الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عباس لغرور -خنشلة-
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

# دور حاضنات الأعمال في تنمية الثقافة المقاولاتية

## دراسة ميدانية بعينة من حاضنات الأعمال في الجزائر

رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه (ل.م.د) تخصص مالية وتسيير المؤسسة

إعداد الطالبة:
وفاء سعيدي

إشراف:
د. ليليا بن منصور

أعضاء لجنة المناقشة:

| الاسم واللقب | الرتبة | الجامعة | الصفة |
|---|---|---|---|
| د. صباح بلقيدوم | أستاذ محاضر"أ" | جامعة خنشلة | رئيسا |
| د. ليليا بن منصور | أستاذ محاضر"أ" | جامعة خنشلة | مشرفا ومقررا |
| أد. رابح خوني | أستاذ التعليم العالي | جامعة بسكرة | مناقشا |
| د. سامي مباركي | أستاذ محاضر"أ" | جامعة باتنة | مناقشا |
| د. شامية بن عباس | أستاذ محاضر"أ" | جامعة خنشلة | مناقشا |
| د. دلال عجالي | أستاذ محاضر"أ" | جامعة خنشلة | مناقشا |

السنة الجامعية 2019/2018

# شكر وتقدير

قال الله تعالى: "ربي أوزعني أشكر نعمتك علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا

ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين"...

الحمد والشكر لله الذي مكنني من إنجاز هذا العمل...

أسمى عبارات الشكر والتقدير إلى الأستاذة المشرفة "الدكتورة ليليا بن منصور"...

جزيل الشكر للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة كل باسمه...

وأخيرا لكل من أمدني بيد العون من قريب أو بعيد

# الإهـــــداء

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله...

إلى زوج الغالي ورفيق دربي...

إلى إخوتي وأخواتي...

إلى كل العائلة والأصدقاء...

إلى كل من ساهم ولو بكلمة في نجاح هذا العمل...

**أهدي هذا العمل**

**ملخص الدراسة:**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور حاضنات الأعمال بالجزائر في تنمية الثقافة المقاولاتية لدى منتسبيها، وتحقيقا لذلك تم معالجة الموضوع نظريا، وبعدها الكشف عن مدى تقارب ما تم التوصل إليه في الجانب النظري مع واقع حاضنات الأعمال بالجزائر، وتم الاعتماد في ذلك على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى الاستبيان كأداة لجمع آراء الفئة المستهدفة، حيث وزعت استمارات على حاملي وطالبي المشاريع المنتسبين لحاضنات الأعمال بالجزائر (المحاضن)، وتم تحليلها احصائيا بالاعتماد على برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية spss إصدار23، وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها ما يلي:

– تعتبر كل من: البرامج التكوينية، الخدمات الاستشارية، بناء شبكات التواصل، خدمات تقدمها حاضنات الأعمال محل الدراسة لحاملي وطالبي المشاريع المنتسبة إليها، وذلك لتنمية مهاراتهم ومعارفهم، وتثمين الصفات المقاولاتية لديهم (أي تنمية ثقافة المقاولة لديهم).

– وجود علاقة ارتباط طردية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال محل الدراسة (البرامج التكوينية، الخدمات الاستشارية، بناء شبكات التواصل) والثقافة المقاولاتية لدى منتسبيها.

– عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين إجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبيان تعود إلى كل من متغير: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، صفة الانتساب، صفة المشروع.

– وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين إجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبيان تعود إلى متغير فترة التواجد بالحاضنة.

– اتضح أن حاملي وطالبي المشاريع المنتسبين للحاضنات محل الدراسة يمتلكون مهارات إدارية وخصائص سلوكية وشخصية تعكس وجود ثقافة مقاولاتية لديهم، إلا أن هذا لا ينفي الدرجة المتدنية لتوفر بعض الخصائص منها ما تعلق بعدم الخوف من تحمل المسؤولية، وأخرى بالدافع المقاولاتي.

– رغم اهتمام الحاضنات محل الدراسة بتوفير الخدمات السالفة الذكر، إلا أن هناك نوعا ما قصور في الجوانب المتعلقة بدرجة حداثة المعلومات المقدمة في البرامج التكوينية، وأيضا بإلمامها لكل جديد في السوق، وضعف الجانب التوعوي لإيجابيات التوجه المقاولاتي غير المادية.

**الكلمات المفتاحية:** المقاول، المقاولاتية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حاضنات الأعمال، الخدمات الاستشارية، البرامج التكوينية، شبكات التواصل، الثقافة المقاولاتية.

**Abstract :**

The objective of this study was to identify the role of business incubators in Algeria in the development of the entrepreneurial culture of their employees. To achieve this objective, the subject was addressed theoretically, and so, the extent of convergence between what was reached in the theoretical part and the reality of business incubators in Algeria. This has been based on the descriptive analytical approach.

A questionnaire was used as a tool to collect the views of the target group, Forms were distributed to the holders of projects affiliated with the incubators in Algeria (incubators), and were statistically analyzed based on the statistical package for social sciences version 23.

The study concluded with a number of results, the most important are the following:

- Training programs, consulting, building networks are services provided by business incubators to study for the holders of projects, in order to develop their skills and knowledge and to improve their entrepreneurial qualities.
- There was a statistically significant correlation relationship at a significance level of 0.01 between the services provided by the incubators of the study (training programs, consulting services, construction of communication networks) and the entrepreneurial culture of its employees.
- There were no statistically significant differences at a significance level of 0.01 among the responses of the sample of the study to the questionnaire for the variables: gender, age, educational level, affiliation status, project status.
- The statistically differences at a significance level of 0.01 among the responses of the study sample are due to the variable: period of presence in the incubator.
- Holders of projects affiliated with the incubators studied, possess managerial skills and behavioral and personal characteristics that reflect the existence of a culture of entrepreneurship. However, this does not mean the lack of certain characteristics, including taking responsibility, and other entrepreneurial motivation.
- Despite the interest of incubators studied to provide the above services, but there is some shortcomings in the aspects related to the degree of modern information provided in the training programs, as well as familiarity with the actuality of market, and also the awareness lack of the entrepreneurial approach.

**Keywords**: Entrepreneur, Entrepreneurship, Small and Medium Enterprise, Business Incubators, Consulting Services, Training Programs, Networking, entrepreneurial Culture.

## Résumé:

L’objectif de cette etude était d’identifier le role des incubateurs d’entreprises en Algérie dans le développement de la culture entrepreneuriale de leurs membres, cequi a permis d’aborder théoriquement ce sujet et de reveler l’ampleur de la convergence de ce qui étai tatteint sur le plan théorique avec la réalité des incubateurs d’entreprises en Algérie. En se basant sur l'approche descriptive analytique, et le questionnaire entant qu’outil permettant de recueillir les points de vue du groupe cible, où les questionnaires ont été distributes aux titulaires et aux demandeurs de projets associés aux incubateurs d’entreprise en Algérie (incubateurs) ,et analysés statistiquement sur la base du programme spss version 23,et l’étude a conclu à une série de résultats, principalement les suivants:

-Les programmes de formation, services de conseil, construction de réseaux de communication, sont considérés comme des services fournis par desincubateurs d’entreprises, pour les titulaires et les demandeurs de projets affiliés, de manière à developer leurs competence set leurs connaissances et améliorer leurs qualités entrepreneuriales.

L'existence d'une relation de corrélation positive et statistiquement significative à un niveau significatif de 0,01entre les services fournis par les incubateurs d’entreprises de l'étude (programmes de formation, services de conseil, construction de réseaux de communication) et la culture entrepreneurial le de ses membres.

- Iln'yavaitpas de differences statistiquement significatives entre les réponses de l'échantillon de l'étude aux variables de sexe, âge, niveau d'éducation, statut d'affiliation, statut du projet.

- Il ya vait des differences statistiquement significatives auniveau moyen de 0,01 entre les réponses des membres de l'échantillon du questionnaire d'enquête en raison de la période de presence variable dans l'incubateur.

- Il s’avère que le sdétenteurs et les demandeurs des projets associés aux incubateurs étudié sont des compétences en gestion et des caractéristiques comportementales et personnelles reflétant l’existence d’une culture de l’esprit d’entreprise,mais que cela n'annule pas le faible de gréde disponibilité de certaines caractéristiques, notamment le souci de ne pas prendre des responsabilités et d'autres motivations entrepreneuriales.

- Malgré l'intérêt des incubateurs étudiées pourfournir le service ssus mentionnés, il existe toute fois des la cunesconce rnant les aspects liésaudegré d'informations modernes fournies dans les programmes de formation, à la connaissance de chaque nouveau marché, ainsi qu' à la faiblesse de la prise de conscience de saspects positifs de l' approche entrepreneuriale.



**Mots clés:** entrepreneur, entrepreneuriat, petite et moyenne entreprise, incubateurs d'entreprises, services de conseil, programmes de formation, réseaux de communication, culture entrepreneuriale.

# الفهارس

# فهرس المحتويات


| الموضوع | الصفحة |
|---|---|
| **شكر وتقدير** | I |
| **الإهداء** | II |
| **الملخص** | V-III |
| **الفهارس** | XII-VII |
| **فهرس المحتويات** | IX-VII |
| **فهرس الجداول** | XI-X |
| **فهرس الأشكال** | XII |
| **قائمة المختصرات** | XIV - XIII |
| **مقدمة عامة** | 10-02 |
| **الفصل الأول: الإطار النظري للمقاولاتية** | 62-11 |
| **المبحث الأول: المقاول -الفاعل الرئيسي في المقاولاتية-** | 24-13 |
| **تمهيد** | 12 |
| **المطلب الأول:** ظهور وتطور مفهوم المقاول | 13 |
| **المطلب الثاني:** تصنيفات المقاولين | 19 |
| **المطلب الثالث:** الدور الاقتصادي والاجتماعي للمقاول | 22 |
| **المبحث الثاني: أساسيات حول المقاولاتية** | 40-25 |
| **المطلب الأول:** المقاولاتية ومفاهيم أخرى ذات علاقة | 25 |
| **المطلب الثاني:** تصنيفات المقاولاتية | 31 |
| **المطلب الثالث:** أشكال المقاولاتية ومراحل العملية المقاولاتية | 35 |
| **المبحث الثالث: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -الكيان الأساسي للمقاولاتية-** | 62-41 |
| **المطلب الأول:** مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخصائصها | 41 |
| **المطلب الثاني:** الأهمية الاقتصادية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأشكالها القانونية | 50 |
| **المطلب الثالث:** التحديات والمشاكل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة | 56 |
| **خلاصة** | 62 |
| **الفصل الثاني: حاضنات الأعمال-خيار ذكي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة-** | 115-63 |
| **تمهيد** | 64 |
| **المبحث الأول: مدخل لحاضنات الأعمال** | 79-65 |
| **المطلب الأول:** مفهوم حاضنات الأعمال | 65 |
| **المطلب الثاني:** أنواع حاضنات الأعمال وأهدافها | 69 |
| **المطلب الثالث:** أهمية حاضنات الأعمال والخدمات الأساسية التي تقدمها | 73 |
| **المبحث الثاني:** إنشاء حاضنات الأعمال، آليات العمل وعوامل النجاح | 94-80 |

| | |
|---|---|
| **المطلب الأول:** خطوات إنشاء حاضنات الأعمال وهيكلها التنظيمي | 80 |
| **المطلب الثاني:** آليات عمل حاضنات الأعمال وطرق تقييمها | 84 |
| **المطلب الثالث:** عوامل نجاح حاضنات الأعمال والمشاكل التي تواجهها | 90 |
| **المبحث الثالث: تجارب الدول في مجال حاضنات الأعمال** | 95-114 |
| **المطلب الأول:** تجربة الولايات المتحدة الأمريكية والتجربة الصينية | 95 |
| **المطلب الثاني:** تجارب بعض الدول الأوروبية | 102 |
| **المطلب الثالث:** تجارب بعض الدول العربية | 106 |
| **خلاصة** | 115 |
| **الفصل الثالث: الثقافة المقاولاتية ودور حاضنات الأعمال في تنميتها** | 116-168 |
| **تمهيد** | 117 |
| **المبحث الأول: عموميات حول الثقافة المقاولاتية** | 118-134 |
| **المطلب الأول:** ماهية الثقافة | 118 |
| **المطلب الثاني:** مفهوم الثقافة المقاولاتية | 124 |
| **المطلب الثالث:** مصطلحات ذات علاقة بالثقافة المقاولاتية | 126 |
| **المبحث الثاني: أساسيات حول الثقافة المقاولاتية** | 135-148 |
| **المطلب الأول:** أهمية الثقافة المقاولاتية | 135 |
| **المطلب الثاني:** العوامل المؤثرة على المقاولاتية والثقافة المقاولاتية | 137 |
| **المطلب الثالث:** مكونات الثقافة المقاولاتية | 142 |
| **المبحث الثالث: حاضنات الأعمال –آلية لتنمية الثقافة المقاولاتية–** | 148-168 |
| **المطلب الأول:** البرامج التكوينية لحاضنات الأعمال ودورها في تنمية الثقافة المقاولاتية | 148 |
| **المطلب الثاني:** دور الخدمات الاستشارية لحاضنات الأعمال في تنمية الثقافة المقاولاتية | 155 |
| **المطلب الثالث:** دور المواقف الاتصالية في حاضنات الأعمال وشبكات التواصل في نقل وتنمية الثقافة المقاولاتية | 161 |
| **خلاصة** | 168 |
| **الفصل الرابع: واقع حاضنات الأعمال في الجزائر ودورها في تنمية الثقافة المقاولاتية لدى منتسبيها** | 169-223 |
| **تمهيد** | 170 |
| **المبحث الأول: تجربة الجزائر في إقامة حاضنات الأعمال** | 171-183 |
| **المطلب الأول:** واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر | 171 |
| **المطلب الثاني:** الإطار القانوني والتنظيمي لحاضنات الأعمال في الجزائر | 177 |
| **المطلب الثالث:** تطور تعداد ونشاط حاضنات الأعمال في الجزائر | 181 |
| **المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة، واختبارات صلاحية الأداة المعتمدة** | 184-199 |
| **المطلب الأول:** الإجراءات التطبيقية للدراسة | 184 |
| **المطلب الثاني:** صدق وثبات أداة الدراسة | 186 |
| **المطلب الثالث:** تحليل خصائص عينة الدراسة | 194 |

| | |
|---|---|
| **المبحث الثالث: تحليل عبارات الاستبيان، واختبار ومناقشة فرضيات الدراسة** | 222-199 |
| **المطلب الأول:** تحليل وتفسير إجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الاستبيان | 199 |
| **المطلب الثاني:** اختبار فرضيات الدراسة | 209 |
| **المطلب الثالث:** مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة | 220 |
| **خلاصة** | 223 |
| **الخاتمة العامة** | 229-224 |
| **قائمة المراجع** | 247-230 |
| **الملاحق** | |

## فهرس الجداول


| رقم الجدول | العنوان | الصفحة |
|---|---|---|
| (01-01) | تصنيفات المقاولين | 21-20 |
| (02-01) | الاختلافات ما بين المقاول المستقل والمقاول الداخلي | 33 |
| (03-01) | تعريف الاتحاد الأوروبي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة | 44 |
| (04-01) | تعريف اتحاد بلدان جنوب شرق آسيا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة | 45 |
| (05-01) | المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب القطاعات الاقتصادية في بريطانيا | 46 |
| (06-01) | تعاريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية | 47-46 |
| (01-03) | التعاريف الأكثر تداولا لمصطلح ثقافة المؤسسة | 127 |
| (02-03) | تعاريف بعض الباحثين لروح المقاولاتية | 129-128 |
| (03-03) | آراء بعض الباحثين حول تعريف النية المقاولاتية | 131 |
| (04-03) | مكونات الثقافة المقاولاتية حسب أراء بعض الباحثين | 142 |
| (05-03) | الخصائص المقاولاتية حسب آراء بعض الباحثين | 145 |
| (06-03) | تعريف الاتصال من وجهة نظر بعض الباحثين | 163-162 |
| (01-04) | تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر (2010-2016) | 172 |
| (02-04) | تطور مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري | 174-173 |
| (03-04) | تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتوقفة عن النشاط (2010-2016) | 176 |
| (04-04) | تطور أداء مشاتل المؤسسات في الجزائر (2014-2016) | 181 |
| (05-04) | حصيلة نشاط مشاتل المؤسسات في الجزائر لسنة 2016 | 182 |
| (06-04) | توزيع المشاريع المحتضنة حسب القطاع لسنة 2016 | 183 |
| (07-04) | نتائج اختبار التوزيع الطبيعي | 187 |
| (08-04) | الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول | 189-188 |
| (09-04) | الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني | 190-189 |
| (10-04) | الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث | 191-190 |
| (11-04) | الاتساق الداخلي لعبارات المحور الرابع | 192-191 |
| (12-04) | ارتباط محاور الاستبيان مع بعضها ومع الدرجة الكلية | 193 |
| (13-04) | قيمة معامل الفا كرونباخ (Alpha Cronbach's) لمحاور أداة الدراسة | 194 |
| (14-04) | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس | 195 |
| (15-04) | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر | 195 |
| (16-04) | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي | 196 |
| (17-04) | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير فترة التواجد بالحاضنة | 197 |
| (18-04) | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير صفة الانتساب | 197 |
| (19-04) | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير صفة المشروع | 198 |
| (20-04) | اتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات المحور الأول وترتيبها حسب الوزن النسبي | 200-199 |

| | | |
|---|---|---|
| (21-04) | اتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات المحور الثاني وترتيبها حسب الوزن النسبي | 202 |
| (22-04) | اتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات المحور الثالث وترتيبها حسب الوزن النسبي | 204 |
| (23-04) | اتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات المحور الرابع وترتيبها حسب الوزن النسبي | 207-206 |
| (24-04) | العلاقة بين البرامج التكوينية والثقافة المقاولاتية لمنتسبي الحاضنات محل الدراسة | 209 |
| (25-04) | نتائج الانحدار الخطي بين الثقافة المقاولاتية والبرامج التكوينية | 210 |
| (26-04) | العلاقة بين الخدمات الاستشارية والثقافة المقاولاتية لمنتسبي الحاضنات محل الدراسة | 211 |
| (27-04) | نتائج الانحدار الخطي بين الثقافة المقاولاتية والخدمات الاستشارية | 211 |
| (28-04) | العلاقة بين شبكات التواصل والثقافة المقاولاتية لمنتسبي الحاضنات محل الدراسة | 212 |
| (29-04) | نتائج نموذج الانحدار البسيط بين الثقافة المقاولاتية وشبكات التواصل | 212 |
| (30-04) | اختبار T للعينات المستقلة (Independent Samples T Test) المتعلقة بمتغير الجنس | 214-213 |
| (31-04) | اختبار التباين الأحادي F (One Way Anova) المتعلق بمتغير الفئة العمرية | 215-214 |
| (32-04) | اختبار التباين الأحادي F (One Way Anova) المتعلق بمتغير المستوى التعليمي | 216-215 |
| (33-04) | اختبار التباين الأحادي F (One Way Anova) المتعلق بمتغير فترة التواجد بالحاضنة | 217 |
| (34-04) | اختبار التباين الأحادي F (One Way Anova) المتعلق بمتغير صفة الانتساب | 218 |
| (35-04) | اختبار التباين الأحادي F (One Way Anova) المتعلق بمتغير صفة المشروع | 219 |

## فهرس الأشكال


| رقم الشكل | العنوان | الصفحة |
|---|---|---|
| (01-01) | نموذج خلق القيمة | 27 |
| (02-01) | مراحل العملية المقاولاتية | 39 |
| (03-01) | تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب شكلها القانوني | 53 |
| (01-02) | التطور التاريخي لحاضنات الأعمال | 66 |
| (02-02) | خطوات إنشاء حاضنات الأعمال | 80 |
| (03-02) | نموذج عمل حاضنة الأعمال | 88 |
| (01-03) | الفرق بين روح المؤسسة وروح المقاولة | 130 |
| (02-03) | نموذج تكوين الحدث المقاولاتي لـ Sokol و Shapero | 132 |
| (03-03) | نموذج نظرية السلوك المخطط لـ Ajzen (1991) | 133 |
| (04-03) | مكونات (عناصر) الثقافة المقاولاتية | 143 |
| (05-03) | الخدمات الاستشارية التي توفرها حاضنات الأعمال لأصحاب المشاريع المحتضنة | 157 |
| (01-04) | أنموذج الدراسة | 186 |
| (02-04) | الدائرة النسبية الخاصة بمتغير الجنس لأفراد عينة الدراسة | 195 |
| (03-04) | المدرج التكراري الخاص بمتغير العمر لأفراد عينة الدراسة | 195 |
| (04-04) | المدرج التكراري الخاص بمتغير المستوى التعليمي | 196 |
| (05-04) | المدرج التكراري الخاص بمتغير فترة التواجد بالحاضنة لأفراد عينة الدراسة | 197 |
| (06-04) | المدرج التكراري الخاص بمتغير صفة الانتساب لأفراد عينة الدراسة | 197 |
| (07-04) | المدرج التكراري الخاص بمتغير صفة المشروع لأفراد عينة الدراسة | 198 |

## قائمة المختصرات

| الاختصار | المدلول | المعنى باللغة العربية |
|---|---|---|
| PME | Petites et Moyennes Entreprises | المؤسسات الصغيرة والمتوسطة |
| UNIDO | United Nations Industrial Development Organization | منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية |
| SMEs | Small and medium-sized enterprises | المؤسسات الصغيرة والمتوسطة |
| SBA | Small Business Administration | هيئة المشروعات الصغيرة |
| NBIA | National Business Incubation Association | الجمعية الأمريكية لحاضنات الأعمال |
| ATDC | The Advanced Technology Development Center | مركز تطوير التكنولوجيا المتقدمة |
| NASA | National Aeronautics and Space Administration | الإدارة الوطنية للملاحة الجوية والفضاء |
| HP | Hewlett و Parckerd | الشركة العملاقة لـ Hewlett و Parckerd |
| IBI | International Beijing Incubator | حاضنة الأعمال الدولية (ببكين) |
| HTIBI | Hi-tech International Business Incubator | حاضنة أعمال دولية عالية التقنية |
| ENSICAEN | Ecole nationale Supérieure d'ingénieure de Caen | المدرسة الوطنية العليا للمهندسين في كاين |
| GANIL | Grand Accélérateur National d'Ions Lourd | المسرع الوطني الكبير للأيونات الثقيلة |
| BIC Montpellier | Business and Innovation Centre de Montpellier | مركز الأعمال والابتكار مونبلييه |
| KITZ | The Kiel Center of Innovation & Technology | مركز Kiel للابتكار والتكنولوجيا |
| TZDO | The Technology Center Dortmund | مركز التكنولوجيا دورتموند |
| TU | Technology University | الجامعة التكنولوجية |
| TIEC | Technology Innovation and Entrepreneurship Center | مركز الإبداع التكنولوجي والمقاولاتية |
| AUC VLab | The American University in Cairo | حاضنة أعمال الجامعة الأمريكية بالقاهرة |
| ITC | Integrated Technology Group | المجموعة المتكاملة للتكنولوجيا |
| ISO9001 | International Organisation for standardisation | المنظمة الدولية للمعايير (إيزو) |
| GIZ | Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit | جمعية التعاون الدولي |
| IRD | Institut de Recherche pour le Développement | المعهد الفرنسي للبحث والتنمية |
| OCDE | Organisation de Coopération et de Développement Economiques | منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية |
| L'ANDI | Agence Nationale Développement de l'Investissement | الوكالة الوطنية لترقية الاستثمار |

| | | |
|---|---|---|
| الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة | La Caisse Nationale d'Assurance Chômage | CNAC |
| الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب | Agence Nationale de Soutien à l'emploi des Jeunes | ANSEJ |
| الوكالة الوطنية لترقية وتطوير الحدائق التكنولوجية | L'agence Nationale de Promotion et de Développement des Parcs Technologique | ANPT |
| المعهد الوطني للاتصالات وتكنولوجيات الإعلام والاتصال | Institut National de Télécommunications et des Technologies de l'Information et de la Communication | INTTIC |
| الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة | Agence Nationale de Développement de la Petite et Moyenne Entreprise | ANDPME |
| الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية | Statistical Package for the Social Sciences | SPSS |

# مقدمة عامة

## مقدمة عامة:

لقد أدت عديد التحولات والتطورات التي شهدها الإقتصاد العالمي إلى بروز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما وزاد اهتمام معظم دول العالم بها، حيث أصبحت من أولويات البرامج التنموية الإقتصادية المنتهجة، وهذا لما لها من دور فعال في زيادة الناتج الوطني الإجمالي وخلق القيمة المضافة والتخفيف من حدة البطالة من خلال توفير فرص العمل، وكذا النهوض بالأنشطة الإنتاجية من جهة وتحقيق التوازن الإقتصادي من جهة أخرى.

وتعد الجزائر من البلدان التي تولي اهتماما كبيرا لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة بعد الأزمات الإقتصادية والإجتماعية التي عاشتها، وبعد المرحلة الإنتقالية التي عرفها إقتصادها من النظام الإشتراكي إلى النظام الرأسمالي المبني على سياسة الحرية الإقتصادية وإقتصاد السوق الذي يتصف بالمنافسة الحادة.

وفي ظل أزمة السوق النفطية التي يشهدها الاقتصاد الجزائري بات لزاما على الدولة البحث على بديل للتخلص من هذه الأزمة والتصدي لمختلف الآثار الناجمة عنها، الأمر الذي جعل من المقاولة أداة فعالة لتوسيع القاعدة الإقتصادية وتنويعها وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات القائمة وضمان بقائها في السوق، وذلك من خلال الابداع وخلق القيمة، فدور المقاولاتية لا يقتصر فقط على المؤسسات الجديدة التي تم إنشائها من المبادرات الذاتية إنما يتعداه ليشمل تجديد النسيج الإقتصادي وتعويض المؤسسات الفاشلة للنهوض بالإقتصاد الوطني، غير أن هذا لا يتحقق إلا ببذل جهود كبيرة من طرف الدولة لدعم وتشجيع هذا القطاع، وفي هذا السياق وضعت الجزائر عدة إجراءات قانونية وتنظيمية وقامت بتسخير آليات وأجهزة وبرامج لدعم ومساعدة حامل المشروع المقاولاتي لإنشاء مؤسسته وتطويرها وتلبية مختلف إحتياجاتها وضمان بقائها وزيادة إنتاجيتها، فقامت بتوفير الدعم المادي والتقني، بالإضافة إلى مختلف أجهزة المساندة والمرافقة (المتابعة) المقاولاتية التي وفرتها الدولة من وكالات وصناديق دعم ومراكز تسهيل وتأهيل وتكوين، وكذلك تبنيها عدة إستراتيجيات وإتفاقيات وعقود شراكة بين مديرية البحث العلمي والمؤسسات قصد ترقية الثقافة المقاولاتية لدى الشباب، إلا أن الواقع والإحصائيات وتقارير الخبراء الاقتصاديين بينت أن واقع قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر مازال بعيدا كل البعد عن الأهداف المرجوة، حيث تراجع ترتيبها عالميا من المرتبة 116 سنة 2007 إلى المرتبة 154 سنة 2015 وهذا فيما يخص عدد المشاريع الصغيرة والمتوسطة الجديدة التي تم إنشاؤها، وذلك رغم الآليات التي سخرت للنهوض بهذا القطاع ودعمه وترقيته، وهذا ما أكد وجود مشاكل وعراقيل تقف أمام إنشاء ونمو واستمرارية هذه المشاريع، أهمها ما تعلق بالصعوبات الإدارية والمالية ونقص الخبرة والمعلومات وغياب المعارف والدراية الكافية عن السوق، وصعوبة الحصول على الموقع وعلى التكنولوجية وغيرها.

وهذا ما دفع بالحكومة للتركيز أكثر على آلية تتكفل بتقديم حزمة من الخدمات التي تساعد أصحاب المشاريع في تجاوز مختلف المشاكل التي تواجههم، ولعل أبرز هذه الآليات وأنجعها لتحقيق هذا المسعى هي حاضنات الأعمال، حيث تعد هذه المنظومة الأكثر فاعلية في رعاية ومساعدة حاملي المشاريع لتحويل أفكارهم

إلى مشاريع ناجحة ومنتجة (وهذا ما تم إثباته من تجارب الدول الناجحة في هذا المجال)، وذلك من خلال الخدمات التي تقدمها هذه الحاضنات للمشاريع المحتضنة من دعم واستشارات وبرامج تكوينية ونصائح ومهارات تساهم في تنمية الثقافة المقاولاتية لديهم، حيث يعتبر غياب هذه المقومات أهم أسباب فشل المشاريع وهشاشتها وعدم قدرتها على الاستمرار والنمو.

**أولا: إشكالية الدراسة**

بناءا على ما سبق تتجلى معالم إشكالية الدراسة والتي يمكن بلورتها في السؤال الرئيسي التالي:

**ما دور حاضنات الأعمال بالجزائر في تنمية الثقافة المقاولاتية لدى منتسبيها؟**

وهذا التساؤل الرئيسي بدوره يقودنا إلى طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ماهي أهم الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال لتنمية الثقافة المقاولاتية لدى منتسبيها؟
- ما واقع الثقافة المقاولاتية لدى حاملي المشاريع المنتسبين لحاضنات الأعمال في الجزائر؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين البرامج التكوينية والثقافة المقاولاتية لمنتسبي حاضنات الأعمال محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين الخدمات الاستشارية والثقافة المقاولاتية لمنتسبي حاضنات الأعمال محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين شبكات التواصل والثقافة المقاولاتية لمنتسبي حاضنات الأعمال محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعود إلى كل من متغير الجنس، العمر، المستوى التعليمي، فترة التواجد بالحاضنة، صفة الانتساب، صفة المشروع، بالنسبة لمحاور الاستمارة الأربعة المتعلقة بدور حاضنات الأعمال محل الدراسة في تنمية الثقافة المقاولاتية.

**ثانيا: فرضيات الدراسة**

للإجابة على الإشكالية والتساؤلات المطروحة في هذه الدراسة يتطلب اختبار صحة الفرضيتان التاليتان:

**1- الفرضية الأولى:**

تعتبر كل من: البرامج والدورات التكوينية والاستشارات (القانونية، التسويقية، الفنية...) وبناء شبكات التواصل خدمات تقدمها حاضنات الأعمال لتنمية الثقافة المقاولاتية لدى منتسبيها.

**2- الفرضية الثانية:**

لا تساهم حاضنات الأعمال محل الدراسة في تنمية الثقافة المقاولاتية لدى منتسبيها.

تتفرع من هذه الفرضية الفرضيات التالية:

– لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين البرامج التكوينية والثقافة المقاولاتية لمنتسبي حاضنات الأعمال محل الدراسة.

– لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين الخدمات الاستشارية والثقافة المقاولاتية لمنتسبي حاضنات الأعمال محل الدراسة.

– لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين شبكات التواصل والثقافة المقاولاتية لمنتسبي حاضنات الأعمال محل الدراسة.

– لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعود إلى كل من متغير الجنس، العمر، المستوى التعليمي، فترة التواجد بالحاضنة، صفة الانتساب، صفة المشروع، بالنسبة لمحاور الاستمارة الأربعة المتعلقة بدور حاضنات الأعمال محل الدراسة في تنمية الثقافة المقاولاتية لدى منتسبيها.

وتتفرع من الفرضية الرابعة الفرضيات الفرعية التالية:

– لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعود إلى متغير الجنس، بالنسبة لمحاور الاستمارة الأربعة المتعلقة بدور حاضنات الأعمال محل الدراسة في تنمية الثقافة المقاولاتية لدى منتسبيها.

– لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعود إلى متغير العمر، بالنسبة لمحاور الاستمارة الأربعة المتعلقة بدور حاضنات الأعمال محل الدراسة في تنمية الثقافة المقاولاتية لدى منتسبيها.

– لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعود إلى متغير المستوى التعليمي، بالنسبة لمحاور الاستمارة الأربعة المتعلقة بدور حاضنات الأعمال محل الدراسة في تنمية الثقافة المقاولاتية لدى منتسبيها.

– لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعود إلى متغير فترة التواجد بالحاضنة، بالنسبة لمحاور الاستمارة الأربعة المتعلقة بدور حاضنات الأعمال محل الدراسة في تنمية الثقافة المقاولاتية لدى منتسبيها.

– لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعود إلى متغير صفة الانتساب، بالنسبة لمحاور الاستمارة الأربعة المتعلقة بدور حاضنات الأعمال محل الدراسة في تنمية الثقافة المقاولاتية لدى منتسبيها.

– لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعود إلى متغير صفة المشروع، بالنسبة لمحاور الاستمارة الأربعة المتعلقة بدور حاضنات الأعمال محل الدراسة في تنمية الثقافة المقاولاتية لدى منتسبيها.

**ثالثا: أهداف الدراسة**

تسعى الطالبة من خلال هذه الدراسة لتحقيق جملة من الأهداف أهمها:

– إبراز الدور الفعال لحاضنات الأعمال في تنمية الثقافة المقاولاتية لدى حاملي المشاريع المحتضنة.
– الكشف عن واقع حاضنات الأعمال في الجزائر، وواقع الثقافة المقاولاتية لدى أصحاب المشاريع المحتضنة.
– محاولة معرفة مدى تأثير مختلف الخدمات التي تقدمها الحاضنات في الجزائر على قيم الثقافة المقاولاتية لدى حاملي وأصحاب المشاريع المنتسبين لها.
– تقديم اقتراحات وتوصيات وسبل لتفعيل دور حاضنات الأعمال في الجزائر.

**رابعا: أهمية الدراسة**

تنبع أهمية هذه الدراسة من الدور الذي تلعبه حاضنات الأعمال في تحقيق التنمية الاقتصادية، وذلك عن طريق دعمها لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذي يعتبر قاطرتها، وكذلك من خلال دورها في تنمية الثقافة المقاولاتية وتنمية روح المبادرة والإبداع ما يساهم في زيادة وتيرة إنشاء المؤسسات المقاولاتية وحل مختلف المشاكل الاقتصادية والاجتماعية والتي تعتبر البطالة في مقدمتها.

**خامسا: أسباب اختيار الموضوع**

لقد جاء اختيار هذا الموضوع للدراسة إنطلاقا من الإعتبارات الآتية:

– رغبة الطالبة وميولها الشخصي للبحث في هذا الموضوع.
– محاولة إثراء المكتبات الجامعية بمثل هذه المواضيع الهادفة لتوعية الطلبة وتوجيههم لإنشاء مؤسسات خاصة بهم، وتحسيسهم بأهمية حاضنات الأعمال في تحويل أفكارهم إلى مشاريع وإنجاحها.
– أهمية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إقتصادات الدول.
– الإهتمام المتزايد الذي يحظى به موضوع المقاولاتية كونها آلية كفيلة لنجاح مختلف البرامج التنموية.
– أغلب الدراسات التي تناولت أهمية حاضنات الأعمال في تنمية الجانب الفكري لأصحاب المشاريع المحتضنة، ركزت فقط على البرامج التكوينية وأهملت الخدمات الأخرى.
– إقتراحات وأفكار بخصوص هذا الموضوع تودّ الطالبة تجسيدها من خلال هذه الدراسة.

**سادسا: منهج الدراسة**

تقتضي طبيعة الموضوع الذي ستقوم الطالبة بدراسته الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال عرض المفاهيم والمعلومات الخاصة بالظاهرة وشرحها وتحليلها وتوضيح نوع ومستوى العلاقة بين متغيراتها.

**سابعا: حدود الدراسة**

1- **الحدود البشرية والمكانية للدراسة:**

تم التطرق في الجزء النظري للدراسة لتجارب بعض الدول (المتقدمة منها والنامية) في إقامة حاضنات الأعمال، حيث عرضت التجارب الناجحة منها تجربة الولايات المتحدة الأمريكية والتجربة الصينية، وأيضا تجارب ناجحة لدولتين أوروبيتين هما فرنسا وألمانيا، وإلى بعض تجارب الدول العربية، إذ تم التطرق لتجربة مصر والأردن وتونس ولأن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو تسليط الضوء على دور حاضنات الأعمال بالجزائر في تنمية الثقافة المقاولاتية لدى منتسبيها، قامت الطالبة في الجزء التطبيقي للدراسة بتسليط الضوء على حاملي وطالبي المشاريع المقاولاتية المنتسبين لحاضنات الاعمال (المحاضن) بالجزائر التي باشرت عملية الاحتضان (محضنة بشار ومحضنة البويرة لم تباشر عملية الاحتضان خلال فترة قيام الطالبة بتوزيع استمارة الاستبيان لأنها حديثة النشأة).

2- **الحدود الزمنية للدراسة:**

- انطلقت الطالبة في إعداد الجانب النظري للدراسة بداية من شهر جانفي 2016 إلى غاية نهاية شهر أفريل 2017.
- أما الدراسة التطبيقية للدراسة فاستغرقت 20 شهرا من بداية شهر جوان 2017 إلى غاية نهاية شهر ديسمبر 2018.

**ثامنا: الدراسات السابقة**

1- دراسة أنور أحمد نهار العزام وصباح محمد موسى، تحت عنوان " **تأثير استخدام حاضنات الأعمال في إنجاح المشاريع الريادية في الأردن**"، مقال منشور بمجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثالث والثمانون، 2010.

حاول الباحث من خلال هذه الدراسة الإجابة على الاشكالية المتمثلة في: ما مستوى تأثير استخدام حاضنات الأعمال الأردنية في نجاح المشاريع الريادية؟

اهتمت هذه الدراسة بالتعرف على واقع حال حاضنات الأعمال في الأردن وما تلعبه من دور مهم في دعم وتطوير المشاريع المقاولاتية الناشئة ومدى اسهامها في نمو الاقتصاد الوطني، وذلك من خلال الخدمات التي تقدمها للمشاريع المقاولاتية.

إن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أنه هناك أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل الإسناد الخدمية بأبعادها (الإدارية والفنية) في نجاح المشاريع المقاولاتية من حيث القدرة على النمو والقدرة على توليد الدخل وتوفير فرص العمل.

ركزت هذه الدراسة على المشاريع الناجحة المتخرجة والمحتضنة، حيث تم المقارنة بين المشاريع المحتضنة والمشاريع التي لم تحتضن، ولكنها لم تبين نسبة المشاريع المحتضنة الناجحة مقارنة بتلك المحتضنة غير ناجحة وهذا للوقوف على نسبة نجاح مخرجات الحاضنات، ولم تقم بدراسة الخصائص والعوامل الشخصية ومستوى روح الإبداع والثقافة المقاولاتية لحاملي وأصحاب المشاريع المحتضنين، وركزت على بعض الجوانب المتعلقة بالمهارات ومدى مساهمة الحاضنات في تنميتها، وقد أجريت هذه الدراسة في بيئة أعمال (الأردن) مختلفة عن البيئة التي ستجرى فيها دراستنا (الجزائر).

2- دراسة دباح نادية تحت عنوان " **دراسة واقع المقاولاتية في الجزائر وآفاقها 2000-2009**"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2011-2012.

حاول الباحث من خلال هذه الدراسة الاجابة على الاشكالية المتمثلة في: هل يمكن تنشيط عملية إنشاء المؤسسات الجديدة في الجزائر من خلال تنمية روح المقاولاتية وتثمين الخبرات المكتسبة في ظل الإصلاحات المطبقة من طرف الدولة في مجال دعم وترقية المقاولاتية؟

إهتمت هذه الدراسة بتشخيص واقع المقاولاتية في الجزائر وتسليط الضوء على أهم العقبات التي تشوب المحيط العام للمقاولاتية والتي تحد من ميول الأفراد لإنشاء مؤسساتهم الخاصة، وبالتالي تحول دون بناء نسيج إقتصادي قوي من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وعرض أهم الإصلاحات المطبقة في هذا المجال من طرف الدولة.

أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أنه وعلى الرغم من الجهود المبذولة من طرف السلطات الجزائرية لترقية ودعم المقاولاتية إلا أن هذا يبقى غير كافي، حيث مازال المقاول يعاني من العديد من المشاكل التي تمثل عائقا يحبط من عزيمته، ومن أهم هذه العوائق صعوبة الحصول على التمويل الضروري وكذلك الأعباء الجبائية التي تثقل كاهله خاصة في السنوات الأولى من إنشاء المؤسسة والتي تعتبر فترة جد حرجة في حياتها، وكذلك ثقل الإجراءات الإدارية الضرورية لإنشاء مؤسسة جديدة وكذلك غياب الروح المقاولاتية لدى الشباب وهو العائق الأكبر الذي يقف أمام التوجه المقاولاتي للشباب.

من هنا تأتي دراستنا كمحاولة لتوضيح أهمية حاضنات الأعمال في تنمية ثقافة المبادرة لدى الشباب الراغب في إنشاء مؤسسة خاصة، وتسليط الضوء على الآليات المعتمدة في ذلك.

3- دراسة إيثار عبد الهادي آل فيحان تحت عنوان "**دور حاضنات الأعمال في تعزيز ريادة المنظمات**"، مقال منشور بمجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الثلاثون، 2012.

حاولت الباحثة من خلال هذه الدراسة الإجابة على الاشكالية المتمثلة في: كيف يمكن أن تسهم حاضنات الأعمال في تعزيز الريادة في المجتمع؟

اهتمت هذه الدراسة بتوضيح العلاقة التفاعلية بين توفر الحاضنات كإحدى أهم مرتكزات البنية التحتية للمقاولاتية، وبين الفكر المقاولاتي الذي يعد العامل الأساسي لنشوء ونمو واستمرار الحاضنات.

أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن حاضنات الأعمال تمثل إحدى المرتكزات الأساسية لتأسيس ونمو ونجاح المشروعات المقاولاتية وأنها تقدم الفرصة ومن ثم الموارد المالية والبشرية والمادية والخدمات المساعدة، وهذا ما يعزز القدرة على مواجهة المخاطر التي تمتاز بها تلك المشروعات كما توصلت إلى أن العمليات التي تقوم بها هذه الحاضنات تعد محركا ودافعا أساسيا لتغيير ثقافة المجتمع عن طريق تغيير ثقافة الأعمال، كما أنها تعد برنامج تنموي يساعد على تنويع النشاط الاقتصادي وتكوين الثروات عن طريق تشجيع ودعم وتنمية الأعمال الجديدة من خلال توفير بيئة عمل مناسبة خلال السنوات الأولى الحرجة من عمر المشروع المقاولاتي، ثم تتحول بعدها الحاضنة إلى علاقة احتضان مع مبادر جديد وقد تتحول إلى منافس في السوق.

4- دراسة الجودي محمد علي، بعنوان "**نحو تطوير المقاولاتية من خلال التعليم المقاولاتي –دراسة على عينة من طلبة جامعة الجلفة**"، رسالة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر –بسكرة–، الجزائر، 2014-2015.

حاول الباحث من خلال هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية المتمثلة في: "ما مدى مساهمة التعليم المقاولاتي في تطوير روح المقاولاتية لدى طلبة الجامعات"

اهتمت هذه الدراسة بالتعرف على استراتيجيات وبرامج التعليم المقاولاتي، وإذا ما كانت المعارف والمؤهلات التي تقدمها البرامج الحالية في التعليم المقاولاتي تسمح للطالب بأن يشرع في تأسيس مشروع صغير ويسيره وفق الأسس التي تجعل منه عاملا ناجحا، وأن تنمي روح المقاولاتية لديه أم لا.

أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة وجود روح مقاولاتية لدى الطلبة ووجود علاقة بين التعليم المقاولاتي الحالي وروح المقاولاتية لدى الطلبة محل الدراسة، لكنها ليست بالعلاقة القوية ما يفسر وجوب تعديلات في برنامج التعليم المقاولاتي.

5- دراسة بدراوي سفيان تحت عنوان "**ثقافة المقاولة لدى الشباب الجزائري المقاول- دراسة ميدانية بولاية تلمسان**-"، رسالة دكتوراه ل.م.د في علوم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة أبي بكر بلقايد –تلمسان–، الجزائر، 2014-2015.

حاول الباحث من خلال هذه الدراسة الاجابة على الإشكالية المتمثلة في: ماهي عناصر التفاعل بين ثقافة المقاولة والثقافة المجتمعية لدى الشباب الجزائري المقاول؟ وبأي منطق يسير المقاول الشاب مقاولته الصغيرة؟

إهتمت هذه الدراسة بتحليل العوامل السوسيوثقافية المؤثرة في الشباب الجزائري من حيث تصوراتهم وإنجازاتهم لمشاريعهم الاستثمارية وعلى قرار وصيرورة إنشاء المؤسسة من قبلهم، حيث ركز على الأبعاد السوسيو– ديمغرافية والسوسيو– ثقافية والسوسيو– إقتصادية للمقاولة لدى الشباب، فنطلق من دوافع إنشاء المؤسسات الخاصة بالشباب الجزائري والصعوبات التي واجهوها في تلك المرحلة والتي يواجهونها حاليا وحاول عرض اتجاهات ومواقف الشباب من بعض القيم الثقافية المجتمعية والتنظيمية.

أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أنه رغم سياسة التحسيس والمتابعة المنتهجة من قبل أجهزة الدعم وتشغيل الشباب وحتى تلك المنجزة بالشراكة مع بعض مؤسسات التعليم العالي ففي ظل غياب نظام تربوي يحضر الشباب للمقاولة بداية من التعليم الأساسي إلى التعليم العالي يصعب عليها تحقيق أهدافها وخلق ثقافة مقاولاتية حاملة لقيم العمل الحر والإستقلالية، الإبداع والأخذ بالأخطار، وكذلك توصلت إلى فكرة مفادها أنه هناك غياب كبير للثقافة المقاولاتية لدى الشباب الجزائري المقاول وغياب تأثير مختلف أجهزة الدعم والمساندة على دوافع الشباب المقاول، فتوجهات الشباب المقاول نحو العمل الحر هي نتاج محددات اجتماعية مثل البطالة وضعف القدرة الشرائية فيما يتعلق بالأجور، وأخرى سوسيو ثقافية تتعلق بالعائلة بدرجة أكبر وتأثير الرأسمال الإجتماعي ومنطق الشبكات الاجتماعية.

سنستفيد من هذه الدراسة كون أن إشكالية دراستنا تنطلق من نتائجها، حيث توصلت إلى أن الشباب المقاول يفتقر للثقافة المقاولاتية ومن هنا جاءت دراستنا لتبيان وتوعية الشباب بأهمية حاضنات الأعمال في تنميتها.

**تاسعا: تقسيمات الدراسة**

من أجل الإلمام بالجوانب المختلفة للموضوع وتحقيقا لأغراض هذه الدراسة تم تقسيم محتوى الموضوع إلى أربعة فصول تسبقها مقدمة وتتبعهما خاتمة وهي كالآتي:

– **الفصل الأول:** خصص للإطار النظري للمقاولاتية وقسم لثلاثة مباحث، تم التطرق في مبحثه الأول لظهور وتطور مفهوم المقاول، وتصنيفات المقاولين، وأيضا للدور الاقتصادي والاجتماعي الذي يلعبه المقاول، أما المبحث الثاني فقد تناولت فيه الطالبة أساسيات حول المقاولاتية، وذلك من خلال عرضها لمفهوم المقاولاتية ولمفاهيم أخرى لها علاقة بهذا المصطلح، وللتصنيفات والأشكال المختلفة للمقاولاتية، وأيضا لمراحل العملية المقاولاتية، أما المبحث الأخير لهذا الفصل فخصص لتقديم الكيان الأساسي للمقاولاتية (المؤسسات الصغيرة والمتوسطة)، فتناول مفهوم وخصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وأهميتها وأشكالها القانونية، كما تم التطرق للتحديات والمشاكل التي تواجه هذا النوع من المؤسسات.

– **الفصل الثاني:** عنون هذا الفصل بـ: "حاضنات الأعمال –خيار ذكي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة–"، قسم إلى ثلاثة مباحث، تم في مبحثه الأول التطرق لمفهوم حاضنات الأعمال، ثم عرض أنواعها وأهدافها، ولأهمية هذه الآلية والخدمات الأساسية التي تقدمها، وبالنسبة للمبحث الثاني فتم فيه استعراض خطوات إنشاء حاضنات الأعمال وهيكلها، وأيضا آليات عملها وطرق تقييمها، وإلى العوامل المؤثرة في نجاحها والمشاكل التي تواجهها، أما آخر مبحث لهذا الفصل خصص لعرض بعض تجارب الدول الناجحة في إقامة حاضنات الأعمال وتجارب بعض الدول العربية.

– **الفصل الثالث:** والمعنون بـ: "الثقافة المقاولاتية ودور حاضنات الأعمال في تنميتها"، قسم هو الآخر إلى ثلاثة مباحث، خصص الأول لعرض عموميات حول الثقافة المقاولاتية، حيث تم أولا التطرق لماهية الثقافة بصفة عامة، ثم للثقافة المقاولاتية وللمصطلحات التي لها علاقة بهذا المصطلح وتوضيح الفرق بين هذه المصطلحات، وبالنسبة للمبحث الثاني استعرضت فيه الطالبة أهمية الثقافة المقاولاتية والعوامل المؤثرة على المقاولاتية والثقافة المقاولاتية، ولمكونات هذه الأخيرة، أما المبحث الثالث لهذا الفصل تم فيه عرض الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال لمنتسبيها ودورها في تنمية الثقافة المقاولاتية لديهم.

– **الفصل الربع:** انتقلت الطالبة في هذا الفصل للجزء التطبيقي للموضوع، وذلك لدراسة واقع حاضنات الأعمال في الجزائر ودورها في تنمية الثقافة المقاولاتية لدى منتسبيها، وقسم هذا الفصل لثلاثة مباحث، المبحث الأول خصص لعرض واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وحاضنات الأعمال في الجزائر، أما المبحث الثاني والثالث لهذا الفصل فخصصا لعرض إجراءات ونتائج الدراسة الميدانية.

# الفصل الأول

## الإطار النظري للمقاولاتية

**تمهيد:**

تعتبر المقاولاتية ظاهرة قديمة متجددة، عرفت اهتماما متزايدا ومستمرا عبر الزمن، واستحوذت انشغال شتى القطاعات والمجالات، الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، وحتى النفسية وغيرها، كما لاقت هذه الظاهرة اجتهادات عديدة لتفسيرها وتعريفها، وتم من أجل ذلك اقتراح عدة نماذج اختلفت وتعددت من خلالها آراء الباحثين والكتاب المؤيدين والمنتمون لكل نموذج، ولم يتمكن أي نموذج بمفرده تفسيرها ولا إعطاء تعريف شامل لها، وهذا بسبب تركيز كل نموذج على جانب معين، فمن هذه النماذج من ربط مفهوم المقاولاتية بالفرصة، ومنها من ربطه بإنشاء مؤسسة جديدة، وآخر بخلق القيمة، أما النموذج الأحدث فقد اتخذ من الابتكار زاوية أنسب لتعريف هذا المفهوم وشرح السلوك المقاولاتي.

ورغم هذا التنوع والاختلاف الذي جاءت به مختلف النظريات والأدبيات لتفسير ظاهرة المقاولاتية، إلا أنها قد اتفقت على جملة من السمات التي تميز الشخصية الرئيسية الفاعلة في هذا المجال (المقاول)، وكذلك الأدوار الاجتماعية والاقتصادية التي يقدمها من خلال قيامه بتبني أحد المواقف المختلفة للمقاولاتية، إذ يُعْتَبرُ إنشاء المقاولات الصغيرة والمتوسطة أبرزها وأهمها على الإطلاق، ففائدة المقاولة لا تتعدى فقط بلوغ المقاول لأهدافه ورغباته، من خلال تحقيق طموحاته واستقلاليته، وتحقيق الثراء له ولعائلته، لتشمل تحقيق التنمية الشاملة للبلدان بشقيها الاقتصادي والاجتماعي.

وعليه ومن خلال هذا الفصل والمعنون بـ: الإطار النظري للمقاولاتية تم التطرق للمباحث التالية:

**المبحث الأول:** المقاول –الفاعل الرئيسي في المقاولاتية–

**المبحث الثاني:** أساسيات حول المقاولاتية

**المبحث الثالث:** المؤسسات الصغيرة والمتوسطة –الكيان الأساسي للمقاولاتية–

## المبحث الأول: المقاول – الفاعل الرئيسي في المقاولاتية–

تتطلب عملية خلق وتقديم شيء جديد ذو قيمة وأهمية ضرورة توفر أفراد مميزين تتوفر فيهم سمات خاصة، ذلك أنها عملية جد معقدة تتضمن توفر مهارات وخصائص وقدرات لا نجدها في الأشخاص العاديين، كما تتضمن نشاطات عديدة تحتاج بذل مجهودات كبيرة من أجل اتخاذ القرارات الصائبة، ويعتبر المقاول الشخص الذي من شأنه تحقيق ذلك، وهذا لما له من قدرات ابتكارية ومهارات قيادية تسمح له بجلب الأفكار الجديدة وتحويلها إلى منتجات وخدمات تساهم في التغيير وخلق القيمة.

### المطلب الأول: ظهور وتطور مفهوم المقاول

ظهر مصطلح المقاول(entrepreneur)* وتطور عبر الزمن، وذلك بتطور تشعب وتعقد الأنشطة الاقتصادية فتعددت معانيه حسب كل اتجاه فكري وحسب النشاط الذي كان يمارس في تلك الفترة والأهداف المرجوة.

تعود الجذور التاريخية لمفهوم المقاول إلى العصور القديمة، حيث كان يقصد به ذلك الشخص الذي يعمل كوسيط بين طرفين في العملية التجارية الذي كان يصطلح عليه بمصطلح "التاجر"، ليصبح في العصور الوسطى معروفا بذلك الفرد الذي يدير المؤسسات الكبيرة نيابة عن مالكيها.[1]

إلا أن المقاول كمصطلح ظهر أول مرة في القرن السابع عشر بفرنسا، حيث كان يعبر به عن ذلك الشخص الذي يتجه إلى أنشطة المضاربة، ففي تلك الفترة لم يعبر بعد هذا المصطلح على العمل الصناعي ولا على السوق ولا على التفاوض، بل كان يعبر عن الشخص الذي يقوم بالتعاقد مع الحكومة لمزاولة أنشطة معينة مثل تحصيل الإيرادات، ضمان التمويل للجيش، بناء المباني العمومية وغيرها من المهام، حيث يحدد مبلغ ثابت لإنجاز هذه الأعمال قبل التنفيذ الفعلي للعقد.[2]

وعموما فقد كان مصطلح المقاول يشير إلى ذلك الشخص المغامر الذي يمارس نشاط محتمل الربح أو الخسارة المالية (أي كان على استعداد لتحمل المسؤولية على النتائج غير المؤكدة).

---

*تغيرت الترجمة العربية لمصطلح (**entrepreneur**) ثلاثة مرات خلال العقود الأخيرة، فقط كانت "منظم" ثم "مقاول" ثم تحولت في التسعينات إلى "ريادي"، ولم يعرف هذا المصطلح مرادف دقيق في اللغة العربية، والسبب في هذا الاختلاف في التسمية تركيز كل اتجاه فكري على زاوية معينة لهذه الشخصية، فقد ترجم علماء الاقتصاد الأوائل المصطلح لـ "**منظم**" لكونهم ركزوا على مهاراته في التنظيم وإنشاء المؤسسة، وفي السبعينات، وبعد تدفق عوائد النفط وتصاعد نشاطات إقامة المؤسسات الكبرى، غير العلماء العرب الترجمة إلى "**مقاول**" والسبب أن فئة المقاولين (المهندسين في البناء) كانت الفئة التي أظهرت أعلى استعدادات مقاولاتية (الرغبة في إنشاء المؤسسات المستقلة، امتلاكهم مهارات وخصائص وقدرات إبداعية، كما يمتلكون استعدادا للمخاطرة المحسوبة)، ومنذ التسعينات أدرك العلماء بأن الاستعدادات المقاولاتية غير محصورة بالمقاولين بل أن الكثير من الشباب والشابات الذين أقاموا مؤسسات لتقديم خدمات حاسوب أو تجارة الهواتف النقالة وخدمات الأنترنت أو متاجر ملابس وأغذية وغيرها أقاموا مؤسسات صغيرة حولوها خلال مدة قصيرة إلى مؤسسات كبيرة، لذلك تم تغيير الترجمة مرة أخرى إلى "**الريادة**". (سعاد نائف برنوطي، **إدارة الأعمال الصغيرة أبعاد للريادة** (الأردن: دار وائل للنشر، 2005)، ص.28). وبالنسبة لهذه الدراسة تم استخدام مصطلح "المقاول" والسبب في ذلك أن التسميات الأخرى ضيقة وغير شاملة لهذا المفهوم.

[1] عمرو علاء الدين زيدان، **ريادة الأعمال: القوة الدافعة للاقتصادات الوطنية** (مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2007)، ص.97. بتصرف.

[2] صندرة سايبي، **محاضرات في إنشاء المؤسسة**، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، الجزائر، 2014–2015، ص.07. بتصرف.

وفي بداية القرن الثامن عشر دخل مفهوم المقاول النظرية الاقتصادية، وكان ذلك على يد الخبير الايرلندي ذو الأصل الفرنسي ريتشارد كانتيلون (**Richard Cantillon1735-1697**)، من خلال الكتاب الذي بدأ في كتابته سنة 1716، وتم نشره سنة 1755 (بعد عدة سنوات من وفاته) والمعنون بـ **(Essai sur la nature du commerce en général)** الذي يتحدث عن طبيعة التجارة في العالم[1]، والذي خصص فيه جزءا مهما للتعريف بالمقاول، حيث عرفه بأنه: "ذلك المزارع الذي يقدم وعدا للمالك بتسديد مبلغ من مال ثابت يتناسب وقيمة المزرعة أو الأرض (لنفترض أنه يساوي قيمة المنتجات في الأرض) دون أن تكون له أي دراية بمستوى التأكد الخاص بالمزايا التي يمكن أن يحصل عليها من هذه المجازفة، ويقوم باستخدام جزء من هذه الأرض لتغذية الأغنام والأبقار ولإنتاج البذور...، وذلك حسب ما ترشده إليه أفكاره، دون أن تكون له أي دراية بحجم النقود التي سيجنيها".[2]

ويعكس كذلك تعريف **(Cantillon)** للمقاول خاصية المجازفة وعدم اليقين في نشاطاته، حيث أن المقاول يقوم بشراء أو استئجار أو اقتراض شيء بسعر ثابت وذلك بغرض بيعه أو استغلاله للإنتاج بسعر غير مضمون، وهذا بسبب عدم ضمان نجاح أعماله وتحقيق الأرباح المرجوة منها، وقد يرجع ذلك لعدة أسباب أهمها التقلبات في الأسعار، المخاطر الطبيعية، وكذلك يلاحظ من تعريف **(Cantillon)** للمقاول أنه ركز على نشاط الزراعة (المقاول الزراعي)، وهذا لأهمية وثقل هذا النشاط في تلك الفترة.

وميز **(Cantillon)** بين نوعين من الأشخاص الأجراء، النوع الأول ذوي الدخل الثابت، والثاني هم أصحاب الدخل غير الثابت، وصنف المقاول في الفئة الثانية.[3] والسبب نفسه وهو طبيعة النشاطات التي كان يمارسها، غير مضمونة العائد، والملاحظ من تعريفه للمقاول أنه ركز فقط على الجانب الوظيفي.

وفي عام 1776 بدأت أعمال العالم الاقتصادي الاسكتلندي آدم سميث **(A.Smith 1723-1790)** الذي جاء بكتاب له والمعنون بـ **« La recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations »** "بحث في طبيعة ثروة الأمم وأسبابها"، حيث قد ذكر **(A.Smith)** أن الهدف الوحيد للمقاول هو السير الحسن لعمله، وأن الوظيفة الأساسية للمقاول هي تجميع رأس المال، وفرق بين كل من: مصدر الأرباح والدخل للمقاول، الراتب، الريع والفائدة التي يحصل عليها من عمله أو من مساهمة رأس المال، والتي تعتبر بمثابة جزء مكون للقيمة، عكس الراتب والريع اللذان لا يرتبطان بالوضعية الاقتصادية للأمة، وبمعنى آخر لا تتأثر بحالة الثروة الوطنية، كما أضاف **(A.Smith)** أن الأرباح العادية لرؤوس الأموال وفي كل الصناعات لا تتأثر بثبات أو عدم اليقين من فرص العمل، هذه الأخيرة التي اعتبرها من الأخطاء التي يرتكبها المقاول بحد ذاته، فهو ليس خطأ المؤسسة إذا لم يوظف رأس المال بالشكل السليم.[4]

---

[1] Richard Cantillon, **Essai sur la nature du commerce en général** (Paris : Institut Coppet, décembre 2011).

[2] صندرة سايبي، "**مقاربة نظرية حول تطور الفكر المقاولي**"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 04، المجلد 27، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2014، ص.204.

[3] Sophi Boutillier, Dimitri Uzunidis**, "The Theory of the entrepreneur : from heroic to socialised entrepreneurship"**, Journal of Innovation Economics & Management, n14, 2014, p.12.

[4] Azzédine Tounés, Alain Fayolle**, "l'odyssée d'un concept et les multiples figures de l'entrepreneur"**, La Revue des sciences gestion, n220-221, 2006, p.19.

والملاحظ من أعمال **(A.Smith)** أنه لم يهتم كثيرا بالمقاول في حد ذاته، حيث أنه ركز فقط على دراسة السوق وأهميته وأهمل الجوانب الشخصية للمقاول، حيث يرى أن المقاول غير قادر على جلب الثروة والرخاء إلا في السوق، أي أنه همش دور المؤسسة في كسب الأرباح، واعتبر وجودها فقط لإنتاج السلع والخدمات، ونجاحها مرهون بمحيطها الذي تنشط فيه، كما أهمل تحليل دور المقاول، هذا ما عرّضه إلى جملة من الانتقادات خاصة وأن أفكاره وأعماله كانت متناقضة مع أعمال **(Cantillon)** والتي كانت في نفس الفترة.[1]

ويقسم **(A.Smith)** رأس المال إلى نوعين، النوع الأول وهو رأس المال الثابت، والثاني هو رأس المال المتغير، فقد جعل فصل واضح بين الرأسمالي الذي يقرض ماله مقابل فائدة والمقاول الذي يستخدم رأس المال الذي يملكه أو الذي اقترضه وذلك من أجل تعظيم الربح.[2]

وفي نهاية القرن الثامن عشر بدأت المبادرات الفردية تتوسع، ففي حينها جاء الاقتصادي الفرنسي جان ساي **(Jean Baptiste Say 1767-1832)** صاحب كتاب "الاقتصاد السياسي" (1803) الذي تحدث عن مزايا المؤسسة الحرة، والنظرية العامة للمقاول والتي من خلالها عرف المقاول وبين أهم المهارات التي تتوفر فيه ودوره في خلق القيمة المضافة وتحقيق التوازن والإنعاش الاقتصادي، حيث يرى **(Say)** أن المقاول هو الشخص الذي لديه مقدرة فائقة على الإدارة، فالمقاول بالنسبة له ***"هو ذلك الشخص الذي يدير العملية الانتاجية وينظم عناصر الإنتاج فيها ويشرف على هذه العملية بالكامل، وعليه أن يكون قادرا على الربط والتوجيه والإشراف باعتباره حجر الزاوية في العملية الإنتاجية، وتنبع قدرة الريادي من روح الولاء للعمل التي تتضمن معرفة دقيقة ببيئة النشاط الاقتصادي والسرعة في اتخاذ القرار وإبقاء العيون مفتوحة على كل المتغيرات".***[3]

وفرق **(Say)** بين الرأسمالي والمقاول، وبين الأرباح التي يجنيها الأول والثاني، وذكر أنه يمكن للمقاول أن يكون في نفس الوقت: إداري، رأسمالي، مبتكر. وبالنسبة له المقاول يمكن أن يكون: مزارعا أو حرفيا أو تاجرا، وجمع اسما للثلاثة وهو المقاول الصناعي، الذي يخلق بحسابه الخاص وفي حالة عدم اليقين منتوجا أيا كان نوعه، وفي تصوره المقاول هو الشخص الذي يستفيد من معارف الآخرين لخلق منتجات مفيدة، وربط **(Say)** بين المقاول والابتكار، وتحدث عن دوره الهام في التغيير.[4]

اتفق **(Say)** مع **(Cantillon)** في أن المقاول هو الشخص الذي يتحمل المخاطر لأنه يقوم بتشغيل أمواله الخاصة، واتفق مع **(A.Smith)** في مزايا تقسيم العمل.[5]

---

[1] Azzedine Tounés**, l'intention entrepreneuriale : une recherche comparative entre des étudiants des formations en entrepreneuriat (bac+5) et des étudiants en DESS CAAE**, thése pour le doctorat des sciences de gestion, Institut d'administration des entreprise, Université de Rouen, France, 2003, p.69.

[2] Ibid, p.68.

[3] بالاعتماد على:

– بنوة شعيب، خلوط عواطف، "**أثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات في تحقيق ريادة المنظمات الحديثة**"، ملتقى دولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2011، ص.02.

- Uzunidis Dimitri, André Tiran, Et jean-Baptiste Say**, "...créa l'entrepreneur"**, Business and Innovation, vol12, 2015.

[4] Azzedine Tounés, "**L'entrepreneur : l'odyssée d'un concept**", publication du CREGO de l'IAE de Rouen, n03-73, Rouen, France, 2000, pp.06-07.

[5] Idem.

أما بالنسبة للاقتصادي الألماني المعروف كارل ماركس **(Karl Marx 1818-1883)** فبالرغم من أنه ليس لديه نظريات حول المقاول، لكن وجدت في أعماله الكثير من المعلومات عن دور ومكانة المقاول في الاقتصاد الرأسمالي، فهو يفضل إطلاق إسم "رأسمالي" عليه بدلا من "المقاول"، والذي يصفه بأنه عنصرا محفزا للتراكم، وذلك من خلال إجبار الأفراد من أجل الإنتاج، وذكر أن المقاول الرأسمالي يتحرك بشكل حلزوني لأن قدرته على المبادرة محدودة من طرف قانون الإجبار للسوق.[1]

وفي نهاية القرن التاسع عشر ركز الاقتصاديون النيوكلاسيكيون أعمالهم حول المبادئ الأساسية لسميث (المنافسة– الملكية الخاصة)، حيث أن نموذج المنافسة التامة والمثالية تتخلى عن الشك والمخاطرة بالنسبة لهم، ومن خلال هذه النظرية اختفى مفهوم المقاول، والسبب يعود إلى أن خطر الربح اختفى وبالتالي اختفاء مفهوم المقاول المخاطر والمغامر، وعرف المقاول في النظرية النيوكلاسيكية كما صاغها **-Léon Walras 1834) (1910** بأنه "شخص وسيط بين الأسواق الذي ينحني وبدون مقاومة أمام إرادة السوق عن طريق آلية الأسعار"، وتعرض**(Walras)** هو الآخر إلى جملة من الانتقادات أهمها انتقادات **(Robinson Joan 1984)** الذي ذكر أنه لا يمكن أن يسير العمل بشكل فعال في الاقتصاد المخطط الذي يتجاهل المخاطر وحالة عدم اليقين ، ولم يستطع **(Walras)** بناء نظرية واضحة للمقاول فنموذج تفكيره ركز على المؤسسة الحرة، وهو يعتبر المقاول عون اقتصادي مثله مثل العامل والمستهلك[2]، أي أن تعريفه للمقاول لا يتوافق مع تعريف كل من **(Say)** و**(Cantillon)** اللذان يعتبران أنه شخص متميز يمتلك قدرات لا توجد عند غيره.

وبخصوص ألفريد مارشال **(Alfred Marshall 1842-1924)** فهو لم يفرق بين المقاول والمسير[3]، وقد لخص دوره فقط في إدارة الأعمال.

وفي بداية القرن العشرين جاءت أبحاث **(J-Schumpeter 1883-1950)** الملقب بأب المقاولاتية، وضع المقاول في كتابه الصادر سنة 1911 في قلب التطور الاقتصادي، والقاعدة هي التغيير[4]، وقد تبنى المدخل القائل بأن النظام الاقتصادي المكون من جانب العرض وجانب الطلب يكون في حالة توازن، ويميل المقاول إلى كسر حالة التوازن المسيطرة على النظام الاقتصادي من خلال ما يقدمه من ابتكارات في النظام في صورة منتجات جديدة أو أساليب إنتاج جديدة، أو أسواق جديدة، وقد عبر **(J-Schumpeter)** عن هذه العملية بتعبير "التدمير الخلاق"، حيث يقوم المقاولين بكسر القيود والحواجز السائدة في النظام الاقتصادي الذي يحدث نتيجة لهذه الابتكارات إلى إحداث نقلة نوعية في النظام الاقتصادي[5].

1 Sophi Boutillier, Dimitri Uzunidis, The Theory of the entrepreneur : from heroic to socialised entrepreneurship, op.cit, p.21.

2 Sophi Boutillier, Dimitri Uzunidis**, "entre incertitude et risque : l'entrepreneur que nous enseigne la théorie économique"**, 7éme congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat de de l'innovation, paris, 12-15 octobre 2011, p.06.

3 Azzédine Tounés, Alain Fayolle**, l'odyssée d'un concept et les multiples figures de l'entrepreneur**, op.cit, P.22.

4 Raouf Jaziri**, "démystifier l'énigme de l'entrepreneur (Demystify the entrepreneur's enigma)",** International Journal of Innovation and Applied Studies, ISSR journals, n18-4, 2016, p.04.

5 عمرو علاء الدين زيدان، مرجع سابق، ص ص.50-51.

وبالنسبة لـ **(J-Schumpeter)** المقاول يكتسب البعد البطولي، وذلك لأنه يحمل ثلاث مميزات تميزه عن الآخرين "الحلم والرغبة في تأسيس مملكته الخاصة" وأيضا "الإيجابية نحو إنشاء نموذج اقتصادي جديد"، و"إرادة الفوز والانتصار"، وكذلك ذكر أن القليل من الأشخاص من لديهم القدرة على تنفيذ تركيبات جديدة مثمرة.[1]

وقد جاء تعريف **(Ludwing Vos Mises 1881-1973)** للمقاولين بأنهم القوة القائدة في السوق، وهم نوع من الوسطاء المتحكمين فيه، الذين يجعلون تركيزهم على المنافسين، ويبحثون للحصول على الربح من خلال الاستفادة من الفروق في الأسعار، لديهم سرعة في الفهم ورؤية أبعد من الرجال الآخرين، يشترون عندما تكون الأسعار منخفضة ويبيعون عند شعورهم بارتفاع الأسعار[2]، وكذلك ذكرا أن له عدة وظائف، مستهلك وعامل، وضف إلى ذلك يمكن للشخص نفسه الجمع بين عدة وظائف: مقاول، مالك، رأسمالي، عامل، أما وظيفته المحددة تتمثل في تحديد استخدام عوامل الانتاج، فهو الرجل المخصص لأغراض محددة وغرض تحقيق الثراء، لكنه لم يجد الحرية الكاملة لأنه لا يمكنه الهروب من قانون السوق.[3]

وبعدها جاءت نظرية الاقتصادي الأمريكي **(Kirzner 1930)**، والتي تعتبر النظرية الأكثر شمولية لمفهوم المقاول، حيث عرف بأنه "الفرد الذي يتبنى موقف اليقظة في فرص الربح، ويقود الاقتصاد إلى التوازن"، حيث أن المدرسة النمساوية ترى أن أسعار السوق ليست أسعار التوازن ومن أجل معالجة هذا الخلل برز الدور الفعال للمقاول في تعديل الأسعار، وأن له دور بالغ الأهمية في دعم نمو الإنتاج، لأنه يكشف على استخدامات جديدة، و/أو الإعلام على سوء استخدام الموارد المتاحة، وهذا ما يميزه عن الأعوان الآخرين.[4]

أما بالنسبة للاقتصادي **(Franck Knight 1885-1972)** فقد أخذ تعريف كونتيلون في الحسبان وقدم بذلك نوعين من الأفراد، الأول يحب مجابهة الخطر والثاني يحب معاداة الخطر، فخلق مؤسسة يعني أن صاحبها تقبل مخاطر مالية ومهنية، وأخرى عائلية وجسدية وحتى نفسية، وهذا ما يستوجب حصر وتشكيل الخيارات المقاولاتية، من خلال حساب اقتصادي يعتمد على الاحتمالات، وهنا تبرز ضرورة الأخذ بمعيار الخطر واللأكادة، ويعتبر **(Knight)** المرجع في التفريق بين المصطلحين الأخيرين اللذان لا يعبران عن نفس المعنى، فاتخاذ القرار في ظل الخطر يستوجب الأخذ في الحسبان عدم أكادة الحصول على الأرباح، والتي يتوقف تقديرها على اعتقادات ومعارف المقاول.[5]

أما بالنسبة للمدرسة السلوكية فيعد **(Mcclelland)** من أهم الرواد الذين أدخلوا دراسات حول المقاول للعلوم السلوكية 1961، والذي اعتبر الحاجة إلى الإنجاز أهم سمة تميز المقاول عن الآخرين، وقام بتعريف

---

[1] Zafindravanoela Béni Rasolonoromalaza**, Le rôle de l'entrepreneur dans les pays en développement : le cas des zones franches textiles malgaches**, thèse pour le doctorat en l'Espace et Urbanisme, économies et finances, université de la Réunion, France, 2011, p.23.

[2] Sophi Boutillier, Dimitri Uzunidis, entre incertitude et risque : l'entrepreneur que nous enseigne la théorie économique, op.cit, p.17.

[3] Sophi Boutillier, Dimitri Uzunidis, The Theory of the entrepreneur : from heroic to socialised entrepreneurship, op.cit, p.30.

[4] François Facchini**, "Entrepreneur et croissance économique : développements récents"**, Revue d'économie industrielle, n119, 2007, pp.03-04.

[5] صندرة سايبي، مقاربة نظرية حول تطور الفكر المقاولي، مرجع سابق، ص ص.204-205.

المقاول بأنه "الشخص الذي يمارس الرقابة على الإنتاج الذي لا يستخدم للاستهلاك الشخصي، على سبيل المثال مسير في وحدة إنتاج الصلب في الاتحاد السوفياتي يعتبر مقاولا".[1]

ولقد ركز **(Mcclelland)** في أعماله على مسيري المؤسسات الكبرى، وتخلو كذلك أعماله من توضيح العلاقة بين الرغبة في تحقيق الذات والانطلاق والمضي قدما نحو النجاح، إلا أنه هناك من وجد أن الرغبة في تحقيق الذات وحدها لا تكفي لإنشاء مؤسسة، وأنه لا يمكن تفسير سلوك مقاولاتي من خلال عامل واحد فقط[2]، ولكن ودون شك أول من برز في المدرسة السلوكية هو ماكس ويبر **(Max Weber)** والذي قام بتحديد نظام القيمة كعامل أساسي يفسر سلوك المقاولين على أنه سلوك يقوم على أساس الاستقلالية وتملك السلطة، وهذا ما يجعل دورهم يختلف عن دور المدير في المؤسسة.[3]

أما بالنسبة لـ **(Peter Drucker 1980)** فهو يرى أن هناك خلط بين مفهوم "المقاول" و"روح المقاولة"، فمثلا في الولايات المتحدة الأمريكية غالبا ما يعرف المقاول بأنه الشخص الذي يقوم بخلق مؤسسة صغيرة، ولكن المؤسسات الصغيرة التي أنشأت حديثا ليست كلها مقاولة، فبالرغم من أنها يمكن أن تتحمل المخاطر إلا أنها قد تكون نشاط عادي تقليدي لا جديد فيه، كما ذكر أن المقاول ليس مجرد "رأسمالي" رغم أنه يحتاج لرأس المال مثله مثل أي ممارس لنشاط اقتصادي، وكذلك هو ليس مجرد مستثمر ولا موظف أو صاحب عمل بل يمكن أن يكون كذلك، أما عن روح المقاولة فهي سلوك يتخذه المقاول، كما يعتبر **(Gartner)** من رواد هذا الاتجاه فهو ينظر للمقاول بأنه عنصرا رئيسيا في عملية معقدة من إنشاء المؤسسة، ويعتبر كمركز لمجموعة من الأنشطة المعنية في إنشاء المؤسسة.[4] حيث ينصب التركيز في هذا الاتجاه على "الفعل"، وهذا يعني ما يقوم به المقاول وكيف يتصرف، وبعبارة أخرى يتم تعريف صاحب المؤسسة بأنه "شخص يرى فرصة ويخلق مؤسسة من أجل الربح".

أما بالنسبة **(Mark Casson)** والذي جاءت أعماله في هذا المجال سنة 1982، والذي وضع نظرية تربط بين التطور الاقتصادي والمقاول، هذا الأخير الذي اعتبره في قلب الإجراءات التي تدخل في القرارات (تخصيص عوامل الإنتاج– إنشاء أسواق...)، وعرف المقاول بأنه "ذلك الفرد الذي يتميز بقدرته على اتخاذ قرارات بشأن تنسيق الموارد المحدودة".[5]

من خلال ما سبق يتضح أن مفهوم المقاول تحول وتطور واختلف معناه من فترة لأخرى ومن اتجاه فكري لآخر، حيث ركزت كل مقاربة على زاوية معينة في تناولها لتعريفه، فمجمل تعريفات المفكرين الاقتصاديين

---

[1] Sandrine Emin, Pascal Philippart, David Clarence McClelland**, La motivation de l'entrepreneur,** 04 November 2016, pp.05-10. Sur le site : https://www.researchgate.net/publication/278627477_David_Clarence_McClelland_La_motivation_de_l'entrepreneur. Consulté le 14/12/2016.

[2] Louis Jacques Filion, "**Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances"**, Revue internationale PME, n02, vol.10, Montréal, canada, 1997, pp.07-08.

[3] صندرة سايبي، مقاربة نظرية حول تطور الفكر المقاولي، مرجع سابق، ص.217.

[4] بالاعتماد على:

-B.Duchéneaut, **Les dirigeants de PME : enquête chiffres analyses** (Paris : Centre de Recherche EURO PME, 1996), pp.30-31.
-Didier Van Caillie, Claire Lambrecht**, "L'entrepreneur, ses motivations, sa vision stratégique, ses objectifs"**, working paper réalisé dans le cadre de la « chaire PME 1995 » de la caisse nationale du crédit professionnel, Belgique, mai 1995, p.08.

[5]Sophie Boutillier, Dimitri Uzunidis, **l'entrepreneur : Acteur et Fonction Sociale** (une réflexion à partir de comportement économique et structures sociales d'André nicolai, première édition 1960, réédition 2000), p.11.

ركزوا على أهمية وتأثير نشاط المقاول على الاقتصاد، فالمقاول بالنسبة لهم يعبر عن ذلك الشخص الذي له القدرة على إدارة وتحويل توليفة من عوامل الإنتاج إلى شيء ذو قيمة، له دور في تغيير الوضع الاقتصادي، وذلك من خلال الابتكار وكشف الفرص الملائمة (في ظل حالة عدم اليقين)، أما بالنسبة للاتجاه الثاني للمفكرين فقد ركزوا على شخصية المقاول، وعلى الدوافع والخصائص التي تتحكم في سلوكه مثل حاجة المقاول إلى التجريب والإنجاز، ورغبته في الاستقلالية وتملك السلطة، وتحقيق أهدافه، وكذا على خصائصه ومهاراته، والاتجاه الثالث ركز على العمل الذي يقوم به المقاول والذي يتمثل في جميع الأنشطة والوظائف والإجراءات المرتبطة بإدراك الفرص، وإنشاء المؤسسات، فالمقاول بالنسبة لهذا الاتجاه هو الأساس في العملية المقاولاتية.

رغم فشل الباحثين في الاتفاق على تعريف عام للمقاول، إلا أنه وبناءا على التعاريف السابقة يمكن اعتباره "فرد يتمتع بقدرات وخصائص مميزة، يعمل لحسابه الخاص ويتحمل المخاطر، يقوم بخلق شيء جديد مبتكر وهدفه تحقيق الربح، كما له دور فعال في تطوير الاقتصاد والمجتمع".

**المطلب الثاني: تصنيفات المقاولين**

اختلف الباحثون في تصنيف المقاولين، وهذا الاختلاف راجع إلى أن كل دراسة ركزت على جانب معين على أساسه بُنيَت هذه التصنيفات، فمنها من ركزت على مواصفات وملامح المقاول، ومنها التي ركزت على ظروف إنشاء المؤسسات، وأخرى على سلوك المقاول، ومنطق نشاطه وأهدافه، وتعددت الأبحاث والدراسات التي اهتمت بهذا الموضوع، ويعتبر **(Arthur H.Cole)** من الأوائل الذين اقترحوا تصنيفا لهم، وكان ذلك في أواخر عام 1940 بجامعة هارفارد، حيث اقترح أربعة تصنيفات للمقاولين[1]:

- المقاول العملي.
- المقاول المتطور.
- المقاول الذي يكون على علم وإطلاع دائما.
- المقاول المعتمد على الرياضيات.

كما قسمت النظرية الاقتصادية المقاولين من حيث السلوك إلى ثلاثة أنواع رئيسية وهي[2]:

- المبدع.
- المخاطر.
- المدير.

وبعد **Arthur H.Cole** جاء العديد من الباحثين بتصنيفات أخرى للمقاولين، والجدول الآتي يلخص أهمها وأكثرها تداولا.

[1] L.J.Filion," **Typologie d'entrepreneur : Est-ce vraiment utile"**, école des Hautes études commerciales, cahier de recherche, n2000-14, Montréal, Canada, octobre 2000, p.03.

[2] مجدي عوض مبارك، **الريادة في الأعمال: المفاهيم والنماذج والمداخل العلمية** (عمان، الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2009)، ص.39.

**الجدول رقم (01-01): تصنيفات المقاولين**

| المؤلف | التصنيفات | التوضيح |
|---|---|---|
| **نورمان سميث Normane Smith 1967** | **صنفين من المقاولين:**<br>**1**-المقاول الحرفي.<br>**2**-المقاول الانتهازي للفرص. | يبين هذا التصنيف الفرق بين المقاول الحرفي والانتهازي للفرص، حيث أشار إلى أن عامل التمييز الرئيسي بينهما هو التوجه نحو النمو، والذي لوحظ أكثر في فئة المقاول الانتهازي للفرص، وهذا لخبرته وتركزه على التجديد، والمهارات التقنية التي يمتلكها. |
| **Curran and Stanworth 1976** | **ثلاثة أصناف من المقاولين:**<br>**1**-المقاول الحرفي.<br>**2**-المقاول الكلاسيكي.<br>**3**-المقاول المسير. | ركز هذا التصنيف على حوافز المقاول وأهدافه، حيث أن المقاول الحرفي يسعى لإبقاء نشاطه مستمرا أكثر من البحث على تطويره، أما المقاول الكلاسيكي فيسعى فقط لتحقيق المصلحة المالية، وبالنسبة للمقاول المسير فيسعى لإيجاد الطرق والأشكال المثلى لتسيير الموارد. |
| **Miles et Snow 1978** | **أربعة أصناف من المقاولين:**<br>**1**- الباحث عن التجديد.<br>**2**- المقاول المجدد.<br>**3**- المتتبع للتجديد.<br>**4**-المتفاعل مع التجديد. | ركز هذا التصنيف على دراسة ظروف التجديد للمقاول، حيث يعبر النمط **(1)** للمقاول عن الفرد الذي يبحث عن التجديد الدائم (في المنتوج وإجراءات الإنتاج..)، أما النمط **(2)** فيمتلك ميل كبير لسيرورة عمله، ويبحث عن التجديد بشكل نظامي يقوم باستغلاله هو بنفسه والاستثمار فيه وتحويله إلى مؤسسة، ويمتلك درجة عالية من اليقظة للتكنولوجيا والمنافسة، وبالنسبة للنمط **(3)** وهو المقاول الذي يتابع التجديد الذي يظهر على مستوى السوق بطريقة نظامية واستباقية دائمة، حيث يقوم بإدخال تحسينات على مستوى التجديد الذي قد يمس التسيير وتخفيض التكلفة، أما النمط **(4)** من المقاولين فيتبنى إستراتيجية تنمية ناتجة عن رد فعل، حيث يتكيف مع الوقائع التي تحدث، ويبدي لها ردود أفعال ملائمة. |
| **Julien et Marchesnay 1996-1987** | **صنفين من المقاولين:**<br>**1**-الذي يعمل تبعا للمنطق الوراثي).<br>**2**- الذي يعمل تبعا لمنطق الفعل المقاولاتي. | اقترح هذا التصنيف انطلاقا من مبدأ تواجد ثلاث أهداف سوسيو اقتصادية وهي:<br>- إستمرارية المؤسسة **(Pérennité).**<br>- الاستقلالية **(L'indépendance).**<br>- النمو **(La croissance).**<br>**الصنف(1):** يبحث عن تكديس الثروة قبل كل شيء، يعطي الأولوية **لاستمرارية** المؤسسة، ويطمح للحفاظ على **استقلالية** ذمته المالية، ويرفض إدخال شركاء، ما قد يجعل هدف **نمو** المؤسسة يتنافى مع فكرة استقلالية ذمته المالية.<br>**الصنف(2):** يبحث عن الأنشطة ذات **النمو** القوي، ويتجهون نحو المخاطرة، وهم في بحث دائم عن **الاستقلالية** في اتخاذ القرار **(Autonomie)** دون الاهتمام بمسألة الاستقلالية في رأس المال، |

| | | |
|---|---|---|
| | | على شرط بقائه سيد المؤسسة، في حين لا يأبه كثيرا **للاستمرارية**، فقد يغير النشاط بسهولة، ويعطي أولوية للاستثمارات المعنوية (البحث، التطوير، الاشهار، الاتصال...). |
| **Marchesney 1998** | **أربعة أصناف من المقاولين:**<br>**1**-المنعزل<br>**2**- الرحال **(Nomade)**<br>**3**- مرموق **(Notable)**<br>**4**- مغامر **(Entreprenant)** | **الصنف(1):** يسعى للبقاء، غير واثق، يتجنب المخاطرة.<br>**الصنف(2):** منطقه التسييري يسعى لتحقيق الكفاءة والفعالية، البحث عن السلطة، واثق بالتقنية، يتنبأ بالمخاطرة.<br>**الصنف(3):** اجتماعي بطبعه، يشبه الصنف الذي يعمل تبعا للمنطق الوراثي، يمتثل للشكليات، مسير للمخاطر.<br>**الصنف(4):** تسيير تعاوني، شبكة علاقات خاصة، لا يستعمل مخطط أعمال، مخاطر. |
| **مايكل Michail 2000** | **أربعة أصناف من المقاولين:**<br>**1**- المقاولين ذوي الإمكانية.<br>**2**-المقاولين الذين لديهم نية لإقامة مؤسسة.<br>**3**-المقاولين الفعليين.<br>**4**-مقاولين ليس لديهم نية لبدء وإنشاء مؤسسة جديد. | يبين هذا التصنيف أن المقاول ليس فقط من لديه مؤسسة أو يرغب في إنشاء مؤسسة جديدة، فيوجد أفراد يمتلكون صفات المقاولين ولكن لا يرغبون في إنشاء مؤسسة جديدة بل يفضلون تبني موقف آخر. |

**المصدر**: من إعداد الطالبة بالإعتماد على:

- سلامي منيرة، **دراسة وتحليل واقع المقاولة النسوية بالجزائر**، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، بسكرة، الجزائر، 2015، ص ص.128-131.
- صندرة سايبي، **محاضرات في إنشاء المؤسسة**، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، الجزائر، 2014-2015، ص ص.11-14.
- مجدي عوض مبارك، **الريادة في الأعمال: المفاهيم والنماذج والمداخل العلمية** (عمان، الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2009)، ص.39.

كما تجدر الإشارة إلى وجود صنف آخر وجديد للمقاولين، وهو المقاول المستدام والذي يمكن تعريفه بأنه " ذلك الفرد الذي يقوم بتنسيق قيمه البيئية والمجتمعية والاقتصادية في عملية مقاولاتية مليئة بالطاقة والحركية، وهو يتميز بقدرته على تحقيق خطة سوقية واسعة، ما يجبر المنافسين والموردين على تبني حلول مستدامة ".[1]

وقد ميز الباحثان الألمانيان **(Stefan.S-Marcus.W)** بين أربع أنواع من المقاولين المهتمين بالتنمية المستدامة، حيث تختلف أهدافهم عن أهداف المقاول المستدام كما يلي[2]:

1 -Carole Duplessis et Anne-Marie Pichette**, l'entrepreneuriat durable : de quoi parle-t-on au Just ? Labo DD de PME.** Sur le site **:** http://www.vigiepme.org . Consulté le 22/01/2017.
2 Idem.

– **المقـاولون البيئيـون:** المقـاول البيئـي هو لـيس مخترعـا، بـل هـو باحـث بمنطـق الأعمـال، وهـذا النـوع مـن المقاولين يسعى لتحقيق أهداف بيئية ومالية، وأهم خصائص مقاولته: جني الربح، حل المشاكل البيئية، النجاح المالي هو غاية، تطوير الحلول الموجودة بأساليب متفردة، مراقبة أسواق الاستهلاك الواسع.

– **المبتكـرون البيئيـون:** هم مبتكرون حقيقيون على الصعيد البيئي، من خصائص مقاولاتهم: حل المشاكل البيئية وتحقيق عوائد من ذلك، الابتكار أولا ثم النجاح البيئي ثانيا، الابتكار يتواجد في قلب مهنة المقاول، استهداف أجزاء سوقية صغيرة ومتوسطة.

– **الأعوان الاجتماعيون:** يهتم هذا النوع من المقاولين أثناء مهامهم بحل المشاكل الاجتماعية، والتحدي الأكبر بالنسبة لهم هو إدماج الأداء المالي في ابتكار القيمة للمجتمع، ومن أهم خصائص مقاولاتهم: حل المشاكل الاجتماعية، المظهر الاقتصادي هو وسيلة وليس غاية، المساهمة بابتكارات اجتماعية، عدم اتباع منطق السوق دائما.

– **المقاول المستدام:** أما بالنسبة لهذا النوع من المقاولين فأهدافه تدمج بين المحيط والمظاهر الاجتماعية في آن واحد، والمقاول المستدام يريد إعادة تشكيل السوق، المجتمع والتشريعات، وبالاعتماد على الابتكار يستهدف أسواق الاستهلاك الواسع بهدف تحقيق مزايا لأكبر شريحة في المجتمع، ومهمته هي معالجة المشاكل البيئية والمجتمعية، وعن طريق أداء متميز في الأعمال يضمن تأثيره على السوق والمجتمع على حد سواء، فهو متواجد في جميع المستويات السابقة الذكر (البيئي، الاجتماعي، المالي).

**المطلب الثالث: الدور الاقتصادي والاجتماعي للمقاول**

بالإضافة إلى دوافع المقاولين للنجاح في أعمالهم الخاصة، وتحقيق الأرباح وبناء الثروة، فإن لهم أدوارا بالغة الأهمية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدول، ويمكن تلخيصها بشكل عام فيما يلي[1]:

**أولا: إيجاد أسواق جديدة**

وفقا للمفهوم الحديث للتسويق، فإن السوق هو المكان الذي يتواجد فيه مجموعة من الأفراد، لديهم الرغبة في سلعة أو خدمة معينة، ولديهم القدرة على إشباع احتياجاتهم منها، وهذا ما يسمى اقتصاديا بالطلب الفعال، فالمقاولين هم أشخاص مبدعون ومنشئون للأعمال والفرص، فهم يخلقون منتجين ومستهلكين وبائعين ومشترين، يقومون باستغلال الفرص من أجل إيجاد عملاء جدد وخلق طلب وعرض جديدين على المنتج في السوق، وهذا ما يجعلهم مختلفين عن رجال الأعمال التقليديين الذين يؤدون أعمالهم الاعتيادية التقليدية مثل التخطيط والتنظيم وتحديد المهام دون إبداعات أخرى ذات قيمة.

---

[1] بالاعتماد على:

– إبراهيم محمد سعيد بدران، **الريادية: الإبداع في إنشاء المشاريع** (عمان، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2013)، ص ص.281–282.

– ناصر مراد، ناصر مراد، "**دور ومكانة المقاول في التنمية الاقتصادية في الجزائر**"، الندوة الدولية حول المقاولة والإبداع في الدول النامية، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، خميس مليانة، الجزائر،2007، ص.04.

– مجدي عوض مبارك، **الريادة في الأعمال: المفاهيم والنماذج والمداخل العلمية** (عمان، الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2009)، ص ص.41–42.

- Roula Aouidet Smaili**, la culture entrepreneuriale : de l'idée a l'action** (Tunis : contribution à la littérature d'entreprise, 2013), p.61.

**ثانيا: جلب الاستقرار الاجتماعي وموازنة التنمية المحلية**

فالمقاول يلعب دورا جوهريا من خلال امتصاص القوى العاملة في الصناعة، القضاء على الفقر، تحسين مرافق التعليم والصحة، تطوير الهياكل القاعدية، تمكين النساء والفئات الضعيفة في المجتمع، عرض سلع وخدمات، رغم انتقاد المقاول بأنه يهتم فقط باستغلال ما يهمه لكن آدم سميث اعترف بدور المقاول في المجتمع بالموازاة مع مصالحه الشخصية.

**ثالثا: خلق فرص العمل**

يعود الفضل للمقاولين في إنشاء العديد من فرص العمل في القطاع الاقتصادي، إذ تساهم المؤسسات المتعددة التي يعملون على توسيعها وتطويرها في فتح الباب أمام الآلاف للاستفادة من فرص العمل الجديدة أو لتقديم خدمات لمؤسسات أخرى، فالمؤسسات المقاولاتية تولد فرص عمل جديدة باستثمارات كثيرا ما تكون متواضعة لكل فرصة عمل، وهذا خلاف للمؤسسات الكبيرة التي تتطلب فيها فرصة العمل الواحدة استثمارات ضخمة، فالمؤسسات المقاولاتية تعتبر الموظف الرئيسي لقوى العمل في معظم الدول.

**رابعا: ترقية روح المبادرة**

تؤكد مختلف الدراسات المهتمة بالتنمية الصناعية على أن المقاولين هم منبع المبادرة والابتكار، بفضلهم شهدت مختلف الاقتصاديات تشجيع بروز طبقة من المقاولين الصغار الجدد، وهذا ما أكده الرئيس الأمريكي ريغان سنة 1985 بقوله "تأتي معظم الابتكارات والأعمال الجديدة، والتقنيات والقوة الاقتصادية في الوقت الراهن من دائرة صغيرة ولكن آخذة في النمو، من الأبطال الذين هم رجال الأعمال الصغيرة".

حيث وجد أن المقاولين لهم تأثير كبير على الأفراد وطموحاتهم واختياراتهم، ويكون ذلك إما من خلال التقليد (الجنس وصلة القرابة والسن) أو من خلال تنمية مهاراتهم وقدراتهم (بالنسبة للموظفين)، وبث روح المبادرة والابتكار فيهم.

**خامسا: رفع مستوى الإنتاجية في جميع الأعمال والأنشطة**

ويتحقق ذلك من خلال الكفاءة في استخدام الموارد من قبل المقاولين أنفسهم في المجتمع، وخلق التوافقات الجديدة من خلال القدرة على تحويل الموارد من مستوى أقل إنتاجية إلى مستوى أعلى.

**سادسا: الإسهام في توزيع الإنتاج نظرا لتباين مجالات إبداع المقاولين**

إذ تتعدد مجالات إبداع المقاولين في مجالات عديدة تبدأ من السلع أو المنتجات الكاملة إلى الخدمات الكاملة أيضا والتي تؤدي إلى إضافة قيمة جديدة للمجتمع، وقد يكون هذا الإبداع في التكنولوجيا أو في الصناعة أو في الخدمات، أو في الأنشطة والوظائف المختلفة للمؤسسة مثل التسويق، أو التوزيع، أو الترويج، أو إعادة هيكلة التنظيم أو إدارته، أو من خلال مدخل جديد للأعمال، أو طريقة جديدة في أداء الأعمال.

**سابعا: زيادة القدرة في المنافسة**

وذلك من خلال المعرفة الدقيقة الواعية للبيئة المحلية والبيئة الخارجية، وتطوير أساليب العمل من خلالها والتفاعل معها بإيجابية.

**ثامنا: نقل التكنولوجيا**

إذ يقوم المقاولين بنقل أدوات ووسائل التكنولوجيا من الدول المتقدمة إلى الدول النامية، أو القيام بابتكارات تكنولوجية جديدة، من أجل تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة، وخلق فرص جديدة لهم ولغيرهم من الأفراد في المجتمع تكون مطابقة لاحتياجاتهم من حيث: ابتكار منتجات وخدمات جديدة، مداخل جديدة للأعمال، مصادر توريد جديدة للمواد الخام، أساليب عمل جديدة وغيرها.

**تاسعا: التجديد وإعادة الهيكلة في المؤسسات الاقتصادية وتنميتها وتطويرها**

أي إحداث تغييرات هامة في المؤسسات الاقتصادية القائمة، وإعادة تعريف المؤسسات الاقتصادية القائمة، ويشمل ذلك تحويل هذه المؤسسات بجعلها أكثر مقاولاتية من خلال التغيير في مجال الأداء وأنظمة الموارد والمصادر، وأنظمة الحوافز، والمكافآت، بالإضافة إلى ثقافة المؤسسة، وإعادة صياغة الإجراءات والمعايير المؤسسية فيها.

وعليه يمكن القول أن للمقاول دور جوهريا في تحقيق المكاسب وحل مختلف المشاكل الاقتصادية منها والاجتماعية، فالأدوار والوظائف الهامة التي يؤديها تساهم في تحقيق النمو الاقتصادي ورفع مستوى الناتج والدخل القومي، والحد من مشكلة البطالة والقضاء على الفقر، وتلبية مختلف احتياجات المجتمع.

**المبحث الثاني: أساسيات حول المقاولاتية**

يحمل مفهوم المقاولاتية في طياته معاني عديدة، حيث استخدم للدلالة على الإبداع والابتكار وخلق كل ما هو جديد وذو قيمة، وهذا لمساهمتها (المقاولاتية) الفاعلة في تحقيق التنمية الشاملة، هذا الأمر الذي يفسر الاهتمام المتزايد الذي أصبحت تحظى به من طرف المجتمعات والحكومات وعديد الباحثين من شتى التخصصات.

**المطلب الاول: المقاولاتية ومفاهيم أخرى ذات علاقة**

المقاولاتية هو مفهوم ظهر منذ فترة طويلة من الزمن، ونال اهتمام واجتهاد العديد من الباحثين والعلماء والكتاب من مختلف الحقول العلمية: الاقتصادية، الاجتماعية، النفسية، التسويقية، التاريخية والإنسانية، وعرف هذا المفهوم إسهامات علمية وآراء ونظريات عديدة اختلفت في مفهومه، حيث أنه ليومنا هذا لم يظهر اتفاق وإجماع على تعريف محدد للمقاولاتية، وهذا راجع لاختلاف وجهات نظر المهتمين بها، كما أنه يوجد خلط بين هذا المفهوم ومفاهيم أخرى ذات علاقة، وجب التطرق لها وتوضيح نقاط الاختلاف بينها وبين هذا المفهوم.

**أولا: مفهوم المقاولاتية**

المقاولاتية "**Entrepreneurship**" هي كلمة إنجليزية تم اشتقاقها من الكلمة الفرنسية "**Entrepreneur**"، وقد ترجمت من طرف الكيبيكيين (كندا) إلى اللغة الفرنسية بـ "**Entrepreneuriat**"، والتي تعني حاول، بدأ، خاض، وتتضمن فكرة التجديد والمغامرة.[1]

تلخص النماذج التالية التعريفات التي اعتمدتها مختلف الأدبيات في وضع تعريف للمقاولاتية:

**1- نموذج إنشاء المؤسسة:**

بالنسبة للباحثين المنتمين لهذا النموذج فقد ركزوا في تعريفهم للمقاولاتية على البروز المؤسساتي، حيث ورد في جل تعاريفهم أن المقاولاتية هي العملية التي تقود لظهور مؤسسة جديدة، في هذه النظرية تفهم المقاولاتية على أنها "عملية إنشاء المؤسسة"، وهذا يعني أنها تمثل الأنشطة التي من خلالها يقوم المنشئ (المقاول) بتعبئة وجمع الموارد المختلفة (المعلوماتية، الأجهزة والمعدات، الموارد البشرية...)، من أجل تجسيد الفرصة في مؤسسة (مشروع) أو كيان منظم.[2]

وتبنى هذا المدخل مجموعة من المؤلفين أبرزهم **(Gartner)** الذي عرف المقاولاتية بأنها الظاهرة التي تتمثل في إنشاء وتنظيم أنشطة جديدة.[3]

كما يرى هذا المدخل أن عملية إنشاء مؤسسة جديدة هي ظاهرة تنتج عن التأثير المتبادل للعديد من العوامل المختلفة مثل الأفكار، الخبرة، والتي يصبح لها معنى بواسطة تنظيم جديد، ويركز **(Gartner)** أساسا على مسألة ظهور هذه المؤسسة وكيف تتمكن هذه الأخيرة من البروز والتحول إلى كيان موجود حقا، بعدما

[1] لفقير حمزة، "**دور التكوين في دعم الروح المقاولاتية لدى الأفراد**"، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 12، المجلد01، 2015، ص.119.

[2] ناصر مراد، مرجع سابق، ص.03.

[3] Amina Omrane et autres**, "les compétences entrepreneuriales et le processus entrepreneurial : une approche dynamique"**, la Revue des Sciences de gestion, n251-05, 2011, p.05.

