



جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني

في ميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية و علوم التسيير

فرع علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

تقييم تجربة المرافقة المقاولاتية في الجزائر

دراسة ميدانية لعينة من المقاولين في حاضنة الأعمال

—DJAZAIR UP بورقلة

من إعداد الطالبتين: دومان سهام — عظامو حنان

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2022/06/22.

أمام اللجنة المكونة من السادة :

الأستاذ(ة): بن شويحة بشير (أستاذ محاضر، جامعة ورقلة) رئيسا.

الأستاذ(ة): حورية بالأطرش (أستاذ محاضر—أ— جامعة ورقلة) مشرفا ومقررا.

الأستاذ(ة): محمد قوجيل (أستاذ محاضر، جامعة ورقلة) مناقشا.

السنة الجامعية 2022/2021



جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني

في ميدان: في ميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية و علوم التسيير

فرع علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

تقييم تجربة المرافقة المقاولاتية في الجزائر

دراسة ميدانية لعينة من المقاولين في حاضنة الأعمال

— DJAZAIR UP بورقلة

من إعداد الطالبتين: دومان سهام - عظامو حنان

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2022/06/22.

أمام اللجنة المكونة من السادة :

الأستاذ(ة): بن شويحة بشير (أستاذ محاضر، جامعة ورقلة) رئيسا.

الأستاذ(ة): حورية بالأطرش (أستاذ محاضر - أ - جامعة ورقلة) مشرفا ومقررا.

الأستاذ(ة): محمد قوجيل (أستاذ محاضر، جامعة ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية 2022/2021

الإهداء1

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى أعز قطعة من

روحي إبني " يحيي " الغالي

إلى من سهرة الليالي من أجلي و السبب في وصولي

إلى هذا النجاح أُمي الغالية أطال الله في عمرها

إلى أبي الغالي رحمه الله و أسكنه فسيح جناته

إلى إخوتي الأعزاء كل واحد بإسمه إلى زوجي العزيز

إلى بنات أختي " نرجس " و " صبرين " و

إلى كل من ساعدني في عملي هذا سواء من قريب أو بعيد

سهام



الإهداء 2

بفضل الله تعالى والشكر له وحده الذي وفقني وسخر لي كل سبل الاعانة
والتوفيق حتى توصلت لإنجاز هذا العمل المتواضع الذي أهديه الى روح
ابي الطاهرة رحمه الله و انار قبره

إلى من أضاءت دربي بدعائها وحنانها أُمي حبيبة عمري أسأل الله أن
يحفظهما ويديم عليها الصحة والعافية إلى أغلي ما املك إخوتي الى
ازهار الحياة وطعمها الحلو حبايب قلبي محمد اشراق خديجة
الى كل عائلتي الذين كانوا عوني بتحفيزهم ودعواتهم أخص بالذكر بابو وكل
عائلة المرحومة خالتي والغالية على قلبي سمية بن عبد الصادق
إلى كل رفيقات دربي وصديقاتي وزميلاتي وزملائي في العمل
اخص بالذكر راضيا ،ساميا، شهرة لن أنسى دعمكم وتحفيزكم ما حييت
ولا انسى جيرانني أيضا

إلى كل من ساندني من قريب او من بعيد اهدي ثمرة جهدي

شكرا جميعا

حسن

شكر وتقدير

نتوجه بجزيل الشكر وجميل العرفان للاستاذة الفاضلة " سميرة بالأطرش " التي تكرمت بقبول الإشراف على هذه المذكرة وعل كل النصائح والتوجيهات القيمة والسديدة وعلى متابعتها لكل صغيرة وكبيرة لكي منا كل التقدير والعرفان و الاحترام و المحبة

الى طاقم حاضنة Djazair UP ورقلة اخص بالذكر المنسقة الميدانية نور الهدى حدادي التي كانت عند حسن الظن بها و أكثر مشكورة على كل مجهوداتك و وقتك و لا ننسى صبرينة بولغريط شكرا على المعلومات القيمة كما لا يفوتنا ان نتقدم بوافر التقدير والاحترام لأعضاء اللجنة المحترمين على عناء قراءة المذكرة وقبولها وتصويبها الى كل من ساهم في انجاز هذه المذكرة بالنصح والإرشاد و التوجيه شكرا كل أساتذة قسم علوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة وكل طاقم الإدارة خاصة فطيمة كانت ابتسامتك وحدها عوننا لنا

جزاكم الله عنا كل خير



شكرا للجميع

الملخص:

تهدف الدراسة إلى تقييم تجربة المرافقة المقاولاتية في الجزائر من خلال التطرق للحاضنة الأعمال Djazair UP بورقلة و لتحقيق هذه الدراسة إعتدنا على المنهج الوصفي (منهج دراسة الحالة و منهج تحليل البيانات)، حيث تم تصميم إستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات وكانت الدراسة على عينة متمثلة في 32 مقال، وتم إستخدام عدد من الأساليب الإحصائية ومعالجتها ببرنامج SPSS وقد توصلت الدراسة إلى:

- توجد علاقة قوية بين أبعاد تجربة المرافقة المقاولاتية وأداء حاضنة الأعمال؛
- توجد علاقة قوية ذات دلالة معنوية بين الأبعاد ربط العلاقات الخدمات التيسيرية، الخدمات الإستشارية، الخدمات التكوينية، خدمات توفير المعلومات، الخدمات المادية وشخصية المقاول؛
- وجود علاقة قوية بين الأبعاد ووضعية المقاول داخل الحاضنة (هل اتم مشروعه و هو على وشك الاطلاق،هل أطلق فعلا المشروع، هل هو في بداية تجسيد الفكرة، ام مقال خارجي و يتواصل مع الحاضنة).

الكلمات المفتاحية: تجربة المرافقة، حاضنة أعمال، الشركات الناشئة، مرافقة مقاولاتية، شخصية المقاول، كفاءات المقاول، تجسيد المشروع.

Résumé

L'étude vise à évaluer l'expérience d'escorte entrepreneuriale en Algérie en s'adressant à la pépinière d'entreprises djazair up - ouargla. Pour réaliser cette étude, nous nous sommes appuyés sur l'approche descriptive (approche d'étude de cas et approche d'analyse de données), où un questionnaire a été conçu comme un principal outil de collecte d'informations et l'étude portait sur un échantillon de 32 entrepreneurs, et un certain nombre de méthodes statistiques ont été utilisées et traitées avec le programme spss, et l'étude a atteint :

- Il existe une forte relation entre les dimensions de l'expérience d'escorte entrepreneuriale et la performance de l'incubateur d'entreprises ;
- Il existe une relation forte et significative entre les dimensions des relations de liaison, les services de facilitation, les services de conseil, les services de formation, les services d'information, les services matériels et la personnalité de l'entrepreneur ;
- Il existe une forte relation entre les dimensions et la position de l'entrepreneur.

Mots clés :Expérience d'escorte, incubateur d'entreprises, start-up, Competences entrepreneuriale, Personalite de l' entrepreneur, Realisation du projet

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
.I	الإهداء 1
.II	الإهداء 2
.III	الشكر
.IV	ملخص الدراسة
.V	قائمة المحتويات
.VI	قائمة الجداول
.VII	قائمة الأشكال
.VIII	قائمة الملاحق
.IX	قائمة الرموز
أ.ب.ج.د	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للمرافقة المقاولاتية و حاضنات الأعمال	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للمرافقة المقاولاتية و حاضنات الأعمال
42	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للمرافقة المقاولاتية و حاضنات الأعمال.
51	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة الميدانية لتقييم تجربة المرافقة المقاولاتية في حاضنة الاعمال DAZAIR UP ورقلة	
53	تمهيد
54	المبحث الأول: الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة
61	المبحث الثاني: عرض و مناقشة نتائج الدراسة
89	خلاصة الفصل
91	خاتمة
93	قائمة المراجع
98	قائمة الملاحق
109	الفهرس

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
31	مؤشرات تقييم هيئات المرافقة المقاولاتية	1-1
57	إحصائيات الإستيبيانات الموزعة والصالحة	1-2
58	متغيرات الدراسة	2-2
60	مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكرت الثلاثي)	3-2
61	معامل الثبات ألفا كرونباخ الكلي للإستيبيان	4-2
61	توزيع المقاولين حسب الجنس	5-2
62	توزيع المقاولين حسب السن	6-2
63	توزيع المقاولين حسب المستوى التعليمي	7-2
64	توزيع المقاولين حسب فكرة المشروع	8-2
64	توزيع المقاولين حسب مجال الفكرة	9-2
66	قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعدها الإستقبال و الإعلام	10-2
67	قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعدها الخدمات اللوجستية و المادية	11-2
68	قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعدها الدورات التدريبية و التكوينية	12-2
69	قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعدها ربط العلاقات	13-2
71	قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعدها خدمات الإستشارة	14-2
72	قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعدها خدمات تسهيل التمويل	15-2
73	قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعدها المرافقون في الحاضنة	16-2
74	قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات المقاولين لأبعاد خدمات المرافقة ولائنية	17-2
75	قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعدها دوافع الإنشاء	18-2
76	قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعدها السمات الشخصية	19-2
77	متوسط إجابات المقاولين حول كفاءات المقاول	20-2
78	قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأبعاد شخصية المقاول	21-2
79	النسب المؤية لإجابات المقاولين حول وضعيتهم في الحاضنة	22-2
80	النسب المؤية لإجابات المقاولين حول عدد العمال الحاليين	23-2
80	عدد العمال المحتملين خلال خمس سنوات المقبلة	24-2
81	مؤشر عدد العملاء الذين يتعامل معهم المقاول	25-2
81	متوسط إجابات المقاولين حول أبعاد مؤشرات تجسيد المشروع	26-2
82	العلاقة بين تجسيد المشاريع والمرافقة المقاولاتية	27-2
82	مساهمة أبعاد خدمات الحاضنة في تجسيد المشاريع	28-2

83	العلاقة بين شخصية المقاول والمرافقة المقاولاتية	29-2
84	مساهمة أبعاد المرافقة المقاولاتية في الحاضنة على شخصية المقاول	30-2

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
هـ	نموذج الدراسة	1-1
6	مبادئ المرافقة المقاولاتية	2-1
16	خصائص المرافقة الجيدة	3-1
19	أهمية حاضنات الأعمال في توطيد العلاقات بين مختلف الأطراف	4-1
25	مراحل عملية الإحتضان	5-1
27	الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال لأصحاب المشاريع	6-1
55	ورقة DJAZAIR UP الهيكل التنظيمي لحاضنة الأعمال	1-2
62	توزيع المقاولين حسب الجنس	2-2
62	توزيع المقاولين حسب السن	3-2
63	توزيع المقاولين حسب المستوى التعليمي	4-2
64	توزيع المقاولين حسب فكرة المشروع	5-2
65	توزيع المقاولين حسب مجال الفكرة	6-2

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
98	الاستبيان.	1
102	قائمة الأساتذة المحكمين.	2
102	أسئلة المقابلة.	3
103	وثائق المؤسسة	4

قائمة الاختصارات والرموز

اسم المختصر	المختصر	الرقم
Statistical Package for the Social Science الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية	Spss	01
حاضنة الأعمال الموجودة على مستوى مدينة ورقلة هو عبارة عن برنامج دعم ريادة الأعمال	DAZAIR UP	02
مبادرة الشركات الناشئة الجزائرية :-ASI	ASI	03
الشراكة الأمريكية الشرق الأوسطية-MEPI	MEPI	04



x

مقدمة

أ. توطئة:

تعتبر المشاريع الناشئة المقامة على الإبداع والتكنولوجيات المتطورة والتي تختلف اختلافاً جوهرياً عن مثيلاتها غير الإبداعية والتقليدية، حجر الزاوية في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، بالإضافة إلى كونها تعتبر مصدراً رئيسياً للديناميكية الاقتصادية والإبداع والنمو ويعود ذلك لمردودها الإيجابي على الاقتصاد من حيث دورها الرائد في توفير فرص عمل جديدة، وتحقيق زيادة متنامية في حجم الاستثمارات، ودورها التنموي الفعال لتحقيق التكامل بين الأنشطة الاقتصادية بتكاملها مع المنشآت الكبيرة. إلا أن هذه المؤسسات و في بداية انطلاقها تعاني الكثير من العراقيل خاصة على الصعيد المادي، حيث تنفق معظمها مبالغ طائلة علي الأمور الإدارية واللوجستية (الإيجار، المرافق، السكرتارية، المحاسبين، التكاليف التسويقية، مكافآت المستشارين وأجور العاملين و غيرها.....) ، ومما لاشك فيه أن التقدم التكنولوجي الهائل وتحرير الأسواق من خلال العولمة قد أدى إلى إيجاد تحديات جديدة أمام هذه المشروعات، فلقد أكدت الدراسات أن المشروعات الصغيرة تواجه مشكلات تتعلق بنقص الخبرة والمهارات الفنية والإدارية وعدم قدرتها على الإيفاء بمتطلبات العمل كما أن كثيراً منها تعاني من منافسة شديدة وأن جزءاً منها مهدد بالانهيار في ظل العولمة واقتصاد السوق وعدم فعالية الاحتياجات التدريبية الخاصة بتنمية المهارات لإدارية للمشروع وهذا ما ينقص اغلب رواد الأعمال الجدد ، ومن هنا بدأت فكرة المرافقة.

ومن هذا المنطلق وفي هذه الأجواء التنافسية الشديدة برزت حاضنات الأعمال في الآونة الأخيرة كآلية مستحدثة لتنمية النزعة المقاوالاتية و المساعدة على ترجمة الأفكار إلى كيان اقتصادي على ارض الواقع، حيث تتضح أهميتها في أنها تعمل على تطوير وتحديث مفهوم دعم ورعاية المشروعات الصغيرة من خلال تقديم جملة متكاملة من الخدمات، تختلف حسب احتياجات المؤسسة المحتضنة والمرحلة التي تمر بها.

وعلى غرار دول العالم و بهدف المساعدة في مواجهة الصعوبات التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة الناشئة في الجزائر و توفير المناخ المناسب لممارسة نشاطها وتحضير الأرضة المناسبة لإنشاء مؤسسات جديدة قادرة على المنافسة في السوق، قامت الدولة بوضع عدة برامج و تشكيل هياكل مهمتها دعم ومرافقة الشباب في تجسيد مشاريعهم المقاوالاتية.

غير أن الملاحظ في هذه البرامج و الهياكل انه عادة ما تنحصر مهمتها في مرحلة واحدة على الأكثر من حياة المؤسسة، أو نشاط واحد كالتمويل، مقابل ذلك تواجه هذه المؤسسات عديد العقبات في سوق المنافسة تتعدى النشاط الواحد و المرحلة الواحدة. عليه كان لابد من وجود بدائل لهذه الهياكل تقوم بعملية المرافقة الشاملة للمشاريع على غرار حاضنات الاعمال، ومن بين الحاضنات الناشطة والتي اثبتت جدارتها خلال فترة قصيرة من انطلاقها حاضنة المؤسسات الناشئة **DJAZAIR UP** بورقلة والتي ستكون موضوع دراستنا التطبيقية لهاته المذكرة.

من خلال ما سبق نطرح الإشكالية التالية:

أ. طرح الإشكالية:

ما هو دور المرافقة المقاوالاتية في حاضنة الأعمال **DJAZAIR UP** في تجسيد المشاريع الناشئة؟

وللإجابة على الإشكالية السابقة إرتأينا إلى وضع التساؤلات الفرعية التالية:

- إلى أي مدى تقدم حاضنة DJAZAIR UP مرافقة مقاولاتية متكاملة من الاستقبال إلى المتابعة بطريقة ممنهجة ومنسقة؟
- ما هي أهم أسس المرافقة المقاولاتية في حاضنة DJAZAIR UP؟
- إلى أي مدى تمكن المقالون المنتمون إلى حاضنة DJAZAIR UP من انشاء وتجسيد مشاريعهم؟
- هل ساهمت المرافقة المقاولاتية عبر حاضنة DJAZAIR UP في تجسيد المشاريع؟
- هل ساهمت المرافقة المقاولاتية عبر حاضنة DJAZAIR UP في بناء شخصية المقاول؟
- هل تجربة المرافقة المقاولاتية عبر حاضنة DJAZAIR UP تعتبر تجربة ناجحة؟

ج. فرضيات:

للإجابة على التساؤلات المطروحة نطرح الفرضيات التالية

- تقدم حاضنة الاعمال DJAZAIR UP مرافقة مقاولاتية متكاملة من الاستقبال إلى غاية المتابعة؛
- تعتمد المرافقة في حاضنة DJAZAIR UP بالأساس على الدورات التكوينية والاستشارة؛
- استطاع غالبية المقالون المنتمون إلى حاضنة DJAZAIR UP تجسيد مشاريعهم؛
- ساهمت المرافقة المقاولاتية عبر إلى حاضنة DJAZAIR UP في تجسيد مشاريع المقالولين؛
- المرافقة المقاولاتية عبر الحاضنة DJAZAIR UP ساهمت إلى حد كبير في بناء شخصية المقاول؛
- تعتبر المرافقة المقاولاتية في حاضنة DJAZAIR UP تجربة ناجحة.

د. أهميته الدراسة:

تكتسي هذه الدراسة أهمية بالغة بحجم أهمية عملية المرافقة للمؤسسات الناشئة، وكذلك أهمية هيئات المرافقة عموما وحاضنات الاعمال بالتحديد، كذلك حداثة الموضوع ومدى فعاليته في التنمية الاقتصادية، وهو ما كان محط اهتمام العديد من الباحثين و الكتاب من داخل وخارج الوطن الذين اولوه أهمية بالغة، ناهيك عن ما أثبتته التجربة العالمية لأهمية الدور الذي يمكن أن تؤديه المؤسسات المصغرة في مجال التشغيل والتنمية الاقتصادية بشكل عام، وما قامت به الدولة الجزائرية من وضع آليات جديدة تهدف إلى تشجيع المبادرات الحرة من خلال دعم المؤسسات المصغرة بهدف تنويع مصادر الدخل بدل الاعتماد على البترول كمصدر وحيد كذلك بهدف لقضاء على البطالة وفتح مناصب شغل للشباب العاطل عن العمل حيث قامت الحكومة بإصدار القانون التوجيهي الخاص بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ليرسم الخطوط الواجب وضعها حيز التنفيذ من أجل التكفل الأحسن بهذه المؤسسات من خلال المادة 13 التي تنص على تأسيس هياكل ومراكز خاصة هدفها تسهيل إجراءات التأسيس وإعلام وتوجيه ودعم ومتابعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

هـ. أهداف الدراسة:

إن الغرض الرئيسي لهذه الدراسة يرتكز على مجموعة من الأهداف تتمثل في:

- نهدف من خلال الدراسة إلى كشف مساهمة المرافقة المقاولاتية ودورها في دعم المنشئين في إنشاء مؤسساتهم المصغرة؛
- الوقوف على أداء الحاضنات الاعمال وما تمنحه من مساعدة فعلية للمقالولين الجدد؛

- تقييم خدمات المرافقة المقاولاتية في حاضنات الاعمال؛
 - الوقوف على النقائص والصعوبات والعراقيل التي تواجه الحاضنات في تأدية مهامها؛
 - مدى نجاعة برنامج المرافقة المقدم في الحاضنة؛
 - مدى استفادات الشباب المقاول من البرنامج المقدم في الحاضنة في تحقيق مشاريعهم؛
 - ماذا ستقدم المشاريع المحتضنة كإضافة لعملية التنمية الاقتصادية؛
 - محاولة معرفة اهم خدمات المرافقة التي تقدمها حاضنات الاعمال لإنشاء مؤسسات.
- و. مبررات اختيار موضوع الدراسة: هناك أسباب موضوعية وأخرى ذاتية وراء اختيار هذا الموضوع تتمثل في:

الأسباب الموضوعية:

- نظرا لأهمية الموضوع في التنمية الاقتصادية من حيث ابراز مشاريع مبتكرة متنوعة وما تقدمه للاقتصاد الوطني من إضافة؛
- حداثة الموضوع في الجزائر متمثلا في برنامج رئيس الجمهورية لدعم وتشجيع انشاء الستارت اب.

الأسباب الذاتية:

- الرغبة الذاتية في التطرق لهذا الموضوع؛
- احتمال التوجه لميدان المقاوله مستقبلا فأردنا الوقوف على مدى الدعم الذي يتلقاه صاحب المشروع المبتكر وماهي النقائص.

ز. حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في الحدود المكانية والزمانية والمفاهيم، وسوف نتكلم عن هذه الحدود في النقاط التالية:

1. الحدود الموضوعية: ارتكزت هذه الدراسة على موضوع تقييم تجربة المرافقة المقاولاتية؛
2. الحدود المكانية: استهدفت هذه الدراسة المقاولين المحتضنين داخل حاضنة الأعمال DJAZAIR UP؛
3. الحدود الزمنية: كانت فترة التريص ممتدة من 10 /05/ 2022 الى 2022/05/25 وقد تم توزيع الاستبيان على عينة من المقاولين المحتضنين داخل DJAZAIR UP؛
4. الحدود البشرية: قد تمت هذه الدراسة على عينة قدرها (32) من المقاوليين المحتضنين بـ DJAZAIR UP ورقة.

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي باعتباره يقدم ويصف جميع المعلومات المستخدمة في البحث ويحللها ويفسرهما لإفادة القارئ وإثراء رصيده المعرفي، إضافة إلى ذلك منهج دراسة الحالة في عرض المؤسسة محل الدراسة مؤسسة DJAZAIR UP بالإضافة إلى منهج علاقات الارتباط في دراسة العلاقة بين المتغيرات، أما أدوات جمع البيانات تمثلت في الاستبيان، المقابلة الشخصية،

و عبر الانترنت، و وثائق المؤسسة، و يتم الإعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS في معالجة البيانات وإعتمدنا على منهجية IMRAD في تنسيق الدراسة ككل.

ح. مرجعية الدراسة:

من أجل بناء الجانب النظري للبحث إعتمدنا على المصادر و المراجع التالية:

- ✓ الكتب؛
- ✓ الدراسات السابقة المتمثلة في رسائل الماجستير و المقالات؛
- ✓ الملتقيات والندوات العلمية؛
- ✓ المواقع الالكترونية.

ط. هيكل الدراسة:

بغية معالجة الإشكالية المطروحة واختبار فرضيات الدراسة قمنا بتقسيمها على النحو التالي:

سنتناول في الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية للمرافقة المقاولاتية و حاضنات الأعمال من خلال عرض مبحثين أساسيين هما:

المبحث الأول: يتضمن عرض الأدبيات النظرية للمرافقة المقاولاتية

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للمرافقة المقاولاتية و حاضنات الأعمال

أما عن الفصل الثاني سنتطرق الى دراسة ميدانية للمرافقة المقاولاتية في حاضنة الأعمال DJAZAIR UP على أدائها من خلال عرض مبحثين أساسيين هما:

المبحث الأول: يتضمن منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة

المبحث الثاني: يتم فيه عرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها

ي. صعوبات الدراسة:

من أهم الصعوبات التي واجهتنا أثناء القيام بالدراسة مايلي:

- نقص تدفق الانترنت مما عرقل عملية الاتصال لاجراء اللقاءات عبر الانترنت بالمرافقين؛
- تباطؤ العديد من المقاولين من الإجابة على أسئلة الاستبيان، بالرغم من ان المرافقين لهم شخصيا من طلبو منهم الإجابة وطمأنتهم بسرية معلوماتهم واننا سنستخدمها لغرض البحث العلمي فقط؛
- عدم تمكننا من قبل الحاضنة من التواصل المباشر مع المقاولين أو عبر الإيميلات الخاصة بهم بحجة إيلاء الأهمية الكبيرة لراحة المقاول و تمكنه من العمل على مشروعه أكثر دون إزعاج من أي جهات دخيلة؛
- مركزية القرارات في الحاضنة أدى الى إضاعة الكثير من الوقت في انتظار إعطاء الضوء الأخضر من المسؤولين في العاصمة عن أي قرار في ورقة كالأستبيان مثلا.

الشكل رقم (1-1): يمثل نموذج الدراسة



المتغير التابع

المتغير المستقل

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات المرجعية

**الفصل الأول الأدبيات النظرية
و التطبيقية للمرافقة المقاولاتية
و حاضنات الأعمال**

تمهيد

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم المرافقة المقاولاتية وأهميتها و العديد من المفاهيم المتعلقة بالمرافقة حيث تعتبر مرافقة المؤسسات الناشئة أحد أهم المفاهيم الجديدة في علوم التسيير ، فقد أوضحت التجارب العالمية مدى قدرة هيئات دعم المقاولاتية على تشجيع التنمية الاقتصادية، و الفرد ليس باستطاعته إنشاء مؤسسة وحده، فهو ليس قادر على تحمل الأخطار و الأعباء التي تواجه أي مؤسسة حديثة النشأة في بداية نشاطها نظرا لكثرة الأعباء و الإجراءات كذلك المخاطرة العالية، و لهذا قامت الدولة بإنشاء العديد من الأجهزة للدعم و المرافقة

وستتطرق في هذا الفصل الى مبحثين اساسيين بالشكل الاتي:

المبحث الأول : الأدبيات النظرية للمرافقة المقاولاتية و حاضنات الأعمال.

المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية للمرافقة المقاولاتية و حاضنات الأعمال.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للمرافقة المقاولاتية وحاضنات الأعمال:

سنتطرق في هذا المبحث للنظريات التاديبية لكل من المرافقة المقاولاتية تعريفها خطوات ومراحل المرافقة أهميتها للشركات الناشئة وكذلك حاضنات الاعمال تعريفها أنواعها أهدافها وأهميتها كما سنتطرق لبعض التجارب العالمية وتجربة الجزائر في هذا المجال.

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للمرافقة المقاولاتية:

تعتبر المرافقة المقاولاتية عملية جد مهمة للمشاريع الناشئة التي تعاني في بدايتها من العديد من المشاكل لجعل أصحابها العديد من الأمور الإدارية والقانونية و المحاسبية الاجراءات الكثيرة حيث هناك مشاريع فشلت في بدايتها بسبب كل هذه التعقيدات وعليه فهي بحاجة ماسة لعملية مرافقة وتوجيه في هذه المرحلة الحساسة ، من خلال هذا المطلب سنحاول التطرق لكل ما يتعلق بالمرافقة المقاولاتية لكن قبل التطرق لمفهوم المرافقة لابد من تعريف المشاريع الناشئة التي هي في امس الحاجة لعملية المرافقة و التي تعنى بشكل مباشر بهذه العملية.

بداية علينا التطرق لمفهوم الشركات الناشئة و التي هي أساس عملية المرافقة المقاولاتية:¹

مفهوم الشركات الناشئة: لا يوجد تعريف دولي موحد للمؤسسات الناشئة بين الدول، المنظمات الدولية والباحثين، لاختلاف معايير التعريف المعتمدة بين الكمية والنوعية والغرض من التعريف.

إن التعريف المعتمد بالنسبة للمؤسسات الناشئة في الجزائر هو التعريف الوارد في المادة 11 من المرسوم التنفيذي رقم 20 _ 254 المتضمن إنشاء اللجنة الوطنية لمنح علامة مؤسسة ناشئة، والذي- ينص بأنها "كل مؤسسة خاضعة للقانون الجزائري وتحترم المعايير التالية: ألا يتجاوز عمرها 8 سنوات، أن يعتمد نموذج أعمالها على منتجات أو خدمات أو نموذج أعمال أو أي فكرة مبتكرة، يجب ألا يتجاوز رقم الأعمال السنوي الذي تحدده اللجنة الوطنية وأن يكون رأس مال الشركة مملوكا بنسبة % 51 على الأقل من قبل أشخاص طبيعيين أو صناديق استثمار معتمدة أو من طرف مؤسسات أخرى حاصلة على علامة مؤسسة ناشئة، كما يجب أن تكون إكسبانات نموها كبيرة ولا يتجاوز عدد عمالها 250 عامل (المرسوم التنفيذي رقم 20 _ 254 2020 ، صفحة 11).

مشروع ناشئ هو مشروع يبدأ من الصفر و يستطيع الوصول لنجاح يظهره لشريحة من المستخدمين في خلال سنتين على الأكثر و طول هذه الفترة يسمى بالمشروع لانشيء ، وقد التصق اسمه حاليا بالمشاريع التقنية الحديثة² الشركة الناشئة **startup company** : هي شركة ذات تاريخ تشغيلي قصير وهذه الشركات والتي غالبًا ما تكون حديثة الإنشاء، وتكون في طور النمو والبحث عن الأسواق. وأصبح هذا المصطلح متداولًا على نطاق عالمي.

الفرع الأول: مفهوم المرافقة المقاولاتية:

لغويًا: المرافقة يمكن أن تفسر إنطلاقًا من ثلاث أفعال: يقود، يوجه أو يرشد ويصاحب.³

¹ دور بياكل المرافقة في دعم المؤسسات الناشئة في الجزائر من وجهة نظر المراقبين مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية -ISSN 2572-9962/E-ISSN 2352-0147 المجلد 09 العدد -01 جوان 2022 وداد صالحى 1 * ، أ.د. بشام بوريش الصفحة 249

² https://ar.wikipedia.org/w/index.php?title=ناشئة_شركة&oldid=53661268

³ https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/%25D8%25AD%25D8%25A7%25D8%25B6%25D9%2586%25D8%25A9/&ved=2ahUKEwj79PTMupP4AhUrhv0HHbAJA8kQFnoECAYQAQ&usg=AOvVaw279s8AGmSCBMKfGgOxR_yme معجم المعاني العربي-

قاد: يشير إلى وجود علاقة يتم من خلالها تحويها المعرفة بشكل عمودي من الأستاذ إلى التلميذ.

وجه أو أرشد: أي مساعدة المقاول لإيجاد حلول بنفسه لمشاكل إنطلاقا من مهاراته الفطرية والمهارات الجديدة المكتسبة.

صاحب: ويعني حماية المقاول وإشراكه في عملية البناء الديناميكي في ظل عدم التأكد، ومواجهة مختلف التهديدات والصعوبات من جهة، واغتنام الفرص من جهة أخرى.

تعريف المرافقة المقاولاتية: أبرز المتخصصون في مجال المرافقة المقاولاتية العديد من التعاريف لهذا المفهوم ، و من بينها نذكر ما يلي:

يرى(C-Leger-Jarniou 200) : أن المرافقة جاءت من الفعل يرافق أي " يذهب مع " و مصطلح المرافقة مستعمل بكثرة لكنه يؤدي إلى حقائق مختلفة¹.

كما يشير (maela 2002) : أن "النصح" ، "الرعاية" ، "الإستشارة" ، "التعليم" ، كلها مصطلحات تصب في إطار الفعل " رافق" ².

و تعرف أيضا " بأنها عملية ديناميكية لتنمية و تطوير مشروعات الأعمال خاصة مشروعات أو منشآت الأعمال الصغيرة التي تمر بمرحلة التأسيس أو الإنشاء و بداية النشاط حتى تتمكن من البقاء و النمو بصفة خاصة في مرحلة بداية النشاط ، start-up period و ذلك من خلال العديد من المساعدات المالية و الفنية و غيرها من التسهيلات الأخرى اللازمة أو المساعدة"³.

و تشير الباحثة (Catherine legerjarniou) : بأنه مصطلح المرافقة شائع الإستعمال و في حالات متعددة ، و قد يشمل معنى : الإستشارة ، النصح ، التدريب ، حيث تتعلق المرافقة بسيرورة تعمل على نقل فرد من وضعية إلى أخرى من أجل لتأثير عليه ليتخذ قرار ، و يحتفظ المنشئ بإستقلاليته ، و لا يأخذ المرافق مكان المنشئ في مجال إتخاذ القرار بل يتوقف دورها على مساندة حاملي المشاريع أو حاملي الأفكار لإيجاد مسار لهذه الفكرة حتى تتحول إلى مشروع فعلي و بالتالي إنشاء مؤسسة.⁴

المرافقة هي إجراء منظم في شكل مواعيد متتابعة ، تهدف إلى دعم منشئ المؤسسات في الفهم و التحكم في إجراءات الإنشاء ، وكذلك التحكم في المشروع و القرارات المرتبطة به.

¹ رقيق أحمد، حليتم يوسف، تقييم دور المرافقة المقاولاتية في دعم و تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة- الجزائر، 2017-2018، ص 28

² بادة فاروق، واقع الكفاءات المقاولاتية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، رسالة ماجستير غير منشورة، المدرسة العليا للتجارة- الجزائر، 2015-2016، ص 64

³ إسحاق خرشي، المقاولاتية النحت عن الفكرة - إنشاء المؤسسة - المرافقة المقاولاتية، ألفا للوثائق، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2021، ص 18

⁴ عائشة عزوز، المرافقة المقاولاتية بين الواقع و الأفاق - دراسة حالة الجزائر - ، المجلة الأكاديمية للدراسات الإجتماعية و الإنسانية ، المجلد 12 العدد 01 ، جامعة الجزائر 03-الجزائر، 2019 ، ص 105

و يعتبر التعريف الأكثر شمولاً لمهنة المرافقة هو الذي اقترح من طرف «أندري لوتاوسكي André letowski» إذ نجده عرفها على أنها " تجنيد للهيكل و الإتصالات و الوقت من أجل مواجهة المشاكل المتعددة التي تعترض المؤسسة و محاولة تكييفها مع ثقافة و شخصية المنشئ"¹.

وعليه نستنتج أن المرافقة المقاولاتية هي: عملية تبني لفكرة مشروع ما و الإحاطة بكل الحثيات و تقديم كل التسهيلات و النصائح و التوجيهات و مختلف الإجراءات و الدعم والتكوين التي من شأنها تجسيد الفكرة على أرض الواقع لتتحول الى مشروع حقيقي، هي عملية توجيه خطوات بناء المشروع من طرف مختصين و ذوي خبرة في الميدان حتى يتمكن صاحب الفكرة من السير بخطوات سليمة باقل أخطاء نحو تجسيد مشروعه.

الفرع الثاني: أهمية و مبادئ و أسباب اللجوء للمرافقة المقاولاتية

أهمية المرافقة المقاولاتية: تعود أهمية المرافقة إلى النقاط التالية²:

- قلة أو إنعدام الخبرة لدى المقاولين فيما يخص تسيير المؤسسات؛
- معاناة المؤسسة الحديثة من العديد من المشاكل التي قد تؤثر لاحقاً على إستمراريتها إن لم تلجأ إلى هياكل الدعم لمقاولاتي؛
- تقديم حلول سريعة للمشاكل التي قد يواجهها المنشئ؛
- تمكن حاملي المشاريع من التعرف على منهجية إنشاء مؤسسات جديدة و تكوينهم لهذا الغرض؛
- تقييم قدرات، كفاءات المنشئين و مشاريعهم.
- تحفيز المبادرات الرامية لإنشاء المؤسسات؛
- تقليل نسبة فشل المؤسسات حديثة النشأة؛
- توفير فرص أكبر لتطوير المؤسسات الحديثة من خلال تسهيل الحصول على الموارد؛
- ضمان التوافق بين الشخص و مشروعه، توفير الحد الأدنى من رأس المال لضمان استمرارية المشروع إضافة إلى تصميم شبكة شركاء تجاريين و ماليين و مؤسسات لمساعدة المقاول؛
- تقليل نسبة المخاطرة و عدم تماثل المعلومات، التحكم في مسار إنشاء المؤسسات و تسهيل عملية التمويل.

من خلال ما سبق نستنتج أن المرافقة المقاولاتية تكتسي أهمية بالغة للمشاريع الناشئة انطلاقاً من مرحلة التبني حيث تعنى المرافقة بالأفكار التي يكون لها تأثير على التنمية الاقتصادية، تساعد المقاولين الجدد على ولوج السوق بثقة و قدرة على المنافسة بعد دراسة و توجيه لمعرفة المحيط، تقديم معلومات موثوقة و ملائمة،

¹ عمر فرحاتي، الملتقى الوطني حول إشكالية إستدامة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، يومي 07/06 ديسمبر 2017، جامعة حمة لخضر الوادي، 2017، ص3

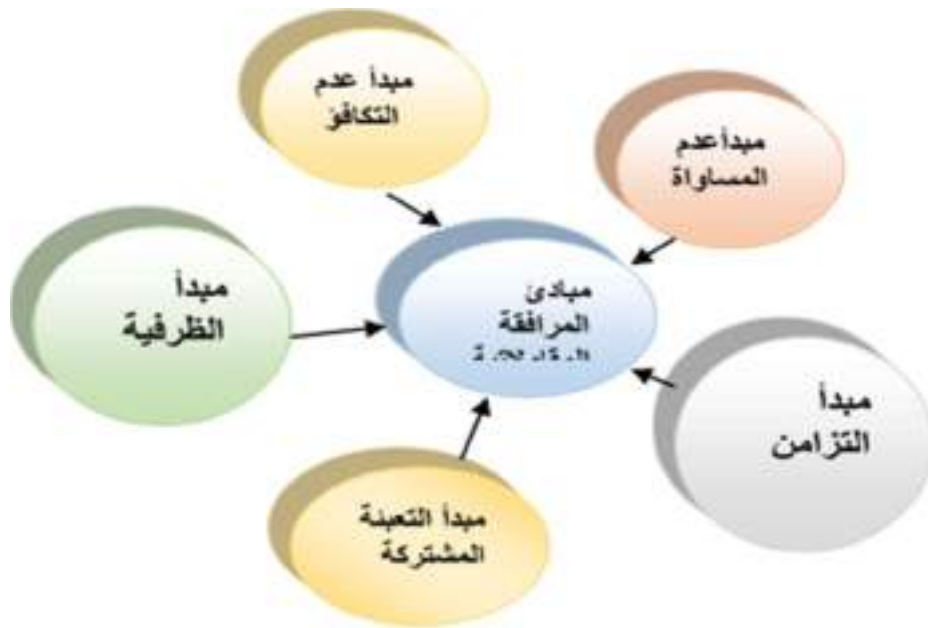
² خديجة عامر، واقع مرافقة إنشاء مؤسسة مصغرة في الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، المدرسة العليا للتجارة - الجزائر، 2014، ص 26-27

تكوين الأفراد قبل و أثناء الإنشاء، إعداد مخطط العمل أو إنجاز دراسة للسوق ودراسة مالية، ومتابعة بعد الإنشاء ما تقلل من ظاهرة فشل المؤسسات الناشئة وعدم قدرتها على الاستمرار.

مبادئ المرافقة المقاولاتية: يمكن تلخيص المبادئ على النحو التالي¹:

- مبدأ عدم التكافؤ **Principe d'asymétrique**: فالعلاقة بين المرافق و المقاول غير متوافقة لأن المرافق يجب أن يكون ذي خبرة و كفاءة مقابل المقاول الذي لم يصل بعد إلى درجة الكفاءة في مجال إنشاء المؤسسة .
- مبدأ المساواة **Principe de parité**: المرافقة لا تفرض مبدأ السيطرة أو التحكم بين أطراف عملية المرافقة حيث نجد أن المشاركة و الحضور لا يكون بداع الإلزام لكلا الطرفين على حد سواء .
- مبدأ التعبئة المشتركة **Principe de Co-mobilisation**: هو الهدف الأساسي من المرافقة الإنتقال من حالة إلى أخرى يتم فيها تغيير في السلوك و إكتساب معارف و خبرات جديدة سواء بالنسبة للمرافق أو المقاول .
- مبدأ الظرفية **Principe de circonstance**: المرافقة وليدة حاجة خاصة مرتبطة بالظروف و عادة المرافق هو الذي يحدد الحاجة من المرافقة .
- مبدأ التزامن **Principe de temporalité**: المرافقة لها بداية و نهاية ، هذه الأخيرة تكون عندما يتحصل المقاول على إستقلالته و يصبح قادر على إدارة أعماله بنفسه .

شكل رقم (1-2) مبادئ المرافقة المقاولاتية



المصدر: من اعداد الطالبتين بناءً على الدراسات المرجعية

أسباب اللجوء للمرافقة المقاولاتية:

¹ أمال بعبط، برامج المرافقة المقاولاتية في الجزائر - واقع و آفاق - ، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة باتنة 1-الجزائر، 2016-2017، ص 32

هناك مجموعة من الأسباب التي تجعل المؤسسات الصغيرة في حاجة إلى مرافقة خاصة خلال المرحلة الأولى من إنشائها ، و لعل من أهم هذه الأسباب هي تعقد مسيرة إنشاء المؤسسة التي تنتج من عدة جوانب ، تتمثل أهمها فيمايلي¹:

1- التعقيد الفني: لا يمتلك أي مشروع في بداية إنشائه الكثير من الخبرة و الكفاءة التسييرية الكافية ، و بالتالي على المقاول الجديد التحكم في المعرفة الفنية الجيدة بالمشروع ، و الروح المقاولاتية العالية ، حيث أن هذه الأخيرة تتطلب مجموعة من المعارف الإضافية في الإدارة و التسيير ، المحاسبة ، القانون ، الجباية ، الإستراتيجية... إلخ .

2- تعقيد المحيط الخارجي : تتميز البيئة الخارجية عادة بالتغير و عدم الثبات ، و بالكثير من التعقيدات ، و هذا يتطلب القيام بجهد إضافي للتنبؤ بالتغيرات البيئية بهدف الإستعداد للظروف الطارئة و تصحيح الأوضاع قبل تفاقم المشاكل ، و تأتي المرافقة في هذا الإطار بأدوات و طرق علمية تهدف إلى ضبط هذا التعقيد و توضيح الخيارات الممكنة للمقاول (عن طريق دراسة السوق، نصائح إستراتيجية...).

3- التعقيد الإداري: غالباً ما يواجه المقاولون صعوبات إدارية خلال تنفيذ إجراءات إنشاء المشروع، و المتعلقة بمختلف معاملات تسجيل المشروع و كذا المعاملات المتعلقة بمصالح الضرائب و التأمينات و مصالح العمل و الضمان الإجتماعي و غيرها، و هو يمثل ثقل كبير على المقاولين ، مما ينتج عن ذلك تأخير كبير في إجراءات الإنشاء القانوني للمؤسسة و إنطلاق النشاط و هو ما قد يؤدي أحيانا إلى التخلي عن إنجاز المشاريع .

