Incubators/Accelerators of start-ups between challenges and success factors -Theoretical Study.

AMINA LEMMOUI*[1] *: professor lecturer B, university 8 Mai 1945 (GUELMA),Algeria

Received:28/02/2025 ***Accepted :30/06/ 2025*** ***Published : 30/06/ 2025***
/

Abstract
Emerging enterprises are considered among the most rapidly growing economic enterprises in the world, thanks to the advantage of creativity and speed of development. Our current study deals with business incubators as an important aspect that greatly affects the success of emerging enterprises if they rely on them, removing some of the ambiguity about accelerators and incubators and highlighting the most important challenges that they face. The latter is faced with achieving its goals, in addition to providing a set of success factors that must be adopted based on serious studies conducted in this field in different countries. The study concluded that business incubators and emerging institutions face many challenges at the level of financing, competencies, legislation and supporting policies. There is also a need to develop unified standards to evaluate their performance in a way that is appropriate to the local context. The study concluded the importance of partnerships between various sectors to support entrepreneurship and innovation.
Key words: Emerging institutions, business incubators, business accelerators, challenges, success factors.
Jel Codes Classification : O 31, Z0 ,M10

*1 - **AMINA LEMMOUI**, Self Development and Good Governance, lemmoui.amina@univ-guelma.dz*

حاضنات / مسرعات أعمال المؤسسات الناشئة بين التحديات وعوامل النجاح -دراسة نظرية-

– **أمينة لموي** [1]:أستاذ محاضر ب، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر

تاريخ الإرسال: 2025/02/28 **تاريخ القبول: 2025 /06/30** **تاريخ النشر: 2025 /06/30**

ملخص

تعتبر المؤسسات الناشئة من أكثر المؤسسات الاقتصادية نموا بالعالم والبلدان النامية وذلك بفضل ميزة الابداع وسرعة التطور دراستنا الحالية تتناول حاضنات الاعمال كجانب مهم يؤثر تأثيرا كبيرا في المؤسسات الناشئة اذا ما اعتمدت عليه مع إزالة بعض الغموض حول المسرعات والحاضنات وابراز أهم التحديات التي تواجه هذه الاخيرة في تحقيق مرادها، إضافة الى تقديم مجموعة من عوامل النجاح الواجب اعتمادها بناء على دراسات جدية أجريت في هذا المجال في دول مختلفة. توصلت الدراسة إلى أن حاضنات الأعمال والمؤسسات الناشئة تواجه العديد من التحديات على مستوى التمويل والكفاءات والتشريعات والسياسات الداعمة. كما أن هناك حاجة لوضع مقاييس موحدة لتقييم أدائها بما يتناسب مع السياق المحلي. وخلصت الدراسة إلى أهمية الشراكات بين مختلف القطاعات لدعم ريادة الأعمال والابتكار.

الكلمات المفتاحية: المؤسسات الناشئة، حاضنات الاعمال، مسرعات الاعمال ،التحديات. عوامل النجاح.

التصنيف JEL: *O 31, Z0 ,M10*

مقدمة

تعد المؤسسات الناشئة موضوعا حديثا معقد نوعا ما بسبب خصوصية هذا النوع من المؤسسات حيث أصبحت مصدر جذب الكثير من المستثمرين، ورواد الأعمال، وحاملي الأفكار والمشاريع، فهي تعتبر مشاريع فتية ذات إمكانيات نمو عالية لذلك هي تختلف عن المؤسسات التقليدية بسبب طبيعتها الابداعية إضافة إلى كونها نتيجة للجمع بين النسيج الاقتصادي وروح الصرامة وثقافة المخاطرة. لذا تسعى العديد من دول العالم إلى دعمها وتطوير آليات خاصة لتمويلها، وتعتبر حاضنات الاعمال والمسرعات من بين اهم الآليات الداعمة لنمو ونجاح المؤسسات الناشئة وتطورها.

وعليه يتم طرح الاشكالية التالية:

ما مدى مساهمة حاضنات الاعمال في تحقيق اهداف المؤسسات الناشئة ؟

حيث **تهدف** الدراسة الحالية لإزالة بعض الغموض حول المسرعات والحاضنات وإبراز أهم التحديات التي تواجه هذه الاخيرة في تحقيق مرادها، إضافة الى تقديم مجموعة من عوامل النجاح الواجب اعتمادها بناء على دراسات جدية أجريت في هذا المجال في دول مختلفة؛ حيث تم الاعتماد على المنهج **الوصفي** في جمع مختلف أدبيات الدراسة للإلمام بالموضوع والمنهج **التحليلي** لاستنتاج اهم النقاط التي تعطي إضافة للموضوع وتكون نقطة انطلاقة لمواضيع جديدة.

وللاجابة على الاشكالية أعلاه وجب التطرق إلى أهم الأدبيات حول الموضوع مرورا بتعريف المؤسسات الناشئة والتحديات المرافقة لكل مرحلة من مراحل نموها، كذلك تعريف حاضنات الاعمال، أنواعها وأهم التحديات التي تعيق دعم المؤسسات الناشئة محليا ودوليا. كما وجب الاشارة لأهم عوامل النجاح المعتمدة، وفي الأخير تقديم أهم النتائج المستخلصة بناء على تحليل أدبيات الدراسة واقتراح مجموعة من التوصيات الواجب اعتمادها لتفعيل دور الحاضنات .

[1]- أمينة لموي، **التنمية الذاتية والحكم الراشد**، *tsanoumi23@gmail.com*

I. تعريف المؤسسات الناشئة:

-تتكون كلمة (start -up) من جزأين، الأول "start " ويشير إلى فكرة الانطلاق، والثاني "up" ويشير إلى فكرة النمو القوي. فحسب Paul Graham كون المؤسسات الناشئة تأسست حديثا لا يجعل منها مؤسسة ناشئة في حد ذاتها، كما أنه ليس من الضروري أن تكون المؤسسات الناشئة تعمل في مجال التكنولوجيا فقط (بوالشعور، 2018) ، ووفقا Patrick Fridenson الأمر لا يتعلق بالعمر أو الحجم أو قطاع نشاط، الأمر الذي يهم هو النمو، وأي أمر آخر مرتبط بالمؤسسات الناشئة يتبع النمو. وحسب Paul Graham فإن النمو الجيد يكون بين (5%-7%) أسبوعيا، وأحيانا وبشكل استثنائي يكون (10%)، ويجب استيفاء الشروط الأربعة وهي إمكانات نمو قوية؛ استخدام التكنولوجيا الجديدة؛ تحتاج إلى تمويل ضخم، جامعي التبرعات المشهورين؛ التواجد في سوق جديد وحديث يصعب تقييم المخاطر (فرحات و عبد اللاوي، 2020).

-"هي مؤسسات ذات النمو السريع تكرس جهودها لإنتاج منتج جديد عبر استغلال التقنيات والتكنولوجيات، وتمول من طرف رأس مال خارجي" (السعدي، 2016).

-"مؤسسة حديثة الإنطلاق ولها تاريخ تشغيلي قصير" (تليلي و سياغ، 2020).

ويمكن استخلاص تعريف المؤسسات الناشئة على أنها: "مؤسسات فتية حديثة النشأة، تقوم أساسا على الإبتكار، وتتميز بسرعة نموها خلال فترة قصيرة، تبحث عن نموذج عمل قابل للتكرار والتوسع".

II. تحديات المؤسسات الناشئة حسب دورة حياتها:

أ-مرحلة ظهور الفكرة: تبدأ قبل انطلاق المؤسسة الناشئة، حيث يقوم شخص ما، أو مجموعة من الأفراد بطرح نموذج أولي لفكرة ابداعية أو جديدة ، وخلال هاته المرحلة يتم التعمق في البحث، ودراسة الفكرة جيدا (بوالشعور، 2018، صفحة 421)، الشيء الذي يعزز فكرة المؤسسة الناشئة، فهذه المرحلة تحدد إمكانية النمو بالنظر للمهارات المتوفرة، وإمكانية التمويل للبدء في العمل على أرض الواقع. والتحديات التي يجب مواجهتها لتحقيق النمو في هذه المرحلة هي كما يلي (les-5-etapes-cles-de-la-croissance-dune-start-up، 2018):

- تحديد مكانة العرض الخاص بالمؤسسة الناشئة. و تعزيز رؤيتها.
- تحديد نموذج العمل للمؤسسة الناشئة.
- تحديد القيمة الفريدة الخاصة بالمؤسسة الناشئة.
- العثور على الشركاء المناسبين.

ب-مرحلة الإنشاء والانطلاق: هي إضفاء الطابع الرسمي على المؤسسة الناشئة (les-5-etapes-cles-de-la-croissance-dune-start-up، 2018)، فأصعب شيء يمكن أن يواجه المقاول خلال هذه المرحلة هو إيجاد من يتبنى الفكرة على أرض الواقع ويمولها عند البداية حيث تكون درجة المخاطرة عالية (بوالشعور، صفحة 421).

التحديات التي يجب مواجهتها لتحقيق النمو في هذه المرحلة هي كما يلي (les-5-etapes-cles-de-la-croissance-dune-start-up):

- إنشاء المنتج الخاص بالمؤسسة الناشئة واختباره.
- تحديد استراتيجية اكتساب العملاء.

- العمل على شخصيات التسويق الخاصة بالمؤسسة الناشئة.
- توظيف المهارات الفنية اللازمة.

