



التحديات التي تواجه حاضنات الأعمال كآلية من آليات دعم المؤسسات الناشئة – دراسة حاضنة INNOEST COMPANY نموذجاً  
**Challenges facing business incubators as a mechanism of support for emerging institutions - the study of the INNOEST COMPANY incubator as a model**

ط.د/عفاف بوعزة<sup>1</sup>، د/ آمال بوسمينية<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة محمد العربي بن مهيدي بأم البواقي (الجزائر)، [bouazza.afaf@univ-](mailto:bouazza.afaf@univ-oeb.dz)

[oeb.dz](http://oeb.dz)

<sup>2</sup> جامعة محمد العربي بن مهيدي بأم البواقي (الجزائر)، [amal\\_b82@yahoo.fr](mailto:amal_b82@yahoo.fr)

تاريخ الاستلام: 2023/10/04 تاريخ القبول: 2023/11/11 تاريخ النشر: 2023/12/31

**ملخص:**

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات الناشئة حيث قمنا بتسليط الضوء على حاضنة الأعمال لولاية تبسة INNOEST COMPANY نموذجاً من خلال تقييم نشاطها في دعم المؤسسات الناشئة. وتوصلنا إلى أن حاضنة تبسة تعتبر آلية ناجحة في دعم ومرافقة المؤسسات الناشئة، وذلك من خلال الإنجازات والمشاريع التي قدمتها الحاضنة في فترة وجيزة من خلال الخدمات التسويقية والمالية والاستشارات القانونية والإدارية خلال فترة الاحتضان وقبلها، لكن رغم ذلك فهي تعاني من مشكل تعاني منه كل آليات الدعم، وهو مشكل التمويل اللازم لتجسيد الأفكار الريادية على أرض الواقع.

**كلمات مفتاحية:** حاضنات الأعمال، آليات دعم المؤسسات، المؤسسات الناشئة، INNOEST COMPANY

تصنيفات JEL : M21 ، M29.

**Abstract:**

This study aims to highlight the role of business incubators in supporting emerging startups where we shed light on the business incubator of the state of Tebessa INNOEST COMPANY as a model by evaluating its activity in supporting emerging startups. We concluded that the tebessa Incubator is a successful mechanism in supporting and accompanying startups. Through the achievements and projects provided by the incubator in a short period of time through marketing and financial services and legal and administrative advice during and before the incubation period but despite that it suffers from a problem that all mechanisms suffer from which is the problem of financing necessary to embody the pioneering ideas on the ground

**Keywords:** Business Incubators, Institutions Support Mechanisms, Emerging Institutions, INNOEST COMPANY.

**JEL Classification Codes:** M21, M29.

المؤلف المرسل: عفاف بوعزة ، الإيميل: [bouazza.afaf@univ-oeb.dz](mailto:bouazza.afaf@univ-oeb.dz)

## 1. مقدمة:

أصبحت المؤسسات الناشئة تلعب دوراً كبيراً في تحريك عجلة التنمية الاقتصادية وتحقيق الإنعاش الاقتصادي للبلدان النامية، فأصبح صناع القرار في هذه البلدان يسلطون الضوء على المؤسسات الناشئة، وكذا يحرصون على تشجيع وتوجيه الشباب نحو هذه المؤسسات.

تجتهد الجزائر بدورها من أجل خلق نموذج اقتصادي جديد بعيد عن الربيع الذي اعتمد عليه اقتصاد البلاد منذ عقود، فبدل الارتكاز فقط على الموارد الطبيعية والريعية المتجهة نحو الزوال تعمل في الآونة الأخيرة على تفعيل الاستثمار ودعم المقاولاتية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الناشئة من خلال توفير أجهزة لتمويلها ودعمها، لعل من أهمها نجد حاضنات الأعمال فيتمثل الدور الرئيسي

لحاضنات في إزاحة المصاعب أمام المؤسسات الناشئة من خلال الدعم لهذه المؤسسات في المراحل الأولى إلى أن يصل مرحلة النضوج، ومن ثم الخروج من مرحلة الحاضنة .

### إشكالية الدراسة:

تزايدت أهمية حاضنات الأعمال في الآونة الأخيرة كونها إحدى أهم الآليات الفعالة لدعم ومرافقة المؤسسات الناشئة من خلال مختلف الخدمات التي تقدمها. ومما سبق فإنَّ إشكالية البحث تسعى للإجابة على التساؤل التالي: ما مدى مساهمة حاضنة الأعمال **INNOEST COMPANY** تبسة في دعم المؤسسات الناشئة ؟

لتوضيح الإشكالية نطرح الأسئلة الفرعية التالية :

✓ ما مفهوم المؤسسات الناشئة وما أهميتها؟

✓ ما المقصود بحاضنات الأعمال؟

✓ ماهي أهم الخدمات التي تقدمها؟

✓ كيف تعمل حاضنة الأعمال **INNOEST COMPANY** في دعم

المؤسسات الناشئة؟

فرضيات الدراسة: للإجابة على الأسئلة نضع الفرضيات التالية :

- المؤسسات الناشئة هي مؤسسات تحتاج إلى تكاليف ضخمة لإنجاز مشاريعها .

-تقوم حاضنات الأعمال **INNOEST COMPANY** لولاية تبسة بتقديم

خدمات خلال مرحلة الاحتضان وقبلها وهنا ينتهي دورها .

من بين أهداف حاضنة الأعمال دعم المؤسسات الناشئة مالياً وإدارياً لمواجهة كل

الصعوبات التي تعترضها في سبيل تحقيق أهدافها .

تعمل حاضنة الأعمال **INNOEST COMPANY** لولاية تبسة على تقديم

خدمات متنوعة واستشارات قانونية وتسويقية ومالية لتوجيهها، ولإنجاح إنشائها

واستمراريتها في الأسواق .

## أهمية الدراسة:

- التعريف بالمؤسسات الناشئة وخصائصها .
- تحديد أهمية حاضنات الأعمال في مرافقة ودعم المؤسسات الناشئة .
- التعرف على حاضنة الأعمال **INNOEST COMPANY** وإبراز أهم إنجازاتها في مجال دعم ومرافقة المؤسسات الناشئة .

**منهج الدراسة:** الاعتماد على المنهج الوصفي للملائمة لتقرير الحقائق وإبراز المفاهيم المرتبطة بالبحث، وفهم مكونات الموضوع وتحليل أبعاده والروابط المختلفة بين المفاهيم، ومن بين وسائل جمع المعلومات المسح المكتبي والوثائقي، الملاحظة، المقابلة.

