جامعة قاصدي مرباح – ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير

تخصص : إدارة أعمال

# محاولة تقييم دور حاضنات الأعمال في تنمية المؤسسات الصغيرة في الجزائر للفترة 2003– 2016

إعداد المترشحة: السعيدي سعدية

نوقشت و أجيزت بتاريخ : 18 ديسمبر 2017

أمام اللجنة المكونة من السادة :

| | | |
|---|---|---|
| أ.الدكتور/ بن ساسي الياس، | أستاذ التعليم العالي (جامعة ورقلة) | رئيسا |
| أ.الدكتور/ قدي عبد المجيد، | أستاذ التعليم العالي (جامعة الجزائر) | مشرفا ومقررا |
| أ.الدكتور/ هواري معراج، | أستاذ التعليم العالي (جامعة غرداية) | مناقشا |
| الدكتور/ حمدي بلقاسم، | أستاذ محاضر"أ" (جامعة الاغواط) | مناقشا |
| الدكتورة/ منى مسغوني، | أستاذ محاضر"أ" (جامعة ورقلة) | مناقشا |
| الدكتور/ أحمد رمزي سياغ، | أستاذ محاضر"أ" (جامعة ورقلة) | مناقشا |

السنـــة الجامعيـــة: 2016 / 2017

جامعة قاصدي مرباح – ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير

تخصص : إدارة أعمال

بعنـوان:

# محاولة تقييم دور حاضنات الأعمال في تنمية المؤسسات الصغيرة في الجزائر للفترة 2003-2016

إعداد المترشحة: السعيدي سعدية

نوقشت و أجيزت بتاريخ : 18 ديسمبر 2017

أمام اللجنة المكونة من السادة :

| | |
|---|---|
| أ.الدكتور/ بن ساسي الياس، أستاذ التعليم العالي (جامعة ورقلة) | رئيسا |
| أ.الدكتور/ قدي عبد المجيد، أستاذ التعليم العالي (جامعة الجزائر) | مشرفا ومقررا |
| أ.الدكتور/ هواري معراج، أستاذ التعليم العالي (جامعة غرداية) | مناقشا |
| الدكتور/ حمدي بلقاسم، أستاذ محاضر"أ"(جامعة الاغواط) | مناقشا |
| الدكتورة/ منى مسغوني، أستاذ محاضر"أ" (جامعة ورقلة) | مناقشا |
| الدكتور/ أحمد رمزي سياغ، أستاذ محاضر"أ" (جامعة ورقلة) | مناقشا |

السنــة الجامعيـــة: 2016 / 2017

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم

"إن قامت على أحدكم القيامة وفي

يده فسيلة فليغرسها"

# الإهداء

**إلى من سمى بي إلى العلياء.....أبي رحمة الله عليه**

**إلى من سقت أرضي فاخضرت.....أمي بارك الله لنا في عمرها**

**إلى من زُينت بهن حياة دنياي.....بناتي حفظهن الله**

**إلى من أشدد بهم أزري.....إخوتي سدد الله خطاهم**

**إلى كل باحث عن الحقيقة .....**

**إلى كل هؤلاء أهدي عملي هذا**

# شكر وتقدير

**أحمد الله رب العالمين حمّد عباده الشاكرين الذاكرين واصلي وأسلم على سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة والتسيلم**

**الشكر لله أولا وأخرا على نعمه ما ظهر منها وما بطن وعملا بقوله تعالى "ولا تنسوا الفضل بينكم إن الله بما تعلمون بصير " سورة البقرة الآية 237**

**أرفع عبارات الشكر والتقدير إلى أستاذي عبد المجيد قدي على سعة صبره ودقة تأطيره وصرامة توجيه حيث نلت شرف الانتماء إلى مدرسة الأستاذ عبد المجيد قدي، ولست بشاعرة ولا بمُجاملة لكن تقديرا وعرفان نُسجت هذه الكلمات**

**جمعت حروفي في كلمات وجُمل عساها تبلغ لشكرك**

**طرائق، مناهج، فيض علوم بالين والشد أخرى فتلك مدرستك**

**إن ظل يراعي يخط لشكرك أبدا الدهر لن يوفى حقك**

**كما أشكر أعضاء اللجنة على تفضلهم بقبول مناقشة هذا العمل، جزاهم الله خيرا وجعله في ميزان حسناتهم.**

**ملخص الدراسة :**

أمام حرية الأسواق واقتصاد العولمة تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عدة صعوبات متباينة تعيق نموها واستمراريته، من هذا أضحت أهمية استحداث منظومة مرافقة للمؤسسات خاصة الصغيرة منها تعمل على دعم ورعاية هذه المؤسسات والمتمثلة في حاضنات الأعمال.

حيث تهدف هذه الدراسة إلى تقييم دور حاضنات الأعمال في تنمية المؤسسات الصغيرة في الجزائر ولإجراء عملية التقييم تم القيام بدراسة تطبيقية على حاضنات الأعمال المتواجدة على المستوى الوطنى، عبر توزيع استمارات الاستبيان البالغ عددها (66) باعتبارها العينة المجتمعية، حيث بلغ عدد الاستمارات المسترجعة والصحيحة (30) استمارة استبيان خضعت للمعالجة الإحصائية.

وقد بينت نتائج تقييم حاضنات الأعمال في الجزائر من خلال النتائج الإحصائية المحققة بتوظيف مؤشرات (معايير الاختيار، التدريب المتخصص، خدمات الحاضنة) على اعتبار عامل (التدريب المتخصص) العامل الأساسي المحقق لتنمية المؤسسات الصغيرة المحتضنة، واعتبار العوامل التالية (معايير اختيار المشاريع، الخدمات المتاحة) عوامل تحتاج إلى تحسين.

**الكلمات المفتاحية : حاضنات الأعمال، تكنولوجيا، مؤسسات صغيرة، تنمية، تقييم.**

To the free market economy and globalization faced by small and medium enterprises several different difficulties that impede the growth and continuity, this has become the importance of creating a private escort small ones for the system organizations working to support and care for these institutions and of business incubators.

This study aims to assess the role of business incubators in the development of small enterprises in Algeria and to conduct the evaluation process was done Empirical study on business incubators located at the national level, through the distribution of the questionnaire guestrooms forms (66) as a community sample, where the number of questionnaires recovered and correct (30 ) questionnaire underwent statistical processing.

Results of the evaluation of business incubators in Algeria through the statistical results achieved employing indicators have shown (the selection criteria, specialized training, babysitter) services on the grounds factor (specialized training) the primary factor investigator for the development of small enterprises incubated, and to consider the following factors (criteria for selecting projects, services available ) factors that need to be improved.

**Key words**: small institutions, business incubators, technology, development, evaluation.

# قائمة المحتويات


الإهداء ..... *iv*

الشكر ..... *v*

الملخص ..... *vi*

قائمة المحتويات ..... *vii*

قائمة الجداول ..... *ix*

قائمة الأشكال ..... *x*

قائمة الملاحق ..... *xi*

المقدمة ..... أ

**الفصل الأول : ماهية حاضنات الأعمال وعلاقتها بالمؤسسات الصغيرة** ..... 1

المبحث الأول : : **ماهية حاضنات الأعمال** ..... 2

المبحث الثاني : **تجارب دولية رائدة في ميدان حاضنات الأعمال** ..... 28

المبحث الثالث : **علاقة تطوير المؤسسات الصغيرة بحاضنات الأعمال** ..... 41

**الفصل الثاني : الإمكانات التنموية لحاضنات الأعمال** ..... 52

المبحث الأول : **الدور التنموي لحاضنات الأعمال** ..... 54

المبحث الثاني : **الأثر التنموي لحاضنات الأعمال** ..... 70

المبحث الثالث : **الوضع التنموي لحاضنات الأعمال في الدول العربية** ..... 84

**الفصل الثالث: قياس أداء حاضنات الأعمال وتقييمها** ..... 94

المبحث الأول : **بيئة أداء الأعمال في الحاضنات لإنشاء ونمو المؤسسات** ..... 96

المبحث الثاني : **مؤشرات قياس الأداء في الحاضنات الأعمال** ..... 103

المبحث الثالث : **طرق القياس وعملية تقييم حاضنات الأعمال** ..... 117

**الفصل الرابع : حاضنات الأعمال في الجزائر** ..... 130

المبحث الأول: **محاولة تحديد طبيعة حضانة الأعمال في الجزائر** ..... 132

المبحث الثاني : **واقع حاضنات الأعمال في الجزائر وعلاقتها بالمؤسسات الصغيرة**. 136

المبحث الثالث : **إنشاء الحاضنات الأعمال في الجزائر وإمكانيات قياسها**..... 144
المبحث الرابع : **تقييم عملية حضانة الأعمال في الجزائر**..... 150
الخاتمة ..... 178
المراجع ..... 184
الملاحق ..... 196
الفهرس ..... 198

# قائمة الجداول


جدول رقم 1-1: الفرق بين حاضنات الأعمال ومراكز الأعمال ومشاتل المؤسسات ..... 03

جدول رقم 1-2: جدول خصائص أصناف حاضنات الأعمال.....17

جدول رقم 1-3: استراتيجيات المعتمدة حسب أصناف حاضنات الأعمال.....22

جدول رقم 2-1: ترتيب الجامعات الأمريكية لعام 1999.....75

جدول رقم 3-1: المعايير المحددة لنوعية المشاريع لتفرقة بين المشاريع الرائدة والمشاريع التقليدية .....98

جدول رقم 3-2: مؤشرات قياس أداء حاضنات الأعمال.....104

جدول رقم 3-3: طريقة حساب المؤشرات الكمية الثانوية.....110

جدول رقم 3-4: تكييف نموذج الأداء المتوازن وفق قياس أداء حاضنات الأعمال.....113.

جدول رقم 3-5: احتياجات المؤسسات المحتضنة.....122

جدول رقم 3-6: المؤشرات الثانوية.....127

جدول رقم 4-1: التسهيلات الجبائية.....140

جدول رقم 4-2: حاضنات أكاديمية على مستوى جامعات الوطن .....146

جدول رقم4-3 : مقياس ليكرت الخماسي.....151

جدول رقم4-4 : تصنيف فقرات الاستبيان.....151

جدول رقم 4-5: معامل آلفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة.....152

جدول رقم 4-6: توزيع مفردات العينة وفق متغير العمر.....153

جدول رقم 4-7: توزيع مفردات العينة وفق متغير الجنس.....154

جدول رقم 4-8: توزيع مفردات العينة وفق متغير التحصيل العلمي.....154

جدول رقم 4-9: توزيع مفردات العينة وفق متغير التخصص.....155

جدول رقم4-:10 توزيع مفردات العينة وفق متغير فترات احتضان المشروع.....156

جدول رقم 4-11: . توزيع مفردات العينة وفق متغير عدد مناصب العمل.....156

جدول رقم 4-12: توزيع مفردات العينة وفق متغير تطور المبيعات.....157

جدول رقم4-13: توزيع مفردات العينة وفق متغير المكان.....158

جدول رقم4-14: إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور معايير الاختيار المحتضنين .....159

جدول رقم 4-15: إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات المحور التدريب المتخصص.....160
جدول رقم 4-16: إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات المحور الخدمات المتاحة.....162
جدول رقم 4-17: إجابات أفراد ينة الدراسة حول فقرات المحور عوامل النمو والتنمية المؤسسات..164
جدول رقم4-18: نتائج تحليل التباين الأحادي. تبعا لمتغير العمر.....166
جدول رقم 4-19: نتائج تحليل التباين الأحادي تبعا لمتغير الجنس. .....166
جدول رقم 4-20: نتائج تحليل التباين الأحادي تبعا لمتغير التحصيل العلمي. .....167
جدول رقم 4-21: نتائج تحليل التباين الأحادي تبعا لمتغير التخصص. .....167
جدول رقم 4-22: العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع .....169
جدول رقم4-23: الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.....171
جدول رقم 4-24: تباين خط الانحدار.....171
جدول رقم4-25: معاملات خط الإنحدار .....172
جدول رقم4-26 : المتغير الموظف.....174
جدول رقم4-27 : الارتباط الخطي بين التدريب المتخصص والمتغير التابع .....174
جدول رقم 4-28: يوضح تحليل تباين خط الإنحدار.....175
جدول رقم 4-29: معاملات خط الإنحدار.....175

# قائمة الأشكال البيانية


الشكل رقم 1-1: مراحل التطور فكرة الحاضنات.....13

الشكل رقم 1-2: التطور الكمي لحاضنات الأعمال عبر العالم.....14

الشكل رقم 1-3: مجالات أصناف حاضنات الأعمال.....19

الشكل رقم 1-4: الدور الاقتصادي لحاضنات الأعمال.....26

الشكل رقم 1-5: تطور حاضنات الأعمال في الولايات المتحدة .....28

الشكل رقم 1-6: عدد عمليات رأس مال الانطلاق.....36

الشكل رقم 1-7: تموقع حاضنة الأعمال بين العوامل الداخلية والعوامل الخارجية للمؤسسة المحتضنة...47

الشكل رقم 2-1: تمويل أطوار المؤسسة الناشئة.....66

الشكل رقم 2-2: الدور الوسيط لحاضنات الأعمال .....69

الشكل رقم 2-3: مراحل تطور وتنمية المؤسسة الناشئة المبدعة انطلاقا من نتائج البحث العلمي.....78

الشكل رقم 2-4: تعزيز الإبداع التكنولوجي لدى العناصر الفاعلة عبر حاضنات الأعمال.....81

الشكل رقم 3-1: الحاضنة نظام مدخلات ومخرجات.....102

الشكل رقم 3-2: التقييم الداخلي والخارجي للمؤسسة المحتضنة.....124

الشكل رقم 4-1: الهيكل التنظيمي لحاضنة الأعمال.....137

الشكل رقم 4-2: كيفية الالتحاق بحاضنة الأعمال.....137

الشكل رقم 4-3: مراحل عملية الاحتضان المشاريع.....138

الشكل رقم 4-4: خدمات الحاضنة.....139

الشكل رقم 4-5: تمركز الحظائر في الجزائر .....145

الشكل رقم 4-6: شبكة شركاء الحاضنة.....147

الشكل رقم4-7 : نموذج الدراسة.....151

الشكل رقم 4-8 : نسب توزيع أفراد العينة وفق متغير العمر .....153

الشكل رقم4-9 : : نسب توزيع أفراد وفق متغير الجنس.....154

الشكل رقم 4-10: نسب توزيع أفراد العينة حسب متغير التحصيل العلمي.....154
الشكل رقم 4-11: نسب توزيع أفراد العينة حسب متغير التخصص ..... ..... .....155
الشكل رقم 4-12: نسب توزيع أفراد العينة حسب متغير فترات احتضان المشروع ..... 156
الشكل رقم 4-13: نسب توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد مناصب العمل .....156
الشكل رقم 4-14: نسب توزيع أفراد العينة حسب متغير تطور المبيعات.....157
الشكل رقم 4-15: نسب توزيع أفراد العينة حسب متغير متغير المكان .....158
الشكل رقم 4-16: مدى ملائمة خط الانحدار.....172

# قائمة الملاحق

الملحق رقم (01) : نموذج اتفاقية بين جامعة قاصدي مرباح(ورقلة) والحاضنة التكنولوجية.....195
الملحق رقم (02) :نموذج اتفاقية المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية، الحاضنة التكنولوجية،مشاتل المؤسسات201
الملحق رقم (03) : قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان.....207
الملحق رقم (04) : استمارة الاستبيان الموجهة للمحتضنين(Start up/ porteur projet).....208

الملحق رقم (05) : نتائج الارتباط الخطي.....220
الملحق رقم (06) : تحليل تباين خط الانحدار..... .220
الملحق رقم (07) : معاملات خط الانحدار..... 220

# المقدمة

عرفت الحقبة الأخيرة من القرن العشرين تحولات اقتصادية وسياسية على مستوى العالم نحو الأخذ بعصر المنظم وتضيق دور الدولة في النشاط الاقتصادي، الذي يستهدف المبادرة الفردية والاعتماد على المؤسسات الصغيرة استعداد لتحمل المخاطرة، الذي يعتبره البعض ركيزة البقاء في اقتصاد ما بعد عصر الصناعة أو ما يعرف باقتصاد المعلومات، وقد تنامي ظهور هذه المؤسسات فأصبحت من المحاور الإستراتجية التي تعتمد عليها اقتصاديات دول العالم، من حيث مساهمتها في تنويع وتوسيع قاعدة المنتجات وتميزها بالمرونة وسرعة الاستجابة والتكييف مع التغيرات التي تحدث في الأسواق فضلا عن قدرتها الملموسة في مجالات تطوير المنتجات والابتكار والتجديد.

وأمام حرية الأسواق واقتصاد العولمة يواجه هذا النوع من المؤسسات عدة صعوبات متباينة تعيق نموه واستمراريته، من هذا أضحت أهمية استحداث منظومة مرافقة للمؤسسات خاصة الصغيرة منها تعمل على تحديث مفهوم دعم ورعاية هذه المؤسسات والمتمثلة في حاضنات الأعمال. وهي آلية جديدة تم ابتكارها في أواخر القرن العشرين، تم الاستعانة بها في الكثير من دول العالم الصناعية والنامية على حد سواء. وهي منظومة تعمل في تسريع تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية وإنجاحها من خلال دعم المبادرين أصحاب الأفكار الجديدة، لتسهيل فترة البدء في إقامة المشروع على أساس معايير متطورة وتسهيل طرق الحصول على الموارد المالية المناسبة لطبيعة هذه المشاريع، ومرافقة أيضا المشاريع القائمة في مواجهة المخاطر لضمان النمو والاستمرارية.

وفي ظل اهتمام المجتمعات بالتكنولوجيا كبعد من أبعاد التنمية الاقتصادية والاجتماعية، باعتبار أن التطور في مجالات العلم والتكنولوجيا وتطبيقاتها في ميادين الإدارة والإنتاج يعتمد بدرجة كبيرة على المعرفة والمعلومات التي تتيحها الجامعات ومراكز البحث والتطور، التي تعمل على صقل للقدرات التكنولوجية والمهارات المؤهلة إحداثا للتقدم العلمي، الاقتصادي والاجتماعي.

من هذا المنطلق بهدف مواكبة التحولات السريعة في عصر الانفجار المعرفي اتخذت الدول النامية خاصة مبادرات تهدف إلى تدعيم العلاقات بين المؤسسات الاقتصادية ومؤسسات البحث العلمي والمتمثلة في إنشاء تجمعات تكنولوجية التي في ضمنها حاضنات الأعمال وهي الآلية محل الدراسة.

أما بالنسبة للجزائر فبدخولها الشراكة الأوروبية ومع انضمامها المرتقب إلى المنظمة العالمية للتجارة أدركت أهمية هذه الأحداث عبر تبنى سياسات واستراتيجيات انطلاقا من النظرة الحديثة للتنظيم في ظل ظروف السوق

وهذا ما يتضح من خلال البدء في إنشاء حاضنات الأعمال تعمل على تجاوز المؤسسات لأعباء مرحلة الانطلاق، وانجاز المشاريع التوسعية للمؤسسات القائمة وكذلك تذليل مختلف العقبات أمام استمرارية ومن تم نمو هذه المؤسسات.

**أهمية البحث**

يستمد بحثنا التمحور حول محاولة تقييم دور حاضنات الأعمال في تنمية المؤسسات الصغيرة أهميته في نقطتين أساسيتين هما:

– أن الجدوى من حاضنات الأعمال ودورها في نجاح وتنمية المشاريع والمؤسسات الناشئة أصبحت حقيقة مدركة، بعد أن حققت نجاحا في الكثير من دول العالم.

– من جانب آخر تقدم حاضنات الأعمال قاعدة صلبة للمشاريع والمؤسسات الناشئة لبناء الميزة التنافسية ومواجهة الكثير من التحديات التي تعيق هذا النوع من المنظمات.

**أهداف البحث**

ارتأينا إبراز الأهداف هذه الدراسة من أبعادها الثلاث على النحو التالي:

*البعد الاستراتيجي:*

في ظل الظروف الدولية الجديدة لابد على المؤسسات الصغيرة خاصة في الدول النامية تحسين أدائها بمختلف الوسائل "استغلال الفرص، خلق أسواق جديدة "و التكيف مع التكنولوجيات الجديدة عن طريق تعزيز الإبداع داخل هذا النوع من المؤسسات الذي يتأتى عن طريق التجمعات التكنولوجية من بينها حاضنات الأعمال.

لذا سنهدف إلى إبراز دور الحاضنات الأعمال في إنشاء ونمو المؤسسات الصغيرة وبشكل خاص دورها في تعزيز الإبداع بهدف إحداث نمو اقتصادي مستدام يترافق مع النمو التكنولوجي من خلال الاعتماد على البنية الأساسية للجامعات.

محاولة الكشف عن واقع حاضنات الأعمال في الجزائر .

***البعد التنظيمي المؤسسي***

دراسة قنوات إبلاغ فعالية حاضنات الأعمال إلى قطاع المؤسسات الصغيرة .

اكتساب المؤسسات المحتضنة لأنماط تسيير عصرية مما يكسبها الميزة التنافسية حسب متطلبات السوق .

***البعد الوظيفي***

إبراز الدور الذي تلعبه حاضنات الأعمال في مرافقة المؤسسات الصغيرة ضمانا لنموها استمراريتها.

تحديد مؤشرات نجاح و تقييم أداء حاضنات الأعمال .

**مبررات اختيار موضوع البحث**

نذكر أهم الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار دراسة موضوع حاضنات الأعمال وهي :

1 حداثة العمل بهذه الآلية موضوع الدراسة على المستوى العالمي إذ عرفت البداية الفعلية في أواخر القرن العشرين

2 قلة الدراسات والأبحاث الميدانية التي تناولت هذا الموضوع، ما دفعنا للمحاولة بالإسهام فيه

3 استكمالا لموضوع مذكرة الماجستير المتناول واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وآفاق تنميتها وسعيا لتوسيع القاعدة البحثية في مجال تنمية هذا النوع من المؤسسات وكذا تجسيد فكرة تناول موضوع حاضنات الأعمال من جانب أكثر خصوصية بالدراسة والتحليل لإحدى آليات دعم ومرافقة لهذه المؤسسات

**إشكالية البحث**

لمعالجة هذا الموضوع فقد طرحنا هذه الإشكالية التالية :

***ما هي المؤشرات التي تسمح بتقييم دور حاضنات الأعمال في تنمية المؤسسات الصغيرة في الجزائر؟***

و الأكثر تحليلا في مرامي هذه الإشكالية نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

1 ما هي حاضنات الأعمال؟ وما إمكاناتها المتاحة لعملية التنمية عموما؟

2 ما هو الدور الذي يمكن أن تلعبه حاضنات الأعمال في تنمية المؤسسات الصغيرة؟

3 أي المؤشرات محققة لدور حاضنات الأعمال في تنمية المؤسسات الصغيرة؟

4تعتبر حاضنات الأعمال من الآليات التي قطعت شوطا معتبرا في العديد من الدول النامية، ما هو واقع حاضنات الأعمال في الجزائر، وكيف يمكن تقييمها؟

**حدود البحث**

الحدود المكانية: يهتم هذا البحث في حدوده المكانية بدراسة حاضنات الأعمال المتواجدة على المستوى الوطن الجزائر.

الحدود الزمنية: اعتمدنا في حدوده الزمنية إلى توظيف المعلومات المتعلقة بدراسة حالة الجزائر للفترة 2003 وهي السنة التي تستهدف صدور المرسوم التنفيذي رقم 78/03 المتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات إلى غاية 2016.

**فرضيات البحث**

لمعالجة الإشكالية المطروحة استندنا إلى الفرضيات التالية :

1- تمثل حاضنات الأعمال إحدى التوجهات العالمية الجديدة لتنمية والتطوير مؤسسات الصغيرة ؛

2- تتوفر لدى حاضنات الأعمال إمكانات تنموية معتبرة بما تسهم به في النمو والتنمية الاقتصاديين ؛

3- يتحقق تقييم حاضنات الأعمال عبر مؤشرات قياس الأداء الدالة على ذلك ؛

4- يرتبط دور حاضنات الأعمال في الجزائر بدرجة كبيرة على تحقيق مؤشرات تنمية المؤسسات الصغيرة.

**المنهج وأدوات البحث**

للإجابة على الأسئلة التي يطرحها موضوع البحث، واختبار صحة الفرضيات التي يستند إليها، اعتمدنا على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي اللذان يتناسبان وطبيعة الطرح ومعالجة هذا الموضوع الذي يعكس واقع الدراسة وجوانبها الحقيقية ومن تم الوصول إلى النتائج.

أما الأدوات جمع البيانات المستخدمة، باعتبار موضوع الدراسة يندرج ضمن البحوث الوصفية فقد اعتمدنا على أدوات جمع البيانات المعروفة في هذا المنهج وهي استمارة الاستبيان، والمقابلة والملاحظة والوثائق، المبينة كما يلي:

**استمارة الاستبيان:** تعتبر استمارة الاستبيان من الأدوات الشائعة في جمع المعلومات في العلوم الاجتماعية عامة والعلوم الاقتصادية خاصة بغرض جمع المعلومات من خلال أجوبة المبحوثين، ولهذا تم توجيه استمارة الاستبيان الى كل من المحتضنين (حاملي المشاريع، المؤسسات الناشئة) وكذا المؤسسات المتخرجة للإجابة على الفرضية الرابعة المتضمنة دور الحاضنة في تنمية المؤسسات عبر المؤشرات الدالة على ذلك، قسم الاستبيان إلى المحاور التالية:

القسم الأول خاص بالبيانات الشخصية

أما القسم الثاني الخاص بعملية حصانة الأعمال الذي تم تقسيمه إلى المحاور التالية:

المحور الأول : معايير اختيار المحتضنين

المحور الثاني : التدريب المتخصص

المحور الثالث : الخدمات المتاحة

المحور الرابع : عوامل نمو وتنمية المؤسسات الصغيرة

**– الكتابات والوثائق المختلفة:** اعتمدنا على مجموعة من الوثائق سواء منها المتعلقة بالقطاع بشكل عام بما في ذلك القوانين والتشريعات المنظمة لحاضنات الأعمال، أو الوثائق الصادرة عن الوكالة الوطنية للحظائر التكنولوجية وترقيتها، أو تعلق الأمر بالمنشورات والتقارير الصادرة عن الحاضنات الأعمال نفسها وكذا الاتفاقيات بين الحاضنة والهيئات المتعاقد معها.

– **المقابلة:** تعددت المقابلات مع مختلف الإطارات سواء على مستوى مديرية الوكالة الوطنية للحظائر التكنولوجية وترقيتها أو على مستوى حاضنات الاعمال موضوع الدراسة ( الحاضنة التكنولوجية بورقلة، حاضنة

التكنولوجية سيدي عبد الله بالجزائر العاصمة)، للوقوف على حقيقة عملية احتضان المشاريع ومراحله المختلفة وقد تم من خلالها توظيف أسئلة الاستبيان المرفق في الملحق.

**الدراسات السابقة :**

بالرغم من وجود عدد لا بأس به من الدراسات والأبحاث التي تناولت بالدراسة موضوع البحث في المجلات والدوريات والمقالات المختلفة إلا أنها أخذت الطابع النظري، فظلا على وجود نقص ملحوظ في ما يخص الكتب ذات الصلة بالموضوع، ومع ذلك نذكر البحوث التالية :

1- أطروحة دكتوراه (منشورة) نوقشت سنة2007 بجامعة دوفين باريس بفرنسا، تحت عنوان : **les incubateurs publics : une innovation organisation pour la politique de valorisation de la recherche** » للباحث Emmanuel fremiot تناولت الدراسة الإطار العام للحاضنات العمومية، حيث سعت إلى إبراز دور الإبداع التنظيمي في إنشاء المؤسسات الصغيرة، كما تناولت الدراسة أيضا العلاقة بين البحث العلمي و هذا النوع من المؤسسات بالاعتماد على بنية الجامعات، توصلت نتائج البحث إلى أن شهدت حاضنات الأعمال تجديد نظام البحث والإبداع الفرنسي، كما مكنت قدراتها من تسريع إنشاء المؤسسات الصغيرة الحجم وإدراجها ضمن التنافسية العالمية، كما تشكل الحاضنات العمومية حلقة ربط بين ثلاثية القطاع قطاع البحث العلمي/قطاع الصناعة/قطاع الدولة.

2- أطروحة دكتوراه (منشورة) نوقشت سنة2007 بجامعة ليون3 بفرنسا، تحت عنوان: **Etude exploratoire des processus et des modèles d'incubation en entrepreneuriat :cas des pépinières tunisiennes**

**للباحث Mohamed Raef MASMOUDI** تطرق الباحث إلى مفاهيم حضانة الأعمال وأشكالها بصفة عامة ، كما تناول مفهوم حضانة الأعمال من زاوية المقاولاتية وربط هذه الأخيرة بالبحث العلمي ، واتبع البحث بدراسة خاصة عن حضانة الأعمال في تونس في شكل مشاتل للمؤسسات موضحا طبيعة حضانة الأعمال التونسية وأشكالها وكذا المكانيزمات العمومية لدعم المقاولة كما عمد في دراسته استطلاع وجهات نظر المحتضنين حول عملية حضانة الأعمال ومعرفة أرائهم، خلصت نتائج البحث أن النموذج التونسي نموذج متعدد الأصناف وقابل للتطوير ، واعتبار كل من معدل التعبئة remplissage والإبداع، ومتغير النسيج الاقتصادي المحلي المتغيرات المحددة لنموذج التونسي.

3-دراسة وكالة التنمية الاقتصادية الكندية سنة2008 بعنوان ( **Étude comparative des incubateurs technologiques au Québec et à l'étranger**)، وزارة التنمية الاقتصادية والابتكار والتصدير (MDEIE) التقرير النهائي كندا هدفت الدراسة إلى تقييم أداء الحاضنات التكنولوجية عبر المقارنة بالقياس بتوظيف مجموعة المؤشرات الكمية.

بشكل عام سعت الدراسة إلى تقييم أفضل الممارسات لعملية حضانة الأعمال كعامل لتحفيز الابتكار من أهم ما توصلت إليه نتائج الدراسة ما يلي:

وجود اتجاه عالمي نحو تكامل بين مختلف مكونات النظام البيئي l'écosystème نحو إنشاء وتطوير مؤسسات تكنولوجية، هذا التكامل يتعزز عبر حاضنات الأعمال التي تلعب دور الوسيط بين مختلف هذه الأنشطة ؛

تتصف المؤسسات المتخرجة بمنطقة كيبك بصعوبة الانطلاق مقارنة بمثيلاتها نظرا لغياب رأس مال الانطلاق بسب بعض العوامل الهيكلية ؛

صعوبة مقارنة أداء حاضنات الأعمال وأداء المحتضنين معا للوصول إلى أفصل عملية احتضان الأعمال وهذا راجع لعدم تقييم الحاضنات محل الدراسة لنتائج الحاضنات ونتائج المحتضنين بنفس الطريقة.

4- اطروحة دكتوراه (غير منشورة) نوقشت سنة2008 بكلية الاقتصاد وعلوم التسيير جامعة الجزائر تحت عنوان : "**المشروعات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية و أهمية دعمها بحاضنات الأعمال**" للباحثة قويقح نادية، تناولت الدراسة الإطار العام للمشروعات الصغيرة و المتوسطة وكذا أهمية هذه المشروعات في الدول العربية مع إبراز المفاهيم الأساسية لحاضنات الأعمال كما تطرقت إلى أهم التجارب الدولية الرائدة ثم تجربة الدول العربية في مجال حاضنات الأعمال ، كما تعززت البحث بتقديم دراسة وصفية للتجربة المصرية في مجال حاضنات الأعمال، حيث انتهت الدراسة إلى أن يغلب على الاهتمام العربي بقطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة الخطاب السياسي والطابع الدعائي، وضل موضوع حاضنات الأعمال يدور في فلك الدوائر الرسمية، دون أن يعي المجتمع المدني أهمية هذه الحاضنات.

5- أطروحة دكتوراه (منشورة) نوقشت سنة2008 بمدرسة الدكتوراه علوم اقتصادية والتسيير، جامعة نانسي 2 الفرنسية، تحت عنوان : " **Médiation et ressources sociales dans la création d'une spin off universitaire "enquête exploratoire sur le processus d'incubation"** للباحث كمال

ايمكرين، حاول الباحث الوصول إلى بالمقاربة والتحليل بين آلية الوساطة (الحاضنة) والموارد الاجتماعية وإنشاء المؤسسة التكنولوجية الجامعية، من خلال البدء بتناول لعلاقات الصناعية –الجامعية وظهور الجامعة المقاولاتية l'université entrepreneuriale، ثم المؤسسات التكنولوجية الجامعية spin-off كأسلوب لتثمين البحث العلمي،ثم التطرق إلى الرس المال الاجتماعي كمورد لخدمة المقاولاتية، وصولا إلى مفهوم الحاضنات المتضمن الحاضنات التكنولوجية وإنشاء المؤسسات المبدعة، ثم الوساطة والموارد الاجتماعية في إنشاء المؤسسات التكنولوجية الجامعية، اختتمت الدراسة بالنتائج التالية: يعد التثمين الاقتصادي للبحث العلمي مهام جديد كليا بالنسبة للباحثين الجامعين، تعد الحاضنات التكنولوجية آلية الوساطة بين الجامعة وقطاع الصناعة، أتاحت علاقة الحاضنة بالرأس المال الاجتماعي آفاق جديدة للعمل المقاولاتي.

6- أطروحة دكتوراه (منشورة) نوقشت سنة2011 بجامعة للفرنسية، تحت عنوان

**L'incubateur Produit en Bretagne: essai de compréhension et de modélisation**

للباحث **David merieau** افتتح دراسة حول مفهوم كل من الإبداع وحاضنات الأعمال ومشاتل المؤسسات، ثم ركز على إبراز مفهوم حاضنات الأعمال في بريطانيا من حيث أشكالها وتصنيفها وكذا علاقتها بالمحيط بالارتكاز على علاقة الحاضنة بالإبداع، تم قام الباحث باستعراض معطيات كمية حول المحتضنين وإنشاء المؤسسات، حيث استخلصت الدراسة النتائج التالية: تشجع الحاضنة تبادل المعارف ومعلومات بين المحتضنين، كما تقوم بتكوين حاملي الأفكار، تتعد الحاضنة أداة حقيقية لإقامة التعاونيات.

7-أطروحة دكتوراه (منشورة) نوقشت سنة2013 بجامعة كبيك الكندية ، تحت عنوان

**INCUBER L 'ENTREPRENEUR POUR DÉVELOPPER L 'ÉCONOMIE LOCALE: L 'EXPÉRIENCE La CERE À ACTON VALE**

للباحث **FRÉDÉRICK MARCIL** سعت الدراسة إلى توضيح مفهوم حضانة الأعمال من حيث أشكالها وعوامل نجاحها كما تناول بالدراسة والتحليل أنواع حاضنات الأعمال، وركزت الدراسة على حاضنات المؤسسات وربطها بالمقاولة في كندا عبر طرق ممارسة عمليات حضانة الأعمال، مستعينا بالنموذج الفرنسي والبلجيكي، وخلص الباحث إلى أن: الحاضنة عبارة عن أداة تنمية اقتصادية محلية وتحمل قيمة مضافة، وأضاف نجاح الحاضنة مرتبط بإتباع قواعد أساسية في ضمنها وضع طريقة لتقييم المشاريع .

**هيكل البحث**

حاولنا معالجة الإشكالية المطروحة ضمن أربعة فصول بما فيها الدراسة الميدانية، على النحو التالي :

**الفصل الأول** : نتناول هذا الفصل المعنون بماهية حاضنات الأعمال وعلاقتها بالمؤسسات الصغيرة ابتدءا بماهية حاضنات الأعمال الذي احتوى المحددات الأساسية لحاضنات الأعمال وتطورها، إلى جانب مختلف أدور حاضنات الأعمال، ثم استعراض أهم النماذج البارزة على المستوى العالمي لحالات على سبيل المثال، ثم عمدنا إلى توضيح علاقة المؤسسات الصغيرة بحاضنات الأعمال من حيث مساهمتها في إنشاء ونمو المؤسسات الصغيرة، ودراسة الأثر الواقع على هذه المؤسسات من حيث حضانة الأعمال.

**الفصل الثاني** : جاء هذا الفصل تحت عنوان الإمكانات التنموية لحاضنات الأعمال، إذ شمل هذا الفصل النواحي التنموية لحاضنات الأعمال، ابتداء بالدور التنموي لمختلف المستويات الاقتصادية، التكنولوجية والاستثمارية، حيث تمت دراسة كل صنف حدى من حيث التعريف به وذكر مميزاته ثم أثره على النمو والتنمية الاقتصاديين، ولنعمد في النهاية الفصل إلى دراسة الوضع التنموي لحاضنات الأعمال في الدول العربية من حيث طبيعة برامج حضانة الأعمال، وأهم شروط نجاحها مستعرضين في الأخير بعض المبادرات العربية في إنشاء حاضنات الأعمال.

**الفصل الثالث**: شمل هذا الفصل المعنون بقياس أداء حاضنات الأعمال وتقييمها توصيف بيئة أداء الأعمال كمبحث أول تضمن طبيعة العمل وآليات الدعم بها وكذلك قنوات إبلاغ فاعلية حاضنات الأعمال، ثم استعراض مختلف مؤشرات قياس الأداء لحاضنات الأعمال كمبحث ثاني، حيث تمت دراسة أولا المؤشرات الموضوعية من حيث المؤشرات الكمية والغير كمية بالإضافة إلى مؤشرات كمية أخرى، وثانيا دراسة المؤشرات الذاتية التي منها المؤشرات الاجتماعية ومؤشرات الرضا، وفي الأخير دراسة مختلف طرق القياس كمبحث ثالث المتضمنة القياس المرجعي وقياس من حيث المردود ثم قياس نجاح حاضنات الأعمال، ودراسة عمليات تقييم حاضنات الأعمال من حيث تقييم البرامج، وتقييم وفق الاحتياجات وتقييم وفق المعيار الداخلي والخارجي لحاضنات الأعمال، ثم عرض نماذج من طرق تقييم حاضنات الأعمال .

**الفصل الرابع** :عنون هذا الفصل بحاضنات الأعمال في الجزائر المشخص لوضعية حاضنات الأعمال في الجزائر عبر تحديد طبيعتها أولا المتضمن نشأتها والإطار القانوني المنظم لها والإجراءات المتخذة في مجال إنشاء

حاضنات الأعمال ثم ثانيا استعراض واقع حضانة الأعمال في الجزائر من حيث بيئة الأعمال والمحيط الاقتصادي والتكنولوجي الذي تعمل في ظله حاضنات الأعمال في الجزائر،وعلاقة هذه الأخيرة بالمؤسسات الصغيرة، ثم التطرق إلى أهم عوائق التي تواجه انطلاقها، وثالثا دراسة عملية إنشاء حاضنات الأعمال في الجزائر بتسليط الضوء على مبادرات الإنشاء والهيئات الداعمة لها، ثم التطرق إلى إمكانيات استخدام مؤشرات القياس بها وفي الأخير تقييم عملية حضانة الأعمال في الجزائر بتقديم دراسة تطبيقية لحاضنات الأعمال في الجزائر.

# الفصل الأول

## ماهية حاضنات الأعمال وعلاقتها

## بالمؤسسات الصغيرة

## مقدمة الفصل الأول :

في ظل عصر الانفتاح والمنافسة الشديدة تواجه المؤسسات الصغيرة عدة مشاكل حالت دون خلق مؤسسات قادرة على النمو والاستمرار، وكرد على هذه المشاكل اتجهت الحكومات إلى إنشاء حاضنات الأعمال ككيان قانوني لدعم هذا النوع من المؤسسات.

فحاضنات الأعمال تعد آلية لدعم ونمو المؤسسات الصغيرة إذ قطعت الدول الصناعية أشواطا كبيرة في تأسيس وإنشاء هذه الحاضنات وأحرزت تقدما في مجال إدارتها وتفعيلها. أما بالنسبة للدول النامية، على الرغم من تعدد التجارب في إنشاء الحاضنات لا تزال الجدوى من وجودها يثير الكثير من التساؤلات.

وللإلمام بجوانب هذا الفصل سوف نتطرق إلى العناصر التي غالبا ما تطرح عند الحديث عن موضوع حاضنات الأعمال ضمن المباحث التالية :

**المبحث الأول:** ماهية حاضنات الأعمال؛

**المبحث الثاني:** تجارب الدول وعوامل نجاح في مجال حاضنات الأعمال؛

**المبحث الثالث:** علاقة تطور المؤسسات الصغيرة بحاضنات الأعمال.

## المبحث الأول : ماهية حاضنات الأعمال :

يستدعي البحث في ماهية حاضنات الأعمال، والحديث عن أنواعها وطرق تمويلها وكذا الادوار المنوطة لها، بدايةً الكشف عن المقصود منها عبر المحددات الأساسية لحاضنات الأعمال.

### أولا: المحددات الأساسية لحاضنات الأعمال :

ظهرت حاضنات الأعمال في أواخر الخمسينيات من القرن العشرين، وتبلور مفهومها في الثمانينات كآلية لدعم المؤسسات الصغيرة ، ولتعين محدداتها الأساسية من حيث الخصائص والأهداف، فانه من مقتضيات البحث أولا الوقوف بشكل أدق على مفهومها عبر توضيح بعض الفروق بينها وبين مصطلحات مشابهة لها، وتحديد المتغيرات الأساسية القائمة عليها، ثم نخلص إلى تعريف هذه الحاضنات.

#### 1 – مفهوم حاضنات الأعمال :

تعود الخلفية التاريخية لظهور فكرة الحاضنات إلى بداية الخمسينات من القرن العشرين بعد خروج الولايات المتحدة الأمريكية من الحرب العالمية الثانية وازدياد الكساد والبطالة وتعطل المصانع الكبيرة التقليدية[1]، ونتاجا لذلك انتشار ظاهرتين:

الأولى : ارتفاع نسبة العاطلين عن العمل؛

الثانية : تعطل في هياكل الاستثمار.

ولعل اجتماع هذين العنصرين أديا إلى تولد فكرة إنشاء الحاضنة، فكانت عائلة " مانكوزو"[2] المبادرة بإطلاق هذه الخدمة ( خدمة الحضانة )، حين « أعلنت في عام 1959بتحويل مقر شركتها ( مركز تصنيع ) الذي توقفت عن العمل إلى مركز للأعمال المعروف باسم Batavia في نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية، يتم تأجير وحداته للأفراد الراغبين في إقامة مشروع مع توفير النصائح والاستشارات لهم »[3]، وتحولت هذه الفكرة تدريجيا فيما بعد إلى ما يعرف بالحاضنة، فأقيمت الآلاف من الشركات الصغيرة في هذا المركز، والذي يعمل حتى

---

[1] http://makeen-sa.org/ar_page.php?id=2

[2] http://www.deskmag.com/fr/le-coworking-nouvel-incubateur-577

[3] إبراهيم عاطف الشبراوي: حاضنات الاعمال ومفاهيم مبدئية وتجارب عالمية، المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة (2005), ص : http://ipac.kacst.edu.sa/edoc/1427/158377_1.pdf

الآن بنفس الاسم وهوINDUSTRIAL CENTER BATAVIA، وقد زاد الاهتمام بإنشائها خلال عقد الثمانينات تحديدا في عام 1984 حينما قامت هيئة المشروعات الصغيرة الأمريكية SBA* بوضع برامج تنمية وإقامة عدد من الحاضنات، واتبع بقيام أو بإنشاء الجمعية الأمريكية لحاضنات الأعمال NBIA**.

**1– 1 الفروق الأساسية بين حاضنات الأعمال ومراكز الأعمال ومشاتل المؤسسات**

يتقاطع مفهوم حاضنة الأعمال مع العديد من المصطلحات من حيث الخصائص الجامعة بينهم، ولتوضيح مفهوم الحاضنة يجدر بنا توضيح بعض الفروق الجوهرية بين هذه المصطلحات حيث نذكر ما يلي :

**الجدول رقم (1–1) : الفرق بين حاضنات الأعمال ومراكز الأعمال ومشاتل المؤسسات**

| البيان | مراكز الأعمال | حاضنات الأعمال | مشاتل المؤسسات |
|---|---|---|---|
| مجال النشاط | تخدم جميع الأعمال الصغيرة | تخدم القطاعات ذات النمو المرتفع | تخدم قطاعات اقتصادية محددة |
| المدْخلات | مشاريع تقليدية | مشاريع إبداعية / مؤسسات ناشئة | مؤسسات ناشئة |
| نوع الخدمة المقدمة | استشارات عامة وتدريب داخلي وخارجي | استشارات وتدريب متخصص داخلي | استشارات وتدريب متخصص داخلي |
| المدة | غير محدد بمدة زمنية | محدد بمدة زمنية"03" ثلاث سنوات | محدد بمدة زمنية "23" ثلاثة وعشرون شهرا |
| الهدف | الوصول إلى تأجير كامل مساحتها | تنفيذ أفكار مشاريع، بالإضافة إلى تخريج مؤسسات ناجحة | تخريج مؤسسات قادرة على النمو في المحيط الخارجي |
| الارتباط بمراكز البحث | لا تحتاج لمراكز البحث والتطوير | ارتباط وثيق بينها وبين مراكز البحث و الجامعات | لا تحتاج إلى مركز البحث والتطوير |

**المصدر**: أحمد عارف العساف ولآخرون، الأصول العلمية والعملية لإدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012،ص504 (بتصرف من الباحثة)

* **تعد small business administration** أكبر هيئة في الولايات المتحدة الامريكية لدعم الشركات الصغيرة أنشئت سنة 1953 كما تعتبر صوت الشركات الصغيرة داخل الكونغرس الأمريكي.

** **National Business Incubtor Association** أنشئت سنة 1985 تمتلك ما يقدر ب 900حاضنة تابعة لها

من الجدول أعلاه يتضح أن كلا من حاضنات الأعمال ومراكز الأعمال ومشاتل المؤسسات تعكس عمليات مرافقة الأعمال المتمثلة أساسا في تقديم خدمات التدريب والاستشارة محققة بذلك مخرجات معينة، غير أن حاضنات الأعمال تنفرد عن الآليتين السابقتين من حيث النشاط في القطاعات ذات النمو المرتفع كما تقوم باستقطاب وتنفيذ مشاريع خاصةً المبدعة منها، فضلا عن ضرورة ربطها بمراكز البحث والجامعات، إذن حاضنات الأعمال تقوم على تشجيع وتخريج المشاريع عند بلوغ مرحلة النضج، وبتالي تقوم على تجسيد عمليات دعم المشاريع/المؤسسات الناشئة مما يدفع هذه الأخيرة إلى النجاح بمعدلات أكبر من مثيلاتها التي تقام ضمن تجمعات الأعمال الأخرى.

### 1-2 المتغيرات الأساسية لفهم حاضنات الأعمال :

طبقا لدراسة أنجزت في 2002 من طرف باحثين في إطار برنامج بحث حول حاضنات الأعمال لأربعة(04) دول صناعية " فرنسا، ألمانيا، بريطانيا، والولايات المتحدة الأمريكية " تحت وصاية الوزارة المالية والصناعة الفرنسية، اذ أشارت هذه الدراسة إلى الآتي :

« لفهم وتوضيح مفهوم حاضنات الأعمال لابد من توظيف ستة متغيرات مفتاحيه(أساسية) وهي »"[1] :

**أ – متعهد الحاضنة " مجموعة شركاء الحاضنة "** (يعد المفتاح) : « بين الاستقصاء أنه يوجد تشكيلة متنوعة من المتعهدين العموميين والخواص في مجال حاضنات الأعمال »[2]، فهؤلاء المتعهدين أو الشركاء يقومون بعملية متابعة * لمهام الحاضنة.

**ب – المهام والأهداف** :[3] « تضع الحاضنات تشكيلة متنوعة من الأهداف المتمثلة في ما يلي :

- خلق مناصب شغل؛
- تنمية النشاط الاقتصادي؛
- الربح؛
- تحويل القيمة التكنولوجية؛
- إعادة إحياء مناطق وتوجيهيها صناعيا؛

[1] Philippe Alberte et autre « incubateurs et pépinières d'entreprises un panorama international » édition l'harmattan, paris, France 2006, p19.

[2] Philippe Alberte et autre **opcit** ,p19

* عملية المتابعة : سوف يأتي شرحه لاحقا ضمن المبحث الأول من الفصل الثالث.

[3] Philippe Alberte et autre **opcit** ,p20

- تنويع النسيج الصناعي؛
- ترقية بعض فروع النشاط؛
- ترقية بعض فئات المجتمع » .

يعد تحديد المهام والأهداف الحاضنة عاملا مهما في توضيح مفهوم الحاضنة فعلى ضوئها تتحدد اتجاهات وطبيعة عمل الحاضنة.

**ج – نوعية المشاريع التي تتوجه إليها الحاضنات** : يمكن أن تكون هذه الحاضنات حاضنات عامة أو متخصصة في قطاع معين مثل (الصناعة التقليدية، الإنتاج البرمجيات البيوتكنولوجي...) أو أن تكون موجهة إلى فئات خاصة من المجتمع (الطلبة، القاصرين، استقبال المؤسسات الأجنبية، أجراء من مؤسسات قائمة....) أو أن تكون موجهة للمبادرين قبل أو بعد مرحلة الإنشاء أو في مرحلة تسريع النمو.

**د– أنواع الخدمات المقدمة** : تقدم حاضنات الأعمال خمسة (05) أصناف كبرى من الخدمات نذكرها كما يلي:

- خدمات العقار وتسييره ( تنظيم وترتيب، وتوصيلات مختلفة، وتأجير غرف الاجتماعات... ) ؛
- الخدمات القاعدية مشتركة (خدمات السكرتارية، وتوفير مكاتب الاستقبال، وغرف المحاضرات،...) ؛
- تقديم إرشادات النصح المختلفة ( ارشادات القانونية، والشخصية، وفي مجال العلاقات البنكية، ومحاسبية... ) ؛
- الاستشارات الإستراتيجية ( انجاز خطط الأعمال، وتقديم نصائح تسويقية، ومالية، ونصائح حول الملكية الصناعية..) التكوين في مختلف جوانب التسيير والتدريب الفردي.
- تشكيل علاقات عبر الشبكات المالية، والتكنولوجية، والتجارية التي تسمح للمؤسسة بالحصول على شركاء وزبائن.

فالهدف من تقديم هذه الخدمات تلقين المحتضنين مهارات تسييريه ومهارات وظيفية.

**ر– أسلوب التمويل** : يتمثل في موارد تمويل الحاضنة المتعلقة بالاستثمار والاستغلال في مرحلة الانطلاق والنضج، هذه العائدات يمكن أن تأتى من :

- « خدمات خارجية؛
- إعانات مختلفة ( نقدية أو مادية)؛

- الرعاية (sponsoring)؛
- عائدات مختلفة (أسهم، عوائد) » .[1]

**ز- مجال العمل المميز لنشاط الحاضنة:** هذا العنصر يلعب دورا جد مهم في حديد مهام وحياة الحاضنة من حيث :

- « تواجد حاضنة في منطقة صناعية يختلف عنه في منطقة ريفية أو منطقة أخرى؛
- الحاضنة التابعة لمؤسسة كبيرة تكون مرتبطة بموارد، وثقافة هذه المؤسسة ؛

- الوصول إلى مختلف شبكات الأعمال يستمد بشكل كبير من الرأس المال الاجتماعي لمتعهدي لحاضنة»[2]، هذا النطاق أو مجال العمل الذي يُميز الحاضنة يتحدد عن طريق الارتباط المؤسسي والمالي للحاضنة، كما يلاحظ أن مجموع المتغيرات الأساسية مبنية على توضيح عملية الحضانة وكيفية تجسيدها باعتبار حاضنات الأعمال تأخذ أشكال ووضعيات متعددة استجابة للأصناف مختلفة*.

**1-3 تعريف الحاضنة** : توجد عدة تعريفات لحاضنات الأعمال تكاد تجمع على تعريف موحد، وقد جاءت هذه التعاريف من وجهات مختلفة تمثلت في مؤسسات وهيئات دولية وتكتلات اقتصادية إلى جانب كتاب وباحثين نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:

**ا - تعريف الجمعية الأمريكية لحاضنات الأعمال** : ترى بان حاضنات الأعمال « هي بيئة داعمة لأصحاب المشاريع خلال المراحل الحرجة من بدء الأعمال، تهدف إلى تطوير وتنمية أعمالهم وزيادة فرص النجاح واختصار الوقت»[3]. يرتكز هذا تعريف على مُدخلات الحاضنة والمتمثل في المبادرون إلى إنشاء مؤسسات، والسبيل إلى دعم هؤلاء المبادرين، وأيضا تأمين المراحل الأولى للإنشاء المشاريع.

[1] Philippe Alberte et autre **opcit** ,p21

[2] Philippe Alberte et autre **opcit** ,p21

* هده الأصناف سوف يأتي شرحها بشيء من التفصيل ضمن المبحث الموالي.

[3] **(15-08-2013)www.nbia.com**

**ب- تعريف غرفة التجارة والصناعة الفرنسية :** «حاضنات الأعمال هي هياكل دعم لإنشاء المؤسسات تحتوي على موارد مخصصة لمرافقة ومساعدة المؤسسات خلال المراحل الأولى للانطلاق»[1]. أما هذا التعريف فهو يركز على العنصر الفاعل، أي الحاضنة ذاتها باعتبارها أداة مرافقة وما تحتوي من الموارد.

**ج- تعريف لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لغربي أسيا :** « عرفت حاضنات بأنها حزمة متكاملة من الخدمات والتسهيلات والاستشارة التي توفرها للذين يرغبون في إقامة مؤسساتهم الصغيرة لمرحلة محددة من الزمن، بهدف تخفيف أعباء مرحلة الانطلاق بالنسبة لمشاريعهم »[2].

كما يذهب هذا التعريف إلى وصف مهام "الحاضنة" من توفير للخدمات وتقديم تسهيلات بغية تحقيق أهدفها.

**تعريف المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة " الايسيسكو " :** تعرف حاضنات الأعمال على أنها « منظومة عمل متكاملة توفر كل السبل من مكان مجهز مناسب به كل الإمكانات المطلوبة لبدء المشروع، وشبكة من الارتباطات والاتصالات بمجتمع الأعمال والصناعة، وتدار هذه المنظومة عن طريق إدارة محدودة متخصصة توفر جميع أنواع الدعم اللازم لزيادة نسب نجاح المشروعات[3] الملتحقة بها والتغلب على المشاكل التي تؤدي إلى فشلها وعجزها عن الوفاء بالتزاماتها » [4]

---

[1] Philippe Albert, les incubateurs émergence d'une nouvelle industrie Rapport de recherche, chambre de commerce et d'industrie nice, Ministére de l'Economie des Finances et de l'Industrie, France, avril2002, p08.

[2] هواري معراج "حاضنات الأعمال آليات دعم المؤسسات ص م" ملتقى وطني حول فرص الاستثمار ودور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واقع وتحديات، المعهد الوطني للتجارة، ملحق غرداية، الجزائر، مارس 2004

[3] تعدد مصطلحات والتسميات التي تطلق على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من دولة لاخرى، بل أحيانا من هيئة لاخرى داخل نفس الدولة، فكثير من الدول النامية العربية خصوصا تطلق مصطلح المشروعات وأحيانا المنشات وفي بعض الدول مثل المملكة المغربية تستعمل مصطلح المقاولات، لذا تجد تباين هذه المصطلحات من مصدر لأخر.

[4] إبراهيم عاطف الشبراوي، مرجع سبق ذكره، ص07.

ر- **ويعرفها عبد السلام أبو قحف**[*] « بأنها عملية وسيطة بين مرحلة بدء النشاط ومرحلة النمو لمنشآت الأعمال، هذه العملية تحتوي على تقديم أو تزويد المبادرين بالخبرات والمعلومات والأدوات اللازمة لنجاح المشروع»[1]

ويرى كل من "p. Albert وM. Bernasconi وL. Gaynor "[*] «...هذا مصطلح في تطور دائم ومستمر، فينبغي أن يشمل التعريف مهام الموضوع محل الدراسة عندما يتعلق الأمر مفهوم مثل حاضنات الأعمال»[2].

فحسب "p. Albert وM. Bernasconi وL. Gaynor" يعد موضوع حاضنات الأعمال موضوع نشط غير ساكن لم يحضى بعد بتعريف محدد من قبل الخبراء، ويقتضى توضيح معالمه ربط تعريف الحاضنة بمهامها.

وانطلاقا من جملة التعاريف المقدمة، يلاحظ أنها لا تكاد تختلف في ما بينها إلا من حيث ذكرها أو إغفالها لأحد النقاط المحددة لحاضنات الأعمال.

ويمكن استنتاج التعريف الآتي :

حاضنات الأعمال هي " مؤسسات تنموية تهدف إلى دعم المبادرين، والمبدعين، من أصحاب المشروعات الطموحة، الذين لا تتوافر لديهم الموارد الكافية لتحقيق طموحاتهم، ولتجسيد أفكارهم، ومساعدتهم على تأسيس هذه المشروعات، وذلك بتوفير بيئة متكاملة، وتقديم خدمات واستشارات، وآلات وتجهيزات ودعم، تؤدي إلى تطوير هذه المشروعات، وزيادة معدلات نجاحها، وكفائدتها الاقتصادية، إلى الحد الذي يضعها في بداية طريق النمو، ثم تتجه الحاضنة إلى مبادرين ومشروعات أخرى"

---

[*] عبد السلام أبو قحف كاتب وخبير في مجال ادارة الاعمال صدرت له عدة مؤلفات في مجال اقتصاديات وادارة الاعمال وفي مجال التسويق الدولي وكذا اقتصاديات الاستثمار الدولي..... .

[1] عبد السلام أبو قحف،العولمة وحاضنات الأعمال حالات عملية وحلول مشكلات، الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية 2002، ص80.

[*] خبراء في مجال المقاولاتية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة *والقائمون على بحث حاضنات الاعمال في الدول الاربعة الصناعية "فرنسا وألمانيا و بريطانيا والولايات المتحدة الامريكية"*

[2] Davide merieau « l'incubateur produit en Bretagne.. »Thèse de doctorat, science de gestion,lyon3, 2001, p20. Theses.univ- lyon3.fr/documents/getpart.php?id=2300&action=pdf

**2- مميزات حاضنة الأعمال** : انطلاقا من هذه التعاريف يمكن استخلاص مجموعة من نقاط المترابطة في ما بينها، والتي تبرز طبيعة عمل الحاضنة عن غيرها من تجمعات الأعمال الأخرى، نذكرها في ما يلي :

- توفر الحاضنات الأماكن ومساحات متنوعة ومجهزة لإقامة المشاريع؛
- يتم اختيار المشاريع الملتحقة بالحاضنة طبقا لمعايير شخصية وفنية، وبأسلوب علمي يعتمد على "دراسة جدوى" و"خطة المشروع"؛
- تسعى الحاضنة لدعم وتطوير أفكار جديدة وتحوليها إلى مؤسسات قائمة؛
- توفر الحاضنات جميع أنواع الدعم، من دعم فني وإداري وتسويقي للملتحقين بها؛
- تعمل الحاضنة على متابعة وتقييم المشاريع المحتضنة بشكل مستمر؛
- ترتبط الحاضنة بالمبادرين أصحاب المشاريع بعلاقة وثيقة ثم تتضاءل إلى أن تتلاشى، ثم تتحول الحاضنة إلى مبادرين جدد؛
- تدار الحاضنات عن طريق هيئة متخصصة في إدارة المشاريع والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

فمجموع هذه الخصائص أو المميزات التي توفرها الحاضنات تعمل على خلق صور ذهنية أمام رواد الأعمال الناشئة سواء من حيث الأداء أو الممارسات للمشاريع أو المؤسسات الملتحق بها.

**3 – أهداف حاضنة الأعمال** :

تُعد أهداف حاضنات الأعمال أحد المتغيرات الأساسية في فهم وتوضيح هذه الحاضنات، إذ تعمل هذه الأخيرة على تحقيق حزمة من الأهداف المتكاملة، التي ترتبط ارتباط وثيقا ببعضها البعض، وبالسياسات أو الإجراءات المصاحبة لدعم المؤسسات الصغيرة، لذلك نجد هذه الأهداف متنوعة، وقد قسمت حسب مهامها إلى ما يلي :

**3 –1 على مستوى المؤسسات الناشئة** : تأخذ جملة هذه الأهداف على عاتقها تهيئة بيئة ملائمة لنمو المشاريع/المؤسسات الناشئة وذلك على النحو الآتي :

- « تقليل تكاليف بدء النشاط؛
- توفير الدعم والخدمات الإرشادية والتسهيلات المالية لمنتسبيها؛
- تطوير أفكار جديدة لخلق وإيجاد مشروعات إبداعية أو المساعدة في توسعة مشروعات قائمة؛

– مساعدة أصحابا الابتكارات في تحويل أفكارهم إلى منتجات أو نماذج أو عمليات قابلة للتسويق».[1]

فهذه الأهداف التي تضعها حاضنات الأعمال تسعى إلى دعم المبادرين المبدعين وتأهيل جيل من أصحاب الأعمال، ومساندته لتأسيس مشاريع تجعلها قابلة للتطبيق وفتح فرص للعمل، الأمر الذي يساهم في تنمية الموارد البشرية.

### 3– 2 على مستوى الدولة والمجتمع المحلي :

يقف الغرض من إنشاء حاضنات الأعمال لهذا المستوى في توفير البيئة الملائمة لنشأة المؤسسات الصغيرة ورفع فرص نجاحها مما يؤدي إلى إنعاش وتنمية الاقتصاد المحلي، وهي بذلك تعمل على :

« خلق فرص عمل وتشجيع الفئات التي لا تملك الخبرات الكافية لإقامة مؤسسات؛

تنمية مهارات العمل الحر ودعم الإبداع لدى أصحاب المشاريع؛

الاستفادة من البحوث المخبرية والدراسات الجامعية والعمل على تسويقها

إنشاء مؤسسات مستقبلية قوية وقادرة على الاستمرار والتطور»[2].

توفير البنية التحتية للمؤسسات الكبيرة من خلال العلاقة القائمة* تحقيقاً لتكامل اقتصادي بينها وبين المؤسسات الصغيرة.

كما يظهر أن للحاضنات أهداف أخرى، كإحداث تفاعل بين القطاعات الاقتصادية بمختلف أنواعها، والعمل على مواجهة المشاكل الاقتصادية والاجتماعية الناجمة عن تطبيق سياسات الخوصصة باستحداث فرص العمل مما يؤدي الى زيادة الدخول الاقتصادية.

---

[1] نادية قيوقح "المشروعات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية و أهمية دعمها بحاضنات الأعمال "أطروحة دكتوراه جامعة الجزائر كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير،2008،ص 95.

[2] نبيل محمد شلبي، نموذج مقترح لحاضنة تقنية بالمملكة العربية السعودية، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة، واقع و مشكلات المنشآت الصغيرة و المتوسطة وسبل دعمها وتنميتها، الغرفة التجارية الصناعية، الرياض، السعودية، أكتوبر2002، ص03 www.geocities.ws/nkashkoul/Incubator.doc

* راجع تطور حاضنات الأعمال

**3 – 3 على مستوى المجتمع الدولي:**

«تتيح حاضنات الأعمال فرصة نقل وتسويق التقنية بينها وبين الشركات الراعية لها، وتمكن من فهم أكثر ووعي أكبر لثقافة الأعمال كما تسهل تبادل الخبرة سواء بالمشاركة أو بالاتحاد أو التبادل»[1].

تشترك كل هذه المستويات في تبيان مرامي حاضنات الأعمال، ليس فقط في توفير الدعم والمساندة لبداية تأسيس مشروع، بل يمكننا القول أن لها مقاصد وأبعاد استثمارية تنموية، بفتح المجال أمام الاستثمار ومواكبة التطور العلمي والتقني.

كما تتبنى حاضنات الأعمال سياسات بحثية تسهم في زيادة الكفاءة والمقدرة للمشاريع للمنافسة أكثر، لتصبح قادرة بمفردها على الاندماج في الفعاليات الاقتصادية بدرجة لا بأس بها من الكفاءة، وبالتالي الإسهام في إحداث تنمية مستهدفة.

