

جامعة ورقلة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية

تخصص: تحليل اقتصادي



بعنوان:

**أثر كفاءة حاضنات الأعمال
في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
بالاستناد إلى بعض التجارب العالمية**

اعداد الطالب:

خالد مدخل

اللجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة ورقلة	أستاذ	أ.د. بن قانة اسماعيل
مشرفا ومقررا	جامعة ورقلة	أستاذ	أ.د. دادن عبد الوهاب
مناقشا	جامعة ورقلة	أستاذ	أ.د. سياغ أحمد رمزي
مناقشا	جامعة بومرداس	أستاذ	أ.د. منور أوسيرير
مناقشا	جامعة المدية	أستاذ محاضر - أ-	د. حسان جايدر
مناقشا	جامعة تيبازة	أستاذ	أ.د. قاشي خالد

نوقشت يوم: 27 ماي 2021

جامعة ورقلة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية

تخصص: تحليل اقتصادي



بعنوان:

**أثر كفاءة حاضنات الأعمال
في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
بالاستناد إلى بعض التجارب العالمية**

اعداد الطالب:

خالد مدخل

اللجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة ورقلة	أستاذ	أ.د. بن قانة اسماعيل
مشرفا ومقررا	جامعة ورقلة	أستاذ	أ.د. دادن عبد الوهاب
مناقشا	جامعة ورقلة	أستاذ	أ.د. سياغ أحمد رمزي
مناقشا	جامعة بومرداس	أستاذ	أ.د. منور أوسيرير
مناقشا	جامعة المدية	أستاذ محاضر - أ-	د. حسان جايدر
مناقشا	جامعة تيبازة	أستاذ	أ.د. قاشي خالد

نوقشت يوم: 27 ماي 2021

بِسْمِ اللَّهِ الْعَزِيزِ الْحَمِيمِ

﴿وَاتَّقُوا اللَّهَ وَيُعَلِّمُكُمُ اللَّهُ وَاللَّهُ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ﴾

عن عثمان بن عفان رضي الله عنه،

وقد سأله رجل فقال: يا أمير المؤمنين!

إنك كنت من فقراء المهاجرين فأصبحت أغني إخوانك فبم نلت ذلك؟

فقال: كنت أعالج وأني ولا أزدري رجلاً ولا أشتري شيخاً وأجعل الرأس رأسين.

اللَّهُمَّ صَلِّ عَلَى سَيِّدِنَا مُحَمَّدٍ وَسَلِّمْ

الإهداء

إلى روح الوالد الكريم؛

وهو من أبطال ثورة التحرير، عليه رحمة الله الواسعة.

إلى الوالدة الكريمة

زاد الله في عمرها بالبركة ورزقها المعافاة الدائمة .

إلى الزوجة الكريمة

التي كان لها سعي محمود مبارك .

إلى أبنائي الأعزاء؛

زمزم وعبد العزيز وتقوى ومحمد عمارة حفظهم الله جميعا.

إلى إخوتي وأخواتي؛

بارك الله فيهم .

إلى كل الأقارب والأصدقاء والإخوان .

إلى الساعين في صناعة سعادة الآخرين .

أهدي هذا العمل المتواضع.

كلمة شكر

لله شكري كما يرضى، وحتى يرضى سبحانه هو الشكور،

ثم :شكري الجزيل إلى الدكتور عبد الوهاب دادن صاحب التواضع الجم والأخلاق العالية؛ نظير جهوده المباركة في إشرافه على أطروحتي .

شكري الكبير إلى المشرف على هذه الأطروحة خارج الوطن؛ الدكتور ناصر يوسف؛ الخبير الاقتصادي في الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا .

شكري العميق إلى الدكتور محمد بوجلخة؛ العالم الرياضي والأستاذ بجامعة رينسلير في الولايات المتحدة الأمريكية، وشكري إلى الدكتور محمد غالب؛ الخبير والمدرّب في بنك السلام بجيبوتي والصومال، على جميل تشجيعهم .

شكري إلى الدكاترة والأساتذة الكرام: قعري إبراهيم وغميمة عبد الرزاق وبن عمر كمال ونصر سلمان ويوسف العايب وعبد الحميد نعيجات على مجهوداتهم الكريمة للإخراج الحسن لهذه الأطروحة .

شكري إلى الدكتور عبد القادر مهاوات على فتحه لأبواب مكتبة مسجد سيدنا عمر بن الخطاب .

شكري إلى إخواني الدكاترة الكرام: خالد وصالح وعبد الباقي وعبد الجليل وعبد الحق وعقبة والجموعي .

موقركم: خالد

المستخلص

مستخلص

تهدف هذه الأطروحة لدراسة أثر كفاءة حاضنات الأعمال الجزائرية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل أن تصبح ناجحة من خلال الاستفادة من أفضل التجارب العالمية، وبهدف ذلك قامت هذه الدراسة برسم ملامح الكفاءات الواجب توفرها في حاضنات الأعمال الجزائرية لضمان إنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة ذات أداء ناجح. حيث شمل البحث كل مشاتل المؤسسات والمحاضن الجزائرية التابعة لوكالة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الابتكار وعددها 16 مشتلة. وبعد الدراسة الإحصائية والتحليل خلص البحث إلى أهم النتائج التالية: لا تتمتع الحاضنات الجزائرية بكفاءة الترويج لخدماتها؛ إلا أنه يوجد كفاءة معتبرة لمعايير انتساب المؤسسات إلى الحاضنة؛ كما أنه لا يوجد كفاءة للخدمات العامة المقدمة من حاضنات الأعمال إلى المؤسسات رغم أن الخدمات المهنية لاقت قبولا واسعا؛ ومن نتائج الدراسة وجدنا أن مستوى طرق التواصل والمتابعة الإدارية التي تستعملها حاضنات الأعمال ليست ذات كفاءة في المساهمة في إنشاء مؤسسات ناجحة. وأخيرا قدم الباحث بعض التوصيات الهامة.

الكلمات المفتاحية: حاضنات الأعمال؛ مشاتل المؤسسات؛ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

المؤسسات الناشئة.

Abstract

This thesis aims to study the impact of the efficiency of Algerian business incubators on small and medium enterprises, In order to become successful by utilizing the best global experiences, For this reason, this study outlined the features of the competencies that should be available in the Algerian business incubators, The research included all 16 nurseries of Algerian institutions and incubators affiliated with the Agency for the Development of Small and Medium Enterprises and Innovation Promotion. After the statistical study and analysis, the research concluded the following most important results: Algerian incubators are not efficient in promoting their services; There is a significant efficiency of the criteria for institutions affiliation with the incubator; There is no efficiency for public services provided by business incubators to institutions, although professional services have been widely accepted; We found that the level of communication and administrative follow-up methods used by business incubators are not efficient in contributing to the establishment of successful institutions. Finally, the researcher made some important recommendations.

Keywords:

business incubators; institutional nurseries; small and medium Foundation; Startups

فهرس المحتوى

فهرس المحتويات

I.....	الإهداء.....
II.....	كلمة شكر.....
III.....	المستخلص.....
VII	فهرس المحتويات.....
IX.....	فهرس الجداول.....
XI.....	فهرس الاشكال.....
XIV	فهرس الملاحق.....
1.....	مقدمة.....

الفصل الأول: حاضنات الأعمال و علاقتها بنجاح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

23.....	مقدمة الفصل.....
25.....	المبحث الأول: نجاح وفشل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ونموذج أعمالها.....
42.....	المبحث الثاني: مفهوم حاضنات الأعمال.....
53.....	المبحث الثالث: أنواع وأهمية حاضنات الأعمال والخدمات التي تقدمها.....
75.....	المبحث الرابع: المشاكل التي تواجهها حاضنات الأعمال.....
78.....	المبحث الخامس: الفرق بين حاضنات الأعمال وغيرها من تجمعات الأعمال الأخرى.....
84.....	خلاصة الفصل.....

الفصل الثاني: مؤشرات كفاءة حاضنات الأعمال

85.....	مقدمة الفصل.....
87.....	المبحث الأول: الكفاءة والفعالية في منظمات الأعمال.....
109.....	المبحث الثاني: عوامل ومؤشرات كفاءة حاضنات الأعمال.....
121.....	المبحث الثالث: طرق قياس كفاءة حاضنات الأعمال حسب بعض الدراسات السابقة.....
142.....	خلاصة الفصل.....

الفصل الثالث: التحليل الوصفي لكفاءة حاضنات الأعمال في الجزائرية

143.....	مقدمة الفصل
145.....	المبحث الأول: حاضنات الأعمال في الجزائر
148.....	المبحث الثاني: طريقة وإجراءات الدراسة
158.....	المبحث الثالث: تحليل البيانات الإحصائية الخاصة بالمتغيرات الشخصية
170.....	المبحث الرابع: تحليل البيانات الإحصائية حسب إجابة الموظفين في إدارة الحاضنات
192.....	المبحث الخامس: تحليل البيانات الإحصائية حسب إجابة أصحاب المؤسسات المحتضنة
230.....	خلاصة الفصل

الفصل الرابع: تحليل كفاءة حاضنات الأعمال في الجزائر باستعمال نمذجة المعادلات البنائية

231.....	مقدمة الفصل
233.....	المبحث الأول: الخلفية المعرفية لنمذجة المعادلات البنائية
238.....	المبحث الثاني: النموذج العام للدراسة واعتماد النموذج التكويني
248.....	المبحث الثالث: تحليل وتقييم نموذج الدراسة
275.....	خلاصة الفصل

الخاتمة

277.....	نتائج الدراسة
280.....	التوصيات
289.....	قائمة المراجع
305.....	الملاحق

فهرس الجداول

- الجدول (2- 1): ملخص إحصائيات أداء الحاضنة الرئيسية والمعايير المقترحة.....127
- الجدول (2- 2): مجالات قياس الأداء.....131
- الجدول (2- 3): نتائج الأداء المقارن للحاضنات الأربعة.....136
- الجدول (2- 4): الاختلافات الرئيسية لحاضنات الأعمال في (تجربة دول اتحاد الجمهوريات الاشتراكية السوفياتية السابقة مقابل تجربة الولايات المتحدة / الاتحاد الأوروبي / المملكة المتحدة).....138
- الجدول (2- 5): قائمة معايير القياس.....140
- الجدول (3- 1): نشاط مشاتل (حاضنات) المؤسسات في الجزائر لسنة 2018.....148
- الجدول (3- 2): توزيع خيارات الإجابة.....152
- الجدول (3- 3): طريقة تفسير القيم.....153
- الجدول (3- 4): ولايات المشاتل والمحاضن.....155
- الجدول (3- 5): معامل الثبات ألفا كرونباخ.....157
- الجدول (4- 1): ترميز المحور الأول.....243
- الجدول (4- 2): ترميز المحور الثاني.....243
- الجدول (4- 3): ترميز المحور الثالث.....243
- الجدول (4- 4): ترميز المحور الرابع.....243
- الجدول (4- 5): ترميز المحور الخامس.....244
- الجدول (4- 6): ترميز المحور السادس.....244
- الجدول (4- 7): ترميز المحور السابع.....244
- الجدول (4- 8): ترميز المحور الثامن.....244
- الجدول (4- 9): ترميز المحور التاسع.....245
- الجدول (4- 10): ترميز المحور العاشر.....245

245.....	الجدول (4- 11): ترميز المحور الحادي عشر.....
252.....	الجدول (4- 12): معامل تضخم التباين VIF الخارجية.....
255.....	الجدول (4- 13): الأوزان الخارجية والتحميلات الخارجية بعد حذف المؤشرات غير المهمة.....
258.....	الجدول (4- 14): معامل تضخم التباين VIF الداخلية.....
259.....	الجدول (4- 15): معامل التحديد R^2
261.....	الجدول (4- 16): حجم التأثير F^2
263.....	الجدول (4- 17): معاملات مسار النموذج الهيكلي.....
264.....	الجدول (4- 18): الملاءمة التنبؤية Q^2

فهرس الاشكال

- الشكل (1- 1): الظروف الداخلية والخارجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....27
- الشكل (1- 2): عدد حاضنات الأعمال في أمريكا الشمالية.....49
- الشكل (1- 3): تطور حاضنات الأعمال في العالم52
- الشكل (2- 1): نموذج حاضنة الأعمال126
- الشكل (2- 2): نموذج قياس فعالية حاضنات الأعمال.....134
- الشكل (3- 1): توزيع العينة حسب متغير الوظيفة.....158
- الشكل (3- 2): توزيع العينة حسب متغير العمر159
- الشكل (3- 3): توزيع العينة حسب متغير الجنس.....161
- الشكل (3- 4): توزيع العينة حسب متغير الشهادة العلمية162
- الشكل (3- 5): توزيع العينة حسب متغير التخصص163
- الشكل (3- 6): توزيع العينة حسب متغير العمل السابق165
- الشكل (3- 7): توزيع العينة حسب متغير سنوات الخبرة قبل هذه الوظيفة166
- الشكل (3- 8): توزيع العينة حسب متغير سنوات الخبرة في هذه الوظيفة.....167
- الشكل (3- 9): توزيع العينة حسب متغير موقع الحاضنة168
- الشكل (3- 10): توزيع العينة حسب متغير فترات الاحتضان169
- الشكل (3- 11): توزيع العينة حسب متغير تاريخ بداية نشاط الحاضنة170
- الشكل (3- 12): عرض البيانات المتعلقة بالمحور الأول: طرق الترويج لخدمات حاضنات الأعمال.....171
- الشكل (3- 13): عرض البيانات المتعلقة بالمحور الثاني: عناصر استقطاب المؤسسات الناشئة إلى حاضنات الأعمال حسب إجابة الموظفين.....172
- الشكل (3- 14): عرض البيانات المتعلقة بالمحور الثالث: معايير انتساب المؤسسات إلى حاضنات الأعمال حسب إجابة الموظفين174

- الشكل (3 - 15): عرض البيانات المتعلقة بالمحور الرابع: الخدمات العامة المقدمة من حاضنات الأعمال حسب إجابة الموظفين 176
- الشكل (3 - 16): عرض البيانات المتعلقة بالمحور الخامس: الخدمات المهنية المقدمة من حاضنات الأعمال حسب إجابة الموظفين 177
- الشكل (3 - 17): عرض البيانات المتعلقة بالمحور الخامس: الخدمات المهنية المقدمة من حاضنات الأعمال حسب إجابة الموظفين (تابع) 179
- الشكل (3 - 18): عرض البيانات المتعلقة بالمحور السادس: سياسة الرسوم في حاضنات الأعمال حسب إجابة الموظفين 181
- الشكل (3 - 19): عرض البيانات المتعلقة بالمحور السابع: طرق تواصل الحاضنة مع المؤسسات المنتسبة إليها حسب إجابة الموظفين 182
- الشكل (3 - 20): عرض البيانات المتعلقة بالمحور الثامن: المتابعة الإدارية في حاضنات الأعمال حسب إجابة الموظفين 184
- الشكل (3 - 21): عرض البيانات المتعلقة بالمحور التاسع: تأسيس المؤسسات حسب إجابة الموظفين 187
- الشكل (3 - 22): عرض البيانات المتعلقة بالمحور العاشر: تنمية المؤسسات حسب إجابة الموظفين 189
- الشكل (3 - 23): عرض البيانات المتعلقة بالمحور الحادي عشر: مغادرة المؤسسات الحاضنة حسب إجابة الموظفين 190
- الشكل (3 - 24): عرض البيانات المتعلقة بالمحور الأول: طرق الترويج لخدمات حاضنات الأعمال حسب إجابة أصحاب المؤسسات المحتضنة 193
- الشكل (3 - 25): عرض البيانات المتعلقة بالمحور الثاني: عناصر استقطاب المؤسسات الناشئة إلى حاضنات الأعمال حسب إجابة أصحاب المؤسسات المحتضنة 195
- الشكل (3 - 26): عرض البيانات المتعلقة بالمحور الثالث: معايير انتساب المؤسسات إلى حاضنات الأعمال حسب أصحاب المؤسسات المحتضنة 197
- الشكل (3 - 27): عرض البيانات المتعلقة بالمحور الرابع: الخدمات العامة المقدمة من حاضنات الأعمال حسب إجابة أصحاب المؤسسات المحتضنة 201
- الشكل (3 - 28): عرض البيانات المتعلقة بالمحور الخامس: الخدمات المهنية المقدمة من حاضنات الأعمال حسب إجابة أصحاب المؤسسات المحتضنة 202

الشكل (3- 29): عرض البيانات المتعلقة بالمحور الخامس: الخدمات المهنية المقدمة من حاضنات الأعمال	204
حسب إجابة أصحاب المؤسسات المحتضنة (تابع).....	204
الشكل (3- 30): عرض البيانات المتعلقة بالمحور السادس: سياسة الرسوم في حاضنات الأعمال حسب إجابة	208
أصحاب المؤسسات المحتضنة.....	208
الشكل (3- 31): عرض البيانات المتعلقة بالمحور السابع: طرق تواصل الحاضنة مع المؤسسات المنتسبة إليها	209
حسب إجابة أصحاب المؤسسات المحتضنة.....	209
الشكل (3- 32): عرض البيانات المتعلقة بالمحور الثامن: المتابعة الإدارية في حاضنات الأعمال حسب إجابة	211
أصحاب المؤسسات المحتضنة.....	211
الشكل (3- 33): عرض البيانات المتعلقة بالمحور التاسع: تأسيس المؤسسات حسب إجابة أصحاب	214
المؤسسات المحتضنة.....	214
الشكل (3- 34): عرض البيانات المتعلقة بالمحور العاشر: تنمية المؤسسات حسب إجابة أصحاب المؤسسات	216
المحتضنة.....	216
الشكل (3- 35): عرض البيانات المتعلقة بالمحور الحادي عشر: مغادرة المؤسسات الحاضنة حسب إجابة	223
أصحاب المؤسسات المحتضنة.....	223
الشكل (4- 1): أنواع النماذج في 3 SMART PLS	237
.....	237
الشكل (4- 2): نموذج الدراسة.....	242
.....	242
الشكل (4- 3): نموذج الدراسة بمؤشرات المتغيرات.....	246
.....	246
الشكل (4- 4): نتائج تحليل تكرار المحاور.....	250
.....	250
الشكل (4- 5): نموذج الدراسة بعد إجراء VIF الخارجية وحذف المؤشرات غير المهمة.....	253
.....	253
الشكل (4- 6): نموذج الدراسة بعد إجراء تقييم الدلالة الإحصائية للمؤشرات وحذف المؤشرات غير المهمة	256
.....	256
الشكل (4- 7): معامل التحديد R2.....	260
.....	260
الشكل (4- 8): حجم التأثير F2.....	261
.....	261
الشكل (4- 9): معاملات مسار نموذج الدراسة.....	263
.....	263
الشكل (4- 10): الملاءمة التنبؤية Q2.....	265
.....	265

فهرس الملاحق

306.....	الملحق 1 : استبيان الدراسة
314.....	الملحق 2 : خريطة مشاتل ومحاضن المؤسسات في الجزائر
316.....	الملحق 3 : طلب تحكيم استبيان
318.....	الملحق 4 : قائمة المحكمين
320.....	الملحق 5 : جداول متغيرات الدراسة
341.....	الملحق 6 : جداول المؤشرات المحذوفة في دراسة SMART PLS
343.....	الملحق 7 : بعض أهم نتائج الدراسات السابقة

مقدمة

مقدمة

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أهم القطاعات الأساسية للنشاط والنمو الاقتصادي في معظم دول العالم؛ حيث تتميز هذه المؤسسات بالمرونة والقدرة على الابتكار والتغيير السريع والتطوير، كما أنها تعتبر الكفيلة باستيعاب اليد العاملة العاطلة، وما يميزها أيضا هو صغر حجم عوامل الإنتاج مما يجعل من عملية إنشاء وتشغيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عملية سهلة.

في المقابل تعتري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الكثير من العقبات والمشكلات خاصة المؤسسات الناشئة منها، لاسيما في ظل التنافسية الشديدة التي تميز الاقتصادات الحالية، نظرا لغياب رؤية واضحة لتلك المؤسسات لمبررات وجودها، ومن جانب لعدم إنشائها ضمن استراتيجية تنموية واضحة المعالم من جانب آخر. ذلك مما أعاق نمو الكثير من هذه المؤسسات وقلل من دورها، فكان من الضروري البحث عن وسيلة فعّالة من أجل دعمها.

حيث ظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية منظمات أعمال مستحدثة تضم كفاءات إدارية عالية تقوم على دعم هذه المؤسسات من بداياتها كفكرة أولية إلى أن تصبح قادرة بمفردها على مواصلة حياتها الاقتصادية؛ حيث تمكنها من تجاوز مرحلة الانطلاق وتدفعها تدريجيا لتصبح مزودة بآليات الأداء الجيد. ومن خلال ذلك تصبح هذه المؤسسات الصغيرة في طريق النجاح.

وتُسمى تلك المنظمات بحاضنات الأعمال حيث كشفت أولى البحوث الاقتصادية في الولايات المتحدة الأمريكية بعد سنوات قليلة من انطلاق أول حاضنة أعمال في مركز باتافيا بنيويورك سنة 1959 أن الحاضنات هي إحدى الوسائل الفعّالة لتحقيق الدعم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المناطق الحضرية أو حتى الريفية. وهكذا قامت الدول المتقدمة بتوظيفها للإسهام في خلق فرص عمل إضافية، وتوليد الدخل لأصحاب المؤسسات، ومن ثم مواصلة التنمية لتطوير اقتصادات تلك الدول في مجالات جديدة.

فنظرا لما تحدثه حاضنات الأعمال من آثار إيجابية، فقد أولى الباحثون أهمية خاصة لدراسة هذه الظاهرة الاقتصادية، وذلك بوصفها تطورا فكريا جديدا، ولما تقدمه من قيمة مضافة للمؤسسات المحتضنة فقد وجد العديد من الباحثين في دول مختلفة من العالم أن المؤسسات المحتضنة هي أكثر نموا وتطورا من المؤسسات غير المحتضنة، كما لاقت فكرة حاضنات الأعمال باعتبارها طريقة جديدة ومتميزة لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشئة اهتماما خاصا كذلك من قبل العديد من الدول

والمنظمات الدولية؛ فإنشاء حاضنات أعمال متخصصة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من شأنه أن يسهم في التقليل من خطورة ظاهرة الفشل والتعثر التي تتعرض لها هذه الأنواع من المؤسسات، ويعزز الاكتفاء الذاتي لمجموعات سكنية معينة، وتعمل على تنويع الاقتصاد المحلي ونقل التكنولوجيا.

من المؤكد أنه سيزداد الاهتمام بحاضنات الأعمال أكثر مما سبق كنتيجة منطقية لما يشهده العالم اليوم من تحولات كبيرة بسبب آثار جائحة الوباء كورونا (كوفيد -19) الذي اجتاح كل الدول منذ نهاية سنة 2019 لا يزال العالم يعيش الأزمة الصحية جراء هذا الوباء ولا يوجد بوادر حتى اليوم على القضاء عليه نهائياً.

بالرغم من أن حاضنات الأعمال يُنظر إليها أنها أداة هامة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، إلا أنها لم تظهر إلا في وقت متأخر جداً في الجزائر؛ فالحكومة الجزائرية لم تأخذ بمفهوم حاضنات الأعمال ولم، تهتم بها كوسيلة جيدة لمساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشئة إلا في سنة 2003 حين ظهر أول مرسوم حكومي يتبنى فكرة الحاضنات، ورغم ذلك التأخر لم تتجسد هذه الفكرة الهامة في الاقتصاد الجزائري إلا في السنوات القليلة الماضية. ومع ذلك لم توضع أسس جيدة لانطلاق حاضنات أعمال فعّالة تتوفر فيها ملامح النجاح.

رغم ظهور اهتمام الجزائر والعالم العربي بحاضنات الأعمال في السنوات الأخيرة حيث تحاول التوسع في إقامتها، إلا أن الدراسات العلمية حولها لا تزال قليلة رغم وجودها منذ فترة معتبرة وأن اهتمامات الباحثين بهذا الموضوع مازال يعتبر قليلاً مقارنة بأهميته وأهدافه المنشودة.

وعليه ستكون هذه الأطروحة إسهاماً في البحث العلمي لموضوع حاضنات الأعمال في الجزائر والعالم العربي، حيث سيتم دراسة كفاءة حاضنات الأعمال في الجزائر، وكيف يمكن لها أن تصبح لها مقومات النجاح من خلال الاستفادة من أفضل التجارب العالمية حتى تتمكن حاضنات الأعمال الجزائرية من الإسهام في دفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية نحو وتيرة نمو أعلى. وهذا يدعم التوجه الاستراتيجي الجديد للدولة في زيادة الدخل الوطني خارج المحروقات ونحو الانفتاح والاقتصاد الحر.

إشكالية الدراسة

مما سبق أصبح من الضروري إتاحة الفرصة أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتؤدي دورها في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الجزائر، لذا لا بد من العمل على إنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة ناجحة وتذليل كل الصعوبات التي تواجهها لرفع مستوى أدائها، ومن هنا تأتي أهمية الاستفادة من التجارب العالمية في كفاءة حاضنات الأعمال وفعاليتها من أجل حماية ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر لتصبح قادرة على النمو، ومزودة بآليات النجاح، لاسيما أن الحكومة الجزائرية تولي اهتماما كبيرا بالمؤسسات الناشئة بعد التحولات السياسية الأخيرة، والاتجاه نحو الانفتاح الاقتصادي، وزيادة الدخل خارج المحروقات ومن هنا نطرح الإشكالية الأساسية لهذه الدراسة كما يلي:

ما هي ملامح الكفاءات الواجب توفرها في حاضنات الأعمال الجزائرية

لضمان إنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة ذات أداء ناجح؟

لعلاج الإشكالية الأساسية نطرح الأسئلة البحثية التالية:

- ✓ ما هي عوامل نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأسباب فشلها؟
- ✓ ما هي الخلفية الفكرية لحاضنات الأعمال والاتجاهات العالمية في مجال كفاءتها؟
- ✓ ما هو واقع حاضنات الأعمال في الجزائر؟
- ✓ ما هي أهم أنواع الكفاءات الضرورية لنجاح حاضنات الأعمال في الجزائر؟

فرضيات الدراسة

بعد طرح الإشكالية الأساسية للدراسة والأسئلة البحثية يُمكن أن نضع عدة فرضيات من خلالها نجيب إجابات أولية على إشكالية الكفاءات الواجب توفرها في حاضنات الأعمال الجزائرية، وهي كما يلي :

✓ القسم الأول: فرضيات حول إنشاء المؤسسات (ص م) ناجحة

- H_{1-0} : لا يوجد علاقة بين إنشاء مؤسسات (ص م) ناجحة داخل الحاضنة وبين تأسيس المؤسسات ص م داخل الحاضنة عند مستوى الدلالة 0,05؛
- H_{2-0} : لا يوجد علاقة بين إنشاء مؤسسات (ص م) ناجحة داخل الحاضنة وبين تنمية المؤسسات ص م داخل الحاضنة عند مستوى الدلالة 0,05؛
- H_{3-0} : لا يوجد علاقة بين إنشاء مؤسسات (ص م) ناجحة داخل الحاضنة وبين مغادرة المؤسسات ص م الحاضنة عند مستوى الدلالة 0,05؛

✓ القسم الثاني: فرضيات حول تأثير كفاءات حاضنات الأعمال على وإنشاء مؤسسات (ص م) ناجحة داخل الحاضنة

- H_{4-0} : لا يوجد تأثير لكفاءة طرق الترويج لخدمات حاضنات الأعمال على إنشاء مؤسسات (ص م) ناجحة داخل الحاضنة عند مستوى الدلالة 0,05؛
- H_{5-0} : لا يوجد تأثير لكفاءة عناصر استقطاب المؤسسات الناشئة إلى حاضنات الأعمال على إنشاء مؤسسات (ص م) ناجحة داخل الحاضنة عند مستوى الدلالة 0,05؛
- H_{6-0} : لا يوجد تأثير لكفاءة معايير انتساب المؤسسات إلى حاضنات الأعمال على إنشاء مؤسسات (ص م) ناجحة داخل الحاضنة عند مستوى الدلالة 0,05؛
- H_{7-0} : لا يوجد تأثير لكفاءة الخدمات العامة المقدمة من حاضنات الأعمال على إنشاء مؤسسات (ص م) ناجحة داخل الحاضنة عند مستوى الدلالة 0,05؛
- H_{8-0} : لا يوجد تأثير لكفاءة الخدمات المهنية المقدمة من حاضنات الأعمال على إنشاء مؤسسات (ص م) ناجحة داخل الحاضنة عند مستوى الدلالة 0,05؛
- H_{9-0} : لا يوجد تأثير لكفاءة سياسة الرسوم في حاضنات الأعمال على إنشاء مؤسسات (ص م) ناجحة داخل الحاضنة عند مستوى الدلالة 0,05؛
- H_{10-0} : لا يوجد تأثير لكفاءة طرق تواصل الحاضنة مع المؤسسات المنتسبة إليها على إنشاء مؤسسات (ص م) ناجحة داخل الحاضنة عند مستوى الدلالة 0,05؛

- H₁₁₋₀ : لا يوجد تأثير لكفاءة المتابعة الإدارية في حاضنات الأعمال على إنشاء مؤسسات (ص م) ناجحة داخل الحاضنة عند مستوى الدلالة 0,05.

مبررات وأسباب اختيار موضوع الدراسة:

تنوعت الدوافع التي أدت إلى دراسة واختيار هذا الموضوع نذكر من ذلك ما يلي:

✓ دوافع موضوعية:

- الأهمية الكبيرة لحاضنات الأعمال لدى أغلب دول العالم وكل المنظمات الدولية المهتمة بالتنمية الشاملة والمستدامة ؛
- نقل التجربة في مجال صناعة حاضنات الأعمال إلى الدول العربية عامة وإلى الجزائر خاصة في إطار التوجه إلى الاقتصاد الحر؛
- نرجو أن تساهم الدراسة في إثراء ميدان البحث العلمي والمكتبات بهذا الإنجاز ؛
- التنقيب عن الأسباب الحقيقية لنجاح حاضنات الأعمال في بعض الدول وإفادة المكتبة الجزائرية والعربية بها؛
- المساهمة في رسم تصور علمي حول صناعة حاضنات أعمال ناجحة.

✓ دوافع ذاتية:

- الاهتمام الشخصي بموضوع نجاح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛
- كسب معارف أكثر عن آليات تأسيس حاضنات الأعمال؛
- المساهمة في نقل الطرق العالمية في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وإنشاء حاضنات أعمال ناجحة إلى العالم العربي وخاصة إلى الجزائر لاسيما وأنها في طريقها إلى اقتصاد زيادة الدخل خارج المحروقات؛
- محاولة وضع بصمة بسيطة على طريق نهضة الجزائر؛ والعرب؛ والمسلمين عامة.

أهمية الدراسة

لهذا البحث أهمية كبيرة وهي على نوعين أكاديمية وواقعية نذكر بعض النقاط من ذلك كما يلي:

- مواجهة الارتفاع الكبير في معدلات فشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشئة في الجزائر، وذلك من خلال ما أثبتته الدراسات العلمية حول التجارب العالمية في قدرة حاضنات الأعمال على زيادة عدد المؤسسات الناجحة باستمرار؛
- إن دراسة معايير إنشاء حاضنات الأعمال في الجزائر وتوفير الظروف المناسبة لإقامتها من شأنها أن تُعطي قواعد علمية تساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على امتلاك آليات النجاح والأداء الجيد وهذا ينعكس بدوره إيجابيا على برامج التنمية المستدامة؛
- محاولة إيجاد قالب علمي من خلاله يتم معالجة نقاط ضعف حاضنات الأعمال الجزائرية وإثراء نقاط القوة لديها؛
- حاضنات الأعمال هي إحدى الوسائل الفعالة في مساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر للتغلب على المشاكل التي تؤدي بها إلى الفشل، ذلك أن حاضنات الأعمال تعمل على توفير المقومات اللازمة لتحسين أداء المؤسسات ونجاحها؛

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها ما يلي:

- ✓ توضيح أهمية فكرة حاضنات الأعمال ودورها في مساعدة المؤسسات على النجاح؛
- ✓ محاولة إظهار ما تقدمه حاضنات الأعمال من دعم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- ✓ استخلاص الدروس والاستفادة من التجارب الناجحة لبعض الدول في إنشاء حاضنات أعمال ذات كفاءة تعمل على تخريج مؤسسات صغيرة ومتوسطة ذات أداء جيد وإكسابها مقومات النجاح؛
- ✓ دراسة مدى توافر الظروف المناسبة لصناعة حاضنات الأعمال في الجزائر وقدرتها على النجاح من أجل دفع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نحو النجاح المنشود والذي بدوره يدفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الجزائر؛

- ✓ فحص النموذج المقترح للدراسة إحصائياً من خلال الدراسة الوصفية عن طريق برنامج SPSS والنمذجة بالمعادلات البنائية عن طريق برنامج smart PLS 3 ؛
- ✓ محاولة قياس كفاءة حاضنات الأعمال في التجربة الجزائرية؛
- ✓ تحليل أثر كفاءة حاضنات الأعمال في الجزائر ومدى مساهمتها في تخريج مؤسسات ناجحة ودورها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية؛
- ✓ محاولة الخروج بتوصيات واقتراح أسس ومعايير يمكن الاعتماد عليها في إنشاء حاضنات أعمال جزائرية من أجل دعم و إقامة مؤسسات صغيرة و متوسطة ناجحة انطلاقاً من التجارب العالمية الرائدة.

حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- ✓ **الحدود الزمنية:** سوف يمتد المجال الزمني للدراسة لفترة معتبرة بدءاً من سنة 2003 وهي سنة اعتماد الحكومة الجزائرية لفكرة حاضنات الأعمال إلى غاية 2019؛
- ✓ **الحدود المكانية:** ستشمل الدراسة كل مشاتل ومحاضن المؤسسات التابعة لوكالة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الابتكار التي تعمل تحت وزارة الصناعة والمناجم في الجزائر، وعددها 16 مشتلة وهي موزعة على الولايات التالية: أدرار؛ أم البواقي؛ باتنة؛ بسكرة؛ بشار؛ البويرة؛ تيارت؛ سيدي بلعباس؛ عنابة؛ ورقلة؛ وهران؛ البيض؛ برج بوعريش؛ خنشلة؛ ميله؛ وغرداية.
- ✓ **الحدود البشرية:** يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين حاضنات الأعمال المذكورة سابقاً وأصحاب المؤسسات المحتضنة والمتخرجة من برنامج الاحتضان؛
- ✓ **الحدود المعرفية:** شملت تغطية الجانب النظري للأطروحة أنواعاً متعددة من المراجع كالدراسات السابقة من الأطروحات والرسائل الجامعية والمجلات العلمية، وأيضاً تمت الاستعانة بالكتب الورقية والالكترونية، أما فيما يخص الدراسة الميدانية فقد تم الاعتماد على المعلومات المتحصل عليها من خلال الاستبيان الموزع على عينة عشوائية من مجتمع البحث بالإضافة إلى استعمال المقابلات مع عدد من أفراد عينة البحث، وكذلك توظيف عملية الملاحظة العلمية أثناء الزيارات الميدانية، كما تم الاستعانة بالتقارير والمراسيم التي لها علاقة بالموضوع؛

✓ **الحدود الموضوعية:** تتناول الدراسة عناصر كفاءة حاضنات الأعمال الجزائرية والبحث عن مقومات نجاحها وكذلك طرق إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناجحة من خلال استخلاص عوامل كفاءة حاضنات الأعمال من التجارب الدولية؛ وذلك من خلال متغيرات الدراسة كما يلي:

• **المتغيرات المستقلة:** وهي تعبر عن كفاءة حاضنات الأعمال، ولها ثمانية أبعاد:

- طرق الترويج لخدمات حاضنات الأعمال؛
- عناصر استقطاب المؤسسات الناشئة إلى حاضنات الأعمال؛
- معايير انتساب المؤسسات إلى حاضنات الأعمال؛
- الخدمات العامة المقدمة من حاضنات الأعمال؛
- الخدمات المهنية المقدمة من حاضنات الأعمال؛
- سياسة الرسوم في حاضنات الأعمال؛
- طرق تواصل الحاضنة مع المؤسسات المنتسبة إليها؛
- المتابعة الإدارية في حاضنات الأعمال.

• **المتغيرات التابعة:** وهي تعبر عن إنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة ناجحة، ولها ثلاث أبعاد:

- تأسيس المؤسسات داخل الحاضنة؛
- تنمية المؤسسات داخل الحاضنة؛
- مغادرة المؤسسات الحاضنة.

المنهجية العلمية المستخدمة في الدراسة

من أجل الإجابة عن إشكاليات الدراسة ومحاولة إثبات صحة أو نفي الفرضيات البحثية، وإذ تعتبر الأطروحة أساسا دراسة ميدانية استقصائية لذلك سوف نستعمل المنهج الوصفي الذي يتم التعرف بواسطته على مختلف التأثيرات للمتغيرات المستقلة على التابعة منها، ونعتمد في ذلك على المصادر الأولية للبيانات حيث تم تصميم استبيان لاختبار العينة المختارة حول موضوع الدراسة والمقابلات مع الذين لديهم علاقة بحاضنات الأعمال والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبعد جمع ما يكفي من البيانات الميدانية المتعلقة بموضوع البحث، تم الاستعانة ببعض الأدوات الإحصائية القياسية وذلك

بالاعتماد على برنامجين وهما: الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية المعروف اختصاراً بـ SPSS النسخة 25، وذلك بهدف معالجة البيانات معالجة وصفية؛ ثم بعد ذلك تم الاستعانة كذلك بطريقة حديثة تتلاءم مع أهداف الدراسة تمثلت في نمذجة المعادلات البنائية المعروف اختصاراً بـ PLS-SEM، أو تسمى بطريقة المربعات الجزئية الصغرى وهذا باستخدام برنامج smart PLS3، وذلك بهدف معالجة البيانات معالجة إحصائية معمقة والتعرف على التأثيرات المتبادلة واختبار الفرضيات والتنبؤ بصحة النموذج المقترح في كامل مجتمع الدراسة، كما نعمل على تحليل الوثائق الموجودة والإحصاءات والتقارير والقوانين المتعلقة بحاضنات الأعمال، وذلك لتفسير وتحليل بيانات البحث ومن خلالها نتمكن من استخلاص نتائج يمكن الاستفادة منها وتقديم التوصيات.

الدراسات السابقة

✓ دراسة Ginger Suzanne Lange في سنة 2018 وهي أطروحة دكتوراه في جامعة ولاية

جورجيا الأمريكية،

بعنوان:

The Value of Business Incubators and Accelerators from The Entrepreneurs Perspective

(قيمة حاضنات ومسرعات الأعمال من منظور رواد الأعمال)

لاحظ الكاتب أنه على الرغم من تزايد الاهتمام بحاضنات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية إلا أن هناك جدلاً حول فعاليتها؛ فكان الهدف من هذه الدراسة هو اكتشاف مدى تقدير رواد الأعمال لحاضنات والمسرعات الأعمال من خلال ثلاث زوايا وهي: تطور أعمال رواد بسبب الحاضنات والمسرعات؛ وهل الرواد يشجعون غيرهم للانضمام إلى الحاضنات؟ وهل كانت التجربة ذات قيمة؟ وتم تطبيق الدراسة على مجموعة من رواد الأعمال الذين يستخدمون حالياً حاضنة أو مسرّع أعمال مقرها في الولايات المتحدة، ورواد الأعمال الذين سبق لهم استخدام حاضنة أو مسرّع أعمال مقرها في الولايات المتحدة.

أشارت نتائج البحث إلى أن رواد الأعمال يجدون حاضنات الأعمال ذات قيمة كبيرة لتحسين نتائج أعمالهم، حيث يعبر رواد الأعمال عن أن تجربة البرنامج جديدة بالاهتمام بغض النظر عما إذا

كانت أعمالهم ستتجح في نهاية المطاف أم لا. وعلاوة على ذلك يوصي رواد الأعمال بشدة باستخدام حاضنات ومسرعات الأعمال لزملائهم من رواد الأعمال، حيث ساهمت العديد من العوامل في صناعة هذه القيمة. استناداً إلى النتائج البحث خلصت الدراسة إلى ما يلي:

- تشجع هذه الدراسة رواد الأعمال الذين لديهم أعمال في المراحل المبكرة على اعتبار الحاضنات والمسرعات خياراً جيداً لتقدم شركاتهم وتحسين تجربتهم؛
- تساعد نتائج البحث مؤسسي الأعمال الجدد على فهم بعض الفوائد والنتائج المحتملة من المشاركة في هذه البرامج، أما بالنسبة لبعض رواد الأعمال الذين قد يكون لديهم تجربة غير جيدة مع حاضنات الأعمال فقد يساعدهم هذا البحث في فهم سبب ذلك؛
- توفر الدراسة نظرة ثاقبة لما يجده رواد الأعمال مفيداً خاصة بفضل موارد رأس المال البشري (أي الموجهين والخبراء والمستشارين) والثقافة (بيئة رواد الأعمال وشبكة العلاقات)؛
- بينت الدراسة رغبة الحكومة الأمريكية والمستثمرين والداعمين والمرشدين والجامعات ومقدمي الخدمات الخارجيين وخاصة المتطوعين، في معرفة أن مساهماتهم في برامج احتضان الأعمال لها تأثير؛
- يؤكد هذا البحث أن مستخدمي الحاضنات يقدرّون البرامج بشكل كبير، ويعتقدون أنها تعمل على تحسين نتائج أعمالهم.

✓ دراسة Anna Götsén في سنة 2016 وهي رسالة ماجستير في جامعة Uppsala University، في السويد،

بعنوان:

Business Incubators - the savior of startups? - An exploratory study on knowledge acquisition in a business incubator from a startup perspective

(حاضنات الأعمال - منقذ الشركات الناشئة؟ - دراسة استكشافية حول اكتساب المعرفة في حاضنة الأعمال من منظور المؤسسات الناشئة)

كان الهدف من هذه الأطروحة هو استكشاف كيفية اكتساب المؤسسات الناشئة المعرفة في بيئة حاضنة الأعمال، حيث أن جميع عمليات حاضنة الأعمال المعرفية تتطوي على أنها ذات صلة بتطوير

المؤسسات الناشئة، وقد أوضحت الدراسة كيف يتم الحصول على المعرفة لهذه المؤسسات، مع إلتزام الدراسة بما أقره الباحثون بوجود ندرة من الأبحاث السابقة التي أجريت على حاضنات الأعمال، كما جاءت الدراسة لسد فجوة في البحث فيما يتعلق بتدفقات المعرفة واكتسابها في حاضنات الأعمال، وبالتالي فإن هذه الدراسة تستكشف كيف تكتسب المؤسسات الناشئة المعرفة في حاضنة الأعمال من منظورها، وتم اختبار هذا من خلال دراسة نوعية لحاضنة الأعمال Uppsala Innovation Centie (مركز أوبسالا الابتكار) في السويد، حيث تمت مقابلة مجموعة مختارة من المؤسسات الناشئة فيما يتعلق بمشاركتها واكتساب المعرفة المحتملة. واستنادا إلى النتائج المستخلصة من مقابلات في هذه الحاضنة خلصت الدراسة الى ما يلي:

- اكتسبت المؤسسات الناشئة المعرفة من المدربين حيث يعمل المدربون تزودها برؤى جيدة حول كيفية التفكير عند بناء الأعمال التجارية؛
- طبقت المؤسسات الناشئة الأدوات والمعارف التي سبق توفيرها من قبل مدربي الأعمال، فمن خلال هذا الجزء يتم التعرف على معظم المعرفة الضمنية لأنهم يتعلمون الأعمال بالممارسة؛
- أوضحت جميع المؤسسات الناشئة أن التدريب غير المباشر كان مفيداً في تسهيل منحى التطوير؛
- تعد التغذية الراجعة جزءاً أساسياً من التعلم التجريبي الذي يعزز ويقوي اكتساب المعرفة؛
- أن المحاضرات التي عقدتها الجهات الفاعلة الخارجية كانت مفيدة جداً بتقديم المشورة العامة حيث اكتسبت المؤسسات الناشئة معرفة صريحة مستعملة في شكل معلومات حول خدماتها والمشورة العامة من الجهات الخارجية الفاعلة؛

✓ دراسة Prominent Choto في سنة 2015 وهي رسالة ماجستير بكلية الأعمال بجامعة

the Cape Peninsula للتكنولوجيا في العاصمة كيب تاون بجنوب أفريقيا

بعنوان

The Impact Of Business Incubators On Survivalist Entrepreneurs In The Cape Metropolitan Area

(تأثير حاضنات الأعمال على رواد الأعمال الناجين في منطقة العاصمة الكبرى)

كان الغرض من هذه الدراسة هو تقييم تأثير حاضنات الأعمال على رواد الأعمال في منطقة العاصمة كيب تاون لجنوب أفريقيا، حيث أجريت هذه الدراسة في سياق النمو الاقتصادي والتنمية، مع الأخذ في الاعتبار معالجة المشكلات التالية: فشل المؤسسات الصغيرة، ومعدل البطالة في جنوب أفريقيا، وخرجت الدراسة بالتوصيات التالية:

- على حاضنات الأعمال أن تبدأ في برامج وحملات تسويقية تهدف إلى خلق وعي ببرامجهم؛
- يجب أن تتبنى الحاضنات معايير اختيار جديدة تلبي احتياجات رواد الأعمال لأنهم ليسوا فقط مدفوعين للحفاظ على أسرهم، بل الغالبية منهم يسعون لتطوير أعمالهم؛
- أوصى الباحث الحكومة بزيادة التمويل اللازم للبرامج التي تقدم خدمات دعم الأعمال؛
- نظراً لقلّة مهارات ومعارف المقاولات، يظل فشل المشروعات الصغيرة مشكلة في جنوب إفريقيا، لذلك يجب على الجامعات ومدارس الأعمال إدخال روح المبادرة كحقل للدراسة، من أجل تجهيز رواد الأعمال في المستقبل في سن مبكرة، وينبغي أيضاً الشروع في ورش العمل وأنشطة المشاركة المجتمعية لتشجيع تطوير ريادة الأعمال.

✓ دراسة **Stephen Woodrow Whitt** في سنة **2014** وهي أطروحة دكتوراه في جامعة **The University of West Florida**، ولاية فلوريدا في الولايات المتحدة الأمريكية،

بعنوان:

Business Incubator Effectiveness In Facilitating Entrepreneurial Accesses And The Impact On Incubator Client Firm Sustainability And Profitability

(فعالية حاضنة الأعمال في تسهيل الوصول إلى ريادة الأعمال وتأثيرها على استدامة شركة العميل الحاضنة وريحتها)

الغرض من هذا البحث هو تحديد العلاقة بين ثمانية من المحددات (الوصول إلى التكنولوجيا؛ والوصول إلى الأسواق؛ والوصول إلى رأس المال؛ والوصول إلى التدريب؛ والوصول إلى شبكات المعرفة؛ والوصول إلى شبكات الفرص؛ والوصول إلى المرافق؛ والوصول إلى الخدمات المشتركة) على النحو الذي توفره حاضنات الأعمال مع العائد على الاستثمار الذي تعاني منه المؤسسات المقيمة في الحاضنة، وصُممت الدراسة لجمع بيانات الاستثمار من الرؤساء التنفيذيين للمؤسسات المقيمة في 25 حاضنة من

أعضاء الجمعية الوطنية لحاضنات الأعمال (NBIA) في 17 ولاية أمريكية، وتم استخدام طرق وصفية لتقييم الارتباطات بين متغيرات الوصول وربحية الشركة، وخلص الباحث الى النتائج التالية:

- كلما زاد تيسير التكنولوجيا هناك زيادة طفيفة في العائد على حقوق المساهمين؛
- كلما زادت التسهيلات في السوق هناك زيادة كبيرة في العائد على حقوق المساهمين؛
- كلما زادت الوصول الى رأس المال هناك زيادة كبيرة في العائد على حقوق المساهمين
- كلما زادت تسهيل التدريب هناك زيادة كبيرة للغاية في العائد على حقوق المساهمين؛
- كلما زادت تيسير شبكات المعرفة هناك زيادة كبيرة في العائد على حقوق المساهمين؛
- كلما زادت تسهيل شبكات الفرص هناك زيادة متوسطة في العائد على حقوق المساهمين؛
- كلما زادت تسهيلات في المرافق هناك زيادة طفيفة في العائد على حقوق المساهمين؛
- كلما زادت تسهيل الخدمات المشتركة هناك زيادة ضئيلة في العائد على حقوق المساهمين.

✓ دراسة Khalid Abed Dahleez في سنة 2009 وهي رسالة ماجستير في الجامعة الإسلامية

-غزة، فلسطين،

بعنوان:

The Role of Business Incubators in Developing Entrepreneurship and Creating New Business Start-ups in Gaza Strip

(دور حاضنات الأعمال في تطوير ريادة الأعمال وإنشاء شركات أعمال جديدة في قطاع غزة)

يهدف هذا البحث إلى تحديد دور حاضنات الأعمال في تطوير ريادة الأعمال وإنشاء مشاريع تجارية جديدة، كما يهدف إلى تحديد ودراسة مبادرات حضانة الأعمال ومجالات العمل المناسبة لحضانة الأعمال والخدمات المقدمة من حاضنات الأعمال وعوامل النجاح والعقبات التي تواجه حاضنات الأعمال. الهدف الآخر من البحث هو دراسة مستوى ريادة الأعمال، وخصائص ريادة الأعمال، وتأثير البيانات الديموغرافية والأسرة على الخصائص الريادية لطلاب الجامعة في قطاع غزة. استخدم الباحث أدوات مختلفة لتنفيذ هذه الدراسة: منها مقابلات مع خبراء ومحترفين، وتصميم استبيان لاختبار

خصائص ونوايا طلاب الجامعة نحو ريادة الأعمال واختبار تصوراتهم حول حاضنات الأعمال. واستناداً إلى نتائج هذه الدراسة قدم الباحث التوصيات التالية:

- يقع على عاتق الحكومة وضع استراتيجيات لتطوير وجود حاضنات الأعمال وتطوير الأعمال الصغيرة، وتشجيع تطوير برامج الحاضنات القائمة على أفضل الممارسات في المناطق الأخرى، كما يجب التركيز على حاضنات أعمال المؤسسات لتقوية تنافسيتها لتقديم مساهمات حقيقية في الاقتصاد المحلي؛
- على المؤسسات الأكاديمية مراجعة جميع الخطط الأكاديمية وخاصة تلك الخاصة بالعلوم، والهندسة، والتجارة، وتكنولوجيا المعلومات، وإجراء التعديلات من خلال اعتماد دورات جديدة لإعداد الطلاب لاحتياجات السوق، وتطوير مهاراتهم وكفاءاتهم في مجال تنظيم المشاريع، وتطوير دراسات وتخصصات متعددة لتغطية احتياجات السوق ودعم عملية التطوير، وإنشاء مراكز ومختبرات بحثية لدعم البحث وتحسين مهارات البحث لدى طلابهم، كما يجب تشجيع أعضاء هيئة التدريس والكلية على تنظيم ورش العمل وغيرها من الأنشطة، ودعوة الصناعات المحلية والجهات الفاعلة الأخرى للمناقشة والمشاركة.

✓ دراسة James Shuler Klauber في سنة 2009 وهي أطروحة دكتوراه في جامعة University of South Carolina، ولاية كارولينا الجنوبية في الولايات المتحدة الأمريكية،
بعنوان:

The Business Of Creating Small Businesses: A Case Study Of The Springfield Business Incubator At Springfield Technical Community College

(مشاريع إنشاء المؤسسات الصغيرة: دراسة حالة لحاضنة "سبرينغ فيلد" للأعمال في كلية المجتمع في "سبرينغ فيلد")

أجريت هذه الدراسة في كلية Springfield Technical Community College حيث تضم واحدة من أبرز حاضنات الأعمال، وتبحث هذه الدراسة في العوامل المميزة لحاضنة Springfield Business، وتقدم تقييماً لمساهمات التنمية الاقتصادية في مجتمع Springfield بولاية ماساتشوستس، كما أن الغرض من دراسة الحالة هذه هو فهم وشرح خصائص حاضنة الأعمال

الصفيرة الموجودة في الحرم الجامعي في كلية Springfield Technical Community College، حيث يزداد عدد برامج الحضانة وريادة الأعمال في الجامعات المحلية بالبلاد، نظراً لأن الجامعات لعبت دوراً تقليدياً في تنمية القوى العاملة، وهذا ينتج عنه نمو اقتصادي من المؤسسات المحلية الصغيرة، وليس هناك طريقة أفضل لإنتاج قادة أعمال محليين من وجود حاضنة وتدريب رواد الأعمال في المستقبل.

كان الهدف من البحث هو إجراء تحقيق ودراسة حالة لجمعية لحاضنة Springfield Business Incubator الموجودة في مركز Scibelli Enterprise في الحرم الجامعي لكلية Springfield College Community College في Springfield، اقتصرت هذه الدراسة على موقع دراسة حالة واحدة، لذلك فقد لا تنطبق بعض الاستنتاجات على جميع حاضنات الأعمال، أو تلك الموجودة في الحرم الجامعي، وخرجت الدراسة بالنتائج والتوصيات التالية:

- تكشف نتائج الدراسة أن لدى الخريجين من حاضنة Springfield Business Incubator معدل البقاء في النشاط الاقتصادي بنسبة 90% بعد خمس سنوات، مقارنةً بالمعدل الوطني البالغ 87% للمؤسسات المحتضنة بالمثل؛
- كان أصحاب المؤسسات المحتضنة يتعلمون كيفية إدارة الأعمال بأنفسهم، ولم يكن لديهم الوقت للعمل مع الطلاب المتدربين لأن المستأجرين كانوا هناك لتنمية أعمالهم ولا يستأجرون بالضرورة الطلاب؛
- تبين في هذه الدراسة أن القليل من حاضنات الأعمال التجارية تدعم نفسها بنفسها، وتحتوي جميعها تقريباً على نوع من عمليات دعم تدفق الدخل الخارجي، حتى مع وجود دعم خارجي يتم هيكله حاضنات الأعمال للحصول على أقصى درجات الكفاءة لعملياتها؛
- يمكن لمسؤولي الكلية لمدة عامين استخدام هذا البحث في تحديد مدى فعالية حاضنة الأعمال في الحرم الجامعي والفوائد المحتملة لمجتمعاتهم، قد يجد المسؤولون أيضاً فائدة في هيكله أي برامج تنمية اقتصادية حول الحضانة وكيف يمكنهم تحسين جهودهم الخاصة بناءً على نتائج هذه الدراسة.

✓ دراسة Karen L. Willing في سنة 2007 وهي أطروحة دكتوراه في جامعة Capella بولاية مينيسوتا في الولايات المتحدة الأمريكية،

بعنوان:

Michigan's Smartzone Incubators: An Assessment Of Performance

(حاضنات ميتشيغان الذكية: تقييم للأداء)

تبحث هذه الدراسة في برامج ميشيغان للتنمية الاقتصادية، وتحديدًا تلك التي تم إنشاؤها من خلال القانون العام 281 لعام 1986، وقد أنشأ هذا القانون برامج حاضنة SmartZone (المنطقة الذكية) في جميع أنحاء ولاية ميشيغان، حيث الغرض من الدراسة هو تقييم لحاضنات SmartZone، وتضمن التقييم أساليب القيادة والخصائص الوصفية الأخرى لحاضنات SmartZone بالإضافة إلى فحص أدائها، بناءً على معايير محددة، تظهر نتائج هذه الدراسة أنه في ولاية ميشيغان، يبدو أن برامج حاضنة SmartZone تعمل بالرغم من أن تاريخ تأسيسها يعود إلى سبع سنوات فقط قبل هذه الدراسة أي عام 2000، وذلك يجعل من الصعب تقييم بنجاح أو فشل البرامج المذكورة في وقت مبكر جداً، وخرجت الدراسة بالتوصيات التالية:

- تحتاج ولاية ميشيغان إلى مراقبة برامج SmartZone لتحديد ما إذا كان التركيز على التكنولوجيا مناسباً وما إذا كانت تفيد التنمية الاقتصادية لولاية ميشيغان؛
- يجب إجراء دراسة استقصائية على برامج حاضنة SmartZone في ميشيغان سنوياً على الأقل، مما سيساعد ولاية ميشيغان على تتبع ما هو فعال وما هو غير فعال، وبالتالي سيسمح لها بإجراء تعديلات حيثما كان ذلك ضرورياً؛
- مطالبة مديري SmartZone بالإبلاغ عن جميع المستأجرين (من أين أتوا وكيف يجب أن ينجحوا)، سواء في البداية أو عندما ينتهي عقد الإيجار وهذا من أجل استقطاب المحتضنين الحاليين إلى ولاية ميشيغان، وهذا يؤدي لزيادة التوقعات الاقتصادية للولاية وجذب المؤسسات إلى ميشيغان والاحتفاظ بهم هناك بعد التخرج من العوامل الرئيسية لنجاح برنامج SmartZone؛
- يجب تطوير أداة حتى يمكن مراقبة الخريجين من برامج SmartZone، هذا مهم لأن أغلب الخريجين من حاضنات الأعمال سيقفون في مجتمعاتهم المحلية، مما يؤكد أهمية تطوير وفهم برامج حاضنات الأعمال.

- يجب على ولاية ميشيغان النظر ليس فقط في حالة بقاء الخريجين في الولاية، ولكن لماذا المؤسسات الأخرى تغادر؟ لأن نمو قاعدة ميشيغان الاقتصادية لن يحدث إذا كانت ولاية ميشيغان تمول برامج لا تبقى في النهاية في ميشيغان.

✓ دراسة Kyle V. Wagner في سنة 2006 وهي أطروحة دكتوراه في جامعة Capella University، بولاية مينيسوتا في الولايات المتحدة الأمريكية،

بعنوان:

Business Development Incubator Programs: An Assessment Of Performance In Missouri

(برامج حاضنات التنمية التجارية: تقييم الأداء في ميسوري)

الغرض من هذه الدراسة هو وصف خصائص وتقييم أداء برامج حاضنات الأعمال الموجودة في ولاية ميسوري، والتي تقع تحت مظلة استراتيجيات التنمية الاقتصادية الذي تتبناه الحكومة الأمريكية، وهي برامج وإجراءات لتحقيق النمو وزيادة عدد السكان، وتوسيع القواعد الضريبية، وزيادة دخل الفرد، وخلق فرص العمل، وتحسين نوعية الحياة لمواطنيهم. ولهذا تم اعتماد حضانة الأعمال في جميع أنحاء الولايات المتحدة كأداة للتنمية الاقتصادية للاقتصاد المحلي.

بالنظر إلى انتشار فكرة حضانة الأعمال والقدرة التنافسية في السوق العالمية، فإن البيانات في ولاية ميسوري على المؤسسات العامة ستستخدم معلومات الخصائص لتحديد نوع برامج الحضانة التي تحتاجها ميسوري، حيث عملت هذه الدراسة على تقييم قرارات الاستثمار المتعلقة بإنشاء وتوسعة وأداء وفائدة التكلفة لحاضنات الأعمال، وقد خرجت الدراسة بالنتائج التالية:

- تحتاج حاضنات الأعمال في ولاية ميسوري إلى متابعة المؤسسات المتخرجة منها، حيث وجد أن 83.7% من خريجي الحاضنات يعتزمون البقاء في المنطقة الجغرافية العامة للحضانة. وذلك للأسباب التالية: تنوع قاعدة الاقتصاد المحلي؛ تعزيز صورة المنطقة كمركز للابتكار وريادة الأعمال؛ تنشيط المنطقة المحيطة مباشرة؛ زيادة فرص العمل؛
- يمكن أن يكون الخريجون من الحاضنات مصدرا للبيانات لمساعدة المؤسسات الصغيرة فيما يتعلق بمدى جودة برامج الحضانة وتقديم نظرة جيدة للخدمات التي يمكن تحسينها أو إضافتها؛

- الخريجون من الحاضنات يغيرون الهيكل الاقتصادي للمنطقة ليصبحوا مرتبطين بأعمال أخرى فيمكن للخريجين المساعدة في برامج التوجيه، والوصول إلى الأسواق، والعروض الجانبية المستقبلية، والعلاقات، حيث قدمت المؤسسات المتخرجة تغييرا إيجابيا على معدل التوظيف في المنطقة؛
- الحاضنات هي أداة اقتصادية يمكن استخدامها في المناطق الريفية في ولاية ميسوري لبناء صناعات أساسية جديدة، أو تسهيل أسواق جديدة للصناعات القائمة؛
- ستفيد حاضنات الأعمال المجتمعات في ولاية ميسوري من خلال تحسين قاعدة الأعمال الصغيرة ورعاية تكوين أعمال جديدة، والتي تميل إلى جذب أصحاب عمل جدد من الخارج، وسيستفيد مواطنو ميسوري من تطوير أفكارهم التجارية، والخدمات المحسنة التي تقدمها الحضانة؛
- إن فوائد الحضانة في الولاية وخاصة العلاقات بين الحاضنة والجامعة ستفيد المحتضنين من خلال وجود جامعة بحثية توفر مختبرات مجهزة تجهيزا جيدا من مكاتب وأنظمة كمبيوتر وخبرة وقوة عاملة متعلمة.

✓ دراسة: عبيدات عبد الكريم في سنة 2006 وهي رسالة ماجستير في جامعة سعد دحلب بالبلدية، الجزائر،

بعنوان: حاضنات الأعمال كآلية لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عصر العولمة

ينطلق هذا البحث أساسا من عدة أفكار أهمها أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تلعب دورا حيويا في ترقية الاقتصاد الوطني وتوفير مناصب الشغل، وهي مازالت لم تحظ بالاهتمام والدعم الكافي في الدول النامية؛ فهي مازالت تتخبط في مجموعة من المشاكل التي تعيقها عن أداء أدوارها. علاوة على ذلك، فإن العولمة والنظام العالمي الجديد يفرض عليها تحديات عديدة تهددها في وجودها وبالتالي يجب إيجاد الطرق الكفيلة بالقضاء على مشاكلها و تحصيلها من تهديدات العولمة الاقتصادية.

وفي ظل ذلك تبحث الدراسة في الأهمية التي تكتسبها حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتمكينها من لعب دورها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وهذه الدراسة تهدف في العموم إلى إلقاء الضوء على الجوانب الآتية: العولمة والتغيرات التي جاءت بها (الملامح الأساسية لعصر العولمة)؛ ومفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أهميتها في التنمية الاقتصادية، مشاكلها في الدول

النامية والتحديات التي تواجهها في عصر العولمة؛ كما يوضح الملامح الأساسية لحاضنات الأعمال ودورها في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبعض التجارب الدولية في حضانة الأعمال؛ كما يعرض واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر والأهمية النسبية التي تكتسبها حاضنات الأعمال كآلية لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وخرجت الدراسة بالتوصيات التالية:

- الإسراع في إنشاء حاضنات الأعمال وتعبئة الجهود والموارد لديها بجميع الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتطويرها ولعب دورها كاملاً في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- القيام بدراسة مدى ملائمة وإمكانية وجدوى إطلاق مشروع الحاضنة قبل إنشاء أي حاضنة، بحيث يجب أن تتطابق طبيعة الحاضنة مع الإمكانيات الاقتصادية والاجتماعية للمنطقة؛
- العمل على أن تكون الحاضنات محل مشاركة بين مؤسسات الدولة ومؤسسات القطاع الخاص، لان الدعم المعنوي والمادي المطلوب يصبح أيسر وأكثر فاعلية؛
- اختيار مسيرين ذوي كفاءة لإدارة الحاضنة، خاصة المدير الذي لا بد من الدقة في اختياره، ولا بد من إعطائه الصلاحيات وحرية الحركة التي يحتاجها لتأمين النجاح للحاضنة والمؤسسات المحتضنة.
- توفير التمويل للمؤسسات المنتسبة سواء بضمانها لدى البنوك، أو بتقديم إعانات مالية مباشرة، أو بالمشاركة في رأس مالها أو بتطوير آليات وصيغ للإقراض بدون فائدة، وتمكينها من الوصول إلى مصادر التمويل وتعريفها ببدائله؛
- وضع معايير محددة عند اختيار المؤسسات لاحتضانها تتناسب مع الظروف المحلية ومراعاة الجدوى الاقتصادية لهذه المشاريع، ويجب إعطاء الأولوية للمؤسسات القادرة على النمو، ذات القيمة المضافة الكبيرة، والموجهة للتصدير، والتي تحقق فرص أكبر للعمل، والتي تعتمد على التطوير والتحديث، مع مراعاة الظروف البيئية؛
- تشجيع القطاع الخاص من جمعيات ومؤسسات ورجال الأعمال على إقامة الحاضنات، ويمكن أن يتم ذلك بالتعاون مع الجماعات المحلية.

المساهمة التي ستحققها الدراسة

بعد استعراض الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع حاضنات الأعمال والتي أجريت في مناطق مختلفة من العالم، حيث استفاد منها الباحث في دراسته الحالية، إلا أن لهذه الدراسة

خصوصياتها وأهميتها التي تميزها عن غيرها من الدراسات خاصة مع قلة الدراسات التي تتناول قياس كفاءة حاضنات الأعمال. وعليه تتمثل الإضافة التي تأمل دراستنا تحقيقها في ما يلي:

- ✓ توضح الدراسة الحالية الفارق بين مفهوم حاضنات الأعمال، وبين تجمعات الأعمال الأخرى التي تمارس بعض مهام الحاضنات كمسرعات الأعمال، والمجمعات الصناعية؛ والمناطق الاقتصادية الخاصة؛ والمتنزهات التكنولوجية؛ وغير ذلك وهو ما وقعت فيه أغلب الدراسات السابقة إذ نظرت إليها بوصفها شيئاً واحداً؛
- ✓ ساهمت في تقديم تعريف خاص بحاضنات الأعمال يجعلها تتميز عن غيرها من منظمات الأعمال؛
- ✓ اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في منهجيتها حول تصنيف أنواع حاضنات الأعمال؛
- ✓ ما يميز الدراسة كذلك هي أنها تناولت كفاءة حاضنات الأعمال من جانب، وأثر تلك الكفاءة على نجاح المؤسسات الصغيرة من جانب آخر؛
- ✓ أضافت الدراسة طرق قياس كفاءة حاضنات الأعمال من خلال منهجيتها في جمع البيانات الأولية؛
- ✓ الدراسة لها تنوع الجغرافي للعينة التي أجريت عليها؛ فهي مأخوذة من ثلاث عشرة ولاية جزائرية؛
- ✓ قدمت الدراسة توصياتها العملية إلى مدراء، وموظفي الحاضنات، وإلى الجهات المعنية بها وطنياً.

صعوبات البحث

في هذه الرحلة البحثية من أجل إعداد هذه الأطروحة تعرض الباحث للعديد من الصعوبات والتحديات، ويمكن ذكر أهمها:

- ✓ الشح الكبير في المصادر الثانوية التي تتناول موضوع حاضنات الأعمال وخاصة في السنوات الأولى بعد أول تسجيل سنة 2012؛
- ✓ تشتت اهتمامات الدارسين في جوانب مختلفة عند تناولهم موضوع حاضنات الأعمال؛
- ✓ السفر الكثير داخل الوطن وخارجه من أجل جمع المادة العلمية للموضوع؛

- ✓ صعوبة الحصول على الاحصائيات وتضارب أرقامها؛
- ✓ صعوبة الوصول إلى كثير من أفراد العينة نظرا لبعد المسافات بين 16 ولاية، أضف لذلك عدم التواجد الدائم لأصحاب المؤسسات داخل مقرات الحاضنة، حيث تم الاستعانة بالاستبيان الإلكتروني؛
- ✓ صعوبة التواصل عن بعد مع أفراد العينة لملا الاستبيان نظرا لعدم توفر للكثير منهم وسائل التواصل الإلكتروني؛
- ✓ التخوف من ملا الاستبيان من طرف أفراد العينة؛
- ✓ اعتذار بعض موظفي الحاضنات عن المشاركة في الاستطلاع بسبب المطالبة بالموافقة من الجهات المركزية.

هيكل البحث

- ✓ مقدمة
- ✓ الفصل الأول: حاضنات الأعمال و علاقتها بنجاح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
- ✓ الفصل الثاني: مؤشرات كفاءة حاضنات الأعمال
- ✓ الفصل الثالث: التحليل الوصفي لكفاءة حاضنات الأعمال في الجزائرية
- ✓ الفصل الرابع: تحليل كفاءة حاضنات الأعمال في الجزائر باستعمال نمذجة المعادلات البنائية
- ✓ الخاتمة: نتائج الدراسة وتقديم التوصيات

الفصل الأول:

**حاضنات الأعمال و علاقتها بنجاح
المؤسسات الصغيرة و المتوسطة**

مقدمة الفصل

أصبح من عروف في كثير من دول العالم على أهمية الدور الذي تؤديه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصادات الوطنية، حيث تعتبر أكثر قدرة - بمقارنتها مع المؤسسات الكبيرة - على التكيف مع متغيرات السوق فضلا على قدراتها المعروفة في مجال الابتكار والتجديد، إلا أنه تعاني تلك المؤسسات كثيرا من المشاكل خاصة في السنوات الأولى من حياتها فمنها ما يفتقر إلى المقومات التي تسمح لها بالنمو بصورة ذاتية لذلك فإن العديد من المؤسسات الجديدة تفشل في مراحل انطلاقتها الأولى ومن هنا كان لابد من البحث عن آليات تساعد المؤسسات الجديدة والناشئة على امتلاك قدرات النجاح وتجاوز مرحلة الانطلاق.

وفي هذا المجال تعتبر فكرة حاضنات الأعمال أكثر المنظومات التي أثبتت نجاحا في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لدى أغلب دول العالم، حيث تعتبر آلية احتضان الأعمال من أهم وسائل الدعم للمؤسسات الصغيرة والناشئة الجديدة بهدف تنمية قدراتها الإدارية والتمويلية والتكنولوجية إلى أن تصبح تلك المؤسسات قادرة ذاتيا على مواصلة حياتها والنجاح في مجال الأعمال بل ومنافسة غيرها، حيث تقدم حاضنات الأعمال المساعدات والخدمات المختلفة إلى المؤسسات الصغيرة منذ المراحل الأولى لإنشائها، وتوفر الحاضنات التشخيص والعلاج لمشاكل المؤسسات الناشئة التي تقوم برعايتها اعتمادا على أسس علمية وفنية.

وفي هذا الفصل سوف نعالج المحاور التالية:

- ✓ المبحث الأول: نجاح وفشل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ونموذج أعمالها
- ✓ المبحث الثاني: مفهوم حاضنات الأعمال
- ✓ المبحث الثالث: أنواع وأهمية حاضنات الأعمال والخدمات التي تقدمها
- ✓ المبحث الرابع: المشاكل التي تواجهها حاضنات الأعمال
- ✓ المبحث الخامس: الفرق بين حاضنات الأعمال وغيرها من تجمعات الأعمال الأخرى

المبحث الأول: نجاح وفشل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ونموذج أعمالها

أولاً: مشاكل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بيئات مختلفة منها الداخلية والخارجية – أنظر الشكل (1-1) – ولكل من هذه البيئات مشاكل ومعوقات تجعل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحاول حل بعض هذه المشكلات والتعايش مع بعضها الآخر.

(1) - مشاكل في البيئة الداخلية

تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مشاكل كثيرة نابعة من داخل المؤسسة في حد ذاتها ونذكر فيما يلي البعض منها¹:

✓ **مشكلة العمالة الفنية المدربة:** يتمثل في ضعف القدرات الإدارية والتنظيمية والتسويقية لدى أصحاب هذه المؤسسات، وعدم توافر المهارات البشرية المطلوبة ونقص التدريب، وعدم الحصول على الخدمات الاستشارية والخدمات المساعدة لها². مما يؤدي الى ارتفاع تكلفة الإنتاج وضعف إمكانية التسويق المحلي والخارجي خاصة مع عدم توافر المعلومات الخاصة باحتياجات الأسواق وتفضيلات المستهلكين ومواصفات المنتجات.

✓ **مشكل انخفاض مستوى التكنولوجيا المستخدمة:** تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على آلات قديمة مضى على تشغيلها وقت طويل وأغلبها في حاجة إلى حلّ وتجميد شامل، حيث لا يتوفر للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة نظام دوري للصيانة والإصلاح نتيجة عدم الوعي بضرورة أعمال الصيانة وقصور الموارد التمويلية، كما يؤدي استمرار تشغيل معدات قديمة مستهلكة إلى ارتفاع التكاليف وعدم الإنتاج وانخفاض الجودة بسبب كثرة الأعطال وصعوبة تدبير قطع الغيار وعمل الإصلاحات المطلوبة. وبالتالي ضعف القدرة التنافسية للمؤسسة الصغيرة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة التي تعتمد في إنتاجها على معدات حديثة متقدمة تخضع لنظام كامل للصيانة والتشغيل، ضف إلى ذلك أن بعض أصحاب المؤسسات الصغيرة يترددون في استخدام الآلات الحديثة لعدم الخبرة بها.

¹ لخلف عثمان ، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتمييزها – دراسة حالة الجزائر، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2004، ص66.

² هالة محمد لبيب عنبه، إدارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي، المنظمة العربية للتتمية الإدارية، مصر، 2002، ص41.

✓ **مشاكل سوء الإدارة:** تبدو ظاهرة سوء الإدارة في إهمال التخطيط، فالتخطيط هو أساس النجاح، فهو يبدأ منذ أن كان المشروع فكرة حتى يتم تنفيذه وتخطيط الطاقة الإنتاجية المطلوبة والمواد اللازمة للمشروع (مواد - عمالة - أموال - معدات...)، ووضع التنظيم الداخلي للتسهيلات الإنتاجية والتخطيط للتشغيل¹. ويستلزم كذلك وضع هيكل تنظيمي متوازن يتلاءم وظروف العمل، وبعدها يأتي دور التوجيه والتحفيز في التعرف على المهام المطلوبة وكيفية القيام بها، وفي الأخير يأتي دور الرقابة والمتابعة .

✓ **النمو غير المسيطر عليه:** كل مؤسسة صغيرة ومتوسطة تسعى إلى تحقيق مستويات عالية من النمو ولكن النمو يجب أن يكون مخططاً ومسيطرًا عليه، لأن التوسع يتطلب رؤوس أموال جديدة تأتي من الأرباح المحتجزة أو من الأموال الخاصة لصاحب المؤسسة ولا يحذر هنا أموال الاقتراض وحتى يكون التوسع مجدياً يجب أن يصاحب بتغيرات جوهرية في أسلوب العمل، وحجم المخزون، وإجراءات الرقابة المالية والعمالة، كما يتطلب تغيرات في الخبرة الإدارية، حيث إن زيادة حجم العمل وتعقيده يتطلب إدارة ذات كفاءة عالية لحل المشكلات المواكبة لهذه التغيرات.

✓ **مشاكل الخلافات بين الشركاء:** في أحيان كثيرة تكون المؤسسة ضحية للنزاعات الشخصية لأصحابها وعدم التفاهم على الكثير من الأمور والاختلاف حول الكثير من القضايا التي تؤثر سلباً من قريب أو بعيد على المؤسسة، خاصة إذا أحاط صاحب المؤسسة ذاته بالنزعة المركزية التي قد تؤدي به إلى الانشغال بنفسه أكثر من العمل². عندها تبدأ مشاكل نقص السيولة وتأخير السداد وحقوق الموردين وتأخير التسليم وغيرها من المشاكل.