كانت مجرد فكرة، ويشيد أيضا بقدرة المقاول الكبيرة على تحويل الأحلام أو الرؤى إلى حقيقة ملموسة مجسدة في شكل مؤسسة جديدة.[1]

كما يرى **(Verstraete)** أن المقاولاتية هي الظاهرة التي تؤدي إلى إنشاء مؤسسة منظمة يقودها فرد أو أكثر مرتبطون بهذه الفرصة.[2]

وفي هذا السياق ذكر **(Marchesnay et Julier)** أن أدبيات المقاولاتية تدور حول ثلاثة مفاهيم: المقاول، روح المؤسسة، وإنشاء المؤسسة، أي أن المقاولاتية ظاهرة تجمع الفرد بالمؤسسة، كما أضافا مفهوم الخطر لهذا التعريف.[3]

أما **(Daft)** أعتبر هو الآخر من رواد هذا المدخل حيث عرف المقاولاتية بأنها عملية خلق مؤسسة وتنظيم المواد الضرورية له مع افتراض المخاطر والمنافع المرتبطة بها.[4]

ومن ما سبق ومن خلال هذا النموذج عرفت المقاولاتية بأنها "عملية إنشاء مؤسسة جديدة وذلك نتيجة استغلال الفرصة وتجسيدها"

والملاحظ من هذا التعريف أنه غير شامل لمفهوم المقاولاتية، فاستغلال الفرص ليس بالضرورة أن يكون في شكل إنشاء مؤسسة جديدة، حيث قد يلجأ الفرد إلى مؤسسة قائمة لتجسيد أفكاره والوصول إلى أهدافه، هذا من جهة، ومن جهة أخرى ليست كل المؤسسات التي أنشأت تعبر عن فعل مقاولاتي، فمنها التي أنشأت عن طريق التقليد و/أو لا تقدم مخرجات ذات قيمة.

**2- نموذج فرص الأعمال:**

ركز أصحاب هذا النموذج في تعريف المقاولاتية على مفهوم الفرصة، حيث أن المقاولاتية تتكون من عنصرين أساسين: المقاول والفرصة، إذ تعتبر الفرصة نقطة الانطلاق لأي مؤسسة، فلا يمكن تصور مقاولاتية دون فرصة، والمقاول يمكنه وضع التصور الصادر عنه أو من أفراد آخرين في خدمة أعماله، فقد عرفها **(Brushetall)** بأنها "توجه يدرس العملية التي يقوم من خلالها المقاولون بتحديد واستكشاف واستغلال الفرص".[5]

ويقصد بالفرص هنا كما يعرفها **(Casson)** بأنها أوضاع سوقية، أو منتجات جديدة، خدمات، مواد أولية وطرق تنظيمية تستغل وتباع بسعر أعلى من تكلفة إنتاجها.[6]

---

[1] الجودي محمد علي، **نحو تطوير المقاولاتية من خلال التعليم المقاولاتي: دراسة على عينة من طلبة الجلفة**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014-2015، ص.11.

[2] Thierry Verstraete, **proposition d'un cadre théorique pour la recherche en entrepreneuriat** (France : les éditions de l'ADREG, décembre 2003), p.94.

[3] Berreziga Amina, Meziane Amina**, "la culture entrepreneuriale chez les entrepreneurs Algériens"**, colloque national sur : les stratégies d'Organisation et d'Accompagnement des PME en Algérie, université Kasdi Merbah, Ouargla, Algérie, 2012, p.02.

[4] محمد جودت ناصر، غسان العمري، "**قياس خصائص الريادة لدى طلبة الدراسات العليا في إدارة الأعمال وأثرها في الأعمال الريادية: دراسة مقارنة**"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد الرابع، المجلد 27، 2011، ص.147.

[5] براهيمي نوال ورايس وفاء، "**دور التكوين في تنمية الحس المقاولاتي**"، ملتقى دولي حول المقاولاتية: التكوين وفرص العمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 06-07-2010/04/08، ص ص.04-05.

[6] Eric Michael Laviolette, Christophe Loue, "**les compétences entrepreneuriales : définition et construction d'un référentiel"**, 8éme congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, Haute école de gestion, Fribourg, Suisse, 2006, p.04.

ويرى **(André Belly 1989)** أن أهم مصادر الفرصة هي: -خبرة المقاول- الظروف المختلفة- البحث المنهجي للفرصة.[1]

وهو نفس توجه **(Venkataraman et Shane)** اللذان قاما بتعريف المقاولاتية بأنها "العملية التي من خلالها يتم اكتشاف وتقييم واستغلال الفرص لخلق السلع والخدمات المستقبلية".[2]

وعرف **(Penrose)** المقاولاتية بأنها تلك العملية التي تقوم بتحديد الفرص المتاحة في النظام الإقتصادي.[3]

وقدم **Timmons** هو الآخر تعريفا للمقاولاتية على أنها "عملية خلق أو اغتنام الفرصة ومتابعتها (والسعي لتحقيقها) بغض النظر عن الموارد المخصصة الحالية، وذكر أن توفر المعلومات ضروري للكشف عن الفرص واقتناصها".[4]

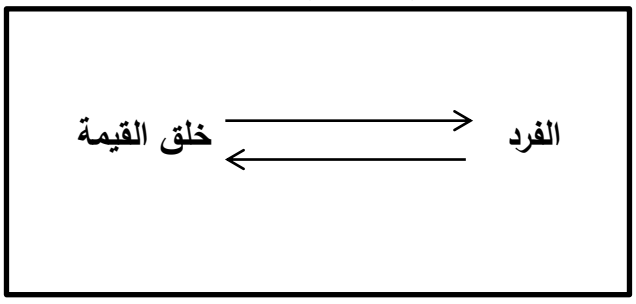
إذن ومن خلال هذا النموذج عرفت المقاولاتية "بأنها عملية تحديد واكتشاف الفرص وتجسيدها على أرض الواقع"

من خلال التعمق في تعاريف هذا النموذج نلاحظ أنها تعتبر الفرصة هي نقطة انطلاق أي مؤسسة، وهذا غير صحيح، لأنه يمكن أن تخلق الفرصة من خلال مؤسسة قائمة، وذلك عن طريق إيجاد طرق تنظيمية جديدة أو أساليب إنتاج مبتكرة أو مصادر موارد غير تلك التقليدية المتواجدة في الأسواق.

**3- نموذج خلق القيمة:**

أما النموذج الثالث والذي اقترحه **(Christain Bruyat)** سنة 1993، والذي بالنسبة له يعتبر النظام المقاولاتي جزءا من ديناميكية التغيير، وأن الفرد هو الفاعل لخلق القيمة وذاك من خلال تحديد شروط وهدف خلق القيمة، من خلال دعمه (مؤسسة، هيكل...) في استثمارها، ويقتصر مفهوم المقاولاتية حسبه على عنصرين هما: "الفرد/ خلق القيمة "، حيث يعتبر الفرد شرطا ضروريا لخلق القيمة، وأن القيمة المحققة من المؤسسة لم يتم خلقها إلا بتدخل الفرد باعتباره الفاعل الرئيسي في عملية الإنتاج، كما يعتبر موضوع خلق القيمة في قلب المقاولاتية، وأن الفرد غير مؤهل أن يكون مقاولا ما لم يخلق قيمة[5]، والشكل التالي يوضح هذا النموذج:

**الشكل رقم (01-01): نموذج خلق القيمة**




**المصدر**: من إعداد الطالبة

[1] Léna Saleh**, L'intention entrepreneuriale des étudiantes : cas du Liban**, thèse pour le doctorat des Sciences de gestion de l'Université de NANCY 2, France, 2011, p.35.
[2] Amina Omrane et autres, op.cit, p.05.
[3] Ibid, pp.04-05.
[4] Thierry Verstraete, Alain Fayolle, "**Paradigmes et entrepreneuriat"**, revue de l'entrepreneuriat, n1, vol4, 2005, P.35.
[5] Oualid Chortani, "**le rôle moteur d'accompagnement des pépiniéres d'entreprise en Tunisie",** colloque organisé par l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation, l'EDHEC Business School et Réseau Entreprendre, 11 avril 2013, p.05.

يوضح الشكل رقم (01-01) الثنائية التي اقترحها **(Morin)** لتوضيح مفهوم المقاولاتية، حيث ركز على توضيح التأثير المزدوج لعناصر الثنائية: "الفرد/ خلق القيمة"، وانطلق من الفرد باعتباره العامل الرئيسي في خلق القيمة، ولا تقتصر هنا عملية خلق القيمة على إنشاء مؤسسة فقط، فإنشاء المؤسسة هو شكل من الأشكال التي يتبناها الفرد لتحقيق ذلك.

أما التأثير الثاني فنطلق من أن خلق القيمة من خلال تبني شكل من أشكال المقاولاتية كإنشاء مؤسسة تجعل الفرد يرتبط بها، وتحتل مكانة بارزة في حياته (نشاطه، أهدافه، وضعه الاجتماعي..)، وقد تُغير حتى من خصائصه (مهاراته، قيمه، مواقفه...). كما يعتبر النظام المقاولاتي نظام مفتوح، حيث أنه يتفاعل مع بيئته وهو جزء لا يتجزء منها.[1]

وذكر **(Robert Hisrish)** أن المقاولاتية هي عملية تكوين شيء ما، مختلف، ذو قيمة عن طريق تكريس الوقت والجهد الضروري، بافتراض مخاطر مالية وسيكولوجية واجتماعية مصاحبة، وجني العوائد المالية الناتجة، إضافة إلى الرضا الفردي، وبعبارة أخرى أنها عملية خلق القيمة عن طريق استثمار الفرصة من خلال موارد متفردة.[2]

كما عرف **(Alain Fayolle)** المقاولاتية بأنها حالات خاصة، خالقة للثروة الاقتصادية والاجتماعية، تتسم بدرجة عالية من عدم اليقين وبالتالي وجود المخاطر، يرتبط بها أفراد يتميزون بسلوكيات تقبل التغيير والمخاطرة، إضافة إلى أخذ المبادرة والعمل المستقل، وقد تتعلق هذه الحالات بـ[3]:

- إنشاء مؤسسة أو نشاط من قبل أفراد مستقلون أو مؤسسات؛
- تبني نشاط أو مؤسسة، تكون في وضعية جيدة أو تواجه صعوبات؛
- تطوير أو إدارة بعض المشاريع "المعرضة للخطر" في المؤسسات؛
- ممارسة بعض الوظائف أو المسؤوليات داخل المؤسسات.

من خلال ما سبق تقديمه في هذا النموذج، عرفت المقاولاتية بأنها "العملية التي يقوم من خلالها الفرد بخلق القيمة وإحداث التغيير".

**4- نموذج الإبتكار:**

تعود جذور هذا النموذج إلى أبحاث الاقتصادي **(Joseph Schumpeter)** وفي الآونة الأخيرة إلى كتابات **(Drucker Peter)**، يرى **Schumpeter** أن الابتكار هو العملية المفتاحية في القوة الاقتصادية للتغيير.[4]

يُعتبر الابتكار في هذا النموذج أساس المقاولاتية، وهذا لكونه يتطلب الأفكار الجديدة لتقديم أو إنتاج سلع أو خدمات جديدة، وإعادة تنظيم المؤسسات، فهو يعني خلق شيء مختلف عن ما كنا نعرفه من قبل، فهو يطرح طرق جديدة: للإنتاج، التوزيع، البيع، التنظيم، ومصادر جديدة للإمدادات و/أو هياكل جديدة في السوق، وينظر

---

[1] Alain Fayolle, " **À la recherche du cœur de l'entrepreneuriat : vers une nouvelle vision du domaine"**, Revue internationale PME, n01, vol17, 2004, pp.108-109.

[2] عثمان فريد رشدي، **الريادة والعمل التطوعي** (عمان، الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع، 2013)، ص.19.

[3] Alain Fayolle**, le métier de créateur d'entreprise** (France: éditions d'Organisation, 2003), p.17.

[4] Kasereka Kombi**, Dynamique entrepreneuriale en territoire de Lubero,** Université catholique du Graben, Licence 2008. Sur le site : www.memoireonline.com. Consulté le: 04/01/2017.

في هذا النموذج إلى صلة هذه الطرق مع فكرة خلق قيمة لهذه العمليات في مؤسسة جديدة أو قائمة، ويستعمل كذلك هذا النموذج على نطاق واسع في سياق مؤسسة غير هادفة للربح، مثل الجامعة، فعلى سبيل المثال الأستاذ الباحث الذي يشرع في إنشاء مختبر أبحاث جديد أو حتى مدير الجامعة الذي يقوم بخلق تكوينا جديدا أو تعاون جديد وطني أو دولي، فهي أيضا تمثل حالات مقاولاتية.[1]

وضمن معنى **(Schumpeter)** المقاول له دور أساسي ولا غنى عنه في تطور النظام الاقتصادي الليبرالي ومصدرا للابتكار الخلاق، وهذا لدوره في خلق المؤسسات وفرص العمل ومساهمته في تجديد وإعادة هيكلة الاقتصاد، فهو المبتكر الذي يخلق "التدمير الخلاق"[2]، هذا الأخير وحسب نظرية الإبداع التكنولوجي أو التدمير الخلاق (الهدم البناء) التي من خلالها يتم دفع الأنماط التقليدية للزوال من خلال الإبداع والابتكار في خلق صناعات جديدة تعمل على تحسين وتطوير قدرة المؤسسات لتجديد نشاطها وأعمالها لاسيما الثقافة السائدة فيها، مع التركيز على كل ما هو جديد وخلاق ومبتكر، كما ذكرا **(Friedrich Von Hayek)** (1945) أن التدمير الخلاق هو أصل الحركية الصناعية والنمو على المدى الطويل.[3]

ويرى **(Schumpeter)** أن الابتكار هو محاولة لفعل الأشياء بشكل مختلف في مجال من مجالات الحياة الاقتصادية، ويساهم في توفير ميزة وأرباح في المؤسسة.[4]

أما بالنسبة لـ **(Drucker)** فهو يتبع **(Schumpeter)** ، إذ ميز بين الإدارة والمقاولاتية وعرف الابتكار بأنه الوسيلة التي تمكن المقاولين من استخدام التغيير لخلق خدمة جديدة، ويرى أنه جوهر وأساس أي بحث أو نموذج المقاولاتية، وذكر هو الآخر أنه المحرك الأساسي للتنمية[5] ، وينضم **(Marchesnay et Julien)** إلى **(Drucker)** حين قال: "الابتكار هو أساس المقاولاتية"، فالابتكار، الإبداع والاكتشاف هي مواضيع في قلب التعاريف التي اقترحها رواد هذا النموذج.[6]

من خلال ما سبق نستخلص أنه لا يمكن إعطاء تعريف شامل للمقاولاتية إلا بمزج تعاريف النماذج الأربعة، هذا لأن كل نموذج اقتصر على ربط مفهوم المقاولاتية بجزء واحد من مفهومها، ويمكننا اقتراح تعريف شامل للمقاولاتية كما يلي: "المقاولاتية هي عملية خلق شيء مبتكر، عن طريق فرد يتميز عن الأشخاص العاديين بسمات تجعل منه قادرا على تحديد واستغلال الفرص، وخلق مؤسسة والقيام بأعمال جديدة لم تعرف من قبل، تساهم في خلق القيمة".

---

[1] بالاعتماد على:

- Thierry Verstraete, Alain Fayolle, **Paradigmes et entrepreneuriat**, op.cit, p.41.
- Raouf Jaziri, Robert Paturel, **une vision renouvelée des paradigmes de l'entrepreneuriat** : ver une reconfiguration de la recherche en entrepreneuriat, Colloque international sur : Entrepreneuriat et Entreprise : nouveaux enjeux et nouveaux défis, Gafsa, Tunisie, 2009, p.11.

[2] Ibid, p.10.

[3] سمر سليمان الطراونة، أكثم عبد المجيد الصرارية، "**واقع الهدم الخلاق في المنظمات العربية: الرؤية للقياس والتطوير الاستكشافي كمدخل عملياتي**"، مؤتمر علمي حول: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، 15-17 ديسمبر 2012، ص.09. بتصرف.

[4]- Thierry Verstraete, Alain Fayolle, Paradigmes et entrepreneuriat, op.cit, p.42.

[5] Kasereka Kombi, op.cit.

[6] - idem.

**ثانيا: المقاولاتية ومفاهيم أخرى ذات علاقة**

هناك خلط وعدم تمييز بين مفهوم المقاولاتية ومفاهيم أخرى، ومن خلال النقاط التالية يتم توضيح أهم نقاط الاختلاف بين هذا المفهوم ومفاهيم أخرى ذات علاقة.

**1- المقاولاتية والاختراع:**

إن المقاول يبحث عن الفرصة المربحة ليبني ثروة وليستفيد ماديا، بينما المخترع يستغل ويكتشف فرصة ما، ولا يهمه الربح وجني الثروات والمكتسبات المادية، وإنما يبحث عن الشهرة والسمعة في حياته، مثل توماس اديسون، أما من بعد معرفي، فإن المخترع لديه المعرفة المتخصصة أو معرفة عميقة، أما المقاول فليس لديه معرفة متخصصة أو عميقة، وإنما لديه معرفة واسعة، لا تتخصص في مجال أو حقل معين، أي أنها معرفة غير مركزة أي مشتتة ومتفرقة، لأنه يركز جل اهتمامه على الفرص الاقتصادية والمادية التي تلوح له، وكيف يقوم باستغلالها لكسر حالة التوازن في السوق، أما بالنسبة للابتكار والإبداع فكلاهما يمتلكانه بمستوى عالي.[1]

**2- المقاولاتية والمؤسسات الصغيرة:**

ذكر بيتر دراكر (**Peter Drucker**) بأنه رغم اتفاق المقاولاتية والمؤسسات الصغيرة في العديد من الجوانب، إلا أنه يوجد أربعة نقاط اختلاف بينهما وتتلخص فيما يلي[2]:

- **الابتكار:** غالبا ما ينطوي على المقاولاتية ابتكار كبير، يتجاوز ما قد تظهره المؤسسات الصغيرة، هذا الابتكار يعطي المقاولات الميزة التنافسية التي تؤدي إلى خلق الثروة، قد يكون الابتكار في المنتج أو في الخدمة نفسها، أو في العمليات المستخدمة لتسليمها.

- **المخاطرة:** إن نسبة المخاطرة في المقاولاتية أعلى منها في المؤسسات الصغيرة، لأن المقاولاتية تأتي بمنتجات جديدة غير مضمونة العوائد والقبول في الأسواق.

- **سرعة خلق الثروة:** يولد أصحاب المؤسسات الصغيرة الثروة على مدى طويل وقد تكون أرباح تولد على مدى العمر، أما بناء الثروة بالنسبة للمقاولين تبنى ثروتهم بسرعة على سبيل المثال: في غضون 5 سنوات.

- **مقدار خلق الثروة:** بدلا من مجرد هدف توليد دخل مستمر بعيدا عن التوظيف التقليدي مثل ما هو الحال مع المؤسسات الصغيرة، تسعى المقاولاتية لخلق ثروة كبيرة، تتجاوز بكثير ما يسعى أصحاب المؤسسات الصغيرة غير المقاولاتية تحقيقه.

---

[1] مجدي عوض مبارك، **الريادة في الأعمال-المفاهيم والنماذج والمداخل العلمية-**، مرجع سابق، ص.46.

[2] Peter F. Drucker**, Innovation and Entre-preneurship**, Harper Business, 1985. Sur le site : www.quickmba.com. Consulté le 14/12/2016.

**3- المقاولاتية والإبتكار:**

هناك تداخل كبير بين مفهوم الابتكار والمقاولاتية، وهناك أشخاص يمتلكون صفات المقاولين وصفات المبتكرين معا، ولكن هناك اختلاف كبير بينهما، ومن المهم التعرف عليه للتمييز بينهما كما يلي[1]:

- تقول صاحبة شركة **(Greenfield Ventures)** داليا سميث **(Delia Smith)** " إذا كان الابتكار هو خلق قدرات جديدة لخلق الثروة، فإن المقاولاتية هي استغلال هذه القدرات"

- يعرف الابتكار بأنه خالق للتغيير، لكن يمكن أن يكون هذا التغيير خارج نطاق المقاولاتية، فمثلا بإمكان شخص مبتكر أن يحدث تغييرا في المجتمع، ولكن هذا ليس له أي علاقة بخلق أو نمو المؤسسات المقاولاتية التجارية. فهناك نوع من الابتكار لا يهدف إلى تحقيق الربح.

**4- المقاولاتية والقيادة:**

يمكن أن تعرف القيادة بأنها القدرة في التأثير على المرؤوسين لإنجاز عمل أو نشاط معين داخل المؤسسة وتحقيق الأهداف، إذ أن الدور القيادي له أهمية بالغة في المؤسسة من حيث تحفيز العاملين وإثارة دافعيتهم للعمل والإنجاز وزيادة معنوياتهم وبالتالي تحسين أداء المؤسسة، أما المقاولاتية هي ظاهرة ترتبط بالإبداع والابتكار والتجديد واكتشاف الفرص الجديدة والمبادرة، والمخاطرة والحاجة للإنجاز وخلق الثروة وتبني القيم الجديدة، وتجدر الإشارة أن هناك قادة لديهم توجه مقاولاتي في مجال استغلال الفرص وتعظيمها والإبداع والإنجاز، ومن الأدوار المقاولاتية للقائد في المؤسسات: -وكيلا للتغيير – مؤسس التنظيم – المبدع الإستراتيجي – راعي الثقافة، وأخيرا فإن المقاولاتية تلتقي مع القيادة، حيث أنه يمكن للمقاول أن يصبح قائدا إذا ما ثبت نجاحه في تحقيق مصلحة وأهداف المؤسسة الاستراتيجية.[2]

**المطلب الثاني: تصنيفات المقاولاتية**

كما هو الحال مع تصنيفات المقاولين والتي تم التطرق لها في المبحث الأول، فقد تعددت تصنيفات وأنواع المقاولاتية، وهذا لتعدد المعايير المعتمدة في تصنيفها، والتي ركزت على كل من معيار: مكان مزاولة النشاط المقاولاتي، استقلالية المقاول، هدف الموقف المقاولاتي، معيار الشرعية، عدد المقاولين، مدة النشاط، الوضع القانوني للمؤسسة.

وفيما يلي عرض للتصنيفات المقاولاتية الأكثر شيوعا وتداولا:

[1] Luke Thomas, **innovation vs entrepreneurship**, sur le site : https://www.lukethomas.com/innovation-vs-entrepreneurship-whats-the-difference/. Consulté le 15/12/2016.

[2] مجدي عوض مبارك، مرجع سابق، ص ص.44-45.

**أولا: المقاولاتية الداخلية والمقاولاتية الخارجية**

جرت العادة عند دراسة المقاولاتية الداخلية (**Intrapreneurship**)، أن يشير هذا المصطلح بشكل خاص إلى المقاولاتية داخل المؤسسة، أو متابعة فرص مقاولاتية من قبل العاملين في المؤسسة ولصالحها، أو للتعبير عن وجود الروح المقاولاتية داخل مؤسسات كبيرة، أو لوصف الأنشطة المقاولاتية داخل مؤسسات قائمة، وما يلي بعض التعريفات التي تناولت المقاولاتية الداخلية[1]:

عرفها (**Eesley et Longenecker**) (**2006**) بأنها "ذلك النشاط المرتبط بفرص أعمال جديدة، والمساهمة في ابتكار منتجات جديدة من خلال الاستفادة من عمليات التمكين داخل المؤسسة، إضافة إلى قبول المخاطرة والنشاطات المرتبطة بها".

كما أشار (**Hisrich et Antonic**) (**2001**) إلى أنها تمثل "ممارسة المقاولاتية داخل مؤسسات قائمة بغض النظر عن حجمها، والتي لا تقود إلى إنشاء مؤسسات جديدة فقط، وإنما تمتد إلى بعض النشاطات والتوجهات الإبداعية، مثل تطوير منتجات، خدمات، وتكنولوجيا، وأساليب إدارية، واستراتيجيات جديدة، والسعي لبلوغ وضع تنافسي أفضل".

وحسب (**Tierry Picq**) (**2005**) تعني المقاولاتية الداخلية "القدرة الجماعية والتنظيمية لتشجيع ودعم المبادرات المتخذة على جميع المستويات في المؤسسة".[2]

إن التعاريف السابقة تشترك في النقاط التالية:

1- يشير مصطلح المقاولاتية الداخلية إلى موظفي المؤسسة، الذين يمتلكون العديد من خصائص المقاولين.

2- المقاولاتية الداخلية هي جزء من العمود الفقري داخل المؤسسات، حيث تعتبر محرك الابتكار في خدماتها ومنتجاتها.

3- يعمل المقاول الداخلي داخل مؤسسات، في الغالب تكون كبيرة الحجم، ولا يعمل لحسابه الخاص.

4- تستفيد المؤسسة التي ينتمي إليها المقاول الداخلي من أفكاره ومهاراته وخصائصه، التي تميزه عن بقية الموظفين في المؤسسة.

5- إن المقاول الموجود داخل المؤسسة قادر على الابتكار والتجديد واتخاذ القرارات التطويرية، وهذا ما يساهم في تعزيز تنافسيتها في الأسواق،

فيما تعرف المقاولاتية الخارجية (**Exopreneurship**) بالابتكار خارج حدود المؤسسة ضمن شبكات خارجية كالمخاطرات المشتركة، المقاولات الثانوية، التحالفات الاستراتيجية.[3]

وقد لخص (**Gorden et al**) (**2009**) العديد من الاختلافات بين المقاول المستقل والمقاول الداخلي كما هو موضح في الجدول الآتي:

---

[1] إيهاب سمير زهدي القبج، **ريادة الأعمال الداخلية** (عمان، الأردن، دار الأيام للنشر والتوزيع، 2015)، ص ص.46-53.

[2] Gilles Teneau, **Le concept d'intrapreneuriat**, Résilience organisationelle, de Boeck, 2010. Sur le site : www.resilience organisationnelle.com. consulté le 20/02/2017.

[3] إيثار عبد الهادي آل فيحان، "**دور حاضنات الأعمال في تعزيز ريادة المنظمات**"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 30، 2012، ص.76.

**جدول رقم (01-02): الاختلافات ما بين المقاول المستقل والمقاول الداخلي**

| المقاول المستقل | المقاول الداخلي (الموجود داخل التنظيم) |
|---|---|
| **الاستقلالية:** مستقل في الأعمال التي يقوم بها. | **الاستقلالية:** مسؤوليته محدودة ولا يستطيع أخذ كل القرارات المتعلقة بالمؤسسة بنفسه |
| **التعليم:** لا يلزم أن يكون متعلما، حيث يعتمد على خبرته أكثر. | **التعليم:** بشكل عام يعتبر المقاول الداخلي متعلما بشكل جيد، ولديه مؤهلات مرتفعة، ومتخصص في مجال معين |
| **التمويل:** يقوم بالبحث وإيجاد مصادر التمويل اللازمة بنفسه. | **التمويل:** هو في حل من ذلك |
| **تحمل المخاطر:** يتحمل بنفسه جميع المخاطر المرتبطة بالمؤسسة. | **ليس بحاجة أن يتحمل المخاطر:** لا يتحمل المخاطر المرتبطة بالمؤسسة، فالمؤسسة هي من تتحملها |
| **السلطة:** لديه سلطة قوية | **سلطوية أقل:** لديه سلطة أقل، وعلى عكس المقاول المستقل، فهو شخص قابل للتكيف داخل المؤسسة |
| يعمل لحسابه الخاص | يعمل لحساب المؤسسة |

**المصدر**: إيهاب سمير زهدي القبج، **ريادة الأعمال الداخلية** (عمان، الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع، 2015)، ص.50. بتصرف.

رغم الإختلافات الموضحة في الجدول أعلاه إلا أن المقاول الداخلي يتشابه مع المقاول المستقل في العديد من الصفات أهمها:

1- الثقة بالنفس والتواضع؛

2- طموح ولا يخشى الفشل؛

3- الاستعداد الدائم للعمل والإنجاز؛

4- الإبداع والابتكار والتطلع نحو المستقبل؛

5- حب التجديد والذكاء في استغلال الفرص.

**ثانيا: المقاولاتية الدولية والمقاولاتية المحلية**

تعتبر المقاولاتية الدولية العملية التي تشمل القيام بمختلف الأنشطة خارج الحدود الوطنية، أو بمعنى آخر، المقاولاتية الدولية هي مزيج من: الابتكار، السلوك المتجدد، السعي للمخاطر التي تعبر الحدود الوطنية، وتهدف إلى خلق القيمة في المؤسسات، ويمكن أن تتضمن هذه الأنشطة عمليات التصدير أو التراخيص أو فتح مكاتب البيع والتسويق في بلد آخر، فعندما يقوم المقاول بتنفيذ نموذج أعماله في أكثر من بلد واحد، تعزز المقاولاتية الدولية[1]، وقد تلجأ المؤسسات لهذا النوع من المقاولاتية، في حال انخفاض مبيعات منتجاتها في السوق المحلية، أو للتوسع في حجم المبيعات، وأيضا للاستفادة من تكنولوجيا الأسواق الأجنبية والمزايا الأخرى، بالإضافة إلى الإعلان والترويج عن المنتج الجديد أو الخدمة عبر وسائل الإعلام المختلفة داخل تلك البلدان.

وتشير الكثير من الدراسات بأن العمل الدولي ليس حكرا على المؤسسات الكبرى، إذ تشكل المؤسسات المقاولاتية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة نسبة ملحوظة في مختلف المجالات ذات البعد الدولي، ويعتقد

[1]Robert D.Hisrich**, International Entrepreneurship : starting developing and managing a global venture**, Second Edition (California : SAGA, 2013), p.06.

الكثيرون بأن مستقبل التجارة الخارجية يعتمد اعتمادا كبيرا على كفاءة المؤسسات المقاولاتية في الدخول إلى الأسواق العالمية والاستفادة منها.[1]

ويكمن الاختلاف بين المقاولاتية المحلية والمقاولاتية الدولية في الأهمية النسبية للعوامل التي يمكن تضمينها في اتخاذ القرار، حيث تكون في المقاولاتية الدولية أكثر تعقيدا لشمولها على بعض العوامل التي لا تكون تحت السيطرة، وذلك بسبب اختلاف البيئات والثقافات والأنظمة المالية والاقتصادية والقانونية، وتباين درجات توافر التكنولوجيا لعمليات الإنتاج، هذا بالإضافة إلى أن الدراسات اللازمة للعملية الانتاجية أو البحوث التسويقية تكون أكثر كلفة في كثير من الأحيان.[2]

**ثالثا: المقاولاتية التضامنية والمقاولاتية الاجتماعية**

يتجلى هذا النوع من المقاولاتية في إنشاء أو تعزيز الابتكار في مجالات الأنشطة التطوعية القائمة، وهي أيضا عملية إنشاء وتطوير المؤسسات غير الربحية، التي تختلف عن المؤسسات الاقتصادية في نقطة أن هدفها الرئيسي ليس كسب المال، فهي تهدف لخدمة المصلحة العامة أو القضايا الإنسانية، ووفقا لمنظمة التعاون والتنمية، تشير المقاولاتية الاجتماعية إلى كل نشاط متعلق بالمصلحة العامة، وتحقيق أقصى قدر من الأرباح لا يعتبر السبب الرئيسي لوجودها، بل تحقيق أهداف معينة، والقدرة على التنفيذ، ووضع حلول مبتكرة، وتشير المقاولاتية الاجتماعية والتضامنية أيضا إلى المؤسسات الجمعياتية التي تتعامل مع أفراد بحاجة إلى إيجاد حلول لمشاكلهم الاجتماعية، وتهدف المقاولاتية الجمعياتية (أو النقابية) للتغلب على مختلف المشاكل منها: مشاكل التعليم، الصحة، والتهديدات البيئية، فتعهد لإيجاد الحلول المناسبة وغالبا ما تكون حلول إبداعية.[3]

**رابعا: تصنيفات أخرى**

بالإضافة إلى التصنيفات السابقة للمقاولاتية، توجد تصنيفات أخرى، تركز على كل من معيار الشرعية، عدد المقاولين، مدة النشاط، الوضع القانوني للمؤسسة والتي نوردها فيما يلي[4]:

**1- المقاولاتية الرسمية وغير الرسمية:**

تتضمن المقاولاتية الرسمية الأنشطة الاقتصادية التي تتسم بالطابع الرسمي، أي الأنشطة المرخصة والمعترف بها من قبل الدولة، بينما المقاولاتية غير الرسمية تتضمن الأنشطة التي تمارس في الخفاء أي غير المسجلة لدى مصالح الدولة.

**2- المقاولاتية الفردية والمقاولاتية الجماعية:**

المقاولاتية الفردية هي بروز رغبة الفرد في كسب المزيد من الاستقلال والحرية دون تدخل من السلطة، ويرى **(Régis Labeaume)** أن الأشخاص الذين يسلكون هذا الطريق يحاولون تجسيد أحلامهم باستقلالية شخصية، مالية، مهنية، ويرغبون في العمل لحسابهم الخاص، أما المقاولاتية الجماعية فتتميز بمجموعة من

[1] فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، **الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة** (عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006)، ص.41.

[2] المرجع نفسه، ص ص.42-44.

[3] Les Formes entrepreneuriales, "**Culture entrepreneuriale"**, IHEC Carthage, p.03. 2013/2014.sur le site : https://fr.slideshare.net/. Consulté le 14/01/2017.

[4] Kasereka Kombi, op.cit.

الأفراد الذين تربطهم نفس الحاجة والذين اختاروا توحيد جهودهم من أجل تلبية هذه الحاجة، وفي المقاولاتية الجماعية يتقاسم الأفراد الفوائد والمخاطر، ولا توجد منافسة بينهم.

**3- مقاولاتية الفرصة والمقاولاتية المستدامة:**

هذا التصنيف ركز على مدة النشاط، فالمقاولاتية المستدامة تتضمن الأنشطة التي تكون مدة الاستغلال فيها طويلة، أما مقاولاتية الفرصة فهي تتضمن الأنشطة المؤقتة أو اليومية.

**4- المقاولاتية النسوية والمقاولاتية الرجالية:**

تمارس بعض الأنشطة بشكل خاص من قبل الرجال، في حين أن البعض الآخر قد تكون خاصة للنساء.

**5- المقاولاتية الخاصة والمقاولاتية العمومية والمقاولاتية الاجتماعية:**

أما هذا التصنيف ركز على الوضع القانوني للمؤسسة، المقاولاتية الخاصة تتضمن مؤسسات القطاع الخاص، والمقاولاتية العمومية تتضمن مؤسسات القطاع العمومي، وتتعلق المقاولاتية الاجتماعية بالمؤسسات المختلفة التي تنتمي لقطاع الاقتصاد الاجتماعي.

**المطلب الثالث: أشكال المقاولاتية ومراحل العملية المقاولاتية**

إن التعدد في تصنيفات المقاولاتية ناتج عن تعدد أشكالها (المواقف المقاولاتية)، فالعملية المقاولاتية لا تقتصر فقط على إنشاء مؤسسات جديدة، بل حتى المؤسسات القائمة، ولقد تم الاتفاق على مجموعة من المراحل التي تمر بها العملية المقاولاتية في المواقف المختلفة.

**أولا: أهم الأشكال المقاولاتية**

يمكن للمقاول التفضيل بين عدة أشكال للمقاولاتية، حيث يقوم يتبني شكلا من هذه الأشكال حسب رغبته وقدراته ووضعيته، إذ تعتبر عملية إنشاء مؤسسة جديدة أصعب هذه الحالات، وهذا لما تحمله من درجة مخاطرة، وما تتطلبه من جهد ووقت ومال أكثر من الحالات المقاولاتية الأخرى، وتعتبر كل من عملية إنشاء مؤسسة جديدة وعملية شراء مؤسسة قائمة أهم هذه الأشكال، والتي يمكن عرضها وشرحها كما يلي:

**1- إقامة مؤسسة جديدة:**

يقصد بانطلاق المؤسسة الجديدة خلق مؤسسة جديدة من الصفر، حيث لا ترتبط هذه المؤسسة بغيرها من المؤسسات، باستثناء المعاملات التجارية المعتادة بين المؤسسات، ولا يعني ذلك ضرورة أن تكون فكرة المؤسسة جديدة تماما، ولكن يمكن أن يكون أسلوب تنفيذ واستثمار الفكرة هو الجديد.[1]

ويمكن لعملية إنشاء مؤسسة جديدة أن تتخذ عدة أشكال أهمها ما يلي:

**1-1- إنشاء مؤسسة من العدم « La création ex-nihilo »**

تعد عملية إنشاء مؤسسة من العدم أصعب أشكال المقاولاتية، حيث يقوم فرد بمفرده، أو مع شركاء، بخلق مؤسسة مستقلة لا تعتمد على أي هيكل موجود مسبقا، وتستغرق هذه العملية وقتا طويلا للوصول إلى مرحلة دخول منتجات المؤسسة في السوق، من أجل إقناع وتلبية رغبات المستخدمين والمشترين، كما تحتاج إلى

[1] عمرو علاء الدين زيدان، مرجع سابق، ص.146.

مستوى عالي من الابتكار، وبالتالي ينبغي تحديد الاحتياجات المالية بعناية، والحصول على الموارد، ويتطلب إنشاء مؤسسة من العدم العمل الجاد والانضباط والمثابرة ولابد من تقييم المخاطر بشكل جيد.[1]

**1-2- إنشاء مؤسسة عن طريق التفريع «La création par essaimage»**

هي العملية التي من خلالها يقوم موظف بإنشاء مؤسسة خاصة به، أو شراء مؤسسة قائمة مستقلة عن المؤسسة الأصلية التي كان يعمل بها، إلا أنه يبقى يستفيد منها وذلك من خلال مختلف أشكال الدعم والمساعدة التي تساهم في التخفيف من مخاطر الفشل. فهذا التعريف يركز على الدعم الذي يحصل عليه الموظف من المؤسسة الأصلية، والذي يزيد من فرص نجاحها، لكن إذا ما أخذنا وجهة نظر المؤسسات القائمة، التفريع هنا يمكن أن يكون طريقة للابتكار أو النمو والبحث عن المزيد من الشرائح القريبة من قلب الأعمال الأساسية للمؤسسة، أو كوسيلة تستفيد منها المؤسسة الأصلية لاستغلال أفضل للأنشطة القائمة، وفي هذا السياق التفريع أصبح طريقة للتطوير التنظيمي وعملية استراتيجية لأنه يسهل في بدء مؤسسات جديدة في بيئتها، وهذا ما يسمح لها ببناء علاقات تعاونية معها مثل عمليات المناولة.[2] حيث تمثل هذه الأخيرة تعاقد بين مؤسسة كبيرة تسمى "الآمرة بالأعمال" ومؤسسات أخرى (صغيرة ومتوسطة) تسمى "منفذة الأعمال"، حيث تقوم الأولى بتكليف المؤسسات المناولة بالقيام بالتصنيع أو القيام بخدمات تحتاجها المؤسسات الكبرى في دورة الإنتاج.

هذا النموذج المقاولاتي يقدم مزايا لكل من المقاول (المنشئ للمؤسسة الخاصة) والمؤسسة الأصلية (المقدمة للدعم) نلخص أهمها في النقاط التالية[3]:

**1-3- بالنسبة للموظف (المقاول)**

- الأمان: ففي حالة فشل مؤسسته، يستطيع العودة إلى المؤسسة الأصلية بمرتب ومنصب مماثل؛
- معدل فشل المؤسسة المنشأة عن طريق التفريع هو أقل بكثير من المعدل المتداول؛
- طريقة التفريع تسمح للموظفين بتغيير التوجه المهني للموظفين (المقاولين)، وتقوم بدعم ابتكاراتهم وأفكارهم وتسهل لهم تجسيدها في مؤسسة مستقلة خاصة.

**1-4- بالنسبة للمؤسسة الأصلية**

- توفير أداة مرنة: تجنيد متعاونين ذات إمكانيات مقاولاتية تعزز الملكية الفردية؛
- إضافة تعديلات على القوى العاملة؛
- المشاركة في تطوير النسيج الاقتصادي؛
- تطوير ثقافة المقاولة؛
- إنشاء شبكة من المؤسسات حولها (الاستعانة بالمصادر الخارجية).

[1] Émile-Michel Hernandez**, l'entrepreneuriat : approche théorique** (Paris : édition L'Harmattan., 2001), p.18.
[2] Eric-Michael laViolette, Christophe Everaere- Roussel, "**L'essaimage en PME : une forme originale de développement",** Marché et organisations, n06-01, 2008, pp.100-101.
[3] Les Formes entrepreneuriales, op. cit, pp.01-02.

**1-5- الحصول على امتياز «La création en franchise»**

"الفرانشيز" هي كلمة فرنسية الأصل مشتقة من فعل **(Affranchir)** وتعني أن تكون حر **(free of servitude)**، وتجاريا، فالامتياز هو صيغة للتعامل التجاري بين طرفين الأول يدعى مانح الامتياز **(franchiseur)** والثاني يدعى ممنوح الامتياز **franchisé**.[1]

كما عرف الامتياز بأنه تعهد، تقوم بموجبه مؤسسة "مانحة الامتياز" بمنح مؤسسة أخرى " ممنوحة الامتياز" الحق في تسويق أنواع المنتجات و/أو الخدمات في مقابل الحصول على تعويض مالي مباشر أو غير مباشر.[2]

وعرف بأنه عقد بين طرفين، يقوم من خلاله الطرف المستفيد من الامتياز "ممنوح الامتياز" بتقديم رسوم مقابل حصوله على مجموعة من الخدمات المفصلة في العقد، والتي تختلف من امتياز إلى آخر، حيث يسمح الامتياز بحصول ممنوح الامتياز على عدة منافع، ويمنح له الحق في استخدام العلامة التجارية، على الرغم من أنه ليس مالكا، والاستفادة من خبرة مانح الامتياز، حيث يلتزم هذا الأخير بمنح الدعم والخدمات له كما هو محدد في العقد.[3]

وبالنسبة لأهمية الامتياز التجاري فتتلخص في الآتي[4]:

- **من وجهة نظر مانح الامتياز:** فإن فوائد تطبيق إدارة نظم الامتياز التجاري تتمثل في توسيع قاعدة نشاطه ومضاعفة وحدات البيع بأقل الاستثمارات الممكنة مع أقل مخاطرة.
- **من وجهة نظر الحاصل على الامتياز:** فإن فوائد تطبيق إدارة نظم الامتياز التجاري تتمثل في مشاركة مانح الامتياز القوة الاقتصادية والتسويقية والطموح لتحقيق أرباح أكثر من بدء العمل بشكل مستقل.

**2- شراء مؤسسة قائمة «La reprise d'entreprise»**

عرفها **Fayolle 2004** بأنها "العملية التي يتم من خلالها شخص طبيعي أو اعتباري بشراء واكتساب ملكية نشاط أو مؤسسة قائمة (موجودة) وشغل مناصب الإدارة العليا فيها"، في هذه الحالة لا يتم إنشاء مؤسسة لأنها موجودة فعلا أي أنشأت من قبل، ويتم الاعتماد على ما تمتلكه المؤسسة من إمكانيات في الحاضر، وعلى تاريخها، وأيضا على هيكلها التنظيمي، هذا ما يجعل منها أقل مخاطرة ومستوى أقل بكثير من عدم اليقين مقارنة بعملية إنشاء مؤسسة جديدة، وفي هذا النوع من النشاط نميز وجود حالتين وهما[5]:

**2-1- شراء مؤسسة قائمة أو نشاط في حالة جيدة:** إن التحدي الرئيسي في هذه الحالة هو إمكانية الحصول على المعلومات في الوقت الذي ترغب فيه هذه المؤسسات للبيع، وكذلك من الضروري أن يمتلك المشتري موارد

---

[1] ليث عبد الله القهيوي، بلال محمود الوادي، **المشاريع الريادية الصغيرة والمتوسطة ودورها في عملية التنمية** (عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2012)، ص.99.

[2] Franchise : par où commencer, p.05. sur le site : **www.observatoiredelafranchise.fr/livre-blanc.pdf**. Consulté le 22/01/2017.

[3] Entreprendre en franchise, **Les mini- guides bancaires des professionnels**, (Paris, France: fédération bancaire franchise, juillet 2009), pp.07-09.

[4] ليث عبد الله القهيوي، بلال محمود الوادي، مرجع سابق، ص.100.

[5] Les Formes entrepreneuriales, op.cit, pp.02-03.

مالية كبيرة، لأن الأسعار السوقية لهذه المؤسسات عادة ما تكون عالية، ومن الضروري أيضا امتلاك خبرة ناجحة في التسيير، ولا ينبغي تضييع الوقت في تعلم مهارات قيادة المؤسسة.

**2-2- شراء مؤسسة قائمة تواجه صعوبات:** في هذه الحالة يجب أن يكون المشتري (المقاول) على علم بالالتزامات القانونية والوضعية التي تمر بها المؤسسة، كما يجب امتلاك علاقات طيبة مع الفاعلين الرئيسيين في البيئة التي تعمل فيها.

إن عملية شراء مؤسسة قائمة يجب أن لا تتم بدون دراسة مسبقة، إذ لا حاجة للتسرع في مثل هذا القرار، وتتطلب عملية تقييم المؤسسة فترة زمنية كافية للتمكن من تحليل وتقييم إيجابيات وسلبيات المؤسسة، ومن مزايا هذه العملية[1]:

- شراء مؤسسة ناجحة قد يؤدي لاحتمال استمرار نجاحها، وذلك بسبب أن المالك السابق للمؤسسة قد تمكن من إيجاد قاعدة من العملاء والعلاقات الجيدة مع الموردين؛
- قد يكون موقع المؤسسة مناسب، حيث يعتبر هذا الأخير من العوامل الأساسية المؤثرة في نجاح العمل؛
- اكتساب الخبرة الكافية من العاملين المدربين في المؤسسة (في مجال إدارة العمل والعلاقات مع الموردين)؛
- الحصول على المكائن والمعدات والطاقة الإنتاجية بأقل سعر من سعر شراء أخرى جديدة، وكذلك تعتبر عملية تركيبها ليست عملية بسيطة، فهي تتطلب خبرة ووقت وجهد كبير؛
- إن شراء مؤسسة ناجحة يعني ضمنيا أن المالك السابق تمكن من الموازنة بين الكلفة وكمية المخزون المناسب، كما يعني أيضا أنه تمكن من بناء علاقات ائتمانية جيدة، التي تمكن المالك الجديد من الاستفادة منها؛
- إن شراء مؤسسة قائمة يختصر الكثير من الوقت والكلفة والجهد المطلوب لإنشاء مؤسسة جديدة، حيث بإمكان المالك الجديد البدء في العمل منذ اليوم الأول لشرائه المؤسسة؛
- يمكن الاستفادة من خبرات المالك السابق للمؤسسة حتى في غيابه، إذ يمكن الاستفادة من سجلات العمل المختلفة التي تمثل مرشدا رئيسيا له.

أما أهم عيوب هذه العملية تتمثل في النقاط التالية[2]:

- إن معظم المؤسسات التي تعرض للبيع، يكون بسبب تعرضها إلى خسائر ومشاكل واختناقات إدارية وإنتاجية، وفي كثير من الحالات لا يفصح البائع عن مبررات البيع الجوهرية؛
- في حالة شراء مؤسسة تواجه صعوبات، قد تتبلور صورة غير إيجابية عن المؤسسة لدى المستهلكين والمجهزين والمقرضين، وحتى في ظل المالك الجديد تستمر هذه الصورة؛
- ربما يكون العاملين الحاليين في المؤسسة غير مرغوب فيهم من قبل المالك الجديد، وقد يكون من الصعوبة التخلص منهم وهذا لعدة أسباب أهمها الضغوط النقابية؛

---

[1] ماجدة العطية، **إدارة المشروعات الصغيرة** (عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2001)، ص ص.45-46.

[2] فلاح حسن الحسيني، **إدارة المشروعات الصغيرة: مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز** (عمان، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006)، ص ص.37-38.

– قد يكون الموقع الحالي للمؤسسة غير جيد، وتعاني المؤسسة بسبب موقعها الحالي من مشاكل تسويقية وخدمية وإنتاجية وتنافسية؛

– قد تكون التسهيلات الخاصة بالمؤسسة القائمة غير مكتملة وغير متطابقة مع احتياجات المؤسسة الفعلية.

**ثانيا: مراحل العملية المقاولاتية**

يمكن تعريف العملية المقاولاتية بأنها القدرة على تعريف وتقييم الفرص، ثم تطوير خطة العمل المناسبة، ومن ثم تحديد الموارد اللازمة أو المطلوبة لبناء وإدارة العمل المنبثق، فهذه الأنشطة والإجراءات لابد وأن تتولد مع انطلاقة أي نشاط أو عمل مقاولاتي لأهميتها في الحدث المقاولاتي، وقد حدد بايقراف وهوفر **(Bygrave and hofer)** خصائص العملية المقاولاتية على النحو التالي[1]:

– أنها عملية تنشأ بمحض واختيار وإرادة الإنسان؛

– أنها تحدث على مستوى الشركات الفردية في أغلب الأحوال؛

– أنها تتضمن نوعا من تغيير الأوضاع؛

– أنها تتضمن نوعا من عدم الاستمرارية؛

– أنها عملية شاملة؛

– أنها عماية ديناميكية؛

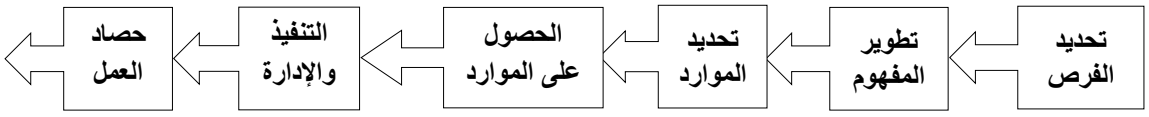
– أنها تتمتع بالذاتية إلى حد كبير؛

– أنها تتضمن العديد من المتغيرات السابقة على حدوثها **(Antecedent Variables)**؛

– أن نتائجها حساسة جدا للأوضاع المبدئية التي تتخذها هذه المتغيرات.

من خلال التعريف السابق ومن خلال الشكل التالي، يمكننا عرض مراحل العملية المقاولاتية

**الشكل رقم (01-02): مراحل العملية المقاولاتية**




**المصدر**: إيهاب سمير زهدي القبج، **ريادة الأعمال الداخلية** (عمان، الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع، 2015)، ص.29.

ومنه تتلخص مراحل العملية المقاولاتية في النقاط التالية[2]:

**1- تحديد الفرص والتعرف عليها:** ومن أشكال هذه الفرص، التغيرات السكانية، والتكنولوجيا الجديدة، والقانونية والاجتماعية.

**2- تطوير المفهوم:** الذي قد يأخذ شكل منتجات أو خدمات أو عمليات أو تكنولوجيا جديدة، أو قنوات توزيع أو أسواق جديدة، أو نماذج تنظيمية جديدة.

[1] مجدي عوض مبارك، مرجع سابق، ص ص.129-130.

[2] إيهاب سمير زهدي القبج، مرجع سابق، ص ص.29-30.

**3- تحديد الموارد اللازمة:** تتضمن هذه المرحلة تحديد الحاجة من العاملين والمهارات الجديدة، والمديرين والخبراء، والمتخصصين في التسويق والمبيعات، والتقنيين، والموارد وقنوات التوزيع...وغيرها.

**4- الحصول على الموارد:** وقد يكون ذلك من خلال الاقتراض أو حقوق الملكية، أو التمويل الخارجي، أو التشارك أو عقود العمل، أو التمويل من خلال الموردين، أو المؤسسة المشتركة، أو من خلال شركات التضامن.

**5- التنفيذ وإدارة المؤسسة:** تتضمن هذه المرحلة تنفيذ مفهوم الأعمال، ومراقبة الأداء، والدفع إلى الموردين، وإعادة الاستثمار والتوسع وتحقيق أهداف الأداء.

**6- حصاد العمل:** تتضمن المرحلة الأخيرة للعملية المقاولاتية دمج المفهوم الجديد في مجال العمليات الرئيسية للمؤسسة، وترخيص الحقوق، أو بيع المؤسسة أو تحويلها إلى شركة مساهمة عامة، أو إغلاقها.

**المبحث الثالث: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة –الكيان الأساسي للمقاولاتية–**

في الغالب ما يقترن الحدث المقاولاتي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهذا لكونها تعد أهم مصدر للمنتجات والخدمات المبتكرة والأفكار المبدعة في اقتصادات الدول المتقدمة منها والنامية على حد سواء، وهذا لما تتميز به من خصائص، جعلت منها مدخلا أنسبا لتحقيق أحلام الأشخاص الذين تتوفر فيهم سمات المقاولين، وهذا ما له دور ليس فقط على شخص المقاول بل يتعدى ذلك ليشمل ميكانيزمات الاقتصاد الكلي والمجتمع.

**المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخصائصها**

قبل عرض مختلف تعاريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي جاءت بها بعض الدول والمنظمات الدولية، يستوجب توضيح أسباب تباين هذه التعاريف من دولة لأخرى ومن نشاط إلى آخر، وكذا ذكر المعايير التي تبنتها مختلف الجهات المهتمة بهذا القطاع في تعريفها وتصنيفها، وبعدها يتم التطرق لأهم خصائص هذه المؤسسات.

**أولا: صعوبات وضع تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

يخضع تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لجملة من العوامل والظروف، التي جعلت من إعطاء تعريفا محددا وموحدا لها أمرا صعبا، ويعود السبب في ذلك إلى اختلاف هذه العوامل من دولة لأخرى، وأهم هذه العوامل اختلاف البيئة الاقتصادية والسياسية التي نشأت فيها، وظروف إنشائها، والمعايير المعتمدة والمختارة لتعريفها.

**1- العوامل الاقتصادية:** وأهمها ما يلي:

**1-1- إختلاف مستويات النمو:** فالمؤسسة الصغيرة في الولايات المتحدة الأمريكية، ألمانيا، أو أي دولة متقدمة أخرى، تعتبر مؤسسة من الحجم الكبير في الجزائر أو في أي دولة نامية أخرى، وهذا بسبب الاختلاف في مستويات النمو بين الدول المتقدمة والدول النامية.[1]

**1-2- الفارق بين تركيبة قوى الإنتاج المميزة للاقتصاد العالمي:** ما يعتبر كبناء اقتصادي قوي بالنسبة لدولة إفريقية يمكن أن يعتبر كبناء ضعيف بالنسبة لليابان، وانطلاقا من هذا فإنه يصعب إيجاد تعريف موحد لكل الدول، وذلك باختلاف موقعها ودرجة التطور الاقتصادي والتكنولوجي والسياسي، وبالنسبة للدولة الواحدة فإن هذه الشروط تتغير من منطقة إلى أخرى حسب تطورها الاقتصادي والاجتماعي.[2]

**1-3- إختلاف فروع النشاط الاقتصادي:** يختلف النشاط الاقتصادي وتتنوع فروعه، فالنشاط الاقتصادي ينقسم إلى تجارة بالتجزئة وتجارة الجملة، وأيضا على مستوى الامتداد ينقسم إلى تجارة خارجية وتجارة داخلية، والنشاط

[1] أحمد طرطار، شوقي جباري، "**شركات رأس المال المخاطر أداة فعالة لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**"، الأيام العلمية الثانية حول المقاولاتية: آليات دعم ومساعدة إنشاء المؤسسات في الجزائر –الفرص والعوائق–، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر،2011، ص.02.

[2] عجيلة محمد، بن نوي مصطفى، "**دور الإبداع والابتكار في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة**"، الندوة الدولية حول المقاولة والإبداع في الدول النامية، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، خميس مليانة، الجزائر،2007، ص.147.

الصناعي بدوره ينقسم إلى فروع عدة منها الصناعات الاستخراجية، الغذائية، التحويلية، الكيميائية والتعدينية...إلخ، وتختلف كل مؤسسة حسب النشاط المنتمية إليه أو أحد فروعه وذلك بسبب تعداد اليد العاملة ورأس المال الموجه للاستثمار، فالمؤسسة الصغيرة أو المتوسطة في مجال الصناعة التعدينية قد تكون كبيرة في مجال التجارة أو الصناعة الغذائية.[1]

**2- عوامل تقنية وأخرى سياسية:** وتضم ما يلي[2]:

**2-1- عوامل تقنية:** يتمثل العامل التقني في مستوى الاندماج في المؤسسات، فكلما كانت المؤسسة أكثر اندماجا، كلما كانت عملية الإنتاج أكثر توحدا وتمركزا في مصنع واحد، وبالتالي يتجه حجم المؤسسة إلى الكبر والتوسع، بينما إذا كانت العملية الإنتاجية مجزأة وموسعة على عدد من المؤسسات، فإن ذلك يؤدي إلى ظهور مؤسسات صغيرة ومتوسطة.

**2-2- عوامل سياسية:** تتمثل العوامل السياسية في مدى اهتمام الدولة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومحاولة تقديم المساعدات وتذليل الصعوبات التي تعترض طريق ترقيته ودعمه، ويخضع هذا العامل إلى رؤية واضعي السياسات والاستراتيجيات والمهتمين بشؤون هذا القطاع.

كما يُعْتَبر تعدد معايير تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من العوامل التي جعلت من الصعب تحديد تعريف موحد لها، حيث تكمن الصعوبة في كيفية اختيار هذه المعايير، فبعض الدول تعتمد على عدد العمال، رقم الأعمال ورأس المال كالأرجنتين، وعلى عدد العمال ورأس المال كفرنسا، وعلى عدد العمال ورقم الأعمال كالولايات المتحدة الأمريكية، بل يصل الاختلاف إلى المعيار نفسه كعدد العمال مثلا، مما يفرز تعاريف مختلفة وعديدة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.[3]

**ثانيا: معايير تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

لقد اعتمدت مختلف الجهات التي اهتمت بتعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مجموعة من المعايير والمؤشرات والتي قسمت إلى:

**1- معايير كمية:**

تتضمن هذه المعايير جملة من المؤشرات الكمية والاحصائية، يتم من خلالها الفصل بين المؤسسة الصغيرة والمتوسطة والمؤسسة الكبيرة، وتتميز التعاريف التي تعتمد على المعايير الكمية أنها ذات صبغة محلية، حيث أنها وضعت في ضوء ظروف كل دولة على حدى وتشمل[4]:

---

[1] خبابه عبد الله، **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة : آلية لتحقيق التنمية المستدامة** (الإسكندرية، مصر: دار الجامعة الجديدة، 2013)، ص.17.

[2] الطيب داودي، "**دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية: الواقع والمعوقات في الجزائر**"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 11، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011، ص.61.

[3] عجيلة محمد، بن نوي مصطفى، مرجع سابق، ص.147.

[4] بالاعتماد على:

- خبابه عبد الله، مرجع سابق، ص.14.
- محمد الصغير قريشي، "**واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**"، مجلة الباحث، العدد09، 2011، ص ص.170-171.

**1-1- معيار رأس المال:** يستخدم هذا المعيار في التصنيف في عدد من الدول وخاصة النامية، ويعاني هذا المعيار من بعض جوانب القصور كاختلاف العملات وأسعار صرفها، بالإضافة إلى اختلاف مفهوم رأس المال المستخدم، فالبعض يدخل قيمة الأراضي والمباني ضمن رأس المال، والبعض الآخر يستبعدها.

**1-2- معيار حجم الموجودات:** أي ما تمتلكه المؤسسة من أصول ثابتة.

**1-3- معيار رقم الأعمال:** يستعمل لقياس مستوى نشاط المؤسسة وقدرتها التنافسية، ويستخدم خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا.

**1-4- معيار العمالة:** ويعتبر أكثر المعايير شيوعا، وقد أخذت به معظم الدول للتفرقة بين المؤسسات الصغيرة والكبيرة نظرا لبساطته، وسهولة المقارنة، والثبات النسبي وتوافر البيانات، ويختلف مدلول هذا المعيار من دولة لأخرى طبقا لظروف المجتمع ودرجة تطوره ونمط الحياة ومستويات الأسعار والسياسة الاقتصادية السائدة.

**2- معايير نوعية:** هذا النوع من المعايير يعتمد على الفروق الوظيفية، وهو يصلح لإجراء التحليل الاقتصادي وتقويم كفاءة المؤسسات وتحديد الدور الكامن لكل من المؤسسات الكبيرة والصغيرة في تحقيق التنمية الاقتصادية[1]، ويضم ما يلي[2]:

**2-1- الإستقلالية:** ونعني بها استقلالية المؤسسة عن أي تكتلات اقتصادية وبذلك نستثني فروع المؤسسات الكبرى، وأيضا استقلالية الإدارة والعمل، وأن يكون المدير هو المالك دون تدخل هيئات خارجية في عمل المؤسسة، بمعنى أنه يحمل الطابع الشخصي وتفرد المدير في اتخاذ القرارات، وأن يتحمل المسؤولية كاملة.

**2-2- الملكية:** تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالملكية الفردية وغير التابعة لأي مؤسسة كبرى أو معظمها تابع للقطاع الخاص في شكل مؤسسات أو شركات أموال وقد تكون ملكيتها ملكية عامة كمؤسسات الجماعات المحلية، وقد تكون الملكية مختلطة.

**2-3- محلية النشاط:** نعني به أن يقتصر نشاط المؤسسة على منطقة أو مكان واحد وتكون معروفة فيه، وأن لا تمارس نشاطها من خلال عدة فروع، تشكل حجما صغيرا نسبيا في قطاع الإنتاج الذي تنتمي إليه في المنطقة، وهذا طبعا لا يمنع امتداد النشاط التسويقي للمنتجات إلى مناطق أخرى في الداخل أو الخارج.

**2-4- الحصة من السوق:** حيث تكون الحصة السوقية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محدودة، وذلك لعدة أسباب أهمها صغر حجمها وحجم إنتاجها ومحلية نشاطها وضآلة حجم رأس المال.

**ثالثا: التعاريف المختلفة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

إن وضع تعريف دقيق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعد أمرا في غاية الأهمية بالنسبة للحكومات، إذ يساعدها ذلك في وضع السياسات والخطط الاقتصادية لهذا القطاع، وذلك من خلال المتابعة والتقييم ومعالجة المشاكل والتحديات التي تواجه هذا القطاع وتنميته (من خلال برامج الدعم وغيرها).

وفيما يلي عرض لمختلف التعاريف المقترحة من طرف الدول والمنظمات الدولية:

---

[1] كتوش عاشور، طرشي محمد، "**تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**"، ملتقى دولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 17-18 أفريل 2006، ص.02.

[2] خبابه عبد الله، مرجع سابق، ص.18.

**1- تعريف منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (UNIDO):**

تعرف المؤسسات في الدول النامية بأنها كل مؤسسة يعمل فيها من 15-19 عامل مؤسسة صغيرة، ومن 20-90 عامل مؤسسة متوسطة، وأكثر من 100 عامل مؤسسة كبيرة، أما بالنسبة للدول الصناعية فإنها تعتبر كل مؤسسة يعمل فيها من 05-99 عامل مؤسسة صغيرة، ومن 100-499 عامل مؤسسة متوسطة، وأكثر من 500 عامل مؤسسة كبيرة.[1]

**2- البنك الدولي للإنشاء والتعمير:**

يصف البنك الدولي المؤسسات التي يعمل فيها أقل من 10 عمال بالمؤسسات البالغة أو المتناهية الصغر، والتي يعمل فيها بين 10 و50 عاملا بالمؤسسات الصغيرة، وتلك التي يعمل فيها بين 50 و100 عامل بالمؤسسات المتوسطة.[2]

**3- تعريف الاتحاد الأوروبي:**

لقد عمد الاتحاد الأوروبي إلى إيجاد تعريف موحد داخل المجموعة الأوروبية، لأن وجود أكثر من تعريف على مستوى الاتحاد وعلى مستوى الدولة، أمر من شأنه أن ينشئ نوعا من عدم الاتساق، بالإضافة إلى التأثير السلبي على التنافسية بين المؤسسات المختلفة، وقام الاتحاد الأوروبي بإصدار تعريف سنة 1996[3]، وبعدها تم إصدار تعريف جديد سنة 2005 كما هو مبين في الجدول التالي:

**جدول رقم (01-03): تعريف الاتحاد الأوروبي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

| نوع المؤسسات | عدد الموظفين الأقصى | | الحد الأقصى لرقم الأعمال | | الحد الأقصى للموازنة | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1996 | 2005 | 1996 | 2005 | 1996 | 2005 |
| **المصغرة** | 10 | | - | 2 مليون يورو | - | 2 مليون يورو |
| **الصغيرة** | 50 | | 07 مليون يورو | 10 مليون يورو | 5 مليون يورو | 10 مليون يورو |
| **المتوسطة** | 250 | | 40 مليون يورو | 50 مليون يورو | 27 مليون يورو | 43 مليون يورو |

**Source :** Hidayet Keskin and others, "**The Importance of SMEs in developing Economies"**, 2nd International Symposium on sustainable development, Sarajevo, 8-9 june 2010, p.184.

من خلال المعايير والمؤشرات الواردة في الجدول رقم (01-03)، يعرف الاتحاد الأوروبي في تعريفه الجديد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأنها المؤسسات التي تشغل ما بين 10-250 عاملا، ورقم أعمالها يتراوح

[1] الاخضر بن عمر، علي باللموشي، "**معوقات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وسبل تطويرها**"، الملتقى الوطني حول: واقع وآفاق النظام المحاسبي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، الجزائر، 05-06 ماي 2013، ص.04.

[2] عمار شلابي، "**دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية**"، مجلة البحوث والدراسات في العلوم الإنسانية، العدد05، ماي 2010، ص.260.

[3] سليمان ناصر وعواطف محسن، **قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كبديل تنموي للإقتصاد الجزائري خارج قطاع المحروقات:** المعوقات والحلول، الملتقى الدولي الأول حول: تقييم إستراتيجيات وسياسات الجزائر الاقتصادية لاستقطاب الاستثمارات البديلة للمحروقات في آفاق الألفية الثالثة بالجزائر، جامعة المسيلة، الجزائر، 28-29 أكتوبر 2014، ص.03.

بين 10–50 مليون يورو، ومجموع ميزانيتها بين 10–43 مليون يورو. ولقد اعتمد التشريع الجزائري على تعريف الاتحاد الأوروبي في وضع تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

**4- تعريف اتحاد بلدان جنوب شرق آسيا:**

لقد أعطى هذا الاتحاد تعريفا حديثا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والذي يعتمد على مؤشر العمالة كمعيار أساسي، والملخص في الجدول التالي:

**جدول رقم (01-04): تعريف اتحاد بلدان جنوب شرق آسيا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

| نوع المؤسسات | عدد العمال |
|---|---|
| مؤسسات عائلية وحرفية | من 1 إلى 10 عمال |
| مؤسسات صغيرة | من 11 إلى 49 عامل |
| مؤسسات متوسطة | من 50 إلى 100 عامل |
| مؤسسات كبيرة | أكثر من 100 عامل |

**المصدر**: عبد الرحمان عبد القادر، "**دور التمويل الأصغر في تنمية المؤسسات المصغرة –دراسة حالة السودان واليمن–**"، الأيام العلمية الدولية حول المقاولاتية "آليات دعم ومساعدة إنشاء المؤسسات في الجزائر": الفرص والعوائق، بسكرة، الجزائر، 03-04-05 ماي 2011، ص.05.

كما اعتمد الاتحاد على بعض المعايير النوعية في التمييز بين كل من الأشكال السابقة، ففي المؤسسات الحرفية يكون المالك هو المنتج مباشرة، والمستخدمين أغلبهم من أفراد العائلة، عكس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث يعرف نوعا من تقسيم العمل، يبتعد المالك عن وظيفة الإنتاج، ليهتم أكثر بالإدارة والتسيير.[1]

**5- تعريف اليابان للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:**

وفقا للقانون الأساسي الياباني المتعلق بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصادر سنة 1963، حدد العدد الأقصى للعمال بـ 300 عامل ورأس مال لا يتجاوز 50 مليون ين ياباني بالنسبة لقطاع الصناعة التحويلية، و50 عامل على الأكثر بالنسبة لقطاع الخدمات والتجارة، ورأس مال محدد بـ 10 مليون ين ياباني.[2]

وجدير بالذكر الإشارة إلى تجربة اليابان في هذا المجال، حيث تعتبر نموذج يقتدى به لتطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة خاصة والاقتصاد بصفة عامة، ويعتبر هذا القطاع سر بناء ونجاح النهضة الصناعية في اليابان.

**6- التعريف البريطاني للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:**

لقد عرف قانون الشركات البريطاني الذي صدر سنة 1985 المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة أنها المؤسسة التي تفي بشرطين أو أكثر من الشروط التالية[3]:

- حجم تداول سنوي لا يزيد عن 08 مليون جنيه إسترليني.
- حجم رأس مال مستثمر لا يزيد عن 3,8 مليون جنيه استرليني.

---

[1] عبد الرحمان عبد القادر، "**دور التمويل الأصغر في تنمية المؤسسات المصغرة –دراسة حالة السودان واليمن–**"، مرجع سابق، ص.05.

[2] Yveline Lecler," **Les petites et moyennes entreprises japonaises et la régulation de l'activité des grandes entreprises"**, Revue d'économie industrielle, vol 17, 1981, p.42.

[3] هايل عبد المولى طشطوش، **المشروعات الصغيرة ودورها في التنمية** (عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2012)، ص.19.

- عدد من العمال والموظفين لا يزيد عن 250 عامل.

وبما أن هذه المحددات الثلاثة قاصرة على شمل كل ما هو صغير أو متوسط، حيث أن ما يعتبر صغيرا في الصناعات الخدمية قد لا يكون كذلك في مجال السياحة أو مجال الصناعات التحويلية، لذلك تم معالجة هذه الفروقات والاختلافات عبر إعطاء تعريفات خاصة بكل قطاع اقتصادي كما هو موضح في الجدول التالي[1]:

**الجدول رقم (01-05): المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب القطاعات الاقتصادية في بريطانيا**

| الرقم | المجال- المواد الصناعية | معيار القياس كحد أدنى |
|---|---|---|
| **1** | التصنيع (صناعة الملابس-مصوغات الذهب) | 200 عامل |
| **2** | البيع بالتجزئة-أو تجارة التجزئة- تجارة الجملة | 323750 دولار أمريكي حجم تداول سنوي |
| **3** | البناء | 25 عامل |
| **4** | المناجم/أو التعدين | 25 عامل |
| **5** | تجارة السيارات | 638750 دولار أمريكي حجم تداول سنوي |
| **6** | خدمة متنوعة | 323750 دولار أمريكي حجم تداول سنوي |
| **7** | شركات النقل | 5 سيارات |

**المصدر:** نبيل جواد، **إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة** (الجزائر: الجزائية للكتاب، 2006)، ص.26.

ومن خلال الجدول رقم (01-05) يبرز بوضوح مشكل اختلاف تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حتى داخل الدولة الواحدة، وهذا بسبب عامل اختلاف الأنشطة الاقتصادية والذي تم التطرق له سابقا.

## 7- تعريف الدول العربية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تعددت واختلفت تعاريف الدول العربية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وركزت جميعها على معيار عدد العمال، إضافة إلى معيار رأس المال الذي تم اعتماده في تعاريف بعض الدول منها، والجدول التالي يوضح مختلف هذه التعاريف.

**الجدول رقم (01-06): تعاريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية**

| الدولة | نوع المؤسسة | عدد العمال | معايير أخرى |
|---|---|---|---|
| **اليمن** | -مؤسسات صغيرة<br>-مؤسسات متوسطة | -أقل من 4 عمال<br>-أقل من 10عمال | - |
| **الأردن** | -مؤسسات صغيرة<br>-مؤسسات متوسطة | -بين 2-10 عمال<br>-بين 10-25 عامل | - |
| **السودان** | -مؤسسات صغيرة | -أقل من 10 عمال | - |
| **سلطنة عمان** | -مؤسسات صغيرة<br>-مؤسسات متوسطة | -أقل من 10 عمال<br>-بين 10-100عامل | - رأس المال المستثمر أقل من 50 ألف ريال<br>- رأس المال المستثمر بين50-100 ألف ريال |
| **مصر** | -مؤسسات صغيرة | -أقل من 50 عاملا | -رأس المال بين 50 ألف ومليون جنيه |
| **السعودية** | -مؤسسات صغيرة<br>-مؤسسات متوسطة | -بين 1-20 عاملا<br>-بين21-100عاملا | رأس المال المستثمر لا يفوق 20 مليون ريال |

[1] نبيل جواد، مرجع سابق، ص.26.

| | | | |
|---|---|---|---|
| **الكويت** | -مؤسسات صغيرة<br>-مؤسسات متوسطة | -أقل من 10عمال<br>-بين10-50 عاملا | لا يتجاوز رأس المال 200 ألف دينار |
| **البحرين** | -مؤسسات صغيرة<br>-مؤسسات متوسطة | -بين 5-19 عاملا<br>-بين20-100عاملا | - |
| **العراق** | -مؤسسات صغيرة<br>مؤسسات متوسطة | -بين 1-9 عمال<br>-بين10-29 عاملا | رأس المال المستثمر للمؤسسات الصغيرة في حدود 100 ألف دينار |
| **دول مجلس التعاون الخليجي** | -مؤسسات صغيرة<br>-مؤسسات متوسطة | -أقل من 30 عاملا<br>-أقل من 60 عاملا | -لا يتجاوز رأس المال المستثمر2 مليون دولار<br>- رأس المال المستثمر بين 2-6 مليون دولار |

**المصدر**: غربي حمزة، قمان مصطفى،" **دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الحد من البطالة في الدول العربية -مع الإشارة إلى حالة الجزائر**-"، ملتقى دولي حول استراتيجيات تنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 18-19 أفريل 2012، ص.03.

من خلال التعاريف الواردة في الجدول رقم (01-06) تتضح صعوبة إعطاء تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، حيث يلاحظ أنه حتى في حالة تبني بعض الدول العربية نفس معيار التصنيف (العمالة مثلا) إلا أنها اختلفت في تحديد العدد الأدنى والأقصى للقوى العاملة في هذه المؤسسات، كما يلاحظ إضافة دول أخرى لمعيار رأس المال في التصنيف، والذي يطرح مشكل آخر أمام توحيد التعريف وهو مشكل تغير سعر الصرف وهذا بسبب تعدد العملات الواردة في التعاريف.

**8- تعريف المشرع الجزائري:**

في سنة 2000 عرف المشرع الجزائري المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، وذلك تزامنا مع توقيع الجزائر على الميثاق العالمي حول المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، وتم اعتماد تعريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها: "كل مؤسسة إنتاج سلع و/أو خدمات تشغل من 1 إلى 250 شخصا ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 2 مليار دينار أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 500 مليون دينار، كما تتوفر على الاستقلالية بحيث لا يمتلك رأسمالها بمقدار 25% فما أكثر من قبل مؤسسة أو مجموعة مؤسسات أخرى لا ينطبق عليها تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة".[1]

وفي 22 ديسمبر 2001 جاء القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 01-18 والذي ميز بين المؤسسة الصغيرة والمؤسسة المتوسطة والمصغرة، وذلك في التعاريف التي وردت في المادة الخامسة والمادة السادسة من نفس القانون كما يلي[2]:

- **المادة الخامسة:** "تعرف المؤسسة المتوسطة بأنها مؤسسة تشغل ما بين 50 إلى 250 عاملا، ويكون رقم أعمالها السنوي ما بين 200 مليون و2 مليار دج، أو إيراداتها ما بين 100 و500 مليون دج".

[1] خبابه عبد الله، مرجع سابق، ص.18.

[2] بغداد بنين، عبد الحق بوقفة، "**دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية وزيادة مستويات التشغيل**"، الملتقى الوطني حول: واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، الجزائر، 05-06 ماي 2013، ص.03.

- **المادة السادسة:** "تعرف المؤسسة الصغيرة بأنها مؤسسة تشغل ما بين 10 إلى49 عاملا، ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 200 مليون دج، أو لا يتجاوز مجموع إيراداتها السنوية 100 مليون دج.
- **المادة السابعة:** "تعرف المؤسسة المصغرة بأنها مؤسسة تشغل من عامل إلى9 عمال وتحقق رقم أعمال أقل من 20 مليون دج أو لا يتجاوز مجموع إيراداتها السنوية عشرة ملايين دج.

ويلاحظ من التعاريف الواردة في المادة 05-06-07 أن المشرع الجزائري اعتمد المعايير الأكثر شيوعا واستخداما في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (معيار العمالة، رقم الأعمال، الحصيلة السنوية، الاستقلالية).

**رابعا: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

ثمة مجموعة من الخصائص تميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أهمها[1]:

1- سهولة التأسيس (النشأة)، حيث تستمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عنصر السهولة في إنشائها من انخفاض مستلزمات رأس المال المطلوب لإنشائها نسبيا، وهذا ما يتناسب والبلدان النامية؛

2- إن نشاط معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعتبر محدودا جغرافيا، إذ أن معظم هذه المؤسسات تكون محلية أو جهوية؛

3- إن اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التقنية البسيطة يتيح لها المرونة في العمل وتخفيض التكاليف غير المباشرة، مما يساعدها على التكيف السريع مع مستجدات السوق؛

4- تعتمد أغلب هذه المؤسسات على المواد الخام المحلية، مما يجنبها تقلبات سعر الصرف وانعكاساته على نتائجها المالية خاصة؛

5- تقوم هذه المؤسسات على الصناعات كثيفة العمالة نسبيا مما يساعد على خلق فرص أكبر للعمل؛

6- سهولة دخول المستثمرين الصغار بأفكارهم التجديدية في مختلف القطاعات الانتاجية والخدمية نظرا لصغر حجم الاستثمارات فيها؛

7- القدرة على إنتاج سلع مختلفة تلبي عدد كبير من الرغبات؛

8- استغلال الطاقة الإنتاجية، وهذا نظرا لإمكانية السيطرة والتحكم في عناصر الإنتاج وعدم تعقيد العملية الإنتاجية؛

9- لا تحتاج إلى نظم إدارية وتسويقية ومحاسبية معقدة وإنما إلى خدمات إدارية مبسطة وخطط إرشادية سهلة لتنظيم أعمالها وتستهدف قطاعات مختلفة (تربوية، ثقافية، تجارية، صناعية، خدمات) كحضانات الأطفال

---

[1] بالاعتماد على:

- طرشي محمد، "**العناقيد الصناعية كمدخل لتعزيز مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري**"، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 13، جانفي 2015، ص.05.

- زغيب مليكة، "**دور وأهمية قرض الإيجار في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 05، جامعة فرحات عباس، الجزائر، 2005، ص ص.173-174.

- بن صويلح ليليا، "**واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد30، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، ديسمبر 2008، ص ص.151-152.

والمراكز الثقافية لتعليم الحاسوب ومكاتب السياحة وكراء السيارات وأي مؤسسة أخرى تحمل خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

10- تتمتع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمرونة عالية في خفض بعض عناصر التكلفة مثل الاستعانة بخبراء مقابل مكافآت دون الحاجة إلى تعيينهم بصورة دائمة، كما يمكنها الاستفادة من مختلف مراكز البحث والتدريب الموجودة في السوق دون الحاجة إلى إنشاء مراكز بحث أو معلومات أو تدريب خاصة بها، كما هو الحال بالنسبة للمؤسسات الكبيرة.

وتتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن المؤسسات الكبيرة بمجموعة من الخصائص من أهمها[1]:

1- المرونة والقدرة على التكيف والتأقلم بسرعة مع التغيرات المستمرة في السوق المحلي والدولي، والتي يمكن لاقتصاد ما أن يتعرض لها، هذه القدرة الكبيرة على التكيف تنعكس على أرض الواقع في سهولة نقل مكان المؤسسة من مكان إلى آخر دون تكبد تكاليف كبيرة؛

2- أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر قدرة على تحمل الأزمات المالية والاقتصادية العالمية مقارنة بالمؤسسات الكبيرة، بسبب قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على إعادة الهيكلة وتعديل المسار الإنتاجي، فقد أدت الأزمة المالية العالمية إلى قيام العديد من المؤسسات من ذات الحجم الكبير بتسريح أعداد كبيرة من عمالها، وأثبتت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قدرتها على استيعاب العمال المسرحين من المؤسسات الكبيرة؛

3- تتميز هذه المؤسسات بإمكانية إقامتها في الأماكن التي تفتقر إلى البنى التحتية الجيدة، الأمر الذي يساعد على انتشارها الجغرافي في المناطق الريفية والمناطق العمرانية الجديدة التي لا تغري المؤسسات الكبيرة، مما يساعد بالتالي على تقليل التفاوتات الإقليمية وتحقيق التنمية المكانية المتوازنة، وخدمة الأسواق المحدودة؛

4- توفر هذه المؤسسات سلعا للفئات من ذوي الدخل المحدود، والتي تسعى للحصول عليها بأسعار رخيصة نسبيا تتفق مع قدراتها الشرائية (وإن كان الأمر يتطلب التنازل بعض الشيء عن اعتبارات الجودة)؛

5- تتميز هذه المشاريع بسهولة اتخاذ القرارات الإدارية، لأن مالك المؤسسة هو مديره إذ يتولى العمليات الإدارية والفنية والتسويقية، وهذه الصفة غالبة على هذه المؤسسات كونها ذات طابع أسري في أغلب الأحيان، على عكس المؤسسات الكبيرة، حيث تتعدد المستويات الإدارية ويكثر معها مراكز اتخاذ القرارات، مما يجعل اتخاذ القرار الإداري يأخذ وقتا طويلا.

من خلال ما سبق يتبين أن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خصائص تمتاز بها عن المؤسسات الكبرى، كما لها نقائص تعاني منها، خاصة ما تعلق منها بالتمويل وافتقار التكنولوجيا اللازمة، والتي تعد عاملا مهما لدعم الأفكار الجديدة وتجسيدها، هذا الأمر الذي يعزز ويجعل من التكامل بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبرى خيارا استراتيجيا في اقتصادات الدول، وهذا لما له من مزايا تعود على الطرفين بصفة خاصة، وعلى النمو الاقتصادي بصفة عامة.

---

[1] سمير زهير الصوص، **بعض التجارب الدولية الناجحة في مجال تنمية وتطوير المشاريع الصغيرة والمتوسطة** –نماذج يمكن الاحتذاء بها في فلسطين–، 2010، ص ص12-13، على الموقع: www.abahe.co.uk. أطلع عليه بتاريخ 2017/03/03.

**المطلب الثاني: الأهمية الاقتصادية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأشكالها القانونية**

**أولا: الأهمية الاقتصادية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

إن الاهتمام المتزايد الذي تحظى به المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اقتصادات الدول يعود إلى أهميتها ومساهمتها في تحقيق التنمية والتطور الاقتصادي وقدرتها على تحقيق جملة من المزايا أهمها ما يلي:

1- تستطيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة استيعاب نسب كبيرة من العمالة، فهي تساهم في خلق فرص العمل بنسبة أكبر مقارنة بغيرها، ويرجع ذلك إلى استخدامها لتقنيات مكثفة للعمل من جهة بالإضافة إلى عدم تطلبها لعمالة متخصصة أو مؤهلة وقدرتها على الانتشار بأعداد كبيرة داخل الجهاز الإنتاجي للدولة.[1]

2- تقوم بتغذية المؤسسات الكبيرة في اقتصادات الدول، وذلك بتقديمها خدمات أو قيامها بتصنيع مواد أو قطع، وإنتاج بعض مستلزمات إنتاج المؤسسات الكبرى، فهي بذلك إذن تعتبر مكملة لها، وتلعب دورا هاما في نجاحها.

3- تنمية المواهب والإبداعات وإرساء قواعد التنمية الصناعية، حيث تشير نتائج الدراسات المتخصصة في هذا المجال إلى أن عدد الابتكارات والاختراعات التي تحققت عن طريق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تزيد عن ضعف مثيلاتها التي حققتها المؤسسات الكبرى، كما أن هذه الابتكارات تطرح على نطاق تجاري في الأسواق خلال فترات زمنية أقل.[2] الاعتماد على الموارد المحلية والنواتج العرضية للمؤسسات الكبرى، وبذلك تحقق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فائدة مزدوجة، فهي تقلل من الاستيراد من ناحية وتسهم في الحد من هدر موارد قابلة للاستغلال من ناحية أخرى.[3]

4- تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا هاما في دعم الصادرات من خلال سد جزء من حاجة الطلب المحلي وبالتالي إتاحة فرصة أكبر لتصدير منتجات المؤسسات الكبيرة أو من خلال تصدير منتجاتها مباشرة، حيث نجد أن هناك العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تنشط في أسواق دولية ومساهمتها في إجمالي الصادرات تعد على قدر من الأهمية وكثيرا ما تتجاوز 50 بالمائة من الصادرات الوطنية[4] ، وتتمثل المزايا التي تساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التصدير ما يلي[5]:

- **القدرة على التكيف والمرونة:** إن قدرة هياكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التكيف يمكنها أن تعدل من برامج إنتاجها طبقا لاحتياجات الأسواق الخارجية، نظرا إلى ما تتمتع به من مرونة تتمثل في تواضع رأس المال المستثمر، ومن ثم تكون أقدر على تلبية احتياجات أسواق التصدير وكسب أسواق خارجية لمنتجاتها.
- **التخصص:** يؤكد بعض الكتاب أن التخصص في مجال إنتاجي واحد يشكل الخيار الأفضل لدخول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى الأسواق الدولية.

---

[1] الطيب داودي، مرجع سابق، ص.68.

[2] عبد العزيز جميل مخيمر، أحمد عبد الفتاح عبد الحليم، **دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في معالجة مشكلة البطالة بين الشباب في الدول العربية** (القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية،2005)، ص.32.

[3] المرجع نفسه، ص.33.

[4] بن صويلح ليليا، مرجع سابق، ص.06.

[5] عبود زرقين، "**تعزيز دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في السياسة الصناعية الجزائرية**"، بحوث اقتصادية عربية، العدد42، 2008، ص.112.

- **التجديد:** إن مرونة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتمثل في التكيف مع المستجدات والتغيرات السريعة في رغبات المستهلكين وتوقعاتهم وتحركات المنافسين في السوق.

5- الارتقاء بمستوى الادخار والاستثمار من خلال تعبئة رؤوس الأموال من الأفراد والهيئات غير الحكومية وغيرها من مصادر التمويل الذاتي الأمر الذي يعني استقطاب موارد مالية كانت ستوجه إلى الاستهلاك الفردي غير المنتج.[1]

6- خلق توازن جهوي، حيث تسهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في خلق توازن في التنمية بين مختلف المناطق وتقليص التفاوت الجهوي لتوزيع الدخل والمساهمة في إعادة التوزيع السكاني، كما تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إحدى عوامل التنمية الاقتصادية الريفية وذلك لأن التنمية الاقتصادية الاجتماعية تتطلب توجيه عدد من الاستثمارات نحو المناطق النائية مما يجعلها أداة هامة لترقية وتثمين الثروة المحلية وإحدى وسائل الاندماج والتكامل بين المناطق على المستوى الوطني خاصة بين الريف والمدينة وتوطينها.[2]

7- تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في زيادة الناتج الداخلي، وذلك من خلال رفع مستوى التوظيف لعنصر العمل الذي هو أبرز عناصر الإنتاج، وبالتالي الرفع من مستوى الطلب الكلي الفعال على السلع الاستهلاكية والاستثمارية، فكلما زاد التوظيف أدى ذلك إلى زيادة الدخل لأفراد المجتمع، فجزء من هذا الدخل يوجه للاستهلاك مباشرة من الأسواق، أما الجزء المتبقي فيوجه للاستثمار في مؤسسات صغيرة أو يدخر في المؤسسات المالية التي توجهه بدورها إلى الاستثمار، كما أنها تساعد في رفع معدلات الإنتاجية لمختلف عوامل الإنتاج التي تستخدمها، كما تعمل على زيادة دورة المبيعات مما يقلل من تكاليف التخزين والتسويق، ما يساهم في وصول المنتجات للمستهلك بأقل تكلفة ممكنة، وكل العوامل السابقة الذكر تؤدي إلى زيادة الناتج الوطني وتنوعه لتنوع الأنشطة الاقتصادية في هذه المؤسسات.[3]

8- مرونة تكيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع الظروف الاقتصادية المختلفة، ففي حالة زيادة الطلب تزيد في حجم الاستثمار وفي حالة الركود الاقتصادي تخفض من حجم الإنتاج، وهو ما يجعلها أكثر مقاومة لفترات الاضطرابات الاقتصادية.[4]

9- تساهم في تنويع الهيكل الصناعي، حيث تضيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قدرا كبيرا من المرونة والتنوع إلى الهيكل الصناعي، وذلك من خلال دخولها في مجالات تتميز بها عن المؤسسات كبيرة الحجم، حيث يكون الطلب محدودا على أحد المنتجات.[5]

---

[1] حبيبة مداس، "**واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ومكانتها الاقتصادية مع الإشارة لولاية الوادي**"، الملتقى الوطني حول: واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، الجزائر، 05-06 ماي 2013، ص.04.

[2] عمار شلابي، مرجع سابق، ص.276.

[3] بغداد بنين، مرجع سابق، ص.09.

[4] العايب ياسين، "**دراسة وتحليل عوامل زيادة أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري**"، الملتقى الدولي حول: استراتيجيات تنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، ورقلة، الجزائر، 18-19 أفريل 2012، ص.03.

[5] عبود زرقين، مرجع سابق، ص.111.

**ثانيا: الأشكال القانونية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

يمثل الشكل القانوني للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة القرار الذي يتخذه الشخص الذي يفكر في إنشاء مؤسسة والمتعلق بشكل ملكيتها، والذي يعتبر أهم قرارات مرحلة الإنشاء، حيث يجب التفكير ودراسة كل الجوانب قبل اختيار شكل من الأشكال المتعددة للمؤسسة المراد إنشاءها، لأن التسرع في مثل هذا القرار قد يؤثر على العمل والنتائج الفعلية لهذا النشاط.

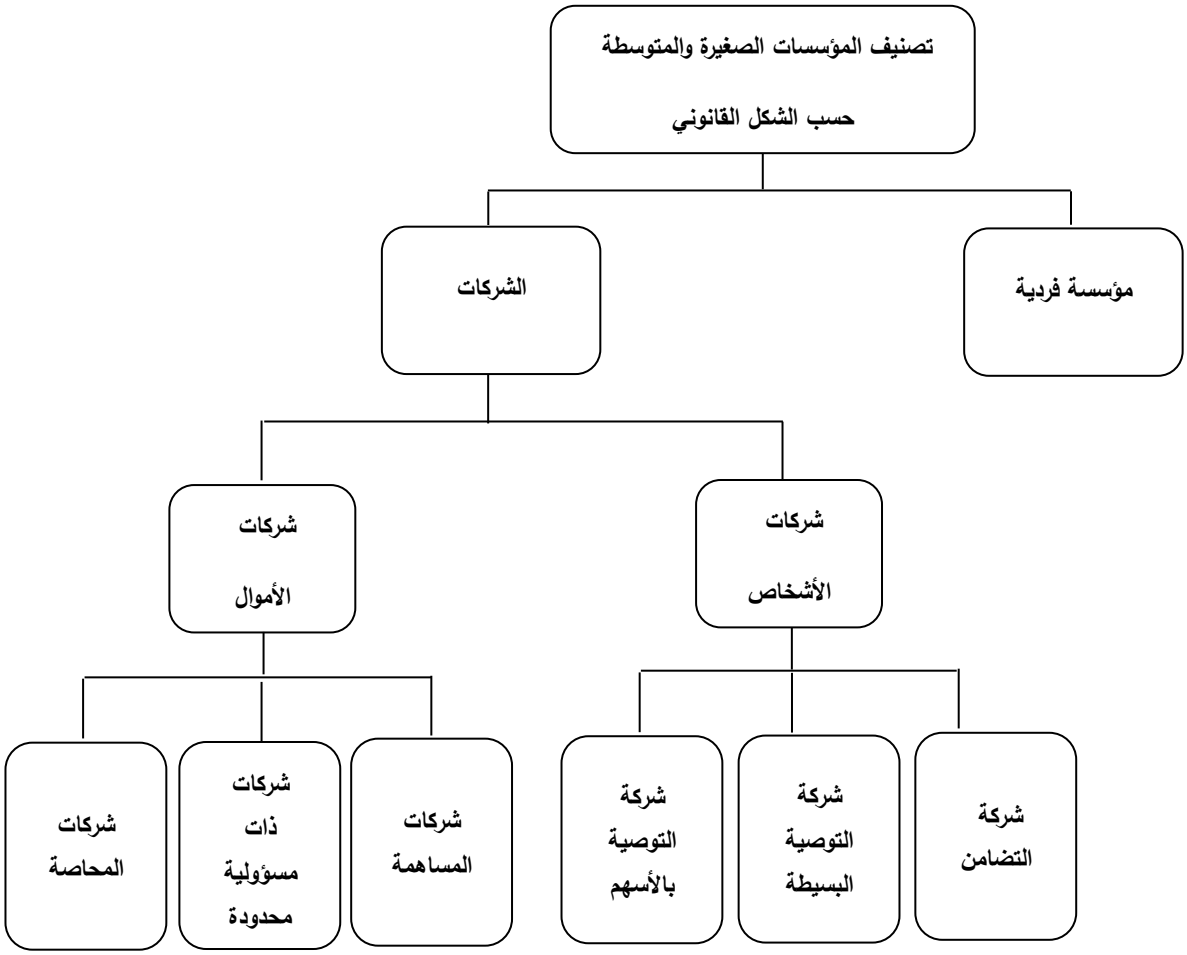
وبالرغم من أنه لا يوجد شكل أفضل من بين هذه الأشكال، إذ أن كل منها يناسب ظروف كل شخص، إلا أن هنالك بعض الاعتبارات التي يجب دراستها وإعادة النظر بها قبل اختيار الشكل النهائي للمؤسسة وهي كالآتي[1]:

- **الضريبة:** تختلف النسب الضريبية المتصاعدة في كل نوع من أشكال الملكية، كما أن الدولة قد تغير النسب الضريبية بين فترة وأخرى، هذا إلى جانب التغير السنوي في إيرادات المؤسسة، كل ذلك يتطلب من الشخص أن يقدر النسب الضريبية في الأشكال المختلفة لملكية المؤسسة؛
- **المسؤولية المالية:** قد تظهر عدة مشاكل مالية أثناء عمل المؤسسة منها المنتجات المعابة، المديونية، الخسارة وغيرها من المشاكل التي على الشخص أن يتخذ قرارا فيما يتعلق بالمدى الذي يتمكن فيه من تحمل المسؤولية الشخصية عن الالتزامات المالية للمؤسسة؛
- **متطلبات رأس المال المطلوب لبدء العمل:** تختلف أشكال ملكية المؤسسات في قدرتها على توفير رأس المال الأولي لإنشاء المؤسسة، واعتمادا على حجم رأس المال المطلوب على الشخص أن يخطط لأسلوب توفيره؛
- **السيطرة:** إن شكل الملكية يحدد درجة سيطرة المالك على العمل، حيث تكون السيطرة تامة في الملكية الفردية، وتقل بإدخال شركاء في المؤسسة، لذلك فعلى الشخص أن يقرر بشكل مسبق نسبة السيطرة التي يرغب بالتضحية بها مقابل مساعدة الآخرين له في بناء عمل ناجح؛
- **أهداف العمل:** تؤثر خطط المؤسسة فيما يتعلق بحجم العمل وربحيته في اختيار شكل الملكية، وغالبا ما يتغير شكل الملكية بنمو العمل ولكن عملية التغيير من شكل لآخر هي ليست بالعملية السهلة؛
- **كلفة إنشاء المؤسسة:** تختلف أشكال المؤسسات فيما بينها من حيث الكلفة المطلوبة لبدء العمل، وعلى الشخص أن يقارن بين فوائد وكلف أشكال الملكية قبل الاختيار النهائي لشكل الملكية.

وتنقسم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب معيار الملكية إلى شكلين قانونيين، كما هو مبين في الشكل الآتي:

[1] ماجدة العطية، مرجع سابق، ص.32.

**الشكل رقم (01-03): تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب شكلها القانوني**




**المصدر:** من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

- عموره عمار، **شرح القانون التجاري الجزائري** (الجزائر: دار المعرفة، 2010)، ص ص.184-187.

**1- المؤسسة الفردية:**

إن المؤسسة الفردية هي مؤسسة يمتلكها شخص واحد فقط، ويمثل هذا الشكل من أشكال الملكية أبسط الأشكال خاصة في حالة الرغبة في البدء بممارسة النشاط دون أن يتوافر للمستثمر حجم كبير من الأرصدة المالية، وغالبا ما يقوم مالك المؤسسة بممارسة مهام الإدارة بنفسه حيث يحصل على جميع الأرباح المحققة في مقابل تحمله لجميع المخاطر المرتبطة بالاستثمار.[1]

**2- الشركات:**

هي صيغة يشترك فيها شخصان أو أكثر بإقامة عمل يتقاسمون الالتزامات فيه وكذلك العوائد الناتجة عنه، وقد تكون المشاركة بأموال من كل الأطراف أو بموارد من البعض ومهارات من البعض الآخر، وهنا يتقاسمون الأرباح ويتحملون الخسائر[2]، وتنقسم الشركات إلى قسمين هما:

[1] محمد فريد الصحن، نهال فريد مصطفى، **أساسيات الأعمال** (الاسكندرية، مصر: المكتب الجامعي الحديث، 2006)، ص.34.

[2] صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، **الإدارة والأعمال**، الطبعة الثانية (عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2008)، ص.187.

**2-1- شركات الأشخاص:**

في شركات الأشخاص يكون للأشخاص الذين تتكون منهم الشركة الاعتبار الأول، بمعنى أن هذه الشركات تقوم أساسا على شخصية الشركاء والثقة المتبادلة بينهم[1]، وتتضمن هذه المجموعة الأنواع الثلاثة التالية:

**2-1-1- شركة التضامن:**

هي شركة تتكون من عدة أشخاص طبيعيين، تربط بينهم المعرفة الشخصية والثقة المتبادلة والإرادة المشتركة، لتكوين شركة، يتقاسمون نتائج أعمالها ويتحملون مخاطرها، ولتعزيز ثقة ذوي المصالح بالشركة ظهرت صفة التكافل والتضامن بين الشركاء، بحيث امتدت المسؤولية التضامنية لتشمل أموالهم الخاصة في مواجهة ديون الشركة، وبذلك تميزت شركات التضامن عن غيرها من أنواع الشركات من خلال المسؤولية التضامنية بين الشركاء.[2]

**2-1-2- شركة التوصية البسيطة:**

تمثل شركة التوصية البسيطة شكلا آخر من أشكال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والذي يمكن اللجوء إليه إذا كانت ظروف الشركاء لا تسمح بتأسيس شركة تضامن، أو استمرارها كشركة تضامن، وتتألف شركة التوصية البسيطة من نوعين من الشركاء، هما[3]:

- **الشركاء المتضامنون:** وهم الذين يتولون إدارة الشركة وممارسة أعمالها، ويكونون مسؤولين بالتضامن والتكافل عن ديون الشركة والالتزامات المترتبة عليها في أموالهم الخاصة.
- **الشركاء الموصون:** ويشاركون في رأسمال الشركة دون أن يحق لهم إدارتها أو ممارسة أعمالها، ويكون كل منهم مسؤولا عن ديون الشركة والالتزامات المترتبة عليها في أموالهم الخاصة.

**2-1-3- شركة التوصية بالأسهم:**

تعتبر شركة التوصية بالأسهم مزيجا من شركات الأشخاص وشركات الأموال معا، فهي مكونة من طائفتين من الشركاء هما[4]:

- شريك أو أكثر متضامنون وتربطهم في العادة علاقة شخصية ومسؤوليتهم عن ديون الشركة تضامنية، وهذا الصنف من الشركاء له الحق في إدارة الشركة وأعضاء مجلس الإدارة في شركة المساهمة، ولا يجوز لهؤلاء الشركاء التنازل عن حصصهم في رأسمال الشركة أو الخروج منها، كما أن حياة الشركة ترتبط إلى حد كبير بوجود هؤلاء الشركاء على قيد الحياة وكاملي الأهلية.

---

[1] صادق الحسني، **المحاسبة في شركات الأشخاص** (الإسكندرية، مصر: المكتب الجامعي الحديث، 2006)، ص.17.

[2] تيسير المصري، طلال جريرة، **محاسبة شركات الأشخاص –إطارها الفكري وتطبيقاتها العملية–** (عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2006)، ص.24.

[3] مزهر شعبان وآخرون، **إدارة المؤسسات الصغيرة _منظور ريادي تكنولوجي–**، الطبعة الثانية (عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2014)، ص.83.

[4] السيد عبد المقصود، ديبان وناصر نور الدين عبد اللطيف، **المحاسبة في الشركات** (الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية، 2003-2004)، ص.17.

– شريك أو أكثر موصون وحصصهم في رأسمال الشركة مقسمة إلى أسهم، لذلك يتعاملون كمساهمين ولهم حق تداول أسهمهم والخروج من الشركة، ويشترك هؤلاء المساهمون في إدارة الشركة من خلال الجمعية العمومية للمساهمين في حدود معينة طبقا للنظام الأساسي للشركة.