5. هشاشة و ضعف المؤسسات حديثة النشأة : هناك مجموعة من المشاكل الفنية التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة عامة ، خاصة في مراحل نشأتها الأولى ، و التي تعقد بشكل كبير عملية نموها ، و أهم هذه المشاكل :

- **معدلات الموت و الفشل العالية :** فالدراسات التي أجريت على المؤسسات الصغيرة في الدول المتقدمة² تبين بأن 50 % من كل 1000 مؤسسة صغيرة ، لا تبقى أكثر من سنة و نصف 18 (شهور)، و أن 20 منها فقط تبقى لأكثر من 10 سنوات .
- **الضعف المالي:** السمة السلبية الثانية للمؤسسات الصغيرة ، هي الضعف المالي الناتج عن محدودية حجم الإنتاج ، و تتمثل أسباب هذا الضعف في إرتفاع التكاليف الإدارية و تكاليف التمويل و الإنتاج و صعوبة تكوين إحتياطات مالية للنمو بالإضافة إلى محدودية القدرة على إمتصاص اثار المخاطر المالية و التردد في التوسع المالي و كذلك حاجة إستخدام الأرباح للإستخدام الشخصي مع محدودية الأرباح التي تحققها المؤسسات الصغيرة و تأثير الضرائب على المبالغ المتبقية .

- **الضعف القانوني و السياسي للمؤسسات الصغيرة:** الكثير من الصعوبات التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة ، هي ناتجة عن سياسات و قوانين لا تأخذ بعين الإعتبار خصوصية هذه المؤسسات ، بالإضافة إلى ذلك فهذه المؤسسات

¹ رافي دراجي ، زروفي محمد الأمين ، دور المرافقة المقاولاتية في ترقية المؤسسات الصغيرة في الجزائر ، مجلة الدراسات التجارية و الإقتصادية المعاصرة ، المجلد 03 العدد 03 ، الجزائر ، 2020 ، ص 9-10

غير قادرة على تغيير هذا الوضع ، حيث أنها تشكو من ضعف القدرة على التأثير في التشريعات :قوانين الضرائب مثلا و ضعف القدرة على معرفة الإعتداءات ، و كذا ضعف القدرة على إنتزاع الحقوق و الضعف السياسي يسبب غياب نقابات و جمعيات مهنية خاصة بالمشاريع الصغيرة .

كل هذه التعقيدات المذكورة شجعت ظهور ما يسمى بهيئات دعم و مرافقة المؤسسات الصغيرة ، التي تهدف بالأساس ألى القضاء على هذه التعقيدات ، و حل المشاكل الأخرى التي قد تواجهها المؤسسات الصغيرة مشكل الحصول على التمويل. وعليه فان أبرز الأسباب التي تقود الى طلب المرافقة هيأسباب خارجية بالدرجة الأولى من خلال تأثير المحيط الخارجي وما يحمله من غموض و تعقيدات و تغييرات متسارعة ومستمرة و عدم الثبات وكذلك السياسيات والضرائب و القوانين والإجراءات الإدارية المعقدة و الضعف المالي لهذه المؤسسات مما يؤدي إلى فشلها غالب الأحيان قليل فقط من المؤسسات حديثة النشأة من تمكنت من الاستمرارية بالإضافة لأسباب داخلية تتمثل روح المقاولاتية العالية لصاحب المشروع في حد ذاته وهي التي تدفعه لانجاز مشروعه بنجاح مما يستلزم توجيه ودعم من جهة مرافقة.

الفرع الثالث : مهام هياكل المرافقة المقاولاتية:

مهام هياكل المرافقة المقاولاتية:تسعى هياكل المرافقة إلى مساعدة حاملي المشاريع على تنفيذ أفكارهم من خلال تحسيسهم وتكوينهم قبل عملية الإنشاء، ونصحهم ومرافقتهم طيلة مسارهم المقاولاتي، وهناك العديد من الخدمات التي تقوم بعرضها أجهزة الدعم بهدف تطوير مهارات المقاولين ومساعدتهم على إدارة مؤسساتهم تتمثل أهمها فيما يلي¹:

الاستقبال والتحسيس (La sensibilisation et l'accueil):تهدف عملية التوعية والتحسيس إلى زيادة عدد المبادرات الرامية لإنشاء أو إعادة بعث المؤسسات؛

يمكن أن تستهدف عملية التحسيس جميع المواطنين، أو فئات معينة من الأشخاص (الباحثون، خريجي الجامعات ومراكز التكوين المهني، العاطلين عن العمل، إطارات المؤسسات...)، كما يمكن أن تكون موجهة لمنطقة جغرافية محددة، أو قطاعات خاصة (المؤسسات المبتكرة، المؤسسات الحرفية...)، حيث تقوم أجهزة الدعم بالتحسيس لتنمية روح المقاولاتية لدى الأفراد المستهدفين، وهذا من خلال العديد من الممارسات تختلف حسب ثقافة، عادات، أعراف ومهارات الفئة المستهدفة، وتتمثل طرق التحسيس الأكثر شيوعا في:

- الأنشطة البيداغوجية (دروس، محاضرات، مواد علمية...)
- مؤتمرات وأيام تعليمية؛
- أنشطة تحفيزية (مسابقات، تقديم منح وإعانات...)
- حملات عن طريق التلفاز، الإذاعات والصحف.

¹خديجة عامر، مرجع سبق ذكره، ص 33-36

بينما تهدف أجهزة الدعم من خلال الاستقبال إلى إعلام حاملي المشاريع حول مسار إنشاء المؤسسات، وبالتالي السماح لهم بتجنب الوقوع في الأخطاء نتيجة لعدم خبرتهم، وهذا عن طريق عقد اجتماعات دورية مع المقاولين المحتملين لإعلامهم بكل ما يساعدهم على إنشاء مؤسساتهم وتوجيههم إلى الهيآت المناسبة حسب كل حالة.

1- التمويل (Le financement): يعتبر التمويل من أهم المشاكل التي يواجهها المقاول، حيث يحتاج إلى سيولة كبيرة للانطلاق في مشروعه أو توسيع نشاطه الحالي، خاصة بالنسبة للمشاريع الإبداعية، وهو ما يفسّر وجود العديد من أنواع التمويل، ويتمثل أبرزها في التالي:

- التمويل عن قرب (Le financement de proximité): ويُطلق عليه كذلك "التمويل العائلي"، ويشمل المدخرات الشخصية للمقاول، مساعدات العائلة والأصدقاء والمؤسسات الائتمانية، ويعد هذا التمويل الأكثر انتشاراً لا سيما في المؤسسات التي تتميز بانخفاض رأس المال التأسيسي؛

- رأس المال المخاطر (Le capital-risque): يعرف بأنه: "مؤسسات تقوم بالمشاركة في المشروعات الخطرة، من خلال تقديم العون اللازم لتحسين فاعليتها، سواء تمثل ذلك العون في تقديم المساندة المالية و/ أو الفنية، حتى إذا ما أصبحت تحقق عوائد عالية، تقوم بإعادة بيع نصيبها في هذه المشروعات محققة فائض قيمة مرتفع يتناسب مع درجة المخاطرة المبدئية التي تحملتها".

بينما يعرف حسب الجمعية الأمريكية لرأس المال المخاطر بأنه: "مجموع الأموال التي يستثمرها المهنيون في المؤسسات التي تتميز بقدرة عالية على النمو".

يعتمد المخاطرون الماليون على مجموعة من المعايير كضمانات لقبول تمويل المؤسسات تتمثل أهمها في: التسيير الجيد للمشروع، تحلي المقاول بالخصائص المطلوبة إضافة إلى مهاراته التسييرية. ويمكن أن يتخذ رأس مال المخاطر شكل قرض قصير، متوسط أو طويل المدى، أو يمكن أن يكون على شكل أسهم في رأس مال المؤسسة، ومن أجل تقليل المخاطر فإن المستثمرين لا يكتفون بتقديم الأموال بل يساهمون في إدارة المؤسسة بما يحقق تطورها ونجاحها.

- ملائكة الأعمال (Les business angels): يعرف ملاك الأعمال بأنه: "فرد طبيعي يستثمر جزء من أصوله الشخصية في مؤسسة ما عادة ما تكون في مرحلة الانطلاق، وعادة ما يقوم بدعم المقاول من الناحية المالية إضافة إلى مهاراته، خبراته وشبكة اتصالاته، وغالباً لا تكون له صلة قرابة به"

يتضح من خلال هذا التعريف أن ملاك الأعمال لهم قدرة عالية على تحمل المخاطر لأنهم يستثمرون في المراحل الأولى لعمل المؤسسة أين تكون نسبة المخاطر عالية، وهم يعملون تحت تأثير ثلاثة دوافع رئيسية: الرغبة في مساعدة المقاولين (عامل نفسي)، تشجيع خلق مناصب شغل وتنمية الاقتصاد المحلي (عامل اجتماعي واقتصادي) والرغبة في المشاركة في رأس المال وتسيير المؤسسة (عامل مادي).

- **القرض المصغر (Le microcrédit)**: هو عبارة عن قروض ذات مبالغ ضعيفة لمدة قصيرة الأجل من أجل تحقيق مشاريع صغيرة، وبالتالي يهدف القرض المصغر إلى تشجيع أصحاب الدخل الضعيف على تطوير نشاطات اقتصادية وإنشاء مؤسسات تساهم في التنمية الاقتصادية وخلق مناصب الشغل.

- **التمويل الأصغر**: هو عملية تقديم خدمات مالية مثل: خدمات الودائع والقروض، تحويل النقود والتأمين للفقراء وأصحاب الدخل المتدنية من الأسر وأصحاب المشروعات المتناهية الصغر والصغيرة لتحسين أحوالهم الاقتصادية، ويكون لمدة قصيرة لا تتجاوز 12 شهرا.

2- **التكوين (La formation)**: يعرف JULIEN التكوين بأنه: " عملية تدّخل أو حيازة تشمل مجموعة من المراحل تمثل أهمها في تحديد احتياجات المقاول، اختيار منهجية التكوين وتعريف معايير التقييم، وهذا بهدف إكساب المقاول المهارات اللازمة لإدارة مشروعه ومواجهة المشاكل التي قد يواجهها".
يتضح من خلال هذا التعريف أن لعملية التكوين المقاولاتي هدفين أساسيين وهما:

■ **تمكين المقاول من حيازة المهارات**، العادات والسلوكيات التي تسمح له بالتأقلم مع محيطه المهني، كما تسمح له بتحسين كفاءة مؤسسته، وهذا من خلال تمكينه من فهم أساسيات التسيير،

■ **حثه على البحث عن المعلومات المناسبة**، تعلم التفاوض، امتلاك رؤية استراتيجية، تصميم منتجات وإيجاد طرق مستحدثة للعمل، إضافة إلى القيام بالتعديلات اللازمة للتكيف مع متطلبات المحيط.
تجدر الإشارة إلى وجود نوعين من التكوين المقاولاتي:

- **التكوين القبلي (La formation ante-crédation)**: الهدف الأساسي من هذا التكوين هو التقييم الأولي للمشروع وإعداد مخطط لإنجازه؛

- **التكوين البعدي (La formation post-crédation)**: ويكون هذا التكوين بعد الإنشاء الفعلي للمؤسسة، ويهدف إلى تنمية مهارات المقاولين خاصة في مجالات: الاستراتيجية، التسيير، المحاسبة... الخ.

3- **النصح والمشورة (Le consulting)**: تعتبر المشورة أحد أشكال الدعم المقاولاتي التي تركز على فهم شخصية المقاول، نمط معيشته وأدواره كفرد في المجتمع، وهذا بهدف مساعدة المقاول على إيجاد حلول لمشاكله بنفسه، وتتم غالبا هذه المشورة عن طريق استعمال تقنيات المقابلة، وبالتالي تعتبر دعم معنوي ونفسي للمقاول طيلة مساره المقاولاتي.

4- **التدريب (Le coaching)**: يعتبر التدريب نمط مرافقة موجه خاصة للمؤسسات في بداية نشاطها، ويكون بهدف معالجة مشكل محدد يواجهه المقاول من خلال إنشاء إطار تصوري يسمح للمقاول لاحقا من حل المشكل بنفسه دون اللجوء إلى المساعدة، وبالتالي فهو يركز على تنمية مهارات المقاول كيفية القيام بمهامه- (savoir-faire) ولا يهتم بتطوير شخصيته.

5- الإمداد والإقامة (La logistique et l'implantation) : تهدف هياكل الدعم من خلال الإمداد إلى تسهيل

المسار المقاولاتي، وهذا بتوفير التسهيلات اللازمة والوسائل الإدارية مثل: الهواتف، توصيل شبكة الانترنت، البرامج

الخاصة بإعداد مخطط الأعمال، وهو ما يساهم في تقليل وقت دراسة المشروع وبالتالي تدنية تكاليف الإنشاء.

أما الإقامة، فتكون موجهة عموماً للمشاريع التي تكون في محيط اقتصادي خاص مثل المشاريع التكنولوجية، وتتم هذه

الإقامة داخل أحد هياكل الدعم كالحاضنات، المشاتل ونزل المؤسسات، أو في إطار مناطق خاصة كالحدايق -الأقطاب-

التكنولوجية (les technopoles) والمجمعات العلمية.

وعليه نستنتج يقع على عاتق هيئة المرافقة لصاحب المشروع دور مهم جداً فبالإضافة للتبني الأفكار المدروسة

بعناية و وفقاً لشروط موضوعة بدقة يأتي دورها في تكوين وتاطير المقاولين ومنحهم قدراً من المهارات والأفكار لتحدي ما

سيواجههم من مخاطر وعراقيل بكل قوة وثقة ووعي وأكثر مسؤولية بالإضافة للدعم المادي والاستشارات و النصائح،

وبالتالي مهمتها تجسيد وإنشاء مشاريع ناجحة اساهم في التنمية المستدامة.

الفرع الرابع : أنواع و مراحل المرافقة المقاولاتية

أولاً: أنواع المرافقة المقاولاتية: هناك من يقسم المرافقة إلى ثلاثة أشكال رئيسية، تتمثل في¹:

1- المرافقة الوظيفية L'accompagnement fonctionnaliste: ويهدف هذا النوع لمساعدة المقاول على

حل المشاكل من خلال إدماجه في شبكات تضم خبراء في مختلف القطاعات الاقتصادية؛

2- المرافقة التأميلية والنقدية L'accompagnement réflexif et critique: تحث هذه المرافقة المقاول على

التفكير في أفعاله واتخاذ القرارات عن طريق تنظيم أفكاره، ترتيب المشاكل وتحديد أهدافه بدقة؛

3- المرافقة التي تهدف إلى دعم المقاول من خلال تعزيز شعوره بالثقة والسعي للمحافظة على التوافق بين المقاول

ومشروعه طول المسار المقاولاتي.

بينما يقسمها آخرون إلى:

مرافقة تقنية وهي تركز على المشروع؛

مرافقة نفسية تركز على المقاول؛

ومرافقة عامة أو منهجية وتخص المقاول ومشروعه معاً.

وعليه فان عملية المرافقة متنوعة تشمل الجنب النفسي للمقاول والمرافق يعني بعملية التحفيز و تعزيز الثقة

ودعم نفسي مهم من شأنه منح الثقة العالية و القدرة على المخاطرة و اتخاذ القرارات المهمة الشجاعة وتشمل جانب تقني

وظيفي وعملي يعني بدمج المقاول في القطاعات الاقتصادية المختلفة و الإحاطة بالإجراءات و القوانين وغيرها من الجوانب

¹أخديجة عامر، مرجع سبق ذكره، ص 36-37

وكذلك تعنى بالربط بين الجانبين السابقين و تعزيز التوافق بينهما وما لذلك من أهمية بالغة في عملية المرافقة لأي مشروع أو مقال جديد.

ثانيا :مراحل المرافقة المقاولاتية : تعمل هيئات دعم المقاولاتية بشكل عام على مرافقة و دعم حاملي المشاريع خلال ثلاث مراحل¹:

1- المرافقة قبل الإنشاء الاستقبال :بمجرد إتصال حامل المشروع بهيئة الدعم تبدأ عملية الإعلام ، التوجيه أو إعادة التوجيه ، هي فترة بداية معالجة الفكرة و ترك مساحة كبيرة لحامل المشروع للتعبير عن فكرته ، هذا الأخير يقدم و يعرض مشروعه تاريخ الفكرة ، سبب الإختيار ، ثم تفصيل الإجراءات المكتوبة للمشروع و المعلومات التي تم جمعها ، و إنطلاقا من هذه المعطيات يتم التحديد الدقيق للمنتوج أو الخدمة أو إعادة توجيه حامل المشروع في نفس المشروع أو إلى مشروع اخر ، و يعمل المرافقون على إرشاد حامل المشروع إلى عوامل أخرى لجمع المعلومات ، ثم إكتشاف حاجات التكوين الفني أو الإداري التسييري.

و يختلف شكل الإستقبال من هيئة لأخرى ، حيث أن بعضها يكتفي بأول لقاء لتقديم بعض المعلومات و توجيه حامل المشروع (المقال) ، أما الأخرى فهي تقوم منذ اللقاء الأول بتحليل و تقييم إمكانيات المشروع شكل المشروع المنتج ، السوق و تختلف مدة و شكل الإستقبال من هيئة لأخرى ، حيث يمكن أن تكون عبارة عن مقابلات و / أو مكالمات هاتفية دورية ، أو عبارة عن مواعيد مستمرة ، كما يمكن أن يكون إستقبال حاملي المشاريع بشكل فردي أو جماعي ، بالإضافة إلى ذلك فمدة الإستقبال متغيرة أيضا من موعد إلى عدة مواعيد و من بضع دقائق إلى عدة ساعات حسب أهمية و نوع المشروع .

في نهاية هذه المرحلة يتم إقتراح أشكال الدعم و خطوات المرافقة المقدمة لحامل المشروع ، جمع و إعطاء معلومات أكثر تفصيلا حول مراحل إنشاء المؤسسة ، هيئات الدعمو المساعدة التي يمكن الإستفادة منها ، و ربما توجيه حامل المشروع نحو هيئات أخرى مكتملة ، و العمل في الأخير على التشخيص الأولي للمشروع بهدف إعداد خطة الأعمال.

نستنتج ان مرحلة الاستقبال تعتبر اهم مرحلة لصاحب الفكرة لانه بحاجة لمن يؤمن بافكاره ويساعده على ترجمتها الى مشروع حقيقي قد تكون حلم، تعمل حاضنات الاعمال في هذه المرحلة على الانتقاء الدقيق والمدروس لاكتشاف المشاريع المبتكرة او الأفكار الجديدة من خلال الاعتماد على العصف الذهني لمناقشة الأفكار من خلال طاقم من المختصين في ذلك لا بد ان يكونو ذوو كفاءة وخبرة و بامكانيات عالية، لانشاء مشاريععقادرة على ترك بصمة في المجتمع وتحقق التنمية المستدامة.

2- المرافقة خلال مرحلة الإنشاء :تشكل المرافقة خلال إنشاء المؤسسة عموما من مرحلتين مستقلتين ، في تركيب و

تمويل المشروع ، و المتابعة الشخصية لحاجات حامل المشروع :

¹محمد قوجيل، "إشكالية تقييم هيئات الدعم و المرافقة المقاولاتية في الجزائر- دراسة تحليلية -"،المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية،العدد 07، جامعة قاصدي

2-1- المرافقة في تركيب المشروع تشمل عمليات الدعم بهدف الوصول إلى نضج فكرة المشروع ، التكوين التقني و / أو الإداري و إنجاز دراسات الجدوى إلى غاية الإنجاز الفعلي للمشروع .

تغطي هذه المرحلة تحديدا ، المساعدة في دراسة السوق ، دراسة الجدوى ، إكتشاف الحاجات الناقصة في التكوين لتكتملتها، المساعدة ف التركيب القانوني، و مساعدة المقاول في القيام بتحديد مختلف عناصر مشروعه؛

2-2- المرافقة المالية فهي تسمح لحامل المشروع بالقيام بمرافقة بنكية إقامة علاقة بنكية، تخصيص أوقات للتفاوض البنكي عن طريق حامل المشروع، و إكمال تخصيص ترميز المشروع من طرف المقاول، يقوم المختصون الذين يؤطرون مرحلة ما قبل القرار المالي في بعض هيئات المرافقة بتحديد قرار تخصيص الإعانات لحامل المشروع أو توجيه الملف لمؤسسات أخرى .

نستنتج أن: هذه المرحلة لا تقل أهمية عن سابقتها حيث أي مشروع يكون بحاجة ماسة في بدايته إلى مرافقة مختلفة الجوانب فتشمل الدعم بهدف الوصول الى فكرة ناضجة بكل ماتطلبه من خطوات الى غاية الإنجاز الفعلي كما يحتاج الى مرافقة مالية تربط علاقات مع البنوك و التفاوض و توجيه مادي و إجرائي وهي اهم خطوات المرافقة في مرحلة الانشاء بالإضافة للمتابعة الشخصية لحاجات حامل المشروع .

3- المرافقة بعد الإنشاء (المتابعة): القليل من هيئات الدعم تقوم بمتابعة المؤسسات الصغيرة بعد إنشائها ، و مع ذلك تهتم الهيئات المتخصصة في الدعم المالي كثيرا بهذه العملية ، و السبب في ذلك بدون شك هو محاولة التحقق من إمكانية إسترجاع الأموال المقرضة ، و عموما تتضمن المتابعة بعد الإنشاء مواعيد شهرية مع صاحب المشروع طوال السنتين الأوليتين يتم فيها بحث العناصر التالية :

- التسيير :الخزينة،الوضعية المالية،تشكيللوحهقيادة مالية؛ / - الجانب التجاري :البحثعنالزبائن،الاتصال؛
- الرؤية الإستراتيجية؛ / - أسئلةمختلفة:العقود،المنافسات... إلخ .

و في حالة وجود بعض المشاكل المحتملة في بعض المشاريع، يتم تنظيم مواعيد دورية مع صاحب المؤسسة لحل هذه المشاكل.

و هناك بعض الهيئات تقوم بتنظيم إجتماعات إعلامية كل شهرين أو ثلاثة أشهر يقوم بتنشيطها مختصون ، تتمحور حول تسيير المؤسسات الصغيرة ، طرق التوظيف ، تأمين الممتلكات و الأشخاص ، الإعفاءات ... إلخ .

تشمل المرافقة بعد الإنشاء كل أشكال دعم أصحاب المؤسسات الهادفة إلى المساعدة في وضع أدوات التسيير المعتمد ، نصائح من أجل إتخاذ القرار ، المساعدة في تحديد و تحقيق إستراتيجيتها التجارية ، إدماج مؤسسته بشكل أحسن في بيئتها.

تعمل هيئات الدعم في مرحلة ما بعد الإحتضان على ضمان متابعة المؤسسات الجديدة المنشأة خلال مرحلة إنطلاقها و / أو نموها ، فعملية الإنتقال من مرحلة الإحتضان إلى مرحلة م بعد الإحتضان عملية دقيقة ، فهي من جهة إنتقال حالة المشروع إلى حالة المؤسسة ، و من جهة أخرى إنتقال حالة المقاول المحتمل أو حامل المشروع إلى حالة صاحب المؤسسة.

وعليه فان: مرحلة ما بعد الاحتضان يمكن تسميتها بمرحلة مراقبة او متابعة بعدية للمشروع تقديم كل أشكال الدعم كنصائح لاتخاذ القرارات المناسبة نصائح لتحديد الإستراتيجية التجارية نصائح من اجل إدماج المؤسسة في بيئتها و يتحول صاحب المشروع إلى صاحب مؤسسة أو مسير حيث يكون بصدد مواجهة تحديات كبيرة كالمنافسة و تغيرات البيئة

والإجراءات و القوانين المختلفة وحتى التطور التكنولوجي الحاصل في العالم و يصبح بحاجة لمرافقة حتى يتمكن من أداء مهام المسير بشكل يضمن استمرار مؤسسته الفنية في السوق حيث تكون هذه المرحلة كتحقيق للمرحلتين السابقتين فمن خلالها يمكن القول ان عملية المرافقة كانت ناجحة أم لا عموما ، أي أن القيادة الجيدة لهذه المرحلة الأخيرة مرتبط بالنجاح العام لمسار الدعم .

الفرع الخامس: مستويات المرافقة المقاولاتية: تركز المرافقة المقاولاتية على ثلاث مستويات ، كل منها حسب إتجاهه و المتغير الذي يركز عليه لتفسير ظاهرة المرافقة المقاولاتية ، و هي على النحو التالي¹:

1- المستوى الكلي Macro: يهتم هذا المستوى بالمحيط الإقتصادي و ما يحمله من متغيرات حيث تعتبر المرافقة المقاولاتية بمثابة وسيط بين المشروع و المحيط الإقتصادي ، حيث تساعد على تجسيد فكرة المشروع على أرض الواقع أخذ بعين الإعتبار متغيرات هذا المحيط ، كما تساهم في التطور الإقتصادي و بالتحديد في التنمية المحلية . فنجد أن المبادر كفاعل إستراتيجي يتفاعل مع مختلف الأنشطة حسب معايير المجتمع المحلي ، و يعتمد بشكل كبير على عائلته و محيطه من أجل إنشاء مؤسسته ، ثم المرور للبحث عن بعض الهيئات المرافقة ، و هنا يأتي دور هذه الأخيرة في توجيه تلك المشاريع حسب متطلبات المجتمع ، مما يضمن الوصول إلى التنمية المحلية .

نستنتج من خلال هذا المستوى يتضح ان عملية المرافقة لها دور كبير لخدمة الاقتصاد الوطني من خلال انتقاء المشاريع التي تحتضنها ودراسة مدى تأثيرها في التنمية المحلية و مدى خدمتها للاقتصاد الوطني حيث تقوم بربط تلك المشاريع بالمحيط الاقتصادي مع الاخذ بعين الاعتبار متغيرات المحيط حسب معايير المجتمع المحلي الذي تنشط فيه وتتفاعل مع معايير و متطلباته و بالتالي تساهم في التنمية المحلية وخدمة الاقتصاد الوطني.

2- المستوى الجزئي Micro : يهتم هذا المستوى بالعلاقة التي تربط بين المقاول و المرافق ، هذه العلاقة تركز على عدة أسس مفتاحية يجب تحليلها :

- ❖ **حاجات المقاول :** هذه الحاجات تتطور تدريجيا حسب الطبيعة و الكثافة و تؤثر على العلاقة بين الطرفين.
- ❖ **حاجات تقنية :** تساؤلات المقاول تكون مرتبطة بالمشروع بالتحديد عن الجانب المالي و القانوني ، و تحتاج إلى خبرة في المجال التقني .
- ❖ **حاجات سيكولوجية :** التساؤلات هنا تكون لها علاقة بالمقاول في حد ذاته و عن مختلف الظروف التي قد تواجهه ، و تكون هذه الحاجات عادة عند المقاول المبتدئ .
- ❖ **حاجات منهجية :** و ترتبط بعلاقة المقاول بمشروعه و تكون شاملة لكل الجوانب المرتبطة بهذه العلاقة .

وعليه نستنتج فان المستوى الجزئي يقع على عاتق المرافق اذ يهتم بربط العلاقات بين صاحب المشروع والمرافق من خلال الحاجات التي يتطلبها المشروع و صاحبه، فحاجات المقاول تؤثر على العلاقة بينه و بين المرافق حسب طبيعة

¹ امال بعيط ، مرجع سبق ذكره، ص 44-47

تلك الحاجات التي تتطور مع الوقت، لتعود بفائدة على المقاول بالدرجة الأولى حيث على المرافق ان يكون ذو خبرة في الإقناع وتعزيز الثقة لدى المقاول الذي تختلف حاجاته بين تقنية و سيكولوجية وتقنية و منحه الثقة بانه قادر على مواجهة التحديات الموجودة و الصعوبات كذلك عليه الالمام بكل الجوانب المتعلقة بالمشروع التي قد يجهلها المقاول.

3- المستوى الوسطي: يهتم باليات المرافقة المقاولاتية أو ما يسمى بشبكات المرافقة التي تسعى إلى تجسيد جملة من الأهداف خلق مناصب العمل ، التطور الإقتصادي، تنوع النسيج الصناعي، ترقية بعض الإختصاصات المهنية ، تطوير ثقافة المؤسسة...

و يرتبط عادة تقييم أداء هذه الاليات من خلال عدة معايير : عدد المؤسسات المنشأة و مناصب العمل المستحدثة على المدى الطويل، جدوى المشاريع المقاولاتية على المدى المتوسط و نجاح علاقة المرافق بالمقاول على المدى القصير.

الفرع السادس: معايير تقييم عملية المرافقة: وحتى نحكم إذا كانت هيئات الدعم و المرافقة أدت دورها بشكل جيد و أنه سيكون لها أثر كبير على الإقتصاد، إتفق المتخصصين في هذا المجال على جملة من العناصر التي تميز المرافقة الجيدة، تتمثل هذه العناصر فيما يلي¹:

- ✓ **المرافقة تستلزم الإرتباط (فرد-مشروع) :** و هذا يعني توافق إمكانيات و كفاءات المقاول مع نوعية المشروع الذي يحمله مما يؤدي إلى وجود توافق مستمر بين الفرد و المشروع و ليس فقط في المرحلة الأولية لتسيير المشروع ، هذا العنصر يسمح ب " تأمين " المقاول و المشروع معا من مختلف المشاكل المتوقعة .
- ✓ **المرافقة تركز على الشخص:** على العكس فعمل الخبراء يركز على الخدمات التقنية المقدمة للمشروع، فلا يكفي تدعيم المقاول من الناحية المادية و المالية، لأن عملية المرافقة تكون خلال فترة زمنية محددة لا بد للمقاول أن يستفيد فيها للتحكم بتسيير مشروعه في المستقبل البعيد.
- ✓ **المرافقة يجب أن تشجع استقلالية الشخص:** المرافقة الجيدة تقتضي تركيز هيئة المرافقة على جعل حامل المشروع يفهم لماذا يجب أن ينفق بشكل معقول في استثماراته، كيف يتحكم في الخزينة ، المدة الزمنية المثلى لتسديد الديون ، اهتلاك الاستثمارات...و غيرها ، و ترك القرارات و التسيير للمقاول ليتخذها لوحده لكن بتعليمه المبادئ الأساسية .
- ✓ **المرافقة يجب أن تتضمن تسيير الفشل :** منذ الاستقبال ، يجب أن يكون المرافق قادرا على مصارحة المقاول الجديد إذا ما كان المشروع غير قابل لتحقيق في تلك الحالة ، فهناك فئة هشة من المقاولين تأتي بمشاريع لا يتم المصادقة عليها ، و بالتالي على هيئات المرافقة التوفر على تقنيين متخصصين يمكن أن يساعدوا هذه الفئة من المقاولين في تصحيح أخطاء مشاريعهم ، و هكذا فيما يخص المشاكل المالية حيث يتوجب على المرافق العمل مع حامل المشروع

¹محمد قوجيل ، محمد حافظ بوعابة ، **المرافقة في إنشاء المشاريع الصغيرة " تحليل نظري و إسقاط على الواقع الجزائري "** مداخلة ضمن ملتقى وطني حول إستراتيجية التنظيم و مرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، يومي 18 و 19 أبريل 2011 ، ص

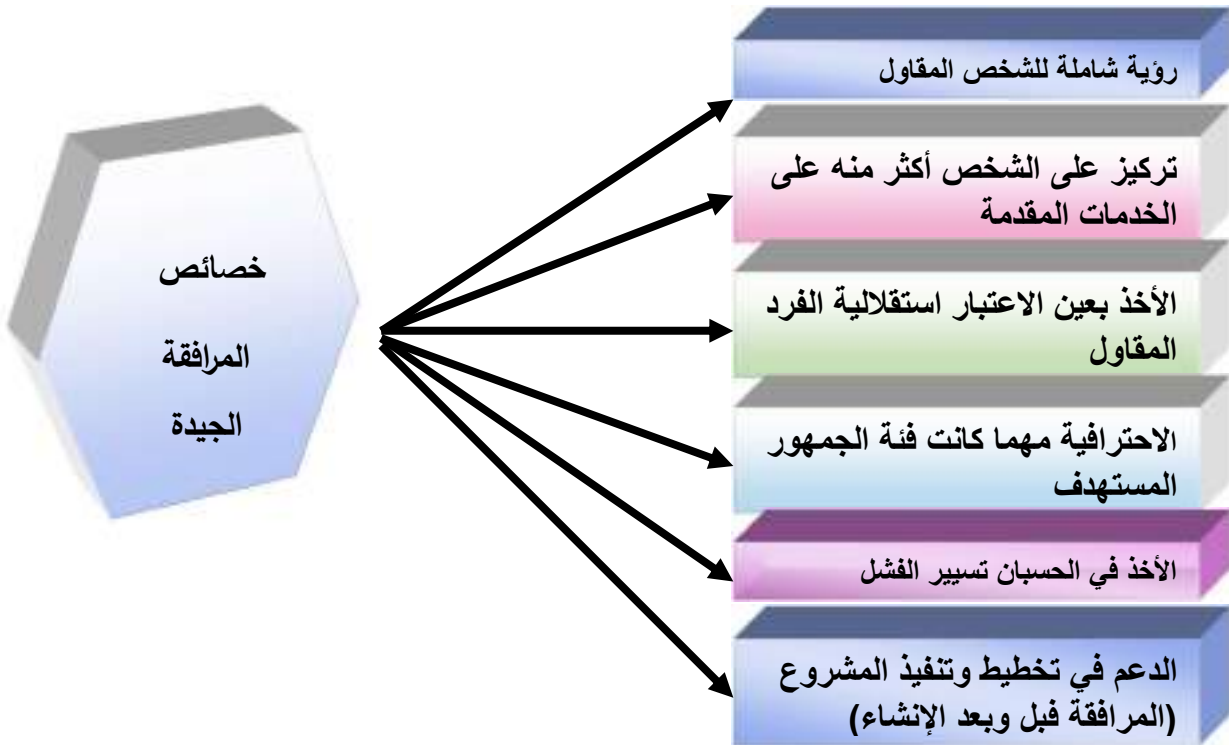
على تشخيص موضوعي للحالة و إيجاد الحلول دون الدخول في مشاكل بين هيئات المرافقة التي تمثل الإقتصاد التضامني و منظمات التمويل الرأسمالي.

✓ الإحترافية مهما كانت الفئة المستهدفة: هناك فئات مختلفة من المقاولين من بينها البطالين ذوو التأهيل الضعيف حيث يرى المختصين أن مرافقة هذه الفئة من حاملي المشاريع تأتي من مرجعية اجتماعية أكثر منها اقتصادية، إلا أنه حتى وإن كان المقاول يعتمد في تعامله مع حاملي المشاريع على الاستماع والفهم الجيد لأهداف المقاول (خاصة فئة البطالين)، يجب على المرافق إظهار جميع عناصر المرتبطة بإنشاء المشروع والكلام باحترافية كبيرة مع المقاول بهدف وضع المشروع في المكان والطريق الصحيح.

✓ المرافقة تقوم في إنجاز المشاريع على مرحلتين، (التصور) التخطيط و التنفيذ: فالمرحلة الأولى يقوم بها غالباً المقاول، أما التنفيذ فيعتبر نقطة الإنطلاق في المرحلة العملية التي يجب فيها وقوف الهيئة المرافقة إلى جانب المقاول منذ انطلاق النشاط وطول فترة تنفيذ المشروع (فترة الإنشاء).

يمكن اختصار هذه الخصائص في الشكل التالي :

الشكل رقم (1-3): خصائص المرافقة الجيدة



المصدر: من اعداد الطالبتين بتصرف نقلا عن محمد قوجيل, D Régis, H Norbert, V David

المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي لحاضنات الأعمال

الفرع الأول: مفهوم حاضنات الأعمال:

لغة : إن كلمة الحاضنة مستمدة من كلمة الحضان و الذي يعني تقديم الرعاية و الدعم لمن يحتاجها ، و تأتي هذه ضرورة من أجل المحافظة على المورد البشري سواء أكانت هذه المساعدة مقدمة من والديه أو من لهم حق¹.

في إدارة الأعمال :: و قد وردت تعريفات كثيرة لحاضنات الأعمال ، نورد أهمها كمايلي :

التعريف الأول: تعرف الوطنية الأمريكية لحاضنات الأعمال NBIA National Business Incubators Association حاضنات الأعمال بأنها مجموعة من هيئات تهدف إلى مساعدة المؤسسات المبدعة الناشئة و رجال الأعمال الجدد، و توفر لهم الوسائل و الدعم اللازمين (الخبرات، الأماكن الدعم المالي) لتخطي أعباء و مراحل الإنطلاق و التأسيس، كما تقوم بعمليات تسويق و نشر منتجات هذه المؤسسات².

التعريف الثاني: بينما يعرف موقع UKBI (United Kingdom Business Incubator) لحاضنات الأعمال في المملكة المتحدة لحاضنة كالتالي مزيج فريد و شديد المرونة من عمليات صيرورة تطوير الأعمال و البنائيات و المناسب قصد رعاية الأعمال الجديدة و الصغيرة أخرج و أصعب بمراحل البدايات المبكرة³.

التعريف الثالث : تعريف منظمة الإسكوا:عرفت حاضنات الأعمال بأنها حزمة متكاملة من الخدمات و التسهيلات و الاليات المساندة و الإستشارة التي توفرها المرحلة محددة من الزمن، مؤسسى قائمة لها خبراتها و علاقاتها للرياديين الذين يرغبون في إقامة مؤسساتهم الصغيرة بهدف تخفيف أعباء و تقليص تكاليف مرحلة الإنطلاق بالنسبة لمشاريعهم ، و يشترط على المؤسسات ترك الحاضنة عند إنتهاء الفترة الزمنية المحددة⁴.

التعريف الرابع : حاضنات الأعمال عبارة عن بناء مؤسسي حكومي أو خاص تمارس مجموعة من الأنشطة التي تستهدف تقديم المشورة و النصح و الخدمات و المساعدات المالية و الإدارية و الفنية لمنشآت الأعمال و الصناعات الصغيرة سواء في المراحل الأولى لبدء النشاط أو أثناء ممارسته ، أو من خلال مراحل النمو التي تمر بها المنشآت المختلفة⁵.

¹معجم المعاني العربي <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://www.almaany.com/ar/dict/ar->

ar/%25D8%25AD%25D8%25A7%25D8%25B6%25D9%2586%25D8%25A9/&ved=2ahUKEwj79PTMupP4AhUrhv0HHbAJA8kQFnoECAYQAQ&usg=AOvVaw279s8AGmSCBMKFgOxR_yme

²أحمد بن قطاف ، أهمية حاضنات الأعمال التقنية في دعم و ترقية المؤسسات الصغيرة و المبدعة في الجزائر ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة-الجزائر ، 2006-2007 ، ص 121

³بن الشيخ الحسين جويد ، دور حاضنات الأعمال في مرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة -مذكرة ماستر غير منشورة ، جامعة محمد خيضر - بسكرة-الجزائر ، 2019-2020 ، ص 14

⁴ختيري وهيبية ، كريم كروك ، بوعلاقة نورة ، التجارب العالمية الرائدة في مجال إقامة حاضنات الأعمال - الإشارة لحالة الجزائر -، مجلة القيمة المضافة لإقتصاديات الأعمال، المجلد 02 ، العدد 01 ، (2020) ، ص 104

⁵سليمان المزين - هالة حامد إعيان ، معوقات حضنة الأفكار الإبداعية لدى الطلبة الخريجين من وجهة نظرهم و سبل الحد منها ، لمؤتمر " دور الكليات و الجامعات في تنمية المجتمع " ، كلية العلوم و التكنولوجيا - خان يونس ، ص 7

وعليه نستنتج ان حاضنات الاعمال هي هيئات متكاملة من مختلف الخدمات و مزيج من الأنشطة المترابطة تهدف إلى تقديم الدعم و الاستشارة اللازمة وربط العلاقات الضرورية للمشروعات من أول بدايتها كفكرة ، و الحرص على تطوير وسقل تلك الفكرة و العناية بها إلى أن تصبح مشروع قائم بحد ذاته قادر على الصمود في الساحة الاقتصادية و مواجهة مختلف التحديات و مواكبة التطورات المتجددة بشكل سريع في مجال نشاطها ،من خلال توفير لها البيئة المناسبة و إقامة العلاقات والروابط مع كل العناصر الضرورية التي تمكنها من الوصول إلى تحقيق هدفها وممارسة نشاطها إلى أن تصل إلى مرحلة النضج و الاستقرار.

الفرع الثاني: أهمية وأهداف و أنواع حاضنات الأعمال:

أولاً : أهمية حاضنات الأعمال: للحاضنات أهمية كبيرة حيث تساهم في التنمية الإجتماعية و الإقتصادية عن طريق إيجاد مناخ و ظروف عمل مناسبة لغرض تطوير المشروعات الصغيرة و المتوسطة بأنواعها خاصة منها التكنولوجية و الصناعية، و توفير إمكانيات التطور و النمو ، بما فيها الدعم الفني و التقني و المالي و الإستشاري و ربط المشروع بالسوق و يمكن إيجاز تلك الأهمية في العناصر التالية¹:

- 1- تساهم في توظيف نتائج البحث العلمي و الابتكاراتو الإبداعات و تحويلها إلى مشروعات منتجة؛
- 2- تساهم في تنمية الموارد البشرية و حل مشكلة عاطلين عن العمل؛
- 3- توفير المناخ المناسب و الإمكانيات و المتطلبات لبداية المشروعات الصغيرة؛
- 4- تعمل على إقامة ودعم مشروعات إنتاجية أو خدمية صغيرة أو متوسطة تعتمد على تطبيق تقنيات مناسبة وابتكارات حديثة؛
- 5- تقديم المشورة العلمية و دراسات الجدوى للمشروعات الصغيرة و المتوسطة الناشئة؛
- 6- تربط المشروعات الناشئة والمبتكرة بالقطاعات الإنتاجية وحركية السوق ومتطلباته؛
- 7- وُهل جيل من أصحاب الأعمال لتأسيس أعمال جادة وذات مردود، مما يساهم في تنمية؛
- 8- تقديم الدعم و المساندة للمشروعات الصغيرة و المتوسطة لتحقيق معدلات نمو وجودة عالية؛
- 9- تفتح المجال أمام الاستثمار في مجالات ذات جدوى للاقتصاد الوطني.