✓ **قصور مصادر التمويل الداخلي:** يشكل التمويل أهم المعوقات الرئيسية التي تحول دون تنمية هذه المؤسسات، ويكمن جوهر المشكلة، في كون التمويل يتم عند تأسيس المؤسسة عن طريق المستثمرين أنفسهم من دخولهم الذاتية وقد يستكمل في غالب الأحيان عن طريق الأقارب والأصدقاء، فمثلاً تمول نسبة 59 - 98% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول الإفريقية من الأموال الشخصية وبنسبة 80% في الاتحاد الأوروبي. والحقيقة أن هذا النوع من التمويل غالباً ما

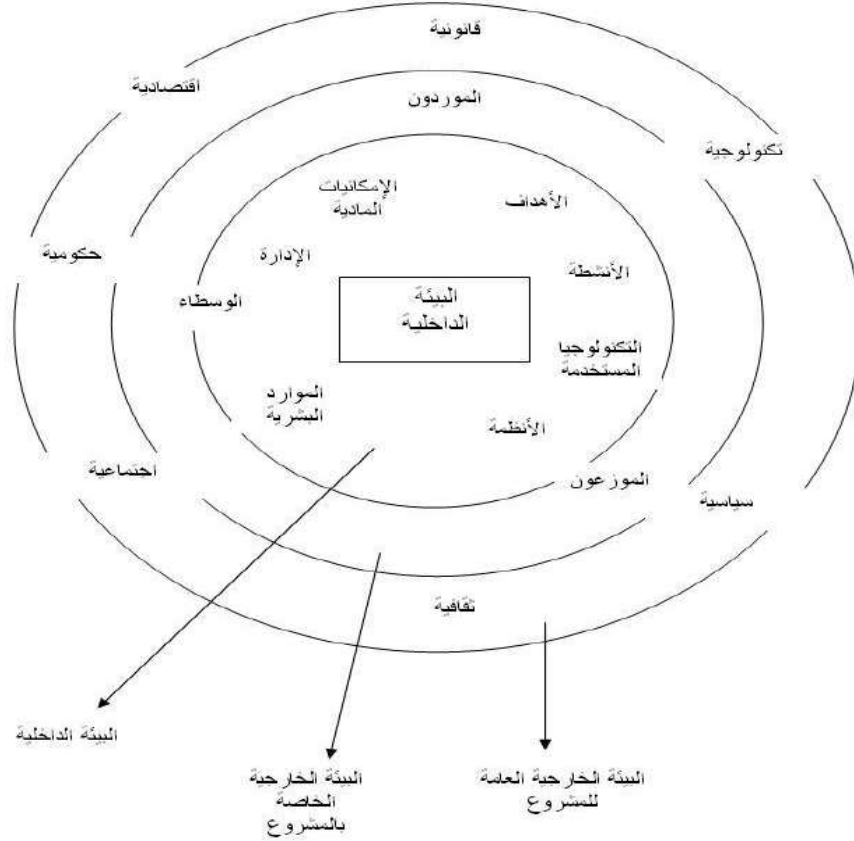
¹ توفيق عبد الرحيم يوسف، إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 69.

² نفس المرجع السابق، ص 68.

يكون غير كاف، مما يجعل مشكلة التمويل تظل قائمة طالما أن المصادر الرسمية المتمثلة في البنوك تعزف عن تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لصغر حجم القروض المطلوبة.

✓ عدم رغبة صاحب العمل في تفويض جزء من سلطته لمرؤوسيه: في معظم الأحيان نجد أن صاحب العمل يتولى إدارة المؤسسة بمفرده ليحقق بعض مزايا الجمع بين الملكية والإدارة، من بينها الحرص الأكيد لصاحب المؤسسة على نجاحها وازدهارها، غير أن الجمع بين ملكية المؤسسة وإدارتها في وقت واحد قد لا يتناسب مع المراحل المختلفة من عمر المؤسسة الصغيرة (التكوين، الانطلاق، التوسع)¹.

الشكل (1-1): الظروف الداخلية والخارجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة



المصدر: سيد ناجي مرتجي. المشروعات الصغيرة والمتوسطة: الجمهور والمشكلات وإطار التطور. ندوة. المشروعات الصغيرة والمتوسطة عن الوطن العربي. الإشكاليات وآفاق التنمية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة. 18. 20 يناير 2004، ص 06.

¹ منظمة العمل العربية، المشروعات الصغيرة والمتوسطة كخيار للحد من البطالة وتشغيل الشباب في الدول العربية، مؤتمر العمل العربي، الدورة الخامسة والثلاثون، مصر 23 فيفيري - 01 مارس 2008، ص 34.

(2) - مشاكل في البيئة الخارجية

تعدد مشاكل البيئة الخارجية من تسويقية وسياسية ونحوهما ، إذ تتمثل في:

✓ **المشاكل والصعوبات التسويقية:** وتتمثل أهم الصعوبات التسويقية التي تواجهها هذه المؤسسات فيما يلي¹:

- انخفاض الامكانيات المالية لهذه المؤسسات مما يؤدي إلى ضعف الكفاءة التسويقية نتيجة لقلّة قدرتها على توفير معلومات عن السوق المحلي والخارجي وأذواق المستهلكين .
- عدم توفر الحوافز الكافية للمنتجات المحلية مما يؤدي إلى منافسة المنتجات المستوردة لمثيلاتها من المنتجات المحلية، مما يترتب عنه إلى ضعف الموقف التنافسي للمؤسسات الوطنية العاملة في هذه الصناعات.
- اتجاه نسبة كبيرة من هذه المؤسسات إلى القيام بالبيع المباشر للمستهلك النهائي أو المستخدم الصناعي أو البيع لتجار التجزئة الصغار مما يؤدي إلى زيادة الأعباء التسويقية وعدم قيامها بأداء هذه المهمة بكفاءة. مما يجعل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعاني من مشكلة التسويق لتعرضها للمنافسة القوية من قبل المؤسسات الكبيرة ومؤسسات التجارة الخارجية، التي تستورد منتوجات مماثلة كما سبق، ونجد كذلك تفضيل الجهات الحكومية التعامل مع المؤسسات الكبيرة لاعتبارات الجودة ولضمان انتظام التوريد وغير ذلك .

✓ **المشاكل السياسية:** تظهر هذه المشاكل التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نتيجة التوجهات الحكومية خاصة في الدول النامية ذات التوجه الرأسمالي حديثا أو الدول الاشتراكية². التي عانت ولا زالت من عواقب تطبيق النظام المثالي نظريا وغير قابل للتطبيق واقعا، حيث هناك ضعف في برامج توجيه المؤسسات أو مساعدتها ماليا أو فنيا .

¹ نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2007، ص 104.

² شوقي جباري، الابتكار أداة فعالة لنجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية في الجزائر خلال فترة 2010-2011، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، 18-19 ماي 2011.

✓ **مشاكل الخدمات والهياكل الأساسية:** من بين هذه المشكلات عدم انتظام التيار الكهربائي وانقطاعه المستمرة مما يربك العمليات الإنتاجية، واضطرار المؤسسة إلى شراء وتشغيل معدات خاصة بها لتوليد الكهرباء لمواجهة انقطاعه إلى جانب تحمل تكلفة توقف العمل بسبب عدم انتظام التيار الكهربائي، وارتفاع تكلفة الكهرباء عموماً، كما أن هناك معاناة من الاختلالات في شبكة المياه العذبة وشبكة الصرف الصحي، وضعف شبكة الطرق ووسائل النقل عموماً وارتفاع تكاليفها¹. وانعكاسات ذلك على عمليات الإنتاج فتتعرض المؤسسة لخسائر مالية فضلاً عن الخسائر الناتجة عن تلف الأجهزة والآلات والخامات والمنتجات النهائية .

✓ **مشكلة التأمينات الاجتماعية:** حيث تشترط هيئة التأمينات الاجتماعية على صاحب العمل التأمين على كافة العاملين بالمؤسسة أياً كان عددهم، وقد يتقاعس أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن ذلك بسبب قصور الوعي وعدم إدراك مفهوم التأمينات الاجتماعية أو عدم الرغبة في تحمل أقساط التأمين أو لعدم استقرار العمالة وسرعة دورانها، كما قد يتأخر بعضهم في سداد ما عليهم من مستحقات للتأمينات الاجتماعية إذا لم تتوفر لديهم السيولة الكافية مما يعرضهم إلى دفع غرامات وفوائد تأخير تضيف أعباء جديدة عليهم².

✓ **مشاكل المواد الخام أو المواد الأولية المحلية والمستوردة:** تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في هذا المجال من العديد من المشكلات والعقبات منها³:

- ندرة أو ارتفاع أسعار المواد الخام الأولية هذا خاصة عندما لا يسمح لهذه المؤسسات بالاستيراد المباشر والاعتماد بدلاً من ذلك على التجار والوسطاء المحليين مما يجعلها تحت رحمتهم، سواء كانت هذه الندرة حقيقة أو مفتعلة.
- قد يدفع ارتفاع تكاليف المواد الخام وارتفاع مستويات التضخم بالمؤسسات إلى استعمال مواد خام أقل جودة مما يؤثر بدوره على جودة السلع والخدمات، وينعكس سلباً على أداء القطاع أو النشاط الذي تعمل فيه المؤسسة.
- كما أن انخفاض مستوى جودة المواد الخام المحلية في حالة الاعتماد عليها، أو خضوع أسواقها إلى قلة عدد المنتجين أي احتكار القلة أو الاحتكار الذي يتسم بالاستغلال.

¹ عبد المطلب عبد الحميد، اقتصاديات تمويل المشروعات الصغيرة، الدار الجامعية، مصر، 2009، ص 73.

² لخلف عثمان، مرجع سابق، ص 63.

³ عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سابق، ص 72.

✓ **المشاكل الضريبية:** يعتبر نظام الضرائب أحد أهم المشاكل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جميع أنحاء العالم¹. وتظهر هذه المشكلة من جانبيين سواء لأصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من حيث ارتفاع الضرائب ومن جانب آخر، فهي كذلك مشكلة لنظام الضرائب في حد ذاته، نظراً لعدم توفر البيانات الكافية عن هذه المؤسسات مما يضيق عمل جهاز الضرائب.

✓ **مشاكل العقار الصناعي:** غالباً ما يجد المستثمر الجديد صعوبة كبيرة في إيجاد المكان الدائم والمناسب لإقامة المؤسسة، بسبب ارتفاع أسعار العقار أو انعدامه أو عدم ملائمته، ففي البلدان النامية لا تتولى الحكومات إقامة مناطق مهيأة خاصة لأغراض الصناعة مكتملة البنية التحتية بالخدمات الأساسية لإقامة المؤسسات المعنية، ومن ثم العبء الأكبر في تدبير المكان الملائم ويقع على عاتق المستثمر نفسه مما يتطلب منه تجميد جزء من رأسماله². هذا بالإضافة إلى بعض الصعوبات الأخرى كطول مدة منح الأراضي (العقار) المخصصة للاستثمار، والرفض دون مبرر في كثير من الأحيان لعدد من الطلبات، وارتفاع أسعار الأراضي والمباني أو انعدامها أو عدم ملائمتها.

✓ **صعوبات الحصول على الائتمان:** تواجه هذه المؤسسات بعض الصعوبات التمويلية التي يمكن تلخيصها ما يلي³:

- نظراً لأن الكيانات القانونية لهذه المؤسسات تكون في الغالب مؤسسات فردية فإنه يصعب عليها زيادة رؤوس أموالها عن طريق طرح أسهم في الأوراق المالية أو إصدار سندات للاقتراض.
- تواجه هذه المؤسسات مشكلات تمويلية ترجع إلى تردد بعض المصارف التجارية في منح المؤسسات قروضا ائتمانية متوسطة أو طويلة الأجل ما لم تقدم تلك المؤسسات ضمانات. إن التمويل المتاح في بعض الأحيان لهذه المؤسسات يعتبر غير مناسب لاحتياجاتها التمويلية نظراً لانخفاض مدة الائتمان أو لعدم كفايته.

¹ ماهر حسن المحروق وإيهاب مقابله، مركز المنشآت الصغيرة والمتوسطة، الأردن، 2006، ص 5 .

² شعيب اتشي، واقع وأفاق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في ظل الشراكة الأوروبية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2008، ص 48 .

³ الوسط، ، كتاب للجميع : العدد 2439 ، يوم 11مايو 2009 ، ص 15.

ثانيا: تحديات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحديات مختلفة وعلى أصعدة متباينة وهذا الأمر جعلها تعمل جاهدة للتأقلم مع معظمها وكذلك تطور نفسها لتخطي بعض التحديات الأخرى والتي كما سنراها فيما يلي.

✓ **تحدي التكتلات الاقتصادية:** سينجم عن النظام العالمي الجديد خلق تحالفات اقتصادية، وسيعزز من توجه العديد من الدول صوب التكامل الاقتصادي لقدرة على البقاء والاستمرار مما سيقود إلى تأجيج درجة المنافسة بين تلك التكتلات الاقتصادية¹. وهذا الذي سينعكس بدوره على قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

✓ **تحدي الإصلاح الاقتصادي:** تبنت أغلب الدول النامية سياسة تحرير الأسواق والانفتاح على العالم الخارجي، حيث انضم أغلبها إلى منظمة التجارة العالمية، كما قامت بتشجيع الاستثمار الأجنبي للدخول في المؤسسات الاقتصادية الوطنية، وشرعت القوانين التي تنظم عمله، كما تبنت برامج لخصخصة المؤسسات الحكومية وتحويلها إلى مؤسسات خاصة، حيث كل ذلك يتطلب إعادة هيكلة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بما يكفل قدرته على التفاعل مع البرامج والخطط التنموية، ومساهمته في استحقاقات إنجاح برامج الإصلاح الاقتصادي.

✓ **تحدي التنافسية العالمية:** سيقود الانفتاح على العالم الخارجي ورفع القيود أمام حركة التجارة الدولية إلى تزايد المنافسة في القطاعات الاقتصادية المختلفة مما يستدعي انطلاق روح الإبداع والتطوير والحفاظ على الجودة الشاملة للخدمات والسلع المقدمة كي تستطيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غزو الأسواق العالمية أو على الأقل حماية نفسها من غزو الصناعات الأجنبية.

✓ **تحديات فنية:** تعتبر الدراسة الفنية ودراسات الجدوى الاقتصادية وتوافر المعلومات الحديثة والدقيقة حول حركة الأسواق والبيئة الاقتصادية من المستلزمات الضرورية لإقامة واستمرار أي مؤسسة خاصة في المجال الصناعي، ومن الملاحظ أن اغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعاني من نقص ملحوظ في هذه المجالات مجتمعة، وينعكس ذلك على مستوى تكاليف الإنتاج وأسعار البيع

¹ نبيل جواد، مرجع سابق، ص157.

والتسويق بصفة عامة وعدم القدرة على مواكبة التطورات الحديثة لإنتاج السلع والخدمات التي تلبى رغبات المستهلكين وفق المواصفات الدولية المطلوبة لكسب رهان المنافسة.

✓ **تحدي متطلبات البيئة:** تؤكد الدراسات أن معظم المؤسسات أقيمت في مواقعها دون اعتبار لمقتضيات التخطيط البيئي بصفة عامة، وكذلك لم تتخذ مسبقا الإجراءات الواجب اتخاذها في مثل هذه الحالات خاصة فيما يتعلق بتقدير حجم خدمات البنية الأساسية اللازمة للمؤسسة الصناعية وتوفيرها في الوقت والمكان المناسبين مما يشكل ضغطا على المرافق العامة، وهو ما يؤدي إلى خلق مشكلات التلوث خاصة في المناطق العشوائية التي لا تتمتع بخدمات مثل هذه المرافق¹.

✓ وإذا كانت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كثيرة ومتعددة ولا يشغل بال أصحابها سوى الاهتمام بمراحل المنتج النهائي لدرجة أنه لا يعد دراسة جدوى بيئية ضمن عناصر دراسات الجدوى التي يقوم بها، فإن الاعتبارات البيئية أصبحت تحتم عليه الاهتمام بمخلفات العملية الإنتاجية، الأمر الذي يستدعي إجراء تغييرات تكنولوجية بهدف استحداث وسائل للحد من الملوثات والنفايات الضارة بالبيئة والإنسان.

✓ **تحدي الاتصالات:** تعتبر المعلومات المورد الرئيس للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فلا بد من وجود نظام فعال للاتصالات، والمقصود به هو السماح للمعلومات بالمرور من المرسل إلى المستقبل من خلال وسيلة اتصال وفي أسرع وقت ممكن، ويمثل عدم استخدام هذه المؤسسات لهذه الوسائل نوعا من التحدي بحيث في ظل غياب هذه الوسائل تضيع الفرص التسويقية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة نتيجة لغياب الاتصال بين العالمين الداخلي والخارجي.

✓ **التحديات المتصلة بالحجم:** يمثل الحجم الصغير قيودا على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حينما تكون اقتصاديات الحجم عاملا رئيسيا في أية مرحلة من مراحل سلسلة القيمة، مما يقلل من قدرتها على المنافسة. كما يعوق صغر الحجم المؤسسة في الأنشطة عالية المجازفة، حيث تتطور التقنية بخطى سريعة وتعتمد على استثمارات ضخمة في البحث والتطوير. وأخيرا لقد ثبت أن إصدار شهادات تنفيذ الالتزام بمعايير الإنتاج والعمليات الصناعية مكلف للغاية بالنسبة للمؤسسات الصغيرة وبالتالي يزيد ذلك من صعوبة اندماجها في سلاسل القيمة العالمية².

¹ حكيم شبوطي، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية - دراسة حالة الجزائر. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2008، ص 33.

² المعهد العربي للتخطيط، تنافسية المنشآت الصغيرة والمتوسطة: الخصائص والتحديات، سلسلة دورية: العدد 93 ماي 2010 السنة 9، الكويت، ص 11.

✓ أوجه الخلل التي تعتري السوق: إن تجزئة أسواق عناصر الإنتاج هو إحدى السمات المميزة لكثير من الدول النامية، حيث تضع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في موقف غير مواتٍ عندما يتعلق الأمر بالحصول على المدخلات، والائتمان، والعمالة، وأسوأ قالتقنية، والمعلومات. ويرجع السبب الاقتصادي وراء أوجه القصور تلك إلى أن الجهات المقدمة لهذه العوامل قد تجد أنه من الأسهل والأوفر اقتصاديا التعامل مع عدد قليل من المؤسسات الكبيرة بدلا من التعامل مع عدد كبير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتفرقة¹. وعلى سبيل المثال من حيث توفر المعلومات عن المؤسسة وسهولة مراقبته وتكلفة الرجوع إلى العميل في حالة إخفاقه مقارنة بحجم الصفقة.

ثالثا: أسباب فشل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

هناك أسباب كثيرة وراء فشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ويمكن التطرق إلى ما يلي من النقاط باختصار²:

✓ **إهمال دراسة الجدوى:** عدم قيام بعض المستثمرين الصغار بدراسة الجدوى الاقتصادية للمؤسسة قبل تنفيذه، وإن قامت بها المؤسسة فإنها تكون على معلومات وأرقام غير حقيقية، الأمر الذي يجعل المؤسسة في موقف تمويلي، أو إنتاجي، أو تسويقي غير مناسب مع متطلبات السوق أو الظروف الاقتصادية العامة أو الإمكانيات المتاحة لصاحبه.

✓ **الطموح المفرط:** التوسعات الكبيرة غير المخططة والتي لا تتناسب مع إمكانيات المؤسسة مثل:

تنفيذ إنشاءات كبيرة في المباني والأثاث.

إضافة طاقة إنتاجية بغرض رفع الإنتاج.

إضافة منتج جديد أو شراء مخزون سلعي كبير.

كل ذلك يؤدي لوجود طاقات عاطلة وارتفاع عبء التكاليف الثابتة، وخلق أزمة من السيولة اللازمة للتشغيل، لذلك يجب عدم الإفراط في التوسعات وربط ذلك باحتياجات المؤسسة العملية من جهة وألوليته وإمكانيته من جهة أخرى.

¹ نفس المرجع السابق، ص 12.

² نفس المرجع السابق، ص 164.

✓ **خلط المسائل المالية للمؤسسة:** تعتبر أكثر الأسباب خطورة وشيوعا في فشل المؤسسات بصفة عامة وفي المؤسسة الصغيرة بصفة خاصة هي:

• عادة ما يقوم صاحب المؤسسة الصغير بالصرف من أموال المؤسسة في أمور تخصه شخصيا (السفر - نفقات عائلية - سد العجز من ميزانيته الخاصة) وذلك على أساس أن المال ماله والمؤسسة ملكه.

• اقتراض صاحب المؤسسة من البنوك التجارية باسم المؤسسة وصرف هذه الأموال في المناسبات الاجتماعية، ثم تسديد الأقساط من ميزانية المؤسسة.

لذلك يجب على صاحب المؤسسة أن يلتزم الحذر في عدم الخلط ما بين ذمته المالية والذمة المالية للمؤسسة.

✓ **عدم الاحتفاظ باحتياطات مالية:** إهمال صاحب المؤسسة الاحتفاظ بالاحتياطي المالي للمؤسسة وفقا لما تقتضي به القواعد المحاسبية والمالية، قد يؤدي إلى انهيار المؤسسة في حال تعرضه لأزمة طارئة.

✓ **سوء التنظيم:** يُقصد به عدم وجود تنظيم داخلي للمؤسسة أو المنشأة أو العمل الصغير، يحدد السلطات والمسؤوليات وقد يرجع ذلك إلى:
عدم وجود نظم ولوائح داخلية تنظم سير العمل بالمؤسسة.
عدم الاهتمام ببرامج التدريب ورفع الكفاءة الإنتاجية.

✓ **الإدارة غير المناسبة:** تعني أن المدير أو المالك والمالكين ليس لديهم المهارات والمعارف الإدارية اللازمة، كذلك هناك نقص في الخبرة والتجربة اللازمة للأعمال وإدارتها، وتمثل هذه الجوانب النسبة الأكبر من أسباب فشل المؤسسات الصغيرة (نقص المهارات والقدرات، نقص التجربة الإدارية، تجربة غير متوازنة، عدم الخبرة والتجربة في إنتاج السلعة أو الخدمة). فإن هذه العوامل تعتبر الأسباب المهمة وراء فشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سواء في بداية عملها (السنة الأولى أو الثانية) أو بعد ذلك، وفي فترات النمو السريع غير المحسوب جيدا مما يدخلها في العديد من الإشكالات التي إذا لم تعالج بشكل صحيح تؤدي إلى الفشل¹. إن المؤسسات الصغيرة بشكل خاص تتطلب مديرا لديه تصور شمولي للعمل وليس مديرا متخصصا بشكل ضيق يركز على

¹ طاهر محسن و منصور الغالبي، إدارة و استراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص40.

جانبا ويهمل الجوانب الأخرى، كذلك لا يستطيع العمل الصغير تحمل أخطاء متكررة بسبب محدودية القدرات المالية.

✓ **التمويل غير المناسب:** قد يكون هذا الأمر مرتبطا برقابة إدارية ومالية غير ملائمة وكذلك نقص في رؤوس الأموال اللازمة للأعمال أو غير ذلك، كذلك يفترض الاهتمام بتوفير الأموال الكافية والمناسبة لبدء الأعمال، كما يجب عدم إهمال أهمية وجود الموارد البشرية اللازمة والجيدة للأعمال من جانب آخر¹. ومن الضروري إدارة هذه الأموال بشكل متميز لخلق حالة موازنة صحيحة ومطلوبة لنجاح المؤسسة.

رابعا: عوامل نجاح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تتمكن من حيازة بعض الصفات حتى يمكن لها النجاح والتفوق على غيرها في مجال عملها وهذه العوامل الآتية يمكن أن تساعد المؤسسة على النجاح.

✓ **صفات المدير الناجح:** إن المؤسسات الناجحة تنطلق من كون مديرها تتمثل فيه بعض الصفات الضرورية لنجاح المؤسسة في حد ذاتها ونذكر بعض الصفات الواجب توفرها²:

- القدرة على خلق فرصة في العمل وتجنب العقبات بحسن التوقع والبصيرة.
- القدرة على عزل مؤسسته عن العوامل السلبية.
- التواجد في مكان العمل وحل المشكلات.
- الاهتمام بتوظيف عوامل الإنتاج بالمؤسسة لتحقيق أكثر ربح.
- خلق روح الفريق الواحد في العمل والاهتمام بالعاملين.
- إمكانية تغيير وجهة نظره متى تبين أنه على خطأ.

فالمدير الناجح يعني أنه قادر على قيادة المؤسسة بشكل جيد نحو النجاح لما يمتلكه من صفات ويتميز به من خصائص، بحيث لديه القدرة على المزج بين المسائل التي تصعب على غيره من أجل السير بالمؤسسة إلى بر الأمان في سوق شديد المنافسة.

¹ نفس المرجع السابق، ص 40.

² فتحي قابيل محمد متولي، **المشروعات الصغيرة**، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، 2005، ص 114.

✓ **الخصوصيات التّظيمية:** تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تحقق نجاحا عادة بتنظيم غير مركزي وتساهمي، وتعرف تغيرات تنظيمية متعددة وهيكلية وظيفية، وهي في اتصال مباشر ومستمر مع التكنولوجيا الجديدة لتسيير الإنتاج، وتعتمد في ذلك على التقنيات الحديثة، كما تستعمل أدوات رسمية ومؤشرات التسيير الاستراتيجي والتكنولوجيات الحديثة والاتصالات¹. حيث إن أغلبها لها موقع انترنت وتستعمل البريد الإلكتروني في الاتصال الداخلي والخارجي.

✓ **قوة العلاقة بالقوى التنافسية:** تتوصل المؤسسة إلى تحقيق وضعية تنافسية ملائمة مع القوى التنافسية (زبائن، موردون، الدخلاء الجدد إلى القطاع، السلع البديلة، إضافة إلى المنافسين المباشرين في القطاع). وبالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فإن النمو الذي تحققه يعود في جزء منه إلى يقظتها الدائمة للتفاعلات التي تحيط بها، وتقربها من القوى التنافسية لمعرفة طريقة مواجهتها.

✓ **آليات إدارة متكيفة مع التطور:** إن نجاح المؤسسات إذا ما أُريد له الاستمرارية فإنه يستند على وجود قابليات استيعاب وفهم جيد للتطور مرتبط بالجوانب التنظيمية والإدارية، وتعتبر هذه الآليات كونها تساعد على البدء بالخطوة الصحيحة، كما أن معرفة حجم السوق يساهم في تحديد رأس المال الكافي للبدء بالأعمال². ويتطلب الأمر أن يكون صاحب العمل مبدعا في الحصول على المال اللازم لقيام العمل، وفي الغالب تكون القروض من الأصدقاء والمعارف أو الائتمان من البنوك والاتحادات المالية أو توليفة من هذه الوسائل تساهم إما في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو عكس ذلك إذا لم تدرس بعناية.

✓ **الحصول على عاملين أكفاء وجذب متميزين والمحافظة عليهم:** إن المؤسسات قد لا يوجد لديها الوقت الكافي وعمليات الاختيار المعقدة والمطولة للعاملين لذلك يتطلب الأمر أن تعير هذه الجوانب الأهمية البالغة لكون نجاح العمل يرتبط بقدرة إدارته على حسن الاختيار والتدريب والتحفيز لهؤلاء العاملين وتوظيفهم والحصول على أفضل ما لديهم من قدرات، وإن العاملين اليوم يمثلون أهم الموارد في المؤسسات، فلا يكفي أن تمتلك المؤسسة الموارد الملموسة مثل الأموال والمباني والأراضي، بل أصبحت الموارد غير الملموسة مثل العاملين يؤدي دورا مهما في تحقيق ميزات تنافسية، ويعبر اليوم

¹ عزيزو سليمة، مرجع سابق، ص53.

² طاهر محسن ومنصور الغالي، مرجع سابق، ص38.

عنها بكونها رأس مال فكري حيث المهارات والمعرفة والقدرة على التعامل مع المعلومات وتحقيق نجاح المؤسسة.

✓ **المالك والمالكون لديهم أهداف محددة:** يعرف مدير العمل أومالكه تحديد أهداف واضحة وصريحة لذلك العمل، حيث إن هذه المعرفة تتجسد بوجود إجابات دقيقة وواضحة على العديد من الأسئلة من قبيل ما هي الأهداف العامة للمؤسسة؟، لماذا وجدت المؤسسة؟ وماذا تخدم؟، ما هي أهداف الأفعال في الأمد القصير؟¹. إذا لم تكن هذه الأسئلة قد عرضت بوضوح، وأن العاملين لم تناقش معهم ولم يستوعبوها بما فيه الكفاية، فإن المؤسسة ستكون معاقة في طريق نموها وازدهارها.

✓ **المعرفة الممتازة بالسوق:** تستطيع المؤسسات المتوسطة والصغيرة بواسطة منتجاتها (السلع والخدمات) وسلوكيات عاملها، وردود أفعال المنافسين لها النجاح أو الفشل في خلق زبائنها الخاصين لها، ويرى العديد من الباحثين أن العلاقة الحميمة بين المؤسسات والزبائن هي السر وراء نجاح هذه الأعمال، حيث إن هذا النمط من العلاقات يسمح للمؤسسات بتقديم خدمات شخصية تفرديّة، وليس خدمات قائمة على أساس معرفة الآراء من خلال عيّنات محدودة أو حتى واسعة من أسواق كما هو الحال في المؤسسات الكبيرة.

إن المؤسسات الصغيرة لها المرونة والقدرة على تلبية احتياجات الزبائن ضمن جزء محدود من السوق والتي في حقيقتها جزء سوق أو مجموعات من الزبائن قد لا تكون جذابة للمؤسسات الكبيرة، وبذلك فإن المؤسسات الصغيرة لديها مبادرات وقدرات متميزة على إشباع تلك الحاجات من خلال أساليبها التسويقية الخاصة.

✓ **قدرة المؤسسة على تقديم شيء متميز خاص:** تقدّم المؤسسة وتجلب شيئاً جديداً أو أصيلاً للسوق، حتى لو بدت هذه السوق مزدحمة ومتخمة بالمنافسين والمنتجات المعروضة، حيث تستطيع المؤسسة أن تميز نفسها عن المنافسين لها من خلال المنتج والتكنولوجيا الجديدة أو باستخدام خاص ومتفرد لطرق التوزيع المعروفة، إذ يفترض أن يكون نادراً أن يبدأ العمل دون قدرة على الإبداع والتجديد أو تصور رؤية ريادية يستطيع أن يجسدها في أفعاله وأنشطته المختلفة.

¹ نفس المرجع السابق، ص 37.

خامسا: نموذج أعمال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

ظهر مفهوم "نموذج الأعمال" تزامنا مع الانتشار الواسع لتجارة الاليكترونية في بداية التسعينات ويعود ذلك لتوسع في استخدامات الانترنت، إلا أن بعض علماء الإدارة يُرجع بداية وأصول مفهوم نموذج الأعمال إلى سنة 1957 حيث استعمل في طريقة التدريب على الأعمال¹، وأما بعد ظهور الانترنت كان قد تغير منطق الأعمال بشكل جذري حيث دعمت فكرة نموذج الأعمال طريقة التفكير الجديدة، ونتيجة لذلك يمكن تصميم نماذج أعمال بشكل جديد. وبناءً على ذلك تم استخدام مصطلح "نموذج الأعمال" في الأصل لشرح منطق أعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة هذه وأصبح شائعاً في هذا السياق².

وقد تم تبني مفهوم "نموذج الأعمال" من قبل الأكاديميين في جميع المجالات وتجاوز الأعمال الإلكترونية، حيث تم استخدام نموذج الأعمال لوصف المنطق الشامل لكيفية عمل المؤسسات من خلال توضيح العلاقة بين العناصر المترابطة في الأعمال³، ولم يعد المفهوم يتعلق حصرياً بالأعمال التجارية القائمة على الإنترنت.

وقد اختلف الكتاب على تحديد مفهوم موحد حول نموذج الأعمال، فنجد مثلا ممن يجعلها مجموعة من متغيرات في القرارات الاستراتيجية والاقتصادية، والبنى الهيكلية، كلها تجتمع لخلق ميزة تنافسية مستدامة في أسواق محددة، وتحتوي على ستة مكونات أساسية وهي: القيمة المضافة، والعملاء، والعمليات الداخلية (الكفاءة)، والموقع السوقي، والنموذج الاقتصادي، وعوامل الشخصية (للمستثمر)⁴. كما نجد من يحدد نموذج الأعمال في أربع عناصر متشابكة تستطيع مجتمعة خلق القيمة، وهي: القيمة المقترحة للعميل، وصيغة الريج، والموارد الرئيسية، والعمليات الرئيسية. فنموذج الأعمال هو نظام من الأنشطة المترابطة التي تتجاوز حدود المؤسسة ومن أجل تحقيق القيمة⁵.

¹ DaSilva C, Trkman P. **Business model: what it is and what it is not.** Long Range Planning, 2014, p 380

² Osterwalder, A. **the business model ontology a proposition in a design science approach.** Doctor of University Lausanne. 2004

³ Osterwalder, A, Pigneur, Y. **Business Model Generation.** Hoboken, New Jersey: WILEY. 2010, p 35

⁴ Michael Morris, et al. **The entrepreneur's business model. toward a unified perspective,** Journal of Business Research, N 58, 2005, p 726.

⁵ christoph zott, et al. **the business model: theoretical roots, recent developments, and future research,** journal of management, vol 37, no 4, july 2011.

✓ أهداف نموذج الأعمال للمؤسسات

- يساعد نموذج الأعمال المؤسسات على بناء استراتيجيتها وذلك عن طريق وضع تصور للمؤسسة من خلال بناء تركيبة مترابطة تسمح بتطبيق الخيارات الاستراتيجية واقعيا و عمليتها، فنموذج الأعمال يعتبر فرصة للإسهام في التوافق الايجابي حول محددات الأداء وممارسة واقعية لنجاح المؤسسات عن طريق بناء فريق وقيادة العمل الجماعي¹.
- يؤدي نموذج الأعمال دور لتحسين أداء المؤسسة عن طريق تحديد وتوزيع عوامل رفع الأداء من أجل زيادة الأرباح واستقرار النشاط، فنموذج الأعمال مرتبط بأهداف المؤسسة من خلال تحقيق المداخيل، وزيادة النمو والأرباح، واستقرار النشاط، والتميز عن باقي المنافسين، ومن جانب آخر تقليص المخاطر المرتبطة بالنشاط.
- يساعد نموذج الأعمال المؤسسة على تحديد الزبائن دون استهداف مجموعة كبيرة من الزبائن المحتملين بل يعمل على التركيز على العملاء الذين بالفعل يحتاجون إلى هذا المنتج أو الخدمة ويرغبون فيها، وهكذا عند إنشاء نموذج أعمال يجب تضيق نطاق الجمهور وتحديد الخصائص الديمغرافية والتحديات الشائعة والحلول المقترحة من طرف المؤسسة².
- يسمح نموذج الأعمال بتمين الأفكار وتسهيل الاتصال بين الأطراف المعنية مما يمكن من ترجمة القرارات الاستراتيجية إلى عمليات واقعية وتبريرها أمام الأطراف المعنية، وهكذا يساعد نموذج الأعمال المؤسسات على سرد جيد لتاريخها واستشراف مستقبلها لإقناع كافة الأطراف المعنية، كذلك يعتبر نموذج الأعمال وسيلة لخلق الروابط والحوار.
- يساعد نموذج الأعمال في تكيف المؤسسة مع المحيط من خلال جمع المعارف حول واقعها ووضع إطار معرفي يشمل تعقيدات الواقع وتحولاته، وبهذه الطريقة يساعد نموذج الأعمال في اتخاذ القرارات ويُسهل عملية الاكتشاف ووضع المنتج والخدمة المبتكرة في السوق، كما يقوم نموذج الأعمال بالتكيف مع تغيرات المحيط مما يساهم في تقليل الخطر وطمأنة الأطراف المعنية.

¹ Magretta, J. **Why Business Models Matter**. Harvard Business Review, 2002, P 86

² Chesbrough, Henry, et al. **The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies**. Industrial and corporate change, 2002 , p530.

- يحدد نموذج الأعمال الشركاء الرئيسيين، فلا يمكن الوصول إلى الأهداف المحددة بدون شركاء رئيسيين يساهمون في خدمة الزبائن، فعند التخطيط لنموذج أعمال يجب تحديد أهم الشركاء أو حتى القيام بالتحالفات الاستراتيجية، وذلك له أثر كبير على سير النشاط¹.

✓ مكونات نموذج الأعمال

يمكن تقديم مكونات نموذج الأعمال من خلال تسعة أشياء وقد عبر عليها (Alexander) بالأحجار التسعة²، وهي تُظهر كيف تعمل المؤسسات لتحقيق النجاح، حيث تغطي هذه المكونات المجالات الأربعة الأساسية وهي العملاء، والقيمة، والبنية التحتية، والقدرة المالية، ويجري تطبيق هذا النموذج من خلال أنظمة وعمليات وهياكل تنظيمية، ويمكن ذكر مكونات نموذج الأعمال بما سيأتي:

- **شرائح العملاء:** يشكل العملاء جوهر أي نموذج من نماذج الأعمال، فلا تستطيع أي مؤسسة البقاء والديمومة دون وجود عملاء، وحتى تتمكن تحقيق أعلى درجة ممكنة من رضا العملاء فإن بإمكانها تصنيفهم إلى شرائح متميزة يشترك كل منها في الاحتياجات والسلوك وغيرها من الصفات، وهناك أنواع مختلفة من شرائح العملاء: كالأسواق المتخصصة أو الجماهيرية، والأسواق المتعددة الجوانب وغير ذلك؛
- **القيم المقترحة:** وهنا تكون حزمة من المنتجات والخدمات التي تخلق قيمة لشريحة محددة من العملاء، فإن القيم المقترحة هي السبب الذي يكمن خلف توجه العملاء إلى مؤسسة معينة دون غيرها، فالقيم المقترحة هذه إما أنها تحل مشكلة يعانيها للمستهلك، وإما تلبى إحدى احتياجاته، وبهذا المعنى تكون القيم المقترحة عبارة عن مجموعة من المنافع تقدمها المؤسسة لعملائها حيث تمثل عرضا جديدا أو عرضا لخدمة أو منتج حديثين، أو منتج موجود سابقا ولكن مع خصائص وصفات إضافية؛
- **القنوات:** تشكل قنوات التواصل والتوزيع والمبيعات حلقة الوصل بين المؤسسة وعملائها وهذه القنوات هي واجهة المؤسسة التي يلمسها العملاء والتي تلعب دورا مهما في تجربة العميل، حيث تؤدي القنوات وظائف متعددة منها: رفع مستوى معرفة العملاء لمنتجات المؤسسة وخدماتها،

¹ Verstraete, et al. **Le business model: une théorie pour des pratiques.** Entreprendre & innover , 2012, p 21

² OSTERWALDER Alexander, PIGNEUR Yves. **Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers.** John Wiley & Sons, New Jersey. 2010.

ومساعدة العملاء في تقييم القيم المقترحة الخاصة بالمؤسسة، إتاحة الفرصة للعملاء لشراء منتجات أو خدمات محددة، وتوفير دعم ما بعد البيع للعملاء؛

• **العلاقات مع العملاء:** ينبغي أن توضح المؤسسة نوع العلاقات التي ترغب في إقامتها مع كل شريحة من شرائح العملاء، وقد تتراوح العلاقات بين الشخصية والآلية، كما قد تكون مدفوعة بالدوافع التالية: اكتساب العملاء أو الاحتفاظ بهم أو تنشيط المبيعات؛

• **مصادر الإيرادات:** على كل مؤسسة أن تبحث عن القيمة التي يرغب كل شريحة من شرائح العملاء أن يدفع مقابلها، وذلك يتيح للمؤسسة توليد واحد أو أكثر من مصادر الإيرادات من كل شريحة من شرائح العملاء، وقد تكون لكل مصدر من مصادر الإيرادات آليات مختلفة للتسعير مثل قائمة الأسعار الثابتة، والمساومة، والمزاد العلني، والاعتماد على السوق، والاعتماد على الحجم وإدارة العوائد؛

• **الموارد الرئيسية:** إن كل نموذج من نماذج الأعمال يتطلب موارد رئيسية، حيث تمكن هذه الموارد المؤسسة من خلق قيم مقترحة وتقديمها، كما تمكنها من دخول الأسواق والمحافظة على العلاقات مع العملاء بمختلف شرائحهم، وتمكنها أيضا من كسب الإيرادات، فهناك حاجة لأنواع مختلفة من الموارد الرئيسية تبعاً لنوع نموذج الأعمال، وقد تكون هذه الموارد الرئيسية مادية أو مالية أو فكرية أو بشرية، ويمكن أن تكون مملوكة للمؤسسة أو مستأجرة من قبلها أو يتم الحصول عليها من شركاء رئيسيين؛

• **الأنشطة الرئيسية:** تحدد الأنشطة الرئيسية أهم الأشياء التي ينبغي للمؤسسة القيام بها لإنجاح نموذج الأعمال الخاص بها، حيث أن لكل نموذج من نماذج الأعمال يتطلب عدداً من الأنشطة الرئيسية. وتتمثل هذه الأنشطة في أهم الأعمال التي لا بد للمؤسسة من القيام بها لتضمن نجاحها في عملها، وكما هو الحال مع الموارد الرئيسية، فإن هذه الأنشطة لا بد منها لتقديم قيم مقترحة لدخول الأسواق والحفاظ على العلاقات مع العملاء وكسب الإيرادات، كما تختلف الأنشطة الرئيسية تبعاً لنوع النموذج؛

• **الشراكات الرئيسية:** يقصد بها شبكة الموردين والشركاء التي تساعد على نجاح نموذج الأعمال، حيث تقييم المؤسسات شراكات مع أطراف أخرى لأسباب كثيرة، وقد أصبحت الشراكات حجر زاوية في كثير من نماذج الأعمال، وتدخل المؤسسات في تحالفات بهدف تحسين أداء نماذج أعمالها الخاصة بها وللحد من المخاطر أو سعياً وراء الحصول على موارد

جديدة، ويمكن التمييز بين أربعة أنواع مختلفة من الشراكات: تحالفات استراتيجية بين مؤسسات لا تتنافس معها؛ تعاون بين مؤسسات متنافسة؛ مؤسسات تسعى إلى تأسيس مشاريع مشتركة جديدة؛ تعاون بين مشتريين وموردين لضمان إمدادات يُعتمد عليها؛

• **هيكل التكاليف:** يتكون هيكل التكاليف من جميع التكاليف الناتجة عن نموذج أعمال معين، حيث إن خلق القيمة وتقديمها والمحافظة على العلاقات مع العملاء وتوليد إيرادات جميعها أنشطة تحتاج لتكاليف، ويمكن حساب هذه التكاليف بسهولة إلى حد ما وذلك بعد تحديد الموارد الرئيسية والأنشطة الرئيسية والشراكات الرئيسية، ولكن بعض نماذج الأعمال تكون أكثر تكلفة من غيرها.

المبحث الثاني: مفهوم حاضنات الأعمال

إن فكرة حاضنات الأعمال جاءت من خلال تجربة ككل التجارب الناجحة، حيث قامت عائلة في ولاية نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية بتأجير مقر لها إلى من أراد أن يُؤسس مشروعاً مع تقديم المشورة والنصح والدعم لهم، ثم انتشرت هذه الفكرة وتوالت نجاحات تجارب عديدة في مجال دعم وتنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة داخل الولايات المتحدة الأمريكية وخارجها، وهكذا أخذت فكرة حاضنات الأعمال في إثبات نجاحها الكبير في دعم المشاريع، حيث أخذت بها الدول الكبرى وتبنتها المنظمات الدولية كإحدى آليات التنمية الاقتصادية المتميزة.

من خلال ذلك تبين أن هدف حاضنات الأعمال هو تقليص معدلات الفشل التي تصيب المؤسسات الجديدة حيث تعمل على إيجاد بيئة مواتية لبدء الأعمال الصغيرة، فهي تقدم الخدمات المعلوماتية واستئجار المباني بشروط مواتية مع جميع الاتصالات والمعدات اللازمة، والمساعدة في إيجاد أماكن الإنتاج، وتنظيم التدريب والاستشارات للمؤسسات المنتسبة التي تكون على استعداد لبدء تحويل أفكارهم إلى أعمال تجارية، والحصول على المعلومات اللازمة بشأن الإدارة والمسائل الاقتصادية¹.

¹ Gisela Kiratli et al, **management of business incubators training materials**, Kaunas University of Technology Innovation Centre, Lithuania, 2001, P 14.

ومن أجل تقريب المفهوم وتبسيط معنى حاضنات الأعمال يُشَبَّهها معظم الاقتصاديين بالحاضنات الطبية التي يوضع فيها المواليد غير مكتملي النمو حيث يوضعون في الحاضنة الطبية التي توفر لهم ظروفًا مناسبة جدًا لنموهم إلى حين تجاوز مرحلة الخطر. أو يمكن أن يُنظر إلى حاضنة الأعمال على أنها عبارة على مشتل زراعية لزراعة النباتات الصغيرة والبذور إلى أن تصبح قادرة على النمو والتأقلم مع البيئة العادية وبعدها يتم تحويلها إلى المزارع الكبيرة¹. وأما التعريفات الأكاديمية لحاضنات الأعمال فهي تتسم أغلبها بعدم الدقة وذلك راجع لحدثة الدراسات حولها، فنجد بعض التعريفات لا تشمل كل أنواع حاضنات الأعمال كما نجد بعضها الآخر يُدخل بعض أنواع النظم التي تهتم بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بها في تعريف حاضنات الأعمال وهي ليست منها، وهكذا من النادر أن نجد تعريفًا جامعًا مانعًا يعطي صورة واضحة لحاضنات الأعمال.

على الرغم من أوجه التشابه الواضحة بين التعريفات المختلفة، نلاحظ أولاً أن هناك خلافاً فيما يتعلق بما إذا كانت الحاضنة منظمة أو بيئة ريادية أكثر عمومية، وثانياً يبدو أن بعض الباحثين يعاملون الحاضنات ومجمعات التكنولوجيا والعلوم كشيء واحد وهذا خطأ، ويتفق معظم الباحثين على أن الحاضنة ترتبط بالمرحلة المبكرة من حياة المؤسسة، وبناءً على ذلك، ينبغي ألا يُستخدم مفهوم الحاضنة لمنظمات مثل المتزهرات العلمية ومتزهرات التكنولوجيا، المصممة لدعم المؤسسات الناشئة أساساً².

وتجدر الإشارة كذلك إلى أن هناك تبايناً واضحاً في تقديم مفاهيم حول حاضنات الأعمال وذلك نظراً إلى المداخل النظرية والتطبيقية المختلفة من دولة وأخرى، كما أثار مصطلح "حاضنات الأعمال" نقاشاً حاداً بين المهتمين بقضايا التنمية الاقتصادية، سواء كانوا أفراداً أو مؤسسات وقد أدى ذلك إلى تعدد التعريفات وتباين المضامين وعدم الاستقرار على تعريف عام شامل، حيث لا يوجد حاضنة أعمال نموذجية بها مواصفات محددة يمكن أن تُقاس عليها كل الحاضنات.

رغم هذا التباين في تحديد مفهوم حاضنات الأعمال إلا أنه هناك شبه إجماع على أنها برامج لتسريع وتطوير نجاح للمؤسسات الريادية من خلال مجموعة من موارد وخدمات دعم الأعمال، التي تم تطويرها أو تنظيمها من قبل إدارة الحاضنة، ويتمثل الهدف الرئيس لبرنامج حضانة الأعمال في إنتاج

¹ علاء عباس ومحمد السلامي، *ريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة*، دار فاروس العلمية، الإسكندرية، 2014، ص 153.

² Anna Bergek and Charlotte Norrman, *Incubator best practice: A framework*, Linköping University, Sweden, 2008, P 5-6

مؤسسات ناجحة من شأنها أن تتخرج وتترك الحاضنة¹، ومن الأمور الحاسمة بالنسبة لتعريف حاضنات الأعمال هو توفير بيئة متكاملة تقدم تسهيلات ودعم لرواد الأعمال، كما اتفقت جميع التعريفات على أن الحاضنات تعمل على تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودفعها إلى سوق قوية وقدرة على المنافسة.

وقبل طرح التعريفات الأكاديمية لحاضنات الأعمال نحاول فهم المعنى اللغوي لها، حيث جاء في لسان العرب كلمة حزن: حَضَنَ الصَّبِيَّ يَحْضُنُهُ حَضْنًا رِيَاءً وَالْحَاضِنُ وَالْحَاضِنَةُ الْمُؤَكَّلَانِ بِالصَّبِيِّ يَحْفَظَانِهِ وَيُرَبِّيَانِهِ، في موضع آخر: حُضَّانٌ جَمْعُ حَاضِنٍ لِأَنَّ الْمُرَبِّيَّ وَالْكَافِلَ يَضُمُّ الطِّفْلَ إِلَى حِضْنِهِ وَبِهِ سَمِيَتِ الْحَاضِنَةُ وَهِيَ الَّتِي تُرَبِّي الطِّفْلَ وَالْحَضَانَةُ بِالْفَتْحِ فِعْلُهَا². ونلاحظ أن المفهوم العام لحاضنات الأعمال متطابق تماما مع ما جاء به لسان العرب في المعنى اللغوي.

أولاً: تعريف حاضنات الأعمال

في ما يأتي سوف نورد بعض التعريفات الصادرة على بعض الهيئات الدولية المهتمة بحاضنات الأعمال، ثم تليها بعض التعريفات التي اجتهد فيها مجموعة من الاقتصاديين الذين يولون اهتماما بحاضنات الأعمال:

1) - تعريف الجمعية الوطنية لحاضنات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية (NBIA)

تعرف بالاختصار (NBIA) هي منظمة غير ربحية ذات طابع عالمي دعمت المنظمات الريادية لأكثر من 30 عاما³. ورأت هذه الجمعية أن "حاضنات الأعمال تعزز تنمية المؤسسات الريادية، وتساعدهم على النجاح والنمو خلال فترة البدء، عندما يكونون في حالة ضعف، حيث توفر برامج الحاضنة للزبائن من المؤسسات خدمات دعم الأعمال والموارد المخصصة، والأهداف الأكثر شيوعا من برامج الحضانة وهو خلق فرص العمل في المجتمع، ومناخ الأعمال الحرة، والحفاظ على الأعمال التجارية في المجتمع، وبناء أو تسريع النمو في الصناعة المحلية وتبوية الاقتصادات المحلية"⁴.

¹ David A. Lewis et al, **Incubating Success. Incubation Best Practices That Lead to Successful New Ventures**, University of Michigan Institute for Research on Labor, Employment, and the Economy, University of Michigan, USA, 2011, P 15.

² محمد بن مكرم بن منظور، لسان العرب، الجزء 13، ط 1، دار صادر، بيروت، ص 122.

³ <https://inbia.org/about/> . 2017/11/01 تاريخ الإطلاع

⁴ NBIA, **Operational Definitions: Entrepreneurship Centers (Incubators, Accelerators, Coworking Spaces and Other Entrepreneurial Support Organizations)**, Version 1.0 Feb 2017, P 1.

(2) - تعريف اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا) (ESCWA):

وهي منظمة تابعة للأمم المتحدة أنشئت من أجل تحفيز النشاط الاقتصادي في البلدان الأعضاء وتعزيز التعاون في ما بينها وتشجيع التنمية¹. وتعتبر الإسكوا أن حاضنات الأعمال هي برامج مخصصة لزيادة نجاح وتطوير المؤسسات الحديثة من خلال تأمين مجموعة من الموارد والخدمات الداعمة للعمل، وهذه المبادرات تكون عادة مدعومة من قبل الحكومة، وتهدف إلى تحديد واستضافة ومساعدة أصحاب المشاريع، عن طريق خلق فرص عمل في القطاعات ذات احتمالية النمو المرتفع².

فالحاضنات توفر مجموعة من الحلول لمواجهة هذه المعوقات، سواء أكانت طبيعتها تتعلق بالموافقات الحكومية والعمليات الإدارية المطلوبة أم بصعوبة الوصول إلى البنية الأساسية اللازمة أو التمويل المطلوب، وتتضمن فعاليات حاضنات الأعمال المساحة المكتبية ومعدات الحاسوب وبرمجيات تطوير التطبيقات والإنترنت السريع وبعض المختبرات، وتوفر الحاضنات كذلك التدريب والمشورة في مجال مهارات الأعمال والإدارة والتسويق، من خلال تعاونها مع مجموعات من الخبراء في مجال الأعمال، أو عبر تنظيم ورش عمل وجلسات للتدريب. وعند وصول المؤسسة الناشئة إلى حالة مستقرة من الإنتاج ووضوح الرؤية لاستدامة العمل، تتخرج هذه المؤسسة من الحاضنة لتصبح مؤسسة منتجة في سوق العمل³.

(3) - تعريف المفوضية الأوروبية:

وهي هيئة أوروبية تجمع أغلب دول أوروبا، والمفوضية مهامها تقوم بالمشاركة في مناقشة الاتفاقات التجارية، والاتفاقات مع الدول النامية وتمهيد المشاريع المتعلقة بالميزانية وإدارة رؤوس أموال دول الاتحاد الأوروبي⁴. وتعرف المفوضية الأوروبية حاضنات الأعمال على أنها مكان تتمركز المؤسسات المنشئة حديثاً في مساحات محدودة وهي تهدف إلى تحسين فرص النمو ومعدلات البقاء في النشاط لهذه المؤسسات بواسطة هياكل نموذجية تحتوي على تجهيزات مشتركة مثل: الهاتف

¹ تاريخ الإطلاع 2017/11/02. www.unescwa.org

² اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا)، تمويل عملية نقل التكنولوجيا في منطقة الإسكوا، 6 حزيران 2012، ص 26.

³ اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا)، نشرة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للتنمية في المنطقة العربية، العدد 19، نيويورك، 2013، ص 5.

⁴ تاريخ الإطلاع 2017/11/02. www.wikipedia.org

والفاكس ... وأيضا من خلال توفير خدمات في التسيير وخدمات الدعم مع التركيز الأساسي على التنمية المحلية و خلق مناصب الشغل¹.

(4) - يُعرف الباحث الاقتصادي الدكتور حسين رحيم حاضنات الأعمال بأنها مؤسسات قائمة بذاتها (لها كيانها القانوني) تعمل على توفير جملة من الخدمات والتسهيلات للمستثمرين الصغار الذين يبادرون إلى إقامة مؤسسات صغيرة، بهدف شحنهم بدفع أولي يمكنهم من تجاوز أعباء مرحلة الانطلاق (سنة مثلا أو سنتين)، ويمكن لهذه المؤسسات أن تكون تابعة للدولة أو تكون خاصة أو مؤسسات مختلطة².

(5) - ويقول الدكتور خليل الشماع حول تعريفه لحاضنات الأعمال، هي عملية تفاعلية تستهدف تشجيع الأفراد للبدء بالأعمال الخاصة بهم ودعم المؤسسات المتخصصة بالبدء كذلك في مجال تطوير المنتجات والخدمات الجديدة، كما يعني الاحتضان تكوين بيئة مساندة و مشجعة للرواد أي لأرباب العمل. وعليه فإن حاضنات الأعمال هي منظومة اقتصادية إدارية و فنية متكاملة، تنظر إلى كل مؤسسة صغيرة وكأنها وليد يحتاج إلى رعاية فائقة والاهتمام الشامل لحمايته من المخاطر التي تحيط به وإمدادها بالطاقة اللازمة لضمان استمراريتها كما تدفع بالمؤسسات تدريجيا لتصبح وليدا قويا قادرا على النمو ومؤهلا بأنشطة وآليات النجاح يستطيع بعد ذلك مغادرة الحاضنة إلى بيئة جديدة تتمتع فيها بالقدرة على النمو وسط الآخرين³.

(6) - وأما الدكتور نبيل شلبي فيعرف حاضنات الأعمال بأنها منظومة اقتصادية متكاملة لرعاية المؤسسات الصغيرة رعاية فائقة وحمايتها من كافة المخاطر التي تحيط بها، ثم تعمل على تطويرها لصبح قادرة على النمو والمنافسة في السوق وبعدها تغادر هذه المؤسسات الحاضنة بعد أن أصبحت تتمتع بالقوة الاقتصادية التي تمكنها من الصمود والتطور والمشاركة في بناء الاقتصاد⁴.

¹ زميت الخير، مساهمة حاضنات الأعمال في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - واقع التجربة الجزائرية - ، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2015، ص 64.

² حسين رحيم، نظم حاضنات الأعمال كآلية لدعم التجديد التكنولوجي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، العدد 2، 2003، ص 168.

³ خليل الشماع، حاضنات الأعمال، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، المعهد العربي للدراسات المالية والمصرفية، الأردن، العدد 4، 2009، ص 19.

⁴ محمد عبود الطاهر وعامر جميل، الحاضنات التكنولوجية والحدائق العلمية وإمكانية استفادة الجامعات العراقية منها في خدمة المجتمع والتطور الاقتصادي، مجلة الاقتصادي الخليجي، مركز دراسات الخليج العربي، جامعة البصرة، العراق، العدد 23، 2012، ص 45.

يلاحظ من التعريفات السابقة وغيرها أنه ليس هناك تعريف شامل لحاضنات الأعمال إلا أن أغلبها يعطي صورة على شريحة من أشكال الحاضنات وأنه من الصعب وضع تعريف جامع مانع يشمل كل أنواع حاضنات الأعمال الموجودة في العالم ولكن نلاحظ أن أغلب التعريفات تركز على النقاط الآتية:

- ✓ مكان تواجد حاضنات الأعمال، حيث يوجد أغلب الحاضنات في حيز عقاري ومبان كبيرة، إلا أن بعض الحاضنات ليس لها مبان وهي دون جدران وتسمى بالحاضنات الافتراضية.
- ✓ تدار حاضنات الأعمال من قبل جمعيات تعاونية ومتطوعين بينما توجد حاضنات أعمال عبارة على مؤسسات احترافية.
- ✓ أهداف حاضنات الأعمال إذ منها ما يهتم بالتنمية الشاملة ومنها ما يركز على قضايا محددة (توفير فرص عمل، رعاية الموهوبين، استقطاب الاستثمار ...)
- ✓ الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال للمؤسسات الصغيرة هي تتمثل في خدمات مالية وإدارية وقانونية وفنية والتمويل، وما توفره للمؤسسات من بنية تحتية ومرافق وغيرها.
- ✓ ترتبط الحاضنات بجهات مختلفة مثل: الغرف التجارية والجامعات ومراكز البحث، كما توجد ضمن مراكز الاختراعات وحدائق العلوم ...

يمكن أن يُعرف الباحث حاضنات الأعمال إجرائياً بأنها: "مؤسسة اقتصادية تنموية تفاعلية ذات برنامج متخصص وطابع قانوني تابعة لجهات داعمة لها، ربحية أو غير ربحية ولها وجود واقعي أو افتراضي، تعمل على تأمين المساعدات للمؤسسات الناشئة والأفكار المبدعة لفترة زمنية محددة من أجل تجاوز مرحلة الانطلاق والنجاح في الأعمال، وتهدف إلى المساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال إيجاد مناخ العمل الحر وفرص التشغيل".

ثانياً: التطور التاريخي لفكرة حاضنات الأعمال

تعتبر الولايات المتحدة الأمريكية بلد المنشأ لفكرة حاضنات الأعمال كما تعتبر هي صاحبة التجربة الرائدة فيها، وانطلقت بدايات فكرة حاضنات الأعمال خلال الخمسينات من القرن الماضي استجابة لعدة ظروف اقتصادية وسياسية متداخلة منها: البطالة والكساد الاقتصادي الناتج عن الحرب العالمية الثانية والتفوق العلمي للاتحاد السوفيتي في مجال تطبيقات علوم الفضاء الناتج عن الحرب

الباردة حينها، وأما الظروف الاقتصادية فتتمثل في فشل ما يقارب من 50% من المؤسسات الصغيرة عند بدء عملها وذلك راجع لضعف الإدارة وأساليب اتخاذ القرار مع قلة الخبرة بمتطلبات واحتياجات الأسواق¹.

في تلك الظروف ظهرت في سنة 1956 فيما نعتبرها المحاولة الأولى لفكرة حاضنات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية إلا أنها لم تحقق نجاحا ولم تحظ بالاهتمام، ولكن في سنة 1959 اشترى Charles Mancuso مصنع Massey-Ferguson² وهو من أكبر مصانع في باتافيا (Batavia) بولاية نيويورك الأمريكية ويضم المجمع ما يقارب من 79000 متر مربع من المباني متعدد الطوابق وكانت معداته بحاجة إلى صيانة، وحاول Charles Mancuso تأجيرها إلى شركة واحدة ولكن قرر بدلا من ذلك تقسيم المبنى وإيجاره للراغبين في تأسيس مشروعات خاصة مع تقديم مساعدات في رأس المال وتوفير الإرشادات اللازمة لهم، وبذلك أصبحت أول حاضنة أعمال في العالم ومنذ ذلك الحين ساعد مركز باتافيا آلاف من الشركات وساهم في تشغيل الكثير من اليد العاملة لحد الآن³.

وبعد ذلك بدأت فكرة حاضنات الأعمال تنتشر في الولايات المتحدة خلال السبعينات من القرن الماضي حيث قدمت الحاضنات أداة تطوير للاقتصاد الأمريكي إذ وفّرت خلال الثمانينات 250 ألف فرصة عمل وهذه الوظائف والأنشطة قد زادت من حصيلة الضرائب واحتلت مساحات تجارية من الأراضي تمثل ثروة عقارية وزادت من فرص العمل الإضافية، وبحلول سنة 1980 أصبحت هناك 12 حاضنة في الولايات المتحدة الأمريكية وخلال سنتي 1984 و 1987 عملت إدارة الصناعات الصغيرة بوزارة الصناعة الأمريكية (SBA) عددا من المبادرات لتقوية وزيادة عدد حاضنات الأعمال حيث عقدت مؤتمرا محليا في مختلف الولايات لتقديم مفهوم الحاضنات كما قاموا بطبع منشورات وكتب عن أهمية فكرة الحاضنات⁴. وكان نتيجة ذلك أن تأسست 20 حاضنة، ثم ارتفع عددها بشكل كبير عندما قام بعض رجال الصناعة الأمريكيين في سنة 1985 بتأسيس الجمعية الوطنية لحاضنات الأعمال National Business Incubator Association المعروفة اختصارا (NBIA) وهي عبارة

¹ ماهر المحروق، سياسات حماية المنشآت الصغيرة والمتوسطة أثر المبادرات العربية في دعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة، المؤتمر العربي الرابع لتممية الموارد البشرية، الرياض، أيام 10 - 12 / 03 / 1432 هـ الموافق لـ 13 - 15 / 02 / 2011 م، ص 16.

² Larry Dana Barnes, **History of Batavia 1801 to 2015**, Part 2/ 1951-1960, Batavia City Historian, 2015, P 12.

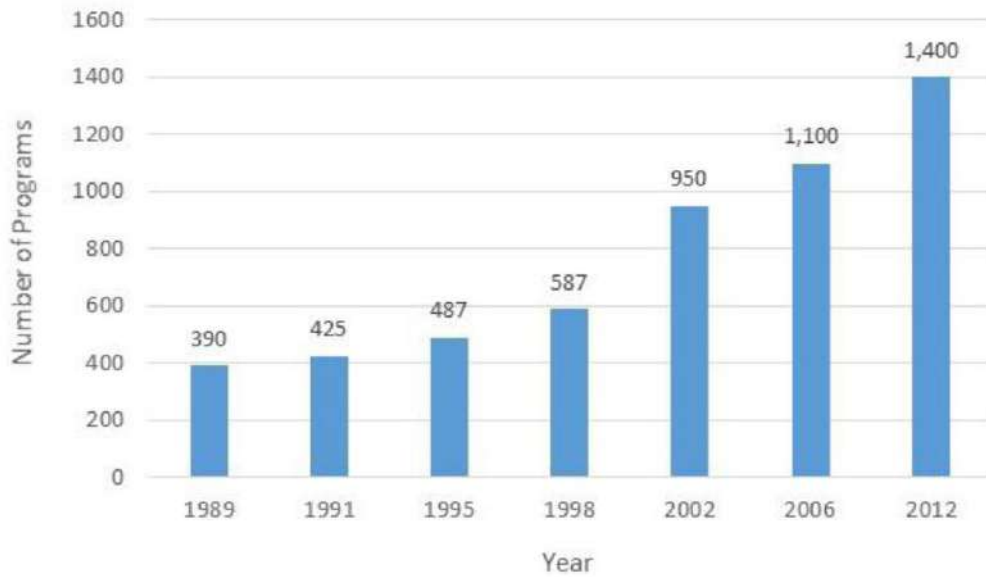
³ تاريخ الإطلاع 2017/10/17 www.batavianewyork.com/for-businesses/pages/batavia-industrial-center

⁴ محمد ناجي حسن خليفة، دور حاضنات الأعمال التكنولوجية في زيادة الاستثمار في الصناعات الصغيرة والمتوسطة، (مقال في الأنترنت تاريخ الإطلاع 2017/10/18)، ص 30.

على مؤسسة خاصة تهدف إلى تنشيط وتنظيم صناعة حاضنات الأعمال¹. وأصبحت الآن من الجمعيات القائدة في العالم وبلغ حاليا عدد أعضائها أكثر من 2200 عضوا من المنظمات التي تدعم ريادة الأعمال في 62 دولة²

واعتبارا من أكتوبر 2006 يوجد ما يقرب من 1400 حاضنة أعمال تعمل في أمريكا الشمالية بما في ذلك 1100 في الولايات المتحدة الأمريكية وبتزايد عددها كل فترة³، ويوجد ما يقرب من 80% من المؤسسات المتخرجة من حاضنات الأعمال لا تزال مستمرة في عملها وتنمو 22 مرة أسرع من المؤسسات المبتدئة لا تستخدم حاضنة⁴.

الشكل (1-2): عدد حاضنات الأعمال في أمريكا الشمالية



Source: NBIA, 2012 State of the Business Incubator Industry, 2013.

¹ فوزي عبد الرزاق، إشكالية حاضنات الأعمال بين التطوير والتفعيل: رؤية مستقبلية حالة حاضنات الأعمال في الاقتصاد الجزائري، المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال، سبتمبر 2014، ص 197.

² تاريخ الإطلاع 2017/11/04. www.inbia.org

³ bae urban economics, **Business Incubator Study**, City of Eureka, California, November 2015, P 6.

⁴ Timothy S. Hatten, **Small Business Management Entrepreneurship and Beyond**, fifth edition, South-Western Cengage Learning, USA, 2012, P 323.

أما بريطانيا وبسبب الكساد الصناعي الذي عطل صناعة الحديد والصلب والنسيج الصناعي البريطاني وبمساعدة أمريكية تم إنشاء أول حاضنة للأعمال من قبل المملكة المتحدة في عام 1975، عندما أسست الحكومة البريطانية شركات للدعم والمساندة لخلق فرص عمل¹، وبعد نجاح هذه الفكرة ساهم الاتحاد الأوروبي في تطوير مخططات المملكة المتحدة بخصوص فكرة الحاضنات كما ساهم الاتحاد في تمويلها وفي أوائل الثمانينات وعلى أثر التطور الناجح للحاضنات في المملكة المتحدة تم الاعتراف بها كوسيلة ناجحة لتأسيس مشروعات الأعمال الجديدة في المجالات التي تشهد تدهورا صناعيا حيث استخدمت حاضنات الأعمال كأداة لإعادة التتمة بواسطة الإدارات الحكومية في المدن والولايات عن طريق المنظمات التي لا تهدف إلى الربح وذلك في بعض المناطق الحضرية والمدن الصغيرة والريف².

وبالنسبة لألمانيا فكانت أول حاضنة بها في سنة 1983 بمبادرة من الجامعة التقنية في برلين كان هدفها نقل محتوى الأبحاث العلمية إلى مجال الصناعة³، وتعدى عدد الحاضنات نهاية 2010 حوالي 330 حاضنة، وأهم المؤسسات المشرفة على هذه الحاضنات هي الجمعية الألمانية لمراكز حاضنات الأعمال التقنية⁴.

وفي منطقة جنوب شرق آسيا فقد التزمت معظم دولها بتطوير اقتصاداتها الوطنية بالاعتماد على المعرفة في دعم قطاع التصنيع، وكانت حاضنات الأعمال من ضمن الآليات المستخدمة في تطوير التكنولوجيا وتشجيع المهارات من خلال زيادة الترابط بين مراكز البحث والجانب التطبيقي في القطاع الصناعي⁵. وجاء في المصادر عن التجربة اليابانية في إقامة حاضنات الأعمال أن أول حاضنة المشاريع في اليابان قد أقيمت سنة 1982، حيث قامت الحكومة والشركات الخاصة الكبيرة بتنفيذ وإقامة أول الحاضنات، ثم أقامت بعد ذلك إدارة المدن والأقاليم المتخلفة عددا آخر من الحاضنات⁶. وأما في الصين

¹ Rudy Aernoudt, Incubators: Tool for Entrepreneurship? *Small Business Economics* 23: 127–135, 2004, p 128.

² أحمد بن قطاف، أهمية حاضنات الأعمال التقنية في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبدعة في الجزائر، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2007، ص 119.

³ أنور أحمد نهار العزام، تأثير استخدام حاضنات الأعمال في إنجاح المشاريع الريادية في الأردن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2009، ص 22.

⁴ نيفين توفيق، مفهوم حاضنات الأعمال وتطبيقاته في الحالة المصرية، مجلة النهضة، مصر، العدد 2، 2013، ص 93.

⁵ كمال كاظم جواد وكاظم أحمد البطاط، الصناعات الصغيرة ودور حاضنات الأعمال في دعمها وتطويرها، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص 86.

⁶ عاطف الشبراوي إبراهيم، حاضنات الأعمال مفاهيم مبدئية وتجارب عالمية، المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة، المغرب، 2005، ص 9.

يعود تاريخ أول حاضنة إلى سنة 1987، حيث أقامت الصين نموذجا منفردا من حاضنات الأعمال بعد أن بدأت بإعداد برنامج قومي مركزي يعرف (Torch) وهو قائم على النهوض بالبحث العلمي وتعظيم نتائجه، وذلك عن طريق التوسع في إقامة حاضنات الأعمال والمراكز التكنولوجية والقواعد الصناعية وبرنامج التمويل الخاصة¹، ووصل عدد الحاضنات في الصين إلى حوالي 465 حاضنة في سنة 2002. وأما في أستراليا فقد خلت حاضنات الأعمال في معظم ولاياتها سنة 1989 لمزاولة أعمال مساعدة للمشاريع الناشئة وتزويدها بالخبرات والمعارف المطلوبة²، ليصل عدد الحاضنات إلى 49 حاضنة في سنة 1996 بل تخطى عددها في عام 2005 الـ 80 حاضنة بطاقة احتضان 1200 مشروع في الوقت نفسه، وأما على نجاحات المشاريع المحتضنة في السنة الماضية نفسها إلى 60% حيث تخرج 1300 مشروع بين عامي 2000 و 2005³.

وفي عالمنا العربي كانت تجربة حاضنات الأعمال قد دخلت متأخرة إلى الدول العربية وذلك في التسعينات وبمساعدة من الاتحاد الأوروبي والبنك الدولي، حيث تأسست أولى حاضنات الأعمال في الأردن في أوائل التسعينات من القرن الماضي⁴، ويمكن اعتبار التجربة الأردنية في مجال حاضنات الأعمال رائدة في الوطن العربي إذ عملت على دعم المشاريع الريادية ذات الاهتمام التكنولوجي المساهمة في تنمية بيئة الأعمال. وثاني دولة عربية اهتمت بحاضنات الأعمال كانت مصر عندما بدأت في تأسيس الجمعية المصرية لحاضنات المشاريع الصغيرة سنة 1995 وفي العام نفسه أسست أول حاضنة وهي حاضنة التبين⁵.

كما بدأ المغرب الاهتمام بحاضنات الأعمال في سنة 1998 وبرعاية المصرف الشعبي لتفعيل وتشيط فكرة حاضنات الأعمال حيث أطلق عليها اسم "فضاء المقاول" بهدف مساعدة ودعم المبادرين وأصحاب الأفكار الريادية. وفي سنة 1999 قامت تونس بإنشاء حاضنات داخل الجامعات والمعاهد العليا للدراسات التكنولوجية، وكان الهدف من ذلك تأهيل المشاريع الريادية ودعم قدرتها التنافسية في الأسواق⁶.

¹ كمال كاظم جواد وكاظم أحمد البطاط، مرجع سابق، ص 86.

² أنور أحمد نهار العزام، مرجع سابق، ص 23.

³ نيفين توفيق، مرجع سابق، ص 94.

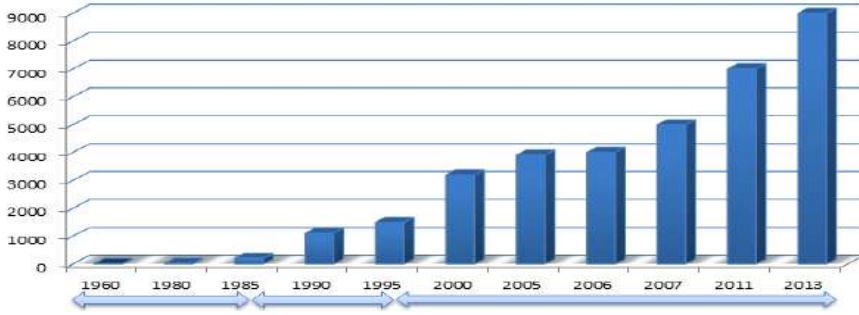
⁴ المرجع السابق، ص 94.

⁵ أنور أحمد نهار العزام، مرجع سابق، ص 24.

⁶ نفس المرجع، ص 25.

وسوف نأتي على تجارب حاضنات الأعمال بالتفصيل في الفصل القادم، وعموما يمثل الشكل التالي تطور حاضنات الأعمال في العالم، من خلال ثلاث مراحل رئيسة كما يلي:

الشكل (1-3): تطور حاضنات الأعمال في العالم



المصدر : www.worldbusinessincubation.wordpress.com/2013/03/22/426

تاريخ الاطلاع 2017/11/04

المرحلة الأولى: من بداية أول حاضنة في العام إلى غاية سنة 1985 حيث بدأ الالتفات لها من قبل الإدارة الأمريكية كفكرة ناجحة، ونلاحظ هنا أعداد الحاضنات قليل وأغلب التجارب لحاضنات الأعمال كانت في داخل الولايات المتحدة الأمريكية، وتتميز الحاضنات في هذه المرحلة بتعدد الأغراض وارتباطها بالجامعات ومراكز البحوث الحكومية، بينما بدأت بعض الحاضنات كمؤسسات تعمل على إحياء المجتمعات التي تعاني من مشاكل اقتصادية¹، إلا أن الحاضنات كانت تقدم تسهيلات من حيث المكان وبعض الخدمات المشتركة كقاعة اجتماعات مشتركة، والفاكس وخدمات سكرتارية.

أما المرحلة الثانية: كانت بين عامي 1985 و 1995 حيث بدأت تنتشر في معظم دول العالم وتلقى الدعم من الحكومات والهيئات الوطنية أو الدولية. حيث أصبحت الحاضنات تقدم للمشاريع المحتضنة الاستشارات القانونية والتسويقية وإعداد دراسة الجدوى الاقتصادية، وتعمل على التدريب كما توفر شبكة الاتصال وتساهم في فتح مجالات العلاقة بين المشاريع المختلفة وغيرها من الخدمات التي تحظى بها المشاريع².

¹ زميت الخير، مرجع سابق، ص 67.

² أنور أحمد نهار العزام، مرجع سابق، ص 23.

وأما المرحلة الثالثة والأخيرة في تطور تاريخ حاضنات الأعمال فقد بدأت من سنة 1995 إلى غاية اليوم، فنلاحظ من خلال الشكل السابق التطور الكبير التي تمر به حاضنات الأعمال في العالم حيث ظهرت آلاف من الحاضنات في تسارع مستمر بأعداد كبيرة، حيث برزت حاضنات الأنترنت وهي ما تسمى بالحاضنات الافتراضية، وهكذا أصبحت فكرة حاضنات الأعمال اليوم تمثل صناعة قائمة بذاتها يطلق عليها "صناعة الحاضنات" أو "معهد إعداد الشركات". ومن الصعب جدا الحصول على عدد الحاضنات في كل العالم بشكل دقيق فهو يتغير تقريبا كل أسبوع، وجاء في تقدير الجمعية الوطنية لحاضنات الأعمال في أمريكا (NBIA) أن هناك أكثر من 7000 حضانة في العالم¹.