**2-2- شركات الأموال:**

تقوم شركات الأموال على الاعتبار المالي ولا أهمية للاعتبار الشخصي فيها، فهي نقيضة شركات الأشخاص التي تعطي للشخص الشريك أهمية بحيث تتأثر الشركة بانتمائه إليها أو بانسحابه منها لأن ائتمان شركات الأموال ومنها شركة المساهمة التي تعد النموذج الأمثل لهذا الصنف من الشركات يستمد من رأسمالها، كما أن مسؤولية الشريك في شركات الأشخاص مسؤولية تضامنية أي مطلقة بحيث يسأل الشريك فيها عن ديون الشركة حتى في أمواله الخاصة، بينما في شركات الأموال مسؤوليته محدودة بحدود الحصة التي قدمها في الرأسمال.[1]

وتتضمن شركات الأموال ما يلي:

**2-2-1- شركات المساهمة:**

تعرف شركة المساهمة بأنها شركة تنشأ بقرار جمهوري من مجموعة من الشركات الذين تتحدد مسؤوليتهم بقدر حصصهم في رأس المال، ويتكون رأسمالها من حصص متساوية القيمة تسمى الأسهم والتي تكون قابلة للتداول، ويقوم على إدارة شركة المساهمة مجلس إدارة ينتخبه مجموع الملاك فيما بينهم لمدة محددة.[2]

**2-2-2- شركات ذات مسؤولية محدودة:**

وهي مزيج من شركة الأشخاص وشركة الأموال، فهي تشبه شركة الأشخاص من حيث أن عدد الشركاء فيها قليل لا يجوز أن يفوق عن 20 شريكا في القانون التجاري الجزائري، ولا يجوز تأسيسها أو زيادة رأسمالها أو الاقتراض لحسابها عن طريق الاكتتاب العام، ولا يجوز لها إصدار أسهم أو سندات قابلة للتداول، ولا يجوز إحالة حصص الشركاء إلى الأشخاص الأجانب عن الشركة إلا بموافقة أغلبية الشركاء التي تمثل أرباع رأسمال الشركة على الأقل، وهي تشبه شركات الأموال من حيث تحديد مسؤولية كل شريك فيها عن ديون الشركة بمقدار حصته في رأس المال، وعدم الانقضاء لأسباب متعلقة بالاعتبار الشخصي، ومن حيث نظام إدارتها والرقابة عليها.[3]

**2-2-3- شركات المحاصة:**

تعرف شركة المحاصة بأنها شركة ضمنية غير اعتبارية بين شخصين أو أكثر، يتم إنشائها لتنفيذ عملية أو صفقة معينة، وبهذا المعنى فإن شركة المحاصة شركة مستترة لا تكتسب الشخصية المعنوية، وتنعقد بين

[1] نادية فوضيل، **شركات الأموال في القانون الجزائري** (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2003)، ص.141.

[2] عبد المقصود دبيان، ناصر نور الدين عبد اللطيف، المحاسبة في الشركات، مرجع سابق، ص.13.

[3] عموره عمار، مرجع سابق، ص.187.

شخصين أو أكثر، لاقتسام الأرباح والخسائر الناشئة عن عمل تجاري واحد أو أكثر، يقوم به أحد الشركاء باسمه الخاص.[1]

كما سبق وذكرنا، لا يوجد شكل أفضل من شكل، إلا أنه نجد في الغالب ما يميل الشخص المقاول لاختيار مزاولة نشاطه بمؤسسته الفردية، وهذا لما لها من ميزات تتلائم مع خصائصه ودوافعه، خاصة ما تعلق منها بخاصية الاستقلالية والإدارة الذاتية وخاصية تحمل المسؤولية، والتي لا تتوفر جميعها إلا في حالة تبنيه هذا الشكل من المؤسسات، إلا أن ظروفه وقدرته المالية وإمكانياته قد تجبره للجوء لمشاركة شخص آخر أو أكثر، لاقتسام المسؤولية المالية وكلفة بدء النشاط...وغيرها.

**المطلب الثالث: التحديات والمشاكل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

رغم الخصائص والميزات التي تمتاز بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ورغم الأهمية البالغة التي تكتسيها هذه الأخيرة في تحقيق التنمية الاقتصادية، إلا أن نمو هذا القطاع تعترضه العديد من الصعوبات والتحديات والتي تقف عائقا أمام بقائها وتنميتها وتحقيقها الميزة التنافسية، ويمكن الوقوف على أهم المشاكل والتحديات التي تواجهها في النقاط التالية:

**أولا: الصعوبات الداخلية:** وتشمل ما يلي:

**1- الصعوبات المالية:**

تتمثل الصعوبات المالية التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيما يلي[2]:

- تتصف هذه المؤسسات على الأغلب بالاعتماد على التمويل الذاتي من قبل مالكيها مما يؤدي إلى محدودية رأس المال لاسيما في المراحل الأولى لإنشاء المؤسسة؛

- إن تداخل الإدارة مع الملكية لهذه المؤسسات واتخاذ القرار من قبل المالك نفسه يجعل من الصعوبة بمكان قبول مشاركة آخرين في رأس مال المؤسسة، نظرا لإمكانية فقدان الهيمنة على اتخاذ القرار بوجود الشريك الآخر؛

- صعوبة الحصول على القروض الائتمانية بسبب امتناع البنوك التجارية عن منح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قروضا مختلفة الآجال لعدم قدرتها على توفير الضمانات المصرفية المطلوبة، مما يقضي إلى حرمانها من التمويل اللازم لتطوير مؤسساتها وانتاجها وتقنياتها الانتاجية.

**2- مشكل نقص المعلومات:**

نظرا لعدم قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (أو عدم رغبتها) للإنفاق على البحث وتوفير المستشارين والاتصال بمصادر المعلومات، فإنها تواجه مشكل نقص المعلومات والذي يؤثر على نشاط المؤسسة بل وعلى بقائها واستمرارها، وتتمثل أهم هذه المشكلات في[3]:

---

[1] عبد الوهاب نصر علي، **محاسبة الشركات** (الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية، 2003-2004)، ص.08.

[2] هلال أدريس مجيد، معن ثابت عارف، "**دور الحاضنات الانتاجية في تنمية المؤسسات الصغيرة**"، ملتقى دولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 17-18 أفريل 2006، ص.03.

[3] خبابه عبد الله، مرجع سابق، ص.47.

– نقص المعلومات عن المؤسسات (تطورها، طبيعة نشاطها، حجم إنتاجها، قدرتها المالية) يتسبب في وقوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فريسة للمؤسسات الوهمية والغش والاحتيال الخارجي؛

– نقص المعلومات عن أسواق الموارد ومستلزمات الإنتاج، يؤدي إلى وقوع تلك المؤسسات فريسة للاستغلال، والحصول على السلع ومستلزماتها بأسعار مرتفعة وأقل جودة؛

– نقص المعلومات عن المؤسسات المنافسة في السوق، يؤدي إلى عدم قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مسايرة السوق وتحول العملاء عنها، وقد ينتهي الأمر بخروجها من السوق؛

– نقص المعلومات لدى المسؤولين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ببعض الأنظمة والقرارات، ومن أمثلة ذلك أنظمة استقدام العمالة الأجنبية وأنظمة التأمينات الاجتماعية...، وهذا ما يوقع هذه المؤسسات في مشاكل عديدة.

**3- صعوبة اختيار موقع العمل:**

إن الحصول على موقع للعمل يعتبر مشكلة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث يفضل أن يكون موقع العمل في مركز المدينة لقربها من البنوك والأسواق والمستهلكين وتوافر وسائل النقل والاتصالات، ولكن الحصول على هذا الموقع قد يحتاج إلى مبالغ كبيرة جدا قد تتجاوز في بعض الأحيان حجم رأسمال المؤسسة نفسه، ومع هذا تضطر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لدفع هذه المبالغ حتى تتمكن من الحصول على الموقع، إلا أنها سرعان ما تضطر لتغيير هذا الموقع بسبب النمو ولحاجة المؤسسة للتوسع السريع.[1]

**4- غياب الثقافة المؤسسية:**

لا ريب في أن ما حققته المجتمعات المتقدمة من نجاحات ورقي يعود إلى ما توصلت إليه من نهضة وتطور علمي، إذ أن المعرفة العلمية والتكنولوجية تحقق لها الكثير من الانجازات، وجدير بالذكر هنا، أن إدارة المؤسسات والأنشطة الاقتصادية والتجارية استقرت على قواعد مستوحاة من العلوم المختلفة، وإن كنا نلاحظ هنا أن نصيب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضعيف لدرجة لا يكاد يذكر، ومن ثم فلا مناص من إيجاد أداة تمكن من تنظيم دخول الفكر المؤسسي (إن لم نقل ثقافة المؤسسة) إلى هذا النوع من المؤسسات.[2]

**5- النمو غير المسيطر عليه:**

يعتبر النمو حالة طبيعية ومرغوب بها في كل المؤسسات، لكن النمو يجب أن يكون مخططا ومسيطرا عليه، فالتوسع في العمل يتطلب التمويل عن طريق الأرباح المحتجزة، أو عن طريق زيادة رأس المال من قبل صاحب المؤسسة وليس عن طريق الاقتراض، كما أن التوسع يتطلب تغيرات أساسية في تركيب المؤسسة، أسلوب العمل، حجم المخزون السلعي، إجراءات الرقابة المالية، وتعيين أفراد جدد، إلى جانب التغيرات في

[1] مروة أحمد، نسيم برهم، **الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة**، الطبعة الثالثة (القاهرة، مصر: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2014)، ص.104.

[2] شريف غياط، محمد بوقموم، "**التجربة الجزائرية في تطوير وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية**"، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد الأول، المجلد 24، جامعة دمشق، سوريا، 2008، ص.139.

الخبرات الإدارية، حيث أن بزيادة حجم العمل وزيادة تعقيده تزداد المشاكل وتتعقد، مما يتطلب من المدير تعلم كيفية التعامل معها.[1]

**6- التكنولوجيا:**

من بين الصعاب التي تواجهها أيضا المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مسألة الحصول على التكنولوجيا، شأنها في ذلك المورد البشري، وذلك لقلة وضعف مواردها المالية من جهة، وضعف تأهيل مستخدميها من جهة أخرى، وهو ما يجعل حصولها على التكنولوجيا أمرا صعب المنال، حتى أن ما يتوافر لديها من معارف تقنية معرض للتجاوز بفعل الابتكارات والاختراعات الجديدة.[2]

**7- مشكلة العمالة:**

تعتبر مشكلة العمالة الفنية المدربة من المشكلات الأساسية التي لا يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تجاوزها بسهولة، فنقص العمالة المدربة يعتبر من أهم العقبات التي تواجه تلك المؤسسات، وذلك نظرا لما يلي:

- عدم ملائمة نظم التعليم والتدريب لمتطلبات التنمية الصناعية؛
- تفضيل الأيدي العاملة المؤهلة للعمل في المؤسسات الكبيرة لقدرتها على دفع أجور أعلى.[3]

**8- صعوبات التسويق:**

إن عدم اتباع الأسلوب الحديث في مجال التسويق وغياب التخطيط التسويقي وأبحاث التسويق وعدم الاستفادة من الكفاءات والمهارات المدربة، يؤدي إلى بعض المشكلات المرتبطة بالتسويق، مثل صغر حجم السوق المحلية، التشابه بين منتجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة، وتراكم المخزون السلعي بسبب منافسة ومزاحمة منتجات المؤسسات الكبيرة.[4] ومن أهم المشكلات التسويقية ما يلي[5]:

- نقص الخبرة؛
- نقص المعلومات والامكانيات فيما يتعلق بالتعرف على السوق والمواصفات المطلوبة الناتج عن عدم القيام بالبحوث التسويقية وتجديد معلومات المؤسسة عن أسواقها؛
- ظهور صناعات ومنتجات بديلة باستمرار وبتكلفة أقل؛
- محدودية وجود رأس المال الذي يسمح بالإنتاج والعرض بكميات محدودة؛
- نقص المعلومات حول التغيرات التي تحصل في الأسعار وكذا تقلب الطلب على بعض المنتجات وانعكاس ذلك على كفاءة المؤسسة؛

---

[1] ماجدة العطية، مرجع سابق، ص.20.

[2] شريف غياط، محمد بوقموم، مرجع سابق، ص.139.

[3] برودي نعيمة، "**التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ومتطلبات التكيف مع المستجدات العالمية**"، ملتقى دولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 17-18 أفريل 2006، ص.06.

[4] مروة أحمد، نسيم برهم، مرجع سابق، ص.103.

[5] لرقط فريدة وآخرون، "**دور المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاديات النامية ومعوقات تنميتها**"، دورة تدريبية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطور دورها في الاقتصاديات المغاربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 25-28 ماي 2003، ص.09.

– عدم وجود أسواق جديدة وضيق الأسواق القديمة بسبب التدفق غير المنضبط للسلع المستوردة من جهة ولضعف القدرة الشرائية من جهة أخرى.

**ثانيا: الصعوبات الخارجية:** تتضمن ما يلي:

**1- صعوبة الإجراءات الإدارية والتنفيذية:**

إذا كان نشاط المؤسسة يتطلب الاستجابة الإدارية السريعة من حيث التنظيم والتنفيذ، فإن إدارتنا لا تزال بعيدة عن تقديم خدمات بأسرع ما يمكن وبكفاءة عالية، إذ يغلب عليها روح الروتين الممل، مما جعل معالجة الملفات واعتماد المؤسسات تتم ببطء كبير، لدرجة أن الكثير منها عطل ولم يحصل على الموافقة في أوانه، مما ضيع على أصحابه وعلى الاقتصاد الوطني فرصا اقتصادية لا تعوض ومن الأسباب الكامنة وراء ذلك ما يأتي[1]:

– مشكلة الذهنيات أو العقليات، إذ أنها لم تتهيأ بعد لهضم واستيعاب وفهم خصوصية هذا النوع من المؤسسات ومن ثم التعامل معه وفق متطلباته؛

– سرعة حركية التقنين وإنتاج النصوص، لم تواكبها حتى الآن حركية مماثلة على مستوى الأجهزة التنفيذية.

**2- المنافسة:**

أدت التحولات والتغيرات التي فرضتها العولمة الاقتصادية إلى رفع القيود أمام حركة التجارة الدولية وانفتاح الأسواق المحلية الأجنبية، هذه الأخيرة التي تتصف بالجودة العالية وتخضع أسعارها لمعايير عالمية، هذا الأمر الذي أفقد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للدول النامية قدرتها التنافسية خاصة في ظل افتقارها ليس فقط للموارد المالية والبنى التحتية وإنما حتى للثقافة المؤسسية والخبرة والكفاءة والأيدي العاملة المؤهلة والظروف الجيدة للعاملين...، هذا ما جعلها عاجزة على منافسة المنتجات الأجنبية الواردة للأسواق المحلية، ومواكبة التطور في احتياجات المستهلكين وأذواقهم لزيادة الطلب عليها، كما أدى كذلك التزايد الكبير في عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الوطنية إلى اشتداد المنافسة فيما بينها، كل هذا يستوجب على هذه المؤسسات وعلى الحكومة إتباع سياسات لرفع جودة المنتجات المحلية لهذا القطاع وترقيته وتشجيعه لتمكينه من احتلال مكانة تنافسية في الأسواق المحلية والدولية.

**3- التضخم:**

من حيث تأثيره في ارتفاع أسعار المواد الأولية وكلفة العمل، الأمر الذي حتما يؤدي إلى ارتفاع تكاليف التشغيل، وهنا تعترض هذه المؤسسات مشكلة رئيسية وهي مواجهتها للمنافسة من المؤسسات الكبيرة مما يمنعها ويحد من قدرتها على رفع الأسعار لتجنب أثر ارتفاع أجور العمالة وأسعار المواد الأولية.[2]

[1] شريف غياط، محمد بوقموم، "**التجربة الجزائرية في تطوير وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية**"، مرجع سابق، ص.138.

[2] ليث عبد الله القهيوي، مرجع سابق، ص.34.

**4- مشكل التموين بالمواد الأولية وقطع الغيار:**

نظرا لما يعانيه السوق المحلي من نقص في المواد الأولية وقطع الغيار، شهدت الصناعات بمختلف أنواعها تعطيلات وتوقفات عديدة بسبب الانقطاعات في المخزونات، وهذا ما أدى بها إلى الاستيراد رغم تكاليفه المرتفعة أو البحث عن شريك ولو كان ذلك مكلفا.[1]

**5- غياب دور البورصة:**

يعد غياب دور البورصة في اقتصادات بعض الدول واحدا من المشاكل التي تقف أمام تطور قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهذا لكونها واحدة من الأدوات الناجعة لتطويره وتنميته، باعتبارها تشكل فضاءا إعلاميا وتنشيطيا وتشاوريا هاما، حيث من شأنها أن تعمل على إحصاء القدرات التقنية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل تحسين استعمال الطاقة الانتاجية، إضافة إلى نسج علاقات وتمفصل أحسن للجهاز الإنتاجي.[2]

**6- النظام الضريبي:**

تعد إدارة الضرائب والجمارك كذلك من المشاكل الرئيسية وتحتاج لبرامج إصلاح فوري، حيث يعاني أصحاب المشاريع من ناحية الوقت الذي يمضونه في النقاش مع السلطات الضريبية حول دفعات ضريبة الدخل، وفي تقييمات ضريبة الدخل، وتلعب التحفيزات الضريبية والجمركية دورا في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولكن الأعباء الضريبية التي تتحملها هذه المؤسسات في كثير من الدول خاصة في مرحلة الانطلاق لا يساعد بأي حال من الأحوال على العمل الإنتاجي بل تؤدي إلى تعدد وتنامي الأنشطة الموازية التي تصب في خانة التهرب الضريبي والمنتشر بكثرة في الدول النامية، ولذلك يجب أن تأخذ السياسات الضريبية خصوصية هذا القطاع بعين الاعتبار وذلك بمنحه مزايا خاصة.[3]

**ثالثا: مشاكل أخرى:** منها[4]:

1- عدم وجود إجراءات حمائية للصناعات الناشئة ومنتجاتها أمام السلع المستوردة؛

2- ما زالت أغلب المؤسسات تعمل وفق نمط تسيير المتوارث من النظام السابق والمؤسسات العمومية وهو لا يتماشى مع اقتصاد السوق وما يتطلبه من منافسة بين المؤسسات؛

3- عدم وجود اتصال بين الجامعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة رغم ما تكتسيه البحوث الجامعية أهمية بالغة لتطور هذا القطاع؛

---

[1] الأخضر بن عمر، علي باللموشي، مرجع سابق، ص.13.

[2] المرجع نفسه.

[3] ليث عبد الله القهيوي، بلال محمود الوادي، مرجع سابق، ص.109.

[4] بالاعتماد على:

- عمار شلابي، مرجع سابق، ص ص.280-288.

- آيت عيسى عيسى، "**المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: أفاق وقيود**"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السادس، 2009، ص276.

- زريق كمال، عوالي بلال، " **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كآلية لتحقيق وبعث التنمية المستدامة في الجزائر: بين المعوقات والتحديات**"، الملتقى الدولي الثالث عشر حول: دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم استراتيجية التنمية المستدامة -الواقع والرهانات-، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 14-15 نوفمبر2016، ص.07.

4- تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر عرضة بكثير للفشل والموت، أو التصفية مقارنة مع المؤسسات الكبيرة؛

5- إرتفاع كلفة رأس المال المقترض من البنك، فغالبا ما تكون أسعار الفائدة أكبر من التي تمنح للمؤسسات الكبيرة؛

6- ضعف الدراسة الفنية للمؤسسة وانعدام الخبرة لدى أصحاب المشاريع أنفسهم؛

7- طول مدة منح الأراضي المخصصة للاستثمار؛

8- غياب الشفافية في تسيير عملية منح القروض؛

9- استعمال مكائن ومعدات قديمة أو مستعملة سابقا يزيد من تكاليف الصيانة ويقلل من القدرة الإنتاجية؛

10- عدم استقرار النصوص القانونية (التغير السريع للقوانين والتنظيمات السارية).

ولكي تتجاوز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هذه المشاكل، لابد من توفر جهات داعمة تقدم الدعم وتوفر البيئة الصالحة لنجاحها، وعلى اختلاف الأسماء التي يمكن أن تطلق عليها في كل دولة، لابد أن تتولى تقديم ما يلي[1]:

- التخطيط لهذه المؤسسات، حيث يتم تحديد أوجه المساعدة التي تحتاج إليها هذه المؤسسات في العديد من المجالات كالتمويل، والتسويق، وذلك بعد دراسة احتياجاتها، ثم يعهد للجهات المختصة بكل نوع من هذه المساعدات لتولي مسؤولية تقديمها لهذا القطاع دون ازدواج، كما تتولى مسؤولية الإعلام عن هذه المساعدات عن طريق فروعه بالمحليات حتى يتم ضمان انتشار هذه المساعدات على مستوى مختلف الأقاليم؛
- تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إداريا وفنيا، وهذا من حيث توفير الاستشارات والتدريب، بالإضافة إلى تقديم المساعدات الفنية والتكنولوجية، مع ضرورة توفير إمكانيات القيام بهذا الدور؛
- توفير المعلومات اللازمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تقديم مساعدات تسويقية على المستويين المحلي والدولي، ويمكن الاستفادة من جهود الغرف الصناعية والتجارية في مثل هذا النوع من المساعدات؛
- تولي مسؤولية ضمان مخاطر الائتمان المصرفي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لضمان وتأمين ائتمانها؛
- تولي مسؤولية تقديم مساعدات للعاملين وأصحاب المشاريع من تأمينات ومعاشات وخلافه.

[1] سعود وسيلة، **حوكمة المؤسسات كأداة لرفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2016، ص.78.

**خلاصة:**

تبين من خلال مختلف النظريات والأبحاث التي اهتمت بمجال المقاولاتية أنها عملية جد معقدة تشمل عدة مداخل للدراسة، وتحمل عدة معاني للتفسير، هذا الأمر الذي حال دون وضع تعريف وتصنيف موحد لها، كما لها عدة عوامل تتحكم في توسعها وتطورها، منها ما تعلق بشخص المقاول وقدراته، وأخرى بالمحيط والوضع السائد.

وتبين أن لهذه العملية عدة أشكال، على المقاول أن يفكر جيدا قبل أن يختار بينها، وذلك حسب ظروفه وإمكانياته ودوافعه وأهدافه ورغباته، إلا أنه في الغالب ما يلجأ المقاولون لاختيار المقاولات الفردية (الصغيرة والمتوسطة)، وذلك لرغبتهم في إدارة وقيادة مؤسساتهم بأنفسهم، وتحقيق أحلامهم وطموحاتهم بحرية وبعيدا عن كل القيود، هذا ما يعود تلقائيا بالفائدة على الوضع الاقتصادي والاجتماعي للدول، وذلك من خلال دعم المؤسسات الكبرى وخلق فرص العمل والنهوض بالمؤسسات الفاشلة (في حالة اختيار شراء مؤسسة قائمة)، وزيادة الدخل القومي ودعم الصادرات وتحقيق التوازن والاستقرار الاقتصادي.

وبالرغم من هذه المزايا والأدوار التي تلعبها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا أنها تعاني من عدة مشاكل وتواجه عدة تحديات، تقف أمام نموها وتوسعها ونجاحها، فرض على الحكومات تبني عدة حلول للتخلص منها.

ومن هنا اتضح سبب تبني العديد من الدول آلية حاضنات الأعمال، والتي تم التطرق لها بنوع من التفصيل في الفصل الثاني لهذه الدراسة، وخاصة إلى دورها في حل المشاكل السابقة الذكر، ومساهمتها في تنمية وتطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

# الفصل الثانـي

## حاضنات الأعمال

## – خيار ذكي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة–

**تمهيد:**

ظهرت فكرة حاضنات الأعمال وانتشرت عبر مختلف دول العالم في إطار الاهتمام المتزايد الذي حظي به قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اقتصاداتها، حيث أقيمت كمحاولة لحل المشاكل التي تعاني منها هذه المؤسسات، والمتسببة أصلا في عسر انطلاقها وفشلها وعدم بقاءها في السوق، هذا لكونها منظومة تقوم بتوفير مجموعة متكاملة من الخدمات التي تساعد في تجاوز هذه المشاكل، هذا الأخير الذي يساهم في تسريع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية، من خلال تيسير قيام أعمال مبتكرة، وخلق مناصب شغل جديدة.

ففي ظل الوضع الاقتصادي العالمي الجديد، الذي يشهد انفتاح الأسواق الوطنية للمنتجات العالمية التي تتصف بدرجة عالية من الابتكار والجودة، وعلى اعتمادها درجة عالية من التكنولوجيا الحديثة، أصبحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمفردها غير قادرة على تحقيق أهدافها وهذا لاعتمادها على أساليب إدارية تقليدية، وأيضا القدرة على التصدي والمنافسة في السوق المعاصرة، وهذا ما أظهرته مختلف التجارب العالمية في هذا المجال، وبهذا الخصوص لجأ حاملي المشاريع والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة للانضمام لحاضنات الأعمال بمختلف أنواعها، لما لخدماتها من دور هام في توفير كل متطلبات السوق المعولم (التكنولوجية، المعلوماتية).

ويأتي هذا الفصل بمباحثه المختلفة والمعنون بـ: حاضنات الأعمال –خيار ذكي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة– ليتناول ما يلي:

**المبحث الأول:** عموميات حول حاضنات الأعمال

**المبحث الثاني:** إنشاء حاضنات الأعمال، آليات العمل وعوامل النجاح

**المبحث الثالث:** تجارب الدول في مجال حاضنات الأعمال

## المبحث الأول: عموميات حول حاضنات الأعمال

تعتبر حاضنات الأعمال واحدة من بين الآليات الحديثة التي تقوم بتوفير مختلف أشكال المساعدة للمشاريع، لاسيما في المراحل الأولى لتأسيسها، معتمدة في ذلك على توليفة من الخدمات المتميزة، والتي تم تناولها في هذا المبحث، وذلك بعد التطرق لنشأتها ومفهومها، وأهدافها ومختلف أنواعها.

### المطلب الأول: ماهية حاضنات الأعمال

#### أولا: قراءة تاريخية لحاضنات الأعمال

يرجع تاريخ حاضنات الأعمال إلى أول مشروع تمت إقامته في مركز التصنيع المعروف باسم **BATAVIA** في ولاية نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية، وذلك عام 1959 عندما قامت عائلة بتحويل مقر شركتها التي توقفت عن العمل إلى مركز للأعمال يتم تأجير وحداتها للأفراد الراغبين بإقامة مشروع مع توفير النصائح والاستشارات لهم، ولاقت هذه الفكرة نجاحا كبيرا خاصة وأن هذا المبنى كان يقع في منطقة أعمال وقريب من عدد من البنوك ومناطق تسوق ومطاعم، وتحولت هذه الفكرة فيما بعد إلى ما يعرف بالحاضنة، لكن هذه المحاولة لإقامة الحاضنات لم يتم متابعتها بشكل منظم حتى بداية الثمانينات من القرن الماضي وتحديدا عام 1984[1]، حينما قامت هيئة المشروعات الصغيرة **(SBA)** بوضع برنامج تنمية وإقامة عدد من الحاضنات، وفي هذا العام لم يكن يعمل في الولايات المتحدة الأمريكية سوى 20 حاضنة فقط والتي ارتفع عددها بشكل كبير، وخاصة عند قيام الجمعية الأمريكية لحاضنات الأعمال (NBIA) في عام 1985 من خلال بعض رجال الصناعة الأمريكيين، وهي مؤسسة خاصة تهدف إلى تنشيط تنظيم صناعة الحاضنات، وفي نهاية عام 1997 وصل عدد الحاضنات في الولايات المتحدة الأمريكية إلى حوالي 550 حاضنة، وذلك من خلال معدل إقامة بلغ حوالي حاضنة واحدة في الأسبوع منذ نهاية عام 1986[2]، ووصل العدد في 2010 إلى 1700 حاضنة.[3]

أما بالنسبة لتجربة الدول العربية، فقد حققت كل من مصر والأردن وتونس قدرا من التقدم في تطبيق مفهوم حاضنات الأعمال فتعددت التجارب وحققت نتائج ملموسة كما انتشر مفهوم الحاضنات في باقي منطقة الشرق الأوسط والدول العربية، وتوجد الآن الحاضنات وحدائق العلوم والتكنولوجيا في سلطنة عمان وقطر والبحرين ولبنان والسودان، كذلك بدأت تجربة الحاضنات في الجزائر والمغرب وليبيا وسوريا ولبنان والإمارات العربية.[4]

وفيما يلي شكل يوضح التطور التاريخي لحاضنات الأعمال.

---

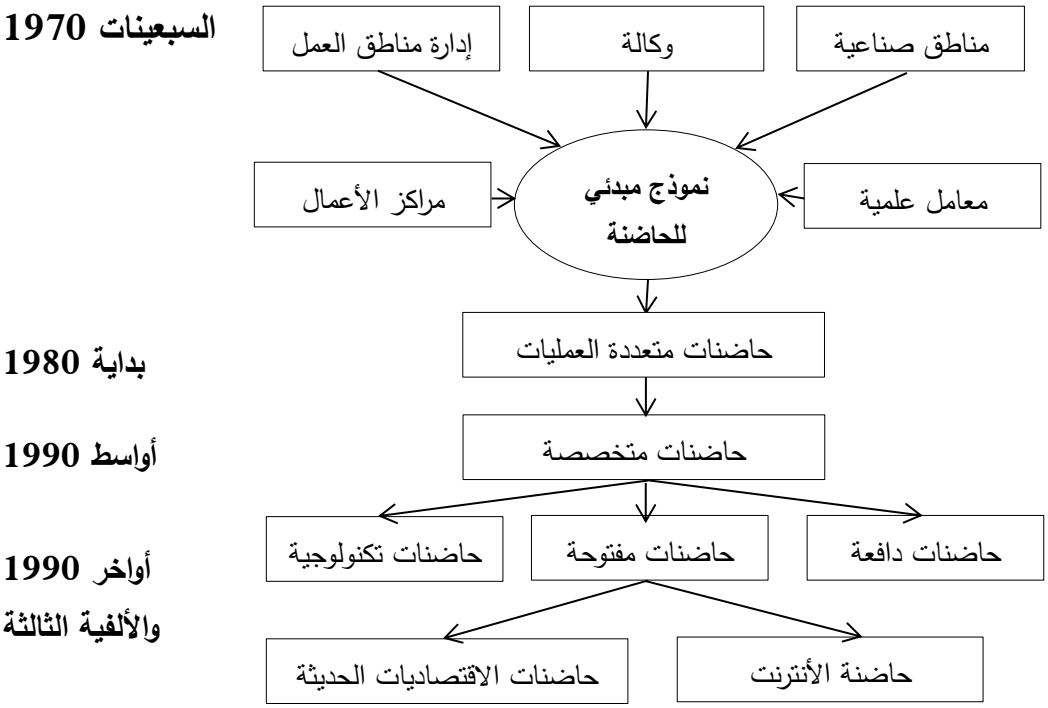
[1] الشريف ريحان وريم بونوالة، "**حاضنات الأعمال كآلية لمرافقة المؤسسات الصغيرة -نموذج مقترح في مجال تكنولوجيا المعلومات-**"، ملتقى وطني حول استراتيجية تنظيم ومتابعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 18-19 أفريل 2012، ص.05.

[2] أيمن علي عمر، **إدارة المشروعات الصغيرة -مدخل بيئي مقارن-** (الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية، 2007)، ص.93.

[3] محمد عبد العزيز النجار، **تنمية وتطوير المشروعات الصغيرة في الوطن العربي -رؤية استراتيجية-** (القاهرة، مصر: نيو بوك للنشر والتوزيع، 2016)، ص.87.

[4] زينب عباس زعزوع، "**حاضنات الأعمال ودورها في تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر-نماذج من التجارب الدولية-**"، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، العدد04، المجلد17، 2016، ص.06.

**الشكل رقم (02-01): التطور التاريخي لحاضنات الأعمال**




**المصدر**: كمال كاظم جواد، كاظم أحمد البطاط، **الصناعات الصغيرة ودور حاضنات الأعمال في دعمها وتطويرها** (عمان، الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع، 2016)، ص.84.

والملاحظ من الشكل رقم (02-01) أن حاضنات الأعمال مرت بثلاث مراحل أساسية، وهي[1]:

**1- المرحلة الأولى:** وتعبر هذه الفترة عن التطور الأساسي في الولايات المتحدة الأمريكية والتي امتدت منذ السبعينيات حتى منتصف التسعينيات من القرن الماضي، وقد تميزت حاضنات المرحلة الأولى بتعدد الأغراض وبارتباطها بالجامعات، ومراكز البحوث الحكومية أو ما يعرف بتسهيلات البحوث الصناعية، بينما بدأ البعض كمشروعات تجديد إقليمي لإعادة إحياء المجتمعات التي تعاني من مأزق اقتصادي.

**2- المرحلة الثانية:** وتعكس هذه المرحلة عقد التسعينيات، وتميزت بمرحلة قوية بعد ترسيخ نماذج الحاضنات المتخصصة في الولايات المتحدة، إذ بدأت حاضنات جديدة بالظهور، وهي الحاضنات التقنية وفي عدة بلدان، منها النمسا والسويد والصين وكندا وغيرها، وقد ركزت هذه المرحلة من تطور الحاضنات على المؤسسات ذات الأساس التقني، إلا أن العامل الأساس في نمو ودعم خدمات الأعمال الجديدة تمثل في نوع المغامرين المشاركين في ذلك التطور، سيما وأن العديد من الملتزمين الجدد يمتلكون معرفة وخبرة قليلة جدا في إدارة ونمو المؤسسات التي تبنتها الحاضنات التقنية.

**3- المرحلة الثالثة:** حيث امتدت هذه المرحلة من أواخر عام 1999 لغاية الآن، بعد أن ظهرت حاضنات الأنترنت أو الحاضنات الافتراضية وتدعى أيضا بالحاضنات دون جدران، ويقصد بحاضنة الأنترنت منظمة

[1] إيثار عبد الهادي، "**دور حاضنات الأعمال في تعزيز ريادة المنظمات**"، مرجع سابق، ص.86.

تساعد شركات الأنترنت والبرمجيات الناشئة على النمو حتى الوصول لمرحلة النضج، إلا أنها وبنفس الوقت امتازت بمستويات عالية من المخاطرة وارتفاع معدلات الفشل، ويقدم هذا النوع من الحاضنات جميع خدمات الاحتضان المعتادة باستثناء وجود الموقع المادي الذي يتوافر في الأنواع الأخرى من الحاضنات، ويتركز نشاطها في تطوير أو استشارة لعمل تقني ما.

مما سبق يمكن القول أن حاضنات الأعمال قد مرت بمراحل عبر الزمن، تميزت كل مرحلة بخصوصياتها، وتطورت فيها أشكال الحاضنات والخدمات المقدمة، وذلك تزامنا مع متطلبات اقتصاد كل فترة.

**ثانيا: تعريف حاضنات الأعمال وخصائصها**

اختلفت التعاريف التي تناولت مفهوم حاضنات الأعمال، واتسمت أغلبيتها بعدم الشمولية والدقة، وذلك لتعدد أنواعها، لكن هذا الاختلاف لم يصل درجة تناقض وجهات نظر المفكرين والهيئات الاقتصادية والدول في تعريفها وخصائصها، والعناصر التالية عرض لذلك.

**1- تعريف حاضنات الأعمال:**

إن فكرة الحاضنات مستوحاة من مصطلح الحضانة الذي يعني الحماية والرعاية الخاصة لحديثي الولادة من الأطفال غير المتمكنين، حيث يجري وضع الأطفال فيها فور ولادتهم، من أجل تخطي الصعوبات التي قد تحيط بحياتهم واستمراريتها، وتقديم الرعاية والعناية الطبية اللازمة لهم وتهيئة السبل المتاحة التي تدعم حالة البقاء والديمومة، بعد ذلك يغادر الوليد الحاضنة، بعد أن يتم التأكد من أنه أصبح قادرا على معايشة مفردات البيئة الاعتيادية، وهكذا يكون مفهوم الحاضنات في مجال مشاريع الأعمال قريبا من مفهوم حضانة الأطفال، فالمشاريع بحاجة إلى من يرعاها ويدعمها في بداية مرحلة انطلاقها، لتأخذ طريقها وتلعب دورها في سوق العمل والإنتاج.[1]

عرفت الجمعية الوطنية الأمريكية لحاضنات الأعمال **National Business Incubation Association (NBIA)** حاضنات الأعمال بأنها: "هيئات تهدف إلى مساعدة المؤسسات المبدعة الناشئة والمقاولين الجدد، وتوفر لهم الوسائل والدعم اللازمين، الخبرات، الأماكن، الدعم المالي لتخطي أعباء مرحلة الانطلاق والتأسيس، كما تقوم بعمليات تسويق ونشر منتجات هذه المؤسسات.[2]

وحسب المجلس الأوروبي تعرف حاضنات الأعمال بأنها عبارة عن مكان يلجأ إليه حاملي فكرة إنشاء مؤسسة جديدة، وهدفها هو رفع حظوظ النمو ومعدل بقاء هذه المؤسسات، مما يساهم بشكل كبير في التنمية المحلية وخلق مناصب للعمل، ويأتي في درجة أقل جذب الاهتمام نحو التوجهات التكنولوجية.[3]

---

[1] أنور أحمد نهار العزام وصباح محمد موسى، "**تأثير استخدام حاضنات الأعمال في إنجاح المشاريع الريادية في الأردن**"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 83، 2010، ص.142.

[2] ريحان الشريف، هوام لمياء، "**دور حاضنات الأعمال التقنية في دعم الإبداع وتنمية القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة –التجربة الجزائرية بين الواقع والمأمول-**"، ملتقى وطني حول استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 18-19 أفريل 2012، ص.10.

[3] عبد الفتاح بوخمخم، صندرة سايبي، "**دور المرافقة في دعم إنشاء المؤسسات الصغيرة-واقع التجربة الجزائرية-**"، المؤتمر الثاني حول القضايا الملحة للاقتصاديات الناشئة في بيئة الأعمال الحديثة، كلية الأعمال، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 14-15 أفريل 2009، ص.05.

وتم تعريف حاضنات الأعمال في تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام 2003 بأنها تمثل نمطا جديدا من البنى الداعمة للنشاطات الابتكارية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو للمطورين المبدعين المفعمين بروح المقاولة الذين يفتقرون إلى الإمكانيات الضرورية لتطوير أبحاثهم وتقنياتهم المبتكرة وتسويقها.[1]

كما عرفت حاضنات الأعمال بأنها حزمة متكاملة من الخدمات والتسهيلات وآليات المساندة والاستشارة توفرها ولمرحلة محددة من الزمن مؤسسة قائمة لها خبرتها وعلاقاتها للمقاولين الذين يرغبون البدء في إقامة مؤسسة صغيرة بهدف تخفيف أعباء مرحلة الانطلاق، هذا ويشترط على المؤسسة المختلطة **(Incubated Entreprise)** ترك الحاضنة عند انتهاء الفترة المحددة لإفساح المجال أمام مقاولين جدد ومؤسسات صغيرة مازالت في مراحل التأسيس الأولى.[2]

أما المشرع الجزائري فقد أخذ بالتعريف الفرنسي وضمن مفهوم الحاضنات في المشاتل وعرفها وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 78-03 المؤرخ في 25 فيفري 2003 الذي يتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات على أنها "مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية".[3]

مما تقدم يتبين أن حاضنات الأعمال هي "هيئات تقوم ولفترة محددة من الزمن بتقديم خدمات ومساعدات واستشارات لأصحاب المشاريع المبدعة الناشئة وحاملي الأفكار المبتكرة الذين يرغبون في إنشاء مؤسسات خاصة بهم، إلا أنهم بحاجة للدعم والخبرات وتسهيل بعض الإجراءات خاصة المتعلقة بمرحلة الانطلاق وأيضا المرافقة، وذلك من أجل ضمان نجاح ونمو واستمرارية مشاريعهم".

**2- خصائص حاضنات الأعمال:**

تتسم حاضنات الأعمال بعدة خصائص نذكر أهمها فيما يلي[4]:

- قد تكون حاضنات الأعمال مؤسسات عامة أو خاصة أو مختلطة؛
- أنها ترسي إلى دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لاسيما التي تنطوي على قدر من الإبداع والتطور التكنولوجي؛
- أنها تدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تقديم حزمة متكاملة من آليات الدعم؛
- أنها تقدم الدعم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال مدة محددة، إلى أن يتم تخرج المشروع من الحاضنة بعد وصوله إلى مرحلة النضج؛
- أن بعض الحاضنات قد توفر مكانا لاحتضان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبعضها تكتفي بدعم المؤسسة في موقعها؛

---

[1] عبد الله سعد الهاجري، "**دور حاضنات الأعمال في التنمية الصناعية في دولة الكويت**"، الملتقى العربي حول تعزيز دور الحاضنات الصناعية والتكنولوجية في التنمية الصناعية، تونس، 12-14 أكتوبر 2015، ص.05.

[2] مفيد عبد اللاوي، "**حاضنات الاعمال ودورها في تشغيل الشباب من خلال احتواء مخرجات الجامعة**"، ملتقى دولي حول الجامعة والتشغيل، الاستشراف، الرهانات والمحك، جامعة الدكتور يحي فارس، المدية، الجزائر، 04-05 ديسمبر 2013، ص.05.

[3] بريبش السعيد، طبيب سارة، "**دور حاضنات الأعمال في تطوير ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة تحليلية تقييمية-**"، الملتقى الوطني الأول حول استراتيجيات تنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 18-19 أفريل 2012، ص.08.

[4] مفيد عبد اللاوي، مرجع سابق، ص.07.

- أن الحاضنة قد يكون لها مقر مكاني، أو افتراضي فتقدم خدماتها من خلال شبكة الأنترنت؛
- أن الحاضنة قد تهدف إلى تحقيق الربح، وقد لا تسعى إلى ذلك.

من خلال ما سبق يتضح أن خصائص حاضنات الأعمال اختلفت باختلاف أهدافها وأنواعها ومكان تواجدها، إلا أنها اتفقت في أنها آلية داعمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وأنشئت جميعها لتقديم الخدمات الداعمة لحاملي الأفكار والمشاريع وتحويلها لمؤسسات ناضجة.

**المطلب الثاني: أنواع حاضنات الأعمال وأهدافها**

إن حاضنات الأعمال تسعى من خلال أنواعها المختلفة إلى تحقيق جملة من الأهداف على عدة مستويات متكاملة، ويتم فيما يلي التعرف على هذين الأخيرين.

**أولا: أنواع حاضنات الأعمال**

توجد عدة أنواع لحاضنات الأعمال، يمكن تصنيفها وفق عدة معايير منها: أهدافها، الجهات الراعية لها، نطاق عملها، شكل تواجدها، المشاريع المحتضنة، ملكيتها، وهي كما يلي:

**1- من حيث أهدافها:** تنقسم إلى[1]:

**1-1-حاضنات ربحية:** يتم إنشاء الحاضنات الربحية من قبل أفراد أو جماعات أو مؤسسات خاصة إذ تهدف هذه الحاضنات إلى تقديم خدماتها إلى المشاريع التي يتم احتضانها، وتستوفي الحاضنات الربحية رسوم الخدمات المقدمة إلى المشاريع المحتضنة لديها، والبعض منها يشترط الحصول على نسبة من أرباح المشاريع بعد تخرجها ودخولها لسوق العمل.

**1-2-حاضنات غير ربحية:** وهي تلك الحاضنات التي تقوم بإنشائها الحكومة أو المنظمات الإقليمية لتشجيع وتنمية المشاريع الجديدة لاسيما في المجال الاقتصادي والتكنولوجي التي تحقق معدلات نمو مرتفعة سواء في الجانب الاقتصادي أم الاجتماعي و(90%) من حاضنات الأعمال في أمريكا غير ربحية، وفي أوروبا (70%) من حاضنات الأعمال غير ربحية و(04%) منها تقدم خدمات مجانا، كما وأن (35%) منها تقدم الخدمات بأقل من أسعار السوق.

**2- من حيث الجهات الراعية لها:** وتضم ما يلي[2]:

**2-1- الحاضنات المرتبطة بالحكومة:** وهي الحاضنات التي تنشأ بدعم ورعاية من الحكومة أو الأجهزة المحلية، وتسعى إلى تحقيق التنمية الاقتصادية على المستوى القومي وتحويل البطالة في المجتمع إلى قوة اقتصادية قادرة على العمل والإنتاج.

**2-2- الحاضنات المرتبطة بالقطاع الخاص:** وهي الحاضنات التي غالبا ما تستهدف تحقيق الأرباح وعوائد استثمارية لمالكيها، ودمج الاستثمار بالتنمية الاقتصادية.

---

[1] عدنان حسين يونس، رائد خضير عبيس، **دور حاضنات الأعمال في تطوير المشاريع الصغيرة** (عمان، الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع، 2015)، ص.66.

[2] كمال كاظم جواد، كاظم أحمد البطاط، مرجع سابق، ص.111.

**2-3- الحاضنات المرتبطة بالجامعات ومراكز البحث:** وهي الحاضنات المرتبطة والمنبثقة من الجامعات والمعاهد العليا ولها نفس الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها الحاضنات المرتبطة بالحكومة والقطاع الخاص.

**2-4- الحاضنات المرتبطة بالمؤسسات الكبيرة:** وهي الحاضنات المرتبطة بالمؤسسات الانتاجية الكبيرة بهدف تجاوز التكاليف الإدارية المرتفعة والاستفادة من برامج التجديد التكنولوجي.

**3- تبعا لنطاق عملها:** وتنقسم حسب هذا المعيار إلى[1]:

**3-1- حاضنات الأعمال الدولية:** وهي حاضنات تختص وتؤكد على التعاون الدولي في المجال المالي ونقل التقنية بهدف استقطاب رأس المال الأجنبي وتسهيل الاستثمارات للشركات الأجنبية وتشجيعها على الدخول إلى هذه الدول لتنميتها وتنويع القاعدة الانتاجية فيها وتأهيل الشركات الوطنية للتوسيع في تطوير إنتاجها ومنافسة المنتجات في الأسواق الخارجية.

**3-2- حاضنات الأعمال الإقليمية:** وهي التي تختص في تقديم الخدمات لمنطقة جغرافية معينة بهدف تنميتها، وتعمل على استخدام الموارد المحلية واستثمار الطاقات المعطلة في هذه الدول مثل شريحة الشباب أو المرأة.

**4- من حيث شكل تواجدها:** وتنقسم إلى[2]:

**4-1- حاضنات الأعمال المفتوحة:** هذا النوع من الحاضنات يعمل على تقديم خدماته في مواقع عمل المؤسسات الصغيرة دون الحاجة لمكان محدد لبدء المشروع وبالتالي يعتبر هذا النوع الأقل تكلفة والأكثر مرونة في التحرك.

**4-2- حاضنات الأعمال المغلقة:** وهي بعكس النوع الأول، فهي تنشأ في مكان محدد ومن خلاله تقدم خدماتها للمشاريع التي تحتاج إلى ذلك.

**5- حسب أنواع المشاريع المحتضنة:** يمكن تصنيف حاضنات الأعمال حسب أنواع المشاريع أو المؤسسات التي تحتضنها إلى ثلاثة أصناف رئيسية تتمثل فيما يلي[3]:

**5-1- حاضنات الأعمال العامة:** وتسعى للتنمية الاقتصادية الشاملة للمنطقة التي تتواجد فيها، من خلال الاستمرار في تطوير الأعمال المختلفة، وتخدم هذه الحاضنات الكثير من مشاريع الأعمال بدون تخصص محدد، غير أنها تركز على مجالات التجديد والابتكار، وتؤسس حاضنات الأعمال العامة لهذا الهدف أصلا أو قد تنشأ لخدمة قطاع محدد ثم تتحول إلى حاضنة عامة.

**5-2- حاضنات الأعمال المتخصصة:** تسعى بصفة خاصة لتنمية بعض الجوانب الاقتصادية للمنطقة التي تتواجد فيها، من خلال إعادة الهيكلة الصناعية للمنطقة أو تشجيع صناعات معينة فيها، أو خلق فرص وظيفية

---

[1] عدنان حسين يونس، رائد خضير عبيس، مرجع سابق، ص ص.66-67.

[2] بسمة فتحي عوض برهوم، **دور حاضنات الأعمال والتكنولوجيا في حل مشكلة البطالة لرياديي الأعمال قطاع غزة -دراسة حالة : مشاريع حاضنة أعمال الجامعة الإسلامية بغزة (مبادرون- سبارك)**، رسالة ماجستير في اقتصاديات التنمية، الجامعة الإسلامية، غزة، العراق، 2014، ص.77.

[3] زايدي عبد السلام وآخرون، "**حاضنات الأعمال التقنية ودورها في دعم ومرافقة المشاريع الناشئة -عرض تجارب (ماليزيا، الصين، فرنسا، الولايات المتحدة الأمريكية)**"، الملتقى الوطني الأول حول: استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 18-19 أفريل 2012، ص.07.

لتخصصات مرغوبة أو لفئات محددة من الباحثين فيها عن العمل، أو لاستقطاب استثمارات من نوع خاص إليها.

**5-3-حاضنات الأعمال التقنية:** وتختص بالتكنولوجيا ونشرها، وتطوير المنشآت المتخصصة فيها والمرتبطة بها وتشجيع ومساعدة وتدريب الأكاديميين والباحثين في مراكز الأبحاث والجامعات ليصبحوا رواد أعمال من خلال تزويدهم بالمهارات اللازمة وتدريبهم وتوفير الخدمات والاستشارات الأخرى اللازمة.

**6- من ناحية الملكية:** حسب هذا المعيار تصنف حاضنات الأعمال إلى ثلاثة أنواع هي[1]:

**6-1- حاضنات أعمال خاصة:** وهي ملك للقطاع الخاص، وتسعى لتحقيق الأرباح.

**6-2- حاضنات أعمال عامة:** وهذا النوع ملك للدولة، وهي لا تسعى بالدرجة الأولى إلى تحقيق الأرباح، كما أنها تقوم بدعم ورعاية الحكومة أو الأجهزة المحلية والهيئات والمؤسسات الأهلية وتسعى إلى تحقيق التنمية الاقتصادية على المستوى الوطني.

**6-3- حاضنات الأعمال المختلطة (عامة وخاصة):** وهي التي تكون ملكيتها مشتركة بين القطاع العام والخاص.

بالإضافة إلى الأنواع السابقة الذكر، توجد أنواع أخرى لحاضنات الأعمال، نذكر أهمها فيما يلي[2]:

- **حاضنات متخصصة لمواجهة مشكلات محددة** (استيعاب المتقاعدين من القوات المسلحة أو من شركات كبرى منهارة).

- **حاضنات متخصصة في مجالات فنية أو إبداعية** (الوسائط المتعددة، مواد تلفزيونية، تصميمات...)، هناك عدد من الحاضنات المتخصصة في بعض القطاعات الاقتصادية أو التكنولوجية، مثل إحدى حاضنات مدينة مارسيليا الفرنسية التي تتخصص في احتضان أصحاب الأفكار الجديدة في مجالات استخدام تكنولوجيا المعلومات وتطبيقات الوسائط المتعددة (صوت وصورة وفيديو).

- **حاضنات متخصصة في أعمال المرأة:** هناك عددا من العوامل الثقافية والعادات المتوارثة التي جعلت من العمل الخاص حكرا على الرجال في كثير من الدول، لذلك ومن أجل العمل على تشجيع المرأة ومساندة خطواتها الأولى في عالم الأعمال، فقد عملت بعض الدول إلى إقامة حاضنات خاصة تلائم طبيعة التخصصات التي تفضلها المرأة.

- **حاضنات متخصصة في مجالات تصنيعية وإنتاجية وخدمية متنوعة:** ظهر هذا النوع من الحاضنات في دول أمريكا الشمالية (كندا، الولايات المتحدة الامريكية) فهي حاضنات توفر تجهيزات تلائم أنشطة محددة، مثل حاضنات كندية أقيمت بتجهيزات لخدمة مشروعات صغيرة في مجالات المطاعم من مطابخ وغيرها.

---

[1] لعلى بوكميش، يوسفات علي، "**دور حاضنات الأعمال في دعم وتطوير البحث العلمي بالعالم العربي**"، مجلة الحقيقة، العدد 23، جامعة أدرار، 2012، ص.33.

[2] أيمن علي عمر، مرجع سابق، ص.98.

**ثانيا: أهداف حاضنات الأعمال**

تسعى حاضنات الأعمال من خلال ما تقدمه من خدمات مختلفة للمشاريع المحتضنة لتحقيق جملة من الأهداف، يمكن استخلاصها من التعاريف السابقة، ويمكن توضيحها في النقاط التالية[1]:

1- تقليل مخاطر الأعمال، وأيضا الفترة الزمنية اللازمة لبداية نشاط المؤسسة في السوق وتطوير إنتاجها؛

2- السعي إلى تطوير أفكار إبداعية تساهم في إيجاد مشاريع جديدة أو تطوير المشروعات القائمة؛

3- دعم التعاون والتنسيق بين مختلف المؤسسات المحتضنة؛

4- تسويق الأبحاث والدراسات التي تقوم بها الجامعات ومراكز البحث العلمي، والقيام بدور المختبرات التجريبية اللازمة لتطوير أفكار الأكاديميين والباحثين في الجامعات ومراكز الأبحاث قبل تبنيها تجاريا؛

5- تنمية روح المخاطرة والثقافة المقاولاتية في المجتمع؛

6- مساعدة أصحاب الابتكارات والاختراعات في تحويل أفكارهم إلى منتجات قابلة للتسويق؛

7- المساعدة في إقامة مشاريع إنتاجية أو خدماتية تعمل على تقديم خدماتها للمجتمع، والتي تساعد الوضع الاقتصادي للدولة على النمو والتطور؛

8- العمل على ربط المشاريع الجديدة مع السوق من خلال تكوين حلقة مشتركة بين هذه المشاريع والمشاريع الموجودة، إضافة إلى إمكانياتها في ربط المشاريع المحتضنة داخل الحاضنة مع بعضها البعض للاستفادة من خبراتها ونقاط ضعفها وكيفية التغلب عليها؛

9- تهدف الحاضنة لتحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية من أجل تنمية الموارد البشرية وحل مشكلة البطالة؛

10- المساهمة في زيادة معدلات الدخل للأفراد وزيادة عدد المشاريع في المجتمع مما يساعدها على تنمية الاقتصاد المحلي؛

11- دعم المقاولين وزيادة فرص نجاحهم من خلال دعم المبادرين الذين تتوافر لديهم الأفكار الطموحة إضافة إلى الدراسة الاقتصادية السليمة وبعض الموارد اللازمة لتحقيق طموحاتهم؛

---

[1] بالاعتماد على:

- أديب برهم، يونا يوسف حيدر، **دور حاضنات الأعمال في دعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة في سورية -دراسة تطبيقية في الساحل السوري-**، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، العدد01، المجلد 36، 2014، ص.276.

- عبد الناصر موسى، لويزة فرحاتي، **تجارب دولية في حاضنات الأعمال -الفرص والتحديات-**، ملتقى دولي حول: المقاولاتية -التكوين وفرص العمل-، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 06-07-08 أفريل 2010، ص.05.

- بسمة فتحي عوض برهوم، مرجع سابق، ص ص.79-80.

- العربي تيقاوي، "**دور حاضنات الأعمال في بناء القدرات التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -كنموذج للمقاولاتية- من وجهة نظر العاملين**"، ملتقى دولي حول: المقاولاتية -التكوين وفرص العمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر-، 06-07-08 أفريل2010، ص.11.

- أحمد بن قطاف، "**دور برامج احتضان الأعمال في دعم إنشاء المؤسسات الصغيرة -دراسة لبعض التجارب العالمية مع الإشارة لتجربة الجزائر-**"، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 14، المجلد01، 2016، ص ص.143-144.

12- توفير بيئة عمل مناسبة خلال السنوات الأولى الحرجة من عمر المشروع لزيادة فرصة نجاحه من خلال استكمال النواحي الفنية والإدارية بتكلفة رمزية وتركيز صاحب الفكرة على جوهر الفكرة وتطبيقها خلال سقف زمني محدد ليتحول فيما بعد إلى مبادر جديد.

من خلال ما سبق يمكن تصنيف أهداف الحاضنات على ثلاث مستويات وذلك على النحو التالي[1]:

- **الأهداف على مستوى تنمية المجتمع ودعم الاقتصاد الوطني:**

تسعى الحاضنات إلى تشجيع الاستثمار ونشأة ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتسهم في زيادة الناتج المحلي، ولتحقق توطين فاعل للتقنية الجديدة والمتطورة.

- **الأهداف على مستوى الأفراد:**

تعمل الحاضنات على تبني المبادرين، والمقبلين الجدد على سوق العمل، ودعمهم وتشجيعهم لبدء مشروعاتهم دونما استغلال، وهي بهذا تسهم في تنمية الموارد البشرية وايجاد فرص عمل جديدة ومناسبة والمساهمة في حل مشكلة البطالة.

- **الأهداف الاستثمارية:**

يمكن من خلال الحاضنات توفير مجالات جادة ومضمونة للاستثمار، بما يحقق الاستثمار الأمثل للإمكانات والموارد المادية والبشرية والفنية والتقنية المتاحة.

**المطلب الثالث: أهمية حاضنات الأعمال وفوائدها والخدمات الأساسية التي تقدمها**

تعمل حاضنات الأعمال على تقديم جملة من الخدمات، التي تبرز الأهمية القصوى لمثل هذه الخدمات بصفة خاصة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبصفة عامة على الاقتصاد والمجتمع، وأيضا فوائدها وهذا ما تم التطرق له في هذا المطلب.

**أولا: أهمية حاضنات الأعمال**

تبرز أهمية حاضنات الأعمال من خلال مختلف الأدوار التي تلعبها، هذه الأخيرة التي تعود بالفائدة على أكثر من جهة، ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

**1- تشجيع خلق وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:**

إن دعم المؤسسات الناشئة الجديدة ورفع فرص نجاحها هي الوظيفة الأولى للحاضنات، وتتم من خلال توفير جميع أنواع الدعم المالي والإداري والتسويقي، ورعاية المؤسسات الجديدة في مرحلة البدء والنمو، وتسهيل بدء المشروع، والتوصل إلى شبكة دعم مجتمعي، وإقامة مجموعة من الخدمات الداعمة والمتميزة مثل الجودة وقاعدة للمعلومات الفنية والتجارية ووحدات للاختبارات والقياس لخدمة المشروعات داخل وخارج الحاضنة، ويمكن للحاضنات تقديم هذه الخدمات المشروعات التي تنفذ بداخلها أو تلك المنتسبة إليها من خارج الحاضنة، كذلك تقدم الحاضنة خدمات للمؤسسات المحيطة بها عن طريق ربط المؤسسات والجهات المختصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بها، والعمل على تنميتها والتسويق للمنتجات والخدمات التي تقدمها، وأيضا من خلال تبني

[1] رمضان السنوسي، عبد الله الدويبي، **حاضنات الأعمال والمشروعات الصغرى** (ليبيا: المركز العربي لتنمية الموارد البشرية، 2003)، ص ص.25-26.

المؤسسات القائمة على التكنولوجيا والمرتبطة بالجامعات ومراكز البحوث، والعمل على تغذية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الوليدة في موقعها.[1]

**2- دعم التنمية الاقتصادية:**

تستطيع الحاضنة تمكين المدينة أو الأقاليم التي تقام فيها من تحقيق معدلات عالية لإقامة أنشطة اقتصادية جديدة، بالإضافة إلى تحقيق معدلات نمو عالية للمشروعات المشتركة بالحاضنة، وذلك من خلال العمل على تسهيل توطين وإقامة عدد من المشروعات الإنتاجية أو الخدمية الجديدة في هذا المجتمع، والتي تعتبر في حد ذاتها إحدى أهم ركائز التنمية الاقتصادية، حيث أن هذه الشركات تقوم بدفع الضرائب والرسوم، وتنشيط عمليات الإنتاج والتصدير والتوريد، وكلها عمليات تدر موارد مالية على ميزانيات الدول.[2]

**3- دعم وتنمية الموارد البشرية وخلق فرص العمل:**

إن وجود حاضنات الأعمال في أي مجتمع، من الممكن أن يؤدي إلى تنمية المهارات وخلق روح العمل الحر، والقدرة على إدارة المشاريع، فضلا عن العمل على خلق فرص عمل مناسبة للأيدي العاملة في ذلك المجتمع، إذ أن فكرة الحاضنات قائمة على أساس استقطاب خريجي الجامعات والمعاهد وتساعدهم في إيجاد فرص العمل المناسبة لاختصاصاتهم لذلك فإن أهمية الحاضنات لا تقتصر على استيعاب اليد العاملة من الناحية الكمية فقط، وإنما تمتد إلى الناحية النوعية، ويمكن القول بأن حاضنات الأعمال تسهم في حل مشكلة البطالة بين المتعلمين التي تعاني منها معظم الدول النامية من خلال قيامها بالوظائف الآتية[3]:

- توفير الفرص لتلقي التدريب المهني والفني والإداري والحصول على الخبرات اللازمة للعاملين وفقا للظروف والمقتضيات الخاصة بكل مشروع.
- التعاون مع الجهات الأخرى العاملة في مجال تنمية الموارد البشرية، والتعرف على اهتماماتها من أجل تحقيق تحالفات استراتيجية لخدمة ذلك المجال والقضاء على المشاكل والمعوقات.
- الترويج لمفهوم التوظيف الذاتي بين الشباب عن طريق تشجيع المؤسسات التعليمية ومراكز التدريب على إدخال الدروس والمحاضرات حول ثقافة العمل الحر بمناهجها وبكافة المراحل التعليمية، وإعداد وتنظيم البرامج التدريبية الضرورية لحث الشباب على اقتحام مجال العمل الحر.
- استكشاف فرص تمويل وتنفيذ المشروعات الجديدة، والتوسع في المؤسسات القائمة، بهدف زيادة فرص العمل للخريجين المتعطلين عن العمل.
- اختيار المشروعات الداخلة للحاضنة واعطاء الأفضلية لتلك التي لها القدرة على الاستمرار والتوسع ومن ثم تشغيل عدد كبير من العمالة من خلال استخدام التكنولوجيا المناسبة.

---

[1] أيمن علي عمر، مرجع سابق، ص.103.

[2] سفيان بن عبد العزيز، عائشة موزاوي،" **دور حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية تنافسية الاقتصاد الوطني الجزائري**"، ملتقى وطني حول استراتيجية تنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 18-19 أفريل 2012، ص.07.

[3] كمال كاظم جواد، كاظم أحمد البطاط، مرجع سابق، ص ص.123-124.

**4- دعم التنمية الصناعية والتكنولوجية:**

تركز الحاضنات التكنولوجية على رعاية وتنمية الأفكار الإبداعية والأبحاث التطبيقية، والعمل على تحويلها من مرحلة البحث والتطوير إلى مرحلة التنفيذ، من خلال إقامة المؤسسات التكنولوجية، التي تعتبر أحد أهم آليات التطور التكنولوجي من حيث قدرتها الفائقة على تطوير وتحديث عمليات الإنتاج بشكل أسرع وبتكلفة أقل، وإقامة حاضنات تكنولوجية متخصصة تعمل على تسهيل نقل وتوطين التكنولوجيا الحديثة والمتطورة.[1]

**5- تنمية المجتمع المحلي:**

تساهم حاضنات الأعمال في تنمية وتنشيط المجتمع المحلي من حيث تطوير بيئة الأعمال، وإقامة مؤسسات وجعل الحاضنة نواة تنمية إقليمية ومحلية، ومركزا لنشر روح العمل الحر لدى الراغبين في الالتحاق بسوق العمل.[2]

**6- تقليل المخاطرة:**

بما أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشئة تتعرض للعديد من المخاطر التي قد تعيق بدايتها، أو حتى تسهم في فشلها وانهيارها، وتشير العديد من الدراسات إلى أن احتمالية نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة تنخفض إلى أقل من 50% بالنسبة للمشروعات التي لا يتم رعايتها في الحاضنات، وترتفع نسبة النجاح لتصل إلى ما يزيد عن 80% بالنسبة للمشروعات التي ترعاها الحاضنات، وهنا يمكن القول بأن فكرة الحاضنات تمثل الاحتياج الفعلي للدول النامية التي تنشأ فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظروف صناعية صعبة، مع ضعف توفر الخدمات والمساعدات الداعمة والمساندة لهذه المؤسسات.[3]

في الأخير يمكن القول أن دور حاضنات الأعمال لا يتعدى فقط تنمية النسيج الاقتصادي (من خلال خلق تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وزيادة الناتج المحلي والقيمة المضافة) ليشمل التنمية الاجتماعية من خلال خلق فرص العمل ونشر ثقافة التقاول في المجتمع المحلي.

**ثانيا: فوائد حاضنات الأعمال**

تركزت فوائد حاضنات الأعمال فيما يلي[4]:

**1- بالنسبة للشباب:** تمنح فرص النجاح لهم في إقامة المشاريع حيث تبرز أفكارهم المقاولاتية وتنقلها من مجرد أفكار إلى مشاريع قائمة، وتعزز الثقة بالنفس من خلال تحمل المسؤولية والقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة الخاصة بإقامة وإدارة المشروع، وتحسين المهارات الفنية والإدارية، وتسهل عملية الاتصال والتواصل

---

[1] بركان دليلة، حايف سي حايف شيراز، **حاضنات الأعمال كأداة لدعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ANGEM ولاية بسكرة-**، ملتقى وطني حول استراتيجية تنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 18-19 أفريل 2012، ص.10.

[2] بركان دليلة، حايف سي حايف شيراز، مرجع سابق، ص.10.

[3] رمضان السنوسي، عبد السلام الدويبي، مرجع سابق، ص ص.61-62.

[4] رغدة سالم عودة الزيدانين، **حاضنات الأعمال -الرؤية الحديثة في استثمار الموارد البشرية-** (الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2017)، ص ص.40-42.

مع الجهات المعنية، وتوفر المعلومات والمعدات البسيطة والخدمات المطلوبة للعمل وكذلك المكان بالإضافة إلى تقديم التمويل المطلوب لإقامة المشروع.

2- **بالنسبة للدولة:** المساهمة في نمو دخل الدولة، وتعزيز برامج التنمية المستدامة، والمساعدة في تجنب فشل الأسواق وكسادها كما تروج للتطوير والتنمية الاقليمية وتوفر فرص العمل لشرائح مختلفة من الأفراد، وتساعد على احداث التنوع الاقتصادي، وتسويق التقنيات الحديثة، وتقلص من حجم احتمالات فشل المشاريع الصغيرة، وبالتالي تقلل من حجم مخاطر الاستثمار.

3- **بالنسبة للجامعات ومراكز الأبحاث العلمية:** المساهمة في التواصل الدائم بين الجامعات ومراكز التدريب ومراكز البحث العلمي ومختلف الأنشطة التنموية لمعرفة أهم المشكلات وطرق حلولها، والمساعدة في تسويق الاختراعات التي تعمل على رفع عجلة النمو بشتى مجالاته من ناحية، وعلى نمو كفاءة الأفراد من ناحية أخرى، وتنمي لدى طلبة الدراسات العليا المقدرة على الاستخدام الامثل لكفاءاتهم وتشجع مبادراتهم.

4- **استيعاب الكفاءات الطلابية، ووقف نزيف الأدمغة في الوطن العربي نحو الخارج:** الذي يؤدي إلى خسائر مادية وتفويت الفرص على الدول العربية، لدفع عجلة البحث العلمي وتحقيق التنمية المنشودة، كذلك احتضان الأفكار المقاولاتية المبتكرة، والمتميزة للطلاب والطالبات، وأيضا تسهم في توفير الفرص المستمرة للتطوير الذاتي عند منتسبيها، والمساهمة في صنع المجتمع المعرفي المعلوماتي الذي يشكل ضمانا للاستفادة الفعالة من الموارد البشرية المبتكرة وتسويق مخرجاتها العلمية والتقنية.

5- **بالنسبة للأعمال (الأنشطة):** تزيد من فرص تطوير الاختراعات والبراءات العلمية وتنمي الاقتصاد المعرفي والفكري.

**ثالثا: الخدمات الأساسية التي تقدمها حاضنات الأعمال**

تقوم حاضنات الأعمال بتقديم حزمة متكاملة ومترابطة من الخدمات الداعمة للمشاريع المحتضنة، التي تساعد هذه الأخيرة على النمو والتطور وتخطي الصعوبات والتحديات وتزيد من فرص نجاحها، وتشمل هذه الخدمات ما يلي:

1- توفير المكاتب المؤثثة والمجهزة، والمدعمة بمرافق مشتركة وخدمات مساندة، ووفق عقود مرنة تتماشى مع الاحتياجات المتغيرة لنوع الاستخدام والمساحة ومدة الاستئجار[1]:

- تأجير المكاتب المؤثثة والمجهزة لتقديم الخدمات المكتبية الأساسية (من سكرتارية وطباعة ونسخ وتصوير)، وتوفير متطلبات الاتصالات الأساسية (من الهاتف والفاكس والأنترنت ومكونات تقنية المعلومات من أجهزة وبرامج)، إلى جانب توفير المرافق المشتركة (مثل غرف الاجتماعات والقاعات المجهزة للعرض)، لها تكلفتها التي تدفعها هذه المؤسسات، مقابل التقليل من الاحتياجات الرأسمالية لهذه المؤسسات في مراحلها الأولى.
- توفير المكاتب بالمساحات المتباينة وللاستخدامات المتنوعة (لمقابلة الاحتياجات المتغيرة)، لها أيضا تكلفتها التي تدفعها هذه المؤسسات، مقابل عدم ارتباطها بعقود استئجار غير مرنة لا يمكن التخارج منها، مع ملاحظة

[1] ربيعة بركات، سعيدة دوباخ، "**حاضنات الأعمال ودورها في دعم وتنمية المقاولات الصغيرة**، ملتقى دولي حول: المقاولاتية -التكوين وفرص العمل-"، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 06-07-08 أفريل2010، ص ص.10-11.

أن احتياجات بعضها قد تنمو خلال مدة تواجدها في الحاضنات التي تنتسب لها، كما أن نوع مكتباتها قد تختلف (بتوسع النشاط)، وعددها قد يتزايد من مكتب واحد (لصاحب المؤسسة فقط) إلى عدد من المكاتب مختلفة الأحجام (لمدراء آخرين ومساعدين وفنيين ومرافق متخصصة).

- تقديم الخدمات المساندة (مثل التنظيف والصيانة والأمن والحراسة)، مع توفير معدات التنزيل والتحميل والنقل، إلى جانب تخصيص أماكن للتخزين المؤقت ومرافق للاستلام والتسليم والشحن، لتلبية احتياجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنتسب لها، مقابل مبالغ صغيرة نسبيا (كنتيجة لاقتصاديات الحجم)، تقلل أيضا من الاحتياجات الرأسمالية لهذه المشروعات في مراحلها الأولى.

- تقديم الخدمات الفنية: على التقنيات المعنية اللازمة لتطويرها ونموها، ومن أهم الخدمات التي تقدمها الحاضنات التقنية لمنتسبيها برامج التعاون والتنسيق بين هيئات نقل التقنية والحاضنات، إلى جانب تأمين وسائل استفادة المؤسسات المنتسبة لهذه الحاضنات من المرافق التقنية والمكتبات وقواعد المعلومات، مع توفير سبل استعانتها بالخبراء والمتخصصين المتميزين، وترتيب طرق استخدامها عن طريق عقود واتفاقيات خاصة، أما بالنسبة للحاضنات المرتبطة بالجامعات فتعتبر استفادة المؤسسات المنتسبة لهذه الحاضنات من الأكاديميين والباحثين في هذه الجامعات إلى جانب طلابها (عن طريق الإعارة أو بتقديم الاستشارات أو بالمشاركة في الأبحاث والتسويق)، من أهم الميزات التي توفرها الحاضنة للمؤسسات المنتسبة لها.[1]

2- خدمات التنمية البشرية: تتعلق هذه الخدمات بما يلي[2]:

- تنظيم الدورات التدريبية والتأهيلية للموارد البشرية المطلوبة، أو المرشحة للعمل في المشروعات بالحاضنة لإعداد كوادر ذات تخصص نوعي يستجيب لمتطلبات العمل بالمشروع الذي يجري احتضانه.

- الاهتمام بالصحة والسلامة المهنية للقوى البشرية العاملة بالحضانة.

- تنسيق الحاضنة مع جهات تخصصية أخرى، سواء في المجتمع المحيط أو خارجه، في مجال الاستفادة من الخبرات والإمكانات الفنية والتأهيلية والتدريبية المتاحة، بما يحقق دعم القدرات البشرية للحاضنات، وتعريف المشاريع المحتضنة بهذه الخبرات والإمكانات وتسهيل إجراءات الاستفادة منها.

3- توفير البنية التحتية: توفر الحاضنات التقنية للمؤسسات المنتمية لها المرافق الأساسية اللازمة من مختبرات ومعامل وتجهيزات وشبكات الاتصالات، وتقوم بعمل الترتيبات اللازمة لتوفير متطلبات البنية التحتية للمؤسسات المنتسبة إليها عن طريق المشاركة أو التنسيق مع الجامعات وهيئات نقل التقنية أو عن طريق الاستئجار.[3]

4- توفير الخدمات القانونية: تحتاج المؤسسات المنتسبة للحاضنات إلى خدمات قانونية مرتبطة بأمور عديدة، المتعلقة بمرحلة التأسيس والتسجيل وكتابة عقود التراخيص، وأيضا ما يتعلق بحماية الملكية الفكرية وبراءات

---

[1] زايدي عبد السلام، مرجع سابق، ص ص.15-16.

[2] رمضان السنوسي، عبد السلام الدويبي، مرجع سابق، ص ص.38-39

[3] منيرة سلامي، **التوجه المقاولاتي للشباب في الجزائر- بين متطلبات الثقافة وضرورة المرافقة- تجربة وكالة الوساطة والضبط العقاري وتجربة الحظيرة التكنولوجية بالجزائر**، ملتقى وطني حول: استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 18-19 أفريل 2012، ص.11.

الاختراع، ويمكن للحاضنة تخفيض التكلفة العالية المرتبطة بتوفير هذه الخدمات إلى المؤسسات المنتسبة إليها وذلك بتوحيد مقدمي هذه الخدمات والاتفاق معهم لتقديم هذه الخدمات بصفة دائمة وجماعية.[1]

5- الخدمات الاستشارية: وتشمل هذه الخدمات دراسات الجدوى الاقتصادية للمشروعات وتنفيذ استشارات الجودة الشاملة والتي عادة ما تعاني منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، هذا بالإضافة إلى الاستشارات التسويقية وإدارة الأعمال الفنية والمالية والإدارية والمحاسبية للمؤسسة، كما تتبعها القانونية وحماية الملكية الفكرية.[2]

6- تسهيل وصول المؤسسات المنتسبة لها إلى مصادر التمويل المختلفة مع مساعدتها في إعداد خطط العمل اللازمة للاتصال بالراغبين في الاستثمار في هذه المؤسسات[3]، وتساعد الحاضنات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الوصول إلى مصادر التمويل من خلال ما يلي[4]:

- يمكن للحاضنات مساعدة المؤسسات المنتسبة لها في إعداد خطط العمل اللازمة للاتصال بالراغبين في الاستثمار في هذه المؤسسات وهي في طور النمو، كما يمكن لهذه الحاضنات إقامة ندوات للاستثمار تستقطب من خلالها الجهات المحتمل استثمارها في هذه المؤسسات، بل ويمكن أيضا للحاضنات نفسها المشاركة في ملكية هذه المؤسسات موفرة بذلك مصادر دخل مستقبلية كنتيجة لنمو المؤسسات التي تشارك في ملكيتها.

- شركات المخاطرة (رأس مال المخاطر)، هي مؤسسات مالية تهدف إلى تمويل المشروعات التي تتميز بابتكار الأفكار الجديدة في الآلات التي يمكن أن تساهم في تطوير الآلات الإنتاجية في شكل نقل تكنولوجيا، مثل تمويل شركات الكمبيوتر في بدايتها أو الأفكار الجزئية التي يتخوف البعض من تمويلها لعدم اليقين من درجة نجاحها كما امتد نشاط هذه الشركات لتمويل الشركات التي تعاني قصورا في التمويل أو اختلال هيكلها المالي، وبالتالي ينطوي الاستثمار فيها على درجة عالية من المخاطر.

- يمكن للمؤسسات المنتسبة للحاضنات التقنية المرتبطة بالجامعات ومراكز الأبحاث تخفيض التمويل اللازم لها، بموجب ترتيبات تشارك فيها هذه الجامعات في ملكية هذه المؤسسات مقابل حقوق الملكية والاستفادة من براءات الاختراع اللازمة لهذه المؤسسات والمملوكة من قبل هذه الجامعات.

- تقديم مساعدات مالية مباشرة أو التعريف بفرص ومصادر التمويل أمام المؤسسات.

7- بناء شبكات التواصل: تقوم الحاضنات ببناء شبكات التواصل فيما بينها، سواء على مستوى الدولة أو العالم عن طريق[1]:

---

[1] منيرة سلامي، **التوجه المقاولاتي للشباب في الجزائر- بين متطلبات الثقافة وضرورة المرافقة- تجربة وكالة الوساطة والضبط العقاري وتجربة الحظيرة التكنولوجية بالجزائر**، مرجع سابق، ص.10.

[2] سعدية السعيدي، "**دور الحاضنات التكنولوجية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**"، ملتقى وطني حول: استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 18-19 أفريل 2012، ص.05.

[3] سهام شيهاني، "**حاضنات الأعمال ودورها في التنمية الاقتصادية -دراسة تحليلية لبعض التجارب الدولية-**"، ملتقى دولي حول: المقاولاتية -التكوين وفرص الأعمال-، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 06-07-08 أفريل 2010، ص.07.

[4] فاطمة قبة، "**الحاضنات...كآلية لضمان نجاح مخطط الأعمال**"، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول: المقاولاتية (فرص وحدود) مخطط الأعمال -الفكرة الإعداد والتنفيذ-، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 17-18-19 أفريل 2012، ص ص.18-19.

- تنظيم الندوات والملتقيات الدولية، للوقوف على المستجدات والمشاركة في الخبرات والعمل بشكل متكامل.
- استمرار الحاضنات في التواصل مع المؤسسات المتخرجة منها إلى جانب استمرار الحاضنات في تقديم بعض الخدمات التي كانت تقدمها لهذه المؤسسات قبل تخرجها يعد من العوامل الإيجابية الهامة.

8- إرشاد المؤسسات المحتضنة إلى مختلف الجهات الحكومية وغير الحكومية ذات العلاقة بنشاط المؤسسة المحتضنة وذلك فيما يتعلق بالقوانين والشروط الخاصة بالتسجيل والضرائب والجمارك وشركات التأمين وكذا الموردين والأسواق المحتملة.[2]

9- دعم تسويقي من خلال معاونة أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاشتراك بالمعارض المحلية والدولية ومساعدتهم بتسويق منتجاتهم من خلال شركة متعاونة مع الحاضنة.[3]

من خلال ما سبق يتضح أن الخدمات التي تمنحها حاضنات الأعمال للمشاريع المحتضنة لا تلبي فقط احتياجاتها خلال الفترة الممتدة بين مرحلة دراسة الفكرة إلى غاية تخريج المشروع، فحاضنات الأعمال تقوم بتقديم خدمات استراتيجية تضمن لها النجاح والنمو والتوسع والقدرة على المنافسة في السوق، كما أنه هناك خدمات تستمر الحاضنة في توفيرها للمشروعات حتى بعد تخرجها، خاصة ما تعلق منها بالخدمات التسويقية.

---

[1] بورنان مصطفى، **دور حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات المصغرة -دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن-**، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر، 2014-2015، ص.142.

[2] حسين رحيم، "**نظم حاضنات الأعمال كآلية لدعم التجديد التكنولوجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 02، 2003، ص.169.

[3] نبيل جواد، مرجع سابق، ص.119.

## المبحث الثاني: إنشاء حاضنات الأعمال، آليات العمل، عوامل النجاح

إن حاضنات الأعمال شأنها شأن أي مؤسسة أو نظام، تحتاج لإنشائها إتباع جملة من الخطوات، كما تحتاج لبداية مزاولة نشاطها وإدارتها مجموعة متكاملة ومتناسقة من الموارد البشرية والمادية، وتحتاج لضمان نجاح عملها إتباع جملة من القواعد وتوفر حزمة من التشريعات المنظمة لعملها، ومن خلال هذا المبحث سيتم التطرق لكل ما سبق، إضافة إلى طرق تقييم عملها ومختلف المشاكل التي تواجهها.

### المطلب الأول: خطوات إنشاء حاضنات الأعمال وهيكلها التنظيمي

#### أولا: خطوات إنشاء حاضنات الأعمال

تمر عملية إنشاء أو تأسيس حاضنة الأعمال على 08 خطوات كما هو مبين في الشكل الآتي:

**الشكل رقم (02-02): خطوات إنشاء حاضنات الأعمال**

**المصدر:** من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

- **ESTABLISHING BUSINESS INCUBATOR**, Podgorica, January 2005, p.p.5-6. Sur le site : https://fr.scribd.com/document/333368222/Establishing-Business-Incubator. Consulté le 04/05/2017.

وتمثل النقاط التالية شرح للخطوات الموضحة في الشكل رقم (02-02)[1]:

**1- إجراء تقدير جديد لسوق الأعمال:** وهذا يعني تحديد الطلب واحتياجات دعم الأعمال وتحديد الفئة السكانية المستهدفة، ويترتب عن هذه المرحلة بقاء الأعمال الصغيرة والمتوسطة مع تحليل نمط الإقامة والخدمات اللازمة، وعادة تكون المعلومات متوفرة من طرف جمعيات الأعمال.

**2- تحديد الموقع:** حيث يجب إيجاد موقع ملائم وتقييم مرافقه (الماء، الطاقة، الهاتف والاتصال، الكهرباء...)، وإذا استدعى الأمر إعادة التجهيز من أجل ضمان المرونة والأمان والترتيب والنظافة فيجب فعل ذلك، والمكان يجب أن يكون صالحا لخدمات الاستشارات واللقاءات ولإدارة المرافق ويجب أن يحتوي على مساحات للتوسع المستقبلي.

**3- اختيار مدير الحاضنة:** وهو من أهم عوامل النجاح المستقبلي للحاضنة، فقدرته على خلق والحفاظ على ثقافة ومحيط أعمال إيجابيين أمر ضروري لبقاء الحاضنة في الأجل الطويل، ويجب اختيار المدير قبل بدء نشاط الحاضنة لضمان القواعد الواجب اتباعها من طرف المستأجرين (أصحاب المؤسسات)، ويجب أن تكون القضايا التشغيلية واضحة والإدارة شفافة ومنفصلة كليا عن السياسة المحلية وعن أي قضايا غير اقتصادية وأن لا تتأثر بأي تأثيرات أو ضغوطات خارجية.

**4- تطوير مخطط الأعمال:** والذي يجب أن يحدد:

- أي خدمات أعمال يجب توفيرها (عدد الخدمات الموفرة، أيها يبقى داخل المبنى وأيها يكون خارجا، أنواع النتائج المستهدفة).
- القواعد التشغيلية للحاضنة (معايير الدخول، سياسة التأجير، سياسة الخروج أو الرحيل، تحليل نقطة التعادل بين المداخيل والمصاريف).
- استراتيجية التسويق (أنواع الأعمال المستهدفة ومظاهر البقاء في الأجل الطويل).

**5-** إنشاء اتفاقية تمويل: ينبغي أن يحدد هذا بوضوح، من يقوم بتمويل ما، فحتى تمويل البلدية للحاضنة لا يمنحها الحق في التدخل في إدارتها، إذ يجب ضمان عدم تدخل الممول في تسيير الحاضنة منذ البداية من خلال العقد لتجنب الصراع فيما بعد.

**6-** إكمال موقع الحاضنة: وإكمال الموقع يحتاج عمالا وتجهيزات ومعدات، وهذه المهمة يقوم بها المدير ومستشاره ويقودها مخطط الأعمال والمستوى المحدد للخدمات.

**7-** تحديد المستأجرين: وذلك حتى قبل الانتهاء من تجهيز الموقع، فاستراتيجية التسويق التقليدي يجب أن تشجع الاستفسارات والتطبيقات للمؤسسات المنبثقة الطموحة، ويمكن إعطاء النصائح والتقييم كمرحلة تمهيدية حتى قبل الدخول في الحاضنة من طرف هذه المؤسسات.

**8-** إمضاء عقود الاستئجار: حيث يمكن للمستأجر الجديد إمضاء عقد مع الحاضنة وبدء نشاطاته.

[1] **ESTABLISHING BUSINESS INCUBATOR**, Podgorica, January 2005, p.p.5-6. Sur le site : https://fr.scribd.com/document/333368222/Establishing-Business-Incubator. Consulté le 04/05/2017.

تجدر الإشارة هنا أن وجود حاضنات يحتاج أوجه دعم وشبكات محلية وعالمية تخدم وتعمل على نجاح تلك الآلية وهي[1]:

- **شبكة محلية لتسيير قيام الأعمال:**

وتتكون من مستثمرين لتوفير رأس مال ابتدائي **Seed Fund** أو رأس مال مُخاطر، تيسير أعمال المنتجات أو الخدمات التي تنتجها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المحتضنة.

- **شبكة محلية لتقديم المعرفة:**

وتتكون من شركات، مؤسسات علوم وتقنية، خبراء ومستشارين متخصصين...إلخ. ونجد شبكات محلية متعددة في دول أوروبا وفي أمريكا وأستراليا تكون العلاقات وتقوم بتبادل التجارب بين الحاضنات المحلية بعضها البعض.

- **شبكة عالمية لتسريع الأعمال:**

وتشمل أعمال التصدير، التسويق، الشراكات، التحالفات وتستهدف تنشيط الأعمال بين مختلف الحاضنات في العالم.

- **شبكة عالمية لتقديم المعرفة:**

وتتكون من شبكة التدريب على إدارة الأعمال، التعليم والتدريب عن بعد، معاهد البحث والتطوير، حاضنات، معلومات تقنية...إلخ، كما تشمل شبكات نقل التكنولوجيا **Technology Transfer**.

وهناك برنامج يسمى المهبط **Soft Landing** ويقدم خدمات الترجمة والاستشارات القانونية وغيرها للمشروعات المبتدئة **Star up** بين الحاضنات المختلفة على مستوى العالم منها الخدمات المتبادلة بين الحاضنات.

**ثانيا: الهيكل التنظيمي لحاضنات الأعمال**

يتكون الهيكل التنظيمي للحاضنة في أغلب أنواعها من ثلاث مستويات: مجلس الإدارة أو اللجنة العليا للمنظومة وتسمى في بعض النماذج المجلس الاستشاري **Advisory Board**، واللجنة التنفيذية ومديري الحاضنات وذلك بخلاف فريق عمل الحاضنة المشرف على تنفيذ خطة الحاضنة، ويعد مدير الحاضنة هو العماد الرئيسي لها وهو المسؤول عن إدارة أعمال الحاضنة اليومية ويعاونه طاقم إداري فني يضم محاسب وأخصائي تسويق وسكرتير ومسؤولي أمن ومعاونة.[2]

**1- اللجنة التنفيذية:**

تختص اللجنة التنفيذية بالآتي[3]:

- وضع شروط الانضمام والتخرج من الحاضنة؛

---

[1] نيفين توفيق، "**مفهوم حاضنات الأعمال وتطبيقاته في الحالة المصرية**"، مجلة النهضة، العدد الثاني، المجلد الرابع عشر، 2013، ص ص.10-11.

[2] المرجع نفسه.

[3] نبيل محمد شلبي، "**نموذج مقترح لحاضنة تقنية بالمملكة العربية السعودية**"، ندوة حول واقع ومشكلات المنشآت الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها، الغرفة التجارية الصناعية بالرياض، السعودية، 08-09 أكتوبر 2002، ص.09.

- المعاونة في تحديد الأنشطة الرئيسية للمشروعات وأولوياتها طبقا لمعايير الحاضنة؛
- معاونة مدير الحاضنة في متابعة تنفيذ قرارات وتوصيات مجلس الإدارة؛
- المشاركة في إعداد دليل إجراءات العمل بالحاضنة؛
- دراسة وفحص مشروعات المنتسبين المحولة من مدير الحاضنة؛
- المشاركة في إعداد الموازنة التقديرية مع مديرها، كما تجتمع اللجنة عند طلب مدير الحاضنة مقرر اللجنة لذلك.

**2- مجلس الإدارة:**

يتكون هذا المجلس من ممثلين أو مندوبين عن الجهات المشاركة في عمل الحاضنة من جهات تمويل وشركات وجهات رسمية ومراكز بحوث ودراسات وجامعات وغيرها.[1]

تتضمن مهام مجلس الإدارة ما يلي[2]:

- وضع إقرار الإطار العام لأسلوب عمل الحاضنة من كافة النواحي الفنية والمالية والإدارية؛
- إقامة قنوات الاتصال مع جهات من شأنها إنجاح وتنمية ثقافة العمل الحر لدى الشباب؛
- إقرار اللائحة المالية والإدارية والموازنة التقديرية للحاضنة؛
- متابعة اللجنة التنفيذية في تنفيذ سياسات وتوصيات المجلس، ويمكن أن يجتمع مجلس الإدارة أربعة مرات سنويا على الأقل.

**3- فريق عمل الحاضنة:**

يتألف فريق عمل الحاضنة المشرف على تنفيذ خطة الحاضنة من عدد من العاملين لا يقل عن مدير ونائبه ومحاسب ومسؤول تسويق وسكرتارية وحراس، بالإضافة إلى مكتب خدمات (النافذة الواحدة) الذي يقدم كل الخدمات ويجيب على كل أسئلة المستفيدين، وذلك بخلاف المتخصصين الاستشاريين المعنيين والمتطوعين، ويختلف عدد العاملين بالحاضنة من تطبيق لآخر ويتوقف على القدرة الاستيعابية للحاضنة في رعاية عدد محدد من المؤسسات، كما يزيد عدد العاملين كلما زادت الخدمات المقدمة، والتي قد تشمل خدمات تصدير واستيراد وتدريب وتنظيم الاشتراك في المعارض التسويقية الدولية والمحلية، وكلما زادت التسهيلات المتاحة داخل الحاضنة من معامل ومكتبات وخلافه[3]، والعناصر التالية تمثل مهام أهم عناصر فريق العمل بالحاضنة[4]:

---

[1] رمضان السنوسي، عبد السلام الدويبي، مرجع سابق، ص.47.

[2] نبيل محمد شلبي، مرجع سابق، ص.09.

[3] نيفين توفيق، مرجع سابق.

[4] بالاعتماد على:

- كمال كاظم جواد، كاظم أحمد البطاط، مرجع سابق، ص ص.99-100.
- محمد عبد العزيز النجار، مرجع سابق، ص.110.

**4- مدير الحاضنة**

ويعد مدير الحاضنة هو العماد الرئيس لها وهو المسؤول عن إدارة أعمال الحاضنة اليومية، ويعاونه طاقم إداري فني يضم محاسبا، وأخصائي تسويق، وسكرتيرا، ومسؤولي أمن، ومعاونا، وتتضمن مهام مدير الحاضنة ما يأتي:

- ضمان تحقيق السياسات والأهداف المحددة للحاضنة والمعتمدة من قبل مجلس إدارة الحاضنة.
- تلقي طلبات المنتسبين ودراستها وتقويمها بالاشتراك مع اللجنة التنفيذية.
- معاونة المنتسب في إعداد خطة المشروع المقترح.
- عقد البرامج التدريبية والإرشادية للمنتسبين.
- مسك الدفاتر والسجلات الإدارية والمالية والفنية وحفظ الوثائق الخاصة بالحاضنة.
- إعداد التقارير الدورية وتقديمها لمجلس الادارة.
- المشاركة في اختيار وجهات المعونة الفنية اللازمة لأنشطة الحاضنة.
- التسويق والترويج للحاضنة بما في ذلك عقد الندوات والمؤتمرات.

**5- إداري:**

يختص بالشؤون الإدارية للحاضنة والمعاملات الخارجية مع المجتمع المحيط بها، ومساعدة المشروعات في حل المشكلات الإدارية.

**6- محاسب:**

يقوم بإنشاء الدفاتر المحاسبية وعمل جميع الحسابات وتحصيل الايجارات من أصحاب المشروعات وكتابة التقارير عن سير العمل بالحاضنة وعمل موازنات (في بعض الأحيان يقوم بهذا العمل الإداري).

**7- سكرتارية:**

ويكتفي عمل فرد واحد فقط يقوم بحفظ الملفات وكتابة الخطابات والاتصالات الخارجية واستقبال أصحاب المشروعات الجديدة.

**8- رجل أمن:**

وهو لحراسة منشأة حاضنة الأعمال.

في الأخير يمكن القول أن أهم المقومات لنجاح عمل حاضنات الأعمال هو الاختيار الصائب لمديري هذه الحاضنات، وهذا باعتبارهم حجر أساسها، فالمسؤولية والمهام الحساسة السابقة الذكر المنوطة لهم تجعل من عملية تكثيف دورات وبرامج تكوينية دورية لهم ضرورة لتحسين أدائهم، كما يتوقف نجاح حاضنات الأعمال على مدى التكامل والتناسق والانسجام بين العناصر السابقة الذكر.

**المطلب الثاني: آليات عمل حاضنات الأعمال وطرق تقييمها**

**أولا: مكونات مخطط الاحتضان**

يمكن تقسيم مكونات مخطط عمل الحاضنة إلى قسمين كالآتي:

**1- المكونات المادية:** وتشمل كافة مستلزمات عمل الحاضنة اليومي، وتقديم متطلبات الوحدات الإنتاجية التي تشمل ما يأتي[1]:

- البنية الأساسية المادية مثل المساحات المكتبية والمعامل والمنشآت التجريبية؛
- الدعم الإداري بما في ذلك تخطيط الأعمال التجارية والتدريب والتسويق؛
- الدعم الفني بما في ذلك الباحثون والفنيون بالإضافة إلى قواعد البيانات؛
- الحصول على التمويل من خلال صناديق رأس المال المساهم وشبكات داعمي الأعمال التجارية وغير ذلك من مؤسسات التمويل.
- الدعم القانوني للشؤون التعاقدية بما في ذلك اتفاقيات الترخيص والملكية الفكرية؛
- الربط مع الحاضنات الأخرى والخدمات الحكومية؛
- موظفي الاستقبال وكافة الأدوات والمعدات المكتبية ذات الاستخدام المشترك (فاكس، استنساخ، كومبيوتر، أنترنت، غرف اجتماعات)؛
- الخدمات المحاسبية والاستشارات القانونية والفنية المتعلقة بالتكلفة الفعلية.

وبالنسبة لمصادر تمويل الحاضنات فهي تختلف وفقا لكل نوع منها الهادفة للربح وأخرى غير هادفة للربح، منها الحكومية ومنها الممولة بمشاركة من القطاع الخاص، ولقد كانت كافة برامج الحاضنات غير هادفة للربح منذ نشأتها وحتى ظهرت الحاضنات الهادفة للربح في الولايات المتحدة الأمريكية في نهاية التسعينيات من القرن الماضي، ووفقا للتقرير السنوي **National Business Incubation Association(NBIA)** الصادر لعام 2002 كانت نسبة الحاضنات الهادفة للربح في الولايات المتحدة الأمريكية 16% مقابل 6% فقط في عام 2006 وفقا للتقرير السنوي لنفس المنظمة.[2]

وتقوم جهات مختلفة من هيئات عمومية وشركات خاصة ومؤسسات علمية ومنظمات مهنية ومتخصصة بتقديم أنواع الدعم أو المشاركة في التمويل اللازم للحاضنات قبل بلوغها مرحلة الاعتماد على التمويل الذاتي ويأخذ التمويل المقدم من هذه الجهات وغيرها صيغا مختلفة تكون أحيانا في شكل مباني أو مساهمات مالية حسب آلية معينة إضافة إلى العوائد المتأتية من الخدمات التي تقدمها الحاضنات لأصحاب المشروعات كالتالي[3]:

- عوائد الايجار والخدمات المقدمة للمشروعات المنتسبة؛
- عوائد خدمات مقدمة لجهات خارجية مثل خدمة عمل دراسات الجدوى؛
- مساعدات وهبات تتلقاها الحاضنة في شكل عيني أو نقدي؛
- الرعاية المادية **Sponsorship**؛

[1] كمال كاظم جواد، كاظم أحمد البطاط، مرجع سابق، ص.97.

[2] نيفين طلعت صادق، **برامج الدعم المقدمة في مجال حاضنات الأعمال: دراسة مقارنة مع التطبيق على جمهورية مصر العربية**، رسالة ماجيستير في الإدارة العامة، جامعة القاهرة، مصر، 2011، ص.29.

[3] المرجع نفسه.

- عوائد الاستثمار في المشروعات المحتضنة.

**2- البيئة التشريعية والتنظيمية:** من المعروف أنه لا يمكن أن تزدهر مبادرات حاضنات الأعمال إلا إذا توافرت البيئة التشريعية والتنظيمية اللازمة لإنشائها وتشغيلها، وتشمل البيئة اللازمة ما يلي[1]:

- السياسات والتشريعات العامة: إن المساندة السياسية لمبادرة حاضنات الأعمال على المستويين المحلي والوطني توفر قوة دافعة وضرورية لإزالة العقبات وخلق بيئة أكثر خصوبة لاتخاذ القرارات المتعلقة بعمل الحاضنات.

- تشريعات وتنظيمات معينة: هناك حاجة إلى حزمة من التشريعات المتعلقة بعمل حاضنات الأعمال نذكر منها ما يأتي:

- إصدار تشريعات ضريبية تهدف إلى تعزيز التعاون بين النظم الضريبية وحاضنات الأعمال من أجل تدعيم القدرات التنافسية في السوق المحلية والعالمية؛
- إصدار تشريعات تشجع على الاستثمار الأجنبي المباشر، والعمل على تهيئة الظروف المواتية لتوسيعه من أجل استمرار العملية الابتكارية وازدهار عمل الحاضنات كما هناك حاجة إلى قوانين ولوائح تعمل على مساندة الحاضنات القائمة على الجهود المحلية والشراكات الدولية؛
- إصدار القوانين التي تضمن حقوق الملكية الفكرية بهدف حماية البيئة الابتكارية الوطنية وتوفير المناخ المناسب لعمل حاضنات الأعمال التي تعد الملاذ الأمن للابتكار الوطني.

- تشجيع الابتكار القائم على البحث الأكاديمي: هناك حاجة إلى قوانين مناسبة تسهل التفاعل بين مخرجات البحث والتطوير في المؤسسات الأكاديمية والسوق، ويجب أن تتضمن هذه القوانين ما يأتي:

- تشجيع وتيسير انتقال الباحثين من المجال الأكاديمي إلى بيئة الأعمال التجارية وبالعكس من خلال توفير الحد الأدنى للحماية من المخاطر وضمان الدخول في حاضنات الأعمال القائمة على تسويق نتائج البحث وضمان عودتهم إلى مؤسساتهم العلمية في حالة فشل المشروع أو إنهاء خدماته.

- السماح للأكاديميين بأداء مهمات استشارية في حاضنات الأعمال، ولاسيما في المشاريع القائمة على استخدام المنتجات الابتكارية الناتجة عن بحوث مؤسساتهم العلمية.

- إتاحة وتسهيل إقامة الشراكات بين المؤسسات الأكاديمية والمؤسسات الخاصة بهدف استغلال نتائج البحوث من خلال حاضنات الأعمال التي تستضيف مشروعات فرعية.

**ثانيا: معايير اختيار المؤسسات المرشحة للاحتضان**

فيما يخص معايير اختيار المؤسسات التي تلتحق بالحاضنات يمكن القول بأن أهم شروط الالتحاق بشكل عام، هي مدى احتياج المشروع لخدمات ودعم الحاضنة، والمشروعات الملتحقة بالحاضنة تتميز بكونها مشروعات مبنية على الأشخاص المبدعين أصحاب الأفكار التكنولوجية الجديدة، والتي يمكنها أن تحقق نموا

[1] نيفين طلعت صادق، مرجع سابق، ص ص.97-98.

سريعا وتتخرج من الحاضنة في أسرع وقت، والتي تحتاج إلى الدعم الفني والتكنولوجي، وبشكل عام تلتحق بالحاضنة المؤسسات التالية[1]:

1- المؤسسات الجيدة ذات النمو السريع والتي يمكن لها أن تنمو بالدرجة التي تسمح لها بالتخرج بنجاح خلال فترة لا تتعدى ثلاثة أعوام؛

2- المؤسسات القائمة على المبادرات التكنولوجية المختلفة، واستخدام التقنيات الحديثة وإنتاج منتجات عالية الجودة؛

3- المؤسسات التي تحقق الترابط والتكامل مع المشروعات القائمة وخاصة الصناعات المغذية؛

4- المؤسسات التي ترغب في التحول من مشروعات حرفية إلى صناعات متطورة من خلال إدخال وسائل الإنتاج المتطورة،

5- المؤسسات التي تحقق كسب وتكوين مهارات إدارية جديدة، وتسمح بخلق وتنمية المهارات الفنية المتخصصة.

من ناحية أخرى أوضحت التجارب العالمية، وجود عدة معايير فنية وشخصية لاختيار المشروعات في الحاضنات والمراكز التكنولوجية، والتي تتلخص في الآتي[2]:

- جودة فريق إدارة المشروع وتميزه بالرغبة في الإنجاز ؛
- المحتوى التكنولوجي للمشروع (أبحاث متطورة، تكنولوجيا جديدة...)؛
- إمكانية تنفيذ الفكرة فنيا(**technical feasibility**)؛
- الإنفراد (**uniqueness**)؛
- قابلية الفكرة (أو المشروع) للحصول على براءة الإختراع؛
- القدرة على البدء فورا في التنفيذ؛
- واقعية وقابلية خطة المشروع للتحقيق؛
- قابلية المشروع للحصول على التمويل؛
- الإضافات والاختلافات الصناعية مع المنتجات الموجودة في الأسواق.