ج – **مرحلة الإقلاع والنمو**: يبلغ فيها المنتج أو الخدمة الذروة ويكون هناك حماس مرتفع، ثم ينتشر العرض ويبلغ المنتج الذروة (بوالشعور، صفحة 422) بمعنى آخر هي مرحلة التشغيل الواقعية من السوق، وتشير إلى بداية سباق للنمو، فيجب أن تكون لديها استراتيجية تسويقية مناسبة، وهذه هي مرحلة المنتج / السوق المناسب. وأهم التحديات التي يجب مواجهتها لتحقيق النمو في مرحلة الإقلاع والنمو هي كما يلي (les-5-etapes-cles-de-la-croissance-dune-start-up):

- تطوير وظائف العرض الخاص بالمؤسسة الناشئة.
- التأرجح بين النمو والاستمرار والفشل.
- تسريع استراتيجية كسب العملاء وتحديد استراتيجية ولاء العملاء.
- إطلاق الحملات التسويقية الأولى.
- تحديد ومراقبة مؤشرات الأداء الصحيحة – مؤشرات الأداء الرئيسية.

د–**الانزلاق والتسلق**: بالرغم من استمرار الممولين المغامرين إلا أنه قد يحدث إنزلاق للمؤسسة الناشئة، مما يؤدي إلى خروج المشروع من السوق في حالة عدم التدارك ويستمر رائد الأعمال في هذه المرحلة بإدخال تعديلات على منتجه واطلاق إصدارات محسنة، لتبدأ المؤسسة الناشئة بالنهوض من جديد بفضل الاستراتيجيات المطبقة واكتساب الخبرة لفريق العمل. (بوالشعور، صفحة 422).

والتحديات التي يجب مواجهتها لتحقيق النمو في هذه المرحلة هي (les-5-etapes-cles-de-la-croissance-dune-start-up):

- تحديد أسواق أو قطاعات جديدة للتغلب عليها.
- استخدام البيانات لتحسين التجربة وكسب عملاء جدد والاحتفاظ بهم.
- التجنيد بسرعة وبشكل جيد.
- الاستثمار لتحسين الأداء والإنتاجية.

هـ–**النمو المرتفع والتوسع**: في هذه المرحلة يتم تطوير المنتج أو الخدمة بشكل نهائي ويخرج من مرحلة التجربة والاختبار، لتبدأ مرحلة اقتصاديات الحجم وتحقيق الأرباح الضخمة (بوالشعور، صفحة 422). وقد تم إثبات استراتيجية التسويق الخاصة بالمؤسسة الناشئة. وقد تتحول إلى النضوج بما يكفي لدخول أسواق جديدة وقد تكون على الصعيد الدولي. والتحديات التي يجب مواجهتها لتحقيق النمو في هذه المرحلة هي كما يلي (les-5-etapes-cles-de-la-croissance-dune-start-up):

- تحديد الأسواق ذات الإمكانات العالية.
- تكييف العرض والاستراتيجية التسويقية مع خصائص الأسواق الجديدة.
- تصنيع وأتمتة استراتيجية التسويق الخاصة بالمؤسسة الناشئة.
- تعزيز فريق المبيعات الخاص بالمؤسسة الناشئة.

III. تعريف حاضنات الاعمال: قد تفكر في الحاضنة كجهاز يساعد على فقس كتكوت أو الحفاظ على دفء المولود الجديد. في عالم الأعمال، يعملون بطريقة مماثلة للحفاظ على استمرارية الأعمال الجديدة أثناء العثور على مكانها المناسب وقد صرحت تريسي كيتس، المديرة التنفيذية السابقة للعمليات في الرابطة الوطنية لحاضنات الأعمال – التي أصبحت الآن الجمعية الدولية لابتكار الأعمال (INBIA)، وهي منظمة عالمية غير ربحية تضم 1200 عضو إنه بعد خمس سنوات، أن الشركات التي تم رعايتها في حاضنة الأعمال لديها معدل بقاء يصل إلى 87%. وبالمقارنة، فإن معدل البقاء للشركات التي تعمل بمفردها دون فوائد دعم الحاضنة هو 44%. (Smith، 2023).

نظرًا لأن مجال دعم الشركات الناشئة وريادة الأعمال وإنشاء مؤسسات مختلفة للوصول إلى هذا الهدف يتوسع بسرعة على مدار العقود الماضية، فلا يوجد حتى الآن تعريف موحد ومقبول بشكل عام لحاضنة الأعمال. وهناك عدة أسباب تؤدي إلى عدم الحاجة إلى إنشاء تعريف موحد لهذا المصطلح: 1) المفهوم يتطور باستمرار (يمكن ذكر ثلاث مراحل من التطور على الأقل)؛ 2) يمكن أن يتم التعامل معه من قبل مختلف البلدان والمجتمعات والأفراد بطرق مختلفة؛ 3) يمكن الوصول إلى مستوى معين من عدم الفهم من خلال حقيقة أن الممارسين والأكاديميين يعتبرون مصطلحي "حاضنة الأعمال" و"مسرعات الأعمال" قابلين للتبادل، على الرغم من اختلافهما في أهدافهما وأصولهما (Tsaplin و Pozdeeva، 2017).

لقد تم تطوير خدمات الحاضنة بمرور الوقت، فأول حاضنة أعمال في نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1959 وشددت حاضنات الجيل الأول على البنية التحتية المادية، بما في ذلك توفير مساحات مكتبية ميسورة التكلفة والدعم الإداري. وشهدت ثمانينيات القرن العشرين ظهور حاضنات الجيل الثاني والترويج لشركات جديدة كثيفة الاستخدام للتكنولوجيا، والتي كانت تحتاج إلى أكثر من مجرد البنية التحتية المادية للبقاء على قيد الحياة. ولذلك، تم إدراج خدمات دعم الأعمال، مثل التدريب والتوجيه في الإدارة والتسويق، للمساعدة في تطوير شركات جديدة وركزت حاضنات الجيل الثالث، التي ظهرت في التسعينيات، على الوصول إلى الشبكة للعملاء والموردين والشركاء والمستثمرين المحتملين (Breivik-Meyer، Arntzen، و Alsos، 2019).

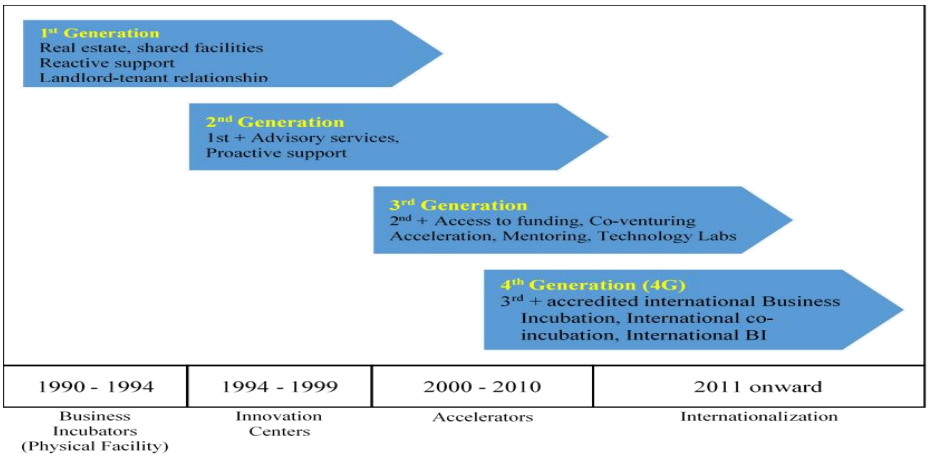
تعرف الحضانة بأنها "المؤسسات التي تسهل التطوير المبكر للشركات من خلال توفير المساحات المكتبية والخدمات المشتركة والمساعدة التجارية". ومع انتشار مراكز الحضانة، تم تقديم نماذج مختلفة بناءً على الجهات الراعية لها، ومراحل الحضانة، والأهداف الاستراتيجية، وخلق القيمة، والأسواق المستهدفة، والصناعة (Sohail، Belitski ، و Castro Christiansen ، 2023).

حاضنة الشركات الناشئة هي برنامج مصمم لمساعدة الشركات في مراحلها المبكرة على الانطلاق من خلال توفير الموارد والدعم والتوجيه. عادةً، تقدم حاضنات الشركات الناشئة مجموعة من الخدمات التي يمكن أن تشمل المساحات المكتبية والإرشاد، والتمويل، وفرص التواصل، والموارد التعليمية. الهدف من حاضنة الشركات الناشئة هو إعطاء الشركات الجديدة الدفعة التي تحتاجها للنمو وتحقيق النجاح. يمكن تشغيل الحاضنات من قبل مجموعة متنوعة من المنظمات، بما في ذلك الجامعات والوكالات الحكومية والشركات والكيانات المستقلة (Team، 2023)

تعرف حاضنة الأعمال بانها منظمة متخصصة تساعد الشركات الناشئة ورواد الأعمال في مراحل تطورهم الأولى. يعد التوجيه وفرص التواصل والدعم المالي والتدريب الإداري والوصول إلى المعدات الأساسية من الطرق القليلة التي يقدمون بها

المساعدة. تهدف الحاضنات إلى خلق بيئة تعاونية تسهل توليد الأفكار ومشاركة الموارد لتسريع نمو الشركة الناشئة ونجاحها في نهاية المطاف (What are the Problems with Business Incubators? How to address them?، 2023) . حاضنة الأعمال وفقاً للمفوضية الأوروبية (2002) هي: مؤسسة توفر لرواد الأعمال بيئة أعمال تساعدهم في إنشاء وتطوير أعمالهم... ويمكن تصنيف الخدمات التي تقدمها الحاضنة إلى خمسة أنواع وهي (1) البنية التحتية المادية، (2) خدمات الدعم المكتبي، (3) الوصول إلى الدعم المالي، (4) دعم العمليات، و (5) الوصول إلى الشبكة مع الأخذ في الاعتبار التطور وعدم التجانس في نماذج حضانة الأعمال بمرور الوقت، **ويعرض الشكل رقم (1) الموالي تطور خصائص حاضنة الأعمال وقيمتها المقترحة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في مواجهة التحديات الناجمة عن تطور التكنولوجيا وزيادة العولمة** (Indiran، Khalifa ، و Kamariah ، 2018).

