكات تواصل فيما بينها سواء على

المستوى المحلي أو العالمي ،للوقوف على ما يستجد و المشاركة في تبادل الخبرات و العمل على تحقيق التكامل . كما تقوم الحاضنات بإقامة الأيام المفتوحة و المعارض التي تشارك فيها المنشآت الصغيرة والمتوسطة مما يسمح لها التعارف و تبادل الخبرات .

- توفير العديد من الخدمات الإدارية و التدريبية والتسويقية و الاستشارية :تقوم الحاضنات بتقديم هذه الخدمات في مرحلة التقييم ، وتقوم بتقديم خدمات التدريب المختلفة لتنمية المهارات الخاصة بريادة الأعمال ،و تتمثل الخدمات الاستشارية في المساعدة على وضع السياسات ، تحديد الأهداف ، اختيار و توظيف المدراء التنفيذيين.
- توفير البنية التحتية :و ذلك من خلال توفير المرافق الأساسية اللازمة من مختبرات و معامل و تجهيزات ،و الاحتياجات الإضافية من أجهزة و برامج و خدمات تقنية المعلومات و شبكات الاتصالات ، كما تقوم بعض الحاضنات الصغيرة التنسيق مع الجامعات ذلك لتوفير متطلبات البنية التحتية.
- تقديم الخدمات الفنية : إن وجود بيئة مشجعة لنقل التقنية يعتبر مطلبا أساسيا لنجاح الحاضنات في الحصول على التقنيات اللازمة لتطوير و نمو المشاريع المنتسبة لها ، حيث تعمل على تحقيق التعاون و التنسيق بين برامج نقل التقنية والحاضنات ،مع توفير سبل استعانتها بالخبراء و المتخصصين ، وترتيب طرق استخدامها لمراكز الجودة القريبة من هذه الحاضنات ، عن طريق عقود و اتفاقيات خاصة. (دليلة و حايف سي حايف، 2012، الصفحات 09-10)

دور حاضنات الأعمال في تنمية الفكر الاستثماري لدى الشباب :

إضافة إل المرافق و التجهيزات التي توفرها حاضنة الأعمال ، والخدمات التي تقدمها والممارسات الجيدة التي يتتبعها ، فإن هناك دورا إضافيا في دعم و تنمية الفكر الاستثماري لدى الشباب و الذي يتوقع أن يشكلوا العمود الفقري لسوق فعال و مصدر لمنتجات وخدمات تكنولوجية فحاضنات الأعمال تقوم بتبني المبدعين والمبتكرين و تحويل أفكارهم و مشاريعهم من مجرد نموذج إلى الإنتاج و الاستثمار من خلال ما تقدمه الحاضنة من خدمات في سبيل الحصول على المنتج الذي يخلق قيمة مضافة في اقتصاد السوق و ذلك من خلال :

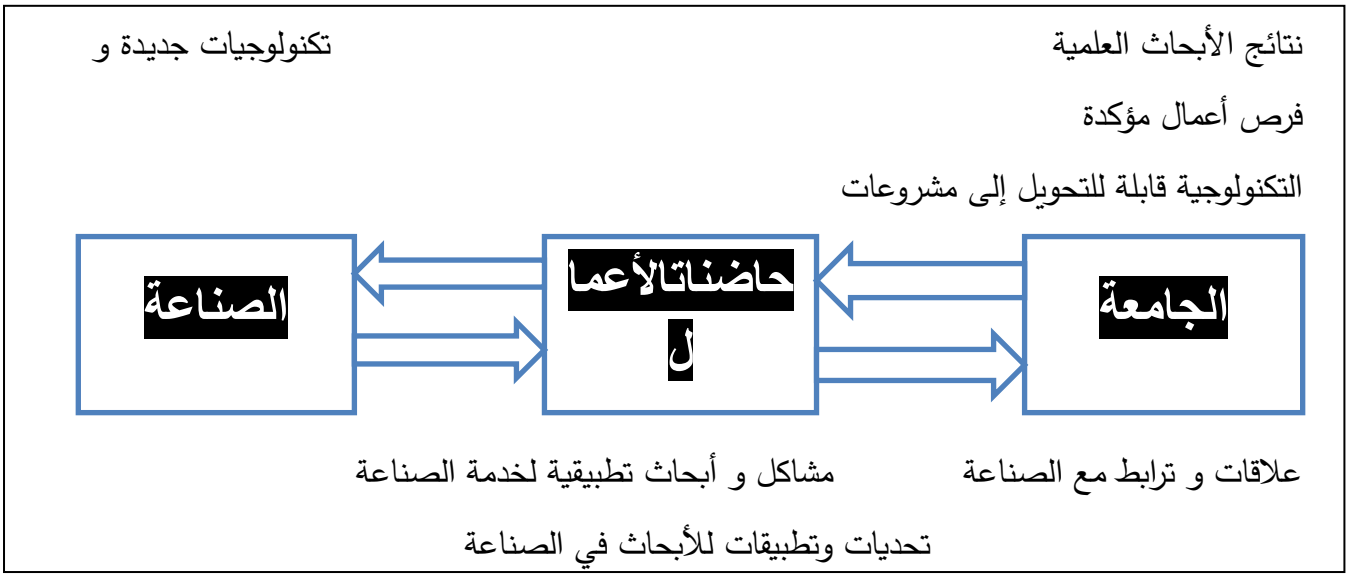
- توفير البيئة المناسبة لتفجير الطاقات الإبداعية و تحويلها لمنتجات تخدم المجتمع .
- المساهمة في تحسين الوضع الاجتماعي للخرجين بمساعدتهم لتشكيل أعمالهم الخاصة .
- احتضان الأفكار المبدعة و المتميزة الشباب و الشابات .

- توليد فرص عمل . (النخالة، 2012، صفحة 25)
- المساهمة في توفير الفرص المستمرة للتطير الذاتي .
- ضمان الاستفادة الفعالة من الموارد البشرية الخلاقة .
- القضاء على مسببات هجرة الأدمغة .
- تسويق المخرجات العلمية والتقنية المبتكرة .

و لقد تم إنشاء حاضنات الأعمال المرتبطة بالجامعة أو ما يسمى بحاضنات الأعمال الجامعية ،قصد خلق دور جديد وحساس لها يساهم في التنمية الاقتصادية ، فعلاوة عن الأدوار التقليدية للجامعة (التعليم العلي ، البحث العلمي ،...) فقد تقوم لجامعة بتوفير فرص استثمارية و تشغيلية لمخرجاتها النهائية و على رأسها البحث العلمي عن طريق هذا النوع من الحاضنة (جوادي و مفيد، 2011، الصفحات 09-10).

وتعد حاضنات الأعمال آلية مهمة لترجمة البحوث إلى مشاريع إنتاجية ،و الشكل التالي يوضح ذلك :

الشكل رقم (2-1) : يوضح العلاقة بين البحث العلمي و حاضنات الأعمال



المصدر: أسار فخري عبد اللطيف ،فرصإقامة حاضنات الأعمال كوسيلة للنهوض بالمشروعات الصغيرة في العراق ،البنك المركزي العراقي ، أيلول 2016،ص8

3.الدراسات السابقة:

1.3.دراسةأونيسالبنيدز ،مقال حول حاضنات الأعمال في أوروبا دراسة تجريبية، سنة 2019.

OniseAlpenidze *,Business Incubators in Europe An Empirical Study ,year 2019 .*

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد عوامل النجاح لحاضنات الأعمال وتحديد مستوى تأثير تلك العوامل، وقد أجريت لذلك دراسة تجريبية للرؤى والأفكار في أوروبا.

أثبتت الدراسة الحالية تجريبيا أن ثلاثة متغيرات رئيسية مثل الموارد المالية الخارجية والوصول إليها ، والشبكات الاجتماعية وشبكات الأعمال القوية ،والقوة الداخلية بما في ذلك الموارد والقدرات ،تؤثر بشكل ايجابي ولها علاقة قوية للغاية مع نجاح حاضنات الأعمال بالإضافة إلى التأكيد على العديد من النظريات الموجودة بشأن حضانة الأعمال.

وقد أوصت الدراسة حاضنات الأعمال بالتركيز على تطوير قوتها من خلال تعزيز مواردها وقدراتها، وإنشاء شبكات اجتماعية وتجارية قوية والمحافظة عليها والسعي باستمرار لجذب الموارد المالية،إدخال نماذج حضانة إقليمية بسبب خصوصيات إقليمية عديدة يمكن تخصيص نموذج الحضانة وفقا للهيكل المحلي لتعزيز ريادة الأعمال والثقافة والتنمية الاقتصادية،إنشاء جمعيات حاضنات الأعمال على المستوى القطري أو الإقليمي لدعم المشاريع والترويج لها ، وتقديم المساعدة المتخصصة للمشاريع الحديدة ، ومساعدة الحكومة على تحسين القوانين واللوائح المتعلقة بالحضانة .

2.3. **دراسة رانية يحيى شحادة(2018)**:دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء حاضنات الأعمال في قطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء حاضنات الأعمال في قطاع غزة ،معتمدة على المنهج الوصفي التحليلي .

وأظهرت نتائج الدراسة وجود موافقة مرتفعة على جميع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن حيث حصلت على وزن نسبي (81.44%) بالإضافة إلى وجود علاقة ايجابية دالة إحصائيا بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الأداء في حاضنات الأعمال ،وأظهر نموذج تحليل الانحدار الخطي أن المؤثر الأساسي في تحسين أداء حاضنات الأعمال هو "بعد عمليات احتضان الأعمال " بينما الأبعاد الأخرى يضعف تأثيرها.

وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها : أن تسعى حاضنات الأعمال الى تبني تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب لإدارتها وأداة قياس وتقييم أدائها ،وضرورة أن تقوم بتقييم أدائها بشكل دوري وضرورة عقد دورات تدريبية للعاملين في الحاضنات لتعريفهم على بطاقة الأداء المتوازن وكيفية تطبيقها ، وأن يتم تصميم آلية أكثر فعالية للمتابعة مع الشركات بعد انتهاء فترة الاحتضان ورصد مدى التقدم الذي تحققه هذه الشركات .

3.3. دراسة :ثوامرية ريم ،خروف منير (2017) ،بعنوان :حاضنات الأعمال كأداة فعالة لدعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة–الجزائر نموذجا–،المؤتمر العلمي الرابع لكلية إدارة الأعمال الموسوم بالابتكار و الريادة من اجل استدامة الأعمال، 11–12أفريل، الأردن .

و تتمثل إشكالية هذه الدراسة فيما يلي :

ما هو واقع وآفاق حاضنات الأعمال في الجزائر ؟و فيما يتمثل الدور الذي تلعبه بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

وهدفت هذه الدراسة إلى : التعرف على مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا حاضنات الأعمال وعلاقة بينهما وواقع وآفاق حاضنات الأعمال في الجزائر والدور الذي تلعبه في التنمية الاقتصادية ولاجتماعية وأسباب تأخر قيام الحاضنات في الجزائر و محاولة إيجاد الآليات المناسبة للنهوض بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

وتم في هذه الدراسة استخدام المنهج التحليلي والاعتماد على الدراسات النظرية في توضيح العلاقة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و حاضنات الأعمال وواقعها في الجزائر.

من أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هي :

- لا يوجد تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالنظر إلى الاختلاف في المعايير المستخدمة في تعريفها، إلا أن نقطة الاشتراك في كامل التعريفات تتمثل في كل من عدد العمال ورقم الأعمال.
- يكمن الهدف الرئيسي من إقامة حاضنات الأعمال في تخريج العديد من رجل الأعمالو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناجحة والتي تستطيع البقاء الاستمرار في السوق.
- تسهم حاضنات الأعمال في تنمية النسيج الاقتصادي والاجتماعي للمجتمع ،من خلال رعايتها للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشئة التي تعاني من قلة الخبرة والمعرفة والقدرة على التسيير والمنافسة وكذا افتقارها إلى التمويل ،يجعلها مؤسسات مؤهلة تساهم في المستقبل في النهوض بالاقتصاد الوطني و التحسين من قدرته الإنتاجية وبالتالي دفع عجلة التنمية و الرفع من المستوى المعيشي للأفراد و الوطن ككل .
- تعاني الجزائر من ظاهرة خروج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من المنافسة خلال مدة قصيرة من إنشائها وذلك راجع إلى عدم وجود مؤسسات تعمل على رعاية هذه المؤسسات الناشئة وتوجيهها

ودعمها حتى تصبح قادرة على المنافسة ،لدلك كان لزاما بعث حاضنات الأعمال في شكل مشاتل تحتضن هذه المؤسسات وتعمل على تطويرها وتنميتها .

التوصيات التي قدمتها هذه الدراسة :

- تحديد الأهداف من البداية ، مع الأخذ بعين الاعتبار توجهات السوق و متطلبات التنمية الاقتصادية وعوائد المستثمرين ،تفاديا لأي تعارض في المستقبل .
- توظيف مدير تنفيذي للحاضنة ،يكون لديه الخبرة والرغبة و القدرة على دعم المنشآت المنتسبة للحاضنة وأصحابها .
- اختيار المنشآت المنتسبة وفقا لخبرة أصحابها وكفاءتهم، والإمكانية التسويقية لمنتجاتها، وتكاملها مع بقية المنشآت المنتسبة للحاضنة.
- إيجاد آلية تسهل استفادة المنشآت المنتسبة لها من الخبرات المكتسبة من قبل أي منها، بما يضمن زيادة فعالية الحاضنة و المنشآت المنتسبة لها.
- التركيز على أن تكون المنشآت المنتسبة للحاضنة متخصصة في نفس المجال ،وكذا الاستفادة القصوى من التعاون بين المنشآت المنتسبة للحاضنة .
- التواصل الجيد للحاضنة (محليا ودوليا) مع غيرها من الحاضنات وتسهيل تواصل المنشآت المنتسبة لها مع المنشآت و مقدمي الخدمة وموفري البنية التحتية خارج الحاضنة نفسها ،حتى تكون للحاضنة و المنشآت المنتسبة لها دورا فعالا ضمن تخصصها ،إضافة إلى الأسواق التي تستهدفها منتجات المنشآت المنتسبة للحاضنة .

4.3. دراسة محمود محمد صبرة ،محمد حسن بخيت (2017): حاضنات الأعمال ودورها في نجاح المشاريع الريادية (دراسة تطبيقية على حاضنات قطاع غزة في الفترة من 2006_2017).

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم أثر حاضنات الأعمال في نجاح المشاريع الريادية في قطاع غزة ،وقد اعتمدت الدراسة على المنهجين الوصفي والتحليل الكمي لتقييم أثر الحاضنات الثلاث العاملة في قطاع غزة وهي حاضنة PICTI و UCASTI وBTI على نجاح المشاريع الريادية .

من النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن 78% من أفراد العينة يرون أن نجاح مشروعاتهم كان بسبب الفكرة الرئيسية لها بينما أفاد 55% من أفراد العينة أن منظومة الاحتضان للمشاريع الريادية ناجحة وفاعلة

في قطاع غزة بنسبة تفوق ال50% ، كما أظهرت النتائج حياد أفراد العينة حول خدمات (التمويل) التي تقدمها الحاضنات للمشاريع المحتضنة والمتخرجة .

وقد أوصت الدراسة ب: أن تقوم الحاضنات باختيار المشاريع للقطاعات الأكثر إنتاجية كالقطاع الزراعي والصناعي والخدماتي ، مع ضرورة إحداث توازن بين القطاعات المختلفة لخدمة مسيرة التنمية الشاملة ، كما أوصت الدراسة بضرورة تنمية خدمات الحاضنات المتعلقة بخدمات التمويل من خلال البحث عن مصادر تمويل متنوعة .

5.3.دراسة سعدية السعيدي(2016): أثر الحاضنات التكنولوجية على المؤسسات المبدعة في الجزائر.

تهدف الدراسة إلى معرفة أثر الحاضنات التكنولوجية على المؤسسات المبدعة عبر عملية احتضان المؤسسات الناشئة وحاملي الأفكار متضمنة هذه العملية معايير اختيار المحتضنين والتدريب المتخصص والخدمات المتاحة من طرف الحاضنة

وقد توصلت الدراسة إلى ما يلي : تسعى الحاضنة التكنولوجية إلى تحقيق عملية الاحتضان المتضمنة معايير الاختيار والتدريب المتخصص بالإضافة إلى الخدمات المتاحة ، هناك تقارب أراء بين المحتضنين محل الدراسة بأن مختلف عمليات الاحتضان تساهم بشكل كبير في نمو قدراتهم وصقل مهاراتهم ،كما كشفت نتائج التحليل الإحصائي لمعايير الاختيار المعتمدة للحاضنة التكنولوجية أن موقف المستجوبين من كان جيد.