**محاور الدراسة:** لمعالجة الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى المحاور التالية :

- عموميات حول المؤسسات الناشئة.
- عموميات حول حاضنات الأعمال.
- دراسة حالة حاضنة **INNOEST COMPANY** لولاية تبسة.

**أولاً: عموميات حول المؤسسات الناشئة :**

نظراً للدور الذي أصبحت تلعبه المؤسسات الناشئة في اقتصاديات الدول فأصبحت تحظى باهتمام واسع من خلال وضع المفاهيم المتعلقة بها، ويمكن توضيح مفهوم المؤسسات الناشئة من خلال النقاط التالية:

### 1-1 تعريف المؤسسات الناشئة

لا يوجد تعريف موحد للمؤسسات الناشئة، فهي تختلف من قطاع إلى قطاع ودولة إلى أخرى، وكل هذا للاختلاف معايير التصنيف ومستويات التطور الاقتصادي لكل دولة، وقد بدأ استخدام هذا المصطلح بظهور شركات رأس المال المخاطر (بوضياف، 2020 ، ص 28).

فحسب القاموس الإنجليزي تعرف على أنها فكرة الانطلاق والنمو القوي (بوالشعير، 2018، صفحة 420).

أما **PATRICH FRIDESS**، فيعرفها على أنها المؤسسات التي تتميز بأربع خصائص وهي درجة عالية من التكنولوجيا التمويل الضخم، النمو السريع وأخيراً صعوبة تحديد درجة المخاطرة (طبي ولعمري، 2020، صفحة 505) كما يعرفها (نواب ودهان، 2020، صفحة 09) على أنها مؤسسات تقوم بإبتكار حاجات جديدة في ظل عدم اليقين لإشباع عدد كبير من المتعاملين وتدمير السوق السائد.

كما قام المشرّع الجزائري بتعريف المؤسسات الناشئة، وذلك من خلال الشروط المنصوص عليها في القانون 254/20 والمتمثلة في:

- أن تكون خاضعة للقانون الجزائري .
- أن لا يتجاوز عدد العمال فيها 250 عاملاً .
- أن لا يتجاوز عمرها 8 سنوات، إذ يمكن التجديد مرة واحدة كل أربع سنوات.

- أن لا يتجاوز رقم أعمالها 4 مليار دينار.
  - أن تتضمن فكرة ابتكارية.
  - نسبة 50% من رأسمالها ملكاً للأشخاص طبيعيين أو صناديق الاستثمار.
- ويتعين على المؤسسة التي تستوفي الشروط المذكورة سابقاً، والتي تسعى للحصول على علامة مؤسسة ناشئة أن تقدم طلباً، وذلك عبر البوابة الالكترونية للمؤسسة الناشئة ويكون مصحوباً بالوثائق التالية:

- عناصر تثبت الإمكانية القوية للنمو .
- عرض للمشروع وجوانب الابتكار فيه .
- خبرات الفريق المسؤول عن المشروع والمؤهلات العلمية والتقنية .

وتقوم اللجنة الوطنية لتنمية الشركات الناشئة والمشاريع المبتكرة والحاضنات بدراسة الملفات، وهي من تمنح علامة مشروع مبتكر أو حاضنة أو مؤسسة ناشئة ويمكن لأي شخص طبيعي أو مجموعة من الأشخاص الحصول على هذه العلامة .  
وعليه يمكن تعريف المؤسسات الناشئة حسب المشرع الجزائري على أنها كل مؤسسة تحتوي على فكرة ابتكارية تسعى لتقديم منتج جديد خاضعة للقانون الجزائري.

ومن خلال هذه التعاريف يمكن تعريف المؤسسات الناشئة على أنها المؤسسات التي تعتمد بدرجة كبيرة على التكنولوجيا ونسبة المخاطرة فيها تكون عالية وتمتاز بمخاطرة نشأتها وذلك لخلق منتجات جديدة لمعاملين جدد.

## 1-2 خصائص المؤسسات الناشئة :

تمتاز المؤسسات الناشئة عن غيرها من المؤسسات بمجموعة من الخصائص حسب (مزيان وعماروش، صفحة 33) يمكن ذكر أهمها فيما يلي:

### الجدول رقم (01): خصائص المؤسسات الناشئة:

الخاصية	تعريف
أسواق غير مستقرة أو مستحدثة	كونها تطرح منتجات غير معروفة وجديدة تعمل على إقناع المستهلكين بالمنتج فهي تعمل في ظروف عدم اليقين
التركيز على الإبداع والابتكار	فهو أحد الركائز الإستراتيجية للمؤسسات التي تعمل على استقطاب الكفاءات الإبداعية وذلك للحصول على المنتجات جديدة
تحقيق نمو متزايد بفضل إيرادات مرتفعة	نتيجة ارتفاع مخاطر الاستثمار يؤدي إلى عوائد مرتفعة، وذلك بتحقيق مداخيل متزايدة مقابل تكاليف متناقصة تعطي فرصة لإيرادات مرتفع.
من الناحية الهيكلية والتنظيمية	في بدايتها تتميز هيكلية غير رسمية وأقل هرمية .

تتعتمد على استراتيجية التخصيص والتطور من ناحية العملاء والمنتجات وذلك بوجود سياسة ابتكارية.	الخصائص الإستراتيجية والتطويرية
وذلك لارتفاع التكاليف على البحث والتطوير وبناء ابتكارات جديدة تلجأ إلى فتح رأسمالها للمولين الخارجية التمويل الجماعي رأسمال المخاطر القروض.	الخصائص التمويلية
وذلك ببناء تحالفات إستراتيجية من أجل تعزيز الجهود والإسراع في استغلال فرص الأعمال .	أهمية الشركات والتعاون مع أصحاب المصالح
وهنا لارتكازها على مواد تتعلق بالملكية الفكرية، العلامة التجارية، السمعة، براءات الاختراع، كفاءة الفريق	أهمية رأس المال البشري والفكري
يتميزون بمستوى تعليمي مرتفع، قدرات إبداعية، المخاطرة، القدرة على تكوين علاقات للحصول على التمويل.	خصائص المؤسسين
وذلك من خلال سرعة الاستجابة للمتغيرات حتى تعزيز الأداء	السرعة

### 1-3- أهمية المؤسسات الناشئة .

نظراً للدور الذي تلعبه المؤسسات الناشئة في اقتصادات الدول، فلا بد من معرفة الأهمية الاقتصادية والتنافسية والاجتماعية لهذه المؤسسات والمتمثلة حسب(محمودي، 2021، صفحة 143)في:

#### ✓ الأهمية الاقتصادية:

- أحد مفاتيح التنمية الاقتصادية من خلال تدعيم المتغيرات الاقتصادية.
- خدمة المشروعات الكبرى.