**ثانيا تطور وأنواع حاضنات الاعمال وطرق تمويلها :**

أدى التطور في الحياة الاقتصادية، إلى حدوث تغيرات هامة على شكل الحاضنة التي ظهرت به في طابعها الأول وكنتيجة لهذه التطورات المتسارعة برزت أنواع عديدة حسب الحاجة التي تلبيها كل منها، ضف إلى ذلك تنامي أهميتها كآلية دعم للمشاريع الصغيرة، فبدأت تدخل في تخصص أعمالها، ما أفرز تعدد الأشكال والأنواع، وهذا ما سيتم توضيحه ضمن النقاط التالية :

**1 – تطور حاضنات الأعمال** : عرفت حاضنات الأعمال تطورات سريعة ومتنامية منذ ظهورها في نهاية الخمسينيات إلى حد الآن، وتمثل تطور حاضنات الاعمال في شقيه النوعي والكمي، اذ سوف نستعرضهما في ما يلي :

**1– 1 التطور النوعي للحاضنات الأعمال :**

لقد انعكست هذه التطورات الملاحقة في الحياة الاقتصادية على الحاضنات الأعمال أدت إلى إحداث تغيرات من حيث الشكل والنوع عبر مراحل زمنية متعاقبة يمكن إعطاؤها حسب تقسيمات أغلب الباحثين في أربعة مراحل مبينة كما يلي :

[1] نادية قويقح، **مرجع سبق ذكره**، ص94

**أ – مرحلة التأسيس أو الظهور**: ذكرنا سلفا أن بدايتها التاريخية كانت في أواخر الخمسينيات من القرن الماضي وهي مرحلة إعادة تأهيل الأماكن الشاغرة لتأجيرها، في محاولة للاستفادة من المباني والمستودعات الصناعية غير المستخدمة وتحويلها إلى أماكن تسهم في دعم المبادرين أصحاب المشاريع خلال مرحلة الإنشاء، ثم تحولت في ما بعد إلى ما يعرف بالحاضنة، «... لم يتم متابعتها بشكل منظم إلا في بداية الثمانينات»، [1] واعتبار بداية الثمانينات الانطلاقة الفعلية لإقامة الحاضنات؛

**ب – مرحلة الانطلاق** : تعتبر بداية ثمانيات القرن الماضي مرحلة انطلاق الجيل الأول لحاضنات الأعمال، حيث اقتصرت هذه المرحلة على تقديم خدمات للمحتضنين من تسهيلات الإيواء وبعض الخدمات المشتركة كقاعة الاجتماعات وأجهزة الهاتف وغيرها من خدمات السكرتارية؛

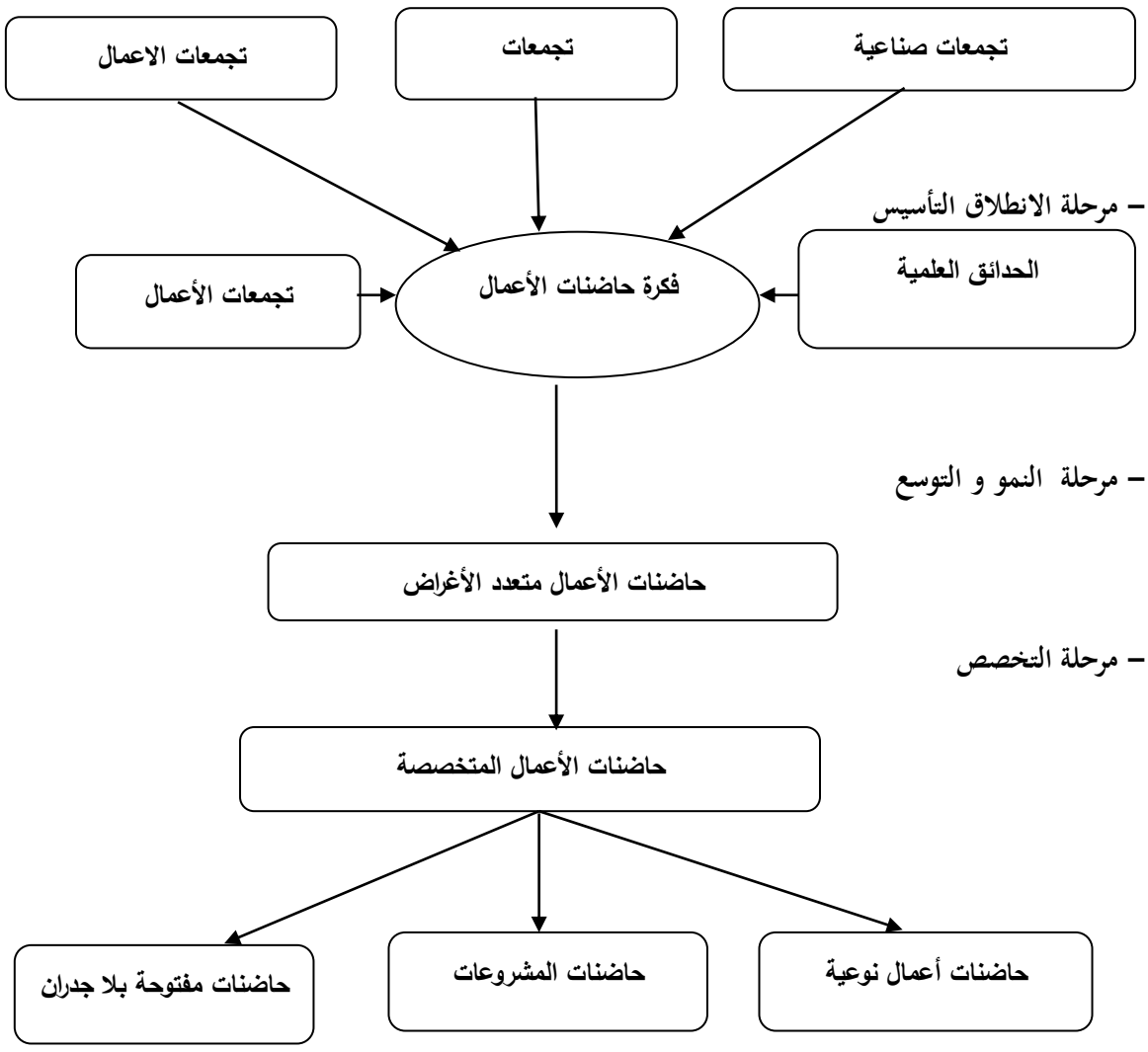
**ج – مرحلة النمو والتنوع** : استمرت حاضنات الأعمال في الانتشار والنمو والتطور خلال عقد التسعينيات من القرن العشرين الذي أعُتبرت عقد الجيل الثاني لحاضنات الأعمال، فتطورت الخدمات التي تقدمها الحاضنات للمشاريع المحتضنة شاملة المساعدة على حصول رأس المال المطلوب، وتوفير شبكات الاتصال في ما بين هذه المشاريع، إضافة الى الخدمات الأخرى مثل "الاستشارات القانونية، والتسويقية، وإعداد دراسة الجدوى الاقتصادية، وعقد ورش تدريب...".

**د – مرحلة التخصص** : في هذه المرحلة تدخل حاضنات الأعمال جيلها الثالث مع نهاية عقد التسعينيات وبداية القرن الحادي والعشرين، فواكبت التطورات العلمية والتقنية اذ أصبحت خدماتها لمشاريع الأعمال تقدم في مجالات متعددة وأكثر خصوصية تسهم في قدرة المشاريع الناشئة على المنافسة مع مثيلاتها في السوق. ومع التطور المستمر لبرامج الدعم ورعاية المشاريع أخذت تغَطي هذه البرامج على جهود الاختراعات والإبداعات، القائمة على الأبحاث التطبيقية، ودعم أعمال الإبداع التكنولوجي مما يدل أنها لا تزال محل تطور.

[1] أنور أحمد نهار العزام "تأثير استخدام حاضنات الأعمال في إنجاح المشاريع الريادية في الأردن" أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية، الأردن، 2009 ص، 86.

في ما يلي الشكل التوضيحي المعبر عن مراحل تطور الحاضنات

**الشكل(1-1) : مراحل التطور فكرة الحاضنات**

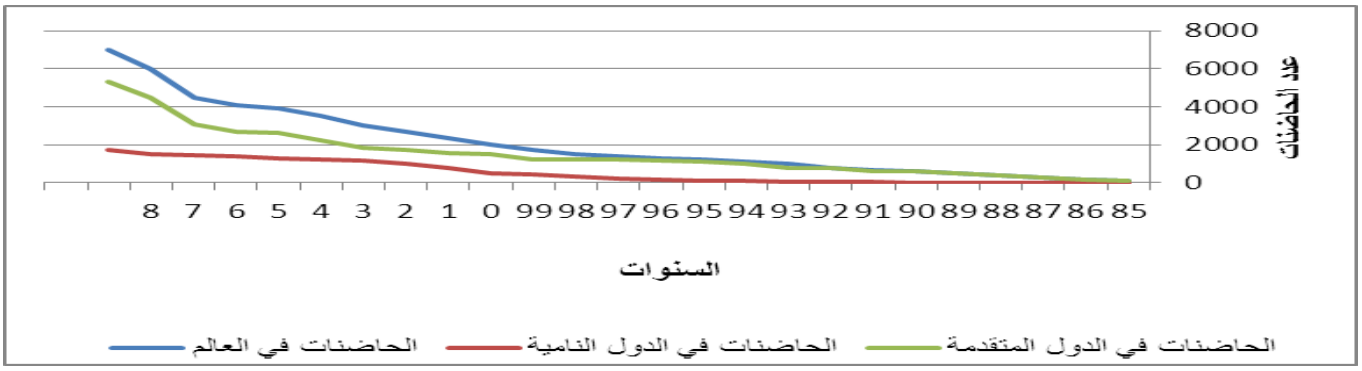



**المصدر**: ليث القهيوي وآخرون، المشاريع الريادية الصغيرة و المتوسطة و دورها في عملية التنمية،دار حامد للنشر والتوزيع 2012، ص123

لم تتوقف منظومة الحاضنات عن التطور، حتى أصبحت اليوم تمثل صناعة قائمة بذاتها جعلت بعض الخبراء في الولايات المتحدة الامريكية يطلقون مسمى «صناعة الحاضنات»[1]، لما تملك هذه الآلية من استراتيجيات العمل، وطرق وأدوات تنفيذ.

**2-1 التطور الكمي لحاضنات الأعمال** : شهدت ولازالت تشهَد حاضنات الأعمال تطورا متزايد يكشف عن مدى نموها في سوق الأعمال عبر العالم، وبالإمكان إبراز التطور العددي لحاضنات الأعمال في العالم من خلال الدلالات الإحصائية التالية :

**الشكل رقم ( 1-2 ) : التطور الكمي لحاضنات الاعمال عبر العالم**




**المصدر**: توفيق توفيق الميداني، نبيل محمد شلبي، استثمار أفكار المشاريع من خلال الارتباط بين الجامعات والحاضنات التقنية، مجلة آفاق اقتصادية،المجلد 29، العدد 113، 2008، ص19..

اعتمادا على التقسيم المرحلي السابق يُظهر لنا المنحنى أعلاه ما يلي :

**أ- مرحلة الانطلاق** : كما أسلفنا الذكر من بدايات الثمانينات الى نهايتها تعتبر المرحلة الفعلية للانطلاق، اذ يتبين من المنحنى أعلاه بعض الثبات النسبي في عدد الحاضنات بالغة حوالي 1000 حاضنة، تكاد تنتمي كلية للدول المتطورة، هذا ما يعكس عدم انتشارها بشكل كبير في العالم.

**ب- مرحلة النمو والتوسع** : يبرز في هذه الفترة فترة التسعينيات من القرن الماضي ودخول القرن الواحد والعشرين ارتفاعات كمية ملحوظة لحاضنات الاعمال خاصة للدول المتطورة، فتحديدا «عام 2005 تم

[1] Philippe Albert , les incubateurs émergence d'une nouvelle industrie Rapport de recherche, chambre de commerce et d'industrie nice, Ministére de l'Economie des Finances et de l'Industrie, France, avril2002,p06_http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/024000373/0000.pdf

احصاء حوالي أكثر من 3500»[1] حاضنة تعمل في مختلف دول العالم، « منها حوالي 1000 في الولايات المتحدة الامريكية فقط، وانتشار حوالي 1700 حاضنة في 150 دولة من دول العالم النامي تمتلك منها الصين 465 حاضنة، بينما تمتلك الدول العربية عددا من الحاضنات نذكر منها مصر بعشر 10 حاضنات » [2] ، كما تجاوز عددها 4800 حاضنة عام 2006 بزيادة مقدارها أكثر من 1000 حاضنة خلال عام واحد هذا ما يعكس جاذبيتها وملائمتها لميدان الأعمال الصغيرة.

**ج- مرحلة التخصص** : تستمر حاضنات الاعمال في التزايد مع بدايات القرن الواحد والعشرون، تحديدا في أواخر سنة 2008 تم إحصاء أكثر من 7000 حاضنة أعمال عبر العالم، احتلت الولايات المتحدة الأمريكية المرتبة الأولى بأكثر من 2000 حاضنة، فهذه الزيادات المتسارعة تعِد عن آفاق واسعة لإنشاء حاضنات الأعمال.

## 2 – أنواع حاضنات الأعمال :

أدت التطورات المتسارعة التي عرفتها الحاضنات الاعمال عبر المراحل الزمنية المتعاقبة إلى تحول الحاضنة من نوع إلى آخر حسب الحاجة التي تلبيها كل منها، مما أدى إلى بروز أنواع وفئات عديدة من الحاضنات، وتتعدد أنواع الحاضنات بناء الانماط التالية:

- حسب طبيعة متعهد الحاضنة؛
- -حسب الأهداف المتعلقة بها؛
- حسب الخدمات المتخصصة التي تقدمها،
- حسب المواضيع "المحتوى" التي تطرحها؛
- طبيعة المشاريع و المؤسسات المحتضنة.

[1] P.ALBERT,M.BERNASCONI,L.GAYNOR « LESINCUBATEURS:ÉMERGENCE D'UNE NOUVELLE INDUSTRIE » Rapport de recherche,chambre de commerce et d'industrie nice cote d'azur, Avril 2002,p12 http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/024000373/0000.pdf

[2] أحمد عارف العساف ولآخرون، الأصول العلمية والعملية لإدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012،ص501.

تقوم **الجمعية الامريكية لحاضنات الأعمال** بتصنيف حاضنات الاعمال وفق طبيعة متعهد الحاضنة الى الأصناف التالية[1]:

- « حاضنات تنمية المؤسسات والمشاريع ذات ربحية؛
- حاضنات التنمية الاقتصادية غير ربحية؛
- حاضنات المؤسسات والمعاهد الأكاديمية؛
- حاضنات الرأس مال الاستثماري.»

كما استخلص الباحثون في دراستهم على أن[2] « متعهد الحاضنة يعد المعيار المحدد لحاضنات الاعمال المستخلص من هذا التحليل وعليه نقترح تجميعه ضمن أربعة مجموعات كما يلي:

- حاضنات التنمية الاقتصادية المحلية؛
- حاضنات تابعة للمؤسسات الأكاديمية والعلمية؛
- حاضنات تابعة للمؤسسات؛
- حاضنات منشأة من طرف مستثمرين خواص.»

فكلا من التصنيف الأوروبي والجمعية الأمريكية لحاضنات الأعمال يعتمدان متعهد الحاضنة كمحدد لحاضنات الاعمال، ومن خلال هذا المحدد تم تقسيم الحاضنات الى أربعة أصناف نوضحها كما يلي:

**أ – حاضنات التنمية الاقتصادية المحلية** : تعد حاضنات التنمية الاقتصادية المحلية من أكثر الفئات انتشار وأقدمها، ويتم إنشائها وتمويلها من طرف قطاعات عمومية، يرتكز دورها في تنشيط وتنمية الحركة الاقتصادية المحلية.

**ب – الحاضنات الأكاديمية والعلمية** : غالبا ما يتم إنشاء هذه الفئة من الحاضنات داخل المؤسسات الأكاديمية ومراكز البحث العلمي، وتعتمد على الدعم الحكومي، يرتكز نشاطها في مجال البحوث والتكنولوجيا والإبداع والابتكار.

---

[1]Chiranjibi nepal « **strategy for promoting business incubationcentres in nepal »** prepared for government of nepal Ministr of finance 2006 p 10 http://www.docstoc.com/docs/48489230/STRATEGY-FOR-PROMOTING-BUSINESS-INCUBATION-CENTERS-IN-NEPAL

[2] Philippe Alberte et autre **opcit** ,p22

**ج – حاضنات المؤسسات** : تقوم بإنشائها شركات كبيرة في إطار إستراتيجيتها العامة وسياستها في مجال الإبداع والتحديث للتكيف مع التقلبات الاقتصادية المتجددة.

**د – حاضنات المستثمرين الخواص** : تقام هذه الفئة من طرف المستثمرين الخواص، كشركات رأس المال المجازفة والمقاولين، ويرتكز نشاطها في تأطير وتشجيع المؤسسات الناشئة.

كما يختلف كل صنف من أصناف حاضنات الاعمال عن الآخر بخصائص نبينها في الجدول التالي :

**الجدول رقم( 1–2 ) : خصائص أصناف حاضنات الاعمال**

| الأصناف | حاضنات التنمية الاقتصادية المحلية | الحاضنات الاكادمية والعلمية | حاضنات المنشأة | حاضنات المستثمرين الخواص |
|---|---|---|---|---|
| الغاية | أهداف غير ربحية | أهداف غير ربحية | أهداف ربحية | أهداف ربحية |
| نوع النشاط | نشاط عام | تكنولوجيا عالية | تكنولوجيا عالية | تكنولوجيا عالية |
| الأهداف | ـ خلق وظائف<br>ـ إعادة تشغيل<br>ـ تنمية اقتصادية<br>ـ دعم فئات خاصة من السكان أو صناعات معينة<br>ـ تنمية الصناعات الصغيرة والمتوسطة | ـ استغلال تكنولوجيات معينة<br>ـ تنمية روح المبادرة<br>ـ حق المواطنة<br>ـ إبراز موارد مالية جديدة | ـ تنمية فكر المنشأة في صفوف العاملين والاحتفاظ بالمهارات المتميزة<br>ـ الحرص على دخول تقنيات وأسواق جديدة<br>ـ تحقيق الأرباح | ـ تحقيق أرباح من خلال بيع أسهم من محفظة المنشأة لإزالة المخاطر<br>ـ التعاون بين المنشآت في مجال المحفظة |
| نوع المؤسسات المستهدفة | ـ مؤسسات صغيرة في مجال: الصناعات التقليدية و التجارة والخدمات<br>ـ منشآت ذات التكنولوجيات العالية | ـ إعداد مشروع داخلية<br>ـ مشاريع خارجية | ـ مشاريع داخلية و خارجية بصفة عامة في علاقة مع قنوات المنشأ | ـ المشروعات التكنولوجية –Start up المرتبطة بتكنولوجيات المعلومات والاتصالات الجديدة |

المصدر : **Philippe Albert er autre**, **les incubateurs émergence d'une nouvelle industrie Rapport de recherche**, chambre **de commerce et d'industrie nice**,**Ministére de l'Economie des Finances et de l'Industrie**, **France**, **avril2002**,**p81**.

نشير إلى أنه بالإمكان تحديد أنواع أخرى لحاضنات الاعمال وفق الأصناف المذكورة أعلاه، غير أن التصنيف "الأمريكي والأوروبي" * القائم على طبيعة متعهدي الحاضنة يسمح بالتميز بين أنواع عديدة من حاضنات الاعمال.

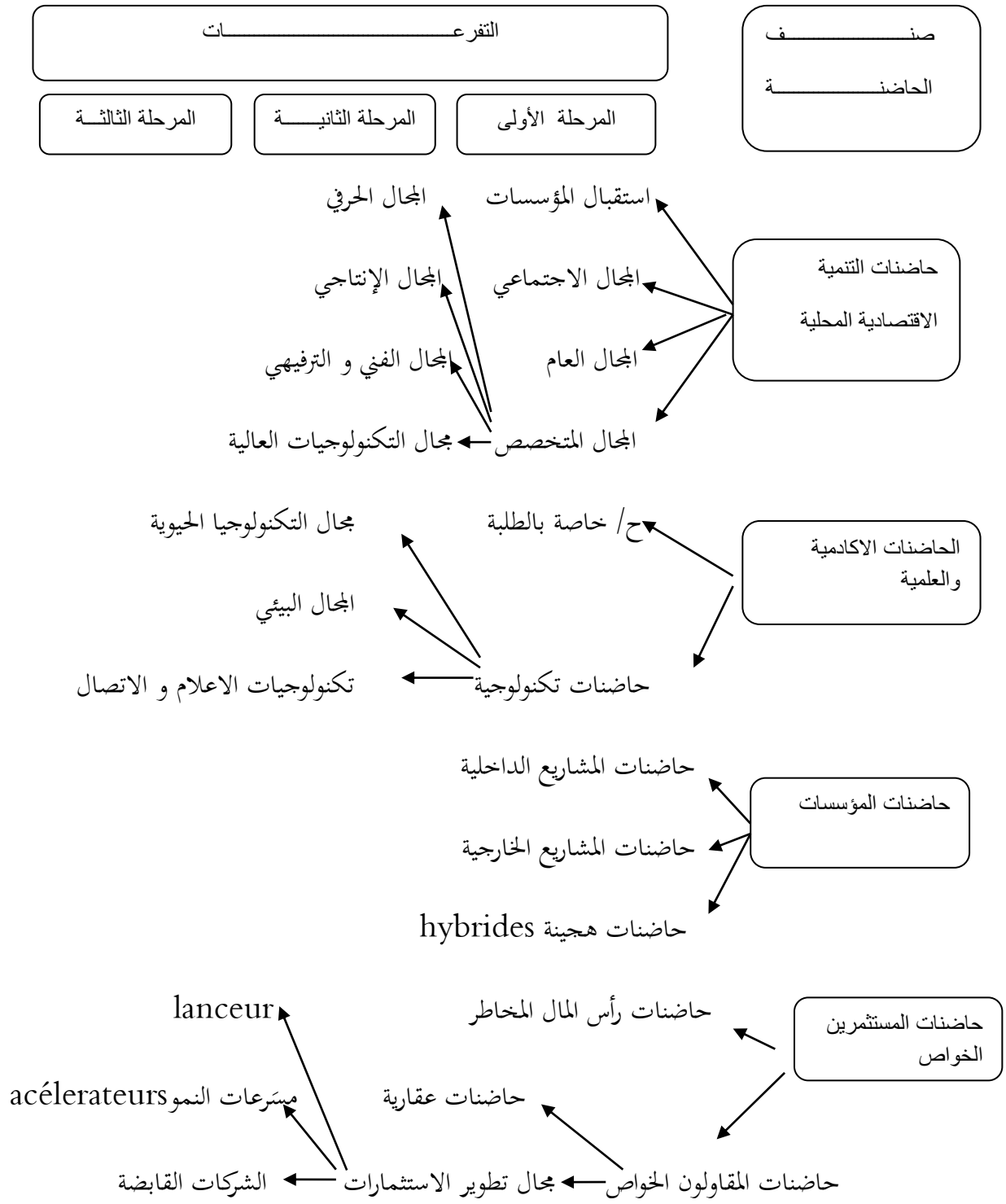
ويرى القائمون بالدراسة أن "هذه الأصناف الأربعة غير متجانسة ذات حدود واسعة وهناك تداخل في ما بينها"[1]، فهذا تنوع راجع إلى تشكيلة المتعهدين واختلاف أهدافهم، فعدم التجانس نابع من اختلاف طبيعة التصنيف، أما التداخل فيعني وجود نقاط مشتركة مذكورة أعلاه.

و بناء على الأصناف الأربعة أعلاه نظهر مجالات تفرع الحاضنات المذكورة سابقا في الشكل الموالي :

* أخذنا بالتصنيف الأمريكي والأوروبي باعتبارهما النموذجان الأقدم والأبرز على المستوى العالمي، كما سنراه ضمن المبحث الموالي.

[1] Philippe Alberte aure « incubateurs et pépinières d'entreprises un panorama international » édition l'harmattan paris France 2006p22.

**الشكل(1-3): مجالات أصناف حاضنات الاعمال**




المصدر: **– Philippe Alberte et autre « incubateurs et pépinières d'entreprises un** panorama international » **édition l'harmattan paris France** 2006p108.

يقصد بتفرع الأصناف في مهام الحاضنة هو انتقال الحاضنة من جيل إلى جيل لآخر أو من مرحلة إلى أخرى أكثر تخصصا.

ففي المرحلة الثالثة أو الجيل الثالث للحاضنات "قرن الواحد والعشرون" سوف تتزايد فروع أخرى جديدة وهذا بحكم مبدأ المنافسة التي تدفع إلى التخصص أكثر والتي سوف تسمح للحاضنات بتوفير مهارات عليا لأصحاب المشاريع، لكن هذا النوع من تخصص في الحاضنات يتوافق فقط مع القطاعات الأكثر تطورا.

فحاضنات الاعمال تستمر في تطور لتستجيب لحاجيات مختلفة في مجالات متنوعة لصالح متعهدين متعددين، ونموها يعمل على تحقيق إضافات اقتصادية أكبر مع ظهور حاضنات أعمال أكثر تنوعا.

**3 – عملية تمويل حاضنات الأعمال** : يعتمد أسلوب تمويل الحاضنة أساسا على طبيعة متعهدي الحاضنة سواء كانت ذات طابع "عمومي أو خاص"، كما تختلف طريقة تمويل حاضنة الأعمال باختلاف مراحل الحياة هذه الحاضنات، ففي مرحلة النشوء تحتاج إلى الاستثمارات ضخمة مقارنة بمراحل الأخرى لحياة الحاضنة "النمو والنضج"، والتي سوف نوضحها عبر مراحل مبيّنة كما يلي :

**3–1 مرحلة إنشاء الحاضنة** : يقوم أسلوب تمويل الحاضنة في هذه المرحلة حسب طبيعة المتعهدين، فالحاضنة العمومية «تمول من طرف المؤسسات العمومية الوطنية أو جهوية أو محلية، كما قد تمول من قبل المؤسسات الدولية الاتحاد الأوروبي، البنك الدولي....» [1] .

أما بالنسبة لحاضنات الأعمال التابعة للقطاع الخاص فهي ممولة بصفة أساسية من طرف متعهديها «الشركات الدولية الكبرى، شركات رأس المال لمخاطر، مكاتب النصح الإرشاد.... وأحيانا من منظمات عمومية ضمن الأشكال التالية قروض، إعانات، هبات،...»[2].

**3–2 مرحلة النمو والنضج** : في هذه المرحلة عمليات التمويل المتعلقة بالاستثمار والاستغلال الحاضنة تكون ذات تشكيلة متنوعة نذكر منها :

– «الإيجارات وخدمات المؤسسات المحتضنة؛

---

[1] Masmoudi .M.R « étude exploratoire de processus et modèles d'incubation entrepreneuriat.. »thése de doctorat, science de gestion, lyon3,2007 ,p77.
http://tel.archives-ouvertes.fr/docs/00/13/55/25/PDF/These_raef_version_finale_recto_verso.pdf

[2] Masmoudi .M.R **opcit** ,p77.

- خدمات خارجية؛
- هبات؛
- رعاية sponsoring؛
- مداخيل متنوعة "أسهم، إتاوات،...»[1].

أن تنوع أساليب التمويل يلعب دور هام جدا في تطور نشاطات الحاضنات، لكن بالمقابل هناك قيود ملزمة على الحاضنة عند تخصيص هذه الموارد لابد من مراعاتها، لذا تقوم الحاضنة بالرقابة الدورية على أدائها من خلال معايير تقييم* مختلفة.

**ثالثا الدور الاستراتيجي والمقاولاتي، والاقتصادي لحاضنات الأعمال :**

تعد الحاضنات من الآليات التي أصبحت تعتمدها الدول لا لدعم المؤسسات الصغيرة والمؤسسات الناشئة الجديدة فحسب، إنما أيضا لإنشاء وتسهيل أنشطة اقتصادية جديدة وتوطينها.

**1 الدور الاستراتيجي لحاضنات الأعمال :**

تضع المفوضية الأوروبية دورين استراتجيين لحاضنات الأعمال وهما على أساس الترتيب :

«**الدور الأول** : أن يكون إنشاء الحاضنة جزء من الإطار الاستراتيجي للدولة سواء على المستوى المحلي مثل إنشاء " حاضنات التنمية الاقتصادية المحلية" أو التركيز على سياسة خاصة "مثل إنشاء حاضنة تكنولوجية لتنمية قطاع معين أو الاثنين معا.

**الدور الثاني** : تندمج حاضنة الأعمال ضمن التنمية الاقتصادية، وتعزز بالقطاعين الخاص والعام في تعاون مشترك».[2]

إن الاعتماد على الجهات حكومية وغير حكومية في إنشاء حاضنات الأعمال يحقق دمج حاضنات الأعمال على نطاق أشمل وأوسع في استراتيجيات التنمية الاقتصادية، باعتبارها أداة من أدوات التنمية الشاملة.

---

[1] Philippe Albert er autre, les incubateurs émergence d'une nouvelle industrie Rapport de recherche, chambre de commerce et d'industrie nice,Ministére de l'Economie des Finances et de l'Industrie, France, avril2002,p15

* معايير تقييم : سنتناول هذا الجانب بشئ من التفصيل في الفصل الثالث."

[2] Davide merieau « l'incubateur produit en Bretagne.. »Thèse de doctorat, science de gestion, lyon3, 2001, p51. Theses.univ- lyon3.fr/documents/getpart.php?id=2300&action=pdf

بالرجوع إلى التصنيف الأوروبي لحاضنات الأعمال المذكور أنفا، نظهر استراتيجيات كل صنف على حدى في الجدول كما يلي :

**الجدول رقم(1-3) : استراتيجيات المعتمدة حسب أصناف حاضنات الاعمال**

| الصنف حاضنة الأعمال | حاضنات التنمية الاقتصادية المحلية | الحاضنات الأكاديمية والعلمية | حاضنات المؤسسات | حاضنات المستثمرين الخواص |
|---|---|---|---|---|
| الإستراتيجية المعتمدة | – التنمية الاقتصادية – تحقيق وحماية النمو على المستوى المحلي | التطوير التكنولوجي تقوم برامجها بإشراف عمومي يقوم بشراكة قوية مع القطاع الخاص | –الوصول إلى منتجات وأسواق جديدة – تنمية روح المقاولة | –مرتبط عموما بقطاع تكنولوجيات الإعلام والاتصال NTIC –يبحث في القطاعات ذات العائد الأكبر |

من إعداد الباحثة انطلاقا من المصدر HAMOU-THARA (Hamza) et autre,LES STRUCTURES D'INCUBATIONS EN FRANCE OU A L'ETRANGER. ANALYSE DES SERVICES *cdoc.ensm-douai.fr/EBs/EB-Legrand-Simoens-HamouTahra.pdf*36PROPOSES.p

حسب ما نراه لا ينبغي أن ينظر إلى عملية إنشاء حاضنة باعتبارها عملية مستقلة، بل جزءا من الاستراتيجيات المحلية والوطنية وبإشراك الهيئات عامة وخاصة.

**2 – الدور المقاولاتي لحاضنات الأعمال** : قبل الخوض في تبيان الدور المقاولاتي لحاضنات الأعمال لابد من توضيح وتعريف المقاولة نسبة إلى حاضنات الاعمال

بناء على المنظور المرحلى[1] في تحديد مفهوم المقاولة، على أنها مجموعة من المراحل تتم خلال الزمن والتي تقود إلى إنشاء المؤسسة، نقف عند المقاربات المنبثقة عن هذا المنظور والتي ناقشت هذا المفهوم حيث نستعرضها كما يلي :

**2-1المقاربة الأولى المقاولة فرصة الاعمال** : يرى **فان كترمان** Venkataraman [*] المقاولة بأنها « عبارة عن سلسلة من المراحل يتم فيها اكتشاف وتقييم فرص واستغلالها لخلق سلع وخدمات مستقبلية »[1]، من

[1] مجالات بحث مفهوم المقاولة وهي : "المنظور المرحلي ، والمنظور الوصفي، والمنظور السلوكي".

[*] أستاذ و باحث في إدارة الأعمال أستمد أفكاره من المدرسة النمساوية، ومكوّن في مجال االمقاولاتية لديه عدة مؤلفات في هذا المجال.

جهة أخرى يعرف تيمونس Timmons [**] المقاولة بأنها «عملية خلق أو انتهاز فرصة ومتابعتها، بغض النظر عن الموارد المتاحة حاليا »[2].

الملاحظ أن Venkataraman يقصر مجال المقاولة على إنتاج السلع و الخدمات وما على المقاول إلا أن يكتشف، ثم يقيم ويستغل هذه الفرص. في حين يذهب Timmons في مفهومه للمقاولة الى أوسع من ذلك باعتبارها كذلك عملية خلق فرص للأعمال إضافة الى استغلال الفرص الموجودة في الطبيعة.

**2-2 المقاربة الثانية إنشاء تنظيمات** : يقوم المفهوم التقليدي لهذا التيار على فكرة أن المقاولة هي إنشاء مؤسسات جديدة، في حين الرؤية الحديثة ضمن هذا التيار تقوم على فكرة مراحل إنشاء وبروز أشكال لتنظيمات جديدة «...أن على سياسة المقاولة أن تركز على مراحل قبل الانطلاق، الانطلاق والمرحلة التي تتبع مباشرة إنشاء المؤسسة، تصمم وتنفذ لمعالجة مسائل الدوافع، الفرص والمهارات، وأن تهدف الى تشجيع أكبر عدد من السكان على التفكير في إنشاء مؤسساتهم، لاختيار وضع الخطوات الأولى على هذا الطريق وبمجرد بدء عملية الانطلاق تمر إلى المراحل المتتالية لتطور المؤسسة» [3].

في سياق هذه المقاربة تركز على سياسة المقاولة عبر مراحل إنشاء المؤسسة، والبحث في مسائل الدوافع، والفرص، والمهارات بحيث تهدف هذه السياسة إلى تشجيع الأفراد على إنشاء مؤسساتهم الخاصة أولا، ثم المرور إلى المراحل التي تُعنى بتطور المؤسسة.

**2-3 أما في المقاربة الثالثة خلق القيمة** : تقوم هذه المقاربة على أن فكرة المقاولة هي خلق قيمة جديدة للفرد والمجتمع، فهي غالبا ما تعتبر المنشئة للثروة والتشغيل في الاقتصاد، حيث تعرف المقاولة بأنها

---

[1] Eric Michael Laviolette et Christophe Loue; " les compétences entrepreneuriales :définition et construction d'un Référentiel", Le 8éme congrès international Francophone (CIFE PME) : L'internationalisation des PME et conséquences sur les stratégies entrepreneuriales (Suisse : 25-26-27 octobre2006),p04

http://www.academia.edu/3038401/Les_competences_entrepreneuriales_definition_et_construction_dun_referentiel

[**] من رواد برامج ريادة الاعمال، عرف بأبحاثه في مجال ريادة الاعمال والمشاريع الجديدة له عدة مؤلفات و قد نشر له أكثر من100 مقال.

[2] Verstraete Thierry et Fayolle Alain, Paradigmes et Entrepreneuriat, Revue de l'Entrepreneuriat, Vol=°04 ; N=°1,2005, p:34.http://www.entrepreneuriat.com/fileadmin/user_upload/revue/RE0401tv_af.pdf

[3]OCDE, Encourager l'Entreprenariat en Tant que Moteur de la Croissance dans une Economie Mondialisée, p:09. http://www.oecd.org/fr/industrie/pme/31946162.pdf

«مسار ديناميكي لخلق ثروة إضافية، تنشئ هذه الثروة من طرف الأفراد اللذين يتحملون معظم المخاطر....» [1]
فهذا التعريف يركز على إنشاء القيمة المضافة عبر إنتاج سلع وخدمات مع ربط المقاولة بعنصر المخاطرة.

وبأنها أيضا «الموضوع العلمي المدروس في مجال المقاولة هو ثنائية الفرد/خلق القيمة»[2]

حيث أدرجت المقاولة في ثنائية الفرد/خلق القيمة والتي عرفها في حركية التغير، ويعد الفرد العنصر الأساسي الفاعل في نظام "الفرد/خلق القيمة"، كما يعد هذا الفرد الشرط الضروري لخلق القيمة، باعتباره محدد الأحجام وأساليب الإنتاج.....الخ. كما يتفاعل هذا النظام مع محيطه الخارجي آخذا بعين الاعتبار عنصر الزمن.

استنادا للمقاربات الثلاث أعلاه يمكن اعتبار المقاولة بأنها « حركية إنشاء واستغلال فرص أعمال من طرف فرد أو عدة أفراد وذلك عن طريق إنشاء منظمات جديدة من أجل خلق القيمة»[3].

يبدو لنا أن مفهوم المقاولة من المنظور المرحلي أكثر توافقا وملائمة مع الموضوع المدروس، فقد اتضح لنا عبر مفاهيم المقاربات الثلاث للمقاولة أنها، تبدأ بتشكيل فكرة نتيجة وجود فرصة يجب استغلالها، ثم بروز منظمة مرورا بمراحل الإنشاء وصولا الى خلق القيمة، وهو ما تسعى في تحقيقه عملية حضانة الاعمال.

فحاضنة الاعمال تعمل على تلقين مجموعة من المهارات* في ضمنها المهارات المقاولاتية للمحتضن واكتسابها أثناء مرحلة الاحتضان، بحيث تنقسم المهارات المقاولاتية إلى ثلاث مستويات نذكرها كما يلي [4]:

- « المهارات الفردية التي ترتكز على اكتساب المعارف و الخبرة للفرد؛
- المهارات الجماعية هي مجموع المهارات التي يكتسبها الفرد ضمن فريق عمل؛
- المهارات التنظيمية والتي من خلالها تكسب الميزة التنافسية في السوق ».

---

[1] Verstraete Thierry et Fayolle Alain **opcit** p39

[2] Verstraete Thierry et Fayolle Alain **opcit** p39

[3] Eric Michael Laviolette et Christophe Loue; " les compétences entrepreneuriales :définition et construction d'un Référentiel", Le 8éme congrès international Francophone (CIFE PME) : L'internationalisation des PME et conséquences sur les stratégies entrepreneuriales (Suisse : 25-26-27 octobre2006),p04 http://www.academia.edu/3038401/Les_competences_entrepreneuriales_definition_et_construction_dun_referentiel

* المهارات المقاولتية، والمهارات التسيرية، والمهارات الوظيفية "التجارية، والتسويقية، والمالية، والمحاسبية، وتسير الموارد البشرية .

[4] Eric Michaël LAVIOLETTE et Christophe LOUE « Les compétences entrepreneuriales en incubateurs » le 5 me congrès internationale de l'académie de l'entrepreneuriat p15

فالتمكين المقاولاتي عبر تلقين مهارات يعد دورا أساسيا في عملية حضانة الاعمال باعتباره يندرج ضمن إستراتيجية الحاضنة، الذي يتوقف على :[1]

**أولا** : « مرافقة المحتضنين لتطوير مهارتهم وتحسين القدرة على أداء العمل عن طريق التعلمl'apprentissage والتدريب والتدريب المتخصص coaching؛

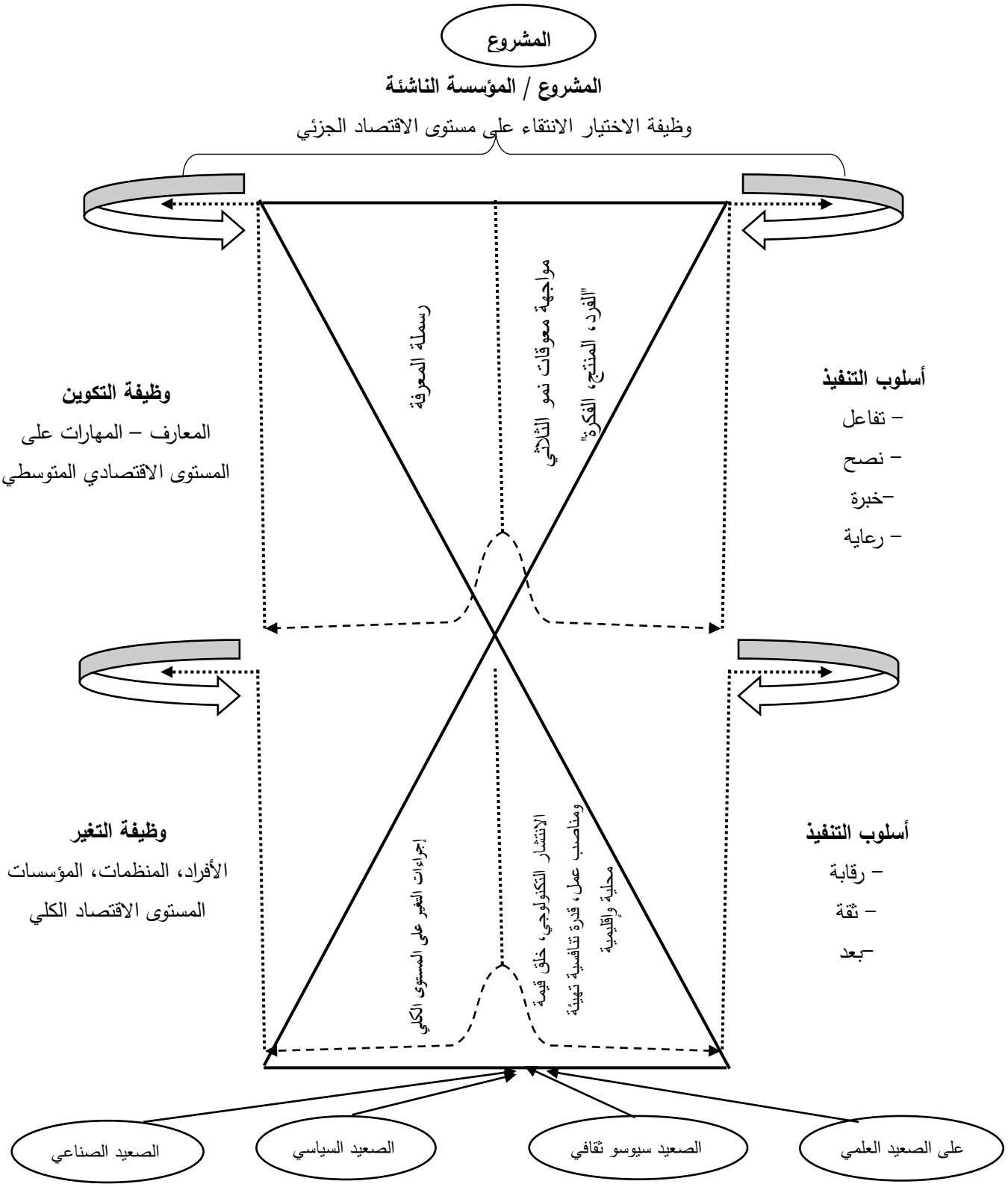
**ثانيا** : مرافقة المحتضنين لتطوير مؤسسات قائمة على مهارات تنظيمية ودمجهم ضمن شبكات » .تعد حضانة الاعمال عملية تكوين للفرد أو مجموعة أفراد ضمن فريق في كيفية استغلال الموارد في سبيل إنشاء نشاطات ذات قيمة مضافة، وأثناء هذه العملية يقوم الفرد أو كل فرد في الفريق بتطوير مهاراته التسييرية لجوانب مختلفة. فالمحتضن يتخرج من الحاضنة بامتلاك مهارات جديدة والقدرة أيضا على اكتساب مهارات في مجالات أخرى. فمهمة الحاضنة فضلا عن إقامة أنشطة اقتصادية جديدة وإنشاء مناصب الشغل، تعد تجسيدا للمقاولاتية.

**3 – الدور الاقتصادي لحاضنات الأعمال** : بناء على المهام المحددة للحاضنة الاعمال المذكورة سابقا، نستشف الدور الوسيط في بناء علاقة ثلاثية بينها وبين وقطاع الدولة بصفة " السلطة العمومية " ، والقطاع الأكاديمي والعلمي بصفته القطاع منتج للمعارف وقطاع الصناعة باعتبارها القطاع المنتج للسلع والخدمات، إذ تقوم حاضنة الأعمال ببناء علاقات بين مجموع المنظمات المنتجة للمعارف والمؤسسات المنتمية لقطاع اقتصادي معين ضمن إطار محدد،

ويتبين لنا هذا الدور من خلال المستويين الجزئي والكلي للاقتصاد عبر الشكل التالي :

[1] Eric Michaël LAVIOLETTE et Christophe LOUE **opcit** p19

**الشكل (1–4) : الدور الاقتصادي لحاضنات الأعمال**




**Emmanuel fremiot « les incubateurs publics : une innovation organisation pour la politique de valorisation de la recherche » thèse de doctorat en Sciences Economiques université paris dauphine 12 juin 2007 p 277**

فعلى مستوى الاقتصاد الجزئي micro- économique : تعمل حاضنة الاعمال على تكوين المهارات التنظيمية وإكساب المعارف التسييرية لصالح حاملي المشاريع/المؤسسات الناشئة التي تم انتقائها بغية تنمية القدرة التنافسية لهؤلاء المحتضنين، وصولا الى تطوير " الفرد، الفكرة، المنتج "

أما على مستوى الاقتصاد الكلي macro- économique: فمن المحصلات الجزئية تسعى حاضنة الاعمال إلى استحداث مجتمع معرفي "أفراد، مؤسسات، منظمات"عن طريق الانتشار التكنولوجي، وخلق القيم الاقتصادية وإنشاء مناصب عمل ، وقيام تهيئة محلية وإقليمية عبر إشراك الهيئات العلمية والصناعية والسياسية دون إغفال الهيئات السوسيوثقافي تحقيقا لرسملة المعرفة.

يلاحظ أن الأدوار الثلاث السابقة الذكر " الإستراتيجية والمقاولاتية، والاقتصادية " لحاضنات الاعمال تتكامل في ما بينها، اذ يستهدف من إقامة حاضنات الأعمال تعميق الفكر المقاولاتي نحو الآخذ بالمذهب المنظمي (Entrepreneurialism) من خلال تحمل المخاطرة لإنشاء مؤسسات صغيرة وتنميتها، التي تعد الدور الأساسي للحاضنة على المستوى الجزئي للاقتصاد .

أما على المستوى الكلي وبناء إستراتيجية الدولة، فانه يستوجب لدخول القرن الواحد والعشرين أو التوجه نحو اقتصاد المعلومات والتكنولوجيا عالية المستوى، ابتكار آليات جديدة للتعامل مع لعبة السوق وضمان البقاء ومن ثمة كانت حاضنات الأعمال.

## المبحث الثاني تجارب الدول في ميدان حاضنات الأعمال :

حاولنا في ما سبق تحديد إطار مفاهيمي لحاضنات الأعمال مبرزين بذلك تطورها، وطرق تمويلها، والأدوار التي تأخذها، أما ضمن هذا المبحث سوف نعكس هذه المتغيرات على نماذج بارزة على المستوى العالمي لحالات على سبيل المثال في ما يلي :

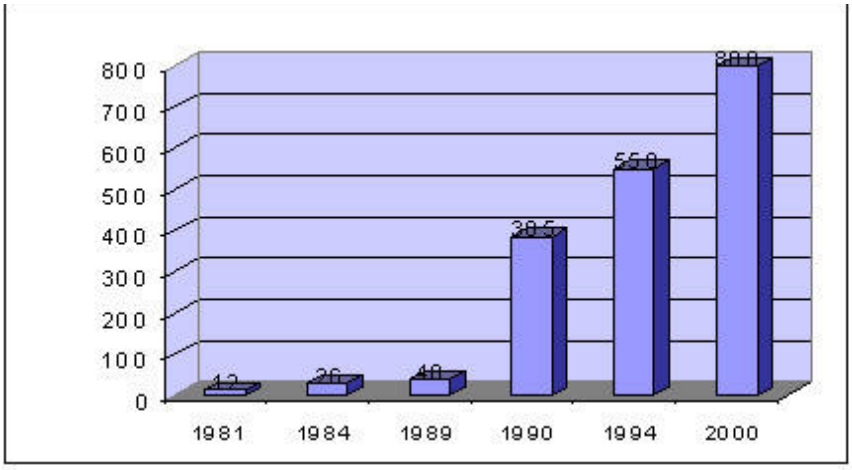
### أولا تجربة الولايات المتحدة الأمريكية :

تعد تجربة الولايات المتحدة الأمريكية أول وأقدم تجربة عالميا في ميدان إنشاء حاضنات الأعمال، حيث عرفت هذه الأخيرة في مركز الأعمال من عام 1959 في مدينة باتيفيا بولاية نيويورك الأمريكية لكن الانطلاقة الفعلية لانتشار هذه الآلية كان في الثمانينات من القرن العشرين مع إنشاء الجمعية القومية أو الجمعية الأمريكية لحاضنات الاعمال NBIA، التي أصبحت تشرف مباشرة على إنشاء وتسيير الحاضنات وإدارتها، كما تلعب دورا هاما في احترافية حاضنات الاعمال الامريكية.

### 1- تطور حاضنات الأعمال في الولايات المتحدة الامريكية:

تشير تقارير الصادرة عن الجمعية القومية لحاضنات الأعمال وصول عدد الحاضنات عند نهاية سنة 2000 إلى 800 حاضنة. فمعدل تزايد عدد الحاضنات ينمو بوتيرة سريعة، بالاعتبار أن العدد لم يكن يتجاوز20 حاضنة سنة 1984. الموضح في الشكل الموالي

**الشكل رقم (1-5) : تطور حاضنات الأعمال في الولايات المتحدة الامريكية**




المصدر : **Arab British Academy for Higher Education**

*ww.abahe.co.uk/b/.../international-marketing-090.**p***

**2- مميزات حاضنات الأعمال الامريكية :**

من أهم ما يميز حاضنات الأعمال بالولايات المتحدة الامريكية عن غيرها من الحاضنات ما يلي :

**2-1 الانتشار الجغرافي** : تتواجد حاضنات الأعمال في مختلف الولايات الامريكية المتحدة على النحو التالي[1]:

«- 45 % من الحاضنات تقع في مراكز المدن الكبرى؛

- 36% من الحاضنات تقع في المناطق الحضارية؛

- 19 % من الحاضنات تقع في المناطق الريفي».

**2-2 جمعيات وشبكات حاضنات الاعمال** : بالإضافة إلى الجمعية القومية لحاضنات الأعمال في الولايات المتحدة يوجد عدد من شبكات تعنى بالحاضنات نذكر منها على سبيل المثال:

جمعية تكساس لحاضنات الاعمال؛

شبكة حاضنات ولاية نيو جرسي.

وتذكر إحصائيات جمعية تكساس لحاضنات الأعمال، أن « معدل نجاح المشروعات الجديدة داخل الحاضنات المرتبطة بها يزيد عن 80 % عن معدلات نجاح المشروعات المقامة خارج حاضنات الأعمال »[2]. تعمل هذه الجمعيات والشبكات على تقديم برامج عمل مكثفة لصالح المحتضنين فضلا على ربط هؤلاء المحتضنين مع الفاعلين الاقتصاديين.

**2-3 التخصص ونوعية النشاط** : تتوزع حاضنات الأعمال في الولايات المتحدة الامريكية حسب متطلبات واحتياجات كل منطقة التي تقام بها الحاضنة، وغالبية الحاضنات الأعمال هي حاضنات عمومية متعددة المجالات بما فيها الحاضنات المرتبطة بالجامعات، ووفق مسح[3] « أجري من طرف الجمعية القومية لحاضنات الأعمال عام 1997 أن فقط09 %من الحاضنات لديها توجه نحو قطاعات خاصة استهداف الأقليات أو الأشخاص ذو

[1] أحمد عارف العساف وآخرون، **مرجع سابق**، ص558

[2] أحمد عارف العساف وآخرون، **مرجع سابق**، ص557

[3] Philippe Albert er autre, les incubateurs émergence d'une nouvelle industrie Rapport de recherche, chambre de commerce et d'industrie nice,Ministére de l'Economie des Finances et de l'Industrie, France, avril2002,p22

الإعاقات » ، توفر هذه النسبة من الحاضنات فرص عمل لفئات اجتماعية محددة، أما الباقي ذات توجه اقتصادي/علمي، إذ تتوزع حاضنات الأعمال في الولايات المتحدة الامريكية على النحو الآتي[1] :

- 47% من حاضنات الأعمال هي ذات توجه عام؛
- 36% منها حاضنات تكنولوجية؛
- 7% منها حاضنات مانو فاكتورينغ،
- 6 %منها حاضنات قطاع الخدمات؛
- 4% منها حاضنات مختلفة ترتكز على التنمية المحلية لبعض المجتمعات.

**3 طرق تمويل حاضنات الأعمال وتحقيق العائدات في الولايات المتحدة الأمريكية :**

تقوم عملية تمويل حاضنات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية بإشراك عدة إطراف من رجال أعمال وجمعيات ومؤسسات المجتمع المدني مساهمة في تحقيق مهام الحاضنات.

وتتوزع مهمة كل طرف كما يلي[2]:

- 51% من الحاضنات تقوم على تمويل الحكومة، وهي حاضنات غير ربحية؛
- 16% من الحاضنات تابعة للجامعات، وهي أيضا غير ربحية؛
- 8% منها تابع للقطاع الخاص تهدف إلى تحقيق الربح؛
- والباقي عبارة عن كيانات عامة أو خاصة لا تعمل بهدف الربح.

أما من حيث العوائد المحققة أشارت دراسة أنجزت من طرف الجمعية الامريكية لحاضنات الأعمالNBIA سنة 1997 أن «57% من عائدات المحققة في الحاضنة من إيجارات أو خدمات العملاء، وما نسبة 12 % تتحقق عن طريق خدمات ناتجة عن عقود خارجية أو هبات، وما نسبته 31 % تتأتى من تبرعات »[3].

---

[1] نادية قويقح، المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية وأهمية دعمها بحاضنات الأعمال، رسالة دكتوراه فير منشورة،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،2008، ص112

[2] نادية قويقح، **مرجع سابق**، ص 113

[3] Philippe Albert er autre, les incubateurs émergence d'une nouvelle industrie Rapport de recherche, chambre de commerce et d'industrie nice,Ministére de l'Economie des Finances et de l'Industrie, France, avril2002,p22

فالحاضنة تجمع بين رقم أعمال محقق عن طريق المؤسسات الناشئة وحصص المساهمين، غير أنها في الواقع لا يمكن للحاضنة أن تقوم دون إعانات عمومية أو هبات الخواص.

وفقا للنموذج الأمريكي في إنشاء حاضنات الأعمال « إقامة حاضنات باشتراك منظمات غير حكومية وجهات خاصة تتم إدارتها بشكل مستقل بالاستفادة من التمويل عمومي محلي بالإضافة إلى تبرعات الخواص، بينما يقوم القطاع الخاص بتوفير الاستشارات والخبرات بالإضافة إلى تمويل المحتضنين، على سبيل المثال، حاضنة سان جوس بكاليفورنيا أنشئت من أجل حل صعوبات التي تواجه صناعة السيلكون وتعد وكالة ناسا الممول الرئيس للحاضنة »[1].

فضلا عن نماذج الحاضنات المتميزة والناجحة والتي ارتبط وجودها بتحقيق النمو الاقتصادي المحلي والتي دفعت بتنمية الصناعات القائمة على التكنولوجيا الجديدة، نذكر:

- حاضنة أوستن التكنولوجية؛
- حاضنة معهد رنسيلر الهندسي؛
- ومعهد ماساشوستس لبحوث التكنولوجيا الحيوية.

**ثانيا التجربة الفرنسية في ميدان حاضنات الأعمال :**

البداية الأولى للتجربة الفرنسية في مجال الدعم لإنشاء المؤسسات كانت بإنشاء مشاتل[*]، التي تعود إلى منتصف ثمانينات من القرن الماضي، ثم أتبع بإنشاء حدائق وحظائر تكنولوجية [**] ومراكز المؤسسات والإبداع في التسعينات، أما **بالنسبة لحاضنات الأعمال** ففي إطار سياسة وطنية لتشجيع إنشاء المؤسسات المبدعة، «باشتراك بين وزارة التعليم والبحث والتكنولوجيا ووزارة الاقتصاد والمالية والصناعة تم في مارس من عام 1999

[1] Philippe Albert er autre, les incubateurs émergence d'une nouvelle industrie Rapport de recherche, chambre de commerce et d'industrie nice,Ministére de l'Economie des Finances et de l'Industrie, France, avril2002,p 22

[*] ا راجع المبحث الاول من الفصل ذاته .

[**] حدائق وحظائر التكنولوجية : شكلا من أشكال التجمعات التكنولوجية، تستهدف بناء الجسور بين الجهات الأكاديمية والمشروعات الصناعية، كما تقوم على تعزيز الابتكار في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وتشجيع الاستثمار في المشاريع القائمة على التكنولوجيا

إنشاء برنامج نداء لمشاريع**appel à projets"**، أطلق عليه شعار »الحاضنة، ورأس المال الانطلاق، المؤسسات التكنولوجية »[1]، مع بداية عام 2000 وعبر هذا البرنامج كانت انطلاق نشاط أولى الحاضنات الفرنسية [*].

يعمل البرنامج"**appel à projets"** على تسريع إنشاء مؤسسات عبر حاضنات عمومية لصالح مؤسسات التعليم العالي ومنظمات البحث والجماعات المحلية تعزيزا للعلاقة بين البحوث العامة وعالم المؤسسات بإنشاء وحدات ذات قيمة عن طريق باحثين يرغبون في تجسيد أعمالهم. حيث « يقدر عدد الحاضنات الناشطة بفرنسا حاليا بأكثر من 220 حاضنة تتوزع على مختلف المدن الفرنسية تشرف عليها هيئة تسمى ب الجمعية الفرنسية للحاضنات »[2].

## 1- عمليات الاحتضان الأعمال :

يختلف مفهوم الحاضنة المتعارف عليه دوليا، عن مضمونه في النموذج الفرنسي اختلافا ظاهرا، فطبقا للفلسفة الفرنسية لابد من التفرقة بين مفهومين حاضنات الأعمال ومشاتل المؤسسات.

**1-1 حاضنات الأعمال** : يعد هذا النوع أولى مراحل انتساب المشروع للحاضنة، إذ تركز حاضنة الأعمال في هذه المرحلة على توفير الدعم الإداري والفني، وكذا تسهيل عمليات الحصول على التمويل، فتتعاقد مراكز الاحتضان مع أصحاب الأفكار لاستفادة من الأدوات والمعامل والورش بهدف الوصول المنتج قابل للتسويق، دون أن تقوم الحاضنة بعملية إيواء واستضافة لهذه المشاريع.

**1-2 المشاتل***: تعد المشاتل المرحلة الموالية لعمليات احتضان المشاريع، بتوفيرها لحزمة من الخدمات الفنية، والإدارية والاستشارات، إضافة إلى عملية إيواء لهذه المشاريع.

وتكون المشروعات التي تم احتضانها بالنوع الثاني، هي من مخرجات النوع الأول، والتي أثبتت قدرتها على الانتقال من الإطار النظري البحثي إلى الإطار التطبيقي الفعلي.

---

[1] Direction des PME et de l'innovation, ETAT des lieux du dispositif public français d'incubation, février2002,p03
lhttps://www.dgdr.cnrs.fr/daj/partenariat/valorisation/creaentreprise/docs/incubationcaissedepot.pdf

[*] تم انشائها بعض الحاضنات خارج برنامج **appel à projets**" مثل حاضنة "**Pasteur Biotop**" وحاضنة"**Paris Innovation**"

[2] أحمد عارف عساف، **مرجع سابق**، ص560.

* راجع المبحث الاول من الفصل ذاته.

كما قد تلتحق مشاريع مباشرة بالمشتلة دون المرور بالنوع الاول حيث تتولى هذه الأخيرة توفير وحدات ومكاتب مجهزة، إلى جانب مجموعة أشكال الدعم أخرى " الاستشارات، والتدريب والمرافقة... "

**1-3 الحدائق التكنولوجية :**

تعمل هذه الحدائق تحت وصاية " الجمعية الفرنسية للحدائق التكنولوجية " وهي منتشرة عبر المدن الفرنسية تعمل هذه الحدائق في مجالات متعددة، وبتخصص كل حديقة في مجال معين على النحو الآتي:

- مجال التكنولوجيا الحيوية؛
- مجال صناعة الدواء؛
- مجال تكنولوجيا المعلومات.

من أشهر الحدائق التكنولوجية الفرنسية حديقة **Ante pôles Sophia** وهي تعد « أكبر الحدائق التكنولوجية المتخصصة في أوروبا، وتتمركز فيها كبريات الشركات الفرنسية والعالمية العاملة في مجال تطبيقات تكنولوجيا الاتصال والمعلومات...»[1]

**2- تصنيف أو تنميط Typologie حاضنات الاعمال الفرنسية** : تصنف حاضنات الاعمال الفرنسية الى :

**1-2 حاضنات حكومية مدعمة** : وهي حاضنات ممولة من طرف الدولة، تزياد عددها بشكل كبير بعد صدور برنامج "**appel à projets**"ينقسم هذا الطراز الى : حاضنات التنمية الاقتصادية مثل حاضنة " **Atlan pôle** وحاضنة**Paris Innovation** , وحاضنة**Eurasanté** " وحاضنات بحثية المتمثلة في حاضنات تكنولوجية مُقامة في جامعات ومعاهد علمية ومراكز بحثية مثل **GET** (**Groupe des Ecoles des télécommunications**),

**INRIA Transfert** وحاضنة **Pasteur Biotope** , وحاضنة**Gonopode Industrie** ,

**2-2 حاضنات جهوية متعددة الشركاء:** يتجمع فاعلوا التنمية الاقتصادية حسب المحيط الجغرافي : المؤسسات التعليمية والبحثية، والخدمات اللامركزية للدولة، والتنظيمات الجهوية لرأس مال الاستثماري، بالإضافة إلى شركات

[1] أحمد عارف عساف، **مرجع سابق**، ص565.

الكبرى بهدف تشجيع وتنمية المشاريع الجديدة في مجالات تخصصها، خاصة في المجالات الاقتصادية والتكنولوجية الجديدة مثال :

شركة **BUS** في منطقة **Clermont** وشركة **CREALYS** في منطقة **Lyon** وأيضا شركة **GRAIN** في منطقة **Clermon**.

**2-3 ثالثا حاضنات القطاع الخاص** : هي حاضنات استثمارية تعتمد أساسا على الربح، حيث تقدم خدمات مالية خاصة في المشاريع ذات الطبيعة الخاصة والمخاطرة جِدُ عالية، هذا النوعية من الحاضنات منتشرة أيضا في دول الاتحاد الأوروبي.

الغرض من هذا التنميط لطبيعة الحاضنات الاعمال مطابقة أنواع الحاضنات الفرنسية وفق التصنيف الأوروبي السابق الذكر على أساس طبيعة الأعضاء أو المتعهدين الذي يضفي نمط مميز للحاضنة.

**3-أدوات وآليات الاحتضان في فرنسا** : تُتاح لدى حاضنات الاعمال الفرنسية مجموعة أدوات وأليات موفِرة المناخ الملائم للأداء الحاضنات نذكرها كما يلي :

**3-1الاطار القانوني لحاضنات الاعمال** : تأخذ حاضنات الاعمال الفرنسية أحد الأشكال القانونية التالية:

أما في شكل **تجمع للصالح العام GIP** " Groupement d'intérêt public " : يعمل هذا الشكل من حاضنات الاعمال على تجميع الموارد والوسائل في سبيل التنمية الاقتصادية والبحث العلمي، يتميز هذا الشكل بالمشاركة الواسعة للجماعات المحلية، كما يواجه بعض الصعوبات المتعلقة بتوظيف الموارد والرقابة العمومية.

أو في شكل **مؤسسات غير محدودة SA** " société anonyme " يتميز هذا الشكل بتنسيق أكبر على المستوى التسيري بين متعهدي الحاضنة والفريق الإداري.

**3-2 مصادر الموارد المالية لعمليات الاحتضان** :

**ا-عمليات تمويل حاضنات الاعمال**: تستفيد الحاضنات الفرنسية من تشكيلة واسعة من الموارد فتضم ما يلي:[1]

[1] Direction des PME et de l'innovation, **OP.CIT**,p07.

- **موارد وزارة البحث العلمي** : تُعد المورد الرئيسي لتمويل حاضنات الاعمال، تستفيد هذه الأخيرة من تسبيق مالي عند عملية الانطلاق ثم تتبع في شكل دفعات تبعا لنشاط الحاضنة، كما تستفيد أيضا الحاضنة ما نسبة 50٪ من اعانات الدولة لتغطية عمليات مرافقة المحتضنين وقد ترتفع هذه النسبة الى 80٪ لبعض الحاضنات التي لا تتلقى اعانات الجماعات المحلية؛

- **موارد الجماعات المحلية** : تساهم الجماعات المحلية بقوة في تمويل هذا النوع من التنظيمات، حيث تأخذ على عاتقا تمويل الحاضنات ذات الميزانيات المعتبرة؛

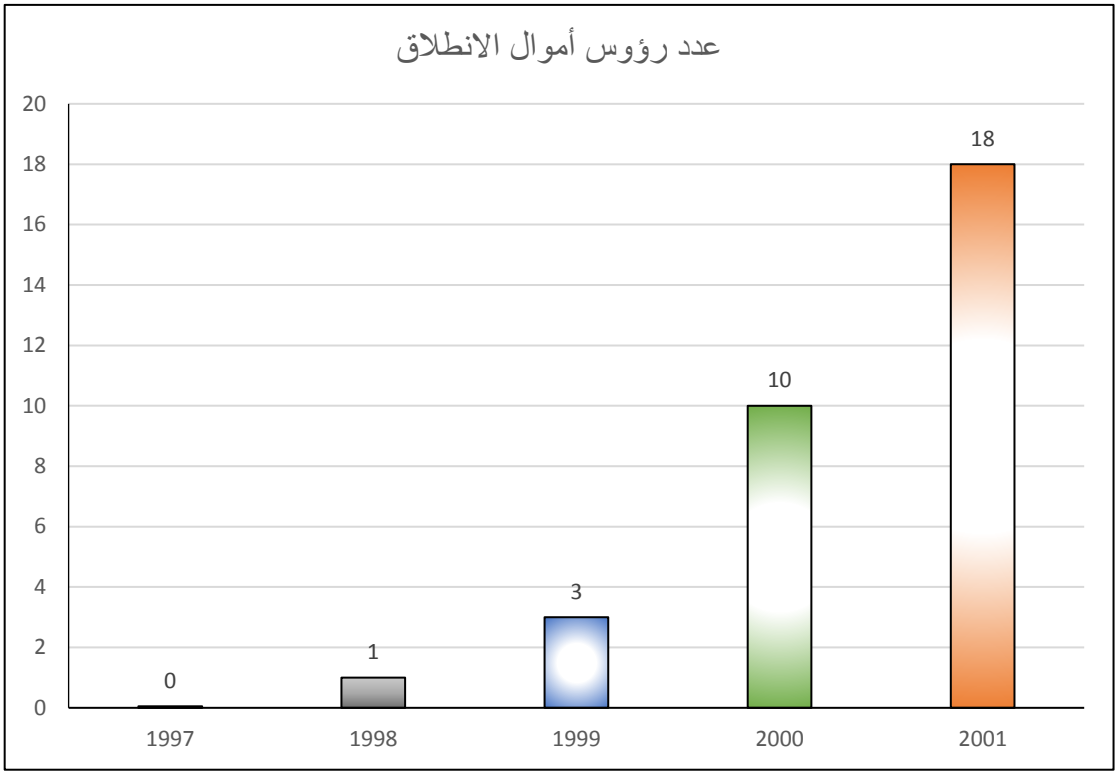
**- موارد مالية أخرى** : يساهم الاتحاد الأوروبي تمويل برامج الحاضنات حاضنات الاعمال متمثلا في الصندوق الاجتماعي الأوروبي **FSE**، أما على المستوى الجهوي يتم تمويلها عبر الصندوق الأوروبي للتنمية الاقتصادية والجهوية **FEDER** ، فضلا عن مساهمات الاعضاء المتمثلون لحاضنات ذات الاقدمية في مجال الحضانة الاعمال.