ويمكن توضيح أهمية حاضنات الأعمال في توطيد علاقات التعاون بين مختلف الأطراف المعنية (الجامعات، مراكز بحث، المجتمع، الحكومة، الشركات، وزبائن الحاضنات) من خلال الشكل التالي²:

¹الهاجري عبد الله سعد ،دور حاضنات الأعمال في التنمية الصناعية في دولة الكويت ، الملتقى العربي حول تعزيز دور الحاضنات الصناعية و التكنولوجية في التنمية الصناعية 12-14 أكتوبر بالجمهورية التونسية ، ص7

²توفيق جوادي ، مفيد عبد اللاوي ، حاضنات الأعمال نموذج عملي للقضاء على البطالة و تحقيق إقتصاد مستدام ، ملتقى دولي حول إستراتيجية الحكومة للقضاء على البطالة ، جامعة عباس فرحات المسيلة ، 15 و 16 نوفمبر 2011 ، ص 9-10

الشكل (1-4) أهمية حاضنات الأعمال في توطيد العلاقات بين مختلف الأطراف



المصدر: مفيد عبد اللاوي حاضنات الأعمال نموذج عملي للقضاء على البطالة و تحقيق إقتصاد مستدام ملتقى دولي حول إستراتيجية الحكومة للقضاء على البطالة جامعة عباس فرحات المسيلة 15 و 16 نوفمبر 2011، ص 9-10

حاضنات الأعمال والبحث العلمي (العلاقة والترابط): ثمة روابط ضعيفة جدا بين معاهد البحث والتطوير وبين قطاعات الإنتاج (ما بعد الإنتاج) وبرامج تطوير الموارد البشرية (ما قبل الإنتاج)، مما يجعل جهود البحث والتنمية غير مثمرة وغالبا غير ملائمة، حيث أن معاهد البحث والتطوير تدار على شاكلة المؤسسات الأكاديمية وليس كمشاريع صناعية، كما أن الدعم الموجه للصناعة هزيل للغاية. وبما أن معاهد البحث والتطوير تشكل منبع المعرفة بالنسبة للصناعة الحديثة، فإن هذه المعاهد تبقى عاجزة عن القيام بمهمتها.

هذا الأمر جعل من حاضنات الأعمال الأداة المثلى لحل مشاكل مراكز البحث العلمي والباحثين وترجمة أعمالهم في الواقع الإنتاجي، كما تعد كأداة إستراتيجية للبناء والمحافظة على الرأس المال الفكري، والحد قدر الإمكان من هجرته. دور حاضنات الأعمال في استيعاب أصحاب الإنتاج الفكري: لا يخفى على أحد الدور الذي يمكن أن تلعبه الحاضنات في استيعاب الكفاءات الباحثة، ووقف نزيف الأدمغة في الوطن العربي نحو الخارج، والذي يؤدي إلى خسائر مادية وتفويت الفرص على الدول العربية، لدفع عجلة البحث العلمي وتحقيق التنمية المنشودة.

الجامعة وحاضنات الأعمال: لقد تم إنشاء حاضنات الأعمال المرتبطة بالجامعة (أو ما يسمى بحاضنات الأعمال الجامعية) قصد خلق دور جديد وحساس لها يساهم في التنمية الاقتصادية، فعلاوة عن الأدوار التقليدية للجامعة (التعليم العالي، البحث العلمي،...)، فقد تقوم الجامعة بتوفير فرص استثمارية وتشغيلية لمخرجاتها النهائية وعلى رأسها البحث العلمي عن طريق هذا النوع من الحاضنات.

كما أن الهدف من هذا النوع هو "تبني" المبدعين والمبتكرين وتحويل أفكارهم ومشاريعهم من مجرد نموذج مخبري إلى الإنتاج والاستثمار، من خلال توفير الخدمات والدعم والمساعدة العملية للمبتكرين في سبيل الحصول على المنتج الذي يخلق قيمة مضافة في اقتصاد السوق، وذلك من خلال:

- ✓ احتضان الأفكار المبدعة والتميز للشباب والشابات؛
- ✓ توليد فرص عمل للشباب والشابات؛
- ✓ المساهمة في توفير الفرص المستمرة للتطوير الذاتي؛
- ✓ المساهمة في صنع المجتمع المعرفي المعلوماتي؛
- ✓ القضاء على مسببات هجرة الأدمغة؛
- ✓ ضمان الاستفادة الفعالة من الموارد البشرية الخلاقة؛
- ✓ تسويق المخرجات العلمية والتقنية المبتكرة.

وتعد حاضنات الأعمال آلية مهمة لترجمة البحوث إلى مشاريع إنتاجية.

4) الحاضنات ومنظومة "الإنتاج الفكري": في عصر العولمة والتحول من الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد المعرفة، أضحي

للمنتجات الفكرية دوراً كبيراً في أي عملية لبناء إستراتيجية تنموية مستدامة، إذ يعد رأس المال الفكري أحد العوامل الإنتاجية الرئيسية، وفي هذا الإطار يشير عالم الإدارة الشهير "بيتر دراكر"، أن المعرفة أضحت الآن أحد عوامل الإنتاج، مثلها مثل رأس المال والعمل.

لقد زادت أهمية المعلومات بوصفها السلع والمعرفة كعنصر أساسي من عوامل الإنتاج، بالإضافة إلى العمل ورأس المال، وما برحت أن أصبحت القوة الدافعة للتنمية الاقتصادية الوطنية والعالمية.

ثانياً: أهداف حاضنات الأعمال :

إن الهدف الرئيسي لبرنامج حاضنات الأعمال و تخريج العديد من رجال الأعمال و المنشآت الناجحة و التي تستطيع أن تبقى في السوق و تنمو و تزدهر ، هذا بالإضافة إلى مجموعة من الأهداف الإستثمارية و أهداف على مستوى دعم الإقتصاد الوطني ، و بالتالي يمكن إعتبار حاضنة الأعمال كأى مشروع يستطيع أن يستثمر فيها الشخص و يقدم الخدمات مقابل عمولة و التي تعتبر بالنسبة لها إيرادات المشروع و منها يمكن إستعراض أهم أهداف الحاضنات على النحو التالي¹ :

¹ميسون محمد القواسمة، واقع حاضنات الأعمال ودورها في دعم المشاريع الصغيرة في الضفة الغربية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الخليل ، 2010م ، ص 46-49

1. المساعدة في إقامة مشاريع إنتاجية أو خدمية تعمل على تقديم خدماتها للمجتمع والعمل على تهيئة المناخ المناسب وتوفير كافة الإمكانيات والتي تعمل على تسهيل إقامة المشاريع؛
2. العمل على ربط المشاريع الجديدة مع السوق من خلال تكوين حلقة مشتركة بين هذه المشاريع و المشاريع الموجودة أصلا ، ويمكن أن تعمل على ربط المشاريع المحتضنة داخل الحاضنة مع بعضها للإستفادة من خبراتها ونقاط ضعفها ، و كيفية التغلب عليها ؛
3. تهدف الحاضنة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الإجتماعية من أجل تنمية الموارد البشرية ، و حل مشكلة البطالة ؛
4. تشجيع قيام الإستثمارات ذات الجدوى الإقتصادية و التي تساعد الوضع الإقتصادي للدولة على النمو و التطور؛
5. العمل على مساعدة المشاريع الصغيرة على تخطي المشاكل و المعوقات الإدارية و المالية و الفنية التي يمكن أن تتعرض لها و خاصة في مرحلة التأسيس؛
6. العمل على توطين الإبتكارات و التكنولوجيا من أجل دعم أفكار رواد الأعمال و تحويلها إلى سلع؛
7. العمل على الإستغلال الأمثل للموارد البشرية ذات الكفاءات العلمية و التقنية العالية؛
8. تقييم عمل المشاريع المحتضنة باستمرار من أجل معرفة نقاط الضعف لديها و محاولة تفاديها في المشاريع الأخرى ، هذا و بالإضافة فإن على حاضنات الأعمال لأن تعمل على التقييم المستمر للحاضنة للتأكد من صحة أعمالها و تحقيقها لأهم أهدافها التي أنشئت من أجلها ؛
9. العمل على إيجاد ظروف عمل مناسبة من أجل تطوير المشروعات الصغيرة و المتوسطة و تقديم المساعدة لها بما يسمح بتحقيق معدلات نمو و جودة عالية و قدرة على منافسة مثيلاتها في السوق؛
10. المساهمة في زيادة معدلات الدخل للأفراد و زيادة عدد المشاريع في المجتمع مما يساعدها على تنمية الإقتصاد المحلي؛
11. العمل على حل مشكلات محددة ، حيث يتم في عديد من الدول إنتشار بعض الحاضنات من أجل حل بعض المشاكل التي تواجه المجتمع ، و كمثال على ذلك عندما قامت هيئة اليونيد و بالتعاون مع الحكومة الباكستانية بإنشاء أحد الحاضنات بهدف إستيعاب الضباط العسكريين الذين يتم إحالتهم إلى المعاش و تدريبهم على المهارات الأساسية لإدارة المشروعات بهدف إقامة شركات جديدة ؛
12. تدريب أصحاب الأعمال على أسلوب الإدارة الجيدة و كيفية تنمية قدراتهم الإدارية ؛
13. توفير مكان مؤقت من أجل إقامة المشاريع و هذا يساعدها على تبادل الخبرات و المعلومات بين المشروعات المختلفة في الحاضنة ؛

14. توفير العديد من الخدمات الإستشارية و المالية الضرورية لإستمرار المشروع أو حتى تأسيسه و بشكل عام تقودنا أهداف و خدمات حاضنات الأعمال و المشروعات إلى القول بأن هذه الحاضنات تلعب دورا بالغ الأهمية في العديد من المسارات التنموية الإقتصادية و الإجتماعية و هي تمثل النواة لترجمة الإبداع البشري إلى مشروعات عمل جادة و منتجة و هي أيضا تمثل آلية لها إعتبارها في خلق المزيد من فرص العمل .

وعليه نستنتج إن لحاضنات الأعمال دور كبير في تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة وفي دعم المقاولين من خلال المساعدة في إقامة المشاريع الاستثمارية التي من شأنها تقديم الإضافة في الاقتصاد الوطني والحرص على الجمع بين ثلاثة متغيرات (العلم ، التكنولوجيا ، التطبيق) مما يساعدها على تسريع دورة الإنتاج سرعة التعرف على مطالب الأسواق و من ثم تحديد الخدمات المطلوبة وبالتالي انتقاء الأفكار المشاريع التي ستقدم الإضافة وتكون لها اثر على التنمية عموما وعلى أصحابها أيضا من خلال إثبات الذات و القدرة على تحقيق منفعة شخصية تعود على صاحبها بالثروة و الاستقلالية و الثقة بالنفس وإدراك أهمية ما يقدم للمجتمع وتحمل مسؤولية ذلك .

ثالثا أنواع حاضنات الأعمال: هناك العديد من التصنيفات لحاضنات الأعمال من حيث ملكيتها أو طبيعة الخدمات التي تقدمها ، أو حسب النشاط الإقتصادي ، و لكل حاضنة خصائصها التي تميزها عن غيرها و هي ¹:

1- تصنيف الحاضنات حسب الهدف من إقامتها وتقسّم إلى سبعة أقسام:

1-1- حاضنات ذات الخدمات الكاملة : هذا النوع من الحاضنات يعمل على تقديم حزمة كاملة من الخدمات و التسهيلات للمشاريع المحتضنة سواء أكانت مالية أو تسويقية أو إستشارية و حتى توفير المكان لإقامة المشروع فيه داخل الحاضنة ، و يتم إختيار المشاريع في هذا النوع من الحاضنات بناء على دراسة الجدوى الإقتصادية له .

1-2- الحاضنات المجازية : هذا النوع من الحاضنات يختلف عن مبدأ الحاضنات و الية عملها ، فهو يعمل على إستمرار تقديم بعض الخدمات للمؤسسات التي تخرجت منها و بعد فترة الإنطلاق ، و حتى أنها تعمل على تقديم خدمات للمشاريع خارج حدود الحاضنة ، بمعنى عدم الحاجة إلى مساحة و مبنى مجهز داخل الحاضنة للمشاريع الصغيرة و إنما تعمل الحاضنات على تقديم الخدمات في محيط عمل المؤسسات الصغيرة .

1-3- حاضنات مرتبطة بمؤسسات كبيرة : هذا النوع من الحاضنة يعتبر بمثابة مساعدة للشركات الكبيرة في الحفاظ على إسمها و الحفاظ عليها من المخاطرة ، تركز هذه النوعية من حاضنات المشاريع على إستغلال الية الحاضنات في إنجاز المشاريع بحثية أو إنتاجية أو إستحداث تكنولوجيا من خلال تعميق الشراكة بين بعض المؤسسات و الشركات الكبيرة و أصحاب الأفكار أو المشاريع الصغيرة التي تستطيع خدمة هذه الشركات مثلا عندما ترغب الشركات في تطوير سلع جديدة و طرحها للسوق فيتم ذلك عن طريق هذه الحاضنات و إذا أثبتت هذه السلع فاعليتها فإنها تنسب للمؤسسات الكبيرة .

¹ ميسون محمد القواسمة، مرجع سبق ذكره ، ص 49-53

1-4- الحاضنات ذات الأهداف الخاصة : هناك بعض المشاريع أو بعض فئات المجتمع بحاجة إلى خدمة معينة أو نوع معين من الخدمات مثل المعوقين ، و هذا النوع من الحاضنات يكون متخصص في خدمة معينة يعمل على تقديمها لمن يحتاج إليها .

1-5- حاضنات تشجيع المؤسسات دون الصغيرة: في المناطق الفقيرة و النائية يتجه بعض المستثمرين إلى إنشاء المؤسسات الخاصة بهم و تكون صغيرة جدا ، أي تتكون من عدد قليل جدا من العمال و يمكن أن تتكون من صاحب المشروع نفسه ، و هذا النوع من الحاضنات يعمل على تقديم المساعدات لهذا النوع من المشاريع و بحجم ضئيل جدا و ذلك لخدمة غايات إجتماعية ملحة.

1-6- حاضنات الأعمال الدولية : و هي عبارة عن نوع من الحاضنات توجد من أجل ملاحقة التطورات الحاصلة في التجارة الدولية و ما تشأ عنها من إزالة للحواجز بين الأسواق ، حيث عملت هذه الحاضنات على إستقطاب رأسمال الأجنبي ، نقل التكنولوجيا ، تسهيل دخول الشركات الأجنبية للعمل في الأسواق المحلية لهذه الدول و تطويرها ، تأهيل الشركات الأجنبية للعمل في الأسواق المحلية لهذه الدول و تطوير و تأهيل الشركات المحلية للتوسع و العمل في الأسواق المحلية في الأسواق الخارجية ، و من الأمثلة على تلك الحاضنات : الحاضنات التي أنشأت في بيكينوشنغ هايفي الصين ، كاليفورنيا في الولايات المتحدة الأمريكية و التي كان يطلق عليها سفيرة وادي السيليكو ، أما في الدول العربية فهي موجودة في تونس حيث عملت شراكة بين التجمع التكنولوجي للإتصالات "الغزالة" و الحديدية التكنولوجية بوج سيدري الإقامة هذا النوع من الحاضنات .

1-7- حاضنات الطلاب و الدارسين في الخارج : لقد تم إبتكار هذا النوع من الحاضنات في الصين ، حيث لوحظ أن هناك نسبة كبيرة من الطلاب يغادرون الوطن من أجل إتمام تعليمهم الجامعي ، لذا كان من الواجب العمل على تشجيع هؤلاء الطلاب على العودة إلى أرض الوطن خاصة بعد إنتهاء تعليمهم الجامعي.

إختصارا من حيث الهدف من إقامتها نجد سبعة أنواع للحاضنات و هي: حاضنات ذات الخدمات الكاملة: يعمل على تقديم حزمة كاملة من الخدمات و التسهيلات للمشاريع المحتضنة ويتم اختيار المشاريع فيها بناء على دراسة الجدوى الإقتصادية له، و الحاضنات المجازية يعمل على باستمرار تقديم بعض الخدمات للمؤسسات التي تخرجت منها و بعد فترة الإنطلاق، و تقديم خدمات للمشاريع خارج حدود الحاضنة ، حاضنات مرتبطة بمؤسسات كبيرة تركز على إستغلال آلية الحاضنات في إنجاز مشاريع بحثية أو إنتاجية أو إستحداث تكنولوجيات ، الحاضنات ذات الأهداف الخاصة كون متخصص في خدمة معينة يعمل على تقديمها لمن يحتاج إليها، حاضنات تشجيع المؤسسات الصغيرة تتكون من عدد قليل جدا من العمال و يمكن أن تتكون من صاحب المشروع نفسه ، حاضنات الأعمال الدولية عملت على إستقطاب رأسمال الأجنبي و نقل التكنولوجيا و تسهيل دخول الشركات الأجنبية للعمل في الأسواق المحلية لهذه الدول و تطويرها ، حاضنة الطلاب و الدارسين في الخارج: تم إبتكار هذا النوع من الحاضنات في الصين من أجل تشجيع الطلاب على العودة إلى الوطن بعد إنتهاء تعليمهم الجامعي.

2- الحاضنات طبقا لطبيعة الخدمات: يمكن تقسيم الحاضنات طبقا لطبيعة الخدمات أو المجالات المتخصصة فيها على النحو التالي:

2-1- الحاضنات الإقليمية: وهي عبارة عن حاضنات خاصة ببعض المناطق الجغرافية و تهدف إلى تنمية منطقة معينة و تعمل على إستخدام الموارد المحلية الطبيعية و إستثمار طاقات الشباب العاطلين عن العمل.

2-2- الحاضنات الصناعية: وهو نوع من الحاضنات يقدم خدماته للمشاريع الكبيرة والصغيرة على حد سواء في مجال الأعمال الصناعية ، بعد تحديد إحتياجاتها من الصناعات المغذية والخدمات المساندة ، حيث يتم تبادل المنافع بين المصانع الكبيرة و المشروعات الصغيرة المنتسبة للحاضنة.

2-3- حاضنات القطاع المحدد: تخدم قطاع معين أو فئة معينة مثل قطاع الهندسة ، البرمجة.

2-4- حاضنات تقنية: ويكون دور الحاضنة هو توفير الإحتياجات الفنية والتقنية للمشاريع وتسهيل مهمة الحصول عليها

2-5- الحاضنات البحثية: وهي عادة ما يتم إنشائها داخل مراكز الأبحاث والجامعات لتطوير الأبحاث للطلاب الجامعيين وأعضاء هيئة التدريس.

2-6- حاضنة الانترنت: تقدم خدمات لشركات الانترنت والبرمجيات

2-7- حضانة الأعمال الصناعية: التي تقدم خدمات ومساعدات للشركات الصناعية

2-8- حضانة الأعمال السياحية. / حضانة الأعمال الطبية. / - حضانة الأعمال الخاصة بالمعلوماتية والإعلام

3- الحاضنات وفقاً لتوافر ميني خاص بها: يمكن تقسيم الحاضنات وفقاً لمدى حاجتها لمبنى خاص بها وتقديم خدماتها من خلاله إلى نوعين:

3-1- حاضنات الأعمال المفتوحة: هذا النوع من الحاضنات يعمل على تقديم خدماته في مواقع عمل المنشآت

الصغيرة دون الحاجة لمكان محدد لبدء المشروع و بالتالي يعتبر هذا النوع الأقل تكلفة و الأكثر مرونة في التحرك.

3-2- حاضنات الأعمال المحددة (المغلقة): وهي عكس النوع الأول، فهي تنشأ في مكان محدد ومن خلاله تقدم

خدماتها للمشاريع التي تحتاج إلى ذلك.

الفرع الثالث: معايير اختيار المؤسسات المرشحة للاحتضان :

بشكل عام تلتحق بالحاضنة المؤسسات التالية¹:

- المؤسسات الجديدة ذات النمو السريع والتي يمكن لها التخرج بنجاح خلال فترة لاتتعدى ثلاثة أعوام؛
- المؤسسات القائمة على المبادرات التكنولوجية المختلفة؛

¹ بداري كمال، دور حاضنات الأعمال في تطوير الإبداع التكنولوجي و القدرة التنافسية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، بحوث و أوراق اليوم الدراسي، جامعة محمد بوضياف المسيلة-الجزائر، 2017، ص 35

الفصل الأول الأدبيات النظرية و التطبيقية للمرافقة المقاولاتية و حاضنات الأعمال

• المؤسسات التي تحقق الترابط والتكامل مع المشروعات القائمة؛

• المشاريع حرفية التي ترغب في التحول إلى صناعات متطورة من خلال إدخال وسائل الإنتاج المتطورة.

الفرع الرابع:مراحل عملية الإحتضان :تمعملية انتساب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لحاضنات الأعمال بعدة مراحل إلى

غاية تخرج المؤسسة من الحاضنة وهذه المراحل نوجزها في مايلي¹:

المرحلة الأولى :مرحلة الدراسة و المناقشة والتخطيط: في هذه المرحلة، يكون صاحب المؤسسة بحاجة ماسة لدعم الحاضنة

بسبب محدودية قدرته للوصول إلى مصادر المعلومات الضرورية، وضعف خبرته التسييرية، خاصة في ما يتعلق بإعداد خطة العمل

التي هي بمثابة خارطة توجه المستثمر خطوة بخطوة حول كيفية ترجمة فكرته إلى خدمة أو منتج مربح تجاريا والتأكد من الدراسة

التسويقية وقدرة المنتج على دخول السوق و المنافسة بمعنى أنه في هذه المرحلة تتم دراسة جدوى المشروع وتتضمن:

-مدى جدية صاحب الفكرة (المشروع)؛

-قدرة فريق العمل المقترح على إدارة المشروع؛

-نوعية وطبيعة الخدمات التي يتطلبها المشروع من الحاضنة، ودراسة قدرة الحاضنة على توفيرها.

المرحلة الثانية :مرحلة إعداد خطة المشروع: يتم في هذه المرحلة إتمام دراسات الجدوى و تقديم استشارات إدارية تساعد

على تصميم هيكل تنظيمي يتلاءم مع طبيعة نشاط المؤسسة و استراتيجيتها و حجمها.

المرحلة الثالثة :مرحلة التأسيس و الانضمام للحاضنة و بدء النشاط: في هذه المرحلة تضطلع حاضنات الأعمال إلى تقديم

حزمة من الخدمات المتنوعة التي تتلاءم مع احتياجات المؤسسة المحتضنة ، و تطلعاتها المستقبلية ، و يخصص لها موقع

يتناسب مع نوع نشاطها و حجمها.

المرحلة الرابعة : مرحلة نمو و تطور المشروع: يتم فيها متابعة أداء المؤسسات التي تعمل داخل الحاضنة ، و مساعدتها على

تحقيق معدلات نمو عالية من خلال المساعدات و الاستشارات من الأجهزة الفنية المتخصصة التي تقدم لها إضافة إلى المشاركة

في الندوات و ورش العمل و الدورات التدريبية التي تتم داخل الحاضنة بالتعاون مع المؤسسات المعنية.

المرحلة الخامسة :مرحلة التخرج من الحاضنة: في المرحلة النهائية بالنسبة للمؤسسات تداخل الحاضنة ، و عادة ما تكون بعد

فترة تتراوح من سنة إلى ثلاث سنوات ، حيث يتوقع أن تكون المؤسسات الصغيرة و المتوسطة قد حققت قدرا من النجاح و

النمو ، و أصبحت قادرة على بدء نشاطها خارج الحاضنة بحجم أعمال أكبر.

يمكن اختصار هذه المراحل في الشكل التالي:

شكل رقم (1-5):مراحل عملية الإحتضان



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الدراسات المرجعية

الفرع الخامس: الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال لأصحاب المشاريع:

تؤدي حاضنات الأعمال بأنواعها عدة أدوار متباينة، من خلال كونها وسيلة لدعم المقاولات الجديدة حيث أثبتت نجاحا كبيرا في رفع نسبة نجاح هذه المقاولات الناشئة، ومن بين الخدمات التي تسعى الحاضنات لتقديمها لأصحاب وحاملي المشاريع مايلي¹:

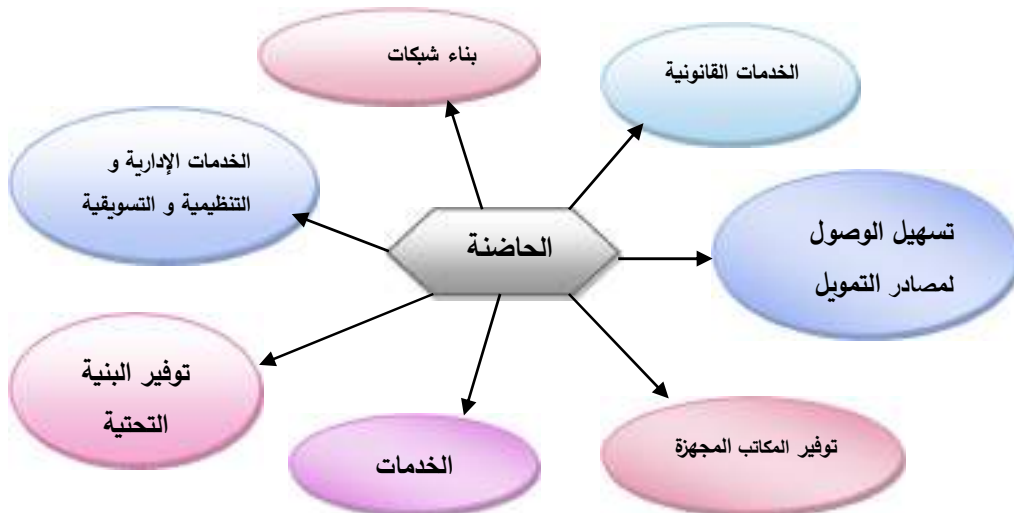
- **توفير المكاتب المجهزة** ، و المدعمة بمرافقة مشتركة و خدمات مساندة ، و وفق عقود تتماشى مع إحتياجات المشاريع المقاولاتية كنوع الإستخدام و المساحة و مدة الإستهجار ، تأجير المكاتب المجهزة لتقديم الخدمات المكتبية الأساسية و توفير متطلبات الإتصالات الأساسية ، إلى جانب توفير المرافق المشتركة مثل غرف الاجتماعات و القاعات المجهزة للعرض ؛ تقديم الخدمات المساندة مثل التنظيف و الأمن مع توفير معدات التنزيل و التحميل و النقل ، إلى جانب تخصيص أماكن للتخزين المؤقت ومرافق الإستلام والشحن ، لتلبية إحتياجات المنشآت الصغيرة التي تنتسب إليها ، مقابل مبالغ صغيرة نسبيا.
- **تسهيل الوصول لمصادر التمويل:** يمكن للحاضنات مساعدة المشاريع المقاولاتية المنتسبة لها في إعداد خطط العمل اللازمة للإتصال بالراغبين في الاستثمار ، كما يمكن لهذه الحاضنات إقامة ندوات للإستثمار تستقطب من خلاله الجهات المحتمل إستثمارها في هذه المشاريع ، وهذا لمساعدتها وعرض جميع أعمالها من أجل كسب المزيد من الممولين رجال الأعمال ، وهذا لزيادة دعمهم و تمويلهم.
- **توفير الخدمات القانونية:** تحتاج المشاريع المقاولاتية المنتسبة للحاضنات إلى الخدمات قانونية مرتبطة بالأمر العديدة ، مثل تأسيسها و تسجيلها و كتابة عقود التراخيص ، و ما يتعلق منها بحماية الملكية الفكرية براءات الإختراع ، و يعتبر هذا الدعم مهم للغاية بالنسبة لهذا النوع من المؤسسات لأن جلهم يجهلون عقود التأسيس ، حقوق الملكية الفكرية ، عقود الإندماج و غيرها ، يمكن للحاضنة تخفيض التكلفة العالية المرتبطة بتوفير هذه الخدمات إلى المشاريع المنتسبة إليها و ذلك بتوحيد مقدمي هذه الخدمات و الإتفاق معهم لتقديم هذه الخدمات بصفة دائمة و جماعية.

¹حدة عابد ،بور حاضنات الأعمال في دعم و تمويل المشاريع المقاولاتية ، مذكرة ماستر أكاديمي غير منشورة ، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -الجزائر ، 2016-2017 ، ص 43-44

- **بناء شبكات التواصل:** تقوم الحاضنات بالدعوة لندوات و معارض تستهدف إلى إستقطاب الممولين ، تمهيدا لتواصلهم مع المشروعات المنتسبة إلى الحاضنة ، كما تقوم الحاضنة ببناء شبكات التواصل فيما بينها سواء على مستوى الدولة أو العالم للوقوف على ما سينجز أو لا و المشاركة في الخبرات و العمل على التكامل ، و هذا لزيادة دعمهم و الوقوف على منتجاتهم لإكتشاف إبداعاتهم و إستقطاب لمن يهيمه الأمر من شركاء ، ممولين ، خبراء و غيرهم ، و زيادة التعرف على الجديد في الساحة الإقتصادية مثل: التعرف على المناقصات ، المشاريع الجديدة.
- **توفير العديد من الخدمات الإدارية و التنظيمية و التسويقية و غيرها:** تقوم الحاضنة بتقديم خدمات التدريب المختلفة لهذه المؤسسات مثل تنمية المهارات الخاصة بالمقاولاتية و غيرها و عقد الندوات و حلقات النقاش لتعزيز فرصة بقاءها و نموها على المدى الطويل ، و يمكن كذلك تقديم خدمات التسويق في الحاضنات من قبل مشاريع أخرى متخصصة في هذا المجال و منتسبة أيضا لنفس الحاضنة ، يمكن لها أيضا بناء الجسور بين المشاريع المنتسبة لها و الهيئات المعنية بخدمات التصدير و ما يتعلق بها من مرافق و تسهيلات و إجراءات و ضمانات ، و بالتالي نشر روح التعاون و التكامل بين هذه المشاريع.
- **توفير البنية التحتية:** توفر الحاضنات التقنية للمشاريع التي تنتسب لها المرافق الأساسية اللازمة من مختبرات و معامل و تجهيزات و شبكات الإتصالات ، و تقوم كذلك بعمل الترتيبات اللازمة لتوفير البنية التحتية للمشاريع المنتسبة إليها عن طريق المشاركة أو التنسيق مع الجامعات و هيئات نقل التقنية أو عن طريق الإستئجار.
- **تقديم الخدمات الفنية:** وجود بيئة مشجعة لنقل التقنية لحصول المؤسسات المنتسبة المعنية على التطورو النمو ؛ تطوير قاعدة معلومات متخصصة في المجالات التي تهتم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المنتسبة لها ، و خلق صورة ذهنية للنجاح أمام المقاولين الشباب، حيث أن الأداء و الممارسات التي توفرها إدارة الحاضنة تعتبر عاملا أساسيا في تنمية هذه المقاولات الجديدة.

يمكن إختصار هذه الخدمات في الشكل التالي:

شكل رقم (1-6): الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال لأصحاب المشاريع



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الدراسات المرجعية

الفرع السادس : عوامل نجاح الحاضنات:

هناك مجموعة من العوامل التي إذا ما توافرت فإن ذلك يؤدي إلى تحقيق أهداف الحاضنات و بالتالي نجاحها و من هذه العوامل المقدره على تحديد هدفها الرئيسي هو إجتماعي لخدمة المشاريع و لتحقيق الربح ، و يجب أن تعمل على تحديد نوعية المشروعات التي ستعمل على إستضافتها و تحديد نوع الخدمات التي يمكن تقديمها في الحاضنة. و بصورة عامة فإنه لكي تنجح الحاضنات في أداء دورها في تنمية المهارات و تشجيع المبادرات الشخصية وخلق فرص العمل و التطوير لابد من توافر عدة عوامل من أهمها¹:

- 1- حاضنات الأعمال تعتبر كأى مشروع يجب العمل على وضع خطة علمية و عملية مدروسة و ذلك من أجل العمل على تنفيذها ؛
- 2- وجود مدير كفؤ و فعال يعمل على إدارة الحاضنة و تنسيق جميع الجوانب الفنية و البشرية و المالية و وضع الخطط اللازمة لدعم المشاريع الخاصة ؛
- 3- أن تحصل الحاضنة على دعم من الحكومة أو الهيئات المحلية و البنوك و المنظمات الدولية لما سيكون لهم تأثير على توفير التمويل المالي اللازم للحاضنة؛
- 4- أن يتوافر لدى الحاضنة المبنى الكبير و المجهز بالألات و المواد والأدوات اللازمة و التي تسمح باستقبال المشاريع؛.
- 5- العمل على إعداد دراسات تحدد نوع الخدمات التي تطلبها المشاريع الصغيرة و التي تكون بحاجة لها؛
- 6- أن تكون الحاضنة قريبة من مواقع الجامعات و مراكز البحوث و المناطق الصناعية؛
- 7- التقييم المستمر ، يجب على الحاضنة أن تعمل على تقييم أعمالها بالإضافة إلى تقييم المشاريع التي تخرجت من الحاضنة ، كل هذا يفيد في التخطيط لكيفية تقديم خدماتها للمشاريع المنتسبة لها بشكل مستمر؛
- 8- إتباع آلية علمية دقيقة و محايدة من أجل اختيار المشاريع التي تحتاج إلى دعم؛
- 9- العمل على إجراء التتبع التقييمي لكل مرحلة من مراحل إنشاء الحاضنة و كل الأخطاء التي وقعت فيها؛
- 10- انشاء الحاضنات بحيث تكون قادرة على تقديم الدعم و المساعدة للمشاريع الصغيرة ؛
- 11- اختيار الموقع المميز للحاضنة من حيث المساحة، و عدد العمال؛
- 12- العمل على التنسيق مع كافة الجهات التي تعمل على دعم الحاضنة سواء مالياً، فنياً، مهنيًا، تسويقياً، و الاستفادة من كل ذلك.

الفرع السابع : معوقات حاضنات الأعمال

¹ ميسون محمد القواسمة، مرجع سبق ذكره ، ص 44-46

رغم أهمية الدور الذي تلعبه حاضنات الأعمال إلا أنه توجد العديد من القيود التي تعيق فعاليتها ودورها، ومن بين هذه المشاكل أو المعوقات مايلي¹ :

- قد يرتفع مستوى طموح المؤسسات المحتضنة في حين تكون قدرات الحاضنة المالية والبشرية محدودة؛
- جودة ونوعية الاتصالات ورد فعل الأطراف التي تستهدفها الحاضنة لتسهيل عمل المؤسسة المحتضنة؛
- الإجماعية: أي اعتماد المؤسسات المحتضنة على الحاضنات في مختلف المجالات؛
- اختلاف أهداف المؤسسة المحتضنة والحاضنة خاصة في ما يتعلق بدرجة الخطر التي ستتحملة الحاضنة عند تقديم المساعدات المالية أو حتى ضمانها أمام المؤسسات المالية التي تمنح القروض.

المطلب الثالث : تقييم مساهمة حاضنات الأعمال في تفعيل المرافقة المقاولاتية

الفرع الأول : قياس أثر المرافقة المقاولاتية :

تخصص الدول الحكومات التي تقوم بعملية المرافقة المقاولاتية ميزانيات طائلة من أجل تحقيق أهداف المرجوة من هذه العملية، إذ أن تكلفة المرافقة المقاولاتية تكون كبيرة، لذا حتى تعرف الدول مدى نجاحها في تحقيق أهدافها وجب عليها إيجاد مرافق أو وضع معايير قياس أثر المرافقة المقاولاتية، في كثير من الأحيان يصعب قياس أثر المرافقة بشكل مطلق، ولهذا سيتم إختيار أوجه وجوانب مختلفة لأثر المرافقة للتمكن من قياسه²:

📌 **عدد المؤسسات المنشأة ونجاحها:** في الواقع لا توجد أي دراسة موثوقة تؤكد أن توفير استقبال جيد يرفع من عدد حاملي المشاريع الوافدين إلى أحد هياكل المرافقة، حيث يشير معظم الإحصائيات إلى أن الرغبة في إنشاء مؤسسة تتوقف بالدرجة الأولى على العوامل الثقافية والاجتماعية والنفسية لأفراد المجتمع، وأيضا على توفر الفرص الاستثمارية والأفكار الإبداعية وتفضن المقاول لها يولد لديه نظرة لإنشاء مقاولة، ووجود مرافقة مقاولاتية تساعده على تحقيق مشروعه إما ماديا أو تقنيا أو معا. أما عن نقطة نجاحها تعتبر هذه النقطة هي الأكثر حساسية، والطريقة الأمثل لقياس هذا الأثر هي الرجوع إلى نتيجة الملاحظة التي قام بها المختصون، حيث بين نشاط مهنة المرافقة أن هذه الأخيرة:

- ✓ ضرورة لأغلبية حاملي المشاريع؛
- ✓ ترفع من حظوظ نجاح أصحاب المشاريع وتجنبهم الكثير من الأخطاء؛
- ✓ تظهر مزايا كبيرة في مجال إعداد التقديرات المالية؛
- ✓ وتعمل بشكل كبير على إزالة الشعور بالوحدة الذي يحيط بالمنشئ.

¹ عبد الرزاق خليل و نور الدين هناء ، **دور حاضنات الأعمال في دعم الإبداع لدى المؤسسات الصغيرة في الدول العربية** ، الملتقى الدولي حول "متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية"، جامعة عمار ثلجي الأغواط-الجزائر ، 2006 ، ص

²قاسي فاطمة الزهراء ، **المرافقة المقاولاتية وتنشيط المشروعات الإستثمارية في الجزائر** ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة البليدة 2 - الجزائر ، ، 2016-2017 ، ص 107-113

وتدل الكثير من الدراسات على الآثار الإيجابية للمرافقة ، و هذا من خلال القيام بالمقارنة بين عينتين من المؤسسات إحداهما تمت مرافقتها و الأخرى أنشئت دون دعم المرافقة ثم تحديد الأثر ، فقد أثبتت الإحصاءات المتوفرة في معظم الدول التي قامت بتنفيذ برامج للحاضنات تفوق الحاضنات في رفع نسب نجاح المشروعات الصغيرة ففي الاتحاد الأوروبي مثلا و حد سنة 2010 أن نسبة نجاح المشروعات الجديدة التي أقيمت داخل الحاضنات تبلغ 88% ، بينما تبلغ هذه النسبة 50% فقط المشروعات التي بدأت خارج الحاضنات و نقيس نجاح المقاولاتية التي نشأت عن طريق المرافقة من خلال قدرتها على الربح و الإستمرارية و من ثم تحولها إلى مؤسسة كبيرة ، و طبعاً هذا يتطلب وقت لذا يجب متابعة المقاولاتية بعد إنشائها ، حتى نستطيع قياس أثر المرافقة بشكل أكثر دقة.

لا يمكن قياس عدد المشاريع لمنشأة بشكل دقيق أو مدروس لإنشاء مشروع يتوقف على عدة عوامل خارجية بالدرجة الأولى كالثقافة و المحيط و الأسرة من حيث الدعم المعنوي بالإضافة لحسن استغلال الفرصة لما متاح لصاحب الفكرة وبتوفر ذلك وبادراك أن هناك جهة ستراقبه هنا يتوجه للحاضنة لتلقي مختلف الخدمات الضرورية التي من شأنها دعم المشروع إذ بالرجوع للدراسات فإن المشاريع التي اعتمدت على المرافقة أكثر نجاحاً وديمومة من تلك التي انطلقت لوحدها عموماً.

📌 **حجم التشغيل للعمالة العاطلة:** أن البطالة تكون دافع لإنشاء مقاولات و المرافقة المقاولاتية هدفها مساعدة الشباب البطال على إنشاء مشاريعهم الخاصة بهدف إمتصاص البطالة، وبلورة فكرة الشاب المقاول و تكييفها بما يخدم الأهداف الإقتصادية العامة إذن نستطيع أن نقول إن حجم العمالة المشغلة يعتبر مقياس لأثر المرافقة المقاولاتية. معظم الشباب البطال يطمح لتحقيق ذاته و التخلص البطالة فيأتي دور المرافقة هنا لاستقطاب لمساعدة هؤلاء الشباب على التخلص من هذا الوضع و التحول إلى أصحاب مشاريع ناجحة من شأنهم توفير مناصب شغل لغيرهم كذلك دورها أيضاً تعزيز روح المقاولاتية لديهم و تشجيعهم على إنشاء مشاريعهم الخاصة و تنمية أفكارهم الاستثمارية و تجسيدها.

📌 **مساهمتها في التنمية:** يعتبر إنشاء المؤسسات الإقتصادية مفيداً للتنمية المحلية من ناحية التشغيل، النمو و زيادة الدخل على المستوى المحلي سواء بالنسبة للأفراد أو للجماعات المحلية (الجبابة المحلية)، على هذا الأساس تنخرط الجماعات المحلية في مبادرات لتشجيع المقاولاتية على مستوى أقاليمها تتضمن جوانب المرافقة، التمويل و التنسيق بين مختلف الفاعلين على المستوى المحلي.

فنجد أن المبادر يتفاعل مع مختلف الأنشطة حسب معايير المجتمع المحلي، ويعتمد بشكل كبير على عائلته و محيطه من أجل إنشاء مؤسسته، ثم ينتقل للبحث عن بعض الهيئات المرافقة، وهذا يأتي دور هذه الأخيرة في توجيه تلك المشاريع حسب متطلبات المجتمع مما يضمن الوصول إلى التنمية المحلية.

تسعى المشاريع المقاولاتية إلى تنمية المناطق المحلية عن طريق:

- توسيع تشكيلة منتجاتها بإنتاج أو بيع منتوجا مكملاً؛
- تعدد وحدات الإنتاج و البيع عن طريق تعدد المناطق الجغرافية؛
- الانتقال من مؤسسة حرفية إلى مؤسسة إنتاج أو بيع؛

- وإنتاج أو بيع منتج جديد أو تطبيق تكنولوجيا جديدة أو إتباع أسلوب جديد في الإنتاج أو البيع... ويكون المسير هو صاحب القرار.