#### ✓ الأهمية التنافسية:

- من خلال تبني أسواق تتميز بأنها أكثر قدرة على الصمود التنافسي.
- الإبداع والابتكار التي تتمتع بها هذه المؤسسات مما يزيد التنافس فيما بينها.

## ✓ الأهمية الاجتماعية:

- القدرة على زيادة حجم العمالة وإمتصاص البطالة .
- الحد من الهجرة إلى مناطق الجذب السكاني وذلك لقدرتها على التمدد داخل كافة القطاعات.

## 4-1 المعوقات التي تواجه نمو وتطور المؤسسات الناشئة

يمكن حصر هذه المعوقات حسب (قنوش، محمد، وعمرو، صفحة 52:54) في

المعوقات المؤسسية والتنظيمية، وكذا المعوقات التمويلية والمرتبطة بقدرات المؤسسة :

### ✓ المعوقات المؤسسية والتنظيمية: والمتمثلة في:

- التعقيد في إجراءات إنشاء المؤسسات الناشئة .
- تعدد الجهات التفتيشية والرقابية.
- غياب التنسيق بين الجهات التفتيشية والجهات النازمة للمؤسسات الناشئة.
- ✓ المعوقات التمويلية: ويمكن حصرها فيما يلي:

- صعوبة الحصول على التمويل الخارجي المناسب.
- عدم توفر الضمانات اللازمة التي تطلبها تلك المصاريف.
- عدم ملائمة المعايير المتبعة في المصاريف .
- صعوبة شروط التمويل من حيث الفوائد والأقساط وفترات التسديد.
- ✓ المعوقات المرتبطة بقدرات المؤسسة: تتمثل بشكل رئيسي في ما يلي:

- عدم القدرة على الترويج للابتكارات الجديدة.
- نقص الامام بطبيعة الأسواق الداخلية والخارجية .
- نقص الخبرة لأصحاب المشاريع .
- ضعف إمكانيات التصدير والتعامل مع الأسواق الخارجية .

ثانيا :عموميات حول حاضنات الأعمال :



حضي مفهوم حاضنات الأعمال باهتمام كبير من طرف الباحثين والمنظرين وذلك للدور الذي تلعبه في دعم المؤسسات الناشئة، ويمكن توضيح هذا المفهوم في النقاط التالية:

## 1-2 تعريف حاضنات الأعمال .

تعرف حاضنات الأعمال حسب منظمة الأمم المتحدة على أنها حزمة متكاملة من الخدمات والتسهيلات والاستشارات لفترة زمنية محددة، فهي مؤسسة لها كيانها القانوني وعلاقتها مع رواد الأعمال تكمن في تخفيف الأعباء وتقليلها خلال مرحلة بدأ مشاريعهم.

أما جمعية حاضنات الأعمال الوصية فتعرفها على أنها الكيانات التي تهدف إلى الوصول إلى المؤسسات الناشئة ورجال الأعمال الجدد، فهي أداة للتنمية الاقتصادية مهمة لتسريع نمو ونجاح المؤسسات من خلال نظام متكامل .

كما قام المشرع الجزائري بتعريف حاضنات الأعمال وذلك وفق المادة 02 من القانون 20-254 على أنها تمنح علامة حاضنة الأعمال لكل هيكل يقدم دعماً للمؤسسات الناشئة وحاملي المشاريع المبتكرة سواء كان قطاع خاص أو عام وبالشراكة بينهما ليشكل في الأخير كيان قانوني متخصص في احتضان هذه المؤسسات.

ولتتحصل هذه المؤسسات على علامة حاضنة لابد أن تستوفي مجموعة من الشروط والمتمثلة في:

- تقديم عرض بمختلف المنقولات والآلات التي تستخدمها الحاضنة في نشاطها.
- أن يكون هيكلًا مؤهلاً لتقديم مختلف الخدمات من استشارة و تمويل وكذا الإيواء والتكوين يقترح دعماً للمؤسسات الحاملة لمشاريع ابتكارية.
- تقديم عرض بمختلف برامج التكوين التي تقدمها الحاضنة.

▪ تقديم مخطط يتعلق بمعرفة البنى التحتية للحاضنة ومدى ملائمتها مع متطلبات الاحتضان .

- تقديم تقرير بمختلف الخدمات التي تقدمها الحاضنة.
- تقديم السيرة الذاتية لمستخدمي الحاضنة من عمال ومؤطرين ومكونين.
- توفر المؤهلات والخبرات لمستخدمي الحاضنة في مجال المرافقة.

## 2-2 أنواع حاضنات الأعمال:

يمكن تصنيف حاضنات الأعمال حسب الهدف، الاختصاص وحسب نوع المشاريع المحتضنة .

### 2-2-1 حسب هدفها: والمتمثلة في:

الجدول رقم(2): أنواع حاضنات الأعمال حسب هدفها

تعريفها	الحاضنة
تهدف إلى الحصول على نسبة من أرباح المؤسسات التي تقوم بإحتضانها	حاضنات ربحية
هدفها تطوير المنطقة التي تعمل فيها هي ملك هيئات حكومية أو جامعات	حاضنات غير ربحية

### 2-2-2 حسب نوع المشروع : وتنقسم إلى نوعين هما :

الجدول رقم(3): أنواع حاضنات الأعمال حسب المشروع:

تعريفها	الحاضنة
تحتضن أي نوع من أنواع المشاريع على أن يكون في مجال الإبداع	حاضنات عامة
تعنى باختصاص معين أو فئة معينة من الأشخاص	حاضنات خاصة

### 2-2-3 حسب اختصاصها : وتنقسم إلى :

الجدول رقم(4): أنواع حاضنات الأعمال حسب اختصاصها

تعريفها	الحاضنة
---------	---------

التحديات التي تواجه حاضنات الأعمال كآلية من آليات دعم المؤسسات الناشئة...