المبحث الثالث: أنواع وأهمية حاضنات الأعمال والخدمات التي تقدمها

أولا: أنواع حاضنات الأعمال

إن النجاحات الكبيرة التي حققتها حاضنات الأعمال في تنمية اقتصادات أغلب الدول زاد من أهميتها بل اتخذت الحكومات فكرة الحاضنات آلية لدعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وذلك كان سببا لانتشارها في العالم بأعداد كبيرة مع ظهور أنواع مختلفة من حاضنات الأعمال كلها هدفها التنمية الاقتصادية والاجتماعية عن طريق تبني رعاية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، غير أن التصنيف ليس غاية في حد ذاته، ولكنه يوفر مؤشرا ذا صلة لإطار مناقشة مسائل مثل التقييم وأفضل الممارسات هذا، ويستند تصنيف الحاضنات على عدة سمات مميزة منها ما يلي²:

وفيما يلي يُمكن تصنيف حاضنات الأعمال بحسب زوايا مختلفة إلا أنها تتشابه وتتداخل في

المفاهيم.

✓ حاضنات أعمال حسب أهدافها

¹ Vasily Ryzhonkov, **The History of Business Incubation (part 2)**. <https://worldbusinessincubation.wordpress.com/2013/03/22/426/> تاريخ الإطلاع 2017/11/04

² أنظر

- **Selected Business Incubators in Middle East and North Africa region**, iPark – Jordan's Technology Hub, Jordan, July 2013, P 4.
- Mayra Veronica Villarroel Rojas, **Business incubators – Knowledge transfer and networks creation as key success factors**, Master's thesis, Linnaeus University, Sweden, 2010, P 22-26.

- **حاضنات ذات أهداف عامة:** يتعامل هذا النوع من الحاضنات مع المؤسسات الصغيرة ذات التخصصات المتنوعة في كل المجالات الاقتصادية، والهدف من ذلك هو التنمية الاقتصادية الشاملة للمنطقة التي تواجد فيها بالتركيز على جذب المشاريع دون تخصص معين كالزراعة والصناعة الخفيفة والمشاريع الحرفية¹؛
- **حاضنات تشجيع المؤسسات دون الصغيرة:** يعمل هذا النوع من الحاضنات على تقديم المساعدات للمشاريع الصغيرة جدا التي تواجد في المناطق النائية والفقيرة وعادة ما تتكون هذه المشاريع من عدد قليل جدا من الأفراد بحيث يمكن أن تتكون من صاحب المشروع فقط، ومساعدات هذا النوع من الحاضنات تكون بحجم ضئيل جدا وهدفها اجتماعي بحت²؛
- **حاضنات متخصصة:** وهي تهدف إلى تنمية جوانب اقتصادية مخصصة للمنطقة المواجهة فيها، وذلك من خلال إعادة الهيكلة الصناعية للمنطقة أو تشجيع صناعة معينة أو خلق فرص عمل لفئات معينة والباحثين عنها أو لاستقطاب استثمارات من نوع خاص إليها³؛
- **حاضنة الطلاب والدارسين في الخارج:** أول ظهور لهذا النوع من الحاضنات كان في الصين، وهي تهدف إلى تشجيع طلاب الجامعات الذين يدرسون في الخارج على العودة إلى أرض الوطن بعد إتمام تعليمهم الجامعي⁴؛
- **حاضنات الأقليات:** وتسمى أحيانا حاضنات التمكين، التي لا يتوفر فيها سوى القليل من الأبحاث أو لا تتوفر لها أصلا، ونشير للأقليات بالفئات الإثنية والعرقية والدينية والجنسية والسكان المحرومين والأشخاص ذوي الإعاقة وغيرهم من الفئات الفرعية السكانية⁵؛
- **حاضنات مناطق عمليات التصدير:** وهدفها تطوير الصادرات وإمكانيات التجارة الدولية فتعمل على تحقيق الارتباط الأفضل مع المجتمع الدولي والاقتصاد المحلي، والإسهام في تحسين وضع ميزان المدفوعات¹.

¹ علي الخضر وسامر حسين المصطفى، إدارة المشروعات الصغيرة، مركز التعليم المفتوح، جامعة دمشق، سوريا، 2015، ص 256.

² بسمة فتحي عوض برهوم، دور حاضنات الأعمال في حل مشكلة البطالة لرياديين الأعمال قطاع غزة، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2014، ص 78.

³ عمرو محمد فريد الزهيري، أثر التحرر الاقتصادي على المشروعات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة المنصورة، مصر، 2014، ص 71.

⁴ ميسون محمد القواسمة، واقع حاضنات الأعمال ودورها في دعم المشاريع الصغيرة في الضفة الغربية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين، 2010، ص 51.

⁵ David A. Lewis et al, op cit, P 19.

✓ حاضنات أعمال حسب تخصصها:

- **حاضنات أعمال تكنولوجية:** تعتبر من أهم أنواع حاضنات الأعمال وهي تهدف إلى تسويق العلم والتكنولوجيا من خلال التعاقد بين أصحاب الأعمال والعلماء الباحثين، فهي تعتبر شراكة إستراتيجية للتنمية الاقتصادية، فالحاضنات التكنولوجية تستطيع دعم مجهودات المجتمع في إقامة تنمية تكنولوجية حقيقية وتنشيط البحث العلمي من خلال رعاية التعاون بين أصحاب الأفكار والباحثين من جهة وأصحاب المال والأعمال من جهة أخرى²، فهي تواجد عادة قريبا أو داخل الجامعات. وتتمتع المؤسسات داخل الحاضنات التكنولوجية بمستوى التكنولوجيا المتقدم مع استثمار تصاميم متقدمة لمنتجات وخدمات جديدة غير تقليدية وامتلاكها معدات وأجهزة متقدمة³؛
- **حاضنات الأبحاث التكنولوجية:** تعمل على تهيئة المتطلبات والمستلزمات المطلوبة لأصحاب الأفكار والبحوث من أعضاء هيئات التدريس في الجامعات، وذلك لتنمية أفكارهم وتوظيف بحوثهم العلمية تمهيدا لتحويلها إلى منتجات سلعية قابلة للتسويق⁴؛
- **حاضنات أكاديمية:** تكون تابعة لعدة جامعات ومعاهد ومراكز بحوث، هدفها ربط تلك الجامعات وغيرها بما تقدمه من بحوث بمتطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتتميز بارتفاع مستوى الخدمات والاستشارات لمشروعات الحاضنة، كما تساعد على خلق فرص العمل للخريجين⁵؛
- **الحاضنات الاقتصادية:** ولها اسم آخر هو حاضنات التمكين وهي تعمل على مساعدة المشاريع التي تستهدف التغلب على تحديات الفقر والامية والبطالة، والإسهام في تمكين مشاريع قائمة لتكون قادرة على خلق فرص عمل جديدة⁶؛

¹ خليل الشماخ، مرجع سابق، ص 21.

² عاطف الشيراوي وآخرون، حاضنات المشروعات التكنولوجية بالتعاون مع الجامعات ومراكز البحث، المؤتمر العلمي السنوي السادس عشر (المشروعات الصغيرة وآفاق التنمية المستدامة في الوطن العربي)، مصر، 2000، ص 4.

³ خليل الشماخ، مرجع سابق، ص 21.

⁴ أنور أحمد نهار العزام وصباح محمد موسى، تأثير استخدام حاضنات الأعمال في إنجاح المشاريع الريادية في الأردن، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد 83، 2010، ص 143.

⁵ مصطفى يوسف كافي، بيئة وتكنولوجيا إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 571.

⁶ أنور أحمد نهار العزام، مرجع سابق، ص 28.

- **حاضنات الخدمات:** هي التي تتعامل مع المشروعات الصغيرة ذات التخصصات الخدمية مثل التي تعمل في مجال الترفيه والسياحة والإعلام وغير ذلك من أجل سد حاجة السوق المحلية¹؛
- **حاضنات مصرفية:** تعمل برعاية أحد المصارف وتستهدف تشجيع الرواد والمبدعين وتمويل مشاريعهم ضمن حزمة من الخدمات المترابطة²؛
- **حاضنات الصناعة:** تواجد في المناطق الصناعية من أجل تلبية احتياجاتها من الصناعات المغذية والخدمات المساندة، حيث يتم فيها تبادل المعارف والدعم التقني بين المصانع الكبيرة والمشروعات الصغيرة المنتسبة إلى تلك الحاضنة³؛
- **حاضنة الإنترنت:** وهي تساعد شركات الإنترنت والبرمجيات الناشئة على النمو حتى الوصول لمرحلة النضج، وقد تزايد الاهتمام بهذا النوع من الحاضنات نتيجة للتزايد الكبير في عدد مستخدمي الإنترنت⁴.

✓ حاضنات أعمال حسب تواريخها:

- **حاضنات مغلقة أو المضيئة:** وهي التي توفر مكانا محددًا للمشاريع المنتسبة إليها حيث يتم تنظيمه داخل مقر هذا النوع من الحاضنات، وتهيئ الحاضنة مكانا محددًا لكل مؤسسة تقدم فيه مجموعة من الخدمات المشتركة وذلك لفترة زمنية متفق عليها⁵؛
- **حاضنات المفتوحة:** وهي عكس الحاضنات المغلقة وتسمى كذلك بحاضنات دون الجدران وهي أساسًا حاضنات أعمال لا توفر مساحة في الموقع للعملاء، على الرغم من أنها قد تمتلك مكتبا مركزيا لتنسيق الخدمات، وإيواء موظفي الإدارة، والالتقاء بالزبائن، بل وربما توفر قاعات مؤتمرات للعملاء⁶؛

¹ كمال كاظم جواد وكاظم أحمد البطاط، مرجع سابق، ص 108.

² خليل الشماع، مرجع سابق، ص 21.

³ علي الخضر وسامر حسين المصطفى، مرجع سابق، ص 259.

⁴ كمال كاظم جواد وكاظم أحمد البطاط، مرجع سابق، ص 109.

⁵ طارق محمود عبد السلام السالوس، حاضنات الأعمال، دار النهضة العربية، مصر، 2005، ص 23.

⁶ David A. Lewis et al, op cit, P 16.

- **حاضنة مجازية:** وهي الحاضنات التي ليس لها مبان خاصة بها ولكن تقدم خدمات إلى المؤسسات الصغيرة المنتسبة إليها عند بدء النشاط¹، وتعد مراكز تنمية المؤسسات في الغرف التجارية والصناعية مثالا على هذا النوع من الحاضنات²؛
- **حاضنة افتراضية:** مع ظهور التجارة الإلكترونية برز هذا النوع من الحاضنات، والتي حملت هذا الاسم لكونها تقدم خدمات واستشارات للمؤسسات التابعة لها عن طريق الإنترنت، والحاضنات الافتراضية لا تحتاج أموال كبيرة في بداية إنشائها لبناء مقر لها مثل باقي الحاضنات، ومجهودها قائم على تقديم الاستشارات³.

✓ حاضنات أعمال حسب ملكيتها

- **حاضنة عامة:** تقوم الحكومات أو غرف التجارة والصناعة أو رجال الأعمال بتأسيس هذا النوع من الحاضنات وهي تتمتع بدعم كبير من قبل الحكومة من أجل دفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية⁴؛
- **حاضنات خاصة:** وهي التي يمتلكها القطاع الخاص والمؤسسات الخاصة العاملة في حقل الاستثمارات المالية في المشروعات الصناعية، ويكون الهدف من تأسيس هذا النوع من الحاضنات تحقيق الربح والعوائد المالية المناسبة على الاستثمارات⁵؛
- **حاضنات مختلطة:** تتكون هذه الحاضنات من خلال جهود مشتركة بين الحكومة والإدارات التابعة لها من جهة والأفراد من القطاع الخاص من جهة أخرى، وتتميز الحاضنات المختلطة بالدعم الجيد للمؤسسات المنتسبة لها والتسيير الجيد من قبل إدارة القطاع الخاص⁶؛
- **حاضنات مرتبطة بمؤسسات كبيرة:** تقوم بعض المؤسسات الكبيرة بإنشاء حاضنات تابعة لها بهدف تسريع عمليات التجديد التكنولوجي وإخراج منتجات جديدة وتجاوز المخاطرة، وهذه

¹ ربما محمد علي مسعود، أثر حاضنات الأعمال المتواجدة في ملتقى صاحبات الأعمال على المشاريع الإنتاجية للمرأة، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن، 2005، ص 34.

² أحمد بن قطاف، أهمية حاضنات الأعمال التقنية في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبدعة في الجزائر، مرجع سابق، ص 124.

³ طارق محمود عبد السلام السالوس، مرجع سابق، ص 24.

⁴ مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص 571.

⁵ إنعام متعب، حاضنات الأعمال وإدارة العمليات - مدخل نظري -، مجلة مركز دراسات الكوفة، العراق، العدد 12، 2011، ص 234.

⁶ نفس المرجع والصفحة.

الحاضنات تساعد الرياديين من الباحثين على ابتكار ما تحتاجه المؤسسات الكبيرة من أساليب إنتاجية وخدمية¹؛

• **حاضنات تابعة للجامعات:** تستهدف الجامعات من خلال تأسيس هذه الحاضنات المبدعين والمبتكرين من أجل تحويل أفكارهم ومشاريعهم من مجرد نموذج مخبري إلى سلعة قابلة للاستثمار يخلق قيمة مضافة في السوق².

✓ **حاضنات أعمال حسب الربحية³:**

• **حاضنات ربحية:** يعتبر هذا النوع حاضنات استثمارية أساسها الربح، تؤسسها شركات التمويل وغيرها من أجل تحقيق إيرادات نتيجة استضافة المشاريع، وهي تقدم كل الخدمات المالية خاصة للمشروعات ذات المخاطر العالية؛

• **حاضنات غير ربحية:** هذا النوع من الحاضنات تعود ملكيتها إلى الحكومات أو الجامعات، ويكون هدفها الإسهام في تطوير المنطقة التي تواجد فيها وتوفير فرص العمل، ولا تدفع المؤسسات المنتسبة إليها أي رسوم؛

• **حاضنات خاصة غير ربحية:** تقوم بعض المؤسسات الخاصة بإنشاء هذه الحاضنات من أجل إتاحة فرص للعمل وهدفها هو تشجيع المشاريع الريادية المحلية والتنمية الاقتصادية المحلية.

✓ **حاضنات أعمال حسب أبعادها:**

• **حاضنات إقليمية:** تواجد هذه الحاضنات في منطقة جغرافية معينة ويهدف تنميتها والعمل على استخدام الموارد المحلية من الخامات والخدمات واستثمار الطاقات الشبابية العاطلة عن العمل في هذه المنطقة⁴؛

¹ ربما محمد علي مسعود، مرجع سابق، ص 34.

² غادة ماهر لطفي درويش، أثر استخدام معايير "حاضنات الأعمال" في مجال إنتاج ملابس المناسبات للمرأة بالأسلوب الفردي والصناعي، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة حلوان، مصر، 2016، ص 84.

³ Dan W. Peterson, **organizational culture as a convergent process: culture in a small business incubator**, Doctor of Philosophy, Ohio University, USA, 2002, P 23-24.

⁴ خليل الشماع، مرجع سابق، ص 20.

• **حاضنات دولية:** وهي ذات بعد دولي تستهدف التعاون الدولي المالي والتكنولوجي من أجل استقطاب رأس المال الأجنبي وإدارة عمليات نقل التكنولوجيا، بهدف تسهيل دخول الشركات الأجنبية إلى الأسواق المحلية، كما تعمل على تطوير المؤسسات الوطنية للتوسع والاتجاه نحو عمليات التصدير¹.

✓ **حاضنات أعمال حسب جيلها²:**

• **حاضنات الجيل الأول:** تكون الحاضنات التي تنتمي إلى هذا الجيل مصممة لمساعدة المؤسسات التي تصنع المنتجات المبنية على المعرفة أساسا كالحواسيب والإليكترونيات وغيرها، أي المنتجات التي تتدخل فيها تقنية أكثر من المواد الأولية واليد العاملة، وعادة ما تكون هذه الحاضنات قريبة من الجامعات ومراكز البحوث؛

• **حاضنات الجيل الثاني:** وهي التي تدعم النشاطات التقليدية كالمؤسسات الزراعية والغذائية والصناعات اليدوية والميكانيكية، وهذا النوع من الحاضنات مرتبط بالدوائر الحكومية المحلية والجمعيات والغرف التجارية، ولها علاقات مع مراكز الأبحاث والدراسات؛

• **حاضنات الجيل الثالث:** وهذه الحاضنات تستهدف المؤسسات التي تقدم الخدمات المتخصصة كالدورات الفنية والاستشارات وغير ذلك، فهي تسمى مراكز التجديد.

على ضوء ما سبق من تصنيف حاضنات الأعمال نجد أنها تتفق جميعها على الهدف العام وهو المساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ثم إن لكل نوع من أنواعها له أهدافه الخاصة ولكن لا يمكن أن تستمر الحاضنة في النشاط إلا إذا كانت تمتلك كفاءة في أدائها.

¹ علي الخضر وسامر حسين المصطفى، مرجع سابق، ص 258.

² حسين رحيم، حاضنات الأعمال المشتركة كآلية لتعزيز القدرة التنافسية للصناعات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة العربية في ظل العولمة الاقتصادية، المؤتمر العلمي الثالث حول: الموقع التنافسي للتكتلات الاقتصادية العربية في ظل العولمة وأثرها على الاقتصاد الأردني، جامعة أربد الخاصة، الأردن، 14-15 أيار 2003، ص 12.

ثانياً: أهمية حاضنات الأعمال

إن أهمية حاضنات الأعمال تتبع من أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في معالجة قضايا التنمية الاقتصادية والاجتماعية، حيث إنها تؤدي دوراً بارزاً في كل دول العالم المتقدم والنامي على سواء، فالالاقتصاد العالمي يعتمد بشكل كبير على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تطوره وذلك لامتلاك هذا النوع من المؤسسات قدرة على الإبداع والتجديد وسرعة الإنشاء مع قدرته على تحمل التطور السريع في التكنولوجيا، هذا إلى جانب القدرة الكبيرة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على إتاحة فرص الشغل للعاطلين عن العمل وهي المعول عليها في كل دول العالم لامتصاص البطالة.

إضافة إلى ذلك فإن المؤسسات الكبيرة لا يمكنها الاستغناء على خدمات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الترويج لها وتأمين مشترياتها بل حتى تطوير تلك المؤسسات الكبيرة في حد ذاتها. وتأتي حاضنات الأعمال التي أثبتت نجاحها في كل دول العالم داعمة أساسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فهي تحظى بأهمية بالغة كونها اللاعب الرئيس في تخريج مؤسسات ناجحة حتى أن بعض الخبراء يسمي حاضنات الأعمال بـ "معهد المشاريع الصغيرة" وعليه يمكن أن ننظر إلى أهداف حاضنات الأعمال وأهميتها من عدة زوايا مختلفة حسب التصنيف الآتي¹:

✓ **أهمية حاضنات الأعمال في الجانب المالي:** تعمل حاضنات الأعمال على التنسيق مع الحكومات والبنوك التجارية ومؤسسات التمويل بالعمل على إنشاء صناديق تمويل بشروط ميسرة وضمن القروض التي تمنحها البنوك التجارية لمواجهة التكاليف العالية والمخاطرة بالتكنولوجيا الحديثة.

✓ **أهمية حاضنات الأعمال في الجانب الفني:**

• تقدم المشورة العلمية ودراسات الجدوى للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشئة؛

¹ أنظر

- مروة مسعد السعيد ناجي، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة حاضنات الأعمال وعلاقتها بتنمية القدرات التنافسية لأصحاب المشاريع، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة حلوان، مصر، 2015، ص 100.
- بسمة فتحي عوض برهوم، مرجع سابق، ص 80.
- عدنان حسين يونس ورائد خضير عبيس، دور حاضنات الأعمال في تطوير المشاريع الصغيرة، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص 59.
- سارة محمد هلال، إدارة المشروعات الصغيرة، مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع، مصر، 2010، ص 146-148.
- **Benchmarking of Business Incubators**, European Commission Enterprise Directorate General, February 2002, P 37.
- Dan W. Peterson, op cit, P 24-26

• تساعد المؤسسات على مواجهة الصعوبات الإدارية والمالية والفنية والتسويقية التي عادة ما تواجه مرحلة التأسيس؛

• تعمل على تخفيض تكاليف بدء النشاط وتعزز القدرات وتقلص أخطار التعرض للإفلاس والدعم النفسي والمعنوي لأصحاب المؤسسات؛

• توفر خدمات إدارية واستشارية ومحاسبية فضلا على التدريب؛

• تشكيل لجان استشارية من الخبراء ورجال الأعمال والمختصين لمساعدة المؤسسات الصغيرة في وضع خطط العمل والميزانيات والدراسات المتعلقة بالتمويل والإنتاج؛

• تعمل على إنشاء قاعدة للبيانات في المجالات التي تحتاجها المؤسسات الصغيرة المنتسبة للحاضنة، مثل التقنيات المستخدمة وكيفية الاستفادة منها، والأسواق المستهدفة وكيفية الوصول إليها، ومصادر التمويل.

✓ أهمية حاضنات الأعمال في جانب توفير فرص العمل:

• توفر للمغامرين في مجال التجارة الاتصالات والوسائل التي يحتاجونها للدخول في مجازفات تجارية تنتهي بالنجاح؛

• تعزيز روح ثقافة الريادة والعمل الحر خاصة في الدول والأقاليم التي لا تتوفر فيها مثل هذه التقاليد والممارسات؛

• توفر المناخ المناسب والامكانيات والمتطلبات لبداية المؤسسات الصغيرة؛

• العمل على تكوين جيل من أصحاب الأعمال ودعمهم ومساندتهم لتأسيس أعمال جادة وذات مردود مما يساهم في تنمية الإنتاج وفتح فرص العمل والنهوض بالاقتصاد؛

• تقدم نماذج ناجحة من المؤسسات المتخصصة مما يساهم في معالجة مشكلة البطالة؛

• الحاضنات لها أهداف خاصة في مجال توليد فرص عمل نوعية للموارد البشرية بالإضافة إلى تطوير المهارات الفنية والمهنية للأيدي العاملة؛

✓ أهمية حاضنات الأعمال في الجانب التتموي:

• الحاضنات تساعد وتقدم الدعم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتحقيق معدلات نمو وجوده عالية مما ينعكس على الاقتصاد بشكل عام؛

- دعم التنمية الصناعية والتكنولوجية من خلال رعاية وتنمية الأفكار الإبداعية والأبحاث التطبيقية؛
- العمل على توفير مناخ ملائم لاجتذاب الصناعات والخدمات المطلوبة أو تشجيع صغار المستثمرين للاستثمار بها؛
- جذب الاستثمارات الأجنبية ونقل التكنولوجيا مما يعمل على دعم وترويج أنشطة التصدير وتوسيع قاعدة السوق المحلي والدولي؛
- تمكين المؤسسات الصغيرة المنتسبة إليها من تحقيق النجاح والنمو حتى تكون لها قيمة اقتصادية مضافة وقدرة تنافسية في السوق؛
- إتاحة المجال للاستثمار في مجالات ذات جدوى للاقتصاد الوطني تعمل على التنوع وتسويق تقنيات جديدة وإيجاد أعمال مجزية وبناء ثروات؛
- تحقيق التنمية الاقتصادية في الأقاليم والمناطق والمدن التي تعاني من الكساد.

✓ أهمية حاضنات الأعمال في جانب تطبيقات البحوث العلمية:

- تعمل الحاضنات كمؤسسة تجريبية لتحويل نتائج البحوث إلى منتجات وخدمات تجارية تساهم في دفع عجلة البحث العلمي باتجاه تحقيق التنمية المنشودة؛
- تعتبر الحاضنات الأداة المثلى لحل مشاكل مراكز البحث العلمي والباحثين فهي أداة استراتيجية للبناء والمحافظة على الرأسمال الفكري؛
- الربط بين نتائج البحوث والاختراعات والمبادرات العلمية ونقل ذلك لمجالات التطبيق وتحويلها إلى مشروعات ومنتجات قابلة للتسويق وقادرة على مواجهة التحديات والصعوبات الاقتصادية والمالية والفنية التي تتطلبها هذه المشاريع؛
- تساعد الحاضنات في إقامة مؤسسات إنتاجية أو خدمية تعتمد على تطبيق تقنية مناسبة وابتكارات حديثة.

✓ أهمية حاضنات الأعمال في جانب تشبيك الأعمال:

- تعمل حاضنات الأعمال على إقامة شبكة من العلاقات وربط المؤسسات الناشئة والمنتسبة إليها بالقطاعات الإنتاجية وحركة السوق ومتطلباته؛

- للحاضنات دور كبير في تقوية العلاقات والتعاون بين القطاعين الخاص والعام؛
- توفير ظروف بيئية مناسبة لتنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنتسبة إليها،
- فالحاضنة ليست مجرد مكان للاستضافة وإنما تعد تنظيماً يسمح باكتساب الخبرات وتبادل المنافع بين المؤسسات الناشئة.

ثالثاً: أدوار ومهام حاضنات الأعمال

- ✓ دور ومهام حاضنات الأعمال بالنسبة للشباب (الرواد)¹ :
 - تقوم حاضنات الأعمال بالترويج لمفهوم العمل الحر وتشجيع الشباب على ذلك من خلال المؤسسات التعليمية ومراكز التدريب بواسطة إقامة دروس ومحاضرات حول ثقافة العمل الحر، كما يمكن للحاضنات أن تنظم برامج تدريبية لحث الشباب على اقتحام مجال العمل الحر؛
 - تساعد حاضنات الأعمال الرياديين من الشباب خاصة على تأسيس مؤسساتهم الصغيرة في المجالات المرغوبة لديهم، وذلك من خلال احتضانهم في المبنى الخاص بها وتوفير لهم الخدمات المساندة من تخطيط استراتيجي وتمويل وتسويق وكل ما يحتاجه الرواد بما يمكنهم من تطوير أفكارهم إلى أعمال ناجحة؛
 - تعمل حاضنات الأعمال على تنمية روح المخاطرة وتدريب الشباب على القيادة الإدارية وجعلهم قادرين على إدارة المؤسسات الناشئة، وعند ذلك تمنح لهم فرص النجاح وتعزز الثقة وتحسن المهارات وتخلق روابط مع مختلف الزبائن؛

¹ أنظر

- كمال كاظم جواد وكاظم أحمد البطاط، مرجع سابق، ص 119 و124.
- عمران محمد الفواز، دور حاضنات الأعمال في توجيه الطلبة نحو ريادة الأعمال في الجامعات الأردنية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، 2014، ص ص 59 -60.
- عبيدات عبد الكريم، حاضنات الأعمال كآلية لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عصر العولمة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2006، ص 95.
- محمد عبود الطاهر وعامر جميل عبد المحسن، مرجع سابق، ص 61.
- صالح محمد المشري، دور حاضنات الأعمال والابتكار التقني في تنمية الإبداع وتشجيع المبدعين، أعمال ملتقيات وندوات (بناء القدرات البشرية العربية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، ص 233.

- تشجع حاضنات الأعمال الفئات التي لا تملك الخبرات الكافية لإقامة مؤسسات خاصة بهم من أجل زيادة معدلات النجاح وتدعيم الابتكارات وتشجيع الأفكار المتميزة؛
- تسعى حاضنات الأعمال وراء حصول رواد الأعمال من الشباب على التمويل اللازم عن طريق الاستفادة من علاقاتها مع الجهات الاستثمارية والداعمة سواء محليا أو دوليا؛
- توفر حاضنات الأعمال للرواد الفرص لتلقي التدريب المهني والفني والإداري والحصول على الخبرات وفقا للظروف والاحتياجات الخاصة بكل مؤسسة؛
- تقوم حاضنات الأعمال بتشجيع ورعاية الابتكارات والأفكار الريادية في المؤسسات الصغيرة وتوفر لها الدعم اللازم مثل المعدات وتشغيل الأيدي العاملة المتخصصة من أجل إنتاج مطور تقنيا وغير متوفر لدى المؤسسات خارج الحاضنة.

✓ دور ومهام حاضنات الأعمال بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة¹:

- تشير تقارير الجمعية الوطنية لحاضنات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية (NBIA) إلى أن معدل نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المقامة في حاضنات الأعمال وصلت إلى 88% وهي لا تزال مستمرة في السوق مقارنة بنسبة النجاح للمؤسسات غير المحتضنة؛
- قدمت حاضنات الأعمال في أمريكا الشمالية في سنة 2001 فقط المساعدات إلى 35 ألف مؤسسة في مرحلة التكوين، حيث وفرت فرص عمل لما يقرب من 82 ألف عاطل على العمل، وبلغت أرباح المبيعات السنوية للمؤسسات التي تتلقى المساعدات من حاضنات الأعمال حوالي 7 بليون دولار؛
- تقدم حاضنات الأعمال دعما للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال التنسيق مع الجهات المعنية كالحكومة أو البنوك التجارية أو المستثمرين من أجل توفير الدعم المالي اللازم لنجاح هذه المؤسسات، وذلك عن طريق إيجاد نظام دائم لضمان الدعم المتواصل لهذه المؤسسات؛

¹ أنظر

- كمال كاظم جواد وكاظم أحمد البطاط، مرجع سابق، ص ص 116-119.

- طارق محمود عبد السلام السالوس، مرجع سابق، ص 78.

- عبيدات عبد الكريم، مرجع سابق، ص 95.

- Timothy S. Hatten, op cit, P 323.

- تضمن حاضنات الأعمال حماية ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجديدة من تخفيض تكاليف الإنتاج وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية القائمة على التكاليف المنخفضة؛
- تعتبر حاضنات الأعمال أحد أهم آليات التطور التكنولوجي من خلال رعاية وتنمية الأفكار الإبداعية والأبحاث التطبيقية، بهدف الوصول بها إلى التنفيذ، ويتم ذلك في المؤسسات الصغيرة بتكلفة أقل وفي وقت أسرع من المؤسسات الكبيرة ذات الاستثمارات العالية؛
- تعمل حاضنات الأعمال على تقليل تكاليف بدء النشاط ومخاطر الأعمال المرتبطة بالمراحل الأولى من نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما تقلل الفترة الزمنية اللازمة لتنمية نشاط المؤسسات وتطوير إنتاجها؛
- توطيد علاقة المؤسسات الصغيرة مع المؤسسات ذات الاهتمام بالتطوير الإداري ونقل التكنولوجيا كالجامعات ومراكز البحث والتطوير، التي يمكن الاستفادة من مواردها والمعلومات التي تتوفر لديها في عملية بناء مؤسسات ناجحة؛
- حاضنات الأعمال تعمل على تذليل الصعوبات والمخاطر المرتبطة بالتحديث التكنولوجي الذي يقع على عاتق المؤسسات الصغيرة التي مازالت تستخدم الأساليب التقليدية، وهكذا تتمكن هذه المؤسسات من تجاوز مرحلة التكوين ومواكبة التحديث والتطور التكنولوجي؛
- تشارك حاضنات الأعمال في بعض الأحيان في ملكية بعض المؤسسات موفرة بذلك مصادر دخل مستقبلية كنتيجة لنمو تلك المؤسسات التي تشارك فيها؛
- تساعد حاضنات الأعمال المؤسسات المنتسبة إليها على الوصول إلى أنواع جديدة من المنتجات أو مجالات جديدة من النشاط الإنتاجي أو التسويقي وغير ذلك؛
- تقوم حاضنات الأعمال وبمساعدة المستشارين بمتابعة وتقويم أداء المؤسسات الصغيرة المنتسبة في الحاضنة بشكل مستمر، ولا يقتصر ذلك على مدة بقاء المؤسسة داخل الحاضنة بل يستمر حتى بعد تخرجها حيث تزداد المشاكل التي تواجه هذه المؤسسات الصغيرة.

✓ دور ومهام حاضنات الأعمال بالنسبة للمؤسسات الكبيرة¹:

- تقوم حاضنات الأعمال بربط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمؤسسات الكبيرة حيث يمكن أن يكون الارتباط أماميا في حالة قيامها بتصنيع مستلزمات الإنتاج وهو ما يعرف بالصناعات الغذائية، أو يمكن أن يكون الارتباط خلفيا في حالة قيامها بتجميع السلع النهائية؛
- تسهر حاضنات الأعمال على نقل المعلومات والتكنولوجيا الحديثة من المؤسسات الكبيرة إلى المؤسسات الصغيرة المرتبطة بها، حيث لا تستطيع المؤسسات الصغيرة الحصول عليها مباشرة بسبب ضعف إمكانياتها؛
- تُسهل حاضنات الأعمال الاتفاقيات بين المؤسسات الصغيرة والكبيرة حول تصنيع المكونات والتعاقد من الباطن حيث تركز المؤسسات الكبيرة على المراحل كثيفة التكنولوجيا بينما تتولى المراحل كثيفة العمالة المؤسسات الصغيرة كما يمكن أن تستكمل مراحل الإنتاج؛
- تقدم المؤسسات الكبيرة الدعم المالي عن طريق حاضنات الأعمال للمؤسسات الصغيرة المرتبطة بها سواء كان من ميزانيتها الخاصة أو عن طريق ضمان اقتراضها من البنوك حيث تحجم البنوك عادة على تمويل المؤسسات الصغيرة مباشرة؛

✓ دور ومهام حاضنات الأعمال بالنسبة للجامعات²:

- كثير من الإحصائيات تشير إلى أن نسبة كبيرة من حاضنات الأعمال ترتبط بالجامعات والمعاهد العلمية، حيث وصلت هذه النسبة في الصين إلى 95%، حيث الحاضنة تعتبر حلقة وصل بين القطاعات الإنتاجية والبحث العلمي؛

¹ طارق محمود عبد السلام السالوس، مرجع سابق، ص 65 - 68.

² أنظر

- طارق محمود عبد السلام السالوس، مرجع سابق، ص 79.
- علي الخضر وسامر حسين المصطفى، مرجع سابق، ص 254.
- كمال كاظم جواد وكاظم أحمد البطاط، مرجع سابق، ص 126 - 127.
- صالح محمد المشري، مرجع سابق، ص 234.
- محمد عبود الطاهر وعامر جميل، مرجع سابق، ص 61.

- تعد حاضنات الأعمال أحد أهم آليات التواصل بين الجامعات ومراكزها البحثية وبين القطاع الصناعي ومجالاته التطبيقية حيث تعمل الحاضنات على نقل السلع غير المادية من الجامعات إلى الواقع التطبيقي؛
- تعمل حاضنات الأعمال على تسويق الأبحاث والدراسات التي تقوم بها الجامعات ومراكز البحث العلمي؛
- لقد استطاعت الجامعات من خلال حاضنات الأعمال تحقيق معدلات عالية من التطور التكنولوجي حيث تمكنت من دعم الكثير من الأنشطة الاقتصادية الجديدة التي بدورها حققت قيما مضافة إلى الاقتصاد؛
- تقوم حاضنات الأعمال برعاية وتنمية الأفكار الإبداعية والأبحاث التطبيقية والعمل على تحويلها من مرحلة البحث والتطوير في الجامعات وغيرها من مراكز الأبحاث إلى مرحلة التنفيذ؛
- تبني حاضنات الأعمال علاقات مبرمجة مع الجامعات والمعاهد التقنية لتوجيه المناهج الأكاديمية والعلمية بما ينسجم واحتياجات الصناعات المقامة والمحتضنة، كما تستفيد الحاضنة من تلك العلاقات بإقامة دورات تدريبية للقوى العاملة داخل الحاضنة؛
- تعد حاضنات الأعمال بمثابة المختبرات التجريبية اللازمة لتطوير أفكار الأكاديميين والباحثين في الجامعات ومراكز الأبحاث قبل تبنيها تجاريا؛
- حاضنات الأعمال تعمل على تحفيز طلاب الدراسات العليا والباحثين لاستخدام كفاءاتهم وقدراتهم ومبادراتهم البحثية في اتجاه التنمية الاقتصادية؛
- استثمار الطاقات العلمية والتعاقد مع العلماء والباحثين في الجامعات من أجل إعداد البحوث والدراسات لصالح الحاضنة؛
- تستفيد الجامعات من المردودات المالية لحاضنات الأعمال وذلك من خلال استغلال موجودات الجامعة المادية وغير المادية، حيث تعمل الحاضنات على تسويق التكنولوجيا والابتكارات إلى المحيط الاقتصادي مما يعزز من دور الجامعة في المجتمع؛
- تعتبر حاضنات الأعمال وخاصة التي لها علاقة بالجامعات مركز وملتقى بين الجامعات ومراكز الأبحاث والهيئات الحكومية والغرف التجارية للنهوض بالمجتمع المحلي؛

• تدعم حاضنات الأعمال التكنولوجيا والمعرفة حيث تشير الدراسات إلى أن حوالي 27% من المؤسسات ذات التكنولوجيا المتقدمة هي مرتبطة بالجامعات وقد استفادت من الحاضنات التكنولوجية؛

• تتعاقد حاضنات الأعمال مع الطلبة الجامعيين وتشغيلهم للعمل الجزئي في الحاضنة مما يوفر لهم دخولا إضافية، فضلا عن تنمية الطاقات الإبداعية لديهم وتطوير قدراتهم من خلال الممارسة الفعلية المكتملة للدراسات الأكاديمية.

✓ دور ومهام حاضنات الأعمال بالنسبة للمجتمع¹:

• إن وجود حاضنات أعمال في أي مجتمع يؤدي إلى تنمية المهارات وخلق روح العمل الحر والقدرة على إدارة المشاريع مع إتاحة فرص عمل مناسبة للأيدي العاملة في ذلك المجتمع وزيادة معدلات الدخل في المجتمع المحلي؛

• تسهم حاضنات الأعمال في حل مشكل البطالة بين المتعلمين والتي تعاني منها معظم المناطق في مجتمعات الدول النامية مما يؤدي إلى انتشار المؤسسات في مختلف تلك المناطق وزيادة فرص العمل وتشجيع التنمية المستدامة والتقليل من مخاطر وعواقب الهجرة من المناطق الأقل نموا إلى مراكز المدن، بل يمكن أن تكون أداة فاعلة في تحقيق الهجرة العكسية الهادفة إلى البحث على فرص العمل؛

• تعمل الحاضنة على تنمية وتنشيط المجتمع المحلي المحيط بها من خلال إقامة مؤسسات في مجالات تنمية هذا المجتمع مما يؤدي إلى إنعاش وتنمية الاقتصاد المحلي، فهي عبارة على نواة تنموية إقليمية ومحلية ومراكز لجموع الشباب والراغبين في الالتحاق بسوق العمل؛

• استطاعت حاضنات الأعمال في أوروبا من توفير 300 ألف فرصة عمل مما جعلها تحقق تنمية اجتماعية كبرى في أوروبا، كما استطاعت الحاضنات في منطقة أبالاشيا الأمريكية أن توفر أكثر من 14 ألف فرصة عمل وهكذا ساهمت في تقليص نسبة البطالة في مجتمعاتها؛

¹ أنظر

- محمد عبود الطاهر وعامر جميل، مرجع سابق، ص 62.
- صلاح محمد المزدي ووسام فيصل الخضرا، مرجع سابق، ص 5.
- كمال كاظم جواد وكاظم أحمد البطاط، مرجع سابق، ص 125-126.

- تعمل حاضنات الأعمال على الإسراع في دمج الأفراد في مشاريع خاصة من خلال كونها عاملا مساعدا ومحفزا على إقامة مثل هذه المشاريع خاصة في مجال التكنولوجيا العالية؛
- تساهم حاضنات الأعمال في إيجاد دخول إضافية لطبقات المجتمع المختلفة عند تخرج المؤسسات الصغيرة منها وذلك عن طريق توفير السلع والخدمات البسيطة بأسعار مناسبة لهذه الطبقات، كما تساهم في استثمار المدخرات المحلية وخاصة للفئات المتوسطة والضعيفة الدخل؛
- تستطيع حاضنات الأعمال أن تحقق توازنا اقتصاديا واجتماعيا بسبب قدرتها العالية على تنمية وتطوير الصناعات الصغيرة التي تعرف بقابليتها على التوطين في أطراف المدن والقرى والأرياف، وأن ذلك يؤدي إلى خلق فرص عمل ورفع مستوى المعيشة بشكل عام في المجتمع المحلي الذي تقام فيه هذه الحاضنات؛
- يمكن توظيف حاضنات الأعمال في مواجهة مشكلات اقتصادية أو اجتماعية محددة، عن طريق توجيه الحاضنات للاهتمام بفضة معينة من المجتمع كالرائدات من النساء أو رعاية المعوقين وتوفير مصدر دخل لهم أو إيجاد وظائف لعدد من العمال الذين فقدوا وظائفهم بسبب إغلاق أو تغيير نشاط الشركات الكبرى وتظهر هذه المشكلة بوضوح في حالة عمليات خصخصة القطاع العام.

✓ دور ومهام حاضنات الأعمال بالنسبة للدولة¹:

- تعمل حاضنات الأعمال على معالجة تحديات اقتصادية كت تحقيق النمو الاقتصادي من خلال إنتاج مؤسسات ناجحة قائمة على أسس إدارية ومالية صحيحة وهذا يؤدي إلى بناء اقتصادي قوي وتنمية مستدامة؛

¹ أنظر

- ريماء محمد علي مسعود، مرجع سابق، ص 36.
- صلاح محمد المزيدي ووسام فيصل الخضرا، مرجع سابق، ص 5.
- طارق محمود عبد السلام السالوس، مرجع سابق، ص 78-79.
- غادة ماهر لطفي درويش، مرجع سابق، ص 91.
- عبيدات عبد الكريم، مرجع سابق، ص 96.
- كمال كاظم جواد وكاظم أحمد البطاط، مرجع سابق، ص 120-121.

- تسهم حاضنات الأعمال في زيادة إجمالي الإيرادات الضريبية بفعل زيادة مستويات الدخل النقدية المتولدة عن زيادة فرص العمل التي توفرها المؤسسات المحتضنة من قبل حاضنات الأعمال، حيث أثبتت الدراسات الأمريكية أن "1 دولار" مستثمر في حاضنات الأعمال يعود بـ 30 دولار كرسوم محلية على المؤسسات المحتضنة والمتخرجة فقط؛
- هدف حاضنات الأعمال تخريج عدد كبير من المؤسسات الصغيرة وهذه بدورها تعتمد بدرجة كبيرة على مدخلات الإنتاج المحلي مما يساهم في خلق فرص عمل غير مباشرة من خلال زيادة الطلب على مستلزمات الإنتاج المحلي على خلاف المؤسسات الكبيرة التي تعتمد في الغالب على إنتاج مستورد؛
- تساهم حاضنات الأعمال في زيادة موارد الدولة بطرق غير مباشرة من خلال إيجاد فرص عمل جديدة توفر على الحكومات ما كان يجب عليها إنفاقه لإيجاد فرص العمل الجديدة، وكذلك من خلال خفض نفقات الدعم على مستحقيه نتيجة تحسن الحالة الاقتصادية لتلك الفئات والتي تحولت بفضل المشروعات المحتضنة إلى عناصر منتجة ومساهمة في نمو الاقتصاد الوطني؛
- باعتبار أن حاضنات الأعمال أهم مراكز لتخريج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناجحة في الاقتصاديات الوطنية حيث تعتبر إحدى ركائز التنمية الاقتصادية من خلال دفع الضرائب والرسوم وتنشيط عمليات الإنتاج والتصدير والاستيراد وكلها عمليات تجلب موارد مالية لخزينة الدولة؛
- يبرز الدور المهم لحاضنات الأعمال من خلال تخريج مؤسسات ناجحة تساهم في التأثير على متغيرات الاقتصاد الكلي كالناتج المحلي الإجمالي والقيمة المضافة ومعدل الإنتاج الفعلي، وتمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من التشبيك مع القطاع العام وزيادة الاستثمارات في مجالات البنية التحتية وسد احتياجات السوق المحلية بل النفاذ إلى الأسواق العالمية؛
- تملك حاضنات الأعمال سرعة التغيير والتطوير لمواكبة متغيرات السوق والعرض والطلب والتكنولوجيا والخامات والمستلزمات وهذه المرونة تعد مخزوناً استراتيجياً للاقتصاد في حالات الأزمات الطارئة؛

- تتولى حاضنات الأعمال مهمة نقل وتوطين التكنولوجيا والعمل على تميمتها لتشيط القطاعات الإنتاجية في مختلف مناطق الدولة من خلال تخريج عدد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتطورة في عدة قطاعات؛
- تقوم حاضنات الأعمال بدور بارز في إحداث التراكم الرأسمالي وتوليد طبقة عريضة من صغار رجال الأعمال في سوق الاستثمار، حيث توضح الدراسات الجمعية الوطنية لحاضنات الأعمال في أمريكا (NBIA) أن 87% من المؤسسات التي تخرجت من حاضنات الأعمال لازالت مستمرة في سوق العمل.

✓ دور ومهام حاضنات الأعمال بالنسبة للاقتصاد الدولي¹:

- تعد حاضنات الأعمال إحدى أهم الشبكات التي من شأنها أن تحفز القدرة التنافسية للصناعات الصغيرة وتحسين إنتاجيتها من خلال الارتقاء بالقدرات التكنولوجية، حيث إن المنافسة الجديدة العالمية في الوقت الحالي تركز بشكل متزايد على عمليات الإنتاج المرنة وعلى نوعية المنتج وليس السعر، كما تركز على مبدأ تلبية الطلبات في الوقت المحدد؛
- تستطيع حاضنات الأعمال أن تساعد على فتح أسواق جديدة أمام المؤسسات الصغيرة ودعم قدرتها التصديرية وذلك راجع إلى ما تتمتع به هذه المؤسسات من درجة عالية من المرونة تجعلها قادرة على تلبية احتياجات أسواق التصدير وكسب أسواق خارجية، وكذلك تعتمد هذه المؤسسات على تكنولوجيا كثيفة العمالة تؤدي إلى خفض تكلفة الإنتاج في ظل انخفاض أجور العمالة في الدول النامية مما يجعلها في وضع تنافسي أفضل؛
- تعمل حاضنات الأعمال على دمج المؤسسات الإنتاجية الصغيرة بفاعلية في الأسواق العالمية وذلك من خلال مساعدتها في التغلب على العوامل غير المواتية كحجمها الصغير وقاعدتها الرأسمالية الضعيفة؛

¹ أنظر

- عمران محمد الفوز، مرجع سابق، ص 60.

- كمال كاظم جواد وكاظم أحمد البطاط، مرجع سابق، ص 130 - 131.

- طارق محمود عبد السلام السالوس، مرجع سابق، ص 75.

- تساند حاضنات الأعمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مواجهة سلسلة مترابطة من التحديات الناجمة عن تغير أوضاع السوق المحلية والدولية من خلال التحولات الاقتصادية والدخول في العولمة وتحرير التجارة والتوسع الجغرافي لبيئة الأعمال غير الصالحة للتبؤ واشتداد المنافسة في الداخل والخارج؛
- تعمل حاضنات الأعمال على تشجيع التعاون بين المؤسسات الإنتاجية الصغيرة لتلبية طلبات الشراء الأجنبية الضخمة والتي تفوق القدرة الإنتاجية لأي مؤسسة كانت تعمل منفردة، كما تعمل الحاضنات على تيسير الشراء المشترك من الأسواق العالمية للمواد الخام والتكنولوجيا الضرورية للإنتاج؛
- يمكن أن تكون حاضنات الأعمال سببا في استقطاب الاستثمار الأجنبي وذلك عن طريق الترويج لنجاحاتها دوليا بل الحصول على دعم مالي وخبرة إدارية من خلال المشاركة في ورش العمل والمؤتمرات العالمية.

رابعا: الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال

إن حاضنات الأعمال تقدم مجموعة متكاملة من الخدمات العامة والخدمات الخاصة، وهذا يعتمد على نوعية الحاضنة والأهداف التي أقيمت من أجلها، فالخدمات التي تقدمها الحاضنة ترتبط أساسا بتذليل الصعوبات والعقبات التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مرحلة الانطلاق، كما يمكن للحاضنة أن توفر خدماتها بنفسها أو عن طريق جهات خارجية، وتتمثل الخدمات المقدمة من حاضنات الأعمال للمؤسسات المنتسبة إليها فيما يلي¹:

¹ أنظر:

- محمد ناجي حسن خليفة، دور حاضنات الأعمال التكنولوجية في زيادة الاستثمار في الصناعات الصغيرة والمتوسطة، مجلة المدير العربي، مصر، العدد 170، 2005، ص 22.
- أحمد بن قطاف، فاعلية حاضنات الأعمال في تنمية المشاريع الناشئة في العالم الإسلامي قراءة في تجارب: ماليزيا، مصر، الأردن، دول مجلس التعاون الخليجي، مجلة الاقتصاد والتنمية، مخبر التنمية المحلية المستدامة، جامعة المدينة، الجزائر، العدد 5، ص 177.
- صلاح محمد المزيدي ووسام فيصل الخضرا، دور الحاضنات التكنولوجية في تنمية المشاريع الإبداعية، المؤتمر العلمي السادس "المشروعات الصغيرة وآفاق التنمية المستدامة في الوطن العربي"، مصر، 18 - 20 إبريل 2000، ص 4.
- خليل الشماع، مرجع سابق، ص 20.
- حسين رحيم، مرجع سابق.
- infoDev the World Bank Group, **Business Incubation Basics**, USA, P 34.

✓ الخدمات التحتية:

- توفر مبنى نموذجيا للحاضنة نفسها يُلائم إنشاء وتأسيس الأعمال بداخله؛
- توفير الأماكن المجهزة لاستضافة المؤسسات المنتسبة إلى الحاضنة إذ تشمل مكاتب الإدارة لكل منها وقاعة استقبال خاصة أو مشتركة؛
- توفير مواقع كافية للمختبرات والوحدات التنظيمية؛
- توفير المرافق المتعلقة بالبنية التحتية؛
- الاستفادة من خدمات الاتصال كالهاتف، والفاكس والحوايب المتصلة بالإنترنت....
- توفر خدمات السكرتارية المختلفة ك معالجة النصوص، وتصوير المستندات، وحفظ الملفات، واستقبال وتنظيم المراسلات....
- توفير غرف الاجتماعات والقاعات المجهزة للعرض،
- توفير معدات التحميل والنقل والتخزين المؤقت والشحن؛
- توفير خدمات الصيانة، والأمن والحراسة، والأمان والسلامة المهنية.

✓ الخدمات الإجرائية:

- توفير الشروط المطلوبة لاستضافة المؤسسات وتسهيل الحصول على مقر مناسب لها؛
- تسهيل الحصول على الدعم المالي من خلال الاستفادة من القروض الميسرة من البنوك والمؤسسات المالية؛
- المساعدة والاستشارة في مجال الفرص الاستثمارية واختيار الموقع ودراسات الجدوى الاقتصادية؛
- مساعدة المؤسسات المنتسبة في اختصار الوقت اللازم للحصول على التراخيص والسجل التجاري، والتأمينات الاجتماعية والضرائب والأمور ذات العلاقة لدي الجهات الحكومية؛
- تقديم الاستشارة في مجال اختيار الآلات والمعدات والمواد وطرق العمل؛
- تقديم تمويل ميسر للمؤسسات المنتسبة لمساعدتها على الإنفاق الاستثماري الأولي؛
- توفير الخدمات الإدارية كالخدمات المحاسبية، وإعداد الفواتير، وتأجير المعدات؛

✓ الخدمات الاستراتيجية:

- تقوم الحاضنات ببناء شبكات التواصل فيما بينها على المستوى الوطني أول الدولي، وذلك عن طريق تنظيم الندوات والملتقيات وتبادل الخبرات؛
- تربط الحاضنة علاقات تواصل مستمرة مع المؤسسات المتخرجة بحيث تستفيد المؤسسات المنتسبة للحاضنة من المؤسسات المتخرجة منها؛
- توفر الحاضنة الخدمات القانونية الخاصة بحماية الملكية الفكرية وبراءات الاختراع مع تخفيض التكاليف المرتبطة بها؛
- توفر الخدمات المتخصصة كاستشارات تطوير المنتجات، والتعبئة والتغليف، والتسعيرة وإدارة المنتج، وخدمات التسويق....
- تساعد في الحصول على التمويل من خلال شركات التمويل أو البرامج الحكومية لتمويل المؤسسات الصغيرة؛
- تعمل على توفير الأنشطة النوعية والجودة وتحسين الأداء وتصميم المنتجات و تطويرها؛
- تقدم الاستشارات والنصح التي تتعلق ببرمجة العمل وتخطيطه وإعداد موازناته ومتابعاته؛
- تنظيم الدورات التدريبية والتأهيل للموارد البشرية المطلوبة وإمداد العاملين بالحاضنة ومشروعاتهم بأحدث التطورات في العمل والإنتاج؛
- الاهتمام بالصحة والسلامة المهنية للقوى البشرية العاملة بالحاضنة في مجال الإنتاج والبيئة؛
- إرشاد المؤسسات المنتسبة إلى الحاضنة إلى متخلف الجهات الحكومية وغير الحكومية ذات العلاقة، وكذلك الموردين والأسواق المحتملة، والتعرف على المستثمرين والشركاء الاستراتيجيين؛
- المساعدة في تسويق المنتجات محليا ودوليا بتوفير المعلومات التجارية والتكنولوجية والتطوير الفني لزيادة الكفاءة؛
- تقديم تسهيلات الترويج والمشاركة في المعارض محليا ودوليا.

المبحث الرابع: المشاكل التي تواجهها حاضنات الأعمال

تعتبر حاضنات الأعمال مؤسسة اقتصادية لها أثر جيد على الاقتصادات الوطنية حيث تهدف إلى تخريج مؤسسات صغيرة ومتوسطة تعمل على تنمية المجتمع الذي تنتمي إليه، ورغم تلك الآثار الاقتصادية لحاضنات الأعمال إلا أنها تعاني الكثير من التحديات والمشاكل التي تحد من كفاءتها وقد تؤثر على دورها، ويمكن تقسيم مشاكل حاضنات الأعمال إلى ما يلي¹:

أولاً: المشاكل الداخلية لحاضنات الأعمال

- وهي المشاكل التي تعاني منها حاضنات الأعمال على مستوى الحاضنة نفسها سواء كانت تتعلق بهيكل الإدارة وخدماتها أو كانت تتعلق بالمؤسسات المنتسبة إليها وهي كما يلي:
- ✓ نقص الكفاءات العلمية والتكنولوجية ذات التأهيل العالي لدعم ما تقدمه حاضنات الأعمال إلى المؤسسات المنتسبة إليها؛
 - ✓ تحتاج حاضنات الأعمال إلى طاقم إداري ذي خبرة واسعة في تنفيذ وإدارة المؤسسات، فالحاضنات كأي مشروع يحتاج إلى متابعة ومراقبة دورية وخططة عمل من أجل تحقيق أهداف الحاضنة وهذا ربما غير متوفر بالشكل المطلوب خاصة في الحاضنات العامة؛
 - ✓ تواجه حاضنات الأعمال مشكل الاتكالية التي قد تنتهجها المؤسسات المنتسبة إليها باعتمادها على الحاضنة في كل ما يتعلق بها؛

¹ أنظر:

- علاء عباس ومحمد السلامي، مرجع سابق، ص 169.
- فوزي عبد الرزاق، إشكالية حاضنات الأعمال بين التطوير والتفعيل: رؤية مستقبلية حالة حاضنات الأعمال في الاقتصاد الجزائري، المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال، السعودية، سبتمبر 2014، ص 194.
- مروة مسعد السعيد ناجي، مرجع سابق، ص 114.
- كمال كاظم جواد وكاظم أحمد البطاط، مرجع سابق، ص 131.
- Thobekani Lose and Robertson K. Tengeh, The Sustainability and Challenges of Business Incubators in the Western Cape Province, South Africa, **Sustainability journal**, South Africa, 2015.
- Prominent Choto, **the impact of business incubators on survivalist entrepreneurs in the cape metropolitan area**, Master, the Cape Peninsula University of Technology, South Africa, 2015, P 43-41.

- ✓ ربما يكون سقف توقعات المؤسسات المحتضنة من حجم ونوعية الخدمات التي تقدمها الحاضنة لهم أقل من توقعاتهم، وهذا يكون له أثر سلبي على طموحات المؤسسات المنتسبة لحاضنات الأعمال؛
- ✓ ضعف انسجام أهداف الحاضنة مع المؤسسات المنتسبة إليها خاصة فيما يتعلق بدرجة الخطر التي ستتحمله الحاضنة عند تقديم المساعدات المالية، أو حتى ضمانها أمام البنوك والمؤسسات المالية التي تمنح القروض؛
- ✓ ضعف اتصالات الحاضنة مع الأطراف التي تستهدفها لتسهيل عمل المؤسسات المنتسبة إليها.

ثانياً: المشاكل الخارجية لحاضنات الأعمال

- وهي المشاكل التي تعاني منها حاضنات الأعمال من المجتمع الاقتصادي الموجودة فيه.
- ✓ المنطقة الجغرافية التي ينبغي أن توجد فيها الحاضنة وعدم القدرة على الوصول إلى بعض الأشخاص الذين يحتاجون إلى خدماتها في المناطق النائية والريفية، حيث إن الموقع الجيد للحاضنة هو المكان القريب إلى المعرفة والخدمات العلمية والتقنية فضلاً عن دعم البنية التحتية؛
 - ✓ قلة ما يحصل لحاضنات الأعمال من وسائل الدعم التي تتلقاها من المجتمع المحلي التي تنتمي إليه وخاصة في بداية تأسيسها، وهذا ينعكس على قدرتها على تقديم خدمات للمؤسسات المحتضنة؛
 - ✓ ضعف التمويل من طرف الدولة أو من القطاع الخاص فالحاضنة تعتمد بشكل أساس على التمويل الخارجي حتى تستمر في نشاطها وخدماتها؛
 - ✓ غياب التوعية بأهمية حاضنات الأعمال وثقافة العمل الحر بين فئة الشباب خاصة وهذا ينعكس على قلة الإقبال على الحاضنات والانتساب إليها؛
 - ✓ كثيراً ما تتردد المؤسسات الصغيرة في الانخراط في حاضنات الأعمال لعدم ظهور فوائد ذلك بصورة سريعة وبديهية، كما أن المؤسسات الصغيرة تتصور احتمال خسارة الأسرار التجارية والزيائن لمصلحة مؤسسات الأخرى ضمن هذه الحاضنات؛
 - ✓ شبه غياب للنصوص التشريعية والقانونية التي تشجع الابتكار والاختراع والقوانين الحافظة لحقوق الملكية و لبراءات الاختراع؛

✓ ضعف العلاقات بين أغلب حاضنات الأعمال والمؤسسات البحثية، مع هجرة الأدمغة نحو الخارج؛

✓ ضعف الميزانيات المخصصة للبحث العلمي والتطوير والابتكار؛

✓ غياب التنسيق والتعاون بين المؤسسات الصناعية المتشابهة في المجال الواحد.

ومن أجل الحد من المشاكل التي تتعرض لها حاضنات الأعمال وجعلها تؤدي وظيفتها في تنمية المجتمع المحلي الموجودة فيه أو المساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية على المستوى الكلي يجب توفر الشروط الآلية¹:

✓ على الحكومة تمويل حاضنات الأعمال وخاصة في المراحل الأولى من نشاطها، ويتمثل هذا التمويل بإيجاد مقر للحاضنة يناسب نشاطها، كما يكون ماليا عن طريق المنح والإعانات وغير ذلك؛

✓ توفير طاقم إداري مؤهل لتسيير الحاضنة من أجل تحقيق كفاءة حاضنات الأعمال في مهمتها وتخريج مؤسسات صغيرة ومتوسطة ناجحة؛

✓ توضيح خدمات الحاضنة بالتفصيل إلى من أراد الانتساب إليها؛

✓ عمل معارض وندوات من أجل التعريف بمزايا الانتساب إلى حاضنات الأعمال واستغلال منصات التواصل الاجتماعي عبر الانترنت؛

✓ تسهيل حصول حاضنات الأعمال على الدعم المالي من المؤسسات الحكومية والدولية؛

✓ نشر معلومات تفصيلية إلى من يدعم الحاضنة حول التكاليف والمخاطر التي تواجه الحاضنة في تنفيذ برنامجها.

¹ إنعام متعب، مرجع سابق، ص 238.

المبحث الخامس: الفرق بين حاضنات الأعمال وغيرها من تجمعات الأعمال الأخرى

نقصد بتجمعات الأعمال تلك التي تشبه حاضنات الأعمال بالمجمعات الصناعية، والمناطق الاقتصادية الخاصة، والمتنزهات التكنولوجية، ومناطق الابتكار، وهي تعتبر كاستراتيجيات أساسية للتنمية الاقتصادية في أنحاء العالم، وفيما يلي نوضح الفروق بينها وبين حاضنات الأعمال التي تتميز على غيرها بخصائص ومميزات عدة من حيث:

أولاً: المناطق الصناعية

وهي عبارة على قطعة أرض تم تطويرها وتقسيمها إلى قطع أرض وفقاً لخطة شاملة مع توفير التهيئة العامة والبنية التحتية كالطرق والخدمات الضرورية والمرافق العامة كما يمكن أن نجد فيها بنايات مخصصة لاستقبال المؤسسات أو تعمل الشركات التي توجد في هذه المناطق الصناعية على بناء مقرات خاصة بما يتوافق ومتطلبات إنتاجها، كما من الممكن أن تشمل المناطق الصناعية على مرافق مشتركة بين جميع المؤسسات المتواجدة فيها وأحياناً دونها¹. وبذلك تختلف هذه المناطق على حاضنات الأعمال فيما يلي:

- ✓ المؤسسات المنتسبة إلى حاضنات الأعمال لها فترة محدودة تتواجد فيها داخل الحاضنة وعند وصولها لمرحلة النضج تتخرج من الحاضنة إلى منطقة أخرى، وهذا بخلاف المناطق الصناعية التي تستقبل المؤسسات وتستقر فيها طول حياتها بل تملك مكان تواجدها؛
- ✓ حاضنات الأعمال تهتم بكل أنواع المشاريع وفي كل المجالات، بينما المناطق الصناعية تهتم فقط بالمؤسسات الصناعية؛
- ✓ تركز حاضنات الأعمال على المشاريع الصغيرة ذات البعد التكنولوجي والتي تحاول تطبيق فكرة جديدة أو ابتكار وإبداع، بينما المناطق الصناعية لا تلتزم بذلك ولا تهتم بالتجديد التكنولوجي.

¹ UNIDO. Economic zones in the ASEAN. august 2015. P 18.

ثانيا: المناطق الاقتصادية الحرة

المناطق الاقتصادية الخاصة هي عبارة على منطقة جغرافية داخل بلد معين تتمتع بقوانين وسياسات اقتصادية تختلف عن باقي المناطق في الدولة كالتعريفات الجمركية والضرائب وغيرها، وتهدف إلى تشجيع التصنيع والخدمات الموجهة أساسا إلى التصدير، وعادة ما تكون بجانب الموانئ أو المطارات¹. وهنا نلاحظ أن حاضنات الأعمال تختلف على المناطق الاقتصادية الحرة بما يلي:

✓ حاضنات الأعمال موجهة أساسا للتنمية الاقتصادية والاجتماعية داخل الدولة فهي تعمل على تلبية حاجيات المجتمع أولا والاكتفاء الذاتي ثانيا، بينما المناطق الصناعية الحرة موجهة أساسا للتصدير والتجارة الخارجية؛

✓ لا تمنح لحاضنات الأعمال قوانين تجارية تختلف على باقي المناطق داخل الدولة بل لها امتيازات خاصة لفترة محددة حتى تصل المؤسسات المنتسبة لها مرحلة النضج ثم تسري عليها القوانين الاقتصادية داخل الدولة كالضرائب وغيرها، وهذا بعكس المناطق الصناعية الحرة؛

✓ ليس شرطا أن توجد حاضنات الأعمال قرب الموانئ أو المطارات بل توجد في كل المناطق المراد تميمتها.

ثالثا: الحدائق الصناعية البيئية

مفهوم الحدائق الصناعية البيئية يعتمد على التعايش الصناعي فهي مجموعة من مؤسسات التصنيع والخدمات تسعى إلى تعزيز الأداء البيئي والاقتصادي من خلال التعاون في إدارة القضايا البيئية وإعادة الاستخدام بما في ذلك الطاقة والمياه والمواد، ومن خلال العمل معا لتحقيق منفعة جماعية أكبر من مجموع المنافع الفردية التي يمكن أن تحققها كل مؤسسة في حال تحسين أدائها الفردي فقط². هذا وإن هذا التعاون بين المؤسسات يكون هدفا تعمل له حاضنات الأعمال إلا أنها تختلف على الحدائق الصناعية البيئية فيما يلي:

¹ Jin Wang, The economic impact of Special Economic Zones: Evidence from Chinese municipalities, **Journal of Development Economics**, www.journals.elsevier.com. 101. 2013. P 133.

² UNIDO, **Economic zones in the ASEAN**, august 2015, P 38.

- ✓ حاضنات الأعمال تتعامل مع المؤسسات الصغيرة ذات الأثر الضعيف على البيئة، بينما الحدائق الصناعية البيئية توجد فيها المؤسسات الكبيرة وأثرها على البيئة كبير؛
- ✓ توفر حاضنات الأعمال برنامج المحافظة على البيئة وتتكفل بتطبيقه على المؤسسات المنتسبة لها، بينما في الحدائق الصناعية البيئية فالمؤسسات تتعاون فيما بينها لإدارة القضايا البيئية؛
- ✓ المؤسسات في حاضنات الأعمال تعتمد على الإبداع في إنتاجها وهو ما يقلل من الأثر الخطير على البيئة من البداية عكس المؤسسات في الحدائق الصناعية البيئية فهي تحاول علاج البيئة بعد التصنيع.

رابعاً: الحدائق التكنولوجية

- وتسمى حدائق التكنولوجيا أيضاً بالمتنزهات العلمية، والمنتزهات البحثية، ومراكز الابتكار. وتعرفها الرابطة الدولية لمتنزهات العلوم بأنها "منظمة يديرها متخصصون، هدفها الرئيس هو زيادة ثروة مجتمعها من خلال تعزيز ثقافة الابتكار والقدرة التنافسية للمؤسسات المرتبطة بها، ولتحقيق هذه الأهداف تحفز حديقة العلوم وتدير تدفق المعرفة والتكنولوجيا بين الجامعات والمراكز البحثية والمؤسسات والأسواق، فحدائق التكنولوجيا تسهل إنشاء ونمو المؤسسات القائمة على الابتكار، كما توفر الخدمات المضافة الأخرى جنباً إلى جنب مع مساحة ومرافق عالية الجودة"¹. والحدائق التكنولوجية تتشابه مع حاضنات الأعمال إلا أنها تختلف عليها فيما يلي :
- ✓ حدائق التكنولوجيا تتطلب مساحات أكبر مما تحتاج إليه حاضنات الأعمال فالحدائق تحتاج إلى مرافق كبيرة وتهيئة مساحات معتبرة للمؤسسات التي ستقام بداخلها؛
 - ✓ ربما توجد أكثر من حاضنة داخل حديقة تكنولوجية واحدة وكل حاضنة تهتم بجانب تكنولوجي متخصص؛
 - ✓ المؤسسات المحتضنة داخل الحاضنة لا تتنافس فيما بينها بل تتعاون، بينما المؤسسات المتواجدة داخل حديقة التكنولوجيا لها تنافسية كبيرة؛

¹ European Commission, setting up, managing and evaluating eu science and technology parks, October 2013, P 35.

- ✓ المؤسسات الموجودة داخل حدائق التكنولوجيا عادة موجودة من قبل أو أنها فروع لمؤسسات كبيرة تهتم بالتطور التكنولوجي، وهذا عكس المؤسسات التابعة لحاضنات الأعمال فهي جديدة بل تأسست داخل الحاضنة؛
- ✓ بعض حاضنات الأعمال لا تهتم بالتطور التكنولوجي بقدر ما تهتم بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية للمنطقة الموجودة فيها، ولكن حدائق التكنولوجيا هدفها الرئيس التطور التكنولوجي الكبير؛
- ✓ حاضنات الأعمال تشجع المؤسسات المنتسبة إليها على مغادرة الحاضنة بعد فترة تصل خلالها إلى النضج، بينما لا تسعى حدائق التكنولوجيا إلى ذلك.

خامسا: التجمعات الصناعية العنقودية

- المقصود بالتجمعات الصناعية العنقودية بتركز مؤسسات اقتصادية متماثلة الإنتاج ومرتبطة بسلسلة قيمة مضافة محددة في موقع ما وتتفاعل مع مؤسسات مشابهة في إنتاجها وترتبط بموردين متخصصين وبمؤسسات ذات علاقة مثل الجامعات والنقابات والخدمات المتخصصة كالبنوك والمحاسبين والمستشارين. فالعناقيد الصناعية تستفيد من التقارب الجغرافي للمؤسسات، وتقاربها في التخصص، واشتراكها في سلسلة القيمة المضافة نفسها ويعني هذا التكامل في الإنتاج¹. حيث من خلال ذلك نلاحظ أن التجمعات الصناعية العنقودية تختلف على حاضنات الأعمال في عدة زوايا منها:
- ✓ من شروط المؤسسات في التجمعات الصناعية العنقودية أن تكون مرتبطة فيما بينها بسلسلة القيمة وهذا يختلف عن المؤسسات المنتسبة لحاضنات الأعمال فهي ليس شرطاً أن تكون متسلسلة القيمة؛
 - ✓ في التجمعات الصناعية العنقودية توجد المؤسسات في المنطقة الجغرافية وجوداً دائماً بينما نجد في المؤسسات التي تنتمي لحاضنات الأعمال وجودها مؤقتاً لفترة محدودة ثم تغير مكانها؛
 - ✓ المؤسسات في حاضنات الأعمال يختلف الموردون لها ولكن نلاحظ أن المؤسسات في التجمعات الصناعية العنقودية مرتبطة بموردين متخصصين؛

¹ نسيم فارس برهم، إشكالية بناء التجمعات الصناعية العنقودية في الأردن، دراسات، العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجامعة الأردنية، المجلد 42، ملحق 2، 2015، ص 1601.

✓ إنتاج مؤسسات التجمعات الصناعية العنقودية يكون متشابهها بينما في مؤسسات الحاضنة غير ذلك فلكل مؤسسة منتسبة لها إنتاجها الخاص.

سادسا: مسرعات الأعمال

مسرعات الأعمال هو برامج لمدة تتراوح بين 3 و 6 أشهر تقوم بمساعدة المؤسسات الجديدة في المراحل الأولى من نموها من خلال توفير خدمات الدعم مثل المساحات المكتبية والتدريب والتوجيه، والدعم المالي الصغير ومجموعة من البرامج التعليمية، ومسرعات الأعمال تقدم الاستشارات في مجال الأعمال من طرف موجهين متخصصين، كما توفر المسرعات فرصة التواصل والربط مع المستثمرين، ومن السمات الأخرى للمسرعات أنها تدعم مجموعة من المؤسسات في الوقت نفسه، وتؤثر مسرعات الأعمال تأثيرا إيجابيا على أصحاب المشاريع في مرحلة النمو من خلال مساعدتهم على التعلم بسرعة ليصبحوا رواد أعمال ناجحين¹. كما تتشابه مسرعات الأعمال مع حاضنات الأعمال فيما تقدمه من دعم للمؤسسات ولكن يوجد اختلافات بينهما نذكر منها:

✓ فترة الدعم التي تمنحها مسرعات الأعمال للمؤسسات بين 3 و 6 أشهر فقط بينما تحتضن الحاضنة المشاريع لمدة قد تتجاوز 3 سنوات؛

✓ توفر الحاضنة مقرا للمؤسسات المنتسبة إليها بينما تنتقل مسرعات الأعمال إلى مقر المؤسسة المراد تسريع نموها؛

✓ تهتم حاضنات الأعمال بالمؤسسات من بداية حياتها أو قبل بتحضير مقر لها والعمل على تأسيسها وحمايتها في مرحلة الحرج، بينما ليس ذلك موجودا في مسرعات الأعمال فهي تهتم بالمؤسسات في مرحلة النمو فقط.

بعدما بينا الفروق والتباين بين حاضنات الأعمال وغيرها من تجمعات الأعمال المشابهة والمغايرة لها نذكر فيما يلي الإضافات التي تحققها حاضنات الأعمال من الناحية العملية فهي تختلف عن غيرها ممن يدعمون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة² حيث:

¹ تاريخ الإطلاع 2017/11/09 <https://biblio.ugent.be/publication/6842877/file/6843687>

² عاطف الشبراوي وآخرون، مرجع سابق، ص 3.

- ✓ تقوم على حاضنات الأعمال إدارة مركزية تتابع وتقيم المؤسسات بشكل مستمر؛
- ✓ يوجد بحاضنات الأعمال أماكن ومساحات مجهزة ذات قيمة إيجارية مدعومة وفترة الإيجار محددة قد تتجاوز ثلاث سنوات؛
- ✓ مع حصول المؤسسات على قرض لإقامة المشروع تستفيد كذلك من خدمات مركزية مدعومة تلبي احتياجات المؤسسة؛
- ✓ يكون اختيار المشروعات الملتحقة بالحاضنة طبقاً لمعايير شخصية وفنية وبأسلوب علمي يحدد طبيعة المؤسسة المستفيدة من الحاضنة؛
- ✓ كل الحاضنات التكنولوجية ترتبط بمؤسسات علمية كالجامعات ومراكز أبحاث وغيرها، حيث تعتبر مصدراً لتطوير التكنولوجيا في هذه الحاضنة.

خلاصة الفصل

في هذا الفصل حاولنا التعرف على حاضنات لأعمال من خلال تطورها التاريخي، حيث قدمت بعض الهيئات الدولية والمهتمين بحاضنات الأعمال عدت تعاريف لها، وعلى عادة اختلاف وجهات النظر في مفاهيم العلوم الانسانية لم يتفق الباحثون في تحديد تعريف جامع مانع لحاضنات الأعمال نظرا لأنواعها المتعددة، كما عرفنا في هذا الفصل الأهمية البالغة لفكرة احتضان الأعمال من نواحي مختلفة حيث لها أدوارا تتعدى كونها تهتم بالمؤسسات الصغيرة والناشئة فقط بل لها أدوار ومهام للمؤسسات الكبيرة وللجامعات والمجتمع بل لها دور عالمي من خلال المساهمة في بناء علاقات للتعاون وتشجيع تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك بفضل الخدمات التي توفرها.

ورغم أن حاضنات الأعمال لها أهمية قصوى كما رأينا وخاصة في هذه السنوات الأخيرة إلا أنها تعاني من مشاكل مختلفة داخلية وخارجية تجعلها لا تؤدي دورها بالكفاءة المطلوبة، وقد حاول المختصون وضع مؤشرات لكفاءة حاضنات الأعمال من خلال دراسة الحاضنات ذات الاداء الجيد ووضع معايير لقياس كفاءتها، وهذا ما سوف نتعرض له في الفصل القادم.

الفصل الثاني:

مؤشرات كفاءة حاضنات الأعمال

مقدمة الفصل

يهدف هذا الفصل إلى تقديم دراسة حول كفاءة حضانة الأعمال من خلال كونها إحدى منظمات الأعمال، حيث تعمل حاضنات الأعمال في دعم وتطوير المؤسسات الصغيرة والناشئة، ومن خلال مراجعة الأدبيات الكمية والنوعية في المنشورات الأكاديمية نحاول وضع أرضية مشتركة لكفاءة حاضنات الأعمال من خلال ثلاثة أبعاد تتقارب في المفاهيم وهي: الكفاءة، والفعالية، والأداء، حيث يُنظر إليها نظرة خاصة كون الحاضنات في معظمها غير هادفة للربح من جهة ولكنها لها دور بالغ الأهمية في ربحية المؤسسات الصغيرة والناشئة من جهة أخرى بل من أهم أهداف حاضنات الأعمال المساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

وتسعى الدراسة من خلال هذا الفصل إلى محاولة صياغة مفهوم لكفاءة حاضنات الأعمال وكيفية قياسه بعدما تم رسم عوامل كفاءة الحاضنات ومؤشراتها، وذلك من خلال بعض الدراسات والتقارير من مختلف التجارب العالمية، وسوف يتم تسليط الضوء على ما سبق من خلال المباحث التالية:

✓ المبحث الأول: الكفاءة والفعالية في منظمات الأعمال

✓ المبحث الثاني: عوامل ومؤشرات كفاءة حاضنات الأعمال

✓ المبحث الثالث: طرق قياس كفاءة حاضنات الأعمال حسب بعض الدراسات السابقة

المبحث الأول: الكفاءة والفعالية في منظمات الأعمال

أولاً: تعريف منظمات الأعمال

تعرف منظمات الأعمال بأنها وحدة ذات شخصية معنوية مستقلة لها استقلالية في اتخاذ قرارات وتسعى لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف الاقتصادية، وتتمثل منظمات الأعمال إحدى أنواع المنظمات المختلفة مثل: الوزارات والجمعيات والمستشفيات والمنظمات الثقافية والدينية والاقتصادية كالبريد والمؤسسات الإنتاجية ومراكز البحوث ومنظمات دعم الاقتصاد كالحاضنات وغيرها¹. ومنظمات الأعمال تهدف بالدرجة الأولى إلى تحقيق أهداف اقتصادية كالربح والنمو والاستقرار والبقاء وغير ذلك، كما يوجد لها دور آخر وهو المساعدة في تحقيق أهداف اجتماعية كخلق وظائف وتقليل البطالة وإشباع حاجات المجتمع وذلك كنتيجة لما تقوم به من أعمال اقتصادية.