في الأخير يمكن القول أن وجود المعايير السابقة لاحتضان المشروعات له دور في تخريج مؤسسات ناجحة ذات جدوى اقتصادية، تتناسب متطلبات احتضانها مع إمكانيات الحاضنة.

**ثالثا: المعايير والضوابط الخاصة بتخرج المشروعات**

تتمثل في[3]:

1- العمالة والعائد مناسبان لنمط المشروع؛

2- نمو منتظم لفترة سنتين على الأقل؛

[1] زايدي عبد السلام وآخرون، مرجع سابق، ص.12.
[2] المرجع نفسه، ص ص12-13.
[3] محمد عبد العزيز النجار، مرجع سابق، ص.104.

3- متطلبات المكان أكبر من المتاح بالحاضنة؛

4- القدرة على المنافسة في السوق؛

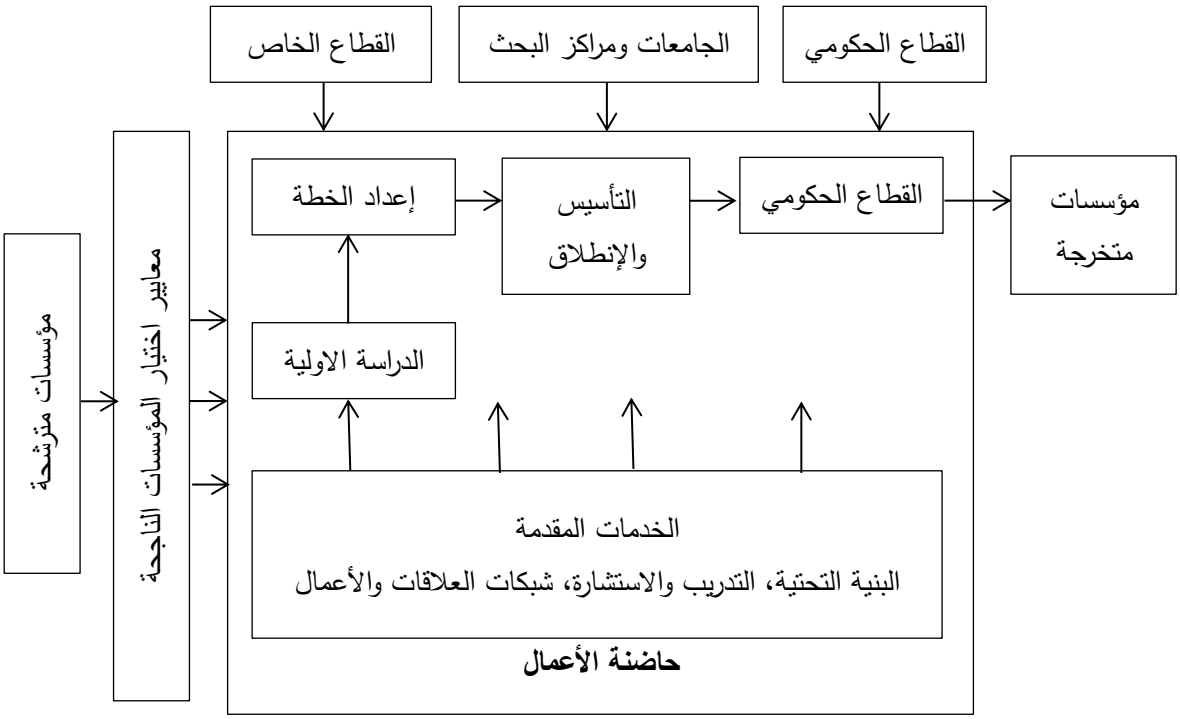
5- إمكانية الاعتماد على المكاتب المهنية الخاصة في الاستشارات؛

6- إمكانية تخرج مع استمرارية نشاطه أثناء عملية النقل.

**رابعا: مراحل احتضان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

يوضح الشكل التالي المراحل الأساسية لاحتضان المشروعات بحاضنات الأعمال.

**الشكل رقم (02-03): نموذج عمل حاضنة الأعمال**




**المصدر:** مراد إسماعيل، عيماد داتو سعيد، "**حاضنات الأعمال التكنولوجية -دراسة مقارنة تجربة الجزائر مع التجارب الأجنبية-**"، الملتقى الدولي الثاني حول: المقاولاتية آليات دعم ومساندة إنشاء المؤسسات في الجزائر-الفرص والتحديات-"، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 03-05 أفريل2011، ص.06.

من خلال هذا الشكل رقم (02-03) يتبين أن رعاية ومتابعة المشروعات الملتحقة بالحاضنة خلال المراحل المختلفة من عمر هذه المشروعات تمر بالمراحل التالية[1]:

**1- مرحلة الدراسة والمناقشة الابتدائية والتخطيط:**

في هذه المرحلة ومن خلال المقابلات الشخصية بين إدارة الحاضنة والمتقدمين بمشروعاتهم، يتم التأكد من:

- جدية صاحب الفكرة أو المشروع، ومدى انطباق معايير الاختيار على المستفيدين ومشروعاتهم؛
- قدرة فريق العمل المقترح على إدارة المشروع؛

[1] حجاب عيسى، سعودي عبد الصمد، "**تقييم دور حاضنات الأعمال في إنشاء ودعم المشاريع المقاولاتية في الجزائر-دراسة حالة مشتلة المؤسسات: محضنة خنشلة-**"، الملتقى الدولي الأول حول: المقاولاتية المستدامة-بين إشكالية البقاء وحتمية الإبتكار-، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة، الجزائر، 18-19 أفريل 2017، ص.08.

- نوعية وطبيعة الخدمات التي يتطلبها المشروع من الحاضنة، وقدرة الحاضنة على توفيرها؛
- الخطط المستقبلية لتوسعات المشروع.

**2- مرحلة إعداد خطة المشروع:**

على ضوء النتائج التي يتم التوصل إليها في المرحلة الأولى أثناء إعداد دراسة جدوى المشروع اقتصاديا وفنيا وتسويقيا، يقوم المستفيد بإعداد خطة المشروع.

**3- مرحلة الانضمام للحاضنة وبدء النشاط:** في هذه المرحلة يتم التعاقد مع المشروع، ويخصص له مكان مناسب طبقا لخطته.

**4- مرحلة نمو وتطوير المشروع:** ويتم خلالها متابعة أداء المؤسسة التي تعمل داخل الحاضنة ومعاونتها على تحقيق معدلات نمو عالية من خلال المساعدات والاستشارات من الأجهزة الفنية المتخصصة المعاونة بإدارة الحاضنة، علاوة على المشاركة في الندوات التدريبية التي تتم داخل الحاضنة بالتعاون مع المؤسسة المعنية.

**5- مرحلة التخرج من الحاضنة:** وهي المرحلة النهائية بالنسبة للمشروعات داخل الحاضنة، وتتم عادة بعد فترة تتراوح بين سنتين إلى ثلاثة سنوات من قبول المشروع بالحاضنة، وذلك طبقا لمعايير محددة للخروج، حيث يتوقع أن يكون المشروع قد حقق قدرا من النجاح والنمو وأصبح قادرا على بدء نشاطه خارج الحاضنة بحجم أعمال أكبر.

وفي الأخير يمكن القول أن نجاح عملية احتضان المشروعات يتطلب وجود فريق عمل مختص، محترف، تتوفر فيه الخبرات والمؤهلات اللازمة للإشراف على مختلف المراحل السابقة الذكر.

**خامسا: طرق تقييم أداء حاضنات الأعمال**

يرتكز تقييم أداء حاضنات الأعمال على مدى مساهمتها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ويمكن قياس أداء الحاضنات بواسطة مجموعة من المؤشرات والتي نلخصها في النقاط التالية[1]:

1- عدد المؤسسات التي تم احتضانها والتي حققت نجاحا معتبرا بعد تخرجها من الحاضنة؛

2- عدد الوظائف التي تم خلقها من خلال الحاضنة، ويقاس بعدد الوظائف التي يتم خلقها في المؤسسات المحتضنة كل عام حتى نهاية العام الثالث؛

3- الوظائف والنشاطات الاقتصادية التي يتم استحداثها عن طريق المؤسسات التي تتخرج من الحاضنة، ويقاس هذا المؤشر بعدد الوظائف التي يتم خلقها كل عام عن طريق هذه المؤسسات، وما يعبر عن القيمة المضافة التي تحققها هذه المؤسسات، ونسب الزيادة في المبيعات حتى نهاية العام السادس؛

4- الاستثمارات المحلية والحكومية في إقامة الحاضنة والعمليات الأولية، ويقاس هذا المؤشر بحجم الاستثمارات التي يتم توفيرها لأعمال الحاضنة والمؤسسات كل عام؛

5- نتائج المسوح الميدانية وتقييم المستفيدين من الحاضنة لجودة وفائدة الخدمات المقدمة لهم، ويقاس هذا المؤشر من خلال معدلات الاستجابة لاستطلاعات الرأي وتقييم الأنشطة والخدمات المقدمة؛

[1] عاطف الشبراوي، **حاضنات الأعمال -مفاهيم مبدئية وتجارب عالمية-** (الرياض، المملكة السعودية: المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة، 2003)، ص ص.64-65. نقلا عن: زايدي عبد السلام وآخرون، مرجع سابق، ص ص.18-19.

6- قدرة الحاضنة على الاستمرارية والتمويل الذاتي، وتقاس من خلال حجم عوائد الحاضنة ونسب تكاليف الأداء المخطط له بالنسبة إلى هذه العوائد وفرص الوصول إلى نقطة التعادل المالي؛

7- حجم الضرائب والمدفوعات التي تؤديها أصحاب المشروعات بالحاضنة والمؤسسات المتخرجة منها إلى الدولة، وتقاس بمعدلات وحجم عوائد الضرائب والمقتطعات الأخرى التي تدفعها المؤسسات والشركات التي ساعدت الحاضنة على إقامتها؛

8- القدرة البنائية للحاضنة وتأثيرها في المجتمع المحيط من خلال التغير في المعتقدات والمعطيات الثقافية والاجتماعية عن العمل الحر وإقامة المؤسسات الجديدة، وعلى الترابط بين الصناعة والبحث العلمي، وتقاس من خلال استطلاع رأي المهتمين والشركاء في تقديم الخدمات، ومن خلال زيادة عدد العقود التي ساهمت في وضعها الحالة بين الصناعة والبحث العلمي والجامعات؛

9- حجم وقوة التغيرات التي نتجت عن الحاضنات في السياسة الحكومية نحو دعم القطاع الخاص وإقامة المؤسسات الجديدة، وتقاس بعدد القوانين والمحفزات وبرامج التمويل المتخصصة التي تضعها الحكومة وتقوم بتنفيذها فعلا.

إضافة إلى ما سبق ذكره، يمكن القول أن حاضنات الأعمال بحاجة إلى تقييم مستمر ومنتظم وذلك من أجل التحسين الدائم لأدائها، وتسليط الضوء على النقائص والمشاكل التي تعرقل نجاحها، وتوفير كل ما يلزم لتجاوزها.

**المطلب الثالث: عوامل نجاح حاضنات الأعمال والمشاكل التي تواجهها**

إن نجاح حاضنات الأعمال أو فشلها مقترن بوجود أو غياب مجموعة من العوامل، والتي سيتم معالجتها في هذا المطلب.

**أولا: عوامل نجاح حاضنات الأعمال**

إن نجاح عمل حاضنات الأعمال يتطلب توفر ما يلي :

**1- مدير الحاضنة:**

يؤدي مدير الحاضنة دورا أساسيا في نجاح الحاضنة حيث يجب أن تتوفر فيه بعض المهارات بمجال تخطيط الأعمال والإدارة والتسويق والمحاسبة بالإضافة إلى الوقت الذي يستطيع أن يقضيه مع المشروعات المنتسبة بداخل الحاضنة ويحتاج المدير قبل كل شيء إلى القدرة العملية على العمل مع القائمين على المشروعات وتحليل نقاط القوة والضعف في كل مشروع، ويتمكن من اكتشاف المشاكل قبل أن تتبلور.[1]

**2- إعداد دراسة جدوى اقتصادية معمقة:**

إذ تعد دراسة الجدوى ضرورة لنجاح الحاضنة لعدة أسباب هي[2]:

- إن دراسة الجدوى تساعد في خلق الطرق والأساليب التي يمكن من خلالها تذليل الصعوبات وحل أي مشكلات مستقبلية؛

[1] نبيل محمد شلبي، مرجع سابق، ص.10.

[2] كمال كاظم جواد، كاظم أحمد البطاط، مرجع سابق، ص ص.91-92.

- أنها تقود إلى تكملة أو ضمان تنفيذ خطة العمل؛
- أنها تحمي الحاضنة من أي أخطاء حرجة تقع في المستقبل؛
- أن دراسة الجدوى لمشروع الحاضنة تزيد من حماس قيادات الأعمال والمستثمرين لتقديم الدعم اللازم للحاضنة؛
- زيادة الوعي بأهمية أدوار الحاضنة؛
- تساعد في توثيق تاريخ ونشاطات الحاضنة كمرجعية لكل العاملين فيها ولمجلس إدارتها؛
- تساعد في تنمية العلاقات مع باقي الحاضنات القائمة في المناطق الأخرى من الدولة.

**3- خلق فرص النجاح:**

يمكن تحسين صورة الحاضنة من خلال وجود مبنى جديد أو مجدد، وجود صلات بالمؤسسات المحلية الرئيسية، وجود صلات جيدة بالصحافة وعلاقات عامة محلية، ووجود كل من مدير ناجح على رأس العمل ومؤسسات واعدة ومؤسسات متخرجة ناجحة، فالارتباط بالحاضنة وقصص النجاح التي تصنعها، كلها أمور تساعد في خلق فرص النجاح مما يفيد الحاضنة والمؤسسات المنتسبة لها.[1]

**4- جودة وكفاءة معايير اختيار المشاريع:**

إن نجاح أي حاضنة يعتمد بشكل كبير على جودة وكفاءة معايير اختيار المشاريع التي تحتضنها[2].

**5- التقييم والتحسين المستمر:**

إن الحاضنات بحاجة إلى تقييم عملياتها وأدائها على نحو منتظم، ولا يشمل ذلك فقط مراقبة الأداء من حيث نمو المؤسسات المنتسبة فحسب، بل يشمل أيضا نمو وتطور المؤسسات بعد تخرجها من الحاضنة.[3]

**6- دعم المجتمع:**

كلما ساهمت الحاضنة في تحقيق أهداف المجتمع والمساهمة في التنمية الاقتصادية كلما تمكنت من كسب الدعم المعنوي، والعلاقات التجارية لمنطقتها وكسب دعم المؤسسات الكبيرة والجامعات وحتى الدعم الحكومي.[4]

**7- إمكانية الحصول على التمويل:**

على الحاضنة أن تجمع كل المعلومات عن مختلف مصادر وأنواع التمويل البنكي أو المؤسسي والمنح وصناديق القروض وكبار المستثمرين وأن تكون حلقة وصل بين المؤسسات المحتضنة والممولين.[5]

---

[1] كمال كاظم جواد، كاظم أحمد البطاط، مرجع سابق، ص.11.

[2] محمود عبود طاهر، عامر جميل عبد الحسين، "**الحاضنات التكنولوجية والحدائق العلمية وامكانية استفادة الجامعات العراقية منها في خدمة المجتمع والتطور الاقتصادي**"، مجلة الاقتصادي الخليجي، العدد 23، 2012، ص.66.

[3] بلال رحالية، فرج شعبان، "**حاضنات الأعمال كمدخل للتطوير ودعم العمل المقاولاتي- دراسة حالة ولاية سوق أهراس**"، المؤتمر الدولي الأول حول: المقاولاتية المستدامة -بين إشكالية البقاء وحتمية الابتكار-، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة، الجزائر، 18-19 أفريل 2017، ص.23.

[4] ربيعة بركات، مرجع سابق، ص.10.

[5] عبد الرزاق خليل، نور الدين هناء،" **دور حاضنات الأعمال في دعم الإبداع لدى المؤسسات الصغيرة في الدول العربية**"، ملتقى دولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 17-18 أفريل 2006، ص.613.

**8- تناسب وجودة الخدمة المقدمة من الحاضنة:**

تصميم وتحديد الخدمات المناسبة والدعم المطلوب للمحتضن بناءا على ما يتطلبه عمله أمر أساسي لنجاح عمل الحاضنة، كتحديد المساحات المكتبية والاتصالات المناسبة والاستشارة الفنية والتجارية المحددة وتسهيل التمويل المطلوب، والتنسيق والتسويق وكذلك تطوير خطة عمل جيدة وغيرها من الاحتياجات اللازمة التي يحتاجها المستفيد من الحاضنة.[1]

**9- الفريق الماهر:**

لنجاح بيئة حاضنة الأعمال لابد من توفر نظرة واضحة ومرنة لتوفير الموارد البشرية ذات الخبرات والمؤهلات المناسبة والتي تستطيع تقديم خدمة احترافية تساعد على إدارة الحاضنة بشكل فعال مع تمتعها بصلاحية الاستقلالية في الميزانية والتشغيل لاتخاذ القرارات المناسبة.[2]

**10- دعم مختلف الهيئات:**

يعتبر دعم مختلف الهيئات (من مجالس محلية، ومؤسسات حكومية وجامعات ومراكز البحث العلمي، والشركات الكبرى، وصناديق التمويل، والمنظمات الدولية والإقليمية) عاملا مهما يساهم في إنجاح حاضنات الأعمال بمختلف أنواعها.[3]

**11- تقديم حوافز للمشاريع المتميزة بالحاضنة واستخدام مراكز للفحص والجودة:**

وهذا لتقديم منتجات ملائمة لظروف الطلب، وتقديم قاعدة بيانات للإطلاع على الأفكار الجديدة والمتطورة للمشاريع بالقدر الذي ينعكس إيجابا على إنتاجيتها.[4]

**12- موقع الحاضنة:**

يعتبر الموقع عاملا من العوامل المهمة التي تساعد الحاضنة على أداء مهامها بطريقة جيدة، فالموقع يعكس إلى حد كبير سعي الحاضنات لتحقيق أهدافها، فالحاضنات المتخصصة التي تركز على تشجيع المشاريع القائمة على التكنولوجيا نجدها تقع بالقرب من الجامعات ومراكز البحث، في حين الحاضنات متعددة الأغراض تكون في منطقة داخل المدينة أو قرب منطقة صناعية، فالحاضنات تميل إلى التركز في المناطق الحضرية، ولاسيما في المدن والمناطق التي تجمع بين القوة في التكنولوجيا والمواهب الإبداعية، والخدمات المهنية والمالية.[5]

بالإضافة للنقاط السابقة يعتبر وجود وعي لدى المقاولين بأهمية حاضنات الأعمال وأدوارها عاملا مهما لنجاح حاضنات الأعمال، بالإضافة إلى وجود قوانين واضحة تنظم عمل هذه الحاضنات.

---

[1] بسمة فتحي عوض برهوم، مرجع سابق، ص.84.

[2] المرجع نفسه.

[3] حسين عليان الهرامشة، "**دور حاضنات الأعمال في إيجاد المشروعات الريادية التكنولوجية وتطويرها في الأردن**"، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، العدد الثاني، المجلد 14، 2014، ص.200.

[4] عدنان حسين يوسف، رائد خضير عبيس، مرجع سابق، ص.75.

[5] جابر مهدي، "**أثر حاضنات المشروعات في تعزيز ريادة الأعمال بمدينة عنابة**"، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 02، المجلد 16، 2015، ص.115.

**ثانيا: المشاكل والتحديات التي تواجه حاضنات الأعمال**

بالرغم من جاذبية المنافع المتوقعة وأهمية الدور الذي تلعبه حاضنات الأعمال، إلا أن عددا من المشكلات أو القيود قد تؤثر إما على تفعيل دورها أو على فعاليته في آن واحد والمتمثلة فيما يلي[1]:

1- بالنسبة لمستوى التوقعات المرتبطة بالمنافع التي ستحصل عليها المؤسسات المحتضنة خاصة في مراحل نشأتها الأولى، فقد يرتفع مستوى الطموح في الوقت الذي تقل فيه قدرات الحاضنة المالية والبشرية التي تمكنها من تلبية هذا المستوى خاصة إذا كان مستوى الطموح مغالا فيه؛

2- مدى جودة ونوعية الاتصالات وردود فعل الجهات التي سوف تستهدفها الحاضنة لتسهيل عمل المؤسسة المحتضنة، ويعتبر التباين في أهداف المؤسسة المحتضنة والمؤسسة الحاضنة من المشكلات المتوقعة الأخرى، خاصة أن الأخيرة سوف تواجه درجة معينة من الخطر في حالة قيامها بمنح مساعدات مالية للأولى أو ضمانها أمام المؤسسات المالية المانحة للقروض مثلا، فقد تواجه الحاضنة بعض الأحيان مشكلة الاعتمادية التي قد تنتهجها المؤسسات المحتضنة واعتمادها على الحاضنة في القيام بكافة أعمال المشاريع الخاصة بهم؛

3- عدم حصول الحاضنة على كافة وسائل الدعم من المجتمع المحلي الذي تنتمي إليه وخاصة في بداية تأسيسها، الذي يؤثر على طبيعة الخدمات وحجمها والتي يكون بالإمكان تقديمها وتوفيرها وخاصة المساعدات المتعلقة بالتمويل، والتي تشكل حجر الأساس لكل من الحاضنة والمشاريع المحتضنة؛

4- نقص في ثقافة المنضمين إلى الحاضنة **Entrepreneurial Education** والافتقار إلى البرامج التدريبية؛

5- صعوبة إيجاد الأفراد المؤهلين لإدارة حاضنات الأفراد؛

6- نقص في فرص المشاركة خارج حدود الحاضنة بسبب ندرة الخدمات المهنية وتركزها في الشركات الكبيرة؛

7- ظروف البيئة الاقتصادية وظروف بيئة الأعمال العامة غير المواتية.

كما يمكن إدراج مجموعة أخرى من العوامل التي تعتبر سببا في تثبيط ظهور ونجاح عمل حاضنات الأعمال في الدول النامية وخصوصا العربية منها، والتي نوردها فيما يلي[2]:

- قلة النصوص التشريعية والقانونية المسهلة لنشاط الابتكار والاختراع والبحث والتطوير؛
- ضعف مستوى العلاقة بين الجامعة والشركات الصناعية؛
- نقص الكفاءة العلمية والتكنولوجية ذات التأهيل العالي؛
- هجرة الأدمغة نحو الخارج؛

---

[1] بالاعتماد على:

- محمد صالح الحناوي وآخرون، **حاضنات الأعمال -فرصة جديدة للاستثمار، وآليات لدعم منشآت الأعمال الصغيرة-** (القاهرة، مصر: الدار الجامعية، 2001)، ص ص.33-34.

- منى رضوان عبد الكريم النخالة، **الحاضنة التكنولوجية ودورها في دعم وتطوير المشاريع الصغيرة -دراسة مقارنة بين حاضنة الجامعة الإسلامية وحاضنة الكلية الجامعية-**، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2015، ص.25.

- إنعام عبد الزهرة متعب، "**حاضنات الأعمال وإدارة العمليات -مدخل نظري-**"، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد 12، 2009، ص.238.

[2] فوزي عبد الرزاق، **إشكالية حاضنات الأعمال بين التطوير والتفعيل: رؤية مستقبلية- حالة حاضنات الأعمال في الاقتصاد الجزائري-** (الرياض، السعودية: كتاب أبحاث المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال، سبتمبر2014)، ص ص.194-195.

- انعدام الهيئات المساعدة والمدعمة ماليا لنشاطي الإبداع والابتكار؛
- انعدام محيط مالي ديناميكي مشجع للبحث والتطوير والابتكار؛
- ضعف ميزانيات البحث والتطوير والابتكار داخل الشركات الصناعية وبالنسبة لميزانيات الدول أيضا؛
- عدم مشاركة القطاع الخاص في عمليات التمويل بشكل فعال؛
- ضعف قنوات الاتصال بين المؤسسات الوسيطة الداعمة والمؤسسات العلمية البحثية؛
- وجود فجوة كبيرة بين قطاعات التصنيع ومؤسسات البحث العلمي؛
- غياب التنسيق والتعاون بين المشاريع الصناعية.

## المبحث الثالث: تجارب الدول في مجال حاضنات الأعمال

أثبتت التجارب المختلفة في إقامة حاضنات الأعمال على مستوى الدول المتقدمة منها والنامية على حد سواء فعاليتها ونجاحها في استقطاب المشاريع الناشئة، ورعايتها، ودعمها، وحل مختلف مشاكلها وتطويرها، وأوضحت مختلف الدراسات والإحصائيات التي اهتمت بتقييم واقع قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قبل وبعد تبني نظام الحاضنات مساهمة هذه الأخيرة في خلق وتنمية مثل هذه المؤسسات ورفع مستوى الابداع والابتكار فيها، وأيضا التقليل من ظاهرة تعثرها، وخصص هذا المبحث لاستعراض بعض هذه التجارب (أجنبية وأخرى عربية) والإشارة لأسرار وعوامل نجاحها، وأوجه الاستفادة منها.

### المطلب الأول: تجربة الولايات المتحدة الأمريكية والتجربة الصينية

تعد تجربة كل من الولايات المتحدة الأمريكية والصين في مجال حاضنات الأعمال التجارب الأكثر نجاحا في العالم، حيث شهد لها التاريخ الصدارة عالميا بالنسبة لإنشاء حاضنات الأعمال وعدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنشأة، وقوة منافسة هذه المؤسسات في الأسواق الدولية، وهذا لم يأتي إلا بانتهاج خطط وسياسات وتظافر جهود، وهذا ما سيتم معالجته في هذا المطلب.

#### أولا: تجربة الولايات المتحدة الأمريكية

#### 1- ملامح التجربة الأمريكية في مجال حاضنات الأعمال:

تعتبر تجربة الولايات المتحدة الأمريكية من أقدم وأهم التجارب العالمية في مجال الحاضنات، حيث أن مفهوم الحاضنات وكما سبق وذكرنا تم استحداثه وتطويره بشكل أساسي في أمريكا، وقد أقيمت الحاضنات هناك لتخفيف معدلات الفشل وزيادة معدلات نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وخلق فرص عمل جديدة، إذ أنها أداة جديدة للتنمية الاقتصادية، وترتبط نسبة كبيرة من هذه الحاضنات بالجامعات والمعاهد المحلية وتقدم خدمات متنوعة، وتشير التقارير والأرقام أن حوالي 90% من هذه الحاضنات بدأت عملها عام 1983، وتعود جذور حاضنات الأعمال إلى محاولة تطوير نشاط مراكز الأعمال والاهتمام المتزايد بتشجيع الابتكار ونقل التكنولوجيا وزيادة أهمية دور القائمين بالمشروعات الناجحين كحاضنات لمشروعات الأعمال الجديدة.[1]

وقد تميزت هذه التجربة بمجموعة من الخصائص نذكر منها ما يلي[2]:

- مشاركة جميع القطاعات الحكومية والخاصة في تنمية قطاع الحاضنات وفي كافة المجالات العلمية والتكنولوجية والصناعية والتجارية والخدمات بصفة عامة؛
- ارتباط معظم الحاضنات التكنولوجية والعلمية بالجامعات الحكومية والجماعات المحلية، على سبيل المثال التي تديرها (**Georgia Tech à Atlanta**) **(ATDC)**؛

---

[1] عمار زودة، حمزة بوكفة، "**حاضنات الأعمال كنظام داعم لبقاء وارتقاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع الإشارة لمشاتل الجزائر**"، مجلة الدراسات المالية المحاسبية والإدارية، العدد الثاني، ديسمبر 2014، ص.63.

[2] بالاعتماد على:

- المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، **دليل الحاضنات الصناعية**، أوت 2005، ص ص.19-20.
- قويقح نادية، **المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية وأهمية دعمها بحاضنات الأعمال**، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007-2008، ص.109.

- إضافة إلى أنها أقدم وأول تجربة، تصدر الولايات المتحدة الأمريكية قائمة أكثر البلدان المنشئة لحاضنات الأعمال خلال مختلف السنوات منذ نشأتها؛

- تشجيع سياسة التوسع في إنشاء المشروعات على أساس نتائج الأبحاث الجامعية، وعلى هذا الأساس تم إصدار التشريعات اللازمة لترقية هذا القطاع بموجب مرسوم قرار مجلس الشيوخ رقم s1335 أوت 2001، والذي يقضي بتخصيص مبلغ 20 مليون دولار سنويا في الميزانية لتنمية الحاضنات المرتبطة بالجامعات وبتوفير المناخ الملائم لتطوير المشروعات المتخرجة منها، وقد شكلت حاضنة **(The Entreprise Network-Ten)** نموذجا متميزا في هذه التجربة؛

- إن 90% من هذه الحاضنات تهتم بالمشاريع الخدمية والمشاريع الصناعية، 55% منها تهتم بتوفير عمل للعاطلين و41% تهتم بمشاريع التخزين، وأن متوسط عدد المشاريع التي تلتحق بالحاضنة الواحدة ما يقارب 20 مشروعا؛

- تهيمن مشاريع الأعمال القائمة على التكنولوجيا المتقدمة والصناعات الخفيفة على حوالي 80% من الحاضنات ويتم اختيار العملاء، وفقا لإمكاناتهم في خلق الوظائف وجودة خطة الأعمال وإمكانية النمو السريع للمشاريع الجديدة كما أن الغالبية العظمى من العملاء بنسبة 96% منهم أمضوا في الحاضنة فترة تقل عن سنتين و80% لديهم أقل من 10 موظفين؛

- تكلفة إنشاء وظيفة في الولايات المتحدة الأمريكية في قطاع مثل قطاع النقل بعد إنشاء حاضنات الأعمال ما يقارب 6580 دولار، بينما كانت تكلفة الوظيفة قبل إنشاء الحاضنات أكثر من ذلك رغم التخفيضات الضريبية على المشاريع المقامة، فقد ساهمت الحاضنات بانتشار المشاريع في مختلف القطاعات، كما أنشئ برنامج في وزارة التجارة لتشجيع زيادة المشاريع الصغيرة في التجارة الالكترونية إذ يتبع هذا القسم 105 مركزا تنتشر في جميع أنحاء أمريكا وكان لهذا النشاط أثرا واضحا في زيادة المشاريع الصغيرة.

**2-التوزيع الجغرافي لحاضنات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية:**

أما بالنسبة لموقع الحاضنات في الولايات المتحدة الأمريكية فهي تتوزع جغرافيا على مختلف الولايات داخلها، إلا أن هناك تركيزا واضحا للحاضنات التكنولوجية في الولايات الآتية: إلينوا، شيكاغو، جورجيا، أطلنطا، ريشموند، نيويورك، سان جوزيه، كاليفورنيا، بنسلفانيا، فيلاديلفيا، نيوجرسي، ونجد أن[1]:

- 45% من حاضنات الأعمال الأمريكية تقع في المدن الكبرى.
- 19% من حاضنات الأعمال تقع في المناطق الحضرية.
- 36% من حاضنات الأعمال تقع في المناطق الريفية.

**3- طرق تمويل الحاضنات الأمريكية:**

يبلغ عدد الحاضنات الممولة من الحكومة (حاضنات لا تهدف إلى الربح)، حوالي 51% من مجموع الحاضنات، من بينها 20% تمولها المؤسسات التعليمية الحكومية، وهي حاضنات تهدف فقط إلى تنشيط التنمية

[1] خليدة محمد بلكبير، كريمة بكوش، "**دور حاضنات الأعمال في تشجيع ودعم المقاولات الصغيرة والمتوسطة المبدعة**"، الندوة الدولية حول: المقاولة والإبداع في الدول النامية، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، خميس مليانة، الجزائر، 2007، ص.233.

الاقتصادية في المجتمعات المحيطة، بينما تمثل الحاضنات التي يتولى إقامتها وتمويلها جهات خاصة أو مستثمرون أو شركات صناعية حوالي 8% من حاضنات الأعمال في أمريكا، وتعتبر نسبة 16% من مجموع حاضنات الأعمال بالولايات المتحدة الأمريكية من النوع المشترك، حيث يشترك في تمويلها المنظمات غير الحكومية والجهات الخاصة، كما أن 5% من الحاضنات تمولها بعض الهيئات الخاصة مثل مجموعة الكنائس الأمريكية، أو جمعيات فنية، أو الغرف التجارية، وهي حاضنات تهدف إلى تنمية بعض المشروعات أو الصناعات التقليدية المتخصصة، أو توفير فرص عمل لفئات اجتماعية محددة.[1]

**4- أنواع حاضنات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية:**

تنقسم حاضنات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية إلى الأنواع التالية[2]:

**4-1- حاضنات الأعمال الدولية:** تهدف إلى جذب رؤوس الأموال الأجنبية مع ما يرافقها من نقل للتكنولوجيا الحديثة.

**4-2- الحاضنة الإقليمية:** يخدم هذا النوع من الحاضنات منطقة جغرافية معينة بهدف تنميتها والاستغلال الأمثل للموارد المحلية المتواجدة فيها بما في ذلك الخامات والخدمات والقوى العاملة من خلال توفير العمل لهم في تلك الحاضنات.

**4-3- الحاضنة التكنولوجية:** تضم هذه الحاضنة المؤسسات الصغيرة التي تستخدم حلقات تكنولوجية متقدمة بهدف إنتاج منتجات جديدة غير تقليدية.

**4-4- الحاضنة الصناعية:** تحدد إقامة هذا النوع من الحاضنات داخل منطقة صناعية بعد دراسة أنواع الصناعات المغذية والخدمات المساندة لتلك الصناعة، إذ تعمل الحاضنة وفق فكرة تأمين الارتباطات الأمامية والخلفية بين المؤسسات الكبيرة والمؤسسات الصغيرة، وتأمين المؤسسات الكبيرة للإسناد المعرفي والتقني للمؤسسات الصغيرة.

**4-5-حاضنة القطاع المحدد:** تهدف هذه الحاضنة إلى خدمة نشاط اقتصادي محدد مثل تكنولوجية المعلومات والاتصالات أو الصناعات الهندسية، وتدار هذه الحاضنة بواسطة خبراء متخصصين بالنشاط الاقتصادي المراد التركيز عليه.

**4-6- حاضنة الأنترنت:** هي الحاضنة المختصة بمساعدة شركات الأنترنت ومؤسسات إنتاج البرمجيات الناشئة على النمو وتطوير أعمالها حتى تبلغ المرحلة التي تكون فيها قادرة على العمل بمفردها.

**5- نماذج رائدة لحاضنات الأعمال الأمريكية:**

من أمثلة حاضنات الأعمال الناجحة في الولايات المتحدة الأمريكية نذكر:

---

[1] بن قطاف أحمد، فيشوش حمزة، "**حاضنات الأعمال التقنية كآلية لدعم المؤسسات الصغيرة المبدعة -دراسة لبعض التجارب العالمية-**"، ملتقى دولي حول: المقاولاتية -التكوين وفرص العمل-، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 06-07-08 أفريل 2010، ص.09.

[2] محمد عبد الهادي رشيد، "**فرص إقامة حاضنات الأعمال في العراق لدعم المشروعات الصغيرة**"، العدد 63، المجلد 17، 2011، ص.246.

- **شبكة الحاضنات التقنية بنيوجرسي:** أحد الأمثلة على هذه الشبكات، نجد شبكة الحاضنات التكنولوجية في ولاية نيوجرسي والتي يوجد بها وحدها 11 مركزا لتنمية المشروعات الصغيرة، بالإضافة إلى 07 حاضنات تكنولوجية، والتي تحتضن عددا من الشركات الناشئة، وتشتمل هذه الشبكة على[1]:

- عدد المشروعات الملتحقة بالحاضنة 111 مشروعا؛
- عدد فرص العمل التي توفرها الشركات الحاضنة 478 فرصة عمل دائمة؛
- نسبة الزيادة في توظيف الأفراد في الشركات عند التحاقها بالحاضنة؛
- مجموع دخول الشركات في الحاضنات 6.38 مليون دولار أمريكي؛
- عدد الشركات التي تخرجت من هذه الحاضنات 104 شركة؛
- متوسط فترة الإقامة في الحاضنة من 02 إلى03 سنوات؛
- عدد الشركات التي تخرجت من الحاضنة ومازالت في ولاية نيوجرسي 80 شركة؛
- نسب النجاح في المشروعات التي تخرجت من الحاضنة 77%.

- **حاضنة أوستن للتكنولوجيا:**

تأسست هذه الحاضنة في عام 1989 كآلية للحد من نسبة الفشل للمؤسسات الصغيرة، وارتبطت ارتباطا وثيقا بجامعة أوستن وجامعة **NASA** تم تخرج 50 مؤسسة صغيرة من هذه الحاضنة ومن بين المؤسسات المتخرجة ما يلي[2]:

- شركة **PSW** المختصة في مجال التجارة الإلكترونية والتي قد بدأت بحوالي عشرة موظفين، أما حاليا يعمل بها 400 موظف، وفي الربع الأول من سنة 2001 حققت أرباحا تقدر بـ 10.4 مليون دولار وفي الربع الثاني من نفس السنة وصلت إلى 11 مليون دولار.
- شركة **CEDRA** المختصة بالعلوم والأبحاث الصيدلانية فقد انتسبت للحاضنة سنة 1992، تراوح معدل نموها السنوي من 30% إلى 40%، وكانت تشغل 05 موظفين أما الآن فهم يزيدون عن 120 موظفا.

ومن أهم الأمثلة على الشركات العملاقة التي نشأت في حاضنة تكنولوجية نجد: شركة **HP** العملاقة، التي بدأت كمؤسسة صغيرة داخل حاضنة بالسيلكون لشخصين هما **(Parckerd** و**Hewlett)** وأصبحت حاليا إحدى أكبر شركات الكمبيوتر في العالم.[3]

- **حاضنة معهد زسلير الهندسي:**

أنشئت هذه الحاضنة بولاية نيويورك في أوائل الثمانينات وتشغل ثلاثة بنايات تبلغ مساحتها (170 ألف قدم مربع) داخل الحرم الجامعي، وكانت في البداية ممولة بنسبة كبيرة من القطاع العام ومن سلطات المدينة

---

[1] بن قطاف أحمد، دور برامج احتضان الأعمال في دعم إنشاء المؤسسات الصغيرة-دراسة لبعض التجارب العالمية مع الإشارة لتجربة الجزائر-، مرجع سابق، ص.148.

[2] برحومة عبد الحميد، صورية بوطرفة، "**واقع حاضنات الأعمال التقنية في الجزائر وسبل تغييره على ضوء التجارب العلمية- عرض نماذج عالمية لحاضنات الأعمال-**"، الأيام العالمية الدولية حول: المقاولاتية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 03-04 ماي 2011، ص.05

[3] المرجع نفسه.

والولاية، ويعمل بهذه الحاضنة 04 موظفين متفرغين، وتقوم هذه الحاضنة بتقديم التخطيط والنصح في مجال الأعمال وتوفير إمكانية استخدام خدمات الجامعة والاتصال لطلابها، وتمثل هذه الحاضنة حلقة الوصل مع مراكز التكنولوجيا المحلية والفيدرالية ويأتي ذلك في المقال الأول للحاضنة، ويتمثل إيراد الإيجارات، والخدمات الخاصة، والأعمال الاستشارية، حيازة حقوق الملكية، بالإضافة إلى التبرعات ودعم الجامعة، وقد أنشأت هذه الحاضنة حوالي 100 شركة تولد عائد سنوي يقدر بـ 100 مليون دولار وأكثر من 800 وظيفة.[1]

في الأخير يمكن استخلاص أهم عوامل نجاح تجربة حاضنات الأعمال الأمريكية وذكرها في النقاط الملخصة التالية:

- الارتباط الوثيق بين معظم حاضنات الأعمال الأمريكية بالجامعات والمعاهد (ربط مخرجات الجامعة بمتطلبات السوق)؛
- الدراسة الجيدة قبل اختيار الحاضنة للعملاء، وذلك وفقا لشروط ومعايير مدروسة وجادة؛
- اهتمام الدولة وتشجيعها ودعمها لحاضنات الأعمال، من أجل التوسع في إنشاء مشاريع جديدة ذات جدوى؛
- إنشاء حاضنات الأعمال وانتشارها في مختلف ولايات أمريكا؛
- التركيز على المشاريع التي تعتمد على التكنولوجيا الحديثة؛
- تنوع مصادر تمويل حاضنات الأعمال الأمريكية.

**ثانيا: التجربة الصينية**

في محاولة لعكس اتجاه التباطؤ الاقتصادي الصيني، قامت الحكومة الصينية مؤخرا بتعزيز الابتكار والمقاولاتية، وذلك من خلال السياسات الحكومية الصينية التي ساهمت في دعم الشركات التي تشجع المؤسسات الناشئة، وذلك عن طريق توفير الأراضي الحرة أو المنخفضة التكلفة، وتخفيض معدلات الضرائب، وتقديم الدعم لتكاليف التشغيل والمساعدات المالية، وساهمت حاضنات الأعمال في تطوير المؤسسات الناشئة من خلال تقديم مزايا مثل المساحة المكتبية الميسورة التكلفة، والحصول على الموارد المالية وأنواع مختلفة من التدريب الإداري والتسويقي، هذا الأمر الذي أدى إلى زيادة المؤسسات الناشئة وتعزيز تطوير صناعة الحاضنات، وكان أول ظهور للحاضنة الصينية عام 1987، وفي عام 2005 كان هناك أكثر من 500 حاضنة في جميع أنحاء البلاد، وبحلول عام 2015 زاد هذا العدد بأكثر من ثلاثة أضعاف، وأظهرت البيانات التي أظهرها مركز الشعلة لتطوير صناعة التكنولوجيا الفائقة التابع لوزارة العلوم والتكنولوجيا أنه حتى نهاية سنة 2016 أصبحت الصين تضم أكثر 3255 حاضنة أعمال، و4298 مركزا للعمل المشترك، واحتلت بهذا العدد الصدارة العالمية، وتأمل أن يكون هناك 5000 حاضنة على الأقل بحلول عام 2020.[2]

[1] زايدي عبد السلام وآخرون، مرجع سابق، ص ص.32-33.

[2] - Mariah Breeze, "**growth of business incubators in china**". Sur le site : http://www.china.org.cn/business/2016 07/29/content_38982463.htm. Consulté le 19/09/2017.
- Xinhua, "**China tops the world in incubators**". Sur le site : http://europe.chinadaily.com.cn/business/2017 09/19/content_32203202.htm. Consulté le 19/09/2017.

**1- خصائص الحاضنات الصينية:**

تميزت التجربة الصينية في إقامة حاضنات الأعمال بما يلي[1]:

**1-1- التخصص التكنولوجي:** يتبع برنامج الحاضنات الصيني مركزيا برنامج التطوير التكنولوجي المعروف باسم "**Torch**"، لذا فإن كل الحاضنات قد تمت دراسة إقامتها وجدواها، وتم اختيار مواقع إقامتها وكل تفاصيلها بشكل مركزي، كما تم تدريب مديري الحاضنات من خلال نفس البرنامج التدريبي في الحاضنة الدولية ببكين "**IBI**". وتنقسم الحاضنات الصينية إلى: حاضنات تكنولوجية عامة (دون تخصص تكنولوجي)، حاضنات تكنولوجية متخصصة، حاضنات تكنولوجية في قطاع أو سوق متخصص، حاضنات أعمال غير تكنولوجية، حاضنات الأعمال الدولية.

**1-2- الشكل القانوني:** لا تختلف نماذج الشكل القانوني للحاضنات الصينية عن بقية الدول الصناعية من حيث وجود النماذج الآتية:

- حاضنة غير هادفة للربح
- حاضنة مملوكة للدولة.
- حاضنة ملك شركات رأس مال المخاطر.
- حاضنة مملوكة لشركات خاصة.

**1-3- تمويل الحاضنات الصينية:** على الرغم من أن الغالبية العظمى من الحاضنات في الصين تتبع برامج التطوير التكنولوجي (**Torch**)، إلا أن الحاضنات يتم تمويلها من خلال:

- التمويل الحكومي الكامل.
- تمويل الشركات الخاصة أو شركات رأس مال المخاطر (معظمها مملوكة للدولة).

**2- مظاهر القوة في البرنامج الصيني للحاضنات:**

تكمن نقاط قوة برنامج الحاضنات الصيني فيما يلي[2]:

- حجم البرامج الصينية ضخم جدا، حيث تم إنشاء (465 حاضنة) في فترة زمنية قصيرة (بعد 12 سنة فقط من تأسيس أول حاضنة)، بحجم استثمارات بلغ حوالي 150 مليون دولار أمريكي.

- إنشاء عدد كبير جدا من المؤسسات والوظائف خلال فترة قصيرة نسبيا، ويرجع هذا إلى الثقافة الصينية التي تتميز بالقدرة والطاقة الإدارية المرتفعة للأفراد بالإضافة إلى المساحة الكلية القابلة للتأجير للحاضنات (حوالي 3 مليون م$^2$) وعدد المؤسسات الملتحقة بها حوالي 8000 مؤسسة توظف حوالي 300 ألف فرد معظمهم من أصحاب المؤهلات العليا، وتحقق دخلا سنويا يبلغ حوالي 07 مليار دولار أمريكي.

- الحاضنات الصينية ساهمت في إحداث تغيير ثقافي كبير، حيث قام هذا البرنامج الضخم بسد الفجوة بين الأبحاث الممولة من جانب الدولة والأبحاث التي يمولها القطاع الخاص وتنشيط هذه الأخيرة، بالإضافة إلى

---

[1] أحمد بن قطاف، **أهمية حاضنات الأعمال التقنية في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة المبدعة في الجزائر**، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006-2007، ص ص.146-147.

[2] زايدي عبد السلام وآخرون، مرجع سابق، ص ص.35-36.

تنمية حب العمل الحر والرغبة في إقامة مؤسسات خاصة، خصوصا في دول شيوعية مثل الصين حيث يسود العمل الحكومي الجماعي.

- نجاح الجمعية الصينية للحاضنات في تأهيل عدد كبير من مديري الحاضنات لمواكبة هذا العدد الكبير من المشروعات، حيث قام هؤلاء المدراء بحضور عدد من الندوات والمؤتمرات في الخارج لاستيعاب هذا المفهوم والخروج برؤية واضحة حول إدارة الحاضنات.

**3- نقاط ضعف برنامج الحاضنات الصينية:**

تتلخص في النقاط الآتية[1]:

- يرتكز البرنامج على التبعية للبرنامج القومي للتنمية التكنولوجية؛
- التركيز الشديد على مجال التكنولوجيا واهمال الأخرى؛
- التركيز على الوحدات **Hardware** وهي المباني والبنية الأساسية للحاضنات وعدم تنمية الخدمات التي تقدم للشركات من خدمات فنية وخدمات إقامة المشروعات التي يطلق عليها **Software**؛
- ضعف الاهتمام بالمشروعات الموجهة إلى المرأة والأقليات؛
- إدارة الخدمات في الحاضنة يتم دون مراعاة تكاليف الخدمات، وهذه إحدى أهم مشاكل إقامة الحاضنات في العالم الثالث، حيث أن معظم الراغبين في إقامة مشروعات لا يملكون مدخرات مالية التي تكفي مرحلة بداية المشروع ويتوقعون أن الحاضنة تقدم كل الخدمات مجانا.

**4- نماذج لحاضنات أعمال رائدة في الصين:**[2]

- حاضنة **HTBI** (**Hi-tech International Business Incubator Co.,ltd**)؛
- حاضنة (**Sinovation Ventures**)؛
- حاضنة **(Startup Leadership)**؛
- حاضنة **(Kunshan Business Incubator)**.

**5- ملامح التطوير في التجربة الصينية:**

أوضحت التقارير الحديثة لبرنامج التطوير التكنولوجي **(Torch)** أن النجاح الكبير الذي تتمتع به الحاضنات الصينية يواجه بعض المعوقات التي يحاول البرنامج التغلب عليها، وتحسين الأداء في الحاضنات الصينية من خلال[3]:

- التركيز على الخدمات أكثر من المباني والوحدات الانتاجية؛
- زيادة الاهتمام بإدارة الحاضنة كأنها مشروع تجاري؛

---

[1] خالد رجم، دادن عبد الغني، "**عرض مفاهيم عامة حول حاضنات الأعمال وتجارب عالمية**"، المؤتمر العلمي الدولي حول استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 18-19 أفريل 2012، ص ص.10-11.

[2] بالاعتماد على:

- الموقع الرسمي لحاضنة **HTBI**: http://www.htibi.com/en/main.htm. أطلع عليه بتاريخ 07/09/2017.
- الموقع الرسمي لـ (innovation network) **ebn** : http://ebn.eu أطلع عليه بـ 2017/04/29.

[3] محمد عبد العزيز النجار، مرجع سابق، ص ص.159-160.

- التركيز على اختيار عناصر ذات خبرة بإدارة الأعمال للعمل على إدارة وتسيير أعمال الحاضنات؛
- زيادة الكفاءة المالية وزيادة الفاعلية على المستوى الجزئي والكلي؛
- تنمية معايير اختيار المشروعات بالحاضنة؛
- التعاون والشراكة مع الحاضنات الأخرى وجمعيات الحاضنات.

وفي الأخير يمكن القول أن السر الأول لنجاح حاضنات الأعمال في الصين هو الدعم القوي الذي حظيت به من طرف الحكومة، أما السر الثاني هو الثقافة العالية التي يمتلكها الفرد الصيني.

**المطلب الثاني: تجارب بعض الدول الأوروبية في إقامة حاضنات الأعمال**

إن من الصعب إعطاء نظرة شاملة موحدة لحاضنات الأعمال في الاتحاد الأوروبي، وهذا لاختلاف أهداف إنشائها وتخصص اهتماماتها، وسيتم في هذا المطلب دراسة تجربتين ناجحتين في هذا المجال، الفرنسية والألمانية، والتعرف على أساليب عملها وعوامل نجاحها وتأثيرها الاقتصادي.

**أولا: التجربة الفرنسية**

**1- ملامح التجربة الفرنسية في مجال حاضنات الأعمال:**

تعتبر الحاضنات في فرنسا من أقدم الحاضنات على مستوى الاتحاد الأوروبي، حيث أنشأت أول حاضنة في فرنسا سنة 1985 لتلبية الاحتياجات العقارية للمؤسسات الناشئة في المدن الجديدة، وبعدها أصبحت تقدم خدمات إضافية، وأصبحت واحدة من المراكز المرجعية للأعمال والابتكارات، وبعدها انتشر عدد الحاضنات ليصل عام 2002 حسب تقدير المفوضية الأوروبية بـ 220 حاضنة، وتعتبر التجربة الفرنسية كمثيلاتها تعمل على تقديم أنواع مختلفة من الخدمات سواء كانت مالية أو غير مالية، وتعتمد الحاضنات الفرنسية في الأغلب على التمويل الحكومي بعكس مثيلتها في الولايات المتحدة الأمريكية[1]، وهناك نوعان رئيسيان من الحاضنات في فرنسا[2]:

- **الأول:** يمكن أن يسمى بالحاضنات المفتوحة **(incubateur)** وهي تقوم باحتضان المبادرات التكنولوجية، والدخول مع أصحابها في نوع من الشراكة لتوفير متطلبات البحث من مختبرات وأدوات من أجل تحويل هذه الأفكار والمبادرات إلى منتج قابل للتداول في السوق، ولا توفر هذه الحاضنات المفتوحة أماكن للمشاريع.
- **والثاني:** ويمكن أن نسميه بالحاضنات المغلقة **(pépinière)** وهي مرحلة تالية للمرحلة الأولى أو النوع الأول المفتوح، وتهدف هذه الحاضنات إلى مساعدة أصحاب المشروعات في التمويل بتدبير ممولين واحتضان المشروع بتوفير موقع أو مكان له في الحاضنة وذلك بالمتطلبات والمساحة اللازمة لإقامة المشروع، وتوفير التجهيزات والخبرة الفنية والإرشادية.

---

[1] بالاعتماد على:

- أحمد عبد الوهاب، "**تعريف حاضنات رواد الأعمال ودراسة مقارنة بين مصر والتجارب الدولية مع توضيح وشرح لدور الحاضنة**"، المركز المصري لدراسات السياسات العامة، القاهرة، مصر، 2016، ص.12.

- Philippe Albert, Michel Bernasconi, Lynda Gaynor, **Les incubateurs : émergence d'une nouvelle industrie- comparaison des acteurs et leurs stratégies : France-Allemagne- Royaume Uni- états unis** – (côte d'azur-France : CERAM SOPHIA ANTIPOLIS, chambre de commerce et d'industrie, Avril 2002), p.27.

[2] رمضان السنوسي، عبد السلام الدويبي، مرجع سابق، ص ص.152-153.

وينظر إلى تصنيف الحاضنات في فرنسا من حيث مجالات العمل والإنتاج، ونجد وفقا لهذا المعيار حاضنات أعمال ومشروعات في المجالات التالية[1]:

- التكنولوجيا المتخصصة والمتطورة؛
- الزراعة؛
- مشروعات بيئية؛
- مشروعات هندسية وتجارية؛
- حاضنات تقام في مواقع مشروعات ومصانع أُغلقت.

وبلغ عدد حاضنات الأعمال في فرنسا (حسب نشرية **Keyrus Innovation Factory**) خلال نهاية السداسي الثاني لسنة 2016، 233 حاضنة و 51 مسرعة للمشاريع الناشئة.[2]

**2- خصائص الحاضنات الفرنسية:**

امتازت الحاضنات الفرنسية بعدد من الخصائص من ضمنها[3]:

- أن خدمات الحاضنة غير مقتصرة على الشركات المنتسبة، ويمكن أن يتم تقديمها لغير المنتسبين؛
- تم إنشاء عدد كبير من الحاضنات في مقر غرفة التجارة والصناعة في فرنسا؛
- معظم الحاضنات تعمل على توفير الخدمات المالية والتمويلية اللازمة لتحويل أفكار المقاولين إلى مشاريع واقعية؛
- تهدف أغلبية الحاضنات إلى تقديم الخدمات وتمكين المشاريع من مواكبة التطور الهائل في مجال التكنولوجيا وليس تحقيق الربح المادي؛
- مدة احتضان المشروع كحد أقصى 23 شهرا فقط؛
- تحاول الحاضنات ربط الجامعات بالمشاريع من أجل تفعيل الجامعات في تمويل الأبحاث وتحويلها إلى واقع عملي ملموس.

**3- أمثلة عن حاضنات الأعمال في فرنسا:**

من بين الحاضنات الرائدة في فرنسا نذكر:

- **حاضنة المؤسسات التكنولوجية (Normandie Incubation):**

تأسست حاضنة **Normandie Incubation** في جويلية 2000 بالتعاون مع جامعة **Caen Normandie** والمدرسة العليا للمهندسين **ENSICAEN** ومؤسسة **GANIL** لأبحاث الفيزياء وتمتلك الحاضنة شبكة واسعة من العلاقات مع مؤسسات التعليم العالي ومخابر البحث والمؤسسات التكنولوجية في المنطقة، ويتم تمويل الحاضنة من طرف الوزارة المنتدبة للبحث والتكنولوجيا الجديدة والجمعيات المحلية والأعضاء المؤسسين للحاضنة، وتتوفر هذه الحاضنة على عدة مواقع وتجهيزات تسمح باستقبال واحتضان أصحاب المشاريع، كما تقدم لهم العديد من

[1] رمضان السنوسي، عبد السلام الدويبي، مرجع سابق، ص.153.

[2] الموقع الرسمي لنشرية **Keyrus Innovation Factory:** www.keyrusinnovationfactory.com. أطلع عليه بتاريخ: 2017/09/24.

[3] بسمة فتحي عوض برهوم، مرجع سابق، ص ص.89-90.

خدمات الدعم والمرافقة وشبكة واسعة من العلاقات مع مختلف الهيئات العلمية والإدارية، وتبلغ ميزانية الحاضنة 500 ألف يورو سنويا، وتتكون الحاضنة من[1]:

- مكتب إدارة؛
- لجنة اختيار ومتابعة المشاريع؛
- لجنة توجيه تقوم بالمصادقة على برامج الحاضنة؛
- أعضاء الحاضنة ويتكونون من مدارس ومعاهد وشركات عاملة بالمنطقة.

بالإضافة إلى هذه الحاضنة توجد حاضنات أخرى تعتبر نماذجا رائدة لحاضنات الأعمال أشهرها[2]:

- **حاضنة (Paca-EST)**
- **حاضنة (Numa Sprint)**
- **حاضنة (BIC Montpellier)**
- **حاضنة (Paris&Co)**
- **حاضنة (Halle Freyssinet).**

**ثانيا: التجربة الألمانية**

**1- نشأت وتطور حاضنات الأعمال في ألمانيا:**

تم تأسيس أول حاضنة ألمانية في مدينة برلين عام 1983، وذلك بمبادرة بين مدينة برلين والجامعة التقنية لبرلين، طورت الحاضنات بانتظام في ألمانيا بمبادرة من المدن والغرف التجارية وبمشاركة المصارف المحلية أو الشركات العقارية، ثم تطور نموها في ألمانيا الشرقية بعد عام 1990، وبعد اتحاد الألمانيتين تم وضع برنامج دولة تحت مسمى "جمعية حاضنات الأعمال" هذه الأخيرة لعبت دورا هاما في تطبيق وتطوير حاضنات الأعمال، وبعدها انتشرت حاضنات الأعمال كما يلي[3]:

- الفترة بين 1992 و1998: تم إنشاء ما متوسطه 08 حاضنات كل سنة، والتي اعتبرت إحدى الأدوات الأساسية للتنمية الاقتصادية الإقليمية.

- غالبية الحاضنات متخصصة في دعم المؤسسات التكنولوجية، وعلى الرغم من ذلك فإن 12% فقط من المشاريع المتقدمة للحاضنات تأتي من الجامعات، وبصفة عامة فإن تأثير نقل التكنولوجيا من البحوث العلمية يبدو ضعيفا، وازدادت تدريجيا نسبة المشاريع القائمة على التكنولوجيا من 92% عام 1989 إلى 72% في عام 1996.

---

[1] بن قطاف أحمد، دور برامج احتضان الأعمال في دعم إنشاء المؤسسات الصغيرة –دراسة لبعض التجارب العالمية مع الإشارة لتجربة الجزائر–، مرجع سابق، ص.149.

[2] بالاعتماد على:

- sur le site : www.Mon-incubateur.com. consulté le 16/08/2017.
- sur le site : www.quickbooks.intuit.fr. consulté le 17/08/2017.

[3] - Philippe Albert, Michel Bernasconi, Lynda Gaynor, op.cit, pp.25-27.

- Dirk Heilmann, Sven Jung, Tim Reichart**, "ERFOLGSFAKTOREN FUR DIE ETABLIERUNG VON INKUBATOREN IM RUHRGEBIET"**, Handlsblatt RESEARCH INSTITUE, Evonik Industries AG, Deutschland, mai 2015, p.29.

- يجب أن تبقى المشاريع بالحاضنات التكنولوجية كحد أقصى 05 سنوات، ولكن 30% في الواقع تبقى لفترة أطول، وتحصل المشاريع المحتضنة على منح إقليمية أو وطنية أو مباشرة من خلال الحاضنات.
- إن مبالغ المساعدات العامة التي انفقت بين عامي 1983 و2000 كبيرة، تقدر بنحو 03 مليارات من الماركات الألمانية، أي ما لا يقل عن 10 أضعاف ما هو عليه في فرنسا.
- يتم دعم ما يقارب 1000 مؤسسة ناشئة في كل عام من قبل الحاضنات، ويستضيفون في المتوسط 25 مؤسسة مع 08 موظفين، واستضيفت غالبية المؤسسات بطلب تقديم المشورة لهم.
- أظهرت دراسة لعينة من 103 حاضنة أجريت في عام 1996 أن متوسط الاستثمار لكل حاضنة كان 13.6 مليون مارك ألماني في ألمانيا الغربية و4.3 مليون مارك ألماني في ألمانيا السابقة من الشرق، في المتوسط توفر الحاضنات مساحة تجارية تبلغ 6500 متر مربع، مع 7% من الحاضنات التي تزيد مساحتها عن 15000 متر مربع.
- وكانت أكثر مراحل النمو ديناميكية في السنوات 1995 إلى 2001 مع حوالي 30 مؤسسة جديدة في السنة، ومع ذلك تباطؤ نحو 10 مؤسسات جديدة سنويا وهذا في الآونة الأخيرة، وعلى وجه الخصوص تم القيام بتمديدات وتخصصات الحاضنات القائمة.
- في بداية عام 2014 كان هناك 367 حاضنة في ألمانيا، وبصرف النظر عن التطور المتباطئ لعدد حاضنات الأعمال في السنوات الأخيرة لا تزال ألمانيا لديها أكبر كثافة للحاضنات في القارة الأوروبية.

**2- استعراض تجارب بعض الحاضنات في ألمانيا:**

من بين الحاضنات الناجحة العاملة في ألمانيا نذكر[1]:

- **حاضنة The Kiel Center of Innovation & Technology (KITZ):**

هي حاضنة تكنولوجية أنشأت عام 1996 على مساحة 3000م$^2$، وقامت بالتوسع إلى ضعف المساحة في عام 2002 واحتضنت 160 مؤسسة، طاقتها الاستيعابية حوالي 60 مشروع، وتقوم بتأجير مساحاتها التي تتسع لمعامل وأماكن تصنيع بخلاف الأماكن الإدارية ويشمل فريق إدارتها على اقتصاديين وهيئات سياسية واستشاريين في العلوم الطبيعية.

- **حاضنة The Technology Center Dortmund:**

اسم الحاضنة بالألماني **The Technology Center Dortmund (TZDO)** أنشأت هذه الحاضنة التكنولوجية عام 1985 كأحد أوائل الحاضنات في ألمانيا لتصبح حجر الزاوية نحو الابتكار والريادة في ألمانيا، حيث قامت الحاضنة بإنشاء علاقات مع الجامعات أبرزها الجامعة التكنولوجية**Technology University (TU)** وأسهمت في تقديم العديد من الأبحاث التكنولوجية والبايوتكنولوجي حيث يصل عدد الطلبة في هذه الجامعة 2500 طالب وبها قرابة 840 عالم في مجال البايوتكنولوجي، ولقد قامت إلى الآن باحتضان 283 مشروع لتوفر قرابة الـ 8500 وظيفة.

[1] نيفين طلعت صادق، مرجع سابق، ص.100.

- **حاضنة Incubation Centers Adelershef:**

كانت البداية عام 1992 عندما خصص مبلغ 230 مليون يورو للبنية التحتية لهذه الحاضنة وسميت **Adelesshof Development Society** وهي الآن من أولى الحاضنات التكنولوجية تقع في العاصمة على مساحة 4.2 كيلومتر احتضنت 800 شركة وحققت 14200 فرصة عمل، طاقتها الاستيعابية وتصنف من أوائل 15 حاضنة تكنولوجية على مستوى العالم.

**المطلب الثاني: تجارب بعض الدول العربية في إقامة حاضنات الأعمال**

تعتبر التجربة العربية متأخرة نوعا ما في إقامة حاضنات الأعمال، حيث لم يتم إنشاء حاضنات الأعمال إلا في منتصف التسعينيات، ومازالت تشهد اهتماما محدودا وبطئا في الانتشار والتطور مقارنة بنظيرتها الأمريكية والصينية والأوروبية وغيرها، ومن خلال هذا المطلب سيتم استعراض بعض من هذه التجارب.

**أولا: التجربة المصرية**

**1- النشأة:**

أنشأت الحكومة المصرية سنة 1991 ما يشبه حاضنة الأعمال تحت مسمى الصندوق الاجتماعي للتنمية بقرار جمهوري رقم 1991/40، هدف هذا الصندوق هو[1]:

- تعبئة الموارد المالية والفنية العالمية والمحلية لدعم القدرة المالية والتنظيمية والفنية والإدارية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال الإنتاج والخدمات؛

- تقديم نفس الخدمات والمساعدات المقدمة من طرف حاضنات الأعمال ما عدا توفير موقع المشروع (المكان) والتسهيلات المكتبية والاتصالات.

ومن بعده تم إنشاء الجمعية المصرية لحاضنات الأعمال في عام 1995، وهي مؤسسة أهلية تعمل على إنشاء حاضنات الأعمال بمختلف أنواعها، وبالفعل تم إنشاء أول حاضنة في عام 1998 تحت مسمى حاضنة الأعمال التكنولوجية بالتبين، وقد تم بالفعل استيعاب 11 مشروع، وللحاضنة قوة استيعابية تصل إلى 40 مشروع، وبعد نجاح التجربة الأولى أخذت الحاضنات في مصر بالانتشار، فنجد حاضنة الأعمال والتكنولوجيا في مدينة بنها بمحافظة القليوبية، حاضنة الأعمال والتكنولوجيا بمحافظة أسوان، حاضنة الأعمال حي الكوثر محافظة سوهاج، وبجامعة المنصورة حاضنات التقنية، والحاضنة الافتراضية بالدويقة، وحاضنة العاشر من رمضان، وحاضنة مدينة السادس من أكتوبر...وغيرها[2]، وتهدف الجمعية المصرية لحاضنات الأعمال أساسا إلى[3]:

- نشر وتنمية ثقافة العمل الحر ودعم إنشاء المؤسسات الصغيرة بكافة أنواعها عن طريق وضع آليات تسمح بتقديم كافة الخدمات الاستشارية، الفنية، الإدارية، التمويلية والتسويقية عن طريق مفهوم حاضنات الأعمال؛

---

[1] عبد الرزاق خليل، نور الدين هناء، مرجع سابق، ص.614.

[2] أحمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص.18.

[3] أحمد بن قطاف، "**فعالية حاضنات الأعمال في تنمية المشاريع الناشئة في العالم الإسلامي- قراءة في تجارب: ماليزيا، مصر، الاردن، دول مجلس التعاون الخليجي**"، مجلة الاقتصاد والتنمية، العدد 05، جانفي 2016، ص.179.

- إنشاء وإقامة وإدارة حاضنات الأعمال والتجمعات التكنولوجية والعلمية والصناعية والإشراف على إعداد وتكوين الكفاءات البشرية في مجال الحاضنات؛
- الإشراف على برامج التعاون مع الهيئات الدولية في مجال الحاضنات.

**2- تصنيف الحاضنات في مصر:**

تعرف الحاضنات المقامة في جمهورية مصر العربية بتنوعها كما يأتي[1]:

- حاضنات معتمدة على التكنولوجيا البسيطة، لتقديم الخدمات أو التصنيع الخفيف؛
- حاضنات تعتمد على المشاريع ذات المعرفة والمعلومات، مثل حاضنة المنصورة وتلا وأسيوط (حاضنات للمشاريع الصناعية) العادية والحرفية المميزة ذات الجودة العالية؛
- الحاضنات التكنولوجية القائمة بالقرب من الجامعات والمراكز العلمية والتكنولوجية أو داخلها، منها حاضنة التبين وجامعة المنصورة؛
- حاضنة متخصصة بالمعلوماتية والتقنية الحيوية في مدينة مبارك بالإسكندرية؛
- إن كل حاضنة من هذه الحاضنات تستوعب ما يقارب (40) مشروعا، تستمر لمدة (03) سنوات ثم تتخرج مع وجود علاقة انتساب لمساعدة المشاريع بعد تخرجها من الحاضنة.

**3- تمويل الحاضنات المصرية:**

جميع الحاضنات المصرية التي تتبع الجمعية المصرية لحاضنات الأعمال يتم تمويلها عن طريق الصندوق الاجتماعي المصري للتنمية، حيث يقوم الصندوق بتمويل إقامة وتأهيل الحاضنات، من مباني وأجهزة ومعدات بالإضافة إلى تكاليف تشغيل هذه الحاضنات، وتغطية العجز في الإيرادات حتى تصل الحاضنة لمرحلة الاعتماد على الذات، هذا التمويل بالإضافة إلى قيام الصندوق بتوفير التمويل والقروض اللازمة للمقاولين والمبادرين الراغبين في الالتحاق بالحاضنات المختلفة بشكل مبسط عن باقي المتقدمين للحصول على قروض من الصندوق، وبالنظر إلى النوع الثاني من الحاضنات التي تقيمها وزارة الاتصالات، فإن تمويل الحاضنات المصرية يتم من خلال الآتي[2]:

- التمويل الكامل عن طريق الصندوق الاجتماعي للتنمية حتى الوصول إلى مرحلة الاعتماد على الذات؛
- التمويل من خلال رأس مال المخاطر (من خلال شركة جزء منها مملوك للدولة والآخر لمستثمرين في القطاع الخاص).

**4- نماذج لحاضنات الأعمال في مصر:**

تعتبر الحاضنات التالية 05 من أهم وأشهر حاضنات الأعمال المصرية:

- **مركز الإبداع التكنولوجي وريادة الأعمال (TIEC):**

يضم هذا المركز التابع لوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات المصرية، حاضنات أعمال تقدم باقة خدمات متكاملة للفرق أصحاب المشاريع والمؤسسات الناشئة في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، حيث

[1] عدنان حسين يونس، رائد خضير عبيس، مرجع سابق، ص ص.106-107.

[2] خليدة محمد بلكبير، كريمة بكوش، مرجع سابق، ص.241.

بإمكان فرق العمل والمؤسسات الناشئة التقدم للانضمام لإحدى مراكز الحاضنات التابعة لمركز الإبداع التكنولوجي وريادة الأعمال خلال أي وقت من السنة، حيث يتم تقييم الاستثمارات المقدمة بشكل دوري كل ثلاثة أشهر وترسل دعوات للفرق المقبولة بصفة مبدئية لطرح أفكارهم، والفرق التي تجتاز الطرح يتم احتضانها في أحد مراكز الحاضنات التكنولوجية التابعة للمركز، وتهدف الحاضنات إلى[1]:

- تشجيع وزيادة الوعي بالمقاولاتية في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات؛
- تأهيل المرشحين المحتملين للاحتضان؛
- نشر برنامج حاضنات متكامل.

وتبلغ فترة الاحتضان عاما واحدا، وتتكون باقة الاحتضان من التالي[2]:

- خدمات عينية تصل إلى 180 ألف جنيه مصري في صورة خدمات استشارة وبرامج وأجهزة وخدمات تسويقية.
- مكان للعمل مزود بالأثاث الأساسي وتوصيلات الأنترنت؛
- البرامج الأساسية وأدوات أجهزة الحاسب خلال فترة الاحتضان؛
- توفير مرشدين فنيين وموجهين.

- **حاضنة أعمال الجامعة الأمريكية بالقاهرة AUC VLab:**

هي أول حاضنة أعمال جامعية في مصر، تقدم الدعم المتكامل للمشروعات الناشئة القائمة فعليا، وذلك من خلال دورة الحضانة التي تمتد لثلاثة أشهر، وخرّجت الحاضنة دورات من المقاولين

- **فلات 6 لابس Flat6Labs:**

أنشئت هذه الحاضنة سنة 2011 في منطقة الشرق الأوسط، تعمل على دعم وتشجيع أصحاب المشاريع في المراحل الأولى الحاسمة لتنميتهم، تعزز وتستثمر في المشاريع المصرية اللامعة ذات الأفكار المتطورة، تقوم بعد اختيار الفرق للاحتضان بتقديم لكل فريق تمويل أولي بقيمة 250 ألف جنيه، وإرشاد استراتيجي ومكتب للعمل والعديد من الامتيازات والخدمات تمنح من مختلف شركائها (+300000 دولار) وتدريب وورش عمل تركز على المشاريع التجارية، وتعمل أساسا على مساعدة المؤسسات الناشئة بدءا في تعريف منتجاتها وتطوير مقترحاتها الخاصة بقيمها الأساسية، وبناء خطة عمل متوازنة وتسويق مشروعاتها من أجل الحصول على التمويل التابع للتمويل الأساسي، تجهز **flat6labs cairo** يوم العرض **(Demo Day)**، حيث يتم إعطاء الفرق الفرصة لعرض منتجاتهم للمستثمرين المحتملين ووسائل الإعلام وإذا نجحت أي من تلك الفرق في مسعاها لإقامة مشروع متكامل متوافق مع إمكانات السوق الواعدة تتخرج من **Flat6Labs** وتتلقى تمويل إضافي لإنشاء مشروعها.[3]

---

[1] الموقع الرسمي لمركز الإبداع التكنولوجي وريادة الأعمال. على الموقع: www.tiec.gov.eg . أطلع عليه بتاريخ:2017/05/27.

[2] المرجع نفسه.

[3] الموقع الرسمي لحاضنة فلات 6 بلاس: www.flat6labs.com . أطلع عليه بتاريخ: 2017/08/24.

- **جسر GESR:**

جسر هو برنامج تابع لمؤسسة مصر الخير، تحت قطاع البحث العلمي والابتكار، وهو يضم تجمع من الشركاء والأنشطة بهدف حل مشكلات مصر المجتمعية في مجالات الطاقة، المياه، الصحة، الغذاء، والتعليم من خلال دعم الابتكارات المجتمعية والمقاولاتية، يقدم أنشطته من خلال حاضنة الأعمال، معمل الابتكارات وشبكة الاستثمار المجتمعي، يقدم مشروع الحاضنات التكنولوجية **GESR** التمويل بالإضافة يهدف إلى خلق بيئة مواتية تماما تساعد على الابتكار لمساعدة المقاولين على تحويل أفكارهم إلى واقع عملي ناجح، وتقوم بتقديم العديد من الخدمات للمؤسسات الناشئة، من تدريب، توجيه، تمويل أولي، تمويل رأس المال المخاطر، تصل فترة الاحتضان إلى سنة بقيمة تمويل تصل إلى 750000 جنيه.[1]

- **نهضة المحروسة:**

تعد نهضة المحروسة أول حاضنة للأفكار التنموية المبتكرة في الشرق الأوسط والمنطقة العربية، وتعد أيضا واحدة من الحاضنات القليلة في العالم التي تحتضن المشاريع التنموية التي تعد في طور الفكرة، منذ نشأتها قامت جمعية نهضة المحروسة باحتضان أكثر من 70 مشروع مجتمعي في مجالات متعددة منها تنمية الشباب، التعليم والتوظيف، الخدمات الصحية، الاهتمام بالبيئة، والتقدم العلمي وأيضا الفن والثقافة والهوية المصرية، يصل تأثير المقاولين المجتمعين بالجمعية لحوالي 50000 شخص في مصر سنويا، وخلال الأعوام الماضية اكتسبت جمعية نهضة المحروسة كفاءة حقيقية وخبرة فريق عمل متخصص وقدرات لدعم المشاريع المجتمعية وأصحابها، كما حققت مكانة باعتبارها مساهم مؤثر في المجتمع المصري، وتضمنت هذه الجمعية مجموعة واسعة من الشركاء، بما في ذلك مؤسسة ساويرس للتنمية الاجتماعية، مؤسسة مصر الخير، ياهو مكتوب، مؤسسة ماستر كارد، مؤسسة فورد، يونيسيف، وكالة الولايات المتحدة للتنمية العالمية، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، شركة سامسونج.[2]

**ثانيا: التجربة الأردنية**

**1- النشأة:**

تم إنشاء أول حاضنة أعمال في الأردن تحت مسمى "المجموعة الأردنية المتكاملة للتكنولوجيا (**JTC**)"، وهي حاضنة تكنولوجية ربحية عملت على دعم المشاريع المقاولاتية ذات الاهتمامات التكنولوجية للإسهام في نمو بيئة الأعمال عن طريق توفير المقومات الفنية والإدارية والمالية والتسويقية للمشاريع المحتضنة لفترة زادت على 10 سنوات، وقد تخرج منها 13 مشروعا مقاولاتيا ساهمت في توفير ما يتراوح بين 800 إلى 900 فرصة عمل، وقد توقفت هذه الحاضنة عن العمل في عام 2001 بسبب قدراتها المالية المحدودة والظروف التي أحاطت بالمنطقة[3]

---

[1] الموقع الرسمي لحاضنة جسر : www.gesr.net . أطلع عليه بتاريخ: 2017/08/24.

[2] الموقع الرسمي لحاضنة نهضة المحروسة: www.nahdetlmahrousa.org/arK . أطلع عليه بتاريخ: 2017/08/23.

[3] أحمد بن قطاف، فعالية حاضنات الأعمال في تنمية المشاريع الناشئة في العالم الإسلامي –قراءة في تجارب: ماليزيا، مصر، الأردن، دول مجلس التعاون الخليجي، مرجع سابق، ص.181.

والتجربة الثانية في مجال احتضان الأعمال في الأردن كانت في عام 1996 حيث تم إنشاء حاضنة أعمال من قبل ملتقى سيدات الأعمال في الأردن، كما عملت على نشر مفهوم التنمية وإيصالها إلى الريف والمناطق التي تقع خارج المدن، واهتمت الحاضنة أيضا بدعم واحتضان المشاريع غير التقليدية التي يحتاجها السوق، مثل تصميم مواقع الأنترنت، التصاميم الهندسية، وتمثلت الفئة المستهدفة من قبل هذه الحاضنة في النساء الراغبات في تأسيس عمل خاص، وتقدم الحاضنة خدمات متعددة للمؤسسات المحتضنة كالدعم الإداري وخدمات السكرتارية، دراسات الجدوى الاقتصادية، برامج تدريبية متخصصة، خدمات محاسبية وتسويقية، خدمات الاستشارة القانونية، وقد تخرج منها أكثر من 50 مشروعا مقاولاتيا في مختلف المجالات بقي منها في السوق 40 مشروع.[1]

ونال موضع إنشاء حاضنات الأعمال في الأردن اهتماما حكوميا كبيرا جدا، وبناءا عليه تم إنشاء مشروع شبكة مراكز الإبداع الأردنية، الذي أطلق في عام 2004 من قبل مشروع **(EJADA)** وبرنامج **(JUMP)**، وهي تهدف إلى تنمية ثقافة الإبداع التي تستند إلى بيئة تعزز روح المبادرة، والتعاون الدولي والمنافسة، إضافة إلى التعاون بين مجموعات البحث والقطاع الصناعي، والتركيز على تطوير المنتوجات والخدمات الإبداعية بما في ذلك ما يتعلق بالتسويق التجاري.[2]

**2- نماذج لحاضنات الأعمال في الأردن:**

من أهم حاضنات الأعمال في الأردن نذكر:

- **حاضنة الأعمال التكنولوجية في جامعة فيلادلفيا:**

تم تأسيس هذه الحاضنة من خلال المبادرة المشتركة بين جامعة فيلاديلفيا وبمساعدة من المشروع الأوروبي الأردني لتحديث وتطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لتوفير البيئة المناسبة لأصحاب الأفكار المقاولاتية من أجل تطوير أفكارهم وخروجهم بمشاريع ناجحة، يقدم المركز مجموعة متكاملة من الخدمات تجمع بين البنى التحتية وتطوير الأعمال والأفراد، تقع هذه الحاضنة في حرم جامعة فيلاديلفيا، ويتوافر فيه ست وحدات حاضنة للمقيمين من أصحاب المؤسسات المصغرة، وهي مؤثثة بالأثاث المكتبي اللازم، يستطيع أي مواطن أردني لديه فكرة إبداعية تتعلق بالتطبيقات التكنولوجية، والصناعات الهندسية زيارة المركز وعرض تلك الأفكار على لجنة الإدارة المتخصصة، موضحا الفكرة الإبداعية، والسوق المستهدف، وخطة تنفيذ المشروع، والاحتياجات المالية...إلخ ومن ثم تعمل لجنة الإدارة على التقييم وفق معايير دقيقة وواضحة لغاية قبول أو رفض الفكرة، وتتم مراجعة ومتابعة المؤسسات المحتضنة بشكل دوري، وتعقد اجتماعات شهرية تناقش فيها ما تم التوصل إليه من انجازات، وإذا أقرت اللجنة أن المحتضن توصل إلى مرحلة التخرج، عندها يتم تطوير خطة مدروسة لتأكيد إمكانية الاستمرار في العمل بعد أن ينتقل المتخرج من الحاضنة إلى المؤسسة

[1] أحمد بن قطاف، فعالية حاضنات الأعمال في تنمية المشاريع الناشئة في العالم الإسلامي -قراءة في تجارب: ماليزيا، مصر، الأردن، دول مجلس التعاون الخليجي، مرجع سابق، ص ص.181-182.

[2] حسين عليان الهرامشه، مرجع سابق، ص.201.

الخاصة به، ويستطيع المتخرج من الحاضنة الاستمرار في زيادة المراكز بين الحين والآخر، تأكيدا لاستمرارية العلاقة بين الطرفين.[1]

- **جامعة المهندسين والمؤسسات الصناعية في الجمعية العلمية الملكية:**

تم تأسيس حاضنة المهندسين والمؤسسات الصناعية من خلال المبادرة المشتركة بين الجمعية العلمية الملكية ونقابة المهندسين الأردنيين وغرفة صناعة عمان، وبمساعدة من المشروع الأوروبي الأردني لتحديث وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تتوفر هذه الحاضنة على 06 وحدات لاحتضان المشاريع المقاولاتية، أربع وحدات منها تتسع كل منها لمشروع واحد، ووحدتان تتسع كل منهما لمشروعين، تقدم الحاضنة مجموعة متكاملة من الخدمات الفنية والاستشارية والتدريبية والادارية اللازمة لبدء المشاريع المحتضنة.[2]

- **حاضنة أعمال المجمع المقاولاتي الأكاديمي للتميز-جامعة اليرموك:**

تم تأسيس حاضنة أعمال المجمع المقاولاتي للتميز في جامعة اليرموك بدعم من القطاع الخاص والحكومة ومؤسسات دولية، تشتمل الحاضنة على 10 مكاتب مجهزة وتقدم مجموعة متكاملة من الخدمات الاستشارية والادارية، وتهدف الحاضنة إلى إضافة نقلة نوعية في طرق التعليم من خلال التفاعل مع قطاع الصناعة والأعمال ومؤسسات المجتمع المدني لتوفير التدريب العملي للطلبة في المشاريع الصناعية، ولإقامة علاقات التعاون بين المؤسسات الاكاديمية والقطاع الصناعي، وقد ساعدت هذه الحاضنة على توفير ما يزيد على 300 فرصة تدريب للطلبة ضمن المشاريع المحتضنة لديها.[3]

**ثالثا: التجربة التونسية**

**1- النشأة:**

انطلقت هذه التجربة من الاتفاق الإطاري بين وزارة الصناعة والطاقة والمؤسسات الصغرى والمتوسطة ووزارة البحث العلمي والتكنولوجيا حول تنمية قطاع الحاضنات وذلك من خلال انشاء حاضنات بالفضاءات الجامعية، بتاريخ 1999/10/19، وفي هذا الإطار قامت وكالة النهوض بالصناعة في تونس بالتعاون مع عدد من الجامعات بإقامة مجموعة من الحاضنات، وبلغ عدد الحاضنات الموزعة بالمؤسسات الجامعية والأقطاب التكنولوجية في تونس 27 حاضنة حتى بداية سنة 2017 ( التابعة للشراكة) وهي[4]:

- حاضنة صفاقس الإبداع/ المعهد الوطني للمهندسين /صفاقس.
- حاضنة نابل للتقدم التكنولوجي / المعهد العالي للدراسات التكنولوجية / نابل.

---

[1] بورنان مصطفى، مرجع سابق، ص.252.

[2] أحمد بن قطاف، **مدى فعالية حاضنات الأعمال في الدول النامية -حالة الجزائر-**، رسالة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2015-2016، ص.180.

[3] المرجع نفسه، ص.181.

[4] بالاعتماد على:

- المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، مرجع سابق، ص.16.
- لطفي بن عرب، "**الحاضنات الصناعية والتكنولوجية في تونس**"، اجتماع تنسيق سياسات برامج التنمية الصناعية في الدول العربية، 25-26 جوان 2008.
- الموقع الرسمي لبوابة الصناعة التونسية: www.tunisieindustrie.nat.tn. أطلع عليه بتاريخ: 2017/08/27.

- حاضنة قفصة تكنولوجيا المستقبل / المعهد العالي للدراسات التكنولوجية / قفصة.
- حاضنة قابس التطوير التكنولوجي / المعهد العالي للدراسات التكنولوجية / قابس.
- حاضنة سوسة للتكنولوجيا / المعهد العالي للدراسات التكنولوجية / سوسة.
- حاضنة رادس للإضافات التكنولوجية / المعهد العالي للدراسات التكنولوجية / رادس.
- حاضنة القيروان للتجديد التكنولوجي / المعهد العالي للدراسات التكنولوجية / القيروان.
- حاضنة المبادرة المتجددة /المعهد العالي للدراسات التكنولوجية/ قصر هلال.
- حاضنة جندوبة للإختراع/ المعهد العالي للدراسات التكنولوجية/ جندوبة.
- حاضنة الكاف انطلاقه تكنولوجية/ المعهد العالي للدراسات التكنولوجية/ الكاف.
- حاضنة جربة للمبادرة والإبداع /المعهد العالي للدراسات التكنولوجية/ جربة.
- حاضنة المهدية للمبادرة/ المعهد العالي للدراسات التكنولوجية/ هيبون-المهدية-
- حاضنة قبلي/ المعهد العالي للدراسات التكنولوجية/ قبلي.
- حاضنة زغوان أرض المبادرة/ المعهد العالي للدراسات التكنولوجية/ زغوان.
- حاضنة بنزرت/ المعهد العالي للدراسات التكنولوجية/ بنزرت.
- حاضنة قبلي /المعهد العالي للدراسات التكنولوجية/ قبلي
- حاضنة قرطاج للابتكار/ المدرسة التونسية للتقنيات/ المرسى.
- مركز الابتكار والتنمية/ المعهد الوطني للعلوم التطبيقية / تونس.
- حاضنة باجة/ المعهد العالي للدراسات التكنولوجية/ باجة.
- حاضنة سليانة/ المعهد العالي للدراسات التكنولوجية/ سليانة.
- حاضنة منوبة/ المعهد العالي للدراسات التكنولوجية /منوبة.
- حاضنة سيدي بوزيد/ المعهد العالي للدراسات التكنولوجية /سيدي بوزيد.
- حاضنة القصرين/ المعهد العالي للدراسات التكنولوجية/ القصرين.
- حاضنة تطاوين/ مقر الإدارة الجهوية للوكالة/ تطاوين.
- حاضنة توزر/ المعهد العالي للدراسات التكنولوجية/ توزر.
- حاضنة صفاقس 2/ المنطقة الصناعية بودريار.
- حاضنة سوسة 2/ القطب التكنولوجي/ سوسة.

**7- طريقة عمل حاضنات الأعمال التونسية والخدمات التي توفرها:**

من خلال المنظومة التالية[1]:

- لجنة التوجيه: وتحدد التوجهات الاستراتيجية، وتقوم بمتابعة وتقييم نشاط الحاضنة.
- لجنة الانتقاء ودعم المشاريع المحتضنة.

[1] نور الدين طقطق، "**تجربة وكالة النهوض بالصناعة والتجديد في مجال حاضنات الأعمال**"، الملتقى العربي حول: تعزيز دور الحاضنات الصناعية والتكنولوجية في التنمية الصناعية، تونس، 12-13 أكتوبر 2015، ص ص.12-13.

- إدارة الحاضنة.

أما بالنسبة للحاضنات التي توفرها تتمثل في الآتي:

- توفير المعلومة الصناعية والاقتصادية
- التدريب في مجال المبادرة.
- المرافقة والاستشارة.
- الإيواء والدعم خلال مرحلة الانطلاق.

**3- أهم نتائج وانجازات التجربة التونسية في مجال حاضنات الأعمال[1]:**

تمثل النقاط التالية تلخيصا لأهم ما تم إنجازه في مجال حاضنات الأعمال:

- **عدد حاضنات الأعمال:** 34 حاضنة منذ سنة 2001 منها 27 منضوية تحت لواء الشبكة الوطنية لمحاضن المؤسسات التابعة لوكالة النهوض بالصناعة والتجديد في الشراكة السابقة الذكر.

- **إرساء منظومة جودة خاصة بتطوير خدمات الحاضنات:** تم إرساء نظام التصرف في الجودة **ISO9001** في 06 حاضنات وذلك منذ سنة 2009، ووضعت وكالة النهوض بالصناعة والتجديد برنامج لتعميم نظام الجودة ليشمل كل الحاضنات.

- **إرساء منظومة معلوماتية لإدارة شبكة الحاضنات**

- **التعاون والشراكة:**

- **على المستوى الوطني:** - المؤسسات الجامعية والمعاهد العليا – مراكز الأعمال – المراكز الفنية القطاعية – البنوك – شركة الاستثمار ذات رأس مال مخاطرة – غرف التجارة –الجمعيات الناشطة في مجال نشر الثقافة المقاولاتية – هيئة الخبراء المحاسبين...وغيرها.

- **على المستوى الدولي:** ومن أمثلة برامج التعاون والشراكة على المستوى الدولي نذكر:

- برنامج دعم قدرات الموارد البشرية للحاضنات بالشراكة مع التعاون الألماني **(GIZ)**- برنامج **(PAICEM)** بالتعاون مع المعهد الفرنسي للبحث والتنمية **(IRD)** (يهدف إلى مرافقة التونسيين خريجي المعاهد العليا بفرنسا لإنشاء مؤسسات خاصة في تونس) – برنامج **(ONUDI HP/LIFE)** (هدفه تعزيز القدرات التسييرية للباعثين الشبان) –برنامج سوق التنمية لدعم بعث المشاريع والمبادرة الخاصة بالتعاون مع البنك الإفريقي للتنمية– التعاون مع النسيج الجمعياتي خاصة بالجهات وذلك في مجال نشر الثقافة المقاولاتية.

من خلال ما سبق تناوله بخصوص تجارب الدول العربية في إقامة حاضنات الأعمال، ومن خلال مقارنتها بالتجارب الأجنبية السابقة الذكر، يتبين جليا الفارق الكبير بين تعداد وأداء حاضنات الأعمال بينهما، حيث اتضح لنا بعد التجربة العربية كل البعد عن ما وصلت إليه تجارب بعض دول العالم النامي والمتقدم في

---

[1] بالاعتماد على:

- هاجر الزيدي، "**حاضنات الأعمال التكنولوجية ودورها في التنمية الصناعية، مكانة القطاع الصناعي التونسي في التنمية الاقتصادية**"، مجلة بريد الصناعة، وكالة النهوض بالصناعة والتجديد، رقم11، جانفي 2016، ص.03.

- نور الدين طقطق، مرجع سابق، ص ص.14-22.

هذا المجال، وهذا رغم الجهود والسياسات التي تبنتها حكومات هذه الدول لتطوير هذه المنظومة، والسبب الرئيسي يعود لعدم نجاعة أساليب تنفيذ هذه السياسات، وأيضا للتعاون والعلاقة المحدودة بين حاضنات الأعمال ومختلف الهيئات العلمية والأكاديمية والصناعية، وأيضا غياب ثقافة المجتمع بأهمية ودور هذه الآلية.

**خلاصة:**

اعتمادا على ما سبق تقديمه في هذا الفصل، يمكن القول أن حاضنات الأعمال هي خيار استراتيجي بالنسبة لحاملي المشاريع الصغيرة والمتوسطة الذين يواجهون صعوبات تتعلق بمرحلة الانطلاق، وأيضا للمؤسسات التي تعاني من مشاكل تعيق نموها واستمراريتها، وهذا لما تقدمه من خدمات مختلفة، قانونية، استراتيجية، مكتبية، بنى تحتية، استشارية، تسويقية، تمويلية، معلوماتية، تدريبية، تثقيفية، وغيرها من الخدمات التي تعمل على تسهيل قيام مشاريع إنتاجية أو خدماتية ذات جدوى اقتصادية تمتلك مقومات ابتكارية تأهلها للصمود والبقاء في السوق المعاصر، وقد شهدت تجارب الدول الرائدة في هذا المجال (والتي تم التطرق لبعضها خلال هذا الفصل) جدارة هذه الآلية في تحقيق ذلك، ومساهمتها في زيادة فرص نجاح المؤسسات الناشئة وتقليل مخاطرتها، وتنمية الثقافة المقاولاتية لدى منتسبيها، وهذه الأخيرة خصص لها الفصل التالي من هذه الدراسة لتوضيح دور حاضنات الأعمال في تحقيقها.

# الفصل الثالث

## الثقافة المقاولاتية ودور حاضنات الأعمال في تنميتها

**تمهيد:**

كانت تقتصر مهام حاضنات الأعمال في السنوات الأولى من إنشائها فقط على تقديم الخدمات المادية لأصحاب المشاريع المقاولاتية، من خلال تزويدهم بالموارد المادية، ما تعلق منها بالمكاتب والأماكن والمعدات والمساعدات المالية، وأيضا بخدمات السكرتارية، والخدمات المكتبية الأخرى، إلا أنه ومع التطور الذي شهدته خلال السنوات الأخيرة اتسع مجال مهامها، ولم تصبح مجرد هيكل دعم لتوفير وتقديم الدعم المادي، حيث أصبحت تقدم خدمات تتعلق بالجوانب الفكرية لأصحاب المشاريع، وأهم هذه الخدمات: البرامج التكوينية، والخدمات الاستشارية، وبناء شبكات التواصل من أجل تنمية المهارات ونقل المعارف وتنمية وتثمين الصفات المقاولاتية، أي تنمية ثقافة المقاولاتية لديهم، هذه الأخيرة التي تعد أيضا عاملا فعالا في إنشاء المشاريع المقاولاتية، وذلك من خلال تحريك الدوافع النفسية لدى الأفراد للتوجه نحو تبني موقف من المواقف المقاولاتية، ما يساهم في تثمين المبادرات الفردية والجماعية في بيئة الأعمال وإنجاحها.

ويأتي هذا الفصل بمباحثه المختلفة والمعنون بـ: الثقافة المقاولاتية ودور حاضنات الأعمال في تنميتها ليتناول ما يلي:

**المبحث الأول:** عموميات حول الثقافة المقاولاتية

**المبحث الثاني:** أساسيات حول الثقافة المقاولاتية

**المبحث الثالث:** حاضنات الأعمال –آلية لتنمية الثقافة المقاولاتية–

**المبحث الأول: عموميات حول الثقافة المقاولاتية**

من أجل التعرف على مفهوم الثقافة المقاولاتية، وجب في هذا المبحث أولا التعرف على مفهوم الثقافة بصفة عامة، وذلك من خلال عرض آراء الباحثين في مختلف الحقول التي اجتهدت في وضع تعريف لهذا المصطلح (الأنثروبولوجيون، السوسيولوجيون، الإداريون)، ثم بعدها التفريق بين مصطلح الثقافة المقاولاتية ومصطلحات أخرى ذات علاقة.

**المطلب الأول: ماهية الثقافة**

لم يحظى مصطلح "الثقافة" بتوافق عام حول تعريفه، حيث أن طبيعته المعقدة خلقت تناقضا وجدلا كبيرا بين مختلف آراء العلماء، وهذا لاختلاف تخصصاتهم، وقد وجدوا غموضا وصعوبات وتعقيدات في وضع تعريف له، لدرجة أن منهم من تمنى أنه لم يصادف هذا المصطلح، وآخرون يتجنبون استخدامه في خطاباتهم، وجاء هذا المطلب كمحاولة لعرض أهم تعاريفه، وأيضا محاولة استنتاج تعريف عام له ولأهم الخصائص المشتركة بين مختلف التعاريف، وذكر أهم تصنيفاتها.

**أولا: مفهوم الثقافة عند الأنثروبولوجيون**

يعتبر حقل الأنثروبولوجيا أهم الحقول الذي أضاف للدراسات الثقافية حصيلة من المعارف والتوضيحات والاستدلالات، فمن غير الممكن حصر أو عرض هذه الإضافات، ويعود السبب لتعدد وأهمية المواقف الأنثروبولوجية في مختلف القضايا المتعلقة بالثقافة على مر التاريخ، كما يعد أشد الحقول ارتباطا بها، وأيضا مكتشفها.

حيث يعتبر العالم الأمريكي إدوارد تايلور **(Edward Burnett Taylor)** أول من استخدم مصطلح الثقافة، ووضع لها التعريف الكلاسيكي في كتابه "الثقافة البدائية"، والذي ينص على أن الثقافة هي "ذلك الكل المركب الذي يحتوي على المعرفة والفنون، والأخلاق، والتقاليد، وكل القدرات والعادات التي اكتسبها الإنسان، باعتباره عضوا في المجتمع".[1]

بعد هذا التعريف جاءت عدة محاولات لإعطاء تعريف أدق لمصطلح الثقافة، ويصعب عرض كل هذه الاجتهادات في هذا المجال، لكن ما يلي عرض لأهمها وأشهرها.

منذ نهاية القرن التاسع عشر أكد فرانز بواس **(Franz Boas)** على مركزية المسألة الثقافية في الأنثروبولوجيا، هذا الأخير الذي يعتبر أب الأنثروبولوجيا في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث نص على أن كل ثقافة فريدة من نوعها، وبالتالي لا يمكن تصنيفها حسب مستوى التنمية النسبي، ويصر على أن الاختلاف

[1] عرايش زينة، بن عوالي الجيلالي، "**الأبعاد الثقافية لاهوفستيد بمنظور إسلامي والمسؤولية الاجتماعية: دراسة عينة من المقاولين الجزائريين**"، المؤتمر الدولي الأول حول: المقاولاتية المستدامة –بين اشكالية البقاء وحتمية الابتكار–، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة، الجزائر، 18–19 أفريل 2017، ص.05.

في التنمية بين الشعوب من أصل ثقافي وليس بيولوجي، ووفقا له فإن الثقافة تجعل من الممكن إعطاء معنى للواقع.[1]

ما يلاحظ من تعريف **(Boas)** أنه أكد ما ذكره **(Taylor)** بأن الثقافة مكتسبة، وأنها تختلف باختلاف شعوبها، وأضاف لذلك الدور الذي يمكن أن تلعبه هذه الثقافة في مختلف جوانب الواقع المعاش.

أما **(Alfred Kroeber)**، والذي يعتبر من تلاميذ **(Franz Boas)**، يعتبر أيضا أن كل ثقافة فريدة من نوعها ويجب أن تعامل وفقا لمعايير واقعها الخاص، فهو يرى أن الثقافة نوع من الواقع الأعلى المنفصل عن المستويات البيولوجية والنفسية والفردية للواقع الإنساني، وهي تحدد سلوك الأفراد، ويتم تعلمها وتقاسمها، فهي تكوين تعطي معنى لتجربة الإنسان.[2]

كما أوضح **(Linton)** (1945) أن الثقافة مادية لأنها تمثل الأشياء المادية التي يصنعها أفراد المجتمع لسد احتياجاتهم المادية، والثقافة ضمنية تحتوي على ثلاثة عناصر هي: عنصر مادي ويتمثل في الإنتاج الصناعي، وحركي يهتم بالسلوك الظاهري، ونفسي يهتم بالمعرفة والمواقف والقيم.[3]

يعرف **(Herskovits)** (1949) الثقافة على أنها جزء من البيئة التي يقوم بها الإنسان، ويعتقد أن الإنسان هو خالق الثقافة والتاريخ[4]، إن هذا التعريف يعكس ما أشار له **(Alfred Kroeber)**، حيث أن تعريف الأول يؤكد أن الثقافة تتأثر بسلوكيات وحياة أفراد المجتمع لفترة ما، إلا أنه مستحيل أن تندثر أو تتغير كليا.

وعرفها **(Claude Lévi-Strauss)** (1950) بأنها "مجموعة من المنظومات الرمزية التي تحتل المرتبة الأولى فيها اللغة وقواعد الزواج والعلاقات الاقتصادية والفن والعلم والدين، وهذه المنظومات كلها تهدف إلى التعبير عن بعض أوجه الواقع المادي والواقع الاجتماعي وكذلك العلاقات التي يقيمها هذان النمطان مع بعضهما بعض وتلك التي تقوم بين المنظومات الرمزية نفسها مع بعضها".[5]

وفي عام (1952) قام علماء الأنثروبولوجيا الأمريكية **(Kroeber و Kluckhohn)** باستعراض ونقد 164 تعريفا مختلفا للثقافة، وكان موجز المشكلة على النحو التالي: "على الرغم من قرن من الجهود المبذولة لتعريف الثقافة بشكل مناسب، لم يكن هناك في أوائل التسعينيات أي اتفاق بين علماء الأنثروبولوجيا فيما يتعلق بطبيعتها".[6]

حسب **(Margaret Mead)** الثقافة تعني "المجمع الكامل للسلوك التقليدي الذي يطوره الجنس البشري، ويتعلمه كل جيل على التوالي، والثقافة هي أقل دقة، ويمكن أن تعني أشكال السلوك التقليدي التي هي

---

[1] بالاعتماد على:

- Benata Mohamed, **Influence de la culture et de l'environnement sur l'intention entrepreneuriale :cas de l'Algérie,** thèse de doctorat en sciences économiques, université Abou Bekr Belkaid Tlemcen, Algérie, 2014-2015, p.110.
- Jean François Lalonde, **Entrepreneuriat arabe, culture et équipes entrepreneuriales multiethniques**, thèse de doctorat en management, Université de Montréal, Canada, Février 2012, p.78.

[2] Idem.

[3] سامي فياض العزاوي، **ثقافة منظمات الأعمال –المفاهيم والأسس والتطبيقات–** (الرياض، السعودية: مركز البحوث –معهد الإدارة العامة–، 2009)، ص ص.41–42.

[4] Vijay S.Upadhyay, Qaya Pandey, "**History of Anthropological Thought"** (New Delhi, India : concept publishing company, 1993), p.347.

[5] دوني كوش، "**مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية**" (دمشق، سوريا: منشورات اتحاد الكتاب العرب، 2002)، ص.53.

[6] Helen Spencer-oatey**, "What is Culture ? A compilation of Quotations",** Global PAD core concepts, 2012, p.01.