الحاضنات المفتوحة	هي التي يتوزع نشاطها على عدة أماكن ولا يتطلب مكاناً محدداً
الحاضنات التقنية	تعمل على تشجيع الباحثين في المجال التكنولوجي
الحاضنات الاقتصادية	حاضنات هدفها تحقيق النمو في المشاريع وتحدي الفقر والبطالة
الحاضنات متعددة الأغراض	تهدف لخلق التكامل في إنتاجية المشاريع والخدمات التي تقدمها

ونجد أيضاً الحاضنة الافتراضية والتي تكون عن بعد مما يقلل التكاليف ويتيح انضمام أكبر عدد من رواد الأعمال إليها (بوغازي، 2020، الصفحات 81-82)

**2-3 الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال :**

تعمل حاضنات الأعمال على تقديم مجموعة من الخدمات يمكن ذكرها

فيما يلي:

### الشكل (01): الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال



من إعداد الباحثين بالاعتماد على (الرميدي وطلحي، 2020، صفحة 19)

**2-4 العوامل والمعوقات المؤثرة في حاضنات الأعمال :**

هناك جملة من العوامل التي تساعد حاضنات الأعمال على أداء الدور المنوط بها بالإضافة إلى جملة من العوائق التي تؤثر في أداء مهامها ويمكن ذكرها كما يلي:

## 2-4-1 العوامل المؤثر في نجاح حاضنات الأعمال :

وتتمثل حسب (سلطان وسعد قرمش، 2020، صفحة 158) في العوامل الخارجية المرتبطة بالبيئة الخارجية، بالإضافة إلى عوامل الداخلية وهي التي ترتبط مباشرة بالحاضنة ويمكن توضيحها كما يلي :

### الجدول رقم(05): العوامل المؤثرة في نجاح حاضنات الأعمال

العوامل الخارجية	العوامل الداخلية
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ إكتساب المجتمع أو الفرد الحد الأدنى من الثقافة الإبداعية .</li> <li>➤ توفر قطاع مصرفي مالي متطور ملائم للمؤسسات الناشئة</li> <li>➤ البنية التحتية متوفرة من مواصلات واتصالات وشبكة الطرق</li> <li>➤ توفر بيئة الأعمال المساندة من بحث، تدريب وإشراف</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ وجود التنسيق بين الحاضنة والجهات الداعمة</li> <li>➤ الإشراف يقوم به جهاز إداري كفء</li> <li>➤ توفر نظام وآلية لاختيار المشاريع والأفكار الإبداعية التي تمتلك مؤهلات وقدرات على النمو والاستمرار .</li> </ul>

## 2-4-2 المعوقات التي تؤثر في حاضنات الأعمال :

تعاني حاضنات الأعمال من مجموعة من العوائق التي تؤثر على تأدية دورها فحسب (بوغازي، 2020، صفحة 84) يمكن ذكرها فيما يلي :

### الجدول رقم(06): المعوقات التي تؤثر في نجاح حاضنات الأعمال

المعوقات	تعريفها
➤ مستوى التوقعات	➤ وهو مرتبط بالمنافع المتوقع الحصول عليها من طرف المؤسسات المختضنة خاصة في مراحل النشأة الأولى، حيث تصبح علاقة عكسية بين

مستوى الطموح وقدرات الحاضنة المالية والبشرية	
➤ أي اعتماد المؤسسة المحتضنة على المؤسسة الحاضنة في عدة مجالات .	➤ الاعتمادية
➤ سواء كانت هذه الردود إيجابية أو سلبية.	➤ مدى جودة ونوعية ردود فعل الجهات التي تستهدفها الحاضنة
➤ عدم الاتفاق بين الطرفين في الغايات	➤ التباين في أهداف المؤسسة المحتضنة والحاضنة
➤ وذلك في حالة قيامها بمساعداة للمؤسسة المحتضنة أو ضمائها، أمّا المؤسسات المالية المانحة للقروض.	➤ درجة معينة من الخطر

## 2-5 مهام حاضنة الأعمال كمراقق للمؤسسات الناشئة في الجزائر .

حسب (جروني ولموشية، 2021، الصفحات 85-86) فإنّ مهام حاضنات الأعمال في مرافقة المؤسسات الناشئة تضمنتها المادة 25 من المرسوم التنفيذي 254/20 والمتتمثلة في:

- ✓ التوطين وذلك بتزويد المؤسسات المحتضنة بمساحات عمل .
- ✓ تقديم كل أنواع الخدمات والاستشارات اللازمة والضرورية لحاملي المشاريع أثناء قيامهم بإجراءات إنشاء مؤسستهم .
- ✓ التكوين خاصة في مجال إدارة الأعمال والمحاسبة .
- ✓ إنجاز مخطط الأعمال ودراسات السوق ومساعدة المؤسسات الناشئة في دراسات السوق وخطط التمويل.
- ✓ محاولة إيجاد مصادر التمويل للمؤسسات التي تمّ احتضانها ومن ثم المنافسة والانتشار في السوق.

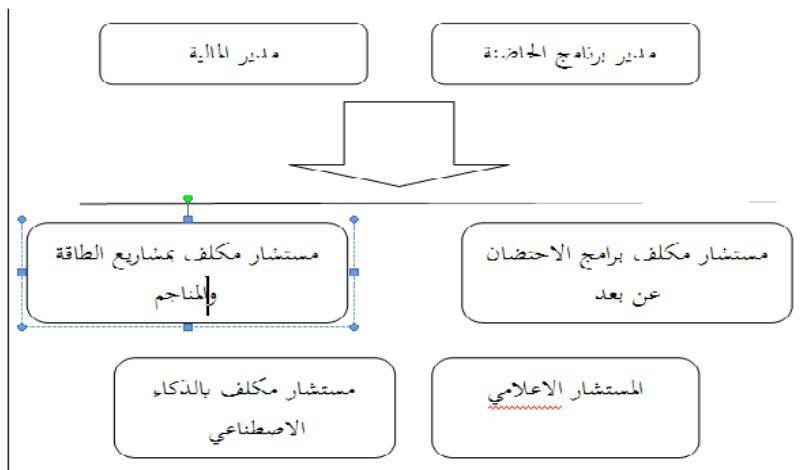
ثالثا : دراسة حاضنة INNOEST COMPANY كآلية من آليات دعم المؤسسات الناشئة.