و تعتبر هذه المؤسسات الأسلوب المفيد في إقامة تنمية محلية بفضل سهولة تكييفها مع محيط هذه المناطق، بالإضافة إلى أنها تقوم على مشاريع لا تتطلب إستثمارات كبيرة و اعتمادها على اليد العاملة ما يساعد هذه المناطق على حل مشكل البطالة. نستنتج إن عدد المؤسسات المنشأة يعتبر مؤشر إيجابي للتنمية الاقتصادية، حيث تشجيع الجماعات المحلية على انشاء مشاريع مقاولاتية في أقاليمها و منحها التسهيلات لعملية المرافقة من شأنها توجيه أفكار هؤلاء المبادرين ومشاريعهم وفق ما يخدم متطلبات المجتمع و هذا لسهولة تكييف هاته المؤسسات مع المحيط بالإضافة لكونها لا تتطلب استثمارات كبيرة وتستقطب اليد العاملة مما يقضي على البطالة.

الفرع الثاني: طرق تقييم (مؤشرات) أداء حاضنات الأعمال:

يمكننا تقسيم أداء الحاضنات بالنظر إلى جملة من المؤشرات من بينها¹:

- قدرتها على الاستمرار في أداء مهمتها والذي يتحدد أساسا بقدرتها على الحصول على عوائد تضمن لها تغطية تكاليفها وتحقيق ربح مشجع على الاستمرار في العمل؛
- عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تستفيد من خدمات حاضنات الأعمال؛
- الأثر الجيد الذي تتركه الحاضنة في محيطها والذي يترتب عنه زيادة مواردها ومساعدة المحيط لها في أداء مهمتها، هذا زيادة على تأثير ذلك في التشجيع على إقامة حاضنات جديدة في نفس مجال عمل الحاضنة أو في مجالات أخرى.
- يمكن الحكم على مدى نجاح الحاضنة من خلال عدد الأفراد الذين يستفيدون من خدمات الحاضنة وعدد المشروعات التي تنجح وتستمر في السوق بعد التخرج من الحاضنة، حجم المنتجات التي تنتجها المشاريع و مدى قدرتها على تحقيق الجودة و منافسة المنتجات من الشركات الأخرى، و هناك من يحكم على نجاح الحاضنة من خلال نسبة المشروعات التي تستمر داخل الحاضنة و تستمر في الحصول على الخدمات المساعدة لها نتيجة الشعور بتأثيرها في المشاريع نتيجة لانتسابها لهذا النوع من المؤسسات.

نوضح مؤشرات تقييم هيئات المرافقة المقاولاتية وفق الجدول التالي:

مؤشرات تقييم هيئات المرافقة المقاولاتية

جدول رقم (1-1): يمثل مؤشرات تقييم هيئات المرافقة المقاولاتية

مؤشرات التقييم	المرجعية النظرية
عدد المشاريع المرفقة	Allen et Rehman (1985) Allen et Levine (1986) : Hisrich et Smilor 1988 : Mian 199 Hackett et DIIts (2004) :

¹فاطمة الزهراء سماعلي، دور حاضنات الأعمال في تفعيل الروح المقاولاتية لحاملي المشاريع الصغيرة و المتوسطة، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة-الجزائر، 2015-2016، ص 16

الفصل الأول الأدبيات النظرية و التطبيقية للمرافقة المقاولاتية و حاضنات الأعمال

Allen et Rehman (1985) Allen et Levine (1986) : Hisrich et Smilor 1988 : Mian 199 Hackett et DIIts (2004) :	نسبة تحقيق المشاريع
Allen el Mc Cluskey (1990) Sherman (1999) : Hackett et Dilts 2004 : Bollingtoft et al (2005)	عدد مناصب العمل المحققة
Sherman et Chappell (1998) : Lichtenstein (1992) : Colomln et Delmastro (2002 Bollington et Ulhol (2005)	توفير الأدوات
Allen et Rehman (1985) : Cooper (1985) : Smilor (1987) : Hlsrich et Smilor (1988) ; Plosila et Allen (1985) ; Rice (1993) ; Mian1997	رضا حاملي المشاريع
Colombo et Delmastro (2002) Pena (2004) tel:2000 : Peters et al. (2004) : Chan et Lau (2005): Bollingtoft et Ulhoi (2m5) ; Chaboud et al. (2005) : Les auteurs (2007)	إدماج حاملي المشاريع
Sherman et Chappell (1998) : Colorntn et Delmastro : Chan et Lau 2005 Rollin ott et Ulhoi (2005))	قدرة الوصول الى الموارد المالية
Sherman et Chappell (1998) : Colorntn et Delmastro : Chan et Lau (2005 Rollin ott et Ulhoi (2005)	تدنية التكاليف الوظيفية
Sherman et Chappell (1998) : Colorntnet Delmastro : Chan et Lau (2005 Rollin ott et Ulhoi (2005)	سهولة الحصول على شركاء اقتصاديين وتجاريين
Smilor (1987)	التحكم في التشريعات
Colombo et Delmastro (2002) : Pena (2004) : Peters et al (2004) : 2005)	تحديد الفاعلين في الشبكة و الموارد المتجددة
Lichtenstein (1992): Rice (2002) : Hackett et Dilts (2004) Studdard (2004 : Les auteurs (2007	الحضور الفعال
Lichtenstein (1992) : Colombo et delmastro (2002) : Chan et Lau2005 : Studdard (2004) Bollingtdft et Ulhoi (2005)	قدرة الهيئة على تقديم الإجابات المطلوبة
Smilor (1987) Lumpkin et Ireland (1988) : CampFll (1989) Rice et Matthes (1995) Mian (1997): Colomln et Delmastro (2002) , Ber k et Norman : Aerts et al. : Vedel 2008	اختيار حاملي المشاريع
Smilor (1987) • Campbell (1989) Rice et Matthes (1995) : Mian 1997	التكوين المتواصل لحاملي المشاريع
Smilor (1987) Sherman et Chappell (1998)	تحديد الفاعلين و الموارد لامتلاك المهارات الأساسية
Smilor (1987) Allen et McClusKey 1990Rice et Matthews 1995 :Clarysse et al 2004 :versino et Hoser 2005 :	خبرة المرافقين
Smilor (1987) Chaboud et al, (2005)	الاندماج في الشبكات
Smilor (1987)	نظام المعلومات المتعدد في الهيئة
Sherman et Chappell (1998)	التبادل الجيد للعمليات

المصدر: نقلا عن محمد قوجيل, **Bakkah Chaffik et al.**

الفرع الثالث: عرض تجارب دولية في المرافقة المقاولاتية:

سنقوم بعرض مجموعة من التجارب الدولية في مجال المرافقة المقاولاتية على النحو التالي¹:

¹ميسون محمد القواسمة ، مرجع سبق ذكره ، ص 63-64

✓ التجربة الصينية: تعد التجربة الصينية في إقامة الحاضنات من التجارب الدولية الجديدة بالدراسة والتحليل إذ بنيت إستراتيجيتها على سياسة إعادة هيكلة الجامعات ومؤسسات البحث العلمي بهدف تحويل الاتجاهات العلمية والبحثية النظرية إلى تطبيقات في الصناعة والاقتصاد، ولقد كان لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي ووزارة العلوم والتكنولوجيا الصينية دور كبير في ذلك، حتى غدت تحتل المكانة الثالثة على مستوى العالم بعد الولايات المتحدة وألمانيا ولقد كان ذلك كله عام 1988 .

- أما بخصوص مصادر التمويل فكانت تقسم مسؤولية التمويل بين أربع جهات وهي:
- تعمل الحكومة على تمويلها في مراحلها الأولى حتى تصل إلى مرحلة الإستمرارية والاعتماد على الذات
- دعم من قبل الشركات الصناعية الكبرى مثل مؤسسة شنغهاي.
- دعم من الجامعات الصينية.
- وكان للقطاع الخاص دور في دعم الحاضنات وذلك بهدف تحقيق الربح وبالرغم من كل هذا النجاح الذي حققته إلا أن بعض الاقتصاديين في هذا المجال وجدوا بعض الإخفاقات للصين في هذا المجال يمكن إجمالها على النحو التالي:

1- تم إهمال المشاريع الموجهة لدعم المرأة.

2- تم التركيز فقط على المشاريع التكنولوجية وذلك بسبب التبعية الكاملة للبرنامج القومي للتنمية الاجتماعية

(Torch).

3- التركيز على توفير المباني والأجهزة للمشاريع وإهمال الخدمات الفنية وخدمات إقامة المشاريع

✓ التجربة الماليزية: بالنظر إلى البيئة الاقتصادية نلاحظ أن ما نسبته % 85 على الأقل من المشاريع

المسجلة في ماليزيا هي مشاريع صغيرة الحجم، ومن هنا كان لابد من دعم وتنمية هذا القطاع وذلك من خلال وضع خطتان:

خطة 1996-2000: التي تم التركيز فيها على دعم وتنمية الصناعات الصغيرة، وتموضع، عدة برامج تهدف إلى

مساعدة الصناعات ذات معدل النمو العالي وذات التوجه للتصدير لأهميتها في الاقتصاد الماليزي.

خطة 1996-2005: والتي تم فيها اعتماد سياسة التجمعات الصناعية كحاضنات الأعمال من أجل تنمية بعض

المشاريع مثل شركات الخدمات المتخصصة، شركات البحث والتطوير المتخصصة، شركات تصنيعاً لمعدات، شركات التغليف المتقدمة، والشركات المتخصصة في مجال التجارة الالكترونية.

يوجد العديد من الحاضنات في ماليزيا، حيث تعتبر وسيلة ناجحة لزيادة المكون المحلي من المنتجات التكنولوجية،

ومن أقوى الحاضنات في ماليزيا المؤسسة الماليزية لحدائق التكنولوجيا (1997)، وقد تم إنشاء العديد من الحاضنات و كلها

حاضنات تكنولوجية تحوي مساحات متنوعة للعمل وخدمات مشتركة، وتقدم الدعم الفني و الإداري والتسويقي ومساندة الأبحاث والتطوير.

وقد عمدت الحاضنات على ربط خدماتها بالجامعات الماليزية من خلال إقامة بعض المراكز لتطوير التكنولوجيا مثل: جامعة

ماليا، جامعة بيترا ماليزيا، جامعة كيبا يجسان ماليزيا، وجامعة تكنولوجيا ماليزيا، ومن الأمثلة على هذه المراكز التكنولوجية:

1- الحاضنة التكنولوجية (UPM-MTDC Technology Innovation Centre): تم افتتاح هذه الحاضنة

التكنولوجية في أبريل 1997 ويوجد فيها حوالي 31 شركة تعمل معظمها في مجال تكنولوجيا المعلومات و الوسائط المتعددة، وقد ساعدت على تنفيذ عدد من المشروعات الحكومية مثل Multimedia Super Corridor, MSC.

2- مركز الإبداع التكنولوجي (UM-MTDC Technology Innovation Centre): تم إنشاء هذا المركز

عام 1999، وهو خاص في مجال تكنولوجيا الاتصالات وقطاعات تصنيع الإلكترونيات المتقدمة.

3- مركز التكنولوجيا الذكية: 3 (UKM-MTDC Smart Technology Centre) تم افتتاح هذا المركز

عام 1999، ومن أهم أهدافها لعمل على مساعدة المشروعات المتخصصة في مجال التكنولوجيا. الحيوية وصناعة الدواء وتطبيقات الهندسة الكيميائية

✓ التجربة الأردنية: كانت البداية الأولى لدعم المشاريع الصغيرة عن طريق إنشاء التجمع الوطني الأردني

لحاضنات الأعمال والتكنولوجيا في أواخر الثمانينات، والذي يعمل بشكل أساسي على دعم المشاريع الصغيرة، وذلك من خلال احتضان المشاريع وتوفير بعض الخدمات المالية والفنية والإدارية والتسويقية لها، وبالتالي يمكن إجمال أهم أهدافه على النحو التالي:

1- دعم أفكار الرياديين والأبحاث وتحويلها إلى أعمال ناجحة اقتصادياً وتجارياً.

2- توفير الموارد والإمكانيات المتاحة من أجل خدمة المشروعات الصغيرة وإنجاح مشاريعها.

3- ربط المشاريع الصغيرة بالمشاريع التقنية المتطورة.

4- تشجيع التطور التقني بما يخدم المشاريع الناشئة.

وبشكل عام وبغض النظر عن أنواع الحاضنات، فإن الحاضنات تشترك في تقديم عدد من الخدمات أهمها:

1 - مكان مؤثث بإيجار منخفض ويرتفع بالتدرج في حال أصبحت المؤسسة تحقق الأرباح، من أجل تشجيعها على

ترك الحاضنة وبالتالي فتح المجال أمام مشاريع أخرى للدخول إلى الحاضنة.

2- المساعدة في الحصول على التمويل من مؤسسات التمويل وبشروط مناسبة للمشاريع الصغيرة.

3- توفير بعض الخدمات الإدارية مثل السكرتارية، الاستقبال، هاتف، حاسوب، الصيانة وغيرها من الخدمات الضرورية

للمشاريع.

4- تقديم بعض الخدمات التسويقية والاستشارية ولقد لخص زكريا الدوري وأحمد صالح التجربة الأردنية في مجال

الحاضنات ومدارسه عن المشاريع الصغيرة في كتابهما على النحو التالي:

1- الأجواء الصعبة التي لا تشجع على قيام المشاريع وتحقيق الانتعاش الاقتصادي في الأردن خاصة.

2- لا يوجد تعاون بين القطاعا لخاص والهيئات الحكومية في دعم المشاريع الصغيرة وحاضنات الأعمال.

3- يجب التركيز على دعم المشاريع الواعدة وتوفير المعلومات الكافية عن المشاريع بما يفيد رواد الأعمال.

التجربة الامريكية: سنتطرق للتجربة الامريكية من خلال الحاضنة Y Combinator التي سنتطرق لها كما يلي:¹

أولاً-الإطار التعريفي الحاضنة Y Combinator

1- تعريف حاضنة Y Combinator: هي مسرعة وحاضنة ستارت اب أمريكية تأسست في عام 2005 من قبل

Paul Graham, Jessica Livingston, Robert Morris, Trevor Blackwell في كامبريدج،

ماساتشوستس، الولايات المتحدة، كان التقييم المشترك لأكبر شركات YC أكثر من 300 مليار دولار بحلول يناير 2021،

وصفت Forbes الشركة في عام 2012 بأنها واحدة من أنجح مسرعات الستارت اب في وادي السيليكون (wikipedia،

2-أهدافها: تتمثل في:

- خلق بيئة تركز على بناء المنتج والتحدث مع المستخدمين: العديد من المؤسسين أعربوا أن الأسابيع العشرة الأولى من Y Combinator كانت أكثر فترة إنتاجية في حياتهم- .المرونة : تقديم النصيحة من خلال التدخل بأقل ما يمكن في عمليات الستارت اب، حيث تحافظ على الاستقلالية باعتبارها اهم دوافع المقال وسبب نجاحه.

- ان تكون المصدر المفضل للتمويل الأولي لستارت اب

-مساعدة المؤسسين في الإقلاع: ليكونوا في شكل أفضل بشكل كبير بعد ثلاثة أشهر، من خلال الحصول على منتج أفضل مع المزيد من المستخدمين (مؤسسين لم ينطلقوا بعد)، والحصول على المزيد من الخيارات لجمع المال (مؤسسون أطلقوا مشاريعهم).

3-الرؤية: رؤية y Combinator تخريج 1000 شركة في كل دفعة في المستقبل البعيد، وذلك بالحفاظ على جودة المؤسسين ومعايير الاختيار على مستوى عال، فإن الشركة تعمل بفعالية على إنشاء صندوق مؤشر الستارت اب.

4-مهام ونشاطات Y Combinator: تتمثل أبرز مهامها في الاتي:²

- العمل مع الستارت اب وأفكار المقاول، والتوقع بسرعة إلى حد ما الاتجاه الذي ينبغي أن تتوسع فيه فكرة صغيرة، أو النقطة التي تبدأ فيها مهاجمة فكرة كبيرة ولكنها غامضة، حيث تهتم ببناء اسم الشركة وطموحها (الخطة الطويلة الأجل للسيطرة العالمية)، وعلى مدى ثلاثة أشهر، تتمكن عادة من مساعدة المؤسسين في التوصل إلى إجابات أولية لهم جميعاً.

- مساعدة المؤسسين على التعامل مع المستثمرين، تقضي الكثير من الوقت في تعليم المؤسسين كيفية طرح بدايتهم

للمستثمرين، وكيفية إنهاء صفقة ما وإثارة اهتمامهم، وفي المرحلة لاحقة تقدم المشورة فحسب والحماية أيضاً.

-تجنب المشاكل القانونية الكامنة التي يمكن أن تسبب اضطرابات وتأخيرات خطيرة في وقت لاحق، تعمل على تأجيل دفع تكاليف العمل القانوني، التوسط في النزاعات بين المؤسسين، العثور على أول موظفين وتوظيفهم، الاجابة على أسئلة الملكية الفكرية، مثل ماذا لبراءة الاختراع...الخ.

¹حورية بالاطرش - دور حاضنات الاعمال في دعم الستارت اب - مقال/2022

²نفس المرجع السابق

- يوفر Y Combinator التمويل الأولي، والتمويل الأولي أولى مراحل تمويل المشاريع، حيث تقوم باستثمارات صغيرة مقابل رهانات صغيرة في الشركات التي تمولها.

5- نمط العمل في Y Combinator : تقوم بالاستثمار مرتين في السنة، تستثمر كمية صغيرة من المال في عدد كبير من الستارت اب، واحدة من كانون الثاني/يناير إلى آذار/مارس وواحدة من حزيران/يونيه إلى آب/أغسطس. يستمر برنامج YC ثلاثة أشهر، وخلالها يشارك المؤسسون في ساعات العمل الجماعية كل أسبوعين ويمكنهم أن يجتمعوا مع الشركاء في ساعات العمل كلما دعت الحاجة إلى ذلك. وخلال الدفعة، تستضيف حديثاً أسبوعياً، حيث تدعو خبيراً في جانب من جوانب الستارت اب، ومن بين المتحدثين عادة مؤسسي ستارت اب، وأصحاب رأس المال الاستثماري، والمسؤولون التنفيذيون من شركات التكنولوجيا المعروفة. في غضون عشرة أسابيع تقريباً، تستضيف يوم العرض التجريبي حيث يمكن لجميع المقاولون تقديم منتجاتهم وخدماتهم لجمهور مختار بشكل خاص من المستثمرين والصحافة. لأنها تمول مثل هذه الأعداد الكبيرة من الستارت اب، لدى Y Combinator شبكة خريجين ضخمة، وهناك روح قوية بين الزملاء في YC لمساعدة بعضهم البعض.

ثانياً-الخدمات المقدمة: من أبرز الخدمات المقدمة هي الآتي

1-مدرسة الستارت اب : " مدرسة الستارت اب" هو برنامج مجاني على الإنترنت ومجتمع عالمي من المؤسسين، تعمل Y Combinator بمساعدة أكبر معجل ستارت اب في العالم على تعلم كيفية تأسيس شركة من خلال برنامج " مدرسة الستارت اب" استناداً إلى 15 سنة من معرفة المجلس الاستشاري ومشورته بشأن تنظيم المشاريع. تضم المدرسة نوعين من الدورات وهما:

1-1- دورة مؤسسينا الطامحين: إذا كان حامل الفكرة ليس جاهز مع شركة نشطة: هي دورة مجانية لمدة ستة أسابيع على الإنترنت لمؤسسي الستارت اب الطامحين، تعلم كيفية تأسيس شركة، تقديم أفضل الدروس والنصيحة حول كيفية بدء الستارت اب.

عرض منهج مدرسة الستارت اب: تجتمع المؤسسين الطامحين الآخرين من خلال محاضرات الفيديو الأسبوعية ومناقشة محتوى المناهج الدراسية أو مجرد ارتداد الأفكار من بعضهم البعض يمكن حتى مقابلة مؤسس مشارك.

لمحة عن بعض الدورات ومواضيعها: تتمثل في

الوحدة الأولى	لماذا لا تبدأ الستارت اب، وتحيب الدورة على السؤال: هل أبدأ الستارت اب ؟
الوحدة الثانية	كيف يمكن الحصول على أفكار البدء، كيف نبدأ، توليد أفكار الستارت اب
الوحدة الثالثة	كيف تبدأ لمباشرة العمل الخاص بك، كيف تتحدث، فحص فكرة الستارت اب
الوحدة الرابعة	كيف يمكن العثور على المشارك الصحيح، العثور على مؤسس مشارك.
الوحدة الخامسة	كيف تحدد أولوياتك، كيف تطلق (مرارا وتكرارا، كيف تخطط)

source : <https://www.youtube.com/watch?v=DOtCl5PU8F0>

1-2-برنامج النمو: وقد صمم البرنامج للمديرين التنفيذيين المؤسسين لشركات التي يتراوح عدد موظفيها بين 50 و 100

موظف والذين هم في المراحل الأولى من بناء الشركة والمشاركة فيها مجانية، الحضور يتراوح بين ثلاث وأربع ساعات في الأسبوع، ويتم تشغيل البرنامج مرتين في السنة على دفعتين من حوالي 15 شركة لكل منها، بدءاً من أبريل إلى سبتمبر من كل عام، هدف البرنامج النمو هو زيادة عدد الشركات الدائمة والهامة في شبكة YC.

ويستند البرنامج إلى سلسلة عشاء مدتها 10 أسابيع، حيث يركز كل عشاء على مسألة محددة يتعين على كل ستارت

اب التغلب عليها من أجل توسيع نطاقها بنجاح، تم إدارة نموذج لهذا البرنامج في 2017 الذي شمل شركات

مثل YC، Gitlab، Checkr، Segment، Front.

أكثر المواضيع التي تم معالجتها في برنامج النمو: أفضل المدرسين يمكن أن يكونوا زملاء في البرنامج أو المؤسسين الستارت

اب الذين واجهوا بالفعل هذه المشاكل، وقد يكون أفضل الممارسين مديرين تنفيذيين متمرسين ولديهم خبرة كبيرة، وأبرز ما يتم مناقشته هي الأسئلة التالي:

كيف يمكنني قياس نفسي؟ كيف تتغير وظيفتي مع نمو بدايتي؟ كيف يمكنني توظيف وإدارة فريق كبير للإدارة؟ متى الوقت

المناسب لتوظيف ولاستبدال فريقي المبكر؟ كيف يمكنني بناء منظمة توظيف المهندسين على نطاق واسع؟ كيف يمكنني بناء

فريق ناجح للمبيعات والتسويق ونهج يسمح لي بنمو الإيرادات بشكل أسرع؟ كيف يمكن التعجيل بنمو المستخدمين

واكتسابهم بشكل منتظم؟ كيف أدير التعويض، الأداء، والمسارات الوظيفية للموظفين في شركتي المتنامية؟ كيف يمكن قياس

تطوير المنتجات والهندسة للسماح بدعم المزيد من قضية الاستخدام الأساسي بينما أبتكر أيضاً في مجالات جديدة؟ كيف

أمول نمو بدايتي بالطريقة المثلى؟

وفي كل حفل عشاء يتم تبادل الخبرات المباشرة، والإجابة على الأسئلة، وتقديم المشورة التكتيكية، كما يقدم المجلس وجهة

نظره بشأن كل مسألة لمساعدة المؤسسين على التفكير في هذه التحديات وحلها.

2-منصة YC: هي منصة مجانية على الإنترنت للعثور على مؤسس مشارك عالي الجودة، تطابق مع المؤسسين المشاركين

بناء على التفضيلات والاهتمامات، المهارات، الموقع، وأكثر، والبدء في بناء الشركة، حيث يوجد في المنصة الآلاف من

المؤسسسين انضموا إلى أكبر منصة مطابقة لمؤسس مشارك للعثور على أقوى مرشح مناسب لكم.

أكثر من 9000 مطابقة مصنوعة: تقوم مع المؤسسين بمطابقة الذين يناسبهم بناءً على ما يبحثون عنه.

طريقة عمل المنصة: تعمل وفق الخطوات التالية:

الخطوة الأولى: يقوم المؤسس بإنشاء ملف لمدرسة الستارت اب ويعرف بنفسه وتفضيلاته لمؤسس مشارك.

الخطوة الثانية: بمجرد الموافقة، تزودهم Y compinator بملامح تناسب تفضيلاتهم.

الفصل الأول الأدبيات النظرية و التطبيقية للمرافقة المقاولاتية و حاضنات الأعمال

الخطوة الثالثة: إذا الملقف ناسب اهتمامهم، يقوم المؤسس بإرسال رسالة شخصية إلى يدعوتهم إلى إتصال.

الخطوة الرابعة: إذا قبلوا الدعوة، فهذا تطابق وتوصي بالاجتماع بأسرع ما يمكن والعمل معا على مشروع تجريبي.

3- التمويل: ويدير Y Combinator دورتي تمويل مدة كل منهما ثلاثة أشهر في السنة، واحدة من يناير إلى مارس وواحدة من جوان إلى أوت، وتتوج كل دورة بحدث يسمى يوم العرض التجريبي، حيث يقدم المستهلكون لجمهور يضم الآن أغلب كبار المستثمرين الستارت اب في العالم.

خلال كل حلقة نستضيف عشاء مرة واحدة في الأسبوع في Y Combinator يتم استدعاء الشخصيات البارزة في عالم الستارت اب للحدث، أغلب المتحدثين هم من مؤسسي الستارت اب الناجحين من النظام البيئي في وادي السيليكون (أصحاب المشاريع الناجحون، وأصحاب رؤوس الأموال المجازفة... الخ) والمؤسسين، يظهر المتحدث عادة قبل العشاء ويتحدث بشكل غير رسمي مع المؤسسين، وعادة ما تدور المحادثات حول القصة الداخلية لما حدث في بدايتهم.

الصفقة التنسيقية لـ Ycombinator: تملك صفقة قياسية لجميع استثماراتها وتستثمر 500 ألف دولار، وتقدم على خزانتين منفصلتين وهما:

تستثمر 125 ألف دولار أميركي على اتفاقية بسيطة للأسهم في المستقبل في مرحلة ما بعد التمويل في مقابل 7% من شركتك (خزانة 125 ألف دولار) وتعد اتفاقاً مع الشركة والمؤسسين يحدد بعض المبادئ التوجيهية والحقوق الخاصة بالشركة. تستثمر 375 ألف دولار في خزانة غير مخزنة مع توفير الدولة الأكثر حظاً (خزانة الدولة الأكثر رعاية).

طريقة عمل الاتفاقية: إن شركة YC Batch Investment كما يلي: ¹

01	- "خزنة YC":	تستثمر 125 ألف دولار في مقابل 7% من شركة الستارت اب الجديدة باستخدام اتفاقية بسيطة للأسهم في المستقبل، حيث أن مبلغ 125 ألف هو حالياً المبلغ المناسب للمؤسسين لكي يتمكنوا من إدارة شركتهم ودفع المصروفات لحوالي 5-6 أشهر، بل وأحياناً أطول، ويكون هذا في سلسلة البذور أو السلسلة A.
02	تمويل التحويل الآمن:	وسوف تتحول خزنة YC إلى أسهم مفضلة وفقاً للتحويل الآمن وذلك عندما تقوم الشركة بجمع الأموال عن طريق بيع أسهم مفضلة في جولة للأسهم ذات الأسعار. وبعد الخطوة الأولى مباشرة يتعين على شركة YC أن تمتلك 7% من الشركة، ومع ذلك، فإن المستثمرين الجدد في مجال الأموال وزيادة مجموعة الخيارات في الخطوات الثانية والثالثة ينبغي أن تعمل على مضاعفة خزنة YC وجميع الخزانات الأخرى المتحولة، على افتراض أن هذه الخزانات هي خزانات قياسية لما بعد النقود، والحق في المشاركة عملاً باتفاقية YC في شراء ما يصل إلى 4% من الأوراق المالية الجديدة الصادرة في التمويل.
03	جولات تمويل مستقبلية إضافية	عندما تجري جولات تمويل لاحقة، فإنها تستمر في الحصول على حق المشاركة في شراء ما يصل إلى 4% من الأوراق المالية الجديدة، ولكن حق مشاركتها يتم حده الأقصى عند ملكيتها الحالية آنذاك إذا كانت ملكيتها قبل الجولة أقل من 4%. استثمر YC في الولايات المتحدة، كايمن، سنغافورة، وكندا، ولديها مؤسسون يتقدمون بطلبات إلى الصين من جميع أنحاء العالم وقد أدمج العديد منهم بالفعل في بلدانهم الأصلية، تعمل على إيجاد أفضل عملية لإنشاء شركة أو شركة أم في إطار ولاية قضائية للاستثمار فيها، وكثيراً ما يحتفظ المؤسسون بكيانهم الأصلي كفرع لشركة أم جديدة، ويواصل الكيان الأصلي العمل في بلدهم الأصلي.

¹ نفس المرجع السابق

-صندوق الاستثمارية: في عام 2015 تم الإعلان عن صندوق استثمارية، الذي يسمح بمواصلة دعم الستارت اب من خلال الاستثمار في جولات تمويلها اللاحقة، ويتم المشاركة في جميع الجولات ذات الأسعار للحفاظ على نسبة الملكية حيث تقدر قيمة شركة YC بأقل من 300 مليون دولار، تعمل على قيادة أو المشاركة في جولات تمويل النمو في مرحلة لاحقة لشركات YC.

تشغل المجموعة YC برنامجاً إضافياً وتمويلًا مصممًا لدعم واستثمار الستارت اب الذين تخرجوا بالفعل، ويقوم نفس الفريق بتشغيل برنامج نمو YC وصندوق استثمارية ويركز على المساعدة على بدء التشغيل السريع النمو الذي يقترب من خمسين موظف، ويجمع المؤسسون في السلسلة B تمويل من 20 مليون دولار إلى 100 مليون دولار، كما يقوم صندوق استثمارية من حين لآخر باستثمارات في الشركات التي لم تشارك في برنامج Y Combinator.

-جمع التبرعات: بعد يوم العرض الذي هو مجموعة من الاتصالات العظيمة، إذا كان الستارت اب يخطط لجمع المال، هذه الاتصالات هي مكان عظيم للبدء.

في الأسابيع التي تلت يوم العرض التجريبي، تبقى على اتصال وثيق الستارت اب في العمل بينما يتفاوضون على متاهة جمع التبرعات، ويساعدونهم على فك رموز الرسائل الحقيقية في ردود المستثمرين الغامضة عمداً في بعض الأحيان. في كثير من الأحيان نتحدث إلى المستثمرين بأنفسنا، لمعرفة ما يفكرون حقا حول بدء معين.

4-برنامج ساعات العمل المكتبية: هو برنامج مصمم للمحادثات الفردية مع الستارت اب خلال ساعات العمل التي يحجزونها على الإنترنت حيث ولا يوجد حد لعدد ساعات العمل التي يمكنهم حجزها.

	<p>قبل الاطلاق</p> <p>تكون اغلب المواضيع التي يتم مناقشتها هي التي: (Y combonator, 2022, p. 9)</p> <p>حوالي 10% من الوقت يكون عن الرؤية الكبرى للشركة، انها ممارسة مفيدة ليحدد المؤسس الآن رؤيا لشركة عملاقة.</p> <p>ثم التحدث ما يجب أن تفعله الشركة، غالبا المؤسسون يعدلون وقد يستبدلون أفكارهم، بحلول يوم العرض 15% منهم يجدون أفكار جديدة نشأت عن المحادثات أثناء ساعات العمل وتعتبر من أنجح عمليات البدء التي قمنا بتمويلها.</p> <p>ثم التحدث ما الذي ينبغي أن يبنى أولاً، عادة ما ننصحهم بإطلاق سريع ومتكرر، والسبب في هذه النصيحة هو قبل الإطلاق التصميم يكون فقط للمستخدمين الافتراضيين، بمجرد الإطلاق تبدأ المحادثة مع المستخدمين الحقيقيين، الذين غالبا ردود أفعالهم المفاجئة على منتجك يعلمك ما كان يجب أن تنبه الهدف هو أن تنتهي ساعات العمل المكتبية مع وجود اتجاه واضح للمؤسسين، هذا الهدف يتحقق دائما تقريبا.</p>
	<p>عند الجاهزية للإطلاق</p> <p>إذا كان الستارت اب قد بنى شيئا جاهزا للإطلاق، فإن المحادثات تميل إلى أن تكون حول كيفية إطلاقه، بالإجابة عن سؤالين وهما: كيفية تقديمه للمستخدمين، وكيفية تقديمه للصحافة والمستثمرين.</p> <p>والنصف الثاني من الإطلاق، ا يتم تقديم شرح الشركة للصحافة، هو أيضا بداية لشرحها للمستثمرين، حيث يقفون أمام لوحة بيضاء مع شريك في YC عادة ما يصور المؤسسون هذا ويكتبون مسودة أولية يتم مساعدتهم في تنقيحها، ويصبح هذا الأساس لكيفية وصف الشركة لنفسها، ولا سيما للمستثمرين.</p>
	<p>بعد الاطلاق:</p> <p>إذا تم الإطلاق وأصبح لديها مستخدمون فإن المحادثات في ساعات العمل تميل إلى التعامل مع مختلف الأمور التي تحدث للشركات التي أطلقت بالفعل، في الممارسة العملية تختلف من الاختناقات التكنولوجية إلى تهديدات الدعاوى القضائية، ولكن المشكلة الأكثر شيوعا هي أن المستخدمين لا يحبون المنتج بما فيه الكفاية</p>

تبدأت المحادثات في ساعات العمل المكثبة تدور حول المستثمرين وكذلك حول الشركة مثل ماذا يجب أن تكون استراتيجية جمع التبرعات؟ كم يجب أن يزيدوا، ومن سمولهم، ومتى يبدأون؟	بعد دورة الشهر الثالث
الأجوبة تعتمد على الستارت اب، هناك بدايات جذابة فوراً، ويكون من السهل عليهم جمع المال، والبعض الآخر من البط القبيح الذي سوف ينمو إلى بروزات في الوقت المناسب، ولكن في البداية ينبغي أن يحاول جمع كمية صغيرة نسبياً من المال عن طريق ملائمة الاعمال واستخدام ذلك للحصول على الشركة إلى مرحلة أكثر نمواً.	

الفرع الرابع : تجربة الجزائر : تمثلت تجربة الجزائر في العديد من الآليات التي استحدثتها الدولة للمرافقة المقاولاتية والتي نذكرها فيما يلي¹:

أجهزة المرافقة: نظراً لثقلها بأهمية تنمية شبكات مرافقة المقاول ودورها الكبير في زيادة عدد المؤسسات المقامة، بالإضافة الى ضمان بقائها واستمرارها في السوق، قامت الجزائر في هذا الصدد بإنشاء العديد من الهيئات المختصة في هذا المجال برامج دعم المقاولاتية في الجزائر ركزت عملية دعم المقاولاتية على مجموعة من الهيئات التي تسعى بالأساس الى توفير التمويل اللازم والتشجيع من خلال الحوافز الضريبية و الشبه ضريبية لخلق المؤسسات الجديدة، حيث تقوم سياسة الجزائر في مايتعلق بإنشاء المؤسسات الصغيرة لاسيما في اطار وكالات دعم الشباب على مجموعة من العناصر التي تشكل قاعدة التفكير الأساسية في هذا المجال والتي تكشف في حقيقة الأمر العديد من المفارقات التي تخلق تباعدا واضحا بين أهداف الطموح المعلن و بين بلوغ هذه الأهداف.

تجربة الحظيرة التكنولوجية (محضنة سيدي عبدالله)

أهم ما جاء في تجربة الحظيرة التكنولوجية لمحضنة سيدي عبد الله مايلي :

1-تقديم عام حول الحظيرة المعلوماتية لسيدي عبد الله : وهي أول حظيرة تكنولوجية في الجزائر، تقع في المدينة الجديدة

لسيدي عبد الله التي تبعد بمسافة 25 كلم عن الجزائر العاصمة، بمساحتها البالغة 100 هكتار . 23 و تتمحور هذه

الحظيرة التي تؤوي نشاطات تكنولوجيات الإعلام و الاتصال على :الحظيرة التقنية،مصلحة الإبداع،قطب الدعم.

وتقع الحظيرة المعلوماتية على بعد 40 كلم من أكبر مؤسسات تكوين المهندسين، فيها 8 مؤسسات تكون أكثر من 4000

مهندس سنويا تتواجد في قطر 200 كلم حول الحظيرة المعلوماتية، كما تقع هذه الحظيرة في حوض غني باليد العاملة

المختصة في تكنولوجيا الإعلام . والاتصال24

حاضنة الأعمال بسيدي عبد الله : أنشأت هذه الحاضنة يوم 06 جانفي 2010، والتي دشنت من طرف وزير البريد و

تكنولوجيات الإعلام والاتصال السابق السيد :حميد بصالح، وتقع هذه الحاضنة ضمن الحظيرة المعلوماتية لسيدي عبدالله.

إن هذه الحاضنة التي تتمتع بموقع مناسب في قلب الحظيرة المعلوماتية، بجانب مركز الدراسات والبحث في مجال

تكنولوجيات الإعلام والاتصال CERTIC، وهو عبارة عن مبنى ذكي يحتوي على ثلاث طوابق تبلغ مساحتها الإجمالية

¹ سلامي منيرة، التوجه المقاولاتي للشباب في الجزائر - بين متطلبات الثقافة و ضرورة المرافقة - ، ملتقى وطني حول إستراتيجيات التنظيم و

مرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، جامعة ورقلة - الجزائر، 2012، ص12

9800 مترمربع. تحوي حاضنة. سيدي عبد الله على 2150 متر مربع من مساحات الشغل، شرفتين، كافيتيريا، قبة زجاجية موقف سيارات تحت الأرض.

ومن أجل تعزيز الإبداع تأوي المحضنة، مراكز إبداع تابعة لمؤسسات ذات التكنولوجيا المتطورة مثل Microsoft, Cisco, IBM : وهذا لتقديم دورات تكنولوجية في اختصاصها لفائدة مؤسسات ناشئة و مؤسسات شركة محلية، و من اجل توير تكنولوجياتها كذلك نذكر على سبيل المثال Tech days ، la semaine du web .

كما توفر الحاضنة مساحات لتنظيم الدورات التكنولوجية والمحاضرات لفائدة مؤسسات تكنولوجيا الاعلام والاتصال التي ترغب في ذلك، بالإضافة لقطع أرضية ومتوفرة تبلغ مساحتها أكثر من 70 هكتار تخصص للمشاريع الاستثمارية، التي ستخرج من الحاضنة، وسيتم تخصيصها لأراضي على أساس المقاييس التي اعتمدها الوكالة الوطنية لترقية الحظائر.

الوكالة الوطنية للدعم تشغيل الشباب¹

تم انشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بموجب المرسوم التنفيذي رقم 96 / 296 المؤرخ في 8 سبتمبر 1996 وهي هيئة وطنية ذات طابع خاص تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتسعى لتشجيع كل الصيغ المؤدية لإنعاش قطاع التشغيل الشبابي من خلال انشاء مؤسسات مصغرة للإنتاج السلع والخدمات.

توجد صيغتين للتمويل:

-التمويل الثنائي : المساهمة المالية الشخصية لأصحاب المشاريع، وقرض بدون فائدة تمنحه الوكالة.

-التمويل الثلاثي : المساهمة المالية لصاحب المشروع، وقرض بدون فائدة تمنحه الوكالة، وقرض بنكي. 2.4 الصندوق الوطني

للتأمين عن البطالة قامت السلطات الجزائرية بإنشاء الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بمقتضى المرسوم التشريعي رقم 94 11 - المؤرخ في 26 ماي سنة 1994 ،) 17 (والذي كلف بمهمة تقديم التعويضات للعمال المسرحين للأسباب اقتصادية و المنصوص عليها في نظام التأمين عن البطالة، بالإضافة للمساعدتهم من أجل إعادة الاندماج في الحياة المهنية.

وبصفته مؤسسة عمومية للضمان الاجتماعي يتمتع الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بالاستقلالية المالية والشخصية المعنوية، أوكلت اليه صلاحيات تحصيل الاشتراكات المخصصة لتمويل أداءات التأمين عن البطالة وضبط ملفات المنخرطين فيه ومن ثم صرف التعويضات لمستحقة لتمويل أداءات التأمين وصرف التعويضات المستحقة للبطالين المعنيين بخدماته.

حيث يوفر أيضا المساعدة في انشاء المؤسسات لكبار السن العاطلين عن العمل ما بين 30 و 50 عاما بالشراكة مع وزارات

ومؤسسات الدولة، حيث تعمل على ضمان وتوفير جميع الظروف للتمكين من انجاز المزيد من المشاريع، كما توفر أيضا

خدمات أو مساعدات مالية تشبه الى حد بعيد ماتقدمه (ANSEJ قرض ثلاثي بين المقاول والبنك ، CNAC) وكذلك

المرافقة في جميع مراحل المشروع.

¹ عائشة عزوز، مرجع سبق ذكره، ص 106

الوكالة الوطنية لتسيير القرض: المصغر يعتبر القرض المصغر بمثابة أداة لمحاربة الهشاشة، حيث سمح لفئة الأشخاص المحرومين بتحسين ظروف معيشتهم وهذا من خلال استحداث أنشطتهم الخاصة التي تمكنهم من الحصول على مداخيل، ظهر القرض المصغر لأول مرة في الجزائر سنة 1999، حيث سمح آنذاك بإنشاء أكثر من 15000 نشاط في مختلف القطاعات إنه لم يعرف في صيغته السابقة النجاح الذي كانت تتوخاها لسلطات العمومية منه، وذلك بسبب ضعف عملية المرافقة أثناء مراحل نضج المشاريع ومتابعة إنجازها وقد تبين ذلك من خلال الملتقى الذي نظم في ديسمبر 2002 حول موضوع "تجربة القرض المصغر" وبناء على التوصيات المقدمة خلال هذا التجمع الذي ضم عددا معتبرا من الخبراء في مجال التمويل المصغر، تم انشاء الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بموجب المرسوم التنفيذي رقم 04 / 14 المؤرخي 22 جانفي 2004 (المعدل) 20 (و. هي هيئة ذات طابع خاص تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، توضع تحت سلطة رئيس الحكومة وبت ولى الوزير المكلف بالتشغيل متابعة العملية لمجمل نشاطاتها.