شكل رقم(01): تطور خصائص حاضنات الاعمال



Source : (Logaiswari , Khalifah, & Kamariah , 2018)

IV. **أنواع حاضنات ومسرعات الشركات :تتعدد أنواع حاضنات والمسرعات وتأخذ اشكالا عديدة ويبقى الهدف منه واحد** المسرع هو برنامج مصمم لمساعدة الشركات في مرحلة مبكرة على النمو والنجاح بسرعة. على عكس الحاضنات، التي عادة ما تكون طويلة الأجل وتركز على توفير مجموعة واسعة من الموارد، فإن المسرعات هي عموما برامج قصيرة الأجل تركز على مساعدة الشركات على تحقيق أهداف محددة في إطار زمني مضغوط. (Team، 2023) ويعرف ايضا بأنه منظمة تقدم الإرشاد ورأس المال والاتصالات للمستثمرين وشركاء الأعمال. لقد تم تصميمه للشركات الناشئة المختارة التي لديها مؤسسين ومؤسسين واعدين، كوسيلة لتوسيع نطاق النمو بسرعة (Accelerators Vs Incubators: How to Choose the Right One، 2021)

يمكن تلخيص الفرق بين الحاضنات والمسرعات فيما يلي (Ann Arbor SPARK، 2022):

تم تصميم برامج الحاضنة للشركات الناشئة التي تعمل على تحسين خطة أعمالها أثناء اجتيازها التحديات بدءًا من مرحلة الفكرة وحتى مرحلة النمو. إنهم يخدمون عادةً العديد من الشركات الناشئة في مرحلة مبكرة مع شركات تمثل مجموعة واسعة من التخصصات. تركز الحاضنات بشكل كبير على التنمية الاقتصادية الإقليمية ويتم تمويلها من خلال مجموعة من المصادر العامة والمنح الخاصة. يمكن للعلاقات القوية مع اللاعبين الإقليميين في الجامعات وشركات رأس المال الاستثماري

أن تساعد في زيادة رعاية المواهب التي تدعم الابتكار والازدهار الإقليمي. على الرغم من أن الشركات يمكن أن تنضج خارج الحاضنة بعد تحقيق معالم مهمة، إلا أنه لا يوجد تاريخ بدء أو انتهاء محدد في مدة مشاركة الشركات. تعمل العديد من الحاضنات أيضًا ككيانات غير ربحية.

بينما صممت المسرعات خصيصًا للشركات الناشئة التي يقع تطويرها في أي مكان بين مرحلتي الفكرة والنمو. سيكون لدى الشركات الناشئة المختارة للمشاركة الحد الأدنى من المنتجات القابلة للتطبيق (MVP)، وربما تكون قد شكلت نموذجًا أوليًا، وربما تكون قد تلقت بالفعل تمويلًا أوليًا. تعمل المسرعات كمحفز للنمو المرتفع بين الشركات الناشئة من خلال توفير مستويات احترافية من الترقية والتعليم ورأس المال والتي قد يستغرق تحقيقها بشكل مستقل سنوات.

في كثير من الأحيان، تحدد المسرعات بوضوح تواريخ البدء والانتهاء، ولا تدوم أكثر من عام واحد وعادة ما تتراوح بين ثلاثة وستة أشهر. قد يتم قبول الشركات في المسرع من خلال عملية التقديم، والتي تتقدم خلالها المجموعة من خلال البرنامج في نفس الوقت. يتم التركيز الاقتصادي على بناء محافظ الشركات في كل مجموعة ومساعدة هذه الشركات على التوسع بوتيرة أسرع. تعمل معظم المسرعات مع مستثمرين وأصحاب رؤوس أموال مغامرين، ومؤسسين متمرسين، وخبراء في الصناعة لتقديم المشورة وتكوين شراكات تعاونية مع رواد الأعمال الآخرين. ومن خلال الإرشاد الفردي، تتمكن الشركات الناشئة من التغلب على التحديات المشتركة في إطار زمني أقصر.

و الجدول رقم (1): يوضح اهم أنواع الحاضنات والمسرعات واهم الخدمات المقدمة من خلالها

جدول رقم(01): الحاضنات /المسرعات والخدمات المقدمة

الحاضنة المسرع	تعريفها	خدماتها
حاضنات ومسرعات الشركات	هي برامج تديرها الشركات بهدف تحديد وتطوير تقنيات أو منتجات جديدة يمكن أن تفيد الشركة. تم تصميم هذه البرامج لتعزيز الابتكار وتوفير مجموعة من المنتجات والتقنيات الجديدة التي يمكن أن تساعد الشركة على الحفاظ على قدرتها التنافسية.	-قد تقدم حاضنات ومسرعات الشركات مجموعة من الموارد للشركات الناشئة، بما في ذلك الإرشاد والتمويل والمساحات المكتبية والوصول إلى موارد الشركة وخبراتها. -إمكانية التعاون والشراكة مع الشركة. وهذا يمكن أن يوفر للشركات الناشئة إمكانية الوصول إلى الموارد والخبرات التي قد يكون من الصعب العثور عليها في أي مكان آخر، بالإضافة إلى العملاء المحتملين أو قنوات التوزيع. -قد تركز على صناعات أو قطاعات محددة، مثل الرعاية الصحية أو التكنولوجيا المالية، ويمكن إدارتها بالشراكة مع منظمات أو مستثمرين آخرين. وغالبًا ما تكون هذه البرامج ذات قدرة تنافسية عالية، حيث يتم قبول نسبة صغيرة فقط من المتقدمين في البرنامج. -مصدرًا قيمًا للشركات الناشئة التي تتطلع إلى النمو والتطور، لا سيما تلك التي تركز على تطوير تقنيات أو منتجات جديدة تتوافق مع أهداف الشركة واهتماماتها.
الحاضنات	هي برامج تديرها الجامعات	-قد تركز على صناعات أو قطاعات محددة، مثل التكنولوجيا أو الرعاية

والمسرعات الجامعية	بهدف مساعدة الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والخريجين على تطوير أفكار تجارية جديدة وطرحها في السوق. تم تصميم هذه البرامج لتوفير الموارد والدعم لرواد الأعمال في مجتمع الجامعة، بما في ذلك الإرشاد والتمويل والمساحات المكتبية والوصول إلى موارد الجامعة وخبراتها.	الصحية، وقد تقدم مجموعة من الموارد التعليمية وموارد الشبكات لمساعدة الشركات الناشئة على النجاح. وقد تتاح للشركات الناشئة التي يتم قبولها في هذه البرامج أيضًا فرصة العمل بشكل وثيق مع أعضاء هيئة التدريس أو الباحثين بالجامعة، والحصول على إمكانية الوصول إلى أحدث الأبحاث والتطوير. -إمكانية التعاون والشراكة مع مجتمع الجامعة. وهذا يمكن أن يوفر للشركات الناشئة إمكانية الوصول إلى الموارد والخبرات التي قد يكون من الصعب العثور عليها في أي مكان آخر، بالإضافة إلى العملاء المحتملين أو قنوات التوزيع. -قد توفر فرصًا للتمويل، بما في ذلك المنح أو القروض أو الاستثمار من الجامعة أو الشركاء التابعين لها. في بعض الحالات، قد تتاح للشركات الناشئة أيضًا الفرصة لعرض أفكارها على المستثمرين المحتملين أو المشاركة في يوم تجريبي لعرض منتجاتها أو تقنياتها.
الحاضنات والمسرعات المستقلة/الخاصة	هي برامج غير تابعة لأي شركة أو جامعة معينة. غالبًا ما يتم تشغيل هذه البرامج من قبل رواد أعمال أو مستثمرين ذوي خبرة لديهم سجل حافل من النجاح في بناء الشركات وتنميتها.	تركز على صناعات أو أنواع محددة من الشركات الناشئة، مثل الرعاية الصحية أو التكنولوجيا المالية أو الابتكار الاجتماعي. وقد يقدمون مجموعة من الموارد للشركات الناشئة، بما في ذلك الإرشاد والتمويل والمساحات المكتبية والوصول إلى شبكة من المستثمرين ورواد الأعمال الآخرين. إ إمكانية التعرض لمجموعة واسعة من الموارد والخبرات. قد توفر هذه البرامج إمكانية الوصول إلى المستثمرين والموجهين وغيرهم من رواد الأعمال الذين يمكنهم تقديم نصائح وإرشادات قيمة حول بناء شركة ناجحة وتنميتها. تقدم نهجًا أكثر مرونة وشخصية للعمل مع الشركات الناشئة، حيث أنها ليست ملزمة بنفس القيود أو الأهداف مثل البرامج القائمة على الشركات أو الجامعات. وهذا يمكن أن يسمح لهم بتقديم تجربة أكثر تخصيصًا لكل شركة ناشئة على حدة، بناءً على احتياجاتهم وأهدافهم الفريدة. **ملاحظة** من المهم لرواد الأعمال أن يقوموا بتقييم الحاضنات والمسرعات المستقلة/الخاصة بعناية قبل التقديم، حيث قد يكون هناك نطاق واسع في الجودة والفعالية بين البرامج المختلفة. من المهم البحث في سجل البرنامج، والتحدث مع المشاركين السابقين، والتفكير بعناية فيما إذا كان البرنامج مناسبًا لأهداف عملك واحتياجاته، **وهي ملاحظة عامة تخص مختلف أنواع الحاضنات والمسرعات.**