من بين التوصيات التي خرجت بها الدراسة تحتاج المؤسسات في المراحل المبكرة خاصة المبدعة ذات المحتوى التكنولوجي إلى مصادر تمويلات تعمل على استقرارها وديمومتها لذا يستوجب ربطها برأس المال المخاطر لضمان استدامة النمو ، في سبيل تجسيد الإبداعات الجديدة ومن ثم اندماجها في حركية اقتصادية ضمن نشاطات متخصصة .

6.3.دراسة جابر المهدي (2015): أثر حاضنات المشروعات في تعزيز ريادة الأعمال بمدينة عنابة .

هدفت هذه الدراسة إلى بيان مدى تأثر المشاريع المحتضنة والمتخرجة بخدمات حاضنة المشروعات بمدينة عنابة، بالإضافة إلى بعث مفهوم ريادة الأعمال والتركيز عليه لما يتمتع به من أهمية بالغة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية .

وقد توصلت الدراسة إلى أن ظاهرة الريادة لا يمكن عزلها عن العديد من الظواهر الأخرى المرتبطة بها في السياق الاقتصادي والاجتماعي الذي توجد فيه .

وأوصت الدراسة على التأكيد على الخدمات التي تقدمها حاضنة المشروعات بمدينة عنابة لتذليل الصعاب أمام المشروعات المحتضنة بالإضافة إلى إتاحة الفرص المناسبة لتدريب أصحاب المشروعات المحتضنة بمدينة عنابة ، على ثقافة تحمل الخطر ونشر فلسفة المبادرة.

7.3.دراسةسهيلة عيساني (2012–2013) ،بعنوان :دور حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حالة حاضنة ولاية عنابة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير ،تخصص مالية ،تأمينات وتسيير المخاطر ، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي ،الجزائر .

تناولت هذه الدراسة الإشكالية التالية :

ما مدى مساهمة حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؟

هدفت هذه الدراسة إلى:

التطرق إلى واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر و المشاكل التي تواجهها ، و الدور الذي تلعبه حاضنات الأعمال في تدعيم هذه المؤسسات و مدى فعالية حاضنات الأعمال في أداء خدماتها للمشاريع الصغيرة .

وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال إبراز المفاهيم المرتبطة بالبحث ،وإخضاعه للدراسة الدقيقة و تحليل أبعاده و الروابط المختلفة بين المفاهيم ، بينما تم الاعتماد على المنهج المقارن و الدراسة الميدانية و إسقاط الدراسة على واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية من خلال دراسة حالة حاضنة عنابة .

من أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة :

- في ظل التحديات التي يفرضها الاقتصاد المعاصر و تزايد عمليات تحرير التجارةو الاستثمار والتكتلات الاقتصادية و تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ،سيزداد ارتفاع حدة المنافسة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة داخليا و خارجيا .
- يمكن لحاضنات الأعمال أن تقوم بدور حيوي في تنمية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وزيادة قدراته التنافسية في ظل إستراتيجية وطنية واسعة للتنمية الاقتصادية .
- للحاضنات دور كبير في ترقية الاقتصاد الوطني ،فهي تساهم في توسيع و توزيع القاعدة الاقتصادية من خلال استثمار الأفكار الريادية الناجحة و تحويلها إلى مشاريع اقتصادية واعدة .
- القيمة المضافة الحقيقة التي تجلبها الحاضنات للمؤسسات المنتسبة لها تتوقف على نوعية خدمات الدعم والاستشارة المقدمة.

- مدير الحاضنة هو العنصر الفعال في نجاح الحاضنة حيث تتسم مهامه بالتقنية والتعقيد.
- تمويل المؤسسات المحتضنة يكتسي أهمية كبيرة في نجاح الحاضنة.
- الخدمات والتسهيلات المقدمة من طرف الحاضنة لها دور أساسي في نجاحها و إرضاء المؤسسات المحتضنة.
- مرحلة اختيار المشاريع و معايير التخرج منها تكتسي أهمية كبيرة ،بحيث يجب اختيار المشاريع على أسس اقتصادية و تحديد معايير محددة للانتساب للحاضنة .

التوصيات التي قدمتها هذه الدراسة :

- يجب الإسراع في إنشاء حاضنات الأعمال و تعبئة الجهود و الموارد لمدها بجميع الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتطويرها و لعب دورها كاملا في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- يجب دراسة مدى إمكانية و جدوى إطلاق مشروع الحاضنة قبل إنشاء أي حاضنة، بحيث يجب أن تتطابق طبيعة الحاضنة مع الإمكانيات الاقتصادية و الاجتماعية للمنطقة.
- العمل على أن تكون الحاضنات محل مشاركة بين مؤسسات الدولة و مؤسسات القطاع الخاص.
- يجب اختيار مسيرين ذوي كفاءة لإدارة الحاضنة .
- يجب توفير التمويل للمؤسسات المنتسبة .
- يجب دراسة الاحتياجات الحقيقية للمؤسسات في محيط الحاضنة .
- يجب أن يشمل مشروع الحاضنات إمكانية توفير خدماتها للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة خارج الحاضنة.
- تشجيع القطاع الخاص من جمعيات و مؤسسات ورجال الأعمال عل إقامة الحاضنات، ويمكن أن يتم ذلك بالتعاون مع الجماعات المحلية.

8.3.دراسة إيثار عبد الهادي الفيحان ،سعدون محسن سلمان (2012): دور حاضنات الأعمال في تعزيز ريادة المنظمات .

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور حاضنات الأعمال في تعزيز ريادة المنظمات وذلك عن طريق تبيان أهمية العلاقة بين الريادية وحاضنات الأعمال إذ تمثل حاضنات الأعمال إحدى المرتكزات الأساسية للبنى التحتية للريادة في المجتمع.

من بين النتائج التي توصلت لها الدراسة وجود نقص في البنية التحتية للريادة في المجتمع العربي وفي مقدمتها حاضنات الأعمال ، تزايد نسبة نجاح واستمرار المشروعات المحتضنة مقارنة بالمشروعات غير

المحتضنة ،تقدم حاضنات الأعمال للمشروعات الريادية الفرصة ومن ثم الموارد المالية والبشرية والمادية والخدمات الساندة مما يعزز القدرة على مواجهة المخاطر التي تمتاز بها تلك المشروعات .

من جملة التوصيات التي خرجت بها الدراسة : أهمية بناء ثقافة للتفكير الريادي تساهم فيها مختلف أنواع حاضنات الأعمال ،يمكن الاستفادة من التجارب الواضحة لبعض الدول العربية في توفير الفرص الملائمة للمشروعات الريادية وعملية احتضانها ،الاهتمام بالتعليم والبحث العلمي ،وتوفير البنية التحتية الملائمة المادية والمعلوماتية ،مع تهيئة المناخ القانوني الداعم.

9.3.دراسة مراد إسماعيل (2011):حاضنات الأعمال التكنولوجية .

تتحدث هذه الدراسة عن حاضنات الأعمال التكنولوجية ودورها الكبير في رفع نسب نجاح المؤسسات الصغيرة وكيف أنها تعتبر من أكثر المنظومات التي تم ابتكارها في العشرين سنة الأخيرة فاعلية ونجاحا في تسريع وتنفيذ برامج التنمية الاقتصادية والتكنولوجية وخلق فرص عمل جديدة .

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن الحاضنات في الجزائر تواجه معيقات وصعوبات كثيرة أهمها ضعف الوعي السياسي والاقتصادي بأهمية حاضنات الأعمال في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالإضافة إلى عدم توفر الإطارات والكفاءات اللازمة لإدارة وتسيير مثل هذه الحاضنات والمشاتل ،تأخر صدور القوانين والمراسيم المنظمة لنشاط حاضنات ومشاتل المؤسسات حيث كان صدور أولى المراسيم في سنة 2003.

وقد أوصت الدراسة بتحديد الأهداف من البداية مع الأخذ بعين الاعتبار توجهات السوق ومتطلبات التنمية الاقتصادية وعوائد المستثمرين تفاديا لأية تعارضات مستقبلية ،التركيز على أن تكون المنشات المنتسبة للحاضنة التقنية متخصصة في نفس المجال وذلك للاستفادة القصوى من التعاون بين المنشات المنتسبة للحاضنة ، اختيار المنشات المنتسبة وفقا لخبرة أصحابها وكفاءتهم والإمكانية التسويقية لمنتجاتها وتكاملها مع بقية المنشات المنتسبة للحاضنة .

10.3.دراسة محمد جودت ناصر ،غسان العمري(2011): قياس خصائص الريادة لدى طلبة الدراسات العليا في إدارة الأعمال وأثرها في الأعمال الريادية (دراسة مقارنة).

هدفت الدراسة إلى قياس خصائص الريادة لدى طلبة الدراسات العليا في إدارة الأعمال وأثرها في الأعمال الريادية من خلال دراسة تحليلية مقارنة بين جامعتي عمان العربية ودمشق حيث صممت استبانه ووزعت على عينة طبقية مكونة من (115)طالبا وطالبة من برنامجي الماجستر والدكتوراه للعام الدراسي (2009_2010)،استخدم فيها عدد من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية .

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة بين خصائص الريادة لدى طلبة الدراسات العليا في إدارة الأعمال في جامعتي عمان العربية ودمشق وبين الأعمال الريادية حيث معامل ارتباط بيرسون هو (460.) ، وتبين شدة الاتجاه أن زيادة وحدة واحدة من خصائص الريادة تؤثر في الزيادة في الأعمال الريادية بنسبة 33%.وجود تباين دال إحصائيا بين طلبة الدراسات العليا في إدارة الأعمال في جامعتي عمان العربية ودمشق في الأعمال الريادية وسلوك الأعمال الريادية ،وعدم وجود تباين في الطموح في الأعمال الريادية.

وقد أوصت الدراسة كليات الدراسات العليا في إدارة الأعمال وكليات الأعمال والاقتصاد بالتركيز على المواد التدريسية المتعلقة بالريادية واستخدام منهجيات وأساليب المحاكاة للواقع التطبيقي فيما يتعلق بتوفير حاضنات الأعمال وأساليب التدريس المناسبة لاستكشاف خصائص الريادية لدى الطلبة وتهيئتهم نحو العمل الريادي وإجراء المزيد من الدراسات الميدانية المقارنة بين الجامعات العربية والأجنبية للاستفادة من تبادل الخبرات والتجارب والتوجهات.

11.3.دراسة برحومة عبد الحميد ،صورية بوطرفة (2011) ،بعنوان :واقع حاضنات الأعمال التقنية في الجزائر و سبل تغييره على ضوء التجارب العالمية ،الأيام العلمية الدولية الثانية حول المقاولاتية بعنوان آليات دعم و مساعدة إنشاء المؤسسات في الجزائر الفرص و العوائق ، جامعة محمد خيضر بسكرة ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير.

وكانت إشكالية الدراسة كالتالي :

ما هو واقع حاضنات الأعمال التقنية في الجزائر ؟

وهدفت هذه الدراسة إلى :

- وصف الحاضنات التقنية و توضيح أهدافها.
- دراسة لبعض التجارب العالمية في ميدان حاضنات الأعمال التقنية كالولايات المتحدة الأمريكية ،فرنسا ، السعودية ،الإمارات ،قطر .
- دراسة واقع حاضنات الأعمال التقنية في الجزائر .
- المعوقات التي تقف في طريق حاضنات الأعمال في الجزائر و سبل تطوير هذه الحاضنات .

و تم استخدام المنهجالوصفي في وصف لواقع الحاضنات التقنية في الجزائر .

و من أبرز نتائج هذه الدراسة :

- مدى أهمية حاضنات الأعمال التقنية في اقتصاديات الدول المتقدمة و الدول النامية و مدى قدرتها و كفاءتها في مساعدة المؤسسات الصغيرة.
- فعالية حاضنات الأعمال في مساعدة المؤسسات الصغيرة في تخطي الصعوبات و العراقيل التي تواجهها في المراحل الأولى في تأسيسها.
- الصعوبات والعراقيل التي يواجهها قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بسبب ضعفها في ميدان حاضنات الأعمال التقنية .

ومن أهم التوصيات المقدمة في هذه الدراسة :

- إجراء مسح دوري و دراسة الوضع القائم لحاضنات الأعمال .
- دراسة وتخصيص المناطق المناسبة لإنشاء الحاضنات .
- تقديم الاستشارات الفنية و القانونية و المحاسبية والمالية .
- إعداد دليل عن أهم الفرص الاستثمارية المتاحة للمستثمرين الناشئين .
- مساعدة المشروعات في الحصول على التكنولوجية المتطورة .
- بناء قواعد معلومات لدعم القرار في المنشآت الصغيرة .

12.3.دراسة أنور أحمد نهار العزام (2010): تأثير استخدام حاضنات الأعمال في إنجاح المشاريع الريادية في الأردن.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع حال حاضنات الأعمال في الأردن،وما تلعبه من دور مهم في دعم وتطوير المشاريع الريادية الناشئة وإسهامها في نمو الاقتصاد الوطني ،ويتمثل هذا الدعم في تقديم خدمات إدارية وفنية للمشاريع الريادية وما لدى حاضنات الأعمال من إدارات كفؤة ومؤهلة ،ورؤيا واضحة في سياساتها تجاه احتضان قبول وتقييم تلك المشاريع.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :أن هناك أثرا واضحا لعوامل الإسناد الخدمية (الإدارية والفنية) على نجاح المشاريع الريادية (القدرة على النموالقدرة على توليد الدخل)وعدم وجود أثر الخدمات الإدارية والفنية على نجاح المشاريع الريادية من حيث القدرة على توفير فرص العمل بالإضافة إلى وجود أثر لعوامل الرؤيا (رؤيا إستراتيجية ،قيادية و إستراتيجية احتضان (قبول وتقييم)).

وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني حاضنات الأعمال نظم متطورة في التقييم والمتابعة لمعدلات أداء المشاريع الريادية المحتضنة في ضوء الأهداف المقررة لذلك ،إنشاء جمعية خاصة بحاضنات الأعمال في الأردن ،لدعم أصحاب الأفكار الريادية والمشروعات الناشئة التي لا تتوفر لها المقومات اللازمة للبدء

الفعلي في العمل والإنتاج،سعي الجهات القائمة على رعاية وإدارة حاضنات الأعمال بالتوسع في نشر الوعي بين الفئات المستهدفة .

13.3.دراسةالعربي تيقاوي(2010) ،بعنوان :دور حاضنات الأعمال في بناء القدرات التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة –كنموذج للمقاولاتية–من وجهة نظر العاملين ،ملتقى حول حاضنات الأعمال ،جامعة العقيد أحمد دراية أدرار ، الجزائر .

وتمثلت إشكالية الدراسة فيما يلي :

ما الدور الذي تلعبه حاضنات أعمال المشروعات المقاولاتية في شكليها الصغيرة والمتوسطة في بناء القدرات التنافسية من وجهة نظر العاملين ؟

هدفت هذه الدراسة إلى :التعرف على دور حاضنات الأعمال في بناء القدرات التنافسية للمؤسسات المقاولاتية في شكليها الصغيرة والمتوسطة من خلال :

- التعرف على واقع المقاولاتية في الجزائر .
- مدى كفاءة حاضنات الأعمال في مجال المقاولاتية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة .
- توضيح العلاقة بين حاضنات أعمال المؤسسات المقاولاتية الصغيرة منها و المتوسطة في بناء القدرات الريادية .

وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج التحليلي في الجزء النظري بالاعتماد على الدراسات النظرية المتوفرة ، أما الجانب التطبيقي فقد اعتمد على المنهج الوصفي في جمع البيانات و المعلومات من عينة الدراسة بإعداد استبيان ،كما استخدم في تحليل بياناتها و اختبار فرضياتها البرنامج الإحصائي ، من خلال بعض الأساليب الإحصائية التي تفتضيها طبيعة الدراسة لتدعيم النتائج . (SPSS)

من أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة :

- أشارت نتائج التحليل الوصفي أن المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على حاضنات أعمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كانت مرتفعة جدا ،وتفسر هذه النتيجة على وجود نسبة اتفاق كبير جدا بين أفراد العينة على مدى استفادة المشروعات الصغيرة والمتوسطة من خدمات حاضنات الأعمال بالولاية .
- أشارت نتائج التحليل الوصفي لإجابات المبعوثين على أبعاد القدرات التنافسية على أن المتوسطات الحسابية كانت مرتفعة، لعل سبب هذا الارتفاع يعود إلى وعي عينة الدراسة إلى أهمية تبني سياسة بناء القدرات التنافسية للمشروعات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة .

- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن جميع العلاقات الارتباطية دالة إحصائيا وعند مستويات ايجابية بين المتغير المستقل حاضنات الأعمال والقدرات التنافسية كمتغير تابع وقد بلغت القيمة الإجمالية 68 % وهي القيمة ايجابية تؤكد الدور الفعال لحاضنات أعمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في علاقتها مع بناء القدرات التنافسية .

- توصلت الدراسة انطلاقا مع اختيار الفرضيات إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين حاضنات أعمال المشروعات الصغيرة والمتوسطة في ولاية أدرار وبناء القدرات التنافسية ويعود ذلك إلى أن حاضنات الأعمال تساهم فعلا بنسبة (85%) في بناء القدرات التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

- **التوصيات :**

- التعريف بأهمية حاضنات أعمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دعم ثقافة المقاولاتية بالتقرب الفعلي إلى الفئات الشابة وخريجي المعاهد والجامعات ، أصحاب الأفكار الإبداعية ،مع تقديم الدعم الكافي ماليا وفنيا وإداريا ،وغرس ثقافة تنظيمية مرنة تدعم سياسة بناء القدرات التنافسية .

- تدعيم القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،والتزام المسيرين والعاملين بتوظيف أدوار حاضنات الأعمال بغية خلق مؤسسات صغيرة ومتوسطة كفؤة .

- ينبغي أن تضع المديرية الولائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأدرار ضمن استراتيجياتها العمل على مساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بناء قدرات تنافسية تتميز بها عن باقي المنافسين .

- إجراء بحوث مستقبلية لتشمل دراسة متغيرات أخرى لحاضنات الأعمال واستخدام أساليب متعددة لجمع المعلومات والبيانات ،والسعي إلى إسقاط هذه الدراسة على موظفي المشروعات الصغيرة و المتوسطة المتواجدة بالولاية .

.**Khalid AbedDahleez (2009)**

بعنوان :

*The Rôle of Business Incubators in DevelopingEntrepreneurship and Creating New Business Start-ups in Gaza Strip, A ThesisSubmitted in Partial Fulfillment of Requirements for the Degree of Master in Business dministration, **The**IslamicUniversity –Gaza-, Palestine .*

وتمثلت إشكالية هذه الدراسة فيما يلي :

إلى أي مدى يمكن لحاضنات الأعمال أن تلعب دورا رئيسيا في تطوير ورعاية روح المبادرة في قطاع غزة؟

هدفت هذه الدراسة إلى :

دراسة دور حاضنات الأعمال في تنمية مهارات الرياديين و تشجيع إنشاء الأعمال الصغيرة في قطاع غزة، و دراسة مبادرات إنشاء حاضنات وما يرتبط بها من مفاهيم و كذلك الميول الريادية لدى طلبة الجامعات الفلسطينية.

وقد تم الاعتماد على المنهج :التحليلي و الوصفي في جمع البيانات عن طريق تصميم استبانه تهدف لتحديد المهارات والميول الريادية لدى الطلبة و قياس معرفة الطلبة بحاضنات الأعمال .

من أبرز نتائج هذه الدراسة :

- أفرز التحليل الدقيق لاستجابات الطلبة اعتمادا على ميولهم الريادية ومعلوماتهم عن حاضنات الأعمال إلى أن النسبة الأكبر من الطلبة الرياديين موجودين في كلية الهندسة وفي تخصص إدارة الأعمال ،تحقيق الرضا عن النفس كان الدافع الأساسي خلف سعي الرياديين إلى إنشاء الأعمال الخاصة بهم ويعتبر التمويل أهم متطلب من متطلبات العمل والنجاح في حاضنات الأعمال .
- لم تظهر الدراسة فروق ذات دلالة إحصائية بين فئة الرياديين وغير الرياديين فيما يتعلق بالمهارات الريادية بينما يوجد فروق بين الفئتين في المهارات المرتبطة بالأعمال.

Isabelle Mutin-Quinson ,pépiniéres d'entreprises :origines et modes opératoires ,2004.

الهدف من الدراسة هو التركيز على دراسة أسس حاضنات الأعمال وذلك بدراسة مساهمات أحدث النظريات الاقتصادية في موضوع إنشاء الأعمال والابتكار بالإضافة إلى تحديد كيفية تنفيذ حاضنات

الأعمال في فرنسا والدول الصناعية الأخرى ،ودراسة المصطلحات القانونية المتعلقة بحاضنات الأعمال ،مع مراعاة التشريعات الفرنسية والأوروبية.

من النتائج التي توصلت لها الدراسة إقامة بيئة تشريعية كاملة في الاتحاد الأوروبي وفرنسا مما أفضى إلى زيادة الأعمال بالمعنى الواسع والابتكار وبهذه الطريقة العديد من الهياكل ممولة بشكل رئيسي من الأموال العامة والتي تهدف إلى المساعدة في خلق فرص عمل من الحاضنات العلمية إلى الحاضنات من الشركات والنشاطات والتعاونيات الوظيفية وقد أكدت الآن آثارها الايجابية على الخطة الاجتماعية والاقتصادية.

وقد أوصت الدراسة بتقديم المشورة والدعم للشركات والذي قد يكون ناقصا إلى حد ما في بعض الهياكل في بعض الأحيان ،إدارة وإنشاء حاضنات أعمال ينبغي النظر فيه من جميع مجالاته كما هو الحال في الأعمال التجارية ،الأمر الذي يتطلب التعريف الاستراتيجي لموقع الحضانة بالإضافة إلى إنشاء حاضنات أعمال بصورة احترافية ومعايير جودة عالية ووفق القوانين والتشريعات الأوروبية المعمول بها .

16.3.دراسة ليندا جاينور ،ميشيلبيرناكوني،فيليب ألبرت(2002): تقرير بحثي بعنوان الحاضنات:(ظهور صناعة جديدة"مقارنة الفاعلين واستراتيجياتهم "فرنسا،ألمانيا ،المملكة المتحدة،الولايات المتحدة).

- ***Lynda Gaynor, Michel Bernasconi, Philippe Albert**, Les incubateurs : émergence D'une nouvelle industrie(comparaison des acteurs et de leurs stratégies « France, Allemagne, Royaume Uni,états –Unis,2002 .*

تهدف الدراسة إلى تقديم نظرة شاملة عن الحاضنات ،على تطورها وتنوعها في فرنسا و3 دول أخرى :ألمانيا،الولايات المتحدة ،انجلترا ،حيث تتصدر هذه الدول قائمة الدول الرائدة في مجال حاضنات الأعمال ومن ناحية أخرى لم تتناول الدراسة الجوانب العملية والأساليب حيث يتم دراسة هذه العناصر على نطاق واسع في بلدان مختلفة إلا انه تم استخدام دراستين قيد التقدم نشرتها المفوضية الأوروبية .

أظهرت هذه الدراسة أن صناعة الحاضنات لا تزال شابة وسوف تستمر في التطور والتنوع في جميع أنحاء العالم لأنها تعتبر كرافعة لظهور أعمال جديدة ،تم تقسيم الحاضنات إلى فئات :

حاضنات التنمية الاقتصادية المحلية لا تزال في مرحلة النضج إلا أنها تزن أكثر من ثلاثة أضعاف الوزن الاقتصادي للفئات الأخرى مجتمعة وهذا بفضل أقدميتها وعددها،وحاضنات للمستثمرين من القطاع الخاص لا تزال في مرحلة التباطؤ وإعادة الهيكلة فيما لا تزال الحاضنات الأكاديمية في مرحلة التعلم ،في فرنسا رأس المال الاستثماري للشركات الناشئة ينمو باطراد على وجه الخصوص مع مساهمة الأسهم من

بعض البنوك والضمانات التي تقدمها سوفاريس،تعتمد القيمة التي تقدمها الحاضنة إلى حد كبير على عقلية رجل الأعمال وانفتاحه وقدرته على التعاون .

وقد أوصت الدراسة ب:يتوجب على رجال الأعمال التحقيق بدقة في عرض الحاضناتالخاصة لأن النماذج الاقتصادية للحاضنات الخاصة بعيدة عن الاستقرار ولا يزال يتعين عليهم التعامل مع سوق مبهمة إلى حد كبير خاصة للأجيال الجديدة من الحاضنات العامة والخاصة .

التعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح بشكل جلي حداثة جميع الدراسات السابقة وذلك بسبب حداثة موضوع البحث والذي تدور فكرته حول علاقة حاضنات الأعمال بالمشاريع،وعلى الرغم من اختلاف البحث الحالي عن البحوث والدراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة وأهدافها ،إلا أن البحث الحالي قد استفاد منها في إعداد الإطار النظري والتعرف على عوامل نجاح الحاضنات ، بالإضافة إلى تحديد أهم المحاور الرئيسية التي يمكن الاستفادة منها في إجراء الدراسة المسحية الخاصة بالبحث.

الخلاصة:

حاضنات الأعمال هي بيئة مخصصة لأصحاب المشاريع في بدأ وتنمية وتطوير مؤسساتهم الصغيرة والمتوسطة ، و حماية ورعاية هذه المؤسسات وتقديم الدعم لها ، وتوفير فرص أكبر لنجاحها.

ويعتبر الهدف الأساسي لحاضنات الأعمال هو إعداد مؤسسات صغيرة ناجحة تستطيع البقاء والاستمرار في ظل التغيرات الاقتصادية الحاصلة ،كما تهدف إلى توفير فرص عمل للشباب و دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية ،كما توفر هذه الحاضنات مجموعة من التسهيلات والخدمات الأساسية المتعلقة بدعم ومرافقة المؤسسات التي تحتضنها ،من خلال تقديم النصائح و الإرشادات و كذا المساعدات المالية بالإضافة إلى خدمات أخرى ،فهي تعتبر مكان محدد يعمل على استضافة المشروعات الصغيرة ويوفر لها البيئة المناسبة ،لذا دعم المشاريع الصغيرة سيكون له مردود ايجابي على بنية ونمو الاقتصاد الوطني ككل ونشوء مؤسسات واعدة كفيلة بخلق فرص عمل تساهم في استيعاب الكثير من العاملين و بالأخص الشباب .

الفصل الثاني

تحليل تطور نشاط حاضنات الأعمال في الجزائر مع الاشارة الى مشتلة البيض

تمهيد:

شهد العالم مع بداية القرن الواحد والعشرين جملة من التغيرات العالمية السريعة والمتلاحقة والعميقة في أثارها وتوجهاتها المستقبلية ناتجة عن ظاهرة العولمة التي أصبحت تمثل تحديا كبيرا في وجه الدول المتقدمة والنامية على حد سواء ،هذه الظاهرة دفعت بمتخذي القرارات إلى إعادة النظر في هيكلة القطاع المؤسساتي الذي كان يعتمد بدرجة كبيرة على المؤسسات كبيرة الحجم وفتح المجال أمام مبادرة القطاع الخاص الذي تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الممثل الرئيسي له، لما لها من قدرة على التأقلم السريع مع التحولات والتغيرات التي يشهدها النشاط الاقتصادي .

فنمو المؤسسة خاصة في المرحلة الأولى من دورة حياتها تحتاج إلى حضانة كالإنسان خلال فترة الطفولة كونها تفتقر إلى العديد من مقومات النمو الذاتي ، ولذلك فكثير من المؤسسات يصيبها الفشل في أولى مراحل حياتها بسبب انعدام هذه الرعاية "الحضانة "، غير أن الملاحظ أن آليات الدعم التقليدية عادة ما تنحصر مهمتها في مرحلة واحدة على الأكثر من حياة المؤسسة ،أو نشاط واحد كالتمويل ، أو التسويق مقابل ذلك تواجه هذه المؤسسات عديد العقبات في سوق المنافسة تتعدى النشاط الواحد أو المرحلة الواحدة ، ما يفسر فشل غالبية هذه الآليات في رفع نسب نجاح واستمرارية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، ومن هذا المنطلق برزت حاضنات الأعمال في العقدين الأخيرين كأنسب آلية مستحدثة لتنمية النزعة الريادية،والمساعدة على ترجمة الأفكار إلى كيان اقتصادي على أرض الواقع من خلال تقديم جملة متكاملة من الخدمات ، تختلف حسب احتياجات المؤسسة المحتضنة والمرحلة التي تمر بها ،وفي إطار سعي الجزائر لتنويع القاعدة الإنتاجية للاقتصاد الوطني –الذي هيمن عليه قطاع المحروقات – فقد كرست جهودها لتبني هذه الآلية والاستفادة من خدماتها.

وسنحاول في هذا الفصل التطرق إلى حاضنات الأعمال في الجزائر وكيفية دعمها للمشاريع وتنمية الفكر الاستثماري لدى الشباب الجزائري من خلال المباحث:

المبحث الأول: واقع حاضنات الأعمال في الجزائر .

المبحث الثاني: مشتلة المؤسسات –محضنة البيض–.

المبحث الثالث: دراسة تطبيقية

1. واقع حاضنات الأعمال في الجزائر

يلاحظ الاهتمام الكبير الذي حظي به موضوع المؤسسات الناشئة وريادة الأعمال في الجزائر خلال السنوات الأخيرة سواء من قبل السلطات الأكاديمية ، إلا أن هذا النوع من المؤسسات الناشئة يواجه العديد من الصعوبات نظرا لحداثة عهده في الجزائر من جهة ، ومن جهة أخرى فان هذا النوع من المؤسسات يواجه العديد من الصعوبات حتى في الدول المتقدمة نتيجة تبنيه للأفكار المستحدثة والإبداعية، وقد راجت فكرة حاضنات الأعمال خلال التسعينات كثيرا وذلك بفضل الدور الهام الذي لعبته في دعم المؤسسات الناشئة ، والتي تحتاج إلى النصائح والإرشادات ورؤوس أموال مغامرة لتمويلها وتبني أفكارها لتحقيقها على أرض الواقع وقد أصبحت حاضنات الأعمال ظاهرة متنامية ينظر لها عالميا كأحد أهم أدوات تنمية وتطوير المقاولاتية والمؤسسات الناشئة.

ومن قد تم تقسيم هذا المبحث إلى:

المطلب الأول :مفهوم حاضنات الأعمال في الجزائر.

المطلب الثاني: مساهمة حاضنات الأعمال في الجزائر واليات تطويرها .

المطلب الثالث: تحديات حاضنات الأعمال في الجزائر وعوامل نجاحها.

1.1.مفهوم حاضنات الأعمال في الجزائر:

- **الإطار القانوني والتنظيمي :**

وفي هذا الإطار سعت الجزائر ممثلة في وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية إلى وضع الأطر القانونية والتشريعية والتنظيمية اللازمة لإنشاء وإقامة حاضنات الأعمال على شكل محاضن ومشاتل المؤسسات ومراكز التسهيل، وقد تمثل هذا الإطار في البداية بإصدار القانون التوجيهي رقم 01-18 لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصادر في سنة 2001 والذي أشار إلى مشاتل المؤسسات . وبعدها المرسوم التنفيذي رقم 03-78 المؤرخ في 25فيفري 2003 والذي يتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات ، والمرسوم التنفيذي رقم 03-79 المؤرخ في 25 فيفري 2003 والذي يتضمن القانون الأساسي لمراكز التسهيل ، وتجدر الإشارة إلى أن المشرع الجزائري ، بناءا على المشرع الفرنسي قد ضمن مفهوم المحاضن في المشاتل على الرغم من تمييز العديد من الباحثين والتشريعات بينهما ، مما أدى إلى غموض في مفهوم حاضنات الأعمال .

وعلى ضوء المرسومين السابقين سنتناول فيما يلي الطبيعة القانونية والتنظيم والمهام والأهداف التي حددها المشرع الجزائري لكل من مشاتل المؤسسات ومراكز التسهيل:

أ.مشاتل المؤسسات les pépinières d'entreprises: مشاتل المؤسسات هي مؤسسات عموميه ذات طابع صناعي وتجاري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ، وتهدف إلى مساعدة ودعم

إنشاء المؤسسات التي تدخل في إطار سياسة ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، وتتخذ المشاتل أحد الأشكال الثلاثة التالية:

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

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

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

وتهدف مشاتل المؤسسات أساسا إلى مساعدة ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مراحل الإنشاء والتأسيس عن طريق مايلي :

-تطوير التعاون مع المحيط المؤسساتي ، المشاركة في الحركة الاقتصادية والعمل على أن تصبح في المدى المتوسط عاملا استراتيجيا في التطور الاقتصادي في أماكن تواجدها ، تشجيع بروز المشاريع المبتكرة ، تقديم الدعم لمنشئي المؤسسات الجدد ، ضمان ديمومة المؤسسات المرافقة ، تشجيع المؤسسات على تنظيم أفضل.