تمول الوكالة حاملي المشاريع على ثلاثة صيغ:

أ-تمويل شراء المواد الأولية: كلفة المواد الأولية لا تتعدى 100,000 دج بدون فوائد، قرض ممنوح من الوكالة بمفردها.
ب-تمويل انشاء مشروع: كلفة المشروع لا تتعدى 1000,000 دج بدون فوائد من أجل اقتناء عتاد صغير ومادة أولية لازمة للإنشاء مؤسسة.

ج-عبارة عن تمويل ثلاثي يساهم البنك ب % 70 مساهمة المستفيد 1%، ومساهمة الوكالة تكون بقرض بدون فوائد بنسبة 29 %.

وتندرج كل من مشاتل المؤسسات (حاضنات الاعمال) ومراكز التسهيل ضمن هذا السياق.

مشاتل المؤسسات لقد تم انشاء مشاتل المؤسسات وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 03-78 المؤرخ في 25 فبراير سنة 2003، طبقا لأحكام المادة 12 من القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتمحور نشاطها حول مساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودعمها، أما عن شكلها القانوني فهي مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقرار المالي، موضوعة تحت وصاية الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتأخذ ثلاثة أشكال -المحضنة: وهي تتكفل بأصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الخدمات.

-ورشة الربط: هي هيكل دعم يتكفل بأصحاب المؤسسات في قطاع الصناعة الصغيرة والمهن الحرفية.

-نزل المؤسسات: يتكفل بأصحاب المؤسسات المنتمين الى ميدان البحث. تتكفل المشاتل بمايلي:

-تسيير و ايجار المحلات - تقديم الخدماتا لمتعلقة بالتوطين الإداري والتجاري.

تقديم الارشادات الخاصة والاستشارات في الميدان لقانوني والمحاسبي والتجاري والمالي والمساعدة على التدريب المتعلق بمبادئ وتقنيات التسيير خلال مرحلة انضاج المشروع وتتكون المشتلة من مجلس إدارة تتمتع بالشخصية المعنوية.

مراكز التسهيل: لقد تم انشاء مراكز التسهيل بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 79 - 03 المؤرخي 25 فبراير سنة 2003 وذلك طبقا لأحكام المادة 13 من القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهي هيئات تتكفل بإجراءات انشاء

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأيضاً بإعلام وتوجيه ودعم ومرافقة حاملي المشاريع وهي مؤسسات عمومية ذات طابع اداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي. تتكفل هذه المراكز بمهام عدة أهمها :

-دراسة الملفات والاشراف على متابعتها وتجسيد المشاريع،وتجاوز العراقيل أثناء مرحلة التأسيس .

-مرافقة أصحاب المؤسسات في ميدان التكوين والتسيير ونشر المعلومة الاقتصادية المتعلقة بفرص الاستثمار

دعم وتطوير القدرات التنافسية ونشرا لتكنولوجيا الجديدة وتقديم الاستشارات في مجال تسيير الموارد البشرية والتسويق والتكنولوجيا والابتكار، ويدير مراكز التسهيل مجلس توجيه ومراقبة ويسيره مدير¹.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للمرافقة المقاولاتية و حاضنات الأعمال

بعد الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية المتعلقة بموضوع المرافقة المقاولاتية و حاضنات الأعمال، وجدنا أنه من الأنسب استعراضها للاستفادة منها وإثراء المعرفة بأخر جهود في المضمار، وعليه سوف يتم التعرض لبعض هذه الدراسات التي تناولت المرافقة المقاولاتية و حاضنات الأعمال مرتبة زمنياً من الأحدث الى الأقدم ثم بعد ذلك التعليق عليها مع إبراز أهم نقاط التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية وأيضاً ما تم الاستفادة منه من الدراسات السابقة.

المطلب الأول: الدراسات السابقة للمرافقة المقاولاتية و حاضنات الأعمال: وسنعرض في هذا المطلب الدراسات العربية

والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة.

الفرع الأول: الدراسات السابقة المحلية:

أولاً: الدراسات السابقة المحلية باللغة العربية

1- دراسة صندرة صايبي بعنوان دور المرافقة في دعم إنشاء المؤسسة الصغيرة دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل

الشباب- فرع قسنطينة ، مذكرة الماجستير في علوم التسيير، (غير منشورة) جامعة منتوري قسنطينة، 2005 - 2004

هدفت الدراسة إلى محاولة تسليط الضوء على مدى مساهمة المرافقة في التخفيف من حدة الصعوبات و المشاكل و الأخطار التي تواجه المنشئ عند قيامه بإنشاء مؤسسة صغيرة، ثم الوقوف على مستوى أداء أجهزة المرافقة في الجزائر و نمت الدراسة في جامعة قسنطينة خلال 2004-2005 اعتماداً على عينة بحث التي شملتها الدراسة والتي تمثل المؤسسات الصغيرة التي أنشئت بدعم من طرف والتي تشكل مجتمع الدراسة، ويتكون حجم العينة وهي عشوائية من 100 مؤسسة صغيرة إستخدمت الباحثة الأسلوب الوصفي التحليلي ، وقامت بجمع البيانات بالإعتماد على الإستبيان وتمت معالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS ، و توصلت الباحثة إلى النتائج التالية :

- أن 60 من المسيرين و الملاك لجئوا إلى الحصول على استشارة خارج إطار البنك و الوكالة، وهذا بهدف الحصول على معلومات تتعلق بموردي التجهيزات و المواد الأولية؛

- أنه توجد العديد من المصاعب التي تواجه المنشئين عند قيامهم بإنشاء مؤسستهم رغم دعم هذا الجهاز لهم، و أبرزها البحث عن الزبائن.

¹ نفس المرجع السابق

2- دراسة محمد قوجيل ،تقييم أداء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب في إنشاء و مرافقة المؤسسات الصغيرة و

المتوسطة ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، خلال 2008 ،الجزائر

هدفت الدراسة إلى تقييم تجربة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب في مجال المرافقة و إنشاء المشاريع و هذا بغية تحسين الخدمات التي تقدمها للنهوض بقطاع المؤسسات الصغيرة مما يعود بالدفع على التنمية الوطنية.و تمت الدراسة في الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بورقلة على عينة من المؤسسات المصغرة في منطقة ورقلة على 33 مؤسسة (ورقلة 15 مؤسسة ، تقرت 15 مؤسسة ، حاسي مسعود 3 مؤسسات) ، استخدم الباحث الاسلوب التحليل الإحصائي

توصل الباحث إلى النتائج التالية :

- ضعف العملية الإعلامية من قبل الوكالة
- غياب الدراسة الجادة للمشاريع
- ضعف المرافقة قبل إنشاء المشروع
- ضعف نظام المرافقة في الوكالة
- ضعف المتابعة بعد إنطلاق المشاريع
- بالرغم من فعالية برامج التكوين المقدمة إلا أنها غير كافية من حيث غياب الجانب الفني

3- دراسة ل:غيتي نسرين، مرافقة الشباب في إنشاء مؤسسة إنتاجية صغيرة، مذكرة- ماجستير، علوم الاجتماع

تخصص تنمية وتسيير موارد بشرية، جامعة منتوري، قسنطينة2008/2009.

حيث هدفت الدراسة إلى معرفة الدور الحقيقي الذي تلعبه المؤسسات المرافقة اتجاه الشباب الراغبين في إنشاء مؤسسة وهذا من خلال دراسة تحليلية وصفية في الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب و تمت الدراسة 50 مؤسسة صغيرة وتم الاعتماد على برنامج إحصائي ، و قامت الباحثة بجمع البيانات باستخدام الإستبيان و توصلت الباحثة إلى النتائج الآتية:

✓ تركز المرافقة من قبل الوكالة على المرافقة المادية تقديم أموال ب48%

الوكالة تعطي الحرية للمنشئ فيما يخص اختيار نشاطه..

4- دراسة الطالبان لومي وردية ، زرواطي نورة ، تقييم دور المرافقة المقاولاتية في دعم و تنمية المؤسسات الصغيرة و

المتوسطة في الجزائر ، مذكرة ماستر غير منشورة ،2018/2019

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم دور المرافقة المقاولاتية في دعم و تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و إبراز أساليب المرافقة والدعم المستخدمة في الجزائر من أجل إنشاء وتفعيل هذه المؤسسات الحيوية حتى تساهم في بناء تنمية اقتصادية واجتماعية شاملة مع التركيز على جهاز الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بالشلف.

استخدما الباحثان المنهج الوصفي و منهج دراسة الحالة صاء التحليلي.

و تمت معالجة البيانات باستخدام برنامج EXCEL ،وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- أن المرافقة تعتبر شيء جديد في الجزائر حيث مازالت المؤسسات لم تعتني بها كمهنة .

كما تم التوصل إلى أن المرافقة المادية دون الأخذ بعين الاعتبار أهمية منح المرافقة في مجال التسيير والمسائل القانونية وغيرها والتي تمثل أحد الصعوبات التي تواجه المقاتل.

ثانيا: الدراسات السابقة المحلية باللغة الأجنبية

1 -دراسة FIRLAS Mohammed بعنوان

"Impact des politiques d'aide a l'entrepreneuriat sur.l'émergence d'esprit d'entreprise chez les jeunes: cas ANSEJ de Tizi Ouazou

مذكرة ماجستير نوقشت سنة 2012 بجامعة مولود فرعون بتيزي وزو، حيث هدفت هذه الدراسة إلى البحث في إشكالية قياس أثر برامج الدعم التي تقدمها السلطات العمومية في بروز الروح المقاولاتية لدى الشباب، أي البحث والتحقق ما إذا كانت هيئات الدعم والمرافقة تؤثر على الروح المقاولاتية لدى الشباب ، حاولت الدراسة شرح مختلف الأدوار التي يجب أن تؤديها السلطات العمومية في تشجيع البروز المقاولاتي انطلاقا من مرحلة التحسيس لجميع فئات المجتمع ، ثم الإعلام والتوجيه للمهتمين بإنشاء المؤسسات، وصولا إلى الدعم المالي، المرافقة والتكوين المعقد للمبادرين بإنشاء المؤسسات، حيث تم التركيز على مختلف الأدوار التي تؤديها هيئات الدعم والمرافقة قبل، أثناء وبعد إنشاء المؤسسة. قام الباحث بإجراء دراسة ميدانية على عينة من 50 مقاولا قاموا بإنشاء مؤسساتهم من خلال الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بولاية تيزي وزو، حيث تم استهداف المؤسسات في مرحلة الانطلاق (مرحلة التمويل). تم استخدام المنهج الوصفي لتحليل واقع هيئات دعم المقاولاتية في الجزائر. و قد توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- بأن الروح المقاولاتية ليست شيئا فطريا يولد مع الإنسان، ولكن يمكن دعم ونقل وتكوين ونشر الروح المقاولاتية بين أفراد المجتمع من خلال مختلف الوسائل المتاحة؛
- بالرغم من التغيير الجذري في القوانين وهيئات الدعم المخصصة لدعم إنشاء المؤسسات إلا أن هذه الهيئات ليس لها تأثير معنوي في دفع الشباب نحو المقاولاتية.

الفرع الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية

أولا: الدراسات السابقة الأجنبية باللغة العربية

1- مسعود ، ربما " محمد علي " ، 2005 ، أثر حاضنات الأعمال المتواجدة في ملتقى صاحبات الأعمال

على المشاريع الانتاجية للمرأة . الاردن

هدفت هذه الدراسة على التعرف دور حاضنات الأعمال في ملتقى سيدات الأعمال والمهن الأردني في نجاح المشاريع الانتاجية للمرأة والموجودة في الملتقى ، وذلك من وجهة نظر المستفيدات ، بالإضافة إلى لقاء الضوء على واقع المشاريع التي يدعمها الملتقى وعلى التسهيلات والخدمات التي يوفرها للمستفيدات ، بالإضافة إلى التعرف على مدى تأثير الحاضنات على استمرارية المشاريع.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم اختيار عينة عشوائية شملت 20 سيدة ، وقام بجمع البيانات بالإعتماد على المقابلة

و توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- 1- للتسويق والمهارات الإدارية أهمية كبيرة في استمرارية المشاريع.
 - 2- ساهم التدريب في تطوير المهارات الشخصية للنساء وساعدهن على مواجهة الصعوبات التي تواجههن.
 - 3- لخدمات الحاضنة المقدمة -توفير المكان وتقليل التكاليف التأسيسية - دور في نجاح المشاريع.
 - 4- خدمات التدريب والاستشارة المقدمة للمشاريع المحتضنة لم ترقى للمستوى المطلوب ويجب العمل على تطويرها.
- 2- دراسة (البطاط ، احمد ، الموسوي ، عبد الجبار 2007) قياس اتجاه الصناعات الصغيرة لقبول حاضنات

الأعمال

هدفت الدراسة إلى قياس إتجاه الصناعات الصغيرة لقبول حاضنات الأعمال .والى تقييم دور حاضنات الأعمال فى دعم المشروعات الصغيرة وحل المشاكل التى تعاني منها، نظرا لأهمية الدور الذى تلعبه هذه المشروعات فى التنمية المحلية ومعالجة مشكلة البطالة و استثمار طاقات المبدعين.

تضمن الباحث دراسة عينة من الصناعات الصغيرة، عبارة عن 40 مشروع صناعي ذات أنشطة مختلفة، وقد تم تجميع البيانات باستخدام قائمة استقصاء.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- أن آلية الحاضنات تعد واحدة من انجح الخيارات لمعالجة مشاكل الصناعات الصغيرة والارتقاء بها إلى المستوى المطلوب للمساهمة في عملية التنمية الاقتصادية.
- 2- هناك توجه تام لقبول حاضنات الأعمال كآلية لحل مشاكل ودعم الصناعات الصغيرة واستعداد لدفع رسوم الاشتراك فيها.

تختلف نظرة الصناعات الصغيرة لما يجب أن تكون عليه ملكية حاضنات الأعمال، فالثقة بالملكية الحكومية على أنها الملاذ الذي تلجأ إليه لحل مشاكلها، وشكوك البعض الآخر بالملكية الحكومية جراء الروتين الإداري والتحفيز في كشف الخصائص الذاتية لهذه الصناعات أمام الجهات الأخرى ، وقد انعكس ذلك في تنوع رغبة الصناعات الصغيرة بنمط ملكية حاضنات الأعمال.

- 3- دراسة ميسون محمد القواسمة ، و اقع حاضنات الأعمال و دورها في دعم المشاريع الصغيرة في الضفة الغربية ،

رسالة ماجستير ، جامعة الخليل ، 2010،

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع حاضنات الأعمال في الضفة الغربية ، وتحديد الدور الذي تلعبه في دعم المشاريع الصغيرة من خلال تقديم العديد من الخدمات التي تحتاج إليها استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليل ، واعتمدت، وقد تم مسح مجتمع الدراسة والمكون من جميع العاملين في حاضنات الأعمال والأفراد المحتضنين كمشروع صغير في حاضنات الأعمال في الضفة الغربية ، (الخليل ، نابلس ، رام الله) ، وبالبلغ عددهم (42) فرداً ، و تمت معالجة البيانات باستخدام الإستبيان و برنامج EXCEL ، وقد و لقد توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- 1- تعاني المشاريع الصغيرة في فلسطين العديد من المشاكل والتي يمكن ان تسبب لها الفشل في بداية حياتها.
- 2- ما زالت حاضنات الأعمال تسير وفق آلية غير علمية ، ولا تساعد المشاريع الصغيرة في التغلب على مشاكلها.
- 3- يتسم تقديم الخدمات من قبل حاضنات الأعمال بأنها متدنية ولا تعمل على دعم المشاريع بشكل كبير ، وهذا عائد إلى نقص الخبرة في هذا المجال وانخفاض الامكانيات المتوفرة لديها . وقد كان مستوى تقديم الخدمات أثناء فترة الاحتضان أفضل بكثير، من الفترة التي كانت بعد التخرج من الحاضنة.
- 4- أكثر الخدمات المقدمة لدعم المشاريع من وجهة نظر المشاريع المحتضنة بشكل عام أثناء فترة الاحتضان كانت خدمات تنمية الموارد البشرية تلاها خدمات السكرتارية والمعلومات ، أما بالنسبة للخدمات المقدمة بعد التخرج من الحاضنة فقد كان أكثرها خدمات تنمية الموارد البشرية تلاها الخدمات الاستشارية.
- 5- اما بالنسبة للخدمات المقدمة للمشاريع من وجهة نظر العاملين في الحاضنة بشكل عام أثناء فترة الاحتضان كانت خدمات السكرتارية والمعلومات ، تلاها خدمات تنمية الموارد البشرية والخدمات الفنية ، اما الخدمات المقدمة للمشاريع بعد التخرج من الحاضنة كانت الخدمات الادارية والاستشارية

ثانيا: الدراسات السابقة الأجنبية باللغة الأجنبية

2- دراسة ل :بن صالح أميرة،

L'accompagnement à la creation d'entreprise: une première approche de l'efficacite des pépinières tunisiennes.

هدفت هذه الدراسة إلى مدى فعالية نظام المرافقة إنشاء ونجاح مؤسسة صغيرة في تونس. وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ مشاتل المؤسسات في تونس فعالة جزئيا، وهذا يرجع لعدم قيامها بالعديد من الخدمات التي يمكن أن تساعد المنشئ على انطلاق مشروعه في أفضل الظروف لضمان نجاح المؤسسة، ومن بين هذه الخدمات نقص المعلومات، والتكوين الخاص بالمرافقين؛
- ✓ تلعب مشاتل المؤسسات التونسية دورا أساسيا خلال مختلف مراحل إنشاء مؤسسة صغيرة؛
- ✓ غياب تكوين للمقاولين في المشتلة، كذلك نقص المؤهلين لمهنة المرافقة ولهذا فالمشتلة لا تستجيب لكل احتياجات المنشئ.
- ✓ قلة تعامل مشاتل المؤسسات التونسية مع مخابر العالمية.

دراسة ل :وليد شرتاني،

3- Le rôle moteur d'accompagnement des pépinières d'entreprises en Tunisie, les pratiques d'accompagnement entrepreneuriale : 3eme Recontre entre acteurs des réseaux d'accompagnement et chercheurs Lilles, 11 avril 2013.

هدفت هذه الدراسة إلى التطرق لدور العام للمشاتل في تونس حيث تعالج موضوع مشاتل وأهم الخطوات المساعدة على إنشاء مؤسسة مختصة.

و توصلت إلى النتائج التالية:

- ✓ أغلب المتوجهين إلى مشاتل المؤسسات شباب من 25 إلى 30 سنة؛
- ✓ إن أغلب الشباب المحتضنين أو المرافقين هم خريجي الجامعات؛
- ✓ إن 25 % من الشباب المحتضنين من قبل الحاضنة في تونس يفضلون أن ينتموا إلى قطاع الأعمال.

3-مداخلة مقدمة من طرف Yvon GASSE و "Maripier TREMBLAY" بعنوان

« Mesures et pratiques de soutien d'accompagnementd'entrepreneurs : l'exemple d'une région canadienne »

حاول الباحثان من خلال مداخلتها تحليل وتقييم الإجراءات المتخذة والمساعدات المقدمة من طرف هيكل الدعم والمرافقة بمنطقة "la Gaspésie et Iles de la Madeleine" بكندا، وهذا من خلال تحديد مفهوم الدعم والمرافقة المقاولاتية وتقديم مختلف أنواع الدعم التي يحتاجها حاملي المشاريع، كما قام الباحثان بإجراء مقابلات مع 29 مرافقا حول أنواع الدعم المقدمة والموارد المستخدمة في ذلك، وقد توصلوا إلى ضرورة تكوين المرافقين والتعاون بين مختلف هيكل الدعم والمرافقة لترقية المقاولاتية في المنطقة.

4- دراسة ل:

(Johan Bruneel and al,2012) he Evolution of Business Incubators:Comparing

demandan dsupply of business incubation services acrossdifferent incubator generations Johan

Bruneel a,b, TiagoRatinho c,n, BartClarysse a,b, AardGroen c 2012

حول تقييم حاضنات الأعمال من خلال مقارنة العرض و الطلب على خدمات حاضنات الأعمال ، وهل قامت بتحديث محفظة خدماتها أم لا زالت تعمل بنموذج الخدمات الذي تأسست به .هدفت الدراسة إلى بيان أن الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال لها دور مهم في انجاح المشاريع المحتضنة لديها .وأشارت نتائج الدراسة الى ان المشاريع المحتضنة حققت نجاحات في مجال المبيعات ونمو الدخل .

المطلب الثاني: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة: بعد استعراضنا للدراسات السابقة التي تم تناولها نجد أنه

هناك أوجه تشابه وأوجه اختلاف في عدة جوانب يمكن عرضها فيما يلي:

أولا: أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

- تشابهت الدراسة الحالية والدراسات السابقة في أدوات التحليل والمنهج المستعمل، فمعظم الدراسات استخدمت المنهج الوصفي بالإضافة إلى أدوات دراسة التي تمثلت في الاستبيان والمقابلة والاعتماد على برنامج (SPSS).
- تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث الهدف فقد هدفت معظمها إلى البحث .

ثانيا: أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

من حيث الهدف: تنوعت الإتجاهات البحثية للدراسات السابقة منها من تهدف إلى تسليط الضوء على مدى مساهمة المرافقة في التخفيف من حدة الصعوبات والمشاكل والأخطار التي تواجه المنشئ عند قيامه بإنشاء مؤسسة صغيرة، ومنها من هدفت إلى قياس إتجاه الصناعات الصغيرة، و منها التي هدفت إلى تقييم تجربة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب في مجال المرافقة، ومنها التي هدفت إلى التعرف على واقع حاضنات الأعمال، والتي هدفت إلى قياس أثر برامج الدعم التي تقدمها السلطات العمومية في بروز الروح المقاولاتية، بينما هدفت دراستنا ألى الإلمام بجميع جوانب المرافقة المقاولاتية من خلال تقييم شامل لها والخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال للمقاولين.

من حيث القطاع والمجتمع: الدراسات السابقة مست القطاع العمومي مثل الجامعات، والوكالات الوطنية لدعم تشغيل الشباب، و مشاتل المؤسسات أما دراستنا مست القطاع الخاص وهذا عن طريق حاضنة الأعمال DJAZAIR UP.

من حيث منهج الدراسة: إشتراك جميع الدراسات في إعتماها على المنهج الوصفي التحليلي.

من حيث البيئة: تناولت الدراسات السابقة عينات مختلفة أقل وأكبر من الدراسة الحالية طبقت في مؤسسات محل الدراسة أما دراستنا تناولت 32 مقاولا.

من حيث جمع البيانات: إعتمدنا في دراستنا من حيث جمع البيانات على الإستبيان والمقابلة الشخصية، وتباينت الدراسات السابقة في أدوات جمع البيانات بين الإستبيان والمقابلة الشخصية.

أسلوب معالجة البيانات: إعتمدنا في دراستنا على برنامجي SPSS و EXCEL OFFICE وهي ذات البرامج في الدراسات السابقة.

من حيث الزمان و المكان: تمت الدراسات السابقة في بيئة عربية وأجنبية وكانت في السنوات التالية: 2004، 2005،

2007، 2008، 2009، 2010، 2012، 2013، 2018، 2019 بينما دراستنا تمت في حاضنة الأعمال

DJAZAIR UP بورقلة في سنة 2021/2022

المطلب الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة: تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في عدة جوانب منها:

1. ساعدت في إعطاء صورة أولية وتحديد إطار عام وكامل لموضوع الدراسة؛
2. تحديد تعريفات لبعض المصطلحات المستخدمة في الأوساط الأكاديمية؛
3. تعتبر الدراسات السابقة نقطة قوة كقاعدة أساسية في البحث لبلورة المشكلة وتحديد أبعادها؛
4. ساهمت في الإثراء الفكري والإداري للجانب النظري للدراسة وصياغة وإعداد الجانب التطبيقي؛
5. ساهمت بشكل كبير في تصميم الاستبيان لمتغيري الدراسة وأيضا تحديد المنهجية المتبعة؛
6. المساعدة في الاطلاع على الأساليب كالأداة الإحصائية المستخدمة في الدراسة السابقة مما ساعدنا على تحديد الأداة المناسبة لاختبار صحة فرضيات؛
7. الاستفادة من المراجع الهامة للبحث.

تميزت دراستنا عن الدراسات السابقة هي امتداد للدراسات السابقة ما يميزها كونها تركز على تقييم تجربة المرافقة ككل أي الالمام بكل جوانبها بدءا من الترويج للحاضنة وتعريف المستهدفين بها الى الاستقبال للمقاولين الجدد وكيفية اختيار المشاريع التي سيتم احتضانها الى الدورات التكوينية المقدمة وان ومدى فعاليتها و نجاعتها في تفعيل دعم المقاولين الصغار وما مدى منحهم القدرة على تسيير مشاريعهم وتخطي الصعاب وتعزيز روح المقاومة فيهم، كذلك خدمات الاستشارة وربط العلاقات ومقدار رضى المقاولين المحتضنين من خلال مواصلة الارتباط بالحاضنة او المغادرة فور اكمال التربص ومدى متابعة الحاضنة لهم اثناء وبعد المرافقة و مراحل عملية المرافقة سنتطرق حتى الى المرافقين العاملين بالحاضنة كفاءاتهم شخصيتهم مدى تأثيرهم على المقاولين مدى توطيد العلاقات معهم التي ستمنح المقاول اريحية في التعاطي مع المرافق و الانتفاع منه بشكل افضل كيفية تشغيلهم في الحاضنة منتقون ام عشوائيا صبرهم تحملهم قدرتهم على الرد على أسئلة المقاولين الكثيرة ابراز مدى نجاعة كل هذا بالنسبة للمشاريع الناشئة من خلال نجاح هذه المشاريع واستمراريتها عدد المشاريع المحتضنة ما انطلق منها وما ليس بعد عدد العمال بمعنى تخفيض نسبة البطالة هل تحقق ذلك ام لا ، هل يكفي ما تمنحه هذه العملية ام هناك نقائص سنتطرق لها، وليس فقط الجانب المالي كما لاحظنا في اغلب الدراسات التي تناولت للموضوع من جانب وكالات الدعم المالي فقط او تناولت عمل الحاضنات و المشاتل كدراسة لما يقدمونه لا على سبيل التقييم لمدى نجاعة ما يقدمونه للمقاولين الجدد.

خلاصة الفصل

تناولنا في هذا الفصل أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بالمرافقة المقاولاتية خلال استعراض أهم تعريفات المرافقة المقاولاتية

و

أهميتها مبادئها و أسباب اللجوء إليها مرورا لمهام هياكلها و أنواعها ومراحلها، مستوياتها وخصائصها، لنتقل بعد ذلك إلى

الفصل الأول الأدبيات النظرية و التطبيقية للمرافقة المقاولاتية و حاضنات الأعمال

حاضنات الأعمال ، وعلى هذا الأساس تم التطرق إلى كل من مفهوم حاضنات الأعمال أهميتها أنواعها ومراحل عملية الإحتضان و الخدمات التي تقدمها و عوامل نجاحها إشارة إلى المعوقات حاضنات الأعمال ختاماً قياس أثر المرافقة و مؤشرات أداءها، ثم انتقلنا إلى العرض بعض التجارب الدولية في المرافقة المقاولاتية.

وفي الأخير تم إنهاء الفصل بمجموعة من الدراسات السابقة في موضوع المرافقة المقاولاتية و حاضنات الأعمال ، والتي توصلت إلى مجموعة من النتائج تعكس في مجملها دور المرافقة المقاولاتية و حاضنات الأعمال في دعم و مرافقة حاملي المشاريع

من خلال ما سبق سنحاول في الفصل الموالي التطرق تقييم تجربة المرافقة المقاولاتية في حاضنة الأعمال

.DJAZAIRUP

**الفصل الثاني دراسة ميدانية
لتقييم تجربة المرافقة المقاولاتية في حاضنة
الأعمال DJAZAIR UP بورقلة**

تمهيد

بغية الإلمام بموضوع الدراسة وتكملة للجانب النظري الذي تم التطرق إليه في الفصل الأول وللإجابة على الإشكالية الرئيسية وتدعيما لما تم عرضه في الفصل السابق، سنقوم من خلال هذا الفصل التطبيقي بالتعرف أكثر على الدور الذي تلعبه حاضنات الأعمال من خلال تقييم تجربة المرافقة المقاولاتية للمقاولين على مستوى حاضنة الأعمال - DJAZAIR UP - عن طريق توزيع استمارة استبيان بالإضافة إلى إجراء عدة مقابلات.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين:

❖ المبحث الأول: الطريقة والأدوات.

❖ المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

في هذا المبحث سوف نتطرق الى تعريف بحاضنة الأعمال - DJAZAIR UP ورقلة - وعرض هيكلها التنظيمي، بالإضافة إلى استعمال مجموعة من الأدوات والطرق من الأساليب الإحصائية المناسبة لخصائص مجتمع وعينة الدراسة، بغرض عرض، ومعالجة وتحليل المعطيات وسوف نتطرق لذلك فيما يلي:

المطلب الأول : مجتمع وعينة الدراسة: سنتناول في هذا المطلب عرض للطريقة المتبعة في الدراسة من خلال التعرف على المنهج المتبع، من خلال توضيح أسلوب الدراسة، مجتمع الدراسة وعينة الدراسة ومختلف الأدوات الإحصائية المستعملة .

الفرع الأول: مجتمع الدراسة: من أجل الوصول إلى نتائج عملية حول إشكالية البحث المقترحة تم تمثيل مجتمع الدراسة في حاضنة الأعمال DJAZAIR UP بورقلة



أ- التعريف بحاضنة الأعمال DJAZAIR UP

DJAZAIR UP : هو برنامج دعم ريادة الأعمال مع التركيز على النساء و الشباب الذين لديهم أفكار و المشاريع في الجنوب ، تشرف عليه شركة " ASI مبادرة الشركات الناشئة الجزائرية " ، و بدعم مالي من " MEPI " مبادرة الشراكة الشرق أوسطية يتجه برنامج DJAZAIR UP في نسخته الجديدة ، إلى تعزيز النمو الإقتصادي الشامل في ولاية ورقلة بالتعاون مع شركاء محليين و وطنيين.

ASI-مبادرة الشركات الناشئة الجزائرية : هي منظمة غير ربحية أسست في 2009 تهدف إلى تسيير مشاريع حول المقاولاتية و حاضنات أعمال لترقية و تعظيم الروح المقاولاتية في الجزائر عبر شبكة واسعة من الشركاء و المقاولين الجزائريين و الدوليين.



MEPI- الشراكة الأمريكية الشرق الأوسطية : هو برنامج مساعدات أمريكي موجه لحكومات و موطني منطقة شمال إفريقيا و الشرق الأوسط لتعزيز الإستقرار الإقتصادي و السياسي.

ذ- الهيكل التنظيمي لحاضنة الأعمال DJAZAIR UP - ورقلة -

الشكل رقم (2-1): الهيكل التنظيمي لحاضنة الأعمال DJAZAIR UP - بورقلة -



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج المقابلة مع حدادي نور الهدى المنسق الميداني لمشروع DJAZAIR UP

التعليق عن الهيكل التنظيمي محل الدراسة: من خلال الهيكل التنظيمي نلاحظ أنه هيكل تنظيمي وظيفي بسيط كما يوضح خطوط السلطة والمسؤولية داخل التنظيم. ما يميز هذا الهيكل التنظيمي أنه الوقت مختصر وواضح

ت - مكونات برنامج DJAZAIR UP : يتكون من ثلاث محطات أساسية :

✚ **المخيم التدريبي:** يمتد لمدة 9 أسابيع يتلقى فيه المشاركون دورات تدريبية في كافة ميادين المقاولاتية منها خطة العمل و التسويق و الإتصال و أبحاث السوق و الموارد القانونية و البشرية و التمويل و إدارة المشاريع و التسويق و المبيعات ، كما يتم تخصيص يوم للمقابلة النسوية.

✚ **مسابقة إلقاء العروض :** أين يتم فيها إلقاء العروض التقديمية لخطط الأعمال و يتم تقييم هذه العروض من قبل لجنة مختصة مكونة من خبراء وطنيين و أساتذة جامعيين لإنتقاء المشاريع التي ستدخل الحاضنة.

✚ **الحاضنة :** أفتتحت رسميا حاضنة DJAZAIR UP يوم الخميس 27 مايو 2021 لتصبح أول حاضنة تشغيلية في ولاية ورقلة.

ث - الخدمات التي تقدمها DJAZAIR UP : تقدم مجموعة من الخدمات لمنتسبين و هي :

دورات تدريبية / إستشارات مع خبراء / حصص متابعة المشاريع /ورشات عمل /مساحات عمل مشترك
INSPIRE UP/ SOFT SKILLS /MENTORING / الإعداد للقاءات مع ملائكة الأعمال

ج - أهداف البرنامج :

تدريب النساء و الشباب حاملي الأفكار و المشاريع من خلال توفير موارد ريادة الأعمال للنساء و الشباب لتشجيعهم على إنشاء شركاتهم الناشئة الخاصة ، ستعمل DJAZAIR UP على تعزيز الفرص المهنية في ولاية ورقلة و زيادة الوصول إلى سوق العمل.

تطوير مكتسبات من المشاركين خلال المخيمات التدريبية / إحتضان المشاريع و دعمها / تسهيل الوصول إلى التمويل و الدخول إلى السوق

🚩 معايير تصنيف المشاريع في الحاضنة

يتم تصنيف المشاريع في الحاضنة حسب معايير معينة حيث تسلم القائمة للمقاول ليتم انتقاء المعايير التي تتوافق مع مشروعه باختيار إجابات معينة وكتابة تعليق او ملاحظة تتمثل المعايير في ما يلي: انظر الملحق رقم (4)

معايير التصنيف	ملاحظات / تعليقات
<p>القسم 1 - خطة العمل</p> <ul style="list-style-type: none"> ● وصف المنتج / الخدمة بوضوح ● تسويق المنتج له ما يبرره ● وصف عمليات المشروع بوضوح ● تحديد المخاطر الرئيسية والمشهد التنافسي بوضوح ● عرض تحليل المبيعات والتنبؤات بوضوح ● عرض التوقعات الرئيسية بوضوح (المبيعات ، الربح ، التدفق النقدي) التصنيف والتعليقات 	
<p>القسم 2 - الفريق ● جودة فريق الإدارة: أدوار الأشخاص الرئيسيين ؛ القدرة على العمل ضمن فريق .احتياجات التوظيف ؛ الهيكل التنظيمي</p> <ul style="list-style-type: none"> ● خلفيات أعضاء الفريق المؤسس ذات صلة 	
<p>القسم 3 - الفكرة عرض قيمة محدد جيداً (يحل مشكلة يرغب العميل في دفعها) / فكرة / ابتكار</p> <ul style="list-style-type: none"> ● خلق سوق كبير بما يكفي 	
<p>القسم 4 - السوق ● ملامح اتجاهات نمو الصناعة والمحركات الرئيسية ● يحدد الخصائص والاحتياجات الرئيسية للسوق المستهدف ● يقيم البيئة التنافسية ؛ يوضح قبول السوق للمنتج أو الخدمة ● العملاء المحتملين والمحتملين والحاليين</p>	
<p>القسم 5 - المالية ● يوضح إمكانات إيرادات الأعمال الواقعية والجذابة ؛ بيان الدخل متوافق مع استراتيجيات التشغيل والتسويق ؛ معلومات بيان الدخل مفصلة : p & l • يقدم تقييماً واقعياً للتدفقات النقدية الداخلة والخارجة اللازمة على مدى فترة 3 سنوات متوقعة ؛ التدفقات النقدية متوافقة مع استراتيجيات التشغيل والتسويق ؛ معلومات التدفق النقدي مفصلة</p>	

د- الإنجازات المحققة :

- 80قائد مشروع تم تدريبهم في الفترة ما بين 2020/26/12 و 2022/12/03 في خطة العمل و التسويق و الإتصال و أبحاث السوق و الموارد القانونية و البشرية و التمويل و إدارة المشاريع و الترويج و المبيعات.
- 86 رائدة أعمال مستقبلية.
- تم تدريبهن خلال يومي إعلامي و تدريبي حول ريادة الأعمال النسائية خلال 2021/02/20 و 2021/06/22 و 2021/11/20.

- 71 صاحب فكرة مشروع طرحوا أفكارهم أمام لجنة تحكيم مكونة من خبراء محليين و وطنيين في ريادة الأعمال بتاريخ 2021/03/20 و 2022/09/20 و 2022/11/12 و 2022/12/03
- 32 مشروعا تم إختياره من قادة المشروع للانضمام إلى الحاضنة و الإستفادة من الدعم الشخصي لمدة 6 أشهر.
- التوقيع على إتفاقيتي تعاون مع ANEX DZ و جامعة قاصدي مرباح ورقلة و البرنامج بصدد التوقيع على إتفاقيات أخرى مع كل من مشتلة المؤسسات ، وكالة تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ترقية الإبتكار دار الشباب مصطفى بن بولعيد و ديوان مؤسسات الشباب.

و- الخطط المستقبلية :

- إنشاء ملاحق للحاضنة في كل من تقرت غرداية و تمنراست
- إنشاء شبكة المستثمرين المحليين إنطلاقا من ورقلة

بعض المشاريع ناجحة التي تخرجت من حاضنة DJAZAIR UP

اسم المشروع	نشاطه
اليسر	مشروع خياطة اللباس الشرعي للمحجبات
Djanet Bio	مؤسسة انتاج مستحضرات التجميل والزيوت الطبيعية
MIRAL Bio Cosmetique	مؤسسة انتاج مستحضرات التجميل والزيوت الطبيعية

الفرع الثاني: عينة الدراسة:

1- عينة الدراسة

قمنا بسحب عينة عشوائية قدرها 32 مقالو محل الدراسة ، حيث تم توزيع 32 استبانة إلكترونية على عدد المقاولين في المؤسسة ، كما تم استرجاع (27) أي ما يعادل 84.37%، كما بلغ عدد الاستبيانات التي لم تسترجع ب(05) أي بنسبة 15.62% والجدول التالي يوضح توزيع الإستبيانات:

جدول رقم(2-1): إحصائيات الإستبيانات الموزعة و الصالحة

البيان	الإستبيانات الموزعة	الإستبيانات المسترجعة	الإستبيانات الغير مسترجعة	الإستبيانات الصالحة
العدد	32	27	5	27
النسبة المئوية	100%	84.37%	15.62%	84.37%

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لتوزيع الاستبيانات

ثانيا: متغيرات الدراسة:

من خلال موضوع البحث قمنا بتحديد المتغير المستقل (المرافقة المقاولاتية) والمتغير التابع (مؤشرات الأداء) ويمكن توضيحها في الجدول التالي:

جدول رقم (2-2): يوضح متغيرات الدراسة

المتغيرات	
المرافقة المقاولاتية	المتغير المستقل
تقييم تجربة حاضنة DJAZAIR UP	المتغير التابع

المصدر: من إعداد الطالبتين

الفرع الثالث: منهج الدراسة و أدوات جمع البيانات

أولا: منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة و للإجابة عن الإشكالية المطروحة، وجب إختيار منهج يحدد الخطوات التي يتبعها الباحث من أجل الوصول إلى الغاية التي يبنى من أجلها البحث، و نظرا لطبيعة موضوع هذه الدراسة قمنا بإستخدام المنهج الوصفي التحليلي لتقييم تجربة المرافقة المقاولاتية وهو ما يتلاءم مع أغراض الدراسة، لأنه يعتبر الأسلوب الأنسب لدراسة المواضيع الإدارية. و يعرف هذا المنهج بأنه يعطي وصف وتفسير علمي منظم للظاهرة المدروسة ويجسد الواقع كما هو، حيث يعمل على توفير فرص للحصول على أكبر حصيلة من المعلومات مما يسهل الوصول إلى نتائج واضحة وذات مصدقية عالية.

ثانيا : مصادر جمع البيانات

لجمع البيانات الخاصة بالدراسة تم الاعتماد على مصدرين أساسيين هما:

- أ- المصادر الثانوية: لإثراء الجانب المفاهيمي في الجزء النظري للدراسة، اعتمدنا على المصادر الثانوية المتمثلة في الكتب والمقالات، الأطروحات، البحوث؛ والدوريات
- ب- المصادر الأولية: لمعالجة الجانب التطبيقي للدراسة، تم اللجوء إلى الاستبيان كأداة أساسية للدراسة، وكذلك تم الاعتماد على المقابلة منسقة الحاضنة.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

تتطلب عملية إنجاز البحوث والدراسات توفر مجموعة من الأدوات البحثية و الوسائل المناسبة التي تستخدم لجمع المعلومات ، والتي تمكن الباحث من الوصول إلى البيانات اللازمة ، حيث يستطيع من خلالها معرفة واقع أو ميدان الدراسة. ولأن أدوات جمع البيانات متعددة ومتنوعة ، فإن طبيعة الموضوع الخاضع للدراسة وخصائصه تفرض إنتقاء الأدوات المناسبة على جمع البيانات والأساليب الإحصائية لتحليل تلك البيانات.

الفرع الأول: أدوات جمع البيانات

في موضوع بحثنا هذا سيتم الإعتماد على الإستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة، وكذلك الإعتماد على المقابلة ووثائق المؤسسة.

أولاً: الإستبيان: يمثل الإستبيان مجموعة من الأسئلة تم تصميمها بناء على الدراسات السابقة المماثلة لموضوع تقييم تجربة المرافقة المقاولاتية (أنظر الملحق (1)).

المحور الأول: يحتوي على البيانات للمقاولين (الجنس، السن، المستوى التعليمي، فترة التواجد في الحاضنة، فكرة المشروع، مجال الفكرة)؛

المحور الثاني: يتعلق بمؤشرات أداء الحاضنة (المرافقة المقاولاتية) بأبعادها السبعة (الإستقبال و الإعلام، الخدمات اللوجستية والمادية، الدورات التدريبية والتكوينية، ربط العلاقات، خدمات الإستشارة، خدمات تسهيل التمويل، المرافقون في الحاضنة)؛

المحور الثالث: يتعلق بنتائج عملية المرافقة على صاحب الفكرة (المشروع) بأبعادها (دوافع الإنشاء، السمات الشخصية، كفاءات المقاول).