كما يمكن تعريف منظمات الأعمال بأنها وحدة اقتصادية تضم أكثر من شخص وتستخدم عناصر الإنتاج لتحويلها إلى مخرجات سلع أو خدمات عن طريق قيامها بأنشطة و تفاعلات بهدف إشباع رغبات أبناء المجتمع. وهذا من خلال إنتاج وتوزيع تلك المخرجات. و تحصل مقابل ذلك على ربح يؤمن استمرارها وتطورها. إذ أن منظمة الأعمال هي مركز إشباع حاجات شريحة معينة من أفراد المجتمع، وهي قوة اقتصادية إلى جانب كونها قوة اجتماعية (كتجمع بشري)².

وتتكون منظمات الأعمال بشكل أساسي من خلال عدة ركائز وهي كما يلي³:

✓ **الموارد البشرية العاملة:** تعتبر القوى البشرية العاملة الركيزة الأولى التي تعتمد عليها المنظمات، ولذلك يجب النظر إلى العنصر البشري بأنه محور العملية الإنتاجية حيث يستحيل بقاء منظمات الأعمال على قيد الحياة بدونه، وهو كل شيء بالنسبة للمنظمات فهو المنتج وهو المستهلك وهو المخطط وهو المفكر وغير ذلك؛

✓ **الجوانب الإدارية و التنظيمية:** تعتبر هذه الجوانب ضرورة لتوجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها وإلا تكون المنظمة عرضة للفوضى و النزاعات بين الموظفين أنفسهم أو مع الشركاء، لذا تولي منظمات الأعمال أهمية خاصة للتنظيم وتعمل على تجديده دورياً للحفاظ على فعالية المنظمة؛

¹ عبد الغفور حنفي و عبد السلام أبو قحف، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، الدر الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص ص 297- 298.

² علي عباس وآخرون، وظائف منظمات الأعمال (مبادئ الإدارة 2)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2001، ص 19.

³ علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة، عمان، 2004، ص 191.

- ✓ الجوانب المالية : يعتمد بقاء المنظمة واستمراريتها في النشاط على كفاءة المدير وقدرته على استثمار أموال المنظمة وتحقيق الربح، فالربح هو الضامن الرئيسي - بالنسبة للمنظمات الربحية - لاستمرار نشاط المنظمة وذلك بتحقيق أهداف أصحابها من جهة و ضمان وظائف مستقرة و بأجور مناسبة للعاملين بها من جهة أخرى؛
- ✓ الجوانب القانونية تعني أن أي شركة لا تستطيع ممارسة نشاطها إلا إذا حصلت على ترخيص وفق قانون المنظمات مع احترامه طيلة فترة نشاطها في مجالاتها وطبيعة نشاط المنظمة؛
- ✓ الجوانب العملية: على كل منظمة أعمال القيام بعملية إشهار اسمها وعنوانها ونشاطها ومقرها الرئيسي ليتعرف عليها أصحاب المصالح مثل المستهلكين وغيرهم، وإلا أصبحت من وجهة نظر أخرى غير معروفة وغير موثوق بها وبالتالي فإن هذه الركيزة ضرورة يملئها القانون ومصلحة المنظمة معا لكي تنال الثقة من الجميع.

ثانيا: مفهوم كفاءة منظمات الأعمال

1 - تعريف كفاءة منظمات الأعمال

- ✓ الكفاءة: لغة: جاء في لسان العرب "الكفيء: النظير، وكذلك الكفاء والكفوء، على وزن فعل وفعول، والمصدر الكفاءة، بالفتح والمد، ونقول: لا كفاء له، بالكسر، وهو في الأصل مصدر لا نظير له، والكفاء: النظير المساوي، وتكافأ الشيطان تماثلا، وكافأه وكفاء: ماثله، ومن كلامهم: الحمد لله كفاء الواجب أي قدر ما يكون مكافئا له، والاسم الكفاءة والكفاء، وأكفأت الإبل: كثر نتاجها¹. وبالتالي يمكن القول أن الكفاءة لغة هي الحالة التي يكون فيها الشيء مساويا لشيء آخر، كما تعني الكفاءة الزيادة والكثرة.
- ✓ الكفاءة: اصطلاحا: ارتبط مفهوم الكفاءة في الفكر الاقتصادي الرأسمالي بالمشكلة الاقتصادية الأساسية، والمتمثلة في كيفية تخصيص الموارد المحدودة والمتاحة للمجتمع، من أجل تلبية حاجيات ورغبات الأفراد المتجددة والمتكررة.

¹ ابن منظور، لسان العرب، دار إحياء التراث العربي، مجلد 12، ط 1، بيروت، 1988، ص 112.

وتعرف الكفاءة بأنها "مفهوم يعتمد على درجة الرشد في استخدام الموارد المتاحة بالشكل الذي يحقق أعلى مردودية منها وكذلك اشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم ليعزز رغبتهم واندفاعهم للعمل"¹. كما يمكن تعريف كفاءة منظمات الأعمال على أنها "استعمال الموارد بطريقة أكثر فعالية" وبمعنى "كيف تستعمل الموارد بطريقة أحسن في إنتاج شيء ما"².

إذن فالكفاءة هي عمل الأشياء بشكل صحيح، أو هي المدى الذي تكون فيه كلفة المنتج اقل ما يمكن، حيث من الممكن الحصول على أكبر قدر من المخرجات من خلال المدخلات المتاحة³، ويعرف بعض الباحثين الكفاءة بأنها مدى قدرة المنشآت على الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة لها في التحقق من الأهداف المخطط إنجازها"⁴. والكفاءة هي القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات، والنشاط الكفؤ هو النشاط الأقل تكلفة وعليه نستنتج من أن الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدنئة التكاليف (أي استعمال مدخلات أقل) كما تعرف الكفاءة على أنها "الاستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يُذكر"⁵.

ويمكن للباحث أن يُعرف كفاءة حاضنات الأعمال: بأنها "استخدام الحاضنة لمواردها المتاحة بشكل رشيد في مساعدة المؤسسات الناشئة على النجاح في مرحلة الانطلاق وقدرتها على البقاء والاستمرار في أعمالها بأقل تكلفة ممكنة وتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية" فمنظمات الأعمال بصفة عامة التي تنجح في تحقيق أهدافها كما ونوعا لن تكون ذات كفاءة إن لم يقترن ذلك باستخدام معايير لقياس المواد بعيدا عن الهدر والتلف، وتقع الكفاءة في مستويين كما يلي⁶ :

✓ **الكفاءة الداخلية:** أي قدرة المنظمة على إنجاز أهدافها بتكلفة مقاربة للتكلفة المعيارية أو التكلفة المخطط لها؛

¹ خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط 3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 331.

² هلالى الوليد، الأسس العامة لبناء المزاي التنافسية ودورها في خلق القيمة، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2008 - 2009، ص 80.

³ كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية، العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص 313.

⁴ علي سليمان النعماني، التخطيط الرقابة، قياس الكفاءة والفاعلية، وتقييم الأداء في المشروعات الاقتصادية، مدخل محاسبي وإداري معاصر، مجلة الدراسات والبحوث التحلية، العدد الأول، السنة 26، كلية التجارة بنها، مصر، 2006، ص 844.

⁵ الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، محلة الباحث، العدد 7، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010، ص 220.

⁶ علي سليمان النعماني، مرجع سابق، ص 844.

✓ **الكفاءة الخارجية:** أي قدرة المنظمة على تحقيق أفضل علاقة بين تكلفة الوحدات المباعة وتكلفة الوحدات المخطط لها.

وهكذا يمكن القول أن الكفاءة في مستوياتها الداخلية والخارجية تخضع لمعيارين أساسيين في القياس هما:

✓ **المعيار الكمي:** يقصد به قياس مدى تحقق الوحدات المنتجة بتكلفة مقارنة من التكلفة الوحدات المخطط إنتاجها وبيعها؛

✓ **المعيار النوعي:** يقيس مدى تحقق الوحدات المطابقة للمواصفات بتكلفة مقارنة للتكلفة المخطط لها، وكذلك مدى تحقق بيع الوحدات المطابقة بتكلفة مقارنة بالوحدات المطابقة والمخطط بيعها.

وأشار الكثير من الباحثين أن الكفاءة الاقتصادية لمنظمات الأعمال بوجه عام لها أساسين وهما:

✓ **الكفاءة الفنية:** وهي تُعرف في الفكر الاقتصادي التقليدي على أنها الوضع الذي إذا وصلت إليه المنظمة لا يمكن زيادة إنتاج سلعة عن طريق إعادة توزيع الموارد بين السلع المنتجة إلا عن طريق نقص إنتاج سلعة أخرى، وتحقق الكفاءة الفنية للإنتاج عند الوصول إلى الحجم الأمثل، أي عندما يتم الإنتاج في أدنى مستوى ممكن من التكلفة المتوسطة. ويوجد أكثر من معيار للحكم على مدى تحقق الكفاءة الفنية في الإنتاج، وتمثل أهم تلك المعايير: في معيار الحجم الأمثل؛ ومعيار التخصص؛ ومعيار تكاليف الإنتاج؛ ومن أهم المقاييس المستخدمة للكفاءة الفنية دالة الإنتاج وعادة ما يتم التعبير عن مدخلات دالة الإنتاج (بعوامل الإنتاج) ومخرجاتها (بحجم الناتج) بصورة كمية¹.

✓ **الكفاءة التخصيصية:** يشير هذا النوع من الكفاءة إلى الحالة التي تصل فيها المؤسسة الإنتاجية إلى أفضل تخصيص ممكن للموارد المتاحة في ضوء الأسعار والتكاليف النسبية لهذه الموارد أما تخصيص الموارد فهي تلك الطريقة التي يتم بها توزيع هذه الموارد على مختلف الاستخدامات البديلة لها، فالكفاءة التخصيصية تشير إلى إنتاج أفضل توليفة من السلع عن طريق استخدام توليفة من عناصر الإنتاج، والكفاءة التخصيصية تشير إلى: الاستخدام الصحيح لتوليفة المدخلات؛ والاختيار

¹ مها محمود عبد الرزاق أبو زيد، الخبصنة في قطاع الطاقة الكهربائية ودورها في رفع الكفاءة الاقتصادية وترشيد الإنفاق العام مع التطبيق على مصر، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد العام، كلية التجارة جامعة عين شمس، مصر، 2005، ص 95.

الصحيح لتوليفة المخرجات؛ كما تؤدي الأسعار النسبية دورا هاما في تحديد الكفاءة التخصيصية¹. فإذا أمكن التوصل إلى أقصى ناتج ممكن من الناحية الفنية وأفضل تخصيص ممكن من الناحية التخصيصية ، فيتم بذلك التوصل إلى ما يسمى بالكفاءة الاقتصادية

(2) - أهمية الكفاءة

يحتل مفهوم الكفاءات حيزا هاما في جميع المستويات داخل منظمات الأعمال، بدءا بالمستوى الفردي إلى المستوى الجماعي؛ فمستوى إدارة الموارد البشرية؛ وأخيرا على المستوى التنظيمي، حيث أصبحت الكفاءة تشكل أهمية كبرى في ظل التحديات الجديدة التي تتميز بالصعوبة وعدم التأكد، ونذكر هنا عدة نقاط حول أهمية الكفاءة:

✓ لا يمكن للأفراد داخل المؤسسة تحسين وضعيتهم كالترقية وغيرها إلا بامتلاكهم لعنصر التأهيل، وهذا الأخير لا يتأتى إلا بإعطاء عنصر الكفاءة أهمية كبرى؛

ضرورة التكيف السريع والمستمر مع التغيرات البيئية والتنظيمية؛

✓ تمكين الأفراد من تطوير كفاءاتهم وتحسين قدراتهم المهنية قصد تكريس مبدأ الاحترافية، وتنامي القابلية للاستخدام، وتقاسم السلطات، ومنه الاستجابة لاحتياجات المنظمة من جهة وتحقيق الطموحات الشخصية للعمال في الرقي ، وتحقيق الذات من جهة أخرى²؛

✓ العمل الناجح داخل المنظمة يقوم على أساس التعاون والتآزر بين الأفراد نظرا للتطور السريع في المفاهيم والدراسات والنتائج وذلك مما فرضه الاقتصاد الحديدي، ومجتمع المعلومات، ظهرت بعض الحاجات الجديدة المنظمة، أدت هذه الأخيرة إلى الاعتماد على نظام شبكة الكفاءات المكونة من مجموع الكفاءات الفردية، حيث كل فرد يساهم في إثراء هذه الشبكة مما يسهل حل المشاكل المتعلقة بالإنتاج أو التنظيم وغيرها؛

✓ وأهمية الكفاءة على مستوى إدارة الموارد البشرية حيث أصبحت تشكل عاملا بالغ الأهمية يشغل اهتمامات المدراء على مستوى إدارة الموارد البشرية خاصة في ظل الانتقال من التركيز على

¹ عبد المنعم الشحات محمد علي، تقييم سياسات الإصلاح الاقتصادي في تحقيق الأهداف الإنمائية للاقتصاد المصري - دراسة قياسية، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2000، ص 212.

² رحيل أسية، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2011، ص 23.

كفاءة الفرد الواحد إلى التركيز على كفاءة الفريق، وكذا تغير الاتجاهات من الاعتماد على التخصيص إلى مبدأ الكفاءات المتعددة في جميع الوظائف؛

✓ أما أهمية الكفاءة على المستوى المنظمة أصبحت عملية تطوير الكفاءات من الأولويات التي تقوم عليها الرؤية الإستراتيجية للمنظمة حيث تعتبر في كثير من الأحيان هي المحددة والمتحكمة في كل عمليات الإدارة كونها تمثل أحد أهم الموارد الأساسية والإستراتيجية للمنظمة، وهكذا أصبحت الكفاءة تحتل حيزا هاما من اهتمام منظمات الأعمال الراغبة في تحقيق مستوى أعلى من النجاح.¹

(3) - أنواع الكفاءات

أهم تصنيف أتفق عليه كثير من المهتمين بموضوع الكفاءات يتمثل في ثلاثة أنواع وهي: الكفاءة الفردية وأخرى جماعية وكذلك الكفاءة التنظيمية (الاستراتيجية)، وهي بالتفصيل كما يلي:

✓ **الكفاءات الفردية:** تتضمن المعرفة الفردية والمهارات والسلوكيات والقدرات التنظيمية المرتبط بعضها ببعض من أجل الحصول على أداء عال وتزويد المنظمة بميزة تنافسية معينة، فهي تسمى أيضا بالكفاءة المهنية وتدل على المهارات العملية المقبولة، ويمكن القول أن الكفاءة الفردية تمثل توليفة من الموارد الباطنية والظاهرة التي يمتلكها الفرد وتتمثل في القدرات والمعارف والاستطاعات والسلوكيات والقيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل فهي تعبر عن القدرة على استخدام الدرايات والمعارف العملية المكتسبة معا من أجل التحكم في وضعيات مهنية معينة وتحقيق النتائج المنتظرة.² وتختلف بعض الكفاءات الفردية من حيث الوضوح فتكون كفاءة المعارف والمهارات واضحة ومرئية للجميع، واكتشافها سهل، بينما يصعب ملاحظة بعض الكفاءات الفردية مثل طريقة التفكير والقيم والدوافع وغيرها³؛

✓ **الكفاءات الجماعية:** هي نتيجة لتجميع الكفاءات الفردية حيث تتضمن جملة من المعارف ومنها: معرفة الاتصال، معرفة التعاون، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعيا، فهي التي تحدد قوة

¹ ثابتي الحبيب، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية: التحدي الأساسي للتنمية الجديدة، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 08 و09 مارس، 2005، ص 245.

² مصنوعة احمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، الواقع وأفاق التطوير تجارب الدول، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 03 و04 ديسمبر 2012، ص 7.

³ رولا نايف المعايطة وصالح سليم الحمودي، إدارة الموارد البشرية، دليل عملي، دار الكنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 176.

المنظمة ووضعها التنافسي، حيث تمثل الكفاءة الجماعية فريق العمل القادر على إدارة مهام المنظمة بشكل كفؤ للوصول إلى أهدافها ونتائجها المسطرة، وليست الكفاءة الجماعية تعني جمع الكفاءات الفردية فقط وإنما هي محصلة التعاون والتآزر فيما بينها تؤدي إلى تحقيق النتائج، حيث نميز بين مستويين من الكفاءات الجماعية كما يلي¹: الكفاءات الخاصة: وهي ترتبط بنوع محدد المهام التي تدرج في إطار الأقسام داخل المنظمة، حيث أن اختصاص كل قسم في مجال معين يفرض على الموظفين التحلي بكفاءات خاصة مرتبطة بنوع العمل الموكل اليهم؛ وأما مستوى الكفاءة الممتدة: فهي التي يمتد مجال تطبيقها وتوظيفها في مختلف الوضعيات، كلما كانت درجة امتداد هذه الكفاءة كبيرة حيث تتمثل في خطوات منهجية وإجرائية مشتركة بين مختلف الموارد المعلوماتية.

✓ **الكفاءة التنظيمية (الاستراتيجية):** الكفاءة لا تتمتع بطابع استراتيجي إلا إذا كانت متغيرا ضروريا لتكييف المنظمة مع محيطها والكفاءات التنظيمية للمنظمة لا ترتبط بالموارد البشرية فقط فكفاءة الفرد تتكون من خلال مجموع الصفات الفردية (معرفة، المهارة السلوك ...) المرتبطة بمجموعة من النشاطات الخاصة، ولكن الكفاءة كقدرة على العمل بطريقة فعالة لا ترتبط بفرد واحد، بل تكون هناك آليات للتعاون وعلاقات التأثير المتبادل ما بين الكفاءات المتكاملة وتؤدي إلى خلق عوامل للتعاقد التي تعطي نتيجة أكثر من النتيجة المحققة في حال لو كان كل فرد يعمل بمفرده. وهذا يعني أن الكفاءة الاستراتيجية تأتي عن طريق خلق تكامل ما بين الكفاءات الفردية من خلال آليات تنسيق معينة، فالكفاءات الإستراتيجية هي كفاءات جماعية².

(4) - مؤشرات قياس كفاءة منظمات الأعمال

هناك العديد من المؤشرات المستعملة لقياس الكفاءة كما يلي³:

¹ صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات)، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرض الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2004، ص 21.

² طواهرية الشيخ، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل التاهيل لمنظمات الأعمال واندماجها في اقتصاد المعرفة، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في المنظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 2001، ص 05.

³ خضير محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، مرجع سابق، ص 331.

✓ **مؤشرات مباشرة** : تتضمن هذه المؤشرات قياس عمليات المنظمة من خلال مقارنة المخرجات من السلع و الخدمات بالمدخلات وذلك في مدة زمنية معينة و تشمل ما يلي: المقاييس الكلية للكفاءة كالربح الصافي؛ والمقاييس الجزئية للكفاءة كالمبيعات المحققة؛ والمقاييس النوعية للكفاءة كالارتفاع بمستوى جودة المنتج باستخدام الموارد نفسها. إلا أن المؤشرات المباشرة تعاني من القصور في قياس الكفاءة في بعض المنظمات وذلك لعدم دقة البيانات المتعلقة بالمدخلات والمخرجات بالمقارنة مع المتطلبات المطلوبة للكفاءة؛ وعدم دقة المقارنات التي تعد محور قياس الكفاءة وكذلك صعوبة إجرائها بين الوحدات والأقسام المختلفة للمنظمة.

✓ **مؤشرات غير مباشرة**: القياسات غير المباشرة تعد في بعض الحالات طريقاً أفضل في قياس كفاءة المنظمة، وذلك عن طريق قياس الرغبة في العمل، والتعرف على درجات رضا الأفراد العاملين، والروح المعنوية، هذا إضافة إلى دراسة وتحليل إمكانية الاستثمار الرشيد للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة.

وتقاس الكفاءة باحتساب نسبة المخرجات الى المدخلات المستغلة في فترة اشتغال المنظمة لتحقيق أهدافها، وترتبط الكفاءة بمقدار المدخلات من المواد الخام والأموال واليد العاملة اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو تحقيق هدف معين¹، حيث يتضح مما سبق أن الكفاءة العالية للمنظمة تعني الاستخدام الأمثل للمدخلات مع تعظيم المخرجات. وتقاس الكفاءة عن طريق النسبية بين المخرجات والمدخلات كما يلي: (الكفاءة = المخرجات / المدخلات)، أي أن الكفاءة هي نسبة إنتاج المنظمة من "المخرجات" إلى مواردها من "المدخلات" المستخدمة في تلك المخرجات². والمشكلة الأساسية التي تواجه تطبيق هذه المعادلة في قياس الكفاءة هي صعوبة استخدامها لقياس القيم أو تقييم الأهداف والنتائج غير المباشرة كما سبق ذكره.

(5) - طرق تحسين كفاءة منظمات الأعمال

¹ حسن حريم، إدارة المنظمات المنظور الكلي، ط 3، دار حامد، عمان، 2010، ص 95.

² ثابت عبد الرحمان إدريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجيستية مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص

- يوجد أكثر من طريقة لتحسين كفاءة المنظمات وأي منها يتوقف على تشخيص المشكلة بالنظر إلى البيئة الخارجية التي تخضع لها المنظمة، ونذكر الطرق كما يلي¹:
- ✓ تثبيت المخرجات مع تخفيض المدخلات: ويعني ذلك التخلص من عناصر المدخلات الزائدة وغير المستغلة والتي سوف لا يترتب على التخلي عنها التأثير في كم المخرجات المحققة؛
 - ✓ زيادة المخرجات مع تثبيت المدخلات: ويعني ذلك استخدام كافة الأساليب الإدارية التي تعمل على التحريك الأفضل للموارد ومنع حدوث الفاقد أو العمل على تقليله إلى أقل حد ممكن؛
 - ✓ زيادة المخرجات وزيادة المدخلات: مع شرط أن تكون نسبة الزيادة في المخرجات أعلى، ويعتمد هذا المدخل على التوسع والإنفاق بشرط أن يكون هناك مقابل أكبر للإنفاق؛
 - ✓ تخفيض المخرجات وتخفيض المدخلات: مع شرط أن يكون تخفيض المدخلات بنسبة أكبر، ويكون ذلك عن طريق تقليص حجم النشاط والخروج من بعض الأنشطة التي ليس للمنظمة ميزة تنافسية فيها والتركيز على الأنشطة التي تحقق فيها المنظمة مستوى كفاءة إنتاجية أفضل؛
 - ✓ زيادة المخرجات مع تخفيض المدخلات: ويعتبر هذا أفضل المداخل حيث يتم عن طريقه تحقيق مخرجات أكبر بقدر أقل من المدخلات.

ثالثاً: مفهوم فعالية منظمات الأعمال

هناك مداخل وأبعاد متعددة في تناول موضوع فعالية المنظمة وتداخلها مع مفاهيم أخرى، ومن الصعوبات أيضاً تعدد مؤشراتهما من باحث الآخر، وسنحاول إبراز الملامح المتعلقة بالفعالية وذلك من خلال توضيح مفهومها وأهم التعاريف الخاصة بها كما يلي:

(1) - تعريف فعالية منظمات الأعمال

إن تعريف الفعالية يحمل معان كثيرة بالنسبة للباحثين، سنتناول جملة من تعاريف الفعالية التنظيمية تعني "الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها أي أن المنظمة تتسم بالفعالية حينما

¹ منصور عبد الكريم، محاولة قياس كفاءة البنوك التجارية باستخدام أسلوب التحليل التطويقي للبيانات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2010، ص 78.

تستطيع تحقيق أهدافها أما إذا فشلت في ذلك فإنها تتصف بعدم الفعالية، وهكذا فإن الفعالية وفق هذا المفهوم ترتبط أساسا بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وبدرجات متفاوتة¹.

والفعالية هي محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمنظمة بما يحتويه من أنشطة فنية وإدارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية، أو هي تعظيم معدل العائد على الاستثمار بكافة الطرق، كما هي القدرة على البقاء والاستمرار والتحكم في البيئة، أو هي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها التشغيلية².

وقد تعرف الفعالية بقدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحقّقها³، ومنه يتضح جليا ظهور مفهوم جديد للفعالية يرتبط بمتطلبات التكيف البيئي والنمو والبقاء فالمنظمة تتعامل في إطار بلوغ أهدافها مع أوساط بيئية غير مستقرة، مما يعني أن الإمكانية التي تتطلبها في الاستمرار أو الاستقرار تجعل التكيف البيئي وخلق التوازن المتحرك من مستلزمات وجودها. ويمكن للباحث أن يُعرف فعالية حاضنات الأعمال: بأنها "محصلة نشاط الحاضنة وتحقيق أهدافها في مساعدة المؤسسات الناشئة على النجاح في مرحلة الانطلاق وقدرتها على البقاء والاستمرار في أعمالها وتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية"

(2) - صور فعالية المنظمة

تأخذ فعالية المنظمة صورا عدة كما يلي⁴:

- ✓ **الصورة الاقتصادية** : تتمثل في درجة تحقيق الأهداف؛ ومكانة المنظمة في قطاع النشاط من زاوية المنافسة وتطورها؛ ونوعية المنتجات والخدمات من قبل المنظمة.
- ✓ **الصورة الاجتماعية** : تتمثل في المناخ الاجتماعي في المنظمة؛ وطبيعة العلاقات الاجتماعية القائمة داخل المنظمة؛ والنشاطات الاجتماعية للمنظمة.

¹ خضير محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، **نظرية المنظمة**، مرجع سابق، ص 327.

² سعد صادق بحيري، **إدارة توازن الأداء**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 201.

³ خضير محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، **نظرية المنظمة**، مرجع سابق، ص 328.

⁴ عبد الوهاب سويسبي، **الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة**، اطروحة دكتوراه علوم اقتصادية، جامعة الجزائر،

✓ **الصورة التنظيمية:** تتمثل في احترام الهيكل الرسمية التي هي عبارة عن نتيجة تفاعل بين الهيكل الرسمية والعلاقات غير الرسمية التي تنشأ داخل المؤسسة؛ العلاقات بين المصالح: باعتبار أنه لكل مصلحة طريقة عمل خاصة به وأهداف خاصة به؛ نوعية انتقال المعلومات أفقي أو عمودي وهو يجسد عملية التنسيق بين أجزاء البناء التنظيمي؛ مرونة الهيكل: والتي تعني قدرة الهيكل التنظيمي على التغيير للتكيف مع قيود البيئة الخارجية.

(3) - العوامل المؤثرة في الفعالية:

- هناك عوامل لها تأثير على فعالية المنظمة ونذكر منها:
- ✓ درجة التخصيص وتقسيم العمل المعتمدة في المنظمة؛
 - ✓ درجة الالتزام باللوائح والإجراءات التي تضبط السلوك داخل المنظمة؛
 - ✓ التنسيق على المستويين الرأسي والأفقي؛
 - ✓ وحدة السلطة الآمرة والتي تؤدي إلى عدم وجود مراكز قرار متعددة؛
 - ✓ درجة تفويض السلطة حيث يجب أن تكون بشكل متوازن بين مختلف المستويات الادارية؛
 - ✓ اعتماد المركزية واللامركزية حسب حاجة المنظمة دون إفراط أو تفريط (فالمركزية مفيدة في كل ما هو استراتيجي، واللامركزية تفيد في كل ما هو روتيني)؛
 - ✓ فلسفة التعامل مع البيئة الخارجية ونظام الضبط الذاتي للمنظمة الذي يمكنها من معالجة أخطائها أثناء التفاعل مع بيئتها؛
 - ✓ القدرة على تعبئة الموارد ودرجة الحرفية التي تتميز بها المنظمة إضافة إلى قدرتها على التكيف والاستجابة لمختلف التغيرات على مستويات بيئتها؛
 - ✓ نظام الرقابة والمتابعة المعتمدة من طرف المنظمة.

(4) - قياس فعالية منظمات الأعمال

- إن قياس الفعالية يجب أن يشتمل على مستويين هما¹:
- ✓ **الفعالية الداخلية:** أي قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المخطط لها؛

¹ علي سليمان النعماني، مرجع سابق، ص 845.

✓ **الفعالية الخارجية:** أي قدرة المنظمة على إقناع المستهدفين بالانتفاع مما تقدمه أو تتجزه المنظمة. بناء على ما تقدم يمكن قياس فاعلية المنظمة بحساب نسبة الأهداف المحققة إلى نسبة الأهداف المحددة، حيث تقاس الفعالية عن طريق النسبية كما يلي: (الفعالية = الأهداف المحققة / الأهداف المحددة).

رابعاً: مفهوم أداء منظمات الأعمال

يعتبر مفهوم الأداء من أكثر المفاهيم شيوعاً واستعمالاً في المنظمات، حيث حظي باهتمام واسع من قبل الباحثين والمفكرين خاصة في علم الاقتصاد، ولا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء، ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات نظر المفكرين والمهتمين في هذا المجال، واختلاف أهدافهم من صياغة تعريف محدد لهذا المصطلح، فمنهم من انطلق من المفهوم الكمي أي أنه يفضل الوسائل التقنية في التحليل في صياغة تعريفية للأداء، بينما ذهب البعض الآخر إلى اعتبار الأداء مفهوماً ذو أبعاد تنظيمية واجتماعية فضلاً عن الجوانب الاقتصادية، ومن هنا من غير المنطقي الاقتصار على استخدام النسب والأرقام فقط في التعبير عن هذا المصطلح.

1 - تعريف أداء منظمات الأعمال

وترتبط كفاءة الأداء في المنظمة بالاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية المتوفرة في المنظمة وذلك عن طريق استخدام الأساليب المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة وبالتالي فهي مبنية على أهداف واضحة وموضوعية قابلة للتنفيذ لتحقيق أفضل مستوى للأداء¹.

وأداء المنظمات يُعرف كذلك بأنه انجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد وفعاليتها، فأداء المنظمات يقتضي التركيز على العناصر الفردية التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى، والتي تكون محورا للتقييم وبالتالي تشمل المؤشرات المالية وغير المالية وقياس الموجودات الملموسة وغير الملموسة، كما وتشمل الجوانب العريقة لأداء المنظمات المرتكزة على الاستراتيجيات والعمليات

¹ العثمان محمد، تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص 73.

والموارد البشرية والتنظيمية¹. ويعني أداء المنظمات بأنها قدرة المنظمات على استخدام مواردها بكفاءة ونتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها².

كذلك يعرف الأداء بأنه درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية³. فالأداء هو عبارة عن المنظومة المتكاملة لإنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية⁴. إذا الأداء هو: النتيجة النهائية لنشاط منظمة ما، لذلك فهو يعبر عن قدرة المنظمة على استخدام مواردها المالية والبشرية والتكنولوجية والمعرفية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها بطريقة فاعلة وتحقيق تطلعات أصحاب المصالح كالمستثمرين والعملاء والموظفين والموردين والحكومة والمجتمع بأكمله.

ويمكن للباحث أن يُعرف أداء حاضنات الأعمال بأنه: "أداء الحاضنة هو النتيجة النهائية على قدرتها لاستخدام مواردها في مساعدة المؤسسات الناشئة على النجاح في مرحلة الانطلاق وقدرتها على البقاء والاستمرار في أعمالها وتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية"

(2) - أبعاد أداء منظمات الأعمال:

وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي⁵:

✓ **البعد التنظيمي:** يقصد به الإجراءات والآليات التنظيمية التي تعتمدها المنظمة في المجال التنظيمي لتحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى إدارة المنظمات معايير يتم قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء في ضوءها، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلية التنظيمية، وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المنظمة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية

¹ النجار فايز والعلي عبد الستار، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار حازم للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، 327.

² Peterson w. Gijbers, G. wilks M. A New Approach to Assessing Organizational Performance in Agricultural Research Organization, ISNAR. 2003.

³ أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر: الاصول والمهارات، القاهرة، 2002، ص 415.

⁴ عبد العزيز مخيمر وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، منشورات المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، 2008، ص 34.

⁵ بركات خالد، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على تحسين الأداء المؤسسي للهيئات العامة في مجال المواصلات والتقل، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر، 2005، ص 111 - 112.

التي تؤدي دورا هاما في تقويم الأداء، حيث تتيح للمنظمات ادراك الصعوبات التنظيمية في الوقت المناسب من خلال المؤشرات الإدارية قبل أن يتم ادراكها من خلال أثرها الاقتصادي.

✓ **البعد الاجتماعي:** يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى تحقيق الرضا لأفراد المنظمة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمنظماتهم، خاصة إذا أوفت بحاجة العاملين فيها، وتتجلى أهمية ودور هذا البعد في التأثير السلبي لاهتمام المنظمة بالجانب الاقتصادي فقط، على حساب الجانب الاجتماعي للموارد البشرية، إذ يؤثر ذلك وعلى المدى البعيد سلبا على تحقيق المنظمة لأهدافها، ف جودة الإدارة في المنظمة تعتمد على مدى الانسجام بين الفاعلية الاقتصادية والفاعلية الاجتماعية ومن هنا لا بد من الاهتمام بالمناخ الاجتماعي السائد داخل المنظمة، وكل ماله علاقة بطبيعة العلاقات الاجتماعية في المنظمات كالصراع والأزمات والخلافات....

(3) - العوامل المؤثرة في أداء منظمات الأعمال:

تتمثل العوامل التي تؤثر على الأداء في نوعين هما¹:

- ✓ **العوامل الداخلية:** وتتكون من مجموعة متعددة من العوامل منها:
 - يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد في المنظمة، ف نمو وتطور المنظمة مرهون باستقطاب عناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها وقدرتها على الانسجام في الجماعة، والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لديها لبذل جهد أكبر وأداء أفضل؛
 - الإدارة لها مسؤولية كبيرة تتمثل في تخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها وسيطرتها، وهي بالتالي مسئولة عن زيادة معدلات الأداء داخل المنظمة؛
 - يشمل التنظيم على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا للتخصصات على العمل داخل المنظمة، أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة، ولا بد أن يكون هذا التنظيم مرنا وديناميكيا بشكل يجعله قابلا للتغيير وفق المستجدات الراهنة؛
 - بيئة العمل حيث تشير إلى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأديته لوظيفته ؛

¹ آية سيد أحمد حسن، أثر السلوك التنظيمي على أداء المنظمة . دراسة حالة بنك الشمال الإسلامي في الفترة من 2010 - 2015 م، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة إفريقيا العالمية، السودان، 2015، ص ص 50 - 51 .

- تشير طبيعة العمل إلى أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد، ومدى مقدار فرص النمو والترقية المتاحة أمامه؛
- أما العوامل الفنية كالتكنولوجية منها ومعدات ووسائل اتصال وغيرها تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء الجيد، ولا بد للفرد من أن يكون على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.
- ✓ **العوامل الخارجية:** وتتكون من مجموعة من العوامل وهي¹ :
 - **البيئة الاجتماعية والثقافية:** وهي مثل العادات والتقاليد الموروثة والعرف وأمور الدين والمستوى التعليمي والنظر إلى مدى تقدير الأفراد للتعليم والتدريب وأنواع برامج التعليم الفني والمهني؛
 - **البيئة السياسية والقانونية:** مثل طبيعة النظام السياسي، مدى الاستقرار السياسي، مرونة القوانين والتشريعات السياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة، والعلاقات الدولية؛
 - **البيئة الاقتصادية:** مثل الإطار العام لاقتصاد الدولة، الاستقرار الاقتصادي، النظام البنكي، مدى تأثير السياسات التشريعية على نشاط البنوك، الأسواق المالية، والسياسات المالية المتبعة من قبل الدولة.

هناك عدة عوامل تؤثر على الأداء الوظيفي في المنظمة منها: ما يمتلكه الموظفون من معرفة ومهارات واتجاهات ودوافع، متطلبات الوظيفة وما تقدمه من فرص عمل تتسم بالتحدي، والبيئة التنظيمية ومناخ العمل ووفرة الموارد والإمكانيات، وتوافر مصادر جيدة للمعلومات، تقديم التغذية الراجعة للموظفين، وغرس الثقة في نفوس الموظفين، ومساندة القرارات المناسبة، واهتمام القيادة العليا بعمل الفريق، وحل الصراعات وتدعيم التعاون بين الزملاء والرؤساء، وتوزيع مسؤوليات العمل بين الموظفين بأقصى كفاءة وفاعلية، وتشجيع تبادل الخبرات، وتنمية الخطط المبتكرة التي تدفع الموظفين نحو بذل الجهود الفردية والجماعية المؤثرة في تطوير الأداء.²

¹ محمد توفيق ماضي، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات في مجال الصحة والتعليم، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2000، ص 34.

² علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 266.

4 - تقييم أداء منظمات الأعمال:

من منظور شامل لمفهوم تقييم الأداء ينظر له من مدخل إدارة الأداء على أنه الوسيلة التي يضمن من خلالها المدير التأكد من أن الجهود التي يبذلها العاملون والنتائج التي يحققونها والتي بدورها تحقق أهداف المنظمة¹.

يرى بعض الباحثين أن المقصود من تقييم الأداء يتمثل فيما يلي²:

- ✓ تحديد إلى أي مدى استطاعت المنظمة تحقيق المهام المحددة؛
- ✓ معرفة أسباب الانحرافات عن طريق مقياس الأداء المحدد؛
- ✓ اقتراح أساليب معالجة النواحي الخارجية عن طريق نطاق تحكم الإدارة؛
- ✓ وضع الحوافز لتحسين الأداء؛
- ✓ وضع أسس للمقارنة بين مختلف الأنشطة.

كما يرى بعض الباحثين أيضا إلى أن عملية تقييم الأداء تعد جزءا من عملية الرقابة حيث هي عملية توجيه الأنشطة داخل التنظيم لتحقيق هدف محدد، وان تقييم الأداء هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية لكي يتم اتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسارات الأنشطة في حالة انحرافها، أو لتأكيد مساراتها الحالية إذا كانت تتجه فعلا إلى الإنجازات المرغوبة أي أن العملية الرقابية الشاملة بما فيها الأداء تختص أساسا بوظيفتين: فالأولى لمحاولة رفع الأنشطة في الاتجاهات المحققة للأهداف و منعها من الانحراف؛ وأما الثانية لتصحيح مسارات الأنشطة وهذا يعني تقييم الأداء³.

وعليه فتقييم الأداء هو عملية اتخاذ قرارات بناء على معلومات رقابية لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بالمشروع بما يحقق الأهداف المحددة من قبل فكل من المديرين والعاملين ينظرون إلى عملية تقييم الأداء نظرة مشتركة تتسم بالحذر، ومحاولة المديرين تجنب عملية تقييم الأداء قد يرجع إلى الخوف من أنها ربما تؤدي إلى نتائج عكسية⁴.

¹ ليلي حسام الدين شكري، اثر إدراك العاملين لعدالة نظام تقييم الأداء على الرضا وعن تقييم الأداء والرضا الوظيفي وأداء الفرد والجماعة في القطاع المصرفي المصري، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد 69، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2007، ص 528.

² توفيق محمد عبد المحسن، اتجاهات حديثة في التقويم والتميز في الأداء، دار الفكر العربي ودار النهضة العربية، القاهرة، 2006، ص 3.

³ علي السلمي، تقييم الأداء في إطار نظام متكامل للمعلومات، مجلة الإدارة، المجلد 9 العدد 1، يوليو 1976، ص 41.

⁴ أسامة محمد عبد المنعم، تقويم الأداء مدخل لرفع كفاءة وفعالية المشروعات، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد 4، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2000، ص 602.

(5) - مؤشرات قياس أداء منظمات الأعمال:

- مؤشر الأداء هو عبارة عن معلومة كمية تقيس فعالية وكفاءة كل أو جزء من عملية أو نظام (حقيقي وبسيط) بالنسبة لمعيار أو مخطط أو هدف محدد ومقبول في إطار استراتيجية المنظمة، حيث تتميز مؤشرات قياس الأداء بالخصائص التالية¹:
- ✓ تغطية كافة العمليات والنشاطات وذلك في إطار التوجه نحو الإستراتيجية الشاملة للمنظمة؛
 - ✓ الاعتماد على عدد محدد من المؤشرات وإلا أصبحت مستحيلة الاستعمال؛
 - ✓ بما أن كل قطاعات المنظمة معنية بمؤشرات الأداء ولغرض تحسين الوضعية العامة فيجب أن تتميز مؤشرات الأداء بسرعة الإعداد والتعميم؛
 - ✓ يجب تعديل أو تغيير مؤشر الأداء كلما تم بلوغ أعلى هدف أو عندما يتغير الهدف في حد ذاته؛
 - ✓ ضرورة مقارنة مؤشر الأداء بمعيار أو هدف محدد.

(6) - بطاقة الأداء المتوازن لمنظمات الأعمال

كان أول ظهور لبطاقة الأداء المتوازن سنة 1992 على يد الباحثين Rober Kaplan و David Norton حيث أكدوا أنه لا يمكن الحكم على جودة أداء المنظمات باستخدام أساليب تقييم الأداء التقليدية، ومن هنا وجب إيجاد نماذج تقييم أداء شاملة ومتوازنة تعكس حقيقة الإنجاز الفعلي للمنظمة². وقد عرف الباحثان بطاقة الأداء المتوازن أنها "نظام يعمل على ترجمة رسالة واستراتيجية المنظمة إلى مجموعة من المؤشرات الشاملة التي توفر إطارا للقياس الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية"³. ويتمثل أهداف نموذج بطاقة الأداء المتوازن في تبيان فعالية تنفيذ استراتيجية المنظمة وجعل خطوات التنفيذ الفعلية متواكبة مع استراتيجيتها، وهو مفهوم يعمل على ترجمة الاستراتيجية إلى خطوات عمل تنفيذية.

¹ سامية خرخاش ونادية خرخاش، معايير قياس أداء المنظمة في ظل التنمية المستدامة، ملتقى دولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة 10. 11 نوفمبر 2009، ص8.

² سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص211.

³ David Norton, Robert Kaplan. **The Balanced Scorecard Translating strategy into action**, Harvard business press, boston, 1996, P2.

ويُنظر لبطاقة الأداء المتوازن على أنها نظام للإدارة الذي يمكن المنظمة من إيضاح الرؤية الخاصة بها حيث يعمل هذا الأسلوب لتقييم الأداء على توفير الأدوات والمؤشرات بما يساعد على تحقيق مستوى متميز من النجاح المستقبلي، لذلك فإن هذا الأسلوب لا يركز فقط على المقاييس المالية وما يرتبط بها من أهداف بل يتضمن محاور مختلفة، يمثل كل منها محركاً من محركات الأداء لتلك الأهداف ويعمل على قياس أداء المنظمة خلال حركة التوازن بين المحاور الأربعة الأساسية للبطاقة كما يلي¹:

✓ **المحور المالي:** يعتبر هذا البعد هو المحصلة النهائية لكافة التغيرات، والتحليل الذي يتم في المحاور الثلاثة الأخرى، حيث أن جميعها تتحسن في نهاية الأمر وعندما يتحسن موقف صافي ثروة المساهمين أو الملاك والتي قد تكون في شكل تعظيم ربحية السهم أو معدل عائد مرتفع على الأصول المستثمرة²؛

✓ **محور العملاء (الزبائن أو المستهلك):** يركز هذا المنظور على قطاعات العملاء المستهدفة، ويقيس نجاح المنظمات في خدمة مختلف العملاء في هذه القطاعات، حيث ينعكس هذا المنظور على جميع الأنشطة والإجراءات الإدارية التي تلبي حاجات ورغبات العملاء وفقاً لخطة المنظمة، حيث إن نجاح أي منظمة يعتمد على وضع متطلبات وحاجات العملاء ضمن أهم أولويات المنظمة، لما يحمله هذا المنظور من أهمية كبرى تنعكس على نجاح المنظمة، وقدرتها البقاء والاستمرار³؛

✓ **محور العمليات الداخلية:** العمليات الداخلية تمثل قابلية المنظمة على تحويل المدخلات إلى المخرجات المطلوبة بأقل التكاليف وتعتمد على كل المدراء والعمال في تحقيق أهدافها إذ أن المديرين بحاجة لمعرفة كيفية إدارة عمليات وأنشطة المنظمة بصورة جيدة والعمال يجب أن يتمتعوا بالمهارات المطلوبة لعمل التحسينات التي تلبي حاجات العميل وتقليل التكاليف⁴؛

✓ **محور التعلم والنمو:** يحدد هذا المحور القدرات التي تنمو فيها المنظمة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى تخلق قيمة للعملاء والمساهمين، ويتحقق ذلك من خلال تطوير الموظفين

¹ محمد محمود يوسف، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 127.

² زياد عبد الحليم الذبيبة، مدى تطبيق النظام المتوازن الأداء في المصارف التجارية اليمنية (دراسة تطبيقية على المصارف التجارية اليمنية)، مجلة أبحاث اقتصادية إدارية، العدد 9، جامعة بسكرة، 2011، ص 145.

³ نعمة عباس الخفاجي وإحسان محمد ضمير باغي، التغيير التنظيمي منظور بطاقة الأداء المتوازن، دار الأيام، الأردن، 2015، ص 43.

⁴ Hilton, et al, Cost management for Business Decision, Mc Graw-Hill, 2000, P 44.

وتعليمهم، وخلق بيئة لتنمية مبدأ التطوير الذاتي، وإتاحة الفرصة للموظفين للتعلم والحفاظ على الموظفين المؤهلين¹.

خامسا: علاقة كفاءة منظمات الأعمال بالفعالية والأداء

تعني الفعالية أداء الأعمال بطريقة صحيحة، وهي ترتبط بالقيادة، والكفاءة ترتبط بالإدارة، ولذلك فإن الفعالية تتحقق عندما يكون هناك رؤية واضحة وأهداف محددة واستراتيجيات ومبادئ وقيم وتنمية وتطوير، وتتحقق الكفاءة عندما يكون هناك تخطيط وتنظيم وإدارة للوقت ورقابة ومتابعة، ومن هنا يختلف مفهوم الفعالية عن مفهوم الكفاءة، إذ إن الكفاءة تشير إلى العلاقة الموجودة بين الموارد والنتائج، أي نسبة المخرجات إلى المدخلات المستغلة من خلال سعي المنظمة إلى تحقيق أهدافها، كما أن مفهوم الكفاءة ملازم لمفهوم الفعالية².

فمن منطلق المعالجة الشمولية للمنظمة يربط الباحثون الأداء بمدى بلوغ المنظمة أهدافها أحيانا، وأحيانا أخرى بمدى الاقتصاد في استخدام مواردها المتميزة بالندرة النسبية، وبعبارة أخرى يستخدم للتعبير عن مستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المنظمة. حيث يقصد بالكفاءة مدى تحقيق الأهداف وبالتالي فهي تقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة، في حين يقصد بالفعالية القدرة على تدنية مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف التي تقاس بالعلاقة بين النتائج وعوامله أو النتائج والموارد المستخدمة، ولو أن هناك من يرى بعكس المصطلحين الكفاءة والفعالية، إلا أنهما وجهان متلازمان عندما يتعلق الأمر بقياس الإنجازات كما يعكس ذلك التوجه الذي يُعرف الأداء انطلاقا من البعدين معا، حيث عُرف بأنه: "العلاقة بين النتيجة والمجهود"، وهو أيضا معلومة كمية في أغلب الأحيان تبين حالة أو درجة بلوغ الغايات والأهداف والمعايير والخطط المتبعة من طرف المنظمة³.

¹ جميل حسن النجار، اثر تطبيق (CBS) على تعزيز المركز التنافسي الاستراتيجي، دراسة تطبيقية على قطاع المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 29، 2013، ص 352.

² راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 215.

³ عبد الملك مزهوده، الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 1، ص 87.

الفعالية هي تقييم الكفاءة فهي الكفاءة مضرورية في القيمة، والكفاءة هي الحصول على نتيجة قيمة، يوفر هذا التعريف طريقة لربط الفعالية والكفاءة مع الأخذ في الاعتبار أنه منذ وقت الإدارة العلمية من المعروف جيدا كيفية حساب كفاءة العملية، فمن الممكن عندئذٍ استنتاج الفعالية من مقاييس الكفاءة، ومع ذلك ففي حالة حاضنات الأعمال، يشكل تحديا حقيقيا عندما يتعلق الأمر بجمع وتحليل بيانات الأداء، تقدم الأدبيات الأكاديمية آراء متناقضة حول كفاءة حاضنات الأعمال يشير بعض الخبراء بوضوح إلى الجانب الإيجابي والفوائد الإيجابية¹.

والنتيجة التي يمكن الوصول إليها حول ربط كفاءة حاضنات الأعمال بالفعالية والأداء، حيث أنه لا يمكن الحكم بالكفاءة على الحاضنة التي تمكنت من بلوغ أهدافها وأنها حققت مستويات جيدة إذا كان ذلك قد كلفها الكثير من الموارد، كذلك من زاوية أخرى بالنسبة للحاضنة التي تمكنت من توظيف كامل الموارد المتاحة لديها إذا كان ذلك حقق لها نتائج دون مستوى الأهداف المرسومة، ومنه يمكن القول بأن كفاءة حاضنات الأعمال تمثل الفعالية والأداء معا، نظرا لأن حاضنات الأعمال في معظم الأحيان غير ربحية إنما لها بعد تنموي وهو مساعدة المؤسسات الناشئة على النجاح والاستمرار في الأعمال ومن ثم تساهم حاضنات الأعمال في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

سادسا: مفهوم وتحديات قياس كفاءة حاضنات الأعمال

قياس كفاءة حاضنات الأعمال في مختلف الدول هو عملية تحديد أفضل أداء لاستخدام مواردها ومساعدة الحاضنات التي لها كفاءة أقل على تعزيز أدائها بشكل فعال، وإنها عملية ديناميكية مستمرة وتصحيح ذاتي لتحديد النتائج الجيدة في الحاضنات التي يمكن أن تعزى إلى ممارساتها الناجحة². وإن قياس كفاءة استخدامات الحضانة لمواردها أمر معقد بسبب الاختلافات الواسعة في أنواع الحاضنات واهتماماتها واختلاف بيئات كل دولة بل اختلاف البيئات المحلية والخدمات المقدمة، وعند محاولة إيجاد مقاييس لكفاءة الحاضنات فمن الأسهل البدء في وضع معايير للحاضنات ذات الأساليب المماثلة داخل البلد الواحد، على الرغم من أنه في بعض الأحيان يصعب تحقيقه.

¹ Nadezhda Galiyeva, David Luigi Fuschi, A Research Proposal for Measuring the Effectiveness of Business Incubators , Journal of Organisational Studies and Innovation Vol. 5, no.3, Autumn, 2018

² Costa-David J, et al, Improving Business Incubator Performance through Benchmarking and Evaluation: Lessons Learned from Europe, NBIA Conference, Toronto, 2002,

ومع ذلك بشكل عام يمكن تلخيص الهدف الرئيسي لحاضنات الأعمال هو إنتاج مؤسسات ناجحة وقابلة للاستمرار والبقاء في النشاط ماليا ومستقليا، وبعبارة أخرى يمكننا القول بأن أدوار الحاضنات بالنسبة للمجتمع تتمثل في تعزيز خلق الوظائف وتطوير المؤسسات جديدة لدعم مجتمع ريادة الأعمال وتعزيز التنمية الاقتصادية¹ ومن ثم يمكننا القول بأن الأساس الرئيسي لحضانة الأعمال هو أنها تساهم في التنمية الاقتصادية سواء على الصعيد المحلي أو الوطني، وهو ما يجعل الجمعيات والمنظمات الحكومية تعمل على تقييم حاضنات الأعمال بشكل متكرر على الرغم من أنه لا توجد طريقة متعارف عليها لتقييم الحاضنات وهناك العديد من التحديات التقييم².

ويؤدي قياس الكفاءة دوراً مهماً في ضمان مستويات أداء أعلى للحاضنات، ويساعد على نجاح حاضنات الأعمال وتحقيق الأهداف الرئيسية بكفاءة وفعالية واستدامة³، حيث تعني الاستدامة القدرة على الأداء الفعال حتى بعد توقف الدعم الخارجي، حيث يتم دعم معظم الحاضنات في العالم خلال السنوات الثلاث الأولى من انطلاق أشغال الحضنة وتحتاج جميعها إلى أن تصبح مستدامة ذاتياً من أجل مواصلة العمل. وفي أغلب الدول التي تهتم بحاضنات الأعمال تعمل على تقييم كفاءة الحضنة حيث أن العديد من برامج الحاضنات تنمو بسرعة ولكن دون بذل جهود متماثلة بين الدول لتعزيز فعاليتها وآثارها، فقياس كفاءة الأداء هو أداة مهمة لمساعدة حاضنات الأعمال على الانتقال إلى تحقيق نموذج أعمال يُساعد المؤسسات الناشئة بخدمته وبشكل مستدام⁴. حيث تُنتج مقارنات لكفاءات أداء مجموعة من حاضنات الأعمال ذات الأداء الجيد بيانات مفيدة لحاضنات أخرى، وتظهر أبحاث الجمعية الأمريكية لحاضنات الأعمال (NBIA) أن هناك نوعان من المعلومات التي يستفيد منها مديرو حاضنات الأعمال وهما: فهم مدى أدائهم الجيد مقارنة بحاضنات أعمال أخرى ولو في دول أخرى؛ أما المعلومة الثانية فهي فهم ما يمكنهم القيام به لتحسين كفاءة حاضناتهم.

وكانت أول دراسة مهمة تم القيام بها لقياس أداء حاضنات الأعمال في سنة 2002 في أوروبا من قبل مركز خدمات الاستراتيجية والتقييم (CSES) وذلك طلباً من المفوضية الأوروبية للمشروعات

¹ Knopp L, State of the business incubation industry, Tech, International Business Innovation Association, 2012.

² Sehitoglu Y, zdemir O, The impact of business incubation on firm performance during post graduation period-Turkey example. British Journal of Arts and Social Sciences, 12(1), 2013.

³ Lalkaka Rustam, Technology business incubators to help build an innovation- based economy, Journal of Change Management, 3(2): 2002, P 167

⁴ Lalkaka Rustam, Best practices' in Business Incubation: Lessons (yet to be) Learned, paper presented at the International Conference on Business Centres: Actors for Economic and Social Development, Brussels, 14-15 November, 2001.

العامة (وهي الدراسة الأولى الواردة - لاحقاً - في هذا الفصل حول تجارب عالمية لقياس كفاءة حاضنات الأعمال) حيث طور (CSES) نموذجاً عاماً لحاضنات الأعمال سيأتي لاحقاً بالتفصيل. وعلى الرغم من وجود عدد كبير من الدراسات التي توفرت لتقييم الأداء إلا أن في حالة حاضنات الأعمال القليل منها تقدم معايير لهذه المقاييس، كما يوجد اختلاف واضح بين المعايير ومؤشرات الأداء المقدمة لكل دراسة وهذا ما يجعل تقييم كفاءة أداء الحاضنات تحدياً للباحثين والمديرين والمؤسسات على السواء.

يتعرض قياس كفاءة أداء حاضنات الأعمال إلى عدد من التحديات منها: لا يوجد نموذج متفق عليه بشكل عام في نظرية وممارسة قياس فعالية حاضنات الأعمال بطريقة موحدة، بل تعكس معظم التجارب مجموعة خاصة لها من العوامل، بما في ذلك الوصول إلى الموارد والأهداف وعمر الحاضنة والعوامل الثقافية ونوع المؤسسات المستهدفة والظروف الاقتصادية والاجتماعية والعلاقات مع منظمات الأعمال الأخرى والموقع والسياق السياسي وغير ذلك، هذا التنوع يخلق التعقيد تحدياً لتطوير إطار "مقاس واحد يناسب الجميع". إلا أنه من الممكن تحديد عدد من الأساسيات والمبادئ التي توحد جميع بيئات الحضانة واختيار مثل هذه المؤشرات التي ستنتج نتائج قابلة للقياس، مما يجعل عملية القياس سهلة، في الدراسة التي ذكرناها سابقاً¹ - وغيرها التي جاءت من بعدها - تم العمل بمجموعة من المبادئ لاختيار مؤشرات كفاءة أداء حاضنات الأعمال والتي يمكن تطبيقها في سياق قياس الحاضنات:

✓ **ذو صلة:** يجب أن تكون هناك صلة واضحة بين المؤشر والهدف الذي يتعين تحقيقه، وبذلك سيحصل أصحاب المصلحة على صورة أفضل لأداء الحاضنة، حيث سيعكس ذلك الناتج والتأثير بدلاً من المدخلات؛

✓ **شامل:** يجب أن تغطي مجموعة المؤشرات المختارة جميع الجوانب الرئيسية لكفاءة أداء البرنامج؛

✓ **مقبولة:** يجب مناقشة المؤشرات مع مختلف أصحاب المصلحة في الحاضنة والأطراف المعنية؛

✓ **ذات مصداقية:** يجب أن تكون المؤشرات سهلة التفسير وأن تكون ذات مصداقية لأغراض إعداد التقارير؛

¹ Centre for Strategy and Evaluation Services (CSES), **Benchmarking of Business Incubators**, European Commission Enterprise Directorate General, 2002.

✓ سهل: يجب أن يكون قياسها بسهولة ويكون التقاطها من خلال المراقبة أثناء السير العادي لبرنامج الحاضنة بدلاً من التقييمات السابقة؛

✓ موثوقة وقوية: يجب أن يضمن استخدام المؤشرات أن المعلومات التي تم جمعها دقيقة وموثوقة، أي لم يتم التلاعب بالبيانات؛

✓ متسقة وقابلة للمقارنة: يجب أن تكون المؤشرات متسقة من عام إلى آخر على الرغم من أنه يجب تنقيحها وتعديلها عند الضرورة لتعكس التغييرات الهامة.

علاوة على ذلك هناك أيضاً مناهج مختلفة لتقييم الحضانة، فيوجد من الباحثين المهتمين بالحاضنات ينظر إلى نجاح كفاءة أداء الحاضنة من خلال التركيز على عملية الإحتضان وبرنامج الحاضنة بدلاً من النتائج والتأثير، بينما ينظر آخرون أن كفاءة الحاضنة تتمثل في تحقيق أهدافها كما سبق ذكره، إلا أن لكل منهج عقبات ومشاكل تتمثل في تحديد مؤشرات ومعايير لقياس كفاءة أداء الحاضنات¹.

تم تحديد تعريف قياس الأداء على أنه "نهج لتحسين الأعمال حيث يتم البحث عن أفضل الممارسات وتنفيذها لتحسين العمليات وتجاوز الأداء المعياري"، حيث يتم استخدام هذا التعريف في العديد من الأعمال ذات الصلة بالتقييمات، على الرغم من أن القياس المعياري يشكل صعوبات كبيرة في الدراسة، إلا أنها من أكثر الأساليب المعتمدة لتقييم الأداء، وهناك عدد كبير من الدراسات المعيارية تجعل مؤشرات الأداء المعيارية تساعدهم على فهم أفضل الممارسات بشكل أحسن وأسهل، حيث تجعل مدراء حاضنات الأعمال يتعرضون لنماذج وعمليات جديدة، ويمكن القول أن قياس الأداء يمثل تحدياً ولكنه قابل للتنفيذ كما يمكن أن يكون أداة جيدة لتقييم كفاءة حاضنات الأعمال².

المبحث الثاني: عوامل ومؤشرات كفاءة حاضنات الأعمال

أولاً: عوامل كفاءة حاضنات الأعمال

¹ Vanderstraeten J, Matthyssens P, Measuring the performance of business incubators: A critical analysis of effectiveness approaches and performance measurement systems, In ICSB world conference proceedings, International Council for Small business (ICSB),2010.

² Caiazza R, **Benchmarking of business incubators**, International Journal, 21(6), 2013.

من الصعب جدا في عالم الأعمال تحديد عوامل النجاح بالنسبة إلى حاضنات الأعمال فقط فهناك العديد من الأسباب تتداخل وتتشابك فيما بينها تنتج عنها تنمية اقتصادية واجتماعية، ومن زاوية أخرى كذلك لا يوجد طريق واحد يرسم كفاءة حاضنات الأعمال بل يجب على كل الحاضنات اتباعه، وهذا يطرح ويستعرض مشكلة النجاح لحاضنات الأعمال التي لا يوجد سبب واضح للنجاح بل نضع فيما يأتي شروطا عامة وعوامل يمكن لحاضنة الأعمال الأخذ بها أو إيجاد حاضنات في البيئة التي توفر لها إمكانيات النجاح والمساهمة في التنمية، إذ توجد عوامل كفاءة تحت سيطرة الحاضنة ويمكن أن توفرها لنفسها، وهناك عوامل أخرى خارجية مستوى المجتمع لا يمكن للحاضنة التحكم فيها لذلك على الجهات المعنية بتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تعمل على توفير بيئة تساهم في نجاح حاضنات الأعمال، وفيما يلي العوامل الداخلية والخارجية لكفاءة حاضنات الأعمال:

(1) - العوامل الداخلية لكفاءة حاضنات الأعمال¹:

✓ **مدير الحاضنة:** له دور أساسي في كفاءة حاضنة الأعمال، فالمدير يحتاج قبل كل شيء إلى القدرة على خلق المناخ المحفز للعمل والتفاهم مع المؤسسات المنتسبة للحاضنة وعلى مساعدتهم في تطوير مشروعاتهم، حيث لا بد على مدير حاضنة الأعمال أن تكون له خبرة كافية بعملية إقامة وتنمية المؤسسات من تخطيط وإدارة وتسويق حتى يتمكن من تحليل نقاط القوة والضعف في كل مشروع ويتمكن من اكتشاف المشاكل الناشئة قبل أن تتفاقم، كما يقع على مدير الحاضنة عبء تقديم المشورة والنصائح وتنمية القيمة المضافة للمؤسسات المنتسبة للحاضنة، فإدارة الحاضنة تحتاج إلى شخصية تتمتع بالإخلاص في العمل ولها القدرة على التعامل مع الأفراد وتكوين شبكات من العلاقات بشكل دائم وناجح، ولهذا لا بد من الدقة والحذر في اختيار المدير العام للحاضنة ولا بد من إعطائه الصلاحيات وحرية الحركة التي يحتاجها لتأمين النجاح للحاضنة والمؤسسات المحتضنة؛

¹ أنظر

- محمد عبود الطاهر وعامر جميل، مرجع سابق، ص 64 - 67.
- حسين رحيم، مرجع سابق، ص 14.
- عاطف الشبراوي إبراهيم، مرجع سابق، ص 40 - 44.
- علاء عباس ومحمد السلامي، مرجع سابق، ص 160 - 161.
- بسمة فتحي عوض برهوم، مرجع سابق، ص 83 - 84.
- زميت الخير، مرجع سابق، ص 92 - 94.
- Stephanie Pals, Factors Determining Success/Failure in Business Incubators, A Major Qualifying Report Submitted to the Faculty Of the Worcester Polytechnic Institute In partial fulfillment of the requirements for the Degree of Bachelor of Science, December 2006, USA, P 28-34.

✓ إعداد دراسة جدوى اقتصادية متعمقة للحاضنة: حاضنات الأعمال تعتبر كأي مشروع يجب العمل على إعداد دراسة جدوى لإنشائها وذلك ضروري لكفاءة الحاضنة، فهي تعمل على تذليل الصعوبات وحل المشكلات المستقبلية كما تحمي الحاضنة من أخطاء حرجة تقع لاحقا، وتزيد دراسة الجدوى من الوعي بأهمية حاضنات الأعمال وتشجع المستثمرين لتقديم الدعم اللازم لها، كما أنها تقوي الروابط مع حاضنات الأعمال الأخرى؛

✓ التقييم المستمر لبرامج الحاضنة: من النقاط الهامة في كفاءة حاضنات الأعمال نجد تقييم عملياتها وأدائها على نحو مستمر ومنتظم حيث لا يكون ذلك مجرد رقابة فقط على إدارة الحاضنة أو المؤسسات المنتسبة بل يشمل كل مرحلة من مراحل إنشاء الحاضنة وأيضا تصحيح الأخطاء الإدارية ومتابعة نمو وتطور المؤسسات بعد تخرجها من الحاضنة، كل هذا يفيد الحاضنة في التخطيط لكيفية تقديم خدماتها للمؤسسات التي سوف تستضيفها لاحقا، كما يفيد في تسويق نفسها واجتذاب أفكار لمشروعات ذات نوعية واعدة ومتوقع لها النمو والنجاح؛

✓ دقة سياسة ومعايير دخول وخروج المؤسسات الناشئة: إن نجاح أي حاضنة يعتمد بشكل كبير على سياسة معايير اختيار المشاريع التي تحتضنها لذلك لا بد أن تكون هذه السياسة والمعايير تتميز بالشفافية والمرونة والانفتاح كما تصنف نوع المبدعين والمستثمرين الذين تحاول حاضنات الأعمال جذبهم والاحتفاظ بهم وتمييزهم وهذا سيساعدها على توفير الخدمات المناسبة لهم مما يساهم في تحقيق أهداف الحاضنة، كما أنه ومن أجل قبول مؤسساتهم الناشئة تعتمد الحاضنات على جدية فكرة المشروع وقابليته للنجاح، وعلى الحاضنة أيضا أن تضع كذلك سياسة ومعايير خاصة لتخريج المؤسسات المنتسبة إليها؛

✓ أهداف حاضنة الأعمال؛ تشير الدراسات إلى أن أحد أهم عوامل كفاءة حاضنات الأعمال هو وضوح أهدافها والرؤية المستقبلية لها فلا بد من امتلاك الحاضنة لخطة عمل واضحة وواقعية تعمل على تمييزها والتخطيط طويل المدى لها، إضافة إلى الملاءمة بين أهداف الحاضنة وتطلعات من يدعمها من الحكومات أو المستثمرين مع توافق بين ثقافة بيئة الحاضنة والعاملين في المؤسسات المنتسبة إليها؛

✓ نوعية الخدمات المقدمة من الحاضنة: يجب على حاضنات الأعمال إعداد دراسات تحدد فيها نوع الخدمات التي سوف تقدمها إلى المؤسسات المنتسبة إليها والتي تكون بحاجة لها كتحديد

المساحات المكتبية والاتصالات المناسبة والاستشارات وغيرها من الاحتياجات، إذ قدرة حاضنات الأعمال على تقديم الخدمات يعتبر عاملا جوهريا في كفاءتها فبدونها تفقد الحاضنة الحاجة لوجودها؛

✓ **مقر حاضنة الأعمال:** على حاضنة الأعمال أن تملك مبنى كبيرا ومميزا من حيث الموقع والمساحة والمجهز بالآلات والمواد والأدوات اللازمة والتي تسمح باستقبال المؤسسات، كما يجب أن يكون لديها العدد الكافي من الموظفين والعمال؛

✓ **البيئة الداخلية لحاضنات الأعمال:** على إدارة الحاضنة أن تخلق بيئة أعمال داخلها تسود فيها روح التعاون والصداقة بين المشروعات المختلفة وذلك عن طريق الاشتراك في الخدمات التي تقدمها الحاضنة مع تشجيع العلاقات بين أصحاب المؤسسات المنتسبة والمتشابهة كما يمكن إقامة الدورات التدريبية والبرامج التأهيلية، كل ذلك يعمل على خلق بيئة داخلية تسود فيها روح الصداقة والتعاون بين أصحاب المؤسسات داخل الحاضنة، حيث إن الحاضنة ليست مجرد مكان للاستضافة وإنما تعتبر تنظيما يسمح باكتساب الخبرات وتبادل المنافع بين المؤسسات الناشئة؛

✓ **برامج التدريب في الحاضنة:** من أهم عناصر كفاءة حاضنات الأعمال وجود برامج لتدريب المؤسسات المنتسبة إليها بهدف تطوير المهارات الريادية لدى أصحابها، وخاصة إلى أولئك الذين يمتلكون المعرفة والقدرة والإمكانيات ولكن تنقصهم روح المغامرة وحب المبادرة في العمل؛

✓ **تمويل المؤسسات الناشئة:** يجب على حاضنات الأعمال التركيز على تقديم التمويل اللازم للرياديين أصحاب المؤسسات الناشئة والمنتسبة للحاضنة، حيث تشكل عقبة التمويل الحاجز الكبير أمام تحويل أفكارهم إلى مشاريع قيد التنفيذ؛

✓ **التمويل الذاتي:** على حاضنات الأعمال التي تسعى لاكتساب الكفاءة أن تصمم برامج تمنحها قدرة على توليد موارد ذاتية كعقود الإيجار والرسوم عن الخدمات المقدمة ونسب معينة من أرباح المؤسسات المحتضنة، مع استعمال إمكانياتها بشكل عقلائي؛

✓ **التقدير الجيد للتكاليف:** إن التقدير الجيد لإجمالي التكاليف الاستثمارية والتشغيلية للحاضنة عامل مهم في كفاءتها ونجاحها، وتتمثل هذه التكاليف في تكاليف التأسيس والاستثمار في الأصول الثابتة والتكاليف التشغيلية السنوية؛

✓ **العمل بروح الفريق:** لنجاح فكرة حاضنات الأعمال لابد من نظرة واضحة ومرنة لطريقة عمل الموارد البشرية حيث توظف العناصر التي تتواءم مع مفهوم احتضان أصحاب الأفكار وذوات الخبرات والمؤهلات المناسبة والتي تستطيع تقديم خدمة احترافية تساعد إدارة الحاضنة بشكل فعال، وذلك عن طريق العمل بروح الفريق الواحد مع تمثُّعها بصلاحيات الاستقلالية في الميزانية والتشغيل لاتخاذ القرارات المناسبة.

(2) - العوامل الخارجية لكفاءة حاضنات الأعمال:

- ✓ العوامل الخارجية الخاصة بكفاءة حاضنات الأعمال¹:
- **دور الحكومة:** الحكومة لها دورا كبيرا في كفاءة حاضنات الأعمال وذلك من خلال تشجيع الهيئات التابعة لها والجامعات ومراكز البحوث بل تُخصص الحكومة الأراضي اللازمة وتقدم المنح أو المساعدات المالية لمن يرغب في تأسيس وإنشاء المباني للحاضنة؛
- **توفر القواعد العلمية والاقتصادية:** عن طريق الشركات الكبيرة فبإمكانها تأسيس حاضنة أعمال داخلها نظرا لما تملكه من ورش وآلات ومساحات كبيرة، كما يمكن أن تتوفر القواعد العلمية عن طريق الكليات والأقسام التطبيقية حيث تستفيد الحاضنة من خبرات أساتذة الجامعات وبحوث الطلبة المبدعين، كما لا يمكن أن تغفل حاضنات الأعمال على معارض الابتكارات والاختراعات والبراءات المحفوظة حيث تنتقي ما يصلح ويلائم عمل الحاضنة لتوظيفها لصالح المؤسسات الناشئة؛
- **نشر الوعي بأهمية حاضنات الأعمال:** وهذا عن طريق الهيئات والمراكز التي تعمل على تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إذ عليها نشر الوعي بين المقاولين الصغار بالمكاسب التي سوف تقدمها الحاضنات لهم من خلال الاستعانة ببيوت الخبرة المتخصصة لتسويق خدمات تلك المؤسسات؛
- **توفر الخدمات من الجهات الخارجية:** مثل مكاتب المحاسبة والمحاماة والغرف التجارية ومراكز تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

¹ أنظر

- صالح محمد المشري، مرجع سابق، ص 236.

- محمد عبود الطاهر وعامر جميل، مرجع سابق، ص 65-66.

- كمال كاظم جواد وكاظم أحمد البطاط، مرجع سابق، ص 93.

- زميت الخير، مرجع سابق، ص 93

- **مكان إقامة الحاضنة:** من النقاط المهمة في كفاءة حاضنات الأعمال توفير موقع لبناء وتأسيس الحاضنة وهذا راجع لأهدافها في حد ذاتها والفئة المستهدفة من إيجاد الحاضنة نفسها، فيمكن النظر إلى الموقع من خلال ما هو قريب منها مدى تكاملها مع النظام الإقليمي الخاص بها حيث وكلما كانت الحاضنة قريبة من الجامعات والمعاهد أو المناطق الصناعية أو الأسواق كان ذلك عاملاً مساعداً على تطويرها والاستفادة من المحيط القريب منها¹؛
- **سن التشريعات والقوانين الخاصة بحاضنات الأعمال:** ساهمت كثير من دول العالم في نجاح حاضنات الأعمال من خلال تعديل التشريعات والقوانين بحيث أصبحت الجامعات بإمكانها امتلاك شركات منتمية لحاضنات الأعمال التابعة لها.

✓ العوامل الخارجية العامة لكفاءة حاضنات الأعمال²:

- استقرار الاقتصاد المحلي والأداء الاقتصادي على المستوى الكلي؛
- العمل على تطوير الصيغ والآليات الإقراض من البنوك وتقوية الجهاز المصرفي وتوفير رؤوس أموال الاستثمار للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخاصة التكنولوجية منها؛
- توفير بيئة عمل مناسبة تساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التطور والنمو والتي من خلالها ستسمح بمرافقة إيجابية للمؤسسات؛
- استحداث وتطوير التشريعات والقوانين التي تحكم تعاون القطاعين العام والخاص؛
- تمويل ودعم المبادرات من قبل الجهات الحكومية والبنوك وتشجيع رأس المال المخاطر؛

¹ Ratinho T, E Henriques, The role of science parks and business incubators in converging countries: Evidence from Portugal, journal Technovation 30: 278-290, 2010.

² أنظر

- حسين رحيم، مرجع سابق، ص 14.
- صالح محمد المشري، مرجع سابق، ص 234.
- محمد ناجي حسن خليفة، مرجع سابق، ص 26.
- محمد بن بوزيان، **تكنولوجية الحاضنات في العالم العربي: الفرص والتحديات**، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004، ص 180.
- زميت الخير، مرجع سابق، ص 92.

- نشر وترسيخ مفاهيم روح العمل الحر والتوظيف الذاتي بين فئات المجتمع وخاصة الطلبة الجامعيين، ويكون ذلك عن طريق كل وسائل الإعلام والتعليم والثقافة بل استحداث برامج للتدريب الصيفي والفصلي في الجامعات؛
- توفر البنية التحتية الملائمة للنشاط الاقتصادي القادرة على استيعاب التطورات الاقتصادية؛
- توفر مستوى مقبول من الثقافة الإبداعية سواء على المستوى الفردي أو على مستوى المجتمع؛
- واجد بنية أساسية في مجال المعلومات والاستشارات؛
- الاهتمام بالمعايير ونظم القياس وبشهادات المطابقة والإدارة بمفهوم الجودة.