الحاضنات والمسرعات الافتراضية	هي برامج تقدم الدعم والموارد للشركات الناشئة عبر الإنترنت بالكامل. تم تصميم هذه البرامج لتوفير مجموعة من الموارد لرواد الأعمال بغض النظر عن موقعهم، مما يسهل على الشركات الناشئة الوصول إلى الإرشاد والتمويل والموارد الأخرى دون الحاجة إلى التواجد فعليًا في مدينة معينة.	-تقدم مجموعة من الموارد للشركات الناشئة، بما في ذلك الإرشاد والتمويل والموارد التعليمية. وقد تتاح للشركات الناشئة التي يتم قبولها في هذه البرامج أيضًا فرصة العمل مع رواد أعمال آخرين من جميع أنحاء العالم، والوصول إلى شبكة عالمية من الموارد والخبرات. -توفر المرونة والراحة. يمكن للشركات الناشئة الوصول إلى الموارد والدعم من أي مكان متصل بالإنترنت، مما يسهل تحقيق التوازن بين الالتزامات الأخرى أو العمل عن بعد. -قد توفر خيارًا أقل تكلفة للشركات الناشئة، حيث أنها عادةً ما تكون تكاليفها العامة أقل من البرامج المادية. بالإضافة إلى ذلك، قد توفر هذه البرامج المزيد من الفرص للشركات الناشئة للتواصل مع الموجهين أو المستثمرين خارج منطقتهم المحلية، مما قد يؤدي إلى توسيع شبكتهم والوصول إلى الموارد.
الحاضنات المسرعات الخاصة بالقطاعات	هي برامج تركز على صناعة أو قطاع معين، مثل الرعاية الصحية أو التكنولوجيا المالية أو الطاقة المتجددة. تم تصميم هذه البرامج لتقديم الدعم والموارد للشركات الناشئة التي تعمل على تطوير منتجات ضمن صناعة معينة.	قد تقدم مجموعة من الموارد للشركات الناشئة، بما في ذلك الإرشاد والتمويل والخبرة الخاصة بالصناعة. قد تتاح للشركات الناشئة المقبولة في هذه البرامج أيضًا فرصة العمل مع رواد الأعمال الآخرين وخبراء الصناعة الذين لديهم خبرة في قطاعهم المحدد، والوصول إلى شبكة من الموارد والمعرفة الخاصة بصناعتهم. إمكانية التعرض للخبرات والموارد الخاصة بالصناعة. قد توفر هذه البرامج إمكانية الوصول إلى المستثمرين والموجهين وغيرهم من رواد الأعمال الذين لديهم خبرة في صناعة معينة، ويمكن أن تقدم نصائح وإرشادات قيمة حول بناء وتنمية شركة ناجحة في تلك الصناعة. توفر فرصًا للشركات الناشئة للتواصل مع العملاء أو الشركاء المحتملين داخل صناعتهم، مما قد يساعد في تسريع نمو أعمالهم.
حاضنات مسرعات التأثير والابتكار الاجتماعي	هي برامج تدعم الشركات الناشئة التي تركز على خلق تأثير اجتماعي أو بيئي. تم تصميم هذه البرامج لمساعدة رواد الأعمال الاجتماعيين الذين يكرسون جهودهم لإحداث تغيير إيجابي وتوفير الموارد والدعم لمساعدتهم على بناء أعمالهم	تقدم مجموعة من الموارد للشركات الناشئة، بما في ذلك الإرشاد والتمويل والموارد التعليمية. قد تتاح للشركات الناشئة التي يتم قبولها في هذه البرامج أيضًا فرصة العمل مع رواد أعمال وخبراء اجتماعيين آخرين، والوصول إلى شبكة من الموارد والمعرفة الخاصة بإحداث تأثير اجتماعي إيجابي. فرصة التواصل مع رواد الأعمال الآخرين الملتزمين بإحداث تغيير إيجابي. قد توفر هذه البرامج إمكانية الوصول إلى المستثمرين والموجهين وغيرهم من رواد الأعمال الذين يشتركون في هدف مشترك يتمثل في استخدام الأعمال التجارية لتحقيق التأثير الاجتماعي أو البيئي. قد توفر فرصًا للشركات الناشئة للتواصل مع العملاء المحتملين أو الشركاء أو حتى صانعي السياسات المهتمين بقيادة التغيير الإيجابي في مجتمعاتهم أو

		صناعاتهم.

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على :

(Team, Understanding The Different Types Of Startup Incubators And Accelerators, 2023)

V. كيف اختار بين المسرعات والحاضنات:لتحديد برنامج تطوير الأعمال الأفضل للشركة، وتقييم الاحتياجات الخاصة وتحديد ما إذا كانت الشركة الناشئة في مرحلة مبكرة أم متأخرة يجب (Business Incubator vs. Startup Accelerator: What's the Difference?, 2021):

1. **بتقييم حالة منتج العمل**. تميل الحاضنات إلى أن تكون مثالية للشركات الجديدة تمامًا التي ليس لديها نموذج أعمال راسخ وقابل للتطبيق والتي لا تزال تعمل على تطوير فكرة المنتج. تعتبر المسرعات مثالية للشركات الموجودة في مراحلها المبكرة والتي لديها بالفعل الحد الأدنى من المنتجات القابلة للتطبيق (MVP).
2. **تحديد الاحتياجات التمويلية**. تعد الحاضنات خيارًا مثاليًا للشركات التي ليست مستعدة بعد للبحث عن استثمار رأسمالي. تدعم المسرعات الشركات التي تبحث عن استثمار أولي للمساعدة في التوسع.
3. **تحديد الجدول الزمني للعمل**. تساعد الحاضنات على دعم الشركات على مدى فترة زمنية أطول، بينما تعمل المسرعات مع الشركات على التوسع بسرعة في غضون أشهر.

تعتبر برامج الحاضنة والمسرعات انتقائية للغاية، كما أن مجموعة التطبيقات تنافسية. يجب استيفاء المعايير المحددة للحاضنة وتقديم خطة عمل قابلة للتطبيق كجزء من عملية التقديم. تتمتع برامج تسريع بدء التشغيل بعملية تقديم مماثلة، ولكنها تتطلب أيضًا دليلاً على أن العمل لديه إمكانات عالية للتوسع بوتيرة سريعة بشكل استثنائي.

إضافة الى عدة جوانب نذكر اهم مايجب اخذه بعين الاعتبار (Team، 2023):

- ✓ **تركيز البرنامج**: النظر في تركيز البرنامج ومدى توافقها مع أهداف واحتياجات علم الشركة. هل تبحث عن برنامج خاص بقطاع معين أو يركز على التأثير أو برنامج عام؟ قد توفر بعض البرامج موارد وخبرات أكثر صلة بعمل الشركة من غيرها.
- ✓ **مرحلة عملك**: التفكير في مرحلة عمل الشركة وما إذا كان البرنامج مناسبًا للمكان الذي تتواجد فيه في رحلتها. قد تكون بعض البرامج ملاءمة للشركات الناشئة في مرحلة مبكرة، في حين يكون البعض الآخر في مرحلة لاحقة.

متطلبات البرنامج: الاخذ بعين الاعتبار متطلبات المشاركة في البرنامج، مثل حقوق الملكية أو الالتزامات المالية الأخرى. والتأكد من فهم ما هو متوقع من الشركة مقابل الموارد والدعم الذي يقدمه البرنامج.

- ✓ **سمعة البرنامج**: البحث عن سمعة البرنامج وسجله الحافل للتأكد من أن لديه تاريخًا في دعم الشركات الناشئة بنجاح. والبحث عن التقييمات والشهادات من المشاركين السابقين، وفي خلفيات وخبرات موجهي ومستشاري البرنامج.
- ✓ **الموقع**: التفكير في موقع البرنامج وما إذا كان مناسبًا للشركة ولفريقها ويمكن الوصول إليه. قد تتطلب بعض البرامج الانتقال طوال مدة البرنامج، بينما قد يقدم البعض الآخر تجربة افتراضية أو عن بعد أكثر مرونة. الجدول رقم

(02) الموالي يفصل بين أسس الاختيار بالنسبة للمؤسسات الناشئة بين الحاضنات والمسرعات مقارنة بالخدمات المقدمة .

جدول رقم (02): أسس الاختيار بالنسبة للمؤسسات الناشئة بين الحاضنات والمسرعات مقارنة بالخدمات المقدمة

Accelerators	Incubators
Creat Idea Sold Business Model MVP Strong Founding Team Potential For Short Term Explosive Growth Need Capital Need Mentorship And Connections	Creat Idea Sold Business Model MVP Strong Founding Team Potential For Short Term Explosive Growth Need Capitalneed Mentorship And Connections

Source : (Accelerators Vs Incubators: How to Choose the Right One, 2021)

VI. دور حاضنات الأعمال :وفقاً للجمعية الدولية للابتكار في مجال الأعمال، فإن الهدف الأساسي للحاضنة هو إنتاج شركات ناجحة ومجدية مالياً وقادرة على البقاء بمفردها. ركزت الحاضنات المبكرة على شركات التكنولوجيا أو على مجموعة من الشركات الصناعية والخدمية، لكن الحاضنات الأحدث تعمل مع شركات من صناعات متنوعة إضافة الى تقديم الدعم في جوانب عديدة (Contributor، 2020):

✓ **ادارة مالية:** تساعد الحاضنات الشركات الناشئة على توفير تكاليف التشغيل، و قد تساعد في تلبية احتياجاتها التمويلية من خلال إحالتها إلى المستثمرين وأصحاب رؤوس الأموال، ومساعدتهم في العروض التقديمية. قد يكون حظ الشركات الناشئة أفضل في تأمين التمويل إذا حصلت على ختم الموافقة على برامج الحاضنة.

✓ **الدعم الإداري:** بالإضافة إلى المساعدة المالية، تحتاج الشركات الناشئة أيضًا إلى إرشادات حول كيفية التنافس بنجاح كما تستطيع الحاضنات الاستفادة من شبكاتها من رواد الأعمال ذوي الخبرة والمديرين التنفيذيين المتقاعدين، الذين يمكنهم تقديم التوجيه الإداري والمساعدة التشغيلية. كما تستفيد من وجود أفراد محترمين في مجالس إدارتها ولجانها الاستشارية العلمية، لأن هؤلاء الأفراد يجلبون معهم اتصالات وخبرات لا تقدر بثمن.

