

## حاضنات الأعمال الجامعية كألية لمراقبة المؤسسات الناشئة

### - نماذج لحاضنات أعمال جامعية وطنية -

#### University Business Incubators as a Mechanism to accompany Stratups -Examples of National University Business Incubators-

بن سعادة سعاد\*<sup>1</sup>، قوراري مريم<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان (الجزائر)، sobe0710@gamil.com

<sup>2</sup> جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان (الجزائر)، Miryamgourari@yahoo.fr

تاريخ الاستلام: 2022/12/24 تاريخ القبول: 2023/01/06 تاريخ النشر: 2023/01/14

#### ملخص:

تهدف هذه الورقة البحثية إلى تسليط الضوء على علاقة الجامعة بالمجتمع من خلال إبراز مساهمة حاضنات الأعمال الجامعية، باعتبارها إحدى آليات المراقبة للمؤسسات الناشئة، وكذا أهمية هذه المؤسسات الناشئة في خلق ثروة للشباب الجامعي. من خلال الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، خلصت الدراسة إلى نتيجة حتمية أن حاضنات الأعمال الجامعية تعتبر كألية لتشجيع المبادرات الإبداعية لطلبة الجامعة في شكل مؤسسات ناشئة، هذا ما تلخصه بعض النماذج لحاضنات أعمال جامعية وطنية. **كلمات مفتاحية:** حاضنات أعمال. جامعة. مبادرات إبداع. آليات دعم ومراقبة. مؤسسات ناشئة.

#### Abstract:

This research paper aims to shed light on the university's relationship with society by highlighting the contribution of university business incubators, as one of the accompanying mechanisms for Startups, as well as the importance of these Startups in creating wealth for university youth. By relying on the analytical descriptive approach, the study concluded with an inevitable conclusion that university business incubators are considered as a mechanism to encourage creative initiatives for university students in the form of Startups, this is what some models of national university business incubators summarize.

**Keywords:** Business Incubators, University, Creative Initiatives, Support and Accompaniment mechanisms, Stratups.

## حاضنات الأعمال الجامعية كآلية لمرافقة المؤسسات الناشئة -نماذج لحاضنات أعمال جامعية وطنية-

### 1. مقدمة:

يشهد العالم تحولات سريعة في مجال ريادة الأعمال و المؤسسات الناشئة نتيجة الانفتاح الاقتصادي و التقدم التكنولوجي ومتطلبات المنافسة الدولية و التوجه للاندماج في اقتصاد عالمي موحد، إذ تزايد الاهتمام في الآونة الأخيرة حول ضرورة توظيف التعليم العالي والبحث العلمي بما يخدم النسيج الاقتصادي و الاجتماعي ،و الدولة الجزائرية كغيرها من الدول المتقدمة تبنت إستراتيجية الاهتمام بالمؤسسات الناشئة من أجل النهوض بالاقتصاد الوطني و التنمية المستدامة ،وذلك من خلال استقطاب الأفكار و تطوير القدرات الابتكارية و الإبداعية للشباب المستثمر و تحويلها إلى مشاريع ناجحة ، بوجود آليات دعم و مرافقة لهذه الأفكار، فمن خلال توطيد علاقة جامعة مجتمع ظهرت حاضنات الأعمال الجامعية كآلية لتدعيم السوق المحلي بمشاريع مبتكرة للطلبة الجامعيين تنافس السوق الدولي.

من خلال ما سبق تبرز معالم الإشكالية كالاتي:

**كيف تساهم حاضنات الأعمال الجامعية في مرافقة ودعم المؤسسات الناشئة في الجزائر؟**

وفي سياق التساؤل الرئيسي تتفرع الأسئلة الفرعية التالية:

- كيف يتم احتضان الأفكار الجديدة والمشاريع المتنوعة للشباب المبتكر الجامعي؟
- فيما تتمثل تحديات حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات الناشئة؟
- ما واقع حاضنات الأعمال الجزائرية ودورها في إنشاء ومرافقة المؤسسات الناشئة؟

### فرضية الدراسة

تنطلق هذه الورقة البحثية من فرضية مفادها :

✓ أن توفر حاضنات الأعمال على مستوى الجامعات الجزائرية يسهم في مرافقة

و دعم المشاريع الناشئة والمبتكرة للطلبة الجامعيين.

### أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة كيفية دعم ومرافقة المؤسسات الناشئة، من خلال حاضنات الأعمال الجامعية و أشكال الدعم و التمويل التي تقدمها لحاملي المشاريع المبتكرة الجديدة من الطلبة الجامعيين.

## منهجية الدراسة

تم اعتماد المنهج الوصفي من خلال وصف مفاهيم متعلقة حاضنات الأعمال خاصة الجامعية منها، وكذا المشاريع و المؤسسات الناشئة و تحليل كيفية مرافقة واحتضان الأفكار المبتكرة وتجسيدها على أرض الواقع مع عرض نماذج لحاضنات أعمال جامعية جزائرية ناجحة.

. الإطار المفاهيمي لحاضنات الأعمال الجامعية و المؤسسات الناشئة

### 1.2. حاضنات الأعمال

#### 1.1.2. تعريف حاضنات الأعمال

تعرف حاضنات الأعمال على أنها مؤسسات تعمل على دعم و تشجيع الشباب المبادر الحامل لأفكار إبداعية ابتكارية والذين لا يملكون الموارد المالية أو الخبرة العالية لتحقيق مشاريعهم وأفكارهم، خلال فترة حضانة تتم من خلالها تقديم مكان العمل وخدمات استشارية فنية، إدارية، إنتاجية، تسويقية، مالية، قانونية، وصولاً إلى تأسيس مؤسسة وبدء الإنتاج والعمل الفعلي خلال فترة زمنية محددة. (حميدي؛ ز؛ ميلودي؛ أ؛، 2020، صفحة 250)

كما عرفت الجمعية الأمريكية (NBIA) حاضنات الأعمال بأنها "هيئات تهدف إلى مساعدة المؤسسات المبدعة الناشئة ورجال الأعمال الجدد من خلال توفير الوسائل والدعم والخبرة اللازمة لتجاوز صعوبات مرحلة الانطلاق والتأسيس." (بامحمد؛ ن؛ برباوي؛ ك؛ بشلاط؛ م، 2020، صفحة 235)

#### 2.1.2. أهداف حاضنات الأعمال

تهدف حاضنات الأعمال إلى تحقيق أهداف يمكن تلخيصها في: (عبداللاوي؛ م؛ زايد؛ ح، 2021، صفحة 44)

- ✓ تطوير أفكار جديدة تساهم في خلق مشروع إبداعي جديد أو تطوير المشروع القائم؛
- ✓ توفير الدعم والتمويل والخدمات الإرشادية والتسهيلات؛
- ✓ تقديم المعرفة، و برامج تدريبية وتكوينية؛
- ✓ تجسيد الأفكار في منتجات أو خدمات أو عمليات قابلة للتسويق؛
- ✓ ربط المشاريع المبتكرة الجديدة مع الأسواق المحلية وتمكينها من المنافسة دولياً؛

حاضنات الأعمال الجامعية كآلية لمرافقة المؤسسات الناشئة  
- نماذج لحاضنات أعمال جامعية وطنية -

✓ تقييم المشاريع المحتضنة باستمرار من أجل معرفة نقاط الضعف ومحاولة تفاديها في المشاريع الأخرى؛  
✓ تنمية الموارد البشرية وحل مشكلة البطالة.