(3) - العوامل المتشابكة بين الداخلية والخارجية لكفاءة حاضنات الأعمال¹:

هنا يتبين لنا ظاهرة التشبيك التي تحاول الحاضنات إيجادها وتوفيرها خدمة للمؤسسات المنتسبة إليها:

- ✓ **موقع الحاضنة:** حاضنة الأعمال عبارة عن مشروع اقتصادي في حد ذاته يتأثر بالموقع الملائم الذي تتخذه لممارسة نشاطها، فكلما كان موقعها قريباً من المدن الصناعية أو الجامعات ومراكز البحوث أو الأسواق أو ضمن المؤسسات الكبيرة ساعدها ذلك على زيادة في كفاءتها من خلال تقديم خدمات متميزة للمؤسسات المنتسبة لها؛
- ✓ **نوعية الحاضنة:** إن من أنواع الحاضنات الأقرب للنجاح هي الحاضنات المختلطة التي تتمتع بمشاركة بين الهيئات الحكومية من القطاع العام والقطاع الخاص، لأن الدعم المعنوي والمادي المطلوب يصبح أيسر وأكثر فاعلية؛

¹ أنظر

- حسين رحيم، مرجع سابق، ص 13-14.
- محمد عبود الطاهر وعامر جميل، مرجع سابق، ص 64 و67.
- صالح محمد المشري، مرجع سابق، ص 236-237.
- محمد بن بوزيان، مرجع سابق، ص 180.
- كمال كاظم جواد وكاظم أحمد البطاط، مرجع سابق، ص 94.
- بسمة فتحي عوض برهوم، مرجع سابق، ص 84.
- زميت الخير، مرجع سابق، ص 93 - 94.

✓ جمع معلومات حول مصادر التمويل: إن مساعدة المؤسسات الناشئة والمنتسبة للحاضنة لا تتم من خلال دراسة الاحتياجات المالية للمؤسسات فقط بل تتضمن أيضا المعلومات الكافية على الجوانب المالية والاتجاهات السائدة للتمويل، وهنا بإمكان حاضنات الأعمال أن تجمع معلومات هائلة حول مصادر وأنواع التمويل الحكومي والمؤسسي والمنح والقروض المختلفة وصناديق رؤوس الأموال المشتركة وجمعيات المستثمرين وحتى التمويل من منظمات دولية، كما يمكن للحاضنات ذات الكفاءة أن تساعد في التوفيق بين الممولين للأفكار من جهة وأصحاب المؤسسات من جهة أخرى؛

✓ دراسة بيئة الابتكار في المجتمع: من علامات كفاءة الحاضنات الناجحة هو قدرتها على تلبية حاجيات المبدعين والمبتكرين عن طريق توفير المشورة العلمية المناسبة من خلال شبكة من الخبراء، ودراسة جدوى للتعرف على العملاء المرتقبين للحاضنة وهذا يخدم التنبؤ بأي الأفكار التي ليس لها فرصة للنجاح واستكشاف الحقيقة الواقعة في المجتمع المقصود بالتنمية؛

✓ الهدف الخارجي للحاضنة: يجب تحديد الهدف الذي تسعى حاضنة الأعمال إلى تحقيقه، فإذا كان الهدف هدفا اجتماعيا مثل خلق فرص عمل في المجتمع فإن المؤسسات التي تعمل في المجال التكنولوجي لا تساعد على تحقيق ذلك الهدف، وبالتالي فإن المؤسسات التي تساعد على تحقيق هذا هي مؤسسات كثيفة العمالة؛

✓ الاختيار الصحيح للمؤسسات المنتسبة: يجب وضع معايير محددة عند اختيار المؤسسات التي سوف تُحتضن بحيث تكون المعايير تتناسب مع الظروف المحلية وتخدم التنمية الاقتصادية في المنطقة وإمكانية نجاحها مستقبلا، والتأكد من احتياج المؤسسات المختارة لبرنامج الاحتضان ومدى ملاءمة هذه الاحتياجات للخدمات والمباني الأساسية الموجودة في الحاضنة، وإيجاد شراكة بين المؤسسات المنتسبة للحاضنة والجامعات من أجل البحث وتطوير التكنولوجيا في حالة الحاضنة تابعة للجامعة¹؛

✓ دعم المجتمع: كثيرا ما تتخذ المؤسسات المتخرجة من الحاضنة المنطقة المحلية نفس مكانا لنشاطها الدائم لها ومن المهم أن تكسب الحاضنات الدعم المعنوي من السكان القاطنين بمكان وجودها والهيئات المحلية، وعندها يتضح أن الحاضنة تعمل على تنمية المجتمع اقتصاديا واجتماعيا

¹ Miller P, K Bound, **The Startup Factories: The rise of accelerator programmes to support new technology ventures**, UK National Endowment for Science, Technology and the Arts (NESTA), 2011.

فإنها تتمكن من جذب دعماً دائماً لها عن طريق المجالس المحلية والحكومة والجامعات والشركات الكبيرة لما سيكون له أثر على كفاءة الحاضنة وتوفير التمويل المالي اللازم لها؛

✓ **رسم صورة ذهنية للنجاح:** إن الصورة الذهنية للنجاح تعتبر عاملاً جوهرياً في تنمية الحاضنة مما يساعد على تقبل المجتمع لفكرة حاضنات الأعمال وهذا يُسهل اجتذاب التمويل والشركاء من جهة وجذب المؤسسات المنتسبة ومساعدتها على كسب المصداقية من جهة أخرى، ويأتي تكوين هذه الصورة عن طريق: الإدارة الناجحة، ووجود مبنى جديد أو متجدد ومجهز، وجود علاقات قوية مع بيئة الحاضنة مثل العلاقات مع المؤسسات المحلية الرئيسية وصلات وطيدة بالصحافة، وتكوين رجال أعمال جدد يملكون مؤسسات متخرجة جيدة تساهم في عملية التنمية؛

✓ **التجديد التكنولوجي المستمر:** من علامات كفاءة الحاضنة الاستمرار في متابعة متغيرات التكنولوجيا الحديثة وتوفيرها، مع السعي لضمان مواصلة التجديد من خلال تعميق الروابط مع الجامعات والمؤسسات العلمية ومراكز البحوث، ولا يقتصر دور الحاضنة على تطوير المؤسسات المنتسبة فقط بل يتعداها إلى المؤسسات المتخرجة، والهدف من ذلك نشر التكنولوجيا الحديثة فضلاً عن تسويق الحاضنة لنفسها من أجل جذب الدعم لها من جهة وجذب مؤسسات نوعية وأصحاب الأفكار الرائدة من جهة أخرى؛

✓ **متابعة المؤسسات المتخرجة:** من سمات كفاءة الحاضنات ونجاحها الحرص على متابعة المؤسسات التي تخرجت منها من أجل التأكد من استمرارية المؤسسة ونموها، حيث إن عدم متابعتها مع تعرضها للمشاكل أو التوقف يعطي صورة غير جيدة عن دور الحاضنة، لذلك لا بد من استمرارية المتابعة للمؤسسات المتخرجة لإعطائها شعوراً بالمسؤولية عن دوام نجاحها مع تسويق الحاضنة لنفسها واجتذاب مؤسسات ذات نوعية غير تقليدية، وتكون المتابعة بتقديم النصح والمشورة والزيارات الدورية؛

✓ **توفير الاحتياجات العملية:** على حاضنات الأعمال التركيز على الخدمات المحددة والتي تتطلبها الظروف السائدة في المحيط المباشر للحاضنة، مثل اختزال وتيسير الإجراءات الحكومية المطلوبة وتسريعها، وتوفير مداخل إلى الإقراض الحسن، كما يجب توفير معلومات عن الأسواق المحلية والخارجية وغير ذلك؛

✓ تكوين شبكة من العلاقات: من بين أهم ما يميز كفاءة الحاضنات الناجحة هو امتلاكها شبكة كبيرة من العلاقات في كافة المجالات وتسخير ذلك في خدمة المؤسسات المنتسبة إليها، كربطها مع المؤسسات الحكومية والخبرات الفنية للجامعات والممولين أو الشركات الكبيرة، بل ربط المؤسسات المحتضنة مع بعضها البعض.

ثانياً: مؤشرات كفاءة حاضنات الأعمال

قبل الخوض في أساليب وطرق تقييم كفاءة حاضنات الأعمال نشير إلى أن الأمر يحتاج إلى توضيح قاعدة هامة وهي أن لكل حاضنة أعمال مجموعة من السمات والخصائص التي ترتبط أساساً بالإمكانات المتوفرة لدى هذه الحاضنة، منها بنيتها الأساسية وطبيعة المؤسسات المنتسبة إليها والبيئة الاجتماعية والثقافية التي توجد فيها، ونضيف إلى ذلك عاملاً مهماً وهو السياسة العامة التي تتحكم في إطار أعمال كل حاضنة¹.

على الرغم من أن هناك عدداً من المعايير التي تم وضعها لقياس كفاءة حاضنات الأعمال، والتي أعطت بعض القواعد الأساسية لتقييم دور الحاضنات في النسيج الاقتصادي والاجتماعي²، على الرغم من ذلك فإن معظم هذه المعايير تتباين تبعاً لكل برنامج خاص بالحاضنة في تلك الدول، مع ملاحظة أن معظم هذه المعايير التي تقيس كفاءة حاضنات الأعمال تم وضعها حديثاً ولم يتم بعد الوقوف على مدى ملاءمتها لكل أنواع الحاضنات نظراً لحدثة التجربة.

ويمكن تقييم كفاءة حاضنات الأعمال من خلال مقارنة أدائها بالرسالة والأهداف التي تعمل على تحقيقها وكذا نمط أداء الحاضنات بالمقارنة بأداء الحاضنات الموجودة في الدولة أو الدول الأخرى، وتتمثل أهم المؤشرات التي من خلالها يمكن قياس كفاءة ونجاح عمل حاضنات الأعمال والتي تتداخل فيما بينها لتعطي في النهاية ما يطلق عليه "مردود الحاضنة" حيث يركز على مدى مساهمتها في

¹ عاطف الشبراوي إبراهيم، مرجع سابق، ص 25.

² أحمد عارف العساف وآخرون، الأصول العلمية والعملية لإدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 524.

التتمية الاقتصادية والاجتماعية، ويمكن قياس أداء وكفاءة حاضنات الأعمال بواسطة مجموعة من المؤشرات والتي نلخصها فيما يلي¹:

✓ **عدد المؤسسات الناجحة بعد تخرجها من الحاضنة:** يعبر هذا المؤشر على عدد المؤسسات الصغيرة التي كانت منتسبة لحاضنة الأعمال ثم تخرجت منها بعد أن تلقت واستفاد من برنامج الاحتضان لفترة لا تقل على ثلاث سنوات وتستمر في تطورها بعد تخرجها لتصبح مؤسسات متوسطة أو كبيرة أو تصبح أهدافا للاندماج مع مؤسسات مكملة لها أو للاستحواذ من قبل شركات أكبر، ويقاس هذا المؤشر من خلال عدد المؤسسات التي تم احتضانها وعدد المؤسسات التي فشلت؛

✓ **فرص العمل التي توفرها الحاضنة:** يعبر هذا المؤشر على عدد الوظائف التي تم توفيرها من خلال إدارة الحاضنة، ويقاس بعدد فرص العمل التي تم إيجادها كل سنة حتى نهاية العام الثالث؛

✓ **أثر المؤسسات المتخرجة على النشاط الاقتصادي:** يعبر هذا المؤشر على النشاط الاقتصادي الذي ينتج بفعل المؤسسات التي تخرجت من الحاضنة، من خلال المنافع والخدمات التي توفرها تلك المؤسسات لزيائتها وللجمهور بصفة عامة كاجتذاب صناعات مطلوبة بما في ذلك تلك التي لا تتطلب أفرادا يمتلكون مهارات عالية، ويقاس هذا المؤشر من خلال عدد الوظائف التي يتم توفيرها كل سنة من قبل هذه المؤسسات، وما يعبر عن القيمة المضافة التي تحققها من خلال حجم الإنتاج ومدى جودته مع زيادة نسب المبيعات، وقدرتها على منافسة بقية المؤسسات التي تعمل في المجال نفسه؛

✓ **حجم الدعم والاستثمارات في الحاضنة:** يعبر هذا المؤشر على مدى الاهتمام بتتمية ودعم حاضنات الأعمال من الأطراف التابعة لها عن طريق الاستثمارات المحلية والحكومية في إقامة الحاضنة والعمليات الأولية، ويقاس هذا المؤشر بحجم الاستثمارات التي يتم توفيرها لأعمال الحاضنة والمؤسسات المنتسبة إليها كل سنة؛

¹ أنظر

- عاطف الشبراوي إبراهيم، مرجع سابق، ص ص 25 - 26.
- طيب صالح، سبل ترقية حاضنات الأعمال في الجزائر على ضوء التجارب العالمية "دراسة حالة حاضنة ورقلة، غرداية، الأغواط"، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013، ص ص 8 - 9.
- Voisey et al. The measurement of success in a business incubation project. Journal of Small Business and Enterprise Development. Journal of Small Business and Enterprise Development, 13(3). (2006). UK. pp. 454-468

✓ **قدرة تسويق الأبحاث:** يعبر هذا المؤشر على إمكانيات حاضنة الأعمال في تطبيق الأبحاث العلمية والاستفادة منها اقتصاديا من خلال إقامة وتنمية مؤسسات تستهدف نتائج الأبحاث داخل الحاضنة، ويقاس هذا المؤشر بعدد المؤسسات المبنية على تطبيق الأبحاث العلمية وبالنشاط الاقتصادي الناتج عن هذه المؤسسات (حجم التوظيف، والأرباح كل سنة)؛

✓ **أثر خدمات الحاضنة على المستفيدين منها:** يعبر هذا المؤشر على نتائج المسوح وتقييم المستفيدين من الحاضنة لجودة وفائدة الخدمات المقدمة لهم، ويقاس هذا المؤشر من خلال معدلات الاستجابة لاستطلاعات الرأي والتقييم الإيجابي للأنشطة والخدمات المقدمة؛

✓ **الاستمرارية والتمويل الذاتي:** يعبر هذا المؤشر على قدرة الحاضنة على الاستمرارية في النشاط وأداء مهمتها والذي يتحدد أساسا بقدرتها على تحصيل عوائد تضمن لها تغطية تكاليفها وتحقيق ربحا مشجعا على الاستمرار في العمل، ويقاس هذا المؤشر من خلال حجم عوائد الحاضنة ونسب تكاليف الأداء المخطط له بالنسبة إلى هذه العوائد وفرص الوصول إلى نقطة التعادل المالي؛

✓ **حجم الضرائب:** يعبر هذا المؤشر على حجم الضرائب والمدفوعات التي يدفعها أصحاب المؤسسات المنتسبة إلى الحاضنة والمتخرجة منها إلى خزينة الدولة، ويقاس هذا المؤشر من خلال معدلات ازدياد الملكية، وحجم عوائد الضرائب والمقتطعات الأخرى التي تدفعها مجموع هذه المؤسسات التي استفادت من خدمات الحاضنة؛

✓ **أثر الحاضنة على محيطها:** يعبر هذا المؤشر على القدرة البنائية لحاضنة الأعمال والأثر الجيد الذي تتركه في المجتمع المحيط بها من خلال تغيير المعتقدات والمعطيات الثقافية والاجتماعية عن العمل الحر والذي يترتب عليه زيادة في إقامة مؤسسات جديدة، وكذلك تأثير الحاضنة على الترابط بين الصناعة والبحث العلمي ونشر التقنية وتبني أفكار وبراءات اختراعات للباحثين، ويقاس هذا المؤشر من خلال استطلاع رأي المهتمين والمؤسسات في تقديم الخدمات عن طريق زيادة عدد العقود التي ساهمت في وضعها الحاضنة بين الصناعة والبحث العلمي والجامعات؛

✓ **أثر الحاضنة على السياسة الحكومية:** يعبر هذا المؤشر على حجم وقوة التغييرات التي نتجت عن برنامج حاضنات الأعمال في السياسة الحكومية نحو دعم القطاع الخاص وتشجيع إقامة مؤسسات جديدة بل المساعدات الحكومية في إقامة حاضنات أعمال جديدة، ويقاس هذا المؤشر من خلال

عدد إصدارات القوانين والمحفزات وبرامج التمويل المتخصصة التي تضعها الحكومة وتقوم بتنفيذها فعلا.

المبحث الثالث: طرق قياس كفاءة حاضنات الأعمال حسب بعض الدراسات السابقة

أولاً: شروط اعتماد الدراسات التي تناولت قياس كفاءة حاضنات الأعمال

لا توجد منهجية موحدة لقياس كفاءة أداء حاضنات الأعمال في الدراسات التي تناولت الموضوع، لذلك توجد صعوبة كبيرة في المقارنات بين الكثير من التجارب العالمية، حيث تكشف الدراسات حول قياس حاضنات الأعمال أن ذلك يحتاج إلى النظر فيها من خلال ثلاث زوايا وهي: من قام بهذه الدراسة (المؤلف)؛ والمنهجية المستخدمة في الدراسة؛ والمقاييس المستعملة وهي كما يلي:

(1) - مؤلف الدراسة:

✓ دراسات تابعة لجمعيات حاضنات الأعمال: تقوم جمعيات حاضنات الأعمال بدراسة تقييم تأثير حاضنات الأعمال بانتظام وتقدم تقديرات لأدائها مثل بعض الدراسات التي سوف تأتي لاحقاً، وذلك من أجل زيادة دعم الدولة لها أو من الجهات الداعمة لها، فتحتاج العديد من الحاضنات بانتظام لإثبات "النجاح" وهذا يمكن أن يؤدي إلى الإفراط في إعداد التقارير بل من الممكن تضخيم النجاح¹؛

✓ دراسات أكاديمية: ظهرت في السنوات القليلة الماضية عدة دراسات أكاديمية إلا أن القليل منها طبقت منهجية قوية لتقييم مساهمات حاضنات الأعمال رغم تلقيها صعوبات كبيرة نظراً لأن نتائج الحضانة قد تستغرق سنوات عديدة حتى تظهر، مع قيام المؤسسات المتخرجة منها بتطوير أسواقها وتوسيع نطاق إنتاجها، ومن زاوية أخرى تختلف كيفية مناقشة نجاح المؤسسات المحتضنة فهل يعني ذلك أنها تعيش لفترة أطول أو لديها نمو كبير أثناء الحضانة؟ أو غير ذلك من مؤشرا النجاح².

¹ Hackett S M, D M Dilts, A Systematic Review of Business Incubation Research, Journal of Technology Transfer (29) 55-82, 2004.

² Aerts K, et al, Critical role and screening practices of European business incubators, Technovation 27: 254-267, 2007.

(2) - منهجية الدراسة

في الآونة الأخيرة أظهرت الدراسات بأن هناك أبحاث تستعمل بيانات من إحصائيات والمقابلات ودراسات الحالة ومع ذلك تبقى الدراسات المهتمة بكفاءة حاضنات الأعمال وتأثيرها ليست بالكثيرة ولا يوجد منهجية واضحة تتبعها، ويمكن تقسيم المنهجيات المستخدمة لتقييم تأثير الحاضنات إلى ثلاثة كما يلي:

✓ **منهجية المجموعة الضابطة:** مقارنة الشركات داخل وخارج مجتمعات العلوم يعتمد مفهوم المجموعة الضابطة على مقارنة بين عينة من المؤسسات الموجودة في حاضنات الأعمال وعينة من المؤسسات خارج الحاضنة ومع ذلك يؤخذ على هذا النوع من الدراسات ما يلي: الانحياز في اختيار المؤسسات المحتضنة مما يجعل من الصعب التمييز بين أسباب نجاح المؤسسات المنتسبة فهل يعود إلى خدمات الحاضنات أو إلى غير ذلك؛ ومن جهة أخرى فإن مقاييس كفاءة الأداء المستخدمة (مثل نمو الإيرادات ونمو العمالة ومعدل البقاء في الأعمال ...) لها قيودها فيما يتعلق بتقييم نجاح المشاريع الصغيرة¹؛

✓ **منهجية المقارنة المعيارية:** تتبع دراسات المقارنة المعيارية طريقة تحليل الخصائص والمقاييس لبرامج الحاضنات المختلفة ذات الأهداف الأساسية المماثلة وتربط نتائج كفاءة الأداء بأنشطة الحاضنة من أجل تحديد أفضل أداء، وهدف دراسات المقارنة المعيارية هو توفير بيئة لتطوير المؤسسات الناشئة، ومع ذلك فإن معظم الدراسات المعيارية تنظر إلى نتائج الحاضنات (مثل معدل البقاء، ومعدل نمو الإيرادات، والوظائف التي تم إنشاؤها)، وهو ما لا يفسر وحده كيف ولماذا يبدو أن أداء بعض الحاضنات أفضل من غيرها²، فإن هذا يجعل التحليل المعيارى صعباً، حيث يتطلب تحديد أفضل الممارسات للتمييز بين نماذج الحاضنات المختلفة وقياس نتائجها فيما يتعلق بأهدافها، فإن معظم الدراسات تفشل في مراعاة الأهداف المختلفة ومقاييس أدائها؛ من زاوية أخرى هناك مشكلة في دراسات قياس الأداء وهي أن قياس أداء الحاضنة يتضمن قياس لأداء المنطقة بأكملها المحيطة

¹ Amezcua A, S Boon, **Business Incubation as Entrepreneurship Policy**, Martin J. Whitman School of Management, 2010.

² Mosselman M et al, **Review of the methodologies to measure effectiveness of state aid to SMEs**, Final Report to the European Commission, 2004.

بالحاضنة، فقد تتفوق الحاضنة الموجودة في منطقة ذات نشاط ريادي عال وبنية تحتية على حاضنة تقع في مكان بعيد لا تتمتع بنفس الظروف البيئية المواتية لريادة الأعمال¹؛

✓ **منهجية الدراسات الاستقصائية:** يركز هذا النوع من الدراسات على تأثيرات الحاضنة من خلال الاستبيانات أو دراسات الحالة على عينة مختارة من حاضنات الأعمال أو من المؤسسات المحتضنة، على عكس منهجية المقارنة المعيارية أو منهجية المجموعة الضابطة، غالباً ما تأخذ الدراسات الاستقصائية منظوراً داخلياً للتحقيق، حيث توفر هذه المنهجية رؤى مهمة حول آليات دعم الحاضنة، وبالتالي تساعد على فهم كيفية عمل برنامج الاحتضان، إلا أن مشكلتها تركز على المؤسسات الناشئة بشكل عام دون التمييز بين مراحل التطور المختلفة. ومع ذلك تنظر معظم الدراسات التي تتبع المنهج الاستقصائي إلى الحاضنات ككيان قائم بذاته دون النظر في هياكل دعم المؤسسات الناشئة الأخرى².

3 - المقاييس المستعملة في الدراسة

هناك نوعان من المقاييس استعملتها دراسات قياس كفاءة أداء حاضنات الأعمال وهما مقياس مباشرة وأخرى غير مباشرة وغالباً ما تركز على إحدى الفئات الثلاث التالية: نتائج الأداء؛ وسياسات الإدارة وفعاليتها؛ وخدمات الحاضنة وقيمتها المضافة.

✓ **نتائج الأداء:** يتم عادة تقييم نتائج كفاءة أداء حاضنات الأعمال باستخدام المقاييس المباشرة المتعلقة بأداء المؤسسات المحتضنة ونمو واستدامة برنامج الحاضنة، كما يلي: يتم قياس البقاء المؤسسات في الأعمال بإحدى الطرق إما³: نسبة المؤسسات التي لم تتوقف عن الأعمال بعد تخرجها من الحاضنة مقسمة على إجمالي عدد المؤسسات التي تأسست في الحاضنة؛ أو نسبة عدد المؤسسات المتخرجة من الحاضنة مقسمة على عدد المؤسسات المتوقفة عن العمل. وإن استخدام مقياس البقاء وحده لمعرفة نتائج الحاضنة له فائدة محدودة حيث يمكن تصميم الحاضنات لاستقبال المؤسسات التي تملك قدرة ذاتية على البقاء ولو لم تستقبلها الحاضنة. كما يمكن استخدام نمو المبيعات

¹ Bergek A, C Norrman, **Incubator best practice: A framework**, Technovation 28, 2008, P 20,

² Garnsey E, et a, **New firm growth: Exploring processes and paths**, Industry and Innovation journal 13(1): 2006, P 20.

³ UKBI, **UK Incubators - Identifying Best Practice**, Birmingham, UK Business Incubation Limited, 2009.

مقياسا مرتبطا بأداء المؤسسات المحتضنة أو نمو الأرباح أو نمو العمالة فإن هذه المقاييس مستعملة كثيرا في الدراسات، إلا أن المؤسسات الناشئة في مجال التكنولوجيا خاصة غالبا لا تحقق أي إيرادات في السنوات الأولى حيث تحتاج وقتا طويلا للوصول إلى مرحلة التعادل¹.

أما مقاييس الأداء الأخرى التي تُعالج نمو الحاضنة هي معدل شغل الحاضنة أو معدل التخرج أو المؤسسات الجديدة التي تم إنشاؤها سنوياً، ومع ذلك يبدو أن قيمة هذه المقاييس في تقييم أداء الحاضنة محدودة. لأن المشكلة الرئيسية بالنسبة للحاضنة يجب أن تكون لديها المرونة الكافية لتمكين المؤسسات المحتضنة من إيجار مكان آخر أثناء نموهم²؛

كما يُستخدم مقياس إنشاء مناصب الشغل مقياسا لتقييم كفاءة أداء الحاضنات ومع ذلك فإنه يمثل مشكلة فغالبا ما تحاول المؤسسات الجديدة تقليل تكاليفها الثابتة من أجل التحكم في الإنفاق ويمكن أن يؤدي ذلك إلى أهداف متضاربة مع الحاضنات³؛

✓ **سياسات الإدارة وفعاليتها:** تتضمن مناهج قياس سياسات الإدارة وفعاليتها تقييما للممارسات الإدارية للحاضنة والسياسات التشغيلية وهذا يعتمد على الاستخدام الفعال للموارد، حيث تشمل مؤشرات الأداء معايير مميزة لاختيار المؤسسات المنتسبة إليها، كما تؤدي جودة ودعم فريق الإدارة ومدى تحقيق الأهداف دور مهم في مقياس فعاليتها⁴؛

✓ **خدمات الحاضنة وقيمتها المضافة:** من بين مناهج قياس كفاءة أداء حاضنات الأعمال الخدمات التي تقدمها الحاضنة، وكذلك القيمة المضافة للمؤسسات المحتضنة لها أهمية في هذا الجانب، حيث تشمل الخدمات النموذجية مثل المساحات والخدمات المكتبية المشتركة، ومساعدة في تطوير الأعمال، وتوفير شبكة من العلاقات⁵.

¹ Chung-Jen Chen, **Technology commercialisation, incubator and venture capital, and new venture performanc**, Journal of Business research 62, 2009, P 93.

² Centre for Strategy and Evaluation Services (CSES), **Benchmarking of Business Incubators**, European Commission Enterprise Directorate General, 2002.

³ Frontline, Edinburgh Pre Incubation Scheme Economic Impact Evaluation, Scottish Enterprise, 2002.

⁴ Rice M P, Co-production of business assistance in business incubators: An exploratory study, Journal of business venturing 17, 2002, P 163.

⁵ Morten T, et al, **Networked Incubators: Hothouses of the New Economy**, Harvard Business Review September/October, 2000.

ثانياً: بعض الدراسات التي تناولت قياس حاضنات الأعمال

(1) - الدراسة الأولى: حول: "مقارنة حاضنات الأعمال" للمفوضية الأوروبية للمشروعات العامة. سنة 2002 (الاتحاد الأوروبي)

"Benchmarking of Business Incubators"

في سنة 2002 ظهرت أول دراسة جادة حول تقييم حاضنات الأعمال لصالح المفوضية الأوروبية للمشروعات العامة وهو عبارة على تقرير مفصل حول قياس حاضنات الأعمال حيث تم تنفيذه من طرف مركز الخدمات الاستراتيجية والتقييم المعروف اختصاراً (CSES) (the Centre for Strategy & Evaluation Services (CSES))¹. وأجرى هذا المركز دراسة على 78 حاضنة من الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي. وقام بعد ذلك بتطبيق منهجية قياس من خمس خطوات وخرج بـ 15 مؤشراً. حيث أشرف على الدراسة مجموعة من المديرين من 11 دولة مختلفة.

اشتمل العمل الذي قام به مركز CSES على مرحلتين رئيسيتين: حيث ركزت المرحلة الأولى على إعداد إطار تحليلي. ومن خلال المرحلة الثانية تم اختبار نموذج الدراسة وتطويره من خلال سلسلة من المقابلات مع مديري حاضنات الأعمال والداعمين والمؤسسات المنتسبة لها من الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي، ويتلخص الإطار العام للدراسة في الخطوات التالية :

الخطوة 1: طرح النموذج: تم تطوير نموذج عام لحاضنات الأعمال يحدد الوظائف الأساسية وإجراءات التشغيل. يعتمد هذا النموذج على مراجعة الأدبيات، والمقابلات السابقة مع مجموعة المديرين والعمل الميداني، ويتلخص النموذج في الشكل (2- 1) التالي:

الخطوة 2: قضايا أفضل الممارسات: يحدد النموذج عدداً من "قضايا أفضل الممارسات الأساسية" التي توفر الإطار المطلوب لتحديد مؤشرات القياس.

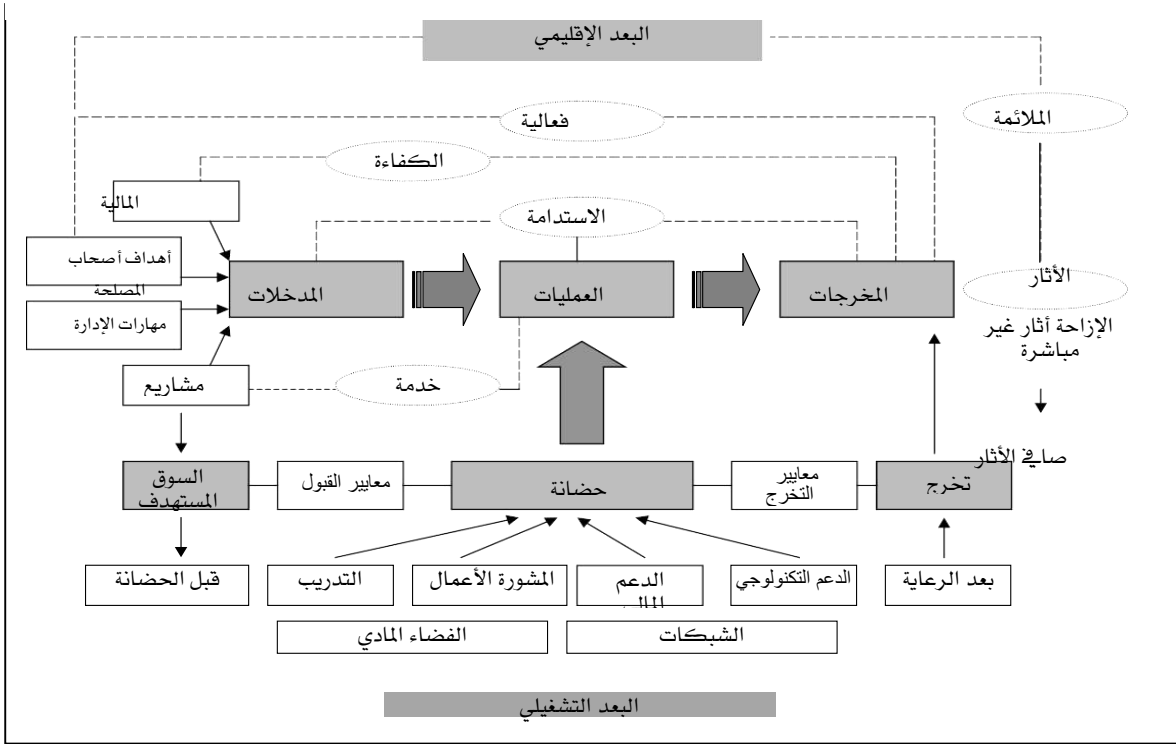
الخطوة 3: محركات الأداء: بالإضافة إلى ذلك ، يسلط النموذج الضوء على "محركات الأداء الرئيسية" التي تؤثر على مدى تحقيق الحاضنات لمقاييس أفضل الممارسات.

¹ www.cses.co.uk

الخطوة 4: بيانات حاضنة الأعمال: تم تنفيذ استبيانين من طرف مركز CSES فالأول ركز على الحاضنات نفسها بينما تضمن الاستبيان الثاني الحصول على تعليقات من المؤسسات المنتسبة لها. تم استخدام بيانات المسح لتحديد مكان الحاضنات فيما يتعلق بمؤشرات القياس المختلفة؛

الخطوة 5: إرشادات أفضل الممارسات: بناءً على الخطوات والتحليلات السابقة، يقترح القسم الأخير من هذا التقرير الإجراءات الرئيسية التي يجب اتخاذها عند إنشاء وتشغيل حاضنات الأعمال.

الشكل (2-1): نموذج حاضنة الأعمال



Source: Centre for Strategy & Evaluation Services (CSES), Benchmarking of

Business Incubators, European Commission Enterprise Directorate General, February 2002.

ملخص نتائج الدراسة حول المعايير الرئيسية للقياس

يقدم الجدول التالي ملخصاً للمتوسطات الرئيسية والنطاقات والمعايير التي يمكن تحديدها كمياً. وتستند تلك القيم على تحليل بيانات المسح والمناقشات مع مديري الحاضنات على معايير أفضل الممارسات. حيث أكد التقرير على أنه بالنظر إلى تنوع عمليات وأهداف الحاضنة، فإن المعايير لا يمكن أن تطبق على الصعيد العالمي، ولا يمكن كذلك تحديد المقاييس للعديد من جوانب عمليات حاضنات الأعمال.

الجدول (2 - 1): ملخص إحصائيات أداء الحاضنة الرئيسية والمعايير المقترحة

المعيار	النطاق	المعدلات	الإعداد والتشغيل
/	1.5 يورو إلى 22 مليون يورو	3.7 مليون أورو	متوسط تكلفة الاستثمار الرأسمالي
/	من 50 ألف إلى 1.8 مليون يورو	480 ألف يورو سنوياً	متوسط تكاليف التشغيل
%25	0% إلى 100%	%37	النسبة المئوية من عائدات الدعم الحكومي
2000 - 4000 متر مربع	90 م ² - 41 ألف م ²	3000 م ²	مساحة الحاضنة
20 - 30	1 - 120 مؤسسة	27 مؤسسة	عدد المستأجرين (المنتسبين) في الحاضنة
المعيار	النطاق	المعدلات	وظائف الحاضنة
%85	9% - 100%	%85	معدلات شغل الحاضنة
3 سنوات	6 أشهر - لا يوجد حد أقصى	35 شهراً	مدة الإيجار
مديرين كحد أدنى	1-9 مديرين	2.3 مديرين	عدد الموظفين الإداريين
1:20 - 1:10	1:2 - 1:64	1: 14	نسبة العاملين في الحاضنة: المستأجرون
%50	5% - 80%	%39	النسبة المئوية من وقت المديرين لتقديم المشورة للعملاء
المعيار	النطاق	المعدلات	تقييم الخدمات والآثار
%85	65% - 100%	%85	معدلات البقاء للمؤسسات المتخرجة
%25	5% إلى 100% سنوياً	20% سنوياً (2001)	متوسط النمو في دوران العمل
/	1 إلى 120	6.2 وظيفة لكل مؤسسة	متوسط الوظائف لكل مؤسسة منتسبة
/	7 إلى 197	41 وظيفة	وظائف جديدة للمؤسسات المتخرجة لكل حاضنة
من 4000 إلى 8000 يورو	من 124 يورو إلى 29600 يورو	4400 يورو	التكلفة لكل وظيفة (الإجمالي)

Source: Centre for Strategy & Evaluation Services (CSES), Benchmarking of Business Incubators, European Commission Enterprise Directorate General, February 2002.

المفاهيم المتعلقة بالمعايير:

✓ **الاستثمار الرأسمالي وتكاليف التشغيل:** من غير المناسب وضع معايير لاستثمارات رأس المال في الحاضنة وتكاليف التشغيل لأنهما يختلفان اختلافاً كبيراً حسب نوع الحاضنة. على سبيل المثال ، تتطلب حاضنة التكنولوجيا الحيوية مساحة مختبرية مخصصة بالإضافة إلى مساحة مكتبية، في حين أن الحاضنة التي توفر مكاتب فقط للمؤسسات الناشئة الجديدة تتطلب استثمارات رأسمالية أقل.

✓ **نسبة الإيرادات التي تعتمد على الإعانات الحكومية:** تختلف متطلبات التمويل العام للحاضنات تبعاً لعوامل خاصة بالموقع مثل ديناميكية الاقتصاد المحلي، لذلك يجب أن تحاول زيادة النسبة تكاليف التشغيل المستمدة من أنشطتهم الخاصة (الإيجار ، الخدمات الاستشارية ، إلخ).

✓ **مساحة الحاضنة / عدد المستأجرين:** كان متوسط مساحة الحاضنة في المسح 3000 متر مربع، وهناك قدر كبير من الأدلة التي تشير إلى أن هناك حاجة إلى مساحة لا تقل عن 2000 متر مربع (تكفي لاستيعاب 20 -30 مؤسسة) لتحقيق وفورات الحجم، وتقتصر الدراسة مدى يتراوح بين 2000 متر مربع إلى 4000 متر مربع كمييار اعتماداً على نوع الحاضنة.

✓ **مدة الإيجار:** تقترح الدراسة معيار 3 سنوات، وتجدر الإشارة إلى أن المعيار القياسي ينطبق على عموم الحاضنات ولن يكون مناسباً لبعض أنواع الحاضنات المتخصصة، على سبيل المثال حاضنات التكنولوجيا الحيوية ، والبحوث ذات التقنية العالية بسبب طول مهلة تطوير المنتجات المرتبطة بقطاعات هذه الأعمال.

✓ **عدد الموظفين الإداريين / نسبة الموظفين:** المستأجرون: تفترض الدراسة المعيار الذي لا يقل عن ما متوسطه 20 -30 مستأجراً ويسمح بالمرونة الكافية لتغطية الغياب (التدريب والتطوير المهني، المؤتمرات، العطلات، ...) مع الاستمرار في ضمان أن المؤسسات المنتسبة لديها وصول دائم إلى الدعم الاستشاري على المستوى الإداري في جميع الأوقات. بالنظر إلى أن القيمة المضافة الحقيقية للحضنة لا تكمن في الجوانب العقارية ولكن في جودة وأهمية وفائدة الاستشارات التجارية، يجب ألا تتجاوز نسبة مديري الحاضنة إلى المستأجرين الحاضنة 1:20.

✓ **نسبة العملاء الذين يقدمون المشورة في وقت الإدارة:** تبلغ نسبة الوقت الذي يقضيه الموظفون في تقديم المشورة للمؤسسات، والتي تم إبرازها في الاستطلاع، 39%. ولقد افترضت الدراسة أنه من

الناحية المثالية، يجب أن يكون من الممكن "تحرير" الإدارة بحيث يتم قضاء المزيد من الوقت في تقديم المشورة للمستأجرين وأقل في المسائل الإدارية.

✓ **معدل البقاء للمؤسسات المتخرجة:** كشف المسح أن معدل بقاء المؤسسات التي تمت احتضانها كان أعلى بشكل ملحوظ من معدل نجاح الأعمال بين مجتمع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غير المحتضنة، والذي يقدر بـ 30-50% (على مدى 5 سنوات). وكانت هناك مجموعة ملحوظة من الحاضنات التي أبلغت عن معدل بقاء بين المؤسسات المتخرجة من الحاضنات التي تعمل في قطاعات أكثر عرضة للخطر مثل صناعة التكنولوجيا الفائقة أقل بكثير، وتؤكد الدراسة على أن معدلات بقاء نشاط المؤسسات هو مؤشر هام على كفاءة الحاضنات، والأهم من ذلك هو مدى مساهمة الحاضنات في التطوير السريع للمؤسسات المبتكرة ذات النمو المرتفع وقدرتها على خلق وظائف جديدة.

✓ **خلق الوظائف - متوسط الوظائف لكل مؤسسة منتسبة / وظائف جديدة لكل حاضنة:** في حين أن خلق فرص العمل هو أحد الأهداف الرئيسية لحاضنات الأعمال، فإن وضع معيار لعدد الوظائف التي تم إنشاؤها لكل مؤسسة أو لكل حاضنة سيكون غير مناسب لأن عدد الوظائف التي تم إنشاؤها سيختلف بشكل كبير اعتماداً على نوع المؤسسات التي يتم احتضانها، وعدد المنتسبين الذين يمكن للحاضنة استيعابهم ومقدار المساحة المتاحة، سيختلف عدد الوظائف التي تولدها المؤسسات المنتسبة بشكل كبير اعتماداً على نوع الصناعة التي تتخصص فيها المؤسسة، ومدى كثافة الصناعة في التكنولوجيا بدلاً من العمالة الكثيفة، وكما سيختلف العدد الإجمالي لوظائف الخريجين التي تم إنشاؤها لكل حاضنة لأن إجمالي عدد المؤسسات يختلف اختلافاً كبيراً بين الحاضنات المتخصصة في أنواع مختلفة من الصناعات.

✓ **تكلفة الوظيفة:** بلغ متوسط التكلفة الإجمالية لكل وظيفة وفقاً لمسح الحاضنات 4400 يورو، عندما تؤخذ تكاليف الإعداد واستهلاك رأس المال في الاعتبار، يرتفع الرقم إلى 6700 يورو، وبدلاً من وضع مقياس مرجعي قامت الدراسة بتعيين نطاق، نظراً لأن الحاضنات تتلقى مستويات مختلفة من الدعم من القطاع العام أو الاتحاد الأوروبي اعتماداً على العوامل الخاصة بالموقع.

(2) - الدراسة الثانية: حول: "دراسة مرجعية حول الحاضنات القائمة على التكنولوجيا" لأكسفورد للابتكار المحدود 2006.

(الاتحاد الأوروبي)

"Benchmarking Study on Technology-Based Incubators"

قدمت مؤسسة أكسفورد للابتكار المحدود¹ في سنة 2006 تقريراً تحت عنوان "دراسة مرجعية حول الحاضنات القائمة على التكنولوجيا" وهو يُعتبر تطويراً لدراسة المفوضية الأوروبية للمشروعات العامة السابقة الذكر والتي قام بها مركز الخدمات الاستراتيجية والتقييم (CSES)، حيث تمت دراسة أكسفورد على تسعة حاضنات أوروبية تابعة لمنتدى حاضنة (GGIF)(Gate2Growth)² وهو شبكة أوروبية يتكون من 129 مديراً لحاضنات التقنية في 28 دولة أوروبية والهدف الرئيسي للمنتدى هو تبادل أفضل الممارسات والمعارف والخبرات بين مجموعة واسعة ومتنوعة من الحاضنات في جميع أنحاء أوروبا، وكان الدافع الرئيسي لدراسة أكسفورد للابتكار المحدود هو تقديم استبيان لـ (GGIF) يقوم بإنشاء أداة قياس كفاءة الحاضنات عبر الإنترنت، حيث أضافت أكسفورد بعض مؤشرات الأداء الرئيسية المختلفة عن تلك الموجودة في دراسة (CSES).

اقترحت دراسة أكسفورد من خلال الجدول التالي تضمين سبعة مجالات في استبيان (CSES) الذي تم إنشاؤه في عام 2002 لقياس معايير الحاضنات الأوروبية، حيث يمكن أن توفر هذه المجالات الجديدة قاعدة مهمة للمقارنة الناجحة بين الحاضنات. ورأت الدراسة أنه من المفيد أكثر لمديري الحاضنات عرض إجاباتهم بالمقارنة مع متوسط جميع الردود الأخرى التي تم تقديمها سابقاً، بدلاً من امتلاك مجموعة من الردود مع الإشارة إلى عدد الحاضنات التي اختارت نطاقاً أو آخر.

¹ www.oxin-centres.co.uk

² http://www.inno-group.com/en/projects/53-inno-germany

الجدول (2- 2): مجالات قياس الأداء

المبادرة	التأسيس الجيد وبشكل فعال عند بدء عمليات الحاضنة مع الفوائد الناتجة عن الحضانة الافتراضية
توفير المباني	وهي عبارة على حلقة وصل بين توفير مساحة الحاضنة والخدمات التي تقدمها. كما تشمل المرافق والأماكن العامة الموقع الذي يساعد في تطوير المحتضنين
إدارة الحاضنة	طريقة الإدارة فيما يتعلق بتسيير الحاضنة، كدور مالك الحاضنة، والأجور؛ وقيم العقود المتفق عليها أو عقود المخاطر والكفاءة؛ المؤهلات المهنية لمديري الحاضنات وتنمية المهارات التي يحتاجونها لإدارة الحاضنات بفعالية يمكن أن تشمل القضايا الأخرى مستويات التوظيف والدعم الداخلي أو الاستعانة بمصادر خارجية
خدمات	الخدمات المقدمة من الحاضنات مع تأثيرها المحتمل على المؤسسات المستأجرة
دور الحاضنات	دور الحاضنات في تشجيع وتحفيز التفاعل والتواصل مع مؤسسات التعليم العالي وكذلك مع الجهات الرسمية، والمعاهد ومجموعات البحث سواء فيما يتعلق بدعم الأنشطة والمساعات المستأجرة داخل الحاضنات
النتائج	نتائج عملية الاحتضان من حيث عدد المؤسسات التي تم إنشاؤها، وعدد من الوظائف الجديدة، وعدد المؤسسات المتخرجة، ومعدلات النمو ...
دعم غير رسمي	هياكل لدعم تطوير الحاضنات فيما يتعلق بشبكات الحاضنات المحلية والإقليمية، وطرق الاتصال والتواصل

Source: Oxford Innovation Ltd, Benchmarking Study on Technology-Based Incubators, 2006.

(3) - الدراسة الثالثة: حول: "احتضان النجاح: أفضل ممارسات الحضانة التي تؤدي إلى مشاريع جديدة ناجحة" لمعهد جامعة ميشيغان للبحوث حول العمل والتوظيف والاقتصاد. سنة 2011 (الولايات المتحدة الأمريكية)

"Incubating Success. Incubation Best Practices That Lead to Successful New Ventures"

جاءت هذه الدراسة البحثية لفحص العلاقة بين أفضل ممارسات الحضانة التي تؤدي إلى مؤسسات جديدة ناجحة. هذا البحث أجراه معهد جامعة ميشيغان للبحوث حول العمل والتوظيف والاقتصاد؛ وشارك فيها كل من جامعة ولاية نيويورك، والرابطة الوطنية لحاضنات الأعمال (INBIA)، وشركة Cybergroup. وكان الهدف من هذه الدراسة هو اختبار ما إذا كانت هناك علاقة سببية بين ممارسات حاضنات الأعمال ونجاح المؤسسات، حيث ابتكر فريق البحث أداة قائمة على الانترنت لممارسي الحضانة تقيس أداء برنامجهم مقارنة بأفضل الممارسات الصناعية وتوفر ملاحظات حول كيفية تحسين أدائهم. وشارك في هذه الدراسة 111 مديرا لحاضنات الأعمال بناءً على عدد الاستبيانات التي تم تسليمها بنجاح.

فيما يلي بعض الخصائص المشتركة لبرامج حاضنات الأفضل أداء والمحددة في هذه الدراسة.

✓ معظم الحاضنات غير ربحية؛

✓ يتراوح حجم الحاضنة من ما يقرب 400 متر مربع إلى ما يقرب من 10 آلاف متر مربع؛

- ✓ يتراوح عمر برنامج الحاضنة من 7 سنوات إلى أكثر من 50 عاماً (مركز باتافيا الصناعي في باتافيا، نيويورك)؛ باستثناء باتافيا، تتراوح الأعمار من 7 سنوات إلى 30 سنة؛
- ✓ يتراوح حجم المجالس الاستشارية للحاضنات من صفر إلى 30 عضواً؛ والمتوسط ما يقرب من 10؛
- ✓ أهم هدف لبرامج الحاضنات هو خلق فرص العمل لـ 4.60؛
- ✓ تشمل الخدمات التي تقدمها جميع الحاضنات الأفضل أداءً ما يلي: المساعدة في أساسيات العمل؛ إدارة ومعدات مشتركة؛ محاسبة؛ إنترنت عالي السرعة؛ أنشطة الشبكات بين المؤسسات النسبية؛ المساعدة التسويقية؛ تدريب الموارد البشرية؛ مساعدة التجارة الإلكترونية؛ تدريب شامل على الأعمال؛ التدريب على مهارات العرض؛ المساعدة في آداب العمل.
- ✓ الخدمات ما يلي: الخدمات القانونية العامة؛ الوصول إلى الموارد التعليمية؛ الدعم اللوجستي؛ المساعدة في تحديد أعضاء فريق الإدارة؛ لوحات الظل؛ الوصول إلى رأس المال الاستثماري؛ الحصول على قروض تجارية؛ الحصول على قروض غير تجارية؛ حماية الملكية الفكرية؛ تسويق التكنولوجيا؛ التدريب على علاقات العملاء؛ روابط للشركاء الاستراتيجيين؛ المساعدة في التنظيمية؛
- ✓ الممارسات الإدارية الأكثر تمثيلاً بين الحاضنات الأفضل أداءً: 92% لديهم بيان مهمة مكتوب؛ 92% منهم يختار المؤسسات حسب التوافق الثقافي؛ 92% منهم يختار المؤسسات على أساس النجاح المحتمل؛ 98% منهم يستعرض احتياجات المؤسسات عند الإدخال؛ 98% منهم أصحاب المصلحة والرعاة يدعمون ويفهمون المهمة والأهداف؛ 92% منهم يعرض المؤسسات داخل المجتمع؛ 94% منهم يقدم خطة دفع قوية مقابل رسوم الإيجار والخدمة؛
- ✓ تظهر المناطق التي تتواجد فيها الحاضنات عادة ما تكون حضرية ويمتلك سكانها مهارات قوة عمل أفضل من المتوسط، ويشهدون نمواً ولديهم تركيز عال من مؤسسات التعليم العالي. ومع ذلك أن هذا ليس دائماً. تشير هذه الدراسة إلى أن برامج حاضنات الأعمال عالية الجودة يمكن أن تتغلب على نقص القدرات الإقليمية؛
- ✓ شهدت معظم المناطق حاضنات الأعمال نمو العمالة خلال فترة الدراسة.

(4) - الدراسة الرابعة: حول: " قياس فعالية حاضنات الأعمال: منهج لأربعة أبعاد من منظور مجلس التعاون الخليجي". سنة 2011

"measuring the effectiveness of business incubators: a four dimensions approach from a gulf cooperation council perspective"

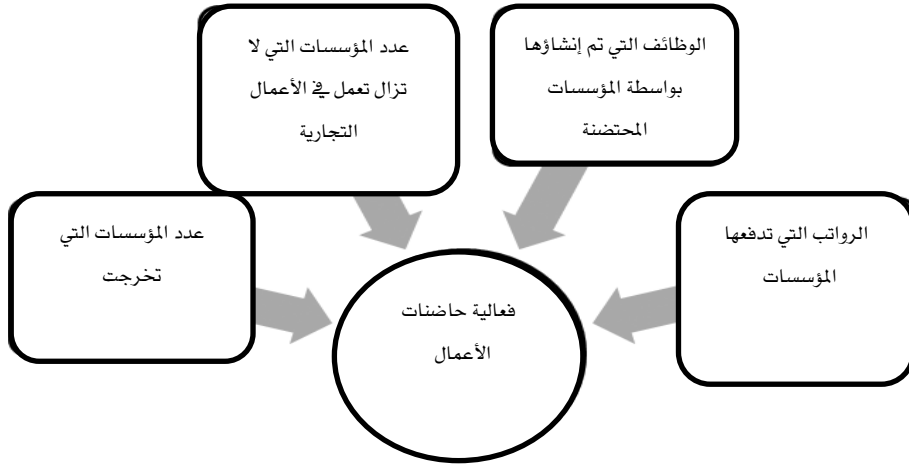
هذه الدراسة قام بها كل من HANADI AL-MUBARAKI - HOLGER SCHRÖDL وقد نشرت في مجلة ثقافة المغامرة¹. والهدف من هذه الدراسة هو تحديد وتقييم أبعاد النجاح لحاضنات الأعمال حيث تكون مناسبة لقياس فعالية الحاضنة، هذا البحث يتبع منهجية متعدد الأساليب فقد جمع بين البحث المكتبي والمقابلات ودراسة حالة متعددة لخمس حاضنات في دول مجلس التعاون الخليجي، حيث تم تطوير نموذج لقياس فعالية حضانة الأعمال بطريقة موحدة من خلال معالجة سؤالين بحثيين رئيسيين: فالأول هو: هل الأبعاد المستخدمة بشكل كبير لقياس فعالية حاضنات الأعمال مهمة لقياس فعالية حاضنات الأعمال؟ وأما السؤال الثاني هو: ما هي الأبعاد الحاسمة في قياس فعالية حاضنات الأعمال؟

وقد أجرت الدراسة مقابلات مع كبار المسؤولين التنفيذيين في خمس حاضنات أعمال عبر دول مجلس التعاون الخليجي وهي: دراسة حالة رقم 1: المنامة، مملكة البحرين؛ دراسة حالة رقم 2: بادر لحاضنات التقنية، المملكة العربية السعودية؛ دراسة حالة رقم 3: مجمع العلوم والتكنولوجيا، قطر؛ دراسة حالة رقم 4: مركز دبي لحاضنات الأعمال، الإمارات العربية المتحدة؛ دراسة حالة رقم 5: واحة المعرفة.

وناقشت هذه الدراسة أربعة أبعاد يمكن من خلالها إثبات فعالية الحاضنة وهي: عدد المؤسسات التي تخرجت على مدى فترة من الزمن، وعدد المؤسسات التي لا تزال تعمل في الأعمال التجارية لفترة من الوقت، وعدد الوظائف التي تم إنشاؤها بواسطة المؤسسات، والرواتب التي تدفعها المؤسسات. هذه الأبعاد الأربعة تؤدي إلى نموذج قياس لفعالية حاضنات الأعمال كما هو موضح في الشكل التالي:

¹ HANADI AL-MUBARAKI, HOLGER SCHRÖDL. measuring the effectiveness of business incubators: a four dimensions approach from a gulf cooperation council perspective. Journal of Enterprising Culture Vol. 19, No. 4 (December 2011) p p 435-452

الشكل (2- 2): نموذج قياس فعالية حاضنات الأعمال



Source: HANADI AL-MUBARAKI, HOLGER SCHRÖDL. measuring the effectiveness of business incubators: a four dimensions approach from a gulf cooperation council perspective. Journal of Enterprising Culture Vol. 19, No. 4 (December 2011)

✓ عدد المؤسسات التي تخرجت على مدى فترة من الزمن: يمكن للمؤسسات المشاركة في برامج حضانة الأعمال التخرج من تلك البرامج لعدد من الأسباب المختلفة حيث تشمل الأسباب العادية للتخرج مثل زيادة مساحة الحاضنة المتاحة، وانقضاء الحد الأقصى من الوقت المسموح به في البرنامج، وتحقيق الأهداف المتفق عليها، ويمكن قياس فعالية الحاضنة من حيث عدد الشركات التي تخرجت من برامجها خلال فترة زمنية محددة.

إذا كانت برامج الحضانة تتفق على أهداف محددة للتخرج مع المؤسسات المحتضنة، فقد تكون معدلات التخرج أداة مفيدة لتتبع نجاح الحاضنة، يمكن أن يشير التخرج إلى أن المؤسسة قد استفادت من الموارد المتاحة في الحاضنة وحققت مستوى من النجاح والاكتفاء الذاتي الذي يسمح لها بمواصلة النمو بمفردها، وبالتالي تجاوزت الحاجة إلى الحضانة. يمكن اعتبار الحاضنة ناجحة لدرجة أنها تساعد المؤسسات على تحقيق هذا الهدف وتجدر الإشارة، مع ذلك، إلى أن الإحصاءات المتعلقة بالتخرج من الحاضنات لا تكون ذات معنى إلا إذا تم تحديد أهداف واضحة وتم توحيد معايير التخرج. لا يمكن للحاضنة التي "تُخرج" المؤسسات التي وجدت مصادر تمويل أخرى - مثلاً

-، وأن تُساهم هذه المؤسسة في البيانات المتعلقة بنجاح الحاضنة، لأن مثل هذا المعيار للتخرج لا يعكس التشغيل الناجح للحاضنة.

✓ **احتضان نجاح الأعمال:** بالإضافة إلى تخريج عدد كبير من المؤسسات بما يتناسب مع العدد الإجمالي لها، يجب أن تكون حاضنة الأعمال الناجحة قادرة على إثبات النجاح المستمر للأعمال المحتضنة خلال فترة زمنية محددة، حيث يوجد هناك خمس حالات يمكن من خلالها تصنيف المؤسسة المحتضنة وقياس نجاحها:

مؤسسة على قيد الحياة وتتمو بشكل مربح؛

مؤسسة على قيد الحياة وتتمو وهي في طريق نحو الربحية؛

مؤسسة على قيد الحياة ولكنها لا تتمو وليست مربحة أو أنها مربحة بشكل هامشي فقط؛

تم إنهاء المؤسسة أثناء وجودها في الحاضنة، بقليل الخسائر؛

تم إنهاء المؤسسة أثناء وجودها في الحاضنة، بخسائر كبيرة.

تؤخذ النتائج 1 و 2 و 3 للإشارة إلى نجاح الأعمال المحتضنة وعادة تقاس بعد تخرج المؤسسات مباشرة من الحاضنة، إلا أنه يمكن استخدامها أيضاً بعد التخرج لقياس النجاح المستمر، ومع ذلك تجدر الإشارة إلى أن إنهاء العمليات قبل التخرج من الحاضنة يمكن أن يعكس قوى السوق بدلاً من عدم فعالية الحاضنة.

✓ **الوظائف التي تم إنشاؤها بواسطة المؤسسات:** من أهم أهداف حاضنات الأعمال خلق فرص عمل لذلك فإن تقييم درجة تحقيق الحاضنات لهذا الهدف هو جزء هام من قياس فعاليتها، وهذا لا يعني أن الحاضنات تخلق الوظائف مباشرة بل تزود المؤسسات الريادية بالموارد والخدمات التي تسمح لها بالبقاء والنمو، وبالتالي خلق فرص عمل. ونتيجة لذلك يمكن اتخاذ عدد كبير من الوظائف التي توفرها المؤسسات المحتضنة كمقياس غير مباشر لفعالية الحاضنة.

✓ **الرواتب التي تدفعها المؤسسات:** يعد قياس إجمالي رواتب المؤسسات سواء المحتضنة أو المتخرجة، طريقة أخرى لتقييم فعالية حاضنة الأعمال، فتعتبر رواتب المؤسسات، بالإضافة إلى الوظائف التي تم إنشاؤها مؤشر على أن الحاضنات تحقق أهدافها في المساعدة على تنمية مشاريع جديدة، فإن هذه المقاييس تشير إلى النمو الاقتصادي داخل هذا المجتمع بدلاً من خارجه.

(5) - الدراسة الخامسة: حول: "تقييم حاضنات الأعمال التجارية القائمة على التكنولوجيا المدعومة من الحكومة: تجربة الصين" سنة 2014

"Assessing government-supported technology-based business incubators: evidence from China"

هذه الدراسة قام بها كل من Yong - Kun Liu - Jaegul Lee - Ming Feng Tang و Lu وقد نشرت في المجلة الدولية للإبداع وإدارة التكنولوجيا¹. وتبحث هذه الدراسة في فعالية برامج الحاضنات المدعومة من الحكومة في الصين. حيث تسلط النتائج الضوء على أهمية مشاركة القطاع الخاص في الهيئة الإدارية للحاضنات. وتم تحديد أربعة حاضنات أعمال اثنان من UTBI في منطقة شنغهاي Shanghai غير ممولين من الجامعة واثنان ترعاهما الجامعة من TBI في منطقة كاوهيجينغ Chongqing. واستخدمت الدراسة بشكل رئيسي تصنيف التقييم للمفوضية الأوروبية (2002) (السابق الذكر) كمؤشر لأداء الحاضنات محل الدراسة. كما يبين الجدول التالي:

الجدول (2 - 3): نتائج الأداء المقارن للحاضنات الأربعة

Chongqing	Shanghai	Chongqing	Caohejing	مؤشرات القياس
UTBI	UTBI	TBI	TBI	
1.69	0.64	0.79	5.56	إجمالي أموال الحاضنة (مليون دولار)
12,993	26,195	46,659	30,414	مساحة الحضانة (م ²)
6	15	56	39	إجمالي عدد العاملين في الحاضنة
85	110	93	118	عدد المستأجرين
1,600	1,564	2,148	2,103	عدد المستأجرين
0.12	0.82	1.91	3.06	إجمالي دخل الحاضنات (مليون دولار)
80%	85%	86%	91.6%	معدل البقاء للمستأجرين
8	6	27	29	عدد براءات الاختراع الممنوحة
4	N/A	10	5	عدد المشاريع الوطنية التي نفذت للعلوم والتكنولوجيا
37	84	362	108	العدد المتراكم للمستأجرين المتخرجين

Source: Ming Feng Tang, et al, Assessing government-supported technology-based business incubators: evidence from China, Journal Technology Management, Vol. 65, Nos. 1/2/3/4, 2014

¹ Journal Technology Management, Vol. 65, Nos. 1/2/3/4, 2014. pp.24-48.

كشفت هذه الدراسة أن حاضنات الأعمال المدعومة من الحكومة فعالة بشكل عام في توفير البنية التحتية المادية والدعم المكتبي والوصول إلى موارد الجامعات ومعاهد البحث العامة. ومع ذلك ، وباستثناء Caohejing TBI المدار بشكل احترافي ، فإن الحاضنات المدعومة من الحكومة غير فعالة نسبياً في توفير الوصول إلى رأس المال الخارجي أو خدمات الاستشارات والشبكات المتعلقة بالأعمال مما يشير إلى أن الوكالات الحكومية والمسؤولين يفتقرون إلى الخبرة التجارية والتقنية. وتبين هذه النتائج أهمية مشاركة القطاع الخاص في إدارة الحاضنات المدعومة من الحكومة من خلال تقديم المشورة المستمرة، وكذلك من خلال توفير خدمات شبكات أكثر فعالية لشركات المشاريع المستأجرة.

(6) - الدراسة السادسة: حول: "مقترح بحثي لقياس فعالية حاضنات الأعمال". سنة 2018

"A Research Proposal for Measuring the Effectiveness of Business Incubators"

هذه الدراسة قام بها كل من Nadezhda Galiyeva - David Luigi Fuschi وقد نشرت في مجلة الدراسات التنظيمية والابتكار¹. وتقدم هذه الورقة البحثية مجموعة من المقاييس لإنشاء مؤشر أداء رئيسي قادر على دعم كل من إدارة حاضنة الأعمال وكذلك المؤسسات المنتسبة إليها. وقد تم الإطلاع على أكثر نماذج الأعمال المختلفة ذات صلة بالموضوع التي تم اقتراحها من طرف المفوضية الأوروبية (2002) (سابق الذكر) وغيره ، وقد قامت الدراسة بالعديد من المقابلات مع 30 حاضنة بالإضافة إلى دراسة حالة في كازاخستان (جامعة Kokshetau State - KGU) وواحدة في بيلاروسيا (جامعة بيلاروسيا الحكومية للمعلوماتية والإلكترونيات - BSUIR). وقدّم أيضاً هذا البحث استبيانين إلى جميع الحاضنات محل الدراسة.

لقد قاما الباحثان بتحليل عدد من التقارير والدراسات الرسمية المتعلقة بحاضنة الأعمال. ووجدوا اختلافاً واضحاً في الطريقة بين دول اتحاد الجمهوريات الاشتراكية السوفياتية السابقة (بما في ذلك روسيا البيضاء وكازاخستان) وبقية العالم (وخاصة الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة والاتحاد الأوروبي). حيث وجدوا جميعها لها تعاريف مماثلة لوصف حاضنة الأعمال، في حين يقدم معهد

¹ Nadezhda Galiyeva, David Luigi Fuschi. A Research Proposal for Measuring the Effectiveness of Business Incubators. Journal of Organisational Studies and Innovation Vol. 5, no.3, Autumn, 2018.

الاتحاد الروسي تصنيفاً ونهجاً مختلفاً يتماشى مع "الاقتصاد المخطط" الذي لا يزال موجوداً في دول الاتحاد السوفييتي السابق. وتم تلخيص هذه النتائج في الجدول التالي الذي يسلط الضوء على الخصائص الهامة لحاضنات الأعمال في تجربة دول اتحاد الجمهوريات الاشتراكية السوفياتية السابقة ومقارنتها ببقية العالم.

وقد جددت الدراسة مجموعة من المقاييس (ومؤشر الأداء الرئيسي) التي يمكن أن توفر مجموعة موضوعية من المعايير لقياس ومقارنة عمليات الحضانة في تصميم هيكل نظام المعلومات المقترح.

الجدول (2-4): الاختلافات الرئيسية لحاضنات الأعمال في (تجربة دول اتحاد الجمهوريات الاشتراكية السوفياتية

السابقة مقابل تجربة الولايات المتحدة / الاتحاد الأوروبي / المملكة المتحدة)

دول اتحاد الجمهوريات الاشتراكية السوفياتية السابقة	تجربة الولايات المتحدة / الاتحاد الأوروبي / المملكة المتحدة	
+	+	معايير انتقائية عالية
-*	+	رسوم العضوية
+	-*	التركيز على الخدمة
-*	+	التركيز على المساحة
-	+	المدة المفتوحة
+	-	المدة الثابتة
+	-	على أساس الفوج
-	+	القبول المتداول
+	-*	اكتساب الأسهم
-	+	توفير الاستثمار
-	+	الوصول إلى القروض المصرفية، وصناديق القروض وبرامج الضمان
-	+	الوصول إلى المستثمرين الملاك أو المغامرة
+	+	رأس المال
+	+	استشارات الأعمال والإرشاد
-*	+	المجالس الاستشارية والموجهون
-*	+	الاستشارات الفنية / التكنولوجية
+*	+	مساعدة تسويق التكنولوجيا
+*	+	المشورة القانونية / براءات الاختراع
+*	+*	المساعدة التنظيمية
+*	+*	إدارة الملكية الفكرية
+*	+	الاستعانة بمصادر خارجية لوظائف المحاسبة
+	+*	المساعدة في المحاسبة / الإدارة المالية
-*	+	توفير أماكن العمل المجهزة
+*	-	إنترنت عالي السرعة
+	+	إيجار المباني
+	+	المساعدة في جذب الشركاء / المستثمرين
+	+	مساعدة تسويق التكنولوجيا
+	+	الوصول إلى المستثمرين الملاك أو رأس المال الاستثماري
+	+	روابط للشركاء الاستراتيجيين
+	+	أنشطة الشبكات
-	+	روابط مع مخرجات التعليم العالي

-*	+	الاستعانة بمصادر خارجية لوظائف الإنتاج
-*	+	برامج تدريب شاملة للأعمال
-*	+	المساعدة في التسويق
-	+	البحث عن مقر خارجي عن التخرج
-*	+	تحديد فريق الإدارة
-*	+	المساعدة في أساسيات الأعمال
-	+	المساعدة في مهارات العرض
+*	+*	المساعدة في آداب العمل
-*	-*	تقنية عالية

❖ الاستثناءات الممكنة

Source: Nadezhda Galiyeva, David Luigi Fuschi. A Research Proposal for Measuring the Effectiveness of Business Incubators. Journal of Organisational Studies and Innovation Vol. 5, no.3, Autumn, 2018.

لقد قامت الدراسة بتحليل نماذج الأعمال المختلفة وحددت الحد الأدنى من القاسم المشترك عبر عروض خدمات حاضنات الأعمال لتحديد الوظائف والخدمات المطلوبة، واقتрحت الدراسة بنية فعالة ومرنة وحديثة لنظام المعلومات التي يمكن أن تدعم على أفضل وجه تطور حاضنات الأعمال، حيث حددت الدراسة مجموعة من المقاييس (ومؤشر الأداء الرئيسي) التي يمكن أن توفر مجموعة موضوعية من المعايير لقياس ومقارنة عمليات حضانة الأعمال.

(7 - الدراسة السابعة: حول: " تقييم حضانة الأعمال: مراجعة لقياس الأداء". سنة 2018

" Assessing business incubation: A review on benchmarking"

هذه الدراسة قام بها كل من Vinicius - Laura Peconick - Mustafa Torun Josep Pique - Herbert Kimura - Sobreiro. وقد نُشرت في المجلة الدولية لدراسات الابتكار¹. وتدرس هذه الورقة البحثية قياس أداء حاضنات الأعمال، استناداً إلى 136 دراسة تحاول البحث على طريقة لتقييم كفاءة حاضنات الأعمال، حيث تُعتبر هذه الدراسة الأولى من نوعها - حسب مؤلفيها - في جمع مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)، حيث تم إنشاء قائمة من المعايير القياسية بالاعتماد على أبرز سبع دراسات قياس الأداء كأساس، وقد تم توفير قائمة نهائية من 33 معياراً

¹ Torun, M. et al. **Assessing business incubation: A review on benchmarking**, International Journal of Innovation Studies, Volume 2, Issue 3, September 2018, PP 91-100

بحيث يصبح تقييم حاضنات الأعمال ممكناً وبشكل سهل في أي دولة. وتشير هذه الدراسة إلى أنه مع صعوبة إنشاء إطار عمل تقييم مشترك لبيئات الأعمال المختلفة في كل العالم فمن المنطقي أكثر إنشاء إطار عمل قياسي لقياس الاختلافات الإقليمية والصناعية.

وتتكون مجموعة القياس حسب هذه الدراسة من ثلاثة مستويات من أجل إنشاء قائمة شاملة للمؤشرات الناجحة والمعايير المرتبطة بها وهي: مستوى المجتمع، والذي يتضمن في الغالب دراسات التأثير؛ ومستوى برنامج الاحتضان، والذي يتضمن تفصيلاً لعمليات الاحتضان؛ ومستوى الحاضنة الذي يتضمن نجاح المحتضنين.

تم جمع الأبحاث المنشورة من سنة 1985 إلى 2017 عن طريق استخدام قواعد البيانات الأكاديمية Science Direct و Web of Science و Scopus. حيث استعملت المصطلحات الهامة لاستهداف أدبيات تقييم الأداء واستقصاء معلوماتها، وكذلك الكتب والتقارير الخاصة والتقارير التقنية والأطروحات.

وقد خلصت الدراسة إلى إنشاء قائمة معايير قياسية (انظر الجدول التالي) باستخدام المعلومات الواردة في الدراسات الرئيسية السابقة وتم استخدام 33 معياراً لتقييم حاضنات الأعمال، وتحتوي قائمة المعايير المرجعية على 4 مؤشرات أداء رئيسية على مستوى المؤسسات المحضونة، و20 مؤشرات أداء رئيسية على مستوى برنامج الاحتضان و9 على مستوى المجتمع مؤشرات الأداء الرئيسية، ويجب التنبيه أن معظم المؤشرات تحسب على أكثر من مستوى، كما نسجل أن مؤشرات الأداء الرئيسية على مستوى المجتمع المحلي تم النظر فيها مؤخراً فقط.

الجدول (2- 5): قائمة معايير القياس

معياري مقترح	KPI (مؤشرات الأداء الرئيسية)
4.6	متوسط الوظائف / العمالة التي تم إنشاؤها لكل مستأجر.
86.0	معدلات النقاء والاستمرار في النشاط (%).
35.0	عدد المحتضنين
55.1	إيرادات / دوران العملاء (مليون دولار)
353.9	جذب الأموال / رأس المال (مليون دولار)
28.1	نمو المبيعات (%)
189.0	حجم الشبكة (عدد الاتصالات الإجمالية)
3700.0	المساحة (م ²)
30.0	متوسط فترة الحضانة (شهور)
27.9	نمو التوظيف (%)
43.0	النسبة المئوية للإيرادات من الإعانات العامة
80.0	معدلات إشغال (استخدام) الحاضنة
518.0	متوسط تكاليف التشغيل السنوية (ألف دولار)
2.0	براءات الاختراع الممنوحة (سنوياً)
44.5	عدد عمليات فصل / إنشاء الشركات الناشئة.
263.0	عدد الاستفسارات في السنة

3.0	نمو المحضنين (%)
72.5	عدد خطط العمل (متوسط سنوي).
141.0	عدد الشركات الصغيرة والمتوسطة التي تلقت المساعدة (متوسط سنوي).
27.5	عدد التظاهرات (متوسط سنوي)
12.0	عدد الموظفين
62.8	الاستثمار في الأسهم (مليون دولار)
54.0	النسبة المئوية من وقت المديرين لتقديم المشورة للعملاء.
0.9	مجموع النفقات (مليون دولار)
91.0	عدد الدراسات (سنويًا)
7.8	تكلفة إنشاء كل وظيفة (ألف دولار)
58.0	عدد الأشخاص الذين حضروا التظاهرات (سنويًا)
14.0	نسبة المستأجرين / الموظفين.
8.0	عدد الشركات التي ساعدت الحاضنة في السنوات الماضية
2550.5	متوسط تكاليف الاستثمار الرأسمالي (ألف دولار)
5.5	عدد الاستفسارات التي تحولت إلى مستأجرين في السنة.
17.0	مدة الإعداد (أشهر).
79.0	عدد دراسات الجدوى.

Source: Torun, M. et al. Assessing business incubation: A review on benchmarking, International Journal of Innovation Studies, Volume 2, Issue 3, September 2018

خلاصة الفصل

من الملاحظ أنه مازال هناك غموض كبير في تعريف ومفهوم كفاءة حاضنات الأعمال وذلك نظرا إلى تنوع استراتيجيات الحاضنات واختلاف مجالات اهتمامها، وهو ما أثر وعاد بقله ووجود مقاييس موحدة لتقييم الحاضنة تُعبر على كفاءتها، حيث أن لكل تجربة في بلد معين يحاول الباحثون الكشف على أهم الممارسات الناجحة لعدد من حاضنات الأعمال ثم يحاولون قياس باقي الحاضنات وتُشجعها على إتباع تلك الحاضنات الناجحة، إلا أن قلة أو فشل أبحاث حاضنات الأعمال في التحقيق من الحاضنات الأقل نجاحا أو المغلقة يعني أن الكثير من المعرفة حول أسباب فشلها غير موجودة، علاوة على ذلك لا يتم بشكل دوري جمع البيانات المتعلقة بنجاحات وإخفاقات حاضنات الأعمال أو المؤسسات التي احتضنتها.

كما خلصت العديد من الدراسات إلى أنه من الصعوبة بمكان إيجاد إطار مشترك لتقييم كفاءة حاضنات الأعمال بسبب العديد من القيود مثل اختلاف أنواع الحاضنات والأهداف والمناطق المختلفة ومن ثم يمكن تطبيق جميع المقاييس، إلا أنه يوجد بعض الجوانب المشتركة للعديد من حاضنات الأعمال قد تم تقديمها، فإن إنشاء إطار لمعياري لتقييم يمكن أن يساعد مديري الحاضنات على مقارنة نتائجهم مع الآخرين، وأما في دراستنا الحالية لتجربة حاضنات الأعمال في الجزائر فقد تم الاستفادة من الدراسات السابقة التي اعتتت بقياس نجاحات حاضنات الأعمال واجتهد الطالب في صياغة مؤشرات لكفاءة الحاضنات وحاول وضع نموذج لقياس كفاءة حاضنات الأعمال في الجزائر وهو ما سيأتي في الفصل القادم.

الفصل الثالث:

التحليل الوصفي لكفاءة حاضنات الأعمال في الجزائرية

مقدمة الفصل

بعد اتباع سياسة الانفتاح الاقتصادي في الجزائر ظهر اهتماما بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال بعض التشريعات على الرغم من تأخرها إلا أنها حاولت تشجيع المستثمرين عن طريق سن العديد من القوانين لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ورغم ذلك بقيت المؤسسات في الجزائر تعاني الكثير من المصاعب نظرا للواقع الاقتصادي المتردي وقلة الاهتمام الفعلي بالتوجه نحو التنوع الاقتصادي خارج المحروقات كون البلاد تنتهج الاقتصادي الريعي، ورغم ظهور فكرة حاضنات الأعمال ونجاحها في العديد من الدول المتطورة والنامية، إلا أن المشرع الجزائري لم يأخذ بها إلا بعد سنة 2003 عند إصدار أول قانون يتبنى مفهوم حاضنات الأعمال تحت اسم "مشاتل المؤسسات" ورغم ذلك لم يتم تطبيقها إلا بعد سنوات عديدة وفي ولايات قليلة فقط!