✓ **التآزر بين الشركات الناشئة:** تعمل علاقات العمل الوثيقة بين الشركات الناشئة في الحاضنة على خلق التآزر كجزء طبيعي من عملية حضانة الأعمال. وحتى بعد مغادرة الشركات الناشئة للحاضنة، فإن الاتصالات والشبكات التي تم إنشاؤها من خلال هذه العلاقات يمكن أن تستمر لفترة طويلة. يمكن لمؤسسي الشركات الناشئة تقديم التشجيع لبعضهم البعض عبر صناعات رواد الأعمال، ويمكن للموظفين تبادل الأفكار حول الأساليب الجديدة للمشاكل القديمة. قد تخطط الشركات الناشئة لحملات تسويقية مشتركة وتتعاون في مبادرات تطوير المنتجات.

❖ **دور حاضنات الأعمال في التنمية الاقتصادية:** ومن خلال مساعدة الشركات الجديدة على الازدهار، تساعد الحاضنات في خلق فرص عمل طويلة الأمد للمجتمعات المضيفة لها. مع نضوج الشركات الناشئة ونموها، فإنها تخلق وظائف طويلة الأمد للخريجين الجدد والموظفين ذوي الخبرة في منتصف حياتهم المهنية والمديرين التنفيذيين المخضرمين. وهذا يفيد المجتمعات ويدفع النمو الاقتصادي.يمكن أن يوفر الانضمام إلى حاضنة أو مسرعة أعمال الشركات الناشئة

مجموعة من الفوائد لرواد الأعمال والشركات الناشئة، بدءًا من الوصول إلى الموارد والتمويل ووصولاً إلى الإرشاد وفرص التواصل. فيما يلي بعض الفوائد الأساسية للانضمام إلى حاضنة أو مسرّع الشركات الناشئة (Team، 2023) :

✓ **الوصول إلى الموارد:** غالباً ما توفر الحاضنات والمسرعات للشركات الناشئة إمكانية الوصول إلى الموارد التي قد يكون من الصعب الحصول عليها بشكل مستقل، مثل المساحات المكتبية والمعدات والبرمجيات. بالإضافة إلى ذلك، توفر العديد من البرامج إمكانية الوصول إلى التمويل، إما من خلال الاستثمار المباشر أو عن طريق ربط الشركات الناشئة بالمستثمرين المحتملين.

✓ **الإرشاد:** تقدم الحاضنات والمسرعات عادة الإرشاد للشركات الناشئة، وربطها مع رواد الأعمال ذوي الخبرة وخبراء الصناعة الذين يمكنهم تقديم التوجيه والدعم أثناء مواجهة تحديات بدء الأعمال التجارية وتنميتها.

✓ **فرص التواصل:** غالبًا ما توفر الحاضنات والمسرعات للشركات الناشئة إمكانية الوصول إلى شبكة واسعة من رواد الأعمال والمستثمرين وغيرهم من المهنيين في مجالهم. يمكن أن يساعد ذلك الشركات الناشئة على بناء العلاقات واكتساب المعرفة والعثور على شركاء أو عملاء محتملين.

✓ **فرص التعلم:** غالبًا ما تقدم الحاضنات والمسرعات موارد تعليمية، مثل ورش العمل والندوات والبرامج التدريبية، لمساعدة الشركات الناشئة على تطوير المهارات والمعرفة التي تحتاجها لتحقيق النجاح.

✓ **التحقق من الصحة:** يمكن أن يوفر الانضمام إلى حاضنة أو مسرع الشركات الناشئة التحقق من صحة الشركة الناشئة، مما يشير إلى المستثمرين والشركاء والعملاء بأن الشركة لديها إمكانات وتستحق الاستثمار فيها أو العمل معها.

✓ **النمو المتسارع:** ربما تكون الفائدة الأكثر أهمية من الانضمام إلى حاضنة أو مسرع الأعمال هي إمكانية النمو المتسارع. ومع إمكانية الوصول إلى الموارد والإرشاد وفرص التواصل وفرص التعلم، قد تتمكن الشركات الناشئة من النمو والتوسع بسرعة أكبر مما قد تكون قادرة عليه بمفردها.

وقد اشارت نتائج احدى الدراسات ان لحاضنات يمكن أن تساعد الشركات على تطوير القدرات والوصول إلى الموارد من خلال خدمات الدعم التي تقدمها؛ ومع ذلك، فإن هذا يعتمد على الاستخدام الفعلي للشركات المستأجرة لخدمات الحاضنة المختلفة. تدعم هذه النتيجة اقتراح Van Weele et al. (2017) أن الشركات المستأجرة التي لا تستفيد بشكل كامل من خدمات الحاضنة تفسر الأداء المخيب للآمال الملحوظ بين الحاضنات. إذا تم تكييفها بشكل جيد مع احتياجات الشركات المستأجرة، يمكن لرعاية الحاضنة أن تساهم في تطوير موارد وقدرات الشركات الجديدة، لا سيما من خلال البنية التحتية المقدمة والجهود الرامية إلى ربط المشاريع الجديدة بأصحاب الموارد الخارجية (Breivik-Meyer، Arntzen، و Alsos، 2019)

VII. التحديات التي تواجهها حاضنات الاعمال

كما هو الحال مع حاضنات الأعمال، تواجه مؤسسات الأعمال التجارية عددًا من التحديات ندرج أهمها فيما يلي (K. و Tengeh ، 2015):

1.منطقة جغرافية. يتواجد رواد الأعمال في مناطق جغرافية مختلفة، مما يمثل تحديًا للحاضنات يتمثل في عدم قدرتها على الوصول إلى بعض الأشخاص المحتاجين إلى خدماتها، فالموقع الجيد لحاضنة الأعمال هو حيث يمكن الوصول إلى المعرفة والخدمات العلمية والتقنية بالإضافة إلى البنية التحتية الداعمة.

2. مهارات. لدى بعض حاضنات الأعمال عقلية تقديم برامج تعليمية تعتمد على ما تقدمه بدلاً من ما يحتاجه رواد الأعمال، فالتحدي متمثل في تزويد أصحاب ومديري الأعمال الصغيرة بالمهارات اللازمة من أجل البقاء في سوق تنافسية.

3. نقص في التمويل. نقص الأموال عند خدمة رواد الأعمال الناجين، فلا تمتلك معظم حاضنات الأعمال أموالًا أولية داخلية وتتطلب معظم الشركات الناشئة حوالي 500000 راند.

4. جودة رواد الأعمال. إن نجاح برنامج الحضانة يعتمد على جودة رواد الأعمال الذين يتم احتضانهم، ويجب أن يكون لدى رواد الأعمال الرغبة في النجاح، والاستعداد للتعلم والاستعداد لتحمل المخاطر المحسوبة.

5. **عدم الاتساق في دعم أصحاب المصلحة.**

الاتساق والوضوح والتعاون من أصحاب المصلحة الذين يستلزمون وظيفة حاضنات الأعمال ضرورية للغاية يجب أن يكون الدعم المقدم متوافقًا مع أدوار وأهداف حاضنة الأعمال

6 .**السياسات الحكومية الداعمة**.: ينبغي للسياسات الحكومية المعمول بها أن تدعم خدمات الحاضنات وليس الحد من تشغيلها من أجل تقديم الدعم الكامل لرواد الأعمال

7. **الإدارة الكفؤة والمتحمسة**: يجب أن يتمتع فريق الإدارة المعين بخلفية تجارية ومهارات في ريادة الأعمال والقيادة والمهارات التنظيمية وأن يكون لديه أيضًا شبكات راسخة في المجتمع.

8.**عدم الالتزام**.: تواجه حاضنات الأعمال مخاطر استثمار مواردها في رواد الأعمال غير الملتزمين.

9. **الإرشاد**.: يضمن الإرشاد فرصة أكبر للبقاء في أعمالهم، وبالتالي الحاجة إلى طلب دعم الحاضنات. تشير الأبحاث السابقة إلى أن هناك حاجة لمزيد من البحث فيما يتعلق باختيار نماذج أعمال الحاضنة المناسبة في سياقات مختلفة ومتغيرة، وربط أنشطة حضانة الأعمال بأنشطة حاضنات الأعمال الجديدة.

أشارت النتائج إلى أن 55.1% من رواد الأعمال الناجين الذين التحقوا ببرامج الحضانة أشاروا إلى أنهم استفادوا من حضور برنامج الاحتضان، بينما أشار 44.9% إلى أنهم لم يستفيدوا من إدارة الاستثمار والابتكارات المالية.

إضافة الى التحديات التي توصلت اليها احدى الدراسات التي تم تصنيفها الى درجات أقربها **القدرة البشرية للحاضنة**، تليها التحديات في عمليات **الحضانة الداخلية** إلى أبعد درجة مثل **الشبكة الخارجية**. (Indiran، Khalifa ، و Kamariah ، 2018) كما بينت دراسة أخرى **أن المرافق التكنولوجية المتقدمة (النموذج الأولي) والتوسع في مناطق مختلفة من بين التحديات التي تعوق الحاضنات** (Lose و Tengeh، 2015)

فيما يلي بعض التحديات والقضايا التي تواجهها مراكز حضانة الحرم الجامعي والحلول الممكنة للتغلب عليها (Potnis، 2018):

- **التحدي الأول: أين نجد رواد الأعمال؟** لا يوجد ندرة في الأفكار، هناك نقص حاد في رواد الأعمال الجريئين الذين لديهم عقلية لتحويل أفكارهم التكنولوجية إلى حلول **ويعتبر** معهد التكنولوجيا هو منجم ذهب للأفكار. كما يعد كل مشروع طلابي بمثابة حل لجعل العالم مكانًا أفضل من خلال الاستفادة من التكنولوجيا.

- **التحدي الثاني: تجميع العناصر الأربعة معًا:** تم بناء مركز حضانة ناجح في الحرم الجامعي على أساس متين من 4 ركائز (Ps4)

أ) **المكان:** البنية التحتية من حيث المساحات المكتبية والكافتيريا وقاعات الاجتماعات وقاعات المؤتمرات والواي فاي والبنية التحتية عالية التقنية التي ستشمل المختبرات ومراكز مجالات التركيز التكنولوجي.