### 3.1.2. أنواع حاضنات الأعمال

تتعدد أنواع حاضنات في بيئة الأعمال نجد أبرزها: (بوعدلة؛س، 2022، الصفحات 133-134)

#### 1.3.1.2 الحاضنات الصناعية Industrial Incubators

هي إقامة مركز معين على مساحة ارض محدودة تضم حاضنات لإقامة مشاريع لصناعات ناشئة صغيرة تعمل برأس مال محدود نسبيا، إذ يوفر المركز لهذه المشاريع مساحات مجهزة بوحدات صناعية ويقدم لها الخدمات الاستشارية والتدريبية لتقليل التكاليف التشغيلية، تستمر فترة الحضنة داخل هذا المركز بين عام وعامين، يكون صاحب المشروع ضمن نجاح مشروعه وضمن تسويق سلعته بالسوق المحلي وبالسوق التصديرية، فينطلق كمشروع أكبر في تجمع صناعي آخر في بيئة الأعمال الخارجية.

#### 2.3.1.2 حاضنات الأعمال الاستشارية Consulting Business Incubators

و هي تعمل في إطار مركز مختص في تقديم برامج خاصة واستشارات مالية وقانونية لمجموعة من الراغبين بدخول مجال الأعمال، تفرز بعدها عدد من الرياديين الذين يرغبون بالمواصلة لبدء العمل في تأسيس مشاريعهم الخاصة، كما تقدم خطط مفصلة وأساليب الإنتاج والتسويق.

#### 3.3.1.2 الحاضنات التكنولوجية The technological Incubators

يعمل هذا النوع من الحاضنات تحت مظلة مركز متخصص يقام على مساحة أرض محدودة، يقوم على توفير كل الأجهزة و الآليات العمل اللازمة للخلق والابتكار والإبداع من وسائل نقل وتوطين التكنولوجيا والمختبرات العلمية اللازمة وغيرها، إذ توجه خدمات هذا المركز للمبدعين من خريجي الجامعات والمعاهد العلمية، ممن تكون لديه فكرة مبتكرة ويرغبون بإجراء البحوث بشأنها والعمل على تطويرها و هندستها من تصميم للمنتج وللآلات

اللازمة لها وإجراءات فحصها.

كما نجد أنواع أخرى من الحاضنات مثل : (زياني؛ط؛بن؛بوزيان؛م، 2006)

#### 4.3.1.2. الحاضنة الافتراضية The virtual Incubator

هي حاضنة بدون جدران تقدم جميع الخدمات المعتادة باستثناء الإيواء أو العقار.

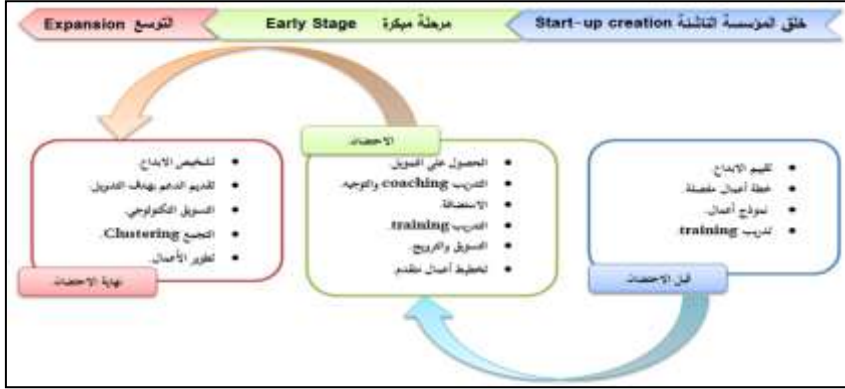
#### 5.3.1.2. حاضنة الإنترنت Internet Incubator

يهدف هذا النوع من الحاضنات إلى مساعدة الشركات العاملة في مجال الإنترنت و البرمجيات الناشئة على النمو حتى الوصول لمرحلة النضج، إذ تعود ريادة حاضنات الإنترنت إلى ديفيد ويثروال الذي أسس سنة 1955 حاضنة CMGI وبيل غروس الذي أسس سنة 1996 حاضنة Idéal LAB .

#### 4.1.2. مراحل الاحتضان المؤسسات الناشئة من قبل حاضنات الأعمال

تتم ترجمة مراحل احتضان المشروعات الناشئة الملتحقة بالحاضنة خلال فترة نموها وفق ثلاث مراحل أساسية و الشكل التالي يعبر عن ذلك:

الشكل 1: مراحل الاحتضان



المصدر: Ryzhonkov. V, entrepreneurship, Business incubation, Business: Models, and strategy Blogs” found on: <http://worldbusinessincubation.wordpress.com/key-services-of-business-incubation-program-part-3-of3/> visité le 16/12/2022 a 19 :11.

#### 1.4.1.2. المرحلة الأولى قبل الاحتضان

تتعلق هذه المرحلة أساسا بمساعدة رائد الأعمال بتطوير فكرة الأعمال، قبل التحاق المؤسسة الناشئة بالحاضنة، إذ لابد من إجراء لقاء بين رائد الأعمال وإدارة الحاضنة وذلك بهدف

## حاضنات الأعمال الجامعية كآلية لمرافقة المؤسسات الناشئة - نماذج لحاضنات أعمال جامعية وطنية -

تعريف و تحليل و تقييم الفكرة المبتكرة و تقدير مدى صلاحيتها، وكذلك تساعد حاضنة الأعمال رائد الأعمال بوضع نموذج أعمال وإعداد خطة الأعمال يكون بإتمام خطط الأعمال والتقديرات المالية، وكذا التدريب و يتعلق بالمهارات الإدارية إذ ليس من الضروري أن يكون المقاول ذو درجة أكاديمية.