**ب- تمويل المشاريع المحتضنة** : « طبقا للبرنامج الفرنسي نداء لمشاريع " **appel à projets** "، تستفيد المشاريع في فترة انطلاقها من رأسمال الانطلاق* fonds d'amorçage ، فالحاضنة يمكن أن يرتبط إنشائها بتأسيس رأس مال الانطلاق »[1]، فنتيجة لإطلاق هذا البرنامج ارتفعت رؤوس أموال الانطلاق بين عامي 2000 و2001 من 10مليون أورو إلى 18 مليون أورو مقارنة بالسنوات السابقة وهو ما يبينه الشكل التالي:

[1]**Éric STÉPHANY La relation capital-risque/PME** Fondements et pratiques, de Boeck 2003p92 https://books.google.com.ag/books?isbn=2804142647

*سوف يأتي شرحها لاحقا ضمن الفصل الثاني

**الشكل رقم(1-6 ) : عدد عمليات رأس مال الانطلاق**




المصدر:

DIRECTION générale de l'industrie, des technologies de l'information et des postes tableau bord de l'innovation, avril2002 ,p

توفر عمليات التمويل برأس مال الانطلاق بيئة عمل ملائمة حاضنات الاعمال ، مستقطبة بذلك مشاريع واعدة على تكوين ثروة، وتفعيل دورها سواء على مستوى الاقتصاد الجزئي عبر ثلاثية برنامج **"appel à projets** المتمثلة في "الحاضنة، رأس مال الانطلاق، المؤسسة"، أو على مستوى الاقتصاد الكلي عن طريق شبكات الربط.

3-3 **شبكات الحاضنة الفرنسية** : تعمل هذه الشبكات على تنشيط أعمال الحاضنات العامة الفرنسية وتتمثل في:

**الفدرالية الفرنسية للحاضنات التكنولوجيا الحيوية FFBI***: تم تأسيسها في سبتمبر من عام 2000، تعمل على تطوير أنشطة للحاضنات الاعضاء في الفدرالية والترويج لها على المستوى الداخلي والخارجي، بالإضافة إلى تطوير وتأهيل الحاضنات المؤسسات المبدعة في مجال التكنولوجيا الحيوية.

**الفرنسية للحضانة France Incubation** : تأسست جمعية France Incubation في أكتوبر2001 بغرض تنظيم نشاط الحاضنات وتفعيل الدور المنوط لها، والجمع بين الأهداف المشتركة للحاضنات الاعضاء في الجمعية، تضم 29 حاضنة وتقوم هذه الجمعية على ما يلي[1]:

- تسهيل وتطوير تبادل المعلومات بين الحاضنات الاعضاء؛
- متابعة تطبيق الإجراءات الجماعية للحاضنات الاعضاء "تكوين، تدريب، اتصال،..."
- توفير دعم جماعي لصالح الحاضنات ذات الاحتياج؛
- تعزيز التعاون الدولي لأعضاء المجموعة؛
- التعاون مع جميع التنظيمات لتعزيز التنمية الاقتصادية عبر إنشاء وإحداث الإبداع في مؤسسات؛
- تمثيل أعضاء المجموعة أمام السلطات العمومية والشركاء الوطنيين والدوليين في المجالات الاقتصادية و الاجتماعية.

« كما تشارك الحاضنات على مستوى أعلى لعمليات الاحتضان والدعم بمشاركتها في الفدرالية الفرنسية لحظائر المؤسسات المبدعة FTEI**، اذ تمتلك هذه الاخيرة مدرسة الحاضنات "un collège incubateur" الذي تم بموجبه تكوين 17 حاضنة »[2].

فهذه الشبكات تساعد الحاضنة على التواجد الاقتصادي سواء على المستوى الجزئي في النشر التكنولوجي، وتنمية القدرات التنافسية للمؤسسات، أو على المستوى الكلي في التهيئة المحلية والإقليمية، التي تنفذ عبر الأساليب التي تمتلكها هذه الشبكات.

**.ثالثا: التجربة الصينية :**

---

La Fédération Française des Bio Incubateur*

[1] Direction des PME et de l'innovation, **OP.CIT**,p13

**France Technopoles Entreprises Innovation

[2] Direction des PME et de l'innovation, **OP.CIT**,p13

تحتل الصين المركز الثاني من حيث عدد الحاضنات بعد الولايات المتحدة الأمريكية المقدرة بحوالي 300حاضنة، وترجع بداية انطلاق حاضنات الاعمال الصينية إلى قيام النهضة العلمية عام 1985 بتحويل البحوث العلمية النظرية إلى تطبيقات في المجال الصناعي، عن طريق برنامج قومي مركزي يعرف باسم " **Torch**"

**1- البرنامج القومي المركزي" Torch "** : يعمل هذا البرنامج تحت ثلاث محاور رئيسية :

- التركيز على تسويق الأبحاث؛
- تطوير التصنيع؛
- الاتجاه نحو العولمة.

وقد أدى هذا البرنامج إلى إنشاء 465 حاضنة حتى أكتوبر 2002 أغلبها حاضنات تكنولوجية، 96٪ من الشركات ذات التكنولوجيا العالية المتواجد في الصين، توظف 2.51 مليون شخص غالبيتهم ذوي مؤهلات عالية ونتج عن هذه الشركات مبلغ 13 مليار دولار أمريكي من الضرائب وبلغت مكاسب هذه الشركات من عملية التصدير لهذه المنتجات التكنولوجية حوالي 18.6 مليار دولار وذلك حتى نهاية عام 2001.

**2- خصائص الحاضنات الصينية** : تشترك أغلب الحاضنات الصينية من حيث الشكل وتختلف من حيث المضمون، اذ نبينها كما يلي :

**2-1 الشكل القانوني** : يتشابه الشكل القانوني للحاضنات الصينية كغيره من أشكال الحاضنات ببقية الدول الصناعية، حيث قد تأخذ أحد النماذج التالية :

- حاضنة مملوكة للدولة، غير هادفة للربح؛
- حاضنة ملك شركات رأس المال المخاطر؛
- حاضنة تهدف للربح مملوكة لشركات خاصة.

**2-2 التخصص التكنولوجي**: برنامج الحاضنات الصيني يتبع مركزيا برنامج تطوير التكنولوجي المعروف باسم " « Torch » في دراستها إقامة جدواها، تم اختيار موقع إقامتها وكل تفاصيلها بشكل مركزي، كما يتم أيضا تدريب مديري حاضنات الاعمال، وتصنف أنواع الحاضنات الصينية كما يلي :

- حاضنات التكنولوجية عامة " دون تخصص تكنولوجي " ؛
- حاضنات تكنولوجية متخصصة، حاضنات تكنولوجية في قطاع أو سوق متخصص؛
- حاضنات أعمال غير تكنولوجية؛

- حاضنات الأعمال الدولية.

تقوم الحاضنات الدولية بجذب واحتضان المؤسسات الصغيرة والتعرف على خصائص مجتمع الأعمال الصيني، بالمقابل تقوم باستضافة المؤسسات الصغيرة الصينية الراغبة في التعاون مع شركات غير صينية " خارج الصين"، يتم أثنائها تدريب العاملين فيها على اللغات الأجنبية وكيفية إدارة الأعمال في الخارج، في سبيل رفع مستوى المؤسسة الصينية إلى المستوى الدولي[1*].

**2-3 تمويل الحاضنات الصينية :**

على الرغم من أن الغالبية العظمى من الحاضنات في الصين تتبع برامج التطوير التكنولوجي « torch » ألا أن الحاضنات يتم تمويلها من خلال نوعين من التمويل :

- التمويل الحكومي الكامل؛
- تمويل شركات أو شركات رأس المال المخاطر" معظمها مملوكة للدولة".

**3- آفاق تحسين البرنامج الصيني للحاضنات :**

أوضحت التقارير الحديثة لبرنامج التطوير التكنولوجي Torch أن النجاح الكبير الذي تتمتع به الحاضنات الصينية، يواجه بعض المعوقات، التي يحاول البرنامج التغلب عليها وتحسن أداء الحاضنات عبر:

- التركيز على الخدمات أكثر من المباني والوحدات الإنتاجية؛
- زيادة الاهتمام بإدارة الحاضنة على أساس أنها مشروع اقتصادي أو تجاري؛
- تدقيق معايير اختيار المشروعات المقبولة للاحتضان.

يجدر بنا الوقوف عند هذه التجارب البارزة لا على مستوى قاراتها فقط بل على المستوى العالمي، فحسب تقديرنا أن عوامل نجاحها تكمن في ما يلي :

أ - وضع استراتيجيات واضحة المعالم محدَدَةِ الأهداف والمهام تمس قطاعات حيوية للاقتصاد " التعليم العالي، والتنمية المحلية والجهوية " قائمة على الإبداع التكنولوجي وبإشراك القطاعين العام والخاص، مع أخذها

* سوف يأتي شرحه بالتفصيل ضمن المبحث الثالث لذات الفصل.

بعين الاعتبار الجانب الاجتماعي عبر إنشاء حاضنات تهتم بالفئات الخاصة للمجتمع " المتقاعدين، المعوقين، ربات البيوت.... " .

**ب**– وجود أدوات وآليات تنفيذ الإستراتيجية الموضوعة المتمثلة في:

- تحديد الإطار القانوني المحدد لنشاط لهذه الحاضنات؛
- وضع برامج وطنية/قومية موجِهة لعمل الحاضنات؛
- إنشاء شبكات تقوم على تنشيط عمل الحاضنات.

**ج** – إتاحة أساليب وطرق تنفيذ هذه الاستراتيجيات في ضمنها وسائل تمويل المحتضنين في المراحل الأولى للأعمال، واستفادة الحاضنات من موارد مالية متنوعة المصادر.

فجملة هذه التدابير والإجراءات لصالح حاضنات الاعمال تعكس النتائج المحققة للحالات المدروسة بدءا بانتشارها الجغرافي وتخصصها في مجالات متنوعة وصولا إلى الاحترافية وصناعة حاضنات الاعمال.

## المبحث الثالث : علاقة المؤسسات الصغيرة بحاضنات الأعمال :

بعد التطرق للجوانب الموضِحة لحاضنات الاعمال والوقوف على أهم تجارب حاضنات الاعمال البارزة على المستوى العالمي، فان التساؤل يبقى مطروحا حول علاقة المؤسسات الصغيرة بالحاضنات الاعمال انطلاقا من أساس هذه العلاقة، ثم دور الحاضنات في نمو المؤسسات الصغيرة فضلا عن تأثير الحاضنات على نشاط هذه الفئة من المؤسسات.

### أولا علاقة دعم المؤسسات الصغيرة بحاضنات الأعمال :

تختلف العلاقة بين الحاضنة والمؤسسات الناشئة باختلاف نوع الحاضنة بناء على الأهداف المسطرة من طرف الحاضنات التي أخذت على عاتقها تهيئة البيئة الملائمة لنمو وتطور هذه المؤسسات، غير أنه يمكن القول أن العلاقة بين حاضنات الاعمال والمؤسسات الصغيرة الناشئة قائمة على ما يلي :

### 1 – حاضنات الأعمال مصدرا لتنمية الموارد والمهارات[1] :

استنادا إلى نظرية مدخل للموارد والمهارات التي تعود جذورها التاريخية إلى مطلع القرن التاسع عشر، والتي تم بلورتها حديثا خلال الثمانينات تحديدا مع أعمال " Wernerfelt 1984" الذي يرى « أن المؤسسة مجموعة من الموارد " المادية والغير مادية " أو حافظة للمهارات المتميزة التي تساهم بشكل أساسي في انجاز المنتجات » .[1] وحسب هذه النظرية فان إنشاء القيمة يرتبط أساسا بهذه الموارد والمهارات، وكيفية استغلالها بشكل أفضل مما يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة.

" كما ترى نظرية الموارد والمهارات أن تطور ونجاح المؤسسة لا يعتمد فقط على وضعيتها الخارجية فقط، بل يعتمد أيضا على الموارد التي تمتلكها وتوظفها. فمساهمات الحاضنة اتجاه محتضنيها يمكن أن تصنف إلى موارد ومهارات حسب ما يلي :

«– **مالية،** وهي مساهمات لتغطية نفقات الخدمات الخارجية كدراسات السوق أو تسجيل براءات الاختراع...؛

– **بشرية،** متمثلة في المهارات القدرات على المرافقة المشاريع وتكوين أصحاب هذه المشاريع "منشئي المؤسسات" في مجال التسيري والقانوني....؛

– **مادية،** والمتمثلة في توفير مختلف التجهيزات وهياكل إيواء المؤسسات؛

[1]Marc Ingham, Management stratégique et compétitivité, édition De Boeck université, Bruxelles, 1995, p. 35

- **تنظيمية**، وتشمل على نظم المعلومات وأنظمة مراقبة الجودة ومختلف الإجراءات التنظيمية المتبعة في إنشاء المؤسسة؛

- **تكنولوجية**، والمتمثلة في قنوات تثمين المشروع وبراءات الاختراع.» [1]

تتيح حاضنات الأعمال للمؤسسة المحتضنة مجموعة موارد ومهارات في ميدان الأعمال والإدارة تمكنها من تحقيق نجاحات ترفع من فرص حياة المؤسسات الصغيرة وتدفعها إلى مسار نموها.

**2 حاضنات الأعمال مصدرا لمرافقة المؤسسات :**

في التقرير الداخلي* صادر عن وكالة إنشاء المؤسسات بفرنسا " APCE " ترى أن عملية المرافقة هي " محاولة لتجنيد الهياكل ومعدات الاتصالات والوقت من أجل مواجهة المشاكل المتعددة التي تعترض لها المؤسسة المحتضنة "، فالدول التي قامت بتنفيذ برامج حضانة الأعمال تفوقت في رفع نسب نجاح المؤسسات

كما أشارت العديد من الدراسات على الآثار الايجابية للمرافقة عبر مقارنة عينتين إحداهما تمت مرافقتها والأخرى لم تتم مرافقتها، فدلت إحصائياتها على ما يلي : « ففي الاتحاد الأوروبي وجد أن نسبة نجاح المؤسسات المحتضنة تبلغ نسبة88٪ بينما تبلغ هذه النسبة 50٪ للمشروعات خارج الحاضنة»[2]. فحركية المرافقة تكمن في المساعدة القبلية والبعدية لحاملي المشاريع والمؤسسات الناشئة، هي في الاساس جملة من المراحل التي يمر بها المبادر من أجل الوصول الى تجسيد مؤسسته.

والإشارة إلى جموع الموارد والمهارات التي تستخدمها الحاضنة في عملية المرافقة « مهما كان نوع الحاضنة فهي تشترك في توفير الخدمات الأساسية من محل الإيواء وتوفير أجهزة الاتصالات، إلا أن الفارق بين أنواع الحاضنات يكمن في برامج المرافقة خاصة في مجال التسيير، وإمكانية الربط مع الجهات التمويلية، ومهارة الفريق المرافق وكذلك نوعية العمل المقدم »[3]. فانطلاقا من الموارد والمهارات التي تتيحها الحاضنة يمكن القول أن توظيف

---

[1] c–erreip. Pupion, « Le rôle de l'incubateur public dans la création d'entreprises innovantes : le cas Etincel », Gestion 2000, 2012/6Volume 29, p. 67-78.
http://www.cairn.info/revue-gestion-2000-2012-6-page-67.htm

* لم يتم ذكر عام صدور التقرير.

[2] تكنولوجيا المعلومات ملتقى جامعة ورقلة د الشريف ريحان و آخرون حاضنات الاعمال كآلية لمرافقة المؤسسات الصغيرة نموذج مقترح في مجال

[3] COMMENT LES ENTREPRENEURS PERÇOIVENT L'EFFICACITÉ DES STRUCTURES D'ACCOMPAGNEMENT? Jacques Arlottoet al.Association de Recherches et Publications en Management | Gestion 2000 2012/6 - Volume 29pages 31 à 43

واستغلال هذه الموارد والمهارات بشكل أفضل في عمليات المرافقة يضمن متابعة مراحل نمو المحتضنين وبالتالي رفع نسب النجاح.

### 3 حاضنات الأعمال مصدرا للإبداع في المؤسسات الصغيرة

ذكرت دراسة لشركة البحوث .Cogentic, Inc أن « 9 ملايين مؤسسة صغيرة وجديدة، بعد تعقب سجلاتها مبيعاتها وجد أن هذه المؤسسات ساهمت في 55٪ من الإبداعات في 362 صناعة مختلفة و90٪ من الإبداعات الجذرية [*] » [1] فالدراسة تبرز المؤسسات الصغيرة كأحد أهم آليات التطور التكنولوجي من حيث قدرتها الفائقة على تطوير وتحديث عمليات الإنتاج بشكل أسرع وبتكلفة أقل عن الشركات الضخمة ذات الاستثمارات العالية.

كما يعتبر «إقامة حاضنات تكنولوجية متخصصة في قطاعات محددة تعمل على تسهيل نقل وتوطين التكنولوجيا الحديثة والمتطورة، والتركيز على تنمية تكنولوجيات هذه القطاعات»[2]ومثال على ذلك إقامة حاضنات للمشاريع المتخصصة لتكنولوجيات المعلومات والاتصالات لتنشيط قطاع تكنولوجيا المعلومات[**]".

إجمالا تمكن المعارف العلمية والتكنولوجية التي تتيحها حاضنات الاعمال للمشاريع/المؤسسات الناشئة من تجسيد الإبداعات الجديدة سواء في صورة سلع أو منتجات أو طرق إنتاج جديدة تماما أو تحسينها.

حسب تقديرنا واستنتاجا مما سبق أن العلاقة القائمة بين حاضنات الاعمال والمؤسسات المحتضنة هي علاقة **تقاول**، فالحاضنة تسعى إلى تبنى علاقة من المنظور المقاربات الثلاث لمفهوم المقاولة التي سبق ذكرها، فالعلاقة تقوم على الشكل التالي :

**1-** علاقة قائمة على خلق قيم جديدة للفرد والمجتمع المنشئة للثروة والتشغيل في الاقتصاد، عبر تشكيلة الموارد والمهارات المتاحة باعتبار هذه الأخيرة خاصية من خصائص الموارد الإستراتيجية في خلق القيمة، وهذا ما

---

http://www.cairn.info/resume.php?ID_ARTICLE=G2000_296_0031

[*] الإبداع الجذري : تغير جذري في الاستهلاك والاستخدام.

[1] نجم عبود نجم،ادارة الابتكار المفاهيم و الخصائص و تجارب حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، 2003 ص17

[2] نبيل جواد ادارة و تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مجد المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع بيروت لبنان 2007 ص133

[**] راجع النموذج الجزائري الفصل الرابع "حاضنة سيدي عبد الله، الجزائر "

دلت عليه نظرية القدرات الدينامكية «La théorie des capacités dynamique » بأن جوهر الإستراتيجية يتمثل أساسا في البحث عن خلق الثروة باستخدام الجيد للموارد.

**2–** علاقة قائمة على فرصة الاعمال واستغلالها عبر عملية المرافقة المحتضنين.

**3–** علاقة قائمة على إنشاء تنظيمات جديدة ثم المرور إلى المراحل التي تُعنى بتطور المؤسسة، ويتأتى هذا التطور من تنمية الجانب الإبداعي للمؤسسات المحتضنة والعمل على الانتشار التكنولوجي التي تعد أحد الأدوار الإستراتيجية للحاضنات.

**ثانيا دور حاضنات الأعمال في نمو المؤسسات الصغيرة :**

يعتبر دعم وتطوير المؤسسات المحتضنة الناشئة محور عملية حضانة الاعمال بدءا بإنشائها ونموها ثم تنمية الجوانب الإبداعية بها وإتباعها بالتمويل المتخصص، المبين على النحو التالي :

**1– عمليات نمو المؤسسات المحتضنة :**

فحسب تحقيق ل« L'INSEE أجري عام 2006 يبين دور حاضنات الاعمال les incubateurs public في احتضان 895 مؤسسة محتضنة مقارنة ب2665مؤسسة غير محتضنة وأظهر التحقيق ما يلي:

– قدر رقم أعمال 60٪ من المؤسسات الغير محتضنة خارج الرسم بحوالي 45700 أورو في بدايات الخمسة 05 سنوات الأولى لهذه المؤسسات، في حين بلغ رقم أعمال ما نسبة 48,8٪من المؤسسات المحتضنة بأزيد من 100 000أورو لسنتين 02 من الوجود.

– أما من حيث إنشاء مناصب العمل فقد بين التحقيق المشار إليه خلال المراحل الأولى تنشأ المؤسسات المحتضنة في المتوسط ثلاث 03 مناصب مقابل منصب واحد للمؤسسات للغير محتضنة، أما عند بلوغ الخمسة 05 سنوات من التواجد تنشأ في المتوسط 8,8 و 3,5 منصب عمل للمؤسسات المحتضنة والغير محتضنة على التوالي.

– بين أيضا التحقيق أن معدل الحياة للمؤسسات المحتضنة مرتفع مقارنة بالمؤسسات الغير محتضنة[1]

[1] Emmanuel fremiot « les incubateurs publics : une innovation organisation pour la politique de valorisation de la recherche » thèse de doctorat en Sciences Economiques université paris dauphine 12 juin 2007 p 301-300

بالرغم عدم تساوى العينتين من حيث الحجم، حيث عينة المؤسسات الغير المحتضنة أكبر حجما من المؤسسات محتضنة إلا أن النتائج دّلت على تحقيق هذه الأخيرة لارتفاعات على مستوى مبيعات وإنشاء مناصب العمل وكذلك على مستوى معدل حياة مقارنة بالمؤسسات الغير محتضنة.

**2- عمليات البحث والتطوير للمؤسسات المحتضنة:**

«مثال شركة CEDRA العاملة في مجال الأبحاث الصيدلانية أقيمت في حاضنة أوستن التكنولوجية بالولايات المتحدة الامريكية عام 1992، بداية عمل الشركة كان بخمسة موظفين تم تزايد الى 120 موظفا كما يتراوح معدل نموها السنوي من 30٪الى 40٪، أيضا مؤسسة PSW تعمل في مجال التجارة الالكترونية، بدأت داخل الحاضنة بعدد من الموظفين لا يتجاور عشرة، يعمل بها حاليا 400 موظف بأغلب الولايات حيث بلغت أرباحها للربع الأول لعام 2001 ب 10,4 مليون دولار و أرتفع في الربع الثاني من نفس العام ب11مليون دولار ...»[1] اذ تقوم الحاضنات الأعمال بالأخص التكنولوجية منها على رعاية وتنمية الأفكار الإبداعية والأبحاث التطبيقية، والعمل على تحويلها من مرحلة البحث والتطوير إلى مرحلة التنفيذ عبر مشاريع منتقاة وصولا الى إنشاء المؤسسات.

**3- عمليات التمويل المؤسسات المحتضنة :**

أما في ما يخص تمويل المشاريع المحتضنة، أظهرت دراسة أنجزت ما بين 1991-1995 من طرف الجمعية الأوروبية للرأس المال المخاطر**EVCA** European **V**enture **C**apitale **A**ssociation * دور المرافقة المالية في إنشاء ونمو بالمقارنة لعينتين متكونة من 500 مؤسسة ناشئة فكانت نتائج الدراسة على النحو التالي :

«- ارتفعت مبيعات المؤسسات الممولة برأس المال المخاطر بمقدار 35٪ سنويا، بمقدار مرتان أسرع من المؤسسات الأوروبية الغير ممولة برأس مال المخاطر؛

- توسع في الاستثمارات بمقدار25٪ سنويا مقابل ما نسبته 2٪ للمؤسسات الغير ممولة؛

- بلغت نسبة نفقات البحث والتطوير ب 8,6٪ من مجموع المبيعات مقابل 1,3٪ للمؤسسات الغير ممولة برأس المال المخاطر؛

[1]، نبيل محمد شلبي، دور حاضنات المشروعات الصغيرة في دعم الابداع العربي، مجلة آفاق اقتصادية، المجلد 25، العدد 97، 2004، ص118

* رأس المال المخاطر: سوف يأتي شرحه ضمن الفصل الثاني.

– كما صرح ما نسبة 81٪ من مسيري المؤسسات عبر الاستبيان ضمن الدراسة، انه بدون رأس المال المخاطر قد تواجه مؤسساتهم وضعيات حرجة »[1].

مما سبق تفسر عمليات حضانة الاعمال النمو السريع لمختلف أنشطة المؤسسات سواء على مستوى نشاطها الأساسي"الإنتاجي/التجاري" عن طريق نمو حصص المبيعات، أو نشاطها الإبداعي عبر تنشيط عمليات البحث و التطوير، أو عمليات التوسع الاستثماري من خلال التمويل المتخصص لهذا النوع من المؤسسات، ما يدل على دور حاضنات الاعمال في تطوير المؤسسات الناشئة.

**ثالثا أثر حاضنات الأعمال على المؤسسات الصغيرة:**

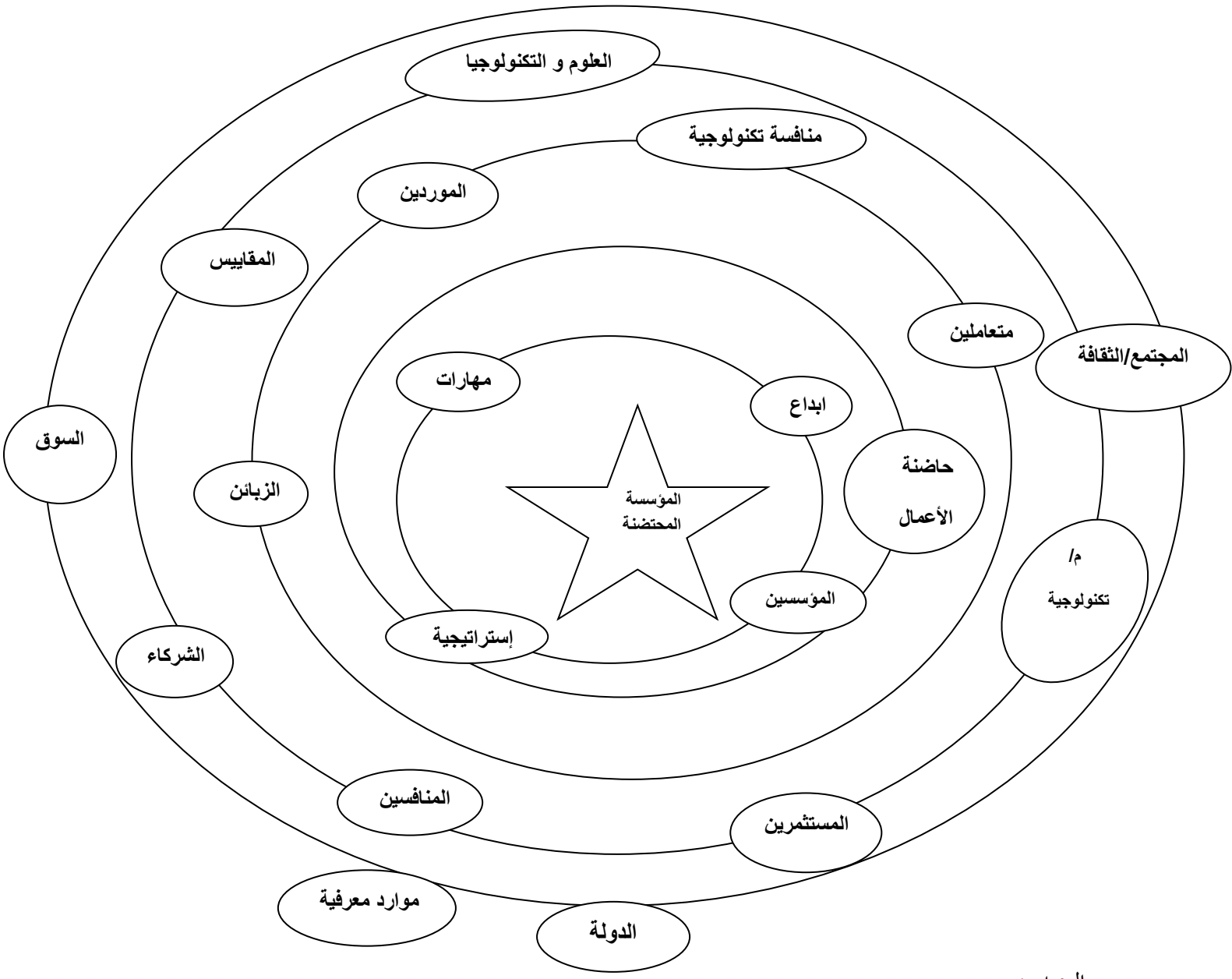
«تعد حاضنات الاعمال ذات الأداء الجيد التي تستثمر في مختلف أساليب بناء المشاريع والتي ستؤدي بالتأثير بصفة أكبر على المشاريع المحتضنة وذلك بتخفيض تكلفة التعلم للمحتضنين.... و تحسين نوعية المهارات المكتسبة »،[2]فحاضنات الاعمال تؤثر، على المشاريع/المؤسسات المحتضنة ، عبر تنمية العوامل الداخلية للمؤسسة لمحتضنة، إضافة تنمية مهاراتها عبر الأساليب والطرق التي تمتلكها حاضنات الاعمال.يضيف الباحث « حاضنة الأعمال تقوم بدور المحوّل commutateur بين المؤسسات المبدعة المحتضنة والفاعلين الاقتصاديين المحليين، وهذا بفضل وضعيتها وموقعها الجغرافي، والمعرفي، والتنظيمي، والمؤسسي»[3]، وسوف نوضح تموقع حاضنات الأعمال بين العوامل "الداخلية والعوامل الخارجية للمؤسسة المحتضنة " ضمن الشكل التالي :

[1] Emmanuel fremiot , **OP.CIT** ,p 299

[2] Emmanuel fremiot , **OP.CIT** ,p 245

[3] Emmanuel fremiot , **OP.CIT** p 265

الشكل (1-7) : تموقع حاضنة الاعمال بين العوامل الداخلية والعوامل الخارجية للمؤسسة المحتضنة




المصدر :

**Emmanuel fremiot « les incubateurs publics : une innovation organisation pour la politique de valorisation de la recherche » thèse de doctorat en Sciences Economiques université paris dauphine 12 juin 2007 p 265**

يسمح تموقع الحاضنة الظاهر في الشكل أعلاه بالتأثير على المؤسسة المحتضنة عن طريق المحيط الداخلي الموفر لها وكذلك من رصد والاستفادة من المهارات المحلية المتوفرة لدى الفاعلين الاقتصادين الذين تمثلون المحيط خارجي ضمن علاقة الربط الشبكي [*].

**1 أثر حاضنات الأعمال على تنمية الموارد البشرية وخلق فرص العمل** : تمثل تنمية مهارات و روح العمل الحر والقدرة على إدارة المشروع أهم تأثيرات وجود حاضنات الأعمال في أي مجتمع، بالإضافة الى العمل على خلق فرص عمل دائمة / غير دائمة، مباشرة/غير مباشرة من خلال الشركات التي تساعد الحاضنات في إقامتها وتنميتها. وتذكر الإحصائيات أن« 75٪ من فرص العمل في الولايات المتحدة الامريكية منذ عام 1979 نتجت عن 10٪ من المؤسسات الصغيرة، ومثال آخر يوضح أنه قد تم خلق26000 فرصة عمل جديدة من خلال 78 حضانة مشاريع فقط في دول مثل جمهورية التشيك، واستطاع برنامج حاضنات المشاريع في خلق 440 مؤسسة جديدة ناجحة»[1].

2– **أثر حاضنات الاعمال عبر التواجد في الأسواق** : في عام 1997 أجريت دراسات في الولايات المتحدة الامريكية عن الآثار الاقتصادية لحضانة الأعمال، فأظهرت نتائج هذه الدراسات الأثر الايجابي للخدمات التي تقدم للمؤسسات المحتضنة فعبر الخدمات والمساعدات التي تقدمها حاضنات الأعمال « بلغت نسبة المؤسسات الصغيرة التي استثمرت في السوق87٪ وبلغ معدل نمو مبيعات المؤسسات التي تلقت المساعدات حوالي400 ٪»[2]. فمجموع الخدمات [**] التي تتيحها حاضنات الاعمال تعمل على تمكين المؤسسات من التواجد سواء في السوق الداخلي أو الخارجي المبين في العنصر الموالي.

**3 أثر حاضنات الأعمال على تدويل المؤسسات** : قبل الخوض في إظهار أثر حاضنات الأعمال على تدويل المؤسسات يجدر بنا تعريف مصطلح تدويل المؤسسات كما يلي :

---

[*] الربط الشبكي: سوف يأتي شرحه ضمن الفصل الثالث.

[1] أحمد عارف العساف و لآخرون،الأصول العلمية و العملية لإدارة المشاريع الصغيرة و المتوسطة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2012،ص514

[2] عيسى بن ناصر، حاضنات الاعمال كآلية لدعم و تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة العدد 18، مارس2010، ص 63.

[**] راجع المبحث الأول من الفصل ذاته.

يعرف مصطلح تدويل المؤسسات بأنه « عملية تدريجية تشمل عدة مراحل للدخول في الأسواق الخارجية»[1]، كما يرى كل من •Dubois و kotler التدويل «على كونه تطوير السلع والخدمات للدخول في الاسواق الخارجية [2]".

نستطيع القول أن التدويل هو الطريقة التي تسمح للمؤسسات بتطوير أعمالها من أجل اختراق الأسواق الدولية.

**واستدلالا** من نماذج عمليات تدويل حاضنات الاعمال للمؤسسات نجد نموذج حاضنة الاعمال الدولية« IBI» **I**nternational **B**usiness **I**ncubator * تقوم هذه الحاضنة على استقبال المؤسسات الأجنبية التي توفد للمرة الأولى الى الولايات المتحدة الامريكية، موفرة لها بيئة نشاط ملائمة عبر امدادها بالخدمات الإدارية واللوسجتية وربطها الشركاء المحليين..." [3]، "كما تتواجد في الولايات المتحدة الامريكية حاضنة تابعة لمنظمة JETRO ,(**J**apan **E**xternal **T**rade **O**rganization) تعمل بصفة خاصة على احتضان المؤسسات اليابانية الراغبة في التواجد في واد السيلكون بالولايات المتحدة الامريكية، وبصفة مماثلة أنشئت منظمة JETRO 07 سبعة حاضنات في اليابان لاحتضان المؤسسات الأجنبية في اليابان"[4].

و على نفس السياق يعتمد النموذج الفرنسي في مجال التواجد في الأسواق الدولية على هيئات ومنظمات دولية تعمل على توطين المؤسسات الصغيرة خارج البلد الأم وتنمية قدرات هذه المؤسسات،

من بين هذه الهيئات شبكة تدويل المؤسسات **erai** [5] " تعمل على إنشاء حاضنات أعمال في الخارج مهمتها تمكين التواجد الدائم للمؤسسات الناشئة في الخارج، حيث تقوم هذه الحاضنات على مرافقة المؤسسات

---

[1] Perspective d'investissement international, revue de l'OCDE, 2007, P 232

[2] Philipe Kotler, Bernard Dubois, Marketing management, 12e édition, Nouveaux Horizons, Paris 2006, P 779

* أنشئت عام 1996 ب San Jose، هدفها غير ربيحي، تقوم على دعم تواجد المؤسسات الاجنبية بالولايات المتحدة الأمريكية.

[3] Philippe Albert er autre, les incubateurs émergence d'une nouvelle industrie Rapport de recherche, chambre de commerce et d'industrie nice,Ministére de l'Economie des Finances et de l'Industrie, France, avril2002,p23

[4] Philippe Albert er autre, , **OP.CIT**,p23

[5] www.erai.org/data/Files/publications/Rapport-annuel-BD.pdf3

أنظر أيضا /http://www.erai.org أو أنظر أيضا /http://www.implantis.com

• **Philip Kotler** أستاذ التسويق،والتسويق الدولي، مستشار ومحاضر دولي.

•• Dubois: أستاذ التسويق، شغل في الاستشارات والتدريب لشركات فرنسية

الناشئة عبر عمليات التدريب التجاري" إيواء، مرافقة متخصصة coaching، تسيير إداري ومالي " تسمح لها بتحقيق رقم أعمال معتبر وباكتساب خبرة عبر تنمية شبكتها الاقتصادية في البلد المضيف.

فحاضنات الأعمال تساهم بأصنافها المختلفة بالتأثير على المؤسسات الصغيرة المحتضنة لتحقيق وبلوغ عدة مجالات متباينة عبر تنمية العوامل الداخلية والعوامل الخارجية، كونها وسيلة لدعم المشاريع والمؤسسات الناشئة.

## خلاصة الفصل الأول

تضمن هذا الفصل جملة المفاهيم المتعلقة بحاضنات الأعمال وبالدور المنوط لهذه الآلية وعلاقتها بالمؤسسات الصغيرة خاصة في ظل التحديات التي تواجه هذا النوع من المؤسسات.

فعلى هذا الأساس وبعد استعراض مفهوم حاضنات الأعمال من حيث تاريخ تطورها الكمي والنوعي وضمن حدود الدراسة، تم التوصل إلى أن حاضنات الأعمال تعتبر تكريس للفكر المنظمي "المقاولاتي "من خلال المبادرة لإنشاء مؤسسات صغيرة وتنميتها.

واستكمالا للحدود المفاهمية فقد تم إبراز أدوارها الثلاث " الاقتصادي، المقاولاتي، الاستراتيجي " كما تم الوقوف على تجارب الدولية في ميدان حاضنات الأعمال بدأً بأولاها على المستوى العالمي وهي تجربة الولايات المتحدة الأمريكية ثم أقدم التجارب الأوروبية المتمثلة في التجربة الفرنسية، ثم أبرزها على المستوى القاري وهي التجربة الصينية والتي تعد الثانية على المستوى العالمي، وقد خلصنا أن نجاح حاضنات الأعمال يرتبط ارتباطا وثيقا بوضع إستراتيجية واضحة المعالم تستجيب لمقتضيات التنمية المحلية مع الاستفادة من بدايات التجارب الدولية.

كما حاولنا إبراز علاقة حاضنات الأعمال بالمؤسسات الصغيرة من خلال زوايا ثلاث "أساس العلاقة القائمة بين الحاضنات وهذا النوع المؤسسات من حيث " التزود بالموارد والمهارات، المرافقة ، وعملية الإبداع " وأيضا من حيث تفاعل الحاضنة مع البيئات الاقتصادية الثلاث للمؤسسة، ثم توضيح أثر الحاضنات على المؤسسات الصغيرة، وقد تبين لنا من خلال هذه العلاقة أن حاضنات الأعمال تعمل على نمو هذه المؤسسات عن طريق ربطها بمختلف الفاعلين الاقتصاديين، ورفع معدلات نجاحها لضمان استمراريتها في بيئة تسودها التغيير والتنافس.

ومن هنا على أي مشروع مؤسسة أو مؤسسة ناشئة تسعى إلى تخطي المراحل الحرجة الأولى، أن تعتمد الدخول إلى المحيط المكيف" حاضنة الأعمال".

ومن خلال عرض المفاهيم والوقوف على التجارب الدولية ضمن السياسات المعتمدة، وأيضا إبراز علاقاتها الرئيسة بالمؤسسات الصغيرة، سعيا لخلق مؤسسات قادرة على النمو والاستمرار.

فقد خلصنا الى أن المؤسسات الصغيرة في ظل البيئة المتسمة بالتغير والتنافس هي بحاجة إلى هذه الآلية التي تقف على عمليتي الإنشاء والدعم.

فقد وصفها خبراء الاقتصاد أنها تضيف قيمة أفضل للتنمية الاقتصادية سواء على المستوى الجزئي أو الكلي للاقتصاد، لدى يستوجب توضيح إمكاناتها التنموية، وهذا ما سيتم التطرق إليه ضمن حيثيات الفصل الموالي.

# الفصل الثاني

## الإمكانات التنموية لحاضنات الأعمال

**مقدمة الفصل :**

استكمالا للجوانب النظرية بالوصف والتحليل لموضوع حاضنات الأعمال، نتطرق في هذا الفصل الى تحليل المرتكزات الأساسية التي يقوم عليها هذا الموضوع المستند إلى الإمكانات التنموية لحاضنات الأعمال، وعليه نسعى إلى الوقوف على الأدوار التنموية في المجالات الإستراتيجية الثلاث الاقتصادية، الأكاديمية /العلمية، والاستثمارية، فضلا عن رصد الأثر التنموي ، مع عرض بعض المبادرات العربية في ميدان حاضنات الأعمال ضمن الوضع التنموي العربي لهذه الأداة محل الدراسة.

وعلى هذا الأساس سيتم معالجة هذا الفصل وفق المباحث التالية:

المبحث الأول : الدور التنموي لحاضنات الأعمال؛

المبحث الثاني : الأثر التنموي لحاضنات الأعمال؛

المبحث الثالث : الوضع التنموي العربي لحاضنات الأعمال .

## المبحث الأول : الدور التنموي لحاضنات الأعمال :

تعمل حاضنات الأعمال على دعم ونمو المؤسسات الناشئة ضمانا لستمراريتها في سوق الأعمال وتحقيقا لشروطه، إذ ينفذ أسلوب دعم لحاضنات الأعمال على مستويات ومجالات مختلفة " المجال الاقتصادي، المجال التكنولوجي، والمجال الاستثماري " عبر أصناف حاضنات الأعمال "**حاضنات التنمية الاقتصادية، حاضنات المؤسسات، حاضنات الأكاديمية/العلمية، حاضنات الاستثمار للقطاع الخاص**"، متناولين أدوارها بشكل مفصل من الجانب التنموي لكل حاضنة على حدى.

**أولا حاضنات أعمال ذات توجه اقتصادي** : يشمل هذا الصنف من الحاضنات حاضنات التنمية الاقتصادية المحلية، القائمة على تحقيق التنمية وحماية النمو على المستوى المحلي المستهدفة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والمؤسسات الصغيرة التقليدية والخدمية، وبعض حالات التكنولوجيات العالية. كما يشمل هذا الصنف حاضنات المؤسسات، الساعية إلى تنمية عمليتي المقاولة والإبداع للمؤسسات الناشئة، بغية الوصول إلى منتجات وأسواق جديدة، مستهدفة إنشاء مشاريع داخلية تابعة لمؤسسات معينة و مشاريع خارجية أخرى، مكونة علاقة مع قنوات المنشأ.

**1- حاضنات التنمية الاقتصادية المحلية** : تعد حاضنات التنمية الاقتصادية المحلية الأكثر تعداد والأقدم في الدول المتطورة بدأت نشاطها فعليا في منتصف الثمانيات من القرن الماضي، تؤسس هذه الحاضنات عن طريق المؤسسات المحلية غالبا العمومية، تقع معظمها في المناطق الاقتصادية الحضرية في سبيل تنمية هذه المناطق، لذلك تتصف بالشكل الغير محدد وبرامج غير موحدة حسب طبيعة كل منطقة، كما تستفيد عند انطلاقها من تمويلات عمومية.

**1-1مميزات حاضنات التنمية الاقتصادية المحلية** : يتم تكييف هذه الحاضنات في بناء استراتيجياتها المتعقلة بعمليات الإنشاء والتوظيف وفقا لشروط المحيط المحلي المستهدف، كما تقوم على إشراك الفاعلين المحلين "العموميين والخواص" وربط هذه المؤسسات المحتضنة بشبكات الدعم والمرافقة بالهيئات التمويلية، فهي تسعى إلى الجمع بين الموارد والمهارات المحلية في خدمة هذه المؤسسات.

في دراسة أمريكية تسعى الى استخلاص الصفات الفعالة لحاضنات التنمية الاقتصادية انجزت عام 1997 على عينة من هذه الحاضنات المحلية، فبينت ما يلي[1]:

- 87 ٪ من المؤسسات التي تم احتضانها واستقبالها عن طريق هذا الصنف من الحاضنات بين عامي 1991و1996 بقيت تنشط بصفة منتظمة؛
- كلفة إنشاء مناصب الشغل عبر هذه الحاضنات أقل ب03 الى 06 مرات عن البرامج العمومية الأخرى؛
- كل واحد دولار مستثمر نتج عنه 04,86 دولار من الرسوم المحلية taxes locale.

فالدراسة تشير الى فعالية هذا الصنف من الحاضنات سواء على نشاط واستمرارية المؤسسة "بعد التخرج من الحاضنة" أو من حيث انخفاض كلفة إنشاء مناصب الشغل مقارنة بالبرامج العمومية الأخرى، فضلا عن تحقيق عوائد اقتصادية.

**1-2 أداء حاضنات التنمية الاقتصادية المحلية :**

في دراسة[2] للجنة الأوروبية أنجزت عام 2002 من طرف المديرية العامة للمؤسسات متعلقة بحاضنات التنمية الاقتصادية المحلية أنجزت عام 2002 حول **"مقارنة مرجعية حول حاضنات الأعمال** * " شملت هذه الدراسة عينة من77 حاضنة أوروبية و71 مؤسسة محتضنة لهذه الحاضنات، استخلصت هذه الدراسة كيفية بلوغ الأداء الجيد les plus performants للحاضنات وفق العينة المدروسة في نقاط :

- تعمل الحاضنات ضمن برامج واسعة للتنمية المحلية، وأنها لا تشكل وحدات معزولة بل تساهم مع الفاعلين الاقتصاديين في ترقية الإستراتيجية المحلية على نطاق أوسع؛
- تقوم بالربط بين الحاضنة والشركاء والفاعلين الرئيسين "الخواص/عموميين" الناشطين في الاقتصاد المحلي؛
- القيام بدراسات الجدوى الاقتصادية قبل إطلاق الحاضنة؛
- تعد عملية توفير محلات لاستقبال المحتضنين من المحددات الأساسية في عرض خدمات الحاضنة، التي تقدر ب5800م$^2$ في المتوسط لإيواء 18 مؤسسة لمتوسط مدة 3,5 في سنوات؛

---

[1] Philippe Albert er autre, les incubateurs émergence d'une nouvelle industrie Rapport de recherche, chambre de commerce et d'industrie nice,Ministére de l'Economie des Finances et de l'Industrie, France, avril2002,p28

[2] Philippe Albert er autre**,Op. ,cit.**,p29

* المقارنة المرجعية: راجع في الفصل الموالي.

– لاكتساب المؤسسات قيمة إضافية عبر خدمات الدعم والإرشاد لابد من الاهتمام ب04 اربعة مجالات:

- تكوين المحتضنين من الجانب المقاولاتي؛
- مراعاة نوعية النصائح المقدمة؛
- الربط المالي مع الجهات المعنية،
- تقديم الدعم التكنولوجي.

– تحديد اتجاه الحاضنة المتعلق بالمحتضنين والمؤسسات المحتضنة بدقة ووضوح، بالمقابل اكتساب مسؤولي الحاضنة لمهارات خاصة تستجيب قدر الإمكان مع حاجيات هذه المؤسسات؛

– التوازن بين بلوغ إشغال مرتفع للحاضنة ومعايير قبول المحتضنين؛

– انتهاج السلوك المقاولاتي وإدارة بالجودة ضرورة لنجاح الحاضنة، فجودة عملية الاحتضان ترتبط بشكل وثيق بين الحاضنة وشبكتها وكذلك بين المحتضنين وشركائهم التجاريين والصناعيين والتكنولوجيين .....

– تقييم أداء الحاضنة بصفة مستمرة ، بقياسها بصفة موضوعية على المدى البعيد "قياس الاثر المؤسسات على الاقتصاد المحلي" أما على المدى البعيد معدل إشغال الحاضنة، معدل حياة المؤسسة المحتضنة.....".

فالدراسة خلصت بالمقارنة بين حاضنات الأعمال محل الدراسة، الى بلوغ مستوى الأداء الجيد سواء للحاضنة أو للمحتضنين.

**2– حاضنات المؤسسات** : تنفرد حاضنات المؤسسات عن باقي أصناف حاضنات الأعمال بكونها تركز على المؤسسات قائمة " سبق لها النشاط في السوق " والقائمة على الأفكار التكنولوجية الجديدة هذا النوع من الحاضنات يعتبر محيط محفز لتطوير نشاطات تكنولوجيات الاتصال وبيئة مشجعة على الابتكار والإبداع لإتاحة البنية أساسية للاتصال ذات نوعية عالية، وعليه فالمؤسسات المنتمية الى حاضنات المؤسسات تدعى بالمؤسسات المنتسبة أو المستضافة والتي تتميز بما يلي :

– مؤسسات ذات النمو السريع والتي يمكن لها أن تنمو بالدرجة عالية؛

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

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

– المؤسسات التي ترغب في التحول من مشروعات حرفية إلى صناعات متطورة عبر إدخال وسائل الإنتاج المتطورة؛

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

### 2-1 حاضنات المؤسسات وتحقيق النمو الاقتصادي :

ذكرنا في ما سبق أن حاضنات الأعمال تقوم على احتضان مشاريع والمؤسسات ناشئة والعمل على تقديم كافة الخدمات والمساعدات المرتبطة بمرحلة التأسيس والإنشاء.

غير أن ما يميز حاضنات المؤسسات عن غيرها من الاصناف أنها تنشأ في الاغلب تبعا لسياسات معينة لدول أو ترتبط بإستراتيجية عامة لشركات كبيرة[1]، فهذا النوع من الحاضنات يقوم على تنمية مؤسسات قائمة وبالأخص تطوير الجانب الابداعي لدى المستثمرين ورجال الأعمال الجدد. ومن تم يمكن تبيان أهداف الحاضنات المؤسسات وفقا لما يلي :

على مستوى المؤسسات المستضافة أو المنتسبة[2] :

- تقليل مخاطر الأعمال والتكاليف المرتبطة بالمراحل الأولى لبدايات النمو؛
- إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل الفنية والمالية والإدارية والقانونية التي تواجه المؤسسة؛
- مساعدة المؤسسات على التوصل إلى منتجات جديدة أو مجالات جديدة لأنشطتها؛
- تحسين فرص نجاح المؤسسات وتشجيع الأفكار المبتكرة.

تعد **les spin-out*** ضمن المؤسسات المستضافة في حاضنة الأعمال.

على مستوى التنمية الاقتصادية والاجتماعية :

- خلق وزيادة فرص العمل , خصوصا بالنسبة لذوي الكفاءات والمواهب؛
- زيادة عدد المؤسسات وتشجيع الصناعات خصوصا القائمة على التكنولوجيا الحديثة, مما يؤدي إلى إنعاش وتنمية الاقتصاد الوطني؛
- رفع معدلات الدخل في المجتمع المحلي وبالتالي رفع المستوى المعيشي؛
- تدعيم المؤسسات التي تحتاج إليها الأسواق المحلية وتحديد الأماكن المناسبة لإقامة مثل هذه المؤسسات؛
- تسويق الأبحاث والدراسات التي تقوم بها الجامعات ومراكز البحث العلمي والقيام بدور المختبرات التجريبية اللازمة لتطوير أفكار الأكاديميين والباحثين في الجامعات ومراكز الأبحاث قبل تبنيها تجاريا؛
- توجيه الشباب ورجال الأعمال نحو المشاريع عالية التكنولوجيا؛

---

[1] Philippe Albert er autre, **,Op. cit.**,p65.

[2] زايدي عبد السلام وآخرون،حاضنات الاعمال التقنية و دورها في دعم و مرافقة المشاريع الناشئة،الملتقى الدولي حول استراتيجيات تنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، جامعة ورقلة ليومي 8-19 أفريل 2012، ص09.

* les spin-out سوف يأتي شرحه ضمن المبحث الموالي.

- تدعيم جهود التعاون والتنسيق بين القطاع الخاص والجامعات ومراكز البحث والتطوير والهيئات الحكومية؛
- نقل التقنية من الجامعات ومراكز الأبحاث وتبنيها للأغراض التجارية؛
- تنمية روح المخاطرة وثقافة التقاول Entrepreneurship في المجتمع؛
- القيام بدور مراكز التدريب للأكاديميين والباحثين في الجامعات ومراكز الأبحاث قصد تدريبهم وتزويدهم بالمهارات الأساسية اللازمة لإدارة الأعمال.

**2-2 أداءات حاضنات المؤسسات :**

في دراسة[1] ممولة من طرف البنك العالمي عام 2006 ضمن برنامج عالمي لتشجيع المشاريع المبدعة والقائمة على تكنولوجيات الاعلام والاتصال لصالح الدول النامية والتي شملت 66 منظمة مستفيدة من اعانة البنك قام بدراسة أثار المباشرة والغير المباشرة للحاضنات، حيث تقوم هذه الدراسة على هدفين أساسين هما :

- تعميق المعارف الأساسية لحاضنات المؤسسات؛
- تلقين الوسائل الفعالة لترقية وتشجيع المقاولاتية والإبداع في الدول النامية.

أظهرت البيانات الاولية لهذه الدراسة عبر استطلاع على مواقع الانترنت ملاحظات ومقابلات مع المستفيدين من الإعانات، ودراسات لحالات مفصلة عن تنظيمات ممثلة لحاضنات المؤسسات في الدول النامية ما يلي:

- معظم زبائن "منتسبوا "الحاضنة المستفيدين مباشرة من خدماتها المقاولون "أصحاب المؤسسات" محليين يبحثون عن تطوير أعمالهم، و باحثين أكاديميين يسعون إلى استثمار أفكارهم؛

- مساهمة الحاضنات في إقامة مؤسسات قابلة للاستمرار viable، فجلّ الحاضنات التي شملتهم الدراسة لها أكثر من خمسة(05) سنوات من الاقدمية، نسبة 22% منها تمكنوا من دعم ما يقارب "51الى 100"مؤسسة؛

- المساهمة في إنشاء وظائف عمل : العديد من الحاضنات لا تأخذ في الاعتبار عدّ الوظائف المستحدثة، في حين ما يقارب 20% منها تمكنوا من انشاء أكثر من 1000 منصب عمل؛

[1] Seth Ayers, Peter Harman, Innovation et entreprenariat : le rôle des incubateurs d'entreprises. Practical Action Publishing, Enterprise Development & Microfinance vol. 20 n o1, mars 2009, p 01-05

http://www.papesac.org/docs/Le%20role%20des%20incubateurs%20d-entreprisesBDS17.pdf 07/09/2016

– المساهمة في تطوير الدخول الضريبية : أشارت أكثر من نصف الحاضنات المدروسة بلوغ المساهمة الضريبية لزبائنهم ما بين 10% الى 30% من إجمالي دخولهم، أما 20% من الحاضنات اشار زبائنها تجاوز نسبة 30% من الدخل؛

– توليد الأثر الاجتماعي : أشارت الدراسة أن حاضنات المؤسسات لها أثر اجتماعي من خلال إنتاج منتجات و خدمات ذات قيمة اجتماعية خاصة مثل انتاج موزعات آلية للمناطق النائية، إنتاج أفران للخبز اقل استهلاك للوقود...؛

– ترقية المناطق النائية، وإزالة الحواجز الجغرافية من خلال تطوير الخدمات عن بعد؛

– تقوم الحاضنات بمساعدة المؤسسات المنتسبة لها في إعداد خطط العمل، وإقامة ندوات للاستثمار تستقطب من خلالها المستثمرين الراغبين في الاستثمار؛

– تقليص الحواجز السياسية والقوانين التنظيمية : معظم السياسات واللوائح التنظيمية في الدول النامية محل الدراسة غير مشجعة للمبادرة في الميدان التكنولوجي، ف 30 % من الحاضنات تشير إلى عدم وجود إطار سياسي تنظيمي أو قانوني في هذا المجال، هنا تقوم العديد من الحاضنات كقوة ضاغطة action de lobbying للتأثير على الجهات المعنية لصالح المؤسسات؛

– تقليص الحواجز الثقافية : معظم الحاضنات محل الدراسة تشير الى وجود تفاوت بين القيم المقاولاتية والقيم والعادات المحلية والتي تشكل عائق الأساسي لزبائن الحاضنة، اذ تعمل حاضنات المؤسسات على اكتساب المهارات المقاولاتية و قدرات تسييرية التي يتطلبها السوق العمل[1]؛

– تقليص العراقيل المرتبطة بمحيط الاعمال : تقوم حاضنات بتسهيل وصول والاستفادة من تقنيات الاعلام والاتصال للمؤسسات المنتسبة وكذا تعزيز قدراتها التنافسية؛

ما يلاحظ تقارب من حيث المسعى نتائج دراسة البنك العالمي للدول النامية المتوصل اليها مع الادوار التنموية لحاضنات الاعمال عند المساهمة في زيادة فرص العمل، ورفع معدلات الدخل، اقامة مؤسسات لتدعيم السوق المحلية وتهيئة المحيط المقاولاتي.

[1] op.cit. , p1-5.

**ثانيا: حاضنات ذات توجه علمي "الحاضنات الأكاديمية/ العلمية و التنمية التكنولوجية":**

حاضنات الأكاديمية/العلمية تم ابتكارها خلال العقود الثلاث الأخيرة تقوم على تسويق المنتج العلمي والتكنولوجي وخلق فرص عمل لخريجي الجامعات وذوي الكفاءات العلمية، تعد أداة ومقياس للتنمية الاقتصادية ضمن الجماعات المحلية، على سبيل المثل جامعة Caroline و" مركز التكنولوجيات المتقدمة " بالولايات المتحدة الامريكية[1].

**– 1–الحاضنات الأكاديمية/ العلمية :**

يتم إنشاء الحاضنات الأكاديمية/ العلمية بمبادرة من المؤسسات الأكاديمية أو مراكز البحث بدعم القطاع العمومي ترتكز على رعاية وتنمية الأفكار الإبداعية والأبحاث التطبيقية والعمل على تحويلها من مرحلة البحث والتطوير إلى مرحلة التنفيذ، وأقامة هذا النوع من الحاضنات العامة أو المتخصصة في قطاعات اقتصادية محددة تعمل على تنمية تكنولوجيات هذه القطاعات وتسهيل نقل وتوطين التكنولوجيا الحديثة المتطورة[2]، اذ تتواجد في الأشكال التالية :

– حاضنات تابعة للجامعة، ومرتبطة بالمختبرات، كما قد تكون حاضنات عامة او متخصصة مثل "الحاضنات التكنولوجية "؛

– حاضنات تابعة لعدة جامعات أو كليات مرتبطة عن بعد؛

– حاضنات داخل الجامعة مخصصة للطلبة؛

– حاضنات بلا جدران في شكل برامج دعم لإنشاء المؤسسات[3].

ووفقا للأشكال أعلاه، تقوم هذه الحاضنات على هدفين أساسين هما:

– تنشيط و تعزيز الإبداع والمقاولاتية؛

– التحفيز نحو تطوير les spin–off * الاكاديمية.

---

[1] Philippe Albert er autre, op.cit. , p44

1- [2] سعدية السعيدي، دور الحاضنات التكنولوجية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي، استراتيجيات التنظيم ومرفقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة ورقلة، افريل 2012، ص 15.

[3] - Philippe Albert er autre, op.cit., p44

les spin–off *سوف يأتي شرحه ضمن العنصر الموالي

وفي هذا السياق قد قامت حكومات والاتحاد الاوروبي بوضع برامج لنمو الاقتصاد المعرفي القائم على الاكتشافات العلمية وتشجيع النقل التكنولوجي من خلال البحث العلمي، وتقريب الجامعة والبحث من عالم المؤسسات لأجل تحسين الخدمات والمساهمة في تسويق التكنولوجيا.

ففي دراسة[1] انجزت من طرف المفوضية الاوروبية ما بين 2001/2000 حول انشاء مؤسسات انطلاقا من عمليات البحث العلمي في اوروبا شملت الدراسة 55 برنامج تابعة للجامعات ومراكز البحث، متوسط تكلفة البرامج المدعمة ل35 مشروع بلغت ستة 06 مليون اورو سنويا وبتمويل عمومي نتج عنه عائد بمقدار 3,7 مليون أورو أي ما يعادل 0,10% لكل مشروع، وأظهرت الدراسة أربع 04 أشكال من البرامج وهي :

الشكل الاول : برامج حكومية لصالح وكالات عمومية وموجه الى هيئات تعليمية وبحثية عمومية لإنشاء حاضنات المؤسسات المبدعة؛

الشكل الثاني : برامج بالشبكات" « en réaux » و هي برامج مختلطة عمومية، خاصة تعمل ضمن الاقتصاديات المحلية الاكثر دينامكية؛

الشكل الثالث : برامج تعمل ضمن البيئات الدينامكية "المتغيرة "؛

الشكل الرابع : برامج الحظائر التكنولوجية؛

من هذه الدراسة نستنتج ان مميزات البرامج الأكثر نجاحا هي :

- البرامج الموجهة للجامعات لها رابط قوي مع الاقتصاد المحلي؛
- هياكل النقل التكنولوجي التي تمتلك فِرق للإدارة الأعمال وتطوير المشاريع المبدعة؛
- برامج ذي سياسات واضحة، مرنة؛
- برامج ممولة بشكل متوازن، دون اعتبار للربحية كهدف أساسي.

استنادا إلى النتائج المحصلة، يبدو أن البرامج حكومية الموجه الى هيئات تعليمية وبحثية العمومية أي الشكل الأول متطابقة مع مميزات البرامج الأكثر نجاحا حسب الدراسة.

**2- الاستثمار مخرجات التعليم العالي "مؤسسات ذات التوجه الداخلي les spin-off"**: تنشأ حاضنات العلمية الاكاديمية المرتبطة بالجامعة بقصد توفير فرص تشغيلية واستثمارية لمخرجاتها النهائية "الكوادر المؤهلة،

[1] - Philippe Albert er autre, op.cit., p45

اعمال البحثية "، فعبرها تدخل الجامعة في علاقة* مع المحيط الانتاجي[1]، هذه العلاقة قائمةً على نقل المعرفة التكنولوجية او استثمار نتائج البحث في سبيل الاستغلال التجاري عبر مؤسسات ذات التوجه الداخلي أو التي تدعى بـ **les spin-off**.

**2-1تعريف المؤسسات ذات التوجه الداخلي les spin-off** : قدمت تعاريف متعددة الأوجه من طرف الباحثين في هذا المجال، فمن الباحثين من يعرفها على أساس خصائص الجامعة المؤسِسة لها، ومن يعرفها على أساس إجراءات تكوين المؤسسة في حد ذاتها، وآخرون حسب نوعية المؤسسة، إذ يمكن تعريفها كما يلي[2]: « هي مؤسسات مستقلة ، توظف جامعيون"باحثون" ذوي كفاءات تقنية وعلمية عالية، تنشأ من طرف الجامعة للاستغلال التجاري لتكنولوجية معينة صادرة عن الجامعة »

إذن يمكن لنا القول هي مؤسسات ترتبط بالهيئات "التعليمية والبحثية "تنشأ عن طريق باحثين من أجل الاستغلال التجاري للمعارف او للتكنولوجيا او نتائج بحث، وتكتسب الجامعة الصادرة لهذا الاستثمار حقوق الملكية الفكرية.

ونرى من الضروري التفرقة بينها وبين المؤسسات المبتدئة الأخرى :

**– مؤسسات ناشئة start-up** : تعد مؤسسات ذات النمو السريع تكرس جهودها لإنتاج منتج جديد عبر استغلال التقنيات والتكنولوجيات، تمول من طرف رأس مال خارجي.

**– مؤسسات ذات التوجه ذات التوجه الخارجي les spin-out** : تنشأ من طرف مؤسسات قائمة، تعمل على استغلال نشاط البحث والتطوير بإنشاء كيانات جديدة.

فكل من مؤسسات ناشئة, والمؤسسات ذات التوجه الداخلي، والمؤسسات ذات التوجه الخارجي تعتبر مؤسسات مبتدئة ومبدعة، في حين تختلف من حيث محتواها.

---

* تأخذ العلاقة بين الجامعة والمحيط الانتاجي عدة أشكال منها الشكل التعاقدي الممول من طرف برامج عمومية، وشكل تعاوني بين الجامعة ومؤسسة ما بتمويل نشاطات البحث، وشكل الحالة المدروسة

2- سعدية السعيدي، الحاضنات التكنولوجية آلية استثمار لمخرجات التعليم العالي، المؤتمر الدولي تكامل مخرجات التعليم مع سوق العمل في القطاع العام والخاص، عمان، الأردن، ماي 2013، ص12.