### 3-1: تعريف بالحاضنة:

أنشأت الحاضنة بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 20-163 الموافق ل 23 يونيو 2020 وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 20-206 الموافق ل 15 أكتوبر 2020 وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 20-254 الموافق ل 15 سبتمبر 2020 وبمقتضى القرار المؤرخ في 16 ربيع الأول 1442 الموافق ل 02 نوفمبر 2020 وبناءً على محاولات اللجنة الوطنية لمنح علامة "مؤسسة ناشئة" ومشروع مبتكر "و" حاضنة أعمال " خلال الاجتماع المنعقد بتاريخ 09 مارس 2021 تمّ منح علامة " حاضنة أعمال " صالحة لمدة خمسة سنوات 05 قابلة للتجديد إلى : SARL INNOEST COMPANY ويتمثل رقم تعريفها الجبائي في : 002112058488865 وتعتبر أول حاضنة أعمال بالشرق الجزائري بما قاعة كبيرة مجهزة بأجهزة كمبيوتر، بالإضافة إلى ورشة مجهزة لتطبيق المشاريع، وكذا قاعة الاجتماعات قاعة للتقديم الدروس، والبرامج التعليمية، ومكتب مدير الإدارة والمالية، ومكتب مدير برامج الحاضنة، ومكتبة تحتوي على 220 كتاب في المحاسبة والقانون بعد حصول المؤسسات على الوسم، سواء كان مشروع مبتكر أو مؤسسة ناشئة تقوم الحاضنة بإعداد برامج تكوين لفائدة قادة المؤسسات الناشئة، وذلك بحجم ساعي يقدر ب192 ساعة ويكون التكون في مجال التسويق، الموارد البشرية، مالية، تسويق، صفقات عمومية، دراسة السوق.

### 3-2 الهيكل التنظيمي للحاضنة:

يمكن توضيح الهيكل التنظيمي للحاضنة من خلال المخطط التالي :



وتتمثل مهامهم فيما يلي :

1- مهام مدير برامج الحاضنة : ويمكن حصرها في الآتي :

✓ دراسة جدوى للمشاريع .

✓ متابعة المتربصين لدى الحاضنة .

✓ تقديم دورات تكوين لقادة وفرق الحاضنة .

✓ تنظيم التظاهرات والمحاضرات .

✓ دراسة ملفات المشاريع المسجلة في الحاضنة.

2- مهام مدير المالية وتمثل مهامه في :

✓ هو المسؤول عن العلاقات الخارجية .

✓ دراسة المشاريع المسجلة في المنصة .

✓ يتكفل بإدارة الشؤون المالية للحاضنة وكذا المعاملات الإدارية .

✓ إبرام الاتفاقيات

3- مهام المستشار المكلف ببرامج الاحتضان عن بعد:

- ✓ إعداد برامج خارج الولاية .
- ✓ إعداد برامج خارج الوطن.
- 4- مهام المستشار المكلف بمشاريع الطاقة والمناجم :
  - ✓ تسيير ودراسة المشاريع المتعلقة بالطاقة والمناجم نظراً لخبرته في هذا المجال
- 5- مهام المستشار الإعلامي :
  - ✓ تغطية التظاهرات التي تقوم بها الحاضنة .
  - ✓ تسيير العلاقات بين الحاضنة وباقي المؤسسات.
- 6- مهام المستشار المكلف بالذكاء الاصطناعي :
  - ✓ تسيير مشاريع الذكاء الاصطناعي والتكنولوجي .

### 3-3 خدمات حاضنة الأعمال INNPEST COMPANY

يمكن توضيحها بالشكل الموالي :

- تضع في أولوياتها توجيه المؤسسات الناشئة نحو السياحة التاريخية، الزراعة، السوقيات، والطاقات المتجددة نظراً للبنية التحتية للمنطقة، وتضع هذه الأخيرة برنامج الاحتضان للمؤسسات الناشئة مجاناً، وتمثل الخدمات التي تقدمها الحاضنة في:
- ✓ استقبال أصحاب المشاريع .
  - ✓ مرافقة المؤسسات الناشئة من خلال تزويدهم بالمعلومات اللازمة لإنشاء مخطط العمل .

✓ إدارة كل الجوانب القانونية المتعلقة بالملكية الفكرية .

✓ تطوير النموذج الاولي .

✓ التوجيه والإرشاد .



- ✓ برمجة أيام تكوينية وتحسيسية في مناطق الولاية .
- ✓ مرافقة المؤسسات الناشئة لضمان التمويل .
- ✓ ربط أصحاب المشاريع ورواد العمال مع مختلف الجهات الفاعلة .
- ✓ تقديم المشورة للأصحاب المشاريع في مختلف الجوانب الخاصة بالمؤسسة.
- ✓ إنشاء جمعية من رواد الأعمال الشباب في المنطقة .
- ✓ تأمين المعلومات لبرنامج "كن رائد أعمال"، 192 ساعة تكوين .
- ✓ تقديم الحلول من أجل فهم الأسواق والفرص .
- ✓ توفير المحل، التكنولوجيا، التجهيزات اللازمة عند بداية النشاط للمؤسسات

الناشئة

### 3-4 مراحل احتضان INNOEST COMPANY المؤسسات الناشئة:

بعد القيام بإرسال ملف الترشيح عبر الانترنت تقوم الحاضنة بإجراء مقابلة مع صاحب المشروع من أجل معرفة الدافع وراء ريادة الأعمال ويكون الاستقبال يومياً مع تقديم عرض لبرنامج الحاضنة الذي يكون مجاني للجميع، ويتم الاحتضان على مرحلتين والمتمثلة في :

مرحلة قبل الاحتضان:تقوم الحاضنة بـ:

- ✓ إنجاز مخطط العمل تحليل باستلو SWOT.
  - ✓ تطوير النموذج الأولي.
  - ✓ دراسة السوق (سلوك المستهلك، المنافسين).
  - ✓ تحليل السوق من أجل اتخاذ القرار.
- بعد دراسة السوق وملاحظة سلوك المستهلك تقرر الحاضنة مع صاحب الفكرة إمكانية إنجاز المشروع من أجل الدخول في مرحلة الاحتضان.

مرحلة الاحتضان: وتقوم الحاضنة في هذه المرحلة بما يلي:

✓ المرافقة والدعم للوصول إلى مخطط العمل .

✓ النصح والإرشاد .

✓ البحث عن المستثمرين .

✓ البحث عن التمويل .

✓ المتابعة الإدارية والقانونية للمشاريع .

✓ المرافقة للحصول على وسم مؤسسة ناشئة .

✓ المساعدة في تسويق المنتج للوصول للزبون .