تأتي دراستنا الحالية بهدف استكشاف واقع حاضنات الأعمال في الجزائر من خلال البحث في كفاءة برامج مشاتل المؤسسات المتواجدة في 16 ولاية، حيث مرت الدراسة الوصفية في هذا الفصل بأربع مباحث كما يلي:

- ✓ المبحث الأول: حاضنات الأعمال في الجزائر
- ✓ المبحث الثاني: طريقة وإجراءات الدراسة؛
- ✓ المبحث الثالث: تحليل البيانات الإحصائية الخاصة بالمتغيرات شخصية؛
- ✓ المبحث الرابع: تحليل البيانات الإحصائية حسب إجابة الموظفين في إدارة الحاضنات؛
- ✓ المبحث الخامس: تحليل البيانات الإحصائية حسب إجابة أصحاب المؤسسات المحتضنة.

المبحث الأول: حاضنات الأعمال في الجزائر

إن النجاح الكبير الذي لاقته فكرة حاضنات الأعمال في العالم من إنشاء ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بداية حياتها إلى أن تصبح قادرة على الاستمرار في المحيط الاقتصادي العادي، كما أن لحاضنات الأعمال دور هام في دفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية، انعكس ذلك على اهتمام المشرع الجزائري ورأت الحكومة أن تأخذ بفكرة حاضنات الأعمال ومحاولة تجسيدها من أجل ترقية المؤسسات الصغيرة والناشئة وخاصة في الوضع الجديد للبلاد، حيث أظهرت الحكومة الجزائرية اهتماما بالغا بالمؤسسات الناشئة وذلك بهدف زيادة الدخل الوطني خارج المحروقات مع تقليص نسبة البطالة التي تعاني منها البلاد.

وفي هذا الاتجاه سعت الجزائر إلى وضع الإطار القانوني والتشريعي المنظم لإنشاء وتسيير حاضنات الأعمال، وذلك من خلال المرسوم التنفيذي رقم 03- 78 المؤرخ في 24 ذي الحجة عام 1423 الموافق لـ 25 فبراير عام 2003 المتضمن القانون الأساسي لمشاتل (محاضن) المؤسسات، وتجدر الإشارة إلى أن المشرع الجزائري اتبع المشرع الفرنسي في تضمين مفهوم حاضنات الأعمال في مشاتل المؤسسات وعلى منهج ذلك حددت الحكومة الجزائرية لطبيعة القانونية والتنظيمية والمهام والأهداف لمشاتل المؤسسات كما يلي:

أولاً: مفاهيم مشاتل المؤسسات في الجزائر

1- تعريف مشاتل المؤسسات

بموجب المرسوم السابق الذكر وفي المادة الثانية منه يعرف المشرع الجزائري مشاتل المؤسسات بأنها " مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي" وتكون مشاتل المؤسسات في أحد الأشكال التالية¹:

- ✓ المحضنة: وهي هيكل دعم يتكفل بحامل المشاريع في قطاع الخدمات؛
- ✓ ورشة الربط: وهي هيكل دعم يتكفل بحامل المشاريع في قطاع الصناعة الصغيرة والمهن الحرفية؛

¹ وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، مدونة النصوص القانونية والتنظيمية الخاصة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، 2005، ص 44.

✓ نزل المؤسسات: وهو هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع المنتمين إلى ميدان البحث.

(2) - أهداف مشاتل المؤسسات في الجزائر

- ✓ تطوير التآزر مع المحيط المؤسسي؛
- ✓ المشاركة في الحركة الاقتصادية في مكان تواجدها؛
- ✓ تشجيع بروز المشاريع المبتكرة؛
- ✓ تقديم الدعم لمنشئي المؤسسات الجدد؛
- ✓ ضمان ديمومة المؤسسات المرافقة؛
- ✓ تشجيع المؤسسات على تنظيم أفضل؛
- ✓ العمل على أن تصبح على المدى المتوسط عاملا استراتيجيا في التطور الاقتصادي في مكان تواجدها .

(3) - الخدمات التي تقدمها المشاتل الجزائرية

- ✓ تحتضن المشاريع بوضع محلات تحت تصرفهم تتناسب مساحتها مع طبيعة المشتلة واحتياجاتها
- ✓ تقوم المشتلة بالتوطين الإداري والتجاري للمؤسسات الحديثة النشأة وللمتعهدين بالمشاريع؛
- ✓ وضع تحت تصرف المؤسسات المحتضنة تجهيزات المكتب ووسائل الإعلام الألي؛
- ✓ كما توفر المشتلة المكالمات الهاتفية والفاكس وتوزيع وإرسال البريد وطبع الوثائق واستهلاك الكهرباء والغاز والماء؛
- ✓ تقديم الاستشارات للمؤسسات المرافقة ومتابعتها لأصحاب المشاريع قبل وبعد الإنشاء؛
- ✓ العمل على تدريب أصحاب المشاريع على تقنيات التسيير خلال مرحلة إنضاج المشروع.

ثانياً: أسباب تأخر انطلاق حاضنات الأعمال في الجزائر وأخر حصيلة لنشاطها

(1) - أسباب تأخر انطلاق حاضنات الأعمال في الجزائر

من الممكن حصر عوامل التأخر في النقاط التالية¹:

- ✓ تأخر صدور القوانين المنظمة لنشاطات حاضنات ومشاتل المؤسسات حيث كان صدور أول مرسوم سنة 2003؛
- ✓ ضعف الوعي السياسي والاقتصادي بأهمية الأعمال في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- ✓ الغموض في مفهوم حاضنات الأعمال المدرجة في المرسوم حيث أن المشرع جعل الحاضنة شكلاً من أشكال مشاتل المؤسسات خاص بقطاع الخدمات؛
- ✓ المشاكل العديدة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وصرف جهود الهيئات الوصية لتأهيل هذه المؤسسات دون الاهتمام بحاضنات الأعمال؛
- ✓ نقص كبير في الكفاءات اللازمة لإدارة هذه الحاضنات والمشاتل؛
- ✓ العقبات والعراقيل البيروقراطية التي مازالت تعاني منها الإدارات والهيئات العمومية في الجزائر وهي التي تشكل أهم عائق لإنشاء الحاضنات والمشاتل.

(2) - حصيلة نشاط مشاتل المؤسسات في الجزائر

وفي سنة 2019 أصدرت وزارة الصناعة والمناجم آخر حصيلة لنشاطات مشاتل (حاضنات) المؤسسات في الجزائر لسنة 2018 كما هو موضح في الجدول التالي:

¹ محمد حميدوش، مراكز التسهيل. فضاء جديد لبعث استقرار ومرافقة المؤسسات. ، مجلة فضاءات ، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، الجزائر ، العدد 02، مارس 2003، ص13.

الجدول (3-1): نشاط مشاتل (حاضنات) المؤسسات في الجزائر لسنة 2018

الولاية	عدد المؤسسات المستضافة	عدد الأعمال التي تم إنشاؤها	عدد الوظائف التي تم إنشاؤها
أدرار	7	2	7
باتنة	16	8	38
ميلة	6	4	34
البيضاء	26	12	56
بسكرة	23	23	53
البويرة	8	4	63
عنابة	16	3	47
خنشلة	11	7	52
أم البواقي	12	4	26
غرداية	5	2	40
برج بوعرييج	7	7	19
بشار	5	2	4
سيدي بلعباس	3	1	5
تيارت	19	3	57
وهران	12	2	5
ورقلة	10	9	33
المجموع	186	93	539

المصدر: وزارة الصناعة والمناجم، النشرة الإخبارية إحصائية المؤسسات رقم 34، 2019.

المبحث الثاني: طريقة وإجراءات الدراسة

أولاً: منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة ونظراً لطبيعتها قام الطالب باستخدام المناهج المتعارف عليها في مثل هذه البحوث وهي الوصفي والتحليلي ودراسة الحالة، وذلك على اعتبار أن تلك المناهج هي الأنسب للوقوف على طبيعة كفاءة حاضنات الأعمال من أجل إنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة ناجحة، وذلك من خلال آراء وتوجهات فئة معينة من مجتمع الدراسة من طريق إعداد استبيان (الملحق 1 - استبيان الدراسة) كأداة رئيسية لجمع البيانات من واقع الحال، والمناهج التي اعتمدت عليها لإعداد هذه الأطروحة تعالج الواقع كما هو من خلال وصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليل بياناتها والعلاقة بين مكوناتها والآثار التي تُحدثها. حيث سعى الطالب إلى تحليل البيانات التي وفرتها استبيانات البحث

المسترجعة من موظفي حاضنات الأعمال ومن أصحاب المؤسسات المنتسبة والمتخرجة من تلك الحاضنات، حيث قام الطالب بعد ذلك بفحص مخرجات التحليل الاحصائي وعمل على تفسيرها ومناقشتها من أجل الوصول الى أهدافنا وهي دراسة مدى كفاءة حاضنات الأعمال في إنشاء وإخراج مؤسسات ناجحة في التجربة الجزائرية

ثانيا: طرق جمع بيانات الدراسة

استعمل الطالب عدة طرق للحصول على معلومات الدراسة والبيانات المطلوبة لغرض تحقيق أهداف الأطروحة، فبناء على طبيعة الموضوع لجأ الباحث الى مصادر البيانات التالية:

(1) - المصادر الثانوية

فيما يتعلق بالجانب النظري في هذه الدراسة تم الاعتماد على المصادر الثانوية المتمثلة في الكتب العلمية والمجلات المتخصصة والأبحاث والدراسات التي تناولت موضوع حاضنات الأعمال والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتقارير والقوانين الصادر في ذلك الى جانب المواقع المعتمدة على شبكة الانترنت.

(2) - المصادر الأولية

فيما يخص الجانب التطبيقي في هذه الأطروحة وبغرض جمع البيانات الأولية اتبع الطالب طريقتين كما يلي:

سعى الطالب الى تصميم استبيان كأداة رئيسية في البحث صمم خصيصا لهذا الغرض وذلك اعتمادا على ما تطلبه متغيرات الدراسة، حيث تم صياغة أسئلة الاستبيان وفق أسس علمية بهدف توفير وجمع بيانات الموضوع من واقع الحال ووزع الاستبيان ورقيا وإلكترونيا على الفئة المستهدفة وهم موظفوا حاضنات الأعمال (مشاتل المؤسسات) محل الدراسة وأصحاب المؤسسات المنتسبة والمتخرجة كما سوف نبين ذلك بالتفصيل لاحقا؛

✓ أجرى الطالب عدة مقابلات مفتوحة كوسيلة لجمع بيانات أولية تكون داعمة لأداة الاستبيان، حيث أجرى مقابلة مع مجموعة من مديري وموظفي حاضنات الأعمال (مشاتل المؤسسات) للتعرف

على آلية عمل الحاضنات والوقوف على إمكانياتها ومدى كفاءتها، كما قام الباحث بمقابلة عدد من أصحاب المؤسسات المنتسبة الى الحاضنات والمتخرجة منها لإظهار مدى تأثير عملية الاحتضان على إنشاء ونجاح تلك المؤسسات.

ثالثاً: مجتمع الدراسة

يُعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع مفردات الظاهرة المراد دراستها، وبالنظر الى إشكالية الدراسة الحالية وغايتها فإن مجتمع هذا البحث العلمي مكون من:

✓ جميع موظفي حاضنات الأعمال (مشاتل المؤسسات) التابعة الى وزارة الصناعة والبالغ عددها 16 على المستوى الوطني؛

✓ كل المؤسسات المنتسبة (المحتضنة) الى حاضنات الأعمال (مشاتل المؤسسات) خلال فترة عمل هذه الدراسة.

أما عينة الدراسة، فقد تم اختيار عينة عشوائية من موظفي مشاتل المؤسسات والبالغ عددهم 39 فرداً، كما تم كذلك اختيار عينة عشوائية من المؤسسات المنتسبة الى تلك المشاتل وعددهم 43 فرداً كذلك.

رابعاً: أداة الدراسة

لأجل الحصول على المعلومات والبيانات التي تسعى لها هذه الدراسة الحالية اعتمد الطالب أداة الاستبيان حيث تُعتبر الأداة الرئيسية الملائمة للدراسات الميدانية، وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة قام الباحث بزيارات ميدانية لعدد من مشاتل المؤسسات (حاضنات الأعمال) ومقابلة بعض مديريها وموظفيها كما قام بمشاورات عديدة مع متخصصين في الموضوع والاطلاع على آراهم، وهكذا ساهمت كل العوامل السابقة في تحديد متغيرات الدراسة والمتمثلة في "تحليل كفاءة حاضنات الأعمال وأثرها على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بالاستناد إلى بعض التجارب

العالمية"، وهكذا تم إعداد الاستبيان من أجل الحصول على المعلومات المطلوبة التي يجري تعبئتها من قبل الباحثين لتحقيق أهداف الدراسة المنشودة.

(1) - خطوات بناء الاستبيان

ولقد مرت عملية بناء الاستبيان بعدة مراحل الى أن وصل إلى شكله النهائي (الملحق 1 - استبيان الدراسة) وتتلخص هذه المراحل في الخطوات التالية.

- ✓ الاطلاع والاستفادة من على الدراسات السابقة والمراجع ذات العلاقة بجوانب الموضوع؛
- ✓ مراجعة أهداف وإشكالية الدراسة وفرضياتها؛
- ✓ تحديد المجالات الرئيسية التي يشملها الاستبيان؛
- ✓ تقسيم الاستبيان الى أجزاء ومحاور وعدد الاسئلة المطلوبة؛
- ✓ صياغة الأسئلة وتصميم الاستبيان في صورته الأولية؛
- ✓ عرض الاستبيان في صورته الأولية على المشرف وعلى الكثير من المحكمين من أصحاب التخصص وهيئات التدريس في عدد من الجامعات الوطنية والدولية؛
- ✓ الاستفادة من آراء المحكمين وفي ضوءها تم تعديل فقرات الاستبيان بالحذف أو الإضافة أو التعديل والتتقيح حتى وصل الاستبيان إلى صورته النهائية؛

(2) - مكونات الاستبيان

- يتكون الاستبيان في مجمله من قسمين رئيسيين ويحتوي كل قسم على ما يأتي:
- ✓ القسم الأول: بيانات شخصية: ويشتمل على 12 سؤالاً ويضم هذا القسم متغيرات الدراسة الديموغرافية لأفراد العينة وهي (الجنس؛ العمر؛ الشهادة العلمية؛ التخصص؛ الوظيفة؛ والخبرة قبل وبعد الوظيفة الحالية؛ موقع الحاضنة والولاية المتواجدة فيها؛ وتاريخ بدء نشاط الحاضنة؛ ومدّة فترات الاحتضان).
 - ✓ القسم الثاني: بيانات موضوع الدراسة: يتعلق هذا القسم بمتغيرات موضوع الدراسة ويتكون من 75 سؤالاً موزعة على 11 محورا كما يأتي:
- المحور الأول: طرق الترويج لخدمات حاضنات الأعمال. وفيه 4 أسئلة؛
- المحور الثاني: عناصر استقطاب المؤسسات الناشئة إلى حاضنات الأعمال. وفيه 7 أسئلة؛

- المحور الثالث: معايير انتساب المؤسسات إلى حاضنات الأعمال. وفيه 11 سؤالاً؛
 المحور الرابع: الخدمات العامة المقدمة من حاضنات الأعمال. وفيه 6 أسئلة؛
 المحور الخامس: الخدمات المهنية المقدمة من حاضنات الأعمال. وفيه 17 سؤالاً؛
 المحور السادس: سياسة الرسوم في حاضنات الأعمال. وفيه 3 أسئلة؛
 المحور السابع: طرق تواصل الحاضنة مع المؤسسات المنتسبة إليها. وفيه 3 أسئلة؛
 المحور الثامن: المتابعة الإدارية في حاضنات الأعمال. وفيه 8 أسئلة؛
 المحور التاسع: تأسيس المؤسسات. وفيه 5 أسئلة؛
 المحور العاشر: تنمية المؤسسات. وفيه 5 أسئلة؛
 المحور الحادي عشر: مغادرة المؤسسات الحاضنة. وفيه 6 أسئلة.

(3) - تحديد مستويات الإجابة

تم إعداد الاستبيان بحيث يتمكن المبحوث من تحديد إجابة الاسئلة على مقياس (ليكرت الخماسي) المؤلف من 5 درجات وذلك بوضع علامة (×) عند الخيار الذي يعكس درجة موافقتهم سواء كانت (موافق بشدة؛ موافق؛ محايد؛ معارض؛ معارض بشدة)، وتوزعت خيارات الاجابة تبعا للدرجات كما في الجدول التالي:

الجدول (3-2): توزيع خيارات الإجابة

الدرجة	الخيار
1	موافق بشدة
2	موافق
3	محايد
4	معارض
5	معارض بشدة

ولمعرفة تصنيف مقاييس تقديرات أفراد العينة وإلى أي فئة يُدرج وتشمل هذه المقاييس كل من المتوسط الحسابي؛ والانحراف المعياري؛ والترتيب على أساس العبارات، ويتم تفسير المقاييس بعد حسابها بناء على عدد الخيارات والفئات، وهنا نقدم وصفاً لخطوات التفسير: يتم حساب المدى، حيث يساوي $5 - 1 = 4$ تم حساب طول الفئة من خلال تقسيم المدى على عدد الفئات (الخيارات) $5/4 = 1.25$ ، فتكون الفئة الأولى للقيم هي: من 1 إلى $1 + 0.80 = 1.80$ ، وهكذا بالنسبة لبقية قيم، فيكون الجدول التالي الذي يبين طريقة تفسير القيم.

الجدول (3 - 3): طريقة تفسير القيم

التصنيف	المجال
موافق بشدة	من 1 إلى 1.80
موافق	من 1.81 إلى 2.60
محايد	من 2.61 إلى 3.40
معارض	من 3.41 إلى 4.20
معارض بشدة	من 4.21 إلى 5.00

خامسا: نموذج الدراسة

من خلال ما تم الاطلاع عليه من الدراسات السابقة والمراجع المرتبطة بموضع البحث، وفي ضوء أهداف الدراسة وإشكالية الأطروحة، ومن خلال الزيارات الميدانية للعديد من مشاتل وحاضنات المؤسسات واللقاءات المتعددة مع أصحاب المؤسسات المنتسبة إليها، تمكن الطالب من تقديم نموذجا يحاول فيه الكشف على عدد من جوانب كفاءة حاضنات الأعمال الجزائرية من خلال تجارب عالمية وخاصة الأوروبية والأمريكية منها، واستطاع الطالب صياغة متغيرات الدراسة التي تعكس أهم جوانب كفاءة الحاضنات وتم تصنيف متغيرات الدراسة وترتيبها كما يلي:

(1) - المتغيرات المستقلة

وهي تلك المتغيرات التي تؤثر في المتغيرات الأخرى ويؤدي تغييرها الى إحداث زيادة أو نقصان في المتغيرات التابعة ويمكن لنا أن نفسر من خلال ذلك الظاهرة المراد دراستها، وفي دراستنا الحالية تتعدد المتغيرات المستقلة كما يلي:

- ✓ المتغيرات الشخصية: وهي (الجنس، العمر، الشهادة العلمية، التخصص، الوظيفة، العمل السابق، سنوات الخبرة، مكان تواجد الحاضنة وتاريخ بدء نشاطها، فترات احتضان المؤسسات)
- ✓ المتغيرات البحثية: وهي تحاول قياس كفاءة حاضنات الأعمال من خلال ثمانية محاور وتشتمل على ما يلي من النقاط الرئيسية:

المحور الأول: طرق الترويج لخدمات حاضنات الأعمال؛

المحور الثاني: عناصر استقطاب المؤسسات الناشئة إلى حاضنات الأعمال؛

المحور الثالث: معايير انتساب المؤسسات إلى حاضنات الأعمال؛

- المحور الرابع: الخدمات العامة المقدمة من حاضنات الأعمال؛
المحور الخامس: الخدمات المهنية المقدمة من حاضنات الأعمال؛
المحور السادس: سياسة الرسوم في حاضنات الأعمال؛
المحور السابع: طرق تواصل الحاضنة مع المؤسسات المنتسبة إليها؛
المحور الثامن: المتابعة الإدارية في حاضنات الأعمال.

(2) - المتغيرات التابعة

المتغير التابع هو الذي يمثل مشكلة البحث حيث يتم التأثير عليه من قبل المتغيرات المستقلة فهو المتغير الذي يتبع المتغير المستقل، ويعبر عن الأثر أو النتيجة التي تحصل بسبب المتغيرات الأخرى. وفي دراستنا الحالية يتمثل المتغير التابع في: إنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة ناجحة، ويتفرع عليه ثلاثة متغيرات تابعة تحاول قياس كفاءة حاضنات الأعمال من خلال ثلاثة محاور وهي في النقاط كما يلي:

المحور التاسع: تأسيس المؤسسات؛

المحور العاشر: تنمية المؤسسات؛

المحور الحادي عشر: مغادرة المؤسسات الحاضنة.

واهتم الطالب بهذه النقاط الثلاثة لارتباطها بشكل كبير بإنشاء المؤسسات وباحتمال ووجود علاقة أثر بينها وبين المتغيرات المستقلة المذكورة أعلاه.

سادسا: العمل الميداني وإجراءات الدراسة

بعدما أنهى الطالب الاستبيان وتأكد من صدق الأداة - كما سيأتي لاحقا - ، انقسم العمل الميداني الى قسمين زيارات واقعية وأخرى اتصالات إلكترونية من أجل الوصول الى أكبر عدد ممكن من مجتمع الدراسة والتمثل في موظفي مشاتل ومحاضن والمؤسسات المنتسبة إليها في الولايات الـ 16 (أنظر الملحق 2 الخريطة) التالية وهي:

الجدول (3 -4): ولايات المشاتل والمحاضن

الولايات المستهدفة	عدد الاستبيانات المسترجعة والمقبولة
أدرار	6
أم البواقي	2
باتنة	5
بسكرة	9
بشار	4
النيوية	5
تيارت	17
سيدي بلعباس	/
عنابة	4
ورقلة	8
وهران	/
البيضاء	13
برج بوعرييج	/
خنشلة	5
ميلة	3
غرداية	1
المجموع	82

✓ الزيارات الميدانية: قام الباحث بالتنقل المكاني إلى 5 ولايات توجد فيها مشاتل ومحاضن المؤسسات برحلتين، فأما الرحلة الأولى زار مشتلة ورقلة ثم غرداية وذلك يوم 22 سبتمبر 2019، وأما الرحلة الثانية كانت إلى المشاتل التالية: بسكرة ثم خنشلة ثم باتنة. وعبر هذه الزيارات الميدانية التقى الطالب مباشرة بعدد من عناصر الفئة المستهدفة من الدراسة (مديرين وموظفين وأصحاب وعامل بعض المؤسسات المحتضنة) وقدم لهم شرحا عن الموضوع وإشكاليته وأهميته وأهدافه. وقد حاول الباحث استرجاع عدد أكبر من الاستبيانات الموزعة ورقيا.

✓ الاتصالات الإلكترونية: بسبب كثرة الولايات المقصودة في الدراسة وبُعد المسافات بينها فقد استعمل الباحث وسيلة الانترنت لإيصال الاستبيان إلى الفئة المستهدفة عن طريق استعمال (Google Drive)، وعن طريق استعمال العلاقات الشخصية والاتصالات الهاتفية تم تلقي ردود المبحوثين بداية من يوم 13 أكتوبر 2019 إلى غاية آخر رد كان يوم 17 نوفمبر 2019. وكما في الشكل السابق يوجد ثلاث مشاتل المؤسسات المتواجدة على مستوى الولايات: سيدي بلعباس، وهران، وبرج بوعرييج. لم تشارك في هذه الدراسة!!.

سابعاً: المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة:

من أجل تحقيق غايات الدراسة واستخراج نتائجها قام الباحث في هذه المرحلة بمراجعة كل الاستبيانات المسترجعة والمقبولة تمهيدا لمعالجتها إحصائياً، وبعد ذلك تم تشفير وتحويل الإجابات إلى

أرقام قبل إدخالها الى الحاسوب عن طريق برنامج "الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية" المعروف اختصاراً بـ (SPSS) نسخة 25، وهو أحد البرامج الإحصائية المهمة والمستخدمه في حل مشكلات البحث العلمي عن طريق التحليل المتخصص لفهم البيانات وتحليل الاتجاهات والتنبؤ والتخطيط للتحقق من صحة الافتراضات واستخلاص استنتاجات دقيقة. بحيث أُعطيت الاجابات موافق بشدة رقم 1، وموافق رقم 2، ومحايد رقم 3، ومعارض رقم 4، ومعارض بشدة رقم 5. فكلما صَغُرَ الرقم كلما دل ذلك على وضع جيد لحاضنات الأعمال وللمؤسسات المنتسبة إليها والعكس صحيح. اعتمد الطالب في هذه الأطروحة من خلال برنامج (SPSS) النسخة 25، وعلى مجموعة من الأساليب والأدوات الإحصائية التالية:

- ✓ النسب المئوية والتكرارات لوصف عينة الدراسة؛
- ✓ المتوسط الحسابي لاستخراج المتوسطات الحسابية للمتغيرات المستقلة والتابعة للدراسة؛
- ✓ اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان (الاتساق الداخلي)؛

ثامنا: اختباري الصدق والثبات لأداة للدراسة

حتى نتأكد من عدم خروج الاستبيان عن هدفه وحتى يتبين لنا صحته استعملنا هذه الأداة في دراستنا، تم اخضاع أداة الاستبيان لاختبارات الصدق والثبات، ونعني هنا بصدق الاستبيان شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل ووضوح فقرات الاستبيان ومفرداته بحيث يكون مفهوما لكل من يستخدمها، ويعني اختبار الصدق معرفة مدى صلاحية الاستبيان على قياس ما صممت من أجلة. وأما ما نقصده من ثبات الاستبيان خلوه من بيانات خاطئة إذا ما أُعيد توزيعه عدة مرات على عينة الدراسة في نفس الظروف التي استخدمت للمرة الأولى، وهو أن يعطي الاستبيان نفس النتائج. فثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائجه وعدم تغييرها بشكل كبير عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة على نفس العينة.

(3) - صدق أداة الدراسة (الاستبيان)

تم اختبار صدق الاستبيان عن طريق عرضه على مجموعة من المحكمين من أصحاب الخبرة العلمية والأكاديمية وهم أساتذة من ذوي الاختصاصات المتعلقة بالمجالات التي تعرضت لها الدراسة، إذ طُلب من الأساتذة المحكمين إبداء ملاحظاتهم وتوجيهاتهم التي سيكون لها أثر في تصويب الاستبيان علميا ومنهجيا (انظر الملحق 3 - طلب تحكيم الاستبيان وقائمة المحكمين)، وقد بلغ عدد المحكمين 24 واختلفت أوطانهم وجامعاتهم (انظر الملحق 4).

وفقا لملاحظات وآراء الأساتذة المحكمين وتوجيهاتهم تم إجراء التعديلات المناسبة من حيث وضوح الاسئلة وانتمائها للمحاور وسلامة الصياغة اللغوية وحذف بعض العبارات التي قد لا تقيس المطلوب من الأداة، حيث تم تعديل الاستبيان بصورة تجعل منه أكثر تماشيا مع الأهداف المنشودة من الدراسة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

(4) - ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)

لقياس ثبات أداة الدراسة استخدم الطالب معادلة "آلفا كرونباخ" لكل محور من محاور الاستبيان، وكانت النتائج كما يلي في الجدول

الجدول (3 - 5): معامل الثبات ألفا كرونباخ

معامل الثبات ألفا كرونباخ	المحاور
0.807	المحور الأول: طرق الترويج لخدمات حاضنات الأعمال
0.808	المحور الثاني: عناصر استقطاب المؤسسات الناشئة إلى حاضنات الأعمال
0.799	المحور الثالث: معايير انتساب المؤسسات إلى حاضنات الأعمال
0.728	المحور الرابع: الخدمات العامة المقدمة من حاضنات الأعمال
0.961	المحور الخامس: الخدمات المهنية المقدمة من حاضنات الأعمال
0.394	المحور السادس: سياسة الرسوم في حاضنات الأعمال
0.427	المحور السابع: طرق تواصل الحاضنة مع المؤسسات المنتسبة إليها
0.884	المحور الثامن: المتابعة الإدارية في حاضنات الأعمال
0.733	المحور التاسع: تأسيس المؤسسات

0.940	المحور العاشر: تنمية المؤسسات
0.665	المحور الحادي عشر: مغادرة المؤسسات الحاضنة
0.959	معامل الثبات الكلي

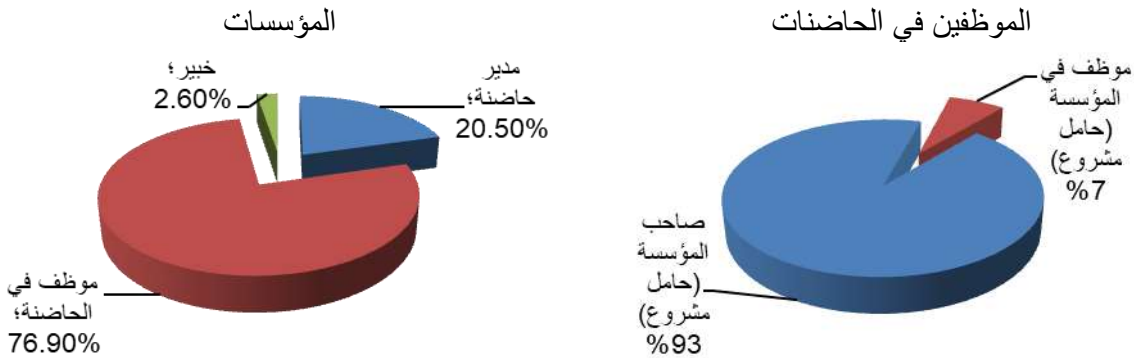
كما هو موضح في الشكل السابق معامل الثبات "ألفا كرونباخ" لجميع فقرات الاستبيان له قيمة عالية حيث بلغ 0.959 وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً ، وهي قيمة تساوي أكثر من 0.60 وهذه النسبة هي المطلوبة على الأقل في بحوث العلوم الإنسانية. وعليه يكون الطالب قد تأكد من صدق وثبات الاستبيان ويمكن له الاعتماد على دقة أداة القياس وصلاحيته للاستخدام في عملية معالجة الإجابات على الأسئلة وتحليل بيانات الدراسة.

المبحث الثالث: تحليل البيانات الإحصائية الخاصة بالمتغيرات الشخصية

أولاً: خصائص الأفراد حسب متغير الوظيفة

يوضح الشكل التالي والجدول التابع له في (الملحق 5) وصفا إحصائياً لأفراد عينة الدراسة حسب متغير وظيفة المبحوث.

الشكل (3- 1): توزيع العينة حسب متغير الوظيفة

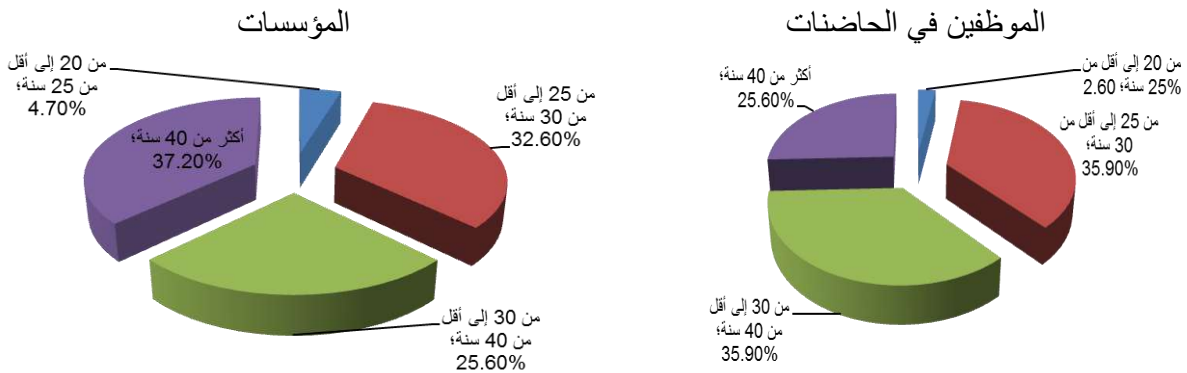


من خلال الشكل السابق والجدول التابع له في (الملحق 5)، يتضح أن أغلب المبحوثين هم من أصحاب المؤسسات المحتضنة حيث بلغ نسبتهم من المجموع الكلي 48.8% وبلغ نسبتهم من مجموع نوع المبحوثين 93.0% وهذا سوف يكون له بُعد إيجابي على صدق الدراسة من خلال واقع حال أصحاب المؤسسات لأنهم قد وقع على مؤسساتهم برامج الحاضنات وعاشوها بأنفسهم، كما نلاحظ من خلال الشكل أن هناك نسبة معتبرة هم من الموظفين في الحاضنة حيث تبلغ نسبتهم 36.6% من مجموع المبحوثين وتبلغ نسبتهم من مجموع نوع المبحوثين 76.9% وهذه النسب جد مهمة نظرا لأن موظفي الحاضنات هم من مارسوا عمليات الاحتضان على المؤسسات وبالتالي سوف يكون له دلالة قوية من خلال إجاباتهم على الاستبيان والاستفادة من وجهة نظرهم كمارسين لبرامج الحاضنات، كما نلاحظ أن هناك 8 من مديري الحاضنات قد تفاعلوا إيجابا مع الاستبيان حيث يمثلون أكثر من نصف مجموع مديري الحاضنات المستهدفين من الدراسة، وقد بلغ نسبتهم من مجموع المبحوثين 9.8% وبلغ بسبتهم من مجموع نوع المبحوثين 20.5% وبهذا سوف تطلع الدراسة على رأي أغلب مديري الحاضنات.

ثانيا: خصائص الافراد حسب متغير العمر

يوضح الشكل التالي والجدول التابع له في (الملحق 5) وصفا إحصائيا لأفراد عينة الدراسة حسب متغير عمر المبحوث.

الشكل (3-2): توزيع العينة حسب متغير العمر

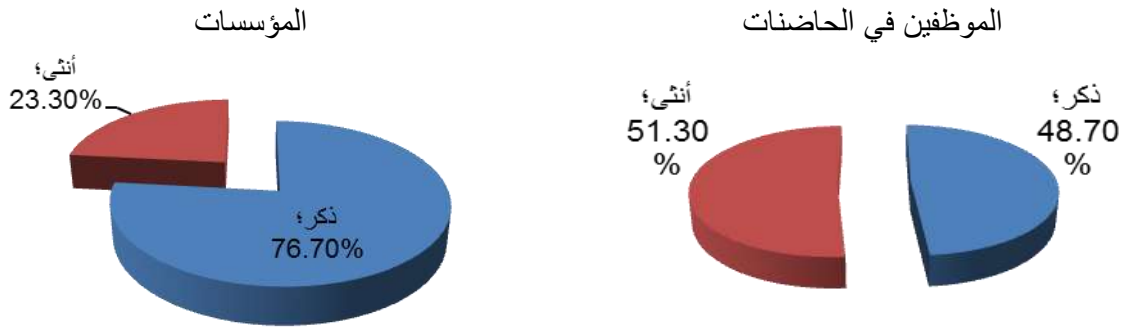


تباينت الفئات العمرية لمجموع المبحوثين حيث أن أغلبهم تتجاوز أعمارهم 25 سنة، ونسجل مجموع المبحوثين من الفئات الثلاث الأخيرة (28+25+26 = 79) أي أن النسبة الإجمالية لـ 79 مبحوث من 82 مبحوثا قد تجاوزت 96%. يعني ذلك تقريبا أن كل المبحوثين أعمارهم أكثر من 25 سنة سواء كانوا من الموظفين في الحاضنات أو أنهم أصحاب المؤسسات وهذا يعني أن العينة التي وقعت عليها الدراسة تتمتع بقوة الشباب. وعندما نلاحظ من زاوية نوع المبحوثين نسجل أن الفئة الغالبة من أعمار الموظفين في الحاضنة هم من 25 إلى 40 سنة حيث بلغت نسبتهم من المجموع الكلي 34.2% وأما نسبتهم من مجموع نوع المبحوثين 71.8% وهذا مؤشر جيد على أن الموظفين في الحاضنات والقائمين على تطبيق برامج احتضان المؤسسات هم من الشباب حيث يتمتعون بقدرات عقلية وحركية كبيرة تجعلهم قادرين على القيام بمتطلبات المؤسسات المحتضنة. ومن زاوية أخرى نرى أن هناك 32.6% من أصحاب المؤسسات تتراوح أعمارهم من 25 إلى أقل من 30 سنة ويعني ذلك أن هناك نسبة معتبرة من المقبلين على إنشاء مؤسسات خاصة هم من المتخرجين من الجامعة حديثا أو من الراغبين في الأعمال الحرة والحاملين فكر الريادة في الأعمال ولم يسبق لهم العمل عند الغير، ولكن بالمقابل وجدنا أن 37.2% من أصحاب المؤسسات أعمارهم أكثر من 40 سنة وهنا يمكننا القول أن هناك نسبة معتبرة من الراغبين في الأعمال الخاصة كانوا في أوائل شبابهم عمالا لدى الغير وأخذوا الخبرة من أعمالهم السابقة وعندما تجاوزت أعمارهم الأربعين سنة أصبحوا أصحاب مؤسسات خاصة ويبحثون على الريادة لذلك هم يطلبون احتضان أعمالهم.

ثالثا: خصائص الافراد حسب متغير الجنس

يوضح الشكل التالي والجدول التابع له في (الملحق 5) وصفا إحصائيا لأفراد عينة الدراسة حسب متغير جنس المبحوث.

الشكل (3-3): توزيع العينة حسب متغير الجنس



يظهر من خلال الشكل السابق والجدول التابع له في (الملحق 5)، أن غالبية الباحثين في هذه الدراسة كانوا من جنس الذكور فهم يمثلون ثلثا الفئة المدروسة 63.4% وتدل هذه النسبة على سيطرة الذكور على النشاط الاقتصادي وهذا أمر طبيعي في المجتمع الجزائري.

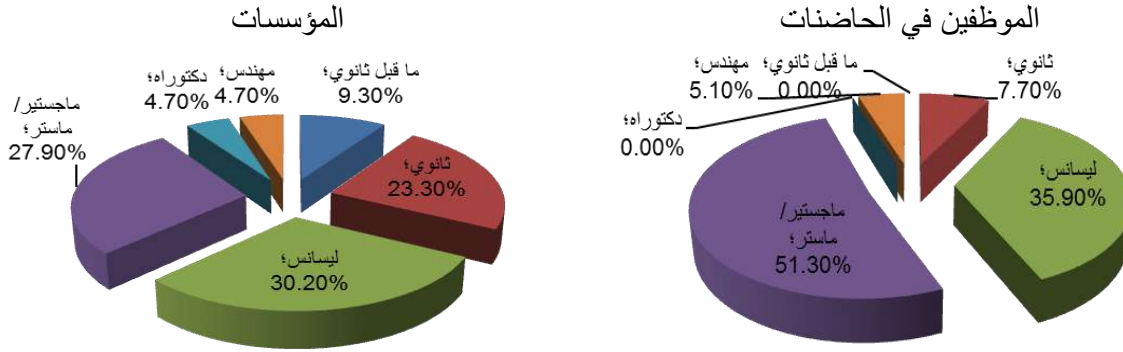
ولكن بالمقابل تختلف نسبة تواجد الذكور والإناث على حسب نوعية الباحثين فنجد بالنسبة للموظفين في الحاضنات تكاد تكون متساوية بل يفوق عدد الإناث على عدد الذكور في إدارة الحاضنة وتصل نسبتهم 51.3% من مجموع كل الموظفين، ولعل ذلك يعود ذلك إلى تشجيع الحكومة للعمال النسوية وإدماج المرأة في المجتمع الاقتصادي وتشجيعها على الإنتاج والمساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

وأما بالنسبة إلى نوع الباحثين من أصحاب المؤسسات فالأمر يختلف تماما فنجد أن الذكور على سيطرة كبيرة وتصل نسبتهم 76.7% من مجموع نوع الباحثين، وهذا له عدت دلالات منها: أن الجنس الذكري له قدرة على المغامرة وخوض تجارب تصعب على الكثير من النساء؛ وكذلك أن الرجال هم أولى بالدخول إلى معترك تأمين مصاريف العيش وخاصة في المجتمع الجزائري حيث الرجل عليه بإعالة أسرته؛ كما يمكننا القول أن النساء أكثر خوفا من الرجال في حسابات الربح والخسارة وخاصة في التجارة والأعمال إلا أنه يوجد أقلية من الإناث لها شجاعة كافية تمكنها من دخول غمار الأعمال وقد بلغت نسبتها في دراستنا هذه 23.3% من مجموع نوع الباحثين.

رابعا: خصائص الافراد حسب متغير الشهادة العلمية

يوضح الشكل التالي والجدول التابع له في (الملحق 5) وصفا إحصائيا لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الشهادة العلمية للمبحوث.

الشكل (3-4): توزيع العينة حسب متغير الشهادة العلمية



فيما يتعلق بالشهادة العلمية للمبحوثين فإن أغلبية الفئة المدروسة من خرجي الجامعات حيث أن أفرادها متحصلون على شهادات متنوعة ليسانس أو ماجستير/ ماستر وتصل نسبتهم إلى 71.9% من المجموع الكلي للمبحوثين، وهذا مؤشر قوي على أن نسبة المثقفين تغطي أغلب مجتمع الدراسة مما ينعكس إيجابا على صدق البيانات المستخرجة من الاستبيان ونوعية مخرجات الأطروحة.

كما نلاحظ من خلال نوعية المبحوثين أن الموظفين في الحاضنات محل الدراسة كلهم أصحاب شهادات ليسانس أو ماجستير/ ماستر (14+20=34 / 87.2%) إلا مهندسين وثلاثة مستواهم ثانوي، ويعني ذلك أن القائمين على تطبيق برنامج احتضان المؤسسات لهم كفاءات علمية معتبرة حيث من المنتظر أن يكون لذلك أثر كبير على نوعية البرامج. وأما شريحة أصحاب المؤسسات فأغلبهم كان مستواهم العلمي من ثانوي إلى ماجستير/ ماستر حيث تصل نسبتهم مجتمعين إلى 81.4% وعددهم 35 فردا، كما نلاحظ بشكل مهم أن هناك اثنين من حملة شهادة الدكتوراه ومهندسين، وذلك يعني أغلب أصحاب المؤسسات المحتضنة والذين شملتهم دراستنا لهم شهادات علمية مرموقة وهذا مؤشر إيجابي وقوي على أن هناك استعدادا مسبقا لنجاح مؤسساتهم، كما يدل ذلك على سهولة تلقيهم

القريبة منه، أما أصحاب التخصصات الأخرى فهم يميلون للعمل في غير هذا الميدان الذي نحن بصدد البحث فيه.

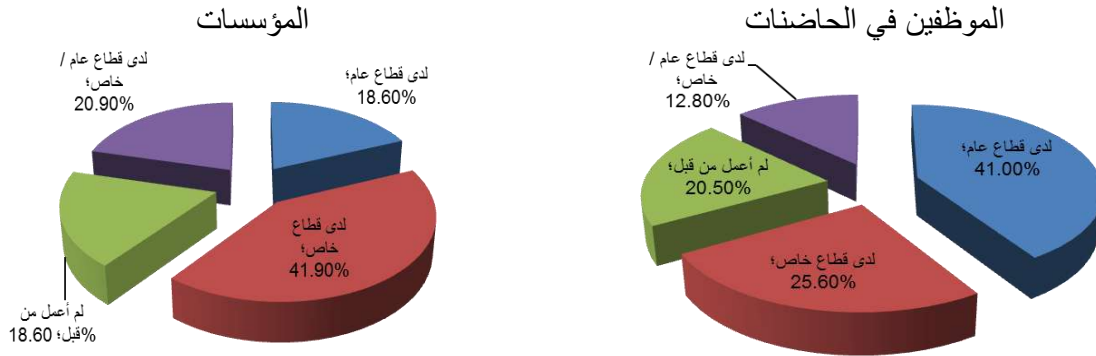
ولكن نلاحظ من خلال نوعية المبحوثين أن الغالبية الساحقة من الموظفين في حاضنات الأعمال يتميزون بالتخصصات الإدارية وهي (علوم إدارية واقتصادية؛ تسيير موارد بشرية؛ تسيير سياحة وفندقة؛ علوم قانونية؛ علم الاجتماع تنظيم وعمل) حيث تبلغ نسبتهم الكلية 77% من مجموع الموظفين في الحاضنات، وهذا يُعزى إلى أن الجهة الوصية بالحاضنات تعمل على توظيف واستقطاب حملة تلك التخصصات لأن تكوينهم إداري، وهذا في اعتقادنا ليس كله على صواب نظرا لطبيعة عمل حاضنات الأعمال فهو ليس إداري بحت (كما جاء في الفصول السابقة) بل يجب أن يكون جزء من الموظفين أصحاب تخصصات تحتاجها المؤسسات في مرحلة الاحتضان.

ونسجل في المجموعة الثانية من نوع المبحوثين وهم أصحاب المؤسسات أن هناك 60.4% منهم يمثلون تخصصين فقط وهما: علوم إدارية واقتصادية و علوم تكنولوجية أما باقي التخصصات الـ 14 فنسبتهم تتراوح بين 0.0% و 4.7% ، ونفسر هذا الاختلاف الكبير والفارق الشاسع بين تلك النسب أن هناك عزوف كبير من طرف أصحاب الكثير من التخصصات على الدخول في مجال الأعمال الحرة وامتلاك مؤسسة خاصة بل يريدون أن يكونوا عمالا في مؤسسات غيرهم أو العمل في القطاع العام، وهذا يدل دلالة قاطعة على أن روح المقاولاتية والعمل الحر ضعيف جدا أو يكاد يكون معدوما لدى أغلب أصحاب التخصصات وهذا راجع لبرامج تكوينهم الجامعي التي تخلو من بث روح المقاولاتية أثناء المرحلة الجامعية.

سادسا: خصائص الأفراد حسب متغير العمل السابق

يوضح الشكل التالي والجدول التابع له في (الملحق 5) وصفا إحصائيا لأفراد عينة الدراسة حسب متغير العمل السابق للمبحوث.

الشكل (3 -6): توزيع العينة حسب متغير العمل السابق

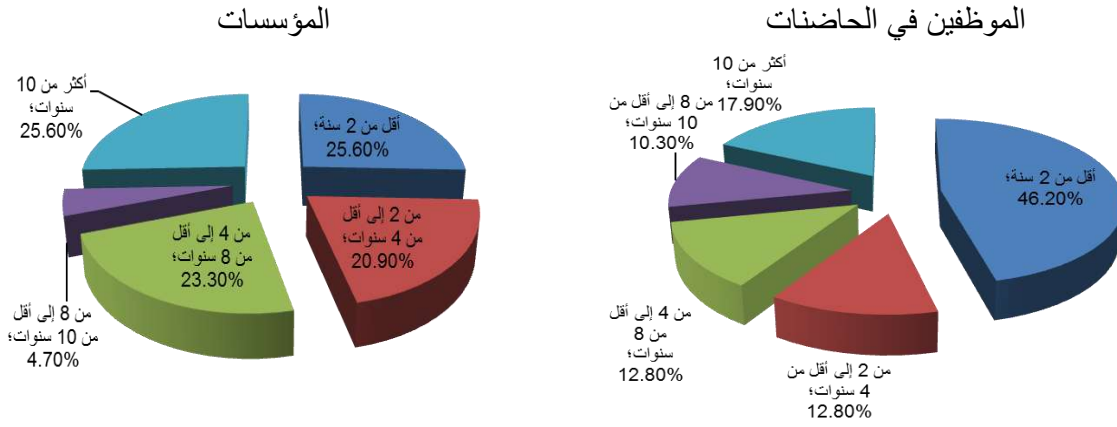


يُبين هذا الشكل أن 80.5% من المجموع الكلي من عينة الدراسة يتوزعون حسب عملهم السابق بين القطاعين العام والخاص حيث يمتلكون ثلاث أنواع من تجارب العمل السابق فمنهم 29.3% كان يعمل سابقا لدى القطاع العام فقط ومنهم 34.1% كان يعمل سابقا لدى القطاع العام فقط ومنهم أيضا من لديه خبرة وعمل لدى القطاعين عام / خاص وتصل نسبتهم إلى 17.1%، وهذا مؤشر إيجابي وهام بالنسبة لدراستنا الحالية فالعينة المقصودة لها نظرة واسعة وسابقة على الأعمال وإدارتها سواء في القطاع العام أو الخاص.

سابعاً: خصائص الأفراد حسب متغير سنوات الخبرة قبل هذه الوظيفة

يوضح الشكل التالي والجدول التابع له في (الملحق 5) وصفا إحصائياً لأفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة قبل هذه الوظيفة للمبحوث.

الشكل (3 - 7): توزيع العينة حسب متغير سنوات الخبرة قبل هذه الوظيفة



من خلال الشكل يمكننا حسب تمركز الباحثين من تقسيم المجموع الكلي للعينة إلى مجموعتين من سنوات الخبرة السابقة قبل هذه الوظيفة، فالمجموعة الأولى هي: { (أقل من 2 سنة = 35.4%) } و { (من 2 إلى أقل من 4 سنوات = 17.1%) } و { (من 4 إلى أقل من 8 سنوات = 18.3%) } حيث تصل مجموع نسبتهم إلى 70.8%، وأما المجموعة الثانية فهي: { (أكثر من 10 سنوات = 22.0%) } ويمكن قراءة ذلك وتفسيره من خلال: أن هناك رغبة من طرف أكثر من 70% من أفراد العينة لنقل والاستفادة من خبرة سابقة وهذه علامة جيدة على إمكانية تطوير أعمال ومخرجات الحاضنة.

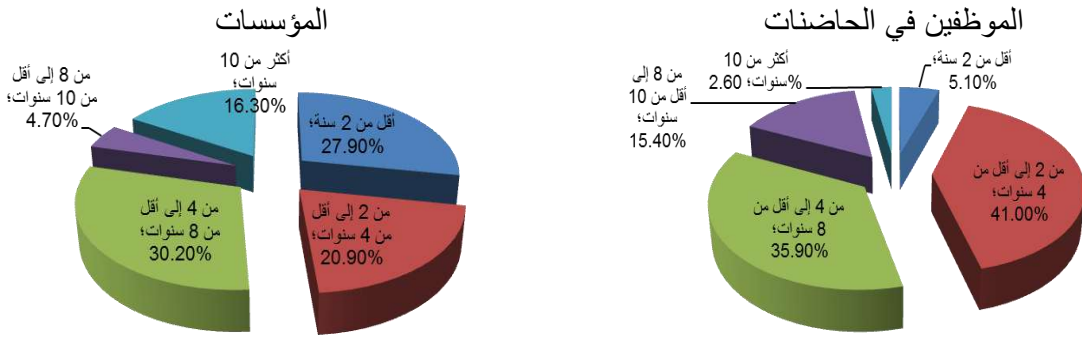
أما بالنسبة إلى نوع الباحثين فنلاحظ بشكل واضح أن هناك من الموظفين في الحاضنات نسبتهم معتبرة من ذوي خبرة قليلة في السابق لا تتجاوز 2 سنة حيث تصل هذه النسبة إلى 46.2% من مجموع الموظفين وهذا مؤشر ليس في صالح عملية الاحتضان، لأن احتضان المؤسسات يحتاج إلى أكبر عدد ممكن من أصحاب الخبرة السابقة وفي مجالات متعددة.

وأما بالنسبة إلى نوع الباحثين من أصحاب المؤسسات فنسجل أن الذين خبرتهم السابقة أقل من 8 سنوات تصل نسبتهم جميعا إلى 69.8%، وهذا أمر طبيعي أن تطلب المؤسسات وتستفيد من عملية الاحتضان، ونعتبر ذلك أنه يوجد نسبة عالية من طالبي الخبرة والخدمات التي تقدمها الحاضنة.

ثامنا: خصائص الافراد حسب متغير سنوات الخبرة في هذه الوظيفة

يوضح الشكل التالي والجدول التابع له في (الملحق 5) وصفا إحصائيا لأفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة في هذه الوظيفة للمبحوث.

الشكل (3-8): توزيع العينة حسب متغير سنوات الخبرة في هذه الوظيفة

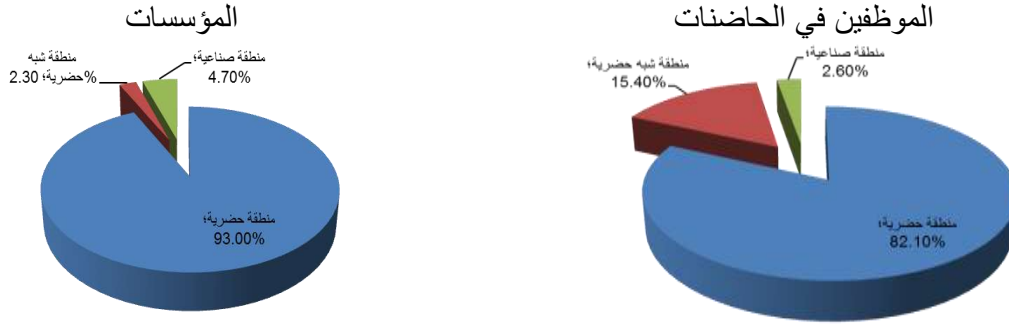


يلخص هذا الشكل بشكل عام أن خبرة الفئة المدروسة في هذه الوظيفة - المجموع الكلي للمبحوثين- ليست ذات خبرة كبيرة في ميادينها الحالية فمعظمهم لا تتجاوز خبرتهم 8 سنوات ونسبتهم تصل إلى 80%، كما أن نسبة الموظفين في إدارة الحاضنة تصل إلى 82% من مجموع نوع المبحوثين، وأما أصحاب المؤسسات فبلغت نسبتهم 79%، وتفسير ذلك يستند إلى تأخر تجسيد فكرة حاضنات الأعمال في الجزائر (أنظر لاحقا إلى: توزيع العينة حسب متغير تاريخ بداية نشاط الحاضنة)، لذلك جاءت هذه الدراسة من أجل تقييم كفاءة حاضنات الأعمال في السنوات الأولى لتجربتها في الجزائر بهدف تسليط الضوء على سلبياتها وإيجابياتها ثم الخروج بتوصيات تفيد التجربة ومسارتها المستقبلية.

تاسعا: خصائص الافراد حسب متغير موقع الحاضنة

يوضح الشكل التالي والجدول التابع له في (الملحق 5) وصفا إحصائيا لأفراد عينة الدراسة حسب متغير موقع الحاضنة للمبحوث.

الشكل (3-9): توزيع العينة حسب متغير موقع الحاضنة

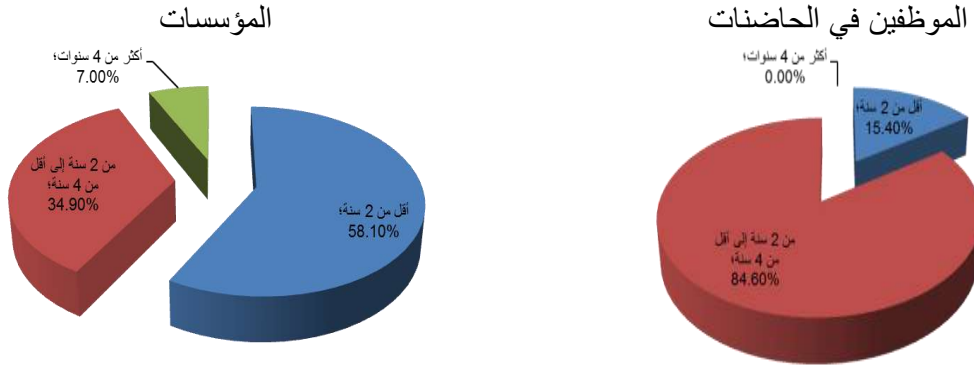


يكشف لنا الشكل حسب 87.8% من المبحوثين أن حاضنات الأعمال مقراتها متواجدة في مناطق حضرية بينما يُعبر 3.7% من الفئة المدروسة على أن مقرات الحاضنة تتواجد في مناطق صناعية، ويمكننا تحليل ذلك بأن المسار العام لحاضنات الأعمال متجه نحو تشجيع المؤسسات ذات النشاط الخدمي أو التجاري لذلك فالحاضنات تكون مقراتها قريبة من المناطق الحضرية من أجل تقديم المساعدة وتقوم باحتضان المؤسسات الراغبة في الولوج لهذا النوع من الأنشطة الاقتصادية. أما بالنسبة للحاضنات التي تتواجد في مناطق صناعية ونسبتها كما عبر عنها 3.7% من المجموع الكلي للمبحوثين فهي نسبة ضعيفة جدا لا ترقى إلى مستوى مساهمة حاضنات الأعمال في تطوير الصناعة في الجزائر. وفي هذا المضمار يجب أن تظهر أنواع جديدة من حاضنات الأعمال متخصصة في مجالات متنوعة.

عاشرا: خصائص الأفراد حسب متغير فترات الاحتضان

يوضح الشكل التالي والجدول التابع له في (الملحق 5) وصفا إحصائيا لأفراد عينة الدراسة حسب متغير فترات الاحتضان للمؤسسات.

الشكل (3- 10): توزيع العينة حسب متغير فترات الاحتضان

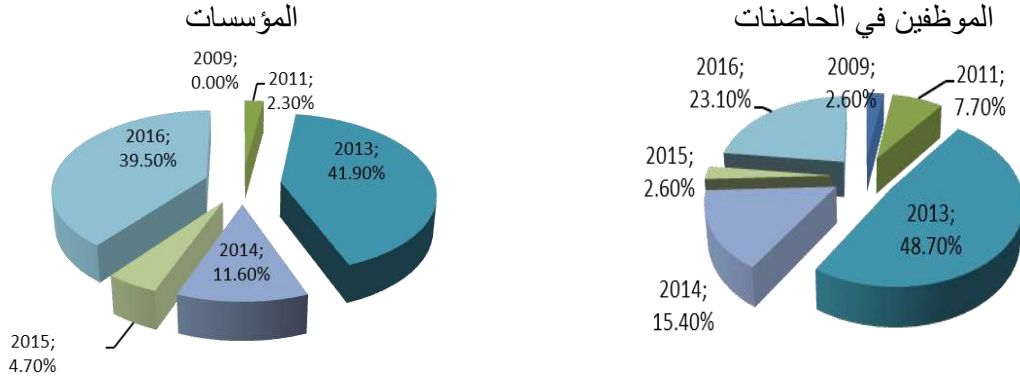


يوضح الشكل أن أطول فترة لاحتضان المؤسسات هي من 2 سنة إلى أقل من 4 سنة وقد عبر عن ذلك 58.5% من المجموع الكلي للمبحوثين، يلي ذلك نسبة معتبرة تصل إلى 37.8% من المبحوثين كانت إجاباتهم أن فترة الاحتضان لم تتجاوز 2 سنة، وهذه النسب تعبر على شيء إيجابي أن تتراوح فترة الاحتضان من 2 إلى 4 سنوات لأغلب المؤسسات وهذه الفترة كافية لمعظم المؤسسات عدى بعض أنواعها وخاصة التي تشتغل في مجال التكنولوجيا لا تكفيها أقل من 4 سنوات وهي في حالة احتضان بل يتطلب ذلك فترة أطول.

حادي عشر: خصائص الافراد حسب متغير تاريخ بداية نشاط الحاضنة

يوضح الشكل التالي والجدول التابع له في (الملحق 5) وصفا إحصائيا لأفراد عينة الدراسة حسب متغير تاريخ بداية نشاط الحاضنة.

الشكل (3- 11): توزيع العينة حسب متغير تاريخ بداية نشاط الحاضنة



من خلال الشكل يتبين أن تجربة الجزائر في حاضنات الأعمال ليست بالطويلة كما وضعنا سابقا فمعظم الباحثين في عينة هذه الدراسة والذين تصل نسبتهم 93.9% صرحوا أن الحاضنات التي ينتمون إليها انطلقت في نشاطها بداية من سنة 2013، إلا إن هناك بعض الحاضنات بدأت قبل هذا التاريخ وهذا يثبت أن التجربة لا تتجاوز فترة 10 سنوات لذلك من الجدير بالذكر هو أن هذه الدراسة جاءت في الوقت الحالي حتى تدرس بدايات إطلاق تجارب الحاضنات الأعمال في الجزائر وتتدارك النقص والأخطاء التي تقع فيها عادة كل التجارب الجديدة.

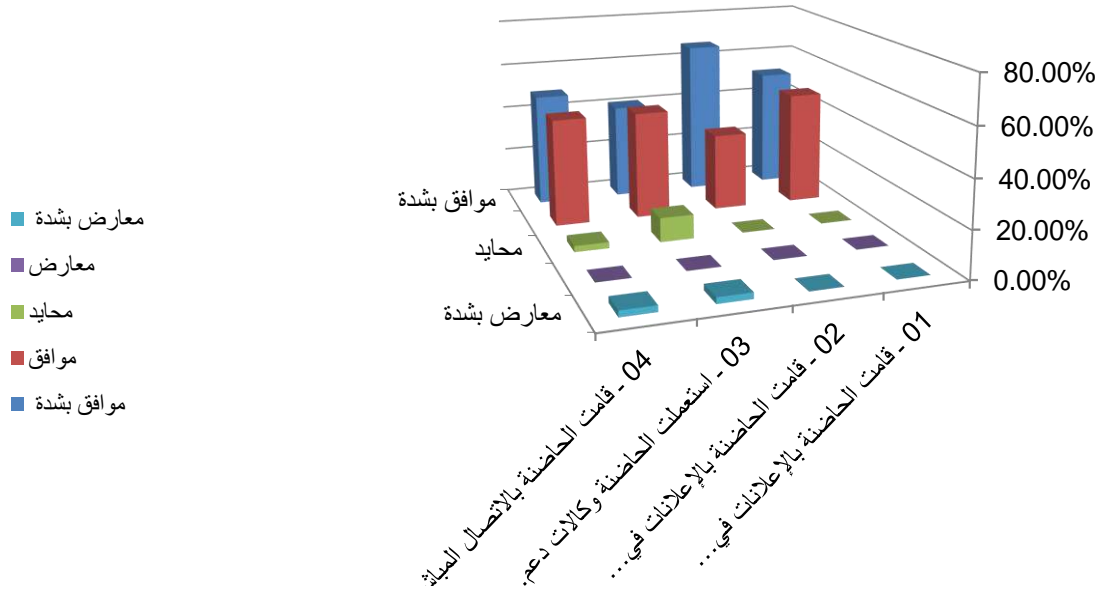
المبحث الرابع: تحليل البيانات الإحصائية حسب إجابة الموظفين في إدارة الحاضنات

أولا: طرق الترويج لخدمات حاضنات الأعمال

يوضح الشكل التالي والجدول التابع له في (الملحق 5) وصفا إحصائيا لمحور: طرق الترويج لخدمات حاضنات الأعمال حسب إجابات الموظفين في إدارة الحاضنات على أسئلة الاستبيان، وقد حاولنا تغطية هذا المحور من خلال أربع أسئلة.

الشكل (3 -12): عرض البيانات المتعلقة بالمحور الأول: طرق الترويج لخدمات حاضنات الأعمال

حسب إجابة الموظفين



بين الجدول في (الملاحق 5) التابع لشكل السابق أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول هو 1.55 وهي من ضمن الفئة الأولى لمقياس ليكرت الخماسي التي تشير إلى الخيار "موافق بشدة"، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (1.33 و 1.77). كما نلاحظ أن أعلى درجات الموافقة كانت في الفقرة 2 التي تنص على "قامت الحاضنة بالإعلانات في الوسائل الحديثة (مواقع التواصل الاجتماعي والوسائط الالكترونية...)" وذلك بنسبة 66.7% من المبحوثين الموظفين في إدارة الحاضنات حيث نسجل المتوسط الحسابي لذلك 1.33، بينما نجد أن الفقرة 3 التي تنص على "استعملت الحاضنة وكالات دعم الأعمال الأخرى للتعريف بخدماتها" قد نالت أقل نسبة من المبحوثين وافقوا بشدة عليها حيث بلغ ذلك نسبة 41.0% بموسط 1.77، إلا أن كلا الفقرتين يقعان ضمن الفئة الأولى لمقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى الخيار "موافق بشدة".

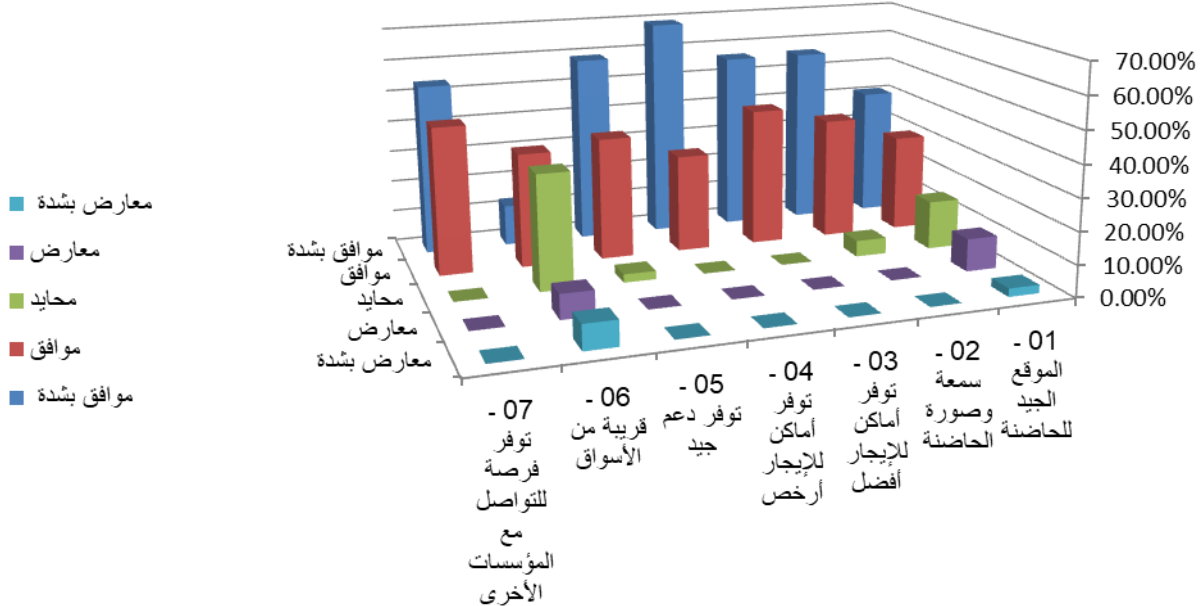
ويرى الباحث أن إدارة الحاضنات تعمل على إدخال التكنولوجيا في عمليات استقطاب الراغبين في الاستفادة من خدماتها حيث تحاول إدارة الحاضنة استغلال الوسائط الاليكترونية كمواقع التواصل الاجتماعي وغيرها لتسويق خدماتها، كما أن الحاضنات تحاول الانفتاح على وكالات دعم الأعمال الأخرى وذلك بهدف الترويج لخدماتها باعتبار أن فكرة حاضنات الأعمال لا تزال غير معروفة

عند حاملي المشاريع والراغبين في الاستفادة من أي جهة لذلك فإدارة حاضنات الأعمال في الجزائر تعمل بكل جهد من أجل التعريف بنفسها في أوساط الشباب الراغبين في الولوج لعالم الأعمال والباحثين على الدعم.

ثانيا: عناصر استقطاب المؤسسات الناشئة إلى حاضنات الأعمال

يوضح الشكل التالي والجدول التابع له في (الملحق 5) وصفا إحصائيا لمحور: عناصر استقطاب المؤسسات الناشئة إلى حاضنات الأعمال حسب إجابات الموظفين في إدارة الحاضنات على أسئلة الاستبيان، ويحتوي هذا المحور على سبع أسئلة.

الشكل (3 - 13): عرض البيانات المتعلقة بالمحور الثاني: عناصر استقطاب المؤسسات الناشئة إلى حاضنات الأعمال حسب إجابة الموظفين



من خلال الجدول في (الملحق 5) التابع لشكل السابق يتضح أن المحور الثاني حول: عناصر استقطاب المؤسسات الناشئة إلى حاضنات الأعمال، أن الموظفين في إدارة الحاضنات يميلون إلى الموافقة عليه بصفة عامة بمتوسط حسابي قدره 1.68 وهو متوسط يقع من ضمن الفئة الأولى لمقياس ليكرت

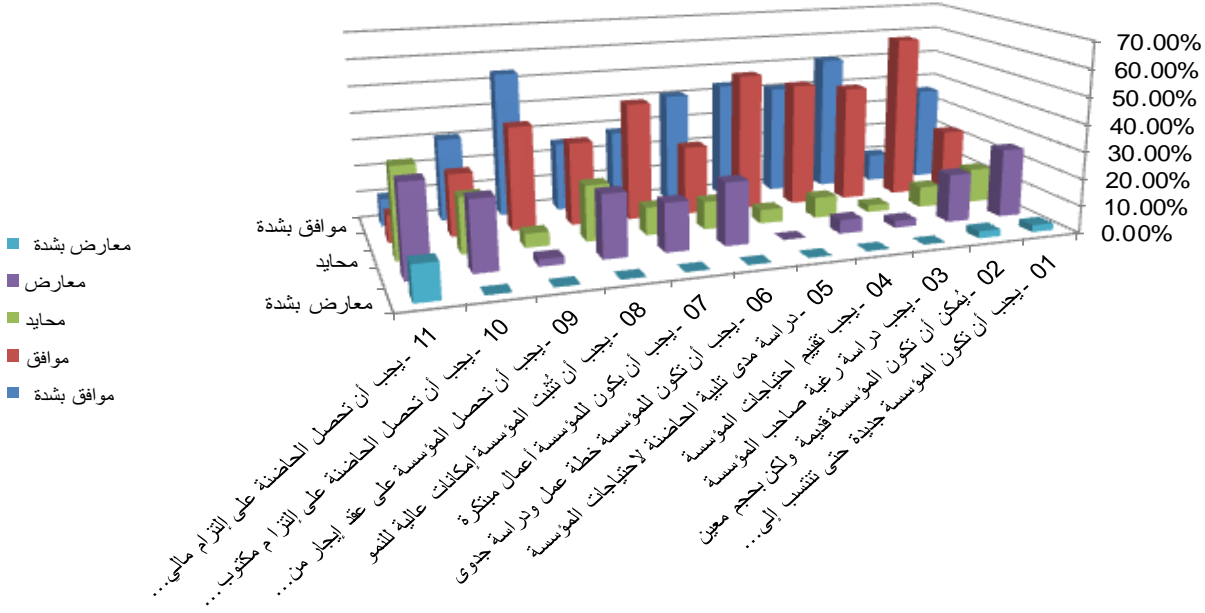
الخماسي الذي يشير إلى الخيار "موافق بشدة"، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المحور بين (1.31 و 2.62). كما نلاحظ بشكل واضح أن العبارة رقم 4 وتنص على "توفر أماكن للإيجار أرخص" قد نالت خيار "موافق بشدة" ب 69.2% من مجموع المبحوثين العاملين في إدارة الحاضنات حيث بلغ المتوسط 1.31 وهو يقع في مقياس ليكرت الخماسي من ضمن "موافق بشدة" كما أن أغلب العبارات تقع بين الخيارين "موافق" و "موافق بشدة"، وذلك يدل على أن إدارة الحاضنة تعمل على توفير عناصر وامكانيات مثل: الموقع؛ والسمة؛ ... تجعل حاملي أفكار المشاريع من المؤسسات الناشئة يميلون إلى طلب المساعدة ويرغبون في الانتساب إلى حاضنات الأعمال، إلا أن هناك نسبة معتبرة من موظفي الحاضنات غير متشجعين إلى تموقع مقر الحاضنة من الأسواق وهذا ما تعبر عنه الفقرة 6 حيث أشر 35.9% من الموظفين على حيادهم من هذه العبارة وبلغ المتوسط الحسابي لذلك 2.62 وهو يقع من ضمن الفئة الثالثة لمقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى الخيار "محايد". ويرى الباحث أن هناك أماكن إقامة بعض مقر الحاضنات لم تدرس بشكل كافٍ من ناحية قربها من الأسواق التي تعتبر أهم نقطة تهتم بها المؤسسات الناشئة حيث تعمل على تقليص تكاليف النقل والتنقل من وإلى الأسواق، كما عين الباحث في بعض الزيارات الميدانية أن هناك حاضنات تبعد من مركز المدينة بأكثر من 30 كيلومترا وهذا ما جعلها نادرا ما تستقطب حاملي المشاريع.

ثالثا: معايير انتساب المؤسسات إلى حاضنات الأعمال

يوضح الشكل التالي والجدول التابع له في (الملحق 5) وصفا إحصائيا لمحور: معايير انتساب المؤسسات إلى حاضنات الأعمال حسب إجابات الموظفين في إدارة الحاضنات على أسئلة الاستبيان، وقد خصصنا إحدى عشر سؤالا لتغطية جوانب هذا المحور.

الشكل (3 -14): عرض البيانات المتعلقة بالمحور الثالث: معايير انتساب المؤسسات إلى حاضنات الأعمال حسب إجابة

الموظفين



يكشف لنا الجدول في (الملحق 5) التابع لشكل السابق الكثير من تكرارات النسب التي يجب الوقوف عليها، فالنسبة للمحور الثالث ككل "معايير انتساب المؤسسات إلى حاضنات الأعمال" نلاحظ أن المبحوثين العاملين في إدارة الحاضنات أجابوا بـ "موافق" على المحور بصفة عامة وبلغ متوسط الإجابات 2.16 وهو من ضمن الفئة الثانية لمقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى الخيار "موافق"، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المحور بين (1.56 و3.28).

بالنسبة للفقرة 1 التي تنص "يجب أن تكون المؤسسة جديدة حتى تنتسب إلى الحاضنة" رغم أن هناك 35.9% من المبحوثين أجابوا بـ "موافق بشدة" والمتوسط الحسابي 2.36 حيث يقع ضمن الفئة الثانية لمقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى الخيار "موافق" إلا أن هناك نسبة معتبرة تصل إلى 25.6% تعارض هذا المعيار لانتساب المؤسسات، وأما الفقرة 6 التي تنص "يجب أن تكون للمؤسسة خطة عمل ودراسة جدوى" نلاحظ أن 41.0% من الإداريين وافقوا بشدة عليها إلا أن هناك 23.1% منهم عارضوا هذا ويكفينا تفسير ذلك أنه من وجهة نظر بعض الإداريين لا يجب أن تكون للمؤسسة خطة

عمل ودراسة جدوى لأن ذلك من مهام الحاضنة حيث تعمل مع صاحب فكرة المشروع وترافقه إلى أن يقوم بدراسة جدوى مشروعة رفقة المدربين التابعين إلى إدارة الحاضنة وليس شرطا أن يأتي المنتسب من أول يوم وهو حامل لخطة متكاملة.

وبالنسبة للفقرة 8 التي تنص على " يجب أن تُثبت المؤسسة إمكانات عالية للنمو" نلاحظ أن هناك 20.5% يفضلون السكوت على هذا المعيار بل وجدنا كما هو موضح في الشكل أن 23.1% معارضا له، وبالمقابل أن 30.8% من الإداريين لا يمانعون من إدراج هذا الشرط من ضمن معايير انتساب المؤسسات إلى الحاضنة وعند احتساب متوسط الإجابات في هذه الفقرة (8) نجده 2.41 يقع ضمن الفئة الثانية لمقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى الخيار "موافق"، وتفسير ذلك من خلال نظرة أكثر من 40% من الإداريين هناك الكثير من الأصحاب المشاريع لا يستطيعون إثبات أن مؤسساتهم في المستقبل يكون لها إمكانات عالية للنمو وذلك نظرا لقلّة خبرتهم الميدانية وصعوبة استشرافهم لمستقبل أعمالهم لذلك يرى نسبة معتبرة من الإداريين أنه غير ممكن إدراج هذا المعيار من ضمن معايير انتساب المؤسسات إلى حاضنات الأعمال.