### 2.4.1.2. المرحلة الثانية وهي مرحلة الاحتضان أو انضمام المشروع للحاضنة

تستمر هذه المرحلة من مرحلة البدء في تنفيذ فكرة المشروع وإلى غاية بلوغ مرحلة النضج والتوسع (من سنة إلى ثلاث سنوات)، إذ تقوم الحاضنة بتقديم كل الخدمات التي تسهل تنفيذ فكرة رائد الأعمال على أرض الواقع بأقل التكاليف، فيعد تعاقد المقاول مع الحاضنة وانضمامه إليها يمكنه الاستفادة من البنى التحتية (مكاتب، ومرافق) التي توفرها الحاضنة بأسعار معقولة، و الموارد المالية من خلال جمع التبرعات بهدف توفير التمويل اللازم لتنفيذ الفكرة، وعموما تختلف الخدمات المقدمة خلال هذه المرحلة باختلاف طبيعة الحاضنة و طبيعة المشروع ، بهدف مساعدة الشركة الناشئة على تحقيق معدلات نمو عالية.

### 3.4.1.2. المرحلة الثالثة مرحلة التخرج من الحاضنة

وهي المرحلة النهائية بالنسبة للمشروعات داخل الحاضنة، بعد تحقيق الأهداف المرجوة وتوسع نشاط الشركة الناشئة ونموها، وانطلاقها في عالم الأعمال كفكرة خلاقة ناجحة، وتوسع سوقها من المحلية إلى الدولية، يتم وضع خطة للخروج وفق برنامج الحاضنة (بعد العمل على تدويلها، وتسويقها إلكترونيا)، ويكون ذلك وفق متطلبات و شروط التخرج حسب جملة من المعايير على غرار عوائد الشركة أو مستوى التوظيف، فبالرغم من أنه في هذه المرحلة يصبح المشروع قائم وقادر على ممارسة نشاطه خارج الحاضنة، إلا أن ذلك لا يعني انقطاعه عن الحاضنة بشكل تام، بل يمكنه الاستمرار في الاستفادة خدماتها وتوجيهاتها حتى بعد التخرج من الحاضنة. (بوالشعور،ش، 2018، صفحة 425)

## 2.2. الجامعة و حاضنات الأعمال

### 1.2.2. تعريف حاضنات الأعمال الجامعية

تعرف حاضنات الأعمال الجامعية على أنها "مؤسسات خدمية متكاملة في إطار مؤسسات

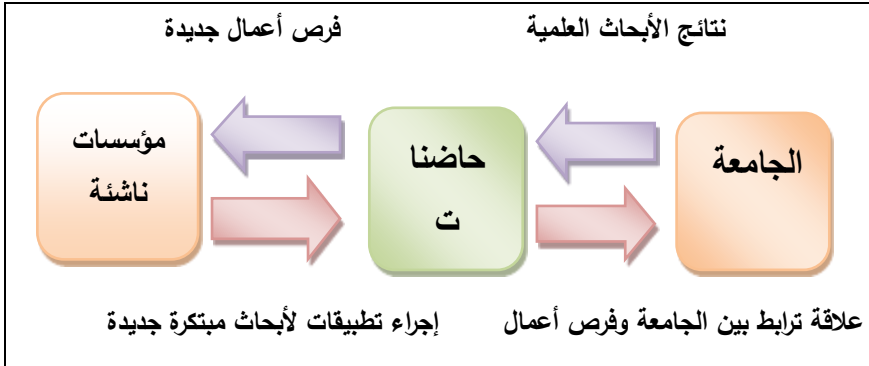
التعليم العالي تعمل على تقديم البرامج والأنشطة والخدمات للطلبة الجامعيين الخريجين بما يتعلق بالريادة والابتكار وإقامة المشاريع وكيفية إدارتها وتطويرها حتى تتمكن من البقاء والاستمرارية والنمو ومساعدتهم على تطوير أفكارهم وتحويلها إلى مشاريع ريادية بما يكفل لهم فرصاً أكبر للنجاح". (بللعماء؛كروش؛ن، 2020، صفحة 206)

كما يطلق عليها أيضا بالحاضنات البحثية حيث يهتم هذا النوع من الحاضنات بالأفكار والمشاريع في مجال البحث وتطوير التكنولوجيا، وغالبا ما يتواجد هذا النوع من الحاضنات داخل الجامعات أو في مراكز الأبحاث كما هو الحال في الجزائر. (مرزوق؛ف؛بوشعير؛ل، 2020، صفحة 462)

### 2.2.2. العلاقة بين البحث العلمي وحاضنات الأعمال

تترجم العلاقة بين البحث العلمي و الحاضنات في الآلية التي تعمل على تحويل الأفكار الإبداعية و الابتكارية لخريجي الجامعات من أوراق إبداعية إلى مشاريع منتجة و استثمارية ،أي في المجمل حاضنات الأعمال الجامعية تعمل على ترجمة و تجسيد الأبحاث العلمية إلى مشاريع قائمة على أرض الواقع و الشكل التالي يلخص العلاقة :

الشكل 2: يوضح العلاقة بين البحث العلمي وحاضنات الأعمال



المصدر: من إعداد الباحثين

### 3.2.2. أهمية حاضنات الأعمال الجامعية

تتجلى أهمية حاضنات الأعمال الجامعية كآلية لتحقيق التنمية الاقتصادية في مايلي:

✓ أصبحت تقاس قيمة الجامعات بمعيار بوصول الجامعة إلى اكتشاف طرق جديدة وإحداث إبداع كلي بمجالات العمل بها، هذا ما يعكس تبني العلاقة بين

## حاضنات الأعمال الجامعية كآلية لمرافقة المؤسسات الناشئة - نماذج لحاضنات أعمال جامعية وطنية -

الجامعة والمؤسسات و المجتمع؛

- ✓ المساعدة على توثيق العلاقة بين الجامعة ومراكز البحث العلمي ومراكز التدريب، بتسويق الأفكار المخترعة للمستثمرين وتحفيز الباحثين وطلاب مؤسسات التعليم العالي بتطوير كفاءتهم وقدراتهم ومساهماتهم في التنمية الاقتصادية؛
- ✓ ترجمة البحوث إلى مشاريع إنتاجية بما يسهم في خلق فرص عمل ؛
- ✓ بناء القدرة التنافسية للجامعة بما يسهم في اجتذاب الاستثمارات الأجنبية والمحلية وإتاحة الفرصة للدخول إلى الأسواق العالمية؛
- ✓ توثيق علاقة الجامعات بالصناعات المحلية والإقليمية من خلال إثراء البيئة الأكاديمية، وتسويق المخرجات العلمية والتقنية، والتنمية الاقتصادية.