تقييم أعمال حاضنة الأعمال لسنة 2021:

وهذه الحصيلة هي للفترة الممتدة من 10 مارس 2021 إلى غاية 31 ديسمبر

من نفس السنة ويمكن توضيحها كما يلي :

**1- الاتفاقيات التي قامت بإبرامها .**

**1-1 إتفاقية شراكة دولية بين RedStart tunisie مسرع المؤسسات الناشئة**

**وحاضنة الأعمال Innoest Company .**

حيث تم إبرام هذه الاتفاقية بتاريخ 18 نوفمبر 2021 بين مسرع المؤسسات

الناشئة redstart الذي يتواجد مقره في تونس العاصمة تمثلها السيدة دوجة غربي المدير

التنفيذية للمسرّع، والمؤسسة ذات المسؤولية المحدودة Innoest Company حاضنة

المؤسسات الناشئة التي يتواجد مقرها في ولاية تبسة يمثلها السيد فتحي قاسمي مدير

برامج الحاضنة، وعبد الرؤوف سايعي مدير التسيير والمالية

حيث تم الاتفاق فيها على مايلي :

✓ البند 01: موضوع الاتفاقية حيث تكون الحاضنة innoestcompany مسؤولة على ضمان المرافقة والتوجيه للمؤسسات الناشئة في جميع المجالات في حين المسرع redstart يلتزم بدعم الحاضنة في مهمتها .

✓ البند 02: أهداف الاتفاقية تهدف هذه الاتفاقية إلى الحصول على نظرة عامة فيما يخص نشاطات المؤسسات الناشئة والوسط التفاعلي بين المؤسسات الجزائرية والتونسية

✓ البند 03: مهام الحاضنة innoest company والمتمثلة في:

- إنشاء بطاقات موجزة هدفها تعريف وتلخيص نشاطات المؤسسات الناشئة مرحلياً
- متابعة تطور الوسط التفاعلي للمؤسسات الناشئة الجزائرية والتونسية وتقييمها.

- وضع خطة عمل من أجل تشجيع المؤسسات الناشئة في الجزائر .
- تنظيم لقاءات عن بعد مع المسرع redstarttunisie .
- مشاركة رزنامة التكوين ولفعاليات مع المسرع redstarttunisie .
- وضع فريق innoestcompany تحت تصرف redstarttunisie .

✓ البند 04: مهام المسرع redstarttunisie وهي :

- متابعة تطور الوسط التفاعلي للمشاريع الناشئة الجزائرية والتونسية وتقييمها .
- تشجيع مشاركة المعارف والمعلومات بين المؤسسات الناشئة للحاضنة والمسرع.

- تشجيع المشاريع المبتكرة عند innoestcompany

✓ البند 06: نقطة الارتكاز حدد الطرفين نقطة الارتكاز كقناة تواصل طوال مد  
الشراكة .

• من طرف innoestcompany فتحي قاسمي .

• من طرف redstarttunisie غربي دوجة .

ويمكن أن يكلفوا أشخاص من فريقهم بمتابعة الأعمال .

✓ البند 07: شروط خاصة (الخطة البديلة) كل تغيير أو تعديل في ممثلي طرفي  
الاتفاقية يكون بإمضاء الطرفين دون تعديل الشروط الأساسية للاتفاقية .

✓ البند 08: إنهاء الاتفاقية ويكون في الحالات الآتية :

• عندما يعلن أحد الطرفين على عدم رغبته في تجديد الاتفاقية ضمناً، لابدّ أن  
يكلم الطرف الآخر قبل ستة أشهر من إنتهاء الاتفاقية .

• من طرف أو طرف آخر بتحفظ مع إحترام مهلة إشعار مدتها 06 أشهر.

✓ البند 09: لائحة الدعوات القضائية في حالة دعوى أو خلاف ناتج عن تطبيق  
بنود هذه الاتفاقية على الطرفين الالتزام بالبحث عن حلول، وإن لم يكن هناك حلودي  
تقدم الدعوى أم لجنة دولية .

✓ البند 10: مدة الاتفاقية تختم هذه الاتفاقية بعد مدة 05 سنوات مع تجديد  
ضمني للمدة ذاتها .

✓ البند 11: الدخول حيز التنفيذ تدخل الاتفاقية حيز التنفيذ ابتداء من تاريخ  
إمضاءها من الطرفين.

2- الأهداف التي تسعى الحاضنة لتحقيقها في سنة 2021.

✓ العمل على دعم ولاية تبسة ضمن مخطط العمل لسنة 2021.

- ✓ تشغيل 50 مؤسسة ناشئة في تبسة .
  - ✓ العمل على خطة العمل مناطق العنبر في 28 بلدية في ولاية تبسة .
  - ✓ تنظيم الفعاليات والاجتماعات والندوات المحلية والإقليمية والوطنية والدولية .
  - ✓ التنمية الاقتصادية للمقاولاتية العائلية في منطقة العنبر .
  - ✓ دعم خدمات ولاية تبسة نحو رقمنة الإدارة المحلية .
  - ✓ تطوير القطاعات المزدهرة للولاية (السياحة التاريخية، الزراعة، الخدمات)
- حصيلة أشغال ونشاطات الحاضنة لسنة 2021:**

فقد قدر عدد المسجلين في الموقع الإلكتروني ب515 شخص حامل لمشروع إبتكاري خلال سنة 2021 ، وهذه الحصيلة هي للفترة الممتدة من 10 مارس 2021 إلى غاية 31 ديسمبر من نفس السنة، ويمكن توضيحها كما يلي :

**2-3 عدد المشاريع المتكبرة التي تم إحتضانها لسنة 2021:**

تم قبول 38 مشروع مبتكر ليستفادوا من الامتيازات والخدمات التي تقدمها

الحاضنة :

الجدول رقم7: الامتيازات والخدمات التي تقدمها الحاضنة :

515	عدد المشاريع المسجلة
22	المشاريع قيد التطوير
46	مشاريع خارج ولاية تبسة
4	مشاريع خارج الوطن
56	عدد ساعات التكوين
8	عدد التظاهرات المنظمة

**1-3 التظاهرات التي شاركت فيها الحاضنة لسنة 2021:**

قامت الحاضنة بالعديد من التظاهرات، ويمكن توضيحها كما يلي :

الجدول رقم(8): التظاهرات المنظمة من طرف الحاضنة لسنة 2021.