خصائص مجتمع معين، أو مجموعة من المجتمعات، أو من عرق معين، أو من منطقة معينة، أو لفترة معينة من الزمن".[1]

ما يلاحظ من التعاريف العديدة للأنثروبولوجيون، أن فئة منهم انحازت في تعاريفها إلى الجانب الثقافي، وأخرى إلى الجانب الاجتماعي، وهذا ما حدث فعلا، وذلك نتيجة الجدل وتفاقم الاختلاف بين اتجاه المنتمين للمدرسة البريطانية ونظيرتها الأمريكية.

إلا أنه وعلى الرغم من الاختلافات في تعريف الثقافة من طرف رواد الحقل الواحد، إلا أنها تصب كلها وتعود لتتشابه مع تعريف الأنثروبولوجي**(Edward Burnett Taylor)**، وهذا لاعتباره التعريف الأشمل والأوضح في هذا الحقل، والمرجع الأساسي الذي بنيت عليه الاجتهادات الأخرى.

**ثانيا: مفهوم الثقافة عند السوسيولوجيون**

من أهم التعاريف التي جاء بها مجتهدي هذا الحقل حول مفهوم الثقافة، تعريف كل من: **(Clifford Geertz** و **(Guy Rocher)** و **(Anthony Giddens)** و **(Johannisson).**

تشير الثقافة حسب **(Clifford Geertz)** إلى نمط منقول تاريخيا من المعاني المجسدة في الرموز، وهو نظام من المفاهيم الموروثة المعبر عنها في أشكال رمزية والتي تسمح للأشخاص بالتواصل وإدامة وتطوير معارفهم ومواقفهم اتجاه الحياة.[2]

وحسب **(Guy Rocher)** الثقافة هي "مجموعة من الوسائل ذات الصلة من العناصر التالية: التفكير، الشعور، التصرف، (الأكثر أو الأقل رسمية)، التي يتعلمها عدد وافر من الأشخاص، تقوم بخدمتهم في المجتمع على نحو موضوعي ورمزي".[3] يبدو هذا التعريف غير شامل لعناصر ثقافة المجتمع، فهو بهذا التعريف ركز على الجوانب غير المادية فقط، وأهمل الأخرى.

أما أنطوني غيدنز **(Anthony Giddens)** فيعرف الثقافة بأنها "أسلوب الحياة الذي ينتجه أعضاء مجتمع ما، أو جماعات ما داخل المجتمع، وهي تشمل على هذا الأساس أسلوب ارتداء الملابس، وتقاليد الزواج، وأنماط الحياة العائلية، وأشكال العمل، والاحتفالات الدينية، بالإضافة إلى وسائل الترفيه والترويح عن النفس، كما أنها تتألف من جوانب مضمرة غير عيانية مثل المعتقدات والآراء والقيم التي تشكل المضمون الجوهري للثقافة".[4]

---

[1] Mechael Kilman, **What is the definition of culture in sociology?** Sur le site ://www.quora.com/What-is-the-definition-of-culture-in-sociology. Consulté le 14/09/2017.

[2] Idem.

[3] Guy Rocher, **la notion de culture**, Extraits du chapitre IV « culture, civilisation et idéologie » (Montréal : introduction à la Sociologie générale, première partie: L'action socialeédition Hurtubise HMH Itée, 1992), P.04.

[4] أنطوني غيدنز، **علم الإجتماع**، ت: فايز الصياغ، الطبعة الرابعة (بيروت: المنظمة العربية للترجمة، مركز دراسات الوحدة العربية، 2005)، ص ص.79-82. نقلا عن: عبد الكريم جندي، "**الثقافة والتنمية المستدامة: نحو مدخل ثقافي لسؤال التنمية بالواحات المغربية**"، الحوار المتمدن، العدد 4969، 2015.

وفي سياق النظرية السوسيوثقافية ترى **(Johannisson)** (1984) والتي تعتبر واحدة من رواد هذا المجال من البحوث، تعرف الثقافة بأنها "نظام القيم المعتقدية المشتركة التي تعطي أولئك الذين يشاركونهم رؤية معادلة للعالم".[1]

يتبين من التعاريف السابقة أن مفهوم الثقافة في علم الاجتماع يبدو أقل شمولية ودقة، فالثقافة بالنسبة لهم مجموعة من العناصر المادية وغير المادية الموجودة في المجتمع والتي يتم توارثها اجتماعيا.

**ثالثا: مفهوم الثقافة عند الإداريين:**

أحدث مصطلح الثقافة ثورة كبيرة في علم الإدارة، وجاء على لسان العديد من الباحثين في مجال الإدارة آراء مختلفة حول مفهوم هذا المصطلح، وتم تلخيص أهمها وأكثرها تداولا فيما يلي.

حسب **(Herbig)** الثقافة هي نظام شامل من الاتصالات التي تتضمن السلوك البيولوجي والتقني للبشر مع نظمها اللفظية وغير اللفظية من السلوك التعبيري، والثقافة هي مجموع طرق الحياة بما في ذلك أشياء من السلوك المتوقع والمعتقدات والقيم واللغة والممارسات الحية المشتركة بين أعضاء المجتمع.[2]

وقرر كل من **(Tayeb)**(1988) و **(Van Der Hors)** (1996) أنه ليس شرطا أن يتبع كل أفراد المجتمع جميع الأبعاد المميزة لثقافاتهم في كل جانب من جوانب حياتهم، فالأفراد ليسوا عبيدا للثقافة التي يحيون في ظلها، ولكن سيكون من بينهم بلا شك من يحاول الفكاك من قيود المبادئ الثقافية المحيطة به، وقد قرر هوفستيد **(Hofstede)** أن سلوك الأفراد يتحدد جزئيا من خلال برامجهم الذهنية، وأن الأفراد يتمتعون بقدرة رئيسية على الانحراف عن هذه البرامج، وعلى أن يقوموا بردود أفعال مبتكرة أو خلاقة أو مدمرة أو غير متوقعة مثل ردود الأفعال المقاولاتية[3]، وهو بدوره يعرف الثقافة بأنها "البرمجة الذهنية الجماعية الخاصة بمجموعة من الأفراد، وهو نظام أساسي من القيم الخاصة لمجموعة أو لمجتمع معين، ينمي سمات شخصية معينة، ويحفز الأفراد في المجتمع على الانخراط في سلوكيات لا يمكن أن تكون واضحة في مجتمعات أخرى".[4]

ووفقا لـ **(Trompenaars** و **Hampden-Turner)** (1998)، هناك ثلاث طبقات من الثقافة، الطبقة الخارجية التي تتكون من منتجات الثقافة (اللغة، والهندسة المعمارية، والفن والغذاء، وما إلى ذلك)، والطبقة الوسطى تنطوي على المعايير والقيم (الخير، الشر، القوانين)، والطبقة الثالثة تتمثل في قلب الطبقتين الأولى والثانية وتمثل أسس البناء الثقافي.[5]

---

[1] Zahrane Tarik, **La conception d'un modèle pédagogique de sensibilisation à la culture entrepreneuriale- cas de la formation imposée sans évaluation notée**, P.04. sur le site : http://archives.entrepreneuriat.com. Consulté le : 02/10/2017.

[2] Herbig P, The Innovation Matrix, **culture and Structure Prerequisites to Innovation** , Westport: Quroum Books, 1994, according to: Malek Bourguiba, De L'intention a l'action entrepreneuriale : Approche comparative auprès de TPE françaises et Tunisiennes, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, NANCY 2, France, 2007, p.107.

[3] عمرو علاء الدين زيدان، مرجع سابق، ص.06.

[4] Rachid Zammar, Noureddine Abdelbaki, "**Université marocaine et culture entrepreneuriale: quels enjeux et quelles perspectives de développement?"** , Revue Marocaine de l'entrepreneuriat, de l'innovation et du management (RMEIM), n1, v1, 2006, p.86.

[5] Jean François Lalonde, Entrepreneuriat arabe, op. cit, p.86-87.

بالنسبة لـ **(House)** وآخرون (2004) تتكون الثقافة من دوافع مشتركة، وقيم ومعتقدات، وهويات، وتفسيرات أو معاني الأحداث الهامة، التي تنجم عن التجربة المشتركة بين أعضاء التعاونيات التي تنتقل عبر الأجيال".[1]

وحسب **(Adler)** فإن الأنثروبولوجين **(Kluckhohn** و **Kroeber)** اقترحا تعريفا للثقافة يعد الأكثر شمولية وقبولا وهو أنها "مجموعة النماذج (بعضها صريح والبعض ضمني) والتي تصف السلوك المنتظر الذي يكتسبه الفرد وينقله من خلال الرموز التي تشكل العلامة المميزة لجماعة بشرية بما في ذلك القطع الأثرية (أو التحف) والتي من خلالها تعبر هذه الجماعة، ويتكون الجوهر الرئيسي للثقافة من الأفكار التقليدية (بمعنى المنقولة تاريخيا والمنتقاة) وبالخصوص القيم المرتبطة بها، فيمكن اعتبار الأنساق الثقافية في بعض الأحيان كنتائج للفعل وبعض الأحيان كعناصر شرطية للفعل المنتظر".[2]

من خلال ما سبق يمكن القول أنه على الرغم من اختلاف وتباين وجهات نظر الباحثين في مجال الإدارة حول مفهوم الثقافة إلا أن تعاريفهم لهذا المصطلح تشترك في بعض النقاط نورد أهمها فيما يلي:

- الثقافة مشتركة بين أفراد المجتمع، وتنتقل عبر الأجيال؛
- الثقافة مكتسبة من سلوكيات وتجارب ومميزات مشتركة بين أفراد المجتمع؛
- تتكون الثقافة من: سلوكيات متوقعة، دوافع، معتقدات، وقيم وممارسات.

وفي الأخير يمكن وضع تعريف شامل للثقافة كما يلي:

" هي مجموعة من العادات والتقاليد والأعراف ومعايير السلوك والقيم المشتركة التي تربط بين أفراد المجتمع، وتكتسب وتتوارث عبر الأجيال، عن طريق الاحتكاك والتعامل بين الأفراد والمجتمعات".

**رابعا: خصائص الثقافة**

من التعاريف السابقة يمكن استخلاص الخصائص العامة للثقافة والمتمثلة فيما يلي[3]:

**1- الثقافة ذات خاصية مادية ومعنوية معا:** ثقافة المجتمع تحدد نمط وأسلوب الحياة في هذا المجتمع والعناصر المادية هي عبارة عن تلك العناصر التي أتت نتيجة للجهد الإنساني العقلي والفكري وفي نفس الوقت لا تكتسب الثقافة وظيفتها ومعناها إلا بما يحيطها من معاني وأفكار، هذا فضلا عن أن العناصر المادية تؤثر بدورها في مفاهيم الأفراد وقيمهم، أي أن الحالة متبادلة بين العناصر المادية واللامادية داخل البناء الثقافي، ومن ثم فإن البناء الثقافي يشمل العنصرين معا في آن واحد.

**2- الثقافة عضوية:** إذا كانت تشمل على العناصر المادية واللامادية معا فإن كلا من العناصر المادية وغير المادية يرتبط بعضها ببعض ارتباطا عضويا فيؤثر كل عضو في غيره من العناصر، كما يتأثر به فالنظام الاقتصادي يتأثر بالنظام السياسي والعكس صحيح، كما أن النظام التعليمي يتأثر بالنظامين معا ويؤثر فيهما،

---

[1] Jean François Lalonde, Entrepreneuriat arabe, op. cit, p.86.

[2] بدراوي سفيان، **ثقافة المقاولة لدى الشباب الجزائري المقاول –دراسة ميدانية بولاية تلمسان–**، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع التنمية البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2014-2015، ص.58.

[3] رأفت عبد العزيز البويهي، **أصول التربية المعاصرة** (مصر: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، 2018)، ص ص.55-56.

ومن جهة ثانية فإن العادات والتقاليد تؤثر في نظام الأسرة من حيث طريقة الزواج والعلاقة بين الكبير والصغير.

**3- الثقافة مكتسبة:** الثقافة ليست فطرية في الإنسان بل يتعلمها الأفراد وينقلونها من جيل إلى آخر، ويكتسب الإنسان الثقافة منذ سنواته الأولى حتى تصبح جزءا من شخصيته، كما يصبح هو عنصرا من عناصر هذه الثقافة.

**4- الثقافة تراكمية:** تتميز بعض عناصر الثقافة بالتراكم ذلك أن الإنسان يبدأ دائما من حيث انتهت الأجيال الأخرى وما تركته من تراث وبتراكم الجوانب المختلف تتطور بعض جوانب الثقافة.

**5- إمكانية انتقال عناصر الثقافة بالاحتكاك:** فكلما زاد الاحتكاك والتعامل بين مجتمع وآخر كلما زادت درجة الانتقال الثقافي بين هذين المجتمعين ولكن المجتمع ذو الثقافة الأقوى والأفضل يؤثر بدرجة أكبر في المجتمع ذو الثقافة الأقل نجاحا وقوة وبالتالي فالثقافة ديناميكية متغيرة.

بالإضافة إلى الخصائص السابقة الذكر تتميز الثقافة بخاصية قابلية التطور، وأيضا أنها تتوارث من جيل لآخر لكن ليست كاملة، كما تتميز بخاصية التلائم والتكيف مع البيئة الجغرافية وظروف مجتمعاتها.

**خامسا: تصنيفات الثقافة**

ذكر العالم مارش بعض التصنيفات التي تبرز جوهر الثقافة في المجتمع كالتالي[1]:

**1- الثقافة الذاتية:**

هي القدرة المعرفية التي يمتلكها الفرد في عدة مجالات من خلال ما يكتسبه ويمتلكه من قدرات خاصة.

**2- الثقافة النرجسية:**

تشير إلى سعي الفرد لامتلاك المعرفة بهدف إبراز الذات على الصعيد الاجتماعي.

**3- الثقافة العلائقية:**

تبرز في طبيعة العلاقة القائمة بين فردين أو أكثر نظرا لطبيعة الاهتمامات والمصالح المشتركة بينهم

**4- الثقافة المجتمعية:**

تشير إلى طبيعة الأفكار والمعتقدات السائدة في البيئة المحلية نحو قضية ما أو أكثر كقضايا الحلال والحرام، الزواج والطلاق وغيرها، والتي تؤثر بشكل مباشر على قرارات الأفراد.

**5- الثقافة العامة:**

والتي يسعى الأفراد من خلالها إلى اكتساب المعرفة الشاملة.

من خلال هذه الدراسة سيتم التركيز وتسليط الضوء على النوع الأول، أي الثقافة الذاتية، وذلك من أجل تحقيق الأهداف المنشودة من هذا البحث السابقة الذكر، ويمكن تعريفها على المستوى الفردي على النحو التالي:

"هي كل ما يكتسبه الفرد من قيم ومعتقدات ومهارات وخبرات ومعارف، والتي يمكن أن توجه سلوكه إلى اتخاذ مواقف معينة".

---

[1] عبد المجيد بكاي، **التنوع الثقافي وعلاقته بالقيم التنظيمية داخل المنظمات متعدد الجنسيات في الجزائر –دراسة ميدانية بمستشفى طب العيون صداقة الجزائر كوبا بولاية الجلفة–**، رسالة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2015–2016، ص.45.

**المطلب الثاني: مفهوم الثقافة المقاولاتية**

تعددت التعاريف التي تناولت مصطلح الثقافة المقاولاتية، واختلفت باختلاف وجهات نظر الباحثين، نقدم بعضها فيما يلي:

عرفت الثقافة المقاولاتية على أنها مجموعة متناسقة من الاتجاهات والسلوكيات المشتركة بين الأفراد في مجال المقاولاتية.[1] إلا أن هذا التعريف ركز فقط على توجه سلوك المقاول (أي اتخاذه لموقف مقاولاتي) وأهمل المكتسبات والسمات التي يمتلكها، والتي تحفزه للتوجه المقاولاتي.

وذكر **(Fortin)** في مؤلفه "الثقافة المقاولاتية ترياق للفقر" أن خلق الثروة يتطلب تطوير الثقافة المقاولاتية التي تفضل إعطاء الأولوية الذاتية لتطوير القيم التالية: الاستقلال الذاتي، تحمل المسؤولية، الإبداع، التضامن"[2]. أضاف **(Fortin)** في مؤلفه هذا القيم المكونة للثقافة المقاولاتية التي يمكن أن يكتسبها المقاول، لكن في تعريفه هذا أعطى أولوية لبعض القيم الشخصية وأهمل الأخرى.

كما عرفت على أنها مجموعة القيم والرموز والمثل العليا والمعتقدات والافتراضات، الموجهة والمشكلة للإدراك والتقدير والسلوك، والمساعدة على التعامل في مختلف الظواهر والمتغيرات، فهي تشكل روح المقاولة والسبب الرئيس والفاعل لإنشائها.[3] يتضح من هذا التعريف أن هناك فرق بين الثقافة المقاولاتية عند الفرد والروح المقاولاتية لديه، حيث ذكر أن الثقافة المقاولاتية تؤدي إلى تشكل الروح المقاولاتية عند الفرد.

وحسب **Johannisson** (1984) الثقافة المقاولاتية هي ثقافة تثمن الخصائص الشخصية المرتبطة بالمقاولاتية، ما تعلق منها بالفردية، الحاجة للإنجاز وتحقيق الذات، تحمل المخاطر، الثقة بالنفس، والمهارات الاجتماعية التي تعزز النجاح الشخصي، هذا الأخير الذي يشجع التنوع بدلا من الروتين والتوحيد، ويشجع التغيير بدلا من الاستقرار.[4] ركز هذا التعريف على الخصائص الشخصية للمقاولاتية فقط، ولم يذكر بقية مكونات الثقافة المقاولاتية مثل السلوكيات والمهارات المقاولاتية.

وحسب بعض الباحثين فإن الثقافة المقاولاتية ترتكز في جميع مراحل العملية المقاولاتية: من الرغبة إلى غاية نمو المؤسسة، فهي تحدد وتؤثر على الفكر، الصفات، أفعال وسلوكيات المقاول، وتقاس من خلال كثافة المشاريع وحيويتها في المجتمع (هذا على المستوى الكلي)، وتساهم هذه الثقافة في تعزيز الصفات النموذجية للمقاولين، وقيم المقاولاتية المتمثلة في: الاستقلالية، الابداع، وروح المؤسسة، وتتكون الثقافة المقاولاتية من الصفات والمواقف التي تعبر عن الرغبة في القيام والمشاركة الكاملة في ما يريد المرء القيام والاضطلاع به، إنها تكاد أن تكون مثل ثقافة المشروع، ثقافة خاصة جدا لأنها تهدف إلى إنتاج الجدة والتغيير، كما تهدف إلى

---

[1] أشواق بن قدور، محمد بالخير، "**أهمية نشر ثقافة المقاولة وانعاش الحس المقاولاتي في الجامعة**"، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، العدد 11، المركز الجامعي لتامنغست، الجزائر، 11 جانفي 2017، ص.350.

[2] Lassaad Mezghani et autres**, Support pédagogique du module-Culture Entrepreneuriale-,** Projet culture entrepreneuriale et création d'entreprise a l'université de Sfax CE&CE, version 1.2, septembre 2008, p.09.

[3] Idem.

[4] Catherine Léger-Jarniou, "**Développer la culture entrepreneuriale chez les jeunes (Théorie et pratique)"**, Revue française de gestion, n185, paris, 2008, p.164.

أن تكون ثقافة الخلق والبناء.[1] أضاف هذا الرأي إلى أن هناك علاقة طردية بين الثقافة المقاولاتية والرغبة المقاولاتية.

ينبغي ألا ينظر إلى الثقافة المقاولاتية على أنها مجرد وسيلة لإنشاء مشاريع جديدة، بل بوصفها موقفا عاما يمثل رصيدا قيما في الحياة اليومية والمهنية لكل مواطن، وبالنظر إلى نطاق من الخصائص التي تحدد ذلك.[2]

عرف **Ruel** (2006) الثقافة المقاولاتية بأنها "مجموعة القيم والمواقف والرسائل التي يحملها قادة مجتمعاتنا، والتي تجعلنا نقرر أن نصبح مقاولين ونقرر القيام بذلك، ولذلك فمن الضروري أن يعزز القادة السياسيون والقادة الاجتماعيون والاقتصاديون والإعلاميون، وقادة التعليم، تنمية وتثمين هذه الثقافة، وذلك من خلال إدراجها في أولويات وخطط عملهم"، فهو يرى أن وجود الثقافة المقاولاتية في البيئة هو الضامن لوصول وتطوير المقاولين في هذه البيئة، وبالتالي خلق المشاريع، والوظائف والثروة لهذه البيئة.[3] أضاف هذا التعريف الدور الهام لقادة الدول في غرس وتعزيز الثقافة المقاولاتية في المجتمع، وأيضا أهمية وجود هذه الثقافة بالنسبة للمقاول بصفة خاصة والمجتمع بصفة عامة.

وتعرف المؤسسة المقاولاتية لكيبيك **(La fondation de l'entrepreneurship)** الثقافة المقاولاتية على أنها مجموعة المعتقدات المشتركة، طرق الوجود، الرؤية، والقيم التي توجه سلوك الأشخاص والمؤسسة وعامة السكان نحو المقاولاتية.[4]

وأشار **(Huybens)** وآخرون (1993) إلى أن الثقافة المقاولاتية تكتسب عن طريق أربعة أنواع من المعرفة: النظرية والاجرائية والعملية والمهارة، النوع الأول والثاني هما معرفيان ينتقلان عن طريق المحاضرات والدورات...إلخ، في حين أن الأخيرتان عمليتان ويتم الحصول عليهما من خلال التجريب، الملاحظة، والاختيار والخطأ، والتعلم.[5]

وعرفها **(Mory Siomy)** بأنها مجموعة المهارات أو القدرات، بما في ذلك المعارف العملية والمهارات الذاتية (مثل الاستقلالية، الثقة بالنفس، روح المسؤولية، الإبداع أو الابتكار، الرؤية، القيادة، روح الفريق، الأخلاق والتضامن)، المناسبة لسياق الحياة لمواجهة التحديات بشكل صحيح عن طريق الفرد أو الجماعة أو المجتمع أو الأمة أو المؤسسة، أو أي فاعل تغيير.[6]

بالنسبة لـ **(Julien)**، ستتميز البيئة بثقافة مقاولاتية إذا تبين أن المواقف والقدرات التي يعترف بها المجتمع الإقليمي تحفز القيم الشخصية والمهارات الادارية بين المقاولين، وبالتالي تمكينهم من الاستفادة من خبراتهم المتنوعة، وروح المبادرة واحساسهم بالمخاطر، وقدرتهم على الابتكار وإدارة علاقاتهم بفعالية مع البيئة.[7]

---

[1] Berreziga Amina, Meziane Amina, op. cit ,p.08.
[2] Lassaad Mezghani et autres, op. cit, p.09.
[3] Mory Siomy**, Développement des Competances des leaders en promotion de la culture entrepreneuriale et de l'entrepreneurship : Le cas du Rendez-vous entrepreneurial de la Francophonie,** Thése de doctorat en relations industrielles, Université Laval, Québec, Canada, 2007, p.102.
[4] Jean-François Venne**, "L'appui d'emploi-Québec aux jeunes entrepreneurs",** Comité Aviseur-Jeunes (CAJ), Québec, Canada, 8 Mai 2007, p.27.
[5] Catherine Léger-Jarniou, op.cit, p.165.
[6] Mory Siomy, op.cit, p.92.
[7] Idem.

وحسب **Afef Ben sghir** و **Anouar Reghioui** هي مجموعة من الأصول التي تجعل الأفراد والمؤسسات قادرين على التكيف مع التغيرات الاقتصادية والاجتماعية، التي تظهر في مرحلة إنشاء المؤسسة أو في مرحلة نموها وتطورها.[1] فهذا التعريف ركز على أهمية الثقافة المقاولاتية في تعزيز القدرة التنافسية والاستمرارية.

أما على المستوى الفردي فحسب نفس المؤلفان السابقان تتكون الثقافة المقاولاتية من جميع الصفات والمهارات التي يمتلكها شخص لتنفيذ مغامرة مقاولاتية، وهي تغطي حقائق مختلفة، وأحيانا تشمل الحقائق المطلوبة لتعبئة الروح المقاولاتية، وأحيانا أخرى تشير إلى الصفات التي تهدف لديناميكية روح المؤسسة، بل وهي عملية الاكتساب والتعلم المستمر الذي يسمح بخلق القيمة من خلال الاستفادة المثلى من الجهود المطلوبة والوقت اللازم لتحقيقها.[2]

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الثقافة المقاولاتية عبارة عن:

"مجموعة من الصفات، والمعارف والمهارات ، التي يمتلكها الفرد أو يكتسبها، والمرتبطة بكل ما يتعلق بالعملية المقاولاتية، والتي تقود سلوكه نحو تبني موقف من مواقفها المختلفة".

**المطلب الثالث: مصطلحات ذات علاقة بالثقافة المقاولاتية**

ارتبط مصطلح الثقافة المقاولاتية بمصطلحات أخرى، تعددت وتشابكت تعاريفها، وخصص هذا المطلب لتعريف كل مصطلح من هذه المصطلحات على حدا، والتعرف على الفروقات والعلاقة بينها.

**أولا: ثقافة المؤسسة (La Culture d'entreprise)**

لقد كانت بداية استخدام مصطلح ثقافة المؤسسة، عندما أطلق علماء الإدارة هذا المصطلح على مؤسسات تعيش في بيئة ذات شروط معينة كالمؤسسات الدينية، وكثقافة شركة "جنرال موتورز"، واتسعت مساحة استخدام هذا المصطلح ليشمل المحيطات التي تعيشها المؤسسات الأمريكية واليابانية والعربية والمؤسسات ذات الطابع القومي والاجتماعي الخاص سياسيا واقتصاديا.[3]

وجدير بالذكر أن مصطلح ثقافة المؤسسة **(La Culture d'entreprise)** هو مرادف لمصطلح " الثقافة التنظيمية" **(La culture organisationnelle)**، هذا الأخير الذي تم تناوله في العديد من الأبحاث، والجدول التالي عرض للتعاريف الأكثر تداولا لهذا لمصطلح ثقافة المؤسسة.

[1] Afaf Bensghir, Anouar Reghioui, "**La culture entrepreneuriale étude comparative entre les étudiants marocains et mauritaniens"**, Dossiers de Recherches en Economie et gestion : n04, vol 02, septembre, 2015, p.67.

[2] Idem.

[3] محمد الصالح بوطوطن، زديرة خمار، **دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي**، مجلة الدراسات المالية المحاسبية والإدارية، العدد 02، ديسمبر 2014، ص.35.

**الجدول رقم (03-01): التعاريف الأكثر تداولا لمصطلح ثقافة المؤسسة**

| المؤلف | التعريف |
|---|---|
| ماير **(Meier)** | "مجموع السلوكيات والتصرفات النموذجية المقبولة والممارسة بوعي أو بدون وعي من غالبية أفراد المؤسسة والتي تؤثر بشكل كبير على الطريقة التي يحلون بها المشكلات اليومية التي تواجههم ويتخذون على أساسها القرارات" |
| سايمون **(Simon)** | "نظام القيم والأهداف المقبول والملزم لجميع أفراد المؤسسة" |
| **E.HSchein** | "مجمل الاختيارات والافتراضات القاعدية التي اكتشفتها وأنتجتها وطورتها مجموعة بشرية معينة، في محاولتها لإيجاد الحلول لمشاكل التأقلم الخارجي والاندماج الداخلي والتي أثبتت نجاعتها وفعاليتها بالنسبة لهم واعتمدوها وأصبحوا يتداولونها على أنها الطريقة الصحيحة والجيدة في إدراك ومعالجة هذه المشاكل" |
| **Robbins** | "القيم المشتركة التي تؤثر على السلوك" |
| **John. New Stoum and Keith Davis** | "مجموعة الأشياء التي تتشكل من العقيدة والفلسفة والقيم والمعتقدات وطرق التفكير والمعايير التي تجمع بين أفراد التنظيم" |
| محمد الصالح بوطوطن | "مجموعة من الأنماط السلوكية التي تنتج عن التفاعل بين مجموعة من الأفراد داخل المؤسسة، وهي مجموعة من القيم والمعاني التي يقبلها الأفراد والجماعات في وقت محدد والتي يتوقع أن يلتزم بها هؤلاء الأفراد ويتم التعامل بها" |

**المصدر**: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

- عثمان حسن عثمان، "**تحول ثقافة المؤسسة في ظل العولمة**"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 08، 2008، ص.78.
- بن عيسى محمد المهدي، "**ثقافة المؤسسة كموجه للسلوكات والأفعال في المنظمة الاقتصادية الحديثة**"، مجلة الباحث، العدد 03، 2004، ص.148.
- زهرة مصطفى، "**أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية**"، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، العدد 10، 2014، ص.247.
- محمد الصالح بوطوطن، زديرة خمار، "**دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي**"، مجلة الدراسات المالية المحاسبية والإدارية، العدد 02، ديسمبر 2014، ص.36.

من خلال تعاريف الباحثين المبينة في الجدول رقم (03-01) يمكن القول أن ثقافة المؤسسة (الثقافة التنظيمية) عبارة عن "مجموعة من القيم والمعتقدات وطرق التفكير المشتركة بين الأفراد داخل المؤسسة، والناتجة عن التفاعل بينهم، وأيضا البيئة الخارجية والتي لها دور في معالجة المشاكل واتخاذ القرارات بشكل سليم".

**- روح المقاولاتية (l'esprit d'entreprendre):**

لازال ليومنا هذا مصطلح "روح المقاولاتية محل بحث وجدل الباحثين حول مفهومها، وحول وضع تعريف شامل له، فقد وضعت له تعاريف عديدة، اختلفت باختلاف مجالات تركيز الباحثين، والجدول التالي عرض لأهم تعاريف هذا المصطلح.

**الجدول رقم (03-02): تعاريف بعض الباحثين لروح المقاولاتية**

| المؤلف | السنة | التعريف |
|---|---|---|
| **Block et Stumpf** | **1992** | "هي الرغبة في تجربة أشياء جديدة أو القيام بالأشياء بشكل مختلف ببساطة لأن هناك إمكانية للتغيير" |
| **Leger- Jarniou** | **2000** | "تطوير القدرة على التعامل مع التغيير واختبار أفكارهم والتصرف بمنتهى الانفتاح والمرونة" |
| **OCDE** | **2001** | "مجموعة من الصفات والمهارات التي تمكن الأفراد والمؤسسات والمجتمعات من أن تكون مرنة ومبدعة للتكيف مع التغيير الاجتماعي والاقتصادي السريع والرد كجهات فاعلة للتغيير" |
| **Groupe Expert et L'UE** | **2002** | "إن روح المقاولاتية لا تقتصر على إنشاء المؤسسات ولكن يجب أن ينظر إليها باعتبارها الموقف العام التي يمكن تكييفها في نهاية المطاف من قبل الجميع في كل يوم وفي كل الأنشطة المهنية" |
| **FREE La Communauté Française de Belgique** | **2004** | "روح المقاولاتية تجذب طاقتها من المواقف التي تحددها: المثابرة والابداع والتفاؤل والمسؤولية وروح الفريق والطاقة الذاتية والمبادرة والاتقان" - "يتم تعريف روح المقاولاتية في المقام الأول من خلال المهارات والمواقف التي تستمد طاقتها منها، وهي: الثقة بالنفس، المثابرة، الإبداع، التفاؤل، المسؤولية، روح الفريق، روح الابداع والاعتماد على النفس، وهي قبل كل شيء تنفيذ مشروع حياة الشخص، يمكن تنفيذه في أنواع مختلفة من المجالات: الاقتصاد، الاقتصاد الاجتماعي، القطاع الثقافي، الرياضة" |
| **Moreau** | **2004** | "يستخدم مصطلح روح المقاولاتية أيضا لوصف أفكار أو أفعال الأشخاص الذين يعيشون في بيئات أخرى غير الأعمال: العلم، الثقافة، الفن...إلخ، فإن الباحث الذي يتمتع بروح المقاولاتية ليس بالضرورة شخصا سيخلق مؤسسة جديدة، بل شخصا يخاطر أو يظهر المبادرة في عمله أو مختبره" |
| **La Communauté Francaise de Belgique** | **2005** | "روح المقاولاتية هي قبل كل شيء موقف عام يعتمد |

| | | |
|---|---|---|
| | | بالتأكيد على المهارات المرتبطة بالمعرفة والدراية ولكن يعتمد في المقام الأول على سمات الفرد المتعلقة بـ: المثابرة أو الإبداع أو المبادرة أو المسؤولية" |
| **FREE Verzatet Ba** | **2006** | -"روح المقاولاتية هو التفكير الذي يقود الفرد (أو مجموعة من الأفراد) لتحديد الفرص وجمع الوسائل اللازمة لاستغلالها من أجل خلق قيمة..."<br>-"روح المقاولاتية هي بالتالي التفكير الذي يقود الفرد إلى أخذ زمام المبادرة ، ومواجهة التحديات، تجعله فاعلا في مستقبله الشخصي والمهني" |
| **Billet** | **2007** | "روح المقاولاتية مرتبطة بالمبادرة والعمل" |

**Source :** Said Radi, Lalla Latifa Alaoui, **Le rôle de l'Université dans la promotion de l'esprit d'entreprendre et le développement des compétences entrepreneuriales**, sur le site :[PDF] africabusiness.org, p.p.03-04.

من خلال التعاريف الواردة في الجدول رقم (03-02) يمكن القول أن روح المقاولاتية مصطلح يحمل عدة معاني ودلالات، فهو لا يقتصر فقط على عملية إنشاء مؤسسة خاصة ولا حتى الولوج لعالم الأعمال فقط، بل يتعدى ذلك ليشمل كل النشاطات في حياة الفرد اليومية والمهنية، فهي عبارة عن خصائص نفسية وكفاءات فردية تمكن الفرد على إحداث التغيير، والقيام بالشيء بطريقة جديدة ومختلفة بمرونة وروح متفتحة.

**ثانيا: روح المؤسسة (L'esprit d'entreprise)**

تعرف روح المؤسسة **(L'esprit d'entreprise)** وفقا للمفوضية الأوروربية "روح المؤسسة" تشير إلى حالة ذهنية فضلا عن عملية خلق وتطوير النشاط الاقتصادي من خلال الجمع بين المخاطرة والإبداع و/أو الابتكار، والإدارة الجيدة في مؤسسة جديدة أو قائمة".[1]

وذكر (**Pierre André Julien et Michel Marchesnay**) (1996) بأنه يمكن تعريف روح المؤسسة على أنها "قدرة الفرد، أو مجموعة اجتماعية، أو مجتمع، على تحمل مخاطر رؤوس الأموال (استثمار أو مشاركة) فيما يشبه المغامرة، من أجل استحداث أشياء جديدة (الابتكار) وإبداعية، وذلك بتوظيف وتوليف الموارد المختلفة بنجاعة".[2]

وميز **(Léger Jarniou)** عام 2000 بين رؤيتين للمقاولاتية[3]:

**1- الرؤيا الضيقة:** وأصلها المدرسة الأنجلو سكسونية التي توجه المقاولاتية نمو النتائج عند إنشاء المؤسسة (روح المؤسسة).

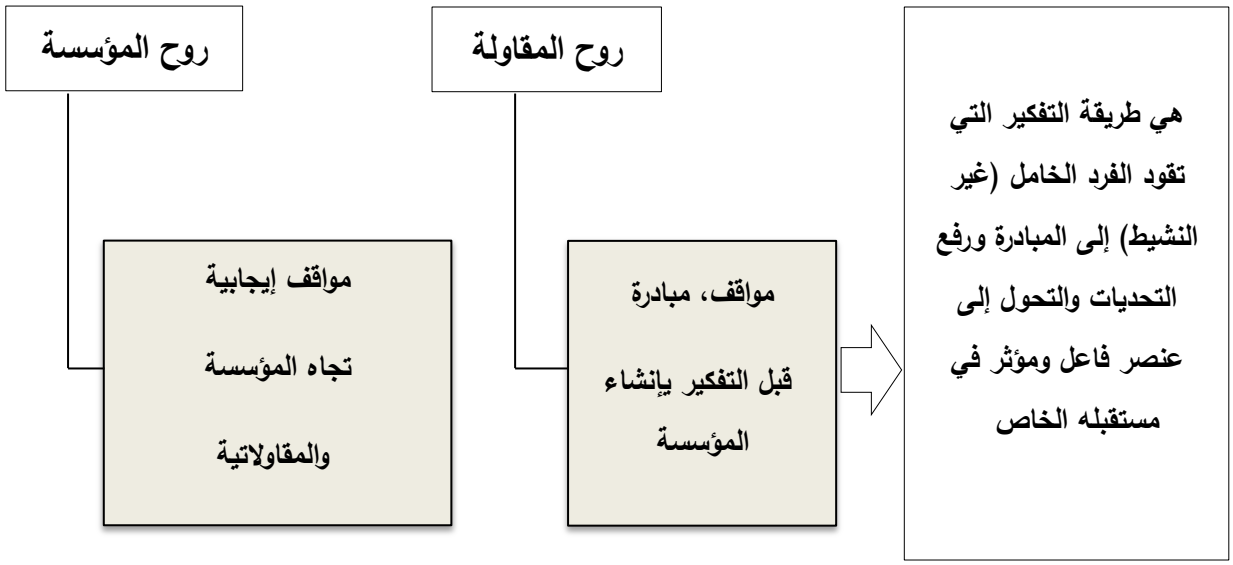
**2- الرؤيا الواسعة:** وأصلها المدرسة الفرنكوفونية (الأوروبية) وهي تتعلق بروح المقاولة، حيث أن تطوير المقاولة لا يجب أن يقتصر على المهنة الاقتصادية المرتبطة بإنشاء المؤسسة، ولكن البحث كذلك على تحريك

[1] Berreziga Amina, Meziane Amina, op. cit, p.09.
[2] Mohamed Najib El Oualidi, **culture entrepreneuriale connaissances generales, support de cours**, Université Mohamed V Rabat Souissi, Faculté des Sciences Juridique, économiques et Sociales, décembre 2013, p.08.
[3] Nadia Rajhi, **Conceptualisation de l'esprit entrepreneurial et identification des facteure de son développement dès l'enseignement supérieur tunisien**, thés de doctorat en science de gestion, Université de GRENOBLE , 2006, P.99.

ورفع مستوى الوعي بين أكبر عدد من الأفراد لخدمة المقاولاتية وذلك بتطوير مواقف إيجابية مناسبة لكل الأوضاع المقاولاتية.

ولخص **(Léger Jarniou)** الفرق بين روح المؤسسة وروح المقاولة في الشكل التالي:

**الشكل رقم (03-01): الفرق بين روح المؤسسة وروح المقاولة**




**Source** : Roula Aouidet Smaili**, la culture entrepreneuriale : de l'idée a l'action** (Tunis : contribution à la littérature d'entreprise, 2013), p.51.

وهناك من اعتبر أن روح المقاولة هو أشمل من مفهوم روح المؤسسة فبالإضافة لذلك، فهو مرتبط أكثر بالمبادرة والنشاط، فالأفراد الذين يملكون روح المقاولة لهم إرادة تجريب أشياء جديدة، أو القيام بالأشياء بشكل مختلف، وهذا نظرا لوجود إمكانية للتغيير، وهؤلاء الأفراد ليس بالضرورة أن يكون لهم اتجاه أو رغبة لإنشاء مؤسسة، أو حتى تكوين مسار مهني مقاولاتي، لأن هدفهم يسعى لتطوير قدرات خاصة للتماشي والتكيف مع التغيير، وهذا عن طريق عرض أفكارهم والتصرف بكثير من الانفتاح والمرونة، والبعض الآخر يتعمقون ويعتبرون أن روح المقاولة تتطلب تحديد الفرص وجمع الموارد اللازمة من أجل تحويلها لمؤسسة.[1]

من خلال ما سبق يمكن القول أن روح المقاولاتية مصطلح أعم وأشمل من مصطلح روح المؤسسة، هذا لأن الأول غير مرتبط بمجال معين (فن، مهنة، علم،....)، عكس الأول الذي يرتبط مباشرة بإنشاء مؤسسة خاصة.

### ثالثا: النية المقاولاتية (Intention Entrepreneurial)

#### 1- تعريفها:

تعد النية المقاولاتية مرحلة أساسية في المسار المقاولاتي وتعتبر شرطا ضروريا للحدث المقاولاتي، فقد أثبتت عديد الدراسات أن جميع المواقف المقاولاتية يسبقها دائما وجود نية مقاولاتية، وذلك قبل الخوض والشروع

[1] منيرة سلامي، مرجع سابق، ص.03.

فيها، وقبل التطرق للعوامل المشكلة لها وجب أولا التطرق لمفهومها، والجدول التالي عرض لأهم آراء وتعاريف الباحثين لهذا المصطلح.

**الجدول رقم (03-03): آراء بعض الباحثين حول تعريف النية المقاولاتية**

| المؤلف | التعريف |
|---|---|
| **Ajzen,Fishbein (1975)** | "هي أفضل مؤشر للتنبؤ بسلوك الفرد لكونها الخطوة الأولى للعملية المقاولاتية". |
| **Bird (1988)** | "هي حالة من العقل التي توجه انتباه شخص نحو هدف إنشاء المؤسسة الخاصة". |
| **C.Bruyat (1993)** | " هي إرادة فردية تتحول إلى إنشاء مؤسسة". |
| **Davidsson (1995)** | " النية المقاولاتية تتحدد في المقام الأول بيقين الفرد بأن خيار أن يصبح مقاولا هو الأفضل له". |
| **B.J. Bird** | "النية مرحلة تولد مع الحاجات، القيم، العادات واعتقادات الفرد". وكتب **B.J. Bird** أيضا سنة 1992 أن إنشاء مؤسسة هو نتيجة مباشرة لتوجهات الأفراد التي تتأثر طبعا بالمتغيرات المحيطية" |
| **A. Tounés (2003)** | " النية المقاولاتية إرادة تسجل ضمن مراحل معرفية وإدراكية لكنها تابعة للظروف الاجتماعية، الثقافية والاقتصادية ". |
| **Thompson (2009)** | " قناعة الاعتراف بالنفس في إقامة مشروع جديد والتخطيط للقيام به في المستقبل". |
| – | "درجة استعداد وقدرة الفرد أو الجماعة على إنشاء مشروع أعمال مستقبلي". |

**المصدر:** من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

– نبيل محمد مرسي خليل، محمد فتحي شلقامي شعراوي، "**الاستعداد الريادي لدى طلاب جامعة تبوك: دراسة العوامل المؤثرة باستخدام نظرية السلوك المخطط**"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، العدد الثاني، المجلد الرابع والخمسون، مصر، 2017، ص.67.

– أمينة قايدي، "**التوجه المقاولاتي لطلبة العلوم غير التجارية –دراسة تحليلية باستخدام طريقة PLS-SEM–**"، مجلة مجاميع المعرفة، العدد الرابع، المجلد 04، الجزائر، 2017، ص.23.

– بوسيف سيد أحمد، بن أشنهو سيدي محمد، "**تأثير إدراكات الرغبة والجدوى على النية المقاولاتية**"، مجلة المالية والأسواق، العدد الخامس، المجلد 03، 2016، ص.309.

-Fatima zahra Achour, Fatima Zohra Dehbi, **"Intention entrepreneuriale des Lauréats et facteurs contextuels",** Revue de l'entrepreneuriale ds lauréats et facteurs contextuels, n02, vol01, 2016, p.02.

من خلال التعاريف الواردة في الجدول رقم (03-03) يمكن القول أن النية المقاولاتية عبارة عن: "حالة من الرغبة والاستعداد، ويقين الفرد بقدراته وقناعته للولوج لعالم المقاولة، والتي تولد نتيجة جملة من المعتقدات والقيم والعادات والظروف (الاجتماعية والثقافية...)، أي هي مرحلة سابقة للسلوك المقاولاتي".

## 2-نماذج النية المقاولاتية:

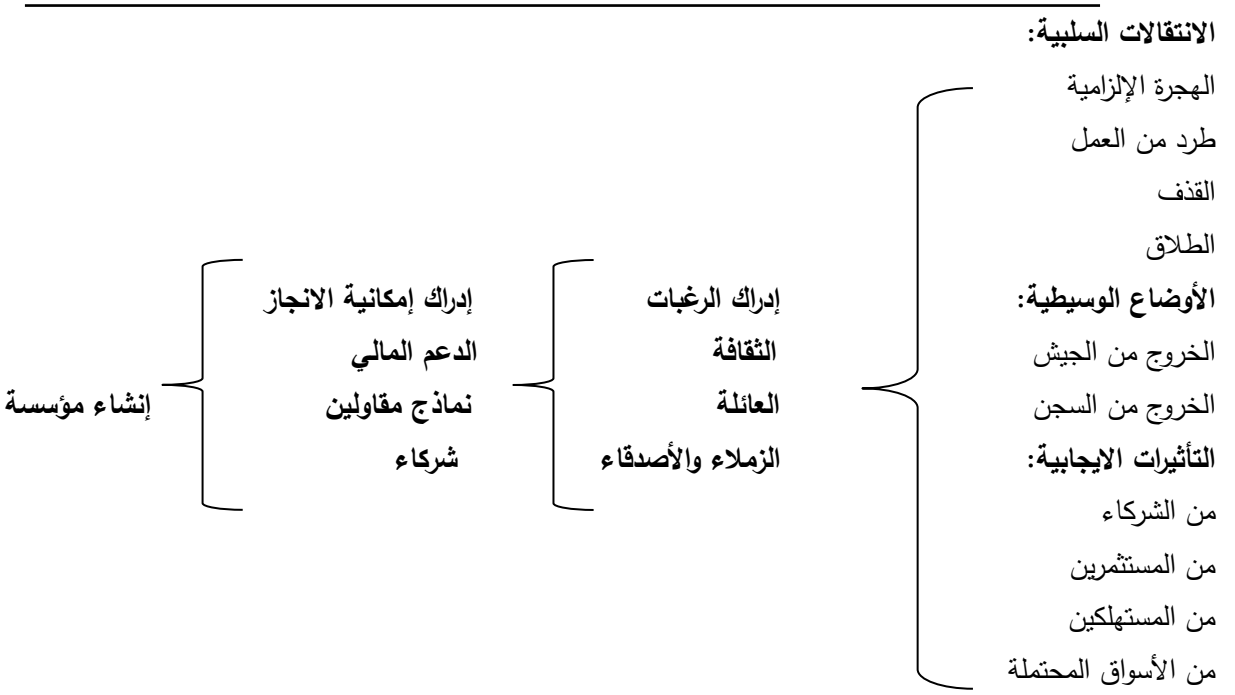
ركزت معظم الدراسات المهتمة بدراسة وتفسير التوجه أو النية المقاولاتية على نموذجين أساسين هما: نموذج تكوين الحدث المقاولاتي لـ **Shapero** و**Sokol (1982)** ونظرية السلوك المخطط لـ **Ajzen (1991)**.

**أ- نموذج تكوين الحدث المقاولاتي (Shapero 1982 و Sokol):**

**Shapero** و **Sokol** (1982) يعتبران من أوائل الباحثين الذين اهتموا بتفسير اختيار السيرة المهنية للمقاولاتية، بحيث أن هذا النموذج يسعى إلى تفسير الحدث المقاولاتي (دراسة العناصر المفسرة لاختيار المقاولة) من المسار العملي بدلا من المسار الوظيفي.[1]

والفكرة الأساسية لهذا النموذج هي أنه: " لكي يبادر الفرد بتغيير كبير ومهم لتوجهه في الحياة، مثل اتخاذ قرار إنشاء مؤسسته الخاصة، فيجب أن يسبق هذا القرار حدث ما يقوم بإيقاف وكسر الروتين المعتاد".[2] والشكل الآتي توضيح لهذه الفكرة.

**الشكل رقم (03-02): نموذج تكوين الحدث المقاولاتي لـ Sokol و Shapero**




**المصدر**: سلامي منيرة، قريشي يوسف، "**التوجه المقاولاتي للمرأة في الجزائر**"، مجلة الباحث، العدد الثامن، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2010، ص.61.

فحسب نموذج التكوين المقاولاتي لـ **Shapero** و **Sokol** المقترح سنة 1982 الموضح في الشكل رقم (03-02)، هناك مجموعتان رئيسيتان تسبقان اتخاذ قرار إنشاء المؤسسة[3]:

- **إدراك الرغبة:** تشير إلى العوامل الاجتماعية والثقافية التي تؤثر على نظام القيم للأفراد، فكلما أولى المجتمع أهمية للابتكار، المخاطرة، الاستقلالية الذاتية، كلما زاد عدد المؤسسات المنشأة، ويتشكل نظام القيم من خلال

[1] بوسيف سيد أحمد، بن أشنهو سيدي محمد، "**تأثير إدراكات الرغبة والجدوى على النية المقاولاتية**"، مجلة المالية والأسواق، العدد الخامس، المجلد 03، 2016، ص.310.

[2] أمينة قايدي، "**التوجه المقاولاتي لطلبة العلوم غير التجارية -دراسة تحليلية باستخدام طريقة PLS-SEM-**"، مجلة مجاميع المعرفة، العدد الرابع، المجلد 04، 2017، ص.25.

[3] سلامي منيرة، قريشي يوسف، "**التوجه المقاولاتي للمرأة في الجزائر**"، مرجع سابق، ص.61.

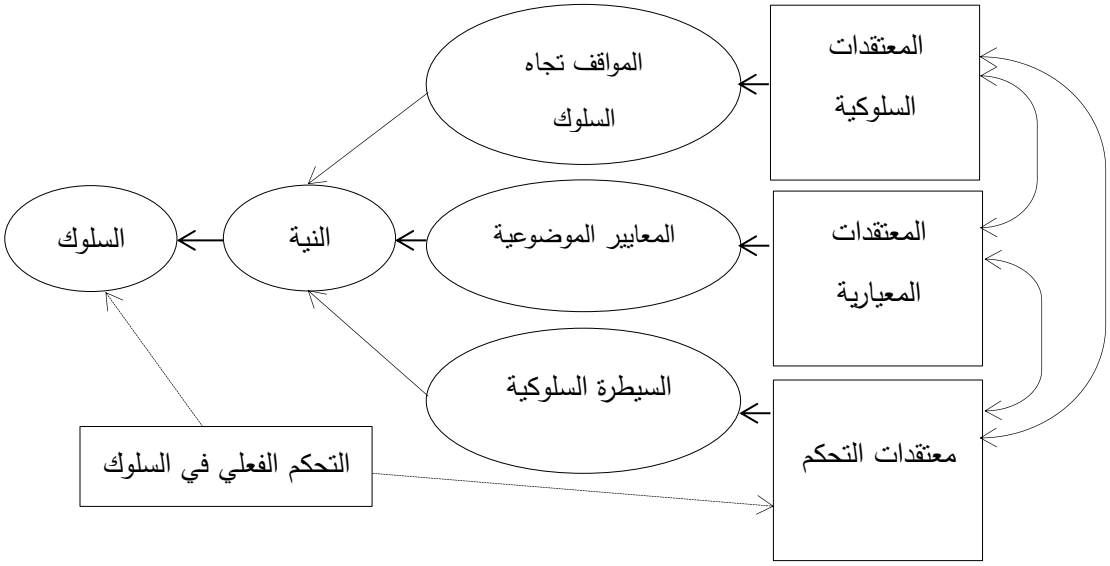
تأثير العائلة خاصة الأبوين اللذان يلعبان دور مهم في تشكيل الرغبة، بالإضافة إلى الخبرات السابقة، الفشل في التجارب المقاولاتية، كل هذه العوامل تساعد على التعزيز من إدراك الرغبة لدى الشخص.

- **إدراك إمكانية الانجاز:** تنشأ إمكانية الانجاز من خلال إدراك الفرد لجميع أنواع العوامل الداعمة والمساعدة المتوفرة لديه لتحقيق فكرته، فتوفر الموارد المالية يؤثر مباشرة على توجه الفرد نحو المقاولة، وهذا الميل يتولد نتيجة امتلاك الفرد لمدخرات خاصة أو توافر مساهمات العائلة، والتقنية كالتكوين المقاولاتي كل هذه العوامل تؤثر على ادراك إمكانية الانجاز.

**ب- نموذج نظرية السلوك المخطط لـ (Ajzen 1991):**

يعود أصل هذا النموذج إلى نظرية العمل العقلاني **(Theory of Reasoned Action)**، التي أسسها **Fishbein** و **Ajzen** (1980)، حسب هذه النظرية فإن المواقف المدركة والمعايير الاجتماعية ينتج عنهما القدرة وإرادة السيطرة على سلوك الفرد، معنى ذلك أن السلوك هو إرادي (نوايا) وتحت مراقبة الفرد الذي يرغب في اعتماده كقرار لأفعاله، وبعد عدة سنوات لاحظ **Ajzen** (1991) أن مسلمة السلوك الإرادي يتخللها بعض النقائص، كون أن هناك بعض السلوكات من تخرج عن نطاق التحكم الإرادي لدى الفرد، وأن النية لا يمكن أن تتجسد إلا إذا كانت تحت سيطرة إرادة هذا الأخير، لهذا السبب أضاف هذا الباحث على نموذج العمل العقلاني متغير ثالث الذي أسماه بإدراك السيطرة على السلوك، وبذلك أصبح اسم نموذجه الجديد "نظرية السلوك المخطط".[1]

**الشكل رقم (03-03): نموذج نظرية السلوك المخطط لـ Ajzen (1991)**




**المصدر:** رانية مسعد سعد، "**تطبيقات لنظرية السلوك المخطط في تصميم أثاث المطبخ الذكي المفتوح لتحسين الأداء**"، مجلة التصميم الدولية، العدد الأول، المجلد 06، 2016، ص.06.

حسب نموذج نظرية السلوك المخطط لـ (1991) **(Ajzen)** فإن نية الفرد تتأثر بالمتغيرات التالية[2]:

[1] بوسيف سيد أحمد، بن أشنهو سيدي محمد، "**المهارات المقاولاتية: كيف تؤثر على النوايا المقاولاتية؟**"، مجلة Les cahiers du MECAS، العدد 12، جوان 2016، ص.57.

[2] سلامي منيرة، قريشي يوسف، مرجع سابق، ص ص.60-61.

- **المواقف تجاه السلوك:** وهي تتضمن التقييم الذي يقوم به الفرد للسلوك الراغب في القيام به، وهي تعتمد على النتائج المحتملة التي ينتظرها الفرد من هذا السلوك.

- **المعايير الموضوعية:** وتنتج من الضغط الاجتماعي الذي يتعرض له الفرد من عائلته وأبويه وكذلك أصدقائه، فيما يخص رأيهم في المشروع الذي يريد إنجازه، كما يمكن أن تؤثر السياسات الحكومية التي تشجع مثلا على إنشاء مؤسسات كثيفة التكنولوجيا، على رفع توجهات الأفراد نحو هذا النوع من المؤسسات، بالإضافة لتأثير العوامل الثقافية مثل وجود نموذج مقاول في محيط الطالب، بالإضافة لمحفزات نفسية أخرى مثل الحاجة لتحقيق الذات، والبحث عن الاستقلالية.

- **السيطرة السلوكية:** وتتضمن هذه المتغيرة الأخذ بعين الاعتبار درجة المعارف التي يمتلكها الفرد ومؤهلاته الخاصة كذلك الموارد والفرص الضرورية اللازمة لتحقيق السلوك المرغوب.

من خلال النموذجين السابقين، يتبين جليا العلاقة الطردية بين مكونات الثقافة المقاولاتية (الخصائص الشخصية والسلوكية، المهارات أو القدرات المقاولاتية) والنية المقاولاتية، حيث أن توفر المهارات والمعارف لدى الفرد وتوفر السمات المقاولاتية النفسية منها والسلوكية (الرغبة في الاستقلالية، الحاجة لتحقيق الذات....) تولد لديه نية انشاء مشروع جديد، ومنه فوجود الثقافة المقاولاتية له دور كبير في خلق النية المقاولاتية.

**المبحث الثاني: أساسيات حول الثقافة المقاولاتية**

ازداد اهتمام الباحثين بموضوع الثقافة المقاولاتية وذلك لأهميتها ودورها الجوهري في تشجيع وانتشار العملية (الفعل) المقاولاتية في المجتمع، هذه الثقافة التي تخضع لتأثير المحيط وعوامل عديدة أخرى تؤثر على مكوناتها (عناصرها)، والتي تم عرضها بالتفصيل في هذا المبحث.

**المطلب الأول: أهمية الثقافة المقاولاتية**

تمثل الثقافة المقاولاتية المحرك لإنشاء المؤسسات، فهي تلعب دورا في غاية الأهمية في تماسك الأعضاء، والحفاظ على هوية الجماعة وبقاءها، فالثقافة أداة فعالة في توجيه سلوك أفراد المجتمع ومساعدتهم على اكتشاف قدراتهم على الإبداع واكتساب الثقة بالنفس، من خلال تحريك الدوافع النفسية والمالية نحو المقاولاتية[1]، ويمكن تلخيص أهمية الثقافة المقاولاتية في النقاط التالية[2]:

**1- تثمين أنشطة الأعمال:**

الثقافة التي تثمن المقاولاتية تمنح لأنشطة الأعمال مكانة هامة فيما يمكن أن نسميه التسلسل الهرمي لقيم هذا المجتمع، لذلك فعلى سبيل المثال، المجتمع الذي يثمن المقاولاتية يمنح فيما يخص الأعمال والمال وكذا إنشاء المؤسسات مكانة هامة ذات أولوية.

**2- تثمين المبادرات الفردية أو الجماعية:**

المجتمعات التي توجد فيها الأنشطة المقاولاتية، تزيد فيها الفرص، حيث يتسم أعضائها بنوع من الاندفاع اتجاه التحديات والتحكم الأمثل لثروات الطبيعة، بالإضافة إلى هذا تساعد الأفراد في تحديد مصيرهم وكذا استغلالهم المحكم للفرص المتاحة.

**3- تثمين المثابرة والإصرار:**

أظهرت الدراسات أن المقاولين الذين يتميزون بالمثابرة والإصرار يتمكنون من إنشاء مشاريعهم الخاصة، بالإضافة إلى بعض الدراسات التي أظهرت أن المقاولين هم عبارة عن أشخاص لهم نوع من الإصرار، المثابرة، وكذا الرغبة في الاستثمار، عن طريق تكريس الوقت وجميع الطاقات اللازمة من أجل تحقيق النجاح، وكذا استعمال جميع الموارد المتاحة، وحتى في بعض الأحيان استعمال موارد الغير من أجل استكمال مشروعاتهم وتحقيق الأهداف المرجوة.

باختصار، الثقافة المقاولاتية هي تلك الثقافة التي تثمن المثابرة والتصميم، والتي تدعم التجريب (المحاولة) وترغب فيه، والتي تتسامح مع بعض الأفراد الذين يواجهون الصعوبات، الفشل، وكذا الإفلاس، دون إقصاء ورفض الأفراد الذين يقترحون مشروعات من أجل إنشاء مؤسساتهم الخاصة.

---

[1] أشواق بن قدور، محمد بالخير، مرجع سابق، ص.350.

[2] جمعة عبد العزيز، **المقاولاتية وبعد الثقافة الجهوية مدخل استكشافي –دراسة ميدانية تحليلية–**، رسالة ماجستير في الاقتصاد الاجتماعي والتنمية الاقتصادية، جامعة مصطفى اسطمبولي، معسكر، الجزائر، 2015–2016، ص ص.47–48.

**4- تسمح بالعيش في توازن بين الأمن والخطر:**

عملية إنشاء المؤسسة تتعرض لبعض المخاطر، وجدير بالعلم أن هذه العملية تستند إلى حكم صادق وبسيط، بالإضافة إلى توفر المعلومات اللازمة لهذا الإنشاء، يمكن القول أن هذا الإنشاء هو عبارة عن خطر، أو عن نشاط له نتائج تنبؤ جزئية، فضلا عن وجود العديد من السلوكيات المرتبطة بالمخاطرة، فعلى سبيل المثال: استغلال الموارد، عملية البحث والتنمية والابتكار، أي استثمار الأموال في مشروع خاص بالبحث والتنمية، وكذا الإقبال على مشروع يؤدي في النهاية إلى مشروع مبتكر، أما المجتمعات التي تفسح المجال للمقاولاتية لابد عليها من التوفيق بين الأمن والخطر، الذي يؤدي بطبيعة الحال إلى خلق توازن بين هذين العنصرين، فلقد أشار **(Toulouse)** أن هرم الحاجات الأساسية لـ **(Maslow)** فيما يتمثل في الحاجة الخاصة بالأمن أساسية في مجتمعاتنا، ولكن يجب أيضا أن تكون متوازنة مع الحاجة لتحمل المخاطر، وكذا الإقبال على المشروعات التي لا يمكن التنبؤ بنتائجها، أو بعبارة أخرى يجب خلق توازن بين ما يمكن أن نسميه الاستقرار الجوهري مع المخاطرة التي تكمن في السلوكيات الفردية أو الجماعية.

حيث ستمكن الموازنة بين الأمن والخطر من إعطاء مكانة للمقاول في هذا المجتمع، والتي تؤدي إلى علو شأن المقاولاتية، وعلى هذا الأساس فإن الثقافة المقاولاتية تسعى لإيجاد توافق بين الأمن والخطر، من أجل خلق نوع من التوازن ما بين الحاجات الخاصة بالأمن وضرورة تحمل المخاطر اللازمة لتحقيق المشاريع الخاصة بهذا المجتمع.

**5- توفر حل للتوتر بين الاستقرار والتغيير:**

ربط العديد من الباحثين في مجال المقاولاتية بين مفهوم التغيير والمقاولاتية، حيث جعل البعض من التغيير جوهر المقاولاتية، ويتضح من هذا المنظور أن المقاولين هم العامل الأساسي للتغيير، والذي يرتبط بشكل رئيسي مع التغيير الاجتماعي، حيث يولد النشاط المقاولاتي مشاريع تقود إلى التغيير، وتحول الوضع السائد من أجل تقديم منتجات وخدمات للمجتمع والأفراد تأثر وتغير في سلوكياتهم، وهو ما يعني أن النشاط المقاولاتي يقوم بإنشاء نوع من التوتر بين الاستقرار والتغيير، هذا الحل يؤدي إلى خلق منتج جديد، وتحقيق المشروع المراد انجازه والوصول إلى الأهداف المرجوة.

إن الثقافة المقاولاتية تقوم بخلق نوع من التوازن ما بين الاستقرار والتغيير، حيث لنمو ومواصلة المؤسسة مسارها يجب من توفر نوع من الاستقرار في سلوك وكذا هياكل وقيم المجتمع، بالإضافة إلى هذا تحتاج أيضا إلى التغيير الذي يساعد في خلق منتجات وخدمات جديدة ومبتكرة، وعلى هذا الأساس فإن التوفيق بين الاستقرار والتغير يسمح للأفراد بالعيش في انسجام مع هذا التوتر الحاصل.

من خلال ما سبق يمكن القول أن أهمية الثقافة المقاولاتية تظهر أولا على المستوى الفردي، وذلك من خلال دورها الهام في خلق الرغبة والتوجه المقاولاتي لدى الأفراد، ومن ثم تساهم في تثمين المبادرات الفردية، وتعزيز الابداع والابتكار في البيئة، ما يعود بالفائدة على المجتمع والاقتصاد القومي.

**المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على المقاولاتية والثقافة المقاولاتية**

هناك مجموعة من العوامل التي يؤثر وجودها أو غيابها على انتشار الثقافة المقاولاتية، وتكوين السمات والمواقف المقاولاتية لدى أفراد المجتمع والنقاط التالية عرض لهذه العوامل:

**أولا: المحيط**

يعتبر المقاول نتاج الوسط الذي ينتمي إليه، حيث يمكن للعوامل الخارجية أن تشجع على ظهور الخصائص المقاولاتية عنده، كما تساهم أيضا في تطويرها وتنميتها، ونذكر من بين هذه العوامل ما يلي:

**1- المحيط الثقافي والاجتماعي:**

حيث يلعب دورا مهما في تحفيز الفرد ودفعه نحو المقاولاتية، حيث يمكن اعتبار مجموعة القيم التي تحكم المجتمع، العلاقات الاجتماعية، المعتقدات الدينية، التطورات السياسية، إضافة إلى التشريعات المطبقة كعوامل مؤثرة في ظهور الثقافة المقاولاتية، وانطلاقا من هذه العوامل يمكن تفسير تطور الفكر المقاولاتي في مناطق وبلدان معينة دون غيرها.[1]

وبالنسبة للدين فهو يترك أثرا ملحوظا على نظم التعليم الرسمية التي يتعرض لها التلميذ في الصغر، ويدعم التصنيف النوعي (رجل-إمرأة) التقليدي في المنازل، ففي بعض البلدان الإفريقية على سبيل المثال، يحرص غالبية المجتمع على الذهاب للكنائس بشكل منتظم، والتي يوجه رجال الدين فيها الاتهامات للأنشطة المرتبطة بتكوين الثروات وإعطاء انطباع بأن الأفراد الأغنياء ما هم إلا رجال فاسدون حققوا ثرواتهم بأساليب ملتوية، وهذا ما يروج لثقافة لا تعترف بالمغامرة والابتكار وتحمل المسؤولية، في حين أنه في مجتمعات اخرى مثل أمريكا الشمالية، حيث ترجع الجذور التاريخية للمقاولاتية إلى أخلاقيات البروتستانت المذكورة في المذهب اللاهوتي (الكالفيني)، نجد أنماطا جديدة من المذاهب الفردية التي تركز على مهارات وقدرات أخرى مثل: الكد والاجتهاد، وتحمل المسؤولية، والاعتماد على النفس، والدوافع الشخصية، أما في المجتمعات الإسلامية فنجد ثقافة تشجع على العمل الحر مع الحرص على تحقيق التكافل الاجتماعي بين أفراد المجتمع، وتعتبر الحرية الفردية إحدى القواعد التي يقوم عليها الدين الإسلامي، بشرط أن تمارس هذه الحرية في حدود طاعة الله، وأيضا في أن تكون في صالح الفرد والجماعة، فالشريعة الاسلامية تشجع انتشار الثقافة المقاولاتية.[2]

**2- النظام المدرسي أو التعليمي:**

يمكن للتعليم خلق وتطوير الثقافة المقاولاتية عند الطلبة، ويتم ذلك من خلال تعريفهم بالمقاول وتقديم المبادرة بإنشاء مؤسسة خاصة كإمكانية في المستقبل يمكنهم اللجوء إليها، ويمكن الاعتماد أيضا على عرض نماذج ناجحة للمقاولين والتي يمكنهم تقليدها، بالإضافة إلى الحرص على تزويدهم بالمعارف التي يحتاجون إليها

[1] جريبي السبتي، بوخدنة آمنة، "**المقاولاتية ومرض البيروقراطية الإدارية في الجزائر**"، الملتقى الدولي الأول حول: المقاولاتية ودورها في تطوير القطاع السياحي في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 08-09 نوفمبر 2015، ص ص.07-08.

[2] عمرو علاء الدين زيدان، مرجع سابق، ص ص.13-16.

خاصة خلال فترة الانطلاق، ويعتبر هذا عاملا بالغ الأهمية في تعزيز الثقافة المقاولاتية بالنظر إلى أن الكثير من الخصائص الضرورية للمقاول لا تولد بالضرورة مع الفرد بل يمكنه اكتسابها بالتعليم[1].

وتمثل النقاط التالية أنواع الاستراتيجيات البيداغوجية التي يرى الباحثون والمعلمون أنها تلهم الممارسات التعليمية المقاولاتية[2]:

- **نموذج العرض:** في هذا النموذج يقدم المعلمون المعلومات للطلبة على شكل "توصيل للمعلومات" والمحتوى يعرف عموما من خلال البحث الأكاديمي الذي يتم تعليمه، وتأخذ طرق التدريس المستخدمة شكل مؤتمرات، محاضرات، عرض عن طريق الأجهزة السمعية البصرية، وتقتصر أنظمة التقييم على درجة حفظ الطلبة لكل المعارف التي تم تدريسها لهم.

- **نموذج الطلب:** وهو معاكس للنموذج الأول، فهو يقوم على الاحتياجات، الدوافع وأهداف الطلبة، في هذا النموذج فإن التعليم يصمم على أساس خلق بيئة ملائمة لاكتساب المعارف، والمعلمين هم فقط مستهلين، في حين أن الطلبة لهم دور نشط في المساهمة في تعلمهم، وغالبا ما يجمع هذا النموذج تقنيات بيداغوجية تسلط الضوء على المناقشات، الاستكشافات والتجارب، والبحوث المكتبية، وأعمال تجريبية في المخابر، والنقاشات الجماعية، والدراسات الميدانية.

- **نموذج الكفاءة:** يكون التعليم هنا تداخليا بين المعلم والطالب، حيث يصبح المعلمون كالمدربين أو المطورين في حين أن الطلبة مقترحون لبناء معارفهم فعليا من خلال التفاعل مع معلميهم وكذلك زملائهم في المحاضرة، وتكون المعارف التي سيتم الحصول عليها هي أساسا حول حل المشاكل المعقدة التي يمكن أن تقع لهم في حياتهم المهنية.

- **المحاكاة والألعاب:** يقترح بعض الباحثين أن استعمال المحاكاة يساعد الطلبة على تطوير استراتيجيات واتخاذ عدد من القرارات لأجل ضمان نجاح مؤسسة صغيرة، يرى **(Honig)** أن هذه الاستراتيجية تختلف عن البيداغوجيا التقليدية بأنها تسمح بتجريب أوضاع جديدة وأحيانا غير متوقعة، والتعلم لمواجهة بعض حالات الفشل وتطوير المرونة اللازمة للبقاء في المستقبل.

- **استخدام أشرطة الفيديو:** وفقا لـ **(Wren et Michaelsen)** و **(Buckley)** فإن عرض الفيلم سيكون في بيئة أعمال تسمح للطلبة بملاحظة الواقع التسييري من خلال تصرفات المسيرين والخبراء في قطاعات مختلفة، وفي سياق التدريب لأصحاب المشاريع المستقبلية، يمكن تزويد الفيلم المقدم بقصة حقيقية من بعض المقاولين والتي يمكن أن تعطي أفكارا وتأملات تكون محل نقاشات لاحقة.

- **دراسات الحالة:** حيث يمكن تعريف الحالة الإدارية بأنها وصف مكتوب، كلمات، أو أرقام لحادث حقيقي أو مشكلة حقيقية أو موقف حقيقي يواجه مديرا أو مجموعة من الإداريين أو مؤسسة ما، ويستخدم هذا الوصف المكتوب في شكل قصة للطلبة في مواقف تعليمية وتدريبية، ويطلب منهم إما بتشخيص أسباب المواقف الإدارية

[1] جريبي السبتي، مرجع سابق، ص ص.07-08.

[2] الجودي محمد علي، مرجع سابق، ص ص.154-159.

وتحليل الحالة، أو اتخاذ قرار، أو اقتراح طرق وأساليب للعمل، أو حلول للمشكلة، وقد يطلب منهم مهمة واحدة من هذه المهمات أو هذه المهمات جميعا.

– **التعليم بالتجربة والممارسة:** وذلك عن طريق تعريض المتعلمين لمواقف حقيقية في بيئة العمل المقاولاتي، سواء في المصانع أو المؤسسات أو منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها.

– **مناقشات المجموعة أو التعليم التعاوني:** يشمل الحوار والمناقشة وتبادل الآراء بين الطلبة، متشكلين في مجموعات، تتقاسم أدوارا مختلفة، أو تكلف بوضع خطط أعمال لمشروعاتهم المقترحة.

– **العروض التقديمية من قبل الطلبة:** وذلك للشرح عن تقديم منتج أو خدمة جديدة يمكن بيعه، أو عن مشروع معين أو تعريف عن المؤسسة التي يرغب الطالب بتأسيسها أو العمل بها.

– **أسلوب حل المشكلات بطريقة إبداعية:** وهي طريقة منظمة يقوم من خلالها الطلبة بالتفكير بحل مشكلة يشعرون بوجودها وبحاجتهم إلى حلها، فهم يكتسبون معلومات ومهارات ذات صلة بحياتهم ومشكلاتهم وليس من أجل تقديم امتحان والنجاح فيه.

– **استراتيجية لعب الأدوار:** وهنا يقوم طالب أو أكثر بتمثيل أدوار عن مواقف اجتماعية وافتراضية ويتعلمون من خلال هذه الاستراتيجية كيفية الاستماع بشكل جيد والتفكير والابداع.

– **الزيارات الميدانية لبعض المؤسسات الرائدة:** وذلك بهدف التعرف عليها وعلى إمكاناتها وقدراتها وأقسامها ومجال أنشطتها وأعمالها.

**3– نماذج القدوة الحسنة:**

تلعب نماذج القدوة الحسنة **(Role Models)** دورا مهما في التأثير على الأجيال الصاعدة من المقاولين، فمن المتفق عليه أن تغلغل الثقافة المقاولاتية في المجتمع يؤثر على الأعداد الحالية والسابقة من المقاولين الذين يصلحون كنماذج يمكن الاقتداء بها لدى الأجيال القادمة.[1]

**ثانيا: العائلة**

للأسرة القدرة على نشر ثقافة المقاولة وتنمية القدرات المقاولاتية لأبنائها، وذلك عن طريق تشجيع أبنائهم منذ الصغر على بعض النشاطات وتحمل بعض المسؤوليات البسيطة[2]، كذلك التقاليد العائلية لها ثقل كبير على دوافع أصحاب المؤسسات الجديدة، فالبيئة الأسرية يمكن أن تمارس تأثيرا مزدوجا[3]:

– فمن ناحية، يمكن أن يشجع على تقليد الشباب أحد أفراد الأسرة (عادة ما يكون الأب)، حيث يقوم بتشجيع ابنه وإعطاءه صورة إيجابية فيما يخص المؤسسة الخاصة، وبالتالي خلق وتنمية الثقافة المقاولاتية لديه.

– من ناحية أخرى عندما تكون الشركة عائلية يجب أن يقودها ويواصل العمل الأبناء بعد آبائهم.

[1] عمرو علاء الدين زيدان، مرجع سابق، ص.17.

[2] أشواق بن قدور، محمد بالخير، مرجع سابق، ص.352.

[3] Didier Van Caillie, Claire Lambrecht, op. cit, pp.12-13.

**ثالثا: المقومات الإقتصادية**

تتمثل العوامل الاقتصادية في الموارد المعلوماتية، البشرية، التكنولوجية، المالية والمادية، التي تحتل مكانة رئيسية في النهج المقاولاتي، فهذه هي الموارد التي يحتاجها المقاول لإنشاء مؤسسته، حيث يعتبر وجودها محفز للمقاولة، وذلك كما يلي[1]:

**1- الموارد البشرية:**

إن وجود اليد العاملة المؤهلة في منطقة إنشاء المؤسسة المقاولاتية يساهم في تثمينها، فالمورد البشري هو أساس أي نشاط، ذلك لأنه يتحكم في الموارد الأخرى، فمثلا إذا كان سوق العمل جيد في منطقة معينة فإن نسب إنشاء المقاولات فيها ترتفع.

**2- الموارد المالية:**

إن توفر رأس المال في البداية يشجع للمقاولة، عكس المقاول الذي لا يمتلك الموارد المالية الضرورية يصادف عدة صعوبات.

**3- الطلب وقرب الأسواق:**

إن وجود الأسواق المفتوحة يؤثر بشكل إيجابي على وجود المؤسسات، إلا أنه توجد أسواق مفتوحة ولكنها مكتظة (المنافسة) وبعض الأسواق مغلقة وبعضها الآخر مقنن (التشريعات)، وبالتالي إنشاء مؤسسة جديدة في هذه الأسواق يكون مستحيلا، فالشبكات الفردية والمهنية تتضمن عناصر مُسَهّلة تسمح بربح الوقت والفعالية في مواجهة تعقيدات المسارات والإجراءات.

المؤسسات تتموقع قريبة من الطلب قدر المستطاع بهدف تخفيض تكاليف النقل، فالطلب المحلي يؤثر بشكل إيجابي على انشاء المؤسسات في معظم القطاعات وخاصة قطاع الخدمات، حيث يتأثر إنشاء المؤسسة بدرجة قرب السوق.

**رابعا: الأوضاع الوسيطية**

هناك عدة عوامل تتعلق بالظروف المعاشة يمكن أن تحدث تغييرا جذريا في المسار المهني للأفراد، والتي قد تحدث إثارة نفسية قوية أو صدمة تولد لديه حاجة ملحة وإرادة صارمة للنجاح والذهاب بعيدا ومنها: البطالة، التسريح من العمل، الطلاق، الهجرة، عدم الرضا عن العمل، الخروج من الجيش أو من السجن وغيرها.[2]

تجدر الإشارة إلى أن الربح رغم أنه ليس الرغبة الأساسية للمقاول من إنشاء مؤسسته، لكنه ليس خارج انشغالاته، حيث يعتبر دافع مهم لبعض الأفراد وهذا لتحقيق الثراء والمكاسب المالية، وتحقيق عائد أفضل.

[1] Berber Nawel, **l'entrepreneuriat en Algérie**, Mémoire de magister en Management, faculté des sciences économiques, des sciences de gestion et des sciences commerciales, Université d'Oran, Algérie, 2014, pp.37-38.

[2] Rachid Bouksani, Amina Meziane**, "l'étude des facteurs motivations les entrepreneurs à créer leurs entreprises en Algérie"**, 7éme congrès de l'entrepreneuriat : le dispositif algérien d'aide à la création des entreprises(opportunités et contraintes), Faculté des Sciences économique, commerciales et des sciences de gestion, Université Mohamed Khider, Biskra, Algérie, 2011,p.11.

**خامسا: الخصائص الشخصية**

يتحلى المقاول بمجموعة من الخصائص النفسية والرغبات تؤثر بشكل كبير على مسار قراراته، والتي تحفزه نحو المقاولاتية، ومن أهمها تأثيرا على المقاول ما يلي[1]:

**1- تحقيق الذات:**

المقاول، وقبل أي دافع آخر يرغب في تحقيق ذاته وتنميتها، ولديه الرغبة في تحقيق طموحاته والتي ترتبط بحاجته إلى الإنجاز مع رغبته في خلق شيء جديد أو تطبيق المعرفة المكتسبة سابقا، كما يرغب البعض في تحويل نتائج بحوثهم إلى عملية اقتصادية وبالتالي إنشاء مؤسساتهم الخاصة، فالأشخاص يفضلون البدء في عمل خاص بهم بدلا من السعي وراء وظيفة محبطة تسبب لهم التوتر في العمل، كما يمتلكون إرادة قوية للقيام بعمل أفضل.

**2- الاستقلال الذاتي:**

يعتبر هذا الهدف الأكثر رغبة في العالم، والأكثر دفعا لعالم المقاولة، والسبب في ذلك أن المقاول يرى أن الاستقلال يمكنه من التصرف واتخاذ القرارات وفقا لأفكاره وآرائه دون قيود، أي الحرية في مزاولة أعماله دون تبعية، وأيضا يسمح له بضمان عمل ثابت.

**سادسا: هيئات الدعم والمرافقة:**

تعد المجتمعات التي تنشط فيها العديد من مؤسسات الدعم الأكثر وعيا بثقافة المقاولة عن غيرها، حيث تلعب هيئات الدعم والمرافقة دور أساسي في ترسيخ ثقافة المقاولة سواء عن طريق الاستقبال، الإعلام والمرافقة والتكوين.[2] حيث يبرز هنا دور السياسات الحكومية في تعزيز وترسيخ ثقافة العمل الحر في المجتمع من خلال جهودها الداعمة للممارسة المقاولاتية.

**سابعا: الإعلام**

يعتبر الإعلام فاعلا رئيسيا في نشر الثقافة المقاولاتية، وبالتالي في التأثير على رغبات وقرارات الأفراد، كما يرى العديد من المهتمين بشؤون المشاريع المقاولاتية، أن الكثير منها عرف فشلا لأسباب كثيرة، أهمها سوء التسيير وغياب روح المقاولاتية، وعدم وجود استراتيجية اتصالية واضحة المعالم للتعريف بها، ومحاولة غرس الثقافة المقاولاتية لدى الشباب، وعليه تكمن أهمية تصميم حملات إعلامية في هذا الشأن في[3]:

- التعريف بالمقاولاتية ومحاولة غرس ثقافتها لدى الشباب، وتوعيتهم بأهمية المقاولاتية وتبديد مخاوفهم اتجاهها؛
- التعريف بهيئات أو مؤسسات الدعم والمرافقة التي تلعب دورا أساسيا في الدفع من كثافة المقاولة، ومحاولة خلق تقارب بين الشباب والطلبة ومختلف هذه الهيئات لتوضيح والإجابة على كل استفساراتهم المتعلقة بهذا المجال؛

[1] Didier Van Caillie, Claire Lambrecht, op. cit, pp.11-12.

[2] أشواق بن قدور، محمد بالخير، مرجع سابق، ص.352.

[3] غلاب صليحة، روابحية مريم، على بياتة، "**فعالية الحملات الإعلامية في تنمية الثقافة المقاولاتية لدى الطالب الجامعي –دراسة ميدانية على عينة من طلبة جامعة 08 ماي 1945 قالمة–**"، مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE ، 2017، ص.58.

– الوصول إلى أكبر شريحة ممكنة من الشباب من خلال استعمال مختلف وسائل الاتصال الشخصية أو الجمعوية أو الجماهيرية لتوصيل الرسائل الاتصالية المناسبة لنشر الثقافة المقاولاتية.

– محاربة التردد والتخوف الموجود لدى أغلبية الشباب خاصة الطلبة من التوجه إلى الأعمال الحرة بدلا من الوظيفة العمومية.

**المطلب الثالث: مكونات الثقافة المقاولاتية**

لم يتفق الباحثون بشأن عدد المتغيرات التي ينبغي استخدامها لقياس الثقافة المقاولاتية، ولا على المتغيرات أو العناصر التي من الضروري الاحتفاظ بها، ومع ذلك كثيرا ما يتم الاعتماد على مجموعة من العناصر، والتي تعتبر الأكثر استخداما وشيوعا في الأبحاث، ويمثل الجدول التالي آراء لبعض الباحثين في هذا الشأن.

**الجدول رقم (03-04): مكونات الثقافة المقاولاتية حسب أراء بعض الباحثين**

| المؤلف | مكونات الثقافة المقاولاتية |
|---|---|
| **Lassaad Mezghani et autres (2008)** | تنقسم الثقافة المقاولاتية إلى ثلاثة عناصر:<br>– المعرفة المشتركة بين الأفراد من نفس المجتمع الذين يرغبون في مواجهة التحديات؛<br>– المواقف والقيم (الإبداع، الشعور بالمسؤولية، الاستقلال الذاتي، الثقة بالنفس، التضامن، القيادة، التعامل مع الفشل، وما إلى ذلك)؛<br>– المهارات المقاولاتية. |
| **Tarik Zahrane** | تتكون الثقافة المقاولاتية من مجموع القيم والمواقف التي تثمن الأنشطة ذات الطبيعة المقاولاتية وهي: الحكم الذاتي، تحقيق الذات، الثقة بالنفس، الإبداع، تحمل المخاطر، تقبل النقد، بناء الأعمال، الإقناع، القيادة. |
| **Stephan (2007)** | – القدرة على المقاولاتية؛<br>– الصفات المقاولاتية (المخاطرة، المبادرة، الاستقلالية، وما إلى ذلك)؛<br>– تحمل المسؤولية؛<br>– اللاخوف من المقاولاتية؛<br>– البحث عن الفرص؛<br>– الحافز المقاولاتي. |
| **Catherine Léger-Jarniou (2008)** | تقاس الثقافة المقاولاتية من خلال الأبعاد التالية:<br>– الإبداع – الفضول – الإقناع – القيادة – القدرة على حل المشاكل – تقبل النقد – المثابرة. |

**المصدر**: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

-Lassaad Mezghani et autres**, Support pédagogique du module-Culture Entrepreneuriale-,** Projet culture entrepreneuriale et création d'entreprise a l'université de Sfax CE&CE, version 1.2, septembre 2008, p.11.

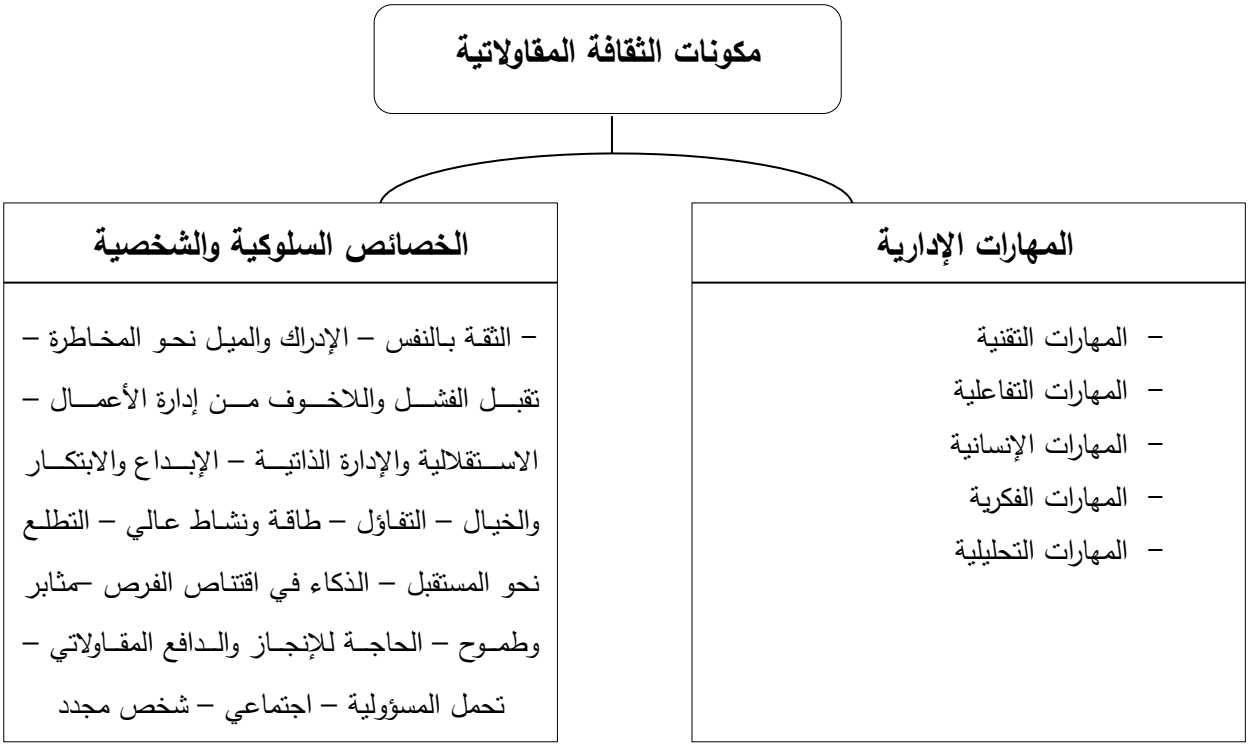
-Zahrane Tarik, **La conception d'un modèle pédagogique de sensibilisation à la culture entrepreneuriale- cas de la formation imposée sans évaluation notée**, p.12. sur le site : http://archives.entrepreneuriat.com. Consulté le 29/01/2017.

- Saulo D. Barbosa et autres, "**Perceptions et intention d'entreprendre- une comparaison entre des étudiants brésiliens et français",** Revue internationale P.M.E: économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, n° 02, vol.23, 2010, pp.18-19.

- Catherine Léger-Jarniou Catherine Léger-Jarniou, "**Développer la culture entrepreneuriale chez les jeunes (Théorie et pratique)"**, Revue française de gestion, n185, paris, 2008, p.169.

من خلال الجدول رقم (03-04) يتضح أنه لا توجد متغيرات موحدة معتمدة من طرف الباحثين لقياس الثقافة المقاولاتية لدى الأفراد، لا من ناحية العدد ولا النوع، إلا أنها تشترك في بعض العناصر، وبالنسبة لهذه الدراسة سيتم الاعتماد على النموذج الأشمل لهذه الدراسات والأقرب لنموذج **(Stephan)** الذي اقترحه سنة 2007 والموضح في الجدول أعلاه، والذي سيتم اقتراحه وتلخيصه من طرف الطالبة في الشكل التالي:

**الشكل رقم (03-04): مكونات (عناصر) الثقافة المقاولاتية**




**المصدر**: من إعداد الطالبة

ومن خلال النقاط التالية يتم عرض مكونات الشكل رقم (03-04) بنوع من التفصيل كما يلي:

**أولا: المهارات الإدارية Managerial skills**

تشمل المهارات المقاولاتية الإدارية ما يلي[1]:

**1- المهارات التقنية:**

وتتمثل في الخبرة، المعرفة، والقدرة التقنية العالية المتعلقة بالأنشطة الفنية للمشروع في مختلف المجالات من إنتاج، بيع، تخزين، تمويل، وهذه المهارات تساعد في إدارة أعمال المشروع بجدارة، ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- **مهارات تطوير المنتج:** القابلية لتطوير المنتجات، وتحديد الآلات والمعدات والمواد، والخطوات اللازمة لإعداد الخطط وإنجازها، وأيضا معرفة احتياجات الزبائن، وما الذي يقدمه المنافسين.

[1] بالاعتماد على:

- لفقير حمزة، مرجع سابق، ص ص.121-122.
- أشواق بن قدور، محمد بلخير، مرجع سابق، ص.347.

- **مهارات التسويق والبيع:** وتشمل مهارات تحليل السوق، وتحديد الزبائن المستهدفين، واحتياجاتهم، وتحديد المنافسين ونقاط القوة والضعف لديهم، وإعداد خطة التسويق، وإعداد توقعات المبيعات، والتعامل مع ملاحظات الزبائن.

- **مهارات الشراء وتحديد الموردين:** وتشمل طرق تحديد مواصفات المشتريات، والشراء في الوقت المناسب وبالكمية المناسبة وبالسعر المناسب من المورد المناسب، وتشمل كذلك تحليل الموردين من حيث أسعارهم، وشروط البيع لديهم، وتوفر الكميات المطلوبة عند الطلب وغيرها.

- **مهارات ضبط المخزون:** وتشمل مهارة تقدير كميات المواد الأولية، والمشتريات اللازمة للمؤسسة، وكذلك نقطة إعادة الطلب.

**2- المهارات التفاعلية:**

وتتمثل في قدرات الاتصال، نقل واستلام المعلومات، ردود فعل، مناقشة القرارات قبل إصدارها، الإقناع...إلخ، التي يحتاجها المقاول في حالة تحويل الصلاحيات اللازمة لإدارة النشاط للآخرين.

**3- المهارات الإنسانية:**

وتتمثل في القدرات التي تمكن المقاول من تطوير علاقاته مع مرؤوسيه وزملائه لخدمة المشروع والمؤسسة بشكل عام، حيث أن هذه العلاقات تبنى على الاحترام والثقة والدعم المستمر للعنصر البشري داخل المؤسسة والاهتمام بمشكلاته خارج المؤسسة، وهي قدرات تتعلق بالاستجلاب والتحفيز والاستمالة للآخرين والمعاملة الحسنة والتصرف اللبق مع أعضاء المؤسسة.

**4- المهارات الفكرية:**

وتتطلب عملية إدارة المشروعات أن يمتلك المقاول مجموعة المهارات الفكرية والخاصة وامتلاك المعارف والجوانب العلمية والتخطيطية والرؤيا لإدارة مشروعه وكيفية استناده وارتكازه إلى الأطر والمفاهيم العلمية والمعرفية، والقدرة على تحديد السياقات والنظم وصياغة الأهداف على أسس الرشد والعقلانية.

**5- المهارات التحليلية:**

وترتبط المهارات التحليلية مع المهارات الفكرية والنظرية، وتهتم المهارات التحليلية بتفسير العلاقات بين العوامل والمتغيرات المؤثرة حاليا ومستقبليا على أداء المشروع، وتهتم هذه المهارات بتحليل الأسباب وتحديد عناصر القوة والضعف الخاصة بالبيئة الداخلية للمشروع، وكذلك تحليل عناصر الفرص والتهديدات المحيطة بالمشروع في بيئته الخارجية، وتحديد أثر ذلك على المركز التنافسي للمؤسسة، كما تركز هذه المهارات التحليلية على تحليل العديد من السلوكيات الخاصة بالمنافسين وتصوراتهم المستقبلية ودراسة وتحليل سلوكيات المستهلكين وأثر ذلك على الحصة السوقية للمشروع وغير ذلك من المجالات الخاصة بالجوانب المالية والمحاسبية والإنتاجية والتسويقية وغير ذلك.

**ثانيا: الخصائص المقاولاتية**

مثلما اختلف الباحثون في تعريفهم للمقاول، اختلفوا أيضا في تحديد وتعداد الخصائص السلوكية والشخصية التي يجب أن يمتلكها، والتي تميزه عن غيره وتجعل منه شخصا ناجحا في إدارة مشروعه، والتي يعد بعضها

موروثا والآخر مكتسبا، وبصفة عامة إما من المحيط أو العائلة أو المدرسة، ويمثل الجدول التالي عرضا لبعض آراء الباحثين المتعلقة بالصفات والخصائص المقاولاتية.

**الجدول رقم (03-05): الخصائص المقاولاتية حسب آراء بعض الباحثين**

| المؤلف | الخصائص المقاولاتية |
|---|---|
| **النجار والعلي (2006)** | – الاستعداد والميل نحو المخاطرة – الرغبة والنجاح –الثقة بالنفس – الاندفاع نحو العمل – الاستعداد الطوعي للعمل لساعات طويلة – الالتزام والتفاؤل – اتباع المنهج النظمي. |
| **Daft (2010)** | أكثر من (40) صفة ولعل أبرزها ما يلي: – التحكم الذاتي أو الداخلي – مستوى مرتفع من الطاقة – الحاجة إلى الإنجاز – تحمل الغموض – الوعي بمرور الوقت – الثقة بالنفس. |
| **Suttle (2011) و Business coaching Firm (2012)** | – الرؤيوية –التكيف – التوجيه بالأهداف – القيادة – الأخذ بالمخاطرة – الثقة بالنفس – الشعور بملكية المشروع – القدرة على التواصل – الحماس نحو التعلم – التوجه النظمي – التفاؤل – المنهمك بالعمل – صاحب التعبير المستحب – المشارك – الاندفاع – اللاخوف من المخاطرة. |
| **Hulme (2012)** | – المخاطرة – الانضباط – الذكاء – القيادة – حب العمل. |
| **أشواق بن قدور ومحمد بالخير (2016)** | – الحاجة إلى الإنجاز – الثقة بالنفس – الرؤيا المستقبلية – التضحية والمثابرة – الرغبة في الاستقلالية. |
| **سعدية محمد شاهر (2016)** | – التحكم الذاتي – الحاجة للإنجاز – تحمل المخاطر –الثقة بالنفس – التواصل مع الآخرين – الاستقلالية – التخطيط – مستوى عال من الطاقة. |

**المصدر**: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

– قيس إبراهيم حسين، **دور الخصائص الريادية في تعزيز الالتزام التنظيمي – دراسة استطلاعية لآراء عينة من متخذي القرار في الشركة العامة للصناعات الكهربائية (ديالي)**– ، الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد السادس والعشرون، 2013، ص.77.

– أشواق بن قدور، محمد بالخير، "**أهمية نشر ثقافة المقاولة وانعاش الحس المقاولاتي في الجامعة**"، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، العدد 11، المركز الجامعي لتامنغست، الجزائر،11 جانفي 2017، ص.346.

– سعدية سلطان، "**مستوى توفر الخصائص الريادية وعلاقته ببعض المتغيرات الشخصية: دراسة تطبيقية على طلبة البكالوريوس**"، تخصص إدارة الأعمال"، جامعات جنوب الضفة الغربية، مجلة العلوم الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد02، 2016، ص.105.

- Afaf Bensghir, Anouar Reghioui, "**La culture entrepreneuriale étude comparative entre les étudiants marocains et mauritaniens"**, Dossiers de Recherches en Economie et gestion : n04, vol 02, septembre, 2015, pp.69-70.

من خلال الآراء السابقة، يتضح جليا أنه من الصعب وضع قائمة موحدة لخصائص المقاول، وهذا لاختلافها من باحث لآخر، إلا أن الضرورة البحثية تتطلب تحديد مجموعة من السمات تتناسق مع ما سبق عرضه في الجدول، لاعتمادها في هذه الدراسة، والتي تم تحديدها من طرف الطالبة كما يلي:

**1- الثقة بالنفس:**

يؤمن المقاول بذاته وإمكانياته، وقدرته على تحقيق ما يطمح إليه، فقناعته بذاته سر نجاحه.

**2- الإدراك والميل نحو المخاطرة:**

يتمتع المقاول بقدرته على قياس المخاطر وتحملها، وذلك بالتخطيط والاجتهاد والمثابرة، فالمقاول يميل إلى المخاطرة المدروسة لا المقامرة التي تترك فيها النتائج للحظ.

**3- تقبل الفشل واللاخوف من إدارة الأعمال:**

يعتبر المقاول الخوف من الفشل أكبر عائق للاستكشاف والتجريب، ويمثل له الفشل خطوة للنجاح، حيث يعتبره ليس أكثر من درس أو تجربة يستفيد منها في عمله.

**4- الاستقلالية والإدارة الذاتية:**

المقاول سيد نفسه، فهو يعمل لحسابه الخاص، وقرارته موجهة ذاتيا ويعتمد على نفسه في تحقيق أهدافه، والسبب أنه لا يرغب للخضوع لسيطرة أرباب العمل ولا للتحكم والسيطرة في أفكاره.

**5- الإبداع والابتكار:**

لكي تتمكن المؤسسة من البقاء والاستمرار في ظل المنافسة الحادة في السوق، ينبغي أن تستحدث أساليب لتطوير خدماتها أو منتجاتها، ويعتبر الإبداع والتفكير بطريقة مبتكرة الأساس للوصول إلى التميز التنافسي، والمقاول يمتاز بذلك، وهذا لامتلاكه الخيال الواسع، الأفكار العديدة والحلول البديلة.

**6- التفاؤل:**

يمتلك المقاول نظرة ايجابية لكل الأمور حتى وإن تعلق الأمر بالفشل، وله أمل مستقبلي فهو ليس متشائما.

**7- اقتناص الفرص:**

إن ما يميز المقاول عن الأفراد الآخرين هو الحنكة والذكاء في التمييز بين الفرص المربحة وغير المربحة، وكذلك الرؤية الواسعة وخبرته في دراسة جميع الجوانب تجعل منه رجل أعمال متميز وناجح.

**8- مثابر وطموح:**

هو مثابر، عنيد لديه القدرة على تحمل المشقة والصعاب، ولذا فهو طويل النفس، لا يتسرب اليأس إلى نفسه، وهو طموح له هدف عملي واضح ومحدد يسعى للوصول إليه.[1]

**9- الحاجة للإنجاز والتميز والحافز المقاولاتي:**

تعني الرغبة في تقديم أفضل إنجاز، وذلك من خلال تحمل مسؤولية بلوغ الهدف بجدارة ، الميل إلى تحمل الصعاب والسعي إلى قياس النجاح بالقابلية في بلوغ الأهداف.[2]

---

[1] إبراهيم محمد سعيد بدران، مرجع سابق، ص ص.277-278.

[2] مهديد فاطمة الزهراء، فراحتية العيد، "**دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية**"، ملتقى دولي حول: آليات دعم ومساعدة إنشاء المؤسسات في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 3-4-5 ماي 2011، ص.04.

**10- تحمل المسؤولية:**

تميل رغبة المقاول إلى تحمل مسؤولية كل قراراته ونتائج قيامه بأي خطوة في مؤسسته، خصوصا ما تعلق بنتائج المخاطرة، وهذا لأنه يقوم بالدراسة الاستراتيجية وتحليل كل جوانب وأبعاد الفرص قبل تبنيها.

**12-إجتماعي:**

إن شخصية المقاول المتفتحة مع الناس وتفاعله معهم، تجعل منه قادرا على استخدام علاقاته الشخصية في إنجاح مؤسسته وأفكاره.[1]

**13- شخص مجدد:**

يزاول المقاول التغيير في الأسواق، من خلال تقديم المنتجات والخدمات بأنماط جديدة، وقد تأخذ هذه الأنماط الأشكال التالية[2]:

- تقديم منتج جديد، أو إضافة جديدة على منتج قائم؛
- تقديم طرق إنتاج جديدة؛
- المساهمة في فتح أسواق جديدة؛
- الحصول على مورد (أو موردين جدد)؛
- تأسيس مؤسسة جديدة في أحد قطاعات الأعمال.

وتجدر الإشارة هنا أن هناك تصورات خاطئة لدى البعض حول المقاولين تتجسد في الافتراضات الآتية[3]:

- المقاولون يولدون بموهبة ولا يصنعون، وهذه الفكرة خاطئة لأن الخبرة والممارسة والتكوين يمكن أن تخلق المقاول؛
- المقاولون مغامرون، وهذه ليست حقيقة فهم في حقيقة الأمر يقبلون المخاطرة المحسوبة؛
- الأموال هي مفتاح النجاح للمقاولين، وهذا أمر غير صحيح لأن الكثير من المقاولين بدأوا بأموال قليلة أو مقترضة؛
- يجب أن يكون المقاول شابا وصغيرا في السن، وهذا غير صحيح أيضا فالسن ليس حاجزا أو مانعا للمقاولة؛
- يجب أن يكون المقاول حاملا لشهادة جامعية في تخصص معين، وهذا غير صحيح لأن الشهادة تساعد في العمل وليست كل شيء.

[1] إبراهيم محمد سعيد بدران، مرجع سابق، ص.278.

[2] فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، مرجع سابق، ص.31

[3] صالح مهدي محسن العامري، مرجع سابق، ص.174.