ب) **الناس:** مجموعة كبيرة من الأشخاص المرتبطين بمركز الحضانة أمر في غاية الأهمية، وهم:

1. الموجهون (التكنولوجيا، التسويق، التمويل، جمع الأموال، حقوق الملكية الفكرية، ريادة الأعمال العامة)
2. مقدمو الخدمات (المحاسبون، أمناء الشركات، المحامون، شركاء التكنولوجيا، إلخ)

ج) **الكفاءة:** يحتاج المركز إلى إجراء دورات تدريبية وندوات وفعاليات في مجالات التمويل والتسويق وجمع رأس المال والتكنولوجيا وما إلى ذلك والتي يمكن أن تساعد رواد الأعمال على اكتساب المعرفة الشاملة والمهارات اللازمة لإدارة الأعمال بنجاح.

د) **رأس المال** : يحتاج مركز الحضانة إلى شبكة قوية جدًا من المستثمرين وصناديق رأس المال الاستثماري لتوفير الوصول إلى رأس المال. إن تطوير شبكة قوية من المستثمرين أمر بالغ الأهمية.

- **التحدي 3: التفكير خارج نطاق الشركات الناشئة**

يحتاج مركز حضانة الحرم الجامعي إلى طرح بعض الأسئلة على نفسه باستمرار:

أ) ما هي التقنيات الجديدة التي أنشأتها الشركات الناشئة؟ ب) كم عدد فرص العمل الجديدة التي خلقتها الشركات؟

ج) كيف استفاد الطلاب في الحرم الجامعي من هذا – هل حصلوا على فرص للتدريب مع هذه الشركات والتعلم؟

د) كم عدد المشاريع ذات الأثر الاجتماعي وعدد رائدات الأعمال التي تم إنشاؤها ؟ ه) هل نرد الجميل للمجتمع من خلال مبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات التي يتخذها المركز وشركاته؟

إن طرح هذه الأسئلة على أساس يومي وإحداث تأثير من خلال تعلم الطلاب، وخلق فرص العمل، وتطوير تقنيات جديدة لتحسين الأمة هو الهدف الأكبر لمركز حضانة الحرم الجامعي.

❖ **أما حاضنات الأعمال والشركات الناشئة في الجزائر** فتعاني جملة من النقائص وتواجه تحديات تعيق تطورها يمكن ذكرها على النحو التالي (BENACHENHOU و KARA، 2022):

✓ **عامل القانون التشريعي** :غياب النصوص التشريعية والقانونية التي تسهل نشاط الابتكار والإبداع ومكانة الباحث.

✓ **العامل التنظيمي والتنظيمي**: تدني مستوى العلاقة بين الجامعة والشركات الصناعية والعلامات التجارية ذات المهارات العلمية والتكنولوجية المتخصصة ذات المؤهلات العالية وقلة حراك الباحثين، بالإضافة إلى غياب تسويق نتائج البحث العلمي و – منظمة الدعم والمساعدة المالية لأنشطة الابتكار والإبداع (بنوك، وكالات، شركات...).

✓ **العامل المالي**: انخفاض تعبئة رأس المال العام وغياب بيئة مالية ديناميكية ونظام ضريبي يشجع البحث والتطوير والابتكار والتمويل. كما أن انخفاض ميزانيات البحث والتطوير والابتكار داخل الشركات الفردية يقدر بحوالي

60% في الدول الصناعية. وأخيرا، لم يشارك القطاع الخاص بشكل فعال في عملية تمويل البحث العلمي مقارنة بالدول المتقدمة.

VIII.**معايير تقييم فعالية حاضنات الأعمال** (Tsaplin و Pozdeeva، 2017):إن التناقضات في تعريف حاضنة الأعمال وتنوع التصنيفات الحالية لها تساهم في عدم وجود قائمة مقبولة بشكل عام للمعايير والمؤشرات المناسبة لقياس أدائها. وقد ركزت الأبحاث في المقام الأول على تحديد المعايير المناسبة التي يمكن قياسها بسهولة لكل حاضنة أعمال مثل الإشغال والوظائف التي تم إنشاؤها وتخرج الشركات؛ إيرادات المستأجرين، وعدد طلبات براءات الاختراع لكل شركة، وعدد الشركات المتوقفة مقارنة بين الأنواع المختلفة من الحاضنات... سياسات الإدارة وفعاليتها وكذلك الخدمات وقيمتها ،تجميع الموارد وتقاسمها، والتجميع (تطوير مجموعة من العمالة الماهرة، والعوامل الخارجية من الترتيبات اللوجستية) والتكلفة (وجود إعانات مرتبطة بخفض التكاليف)...

✓ **ربما تم توفير مجموعة المعايير الأكثر شمولاً من قبل SMILOR (1987)، الذي قدم عشرة عوامل أساسية للإدارة الفعالة لنظام الحاضنة.** 1) الخبرة التجارية في الموقع، 2) الوصول إلى التمويل والرسملة، 3) الدعم المالي العيني، 4) تصور النجاح، 5) عملية اختيار المستأجرين، 6) معالم البرنامج المختصرة مع سياسات وإجراءات واضحة هي عوامل مرتبطة إلى الحاضنة نفسها، و7) دعم المجتمع، 8) شبكة ريادة الأعمال، 9) تعليم ريادة الأعمال، 10) الارتباط بالجامعة هي تلك التي تهم مجتمع الأعمال بشكل عام. ومن الواضح أنه لتحقيق النجاح، لا ينبغي لحاضنة الأعمال بالضرورة أن تتضمن كلاً من هذه العوامل. ومع ذلك، هناك علاقة مباشرة بين التطور الناجح للحاضنة والشركات المستأجرة ومدى تنفيذ كل من هذه العوامل بوعي من قبل إدارة حاضنة الأعمال. بما أن الورقة التالية تهدف إلى وصف ومقارنة أداء حاضنات الأعمال في مختلف البلدان، فإننا نتناول بعض معايير فعاليتها.

✓ وأكدت دراسة أخرى حول تحليل العوامل الحاسمة التي يمكن أن تؤثر على نجاح الحاضنات والشركات الناشئة التي بلغ عدد المشاركين 41 من الحاضنات و59 من الشركات الناشئة ان **العوامل التي تؤثر على نجاح الشركات الرقمية الناشئة** هي أحد عشر عامل نجاح لها ثلاث أولويات مختلفة. مستويات الأولوية **هي كما يلي: الأولوية القصوى تتكون من عاملين، هما:** التآزر والمنتج؛ **الثاني وتتكون الأولوية من خمسة عوامل،** وهي: العملية، وإدارة الابتكار وتكنولوجيا المعلومات، ومهارات الابتكار، والمهارات الوظيفية؛ **أما الأولوية الثالثة** فتتكون من أربعة عوامل وهي: التواصل، والثقافة، والخبرة، ومهارات التنفيذ. وفي الوقت نفسه، **أما الحاضنة فترى** أن جميع العوامل لها نفس الأولوية في دعم نجاح الشركات الناشئة الرقمية، والتي تشمل العوامل التالية: التآزر، المنتج، العملية، إدارة الأعمال الابتكار، الاتصال، الثقافة، الخبرة، تكنولوجيا المعلومات، مهارات الابتكار، المهارات الوظيفية، ومهارات التنفيذ (Habiburrahman, et al., 2022)

✓ **كذلك ربط الموارد المالية:** باستراتيجيات الميزانية الخاصة بمؤسسات الاستثمار لضمان الموارد المالية الكافية. اضافة إلى عوامل التواصل والتسويق – التي تعتبر عوامل تمويل غير مالية – قد ذكرها معظم العلماء. يمكن أن تدعم الشبكات مؤسسات الأعمال في تبادل الموارد مع الأطراف الخارجية. وفي الوقت نفسه، التسويق. وجب التأكيد على أنشطة التواصل ونقل المعرفة بين الشركات. للتقليل من فشل السوق للشركات؛ فتبادل المعرفة قد يتأثر عن طريق

الشبكات. فخلق الثقة المتبادلة يمكن أن يزيد من أهمية هذا العامل (Pattanasak, Tanyanuparb , Boontarika , & Wudhikarn , 2022).

✓ **ينبغي للإدارة استخلاص أمثلة من عالم الأعمال حيث أدى تبادل المعلومات إلى الربحية لجميع المنظمات.** بالأخص **للشركات في قطاع تكنولوجيا المعلومات والكمبيوتر**. وبالتالي فإن تبادل المعلومات يمكن أن يساعد في **التآزر بين المنظمات** و تمكين إنشاء خدمات جديدة للعملاء. يجب أن تحاول الإدارة خلق جو من خلال توفير المعلومات حول كيفية تسجيل براءات الاختراع للمنتجات المبتكرة الجديدة في كما يجب عليها نشر الابتكارات الجديدة التي طورها المستأجرون. ينبغي تقديم مفهوم قاعدة المكافآت للمستأجرين بهدف تعزيز البحث والتطو ير (Marimuthu & Paresh , 2015).