التاريخ	التظاهرة أو النشاط
23.02.2021	تنظيم يوم إعلامي حول المؤسسات الناشئة ودور الحاضنة في تجسيد المشاريع المبتكرة بالتنسيق مع دار المرافقة والإدماج.
10.03.2021	تنظيم اليوم الإعلامي الأول لحاضنة المؤسسات تحت رعاية السيد والي ولاية تبسة.
28.03.2021	إبرام إتفاقية شراكة مع المجمع الجزائري للجامعة الصناعية.
31.03.2021	وضع برنامج إتفاقية مع المعهد الوطني لحماية الملكية الصناعية .
21.04.2021	تنظيم يوم دراسي حول الحاضنة ودورها في تبني المشاريع العلمية المبتكرة في مجال الطاقة والمناجم، وذلك بالتنسيق مع جامعة تبسة ومركز دعم الابتكار والتكنولوجيا، وكذا معهد المناجم .
28.04.2021	تنظيم يوم دراسي بمركز التكوين المهني والتنمية الحامات .
07.06.2021	تنظيم الأسبوع الوطني العلمي للابتكار.
15.06.2021	تنظيم مسابقة ستار تاب
29.06.2021	تنظيم اجتماع لأصحاب المشاريع مع مدير غرفة التجارة والصناعة
05.07.2021	تنظيم مسابقة مع مركز التكوين لأفضل 05 مشاريع مبتكرة .
28.07.2021	إبتكار فريق الحاضنة لوحدة تحكم جديدة، وذلك لتشغيل مولد أو كسجين .
20.08.2021	تثبيت مولد الأكسجين بولاية مستغانم.
03.09.2021	تثبيت مولد الأكسجين بولاية أم البواقي .
05.09.2021	دورة تكوينية بمقر الحاضنة حول أساسيات المحاسبة.
06.09.2021	عقد اجتماع مع السيد وزير الصناعة بمقر الوزارة بحضور كل من مسؤولي حاضنة المؤسسات الناشئة، والسيد غريب المدير العام للجامعة الصناعية بعد الانطلاق في تجسيد مشروع إنتاج مولدات الأكسجين في الجزائر .
11.09.2021	استلام علامة مشروع مبتكر لثلاثة مشاريع محتضنة. عرض حصيلة السداسي الأول لنشاطات وأشغال الحاضنة وذلك إثر اجتماع

التحديات التي تواجه حاضنات الأعمال كآلية من آليات دعم المؤسسات الناشئة...

مع كل من الوزير المنتدب المكلف باقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة والمدير المركزي للمؤسسات الناشئة وهياكل الدعم .	
افتتاح التسجيل في الدورة التكوينية الخاصة بأساسيات الإعلام الآلي.	13.09.2021
انطلاق أول تطبيق في presto ويخص مجال التسويق وتوصيل المواد الغذائية والمنزلية .	17.09.2021
المشاركة في تظاهرات الصالون الدولي لعرض مشاريع تابعة للمحضنة.	16.10.2021
المشاركة في معرض الشباب بولاية جيجل.	28.12.2021
مشاركة المحاضنة بفعاليات معرض الابتكار بولاية تبسة . المشاركة في مسابقة الشاطر الصغير بولاية تندوف .	31.12.2021

من إعداد الباحث بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف مدير برامج المحاضنة قاسمي فتحي .

من خلال هذا الجدول نلاحظ أنّ المحاضنة استطاعت المشاركة في العديد من التظاهرات على مستوى الوطن والتعريف بالمحاضنة، وكذا قدرتها على تشغيل محرك الأكسجين في كذا من ولاية خاصة، وذلك خلال الفترة الوبائية وهو إنجاز في حد ذاته، وبهذا استطاعت المحاضنة أن التعرف بنفسها، وتعتبر حصيلة الأعمال جيدة مقارنة بعمدة النشأة .

**حصيلة المؤسسة المتحصلة على وسم مشروع مبتكر بمحاضنة :**

استطاع 15 من أصحاب المشاريع الحصول على وسم مشروع مبتكر و نذكرهم كالاتي :

**الجدول رقم(9): المؤسسات المتحصلة على وسم مشروع مبتكر لسنة 2021:**

صاحب المشروع	اسم المشروع	التعريف بالمشروع	التخصص
بوعلاق يعقوب	Innopia	يختص بالزراعة المائية المبتكرة في الجزائر باعتماد تكنولوجيا الذكاء	الزراعة

	الاصطناعي		
الزراعة	مزرعة ذكية لإنتاج الحلزون ومشتقاته بجودة عالية.	Snailigent	رحمونيو ليد ناصرى أحمد
النقل	تطبيق لتوفير نقل السلع على مستوى التراب الوطني	Transgo	لعزيبي عبد الوهاب بورناني أمين يوسفى إشراق
الزراعة	إنتاج بروتين للاستهلاك الحيواني بديل للأعلاف من خلال تربية الذباب الجندي الأسود	Nutrisect	معاني شوقى
الزراعة	تطبيق لبيع المستلزمات الغذائية وتوصيلها للزبائن	presto	مهايسية كمال الدين
تكنولوجيا	تطبيق متخصص في فن الطبخ	Cooknero	رقعي عبد العزيز
النقل	تطبيق لحجز التذاكر الخاصة بالمسافرين	Bustime	كزير ضياء الدين رامي لبري بوسبع عبد السميع
تكنولوجيا	حاوية ذكية لاحتواء النفايات	Smartbinx	بوزيان عقبة
الزراعة	رسكلة سعف النخيل لإنتاج الألواح الخشبية	Farpan	علاق فريد
الزراعة	إنتاج الايثانول من بقايا حبوب الذرة	Kimial	قتيش أحمد الرشيد
النقل	تطبيق إلكتروني لحجز تذاكر النقل عبر الحافلات	Rapi-bus	شاوش عدلان
الصناعة	إنتاج آلات للاسترجاع الغازات الصناعية		زغدود طارق
الصناعة	إنتاج أول مولد للأكسجين صنع جزائري 100%	Innoestech nology	عبد الرؤوف سايعي قاسمي فتحي



التحديات التي تواجه حاضنات الأعمال كآلية من آليات دعم المؤسسات الناشئة...

			بوغلاق يعقوب رحمونيو ليد - معافي شوقي - ناصري أحمد -
تكنولوجيا	منصة رقمية لحجز الفنادق	BZbooking	بوسع زكرياء
تكنولوجيا	تطبيق للنقل الخاص بالسيدات	Drivemmes	رامي بلقيس

من إعداد الباحث بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف مدير برامج

الحاضنة-قاسمي فتحي -

نلاحظ من خلال الجدول أنّ قطاع الزراعة يتصدر القطاعات من حيث عدد اللاوسمة، ومن ثم يليها قطاع النقل في الأخير نجد قطاع الصناعة، وذلك راجع للبيئة الاقتصادية للولاية :

**حصيلة المؤسسات المتحصلة على وسم مؤسسة ناشئة:**

إستطاعت الحاضنة الحصول على وسم واحد لمؤسسة ناشئة لسنة 2021.