-3

[2] – Kamel IMIKIRENE , Médiation et ressources sociales dans la création d'une **spin-off** universitaire, Thèse Doctorat Nouveau Régime ès Sciences de Gestion, de l'Université Nancy 2, décembre 2008, p .

**2-2 مميزات ذات التوجه الداخلي" les spin-off "**: تتميز مؤسسات ذات التوجه الداخلي عن غيرها من المؤسسات المبتدئة المبدعة بما يلي :

- ترتبط بعلاقات مع الجامعات و مراكز البحث؛
- توظف باحثين ذو كفاءات عالية؛
- تنشط بقوة في قطاع البحث والتطوير؛
- تنشط في الصناعات ذات التغير التكنولوجي السريع؛
- تتصف منتجاتها بدورة حياة قصيرة، بسبب التنافس والتطور التكنولوجي.

**3 الحاضنات الاكاديمية/العلمية وتنمية التكنولوجية:**

انطلاقا من قانون البحث والإبداع الفرنسي الصادر في شهر جويلية من عام 1999* من القرن الماضي، سمح بإنشاء 31 حاضنة تكنولوجية* مرتبطة بالبحث العمومي في إطار تشجيع إنشاء مؤسسات مبدعة، كما قامت هذه الهيئات المنشئة "الحاضنات" بتنظيم عمليات احتضان أفكار مشاريع الباحثين، وأفضت النتائج الكمية الى ما يلي[1]:

- في نهاية عام 2001 تم استقبال 450 فكرة مشروع نتج عنها 170 مؤسسة مبدعة؛
- استفاد 170 باحث من تثمين اعمالهم البحثية وإنشاء مؤسسات، كما سمحت هذه المؤسسات المنشاة من توظيف 650عامل.

اما من حيث العوائق التي واجهت هذا النوع من الحاضنات نذكر ما يلي :

- ضعف الآليات المتاحة لمعظم الجامعات في اكتساب سياسة دينامكية للملكية الفكرية؛
- عدم كفاية إجراءات التثمين العلمي لدى الجامعات؛
- مشكل تمويل المقاولين عند عمليات الانطلاق خاصة ما يتعلق بالطلبة الباحثين.

---

راجع التجربة الفرنسية المبحث الثاني من الفصل الاول

تندرج الحاضنات التكنولوجية ضمن الحاضنات الأكاديمية /العلمية.

[1] - Philippe Albert er autre, op.cit., p59

كما تؤيد التجربة الأكاديمية الألمانية، هذا الطرح أو هذه الفكرة فحوالي نصف المؤسسات التي تخرجت من مراكز الأعمال التجارية والتكنولوجية في ألمانيا عام 1990 كانت قد نشأت من جهود جامعية، ويوضح النموذج الألماني أيضا من الأهداف الأساسية لحاضنات التكنولوجية نقل الخبرة إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من مراكز البحوث التطبيقية والجامعات أيضا[1].

من هنا يتضح لنا كيفية تحقيق الاهداف الاساسية للحاضنات الاكاديمية العلمية القائمة على تحفيز انشاء les spin-off وتعزيز الإبداع وتنشيط المقاولاتية.

فهذه الحاضنات التي ترتبط بالبحث العلمي ونقل المعرفة تعمل على إنشاء مؤسسات مبدعة، ومن جانب أخر تعد عمليات الاحتضان عبر هذه الآلية تطويرا لمهام الجامعة المنوطة لها، فبالإضافة الى مهمة تلقين المعارف"التدريس" ومهمة البحث العلمي، اسناد مهام استثمار هذه المعارف والبحوث العلمية المخبرية للاستغلال التجاري وتسويقها.

**ثالثا حاضنات ذات توجه استثماري "حاضنات المستثمرين الخواص والتنمية الاستثمارية" :**

تعترض المؤسسات الناشئة والمتخرجة من الحاضنة عموما صعوبات تهدد نموها وبقائها في سوق الأعمال أبرزها الصعوبات التمويلية، حيث تحتاج هذه المؤسسات إلى تمويل استثمارات البحث والتطوير، وتمويل الاستثمارات الإنتاجية "معدات، أدوات،.."و تمويل الاستثمارات التجارية "إشهار، شبكة البيع،..." كذلك تمويل الاحتياج من رأس المال العامل "مخزون، زبائن، نقديات،..."

**1- حاضنات المستثمرين الخواص " رأس المال الاستثماري "**: هي حاضنات استثمارية تنشأ برؤوس أموال خاصة تأخذ شكل رأس المال الاستثماري، تعتمد أساساً على الربح، بدأت تنشط منذ منتصف التسعينيات، أقامتها شركات تمويلية، وشركات رأس المال المشارك، ورأس المال المخاطر، وتوظيف الأموال. تقدم هذه الحاضنات مختلف الخدمات المالية، خاصة في المشروعات ذات الطبيعة الخاصة، أو ذات المخاطرة الجدُ عالية[2].

---

[1] نبيل جواد، إدارة و تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة Gestion des P.M.E، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع, بيروت ، لبنان،2007، ص211.

[2] فهد العرابي الحارثي، أزمة البحث العلمي و التنمية، مركز أسبار للدراسات و البحوث و الاعلام.
www.asbar.com/ar/monthly-issues/994.article.htm 07/09/2016

اذ يعرف Gille mougenot * رأس المال الاستثماري بأنه «استثمار بالأموال الخاصة و الشبه الخاصة** في مؤسسة غير مدرجة بالبورصة، لتمويل انطلاقها أو نموها، تحويل ملكيتها أو استمرارها. لا تقتصر العملية التمويلية على تقديم الأموال اللازمة فقط بل يتعداه إلى دعم الفريق المسير بالمشاركة في تسير المؤسسة الناشئة. فالحاضنة عبارة عن وسيط مالي ** بين المؤسسات المالية، تنظيمات عمومية، مجموعات صناعية من جهة والمؤسسة الناشئة من جهة أخرى. يقوم بتوظيف الأموال خلال فترة زمنية محددة لتحقيق قيمة مضافة ومردودية مرتفعتين نظرا لارتفاع مستوى المخاطرة المرتبطة بالعملية لتمويلية»[1].

أما تعريف هذا النشاط لدى المشرع الجزائري جاء كما يلي "تهدف شركة الرأسمال الاستثماري إلى المساهمة في رأسمال الشركة، وفي كل عملية تتمثل في تقديم حصص من أموال خاصة أو شبه خاصة لمؤسسات طور التأسيس أو النمو أو التحويل أو الخصخصة، يمارس نشاط الرأسمال الاستثماري من قبل الشركة، لحسابها الخاص أو لحساب الغير وحسب مرحلة نمو لمؤسسة موضوع التمويل، تتمثل تدخلات شركات رأس المال الاستثماري في رأسمال المخاطرة، رأسمال النمو، رأسمال التحويل، وكذا استرجاع مساهمات و/أو حصص يحوزها صاحب رأس مال استثماري آخر.[2]"

يذكر المشرع الجزائري في تعريفه لرأس المال الاستثماري على أنه عبارة عن مساهمة استثمارية في مؤسسة طور التأسيس أو النمو وإلى ما ذلك، كما يذكر أصناف التدخلات الاستثمارية، في حين يذهب mougenot

---

* Gille mougenot مسير شركة Gille mougenot المالية للمزيد من المعلومات الاطلاع على الرابط التالي:

http://167.114.124.129/edecideur.php?q=195020051011mougil-mougenot-gilles-gerant-financiere-gilles-mougenot-6420z-48380781400023-94-route-de-blere-rd-976-anciennement-rn-76-37270-veretz07/09/2016

** أموال الخاصة تشمل الموارد الممنوحة من قبل الغير لاستثمارها في عمليات رأس المال الاستثماري.

** يقصد هنا بالوساطة المالية، إذا كان المستثمر" مؤسسات مالية" فان هدفهم يكون التنويع لتدنيه مستوى الخطر و رفع مردودية محافظهم المالية، أما إذا كان تنظيمات عمومية أو شبه عمومية " حاضنات الأعمال " فان أهدافهم تتعلق أساسا بالتنمية الاقتصادية، أما إذا كانوا مجموعات صناعية فيكون هدفهم اليقظة التكنولوجية

[1] محمد سبتي، فعالية رأس المال المخاطر في تمويل المشاريع الناشئة دراسة حالة المالية الجزائرية الأوروبيةFinalep للمساهمة ، مدرسة الدكتوراه جامعة احمد منتوري، قسنطينة، 2009، ص24

[2] نفس المرجع السابق، نقلا عن الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، رقم 42 الصادرة يوم 25 جوان 2006، القانون المتعلق بشركات رأس المال الاستثماري، المواد من ص: 1 الى4

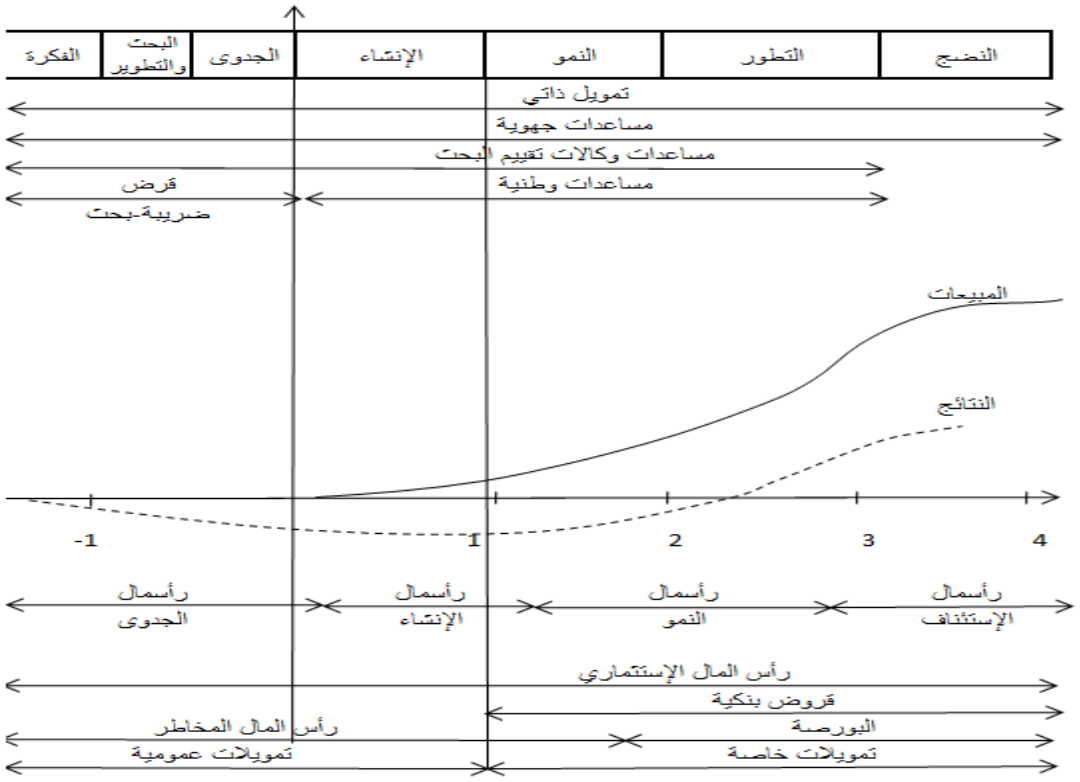
في تعريفه للرأسمال الاستثماري إلى أبعد من ذلك في ذكره إلى نوع العلاقة بينه بين الهيئات " في ضمنها الحاضنات" والمؤسسة الناشئة.

من خلال التعاريف أعلاه تقسم حياة المؤسسة الناشئة الممولة برأسمال الاستثماري الى أطوار أو مراحل بدء من من الانشاء الى النضج مرورا بالنمو تم التطور، هذه المراحل تختلف من حيث الخصائص والحاجات المالية والتسيرية، والاهم من ذلك أنها تختلف أيضا من حيث الخطر الذي تمثله بالنسبة للمستثمرين.

**2 – المؤسسات الناشئة والسوق الاستثماري** : في ظل عدم إمكانية توجه المشاريع الناشئة إلى سوق رأس المال من جهة، ومن جهة أخرى الضمانات العينية / الشخصية التي تفرضها البنوك لتغطية القرض وسداد الإقساط في آجال محددة ومتفق عليها، الأمر الذي يصعب على المشاريع الناشئة المتخرجة تلبيتها، كما أن هذه المؤسسات في المراحل المبكرة من نموها لا تملك بيانات ومعلومات عن الماضي المالي لها كونا لم تنطلق بعد في ممارسة نشاطها، وحتى إن توفرت هذه التمويلات البنكية فهي غير كافية لضمان استدامة نمو هذه المؤسسات. في حين يستوجب ضمان وصول المؤسسات الناشئة خاصة المبدعة ذات المحتوى التكنولوجي العالي إلى مصادر تمويلات استثمارية تضمن استقرار نموها*. من هذا المنطلق نوضح نموذجا لتمويل استثماري لمؤسسات الناشئة كما يلي :

**الشكل رقم (2–1) : نموذج تمويل أطوار المؤسسة الناشئة**

* هذا ما ينطبق على المؤسسات المنتسبة لحاضنات المؤسسات المذكورة سابقا




**المصدر:**

Jean LACHMANN, Capital-risque et Capital-investissement, Ed Economica, Paris,1999, P34

تمر مراحل تمويل المؤسسة الناشئة برأس مال استثماري الذي يضم عدة نشاطات يخص كل منها تمويل طور معين من أطوار النمو إذ يمكن التمييز بين أربعة أطوار نمو أساسية يقابلها أربعة نشاطات تمويلية مبينة كما يلي :

**الطور الأول : التمويل برأس المال الجدوى Capital– faisabilité** : يعرف أيضا " برأس المال البذري" و هو تمويل المرحلة التي تسبق إنشاء المؤسسة أو مرحلة الصفر حيث يقدم الأموال اللازمة لتغطية حاجات هذه المرحلة والمتمثلة عادة في تكاليف البحث والتطوير السابقة للانطلاق، وتصميم المنتج، إعداد نموذج أولي استصدار براءة الاختراع.....إذا يمثل التمويل الذي يهدف الى إثبات قابلية وإمكانية انجاز وإنجاح فكرة المشروع تكنولوجيا وسوقيا. حيث تنتهي هذه المرحلة بإعداد خطة العمل" « Business plan »

عدة مؤسسات تكنولوجية عالمية رأت النور بفضل هذا الشكل التمويلي، لعل أبرها تلك المتواجدة في هضبة السيلكون، بكاليفورنيا. وهي منشآت أطلقها مبتكرون في مستودعاتهم الخاصة في البداية، سبق تمويلها من طرف الأقارب والأصدقاء، أو من طرف ممولين خواص أصبحت في ما بعد مجمعات عالمية مدرجة بالبورصة وتحقق عوائد اقتصادية.

**الطور الثاني : التمويل برأس المال الإنشاء ل Capital– Création** : هو تمويل موجه للمؤسسات عند انطلاقها، وهي المرحلة التي تشهد أولى مراحل التمويل لرأس مال نحو المؤسسة. خلال هذه المرحلة توفر الأموال الخاصة يمثل عادة العامل الأساسي الذي يمكن من مواجهة المصاريف الإعدادية، كمصاريف التأسيس، حياة التجهيزات ومصاريف التشغيل.

يشمل التمويل بالرأس المال المخاطر Capital-risque الطورين الأول والثاني، فهذا الأسلوب من التمويل يعد المرحلة الأولى من مراحل رأس المال الاستثماري، يقوم في الأغلب بتمويل المشاريع الناشئة ذات التكنولوجيات لعالية، التي تتسم عادة بسرعة نموها.

**الطور الثالث : التمويل برأس المال النمو Capital– développement** : خلال هذا الطور تكون المؤسسة قد تجاوزت طور رأس المال المخاطر، وأظهرت منتجاتها الاستعدادات السوقية، حينها تكون أيضا قد وصلت إلى عتبة المردودية وبدأت في تحقيق الأرباح. في هذه المرحلة تصل المؤسسة إلى تجاوز مخاطر الإنشاء مرحلة والدخول في مرحلة جديدة قد تتطلب منها تعزيز قوتها التجارية،رفع قدراتها الإنتاجية، دخول أسواق جديدة،....كل هذه المتطلبات لا يمكن تلبيتها وبلوغها إلا بتعزيز الهيكل المالي للمنشأة، التي لا تزال حديثة وليس لها ماضي مالي كاف يمكنها من الحصول على قروض.

يهدف رأس مال النمو إلى تمويل تطوير المؤسسة بمرافقة المسير في إستراتيجية التطوير التي يتبناها، كما يهدف إلى السماح بسيطرة جهة وتحكمها في الإدارة، وذلك عن طريق شراء حصص الأقلية وهو ما يعرف برأسمال إعادة الترتيب " Capital-Reclassement " .

**الطور الرابع: التمويل برأس مال الاستئناف" Capitale–Reprise "** : كما يعرف برأس مال التحويل"Capitale- Transmission " يهدف هذا الرأس مال لشراء المؤسسة من قبل مستأنف داخلي أو خارجي، وهنا تظهر حالات عديدة: المسير المالك بعد أن قادة المؤسسة إلى مرحلة النضج يرغب في عطائها دفعة جديدة للنمو أو الانسحاب ببيع مؤسسته، أو تحويل جزء من ذمته المالية إلى سيولة[1]، تستخدم في هذا المرحلة

[1] محمد سبتي، مرجع سابق، ص .

تقنيات تمويلية عدة، لعل أبرزها الاستئناف باستخدام الرفع المالي [*] "**LBO**" **L**everage **b**uy-**o**ut التي تعتبر أحد نشاطات الرأس المال الاستثماري.

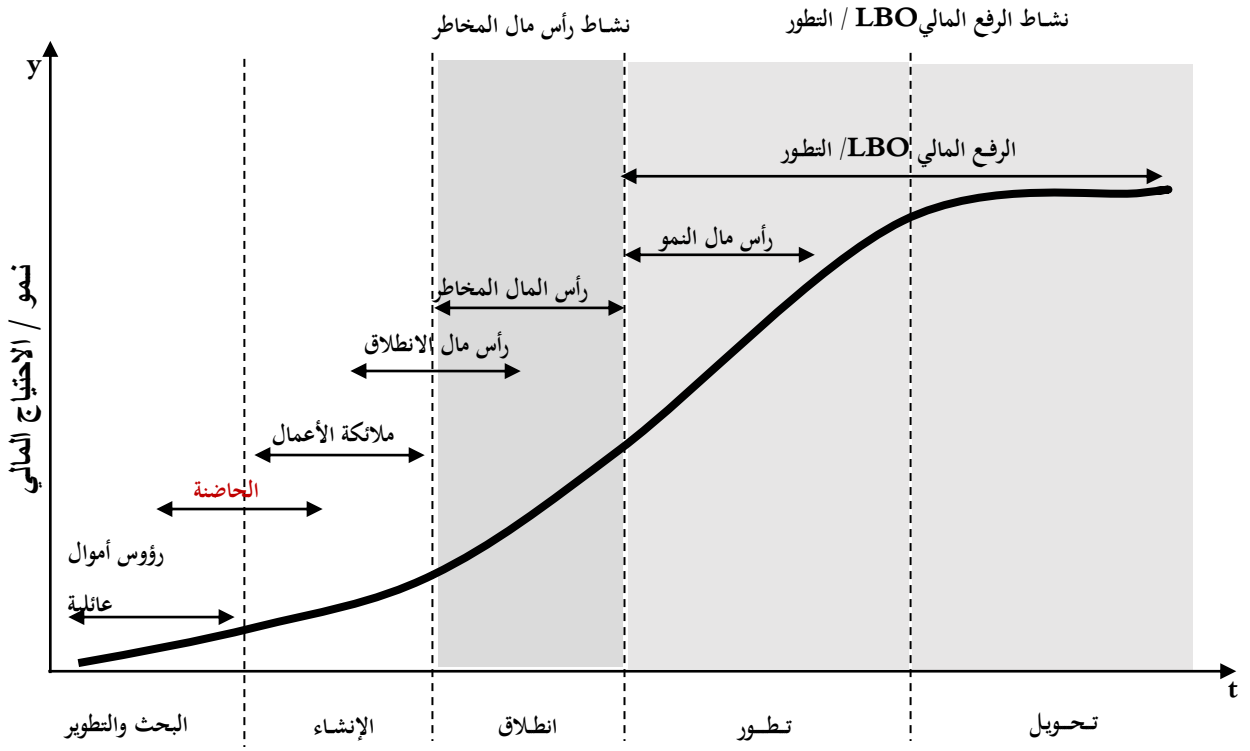
تمثل المراحل الأربعة الآنفة الذكر مراحل تمويل المؤسسة الناشئة برأس مال استثماري.

**3- الدور الاستثماري للحاضنات في تنمية المؤسسات الصغيرة :**

تأخذ حاضنات الاستثمار دورا محوريا في تطوير الرأس المال الاستثماري من حيث عرض الأفكار والابتكارات الصناعية الجديدة لتحويلها إلى سلع ومنتجات تقدم إلى السوق المحلية والدولية، كما تقوم أيضا حاضنات الأعمال بدور الوساطة بين المؤسسات الناشة ومصادر التمويل الاستثمارية المختلفة، وللمؤسسة الخيار في تحديد مصادر تمويلها. يبين الشكل الموالي دور الوساطة لحاضنات الأعمال.

[*] سوف يأتي توضيحه في الشكل أدناه.

**الشكل رقم (2-2) : الدور الوسيط لحاضنات الاعمال**




**المصدر:**

**http://www.omnescapital.com/fr/investisseurs-omnes-capital/particuliers/investir-fonds-private-equity.htm**

يوضح الشكل أعلاه موقع حاضنة الأعمال من النمو الاستثماري للمؤسسة الناشئة، إذ يتركز مهامها في مرحلتي البحث وتطوير الأفكار ثم إنشاء المؤسسة، ما بعد هذه المرحلة تدخل المؤسسة في مرحلة النمو والبحث عن مصادر تمويلية اذ تأخذ الحاضنة دور الوسيط.

أثناء مرحلة انشاء المؤسسة تكون مصادر التمويل الاستثماري كما هو مبين في الشكل أعلاه بإحدى الاساليب التالية :

- رؤوس أموال عائلية/شخصية؛
- ملائكة الأعمال Business Angel*؛
- رأس مال الانطلاق**.

* ملائكة الأعمال Business Angel المساهمات المالية للمؤسسات الكبرى في سبيل تأسيس المشروعات الصغيرة المرتبطة بها وهو ما يساعد علي نمو الافكار المبتكرة في مجال الاعمال.

** رأس مال الانطلاق: أحد مراحل رأس مال المخاطر للمساهمة في المشروع.

يبرز لنا في هذا المبحث مسعى كل من حاضنات المؤسسات وحاضنات الاكاديمية/العلمية في إحداث النمو الاقتصادي لتمكين مؤسسات المنتسبة لها من النمو السريع وتحقيق الترابط والتكامل مع المؤسسات القائمة عبر إتاحة محيط محفز، وكذا تحقيق هذا النمو عن طريق النمو التكنولوجي باستثمار المعارف العلمية ونتائج البحوث المخبرية. كما تسعى حاضنات التنمية الاقتصادية الى تحقيق تنمية وفق شروط المحيط المحلي المستهدف، بالموازاة تعمل الحاضنات الاستثمارية على مجابهة الصعوبات المالية التي تعترض المؤسسات الناشئة عبر عمليات التمويل والوساطة المالية لهذه المؤسسات ومؤسسات التمويل. فحاضنات الاعمال تتكامل في ما بينها في تحقيق النمو والتنمية الاقتصادية وهذا ما ينعكس على القضايا إستراتيجية العامة، الذي سنوضحه عبر الطرح الاتي.

## المبحث الثاني الأثر التنموي لحاضنات الاعمال :

ينعكس الأثر التنموي لحاضنات الاعمال بمختلف أصنافها على جوانب عدة " اقتصادية واجتماعية " محدثة نمو وتنمية اقتصاديين، محققة لعوائد الاقتصادية، ومنشئة لعمليات ابداع.

**أولا: أثر حاضنات الاعمال على التنمية الاقتصادية والاجتماعية:** نقتفي الأثر التنموي لحاضنات الأعمال عبر الاهتمامات الإستراتيجية للدولة على النحو التالي :

### 1- إنشاء وتنمية مؤسسات صغيرة :

يعد إنشاء المؤسسات ورفع فرص نجاحها هدف أساسي لحاضنات الأعمال، القائم على توفير جميع أنواع الدعم في شكل مجموعة من الخدمات لتسهيل بدء المشروع وإنشاء المؤسسة، فوفقا لمعيار رقم X 50- 777 المنظم لإنشاء المؤسسات التابع لـ AFNOR[**] « مرافقة حاملي المشاريع، ثم منشئي المؤسسات تحوي إلزاميا مجموع الوظائف التالية: الاستقبال، التوجيه، نصائح وإرشادات عامة، تكوين، تقييم الاحتياجات، دعم قبل الإنشاء، دعم عند انطلاق النشاط، متابعة، إشراك مجتمعي »[1]، فالقدرة على إدارة المشروع تمثل أهم تأثيرات وجود حاضنات الأعمال في أي مجتمع، فقد بينت دراسة أجريت عن تأثير الاستثمار على الحاضنات في عام 1998 أن حوالي 87٪ من عملاء الحاضنة يواصلون أعمالهم بنجاح عقب تخرجهم من الحاضنة[2].

[*] AFNOR الجمعية الفرنسية للتقييس ايزو أنشات سنة 1926 تحت وصاية وزارة الصناعة الفرنسي وهي المكلفة بتحرير مجموعة المقاييس الفرنسية و كذلك المصادقة على الشهادات الجودة.

[1] Amell allam, analyse et évalution du dispositif d' accompagnement, université Montesquieu bordeaux,2006, p08

[2] http://sbin.org.sa/ar/resource

فبرامج الاحتضان تسعى عموما إلى تخريج مؤسسات أعمال، تكون قادرة على الاستمرار والنمو خارج حاضنة الإعمال.

**2- إنشاء فرص العمل :**

تمكن حاضنات الاعمال المبادرين من اقامة مؤسساتهم الخاصة سواء كانت حرفية، تجارية، انتاجية، حيث تنخفض متوسط تكلفة إحداث مناصب العمل المنشئة عن طريق حاضنات الاعمال، ففي اطار برامج[1] حضانة الاعمال الحكومية الفرنسية المدعمة والتابعة للجامعات ومراكز البحث لانشاء مؤسسات المبدعة للفترة 2004/2000 أظهر القسط الاول للبرنامج انشاء 2665 منصب شغل بمتوسط تكلفة 9,6 اورو للمنصب الواحد.

وفضلا عن تجربة ولاية ميريلاند الأمريكية[2]، حيث أقامت الولاية شبكة من الحاضنات تتكون من ست حاضنات مختلفة التخصصات، بدأ العمل في ديسمبر عام 2000 وبعد أقل من عام على بدء تشغيل هذه الشبكة، كانت المشاريع التي تمت إقامتها من خلال هذه الحاضنات قد أدت إلى إضافة مبلغ 96 مليون دولار أمريكي إلى خزانة الضرائب في الولاية. وتقدر القيمة الكلية لفرص العمل التي تستطيع أن تخلقها هذه الشبكة حوالي 2400 فرصة عمل جديدة ودائمة للمواطنين داخل الولاية.

**3- التنمية المجتمع المحلي:**

أوضحت دراسة[3] أجريت على 62 حاضنة تكنولوجية في البرازيل حول تقييم التأثيرات الاجتماعية ودورها في تنمية المجتمع ، والتي يرجع تاريخ إنشاء أول حاضنة فيها إلى عام1984، الى أن منشؤا المؤسسات المحتضنة ينقسمون إلى أربعة أقسام كالتالي:

33% من هذه المشاريع أقامها أفراد تركوا شركات القطاع الحكومي؛

33% من هذه المشاريع أقامها أفراد أعضاء هيئة التدريس وطلاب عاملون بالجامعات؛

---

[1] Emmanuel fremiot « les incubateurs publics : une innovation organisation pour la politique de valorisation de la recherche » thèse de doctorat en Sciences Economiques université paris dauphine 12 juin 2007 p 302

[2] أحمد عارف العساف ولآخرون،الأصول العلمية والعملية لإدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن 2012، ص 512.

[3] أحمد عارف العساف و لآخرون، مرجع سبق ذكره ص511

17% من هذه المشاريع أقامها أفراد خرجوا من القطاع الخاص البرازيلي؛

17% من هذه المشاريع أقامها أفراد جاءوا من الشركات التي رعتها واحتضنتها الحاضنات من قبل وتركوها لإقامة مشروعات خاصة بهم.

تساهم حاضنات الاعمال في مجال التهيئة المحلية وتنمية شبكة المؤسسات المحلية سواء في ميدان تنشيط الوسط الحضري أو في ميدان اعادة تطوير المناطق الصناعية.

**ثانيا أثر حاضنات الاعمال على العوائد الاقتصادية[1] :**

ان ما يميز معظم حاضنات الأعمال طابعها العمومي، للحاجة الى تدخل الدولة لحماية الصناعات والمؤسسات الوليدة ودعم المنتجين المحلين من أجل تمكينهم من مواجهة المنافسة وهو ما يدعوا اليه المفكر بول دروغمان Paul krugman [*] و غيره من المفكرين مثال P .Romer [**] من أنصار نظرية النمو المتداخل. فتفعيل دور الدولة في تنشيط النمو الاقتصادي من خلال دعمها لتراكم الاستثمار، إذ يكون عن طريق وضع تحفيزات الضريبية أو تقديم مساعدات مالية لهيئات وتنظيمات معينة.

في ضمن هذه التنظيمات لدينا حاضنات الاعمال التي تحظى بدعم الدولة، وسعيا لتحقيق أهدافها تُرصد عوائدها الاقتصادية ونتائجها الاقتصادية طبقا لبرنامجها التمويلي.

**1- صافي القيمة الحالية** « **VAN** » Valeur Actuelle Nette: يعرف صافي القيمة الحالية بأنه مجموع العوائد الصافية المتوقعة خلال فترتي الإنشاء والإنتاج للمشروع، كما يعد حساب هذا العائد الاقتصادي مرحلة من مراحل التحليل الاقتصادي للمشاريع العامة، فهو يمثل خلق الثروة في شكل ربح اقتصادي صافي المنجز من قبل تنظيم معين أو برنامج ممول، والمعبر عنه بمجموع التدفقات الاقتصادية الحالية.

وللوصول الى المشاريع/المشروع مربحة Rentable، واعتبارها مجدية من الناحية الاقتصادية يكون عبر تحقيق قيمة حالية صافية موجبة.

---

[1] D'UNE DÉPENSE PUBLIQUE L'ÉVALUATION DU RENDEMENT Version finale – 31 juillet 2014 p18-23 Gouvernement du Québec, http://www.sqep.ca/documents/formation/Guide_rendement_depense_publique.pdf

[*] Paul krugman اقتصادي أمريكي حائز بجائزة نوبل للاقتصاد عام 2008.

[**] Romer .P اقتصادي امريكي، للمزيد من المعلومات الاطلاع علىhttps://fr.wikipedia.org/wiki/Paul_Romer

استدلالا لهذا الطرح انجزت دراسة[1] في الواحد و الثلاثون 31 من شهر جويلية من عام 2014 من طرف مديرية تقييم البرامج لوزارة الاقتصاد الكندية "كيبك" حول فعالية النفقات العمومية وتقدير الفائض الاقتصادي لدى المنظمات العمومية، في ضمنها دراسة لحاضنة المؤسسات التكنولوجية للفترة الممتدة ما بين " أفريل 2008/ مارس 2011 "، واعتبر معدوا الدراسة بأنها دليل لقياس مردود Rendement عن طريق إجراء قياسي للتقديرات النقدية "الإنتاج والتكاليف الاقتصادية" .

أفضت هذه الدراسة أن الثروة المنشاة أو صافي القيمة الحالية المحققة في حاضنة المؤسسات التكنولوجية بكيبك من 01 أفريل2008 الى غاية 31 مارس 2011 قدرت ب22,2 مليون دولار، هذه الثروة الاقتصادية ناتجة عن فائض surplus النشاطات ممثلة في نمو قيمة تكنولوجية للمؤسسات، والاستثمارات الجديدة، بتمويلات رأس مال الانطلاق وهذا لصالح المؤسسات المتخرجة من الحاضنة، فهذا الفائض دال على الفرق بين التقديرات الاقتصادية لأنشطة الحاضنات والأعباء او الهبات الاقتصادية عمومية تابعة لمصادر تمويلية " رأس مال الانطلاق* " الممنوحة من المصدر العمومي.

**2-نسبة العائد من الانفاق العام**[2] : من خلال عائد صافي القيمة الحالية أعلاه يمكن حساب العائد من الإنفاق العام، وهو نسبة من إجمالي القيمة الحالية للإرباح الاقتصادية التي تنسب الى التمويل العام من جميع الأموال أو الموارد العمومية المستخدمة، يُمكن هذا العائد من قياس الكفاية الاقتصادية لنفقات الدولة، هذه النفقات والتي تكون في شكل دعم مالي أو هبات ممنوحة لتنظيم معين " الحاضنة " وتقاس مردودية هذا العائد عند تجاوز النسبة الواحد بالمائة.

من المعلوم أن الإنفاق العام "الاستثماري" يؤدي حدوث زيادة مباشرة في الدخل القومي الجاري التي تتولد من عوامل الإنتاج المشاركة في حدوث هذا الدخل بالإضافة إلى زيادة المقدرة الانتاجية للدولة.

بالرجوع إلى الدراسة الكندية أعلاه، نسبة العائد من الانفاق العام المحقق في حاضنة المؤسسات التكنولوجية للفترة الممتدة ما بين 01 افريل 2008 و31 مارس 2011 قدر بنسبة 2،45٪ المتمثل لنتيجة عالية، اذ يعبر هذا العائد الاقتصادي عن ما قيمته مرتان و نصف المرة أعلى من النفقات العمومية المنفقة على الحاضنة وعلى

[1] Version finale Gouvernement du Québec op .cit. , p18-23,

* راجع المبحث الأول من الفصل ذاته

[2] Version finale Gouvernement du Québec op .cit. , p18-23

المؤسسات المحتضنة، حيث تشمل هذه العوائد في دخول الناتجة عن عمليات الاستشارة، ودخول لقاء خدمات الحاضنة، نمو قيمة تكنولوجية للمؤسسات المحتضنة أو لمتخرجة التي استفادت من تدريب الحاضنة، وعوائد تمويل عن طريق رأس مال الانطلاق**

3- **عوائد براءات الاختراع** : تحتاج المنشآت الجديدة إلى خدمات قانونية كإجراءات التأسيس والتسجيل وكتابة عقود التراخيص وما يتعلق بحماية الملكية الفكرية وبراءات الاختراع، حيث تقوم الحاضنات عادة بدور الوسيط بين المنشآت المنتسبة إليها والجهات التي تقدم الخدمات القانونية.

سمح القانون الامريكي الصادر في 1980 المتعلق بتعزيز التكنولوجي في الجامعات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الامريكية بتنشيط والتطوير التكنولوجي، ففي تحقيق حول الفعالية التكنولوجية في نقل البحوث الجامعية أجرته رابطة أو جمعية تسيير الجامعات شمل 175 جامعة الامريكية والكندية أنه عام 1997 تم تحقيق ما مقداره 483 مليون دولار امريكي والتي تمثل عائدات براءات الاختراع سنويا منها 70% متأتية من علوم الحياة وصناعة الادوية الجديدة.

وفي تحقيق مماثل قدمته الرابطة ان 21 % من هذه الجامعات في خلال الخمس سنوات الاخيرة تنشأ أكثر من أربع مؤسسات سنويا[1].

** راس مال الانطلاق مرحلة من مراحل تمويل المؤسسة المتخرجة من الحاضنة من طرف رأس مال خاص

[1] op-cit Philippe Alberte et autre ,P52

الجدول رقم (2-1) : ترتيب العشر (10) الأوائل للجامعات الأمريكية لعام 1999

| الجامعات | عوائد براءات الاختراع بملاين الدولارات | عوائد الاختراع نسبة الى ميزانية البحث | عددالمؤسسات المنشئة عام 1999 |
|---|---|---|---|
| U. CALIFORNIA/1 | 73 | %4,3 | 13 |
| COLUMBIA/2 | 61 | %23,6 | 5 |
| FLORIDA STATE U/3 | 46 | %41,6 | 2 |
| STANFORD/4 | 43 | %10,8 | 19 |
| YALE/5 | 33 | %11,1 | 3 |
| CARNEGIE MELLON/6 | 30 | %17,7 | |
| MICHIGAN STATE U/7 | 24 | %12,6 | 1 |
| U.WASHINGTON | 21 | %4,9 | 2 |
| U. FLORIDA/9 | 19 | %7,9 | 2 |
| .M.I.T/10 | 18 | %2,4 | 17 |

المصدر:

**Philippe Alberte et autre « incubateurs et pépinières d'entreprises un panorama international » édition l'harmattan, paris, France 2006, p51**

يتبين لنا من الجدول اعلاه أن النتائج كانت أكثر ايجابية مع وجود فوارق بين الجامعات.

**ثالثا أثر حاضنات الاعمال على تعزيز الابداع :**

تقوم عملية الاحتضان لمختلف أصناف الحاضنات على أساس مُدخل "المشاريع الإبداعية" بهدف إحداث نمو اقتصادي مستدام يترافق مع النمو التكنولوجي، فالحاضنة كما ترتبط بمحتضنيها فهي ترتبط أيضا بالفاعلين الرئيسيين العموميين والخواص المساهمين في الاقتصاد المحلي، وقبل توضيح أثر هذه العلاقة من الضروري توضيح مفهوم مصطلح الإبداع الذي يتداخل مع المفاهيم الأخرى مرادفة مثل الابتكار، التجديد، الاختراع والإشارة إلى أهم الفروقات بين هذه المصطلحات.

**1- مفهوم الإبداع وأسلوب تحقيقه** : فالإبداع هو ترجمة لكلمة فرنسية "innovation "من أصل الكلمة اللاتينية " novus " الذي تعني جديد، وباللغة الانجليزية Innovate بمعنى إحداث شيء جديد، ويخص تقديم وإدخال شيء جديد الذي قد يترجم إلى العربية بالتجديد، مع أن التجديد قد يعني تجديد المنتوج الحالي،

وبالرغم من تمْييز بعض الباحثين بين الإبداع، والابتكار، والتجديد، التي تتقارب إلى نفس المعنى بخلاف الاختراع، الذي يتوقف عند الإتيان بالفكرة أو شيء.

**1-1 تعريف الإبداع وأنواعه** : يعرف الاقتصادي جوزيف شوم بيتر **Schumpeter** * الإبداع بأنه "النتيجة الناجمة عن إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، وكذا التغيير في جميع مكونات المنتوج أو كيفية تصميمه "[1]

كما يعرف اقتصادي P. Drucker * الإبداع على أنه "المؤسسات المبدعة تخلق للوجود منتوجات أو أحسن تكنولوجيا تدخل في الاقتصاد، لكن ذلك يؤدي الى تدمير المؤسسات غير المتحركة والساكنة على أساس رؤية واسعة للإبداع"[2]

فالإبداع هو التوصل إلى تطبيق فكرة جديدة أو تطبيق أفكار معروفة على الإنتاج والآلات أو على طريقة الإنتاج أو إدخال تحسينات على مستوى التنظيمي للمؤسسة يكون لها تأثير في آدء المؤسسة.

كما حدد أيضا جوزيف شوم بيتر خمسة أشكال للإبداع وهي[3]:

- إنتاج منتوج جديد؛
- إدماج طريقة جديدة في الإنتاج أو التسويق؛
- استعمال مصدر جديد للمواد الأولية؛
- فتح وغزو سوق جديدة؛
- تحقيق تنظيم جديد للصناعة؛

بالإضافة إلى هذه الأنواع هناك الإبداع التكنولوجي والإبداع التنظيمي والإبداع في السياسة التجارية وفي الموارد البشرية والخزينة .....

---

* **Schumpeter** جوزيف شومبيتر (1883 - 1950) Joseph Schumpeter اقتصادي وعالم اجتماع أمريكي، للمزيد من المعلومات راجع الرابط : http://www.alukah.net/culture/0/81161/#ixzz4JbdFL4uH

[1] JEAN Lachman. «Le financement des stratégies de l'innovation », Economica ,1993.p : 22.

* **P. Drucker** (1909-2005) اقتصادي ومؤسس علم الادارة.

[2] عبد الله بلوناس،الإبداع و دوره في نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، المجلة الجزائرية للتسيير، العدد04،2008،ص169

[3] Tom Petres. « Fabriquer le futur, l'maginaire au service de l'innovation »Paris , Dunod, 2002, P28

وعلى هذا أساس تجتمع هذه الأنواع على منطق طبيعة الإبداع.

**1-2 أسلوب اعتماد الإبداع:** تسعى المؤسسة الاقتصادية عموما إلى ترشيد استغلال مواردها الاقتصادية المتاحة لذا تقوم بالمفاضلة بين البدائل المتاحة في حصولها أو اعتماد الإبداع، ويمكن حصر هذه طرق في[1]:

**– نشاط البحث والتطوير:** تعتبر الطريقة الكلاسيكية للاعتماد الإبداع، إذ توفر للمؤسسة استقلالية أكثر ومكاسب معتبرة في حالة نجاح الابداع.

**– عقود واتفاقيات التعاون أو"التطوير من الداخل":** يشكل هذا الأسلوب مجالا واسعا للمؤسسات خصوصا الصغيرة و المتوسطة التي تتميز بمحدودية إمكانياتها البشرية والمالية، إذ يشترط في هذا الاسلوب تحمل التكاليف والإخطار بالمقابل تستفيد المؤسسة من تقليص مدة انجاز مشاريع البحث والتطوير.

**–حيازة حصة في رأس مال** المخصص للإبداع والاستفادة من النتائج المحصل عليها، أو تملُّك كلي بشراء المؤسسة كاملة.

النمو الخارجي : يتمثل في تملُّك مؤسسة لمؤسسة أخرى مبدعة بطريقة جزئية عن طريق ما يلي :

**– المناولة** تخص عقود بحث بين المؤسسة وهيئات مختصة مثل مكاتب الدراسات، الاستشاريين، مراكز البحوث العمومية و الخاصة ومع الجامعات.

**– اقتناء الرخص** بمعنى اقتناء رخصة من مؤسسة مبدعة أو من فرد مبدع، من عيوب هذه الطريقة التبعية للمؤسسة الأم ما جعلها الطريقة الاقل استعمالا خاصة في الدول المتطورة.

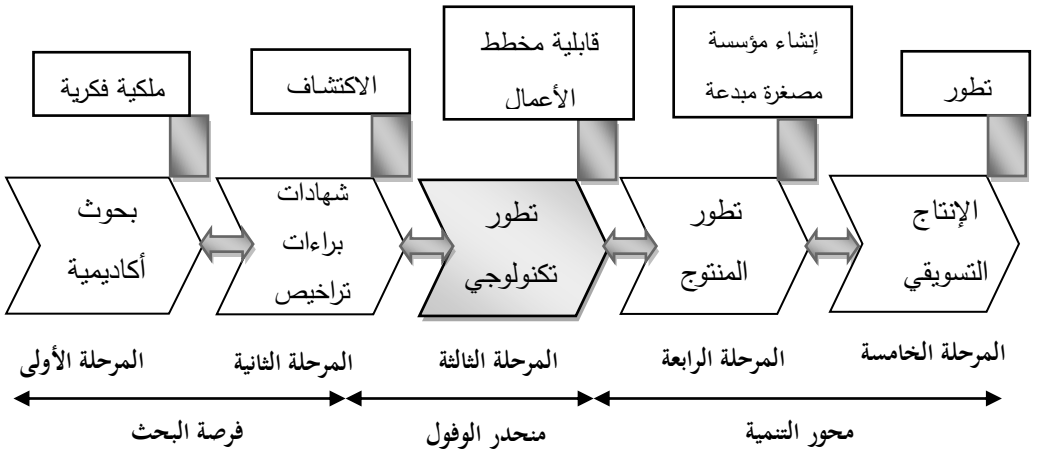
وفقا لهذه الاساليب سنبين كيفية تحقيق الابداع عبر عملية البحث والتطوير على مستوى المحتضنين، ثم عبر الأساليب الأخرى"عقود واتفاقيات التعاون، والمناولة، وعن طريق الرخص... " وكذا على مستوى الفاعلين الرئيسيين العموميين والخواص المساهمين في الاقتصاد المحلي.

**2- الأثر الإبداعي على مستوى عمليات الاحتضان** : تعمل الحاضنة وبالأخص صنف الحاضنات الاكاديمية والعلمية على تحقيق الابداع المؤسسي innovation institutionnelle عبر التواجد في ضمن اطار مؤسسي موحد على مستوى الاقتصاد الكلي "قطاع الدولة، القطاع العلمي الأكاديمي، القطاع الصناعي"، هذا

[1] Joel Broustail et Frederic Fréry. « Le management stratégique de l'innovation » ,Edition Dalloz, 1993, P05

المحيط المؤسسي المستقر يضمن أو يؤمن للحاضنة الأداء جيد خاصة على مستوى انتقاء المشاريع، وعمليات التكوين"المقاولاتي"، كما يؤثر الاطار المؤسسي بصفة مباشرة على المحتضنين في بناء معارف ومهارات تمكنه من الاندماج في حركية اقتصادية ضمن نشاطات متخصصة، والتي يتم إنشائها حسب المراحل التالية :

**الشكل رقم(2-3) : مراحل تطور وتنمية المؤسسة الناشئة المبدعة انطلاقا من نتائج البحث العلمي**




المصدر: **Emmanuel FREMIOT, Les PME innovantes fondées sur la cherche : les nouveaux acteurs de la compétition mondiale ?**
http://www.aei2013.ch/FR/Documents/39_Fremiot_AEI2013.pdf

يتوضح من الشكل أعلاه الفترات الثلاث الأساسية التالية :

**فترة البحث عن الفرصة التكنولوجية opportunité de recherche** : تعبر هذه المرحلة عن وجود فكرة واستغلالها بالبحث عن تصريف تجاري لهذه الفكرة، وبإمكانية إنتاج بتكاليف أقل لتحقيق ربح؛

**فترة منحدر الوفول vallée de la mort** : في هذه المرحلة يطرح كل من Kline et Rosenberg,1986) ) خمسة الشروط أساسية في شكل تساؤلات لقابلية مشروع مؤسسة المبدعة الى جذب ميزة الحداثة يذكرها كما يلي :

- هل مستوى التحفيز لدى الباحث كاف لقبول شروط السوق؟
- هل يمتلك الباحث الدافع لتحقيق عائد الاستثمار لنشاطه؟
- هل سيكتسب الباحث القدرات الضرورية لوضع مخطط أعمال مكيَّف مع السوق؟
- هل تسمح إستراتيجية التمايز للمشروع بتوظيف الموارد المتخصصة المحلية "توظيف المعارف وتشغيل تقنية"؟

هل يمكن للباحث من تحديد والحصول على الموارد والمعارف ذات الاولوية prioritaires في الوقت المحدد وبتكلفة منخفضة، لتفادي ندرتها وتقدير القيمة المضافة؟

تحدد هذه الشروط مجتمعةً قابلية المشروع لجذب ميزة الحداثة في هذه الفترة، كما تشهد هذه الفترة دخول مؤسسات جديدة وخروج المؤسسات الهشة من السوق*.

**فترة محور التنمية المنَظَمة spirale de la croissance** : تؤشر هذه الفترة بميكانيزمات التطور الذاتي، المعبرة عن امتلاك مشروع المؤسسة لميزة تنافسية، وتراكم الخبرات "سواء كانت موفقة أو غير موفقة" لدى الباحث المقاول، واكتسابه الممارسة الجيدة في السوق، بالإضافة ل"توفر قدرات التسيرية، وجود فريق تسيري يتبنى الأهداف ويحمل المعارف الاقتصادية الضرورية"

من هنا تعمل الحاضنات وبالأخص صنف الحاضنات الاكاديمية والعلمية على رعاية وتنمية الأفكار الإبداعية والأبحاث التطبيقية، وتحويلها من مرحلة البحث والتطوير إلى مرحلة التنفيذ من خلال مشاريع لإقامة مؤسسات ذات الصبغة التكنولوجية تأخذ طريقها الى السوق كمنتجات أو خدمات جديدة ومتميزة، متتبعة مصادر المعرفة التكنولوجية في القطاعين العام والخاص " الجامعات، مراكز البحث والتطوير، الشركات ذات القدرات الكبيرة في مجال البحث والتطوير".

تذكر الإحصائيات[1] أن 27% من مجموع حاضنات الأعمال بالولايات المتحدة الأمريكية ترتبط بالجامعات والمعاهد التعليمية، بينما تصل هذه النسبة في الصين إلى أكثر من 95%، فالحاضنة تلعب الدور المحوري كقناة ربط بين الصناعة والبحث العلمي .

بالرجوع إلى الجدول أعلاه رقم ( 2-1) عن طريق نشاطات البحث في الجامعات من عام 1999 تم بإنشاء على سبيل المثال (19) مؤسسة في جامعة Sanford، 17 مؤسسة في جامعة california، 13 مؤسسة في جامعة M.I.T، يلاحظ أن المعالم الأساسية لهذه المؤسسات المحتضنة في هذه الدول المتطورة متمثل في قدرتها الكبيرة على الإبداع والابتكار.

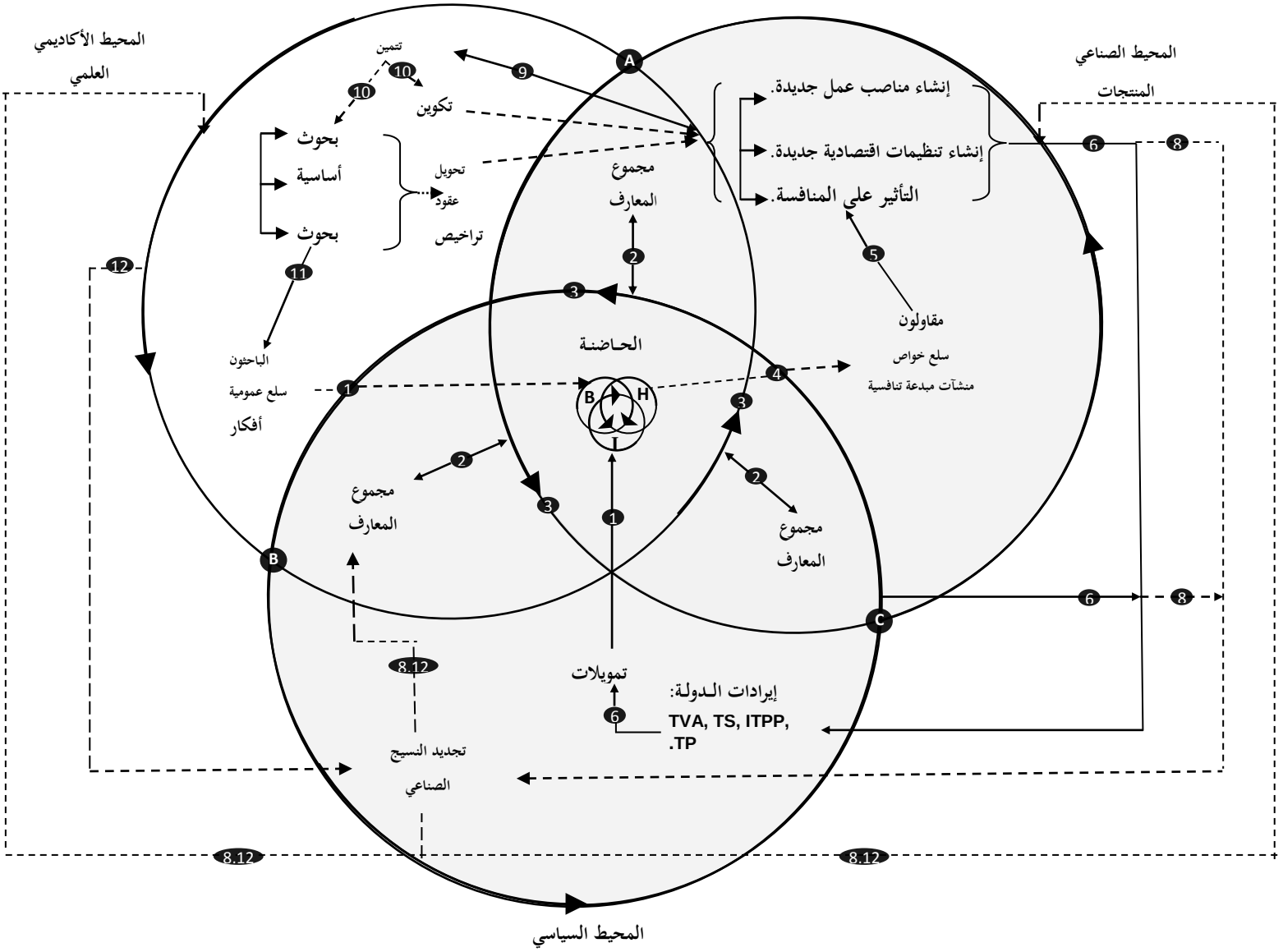
* للتوضيح أكثر راجع الطرح أدناه.

[1] أحمد عارف العساف ولآخرون، مرجع سبق ذكره ص513.

### 3- الأثر الإبداعي على مستوى العناصر الفاعلة :

يظهر اثر الإبداعي التكنولوجي على مستوى العناصر الفاعلة المتمثلة في قطاع الصناعة المنتج للسلع والخدمات، والقطاع الأكاديمي والعلمي المنتج للمعارف، وقطاع الدولة الممول الرئيسي، عبر العلاقة الثلاثية التي تقوم ببنائها الحاضنة، تتوضح لنا في الشكل التالي :

**الشكل رقم (2–4 ):تعزيز الابداع التكنولوجي لدى العناصر الفاعلة عبر حاضنات الاعمال**




المصدر:

**Emmanuel fremiot « les incubateurs publics : une innovation organisation pour la politique de valorisation de la recherche » thèse de doctorat en Sciences Economiques université paris dauphine 12 juin 2007 p**

تشير الارقام الظاهرة على الشكل إلى ما يلي :

1- دخول المشروع للحاضنة، ثم ربط المشروع بتمويلات عمومية "الدولة، جماعات محلية"؛

2- مجموع المعارف والخبرات" cooching" المرافقة المتخصصة، التي تساهم في انطلاق المشروع داخل الحاضنة؛

3- مجموع العمليات التي تسمح برفع القدرات المعرفية للحاضنة، المرتبطة بدعم ومساعدة انطلاق المشاريع المحتضنة؛

4- نهاية عملية احتضان المشروع، ودخول المؤسسة الناشئة الى السوق؛

5- دخول عنصر جديد إلى السوق يؤدي إلى إرباك وضعية المؤسسات المتواجدة سابقا في السوق من حيث "الميزة التنافسية، التموضع،...." وبالتالي يؤدي إلي وفول البعض من المؤسسات الهشة من السوق، وفقا لظاهرة شومبيتر؛

6- النشاطات الجديدة المبدعة الناتجة عن المعارف تعد مصدرا جديدا للتمويل بالنسبة للسلطات العمومية؛

7- ديناميكية السوق ناتجة عن تثمين المعارف العلمية للقطاع العلمي الاكاديمي؛

8- علاقة بين القطاع الصناعي والقطاع العلمي الاكاديمي عبر التكوين و البحث؛

9- تمويل مؤسسات ناشئة عن طريق مؤسسات كبرى، التي يتم استضافتها في حاضنات المؤسسات؛

10- حركية اقتصادية علمية أكاديمية مفادها دخول مؤسسات جديدة انطلاقا من جودة المنتجات العلمية في سبيل جودة المنتجات الصناعية؛

فالحاضنة تعمل على تنشيط العملية الابداعية على مستوى كل من المحتضنين والعناصر الفاعلة عبر أساليب اعتماد الإبداع "عقود أو تراخيص....." وهذا لا يكون ممكن إلا عبر تواجدها في عدة مواقع نذكرها كما يلي :

**القرب المعرفي** : يعمل على تبادل و اعادة بناء المعارف على مستوى المحتضنين، وكذا إشراك الثقافة المحلية بين المحتضنين و اعضاء الشبكة. كما يسمح بتقارب فكري في اطار تبادل المعرفي بين مختلف العناصر الفاعلة المشاركين في عملية الاحتضان.

**القرب التنظيمي** : يسمح هذا التواجد بتقليص المسافة بين الثلاثي "القطاع المنتج للمعارف والمحتضنين والشركاء" خصوصا عند إعداد مخططات الأعمال وتحرير العقود التجارية، ومن جانب أخر تسهيل وظيفة المتعاملين في بناء المعارف وتخفيض كلفة التعاملات الضرورية بين مختلف التنظيمات.

**القرب الجغرافي** : يسمح هذا التواجد بالوصول الى الهياكل الخاصة مثل المخابر العلمية لتحويل وتبادل المعارف "تأثير متبادل" سواء بين الأفراد "الحاضنة/ المحتضن" أو بين مجموعات أفراد "محتضنين وفريق الحاضنة والتنظيمات الخبرة".

**القرب ألاجتماعي** : ترتبط العلاقات الاقتصادية بين الفاعلين بعلاقات اجتماعية، ويتحقق هذا القرب أو التواجد بسبب وجود علاقات قائمة على الثقة المتبادلة بين "محتضنين وفريق الحاضنة والتنظيمات الخبرة" اللذين يتبادلون المعارف، فالثقة من هذا المنظار تصبح كعنصر محدد في عملية إنشاء المؤسسات، هذا الطرح الذي يأخذ في الحسبان القرب الاجتماعي ضمن تحليل العلاقات الاقتصادية يعود إلى أعمال * Granovetter(1985) الذي يري أن هؤلاء ليسوا مرتبطين فقط ضمن علاقات السوق، لكنهم ينتمون إلى علاقات اجتماعية قائمة على بعض الثقة[1].

فمحصلة أو نتَاج هذا التواجد يسمح بإمكانية تكييف القدرات المعرفية للمحتضن في سبيل انشاء تنظيمات اقتصادية جديدة تعمل على تجديد النسيج الإنتاجي، ضف إلى ذلك بلوغ الاداء الجيد لوظيفة انتقاء ومتابعة المشاريع "مُدخلات الحاضنة" والتكوين في الحاضنة، كما يسمح بإنشاء علاقة ثلاثية بين "القطاع المنتج للمعارف والمحتضنين والشركاء" مبنية على تبادل واستعمال المعارف والخبرات وربط العلاقة بين مختلف الشبكات العامة والخاصة.

فالعملية لإبداعية لا تسمح بإنشاء معارف ومهارات للمحتضنين فقط، إنما يعود أيضا بالتراكم المعرفي لمختلف التنظيمات المحلية المشاركة في عملية حضانة الاعمال.

آثرنا في هذه النقطة بالتحديد عمليات تحقيق العوائد الاقتصادية لحاضنات الاعمال، سواء عبر عمليات تحقيق الدخول الفردية ممثلة في تحقيق الأرباح بإنشاء المؤسسات، وتكوين أجور بإنشاء مناصب عمل، أو عبر عمليات تحقيق العوائد الناجمة عن مجموع الإنفاقات الاستثمارية، التي تؤدي في مجملها الى احداث عمليتي النمو والتنمية الاقتصاديين.

* Granovette اجتماعي أمريكي.

[1]Emmanuel fremiot , Op .cit., P271

## المبحث الثالث الوضع التنموي لحاضنات الاعمال في الدول العربية :

عهدنا في ما سبق تبيان الدور والأثر التنمويان المحقق لحاضنات الاعمال لجوانب عدة لدول المتطورة، غير أن وضع حاضنات الاعمال يبقى مختلفا بالنسبة للدول العربية من حيث الشكل والمضمون، ناهيك أنها لا تزال في مرحلة الدراسة والإعداد.

**أولا طبيعة برامج حضانة الاعمال** : تكتسي برامج حضانة الاعمال في الدول العربية الطابع الرسمي في تداولها بعيدا عن المنظمات الغير حكومية ومؤسسات المجتمع المدني، وهذا ما قد يؤثر سلبا على فعاليتها وتحقيق نجاحها.

**1- انفراد السلطات العمومية في عملية انشاء حاضنات الاعمال** : تنشأ حاضنات الاعمال في الدول العربية أساسا بقرارات صادرة عن الجهات الحكومية لهذه الدول، اما في اطار سياسات تحفيز الاستثمار أو سياسات مكافحة البطالة، فتصبح الحاضنات المنشأة تدار وفق قواعد تسيير المؤسسات العمومية التي تسودها البيروقراطية في العمل مع ما قد يترتب عن ذلك من انحصار وعرقلة الحاضنة عن أداء دورها. الاصل أن القطاع الخاص يجب أن يكون شريكا في استراتيجية بناء وتطوير شبكة الحاضنات.

**2- غياب ثقافة المجتمع المدني لحاضنات الاعمال** : يعد التواصل بين الحاضنة وبين المحيط الذي تقع فيه أحد أهم العوامل المؤدية الى نجاح الحاضنة في تأدية رسالتها، غير أن هذا الجانب نجده مهملا في واقع التجربة العربية في مجال حاضنات الاعمال.

فإشاعة الفكر الحر والابداع انما ينطلق من التعريف بآلياته ووسائله أولا ثم تجسيده.

لهذا يتم ادراج هذه المفاهيم بالمناهج التعليمية بكل أطوارها وتخصصاتها في الدول المتطورة فقد أخذت بعض الدول العربية تحدو نحو ذلك.

**3- التركيز الشديد على الحاضنات التكنولوجية** : تتجه الدول العربية اتجاها غالبا للحاضنات التكنولوجية*، بغية بناء مشروعات قائمة على المعارف التكنولوجية للاستفادة من الطفرة المعرفية وتحقيق ما يسمى بالاقتصاد المعرفي الذي أصبح سمة العصر ومفتاح التنمية، مع العلم أن هذا النوع من الحاضنات يستوجب تأطير

* سيتم توضيحه ضمن هذا المبحث.

وتبنى أفكار مشروعات على قدر كبير من القدرات العلمية والمعرفية، كما قد يكون لهذا التوجه من الاسباب ما يبرره:

- قدرة هذه الحاضنات التكنولوجية على تحقيق قيمة مضافة كبيرة خاصة اذ ما يتعلق الامر بالتكنولوجيات التي تدخل في مسار تطور القطاع الصناعي والأنشطة الاقتصادية؛
- الحاجة الماسة للتطبيقات التكنولوجية في إدارة المؤسسات الكبرى وحتى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- توافد عدد كبير من خريجي الجامعات في هذا الاختصاصات الى أسواق العمل في الدول العربية.

يلاحظ في تطبيقات هذا النوع من الحاضنات في الدول العربية نوعا من قصورا في الأداء والنتائج حيث تبرز طبيعة المشروعات المحتضنة التركيز على الجانب المعلوماتي دون الجوانب التكنولوجية الأساسية الأخرى، وأن مساهمة الجامعات ومخابر البحث في هذه الحاضنات تظل سطحية دون أن تعاون علمي/تقني*، ظف إلى ذلك غياب التواصل في كثير من الحالات بين الوسط الصناعي والاقتصادي والحاضنة.

**ثانيا شروط نجاح حاضنات الاعمال في الول العربية: :**

ان اقامة حاضنات الأعمال أمرا لا يمكن ضمانه دون توافر التأييد اللازم من القيادات السياسية فى الدول العربية باعتبار امتلاكها القدرة على الدفع بها، وتذليل العقبات التى قد تواجهها.

أما نجاح هذه المبادرات فهو ليس منوطاً بالحكومات وحدها بل يتعين على سائر أصحاب المصلحة من مؤسسات القطاع الخاص والمجتمع المدنى وكذا المنظمات الاقليمية والدولية المنتشرة فى المنطقة العربية التقدم للمساهمة بأدوارها.

**1- على مستوى المحيط الداخلي لحاضنة الاعمال :**

**1- 1 تحديد الإطار التشريعي والمؤسسي المنظم لحاضنات الاعمال**

يخضع انشاء الحاضنة وفقا لنظام و شكل قانوني يحدد بدقة مجموعة من العناصر التي تكفل لها السير الحسن وتحقيق النتائج الفعالة في سياق الأهداف المرجوة، ويمكن لحاضنة الأعمال أن تأخذ عدة أشكال قانونية نذكر منها :

- وحدة ذات طابع خاص تابعة لنشاط هيئة تعليمية أو بحثية؛

* ينطبق هذا الطرح على التجربة الجزائرية تحديدا الحاضنة التكنولوجية بولاية ورقلة، استنادا الى تجربة خاضتها الباحثة ضمن هذه الحاضنة.

- منظمة حكومية أو عير حكومية لا تهدف إلى الربح؛
- شركة خاصة تهدف الى تحقيق الربح....

### 1-2 إعداد دراسات جدوى المشروع :

فحاضنات الاعمال مثل أي مشروع يراعى في إنشائها عدة جوانب، منها دراسات الجدوى التي تقوم وفق لعدة خطوات متكاملة وهي :

- الدراسات التسويقية : تقوم برنامج الحاضنة على برنامج مكثف للدعاية والإعلان عن وجودها، و جدواها وأهميتها، وكذلك مجمل الخدمات التي تقدمها وآلية سيرها وتنظيمها وخطوات فترة الانتساب اليها.