ب.مراكز تسهيل المؤسسات les centres de facilitation: هي مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي تجاري ، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ، وتهدف إلى تسهيل إنشاء وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتهدف مراكز تسهيل المؤسسات إلى تحقيق جملة من الأهداف التي حددها المرسوم التنفيذي رقم 03-79.(بوكفة، العدد الثاني سبتمبر 2014)

- **أنواع الحاضنات في الجزائر:**

يوجد في الجزائر أربع أنواع من حاضنات الأعمال وهي حاضنات الأعمال العامة (مشاتل المؤسسات) والتي تنشط تحت وصاية وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار وهي موضوع هذه الدراسة ، ومنها حاضنات الأعمال التكنولوجية وحاضنات الأعمال في الجامعات (الأكاديمية) وهي تحت وصاية وزارة البريد وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، بالإضافة إلى مبادرة جديدة عن طريق إنشاء حاضنة أعمال بالشراكة بين الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومتعامل هاتف نقال ويمكن ذكر هذه الأنواع كما يلي:

أ.حاضنات الأعمال العامة(مشاتل المؤسسات):

وهي مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري ، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ، تعمل تحت وصاية وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ب. الحدائق التكنولوجية :

أصبح الرهان على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كمحرك جديد للنمو أمرا لابد منه ، ونظرا لاعتماد الإدارة الرقمية في الجزائر ، التزمت بإنشاء مراكز للتميز والإبداع في صورة ما يسمى "الحدائق التكنولوجية"، وتهدف هذه الحظائر لتكون واحدة من الركائز الأساسية في خطة تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجزائر وقوة محركة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية.

إن إنشاء حدائق التكنولوجيا في الجزائر يمثل ديناميكية جديدة اتخذتها الدولة لبناء مجتمع المعرفة وبناء الاقتصاد الرقمي الذي سيكون بديلا لاقتصاد قائم على النفط.

ج. حاضنات في الجامعات (الأكاديمية):

ضاعفت الوكالة الوطنية لترقية وتطوير الحدائق التكنولوجية البحث عن أفكار وطرق جديدة وإجراءات ملموسة من أجل تشجيع نشوء بيئة الأعمال المبتكرة تماشيا مع ضرورات المنافسة واحتياجات السوق.

ومن بين الإجراءات تم إنشاء حاضنات مبنية على الابتكار والتكنولوجيا بالتعاون مع الجامعات ، حيث أنشأت (ANTP في 28مارس 2012 حاضنة على مستوى المعهد الوطني للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات (INTTIC) بوهران ، وفي 28 أفريل 2013 حاضنة في جامعة باتنة .

وكانت فكرة إنشاء هاتين الحاضنتين كمحصلة لديناميكية المقاولاتية المتبناة من طرف (ANTP) منذ ما يقارب ثلاث سنوات ، بهدف إعادة توجيه ثقافة الجامعة بأكملها نحو ثقافة أكثر ابتكارا وجعلها مفتوحة على البيئة الاجتماعية والاقتصادية لتنفيذ هذه الحاضنات .

د.الحاضنات بالاشتراك مع الخواص:

أعلنت كل من الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (ANDPME) ومتعامل الهاتف النقال (Ooredoo) في 14 ماي 2013، الإطلاق الرسمي لبرنامج "ت-ستارت"(T-Start) (البرنامج الجزائري للمؤسسات التكنولوجية الناشئة) الهادف إلى دعم المقاولين وأصحاب الأفكار الابتكارية من الشباب في مجال التكنولوجيات الحديثة في الإعلام والاتصال لتجسيد مشاريعهم .

ويمثل برنامج "ت-ستارت" المرحلة الأولى لخارطة الطريق التي وضعتها الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (ANDPME) و"نجمة" في إطار تطبيق الاتفاقية المتضمنة "شراكة حول الابتكار والدعم التكنولوجي للمؤسسات " والموقع عليها من قبل الطرفين شهر مارس الفارط.

ويهدف برنامج "ت-ستارت " والذي بعد الأول من نوعه في الجزائر إلى دعم خلق المؤسسات التكنولوجية الناشئة المبتكرة ونموها ، والسماح لأصحاب المشاريع من الشباب الاستفادة من دورات

إعلامية وتكوينية عبر كامل التراب الوطني حول طرق تجسيد فكرة في شكل مخطط أعمال والتواصل مع خبراء وطنيين ودوليين.

وتحظى المشاريع الأكثر ابتكاريه بالاحتضان حتى بلوغ مرحلة النجاعة الاقتصادية.

وبرنامج "ت-ستارت " عبارة عن منافسة بين حاملي المشاريع عن طريق عرض مخططات أعمالهم ، حيث يستفيد الفائزون من توجيهات وحضانة خبراء وطنيين ودوليين خلال مرحلة انطلاق مشاريعهم بدعم تكنولوجي ومالي من الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و"نجمة".

لهذا الغرض، تم وضع بوابة على الأنترنت تسمح لأصحاب المشاريع من الشباب بتسجيل أنفسهم وعرض مخططات أعمالهم التي يتم تقييمها من قبل لجنة مكونة من خبراء ، والتي تختار في نهاية المنافسة المشاريع المرشحة لمرحلة الحضانة.

وفي 28جانفي 2014 دارت فعاليات الحفل الختامي للدورة 2013 من برنامج (T-Start) وأعلنت الوكالة الوطنية لتنمية المشاريع الصغرى والمتوسطة (ANDPME) و (Ooredoo) عن المشاريع الفائزة من بين 200 مشروعا مشاركا في البرنامج.

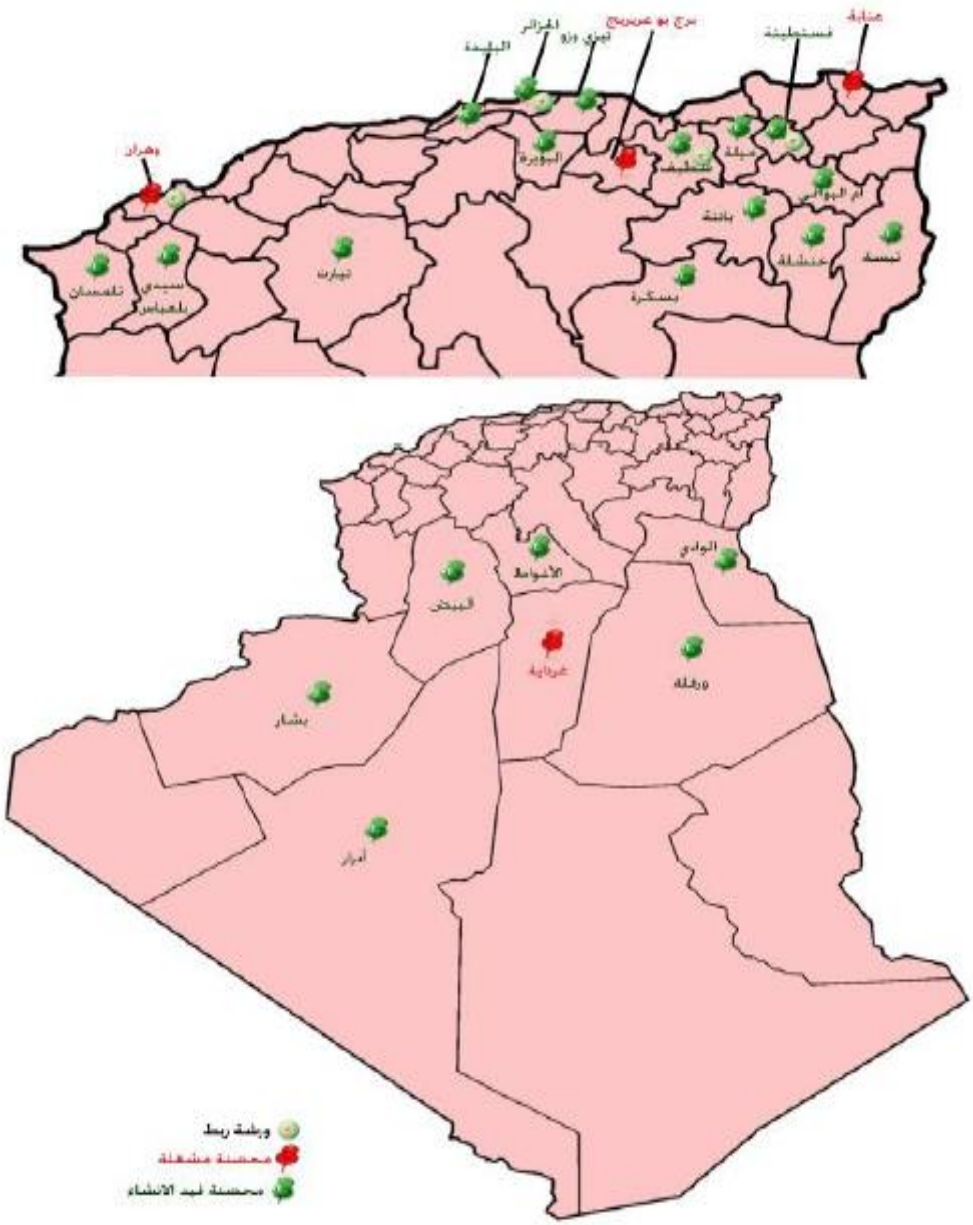
وقد تم اختيار 5 مشاريع من قبل لجنة من الخبراء لكي تحظى بدعم تكنولوجي ومالي من (ANDPME) و (Ooredoo) من خلال توجيهها ومساعدتها على المستويين المادي والمعنوي الى غاية بلوغ مرحلة فاعليتها الاقتصادية .

- **تموقع حاضنات الأعمال في الجزائر:**

رغم أن صدور أول مرسوم لترسيم إنشاء محاضن المؤسسات في الجزائر كان في سنة 2003 وأخرها كان في سنة 2008 إلا أن بداية تشغيل أول حاضنة كان سنة 2009 حيث وفي النصف الأول من سنة 2009 كان بداية نشاط كل من حاضنة (غرداية ، وهران ، عنابة وبرج بوعريريج).(الخير، 2014-2015، الصفحات 151,152,153,154)

ويوضح الشكل التالي تموقع حاضنات الأعمال في الجزائر:

الشكل (1.2): يبين خريطة حاضنات الأعمال العامة (مشاتل المؤسسات) في الجزائر



المصدر: زميت الخير، مساهمة حاضنات الأعمال في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة –واقع التجربة الجزائرية –، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال ، 2014–2015 ، صفحة 155.

2.1. مساهمة حاضنات الأعمال في الجزائر واليات تطويرها:

- **تطور تعداد مشاتل المؤسسات ومساهمتها في التشغيل :**

أ- تطور تعداد مشاتل المؤسسات:

شهدت حاضنات الأعمال في الجزائر تطورا بطيئا نتيجة لتأخر انطلاق حاضنات الأعمال رغم صدور القوانين المنظمة لها ، ويرجع ذلك لكون هذه الأجهزة هي عبارة عن مؤسسات اقتصادية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC)، والتي تعتمد في تمويلها في المرحلة الأولى على ميزانية تقدم عادة من الوزارة الوصية.

ووفقا لما تشير إليه الإحصائيات المدرجة ضمن تقارير الوزارة يمكن رصد عدد المشاريع المحتضنة في المرحلة الأولى لانطلاق المشاتل في الجداول أدناه:

جدول رقم (1.2): تطور عدد المشاريع المحتضنة في مشاتل المؤسسات

مشاتل المؤسسات	عدد المشاريع المحتضنة				
	السداسي الأول 2011	السداسي الأول 2012	السداسي الأول 2013	2011	2012
عنابة	5	08	09	9	8
وهران	6	08	15	13	9
غرداية	8	04	12	9	3
برج بوعريريج	2	07	10	2	9
المجموع	21	27	4	33	29

المصدر: زميت الخير ، مرجع سبق ذكره ، الصفحة 162.

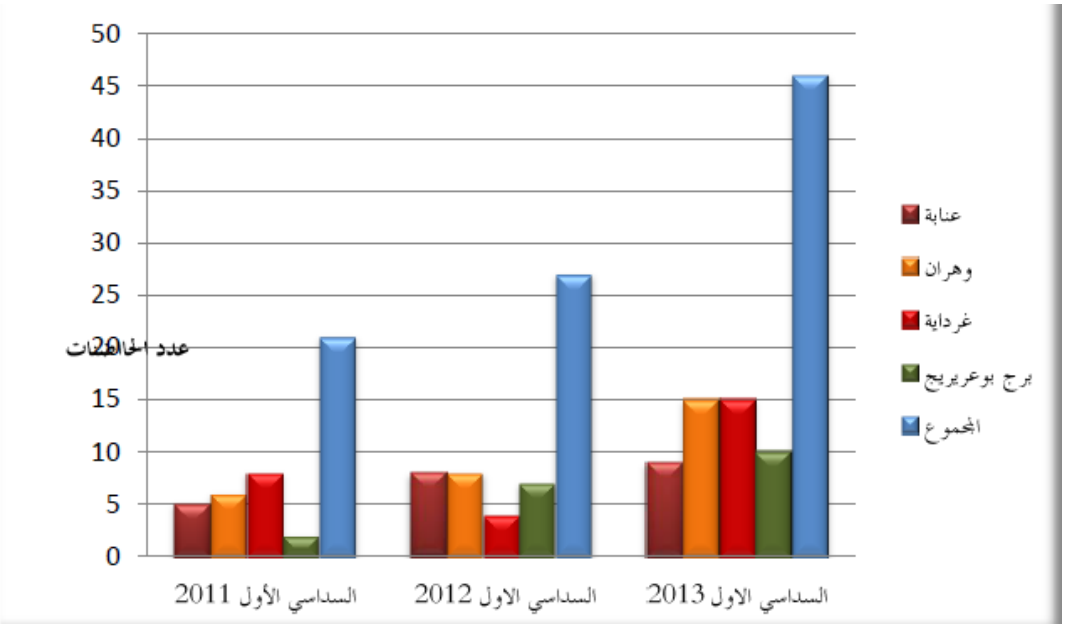
يظهر من خلال الجدول السابق أن عدد المشاريع المحتضنة في المشاتل الأربع الأولى ضئيلة ويرجع ذلك إلى عدم انتشار مفهوم هذه الأجهزة وقلة معرفة أصحاب المشاريع لها.

كما يظهر الجدول أعلاه أن عدد المشاريع المحتضنة قد تطورت خلال السداسيات الأولى لسنوات (2011-2012-2013) في كل من (عنابة، وهران ، برج بوعريريج) إلا أن هذا العدد تراجع على مستوى محضنة غرداية خلال السداسي الأول من سنة 2012 ثم عاد ليرتفع بعد ذلك خلال السداسي الأول من سنة 2012.

ويظهر الجدول تراجع طفيف لعدد المشاريع المحتضنة بين سنتي 2011 و2013.

وعموما فان عدد المشاريع المحتضنة على مستوى المشاتل المذكورة يعرف تطورا ملحوظا ولو بصفة ضئيلة إلا أن حداثة التجربة تبين أن هذا العدد مقبول إلى حد كبير لا سيما أن عرفنا أن طاقة الاستيعاب للمشاتل محدودة حيث أن الطاقة الاستيعابية للمشاتل الأربعة هي 47 مشروع الشكل أدناه يبين التطور العددي للمشاريع المحتضنة على مستوى المشاتل الأربعة.

الشكل رقم (2.2) : تطور عدد المشاريع المحتضنة خلال السداسيات الأولى لسنوات 2011-2012-2013



المصدر: زميت الخير ، مرجع سبق ذكره ، الصفحة 163.

ب. مساهمة مشاتل المؤسسات في التشغيل:

إن معيار نجاعة مشاتل المؤسسات يرتكز أساسا على عدد المشاريع المحتضنة لدى المشاتل، وعدد المشاريع المتخرجة والمناصب المستحدثة ، وتظهر مشاتل المؤسسات تنوع مجالات تخصص المشاريع المحتضنة لتشمل عدة مجالات منها : الاتصال ، إعادة تدوير النفايات ، تكنولوجيا الإعلام والاتصال ، الصناعة الغذائية وكذا مشاريع الابتكار مثل الألياف البصرية، نظام التموضع العالمي (GPS) ، إنتاج اللافتات ، الطاقة الشمسية.