**الجدول رقم(10): المؤسسات المتحصلة على وسم مؤسسة ناشئة لسنة 2021.**

صاحب المؤسسة	اسم المؤسسة	وصف المؤسسة
جبايلي طارق	Iprobooking	منصة رقمية لحجز الفنادق

من إعداد الباحث بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف مدير برامج

الحاضنة-قاسمي فتحي -

ويعتبر عدد المؤسسات الناشئة ضئيلاً جداً مقارنة بعدد المتحصلين على وسم

مشروع مبتكر.

## استنتاجات عامة :

من خلال دراستنا التي قمنا بها، توصلنا إلى أنه يمكن تلخيص دور حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات الناشئة من خلال عرض النقاط التالية :

- مشاركة الحاضنة في جل التظاهرات عبر الوطن وعبر الولاية والتعريف بالحاضنة، حيث أصبحت تعتبر أحسن حاضنة على مستوى الشرق، ومنه إستقطاب أكبر عدد ممكن من أصحاب الأفكار :

- صعوبة الحصول على التمويل اللازم للمشاريع وعزوف المستثمرين عن الاستثمار في المؤسسات الناشئة، وذلك كونها تحتاج لمصادر تمويل ضخمة فلا بد من تضافر كل الجهود سواء من طرف الدولة أو الخواص .

- تعاني الحاضنة من مشكل الحصول على محلات للمؤسسات الناشئة وعدم توفرها نظراً للإجراءات البيروقراطية التي تؤثر على ذلك وعدم تقديم الدعم لها في هذا المجال من طرف السلطات المحلية :

- تملك الحاضنة طاقم إداري كفاء وذو خبرة ومتخصص يسمح بتكوين جيد لأصحاب المشاريع في شتى المجالات.

- الموقع الاستراتيجي والممتاز للحاضنة وكذا توفرها على ورشات مجهزة للوصول بالمنتج على أرض الواقع .

- وضع الحاضنة خطة إستراتيجية لمدة سنة ما يساعدها في العمل وتقييم إنجازها من فترة إلى أخرى .

- ساهمت الحاضنة في حل مشكلة الأكسجين خلال الفترة الوبائية بإنتاجها أول مولد أكسجين، وكذا تصليح مولد أكسجين لولائتين وهذا في حد ذاته يعتبر إنجاز من أهم النتائج المتوصل إليها ما يلي :

تعد حاضنة الأعمال آلية من الآليات الناجحة في دعم المؤسسات الناشئة لولاية تبسة، من خلال الخدمات التي قدمتها لأصحاب المشاريع حيث نتج عنها عدة مشاريع في زمن قياسي وهو نجاح في حد ذاته .

- رغم الإنجازات التي حققتها الحاضنة إلاّ أنّها تعاني من مشكل ألا وهو مشكل التمويل والذي يعيق تقدمها

- تنوع الخدمات التي تقدمها الحاضنة فلا يقتصر دورها على تقديم الاستشارات القانونية والإدارية والخدمات التسويقية، بل إلى خدمات أخرى خارج الاحتضان تخص شباب الولاية .

- إعتقاد المؤسسات الناشئة على مصادر تمويل ضخمة وعزوف المستثمرين الخواص عن الاستثمار فيها لعدم وجود ثقافة أو دراية بالمؤسسات الناشئة .

وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها نوصي بمايلي :

- محاولة نشر ثقافة الحاضنة، وذلك من خلال المؤسسات الجامعية والربط بين الجامعة والحاضنة.

- إنفتاح الحاضنات دولياً والاستفادة من الخبرات الحاضنات الرقمية .

- عدم الاعتماد فقد على الدولة في جانب التمويل، فلا بدّ من تضافر كل الجهود من خلال الربط بين كل من مؤسسات الدولة وحاضنات الأعمال والقطاع الخاص .

- الحث على التنويع مصادر التمويل قصد احتمالية إستمرارية أدوار الحاضنة .

- الاهتمام بالتكوين الجيد لرواد الأعمال من خلال وجود أشخاص ذو كفاءة وخبرة في هذا المجال .

- الاعتماد على مسرعات الأعمال قصد نمو وإستمرارية المؤسسات الناشئة.

- توجيه الدعم نحو الأفكار الرائدة التي تحقق أرباح طائلة في المستقبل.

## المراجع

1. أمينة مزيان، وخديجة إيمان عماروش. (بلا تاريخ). الشركات الناشئة في الجزائر بين واقعها ومتطلبات نجاحها. المؤسسات الناشئة، صفحة 33.
2. بشير محمودي. (15 فيفري، 2021). التحفيز الضريبية الممنوحة لحاضنات الاعمال لممارسة نشاط تمويل المؤسسات الناشئة . أعمال الملتقى الثاني عشر حول المؤسسات الناشئة حاضنات الاعمال، صفحة 143.
3. بومدين طي، وخديجة عمري. (2020). إشكالية تمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر وآليات دعمها: التمويل برأس مال المخاطر كنموذج. حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، 505.
4. حاضنات الاعمال إطار مفاهيمي كتاب جماعي حول حاضنات الاعمال السبيل لتطوير المؤسسات الناشئة 19.
5. كتاب جماعي 2020 حول حاضنات الاعمال وإستدامة المؤسسات الناشئة
6. شريفة بو الشعير . (2018). دور حاضنات العمال في دعم و تنمية المؤسسات الناشئة start up دراسة حالة الجزائر. جلة الباشئر الاقتصادية المجلد الرابع العدد 01 ، 420.
7. فائزة جروبي، وسامية لموشية. (15 فيفري، 2021). آليات ترقية المؤسسات الناشئة والابتكار على ضوء المرسوم التنفيذي 254/20. المؤسسات الناشئة والحاضنات، الصفحات 85-86.
8. كريمة سلطان، وزهرة سعد قرمش. (نوفمبر، 2020). مساهمة حاضنات الاعمال في تعزيز الابداع والابتكار.
9. مولود قنوش، هاني محمد، وهاني عمرو. عوامل ومحددات نمو المؤسسات الناشئة . تأليف محمد هاني، المؤسسات الناشئة ودورها في الانعاش الاقتصادي في الجزائر

(الصفحات 52-53-54). الجزائر : مخبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التطور المحلي - حالة منطقة البويرة-.

10. نحو تنظير أدق لمفهوم المؤسسات الناشئة وخصائصها :دراسة منهجية  
مفصلة 2020Revue des Réformes Economiques et Intégration En  
Economie Mondiale Vol 14 N°03 Année 2020 9