✓ اكتشف الباحثون أن حاضنات الأعمال لها أهمية حيوية أثناء بدء الأعمال التجارية ونموها. وأثبت التحليل الحالي بشكل تجريبي أن ثلاثة عوامل رئيسية مثل توافر **الموارد المالية الخارجية والوصول إليها، والشبكات الاجتماعية والتجارية القوية، والقوة الداخلية بما في ذلك الموارد والقدرات** تؤثر بشكل إيجابي ولها علاقة قوية بنجاح حاضنات الأعمال (Alpenidze, Pauceanu, & Sanyal, Key Success Factors for Business Incubators in Europe: An Empirical Study, 2019)

ولكي تتمكن الحاضنات من الارتقاء إلى مستوى إمكاناتها الاقتصادية الكاملة، فيتعين عليها أن تتغلب على مأزقين: فهي بحاجة إلى توفير **قيمة حقيقية**، وليس فقط المساحات المكتبية، ويتعين عليها **قياس النجاح** في ما هو أكثر من مجرد التمويل الخارجي (Mitra، 2013) :

✓ **إضافة قيمة حقيقية:** "إن الحاضنات ناجحة بالفعل، ولكن يجب أن تكون أكثر من مجرد كيان عقاري يقدم خدمات تنفيذية. هناك أمران يحددان ما إذا كان بإمكان الشركة الانطلاق بنجاح وبشكل مستدام: **فرصة سوق مؤكدة مع عملاء مستعدين للدفع** مقابل منتج أو خدمة؛ **والمنتج أو الخدمة التي تتناول مثل هذه الفرصة**. والحاضنات الوحيدة التي أعتبرها "حقيقية" هي تلك التي تساعد رواد الأعمال على تحقيق هذين الهدفين. كما: "يجب على الحاضنات تقييم القدرة الإدارية لرواد الأعمال والمساعدة في العثور على الإدارة لهذه الشركات. خاصة عندما يكون رائد الأعمال تقنيًا ويفتقر إلى المهارات التجارية، فمن المهم أن تساعد الحاضنة المالك في العثور على مديرين يتمتعون بالمهارات اللازمة لإدارة كيان ناجح والارتقاء به إلى المستوى التالي. يجب على الحاضنات أن تقيس نفسها به هو ببساطة نجاحها في مساعدة العملاء على التحقق من صحة الأعمال، واكتساب عملاء مرجعيين، وإكمال الحد الأدنى من المنتج القابل للتطبيق على الأقل.

✓ **النجاح هو أكثر من مجرد التمويل:** يجب أن تعمل أكثر من 99% من الشركات كشركات مستقلة ومستدامة ذاتياً، دون تمويل خارجي. بالنسبة لهم الهدف هو التحقق من صحة العملاء، وليس التمويل. ومع ذلك، إذا استخدمت الحاضنة التمويل كمقياس لنجاحها، فإنها ستحاول إجبار رواد الأعمال عديمي الخبرة على الدخول في جولة تمويل غير ضرورية. وفي أغلب الأحيان، سوف يفشلون.

I. **قصص نجاح حاضنات رائدة:** من المتوقع أن يرتفع سوق حاضنات الأعمال العالمية بمعدل كبير خلال الفترة المتوقعة، بين عامي 2023 و2030. ويصل حجم سوق حاضنات الأعمال إلى ملايين الدولارات الأمريكية بحلول

عام 2029. فعلى الرغم من وجود منافسة شديدة، نظرًا لاتجاه التعافي العالمي الواضح، لا يزال المستثمرون متفائلين بشأن هذا المجال، وستظل هناك المزيد من الاستثمارات التي تدخل هذا المجال في المستقبل. **هناك مجموعة من الدول رائدة في سوق حاضنات الاعمال** :أمريكا الشمالية (الولايات المتحدة وكندا والمكسيك)، أوروبا (ألمانيا والمملكة المتحدة وفرنسا وإيطاليا وروسيا وتركيا وغيرها)،منطقة آسيا والمحيط الهادئ (الصين واليابان وكوريا والهند وأستراليا وإندونيسيا وتايلاند والفلبين وماليزيا وفيتنام، أمريكا الجنوبية (البرازيل والأرجنتين وكولومبيا وغيرها)، الشرق الأوسط وأفريقيا (المملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة ومصر ونيجيريا وجنوب أفريقيا (Business Incubator Market Size In 2023 : Growth Opportunities and Future Outlook 2030, 2023)

من الصعب الحصول على أرقام النجاح، ولكن مقال فوربس الذي كتبه الرئيس التنفيذي لشركة OneClass جاك تاي يستشهد ببعض الأبحاث التي تقدم نظرة ثاقبة حول فائدة الحاضنات، بما في ذلك (Benefits of Startup Incubators, 2023):

"وجدت دراسة أجريت عام 2010 من قبل الجمعية الوطنية لحاضنات الأعمال (NBIA) التي لم تعد موجودة الآن، أن الشركات المحتضنة حققت معدل نجاح بنسبة 87%، أي حوالي ضعف معدل الشركات غير المحتضنة. كما وجدت دراسة بريطانية أجريت عام 2014 أن 92% من الشركات المحتضنة كانت ناجحة. ويشير أيضًا إلى أن العديد من الشركات الناجحة اليوم، مثل Airbnb، وDropbox، وReddit، بدأت بداياتها في الحاضنات".

ومع هذا النوع من البيانات والأدلة التي تدعمها، تعد الحاضنات خيارًا جذابًا للعديد من رواد الأعمال الذين يأملون في إطلاق أعمالهم التجارية. ومع ذلك، قبل اتباع هذا المسار، من الضروري وجود أساس متين في أساسيات العمل.

هناك العديد من قصص النجاح للشركات الناشئة التي مرت عبر حاضنات ومسرعات الأعمال. تزود هذه البرامج رواد الأعمال بموارد قيمة وإرشاد وتوجيه يمكن أن يعزز بشكل كبير فرصهم في النجاح. فيما يلي خمسة أمثلة بارزة (what are the challenges that a business incubator accelerator will face, n.d):

1. **Airbnb**: بدأت هذه الشركة التي تبلغ قيمتها الآن مليار دولار رحلتها في عام 2008 عندما انضم المؤسسون إلى برنامج تسريع Y Combinator حيث، تلقت Airbnb الإرشاد والتمويل، مما مكنها من النمو من شركة ناشئة صغيرة إلى عملاق ضيافة عالمي. زود البرنامج المؤسسين بالشبكة والمعرفة اللازمة للتنقل في صناعة السفر التنافسية.
2. **Dropbox**: في عام 2007، انضم درو هيوستن وأراش فردوسي إلى برنامج حاضنة Y Combinator مع شركة Dropbox الناشئة للتخزين السحابي. وقد زودهم البرنامج بالتمويل الأولي وربطهم أيضًا بمرشدين ذوي خبرة ساعدوهم على تحسين منتجاتهم واستراتيجية أعمالهم. أصبحت Dropbox واحدة من أنجح الشركات الناشئة في مجال التكنولوجيا، حيث تقدر قيمتها بأكثر من 10 مليارات دولار.
3. **Reddit**: تأسست شركة Reddit في عام 2005 على يد ستيف هوفمان وألكسيس أوهانيان، وانضمت إلى برنامج Y Combinator في عام 2005. وبدعم من البرنامج، تمكنت Reddit من تحسين منصتها وجذب قاعدة كبيرة من المستخدمين. وفي عام 2006، استحوذت شركة Cond Nast على الشركة الناشئة، مما أدى إلى زيادة نموها. اليوم، يعد Reddit واحدًا من أكثر منصات التواصل الاجتماعي شهرة.

4. **Stripe**: أسس الأخوان باتريك وجون كوليسون شركة Stripe في عام 2010 وتم قبولهما في برنامج تسريع Y Combinator. وقد زودهم البرنامج بالتمويل وربطهم أيضًا بخبراء الصناعة الذين ساعدوهم على التنقل في عالم المدفوعات عبر الإنترنت المعقد. تبلغ قيمة Stripe اليوم أكثر من 95 مليار دولار وتعتبر واحدة من الشركات الرائدة في معالجة المدفوعات على مستوى العالم.

5. **Instacart**: تأسست Instacart في 2012، وانضمت إلى برنامج Y Combinator وحصلت على إرشاد وتمويل لا يقدر بثمن. وقد ساعد ذلك الشركة الناشئة على التغلب على تحديات بناء خدمة توصيل البقالة وتوسيع نطاق عملياتها. اليوم، أصبحت الان واحدة من منصات توصيل البقالة الرائدة، بقيمة تزيد عن 39 مليار دولار.

إضافة الى شركة **Warby Parker**، وهي شركة تجزئة عبر الإنترنت متخصصة في النظارات، التي أحدثت ثورة في صناعة النظارات التقليدية من خلال نهجها المبتكر. حققت الشركة تقدمًا كبيرًا من خلال المشاركة في TechStars، وهو برنامج حاضنة يقدم إرشادات قيمة ودعمًا ماليًا واتصالات بخبراء الصناعة (What are the Problems with Business Incubators? How to address them?, 2023).

الخاتمة: تواجه حاضنات الأعمال والمؤسسات الناشئة العديد من التحديات على مستوى التمويل والكفاءات والتشريعات والسياسات الداعمة. ووضع مقاييس موحدة لتقييم أدائها بما يتناسب مع السياق المحلي اصبح من اهم المتطلبات.

وقد خلصت الى عدد من **النتائج** على النحو التالي:

-الحاضنات ملائمة اكثر في المراحل المبكرة بينما المسرعات للنمو السريع وجذب الاستثمار؛

-الحاضنات توفر الدعم لفترات أطول المسرعات لفترات تتراوح بين 3-6 اشهر؛

-من الضروري أن تضيف الحاضنات قيمة حقيقية لرواد الأعمال من خلال مساعدتهم على التحقق من صحة الأعمال والحصول على عملاء وليس مجرد توفير مساحات مكتبية؛

-الاختيار بين الانضمام الى الحاضنات او المسرعات يجب ان يستند الى احتياجات واهداف ومرحلة نمو المؤسسة الناشئة؛

-تواجه حاضنات الاعمال والمؤسسات الناشئة تحديات عدة أبرزها: نقص التمويل والكفاءات، القصور في التشريعات والسياسات الداعمة؛

-لا يوجد إجماع على مجموعة موحدة من المعايير المناسبة لتقييم أداء حاضنات الأعمال. إلا أن هناك مجموعة من العوامل الأساسية التي حددها الباحثون مثل Smilor والتي تشمل 10 عوامل منها ما يتعلق بالحاضنة ذاتها ومنها ما يتعلق بمجتمع الأعمال؛

-يجب التركيز على مقاييس النجاح غير المالية مثل التحقق من العملاء وليس مجرد جذب التمويل؛

-من أهم عوامل النجاح: توافر الموارد المالية، الشبكات الاجتماعية والتجارية، القدرات والموارد الداخلية للحاضنة؛

-وجود أهمية بالغة لضرورة بناء شراكات بين مختلف القطاعات لدعم الابتكار وريادة الاعمال .