وتظهر مناصب الشغل المستحدثة على مستوى مشاتل المؤسسات في الجدول التالي:

جدول رقم (2.2) : عدد مناصب الشغل المستحدثة في مشاتل المؤسسات

مشاتل المؤسسات	عدد مناصب الشغل المستحدثة		
	السداسي الأول 2012	السداسي الأول 2013	2012
عنابة	26	**28**	32
وهران	140	32	32
غرداية	_	11	19
برج بوعريريج	258	237	280
المجموع	424	308	363

المصدر: زميت الخير ، مرجع سبق ذكره،الصفحة 164.

يلاحظ أن عدد مناصب الشغل المستحدثة والتي هي في الحقيقة المناصب المتوقعة تبدو كبيرة خاصة في ولاية برج بوعريريج ووهران وبحسب الزيارة الميدانية فان هذا العدد المرتفع يبقى توقع حامل المشروع للمناصب المستحدثة وهذا ما يدل على أن هذه الإحصائيات مجرد أرقام وفقط ، ويعزز ذلك التناقض في الأرقام المقدمة ففي السداسي الأول لسنة 2012 كانت المناصب المستحدثة 424 وخلال سنة 2012 كانت 363.(الخير، 2015-2014، الصفحات 162,163,164)

- **آليات تطوير حاضنات الأعمال في الجزائر:**

بالنظر إلى التجارب العالمية الرائدة في مجال حاضنات الأعمال التقنية، فإننا نجد بعض الممارسات الجيدة ، والتي يمكن أن تكون دليلا يساعد في إنشاء حاضنات أعمال فعالة في الجزائر، ونلخص هذه الممارسات في العناصر الآتية:

– تحديد الأهداف من البداية ، مع الأخذ بعين الاعتبار توجهات السوق ومتطلبات التنمية الاقتصادية ، وعوائد المستثمرين ، تفاديا لأي تعارضات مستقبلية .

– توظيف مدير تنفيذي للحاضنة ، يكون لديه الخبرة والرغبة والقدرة على دعم المنشات المنتسبة للحاضنة وأصحابها خاصة فيما يتعلق بتواصلهم مع المستثمرين والمنشات الكبرى في مجال نشاطات المنشات المنتسبة للحاضنة.

– اختيار المنشات المنتسبة وفقا لخبرة أصحابها وكفاءتهم ، والإمكانية التسويقية لمنتجاتها ، وتكاملها مع بقية المنشات المنتسبة للحاضنة.

– تطوير مهارات تخطيط الأعمال واتخاذ القرار.

– المساعدة في تطوير خطط عمل تتناسب مع كل مشروع على حدا وبما يخدم أهداف المشروع .

– إعداد ورش عمل بمواضيع مختلفة لتطوير المهارات الفردية للفرد المحتضن .

– فهم القضايا المالية والتسويق والأعمال الإدارية .

– تطوير مهارات بحوث التسويق .

– المساعدة في الوصول إلى السوق وقنوات التوزيع .

– تطوير مهارات الترويج .

– تقديم خدمات الانترنت ، الهاتف ، الفاكس ، خدمات النسخ ، الأمن ، البريد وخدمات السكرتارية والمحاسبة.

– تقوم الحاضنة بتوصيل المحتضن إلى العديد من قنوات الاستثمار والممولين مثل : البنوك ، المستثمرين من القطاع الخاص.

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

1. دعم مراكز حاضنات الأعمال الموجودة في الوطن العربي وذلك من خلال تعزيز شبكة رواد أعمال إقليمية.
2. إنشاء مراكز حاضنات أعمال جديدة في الجامعات .
3. تشجيع نشاطات ريادة الأعمال من خلال الحث على الابتكار ودعم تنمية الشركات الجديدة.(قاسمية، 2016–2015، الصفحات 91,92)

- **أسباب تأخر انطلاق حاضنات الأعمال في الجزائر :**

ترجع أسباب تأخر انطلاق مشاريع حاضنات الأعمال ومشاتل المؤسسات في الجزائر إلى الظروف الاقتصادية والاجتماعية السيئة التي مرت بها الجزائر في السنوات الماضية ، والتي لم تكن تسمح

ببروز وعي سياسي واقتصادي لأهمية مثل هذه الأدوات الجديدة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وإجمالا يمكن حصر العوامل والأسباب التي أدت إلى التأخر في انطلاق مثل هذه المشاريع في النقاط التالية:

أ. تأخر صدور قوانين المراسيم المنظمة لنشاط حاضنات ومشاتل المؤسسات ، حيث كان صدور أولى المراسيم في سنة 2003.

ب. ضعف الوعي السياسي والاقتصادي بأهمية حاضنات الأعمال في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

ج. غموض في مفاهيم حاضنات الأعمال خصوصا في الإطار القانوني ، حيث أن المشرع الجزائري جعل الحاضنة شكلا من أشكال مشاتل المؤسسات يختص بالقطاع الخدمي ، وهذا عملا بالنموذج الفرنسي ، في حين أن التجارب الدولية الأخرى تتبنى مفاهيم أوسع لحاضنات الأعمال .

د. المشاكل والعقبات التي يعاني منها قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ، دفعت الهيئات الوصية إلى صرف المجهودات في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دون الاهتمام الجدي بالية حاضنات الأعمال.

هـ.عدم توفر الإطارات والكفاءات اللازمة لإدارة وتسيير مثل هذه الحاضنات والمشاتل ، وفي هذا الصدد تجدر الإشارة بأنه تم تكوين مجموعة من الإطارات و المسيرين لتسيير مشاتل المؤسسات في فرنسا في نهاية سنة 2005.

و. العقبات والعراقيل البيروقراطية التي لا تزال تعاني منها الإدارات والهيئات العمومية في الجزائر ، والتي تشكل أهم عائق في إنشاء الحاضنات والمشاتل .(قاسمية، 2016-2015، الصفحات 92,93)

3.1. تحديات حاضنات الأعمال في الجزائر وعوامل نجاحها :

- **تحديات حاضنات الأعمال والمؤسسات الناشئة في الجزائر:**

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

أ- حداثة ومحدودية كل من فكرة حاضنات الأعمال والشركات الناشئة في الجزائر.

ب- ضعف المورد البشري وعدم تأهيله ، وافتقاره لخلفية كافية حول المقاولاتية في الجزائر التي تواجه العديد من الصعوبات والتحديات خاصة فيما يتعلق بنقص الأفكار الإبداعية والمبتكرة .

ج- ضعف التمويل ، ونقص رأس المال المغامر للاستثمار.

د- الإجراءات البيروقراطية ، وعدم مواكبة التشريعات والقوانين .

هـ- تخلف الإنتاجية ، وعدم مطابقة المعايير الدولية ، مما يجعل من المنتج الجزائري عاجزا عن دخول أسواق كبرى نظرا لضعف تنافسيته .

و- ضعف الإنفاق الحكومي على البحث العلمي ، وانفصال الجامعة ومراكز البحث العلمي على أرض الواقع

ن- التخلف التقني ، وعدم مواكبة التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال العالمية (الدفع الالكتروني ، والتجارة الالكترونية ...).

ي- بالنسبة لحاضنة الأعمال العامة تعاني من مشكلة بعدها عن المناطق الحضرية ، وعدم مطابقتها لنماذج الحاضنات المعمول بها في العالم مثل ارتفاع إيجارات البنى التحتية التي توفرها لرواد الأعمال.(شريفة، 2018-2017)

- **عوامل نجاح حاضنات الأعمال في الجزائر:**

باعتبار أن تجربة الجزائر في ميدان حاضنات الأعمال لا تزال مجرد مشروع يحتاج إلى التفعيل والتجسيد الميداني فإننا نرى أن نجاحها في تحقيق أهدافها التنموية في المجالات الاقتصادية والاجتماعية ، يتوقف على توافر العديد من العوامل والظروف الاقتصادية والاجتماعية التي تساعد على تنمية روح الإبداع والتجديد وثقافة التقاول والعمل الحر، والرغبة في أحداث تنمية تكنولوجية حقيقية للمجتمع ، والتي تعمل الحاضنات بشكل رئيسي على تحقيقها ومن بين هذه العوامل نذكر ما يلي:

أ- وجود بحث علمي قوي ومبدع ومؤسسات بحثية قادرة على المساهمة في النمو الاقتصادي ، عن طريق نقل وتوطين التكنولوجيات الجديدة التي تؤدي إلى استحداث خدمة جديدة أو تحسين جودتها.

ب- توافر روح الإبداع والابتكار ، فالتغير التكنولوجي لا يقتصر على إدخال طرق إنتاج جديدة أو منتجات جديدة فقط ، ولكن يمكن أن يحدث من خلال سلسلة من التحسينات والإضافات الصغيرة والكبيرة في المنتج أو الخدمة الحالية، فالقدرة على الإبداع تنتج عن التفاعل بين المجتمع المحيط والموارد الذاتية للفرد ، والتي تتأثر بالعملية التعليمية ومستوى الوعي في المجتمع المحيط به .

ج- وجود وانتشار ثقافة العمل الحر والتقاول ، فتنمية المشروعات الصغيرة لا يمكن أن تزهر إلا في مجتمع تتوفر فيه روح الريادة وحب العمل الحر ، وتواجد مجموعة من رجال الأعمال أصحاب المواهب الإدارية الخاصة ، والاستعداد للمخاطرة ، وتبني أفكار جديدة .

د- توافر آليات الدعم والمساعدة ، والتي يمكن أن توجد عن طريق التوسع في إقامة حاضنات الأعمال والمشروعات التكنولوجية والمؤسسات المشابهة الداعمة للمشروعات الجديدة الناشئة كحدائق ومدن العلوم والتكنولوجيا .

هـ- تشجيع ودعم أنظمة التمويل خارج القروض المصرفية بهدف دعم وتطوير القدرة التمويلية من جهة وفتح مداخل جديدة للتمويل أمام الصناعات الصغيرة والمتوسطة ، مثل مشروعات شركات توظيف الأموال وشركات رأس المال المخاطر وشركات التأجير والبنوك الإسلامية . (قاسمية، 2016-2015، الصفحات 93,94)

2. مشتلة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

في هذا المبحث سوف نقوم بتقديم لمشتلة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "محضنة البيض" قصد معرفة سير هذه المؤسسة وآلية عملها والخدمات التي تقدمها لحاملي المشاريع .

2. 1.التعريف بالمؤسسة و مدى أهميتها :

2. 1. 1. تعريف مشتلة المؤسسات :

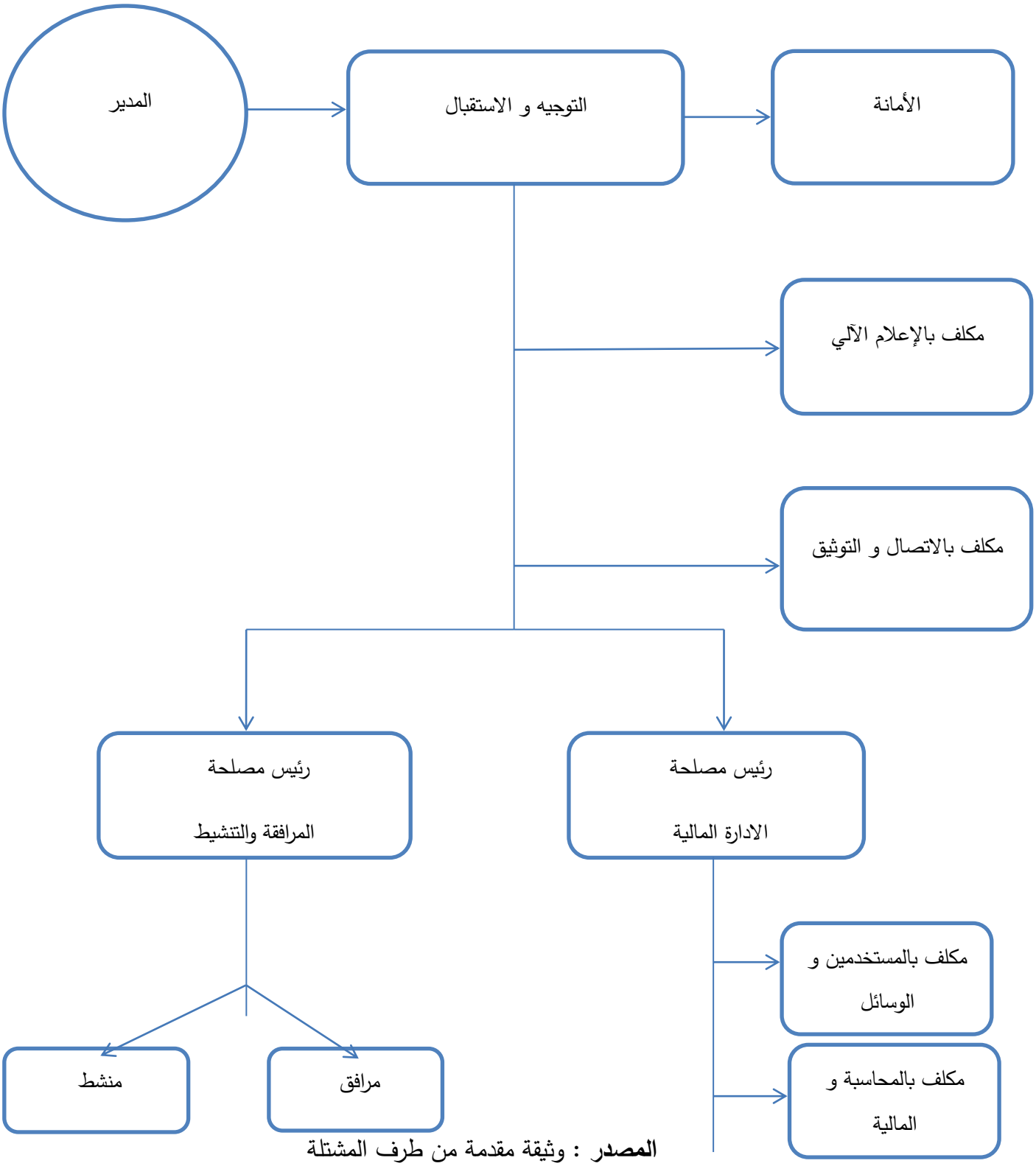
تطبيقا للمادة 12 من القانون رقم 01-18 المؤرخ في 27 رمضان عام 1422 الموافق ل 12 ديسمبر سنة 2001 ، يمكن أن تنشأ مؤسسات تسمى "مشاتل المؤسسات" تتكفل بمساعدة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دعمها.

و تعرف على أنها مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي و تدعى في صلب النص "المشاتل" .

و تنشأ هذه المشاتل بموجب مرسوم تنفيذي و توضع تحت وصاية الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

و يمكن توضيح الهيكل التنظيمي لمشتلة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة من خلال الشكل التالي :

شكل (3.2) :الهيكل التنظيمي لمشتلة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة



المصدر : وثيقة مقدمة من طرف المشتلة

2. 2.1. أهمية مشتلة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

تمثل مشتلة المؤسسات سندا قويا في تنمية الحركة الاقتصادية المحلية و الجهوية و توسيع شبكة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأجل :

- إنتاج الثروة وتوفير فرص الشغل .
- تحقيق التطوير الاقتصادي .

بضمانها لكل التدابير الكفيلة بالمساعدة و الدعم للمؤسسات الناشئة ، حيث تتكفل بتقديم خدمات لحاملي المشاريع و ترقية الآليات المناسبة لتثمين نتائج البحث العلمي و التطور التكنولوجي بهدف تحقيق تنمية تنافسية للمؤسسات .

كما تعتبر مشتلة المؤسسات حجر الزاوية في تقييم نسب النجاح للمشاريع المقاولاتية بحيث ينبغي على حاملي المشاريع الانخراط في المشتلة لمعرفة مدى قابلية كل مشروع للنجاح قبل خوض تجربة استحداث مؤسسة مصغرة صغيرة ومتوسطة .

و لا يمكن إغفال أن الفكرة الإبداعية دون غيرها هي أصل المشروع المقاولاتي كون الأفكار العادية أي غير الابتكارية ليست محفزا بأي حال للمغامرة في تجسيد مشروع مقاولاتي

و بالتالي المرور عبر مشتلة المؤسسات مسألة مفصلية في اختيار مدى محالفة النجاح لكل مشروع و تحقيق الريادة المقاولاتية .