ثانياً: المقابلة

تعتبر المقابلة من أهم وسائل جمع المعلومات، والتأكيد ودعم النتائج المحصل عليها من طرف الإستبيان وكذلك توضيحها نظراً لإختلاف وجهات النظر إستعنا بالمقابلة الشخصية مع منسقة الحاضنة (أنظر الملحق رقم (3))

ثالثاً: وثائق المؤسسة

حيث تم الإطلاع على مجموعة من الوثائق الداخلية المعمول بها في الحاضنة (أنظر الملحق رقم (4)).

الفرع الثاني: أدوات الإحصائية

من أجل تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال قوائم الإستبيان تمت عملية تفرغ البيانات في برنامج EXCEL 2016 و الإستعانة ببرنامج SPSS للمعالجة، حيث تم الإعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية وذلك على النحو التالي:

- (1) معامل ألفا كرنباخ ؛
- (2) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ؛
- (3) معامل الارتباط بيرسون ؛
- (4) كما تم استخدام مقياس ليكارث الثلاثي لتقييم إجابات المقاولين، بحيث تم إعطاء رقم لكل درجة من مقياس من أجل تسهيل عملية معالجتها كالتالي:

- غير موافق (1)؛
- محايد (2)؛
- موافق (3).

و لتحديد قيم المتوسط الحسابي يتم ذلك كالتالي:

- 1- حساب المدى: أكبر قيمة - أقل قيمة أي $3-1=2$ ؛
- 2- يقسم المدى على عدد الفئات: $2/3=0.66$ ؛
- 3- يضاف (0.66) إلى الحد الأدنى للمقياس.


الجدول رقم (2-3): مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكرت الثلاثي)

المستوى	المتوسط المترجح
غير موافق (منخفض)	من 1 إلى 1.66
محايد (متوسط)	من 1.67 إلى 2.33
موافق (مرتفع)	من 2.34 إلى 3

المصدر: وليد الفراء، تحليل بيانات الإستبيان بإستخدام برنامج SPSS، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، 2010، ص 07

الفرع الثالث: صدق و ثبات الإستبيان

لقد تمت إجراء عدد من الإجراءات على الإستبيان للتأكد من صحته و ثباته مستخدما في ذلك تحكيم الإستبيان من خلال محكمين متخصصين في هذا الموضوع، بالإضافة للإختبارات اللازمة للتحقيق من الصدق والثبات.

صدق المحكمين: 

و لغرض معرفة مدى وضوح أسئلة الإستبيان فقد تم عرضها على الأستاذ المشرف للتعرف على توجيهاته وكذلك أساتذة متخصصين في هذا المجال، وبعد ذلك تم صياغة العبارات بشكل ملائم وأكثر وضوحا وبساطة لتظهر في شكلها النهائي (أنظر الملحق رقم (2)).

ثبات الإستبيان:

يعبر عن مدى إستقرار و ثبات أداة الدراسة المتمثلة في الإستبيان، بحيث يوضح ما إذا كانت الإستبيانات الموزعة ستعطي نفس النتائج إذا تم توزيعها مجددا على نفس أفراد العينة وفي نفس الظروف، وتم الإعتماد في ذلك على معامل الثبات "ألفا كروباخ" بالإستعانة ببرنامج SPSS، لأنه يعد أحد أهم طرق قياس الثبات، كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول (2-4): يوضح معامل الثبات ألفا كروباخ الكلي للإستبيان

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات الفاكروباخ
المرافقة المقاولاتية	52	,876
شخصية المقاول	26	,802
المجموع الاستبيان ككل	78	1,678

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج SPSS

المبحث الثاني: نتائج الدراسة و مناقشتها

يهدف هذا المبحث إلى عرض النتائج التي توصل إليها من عمليات التحليل الإحصائي وإظهار العلاقة بين متغيرات الدراسة بالإعتماد على مجموعة من الأدوات الإحصائية التي ذكرناها سابقا.

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة

يشتمل هذا المطلب على عرض كما ما جاء في الإستبيانات الموزعة على أفراد العينة بداية من المعلومات الشخصية وصولا إلى إجاباتهم على عبارات محاور تقييم تجربة المرافقة المقاولاتية، إضافة إلى عرض نتائج دراسة مجموعة من الإرتباطات، سيتضمن ذلك التعليق على كل ما توصلنا إليه.

الفرع الأول: الدراسة الإحصائية للمعلومات الشخصية :

أولا: الجنس: توزيع العاملين حسب الجنس (ذكور- إناث) حسب ما يوضحه الجدول أدناه:

جدول رقم (2-5) توزيع المقاولين حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	8	%29.63

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

70.37%	19	أنثى
100%	27	المجموع

الشكل رقم (2-2) : توزيع المقاولين حسب الجنس



المصدر : من اعداد الطالبتين: بالاعتماد على نتائج SPSS وEXCEL

الجنس: يتبين من خلال الجدول نلاحظ ان اغلب افراد العينة المدروسة من النساء بنسبة 70.37% في حين لا يتعدى عدد الذكور 29.63% وهذا راجع لأهداف الحاضنة المدروسة التي تركز بشكل كبير على الشباب خريجي الجامعات لكن بشكل أكبر تركز على المرأة حسب المقابلة الشخصية مع المنسقة الميدانية.

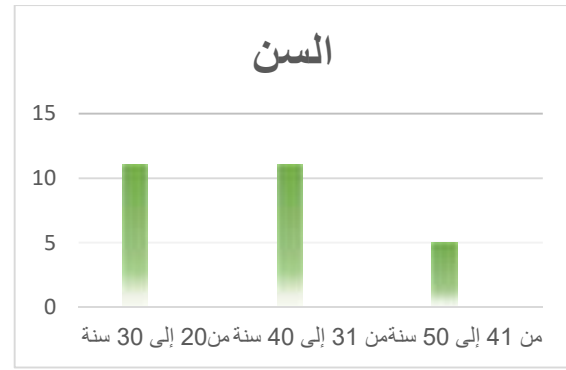
ثانيا: السن: توزيع المقاولين حسب السن هذا ما يوضحه الجدول أدناه:

جدول رقم (2-6) توزيع المقاولين حسب السن

النسبة	التكرار	السن
40.7%	11	من 20 إلى 30 سنة
40.7%	11	من 31 إلى 40 سنة
18.5%	5	من 41 إلى 50 سنة
100%	27	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

الشكل رقم (2-3): توزيع المقاولين حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج SPSS و EXcel

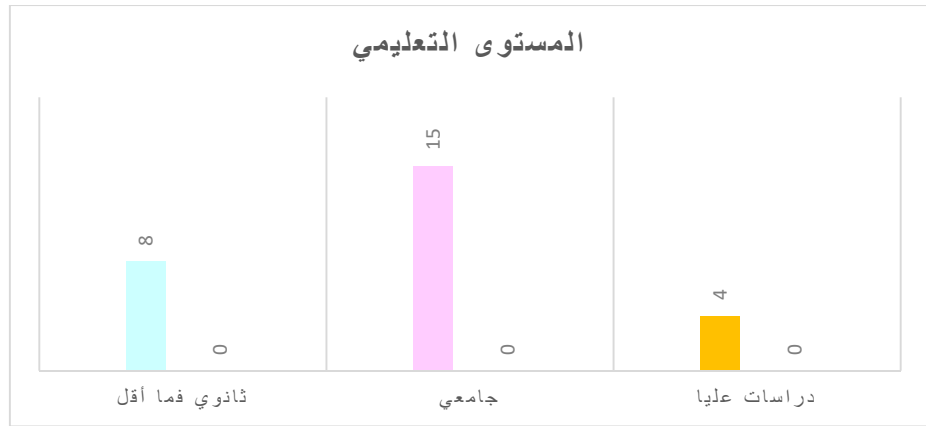
اما بالنسبة لتوزيع افراد العينة حسب السن فنلاحظ حسب الجدول اعلاه ان الفئتين العمريتين من 20 إلى 30 سنة و من 31 إلى 40 سنة كانت متساوية بنسبة 40.7% بينما فئة ال41 فما فوق فهي الأقل بنسبة 18.5% هذا يعكس الاقبال الكبير لفئة الشباب على العمل المقاولاتي و تحقيق طموحاتهم ذاتهم وهو أمر إيجابي لأن هذه الفئة تتميز بالقدرة على العمل والإبداع النشاط بشكل أكبر. وهو ما يشير إلى سياسة المؤسسة التي تهدف الى استقطاب الشباب الطموح وهي الفئات التي تتوفر فيها هذه السمات.

جدول رقم (2-7) توزيع المقاولين حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
29.6%	8	ثانوي فما أقل
55.6%	15	جامعي
14.8%	4	دراسات عليا
100%	27	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج SPSS .

الشكل رقم (2-4): توزيع المقاولين حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج Spss و EXcel

المستوى التعليمي: يتضح من خلال الجدول اعلاه ان اغلب افراد العينة هم ذوو مستوى جامعي بنسبة 55.6% و الذين بلغ عددهم

15 فردا من عينة الدراسة، يليه فئة التعليم الثانوي بنسبة 29.6% ثم الحاصلين على الدراسات العليا بنسبة 14.8%

مما يعكس تأثير المستوى التعليمي على التوجه الفكري للشباب و الخروج من نمط البحث عن وظيفة حكومية كما يعكس

توجه الحاضنة للاستثمار في راس المال البشري واستقطاب خريجي الجامعات بشكل اكبر خصوصا ان الحاضنة تنظم أحيانا

ملتقيات و دورات تحسبسية في الجامعات بينما اقبال المتحصلين على الدراسات العليا بشكل اقل فهذا ربما راجع لانشغال

اغلبهم بالأبحاث العلمية و فنلاحظ اقبال فئة قليلة منهم فقط نحو المقاولاتية.

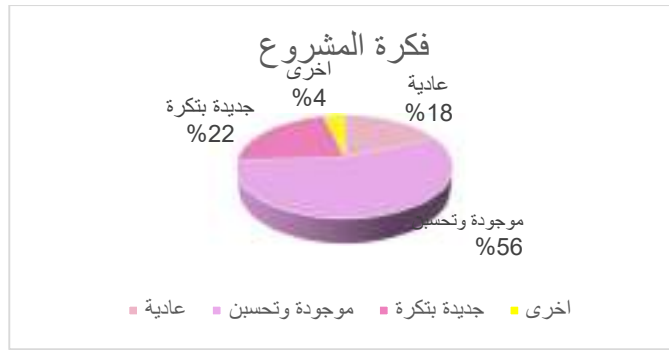
رابعا: فكرة المشروع: توزيع المقاولين حسب فكرة المشروع و نبينه في الجدول التالي:

جدول رقم (2-8): توزيع المقاولين حسب فكرة المشروع

النسبة المؤوية	التكرار
18,5	5
55,6	15
22,2	6
3,7	1
100,0	27

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج SPSS

الشكل رقم (2-5): توزيع المقاولين حسب فكرة المشروع



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج EXcel

من خلال الجدول يتبين ان اغلب الأفكار كانت أفكار موجودة وقام المقاولون بتحسينها بينما الأفكار الابتكارية كانت بنسبة اقل 23,1 و العادية 18,5

هذا راجع ان الحاضنة تستقطب كل أنواع المشاريع القابلة للتنفيذ أي لا تركز على الفكرة المبتكرة تحديدا ليس احد شروط انتقاء المشاريع لديهم حيث عرفنا هذا اثناء المقابلة الشخصية حسب إجابة المنسقة الميدانية في الحاضنة على هذا السؤال لذلك نجد اغلب المشاريع ليست ابتكارية بل موجودة وعدد المشاريع الابتكارية قليل جدا.

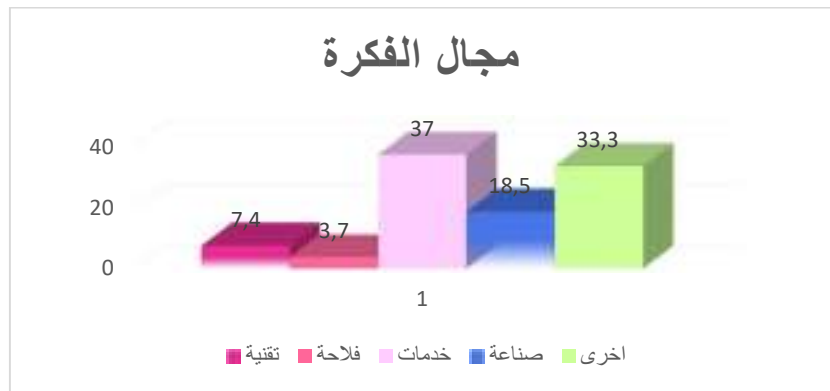
خامسا: مجال الفكرة: توزيع المقاولين حسب مجال الفكرة كما يوضحه الجدول أدناه:

جدول رقم (2-9) توزيع المقاولين حسب مجال الفكرة

النسبة المئوية	التكرار	
7,4	2	تقنية
3,7	1	فلاحة
37,0	10	خدمات
18,5	5	صناعة
33,3	9	اخرى
100,0	27	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج SPSS

الشكل رقم (2-6): توزيع المقاولين حسب مجال الفكرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج Spss و EXcel

من خلال الجدول نلاحظ اغلب المشاريع خدمتية بنسبة 37 بالمئة تليها مشاريع أخرى لم يحدد أصحابها نوع النشاط بنسبة 33,3 المشاريع الصناعية بنسبة 18 بالمئة ثم بالمئة بينما التقنية بنسبة 7,4 بالمئة والفلاحة 3,7 بالمئة.

نستنتج ميول المقاولين للمشاريع الخدمتية بشكل كبير، قد يعود ذلك لوجود فرصة تحقيق الربح في هذا القطاع وقطاع الصناعة ايضا كذلك بالقدرات والإمكانات التي يتميز بها المقاولون قد تؤهلهم لهاذين القطاعين بشكل اكبر، اما العزوف عن قطاع الفلاحة والقطاع التقني قد يعود لكثرة الإجراءات للحصول على قطعة ارض مثلا كثرة التكاليف التي يتحملها المقاول سواء في الفلاحة او المجال اتقني أيضا.

ثانيا- عرض وتحليل نتائج المرافقة المقاولاتية وتجربة الحاضنة

1- تقييم خدمات المرافقة المقاولاتية في حاضنة الأعمال DJAZAIR UP بورقلة: سيتم في هذا المطلب عرض نتائج فرضيات الدراسة التي تم التوصل إليها ثم تحليلها:

للإجابة على هذه الفرضية والتأكد من صحتها أو عدمها، قامنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الممثلة، والتي تقيس أبعاد المرافقة المقاولاتية موضوع الدراسة وفقا للأبعاد المكونة لها: الإستقبال و الإعلام ، الخدمات اللوجستية و المادية، الدورات التدريبية و التكوينية، ربط العلاقات، خدمات الإستشارة، تسهيل التمويل، شخصية المرافق.

البعد الأول: الإستقبال و الإعلام: سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد الإستقبال و الإعلام ثم تحليلها.

جدول (2-10) قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعدها الإستقبال و الاعلام

الرقم	أولا - الإستقبال و الاعلام	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
01	تعرفت على الحاضنة من خلال الحملات الإعلامية التي تنظمها الحاضنة	2.22	0.93	4	محايد
02	بداية تواصل مع الحاضنة من خلال الأيام التحسيسية حول المشاريع	2.37	0.83	3	موافق
03	حصلت على جائزة ترحيبية (شهادة شرفية،.....) من الحاضنة اثناء تواجدي في احدى الأيام التحسيسية التي تنظمها مما شجعني على إعادة التواصل معها	1.81	0.83	5	محايد
04	حظيت باستقبال ترحيبي و ثري بالمعلومات من كل كوادر الحاضنة	2.96	0.19	1	موافق

05	توفر الحاضنة خدمات السكريتاريا (استقبال، خدمات الهاتف، تصوير الوثائق.... الخ)	2.85	0.45	2	موافق
	تعرفت على الحاضنة من خلال الحملات الإعلامية التي تنظمها الحاضنة	2.44	3,23		موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج SPSS

من الجدول أعلاه يظهر أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المقاولين حول خدمات الاستقبال و الاعلام يبلغ (2.44) وانحراف معياري (3,23)، وهو يقع في المجال الموافق، وهذا يدل على أن الحاضنة تقدم خدمات استقبال و اعلام للمقاولين المحتضنين، حيث يحظى المقاولون باستقبال ترحيبي و ثري بالمعلومات من جميع كوادر الحاضنة وهذا ما تبينه الفقرة الرابعة بمتوسط حسابي (2.96) وانحراف معياري (0.19)، كما توفر الحاضنة خدمات متنوعة كالسكريتاريا خدمات الهاتف و طباعة الوثائق وغيرها وهو ما توضحه الفقرة الخامسة بمتوسط حسابي (2.85) وانحراف معياري (0.45) كان تواصل المقاولين مع الحاضنة من خلال الأيام التحسيسية للمشاريع التي تقوم بها الحاضنة و ١٥ ما وافق عليه اغلب المقاولين وهو ما تبرزه الفقرة الثانية بمتوسط حسابي (2.37) وانحراف معياري (0.83). لم يتعرف اغلب المقاولين على الحاضنة من خلال الحملات الإعلامية التي تنظمها هذه الاخيرة وكان رأيهم محايد وهذا من بينته الفقرة الأولى بمتوسط حسابي (2.22) وانحراف معياري (0.93). كذلك لم يحظى اغلب المقاولين على جائزة ترحيبية تشجعهم على التواصل مجددا مع الحاضنة اثناء تواجدهم في احد الأيام التحسيسية التي تقدمها الأخيرة حسب الفقرة الثالثة بمتوسط حسابي (1.81) وانحراف معياري (0.83)

من خلال ما سبق نستنتج ان الحاضنة تقدم استقبال مميز يلقي رضا واستحسان المقاولين بالإضافة لخدمات السكريتاريا عموما التي لاقت أيضا استحسان المقاولين كما ان الايام التحسيسية التي تقيمها الحاضنة كانت فعالة في عملية تواصل المقاولين معها، الا انه ينقصها عملية الاعلام او الترويج لنشاطها من خلال الحملات الإعلامية ف اغلب المقاولين لم يتعرفوا على الحاضنة من خلال الحملات الإعلامية و تفتقر أيضا لتحفيز الفئة المستهدفة للتواصل معها ولو بشهادة رمزية تشجعهم على العودة مجددا للحاضنة

البعد الثاني: الخدمات اللوجستية و المادية: سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس الخدمات اللوجستية و المادية ثم تحليلها.

جدول (2-11) قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد الخدمات اللوجستية و المادية

الرقم	ثانيا- الخدمات اللوجستية و المادية :	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
01	حصلت على محل مجهز بكل المعدات اللازمة	1.81	0.73	6	محايد
02	توفر الحاضنة قاعات اجتماعات	2.85	0.45	2	موافق
03	توفر الحاضنة خدمات الصيانة والتجهيزات	2.55	0.64	5	موافق
04	توفر لي الحاضنة خدمات الاعلام والاتصال الدائم بالانترنت	2.92	0.26	1	موافق
05	توفر لي الحاضنة البنى التحتية الضرورية خاصة التكنولوجيا المساعدة لنشاط	2.59	0.57	4	موافق

06	ساعدتي البنى التحتية لبناء حسابات تجارية رائجة (انستغرام ، فيسبوك ، وأتساب)	2.70	0.54	3	موافق
	الدرجة الكلية	2.57	0.53		موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج SPSS

من الجدول أعلاه يظهر أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المقاولين حول الخدمات اللوجستية بلغ (2.57) وبانحراف معياري (0.53)، وهو يقع في المجال الموافق، وهذا يدل على أن الحاضنة تقدم خدمات لوجستية معتبرة للمقاولين المحتضنين

حيث تقدم الحاضنة خدمات الاعلام الالي والاتصال الدائم بالانترنت وهذا ما توضحه الفقرة رقم (04) بلغ المتوسط الحسابي (2.92) كما يحظى المقاولون بقاعات للاجتماعات توفرها الحاضنة لهم يتضح من خلال الفقرة رقم (02) بمتوسط حسابي (2.85) كما توفر البنى التحتية لبناء حسابات تجارية رائجة (انستغرام ، فيسبوك ، وأتساب) ما توضحه الفقرة رقم (06) بلغ المتوسط الحسابي (2.70) يوافق المقاولون أيضا على البنى التحتية الضرورية خاصة التكنولوجيا المساعدة لنشاط وهو ما تضمنته الفقرة رقم (05) بلغ المتوسط الحسابي (2.59) توفر الحاضنة خدمات الصيانة والتجهيزات حسب الفقرة رقم (03) بلغ المتوسط الحسابي (2.55) وهذا يدل ان أفراد العينة يوافقون محتوى هذه الفقرة ربما لا تقدم الحاضنة محل مجهز بكل المعدات اللازمة لكل المقاولين حسب الفقرة رقم (01) بلغ المتوسط الحسابي (1.81)

مما سبق يتبين ان الحاضنة تقدم خدمات لوجستية ومادية قيمة ومعتبرة للمقاولين التابعين لها خاصة خدمات الاعلام

الالي والانترنت والبنى التحتية الضرورية خاصة التكنولوجية وقاعات الاجتماعات المناسبة لأغلب المقاولين لكنها لا توفر المحلات المجهزة بكل المعدات ذلك راجع كون مقر الحاضنة صغير ليس بالإمكان تمكين كل المقاولين من اخذ محل كذلك طبيعة المشاريع قد تتطلب تماكن بمواصفات معينة او بحجم مختلف.

البعد الثالث: الدورات التدريبية و التكوينية: سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد الدورات التدريبية و التكوينية ثم تحليلها.

جدول (2-12) قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعث الدورات التدريبية و التكوينية

الرقم	ثالثا- الدورات التدريبية والتكوينية :	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
01	ساعدتني الدورات في استقطاب واختيار الموظفين	2.77	0.50	10	موافق
02	ساعدتني الدورات في القيام بالبحث وتطوير فكري على أسس مدروسة	3.00	0.00	1	موافق
03	ساهمت الدورات في تنمية مهاراتي التسويقية والتسويقية	2.96	0.19	2	موافق
04	قمت بتطبيق أهم تقنيات تسيير المؤسسة	2.88	0.32	4	موافق
05	ساهمة الدورات في تصميم لمنتجات/ خدمات مميزة	2.85	0.36	5	موافق

06	ساعدتني الدورات في تبادل المهارات بيني وبين المقاولين في المشتلة وخارجها واكتساب مهارات جديدة	2.85	0.36	6	موافق
07	تمكنت من تقديم نموذج أعمال بمساعدة الدورات	2.81	0.48	9	موافق
08	ساعدتني الدورات من إتقان دراسات الجدوى (...)	2.85	0.36	7	موافق
09	ساعدتني الدورات من إتقان دراسات تنفيذية للمشروع	2.85	0.45	8	موافق
10	ساعدتني الدورات من تحديد احتياجاتي المالية	2.92	0.26	3	موافق
	الدرجة الكلية	2.87	0,29		موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج SPSS

من الجدول أعلاه يظهر أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المقاولين حول الدورات التدريبية والتكوينية (2.87) وبانحراف معياري (0,29)، وهذا يعني أن حاضنة الأعمال تمتلك دورات تدريبية وتكوينية قوية ومؤثرة، وظهر قوة الدورات في تركيزها بالأساس على البحث عن الفكرة وتطويرها حسب الفقرة رقم (02) حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.00) كما تقدم دورات لتنمية المهارات التسييرية والتسويقية للمقاولين كما توضحه الفقرة رقم (03) بلغ المتوسط الحسابي (2.96)، كما تقدم الدورات لتنمية قدراتهم في تحديد احتياجاتهم المالية يظهر ذلك من خلال الفقرة رقم (10) بلغ المتوسط الحسابي (2.92) أيضا تنظم دورات في تمكين المقاولين من تطبيق أهم تقنيات تسيير المؤسسة كما يتضح في أما الفقرة رقم (04) بلغ المتوسط الحسابي (2.88) ساهمة الدورات في تمكينهم من تصميم لمنتجات/ خدمات مميزة كما ساعدت في تبادل المهارات داخل وخارج الحاضنة واكتساب مهارات جديدة وهذا يدل على أن الحاضنة تشجع على العمل الجماعي و تبادل المهارات داخلها وخارجها كما توضح الفقرتين، رقم (05) بلغ المتوسط الحسابي (2.85) و رقم (06) بلغ المتوسط الحسابي (2.85) على التوالي، كما تساعد الحاضنة وبشكل كبير في إتقان المقاولين دراسة الجدوى المشروع كما موضح في الفقرة رقم (08) بلغ المتوسط الحسابي (2.85)، كما أن الحاضنة مكنت هؤلاء المقاولين من تقديم نموذج أعمال رقم (07) بلغ المتوسط الحسابي (2,81)، كما تقدم الدورات استقطابواختيار الموظفين حسب الفقرة رقم (01) بلغ المتوسط الحسابي (2.77)، ربما يعود ذلك كونها مؤسسات ناشئة لا تستهوي البطالين بشكل كبير او كون المرافقين لا يحبذون تحمل تكاليف العمالة في بداية نشاطهم.

وعليه نستنتج أن الدورات التدريبية التي تقدمها الحاضنة متنوعة وقيمة تشمل كل مهارات تسيير المشروع وتنفيذه، وتسويقه دراسات الجدوى والمالية دراسة السوق في المجال القانوني وغيرها وبالاعتماد على خبراء تسعى الحاضنة لانتقائهم وفق متطلبات المشاريع المحتضنة سواء من داخل او من خارج الوطن كما تحرس على استفادة المقاولين من تلك الدورات قدر المستطاع اذ يقوم المرافقون بالشرح محتوى الدورات للمقاولين كذلك الأساتذة الجامعيين في مجال المقاولاتية.

البعد الرابع: ربط العلاقات: سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد ربط العلاقات ثم تحليلها.

جدول (2-13) قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعدها ربط العلاقات

الرقم	رابعاً- ربط العلاقات :	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
01	استفدت من ربط اتصال مع العملاء المحتملين	2.70	0.46	3	موافق
02	استفدت من ربط اتصال وكالات الدعم الجبائية (ANDI)	2.11	0.75	8	محايد

03	استفدت من ربط اتصال وكالات الدعم المالي (CNAC . ANGEM . ANADE)	2.00	0.73	9	محايد
04	استفدت من ربط اتصال مع الجامعات (محاضرات ، ملتقيات ، أيام دراسية)	2.88	0.32	1	موافق
05	استفدت من ربط اتصال مع الدار المقاولاتية في الجامعة ، حاضنة الجامعة (دورات ميدانية في المهارات ، مخطط أعمال ، نموذج أعمال)	2.88	0.32	2	موافق
06	مراكز بحث عمومية (مخابر الجامعة ، مراكز البحث)	2.51	0.64	5	موافق
07	استفدت من ربط اتصالات وعلاقات مع الحضائر التكنولوجية (حاضرة سيدي عبد الله، الجزائر العاصمة	1.96	0.80	10	محايد
08	ساعدتني في حضور معارض تجارية دولية وربط علاقات دولية	2.14	0.86	7	محايد
09	استفدت من ربط علاقات مع البنوك الموجودة في الجزائر (العمومية أو الأجنبية)	1.85	0.81	11	محايد
10	استفدت من ربط علاقات لتنظيم الغرفة التجارية، غرفة الصناعة، الصناعات التقليدية.	2.59	0.74	4	موافق
11	استفدت من ربط اتصال مع الموردين المحتملين	2.3	0.83	6	موافق
	الدرجة الكلية	2.35	0.66		موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن متوسط إجابات العمال حول بعد ربط العلاقات. بلغ (2.35) بانحراف معياري (0)، وهو يقع في المجال الموافق، وتشير قيم الانحراف المعياري إلى نسبة الوثوق بقيم المتوسط الحسابي، وهو ما يؤكد على الحاضنة تعمل على ربط العلاقات بشكل كبير وواضح خاصة الجامعات من خلال (محاضرات ، ملتقيات ، أيام دراسية) وهذا ما تبين لنا من خلال الفقرة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (2.88) وانحراف معياري (0.32) كما مكنتهم من ربط اتصال مع الدار المقاولاتية في الجامعة و حاضنة الجامعة بحسب الفقرة رقم (05) بلغ المتوسط الحسابي (2.88) وانحراف معياري (0.32)، وهذا يبين مدى اهتمام الحاضنة بالجامعات وربط علاقات مقاوليها بالجامعة من خلال (دورات ميدانية في المهارات ، مخطط أعمال ، نموذج أعمال) كما حققت الحاضنة لمقاولين اتصال مع العملاء المحتملين الفقرة رقم (01) بلغ المتوسط الحسابي (2.70) وانحراف معياري (0.46) ربط علاقات في ملتقيات تنظيم الغرفة التجارية، غرفة الصناعة، الصناعات التقليدية الفقرة رقم (10) بلغ المتوسط الحسابي (2.59) وانحراف معياري (0.74). كما تمكن المقاولين من تواصل مع مراكز بحث عمومية (مخابر الجامعة ، مراكز البحث) والفقرة رقم (06) بلغ المتوسط الحسابي (2.51) وانحراف معياري (0.64) كما تمكن المقاولين من التواصل مع الموردين المحتملين ما توضحها الفقرة رقم (11) بلغ المتوسط الحسابي (2.33) وانحراف معياري (0.83) كما ساعدت الحاضنة بعض المقاولين في حضور معارض تجارية دولية وربط علاقات دولية ما توضحه الفقرة رقم (08) بلغ المتوسط الحسابي (2.14) وانحراف معياري (0.86) ربما ذلك كلن من خلال ربط العلاقات مع تلك المعرض و من خلال الملتقيات وكانت اجاباتهم محايدة لان الحضنة لن تتحمل تكاليف نقل المقاولين الى معرض دولية فمهمتها ربط العلاقات والمقاول يواصل العمل بمفرده، كانت اراء المقاولين حول انتمكنو من ربط اتصال وكالات الدعم الجبائية (ANDI) ام لا محايدة ربما بحسب الفقرة رقم (02) بلغ المتوسط الحسابي (2.11) وانحراف معياري (0.75) نفس الانطباع حول ان كانوا استفادوا من ربط اتصال وكالات الدعم المالي (CNAC . ANGEM . ANADE) بحسب الفقرة رقم (03) بلغ المتوسط الحسابي (2.00) وانحراف معياري (0.75) أيضا بالنسبة لسؤال عن ربط اتصالات وعلاقات مع الحضائر التكنولوجية محايدين بحسب الفقرة رقم (07) بلغ المتوسط الحسابي

(1.96) وانحراف معياري (0.80) تبين انه المقاولين لم استطاعوا ربط علاقات مع البنوك الجزائرية والدولية من خلال الحاضنة الفقرة التاسعة بمتوسطالمتوسط الحسابي (1.85) وانحراف معياري (0.81)وهي تقابل (محايد)

وعليه نستنتج تسعى الحاضنة الى ربط مقاوليها بعلاقات جيدة وملموسة (عبر الملتقيات الأيام المفتوحة الدورات مبرمجة عبر الانترنت، مع الجامعات بشكل واضح و مختلف الملتقيات ومراكز البحث والعملاء و الموردين لمحتملين مع المستثمرين الأجانب والمحليين وملائكة الأعمال، ويقتصر دورها كونها همزة وصل بين المقاولين و هيئات التمويل دون التدخل في أي إجراءات إدارية أو ضمانات او تسهيلا فهي لا تتحمل تكاليف هذه الإجراءات أولا ثانيا و الأهم لكي تمكن المقاولين على الاعتماد على النفس وعدم الاتكال الكلي على الحاضنة ، هذاحسب المقابلة الشخصية مع المنسقة الميدانية في الحاضنة (نور الهدى حدادي).

البعد الخامس: خدمات الإستشارة: سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد خدمات الإستشارة ثم تحليلها.

جدول (2-14) قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعده خدمات الإستشارة

الرقم	خامسا - خدمات الاستشارة:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
01	تقدم الحاضنة استشارة في الحصول على حقوق الملكية	2.81	0.48	3	موافق
02	حصلت على استشارات في مجال القانون السجل التجاري ، مراحل التأسيس ، أنواع الخدمات ، تسجيل المؤسسات ، الإعفاءات الضريبية ، نوع الضرائب، حقوق الملكية ...	2.77	0.57	5	موافق
03	حصلت على استشارة مالية (مصادر التمويل ، تحديد الاحتياجات المالية ، البنوك ، المستثمرين)	2.81	0.48	4	موافق
04	حصلت على استشارة فيما يتعلق بالمعلومات التكنولوجية الحديثة المرتبطة بنشاطي	2.88	0.32	2	موافق
05	حصلت على استشارات في الجوانب التسويقية	3.00	0.00	1	موافق
06	غالبا ما استطع الحصول على استشارة متعددة الجوانب عندما أوجه أي صعوبات في مشروع/فكرتي	2.33	0.73	6	محايد
	الدرجة الكلية	2.76	0,43		موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن متوسط إجابات المقاولين حول خدمات الاستشارة بلغ (2.76) بانحراف معياري (0,43) وهو يقع في المجال الموافق. يتحصل المقاولين بدرجة كبيرة على الاستشارة في الجوانب التسويقية وهذا ما تثبته الفقرة 05 بمتوسط حسابي (3.00) وانحراف معياري (0.00) كما توفر له الحاضنة استشارات حول التكنولوجية الحديثة وهذا ما تبينه الفقرة الثالثة بمتوسط حسابي (2.88) وانحراف معياري (0.32). كما تمكنهم من الاستشارات في مجال حقوق الملكية وهذا ما توضح في الفقرة الأولى بانحراف معياري (2.81) ومتوسط حسابي (0.48). وكذلك توفر لهم استشارات مالية مختلفة من بينها، تحديد الاحتياجات المالية، البنوك، المستثمرين وهذا ما توضحه الفقرة 03 بمتوسط حسابي (2.88) وانحراف معياري (0.32). كما تمكنهم من الاستشارات في مجال القانون السجل التجاري، مراحل التأسيس، أنواع الخدمات، تسجيل المؤسسات، الإعفاءات الضريبية، نوع الضرائب... من خلال الفقرة الثانية بمتوسط حسابي (2.77) وانحراف معياري (0.57) فيما أكانت اجاباتهم محايدة بخصوص القرة 06 بانحراف معياري (2.33) ومتوسط حسابي (0.73) فلمقاولين لا يحصلون غالبا على استشارات متعددة الجوانب في مجال فكرة المشروع.

و عليه أن الحاضنة تحرص ان تقدم خدمات استشارات متنوعة في مختلف الجوانب التسويقية و المعلومات التكنولوجية، مجال القانون السجل التجاري ، مراحل التأسيس ، أنواع الخدمات ، تسجيل المؤسسات ، الإعفاءات الضريبية ، نوع الضرائب، حقوق الملكية، استشارة مالية وهذا حرصا من المرافقين على تمكين المقاولين من الالمام بالجوانب المتعددة لأيمشروع وما يستلزمه من معلومات مختلفة حيث تعمل من اجل توفير لقاءات فردية أو جماعية مع المديرين و المستشارين حسب نوع الاستشارة والحاجة الى ذلك، إلا أن نقطة الخلل هو عدم توفر خدمة الاستشارة الفورية خاصة عندما يواجه المقاول مشكلة مستعجلة، حيث يجد صعوبة في الحصول على الاستشارة والتي تأخذ وقت طويل نظرا لمركزية القرار في الحاضنة.

البعد السادس: خدمات تسهيل التمويل: سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد خدمات تسهيل التمويل ثم تحليلها.

جدول (2-15) قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعده خدمات تسهيل التمويل

الرقم	سادسا - خدمات تسهيل التمويل :	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
01	حصلت على تمويل عبر واسطة الحاضنة مع البنوك	2.88	0.32	6	محايد
02	حصلت على تمويل عبر واسطة مع وكالات الدعم المالي	1.48	0.57	1	محايد
03	ساعدت الحاضنة في تقليل لإجراءات الإدارية للحصول على تمويل	1.77	0.75	5	محايد
04	حصلت على تمويل عبر واسطة مع صناديق ضمان القروض	1.74	0.71	4	محايد
05	استطعت الحصول على تمويل عبر الحاضنة مع مستثمرين أجنب	1.62	0.68	2	محايد
06	استطعت الحصول على تمويل عبر الحاضنة مع مستثمرين محليين / شركات مخاطرة جزائرية	1.70	0.77	3	محايد
	الدرجة الكلية	1.86	0.63		محايد

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن متوسط إجاباتالمقاولين حول خدمات تسهيل التمويل بلغ (1.86) بانحراف معياري (0.63) وهو يقع في المجال محايد. لا يتحصل المقاولين على تمويل عبر واسطة الحاضنة مع وكالات الدعم بحسب الفقرة رقم الفقرة رقم (02) بلغ المتوسط الحسابي (1.48) بانحراف معياري (0.57) كما انها لا تسهل الحصول على التمويل مع المستثمرين الأجانب كما تبين الفقرة رقم (05) بلغ المتوسط الحسابي (1.62) بانحراف معياري (0.68) ولا مع المستثمرين المحليين وشركات المخاطرة بحسب الفقرة رقم (06) بلغ المتوسط الحسابي (1.70) بانحراف معياري (0.77) حتى مع صناديق الضمان الاجتماعي لم يتمكن المرفقين من الحصول على التمويل عبر واسطة الحاضنة الفقرة رقم (04) بلغ المتوسط الحسابي (1.74) كما ان الحاضنة لم تسعى لتقليل الإجراءات الإدارية المتعلقة بالحصول على التمويل كما تبين الفقرة رقم (03) بلغ المتوسط الحسابي (1.77) بانحراف معياري (0.75) و لا تسعى لتسهيل الحصول على تمويل عبر واسطة الحاضنة مع البنوك الفقرة (01) بلغ المتوسط الحسابي (2.88) بانحراف معياري (0.32).

بناءا عليه يتضح ان الحاضنة ليس من اختصاصها التدخل في الإجراءات الإدارية او لعب دور الوسطة بين المقاولين و البنوك بشتى أنواعها هذا راجع لكثرة الإجراءات الإدارية بهذا الشأن وكذلك التكاليف بالإضافة ان دور الحاضنة هنا يقتصر على

ربط العلاقات والتدريب حول كيفية التواصل بين المقاول و البنوك المعنية وهو ما طرحناه كسؤال في المقابلة الميدانية على المرافقة و التي اجابت ان هذه الأمور ليست من اختصاص الحاضنة بل تركز على تدريب المقاول تحمل المسؤولية والالتكال على النفس.

البعد السابع: المرافقون في الحاضنة : سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد المرافقون في الحاضنة ثم تحليلها.

جدول (2-16) قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء المرافقون في الحاضنة

الرقم	سادسا-المرافقون في الحاضنة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
01	يتميز المرافق بالبشاشة والصبر وتحمل اسئلتي	1.9259	.87380	11	محايد
02	يقدم المرافق استشارات متعددة الجوانب	3.0000	.00000	1	موافق
03	غالبا يجيب المرافق على جميع الاسئلة التي اطرحها ويوجهني للحلول	3.0000	.00000	1	موافق
04	قام المرافق بتعديل الفكرة التي طرحتها اول مرة عدة مرات	3.0000	.00000	1	موافق
05	يحفزني ويشجعني المرافق على التمسك بفكرة مشروعني واستمراره	2.7407	.52569	9	موافق
06	يقدم المرافق اقتراحات قيمة ومتميزة حول فكرة مشروعني الأولية	3.0000	.00000	1	موافق
07	أحيانا يرفض المرافق الاقتراحات التي أقدمها وينصحني باقتراحات أخرى أكثر جدوى	2.8519	.45605	4	موافق
08	يقدم المرافق دورات تدريبية مميزة في الحاضنة	2.7778	.50637	5	موافق
09	يسجل المرافق كل المعلومات حول شخصي وفكرتي ومشروعني بشكل مستمر في نظام معلومات	2.9630	.19245	2	موافق
10	استطاع المرافق اكتشاف شخصيتي المقاولاتية من خلال أسئلة متنوعة في اول لقاء	2.8889	.42366	3	موافق
11	يساعدني المرافق في تقديم أساليب وطرق علمية لتجسيد فكرة مشروعني	2.7407	.59437	6	موافق
	الدرجة الكلية	2.80	0,32		موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن متوسط إجابات المقاولين حول المرافقون في الحاضنة بلغ (2.80) بانحراف معياري () وهو يقع في المجال الموافق. حيث يتمتع المرافقون في الحاضنة بمهارات عالية تلقى رضا و استحسان المقاولين المنتمين للحاضنة الذين يتلقون الاستشارات متعددة الجوانب الفقرة رقم (02) بلغ المتوسط الحسابي (3.00) ويجيبون على مختلف الأسئلة التي يطرحها المقاولون ويقدمون لهم التوجيهات المناسبة كذلك يقوم المرافق بتعديل في فكرة المقاول عدة مرات ويقدم اقتراحات قيمة ومتميزة لفكرة المشروع الأولية وهو ما تظهره الفقرات رقم (03) بلغ المتوسط الحسابي (3.00) و رقم (04) بلغ المتوسط الحسابي (3.00) رقم (06) بلغ المتوسط الحسابي (3.00) يعمل المرافقون وفق نظام معلومات يتم فيه تسجيل باستمرار معلومات حول المقاولين وشخصياتهم وافكرهم كما تبين في الفقرة رقم (09) بلغ المتوسط الحسابي (2.96) يحرص المرافقون على تقديم اقتراحات أكثر جدوى من تلك التي يطرحها المقاول وهذا لاقا استحسان المقاولين حسب الفقرة رقم (07) بلغ المتوسط الحسابي (2.85) يهتم المرافقون بالدورات التدريبية بشكل كبير حيث يحظى المقاولون بدورات متميزة وقيمة حسب الفقرة رقم (08) بلغ المتوسط

الحسابي (2.77) كما يسعى المرافقون لتشجيع وتحفيز المقاولين على التمسك بفكرة المشروع و المواصلة وعدم التراجع كما تظهر الفقرة رقم رقم (05) بلغ المتوسط الحسابي (2.74) كما يساعدون المقاولين في تجسيد أفكارهم بطرق وأساليب علمية كما توضحه الفقرة رقم (11) بلغ المتوسط الحسابي (2.74) يتمتع المرافقون بالصبر و البشاشة وتحمل الأسئلة المتكررة التي يطرحها المقاولون كما يبينه محتوى رقم (01) بلغ المتوسط الحسابي (1.92) .