- الدراسات الفنية: تتضمن الدراسات الفنية عدة عناصر منها :

- الموقع : يخضع تحديد موقع الحاضنة الى مجموعة من المعايير منها"الكثافة السكانية للمنطقة المراد إنشاء الحاضنة بها، طبيعة المنطقة، مدى توفر المرافق العلمية، الاقتصادية، الصناعية في المجتمع.

- الأبنية : توصي المنظمات الدولية المشجعة على انشاء الحاضنات أنه كلما توفر مبنى كبير كلما زاد من فرص نجاح الحاضنة، حيث يساعد في مواجهة واستقبال المشاريع والمؤسسات الناشئة ومراعاة المواصفات القياسية في مجالات الاتصال بين زبائن الحاضنة"المشاريع والمؤسسات المحتضنة". في سبيل تخفيض حجم تكاليف انشاء الحاضنة استغلال المباني والعقارات القديمة التي أصبحت الشاغرة أو المعطلة*

- عدد العاملين في الحاضنة: ان متوسط عدد العاملين في الحاضنة الاوروبية يقدر من 5 الى 6 أشخاص.

- تكاليف تشغيل الحاضنة: الاخذ بعين الاعتبار كافة التكاليف التي تدخل في اطار تشغيل الحاضنة

" تكلفة المعدات، مصاريف التأسيس، راس المال العامل، ...."

### 1-3 بيئة أعمال مناسبة داخل الحاضنة :

من بين شروط نجاح الحاضنة توفر بيئة عمل من نوع مختلف عن التجمعات الأعمال الأخرى، و هو خلق بيئة تسود فيها روح التعاون بين المحتضنين، عبر الخدمات المشتركة، والدورات التدريبية التي توفرها الحاضنة**.

---

* حالة البنايات العمومية الجزائرية "المصانع و المؤسسات المفلسة، أسواق الفلاح سابقا...."

** راجع المبحث الاول من الفصل الثالث.

**4-1 وضع أسس لشبكة من الخبرة والمعرفة حول الحاضنة :**

تعد عملية ارتباط الحاضنة ومحتضنيها بشبكة من الخبراء من أهم أسباب نجاح الحاضنة في تقديم الخدمات المناسبة بالشكل والطريقة التي تلائم كل مشروع داخل الحاضنة وقد تكون على عدة مستويات أهمها :

- ربط المحتضن بالمؤسسات الحكومية وهيئات الاعمال المختلفة؛
- ربط المحتضن بالخبرات الفنية الملائمة لتخصص مشروعه؛
- ربط المحتضن بالجهات التمويلية والائتمانية " صناديق، بنوك، وكالات،....."

**2- على مستوى المحيط الخارجي للحاضنة :**

**2-1 توفر الدعم المالي :**

هي الجهات التي تتكفل بالعبء المالي الناجم عن إنشاء واستغلال الحاضنة لمدة محددة، حتى تتمكن الحاضنة من الاعتماد على مواردها الذاتية، وهذه الجهات تعتمد في تمويلها على مصادر عدة : الداخلية منها كالبنوك، والصناديق، ورجال أعمال....، وخارجية : كبرامج الدعم التي تقدمها بعض المنظمات التنموية كبرامج منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية.

**2-2 خلق شبكات الارتباط بين المؤسسات المحتضنة والشركات الكبرى :**

المقصود بالارتباط هو ايجاد علاقة شراكة بين المؤسسات المحتضنة والشركات خارج الحاضنة، فهذه الأخيرة تقوم على تواجد قوي في السوق، كما تقوم عمليات الابداع والنمو فيها على برامج البحوث والتطوير الداخلي لهذه الشركات. أما المؤسسات الصغيرة فان عملية الابداع تقوم على سرعة الاستجابة لفرص السوق وتطبيق السريع لتكنولوجيات الجديدة وعلى مواهب وقدرات الفريق، لذا فان إقامة مثل هذه الروابط توفر الفرصة للجمع بين أفضل المزايا للطرفين.

**2-3 إشراك القطاع الخاص :**

ثمة حاجة متزايدة للمشاركة الفاعلة من جانب القطاع الخاص فى عملية انشاء مثل هذه التجمعات ويكتسب تهيئة المناخ المحفز لتعبئة الموارد التكنولوجية والمالية للقطاع الخاص أهمية خاصة لدوره فى انجاح اقامة هذه التجمعات.

وتحقيقا للتحفيز المطلوب في هذا الصدد يكون عبر إدخال التعديلات اللازمة على اللوائح والنظم الحكومية لخلق المناخ الملائم لجذب القطاع الخاص وموارده للدخول في مثل هذا النوع من الشراكات، كما يتعين على القطاع الخاص الاهتمام بدرجة أكبر ببناء شبكة للربط فيما بين مؤسساته من أجل تبادل الخبرات والاستعانة بالحلول والتطبيقات.

### 2-4 دور المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية

من المهم أيضا أن تكون كافة الأطراف المشاركة وخاصة من مؤسسات المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية على وعى ودراية بإقامة هذا النوع من التجمعات وخططها التنفيذية، وذلك من أجل الترويج لها وتوضيح أهدافها لكافة فئات المجتمع والمساهمة في تنفيذ البرامج الخاصة بها.

تعمل العديد من المنظمات الغير حكومية نحو تحقيق "الأهداف الإنمائية " إذ تساهم هذه المنظمات في مشاريع ومبادرات العمل. حيث بينت التجارب في العديد من البلدان النامية والمتقدمة الأثر الإيجابي لمؤسسات المجتمع المدني في نشر ثقافة الأعمال في المجتمع.

### 2-5 الاستفادة من تجارب الدولية والتعاون مع المنظمات الإقليمية والدولية :

الاستفادة من التجارب الدولية الرائدة مع مراعاة ظروف كل دولة ومستوى تقدمها، والابتعاد عن التقليد، فالتجربة الامريكية التي تعد أولى التجارب، لا يمكن تطبيقها في الجزائر، وكذلك التجربة الفرنسية التي أصبحت تجربة عالمية والمتألقة في ميدان التكنولوجيات، هذا لا يعني مطلقا إهمال هذه التجارب انما محاولة الاستفادة من بداياتها، لا من المستوى الذي وصلت اليه الان.

كما تقوم المنظمات الإقليمية والدولية بدور هام في نقل التجارب الناجحة في هذا المجال بين الدول المتشابهة ببنيتها الاقتصادية والاجتماعية، كما تساهم في توفير الدعم الفني والمالي لدول المنطقة، وتسهل نقل التكنولوجيا من الدول المتقدمة إلى العالم العربية.

يوجد في المنطقة العربية العديد من المنظمات الإقليمية والدولية المهتمة بإنشاء هذه المشاريع تنفيذا كاملا أو جزئيا، فمن المهم خلق روابط قوية مع هذه المنظمات ومن أهمها : جامعة الدول العربية، و"البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة"، و"البرنامج الإقليمي لتقنيات المعلومات بالمنطقة العربية: اقتدار"، واللجنة الاقتصادية لإفريقيا (الإيكا)؛ واليونسكو؛ والاتحاد الدولى للاتصالات.

### 2-6 المتابعة والتقييم :

إن الحاضنات بحاجة إلى تقييم عملياتها وأدائها على نحو منتظم، ولا يشمل ذلك مجرد مراقبة الأداء من حيث نمو المنشآت المنتسبة وحسب، ولكن يشمل أيضا نمو وتطور الشركات بعد تخرجها من الحاضنة .. ومثل هذه المعلومات تفيد الحاضنة في تقييم أدائها*.

**ثالثا مبادرات إنشاء حاضنات إعمال عربية** : أدركت بعض الدول العربية فوائد انشاء مثل هذه التجمعات فأنشأت الإمارات مجمع التكنولوجيا في مركز الامتياز للبحوث التطبيقية ومدينة دبي للإنترنت. وأنشأت في مصر مدينة مبارك للأبحاث العلمية والتطبيقات التكنولوجية، والقرية الذكية ،ووادي سيناء التكنولوجي. وفي المملكة العربية السعودية تم انشاء مدينة الأمير عبد الله بن عبد عزيز للعلوم. وفي تونس القطب التكنولوجي "غزالة". وفي عمان واحة مسقط للمعرفة. وفي لبنان صار بيريتك التكنولوجي[1]. وهذا ما سنتباحث عليه في هذا الشأن بشيء من التفصيل لبعض التجارب على سبيل المثل في ما يلي :

**أولا التجربة المصرية :**

تعد التجربة المصرية، في مجال حاضنات الأعمال بأنواعها المختلفة من أقدم التجارب في المنطقة العربية، ويشرف على إنشائها **"الصندوق الاجتماعي للتنمية"**

**برنامج حاضنات الأعمال المصري :**

قام الصندوق الاجتماعي للتنمية، بتصميم نموذج يماثل النماذج الغربية مع مراعاة الخصوصية المحلية، في تجميع الخبرات في شكل هيئة مركزية توكل إليها مهمة الإدارة الشاملة من تخطيط وتنفيذ وهي **"الجمعية المصرية لحاضنات المشروعات الصغيرة"** و التي أنشئت على غرار "الجمعية الأمريكية لحاضنات الأعمال" و"الجمعية الفرنسية للحاضنات"

**الجمعية المصرية لحاضنات المشروعات الصغيرة :**

تهدف الجمعية المصرية لحاضنات المشروعات الصغيرة إلى تقديم الدعم الكامل المساندة اللازمة لقطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة بمختلف أنواعها، وذلك باعتماد آليات تسمح بتقديم الخدمات المختلفة "الخدمات الإدارية والخدمات الفنية، والتسويقية والخدمات الاستشارية..." يهدف توفير مناخ ملائم لنمو المشاريع خاصة

---

* سوف يأتي شرحه بنوع من التفصيل في الفصل الموالي.

[1] الإستراتيجية العربية للاتصالات والمعلومات،بناء مجتمع المعلومات"2007-2015" نوفمبر 2006 ص 513
http://www.aticm.org.eg/admin/Farek_pal/ARABSTARATEGY-DRAFT4-281106-incl%20all%20Comments.doc.

ذات الطبيعة التكنولوجية، بالإضافة إلى ربط هذه الكيانات العالمية العاملة في هذا الحقل مع مجتمع الأعمال في المشروعات الصغيرة و المتوسطة.

**نطاق عمل الجمعية المصرية لحاضنات المشروعات الصغيرة :**

من أهم الأنشطة التي تقوم بها الجمعية نذكر ما يلي :

- إنشاء وإدارة الحاضنات بمختلف أنواعها داخل الدولة أو نقل الخبرة إلى خارجها؛
- مساندة وتدعيم المشروعات الجديدة من بدايتها لضمان نجاحها و استمراريتها؛
- القيام بالدراسات الاقتصادية والفنية الأزمة للمشروع.

**إستراتيجية الجمعية المصرية لحاضنات المشروعات الصغيرة :**

تسعى الجمعية المصرية لحاضنات الأعمال وبالتنسيق مع إدارة الصندوق الاجتماعي للتنمية للعمل على ثلاثة محاور أساسية :

1- بناء الكيان المؤسسي والقدرة التنفيذية؛
2- بناء مشروع رائد للحاضنات؛
3- بناء خطة شاملة ومرحلية، لإنشاء وإدارة اثنين وثلاثون32 حاضنة"على "مراحل"، و ذلك بما يتوافق وأهداف الصندوق الاجتماعي للتنمية.

وتم إنشاء عدد من الحاضنات تغطي مجموعة من محافظات الجمهورية وهي:

- حاضنة أعمال تلا "محافظة منوفية"؛
- حاضنة المنصورة التكنولوجية "محافظة الدقهلية"؛
- حاضنة الدويقة المفتوحة "محافظة القاهرة"؛
- حاضنة تبين التكنولوجية "محافظة القاهرة"؛
- حاضنة أعمال والتكنولوجيا أسيوط" محافظة أسيوط؛"
- حاضنة أعمال والتكنولوجيا بورسعيد المفتوحة"محافظة بورسعيد"؛
- حاضنة طيبة للتراث والصناعات الحرفية "الأقصر".

إذ لاتزال حاضنات قيد التنفيذ وأخرى قيد الدراسة.

**مصادر تمويل حاضنات الأعمال في مصر :**

يقوم الصندوق الاجتماعي للتنمية، بتحمل عبء المالي الناجم عن إنشاء حاضنات، وتسيير نشاطاتها، مع وجود أطراف أخرى تساهم في تنفيذ مشروع الحاضنات، وفي تحقيق أهدافه عن طريق الاتصالات و بناء العلاقات سواء على المستوى المحلي، العربي، الإقليمي، فالدولي.

وتتمثل الأطراف المشاركة في عملية التمويل كما يلي :

- غرف التجارة و الصناعة المحلية و الدولية؛
- برامج التنمية الدولية "الوكالة الامريكية للتنمية USAID "؛
- برنامج الأمم المتحدة للتنمية " PNUD"؛
- منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية" UNIDO".

تعد تمويلات الأطراف المشاركة من المصادر الخارجية بالنسبة للحاضنة، أما بالنسبة للصادر الداخلية للحاضنة فهي تتحقق من عنصرين هما :

- عائد الإيجار؛
- عائد الخدمات.

**ثانيا :التجربة التونسية :**

أول انطلاقة للتجربة التونسية كانت في النصف الثاني من سنة 2001 في اطار اتفاق موقع بين وزارة الصناعة والطاقة ووزارة البحث العلمي والتكنولوجيا حول تنمية قطاع الحاضنات تجسيدا للتوجهات الإستراتيجية للدولة ، وتصنف حاضنات الاعمال في تونس كما يلي :

**حاضنات الاعمال والمؤسسات** : تعمل على المساهمة في تكوين نسيج متجدد من المؤسسات الصغيرة والصغيرة جدا، و استقطاب المؤسسات الصغيرة العاملة في مجال تكنولوجيات الاتصال والمعلومات، اذ توفر هذه الحاضنة فضاءات لإيواء هذه المؤسسات، وتمكينها من الاستفادة من الخدمات االوجستية.

**حاضنات المشاريع** : تقوم هذه الحاضنات على استقطاب أفكار المشاريع في ميدان تكنولوجيات الاتصال والمعلومات وهي بذلك تتوجه إلى فئة معينة من المجتمع و المتمثلة في:

- ذوي الأفكار الإبداعية القابلة للتصنيع؛

- أصحاب الأفكار التجددية في ميدان تكنولوجيات الحديثة؛
- الباحثين الراغبين في إعطاء صبغة صناعية لمشاريع بحوثهم .

الأقطاب التكنولوجية : القطب التكنولوجي هو فضاء أو مجموعة من الفضاءات المندمجة المهيأة لاحتضان أنشطة في مجال التكوين والبحث العلمي والتكنولوجي ومجالات إنتاج التكنولوجيا وتطويرها ضمن اختصاص دقيق أو مجموعة من الاختصاصات.

وقد وضعت الدولة التونسية رهان البحث والتجديد في التركيز على عدد من الأقطاب التكنولوجية تم تطويرها في مساحات جغرافية قريبة من الجامعات و المعاهد العليا، هادفة بذلك النهوض بالتجديد التكنولوجي عن طريق تثمين نتائج البحوث و تسخيرها لخدمة التنمية الاقتصادية.

ومن أشهر هذه الأقطاب قطب الغزالة لتكنولوجيات الاتصال بأريانة الذي يعد النواة الأولى للخارطة الوطنية للأقطاب التكنولوجية ، يقوم على توفير الفضاءات الملائمة لتطوير التفاعل بين قطاعات الإنتاج لتكوين والبحث العلمي، واحتضان المؤسسات في مجل الميادين المستقبلية ذات القيمة المضافة العالية، اذ يأوي قطب الغزالة عددا هاما من المؤسسات العمومية والخاصة "الدولية والوطنية"، الرامي إلى تطوير الاستثمار الخارجي وخلق مواطن شغل في مجال تكنولوجيات المعلومات والاتصال.

وتعمل وكالة النهوض بالصناعة في تونس مع عدد من الجامعات على انشاء مجموعة الحاضنات وهي:

- حاضنة المعهد الوطني للمهندسين بصفاقس؛
- حاضنة المعهد العالي للدراسات التكنولوجية بنابل
- حاضنة المعهد العالي للدراسات التكنولوجية بقفصة؛
- حاضنة المعهد العالي للدراسات التكنولوجية بقابس؛
- حاضنة المعهد العالي للدراسات التكنولوجية برادس؛
- حاضنة المعهد العالي للدراسات التكنولوجية بالقيروان.

**خلاصة الفصل الثاني:**

حاولنا في هذا الفصل وحسب الامكانات التنموية رسم صورة شاخصة لحاضنات الاعمال سواء من حيث تبيان الأدوار التنموية للجوانب الاستراتيجية أو رصد آثارها معتمدين في التحليل على الأنواع الاربعة لحاضنات الاعمال المتمثلة في حاضنات النمو الاقتصادي، وحاضنات المؤسسات وحاضنات الاكاديمية والعلمية، وحاضنات المستثمرين الخواص.

كما لا يزال يثير انشاء حاضنات الاعمال في الدول العربية الكثير من التساؤلات حول جدوى وجودها نظرا لطبيعة تكوينها والتركيز حول نوع معين من الحاضنات الذي يستدعي تهيئة بيئة اقتصادية خاصة، ضف إلى ذلك الطابع المتفرد للسلطات العمومية في اقامة حاضنات الاعمال.

وحتى تحقق حاضنات الاعمال نجاحها يجب أن تستجيب لجملة من الشروط تُمكنها من اثبات فعاليتها في مقدمتها استراتيجية واضحة المعالم وجدية اشراك الاطراف الاقتصادية الفاعلة مع ربط حلقات التواصل بينها وبين المجتمع المدني لغرس ثقافة التفاؤل وروح الإبداع لدى المبادرين، فضلا عن ضرورة متابعتها وتقييمها بشكل مستمر وهذا ما سوف نفتح له باباً للتحليل في الفصل الموالي.

# الفصل الثالث

## قياس أداء حاضنات الأعمال

## وتقييمها

## مقدمة الفصل الثالث

يعتبر متابعة أداء المؤسسات عموما والاقتصادية منها خصوصا أحد المواضيع التي تشغل بال المسيرين والاقتصاديين، إذ يعد أحد الجوانب الهامة في إدارة المؤسسات باعتباره يعكس النتيجة المنتظرة من وراء كل نشاط والمحدد لنجاحها وبقائها في أسواقها المستهدفة.

لهذا سوف نستعرض في هذا الفصل بيئة الأداء في حاضنات الأعمال وطرق القياس وكيفية تقييم بغية الحكم على قدرتها في تحقيق أهدافها، وهذا وفق المباحث التالية :

المبحث الأول : بيئة أداء الأعمال في الحاضنات لإنشاء ونمو المؤسسات الصغيرة.

المبحث الثاني : مؤشرات قياس أداء حاضنات الأعمال.

المبحث الثالث : طرق القياس وعملية تقييم حاضنات الأعمال.

**المبحث الأول بيئة الأداء لحاضنات الأعمال في إنشاء ونمو المؤسسات :**

مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيبا وافرا من الاهتمام والبحث في مجال الاقتصاد وتسيير المؤسسات، ولكونه من المفاهيم الواسعة والمتطورة أفضى إلى عدم وجود اتفاق بين الكتاب والدارسين في ما يخص المحتوى التعريفي له.

ويشير مفهوم الأداء في المؤسسة إجمالا إلى تنفيذ مهمة أو انجاز نشاط أو تأدية عمل، كما يتمثل في قدرتها على تحقيق النتائج التي تتطابق مع الخطط والأهداف المرسومة للاستغلال الأمثل للموارد الموضوعة تحت تصرفها، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء الجيد هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها.

والحاضنة تعد منظومة عمل متكاملة تهدف إلى إنشاء وإنماء مؤسسات تتكيف مع محيطها الخارجي سواء كانت في شكل مشاريع محتضنة أو مؤسسات ناشئة عن طريق استغلال موارد متخصصة وإمكانيات موجودة تحت تصرفها في شكل أجهزة وخدمات وعمليات مرافقة.

**أولا طبيعة عمل حاضنات الأعمال :**

يرتكز عمل الحاضنة على ثلاث ميكانزمات أساسية وهي : عملية اختيار المشاريع المرشحة للاحتضان، وجود رعاية وإمكانيات متابعة المشاريع لدى الحاضنة عبر الموارد والمهارات المتاحة، وارتباط الحاضنة بالشبكات[1] نوضحها كما يلي :

**1 اختيار المشاريع المرشحة للاحتضان** : ترتبط عملية اختيار المشاريع أساسا بإستراتيجية الحاضنة من حيث توافقها مع أهداف الحاضنة وكذا بمدى احتياج المشروع لخدمات ودعم الحاضنة من حيث طريقة وكيفية عملية الاحتضان[2] ، فالمشاريع الملتحقة بالحاضنة تتميز بإمكانية تحقيق نمو سريع محتاجة إلى الدعم الفني والتكنولوجي ومبنية على أشخاص مؤهلين حاملي أفكار.

---

[1] Benjamin Vedel Eric STEPHANY « peut-on améliorer les indicateur de performance des incubateur » de Boeck supérieur /Entreprendre & Innover, 2011 /1 n°9-10.

[2] *Eric Stéphany* , *Inès Gabarret* , *Benjamin Vedel*, la *performance* des structures d'accom- ... Sélection et stratégie des *incubateurs* de l'accompagnement*labex-entreprendre.edu.umontpellier.fr/files/2012/01/Axe-1-Programme-2,05l12l2016*

بحيث تعتمد عملية اختيار هذه المشاريع بشكل كبير على وجود معايير ذات جودة وكفاءة فكلما كانت هذه المعايير واضحة ومحددة ومتكاملة زادت فرصة اجتذاب مشاريع تتمتع بالقدرة على النجاح، وتتباين معايير الاختيار من حاضنة للأخرى حسب أهداف كل حاضنة لكنها ترتكز عموما على قدرة المشروع على النمو السريع والتخرج من الحاضنة، كما تتم عملية الاختيار عن طريق لجنة اختيار متخصصة وذات خبرة.

بشكل عام تلتحق بالحاضنة المشاريع التالية[1]:

- توافق احتياجات المشروع مع إمكانيات الحاضنة؛
- خطة عمل مشروع تغطي المحاور الرئيسية للتسويق والمنافسين والتكاليف والتمويل؛
- المؤسسات التي يمكنها أن تنمو بالدرجة التي تسمح لها بالتخرج بعد فترة الاحتضان؛
- مؤسسات التي تحقق الترابط والتكامل مع المشروعات القائمة والصناعات المغذية؛
- مؤسسات التي ترغب في التحول من صناعات حرفية إلى صناعات متطورة من خلال إدخال وسائل الإنتاج المتطورة.

كما توجد معايير أخرى فنية وشخصية لاختيار المشاريع، وتتلخص فيما يلي :

- جدية فريق إدارة المشروع وتميزه بالرغبة في الانجاز؛
- إمكانية تنفيذ الفكرة فنيا؛
- واقعية والقابلية خطة المشروع للتحقيق؛
- قابلية المشروع للحصول على تمويل؛
- وجود إضافات واختلافات صناعية في المنتج مقارنة بالمنتجات الموجودة في السوق.

[1] أحمد عارف العساف ولآخرون، الأصول العلمية والعملية لإدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان،الاردن201، 2، ص547.

يوضح الجدول التالي بعض المعايير المحددة لنوعية المشاريع لتفرقة بين المشاريع الرائدة والمشاريع التقليدية.

الجدول رقم (3-1) : المعايير المحددة لنوعية المشاريع لتفرقة بين المشاريع الرائدة والمشاريع التقليدية.

| المعايير | مشاريع صغيرة تقليدية | مشاريع رائدة |
|---|---|---|
| الهدف من المنتج | تطور وتحسين الأداء فقط | تغيير طريقة الناس في الحياة والعمل |
| الزبائن | الأقارب والمعارف والمحيط بالمشروع | أوامر التوريد والمناقصات |
| القيمة المضافة | قيمة منخفضة | قيمة عالية |
| عمر المنتج | منتج وقتي أو موسمي | منتج دائم |
| حجم السوق | غير معروف وصغير عادة | معروف وكبير |
| معدل النمو | مطرد وأقل من % 10 | أو أكثر30% إلى 50% من |
| المستهدف من السوق | في05 سنوات% أقل من 05 | في 5 سنوات%أكثر من 20 |
| الوصول إلى نقطة التعادل | خلال 04 سنوات على الأقل | خلال عام و نصف أو سنتين |
| معدل الربح الصافي السنوي | % أقل من 20 | %أكثر من 40 |

**المصدر: أحمد عارف العساف ولآخرون، الأصول العلمية والعملية لإدارة المشاريع الصغيرة و المتوسطة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن2012 ، ص549..**

**2- آلية العمل الحاضنة في إنشاء المؤسسات** : توجد تحت تصرف الحاضنة موارد موجهة لمساندة ودعم المشروعات الناشئة لفترة محددة، وتتكون وسائلها بصفة خاصة من مباني وخدمات إدارية وأنشطة في مجال الاستشارات لرعاية ومتابعة المشاريع الملتحقة بالحاضنة خلال المراحل المختلفة من عمر هذه المشاريع داخل الحاضنة على النحو التالي[1]:

**أ: مرحلة الدراسة والمناقشة الابتدائية والتخطيط** :

- جدية صاحب الفكرة أو(المشروع) ومدى انطباق المعايير الاختيار على المستفيدين ومشاريعهم؛
- قدرة فريق العمل المقترح على إدارة المشروع؛
- نوعية وطبيعة خدمات التي يتطلبها المشروع من الحاضنة وقدرة الحاضنة على توفيرها؛
- الدراسة التسويقية والخطط التي تضمن قدرة المنتج على الدخول للأسواق.

[1] أحمد عارف العساف ولآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 550.

**ب مرحلة إعداد خطة المشروع :**

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

**ج مرحلة الانضمام للحاضنة وبدء النشاط :**

في هذه المرحلة يتم التعاقد مع المشروع، و يخصص له مكان مناسب طبقا لخطة المشروع.

**د مرحلة نمو وتطوير المشروع :**

تتم متابعة المشاريع داخل الحاضنة ومعاونتها على تحقيق معدلات النمو عالية عن طريق مساعدات والاستشارات من الأجهزة الفنية المتخصصة بإدارة الحاضنة، علاوة على المشاركة في الندوات وورش العمل والدورات التدريبية تتم داخل الحاضنة بالتعاون مع المؤسسات المعنية.

**ر مرحلة التخرج من الحاضنة :**

هي المرحلة النهائية بالنسبة للمشاريع داخل الحاضنة، وتتم عادة بعد فترة تتراوح بين سنتين إلى ثلاث سنوات من قبل المشروع بالحاضنة وذلك طبقا لمعايير محددة للتخرج، حيث يتوقع أن يكون المشروع قد حقق قدرا من والنمو، وأصبح قادرا على بدء نشاطه خارج الحاضنة بحجم أعمال أكبر.

**3- ارتباط الحاضنة بشبكات الأعمال** : يقصد هنا بالارتباط وجود علاقة بين المشاريع المحتضنة والمؤسسات القائمة خارج الحاضنة " شبكة الأعمال"، أو بين المشاريع المحتضنة وشبكة الخبراء.

فبنسبة للعلاقة الأولى تسعى الحاضنة إلى :

- خلق وتطوير فرص المشاريع الجديدة؛
- تحقيق الاستغلال الأمثل لمهارات وموارد الطرفين؛
- اقتسام المخاطر المرتبطة بالابتكارات والإبداعات؛
- تحقيق أهداف الطرفين بشكل أسرع وأكثر فاعلية.

إقامة مثل هذه الروابط المشتركة مع المؤسسات " شبكات الأعمال " توفر فرصة الجمع بين أفضل المزايا مثل قدرات فريق العمل المتصلة بتنظيم المشروع داخل الحاضنة، والمهارات التجارية والإنتاجية المتوفرة لدى المؤسسات وفرصة توليد أعمال أخرى.

أما بالنسبة للعلاقة الثانية، ربط مشاريع الحاضنة بشبكة من الخبراء لتقديم خدمات مناسبة بالشكل وبالإعداد التقني لكل مشروع على حدى لمستويات أهمها :

- ربط المشروع المحتضن بالمؤسسات والهيئات الحكومية وهيئات الأعمال المختلفة؛
- ربط المشروع المحتضن بالخبرات الفنية الملائمة لمشروعه؛
- ربط المشروع المحتضن بالجهات التمويلية و الائتمانية؛
- إقامة روابط بين المنشآت المستفيدة منها و شبكات الأعمال.

**ثانيا آليات دعم حاضنات الأعمال في مرافقة المؤسسات :**

قبل الخوض في عملية مرافقة حاضنات الأعمال للمؤسسات الصغيرة، يجدر بنا تعريف المرافقة ، حيث نعرفها كما يلي:

تعرف المرافقة "بأنها عملية ديناميكية لتنمية وتطوير مشاريع الأعمال خاصة الصغيرة منها التي تمر بمرحلة التأسيس أو الإنشاء وبداية النشاط حتى تتمكن من البقاء والنمو في مرحلة بداية النشاط، من خلال من المساعدات المالية والفنية وغيرها من التسهيلات المساعدة"[1]

فعملية المرافقة تقوم بها أساسا كل من مشاتل* المؤسسات وحاضنات الأعمال بتوفير مقر لنشاط المؤسسة الصغيرة، وتقديم المساعدات المالية لها، بالإضافة إلى النصح والإرشاد والمرافقة بعد الإنشاء.

كما تنشأ الحاضنة أساسا لتقديم جملة من الخدمات المتكاملة والمترابطة تمكن المشاريع المحتضنة من تذليل العقبات والقضاء على الصعوبات التي تعترضها وتتركز عمليات الدعم والمرافقة على ثلاث محاور أساسية[2]:

---

[1] عبد السلام بو قحف وآخرون، حاضنات الأعمال فرصة جديدة للاستثمار وآليات دعم منشآت الأعمال الصغيرة، الدار الجامعية الإسكندرية،2001، ص 10.

* المشتلة : انظر المبحث الثاني من الفصل الاول.

[2] Philippe Albert er autre, les incubateurs émergence d'une nouvelle industrie Rapport de recherche, chambre de commerce et d'industrie nice,Ministére de l'Economie des Finances et de l'Industrie, France, avril2002,p14

**1-الدعم المالي** : تختص هذه الهيئات أساسا في معالجة مشكل عدم كفاية الأموال اللازمة عند انطلاق المشاريع، حيث تمثل هذه النقطة عائق كبير أمام حاملي الأفكار الطامحين إلى إنشاء مؤسسات صغيرة ، وبالتالي يمكن أن توفر هذه الهيئات تسهيلات جيدة للحصول على تمويل الاستثمارات الجديدة والاستثمارات التوسعية، تجدر الإشارة أن الدعم المالي يمكن أن يأخذ طابع وطني أو جهوي اذ تختلف الامتيازات من منطقة لأخرى.

**2- الدعم الإرشادي والتكويني** : تشمل هذه الخدمات دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروعات وتنفيذ استشارات الجودة الشاملة والتي عادة ما تعاني منها المشروعات الصغيرة، هذا بالإضافة إلى الاستشارات التسويقية وإدارة الأعمال الفنية والمالية الإدارية والمحاسبية للمشروع. كما تتبعها الاستشارات القانونية وحماية الملكية الفكرية، فضلا عن تنمية المهارات الأفراد وربطها مع الجهات التنموية المختلفة.

**3- الخدمات اللوجستية** : الخدمات اللوجستية جزء من مهام الحاضنة يتعلق الأمر بوضع تحت تصرف المحتضنين مساحات أو وحدات مجهزة في شكل مكاتب، أو ورشات عمل حسب طبيعة النشاط، وتكون وحدات العمل هذه محددة سلفا بأسعار إيجار تبدأ رمزية جاذبة، ثم تتزايد لتصبح عالية طاردة، كما تقوم بالتدريب على الخدمات الحاسوب أعمال التصوير والطباعة وخدمات الهاتف والفاكس والانترنت.

إن تفعيل هذه الإمكانات ووضعها في خدمة أصحاب المشاريع خاصة الأفكار ذات القاعدة التكنولوجية سوف تسمح بلا شك على تخفيض تكاليف الانطلاق للمشاريع الصغيرة وتقليص خطر الإخفاق، والنهوض بالتطبيقات التكنولوجية مما يترتب عليه استحداث وتطوير صناعات قد تفي بحاجات الأسواق المحلية واستبدال المنتجات المستوردة خاصة في الدول العربية، بالمقابل أيضا إمكانية إنتاج منتجات موجهة للتصدير وتنمية التجارة البينية بين هذه الدول.

**ثالثا: قنوات إبلاغ حاضنات الأعمال :**

أن عمليات إبلاغ والترويج عن الحاضنة تتم من قبل مجموعة متعددة " شركاء الحاضنة " سواء من حيث النوع أو العدد أو حتى طبيعة الانتماء، من منظمات في القطاعين العام والخاص، فهذه المجموعة أو الشركاء لديهم وظيفة المحفز للحاضنة وتأمين المورد الاستثماري في كل مرحلة من مراحل نمو الحاضنة.

" بينت الدراسة أن هناك تشكيلة متنوعة من الشركاء أو المتعاملين العموميين والخواص المتدخلين في مجال الحاضنات، ويمكن إيجاد فئات عديدة حيث نذكر منها :

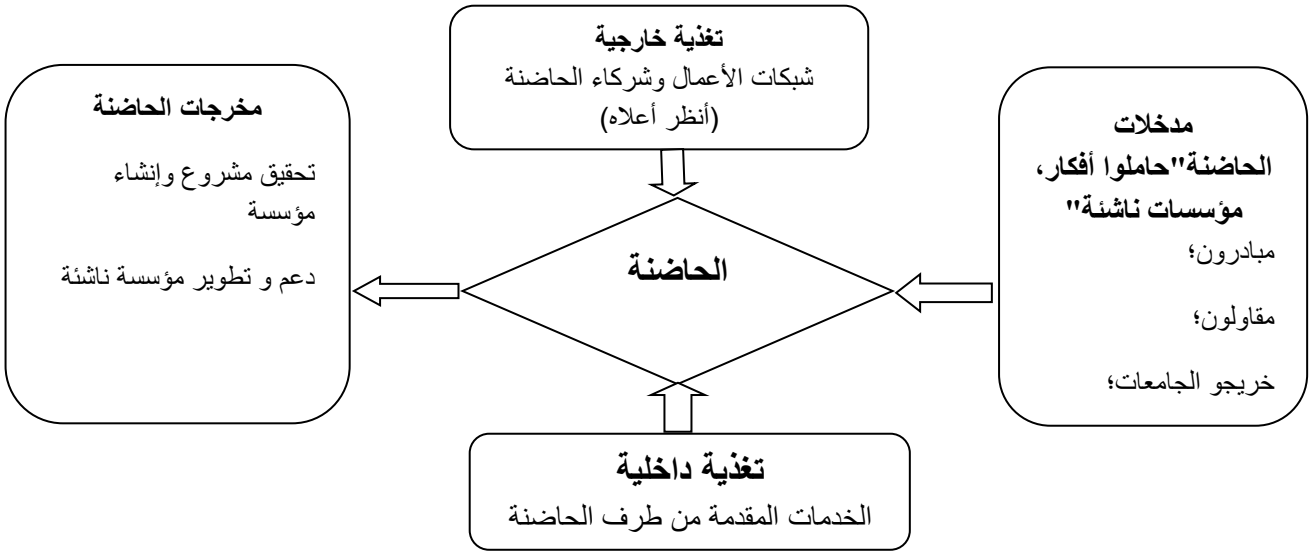
- الدولة، المصالح الوزارية، الجماعات المحلية أو الجهوية؛
- غرف التجارة والصناعة؛
- الجمعيات أو النقابات التنمية الاقتصادية المحلية؛
- مراكز البحث؛
- المدارس العليا /الجامعات؛
- الجمعيات الخاصة؛
- المنشئات، اتحادات الشركات، جمعيات إنسانية؛
- مؤسسات كبرى؛
- شركات استشارية؛
- غرف قانونية "[1].

ينصب تركيز هذه القنوات على نوعية المشاريع التي تتوجه إليها الحاضنة وكذا أسلوب التمويل بها والذي يختلف من متعهد للآخر.

فوجود هذه التشكيلة من المتعاملين دال أن عملية إنشاء الحاضنة يعد رهان اقتصادي بحد ذاته، ومن جهة أخرى يعد أداة لإنشاء قيمة تُهم عدد متزايد من المتدخلين أو من المتعاملين.

مما سبق يتبين لنا أن الحاضنة هي نظام مدخلات ومخرجات نبينها كما يلي :

**الشكل رقم(3-1) : الحاضنة نظام مدخلات ومخرجات**




**المصدر: من أعداد الباحثة انطلاقا من المعطيات السابقة**

[1] Philippe Albert er autre ,op cit ,p15.

## المبحث الثاني مؤشرات قياس الأداء حاضنات الأعمال :

يعمل قياس الأداء على فهم العوامل الأساسية محققة لنجاح المؤسسة، كما يساعد في تحديد الأنشطة المحتاجة إلى تحسين، ولتحديد قياس الأداء لابد التركيز على مجموعة مؤشرات ترتبط بأداء المؤسسة.

تعد هذه المؤشرات عموما وسائل أو أدوات لقياس الأداء، تساعد المؤسسة أو أي وحدة فيها، حتى الأطراف الخارجية (المستثمرون والموردون والمجتمع) على تفهم أهداف المؤسسة وكيفية تحقيقها بشكل جيد.

أما مؤشرات قياس أداء حاضنات الأعمال يمكن النظر اليها من زاويتين، اما من زاوية التحليل الخارجي أو من زاوية التحليل الداخلي وذلك على النحو الآتي :

**التحليل الخارجي** : يوضح التحليل الخارجي مدى مشروعية استخدام مختلف الأصول المستثمرة في مثل هذا النوع من الهياكل " الحاضنات " بمعنى آخر يقوم بتحليل دور الحاضنة في النسيج الاقتصادي والاجتماعي، وهو ما يفسر الاتجاه الكلي، يقوم هذا التحليل على توظيف المؤشرات الغير كمية ( مؤشر التنمية البشرية ، ومؤشر دورة حياة الحاضنة،.....) والمتمثلة أساسا في متغيرات التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

**أما التحليل الداخلي** : يوضح التحليل الداخلي مدى استجابة الخدمات المقدمة الى احتياجات المحتضنين باعتبار حاضنات الأعمال هياكل تقوم على تنمية المؤسسات المحتضنة ونقل المعارف وهو ما يفسر الاتجاه الجزئي، يقوم هذا التحليل على استخدام المؤشرات الكمية ( مؤشر القيمة المضافة، ومؤشر عدد المناصب..... ) والمتمثلة في متغيرات النمو الاقتصادي.

كما تصنف المفوضية الأوروبية مؤشرات قياس أداء حاضنات الأعمال حسب تقريرها النهائي الصادر من طرف المركز الاستراتيجي لتقييم الخدمات عام 2002الى صنفين : هما المؤشرات الموضوعية والمؤشرات الذاتية، نبينها في الجدول أدناه:

**الجدول رقم (3-2) : مؤشرات قياس أداء حاضنات الأعمال**

| البيان | مؤشرات موضوعية OBJECTIVES | مؤشرات ذاتية SUBJECTIVES |
|---|---|---|
| تحليل خارجي ANALYSE EXTERNE | مؤشرات اقتصادية عدد منصب الشغل المحققة، معدل الحياة،الإعانات التي تم الحصول عليها....) | مؤشرات اجتماعية SOCIAUX |
| تحليل داخلي ANALYSE INTERNE | مؤشرات النشاط (معدل الإشغال، معدل الدخول، معدل الخروج....) | مؤشرات الرضا satisfaction |

المصدر:

Benjamin Vedel et Eric Stephany « PEUT-ON AMÉLIORER LES INDICATEURS DE PERFORMANCE DES INCUBATEURS ? » Revue Entreprendre et Innover(2011), p90

**أولا المؤشرات الموضوعية*:**

يتخذ قرار اختيار المؤشرات المناسبة في المؤسسة بهدف تحقيق التوازن والكفاءة عند استخدام هذه المؤشرات، وقد توجد الكثير من المقاييس التي تعطى رؤية شاملة عن أداء المنظمة، وتكون عملية اختيار المقاييس من خلال قائمة شاملة لمؤشرات النتائج الممكنة. وتشير الأدبيات أن هناك سبعة عناصر ضرورية يجب توافرها في مؤشر القياس وهى :

1- وزن المقياس ذو معنى ويحقق الأهداف التي تسعى المنظمة للوصول إليها؛

2- ارتباط المقياس بالعمليات التي تقوم بها المنظمة؛

3- تجنب الإفراط في استخدام المقاييس؛

4- توفير مؤشرات تتعلق بالمستقبل لتحديد النتائج السلبية التي يمكن أن تحدث فيما بعد؛

5- تحديد الممارسات الإدارية الفعالة؛

6- توفير البيانات الفنية الحقيقية؛

* المؤشرات الموضوعية : هي تلك ا المؤشرات التي تتوافر فيها ثلاث صفات : قابلية التحقق، وعدم التحيز أي محايدة، وأمانة العرض أي إن تعكس المقاييس المتغيرات الحقيقية التي تؤثر في على العنصر المقاس.

7- تخفيض حجم البيانات التي يتم جمعها.

وتنقسم المؤشرات الموضوعية إلى مؤشرات اقتصادية " المؤشرات الغير كمية " وإلى مؤشرات تشغيلية "المؤشرات كمية "

## 1 المؤشرات الاقتصادية " المؤشرات الغير كمية " لقياس أداء حاضنات الأعمال[1]:

ترتكز المؤشرات الاقتصادية على متغيرات التنمية الاقتصادية كما تقوم هذه المؤشرات على وصف أداء الحاضنة، وأن الرابط بين الأداء الاقتصادي وعمل الحاضنة يرجع إلى العلاقة السببية ومسألة تقييم الحاضنة هي عملية تحليليه، إذ يركز هذا التقييم على مفهوم خلق القيمة ومتغيرات بحثية أخرى.

وفي ذلك نذكر على سبيل المثال المؤشرات الاقتصادية التالية :

### 1-1 مؤشر دورة حياة الحاضنة :

كما يرى الباحثين في هذا المجال أن بلوغ الحاضنة مرحلة الاقدمية يؤثر على برامجها وعلى معايير اختيار المحتضنين وكذلك على توجهاتها وتتمثل مراحل دورة حياة الحاضنة بثلاث مراحل "مرحلة الانطلاق، ومرحلة التوسع، ومرحلة النضج " تذكره كما يلي :

**المرحلة الأولى مرحلة الانطلاق :**

1- يكون البحث عن معدل إشغال l'occupation الحاضنة مرتفع، ويكون أحد الاهتمامات الرئيسية لمسير الحاضنة؛

2- لا يوجد تفضيل في قطاعات النشاط للمؤسسات المحتضنة ولا تطبق معايير صارمة أثناء عملية الاختيار؛

3- مسير الحاضنة غالبا ما يكرس اهتمامه بالمؤسسات المستأجرة[2] على المؤسسات المحتضنة؛

4- يتم التوصل في هذه المرحلة إلى نقطة التعادل " عتبة المر دودية " عند بلوغ الحد الأقصى أو تقريبا لمعدل الإشغال؛

---

[1] Benjamin VEDEL Inès GABARRET, Op.cit., P403

[2] المؤسسات المستأجرة (les locateurs) : هي مؤسسات قائمة النشاط، تقوم باستئجار محلات ضمن مبنى الاستئجار في الحاضنة، هذا المبنى مخصص ومجهز لمؤسسات الواعدة بالنمو السريع وتستفيد من خدمات الحاضنة. راجع المبحث الأول من الفصل الثاني.

في هذه المرحلة ضرورة إيجاد موارد تمويل دائمة وإعانات، كما يمكن أن تدوم هذه المرحلة الأكثر من 05 خمسة أعوام.

**المرحلة الثانية مرحلة التوسع :**

1- يتم تحقيق معدلات الإشغال للحاضنة؛

2- يتحول التركيز على سياسات القبول وإلى معايير الاختيار وكذلك تنمية روح المبادرة لدى المؤسسات المحتضنة؛

3- يرتفع مؤشر التفاعل بين مسير الحاضنة والمحتضنين؛

4- الاهتمام أكثر باحتياجات المؤجرين المقيمين على البحث على مؤجرين جدد؛

5- تطبيق الصرامة أثناء عملية اختيار المؤجرين؛

6- يكون أحد اهتمامات المسير التوسع العقاري للحاضنة؛

**المرحلة الثالثة مرحلة النضج :**

1- الطلب على المحلات أيجار يفوق العرض؛

2- المؤجرين المقيمين بحاجة الى تشكيلة كاملة من الخدمات؛

3- معايير الدخول والخروج من الحاضنة تصبح أكثر صرامة.

في هذه المرحلة تعرف الحاضنة نقص في المحلات والسبب يعود إلى ارتفاع الطلب الجديد وكذلك إلى ارتفاع احتياجات المؤجرين المقيمين، هذا ما يدفع الحاضنة نحو التوسع أكثر.

فعمر الحاضنة يمنحها العديد من الخصوصيات كما يكسبها المزيد من الخبرة، إذ نجد المؤسسات تنجذب نحو الحاضنات الأكثر خبرة[1].

**1-2 مؤشر خلق القيمة المضافة :** تجتمع مختلف الأنشطة والوظائف داخل الحاضنة لأجل تحويل أفكار المشاريع إلى مؤسسات قائمة تحقق فرص النجاح في السوق، اذ يبقى هذا النجاح غير مضمون لكن احتماليته ترتفع بصفة معتبرة.

[1] Daood Hamdani Conceptualisation et mesure de l'incubation d'entreprises biblio.uqar.ca/archives/33750 3-1.pdf

ترتبط القيمة المضافة للحاضنة ارتباطا وثيقا بجودة وتنوع الخدمات المقدمة لزبائن الحاضنة "حاملي المشاريع، والمؤسسات المحتضنة "، وفي هذا المضمار تشير المفوضية الأوروبية أن هناك أربعة 04 عناصر أساسية للخدمات وهي : التكوين، نصائح وإرشادات المتخصصين " المرافقة " والدعم المالي والدعم التكنولوجي[1].

اذ تقوم الحاضنة عموما بخلق قيمة "المحتضنين "عند عملية انتقاء السليم واختيار المؤسسات التي تحتاج فعلا للاحتضان، تم تقوم بتكوين هذه القيمة من خلال وظائف وأنشطة الحاضنة "الخدمات " التي توضع تحت تصرف حاملي المشاريع والمؤسسات المحتضنة التي تتفاعل مع المنظمات الخارجية خاصة الإدارات العمومية ومراكز البحث.

فالفئات المرشحة للاحتضان تنقسم إلى ثلاث انواع[2] :

**الفئة الاولى** : فئة من المرشحين يظهر الانتقاء الأولي أن فرص الحياة ضعيفة لدى هذه المؤسسات هنا لا يمكن للحاضنة أن تقدم لها شيء.

**الفئة الثانية** : فئة من المرشحين في وضعية ضعيفة وتفتقر إلى موارد لكن تحمل أفكار واعدة وفي حالة الدعم والمساعدة احتمالية ارتفاع جدوى المؤسسة.

**الفئة الثالثة** : فئة مرشحين لهم أفكار راقية وفي وضعية قوية وتستطيع أن تحقق نجاح أكثر.

فوضع نظام فعال للانتقاء يخفض على الأقل عدد المرشحين الذين لا يمكن مساعدتهم أو الذين ليسوا بحاجة إلى عملية احتضان وهي الفئة الأولى والفئة الثالثة من المرشحين للاحتضان، بهذا تضمن الحاضنة اكبر عدد ممكن من المرشحين الذين يحتاجون فعلا إلى دعم ويأخذون بعين الاعتبار.

فبفضل معايير الانتقاء والمتابعة، المؤسسات التي لم تبلغ الأداء الجيد سوف تنسحب عند احتمالية عدم جدواها. من هنا الحاضنة تحقق قيم بمختلف الأشكال، من خلال وظيفتها الأساسية في دعم المؤسسات الجديدة الناشئة من مرحلة النشوء إلى مرحلة الاستغلال. فالاقتصاديات الدينامكية تقوم على إحلال تكنولوجيات جديدة محل التكنولوجيات قديمة، وتسجيل دخول مؤسسات جديدة إلى السوق لطرح أفكار ومنتجات جديدة استبدالا

[1] Davide merieau « l'incubateur produit en Bretagne.. »Thèse de doctorat, science de gestion, lyon3, 2001, p51. Theses.univ- lyon3.fr/documents/getpart.php?id=2300&action=pdf

بالقديم الذي لا يواكب التغيير، غير أن إنشاء مؤسسة جديدة يتطلب موارد بشرية ومالية، وكذلك مهارات تنظيمية وتكنولوجية، إذ بإمكان الحاضنة تحقيقها من خلال ما يلي :

- اختيار ومتابعة طلبات المرتبطة بخدمات المؤسسات المحتضنة؛
- فحص احتياجات ومتطلبات المؤسسة؛
- تواصل المؤسسات المحتضنة في شبكة الحاضنة؛
- تقديم حلول للمشاكل التي تعترض المؤسسة المحتضنة[1].

**يشير الواقع العملي أن هذا الصنف من المؤشرات "الاقتصادية/الغير كمية " غير كاف كأداة لتقييم الأداء في ظل بيئة تتصف بالديناميكية والتغيير السريع**، فالتخطيط يجب أن يبني أساسا على القياس الكمي الموضوعي مع الأخذ في الحسبان المتغيرات الوصفية " الغير كمية " التي يصعب إخضاعها للقياس الكمي.

**2 المؤشرات التشغيلية " المؤشرات الكمية " في قياس أداء حاضنات الأعمال :**

منذ أكثر من قرن كتب " لورد كيلفين " قائلا عندما يكون بإمكانك قياس ما تتحدث عنه وتعبر عنه في صورة أعداد و أرقام، فان ذلك يعني أنك تعرف شيئا عنه، ولكنك عندما تعجز عن قياسه أو التعبير عنه في صورة عددية، يكون معنى ذلك أن معرفتك به ضئيلة أو غير مرضية"

ففي الثمانينيات بدأ الاهتمام بقياس الأداء الكمي وترجمة العناصر غير الكمية إلى عناصر كمية يمكن قياسها. وقد أشار[2] إلى ذلك George S. Odiorne في عام 1987، وركز على ضرورة استخدام نظم القياس الكمي، وذكر أن المشكلات التي تواجه المنظمة تكون نتيجة لعدم قياس النواحي غير الملموسة وعدم ارتباط الأهداف ومقاييس الأداء بإستراتيجية المنظمة، وأنه يجب إعادة النظر في معايير القياس الموجودة نظرا للمتغيرات الحالية[3].

---

[1] Daoud Hamdani, Op.cit.,p .

[2]Rapport final, Étude comparative des incubateurs technologiques au Québec et à l'étranger http://www.dec-ed.gc.ca/fra/publications/agence/evaluation/2008/136/index.html 07/09/2016

[3]Rapport final, Op.cit .,p .

George S. Odiorne اقتصادي وخبير في مجال الإنتاج، له إسهامات في مجال مفهوم الادارة.

فالمؤسسة تستطيع من خلال القياس الكمي للأداء معرفة المعلومات المهمة عن المنتجات والخدمات التي تقدمها والعمليات التي تقوم بها.

وتنقسم المؤشرات الكمية إلى مؤشرات أساسية " primaires " وأخرى ثانوية " secondaire "

**2-1 المؤشرات الكمية الأساسية** : يتطلب وضع هذه الحزمة من المؤشرات فحص عميق لرؤية Vision وإستراتيجية الحاضنة من طرف إدارتها، كما يجب أن يراعى أيضا العلاقة بين زبائن الحاضنة " المؤسسات المحتضنة " وإمكانيات الحاضنة من جهة أخرى.

تنقسم هذه المؤشرات حسب نتائج المحققة في الحاضنة نفسها والنتائج المحققة بالنسبة للمؤسسات المحتضنة «زبائن الحاضنة " إلى :

**أ- مؤشرات كمية متعلقة بنتائج المحققة في الحاضنة :**

- الموازنة التشغيلية*؛
- عدد المشاريع التي تم تقييمها سنويا؛
- عدد المشاريع التي تمت استضافتها لعملية الاحتضان سنويا؛
- عدد المشاريع التي تم احتضانها سنويا؛
- عدد المتخرجين سنويا.

**ب- مؤشرات كمية متعلقة بالنتائج المحققة على مستوى زبائن الحاضنة :**

- معدل حياة المؤسسات «يحتسب هذا المعدل بعد خمسة 05 سنوات من بداية احتضانها " ؛
- إجمالي المبيعات المحققة؛
- النسبة المؤوية للمؤسسات التي حصلت على تمويل؛
- المبلغ التمويل الإجمالي الذي تم الحصول عليه؛

تعتبر مؤشرات الأداء الأساسية أعلاه وسيلة لقياس تقدم الحاضنة اتجاه الأهداف العملية.

---

* الموازنات التشغيلية : وهي عبارة عن خطة تفصيلية شاملة تعد وتوزع قبل بدء تنفيذ العمليات وتعتبر كأداة تخطيطية رقابية ومعيار لتقييم الأداء، والموازنة التشغيلية تشمل الموازنات الفرعية الخاصة بإيرادات ومصروفات التشغيل

**2 –2 المؤشرات الكمية الثانوية** : تمنح هذه المؤشرات لإدارة المؤسسة مزيداً من التركيز علي قياس التكاليف بشكل أكبر من تركيزها على الإيرادات "النتائج " .

والتي تحتسب كما يلي :

**الجدول رقم (3–3) : المؤشرات الكمية الثانوية**

| المؤشر | طريقة حساب المؤشر |
|---|---|
| معدل القبول | عدد المشاريع المستضافة / عدد المشاريع المقيمة |
| تكلفة كل محتضن | نتيجة الموازنة التشغيلية / عدد المشاريع في طور الاحتضان |
| تكلفة كل متخرج | نتيجة الموازنة التشغيلية / عدد المتخرجين سنويا |
| معدل المتخرجين نسبة المحتضنين | عدد المتخرجين سنويا / عدد المشاريع المحتضنة |
| معدل التوظيف لكل محتضن | عدد الوظائف للمؤسسات المحتضنة / عدد المشاريع المحتضنة |
| تكلفة كل منصب عمل للمحتضن | نتيجة الموازنة التشغيلية / عدد مناصب العمل للمؤسسات المحتضنة |
| معدل المبيعات المحققة للمحتضنين | = = مبلغ المبيعات للمؤسسات المحتضنة / عدد المشايع المحتضنة |
| الرافعة التشغيلية للمحتضنين | = مبيعات المؤسسات المحتضنة / نتيجة الموازنة التشغيلية |
| معدل التمويل لكل محتضن | مبلغ التمويل المحصل للمؤسسات المحتضنة / عدد المشاريع المحتضنة |
| الرافعة التمويلية للمحتضنين | مبلغ التمويل المحصل للمؤسسات المحتضنة / نتيجة الموازنة التشغيلية |
| عدد المناصب العمل لكل متخرج | = عدد المناصب للمؤسسات المتخرجة / العدد التقديري للمتخرجين |
| معدل التمويل لكل متخرج | إجمالي التمويلات المحصلة للمؤسسات المتخرجة / العدد التقديري للمؤسسات المتخرجة |
| الرافعة المالية للمتخرجين | مبلغ التمويل المحصل للمؤسسات المتخرجة / الموازنة التشغيلية |

الجدول من إعداد الباحثة انطلاقا من معطيات

Rapport final, Étude comparative des incubateurs technologiques au Québec et à l'étranger http://www.dec-ed.gc.ca/fra/publications/agence/evaluation/2008/136/index.html 07/09/2016

تمنح عملية تسلسل المؤشرات عبر المستويات المختلفة للحاضنة تأثير ووزن كبيرين للمؤشرات.

كما تتيح المؤشرات الكمية عموما النظر بدقة إلى كل عنصر من عناصر أداء الحاضنة على حدى من الجانب كمي، وبالتالي التركيز على العناصر الثلاث الرئيسية جودة المدخلات والعمليات والمخرجات.

كما أشرنا سابقا مؤشرات الأداء الاقتصادي **غير كافية لتقييم الأداء** باعتبارها تركز على الخدمات المحصلة " النتائج " ومقاييس الأداء التي تحتاجها المؤسسة والحاضنة خصوصا ليست فقط لمعرفة عدد الخدمات

المقدمة للعميل إنما أيضا لمعرفة احتياجات المؤسسات المحتضنة (زبائن الحاضنة )، والحاضنة في حاجة لمقاييس تركز على محركات الأداء بمعنى آخر تفسير القوى المحركة وراء نجاح أو فشل المؤسسة/الحاضنة وبالتالي يمكن اعتبار المقاييس التشغيلية "الكمية " هي محركات الأداء في المستقبل.

غير أنه يمكننا القول كلا المؤشرات الاقتصادية "الغير كمية " **و**المؤشرات التشغيلية " الكمية " تستخدم لتتبع مستويات أداء الحاضنة المتفق عليها وبلوغ النجاح أو الأهداف هو نتيجة منطقية للعمل بشكل جيد.

**2-3 مؤشرات كمية أخرى** : استكمالا للمقاييس الكمية، يستعرض مجموعة من الباحثين طريقة لقياس أداء حاضنات الأعمال وهي طريقة الأبعاد المتعددة "بطاقة الأداء المتوازن"

تهدف بطاقة الأداء المتوازن إلى الربط بين العمليات التنفيذية اليومية للأداء لمؤسسي من جانب، وبين المفردات المالية والربح من جانب آخر، بمعني الربط بين الرقابة المالية التشغيلية على المدى القصير مع الرؤية الإستراتيجية المستقبلية في المدى الطويل ودراسة مدى تأثيرها علي تنمية.

وهي بذلك تحاول **خلق التوازن** بين مستهدفات الأداء الخارجي الموجه إلى المساهمين والعملاء ومستهدفات الأداء الداخلي المرتبطة بالعمليات التشغيلية والابتكار والقدرة على التعلم.

**تعريف بطاقة الأداء المتوازن :**

طرحت بطاقة قياس الأداء المتوازن بواسطة روبرت كابلن وديفيد نورتن [1] Norton and Kaplan ونوقشت لأول مرة في جامعة هارفارد عام 1992. حيث تعتمد علي الرؤية والأهداف الإستراتيجية، التي يتم ترجمتها إلي نظام لمقاييس الأداء، ينعكس بدوره في صورة اهتمام وتوجه استراتيجي عام، يسعى كل فرد في المنظمة إلى تحقيقه.

عرض كلا من ***(كابلن ونورتن)*** نموذجا للوحة القيادة أين تكون فيه المؤشرات الموجودة على المستوى التنفيذي متلائمة مع الإستراتيجية، هذه المجموعة من المؤشرات يجب أن تتضمن توازنا و تناسقا بين مختلف المحاور

[1] روبرت كابلان أستاذ في Harvard Business School، ديفيد نورتن مؤسس Nolan Norton and company مكتب لتقديم الاستشارة في إستراتيجية الإعلام الآلي، قاما بنشر مقال حول بطاقة النتائج المتوازنةBalanced Scorecard في جانفي1992 ، وذلك في مجلةHarvard business Review وقد أثار المقال اهتماما واسعا، وتطورت الفكرة لتصبح أحد أهم التقنيات المعاصرة في التقييم

المدروسة ( الرهانات الإستراتيجية للمؤسسة )، ولوحة القيادة هذه لها بعد مستقبلي فهي لا يبحث فقط على إدراك الأداء السابق و إنما أيضا يدرس عوامل النجاح الأساسية الموافقة لأفضل أداء مستقبلي.

تنبع فكرة بطاقة الأداء المتوازن الأبعاد المتعددة للأداء الكلي، حيث تسمح بتحقيق التوازن بين الأهداف الطويلة الأجل والميزة الفورية للنشاطات على المستوى التنفيذي.

تقوم بطاقة الأداء المتوازن بقسمة الأداء وفق أربعة محاور أساسية[1]:

- **المحور المالي** : تحسين الأداء المالي للمؤسسة، وهو هدف دائم للمؤسسة (نمو حجم رقم الأعمال، تحسين المردودية، تخفيض التكاليف....)

- **محور الزبائن** : يرتبط نمو المؤسسة واستمراريتها بتطور المبيعات وزيادة حصتها السوقية وبرضا زبائنها ...

- **محور الأنظمة الداخلية** : يتم قياس فعالية الأنظمة الداخلية للمؤسسة من أجل ضمان تنافسيتها، ومن أهمها نظام التجديد( البحوث، عدد براءات الاختراع، عدد المنتوجات الجديدة...)، كما أن خدمة ما بعد البيع أيضا من الأنظمة المهمة (استقبال الزبون، أجل حل المشكلات...)، كل هذا بالإضافة إلى نظام الإنتاج(جودة المنتجات، آجال الإنتاج...).

- **محور النمو والتعلم** : يتعلق هذا المحور بالوسائل التي تستعمل لبلوغ الأهداف الإستراتيجية، ترتبط مركبات هذا المحور بكل ما يتعلق بالمستخدم(إنتاجية العمل، دوران العمل، التحفيز..)، وبالنظام المعلوماتي الذي يجب أن يسهل التعلم التنظيمي، كما يرتكز هذا المحور على نشر المعرفة داخل المؤسسة.

يتم تحديد الأهداف لكل محور من هذه المحاور الأربعة وإظهارها من خلال المؤشرات مع قيمها المستهدفة ، فالانسجام الكلي بين المحاور الأربعة يعرُض نموذجا لقياس أداء المؤسسة من خلال رؤية عرضية لنشاطاتها من أجل تنسيق الإستراتيجية مع الأنظمة التنفيذية.

*** قياس أداء حاضنات الأعمال باستعمال بطاقة الأداء المتوازن**

استناد إلى أسلوب بطاقة الأداء المتوازن قام مجموعة من الباحثين بتكييف هذا الأسلوب لقياس أداء حاضنات الأعمال مع الإبقاء على نهج الأداء المتعدد الإبعاد على النحو التالي :

---

[1] مقدم وهيبة دور لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم أداء الموارد البشريةiefpedia.com/.../دور-لوحة-القيادة-و-بطاقة-الأداء-المتوازن

**الجدول رقم (3–4) : تكييف نموذج الأداء المتوازن وفق قياس أداء حاضنات الأعمال**

| محاور بطاقة الأداء المتوازن | التكييف | المؤشرات |
|---|---|---|
| محو ر الممولين / المساهمين | محور النمو الاقتصادي والاجتماعي | مؤشرات الأداء تقيس رضي ومطالب ذوي المصالح |
| محور الزبائن | محور حاملي المشاريع/المؤسسات الناشئة | مؤشرات الأداء لقياس فعالية جهاز المرافقة |
| محور العمليات | محور عمليات المرافقة | مؤشرات أداء لقايس كفاية وفعالية مختلف عمليات المرافقة |
| محور التعلم والابداع | محور التعلم والإبداع | مؤشرات لقياس عملية التعلم والإبداع في جهاز المرافقة |

المصدر:

Pour une lecture stratégique de l'évaluation de la performance des incubateurs *www.**strategie**-aims.com/...*pour-***une-lecture-strategique-de-l'évaluation****...*

انطلاقا من المحاور الأربعة أعلاه "محور النمو الاقتصادي وحاملي المشاريع وعمليات المرافقة، ومحور التعلم والابداع" تسمح هذه القراءة المتعددة الأبعاد إظهار ديناميكية التعلم والإبداع في عملية المرافقة شرط من شروط بلوغ الأداء المبني على مقاييس اقتصادية مثل عدد مناصب العمل، وكمية الموارد المنفقة على التطوير أو التدريب.

ولتقييم العلاقة القائمة بين الأبعاد المختلفة والمؤشرات المرتبطة بها، تم عرض دراسة [1]كمية ضمن برنامج موسع شملت 109 حاضنة فرنسية، الذي سمح من خلال النهج النوعي تكييف أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في حقل المرافقة وتوليد مؤشرات أداء حول الأبعاد الأربعة.

أثبت[2] نتائج الدراسة أن مسؤولي الحاضنة يعتبرون أن هناك صلة بين الأبعاد المختلفة والمؤشرات المتعددة، وأن محور عمليات المرافقة ومحور التعلم والإبداع محددات الأساسية لقياس أداء الحاضنة.

## 1– المؤشرات الاجتماعية[3] :

[1] kARIM MESSEGhEM SyLVIE SAMMUt dIdIER ChAbAUd L'accompagnement entrepreneurial, une industrie en quête de leviers de performance ? http://people.few.eur.nl/thurik/Research/French%20etc/Edito%20MI%20juin%202013%20VF%20adapt%C3%A9e.pdf

[2]للمزيد من المعلومات الاطلاع على المقال بالموقع الالكتروني :
http://people.few.eur.nl/thurik/Research/French%20etc/Edito%20MI%20juin%202013%20VF%20adapt%C3%A9e.pdf

[3] الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، العدد السابع 07/2009–2010، ص219

تتجلى أهمية ودور الجانب الاجتماعي في محصلة الأداء الكلي للمؤسسة تأثر هذا الأخير سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة، وفي ضمن هذه المؤشرات نذكر على سبيل المثال المؤشرات التالية :

**أ- مؤشر التنمية البشرية :**

عملية تطوير الرأس المال البشري أحدى قضايا الرقابة الموضوعة في مجال التسيير، لأجل بلوغ أعلى كفاية للمؤسسات المحتضنة، وأسس تطوير الرأس المال البشري على مجموع عمليات التعلم.