فالمؤسسات الصغيرة تكون أمام تحديات و مشاكل تعترضها خلال المرحلة الأولى من نشاطها مما يحول دون ديمومتها ، لذلك يستدعي دوما تدخل مشتلة المؤسسات لمرافقتها قبل و بعد إنشائها حتى تتمكن من تجاوزها .

2. 2. مهام المشتلة و أهدافها :

تلتزم مشتلة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأداء مهامها من أجل توفير المرافقة الجيدة لأصحاب المشاريع و من أجل الوصول للأهداف المنشودة ، فيما يلي تقديم لمهام وأهداف المشتلة في الجدول التالي :

جدول (4.2) : يبين مهام وأهداف المشتلة

اسم المؤسسة	المهام	الأهداف
مشتلة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "محضنة البيض "	• استقبال و احتضان ومرافقة المؤسسات الناشئة لفترة زمنية محددة . • توفير الأدوات والتجهيزات المكتبية و الإعلامية للمؤسسات الناشئة . • تأجير مكاتب مجهزة بكل الوسائل للمؤسسات الحديثة . • تكوين حاملي المشاريع على تقنيات الإدارة و التسيير . • دراسة مخططات المشاريع الناشئة و تقديم الاستشارات القانونية ،المحاسبية ،المالية ... • توفير خدمات التكنولوجيا و الاتصال الحديثة . • توفير خدمات مشتركة (الهاتف ،الفاكس، طبع و نسخ الوثائق ،استقبال و توزيع البريد). • دراسة واقتراح الوسائل و الأدوات الكفيلة بإنشاء و ترقية المؤسسات الوليدة . • دراسة مختلف أشكال المساعدة و المتابعة التي تهم المؤسسات الناشئة و مساعدتها على تجاوز الصعوبات التي تواجهها .	• المشاركة في الحركية الاقتصادية المحلية والجهوية . • دعم المؤسسات الصغيرة عند انطلاقها من خلال تقليل الصعوبات (الفنية ،المالية، الإدارية، و القانونية) التي تواجهها والتكاليف المرتبطة بها . • دعم وتشجيع بروز المشاريع المبتكرة . • توفير مناخ للتعاون بين المؤسسات الناشئة لتجاوز المشاكل التي تعترضها . • نقل المعارف من مراكز البحوث و تطبيقها في المجال الاقتصادي . • زيادة عدد المؤسسات الناجحة و ضمان ديمومتها خاصة التي تعتمد على التكنولوجيا الحديثة مما يؤدي إلى توسيع النسيج الصناعي وتفعيل النشاط الاقتصادي. • تنمية الموارد البشرية بتدريب أصحاب المؤسسات الناشئة و تنمية قدراتهم الإدارية .

المصدر :من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المشتلة

2. 3. كيفية عمل المشتلة و الخدمات التي تقدمها :

2. 1.3. كيفية عمل المشتلة :

✓ **طريقة الانتساب لمشتلة المؤسسات :**

الاستقبال :

تقوم مصلحة المرافقة استقبال ملفات الانتساب المعروضة عليها و المكونة من :

- استمارة الترشح تحمل من الموقع الالكتروني لمشتلة المؤسسات –www.peppiniere elbayadh.dz
- طلب خطي .
- بطاقة إقامة .
- 02 صور شمسية .
- نسخة من بطاقة التعريف الوطنية مصادق عليها .
- نسخة من الشهادات التكوينية المحصل عليها .

لجنة الاعتماد :

تقوم لجنة الاعتماد بدراسة الملفات على ضوء بعض المعايير حيث يتعين على صاحب المشروع خلال المقابلة تقديم المعطيات الأولية للتعريف بالجدوى الاقتصادية و الفنية و التسويقية للمشروع و مناقشتها مع اللجنة و هذا قصد التعريف على :

- امتلاك صاحب المشروع لتصور و خطة عمل واضحين .
- المهارات الإدارية و الفنية التي يمكن المشروع إضافتها .
- نوعية و طبيعة الخدمات التي يتطلبها المشروع من المشتلة .
- قدرته على البدء في تنفيذ المشروع في أقرب وقت ممكن .
- تميز وسائل الإنتاج و المنتجات لتقدير المكانة المستقبلية للمشروع ضمن المؤسسات القائمة .
- الخطط المستقبلية للمشروع

شكل(5.2): يبين مراحل احتضان المؤسسات الناشئة

المصدر :من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

2. 2.3. الخدمات التي تقدمها المشتلة :

تقدم المشتلة فيها يخص شروط تقديم الخدمات ، التوطين الإداري و التجاري للمؤسسات حديثة النشأة و للمتعهدين بالمشاريع .

و تضع تحت تصرف المؤسسات المحتضنة تجهيزات المكتب و وسائل الإعلام الآلي .و يمكن أن تختار المشتلة تطوير استعمال التكنولوجيات الحديثة الأكثر تقدما.

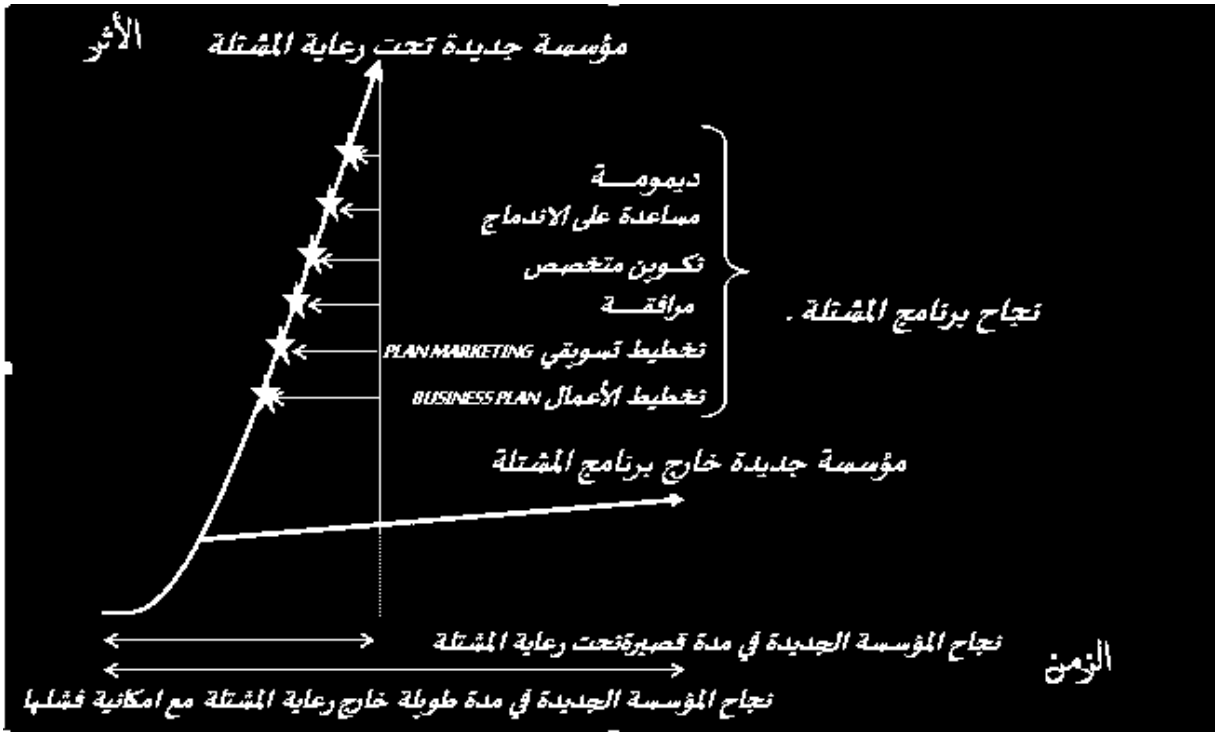
توفر المشتلة أيضا بناء على طلب المؤسسات المحتضنة الخدمات المشتركة الآتية :

- استقبال المكالمات الهاتفية و الفاكس .
- توزيع و إرسال البريد و كذا طبع الوثائق .
- استهلاك الكهرباء و الغاز والماء .

و تتولى المشتلة فيما يخص الاستشارة المقدمة للمؤسسات مرافقة و متابعة أصحاب المشاريع قبل إنشاء مؤسساتهم و بعده .

و زيادة على وظيفة الاستشارة في الميدان القانوني و المحاسبي و التجاري و المالي ، تقدم المشتلة لأصحاب المشاريع دعما يتمثل في تلقينهم مبادئ تقنيات التسيير خلال مرحلة إنضاج المشروع .

2. 3.3. أثر تدخل مشتلة المؤسسات في حياة المؤسسات الناشئة :



المصدر: من الوثائق المقدمة من قبل مشتلة المؤسسات لولاية البيض

3. الدراسة التطبيقية :

حتى تكون الدراسة ذات مدلول صحيح نرفقها بدراسة ميدانية ، والتي تجعل من الأفكار النظرية نتائج واقعية وذلك وفقا لخطوات متسلسلة تؤدي الغرض في تثمين الموضوع.

- **نبذة عن بعض المشاريع التي احتضنتها مشتلة المؤسسات البيض:**

تحتضن مشتلة المؤسسات لولاية البيض العديد من المشاريع المتنوعة والتي تهدف من خلالها إلى بث روح الابتكار لدى الشباب والمساهمة بتكوين مهارات شابة قادرة على النهوض بالاقتصاد الوطني في كل المجالات ، ومن هنا تطرقنا إلى بعض من هذه المشاريع وذلك من خلال تقديم بطاقة تعريفية لكل مشروع موضحة في الجداول التالية:

أ. المشروع الأول :

اسم المشروع	استخراج الزيوت العطرية (Bio Oil Green)
اسم صاحب المشروع	بن عمور خير الدين ، بوران عز الدين
مجـــالات اســـتخدام الزيـــوت الأساســـية (أساسيات العطور)	-مستحضرات التجميل -الصناعات الغذائية -منتجات صيدلانية
لتعزيــز المنــتج يــتم وضــع الســعر علــى أساس	-جودة النبات -طريقة الاستخراج -نقاء المنتج
إستراتيجية الشركة	تعتمد على التسويق المباشر حيث تقدم عينات للعملاء مصحوبة بتقرير معملي مفصل ،للوصول إلى السوق الدولية قامت بإنشاء موقع على شبكة الانترنت، لرضا العملاء عن المنتج تضمن الشركة أن يكون (Bio) طبيعي 100% وبالكمية المراد توريدها ، لتحقيق هذه المهمة وفرت الشركة 4 فنيين في الميدان ومهندس بالإضافة إلى الاستفادة من خبرة مدير مركز البحوث الفرنسي سابقا(السيد تاج الدين عبد الرحمان).

العرض	يتم استخراج هذه الزيوت العطرية وذلك بالاستخراج الحرفي (التقطير المائي) للحصول على منتج نهائي يمتاز بالجودة والعضوية ، يتم استخراجها من ألف نبتة برية بما معناه (1000منتج)، بالإضافة إلى استغلال النفايات كأسمدة للأرض ، يمتاز هذا المنتج بالتفرد وذلك لاستخراجه من نباتات نادرة .

المصدر :من إعداد الطلبة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف مشتلة البيض.

ب.المشروع الثاني:

اسم المشروع	إنتاج أشجار مثمرة (مانجو ، أناناس ، خاصة شجرة الارغان)
اسم صاحب المشروع	كريم رشيدة
نوع المشروع	زراعي
مميزات المنتج	زيت الأرغان هو أحد أغلى زيوت الطعام ، وذلك نظرا لفوائده العظيمة فهو يسمح باستقرار فرط كليسترول الدم كما ينشط خلايا المخ ووظائف الكبد ويحمي النسيج الضام ، بالإضافة إلى أن له فوائد تجميلية كثيرة للشعر والجلد.
الأهداف	-اغتنام فرصة ولاية البيض لإنتاج مثل هذا المنتج . -تنظيم وتشغيل هذا النوع من المشاريع. -إنتاج منتج عالي الجودة لضمان رضا العملاء ووضع نفسه في السوق بشكل أفضل . -ضمان نقل التقنيات والمهارات المطلوبة فنيا -تلبية الطلب المعلن عنه فورا لتصدير هذا النوع من المنتجات
الخطة التشغيلية	يكون الإنتاج في 05 سنوات بمتوسط بطاقة سنوية تبلغ 12,700 طن سنويا.
الملخص	للحصول على زيت بخصائص جودة عالية ، من الضروري التأكد من أن جميع العمليات على مستوى الإنتاج والتحويل والتكييف والتعبئة تتم بعناية

	وفقا للمعايير الدولية. يمكن لنظام استخراج زيت الكبس أن ينتج زيتا عالي الجودة مضغوطا على البارد بشرط إتباع ممارسات التصنيع والنظافة الجيدة ، ينتج نظام استخلاص الزيت بالطرد المركزي ثلاثي المراحل زيتا يحتوي على نسبة منخفضة من مضادات الأكسدة الطبيعية وهي عناصر مرغوبة بنظام غذائي صحي . ينتج نظام استخلاص الزيت على مرحلتين زيتا ذا نوعية جيدة وغنيا بمضادات الأكسدة الطبيعية ولكن طعمه مر بشكل مفرط أحيانا .

المصدر :من إعداد الطلبة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من المشتلة.

ج. المشروع الثالث:

المشروع	وحدة استخلاص الزيوت العطرية
اسم صاحب المشروع	بورنان حياة
نوع المنتج	زيوت أساسية : زيت إكليل الجبل ،الزعتر ،الكاليتوس ،العرعار ،اللافندر ،إبرة الراعي ، النعناع ،ماء الروزماري .
عمليات تطوير المنتج	سيتم الحصول على الزيوت الأساسية عن طريق التقطير بالبخار، بدون عامل غزالة الترسبات الكيميائية و تحت ضغط منخفض تتكون العملية من جعل بخار الماء يمر عبر خزان ملئ بالنباتات العطرية يستخرج بخار الماء جوهر النبات و يشكل معه خليط غاز متجانس ،عند مغادرة الخزان و تحت ضغط مضبوط ،يمر بخار الماء المخصب بالزيت الأساسي عبر ملف ويتكثف ، ينتهي السائل في ايسنسير (إناء فلورنتين) حيث تكون كثافة الزيت العطري أقل من كثافة الماء .
السوق المستهدفة	مستوردي مستخلصات الزيوت العطرية ، منتجو المستخلصات التقليدية .
إستراتيجية المشروع	نظرا لغياب المنافسة الحقيقية ، فإن للشركة فرصة لوضع نفسها في السوق حيث تستند إستراتيجيتها على اقتراح مقتطفات جديدة والتحسين الدائم للمنتج
أهداف المشروع	الهدف من هذا المشروع هو إنتاج الزيوت العطرية بدءا من زيتين هما (إكليل الجبل و النعناع) نظرا لشهرتهما في السوق بالإضافة إلى تمكين بلدنا من خلق موارد اقتصادية إضافية من مواردها الطبيعية هذا سيجعل من الممكن جلب معرفة إضافية للمجتمع (استخراج زيوت أساسية من النباتات) و توليد دخل بديل جديد للأنشطة التي تضر بالبيئة (إزالة

	الغابات ،المحاصيل باستخدام المواد الكيميائية).

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الوثائق المقدمة من المشتلة .