### 3.2. المؤسسات الناشئة

#### 1.3.2. مفهوم المؤسسات الناشئة

تعرف المؤسسة الناشئة **Startup** اصطلاحاً حسب القاموس الانجليزي "على أنها مشروع صغير بدأ للتو، أما **Start-up** تتكون من جزأين **Strat** و هو ما يشير إلى فكرة الانطلاق و **up** وهو ما يشير لفكرة النمو القوي. (بوالشعور؛ش، 2018، صفحة 241) كما يقدم الموقع **Investopedia** تعريف للمؤسسات الناشئة " إنها مؤسسة حديثة العهد يتم تأسيسها بواسطة رائد أعمال ، بهدف تطوير منتج أو خدمة مميزة لإطلاقها في السوق بحسب طبيعتها". (حميدي؛ز؛ميلودي؛أ، 2020، صفحة 254)

أما بول غراهام يعرفها أنها "شركة صممت لتنمو بسرعة" ،وحسب باتريك فريديسن" أن تكون شركة ناشئة لا يتعلق الموضوع بالعمر ولا بالحجم ولا بطبيعة النشاط ويجب الإجابة على الأربع تساؤلات التالية: نمو قوي محتمل، تمويل ضخم، جمع التبرعات الشهيرة، وأن تكون متأكد من أن السوق جديد حيث يصعب تقييم المخاطرة". (بلعدي؛س، 2021، صفحة 64) وعليه يمكن القول أن المؤسسات الناشئة تسعى لتسويق وطرح منتج جديد أو خدمة مبتكرة تستهدف بها سوق كبير، وبغض النظر عن حجم المؤسسة، أو قطاع أو مجال نشاطها، كما أنها تتميز بارتفاع درجة عدم التأكد والمخاطرة عالية في مقابل تحقيقها لنمو قوي وسريع



مع احتمال جنيها لأرباح ضخمة في حالة نجاحها.

### 2.3.2. خصائص المؤسسات الناشئة

تتميز المؤسسات الناشئة بمجموعة من الخصائص و المميزات منها:

(زايدي؛ح؛عبدالحميد؛ب،، 2020، صفحة 204)

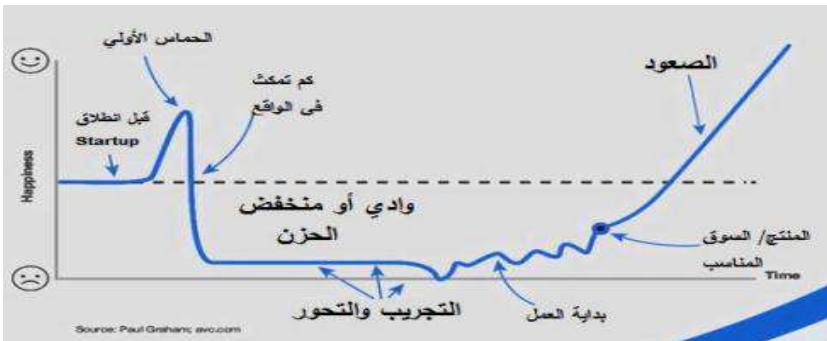
- \* تتميز بكونها مؤسسات حديثة العهد؛
- \* تعتبر مؤسسات شابة ويافعة وأمامها خياران إما التطور إلى مؤسسات ناجحة أو الخسارة؛
- \* مؤسسات أمامها فرصة للنمو التدريجي المتزايد؛
- \* مؤسسات تتعلق بالتكنولوجيا وتعتمد بشكل رئيسي عليها؛
- \* هي مؤسسات تتطلب تكاليف منخفضة.

كما يمكن إضافة خصائص أخرى منها: (رمصاني؛م؛بوقرة؛ك، 2020، صفحة 279)

- \* القدرة على التأقلم في المناطق النائية؛
  - \* مرونة التفاعل مع المناخ الاستثماري؛
  - \* المساهمة في تنويع الاقتصاد من خلال الأفكار المبتكرة الحديثة وفق متطلبات التكنولوجيا
- ### 3.3.2. مراحل تطور المؤسسة الناشئة

إن ما يميز المؤسسات الناشئة **Startup** هو النمو المستمر، إلا أن الواقع لهذه المؤسسات كثيرا ما تتعثر وتمر بمراحل صعبة وتذبذب شديد قبل أن تعرف طريقها نحو القمة، وهذا ما يترجمه المصمم من قبل **Graham Paul** في الشكل التالي :

### الشكل 3: منحنى المؤسسة الناشئة Startup



المصدر: (بوضياف، علاء الدين، 2020، صفحة 91)

حاضنات الأعمال الجامعية كآلية لمرافقة المؤسسات الناشئة  
- نماذج لحاضنات أعمال جامعية وطنية -

ويتبرجم هذا الشكل دورة حياة المؤسسة الناشئة بستة مراحل و تتمثل في:

(حميدي؛ ز؛ ميلودي؛ أ، 2020)

- 1.3.3.2. مرحلة قبل الانطلاق :** وتبدأ قبل انطلاق المؤسسة الناشئة، حيث يقوم الفرد بطرح نموذج أولي لفكرة إبداعية أو جديدة ، في هذه المرحلة تتم دراسة الفكرة جيدا من دراسة السوق والسلوك وأذواق المستهلك ، والتأكد من إمكانية تنفيذها على أرض الواقع ، وعادة ما يكون التمويل في المراحل الأولى ذاتي.
- 2.3.3.2. مرحلة الانطلاق:** فيها يتم إطلاق الجيل الأول من المنتج أو الخدمة، حيث تكون غير معروفة، أي من يتبنى الفكرة على أرض الواقع وتمويلها ماديا.
- 3.3.3.2. مرحلة مبكرة من الإقلاع والنمو:** يبلغ فيها المنتج الذروة ، إذ ينتشر العرض ويبلغ المنتج الذروة في هذه المرحلة لكن أن يتوسع النشاط إلى خارج مبتكره الأوائل حيث يبدأ الضغط السلبي عندما يتزايد عدد المعارضين للمنتج ويبدأ الفشل، أو ظهور عوائق أخرى.
- 4.3.3.2. مرحلة الانزلاق في الوادي :** بالرغم من استمرار الممولين المغامرين (رأس المال المغامر) بتمويل المشروع إلا أنه يستمر في التراجع حتى يصل إلى مرحلة تسمى وادي الحزن أو وادي الموت، يعني خروج المشروع من السوق.
- 5.3.3.2. مرحلة تسلق المنحدر:** يتم هذه المرحلة بإدخال تعديلات على المنتج وتحسينات، لتبدأ الشركة الناشئة بالنهوض من جديد بفضل الاستراتيجيات المطبقة، إذ يتم إطلاق الجيل الثاني من المنتج وضبط سعره، وتسويقه بشكل أوسع.
- 6.3.3.2. مرحلة النمو المرتفع:** يتم تطوير المنتج بشكل نهائي والخروج من مرحلة التجربة والاختبار، وطرحة في السوق المناسبة، وتبدأ الشركة الناشئة في النمو المستمر، الذي اعتمد الابتكار الجديد، لتبدأ مرحلة اقتصاديات الحجم وتحقيق الأرباح الضخمة.
- 4.3.2. أسباب فشل المؤسسات الناشئة**
- نجد خلال فترة تطور حياة المؤسسة الناشئة تتعرض لبعض لصعوبات تحد من نموها في بيئة الأعمال نجد منها: (بوعدلة؛ س، 2022، صفحة 136)
- \* عدم التركيز على رؤيا استيراثية واضحة و هادفة للمشروع المتبنى.