**المبحث الثالث: حاضنات الأعمال – آلية لتنمية الثقافة المقاولاتية–**

إن ما يميز حاضنات الأعمال عن بعض هيئات دعم المشاريع المقاولاتية دورها الهام في تنمية الثقافة المقاولاتية للمنتسبين إليها، وذلك من خلال الخدمات المختلفة التي تقدمها، خصوصا ما تعلق منها بالبرامج التكوينية، والخدمات الاستشارية التي توفرها، وأيضا أهميتها في بناء شبكات التواصل (الخدمات الفكرية) لصالح أصحاب المشاريع المحتضنة، وذلك عن طريق مساهمة هذه الخدمات في تطوير وتعزيز مكونات الثقافة المقاولاتية (المهارات المقاولاتية، الخصائص الشخصية والسلوكية)، وخصص هذا المبحث لتوضيح كيفية ودور حاضنات الأعمال من خلال هذه الخدمات في تحقيق ذلك.

**المطلب الأول: البرامج التكوينية لحاضنات الأعمال ودورها في تنمية الثقافة المقاولاتية**

نظرا للدور البالغ الأهمية الذي تلعبه البرامج التكوينية في توعية وتثقيف الأفراد والرفع من مستوى أدائهم وتنمية مهاراتهم ومعارفهم ورفع قدراتهم في حل المشاكل واتخاذ القرارات وترشيد توجهاتهم وسلوكياتهم وتعزيز قيم المقاولاتية لديهم، تبنت حاضنات الأعمال هذه الآلية وصممت خصيصا لتلبية الاحتياجات المختلفة لأصحاب المشاريع والأفكار المقاولاتية المحتضنة، وتزويدهم بكل المعلومات والخبرات اللازمة واكسابهم المهارات التي يحتاجونها، والمتعلقة بكيفية تأسيس وإدارة مشاريعهم والقيام بأعمالهم، وذلك من خلال قيامها بعقد ندوات ومحاضرات وورشات عمل ودورات تكوينية متخصصة يشارك فيها أساتذة جامعيين، وخبراء، ومتخصصين من داخل الحاضنة وحتى خارجها.

**أولا: ماهية التكوين المقاولاتي**

**1- تعريف التكوين، التكوين المقاولاتي:**

قبل التطرق لمفهوم التكوين بصفة عامة والتكوين المقاولاتي بصفة خاصة وجب التفرقة بين هذا المصطلح ومصطلحات أخرى متقاربة، حيث أن مضمون كل من: التعلم، والتكوين، والتعليم، والتنمية الذاتية يكاد أن يكون متماثلا، وهو خبرة جديدة تحمل معرفة ومهارة تم تجربتها والتأكد من صحتها في الواقع العملي، ولكن مع هذا يظل هناك فروق واضحة بين كل منهم، وحتى نتعرف على معنى التكوين، لابد وأن نوضح هذه الفروق عن طريق استعراض التعاريف التالية[1]:

- **التعلم:** هو تغير في الأداء يحدث تحت شروط الممارسة.
- **التعليم:** هو عملية تزويد فرد ما بالمعارف والمهارات والاتجاهات المرتبطة بكيفية التصرف في الحياة، ومواجهة الواقع بصورة ايجابية وفعالة، وقد يرتبط التعليم بمجال أو تخصص، أو نشاط محدد، وقد يكون خلفية أساسية للتنشئة المهنية أو هو التنشئة المهنية ذاتها.
- **التكوين:** هو عملية اكتساب فرد ما المعارف والمهارات والاتجاهات المرتبطة بكيفية أداء عمل ما أو كيفية التصرف في موقف محدد بأعلى قدر من الفعالية والكفاءة.

[1] رضا السيد، **الاحتياجات التدريبية بين النظرية والتطبيق وأساليب إعداد الخطة التدريبية** (جمهورية مصر العربية: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2007)، ص ص.17-18.

• **التنمية الذاتية:** هي أن يضع الفرد برنامجا لنفسه وبنفسه، يتضمن مجموعة من المعارف والمهارات المرتبطة بمجال ما أو عدة مجالات بينها تجانس أو تكامل بغرض زيادة قدرته على التصرف الصحيح في المواقف التي يمكن أن يواجهها في هذا المجال.

من خلال ما سبق يمكن استخلاص ما يلي:

– برامج التعليم عامة، أما برامج التكوين فترتبط بموقف أو عمل معين؛

– التعليم يسبق التكوين، وغالبا ما يكون التعليم تهيئة نظرية للتوجه لمجال المقاولة، وهو حجر الأساس الذي يستند عليه التكوين؛

– التنمية الذاتية يمكنها أن تلي كل من: التعليم، التعلم، التكوين، ويمكن أن تكون العمليات الثلاثة تحفيزا لنشوء رغبة الفرد في تنمية ذاته؛

– أن العامل المشترك بين المصطلحات السابقة الذكر، أنها تكسب الفرد المهارات والمعارف.

ويعد التكوين نشاط مخطط يهدف إلى تأهيل الفرد أو الجماعة، وهي عملية تزويد بالمعلومات والخبرات والمهارات وطرق العمل والسلوك والاتجاهات، مما يجعل الفرد أو الجماعة يتقن العمل بكفاءة وإنتاجية عالية، وتتنوع البرامج التكوينية بين الجامعية والمهنية، الكثير منها يسعى إلى تكوين الأفراد ضمن إطار أكثر تخصصا، يعمل على تزويد الأفراد بمهارات وقدرات خاصة تسمح له بترجمتها إلى سلوك عملي.[1]

وبالنسبة للتكوين في مجال المقاولاتية، فلم يكن المقاولون فيما سبق في حاجة إلى تدريب لممارسة أنشطتهم، وكان كافيا لأحدهم أن يمتلك بعض المؤهلات والقدرات (قدرة الحكم على الأشياء، والقدرة على تطبيق الاكتشافات، والقدرة على استخدام رؤوس الأموال) أو بعض الدوافع مثلما عبر عنها **(SCHUMPETER)** (دافع تأسيس مملكة خاصة، إرادة الانتصار، وسعادة إنشاء كيان اقتصادي جديد)، أما الآن فقد أصبح ينظر إلى المقاولاتية على أنها مهنة يمكن تعلمها، حيث يهدف التدريب أو التكوين في المقاولاتية إلى تقليل المخاطر ودرجة اللايقين لدى المقاول، كما تعتبر طريقة لاختصار الوقت والجهد على من يملك فكرة أو مشروع وهو متردد في انجازه، لكن ما يجب أن لا يغيب عن الذهن في هذا الشأن أن هذا التكوين لا يمكنه في أي حال من الأحوال أن يعوض خبرة المقاول في مواجهته للواقع الذي يعيش فيه.[2] وأن الاهتمام بالتكوين المقاولاتي لم يبرز إلا في الآونة الأخيرة، أين عرفت البرامج التكوينية في مجال المقاولاتية انتشارا واسعا.

**2- أهمية البرامج التكوينية المقاولاتية:**

تعد البرامج التكوينية واحدة من أهم الركائز المعتمدة في خطط المؤسسات ومراكز الدعم والتطوير المقاولاتي، وهذا لما لها من دور بالغ الأهمية، يتعلق أولا باتجاهات وخصائص ومعارف المقاولين، وبالدرجة الثانية بمردودية مشاريعهم واستدامتها، وبصفة عامة بالاقتصاد القومي، والنقاط الآتية تلخيص لذلك:

---

[1] اليمين فالتة، لطيفة برني، "**البرامج التكوينية وأهميتها في تعزيز روح المقاولاتية**"، الملتقى الدولي حول المقاولاتية: التكوين وفرص الأعمال، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 06-07-08 أفريل 2010، ص.10.

[2] شكري بن زعرور، "**تنمية روح المقاولة في الجزائر –برنامج "حسن تسيير مؤسستك" نموذجا–**"، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، العدد01، المجلد 02، مخبر الصناعات التقليدية لجامعة الجزائر03، 2013، ص.34.

- تنمية الدافعية نحو إنشاء المشاريع المقاولاتية، وبالتالي دعم الاقتصاد الوطني؛
- تنمية مهارات ومعارف المتكونين ومن ثم رفع كفاءاتهم وقدراتهم نحو تحمل المسؤولية والمخاطر؛
- نشر الثقافة المقاولاتية وتشجيع روح الابداع والتقاول؛
- تزويد المتكونين بالمفاهيم الادارية الحديثة والخبرات اللازمة لمواكبة التطورات والتغيرات في بيئة الأعمال؛
- تطوير المواقف التفاعلية الاجتماعية بين المتكونين؛
- رفع قدرة المتكونين على حل المشاكل واتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الأعمال وتطويرها؛
- تعزيز الخصائص والاتجاهات المقاولاتية بما في ذلك الثقة، التفاؤل، اللاخوف من المخاطرة؛
- رفع أداء المشاريع المقاولاتية، وبالتالي زيادة مردودية هذا القطاع في مختلف مجالاته؛
- تسهيل وصول المقاولين إلى أهدافهم المسطرة وذلك من خلال تطوير مهاراتهم القيادية.

**3- أهداف برامج التكوين المقاولاتي:**

يذكر **Barra** و **Garavan** أن الأهداف الأكثر شيوعا المشار إليها في برامج التكوين المقاولاتي هي[1]:

- الحصول على معرفة مفيدة بالمقاولاتية؛
- اكتساب المهارات في استخدام التقنيات وفي تحليل أجواء الأعمال وفي تجميع خطط العمل؛
- كسب وتحفيز المهارات المقاولاتية؛
- تطوير التعاطف والدعم لجميع جوانب المقاولاتية؛
- تطوير المواقف تجاه التغيير وعدم اليقين وتقليل المخاطر لدى المقاول؛
- تشجيع المؤسسات الناشئة الجديدة.

وفي الأخير يمكن القول بأن كل الأهداف السابقة الذكر تدور وتصبو في هدف رئيسي واحد وهو إنشاء مؤسسات ناجحة قادرة على النمو والتطور والاستمرارية.

**4-مراحل العملية التكوينية**

تتضمن مراحل تطبيق البرامج التكوينية أربع عمليات أساسية تتمثل فيما يلي[2]:

**أ- تحديد الاحتياجات التكوينية:**

وتتم على ثلاثة مستويات:

- على مستوى المؤسسة ككل، وذلك بإبقاء الضوء على الأماكن التي تشتد فيها الحاجة إلى التكوين.
- على مستوى المهنة، وذلك من خلال تحديد ما تحتاجه كل مهنة من معارف ومهارات واتجاهات، حتى يمكن تنفيذ المهام الأساسية المتعلقة بهذه المهنة.
- على مستوى الفرد، وذلك من خلال تحديد الجرعات المطلوبة من المعارف والمهارات والاتجاهات لفرد معين لأداء عمل محدد.

[1] Ricardo Gouveia Rodrigues Rodrigues, Anabela Dinis, **The Effect of an Entrepreneurial Training Programme on Entrepreneurial Traits and Intension of Secondary Students**, p.79. sur le site **:** www.intechopen.com .12/11/2017.

[2] رضا السيد، مرجع سابق، ص ص.26-28.

**ب-حصر الإمكانات التكوينية:**

وهي العملية التي تلي تحديد الاحتياجات التكوينية، وتتضمن:

- وضع الاحتياجات التدريبية في كشوف مستقلة يحدد فيها عدد ومستوى الخبراء والمدربين اللازم توافرهم لسد هذه الاحتياجات.
- تحديد المساعدات التكوينية (السمعية والبصرية) اللازم توفيرها للبرامج التكوينية.
- تحديد الأماكن المطلوبة والمناسبة للتكوين، والتجهيزات اللازمة لكل مكان.
- دراسة مدى إمكانية توفير هذه المتطلبات السابقة من خلال الإمكانات المادية والبشرية المتاحة.
- البحث عن أنسب المصادر الخارجية لتوفير هذه المتطلبات في حالة عدم تواجدها كليا أو جزئيا داخل المؤسسة.

**جـ- تصميم البرامج التكوينية:**

وهي المرحلة التالية لحصر الامكانيات التكوينية، وقد تتم بالتوازي معها، وتتضمن الخطوات التالية:

- تحديد أهداف البرامج التكوينية على أساس تحليل الاحتياجات التكوينية.
- وضع محتوى البرامج التكوينية.
- تحديد المكونين المناسبين.
- تحديد المكان المناسب للتكوين.
- وضع المواد التكوينية في شكلها النهائي.

**د- تنفيذ البرامج التكوينية وتقييمها:**

وتعنى بوضع البرامج التكوينية موضع التنفيذ الفعلي، وتتضمن الخطوات التالية:

- اختيار المتكونين ثم المكونين.
- تجهيز مكان التكوين.
- إدارة البرنامج التكويني.
- تقييم المكونين والمتكونين والبرنامج.
- متابعة المتكونين بعد البرنامج.

**5- منهجيات التكوين في المقاولاتية**

تطورت منهجيتان مختلفتان للتكوين المقاولاتي، وكل منها يعالج موضوع التكوين في المقاولاتية من زاوية كما يلي[1]:

- **المنهجية الأولى:**

هي المقاربة الداخلية **(approche endogène)** وتحاول بناء التكوين على أساس العلاقة بين االمقاول والمشروع مركزة أساسا على مدى تكافؤ متطلبات المشروع من قدرات ومهارات المقاول، كما تتعرض بالتحليل

[1] شكري بن زعرور، مرجع سابق، ص.35.

إلى الخصائص المقاولاتية وتقييمها عبر الاختبارات البسيكومترية القائمة على خصائص المقاولين الناجحين، ومن ثم المرور إلى مراحل إنشاء المقاولة.

**المنهجية الثانية:**

هي المقاربة الخارجية **(approche exogéne)** القائمة على محاولة تجاوز نقائص المقاربة الأولى، والتركيز على محيط المقاول وعلى المشروع، وتصبح إشكالية المقاولاتية متمحورة حول كيفية تكييف المشروع مع المحيط المتطور إليه على أساس أنه معطي لا يمكن تغييره، ولذلك تلجأ هذا الطريقة في بناء برنامج تكوين يعتمد على تلقي المعارف الأساسية.

**ثانيا: البرامج التكوينية المقاولاتية المقدمة من طرف حاضنات الأعمال**

تولي حاضنات الأعمال اهتماما كبيرا بالبرامج التكوينية المصممة والموجهة لأصحاب المشاريع المحتضنة، بما يتماشى ومتطلبات مشاريعهم وأفكارهم واحتياجاتهم، والتي تهدف خصيصا لتحسين قدراتهم ومهاراتهم ورفع كفاءاتهم، وتزويدهم بالمعلومات والمستجدات عن كل التطورات في مجال تسيير المشاريع وتلقينهم طرق الانتاج الجديدة، والتعامل مع أحدث التقنيات، وتعزيز الخصائص المقاولاتية لديهم، وتنمية معارفهم عن مختلف المراحل المطلوبة لإنشاء وتخريج مشاريع ناجحة، خاصة وأن غياب الثقافة المقاولاتية لدى أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة المقاولاتية يعد أكبر عائق يقف أمام نموها ونجاحها واستدامتها، وهذا ما يميز حاضنات الأعمال عن مؤسسات الدعم الأخرى التي تقوم بتوفير الدعم المادي فقط لأصحاب المشاريع المقاولاتية.

وبالنسبة لنوعية البرامج التكوينية المصممة فهي تختلف من حاضنة لأخرى، ولكن جميعها تصبو في هدف أساسي واحد وهو تنمية ثقافتهم المقاولاتية، وتعبر النقاط التالية عن المجالات (بصفة عامة) التي تقوم بتغطيتها هذه الدورات التكوينية:

- تعريف أصحاب المشاريع المحتضنة ببيئة وسوق أعمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تعريف أصحاب المشاريع بكل متطلبات خلق وإدارة المشروع المقاولاتي، والعراقيل التي يمكن أن تواجههم قبل وبعد تأسيس المشروع؛
- تمرين أصحاب المشاريع المقاولاتية المحتضنة على كيفية التعامل مع التقنيات الحديثة، وأيضا على اتخاذ القرارات الصائبة في مختلف المواقف التي يمكن أن يواجهونها؛
- عرض أساليب ومبادئ الإدارة الجيدة للأعمال بما في ذلك التسويق، تخطيط الأعمال، الإدارة المالية والمحاسبية، جدوى المشروع، إدارة المخازن، وغيرها.
- توضيح كل الإجراءات القانونية والإدارية والضريبية لتأسيس المشروع الجديد، وتوعيتهم بالأنظمة والقوانين السارية في هذا المجال وأيضا الامتيازات والتسهيلات المتوفرة؛
- اكسابهم معلومات عن الكيفية الأنسب للحصول على التمويل اللازم لبدء المشروع؛
- تزويدهم بالمهارات المتعلقة بكيفية تقدير التكاليف، وقياس مردودية المشروع.

**ثالثا: مساهمة البرامج التكوينية التي تقدمها حاضنات الأعمال في تنمية الثقافة المقاولاتية لمنتسبيها**

إن اهتمام حاضنات الأعمال بإعداد وإقامة البرامج التكوينية المخصصة لأصحاب المشاريع المحتضنة، يظهر من خلال جهودها المكثفة لتسخير كل ما تحتاجه من موارد مادية وبشرية وتنظيمية (وغيرها من الاحتياجات التدريبية)، والسهر على نجاحها وتحقيق الأهداف المرجوة من إقامتها، والفائدة المنتظرة والمخطط لها من تصميم مثل هذه البرامج هي تنمية الثقافة المقاولاتية لدى حاملي المشاريع المتواجدين بالحاضنة، وذلك من خلال مساهمتها المباشرة في تنمية وتعزيز مكوناتها، والنقاط التالية تبرز آلياتها في تحقيق ذلك:

**1- بالنسبة للخصائص المقاولاتية:**

- **الثقة بالنفس:** تظهر مساهمة البرامج التكوينية في زيادة ثقة حاملي المشاريع المحتضنة بأنفسهم من خلال اكتسابهم خبرات ومهارات ومعارف تحسن من قدراتهم، وتقلل من درجة اعتمادهم على الآخرين.

- **الإدراك والميل نحو المخاطرة:** إن امتلاك حاملي المشاريع المحتضنة للمعلومات والمعارف والخبرات التي يتم اكتسابها من الدورات التكوينية المبرمجة في حاضنات الأعمال، يجعلهم على دراية والمام بكل ما يتعلق ببيئة مشاريعهم، هذا ما يزيد من قدرتهم على قياس المخاطر بطريقة سليمة، ويزيد من رغبتهم في تحمل المخاطر، ويقلل من درجة اللايقين لديهم.

- **تقبل الفشل واللاخوف من إدارة الأعمال:** البرامج التكوينية التي تقدمها حاضنات الاعمال لمنتسبيها تجعلهم أكثر إلماما بسوق العمل وبالتالي تقلل من درجة تخوفهم من المقاولاتية، الناتجة عن جهل الشخص وندرة معلوماته في هذا المجال.

- **الاستقلالية والادارة الذاتية وتحمل المسؤولية:** إن الخبرات والمهارات المكتسبة من البرامج التكوينية لحاضنات الأعمال تقلل من درجة اعتماد المقاول على غيره وتعزز من شعوره بإمكانية تحمل المسؤولية وتحقيق رغبته في ادارة مشروعه ذاتيا (الاستقلالية).

- **التفاؤل:** يبعث الرصيد المكتسب من الدورات التكوينية المبرمجة للمقاولين المنتسبين للحاضنات التفاؤل ويعزز نظرتهم الايجابية لكل الأمور، خاصة ما تعلق باكتسابهم مهارات التعامل مع المشاكل التي يواجهونها.

- **اقتناص الفرص:** تساعد المعلومات والخبرات التي يكتسبها حاملي المشاريع من البرامج التكوينية التي تنظمها حاضنات الأعمال من تنمية رصيدهم المعرفي بكل ما يتعلق بالسوق، وتعزز ثقتهم بقراراتهم، أي تساعدهم في اقتناص الفرص في الوقت المناسب دون تردد، قبل ضياعها.

- **المثابرة والطموح:** إن المعارف والخبرات والمهارات المكتسبة من البرامج التكوينية تعزز من ثقة المقاولين بأنفسهم، وتدفعهم أكثر للمثابرة من أجل تحقيق طموحاتهم.

- **الإبداع والابتكار:** إن استفادة المقاولين المحتضنين من خبرات المكونين في البرامج التكوينية يساهم في تنمية قدراتهم على الابتكار والابداع، وبالتالي على تحقيق أحلامهم وطموحاتهم.

- **الحافز والدافع المقاولاتي:** توفر البرامج التكوينية التي تقدمها حاضنات الأعمال معلومات عن مكاسب العمل المقاولاتي، قد يجهلها حاملي المشاريع المحتضنة، هذه المعلومات قد تحفزهم وتدفعهم أكثر للمثابرة من أجل تحقيقها.

- **الاجتماعيـــة:** تسـمح البـرامج التكوينيـة الموجهـة للمقـاولين المنتسـبين المتكـونين بتوسـيع دائـرة علاقـاتهم ومعاملاتهم، حيث تسمح لهم هذه البرامج بالالتقاء بأصحاب مؤسسات وخبراء ومتخصصين وغيرهم، ما يجعلهم أكثر تفتحا مع هذه العلاقات، والتي تساعدهم في تنمية وانجاح أفكارهم.

- **التجديـد:** تمتـاز المعلومـات المقدمـة فـي البـرامج التكوينيـة التـي تقيمهـا حاضـنات الأعمـال بمسـايرتها لكـل المستجدات في السوق، وهذا ما يفيد المقاولين المتكونين في تغذية أفكارهم ودعم ابتكارهم، ودعمهم في انتاج كل ماهو جديد.

**2- بالنسبة للمهارات الإداريـة:** تعالج البرامج التكوينية المقدمة في حاضنات الأعمال مواضيعا مختلفة تلبي احتياجات المقاولين المنتسبين لهذه الحاضنات، وتنمي رصيدهم الفكري، وتزودهم بجملة من المهارات الإدارية التي يحتاجونها لإنجاح مشاريعهم على النحو التالي:

- البرامج التكوينية تكسبهم المهارات التقنية المتعلقة بالأنشطة الفنية للمشروع (بيع، إنتاج، تخزين، تمويل...)؛
- تنمي قدراتهم في الاتصال ومناقشة القرارات؛
- تزودهم بمهارات التعامل والتصرف مع الآخرين (مرؤوسين، مستثمرين، ممولين...)؛
- تكسبهم مهارات حل المشاكل، ومهارات التعامل مع التكنولوجيات الحديثة؛
- تكسبهم مهارات التخطيط وإدارة المشروع، وتحديد الأهداف؛
- إن المعلومات والمعارف المكتسبة من البرامج التكوينية تكسبهم مهارات تحليل (سلوكيات وتوقعات) كل ما تحتويه بيئة أعمالهم الداخلية، والخارجية (منافسين، مستهلكين، فرص...).

**رابعا: متطلبات نجاح البرامج التكوينية المقاولاتية لحاضنات الأعمال**

إن نجـاح البـرامج التكوينيـة المتخصصـة فـي المقاولاتيـة لحاضـنات الأعمـال ترتكـز علـى العديـد مـن المتطلبات والسياسات، والتي تتمثل أهمها في الآتي:

- يجـب أن تصـمم البـرامج التكوينيـة المقاولاتيـة علـى حسـب احتياجـات حـاملي الأفكـار وأصـحاب المشـاريع المحتضنة، وعلى أساس النقص في معارفهم ومهاراتهم في إنشاء وإدارة المشاريع؛
- يجب اختيار المكونين بدقة عالية، وذلك وفق معايير تتعلق بالخبرة وتوفر المهارات والتخصص وغيرها من المعايير والشروط الصحية والنفسية والصفات الواجب توفرها في المكونين مثل توفر الرغبة للتدريب والطموح وغيرها؛
- لابد من تقييم نتائج البرامج التكوينية، وذلك للوقوف على مدى فعاليتها ومدى تأثيرها على معارف ومهارات وقدرات واتجاهات المتكونين؛
- استخدام اللغة الأنسب لفهم المتكونين المحتضنين، وهذا في الحالة التي تكون فيها اللغة اختيارية بالنسبة للمكونين؛
- يجب اختيار المعدات اللازمة للتكوين بعناية، وهذا بما يتلاءم مع نوع التكوين؛
- يجب أن تتميز البرامج التكوينية المتخصصة في المقاولاتية بالمرونة، وأن تكون مسايرة للتطورات المفاهيمية والتطبيقية المتواصلة في كل المجالات المتعلقة بالمشاريع المقاولاتية؛

– ضرورة توفر الاستعداد والتركيز والإنصات الجيد من طرف المتكونين، وأيضا ضرورة وعي المتكونين بدور وأهمية وأهداف البرامج التكوينية المبرمجة؛

– يجب أن تستخدم أكثر الأساليب فعالية وحداثة عند تنفيذ البرامج التكوينية؛

– يعد التعامل الحسن عاملا مهما في نجاح العملية التكوينية، لما له من تأثير ايجابي على معنويات ونفسية الأشخاص المتكونين، وذلك من خلال احترام أفكارهم وأيضا فسح مجال التحاور والمناقشة والتعبير عن آراءهم ومشاكلهم.

**المطلب الثاني: دور الخدمات الاستشارية لحاضنات الأعمال في تنمية الثقافة المقاولاتية**

إضافة إلى البرامج التكوينية المتخصصة في المقاولاتية (السابقة الذكر) تقوم حاضنات الأعمال بتوفير خدمات استشارية تشتمل على تقديم النصح والتوصيات والمشورة والمعلومات عن مختلف جوانب تأسيس وتطوير وإنجاح المشاريع وذلك في مجالات مختلفة (فنية، تسويقية، قانونية، محاسبية ومالية...وغيرها) وقبل التطرق لدور هذه الخدمات الاستشارية في تنمية الثقافة المقاولاتية لديهم، وجب التعرف على الجهة المختصة بتقديم ذلك وأيضا على أهميتها، والتفصيل في أنواع الاستشارات التي تقدمها للمحتضنين.

**أولا: الخدمات الاستشارية وحاضنات الأعمال**

تعتبر الاستشارة بصفة عامة خدمة مقدمة من طرف شخص متخصص يدعى "الاستشاري" (يمكن أن يكون شخص، أو عدة أشخاص، أو هيئة، أو منظمة)، يتمتع بالكفاءة والمؤهلات والخبرة في مجال معين (حسب تخصصه)، إلى طرف آخر يدعى "المستشير" (أي الجهة التي هي بحاجة لتلك الخدمة)، وتتوقف طبيعة الخدمة المقدمة حسب الغاية أو سبب طلب الاستشارة، وفي الغالب ما تكون موجهة لحل مشكلات قائمة أو مشكل متوقع الحدوث، وتقديم التوصيات والنصائح والمشورة، والمساعدة في الإجراءات اللازمة لحلها وتجاوزها، أو للمساعدة في إعداد عملية ما، كما تعتبر خدمة لاكتساب المعارف والمعلومات والأساليب الحديثة والفعالة، وهذا لما للاستشاري من وعي بما يحدث من تغيير وتطور على المستوى الأكاديمي (الجامعات ومعاهد البحوث) وأيضا على المستوى العملي (وذلك من خلال تراكم معارفه ومهاراته من خلال الممارسة أي المواقف والمشكلات التي مرت عليه)، أي أن أهمية الاستشارة تكمن بصفة عامة في دراسة ومعالجة مشكل ما أو تحقيق النجاح إما عن طريق: التقويم، التطوير، التنمية، التغيير، التقييم، وكل هذا لا يتحقق إلا بصرف جهد كبير ووقت كافي في البحث وجمع الحقائق، والتفسير والتخطيط، وتحليل البيانات للوصول إلى النتائج، ولتقديم اقتراحات نهائية صائبة، كما تتطلب أيضا التعاون المشترك بين الطرفين، هذا الأخير يعد أمرا في غاية الأهمية لتحقيق الأهداف المنشودة من هذه العملية.

وتتميز الاستشارة بالصفة الإرشادية فقط، أي أن الجهة المستشارة تتميز بالاستقلالية التامة عن اتخاذ القرارات أو تنفيذ الإجراءات بالنيابة عن المستشير، أي أنها لا تمتلك أي سلطة للقيام بذلك، كما تتحمل الجهة الطالبة للخدمة كامل المسؤوليات عن تنفيذ ما تم تلقيه من طرف الاستشاريين من نصائح وحلول وتوصيات.

كما تتميز العملية الاستشارية بعدم الالزام من الطرفين، فبالنسبة للجهة المستشارة تمتلك كامل الصلاحية في رفض أو قبول تقديم الخدمة الاستشارية المطلوبة، وقبول الجهة المستشيرة للحلول البديلة والمشورة

والتوصيات النهائية تتوقف على مدى معقولية هذه الأخيرة ودرجة جودتها، وعلى مدى ملائمتها وإمكانية استغلالها وتطبيقها، وأيضا له كامل الحرية في الاستعانة بالاستشاري أو لا، لأنها عملية اختيارية لا اجبارية، تنشأ عن احتياجه.

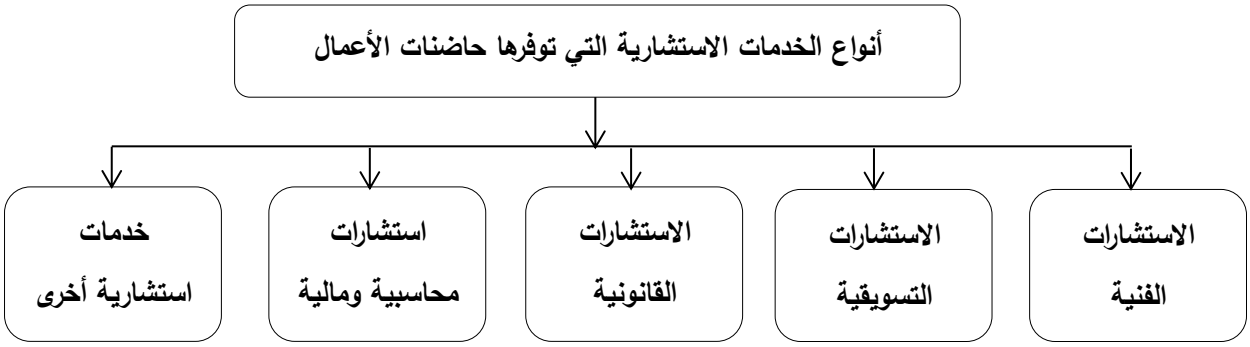
وبالنسبة للمؤسسات بصفة عامة يمكنها اللجوء أو الاستفادة من خدمات استشاريين داخليين منتمين للمؤسسة، أو الاستعانة باستشاريين متخصصين خارجيين عنها، أو بالاثنين معا إذا ما تتطلب الوضع ذلك، وتختلف الخدمات المقدمة باختلاف المجالات المتعلقة بنشاط المؤسسة (المالية، الادارية، الانتاجية، الموارد البشرية، التسويقية...).

وتعد حاضنات الأعمال كما سبق وأشرنا في الفصل الثاني من هذه الدراسة أنها هياكل دعم تقوم بتقديم خدمات مختلفة لمنتسبيها (من حاملي المشاريع والأفكار المقاولاتية)، والاستشارة خدمة من بين الخدمات المساعدة التي تقوم بتوفيرها لأصحاب المشاريع المحتضنة، فحاضنات الأعمال مؤسسة شأنها شأن أي مؤسسة أخرى تسعى لتحقيق أهدافها، والمرتبطة هنا بالدرجة الأولى بتوفير كل الاحتياجات اللازمة لتخريج مؤسسات ناجحة قادرة على الاستمرار والمنافسة، ولعل من أهم ما يحتاجه المقاولين لاتخاذ قرارات سليمة هي المعلومات المختلفة عن السوق (المنافسين الحاليين والمحتملين، أذواق المستهلكين...)، مصادر التمويل والموارد اللازمة لبدء المشروع، السياسات والتشريعات والآليات الداعمة التي سخرت من طرف الحكومة، وغيرها من المعلومات التي يحتاجها المقاولين لبدء وإدارة مشاريعهم وضمان استمراريتها، وهذه المعلومات لا تتوفر إلا عند أشخاص ذوي خبرة وكفاءة وقدرات عالية في مختلف مجالات إدارة المشاريع مثل الجهات الاستشارية، وهذا ما يتوفر لدى حاضنات الأعمال، حيث يتواجد على مستواها فريق استشاري يقوم بتقديم المساعدة والمشورة والنصائح والتوجيه اللازم حسب احتياج كل مشروع منتمي، خلال فترة الاحتضان وحتى بعدها.

**ثانيا: أنواع الخدمات الاستشارية التي توفرها حاضنات الأعمال:**

توفر حاضنات الأعمال مجالات واسعة من الخدمات الاستشارية المسخرة لتلبية الاحتياجات المتعددة والمتغيرة لأصحاب المشاريع المحتضنة، وتختلف الجهة المقدمة للاستشارة حسب مجال الخدمة التي يتطلبها المشروع المحتضن، أي حسب تخصص الطاقم الاستشاري المنتمي لفريق عمل الحاضنة، وأيضا حسب مراحل نمو المشروع، ولا تتوقف الخدمات الاستشارية عند مرحلة بدأ المشروع وتخرجه من الحاضنة فقط، بل تتعدى ذلك لتشمل المرحلة التي تليها، والتي تعد هي الأخرى مرحلة صعبة قد يتعرض فيها المقاول لعدة مشاكل وعراقيل قد تهدد نمو واستمرارية المشروع في سوق العمل، ويتعين على المقاول قبل اتخاذ القرارات الاستعانة بالطاقم الاستشاري للحاضنة، وذلك بحكم المامهم ودرايتهم السابقة ومعرفتهم العميقة لوضع المشروع المتخرج من نفس الحاضنة، ويمكن تصنيف مجموعة الخدمات الاستشارية التي تقدمها حاضنات الأعمال للمشاريع المحتضنة اجمالا كما هو موضح في الشكل الآتي:

**الشكل رقم (03-05): الخدمات الاستشارية التي توفرها حاضنات الأعمال لأصحاب المشاريع المحتضنة**




**المصدر**: من إعداد الطالبة

والنقاط التالية عرض لمختلف أشكال الاستشارات التي تقدمها حاضنات الأعمال والمبينة في الشكل السابق (رقم03-05):

**1- الاستشارات الفنية:**

يقوم الفريق الاستشاري الفني لحاضنات الأعمال بمساعدة أصحاب المشاريع المحتضنة في الدراسة الفنية للمشروع، وتقديم المشورة والارشادات المتعلقة بذلك، وتعتمد الدراسة الفنية إلى حد كبير على البيانات والمعلومات التي يتم الحصول عليها من الدراسة التسويقية، وتشمل الدراسة الفنية للمشروع كل أو بعض الأجزاء التالية[1]:

- تحديد حجم المشروع: يعني تحديد حجم الإنتاج والطاقة الانتاجية العادية والطاقة القصوى والتوسعات المتوقعة بعد أن يتمكن المشروع من المنافسة في السوق وتحقيق شريحة تسويقية تتطلب زيادة حجم الإنتاج، ويؤثر على قرار تحديد حجم الإنتاج الاحتياجات التكنولوجية للمشروع والموارد المالية المتاحة واحتمالات تغير السوق في المستقبل، وتحديد المنتجات الثانوية والاستخدام الأفضل لها لتحقيق أقصى استفادة منها.
- تحديد طريقة الإنتاج والوسائل التكنولوجية الملائمة لنوع الإنتاج، وتقييمها من حيث مدى ملائمتها ومدى المعرفة الفنية بها وبساطة التشغيل وسهولة الصيانة ودرجة الأمان في التشغيل ومقدار التلوث الناتج عنها.
- تحديد الآلات والمعدات الفنية: والتي تحدد تبعا لطريقة الإنتاج والطاقة الانتاجية والدقة المطلوبة في المنتجات، ويختلف شكل وحجم الآلات والمعدات والأجهزة من مشروع لآخر، وعلى الدراسة الفنية تحديد الأنسب منها.
- تحديد موقع المشروع وتصميمه الهندسي والتخطيط الداخلي له، حيث يشمل هذا الأخير كل ما يتعلق بتخطيط المباني وانشاءات الإدارات والأقسام الخاصة بالمشروع.
- تحديد كميات عوامل الإنتاج المطلوبة: وتشمل تقدير احتياجات المشروع من المواد الأولية والخامات والطاقة المحركة، ويراعى تحديد نوعية المواد الخام المطلوبة ومواصفاتها، إمكانية الحصول عليها ومدى قربها من موقع المشروع، شروط التوريد واستمرار التوريد في المستقبل، تحديد الكميات المطلوبة لدورة التشغيل كاملة، التعرف

[1] سيد سالم، **الجديد في إدارة المشاريع الصغيرة** (عمان، الأردن: دار الرية، 2010)، ص ص.44-46.

على أسعار المواد الخام وتقدر تكلفة كل منها وتقدر إجمالي تكاليف المواد الخام والوقود، تقدير الاحتياطي المطلوب تخزينه من الخامات، تكاليف نقل الخامات إلى موقع المشروع، أنواع الطاقة المحركة للمشروع (كهرباء- بنزين...)، الحجم الكلي للطاقة المطلوبة والأسعار التي يمكن بها الحصول عليها، ومصدرها وأسعارها وتكلفتها.

- تحديد العمالة المطلوبة وأفراد الإدارة، وتحديد مسائل النقل.
- تحديد كل تكاليف تأسيس المشروع.

**2- الاستشارات التسويقية:**

يعد نشاط التسويق من الأنشطة الهامة في المؤسسات الصناعية والخدمية بوجه عام، فهو بمثابة النافذة التي تطل من خلالها المؤسسة على البيئة، فهي الجهة الأولى والرئيسية التي تقوم بمراقبة ما يحدث في البيئة الخارجية المحيطة من عوامل أو متغيرات مؤثرة في نشاطها مثل: تغير الأذواق، وحجم المنافسة وتقدير حجم المبيعات أو الطلب المتوقع على منتجات وخدمات المؤسسة.[1]

إن انجاح العملية التسويقية يتطلب رسم وتنفيذ خطوات مهمة، كما يتطلب خبرة ومعرفة لما يحدث في السوق من أجل اتخاذ القرارات التسويقية المناسبة، وهذا ما يفتقده المقاولين الجدد، هذا الأخير الذي عزز من دور الخدمات الاستشارية التي توفرها الحاضنات في هذا المجال حيث تقوم بتقديم التوجيهات والارشادات وأيضا تقديم الحلول والمساعدة في إعداد الخطط التسويقية، والنقاط التالية تلخيص لدور الفريق الاستشاري التسويقي لحاضنات الأعمال في مساعدة أصحاب المشاريع المحتضنة:

- دراسة السوق وتوفير أكبر عدد من البيانات والمعلومات الخاصة بالسوق (تغير الأسعار والطلب) وطبيعة المنافسة فيه؛
- مساعدة أصحاب المشاريع المحتضنة في إعداد الخطط التسويقية بما يتناسب مع الامكانيات الموجودة؛
- مساعدة أصحاب المشاريع المحتضنة في اقتراح أفضل الوسائل والطرق التسويقية للمنتج وذلك وفق متطلبات الزبائن ورغباتهم.
- اقتراح التصميم الأنسب لشكل المنتج وعلامته التجارية، وكل ما تعلق بعملية الدعاية والترويج للمبيعات والأساليب المثلى لتوزيع المنتج.

**3- المشورة القانونية:**

يعد ضعف الثقافة القانونية أحد أبرز المشاكل التي يعاني منها أصحاب المشاريع المقاولاتية الجدد، وعائقا أمام انطلاق ونمو مشاريعهم وفق أطر قانونية سليمة، وتعد الخدمات الاستشارية القانونية أحد أهم الفرص الفعالة المتاحة لأصحاب المشاريع المنتمين لحاضنات الأعمال، كونها تقوم بتوفير قاعدة من المعلومات

[1] بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص.140

القانونية الأساسية المتعلقة بمختلف مراحل المشروع (الإنشاء، التسجيل، الإنتاج، التسويق، البيع...)، عن طريق استشاريين ذوي خبرة واختصاص في هذا المجال، يقومون بتقديم المشورة القانونية لأصحاب المشاريع وتعريفهم بالحقوق والالتزامات القانونية، والقيود المفروضة عليهم، والتشريعات والأحكام المتعلقة بمشاريعهم (خاصة وأن طبيعة هذا النوع من التشريعات متداخلة الاختصاصات والمستويات)، وأيضا الحوافز المقدمة من طرف الدولة إن وجدت، والأوراق والمستندات والوثائق المطلوبة، والرسوم المترتبة، والخطوات والاجراءات القانونية اللازمة في كل مراحله، وهذه الخدمة التي توفرها حاضنات الأعمال لأصحاب المشاريع تعزز من الوعي القانوني لديهم وتحمي حقوقهم ومشاريعهم، وتحصنهم من القرارات غير السليمة الناتجة عن الدراسة القانونية العابرة للمشاريع.

**4- استشارات محاسبية ومالية:**

يقوم الفريق الاستشاري لحاضنات الأعمال بتقديم استشارات مالية ومحاسبية لأصحاب المشاريع المحتضنة، تساهم بشكل فعال في وضع أساس مالي متين لنظام العمليات، وذلك من أجل تجنب الوقوع في الخسائر والتعثرات المالية التي قد تحدث نتيجة اتخاذ قرارات مالية غير صائبة، وغير مبنية على دراسة معمقة ومشورة من أشخاص أكثر تخصصا وخبرة في هذا المجال، ومن بين الخدمات المالية المقدمة من طرف الاستشاريين الماليين للحاضنات نذكر ما يلي:

- تعريف أصحاب المشاريع المحتضنين بمصادر الأموال المتوفرة، والمساعدة في اتخاذ القرار الأنسب للاختيار بين هذه المصادر التمويلية؛
- تقديم نصائح تتعلق بأساليب التعامل مع القروض المصرفية؛
- المساعدة في وضع الخطط المالية للمشاريع؛
- تقديم استشارات تتعلق بالشؤون المحاسبية، ومسك الدفاتر والسجلات المحاسبية؛
- المتابعة المالية للمشاريع، واقتراح البدائل المناسبة في حال وجود أو توقع مخاطر مالية؛
- دراسة الجدوى المالية للمشروع، وتقدير الحجم المتوقع للإيرادات والتكاليف التي سيتحملها المقاول لبدء المشروع؛
- المساعدة في إعداد اللوائح والنظم المالية والمحاسبية؛
- تقديم نصائح تتعلق بالإدارة المثلى للموارد المالية.

**5- خدمات استشارية أخرى:**

بالإضافة إلى الخدمات الاستشارية التي تقدمها حاضنات الأعمال السابقة الذكر، توجد خدمات استشارية أخرى تعمل على تزويد أصحاب المشاريع المحتضنة بالمهارات اللازمة المتعلقة بـ:

- استشارات تتعلق بكيفية التعامل مع التقنية الحديثة؛
- استشارات بخصوص مصادر الحصول على الآلات والمعدات اللازمة؛
- خدمات استشارية تتعلق ببراءة الاختراع؛
- استشارات تتعلق بالموارد البشرية اللازمة، وآليات الرقابة الفعالة عليها.

**ثالثا: مساهمة الخدمات الاستشارية التي تقدمها حاضنات الأعمال في تنمية الثقافة المقاولاتية**

إن المعلومات والنصائح والمشورة التي يقوم بتقديمها الفريق الاستشاري للحاضنة لأصحاب المشاريع المقاولاتية تساهم بدرجة فاعلة في تنمية الثقافة المقاولاتية لديهم من خلال التأثير إيجابا على مكوناتها والنقاط التالية توضيح لآلياتها في تحقيق ذلك:

**1- بالنسبة للخصائص المقاولاتية:**

- **الثقة بالنفس:** تعتبر الثقة بالنفس شيء يكتسبه الفرد عن طريق زيادة مهاراته ومعارفه الفكرية، والمعلومات والنصائح والارشادات والخبرات التي يقدمها الاستشاريين للمقاولين المنتمين لحاضنات الأعمال تعزز من درجة ثقتهم بأنفسهم وبقراراتهم المختلفة.

- **الإدراك والميل نحو المخاطرة:** إن المعلومات التي يوفرها الاستشاريون لحاملي المشاريع المنتمين للحاضنات تجعلهم أكثر دراية ومعرفة، ولا تجعل مجالا للتردد في اتخاذ قراراتهم لأن دراستهم للمخاطر تكون على أساس معلومات موثوقة ومكتسبة من خبراء في ذلك المجال.

- **تقبل الفشل واللاخوف من إدارة الأعمال:** تعتبر المعلومات عن كيفية إدارة المشروعات أهم ما يقدمه الفريق الاستشاري التابع لحاضنات الأعمال، وهذا ما يكسب المقاولين المحتضنين خبرات ومهارات في هذا المجال تزيد من عزيمته وتقلل من مخاوفه اتجاه إدارة المشروع.

- **الاستقلالية والإدارة الذاتية وتحمل المسؤولية:** إن المهارات التي يكتسبها المقاولين المحتضنين تزيدهم قدرة على ادارة مشاريعهم بأنفسهم، وتقلل من احتمال اعتمادهم على غيرهم في ذلك.

- **التفاؤل:** إن الخدمات الاستشارية التي تقوم بتقديمها حاضنات الأعمال مصدرها أشخاص ذوي كفاءة وخبرة عالية في مجال المقاولاتية (جدوى المشاريع، النصائح المتعلقة بالحلول البديلة، المشورة في بعض الأمور المستعصية...)، هذا الأمر يبعث في المقاول الشعور بالتفاؤل بنجاح مشروعه وسير قراراته في الطريق الصائب.

- **اقتناص الفرص:** إن ما يحتاجه المقاول لاتخاذ القرار المناسب فيما يخص اقتناص الفرص هو البعد المعلوماتي، فكلما اكتملت معلومات المقاول عن السوق، المنافسين، العملاء، الشركاء المحتملين كلما كانت قراراته صائبة، والفريق الاستشاري لحاضنات الأعمال يقوم بتوفير مثل هذه المعلومات لأصحاب المشاريع المحتضنة.

- **المثابرة والطموح:** يوجه الاستشاريون حاملي المشاريع المحتضنين للطريق الأنسب لتحقيق أحلامهم وطموحاتهم، وذلك يزيدهم اصرارا ومثابرة وعملا لوصولهم لذلك.

- **الإبداع والابتكار:** قد يمتلك حامل المشروع أفكارا مبتكرة، لكنه يجهل بعض المهارات والمعارف لتجسيدها على أرض الواقع، وحاضنات الأعمال وفرت خدمات الاستشارة لإكسابه إياها.

- **الحافز والدافع المقاولاتي:** ربما هناك من حاملي المشاريع من اختار التوجه المقاولاتي لدافع المكاسب المالية فقط، إلا أن الاستشاريون بالحاضنة يوضحون لهم الايجابيات الأخرى لهذا التوجه، وقد يغير هذا في تفكيرهم ويطور من أهدافهم.

- **الاجتماعيـة:** يقدم الاستشاريون بالحاضنات نصائح تتعلق بأساليب التعامل مع العلاقات التي يمكن أن يستفيد منها المقاول في تطوير مشروعه أو أفكاره، وأيضا عن أساليب التعامل مع مرؤوسيه، ويمكن أيضا للاستشاريين تزكية مؤسسات دعم أو أشخاص أو خبراء آخرين لهذا المقاول ويوصي به وهذا ما يزيد من فرص تواصله وتفاعله مع أشخاص آخرين، هذا الامر الذي من شأنه التوسيع من دائرة علاقاته والاستفادة منها.
- **التجديد:** يرغب المقاول في ابتكار كل ما هو جديد، إلا أن هذا الأمر يحتاج خبرة عالية ومعلومات كافية عن السوق، وهذا ما يمتاز به الاستشاري.

**2- بالنسبة للمهارات الإدارية:**

إن نقل المهارات والخبرات من الاستشاريين لحاملي المشاريع يعتبر من الغايات الرئيسية التي تسعى حاضنات الأعمال لتحقيقها، فمن خلال المعلومات والخدمات والنصائح والتوجيهات الواسعة المجالات التي يقدمها الاستشاريون في الحاضنة يكتسب المنتسبون مهارات عديدة تمكنهم من إدارة وتطوير مشاريعهم بكفاءة وذلك على النحو التالي:

- إن الارشادات والنصائح والمعلومات عن البيئة الخارجية للأعمال والتي يقدمها الاستشاريون الفنيون بالحاضنة لحاملي المشاريع المحتضنين تكسبهم مهارات فنية لازمة لبدء المشروع.
- يحتاج حاملي المشاريع لاتخاذ قرارات تسويقية صائبة، معلومات عن السوق (تغير الأسعار، الطلب، المنافسين) وأيضا معرفة الأساليب الأنسب لإرضاء الزبائن ومعرفة رغباتهم، وهذا ما يتم اكتسابه من خبرات الاستشاريين في هذا المجال بالحاضنة.
- تسمح قاعدة المعلومات القانونية التي يوفرها الاستشاريون في هذا المجال بالحاضنات، في تعزيز الوعي القانوني لدى حاملي المشاريع المحتضنة.
- تسهم المشورة المالية والمحاسبية التي يقدمها الاستشاريون بالحاضنات برفع مهاراتهم في وضع الخطط المالية والتعامل مع القروض المصرفية، ومسك الدفاتر والسجلات المحاسبية، وغير ذلك من مهارات يحتاجها المقاول في هذا المجال.
- يقدم الفريق الاستشاري بالحاضنة معلومات عن كيفية التعامل مع التقنية الحديثة، وهذا ما يزيد من مهارات المحتضنين في التحكم والتعامل معها.

تجدر الإشارة أن حاضنات الأعمال قد تلجأ لاستشاريين من خارج الحاضنة، وذلك حسب احتياجات المشاريع المحتضنة.

## المطلب الثالث: دور المواقف الاتصالية في حاضنات الأعمال وشبكات التواصل في نقل وتنمية الثقافة المقاولاتية

إن حاضنات الأعمال شأنها شأن أي مؤسسة أو مكان آخر به نشاط، يُخلق فيها عدة أوجه للاتصال والتفاعل بين الأفراد، سواء كان داخلي، أي بين أولئك المنتمين لها (العاملين، أصحاب المشاريع، الخبراء والاستشاريون...)، أو بين الأفراد المنتمين للحاضنة والهيئات الخارجية التي لها علاقة بحاضنات الأعمال.

كما تقوم حاضنات الأعمال ببناء شبكات التواصل لصالح أصحاب المشاريع المحتضنة، وذلك من أجل التعارف واكتساب المعارف والاستفادة من الخبرات المحلية والعالمية، وأيضا بهدف الوقوف على كل المستجدات.

ومن خلال هذا المطلب يتم التعرف على دور حاضنات الأعمال في تنمية الثقافة المقاولاتية لدى أصحاب المشاريع المحتضنين، من خلال أهميتها في بناء شبكات التواصل وأيضا دورها غير المباشر في نقل وتنمية الثقافة المقاولاتية من خلال المواقف الاتصالية الدائمة داخل الحاضنة طوال فترة احتضان المشاريع.

**أولا: تعريف الاتصال**

تعددت وتباينت الآراء والمفاهيم التي طرحت لوضع تعريف للاتصال، وذلك لتعدد الزوايا التي ركز عليها هؤلاء الباحثين خلال محاولاتهم لتعريف هذا المصطلح ، والجدول التالي عرض لبعض تعاريف هؤلاء الباحثين.

**الجدول رقم (03-06): تعريف الاتصال من وجهة نظر بعض الباحثين**

| الباحث | التعريف |
|---|---|
| **كنكايد (Kincaid Rogers)** | " العملية التي يخلق فيها الأفراد معلومات متبادلة ليصلوا إلى فهم مشترك..." |
| **جورج لندربرغ** | " نوع من التفاعل يحدث بواسطة الرموز التي قد تكون حركات أو صورة أو لغة أو شيئا آخر يعمل كمنبه للسلوك" |
| **الطنوبي** | "ظاهرة اجتماعية تتم غالبا بين طرفين لتحقيق هدف أو أكثر لأي منهما، أو لكليهما، ويتم ذلك من خلال نقل معلومات أو حقائق أو آراء بينهما بصورة شخصية، أو غير شخصية، وفي اتجاهات متضادة بما يحقق تفاهم متبادل بينهما، ويتم ذلك من خلال عملية اتصالية" |
| **غاتون تريمبلي ميشال سينغال (Gaeton Tremblay et Michel Senégal)** | " إنتاج، نقل، واستقبال الإشارات، وعلاقة هذه الأخيرة بنظام رمزي وتأثيرها على السلوكيات، المعتقدات، قيم الأفراد والجماعات، وكذا طرق تنظيمهم الجماعي" |
| **محمد السيد البدوي** | " عملية تواصل مستمر بين طرفين تحكمها عوامل ومؤثرات متعددة ومتنوعة" |
| **تعاريف أخرى** | "علم يدرس إنتاج ومعالجة وتأثير الرموز، وأنظمة الإشارات عن طريق نظريات قابلة للتحليل تحتوي على تعميمات شرعية، تمكن من تفسير الظواهر المرتبطة بالانتهاج، المعالجة والتأثيرات" |
| | " نشاط إداري واجتماعي ونفسي داخل المؤسسة، لأنه يسهم في نقل المفاهيم، والآراء، والأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك بين مكونات المؤسسة وبالتالي تحقيق أهدافها" |

| | |
|---|---|
| | "ظاهرة عامة ومنتشرة، تقوم بدور لا غنى عنه في تحقيق التفاعل الفكري والحضاري داخل المجتمع الواحد، وبين المجتمعات أي أن المعلومة سواء كانت واقعية أو خيالية تتحقق من خلال عملية مشاركة بين المرسل والمستقبل من خلال عملية التغذية العكسية، أي ما يصل إلى المؤسسة من آراء واتجاهات نحو سياستها وخدماتها، والعاملين فيها فهي ليست مجرد عملية إرسال واستقبال لمعلومات وأفكار أو مشاعر بل هي تفاعل بين جميع العناصر التي تتخذ دور المرسل والمستقبل" |

**المصدر**: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

– كرفوح ليلى، عراب عبد الغاني، "**مرافقة المشاريع المقاولاتية في الجزائر – مدخل اتصالي ثقافي عام**–"، مجلة تاريخ العلوم، العدد الثامن، جوان 2017، ص ص.320–321.

– محمد السيد البدوي، **الدليل الشامل للتدريب الفعال** (القاهرة، مصر: دار العلوم للنشر والتوزيع، 2013)، ص.39.

من خلال التعاريف الواردة في الجدول رقم (03–06) نستنتج الآتي:

– الاتصال هو عملية نقل الأفكار وتبادل المعلومات والآراء والثقافات؛

– يعتبر الاتصال موقف تفاعلي بين طرفين (على الأقل)، الأول يسمى "المرسل" يقوم بإرسال رسائل تتكون من رموز وصور وحركات، إلى طرف آخر يسمى "المستقبل"، تتأثر قيمه ومعتقداته وسلوكه بعناصر الرسائل المستقبلة؛

– الاتصال هي ليست فقط ظاهرة لإرسال واستقبال المعلومات والأفكار، فهي عملية مشاركة هذه الرسائل من الطرفين، وذلك من خلال ما يسمى بالتغذية العكسية.

**ثانيا: عناصر العملية الاتصالية:**

إن أول تفسير للعملية الاتصالية جاء على لسان المعلم الأول أرسطو حيث رأى أن عملية الاتصال الإنساني تحتوي على ثلاث عناصر هي المتحدث والحديث نفسه ثم المستمع، ومن ثم تعاقب العلماء والمفكرون بعد أرسطو وحاولوا أن يتعرفوا على عناصر أخرى للعملية الاتصالية فأشاروا إلى أنه بالرغم من تعدد أشكال الاتصال وإمكاناته تكون هذه العناصر ثابتة في هذه العملية وتتلخص فيما يلي[1]:

**1- المرسل:** هو الجهة التي تنقل الرسالة، المعلومات أو الأفكار أو البيانات إلى الطرف الآخر وهذا قصد إثارة سلوكيات محددة لديه، وقد يكون المرسل فرد أو جماعة.

**2- الرسالة:** هي الركن الثاني في عملية الاتصال وأهم عناصر الاتصال فهي تتمثل في الأفكار والكلمات والمعلومات والبيانات التي يتم تناقلها أو هي تلك المعاني التي يراد توصيلها إلى مستقبلها من أجل تحقيق هدف معين وقد تأخذ هذه المعاني صورة لفظية، شفوية، كتابية أو غير لفظية كالإشارات وغيرها، لذلك وجب على المرسل أن يتقن صياغة معاني الرسالة حسب مستويات مستقبليها.

[1] سهيلة برقية، "**أساليب الاتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة**"، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 24، جوان 2016، ص ص.217–218.

**3- قناة الاتصال:** وتسمى أيضا الوسيلة وهي القناة التي تمر خلالها الرسالة من المرسل إلى المستقبل ابتداءا من الصوت العادي للمرسل ثم الكتب والمطبوعات والخرائط والرسوم...الخ وانتهاءا بالحاسوب وتقنيات الاتصال الحديثة، وعلى العموم قد تكون لفظية أو كتابية رسمية أو غير رسمية.

**4- المستقبل:** وهو الذي يستقبل الرسالة فيستقبل المرؤوس الرسالة من خلال حواسه المختلفة ويختار وينظم المعلومات ويفسرها ويعطي لها المعاني والدلالات بما يتناسب والعمليات والخبرات السابقة ومنها يحاول أن يعطي استجابة مناسبة لها في صورة تطبيق للأوامر وتنفيذ المهام.

**5- التغذية الراجعة:** ويطلق عليها رجع الصدى أو ترجيع الأثر وهي عبارة عن ردة فعل المستقبل لرسالة المصدر نتيجة تأثر المستقبل بالرسالة التي قد يستخدمها المصدر وتسمى هذه العملية التجاوب وقد يكون رجع الصدى إيجابيا أو سلبيا للرسالة الموجهة للمستقبل.

**ثالثا: أهمية الاتصال**

يعد الاتصال وسيلة فعالة في مختلف المجالات والعلاقات، الاجتماعية منها والاقتصادية وحتى الثقافية، وعنصرا هاما للتنمية والتطوير والتغيير في سلوك الفرد ويساعده على النجاح ، وذلك من خلال نقل الأفكار والمهارات والخبرات وتبادل الآراء والتوجهات واستقبال الاقتراحات والتطلع الدائم على المستجدات، وتبرز أهمية العملية الاتصالية بالنسبة للشخص المستقبل للرسالة في النقاط التالية:

1- يعتبر الاتصال عملية أساسية لإحداث التغيير والتطور، فمن خلال سماع آراء الآخرين يتكمن الفرد من رؤية أخطاء لم يرها من قبل، ويعمل على تصحيحها أو تفاديها؛

2- إن الاتصال الجيد والقدرة على التواصل مع الآخرين تجنب الفرد من الوقوع في الأخطاء الناجمة عن عدم تدفق المعلومات؛

3- يلعب الاتصال دورا هاما في التعرف على مختلف التجارب في شتى المجالات، والاستفادة منها من خلال التعرف إما على أسرار نجاحها أو معرفة أسباب فشلها من أجل تجنبها؛

4- يعد الاتصال عملية هامة، تساعد الأفراد في اتخاذ مختلف القرارات، والتي تتوقف سلامتها على مدى توفر المعلومات وأفكار ومقترحات من هم أكثر دراية؛

5- يساهم الاتصال الجيد في تكوين علاقات ناجحة، لها دور إيجابي في تغيير شخصية الفرد وسلوكه ومعنوياته نحو الأفضل بما في ذلك ثقته بنفسه؛

6- يزيد الاتصال من وعي الأشخاص بالبيئة التي حولهم، كما يوطد العلاقات الانسانية والاجتماعية ويسعى إلى التفاعل بينهم، ويقارب بين توجهاتهم ووجهات نظرهم.

**رابعا: المواقف الاتصالية في حاضنات الأعمال ومساهمتها في تنمية الثقافة المقاولاتية للمنتسبين إليها**

يعد احتضان المشاريع المقاولاتية نشاطا تفاعليا اتصاليا من حيث الطبيعة، حيث يكتسي هذه الخصوصية من خلال دور حاضنات الأعمال المباشر في بناء شبكات التواصل، هذه الأخيرة التي تجمع وتقرب بين أصحاب المشاريع المحتضنة وأطراف أخرى من هيئات وإطارات وأكاديميين وأصحاب مؤسسات ناجحة ذوي كفاءة وخبرة عن أبجديات العمل وتسيير المشاريع المقاولاتية، حيث يتم خلال هذا النوع من الاتصال تبادل ونقل

جملة من الأفكار والآراء والقيم إلى المقاولين باعتبارهم الجهة المستقبلة والمستفيدة من المعلومات، ما يسهم في تنمية مهاراتهم ومشاعرهم وقناعاتهم تجاه قراراتهم المختلفة.

ويكون ذلك عن طريق قيام حاضنات الأعمال بعقد مؤتمرات ومعارض وأيام يشارك فيها متخصصين، وباحثين، وهيئات، وقيادات المؤسسات الناشطة في مجال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من مختلف أنحاء العالم، أو عن طريق ارشاد وتوجيه حاملي المشاريع المحتضنين لجهات بغية الاستفادة من خبرتهم في مختلف المجالات التي تجيب المقاول عن تساؤلاته وفضوله عن مسائل ونقاط وربما شكوك وأمور كان يجهلها.

وهناك أيضا نوع آخر من الاتصال يحدث داخل الحاضنات، ويكون غير مبرمج ولا مستهدف، ينشأ بشكل غير رسمي بين حاملي المشاريع المحتضنين أنفسهم، خلال فترة تواجدهم وتواصلهم المستمر بالحاضنة، ويكون ذلك عن طريق الحوار والنقاش، ويمتاز هذا النوع من الاتصال عن باقي أنواع الاتصال الأخرى بأنه الأكثر سرعة في انتشار المعلومات، كونه شفهي ولا يحتاج لبرمجة وتنظيم، وهذا النوع من الاتصالات يفيد حاملي المشاريع ويرقي أفكارهم ومعارفهم ويعتبر ناقلا فعالا للثقافة المقاولاتية، وينشأ عن طريق مواقف تفاعلية عديدة تجمع بين حاملي المشاريع المقاولاتية المنتسبين للحاضنة ببعضهم.

ويبرز دور حاضنات الأعمال في تنمية الثقافة المقاولاتية لدى منتسبيها بالتركيز على مكوناتها (من قيم، ومهارات، وخصائص إدارية) من خلال المواقف الاتصالية السابقة الذكر (الرسمية وغير الرسمية) على النحو التالي:

**1- بالنسبة للخصائص المقاولاتية:**

- **الثقة بالنفس:** إن المقاول الناجح لا يتأثر بالأمور التي تحبط معنوياته، بل يستغل كل علاقاته الايجابية لجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات التي تفيده في أعماله، وبالتالي الاتصال يعمل على زيادة حامل المشروع المحتضن اطلاعا ومعرفة بمختلف الأمور الهامة في إدارة الأعمال، وهذا ما يزيده ثقة بنفسه.

- **الإدراك والميل نحو المخاطرة:** إن تفاعل حامل المشروع المحتضن مع أشخاص آخرين لديهم تجربة قبلية وخبرة في مجال المقاولاتية، تجعله يتعلم من أخطاءهم ويتجنب الوقوع في المشاكل التي صادفتهم، وتجعله أكثر قدرة بالإحساس بالمخاطر التي حوله

- **تقبل الفشل واللاخوف من إدارة الأعمال:** إن الكم الهائل من المعلومات الذي تتيحه عملية تواصل أصحاب المشاريع المنتسبين للحاضنة تجعله أكثر قدرة على اتخاذ القرارات وحل مشاكله بمهارة دون الاستسلام للفشل.

- **الاستقلالية والإدارة الذاتية وتحمل المسؤولية:** بما أن الاتصال ناقل للمعلومات والأفكار، فهو ينمي معارف وقدرات حاملي المشاريع ويجعلهم أكثر ادراكا باحتياجات مشاريعهم ومن ثم بمسؤولياتهم ، ويجعلهم أكثر قدرة على ادارة مشاريعهم بمفردهم.

- **التفاؤل:** من المعروف أن المقاولين الذين يملكون سمات ايجابية مثل التفاؤل، يميلون لتعميمها على الذين من حولهم، وأيضا أن الاتصال ظاهرة يتم من خلالها نقل مختلف القيم والثقافات، وهذا ما يعزز الدور الذي تقوم به حاضنات الاعمال في بناء شبكات التواصل.

- **اقتناص الفرص:** تساعد حاضنات الأعمال حامل المشروع في بناء علاقات جديدة، تمكنه من خلالها على التعرف على فرص مربحة، واستغلالها لإنجاح حلمه.

- **المثابرة والطموح:** إن التواصل والتفاعل المستمر لحاملي المشاريع أثناء فترة تواجدهم بالحاضنة سواء مع باقي أصحاب المشاريع المحتضنين أو مع غيرهم يخلق بينهم نوع من الحوار والمناقشة، وأيضا التعرض للنقد، هذا الأخير الذي يلفت انتباههم لأخطائهم ونقاط ضعفهم، ويوليهم اهتماما بها لتصحيحها من خلال بذل جهود أكبر، والمثابرة لتحقيق طموحاتهم.

- **الإبداع والابتكار:** إن تواصل حامل المشروع مع مقاولين آخرين داخل الحاضنة أو أشخاصا آخرين ذوي خبرة في مجال إدارة المشاريع خارجها، يعطيه معلومات ومعارف جديدة تكمل له أفكاره المبتكرة، وتنمي وتدعم إبداعاته، ومستوى التميز لديه.

- **الحافز والدافع المقاولاتي:** إن الاتصال الفعال في البيئة المقاولاتية ينقل الثقافات ويقرب التوجهات بين الأفراد المنتمين لها، ونفس الشيء مع حاضنات الأعمال، فهي تأخذ نفس دور الأسرة والمدرسة والمجتمع، لها تأثير فعال على دوافع وحوافز حاملي المشاريع نحو المقاولة.

- **الاجتماعية:** تسمح حاضنات الأعمال من خلال دورها في بناء شبكات التواصل بجعل حاملي المشاريع أكثر تفاعلا وتفتحا مع الآخرين.

- **التجديد:** إن المعلومات التي يكتسبها حاملي المشاريع من خلال تواصلهم مع الآخرين تجعلهم أكثر تطلعا على مستجدات السوق، وهذا ما يعزز قدراتهم على إحداث التغيير.

**2- بالنسبة للمهارات الإدارية:**

يعتبر توفر المعلومات والمعارف القلب النابض لعملية اتخاذ القرارات، وأيضا حجر أساس تكوين المهارات وتنميتها، وبما أن الاتصال يعتبر عملية ناقلة للمعارف والمعلومات فهو يساهم في تنمية المهارات، ولهذا الشأن تلعب حاضنات الأعمال دورا هاما في تنمية مهارات إدارة المشاريع لدى حاملي المشاريع المحتضنين، وذلك من خلال مساهمتها في بناء العلاقات وشبكات التواصل لصالحهم، وذلك على النحو التالي:

- إن المعلومات التي يكتسبها حاملي المشاريع من خلال تواصلهم مع الآخرين تجعلهم أكثر اطلاعا على مستجدات السوق، ما يعزز قدراتهم على إحداث التغيير؛

- ينمي الاتصال القدرات التقنية لحاملي المشاريع، وذلك من خلال المعارف التي يكتسبونها من الآخرين (الأكثر خبرة منهم)؛

- تساهم حاضنات الأعمال في تنمية المهارات التفاعلية لمحتضنيها من خلال دورها في توطيد علاقاتهم مع الآخرين، سواء من داخل الحاضنة أو خارجها؛

- إن تواصل حامل المشروع المحتضن مع من هم أكثر خبرة في مجال إدارة المشاريع المقاولاتية، يكسبه معلومات ومعارف عن كيفية التعامل مع مرؤوسيه (أي تنمية مهاراته الانسانية)؛

- إن تواصل حاملي المشاريع المحتضنة مع أصحاب مشاريع ناجحة يكسبهم مهارات فكرية، وذلك من خلال الاستفادة من تجاربهم والاقتداء من عوامل نجاحها؛

- يكسب التواصل الفعال حاملي المشاريع المحتضنة معلومات عن سوق العمل، تساهم في تنمية مهاراتهم التحليلية (المتعلقة بـ: سلوك المنافسين، سلوك المستهلكين، الفرص، التهديدات...).

**خلاصة:**

اعتمادا على ما سبق عرضه في هذا الفصل يمكن القول أنه بالإضافة لخدمات الدعم المادية التي تقوم حاضنات الأعمال بتوفيرها لأصحاب المشاريع المنتسبين إليها، تقوم أيضا بتوفير نوع آخر من الخدمات، يساهم هذا الأخير في تنمية الجانب الفكري لديهم، وتتمثل هذه الخدمات في البرامج التكوينية، والخدمات الاستشارية، وبناء شبكات التواصل، وارتبط هذا الفصل أساسا بالبحث في حيثيات دور الخدمات السابقة الذكر في تثمين وتنمية مستوى الثقافة المقاولاتية لديهم، وتم التوصل إلى أن مختلف هذه الخدمات تعمل على تزويد المحتضنين بالمعلومات التي تثري معارفهم وتساهم بدرجة فاعلة في الرفع من مهاراتهم الإدارية وقدراتهم على اتخاذ القرارات الصائبة، وتكسبهم الخبرات اللازمة لإنشاء وإدارة المشروع وتطويره، وذلك عن طريق سهر الحاضنة على تقديم المشورة، والمعلومات، والتوجيهات، والنصائح، والاقتراحات في مختلف المجالات التي يتطلبها المشروع المحتضن من خلال الآليات السابقة الذكر.

وأظهرت نتائج هذا الفصل أن المعلومات والخبرات والمهارات التي يكتسبها حاملي المشاريع المحتضنة من البرامج التكوينية، والخدمات الاستشارية وشبكات التواصل داخل وخارج الحاضنة، تزيد من درجة ثقتهم بأنفسهم وتقلل من درجة اعتمادهم على الآخرين، وأيضا تجعلهم على دراية وإلمام بكل ما هو جديد في عالم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أي تقلل من درجة اللايقين لديهم، وتزيد من قدراتهم على قياس المخاطر بطريقة سليمة وبالتالي اقتناص الفرص الجيدة، وتقلل من مخاوفهم اتجاه المقاولاتية، والناتجة أساسا عن جهل الفرد وندرة معلوماته، وأيضا تعزز هذه المهارات المكتسبة من شعورهم بإمكانية تحمل المسؤولية وتبعث فيهم التفاؤل، وتدفعهم أكثر للمثابرة لتحقيق طموحاتهم، وقد تساهم هذه الخدمات المقدمة في توسيع دائرة علاقاتهم، ما يجعلهم أكثر تفتحا، وتمنحهم مجالات للاستفادة من هذه العلاقات.

# الفصل الرابع

## واقع حاضنات الأعمال في الجزائر ودورها في تنمية الثقافة المقاولاتية لدى منتسبيها

**تمهيد:**

من أجل توضيح دور حاضنات الأعمال في تنمية الثقافة المقاولاتية لدى منتسبيها (طالبي وحاملي المشاريع المحتضنة)، قامت الطالبة في الجانب النظري للدراسة بإعداد ثلاثة فصول، تم من خلالها التطرق لثلاثة آليات تتبناها حاضنات الأعمال تساهم في تنمية الثقافة المقاولاتية لديهم، تمثلت في: البرامج التكوينية، الخدمات الاستشارية، بناء شبكات التواصل.

وجاء هذا الفصل لمعرفة مدى تقارب الإطار النظري للدراسة مع واقع حاضنات الأعمال في الجزائر ومستوى اهتمامها في توفير الخدمات السابقة الذكر، وأيضا تسليط الضوء على دور هذه الحاضنات (كمتغير مستقل) في تنمية الثقافة المقاولاتية لدى منتسبيها (كمتغير تابع).

وعليه ومن خلال هذا الفصل والمعنون بـ: واقع حاضنات الأعمال في الجزائر ودورها في تنمية الثقافة المقاولاتية لدى منتسبيها، تم التطرق للمباحث الآتية:

**المبحث الأول:** تجربة الجزائر في إقامة حاضنات الأعمال

**المبحث الثاني:** الإطار المنهجي للدراسة، واختبارات صلاحية الأداة المعتمدة

**المبحث الثالث:** تحليل عبارات الاستبيان، اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة

## المبحث الأول: تجربة الجزائر في إقامة حاضنات الأعمال

نظرا للدور الهام الذي أصبح يحتله قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اقتصاد الجزائر (نسبة المساهمة الكبيرة في التشغيل والناتج المحلي والقيمة المضافة)، خاصة في ظل الوضع الراهن الذي يمر به البلاد، بات لزاما على الدولة أن تكون أولى أولوياتها تنمية وترقية هذا القطاع، ولعل ذلك يكون عن طريق الاستفادة من تجارب الدول الرائدة في هذا المجال، وتحقيقا لهذا قامت الجزائر مؤخرا باستحداث آلية تعد من أنجع ما سخرته الدول المتقدمة والنامية لبلوغ ذلك، حيث قامت بإنشاء حاضنات الأعمال تحت مسمى "مشاتل المؤسسات"، وقبل التطرق لتعريف هذه الأخيرة ومهامها وواقع نشاطها في الجزائر يجدر أولا التعرف على واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر والمشاكل التي تواجهها.

### المطلب الأول: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

#### أولا: نشأة وتطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

إلى غاية 1994 كانت الموارد الجزائرية مسيرة بقرارات إدارية مباشرة من السلطات العمومية فيما يتعلق بالسعر، الإنتاج والقرض، إلى غاية صدور قانون المالية التصحيحي لسنة 1994 الذي سمح لأول مرة ببيع المؤسسات العمومية والتنازل عن تسييرها لصالح الخواص، أو بمساهمتهم في رأس مال المؤسسة العمومية بنسبة لا تتعدى 49%، كما تم إصدار سنة 1995 قانون يسمح بامتلاك جزء غير محدود من رأس مال أغلب المؤسسات العمومية، وبعد فرض البنك العالمي أول برنامج خوصصة سنة 1996 والذي مس 200 مؤسسة صغيرة عمومية، وفي سنة 1997 وبعد تبني برنامج ثاني يتعلق بالمؤسسة الكبيرة تم بموجبه بيع 250 مؤسسة عمومية وكان ذلك في سنتي 1998 و1999، من هنا بدأت تظهر بوادر كبيرة لأهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري[1]، وفي 12 ديسمبر 2001 جاء القانون 18/01 والذي يعد المنعرج الحاسم في تاريخ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، والمتضمن للقانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والذي جاءت بعده مجموعة متتالية من البرامج الإصلاحية (المخطط الثلاثي 2001-2004، البرنامج التكميلي لدعم النمو 2005-2009، برنامج توطيد النمو 2010-2014)[2]، وقامت الدولة بوضع سياسات واستحداث آليات وهيئات عديدة من أجل تشجيع ودعم وتسهيل إنشاء وتطوير هذا النوع من المؤسسات ومن أهمها:

- المشاتل ومراكز تسهيل المؤسسات
- الوكالة الوطنية لترقية الاستثمار (L'ANDI)
- الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة (CNAC)
- الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ)
- العديد من الصناديق المساعدة على الحصول على التمويل.

[1] سفيان بن عبد العزيز، عائشة موزاوي، مرجع سابق، ص.14.

[2] رحال علي، بعيط أمال، "**واقع المقاولاتية في الجزائر –دراسة تحليلية–**"، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 11، ديسمبر 2016، ص.168.

وحسب إحصائيات وزارة الصناعة والمناجم بلغ عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في نهاية سنة 2016 ما عدده 1022621 مؤسسة، 97% منها مؤسسات مصغرة.[1] ويمثل الجدول الآتي عرضا لنمو عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من الفترة الممتدة بين 2010 إلى غاية سنة 2016.

**الجدول رقم (04-01): تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر (2010-2016)**

| السنـــــــــة / النـوع | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| إجمالي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة | 619072 | 659309 | 711832 | 777816 | 852053 | 934569 | 1022621 |
| المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة | 618515 | 658737 | 711275 | 777259 | 851511 | 934037 | 1022231 |
| مقدار التطور | – | 40222 | 52538 | 65984 | 74252 | 82526 | 88194 |
| النسبة (%) | – | 6.50 | 7.98 | 9.28 | 9.55 | 9.69 | 9.44 |
| نسبة المساهمة(%) | 99.91 | 99.91 | 99.92 | 99.93 | 99.94 | 99.94 | 99.96 |
| المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العامة | 557 | 572 | 557 | 557 | 542 | 532 | 390 |
| مقدار التطور | – | 15 | −15 | 0 | −15 | −10 | −142 |
| النسبة (%) | – | 2.6 | −2.62 | 0 | −2.69 | −1.85 | −26.69 |
| نسبة المساهمة (%) | 0.09 | 0.09 | 0.08 | 0.07 | 0.06 | 0.06 | 0.04 |
| مقدار التطور الاجمالي | – | 40237 | 52523 | 65984 | 74237 | 82516 | 88052 |
| النسبة (%) | – | 6.50 | 7.97 | 7.97 | 9.54 | 9.68 | 9.42 |

**المصدر**: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

-Ministère de l'Industrie de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement, **Bulletin d'information statistique de la PME**, Direction Générale de la Veille Stratégique des études Economiques et Statistiques, n°18, n°20, n°22, Données de l'année 2010, 2011, 2012.

- Ministère de l'Industrie et des Mines**, Bulletin d'information statistique de la PME,** Direction Générale de la Veille Stratégique des études et des Systèmes d'information, n°24, n°26, n°28, n°29, n°30, Données de l'année 2013, 2014, 2015, 2016, 2017.

يتضح من الجدول رقم (04-01) أن العدد الإجمالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تزايد سنوي مستمر، بلغ ذروته سنة 2015 بنسبة تطور 9.68%، كما يلاحظ أن القطاع الخاص سيطر على أكثر من 99% من عدد هذه المؤسسات، بمعدل نمو متزايد بلغ أعلاه بنسبة 9.69% سنة 2015، عكس القطاع العام الذي سجل تراجع خلال السنوات 2012، 2014، 2015، 2016، وثبات سنة 2013، ويمكن أن يترجم هذا التراجع لقرارات الدولة بخوصصة هذه المؤسسات (بيعها للخواص)، أما بالنسبة للارتفاع المستمر لعدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع الخاص راجع للجهود المبذولة من طرف الدولة للتنسيق بين القطاع العام والقطاع الخاص، وإلى مختلف الآليات والبرامج التي سخرتها لدعمها.

[1] Ministère de l'Industrie et des Mines**, Bulletin d'information statistique de la PME,** Direction Générale de la Veille Stratégique des études et des Systèmes d'information, n°30, Données de l'année 2016, mai 2017, p.09.

**ثانيا: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري**

تتجلى أهمية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالنسبة لاقتصاد الجزائر في مساهمتها في كل من: التوظيف، الناتج الإجمالي، القيمة المضافة خارج قطاع المحروقات، هذه المؤشرات التي تعد أساسا للتعرف على وضع اقتصاد الدول وسلامته، وهذا ما يوضحه الجدول الملخص الآتي، والذي يمثل واقع مساهمة هذا النوع من المؤسسات في العناصر السابقة الذكر في الجزائر خلال الفترة الممتدة بين 2010 و2016.

**الجدول رقم (04-02): تطور مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري**

| | / | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| اليد العاملة | العدد الاجمالي للعمال | 1625686 | 1724197 | 1848117 | 2001892 | 2157232 | 2371020 | 2540698 |
| | عدد العمال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة | 1577030 | 1676111 | 1800742 | 1953636 | 2110665 | 2327293 | 2511674 |
| | مقدار التطور النسبة (%) | - 5.49 | 99081 6.28 | 124631 7.44 | 152894 8.49 | 157029 8.04 | 216628 10.29 | 184381 7.92 |
| | نسبة المساهمة (%) | 97.01 | 97.21 | 97.44 | 97.59 | 97.84 | 98.16 | 98.86 |
| | عدد العمال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العامة | 48656 | 48086 | 47375 | 48256 | 46567 | 43727 | 29024 |
| الناتج المحلي | إجمالي الناتج المحلي | 5509.21 | 6060.8 | 6606.40 | 7634.43 | 8527 | 2824.45 | 2891.02 |
| | الناتج المحلي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة العامة | 827.53 | 923.34 | 793.38 | 893.24 | 1188.35 | 716.1 | 831.32 |
| | الناتج المحلي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة | 4681.68 | 5137.46 | 5813.02 | 6741.19 | 7338.65 | 2108.35 | 2059.70 |
| | نسبة المساهمة (%) | 84.98 | 84.77 | 87.99 | 88.3 | 86.1 | 74.65 | 71.25 |
| القيمة المضافة | مجموع القيمة المضافة | 5509 | 6061 | 6606 | 7634 | 8527 | 9237.87 | - |
| | مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العامة في القيمة المضافة | 827.32 | 923.54 | 792.98 | 892.81 | 1188.35 | 1313.36 | - |
| | مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في القيمة المضافة | 4681.68 | 5137.46 | 5813.02 | 6741.19 | 7338.65 | 7924.51 | - |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| نسبة المساهمة(%) | 84.98 | 84.77 | 87.99 | 88.30 | 86.1 | 85.78 | - |

**الوحدة: مليار دينار**

**المصدر**: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

-Ministère de l'Industrie, **de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement, Bulletin d'information statistique de la PME**, Direction Générale de la Veille Stratégique des études Economiques et Statistiques, n°18, n°20, n°22, Données de l'année 2010,2011,2012.

- Ministère de l'Industrie et des Mines**, Bulletin d'information statistique de la PME**, Direction Générale de la Veille Stratégique des études et des Systèmes d'information, n°24, n°26, n°28, n°29, n°30, Données de l'année 2013, 2014, 2015, 2016, 2017.

من خلال الجدول رقم (04-02) نلاحظ ما يلي:

**1- بالنسبة للتوظيف:**

- زيادة مستمرة لإجمالي عدد العمال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة الممتدة بين 2010 و2016 بلغت 915012 عاملا، حيث أنتقل عدد العمال من 1625686 سنة 2010 إلى 2540698 عاملا سنة 2016.

- ارتفاع سنوي مستمر لعدد العمال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع الخاص بمعدلات تطور مختلفة ومتزايدة، عدا التراجع الطفيف لنسبة التطور الذي سجل سنة 2014، وأيضا التراجع الملحوظ الذي سجل سنة 2016، حيث تراجع معدل التطور بـ2.37%، أين انتقل من 10.29% سنة 2015 إلى 7.92% سنة 2016.

- عرف عدد العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع العام تراجعا سنويا مستمرا خلال جميع السنوات الموضحة في الجدول رقم (04-02)، عدا سنة 2013 أين سجلت اليد العاملة تزايدا قدر بـ 881 عاملا، حيث أنتقل العدد من 47375 إلى 48256 عاملا خلال هذه السنة.

- نسبة مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع العام في تشغيل اليد العاملة ضعيفة جدا، حيث لم تتجاوز خلال السنوات السابقة نسبة 2.99%، عكس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع الخاص التي تجاوزت نسبة مساهمته في تشغيل اليد العاملة خلال هذه السنوات 97%.

**2- بالنسبة للناتج المحلي:**

- زيادة مستمرة لإجمالي الناتج المحلي خلال السنوات الخمس الأولى (2010-2014) الموضحة في الجدول رقم (04-02)، وتراجع كبير لقيمته بداية من سنة 2015، وزيادة طفيفة سنة 2016 عن السنة التي سبقتها.

- زيادة مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع الخاص في الناتج المحلي بمبلغ 2656.97 مليار دينار خلال الفترة الممتدة بين 2010 و2014، وشهد تراجع ملحوظ لقيمته سنة 2015 واستمر هذا التراجع حتى سنة 2016، حيث تراجع بقيمة 5278.95 مليار دينار خلال الفترة الممتدة بين 2014 و2016.

- زيادة مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع العام في الناتج المحلي بمبلغ 360.82 مليار دينار خلال الفترة الممتدة بين 2010 و2014، وتراجع سجل سنة 2015 حيث انتقل من 1188.35 مليار دينار سنة 2014 إلى 716.1 مليار دينار وذلك سنة 2015، ولوحظ زيادة طفيفة في قيمة الناتج المحلي سنة 2016.

-حققت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع الخاص النسب الأكبر لمساهمتها في الناتج المحلي (خلال كل السنوات الموضحة في الجدول رقم (04-02)) مقارنة بنظيرتها التابعة للقطاع الخاص، أين بلغت ذروتها 88.30% وذلك سنة 2013، ونسبة دنيا 71.25% سجلت سنة 2016، بينما لم تتجاوز نسبة مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع العام في الناتج المحلي نسبة 28.75% خلال السنوات السبعة (2010-2016).

**3- بالنسبة للقيمة المضافة:**

- تزايد مستمر في اجمالي القيمة المضافة المحققة خلال الفترة الممتدة من 2010 إلى 2016، حيث ارتفعت خلال هذه الفترة بقيمة قدرها 3728.87 مليار دينار.

- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع العام في القيمة المضافة في تزايد مستمر عدا التراجع المسجل سنة 2012.

- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع الخاص المتعلقة بالقيمة المضافة في تزايد مستمر خلال الست سنوات الموضحة في الجدول رقم (04-02)، وقدرت نسبة الزيادة من سنة 2010 إلى سنة 2016 بـ 3242.83 مليار دينار وبنسب مختلفة.

- حققت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع الخاص نسبة المساهمة الأكبر للقيمة المضافة، حيث لم تتجاوز مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للقطاع العام نسبة 15.23% خلال السنوات الستة (2010-2016)، في حين تجاوزت نظيرتها التابعة للقطاع الخاص نسبة 84%.

من خلال الملاحظات السابقة، يستنتج ما يلي:

**1- بالنسبة للتوظيف:**

- يمكن تفسير الزيادة المستمرة لعدد الأيدي العاملة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع الخاص إلى الزيادة المستمرة للعدد السنوي لهذه المؤسسات كل سنة، حيث يقابل كل مؤسسة جديدة في السوق فرص شغل جديدة.

- إن التراجع الذي سجل في عدد اليد العاملة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع العام كان سببه التراجع السنوي لعدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع العام بسبب عمليات الخوصصة وإعادة الهيكلة كما سبق وأشرنا إلى ذلك.

- إن تراجع نسبة تطور الأيدي العاملة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع الخاص من 6.69% إلى 6.44% سنة 2016 فيعود للتراجع الذي سجل في تطور نسبة إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لذات السنة، وأيضا إلى التزايد الكبير للمؤسسات التي توقفت عن مزاولة نشاطها، ويعود السبب للوضع الاقتصادي الحرج الذي يشهده اقتصاد الجزائر، وانعكاسات أزمة انخفاض سعر البترول على نمو هذا القطاع خلال هذه الفترة.

**2- بالنسبة للناتج المحلي:**

رغم التراجع الكبير الذي سجل في نسبة مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع الخاص سنتي 2015 و2016 الراجع إلى أثر الأزمة التي مست اقتصاد البلاد (انهيار أسعار النفط)، إلا أن معطيات الجدول رقم (04-02) بينت الدور الجوهري والبالغ الأهمية لهذا النوع من المؤسسات في الرفع من مستويات الناتج المحلي.

**3- بالنسبة للقيمة المضافة:**

تترجم أرقام الجدول السابق المكانة التي تحتلها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع الخاص في خلق القيمة المضافة مقارنة بتلك التابعة للقطاع العام، وهذا ما يعتبر مؤشرا جيدا لإمكانية اتخاذ هذا القطاع والتركيز عليه كبديل للنفط في اقتصاد الجزائر، وذلك من خلال دعمه وتشجيع الاستثمار فيه، وإعطاءه الأولوية في البرامج التنموية.

**ثالثا: عقبات إنشاء وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**

رغم ما تم تسخيره من طرف الحكومة الجزائرية في سبيل ترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا أنها لا تزال تواجه العديد من المشاكل والعراقيل التي تقف أمام إنشاءها ونموها واستمراريتها، وتمثل أرقام الجدول التالي إحصائيات عن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة المتوقفة عن النشاط خلال الفترة الممتدة من سنة 2010 إلى 2016.

**الجدول رقم (04-03): تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتوقفة عن النشاط (2010-2016)**

| السنـــة | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة المتوقفة عن النشاط | 7915 | 9545 | 8482 | 8791 | 9585 | 8646 | 34471 |

**المصدر**: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

-Ministère de l'Industrie, **de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement, Bulletin d'information statistique de la PME**, Direction Générale de la Veille Stratégique des études Economiques et Statistiques, n°18, n°20, n°22, Données de l'année 2010,2011,2012.

- Ministère de l'Industrie et des Mines**, Bulletin d'information statistique de la PME**, Direction Générale de la Veille Stratégique des études et des Systèmes d'information, n°24, n°26, n°28, n°29, n°30, Données de l'année 2013, 2014, 2015, 2016, 2017.

يلاحظ من الجدول رقم (04-03) أن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي كانت تنشط في القطاع الخاص وتم شطبها (التي توقفت عن مزاولة نشاطها) في ارتفاع مستمر خلال السبع السنوات الموضحة في الجدول باستثناء سنتي 2012 و2015 أين سجلت تراجعا طفيفا، وبلغ عدد المؤسسات الفاشلة ذروته سنة 2016 بـ 34471 مؤسسة، ويدل هذا العدد الكبير من المؤسسات المتوقفة عن النشاط على وجود عقبات حالت دون استمرارية هذه المؤسسات في الأسواق، وأيضا على عدم معالجة المشاكل والتهديدات التي أدت إلى ذلك.

وأغلب الدراسات التي اهتمت بتقييم التجربة الجزائرية في هذا المجال، وبمعرفة معوقات حاملي المشاريع لإنشاء مؤسساتهم الخاصة والعراقيل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة القائمة أجمعت على الأسباب التالية[1]:

1- صعوبات إدارية: تتعلق بمرحلة تنفيذ إجراءات المشروع (ما تعلق منها بمختلف معاملات تسجيله، وكذا المعاملات المتعلقة بمصالح الضرائب والتأمينات والضمان الاجتماعي)؛

2- صعوبات تتعلق بالحصول على العقار وأخرى على التمويل؛

3- الأعباء الضريبية التي تتحملها هذه المؤسسات، والتي تؤدي إلى تنامي الأنشطة الموازية (التهرب الضريبي)؛

4- غياب ثقافة المؤسسة: ضعف المعارف في مجال دراسات الجدوى وإنشاء وتسيير المؤسسات... وغيرها.

كل هذه المشاكل والعراقيل عززت من أهمية وجود حاضنات الأعمال في الجزائر، وهذا لأن دورها لا يقتصر فقط على توفير خدمات أو تسهيلات لمرحلة معينة من مراحل انطلاق ونمو المشروع، فهي في خدمة المشاريع المحتضنة حتى بعد مرحلة التخرج من الحاضنة.

**المطلب الثاني: الإطار القانوني والتنظيمي لحاضنات الأعمال في الجزائر**

**أولا: نشأة حاضنات الأعمال وأسباب تأخر انطلاقها**

تعد تجربة الجزائر في مجال حاضنات الأعمال متأخرة نوعا ما مقارنة ببعض الدول النامية، والدول العربية خصوصا، حيث لم يتم صدور أي قانون أو مرسوم ينظم نشاط الحاضنات إلا سنة 2003، وذلك بإصدار المرسوم التنفيذي رقم 03-78 المتضمن للقانون الأساسي لمشاتل المؤسسات، باستثناء القانون رقم 18/01 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصادر سنة 2001 والذي أشار إلى مشاتل المؤسسات[2]، وحتى بعد صدور هذا المرسوم كان بداية نشاط أول مشتلة في الجزائر سنة 2009، وترجع أسباب تأخر انطلاق مشاريع حاضنات الأعمال في الجزائر إلى الظروف الاقتصادية والاجتماعية السيئة التي مرت بها الجزائر في السنوات الماضية، والتي لم تكن تسمح ببروز وعي سياسي واقتصادي لأهمية مثل هذه الأدوات الجديدة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وإجمالا يمكن حصر العوامل والأسباب التي أدت إلى التأخر في انطلاق مثل هذه المشاريع في النقاط التالية[3]:

1- تأخر صدور القوانين والمراسيم المنظمة لنشاط مشاتل المؤسسات حيث كان صدور أولى المراسيم في سنة 2003؛

2- ضعف الوعي السياسي والاقتصادي بأهمية حاضنات الأعمال في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

[1] رحال علي، بعيط أمال، مرجع سابق، ص ص.171-172.

[2] بن قطاف أحمد، مرجع سابق، ص.150.

[3] بن قطاف أحمد، فيشوش حمزة، مرجع سابق، ص ص.14-15.

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

4- المشاكل والعقبات التي يعاني منها قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، والتي دفعت الهيئات الوصية إلى صرف المجهودات في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دون الاهتمام الجدي بآلية حاضنات الأعمال؛

5- عدم توفر الإطارات والكفاءات اللازمة لتسيير مثل هذه الحاضنات، وفي هذا الصدد تجدر الإشارة بأنه تم تكوين مجموعة من الإطارات والمسيرين على تقنيات تسيير مشاتل المؤسسات في فرنسا في نهاية سنة 2005؛

6- العقبات والعراقيل البيروقراطية التي لا تزال تعاني منها الإدارات والهيئات العمومية في الجزائر، والتي تشكل أهم عائق في إنشاء الحاضنات.

وإجمالا يمكن القول أن سبب تأخر انطلاق نشاط مشاتل المؤسسات في الجزائر حتى سنة 2009، أي بعد 06 سنوات من صدور المرسوم التنفيذي 03-78، هو أنها لم تلقى مناخا وبيئة اقتصادية ملائمة لمباشرة مهامها وتحقيق الأهداف التي تصبو إليها، والتي سيتم التعرف عليها مباشرة بعد التطرق لتعريف مشاتل المؤسسات الذي جاء به المشرع الجزائري.

**ثانيا: تعريف مشاتل المؤسسات**

طبقا **للمادة 02** من المرسوم التنفيذي رقم **03-78** المؤرخ في 25 فيفري 2003 المتضمن للقانون الأساسي لمشاتل المؤسسات تعرف مشاتل المؤسسات بأنها "***مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي***"، وتتخذ المشاتل أحد الأشكال الآتية[1]:

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

2- **ورشة الربط:** هي هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع في قطاع الصناعة الصغيرة والمهن الحرفية؛

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

الملاحظ من التعريف الذي جاء به المشرع الجزائري، أنه اعتبر الحاضنة شكلا من أشكال مشاتل المؤسسات، وانحصر نشاطها في القطاع الخدمي فقط، فحسب المشرع الجزائري مثلا، الهيكل المهتم بدعم حاملي المشاريع المنتمين إلى ميدان البحث لا يسمى بحاضنة أعمال تقنية كما هو معمول في الدول الأخرى، بل يسمى نزل المؤسسات.

**ثالث: أهداف مشاتل المؤسسات ومهامها**

وطبقا **للمادة 03** من نفس المرسوم المذكور سابقا، تتوخى المشاتل الأهداف التالية[2]:

1- تطوير التعاون مع المحيط المؤسساتي؛

2- المشاركة في الحركة الاقتصادية في مكان تواجدها؛

---

[1] الجريدة الرسمية، المرسوم التنفيذي المؤرخ في 25 فيفري 2003 المتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات، العدد 13، 2003، ص.14.

[2] المرجع نفسه.

3- تشجيع بروز المشاريع المبتكرة؛

4- تقديم الدعم لمنشئي المؤسسات الجدد؛

5- ضمان ديمومة المؤسسات المرافقة؛

6- تشجيع المؤسسات على تنظيم أفضل؛

7- العمل على أن تصبح على المدى المتوسط عاملا استراتيجيا في التطور الاقتصادي في مكان تواجدها.

**رابعا: مهام مشاتل المؤسسات**

حسب **المواد (4-5-6-7)** من نفس المرسوم كلفت مشاتل المؤسسات للقيام بالمهام التالية[1]:

1- استقبال واحتضان ومرافقة المؤسسات الحديثة النشأة لمدة معينة وكذا أصحاب المشاريع؛

2- تسيير وإيجار المحلات، وذلك بوضع محلات تحت تصرفهم تتناسب مساحتها مع طبيعة المشتلة واحتياجات نشاطات المشروع؛

3- تقديم خدمات التوطين الإداري والتجاري للمؤسسات الحديثة النشأة وللمتعهدين بالمشاريع؛

4- توفير تجهيزات المكتب ووسائل الإعلام الآلي؛

5- تقديم الخدمات الاستشارية في الميدان القانوني والمحاسبي والتجاري والمالي قبل إنشاء مؤسساتهم وبعده؛

6- تلقين أصحاب المشاريع مبادئ تقنيات التسيير خلال مرحلة إنضاج المشروع؛

7- كما توفر المشاتل أيضا بناءا على طلب المؤسسات المحتضنة الخدمات المشتركة الآتية:

- استقبال المكالمات الهاتفية والفاكس؛
- توزيع وإرسال البريد وكذا طبع الوثائق؛
- استهلاك الكهرباء والغاز والماء.

تجدر الإشارة إلى أنه هناك فرق بين الحاضنة **(incubateur)** والمشتلة **(pépinière)**، فالأولى تعبر عن هياكل الاستقبال والدعم والمرافقة للمشروعات الناشئة، والتي توفر الدعم والرعاية للمؤسسات المحتضنة قبل انطلاقها، في حين تعبر الثانية (المستوحاة من المعنى اللغوي من مشتلة النبات أين توضع النبتة بعد النمو الأولي) على ذلك الهيكل الذي يقدم الدعم للمؤسسات بعد إنشاءها، فبعدها تحصل المؤسسة على مقومات النهوض من الحاضنة تستطيع الاختيار بين الانتماء إلى مشتلة أو الاستقلال عنها بنفسها.[2]

إلا أن الملاحظ من المهام السابقة الذكر التي وضعها المشرع الجزائري لمشاتل المؤسسات أنها لا تختلف عن مهام حاضنات الأعمال، فهي هيكل يقوم بتقديم الخدمات والدعم للمؤسسات الناشئة ولحاملي المشاريع، أي تقدم خدمات مرحلة ما قبل وما بعد إنشاء المؤسسات.

[1] الجريدة الرسمية، المرسوم التنفيذي المؤرخ في 25 فيفري 2003 المتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات، مرجع سابق، ص ص.14-15.

[2] برريبش السعيد، طبيب سارة، مرجع سابق، ص.07.

**خامسا: أجهزة المشتلة وطرق تمويلها**

حددت **المادة 09** من المرسوم **(03-78)** أنه يقوم بتسيير كل مشتلة مؤسسات مجلس إدارة، ويديرها مدير تساعده في أداء مهامه لجنة اعتماد المشاريع وتمثلت مهامهم فيما يلي[1]:

**1- مجلس إدارة المشتلة:** فحسب **المادة 12** من ذات المرسوم تمثلت مهامه في القيام بما يلي:

- التنظيم والسير العام للمشتلة؛ متابعة النظام الداخلي للمشتلة؛ - إعداد برنامج عمل المشتلة؛ - إعداد مشروع ميزانية المشتلة؛ - وضع الشروط العامة لإبرام العقود والصفقات؛ - وضع برامج توسيع المشتلة أو تهيئتها، - الإشراف على مشاريع البنايات والتجهيزات وصيانتها؛ - يعد الحواصل السنوية للنشاطات ويقدمها المدير؛ - التصرف وتحديد المقابل المالي للخدمات الموضوعة تحت تصرف المؤسسات المحتضنة.

**2- المدير:** يقوم مدير المشتلة بما يأتي (حسب **المادة 17** من **المرسوم التنفيذي 03-78**):

- يمثل المشتلة أمام الهيئات المدنية والقضائية؛ - يضمن السير الحسن للمشتلة، ويمارس السلطة السلمية على مجموع المستخدمين، ويعد مشروع الميزانية، ويلتزم بالنفقات ويأمر بصرفها؛ - يبرم العقود والصفقات والاتفاقات وفقا للقوانين المعمول بها ويتابع تنفيذها؛ - يعد تقريرا سنويا عن النشاطات ويرسله إلى السلطة الوصية بعد تداول مجلس الإدارة فيه؛ - يعد النظام الداخلي للمشتلة ويسهر على احترامه.

**3- لجنة اعتماد المشاريع:** جاء في **المادة 18 (من المرسوم التنفيذي03-78)** أن للمشتلة لجنة اعتماد مؤهلة للقيام بما يأتي:

- دراسة مخططات الأعمال للأجراء المستقبلين الحاملين للمشاريع في المشتلة؛ - دراسة كل أشكال المساعدة والمتابعة؛ - إعداد مخطط توجيهي لمختلف قطاعات النشاطات التي تحتضنها المشتلة؛ - دراسة واقتراح وسائل وأدوات ترقية مؤسسات جديدة وإقامتها.

أما **المادة 22** فتضمنت طرق تمويل هذه المشاتل، وذلك عن طريق[2]:

- مساهمات الدولة؛
- عائدات الإيجار والأتاوى المدفوعة مقابل الخدمات المقدمة من طرف المشتلة؛
- الهبات والوصايا.

**سادسا: نماذج عن أنواع أخرى لحاضنات الأعمال في الجزائر**

تجدر الإشارة إلى أنه توجد أنواع أخرى لحاضنات الأعمال غير الحاضنات العامة (مشاتل المؤسسات) التي تنشط في الجزائر، مثل حاضنات الأعمال التكنولوجية والتي تعمل تحت وصاية وزارة البريد وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث أنشئت تحت إشرافها الوكالة الوطنية لترقية وتطوير الحدائق التكنولوجية (ANPT) عام 2004، وترجم نشاط وأهداف هذه الأخيرة إلى واقع ملموس من خلال إنشاء أول حديقة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بسيدي عبد الله سنة 2009، وتوجد أيضا حاضنات أكاديمية مبنية على الابتكار والتكنولوجيا أنشأت من خلال التعاون بين هذه الجامعات والوكالة السابقة الذكر، مثل تلك التي أنشأت في 28

[1] الجريدة الرسمية، مرجع سابق، ص ص.15-16.