د. المشروع الرابع:

المشروع	إنشاء وحدة تصنيع الخلايا الكهروضوئية
اسم صاحب المشروع	بلحاج صبرينة
وصف المنتج	السبائك –الرقائق ، والمنتج النهائي هو خلايا هجينة من النوع أحادي البلورية و متعددة الكرستالات حجم الخلايا125×125ملم
آثار المشروع	يساهم الاستثمار المخطط له في تحقيق الأهداف الاجتماعية و الاقتصادية مثل : - تنفيذ النظام التنظيمي الاقتصادي الذي تتكبده الدولة لصالح إنشاء الأعمال الصغيرة و المتوسطة خاصة في منطقة المرتفعات . - التكامل الحضري في النسيج الحالي و الجاذبية المعمارية . - المساهمة في زيادة الطاقة الاستيعابية للقرية . - تخفيض البطالة عن طريق خلق فرص للعمل .
المميزات	- موثوقية عالية . - لا يوجد جزء متحرك . - صيانة منخفضة . - تكلفة التشغيل قليلة او معدومة .
الموقع	الأبيض سيد الشيخ
تكلفة الاستثمار	40 000 000 دينار جزائري

المصدر :من إعداد الطلبة بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المشتلة

- **احصائيات المشتلة :**

جدول (6.2) :يبين إحصائيات حول المشاريع و حاملي المشاريع المحتضنين خلال السنوات (2014-2017)

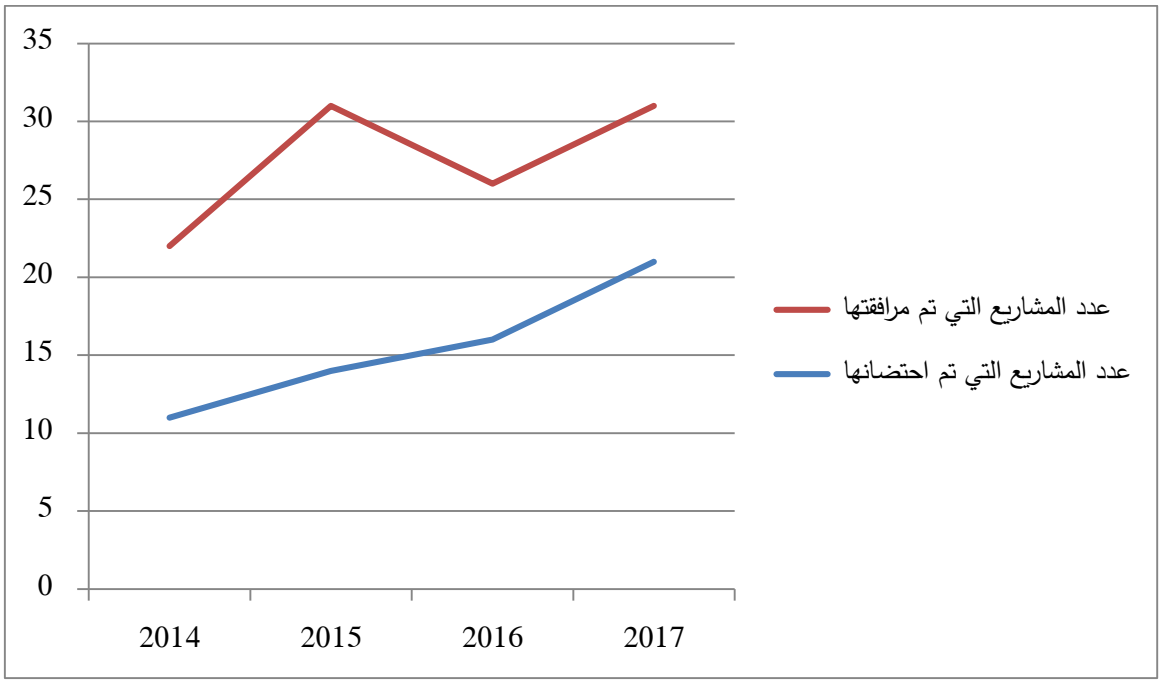
	2014	**2015**	**2016**	**2017**
عدد المشاريع التي تم احتضانها	11	14	16	21

عـــدد المشـــاريع التي تم مرافقتها	11	17	10	10
عـــدد الدراســـات التقنو اقتصادية	11	32	28	23
عـــدد الـــدورات التكوينية	28	21	21	25
المشاريع المصنفة فـــــي خانـــــة الاختراعات	/	/	01 مقيس الوئام	01 تحفيـز النحـل على الكتابة بعيون سداسية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المشتلة

يمثـل الجـدول أعـلاه عـدد المشـاريع التـي تـم احتضـانها ومرافقتهـا و عـدد الدراسـات التقنـو اقتصـادية والدورات التكوينية وكذا المشاريع المصنفة في خانة الاختراعات التي تضمها مشتلة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية البيض خلال أربع سنوات وللتوضيح أكثر قمنا بتجسيد هذه الاعداد في شكل منحنيات كالآتي :

منحنى (1.2) :يوضح عدد المشاريع التي تم احتضانها ومرافقتها في الفترة (2014-2017)

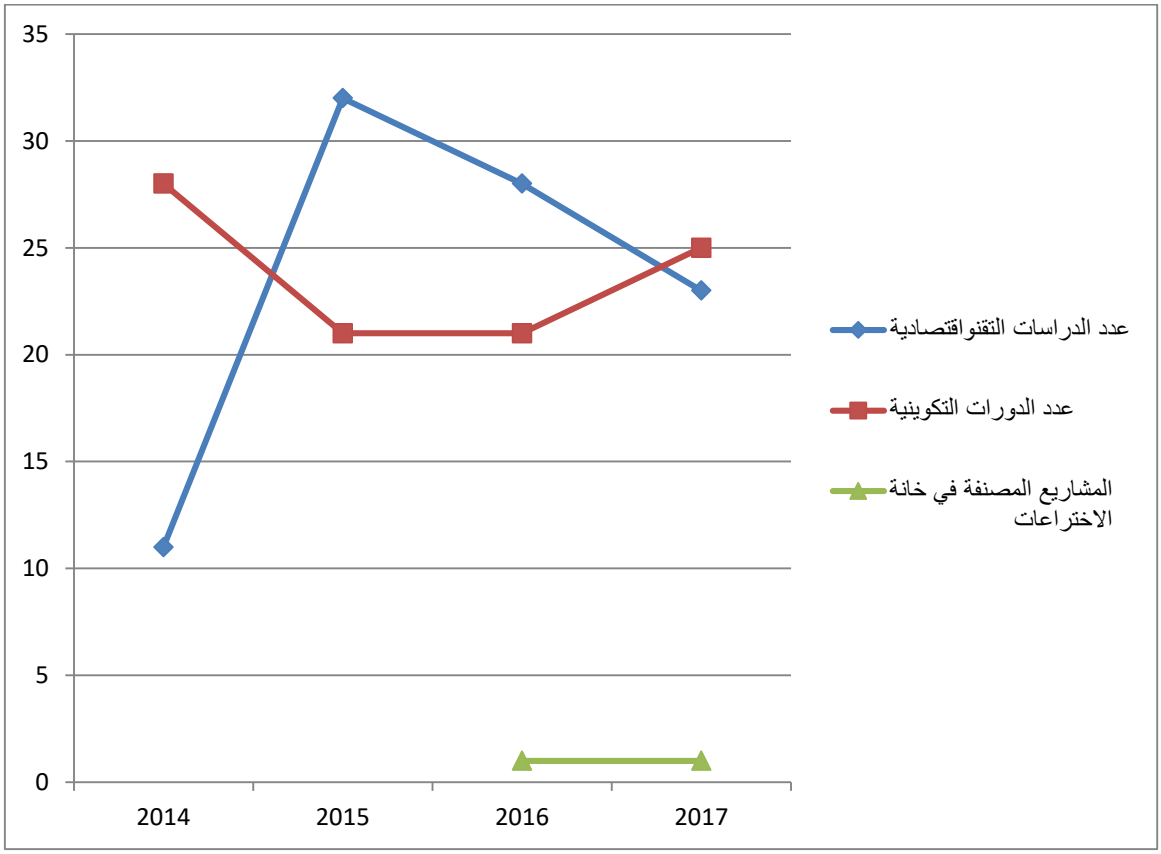


المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الإحصائيات المقدمة من طرف المؤسسة

من المنحنى يتبين لنا أن عدد المشاريع التي احتضانها في تزايد مستمر على مدى السنوات من سنة 2014 إلى سنة 2017 و هذه راجع إلى الاستقبال الجيد من طرف المشتلة و المرافقة المستمرة وتوفير الخدمات اللازمة لأي مشروع وتذليل الصعوبات .

أما بالنسبة للمنحنى الذي يمثل عدد المشاريع التي تم مرافقتها فنلاحظ أن هناك تذبذب حاصل فقد تم تسجيل تزايد في عدد المشاريع التي تم مرافقتها خلال السنتين 2014-2015 فيما تم تسجيل انخفاض في عدد المشاريع ليعود العدد إلى الارتفاع مرة أخرى.

منحنى (2.2) :يوضح عدد الدراسات التقنو اقتصادية والدورات التكوينية و المشاريع المصنفة في خانة الاختراعات في الفترة (2014-2017)



المصدر :من إعداد الطلبة بالاعتماد على الإحصائيات المقدمة من طرف المشتلة

من خلال هذه المنحنى والذي يمثل كل من عدد الدراسات التقنو اقتصادية و عدد الدورات التكوينية و المشاريع المصنفة في خانة الاختراعات ،بالنسبة لعدد الدراسات التقنو اقتصادية نلاحظ ارتفاع كبير من سنة2014 إلى سنة 2015 لينخفض بعدها خلال السنتين 2016-2017 .

أما بالنسبة لعدد الدورات التكوينية فنلاحظ تذبذب حيث تم تسجيل انخفاض خلال السنتين 2014 و2015 ليعود بعدها إلى الارتفاع تدريجيا .

ويعود هذا الانخفاض المسجل في كلا المنحنيين إلى عدم التزام حاملي المشاريع بحضور الدورات المخصصة لهم وقلة الوعي بمدى أهميتها في استمرارية المشاريع .

أما فيما يخص المشاريع المصنفة في خانة اختراعات فنلاحظ عدم تسجيل أي مشروع من هذا النوع خلال السنتين 2014-2015 فيما تم تسجيل مشروع واحد خلال سنة 2016 و مشروع واحد أيضا خلال سنة 2017و هذا راجع إلى تشجيع المشتلة على هذا النوع من المشاريع وتوفير كل الوسائل اللازمة لإنجاحها.

- **مقارنة بين مشتلة المؤسسات لولاية البيض ومشتلة المؤسسات لولاية خنشلة :**

جدول يبين عدد المشاريع المحتضنة والدورات التكوينية لمشتلة خنشلة خلال الفترة (2014-2017):

السنوات	عدد المشاريع المحتضنة	عدد الدورات التكوينية
من 2014 إلى 2017	28	61

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معلومات النشرة الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

جدول يبين عدد المشاريع المحتضنة والدورات التكوينية لمشتلة البيض خلال الفترة (2014-2017):

السنوات	عدد المشاريع المحتضنة	عدد الدورات التكوينية
من 2014 إلى 2017	62	95

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على معلومات النشرة الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

من خلال الجدولين أعلاه واللذين يمثلان عدد المشاريع وعدد الدورات التكوينية في كل من مشتلة المؤسسات لولاية خنشلة ومشتلة المؤسسات لولاية البيض في الفترة الممتدة مابين سنة 2014 وسنة 2017 ، نلاحظ أن عدد المشاريع لمشتلة المؤسسات بولاية البيض قد بلغ 62 مشروعا محتضنا في حين أن مشتلة المؤسسات لولاية خنشلة لم تسجل سوى 28 مشروعا محتضنا ، أما بالنسبة لعدد الدورات

التكوينية فقد سجلت مشتلة البيض ماينـاهز عن 95 دورة تكوينية متجاوزة بذلك مشتلة خنشلة و التي اكتفت ب61 دورة تكوينية فقط ، ونعزوا تقدم مشتلة البيض إلى حرص القائمين عليها على تشجيع روح المبادرة والابتكار وتهوين الصعاب أمام شباب المنطقة .

أ.دراسة حالة مشروع بالبيض: (مشروع حائز على براءة اختراع)

مشروع جهاز التعقب الذكي : smart tracker

قامت الطالبتان المتخرجتان من المركز الجامعي نور البشير بولاية البيض بابتكار جهاز تعقب ذكي ، يسمح هذا الجهاز بتتبع مواقع الأطفال الصغار و المتمدرسين لحمايتهم من الاختطاف بالإضافة إلى مرضى الزهايمر حيث يتم تثبيت التطبيق على هاتف الوصي على الشخص المعني فيما يكون الجهاز مع الطفل أو المسن ، كان هذا المشروع عبارة عن مشروع تخرج للطالبين سنة 2018 حيث كانت الفكرة فكرة الأستاذ المشرف على الطالبين (أستاذ رويسات مهدي) حيث ابتكر هذا الأخير جهازا يثبت على حزام المريض بالزهايمر وقد حاز على جائزة أديسكو بتونس ، لتتبلور الفكرة إلى ابتكار جهاز مرفق بتطبيق مثبت على جهاز الشخص الوصي .

مساهمات مشتلة المؤسسات لولاية البيض في المشروع :

أمدت المشتلة الطالبتين بكل أشكال الدعم الذي تحتاجانه سواء أكان من ناحية التوجيه أو تسهيل اتصالهما بالمؤسسات الأخرى ، أو من ناحية إعطائهما المعلومات التقنية التي تساعدهما في مشروعهما بالإضافة إلى إعدادها للوثيقة التي تمكنهما من التسجيل في المعهد الوطني للملكية الصناعية ، الأمر الذي مكنهما من الحصول على براءة الاختراع بعد سنتين من إيداعهما للملف .

وظائف الجهاز:

-يقوم الجهاز بإرسال إنذارات في حالات خطر متعددة .

-السماح للولي بحفظ منطقة الأمان للشخص المعني (مثلا مسار الطفل من البيت إلى المدرسة).

- تحديد سرعة الطفل وإطلاق إنذار في حالة زيادتها ، الأمر الذي ينبه الوصي إلى أن الطفل يتعرض لاختطاف أو مطاردة .

-الجهاز يعمل ببطارية ، يقوم بإطلاق إنذار في حالة قرب نفاذها .

ميزة الجهاز :

الجهاز مزود بزر للنجدة يمكن الضغط عليه في حالة الخطر الإنذارات تصل على شكل رسائل نصية (فيها نوع الإنذارات والموقع الحالي للطفل أو المريض ويسمح التطبيق بإطلاق إنذار صوتي لأنه في كثير من الأحيان تصل رسائل وإنذارات لا ينتبه لها فالصوت يساعد على الانتباه لها).

العراقيل :

-عدم توفر القطع الالكترونية المطلوبة في ولاية البيض.

-العراقيل الإدارية.

أهمية المشروع:

تكمن أهمية الجهاز في كونه يساعد على الحد من عملية اختطاف الأطفال بالإضافة إلى أنه يساعد في مراقبة المرضى بالزهايمر .

ب. المعوقات والصعوبات التي واجهت المشتلة :

من خلال ماسبق نستطيع القول أن المشتلة قد قامت بانجاز كبير خلال السنوات 2014-2017 ، حيث رافقت أصحاب المشاريع وقامت بتقديم الدعم لهم في كل المجالات سواء من حيث التمويل أو الخبرات أو...الخ، لكن عزوف أصحاب المشاريع عن التوجه إلى المشتلة وغياب الوعي بأهميتها أدى إلى التأثير على المردود الحسن لها ومن بين هذه المعوقات نذكر:

-وقوع المؤسسة في منطقة عمرانية حديثة وغير عملية.

-عدم توجه أصحاب المشاريع للمشتلة أولا حيث أنهم لا يتوجهون لها إلا عند مواجهتهم للصعوبات (عدم استقبال المؤسسات التمويلية لهم ، نقص خبرتهم ، ...الخ).

-عدم فتح مخابر الجامعة لأصحاب المشاريع لتحليل منتجاتهم .

- قلة وعي أصحاب المشاريع وتوجههم مباشرة لمؤسسات أخرى بدل مشتلة المؤسسات البيض.

-عدم استجابة الجامعة لطلبات المشتلة من أجل إقامة ندوات تعريفية لها بها وفي حالة الاستجابة لا يعطى لها الوقت الكافي .

- إغلاق دار المقاولاتية بالجامعة والتي كانت بمثابة همزة الوصل والداعم الرئيسي للتعاون بين المشتلة والجامعة .

ج. بعض الحلول المقترحة من طرف الطلبة لتجاوز الصعوبات المذكورة آنفا:

- إقامة إعلانات ومحاضرات تعريفية بالمشتلة .

- العمل على إيجاد علاقة تعاون بين الجامعة والمعهد كمصدر لخلق الأفكار وبين الحاضنة كمكان لتجسيد الأفضل منها .
- ضرورة القضاء على أساليب التمييز والبيروقراطية المنتشرة في الأوساط الإدارية.
- نشر ثقافة المشروع الصغير في الجزائر عامة والبيض خاصة.
- زيادة عدد الخبراء والمؤطرين داخل المشتلة قصد مرافقة المشاريع كما يجب .
- توفير مكاتب مناسبة من حيث المساحة بالنسبة للمشاريع التي لا يحملها فرد واحد وإنما يعمل على تجسيدها فريق .
- استقطاب وجذب مشاريع ريادية جديدة .

د. ما يميز الدراسة الحالية عن باقي الدراسات :

يوجد اختلاف بين الدراسات من حيث العينة المراد دراستها والمناطق التي تمت الدراسة فيها ، وكذا الموضوع بتفاصيله فلكل جزء خاصيته ، وأغلب الدراسات تناولت موضوع المرافقة المقاولاتية وإنشاء المؤسسات .