من العوامل المكونة للرأس المال البشري كما يلي :

**العوامل عامة**" تكوين عام للفرد" و**العوامل الخاصة ومنها** " التكوين المتخصص، تسيير مؤسسة مبدعة .." و**العوامل سوسيو ديموغرافية منها** " السن، الوسط العائلي " ، فالرأس المال البشري الإنساني يصبح عموما كمورد يبنى على المعارف.

في هذا السياق حاولت دراستين قائمة على تأثير الحاضنة على إنجاح المؤسسات بالأخذ بعين الاعتبار المميزات صاحب المؤسسة القائمة على العامل البشري والاجتماعي فكانت كما يلي :

الدراسة الأولى أنجزت عام 2002 شملت هذه الدراسة 45 مؤسسة مبدعة مقيمة بحاضنة تكنولوجية ومقارنتها بعينة مماثلة خارج بنية الحاضنة، وكان الهدف من هذه الدراسة إظهار تأثير عملية الاحتضان على نمو المؤسسات المقيمة، قد حاول الباحثان مراقبة الدور الذي تلعبه مهارات أصحاب المؤسسات والقيود المرتبطة بنقص التمويل أو أحد الموارد، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الحاضنات التي تجذب المحتضنين ذو رأس مال بشري المرتفع لهم قدرة إلى الوصول إلى موارد التمويل وأيضا قدرة على إبرام اتفاقيات تجارية وتكنولوجية، وكذلك القدرة على توليد الأفكار المرتبطة بالإبداع.

أما الدراسة الثانية أنجزت عام 2004 ركزت على معطيات أكثر شمولية مثل ربط الخبرة المقاولاتية بالعنصر المعرفي في عملية الاحتضان، فخلصت أن الرأس المال البشري " الخبرة ، والحافز،... " يساهم بشكل كبير في إنجاح المؤسسة المحتضنة[1].

كما اشارت الدراسات[2] إلى أن العديد من منظمات الأعمال تفتقر إلى الآليات التنظيمية التي تربط بين استراتيجيات الأعمال وأداء الموظفين- الدائمين والمؤقتين - . لذلك تفشل **77**% من منظمات الأعمال العربية في تحقيق نجاحاً متميزاً على أرض الواقع رغم وجود استراتيجيات واضحة لها.

من هنا يتبين لنا مدى أهمية الرأس المال البشري في نجاح المؤسسة المحتضنة.

فالرأس المال البشري والرأس المال الاجتماعي يعتبران من الموارد الضرورية لتقييم المؤسسة المراد احتضانها، ومصدرا لتدنية المخاطر وبتالي يبنى عليه نجاح المؤسسة.

**ب – مؤشر رضا الزبائن ( مؤشر جودة الخدمات ) :**

أدى الاهتمام المتزيد للجودة إلى اعتبرها محصلة للأداء الجيد لمختلف ووظائف المؤسسة، فهي تمثل التكييف المستمر للمنتجات أو الخدمات مع ما ينتظره الزبون من خلال التحكم في وظائف المؤسسة.

يعد مقياس الايزو 9001 مقياس ضمن سلسلة مقاييس ايزوا 9000 المتعلق بأنظمة التسيير الجودة، يهدف إلى التحسين المستمر للأداء الحاضنات المعتمدة لبلوغ رضا الزبائن "المؤسسات المحتضنة " اذ تخضع لمقاييس ايزو 9001 المتعلق بخدمات الحاضنة إلى قياس عمليات المرافقة وتمويل المشاريع لإنشاء المؤسسات المبدعة من خلال عمليات التدقيق والمراجعة.

استدلالا تحصلت حاضنة IMPULSE الفرنسية في 2009 **باعتماد مؤشر الجودة من طرف هيئة** AFNOR[1]، هذه الحاضنة تعد **مبادرة ما بين الجامعات، أنشأت في جوان 2000 بموجب قانون البحث و الإبداع الفرنسي الصادر في 1999.**

---

[1] Benjamin VEDEL Eric STEPHANY ,Op.cit,p .
www.iae.univ-lille1.fr/index.php?option=com_iae_formation07/09/2016

[2] بومدين يوسف، المقاربات الفكرية والمنهجية في مجال الإبداع والتغيير التنظيمي، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة .دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية جامعة سعد دحلب . البليدة، ماي 2011، ص11.

**أن حصول الحاضنة IMPULSE على مؤشر الجودة هي نتيجة الإجراءات المعمول بها في التحسين المستمر لبرامجها وخدماتها في السعي لتحقيق الكفاءة و التميز المعترف بها من قبل هيئة القياس العالمية AFNOR [2] هذه الشهادة تسمح بتعزيز روابط الثقة بين البحوث العلمية وروح المبادرة للحاضنة.**

إن الحاضنات بحاجة إلى تقييم عملياتها وأدائها على نحو منتظم، اذ يتم ذلك عبر القياس بمجموعة من المؤشرات الموضوعية " **الكمية والغير كمية** "و المؤشرات الذاتية " **الاجتماعية ومؤشرات الرضا للزبائن** "التي تم الاستدلال ببعض المقاييس على سبيل المثال، لقياس أداء حاضنات الأعمال والمنظمة بشكل عام في سبيل تحقيق أهدافها.

[1] AFNOR الجمعية الفرنسية للتقييس ايزو أنشات سنة 1926 تحت وصاية وزارة الصناعة الفرنسي و هي المكلفة بتحرير مجموعة المقاييس الفرنسية و كذلك المصادقة على الشهادات الجودة.

[2] L'AFNOR renouvelle la certification ISO 9001 de l'incubateur IMPULSE http://www.incubateurs-paca.com/l-afnor-renouvelle-la-certification-iso-9001-de-l-incubateur-im.html

## المبحث الثالث : طرق قياس وعمليات تقييم حاضنات الأعمال :

يشمل تقييم الأداء قياس نتائج المتحصل عليها في المؤسسة عموما على ضوء مؤشرات محددة سلفا، وإصدار أحكام على ما تم قياسه، وهذا ما سنبينه في هذا المبحث.

### . أولا طرق قياس أداء لحاضنات الأعمال :

تسمح لنا طرق القياس بتحديد أو توصيف ما يعتبر أداءً مناسبا (للحاضنة) ، وهذا ما ستوضحه عبر النقاط التالية :

### 1 عمليات القياس بالمقارنة "BENCHMARKING [*]" ما بين حاضنات الأعمال[1]

تواجه المؤسسات اليوم تحديات جديدة تفرض عليها مقارنة الأداء وما تحققه من إنجازات بما يصل إليه غيرها من المنظمات الأحسن تنظيما والأفضل ولأنجح في السوق، وهو ما يعبر عنه بالقياس إلى القسط الأفضل، وقد تطورت هذه الفكرة بتأثير المنافسة العالمية والرغبة في الوصول إلى أفضل المستويات في الأداء، تسمح عملية المقارنة بما يلي :

- تحسين نوعية الخدمات المقدمة وكذلك تحسين القدرة التنافسية؛
- تعزيز أنشطة الحاضنة عن طريق المقارنة بالمنافسين وبتالي الكشف عن عوامل التمايز؛
- تحديد أفضل الممارسات لعمليات الحضانة من حيث الطرق والوسائل؛
- تقييم الخدمات والعمليات نسبة إلى منافسي الحاضنة وكذلك الكشف عن عوامل النجاح.

1-1 مراحل القياس بالمقارنة :

أ : تصميم نموذج بين مجموعات الحاضنات المقارن بينهما؛

ب: وضع معطيات ومؤشرات عن الأداء؛

---

[*] ظهر مفهوم **المقارنة المرجعية** بالولايات المتحدة الأمريكية في الثمانينات من القرن الماضي من طرف مؤسسة Rank Xerox، كأداة قياس ومقارنة المنتجات والممارسات بغرض إعادة بناء طريقة الأداء من ممارسات وأنشطة وبرامج واجراءات، ومن خلال هذه المقارنة يتم التعرف على الفروقات الموجودة والتي يجب تكييفها لتحقيق أداء أفضل.

[1] Ahmed Gdoura, Benchmarking des performances d'un incubateur, Medibtikar Training Coaching & Networking Program TCN Seminar,Tunis 2008

ج : تنفيذ نموذج المقارنة؛

د : التعريف بأفضل الاداءات التي تتيحها عملية القياس ومؤشرات المستخدمة في عمليات المقارنة؛

ر : توفر أسلوب التغذية الرجعية ومجموعة التوصيات لتحسين وبلوغ مستوى أعلى من الأداء للحاضنة.

**1-2 مؤشرات المقارنة للأداء حاضنات الأعمال :**

-عمر الحاضنة؛

-عدد مستخدمي الحاضنة ومساحة محلات الإيجار؛

- عدد المؤسسات المحتضنة منذ إنشائها؛

- عدد الزبائن المستفيدين من خدمات الحاضنة منذ الإنشاء؛

- عدد المرافقين لكل مؤسسة محتضنة؛

- رقم الأعمال المحقق لكل مؤسسات المحتضنة؛

كما توجد مؤشرات أخرى يمكن العمل بها وهي كما يلي :

- المساحة الكلية للحاضنة،

- معدل حياة الحاضنة؛

- عدد مناصب العمل المحقة في الحاضنة؛

- نسبة الهبات.

**2- قياس مردود الحاضنة :**

يقاس عادة مردود الحاضنة بمؤشر عدد المؤسسات المتخرجة، ففي تقرير أنجز من طرف المفوضية الأوروبية عام 2002 تبين فيه[1] " تحدد معظم حاضنات الأعمال مدة الاحتضان من 03 ثلاث إلى 05 خمسة سنوات"، ثم تنتقل المؤسسة المتخرجة من الحاضنة إلى فضاء يضمن نموها أكثر في "مناطق صناعية مجاورة للحاضنة " .

وفي نفس التقرير تشير المفوضية الأوروبية ضمن 24 ٪ من العينة المدروسة تطبق طريقة رفع الإيجار بنسب متزايدة في مرحلة ما بعد الاحتضان إلى أن يصل سعر الإيجار إلى سعر السوق "[2] بمعنى سعر طارد من محيط الحاضنة، اذ تتوقف طريقة رفع الإيجار على طبيعة الحاضنة فالحاضنات متخصصة مثل الحاضنات التكنولوجيا قد يكون فترات الإقامة للمحتضنين أطول من غيرها من الحاضنات.

---

[1] Davide merieau, , **op. cit**. ,p 56.

[2] Davide merieau, **op. cit**. ,p56.

وللربط بين النتيجة والأهداف وسعيا إلى دمج المؤسسة المحتضنة في المجتمع، يمكن قياس مردود الحاضنة بعدد المؤسسات المتخرجة والمندمجة في المجتمع.

### 3- قياس نجاح حاضنات الأعمال[1] :

أنجزت عام "2003" دراسة في الولايات المتحدة الامريكية حول تصنيف أفضل معاملات احتضان للحاضنات التكنولوجية المعنية ببحث فعمدت هذه الدراسة إلى إجراء مقابلات مع مسيري هذه الحاضنات وكذا تبادل المعلومات بين المسيرين في سبيل تطوير تحسين المعاملات، وقد لاحظ الباحثين أن إداريو الحاضنة لديهم صعوبة في تحديد مقاييس نجاح منظمتهم .

ولأجل تأمين خدمة ذات نوعية عالية، لابد على الحاضنة أن تقيم بشكل منتظم مساهمة كل الشركاء، فخلص الباحثين في هذه الدراسة أن الحاضنات الناجحة هي الحاضنات التي تستخدم أفضل عمليات الاحتضان لأنها بذلك تصِل إلى نظام تقييم أداء يسمح لها التعديل أنشطتها ( عملياتها ) بناء على النتائج المحصلة.

استنادا إلى ما توصل اليه الباحثين في دراسة أعلاه عمدت دراسة أمريكية أخرى أنجزت عام 2011 من طرف فريق بحث لفائدة المصالح التجارية الأمريكية ، بفحص العلاقة بين أفضل عمليات حضانة أعمال وأداء للمؤسسات المحتضنة، شارك في هذه الدراسة 111 حاضنة أمريكية تحت إشراف الجمعية الأمريكية لحاضنات الأعمال NBIA*

حيث تم صياغة قائمة المعاملات المحققة لأداء حاضنات الأعمال تم تصنيفها حسب ما يلي :

**3-1 من حيث تسيير الحاضنة :**

- إنجاز دراسة الجدوى قبل انطلاق عملية الاحتضان؛
- توافق في الآراء "إدارة الحاضنة "بشأن بيان مهمة المشروع/المؤسسة الناشئة،
- وضع معايير للدخول والخروج المؤسسات المحتضنة؛
- جمع البيانات حول مؤثرات الحاضنة؛

[1] FRÉDÉRICK MARCIL, INCUBER L'ENTREPRENEUR POUR DÉVELOPPER L'ÉCONOMIE LOCALE, L'EXPÉRIENCE La CERE À ACTON VALE, MÉMOIRE PRÉSENTÉ À L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES JUIN 2013 p113-115

http://depot-e.uqtr.ca/6927/1/030586115.pdf 07/09/2016

* راجع المبحث الأول من الفصل الأول

- تسهيل التواصل بين المؤسسات المحتضنة؛
- توفير الوسائل لتقديم خدمات الدعم؛
- تسهيل الربط بين المؤسسات المحتضنة ومجتمع الأعمال " شبكة الأعمال "؛
- تعزيز التكامل بين المؤسسات المحتضنة في المحيط المحلي .

**2-3 من حيث أهم خدمات الدعم :**

- إعداد مخطط العمل والتدريب على أساسيات الإدارة؛
- تقديم الدعم القانوني" الملكية الفكرية، إجراءات تأسيس الشركة،إجراءات استيراد / تصدير..."؛
- الحصول على التمويل؛
- دعم التسويقي؛
- الاستفادة من شبكة إلى انترنت عالية السرعة؛
- توجيه إلى العملاء والموردين المحليين؛
- ربط المؤسسات المحتضنة مع المعاهد العليا والجامعات (إن أمكن)؛
- خدمات المحاسبة والإدارة المالية؛
- التواصل مع أصحاب المشاريع الأخرى، بما في ذلك العملاء المحتملين؛
- التواصل مع مجتمع الأعمال المحلي؛
- التدريب والدعم – العرض التقني؛
- التدريب والدعم – أخلاقيات العمل .

**3-3 من حيث الخدمات خاصة بالمؤسسات التكنولوجية**

- تقديم الدعم في كيفية تسويق المنتجات / الخدمات التكنولوجيا؛
- تمكين الوصول إلى التجهيزات المتخصصة والمختبرات؛
- تقديم دعم لإدارة الملكية الفكرية.

وخلصت الدراسة المشار إليها إلى أن عمليات ونشاطات الحاضنة لها ارتباط قوي مع أداء المؤسسات المحتضنة فيما يخص إنشاء مناصب الشغل وتحقيق التنمية الاقتصادية، مضيفةً أن الحاضنات الناجحة والأعلى أداء

هي الحاضنات التي تقدم جملة من الخدمات إلى كل من المؤسسة المحتضنة وصاحب هذه المؤسسة وتتمثل هذه الخدمات في ما يلي :

- التكوين والتدريب في مجال المقاولة وتأسيس المؤسسات؛
- الوصول إلى رؤوس الأموال والأصول الاستثمارية؛
- الارتباط مع مؤسسات التعليم العالي والمعاهد العليا،
- حماية الإنتاج؛
- إعداد برامج المتدربين.

**ثانيا عملية تقييم حاضنات الأعمال** : يعتبر تقييم حاضنات الأعمال شأنه شأن تقييم المنظمات الاقتصادية الأخرى القائم على قياس النتائج المحققة نسبة إلى الأهداف المحددة سلفا عبر استخدام مؤشرات معينة، ثم تليها عملية تصحيح الانحرافات إن وجدت.

### 1- تقييم برامج حاضنات الأعمال

بينت أحدى الدراسات [1] المنجزة عام (2001) في شأن تقييم برامج حاضنات الأعمال أنه" من المهم الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الكمية والمتغيرات النوعية معا" وبمعنى أدق المتغيرات التشغيلية ( الكمية) الهادفة إلى تقييم احتياجات المحتضنين وإمكانيات الحاضنة، والمتغيرات الموضوعية (النوعية ) والتي تهدف إلى تقييم عدد الخدمات المحصلة " النتائج "، فحسب هؤلاء الباحثون يعد كل من معدل الحياة للمؤسسات المحتضنة(التي لا تزال في طور الاحتضان) وعدد مناصب العمل المحققة والأنشطة الاقتصادية المنشأة متغيرات تسمح بتقييم أثر الحاضنة فقط، ولتحقيق أو الوصول إلى كل من نجاح المؤسسات المحتضنة وتحسين خدمات الحاضنات لابد من الأخذ بالمؤشرات الموضوعية ( الكمية والنوعية ) على حد سواء.

[1] FRÉDÉRICK MARCIL, Op.cit. , p113-115
http://depot-e.uqtr.ca/6927/1/030586115.pdf07/09/2016

## 2- تقييم احتياجات المؤسسات المحتضنة :

تضع المنظمة الدولية لترقية المقاولة نموذج لسد احتياجات المؤسسات المحتضنة عن طريق تكوين في ورشات والمبينة كما يلي.

**الجدول رقم (3-5) : احتياجات المؤسسات المحتضنة**

| الاحتياجات | التكوين عبر ورشات | مدة التكوين |
|---|---|---|
| التنمية الذاتية | تحفيز المحتضنين | يوم واحد/ 08سا |
| | تمكن هذه الورشة المحتضنين من تحديد احتياجاته وطرق و إيجاد الحلول والبدائل | يوم واحد /08 سا |
| تحرير مخطط عمل | التمكن من وضع مخطط عمل للمشروع | 05 أيام/ 04 سا |
| تقنيات استغلال الموارد | عن طريق هذه الورشة التعرف على الموارد و تصنيفاتها وطرق استغلالها لوضع الخطى الأولى لتكوين مؤسسته | 02يوم/ 16 سا |
| كيفية إنشاء مؤسسة | تمكن المحتضن من معرفة ما هي المؤسسة وكيفية إنشائها | 02 يوم /16 سا |
| إدارة الأعمال | كل مؤسسة تم إنشائها فهي بحاجة إلى توسعة فمن خلال هذه الورشة يتم تحدي المهام و الأهداف وإستراتيجية المؤسسة | 05 أيام / 04سا |
| إدارة العمليات | التسيير المحاسبي<br>تقنيات الاتصال والتسويق<br>إدارة الخدمات اللوجستية<br>تحرير الملفات و الوثائق الإدارية<br>تسيير الموارد البشرية | 05 أيام/ 40 سا<br>03ايام/ 24 سا |
| إدارة الوقت | تقنيات إدارة الوقت | 01يوم / 08سا |
| العلاقات العامة | اكتساب مهارات إنشاء شبكة علاقات قوية ومهمة | 01يوم / 08سا |
| مهارات مكتبية | اكتساب تقنيات الإعلام الآلي | 05 يوم/ 40 سا |
| معرفة حقوق العمل | تمكن المحتضنين من معرفة حقوق وواجبات العمل والعمال | 05 يوم/40 سا |
| الضرائب | تسمح بفهم آليات حساب الرسوم والضرائب الخاصة بالمؤسسة | |
| الاتصال الاجتماعي | تمكن المحتضن من كيفية استعمال وسائل الاتصال الاجتماعي | |
| تكوين شعار المؤسسة | تمكن هذه الورشة من معرفة كيفية إنشاء شعار وموقع الكتروني خاص بالمؤسسة | |
| إتقان لغة الأعمال | التمكن من كيفية إتقان لغة الأعمال وهي اللغة الانجليزية عموما | |

**المصدر** :

Projet de création et de viabilisation d'incubateurs entrepreneuriaux
http://www.give1project.org/docs/GIVE1INCUBATOR%20-2.pdf

يتم رصد احتياجات المؤسسة المحتضنة من طرف صاحب المؤسسة نفسها والفريق المرافق المختص بصفة دورية وبإشراف مسير الحاضنة من خلال جدول النشاط دوري( كل شهر) للحاضنة.

**3- التقييم الداخلي والتقييم الخارجي للمؤسسات المحتضنة :**

في إطار دراسة أنجزت في 2005 في فرنسا من طرف باحثين في مجال حاضنات الأعمال[1] بينت ما يلي:

**عمليات التقييم الداخلي** للمؤسسات المحتضنة تتم عبر المكلفين بالأعمال" المرافقين" ، إذ تمر هذه العملية عبر مراحل :

التقييم الأولي : يعد تقييم غير ملزم ، يندرج ضمن المتابعة العادية للمشروع من طرف المرافق و بطلب من صاحب المشروع للتزود بمعلومات ونصائح أكثر.

التقييم التشخيصي : يعد هذا التقييم تقييم داخلي، يتم خلال جلسات التدريب عرض مراحل المشروع من طرف صاحبِه والصعوبات التي تعترض المشروع .

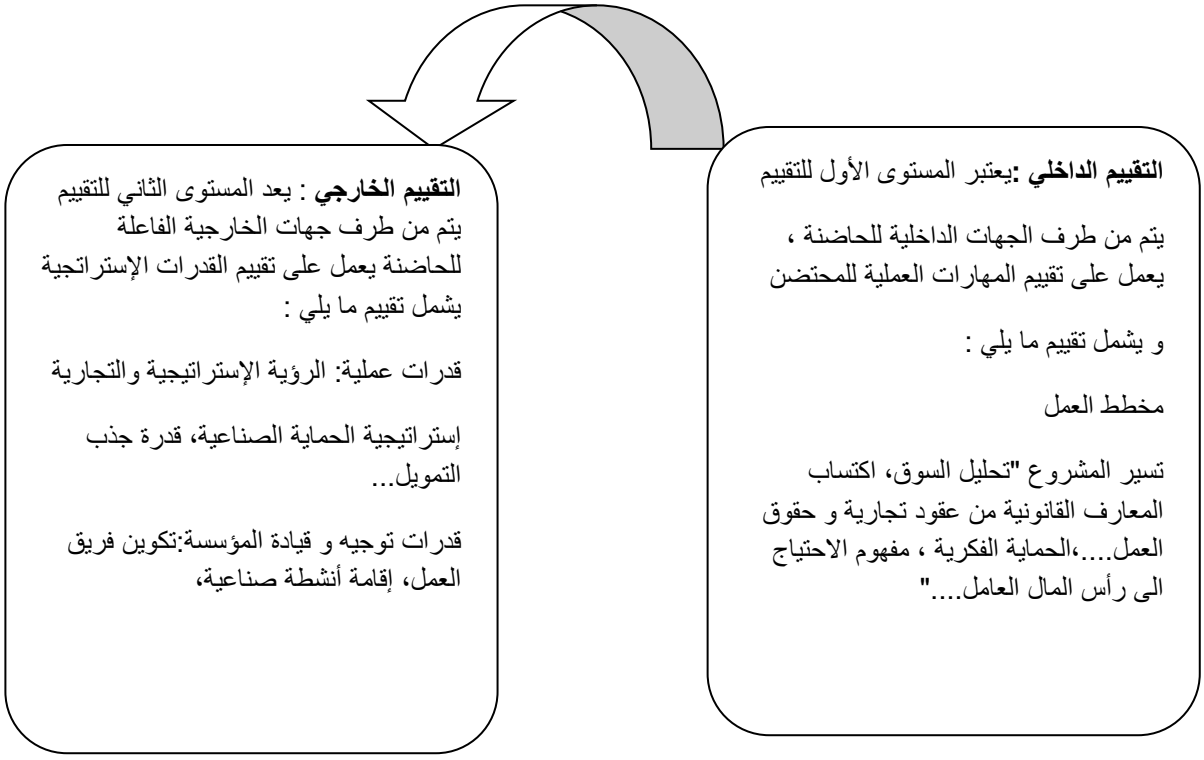
التقييم النهائي : في هذه المرحلة تقييم القدرات التسييرية لصاحب المشروع، تعد مرحلة انتقال من مرحلة ما قبل الاحتضان إلى مرحلة الاحتضان لإنشاء المؤسسة.

**عمليات التقييم الخارجي:** يتم من طرف العناصر الفاعلة خارج الحاضنة عند بلوغ المؤسسة مرحلة التخرج من الحاضنة.

[1] L'évaluation : un élément clefdu dispositif d'accompagnement des projets incubés http://www.entrepreneuriat.com/fileadmin/ressources/actes05/Claret%20Ben%20Mahmoud%20Jouini%20et%20Charreire%20Petit.pdf 07/09/2016

إذ يمكن توضيح ذلك عبر الشكل التالي :

**الشكل رقم ( 3-2) : التقييم الداخلي والخارجي للمؤسسة المحتضنة.**




المصدر من اعداد الباحثة انطلاقا من

L'évaluation : un élément clef du dispositif d'accompagnement des projets incubés
http://www.entrepreneuriat.com/fileadmin/ressources/actes05/Claret%20Ben%20Mahmoud%20Jouini%20et%20Charreire%20Petit.pdf

يتم التقييم الداخلي من قبل جهات داخل المؤسسة، وعلى بيانات المؤسسة، أو المشروع، ولغايات معينة يتطلبها المشروع ، وغالبا ما يهدف إلى خدمة إدارة المؤسسة بمختلف مستوياتها.

أما التقييم الخارجي، فيتم من طرف جهات من خارج المؤسسة ،و يهدف إلى خدمة هذه الجهات، ولتحقيق أهدافها.

وتجدر الإشارة إلى أن التقييم الداخلي ليس كافيا، لذلك ينبغي أن يقترن بالتقييم الخارجي، ذي الأهداف والأساليب المختلفة، فكلا من التقييم الداخلي والتقييم الخارجي يكملان بعضهما البعض.

**ثالثا نماذج من عمليات التقييم** : من بين نماذج عمليات تقييم حاضنات الأعمال نأخذ على سبيل المثال الدراسة التالية :

قدمت وكالة التنمية الاقتصادية[1] الكندية في شهر جويليه من عام 2008 دراسة حول تقييم أداء بطريقة القياس بالمقارنة "BENCHMARKING" بين حاضنات التكنولوجية لمقاطعة كيبيك وحاضنات التكنولوجية خارج المقاطعة (كندية، وأجنبية)

الهدف من الدراسة تقييم أسلوب عمل الحاضنات الأعلى أداءا، في سبيل التعريف بأفضل الاداءات وتثمين المعارف حول الحاضنات التكنولوجية باعتبارها محفز للإبداع ومحدثة لتنمية الاقتصادية.

**1 تصميم نموذج الدراسة** : شمل النموذج 08 حاضنات تكنولوجية من مقاطعة كيبيك و 09حاضنات التكنولوجية خارج المقاطعة، باستخدام المؤشرات الكمية، وتم تصميمه وفقا لما يلي :

- قياس أسلوب عمل الحاضنات وقياس أداء الحاضنات عبر استخدام المؤشرات الكمية الاساسية والثانوية؛
- مقارنة أسلوب العمل الأعلى أداءا بين الحاضنات محل الدراسة بناءا على 04 معايير؛
- إظهار النتائج النهائية للدراسة؛
- التوصيات.

**2 معطيات النموذج** : تضمنت المعطيات على ما يلي :

- بيانات حول الحاضنات محل الدراسة؛
- بيانات المحتضنين؛
- بيانات المؤسسات المتخرجة من الحاضنة.

**3 تنفيذ نموذج الدراسة** : تمت طريقة القياس على النحو التالي :

**3-1 عمل الحاضنات** : تم قياس عمل الحاضنات محل الدراسة بناءا على المؤشرات التالية:

- المحددات العامة للحاضنات " مهام الحاضنة، عمر الحاضنة (الاقدمية) قطاع نشاط الحاضنة (علم الإحياء، تكنولوجية المعلومات والاتصال، الصناعات التكنولوجية)؛
- شبكة الأعمال الحاضنة؛
- معايير انتقاء المحتضنين؛

[1]Rapport final, Étude comparative des incubateurs technologiques au Québec et à l'étranger http://www.dec-ed.gc.ca/fra/publications/agence/evaluation/2008/136/index.html 07/09/2016

- الخدمات المقدمة للمحتضنين(ادارة الاعمال، المالية، التسويقية،....)؛
- طريقة مرافقة المحتضنين؛
- نمو أعمال المحتضنين ( متضمن البحث عن الزبائن)؛
- ربط لمحتضنين بالجامعات و مراكز البحث؛
- إستراتيجية تمويل المحتضنين (المساعدة في الحصول على التمويل)؛
- الاحتياجات الرئيسية المحتضنين التركيز على (التدريب على الأعمال، تقيم مساعدات الحصول على التمويل)؛
- أسلوب تمويل الحاضنة.

**3-2 أداء الحاضنات** تم قياس هذا المحور للحاضنات محل الدراسة على أساس المؤشرات التالية :

**– مؤشرات أداء الحاضنة** : الميزانية التشغيلية، عدد المشاريع التي تم تقييمها سنويا، عدد المشاريع المقبولين للاحتضان سنويا، عدد المشاريع في طور الاحتضان سنويا، عدد المتخرجين من الحاضنة سنويا.

**– مؤشرات أداء المحتضنين/ المتخرجين** : معدل الحياة (يحتسب ب05 سنوات من مبداية الاحتضان)، عدد مناصب العمل المنشأة بالنسبة للمحتضنين، رقم الاعمال المحقق، نسبة المحتضنين الذين تحصلوا على تمويلات، مناصب العمل المنشأة بالنسبة للمتخرجين، نسبة المتخرجين الذين تحصلو على تمويلات

بجانب استخدام المؤشرات الأساسية أعلاه تم توظيف أربعة عشر(14 ) مؤشرا ثانويا نبينها كما يلي :

**الجدول رقم (3–6) : المؤشرات الثانوية**

| المؤشر |
|---|
| معدل القبول |
| تكلفة كل محتضن |
| تكلفة كل متخرج |
| معدل المتخرجين نسبة المحتضنين |
| معدل التوظيف لكل محتضن |
| تكلفة كل منصب عمل للمحتضن |
| معدل المبيعات المحققة للمحتضنين |
| الرافعة التشغيلية |
| معدل التمويل لكل محتضن |
| الرافعة التمويلية للمحتضنين |
| عدد المناصب العمل لكل متخرج |
| تكلفة كل منصب عمل للمتخرجين |
| معدل التمويل لكل متخرج |
| الرافعة المالية للمتخرجين |

**3–3 مقارنة حاضنات الأعمال الأعلى أداءًا** : للوصول الى أفضل الاداءات بين الحاضنات محل الدراسة؛ تم تقييم الأداء بناءا على 04 معايير وهي :

معيار تكلفة الاحتضان : بني معيار تكلفة الاحتضان على أساس تحمل أقل تكلفة لكل محتضن

معيار انتاجية الحاضنة : بني معيار انتاجية الحاضنة على أساس توليفة تحمل أقل تكلفة للمتخرجين وتحقيق الأعلى نسبة المتخرجين الى المحتضنين

معيار معدل حياة المشاريع المحتضنة : بني معيار معدل حياة المشاريع المحتضنة على أساس معدل حياة الأعلى ارتفاعا (يحتسب 05 من بداية احتضان المشاريع)

معيار أداء المحتضنين : بني معيار الاداء للمحتضنين على أساس النتائج المحققة للمحتضنين/ المتخرجين من الحاضنة( عدد، منصب العمل المنشأ، تكلفة منصب العمل المنشأ، المبيعات المحققة....)

### 4إظهار النتائج النهائية للدراسة

الترتيب الأول شمل خمس 05 حاضنات الأوائل ظهرت حاضنتين 02 من المقاطعة حظيت بالمرتبة الرابعة والخامسة،

أما الترتيب الثاني شمل كذلك خمس 05 حاضنات حظيت فيه حاضنتين 02 من المقاطعة بالمرتبة الأولى والثانية؛

أما الترتيب الثالث حظيت حاضنات المقاطعة بالمراتب الثلاث الاولى.

### 5 الخروج بتوصيات الدراسة*.

* للمزيد من المعلومات الاطلاع على الموقع

http://www.dec-ed.gc.ca/fra/publications/agence/evaluation/2008/136/index.html 07/09/2016

## خلاصة الفصل الثالث

تتيح حاضنات الأعمال بيئة أعمال مناسبة لنمو المشاريع والمؤسسات الناشئة، من حيث توفير آليات الدعم " اللوجستية، التكنولوجية، المالية..." ضف إلى ذلك إشراك الفاعلين الاقتصاديين سواء كانوا عموميين أو خواص، منعكسة بذلك نجاح هذه الحاضنات.

ولأجل تقييم حاضنات الأعمال قمنا باستعراض مختلف المؤشرات الدالة لقياس مثل هذا النوع من المنظمات سعيا منا لتتبع مستويات أداء هذه الحاضنات ولأجله قمنا بتوضيح مختلف طرق القياس سواء عملية القياس بالمقارنة القائمة على ما تحققه حاضنات الأعمال بما يصل إليه غيرها من مثيلاتها وهو ما يسمى بالقياس إلى القسط الأفضل، وكذا عملية قياس مردود الحاضنة عبر توظيف متغيرات معينة لقياس أثر الحاضنة، ثم قياس نجاح حاضنات الأعمال عبر المؤشرات المحققة الأداء الاقتصادي.

ولتحقق من بلوغ الأهداف المرجوة لعملية حضانة الأعمال ضرورة التقييم الدوري وبشكل مستمر مما يسمح لها بتصحيح الانحرافات أن وجدت بناءا على النتائج المحصلة.

# الفصل الرابع

## حاضنات الأعمال في الجزائر

## مقدمة الفصل الرابع

تقوم دراستنا في هذا الفصل أولا على توصيف موضوع حضانة الأعمال في الجزائر من منظور متكامل يجمع بين تحديد طبيعتها من حيث الأطر القانونية والتنظيمية وكذا مختلف التدابير والإجراءات المتخذة في هذا المجال، ثم الوقوف على واقع حاضنات الأعمال في الجزائر موضحين علاقة هذه الأخيرة بالمؤسسات الصغيرة وكذا بعض عوائق انطلاق هذه العملية. وأخيرا تجسيد معالم حضانة الأعمال في الجزائر مرورا بالهيئات الداعمة لهذه العملية وصولا إلى إمكانية استخدام مؤشرات قياس الحاضنات الأعمال.

أما الشق الثاني للفصل عبارة عن دراسة ميدانية باستجواب المحتضنين (مشاريع مؤسسات، مؤسسات ناشئة) وكذا استجواب المتخرجين من الحاضنة باعتبارهم المستفيدون من خدمات ودعم الحاضنة ومن تم تقيم عملية حضانة الأعمال بالجزائر لإظهار دور الحاضنات الأعمال في تنمية المؤسسات الصغيرة.

**المبحث الأول : محاولة تحديد طبيعة حاضنات الأعمال في الجزائر**

تتنوع آليات الدعم والمساندة للمشاريع والمؤسسات الناشئة في الكثير من دول العالم كما تختلف هذه الآليات من حيث النصوص القانونية والقواعد المنظمة لها من بينها "مراكز الأعمال، حاضنات الأعمال، ومشاتل المؤسسات،...."[1] في حين نجد من الدول ( مثلا فرنسا ) من اعتمد على المشاتل وأناط لها دور الحاضن[2] وهو ما بنى عليه المشرع الجزائري في تعريفه للحاضنات وهذا ما يسوفقِنا فيه المبحث الأول في نقاط ثلاث كما يلي :

**أولا : نشأة حاضنات الأعمال في الجزائر**

عُرِفت حاضنات الأعمال في الجزائر تحت مسمى"المشاتل المؤسسات" في القانون رقم 18/01المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة[3] في نص المادة 12 منه كما يلي :

"تنشأ لدى الوزارة المكلفة بالمؤسسات والصناعات الصغيرة و المتوسطة "مشاتل" لضمان ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة."

إلا أن الإطار القانوني المنظم لنشاط الحاضنات لم يصدر حتى سنة 2003المتمثل في المرسوم التنفيذي رقم 03-78 المؤرخ في 25 فيفري 2003 المتضمن في القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات الموضح أدناه معتبرا الحاضنة شكلا من أشكال المشاتل.

**ثانيا : الإطار القانوني والتنظيمي لحاضنات الأعمال في الجزائر**

تعرف مشاتل المؤسسات وفقا للمرسوم التنفيذي أعلاه 03 - 78 المؤرخ في 24 ذي الحجة عا 1423 هـ الموافق ل 25 فيفري 2003 المتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات على أنها « مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي » تهدف هذه المشاتل إلى مساعدة ودعم

[1] راجع المبحث الأول من الفصل الأول.

[2] راجع المبحث الثاني من الفصل الأول .

[3] المرسوم التنفيذي رقم03-78المؤرخ في 25 فيفري سنة 2003، يتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات، الجريدة الرسمية رقم ، سنة 2003،ص14.

إنشاء المؤسسات ضمن سياسة ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .كما تتخذ المشاتل إحدى الأشكال التالية[1]:

- المحضنة : هي هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع في قطاع الخدمات؛

-ورشة الربط : هي هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع في قطاع الصناعة الصغيرة والمهن الحرفية؛

-نزل المؤسسات : هي هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع المنتمين إلى ميدان البحث.

يلاحظ أن المشرع الجزائري قسم أشكال المشاتل حسب نوع القطاع الذي تنتمي إليه المشاريع، فالمحاضن ( الحاضنات ) تختص بالمؤسسات العاملة بقطاع الخدمات، بينما نزل المؤسسات تتكفل بالمؤسسات العاملة بميدان البحث، الأمر الذي يختلف عن المفاهيم المعمول في الدول المتقدمة والدول النامية، حيث نجد أن تسمية حاضنات الأعمال لا تقتصر فقط على قطاع الخدمات بل تشمل جميع أنواع القطاعات، وتختص بشكل أكثر بقطاع البحث والتكنولوجيا.

**ثالثا : الإجراءات المتخذة في مجال إنشاء حاضنات الإعمال في الجزائر**

يأخذ طابع إنشاء حاضنات الأعمال في الجزائر شكلان الأول محاضن المؤسسات (مشاتل المؤسسات) تحت وصاية وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وترقية الاستثمار، وحاضنات الأعمال (ذات الصفة التكنولوجية) وأخرى علمية أكاديمية تحت وصاية وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال وهي موضوع هذه الدراسة، فهذه الحاضنات الأعمال (التكنولوجية) تنشأ عبر الوكالة الوطنية لترقية الحظائر ضمن الحظائر التكنولوجية لذا وجب التطرق لكليهما " الوكالة والحظيرة " موضحين مهامهما وأهدافهما كما يلي :

**1- الوكالة الوطنية لترقية الحظائر التكنولوجية وتطويرها :**

أنشأت الوكالة الوطنية لترقية الحظائر التكنولوجية وتطويرها ( ANPT) بموجب المرسوم التنفيذي[2] رقم 04-91 المؤرخ في 03 صفر 1425 هـ الموافق ل 24 مارس 2004 ، المتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لترقية الحظائر وتطويرها ويحدد تنظيمها وسيرها وهي" مؤسسة عمومية وطنية ذات طابع صناعي وتجاري، تتمتع

[1] المرسوم التنفيذي رقم03-78، مرجع سبق ذكره،ص .

[2] المرسوم التنفيذي رقم04-91المؤرخ في 24 مارس سنة 2004، ، الجريدة الرسمية العدد19، سنة 2003،ص07. .

بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية تسمى: "الوكالة الوطنية لترقية الحظائر التكنولوجية وتطويرها"، وهي تنتمي لوزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال"

- توضع الوكالة تحت وصاية الوزير المكلف بتكنولوجيات الإعلام والاتصال، يكون مقرها مدينة الجزائر

تتولى الوكالة بهذه الصفة المهام التالية :

- إعداد واقتراح عناصر للإستراتيجية الوطنية في مجال ترقية وتنمية الحظائر التكنولوجية
- الإشراف على بناء منشآت الحظائر التكنولوجية
- ضمان تنفيذ ومتابعة البرامج في إطار الاتفاقيات الجهوية والدولية في مجال نشاطات
- الحظائر التكنولوجية مع مختلف القطاعات المعنية وضمان متابعتها وتقييمها.
- إقامة تآزر بين المؤسسات الوطنية للتكوين العالي والبحث والتطوير الصناعي وكذا المؤسسات المستعملة لتكنولوجيات الاعلام والاتصال حول برامج تنمية الحظائر التكنولوجية

كما تقوم الوكالة الوطنية لترقية الحظائر التكنولوجية تطويرها على أهداف التالية[1] :

- التشجيع على خلق مجموعة قوية في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال؛
- المساهمة في بروز قطاع مصدر لتكنولوجيات الإعلام والاتصال؛
- العمل كقطب طبيعي وافتراضي لنشاطات تكنولوجيات الإعلام والاتصال في الجزائر؛
- تسريع ووتيرة التكوين وتطويرا لمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات المتخصصة في تكنولوجيات الإعلام والاتصال؛
- تقديم إطار ثقافي ونوعي للأعمال الشركات في الجزائر.

تجسيدا لديناميكية جديدة تعهدت بها الدولة لنهوض بقطاع تكنولوجيات الاعلام والاتصال يتم إنشاء الحظائر التكنولوجية ضمن الوكالة الوطنية لترقية الحظائر التكنولوجية الموضحة أدناه :

**2- الحظائر التكنولوجية** : تجمع الحظيرة التكنولوجية جميع أنواع المؤسسات المحلية والأجنبية التي تقدم منتوجات أو خدمات متصلة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال بما فيها خدمات الدعم للمؤسسات المنتسبة لها وفي هذا الإطار تهدف الحظائر إلى ما يلي[1] :

[1] من منشورات الوكالة الوطنية لترقية الحظائر التكنولوجية وتطويرها، الحظيرة المعلوماتية لسيدي عبد الله، 2010.

- تجسيد بنية أساسية تراعي خصوصية تكنولوجيات الإعلام والاتصال؛
- إنشاء فضاء لاستقبال المهنيين وتجمع الكفاءات في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال؛
- الاهتمام بالإبداع والمقاولاتية وبناء منظومة اقتصادية قائمة على التكنولوجيات الحديثة؛
- العمل على جذب مجموعة متنوعة من المؤسسات عبر توسيع قاعدة المؤسسات المتواجدة بالمنطقة و كذا العمل على ظهور مؤسسات محلية جديدة بالمنطقة؛
- تنشيط ودفع حركة الإبداع.

يغلب على الحاضنات في الجزائر صفة العمومية فتواجد الدولة في مثل هذه المؤسسات يعطي لها دعما أقوى، كما يمكن أن نميز بين حاضنات الأعمال العامة"المشاتل" التي تخدم المؤسسات بصفة عامة بغض النظر عن تخصصها وحاضنات لأعمال ذات الصبغة التكنولوجية التي تعنى بتنمية وتشجيع قطاع الخدمات خصوصا قطاع المعلومات والاتصالات التي سوف نتدارسها ضمن النقاط الموالية.

[1] من منشورات الوكالة الوطنية لترقية الحظائر التكنولوجية وتطويرها، مرجعسبق ذكره.

## المبحث الثاني واقع حاضنات الأعمال في الجزائر وعلاقتها بالمؤسسات الصغيرة :

بعد توضيح الإطار القانوني المنظم لحضانة الأعمال إجمالا في الجزائر، ارتأينا بصفة خاصة دراسة واقع حاضنات الأعمال ذات الصبغة التكنولوجية باعتباره موضوع الدراسة موضحين شكل العلاقة الرابط بينها وبين المؤسسات الصغيرة، ثم مبرزين أهم العوائق التي واجهت انطلاق حاضنات الإعمال في الجزائر.

### أولا واقع حاضنات الأعمال في الجزائر :

رغبة من السلطات العمومية في تأسيس قاعدة قوية في صناعة البرمجيات في الجزائر بإنشاء مؤسسات قادرة على النمو والمنافسة في الأسواق المحلية بل وفي الأسواق العالمية، دأبت الجهات الوصية على إنشاء حاضنات أعمال موفرة لهذه المؤسسات مستويات الخدمات اللوجستية والتشغيلية المناسبة مهيئة محيط محفز ضمانا لبروز مؤسسات صغيرة مبتكرة.

#### 1 بيئة العمل في حاضنات الأعمال بالجزائر :

تعمل الحاضنات الأعمال في الجزائر على تحقيق الأهداف[1] التالي :

- إيواء ودعم المؤسسات الناشئة؛
- العمل على إنشاء مؤسسات مبدعة في مجال التكنولوجيات بالشراكة مع الجامعات والمدارس الكبرى؛

عرض حصص تكوينية على المؤسسات؛

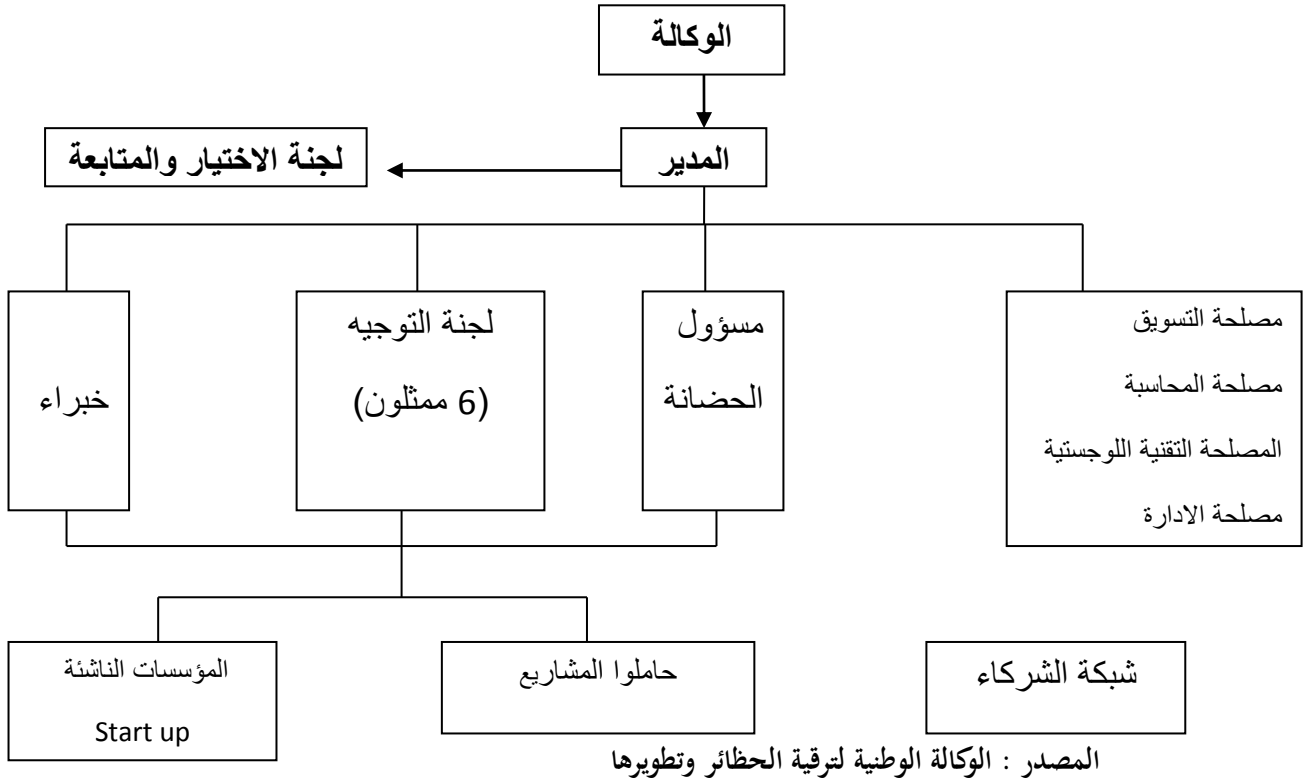
- التكوين في اختصاصات متعلقة بالتكنولوجيات الإعلام والاتصال.

[1] من منشورات الوكالة الوطنية لترقية الحظائر التكنولوجية وتطويرها، مرجع سبق ذكره.

كما تتحقق أهداف الحاضنة ضمن الإطار الوظيفي التالي :

**1-1الهيكل التنظيمي للحاضنة** : تهيكل حاضنة الأعمال في الجزائر وفق التنظيم الوظيفي التالي :

**الشكل رقم (4-1) : الهيكل التنظيمي لحاضنة الاعمال**



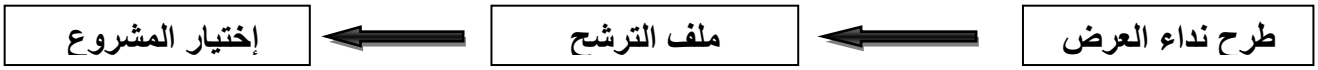

**المصدر : الوكالة الوطنية لترقية الحظائر وتطويرها**

يبين المخطط أعلاه مختلف الوظائف بالحاضنة، بصفة أساسية وظيفة المدير المشرف العام على الحاضنة ووظيفة لجنة الاختيار والمتابعة المختصة في اتخاذ قرار احتضان المشاريع/المؤسسات الناشئة.

كما يظهر في الهيكل التنظيمي حاملوا المشاريع والمؤسسات الناشئة بصفة منتسبين في الحاضنة، كما تعتمد الحاضنة على مجموعة من الشركاء سوف يأتي شرحها لاحقا.

**1-2 طريقة الالتحاق بالحاضنة** : يلتحق حاملي المشاريع والمؤسسات الناشئة بالحاضنة وفق الطريقة الموضحة في الشكل أدناه :

**الشكل رقم (4-2) : كيفية الالتحاق الحاضنة**




**المصدر** من إعداد الباحثة انطلاق من بيانات الوكالة الوطنية لترقية الحظائر وتطويرها

يظهر الشكل أعلاه مراحل الالتحاق بالحاضنة، بدأ بطرح الحاضنة لعرض النداء Appel à offre مبينة موضوع العرض وأنواع الدعم المقدم للمنتسبين، فيليه تقديم المترشح للملف المتضمن عرض مخطط الأعمال، ثم مرحلة اختيار وانتقاء المنتسبين للحاضنة من قبل لجنة الاختيار والمتابعة تشرف على قبول أو عدم قبول الانتساب للحاضنة والتي تستوجب الشروط التالية :

- الميزة الإبداعية؛
- درجة نضج الفكرة المطروحة وخاصة إمكانية تحقيق تقنية المشروع؛
- إمكانية تحقيق الجدوى الاقتصادية .

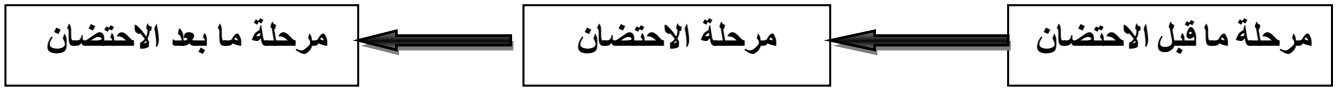
نستنتج أن عملية الاحتضان توجه إلى :

- المؤسسات الصغيرة الناشئة التي لا تتعدى عن 05 سنوات من الوجود؛
- حاملي المشاريع من الفكرة ثم تحقيق المشروع حتى إنشاء المؤسسة.

عبر المراحل التالية :

مراحل عملية الاحتضان المشاريع: تتم عملية الاحتضان عبر المراحل التالية

**شكل رقم (4-3) : مراحل عملية الاحتضان المشاريع**




**المصدر**: من إعداد الباحثة انطلاقا من بيانات الوكالة الوطنية لترقية الحظائر وتطويرها

يبين الشكل أعلاه المراحل التالية :

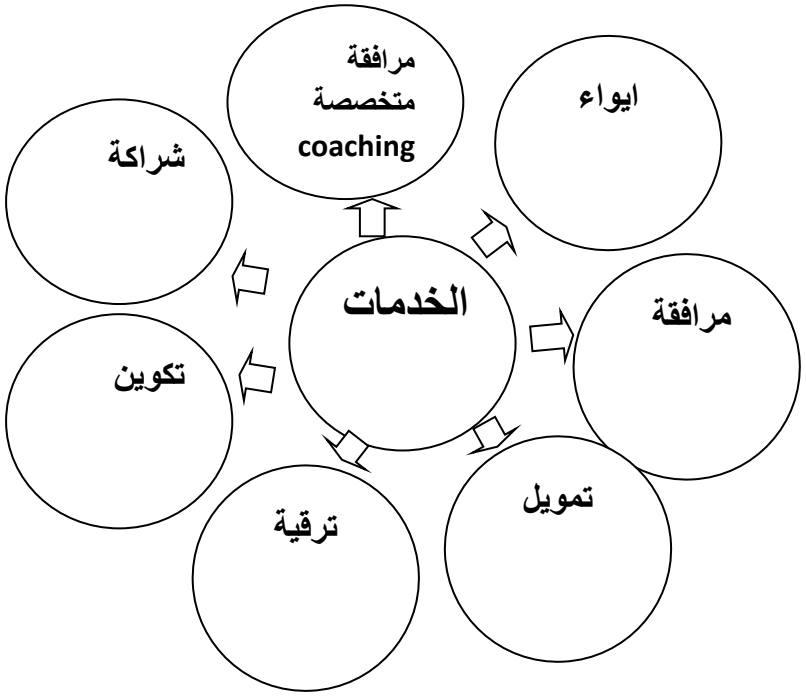
- مرحلة ما قبل الاحتضان : تضم هذه المرحلة قبول لجنة الاختيار لفكرة إنشاء المشروع، يتبع بإبرام عقد اتفاق قابل للتجديد بين الحاضنة والمحتضن للاستفادة من دعم وخدمات الحاضنة.
- أما مرحلة الاحتضان : يتم تركيز في هذه المرحلة على الاحتياجات الفردية للمشروع وتنمية الجوانب التقنية والاقتصادية للمشروع.

تقوم الحاضنة في هذه المراحل بتجنيد الموارد البشرية والتكنولوجية عبر فرق الإنشاء /التطوير لتقديم مختلف أشكال الدعم التي يحتاجها المشروع.

– ثم مرحلة ما بعد الاحتضان : وهي مرحلة إنشاء المؤسسة وانطلاق نشاطها مستفيدة من سعر إيجار منخفض لمحل مزاولة النشاط ودعم ما بعد الإنشاء الذي يدوم 03 سنوات من بدأ النشاط، محققا المشروع/المؤسسة الناشئة نسبا من خطوات النمو، عند بلوغ هذه المرحلة عادة ما تغادر المؤسسة حاضنة لتستقر في مكاتب الحظيرة التكنولوجية أو منطقة صناعية.

**1-3 خدمات الحاضنة** يبين الشكل أدناه مختلف الخدمات المقدمة للمؤسسات المحتضنة

**الشكل رقم (4-4) : خدمات الحاضنة**




**المصدر** : من إعداد الباحثة انطلاق من بيانات الوكالة الوطنية لترقية الحظائر وتطويرها

يوضح الشكل أعلاه مختلف الخدمات المقدمة من طرف الحاضنة المتمثلة في :

المرافقة تقنية لحامي المشاريع والمؤسسات الناشئة، ربط المحتضن مع الجهات التمويلية، التكوين وتقديم خدمات التدريب في إطار وُرش،....

**2- المحيط الاقتصادي والتكنولوجي لحاضنات الأعمال في الجزائر** : تعمل حاضنات الأعمال في ظل محيط اقتصادي، تكنولوجي مكيف لأداء الأعمال نوضحه في ما يلي :

**2-1 المحيط الاقتصادي** : تقوم عملية حاضنة الأعمال في الجزائر على تقديم تسهيلات اقتصادية لمنتسبي الحاضنة خاصة في المجال الجبائي متمثلة في ما يلي :

**الجدول رقم (4-1) : التسهيلات الجبائية**

| العروض | البيان | الشروط |
|---|---|---|
| العرض1 | 5 سنوات إعفاء ضريبي | مؤسسات تنشط في تكنولوجيات الاعلام والاتصال تستثمر للنشاء نشاط أو توسيعه أو تحويل نشاط |
| العرض 2 | 10 سنوات إعفاء ضريبي | نفس الشروط أعلاه لكن في نشاطات ذات قيمة مضافة أعلا (نشاطات البحث والتطوير، البرمجيات، الهندسة،.... |

**المصدر : الوكالة الوطنية لترقية الحظائر وتطويرها**

## 2-2 المحيط التكنولوجي :

تَتْبع الحاضنات الأعمال (التكنولوجية) مصادر المعرفة العلمية والتكنولوجية* سواء في شكلها المؤسسي أو التنظيمي للجامعات ومراكز البحث والتطوير والمؤسسات ذات القدرات الكبيرة في مجال البحث والتطوير.

**2-2-1 على مستوى الهيكلي** : يتواجد على مستوى الحظائر الهياكل التكنولوجية التالية[1] :

**أ – قطب الإبداع أو قطب الابتكارات :**

يتضمن قطب الإبداع على مراكز وخدمات البحث والتطوير لمؤسسات وطنية وأجنبية بالإضافة إلى مخابر بحث مستقلة في ميدان الإعلام والاتصال، ومزود بمركز للدراسات والبحث في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال.

وينتظر على مستوى الوكالة تشكيل مجموعتي نشاط وهي :

**– نشاطات التصميم** : تشمل نشاطات التصميم وحدتي البحث والتطوير المغطية للمراحل المسبقة للمنتج الصناعي، ووحدة التحليل والتصور الموفرة لخصوصيات وتحقيق تَقنية المنتج، وبإمكان هذه الوحدة تحليل تطبيقات المنتجات المنبثقة عن وحدة البحث والتطوير السابقة الذكر، بمعنى أخر تتكامل وحدات نشاطات التصميم في البحث والتطوير وتحليل المنتج.

تتمثل في مجموع النشاطات التي

**–نشاطات التكوين** : وهي مجموعة النشاطات الخاصة بالتكوين لاستخدام واستغلال الأجهزة والبرمجيات.

---

* راجع المبحث الأول من الفصل الثاني.

[1] من منشورات الوكالة الوطنية لترقية الحظائر التكنولوجية وتطويرها.

**ب- قطب الدعم :**

يحوي هذا القطب برج الأعمال مكون من فضاء للمكاتب الذكية في مجال تكنولوجيات الاعلام والاتصال وكذا لاستقبال التظاهرات في مجال الأعمال ، كما يشمل هذا القطب على مجموعة نشاطات أخرى منها " التجارة، الفندقة، الإطعام " وهياكل للترفيه والتسلية.

فهذه الهياكل مستقطبة لنشاطات البحث والتطوير في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال ومستجيبة لحاجيات المؤسسات في ميدان الأعمال.

**2-2-2 على مستوى التنظيمي** : بالإضافة إلى ما سلف ذكره حول تهيئة المحيط التكنولوجي للمحتضنين، تقوم الحاضنة بإبرام اتفاقيات في مجال التكوين مع الجامعات والمعاهد العليا قصد تقديم دروس ودورات تكوينية خاصة في مجال تكنولوجيات الاعلام والاتصال لتقديم الخبرة العلمية والمشورة للمحتضنين* في إطار هذه الاتفاقيات يشارك الأساتذة والباحثين ضمن لجنة المتابعة والانتقاء فضلا على اتخاذهم صفة الخبراء في الحاضنة **.

تقوم حاضنات الأعمال على تهيئة محيط محفز لتطوير نشاطات تكنولوجيات الاتصال وإتاحة بيئة مشجعة على الابتكار والإبداع سعيا منها لإقامة بنية أساسية للاتصال ذات نوعية عالية.

**3- حاضنات الأعمال والابتكار الصناعي :**

تعمل السلطات العمومية على سياسة توليد التكنولوجيا محليا عبر تواجد الحاضنات الأعمال (التكنولوجية) بالقرب من وحدات الدعم العلمي والتكنولوجي في سبيل تنشيط البحث العلمي بين أصحاب الأفكار الإبداعية، الباحثين، الأكاديميين من جهة، ومجتمع الاستثمار والجهات التمويلية من جهة أخرى، وبناء عليه تم إبرام ما يقارب 22 اتفاقية*** بين المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية** [1] INAPI والحاضنات التكنولوجية ومشاتل المؤسسات لإنشاء مراكز الدعم التكنولوجي والإبداع.

---

* أنظر الملحق، نموذج الاتفاقية بين جامعة قاصدي مرباح(ورقلة) والحاضنة التكنولوجية.

** أنظر المبحث الموالي، شبكة شركاء الحاضنة.

*** راجع نموذج الاتفاقية في الملحق .

[1] المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعيةINAPI: أنشأ بموجب المرسوم التنفيذي، رقم98/68 المؤرخ في 21 فيفري 1998، الصادر بالجريدة الرسمية رقم11،عام 1998.

تسمح **مراكز الدعم التكنولوجي والإبداع** المنشأة في إطار معاهدة بين السلطات العمومية ممثلة المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية INAPI والمنظمة العالمية للملكية الفكرية OMPI وصول المبدعين إلى خدمات في ميدان المعلومات التكنولوجية.

من مهام مراكز الدعم التكنولوجي والإبداع حماية الحقوق المعنوية "العلامات، الرسومات، الأشكال، البراءات،...."، ترقية وتطوير القدرات الإبداعية

كما تسمح مراكز الدعم التكنولوجي والإبداع عبر الاتفاقيات المذكورة أعلاه بالوصول الى الموارد العلمية والتقنية والاستفادة من قواعد المعطيات مجان

تعمل الدولة في مجال إنشاء الحاضنات التكنولوجية/ العلمية الأكاديمية على تثمين قطاع البحث العلمي ومساعدة المبتكرين والمبدعين في تجسيد مشاريعهم ضمانا لبروز المؤسسات الصغيرة مبتكرة وقطب يعمل على ترقية القطاع الاقتصادي وهذا ما سوف نراه بشئ من التفصيل في المبحث الموالي.

**ثانيا أشكال علاقة حاضنات الأعمال بالمؤسسات الصغيرة :**

تقوم العلاقة بين حاضنات الأعمال والمؤسسات الصغيرة على الربط الشبكي بين هذه الأخيرة والمؤسسات القائمة آخذ الأشكال التالية :

_ **على مستوى الحظائر التكنولوجية** : تقوم أقطاب الإبداع على التفاعل بين مؤسسات القائمة والمؤسسات المحتضنة في شكل تنظيم دورات تكوينية لفائدة المؤسسات المحتضنة على سبيل المثال[2] " قيام دورات تدريبية من طرف فروع المؤسسات« IBM, Cisco, Microsoft » المتواجدة على مستوى حظيرة الجزائر العاصمة بالأيام التكنولوجية التالية:Tech days,La semaine tech

[2] سعدية السعيدي، الحظائر التكنولوجية في الجزائر رهانات وآفاق، الملتقى الدولي روح المقاولاتية كأداة للتنمية المستدامة: الابتكار والمقاولة، محرك للتنويع المستدام للاقتصاد، جامعة ورقلة، أفريل 2013 ، ص10.

**– على مستوى نزل المؤسسات أو مبنى متعدد المستأجرين Multi-locataires** : يقع نزل المؤسسات ضمن حاضنة الإعمال، يتبنى النشاطات الخاصة بالتكنولوجيا يعتبر محيط محفز لتطوير نشاطات تكنولوجيات الاتصال وبيئة مشجعة على الابتكار والإبداع.

كما يستضيف نزل المؤسسات أو مبنى متعدد المستأجرين المؤسسات الناشطة في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، حيث تحرص حاضنة الإعمال على وجود تفاعل بين المؤسسات المستضافة في النزل والمؤسسات المحتضنة.

إن مثل هذه الروابط التي تغذيها الحاضنة بين إبداع المؤسسات المحتضنة المعتمدة على " مواهب وقدرات الفريق، وتطبيق السريع لتكنولوجيات الجديدة، وسرعة الاستجابة لفرص السوق..." ، و بين إبداع ونمو المؤسسات القائمة المعتمد على " برامج البحوث والتطوير، فضلا عن التواجد قوي في السوق..." توفر فرصة للجمع بين أفضل المزايا للطرفين.

**ثالثا معوقات انطلاق حاضنات الأعمال في الجزائر:**

ترجع أسباب تأخر انطلاق مشاريع حاضنات الأعمال في الجزائر إلى الظروف الاقتصادية والاجتماعية التي مرت الجزائر في السنوات الماضية بين سنة 1990 وسنة 2000 التي لم تكن تسمح ببروز وعي سياسي واقتصادي لأهمية مثل هذه الأدوات الجديدة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، إجمالا يمكن حصر العوامل والأسباب التي أدت إلى تأخر انطلاق مثل هذه المشاريع في النقاط التالية :

1- تأخر صدور القوانين والمراسيم المنظمة لنشاط حاضنات المؤسسات إلى سنة2003
2- عدم الوعي السياسي والاقتصادي بأهمية حاضنات الأعمال في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
3- غموض المفاهيم المتعلقة بحاضنات الأعمال خصوصا في إطارها القانوني، حيث نجد أن المشرع الجزائري جعل الحاضنة شكلا من أشكال مشاتل المؤسسات التي تختص في القطاع الخدمي.
4- البيروقراطية التي لا تزال تعاني منها الإدارات والهيئات العمومية في الجزائر.
5- ضعف التنسيق بين مختلف هيئات التنمية بما في ذلك بين الجامعات ومؤسسات البحثية من جهة وبين مؤسسات التمويل وقطاع الإنتاج من جهة أخرى والأبحاث والاستشارات؛

6- ضعف مشاريع تنمية روح الريادة حيث أن المهارات الريادية لا تزال خاملة وغير مستغلة[1].