فأما بالنسبة للفقرة 10 التي تنص على " يجب أن تحصل الحاضنة على إلتزام مكتوب من المؤسسة لتوفير المعلومات الضرورية طوال فترة الانتساب ولمدة 5 سنوات بعد التخرج" نلاحظ أن مجموع نسب المحايدين والمعارضين لهذا المعيار يساوي 46.1% وبالمقابل مجموع نسب الموافقين والموافقين بشدة يساوي 53.9% والمتوسط الحسابي لذلك تساوي 2.41 وهو يقع ضمن الفئة الثانية لمقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى الخيار "موافق"، وتفسير ذلك أن الكثير من الإداريين يرى أن هذا المعيار غير مشجع على الاستقطاب لأن المؤسسات تعتبر إلتزامها بتوفير معلوماتها وتقديمها إلى إدارة الحاضنة وخاصة لفترة 5 سنوات بعد التخرج تعتبر ذلك من أسرار العمل الخاص بها لذلك لا يوافق الكثير من حملة المشاريع على هذا الشرط من أجل الانتساب إلى الحاضنة.

وفي آخر فقرة بالمحور الثالث والتي تحمل رقم 11 حيث تنص " يجب أن تحصل الحاضنة على إلتزام مالي مكتوب من المؤسسة في حال نجاحها مستقبلا" نلاحظ أن 33.3% من المبحوثين العاملين في إدارة الحاضنات محل دراستنا هذه قد أشروا على "محايد" وكذلك 33.3% منهم أشروا على "معارض" بمعنى أن 66.6% من الإداريين غير راضين تماما على هذا المعيار من معايير الانتساب في حين أن المتوسط الحسابي بلغ لهذه الفقرة 3.28 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة لمقياس ليكرت الخماسي الذي

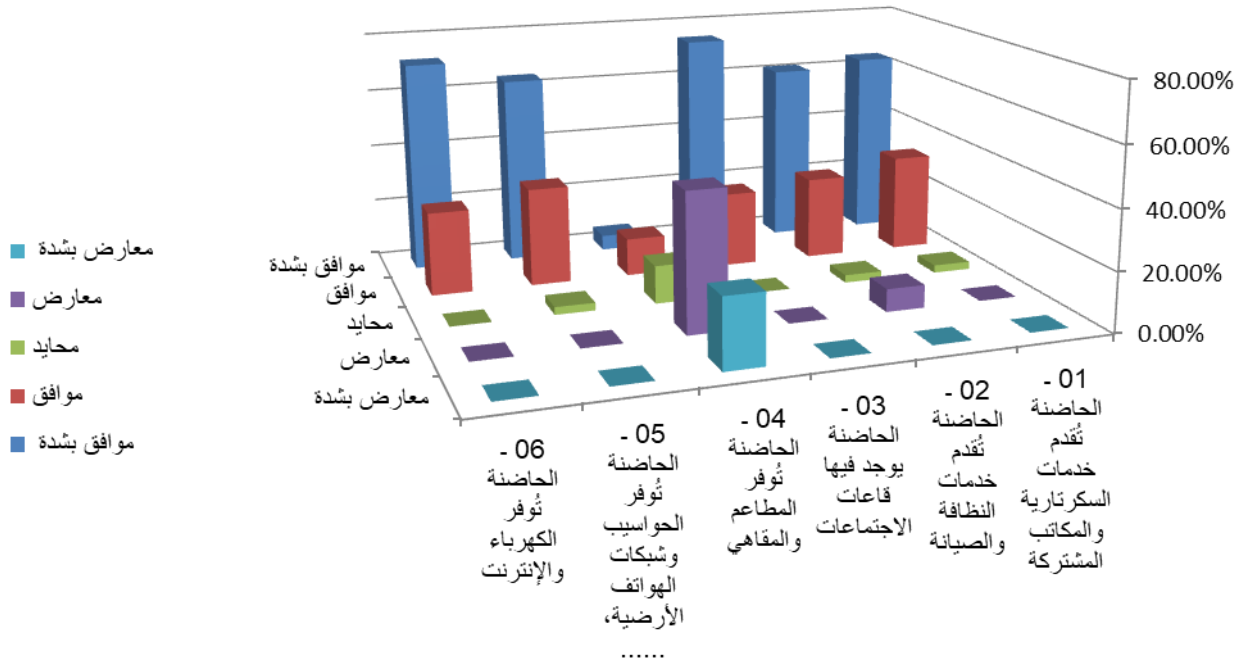
يشير إلى الخيار "محايد"، وتفسير ذلك بأن أغلب الإداريين لا يرون مصلحة في ادراج تعهد مالي من المؤسسات التي تريد الانتساب الى الحاضنة في حالة نجاحها مستقبلا، لأن هذا الالتزام لا يشجع حاملي المشروعات على طلب المساعدة أو الاستفادة من خدمات الحاضنة من البداية وبالتالي ينعكس سلبا على الحاضنة وعلى أصحاب الأفكار المشاريع.

رابعاً: الخدمات العامة المقدمة من حاضنات الأعمال

يوضح الشكل التالي والجدول التابع له في (الملحق 5) وصفا إحصائيا لمحور: الخدمات العامة المقدمة من حاضنات الأعمال حسب إجابات الموظفين في إدارة الحاضنات على أسئلة الاستبيان، ويحتوي هذا المحور على ست أسئلة.

الشكل (3 -15): عرض البيانات المتعلقة بالمحور الرابع: الخدمات العامة المقدمة من حاضنات الأعمال حسب إجابة

الموظفين



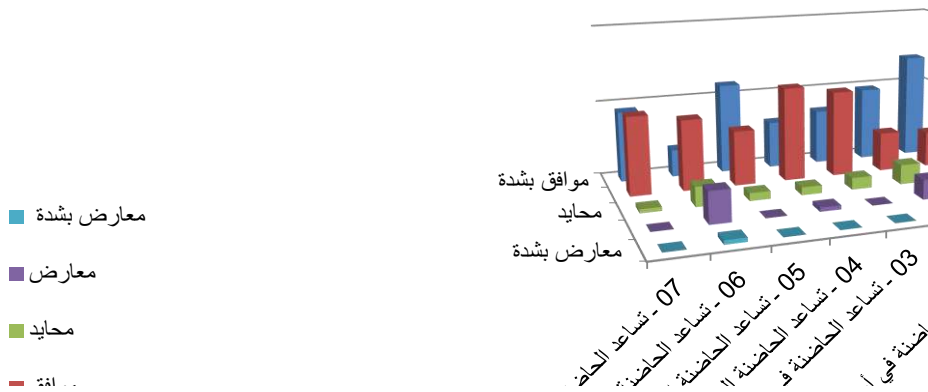
من خلال الجدول في (الملحق 5) التابع لشكل السابق نلاحظ أن المحور يحظى بصفة عامة بأعلى موافقة من قبل المبحوثين العاملين في إدارات حاضنات الأعمال المدروسة حيث كان المتوسط الحسابي لذلك 1.76 وهو يقع ضمن الفئة الأولى لمقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى الخيار "موافق بشدة"، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المحور بين (1.26 و 3.69). إلا أننا نلاحظ خدمة توفير المطاعم والمقاهي التي جاءت في الفقرة 4 غير متوفرة في أغلب مقار حاضنات الأعمال لذلك عبر 12.8% من المبحوثين بـ "محايد" و 46.2% بـ "معارض" و 23.1% بـ "معارض بشدة"، ونذكر هنا أن المتوسط الحسابي وصل إلى 3.69 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة لمقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى الخيار "معارض"، ويرى الباحث أن إدارة حاضنات الأعمال تعمل على توفير خدمات عامة كما هو مذكور في الشكل أعلاه للمنتسبين من المؤسسات وذلك من أجل إيجاد بيئة عمل مريحة داخل مقر الحاضنة لأصحاب المشاريع وهذا أمر يشجعهم على الانتساب إلى الحاضنة والاستفادة من خدماتها وما توفره من أجل نجاح مؤسساتهم.

خامسا: الخدمات المهنية المقدمة من حاضنات الأعمال

يوضح الشكل التالي والجدول التابع له في (الملحق 5) وصفا إحصائيا لمحور: الخدمات المهنية المقدمة من حاضنات الأعمال حسب إجابات الموظفين في إدارة الحاضنات على أسئلة الاستبيان، ومن أجل إعطاء نظرة متفحصة على هذا المحور توسعنا في عدد الأسئلة حيث وصلت إلى سبعة عشر سؤالا.

الشكل (3 -16): عرض البيانات المتعلقة بالمحور الخامس: الخدمات المهنية المقدمة من حاضنات الأعمال حسب

إجابة الموظفين



نحاول من خلال الجدول في (الملحق 5) التابع لشكل السابق أن ندرس الخدمات المهنية الضرورية التي يجب أن تقدمها حاضنات الأعمال للمنتسبين إليها من المؤسسات الناشئة، فبالنسبة لمجمل المحور نسجل أن المبحوثين العاملين في إدارة حاضنات الأعمال موافقون على فقرات الخدمات المهنية المقدمة من الحاضنة حيث وصل المتوسط الحسابي 1.96 وهو يقع ضمن الفئة الثانية لمقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى الخيار "موافق"، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المحور بين (1.38 و2.51)، ومن خلال ملاحظتنا الميدانية ويمكننا القول أن نوعية الخدمات المهنية المقدمة من الحاضنات غير نابعة من واقع كل حاضنة على انفراد والبالغ عددها 13 حاضنة موزعة على التراب الوطني فالحاضنات تابعة لإدارة مركزية ومن خلالها يتم تحديد نوعية الخدمات المهنية وربما لا تراعي كل حاضنة حسب بيئتها الخاصة ومجتمع أعمالها فالحاضنة الموجودة في ولاية أدرار ليس شرطاً أن تقدم نفس الخدمات التي تقدمها الحاضنة الموجودة في ولاية عنابة أو ميلة أو أم البواقي.

أما من خلال فقرات هذا المحور نسجل بعض الملاحظات المهمة، ففي الفقرة 2 التي تنص "تساعد الحاضنة في تسجيل الملكية الفكرية (الصناعية) للمؤسسات المنتسبة إليها" نسجل أن أكثر من ربع المبحوثين أجابوا بـ "محايد" أو "معارض" على هذه الخدمة حيث تصل نسبتهم 25.6٪، ويعنى ذلك أن هناك عدداً معتبراً من الحاضنات لا تقدم هذه الخدمة نظراً لعدم قدراتها على ذلك أو أن المؤسسات المنتسبة لها لا تطلب هذه الخدمة لعدم وجود إنتاج فكري أو صناعي جديد تريد أن تسجله باسمها أو تحافظ عليه.

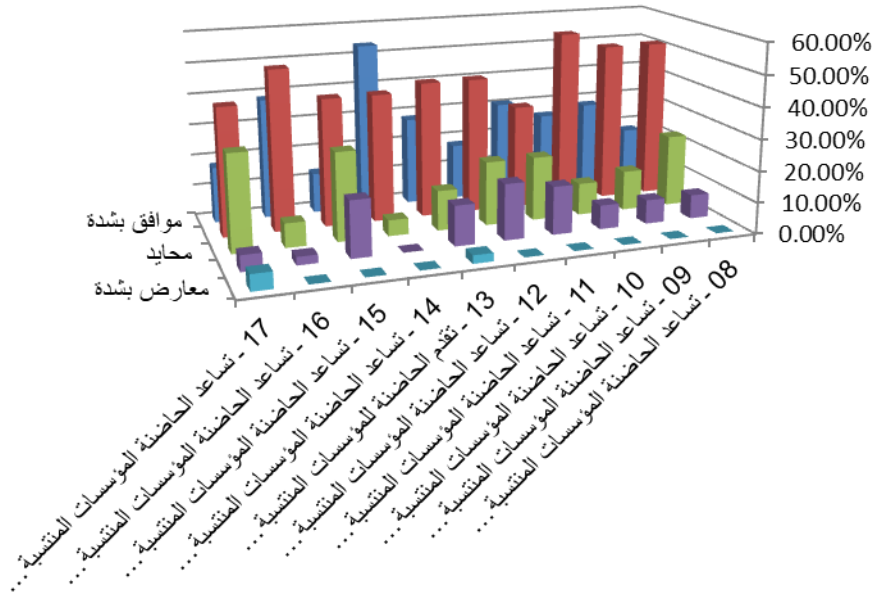
وأما الفقرة رقم 6 التي تنص "تساعد الحاضنة المؤسسات المنتسبة إليها في التجارة الإلكترونية" كذلك نلاحظ أن مجموع المحايدين والمعارضين لها تجاوزت ثلث المبحوثين ووصل إلى 33.3٪، وذلك دلالة واضحة على أن إدارة الحاضنات غير مهتمة بشكل كافٍ بالتجارة الإلكترونية ويمكننا تبرير ذلك أن البنى التحتية للإنترنت غير مشجعة على الولوج لهذا النوع من التجارة، كما يمكننا التبرير كذلك بالبعد الاجتماعي غير المشجع في هذا الاتجاه، إلا أننا نلاحظ هنا وباهتمام من خلال واقعنا الحالي والتطورات السريعة في ظل انتشار الوباء العالمي "كورونا" "كوفيد - 19"¹ نلاحظ توجه كبير نحو الرقمنة واستعمال الإنترنت بشكل معتبر وفتح الكثير من مواقع التجارة الإلكترونية وظهور

¹ جرى توريع استبيان دراستنا الحالية قبل ظهور الوباء العالمي "كورونا" "كوفيد - 19" وجرى تحليل مخرجات الاستبيان أثناء الحجر المنزلي، حيث كُتبت هذه الأسطر يوم 2020/05/30.

صفحات تجارية على مواقع التواصل الاجتماعي وذلك تحقيقا للتباعد الاجتماعي، وهنا يمكننا القول بأن إدارة حاضنات الأعمال في الجزائر سوف تتوجه مستقبلا بقوة إلى مساعدة المؤسسات الناشئة في الولوج إلى عالم التجارة الالكترونية.

الشكل (3- 17): عرض البيانات المتعلقة بالمحور الخامس: الخدمات المهنية المقدمة من حاضنات الأعمال حسب

إجابة الموظفين (تابع)



نلاحظ من خلال الفقرة رقم 8 التي تنص على "تساعد الحاضنة المؤسسات المنتجة إليها في تطوير المنتجات والخدمات الجديدة" أن 30.8% من المبحوثين كانت إجاباتهم بين "محايد" و"معارض" وتلك النسبة معتبرة في عدم إقتناعها بأن الحاضنة تعمل على تطوير المنتجات الجديدة للمؤسسات المنتجة لها، ولعلنا نفسر ذلك بأن حاملي المشاريع والمنتسبين إلى الحاضنات غير متشجعين لتطوير منتجاتهم لأن ذلك يكلفهم الكثير أو أنهم ليس لديهم رؤية واضحة على تطوير ما ينتجون من سلع وخدمات. وهذا يتوافق مع الفقرة رقم 15 التي تنص "تساعد الحاضنة المؤسسات المنتجة إليها في التصنيع والعمليات والتقنية" حيث يصل مجموع المبحوثين الذين أجابوا عليها بـ "محايد" و"معارض" 46.1% وهذه نسبة كبيرة نوعا ما تعبر عن عدم رضاهم بالخدمات التي تقدمها الحاضنة الى المنتسبين في مجال التصنيع والعمليات والتقنية، ويرى الباحث أن ذلك يعود إلى كل من إدارة الحاضنة

والمؤسسات فلعل إدارة حاضنات الأعمال غير قادرة أو غير متوفرة لها هذه الخدمة أو أن المؤسسات الناشئة المنتسبة إلى الحاضنة تعمل في مجالات لا تتطلب تلك الخدمات التي ربما تحتاج إلى تقنية عالية وتكنولوجيا متطورة.

أما بشأن خدمة مشورة توظيف العمال لدى المؤسسات المنتسبة والتي تنص عليها الفقرة رقم 11 فالجدير بالملاحظة أن هناك 35.9% من المبحوثين أجابوا إما "محايد" أو "معارض" وهذا يعني أن أكثر من ثلث الموظفين في إدارة حاضنات الأعمال غير راضيين بنوعية هذه الخدمة أو كفاءتها أو حجمها أو غير ذلك، ويرى الباحث بأن المؤسسات المنتسبة إلى الحاضنات لا تحتاج إلى توظيف كبير للعمال أثناء فترة الاحتضان لصغر حجمها وهذا التوظيف يأتي بعد تخرجها من الحاضنة وعند زيادة أعمالها وبالتالي لا تحتاج إلى خدمة المشورة في توظيف العمال - في اعتقادها - ،

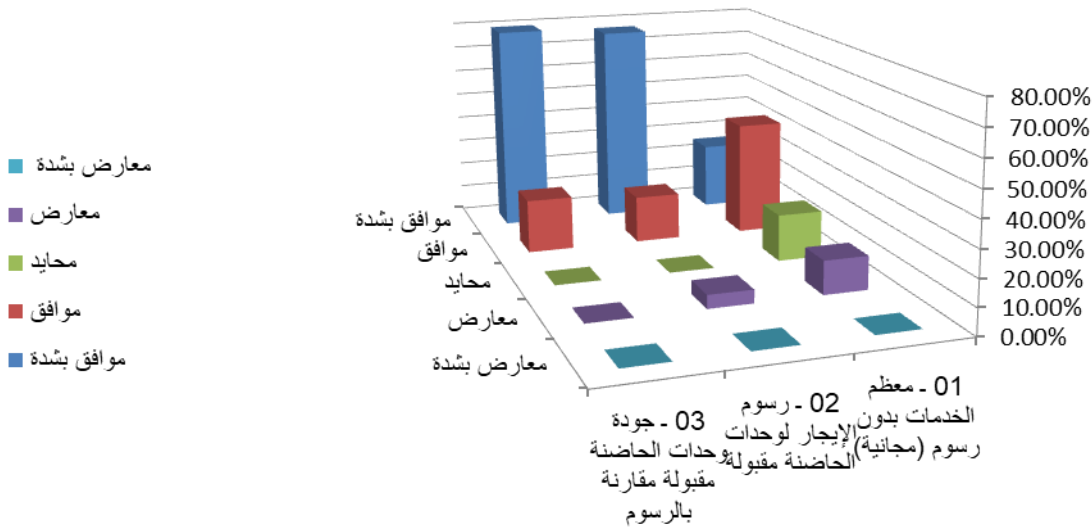
وفيما يخص الفقرة 12 التي تنص على "تساعد الحاضنة المؤسسات المنتسبة إليها في مشتريات المنتج الوطني" أن هناك نسبة معتبرة من إداريي حاضنات الأعمال وتبلغ 38.4% غير راضية على هذه الخدمة وقد أشروا في الاستبيان الموزع عليكم بـ "محايد" أو "معارض" ، ويرى الباحث: أن ذلك يعود إما إلى عمال الحاضنة نفسها فلا يوجد عندهم علم بحجم ولا نوعية المنتوجات الوطنية وذلك لغياب قاعدة وطنية تهتم بهذا الشأن، أو يعود ذلك إلى طبيعة نشاط المؤسسات الناشئة والمنتسبة إلى الحاضنة والتي أغلبها مؤسسات ذات طابع خدماتي وليس صناعي وهو نشاط لا يحتاج كثيرا لمنتجات أو آلات، ومن زاوية أخرى يمكننا تفسير تلك النسبة المعتبرة غير المتشجعة لاقتناء المنتوجات الوطنية بأنه تميل المؤسسات الناشئة إلى السلع الأجنبية وذلك لاعتبارات كثيرة منها الجودة والسعر وتنوعها وغير ذلك.

وأما آخر فقرة في المحور الخامس والتي تنص على "تساعد الحاضنة المؤسسات المنتسبة إليها في إجراءات التصدير والتجارة الخارجية" نلاحظ أن 35.9% من موظفي إدارة حاضنات الأعمال الذين شملتهم هذه الدراسة فضلوا السكوت على هذا النوع من الخدمة وأشروا في الاستبيان الموزع عليكم على "محايد" أو "معارض" ، ويرى الباحث أن تلك النسبة مبررة لأن المؤسسات الناشئة مازالت في بدايات حياتها الاقتصادية وفي خطواتها الأولى في عالم الأعمال حيث بالكاد تصل منتجاتها الصناعية أو الخدماتية إلى الأسواق المحلية فضلا على الأسواق الوطنية وأما التصدير والتجارة الخارجية فالأمر بالنسبة لها مازال بعيدا ويأخذ ذلك وقتا معتبرا وخبرة في الميدان وقوة التنافسية.

سادسا: سياسة الرسوم في حاضنات الأعمال

يوضح الشكل التالي والجدول التابع له في (الملحق 5) وصفا إحصائيا لمحور: سياسة الرسوم في حاضنات الأعمال حسب إجابات الموظفين في إدارة الحاضنات على أسئلة الاستبيان، ويحتوي هذا المحور على ثلاث أسئلة.

الشكل (3-18): عرض البيانات المتعلقة بالمحور السادس: سياسة الرسوم في حاضنات الأعمال حسب إجابة الموظفين



من خلال هذا المحور السادس نحاول التعرف على سياسة الرسوم لدى حاضنات الأعمال محل الدراسة حيث نجد أن المتوسط الحسابي لمجمل المحور يساوي 1.57 وهو يقع ضمن الفئة الأولى لمقياس ليكرت الخماسي التي تشير إلى الخيار "موافق بشدة"، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المحور بين (1.21 و 2.18)، ونفسر ذلك أن هناك رضى من قبل إداريي حاضنات الأعمال على السياسة العامة لرسوم المفروضة على المؤسسات المنتسبة إليها، إلا أننا نلاحظ في الفقرة 1 والتي تنص على "معظم الخدمات بدون رسوم (مجانية)" أن 30.7% من المبحوثين لا يؤيدون هذا التوجه المجاني لاستقبال المؤسسات الناشئة في مقار الحاضنات لفترة معتبرة، ويرى الباحث من خلال مقابلات الكثير من الإداريين أثناء العمل الميداني كذلك ومقارنته بالأرقام الإحصائية المتوفرة من خلال الاستبيانات أن هناك رسوم فعلا ويجب على كل مؤسسة منتسبة إلى الحاضنة أن تدفعها إجبارا مقابل الخدمات المتوفرة مثل تخصيص مكان للمؤسسة خاص بها لفترة الاحتضان وكذلك توفير الكهرباء والانترنت

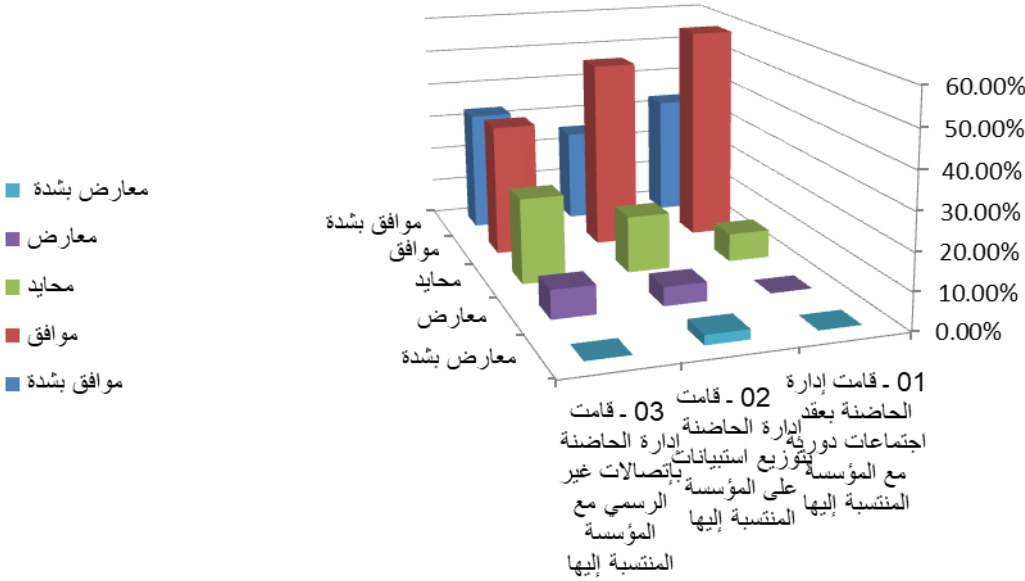
... إلا أن تلك الرسوم يعتبرها بعض إداريي الحاضنات أنها لا تعبر حقيقة على تكاليف الخدمة لذلك يعتبرونها مجانية وهناك نسبة معتبرة منهم كذلك ترى أن الرسوم المفروضة على المؤسسات الناشئة كافية لتشجيعهم على العمل داخل مقر الحاضنة ومن أجل تقليل تكاليف الانطلاق.

سابعاً: طرق تواصل الحاضنة مع المؤسسات المنتسبة إليها

يوضح الشكل التالي والجدول التابع له في (الملحق 5) وصفا إحصائياً لمحور: طرق تواصل الحاضنة مع المؤسسات المنتسبة إليها حسب إجابات الموظفين في إدارة الحاضنات على أسئلة الاستبيان، ويحتوي هذا المحور على ثلاث أسئلة.

الشكل (3- 19): عرض البيانات المتعلقة بالمحور السابع: طرق تواصل الحاضنة مع المؤسسات المنتسبة إليها حسب

إجابة الموظفين



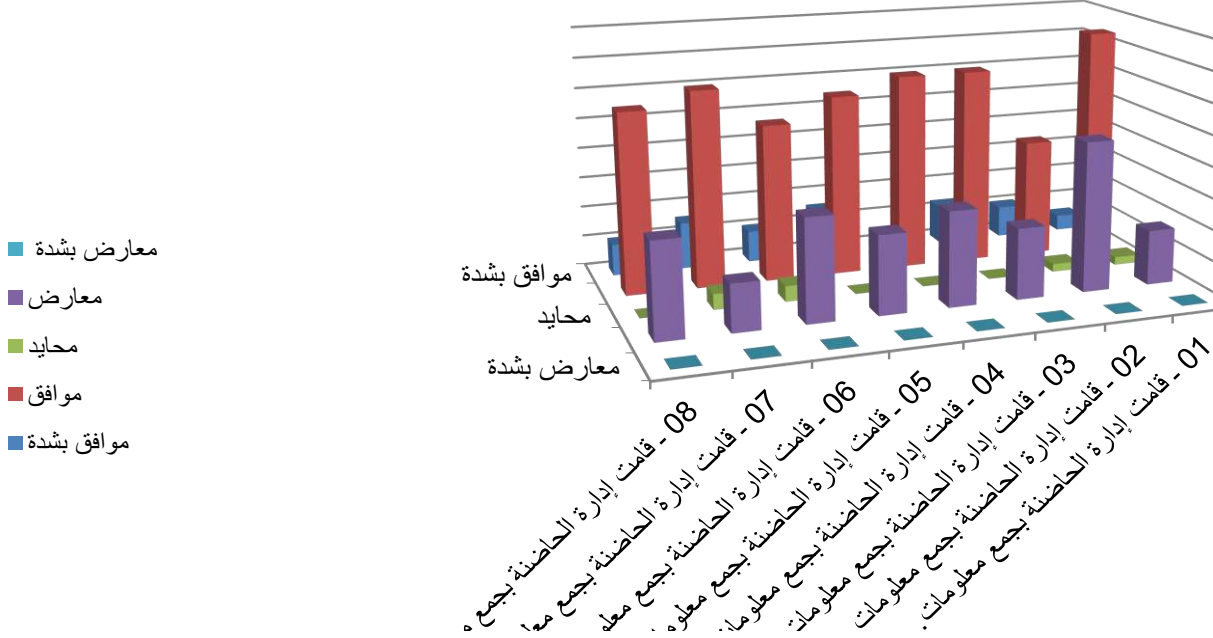
نحاول من خلال الشكل السابق والجدول التابع له في (الملحق 5)، أن نكتشف طرق تواصل إدارة حاضنات الأعمال مع المؤسسات المنتسبة إليها فهي إما عن طريق اجتماعات رسمية أو استبيانات إحصائية أو حتى لقاءات غير رسمية بين الإداريين وأصحاب المؤسسات المحتضنة، فنلاحظ أن المتوسط

الحسابي لمجمل المحور السابع يساوي 1.96 وهو يقع ضمن الفئة الثانية لمقياس ليكرت الخماسي التي تشير إلى الخيار "موافق"، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المحور بين (1.74 و 2.08)، وهذا يشير إلى أن الموظفين في إدارة حاضنات الأعمال موافقين لحد ما على طرق التواصل مع المؤسسات المنتسبة إلا أننا نلاحظ هناك نسبة معتبرة منهم غير متحمسة لطريقة الاستبيانات وغير راضة على التواصل غير الرسمي حيث تصل نسبتهم مجتمعين بين "محايد" و"معارض" إلى 20.5% في الفقرة 2 التي تنص على "قامت إدارة الحاضنة بتوزيع استبيانات على المؤسسة المنتسبة إليها"، وتصل نسبتهم في الفقرة 3 والتي تنص على "قامت إدارة الحاضنة باتصالات غير الرسمي مع المؤسسة المنتسبة إليها" إلى 30.8%، ويرى الباحث أن طريقة توزيع الاستبيانات ودراستها تحتاج لمختصين في هذا المجال ربما لا يوجد موظفون في إدارة الحاضنات متخصصون في هذا الميدان لذلك تبحث الحاضنة على طرق أخرى للتواصل والتعرف على احتياجات المؤسسات المنتسبة إليها أو دراسة تطورها، ونرى من زاوية أخرى أن من سلبيات الاستبيان أن المبحوثين لا يهتمون كثيرا بالإجابات الدقيقة والواقعية على نشاطاتهم فلذلك تلجأ إدارة الحاضنة لأساليب أخرى من أجل دراسة نمو المؤسسات المنتسبة إليها. وأما بالنسبة للعبارة 3 والمتعلقة بالاتصالات غير الرسمية بين إدارة الحاضنة والمؤسسات المحتضنة فيمكننا تفسير أن أكثر من ثلث (30.8%) الموظفين لدى الحاضنات لا يرون جدوى هذه الطريقة أو أنهم يرفضونها، وذلك لعدة أسباب منها: يفضل بعض الإداريين اللقاءات الرسمية على غيرها ويرى في ذلك أن العمل لابد أن يكون جادا ورسما بمحاضر اجتماعات وغيرها وبالتالي يُعد أن اللقاءات غير الرسمية غير مجدية وتأثيرها محدود ولا تكون في صالح المؤسسات الناشئة.

ثامنا: المتابعة الإدارية في حاضنات الأعمال

يوضح الشكل التالي والجدول التابع له في (الملحق 5) وصفا إحصائيا لمحور: المتابعة الإدارية في حاضنات الأعمال حسب إجابات الموظفين في إدارة الحاضنات على أسئلة الاستبيان، واشمل هذا المحور على ثمانية أسئلة.

الشكل (3 -20): عرض البيانات المتعلقة بالمتابعة الإدارية في حاضنات الأعمال حسب إجابة الموظفين



في هذا الشكل نحاول التعرف على طرق إدارة حاضنات الأعمال في جمع المعلومات الضرورية من طرف المؤسسات المنتسبة إليها ومن خلالها يمكننا دراسة المحور الثامن الذي يسلط الضوء على المتابعة الإدارية في حاضنات الأعمال، ونلاحظ من خلال الجدول في (الملحق 5) التابع لشكل السابق أن المتوسط الحسابي لمجمل هذا المحور يساوي 2.48 وهو يقع ضمن الفئة الثانية لمقياس ليكرت الخماسي التي تشير إلى الخيار "موافق"، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات المحور الثامن بين (2.21 و 2.90)، وذلك يدل على أن الموظفين في إدارة الحاضنات غير راضيين بشكل كبير على طريقة المتابعة التي تنتهجها إدارة الحاضنات مع المؤسسات المنتسبة إليها، وفيما يأتي سوف نعالج بعض تلك الطرق من خلال مجموعة من الفقرات.

فمن الملاحظات الأولى على الفقرة 1 التي تنص على "قامت إدارة الحاضنة بجمع معلومات حول إنشاء مناصب عمل جديدة" أن هناك نسبة معتبرة وتبلغ 20.5% من موظفي إدارة الحاضنات غير راضية عن طريقة أو كيفية جمع المعلومات حول المناصب الجديدة التي تحدثها المؤسسات الناشئة، وهذا يتأكد لنا من خلال الفقرة رقم 7 حيث تنص على "قامت إدارة الحاضنة بجمع معلومات حول توسع

المؤسسات في الأعمال" والتي أشّر عليها الموظفين في الإدارة بنفس النسبة وهي 20.5٪ بين "محايد" و "معارض"، ونفسر ذلك بأن إدارة حاضنات الأعمال لا تتابع بشكل كاف وباهتمام نمو المؤسسات المنتسبة إليها لذلك عبّر خُمس الإداريين على عدم رضاهم بذلك، ومن خلال ملاحظتنا أثناء الزيارات الميدانية يمكننا تعليل ذلك بأن المؤسسات المنتسبة إلى الحاضنة لا تتواجد كليا في مقر الحاضنة بل لديها مكتب إداري فقط لا يتجاوز مساحته 50 متر مربع بل يوجد في بعض الحاضنات مكاتب مشتركة لمجموعة من المؤسسات الناشئة وأما باقي نشاطات المؤسسات الجديدة في مكان آخر، وذلك من شأنه أن يصعب على إدارة الحاضنة المتابعة الدقيقة لتوسعات المؤسسات أو إحداث مناصب عمل جديدة وهنا يمكننا الإشارة إلى المحور السابق رقم 7 في صعوبة تواصل الحاضنة مع المؤسسات المنتسبة إليها.

أما الفقرة 2 التي تنص " قامت إدارة الحاضنة بجمع معلومات حول العائدات السنوية للمؤسسات" كانت مرفوضة تماما لقراءة من نصف إداريي حاضنات الأعمال حيث عبر 48.7٪ منهم على معارضتهم لجمع معلومات حول عوائد المؤسسات المنتسبة إلى الحاضنة، وكان المتوسط الحسابي لذلك يساوي 2.90 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة لمقياس ليكرت الخماسي التي تشير إلى الخيار "معارض"، ويرى الباحث أن ذلك يعود إلى عدم تصريح أصحاب المؤسسات الناشئة بالعائدات السنوية لنشاطاتهم لأسباب شخصية خوفا من فرض زيادات في رسوم الاحتضان والاستفادة من الخدمات أو يمكن أن يعتقد أصحاب المؤسسات أن تصريحهم بالعائدات السنوية سوف يُفرض عليهم زيادات من طرف مصلحة الضرائب.

وفيما يخص الفقرة 4 والتي تنص على " قامت إدارة الحاضنة بجمع معلومات حول براءات الاختراع للمؤسسات" نلاحظ أن 30.8٪ من الموظفين أشّروا على "معارض" ويتوافق ذلك مع الفقرة 2 من المحور الخامس التي تنص على "تساعد الحاضنة في تسجيل الملكية الفكرية (الصناعية) للمؤسسات المنتسبة إليها" حيث عبر أكثر من رُبع الموظفين (25.6٪) على عدم رضاهم بهذه المساعدة، وبالتالي يمكننا القول بأن إدارة حاضنات الأعمال لا تعطي اهتماما بالغا بموضوع الملكية الفكرية وبراءات الاختراع، ربما يعود ذلك إلى نوعية المؤسسات المنتسبة إليها وقلة توجهها نحو هذا المضمار.

فأما بالنسبة لمتابعة القروض أو التمويل التي يمكن أن تحصل عليها المؤسسات المحتضنة فقد ورد ذلك في الفقرتين 5 و 6 واللتين تتصان على التوالي: "قامت إدارة الحاضنة بجمع معلومات حول

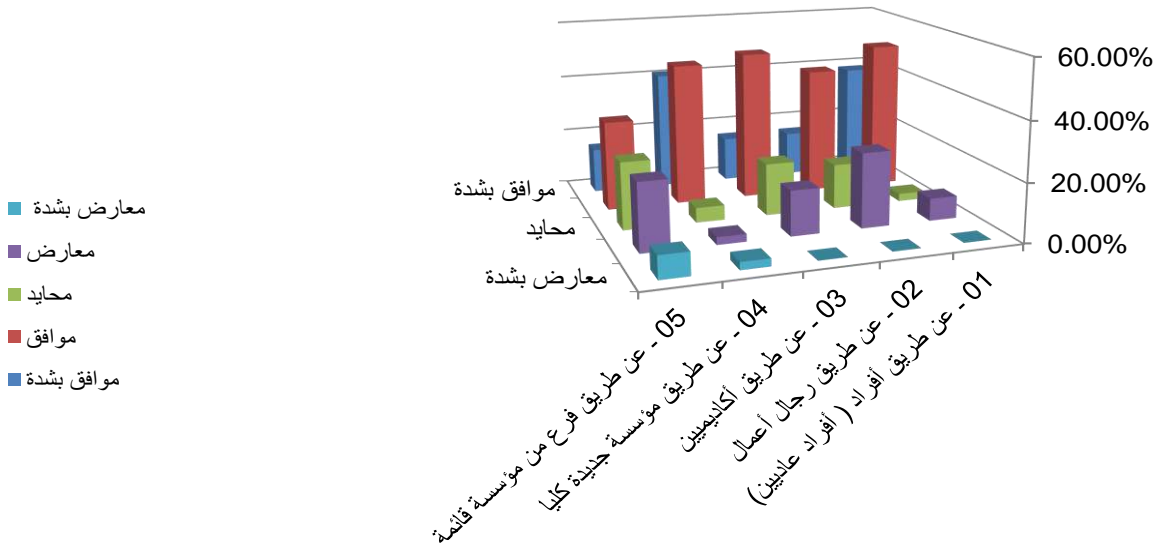
حصول المؤسسات على قروض بنكية؛ "قامت إدارة الحاضنة بجمع معلومات حول حصول المؤسسات على تمويل"، نلاحظ أن 25.6% من الموظفين قد عارضوا متابعة الإدارة للمؤسسات المنتسبة إلى الحاضنة فيما يخص حصولها على قروض بنكية، وفي نفس الوقت نجد أن 38.4% من الموظفين كذلك غير راضية على متابعة إدارتهم لموضوع حصول المؤسسات المنتسبة إليهم على تمويل من أي جهة بحيث نجد أن الاتجاه العام للإجابات بالنسبة للفقرة 6 كان يقع ضمن الفئة الثالثة لمقياس ليكرت الخماسي التي تشير إلى الخيار "محايد". وهذا يتوافق مع الفقرة 9 من المحور الخامس والتي تنص على "تساعد الحاضنة المؤسسات المنتسبة إليها في البحث على التمويل من البنوك" حيث نجد أن 20.5% غير متشجعة لمساعدة المؤسسات في البحث على تمويل من البنوك، ويرى الباحث أن هناك بعض الحاضنات غير مهتمة بشكل كاف بجمع المعلومات حول دعم مالي للمؤسسات المنتسبة ويعود ذلك لعدد من الأسباب منها: قلة المراقبة المنظمة والدورية في هذا الشأن من طرف إدارة الحاضنة وبذلك يصعب حصولها على معلومات التمويل الذي تتلقاه المؤسسات، ومن زاوية أخرى عدم تصريح المحتضنين بكثير من طلبات التمويل أو القروض البنكية ولعل ذلك يعود لأسباب شخصية.

وأما آخر فقرة من هذا محور - المتابعة الإدارية في حاضنات الأعمال - والتي تنص على "قامت إدارة الحاضنة بجمع معلومات حول تغيير العنوان التجاري للمؤسسة" نلاحظ أن 30.8% من موظفي الإدارة يؤشرون على "معارض" لتلك العبارة، بمعنى أن ثلث الإداريين يُصرحون بأن الحاضنة لا تتابع تغيير أماكن نشاط المؤسسات بعد تخرجها منها، وهذا ينطبق تماما مع الفقرة 10 من المحور الثالث حول معايير انتساب المؤسسات إلى حاضنات الأعمال والتي تنص على "يجب أن تحصل الحاضنة على التزام مكتوب من المؤسسة لتوفير المعلومات الضرورية طوال فترة الانتساب ولمدة 5 سنوات بعد التخرج" والتي وجدنا أن 46.1% من موظفي إدارة الحاضنات غير متشجعة لهذا المعيار حتى تنتسب المؤسسة، وتفسير ذلك أن الحاضنة تجد صعوبة في متابعة أماكن تنقل المؤسسات بعد تخرجها نظرا لضعف التواصل - بأي شكل - مع المؤسسات الناشئة التي انتهت فترة احتضانها وانتقلت إلى مكان آخر والبعض منها حسب اطلاعي من خلال الزيارات الميدانية أن بعض إداريي الحاضنة قد سمعوا أن من بين المؤسسات المتخرجة منها قد غيرت مكان نشاطها إلى ولاية أخرى تماما.

تاسعا: تأسيس المؤسسات

يوضح الشكل التالي والجدول التابع له في (الملحق 5) وصفا إحصائيا لمحور: تأسيس المؤسسات حسب إجابات الموظفين في إدارة الحاضنات على أسئلة الاستبيان، وقسم هذا المحور إلى خمس أسئلة.

الشكل (3 -21): عرض البيانات المتعلقة بالمحور التاسع: تأسيس المؤسسات حسب إجابة الموظفين



حسب المعطيات الإحصائية في الشكل السابق سوف نحاول دراسة طرق تأسيس المؤسسات المنتسبة إلى حاضنات الأعمال وهو يمثل المحور التاسع حيث نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمجمل هذا المحور يساوي 2.24 وهو يقع ضمن الفئة الثانية لمقياس ليكرت الخماسي التي تشير إلى الخيار "موافق"، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات المحور التاسع بين (1.77 و 2.77)، وفيما سيأتي سندرس بعض تلك الطرق من خلال فقراتها الخمسة.

بالنسبة للفقرة 1 التي تبحث عن كيفية انشاء المؤسسات المنتسبة إلى حاضنات الأعمال حيث تنص على "عن طريق أفراد (أفراد عاديين)"، يتبين بشكل واضح من خلال النسب الموجودة في الشكل أن الموظفين في إدارة حاضنات الأعمال يوافقون بشكل كبير على أن تأسيس المؤسسات المنتسبة إليها تم عن طريق أفراد عاديين، ويؤكد ذلك الفقرة 4 التي تنص على "عن طريق مؤسسة

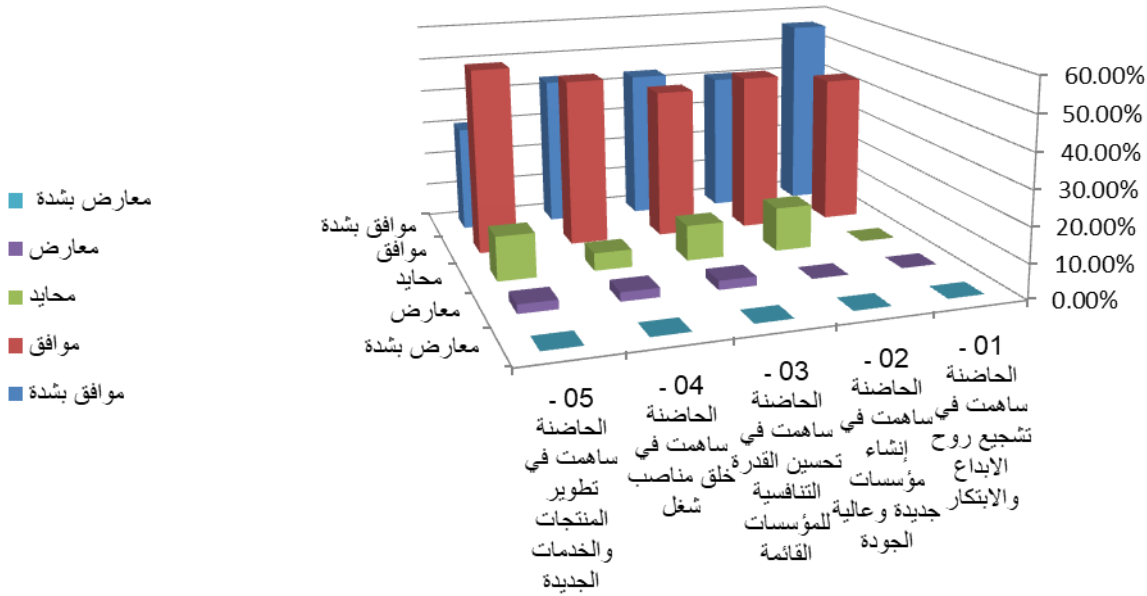
جديدة كلياً"، وبنسبة عالية حيث وصل مجموع المؤيدين للفقرة 1 بـ "موافق بشدة" و "موافق" إلى 89.8%، ومجموع المؤيدين للفقرة 2 إلى 89.7%، وبمتوسط حسابي 1.79 للمجموع الأول و1.77 للمجموع الثاني ونلاحظ أن كلا المتوسطين الحسابيين يقعان ضمن الفئة الأولى لمقياس ليكرت الخماسي التي تشير إلى الخيار "موافق بشدة". كما يتأكد ذلك في إجابة موظفي إدارة الحاضنات على الفقرة 5 والتي على النقيض من الفقرتين 1 و 4 حيث نصت على - تسأل - "عن طريق فرع من مؤسسة قائمة" فكان مجموع الذين أشروا على "محايد" و "معارض" يساوي 46.2% ووجدنا أن المتوسط الحسابي للفقرة 2.77 وهو يقع من ضمن الفئة الثالثة لمقياس ليكرت الخماسي التي تشير إلى الخيار "محايد". ويرى الباحث أن ذلك أمر طبيعي حيث أن حاضنات الأعمال تستهدف في استقطابها بالدرجة الأولى حاملي المشاريع من الشباب الذين لديهم أفكار إبداعية ولم يتمكنوا من إيجاد من يدعمهم لأجل تجسيدها، وبطبيعة الحال أولئك الشباب هم أفراد عاديون ليس لديهم خبرة أو مشروع سبق العمل فيه ولا يمتلكون مؤسسات قائمة، لذلك تعمل إدارة حاضنات الأعمال على إتاحة الفرصة للشباب من أجل تجسيد أفكارهم في الواقع وإخراجها عن طريق مؤسسات جديدة وذلك بفضل الكثير من الخدمات التي تقدمها الحاضنة كما سبق في الجانب النظري من هذه الأطروحة وكما كان واضحاً في الجانب التطبيقي وخاصة من خلال المحورين الرابع والخامس.

أما بالنسبة إلى الفقرة 2 التي تشير إلى احتمالية أن يكون تأسيس المؤسسات المحتضنة عن طريق رجال أعمال فوجدنا أن 41% من إداريي الحاضنات لا يرون ذلك فأجابوا بـ "محايد" و "معارض"، كما نلاحظ بشكل واضح أن 15.4% من عمال الحاضنات أشروا على الفقرة 3 بـ "موافق بشدة" حيث يرون أن المؤسسات الناشئة جاءت عن طريق أكاديميين، ويمكننا تفسير ذلك أن رجال الأعمال غير مضطرين للبحث عن جهات تقدم خدمات معينة لأصحاب المشاريع الصغيرة بل يريدون دعم أكبر من جهات أعلى، وأما تفسير إجابات أكثر من ثلث الموظفين في إدارة حاضنات الأعمال وغير المتشجعين لرأي أن المؤسسات الناشئة كانت عن طريق أكاديميين. يرى الباحث أن هناك بعض الأكاديميين يحاولون تطبيق أبحاثهم ميدانيا ولكن يجدون صعوبات في تجسيد أفكارهم ولعل الكثير من حاضنات الأعمال في الجزائر لا تسعهم لأن البحث العلمي يحتاج إلى جهات تمول أكثر، بل يوجد تجارب في العديد من دول العالم حول حاضنات أعمال جامعية أو بحثية غير متواجدة في بلدنا الجزائر بعد.

عاشرا: تنمية المؤسسات

يوضح الشكل التالي والجدول التابع له في (الملحق 5) وصفا إحصائيا لمحور: تنمية المؤسسات حسب إجابات الموظفين في إدارة الحاضنات على أسئلة الاستبيان، ويشتمل هذا المحور على أسئلة خمسة.

الشكل (3 -22): عرض البيانات المتعلقة بالمحور العاشر: تنمية المؤسسات حسب إجابة الموظفين



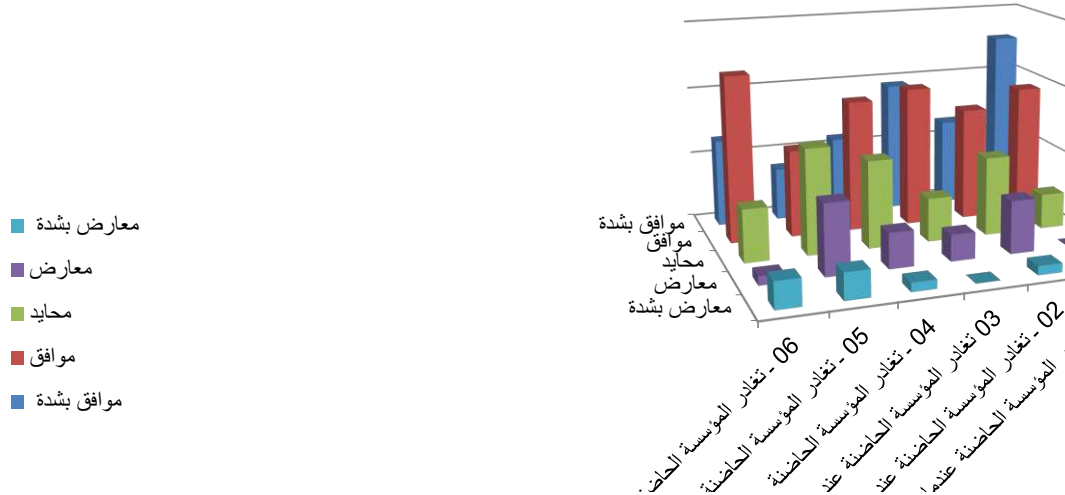
في المحور العاشر وهو ما قبل الأخير في هذه الدراسة سوف نحاول الإجابة على السؤال التالي: هل ساهمت حاضنات الأعمال في تنمية المؤسسات الناشئة والمنتسبة إليها؟ وذلك حسب رأي وإجابة الموظفين في إدارة الحاضنات على الاستبيان. والجدول في (الملحق 5) التابع لشكل السابق يمثل مخرجات العملية الإحصائية، حيث نلاحظ أن المتوسط الحسابي لهذا المحور يساوي 1.68 حيث يقع ضمن الفئة الأولى لمقياس ليكرت الخماسي التي تشير إلى الخيار "موافق بشدة"، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات المحور العاشر بين (1.44 و 1.87)، وسنعالج فيما سيأتي فقرات المحور من خلال نظرة شاملة على فقرات المحور نلاحظ أن كل المتوسطات الحسابية للفقرات تقع ضمن الفئة الأولى لمقياس ليكرت الخماسي التي تشير إلى الخيار "موافق بشدة" إلا الفقرة الأخيرة والتي تنص

على "الحاضنة ساهمت في تطوير المنتجات والخدمات الجديدة" كان متوسط حسابها 1.87 وهو يشير إلى خيار "موافق" في مقياس ليكرت الخماسي، ونفسر ذلك مجملا أنه من المنتظر مسبقا أن يُؤشر الأغلبية الساحقة من موظفي ادارة حاضنات الأعمال - إلا القليل منهم - بـ "موافق بشدة" و "موافق" على أسئلة محور مهم يتناول إمكانية تنمية المؤسسات من طرف حاضنات الأعمال، كون ذلك أن إداريي الحاضنات يرون من خلال عملهم أنهم يُساهمون بكل ثقة في تنمية المؤسسات التي تنسب إلى الحاضنة، فمثلا لو أخذنا العبارتين 1 و4 نجد أن 56.4% من الإداريين عبروا على تأييدهم المطلق بأن الحاضنة تساهم في تشجيع روح الإبداع والابتكار وهذا ما تبينه الفقرة 1، أما الفقرة ما قبل الأخيرة من المحور والتي تنص على "الحاضنة ساهمت في خلق مناصب شغل" نلاحظ أن نسبة الذين أجابوا بـ "موافق بشدة" و "موافق" من موظفي حاضنات الأعمال تصل إلى 92.3% وهُنَا يَرى أغلب العمال أن من أهداف برامج احتضان المؤسسات هو خلق وتوفير مناصب الشغل حيث تعتبر هذه الغاية من أكبر أهداف فكرة احتضان الأعمال بل تعبر على كفاءة الحاضنة.

الحادي عشر: مغادرة المؤسسات الحاضنة

يوضح الشكل التالي والجدول التابع له في (الملحق 5) وصفا إحصائيا لمحور: مغادرة المؤسسات الحاضنة. حسب إجابات الموظفين في إدارة الحاضنات على أسئلة الاستبيان، وعدد أسئلة وفقرات هذا المحور الأخير ستة.

الشكل (3- 23): عرض البيانات المتعلقة بالمحور الحادي عشر: مغادرة المؤسسات الحاضنة حسب إجابة الموظفين



في هذا الشكل نحاول دراسة المرحلة الأخيرة من برامج احتضان المؤسسات الناشئة وسنقوم بتحليل وتفسير الإجابات المتعلقة حول السؤال: متى تغادر المؤسسات الحاضنة؟ وذلك حسب إجابة الموظفين في إدارة الحاضنات على فقرات المحور الحادي عشر في الاستبيان. حيث نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمجمل هذا المحور يساوي 2.19 وهو يقع ضمن الفئة الثانية لمقياس ليكرت الخماسي التي تشير إلى الخيار "موافق"، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المحور الأخير بين (1.59 و2.79)، وفيما سيأتي سوف نعالج بعض أسباب مغادرة المؤسسات وإنهاء مرحلة الاحتضان من خلال مجموعة من الفقرات.

من الطبيعي أن تغادر المؤسسات مواقعها في مقرات حاضنات الأعمال عندما يتم تحقيق أهدافها أثناء مرحلة الاحتضان، وهذا ما وافق عليه بشدة أكثر من نصف العمال في الحاضنات حيث كانت إجابة 89.8% من الموظفين بـ "موافق بشدة" أو "موافق" على الفقرة 1 التي تنص "تغادر المؤسسة الحاضنة عندما تحقق الأهداف المتفق عليها". وبالمقابل نجد 38.5% من إداريي حاضنات الأعمال غير راضين أو معارضين على مغادرة المؤسسات عندما تفشل في تحقيق أهدافها، ويرى الباحث هنا أنه لا مانع من وجهة نظر مجموعة معتبرة من الموظفين على إبقاء المؤسسات داخل مقر الحاضنة وإعطائها فرصة أخرى حتى تتمكن من تحقيق أهدافها وتستفيد أكثر من خدمات الحاضنة.

أما عندما تتوسع أعمال المؤسسات المنتسبة إلى الحاضنة وتحتاج إلى مساحة أكبر مثلما تنص عليه الفقرة 3، فنرى من خلال الشكل السابق والجدول التابع له في (الملحق 5)، أن 79.5% من موظفي إدارة حاضنات الأعمال قد أشروا بـ "موافق بشدة" أو "موافق" على الفقرة المذكورة، ولكن بالمقابل نجد نسبة معتبرة حيث تتجاوز خمس الموظفين (20.5%) لا يشجعون لمغادرة المؤسسات الناشئة عندما تحتاج إلى مساحة أكبر. وتعليل ذلك أن جزءا معتبرا من القائمين على برامج الاحتضان يرون أن المؤسسات الناشئة مازالت في خطواتها الأولى على طريق الأعمال لذا عليها أن تستقر لمدة كافية في مقر حاضنات الأعمال ولا تغادره حتى تستوي في كل وقتها وتستفيد أكثر من خدمات الاحتضان.

وأما فيما يخص الفقرة 4 والتي تنص على "تغادر المؤسسة الحاضنة عندما تجد أماكن أفضل في مكان آخر" نسجل مجموع المحايدين والمعارضين من الموظفين في الحاضنات وتصل نسبتهم إلى 38.5% ويرون أنه لا يمكن أن تغادر المؤسسات المنتسبة الحاضنة إذا وجدت أماكن أفضل، كما نلاحظ بشكل واضح أنه 59% من الموظفين قد أشروا بـ "محايد" أو "معارض" أو "معارض بشدة" على الفقرة 5

التي تنص على "تغادر المؤسسة الحاضنة عندما تجد أماكن أرخص في مكان آخر" حيث نجد المتوسط الحسابي للفقرة يساوي 2.79 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة لمقياس ليكرت الخماسي التي تشير إلى الخيار "محايد". ويرى الباحث أن الكثير من القائمين على برامج الاحتضان غير مقتنعين بوجود أماكن أفضل أو أرخص من المساحات المتوفرة في مقار حاضنات الأعمال التي تدعمها الحكومة بأسعار مخفضة، كما رأينا ذلك في المحور السادس: سياسة الرسوم في حاضنات الأعمال، حيث عبر 94.8% من الموظفين على أن رسوم الإيجار تعتبر مقبولة كما وافق 100% منهم على جودة وحدات الحاضنة مقبولة مقارنة بالرسوم.

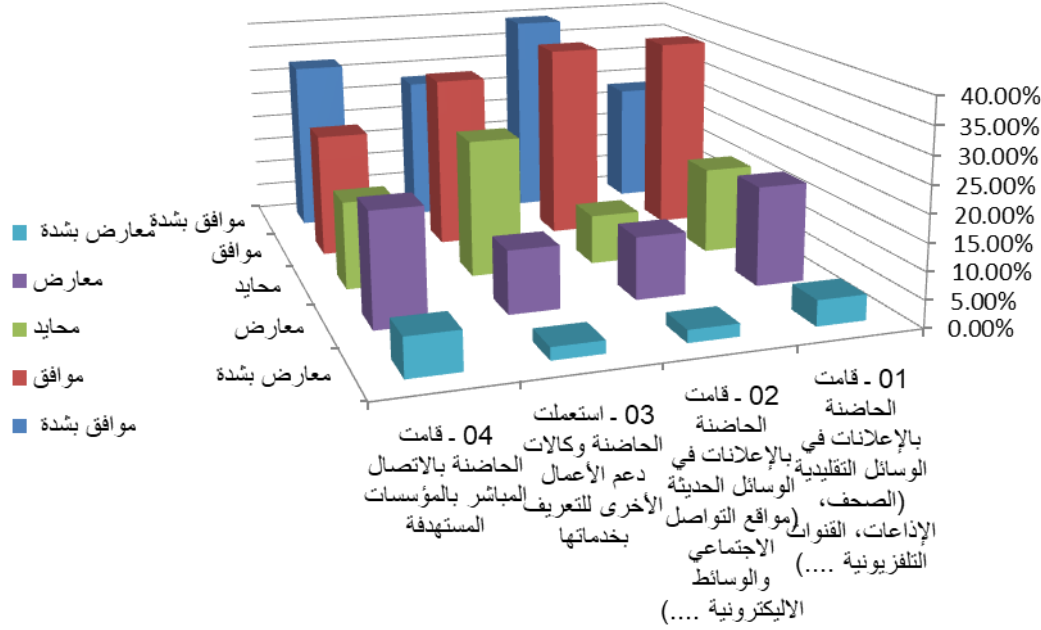
وفي آخر فقرة من هذا القسم الذي يدرس إجابات موظفي حاضنات الأعمال على الاستبيان وجدنا أن 74.3% منهم قد وافقوا على مغادرة المؤسسات المحتضنة مقراتها من الحاضنة إذا لم يوجد إمكانية تجديد عقد الإيجار لفترة أخرى كما هو مبين في الفقرة 6، ولكن بالمقابل هناك أكثر من ربع الموظفين (25.7%) غير متشجعين لمغادرة المؤسسات الناشئة رغم انتهاء فترة إيجار المساحات المخصصة لهم، بل يرون أنه من المستحسن تمديد عقد الإيجار لفترة زمنية أخرى، وذلك من أجل استكمال المراحل الأولى من انطلاق أعمال المؤسسات الناشئة.

المبحث الخامس: تحليل البيانات الإحصائية حسب إجابة أصحاب المؤسسات المحتضنة

أولاً: طرق الترويج لخدمات حاضنات الأعمال

يوضح الشكل التالي والجدول التابع له في (الملحق 5) وصفا إحصائياً لمحور: طرق الترويج لخدمات حاضنات الأعمال حسب إجابة أصحاب المؤسسات المحتضنة على أسئلة الاستبيان، وقد حاولنا تغطية هذا المحور الأول بأربع أسئلة.

الشكل (3 -24): عرض البيانات المتعلقة بالمحور الأول: طرق الترويج لخدمات حاضنات الأعمال حسب إجابة أصحاب المؤسسات المحتضنة



نحاول من خلال الشكل السابق والجدول التابع له في (الملحق 5)، أن نتعرف على الطرق التي تعتمد عليها إدارة الحاضنة لترويج خدماتها وذلك حسب رأي أصحاب المؤسسات المنتسبة إليها، فنلاحظ أن المتوسط الحسابي لمجمل المحور الأول يساوي 2.30 وهو يقع ضمن الفئة الثانية لمقياس ليكرت الخماسي التي تشير إلى الخيار "موافق"، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المحور بين (2.00 و 2.47)، وهذا يشير إلى أن أصحاب المؤسسات موافقين لحد ما على طرق ترويج خدمات الحاضنة، إلا أننا نلاحظ أن هناك نسب معتبرة منهم غير راضين على بعض تلك الطرق كما سوف نعالجه فيما يلي:

بالنسبة لاستعمال الوسائل التقليدية للتعريف بخدمات حاضنات الأعمال كالصحف والإذاعات وغيرها والتي تحاول عن طريقها إدارة الحاضنات أن تصل إلى حاملي الأفكار والمشاريع وإقناعهم بأهمية الانتساب إليها والاستفادة من خدماتها، وهذا ما تم السؤال عليه في الفقرة 1 التي تنص "قامت الحاضنة بالإعلانات في الوسائل التقليدية (الصحف، الإذاعات، القنوات التلفزيونية....)" نلاحظ من خلال الشكل أن هناك نسبة معتبرة وصلت إلى 39.6% من أصحاب المؤسسات المنتسبة إلى حاضنات

الأعمال محل الدراسة والبالغ عددها 13 حاضنة متواجدة في العديد من ولايات الجزائر لم يتعرفوا على الحاضنة وخدماتها عن طريق الوسائل التقليدية كما ذكرنا سابقا بل بوسائل أخرى، وهذا ما تثبته إجابة أصحاب المؤسسات على السؤال المطروح في الفقرة 2 والذي نصه "قامت الحاضنة بالإعلانات في الوسائل الحديثة (مواقع التواصل الاجتماعي والوسائط الاليكترونية)" حيث كانت نسبة الذين أشرّوا في الاستبيان على "موافق بشدة" أو "موافق" 76.7% وهذا يعني أن الوسائل الحديثة كانت تأثيرها أكبر بكثير من الوسائل التقليدية في استقطاب حاملي أفكار أو مشاريع ويسعون للبحث على من يدعمهم، ولكن في نفس الوقت يرى الباحث أن هناك نسبة هامة تتجاوز الخمس (23.2%) من أصحاب المؤسسات لم يتعرفوا على الحاضنة عن طريق الوسائل الحديثة بل بطرق أخرى.

أما في الفقرة 4 والتي تنص "استعملت الحاضنة وكالات دعم الأعمال الأخرى للتعريف بخدماتها" فنلاحظ أن مجموع الذين أجابوا بـ "محايد" و "معارض" و "معارض بشدة" من أصحاب المؤسسات الناشئة تصل نسبتهم إلى 39.5%، وهذا يشير بأن إدارة حاضنات الأعمال تحاول أن تصل إلى شريحة أكبر من حاملي المشاريع بطرق مختلفة بل تستعين بوكالات أخرى إلا أننا نلاحظ هناك نسبة معتبرة منهم كما ذكرنا سابقا (39.5%) لم يتعرفوا على خدمات الحاضنة عن طريق وكالات دعم الأعمال الأخرى. وكما في الشكل السابق نحاول أن نكتشف طرقا أكثر تستعملها حاضنات الأعمال لترويج خدماتها وهذا ما جاء في الفقرة 4 حيث تنص "قامت الحاضنة بالاتصال المباشر بالمؤسسات المستهدفة" إلا أننا وجدنا أعلى نسبة وهي 44.2% من أصحاب المؤسسات يرفضون خيار أن إدارة الحاضنة اتصلت بهم مباشرة.

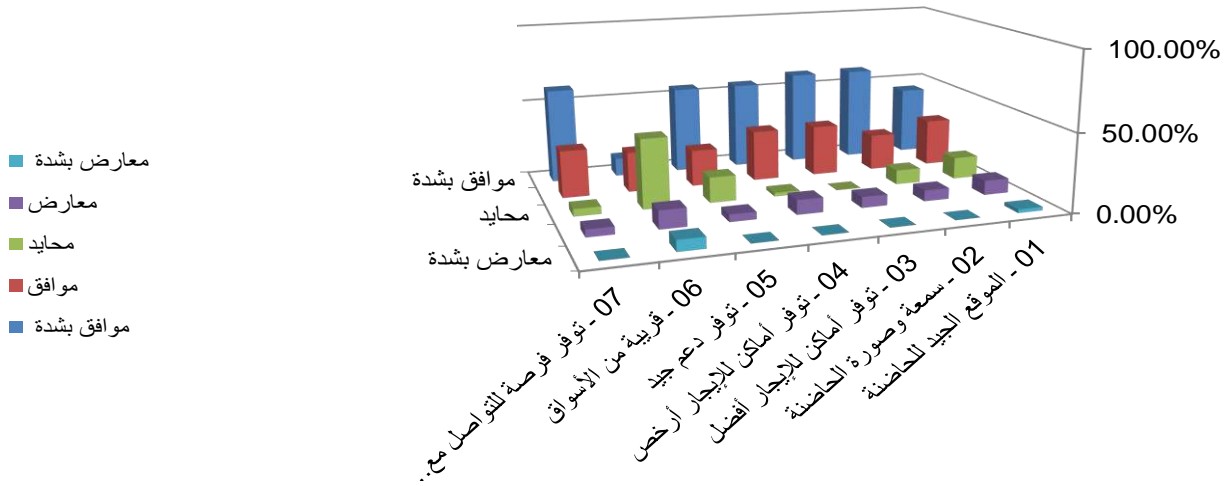
ويري الباحث أن وسائل التواصل الحديثة عن طريق الوسائط الاليكترونية أكثر جدوى من غيرها في التعريف بخدمات الحاضنة ولها تأثير أكبر على المستهدفين وذلك بسبب انتشارها الواسع وسهولة استعمالها لدى الغالبية الساحقة من الشباب حيث تستهدف إدارة الحاضنة الشباب بدرجة أولى لأن فيهم الكثير من حملة أفكار ومشاريع جديدة بالاهتمام وبإمكانهم تجسيدها في مؤسسات ناشئة عن طريق دعم حاضنات الأعمال لهم كما هو معروف في كثير من التجارب في العالم.

ثانياً: عناصر استقطاب المؤسسات الناشئة إلى حاضنات الأعمال

يوضح الشكل التالي والجدول التابع له في (الملحق 5) وصفا إحصائياً لمحور: عناصر استقطاب المؤسسات الناشئة إلى حاضنات الأعمال حسب إجابة أصحاب المؤسسات المحتضنة على أسئلة الاستبيان، وعدد أسئلة وفقرات هذا المحور سبعة.

الشكل (3 -25): عرض البيانات المتعلقة بالمحور الثاني: عناصر استقطاب المؤسسات الناشئة إلى حاضنات الأعمال

حسب إجابة أصحاب المؤسسات المحتضنة



من خلال الجدول في (الملحق 5) التابع لشكل السابق يتضح أن المحور الثاني حول: عناصر استقطاب المؤسسات الناشئة إلى حاضنات الأعمال، أن أصحاب المؤسسات المنتسبة إلى الحاضنة يميلون إلى الموافقة بشدة عليه بصفة عامة حيث بلغ المتوسط الحسابي لمجمل المحور 1.82 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الأولى لمقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى الخيار "موافق"، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المحور بين (1.53 و 2.77).

يتضح من الفقرة 1 التي تسأل حول العنصر الأول من عناصر الاستقطاب حيث كان نصها "الموقع الجيد للحاضنة"، نلاحظ أن هناك نسبة هامة تقدر ب 25.6% - تفوق - رُبع المبحوثين من أصحاب المؤسسات الناشئة ويرون أن مقر الحاضنة ليس في الموقع الجيد، ويرى الباحث أن نسبة أصحاب هذا الرأي ليست بالكبيرة مقارنة بما هو واقعي من خلال ملاحظاته أثناء الزيارات الميدانية لأماكن تشييد مقرات حاضنات الأعمال فالكثير منها بعيد عن أهم الإدارات المحلية أو بعيد عن مقر

المدينة أو حتى بعيد عن الأسواق وهذا ما أثبتته إجابة 62.8% من أصحاب المؤسسات المحتضنة حيث أنهم ليسوا متشجعين لرأي أن مقر الحاضنة قريب من الأسواق. ويرى الباحث أن الدراسة الأولى لمشروع إقامة حاضنة أعمال ليست بالجيدة لأنها لم تراعى الأهداف البعيدة من إنجار الحاضنة نفسها ويدعم هذا التوجه رأي بعض الإداريين أثناء إجراء المقابلات معهم، وهذا الإشكال سوف يؤثر على عملية استقطاب حاملي الأفكار فلا يتشجعون للانتساب إلى الحاضنة بحكم بعدها المكاني عن أهم المرافق الاقتصادية وهذا سوف يكلفهم مصاريف زائدة هم بحاجة إليها.

بخصوص الفقرة 2 التي تشير إلى سمعة وصورة الحاضنة فنجد من خلال العملية الاحصائية أن 83.8% من أصحاب المؤسسات الناشئة يؤيدون بـ "موافق بشدة" أو "موافق" على أن من بين العناصر المهمة لاستقطابهم إلى الحاضنة هو سمعة الحاضنة نفسها، فهي من خلال المحور السابق الذي يتناول طرق الترويج لخدمات الحاضنة نجدها قد استعملت أكثر من طريقة ونجحت في رسم صورة ذهنية مقبولة لدى حاملي المشاريع، وهذا ما يؤكد 93.1% من المحتضنين قد وافقوا على الفقرة 3 التي تنص "توفر أماكن للإيجار أفضل"، كما نتأكد من ذلك بـ 88.4% من أصحاب المؤسسات الناشئة قد أقرروا على أن الحاضنة توفر أماكن للإيجار أرخص وذلك من خلال الفقرة 4. وتفسير ذلك يرى الباحث أن المساحات التي تتواجد داخل بنيات حاضنات الأعمال تمثل بالنسبة لحاملي المشاريع فرصة جيدة وذلك من خلال إيجار مكتب بسعر أرخص من أماكن أخرى خارج بناية الحاضنة وهذا ساهم في تشكيل صورة وسمعة حاضنات الأعمال، وحسب رأي الباحث من خلال الزيارات الميدانية للحاضنات في الجزائر وبالمقارنة مع الكثير من التجارب العالمية أن مقرات حاضنات الأعمال الجزائرية لا ترقى بما فيه الكفاية إلى الاحتضان الشامل للمشاريع الناشئة وذلك لكون أن الحاضنة لا يسعها أن توفر مساحة كافية لانطلاق الأشغال كما هو موجود في كثير من التجارب الدولية حيث تتمكن المؤسسات المحتضنة من استغلال مكانها داخل مقر الحاضنة بإحضار الآلات والأجهزة والموارد الضرورية لانطلاق الأشغال، وأما في التجربة الجزائرية لحاضنات الأعمال فنلاحظ أنها تكتفي بإيجار مكتب إداري فقط للمؤسسات الناشئة لا تزيد مساحته على 50 مترمربع.

وأما جودة الدعم الذي تقدمه حاضنات الأعمال نجد أن 21% من أصحاب المؤسسات المحتضنة قد أشروا في استبيان الدراسة بـ "محايد" أو "معارض" وهي نسبة تحظى بالاهتمام لأننا نرى من خلالها أن خمس أصحاب المؤسسات غير راضين بجودة الدعم المقدم من طرف إدارة الحاضنة وهذا ما سوف

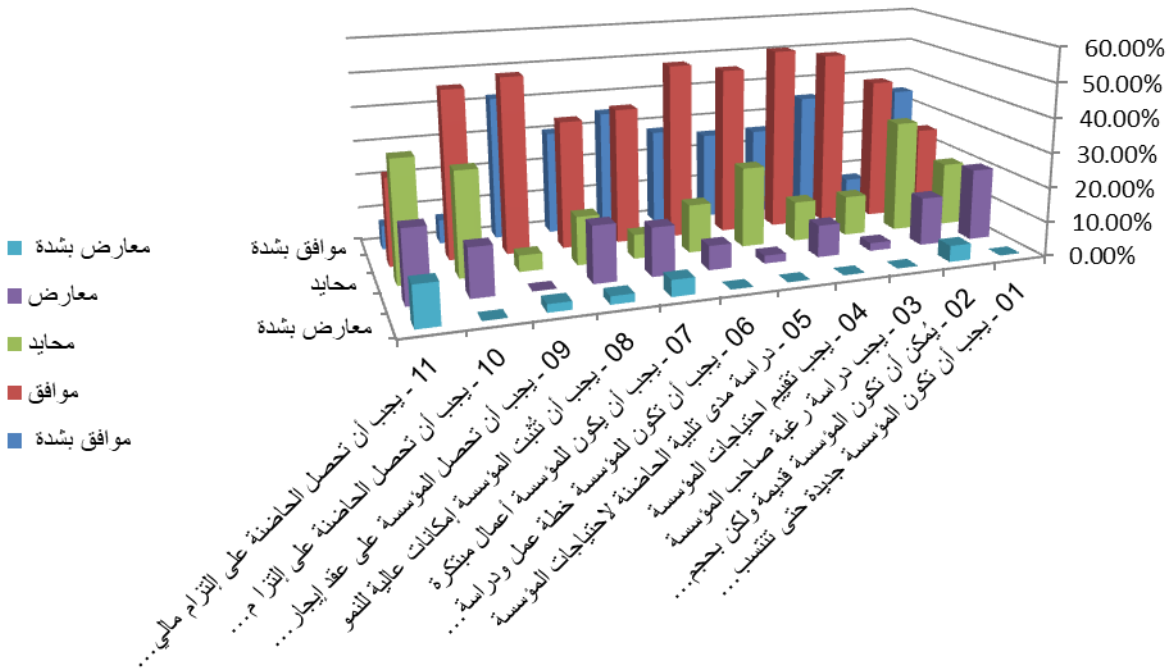
نبرهن عليه خلال تناولنا المحور الخامس، وأما بشأن الفقرة 7 فتعتبر العنصر الأكثر استقطابا لحاملي المشاريع حيث يراها 90.7% منهم أن الحاضنة توفر فرصة للتواصل مع المؤسسات الأخرى، ونفسر ذلك بالرغبة الكبيرة لأصحاب الأفكار في تجسيد طموحاتهم من خلال لقاءاتهم في مقرات حاضنات الأعمال والتواصل مع بعضهم البعض لنقل الخبرة وزيادة المشورة، وذلك ما جعل نسبة موافقتهم الكبيرة على الفقرة الأخيرة من هذا المحور هي الأعلى.

ثالثا: معايير انتساب المؤسسات إلى حاضنات الأعمال

يوضح الشكل التالي والجدول التابع له في (الملحق 5) وصفا إحصائيا لمحور: معايير انتساب المؤسسات إلى حاضنات الأعمال حسب إجابة أصحاب المؤسسات المحتضنة على أسئلة الاستبيان، ويمثل هذا المحور إحدى عشر سؤالاً.

الشكل (3 -26): عرض البيانات المتعلقة بالمحور الثالث: معايير انتساب المؤسسات إلى حاضنات الأعمال حسب

أصحاب المؤسسات المحتضنة



من خلال مخرجات العمل الاحصائي في هذا المحور الذي يعالج معايير انتساب المؤسسات الناشئة إلى حاضنات الأعمال محل الدراسة نلاحظ من خلال الجدول في (الملحق 5) التابع لشكل السابق أن المتوسط الحسابي لاجابات أصحاب تلك المؤسسات تساوي 2.22 وهو يقع ضمن الفئة الثانية لمقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى الخيار "موافق"، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المحور بين (1.70 و 3.05).