\* إهمال الدراسة الاقتصادية و الفنية و الهندسية للمشروع أي تكون دراسة الجدوى للمشروع وعوائده المتوقعة والتكاليف ومخاطره مبنية على معلومات و بيانات غير دقيقة ؛  
\* عدم تحليل البيئة الداخلية و الخارجية من دراسة السوق أذواق المستهلكين و الموردين، و المنافسين؛

\* التركيز على تحقيق أرباح بسرعة ونسيان بناء صورة للمؤسسة على المدى البعيد؛  
\* الاعتماد على صيغ تمويل خاطئة كالقروض قصيرة الأجل أو صيغ تمويل لا تصل فيها نسبة صاحب المشروع أحيانا إلى % 15 كما هو الحال في حالة القرض المصغر؛  
\* نقص الخدمات الاستشارية المتخصصة وهيئات المرافقة والتأهيل الحكومية والخاصة؛  
\* نقص الخبرة في المجال وعدم تلقي التكوين والتدريب اللازم لخوض فكرة المشروع؛  
\* إمكانية تقادم الأفكار وعدم تميزها بخلق بأي إضافة أو قيمة للمستهلك، أو عدم تطويرها بعد إطلاقها والاكتفاء بالمداخل الأولية؛

\* عدم وجود بوابر وسمات إبداعية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛  
\* تلاشي وجود الحافز والحماس للتقدم في المشروع في ظل الصراعات الجماعية.  
3. مساهمة حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات الناشئة في الجزائر (عرض نماذج لحاضنات أعمال جامعية وطنية)

### 1.3. إستراتيجية الجزائر لتطوير المؤسسات الناشئة

تعمل وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة على وضع خارطة طريق لدعم وتمويل هذا النوع من المؤسسات، وتمكينها من لعب دور هام في الاقتصاد الوطني، حيث تم اتخاذ قرارات لتجسيد هذه إستراتيجية تتمثل في مايلي:

(راقم؛ن، 2021، الصفحات 286-287)

- ✓ إنشاء صندوق استثمارات خاص لتمويل وداعم المؤسسات الناشئة ؛
- ✓ إنشاء مجلس أعلى للابتكار والذي سيكون حجر الزاوية للتوجه الاستراتيجي في مجال تثمين الأفكار والمبادرات المبتكرة وإمكانات الوطنية للبحث العلمي؛
- ✓ وضع إطار القانوني الذي يحدّد مفاهيم المؤسسات الناشئة؛
- ✓ تمكين حاملي المشاريع المبتكرة والمؤسسات الناشئة، من الاستفادة من المساحات المتاحة داخل المؤسسات التابعة لقطاعي الشباب والتكوين المهني ؛

حاضنات الأعمال الجامعية كآلية لمرافقة المؤسسات الناشئة  
- نماذج لحاضنات أعمال جامعية وطنية -

- ✓ إعطاء الأولوية للمناطق التي تتوفر فيها إمكانات كبيرة من حاملي المشاريع المبتكرة؛
- ✓ تمكين هيئات الدعم و المرافقة خاصة حاضنات الأعمال من احتضان أهم الأفكار الابتكارية الجذابة و الناجحة و التي لها تصور حقيقي؛
- ✓ التزام الجامعات بالمساهمة في تطوير المؤسسات الناشئة من خلال توظيف عمل حاضنات الأعمال الجامعية بما يخدم الشباب الجامعي.
- 2.3. دور حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات الناشئة**
- 1.2.3. الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال للمؤسسات الناشئة :**
- تتولى حاضنات الأعمال احتضان المؤسسات الناشئة ،من خلال تقديم جملة من الخدمات تتجلى فيما يلي: ( عيساوي؛ف؛الهزام؛م، 2020، صفحة 58)
- \* مرافقة المؤسسات الناشئة خلال مرحلتها الابتدائية قبل الانطلاق أي احتضانها؛
  - \* تعريف و تقديم المؤسسات المحتضنة من خلال وسائل الإعلام والجمهور في المعارض و الملتقيات و التظاهرات الرسمية المختلفة؛
  - \* مساعدة المؤسسات الناشئة الجديدة على العبور نحو الأسواق و منافستها للمؤسسات الكبرى ؛
  - \* تقديم كل أنواع الاستشارة و التكوين و التدريب؛
  - \* العمل على تجنب مختلف العراقيل و المخاطر التي تواجه هذه المؤسسات المبتدئة في فترة حتى بعد الخروج من الحضانة؛
- كما يمكننا ذكر بعض الخدمات الأخرى: (مغاري؛ع؛بوكساني؛ر، 2013، صفحة 08)
- \* توفير المرافق و الوسائل اللوجستية مثل قاعات الاجتماع و الوثائق و غيرها؛
  - \* تمكين المؤسسات من توفير لها كل التسهيلات الإدارية والجبائية للحصول على التمويل ؛
  - \* العمل على توطيد العلاقة بين المؤسسات الناشئة و أصحاب رؤوس الأموال و مصادر الأخرى للتمويل؛
  - \* صياغة التقارير و التقييمات المستمرة التي تسمح بمعرفة مدى سير المشاريع الناشئة؛

\* تقديم الحلول للمشاكل المحتملة ؛

\* تمكين المؤسسات من الحصول على المعرفة ،و إعداد خطة أعمال و إيداع براءات الاختراع خاصة بما يتعلق بالملكية الفكرية.