تميزت دراستنا عن الدراسات السابقة بكونها تناولت واقع المشتلة ومدى مرافقتها لحاملي المشاريع ، أي معرفة مدى تأثير المشاتل في تشجيع روح الإبداع والابتكار لدى الشباب وخلق طاقات قادرة على النهوض بالاقتصاد الوطني عبر مشاريعها الواعدة .

خلاصة:

سعينا في هذا الفصل إلى الوقوف على واقع حاضنات الأعمال في الجزائر وتبيان مدى أهميتها ودورها في الاقتصاد الوطني ، ثم تطرقنا إلى مشتلة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية البيض محاولين الإلمام بجميع المعلومات الخاصة بها والوقوف على مدى نجاحها ونجاعتها فيما يخص مرافقة أصحاب المشاريع وتذليل الصعاب أمامهم والعديد من الأمور التي تعنى بها هاته المشتلة ، حيث يمكننا القول أن محضنة البيض لم ترقى بعد إلى المستوى المطلوب ولا يمكن مقارنتها بالتجارب العالمية للحاضنات ولا حتى الوطنية منها ، ولكن رغم ذلك لابد من الاعتراف بالجهود المبذولة منها وأنها هيكل دعم مهم بالنسبة لحاملي المشاريع وذوي الأفكار الرائدة في الولاية خصوصا وأنها تعاني من العديد من المشاكل الإدارية والتي حالت دون مواصلتها لمهامها في الآونة الأخيرة ،وهذا ما يجعل تجربتها مقبولة وواعدة ، إلا أنه يجب توعية الشباب بجدوى المشاريع وبضرورة التوجه للمحضنة كلبنة أولى وأساسية في طريق تجسيد مشاريعهم .

خاتمة عامة

خاتمة عامة:

تعتبر حاضنات الأعمال من الآليات الهامة و المتطورة في عالم اليوم و التي تستطيع المساهمة في القضاء على المشكلات الاقتصادية و الاجتماعية التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نظرا لتركيزها على دعم و مرافقة أصحاب المشاريع ذات الأفكار الابداعية من خلال توفير بيئة متكاملة من خدمات مختلفة لتسهيل عملها وضمان استمراريتها، وفي بحثنا تطرقنا إلى واقع حاضنات الأعمال في الجزائر و مدى حرصها على دعم و تطوير المشاريع الصغيرة لما لها من دور في توفير مناصب شغل و التقليل من البطالة حيث تعتبر الجزائر من الدول السباقة في انشاء مختلف هيئات الدعم بمختلف صيغها و التي تقوم بتقديم الدعم والمرافقة لأصحاب المشاريع ، وللتوضيح أكثر حول دور حاضنات الأعمال ومدى مساهمتها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية أخذنا مشتلة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية البيض كنموذج حيث تحتضن العديد من المشاريع المختلفة وتسهر على تذليل الصعوبات بتجنيدها لكل الهياكل و الاتصالات و الوقت من أجل مواجهة المشاكل المتعددة التي تعترض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و الحرص على استمراريتها و ذلك بمرافقتها حتى بعد مدة الاحتضان .

لكن رغم النتائج المحققة من طرف حاضنات الاعمال الجزائرية إلا أنها لم ترقى إلى المستوى المطلوب ،فمازالت تعاني من المشاكل والعوائق التي تمنعها من القيام بدورها كاملا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية و التي ذكرناها سابقا .

نتائج اختبار الفرضيات :

بعد دراسة موضوع هذا البحث و محاولة الإحاطة بمعظم جوانبه ، يمكننا اختبار فرضياته :

- **الفرضية الأولى** :و التي تنص على أن "التمويل يلعب الدور الأساسي و المهم في قيام و استمرارية حاضنات الأعمال " هذه الفرضية صحيحة ولكن ليس مئة بالمئة فالمرافقة الجيدة و التكوين لأصحاب المشاريع له أيضا دور مهم في استمرارية الحاضنة ، حيث يشترط ترابط وتكامل بين التمويل والتكوين .
- **الفرضية الثانية** : و مضمونها أن "حاضنات الأعمال بالجزائر لها نفس خصائص و أعمال ومهام مثيلاتها من حاضنات الأعمال الدول الأخرى " لقد تحققت نوعا ما بحيث نجد ان الجزائر أقامت هيئات ومؤسسات من اجل النهوض بهذا القطاع و ترقيته ، إلا أنها مازالت بعيدة كل البعد في ميدان حاضنات الأعمال وهذا راجع بالدرجة الأولى لغياب الثقافة والوعي بمثل هذه الاليات و نقص الخبرات التنظيمية و التوجيهية التي تعمل على نشر مثل هذه الخبرات .

- **الفرضية الثالثة** :و محتواها أن "حاضنات الاعمال تعمل أساسا على تقديم الدعم والخدمات التي تساعد على تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "هذه الفرضية تحققت وذلك بعد تقديمنا لحوصلة حول حاضنة الأعمال والتي تشمل التعريف و أهدافها و أنواعها و الخدمات التي تقدمها تناولنا لبعض التجارب الناجحة في حاضنة الاعمال و التي أثبتت مدى فعاليتها في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و زيادة حظوظها في النجاح و الاستمرار و ترقية الاقتصاد الوطني .

النتائج العامة للبحث :

من خلال دراستنا لموضوع البحث توصلنا إلى النتائج العامة التالية :

1. لحاضنات الاعمال دور كبير في ترقية الاقتصاد الوطني ،فهي تساهم في توسيع القاعدة الاقتصادية من خلال استثمار الأفكار الإبداعية الناجحة وتحويلها إلى مشاريع اقتصادية واعدة .
2. تساهم حاضنات الأعمال في زيادة فرص العمل عن طريق خلق مناصب شغل للشباب الطموح خاصة خريجي الدراسات الجامعية .
3. الخدمات و التسهيلات المقدمة من طرف الحاضنة لها دور أساسي في نجاحها ،فيجب أن تكون هذه الخدمات و التسهيلات المقدمة متوافقة مع الاحتياجات الحقيقية للمؤسسات كما ان اختيار موقع المؤسسة له دور هام في نجاح الحاضنة ،بحيث أن تكون بمنطقة تتوفر على الهياكل القاعدية من طرقات و وسائل النقل و الخطوط الهاتفية ...إلخ .
4. تعتبر مشتلة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية البيض مثال حي عن واقع حاضنات الأعمال في الجزائر، حيث انها تقدم العديد الخدمات والتسهيلات لحاملي المشاريع المنتسبين لها .
5. تضمن محضنة البيض مرافقة المؤسسات حتى بعد فترة احتضانها من أجل استمراريتها .

آفاق البحث :

نظرا لأهمية حاضنات الأعمال و الدور الذي تلعبه في نجاح المشاريع فإنه يبقى موضوع واسع للبحث يمكن تناول جوانب أخرى منه ،لأنه موضوع حديث في الجزائر لذا تم اقتراح مواضيع للباحثين و المهتمين بهذا الموضوع منها :

- دور حاضنات الاعمال في تحقيق التنمية الاقتصادية .

- دور حاضنات الأعمال في تحقيق جودة مخرجات البحث العلمي .
- دراسة جدوى مشاريع حاضنات الأعمال .

قائمة المصادر و المراجع:

1. *الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 13*، 14(1423_2003)
2. إسماعيل، م.، عيماد ، د ، ماي .(05-04-03حاضنات الأعمال التكنولوجية ،الأيام العلمية الدولية الثانية حول المقاولاتية بعنوان آليات دعم و مساعدة إنشاء المؤسسات في الجزائر الفرص و العوائق .كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، الجزائر.2011
3. الخلفية النظرية في ادارة المشاريع للجمعيات والمؤسسات الأهلية "سلسلة أدلة الحقيبة التدريبية) ."الاصدار الأول 5 فبراير *الصندوق الاجتماعي للتنمية وحدة التدريب والدعم المؤسسي* ،2011
4. الخير، ز .مساهمة حاضنات الأعمال في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -واقع تجربة الجزائر-،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال .كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، الجزائر.(2015-2014) .
5. الرحمان، ل .ع ..دور حاضنات الاعمال في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة حاضنة ورقلة ،غرداية ،بسكرة ،مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي ،شعبة علوم التسيير ، تخصص :تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، الجزائر(2015-2014) . .
6. الرؤوف، ع .ا.، يحيى، ل .، ديسمبر .(07-06حاضنات الأعمال و دورها في استدامة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ،الملتقى الوطني حول اشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر .كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، الجزائر 2017) .
7. الصمد، س .ع.، حجاب، ع. ، جوان .(تقييم دور حاضنات الأعمال في إنشاء ودعم المشاريع المقاولاتية في الجزائر دراسة حالة مشتلة محضنة المؤسسات باتنة ،مجلة اقتصاديات المال و الاعمال .JFBEالجزائر 2017) .
8. القهيوي، ل .ع.، بلال، م .ا .*المشاريع الريادية الصغيرة و المتوسطة و دورها في عملية التنمية ،الطبعة الأولى* .عمان، الأردن :دار الحامد للنشر و التوزيع(1433-2012) .
9. القواسمية، م .م ..واقع حاضنات الأعمال و دورها في دعم المشاريع الصغيرة في الضفة الغربية ،رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال .كلية الدراسات العليا و البحث العلمي ، فلسطين (2010) .
10. النخالة، م .ر) .، أفريل .(25-24واقع حاضنات الأعمال ودورها في دعم المشاريع الصغيرة لدى الشباب في قطاع غزة ،مقدم إلى مؤتمر الشباب في فلسطين .غزة، كلية التجارة في الجامعة الاسلامية ، فلسطين 2012 .
11. الهاجري، ع .ا) .، أكتوبر .(14-12دور حاضنات الأعمال في التنمية الصناعية في دولة الكويت ،الملتقى العربي حول تعزيز دور الحاضنات الصناعية و التكنولوجية في التنمية الصناعية .تونس2015) .
12. بعيط، آ ..برامج المرافقة المقاولاتية في الجزائر -واقع و آفاق -دراسة حالة Cnac،Angem، Ansejلولاية باتنة ،محضنة سيدي عبد الله لولاية الجزائر العاصمة ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه)ل.م.د(في علوم التسيير شعبة تسيير المنظمات .كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، الجزائر.(2017-2016) .
13. جوادي، ت.، مفيد، ع .، نوفمبر .(12-11حاضنات الأعمال نموذج عملي للقضاء على البطالة و تحقيق اقتصاد مستدام ،ملتقى دولي بعنوان دراسات وتجارب دولية للقضاء على البطالة .كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر2011) .
14. خليل، ع .ا.، نور الدين، ه .، أفريل .(18-17دور حاضنات الأعمال في دعم الإبداع لدى المؤسسات الصغيرة في الدول العربية ، ماتقى دولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية .كلية العلوم لاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر2006) .

15. دليلة، ب.، حايف سي حايف، ش. ، أفريل .(19-18حاضنات الأعمال كأداة فعالة لدعم و تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة الوكالة الوطنية لتسيير القرض العقاري -ANGEMولاية بسكرة -،ملتقى وطني حول استارتيجيات التنظيم و مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر .كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، الجزائر 2012) .

16. رحيم، ح ..نظم حاضنات الأعمال كآلية لدعم التجديد التكنولوجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ،مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، العدد .02كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، الجزائر (2003) .

17. زيان، م .ب.، طاهر، ز. ، أفريل .(18-17دور تكنولوجية الحاضنات في تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ،ملتقى دولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية .كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير2006) .

18. سماي، ع .، جوان .(دور الحاضنات التكنولوجية في دعو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،مجلة الأبحاث الاقتصادية و الادارية ، العدد السابع .كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، الجزائر2010) .

19. صبرة، م .م.، محمد، ح ب .حاضنات الأعمال ودورها في نجاح المشاريع الريادية)دراسة تطبيقية على حاضنات قطاع غزة في الفترة من .(2017-2006غزة، فلسطين .(2017)

20. عابد، ح ..دور حاضنات الأعمال في دعم وتمويل المشاريع المقاولاتية "دراسة حالة مشتلة المؤسسات ."*مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية* _محضنة أم البواقي . _أم البواقي، العلوم التجارية، الجزائر . (2016_2017)

21. عابد، ح ..دور حاضنات الاعمال في دعم وتمويل المشاريع المقاولاتية دراسة حالة مشتلة المؤسسات -محضنة أم البواقي- ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية ، تخصص محاسبة و مالية .كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير ، الجزائر (2017-2016) .

22. عبدي، ا ..دور ادارة مخاطر المشروع في ضمان نجاح انجازه "دراسة حالة مؤسسة أشغال الطرقات ونقل البضائع والمحروقات ."*مذكرة مكملة مقدمة لنيل شهادة الماجستر في علوم التسيير* .تبسة ، قسم علوم التسيير ، الجزائر . (2012_2013)

23. علي، ع ..دور التخطيط والرقابة في ادارة المشاريع باستخدام التحليل الشبكي "دراسة حالة مشروع بناء 40وحدة سكنية LSPبتيارت ."*مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستر في العلوم الاقتصادية* .تلمسان، قسم العلوم الاقتصادية ، الجزائر(2011_2010) .

24. عنبر، ه .م" ..دور المعايير الدولية لادارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الاهلية العاملة في قطاع غزة."، .غزة _فلسطين(2016_2015) .

25. قحف، ع .*امقدمة في الأعمال ،الطبعة الثالثة* .مصر :دار النشر المكتب الجامعي الحديث .(2009) . .

26. كتاب ادارة المشاريع جامعة الزرقاء_ادارة الأعمال عمان _الأردن دار اليازوزي للنشر والتوزيع2012

27. كريم، ق.، مريزق ، ع. ، أفريل .(17-16دور حاضنات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية .كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر . (2006

28. محمد، ع .ا) .العدد_10، يونيو .(ادارة التخطيط الاستراتيجي *.إدارة المشروعات "الخصائص و المخاطر*2014."

29. نعمة، ن .ح .دور حاضنات الاعمال في تمويل المشاريع الصغيرة -دراسة حالة لتجارب ببعض البلدان-،مجلة الادارة والاقتصاد ، العدد .112كلية اقتصاديات الاعمال ، العراق(2017) . .

الملخص:

تهدف الدراسة إلى معرفة مساهمة حاضنات الأعمال في دعم وتمويل المشاريع الناشئة ، ولتحقيق هدف هذا البحث تم التطرق إلى مشتلة المؤسسات –محضنة البيض– ، وذلك من أجل الوقوف على خدماتها ومدى مرافقتها للشباب الراغبين في إنشاء مشاريعهم الخاصة وإمدادهم بالخبرة والمشورة والتمويل اللازم لتجسيدها ، وخلصت هذه الدراسة إلى أن للمشتلة مساهمات مادية ، استشارية ومعنوية ، وتوصي الدراسة بوجوب توفير الدعم و التمويل اللازم والمناسب للمشاريع الناشئة من أجل ضمان نجاحها وديمومتها وكذلك تشجيع القطاع الخاص من جمعيات ومؤسسات ورجال الأعمال على إقامة حاضنات وإعطاء الأولوية للمشاريع القادرة على النمو ، ذات القيمة المضافة العالية الموجهة للتصدير والتي تحقق فرص أكبر للعمل للنهوض بالاقتصاد الوطني .

الكلمات المفتاحية :المشاريع الناشئة ، حاضنات الأعمال ، دعم المشاريع الناشئة.

Résumé :

L'étude vise à connaitre la contribution des pépinières d'entreprises en soutien aux projets émergents , et pour atteindre l'objectif de cette recherche a été adressée au semis d'institutions –d'incubateur d'el Bayadh , afin de connaitre leurs services et l'étendue de leur accompagnement aux jeunes souhaitant monter leurs propres projets et leur apporter l'expertise , les conseils et les financements nécessaires pour l'incarner.

Cette étude a conclu que la crèche a des contributions matérielles, consultatives et morales. L'étude recommande la nécessité de fournir un soutien et un financement nécessaires et appropriés aux projets émergents afin d'assurer leur durabilité, ainsi que d'encourager le secteur privé, comme les associations, les institutions et les hommes d'affaires à créer des incubateurs et à donner la priorité aux projets capables de croissance , à haute valeur ajoutée orientée pour l'exportation , ce qui crée de plus grandes opportunités d'emploi pour l'avancement de l'économie nationale.

Mots clés *: Projets émergents, Incubateurs d'entreprises, Soutenir les projets émergents.*