## المبحث الثالث إنشاء حاضنات أعمال في الجزائر وإمكانية تقييمها :

بالرغم من تعدد شواهد نجاح حاضنات الأعمال في مختلف الدول المتقدمة منها والنامية كأحد آليات دعم المؤسسات الصغيرة، فقد تأخرت التجربة الجزائرية في تجسيد هذه الآلية على أرض الواقع بالرغم من صدور القانون المنظم لعملية حضانة الأعمال، وبهدف تقييم استخدام الموارد المادية والبشرية في حاضنة الأعمال الجزائرية بوجه الخصوص باعتبارها وحدة اقتصادية، سوف نقف في هذا المبحث أولا على مبادرات إنشاء حاضنات الأعمال في الجزائر ثم تقييم أداءها من الجانب الاقتصادي.

**أولا : مبادرات إنشاء حاضنات الأعمال في الجزائر :**

ترتكز الحاضنات التكنولوجية على رعاية و تنمية الأفكار الإبداعية و الأبحاث التطبيقية ، والعمل على تحويلها من مرحلة البحث والتطوير إلى مرحلة التنفيذ من خلال أقامة مشروع ، و أقامة هذا النوع من الحاضنات المتخصصة في قطاعات محددة تعمل على تسهيل توطين التكنولوجيا الحديثة والمتطورة ، فضلا على تنمية تكنولوجيات هذه القطاعات.

**1- حاضنات الأعمال (التكنولوجية) :**

أولى المبادرات الجزائرية في إنشاء حاضنات الأعمال كانت بالعاصمة تحديدا بمنطقة بسيدي عبدالله من عام 2009 تم تلتها إطلاق الخطة الخماسية 2010-2014 من طرف الوكالة الوطنية لترقية الحظائر التكنولوجية وتطويرها ( ANPT) بإنشاء ثلاث حظائر تكنولوجية متضمنة حاضنات تكنولوجية في كل من المناطق التالية:

الشرق: الحاضنة التكنولوجية بعنابة

الغرب: الحاضنة التكنولوجية بوهران

الجنوب: الحاضنة التكنولوجية بورقلة

إضافة إلى مشروع انجاز ثلاث أخرى في كل من سطيف، قسنطينة، وبوقزول ( ولاية المدية )

الشكل الموالي يوضح تمركز الحظائر في الجزائر

[1] فوزي عبد الرازق، اشكالية حاضنات الاعمال بين التطوير والتفعيل رؤية مستقبلية دراسة حالة حاضنات الاعمال في الاقتصاد الجزائري ، المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الاعمال، . سبتمبر2014، ص208.

**الشكل رقم (4-5) : تمركز الحظائر في الجزائر**

المصدر: موقع الوكالة الوطنية لترقية الحظائر التكنولوجية وتطويرها ( ANPT)
http://www.anpt.dz/index.php/techno-parcs-regionaux

## 2- حاضنات الأعمال (علمية/ أكاديمية) :

تنفيذا للمهام المنوط للوكالة الوطنية لترقية الحظائر التكنولوجية وتطويرها في إقامة تآزر بين المؤسسات الوطنية للتكوين العالي والبحث والتطوير الصناعي وكذا المؤسسات المستعملة لتكنولوجيات الإعلام والاتصال حول برامج تنمية الحظائر التكنولوجية[1]، وتشجيعا لطلبة الجامعيين الراغبين في تجسيد المؤسسات المبتكرة وتطوير أفكارهم العلمية وتجسيد المؤسسات المبتكرة يوجد في طور الانجاز حاضنات علمية أكاديمية على مستوى الجامعات التالية :

[1] أنظر المرسوم التنفيذي رقم03-78، السابق ذكره،ص .

**جدول رقم (4-2) : حاضنات أكاديمية على مستوى جامعات الوطن**

| الهيئات | نوع العملية | قيد الانجاز | قيد الدراسة | غير مسجل |
|---|---|---|---|---|
| جامعة تيزي وزو | حاضنة | | 01 | |
| | حاضنة | | | 01 |
| جامعة عنابة | حاضنة | | | 01 |
| جامعة قسنطينة | حاضنة | 01 | | |
| جامعة ورقلة | حاضنة | 01 | | |
| جامعة وهران | حاضنة | | 01 | |
| جامعة بومرداس | حاضنة | | | 01 |

**http://www.dgrsdt.dz/index.php/fr/incubateurs2016/08/12**

هذا الصنف من الحاضنات بمبادرة مشتركة بين الوكالة الوطنية لترقية الحظائر التكنولوجية وتطويرها ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي ترتكز على رعاية وتنمية الأفكار الإبداعية والأبحاث التطبيقية والعمل على تحويلها من مرحلة البحث والتطوير إلى مرحلة التنفيذ.

**1- حاضنات باشتراك مع خواص :**

بين المشرع الجزائري أشكال وأنواع حاضنات الأعمال، والهيئات العامة والمنظمات التي تديرها فقد تكون حاضنة الأعمال عامة أو خاصة، مؤسسة صناعية أو تجارية، مؤسسة غير هادفة للربح أو هادفة للربح، حيث يحدد عدد المؤسسات الصغيرة داخل الحاضنة ما بين 20 إلى 50 مؤسسة[1].

بناء عليه وفي إطار إنشاء مؤسسات عاملة في مجال تكنولوجيات الاعلام والاتصال، أعلنت كل من الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (ANDPME) ومتعامل الهاتف النقال (Ooredoo) في 14 من شهر ماي من عام 2013 إطلاق ( البرنامج الجزائري للمؤسسات التكنولوجية) الهادف إلى دعم المقاولين وذوي الأفكار الابتكارية في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال لتجسيد مشاريعهم.

يهدف هذا البرنامج إنشاء مؤسسات مبتكرة والسماح لأصحاب المشاريع من الاستفادة من دورات إعلامية تكوينية حول بناء مخطط الأعمال وتحظى الأفكار المختارة من طرف لجنة الخبراء باحتضان أفكار المشاريع حتى بلوغ مرحلة النجاعة الاقتصادية.

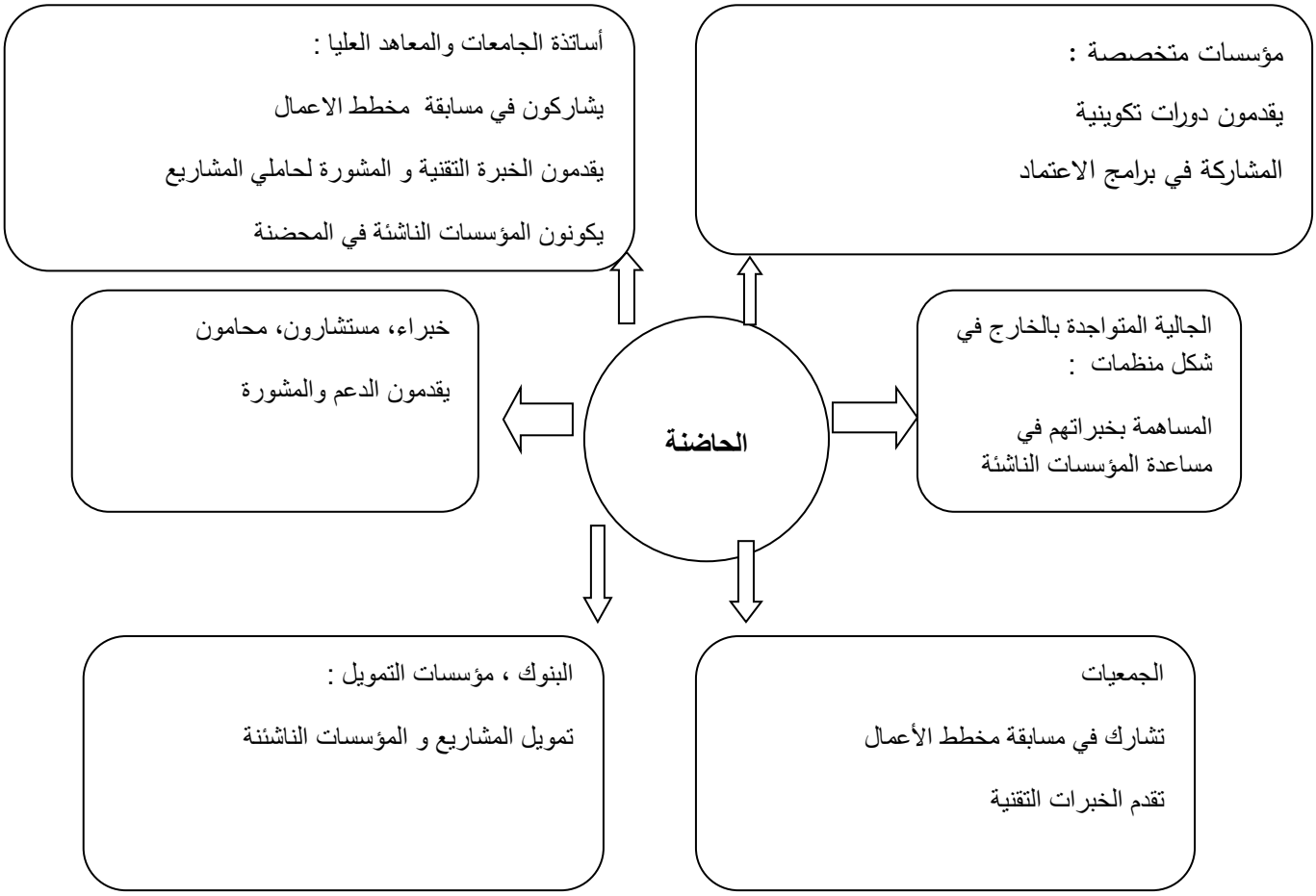
[1] فوزي عبد الرازق، مرجع سبق ذكره، ص207.

تعمل السلطات العمومية على توسيع قاعدة المؤسسات الصغيرة، خصوصا تشجيع وبروز مؤسسات مبدعة في مجال التكنولوجيات المتقدمة ،فضلا عن إحداث قطاع لتصدير تكنولوجيات الاعلام والاتصال.

**ثانيا الهيئات الداعمة لحاضنات الأعمال في الجزائر :**

تتكون الهيئات الداعمة في شكل مجموعات على عدة مستويات كما هو مبين في الشكل التالي :

**الشكل رقم (4-6) : شبكة شركاء الحاضنة**




**المصدر : من إعداد الباحثة انطلاقا من معطيات الحظيرة التكنولوجية**

يسمح ارتباط حاضنة الأعمال بمجموعة الشركاء بتقديم الدعم والمشورة اللازمين للمحتضنين فضلا على مبادلة الخبرات في ما بينهم.

**ثالثا إمكانية استخدام مؤشرات قياس الأداء حاضنات الأعمال في الجزائر:**

ذكرنا في ما سبق أن دراستنا التقييمية لحاضنات الاعمال الجزائرية سوف تركز على تقييم الأداء الاقتصادي وتوظيف المؤشرات القياس الخاصة بهذا الجانب، وهذا لسببين :

**أولاهما** : أن تقييم الوحدات الاقتصادية عموما لا يقتصر على نتائجها النهائية فقط، واعتبار التقييم بمثابة الحلقة الأخيرة من سلسلة الوظائف الإدارية للوحدة الاقتصادية، إنما أيضا يشمل تقييم طرق ووسائل تنفيذ الخطط.

**ثانيهما** : حداثة التجربة الجزائرية قد لا تسمح في اعتقادنا بقياس وتقييم الجانب التشغيلي وتوظيف المؤشرات القياس الكمي، لهذه الأسباب اتخذت دراستنا منحى التقييم الاقتصادي للأداء.

ذكرنا في ما سبق أن عمليات قياس حاضنات الأعمال تتم عبر ثلاث طرق فإما عمليات القياس بالمقارنة **BENCHMARKING** [*] " وهو ما يعرف بالقياس إلى القسط الأفضل، أو قياس مردود الحاضنة باستخدام المؤشرات الكمية والغير كمية ، أما الطريقة الثالثة فهو القياس عبر المؤشرات المحققة للأداء وهو حال دراستنا هذه.

ولقيام بقياس أداء حاضنات الأعمال في الجزائر ومحاولة تقييمها تم الاستعانة بمجموعة مؤشرات القياس المحققة لأداء حاضنات الأعمال[1].

**حيث تسيير الحاضنة :**

إنجاز دراسة الجدوى قبل انطلاق عملية الاحتضان؛

توافق في الآراء "إدارة الحاضنة "بشأن بيان مهمة،

وضع معايير للدخول والخروج المؤسسات المحتضنة؛

جمع البيانات حول مؤثرات الحاضنة؛

تسهيل التواصل بين المؤسسات المحتضنة

توفير الوسائل لتقديم خدمات الدعم

تسهيل الربط بين المؤسسات المحتضنة ومجتمع الأعمال " شبكة الأعمال "؛

تعزيز التكامل بين المؤسسات المحتضنة في المحيط المحلي .

[*] راجع المبحث الثالث من الفصل الثالث.

**2-3 حيث خدمات الدعم :**

إعداد مخطط العمل والتدريب على أساسيات الإدارة؛

تقديم الدعم القانوني" الملكية الفكرية، إجراءات تأسيس الشركة،إجراءات استيراد / تصدير..."؛

الحصول على التمويل؛

دعم التسويقي؛

الاستفادة من شبكة إلى انترنت عالية السرعة؛

توجيه إلى العملاء والموردين المحليين؛

ربط المؤسسات المحتضنة مع المعاهد العليا والجامعات (إن أمكن)؛

خدمات المحاسبة والإدارة المالية؛

التواصل مع أصحاب المشاريع الأخرى، بما في ذلك العملاء المحتملين؛

التواصل مع مجتمع الأعمال المحلي؛

التدريب على تقنيات العرض ؛

التدريب على التحلي بأخلاقيات العمل .

**3-3 خدمات خاصة بالمؤسسات التكنولوجية**

تقديم الدعم في كيفية تسويق المنتجات / الخدمات التكنولوجيا؛

تمكين الوصول إلى التجهيزات المتخصصة والمختبرات ؛

دعم لإدارة الملكية الفكرية .

وعلى ضوء هذه المؤشرات تم الاعتماد عليها في بناء الاستبيان الذي نستعرضه في الدراسة التطبيقية ضمن المبحث الموالي.

**المبحث الرابع : الدراسة الميدانية "تقييم دور حاضنات الأعمال في الجزائر" :**

بعد تحديد الإطار العام لحاضنات الأعمال في الجزائر والتطرق إلى أهم المؤشرات المحققة لدور هذه الحاضنات في تنمية المؤسسات الصغيرة، وتثمينا للدراسة النظرية سنقوم بإرفاق دراسة ميدانية وفق الخطوات التالية :

**المطلب الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة**

بهدف الإحاطة بجوانب الدراسة الميدانية، يم تحديد إطارا منهجيا متضمنا الأدوات المستخدمة على النحو التالي :

**1-الطريقة المستخدمة في الدراسة** : لأجل توصيف وتحليل الدراسة التطبيقية اعتمدنا على الأدوات التالية :

**1-1 مجتمع وعينة الدراسة :**

يتكون مجتمع الدراسة من حاضنات الأعمال (التكنولوجية ) المتواجد على المستوى الوطني المتمثلة في حاضنتين الأولى الحاضنة التكنولوجية بسيدي عبدا لله بالعاصمة، والثانية الحاضنة التكنولوجية بورقلة، وشملت وحدة التحليل (حاملي الأفكار والمؤسسات الناشئة والمؤسسات المتخرجة) البالغ عددهم (66) محتضن موزعين 61، 05 على التوالي، تم الاعتماد على العينة المجتمعية في الدراسة الميدانية حيث قامت الباحثة بتوزيع 66 استمارة استبيان استرجعت (31) استمارة تم حذف واحدة(01) واعتماد(30) استمارة صالحة للتحليل، أي بنسبة الاستجابة تقارب (47%).

**1-2 حدود مجالات الدراسة** : تمثلت حدود والمجالات الدراسة كما يلي :

**المجال البشري** : شملت هذه الدراسة المنتسبين للحاضنات التكنولوجية (حاملي الأفكار والمؤسسات الناشئة والمؤسسات المتخرجة).

**الحدود المكانية** :تم تطبيق الدراسة على الحاضنة التكنولوجية بسيدي عبدا لله بالعاصمة، والحاضنة التكنولوجية بورقلة*.

**الحدود الموضوعية** : تبحث الدراسة في تقييم دور حاضنات الأعمال في تنمية المؤسسات الصغيرة في الجزائر.

**1-3 بناء أداة الدراسة(الاستبيان)** :

لغرض تحليل الدراسة واستخراج نتائجها تم بناء الاستبيان على أساس أقسام ومحاور كما يلي :

**القسم الاول** : تضمن هذا القسم (07) سبعة أسئلة حول المعلومات الشخصية والمهنية.

العمر، الجنس، التحصيل العلمي، نوع التخصص، فترات احتضان المشروع، عدد مناصب العمل التي تم انشائها، نسبة تطور المبيعات دوريا

**القسم الثاني** : كما تضمن هذا القسم (33) سؤال موزعة على (04) محاور نوضحها كما يلي :

**المحور الأول** : يتضمن (03) ثلاث فقرات حول معايير اختيار المحتضنين ؛

**المحور الثاني** : يتضمن (09) تسع فقرات حول التدريب المتخصص coaching ؛

**المحور الثالث** : يتضمن (11) إحدى عشر فقرة حول الخدمات المتاحة ؛

* الحاضنة التكنولوجية بورقلة في حالة توقف مؤقت.

**المحور الرابع** : يتضمن (10) عشر فقرات حول عوامل النمو والتنمية المؤسسات ؛

تم تدريج هذه الفقرات على سلم ليكرت الخماسي بالقيم التالية :

**جدول رقم(4-3) : مقياس ليكرت الخماسي**

| مرتفع جدا | مرتفع | متوسط | منخفض | منخفض جدا |
|---|---|---|---|---|
| 05 | 04 | 03 | 02 | 01 |

**المصدر : من إعداد الباحثة.**

حيث تم تصنيف الفقرات وفقا لقيم المدى كما يلي :

**جدول رقم(4-4) : تصنيف الفقرات**

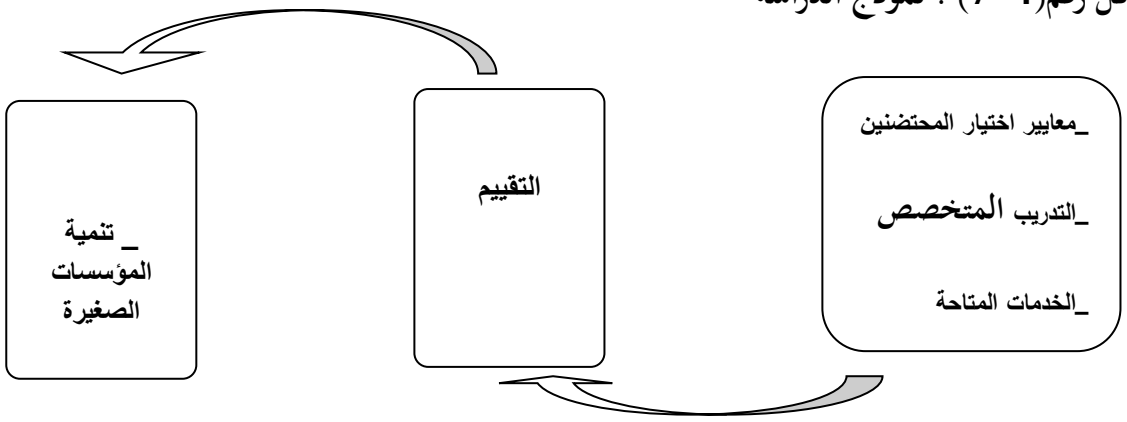
| المجال | من 1- الى 1.80 | 1.81- الى 2.60 | من2.61 الى 3.40 | من 3.41 الى 4.20 | من 4.21- الى 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| التصنيف | منخفض جدا | منخفض | متوسط | مرتفع | مرتفع جدا |

**المصدر : من إعداد الباحثة.**

**2- نموذج ومقياس الدراسة : و**من أجل معالجة وتفسير الفرضيات صممت الدراسة على النحو التالي:

**نموذج الدراسة** في ظل إشكالية البحث المطروحة، وللوصول إلى تحقيق الهدف، نظهر نموذج تقييم دور حاضنات الأعمال في تنمية المؤسسات الصغيرة في الجزائر على النحو التالي :

**الشكل رقم(4-7) : نموذج الدراسة**




يتكون نموذج الدراسة من المتغير المستقل المفسر لسلوك المتغير التابع، والمتغير التابع المعبر عن دور الحاضنات الأعمال في تنمية المؤسسات الصغيرة بناءا على الفقرات التالية :

2-1 **قياس صدق وثبات أداة الدراسة** : تحقيقا لهدف الاستبيان المصمم، تم اختبار صدقه وثباته على النحو التالي :

**اختبار الصدق** : بعد إتمام تصميم استمارة الاستبيان تم عرضها على الأستاذ المشرف أولا تم عرضها على الأساتذة الاكاديمين ذو الصلة بالموضوع للتأكد من صدق الأداة الأولية في تقييم دور حاضنات الأعمال، وعلى ضوء الملاحظات التي أبدوها تم إجراء بعض التعديلات حتى تصبح الأداة تقيس ما أنجزت لأجله وفق متطلبات الدراسة.

**اختبار الثبات** : لقياس ثبات أداة الدراسة تم توظيف معامل الثبات ( Alpha cronbach كما هو موضح في الجدول رقم () نتائج معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة، الذي بلغ مستوى(**0,963**) يعد معامل ثبات مرتفع الدال على صحة وصلاحية تحليل النتائج كما بلغت قيمة معامل الصدق ().

**الجدول رقم (4-5) : معامل آلفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة**

| المحاور | البيان | عدد العبارات | معامل آلفا كرونباخ |
|---|---|---|---|
| **المحور الاول** | معايير اختيار المحتضنين | **03** | **0,60** |
| **المحور الثاني** | التدريب المتخصص | **10** | **0,91** |
| **المحور الثالث** | الخدمات المتاحة | **09** | **0,87** |
| **المحور الرابع** | عوامل النمو والتنمية المؤسسات | **11** | **0,95** |
| **جميع فقرات الاستبيان** | | **33** | **0,963** |

**المصدر : من إعداد الباحثة بناءا على مخرجات SPSS.**

**المطلب الثاني : أساليب المعالجة الإحصائية :**

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات، تم استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) نسخة 22، بتوظيف الأساليب الإحصاء التالية :

- أساليب الإحصاء الوصفي : لوصف وتحديد خصائص العينة المدروسة تم استخراج النسب المئوية والتكرارات ، بالإضافة إلى قياس النزعة المركزية والتشتت عن طريق حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية .
- أساليب الإحصاء الاستدلالي :لاختبار الفرضيات أي اختبار تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع ، تم الاستعانة ب :

أ- مصفوفة الارتباطات سيبرمان لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛

ب - تحليل الانحدار الخطي لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع؛

ج_ اختبار تحليل التباين الأحادي الأحادي (One Way ANOVA) لدراسة فروق متوسطات نظرة المحتضنين لتنمية المؤسسات الصغيرة

**المطلب الثالث : تفريغ وتحليل محاور الاستبيان**

1-**تحديد الخصائص الشخصية** : للتعرف على الخصائص المميزة لشخصية لإفراد العينة يكون وفق التحليل التالي :

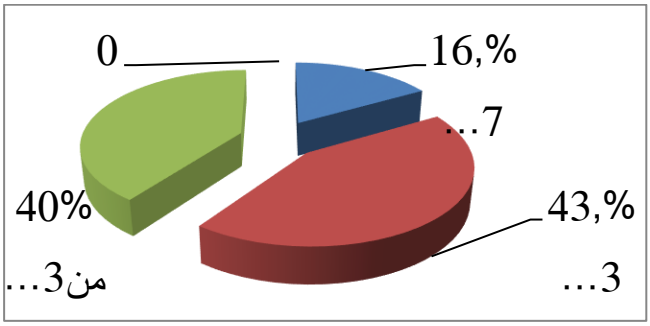
**1-1 العمر** : يتوزع المحتضنين أفراد العينة الدراسة حسب العمر في الجدول و الشكل التاليين :

**الجدول رقم (4-6) : توزيع مفردات العينة وفق متغير العمر**

| العمر | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| 18-27 | 5 | 16,7 |
| 28-37 | 13 | 43,3 |
| 38-فما | 12 | 40,0 |
| المجموع | 30 | 100,0 |

**المصدر : من إعداد الباحثة بناءا على معطيات أعلاه**

**الشكل رقم (4-8) : نسبة توزيع أفراد العينة**




**المصدر : من اعداد الباحثة بناءا على معطيات أعلاه**

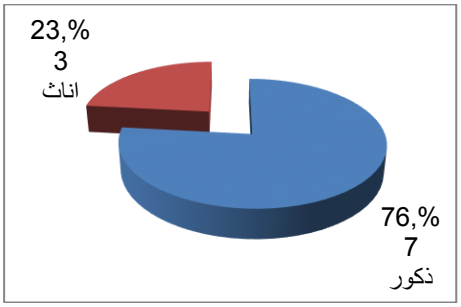
يلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن ما نسبة (16,7 %) من العدد الإجمالي للعينة يتراوح عددهم بين 18- 27 سنة، في حين النسبة الباقية تتوزع مناصفة بالتقريب(43,3%) و(40,0%) بين فئتي 28-37 و 38 - فما فوق سنة على التوالي، ما يدل أن أكثر من 83 % من المحتضنين تزيد أعماهم عن 27سنة.

**2-1 الجنس** :يتوزع المحتضنين أفراد العينة الدراسة حسب الجنس في الجدول والشكل التاليين :

**الجدول رقم (4–7) : توزيع مفردات العينة وفق متغير الجنس**

| الجنس | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| ذكر | 23 | 76,7 |
| أنثى | 7 | 23,3 |
| Total | 30 | 100,0 |

**الشكل رقم (4–9) : نسبة توزيع أفراد**




**المصدر : من اعداد الباحثة بناءا على معطيات أعلاه** **المصدر : من اعداد الباحثة بناءا على معطيات أعلاه**

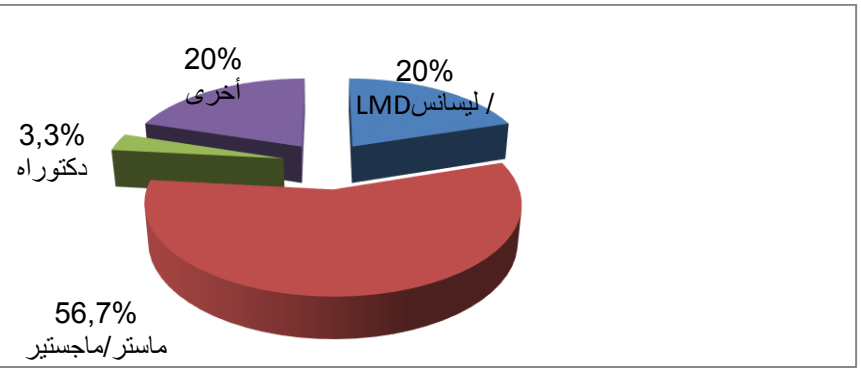
يلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن (7) من أفراد العينة إناث وهو ما يعادل نسبة (23,3%) من العدد الإجمالي للعينة، في حين أن (23) من أفراد العينة ذكور أي نسبة (76,7%) ، ما يفسر ارتفاع نسبة الذكور عن الإناث الى سعي الذكور الى تحمل أعمال المخاطرة والبحث عن فرص التغيير مقابل الإناث إلى السعي التوظيف الحكومي.

**3–1** التحصيل العلمي :يتوزع المحتضنين أفراد العينة الدراسة حسب مستوى التحصيل العلمي في الجدول والشكل التاليين :

**الجدول رقم (4–8) : توزيع مفردات العينة وفق متغير التحصيل العلمي**

| التحصيل العلمي | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| ليسانس LMD / | 6 | 20,0 |
| ماجستير /ماستر | 17 | 56,7 |
| دكتوراه | 1 | 3,3 |
| أخرى | 6 | 20,0 |
| Total | 30 | 100,0 |

**الشكل رقم (4–10) : نسبة توزيع أفراد العينة حسب متغير التحصيل العلمي**




**المصدر : من اعداد الباحثة بناءا على معطيات أعلاه** **المصدر : من اعداد الباحثة بناءا على معطيات أعلاه**

يلاحظ من الجدول الشكل السابقين تمثيل حالة دكتوراه واحدة ما يقدر بنسبة 3,3% من مجموع العينة المدروسة لمستوى التحصيل العلمي، كما تتساوى حالات مستوى الليسانس وفئة مستوى آخر المتمثل في العدد(06) أي بنسبة (20,0%)، في حين نجد أن 17 محتضن أي ما نسبة (56,7%) يحملون مستوى ماجستير /ماستر، وهو ما يفسر ميول هذه الفئة الى الرغبة في تجسيد أفكارهم ومشروعاتهم في ميدان البحث والابداع.

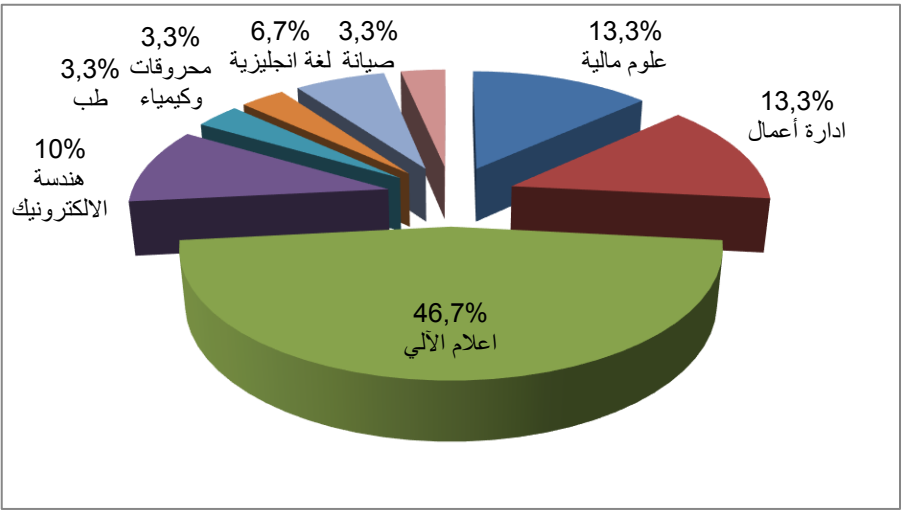
**1-4 التخصص** : يتوزع المحتضنين أفراد العينة الدراسة حسب مستوى التخصص في الجدول والشكل التاليين :

**الجدول رقم (4-9) : توزيع مفردات العينة وفق متغير التخصص**

| التخصص | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| ادارة اعمال | 4 | 13,3 |
| علوم مالية | 4 | 13,3 |
| الاعلام الآلي | 14 | 46,7 |
| هندسة الالكترونيك | 3 | 10,0 |
| طب | 1 | 3,3 |
| محروقات وكيمياء | 1 | 3,3 |
| لغة انجليزية | 2 | 6,7 |
| صيانة | 1 | 3,3 |
| Total | 30 | 100,0 |

**المصدر : من اعداد الباحثة بناءا على معطيات أعلاه**

**الشكل رقم (4-11) : نسبة توزيع أفراد العينة حسب متغير التخصص**




**المصدر : من اعداد الباحثة بناءا على معطيات أعلاه**

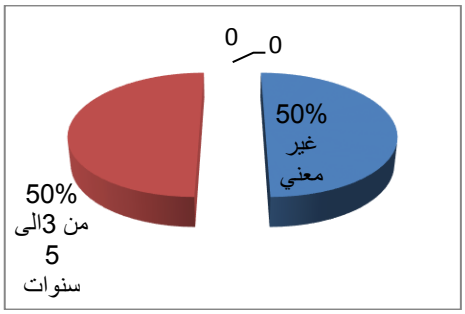
يلاحظ من الجدول والشكل أعلاه وجود حالات فردية بنسبة يماثل 3,3% لتخصصات التالية : طب، محروقات وكمياء، صيانة، ، في حين تزيد هذه النسبة في تخصصات اللغات وهندسة الالكترونيك بنسبة (6,7) و(10,0) على التوالي، كما تبلغ نسبة 6, 26 % من العينة المدروسة في تخصصات الاقتصاد أي بمقدار 08 محتضنين من أفراد العينة المدروسة، في حين نجد أن 14 محتضن أي ما نسبة (46,7%) من العينة المدروسة ينتمون الى تخصص الإعلام الآلي، ما يفسر ارتفاع نسبة هذه الأخيرة الى انتماء الحاضنة الى قطاع تكنولوجيات الإعلام والاتصال وبالتالي انجذاب هذه الفئة من التخصص الى هذه الحاضنات.

**1-5 فترات احتضان المشروع** : يتوزع المحتضنين أفراد العينة الدراسة حسب فترات احتضان المشروع في الجدول والشكل التاليين :

**الجدول رقم (4–10) : توزيع مفردات العينة وفق متغير فترات احتضان المشروع**

| الفترات | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| من 3-5 | 15 | 50 |
| غ /معني | 15 | 50 |
| Total | 30 | 100,0 |

**الشكل رقم (4–12) : نسبة توزيع أفراد العينة حسب متغير فترات احتضان المشروع**




**المصدر : من اعداد الباحثة بناءا على معطيات أعلاه** **المصدر : من اعداد الباحثة بناءا على معطيات أعلاه**

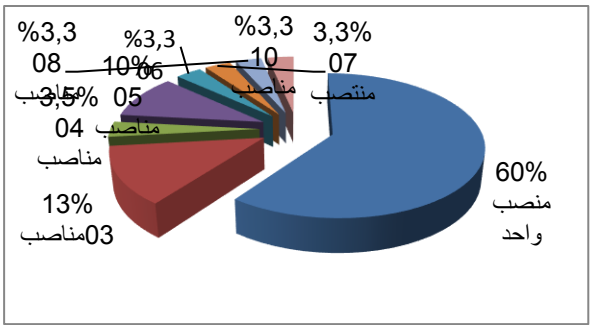
يلاحظ من الجدول والشكل أعلاه النسبة الكلية للمحتضنين تتوزع مناصفة بين الذين أنهوا مرحلة الاحتضان بين 3-5 سنوات الذين يمثلون أصحاب المؤسسات الناشطة فعلا في السوق ، وبين الذين لا يزالون طور الاحتضان من حاملي الأفكار porteur projet وأصحاب المؤسسات الناشئة start-up.

**1-6 عدد مناصب العمل التي تم إنشائها:** يتوزع المحتضنين أفراد العينة الدراسة حسب عدد مناصب العمل التي تم إنشائها في الجدول والشكل التاليين :

**الجدول رقم (4–11) : توزيع مفردات العينة وفق متغير عدد مناصب العمل**

| المناصب | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| 01 | 18 | 60,0 |
| 03 | 4 | 13,0 |
| 04 | 1 | 3,5 |
| 05 | 3 | 10,0 |
| 06 | 1 | 3,3 |
| 07 | 1 | 3,3 |
| 08 | 1 | 3,3 |
| 10 | 1 | 3,3 |
| المجموع | | 100,00 |

**الشكل رقم (4–13) : نسبة توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد مناصب العمل**




**المصدر: من إعداد الباحثة بناءا على معطيات** **المصدر : من إعداد الباحثة بناءا على معطيات**

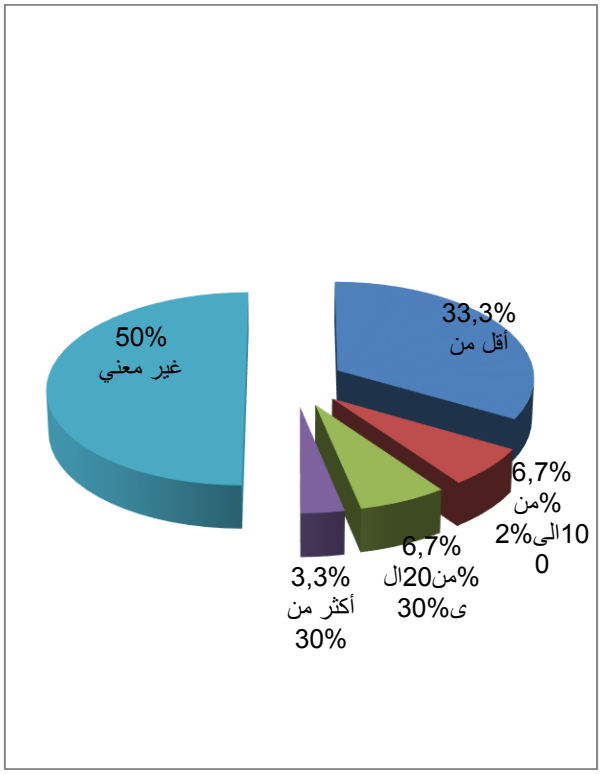
يلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن 60% من المحتضنين أنشئوا منصبا واحدة وبذلك يمثلون في الاغلب الفئة حاملي الأفكار، أما النسبة 40% الباقية من العينة المدروسة الموزعة على 03، 05، 6الى 10 مناصب بنسب 13%، 10%، 13,2% على التوالي، ممثلين أصحاب المؤسسات الناشطة في السوق وأصحاب المؤسسات الناشئة.

**1-7 تطور المبيعات** : يتوزع المحتضنين أفراد العينة الدراسة حسب تطور المبيعات في الجدول والشكل التاليين :

**الجدول رقم (4-12) : توزيع مفردات العينة وفق متغير تطور المبيعات**

| المبيعات | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| أقل من10% | 10 | 33,3 |
| 10%-20% | 2 | 6,7 |
| 20% -30 | 2 | 6,7 |
| 30أكثر من | 1 | 3,3 |
| غير معني | 15 | 50,0 |
| المجموع | 30 | 100,0 |

**الشكل رقم (4-14) : نسبة توزيع أفراد العينة حسب متغير تطور المبيعات**




**المصدر: من اعداد الباحثة بناءا على معطيات أعلاه** **المصدر : من اعداد الباحثة بناءا على معطيات أعلاه**

يلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن ما نسبة 50,0% من العينة المدروسة غير معنيين بتحقيق المبيعات أي ما يعادل 15 محتضن وهم بذلك يمثلون فئة حاملي الأفكار أي لا يزالون طور الاحتضان.

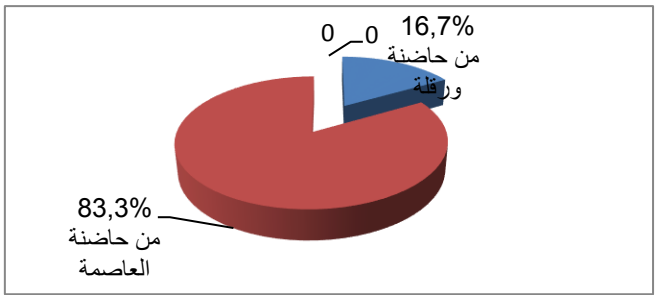
أما نسبة 33,3% من العينة المدروسة حققت أقل من 10,00% حسب تصريح المستجوبين، في حين حققت نسبة 6,7 % من العينة المدروسة بين 10%-20% و 20% -30 من التطور في مبيعاتها دوريا.

**1-8 متغير المكان** : يتوزع المحتضنين أفراد العينة الدراسة حسب متغير المكان في الجدول والشكل التاليين :

**الجدول رقم (4-13) : توزيع مفردات العينة وفق متغير متغير المكان**

| المكان | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| حاضنة ورقلة | 5 | 16,7 |
| حاضنة الجزائر العاصمة | 25 | 83,3 |
| Total | 30 | 100,0 |

**الشكل رقم (4-15) : نسبة توزيع أفراد العينة حسب متغير متغير المكان**




**المصدر : من اعداد الباحثة بناءا على معطيات** **المصدر : من اعداد الباحثة بناءا على معطيات الجدول رقم : ()**

يوضح الجدول والشكل أعلاه تمثيل حاضنة ورقلة بنسبة 16,7% من العينة المدروسة الذي يعود الى توقف هذه الأخيرة عن تقديم الخدمات لأسباب ترجع الى نقص التهيئة حيث تمثل هذه الفئة المتخرجين و الناشطين في السوق، في حين تمثيل حاضنة العاصمة بنسبة 83,3% ما يعود الى فتح عمليات احتضان المشاريع دوريا أمام الراغبين في تجسيد افكارهم وإقامة مؤسسات مبدعة.

## 2-عرض نتائج متغيرات الدراسة :

**2-1تحليل وتفسير إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة** : يتم التوصيف الإحصائي لمحاور الدراسة وفق ما يلي :

**2- 1-1تحليل وتفسير إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات محور معايير الاختيار المحتضنين :**

يتناول هذا الجزء آراء المستجوبين حول معايير الاختيار للمحتضنين، باستخراج الدلالات الإحصائية المبين في الجدول الموالي :

**الجدول رقم (4-14) : إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور معايير الاختيار المحتضنين**

| الرقم | الفقرات | التكرارا / النسب | مستوى مرتفع جدا | مستوى مرتفع | مستوى منوسط | مستوى منخفض | مستوى منخفض جدا | متوسط المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه لعام |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| .1 | اعتمدت الحاضنة شروط مقبولة لاحتضان المشاريع. | ك | 2 | 18 | 9 | 1 | | 3,70 | 0,651 | مرتفع |
| | | % | 7,6 | 60, 0 | 30,0 | 3,3 | | | | |
| .2 | تهتم الحاضنة بمخطط الأعمال الذي وضعتم. | ك | 7 | 19 | 4 | | | 4,10 | 0,607 | مرتفع |
| | | % | 23,3 | 63,3 | 13,3 | | | | | |
| .3 | قدمت الحاضنة استشارات الجدوى faisabilité الاقتصادية ساهمت في نجاحكم. | ك | | 12 | 13 | 2 | 1 | 3,30 | 0,837 | متوسط |
| | | % | | 7,26 | 7,56 | 13,3 | 3,3 | | | |
| **إجمالي المحور الأول** | | | | | | | | 3,70 | 0,52 | مرتفع |

بناءا على نتائج الجدول رقم() يوضح أراء أفراد العينة على الفقرة(01) و(02) بدرجة مرتفعة وهو ما يعكسه قيمة التكرارات بنسبة (0 ,60) و(63,3) على التوالي، وبدرجة تشتت أقل من الفقرة رقم(03)، وهذه الأخيرة توضح اتجاه أفراد العينة إلى درجة الموافقة المتوسطة وهو ما يعكسه أيضا قيمة التكرارات بنسبة تفوق 50%.

إجمالا يستقر آراء أفراد مجتمع الدراسة لمحور معايير الاختيار المحتضنين حول الموافقة بدرجة مرتفعة، بانحراف معياري(0,52) مما يعكس تمركز نسبي وعدم تشتت الآراء حول المحور أعلاه، فعملية اختيار هذه المشاريع تعتمد بشكل كبير على المعايير الواضحة والمحددة التي تزيد فرصة اجتذاب مشاريع تتمتع بالقدرة على النجاح.

**2- 1-2تحليل وتفسير إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات محور التدريب المتخصص:**

يعالج هذا الجزء إجابات أفراد العينة حول عمليات التدريب المتخصص للمحتضنين، باحتساب المؤشرات الإحصائية الموضح في الجدول التالي :

**الجدول رقم (4-15) : إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات المحور التدريب المتخصص**

| الرقم | الفقرات | التكرارات / النسب%) | مستوى مرتفع جدا | مستوى مرتفع | مستوى متوسط | مستوى منخفض | مستوى منخفض جدا | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه العام |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 04 | قامت إدارة الحاضنة على تحليل نقاط القوة لمشروعكم. | ك | 1 | 18 | 7 | 4 | | 3,53 | ,776 | مرتفع |
| | | % | 3,3 | 60,0 | 23,3 | 13,3 | | | | |
| 05 | صممت الحاضنة البرامج التدريبية بما يتلائم احتياجاتكم | ك | 2 | 15 | 9 | 4 | | 3,50 | ,820 | مرتفع |
| | | % | 6,7 | 0,05 | 30,0 | 13,3 | | | | |
| 06 | قامت الحاضنة بتنظيم دورات تكوينية حسب مشروعكم. | ك | 2 | 10 | 11 | 6 | 1 | 3,20 | ,960 | مرتفع |
| | | % | 6,7 | 33,3 | 36,7 | 20,0 | 3,3 | | | |
| 07 | قامت إدارة الحاضنة بفحص مهارات وكفاءات العاملين في مشروعكم. | ك | | 7 | 6 | 10 | 7 | 2,43 | 1,104 | منخفض |
| | | % | | 23,3 | 20,0 | 33,3 | 23,3 | | | |
| 08 | تتوفر إدارة الحاضنة على قدرة إدارية وخبرات لمساعدتكم في أداء أعمالكم. | ك | 2 | 9 | 9 | 10 | | 3,10 | ,960 | متوسط |
| | | % | 6,7 | 30,0 | 30,0 | 33,3 | | | | |
| 09 | قدمت الحاضنة استشارات قانونية التي احتجتم | ك | 3 | 3 | 14 | 7 | 3 | 2,87 | 1,074 | متوسط |
| | | % | 10,0 | 10,0 | 46,7 | 23,3 | 10,0 | | | |
| 10 | قدمت الحاضنة استشارات وخدمات محاسبية | ك | 1 | 8 | 13 | 5 | 3 | 2,97 | ,999 | متوسط |
| | | % | 3,3 | 26,7 | 43,3 | 16,7 | 10,0 | | | |
| 11 | ساعدتكم الحاضنة في الحصول على تمويل لمشروعكم. | ك | | 7 | 10 | 4 | 9 | 2,50 | 1,167 | منخفض |
| | | % | | 23,3 | 33,3 | 13,3 | 30,0 | | | |
| 12 | قدمت الحاضنة استشارات تسويقية لرفع الكفاءة | ك | 2 | 6 | 13 | 5 | 4 | 2,90 | 1,094 | متوسط |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | % | 6,7 | 20,0 | 43,3 | 16,7 | 13,3 | | |
| 13 | قامت الحاضنة بتشجيع روح الابتكار والإبداع | ك | 6 | 10 | 6 | 8 | | 3,47 | 1,106 | مرتفع |
| | | % | 20,0 | 33,3 | 20,0 | 26,7 | | | | |
| **إجمالي المحور الثاني** | | | | | | | | 3,05 | 0,76 | متوسط |

يوضح الجدول رقم() اتجاه أراء المستجوبين للفقرات (04)، (05)، (06) و(13) بدرجة مرتفعة، ما يعكسه نسب التكرارات (60,0%)، (50,0%)، (33,3%)، و(33,3%) على التوالي، إذ تظهر نتائج الفقرة(04) و(05) الأعلى ارتفاعا الدال على اكتساب المهارات الفردية العالية للمحتضنين، بالمقابل اتجهت الآراء في الفقرات (08)، (09)، (10) و(12) نحو درجة متوسطة، حيث يعبر هذا الاتجاه على درجة صقل المهارات التنظيمية المحققة للميزات التنافسية للمشروع/مؤسسة في السوق.

في حين تظهر نتائج الفقرة (07) و(11) آراء المستجوبين بدرجة منخفضة بمتوسط حسابي (2,50) و(2,43) على التوالي. ما يعكس عدم الاستفادة من هذه الجوانب خاصة الجانب المالي الممثل العائق الكبير أمام حاملي الأفكار الطامحين إلى إنشاء مؤسسات صغيرة.

تتجه آراء أفراد مجتمع الدراسة في مجموعها حول محور التدريب المتخصص بمتوسط حسابي قدره (3,05) إلى درجة الموافقة المتوسطة، في حين ظهر الانحراف المعياري بمقدار (0,76) مما يعكس التشتت النسبي للآراء المستجوبين حول المحور أعلاه.

**2- 1-3تحليل وتفسير إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات محور الخدمات المتاحة :**

يبحث هذا الجزء موقف أفراد العينة حول الخدمات المتاحة للمحتضنين المبين في الجدول أدناه :

**الجدول رقم (4-16) : إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات المحور الخدمات المتاحة**

| الرقم | الفقرات | التكرارات / النسب% | مستوى مرتفع جدا | مستوى مرتفع | مستوى متوسط | مستوى منخفض منخفض | مستوى منخفض جدا | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه العام |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 14 | وفرت الحاضنة تجهيزات مكتبية ( مكتب، خزانة.....). | ك | 9 | 13 | 4 | 4 | | 3,90 | 0,995 | مرتفع |
| | | % | 30,0 | 43,3 | 13,3 | 13,3 | | | | |
| 15 | مساحة المكتب مناسبة لاحتياجاتكم. | ك | 6 | 13 | 5 | 6 | | 3,63 | 1,033 | مرتفع |
| | | % | 20,0 | 43,3 | 16,7 | 20,0 | | | | |
| 16 | وفرت الحاضنة خدمات الإنترنت. | ك | 8 | 14 | 1 | 7 | | 3,77 | 1,104 | مرتفع |
| | | % | 26,7 | 46,7 | 3,3 | 23,3 | | | | |
| 17 | اعتبرت أجهزة الحاسوب التي وفرها الحاضنة ملائمة لاحتياجاتكم. | ك | 3 | 13 | 7 | 7 | | 3,40 | ,968 | متوسط |
| | | % | 10,0 | 43,3 | 23,3 | 23,3 | | | | |
| 18 | وفرت الحاضنة خدمات السكرتارية (فاكس، تصوير، موظف استقبال ..) | ك | 2 | 7 | 9 | 9 | 3 | 2,87 | 1,106 | متوسط |
| | | % | 6,7 | 23,3 | 30,0 | 30,0 | 10,0 | | | |
| 19 | توفرت الحاضنة على مكتبة. | ك | | 3 | 4 | 12 | 11 | 1,97 | ,964 | منخفض |
| | | % | | 10,0 | 13,3 | 40,0 | 36,7 | | | |
| 20 | وفرت الحاضنة على قاعة اجتماعات/ | ك | 12 | 11 | 3 | 4 | | 4,03 | 1,033 | مرتفع |
| | | % | 40,0 | 36,7 | 10,0 | 13,3 | | | | |
| 21 | أحدثت البرامج التدريبية المقدمة من الحاضنة في مشروعكم.. | ك | 4 | 12 | 12 | 2 | | 3,60 | ,814 | مرتفع |
| | | % | 13,3 | 40,0 | 40,0 | 6,7 | | | | |
| 22 | امتلكت الحاضنة قواعد معلوماتية base des donnes لبت احتياجاتكم. | ك | 12 | 12 | 12 | 6 | 9 | 2,33 | 1,093 | منخفض |
| | | % | 40,0 | 40,0 | 40,0 | 20,0 | 30,0 | | | |
| **إجمالي المحور الثالث** | | | | | | | | 3,28 | 0,72 | متوسط |

يبين الجدول رقم() موقف أفراد العينة للفقرات (14)، (15)، (16) و(20) و(21) بدرجة مرتفعة، الممثلة بنسب التكرارات (43,3%)، (43,3%)، (46,7%)، (36,7%)، و(40,0%) على التوالي، إذ تشير هذه النتائج إلى حجم الخدمات اللوجستية الموضوعة تحت تصرف المحتضنين، بالمقابل اتجهت الآراء في الفقرات (17)، (18)، نحو درجة متوسطة،

في حين تظهر نتائج الفقرة (19) و(22) آراء العينة المدروسة بدرجة منخفضة بمتوسط حسابي (1,97) و(2,33) على التوالي. ما يعكس نقص التزود بالمعلومات في شكليها الرقمي أو الورقي مما قد يؤثر على أداء الأعمال للمحتضنين.

بالإجماع تتجه آراء أفراد مجتمع الدراسة حول محور الخدمات المتاحة بمتوسط حسابي قدره (3,28) إلى درجة متوسطة، كما يستقر الانحراف المعياري عند قيمة بمقدار (0,72).

إن تفعيل هذه الإمكانات ووضعها في خدمة أصحاب المشاريع سوف تسمح بلا شك على تخفيض تكاليف الانطلاق وتقليص خطر الإخفاق.

**2- 1-4تحليل وتفسير إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات محور عوامل النمو والتنمية للمحتضنين:**

يوضح هذا الجزء درجات تحقيق عوامل النمو والتنمية لدى المستجوبين من العينة، في الجدول التالي :

**الجدول رقم (4-17) : إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات المحور عوامل النمو والتنمية المؤسسات**

| الرقم | الفقرات | التكرار(ك) / النسبة(%) | مستوى مرتفع جدا | مستوى مرتفع | مستوى متوسط | مستوى منخفض | مستوى منخفض جدا | متوسط الدرجات | الانحراف المعياري | الاتجاه العام |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 23 | تساهم الحاضنة في جعل مشروعكم مصدرا لتوفير فرص عمل جديدة. | (ك) | 1 | 9 | 14 | 4 | 2 | 3 ,10 | 0,923 | متوسط |
| | | (%) | 3,3 | 30,0 | 46,7 | 13,3 | 6,7 | | | |
| 24 | حرصت الحاضنة على تنمية القدرات التنافسية لمشروعكم (السعر، الجودة، تدنيه التكاليف، .... ) | (ك) | 1 | 9 | 7 | 10 | 3 | 2 ,83 | 1,085 | متوسط |
| | | (%) | 3,3 | 30,0 | 23,3 | 33,3 | 10,0 | | | |
| 25 | سعت الحاضنة لتوجيهكم إلى العملاء أو الزبائن. | (ك) | 5 | 5 | 11 | 7 | 2 | 3,13 | 1,167 | متوسط |
| | | (%) | 16,7 | 16,7 | 36,7 | 23,3 | 6,7 | | | |
| 26 | وفرت مجالات عديدة لتحقيق التوسع والنمو لمشروعكم. | (ك) | 1 | 7 | 12 | 8 | 2 | 2,90 | 0,960 | متوسط |
| | | (%) | 3,3 | 23,3 | 40,0 | 26,7 | 6,7 | | | |
| 27 | اهتمت الحاضنة بتواصلكم مع مجتمع الأعمال (مقاولون...) | (ك) | 4 | 5 | 12 | 5 | 4 | 3,00 | 1,203 | متوسط |
| | | (%) | 13,3 | 16,7 | 40,0 | 16,7 | 13,3 | | | |
| 28 | تسعى الحاضنة إلى زيادة فرص توليد الدخل لمشروعكم.. | (ك) | 4 | 5 | 9 | 10 | 2 | 2,97 | 1,159 | متوسط |
| | | (%) | 13,3 | 16,7 | 30,0 | 33,3 | 6,7 | | | |
| 29 | ساهمت الحاضنة في خلق قنوات الاتصال بينكم وبين الجهات المختصة ( بنوك، مصالح الضرائب، تأمينات،.....) | (ك) | 2 | 4 | 10 | 9 | 5 | 2,63 | 1,129 | متوسط |
| | | (%) | 6,7 | 13,3 | 33,3 | 30,0 | 16,7 | | | |
| 30 | قامت إدارة الحاضنة على تكوين وربط العلاقات بينكم وبين الأطراف خارج (الجامعات،مراكز بحث، جمعيات مهنية....). | (ك) | 1 | 8 | 12 | 7 | 2 | 2,97 | 0,964 | متوسط |
| | | (%) | 3,3 | 26,7 | 40,0 | 23,3 | 6,7 | | | |
| 31 | تتولى الحاضنة عملية تقييم أداء المشاريع | (ك) | 1 | 5 | 14 | 8 | 2 | | 0,913 | متوسط |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | بين فترة وأخرى | (%) | 3,3 | 16,7 | 46,7 | 26,7 | 6,7 | 2,83 | |
| 32 | تقوم الحاضنة بمتابعتكم بعد تخرجكم منها. | (ك) | 3 | 13 | 13 | 1 | | | مرتفع |
| | | (%) | 10,0 | 43,3 | 43,3 | 3,3 | | 3,60 | 0,724 |
| 33 | لدى الحاضنة رؤيةvision مستقبلية حول مشروعكم بما تناسب مع ظروفكم وإمكانياتكم.. | (ك) | 3 | 5 | 11 | 9 | 2 | | متوسط |
| | | (%) | 10,0 | 6,71 | 36,7 | 30,0 | 6,7 | 2,90 | 1,081 |
| **إجمالي المحور الرابع** | | | | | | | | 2,99 | 0,84 متوسط |

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه تمركز الإجابات محور عوامل النمو والتنمية المؤسسات نحو الوسط الحسابي بمقدار2,99، عدا الفقرة (32) الدالة على (تقوم الحاضنة بمتابعتكم بعد تخرجكم منها) المؤشرة بمتوسط حسابي قدره (3,60) محققة درجة موافقة مرتفعة.

تتفاوت الدلالات الإحصائية المحسوبة في ما بينها لمحاور الاستبيان، و هذا ما يعكسه التشتت الظاهر للانحراف المعياري المرتفع.

**3- الفروق الاحصائية في نظرة المبحوثين حول علاقة حاضنات الأعمال بتنمية المؤسسات الصغيرة:**

لمعرفة ما اذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في آراء أفراد العينة حول درجة مساهمة حاضنات الأعمال في تحقيق تنمية المؤسسات الصغيرة راجع للمتغيرات الشخصية (العمر،الجنس، التحصيل العلمي، التخصص) تمت الاستعانة بتحليل التباين الأحادي ا (One Way ANOVA) لدراسة فروق متوسطات نظرة المحتضنين في تنمية المؤسسات الصغيرة، الظاهرة كما يلي :

**3-1 الفروق الإحصائية للمستجوبين حول علاقة حاضنات الأعمال في تحقيق تنمية المؤسسات الصغيرة تبعا لمتغير العمر.**

لتوضيح دلالات الفروق في المتوسطات المبحوثين بينت النتائج كما يلي :

**الجدول(4-18): نتائج تحليل التباين الأحادي** (One-Way Anova ) **للآراء المبحوثين حول التنمية تبعا لمتغير العمر.**

**ANOVA**

متغير تابع نمو وتنمية المؤسسات

| مصدر التباين | مجموع | متوسط | درجة الحرية | **F** قيمة المحسوبة | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|
| بين المجموعات | 0,6590 | 0,3300 | 2 | 0,4420 | 0,6470 |
| داخل المجموعات | 20,140 | ,74600 | 27 | | |
| المجموع | 20,799 | | 29 | | |

قيمة مستوى الدلالة الإحصائية للمحور تساوي (0,647) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0,05)، وقيمة (F) المحسوبة تساوى (0,442) أقل من القيمة الجدولية، مما يدل على عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين حول بلوغ النمو والتنمية للمؤسسات تبعا لمتغير العمر

**3-2 الفروق الإحصائية للمستجوبين حول علاقة حاضنات الأعمال في تحقيق تنمية المؤسسات الصغيرة تبعا لمتغير الجنس.**

لتوضيح دلالات الفروق في المتوسطات المبحوثين بينت النتائج كما يلي :

**الجدول(4-19) :نتائج تحليل التباين الأحادي** (One-Way Anova ) **للآراء المبحوثين حول التنمية تبعا لمتغير الجنس.**

**ANOVA**

| متغير تابع نمو وتنمية المؤسسات | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| مصدر التباين | مجموع | متوسط المربعات | درجة الحرية | **F** قيمة المحسوبة | مستوى الدلالة |
| بين المجموعات | 6,647 | 6,647 | 1 | 13,152 | ,001 |
| داخل المجموعات | 14,152 | ,505 | 28 | | |
| المجموع | 20,799 | | 29 | | |

قيمة مستوى الدلالة الإحصائية للمحور تساوي (0,001) وهي أقل مستوى المعنوية (0,05)، وقيمة (F) المحسوبة تساوى (13,152) أكبر من القيمة الجدولية، مما يدل على وجود فروق في إجابات المبحوثين حول بلوغ النمو والتنمية للمؤسسات تبعا لمتغير الجنس

**3-3 الفروق الإحصائية للمستجوبين حول علاقة حاضنات الأعمال في تحقيق تنمية المؤسسات الصغيرة تبعا لمتغير التحصيل العلمي.**

لتوضيح دلالات الفروق في المتوسطات المبحوثين بينت النتائج كما يلي :

**الجدول(4-20): نتائج تحليل التباين الأحادي** (One-Way Anova ) **للآراء المبحوثين حول التنمية تبعا لمتغير التحصيل العلمي.**

**ANOVA**

| متغير تابع نمو وتنمية المؤسسات | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| مصدر التباين | مجموع | متوسط | درجة الحرية | **F** قيمة المحسوبة | مستوى الدلالة |
| بين المجموعات | ,310 | ,103 | 3 | ,131 | ,941 |
| داخل المجموعات | 20,489 | ,788 | 26 | | |
| المجموع | 20,799 | | 29 | | |

قيمة مستوى الدلالة الإحصائية للمحور تساوي (0,941) وهي أكبر مستوى المعنوية(0,05)، وقيمة (F) المحسوبة تساوى (0,131) أقل من القيمة الجدولية، مما يدل على عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين حول بلوغ النمو والتنمية للمؤسسات تبعا لمتغير العمر

**4-3 الفروق الإحصائية للمستجوبين حول علاقة حاضنات الأعمال في تحقيق تنمية المؤسسات الصغيرة تبعا لمتغير التخصص.**

لتوضيح دلالات الفروق في المتوسطات المبحوثين بينت النتائج كما يلي :

**الجدول(4-21) :نتائج تحليل التباين الأحادي** (One-Way Anova ) **للآراء المبحوثين حول التنمية تبعا لمتغير التخصص.**

متغير تابع نمو وتنمية المؤسسات

| مصدر التباين | مجموع | متوسط | درجة الحرية | **F** قيمة المحسوبة | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|
| بين المجموعات | 4,550 | ,650 | 7 | ,880 | ,538 |
| داخل المجموعات | 16,249 | ,739 | 22 | | |
| المجموع | 20,799 | | 29 | | |

قيمة مستوى الدلالة الإحصائية للمحور تساوي (0,538) وهي أكبر مستوى المعنوية(0,05)، وقيمة (F) المحسوبة تساوى (0,880) أقل من القيمة الجدولية، مما يدل على عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين حول بلوغ النمو والتنمية للمؤسسات تبعا لمتغير التخصص.

**4-اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها :**

بعد توضيح النتائج عبر الإحصاء الوصفي (تكرارات، متوسطات حسابية، انحرافات معيارية مستويات المتغيرات التابعة والمستقلة) نتبعها بعرض نتائج الإحصاء الاستدلالي لإثبات الفرضية المطروحة.

اذ تم الاعتماد على الفرضية الصفرية والفرضية البديلة، برفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وسيتم اختبار الفرضية الرئيسية التي مفادها :

لا يرتبط دور حاضنات الأعمال في الجزائر بدرجة كبيرة على تحقيق مؤشرات تنمية المؤسسات الصغيرة.

متبوعة بالفرضية الفرعية وهي : تتحقق علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية(0,05= ) بين حاضنات الأعمال في الجزائر وتنمية المؤسسات الصغيرة.

**4-1اختبار الفرضية الرئيسية(البحثية):**

**لا يرتبط دور حاضنات الأعمال في الجزائر بدرجة كبيرة على تحقيق مؤشرات تنمية المؤسسات الصغيرة.**

اعتمادا على الجدول العلاقات الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغيرة تم اختبار الفرضية الرئيسية أعلاه على النحو التالي :

**الجدول(4-22): العلاقة الإرتباطية بين محور(معايير الاختيار، التدريب المتخصص، خدمات الحاضنة) وتنمية المؤسسات الصغيرة**

| الارتباط Corrélations | | | معايير اختيار المحتضنين | ا التدريب ص | الخدمات المتاحة | عوامل النمو والتنمية ات |
|---|---|---|---|---|---|---|
| معامل ارتباط سيبرمان | معايير اختيار المحتضنين | معامل الارتباط | 1.000 | 0.706** | 0.481** | 0.550** |
| | | معامل التحديد | | 0,498 | 0,231 | 0,302 |
| | | مستوى الدلالة F)(Sig | . | 0.000 | 0.006 | 0.001 |
| | التدريب المتخصص | معامل الارتباط | 0.706** | 1.000 | 0.728** | 0.559** |
| | | معامل التحديد | 0,498 | 1,000 | 0,529 | 0,312 |
| | | مستوى الدلالة F)(Sig | 0.000 | . | 0.000 | 0.001 |
| | الخدمات المتاحة | معامل الارتباط | 0.481** | 0.728** | 1.000 | 0.584** |
| | | معامل التحديد | 0,231 | 0,529 | | 0,341 |
| | | مستوى الدلالة F)(Sig | 0.006 | 0.000 | | 0.001 |
| | مؤشرات تنمية المؤسسات الصغيرة | معامل الارتباط | 0.550** | 0.559** | 0.584** | 1.000 |
| | | معامل التحديد | 0,302 | 0,312 | 0,341 | 1.000** |
| | | مستوى الدلالة F)(Sig | 0.001 | 0.001 | 0.001 | |

**المصدر:** من إعداد الباحثة بناءا على نتائج التحليل الإحصائي

بناءا على المتغيرات المستقلة(معايير الاختيار، التدريب المتخصص، خدمات الحاضنة)، تم اختبار الفرضية الرئيسية على أساس فرضيات جزئية مكونة لكل متغير مستقل على حدى.

1- **الفرضية الجزئية الاولى :**

$H_0$ لا يرتبط دور معايير اختيار المحتضنين في الجزائر بدرجة كبيرة على تحقيق

مؤشرات تنمية المؤسسات الصغيرة.

$H_1$ : يرتبط دور معايير اختيار المحتضنين في الجزائر بدرجة كبيرة على تحقيق

مؤشرات تنمية المؤسسات الصغيرة.