### 2.2.3. تحديات دعم حاضنات الأعمال للمؤسسات الناشئة

إن الدور الفعال الذي تلعبه حاضنات الأعمال في دعم و تطوير المؤسسات الناشئة في تحقيق التنمية المستدامة لا يزال غير كافي و بعيد عن ما تحققة الدول المتقدمة ، وهذا يرجع إلى النقائص و التحديات التي تواجهها خلال مراحل مرافقة المؤسسات و نذكر أهمها فيما ما يلي: (بوالشعور؛ش، 2018، صفحة 429)

- ✓ التأخر التكنولوجي عن باقي الدول في مختلف المجالات و الأصعدة؛
  - ✓ حداثة العمل بفكرة كل من حاضنات الأعمال والمؤسسات الناشئة على المستوى الوطني؛
  - ✓ عدم وجود الكفاءات الماهرة و الكفوة للمورد البشري لتطبيق الأفكار المبتكرة و تجسيدها على أحسن صورة.
  - ✓ ضعف الإنفاق الحكومي على البحث العلمي و التطوير وانفصال الجامعة ومراكز البحث العلمي عن أرض الواقع؛
  - ✓ ضعف التمويل، ونقص رأس المال المغامر للاستثمار؛
- إن من سبل تفعيل حاضنات الأعمال في الجزائر و مساهمتها في دفع تطبيق الأفكار الإبداعية على شكل مشاريع ناجحة من خلال : (بامحمد؛ن؛برباوي؛ك؛بشلاط؛م، 2020، صفحة 244)

- تعبئة الموارد لإقامة حاضنات أعمال نموذجية متخصصة تحاكي التجارب العالمية الرائدة، تعمل على تخريج مؤسسات تستجيب لمتطلبات التنمية وسوق العمل؛
- توفير إطرار عالية التكوين و التدريب و تملك من المؤهلات و الكفاءات ما يمكنها من العمل على خلق الفرق في ذلك؛
- إعداد الخطط للمؤسسة الناشئة في جوانبها المالية، الإنتاجية، توفير مستلزمات الإنتاج وكذا تأطير اليد العاملة وتسويق المنتجات والترويج لها؛

حاضنات الأعمال الجامعية كآلية لمرافقة المؤسسات الناشئة  
- نماذج لحاضنات أعمال جامعية وطنية -

- عقد الشراكة مع حاضنات عالمية إلى جانب إيجاد آليات تعاون فعالة بين الجامعات والمعاهد كمصدر لخلق الأفكار وبين الحاضنة كمكان لتجسيد الأفضل منها؛
- تشجيع ودعم أنظمة التمويل خارج نظام القروض البنكية بهدف دعم وتطوير القدرة التمويلية وفتح مصادر جديدة للتمويل أمام المؤسسات الناشئة.

### 3.3. نماذج لحاضنات أعمال جامعية وطنية

**1.3.3.1. مساهمة حاضنة أعمال جامعة المسيلة في دعم و مرافقة المؤسسات الناشئة**  
لقد تم إنشاء حاضنة الأعمال بجامعة المسيلة بمقتضى القرار الوزاري رقم 182 الصادر بتاريخ 27 ماي 2019 ، حيث تعتبر أول حاضنة أعمال داخل الجامعة على المستوى الوطني، تتبعها بعض الجامعات الجزائرية في إنشاء حاضنات أعمال كجامعة البليدة وورقلة و قالمة ، بومرداس و غيرها، إذ تهتم حاضنة أعمال جامعة المسيلة برواد الأعمال ذوي الكفاءات الجامعية من طلبة وباحثين، لهم توجهات ريادية لتقديم مشاريع ومؤسسات ناشئة ذات أفكار إبداعية سواء كانت تخص مشاريع خدمات، منتجات، أو اختراعات، أو أي تقنية تهدف إلى الاستثمار (المؤسسات الناشئة).

#### 1.1.3.3. كيفية الانتساب إلى حاضنة أعمال جامعة مسيلة

تقوم حاضنة الجامعة باستقبال طلبات المترشحين للانتساب تكون مفتوحة لجميع المؤسسات و الطلبة الجامعيين و تتضمن هذه الطلبات ما يلي: (صالحي؛س، 2021،

صفحة 120)

- ✓ وصف فكرة المشروع
- ✓ أصالة الفكرة
- ✓ مستوى نضج الفكرة
- ✓ المجال التكنولوجي
- ✓ السوق المحتملة
- ✓ عدد الأشخاص للمشروع
- ✓ القطاعات الشريكة المحتملة

### 2.1.3.3. مرافقة المشاريع في حاضنة أعمال جامعة المسيلة

تتم مرافقة المشاريع في حاضنة أعمال جامعة المسيلة وفق مراحل كالآتي:

- **المرحلة الأولى:** تتم فيها فحص وتقييم للفكرة، مع الاستعداد النفسي والتقني لتجسيد الفكرة لدى صاحب المشروع.
- **المرحلة الثانية:** يتم فيها دراسة الجدوى الاقتصادية و السوسيو ديمغرافية، و كذا اختيار المشاريع الجاهزة وتخصيص مكاتب لها، ووضع وفق برامج تكوينية و تدريبية.
- **المرحلة الثالثة:** يجتمع الشركاء الاقتصاديين مع صاحب الفكرة ( غرفة الصناعة، وكالات بنكية، وكالة تشغيل الشباب .... الخ ).
- **المرحلة الرابعة:** توقيع اتفاقية ثلاثية بين الجامعة وصاحب المشروع والوكالات المالية الداعمة، و الاتفاق على نسبة العائد.
- **المرحلة الخامسة:** ترافق الحاضنة المشروع في مرحلة الإنجاز، ومرحلة بداية العملية الإنتاجية.

وبالرغم من أن حاضنة أعمال جامعة المسيلة حديثة العهد بحيث لا تتعدى الثلاثة سنوات من تاريخ إنشائها، ومع ذلك فهي تحتضن حاليا مجموعة متنوعة من المشاريع المبتكرة للطلبة والباحثين يصل عددها إلى 04 مشروع ناشئ 15 ( منها بمثابة فكرة مشروع والباقي كنموذج أولي للمشروع ) ، بالإضافة إلى تخريج خمس مؤسسات ناشئة استفادت من خدمات الدعم و المرافقة التي تقدمها هاته الحاضنة نذكرها في الآتي: (بللعماء؛كروش؛ن،

2020، الصفحات 209-213)

- ✓ مؤسسة حضنة صولار؛
- ✓ مؤسسة صناعة منتجات طبيعية للعناية بالبشرة؛
- ✓ مؤسسة حضنة للبيئة والرسكلة؛
- ✓ مؤسسة قناعة للصناعات الغذائية ؛
- ✓ شركة خدمات وهندسة متخصصة في الصيانة الصناعية والهندسة التقنية والإدارة والتحكم عن بعد وتكنولوجيا المعلومات الصناعية) .