[2] المرجع نفسه، ص.16.

مارس 2012 على مستوى المعهد الوطني للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات (INTTIC) بوهران، والحاضنة التي أنشأت على مستوى جامعة باتنة في 28 أفريل 2013، ويوجد نوع آخر من الحاضنات أنشأ من خلال الاشتراك مع الخواص، مثل برنامج (T-Start) الذي كانت انطلاقته الرسمية في 14 ماي 2013 بالاشتراك بين الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (ANDPME) ومتعامل الهاتف النقال (Ooredoo)، هذا البرنامج الذي يعد الأول من نوعه في الجزائر والذي يهدف إلى دعم خلق المؤسسات التكنولوجية الناشئة المبتكرة ونموها، وتحظى المشاريع الأكثر ابتكارية بالاحتضان والدعم حتى بلوغ مرحلة النجاعة الاقتصادية[1]، إلا أن في هذه الدراسة تم تسليط الضوء على الحاضنات العامة (مشاتل المؤسسات) العاملة تحت وصاية وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية.

**المطلب الثالث: تطور تعداد ونشاط حاضنات الأعمال في الجزائر**

تم إنشاء أولى مشاتل المؤسسات بالجزائر سنة 2009 والموزعة على الولايات التالية: عنابة، وهران، برج بوعريريج، غرداية، وبعدها في نهاية سنة 2012 أنشأت 09 مشاتل موزعة على الولايات التالية: بسكرة، ميلة، سيدي بلعباس، ورقلة، باتنة، أدرار، البيض، أم البواقي، خنشلة، وحتى نهاية سنة 2016 تم تشغيل 16 مشتلة وذلك بعد إنشاء 03 مشاتل أخرى موزعة على ولاية البويرة، تيارت، بشار، 14 منها باشرت نشاطها محتضنة 158 حتى نهاية السداسي الثاني لسنة 2016، وهذا ما تلخصه أرقام الجدول الآتي:

**الجدول رقم (04-04): تطور أداء مشاتل المؤسسات في الجزائر (2014-2016)**

| السنة | 2014 | 2015 | 2016 |
|---|---|---|---|
| **عدد المشاريع المستضافة** | 120 | 135 | 158 |
| **النمو (%)** | - | 12.5 | 17 |
| **عدد المؤسسات المنشأة** | 75 | 84 | 70 |
| **النمو (%)** | - | 11.2 | -16 |

**Source :** Ministère de l'Industrie et des Mines**, Bulletin d'information statistique de la PME,** Direction Générale de la Veille Stratégique des études et des Systèmes d'information, n°28, n°29, , n°30, Données de l'année ,2015, 2016, mai 2017.

يتضح من مضمون الجدول رقم (04-04) أن عدد المشاريع المحتضنة في الجزائر في ارتفاع مستمر خلال السنوات الثلاثة، حيث بلغ عدد المشاريع المستضافة 38 مشروعا وذلك منذ بداية سنة 2014 إلى غاية نهاية السداسي الثاني لسنة 2016، أما بالنسبة للمؤسسات المنشأة القائمة المتخرجة من هذه المشاتل فسجل ارتفاعا بين سنة 2014 و2015 بمعدل 11.2**%**، إلا أن نسبة النمو تراجعت سنة 2016 بمعدل سلبي 16-**%**، وهذا ما يترجم خروج 14 مؤسسة تم احتضانها على مستوى المشاتل من السوق، أي عدم قدرتها على الاستمرار والنمو، وهذا العدد كبير جدا بالنظر لعدد المشاريع المحتضنة خلال هذه الفترة، ودليل أيضا على عدم نجاعة هذه المشاتل في مرافقة ودعم هذه المؤسسات بعد مرحلة التخرج من المشتلة، أو عدم نجاعتها في دراسة جدوى تلك المشاريع.

[1] زميت الخير، **مساهمة حاضنات الأعمال في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -واقع التجربة الجزائرية-**، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2014-2015، ص ص.151-154.

أما بالنسبة للجدول التالي فهو تلخيص لحصيلة نشاط مشاتل المؤسسات في الجزائر حتى نهاية السداسي الثاني لسنة 2016.

**الجدول رقم (04-05): حصيلة نشاط مشاتل المؤسسات في الجزائر لسنة 2016**

| الولاية | عدد المشاريع المستضافة | عدد المؤسسات المنشأة | عدد الوظائف المستحدثة |
|---|---|---|---|
| أم البواقي | 11 | 5 | 39 |
| أدرار | 14 | 4 | 21 |
| بسكرة | 28 | 8 | 131 |
| برج بوعريريج | 9 | 4 | 12 |
| خنشلة | 11 | 2 | 83 |
| وهران | 15 | 4 | 08 |
| باتنة | 16 | 8 | 23 |
| البيض | 16 | 10 | 68 |
| عنابة | 15 | 4 | 75 |
| غرداية | 7 | 4 | 40 |
| تيارت | 1 | 3 | 10 |
| ميلة | 9 | 5 | 31 |
| سيدي بلعباس | 1 | 4 | 4 |
| ورقلة | 5 | 5 | 31 |
| بشار | / | / | / |
| البويرة | / | / | / |
| المجموع | 158 | 70 | 576 |

**Source :** Ministère de l'Industrie et des Mines**, Bulletin d'information statistique de la PME,** Direction Générale de la Veille Stratégique des études et des Systèmes d'information, n°30, Données de l'année 2016, mai 2017, p.23.

يتضح من الجدول رقم (04-05) أن مشتلة المؤسسات لولاية بسكرة احتلت الصدارة من حيث عدد المشاريع المحتضنة (28 مشروعا)، تليها مشتلتي باتنة والبيض، أما بالنسبة لعدد المؤسسات المنشأة فكانت الصدارة لمشتلة البيض بتخريجها 10 مؤسسات للسوق تليها مشتلة بسكرة، وسجلت هذه الأخيرة المرتبة الأولى بالنسبة لتوظيف الأيدي العاملة بـ 131 منصب من بين 576 منصب شغل مستحدث، تليها مشتلة خنشلة وهذا على الرغم من أن المشتلتين (بسكرة- البيض) حديثتي النشأة بالمقارنة مع نظيراتها مشتلة: عنابة، وهران، برج بوعريريج، واجمالا يلاحظ أن حاضنات الأعمال في الجزائر ساهمت في إنشاء ما يقارب 44.30٪ من المشاريع المحتضنة منذ إنشائها إلى غاية نهاية سداسي 2016، وتعتبر نسبة مقبولة مقارنة بالعدد الإجمالي للمشاريع المحتضنة وبالنظر أيضا لتاريخ بداية نشاطها، وهذا ما يبين الدور الهام لحاضنات الأعمال بالجزائر في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتوفير فرص العمل وبالتالي التقليص من حدة البطالة.

وتتوزع المشاريع المحتضنة في الجزائر حسب النشاط إلى تسع قطاعات أساسية حسب ما هو موضح في الجدول الآتي.

**الجدول رقم (04-06): توزيع المشاريع المحتضنة حسب القطاع لسنة 2016**

| قطاع النشاط | عدد المشاريع | المعدل (٪) |
|---|---|---|
| **خدمات** | 70 | 44.30 |
| **صناعة** | 35 | 22.15 |
| **الصناعة الغذائية** | 30 | 12.65 |
| **البناء والأشغال العمومية والري** | 13 | 8.22 |
| **السياحة** | 07 | 4.43 |
| **الطاقة** | 02 | 1.27 |
| **البيئة** | 07 | 4.43 |
| **الزراعة وصيد السمك** | 04 | 2.53 |
| **المجموع** | 158 | 100 |

**Source :** Ministère de l'Industrie et des Mines**, Bulletin d'information statistique de la PME,** Direction Générale de la Veille Stratégique des études et des Systèmes d'information, n°30, Données de l'année 2016, mai 2017, p.23.

نلاحظ من الجدول رقم (04-06) أن المشاريع المحتضنة في الجزائر تتوزع على ثلاث قطاعات أساسية تمثلت في: قطاع الخدمات، قطاع الصناعة، قطاع الصناعة الغذائية، ويحتل قطاع الخدمات المرتبة الأولى بنسبة 44.30٪ من إجمالي عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المحتضنة، يليه قطاع الصناعة، ثم قطاع الصناعات الغذائية، أما بالنسبة للمشاريع المنتمية لقطاع الطاقة فحتلت المرتبة الأخيرة من حيث عدد المشاريع المنتمية لحاضنات الأعمال في الجزائر بنسبة محتشمة جدا قدرت بـ 1.27٪.

**المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة، واختبارات صلاحية الأداة المعتمدة**

تم في هذا المبحث عرض الجوانب الاجرائية والمنهجية للدراسة، وكل الخطوات المتبعة من طرف الطالبة لإعداد أداة الدراسة، ثم اختبار صلاحيتها لقياس ما وضعت لأجله.

**المطلب الأول: الإجراءات التطبيقية للدراسة**

**أولا: المجال البشري والمكاني للدراسة**

بما أن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو تسليط الضوء على دور حاضنات الأعمال بالجزائر في تنمية الثقافة المقاولاتية لدى منتسبيها، قامت الطالبة بتطبيق الدراسة الحالية على حاملي وطالبي المشاريع المقاولاتية المنتسبين للمشاتل (المحاضن) التي باشرت عملية الاحتضان (محضنة بشار، محضنة البويرة لم تباشر في عملية الاحتضان خلال فترة قيام الطالبة بتوزيع استمارة الاستبيان لأنها حديثة النشأة).

**ثانيا: أداة الدراسة**

تحقيقا لأهداف هذه الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع آراء وإجابات الفئة المستهدفة حول الموضوع محل الدراسة والمتمثل في دور اهتمام حاضنات الأعمال التي ينتسبون إليها في توفير البرامج التكوينية، الخدمات الاستشارية، وشبكات التواصل لهم، ودور ما تم اكتسابه خلال فترة احتضان مشاريعهم على مستوى الثقافة لديهم، وقد اعتمدت الطالبة خلال فترة إعدادها للاستبيان على العديد من الدراسات السابقة التي لها صلة بموضوع هذه الدراسة، وعلى بحوث عديدة أخرى تعلقت بمبادئ توجيهية لتصميم الاستبيان، وبعد مرحلة تصميم الاستبيان في صورته الأولية تم عرضه على مجموعة من الأساتذة المحكمين من هيئات التدريس بجامعات مختلفة في الجزائر، وذلك من أجل الاستفادة من خبرتهم وآرائهم وتوجيهاتهم حول مدى ملائمة عبارات الاستبيان ومدى شمولها وصلاحيتها لقياس ما وضعت لقياسه، وبعد استرجاع الاستمارات التي تم وضع ملاحظات وتصحيحات عليها من طرفهم تم تصحيح وإعادة صياغة بعض العبارات وحذف وإضافة أخرى، وتم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي **(Likert scale)** حيث وضعت خمس اختيارات للإجابة على عبارات الاستبيان، والمتمثلة في: موافق بشدة (يعني 5 درجات)، موافق (يعني 4 درجات)، موافق بدرجة متوسطة (يعني 3 درجات)، غير موافق (يعني درجتين)، غير موافق بشدة (يعني درجة).

وفي الأخير تم إخراج الاستبيان في صورته النهائية، حيث قسم إلى جزأين الجزء الأول خصص لعرض البيانات الشخصية، أما الجزء الثاني فخصص لمحاوره الرئيسية وتم تقسيمه على أربعة محاور على النحو التالي:

- **المحور الأول:** واشتمل هذا المحور على (13) عبارة (من العبارة رقم 01 إلى العبارة رقم 13) خصصت لمعرفة مدى توفير حاضنات الأعمال محل الدراسة للبرامج التكوينية المقاولاتية لصالح منتسبيها(المحتضنين).
- **المحور الثاني:** واشتمل هذا المحور على (08) عبارات (من العبارة رقم 14 إلى العبارة رقم21) خصصت لمعرفة مدى توفير حاضنات الأعمال محل الدراسة للخدمات الاستشارية المقاولاتية لصالح منتسبيها (المحتضنين).

- **المحور الثالث:** واشتمل هذا المحور على (06) عبارات (من العبارة رقم 22 إلى العبارة رقم 27) خصصت لمعرفة واقع بناء حاضنات الأعمال محل الدراسة لشبكات التواصل لصالح منتسبيها (المحتضنين).

- **المحور الرابع:** واشتمل هذا المحور على (17) عبارة (من العبارة رقم 28 إلى العبارة رقم 44) خصصت لقياس مستوى الثقافة المقاولاتية لدى حاملي المشاريع المنتسبين للحاضنات محل الدراسة.

**ثالثا: أدوات التحليل الإحصائي**

باستخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية **IBM SPSS Statistics 23**، وتحقيقا لأغراض هذه الدراسة تم الاعتماد على أساليب التحليل الاحصائي والاختبارات الاحصائية التالية:

**1- معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation):** تم استخدامه لغرض التحقق من صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان، وصدق الاتساق البنائي، وأيضا للتأكد من وجود علاقة بين المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل والمتغير التابع.

**2- معامل الثبات آلفا كرونباخ (Alpha Cronbach's):** للتأكد من ثبات أداة الدراسة، أي استقرار نتائج الاستبيان حتى لو تم إعادة توزيع الاستبيان مرات عدة خلال فترات زمنية معنية تحت نفس الظروف.

**3- استخدام اختبار كولمجروف-سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test (K-S)):** لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا (إذا كان sig أكبر من 0.01 فالبيانات تتبع التوزيع الطبيعي).

**4- جداول التوزيعات التكرارية والنسب المئوية المئوية:** تم استخدامها لعرض البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

**5- الدوائر النسبية والمدرجات التكرارية:** تم الاعتماد عليها هي الأخرى لتمثيل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية للدراسة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، فترة التواجد بالحاضنة، صفة الانتساب، صفة المشروع).

**6- الانحراف المعياري، المتوسط المرجح، فئات مقياس ليكارت الخماسي:** استخدمت لغرض معرفة اتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة حول كل عبارة من عبارات الاستبيان، والموافقة العامة لكل محور.

**7- الأوزان النسبية:** تم استخدامها لترتيب عبارات كل محور حسب اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة.

**8- اختبار T للعينات المستقلة (Independent Sample T Test):** أستخدم لاختبار الفروق الخاصة بالمتغيرات ثنائية التقسيم (مثل: الجنس).

**9- اختبار تحليل التباين الأحادي F (One Way Anova):** أستخدم لاختبار الفروق للمتغيرات ذات التقسيمات الأعلى من الثنائية (المستوى التعليمي، الفئة العمرية، فترة التواجد بالحاضنة، صفة الانتساب، صفة المشروع).

**10- الانحدار الخطي البسيط:** أستخدم للتأكد من وجود ارتباط بين عناصر المتغير المستقل والمتغير التابع وأيضا لمعرفة نوع الارتباط بين المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل (البرامج التكوينية، الخدمات الاستشارية، شبكات التواصل) والمتغير التابع.

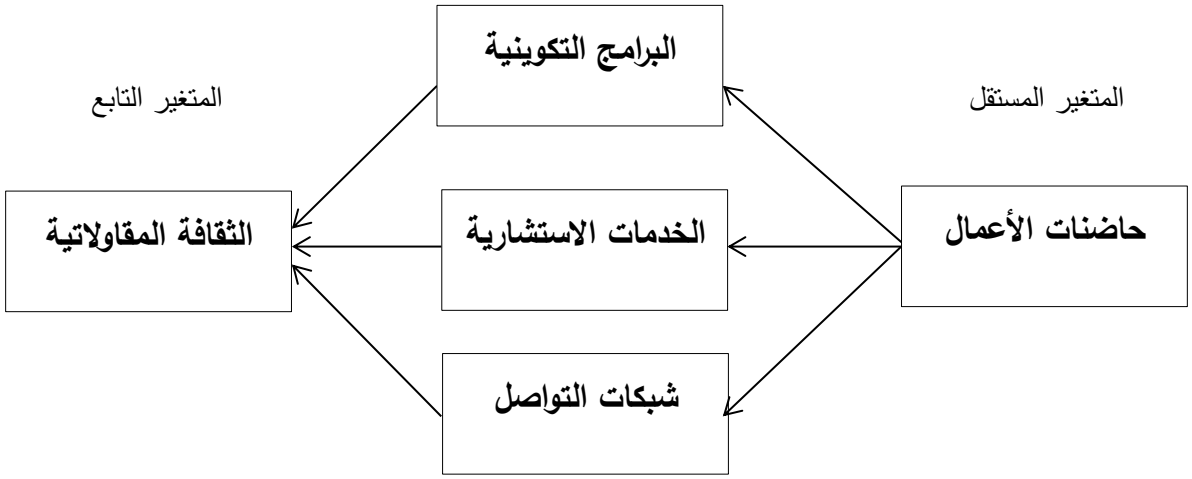
**رابعا: مجتمع وعينة الدراسة**

حاولت الطالبة توزيع الاستمارة على جميع وحدات مجتمع الدراسة والمتكون من 158 محتضن، ولكن ولصعوبة الوصول أو التواصل مع العدد الكامل لهذه الفئة (حاملي وطالبي المشاريع المقاولاتية المنتمين لحاضنات الأعمال في الجزائر) تمكنت من توزيع 81 استمارة على حاملي وطالبي مشاريع منتمين لحاضنات مختلفة من الحاضنات (11) الموجودة في الجزائر، أي ما نسبته 51.26% من هذا المجتمع، أين تم استرجاع 56 استمارة ما نسبته 69.13% من الاستمارات الموزعة، وبعد الإطلاع على الاستمارات الموزعة تم استبعاد 12 استمارة ما نسبته 21.42% من الاستمارات المسترجعة وهذا لعدم قابليتها للتحليل الاحصائي، ليصبح في الأخير مجموع الاستمارات القابلة للتحليل الاحصائي 44 استمارة أي ما نسبته 27.84%، وهي نسبة تسمح بالتحليل الاحصائي وتعميم نتائج الدراسة على المجتمع المعني.

**خامسا: أنموذج الدراسة**

تم استخلاص أنموذج الدراسة من الاشكالية المطروحة، وأيضا من نتائج الإطار النظري لهذه الدراسة، فبعد أن تم التوصل إلى أن حاضنات الأعمال تقوم بتوفير خدمات تساهم في تنمية الثقافة المقاولاتية لمنتسبيها، سعت الطالبة لإسقاط هذه النتائج على الجانب التطبيقي للدراسة، وذلك للوقوف على واقع توفير حاضنات الأعمال محل الدراسة لهذه الخدمات، ومدى مساهمتها في تنمية خصائص الثقافة المقاولاتية لديهم.

**الشكل رقم (04-01): أنموذج الدراسة**




**المصدر**: من إعداد الطالبة

**المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة**

بعد انتهاء الطالبة من صياغة الاستبيان بمحاوره الأربعة كان لابد لها التأكد من ثبات وصدق هذه الأداة من أجل اختبار مدى صلاحيتها للتطبيق، لكن قبل ذلك وجب عليها معرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

**أولا: اختبار التوزيع الطبيعي**

لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، تم استخدام اختبار كولمجروف–سمرنوف **Kolmogorov-Smirnov Test (K-S)**، والنتائج في الجدول الآتي:

**الجدول رقم (04–07): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي**

| رقم المحور | عنوان المحور | عدد العبارات | قيمة الاختبار Z | مستوى المعنوية (sig) |
|---|---|---|---|---|
| **الأول** | دور حاضنات الأعمال في توفير البرامج التكوينية لصالح منتسبيها | 13 | 0,107 | 0,200* |
| **الثاني** | دور حاضنات الأعمال في تقديم الخدمات الاستشارية لصالح منتسبيها | 8 | 0,111 | 0,200* |
| **الثالث** | دور حاضنات الأعمال في بناء شبكات التواصل لصالح منتسبيها | 6 | 0,087 | 0,200* |
| **الرابع** | مستوى الثقافة المقاولاتية لدى حاملي المشاريع المنتسبين للحاضنات | 17 | 0,077 | 0,200* |
| | **كل محاور الاستبيان** | 44 | 0,093 | 0,200* |

**المصدر**: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من النتائج المبينة في الجدول رقم (04–07) أن مستوى المعنوية (sig) لجميع محاور الاستبيان أكبر من مستوى الدلالة 0.01 وهذا يعني أن توزيع البيانات لهذه المحاور يتبع التوزيع الطبيعي، أي يمكن استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

**ثانيا: الصدق الظاهري والداخلي لأداة الدراسة**

مرت الطالبة من أجل التأكد من صدق الاستبيان بثلاث مراحل أساسية، حيث قامت في المرحلة الأولى بعرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين، وبعد الأخذ بتوجيهاتهم وآرائهم قامت في المرحلة الثانية بتوزيع الاستمارة المصححة على أفراد عينة الدراسة، وهذا من أجل التحقق من الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان، وبعدها قامت في المرحلة الأخيرة بالتحقق من الصدق البنائي لأداة الدراسة والنقاط التالية تفصيل لذلك.

**1- الصدق الظاهري:**

بغية التحقق من مدى مناسبة عبارات الاستبيان لما وضعت لقياسه، تم عرض الاستبيان في صورته الأولية على مجموعة من الأساتذة المحكمين المختصين في هذا المجال من أعضاء هيئة التدريس بجامعات مختلفة، من أجل الاستفادة من خبراتهم، حيث تم في ضوء آراءهم ووجهات نظرهم وبموافقة الأستاذة المشرفة تعديل وإعادة صياغة بعض العبارات، وحذف أخرى، كما تم التحقق من مدى ملائمة هذه العبارات وشمولها لقياس ما وضعت لقياسه، ومدى ترابطها وتناسقها، إضافة للتحقق من السلامة العلمية واللغوية لهذه العبارات، وفي ضوء ذلك تم إعداد المقياس في صورته النهائية.

**2- صدق الاتساق الداخلي:**

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قامت الطالبة بتوزيع الاستمارات على أفراد عينة الدراسة وذلك من أجل التحقق من صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان، وعليه تم حساب معامل الارتباط بيرسون أولا بين كل عبارة ومحورها، وبعدها بين كل عبارة والدرجة الكلية للمقياس (الاستبيان).

**2-1- صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول**

**الجدول رقم (04-08): الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول**

| الرقم | عبارات المحور رقم 01 | الاتساق مع المحور | مستوى الدلالة sig | الاتساق مع الدرجة الكلية للمقياس | مستوى الدلالة sig |
|---|---|---|---|---|---|
| 01 | تقوم الحاضنة بتصميم برامج تكوينية لصالح منتسبيها تساعدهم على حل مشاكلهم بصورة فاعلة | 0.794** | 0.000 | 0.698** | 0.000 |
| 02 | تعمل الحاضنة على توفير كل الامكانات والمتطلبات التكوينية اللازمة لضمان سير البرامج التكوينية بنجاح وفعالية | 0.688** | 0.000 | 0.555** | 0.000 |
| 03 | تتميز البرامج التكوينية المقدمة في الحاضنة بالوضوح | 0.581** | 0.000 | 0.452** | 0.002 |
| 04 | تقدم الحاضنة عددا كافيا من البرامج التكوينية، التي تساهم في تنمية قدرات ومهارات المحتضنين طيلة فترة الاحتضان | 0.761** | 0.000 | 0.645** | 0.000 |
| 05 | تقوم البرامج التكوينية للحاضنة بتعريف حاملي المشاريع المقاولاتية بسوق العمل، وتزودهم بكل المعلومات عن متطلبات إنشاءها وتسييرها | 0.651** | 0.000 | 0.606** | 0.000 |
| 06 | تقوم البرامج التكوينية للحاضنة بتعريف حاملي المشاريع المقاولاتية بالعراقيل التي يمكن أن تواجه المقاول | 0.605** | 0.000 | 0.442** | 0.003 |
| 07 | تقدم الحاضنة برامج تكوينية تكسب المحتضن معارف عن مبادئ وأساليب الإدارة الجيدة للأعمال( في مجال التسويق، تخطيط الأعمال، الإدارة المالية والمحاسبية، إدارة المخازن...) | 0.697** | 0.000 | 0.476** | 0.001 |
| 08 | هناك دورات تكوينية بالحاضنة تقوم بتوضيح كل الاجراءات القانونية والضريبية لتأسيس المشروع المقاولاتي | 0.804** | 0.000 | 0.663** | 0.000 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 09 | تقوم البرامج التكوينية للحاضنة بتزويد المنتسبين مهارات متعلقة بكيفية تقدير التكاليف وقياس مردودية مشاريعهم | 0.595** | 0.000 | 0.470** | 0.001 |
| 10 | تقدم حاضنات الأعمال من خلال البرامج التكوينية معلومات عن الأساليب المثلى للحصول على التمويل اللازم للمشروع | 0.522** | 0.000 | 0.511** | 0.000 |
| 11 | تمتاز المعلومات المقدمة في البرامج التكوينية بالحداثة، أي بمسايرتها لكل ما هو جديد في السوق | 0.513** | 0.000 | 0.435** | 0.003 |
| 12 | تقوم الحاضنة بإعداد برامج تكوينية تمرن أصحاب المشاريع المحتضنين على كيفية التعامل مع الوسائل التكنولوجية الحديثة | 0.650** | 0.000 | 0.554** | 0.000 |
| 13 | تقوم الحاضنة من أجل تقييم نتائج البرامج التكوينية المقدمة لمنتسبيها بتقصي آرائهم قبل وبعد البرامج (متابعة المتكونين). | 0.572** | 0.000 | 0.562** | 0.000 |

**المصدر**: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

**r** عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 43 يساوي 0.380

** عند مستوى الدلالة 0.01

*عند مستوى الدلالة 0.05

يتضح من الجدول رقم (04-08) أن معاملات الارتباط المحسوبة لجميع عبارات المحور الثالث مع محورها ومع الدرجة الكلية للمقياس (الاستبيان) محصورة بين (0.435- 0.804) وهي أكبر من r الجدولية والتي تساوي 0.380 وذلك عند مستوى معنوية 0.01 ودرجة حرية 43، كما يتضح من نتائج الجدول أن مستوى الدلالة لجميع عبارات هذا المحور أقل من مستوى المعنوية 0.01، وهذا ما يدل على اتساق هذه العبارات مع المحور الذي تنتمي إليه ومع الدرجة الكلية للمقياس (الاستبيان)، وبالتالي فهي صادقة ومتسقة داخليا.

**2-2- صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني**

**الجدول رقم (04-09): الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني**

| الرقم | عبارات المحور رقم 02 | الاتساق مع المحور | مستوى الدلالة sig | الاتساق مع الدرجة الكلية للمقياس | مستوى الدلالة sig |
|---|---|---|---|---|---|
| 14 | يقوم الفريق الاستشاري للحاضنة بمساعدة أصحاب المشاريع المنتمين للحاضنة في دراسة جدوى المشروع | 0.776** | 0.000 | 0.702** | 0.000 |
| 15 | يقوم الفريق الاستشاري للحاضنة بتقديم التوجيهات والارشادات والاقتراحات للمحتضنين في مجال التسويق، ويزودهم بالمعلومات المتعلقة بالسوق | 0.795** | 0.000 | 0.721** | 0.000 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 16 | يقدم الفريق الاستشاري للحاضنة المشورة القانونية للمحتضنين ويعرفهم بالحقوق والالتزامات القانونية الخاصة بمشاريعهم | 0.562** | 0.000 | 0.530** | 0.000 |
| 17 | يقوم الفريق الاستشاري للحاضنة بتقديم استشارات مالية ومحاسبية للمحتضنين، تساهم بشكل فعال في وضع أساس مالي متين لنظام العمليات | 0.714** | 0.000 | 0.664** | 0.000 |
| 18 | يقوم الفريق الاستشاري للحاضنة بتقديم استشارات تتعلق بكيفية التعامل مع التقنية الحديثة | 0.775** | 0.000 | 0.638** | 0.000 |
| 19 | يقوم الفريق الاستشاري للحاضنة بتقديم استشارات للمحتضنين تتعلق بمصادر الحصول على الآلات والمعدات اللازمة لبدء مشاريعهم | 0.537** | 0.000 | 0.605** | 0.000 |
| 20 | يقوم الفريق الاستشاري للحاضنة بتقديم استشارات للمحتضنين تتعلق ببراءات الاختراع | 0.526** | 0.000 | 0.405** | 0.006 |
| 21 | يقوم الفريق الاستشاري للحاضنة بتقديم استشارات تتعلق بالموارد البشرية اللازمة، وآليات الرقابة الفعالة عليها | 0.538** | 0.000 | 0.496** | 0.001 |

**المصدر**: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

**r** عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 43 يساوي 0.380

** عند مستوى الدلالة 0.01

*عند مستوى الدلالة 0.05

يتضح من الجدول رقم (04-09) أن معاملات الارتباط المحسوبة لجميع عبارات المحور الثالث مع محورها ومع الدرجة الكلية للمقياس (الاستبيان) محصورة بين (0.405- 0.795) وهي أكبر من r الجدولية والتي تساوي 0.380 وذلك عند مستوى معنوية 0.01 ودرجة حرية 43، كما يتضح من نتائج الجدول أن مستوى الدلالة لجميع عبارات هذا المحور أقل من مستوى المعنوية 0.01، وهذا ما يدل على اتساق هذه العبارات مع المحور الذي تنتمي إليه ومع الدرجة الكلية للمقياس (الاستبيان)، وبالتالي فهي صادقة ومتسقة داخليا.

**2-3- صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث**

**الجدول رقم (04-10): الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث**

| الرقم | عبارات المحور رقم 03 | الاتساق مع المحور | مستوى الدلالة sig | الاتساق مع الدرجة الكلية للمقياس | مستوى الدلالة sig |
|---|---|---|---|---|---|
| 22 | تقوم الحاضنة بتوطيد علاقة أصحاب المشاريع المحتضنة بأشخاص خارج | 0.746** | 0.000 | 0.667** | 0.000 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | الحاضنة، يستفيدون من خبرتهم في مجال إنشاء وإدارة المشاريع المقاولاتية | | | | |
| **23** | يوجد تواصل داخل الحاضنة بين أصحاب المشاريع المحتضنة، يسمح بتبادل الآراء والمعلومات بينهم | 0.826** | 0.000 | 0.746** | 0.000 |
| **24** | تقوم الحاضنة بعقد اجتماعات وورش عمل يتم فيها فسح مجالات للنقاش والحوار وتبادل الأفكار بين أصحاب المشاريع داخل الحاضنة | 0.695** | 0.000 | 0.584** | 0.000 |
| **25** | تقوم الحاضنة بإقامة ندوات ومعارض يشارك فيها خبراء وأكاديميين وأصحاب مؤسسات صغيرة ومتوسطة | 0.599** | 0.000 | 0.448** | 0.002 |
| **26** | هناك عدالة في توفير المعلومات بخصوص مختلف الاجتماعات والنشاطات التي تقوم بها الحاضنة والتي يستقطب فيها جهات يستفيد المحتضنين من التواصل معهم | 0.634** | 0.000 | 0.511** | 0.000 |
| **27** | تولي الحاضنة اهتماما بالغا لعملية بناء شبكات التواصل لصالح أصحاب المشاريع المحتضنة خلال فترة تواجدهم بالحاضنة، وتعي بمدى أهميتها | 0.423** | 0.004 | 0.501** | 0.001 |

**المصدر:** من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

**r** عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 43 يساوي 0.380

** عند مستوى الدلالة 0.01

*عند مستوى الدلالة 0.05

يتضح من الجدول رقم (04-10) أن معاملات الارتباط المحسوبة لجميع عبارات المحور الثالث مع محورها ومع الدرجة الكلية للمقياس (الاستبيان) محصورة بين (0.423 -0.826) وهي أكبر من r الجدولية والتي تساوي 0.380 وذلك عند مستوى معنوية 0.01 ودرجة حرية 43، كما يتضح من نتائج الجدول أن مستوى الدلالة لجميع عبارات هذا المحور أقل من مستوى المعنوية 0.01، وهذا ما يدل على اتساق هذه العبارات مع المحور الذي تنتمي إليه ومع الدرجة الكلية للمقياس (الاستبيان)، وبالتالي فهي صادقة ومتسقة داخليا.

### 2-4- صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الرابع

**الجدول رقم (04-11): الاتساق الداخلي لعبارات المحور الرابع**

| الرقم | عبارات المحور رقم 04 | الاتساق مع المحور | مستوى الدلالة sig | الاتساق مع الدرجة الكلية للمقياس | مستوى الدلالة sig |
|---|---|---|---|---|---|
| **28** | لا تراودني مخاوف من الفشل وتحمل المسؤولية | 0.584** | 0.000 | 0.622** | 0.000 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 29 | بإمكاني تحليل بيئة أعمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (الفرص، التهديدات، سلوك المستهلكين، سلوك المنافسين...)، هذا الأمر الذي يساعدني دائما في اقتناص الفرص المربحة | 0.768** | 0.000 | 0.788** | 0.000 |
| 30 | أعرف القوانين والقواعد التي تحكم الاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة | 0.684** | 0.000 | 0.649** | 0.000 |
| 31 | أعمل دائما على تحقيق الجديد في عملي | 0.617** | 0.000 | 0.539** | 0.000 |
| 32 | أؤمن بأن أحلامي وطموحاتي لن تتحقق إلا بالمثابرة وبذلي كل الجهد والوقت لتحقيق ذلك | 0.551** | 0.000 | 0.486** | 0.001 |
| 33 | لدي أفكار عديدة وحلول بديلة، تمكنني من الابداع والابتكار | 0.640** | 0.000 | 0.487** | 0.001 |
| 34 | دائما أعتمد على نفسي في تحقيق أهدافي، حيث أرغب في إدارة مشروعي باستقلالية | 0.657* | 0.000 | 0.421** | 0.004 |
| 35 | أفكر وأدرس جيدا قبل الخوض في المخاطرة (لا أرغب في المخاطرة غير المحسوبة) | 0.452** | 0.002 | 0.511** | 0.000 |
| 36 | هدفي الأساسي من انشاء مشروع جديد غير مقتصر على تحقيق المكاسب المادية بالدرجة الأولى، فأنا أرغب في التميز وتحقيق الأفضل | 0.624** | 0.000 | 0.519** | 0.000 |
| 37 | أعمل دائما على التواصل مع من هم أكثر خبرة ومعرفة مني، واستغل علاقاتي معهم في إنجاح مشروعي | 0.476** | 0.001 | 0.558** | 0.000 |
| 38 | أعتمد على ما اكتسبته من مهارات فكرية ومعارف في الجوانب العلمية والتخطيطية، في صياغة الخطط بدقة وعقلانية للوصول إلى أهدافي | 0.680** | 0.000 | 0.690** | 0.000 |
| 39 | ملم بكل الجوانب المتعلقة بإدارة الموارد البشرية | 0.567** | 0.000 | 0.410** | 0.006 |
| 40 | ملم بكل الجوانب المتعلقة بالتسويق وإدارة المبيعات | 0.694** | 0.000 | 0.572** | 0.000 |
| 41 | ملم بكل الجوانب المتعلقة بالمالية والمحاسبة في المؤسسة | 0.749** | 0.000 | 0.602** | 0.000 |
| 42 | أشعر بالرضا من قدراتي الذاتية في حل المشاكل التي تواجهني بسهولة | 0.603** | 0.000 | 0.445** | 0.002 |
| 43 | أتحكم بكل الجوانب المتعلقة بضبط المخزون | 0.688** | 0.000 | 0.613** | 0.000 |
| 44 | أمتلك كل المهارات اللازمة لتحديد احتياجات تأسيس وتطوير مشروعي | 0.644** | 0.000 | 0.520** | 0.000 |

**المصدر**: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

**r** عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 43 يساوي 0.380

** عند مستوى الدلالة 0.01

*عند مستوى الدلالة 0.05

يتضح من الجدول رقم (04-11) أن معاملات الارتباط المحسوبة لجميع عبارات المحور الرابع مع محورها ومع الدرجة الكلية للمقياس (الاستبيان) محصورة بين (0.410- 0.826) وهي أكبر من r الجدولية والتي تساوي 0.380 وذلك عند مستوى معنوية 0.01 ودرجة حرية 43، كما يتضح من نتائج الجدول أن مستوى الدلالة لجميع عبارات هذا المحور أقل من مستوى المعنوية 0.01، وهذا ما يدل على اتساق هذه العبارات مع المحور الذي تنتمي إليه ومع الدرجة الكلية للمقياس (الاستبيان)، وبالتالي فهي صادقة ومتسقة داخليا.

**ثالثا: صدق الاتساق البنائي للاستبيان**

سعيا لمعرفة مدى ارتباط محاور الاستبيان ببعضها البعض، وأيضا بارتباط كل محور من المحاور بالدرجة الكلية للاستبيان، تم حساب معامل الارتباط بيرسون لتبيان صدق الاتساق البنائي، والجدول الآتي يوضح نتائج ذلك.

**الجدول رقم (04-12): ارتباط محاور الاستبيان مع بعضها ومع الدرجة الكلية**

| المحاور | المحور الأول | المحور الثاني | المحور الثالث | المحور الرابع | الدرجة الكلية للاستبيان |
|---|---|---|---|---|---|
| **المحور الاول** | | 0.735** | 0.649** | 0.583** | 0.841** |
| **مستوى الدلالة Sig** | | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| **المحور الثاني** | | | 0.717** | 0.761** | 0.916** |
| **مستوى الدلالة Sig** | | | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| **المحور الثالث** | | | | 0.657** | 0.820** |
| **مستوى الدلالة Sig** | | | | 0.000 | 0.000 |
| **المحور الرابع** | | | | | 0.866** |
| **مستوى الدلالة Sig** | | | | | 0.000 |

**المصدر:** من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

**r** عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 43 يساوي 0.380

** عند مستوى الدلالة 0.01

*عند مستوى الدلالة 0.05

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (04-12) أن معاملات الارتباط بيرسون المحسوبة بين المحاور الأربعة، وبين كل محور والدرجة الكلية للمقياس محصورة بين (0.583- 0.866)، وهي أكبر من r الجدولية والتي تساوي 0.380 عند مستوى المعنوية 0.01 ودرجة حرية 43، كما نلاحظ أيضا أن قيم مستوى المعنوية بين كل المحاور وبين كل محور والدرجة الكلية للمقياس أكبر من 0.01 وهذا ما يشير إلى تحقق الصدق البنائي لأداة الدراسة.

**رابعا: ثبات أداة الدراسة**

من أجل التأكد من ثبات أداة الدراسة (أي استقرار نتائج الاستبيان حتى لو تم إعادة توزيع الاستبيان مرات عدة خلال فترات زمنية معنية تحت نفس الظروف) تم استخدام معامل آلفا كرونباخ **(Alpha Cronbach's)** على أفراد عينة الدراسة ، والنتائج موضحة في الجدول الآتي:

**الجدول رقم (04-13): قيمة معامل الفا كرونباخ (Alpha Cronbach's) لمحاور أداة الدراسة**

| رقم المحور | عنوان المحور | عدد العبارات | معامل الثبات |
|---|---|---|---|
| **01** | دور حاضنات الأعمال في توفير البرامج التكوينية لصالح منتسبيها | 13 | 0.935 |
| **02** | دور حاضنات الأعمال في تقديم الخدمات الاستشارية لصالح منتسبيها | 08 | 0.915 |
| **03** | دور حاضنات الأعمال في بناء شبكات التواصل لصالح منتسبيها | 06 | 0.931 |
| **04** | مستوى الثقافة المقاولاتية لدى حاملي المشاريع المنتسبين للحاضنات | 17 | 0.933 |
| كل محاور الاستبيان | | 44 | 0.894 |

**المصدر**: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول رقم (04-13) أن قيمة معامل الثبات **(Alpha Cronbach's)** لمحاور الاستبيان الأربعة تتراوح بين (0.915-0.935) وهي قيم مرتفعة (كلما اقترب معامل الثبات آلفا كرونباخ للواحد دل على وجود ثبات عال)، كما نلاحظ أيضا أن معامل الثبات لإجمالي محاور الاستبيان بلغ 0.894، وهي قيمة عالية، تدل على أن أداة الدراسة تتمتع بثقة وثبات كبير، يجعل من الاستبيان صالح للتطبيق والتحليل والتفسير لمعالجة الإشكالية المطروحة.

**المطلب الثالث: تحليل خصائص عينة الدراسة**

فيما يلي عرض لخصائص أفراد عينة الدراسة الموضحة في الجزء الأول من استمارة الاستبيان، المتعلق بالبيانات الشخصية، والذي اشتمل على متغير الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، فترة التواجد بالحاضنة، صفة الانتساب، وأخيرا صفة المشروع.

**أولا: حسب متغير الجنس**

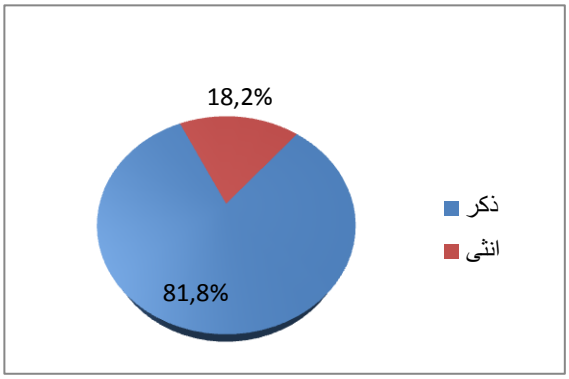
يوضح الجدول والشكل التاليين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

**الجدول رقم (04-14): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس**

| المتغير | الفئة | التكرارات | النسب المئوية |
|---|---|---|---|
| الجنس | ذكر | 36 | %81,8 |
| | انثى | 08 | %18,2 |
| المجموع | | 44 | 100% |

**المصدر**: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

**الشكل رقم (04-02): الدائرة النسبية الخاصة بمتغير الجنس لأفراد عينة الدراسة**




**المصدر**: من إعداد الطالبة

يتبين من الجدول رقم (04-14) والشكل رقم (04-02) أن ما نسبته 81.8% من أفراد عينة الدراسة ذكور، إذ يشكلون الأغلبية في هذه الدراسة، بينما نسبة الإناث فبلغت 18,2%، وهي نسبة ضعيفة جدا مقارنة بنسبة الذكور، وهذا يعود لنقص إقبال العنصر النسوي لإنشاء المشاريع المقاولاتية في البلدان العربية (لأسباب عدة أهمها العامل الثقافي)، رغم العدد الكبير الذي يحتله هذا العنصر في المجتمع ورغم أهميته ودوره الفعال في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

**ثانيا: حسب متغير العمر**

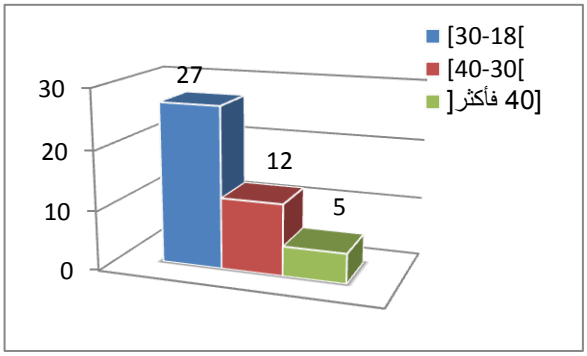
يوضح الجدول والشكل التاليين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر.

**الجدول رقم (04-15): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر**

| المتغير | الفئة | التكرارات | النسب المئوية |
|---|---|---|---|
| الفئة العمرية | ]18-30] | 27 | %61.4 |
| | ]30-40] | 12 | %27.3 |
| | ]40 فأكثر[ | 05 | %11.3 |
| المجموع | | 44 | %100 |

**المصدر**: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

**الشكل رقم (04-03): المدرج التكراري الخاص بمتغير العمر لأفراد عينة الدراسة**




**المصدر**: من إعداد الطالبة

يتبين من الجدول رقم (04-15) والشكل رقم (04-03) أن أغلب حاملي المشاريع المقاولاتية المنتسبين لحاضنات الأعمال محل الدراسة تتراوح أعمارهم بين 18 و30 سنة، إذ بلغت نسبتهم بالنسبة لعينة الدراسة 61.4%، وقد يعود سبب ذلك لوعي هذه الفئة لأهمية التوجه المقاولاتي، خصوصا وأنهم يتميزون على الفئات

العمرية السابقة بتلقيهم لبرامج تعليمية بالجامعات والمراكز التكوينية في مسارهم الدراسي، والتي لم تدرج في المقاييس التعليمية إلا في السنوات الماضية، كما قد يعود السبب إلى أن هذه الفئة العمرية هي الأكبر تسجيلا لنسبة البطالة.

**ثالثا: حسب متغير المستوى التعليمي**

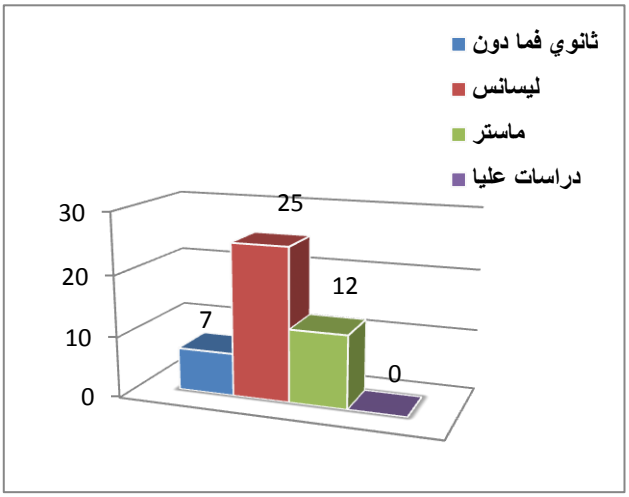
يوضح الجدول والشكل التاليين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

**الجدول رقم (04-16): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي**

| المتغير | الفئة | التكرارات | النسب المئوية |
|---|---|---|---|
| المستوى التعليمي | ثانوي فما دون | 07 | %15.9 |
| | ليسانس | 25 | %56.8 |
| | ماستر | 12 | %27.3 |
| | دراسات عليا | 0 | **0%** |
| **المجموع** | | **44** | **100%** |

**المصدر:** من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

**الشكل رقم ( 04-04 ): المدرج التكراري الخاص بمتغير المستوى التعليمي**




**المصدر:** من إعداد الطالبة

يتبين من الجدول رقم (04-16) والشكل رقم (04-04) أن أغلب حاملي المشاريع المقاولاتية المنتسبين لحاضنات الأعمال محل الدراسة يحملون شهادة ليسانس، حيث بلغ عددهم 25 حامل مشروع، أي ما نسبته 56.8% من عينة الدراسة، تليها نسبة 27.3% التي تمثل الفئة الحاملة لشهادة الماستر، والذي بلغ عددهم 12 حامل مشروع، يليها أصحاب مستوى التعليم الثانوي بنسبة 15.9%، وهذه النتائج تثبت الدور الهام لعنصر التعليم بالنسبة للتوجه المقاولاتي، أما فئة حاملي شهادات الدراسات العليا غير متواجدة في عينة الدراسة، وقد يعود سبب عدم لجوء الفئة الأخيرة لعالم المقاولاتية (حسب نتائج خصائص العينة محل الدراسة) بتفضيلهم لإتمام دراساتهم العليا ورضاهم بمناصبهم بعد التخرج.

**رابعا: حسب متغير فترة التواجد بالحاضنة**

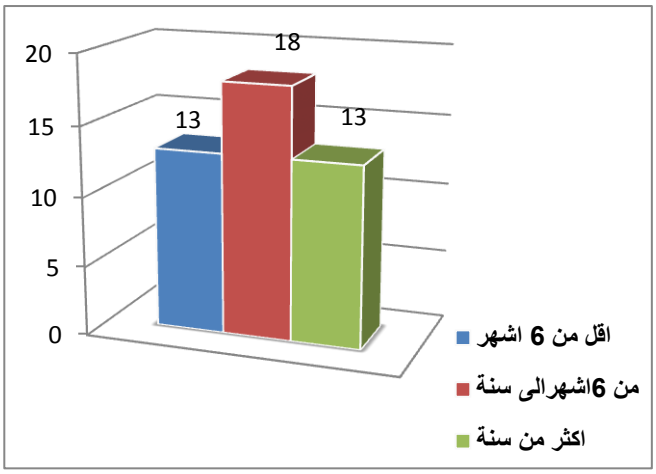
يوضح الجدول والشكل التاليين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير فترة التواجد بالحاضنة.

**الجدول رقم (04-17): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير فترة التواجد بالحاضنة**

| المتغير | الفئة | التكرارات | النسب المئوية |
|---|---|---|---|
| فترة التواجد بالحاضنة | أقل من 6 اشهر | 13 | %29.5 |
| | من 6 اشهر إلى سنة | 18 | %40.9 |
| | أكثر من سنة | 13 | %29.5 |
| المجموع | | 44 | %100 |

**المصدر**: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

**الشكل رقم (04-05): المدرج التكراري الخاص بمتغير فترة التواجد بالحاضنة لأفراد عينة الدراسة**




**المصدر**: من إعداد الطالبة

يتبين من الجدول رقم (04-17) والشكل رقم (04-05) أن النسبة الغالبة لأصحاب المشاريع المقاولاتية المنتسبين للحاضنات محل الدراسة تراوحت فترة تواجدهم بالحاضنة من 06 أشهر إلى سنة بمعدل 40.9%، إذ بلغ عددهم 18 من بين 44 حامل مشروع محتضن، تليها الفئتين المتبقيتين بنسب متساوية 29.5%، حيث بلغ عدد الفئة المتواجدة بالحاضنة بأقل من سنة (13) حامل مشروع، وأيضا (13) حامل مشروع محتضن لأكثر من سنة، ويمكن تفسير ذلك بتطور دور حاضنات الأعمال في استقطاب حاملي المشاريع مقارنة بالسنوات الماضية.

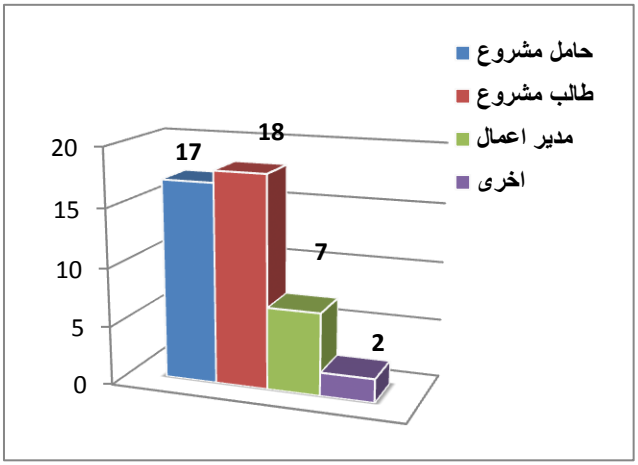
**خامسا: حسب متغير صفة الانتساب**

**الجدول رقم (04-18): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير صفة الانتساب**

| المتغير | الفئة | التكرارات | النسب المئوية |
|---|---|---|---|
| صفة الانتساب | حامل مشروع | 17 | %38.6 |
| | طالب مشروع | 18 | %40.9 |
| | مدير أعمال | 07 | %15.9 |
| | أخرى | 02 | %4.5 |
| المجموع | | 44 | %100 |

**المصدر**: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

**الشكل رقم (04-06): المدرج التكراري الخاص بمتغير صفة الانتساب لأفراد عينة الدراسة**




**المصدر**: من إعداد الطالبة

يتبين من الجدول رقم (04-18) والشكل رقم (04-06) أن النسبة الأكبر (40.9%) لأفراد عينة الدراسة هم طالبي المشاريع اللذين بلغ عددهم 18 محتضن، تليها فئة حاملي المشاريع بنسبة (38.6%) أي 17 حامل مشروع، وتأتي فئة مديري الأعمال في المرتبة الثالثة بنسبة (15.9%) إذ بلغ عددهم 07 مدراء أعمال، وفي الأخير اللذين يملكون صفات أخرى للانتساب بنسبة (4.5%) ما يمثل فردين من عينة الدراسة، ويمكن تفسير نتائج هذا التوزيع أن النسبة الأكبر لأفراد عينة هذه الدراسة توجهوا لحاضنات الأعمال من أجل الاستفادة من الاستشارات والتوجيهات المختلفة التي تقدمها هذه الحاضنات بخصوص مرحلة ما قبل الإنشاء (دراسة جدوى المشروع...).

**سادسا: حسب متغير صفة المشروع**

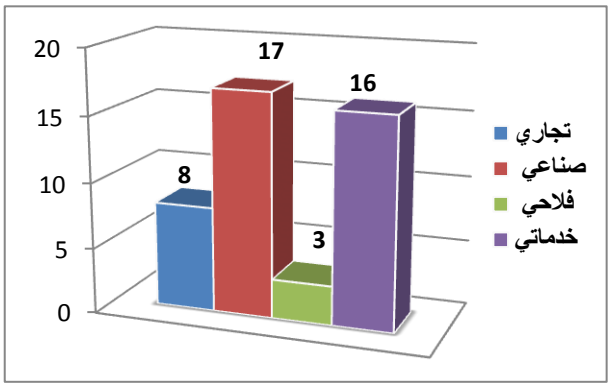
يوضح الجدول والشكل التاليين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير صفة المشروع.

**الجدول رقم (04-19): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير صفة المشروع**

| المتغير | الفئة | التكرارات | النسب المئوية |
|---|---|---|---|
| صفة المشروع | تجاري | 08 | 18.2% |
| | صناعي | 17 | 38.6% |
| | فلاحي | 03 | 6.8% |
| | خدماتي | 16 | 36.4% |
| المجموع | | 44 | 100% |

**المصدر**: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

**الشكل رقم (04-07): المدرج التكراري الخاص بمتغير صفة المشروع لأفراد عينة الدراسة**




**المصدر**: من إعداد الطالبة

نلاحظ من الجدول رقم (04-19) والشكل رقم (04-07) أن المشاريع المحتضنة في حاضنات الأعمال محل الدراسة تتوزع على قطاعين أساسين، أولهما القطاع الصناعي بنسبة 38.6%، والثاني القطاع الخدماتي بنسبة 36.4%، يليها القطاع التجاري الذي سجل نسبة 18.2% من عينة الدراسة، أما بالنسبة للمشاريع المنتمية لقطاع الزراعة فحتلت المرتبة الأخيرة من حيث عدد المشاريع المنتمية لحاضنات الأعمال محل الدراسة بنسبة محتشمة قدرت بـ 6.8%.

**المبحث الثالث: تحليل عبارات الاستبيان، واختبار ومناقشة فرضيات الدراسة**

خصص المبحث الأخير لهذه الدراسة لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات الاستبيان، وبعدها وللإجابة على التساؤلات المطروحة والتأكد من تحقق أو عدم تحقق فرضيات هذه الدراسة تم اختبار هذه الفرضيات بالأساليب الاحصائية المناسبة، ومن ثم مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها.

**المطلب الأول: تحليل وتفسير إجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الاستبيان**

قامت الطالبة في هذا الجزء بعرض كل فقرات الاستبيان، وحساب كل من الانحراف المعياري ومستوى الدلالة، والمتوسط المرجح (الحسابي) وذلك من أجل معرفة اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة لكل فقرة من فقرات الاستبيان، وذلك بتصنيف قيم هذا الأخير (المتوسط المرجح) حسب المجالات الخمس لمقياس ليكرت الخماسي، ومن ثم ترتيبها حسب الوزن النسبي.

**أولا: اتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة للمحور الأول:**

بناءا على نتائج الجدول الآتي سيتم معرفة اتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة حول دور حاضنات الأعمال محل الدراسة في توفير البرامج التكوينية لصالح منتسبيها.

**الجدول رقم (04-20): اتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات المحور الأول وترتيبها حسب الوزن النسبي**

| رقم العبارة | موافق بشدة | موافق | موافق بدرجة متوسطة | غير موافق | غير موافق بشدة | القيم المفقودة | المجموع | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب | مستوى الدلالة | الاتجاه |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | العدد | العدد | العدد | العدد | العدد | العدد | | | | | | | |
| | % | % | % | % | % | % | | | | | | | |
| 1 | 9 | 23 | 12 | 0 | 0 | 0 | 44 | 3,93 | 0,69 | 78,60 | 2 | 0,000 | موافق |
| | 20.5% | 52.3% | 27.3% | 0% | 0% | 0% | 100% | | | | | | |
| 2 | 5 | 25 | 13 | 1 | 0 | 0 | 44 | 3,77 | 0,67 | 75,40 | 5 | 0,000 | موافق |
| | 11.4% | 56.8% | 29.5% | 2% | 0% | 0% | 100% | | | | | | |
| 3 | 9 | 26 | 7 | 2 | 0 | 0 | 44 | 3,95 | 0,75 | 79,00 | 1 | 0,000 | موافق |
| | 20.5% | 59.1% | 15.9% | 4.5% | 0% | 0% | 100% | | | | | | |
| 4 | 10 | 17 | 15 | 2 | 0% | 0 | 44 | 3,79 | 0,85 | 75,80 | 4 | 0,000 | موافق |
| | 22.7% | 38.6% | 34.1% | 4.5% | 0% | 0% | 100% | | | | | | |
| 5 | 11 | 21 | 8 | 4 | 0 | 0 | 44 | 3,88 | 0,89 | 77,60 | 3 | 0,000 | موافق |
| | 25% | 48.7% | 18.2% | 9.1% | 0% | 0% | 100% | | | | | | |
| 6 | 7 | 14 | 20 | 3 | 0 | 0 | 44 | 3,56 | 0,85 | 71,20 | 7 | 0,000 | موافق |
| | 15.9% | 31.8% | 45.5% | 6.8% | 0% | 0% | 100% | | | | | | |
| 7 | 3 | 27 | 13 | 1 | 0 | 0 | 44 | 3,72 | 0,62 | 74,40 | 5 | 0,000 | موافق |
| | 6.8% | 61.4% | 29.5% | 2.3% | 0% | 0% | 100% | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **8** | 6 | 21 | 15 | 2 | 0 | 0 | 44 | 3,70 | 0,76 | 74,00 | 6 | 0,000 | **موافق** |
| | 13.6% | 47.7% | 34.1% | 4.5% | 0% | 0% | 100% | | | | | | |
| **9** | 9 | 22 | 12 | 1 | 0 | 0 | 44 | 3,88 | 0,75 | 77,60 | 3 | 0,000 | **موافق** |
| | 20.5% | 50% | 27.3% | 2.3% | 0% | 0% | 100% | | | | | | |
| **10** | 6 | 25 | 11 | 2 | 0 | 0 | 44 | 3,79 | 0,73 | 75,80 | 4 | 0,000 | **موافق** |
| | 13.6% | 56.8% | 25% | 4.5% | 0% | 0% | 100% | | | | | | |
| **11** | 1 | 20 | 18 | 5 | 0 | 0 | 44 | 3,38 | 0,72 | 67,60 | 9 | 0,001 | **موافق بدرجة متوسطة** |
| | 2.3% | 45.5% | 40.9% | 11.4% | 0% | 0% | 100% | | | | | | |
| **12** | 4 | 21 | 14 | 5 | 0 | 0 | 44 | 3,54 | 0,82 | 70,80 | 8 | 0,000 | **موافق** |
| | 9.1% | 47.7% | 31.8% | 11.4% | 0% | 0% | 100% | | | | | | |
| **13** | 8 | 20 | 15 | 1 | 0 | 0 | 44 | 3,79 | 0,76 | 75,80 | 4 | 0,000 | **موافق** |
| | 18.2% | 45.5% | 34.1% | 2.3% | 0% | 0% | 100% | | | | | | |
| **مجموع عبارات المحور الاول** | | | | | | | | 3,75 | 0,49 | 75,00 | // | 0,000 | **موافق** |

**المصدر**: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

**ملاحظة:** تم الاعتماد على قيم المتوسط المرجح لمعرفة اتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات المحور الأول، وبعدها تحديد الاتجاه (attitude) حسب هذه القيم ضمن المجالات الخمس لمقياس ليكرت الخماسي كما هي موضحة في النقاط الآتية:

- من 1 إلى 1.79 (غير موافق بشدة)
- من 1.80 إلى 2.59 (غير موافق)
- من 2.60 إلى 3.39 (موافق بدرجة متوسطة)
- من 3.40 إلى 4.19 (موافق)
- من 4.20 إلى 5 (موافق بشدة)

تم كما هو موضح في الجدول أعلاه ترتيب اتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة للمحور الأول ترتيبا تنازليا وذلك بالاعتماد على الوزن النسبي لكل عبارة، والنقاط الآتية توضيح لنتائج الجدول رقم (04-20):

- جاءت العبارة رقم 03 في الترتيب الأول، حيث أن الوزن النسبي لها يساوي 79%، وبلغ المتوسط المرجح (الحسابي) 3.95، وهو متوسط ينتمي لفئة المقياس الخماسي ليكرت (من 3.40 إلى 4.19) والتي تشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يبدون درجة "موافق" على أن البرامج التكوينية المقدمة في الحاضنة تتميز بالوضوح.
- جاءت العبارة رقم 01 في الترتيب الثاني، حيث أن الوزن النسبي لها يساوي 78.60%، وبلغ المتوسط المرجح (الحسابي) 3.93، وهو متوسط ينتمي لفئة المقياس الخماسي ليكرت (من 3.40 إلى 4.19) والتي تشير

إلى أن أفراد عينة الدراسة يبدون درجة "موافق" على أن الحاضنة تقوم بتصميم برامج تكوينية لصالح منتسبيها تساعدهم على حل مشاكلهم بصورة فاعلة.

- جاءت كل من العبارة رقم 05 والعبارة رقم 09 في الترتيب الثالث حيث أن الوزن النسبي لهما يساوي 77.60%، وبلغ المتوسط المرجح لهما 3.88، وهو متوسط ينتمي لفئة المقياس الخماسي ليكرت (من 3.40 إلى 4.19) والتي تشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يبدون درجة "موافق" على أن البرامج التكوينية للحاضنة تقوم بتعريف حاملي المشاريع المقاولاتية بسوق العمل، وتزودهم بكل المعلومات عن متطلبات إنشاءها وتسييرها، وأن هذه البرامج تقوم بتزويد المنتسبين مهارات متعلقة بكيفية تقدير التكاليف وقياس مردودية مشاريعهم.

- جاءت كل من العبارة رقم 10 والعبارة رقم 13 في الترتيب الرابع حيث أن الوزن النسبي لهما يساوي 75.80%، وبلغ المتوسط المرجح لهما 3.79، وهو متوسط ينتمي لفئة المقياس الخماسي ليكرت (من 3.40 إلى 4.19) والتي تشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يبدون درجة "موافق" على أن حاضنات الأعمال تقدم من خلال البرامج التكوينية معلومات عن الأساليب المثلى للحصول على التمويل اللازم للمشروع، وتقوم من أجل تقييم نتائج البرامج التكوينية المقدمة لمنتسبيها بتقصي آرائهم قبل وبعد البرامج (متابعة المتكونين).

- جاءت كل من العبارة رقم 02 والعبارة رقم 07 في الترتيب الخامس حيث أن الوزن النسبي لهما يساوي 75.40%، وبلغ المتوسط المرجح لهما 3.77، وهو متوسط ينتمي لفئة المقياس الخماسي ليكرت (من 3.40 إلى 4.19) والتي تشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يبدون درجة "موافق" على أن الحاضنة تعمل على توفير كل الامكانات والمتطلبات التكوينية اللازمة لضمان سير البرامج التكوينية بنجاح وفعالية، وأيضا تقوم بتقديم برامج تكوينية تكسب المحتضن معارف عن مبادئ وأساليب الإدارة الجيدة للأعمال( في مجال التسويق، تخطيط الأعمال، الإدارة المالية والمحاسبية، إدارة المخازن...).

- جاءت العبارة رقم 08 في الترتيب السادس، حيث أن الوزن النسبي لها يساوي 74%، وبلغ المتوسط المرجح (الحسابي) 3.70، وهو متوسط ينتمي لفئة المقياس الخماسي ليكرت (من 3.40 إلى 4.19) والتي تشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يبدون درجة "موافق" على أن هناك دورات تكوينية بالحاضنة تقوم بتوضيح كل الاجراءات القانونية والضريبية لتأسيس المشروع المقاولاتي.

- جاءت العبارة رقم 06 في الترتيب السابع، حيث أن الوزن النسبي لها يساوي 71.20%، وبلغ المتوسط المرجح (الحسابي) 3.56، وهو متوسط ينتمي لفئة المقياس الخماسي ليكرت (من 3.40 إلى 4.19) والتي تشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يبدون درجة "موافق" على أن البرامج التكوينية للحاضنة تقوم بتعريف حاملي المشاريع المقاولاتية بالعراقيل التي يمكن أن تواجه المقاول.

- جاءت العبارة رقم 12 في الترتيب الثامن، حيث أن الوزن النسبي لها يساوي 70.80%، وبلغ المتوسط المرجح (الحسابي) 3,54، وهو متوسط ينتمي لفئة المقياس الخماسي ليكرت (من 3.40 إلى 4.19) والتي تشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يبدون درجة "موافق" على أن الحاضنة تقوم بإعداد برامج تكوينية تمرن أصحاب المشاريع المحتضنين على كيفية التعامل مع الوسائل التكنولوجية الحديثة.

- جاءت العبارة رقم 11 في الترتيب التاسع، حيث أن الوزن النسبي لها يساوي 67.60%، وبلغ المتوسط المرجح (الحسابي) 3.38، وهو متوسط ينتمي لفئة المقياس الخماسي ليكرت (من 2.60 إلى 3.39) والتي تشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يبدون درجة "موافق بدرجة متوسطة" على أن المعلومات المقدمة في البرامج التكويني تمتاز بالحداثة، أي بمسايرتها لكل ما هو جديد في السوق.

وإجمالا فأفراد عينة الدراسة يبدون درجة "موافق" على المحور الأول حيث بلغ المتوسط المرجع له 3.75 وهو متوسط ينتمي لفئة المقياس الخماسي ليكرت (من 3.40 إلى 4.19)، أي أنهم يوافقون على أن حاضنات الأعمال تقوم بتوفير البرامج التكوينية لهم.

**ثانيا: اتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة للمحور الثاني**

بناءا على نتائج الجدول الآتي سيتم معرفة اتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة حول دور حاضنات الأعمال محل الدراسة في تقديم الخدمات الاستشارية لصالح منتسبيها (المحتضنين).

**الجدول رقم (04-21): اتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات المحور الثاني وترتيبها حسب الوزن النسبي**

| رقم العبارة | موافق بشدة | موافق | موافق بدرجة متوسطة | غير موافق | غير موافق بشدة | القيم المفقودة | المجموع | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب | مستوى الدلالة | الاتجاه |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | العدد | العدد | العدد | العدد | العدد | العدد | | | | | | | |
| | % | % | % | % | % | % | | | | | | | |
| **14** | 10 | 28 | 6 | 0 | 0 | 0 | 44 | 4,09 | 0,60 | 81,80 | 1 | 0,000 | **موافق** |
| | 22.7% | 63.6% | 13.6% | 0% | 0% | 0% | 100% | | | | | | |
| **15** | 11 | 20 | 11 | 2 | 0 | 0 | 44 | 3,90 | 0,83 | 78,00 | 2 | 0,000 | **موافق** |
| | 25% | 45.5% | 25% | 4.5% | 0% | 0% | 100% | | | | | | |
| **16** | 15 | 19 | 9 | 1 | 0 | 0 | 44 | 4,09 | 0,80 | 81,80 | 1 | 0,000 | **موافق** |
| | 34.1% | 43.2% | 20.5% | 2.3% | 0% | 0% | 100% | | | | | | |
| **17** | 7 | 18 | 17 | 2 | 0 | 0 | 44 | 3,68 | 0,80 | 73,60 | 4 | 0,000 | **موافق** |
| | 15.9% | 40.9% | 38.6% | 4.5% | 0% | 0% | 100% | | | | | | |
| **18** | 1 | 20 | 19 | 4 | 0 | 0 | 44 | 3,40 | 0,69 | 68,00 | 7 | 0,000 | **موافق** |
| | 2.3% | 45.5% | 43.2% | 9.1% | 0% | 0% | 100% | | | | | | |
| **19** | 7 | 19 | 13 | 5 | 0 | 0 | 44 | 3,63 | 0,89 | 72,60 | 5 | 0,000 | **موافق** |
| | 15.9% | 43.2% | 29.5% | 11.4% | 0% | 0% | 100% | | | | | | |
| **20** | 5 | 18 | 18 | 3 | 0 | 0 | 44 | 3,56 | 0,78 | 71,20 | 6 | 0,000 | **موافق** |
| | 11.4% | 40.9% | 40.9% | 6.8% | 0% | 0% | 100% | | | | | | |
| **21** | 5 | 22 | 16 | 1 | 0 | 0 | 44 | 3,70 | 0,7 | 74,00 | 3 | 0,000 | **موافق** |
| | 11.4% | 50% | 36.4% | 2.3% | 0% | 0% | 100% | | | | | | |
| **مجموع عبارات المحور الثاني** | | | | | | | | 3,76 | 0,49 | 75,20 | // | 0,000 | **موافق** |

**المصدر**: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

**ملاحظة:** تم الاعتماد على قيم المتوسط المرجح لمعرفة اتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات المحور الثاني، وبعدها تحديد الاتجاه (attitude) حسب هذه القيم ضمن المجالات الخمس لمقياس ليكرت الخماسي المذكورة سابقا.

تم كما هو موضح في الجدول رقم (04-21) ترتيب اتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة للمحور الثاني ترتيبا تنازليا وذلك بالاعتماد على الوزن النسبي لكل عبارة، والنقاط الآتية توضيح لنتائج الجدول السابق:

- جاءت كل من العبارة رقم 14 والعبارة رقم 16 في الترتيب الأول حيث أن الوزن النسبي لهما يساوي 81,80%، وبلغ المتوسط المرجح لهما 4.09، وهو متوسط ينتمي لفئة المقياس الخماسي ليكرت (من 3.40 إلى 4.19)، والتي تشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يبدون درجة "موافق" على أن الفريق الاستشاري للحاضنة يقوم بمساعدة أصحاب المشاريع المنتمين للحاضنة في دراسة جدوى المشروع، ويقدم المشورة القانونية للمحتضنين ويعرفهم بالحقوق والالتزامات القانونية الخاصة بمشاريعهم.
- جاءت العبارة رقم 15 في الترتيب الثاني، حيث أن الوزن النسبي لها يساوي 78%، وبلغ المتوسط المرجح (الحسابي) 3.90، وهو متوسط ينتمي لفئة المقياس الخماسي ليكرت (من 3.40 إلى 4.19) والتي تشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يبدون درجة "موافق" على أن الفريق الاستشاري للحاضنة يقوم بتقديم التوجيهات والارشادات والاقتراحات للمحتضنين في مجال التسويق، ويزودهم بالمعلومات المتعلقة بالسوق.
- جاءت العبارة رقم 21 في الترتيب الثالث، حيث أن الوزن النسبي لها يساوي 74%، وبلغ المتوسط المرجح (الحسابي) 3.70، وهو متوسط ينتمي لفئة المقياس الخماسي ليكرت (من 3.40 إلى 4.19) والتي تشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يبدون درجة "موافق" على أن الفريق الاستشاري للحاضنة يقوم بتقديم استشارات للمحتضنين تتعلق ببراءات الاختراع.
- جاءت العبارة رقم 17 في الترتيب الرابع، حيث أن الوزن النسبي لها يساوي 73.60%، وبلغ المتوسط المرجح (الحسابي) 3.68، وهو متوسط ينتمي لفئة المقياس الخماسي ليكرت (من 3.40 إلى 4.19) والتي تشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يبدون درجة "موافق" على أن الفريق الاستشاري للحاضنة يقوم بتقديم استشارات مالية ومحاسبية للمحتضنين، تساهم بشكل فعال في وضع أساس مالي متين لنظام العمليات.
- جاءت العبارة رقم 19 في الترتيب الخامس، حيث أن الوزن النسبي لها يساوي 72.60%، وبلغ المتوسط المرجح (الحسابي) 3.63، وهو متوسط ينتمي لفئة المقياس الخماسي ليكرت (من 3.40 إلى 4.19) والتي تشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يبدون درجة "موافق" على أن الفريق الاستشاري للحاضنة يقوم بتقديم استشارات للمحتضنين تتعلق بمصادر الحصول على الآلات والمعدات اللازمة لبدء مشاريعهم.
- جاءت العبارة رقم 20 في الترتيب السادس، حيث أن الوزن النسبي لها يساوي 71.20%، وبلغ المتوسط المرجح (الحسابي) 3.56، وهو متوسط ينتمي لفئة المقياس الخماسي ليكرت (من 3.40 إلى 4.19) والتي تشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يبدون درجة "موافق" على أن الفريق الاستشاري للحاضنة يقوم بتقديم استشارات للمحتضنين تتعلق ببراءات الاختراع.

- جاءت العبارة رقم 18 في الترتيب السابع، حيث أن الوزن النسبي لها يساوي 68%، وبلغ المتوسط المرجح (الحسابي) 3.40، وهو متوسط ينتمي لفئة المقياس الخماسي ليكرت (من 3.40 إلى 4.19) والتي تشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يبدون درجة "موافق" على أن الفريق الاستشاري للحاضنة يقوم بتقديم استشارات تتعلق بكيفية التعامل مع التقنية الحديثة.

وإجمالا فأفراد عينة الدراسة يبدون درجة "موافق" على المحور الثاني حيث بلغ المتوسط المرجع له 3.76 وهو متوسط ينتمي لفئة المقياس الخماسي ليكرت (من 3.40 إلى 4.19)، أي أنهم يوافقون على أن حاضنات الأعمال تقوم بتوفير الخدمات الاستشارية لهم.

**ثالثا: اتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة للمحور الثالث**

بناءا على نتائج الجدول الآتي سيتم معرفة اتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة حول دور حاضنات الأعمال محل الدراسة في بناء شبكات التواصل لصالح منتسبيها (المحتضنين).

**الجدول رقم (04-22): اتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات المحور الثالث وترتيبها حسب الوزن النسبي**

| رقم العبارة | موافق بشدة | موافق | موافق بدرجة متوسطة | غير موافق | غير موافق بشدة | القيم المفقودة | المجموع | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب | مستوى الدلالة | الاتجاه |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | العدد | العدد | العدد | العدد | العدد | العدد | | | | | | | |
| | % | % | % | % | % | % | | | | | | | |
| 22 | 7 | 25 | 10 | 2 | 0 | 0 | 44 | 3,84 | 0,74 | 76,80 | 3 | 0,000 | موافق |
| | 15.9% | 56.9% | 22.7% | 4.5% | 0% | 0% | 100% | | | | | | |
| 23 | 12 | 19 | 10 | 3 | 0 | 0 | 44 | 3,90 | 0,88 | 78,00 | 1 | 0,000 | موافق |
| | 27.3% | 43.2% | 22.7% | 6.8% | 0% | 0% | 100% | | | | | | |
| 24 | 13 | 14 | 16 | 1 | 0 | 0 | 44 | 3,88 | 0,86 | 77,60 | 2 | 0,000 | موافق |
| | 29.5% | 31.8% | 36.4% | 2.3% | 0% | 0% | 100% | | | | | | |
| 25 | 10 | 18 | 13 | 2 | 0 | 1 | 44 | 3,75 | 1,01 | 75,00 | 5 | 0,000 | موافق |
| | 22.7% | 40.9% | 29.5% | 4.5% | 0% | 2.3% | 100% | | | | | | |
| 26 | 9 | 19 | 14 | 2 | 0 | 0 | 44 | 3,79 | 0,82 | 75,80 | 4 | 0,000 | موافق |
| | 20.5% | 43.2% | 31.8% | 4.5% | 0% | 0% | 100% | | | | | | |
| 27 | 6 | 29 | 8 | 1 | 0 | 0 | 44 | 3,90 | 0,64 | 78,00 | 1 | 0,000 | موافق |
| | 13.6% | 65.9% | 18.2% | 2.3% | 0% | 0% | 100% | | | | | | |
| مجموع عبارات المحور الثالث | | | | | | | | 3,84 | 0,54 | 76,80 | // | 0,000 | موافق |

**المصدر**: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

**ملاحظة:** تم الاعتماد على قيم المتوسط المرجح لمعرفة اتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات المحور الثالث، وبعدها تحديد الاتجاه (attitude) حسب هذه القيم ضمن المجالات الخمس لمقياس ليكرت الخماسي المذكورة سابقا.

تم كما هو موضح في الجدول رقم (04-22) ترتيب اتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة للمحور الثالث ترتيبا تنازليا وذلك بالاعتماد على الوزن النسبي لكل عبارة، والنقاط الآتية توضيح لنتائج الجدول السابق:

- جاءت كل من العبارة رقم 23 والعبارة رقم 27 في الترتيب الأول حيث أن الوزن النسبي لهما يساوي 78%، وبلغ المتوسط المرجح لهما 3.90، وهو متوسط ينتمي لفئة المقياس الخماسي ليكرت (من 3.40 إلى 4.19)، والتي تشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يبدون درجة "موافق" على أنه يوجد تواصل داخل الحاضنة بين أصحاب المشاريع المحتضنة، يسمح بتبادل الآراء والمعلومات بينهم، وأن الحاضنة تولي اهتماما بالغا لعملية بناء شبكات التواصل لصالح أصحاب المشاريع المحتضنة خلال فترة تواجدهم بالحاضنة، وتعي بمدى أهميتها.
- جاءت العبارة رقم 24 في الترتيب الثاني، حيث أن الوزن النسبي لها يساوي 77.60%، وبلغ المتوسط المرجح (الحسابي) 3.88، وهو متوسط ينتمي لفئة المقياس الخماسي ليكرت (من 3.40 إلى 4.19)، والتي تشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يبدون درجة "موافق" على أن الحاضنة تقوم بعقد اجتماعات وورش عمل يتم فيها فسح مجالات للنقاش والحوار وتبادل الأفكار بين أصحاب المشاريع داخل الحاضنة.
- جاءت العبارة رقم 22 في الترتيب الثالث، حيث أن الوزن النسبي لها يساوي 76.80%، وبلغ المتوسط المرجح (الحسابي) 3.84، وهو متوسط ينتمي لفئة المقياس الخماسي ليكرت (من 3.40 إلى 4.19)، والتي تشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يبدون درجة "موافق" على أن الحاضنة تقوم بتوطيد علاقة أصحاب المشاريع المحتضنة بأشخاص خارج الحاضنة، يستفيدون من خبرتهم في مجال إنشاء وإدارة المشاريع المقاولاتية.
- جاءت العبارة رقم 26 في الترتيب الرابع، حيث أن الوزن النسبي لها يساوي 75.80%، وبلغ المتوسط المرجح (الحسابي) 3.79، وهو متوسط ينتمي لفئة المقياس الخماسي ليكرت (من 3.40 إلى 4.19)، والتي تشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يبدون درجة "موافق" على أن هناك عدالة في توفير المعلومات بخصوص مختلف الاجتماعات والنشاطات التي تقوم بها الحاضنة والتي يستقطب فيها جهات يستفيد المحتضنين من التواصل معهم.
- جاءت العبارة رقم 25 في الترتيب الخامس، حيث أن الوزن النسبي لها يساوي75%، وبلغ المتوسط المرجح (الحسابي) 3.75، وهو متوسط ينتمي لفئة المقياس الخماسي ليكرت (من 3.40 إلى 4.19)، والتي تشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يبدون درجة "موافق" على أن الحاضنة تقوم بإقامة ندوات ومعارض يشارك فيها خبراء وأكاديميين وأصحاب مؤسسات صغيرة ومتوسطة.

وإجمالا فأفراد عينة الدراسة يبدون درجة "موافق" على المحور الثالث حيث بلغ المتوسط المرجع له 3.84، وهو متوسط ينتمي لفئة المقياس الخماسي ليكرت (من 3.40 إلى 4.19)، أي أنهم يوافقون على أن حاضنات الأعمال تقوم ببناء شبكات التواصل لصالحهم.

**رابعا: اتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة للمحور الرابع**

بناءا على نتائج الجدول الآتي سيتم معرفة اتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة حول مستوى الثقافة المقاولاتية لدى حاملي المشاريع المنتسبين للحاضنات محل الدراسة.

**الجدول رقم (04-23): اتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات المحور الرابع وترتيبها حسب الوزن النسبي**

| رقم العبارة | موافق بشدة | موافق | موافق بدرجة متوسطة | غير موافق | غير موافق بشدة | القيم المفقودة | المجموع | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب | مستوى الدلالة | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | العدد | العدد | العدد | العدد | العدد | العدد | | | | | | | |
| | % | % | % | % | % | % | | | | | | | |
| **28** | 4 | 22 | 8 | 6 | 4 | 0 | 44 | 3,36 | 1,12 | 67,20 | 9 | 0,370 | موافق بدرجة متوسطة |
| | 9.1% | 50% | 18.2% | 13.6% | 9.1% | 0% | 100% | | | | | | |
| **29** | 7 | 22 | 12 | 3 | 0 | 0 | 44 | 3,75 | 0,81 | 75,00 | 4 | 0,000 | موافق |
| | 15.9% | 50% | 27.3% | 6.8% | 0% | 0% | 100% | | | | | | |
| **30** | 7 | 20 | 15 | 2 | 0 | 0 | 44 | 3,72 | 0,78 | 74,40 | 5 | 0,000 | موافق |
| | 15.9% | 45.5% | 34.1% | 4.5% | 0% | 0% | 100% | | | | | | |
| **31** | 9 | 18 | 12 | 2 | 0 | 3 | 44 | 3,56 | 1,26 | 71,20 | 8 | 0,005 | موافق |
| | 20.5% | 40.9% | 27.3% | 4.5% | 0% | 6.8% | 100% | | | | | | |
| **32** | 16 | 16 | 11 | 0 | 0 | 1 | 44 | 4,02 | 0,99 | 80,40 | 1 | 0,000 | موافق |
| | 36.4% | 36.4% | 25% | 0% | 0% | 2.3% | 100% | | | | | | |
| **33** | 9 | 19 | 13 | 1 | 0 | 2 | 44 | 3,68 | 1,11 | 73,60 | 6 | 0,000 | موافق |
| | 20.5% | 43.2% | 29.5% | 2.3% | 0% | 4.5% | 100% | | | | | | |
| **34** | 7 | 22 | 12 | 0 | 0 | 3 | 44 | 3,61 | 1,18 | 72,20 | 7 | 0,001 | موافق |
| | 15.9% | 50% | 27.3% | 0% | 0% | 6.8% | 100% | | | | | | |
| **35** | 9 | 19 | 14 | 2 | 0 | 0 | 44 | 3,79 | 0,82 | 75,80 | 3 | 0,000 | موافق |
| | 50% | 22.7% | 13.6% | 11.4% | 2.3% | 0% | 100% | | | | | | |
| **36** | 5 | 7 | 16 | 9 | 6 | 1 | 44 | 2,84 | 1,25 | 56,80 | 10 | 0,406 | موافق بدرجة متوسطة |
| | 11.4% | 15.9% | 36.4% | 20.5% | 13.6% | 2.3% | 100% | | | | | | |
| **37** | 8 | 22 | 13 | 0 | 0 | 1 | 44 | 3,79 | 0,90 | 75,80 | 3 | 0,000 | موافق |
| | 18.2% | 50% | 29.5% | 0% | 0% | 2.3% | 100% | | | | | | |
| **38** | 5 | 28 | 10 | 1 | 0 | 0 | 44 | 3,84 | 0,64 | 76,80 | 2 | 0,000 | موافق |
| | 11.4% | 63.6% | 22.7% | 2.3% | 0% | 0% | 100% | | | | | | |
| **39** | 2 | 32 | 9 | 1 | 0 | 0 | 44 | 3,79 | 0,55 | 75,80 | 3 | 0,000 | موافق |
| | 4.5% | 72.7% | 20.5% | 2.3% | 0% | 0% | 100% | | | | | | |
| **40** | 5 | 27 | 10 | 2 | 0 | 0 | 44 | 3,79 | 0,7 | 75,80 | 3 | 0,000 | موافق |
| | 11.4% | 61.4% | 22.7% | 4.5% | 0% | 0% | 100% | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **41** | 14 | 12 | 15 | 3 | 0 | 0 | 44 | 3,84 | 0,96 | 76,80 | 2 | 0,000 | **موافق** |
| | 31.8% | 27.3% | 34.1% | 6.8% | 0% | 0% | 100% | | | | | | |
| **42** | 6 | 21 | 14 | 3 | 0 | 0 | 44 | 3,68 | 0,8 | 73,60 | 6 | 0,000 | **موافق** |
| | 13.6% | 47.7% | 31.8% | 6.8% | 0% | 0% | 100% | | | | | | |
| **43** | 2 | 0 | 30 | 11 | 1 | 0 | 44 | 3,75 | 0,57 | 75,00 | 4 | 0,000 | **موافق** |
| | 4.5% | 0% | 68.2% | 25% | 2.3% | 0% | 100% | | | | | | |
| **44** | 6 | 24 | 11 | 2 | 1 | 0 | 44 | 3,72 | 0,84 | 74,40 | 5 | 0,000 | **موافق** |
| | 13.6% | 54.5% | 25% | 4.5% | 2.3% | 0% | 100% | | | | | | |
| **مجموع عبارات المحور الرابع** | | | | | | | | 3,69 | 0,56 | 73,80 | // | 0,000 | **موافق** |

**المصدر**: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

**ملاحظة:** تم الاعتماد على قيم المتوسط المرجح لمعرفة اتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات المحور الرابع، وبعدها تحديد الاتجاه (attitude) حسب هذه القيم ضمن المجالات الخمسة لمقياس ليكرت الخماسي المذكورة سابقا.

تم كما هو موضح في الجدول رقم (04-23) ترتيب اتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة للمحور الرابع ترتيبا تنازليا وذلك بالاعتماد على الوزن النسبي لكل عبارة، والنقاط الآتية توضيح لنتائج الجدول السابق:

- جاءت العبارة رقم 32 في الترتيب الأول، حيث أن الوزن النسبي لها يساوي 80.40%، وبلغ المتوسط المرجح (الحسابي) 4.02، وهو متوسط ينتمي لفئة المقياس الخماسي ليكرت (من 3.40 إلى 4.19)، والتي تشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يبدون درجة "موافق" على أنهم يؤمنون بأن أحلامهم وطموحاتهم لن تتحقق إلا بالمثابرة وبذل كل الجهد والوقت لتحقيق ذلك.
- جاءت كل من العبارة رقم 38 والعبارة رقم 41 في الترتيب الثاني حيث أن الوزن النسبي لهما يساوي 76.80%، وبلغ المتوسط المرجح لهما 3.84، وهو متوسط ينتمي لفئة المقياس الخماسي ليكرت (من 3.40 إلى 4.19)، والتي تشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يبدون درجة "موافق" على أنهم يعتمدون على ما اكتسب من مهارات فكرية ومعارف في الجوانب العلمية والتخطيطية، في صياغة الخطط بدقة وعقلانية للوصول إلى أهدافهم، وأنهم ملمون بكل الجوانب المتعلقة بالمالية والمحاسبة في المؤسسة.
- جاءت العبارات رقم 35، 37، 39، 40 في الترتيب الثالث حيث أن الوزن النسبي لهما يساوي 75.80%، وبلغ المتوسط المرجح لهما 3.79، وهو متوسط ينتمي لفئة المقياس الخماسي ليكرت (من 3.40 إلى 4.19)، والتي تشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يبدون درجة "موافق" على أنهم يفكرون ويدروسون جيدا قبل الخوض في المخاطرة، ويعملون دائما على التواصل مع من هم أكثر خبرة ومعرفة منهم، ويستغلون هذه العلاقات في إنجاح مشاريعهم، وأنهم ملمون بكل الجوانب المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، والجوانب المتعلقة بالتسويق وإدارة المبيعات.

– جاءت كل من العبارة رقم 29 والعبارة رقم 43 في الترتيب الرابع حيث أن الوزن النسبي لهما يساوي 75%، وبلغ المتوسط المرجح لهما 3.75، وهو متوسط ينتمي لفئة المقياس الخماسي ليكرت (من 3.40 إلى 4.19)، والتي تشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يبدون درجة "موافق" على أنهم بإمكانهم تحليل بيئة أعمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (الفرص، التهديدات، سلوك المستهلكين، سلوك المنافسين...)، هذا الأمر الذي يساعدهم دائما في اقتناص الفرص المربحة، وأيضا يتحكمون بكل الجوانب المتعلقة بضبط المخزون.

– جاءت كل من العبارة رقم 30 والعبارة رقم 44 في الترتيب الخامس، حيث أن الوزن النسبي لهما يساوي 74.40%، وبلغ المتوسط المرجح (الحسابي) لهما 3.72، وهو متوسط ينتمي لفئة المقياس الخماسي ليكرت (من 3.40 إلى 4.19)، والتي تشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يبدون درجة "موافق" على أنهم يعرفون القوانين والقواعد التي تحكم الاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وأنهم يمتلكون كل المهارات اللازمة لتحديد احتياجات تأسيس وتطوير المشروع.

– جاءت كل من العبارة رقم 33 والعبارة رقم 42 في الترتيب السادس، حيث أن الوزن النسبي لهما يساوي 73.60%، وبلغ المتوسط المرجح (الحسابي) 3.68، وهو متوسط ينتمي لفئة المقياس الخماسي ليكرت (من 3.40 إلى 4.19)، والتي تشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يبدون درجة "موافق" على أن لديهم أفكار عديدة وحلول بديلة، تمكنهم من الابداع والابتكار، وأنهم يشعرون بالرضا من قدراتهم الذاتية في حل المشاكل التي تواجههم.

– جاءت العبارة رقم 34 في الترتيب السابع، حيث أن الوزن النسبي لها يساوي 72.20%، وبلغ المتوسط المرجح (الحسابي)3.61، وهو متوسط ينتمي لفئة المقياس الخماسي ليكرت (من 3.40 إلى 4.19)، والتي تشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يبدون درجة "موافق" على أنهم يعتمدون دائما على أنفسهم في تحقيق أهدافهم، حيث يرغبون في إدارة مشاريعهم باستقلالية.

– جاءت العبارة رقم 31 في الترتيب الثامن، حيث أن الوزن النسبي لها يساوي 71.60%، وبلغ المتوسط المرجح (الحسابي) 3.56، وهو متوسط ينتمي لفئة المقياس الخماسي ليكرت (من 3.40 إلى 4.19)، والتي تشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يبدون درجة "موافق" على أنهم يعملون دائما على تحقيق الجديد في عملهم.

– جاءت العبارة رقم 28 في الترتيب التاسع، حيث أن الوزن النسبي لها يساوي 67.20%، وبلغ المتوسط المرجح (الحسابي) 3.36، وهو متوسط ينتمي لفئة المقياس الخماسي ليكرت (من 2.60 إلى 3.39)، والتي تشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يبدون درجة "موافق بدرجة متوسطة" على أنهم لا تراودهم أي مخاوف من الفشل وتحمل المسؤولية.

– جاءت العبارة رقم 36 في الترتيب العاشر، حيث أن الوزن النسبي لها يساوي 56.80%، وبلغ المتوسط المرجح (الحسابي) 2.84 وهو متوسط ينتمي لفئة المقياس الخماسي ليكرت (من 2.60 إلى 3.39)، والتي تشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يبدون درجة "موافق بدرجة متوسطة" على أن هدفهم الأساسي من إنشاء مشروع جديد غير مقتصر على تحقيق المكاسب المادية بالدرجة الأولى، فهم يرغبون في التميز وتحقيق الأفضل.

وإجمالا فأفراد عينة الدراسة يبدون درجة "موافق" على المحور الرابع حيث بلغ المتوسط المرجع له 3.69، وهو متوسط ينتمي لفئة المقياس الخماسي ليكرت (من 3.40 إلى 4.19)، أي أنهم يبدون موافقة على العبارات التي تقيس الثقافة المقاولاتية، وهذا يشير بصفة عامة إلى أنهم يملكون الخصائص الشخصية والسلوكية والمهارات التي تتكون منها الثقافة المقاولاتية.

**المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة**

قامت الطالبة من أجل اختبار كل من الفرضية الأولى، الثانية، والثالثة للدراسة التطبيقية باستخدام أداتين، تمثلت الأولى في معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) وذلك من أجل اختبار وجود أو عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين حاضنات الأعمال (المتغير المستقل) و الثقافة المقاولاتية (المتغير التابع)، وبعدها تم استخدام الانحدار الخطي البسيط من أجل تأكيد نتائج معامل الارتباط بيرسون وأيضا معرفة نوع الارتباط ان وجد (طردي أو عكسي).

كما تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent Samples Test) لاختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرابعة، وتم استخدام تحليل التباين الأحادي F (One Way Anova) لاختبار الفرضية الفرعية الثانية والثالثة والرابعة والخامسة والسادسة للفرضية الرابعة.

**أولا: نص الفرضية الأولى**

**1- الفرضية الصفرية $H_0$:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين البرامج التكوينية والثقافة المقاولاتية لمنتسبي حاضنات الأعمال محل الدراسة.

**2- الفرضية البديلة $H_1$:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين البرامج التكوينية والثقافة المقاولاتية لمنتسبي حاضنات الأعمال محل الدراسة.

اعتمدت الطالبة لاختبار الفرضية الأولى على القيم الموضحة في الجدول الآتي، والتي تعبر عن معامل الارتباط بيرسون بين متغير البرامج التكوينية (المستقل) ومتغير الثقافة المقاولاتية (التابع).

**الجدول رقم (04-24): العلاقة بين البرامج التكوينية والثقافة المقاولاتية لمنتسبي الحاضنات محل الدراسة**

| | | البرامج التكوينية |
|---|---|---|
| الثقافة المقاولاتية | معامل ارتباط بيرسون | 0,583** |
| | مستوى المعنوية | 0,000 |
| | عدد الأفراد | 44 |
| **. La correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)** | | |

**المصدر**: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يتبين من الجدول رقم (04-24) أن معامل الارتباط بين البرامج التكوينية والثقافة المقاولاتية يساوي 0.583 وهو موجب وذو دلالة عند المستوى 0.01، حيث سجل كما هو موضح في الجدول مستوى معنوية أقل

منه بلغ (0.000)، وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية بين البرامج التكوينية التي توفرها حاضنات الأعمال محل الدراسة والثقافة المقاولاتية لدى منتسبيها.

ومن أجل تأكيد هذه النتائج جاء الجدول التالي والذي يمثل نتائج نموذج تحليل الانحدار بين الثقافة المقاولاتية والبرامج التكوينية.

**الجدول رقم (04-25): نتائج الانحدار الخطي بين الثقافة المقاولاتية والبرامج التكوينية**

| | معاملات غير معيارية | | R معامل الارتباط | $R_2$ معامل التحديد | T | F | مستوى الدلالة sig |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | B | الخطا المعياري std,e | | | | | |
| الثقافة المقاولاتية | 1,212 | 0,540 | 0,583 | 0.339 | 2,246 | 21,578 | ,000b |
| البرامج التكوينية | 0,663 | 0,143 | | | | | |

**المصدر**: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spps

من خلال الجدول رقم (04-25) يتبين أن:

- قيمة B للثقافة المقاولاتية تساوي 0.212 وهي موجبة، أي ينتج عن أي زيادة في البرامج التكوينية بوحدة واحدة زيادة في الثقافة المقاولاتية بمقدار 0.663، أي ما نسبته 66.3%، وتكون معادلة الانحدار بالشكل التالي: $Y1=1.212+0.663X$

- قيمة معامل التحديد $R_2$ تساوي0.339، أي أن 33.9%من التباين في قيم الثقافة المقاولاتية ناتجة عن التباين في قيم البرامج التكوينية.

- مستوى المعنوية sig يساوي 0.000 وهي قيمة أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية(0.01) فنرفضها ونقبل الفرضية البديلة $H_1$ أي أنه توجد علاقة طردية بين البرامج التكوينية والثقافة المقاولاتية عند مستوى دلالة 0.01.

- قيمة معامل الارتباط R بين البرامج التكوينية والثقافة المقاولاتية يساوي 0.583، أي هناك ارتباط بين المتغيرين بنسبة 58.3% ما يدل على وجود ارتباط طردي مقبول بين البرامج التكوينية والثقافة المقاولاتية.

**ثانيا: نص الفرضية الثانية**

**1- الفرضية الصفرية $H_0$:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين الخدمات الاستشارية والثقافة المقاولاتية لمنتسبي حاضنات الأعمال محل الدراسة.

**2- الفرضية البديلة $H_1$:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين الخدمات الاستشارية والثقافة المقاولاتية لمنتسبي حاضنات الأعمال محل الدراسة.

اعتمدت الطالبة لاختبار الفرضية الثانية على القيم الموضحة في الجدول الآتي، والتي تعبر عن معامل الارتباط بيرسون بين متغير الخدمات الاستشارية (المستقل) ومتغير الثقافة المقاولاتية (التابع).

**الجدول رقم (04-26): العلاقة بين الخدمات الاستشارية والثقافة المقاولاتية لمنتسبي الحاضنات محل الدراسة**

| | | الخدمات الاستشارية |
|---|---|---|
| الثقافة المقاولاتية | معامل ارتباط بيرسون | 0,761** |
| | مستوى المعنوية | 0,000 |
| | عدد الأفراد | 44 |
| **. La correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed) | | |

**المصدر**: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يتبين من الجدول رقم (04-26) أن معامل الارتباط بين الخدمات الاستشارية والثقافة المقاولاتية يساوي 0.761 وهو موجب وذو دلالة عالية عند المستوى 0.01 حيث سجل كما هو موضح في الجدول مستوى معنوية أقل منه بلغ (0.000)، وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين الخدمات الاستشارية المقدمة في حاضنات الأعمال محل الدراسة والثقافة المقاولاتية لدى منتسبيها.

ومن أجل تأكيد هذه النتائج جاء الجدول التالي والذي يمثل نتائج نموذج تحليل الانحدار بين الثقافة المقاولاتية والخدمات الاستشارية.

**الجدول رقم (04-27): نتائج الانحدار الخطي بين الثقافة المقاولاتية والخدمات الاستشارية**

| المحور الثاني | معاملات غير معيارية | | R معامل الارتباط | $R^2$ معامل التحديد | T | F | مستوى الدلالة sig |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | B | الخطأ المعياري std,e | | | | | |
| الثقافة المقاولاتية | 0,449 | 0,431 | 0,761 | 0.579 | 1,014 | 57,801 | ,000[b] |
| الخدمات الاستشارية | 0,864 | 0,114 | | | | | |

**المصدر**: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (04-27) يتبين أن:

- قيمة B للثقافة المقاولاتية تساوي 0.449 وهي موجبة، أي ينتج عن أي زيادة في الخدمات الاستشارية بوحدة واحدة زيادة في الثقافة المقاولاتية بمقدار 0.864، أي ما نسبته 86.4%، وتكون معادلة الانحدار بالشكل التالي:
$Y2=0.449+0.864x$

- قيمة معامل التحديد $R_2$ تساوي0.579، أي أن 57.9% من التباين في قيم الثقافة المقاولاتية ناتجة عن التباين في قيم الخدمات الاستشارية.

- مستوى المعنوية sig يساوي 0.000 وهي قيمة أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية(0.01) فنرفضها ونقبل الفرضية البديلة $H_1$ والتي تنص على أنه توجد علاقة طردية قوية بين الخدمات الاستشارية والثقافة المقاولاتية عند مستوى معنوية 0.01.

- قيمة معامل الارتباط R بين الخدمات الاستشارية والثقافة المقاولاتية يساوي 0.761، أي ما نسبته 76.1%، وبالتالي يمكن القول أن هناك ارتباط طردي قوي بين الخدمات الاستشارية والثقافة المقاولاتية.

**ثالثا: نص الفرضية الثالثة**

1-**الفرضية الصفرية $H_0$:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين شبكات التواصل والثقافة المقاولاتية لمنتسبي حاضنات الأعمال محل الدراسة.

2-**الفرضية البديلة $H_1$:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين شبكات التواصل والثقافة المقاولاتية لمنتسبي حاضنات الأعمال محل الدراسة.

اعتمدت الطالبة لاختبار الفرضية الثالثة على القيم الموضحة في الجدول الآتي، والتي تعبر عن معامل الارتباط بيرسون بين متغير شبكات التواصل (المستقل) ومتغير الثقافة المقاولاتية (التابع).

**الجدول رقم (04-28): العلاقة بين شبكات التواصل والثقافة المقاولاتية لمنتسبي الحاضنات محل الدراسة**

| | | شبكات التواصل |
|---|---|---|
| الثقافة المقاولاتية | معامل ارتباط بيرسون | 0,657** |
| | مستوى المعنوية | 0,000 |
| | عدد الأفراد | 44 |
| ****. La correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)** | | |

**المصدر**: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يتبين من الجدول رقم (04-28) أن معامل الارتباط بين شبكات التواصل والثقافة المقاولاتية يساوي 0.657 وهو موجب وذو دلالة عند المستوى 0.01، حيث سجل كما هو موضح في الجدول السابق مستوى معنوية أقل منه بلغ (0.000)، وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية بين شبكات التواصل في حاضنات الأعمال محل الدراسة والثقافة المقاولاتية لدى منتسبيها.

ومن أجل تأكيد هذه النتائج جاء الجدول الآتي والذي يمثل نتائج نموذج تحليل الانحدار بين الثقافة المقاولاتية وشبكات التواصل.