وعليه يمكن تقديم أهم التوصيات:

-تقييم المتطلبات والالتزامات المطلوبة من الشركات الناشئة قبل الانضمام لأي برنامج؛

-التركيز على التوافق بين أهداف الشركات الناشئة وتركيز برامج الحاضنات والمسرعات؛

-سن تشريعات وسياسات داعمة للحضانات والمؤسسات الناشئة؛

-تقديم حوافز وتسهيلات لجذب الاستثمارات ؛

-إقامة الشراكة بين الجامعات وقطاع الاعمال والحكومات ؛

-اجراء المزيد من الأبحاث حول تطوير بيئة الاعمال ؛

-تعيين فريق إداري لحاضنات الأعمال من ذوي الكفاءات والمهارات العالية في مجال ريادة الأعمال؛

- ضرورة وضع مجموعة موحدة من المعايير لتقييم أداء الحاضنات تراعي السياق المحلي وتتضمن الجوانب المختلفة؛

-التركيز على بناء القدرات الداخلية للحاضنات وتوفير الدعم الفني والإداري اللازم لنجاح المشاريع الناشئة؛

-تشجيع حاضنات الأعمال على بناء شبكات تواصل وتبادل معلومات فعالة مع مؤسسات الدعم الأخرى ورواد الأعمال؛

-العمل على نشر ثقافة الابتكار وريادة الأعمال لتسهيل إنشاء المشاريع الناشئة ونجاحها.

قائمة المراجع باللغة العربية

بوالشعور شريفة. (2018). دور حاضنات الاعمال في دعم تنمية المؤسسات الناشئة start ups:دراسة حالة الجزائر. *البشائر الاقتصادية، 4*(2)، صفحة 420.

سعدية السعدي. (2016). اثر الحاضنات التكنولوجية على المؤسسات المبدعة في الجزائر. *المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية*(3)، صفحة 140.

كلثوم فرحات، و مفيد عبد اللاوي. (2020). رأس المال المغامر البديل الامثل لتمويل المؤسسات الناشئةفي الجزائر شكرمة سوفينونص نموذجا. *النمو الاقتصادي والمقاولاتية، 5*(1)، صفحة 152.

ياسين تليلي، و رمزي سياغ . (بلا تاريخ). دراسو استكشافية للعوامل المؤثرة على نجاح وفشل المؤسسات الناشئة في الجزائر-دراسة حالة ولاية ورقلة. *الباحث، 10*(1)، صفحة 779.

References in english

Accelerators Vs Incubators: How to Choose the Right One تم الاسترداد من . (2021 ,6 10) . https://masschallenge.org/articles/accelerators-vs-incubators/

Aicontentfy Team .(2023) .Understanding The Different Types Of Startup Incubators And Accelerators تاريخ ., 2024 , https://Aicontentfy.Com/En/Blog/Understanding-Different-Types-Of-Startup-Incubators-And-Accelerators من ،Janvier الاسترداد 15

Benefits of Startup Incubators تم الاسترداد من .(2023 ,11 9) .https://onlinemba.wsu.edu/blog/benefits-of-startup-incubators

Bharath Sivakuma .(2023 ,8 4) .*Accelerator vs. Incubator: A Comprehensive Comparison, in Startup Essentials* . تم الاسترداد من https://www.feedough.com/accelerator-vs-incubator/

Business Incubator Market Size In 2023 : Growth Opportunities and Future Outlook 2030 .(2023 ,9 12) .*Industry Research & Forecast Reports* ،np تم الاسترداد من .https://www.linkedin.com/pulse/business-incubator-market-size-2023/

Business Incubator vs. Startup Accelerator: What 's the Difference تم الاسترداد من .(2021 ,11 2) ?MasterClass: https://www.masterclass.com/articles/incubator-vs-accelerator-guide

Catherine Cote .(2023 ,8 17) .*STARTUP INCUBATOR VS. ACCELERATOR: WHICH IS RIGHT FOR YOU?,HARVARD BUSINESS SCHOOL ONLINE* تم الاسترداد من .https://online.hbs.edu/blog/post/startup-incubator-vs-accelerator

Chron Contributor .(2020 ,12 10) .*The Importance of Business Incubato* تم الاسترداد من . https://smallbusiness.chron.com/importance-business-incubators-34079.html

Evgeny Tsaplin و، Yulia Pozdeeva .(2017) .International strategies of business incubation: the USA, Germany and Russia .*vol. 5*)no. 1 صفحة، np) تم الاسترداد من . https://www.redalyc.org/journal/4991/499151081003/html/

farida BENACHENHOU و، MOSTEFA KARA .(2022) .Environment for the creation of business incubators and startups in Algeria: opportunities and obstacles .*Genetics & Biodiversity Journal* تم 97. صفحة ،(3)*6* ، الاسترداد من https://doi.org/10.46325/gabj.v6i3.253

Habiburrahman ،Andjar Prasetyo ،Raharjo Tri Wedha ، Herrukmi Septa Rinawati ،Trisnani ،Riawan Eko Bambang . . . ، Petra Heidler .(2022) .Determination of Critical Factors for Success in Business

Incubators and Startups in East java .*Sustainability* تم الاسترداد من 12. صفحة ،(21)*14* ،
https://doi.org/10.3390/su142114243
jonathan bone ،olivia allan و ،christopher haley .(2019 ,4) .business incubators and accelerators:the national picture .14 .business,energy and industrial strategy: nesta تم الاسترداد من .
https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/955469/business-incubators-accelerators-uk-report.pdf
Kanza Sohail ،Maksim Belitski و ، Liza Castro Christiansen, .(2023) . Developing business incubation process frameworks: A systematic literature review تم الاسترداد من .(162) .
,http://www.elsevier.com/locate/jbusres
les-5-etapes-cles-de-la-croissance-dune-start-up من ،2021 ,02 22 تاريخ الاسترداد .(2018 ,4 17) .
https://www.ludosln.net/les-5-etapes-cles-de-la-croissance-dune-start-up/
Logaiswari Indiran ،Zainab Khalifa و ، Ismail Kamariah .(2018 ,7 2) . *The Challenges Of Business Incubation: A Case Of Malaysian Incubators* تم الاسترداد من .
https://www.europeanproceedings.com/article/10.15405/epsbs.2018.07.02.51
Marit Breivik-Meyer ،Marianne Arntzen و،Gry Agnete Alsos .(2019) .The role of incubator support in new firms accumulation of resources and capabilities .7-6 الصفحات ،(1)*22* .
doi:10.1080/14479338.2019.1684204
Mudaray Marimuthu و،Lakha Paresh .(2015) . The importance and effectiveness of assistance programs in a business incubator .*Problems and Perspectives in Management* تم الاسترداد من .85 صفحة ،(3)*13* ،
https//:www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templa
Ned Smith .(2023) .Incubators Heat Up Chances of Small Business Survival .np تم الاسترداد من .
https://www.businessnewsdaily.com/272-incubators-increase-small-business-success.html
Onise Alpenidze .(2019) .Key Success Factors for Business Incubators in Europe: An Empirical Study .*Academy of Entrepreneurship Journal* تم الاسترداد من .1 صفحة ،(1)*25* ،https://www.abacademies.org/articles/Key-success-factors
Onise Alpenidze ،Alexandrina Maria Pauceanu و،Shouvik Sanyal .(2019) .Key Success Factors for Business Incubators in Europe: An Empirical Study .*Academy of Entrepreneurship Journal* تم .1 صفحة ،(1)*25* ،
الاسترداد منhttps://www.abacademies.org/articles/Key-success-factors
Photchanaphisut Pattanasak ،Anantana Tanyanuparb ، Paphawasit Boontarika و ، Ratapol Wudhikarn .(2022) . Review Critical Factors and Performance Measurement of Business Incubators: A Systematic Literature Review .*Sustainability*.35-33 الصفحات ،(8)*14* ،
Robertson K و،.Prominent Choto Tengeh .(2015) . The relevance and challenges of business incubators that support survivalist entrepreneurs .*Investment Management and Financial Innovations* .58 صفحة ،(2)*12* ،
تم الاسترداد منhttps://www.researchgate.net/publication/2808369
Sramana Mitra .(2013 ,8 26) .The Problems with Incubators, and How to Solve Them .*business harvard review* .
تم الاسترداد منhttps://hbr.org/2013/08/the-problems-with-incubators-a
Thobekani Lose و،Robertson K Tengeh, .(2015) .The Sustainability and Challenges of Business Incubators in the Western Cape Province, South Africa .*Sustainability* من ،2014 ,1 تاريخ الاسترداد .14354 صفحة ،(10)*7* ،
https://doi.org/10.3390/su71014344
Vikrant Potnis 3 .(2018) .Challenges to overcome for a Campus Incubator تم الاسترداد من .
https://www.linkedin.com/pulse/3-challenges-overcome-campus-incubator-vikrant-potnis/
what are the challenges that a business incubator accelerator will face) .n.d تم الاسترداد من .(Faster capital:
https://fastercapital.com/questions/What-are-the-challenges-that-a-business-incubator-accelerator-will-face.html
What is the Difference Between Startup Incubators and Business Accelerators? Startup Ecosystem ,2 9) .
(2022*Leadership* من ،2024 ,1 تاريخ الاسترداد .https://annarborusa.org/news/what-is-the-difference-between-startup-incubators-and-business-accelerators/
What are the Problems with Business Incubators? How to address them تم الاسترداد من .(2023 ,12 30) ?Parterning with a business incubators: https://www.mentoringcomplete.com/what-are-the-problems-with-business-incubators-how-to-address-them/