حاضنات الأعمال الجامعية كآلية لمرافقة المؤسسات الناشئة  
-نماذج لحاضنات أعمال جامعية وطنية-

**2.3.3. مساهمة حاضنة أعمال جامعة بومرداس في دعم و مرافقة المؤسسات الناشئة**  
أنشئت حاضنة أعمال جامعة أحمد بوقرة بومرداس في 04 جويلية 2020 و تم تدشينها من قبل وزير التعليم العالي و البحث العلمي، يؤكد مسؤول الجامعة أن المشاريع البحثية التي ستحظى بالقبول ويدرج إنجازها ضمن هذه الحاضنة تحقق أهدافا تستجيب للمتطلبات التنموية محليا وجهويا وحتى وطنيا، مضيفا بأن مؤسسة الجامعة ستلعب دور "الزبون" والمسطر للأهداف على مدار مختلف حلقات ومسار إنجاز هذه المشاريع.

**1.2.3.3. الخدمات المقدمة من قبل حاضنة أعمال الجامعة**

- ✓ التوعية و التكوين في مجال المقاولاتية؛
- ✓ الدعم الإداري ،اللوجيستي،التسويق؛
- ✓ مرافقة الشباب المبتكر في جميع المجالات؛
- ✓ إقامة شبكات مع وكالات الدعم و أصحاب رؤوس الأموال ،الممولين.

**2.2.3.3. الفعاليات و الأنشطة التي قامت بها حاضنة جامعة بومرداس**

من أجل التعريف بالحاضنة و الترويج لمهامها قامت بمجموعة من الأنشطة نوجزها فيما يلي: (صالح،س، 2021، الصفحات 121-122)

- أبواب مفتوحة على الحاضنة؛
- إقامة ورشات تحاورية عن بعد؛
- برامج تكوينية في المقاولاتية و الابتكار؛
- مشروع IDTOUR2021 ؛
- إجراء المسابقات تحت شعار "من فكرة إلى مؤسسة ناشئة"؛
- مشاريع محتضنة في إطار برنامج IDTOUR2021.

**1.3.3. مساهمة حاضنة أعمال جامعة ورقلة في دعم و مرافقة المؤسسات الناشئة**  
يُضفي المرسوم الوزاري رقم 113 بتاريخ 08 أكتوبر 2020 الصفة الرسمية على الإنشاء



الرسمي للحاضنة، حيث أعلنت شركة سوناپارك كشريك اقتصادي ومتعامل اجتماعي عن إقامة حاضنة جامعية للمؤسسات الناشئة على مستوى جامعة قاصدي مرياح بولاية ورقلة **L'Incubateur Universitaire de Ouargla** ، وبالمساهمة مع الوكالة الوطنية لتنمين نتائج البحث و التنمية التكنولوجية **ANVREDET** إذ ذكر بيان لسوناپارك أن الهدف من هذا المشروع، هو تنمين البحوث العلمية والأعمال الابتكارية المختلفة، وتجسيدها من خلال مرافقة حاملي المشاريع الابتكارية لإنشاء مؤسسات ناشئة وشركات صغيرة و متوسطة.

الحاضنة ( **IUO** ) هي هيكل لاستضافة ودعم المشاريع المبتكرة مع ارتباط مباشر بالبحث، إذ تبلغ مساحته 1000 متر مربع و 3 طوابق، يحتوي على مساحات ووسائل راحة ممتعة (الإنترنت، والوصول إلى براءات الاختراع، وغرفة المؤتمرات، وما إلى ذلك) مما يسمح بإطلاق شركات ناشئة عالية الجودة، حيث تقوم: [www.univ-ouargla.dz/l-incubateu](http://www.univ-ouargla.dz/l-incubateu) , Visite le 19/12/2022:21:03. )

➤ مساعدة رواد المشروع على إضفاء الطابع الرسمي على أفكارهم والتحقق من جدوى المشاريع.

➤ تقديم الدعم لمروجي المشروع من حيث التدريب والمشورة والتمويل

➤ توفير الإقامة حتى إنشاء شركات مبتكرة.

#### 4. خاتمة:

تمثل حاضنات الأعمال الوجه الجديد لتحريك عجلة النمو والتنمية الاقتصادية إذ تشكل المنظومة من الخدمات المتكاملة ذات الجودة العالية والكفاءة، منها حاضنات الأعمال الجامعية التي تعتبر كآلية لتحفيز التشغيل الذاتي والعمل الخاص للشباب الجامعي، إذ تعمل على توطيد العلاقة جامعة و مؤسسات الناشئة و العالم الخارجي، من شأنها تعزيز معدلات نجاح ونمو المؤسسات الناشئة وجعلها قادرة على البقاء والتطور ومواكبة متغيرات البيئة الخارجية خاصة في مجال التنافس العالمي الجديد، مما قد يعظم من أثرها في مخرجات الدولة من التنمية المستدامة، إذ خلصت هذه الورقة البحثية إلى أهم النتائج نجد منها:

➤ تعتبر حاضنات الأعمال حلقة الوصل بين الجامعة و المجتمع أي المحيط

الخارجي؛

حاضنات الأعمال الجامعية كآلية لمرافقة المؤسسات الناشئة  
- نماذج لحاضنات أعمال جامعية وطنية -

- تساهم الحاضنات الجامعية في مساعدة الطلبة الجامعيين في تفرغ الأفكار الابتكارية في أوراق مبتكرة لتتم ترجمتها إلى مشاريع ؛
  - بالرغم من اعتراف الجزائر بأهمية احتضان المؤسسات الناشئة في دعم الاقتصاد الوطني بعيدا عن الربيع البترولي ، هناك صعوبات تحول دون الوصول إلى الأهداف الاقتصادية والاجتماعية من هذه الشركات الناشئة وكذا حاضنات الأعمال ؛
  - الدعم التي تقدمه حاضنات الأعمال في الجزائر هش و ضعيف فهي الأخرى بحاجة لدعم الدولة؛
  - رغم مصادر التمويل المقدمة في إطار الحاضنات إلا أنها بحاجة إلى دعم الشركات الكبرى و التمويل الأجنبي إذا وجد؛
  - رغم أن حاضنات الأعمال الجامعية على المستوى الوطني لازالت فتية إلا أنها خلقت الفرق و التنوع في الاقتصادي الوطني .
- من أجل الارتقاء بحاضنات الأعمال خاصة الجامعية و جعل دورها كآلية لدعم و مرافقة المؤسسات الناشئة فعالا، لقد سطرت هذه الورقة البحثية مجموعة من التوصيات و جب أخذها بعين الاعتبار وهي كالتالي:
- ✓ ضرورة التحسيس بأهمية حاضنات الأعمال في مرافقة المؤسسات الناشئة من أجل ضمان نموها واستمرارها؛
  - ✓ تنظيم دورات تكوينية و ملتقيات لفائدة المؤسسات الناشئة و مختلف الحاضنات من أجل الاستفادة من التجارب الناجحة في مجال حاضنات الأعمال وكذا من أجل مساندة التطورات والمستجدات العالمية في مجال الابتكار و الإبداع؛
  - ✓ العمل على تشجيع حاضنات الأعمال الجامعية على المستوى الوطني من خلال منحها مختلف الصلاحيات و التسهيلات و الامتيازات ؛
  - ✓ الارتقاء بحاضنات الأعمال من خلال احتضان الأفكار الإبداعية الجديدة للطلبة الجامعيين المواكبة للذكاء الصناعي و التطبيقات الذكية و الطاقات المتجددة و العمل على تجسيدها فعليا؛