**الجدول رقم (04-29): نتائج نموذج الانحدار البسيط بين الثقافة المقاولاتية وشبكات التواصل**

| المحور الثالث | معاملات غير معيارية | | R معامل الارتباط | $R^2$ معامل التحديد | T | F | مستوى الدلالة sig |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | B | الخطا المعياري std,e | | | | | |
| الثقافة المقاولاتية | 1,109 | 0,463 | 0,657[a] | 0,432 | 2,395 | 31,899 | ,000b |
| شبكات التواصل | 0,673 | 0,119 | | | | | |

**المصدر**: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (04-29) أعلاه يتبين أن:

- قيمة B للثقافة المقاولاتية تساوي 1.109 وهي موجبة، أي ينتج عن أي زيادة في شبكات التواصل بوحدة واحدة زيادة في الثقافة المقاولاتية بمقدار 0.673، أي ما نسبته 67.3%، وتكون معادلة الانحدار بالشكل التالي:

$Y_3=1.109+0.673X$

– قيمة معامل التحديد $R_2$ تساوي0.432، أي أن 43.2% من التباين في قيم الثقافة المقاولاتية ناتجة عن التباين في قيم شبكات التواصل.

– مستوى المعنوية sig يساوي 0.000 وهي قيمة أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية(0.01) فنرفضها ونقبل الفرضية البديلة $H_1$ والتي تنص على أنه توجد علاقة طردية قوية بين شبكات التواصل والثقافة المقاولاتية عند مستوى دلالة 0.01.

– قيمة معامل الارتباط R بين شبكات التواصل والثقافة المقاولاتية يساوي 0.657، أي ما نسبته 65.7%، وبالتالي يمكن القول أن هناك ارتباط طردي قوي بين شبكات التواصل والثقافة المقاولاتية.

**رابعا: نص الفرضية الرابعة**

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعود إلى كل من متغير الجنس، العمر، المستوى العلمي، فترة التواجد بالحاضنة، صفة الانتساب، صفة المشروع، بالنسبة لمحاور الاستمارة الأربعة المتعلقة بدور حاضنات الأعمال محل الدراسة في تنمية الثقافة المقاولاتية لدى منتسبيها.

**1- نص الفرضية الفرعية الأولى**

أ- **الفرضية الصفرية $H_0$:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعود إلى متغير الجنس، بالنسبة لمحاور الاستمارة الأربعة المتعلقة بدور حاضنات الأعمال محل الدراسة في تنمية الثقافة المقاولاتية لدى منتسبيها.

ب- **الفرضية البديلة $H_1$:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعود إلى متغير الجنس، بالنسبة لمحاور الاستمارة الأربعة المتعلقة بدور حاضنات الأعمال محل الدراسة في تنمية الثقافة المقاولاتية لدى منتسبيها.

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرابعة تم استخدام T للعينات المستقلة (Independent Samples T Test)، حيث يتم قبول الفرضية العدمية $H_0$ إذا كانت قيمة T المحسوبة والمبينة في الجدول الآتي أقل من قيمة T الجدولية، وعندما يكون مستوى المعنوية أكبر من 0.01، أما إذا ظهر العكس نقبل الفرضية البديلة $H_1$، وجاءت نتائج الجدول الآتي لتحقيق ذلك.

**الجدول رقم (04-30): اختبار T للعينات المستقلة (Independent Samples T Test) المتعلقة بمتغير الجنس**

| المحاور | المتوسط الحسابي | | قيمة T | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|
| | ذكر | انثى | | |
| المحور الأول | 3.7201 | 3.8846 | -0.850 | 0.651 |
| المحور الثاني | 3.7222 | 3.9375 | -1.116 | 0.350 |
| المحور الثالث | 3.8148 | 4.0000 | -0.861 | 0.298 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| المحور الرابع | 3.6405 | 3.9559 | -1.455 | 0.471 |
| جميع المحاور | 3.7244 | 3.9445 | -1.237 | 0.996 |

**المصدر:** من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss قيمة T الجدولية عند درجة حرية 43 ومستوى معنوية 0.05 تساوي 2.66

يتضح من الجدول رقم (04-30) أن قيمة T المحسوبة لجميع المحاور تساوي 1.237-، وهي أقل من T الجدولية والتي تساوي 2.66 وذلك عند درجة حرية 43 ومستوى معنوية 0.01، وكذلك سجلت المحاور الأربعة قيم مستوى معنوية أكبر من 0.01، وهذا ما يدل على قبول الفرضية العدمية $H_0$ والتي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعود إلى متغير الجنس.

**2- نص الفرضية الفرعية الثانية:**

أ- **الفرضية الصفرية $H_0$:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعود إلى متغير العمر، بالنسبة لمحاور الاستمارة الأربعة المتعلقة بدور حاضنات الأعمال محل الدراسة في تنمية الثقافة المقاولاتية لدى منتسبيها.

ب- **الفرضية البديلة $H_1$**: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعود إلى متغير العمر، بالنسبة لمحاور الاستمارة الأربعة المتعلقة بدور حاضنات الأعمال محل الدراسة في تنمية الثقافة المقاولاتية لدى منتسبيها.

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرابعة تم الاعتماد على اختبار تحليل التباين الأحادي (One F Way Anova) ، حيث يتم قبول الفرضية العدمية $H_0$ إذا كانت قيمة F المحسوبة والمبينة في الجدول الآتي أقل من قيمة F الجدولية، وعندما يكون مستوى المعنوية أكبر من 0.01، أما إذا ظهر العكس نقبل الفرضية البديلة $H_1$.

**الجدول رقم (04-31): اختبار التباين الأحادي F (One Way Anova) المتعلق بمتغير الفئة العمرية**

| الفئة العمرية | | مجموع المربعات | درجة الحرية | مربع المربعات | F | مستوى الدلالة Sig |
|---|---|---|---|---|---|---|
| المحور الاول | بين المجموعات | 3.101 | 4 | 0.775 | 4.101 | 0.007 |
| | خارج المجموعات | 7.373 | 39 | 0.189 | | |
| | المجموع | 10.475 | 43 | | | |
| المحور الثاني | بين المجموعات | 1.649 | 4 | 0.412 | 1.811 | 0.146 |
| | خارج المجموعات | 8.877 | 39 | 0.228 | | |
| | المجموع | 10.526 | 43 | | | |
| المحور الثالث | بين المجموعات | 1.903 | 4 | 0.476 | 1.682 | 0.174 |
| | خارج المجموعات | 11.032 | 39 | 0.283 | | |
| | المجموع | 12.934 | 43 | | | |
| المحور | بين المجموعات | 0.655 | 4 | 0.164 | 0.495 | 0.740 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الرابع | خارج المجموعات | 12.906 | 39 | 0.331 | | |
| | المجموع | 13,561 | 43 | | | |
| جميع المحاور | بين المجموعات | 1.606 | 4 | 0.402 | 2.113 | 0.098 |
| | خارج المجموعات | 7.410 | 39 | 0.190 | | |
| | المجموع | 9.016 | 43 | | | |

**المصدر:** من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss قيمة F الجدولية عند مستوى معنوية 0.01 ودرجة حرية (4، 39) تساوي 3.84

يتضح من الجدول رقم (04-31) أعلاه أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور تساوي 2.113، وهي أقل من F الجدولية والتي تساوي 3.84 وذلك عند درجة حرية (4، 39) ومستوى معنوية 0.01، وكذلك سجل مجموع المحاور قيمة مستوى دلالة (0.098) وهو أكبر من 0.01، إلا أن المحور الأول سجلت قيمة F عنده 4.101 وهي أكبر من F الجدولية، كما أن مستوى الدلالة عنده (0.007) وهو أقل من 0.01، وهذا ما يعني قبول الفرضية البديلة H1 والتي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول إجابات أفراد عينة الدراسة للمحور الأول تعود لمتغير الفئة العمرية، ولكن بصفة عامة نقبل الفرضية العدمية $H_0$ والمتعلقة بإجابات أفراد العينة للاستبيان ككل، هذا لأن مستوى المعنوية لإجمالي المحاور (0.098) أكبر من 0.01، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين إجابات أفراد عينة الدراسة على مجموع المحاور تعود لمتغير الفئة العمرية.

**3- نص الفرضية الفرعية الثالثة:**

أ- **الفرضية الصفرية $H_0$:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعود إلى متغير المستوى التعليمي، بالنسبة لمحاور الاستمارة الأربعة المتعلقة بدور حاضنات الأعمال محل الدراسة في تنمية الثقافة المقاولاتية لدى منتسبيها.

ب- **الفرضية البديلة $H_1$**: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعود إلى متغير المستوى التعليمي، بالنسبة لمحاور الاستمارة الأربعة المتعلقة بدور حاضنات الأعمال محل الدراسة في تنمية الثقافة المقاولاتية لدى منتسبيها.

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرابعة تم الاعتماد على اختبار تحليل التباين الأحادي (One F Way Anova) ، حيث يتم قبول الفرضية العدمية $H_0$ إذا كانت قيمة F المحسوبة والمبينة في الجدول الآتي أقل من قيمة F الجدولية، وعندما يكون مستوى المعنوية أكبر من 0.01، أما إذا ظهر العكس نقبل الفرضية البديلة $H_1$.

**الجدول رقم (04-32): اختبار التباين الأحادي F (One Way Anova) المتعلق بمتغير المستوى التعليمي**

| المستوى التعليمي | | مجموع المربعات | درجة الحرية | مربع المربعات | F | مستوى الدلالة Sig |
|---|---|---|---|---|---|---|
| المحور الاول | بين المجموعات | 0.234 | 2 | 0.117 | 0.468 | 0.630 |
| | خارج المجموعات | 10.241 | 41 | 0.250 | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **المجموع** | 10.475 | 43 | | | |
| **المحور الثاني** | **بين المجموعات** | 0.650 | 2 | 0.325 | 1.350 | 0.271 |
| | **خارج المجموعات** | 9.875 | 41 | 0.241 | | |
| | **المجموع** | 10.526 | 43 | | | |
| **المحور الثالث** | **بين المجموعات** | 0.343 | 2 | 0.172 | 0.559 | 0.576 |
| | **خارج المجموعات** | 12.591 | 41 | 0.307 | | |
| | **المجموع** | 12.934 | 43 | | | |
| **المحور الرابع** | **بين المجموعات** | 1.161 | 2 | 0.581 | 1.920 | 0.160 |
| | **خارج المجموعات** | 12.400 | 41 | 0.302 | | |
| | **المجموع** | 13.561 | 43 | | | |
| **جميع المحاور** | **بين المجموعات** | 1.606 | 4 | 0.402 | 0.833 | 0.442 |
| | **خارج المجموعات** | 7.410 | 39 | 0.190 | | |
| | **المجموع** | 9.016 | 43 | | | |

**المصدر:** من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss قيمة F الجدولية عند مستوى معنوية 0.01 ودرجة حرية (2، 41) تساوي 5.16

يتضح من الجدول رقم (04-32) أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور تساوي 0.833، وهي أقل من F الجدولية والتي تساوي 5.16 وذلك عند درجة حرية (2،41) ومستوى معنوية 0.01، وكذلك سجل مجموع المحاور قيمة مستوى دلالة (0.442) وهو أكبر من 0.01، وهذا ما يعني قبول الفرضية الصفرية $H_0$ والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول إجابات أفراد عينة الدراسة للاستبيان تعود لمتغير المستوى التعليمي.

**4- نص الفرضية الفرعية الرابعة:**

أ- **الفرضية الصفرية $H_0$:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعود إلى متغير فترة التواجد بالحاضنة، بالنسبة لمحاور الاستمارة الأربعة المتعلقة بدور حاضنات الأعمال محل الدراسة في تنمية الثقافة المقاولاتية لدى منتسبيها.

ب- **الفرضية البديلة $H_1$**: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعود إلى متغير فترة التواجد بالحاضنة، بالنسبة لمحاور الاستمارة الأربعة المتعلقة بدور حاضنات الأعمال محل الدراسة في تنمية الثقافة المقاولاتية لدى منتسبيها.

لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرابعة تم الاعتماد على اختبار تحليل التباين الأحادي (One F Way Anova) ، حيث يتم قبول الفرضية العدمية $H_0$ إذا كانت قيمة F المحسوبة والمبينة في الجدول الآتي أقل من قيمة F الجدولية، وعندما يكون مستوى المعنوية أكبر من 0.01، أما إذا ظهر العكس نقبل الفرضية البديلة $H_1$.

**الجدول رقم (04-33): اختبار التباين الأحادي F (One Way Anova) المتعلق بمتغير فترة التواجد بالحاضنة**

| فترة التواجد بالحاضنة | | مجموع المربعات | درجة الحرية | مربع المربعات | F | مستوى الدلالة Sig |
|---|---|---|---|---|---|---|
| المحور الاول | بين المجموعات | 2.465 | 2 | 1.232 | 6.308 | 0.004 |
| | خارج المجموعات | 8.010 | 41 | 0.195 | | |
| | المجموع | 10.475 | 43 | | | |
| المحور الثاني | بين المجموعات | 2.157 | 2 | 1.078 | 5.283 | 0.009 |
| | خارج المجموعات | 8.369 | 41 | 0.204 | | |
| | المجموع | 10.526 | 43 | | | |
| المحور الثالث | بين المجموعات | 3.791 | 2 | 1.896 | 8.501 | 0.001 |
| | خارج المجموعات | 9.143 | 41 | 0.223 | | |
| | المجموع | 12.934 | 43 | | | |
| المحور الرابع | بين المجموعات | 1.676 | 2 | 0.838 | 2.891 | 0.067 |
| | خارج المجموعات | 11.885 | 41 | 0.290 | | |
| | المجموع | 13.561 | 43 | | | |
| جميع المحاور | بين المجموعات | 0.352 | 2 | 0.176 | 7.437 | 0.002 |
| | خارج المجموعات | 8.664 | 41 | 0.211 | | |
| | المجموع | 9.016 | 43 | | | |

**المصدر**: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss قيمة F الجدولية عند مستوى معنوية 0.01 ودرجة حرية (2، 41) تساوي 5.16

يتضح من الجدول رقم (04-33) أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور تساوي 7.437، وهي أكبر من F الجدولية والتي تساوي3.84 وذلك عند درجة حرية (2، 41) ومستوى معنوية 0.01، وكذلك سجل مجموع المحاور قيمة مستوى دلالة (0.002) وهو أقل من 0.01، وهذا ما يعني قبول الفرضية البديلة $H_1$ والتي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول إجابات أفراد عينة الدراسة للاستبيان تعود لمتغير فترة التواجد بالحاضنة، إلا أن F المحسوبة للمحور الرابع تساوي 2.891 وهي أقل من F الجدولية (5.16) كما أن مستوى الدلالة sig عنده يساوي(0.067) وهو أكبر من 0.01، ومنه تقبل الفرضية الصفرية $H_0$ عند هذا المحور والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الرابع تعود لمتغير فترة التواجد بالحاضنة.

### 5- نص الفرضية الفرعية الخامسة:

أ- **الفرضية الصفرية $H_0$:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعود إلى متغير صفة الانتساب، بالنسبة لمحاور الاستمارة الأربعة المتعلقة بدور حاضنات الأعمال محل الدراسة في تنمية الثقافة المقاولاتية لدى منتسبيها.

ب- **الفرضية البديلة $H_1$**: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعود إلى متغير صفة الانتساب، بالنسبة ل

ت- محاور الاستمارة الأربعة المتعلقة بدور حاضنات الأعمال محل الدراسة في تنمية الثقافة المقاولاتية لدى منتسبيها.

لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرابعة تم الاعتماد على اختبار تحليل التباين الأحادي F (One Way Anova)، حيث يتم قبول الفرضية العدمية $H_0$ إذا كانت قيمة F المحسوبة والمبينة في الجدول الآتي أقل من قيمة F الجدولية، وعندما يكون مستوى المعنوية أكبر من 0.01، أما إذا ظهر العكس نقبل الفرضية البديلة $H_1$.

**الجدول رقم (04-34): اختبار التباين الأحادي F (One Way Anova) المتعلق بمتغير صفة الانتساب**

| صفة الانتساب | | مجموع المربعات | درجة الحرية | مربع المربعات | F | مستوى الدلالة Sig |
|---|---|---|---|---|---|---|
| المحور الاول | بين المجموعات | 1.339 | 4 | 0.335 | 1.428 | 0.243 |
| | خارج المجموعات | 9.136 | 39 | 0.234 | | |
| | المجموع | 10.475 | 43 | | | |
| المحور الثاني | بين المجموعات | 1.406 | 4 | 0.352 | 1.503 | 0.220 |
| | خارج المجموعات | 9.120 | 39 | 0.234 | | |
| | المجموع | 10.526 | 43 | | | |
| المحور الثالث | بين المجموعات | 1.384 | 4 | 0.346 | 1.168 | 0.340 |
| | خارج المجموعات | 11.551 | 39 | 0.296 | | |
| | المجموع | 12.934 | 43 | | | |
| المحور الرابع | بين المجموعات | 0.691 | 4 | 0.173 | 0.524 | 0.719 |
| | خارج المجموعات | 12.870 | 39 | 0.330 | | |
| | المجموع | 13.561 | 43 | | | |
| جميع المحاور | بين المجموعات | 1.043 | 4 | 0.261 | 1.275 | 0.296 |
| | خارج المجموعات | 7.973 | 39 | 0.204 | | |
| | المجموع | 9.016 | 43 | | | |

**المصدر**: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss قيمة F الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية (4، 39) تساوي 3.84

يتضح من الجدول رقم (04-34) أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور تساوي 1.275، وهي أقل من F الجدولية والتي تساوي 3.84 وذلك عند درجة حرية (4، 39) ومستوى معنوية 0.01، وكذلك سجل مجموع المحاور قيمة مستوى دلالة (0.296) وهو أكبر من 0.01، وهذا ما يعني قبول الفرضية الصفرية $H_0$ والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول إجابات أفراد عينة الدراسة للاستبيان تعود لمتغير صفة الانتساب.

**6- نص الفرضية الفرعية السادسة:**

أ- **الفرضية الصفرية $H_0$:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعود إلى متغير صفة المشروع، بالنسبة لمحاور الاستمارة الأربعة المتعلقة بدور حاضنات الأعمال محل الدراسة في تنمية الثقافة المقاولاتية لدى منتسبيها.

ب- **الفرضية البديلة $H_1$:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعود إلى متغير صفة المشروع، بالنسبة لمحاور الاستمارة الأربعة المتعلقة بدور حاضنات الأعمال محل الدراسة في تنمية الثقافة المقاولاتية لدى منتسبيها.

لاختبار الفرضية الفرعية السادسة للفرضية الرابعة تم الاعتماد على اختبار تحليل التباين الأحادي F (One Way Anova) ، حيث يتم قبول الفرضية العدمية $H_0$ إذا كانت قيمة F المحسوبة والمبينة في الجدول الآتي أقل من قيمة F الجدولية، وعندما يكون مستوى المعنوية أكبر من 0.01، أما إذا ظهر العكس نقبل الفرضية البديلة $H_1$.

**الجدول رقم (04-35): اختبار التباين الأحادي F (One Way Anova) المتعلق بمتغير صفة المشروع**

| صفة المشروع | | مجموع المربعات | درجة الحرية | مربع المربعات | F | مستوى الدلالة Sig |
|---|---|---|---|---|---|---|
| المحور الاول | بين المجموعات | 0.922 | 4 | 0.230 | 0.941 | 0.451 |
| | خارج المجموعات | 9.553 | 39 | 0.245 | | |
| | المجموع | 10.475 | 43 | | | |
| المحور الثاني | بين المجموعات | 1.243 | 4 | 0.311 | 1.306 | 0.285 |
| | خارج المجموعات | 9.281 | 39 | 0.238 | | |
| | المجموع | 10.526 | 43 | | | |
| المحور الثالث | بين المجموعات | 1.481 | 4 | 0.370 | 1.261 | 0.302 |
| | خارج المجموعات | 11.453 | 39 | 0.294 | | |
| | المجموع | 12.934 | 43 | | | |
| المحور الرابع | بين المجموعات | 1.534 | 4 | 0.383 | 1.243 | 0.309 |
| | خارج المجموعات | 12.028 | 39 | 0.308 | | |
| | المجموع | 13.561 | 43 | | | |
| جميع المحاور | بين المجموعات | 1.148 | 4 | 0.287 | 1.423 | 0.244 |
| | خارج المجموعات | 7.867 | 39 | 0.202 | | |
| | المجموع | 9.016 | 43 | | | |

**المصدر:** من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss قيمة F الجدولية عند مستوى معنوية 0.01 ودرجة حرية (4، 39) تساوي 3.84

يتضح من الجدول رقم (04-35) أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور تساوي 1.423، وهي أقل من F الجدولية والتي تساوي 3.84 وذلك عند درجة حرية (4، 39) ومستوى معنوية 0.01، وكذلك سجل مجموع

المحاور قيمة مستوى دلالة (0.244) وهو أكبر من 0.01، وهذا ما يعني قبول الفرضية الصفرية $H_0$ والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول إجابات أفراد عينة الدراسة للاستبيان تعود لمتغير صفة المشروع.

**المطلب الثالث: مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة**

خصص هذا الجزء لمناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة الأربعة، وذلك للحكم عن تحقق أو عدم تحقق كل فرضية، ويتم هذا من خلال الرجوع للبيانات السابقة المحصل عليها من استخدام الاختبارات المختلفة المناسبة لكل فرضية.

**أولا: بالنسبة للفرضية الأولى**

أظهرت البيانات المتحصل عليها من تحليل جدول معامل الارتباط بيرسون الذي استخدم لتحديد العلاقة بين البرامج التكوينية والثقافة المقاولاتية لمنتسبي الحاضنات محل الدراسة أنه توجد علاقة ارتباط طردية وذات دلالة معنوية بين البرامج التكوينية المقدمة في الحاضنات محل الدراسة والثقافة المقاولاتية لمنتسبي هذه الحاضنات، حيث تبين أن معامل الارتباط موجب ويساوي ** 0,583 ودرجة معنوية 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما أكده نموذج الانحدار البسيط بين المتغير المستقل (البرامج التكوينية) والمتغير التابع (الثقافة المقاولاتية)، إذ أظهرت أن أي زيادة في البرامج التكوينية بوحدة واحدة يؤدي ذلك للزيادة في الثقافة المقاولاتية بمقدار 0.663، أي بنسبة 66.3%، و33.9% من التغيرات التي تحدث للثقافة المقاولاتية راجعة للتغير في البرامج التكوينية، وأن نسبة الارتباط بين متغير البرامج التكوينية والثقافة المقاولاتية هي 58.3%، وتدل هذه النسبة على أنه هناك علاقة ارتباط طردية معنوية مقبولة، وهذا ما يؤكد عدم تحقق الفرضية الأولى، فالعكس تبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين البرامج التكوينية والثقافة المقاولاتية لمنتسبي حاضنات الأعمال محل الدراسة.

**ثانيا: بالنسبة للفرضية الثانية**

كذلك أظهرت البيانات المتحصل عليها من تحليل جدول معامل الارتباط بيرسون الذي استخدم لتحديد العلاقة بين الخدمات الاستشارية والثقافة المقاولاتية لمنتسبي الحاضنات محل الدراسة أنه توجد علاقة ارتباط طردية قوية وذات دلالة معنوية بين الخدمات الاستشارية المقدمة في الحاضنات محل الدراسة والثقافة المقاولاتية لمنتسبي هذه الحاضنات، حيث تبين أن معامل الارتباط موجب ويساوي**0,761 ودرجة معنوية 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما أكده نموذج الانحدار البسيط بين المتغير المستقل (الخدمات الاستشارية) والمتغير التابع (الثقافة المقاولاتية) إذ أظهرت أن أي زيادة في الخدمات الاستشارية بوحدة واحدة يؤدي ذلك للزيادة في الثقافة المقاولاتية بمقدار 0.864، أي بنسبة 86.4%، و57.9% من التغيرات التي تحدث للثقافة المقاولاتية راجعة للتغير في الخدمات الاستشارية، وأن نسبة الارتباط بين متغير البرامج التكوينية والثقافة المقاولاتية هي 76.1%، وتدل هذه النسبة على أنه هناك علاقة ارتباط طردية معنوية قوية، وهذا ما يؤكد عدم تحقق الفرضية الثانية، فالعكس تبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين الخدمات الاستشارية والثقافة المقاولاتية لمنتسبي حاضنات الأعمال محل الدراسة.

**ثالثا: بالنسبة للفرضية الثالثة**

وأثبتت البيانات المتحصل عليها من تحليل جدول معامل الارتباط بيرسون الذي استخدم لتحديد العلاقة بين شبكات التواصل والثقافة المقاولاتية لمنتسبي الحاضنات محل الدراسة أنه توجد علاقة ارتباط طردية قوية وذات دلالة معنوية بين شبكات التواصل في الحاضنات محل الدراسة والثقافة المقاولاتية لمنتسبي هذه الحاضنات، حيث تبين أن معامل الارتباط موجب ويساوي **0,657 ودرجة معنوية 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما أكده نموذج الانحدار البسيط بين المتغير المستقل (شبكات التواصل) والمتغير التابع (الثقافة المقاولاتية) إذ أظهرت أن أي زيادة في الخدمات الاستشارية بوحدة واحدة يؤدي ذلك للزيادة في الثقافة المقاولاتية بمقدار 0.673، أي بنسبة 67.3%، و43.2% من التغيرات التي تحدث للثقافة المقاولاتية راجعة للتغير في شبكات التواصل، وأن نسبة الارتباط بين متغير شبكات التواصل والثقافة المقاولاتية هي 65.7%، وتدل هذه النسبة على أنه هناك علاقة ارتباط طردية معنوية قوية، وهذا ما يؤكد عدم تحقق الفرضية الثالثة، فالعكس تبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين شبكات التواصل والثقافة المقاولاتية لمنتسبي حاضنات الأعمال محل الدراسة.

**رابعا: بالنسبة للفرضية الأولى للفرضية الرابعة:**

بعد استخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent Samples T Test) وذلك للحكم على وجود أو عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة لمحاور الاستبيان الأربعة تعود لمتغير الجنس، تبين أن T المحسوبة (1.237-) أقل من T الجدولية (2.66)، وأن مستوى الدلالة لجميع المحاور 0.996 أكبر من 0.01، وهذا ما أظهر عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية 0.01 بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور حاضنات الاعمال في تنمية الثقافة المقاولاتية تعود لمتغير الجنس، إذا تحققت الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرابعة.

**خامسا: بالنسبة للفرضية الثانية للفرضية الرابعة**

بعد استخدام اختبار التباين الأحادي F (One Way Anova) وذلك للحكم على وجود أو عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة لمحاور الاستبيان الأربعة تعود لمتغير الفئة العمرية، تبين أن F المحسوبة (2.113) أقل من F الجدولية (3.84)، وأن مستوى الدلالة لجميع المحاور 0.098 أكبر من 0.01، وهذا ما أظهر عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية 0.01 بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور حاضنات الاعمال في تنمية الثقافة المقاولاتية تعود لمتغير الفئة العمرية، إذا تحققت الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرابعة.

**سادسا: بالنسبة للفرضية الثالثة للفرضية الرابعة**

بعد استخدام اختبار التباين الأحادي F (One Way Anova) وذلك للحكم على وجود أو عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة لمحاور الاستبيان الأربعة تعود لمتغير المستوى التعليمي، تبين أن F المحسوبة (0.833) أقل من F الجدولية (5.16)، وأن مستوى

الدلالة لجميع المحاور 0.442 أكبر من 0.01، وهذا ما أظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور حاضنات الاعمال في تنمية الثقافة المقاولاتية تعود لمتغير المستوى التعليمي، إذا تحققت الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرابعة.

**سابعا: بالنسبة للفرضية الرابعة للفرضية الرابعة**

بعد استخدام اختبار التباين الأحادي F (One Way Anova) وذلك للحكم على وجود أو عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة لمحاور الاستبيان الأربعة تعود لمتغير فترة التواجد بالحاضنة، تبين أن F المحسوبة (7.437) أكبر من F الجدولية (5.16)، وأن مستوى الدلالة لجميع المحاور 0.002 أقل من 0.01، وهذا ما أظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور حاضنات الاعمال في تنمية الثقافة المقاولاتية تعود لمتغير فترة التواجد بالحاضنة، إذا لم تتحقق الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرابعة.

**ثامنا: بالنسبة للفرضية الخامسة للفرضية الرابعة**

بعد استخدام اختبار التباين الأحادي F (One Way Anova) وذلك للحكم على وجود أو عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة لمحاور الاستبيان الأربعة تعود لمتغير صفة الانتساب، تبين أن F المحسوبة (1.275) أقل من F الجدولية (3.84)، وأن مستوى الدلالة لجميع المحاور 0.296 أكبر من 0.01، وهذا ما أظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور حاضنات الاعمال في تنمية الثقافة المقاولاتية تعود لمتغير صفة الانتساب، إذا تحققت الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرابعة.

**تاسعا: بالنسبة للفرضية السادسة للفرضية الرابعة**

بعد استخدام اختبار التباين الأحادي F (One Way Anova) وذلك للحكم على وجود أو عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة لمحاور الاستبيان الأربعة تعود لمتغير صفة المشروع، تبين أن F المحسوبة (1.423) أقل من F الجدولية (3.84)، وأن مستوى الدلالة لجميع المحاور 0.244 أكبر من 0.01، وهذا ما أظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور حاضنات الاعمال في تنمية الثقافة المقاولاتية تعود لمتغير صفة المشروع، إذا تحققت الفرضية الفرعية السادسة للفرضية الرابعة.

**خلاصة:**

تم في بداية هذا الفصل التعرف على واقع حاضنات الأعمال في الجزائر، وسعيا للوقوف على دورها في تنمية الثقافة المقاولاتية لدى منتسبيها وأيضا مدى تبنيها وتوفيرها لاستراتيجيات تنمية الثقافة المقاولاتية (البرامج التكوينية، الخدمات الاستشارية، شبكات التواصل) تم عرض تفاصيل الدراسة الميدانية، والتي قامت الطالبة من خلالها بإعداد استبيان وتوزيعه على أفراد عينة الدراسة، والمكونة من حاملي وطالبي المشاريع المنتمين لحاضنات الأعمال في الجزائر، وتم جمع آراء هذه العينة وتحليلها باستخدام البرنامج الاحصائي spss وتم مناقشة نتائج البيانات المتحصل عليها، وهذا من أجل الإجابة على تساؤلات الدراسة وقبول الفرضيات أو نفيها، وفي الأخير توصلت هذه الدراسة إلى عدم تحقق الفرضية الأولى والثانية والثالثة، إذ ثبت وجود علاقة موجبة بين الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال في الجزائر (البرامج التكوينية، الخدمات الاستشارية، شبكات التواصل) والثقافة المقاولاتية لدى منتسبيها، وحسب النتائج المستخلصة من آراء أفراد عينة الدراسة فهذه الحاضنات تقوم بتوفير الخدمات السابقة الذكر للمحتضنين، وثبت عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لإجابات فقرات الاستبيان تعود لمتغير الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، صفة الانتساب، صفة المشروع، بينما اتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعود لمتغير فترة التواجد بالحاضنة.

# الخاتمة العامة

في الأخير وللإجابة على الإشكال الرئيسي المطروح والمتمثل في دور حاضنات الأعمال بالجزائر في تنمية الثقافة المقاولاتية لدى منتسبيها، توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، منها ما تعلق بالجانب النظري وأخرى بالجانب التطبيقي، نذكر أهمها فيما يلي:

**أولا: نتائج الجزء النظري**

إن أهم النتائج التي تم التوصل إليها في الجزء النظري للدراسة ما يلي:

- المقاولاتية هي عملية تحديد واكتشاف الفرص وتجسيدها على أرض الواقع.
- العملية المقاولاتية لا تقتصر فقط على إنشاء مؤسسة جديدة، بل تأخذ أشكال أخرى (مثل شراء مؤسسة قائمة)، وجب على المقاول التفكير جيدا ودراسة مزايا وعيوب كل شكل قبل اتخاذ قرار الاختيار، والذي يعتبر أهم قرارات مرحلة الإنشاء.
- تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الكيان الأساسي لظاهرة المقاولاتية، هذا لأنها تعد أهم مصدر للمنتجات المبتكرة والأفكار المبدعة، وأيضا لكونها المدخل الأنسب لتحقيق أحلام الأشخاص التي تتوفر لديهم الخصائص المقاولاتية.
- تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة عامة من عدة مشاكل وتواجه عدة تحديات تقف أمام توسعها ونموها واستمراريتها، ما استوجب على الحكومات تبني آلية حاضنات الأعمال والتي تعتبر الخيار الاستراتيجي لمواجهة الصعوبات، وهذا لما تقدمه من خدمات ومساعدات واستشارات تعمل على تسهيل قيام مشاريع إنتاجية أو خدماتية ذات جدوى اقتصادية تمتلك مقومات ابتكارية تأهلها للصمود والبقاء في السوق.
- يجب التفريق بين مصطلح روح المقاولة والثقافة المقاولاتية، فمصطلح روح المقاولاتية أشمل من مصطلح الثقافة المقاولاتية لأن الأول لا يقتصر فقط على عملية إنشاء مؤسسة خاصة ولا حتى الولوج لعالم الأعمال فقط، بل يتعدى ذلك ليشمل كل النشاطات في حياة الفرد اليومية والمهنية، فهي عبارة عن خصائص نفسية وكفاءات فردية تمكن الفرد على إحداث التغيير، والقيام بالشيء بطريقة جديدة ومختلفة بمرونة وروح متفتحة.

- تظهر أهمية الثقافة المقاولاتية أولا على المستوى الفردي، وذلك من خلال دورها الهام في خلق الرغبة والتوجه المقاولاتي لدى الأفراد، ومن ثم تساهم في تثمين المبادرات الفردية، وتعزيز الابداع والابتكار في البيئة، ما يعود بالفائدة على المجتمع والاقتصاد القومي.
- تتكون الثقافة المقاولاتية من المهارات الإدارية والخصائص السلوكية والشخصية، التي تميز المقاول عن غيره، والذي يمكن اكتسابها من المحيط أو العائلة أو المدرسة.
- تعتبر حاضنات الأعمال آلية فعالة في خلق ودعم وانجاح المشاريع المقاولاتية.
- لا تقتصر مهام حاضنات الاعمال على تقديم الخدمات المادية فقط (المعدات، المكاتب، الموقع، المساعدات المالية...) بل تتعدى ذلك لتشمل تقديم خدمات تتعلق بالجوانب الفكرية لحاملي المشاريع، وأهم هذه

الخدمات: البرامج التكوينية، والخدمات الاستشارية، وبناء شبكات التواصل، هذه الخدمات التي تساهم في تنمية المهارات ونقل المعارف وتنمية وتثمين الصفات المقاولاتية لديهم (أي تنمية الثقافة المقاولاتية لديهم).

– إن المهارات التي يكتسبها حاملي المشاريع المحتضنة من البرامج التكوينية، والخدمات الاستشارية وشبكات التواصل، تزيد من درجة ثقتهم بأنفسهم وتقلل من درجة اعتمادهم على الآخرين، وأيضا تجعلهم على دراية بكل ما هو جديد، أي تقلل من درجة اللايقين لديهم، وتزيد من قدراتهم على قياس المخاطر بطريقة سليمة وبالتالي اقتناص الفرص الجيدة، وتقلل من مخاوفهم اتجاه المقاولاتية، والناتجة أساسا عن جهل الفرد وندرة معلوماته، وأيضا تعزز هذه المهارات المكتسبة من شعورهم بإمكانية تحمل المسؤولية وتبعث فيهم التفاؤل، وتدفعهم أكثر للمثابرة لتحقيق طموحاتهم، كما تساهم في توسيع دائرة علاقاتهم، ما يجعلهم أكثر تفتحا، وتمنحهم مجالات للاستفادة من هذه العلاقات.

**ثانيا: نتائج الجزء التطبيقي**

من خلال الدراسة الميدانية تم التوصل إلى النتائج الآتية:

– اهتمام حاضنات الأعمال محل الدراسة بتقديم برامج تكوينية لصالح منتسبيها (حاملي وطالبي المشاريع) تتناسب واحتياجات مشاريعهم، وتساهم في تنمية مهاراتهم وقدراتهم طيلة فترة الاحتضان.

– تعمل حاضنات الأعمال محل الدراسة على توفير فريق استشاري مختص، يقوم بتقديم توجيهات ومعلومات واستشارات، تزود حاملي وطالبي المشاريع المحتضنة بالمعارف الكافية عن عملية إنشاء مشروع جديد.

– وعي حاضنات الأعمال محل الدراسة بأهمية بناء شبكات التواصل لصالح منتسبيها (حاملي وطالبي المشاريع المحتضنة) خلال فترة الاحتضان.

– وجود علاقة ارتباط طردية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين البرامج التكوينية والثقافة المقاولاتية لمنتسبي حاضنات الأعمال محل الدراسة.

– وجود علاقة ارتباط طردية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين الخدمات الاستشارية والثقافة المقاولاتية لمنتسبي حاضنات الأعمال محل الدراسة.

– وجود علاقة ارتباط طردية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين شبكات التواصل والثقافة المقاولاتية لمنتسبي حاضنات الأعمال محل الدراسة.

– عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعود إلى كل من متغير الجنس، بالنسبة لمحاور الاستمارة الأربعة المتعلقة بدور حاضنات الأعمال محل الدراسة في تنمية الثقافة المقاولاتية لدى منتسبيها.

– عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعود إلى متغير العمر، بالنسبة لمحاور الاستمارة الأربعة المتعلقة بدور حاضنات الأعمال محل الدراسة في تنمية الثقافة المقاولاتية لدى منتسبيها.

– عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعود إلى متغير المستوى التعليمي، بالنسبة لمحاور الاستمارة الأربعة المتعلقة بدور حاضنات الأعمال محل الدراسة في تنمية الثقافة المقاولاتية لدى منتسبيها.

– وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعود إلى متغير فترة التواجد بالحاضنة، بالنسبة لمحاور الاستمارة الأربعة المتعلقة بدور حاضنات الأعمال محل الدراسة في تنمية الثقافة المقاولاتية لدى منتسبيها.

– عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعود إلى متغير صفة الانتساب، بالنسبة لمحاور الاستمارة الأربعة المتعلقة بدور حاضنات الأعمال محل الدراسة في تنمية الثقافة المقاولاتية لدى منتسبيها.

– عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعود إلى متغير صفة المشروع، بالنسبة لمحاور الاستمارة الأربعة المتعلقة بدور حاضنات الأعمال محل الدراسة في تنمية الثقافة المقاولاتية لدى منتسبيها.

– اتضح من هذه الدراسة أن حاملي وطالبي المشاريع المنتسبين للحاضنات محل الدراسة يمتلكون مهارات إدارية وخصائص سلوكية وشخصية تعكس وجود ثقافة مقاولاتية لديهم، إلا أن هذا لا ينفي الدرجة المتدنية لتوفر بعض الخصائص الشخصية والسلوكية لديهم أهمها:

- عدم التخوف من الفشل وتحمل المسؤولية.
- الرغبة في التميز وتحقيق الأفضل، وعدم اقتصار الهدف من إنشاء مشروع جديد تحقيق المكاسب المادية بالدرجة الأولى.

– اتضح أنه على الرغم من وجود علاقة ارتباط موجبة بين كل من المتغيرين المستقلين: الخدمات الاستشارية، شبكات التواصل (المقدمة من طرف حاضنات الأعمال محل الدراسة) والمتغير التابع: الثقافة المقاولاتية (لدى منتسبيها)، إلا أن هذه العلاقة غير قوية، عكس العلاقة بين الخدمات الاستشارية المقدمة والثقافة المقاولاتية لدى أفراد العينة محل الدراسة، حيث أثبت الدراسة وجود علاقة طرية قوية بينهما.

– أكدت الدراسة أنه على الرغم من الدور الهام للحاضنات محل الدراسة واهتمامها لتوفير كل من البرامج التكوينية والخدمات الاستشارية، وعلى الرغم من مساهمتها في بناء شبكات التواصل لصالح منتسبيها، إلا أن هناك نوعا ما قصور في الجوانب المتعلقة بـ:

- درجة حداثة المعلومات المقدمة في البرامج التكوينية، وأيضا بإلمامها لكل جديد في السوق.
- ضعف الجانب التوعوي لإيجابيات التوجه المقاولاتي غير المادية.

**ثالثا: اقتراحات الدراسة**

قادت نتائج الدراسة الطالبة إلى تقديم جملة من الاقتراحات ترى أن تجسيدها يزيد من فعالية الخدمات المقدمة بحاضنات الأعمال في الجزائر (السالفة الذكر) أهمها ما يلي:

– مراعاة اختيار الطاقم الاستشاري والتكويني بدقة عالية، ووفق معايير محددة (الخبرة، وتوفر المهارات والاختصاص...).

– ضرورة التركيز على التقييم المستمر لنتائج البرامج التكوينية، وهذا من أجل قياس مدى تأثيرها على معارف ومهارات المتكونين.

– ضرورة تركيز مسؤولي الحاضنات على دعوة نماذج ناجحة لأصحاب مؤسسات صغيرة ومتوسطة، وذلك في المؤتمرات والمعارض والأيام التكوينية المنعقدة داخل الحاضنة، من أجل الاستفادة من تجاربهم وخبرتهم في تسيير هذه المؤسسات.

– التكثيف من الأيام التحسيسية الهادفة لتوعية حاملي الأفكار والمشاريع المقاولاتية بالمنافع الأخرى (غير المادية) للتوجه المقاولاتي.

– يجب أن تتميز البرامج التكوينية المتخصصة في المقاولاتية بالمرونة، وأن تكون مسايرة للتطورات المفاهيمية والتطبيقية المتواصلة في كل المجالات المتعلقة بالمشاريع المقاولاتية.

– اهتمام حاضنات الأعمال أكثر ببناء شبكات التواصل، ليس فقط عن طريق توطيد علاقة أصحاب المشاريع المحتضنة بجهات ذات خبرة خارج الحاضنة، بل حتى داخلها عن طريق فتح مجالات للنقاش والحوار وتبادل الأفكار والمعلومات بين المحتضنين.

**رابعا: آفاق الدراسة**

في الأخير يمكن اعتبار هذه الدراسة بداية لدراسات أخرى ذات أهمية، موجهة للباحثين المهتمين بهذا الموضوع، وبهذا الخصوص قامت الطالبة بطرح المواضيع الآتية:

- تحديات نجاح حاضنات الأعمال بالدول العربية.
- دور حاضنات الأعمال بالجامعات في تعزيز المقاولاتية.
- دور الجامعات الجزائرية في غرس الفكر المقاولاتي لدى الطلبة.

- الثقافة المقاولاتية بالجزائر: تحديات الواقع ومتطلبات المستقبل

# قائمة المراجع

## أولا: المراجع باللغة العربية

### I. الكتب والمحاضرات:


**1**- إبراهيم محمد سعيد بدران، **الريادية: الإبداع في إنشاء المشاريع** (عمان، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2013).

**2**- أيمن علي عمر، **إدارة المشروعات الصغيرة –مدخل بيئي مقارن-** (الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية، 2007).

**3**- إيهاب سمير زهدي القبج، **ريادة الأعمال الداخلية** (عمان، الأردن، دار الأيام للنشر والتوزيع، 2015).

**4**-تيسير المصري، طلال جريرة، **محاسبة شركات الأشخاص –إطارها الفكري وتطبيقاتها العملية-** (عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2006).

**5**-خبابه عبد الله، **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: آلية لتحقيق التنمية المستدامة** (الإسكندرية، مصر: دار الجامعة الجديدة، 2013).

**6**- دوني كوش، **مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية** (دمشق، سوريا: منشورات اتحاد الكتاب العرب، 2002).

**7**- رأفت عبد العزيز البويهي، **أصول التربية المعاصرة** (مصر: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، 2018).

**8**- رضا السيد، **الاحتياجات التدريبية بين النظرية والتطبيق وأساليب إعداد الخطة التدريبية** (جمهورية مصر العربية: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2007).

**9**- رغدة سالم عودة الزيدانين، **حاضنات الأعمال –الرؤية الحديثة في استثمار الموارد البشرية-** (الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2017).

**10**- رمضان السنوسي، عبد الله الدويبي، **حاضنات الأعمال والمشروعات الصغرى** (ليبيا: المركز العربي لتنمية الموارد البشرية، 2003).

**11**-سامي فياض العزاوي، **ثقافة منظمات الأعمال –المفاهيم والأسس والتطبيقات-** (الرياض، السعودية: مركز البحوث –معهد الإدارة العامة-، 2009).

**12**- سعاد نائف برنوطي، **إدارة الأعمال الصغيرة أبعاد للريادة** (الأردن: دار وائل للنشر، 2005).

**13**- السيد عبد المقصود، ديبان وناصر نور الدين عبد اللطيف، **المحاسبة في الشركات** (الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية، 2003-2004).

**14**-صادق الحسنى، **المحاسبة في شركات الأشخاص** (الإسكندرية، مصر: المكتب الجامعي الحديث، 2006).

**15**-صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، **الإدارة والأعمال**، الطبعة الثانية (عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2008).

**16**- صندرة سايبي، **محاضرات في إنشاء المؤسسة**، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، الجزائر، 2014-2015.

**17**-عاطف الشبراوي، **حاضنات الأعمال –مفاهيم مبدئية وتجارب عالمية-** (الرياض، المملكة السعودية: المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة، 2003).

**18**- عبد العزيز جميل مخيمر، أحمد عبد الفتاح عبد الحليم، **دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في معالجة مشكلة البطالة بين الشباب في الدول العربية** (القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية،2005).

**19**- عبد الوهاب نصر علي، **محاسبة الشركات** (الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية، 2003-2004).

**20**- عثمان فريد رشدي، **الريادة والعمل التطوعي** (عمان، الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع، 2013).

**21**-عدنان حسين يونس، رائد خضير عبيس، **دور حاضنات الأعمال في تطوير المشاريع الصغيرة** (عمان، الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع، 2015).

**22**-عمرو علاء الدين زيدان، **ريادة الأعمال: القوة الدافعة للاقتصادات الوطنية** (مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2007).

**23**- عموره عمار، **شرح القانون التجاري الجزائري** (الجزائر: دار المعرفة، 2010).

**24**-فايز الصياغ، **علم الاجتماع**، الطبعة الرابعة (بيروت: المنظمة العربية للترجمة، مركز دراسات الوحدة العربية، 2005).

**25**- فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، **الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة** (عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006).

**26**-فلاح حسن الحسيني، **إدارة المشروعات الصغيرة: مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز** (عمان، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006).

**27**- فوزي عبد الرزاق، **إشكالية حاضنات الأعمال بين التطوير والتفعيل: رؤية مستقبلية- حالة حاضنات الأعمال في الاقتصاد الجزائري**- (الرياض، السعودية: كتاب أبحاث المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال، سبتمبر2014).

**28**- كمال كاظم جواد، كاظم أحمد البطاط، **الصناعات الصغيرة ودور حاضنات الأعمال في دعمها وتطويرها** (عمان، الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع، 2016).

**29**- ليث عبد الله القهيوي، بلال محمود الوادي، **المشاريع الريادية الصغيرة والمتوسطة ودورها في عملية التنمية** (عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2012).

**30**- مروة أحمد، نسيم برهم، **الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة**، الطبعة الثالثة (القاهرة، مصر: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2014).

**31**- ماجدة العطية، **إدارة المشروعات الصغيرة** (عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2001).

**32**-مجدي عوض مبارك، **الريادة في الأعمال: المفاهيم والنماذج والمداخل العلمية** (عمان، الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2009).

**33**-محمد السيد البدوي، **الدليل الشامل للتدريب الفعال** (القاهرة، مصر: دار العلوم للنشر والتوزيع، 2013).

**34**-محمد صالح الحناوي وآخرون، **حاضنات الأعمال -فرصة جديدة للاستثمار، وآليات لدعم منشآت الأعمال الصغيرة-** (القاهرة، مصر: الدار الجامعية، 2001).

**35**-محمد عبد العزيز النجار، **تنمية وتطوير المشروعات الصغيرة في الوطن العربي -رؤية استراتيجية-** (القاهرة، مصر: نيو بوك للنشر والتوزيع، 2016).

**36**-محمد فريد الصحن، نهال فريد مصطفى، **أساسيات الأعمال** (الاسكندرية، مصر: المكتب الجامعي الحديث، 2006).

**37**- مزهر شعبان وآخرون، **إدارة المؤسسات الصغيرة _منظور ريادي تكنولوجي-**، الطبعة الثانية (عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2014).

**38**- نادية فوضيل، **شركات الأموال في القانون الجزائري** (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2003).

**39**- نبيل جواد، **إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة** (الجزائر: الجزائية للكتاب، 2006).

**40**- هايل عبد المولى طشطوش، **المشروعات الصغيرة ودورها في التنمية** (عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2012).

## II. الرسائل الجامعية:

**41**- أحمد بن قطاف، **أهمية حاضنات الأعمال التقنية في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة المبدعة في الجزائر**، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006-2007.

**42**- أحمد بن قطاف، **مدى فعالية حاضنات الأعمال في الدول النامية -حالة الجزائر-**، رسالة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2015-2016.

**43**- بدراوي سفيان، **ثقافة المقاولة لدى الشباب الجزائري المقاول -دراسة ميدانية بولاية تلمسان-**، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع التنمية البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2014-2015.

**44**- بسمة فتحي عوض برهوم، **دور حاضنات الأعمال والتكنولوجيا في حل مشكلة البطالة لريادي الأعمال قطاع غزة -دراسة حالة : مشاريع حاضنة أعمال الجامعة الإسلامية بغزة (مبادرون- سبارك)**، رسالة ماجستير في اقتصاديات التنمية، الجامعة الإسلامية، غزة، العراق، 2014.

**45**-جمعة عبد العزيز، **المقاولاتية وبعد الثقافة الجهوية مدخل استكشافي -دراسة ميدانية تحليلية-**، رسالة ماجستير في الاقتصاد الاجتماعي والتنمية الاقتصادية، جامعة مصطفى اسطمبولي، معسكر، الجزائر، 2015-2016.

**46**- الجودي محمد علي، **نحو تطوير المقاولاتية من خلال التعليم المقاولاتي: دراسة على عينة من طلبة الجلفة**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014-2015.

**47**-زميت الخير، **مساهمة حاضنات الأعمال في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -واقع التجربة الجزائرية-**، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2014-2015.

**48**- سعود وسيلة، **حوكمة المؤسسات كأداة لرفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2016.

**49**-سلامي منيرة، **دراسة وتحليل واقع المقاولة النسوية بالجزائر**، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، بسكرة، الجزائر، 2015.

**50**-عبد المجيد بكاي، **التنوع الثقافي وعلاقته بالقيم التنظيمية داخل المنظمات متعدد الجنسيات في الجزائر -دراسة ميدانية بمستشفى طب العيون صداقة الجزائر كوبا بولاية الجلفة-**، رسالة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2015-2016.

**51**- قويقح نادية، **المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية وأهمية دعمها بحاضنات الأعمال**، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007-2008.

**52**- منى رضوان عبد الكريم النخالة، **الحاضنة التكنولوجية ودورها في دعم وتطوير المشاريع الصغيرة -دراسة مقارنة بين حاضنة الجامعة الإسلامية وحاضنة الكلية الجامعية-**، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2015.

**53**- نيفين طلعت صادق، **برامج الدعم المقدمة في مجال حاضنات الأعمال: دراسة مقارنة مع التطبيق على جمهورية مصر العربية**، رسالة ماجيستير في الإدارة العامة، جامعة القاهرة، مصر،2011.

### III.المجلات، الجرائد، مراكز البحوث:

**54**- أحمد بن قطاف، "**دور برامج احتضان الأعمال في دعم إنشاء المؤسسات الصغيرة -دراسة لبعض التجارب العالمية مع الإشارة لتجربة الجزائر-**"، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 14، المجلد01، 2016.

**55**- أحمد بن قطاف، "**فعالية حاضنات الأعمال في تنمية المشاريع الناشئة في العالم الإسلامي- قراءة في تجارب: ماليزيا، مصر، الاردن، دول مجلس التعاون الخليجي**"، مجلة الاقتصاد والتنمية، العدد 05، جانفي 2016.

**56**- أحمد عبد الوهاب، "**تعريف حاضنات رواد الأعمال ودراسة مقارنة بين مصر والتجارب الدولية مع توضيح وشرح لدور الحاضنة**"، المركز المصري لدراسات السياسات العامة، القاهرة، مصر، 2016.

**57**-أديب برهم، يونا يوسف حيدر، **دور حاضنات الأعمال في دعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة في سورية -دراسة تطبيقية في الساحل السوري-**، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، العدد01، المجلد 36، 2014.

**58**- أشواق بن قدور، محمد بالخير، "**أهمية نشر ثقافة المقاولة وانعاش الحس المقاولاتي في الجامعة**"، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، العدد 11، المركز الجامعي لتامنغست، الجزائر، 11 جانفي 2017.

**59**- أمينة قايدي، "**التوجه المقاولاتي لطلبة العلوم غير التجارية -دراسة تحليلية باستخدام طريقة PLS-SEM-**"، مجلة مجاميع المعرفة، العدد الرابع، المجلد 04، الجزائر، 2017.

**60**-إنعام عبد الزهرة متعب، "**حاضنات الأعمال وإدارة العمليات -مدخل نظري-**"، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد 12، 2009.

**61**- أنور أحمد نهار العزام وصباح محمد موسى، "**تأثير استخدام حاضنات الأعمال في إنجاح المشاريع الريادية في الأردن**"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 83، 2010.

**62**- آيت عيسى عيسى، "**المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: أفاق وقيود**"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السادس، 2009.

**63**- إيثار عبد الهادي آل فيحان، "**دور حاضنات الأعمال في تعزيز ريادة المنظمات**"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 30، 2012.

**64**- بن صويلح ليليا، "**واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد30، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، ديسمبر 2008.

**65**- بن عيسى محمد المهدي، "**ثقافة المؤسسة كموجه للسلوكات والأفعال في المنظمة الاقتصادية الحديثة**"، مجلة الباحث، العدد 03، 2004.

**66**- بوسيف سيد أحمد، بن أشنهو سيدي محمد، "**المهارات المقاولاتية: كيف تؤثر على النوايا المقاولاتية؟**"، مجلة Les cahiers du MECAS، العدد 12، جوان 2016.

**67**- بوسيف سيد أحمد، بن أشنهو سيدي محمد، "**تأثير إدراكات الرغبة والجدوى على النية المقاولاتية**"، مجلة المالية والأسواق، العدد الخامس، المجلد 03، 2016.

**68**- جابر مهدي، "**أثر حاضنات المشروعات في تعزيز ريادة الأعمال بمدينة عنابة**"، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 02، المجلد 16، 2015.

**69**- الجريدة الرسمية، المرسوم التنفيذي المؤرخ في 25 فيفري 2003 المتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات، العدد 13، 2003، ص.14.

**70**- حسين رحيم، "**نظم حاضنات الأعمال كآلية لدعم التجديد التكنولوجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 02، 2003.

**71**- حسين عليان الهرامشة، "**دور حاضنات الأعمال في إيجاد المشروعات الريادية التكنولوجية وتطويرها في الأردن**"، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، العدد الثاني، المجلد 14، 2014.

**72**-رانية مسعد سعد، "**تطبيقات لنظرية السلوك المخطط في تصميم أثاث المطبخ الذكي المفتوح لتحسين الأداء**"، مجلة التصميم الدولية، العدد الأول، المجلد 06، 2016.

**73**- رحال علي، بعيط أمال، "**واقع المقاولاتية في الجزائر –دراسة تحليلية–**"، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 11، ديسمبر 2016.

**74**- زغيب مليكة، "**دور وأهمية قرض الإيجار في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 05، جامعة فرحات عباس، الجزائر، 2005.

**75**- زهرة مصطفى، "**أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية**"، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، العدد 10، 2014.

**76**- زينب عباس زعزوع، "**حاضنات الأعمال ودورها في تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر-نماذج من التجارب الدولية-**"، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، العدد04، المجلد17، 2016.

**77**- سعدية سلطان، "**مستوى توفر الخصائص الريادية وعلاقته ببعض المتغيرات الشخصية: دراسة تطبيقية على طلبة البكالوريوس**"، تخصص إدارة الأعمال"، جامعات جنوب الضفة الغربية، مجلة العلوم الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد02، 2016.

**78**- سلامي منيرة، قريشي يوسف، "**التوجه المقاولاتي للمرأة في الجزائر**"، مجلة الباحث، العدد الثامن، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2010.

**79**- سهيلة برقية، "**أساليب الاتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة**"، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 24، جوان 2016.

**80**-شريف غياط، محمد بوقموم، "**التجربة الجزائرية في تطوير وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية**"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد الأول، المجلد 24، 2008.

**81**-شكري بن زعرور، "**تنمية روح المقاولة في الجزائر -برنامج "حسن تسيير مؤسستك" نموذجا-**"، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، العدد01، المجلد 02، مخبر الصناعات التقليدية لجامعة الجزائر03، 2013.

**82**- صندرة سايبي، "**مقاربة نظرية حول تطور الفكر المقاولي**"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 04، المجلد 27، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2014.

**83**- طرشي محمد، "**العناقيد الصناعية كمدخل لتعزيز مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري**"، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 13، جانفي 2015.

**84**- الطيب داودي، "**دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية: الواقع والمعوقات في الجزائر**"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 11، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011.

**85**- عبد الكريم جندي، "**الثقافة والتنمية المستدامة: نحو مدخل ثقافي لسؤال التنمية بالواحات المغربية**"، الحوار المتمدن، العدد 4969، 2015.

**86**- عبود زرقين، "**تعزيز دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في السياسة الصناعية الجزائرية**"، بحوث اقتصادية عربية، العدد42، 2008.

**87**- عثمان حسن عثمان، "**تحول ثقافة المؤسسة في ظل العولمة**"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 08، 2008.

**88**-عمار زودة، حمزة بوكفة، "**حاضنات الأعمال كنظام داعم لبقاء وارتقاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع الإشارة لمشاتل الجزائر**"، مجلة الدراسات المالية المحاسبية والإدارية، العدد الثاني، ديسمبر2014.

**89**-عمار شلابي، "**دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية**"، مجلة البحوث والدراسات في العلوم الإنسانية، العدد05، ماي 2010.

**90**- غلاب صليحة، روابحية مريم، على بياتة، "**فعالية الحملات الإعلامية في تنمية الثقافة المقاولاتية لدى الطالب الجامعي – دراسة ميدانية على عينة من طلبة جامعة 08 ماي 1945 قالمة**-"، مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE ، 2017.

**91**- قيس إبراهيم حسين، **دور الخصائص الريادية في تعزيز الالتزام التنظيمي – دراسة استطلاعية لآراء عينة من متخذي القرار في الشركة العامة للصناعات الكهربائية (ديالي)**- ، الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد السادس والعشرون، 2013.

**92**- كرفوح ليلى، عراب عبد الغاني، "**مرافقة المشاريع المقاولاتية في الجزائر – مدخل اتصالي ثقافي عام**-"، مجلة تاريخ العلوم، العدد الثامن، جوان 2017.

**93**- لعلى بوكميش، يوسفات علي، "**دور حاضنات الأعمال في دعم وتطوير البحث العلمي بالعالم العربي**"، مجلة الحقيقة، العدد 23، جامعة أدرار، 2012.

**94**-لفقير حمزة، "**دور التكوين في دعم الروح المقاولاتية لدى الأفراد**"، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 12، المجلد01، 2015.

**95**- محمد الصالح بوطوطن، زديرة خمار، "**دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي**"، مجلة الدراسات المالية المحاسبية والإدارية، العدد 02، ديسمبر 2014.

**96**- محمد الصغير قريشي، "**واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**"، مجلة الباحث، العدد09، 2011.

**97**-محمد جودت ناصر، غسان العمري، "**قياس خصائص الريادة لدى طلبة الدراسات العليا في إدارة الأعمال وأثرها في الأعمال الريادية: دراسة مقارنة**"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد الرابع، المجلد 27، 2011.

**98**- محمد عبد الهادي رشيد، "**فرص إقامة حاضنات الأعمال في العراق لدعم المشروعات الصغيرة**"، العدد 63، المجلد 17، 2011.

**99**- محمود عبود طاهر، عامر جميل عبد الحسين، "**الحاضنات التكنولوجية والحدائق العلمية وامكانية استفادة الجامعات العراقية منها في خدمة المجتمع والتطور الاقتصادي**"، مجلة الاقتصادي الخليجي، العدد 23، 2012.

**100**- المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، **دليل الحاضنات الصناعية**، أوت 2005.

**101**-نبيل محمد مرسي خليل، محمد فتحي شلقامي شعراوي، "**الاستعداد الريادي لدى طلاب جامعة تبوك: دراسة العوامل المؤثرة باستخدام نظرية السلوك المخطط**"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، العدد الثاني، المجلد الرابع والخمسون، مصر، 2017.

**102**-نيفين توفيق، "**مفهوم حاضنات الأعمال وتطبيقاته في الحالة المصرية**"، مجلة النهضة، العدد الثاني، المجلد الرابع عشر، 2013.

**103**- هاجر الزيدي، "**حاضنات الأعمال التكنولوجية ودورها في التنمية الصناعية، مكانة القطاع الصناعي التونسي في التنمية الاقتصادية**"، مجلة بريد الصناعة، وكالة النهوض بالصناعة والتجديد، رقم11، جانفي 2016.

## IV. الملتقيات والمؤتمرات العلمية والندوات:

**104**-أحمد طرطار، شوقي جباري، "**شركات رأس المال المخاطر أداة فعالة لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**"، الأيام العلمية الثانية حول المقاولاتية: آليات دعم ومساعدة إنشاء المؤسسات في الجزائر –الفرص والعوائق–، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر،2011.

**105**-الاخضر بن عمر، علي باللموشي، "**معوقات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وسبل تطويرها**"، الملتقى الوطني حول: واقع وآفاق النظام المحاسبي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، الجزائر، 05-06 ماي 2013.

**106**- براهيمي نوال ورايس وفاء، "**دور التكوين في تنمية الحس المقاولاتي**"، ملتقى دولي حول المقاولاتية: التكوين وفرص العمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 06-07-08 أفريل2010.

**107**- برحومة عبد الحميد، صورية بوطرفة، "**واقع حاضنات الأعمال التقنية في الجزائر وسبل تغييره على ضوء التجارب العلمية- عرض نماذج عالمية لحاضنات الأعمال**-"، الأيام العالمية الدولية حول: المقاولاتية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 03-04 ماي 2011.

**108**- بركان دليلة، حايف سي حايف شيراز، **حاضنات الأعمال كأداة لدعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ANGEM ولاية بسكرة**-، ملتقى وطني حول استراتيجية تنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 18-19 أفريل 2012.

**109**-برودي نعيمة، "**التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ومتطلبات التكيف مع المستجدات العالمية**"، ملتقى دولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 17-18 أفريل 2006.

**110**- بريبش السعيد، طبيب سارة، "**دور حاضنات الأعمال في تطوير ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة تحليلية تقييمية**-"، الملتقى الوطني الأول حول استراتيجيات تنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 18-19 أفريل 2012.

**111**-بغداد بنين، عبد الحق بوقفة، "**دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية وزيادة مستويات التشغيل**"، الملتقى الوطني حول: واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، الجزائر، 05-06 ماي 2013.

**112**- بلال رحالية، "**فرج شعبان، حاضنات الأعمال كمدخل للتطوير ودعم العمل المقاولاتي- دراسة حالة ولاية سوق أهراس**"، المؤتمر الدولي الأول حول: المقاولاتية المستدامة –بين إشكالية البقاء وحتمية الابتكار–، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة، الجزائر، 18-19 أفريل 2017.

**113**- بن قطاف أحمد، فيشوش حمزة، "**حاضنات الأعمال التقنية كآلية لدعم المؤسسات الصغيرة المبدعة -دراسة لبعض التجارب العالمية-**"، ملتقى دولي حول: المقاولاتية -التكوين وفرص العمل-، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 06-07-08 أفريل 2010.

**114**-بنوة شعيب، خلوط عواطف، "**أثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات في تحقيق ريادة المنظمات الحديثة**"، ملتقى دولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2011.

**115**- بورنان مصطفى، **دور حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات المصغرة -دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن-**، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر، 2014-2015.

**116**- جريبي السبتي، بوخدنة آمنة، "**المقاولاتية ومرض البيروقراطية الإدارية في الجزائر**"، الملتقى الدولي الأول حول: المقاولاتية ودورها في تطوير القطاع السياحي في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 08-09 نوفمبر 2015.

**117**- حبيبة مداس، "**واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ومكانتها الاقتصادية مع إشارة لولاية الوادي**"، الملتقى الوطني حول: واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، الجزائر، 05-06 ماي 2013.

**118**- حجاب عيسى، سعودي عبد الصمد، "**تقييم دور حاضنات الأعمال في إنشاء ودعم المشاريع المقاولاتية في الجزائر- دراسة حالة مشتلة المؤسسات: محضنة خنشلة-**"، الملتقى الدولي الأول حول: المقاولاتية المستدامة-بين إشكالية البقاء وحتمية الإبتكار-، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة، الجزائر، 18-19 أفريل 2017.

**119**-خالد رجم، دادن عبد الغني، "**عرض مفاهيم عامة حول حاضنات الأعمال وتجارب عالمية**"، المؤتمر العلمي الدولي حول استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 18-19 أفريل 2012.

**120**- خليدة محمد بلكبير، كريمة بكوش، "**دور حاضنات الأعمال في تشجيع ودعم المقاولات الصغيرة والمتوسطة المبدعة**"، الندوة الدولية حول: المقاولة والإبداع في الدول النامية، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، خميس مليانة، الجزائر، 2007.

**121**- ربيعة بركات، سعيدة دوباخ، "**حاضنات الأعمال ودورها في دعم وتنمية المقاولات الصغيرة**، ملتقى دولي حول: المقاولاتية -التكوين وفرص العمل-"، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 06-07-08 أفريل2010.

**122**- ريحان الشريف، هوام لمياء، "**دور حاضنات الأعمال التقنية في دعم الإبداع وتنمية القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة -التجربة الجزائرية بين الواقع والمأمول-**"، ملتقى وطني حول استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 18-19 أفريل 2012.

**123**- زايدي عبد السلام وآخرون، "**حاضنات الأعمال التقنية ودورها في دعم ومرافقة المشاريع الناشئة –عرض تجارب (ماليزيا، الصين، فرنسا، الولايات المتحدة الأمريكية)**"، الملتقى الوطني الأول حول: استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 18-19 أفريل 2012.

**124**- زريق كمال، عوالي بلال، " **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كآلية لتحقيق وبعث التنمية المستدامة في الجزائر: بين المعوقات والتحديات**"، الملتقى الدولي الثالث عشر حول: دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم استراتيجية التنمية المستدامة –الواقع والرهانات–، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 14-15 نوفمبر 2016.

**125**- سعدية السعيدي، "**دور الحاضنات التكنولوجية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**"، ملتقى وطني حول: استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 18-19 أفريل 2012.

**126**- سفيان بن عبد العزيز، عائشة موزاوي،" **دور حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية تنافسية الاقتصاد الوطني الجزائري**"، ملتقى وطني حول استراتيجية تنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 18-19 أفريل 2012.

**127**- سليمان ناصر وعواطف محسن، **قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كبديل تنموي للإقتصاد الجزائري خارج قطاع المحروقات: المعوقات والحلول**، الملتقى الدولي الأول حول: تقييم إستراتيجيات وسياسات الجزائر الاقتصادية لاستقطاب الاستثمارات البديلة للمحروقات في آفاق الألفية الثالثة بالجزائر، جامعة المسيلة، الجزائر، 28-29 أكتوبر 2014.

**128**- سمر سليمان الطراونة، أكثم عبد المجيد الصرايرة، "**واقع الهدم الخلاق في المنظمات العربية: الرؤية للقياس والتطوير الاستكشافي كمدخل عملياتي**"، مؤتمر علمي حول: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، 15-17 ديسمبر 2012.

**129**- سهام شيهاني، "**حاضنات الأعمال ودورها في التنمية الاقتصادية –دراسة تحليلية لبعض التجارب الدولية–**"، ملتقى دولي حول: المقاولاتية –التكوين وفرص الأعمال–، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 06-07-08 أفريل 2010.

**130**- الشريف ريحان وريم بونوالة، "**حاضنات الأعمال كآلية لمرافقة المؤسسات الصغيرة –نموذج مقترح في مجال تكنواوجيا المعلومات–**"، ملتقى وطني حول استراتيجية تنظيم ومتابعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 18-19 أفريل 2012.

**131**- العايب ياسين، "**دراسة وتحليل عوامل زيادة أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري**"، الملتقى الدولي حول: استراتيجيات تنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، ورقلة، الجزائر، 18-19 أفريل 2012.

**132**- عبد الرحمان عبد القادر، "**دور التمويل الأصغر في تنمية المؤسسات المصغرة –دراسة حالة السودان واليمن–**"، الأيام العلمية الدولية حول المقاولاتية "آليات دعم ومساعدة إنشاء المؤسسات في الجزائر": الفرص والعوائق، بسكرة، الجزائر، 03-04-05 ماي 2011.

**133**- عبد الرزاق خليل، نور الدين هناء،" **دور حاضنات الأعمال في دعم الإبداع لدى المؤسسات الصغيرة في الدول العربية**"، ملتقى دولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 17-18 أفريل 2006.

**134**-عبد الفتاح بوخمخم، صندرة سايبي، "**دور المرافقة في دعم إنشاء المؤسسات الصغيرة-واقع التجربة الجزائرية-**"، المؤتمر الثاني حول القضايا الملحة للاقتصاديات الناشئة في بيئة الأعمال الحديثة، كلية الأعمال، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 14-15 أفريل 2009.

**135**- عبد الله سعد الهاجري، "**دور حاضنات الأعمال في التنمية الصناعية في دولة الكويت**"، الملتقى العربي حول تعزيز دور الحاضنات الصناعية والتكنولوجية في التنمية الصناعية، تونس، 12-14 أكتوبر 2015.

**136**- عبد الناصر موسى، لويزة فرحاتي، **تجارب دولية في حاضنات الأعمال -الفرص والتحديات-**، ملتقى دولي حول: المقاولاتية -التكوين وفرص العمل-، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 06-07-08 أفريل 2010.

**137**- عجيلة محمد، بن نوي مصطفى، "**دور الإبداع والابتكار في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة**"، الندوة الدولية حول المقاولة والإبداع في الدول النامية، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، خميس مليانة، الجزائر،2007.

**138**- عرابش زينة، بن عوالي الجيلالي، "**الأبعاد الثقافية لاهوفستيد بمنظور إسلامي والمسؤولية الاجتماعية: دراسة عينة من المقاولين الجزائريين**"، المؤتمر الدولي الأول حول: المقاولاتية المستدامة -بين اشكالية البقاء وحتمية الابتكار-، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة، الجزائر، 18-19 أفريل 2017.

**139**- العربي تيقاوي، "**دور حاضنات الأعمال في بناء القدرات التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -كنموذج للمقاولاتية- من وجهة نظر العاملين**"، ملتقى دولي حول: المقاولاتية -التكوين وفرص العمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر-، 06-07-08 أفريل2010.

**140**- غربي حمزة، قمان مصطفى،" **دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الحد من البطالة في الدول العربية -مع الإشارة إلى حالة الجزائر-**"، ملتقى دولي حول استراتيجيات تنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 18-19 أفريل 2012.

**141**- فاطمة قبة، "**الحاضنات...كآلية لضمان نجاح مخطط الأعمال**"، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول: المقاولاتية (فرص وحدود) مخطط الأعمال -الفكرة الإعداد والتنفيذ-، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 17-18-19 أفريل 2012.

**142**-كتوش عاشور، طرشي محمد، "**تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**"، ملتقى دولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 17-18 أفريل 2006.

**143**- لرقط فريدة وآخرون، "**دور المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاديات النامية ومعوقات تنميتها**"، دورة تدريبية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطور دورها في الاقتصاديات المغاربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 25-28 ماي 2003.

**144**- لطفي بن عرب، "**الحاضنات الصناعية والتكنولوجية في تونس**"، اجتماع تنسيق سياسات برامج التنمية الصناعية في الدول العربية، 25-26 جوان 2008.

**145**- مراد إسماعيل، عيماد داتو سعيد، "**حاضنات الأعمال التكنولوجية -دراسة مقارنة تجربة الجزائر مع التجارب الأجنبية-**"، الملتقى الدولي الثاني حول: المقاولاتية آليات دعم ومساندة إنشاء المؤسسات في الجزائر-الفرص والتحديات-"، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 03-05 أفريل2011.

**146**-مفيد عبد اللاوي، "**حاضنات الاعمال ودورها في تشغيل الشباب من خلال احتواء مخرجات الجامعة**"، ملتقى دولي حول الجامعة والتشغيل، الاستشراف، الرهانات والمحك، جامعة الدكتور يحي فارس، المدية، الجزائر، 04-05 ديسمبر2013.

**147**-منيرة سلامي، **التوجه المقاولاتي للشباب في الجزائر- بين متطلبات الثقافة وضرورة المرافقة- تجربة وكالة الوساطة والضبط العقاري وتجربة الحظيرة التكنولوجية بالجزائر**، ملتقى وطني حول: استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 18-19 أفريل 2012.

**148**- مهديد فاطمة الزهراء، فراحتية العيد، "**دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية**"، ملتقى دولي حول: آليات دعم ومساعدة إنشاء المؤسسات في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 3-4-5 ماي 2011.

**149**-ناصر مراد، "**دور ومكانة المقاول في التنمية الاقتصادية في الجزائر**"، الندوة الدولية حول المقاولة والإبداع في الدول النامية، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، خميس مليانة، الجزائر،2007.

**150**- نبيل محمد شلبي، "**نموذج مقترح لحاضنة تقنية بالمملكة العربية السعودية**"، ندوة حول واقع ومشكلات المنشآت الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها، الغرفة التجارية الصناعية بالرياض، السعودية، 08-09 أكتوبر 2002.

**151**- نور الدين طقطق، "**تجربة وكالة النهوض بالصناعة والتجديد في مجال حاضنات الأعمال**"، الملتقى العربي حول: تعزيز دور الحاضنات الصناعية والتكنولوجية في التنمية الصناعية، تونس، 12-13 أكتوبر 2015.

**152**- هلال أدريس مجيد، معن ثابت عارف، "**دور الحاضنات الانتاجية في تنمية المؤسسات الصغيرة**"، ملتقى دولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 17-18 أفريل 2006.

**153**- اليمين فالتة، لطيفة برني، "**البرامج التكوينية وأهميتها في تعزيز روح المقاولاتية**"، الملتقى الدولي حول المقاولاتية: التكوين وفرص الأعمال، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 06-07-08 أفريل 2010.

## V. المواقع الالكترونية

**154**-سمير زهير الصوص، **بعض التجارب الدولية الناجحة في مجال تنمية وتطوير المشاريع الصغيرة والمتوسطة** -نماذج يمكن الاحتذاء بها في فلسطين-، 2010. على الموقع: www.abahe.co.uk.

**155**-الموقع الرسمي لـ ebn (innovation network) : http://ebn.eu.

**156**-الموقع الرسمي لبوابة الصناعة التونسية: www.tunisieindustrie.nat.tn.

**157**-الموقع الرسمي لحاضنة فلات 6 بلاس: www.flat6labs.com .

**158**-الموقع الرسمي لحاضنة **HTBI**:http://www.htibi.com/en/main.htm.

**159**-الموقع الرسمي لحاضنة جسر : www.gesr.net.

**160**-الموقع الرسمي لحاضنة نهضة المحروسة: www.nahdetlmahrousa.org/arK.

**161**-الموقع الرسمي لمركز الإبداع التكنولوجي وريادة الأعمال: www.tiec.gov.eg.

**162**-الموقع الرسمي لنشرية **Keyrus Innovation Factory:** www.keyrusinnovationfactory.com.

## ثانيا: المراجع باللغة الفرنسية

### ا. كتب ومحاضرات:

**163**- Alain Fayolle**, le métier de créateur d'entreprise** (France: éditions d'Organisation, 2003).

**164**- B.Duchéneaut, **Les dirigeants de PME : enquête chiffres analyses** (Paris : Centre de Recherche EURO PME, 1996).

**165**- Émile-Michel Hernandez**, l'entrepreneuriat : approche théorique** (Paris : édition L'Harmattan., 2001).

**166**- Entreprendre en franchise, **Les mini- guides bancaires des professionnels**, (Paris, France: fédération bancaire franchise, juillet 2009).

**167**- Guy Rocher, **la notion de culture**, Extraits du chapitre IV « culture, civilisation et idéologie » (Montréal : introduction à la Sociologie générale, première partie: L'action sociale édition Hurtubise HMH Itée, 1992).

**168**- Helen Spencer-oatey**, What is Culture ? A compilation of Quotations,** Global PAD core concepts, 2012.

**169**- Lassaad Mezghani et autres**, Support pédagogique du module-Culture Entrepreneuriale-,** Projet culture entrepreneuriale et création d'entreprise a l'université de Sfax CE&CE, version 1.2, septembre 2008.

**170**- Mohamed Najib El Oualidi, **culture entrepreneuriale connaissances générales, support de cours**, Université Mohamed V Rabat Souissi, Faculté des Sciences Juridique, économiques et Sociales, décembre 2013.

**171**- Philippe Albert, Michel Bernasconi, Lynda Gaynor, **Les incubateurs : émergence d'une nouvelle industrie-comparaison des acteurs et leurs stratégies : France-Allemagne- Royaume Uni- états unis** – (côte d'azur-France : CERAM SOPHIA ANTIPOLIS, chambre de commerce et d'industrie, Avril 2002).

**172**- Richard Cantillon, **Essai sur la nature du commerce en général** (Paris : Institut Coppet, décembre 2011).

**173**- Robert D.Hisrich**, International Entrepreneurship : starting developing and managing a global venture**, Second Edition California : SAGA, 2013).

**174**- Roula Aouidet Smaili**, la culture entrepreneuriale : de l'idée a l'action** (Tunis : contribution à la littérature d'entreprise, 2013).

**175**- Sophie Boutillier, Dimitri Uzunidis, **l'entrepreneur : Acteur et Fonction Sociale** (une réflexion à partir de comportement économique et structures sociales d'André nicolai, première édition 1960, réédition 2000).

**176**- Thierry Verstraete, **proposition d'un cadre théorique pour la recherche en entrepreneuriat** (France : les éditions de l'ADREG, décembre 2003).

**177**- Vijay S.Upadhyay, Qaya Pandey, "**History of Anthropological Thought"** (New Delhi, India : concept publishing company, 1993).

## II. المجلات:

**178-** Afaf Bensghir, Anouar Reghioui, "**La culture entrepreneuriale étude comparative entre les étudiants marocains et mauritaniens"**, Dossiers de Recherches en Economie et gestion : n04, vol 02, septembre, 2015.

**179-** Alain Fayolle, " **À la recherche du cœur de l'entrepreneuriat : vers une nouvelle vision du domaine"**, Revue internationale PME, n01, vol17, 2004.

**180-** Amina Omrane et autres**, "les compétences entrepreneuriales et le processus entrepreneurial : une approche dynamique"**, la Revue des Sciences de gestion, n251-05, 2011.

**181-** Azzedine Tounés, "**L'entrepreneur : l'odyssée d'un concept"**, publication du CREGO de l'IAE de Rouen, n03-73, Rouen, France, 2000.

**182-** Azzédine Tounés, Alain Fayolle**, "l'odyssée d'un concept et les multiples figures de l'entrepreneur"**, La Revue des sciences gestion, n220-221, 2006.

**183-** Catherine Léger-Jarniou, "**Développer la culture entrepreneuriale chez les jeunes (Théorie et pratique)"**, Revue française de gestion, n185, paris, 2008.

**184-** Dirk Heilmann, Sven Jung, Tim Reichart**, "ERFOLGSFAKTOREN FUR DIE ETABLIERUNG VON INKUBATOREN IM RUHRGEBIET"**, Handlsblatt RESEARCH INSTITUE, Evonik Industries AG, Deutschland, mai 2015.

**185-** Eric-Michael laViolette, Christophe Everaere- Roussel, "**L'essaimage en PME : une forme originale de développement",** Marché et organisations, n06-01, 2008.

**186-** Fatima zahra Achour, Fatima Zohra Dehbi, "**Intention entrepreneuriale des Lauréats et facteurs contextuels",** Revue de l'entrepreneuriale ds lauréats et facteurs contextuels, n02, vol01, 2016.

**187-** François Facchini**, "Entrepreneur et croissance économique : développements récents"**, Revue d'économie industrielle, n119, 2007.

**188-** Jean-François Venne**, "L'appui d'emploi-Québec aux jeunes entrepreneurs",** Comité Aviseur-Jeunes (CAJ), Québec, Canada, 8 Mai 2007.

**189-** L.J.Filion," **Typologie d'entrepreneur : Est-ce vraiment utile"**, école des Hautes études commerciales, cahier de recherche, n2000-14, Montréal, Canada, octobre 2000.

**190-** Louis Jacques Filion, "**Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances"**, Revue internationale PME, n02, vol.10, Montréal, canada, 1997.

**191-** Rachid Zammar, Noureddine Abdelbaki, "**Université marocaine et culture entrepreneuriale: quels enjeux et quelles perspectives de développement?"** , Revue Marocaine de l'entrepreneuriat, de l'innovation et du management (RMEIM), n1, v1, 2006.

**192-** Raouf Jaziri**, "démystifier l'énigme de l'entrepreneur (Demystify the entrepreneur's enigma)",** International Journal of Innovation and Applied Studies, ISSR journals, n18-4, 2016.

**193-** Saulo D. Barbosa et autres, "**Perceptions et intention d'entreprendre- une comparaison entre des étudiants brésiliens et français",** Revue internationale P.M.E: économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, n° 02, vol.23, 2010.

**194-** Sophi Boutillier, Dimitri Uzunidis**, "The Theory of the entrepreneur : from heroic to socialised entrepreneurship"**, Journal of Innovation Economics & Management, n14, 2014.

**195-** Thierry Verstraete, Alain Fayolle, "**Paradigmes et entrepreneuriat"**, revue de l'entrepreneuriat, n1, vol4, 2005.

**196-** Uzunidis Dimitri, André Tiran, Et jean-Baptiste Say**, "...créa l'entrepreneur"**, Business and Innovation, vol12, 2015.

**197-** Yveline Lecler," **Les petites et moyennes entreprises japonaises et la régulation de l'activité des grandes entreprises"**, Revue d'économie industrielle, vol 17, 1981.

## III. الملتقيات والمؤتمرات العلمية والندوات:

**198-** Berreziga Amina, Meziane Amina**, "la culture entrepreneuriale chez les entrepreneurs Algériens"**, colloque national sur : les stratégies d'Organisation et d'Accompagnement des PME en Algérie, université Kasdi Merbah, Ouargla, Algérie, 2012.

**199-** Didier Van Caillie, Claire Lambrecht**, "L'entrepreneur, ses motivations, sa vision stratégique, ses objectifs"**, working paper réalisé dans le cadre de la « chaire PME 1995 » de la caisse nationale du crédit professionnel, Belgique, mai 1995.

**200-** Eric Michael Laviolette, Christophe Loue, "**les compétences entrepreneuriales : définition et construction d'un référentiel"**, 8éme congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, Haute école de gestion, Fribourg, Suisse, 2006.

**201-** Hidayet Keskin and others, "**The Importance of SMEs in developing Economies"**, 2nd International Symposium on sustainable development, Sarajevo, 8-9 june 2010.

**202-** Oualid Chortani, "**le rôle moteur d'accompagnement des pépinières d'entreprise en Tunisie",** colloque organisé par l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation, l'EDHEC Business School et Réseau Entreprendre, 11 avril 2013.

**203-** Rachid Bouksani, Amina Meziane**, "l'étude des facteurs motivations les entrepreneurs à créer leurs entreprises en Algérie"**, 7éme congrès de l'entrepreneuriat : le dispositif algérien d'aide à la création des entreprises (opportunités et contraintes), Faculté des Sciences économique, commerciales et des sciences de gestion, Université Mohamed Khider, Biskra, Algérie, 2011.

**204-** Raouf Jaziri, Robert Paturel, **une vision renouvelée des paradigmes de l'entrepreneuriat** : ver une reconfiguration de la recherche en entrepreneuriat, Colloque international sur : Entrepreneuriat et Entreprise : nouveaux enjeux et nouveaux défis, Gafsa, Tunisie, 2009.

**205-** Sophi Boutillier, Dimitri Uzunidis**, "entre incertitude et risque : l'entrepreneur que nous enseigne la théorie économique"**, 7éme congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat de de l'innovation, paris, 12-15 octobre 2011.

## IV. الرسائل العلمية:

**206-** Azzedine Tounés**, l'intention entrepreneuriale : une recherche comparative entre des étudiants des formations en entrepreneuriat (bac+5) et des étudiants en DESS CAAE**, thèse pour le doctorat des sciences de gestion, Institut d'administration des entreprise, Université de Rouen, France, 2003.

**207-** Benata Mohamed, **Influence de la culture et de l'environnement sur l'intention entrepreneuriale :cas de l'Algérie,** thèse de doctorat en sciences économiques, université Abou Bekr Belkaid Tlemcen, Algérie, 2014-2015.

**208-** Berber Nawel, **l'entrepreneuriat en Algérie**, thèse de magister en Management, faculté des sciences économiques, des sciences de gestion et des sciences commerciales, Université d'Oran, Algérie, 2014.

**209-** Herbig P, The Innovation Matrix, **culture and Structure Prerequisites to Innovation** , Westport: Quroum Books, 1994, according to: Malek Bourgguiba, De L'intention a l'action entrepreneuriale : Approche comparative auprès de TPE françaises et Tunisiennes, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, NANCY 2, France, 2007.

**210-** Jean François Lalonde, **Entrepreneuriat arabe, culture et équipes entrepreneuriales multiethniques**, thèse de doctorat en management, Université de Montréal, Canada, Février 2012.

**211-** Léna Saleh**, L'intention entrepreneuriale des étudiantes : cas du Liban**, thèse pour le doctorat des Sciences de gestion de l'Université de NANCY 2, France, 2011.

**212-** Mory Siomy**, Développement des Compétences des leaders en promotion de la culture entrepreneuriale et de l'entrepreneurship : Le cas du Rendez-vous entrepreneurial de la Francophonie,** Thèse de doctorat en relations industrielles, Université Laval, Québec, Canada, 2007.

**213-** Nadia Rajhi, **Conceptualisation de l'esprit entrepreneurial et identification des facteure de son développement dès l'enseignement supérieur tunisien**, thése de doctorat en science de gestion, Université de GRENOBLE , 2006.

**214-** Zafindravanoela Béni Rasolonoromalaza**, Le rôle de l'entrepreneur dans les pays en développement : le cas des zones franches textiles malgaches**, thèse pour le doctorat en l'Espace et Urbanisme, économies et finances, université de la Réunion, France, 2011.

## V. المواقع الالكترونية:

**215- Bulletins d'information statistique de la PME :** http://www.mdipi.gov.dz/?Bulletin-de-veille-statistique.

**216-** Carole Duplessis et Anne-Marie Pichette**, l'entrepreneuriat durable : de quoi parle-t-on au Just ? Labo DD de PME :** http://www.vigiepme.org.

**217- ESTABLISHING BUSINESS INCUBATOR**, Podgorica, January 2005 : https://fr.scribd.com/document/333368222/Establishing-Business-Incubator.

**218-** Franchise : par où commencer : **www.observatoiredelafranchise.fr/livre-blanc.pdf.**

**219-** Gilles Teneau, **Le concept d'intrapreneuriat**, Résilience organisationnelle, de Boeck, 2010 : www.resilience organisationnelle.com.

**220-** Kasereka Kombi**, Dynamique entrepreneuriale en territoire de Lubero,** Université catholique du Graben, Licence 2008 : www.memoireonline.com.

**221-** Les Formes entrepreneuriales, "**Culture entrepreneuriale"**, IHEC Carthage. 2013/2014 : https://fr.slideshare.net/.

**222-** Luke Thomas, **innovation vs entrepreneurship**: https://www.lukethomas.com/innovation-vs-entrepreneurship-whats-the-difference/.

**223-** Mariah Breeze, "**growth of business incubators in china "**: http://www.china.org.cn/business/2016 07/29/content_38982463.htm.

**224-** Mechael Kilman, **What is the definition of culture in sociology?:** //www.quora.com/What-is-the-definition-of-culture-in-sociology.

**225-** Peter F. Drucker**, Innovation and Entre-preneurship**, Harper Business, 1985 : www.quickmba.com.

**226-** Ricardo Gouveia Rodrigues Rodrigues, Anabela Dinis, **The Effect of an Entrepreneurial Training Programme on Entrepreneurial Traits and Intension of Secondary Students: www.intechopen.com.**

**227-** Said Radi, Lalla Latifa Alaoui, **Le rôle de l'Université dans la promotion de l'esprit d'entreprendre et le développement des compétences entrepreneuriales** : **[PDF] africabusiness.org.**

**228-** Sandrine Emin, Pascal Philippart, David Clarence McClelland**, La motivation de l'entrepreneur,** 04 Novembre 2016 : https://www.researchgate.net/publication/278627477_David_Clarence_McClelland_La_motivation_de_l'entrepreneur.

**229-** www.Mon-incubateur.com.

**230-** www.quickbooks.intuit.fr.

**231-** Xinhua, "**China tops the world in incubators "**: http://europe.chinadaily.com.cn/business/2017 09/19/content_32203202.htm.

**232-** Zahrane Tarik, **La conception d'un modèle pédagogique de sensibilisation à la culture entrepreneuriale- cas de la formation imposée sans évaluation notée**: http://archives.entrepreneuriat.com.

# الملاحق

**الملحق رقم 01:**

**جامعة عباس لغرور خنشلة**

**كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير**

**مشروع إعداد رسالة دكتوراه (LMD) في تخصص مالية المؤسسة وتسيير المؤسسات**

**تحت عنوان: دور حاضنات الأعمال في تنمية الثقافة المقاولاتية**

**– دراسة ميدانية بعينة من حاضنات الأعمال في الجزائر–**

**الموضوع: استبيان**

**إعداد الطالبة: سعيدي وفاء** **إشراف الدكتورة: ليليا بن منصور**

**السلام عليكم ورحمة الله وبركاته**

**تحية طيبة.....**

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، والذي يعتبر جزءا من رسالة الدكتوراه والموسومة بـ: دور حاضنات الأعمال في تنمية الثقافة المقاولاتية، حيث يهدف هذا الاستبيان إلى الحصول على وجهات نظر حاملي المشاريع المنتسبين لحاضنات الأعمال في الجزائر وآرائهم حول دورها في تنمية ثقافة المقاولة لديهم، لذا نرجو من سيادتكم المحترمة باعتباركم الفئة محل تركيزنا المساعدة على تثمين هذا البحث من خلال الإجابة على الأسئلة الواردة في هذه الاستمارة بدقة وتمعن، ووضع علامة (X) أمام الخانة المناسبة لاختياركم، وفي الأخير لكم منا جزيل الشكر والعرفان.

**ملاحظة:** إن إجاباتكم سرية، ولن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي.

**الجزء الأول: البيانات الشخصية**

**الجنس:** ذكر ☐ أنثى ☐

**الفئة العمرية:** [18–30[ ☐ [30–40[ ☐ [40 فأكثر[ ☐

**المستوى العلمي:** ثانوي فما دون ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ دراسات عليا ☐

**فترة تواجدك بالحاضنة:** أقل من 6اشهر ☐ من 6 أشهر إلى سنة ☐ أكثر من سنة ☐

**صفة الانتساب:** حامل مشروع ☐ طالب مشروع ☐ مدير أعمال ☐ أخرى ☐

**صفة المشروع:** تجاري ☐ صناعي ☐ فلاحي ☐ خدماتي ☐

## الجزء الثاني: محاور الاستبيان

## المحور الأول: دور حاضنات الأعمال في توفير البرامج التكوينية لصالح منتسبيها (المحتضنين)

تهدف عبارات هذا المحور لمعرفة واقع تبني حاضنات الأعمال للبرامج التكوينية المقاولاتية الموجهة لمنتسبيها

| الرقم | العبارة | موافق بشدة | موافق | موافق بدرجة متوسطة | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | تقوم الحاضنة بتصميم برامج تكوينية لصالح منتسبيها تساعدهم على حل مشاكلهم بصورة فاعلة | | | | | |
| 2 | تعمل الحاضنة على توفير كل الامكانات والمتطلبات التكوينية اللازمة لضمان سير البرامج التكوينية بنجاح وفعالية | | | | | |
| 3 | تتميز البرامج التكوينية المقدمة في الحاضنة بالوضوح | | | | | |
| 4 | تقدم الحاضنة عددا كافيا من البرامج التكوينية، التي تساهم في تنمية قدرات ومهارات المحتضنين طيلة فترة الاحتضان | | | | | |
| 5 | تقوم البرامج التكوينية للحاضنة بتعريف حاملي المشاريع المقاولاتية بسوق العمل، وتزودهم بكل المعلومات عن متطلبات إنشاءها وتسييرها | | | | | |
| 6 | تقوم البرامج التكوينية للحاضنة بتعريف حاملي المشاريع المقاولاتية بالعراقيل التي يمكن أن تواجه المقاول | | | | | |
| 7 | تقدم الحاضنة برامج تكوينية تكسب المحتضن معارف عن مبادئ وأساليب الإدارة الجيدة للأعمال( في مجال التسويق، تخطيط الأعمال، الإدارة المالية والمحاسبية، إدارة المخازن...) | | | | | |
| 8 | هناك دورات تكوينية بالحاضنة تقوم بتوضيح كل الاجراءات القانونية والضريبية لتأسيس المشروع المقاولاتي | | | | | |
| 9 | تقوم البرامج التكوينية للحاضنة بتزويد المنتسبين مهارات متعلقة بكيفية تقدير التكاليف وقياس مردودية مشاريعهم | | | | | |
| 10 | تقدم حاضنات الأعمال من خلال البرامج التكوينية معلومات عن الأساليب المثلى للحصول على التمويل اللازم للمشروع | | | | | |
| 11 | تمتاز المعلومات المقدمة في البرامج التكوينية بالحداثة، أي بمسايرتها لكل ما هو جديد في السوق | | | | | |
| 12 | تقوم الحاضنة بإعداد برامج تكوينية تمرن أصحاب المشاريع المحتضنين على كيفية التعامل مع الوسائل التكنولوجية الحديثة | | | | | |
| 13 | تقوم الحاضنة من أجل تقييم نتائج البرامج التكوينية المقدمة لمنتسبيها بتقصي آرائهم قبل وبعد البرامج (متابعة المتكونين). | | | | | |

## المحور الثاني: دور حاضنات الأعمال في تقديم الخدمات الاستشارية لصالح منتسبيها (المحتضنين)

تهدف عبارات هذا المحور لمعرفة واقع توفير حاضنات الأعمال للخدمات الاستشارية لصالح منتسبيها.

| الرقم | العبارة | موافق بشدة | موافق | موافق بدرجة متوسطة | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 14 | يقوم الفريق الاستشاري للحاضنة بمساعدة أصحاب المشاريع المنتمين للحاضنة في دراسة جدوى المشروع | | | | | |
| 15 | يقوم الفريق الاستشاري للحاضنة بتقديم التوجيهات والارشادات والاقتراحات للمحتضنين في مجال التسويق، ويزودهم بالمعلومات المتعلقة بالسوق | | | | | |
| 16 | يقدم الفريق الاستشاري للحاضنة المشورة القانونية للمحتضنين ويعرفهم بالحقوق والالتزامات القانونية الخاصة بمشاريعهم | | | | | |
| 17 | يقوم الفريق الاستشاري للحاضنة بتقديم استشارات مالية ومحاسبية للمحتضنين، تساهم بشكل فعال في وضع أساس مالي متين لنظام العمليات | | | | | |
| 18 | يقوم الفريق الاستشاري للحاضنة بتقديم استشارات تتعلق بكيفية التعامل مع التقنية الحديثة | | | | | |
| 19 | يقوم الفريق الاستشاري للحاضنة بتقديم استشارات للمحتضنين تتعلق بمصادر الحصول على الآلات والمعدات اللازمة لبدء مشاريعهم | | | | | |
| 20 | يقوم الفريق الاستشاري للحاضنة بتقديم استشارات للمحتضنين تتعلق ببراءات الاختراع | | | | | |
| 21 | يقوم الفريق الاستشاري للحاضنة بتقديم استشارات تتعلق بالموارد البشرية اللازمة، وآليات الرقابة الفعالة عليها | | | | | |

## المحور الثالث: دور حاضنات الأعمال في بناء شبكات التواصل لصالح منتسبيها (المحتضنين)

تهدف عبارات هذا المحور لمعرفة واقع بناء حاضنات الأعمال لشبكات التواصل لصالح منتسبيها.

| الرقم | العبارة | موافق بشدة | موافق | موافق بدرجة متوسطة | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 22 | تقوم الحاضنة بتوطيد علاقة أصحاب المشاريع المحتضنة بأشخاص خارج الحاضنة، يستفيدون من خبرتهم في مجال إنشاء وإدارة المشاريع المقاولاتية | | | | | |
| 23 | يوجد تواصل داخل الحاضنة بين أصحاب المشاريع المحتضنة، يسمح بتبادل الآراء والمعلومات بينهم | | | | | |
| 24 | تقوم الحاضنة بعقد اجتماعات وورش عمل يتم فيها فسح مجالات للنقاش والحوار وتبادل الأفكار بين أصحاب المشاريع داخل الحاضنة | | | | | |
| 25 | تقوم الحاضنة بإقامة ندوات ومعارض يشارك فيها خبراء وأكاديميين وأصحاب مؤسسات صغيرة ومتوسطة | | | | | |
| 26 | هناك عدالة في توفير المعلومات بخصوص مختلف الاجتماعات والنشاطات التي تقوم بها الحاضنة والتي يستقطب فيها جهات يستفيد المحتضنين من التواصل معهم | | | | | |
| 27 | تولي الحاضنة اهتماما بالغا لعملية بناء شبكات التواصل لصالح أصحاب المشاريع المحتضنة خلال فترة تواجدهم بالحاضنة، وتعي بمدى أهميتها | | | | | |

## المحور الرابع: مستوى الثقافة المقاولاتية لدى حاملي المشاريع المنتسبين للحاضنات

ان ما اكتسبته من الحاضنة جعل مني شخصا:

| الرقم | العبارة | موافق بشدة | موافق | موافق بدرجة متوسطة | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 28 | لا تراودني مخاوف من الفشل وتحمل المسؤولية | | | | | |
| 29 | بإمكاني تحليل بيئة أعمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (الفرص، التهديدات، سلوك المستهلكين، سلوك المنافسين...)، هذا الأمر الذي يساعدني دائما في اقتناص الفرص المربحة | | | | | |
| 30 | أعرف القوانين والقواعد التي تحكم الاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة | | | | | |
| 31 | أعمل دائما على تحقيق الجديد في عملي | | | | | |
| 32 | أؤمن بأن أحلامي وطموحاتي لن تتحقق إلا بالمثابرة وبذلي كل الجهد والوقت لتحقيق ذلك | | | | | |
| 33 | لدي أفكار عديدة وحلول بديلة، تمكنني من الابداع والابتكار | | | | | |
| 34 | دائما أعتمد على نفسي في تحقيق أهدافي، حيث أرغب في إدارة مشروعي باستقلالية | | | | | |
| 35 | أفكر وأدرس جيدا قبل الخوض في المخاطرة (لا أرغب في المخاطرة غير المحسوبة) | | | | | |
| 36 | هدفي الأساسي من انشاء مشروع جديد غير مقتصر على تحقيق المكاسب المادية بالدرجة الأولى، فأنا أرغب في التميز وتحقيق الأفضل | | | | | |
| 37 | أعمل دائما على التواصل مع من هم أكثر خبرة ومعرفة مني، واستغل علاقاتي معهم في إنجاح مشروعي | | | | | |
| 38 | أعتمد على ما اكتسبته من مهارات فكرية ومعارف في الجوانب العلمية والتخطيطية، في صياغة الخطط بدقة وعقلانية للوصول إلى أهدافي | | | | | |
| 39 | ملم بكل الجوانب المتعلقة بإدارة الموارد البشرية | | | | | |
| 40 | ملم بكل الجوانب المتعلقة بالتسويق وإدارة المبيعات | | | | | |
| 41 | ملم بكل الجوانب المتعلقة بالمالية والمحاسبة في المؤسسة | | | | | |
| 42 | أشعر بالرضا من قدراتي الذاتية في حل المشاكل التي تواجهني بسهولة | | | | | |
| 43 | أتحكم بكل الجوانب المتعلقة بضبط المخزون | | | | | |
| 44 | أمتلك كل المهارات اللازمة لتحديد احتياجات تأسيس وتطوير مشروعي | | | | | |

**لاستفساراتكم وملاحظاتكم يرجى التواصل عبر البريد الالكتروني:**

Wafasaidi92@gmail.com

**الملحق رقم 02:**

**قائمة الأساتذة المحكمين**

| إسم ولقب الأستاذ | الجامعة |
|---|---|
| أد. زبير عياش | العربي بن مهيدي –أم البواقي– |
| د.خليل شوقي | العربي بن مهيدي –أم البواقي– |
| د.دلال عجالي | عباس لغرور –خنشلة– |
| د.دلال عظيمي | عباس لغرور –خنشلة– |
| د.مانع سبرينة | عباس لغرور –خنشلة– |