مما سبق فان المورد البشري في الحاضنة المتمثل في المرافقين يتميز خاصة ب الفدرة على الإجابة على الأسئلة و تعديل أفكار المقاولين المرافقون في الحاضنة ويعمل على تشجيع ورفع دافعية المقاول الا انه لا يتمتع بالبشاشة والصبر حسب راي المقاولين يتمتعون بقدرات عالية على كل المستويات من بشاشة ورحابة صدر الى قدرات ومهارات التوجيه و الاقتراح والدورات المميزة التي يحظى بها المقاولون كما يهتمون بكل تفاصيل المتعلقة بالمقاول فكرته اذ أحيانا يغير المرافق كثيرا من توقعات المقاول حول فكرته دن التخلي عنها وتوضيح له عدة جوانب عادة ما تكون مبهمة او مغلوطة بالنسبة للمقاول لشخصيته تشجيعه على الاستمرار و المواصلة وعدم التراجع تبين لنا كل ذلك من خلال المقابلة الشخصية مع المنسقة الميدانية في الحاضنة (نور الهدى حدادي)..

سنحاول عرض النتائج الخاصة بالقيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد عينة الدراسة لأبعاد المرافقة المقاولاتية من خلال الجدول التالي ثم تحليلها.

الجدول رقم (2-17): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة لأبعاد المرافقة المقاولاتية

خدمات المرافقة المقاولاتية	المتوسط	الانحراف	الترتيب
شخصية المرافق	2,80	0,32	2
تسهيل التمويل	1,86	0,63	7
الاستشارة	2,76	0,43	3
ربط العلاقات	2,35	0,66	6
الدورات	2,87	0,29	1
الخدمات اللوجستية	2,57	0,53	4
خدمات استقبال الاعلام	2,44	3,23	5
مجموع	2,51	0,86	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ انه متوسط إجابات المقاولين حول خدمات المرافقة المقاولاتية كانت 2,53 بانحراف معياري 0,47 وهو يقع في المجال الموافق مما يعني ان الحاضنة تقد خدمات المرافقة المقاولاتية تتمثل خاصة في دورات تدريبية قوية بمتوسط حسابي 2,53 وانحراف معياري كذلك قوة شخصية المرافق وما يمتلكه من مهاراتهم بمتوسط 2,80 وانحراف معياري بالإضافة لخدمات الاستشارة متعددة الجوانب بمتوسط حسابي 2,76 وانحراف معياري كذلك تقدم خدمات لوجستية ومادية

قيمة بمتوسط 2,57 تليها خدمات الاستقبال و الاعلام بمتوسط حسابي 2.44 وانحراف معياري الا انها تفتقر كثيرا لخدمة تسهيل التمويل و ربط العلاقات كما ذكرنا سابقا كونها تقتصر على بعض الجهات دون جهات أخرى في المحيط الاقتصادي ومنه نستنتج ان الحاضنة تقدم خدمات مرافقة مقاولاتية متنوعة الا انها غير متكافئة وليست بنفس الدرجة من القوة اذ تركز بالأساس على الدورات التدريبية قوية و مهارات جد عالية للمرافق وخدمات لوجستية تفتقر للمحلات المجهزة للجميع كما تقدم خدمات الاستقبال و الاعلام بشكل مميز ما لاقا ترحيب المقاولين ، كما تقدم خدمات الاستشارة بكل أنواعها الا انها ليست فورية وتأخذ وقت طويل جدا مما يضيع الوقت على المقاول كما تقوم بربط علاقات جيدة مع جهات دن أخرى إذ تركز على الجهات ذات الطابع العلمي و تتجاهل الجهات ذات الطابع الجبائي و المالي كما أنها تفتقر لخدمة تسهيل التمويل وإجراءاته بشكل كلي.

وعليه ننفي صحة الفرضية الأولى، والتي تنص على " ان حاضنة الاعمال DJAZAIR UP مرافقة مقاولاتية متكاملة من الاستقبال الى غاية المتابعة "

ونثبت الفرضية الثانية والتي تنص على " تعتمد المرافقة في حاضنة DJAZAIR UP بالأساس على الدورات التكوينية

والاستشارة " ثانيا :شخصية المقاول : و التي سوف ندرسها من خلال الدوافع ، السمات و الكفاءات

1 - الدوافع : كانت دوافع المقاولين حسب إجاباتهم كما يلي:

جدول رقم (2-18) : قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعده دوافع الإنشاء

الرقم	أولاً-دوافع الانشاء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
01	تجسيد افكاري وتحقيق ذاتي	2.5926	.69389	7	موافق
02	حل مشكلة في المجتمع	2.8889	.32026	6	موافق
03	تنمية الثروة	3.0000	.00000	1	موافق
04	الاستقلالية وان اكون صاحب العمل	2.8889	.32026	5	موافق
05	اقتناص فرصة مميزة في السوق	2.9630	.19245	3	موافق
06	دافعي هو الروتين وصراعات العمل السابق	2.9630	.19245	4	موافق
07	التخلص من البطالة	3.0000	.00000	2	موافق
08	الخروج من الفقر وتحسين مستواي المعيشي	2.5185	.75296	8	موافق
	الدرجة الكلية	2.85	0,280		موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج SPSS

الفقرة رقم (01) بلغ المتوسط الحسابي (2.59) وهي تقابل (موافق) وهذا يدل ان أفراد العينة يوافقون لمحتوى هذه الفقرة، أما الفقرة رقم (02) بلغ المتوسط الحسابي (2.88) وهي تقابل (موافق) وهذا يدل ان أفراد العينة يوافقون لمحتوى هذه الفقرة، الفقرة رقم (03) بلغ المتوسط الحسابي (3.00) وهي تقابل (موافق) وهذا يدل ان أفراد العينة يوافقون لمحتوى هذه الفقرة، أما الفقرة رقم

(04) بلغ المتوسط الحسابي (2.88) وهي تقابل (موافق) وهذا يدل ان أفراد العينة يوافقون لمحتوى هذه الفقرة ، والفقرة رقم (05) بلغ المتوسط الحسابي (2.96) وهي تقابل (موافق) وهذا يدل ان أفراد العينة يوافقون محتوى هذه الفقرة، والفقرة رقم (06) بلغ المتوسط الحسابي (2.96) وهي تقابل (موافق) وهذا يدل ان أفراد العينة يوافقون لمحتوى هذه الفقرة، والفقرة رقم (07) بلغ المتوسط الحسابي (3.00) وهي تقابل (موافق) وهذا يدل ان أفراد العينة يوافقون محتوى هذه الفقرة، والفقرة رقم (08) بلغ المتوسط الحسابي (2.51) وهي تقابل (موافق) وهذا يدل ان أفراد العينة يوافقون محتوى هذه الفقرة. اما الدرجة الكلية بلغ المتوسط الحسابي (2.85) وهو يقابل (موافق) وهذا يدل ان أفراد العينة يوافقون محتوى جزء دوافع الانشاء وعليه نستنتج ان دوافع المقاولين للتوجه للعمل المقاولاتي هي دوافع إيجابية دوافع اقتناص فرصة تتمثل خاصة في تنمية الثروة تخلص من البطالة اقتناص فرصة في السوق وبالتالي التخلص من الروتين والاستقلالية وتحقيق الذات وخدمة المجتمع من خلال تجسيد أفكار من شأنها تحقيق الثروة وتحسين المستوى المعيشي فالتوجه نحو مهنة المقاولة هنا كان رغبة شخصية واختيار وليس تحت ضغط ظروف .

1- السمات الشخصية

جدول رقم (2-19) : قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعده السمات الشخصية

الرقم	ثانيا - السمات الشخصية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
01	لدي ثقة بنفسي وقدراتي	2.8148	.55726	4	موافق
02	أحب الأعمال الصعبة والمجازفة والمخاطرة	2.8889	.32026	2	موافق
03	أنا مثابر وأستطيع العمل باستمرار لبلوغ الأهداف	2.6296	.62929	5	موافق
04	أستطيع اتخاذ القرارات دون تردد ولا خوف	3.0000	.00000	1	موافق
05	أميل إلى تطوير قدراتي المعرفية والبحث على الأفكار الجديدة	2.8148	.48334	3	موافق
	الدرجة الكلية	2.82	0,39		موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج SPSS

من الجدول أعلاه يظهر أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المقاولين حول السمات الشخصية بلغ (2.82) وبانحراف معياري (0,39)، وهو يقع في المجال الموافق والتي تبين أن المقاولين في الحاضنة يتمتعون بسمات شخصية قوية كالقدرة على اتخاذ القرارات دون تردد ولا خوف الفقرة رقم (04) بلغ المتوسط الحسابي (3.00) يميلون للأعمال الصعبة والمجازفة والمخاطرة الفقرة رقم (02) بلغ المتوسط الحسابي (2.88) وتطوير القدرات المعرفية الفقرة رقم (05) بلغ المتوسط الحسابي (2.81) كما انهم واثقون جدا في انفسهم الفقرة رقم (01) بلغ المتوسط الحسابي (2.81) ويتمتعون بحس المثابرة والعمل لبلوغ الأهداف بجدية الفقرة رقم (03) بلغ المتوسط الحسابي (2.62)

نستنتج ان المقاولون يمتلكون سمات المقاولين خاصة القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب كما يميلون الى انجاز الاعمال الصعبة والمخاطرة تنمية الأفكار الثقة في النفس و المثابرة كما لديهم ميل كبير لتطوير القدرات المعرفية و إيجاد أفكار جديدة وهم واثقون جدا من أنفسهم و كفاءتهم ولهم قدرة كبيرة على تحديد أهدافهم هذا يظهر من خلال انتقاء

الحاضنة للمشاريع المقبولة والتي تتضح بدقة من خلال شخصية المقاول حسب اجابة على هذا المنسقة الميدانية على هذا السؤال خلال المقابلة الشخصية.

ثالثا : كفاءات المقاول : كانت كفاءات المقاولين حسب إجاباتهم كما يلي :

جدول رقم (2-20) : متوسط إجابات المقاولين حول كفاءات المقاول

الرقم	ثالثا- كفاءات المقاول	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
01	لدي القدرة على تحديد الفرص غير المستغلة في السوق	2.9259	.38490	2	موافق
02	القدرة على تصور مستقبل المؤسسة بعد عشر سنوات	2.7778	.42366	8	موافق
03	القدرة على القيام بتصميم مخطط أعمال بنفسه	3.0000	.00000	1	موافق
04	القدرة على جلب المستثمرين والشركاء المحتملين و إقناعهم	2.8148	.48334	6	موافق
05	القدرة على التأثير في العاملين وتوجيههم وتحريكهم نحو تحقيقا لهدف	2.7407	.52569	9	موافق
06	القدرة على إقناع جميع الأطراف الذين أتعامل معهم	2.7037	.60858	11	موافق
07	القدرة على نقل المعلومة وتوصيلها بسهولة	2.5556	.69798	13	موافق
08	أستطيع الحصول على المعلومات بسهولة من الزبائن، الموردين، المقاولين، البنوك....	2.8148	.39585	5	موافق
09	معرفة مختلف أنواع عقود العمل وتحديد التي تتناسب احتياجاتي	2.6296	.62929	12	موافق
10	التعريف بمنتجات المؤسسة باستخدام وسائل ترويجية مختلفة (الصحافة، صفحة الانترنت، مندوبي المبيعات....)	2.8519	.45605	4	موافق
11	القدرة على ترجمة الأهداف التسويقية إلى خطة قابلة للإنجاز	2.5185	.70002	14	موافق
12	لدى القدرة على التحديد الدقيق للاحتياجات المالية المستقبلية اللازمة	2.7037	.54171	10	موافق
13	انت راض عن الخدمات المقدمة في الحاضنة	2.8519	.36201	3	موافق
14	انوي المواصلة في الاستفادة من خدمات الحاضنة بعد تخرجي	2.8148	.48334	7	موافق
	الدرجة الكلية	2.76	0,47		موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج SPSS

من الجدول أعلاه يظهر أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المقاولين حول الكفاءات (2.76) وانحراف معياري (0,47)، وهو يقع في المجال الموافق، تبين لنا أن المقاولين أن لهم القدرة في تصميم مخطط أعمال حسب الفقرة رقم (03) بلغ المتوسط الحسابي (3.00) لديهم لقدرة على تحديد الفرص غير المستغلة في السوق فقرة رقم (01) بلغ المتوسط الحسابي (2.92) اجمع المقاولون عن الخدمات المقدمة لهم في الحاضنة كما تبينه الفقرة رقم (13) بلغ المتوسط الحسابي (2.85) أما الفقرة رقم (10) بلغ المتوسط الحسابي (2.85) تبين أن للمقاولين كفاءات التعريف بمنتجاتهم و الترويج والتسويق لها، كما يتمتعون بكفاءات لنقل المعلومة وتوصيلها بسهولة وقد تبين ذلك في الفقرة رقم (08) بلغ المتوسط الحسابي (2.81) القدرة على جلب المستثمرين والشركاء المحتملين وإقناعهم فقرة رقم

(04) بلغ المتوسط الحسابي (2.81) ينوي المواصلة في الاستفادة من خدمات الحاضنة بعد تخرجهم منها الفقرة رقم (14) بلغ المتوسط الحسابي (2.81) . كما لديهم القدرة على تصور المستقبل لشركاتهم الفقرة رقم (02) بلغ المتوسط الحسابي (2.77) يتمتع المقاولون القدرة على التأثير في العاملين و توجيههم وتحريكهم نحو تحقيق الهدف القدرة على تحديد الفرص وهذا ما تبينه الفقرة رقم (05) بلغ المتوسط الحسابي (2.74) يستطيع المقاولون التحديد الدقيق للاحتياجات المالية المستقبلية اللازمة والفقرة رقم (12) بلغ المتوسط الحسابي (2.70) كما أنهم يتميزون بالقدرة على التأثير بالعاملين وقد وضح ذلك في الفقرة 5 بمتوسط حسابي (2.83) وانحراف معياري (0.373). وقد تقاربت النتيجة في الفقرة الحادية عشر. كما أن الفقرة العاشرة بمتوسط حسابي (2.77) وانحراف معياري (0.425) فتبين . كما تتوفر لديهم القدرة على الإقناع وهذا ما تبينه الفقرة السادسة بمتوسط حسابي (2.74) وانحراف معياري (0.444). وكذا القدرة على التحديد الدقيق للاحتياجات المالية وهذا ما جاء في الفقرة والفقرة رقم (12) بلغ المتوسط الحسابي (2.70) القدرة على جلب المستثمرين والشركاء المحتملين وإقناعهم الفقرة رقم (06) بلغ المتوسط الحسابي (2.70) معرفة مختلف أنواع عقود العمل وتحديد التي تناسب احتياجاتي و الفقرة رقم (09) بلغ المتوسط الحسابي (2.62) القدرة على نقل المعلومة وتوصيلها بسهولة والفقرة رقم (07) بلغ المتوسط الحسابي (2.55) القدرة على ترجمة الأهداف التسويقية إلى خطة قابلة للإنجاز والفقرة رقم (11) بلغ المتوسط الحسابي (2.51)

يتمتع المقاولون في الحاضنة بكفاءات جد عالية أهمها القدرة على تصميم مخطط الاعمال و القدرة على تحديد الفرص المتاحة في السوق بالإضافة لإجماعهم على جودة الدورات المقدمة في الحاضنة التي ساعدتهم من التمكن من العديد من المهارات المقاولاتية كترجمة الأهداف وتحديدها المهارات التسويقية الاقناع و التأثير على العاملين و المتعاملين معا وغيرها من المهارات و الكفاءات مما جعل اغلب المقاولين ينوون المواصلة في التواصل مع الحاضنة ولو بعد تخرجهم منها ، وهذا يعكس تركيز الحاضنة على الدورات التدريبية والتكوينية بالأساس. و عليه فإن شخصية المقاول نوضحه في الجدول :

جدول رقم (2-21) : قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأبعاد شخصية المقاول

شخصية المقاول	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
الدوافع	2.85	0,280	1
السمات	2.82	0,39	2
كفاءات المقاول	2.76	0,47	3
المجموع	2,81	0,38	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن متوسط حول أبعاد شخصية المقاول بلغ (2,81) بانحراف معياري (0,38)، وهو يقع في المجال الموافق، وتشير قيم الانحراف المعياري إلى نسبة الوثوق بقيم المتوسط الحسابي، وهو ما يعني أن المقاولين لديهم دوافع شخصية قوية عززت هذه الدوافع كما بينته الفقرة الثانية بمتوسط حسابي (2.82) وانحراف معياري (0.39) ولديهم بكفاءات مقاولاتية قوية بمتوسط حسابي (2.76) وانحراف معياري (0.47) حسب الفقرة الثالثة.

يتمتع المقاولون المنتمين للحاضنة بدوافع شخصية قوية تمنحهم صفة المقاول فعلا وهذا راجع لاختيار الحاضنة وانتقاء المشاريع الأنسب لأجل احتضانها، ابرزها الدوافع الشخصية اذ كلها دوافع إيجابية دوافع فرصة تصب في مجال تحقيق الذات واقتناص الفرصة المناسبة وتعظيم الربح وكسر الروتين وكلها مؤشرات جيدة دليل على توجههم نحو المقاولاتية رغبة واختيار شخصي منهم كما يتمتعون بسمات الشخصية عالية فهم واثقون مثابرون لديهم قدرات معرفية عالية بالإضافة لكفاءتهم الدقيقة العالية التي مكنتهم من ولوج عالم المقاولاتية هذا سببه انتقاء الحاضنة للمقاولين ذوي صفات معينة اذ يتم انتقاؤهم وتطوير مهاراتهم من خلال التدريب الفعال.

ثالثا : مؤشرات تجسيد المشاريع: و التي قمنا بدراستها من خلال الإعتماد على أربع مؤشرات و هي :

أطلقت المشروع عبر الحاضنة.

اتممت المشروع وعلى وشك الاطلاق.

بداية تجسيد فكرة المشروع.

مقاول خارجي واتواصل مع الحاضنة

الفرع الأول: وضعية المقاول: والتي نبينها من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (2-22): النسب المؤوية لاجابات المقاولين حول وضعتهم في الحاضنة.

النسبة المؤوية	التكرار	
22,2	6	أطلقت المشروع عبر الحاضنة
11,1	3	اتممت المشروع وعلى وشك الاطلاق
48,1	13	بداية تجسيد فكرة المشروع
18,5	5	مقاول خارجي واتواصل مع الحاضنة
100	27	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان اغلب إجابات المقاولين حول إطلاق المشروع كانت بشكل أكبر انهم في بداية تجسيد فكرة المشروع بنسبة 48,1 اما الذين أطلقوا فعلا مشاريعهم فكانت النسبة 22,2 المقاولون الذين على وشك الاطلاق مشاريعهم بنسبة 11,1 بينما بلغت نسبت المقاولون الخارجيون الذين يتواصلون مع الحاضنة نسبة 18,5

نستنتج من خلال هذه النتائج ان اغلب المقاولون مازالوا في بداية نشاطهم وهم يعملون على تجسيدها فعلا مما يتطلب بعض الوقت للإطلاق الفعلي وهناك فئة قليلة تمكنت من الانطلاق عبر الحاضنة وهذا ما يدل على كفاءة الدورات المقدمة عبر الحاضنة بالإضافة للمشاريع التي قاربت على الاطلاق أيضا كما ان هناك مشاريع خارجية و هي على تواصل مع الحاضنة هذا ما يفسر اهتمام الحاضنة بتنمية المشاريع ومساعدة المقاولين حتى لو كانوا من خارج الحاضنة هذا مقارنة بعمر الحاضنة فهي حديثة النشأة عمرها حوالي السنتين يعتبر انجاز ونجاح يحسب للحاضنة خلال فترة وجيزة .

الفرع الثاني: عدد العمال الحاليين: ونقوم من خلال هذا المؤشر بمعرفة عدد العمال في المشروع المجسد لدى المقاول والتي نوضحها في الجدول التالي:

جدول رقم (2-23): النسب المئوية لإجابات المقاولين حول عدد العمال الحاليين

النسبة المئوية	التكرار	
44,4	12	انا وحدي
44,4	12	لديم ساعد
3,7	1	مساعد وسكرتارية
7,4	2	من 4 الى 9
100,0	27	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ اغلب إجابات المقاولين حول عدد العمال كانت اما انا وحدي بنسبة 44,4 او لدي مساعد بنفس النسبة بينما قليلون جدا من يملك سكرتاريا بنسبة 3,7 فقط وأيضا لا يطمح الكثيرون منهم لتوسيع النشاط بإضافة من اربع الى تسعة عنال وذلك بنسبة 7,4 فقط

يتبين من خلال هذه النتائج ان اغلب المقاولين يفضلون العمل بمفردهم او بمساعدة عامل واحد على الأكثر أي ان المقاول هو من يقوم بكل الاعمال في مشروعه دون الحاجة الى عدد بير من العمال هذا راجع لان مشاريعهم مازالت في بداياتها مازالت أفكار يعملون على تطويرها كما قد يعود سبب ذلك لطبيعة المشروع في حد ذاته قد لا يتطلب عدد كبير من العمال بالإضافة لرغبة تقليل التكاليف خاصة في بداية النشاط .

الفرع الثالث: عدد العمال المحتملين: حيث نوضح في هذا المؤشر ماهو عدد العمال الذين سوف يستقطبهم المقاول خلال خمس سنوات المقبلة والتي نوضحها في الجدول التالي :

جدول رقم (2-24): عدد العمال المحتملين خلال خمس سنوات المقبلة

النسبة المئوية	التكرار	
22,2	6	إضافة 2 عامل
22,2	6	إضافة 4
51,9	14	إضافة 5
3,7	1	أخرى
100,0	27	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول لا ينوي اغلب المقاولون إضافة عدد كبير من العمال حيث 51,9 ينوون إضافة 5 عمال بينما بنسبة متساوية والمقدرة ب22,2 ينوون إضافة عاملين و اربع عمال فقط وهناك من أجاب بأخرى دون تحديد العدد الذي يريده بنسبة 3,7 وعليه تبين ان اغلب المقاولين لا ينوون توسيع النشاط خلال فترة الخمس سنوات القادمة فقد لا تكون كافية لتحمل تكاليف التوسع باعتبار ان المشاريع مازالت حديثة النشأة او قد يعود ذلك لطبيعة النشاط قد لا يتطلب إضافة عدد كبير من العمال خلال تلك الفترة.

الفرع الرابع- عدد العملاء: نبين من خلاله المقارنة في حجم الماء قبل وبعد الانضمام للحاضنة، والتي تظهر في الجدول ادناه:

جدول رقم (2-25): نوضح في هذا المؤشر عدد العملاء الذين يتعامل معهم المقاول

النسبة المئوية	التكرار	
70,4	19	اقل من الاقبال قبل الحاضنة
14,8	4	نفسها قبل الحاضنة
14,8	4	في تزايد
100,0	27	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ اغلب المقاولين اجابوا ان عدد المتعاملين معهم قبل الحاضنة كان أكبر منه بعد انضمامهم للحاضنة بنسبة

70,4 وهي نسبة كبيرة جدا بينما بنسبة متساوية الذين حافظو على تعاملهم والذين زاد عدد المتعاملين معهم بنسبة 14,8

من خلال النتائج يتبين ان تراجع مستوى المتعاملين مع المشاريع ربما يعود سببه ان قبل الحاضنة كانت مجرد أفكار غير

مدرسة ولا يعتبرها أصحابها مشاريع حقيقة فكان متعاملهم بشكل عشوائي لكن بعد تلقي التدريب في الحاضنة تمكن المقاولين

من تحديد حتى الفئة المستهدفة في مشاريعهم وبالتالي حدث التذبذب في عدد المتعاملين واما الذين ازداد عدد متعاملهم فهي

تلك المشاريع التي أطلقت فعلا

مؤشرات تجسيد المشروع: نبين من خلاله مؤشرات تجسيد المشروع من خلال اربع ابعاد تظهر في الجدول التالي كما يلي:

جدول رقم (2-26): متوسط إجابات المقاولين حول أبعاد مؤشرات تجسيد المشروع

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
3	,738	1,7407	عدد العمال
1	1,088	2,6296	وضعية المقاول
2	,702	2,3077	العمال المحتملون
4	,564	1,4444	عدد المتعاملين معك
	0,76	2,02	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

من الجدول نلاحظ ان اغلب المقاولون لا يزالون في بداية نشاطهم حيث ان اغلبهم لا يزالون في بداية تجسيد الفكرة التي تعمل الحاضنة

على ذلك بكل الطرق وهذا ما يفسر قلة عدد العمال في تلك المشاريع بالإضافة لعدم رغبتهم في التوسع بشكل كبير على مدى خمس

سنوات القادمة و هذا ما يفسر نوعية النشاط الذي لا يتطلب عدد كبير من العمال، وكذلك رغبة في مواصلة تقليل التكاليف لفترة حتى

يتمكن المقاول من السيطرة على كل جوانب المشروع القدرة على العمل بشكل أفضل في البداية اما عن تراجع في المتعاملين مع

المشاريع المحتضنة فان مشاريعهم كانت مجرد أفكار لا غير يمكن أن نقول أصلا أن هناك متعاملين مع فكرة مشروع لكن بعد التدريب

و التكوين تم تحديد حتى الشريحة المستهدفة من النشاط و تحديد الأسواق المطلوبة بدقة.

وعليه نستنتج أن المقاولين في الحاضنة استطاعوا تجسيد فكرة المشروع والانطلاق نحو العمل المقاولاتي وربط

علاقاتهم مع المتعالمين الاساسيين ولكنهم تفاوتوا في قدرتهم على الانشاء الفعلي للمشروع.

وعليه ثبتت الفرضية الثالثة والتي تنص على " استطاع غالبية المقاولون المنتمون الى حاضنة DJAZAIR UP تجسيد مشاريعهم"

مساهمة المرافقة المقاولاتية في حاضنة DJAZAIR UP في تجسيد المشاريع:

1- دور المرافقة المقاولاتية في حاضنة جزاير اب في تجسيد المشاريع: والتي بينها من خلال الجدول الذي اختبرنا العلاقة

بينهما بمعامل الارتباط بيرسون

جدول رقم (2-27): العلاقة بين تجسيد المشاريع و المرافقة المقاولاتية

		تجسيد المشاريع
مرافقة مقاولاتية	معامل بيرسون	407,-*
	Sig. (bilatérale)	039,
	N	27

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على بنتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ ان هناك علاقة ارتباط عكسية قريبة من المتوسط بين المرافقة المقاولاتية وتجسيد المشاريع بمقدار (.-

407,*). عند مستوى الدلالة 0.039, ان العلاقة كانت سلبية ذلك لان كل المشاريع التي تستقبلهم الحاضنة، تقوم بعدة تغيرات

فيما يتعلق بالمشروع ، هناك من يتم تغير فكرته، هناك من يتم إعادة برمجة أهداف جديدة اكثر واقعية مع إمكانيات المقاول وهناك من

يتم تقليص شريحة للعمال عمدا حتى يستطيع اقتطاع حصة سورية مبدئية تكون مانطلاقة اساسية له وعليه فإن اغلب المشاريع قلصت

من نشاطها عمدا كاستراتيجية للانطلاق المدروس في السوق ولهذا كان دور الحاضنة يبدوا عكسيا ولكنه في حقيقة الأمر دورها يبدأ

بإعادة دراسة جدوى الفكرة من جديد وبناء استراتيجية جديدة مع ولأن الدراسة تمت في سنوات الحاضنة الأولى فإننا نتوقع توسعا

كبيراً وزيادة نشاط كبير لهذه المشاريع بعد عشر سنوات من الان وذلك بناء على ما لاحظناه وعلى استراتيجية الحاضنة في الواقع مما

يبين دور عملية المرافقة في الحاضنة في تجسيد المشاريع.

ومنه نستنتج ان الخدمات المقدمة في لحاضنة تساهم في تجسيد مشاريع المقاولين.

ومنه ثبتت صحة الفرضية الرابعة التي تنص " ساهمت المرافقة المقاولاتية عبر الى حاضنة المؤسسات DJAZAIR

UP في تجسيد مشاريع المقاولين"

2- دور ابعاد خدمات الحاضنة في تجسيد المشاريع: و التي سوف نقوم بإختبارها باستخدام معامل الارتباط بيرسون و هو

الموضح في الجدول أدناه

جدول رقم (2-28) مساهمة ابعاد خدمات الحاضنة في تجسيد المشاريع:

استشارة	تمويل	المرافق	الاستقبال	لوجستية	دورات	العلاقات
---------	-------	---------	-----------	---------	-------	----------

مؤشرات الأداء	Corrélation de Pearson	-,408*	-,204	-,322	-,063	-,410*	-,138	-,220
	Sig. (bilatérale)	,038	,317	,109	,759	,037	,500	,281
	N	26	26	26	26	26	26	26

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان هناك علاقة ارتباط خطية ذات دلالة إحصائية بين ابعاد خدمات الحاضنة و مؤشرات الأداء حيث الاستقبال عند مستوى الدلالة $-,063$ بنسبة 75% وهذا ما يبين ان خدمة الاستقبال كانت تلاقي قبول المقاولين واستفادوا منها بشكل ملموس اما الخدمات اللوجستية عند مستوى الدلالة $-,322$ بنسبة 10% حيث يحظى المقاولون بخدمات لوجستية ومادية معتبرة ماعدا توفير محلات مجهزة للمقاولين أيضا بالنسبة للدورات حيث تقدم الحاضنة دورات جيدة ومعتبرة للمقاولين عند مستوى الدلالة $-,204$ بنسبة 31% ماعدا عنصر ربط العلاقات حيث الحاضنة لا تقدم هذه الخدمة بالشكل المتوقع من المقاولين حيث تهتم بعلاقات دون أخرى او تركز على علاقات دون أخرى عند مستوى الدلالة $-,408^*$ بنسبة 38% نلاحظ من خلال نتائج الجدول ان الخدمات التي تقدمها الحاضنة غير متكافئة حيث في حين انها تتميز بموردها البشري الذي يتمتع بمؤهلات عالية وقدرات متميزة ساعدت كثيرا المقاولين هذا راجع للانتقاء للعاملين بالحاضنة حيث لا بد من توفر شروط معينة على أساسها يوظف المرافقون ام لا من أهمها التمكن من مجريات العمل و اتقان التواصل مع الافراد والقدرة على التحمل والصبر بالإضافة للمؤهل العلمي حيث لا بد ان يكون جامعي في مجال إدارة الاعمال او دراسات عليا كما لا بد من ان يكون متمكن من اللغات لأجل التواصل الجيد مع المديرين الذين قد يكونون من خارج الوطن بالإضافة لقدرة على شرح تلك الدورات للمقاولين الذين قد لا يتقنون أصلا اللغات كما تقدم الحاضنة استشارات قيمة يستفيد منها المقاولون بشكل جيد وهذا ما توصلنا له خلال المقابلة الشخصية مع المنسقة الميدانية بالحاضنة الا انها تعاني من البطؤ في تقديم الاستشارة نظرا لمركزية القرار في الحاضنة ما عدا عنصر التمويل الذي لا تتدخل الحاضنة تماما فيه ما عدا تقديم دورات وتدريب على كيفية الوصول للبنوك والممولين والمستثمرين اما الإجراءات وغيرها فلا تعنى به الحاضنة اطلاقا.

ثانيا مساهمة خدمات المرافقة المقاولاتية في بناء شخصية المقاول:

1- دور خدمات المرافقة على شخصية المقاول:

جدول رقم (2-29): العلاقة بين شخصية المقاول والمرافقة المقاولاتية

	شخصية المقاول	
معامل بيرسون	$,706^{**}$	0,90

	Sig. (bilatérale)	,000
	N	27

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ ان هناك علاقة ارتباط قوية بين المرافقة المقاولاتية وشخصية المقاول بمقدار (76%) عند مستوى الدلالة 0.00 أي هناك علاقة ارتباط قوية مما يبين دور عملية المرافقة في الحاضنة بشكل كبير جدا في بناء شخصيته حيث شعر المقاولون بتطور شخصياتهم مقارنة قبل التحاقهم بالحاضنة .

ومنه نستنتج ان الخدمات المقدمة في الحاضنة تساهم بشكل كبير في بناء و تقوية وتوجيه شخصية المقاولين

التابعين لها.

ومنه نثبت صحة الفرضية الخامسة التي تنص "ساهمت المرافقة المقاولاتية عبر الحاضنة الى حد كبير في بناء شخصية المقاول"

2- دور ابعاد المرافقة المقاولاتية في الحاضنة على شخصية المقاول:

جدول رقم(2-30): مساهمة ابعاد المرافقة المقاولاتية على شخصية المقاول

	العلاقات	دورات	لوجستية	الاستقبال	المرافق	تمويل	استشارة
شخصية المقاول	Corrélacion de Pearson	,633**	,523**	,429*	,273	,509**	,481*
	Sig. (bilatérale)	,000	,005	,026	,168	,007	,011
	N	27	27	27	27	27	27

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ ان هناك علاقة ارتباط بين شخصية المقاول وربط العلاقات بشكل كبير (63,3%) مما يبين ان الحاضنة تقدم خدمة ربط لعلاقات للمقاولين مع الجهات التي لها علاقة بنشاطه كذلك تقدم دورات تكوينية فعالة تلاقي رضا المقاولين في الحاضنة ذلك بمعامل ارتباط (52,3%) وهذا أيضا يلقى استحسان المقاولين بشكل كبير كذلك اتباط كبير لعنصر المرافق (50,9%) الاستشارة(48,1%) الخدمات اللوجستية بشكل اقل بنسبة (42,9%) حيث لا توفر الحاضنة محلات للمقاولين والاقبل ارتباطا خدمة تسهيل التمويل (42,6%) والاستقبال (27,3%) يعتبر لاستقبال كخطوة اولية فقط لا تؤثر كثيرا في بناء الشخصية .

العنصر الذي لعب دور بارز في بناء شخصية المقاول هو العلاقات التي تربطها الحاضنة مع الاطراف الخارجية خاصة الجامعة و المستثمرين المحليين و وينسبة اقل الدورات التدريبية التي تقدمها الحاضنة أيضا لعبت دور مهم في بناء الشخصية المقاولاتية للمحتضنين و كذلك المرافقين في الحاضنة حيث يكون المرافق على تواصل مباشر مع المقاول ويؤثر تأثير مباشر وكبير على شخصيته ويتأثير اقل نجد خدمات الاستشارة التي رغم توفرها في الحاضنة بشكل إيجابي الا انها كان يعيها البطؤ كذلك خدمة التمويل التي لا تحرص الحاضنة على توفيرها بالشكل المطلوب او المقنع للمقاولين وخدمة الاستقبال أيضا الا انها لا تؤثر بشكل كبير على شخصيته

وعليه نستنتج ان المقاولين في الحاضنة يستفيدون من خدمات متنوعة و قيمة تركز على الدورات التكوينية والخدمات

اللوجستية وخدمة الاستقبال.

أخيرا نستنتج عموما ان تجربة المرافقة عبر حاضنة الاعمال الجزائري اب تعتبر تجربة ناجحة مقارنة مع حداثة نشاط الحاضنة التي بدأت نشاطها منذ مدة قصيرة جدا حوالي سنة ونصف فقط اذ ينص المشرع الجزائري على ان مدة الاحتضان ثلاث سنوات حتى يصبح المشروع قابل للاطلاق الفعلي وباعتبار المشاريع المحتضنة فيها بين ما أطلق فعلا وما هو محتضن وحجم الاستفادة التي حظي بها المقاولون بفضل التدريب و التكوين الذي قدم لهم مما ساهم في بناء شخصياتهم بشكل كبير و ملموس من خلال الإصرار على المواصلة والاجتهاد لتحقيق الأهداف المسطرة دون كلل، وكذلك تعزيز مختلف الكفاءات المطلوبة من كفاءات تسييرية و تقنية و وظيفية من مختلف الجوانب تعتبر تجربة ناجحة فعلا وفي طريق التطور رغم بعض النقائص التي ينبغي تداركها

وعليه نثبت صحة الفرضية الخامسة التي تنص على "تعتبر المرافقة المقاولاتية في حاضنة جزائر اب تجربة ناجحة"

المطلب الثاني: مناقشة النتائج

بعد التوصل إلى نتائج الدراسة التي ثم عرضها في المطلب السابق واثبات نفي الفرضيات، سوف نحاول خلال هذا المطلب مقارنة النتائج التي توصلنا لها مع نتائج الدراسات السابقة المحلية والأجنبية وذلك بهدف تمحيص النتائج ومناقشتها وتقييمها:

الفرع الأول: مقارنة النتائج

نتائج عملية المرافقة المقاولاتية

- توصلنا في دراستنا الى ان المرافقة المقاولاتية في الحاضنة كانت تجربة جيدة مقارنة بالمدة القصيرة التي انطلقت فيها الحاضنة و عموما ويمكننا القول ان المرافقة المقاولاتية متكاملة رغم بعض النقائص التي يجب التوقف عندها حيث
- اتفقت مع دراسة وليد شرتاني 2013 تونس كون اغلب المقاولين في الحاضنة هم من فئة الشباب و انهم أيضا خريجي جامعات كذلك كون إن % 25 من الشباب المحتضنين من قبل الحاضنة في تونس يفضلون أن ينتمو إلى قطاع الأعمال وهذا ما يعكس استقطاب الحاضنة للفئة العمرية الأكثر نشاطا وحيوية وابداع بالإضافة للمؤهل العلمي فهم خريجي جامعات مما يبين اقبال هذه الفئة على التوده المقاولاتي والخروج من نمط البحث عن وظيفة حكومية وهذا مؤشر جيد .
 - كما توافقت مع دراسة احمد قطاف كونها ساهم التدريب في تطوير المهارات الشخصية للمقاولينوساعدتهم على مواجهة الصعوبات التي تواجههن. غير انها لاتوفر المكان الملائم لجميع المقاولين و كذلك التكاليف هنا اختلفنا مع دراسة احمد قطاف الذي توصل الى ان لخدمات الحاضنة المقدمة- توفير المكان وتقليل التكاليف التأسيسية - دور في نجاح المشاريع. كذلك خدمات التدريب و الاستشارة في الحاضنة كانت موجودة و مميزة لكن الاستشارة ينقصها السرعة وهذا لاحظنا انه راجع لمركزية القرار في الحاضنة ما يسبب أحيانا خلل للمقاول وتوافقنا أيضا مع نفس الدراسة في هذه النقطة حيث توصل الباحث الى خدمات التدريب والاستشارة المقدمة للمشاريع المحتضنة لم ترقى للمستوى المطلوب ويجب العمل على تطويرها.

- توافقت دراستنا مع دراسة **احمد قطاف** كونه توصل لنتيجة النقص في فعاليات السياسات والاستراتيجيات الوطنية لتنمية هذا القطاع نجد ان الحاضنة **Djazair UP** هي ليست تابعة للقطاع العام بل بشراكة أمريكية جزائرية لذلك لاحظنا جودة مستوى الدورات و التدريب وعملية المرافقة ككل
- اختلفنا مع الباحث هنا كونه توصل الى ضعف الجهود التنسيقية والتعاون ما بين قطاعات التعليم و البحث العلمي منجهة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بينما في حاضنة جزاير اب تسعى بشكل كبير للربط مع الجامعات ومراكز البحث و تهبل علاقات أخرى غير الجامعات و مراكز البحث.
- توافقت دراستنا مع دراسة **(البطاط،احمد،الموسوي،عبدالجبار 2007)** أن آلية الحاضنات تعد واحدة من انجح الخيارات لمعالجة مشاكل الصناعات الصغيرة والارتقاء بها إلى المستوى المطلوب للمساهمة في عملية التنمية الاقتصادية حيث بعد تقييمنا لتجربة الحاضنة جزاير اب انها تجربة ناجحة جدا مقارنة بالمدة القصيرة التي انطلقت فيها حوالي سنة ونصف فقط و المشاريع التي تبنتها وهي طور التكوين كذلك هناك مشروعين تمكنوا من التخرج من الحاضنة ومزاولة نشاطهم بفضل الحاضنة
- توافقت دراستنا مع دراسة **محمد قوجيل، 2008**، حيث توصل إلى ضعف العملية الإعلامية من قبل الوكالة وهو ما لاحضناه في حاضنة جزاير اب اذ ينقصها أيضا الحملات الإعلامية للتعريف بنشاطها ومقرها فهناك شريحة كبيرة لا يعرفون بوجودها أصلا خصوصا كونها حديثة النشأة لابد من تكثيف العملية الإعلامية للوصول لأكبر شريحة ممكنة، بنما **اختلفنا مع الباحث في النقاط:** غياب الدراسة الجادة للمشاريع و ضعف المرافقة قبل إنشاء المشروع و ضعف نظام المرافقة في الوكالة حيث في جزاير اب هناك أصلا أسس لاختيار المشاريع و متابعتها بشكل جيد حتى الاطلاق الفعلي ويتم رفض أي مشروع لا يتمتع بالجدية وحتى اثناء مرحلة التكوين يهتم المرافقون بالعمل على نقطة تشجيع المقاول على المواصلة ومواجهة الصعوبات التي تعترض المشاريع الناشئة في بدايتها وتحفيزهم نفسيا للمواصلة وعدم التراجع .
- بالرغم من فعالية برامج التكوين المقدمة إلا أنها غير كافية من حيث غياب الجانب الفني حاضنة جزاير اب أيضا برنامجها التكويني فعال وثيري لكن جانب الاستشارة يبقى ينقصه عنصر السرعة و كذلك ربط العلاقات مع البنوك و الجهات الجبائية وهذا امر ضروري جدا لاي مؤسسة ناشئة .
- ✓ بالنسبة لحاضنة **Djazair UP** فهي تتقبل كل أنواع المشاريع القابلة للتنفيذ لا تركز على نوع النشاط بل تركز على المقاول شخصيا لابد ان تتوفر فيه شروط المقاول التحدي و لاصرار و المثابرة والعزيمة اما اختيار المشروع فهي تعتنى فقط بدعم وتطوير افكرة وتدريب المفاولين على طريقة العمل المدروس لنجاح أفكارهم
- ✓ وهو ما يتوافق مع دراسة **غيتي نسرين 2009/2008**. الوكالة تعطي الحرية للمنشئ في ما يخص اختيار نشاطه. **ماختلفنا معها في النتيجة الثانية التي وجدت ان تركز المرافقة من قبل الوكالة على المرافقة المادية تقديم أموال ب48%** حيث حاضنة **Djazair UP** لا تتدخل في هذا الجانب الا من خلال دورات تدريبية تعتبر غير كافية فهي لاتربط العلاقات بالشكل المطلوب مع الهيئات المالية والبنوك كون الباحثة كانت دراستها في هيئة دعم مالي والحاضنة جهة مرافقة شاملة .