بالرجوع إلى الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل الارتباط (R) تساوي(0،550) أي أن الارتباط معتدل نسبيا بالنسبة لمتغير معايير اختيار المحتضنين، كما بلغ معامل التحديد ($R^2$) ب(0,302) هذا يعني أن 30,20%من التغيرات التي حدثت على المتغير التابع (تنمية المؤسسات الصغيرة) يعود سببها للمتغير معايير اختيار المحتضنين.

كما يلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية(f).Sig تساوي (0,001) هي أقل من مستوى المعنوية0,05=

وبالتالي : نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة الدالة على

يرتبط دور معايير اختيار المحتضنين في الجزائر بدرجة كبيرة على تحقيق مؤشرات تنمية المؤسسات الصغيرة

**2-الفرضية الجزئية الثانية :**

$H_0$ لا يرتبط دور التدريب المتخصص في الجزائر بدرجة كبيرة على تحقيق

مؤشرات تنمية المؤسسات الصغيرة.

$H_1$ : يرتبط دور التدريب المتخصص في الجزائر بدرجة كبيرة على تحقيق

مؤشرات تنمية المؤسسات الصغيرة.

بالرجوع إلى الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل الارتباط (R) تساوي(0.559) أي أن الارتباط معتدل أيضا بالنسبة لمتغير التدريب المتخصص ، كما بلغ معامل التحديد ($R^2$) ب(0,312) هذا يعني أن 31,20%من التغيرات التي حدثت على المتغير التابع (تنمية المؤسسات الصغيرة) يعود سببها للمتغير التدريب المتخصص، كما يلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية(f).Sig تساوي (0,001) هي أقل من مستوى المعنوية0,05= وبالتالي : نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي مفادها

يرتبط دور التدريب المتخصص في الجزائر بدرجة كبيرة على تحقيق مؤشرات تنمية المؤسسات الصغيرة.

**3-الفرضية الجزئية الثالثة :**

$H_0$ لا يرتبط دور الخدمات المتاحة في الجزائر بدرجة كبيرة على تحقيق

مؤشرات تنمية المؤسسات الصغيرة.

$H_1$ : يرتبط دور الخدمات المتاحة في الجزائر بدرجة كبيرة على تحقيق

مؤشرات تنمية المؤسسات الصغيرة.

بالرجوع إلى الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل الارتباط (R) تساوي(0.584) أي أن الارتباط فوق المتوسط بالنسبة لمتغير الخدمات المتاحة ، كما بلغ معامل التحديد ($R^2$) ب(0,341) هذا يعني أن 34,10%من التغيرات التي حدثت على المتغير التابع (تنمية المؤسسات الصغيرة) يعود سببها للمتغير الخدمات المتاحة ، كما يلاحظ أن قيمة

مستوى الدلالة المعنوية(f).Sig تساوي (0,001) هي أقل من مستوى المعنوية0,05= وبالتالي : نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي مفادها

يرتبط دور الخدمات المتاحة في الجزائر بدرجة كبيرة على تحقيق مؤشرات تنمية المؤسسات الصغيرة

**جدول رقم (4-23) : الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع**

الجدول الموالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع :

**Récapitulatif des modèles**

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ,838[a] | ,702 | ,668 | ,48793 |

a. Prédicteurs : (Constante), الخدمات المتاحة ,معايير اختيار المحتضنيين ,التدريب المتخصص

من الجدول أعلاه يتبين معامل الارتباط الخطي بين دور حاضنات الأعمال وبين تنمية المؤسسات الصغيرة في الجزائر المقدر بنسبة 83,8% الدال على نسبة ارتباط قوية بينهما، ومدى الدقة في تقدير المتغير التابع هو (66,8%) ،بمعنى أن (66,8%) من تحقيق تنمية المؤسسات الصغيرة يعود لعمليات (معايير اختيار المحتضنين، التدريب المتخصص، والخدمات)، والنسبة (33,2%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ.

**رابعا : تباين خط الانحدار** :يوضح الجدول الموالي تحليل تباين خط الانحدار حيث يدرس مدى ملائمة خط انحدار المعطيات وفرضيته الصفرية

**جدول رقم (4-24) : تباين خط الانحدار**

**ANOVA[a]**

| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Régression | 14,609 | 3 | 4,870 | 20,455 | ,000[b] |
| | Résidus | 6,190 | 26 | ,238 | | |
| | Total | 20,799 | 29 | | | |

a. Variable dépendante : متغير تابع نمو وتنمية المؤسسات

b. Prédicteurs : (Constante), الخدمات المتاحة ,معايير اختيار المحتضنيين ,التدريب المتخصص

من الجدول السابق نجد ما يلي :

-مجموع مربعات الانحدار يساوي 14,609ومجموع مربعات البواقي هو 6,190ومجموع المربعات الكلي يساوي 20,799؛

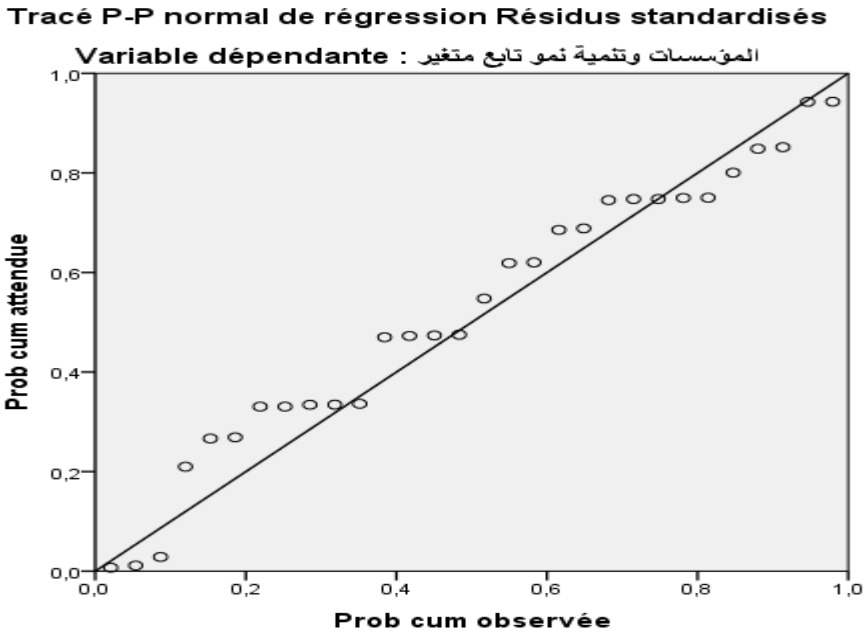
-درجة حرية الانحدار هي 3 ودرجة حرية البواقي هي 26 ؛

-معدل مربعات الانحدار هو 4,870ومعدل مربعات البواقي هو 0,238 ؛

-قيمة إختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 20,455 ؛

-مستوى دلالة الاختبار 0.000 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 فنرفضها ،وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات والشكل التالي يوضح ذلك :

شكل رقم (**4-16**): مدى ملائمة خط الانحدار




سمحت لنا معاملات الارتباط بتحليل **نوعية العلاقة** بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، ولمعرفة **العلاقة القائمة** بين هذه المتغيرات يتم عبر معاملات خط الانحدار كما يلي :

**4-2اختبار الفرضية الفرعية (إحصائية):** اعتمادا على الجدول معاملات خط الإنحدار بين المتغيرات المستقلة والمتغيرة تم اختبار الفرضية الفرعية (إحصائية) أعلاه على النحو التالي :

تتحقق علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية(0,05= ) بين حاضنات الأعمال في الجزائر وتنمية المؤسسات الصغيرة.

**الجدول (4-25): يوضح معاملات خط الإنحدار**

**Coefficients[a]**

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | Ecart standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | ,071 | ,671 | | ,105 | ,917 |
| | معايير اختيار المحتضنيين | -,110 | ,266 | -,068 | -,413 | ,683 |
| | التدريب المتخصص | ,785 | ,192 | ,711 | 4,084 | ,000 |
| | الخدمات المتاحة | ,283 | ,172 | ,242 | 1,646 | ,112 |

a. Variable dépendante : متغير تابع نمو وتنمية المؤسسات

بناءا على المتغيرات المستقلة(معايير الاختيار، التدريب المتخصص، خدمات الحاضنة)، تم اختبار الفرضية الفرعية (إحصائية) على أساس فرضيات مكونة لكل متغير مستقل على حدى على النحو التالي :

**الفرضية الاولى :**

$H_0$ لا تتحقق علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية(0,05= ) بين معايير اختيار المحتضنين في الجزائر وتنمية المؤسسات الصغيرة.

$H_1$ : تتحقق علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية(0,05= ) بين معايير اختيار المحتضنين في الجزائر وتنمية المؤسسات الصغيرة.

بالرجوع إلى الجدول أعلاه يتضح أن ميل خط الانحدار سالب بمقدار 110,- بالنسبة للمتغير المستقل اختيار معايير المحتضنين كما يلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية(f).Sig تساوي (0,683) هي أكبر من مستوى المعنوية0,05= وبالتالي : نقبل لفرضية الصفرية التي مفادها :

لا تتحقق علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية(0,05= ) بين معايير اختيار المحتضنين في الجزائر وتنمية المؤسسات الصغيرة.

**الفرضية الثانية :**

$H_0$ لا تتحقق علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية(0,05= ) بين الخدمات المتاحة في الجزائر وتنمية المؤسسات الصغيرة.

$H_1$ : تتحقق علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية(0,05= ) بين الخدمات المتاحة في الجزائر وتنمية المؤسسات الصغيرة.

يشير الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية(f).Sig تساوي (0,112) هي أكبر من مستوى المعنوية0,05= وبالتالي : نقبل الفرضية الصفرية الدالة على :

لا تتحقق علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية(0,05= ) بين الخدمات المتاحة في الجزائر وتنمية المؤسسات الصغيرة.

**الفرضية التالثة :**

$H_0$ لا تتحقق علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية(0,05= ) بين التدريب المتخصص في الجزائر وتنمية المؤسسات الصغيرة.

$H_1$ : تتحقق علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية(0,05= ) بين التدريب المتخصص في الجزائر وتنمية المؤسسات الصغيرة.

توضح نتائج الانحدار البسيط للجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية(f).Sig تساوي (0,000) هي أقل من مستوى المعنوية0,05= وبالتالي : نرفض الفرضية الصفرية نقبل الفرضية البديلة الممثلة ب :

تتحقق علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية(0,05= ) بين التدريب المتخصص في الجزائر وتنمية المؤسسات الصغيرة.

وبالتالي من الجدول أعلاه يكون مقطع خط الانحدار0,071 الذي يمثل a من معادلة الخط المستقيم Y=a+bx، أما b فهي ميل خط الانحدار 0,785 بالنسبة للمتغير المستقل (التدريب المتخصص)، بذلك تصبح معادلة خط الانحدار: Y=,071 + ,785x

**إعادة التحليل الإحصائي** : نقوم بحذف المتغيرات المستقلة (معايير اختيار المحتضنين، الخدمات المتاحة) ذات الدلالة المعنوية المرفوضة والمحققة لفرضية العدم، ولأنها لا يؤثر في المتغير التابع تنمية المؤسسات الصغيرة، يتم إعادة التحليل الإحصائي كما في الخطوة السابقة، إذ تظهر النتائج كما يلي :

**الجدول (4-26): المتغير الموظف**

**Variables introduites/éliminées[a]**

| Modèle | Variables intro | Variables élim | Méthode |
|---|---|---|---|
| 1 | التدريب المتخصص[b] | . | Introduire |

a. Variable dépendante : متغير تابع نمو وتنمية المؤسسات

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

يبين الجدول أعلاه متغير مستقل واحد وهو التدريب المتخصص.

**جدول رقم (4-27) : الارتباط الخطي بين المتغير المستقل التدريب المتخصص والمتغير التابع تنمية المؤسسات الصغيرة**

## Récapitulatif des modèles

| Modèl | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 0,819 | 0,671 | 0,660 | ,49407 |

a. Prédicteurs : (Constante), التدريب المتخصص

من الجدول أعلاه يتبين معامل الارتباط الخطي بين **التدريب المتخصص** وبين تنمية المؤسسات الصغيرة في الجزائر المقدر بنسبة 81,9% الدال على نسبة ارتباط قوية بينهما.

**الجدول(4-28 ): يوضح تحليل تباين خط الإنحدار**

**ANOVA[a]**

| odèle | | Somme des carrés | ddl | Carré m | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Régression | 13,964 | 1 | 13,964 | 57,206 | ,000[b] |
| | Résidus | 6,835 | 28 | ,244 | | |
| | Total | 20,799 | 29 | | | |

a. Variable dépendante : متغير تابع نمو وتنمية المؤسسات

b. Prédicteurs : (Constante), التدريب المتخصص

**الجدول( 4-29): يوضح معاملات خط الإنحدار**

**Coefficients[a]**

| Modèle | | Coefficients non standard | | Coefficients standard | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | Ecart standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | ,226 | ,376 | | ,601 | ,553 |
| | التدريب المتخصص | ,905 | ,120 | ,819 | 7,563 | ,000 |

a. Variable dépendante : متغير تابع نمو وتنمية المؤسسات

يتبين في الجدول () مقطع خط الانحدار0,226 الذي يمثل a، وميل خط الانحدار0,905 الذي يمثل b بالنسبة للمتغير المستقل بذلك تصبح معادلة خط الانحدار للمتغير المستقل الوحيد(التدريب المتخصص):

$$Y = 0,226 + 0,905\ x$$

**عملية تقييم حاضنات الأعمال في الجزائر :**

يعد تقييم حاضنات الأعمال شأنه شأن تقييم المنظمات الاقتصادية الأخرى القائم على :

1 – تحديد الأهداف سلفا؛

2 – استخدام مؤشرات القياس ؛

3 – قياس النتائج المحققة ؛

4 – تصحيح الانحرافات إن وجدت.

حيث تقوم دراستنا على **تقييم دور حاضنات الأعمال في تنمية المؤسسات الصغيرة في الجزائر**

**1 – تحديد الهدف :**

**تقييم دور حاضنات الأعمال في الجزائر**

2 – **المؤشرات المستخدمة:** استخدمنا المؤشرات الاقتصادية الغير كمية (الوصفية) التالية :

- معايير اختيار المشاريع ؛
- التدريب المتخصص ؛
- الخدمات المتاحة ؛

**3 – قياس النتائج المحققة** : توصلنا عبر الدراسة التطبيقية الى النتائج التالية :

$$Y = 0,226 + 0,905\ x$$

**حيث :**

**Y = المتغير التابع(تنمية المؤسسات الصغيرة)**

**X = المتغير المستقل(التدريب المتخصص)**

**مع ثبات العوامل الأخرى**

**أي زيادة وحدة واحدة في التدريب المتخصص تؤثر بمقدار 0,905 أي بنسبة 90,50 % في تنمية المؤسسات الصغيرة** ، وقيمة 0،226 أي نسبة (22,6%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ.

**4 –التقييم المتوصل إليه :**

**سمحت عملية تقييم حاضنات الأعمال في الجزائر على اعتبار العامل (التدريب المتخصص) العامل الأساسي المحقق لتنمية المؤسسات الصغيرة المحتضنة، واعتبار العوامل التالية (معايير اختيار المشاريع، الخدمات المتاحة) عوامل تحتاج إلى اهتمام أكثر.**

## خلاصة الفصل الرابع :

ما يمكن استخلاصه من هذا الفصل لحاضنات الأعمال في الجزائر يتأسس على ما سبق، حول ما يتعلق بتأخر صدور القوانين والمراسيم المنظمة لنشاط حاضنات الأعمال ، بالإضافة إلى غموض الإطار القانوني لمفاهيم المتعلقة بحاضنات الأعمال، بالمقابل وجود إرادة سياسية عازمة على تفعيل حاضنات الأعمال في الجزائر.

واستنادا إلى ما تم استعراضه من توصيفات ونتائج في الدراسة الميدانية بناءا على الاستجوابات، فقد تم توظيف المؤشرات المحققة لدور حاضنات الأعمال ليتم التوصل إلى نوعية وعلاقة حاضنات الأعمال بتنمية المؤسسات الصغيرة في الجزائر.

# الخاتمة

بالوصف والتحليل لحيثيات البحث توصلنا إلى نتائج منها المتعلقة بالجانب النظري وأخرى بالجانب التطبيقي، كما نعهد بتوصيات في هذا الشأن إلى مراكز القرار، فضلا عن الآفاق التي تشكل مجالات محتملة لمواصلة البحث.

**1النتائج** : يقوم بحثنا بمعالجة الإشكالية التي مفادها " ***ما هي المؤشرات التي تسمح بتقييم دور حاضنات الأعمال في تنمية المؤسسات الصغيرة في الجزائر؟*** "عبر الفرضيات البحثية وأخرى إحصائية فكانت نتائجها على النحو التالي :

## 1-1النتائج النظرية :

انتهت الفرضيات البحثية المعالجة للإشكالية المطروحة إلى ما يلي :

- **النتائج المتعلقة بالفرضية الاولى** : حوى الفصل الأول من هذا البحث الزوايا التي شكلت معالم حاضنات الأعمال في إطارها النظري منها المحددات الأساسية، ومراحل التطور، ودورها في مستويات مختلفة، مع إبراز نماذج دولية رائدة في ميدان حاضنات الأعمال في ما حققت من النتائج لدى هذه النماذج، كما اتبعنا هذا الفصل بإظهار العلاقة القائمة بين حاضنات الأعمال والمؤسسات الصغيرة باعتبار الهدف الرئيس للبحث، كل هذه الزوايا كونت أساس للإجابة على الفرضية الأولى التي نصت على أن " **تمثل حاضنات الأعمال إحدى التوجهات العالمية الجديدة لتنمية والتطوير مؤسسات الصغيرة** " حيث توصلنا إلى النتائج التالية:

بخلاف ارتباط مفهوم حاضنات الأعمال بدعم المبادرين ، بدأ انتشار المفهوم حاضنات الأعمال في طابعها العمومي مع التحولات الاقتصادية والسياسية في أواخر القرن العشرين نحو الأخذ بعصر المنظم وتضييق دور الدولة في النشاط الاقتصادي، لذا كانت الحاجة إلى تدخل الدولة لحماية المؤسسات الوليدة وتمكينها من منافسة مثيلاتها في السوق وهو ما يدعوا إليه المفكر بول دروغمانPaul krugman وغيره من المفكرين مثال P.romerمن أنصار نظرية النمو المتداخل وتفعيل دور الدولة في تنشيط النمو الاقتصادي.

كما أدركت الدول المبادرة أهمية حاضنات الأعمال في استجابتها لحاجيات مختلفة في مجالات متنوعة لصالح متعهديها، فأرست لها استراتيجيات واضحة المعالم بأهداف مسطرة ، كما حددت الإطار المنظم لنشاط هذه حاضنات، وأوجدت لها أدوات وآليات تنفيذ هذه الاستراتيجيات.

ومن أهمية حاضنات الأعمال تشكلت العلاقة بين هذه الأخيرة والمؤسسات الصغيرة القائمة على أساس خلق قيمة جديدة منشئة للثروة، حيث تضمنت العلاقة عمليات النمو الداخلي والخارجي لمؤسسات كما أن هذه العمليات تعد محور عملية حضانة الأعمال في سبيل إنشاء أنشطة ذات قيمة مضافة.

تؤكد هذه النتائج في مجملها صحة الفرضية الأولى بأن حاضنات الأعمال تعد إحدى التوجهات العالمية ما دل على ذلك تطورها المرحلي وتجارب الدول لأجل تنمية المؤسسات الصغيرة.

**-النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية** : نصت الفرضية الثانية على ما **يلي " تتوفر لدى حاضنات الأعمال إمكانات تنموية معتبرة بما تسهم به في النمو والتنمية الاقتصاديين "** جاء الفصل الثاني ليجيب على هذه الفرضية التي تثبت صحتها النتائج التالية:

أن ما يميز كل صنف من الأصناف الأربعة لحاضنات الأعمال **حاضنات التنمية الاقتصادية، حاضنات المؤسسات، حاضنات الأكاديمية/العلمية، حاضنات الاستثمار للقطاع الخاص** خصوصية معينة لخدمة قطاع معين في إحداث النمو الاقتصادي لتمكين مؤسسات المنتسبة لها من النمو السريع عبر إتاحة محيط محفز، وتحقيق تنمية وفق شروط المحيط المحلي المستهدف.

تكمن أهمية هذه الإمكانات التي تتيحها لحاضنات الأعمال للمنتسبين إليها، في المساهمة في أحدات تنمية سواء عبر عمليات تحقيق العوائد الاقتصادية لحاضنات الأعمال، أو عبر عمليات تحقيق الدخول الفردية ممثلة في تحقيق الأرباح بإنشاء المؤسسات، وتكوين أجور بإنشاء مناصب عمل، أو عبر عمليات تحقيق العوائد الناجمة عن مجموع الإنفاقات الاستثمارية، إذ تؤدي هذه الإمكانات في مجملها إلى إحداث عمليتي النمو والتنمية الاقتصاديين.

بناءا على ما سبق فان الإمكانات المتوفرة لدى لحاضنات الأعمال أسلوب دعم المقدم ينفذ على مستويات ومجالات مختلفة " المجال الاقتصادي، المجال التكنولوجي، والمجال الاستثماري أي " عبر أصناف حاضنات الأعمال يجعل من الحاضنات الأعمال مصدرا لإحداث النمو وتحقيق التنمية الاقتصاديين وهو ما يثبت الفرضية الثانية.

**النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة** : أن الأهمية المحورية لعملية تقييم الحاضنات الأعمال تتأكد بالضرورة عبر تحديد مؤشرات القياس وهذا ما جاءت لإثباته الفرضية الثالثة "**يتحقق تقييم حاضنات الأعمال عبر مؤشرات القياس الأداء الدالة على ذلك.**"

يعد استعراضنا لبيئة أداء الحاضنات الأعمال بمثابة توضيح للمعايير التي يبنى عليها القياس، ومنه وضحنا طبيعة وطرق الأداء حاضنات الأعمال حتى يتسنى لنا معرفة ما يمكن قياسه وتحديدا معرفة مؤشرات قياس أداء لحاضنات الأعمال.

تحددت مؤشرات قياس أداء لحاضنات الأعمال إما وفق القياس الموضوعي عبر المؤشرات الوصفية (الغير كمية) أو/و المؤشرات العددية( كمية) أو وفق القياس الذاتي باستخدام المؤشرات الاجتماعية أو/و مؤشرات الرضا.

سمحت عمليات تقييم حاضنات الأعمال وبشكل دوري على فهم العوامل الأساسية التي تحقق النجاح ، ومساعدة الأنشطة التي تحتاج إلى تحسين، ومنه ولبلوغ الأهداف المرجوة لعملية حضانة الأعمال

فالنتائج المتوصل إليها، تفيد أن لبلوغ أهداف الحاضنات الأعمال ضرورة التقييم بناءا على توظيف المؤشرات الضرورية والممكنة، ومن تم تعديل أنشطتها ( عملياتها ) وهو ما يعكس صحة الفرضية الثالثة .

## 1-2 النتائج التطبيقية على دراسة حاضنات الأعمال في الجزائر:

انتهت الدراسة التطبيقية المبنية على الفرضيات الإحصائية إلى النتائج التالية :

دلت نتائج التحليل الوصفي أن المتوسطات الحسابية للمستجوبين على دور حاضنات الأعمال في الجزائر، كانت متوسطة، اذ تفسر هذه النتيجة وجود اتفاق بدرجة نسبية بين أفراد العينة حول الاستفادة من عمليات الاحتضان.

كما أشارت نتائج التحليل الوصفي أن المتوسطات الحسابية للمبحوثين على إحداث تنمية مؤسسات الصغيرة في الجزائر، كانت متوسطة، إذ تفسر هذه النتيجة كذاك وجود اتفاق بدرجة نسبية بين أفراد العينة حول تحقيق تنمية هذه المؤسسات.

ظهرت نتائج الدراسة الميدانية لمجموع العلاقات الارتباطية دالة إحصائيا عند مستويات قوية بين المتغير المستقل(معايير اختيار المحتضنين، التدريب المتخصص، والخدمات) و المتغير التابع تنمية المؤسسات الصغيرة بنسبة ارتباط تقدر ب 83,8% الدال على نسبة ارتباط قوية، وبتحقيق ما نسبة 66,8% من تنمية المؤسسات الصغيرة يعود لعمليات (معايير اختيار المحتضنين، التدريب المتخصص، والخدمات)، وترجع النسبة (33,2%) لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ. وهو ما يثبت صحة

الفرضية " يرتبط دور حاضنات الأعمال في الجزائر بدرجة كبيرة على تحقيق مؤشرات تنمية المؤسسات الصغيرة ".

كما توصلت الدراسة انطلاقا من اختبار الفرضية الفرعية الدالة على تحقيق علاقة بين حاضنات الأعمال في الجزائر وتنمية المؤسسات الصغيرة، وبناءا على اختبار كل متغير على حدى تم رفض متغيرين ( معايير اختيار المحتضنين، والخدمات المتاحة) وقبول تحقيق العلاقة بين متغير التدريب المتخصص وتنمية المؤسسات الصغيرة بنسبة تقدر ب 78,5% وهي قيمة ايجابية تؤكد علاقة بين التدريب المتخصص وتنمية المؤسسات الصغيرة، وهو ما يؤكد صدق الفرضية الفرعية " تتحقق علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية(0,05= ) بين التدريب المتخصص في الجزائر وتنمية المؤسسات الصغيرة.

## 2-التوصيات :

بناء على النتائج المتوصل إليها من اختبارنا لصحة الفرضيات المتعلقة بإشكالية البحث، فانه من الأهمية تقديم التوصيات التالية:

1 وجوب إشاعة ثقافة الأعمال وحاضنات الأعمال في الوسط الجامعي عبر الترويج لمخرجات حاضنات الأعمال.

2 البحث بجدية عن المبادرون واستكشاف المواهب الحقيقية عبر توحيد الجهود بين الجامعات الممثلة في آلياتها (دور المقاولاتية) وحاضنات الأعمال.

3 تهيئة وتوفير بيئة عمل ملائمة لحاضنة الأعمال قبل إقامتها سواء ما تعلق بالبيئة الداخلية أو الخارجية وربطها بمراكز البحث.

4 ضرورة التنسيق بين احتياجات السوق المحلي ومخرجات حاضنات الاعمال في سبيل انشاء مؤسسات موائمة لتنمية الاقتصادية.

5 نوصي كذلك بضرورة ربط المؤسسات الناشئة/المحتضنة التمويل بالرأس المال المخاطر فدور حاضنات الأعمال يتمثل في تفعيل وتسخير هذه الآيات في سبيل نمو وتنمية هذا النوع من المؤسسات.

6 ضمن هذا السياق نوصي مراكز القرار الممثلة في الوكالة الوطنية للحظائر التكنولوجية بضرورة الإشراك القطاع الخاص ضمن منظومة حاضنة الأعمال.

**3-آفاق البحث:**

بعد الانتهاء من معالجة إشكالية البحث والتوصل إلى نتائج المشار إليها تبنيت لنا جملة من المواضيع يمكن أن تشكل آفاق لدراسات مستقبلية سواء في بعدها الوصفي أو التقييمي المتمثلة في :

1-أثر برامج حاضنات الأعمال على إنشاء المؤسسات.

2-قياس أثر حاضنات الأعمال على التنمية الاقتصادية.

3-قياس الأداء المتوازن لحاضنات الأعمال.

4- القياس بالمقارنة المرجعية للمؤسسات المحتضنة والغير محتضنة.

# قائمة المراجع

1- إبراهيم عاطف الشبراوي: حاضنات الاعمال ومفاهيم مبدئية وتجارب عالمية، المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة (2005)http://ipac.kacst.edu.sa/edoc/1427/158377_1.pdf

2- أحمد عارف العساف وآخرون، الأصول العلمية والعملية لإدارة المشاريع الصغيرة و المتوسطة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.

3- أحمد بوراس، تمويل المنشآت الاقتصادية، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008

4- احمد بن قطاف، "أهمية حاضنات الأعمال التقنية في دعم و ترقية المؤسسات الصغيرة المبدعة في الجزائر"رسالة ماجستير،جامعة مسيلة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،2007

5- الإستراتيجية العربية للاتصالات والمعلومات،بناء مجتمع المعلومات"2007-2015" نوفمبر 2006 انظر الرابط

http://www.aticm.org.eg/admin/Farek_pal/ARABSTARATEGY-DRAFT4-281106-

6- الشيخ الداوي ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، العدد السابع، 2009-2010.

7- أنور أحمد نهار العزام "تأثير استخدام حاضنات الأعمال في إنجاح المشاريع الريادية في الأردن" أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية، الأردن، 2009.

8- بومدين يوسف، المقاربات الفكرية والمنهجية في مجال الإبداع والتغيير التنظيمي، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية جامعة سعد دحلب . البليدة،الجزائر، ماي 2011.

9- بدر الدين عبد الرحيم، آليات تمويل مشاريع الصناعات الصغيرة والمتوسطة، مسقط، فبراير، 2004

10- دراسة حول الابتكار في المشروعات الصغيرة والمتوسطة،الامم المتحدة، اللجنة الاقتصادية لغربي أسيا الاسكوا 2002.

11- دراسات معهد البحوث والاستشارات جامعة الملك عبد العزيز www.kau.edu.sa/.../147636..أو أنظر http://sbin.org.sa/ar/resource

12- زايدي عبد السلام وآخرون، حاضنات الأعمال التقنية و دورها في دعم و مرافقة المشاريع الناشئة،الملتقى الدولي حول استراتيجيات تنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، جامعة ورقلة 8-19 أفريل 2012.

13- سعدية السعيدي، تأثيرات العولمة على إدارة الأعمال في منظمات البلدان النامية، جامعة باجي مختار عنابة الجزائر، ديسمبر2011.

14- سعدية ألسعيدي، دور الحاضنات التكنولوجية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، استراتيجيات التنظيم ومرفقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، افريل 2012

15- سعدية السعيدي، الحاضنات التكنولوجية آلية استثمار لمخرجات التعليم العالي، المؤتمر الدولي تكامل مخرجات التعليم مع سوق العمل في القطاع العام والخاص، عمان الأردن، ماي 2013.

16- سعدية السعيدي، الحظائر التكنولوجية في الجزائر رهانات وآفاق، الملتقى الدولي روح المقاولاتية كأداة للتنمية المستدامة: الابتكار والمقاولة، محرك للتنويع المستدام للاقتصاد، جامعة ورقلة، أفريل 2013.

17- سهى حمزاوي، مبادرات التعاون بين المؤسسات والجامعات لبناء قدرات تكنولوجية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 10، الجزائر، مارس 2000.

18- سوزان موزي، الثورة المعلوماتية والتكنولوجية وسياسات التنمية، دار المنهل اللبناني للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان، 2009.

19- الشريف ريحان وآخرون حاضنات الأعمال كآلية لمرافقة المؤسسات الصغيرة نموذج مقترح في مجال

20- تكنولوجيا المعلومات ،الملتقى الدولي حول استراتيجيات تنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، جامعة ورقلة 8-19 أفريل 2012.

21-عبد الله بلوناس، الإبداع و دوره في نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، المجلة الجزائرية للتسيير، العدد2008.

21- عبد السلام أبو قحف، العولمة وحاضنات الأعمال حالات عملية وحلول مشكلات، الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية 2002.

23- عبد الكريم عبيدات، " حاضنات الأعمال كآلية لدعم المؤسسات الصغيرة و المتوسط في عصر العولمة "، رسالة ماجستير،جامعة البليدة،كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير،جوان 2006

24- عيسى بن ناصر، حاضنات الأعمال كآلية لدعم و تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة العدد 18، مارس2010.

25- فهد العرابي الحارثي، أزمة البحث العلمي والتنمية، مركز أسبار للدراسات والبحوث والإعلام
www.asbar.com/ar/monthly-issues/994.article.htm 07/09/2016

26- فوزي عبد الرازق، إشكالية حاضنات الأعمال بين التطوير والتفعيل رؤية مستقبلية دراسة حالة حاضنات الأعمال في الاقتصاد الجزائري ، المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال، سبتمبر2014.

27- محمد صالح الحناوي، عبد السلام أبوقحف وآخرون، حاضنات الأعمال فرصة جديدة للاستثمار وآليات دعم منشآت الأعمال الصغيرة، الدار الجامعية الإسكندرية مصر، 2001.

28- محمد سبتي، فعالية رأس المال المخاطر في تمويل المشاريع الناشئة دراسة حالة المالية الجزائرية الأوروبية، مدرسة الدكتوراه جامعة احمد متنوري، قسنطينة، 2009.

29- محمد مختار الحلوجي، حاضنات الأعمال التكنولوجية مفاهيم أساسية وتجارب عالمية ومصرية، الندوة العربية الأولى حول الحاضنات الصناعية، المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، القاهرة، يناير2003.

30- منشورات الوكالة الوطنية لترقية الحظائر التكنولوجية و تطويريها " الحظيرة المعلوماتية لسيدي عبد الله من الفكرة حتى إنشاء المؤسسة 2012"

31- منشورات الوكالة الوطنية لترقية الحظائر التكنولوجية و تطويريها " الحظيرة المعلوماتية لسيدي عبد ألله شريككم لآفاق جديدة" 2012

32- منشورات الوكالة الوطنية لترقية الحظائر التكنولوجية وتطويرها، الحظيرة المعلوماتية لسيدي عبد الله، 2010.

33- منشورات المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعيةINAPI

34- منية الجندوبي القاطري، نجيبة بوزيان خلف الله، دور الأقطاب التكنولوجية وحاضنات الأعمال في تطوير المؤسسات الصغرى والمتوسطة: التجربة التونسية، الملتقى العربي الخامس للصناعات الصغيرة و المتوسطة،وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة،الجزائر ،2010

35- مقدم وهيبة دور لوحة القيادة و بطاقة الأداء المتوازن في قياس و تقييم أداء الموارد لبشريةiefpedia.com/.../دور-لوحة-القيادة-و-بطاقة-الأداء-المتوازن.

*36-* ميسر إبراهيم أحمد الجبوري، الأدوار الإستراتيجية المرتقبة لحاضنات الأعمال بتاريخ 2016/12/06
www.raheems.info/ima/62.doc

37- نادية قيوقح "المشروعات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية و أهمية دعمها بحاضنات الأعمال"أطروحة دكتوراه جامعة الجزائر كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير،2008.

38- نبيل جواد إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع بيروت لبنان 2007.

39- نبيل محمد شلبي، نموذج مقترح لحاضنة تقنية بالمملكة العربية السعودية، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة، واقع ومشكلات المنشآت الصغيرة و المتوسطة وسبل دعمها وتنميتها، الغرفة التجارية الصناعية، الرياض. السعودية،أكتوبر2002، www.geocities.ws/nkashkoul/Incubator.doc

40- نبيل محمد شلبي، دور حاضنات المشروعات الصغيرة في دعم الإبداع العربي، مجلة آفاق اقتصادية، المجلد 25، العدد 97، 2004.

41- نجم عبود نجم، إدارة الابتكار المفاهيم و الخصائص وتجارب حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.

42- هواري معراج "حاضنات الأعمال آليات دعم المؤسسات ص م، ملتقى وطني حول فرص الاستثمار ودور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة واقع وتحديات، المعهد الوطني للتجارة، ملحق غرداية، الجزائر، مارس2004.

_المرسوم التنفيذي رقم03-78المؤرخ في 25 فيفري سنة 2003، المتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات، الجريدة الرسمية رقم ، سنة 2003.

- المرسوم التنفيذي رقم04-91المؤرخ في 24 مارس سنة 2004، ، الجريدة الرسمية العدد19، سنة 2003.

43- L'AFNOR renouvelle la certification ISO 9001 de l'incubateur IMPULSE

http://www.incubateurs-paca.com/l-afnor-renouvelle-la-certification-iso-9001-de-l-incubateur-im.html

**44-** Ahmed Gdoura, Benchmarking des performances d'un incubateur, Medibtikar Training Coaching & Networking Program TCN Seminar, Tunis 2008

**45-** Amell allam, analyse et évaluation du dispositif d' ccompagnement, université Montesquieu bordeaux,2006.

**46-** Benjamin Vedel Eric STEPHANY « peut-on améliorer les indicateur de performance des incubateur » de Boeck supérieur /Entreprendre & Innover, 2011 /1 n°9-10.

**47-** Céline Bouveter-riva et Catherine Mercier-suissa, PME : Conquérir des parts de marché à l'interatinal,dunod, France, 2010, p44

**48-** Chiranjibi Nepal « **strategy for promoting business incubation centers in Nepal »** prepared for government of Nepal Ministr of finance 2006http://www.docstoc.com/docs/48489230/STRATEGY-FOR-PROMOTING-BUSINESS-INCUBATION-CENTERS-IN-NEPAL

**49-** Colin Barrow « incubators» édition John wiley et Sons, Ltd, 2001.

**50-** Daood Hamdani Conceptualisation et mesure de l'incubation d'entreprises biblio.uqar.ca/archives/33750 3-1.pdf

**51-** Dave Bunnell & Jeannine van der Linden Le coworking,nouvel incubateur?06/12/2016 http://www.deskmag.com/fr/le-coworking-nouvel-incubateur-577

**52-** Davide merieau « l'incubateur produit en Bretagne.. »Thèse de doctorat, science de gestion, lyon3, 2001. Theses.univ-lyon3.fr/documents/getpart.php?id=2300&action=pdf

**53-** Direction des PME et de l'innovation, ETAT des lieux du dispositif public français d'incubation, février2002,p03 lhttps://www.dgdr.cnrs.fr/daj/partenariat/valorisation/creaentreprise/docs/incubationcaissedepot.pdf

**54-** Emmanuel FREMIOT, Les PME innovantes fondées sur la herche : les nouveaux acteurs de la compétition mondiale ?http://www.aei2013.ch/FR/Documents/39_Fremiot_AEI2013.pdf

**55-** Emmanuel fremiot « les incubateurs publics : une innovation organisation pour la politique de valorisation de la recherche » thèse de doctorat en Sciences Economiques université paris dauphine 12 juin 2007

**56-** c-erreip.Pupion, « Le rôle de l'incubateur public dans la création d'entreprises innovantes : le cas Etincel », Gestion 2000, 2012/6Volume 29.

http://www.cairn.info/revue-gestion-2000-2012-6-.htm

**57-** Eric Michael Laviolette et Christophe Loue; " les compétences entrepreneuriales :définition et construction d'un Référentiel", Le 8éme congrès international Francophone (CIFE PME) : L'internationalisation des PME et conséquences sur les stratégies entrepreneuriales (Suisse : 25-26-27 octobre2006),p04

http://www.academia.edu/3038401/Les_competences_entrepreneuriales_definition_et_construction_dun_referentiel

**58-** Eric Michaël LAVIOLETTE et Christophe LOUE « Les compétences entrepreneuriales en incubateurs » le 5 me congrès internationale de l'académie de l'entrepreneuriat

**59- Éric STÉPHANY La relation capital-risque/PME**
Fondements et pratiques, de Boeck 2003p92
https://books.google.com.ag/books?isbn=2804142647

**60 -** FRÉDÉRICK MARCIL, INCUBER L'ENTREPRENEUR POUR DÉVELOPPER L'ÉCONOMIE LOCALE, L'EXPÉRIENCE La CERE À ACTON VALE, MÉMOIRE PRÉSENTÉ À L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES JUIN 2013 p113-115 http://depot-e.uqtr.ca/6927/1/030586115.pdf 07/09/2016

**61-** global network of entrepreneurial ecosystem builders **(06/12/2016)** https://inbia.org or **www.nbia.com**

**62-** IBI : www.ibi-sv.org

**63-** Jacques Arlotto et al. COMMENT LES ENTREPRENEURS PERÇOIVENT L'EFFICACITÉ DES STRUCTURES D'ACCOMPAGNEMENT? Association de Recherches et Publications en Management | G

**64-** JEAN Lachman. «Le financement des stratégies de l'innovation », Economica ,1993.p : 22.

**65-** Joel Broustail et Frederic Fréry. « Le management stratégique de l'innovation » ,Edition Dalloz, 1993, P05

**66-** kamel IMIKIRENE , Médiation et ressources sociales dans la création d'une spin-off universitaire, Thèse Doctorat Nouveau Régime ès Sciences de Gestion, de l'Université Nancy 2, décembre 2008,

**67-** KARIM MESSEGhEM SyLVIE SAMMUt dIdIER ChAbAUd L'accompagnement entrepreneurial, une industrie en quête de leviers de performance ?
http://people.few.eur.nl/thurik/Research/French%20etc/Edito%20MI%20juin%202013%20VF%20adapt%C3%

A9e.pdf

**68-**Marc Ingham, Management stratégique et compétitivité, édition De Boeck université, Bruxelles, 1995, p. 35

**69-** Masmoudi .M.R « étude exploratoire de processus et modèles d'incubation entrepreneuriat.. »thése de doctorat, science de gestion, lyon3,2007 ,p77 http://tel.archives-ouvertes.fr/docs/00/13/55/25/PDF/These_raef_version_finale_recto_verso.pdf

**70-** mouhamed kerkouche «parcs technologique en Algérie outil de développement économique » ,ANPT, fev2012

**71-** Mahmoud jouini, L'évaluation : un élément clefdu dispositif d'accompagnement des projets incubés, http://www.entrepreneuriat.com/fileadmin/ressources/actes05/Claret%20Ben%20Mahmoud%20Jouini%20et

%20Charreire%20Petit.pdf 07/09/2016

**72-** Ministère délégué à la Recherche, Direction de la technologie , Mesures de soutien à l'innovation et à la recherche technologique, Bilan au 31 décembre 2003, avril 2004 cache.media.enseignementsup-**recherche.gouv.fr**/file/2002/.**08/12/2016**.

**73-** n'tic Magazine des nouvelles technologies, alger,N°96, déc 2014

**74-** n'tic Magazine des nouvelles technologies, alger,N°109, fev/mars2016

**75-** n'tic Magazine des nouvelles technologies, alger,N°113 juil 2016

**76-** OCDE, Encourager l'Entreprenariat en Tant que Moteur de la Croissance dans une Economie Mondialisée, p:09. http://www.oecd.org/fr/industrie/pme/31946162.pdf

**77-** Perspective d'investissement international, revue de l'OCDE, 2007, P 232

**78-** Philippe Albert, Alain Fayolle, Stéphane Marion, l'évolution des systèmes d'appui à la création d'entreprises, Revue Française de gestion, nov.déc 1994

**79-** Philippe Alberte et autre « incubateurs et pépinières d'entreprises un panorama international » édition l'harmattan, paris, France 2006

**80-** Philippe Albert, les incubateurs émergence d'une nouvelle industrie Rapport de recherche, chambre de commerce et d'industrie nice, Ministére de l'Economie des Finances et de l'Industrie, France, avril2002.

**81-** Philipe Kotler, Bernard Dubois, Marketing management, 12e édition, Nouveaux Horizons, Paris 2006, P 779

**82-** racha bejaoui, l'incubateur d'Ouargla ¦ ANPT,fev 2012

**83-** Rapport final, Étude comparative des incubateurs technologiques au Québec et à l'étranger http://www.dec-ed.gc.ca/fra/publications/agence/evaluation/2008/136/index.html 07/09/2016

**84-** Seth Ayers, Peter Harman, Innovation et entreprenariat : le rôle des incubateurs d'entreprises. Practical Action Publishing, Enterprise Development & Microfinance vol. 20 n o1, mars 2009, http://www.papesac.org/docs/Le%20role%20des%20incubateurs%20d-entreprisesBDS17.pdf

**85-** Shaping the Future: The Economic Impact of Public Universities **www.iastate.edu/~strategicplan/2010/process/docs/**future**.shtml**

**86-** Tom Petres. « Fabriquer le futur, l'maginaire au service de l'innovation »Paris , Dunod, 2002.

**87-** UNE DÉPENSE PUBLIQUE L'ÉVALUATION DU RENDEMENT Version finale – 31 juillet 2014 Gouvernement du Québec, http://www.sqep.ca/documents/formation/Guide_rendement_depense_publique.pdf

**88-** University spin-outs in Europe – Overview and good practice - CORDIS European commission DG Entreprise Innovotion policy **cordis.europa.**eu**/innovation-policy/studies/pdf/section2**

**89 -** Verstraete Thierry et Fayolle Alain, Paradigmes et Entrepreneuriat, Revue de l'Entrepreneuriat,Vol=°04, N=°1,2005. http://www.entrepreneuriat.com/fileadmin/user_upload/revue/RE0401tv_af.pdf gestion 2000 2012/6 - Volume 29

**90-** ://www.cairn.info/resume.php?ID_ARTICLE=G2000_296_0031

91http://www.papesac.org/docs/Le%20role%20des%20incubateurs%20d-entreprisesBDS17.pdf

**100-** http://sbin.org.sa/ar/resource

**101-** www.iae.univ- le1.fr/index.php?option=com_iae_formation07/09/2016

**102-** http://www.deskmag.com/fr/le-coworking-nouvel-incubateur-577

**103-** www.nbia.com

**104**- http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/024000373/0000.pdf

**105-** http://www.dec-ed.gc.ca/fra/publications/agence/evaluation/2008/136/index.html

# الملاحق

اتفاقية الجامعة

اتفاقية المعهد

أسماء الأساتذة المحكمين للاستبيان

| اسم الأستاذ | الجامعة المنتمي اليها |
|---|---|
| أ.د عبد المجيد قدي | جامعة الجزائر |
| أ.د قويدري محمد | جامعة الاغواط |
| د حميد سليمان | جامعة فاس (المملكة المغربية) |
| أ.د بن عيشاوي أحمد | جامعة ورقلة |
| د عائشة شتاتحة | جامعة الاغواط |
| د فرحي محمد | جامعة الاغواط |
| د عبد الهادي مسعودي | جامعة الاغواط |

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص إدارة أعمال

**استمارة استبيان**

إلى السيد صاحب مشروع(**porteur projet**) /مدير المؤسسة الناشئة(**Start up**)

هذه الدراسة جزء من متطلبات إعداد أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير بعنوان: « **محاولة تقييم دور حاضنات الأعمال في تنمية المؤسسات الصغيرة** »

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تحقيق دور حاضنات الأعمال في تنمية هذا النوع من المؤسسات، نرجو منكم الإجابة على فقرات هذا الاستبيان بكل صدق وموضوعية، مع العلم بأن المعلومات التي ستدلون بها ستستخدم لغرض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا.

الباحثة/ **السعيدي سعدية**

**الجزء الأول: البيانات الشخصية**

الرجاء وضع إشارة (×) في المربع المحاذي للإجابة الصحيحة التي تنطبق عليك:

العمر ☐ 18- 27 ☐ 28-37 ☐ 38 – أكثر ☐

الجنس ☐ ذكر ☐ أنثى

التحصيل العلمي ☐ ثانوي ☐ ليسانس/LMD

☐ ماجستير/ماستر ☐ دكتوراه ☐ أخرى

نوع التخصص .....

فترات احتضان المشروع ☐ 3-5 سنوات ☐ أكثر من 5 سنوات

عدد مناصب العمل التي تم انشائها: .....

نسبة تطور المبيعات دوريا: أقل من 10٪ ☐ من 10٪ الى 20٪ ☐

من 20٪ الى 30٪ ☐ أكثر من 30٪ ☐

**الجزء الثاني: القسم الأول معايير اختيار المحتضنين :**

الرجاء تأشير إجابة واحدة فقط وفق ما يتناسب مع وجهة نظركم حول كل فقرة من هذه الفقرات لتمكين هذه المشاريع من النجاح.

| الرقم | الفقرات | مستوى مرتفع جدا | مستوى مرتفع | مستوى متوسط | مستوى منخفض | مستوى منخفض جدا |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | تعتمد الحاضنة شروط مقبولة لاحتضان المشاريع. | | | | | |
| 2 | تهتم الحاضنة بمخطط الأعمال الذي وضعتم. | | | | | |
| 3 | تقدم الحاضنة استشارات الجدوى faisabilité الاقتصادية ساهمت في نجاحكم. | | | | | |

**القسم الثاني: الخدمات المتاحة :** الرجاء تأشير إجابة واحدة فقط وفق ما يتناسب مع وجهة نظركم حول كل فقرة من هذه الفقرات

| الرقم | الإمكانيات | مستوى مرتفع جدا | مستوى مرتفع | مستوى متوسط | مستوى منخفض | مستوى منخفض جدا |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | |
| **1** | توفر الحاضنة تجهيزات مكتبية ( مكتب، مقاعد، خزانة.....). | | | | | |
| 2 | مساحة المكتب مناسبة لاحتياجاتكم. | | | | | |
| 3 | توفر الحاضنة خدمات الإنترنت. | | | | | |
| 4 | تعتبر أجهزة الحاسوب التي وفرها الحاضنة ملائمة لاحتياجاتكم. | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 5 | توفر الحاضنة خدمات السكرتارية (فاكس، الة تصوير، موظف استقبال ..) | | | | | |
| 6 | توفر الحاضنة على مكتبة. | | | | | |
| 7 | توفر الحاضنة على قاعة اجتماعات/ ملتقيات. | | | | | |
| 8 | تحدث البرامج التدريبية المقدمة من الحاضنة تطورا في مشروعكم.. | | | | | |
| **9** | تمتلك الحاضنة قواعد معلوماتية base des donnes لبت احتياجاتكم. | | | | | |

**القسم الثالث: التدريب المتخصص** coaching :

الرجاء تأشير إجابة واحدة فقط وفق ما يتناسب مع وجهة نظركم حول كل فقرة من هذه الفقرات

| الرقم | الفقرات | مستوى مرتفع جدا | مستوى مرتفع | مستوى متوسط | مستوى منخفض | مستوى منخفض جدا |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | تقوم إدارة الحاضنة على تحليل نقاط القوة والضعف لمشروعكم. | | | | | |
| 2 | تصمم الحاضنة البرامج التدريبية بما يتلائم احتياجاتكم | | | | | |
| 3 | تقوم الحاضنة بتنظيم دورات تكوينية حسب متطلبات مشروعكم. | | | | | |
| 4 | تقوم إدارة الحاضنة بفحص مهارات وكفاءات العاملين في مشروعكم. | | | | | |
| 5 | تتوفر إدارة الحاضنة على قدرة إدارية وخبرات عملية لمساعدتكم في أداء أعمالكم. | | | | | |
| 6 | تقدم الحاضنة استشارات قانونية التي احتجتم إليها. | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 7 | تقدم الحاضنة استشارات وخدمات محاسبية لكم. | | | | | |
| 8 | تساعدكم الحاضنة في الحصول على تمويل لمشروعكم. | | | | | |
| 9 | تقدم الحاضنة استشارات تسويقية لرفع الكفاءة لديكم. | | | | | |
| **10** | تقوم الحاضنة بتشجيع روح الابتكار والإبداع لديكم | | | | | |

**القسم الرابع: عوامل النمو والتنمية:** الرجاء أشير إجابة واحدة فقط وفق ما يتناسب مع وجهة نظركم حول كل فقرة من هذه الفقرات

| الرقم | الفقرات | مستوى مرتفع جدا | مستوى مرتفع | مستوى متوسط | مستوى منخفض | مستوى منخفض جدا |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | تساهم الحاضنة في جعل مشروعكم مصدرا لتوفير فرص عمل جديدة. | | | | | |
| 2 | حرصت الحاضنة على تنمية القدرات التنافسية لمشروعكم ( السعر، الجودة، تدنيه التكاليف، .... ) | | | | | |
| 3 | سعت الحاضنة لتوجيهكم إلى العملاء أو الزبائن. | | | | | |
| 4 | وفرت مجالات عديدة لتحقيق التوسع والنمو لمشروعكم. | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 5 | تهتم الحاضنة بتواصلكم مع مجتمع الأعمال (مقاولون...) | | | | | |
| 6 | تسعى الحاضنة إلى زيادة فرص توليد الدخل لمشروعكم.. | | | | | |
| 7 | تساهم الحاضنة في خلق قنوات الاتصال بينكم وبين الجهات المختصة ( بنوك، مصالح الضرائب، تأمينات،.....) | | | | | |
| 8 | تقوم إدارة الحاضنة على تكوين وربط شبكات من العلاقات بينكم وبين الأطراف التي تهمكم من خارج الحاضنة (الجامعات، مراكز بحث، جمعيات مهنية....). | | | | | |
| 9 | تتولى الحاضنة عملية تقييم أداء المشاريع بين فترة وأخرى | | | | | |
| 10 | تقوم الحاضنة بمتابعتكم بعد تخرجكم منها. | | | | | |
| 11 | لدى الحاضنة رؤيةvision مستقبلية حول مشروعكم بما تناسب مع ظروفكم وإمكانياتكم.. | | | | | |

الفا كرونبخ:

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|---|---|
| ,963 | 33 |

**Récapitulatif des modèles[b]**

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ,819[a] | ,671 | ,660 | ,49407 |

a. Prédicteurs : (Constante), المتخصص الندريب

b. Variable dépendante : المؤسسات وتنمية نمو تابع متغير

**ANOVA[a]**

| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Régression | 13,964 | 1 | 13,964 | 57,206 | ,000[b] |
| | Résidus | 6,835 | 28 | ,244 | | |
| | Total | 20,799 | 29 | | | |

a. Variable dépendante : المؤسسات وتنمية نمو تابع متغير

b. Prédicteurs : (Constante), المتخصص الندريب

**Coefficients[a]**

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | Ecart standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | ,226 | ,376 | | ,601 | ,553 |
| | المتخصص الندريب | ,905 | ,120 | ,819 | 7,563 | ,000 |

a. Variable dépendante : المؤسسات وتنمية نمو تابع متغير

# الفهرس

| | |
|---|---|
| الاهداء..... | *iv* |
| الشكر..... | *v* |
| الملخص..... | *vi* |
| قائمة المحتويات..... | *vii* |
| قائمة الجداول..... | *ix* |
| قائمة الأشكال..... | *x* |
| قائمة الملاحق..... | *xi* |
| المقدمة العامة..... | أ |
| **الفصل الأول : ماهية حاضنات الأعمال وعلاقتها بالمؤسسات الصغيرة** ..... | |
| مقدمة الفصل الأول..... | 1 |
| **المبحث الأول : ماهية حاضنات الأعمال** ..... | 2 |
| أولا: المحددات الأساسية لحاضنات الأعمال..... | 2 |
| 1 مفهوم حاضنات الأعمال "تعريفها "..... | 2 |
| 2 مميزات حاضنات الأعمال..... | 9 |
| 3 أهداف لحاضنات الأعمال..... | 9 |
| ثانيا: تطور وأنواع حاضنات الأعمال وطرق تمويلها..... | 11 |
| 1 تطور حاضنات الأعمال..... | 11 |
| 2 أنواع حاضنات الأعمال..... | 15 |
| 3 عملية تمويل حاضنات الأعمال..... | 20 |
| ثالثا: الدور، الاستراتيجي والمقاولاتي والاقتصادي لحاضنات الأعمال..... | 21 |
| 1 الدور الإستراتيجي..... | 21 |
| 2 الدور المقاولاتي..... | 22 |
| 3 الدور الاقتصادي..... | 25 |
| **المبحث الثاني : تجارب دولية رائدة في ميدان حاضنات الأعمال**..... | 28 |
| أولا: التجربة الأمريكية في ميدان حاضنات الأعمال..... | 28 |
| 1 تطور حاضنات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية..... | 28 |
| 2 مميزات حاضنات الأعمال في الولايات المتحدة الامريكية..... | 29 |
| 3 تمويل حاضنات الأعمال في الولايات المتحدة الامريكية..... | 30 |
| ثانيا التجربة الفرنسية في ميدان حضانة الأعمال..... | 31 |
| 1 عمليات الاحتضان الفرنسية..... | 32 |

| | |
|---|---|
| 2 تنميط حاضنات الأعمال الفرنسية..... | 33 |
| 3 آليات وأدوات الاحتضان في فرنسا..... | 34 |
| ثالثا : التجربة الصينية..... | 37 |
| 1 البرنامج المركزي الصيني في ميدان حاضنات الأعمال..... | 38 |
| 2 خصائص حاضنات الأعمال الصينية..... | 38 |
| 3 أفاق البرنامج الصيني..... | 39 |
| **المبحث الثالث : علاقة المؤسسات الصغيرة بحاضنات الأعمال**..... | 41 |
| أولا : أساس علاقة المؤسسات الصغيرة بحاضنات الأعمال | 41 |
| 1 حاضنات الأعمال مصدر للموارد و المهارات..... | 41 |
| 2 حاضنات الأعمال مصدر لمرافقة المؤسسات الصغيرة..... | 42 |
| 3 حاضنات الأعمال مصدر للإبداع في المؤسسات الصغيرة..... | 43 |
| ثانيا : حاضنات الأعمال و نمو المؤسسات الصغيرة | 44 |
| 1 عمليات نمو المؤسسات المحتضنة..... | 44 |
| 2 عمليات البحث والتطوير للمؤسسات للمؤسسة..... | 45 |
| 3 عمليات التمويل الاستثماري للمؤسسات..... | 45 |
| ثالثا : أثر حاضنات الأعمال على المؤسسات الصغيرة..... | 46 |
| 1 أثر حاضنات الأعمال على تنمية الموارد البشرية وخلق مناصب العمل..... | 48 |
| 2 أثر حاضنات الأعمال عبر التواجد في السوق..... | 48 |
| 3 أثر حاضنات الأعمال في تدويل المؤسسات..... | 48 |
| خلاصة الفصل الأول..... | 51 |
| **الفصل الثاني : الإمكانات التنموية لحاضنات الأعمال**..... | 52 |
| مقدمة الفصل الثاني..... | 53 |
| **المبحث الأول : الدور التنموي لحاضنات الأعمال**..... | 54 |
| أولا : حاضنات الأعمال ذات توجه اقتصادي..... | 54 |
| 1- حاضنات المؤسسات..... | 54 |
| 2 - حاضنات التنمية الاقتصادية المحلية..... | 56 |
| ثانيا : الحاضنات ذات توجه أكاديمي/علمي..... | 60 |
| 1- الحاضنات الأكاديمية العلمية..... | 60 |
| 2 - الحاضنات الأكاديمية والعلمية والاستثمار في مخرجات التعليم العالي..... | 61 |
| 3 - حاضنات الأكاديمية/ العلمية والتنمية التكنولوجية..... | 63 |
| ثالثا: حاضنات المستثمرين الخواص والتنمية الاستثمارية..... | 64 |

| | |
|---|---|
| 1 – حاضنات المستثمرين الخواص..... | 64 |
| 2– المؤسسات الناشئة " المتخرجة " والسوق الاستثماري..... | 65 |
| 3– الدور الاستثماري للحاضنات في تنمية المؤسسات الصغيرة..... | 68 |
| **المبحث الثاني : الأثر التنموي لحاضنات الأعمال**..... | 70 |
| أولا : أثر حاضنات الأعمال على التنمية الاقتصادية والاجتماعية..... | 70 |
| 1 – الأثر على إنشاء مؤسسات صغيرة..... | 70 |
| 2– الأثر على إنشاء مناصب العمل..... | 71 |
| 3 – الأثر على تنمية المجتمع المحلي..... | 71 |
| ثانيا : أثر حاضنات الأعمال على العوائد الاقتصادية..... | 72 |
| 1– الأثر على صافي القيمة الحالية..... | 72 |
| 2– الأثر على العائد من الإنفاق العام..... | 73 |
| 3– الأثر على عوائد براءات الاختراع..... | 74 |
| ثالثا أثر حاضنات الأعمال على تعزيز الإبداع التكنولوجي..... | 75 |
| 1– مفهوم الإبداع.....<br>2– الأثر الإبداعي على مستوى عمليات الاحتضان.....77<br>3– الأثر الإبداعي على مستوى العناصر الفاعلة.....80 | 75 |
| **المبحث الثالث : الوضع التنموي لحاضنات الأعمال في الدول العربية**..... | |
| أولا : طبيعة برامج حضانة الأعمال في الدول العربية..... | 84 |
| 1– إنفراد السلطات العمومية في عملية إنشاء حاضنات الأعمال..... | 84 |
| 2 – غياب ثقافة المجتمع المدني..... | 84 |
| 3– التركيز الشديد على الحاضنات التكنولوجية..... | 84 |
| ثانيا : شروط نجاح حاضنات الأعمال في الدول العربية..... | 85 |
| 1 – على المستوى المحيط الداخلي لحاضنات الأعمال..... | 85 |
| 2– على المستوى الخارجي لحاضنات الأعمال..... | 87 |
| | |
| ثالثا : مبادرات عربية في إنشاء حاضنات أعمال..... | 89 |
| 1– المبادرة المصرية..... | 89 |
| 2– المبادرة التونسية..... | 91 |
| خلاصة الفصل الثاني..... | 93 |
| **الفصل الثالث: قياس أداء حاضنات الأعمال وتقييمها** | 94 |
| مقدمة الفصل الثالث..... | 95 |

| | |
|---|---|
| **المبحث الأول : بيئة أداء الأعمال في الحاضنات لإنشاء ونمو المؤسسات**..... | 96 |
| أولا: طبيعة عمل حاضنات الأعمال..... | 96 |
| 1 اختيار المشاريع المرشحة للاحتضان..... | 96 |
| 2 آلية عمل الحاضنة في إنشاء مؤسسات..... | 98 |
| 3 ارتباط الحاضنة بشبكة الأعمال..... | 99 |
| ثانيا آليات دعم حاضنات الأعمال في إنشاء ونمو المؤسسات الصغيرة..... | 100 |
| 1 الدعم المالي للمؤسسات..... | 101 |
| 2 الدعم الإرشادي والتكويني للمؤسسات..... | 101 |
| 3 الدعم اللوجستي للمؤسسات..... | 101 |
| ثالثا: قنوات إبلاغ فاعلية حاضنات الأعمال..... | 101 |
| **المبحث الثاني : مؤشرات قياس الأداء في الحاضنات الأعمال**..... | 103 |
| أولا : المؤشرات الموضوعية لقياس الأداء..... | 104 |
| 1 المؤشرات الاقتصادية " الغير كمية "لقياس الأداء..... | 105 |
| 2 المؤشرات التشغيلية" الكمية " لقياس الأداء..... | 108 |
| 3 مؤشرات الكمية الأخرى لقياس الأداء..... | 111 |
| ثانيا : المؤشرات الاجتماعية لقياس الأداء..... | 113 |
| 1 المؤشرات البشرية لقياس الأداء..... | 114 |
| 2 مؤشرات رضا الزبائن لقياس الأداء..... | 115 |
| **المبحث الثالث : طرق القياس وعملية تقييم حاضنات الأعمال**..... | 117 |
| أولا: طرق القياس أداء حاضنات الأعمال..... | 117 |
| 1 عمليات القياس بالمقارنة المرجعية بين حاضنات الأعمال..... | 117 |
| 2 قياس مردود حاضنات الأعمال..... | 118 |
| 3 قياس نجاح حاضنات الأعمال..... | 119 |
| ثانيا: عمليات تقييم حاضنات الأعمال..... | 121 |
| 1 تقييم برامج الحاضنة..... | 121 |
| 2 تقييم احتياجات المؤسسة المحتضنة..... | 122 |
| 3 التقييم الداخلي والخارجي لحاضنات الاعمال..... | 123 |
| ثالثا : نماذج من طرق تقييم الحاضنات..... | 124 |
| خلاصة الفصل الثالث..... | 129 |
| **الفصل الرابع : حاضنات الأعمال في الجزائر**..... | 130 |
| مقدمة الفصل الرابع..... | 131 |

| | |
|---|---|
| **المبحث الأول: محاولة تحديد طبيعة حضانة الأعمال في الجزائر** | 132 |
| أولا : نشأة حاضنات الأعمال في الجزائر | 132 |
| ثانيا : الإطار القانوني والتنظيمي لحاضنات الأعمال في الجزائر | 132 |
| ثالثا : الإجراءات المتخذة في مجال إنشاء حاضنات الأعمال | 133 |
| **المبحث الثاني : واقع حاضنات الأعمال في الجزائر وعلاقتها بالمؤسسات الصغيرة** | 136 |
| أولا : واقع حاضنات الأعمال في الجزائر | 136 |
| 1 بيئة الأعمال للحاضنات بالجزائر | 136 |
| 2 المحيط الاقتصادي والتكنولوجي لحاضنات الأعمال | 139 |
| 3 حاضنات الأعمال والابتكار الصناعي | 141 |
| ثانيا : علاقة حاضنات الأعمال بالمؤسسات الصغيرة | 142 |
| ثالثا : معوقات انطلاق حاضنات الأعمال في الجزائر | 143 |
| **المبحث الثالث : إنشاء الحاضنات الأعمال في الجزائر وإمكانيات قياسها** | 144 |
| أولا : مبادرات إنشاء حاضنات الأعمال في الجزائر | 144 |
| ثانيا : الهيئات الداعمة لحاضنات الأعمال في الجزائر | 147 |
| ثالثا : إمكانية استخدام مؤشرات قياس الحاضنات الأعمال | 148 |
| **المبحث الرابع : الدراسة الميدانية "تقييم عملية حضانة الأعمال في الجزائر** | 150 |
| خلاصة الفصل الرابع | 177 |
| الخاتمة العامة | 178 |
| قائمة المراجع | 184 |
| الملاحق | 194 |
| الفهرس | 221 |