- ✓ محاولة ربط حاضنات الأعمال الجامعية بالمستثمرين وأصحاب رؤوس الأموال من أجل تمويل الأفكار الإبداعية المحتضنة وتحويلها لمشاريع على أرض الواقع،
- ✓ ضرورة زيادة الإنفاق على البحث والتطوير، وربط الجامعة ومراكز البحث العلمي ببيئة الأعمال بغية دعم أفضل للمؤسسات الناشئة؛
- ✓ العمل على جعل حاضنات الأعمال منها الجامعية احترافية وعملية وذلك من خلال خبرة أصحابها وكفاءتهم في اختيار الأنسب للمشاريع و المنشآت.

## 5. قائمة المراجع

### المقالات

- 1-بامحمد نفيسة، برياوي كمال، بشلاط مصطفى، (2020)، حاضنات الأعمال كآلية مستحدثة لدعم ومرافقة المؤسسات الناشئة في الجزائر الواقع والتحديات-. حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية ، ص235.
- 2-بلعيد سماح، (2021)، المؤسسات الناشئة وامكانيات النمو -دراسة في انشاء حاضنات الأعمال لمرافقة المشروعات الناشئة، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية (2)8، ص64.
- 3-بللعماء أسماء، كروش نور الدين، (2020)، حاضنات الاعمال كدعامة لمرافقة المؤسسات الناشئة بالجزائر-دراسة حالة حاضنة أعمال جامعة المسيلة، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية ص.206
- 4-بوالشعور شريفة،(2018) ، دور حاضنات الاعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة startups دراسة حالة الجزائر ، مجلة البشائر الاقتصادية، (2)4ص.429
- 5-بوالشعور شريفة،(2018) ، دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة startups دراسة حالة الجزائر، مجلة البشائر الاقتصادية ،المجلد الرابع، العدد 2 ، ص.425
- 6-بوضياف علاء الدين،(2020) ، دور حاضنات الأعمال التكنولوجية في دعم المؤسسات الناشئة بالجزائر .مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية ، (1)7ص.91

حاضنات الأعمال الجامعية كآلية لمرافقة المؤسسات الناشئة  
- نماذج لحاضنات أعمال جامعية وطنية -

- 7- بوعدلة، سارة، (2022) ، حاضنات الأعمال كآلية لدعم وتنمية المؤسسات الناشئة مع الإشارة لتجارب بعض حاضنات الأعمال في الجزائر. مجلة الإدارة والمنظمات والاستراتيجية، ص. 133-134
- 8- حميدي زقاي، ميلودي أسماء، (2020)، حاضنات الأعمال كآلية لدعم المؤسسات الناشئة دراسة حالة الجزائر. حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية مجلد 7 (3) ، ص 252-253-254.
- 9- حميدي زقاي، ميلودي أسماء، (2020)، حاضنات الأعمال كآلية لدعم المؤسسات الناشئة. حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية ، ص 250.
- 10- راقم نورة، (2021) ، الابتكار في المؤسسات الناشئة لدعم النشاط السياحي في الجزائر :بين الواقع والمأمول .مجلة الإبداع ، (1)11 ص. 286-287
- 11- رمضان مروي، بوقرة كريمة، (2020) ، تحديات المؤسسات الناشئة في الجزائر نماذج لشركات ناشئة ناجحة 12- عربية مجلة. حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية ، ص. 279.
- 13- عبد الحميد بشير، زايد حكيم، (2020) ، التعليم المقاولاتي كأحد اليات لخلق مؤسسات ناشئة -دراسة حالة حاضنة أعمال .مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، ص. 204
- 14- صالحى، سلمى، (2021) ، دور حاضنات الأعمال الجامعية في مرافقة المشاريع الناشئة  
دراسة حالة حاضنة جامعتي المسيلة وبومرداس . - مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، ص. 120
- 15- عبداللوي مفيد، زايد حكيم، (2021) ، نظرة تحليلية لأفاق الشراكة بين حاضنات الأعمال وهيئات الدعم ودورها في جذب التمويل للمؤسسات الناشئة في الجزائر. مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة ، ص. 44
- 16- عيساوي فاطمة، الهزام محمد، (2020) ، مدى مساهمة حاضنات الاعمال في دعم المؤسسات الناشئة في الجزائر. حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية ، ص. 58

17-مرزوق فاتح، بوشعير لويزة، (2020) ، مساهمة الحاضنات الصناعية في ترقية الإبداع  
المقاولاتي لدى حاملي المشاريع المحتضنة بالجزائر-دراسة قياسية للمشاريع المحتضنة بكل  
من حاضنة (البيض-بسكرة-أم البواقي .)مجلة البشائر الاقتصادية ،ص.462  
المداخلات

1-زياني؛ طاهر، بن بوزيان محمد، (2006) ، دور تكنولوجيا الحاضنات في تطوير  
المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر .  
العلوم الاقتصادية ؛جامعة حسيبة بن بوعلي؛شلف الجزائر :أفريل .17-18  
2-مغاري عبد الرحمان، بوكساني رشيد، (2013) ، دور حاضنات الأعمال التقنية في دعم  
المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حالة المشاتل و مراكز التسهيل المؤسسات الصغيرة و  
المتوسطة في الجزائر .الملتقى الوطني حول استراتيجيات التنظيم و مرافقة المؤسسات  
الصغيرة و المتوسطة في  
الجزائر .ص08 ورقلة-كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير .

مواقع الأنترنت

1-[www.univ-ouargla.dz/l-incubateu](http://www.univ-ouargla.dz/l-incubateu) , Visite le 19/12/2022:21:03.