- ✓ اتفقت دراستنا مع دراسة (FIRLAS -1-Mohammed) "تيزي وزو" الذي توصل الى نتيجة بأن الروح المقاولاتية ليست شيئا فطريا يولد مع الإنسان، ولكن يمكن دعم ونقل وتكوين ونشر الروح المقاولاتية بين أفراد المجتمع من خلال مختلف الوسائل المتاحة، هنا توافقت دراستنا مع هذه الدراسة حيث ساهمت الحاضنة بشكل كبير في تنمية الروح المقاولاتية لدى المقاولين وتعزيز كفاءاتهم وحتى دوافعهم من خلال الدورات و التدريب المتواصل و الجيد كذلك مهارات المرافقين في الحاضنة . كما توصل الباحث أنه بالرغم من التغيير الجذري في القوانين وهيئات الدعم المخصصة لدعم إنشاء المؤسسات إلا أن هذه الهيئات ليس لها تأثير معنوي في دفع الشباب نحو المقاولاتية. حيث اختلفت دراستنا هنا حيث لان توصلنا الى نتيجة ان الحاضنة اثرت معنويا على اغلب المقاولين المنتمين لها وعلى شخصياتهم أيضا بشكل إيجابي جدا.
- ✓ توافقت دراستنا مع دراسة دراسة: بن صالح أميرة التي كانت في تونس في نقطة تلعب مشاتل المؤسسات التونسية دورا أساسيا خلال مختلف مراحل إنشاء مؤسسة صغيرة؛ حيث توصلنا أيضا الى الدور الأساسي للحاضنة في اغلب مراحل انطلاق المشروع ومدى أهمية ما تقدمه الحاضنة للمقاول
- ✓ توصلت الباحثة أيضا الى مشاتل المؤسسات في تونس فعالة جزئيا، وهذا ارجع لعدم قيامها بالعديد من الخدمات التي يمكن أن تساعد المنشئ على انطلاق مشروعه في أفضل الظروف لضمان نجاح المؤسسة، ومن بين هذه الخدمات نقص المعلومات، والتكوين الخاصب المرافقين؛ تشابهت نتيجة الباحثة مع ما توصلنا له كون الحاضنة تقدم خدمات عديدة ولكنها غير متكافئة وكان ذلك راجع لعدة أسباب أهمها حداثة الحاضنة وكونها مازالت في بداياتها وبالنظر الى النجاح المحقق رغم حداثتها واثقون من حسن الخدمات لاحقا كونها حاضنة مميزة بخدماتها وموردها البشري .
- ✓ غياب تكوين للمقاولين في المشتلة، كذلك نقص المؤهلين لمهنة المرافقة ولهذا فالمشتلة لا تستجيب لكل احتياجات المنشئ. اختلفنا مع الباحثة في هذه النقطة كون. يوجد تكوين مكثف وفعال ومميز في حاضنة جزاير اب كما تتميز بمرافقيها ذوي الكفاءة العالية
- ✓ قلة تعامل مشاتل المؤسسات التونسية مع مخابر العالمية اختلفنا مع الباحثة في هذه النقطة كون. تتعامل الحاضنة مع المخابر العالمية من خلال اجراء الدورات التكوينية و الملتقيات .
- ✓ مداخلة مقدمة من طرف: "Yvon GASSE" و "Maripier TREMBLAY" كندا
- ✓ وقد توصلنا إلى ضرورة تكوين المرافقين والتعاون بين مختلف هياكل الدعم والمرافقة لترقية المقاولاتية في المنطقة. نتفق هنا مع الباحثان حيث المرافق يلعب دور أساسي في عملية المرافقة ويكون على تواصل مباشر مع المقاول لذلك وجب ان يكون ذو كفاءات ومهارات في مجال المقاولاتية او إدارة الاعمال لكي يستفيد المقاول من خبرته وتوجيهاته تكون في الصميم وهما ما هو عليه حال المرافقين في حاضنة جزاير اب
- ✓ (Johan Bruneel and al,2012) وأشارت نتائج الدراسة الى ان المشاريع المحتضنة حققت نجاحات في مجال المبيعات ونمو الدخل. اختلفت مع دراستنا حيث قل عدد المتعاملين مع مقاولي حاضنة جزاير اب لعدة أسباب كونهم قبل الحاضنة كانت طريقة العمل عشوائية موجهة لفئات عديدة وغير مدروسة لم يكن المقاولون يهتمون لعنصر تقيل تكاليف و

الانفاق بينما بعد التدريب في الحاضنة قل عدد متعلميهم ممكن نظرا لتحديد اهدافهم بدقة وتقليل تكاليف وتقليل عدد العمال لديهم اصبح العمل بشكل اكثر دراسة واكثر دقة مما يبين انهم يخططون لاهداف استراتيجية مستقبلية.

وتتمثل النتائج المتوصل إليها: مقارنة مع نتائج الدراسات السابقة التي اعتمدها في دراستنا

- يتم انتقاء المقاولين حسب شروط و معايير معينة أهمها ان تكون لديه كفاءات و مهارات المقاول حيث يتمتع المقاولون في الحاضنة بكفاءات جد عالية؛
- اغلب المشاريع المحتضنة لا تزال في بداياتها ويزالون في بداية تجسيد الفكرة التي تعمل الحاضنة على ذلك بكل الطرق؛
- تركيز الحاضنة على الدورات التدريبية والتكوينية بالأساس؛
- مما جعل اغلب المقاولين ينوون المواصلة في التواصل مع الحاضنة ولو بعد تخرجهم منها، وهذا يعكس جودة الخدمات فيها؛
- يتبين من خلال هذه النتائج ان اغلب المقاولين يفضلون العمل بمفردهم او بمساعدة عامل واحد على الأكثر أي ان المقاول هو من يقوم بكل الاعمال في مشروعه دون الحاجة الى عدد كبير من العمال هذا راجع لان مشاريعهم مازالت في بداياتها مازالت أفكار يعملون على تطويرها كما قد يعود سبب ذلك لطبيعة المشروع في حد ذاته قد لا يتطلب عدد كبير من العمال بالإضافة لرغبة تقليل التكاليف خاصة في بداية النشاط.

خلاصة الفصل: تطرقنا في هذا الفصل الى دور المرافقة المقاولاتية في حاضنة الأعمال DJAZAIR UP ورقلة-، بهدف تقييم تجربة

المرافقة المقاولاتية من خلال إعداد إستبانة واقتصرت عملية التوزيع على عينة عشوائية موجهة للمقاولين بحاضنة الأعمال محل الدراسة

تقدر ب(32) مقاول، وذلك من خلال تحليل الاستبيان باستعمال البرنامج الإحصائي (spss25)، بعدها تطرقنا الى عرض النتائج

وتحليلها وفي الأخير تمت مناقشتها بغية التوصل إلى إثبات أو نفي فرضيات الدراسة.

خاتمة

بعد الدراسة النظرية والميدانية لحاضنات الاعمال والمرافقة المقاولاتية ومحاولة تقييم تجربة المرافقة المقاولاتية عبر حاضنة جزائر اب وبعد جمع البيانات وتحليل الاستبيانات ومعالجتها في برنامج SPSS ، وبهدف تحقيق اهداف الدراسة والاجابة على إشكالية المطروحة سابقا" الى أي ما هو دور المرافقة المقاولاتية في حاضنة الأعمال DJAZAIR UP في تجسيد المشاريع الناشئة؟ وبعد التحليل والمعالجة توصلنا الى النتائج التالية:

أولا: النتائج: من خلال الدراسة الميدانية على حاضنة جزائر اب توصلنا الى النتائج التالية:

- تقدم الحاضنة خدمات مرافقة مقاولاتية متنوعة تركز بالأساس على الدورات التدريبية مهارات جد عالية للمرافق وخدمات لوجستية، خدمات الاستقبال و الاعلام ، خدمات الاستشارة بكل أنواعها كما تقوم بربط علاقات جيدة مع جهات مختلفة الا انها غير متكافئة وليست بنفس الدرجة من القوة، حيث تعتمد بالأساس على الدورات التكوينية والاستشارة .
- تعمل الحاضنة على اختيار المشاريع التي تتوفر فيها شروط معينة وفق أسس مدروسة أساسها شخصية المقاولين وعليه توصلنا لنتيجة انه يتمتع المقاولون المنتمين للحاضنة بدوافع شخصية قوية، اذ كلها دوافع إيجابية دوافع فرصة تصب في مجال تحقيق الذات وتعظيم الربح وكسر الروتين مما يفسر توجههم نحو المقاولاتية ورغبة واختيار شخصي ولوج عالم المقاولاتية.
- تمكن المقاولين في الحاضنة من تجسيد فكرة المشروع والانطلاق نحو العمل المقاولاتي وربط علاقاتهم مع المتعانلين الاساسين و ذلك بمساهمة الحاضنة.
- يستفيد المقاولين في الحاضنة من خدمات متنوعة و قيمة تركز على الدورات التكوينية والخدمات اللوجستية وخدمة الاستقبال كما تربط الحاضنة علاقات جيدة مع الجهات الخارجية أهمها الجامعات ومراكز البحث و المستثمرين المحليين كذلك تقدم الدورات التدريبية قيمة بالإضافة للمورد البشري الكفؤ والذي يكون على تواصل مباشر مع المقاولين وتأثيرهم مباشر على شخصية المقاول .
- توصلنا اخيرا ان تجربة المرافقة عبر حاضنة الاعمال الجزائر اب تعتبر تجربة ناجحة مقارنة مع حداثة نشاط الحاضنة وحجم الاستفادة التي حظي بها المقاولون في الحاضنة من مختلف الجوانب رغم بعض النقائص التي ينبغي تداركها

آفاق الدراسة:

في الأخير يبقى جانب البحث مفتوحا في موضوع دراستنا هذه و ما يرتبط بتقييم تجربة المرافقة المقاولاتية في الجزائر، و هذا لأهمية هذا الموضوع و ما يعود به من منفعة على الجانب الاقتصادي،و يمكن للباحثين تناول إشكاليات أخرى حولها مستقبلا و لهذا نقترح كمواضيع مستقبلية للبحث مايلي :

- ✓ دور حاضنات الأعمال في تنمية الفكر الابتكاري في الجنوب.
- ✓ دور هيئات المرافقة المقاولاتية في بعث عجلة التنمية الاقتصادية .
- ✓ دور هيئات المرافقة المقاولاتية في تقليل الإجراءات الإدارية و الجبائية على المقاولين .
- ✓ دور حاضنات الاعمال في تنمية كفاءات المقاولين.
- ✓ مساهمة المرافقة المقاولاتية في التنمية الاقتصادية في الجنوب

المراجع

الكتب :

- إسحاق خرشي، المقاولاتية البحث عنالفكرة - إنشاء المؤسسة - المرافقة المقاولاتية، ألفا للوثائق، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2021

المجلات العلمية والملتقيات والمؤتمرات:

- بداري كمال، دور حاضنات الأعمال في تطوير الإبداع التكنولوجي و القدرة التنافسية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، بحوث و أوراق اليوم الدراسي، جامعة محمد بوضياف المسيلة-الجزائر، 2017
- رافي دراجي ، زروقي محمد الأمين ، دور المرافقة المقاولاتية في ترقية المؤسسات الصغيرة في الجزائر، مجلة الدراسات التجارية و الإقتصادية المعاصرة، المجلد 03 العدد 03 ، الجزائر ، 2020
- محمد قوجيل ، محمد حافظ بوغابة ، المرافقة في إنشاء المشاريع الصغيرة " تحليل نظري و إسقاط على الواقع الجزائري " مداخلة ضمن ملتقى وطني حول إستراتيجية التنظيم و مرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، يومي 18 و 19 أبريل 2011
- توفيق جوادي ، مفيد عبد اللاوي ، حاضنات الأعمال نموذج عملي للقضاء على البطالة و تحقيق إقتصاد مستدام ، ملتقى دولي حول إستراتيجية الحكومة للقضاء على البطالة ، جامعة عباس فرحات المسيلة ، 15 و 16 نوفمبر 2011
- ختيري وهيبية ، كريم كروك ، بوعلاقة نورة ، التجارب العالمية الرائدة في مجال إقامة حاضنات الأعمال - الإشارة لحالة الجزائر - ، مجلة القيمة المضافة لإقتصاديات الأعمال ، المجلد 02 العدد 01 (2020)
- سلامي منيرة، التوجه المقاولاتي للشباب في الجزائر - بين متطلبات الثقافة و ضرورة المرافقة - ، ملتقى وطني حول إستراتيجيات التنظيم و مرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، جامعة ورقلة - الجزائر ، 2012،
- سليمان المزين - هالة حامد إعيان ، معوقات حضانة الأفكار الإبداعية لدى الطلبة الخريجين من وجهة نظرهم و سبل الحد منها ، لمؤتمر " دور الكليات و الجامعات في تنمية المجتمع " ، كلية العلوم و التكنولوجيا - خان يونس
- عائشة عزوز ، المرافقة المقاولاتية بين الواقع و الأفق - دراسة حالة الجزائر - ، الأكاديمية للدراسات الإجتماعية و الإنسانية ، المجلد 12 العدد 01 القسم (1) العلوم الإقتصادية و القانونية ، جامعة الجزائر 03
- عبد الرزاق خليل و نور الدين هناء ، دور حاضنات الأعمال في دعم الإبداع لدى المؤسسات الصغيرة في الدول العربية ، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة عمار تليجي الأغواط ، يومي 17 و 18 أبريل 2006 ، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف - الجزائر

- عمر فرحاتي ، الملتقى الوطني حول إشكالية إستدامة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ، يومي 07/06 ديسمبر 2017 ، جامعة حمة لخضر الوادي ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و العلوم التسيير
- محمد قوجيل، إشكالية تقييم هيئات الدعم و المرافقة المقاولاتية في الجزائر - دراسة تحليلية - ،المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، العدد 07 ديسمبر 2017
- مسعود ، ربما محمد علي، أثر حاضنات الأعمال المتواجدة في ملتقى صاحبات الأعمال على المشاريع الإنتاجية للمرأة، الجامعة الأردنية، الأردن، تشرين الثاني، 2005.
- الهاجري عبد الله سعد ، دور حاضنات الأعمال في التنمية الصناعية في دولة الكويت ، الملتقى العربي حول تعزيز دور الحاضنات الصناعية و التكنولوجية في التنمية الصناعية 12-14 أكتوبر بالجمهورية التونسية
- دور هياكل المرافقة في دعم المؤسسات الناشئة في الجزائر من وجهة نظر المقاولين مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية المجلد 09 العدد 01- جوان 2022 و داد صالحى ، أ.د. هشام بوريش

أطروحات دكتوراه:

- امال بعيط ، برامج المرافقة المقاولاتية في الجزائر - واقع و افاق - ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه (ل.م.د) في علوم التسيير ، شعبة تسيير المنظمات ، جامعة باتنة 1، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، 2016-2017
- فاطمة الزهرة عايب ، حاضنات الأعمال كالية لتعزيز قدرة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على الابتكار - دراسة حالة مجموعة من حاضنات الأعمال في الجزائر - ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، الطور الثالث ، جامعة فرحات عباس سطيف 1- تخصص إدارة أعمال المؤسسات ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، 2018-2019
- قاسي فاطمة الزهراء ، المرافقة المقاولاتية وتنشيط المشروعات الإستثمارية في الجزائر ، مذكرة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم الإقتصادية تخصص نقود مالية و بنوك ، جامعة البليدة 2 ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، 2016-2017

رسائل ماجستير :

- غيتي نسرين، مرافقة الشباب في إنشاء مؤسسة إنتاجية صغيرة، مذكرة- ماجستير، علوم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير موارد بشرية، جامعة منتوري، قسنطينة 2008/2009.
- بادة فاروق، واقع الكفاءات المقاولاتية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، رسالة ماجستير غير منشورة، المدرسة العليا للتجارة- الجزائر، 2015-2016،
- البطاط ، كاظم أحمد ، الموسوي ، صفاء عبد الجبار ، قياس اتجاه الصناعات الصغيرة في كربلاء لقبول حاضنات الأعمال، جامعة كربلاء- العراق، 2007

- خديجة عامر ، واقع مرافقة إنشاء مؤسسة مصغرة في الجزائر ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية و المالية تخصص ادارة اعمال ، وزارة التعليم العالي و البحث العلمي المدرسة العليا للتجارة الجزائر ، 06 فيفري 2014
 - أحمد بن قطاف ، أهمية حاضنات الأعمال التقنية في دعم و ترقية المؤسسات الصغيرة و المبدعة في الجزائر ، مذكرة ماجستير ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، 2006-2007
 - صندرة صايبي ، دور المرافقة في دعم إنشاء المؤسسة الصغيرة دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ، مذكرة الماجستير في علوم التسيير ، (غير منشورة) جامعة منتوري قسنطينة ، 2005 - 2004
 - محمد قوجيل ، تقييم أداء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب في إنشاء و مرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، خلال 2008 ، الجزائر
 - ميسون محمد القواسمة ، واقع حاضنات الأعمال و دورها في دعم المشاريع الصغيرة في الضفة الغربية ، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الخليل ، كلية الدراسات العليا و البحث العلمي ، 2010م
- مذكرات ماستر:
- بن الشيخ الحسين جويد ، دور حاضنات الأعمال في مرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة - دراسة حالة مشتلة المؤسسات لولاية بسكرة ، مذكرة ماستر في العلوم الإقتصادية ، جامعة محمد خيضر - بسكرة ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، 2019-2020
 - حدة عابد ، دور حاضنات الأعمال في دعم و تمويل المشاريع المقاولاتية دراسة حالة مشتلة المؤسسات - محضنة أم البواقي - ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية تخصص محاسبة و مالية ، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي ، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، 2016-2017
 - ريق أحمد ، حليتم يوسف ، تقييم دور المرافقة المقاولاتية في دعم و تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ، مذكرة ماستر غير منشورة ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة- الجزائر ، 2017-2018
 - فاطمة الزهراء سماعيلي ، دور حاضنات الأعمال في تفعيل الروح المقاولاتية لحاملي المشاريع الصغيرة و المتوسطة ، مذكرة ماستر غير منشورة ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة-الجزائر ، 2015-2016
 - لومي وردية ، زرواطي نورة ، تقييم دور المرافقة المقاولاتية في دعم و تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ، مذكرة ماستر غير منشورة ، 2018/2019

المواقع الإلكترونية

https://ar.wikipedia.org/w/index.php?title=ناشئة_شركة&oldid=53661268

ar-

[ar/%25D8%25AD%25D8%25A7%25D8%25B6%25D9%2586%25D8%25A9/&ved=2ahUKEwj79PTMupP4AhUrhv0HHbAJA8kQFnoECAYQAQ&usg=AOvVaw279s8AGmSCBMKfGoxR_yme](https://ar.wikipedia.org/w/index.php?title=ناشئة_شركة&oldid=53661268)

<https://www.ycombinator.com>

المقابلات الشخصية:

نور الهدى حدادي ، ربط العلاقات ، مقابلة شخصية مع منسقة ميداني في حاضنة Djazair UP ورقة ،

2022/05/09

المراجع باللغة الأجنبية

- FIRLAS Mohammed, Impact des politiques d'aide a l'entrepreneuriat sur l'émergence d'esprit d'entreprise chez les jeunes: cas ANSEJ de Tizi uazou
- L'accompagnement à la creation d'entreprise: une remière approche de l'efficaité، بن صالح أميرة،
des pépinières tunisiennes.
- Le rôle moteur d'accompagnement des pépinières ntreprises en Tunisie, les pratiques d'accompagnement entrepreneuriale : 3eme ontre entre acteurs des réseaux d'accompagnement et chercheurs Lilles, lll11 avril 2013.
- 4-Oualid Chortani, Le rôle moteur d'accompagnement des 'entreprises en Tunisie , les pratiques d'accompagnement entrepreneurial : 3^{ème} Rencontre entre acteurs des réseaux d'accompagnement et chercheurs Lille, le 11 avril 2013
- "Yvon GASSE" و "Maripier TREMBLAY, « Mesures et pratiques de soutien d'accompagnement d'entrepreneurs : l'exemple d'une région canadienne »
- Johan Bruneel and al,2012

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق:

الملحق (1): الإستبيان

جامعة قاصدي مرباح – ورقلة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبانة



السادة والسيدات: يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات شهادة الماستر إدارة أعمال، والتي تناقش موضوع " تقييم تجربة المرافقة المقاولاتية في الجزائر حاضرة ورقلة نموذجا «حيث نسعى من خلالها إلى التعرف على آرائكم القيمة والمفيدة. كما أعلمكم أن الإجابات المقدمة من طرفكم تحضي بالأهمية البالغة لدينا، وبالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. وشكرا جزيلًا على حسن تعاونكم».

الرجاء وضع علامة X في الخانة التي ترى أنها مناسبة.

المحور الأول: البيانات الشخصية

الجنس	ذكر		أنثى	
	من 20 إلى 30 سنة	من 31 إلى 40 سنة	من 41 إلى 50 سنة	51 سنة فأكثر
السن				
مستوى التعليمي	ثانوي توافل	جامعي	دراسات عليا	
فترة تواجده في الحاضرة				
هل فكرة مشروعك هي:	فكرة جديدة (مبتكرة)	فكرة موجودة ولكن قمت بتحسينها	فكرة عادية	
مجال الفكرة	تقنية	فلاحة	خدمات	صناعة
				أخرى

المحور الثاني: مؤشرات أداء الحاضرة (المرافقة المقاولاتية)

الرقم	أولا - الاستقبال والاعلام	موافق	محايد	غير موافق
1.	تعرفت على الحاضرة من خلال الحملات الإعلامية التي تنظمها الحاضرة			
2.	بداية تواصل مع الحاضرة من خلال الأيام التحسيسية حول المشاريع			
3.	حصلت على جائزة ترحيبية (شهادة شرفية،....) من الحاضرة اثناء تواجدي في احدى الأيام التحسيسية التي تنظمها مما شجعتني على إعادة التواصل معها			
4.	حظيت باستقبال ترحيبي وثرى بالمعلومات من كل كوادرات الحاضرة			
5.	توفر الحاضرة خدمات السكرتاريا (استقبال، خدمات الهاتف، تصوير الوثائق.... الخ)			
	ثانيا- الخدمات اللوجستية والمادية :	موافق	محايد	غير موافق

			1. حصلت على محل مجهز بكل المعدات اللازمة
			2. توفر الحاضنة قاعات الاجتماعات
			3. توفر الحاضنة خدمات الصيانة والتجهيزات
			4. توفر لي الحاضنة خدمات الاعلام الالي والاتصال الدائم بالانترنت
			5. توفر لي الحاضنة البنى التحتية الضرورية خاصة التكنولوجيا المساعدة لنشاط
			6. ساعدتني البنى التحتية لبناء حسابات تجارية رائجة (انستغرام ، فيسبوك ، وأتساب)
غير موافق	محايد	موافق	ثالثا - الدورات التدريبية والتكوينية :
			7. ساعدتني الدورات في استقطاب واختيار الموظفين
			8. ساعدتني الدورات في القيام بالبحث وتطوير فكري على أسس مدروسة
			9. ساهمت الدورات في تنمية مهاراتي التسويقية والتسويقية
			10. قمت بتطبيق أهم تقنيات تسيير المؤسسة
			11. ساهمت الدورات في تصميم لمنتجات/ خدمات مميزة
			12. ساعدتني الدورات في تبادل المهارات بيني وبين المقاولين في المشتلة وخارجها واكتساب مهارات جديدة
			13. تمكنت من تقديم نموذج أعمال بمساعدة الدورات
			14. ساعدتني الدورات من إتقان دراسات الجدوى (...)
			15. ساعدتني الدورات من إتقان دراسات تنفيذية للمشروع
			16. ساعدتني الدورات من تحديد احتياجاتي المالية
غير موافق	محايد	موافق	ثالثا- ربط العلاقات :
			1. استفدت من ربط اتصال مع العملاء المحتملين
			2. استفدت من ربط اتصال وكالات الدعم الجبائية (ANDI)
			3. استفدت من ربط اتصال وكالات الدعم المالي (CNAC . ANGEM . ANADE)
			4. استفدت من ربط اتصال مع الجامعات (محاضرات ، ملتقيات ، أيام دراسية)
			5. استفدت من ربط اتصال مع الدار المقاولاتية في الجامعة ، حاضنة الجامعة (دورات ميدانية في المهارات ، مخطط أعمال ، نموذج أعمال)
			6. مراكز بحث عمومية (مخابر الجامعة ، مراكز البحث)
			7. استفدت من ربط اتصالات وعلاقات مع الحضائر التكنولوجية (حضيرة سيدي عبد الله ، الجزائر العاصمة
			8. ساعدتني في حضور معارض تجارية دولية وربط علاقات دولية
			9. استفدت من ربط علاقات مع البنوك الموجودة في الجزائر (العمومية أو الأجنبية)
			10. استفدت من ربط علاقات في ملتقيات تنظيم الغرفة التجارية، غرفة الصناعة، الصناعات التقليدية.
			11. استفدت من ربط اتصال مع الموردين المحتملين
غير موافق	محايد	موافق	رابعا - خدمات الاستشارة:
			12. تقدم الحاضنة استشارة في الحصول على حقوق الملكية
			13. حصلت على استشارات في مجال القانون السجل التجاري ، مراحل التأسيس ، أنواع الخدمات ، تسجيل المؤسسات ، الإعفاءات الضريبية ، نوع الضرائب، حقوق الملكية ...
			14. حصلت على استشارة مالية (مصادر التمويل ، تحديد الاحتياجات المالية ، البنوك ، المستثمرين)
			15. حصلت على استشارة فيما يتعلق بالمعلومات التكنولوجية الحديثة المرتبطة بنشاطي
			16. حصلت على استشارات في الجوانب التسويقية

			غالباً ما أستطيع الحصول على استشارة متعددة الجوانب عندما أوجه أي صعوبات في مشروعتي / فكرتي	17.
غير موافق	محايد	موافق	خامساً - خدمات تسهيل التمويل :	
			1. حصلت على تمويل عبر واسطة الحاضنة مع البنوك	
			2. حصلت على تمويل عبر واسطة مع وكالات الدعم المالي	
			3. ساعدت الحاضنة في تقليل لإجراءات الإدارية للحصول على تمويل	
			4. حصلت على تمويل عبر واسطة مع صناديق ضمان القروض	
			5. استطعت الحصول على تمويل عبر الحاضنة مع مستثمرين أجنب	
			6. استطعت الحصول على تمويل عبر الحاضنة مع مستثمرين محليين / شركات مخاطرة جزائرية	
غير موافق	محايد	موافق	سادساً- المرافقون في الحاضنة	
			1. يتميز المرافق بالبشاشة والصبر وتحمل اسئلتني	
			2. يقدم المرافق استشارات متعددة الجوانب	
			3. غالباً يجيب المرافق على جميع الاسئلة التي اطرحها ويوجهني للحلول	
			4. قام المرافق بتعديل الفكرة التي طرحتها اول مرة عدة مرات	
			5. يحفزني ويشجعي المرافق على التمسك بفكرة مشروعتي واستمرارته	
			6. يقدم المرافق اقتراحات قيمة ومتميزة حول فكرة مشروعتي الأولية	
			7. أحياناً يرفض المرافق الاقتراحات التي أقدمها وينصحنني باقتراحات أخرى أكثر جدوى	
			8. يقدم المرافق دورات تدريبية مميزة في الحاضنة	
			9. يسجل المرافق كل المعلومات حول شخصي وفكرتي ومشروعتي بشكل مستمر في نظام معلومات	
			10. استطاع المرافق اكتشاف شخصيتي المقاولاتية من خلال أسئلة متنوعة في اول لقاء	
			11. يساعدني المرافق في تقديم أساليب وطرق علمية لتجسيد فكرة مشروعتي	

المحور الثالث: نتائج عملية المرافقة على صاحب الفكرة (المشروع)

غير موافق	محايد	موافق	أولاً- دوافع الانشاء	الرقم
			1. تجسيد افكاري وتحقيق ذاتي	
			2. حل مشكلة في المجتمع	
			3. تنمية الثروة	
			4. الاستقلالية وان اكون صاحب العمل	
			5. اقتناص فرصة مميزة في السوق	
			6. دافعي هو الروتين وصراعات العمل السابق	
			7. التخلص من البطالة	
			8. الخروج من الفقر وتحسين مستواي المعيشي	
غير موافق	محايد	موافق	ثانياً- السمات الشخصية	
			9. لدي ثقة بنفسي وقدراتي	
			10. أحب الاعمال الصعبة والمجازفة والمخاطرة	
			11. أنا مثابر وأستطيع العمل باستمرار لبلوغ الأهداف	
			12. أستطيع اتخاذ القرارات دون تردد ولا خوف	
			13. أميل إلى تطوير قدراتي المعرفية والبحث على الأفكار الجديدة	
غير موافق	محايد	موافق	ثالثاً- كفاءات المقاول	

14	القدرة على تحديد الفرص غير المستغلة في السوق
15	القدرة على تصور مستقبل المؤسسة بعد عشر سنوات
16	القدرة على القيام بتصميم مخطط أعمال بنفسه
17	القدرة على جلب المستثمرين والشركاء المحتملين و إقناعهم
18	القدرة على التأثير في العاملين وتوجيههم وتحريكهم نحو تحقيقا لهدف
19	القدرة على إقناع جميع الأطراف الذين أتعامل معهم
20	القدرة على نقل المعلومة وتوصيلها بسهولة
21	أستطيع الحصول على المعلومات بسهولة من الزبائن، الموردن، المقاولين، البنوك....
22	معرفة مختلف أنواع عقود العمل وتحديد التي تناسب احتياجاتي
23	التعريف بمنتجات المؤسسة باستخدام وسائل ترويجية مختلفة (الصحافة، صفحة الانترنت، مندوبي المبيعات....)
24	القدرة على ترجمة الأهداف التسويقية إلى خطة قابلة للإنجاز
25	لدى القدرة على التحديد الدقيق للاحتياجات المالية المستقبلية اللازمة
26	انت راض عن الخدمات المقدمة في الحاضنة
27	انوي المواصلة في الاستفادة من خدمات الحاضنة بعد تخرجي

3. ما هي وضعيتك الحالية في الحاضنة

ضع x في الإجابة المناسبة	
	1- قمت بإطلاق مشروعك عبر الحاضنة
	2- اتممت انجاز المشروع وأنا على وشك الاطلاق
	3- ما زلت في بداية تجسيد فكرة مشروعك
	4- مقال خارجي واتواصل مع الحاضنة بشكل مستمر

كم عدد العمال في مشروعك الحالي:

ضع x في الإجابة المناسبة	
	1- انا وحدي
	2- لدي مساعد
	3- لدي مساعد وسكرتارية
	4- من 4 الى 9 عمال

5. ما هو عدد العمال المحتملين عند اطلاق المشروع:

إضافة 2 عمال إضافة 4 عمال إضافة 5 عمال أخرى (رجاء حدها)

عدد المتعاملين (العملاء) مع منتجاتك المحققة (عينات تجريبية):	
	اقل من مستوى الاقبال اثناء وجودي في الحاضنة
	نفس مستوى الاقبال اثناء وجودي في الحاضنة
	في تزايد مستمر

الملحق (2): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الوجهة في العمل	الدرجة العلمية	أسماء لاستاذ	الرقم
جامعة قاصدي مرباح - ورقلة	أستاذ محاضر أ	فوجيل محمد	01
جامعة قاصدي مرباح-ورقلة	أستاذ تعليم عالي	عرابة الحاج	02
جامعة قاصدي مرباح-ورقلة	أستاذ تعليم عالي	مناصرية رشيد	03

الملحق (3) أسئلة المقابلة

1. متى انشأت المحضنة؟
2. ما نوع الحاضنة (تكنولوجية، علمية،)؟
3. من هم الاطراف التي قامت بانشاء المحضنة (حكومية، خاصة، غير ذلك)؟
4. ما هي اهداف المحضنة؟
5. كم عدد المشاريع المحتضنة؟ هل هناك مشاريع تخرجت من الحاضنة ونجحت ان ليس بعد؟
6. ما هي نوع الخدمات التي تقدمها الحاضنة لحاملي المشاريع الصغيرة و المتوسطة؟
7. ما هو مجال نشاط المشاريع المحتضنة (خدماتي، صناعي، ...) هل تشجع الحاضنة على الاتجاه نحو قطاع دون اخر؟
8. ما هي مصادر التمويل (ذاتي، قروض،)؟
9. ما هي حالة المشروع (فكرة اولية، في دراسة معمقة،)؟
10. ما هي المهارات التدريبية المكتسبة في الحاضنة؟
11. ما هي النقائص الموجودة في عملية الاحتضان؟
12. ما هو معدل او نسبة نجاح المشروع؟
13. على أي أساس يتم انتقاء المشاريع المقبولة في الحاضنة؟

الملحق (4) وثائق الحاضنة



2

- Comment protège-t-on une idée de projet ?

• كيف يمكن حماية فكرة المشروع؟

.....

.....

.....

- Quelle est la différence entre une startup, une petite et moyenne entreprise ?

• ما هو الفرق بين الشركات الناشئة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؟

.....

.....

.....

- Comment choisir la forme juridique qui convient à une startup ?

• كيف يتم اختيار الشكل القانوني المناسب للشركة الناشئة؟

.....

.....

.....

- Quelles sont les étapes de création d'une entreprise ?

• ما هي مراحل تأسيس شركة؟

.....

.....

.....

- Avez-vous des informations sur le code du commerce algérien ?

• هل لديك معلومات حول القانون التجاري الجزائري؟

.....

.....

.....



DJAZAIR 

1

Nom & Prénom :	اللقب و الإسم:
----------------	----------------

- C'est quoi une étude de marché ?

• ما هو بحث السوق أو دراسة السوق؟

.....

.....

.....

- A quel moment, dans la vie d'un projet, intervient l'étude de marché ?

• في أي مرحلة من حياة المشروع يتم إجراء دراسة السوق؟

.....

.....

.....

- Quelle est la première étape d'une étude de marché ?

• ما هي الخطوة الأولى في دراسة السوق؟

.....

.....

.....

- Quel type de données peut fournir une étude de marché ?

• ما نوع البيانات التي يمكن أن توفرها دراسة السوق؟

.....

.....

.....

- Pourquoi faire une étude de marché ?

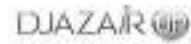
• لماذا يتم إجراء دراسة السوق؟

.....

.....

.....





Nom & Prénom :

الاسم و اللقب:

1

- Qu'est-ce que la vente ?

• ما هو البيع؟

.....

.....

.....

- Quelles sont les caractéristiques d'un bon vendeur ?

• ما هي خصائص مندوب مبيعات جيد؟

.....

.....

.....

- Quelles sont les techniques de vente que vous connaissez ?

• ما هي تقنيات البيع التي تعرفها؟

.....

.....

.....

- Comment définir le prix d'un produit ?

• كيف نحدد سعر منتج؟

.....

.....

.....

- Qu'est-ce que la proposition de valeur et comment la rédiger ?

• ما هو عرض القيمة وكيف يتم إنشاؤها / Value proposition؟

.....

.....

.....



<p>stratégies d'exploitation et de commercialisation ; les informations du compte de résultat sont détaillées</p> <p><input type="checkbox"/> P&L : présente une évaluation réaliste des entrées et sorties de trésorerie nécessaires sur une période projetée de 3 ans ; les flux de trésorerie sont conformes aux stratégies d'exploitation et de commercialisation ; les informations sur les flux de trésorerie sont détaillées</p>	
---	--

ورقة وثباتات الطبية

Projet de cultivation de plantes médicinales et l'extraction de leurs huiles essentielles

<p>Section 1 – Le Business Plan</p> <p><input type="checkbox"/> Produit / service clairement décrit</p> <p><input type="checkbox"/> Commercialisation du produit justifiée</p> <p><input type="checkbox"/> Opérations du projet clairement décrites</p> <p><input type="checkbox"/> Principaux risques et paysage concurrentiel clairement identifiés</p> <p><input type="checkbox"/> Analyse des ventes et prévisions clairement présentées</p> <p><input type="checkbox"/> Principales projections clairement présentées (ventes, bénéfices, flux de trésorerie)</p>	Note & Commentaires
<p>Section 2 – L'Equipe</p> <p><input type="checkbox"/> Qualité de l'équipe de gestion : rôles des personnes clés ; capacité à travailler en équipe ; besoins en personnel ; structure organisationnelle</p> <p><input type="checkbox"/> Les antécédents des membres de l'équipe fondatrice sont pertinents</p>	Note & Commentaires
<p>Section 3 – L'Idée</p> <p><input type="checkbox"/> Idée / innovation créant un marché suffisamment grand</p> <p><input type="checkbox"/> Proposition de valeur bien définie (elle résout un problème pour lequel un client est prêt à payer)</p>	Note & Commentaires
<p>Section 4 – Le Marché</p> <p><input type="checkbox"/> Présente les tendances de croissance et les principaux moteurs de l'industrie</p> <p><input type="checkbox"/> Identifie les principales caractéristiques et besoins du marché cible</p> <p><input type="checkbox"/> Évalue l'environnement concurrentiel ; démontre l'acceptation du marché pour le produit ou le service</p> <p><input type="checkbox"/> Clients référencables potentiels et existants</p>	Note & Commentaires
<p>Section 5 – Les Finances</p> <p><input type="checkbox"/> Démontre un potentiel de revenu réaliste et attrayant de l'entreprise ; le compte de résultat est cohérent avec les stratégies d'exploitation et de commercialisation ; les informations du compte de résultat sont détaillées</p> <p><input type="checkbox"/> P&L : présente une évaluation réaliste des entrées et sorties de trésorerie nécessaires sur une période projetée de 3 ans ; les flux de trésorerie sont conformes aux stratégies d'exploitation et de commercialisation ; les informations sur les flux de trésorerie</p>	Note & Commentaires

Critères de Notation des Projets Pitch Day

DJAZAIR UP

12 mars 2022

Session 4



الفهرس

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I.	الإهداء 1
II.	الإهداء 2
III.	الشكر
IV.	الملخص
V.	قائمة المحتويات
VI.	قائمة الجداول
VII.	قائمة الأشكال
VIII.	الملاحق
IX.	قائمة الرموز
أ.ب.ج.د.	مقدمة
الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية للمرافقة المقاولاتية و حاضنات الأعمال	
02	تمهيد
03	المبحث الأول : الأدبيات النظرية للمرافقة المقاولاتية و حاضنات الأعمال
03	المطلب الأول : الإطار المفاهيمي للمرافقة المقاولاتية
03	الفرع الأول : مفهوم المرافقة المقاولاتية
05	الفرع الثاني : أهمية و مبادئ و أسباب اللجوء للمرافقة المقاولاتية
08	الفرع الثالث : مهام هيكل المرافقة المقاولاتية
11	الفرع الرابع : أنواع و مراحل المرافقة المقاولاتية
13	الفرع الخامس : مستويات المرافقة المقاولاتية
15	الفرع السادس : خصائص المرافقة الجيدة
16	المطلب الثاني : الإطار المفاهيمي لحاضنات الأعمال
16	الفرع الأول : مفهوم حاضنات الأعمال
18	الفرع الثاني : أهمية و أهداف و أنواع حاضنات الأعمال

24	الفرع الثالث: معايير إختيار المؤسسات المرشحة للإحضان
24	الفرع الرابع : مراحل عملية الإحتضان
25	الفرع الخامس : الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال لأصحاب المشاريع
27	الفرع السادس : عوامل نجاح الحاضنات
28	الفرع السابع : معوقات حاضنات الأعمال
29	المطلب الثالث : تقييم مساهمة حاضنات الأعمال في تفعيل المرافقة المقاولاتية
29	الفرع الأول : قياس أثر المرافقة المقاولاتية
31	الفرع الثاني : طرق تقييم (مؤشرات) أداء حاضنات الأعمال
32	الفرع الثالث : عرض تجارب دولية في المرافقة المقاولاتية
39	الفرع الرابع: تجربة الجزائر
42	المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية للمرافقة المقاولاتية و حاضنات الأعمال
43	المطلب الأول : الدراسات السابقة للمرافقة المقاولاتية و حاضنات الأعمال
43	الفرع الأول : الدراسات السابقة المحلية
45	الفرع الثاني : الدراسات السابقة الأجنبية
48	المطلب الثاني : مقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة
48	أولا : أوجه التشابه بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية
48	ثانيا : أوجه الإختلاف بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية
49	المطلب الثالث : مجال الإستفادة من الدراسات السابقة
51	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : دراسة حالة حاضنة الأعمال DJAZAIR UP - ورقة	
53	تمهيد
54	المبحث الأول : الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
54	المطلب الأول : مجتمع وعينة الدراسة
54	الفرع الأول : مجتمع الدراسة
57	الفرع الثاني : عينة الدراسة
58	الفرع الثالث: منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات
59	المطلب الثاني : أدوات الدراسة

59	الفرع الأول: أدوات جمع البيانات
59	الفرع الثاني: أدوات الإحصائية
60	الفرع الثالث: صدق و ثبات الإستبيان
61	المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها
61	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة
61	الفرع الأول: الدراسة الإحصائية للمعلومات الشخصية
80	الفرع الثاني: عدد العمال الحاليين
80	الفرع الثالث: عدد العمال المحتملين
81	الفرع الرابع: عدد العملاء
85	المطلب الثاني: مناقشة النتائج
85	الفرع الأول: مقارنة النتائج
89	خلاصة الفصل
91	خاتمة
93	قائمة المراجع
98	قائمة الملاحق
109	الفهرس