بالنظر إلى الفقرة 1 نلاحظ نسبة كبيرة من أصحاب المؤسسات قد صرحوا بأن إدارة حاضنات الأعمال وضعت شرط أن تكون المؤسسة جديدة حتي تتمكن من الانتساب إلى الحاضنة بحيث وصل مجموع نسبة الذين أشروا بـ "موافق بشدة" و "موافق" إلى 60.5% وكان المتوسط الحسابي لهم يساوي 2.26 وهو يُشير إلى خيار "موافق" في مقياس ليكرت الخماسي. ومن زاوية ثانية لمعايير الانتساب يوجد إمكانية أن تكون المؤسسة قديمة ولكن بحجم معين وهذا ما تنص عليه الفقرة 2 وقد وافق عليه أقل من نصف (48.9%) من المبحوثين الذين يمثلون أصحاب المؤسسات المنتسبة. ويرى الباحث أن إلزامية أن تكون المؤسسة جديدة حتي تتمكن من الاستفادة من خدمات الحاضنة والانتساب إليها لا يخدم الأهداف البعيدة لحاضنات الأعمال في الجزائر، لأنه من المعروف يوجد الكثير من المؤسسات الصغيرة تحتاج إلى الدعم والمرافقة حتي تتمكن من النجاح في أعمالها وذلك بفضل الانتساب إلى حاضنة والاستفادة من خدماتها، ولكن بالمقابل يمكن للمؤسسات القديمة أن تنتسب إلى الحاضنات بشرط أن تكون بحجم معين، يرى الباحث هنا أن نسبة الموافقين عليه قليل، لأنه غير ممكن أن تستهدف إدارة حاضنات الأعمال المؤسسات الكبيرة أو حتى المتوسطة لأن هذا النوع من المؤسسات لها برامج دعم أخرى غير الحاضنات أما برامج احتضان الأعمال فهو موجه أساسا إلى المؤسسات الصغيرة وإلى حاملي أفكارها.

أما بالنسبة إلى معيار: دراسة رغبة صاحب المؤسسة التي تنص عليها الفقرة 3 وجدنا هناك موافقة عليها بشكل كبير حيث تصل نسبة مجموع الموافقين إلى 86.1%، وأما في الفقرة 4 التي نصها "يجب تقييم احتياجات المؤسسة" وجدنا كذلك نسبة عالية من الموافقين عليها حيث وصلت إلى 79.1%. يرى الباحث إن النسبة العالية من إجابات المنتسبين إلى حاضنات الأعمال منطقية لأنه من غير الممكن قبول أي حامل - فقط - لفكرة مشروع معين بل يجب أن يكون لديه رغبة شديدة في تجسيد تلك الفكرة والبحث بجدية على من يدعم المشروع، كما يجب تقييم احتياجات المؤسسة الراغبة في

الانتساب إلى الحاضنة وهذا معيار ضروري فمن الممكن أن تتقدم مؤسسات لطلب الانتساب واحتياجاتها أكبر من إمكانيات الحاضنة نفسها، ويدعم هذا الاتجاه نتيجة الفقرة 5 التي تنص على "دراسة مدى تلبية الحاضنة لاحتياجات المؤسسة" حيث وصل نسبة مجموع الموافقين عليها إلى 74.4٪. فيرى الباحث أن إجابات المبحوثين على الفقرات الثلاثة السابقة جيدة وتخدم أهداف هذا البحث الذي يرمي إلى دراسة كفاءة حاضنات الأعمال.

وفي الفقرة 6 التي تفرض على طالبي الانتساب إلى الحاضنة بأن تكون لهم "خطة عمل ودراسة جدوى" فنلاحظ من خلال الشكل السابق والجدول التابع له في (الملحق 5)، أن 79.1٪ من المنتسبين أصلا قد فرض عليهم هذا المعيار، ويرى الباحث أن ذلك ليس في صالح حاملي الأفكار - وهم المستهدفين من طرف الحاضنة بالأساس - لأن الكثير منهم لا يستطيع رسم خطة متكاملة فضلا عن قيامه بدراسة جدوى المشروع، لأنه من المهام الرئيسية لحاضنات الأعمال مرافقة حاملي الأفكار وتدريبهم على كيفية صياغة الخطط وطريقة دراسة الجدوى، فكيف يمكن لصاحب فكرة أن يمتلك دراسة الجدوى قبل انتسابه إلى الحاضنة؟

أما بالنسبة للمعيارين في الفقرتين 7 و 8 على التوالي يعتبران من أهم المعايير التي يجب أن تستعملها إدارة حاضنات الأعمال في الاختيار بين طالبي الانتساب، فالفقرة 7 تنص على "يجب أن يكون للمؤسسة أعمال مبتكرة" لاحظنا أن 74.4٪ من أصحاب المؤسسات المنتسبة قد عبروا بـ "موافق بشدة" أو "موافق" على أن إدارة الحاضنة فرضت عليهم ذلك قبل الانتساب، وفي نفس الوقت لاحظنا أن 25.6٪ منهم انتسب إلى الحاضنة دون أن تكون لمؤسساتهم أعمال مبتكرة. ويرى الباحث أن ذلك أمر طبيعي وهو يعود إلى نوعية الحاضنة وأهدافها فبعض حاضنات الأعمال موجهة إلى أصحاب الأفكار الرائدة وهنا وجب عليهم أن تكون أعمالهم مبتكرة، وأما الحاضنات الموجهة لدعم المؤسسات بغض النظر على نوعية أعمالها فليس شرطاً أن تكون للمؤسسة أعمال مبتكرة. وبالنسبة للفقرة 8 التي تنص على "يجب أن تُثبت المؤسسة إمكانيات عالية للنمو" فمن خلال الشكل نلاحظ أن أصحاب المؤسسات المحتضنة أشروا بـ "موافق بشدة" أو "موافق" ووصلت نسبتهم إلى 67.4٪، ويرى الباحث أن هذه النسبة غير كافية لأن حجم الحاضنات وعددها لا يسمحان بدخول أي مؤسسة والانتساب إليها، فبرنامج الاحتضان موجه بالأساس إلى تسريع النمو الاقتصادي وهذا الأخير يعتمد على سرعة نمو

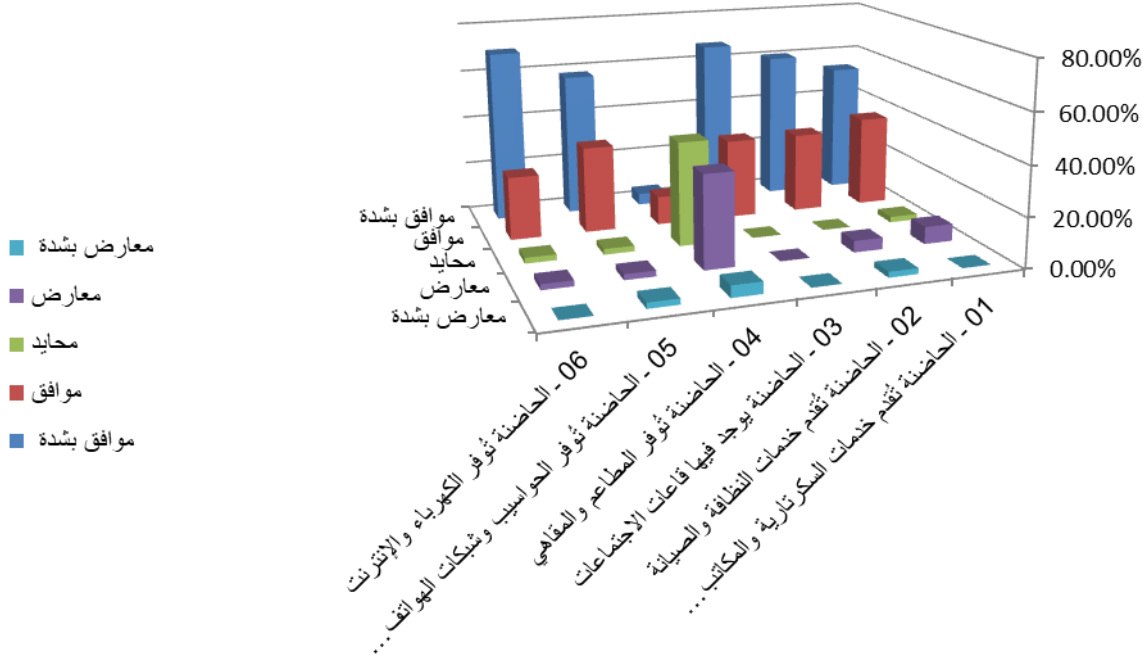
المؤسسات، لذلك لا بد على كل المؤسسات التي تريد الانتساب إلى الحاضنة أن تثبت قبل ذلك بأن لها إمكانية عالية للنمو.

وبعد تجاوز معايير الانتساب السابقة نرى من الطبيعي أن تتحصل المؤسسة على عقد إيجار من الحاضنة طوال فترة الانتساب، وهذا ما تنص عليه الفقرة 9 حيث وافق أغلب أصحاب المؤسسات المنتسبة إلى الحاضنة عليها بنسبة 93.1%. وأما بالنسبة إلى الفقرة التالية التي تنص على "يجب أن تحصل الحاضنة على إلتزام مكتوب من المؤسسة لتوفير المعلومات الضرورية طوال فترة الانتساب ولمدة 5 سنوات بعد التخرج" فنلاحظ أن نسبة الموافقين عليها بـ "موافق بشدة" و "موافق" ليست بالكبيرة حيث وصلت إلى 55.8%، ويرى الباحث أن على إدارة حاضنات الأعمال زيادة هذه النسبة وذلك لاعتبارات عدة منها: مراقبة عمل الحاضنة نفسها وتحسين أدائها مستقبلا؛ المحافظة على حياة أطول للمؤسسات المتخرجة عن طريق تدارك أخطائها أثناء الفترة المذكورة؛ إضافة برامج تدريبية لحاملي المشاريع الجدد. وغير ذلك. وأما بشأن الإلتزام المالي المكتوب في الفقرة 11 حيث تنص على "يجب أن تحصل الحاضنة على التزم مالي مكتوب من المؤسسة في حال نجاحها مستقبلا" فنجد أن 67.4% يرفضونه أو على الأقل غير راضين به وهنا نجد أن مقياس ليكرت الخماسي لهذه الفقرة يُشير بـ "محايد". وتفسير ذلك يعود إلى أن حاضنات الأعمال محل الدراسة تابعة للقطاع العام وتلقى الدعم من الدولة وهي موجهة بدرجة أولى إلى المؤسسات ذات القدرات المالية الضعيفة حيث أن أصحابها غير متأكدين من نجاحها مستقبلا كما يعود ذلك إلى قناعاتهم الشخصية.

رابعا: الخدمات العامة المقدمة من حاضنات الأعمال

يوضح الشكل التالي والجدول التابع له في (الملحق 5) وصفا إحصائيا لمحور: الخدمات العامة المقدمة من حاضنات الأعمال حسب إجابة أصحاب المؤسسات المحتضنة على أسئلة الاستبيان، وقد حاولنا تغطية هذا المحور الرابع بستة أسئلة.

الشكل (3 - 27): عرض البيانات المتعلقة بالمحور الرابع: الخدمات العامة المقدمة من حاضنات الأعمال حسب إجابة أصحاب المؤسسات المحتضنة



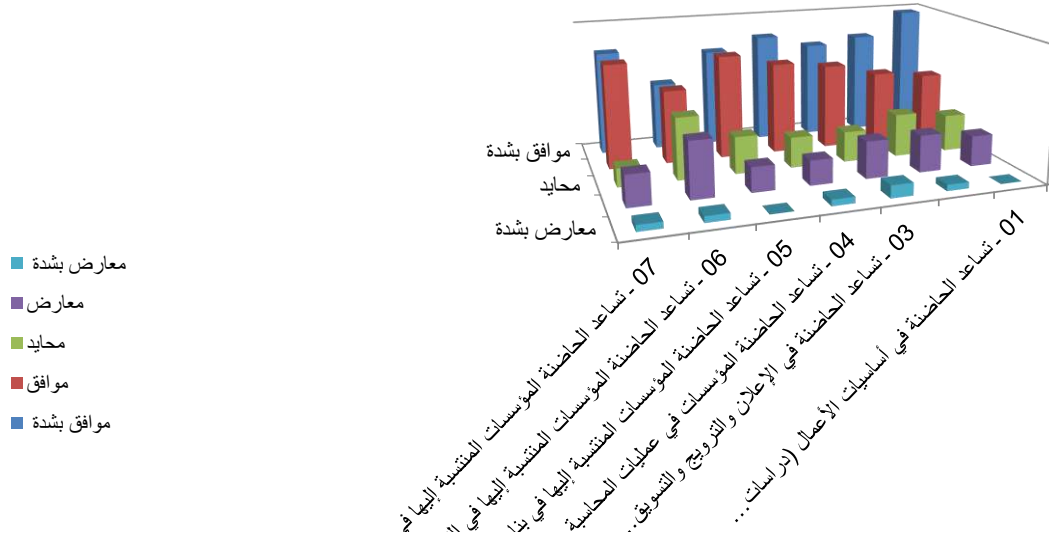
من خلال الشكل السابق والجدول التابع له في (الملحق 5)، الذي يحاول دراسة الخدمات العامة التي تقدمها حاضنات الأعمال، حسب إجابة أصحاب المؤسسات المحتضنة على أسئلة الاستبيان حيث كان المتوسط الحسابي لذلك 1.78 وهو يقع ضمن الفئة الأولى لمقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى الخيار "موافق بشدة"، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المحور بين (1.33 و 3.26). ويرى الباحث أن برنامج الاحتضان الأعمال في الجزائر يعمل جاهدا من أجل توفير أنواع متعددة من الخدمات العامة الضرورية للمتسبين كما هو مذكور في الشكل أعلاه وذلك من أجل إيجاد بيئة عمل مريحة داخل مقر الحاضنة لانطلاق أشغال المؤسسات الناشئة، وبذلك السبب نلاحظ في الشكل السابق نسبا عالية من إجابات الباحثين بين "موافق بشدة" و "موافق" لا تقل على 90% بل وصلت إلى 100% بالنسبة إلى الفقرة 3 التي تسأل حول وجود قاعات للاجتماعات داخل مقر الحاضنة من عدمها. إلا أننا نلاحظ خدمة توفير المطاعم والمقاهي التي جاءت في الفقرة 4 غير متوفرة في أغلب مقار حاضنات الأعمال لذلك عبر 83.8% من أصحاب المؤسسات المنتسبة إلى الحاضنة بـ "محايد" أو

"معارض" أو حتى بـ "معارض بشدة"، ونذكر هنا أن المتوسط الحسابي وصل إلى 3.26 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة لمقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى الخيار "معارض". ومن ملاحظات الباحث أثناء الزيارات الميدانية أنه يوجد أماكن خاصة للمطاعم أو للمقاهي داخل الكثير من مقرات حاضنات الأعمال إلا أنها لا تعمل بل بعضها غير مهيب تماماً لتشغيلها.

خامساً: الخدمات المهنية المقدمة من حاضنات الأعمال

يوضح الشكل التالي والجدول التابع له في (الملحق 5) وصفا إحصائياً لمحور: الخدمات المهنية المقدمة من حاضنات الأعمال حسب إجابة أصحاب المؤسسات المحتضنة على أسئلة الاستبيان، وتصل عدد فقرات هذا المحور إلى سبعة عشر سؤالاً.

الشكل (3 -28): عرض البيانات المتعلقة بالمحور الخامس: الخدمات المهنية المقدمة من حاضنات الأعمال حسب إجابة أصحاب المؤسسات المحتضنة



من خلال فقرات الشكل السابق يتضح أن المحور الخامس يعتبر من أهم محاور الدراسة حيث أنه يتطرق إلى: الخدمات المهنية المقدمة من حاضنات الأعمال حسب إجابة المنتسبين إلى الحاضنة على أسئلة الاستبيان الموزعة عليهم، فنلاحظ من خلال الشكل أن أغلب أصحاب المؤسسات الناشئة يميلون

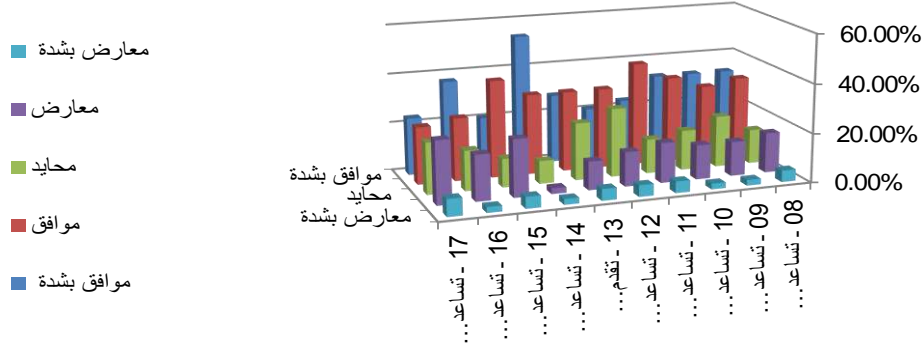
إلى الموافقة بشكل عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمجمل المحور 2.21 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية لمقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى الخيار "موافق"، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات المحور الخامس بين (1.67 و 2.70).

فبالنسبة إلى الفقرة 1 من الشكل التي تنص على "تساعد الحاضنة في أساسيات الأعمال (دراسات الجدوى، تطوير خطة أعمال، تأسيس المؤسسة،..)" نجد أن نسبة الذين أجابوا بـ "محايد" و "معارض" تصل إلى 25.6% من أصحاب المؤسسات الناشئة، ويعني ذلك أن أكثر من ربع الباحثين لم تُساعدهم الحاضنة في رسم خططهم أو دراسة جدوى مشروعهم، وهذا يتنافى مع إجابة 92.3% من موظفي حاضنات الأعمال (أنظر في الملحق 5، الجدول: عرض البيانات المتعلقة بالمحور الخامس: الخدمات المهنية المقدمة من حاضنات الأعمال حسب إجابة الموظفين) الذين أكدوا على أن من برنامج الاحتضان مساعدة حاملي المشاريع في أساسيات الأعمال، ولعل ذلك يعود إلى أن حاملي أفكار المشاريع قد أنهاوا أساسيات الأعمال كما ذكر سابقا في الفقرة قبل انتسابهم إلى الحاضنة.

أما فيما يتعلق بالفقرة 2 التي تسأل عن "تساعد الحاضنة في تسجيل الملكية الفكرية (الصناعية) للمؤسسات المنتسبة إليها"، نجد أن 32.6% من أصحاب المؤسسات الناشئة لم يتلقوا مساعدة من الحاضنة في هذا المجال، ويتناسب ذلك مع إجابة موظفي الحاضنات على نفس الفقرة في الشكل رقم الشكل (5- 21): عرض البيانات المتعلقة بالمحور الخامس: الخدمات المهنية المقدمة من حاضنات الأعمال حسب إجابة الموظفين) حيث صرح 25.6% منهم بأن الحاضنات لا تقدم هذه الخدمة. ولعل ذلك يرى الباحث يعود إلى عدم تحمل بعض الحاضنات هذه المسؤولية وتركها على عاتق حاملي الأفكار.

الشكل (3 -29): عرض البيانات المتعلقة بالمحور الخامس: الخدمات المهنية المقدمة من حاضنات الأعمال حسب

إجابة أصحاب المؤسسات المحتضنة (تابع)



ويتعلق الأمر السابق كذلك بالفقرة 8 التي تنص على "تساعد الحاضنة المؤسسات المنتسبة إليها في تطوير المنتجات والخدمات الجديدة" حيث نجد 35% من المبحوثين عبروا على عدم تلقيهم تلك المساعدات، ويتأكد ذلك بالفقرة 15 التي تنص "تساعد الحاضنة المؤسسات المنتسبة إليها في التصنيع والعمليات والتقنية" حيث لم يتلق 39.6% من المؤسسات الناشئة هذه المساعدة وقد أشروا في الاستبيانات على "محايد" و"معارض" و"معارض بشدة"، ويدعم ذلك كله إجابات المبحوثين على الفقرة 7 التي نصها "تساعد الحاضنة المؤسسات المنتسبة إليها في التدريب وتطوير مهارات العمل والأعمال" حيث نجد أن أكثر من خمس المنتسبين (20.9%) قد رفضوا أنهم قد تلقوا المساعدة في مجال التدريب من برنامج الاحتضان. ويرى الباحث أن نسبة معتبرة من حاضنات الأعمال لا تسعى في تطوير منتجات المؤسسات المنتسبة إليها أو حتى في مساعدتها في عمليات التصنيع وغيرها، فلعل ذلك يرجع إلى أن إدارة حاضنات الأعمال غير قادرة أو غير متوفرة لها هذه الخدمة أو أن هناك عدد معتبر من المؤسسات الناشئة المنتسبة تعمل في مجالات لا تتطلب تلك الخدمات التي ربما تحتاج إلى تقنية عالية وتكنولوجيا متطورة. وأما عن مساعدة الحاضنة للمؤسسات المنتسبة إليها في مجال الإعلان والترويج والتسويق التي تنص عليها الفقرة 3 فقد أجاب 30.3% من أصحابها بعدم رضاهم على تلك المساعدات، ويعني ذلك إن بعض حاضنات الأعمال لا تساعد بشكل كبير المؤسسات الناشئة في هذا المجال وهو ما يتوافق مع الفقرة 6 التي تنص على "تساعد الحاضنة المؤسسات المنتسبة إليها في التجارة الإلكترونية" حيث نجد أن 46.5% من أصحاب المشاريع قد أشروا في الاستبيان على "محايد" أو "معارض" أو "معارض بشدة".

ونفسر هذه النسب المعتبرة من عدم الرضا على نوعية مساعدات الحاضنة للمؤسسات المنتسبة إليها في هذين الفقرتين أن برنامج الاحتضان له قدرات مالية محدودة فلا يمكنه من العمل على ترويج كل منتج للمؤسسات الناشئة والتسويق له، وخاصة بالنسبة للتجارة الالكترونية إذ نجد واقعا في الجزائر أن المؤسسات في الجزائر غير متشجعة كثيرا في الدخول للعالم الافتراضي، لأن التجارة الالكترونية مكلفة ماديا وتحتاج إلى بنى تحية حتى تتمكن من النجاح وهذا غير موجود عندنا، فغياب مصارف إلكترونية وضعف شبكة الانترنت وحتى العوامل الاجتماعية كل ذلك لا يشجع أغلب المؤسسات الدخول في عالم التجارة الالكترونية وخاصة إذا كانت المؤسسة ناشئة وهي في مرحلة الاحتضان.

وفيما يخص الفقرة 4 التي تسأل حول مساعدات الحاضنة المقدمة إلى المؤسسات المنتسبة إليها في مجال العمليات المحاسبية والخدمات القانونية وغيرها نجد من خلال الشكل أن هناك موافقة عامة على هذه الفقرة إلا أننا نلاحظ 23.2% من المبحوثين لم يتلقوا هذه المساعدة من الحاضنة، وفي نفس الوقت نلاحظ كذلك أن 32.6% من المبحوثين لم يجدوا مساعدة من برنامج الاحتضان في مجال إدارة الأعمال (مثل: خدمة تقييم العملاء، إدارة المخزون، نظم المعلومات الإدارية) الذي جاء في الفقرة 10، ومن زاوية أخرى لم يتلق أكثر من ثلث أصحاب المؤسسات التدريب على السلامة والصحة المهنية حيث أجاب 39.6% منهم بـ "محايد" و "معارض" و "معارض بشدة". وتفسير ذلك يأتي عن طريق الفقرة 7 من نفس الشكل حيث 20.9% لم يتلقوا تدريبا في مجال تطوير مهارات العمل والأعمال، ويرى الباحث أن ذلك يعود إلى إمكانيات حاضنات الأعمال فليس كل الحاضنات محل الدراسة المنتشرة في 13 ولاية في الجزائر قادرة على توفير المدربين والمستشارين في كثير من المجالات.

وفي الفقرة 14 التي تنص على "تساعد الحاضنة المؤسسات المنتسبة إليها في المشاركة والحضور إلى المؤتمرات والمعارض" نلاحظ باهتمام أن هناك موافقة كبيرة ونسبة عالية من الرضا على إدارة الحاضنة لحرصها في مشاركة المؤسسات الناشئة المنتسبة إليها في المعارض وحضور المؤتمرات حيث بلغ الذين أجابوا بـ "موافق بشدة" و "موافق" نسبة 86.1%، ولكن نسجل في نفس الوقت أن هناك نسبة معتبرة من المبحوثين تصل إلى 37.2% غير راضين على حجم مساعدة برنامج الاحتضان في مجال بناء العلاقات التي تنص عليها الفقرة 16 بـ "تساعد الحاضنة المؤسسات المنتسبة إليها في بناء العلاقات والتشبيك مع شركاء إستراتيجيين ورجال أعمال والمؤسسات الأخرى". ويؤكد ذلك أن 23.3% من أصحاب المؤسسات المنتسبة غير راضين كذلك على مساعدة الحاضنة في طريقة التشبيك وبناء

علاقات فيما بينهم، حيث أشروا على "محايد" و"معارض" على الفقرة 5. ويُفسر الباحث ذلك التناقض في الاجابات بأن حاضنات الأعمال تشجع المنتسبين إليها على الحضور إلى المؤتمرات والمعارض إلا أنه واقعا - من خلال الزيارات الميدانية - يرى الباحث أن المشاركة تقتصر على الاشخاص - في معظم الأحيان - دون منتجات مؤسساتهم، ويمكننا تعليل ذلك بعدم تحمل إدارة الحاضنة للتكلفة الكبيرة في حالة تخصيص مكان لعرض منتجات المؤسسات المنتسبة إليها وهذا يعود بالضعف على شبكة العلاقات مع رجال أعمال وشركاء استراتيجيين أو حتى مع المنتسبين إلى حاضنات أخرى حيث لا يمكنهم التعرف عن قرب على منتجات المؤسسات الناشئة خلال المعرض والمؤتمرات.

وفيما يتعلق الأمر بالبحث عن التمويل من البنوك كما جاء في الفقرة 9 التي تنص على "تساعد الحاضنة المؤسسات المنتسبة إليها في البحث على التمويل من البنوك" حيث عبر 37.2% من المؤسسات الناشئة عن قلة مساعدة الحاضنة لهم وأشروا بـ "محايد" أو "معارض" أو "معارض بشدة"، ويُفسر الباحث ذلك بأنه يتطابق مع إجابة موظفي الحاضنات على نفس السؤال في الشكل رقم الشكل (5- 21): عرض البيانات المتعلقة بالمحور الخامس: الخدمات المهنية المقدمة من حاضنات الأعمال حسب إجابة الموظفين) حيث يرى الباحث أن 20.5% منهم غير متشجع لمساعدة المؤسسات في البحث على تمويل من البنوك!؛ ويعود ذلك إلى أمرين أساسيين: أولهما أنه يوجد بعض حاملي المشاريع لا يريدون تمويلات من البنوك نظرا لمعتقداتهم وقناعاتهم الشخصية، والأمر الآخر يعود لكثير من البنوك حيث أنها لا تقوم بتمويل - إلا القليل وبشروط - المؤسسات الصغيرة بسبب ضعف قدراتها على السداد وقلة إمكانياتها الذاتية، والباحث يرى إجماع البنوك على تمويل المؤسسات الناشئة راجع إلى التشريعات الحكومية وضعف التشجيع الحقيقي لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من طرف الدولة.

أما الفقرة 11 التي تنص "تساعد الحاضنة المؤسسات المنتسبة إليها في المشورة بشأن توظيف العمال" حيث نلاحظ أن 35% من المؤسسات الناشئة لا ترغب في مساعدة الحاضنة لها بذلك، فربما يعود هذا الأمر إلى عدم رغبة بعض أصحاب المؤسسات المنتسبة حديثا إلى الحاضنة في توظيف عمال جدد نظرا لصعوبة توسع الأعمال في بداية انطلاق الأشغال وارتفاع تكلفتها، وهذه الصعوبات الأخيرة لها تأثير كبير على نوعية مشتريات المؤسسات الناشئة حيث أنها تبحث على السلع التي لا تكلفها كثيرا وخاصة في بداية إنطلاقها، وهذا ما نجده في إجابة أصحابها على الفقرة 12 التي تنص على "تساعد الحاضنة المؤسسات المنتسبة إليها في مشتريات المنتج الوطني" حيث أشّر 46.6% منهم على

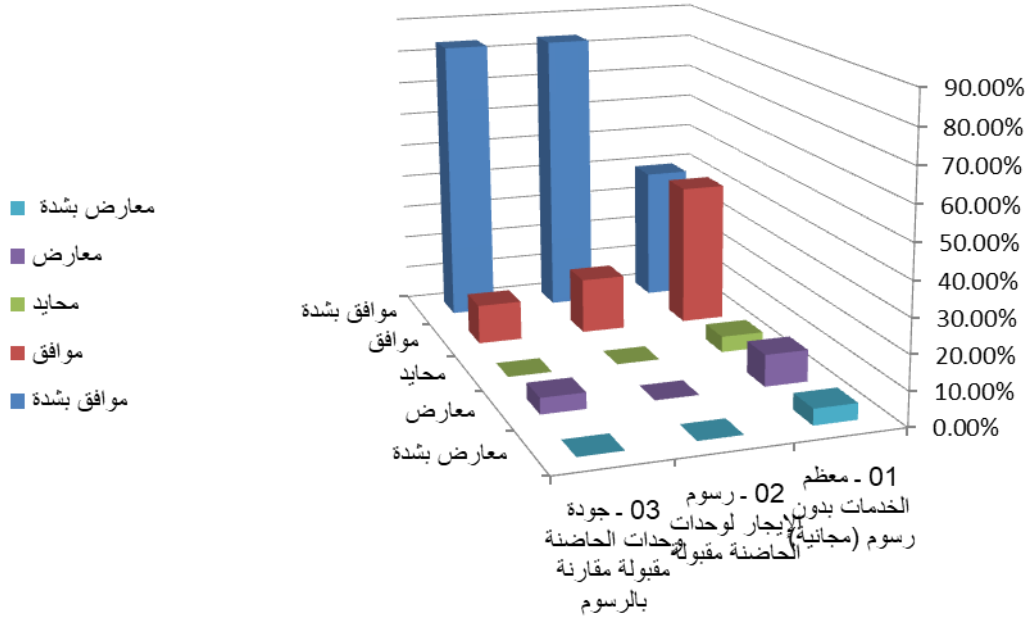
واحد من الخيارات الثلاثة "محايد"، "معارض"، "معارض بشدة". ونفسر عدم رغبة ما يُقارب من نصف المؤسسات الناشئة وقلّة تشجيعهم لشراء المنتج الوطني بأنه يُكلف المؤسسة أكثر من شراء المنتجات الأجنبية والتي تتمير بانخفاض أسعارها وخاصة السلع الصينية التي تغزو الأسواق الجزائرية. وفي آخر فقرة من المحور الخامس والتي تنص على "تساعد الحاضنة المؤسسات المنتسبة إليها في إجراءات التصدير والتجارة الخارجية" نسجل أن أكثر من نصف المؤسسات المحتضنة لم تتلق تلك المساعدات، حيث عبر 53.5٪ من أصحاب المؤسسات المنتسبة إلى برامج الاحتضان من خلال الاستبيان الموزع عليهم بـ "محايد" أو "معارض" أو "معارض بشدة". ويرى الباحث أن ذلك يعود بالأساس لأصحاب المشاريع وأن تلك النسبة مبررة (كما جاء في تفسير إجابة موظفي الحاضنات على نفس السؤال من هذا المحور) لأن المؤسسات الناشئة مازالت في بدايات حياتها الاقتصادية وفي خطواتها الأولى في عالم الأعمال حيث بالكاد تصل منتوجاتها الصناعية أو الخدمية إلى الأسواق المحلية فضلا عن الأسواق الوطنية وأما نظرتها للتصدير والتجارة الخارجية فالأمر بالنسبة لها مازال بعيدا ويأخذ ذلك وقتا معتبرا وخبرة في الميدان وقوة التنافسية.

سادسا: سياسة الرسوم في حاضنات الأعمال

يوضح الشكل التالي والجدول التابع له في (الملحق 5) وصفا إحصائيا لمحور: سياسة الرسوم في حاضنات الأعمال حسب إجابة أصحاب المؤسسات المحتضنة على أسئلة الاستبيان، وعدد فقرات هذا المحور ثلاثة.

الشكل (3 -30): عرض البيانات المتعلقة بالمشور السادس: سياسة الرسوم في حاضنات الأعمال حسب إجابة أصحاب

المؤسسات المحتضنة



من خلال الشكل السابق والجدول التابع له في (الملحق 5)، نحاول دراسة سياسة الرسوم في حاضنات الأعمال، نلاحظ أن المشور السادس يحظى بأعلى موافقة حسب إجابة أصحاب المؤسسات المحتضنة على أسئلة الاستبيان حيث كان المتوسط الحسابي لذلك 1.47 وهو يقع ضمن الفئة الأولى لمقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى الخيار "موافق بشدة"، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المشور بين (1.16 و 1.98).

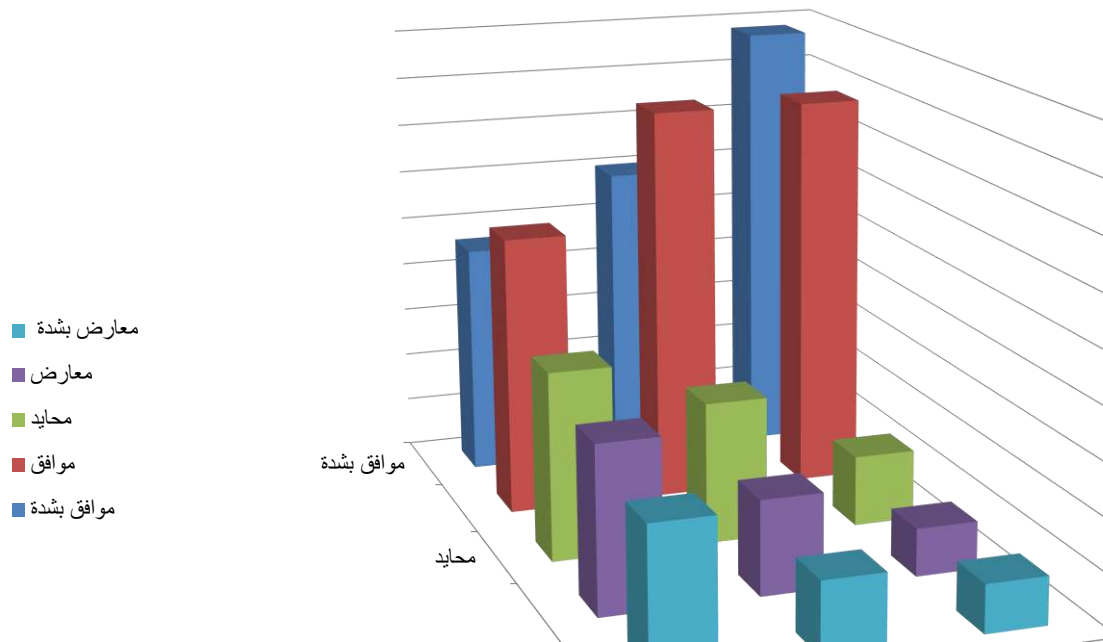
يرى الباحث - من خلال الجدول - أن أجوبة أصحاب المؤسسات على الفقرات الثلاث وخاصة على الفقرتين 2 و 3 قد اقتربت من اجابة المبحوثين في كل منهما من الموافقة التامة على أسئلتها، حيث أشّر 95.3% من المحتضنين على الاستبيان في الفقرة 3 بـ "موافق بشدة" و "موافق"، وأما في الفقرة 2 نلاحظ أن كل أصحاب المشاريع 100% قد وافقوا كذلك بـ "موافق بشدة" و "موافق"، إلا أننا نسجل بالنسبة إلى الفقرة 1 عدم رؤية بعض المبحوثين لمعظم الخدمات أنها مجانية وكانت نسبة مجموع المحايد والمعارضين والمعارضين بشدة تساوي 18.7%. فيرى الباحث أن ذلك أمر طبيعي لأن الرسوم ليست مجانية واقعا بل لها مبلغ رمزي وهذا ما لاحظناه في إجابة موظفي الحاضنات في الشكل رقم

(أنظر في الملحق 5، الجدول: عرض البيانات المتعلقة بالمحور السادس: سياسة الرسوم في حاضنات الأعمال حسب إجابة الموظفين) لذلك تری بعض المؤسسات المنتسبة إلى الحاضنة أن تلك الرسوم غير مجانية، أما فيما يخص مقارنة جودة وحدات الحاضنة برسومها المقبولة التي لاقت استحسانا من كل الباحثين فيرجع ذلك إلى كون أن حاضنات الأعمال محل الدراسة تابعة للحكومة وتحظى بالرعاية من طرف القطاع العام فضلا عن حداثة بناء مقر الحاضنة ولذلك يجد حاملي أفكار المشاريع فرصة جيدة للانتساب والاستفادة من رغبة النجاح التي تسعى إليها تجربة حاضنات الأعمال الجزائرية.

سابعاً: طرق تواصل الحاضنة مع المؤسسات المنتسبة إليها

يوضح الشكل التالي والجدول التابع له في (الملحق 5) وصفا إحصائيا لمحور: طرق تواصل الحاضنة مع المؤسسات المنتسبة إليها حسب إجابة أصحاب المؤسسات المحتضنة على أسئلة الاستبيان، وعدد فقرات هذا المحور ثلاثة.

الشكل (3- 31): عرض البيانات المتعلقة بالمحور السابع: طرق تواصل الحاضنة مع المؤسسات المنتسبة إليها حسب إجابة أصحاب المؤسسات المحتضنة



من خلال الشكل يتضح في المحور السابع الذي يتناول طرق تواصل الحاضنة مع المؤسسات المنتسبة إليها أن المبحوثين المنتسبين إلى برامج الاحتضان يميلون إلى الموافقة عليه بصفة عامة حيث بلغ المتوسط الحسابي لمجمل المحور 2.26 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية لمقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى الخيار "موافق"، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المحور بين (1.86 و 2.70).

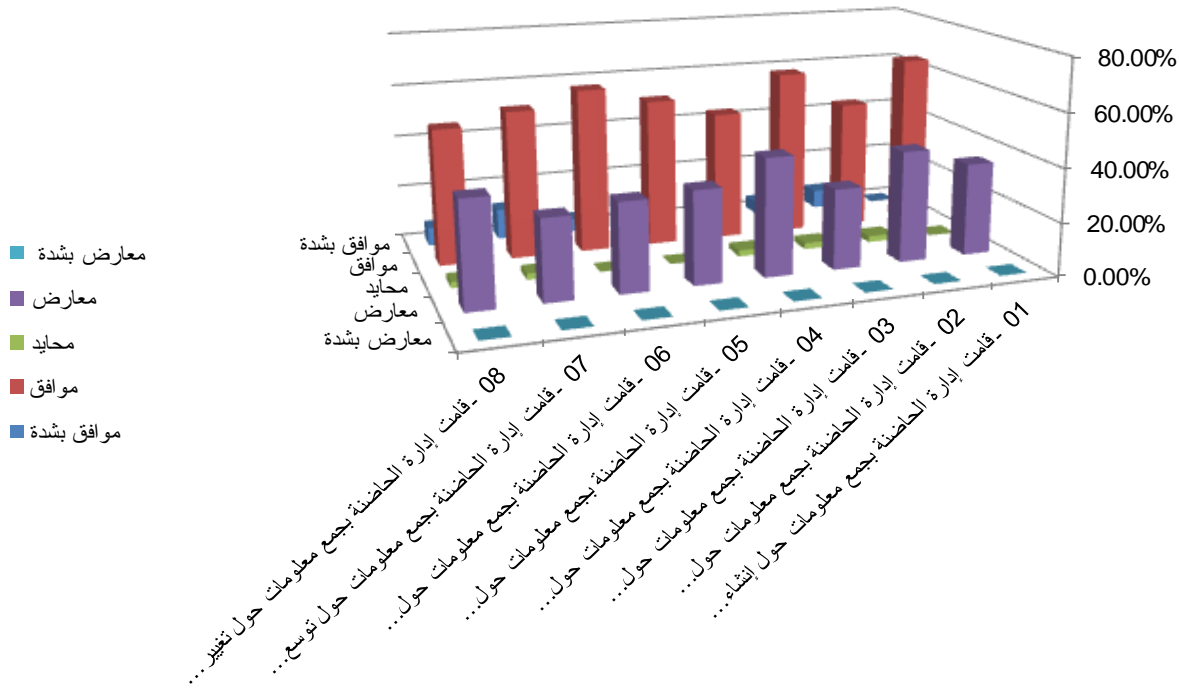
من خلال إجابات أصحاب المؤسسات المنتسبة إلى حاضنات الأعمال على أسئلة المحور الحالي يمكننا تسجيل ملاحظة عامة وهي: أن أكثر من ثلث المبحوثين غير راضين على طرق تواصل المشرفين على الحاضنات مع أصحاب المؤسسات المحتضنة لديهم ويظهر ذلك في كل أسئلة المحور. فبالنسبة إلى الفقرة 1 التي تنص على "قامت إدارة الحاضنة بعقد اجتماعات دورية مع المؤسسة المنتسبة إليها" نلاحظ أن هناك نسبة هامة من المبحوثين تصل إلى 39.5% أشروا على الاستبيان بـ "محايد" أو "معارض" أو "معارض بشدة" وهذا دليل على أن الكثير من أصحاب المشاريع المحتضنة لا يحضرون لاجتماعاتهم الدورية مع إدارة الحاضنة، كما نلاحظ في نفس الوقت أن 30.3% من المؤسسات المنتسبة غير متشجعين لطريقة الاستبيانات التي تستعملها إدارة الحاضنة وقد أشروا على "محايد" أو "معارض" أو "معارض بشدة" بالنسبة للفقرة 2 التي تنص "قامت إدارة الحاضنة بتوزيع استبيانات على المؤسسة المنتسبة إليها". وتفسير ذلك من خلال ما هو واقعي إثاء العمل الميداني أن برنامج الاحتضان لا يمكن أن يؤجر للمؤسسات المنتسبة له إلا مكتب إداري فقط - كما سبق ذكره - وقد لاحظنا غيابا متكررا لأصحاب المؤسسات ولفترات معتبرة على مكاتبهم الإدارية ولعل ذلك يرجع لشغلهم في مكان عملهم الأصلي، وهذا ينعكس بدوره على حسن تواصل إدارة حاضنات الأعمال مع المؤسسات، ومن جانب آخر لا يرغب الكثير من الناس الجلوس وقراءة الاستبيانات والاجابة عليها بكل دقة فهذه من الصعوبات التي تعترض الطريقة المذكورة. فعدم الحضور الدائم لأصحاب المؤسسات إلى مكاتبهم وقلة رغبتهم في ملأ الاستبيانات بشكل دوري يجعل من الصعب التواصل بشكل دوري بينهم وبين إدارة الحاضنة، وهذا قد انعكس بشكل تلقائي على التواصل غير الرسمي التي تنص عليه الفقرة 3 "قامت إدارة الحاضنة بإتصالات غير الرسمي مع المؤسسة المنتسبة إليها" حيث أجاب 48.9% من المبحوثين على الاستبيان بـ "محايد" أو "معارض" أو "معارض بشدة".

ثامنا: المتابعة الإدارية في حاضنات الأعمال

يوضح الشكل التالي والجدول التابع له في (الملحق 5) وصفا إحصائيا لمحور: المتابعة الإدارية في حاضنات الأعمال حسب إجابة أصحاب المؤسسات المحتضنة على أسئلة الاستبيان، وتم تخصيص ثمانية أسئلة لهذا المحور.

الشكل (3- 32): عرض البيانات المتعلقة بالمحور الثامن: المتابعة الإدارية في حاضنات الأعمال حسب إجابة أصحاب

المؤسسات المحتضنة



من خلال أسئلة المحور الثامن تتضح أهميته الكبيرة للدراسة حيث أنه يتطرق إلى: المتابعة الإدارية في حاضنات الأعمال حسب إجابة المنتسبين إلى الحاضنة على الاستبيان الموزع عليهم، فنلاحظ من خلال الشكل أن أغلب أصحاب المؤسسات الناشئة يميلون إلى الحياد، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمجمل المحور 2.68 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة لمقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى الخيار

"محايد"، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات المحور الخامس بين (2.51 و 2.86). ويرى الباحث من خلال ذلك بشكل عام أن أصحاب المؤسسات المنتسبة إلى برنامج الاحتضان غير راضين على المتابعات الإدارية لها وذلك يعود بالأساس إلى أن هناك مشكلة في التواصل مع المؤسسات كما يوجد عدة أسباب أخرى نذكرها فيما يلي حسب كل فقرة.

من خلال الفقرة 1 التي تنص على "قامت إدارة الحاضنة بجمع معلومات حول إنشاء مناصب عمل جديدة" نلاحظ أن 34.9% من المبحوثين معارضين على أن إدارة الحاضنة قد جمعت منهم معلومات على مناصبهم الجديدة للتشغيل، وهذا يتوافق مع الفقرة 7 التي يرفض من خلالها 32.5% من المنتسبين أن إدارة الحاضنة قد تابعتهم من خلال طلب معلومات حول التوسع في أعمالهم. ويرى الباحث أن إدارة حاضنات الأعمال محل الدراسة لا تتابع بشكل كاف وباهتمام نمو المؤسسات المنتسبة إليها لذلك عبر أكثر من ثلث أصحاب تلك المؤسسات على عدم رضاهم بذلك، ومن خلال ملاحظتنا أثناء الزيارات الميدانية يمكننا تليل ذلك بأن المؤسسات المنتسبة إلى الحاضنة لا تتواجد كليا في مقر الحاضنة بل لديها مكتب إداري فقط كما ذكرنا سابقا، وذلك من شأنه أن يجعل من الصعوبة بمكان على إدارة الحاضنة المتابعة الدقيقة لتوسعات المؤسسات أو إحداث مناصب عمل جديدة.

أما بالنسبة للفقرة 2 التي نحاول من خلالها الكشف عن أهمية متابعة إدارة حاضنات الأعمال للعائدات السنوية التي تتحصل عليها المؤسسات الناشئة نجد أن 44.2% من المبحوثين أجابوا بـ "محايد" أو "معارض"، مما يعني أن قرابة نصف أصحاب المؤسسات المنتسبة لا تجمع إدارة الحاضنة منهم هذه المعلومات، وهذا نفسه بمعارضة قرابة نصف إداريي حاضنات الأعمال لجمع معلومات حول عوائد المؤسسات المنتسبة إلى الحاضنة (أنظر في الملحق 5، الجدول: عرض البيانات المتعلقة بالمحور الثامن: المتابعة الإدارية في حاضنات الأعمال حسب إجابة الموظفين)، ولعل كذلك تُفسره بالفقرة التي تليها (3) من هذا الشكل حيث صرح 32.5% من المؤسسات المنتسبة أن برنامج الاحتضان لا يجمع منهم معلومات حول استمرار المؤسسة في أعمالها. ويرى الباحث أن ذلك يعود إلى قلة قناعة أصحاب المؤسسات الناشئة بالتصريح الكامل لعائدات نشاطهم السنوي أو باستمرار نشاطهم أصلا خوفا من فرض زيادات في رسوم الاحتضان أو تقليل الاستفادة من الخدمات، كما يمكن أن يعتقد أصحاب المؤسسات بأن تصريحهم تلك سوف تُفرض عليهم زيادات من طرف مصلحة الضرائب.

وأما بالنسبة للفقرة 4 التي تنص على "قامت إدارة الحاضنة بجمع معلومات حول براءات الاختراع للمؤسسات" فنجد أن 46.5% من المؤسسات المنتسبة إلى حاضنات الأعمال قد أجابوا بـ "محايد" و "معرض" على السؤال في الاستبيان، مما يعني أن إدارة الحاضنة لم تهتم بحوالي النصف منهم فيما يخص براءات اختراعهم، وهذا ما نفسره بتصريح أكثر من ثلث أصحاب المؤسسات على أن إدارة الحاضنة لم تساعدهم في تسجيل الملكية الفكرية (أنظر في الملحق 5، الجدول: عرض البيانات المتعلقة بالمحور الخامس: الخدمات المهنية المقدمة من حاضنات الأعمال حسب إجابة أصحاب المؤسسات المحتضنة) وبالتالي يمكننا تثبيت رأينا سابقا بأن إدارة حاضنات الأعمال لا تعطي اهتماما بالغا بموضوع الملكية الفكرية وبراءات الاختراع.

فأما قيام إدارة الحاضنة بجمع معلومات من المؤسسات المحتضنة حول مدى حصولها على قروض بنكية أو مدى حصولها على تمويل، نجد أن أكثر من ثلث المؤسسات أجابة بالنفي على قيام إدارة الحاضنة بذلك، حيث نلاحظ من خلال الشكل السابق والجدول التابع له في (الملحق 5)، أن 34.9% و33.3% من المبحوثين قد أشروا بـ "معارض" على الفقرتين 5 و6 على التوالي. ويرى الباحث أن ذلك يتطابق في نفس الوقت على أن 38.4% من الموظفين كذلك غير راضين على متابعة إدارتهم لموضوع حصول المؤسسات المنتسبة إليهم على تمويل من أي جهة (أنظر في الملحق 5، الجدول: عرض البيانات المتعلقة بالمحور الثامن: المتابعة الإدارية في حاضنات الأعمال حسب إجابة الموظفين)، وهذا يتوافق مع الفقرة 9 من المحور الخامس (أنظر في الملحق 5، الجدول: عرض البيانات المتعلقة بالمحور الخامس: الخدمات المهنية المقدمة من حاضنات الأعمال حسب إجابة أصحاب المؤسسات المحتضنة)، حيث نجد أن 37.2% من المؤسسات قد صرحوا بعدم مساعدة الحاضنة لهم على البحث على تمويل من البنوك، ويرى الباحث أن هناك بعض الحاضنات غير مهتمة بشكل كاف بجمع المعلومات حول دعم مالي للمؤسسات المنتسبة ويعود ذلك لعدد من الأسباب منها: قلة المراقبة المنظمة والدورية في هذا الشأن من طرف إدارة الحاضنة وبذلك يصعب حصولها على معلومات التمويل الذي تتلقاه المؤسسات، ومن زاوية أخرى عدم تصريح المحتضنين بكثير من طلبات التمويل أو القروض البنكية حتى يحافظوا على حجم المساعدات التي يتلقونها من برنامج الاحتضان.

وبالنسبة لمتابعة إدارة الحاضنة لتغيير العناوين التجارية للمؤسسات المتخرجة منها فنلاحظ من خلال الفقرة الأخيرة رقم 8 في هذا المحور أن 41.8% من أصحاب المؤسسات أشروا على "محايد" و

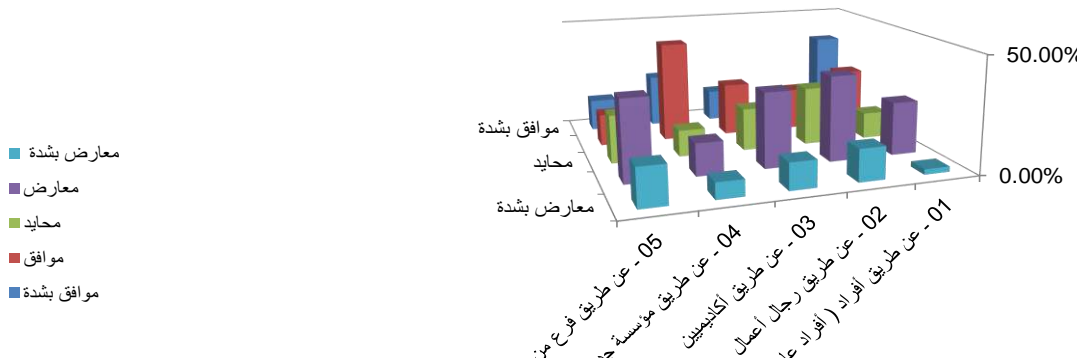
"معارض" عليها، ويعني ذلك أن إدارة الحاضنة لم تسع في جمع معلومات حول تغير العنوان التجاري لحوالي نصف المؤسسات المتخرجة، وهذه نتيجة أن ثلث الإداريين قد صرحوا بأن الحاضنة لا تتابع تغيير أماكن نشاط المؤسسات بعد تخرجها منها (أنظر في الملحق 5، الجدول: عرض البيانات المتعلقة بالمشور الثامن: المتابعة الإدارية في حاضنات الأعمال حسب إجابة الموظفين)، وهذا ينطبق تماما مع الفقرة 10 من المشور الثالث حول معايير انتساب المؤسسات إلى حاضنات الأعمال (أنظر في الملحق 5، الجدول: عرض البيانات المتعلقة بالمشور الثالث: معايير انتساب المؤسسات إلى حاضنات الأعمال حسب إجابة أصحاب المؤسسات المحتضنة) والتي تنص على "يجب أن تحصل الحاضنة على التزام مكتوب من المؤسسة لتوفير المعلومات الضرورية طوال فترة الانتساب ولمدة 5 سنوات بعد التخرج" والتي وجدنا أن 44.2% من أصحاب المؤسسات لم يقدموا ذلك الالتزام، وتفسير ذلك أن الحاضنة تجد صعوبة في متابعة أماكن تنقل المؤسسات بعد تخرجها نظرا لضعف التواصل مع المؤسسات الناشئة التي انتهت فترة احتضانها وانتقلت إلى مكان آخر.

تاسعا: تأسيس المؤسسات

يوضح الشكل التالي والجدول التابع له في (الملحق 5) وصفا إحصائيا لمشور: تأسيس المؤسسات حسب إجابة أصحاب المؤسسات المحتضنة على أسئلة الاستبيان، حيث شمل هذا المشور على خمس أسئلة.

الشكل (3 - 33): عرض البيانات المتعلقة بالمشور التاسع: تأسيس المؤسسات حسب إجابة أصحاب المؤسسات

المحتضنة



من خلال الشكل السابق والجدول التابع له في (الملحق 5)، نحاول دراسة كيفية تأسيس المؤسسات التي تنتسب إلى الحاضنة وعن طريق من بدأت أعمالها وذلك حسب إجابة أصحاب المؤسسات المحتضنة على أسئلة الاستبيان، فنلاحظ أن المتوسط الحسابي للمحور التاسع تساوي 2.87 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة لمقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى الخيار "محايد"، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا المحور بين (2.28 و 3.37)، وهذا يُشير عموماً إلى أن الإجابات حول أسئلة الاستبيان كانت معظمها على الحياد وسوف ندرس كل سؤال على حدى.

بالنسبة إلى الفقرة 1 التي تسأل "عن طريق أفراد (أفراد عاديين) تم تأسيس المشروع؟ حيث أجاب 62.8% من أصحاب المؤسسات المنتسبة إلى الحاضنة بـ "موافق بشدة" أو "موافق"، وهذا يعني أن أكثر من ثلثي المؤسسات الناشئة محل الدراسة تم تأسيسها من طرف أفراد عاديين، ونلاحظ في نفس الوقت كذلك أن اجابات أكثر من ثلثي المبحوثين حول الفقرة 4 كانت بنفس النسبة السابقة تقريبا حيث أجاب 67.5% من أصحاب المؤسسات المنتسبة إلى الحاضنة بـ "موافق بشدة" أو "موافق"، ويتأكد لنا ذلك من خلال الفقرة 5 من الشكل السابق حيث رفض 72.1% من المبحوثين أن تكون مؤسساتهم فرع من مؤسسات قائمة وأشروا بـ "محايد" و "معارض" و "معارض بشدة" على السؤال في الاستبيان. وهذا يعني فعلا أن المبحوثين قد حاولوا بجدية الإجابة على الأسئلة وهو ما يعطي فائدة كبيرة لدراستنا الحالية ويمكننا ذلك من التعرف بشكل جيد على تأثير حاضنات الأعمال في حامي أفكار المشاريع ومدى كفاءة برامج احتضان المؤسسات الناشئة في الجزائر.

أما فيما يخص الفقرة 2 التي تتص "عن طريق رجال أعمال" فوجدنا أن 23.3% من أصحاب المؤسسات المنتسبة إلى الحاضنة قد أشروا بـ "موافق بشدة" أو "موافق"، وهذا يعني أن هناك نسبة معتبرة من المبحوثين محل الدراسة يصنفون أنفسهم من رجال الأعمال. ولعل يعود ذلك إلى رغبة بعضهم في الاستفادة من خدمات حاضنات الأعمال خاصة الخدمات المهنية المذكورة في المحور الخامس سابقا حيث يعتقد بعض رجال الأعمال أن الحكومة تُقدم تسهيلات للمؤسسات المنتسبة إلى حاضنات الأعمال دون غيرها من المؤسسات، وهذا ما وجدناه في بعض الحاضنات محل الدراسة أثناء الزيارات الميدانية.

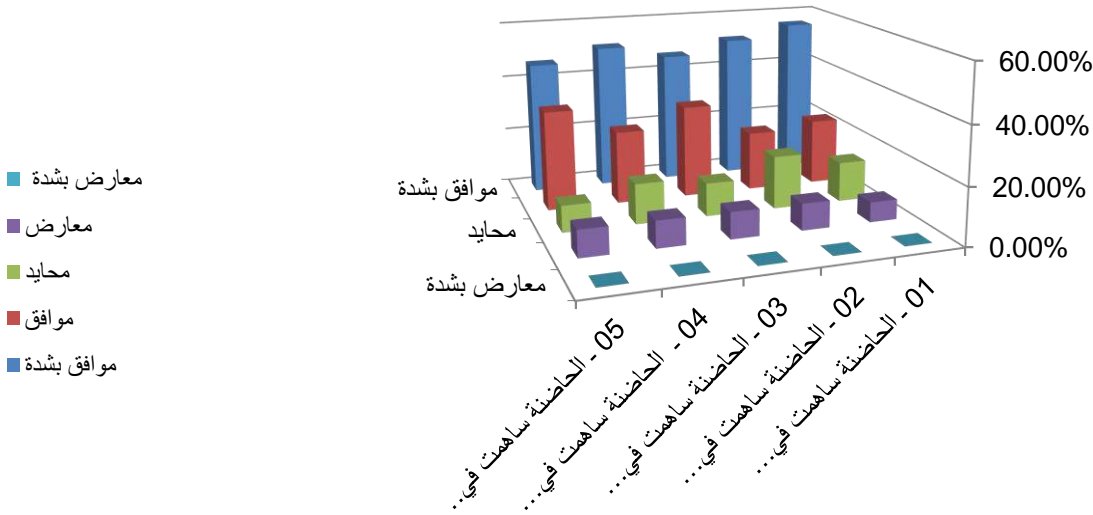
وأما عن احتمالية أن تكون بعض المؤسسات قد أنشئت من طرف أساتذة جامعيين فمن خلال الشكل نلاحظ أن 37.3% من المؤسسات الناشئة جاءت عن طريق أكاديميين وقد أحابوا على السؤال

في الفقرة 3 ب "موافق بشدة" و "موافق"، وهذا يعتبر إضافة جيدة للاقتصاد الوطني بفضل حاضنات الأعمال حيث أنها تُشجع الباحثين على تطبيق أبحاثهم وتحويلها إلى سلع أو خدمات اقتصادية ولا تبقى حبيسة المكاتب والجامعات.

عاشرا: تنمية المؤسسات

يوضح الشكل التالي والجدول التابع له في (الملحق 5) وصفا إحصائيا لمحور: تنمية المؤسسات حسب إجابة أصحاب المؤسسات المحتضنة على أسئلة الاستبيان، ويتكون المحور من خمس أسئلة.

الشكل (3 -34): عرض البيانات المتعلقة بالمحور العاشر: تنمية المؤسسات حسب إجابة أصحاب المؤسسات المحتضنة



من خلال الشكل السابق والجدول التابع له في (الملحق 5)، تتضح أهمية المحور العاشر للدراسة الحالية حيث أنه يتناول: تنمية المؤسسات في حاضنات الأعمال حسب إجابة المنتسبين إلى الحاضنة على الاستبيان الموزع عليهم، فنلاحظ من خلال الفقرات أن أغلب أصحاب المؤسسات الناشئة يميلون بشكل عام إلى الموافقة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمجمل المحور 1.81 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية لمقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى الخيار "موافق"، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات المحور العاشر بين (1.72 و 1.86). وبمنظرة عامة من خلال هذا الشكل يرى الباحث أن هناك رضاً ظاهرياً وغير حقيقي على ما تقدمه الحاضنة لأصحاب المؤسسات المنتسبة إليها، إلا أننا نلاحظ

بعض المجهودات المبذولة من طرف إدارة حاضنات الأعمال حيث يجب عليها توفير المساعدات في حدود إمكانياتها من أجل إنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة ناجحة ومن ثم يعود ذلك على كفاءة الحاضنة نفسها، ومن خلال ما سيأتي ندرس كل فقرة على حدى.

ففي الفقرة 1 التي تنص على " الحاضنة ساهمت في تشجيع روح الابداع والابتكار" نلاحظ أن هناك أكثر من خمس أصحاب المؤسسات المحتضنة حيث تصل نسبتهم إلى 21% وقد أشروا في الاستبيان على "محايد" و "معارض" ويعني ذلك أنهم غير راضين بشكل جيد على مساعدة حاضنات الأعمال لهم في مجال تشجيعهم على الابداع والابتكار.

يتوافق ذلك مع الفقرة 2 في المحور الخامس التي تنص على "تساعد الحاضنة في تسجيل الملكية الفكرية (الصناعية) للمؤسسات المنتسبة إليها"، حيث نجد: 25.6% من موظفي الحاضنات قد صرحوا بعدم مساعدة الحاضنة للمؤسسات في مجال تسجيل الملكية الفكرية وأشروا على ب "محايد" و "معارض"؛ وجد أن ذلك يتوافق مع 32.6% من أصحاب المؤسسات المنتسبة إلى الحاضنة غير راضين بعدم مساعدة برنامج الاحتضان لهم في مجال نفس المجال المذكور حيث أشروا ب "محايد" و "معارض" و "معارض بشدة" في الاستبيان.

كما يتوافق مع الفقرة 4 في المحور الثامن التي تنص على "قامت إدارة الحاضنة بجمع معلومات حول براءات الاختراع للمؤسسات"، حيث نجد: 30.8% من موظفي الحاضنات قد صرحوا بعدم قيام الحاضنة بجمع معلومات حول براءات الاختراع من المؤسسات وأشروا ب "معارض"؛ كما نجد ذلك يتوافق مع 46.5% من أصحاب المؤسسات المنتسبة إلى الحاضنة غير راضين على برنامج الاحتضان في نفس المجال المذكور حيث أشروا ب "محايد" و "معارض" في الاستبيان.

ويمكن أن يُفسر الباحث ذلك من خلال المحور الثالث الذي يتطرق إلى معايير انتساب المؤسسات إلى الحاضنات، ففي إجابة أصحاب المؤسسات على الفقرة 7 التي تنص "يجب أن تكون للمؤسسة أعمال مبتكرة" وصلت بسبب الذين أشروا ب "موافق بشدة" و "موافق" إلى 74.4%، وهذا يعني أن حاضنات الأعمال تشترط على حاملي المشاريع أن تكون أعمالهم مبتكرة حتي يمكنهم الانتساب إلى الحاضنة، وبالرجوع إلى الفقرة 1 محل النقاش فقد وجدنا أن 21% غير راضين بشكل جيد على مساعدة حاضنات الأعمال لهم في مجال تشجيعهم على الابداع والابتكار، وبهذا نُؤكد أن برنامج

الاحتضان لا يساهم بشكل واضح في تشجيع روح الإبداع والابتكار لأن المؤسسات المنتسبة إلى الحاضنات ثلاثة أرباع منها لديها أعمال مبتكرة مسبقا وأما الباقي منها لم يجد تشجيعا من برنامج الاحتضان في مجال الابداع والابتكار.

وأما بالنسبة للفقرة 2 في هذا المحور العاشر والتي تنص على " الحاضنة ساهمت في إنشاء مؤسسات جديدة وعالية الجودة" نلاحظ أن هناك أكثر من رُبع أصحاب المؤسسات المحتضنة حيث تصل نسبتهم إلى 27.9% قد أشروا في الاستبيان على "محايد" و "معارض" ويعني ذلك أنهم غير راضين بشكل جيد على مساعدة حاضنات الأعمال لهم في مجال إنشاء مؤسسات جديدة وعالية الجودة.

إلا أننا نلاحظ في الفقرة 1 من المحور الثالث التي تنص على "يجب أن تكون المؤسسة جديدة حتى تنتسب إلى الحاضنة"، حيث نجد: 59% من موظفي الحاضنات أشروا بـ "موافق بشدة" و "موافق"؛ ونجد أن ذلك يتوافق مع 60.5% من أصحاب المؤسسات المنتسبة إلى الحاضنة الذين أشروا في مجال نفس المجال المذكور بـ "موافق بشدة" و "موافق"، إلا أننا نسجل من خلال الفقرة 1 من المحور الخامس التي تنص على "تساعد الحاضنة في أساسيات الأعمال (دراسات الجدوى، تطوير خطة أعمال، تأسيس المؤسسة..)" أن 74.4% من أصحاب المؤسسات قد وافقوا على أن الحاضنة ساعدتهم في أساسيات الأعمال المذكورة في الفقرة. وهذا يعني أن أكثر من ثلثي المؤسسات المنتسبة إلى برامج الاحتضان قد تم إنشاؤها قبل انضمامها إلى الحاضنة ولم تساهم هذه الأخيرة في ذلك إلا أننا نلاحظ أن هناك إمكانية مراجعة بعض أعمالها الأساسية.

كما وجدنا في الفقرة 15 من المحور الخامس التي تنص على "تساعد الحاضنة المؤسسات المنتسبة إليها في التصنيع والعمليات التقنية"، حيث وجدنا: 46.1% من موظفي الحاضنات قد صرحوا بعدم مساعدة الحاضنة للمؤسسات في مجال التصنيع والعمليات والتقنية وأشروا بـ "محايد" و "معارض"؛ كما وجدنا ذلك يتوافق مع 39.6% من أصحاب المؤسسات المنتسبة إلى الحاضنة غير راضين بعدم مساعدة برنامج الاحتضان لهم في نفس المجال المذكور حيث أشروا بـ "محايد" و "معارض" و "معارض بشدة".

وعليه يرى الباحث أن هناك مجموعة معتبرة من المؤسسات المنتسبة إلى حاضنات الأعمال قد انضمت إلى برنامج الاحتضان وهي في مراحلها الأولى من التأسيس كما أن هناك مجموعة أخرى غير

كبيرة من حاملي أفكار لمشاريع قد انتسبوا إلى الحاضنات قبل انطلاق أشغالهم، وهذا يعني أن برنامج حاضنات الأعمال لم يساهم بما فيه الكفاية في إنشاء مؤسسات جديدة كلياً ولم يتمكن من رفع جودة أعمالها في العديد من الحالات.

وأما بالنسبة للفقرة 3 في هذا المحور العاشر نلاحظ أن هناك تناقضا كبيرا حولها بين الموافقين من أصحاب المؤسسات المنتسبة إلى الحاضنة وبين إمكانيات الحاضنة نفسها حيث تنص الفقرة 3 على " الحاضنة ساهمت في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات القائمة" نلاحظ أن هناك عدد كبير من أصحاب المؤسسات المحتضنة حيث تصل نسبتهم إلى 79.1% قد أشروا في الاستبيان على "موافق بشدة" و "موافق" ويعني ذلك أنهم راضين بشكل جيد على مساعدة حاضنات الأعمال لهم في مجال تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات، وهذا يتناقض تماما مع إمكانيات الكثير من حاضنات الأعمال كما يلي :

بالنسبة لقرب أماكن حاضنات الأعمال من الأسواق نجدها بعيدة بشكل ملاحظ من خلال إجابة المبحوثين على الفقرة 6 من المحور الثاني حيث تسأل الفقرة هل الحاضنة "قريبة من الأسواق"؟ وجدنا أن 51.3% من الموظفين في حاضنات الأعمال قد أجابوا بـ "محايد" و "معارض" و "معارض بشدة"، وكذلك وجدنا أن 62.8% من أصحاب المؤسسات أجابوا كذلك بـ "محايد" و "معارض" و "معارض بشدة"، وهذا يعني قطعاً أن مقرات حاضنات الأعمال ليست قريبة من الأسواق وبهذا لا يمكن لبرنامج الاحتضان أن يساهم في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات المحتضنة وهي بعيدة عن الأسواق.

من زاوية أخرى نرى التناقض السابق مع ضعف امتلاك برنامج الاحتضان لأهم مجالات التنافسية وهي عمليات التصنيع والتقنية، ونلاحظ ذلك من خلال الفقرة 15 من المحور الخامس التي تسأل وتنص بـ " تساعد الحاضنة المؤسسات المنتسبة إليها في التصنيع والعمليات والتقنية"، فنجد أن 46.1% من موظفي حاضنات الأعمال يصرحون بعدم مساعدة المؤسسات في ذلك وأشروا بـ "محايد" و "معارض"، كما نجد نسبة أصحاب المؤسسات غير الراضين على حجم مساعدة الحاضنة لهم في التقنية وغيرها تصل نسبتهم إلى 39.6% وأشروا بـ "محايد" و "معارض" و "معارض بشدة"، فكيف يمكن أن تساهم حاضنات الأعمال في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات القائمة !

من زاوية ثالثة نرى التناقض - السابق - واضحا بين إمكانيات برامج احتضان الأعمال وبين قدرتها على تحسين التنافسية للمؤسسات المحتضنة وذلك من خلال الفقرة 6 من المحور الخامس حيث تنص على "تساعد الحاضنة المؤسسات المنتسبة إليها في التجارة الإلكترونية" حيث وجدنا: 35.9% من موظفي الحاضنات صرحوا بعدم مساعدة الحاضنة للمؤسسات في مجال التجارة الإلكترونية وأشروا بـ "محايد" و "معارض" و "معارض بشدة"؛ كما وجدنا ذلك يتوافق مع 46.5% من أصحاب المؤسسات المنتسبة إلى الحاضنة غير الراضين بعدم مساعدة برنامج الاحتضان لهم في نفس المجال المذكور حيث أشروا على بـ "محايد" و "معارض" و "معارض بشدة"، فكيف لـ 79.1% من أصحاب المؤسسات المحتضنة موافقوا بشكل كبير على مساعدة برامج الاحتضان لهم في مجال التنافسية!

ويرى الباحث أن ذلك يعود إلى المؤسسات الناشئة في حد ذاتها، فمن خلال المحور التاسع الذي تناول: تأسيس المؤسسات نجد في الفقرة 1 منه أن 62.8% من المؤسسات المحتضنة تأسست عن طريق أفراد عاديين حيث أجابوا على الفقرة السابقة بـ "موافق بشدة" و "موافق"، كما نجد في الفقرة 3 من نفس المحور أن 37.3% من المؤسسات جاءت عن طريق أكاديميين، وأما بالنسبة للمؤسسات الجديدة كليا كما في الفقرة 4 نجدها 67.5%. فيرى الباحث أن كل تلك المؤسسات لازالت حديثة العهد بالأعمال ولا يوجد عند أصحابها مفاهيم كافية لأبعاد التنافسية وهذا ما يبرر لـ 79.1% من أصحاب المؤسسات المحتضنة قد أشروا بـ "موافق بشدة" و "موافق" على الفقرة 3 في هذا المحور ويعني ذلك أنهم راضون بمساعدة برامج الاحتضان لهم في مجال التنافسية. ولكننا نرى في نفس الوقت أن الذين لديهم خبرة في تنافسية الأعمال نسبة تواجدهم في برامج الاحتضان قليلة حيث أن المؤسسات المحتضنة التي جاءت عن طريق رجال أعمال نسبتهم 23.3% فقط وهذا ما تعبر عنه الفقرة 4 في المحور التاسع، كما أن المؤسسات التي جاءت عن طريق فرع من مؤسسة قائمة كانت نسبتها 28% فقط ونلاحظها في الفقرة 5. وهذا ما يبرر لـ 20.9% من مجموع المؤسسات المنتسبة إلى الحاضنات عدم راضاهم عن مساهمة الحاضنة في تحسين قدرتهم على التنافسية وقد أشروا على الفقرة 3 في هذا المحور العشر بـ "محايد" و "معارض". وبالتالي يمكننا القول بأن حاضنات الأعمال لا تساهم في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات القائمة!

وأما بالنسبة للفقرة ما قبل الأخيرة في الشكل السابق نلاحظ أن هناك نتيجة إيجابية معتبرة في برامج احتضان الأعمال من خلال حاضنات الأعمال، وذلك بالنظر إلى الفقرة 4 من المحور العاشر حيث تنص بالسؤال التالي: هل "الحاضنة ساهمت في خلق مناصب شغل"؟ نجد أن هناك موافقة كبير حولها من طرف أصحاب المؤسسات المنتسبة إلى الحاضنة فقد أشروا في الاستبيان على "موافق بشدة" و "موافق" ووصلت نسبتهم في ذلك إلى 76.8% وهذا يعني أنهم راضون بشكل جيد على مساهمة حاضنات الأعمال ومساعدتهم في خلق مناصب الشغل، وهذا يتوافق تماما مع إجابة موظفي الحاضنات على نفس الفقرة حيث نلاحظ أن 92.3% منهم أجابوا بـ "موافق بشدة" و "موافق". ويمكننا تليل ذلك بما يلي:

فالفقرة 11 من المحور الخامس التي تنص على "تساعد الحاضنة المؤسسات المنتسبة إليها في المشورة بشأن توظيف العمال"، وجدنا أن 64.1% من موظفي الحاضنات قد صرحوا بمساعدة الحاضنة للمؤسسات في مجال المشورة لتوظيف العمال وأشروا بـ "موافق بشدة" و "موافق"؛ كما وجدنا ذلك يتوافق مع إجابة 65.2% من أصحاب المؤسسات المنتسبة إلى الحاضنة بالموافقة حيث أشروا على "موافق بشدة" و "موافق" على نفس الفقرة السابقة؛ ويعني هذا أنهم راضون بمساعدة برنامج الاحتضان لهم في نفس المجال المذكور.

وفي الفقرة 1 من المحور الثامن التي تنص "قامت إدارة الحاضنة بجمع معلومات حول إنشاء مناصب عمل جديدة" كذلك وجدنا أن 79.5% من موظفي الحاضنات قد صرحوا بسعي حاضنات الأعمال لجمع معلومات حول إنشاء مناصب شغل جديدة من المؤسسات المنتسبة إليها، حيث أشروا في الاستبيان بـ "موافق بشدة" و "موافق"؛ كما وجدنا ذلك يتوافق مع إجابة 65.1% من أصحاب المؤسسات المنتسبة إلى الحاضنة حيث أشروا بـ "موافق" على نفس الفقرة السابقة؛ ويعني هذا أنهم راضون بمتابعة إدارة الحاضنة لهم في مجال إحداث مناصب شغل جديدة.

ويرى الباحث أن حاضنات الأعمال محل دراستنا الحالية تساهم فعلا في خلق مناصب الشغل إذ يُعتبر ذلك من أكبر أهدافها ووجودها لأنه يعبر على نجاح المؤسسات المتخرجة من حاضنات الأعمال، حيث كان سببا مباشرا في انتشار فكرة احتضان الأعمال، ويعتبر خلق مناصب شغل جديدة من طرف المؤسسات المتخرجة من برامج الاحتضان من ضمن المؤشرات الهامة في كفاءة حاضنات الأعمال إلا أنه غير كاف.

فأما بالنسبة للفقرة الأخيرة في المحور العاشر والتي تحمل رقم 5 حيث تسأل: هل "الحاضنة ساهمت في تطوير المنتجات والخدمات الجديدة؟" فنلاحظ أن هناك رضا معتبر من طرف أصحاب المؤسسات المنتسبة إلى حاضنات الأعمال على مساهمة الحاضنة لهم في تطوير المنتجات والخدمات الجديدة وقد أجابوا بـ "موافق بشدة" و"موافق" حيث وصلت نسبتهم إلى 81.4%، ويرى الباحث أن هذا الرضا ظاهري فقط ولا يعبر على حقيقة تلك المساهمة، ومن زاوية أخرى نلاحظ أن 84.6% من موظفي الحاضنات قد أجابوا على نفس الفقرة بـ "موافق بشدة" و"موافق"، ويعني ذلك أن معظم إداريي الحاضنات يرون أن برامج احتضان الأعمال ساهم في تطوير المنتجات والخدمات الجديدة. إلا أنه يمكننا القول كذلك أن تلك المساهمة ظاهرية فقط وليست واقعية ونبرهن على ما تقدم بما يلي:

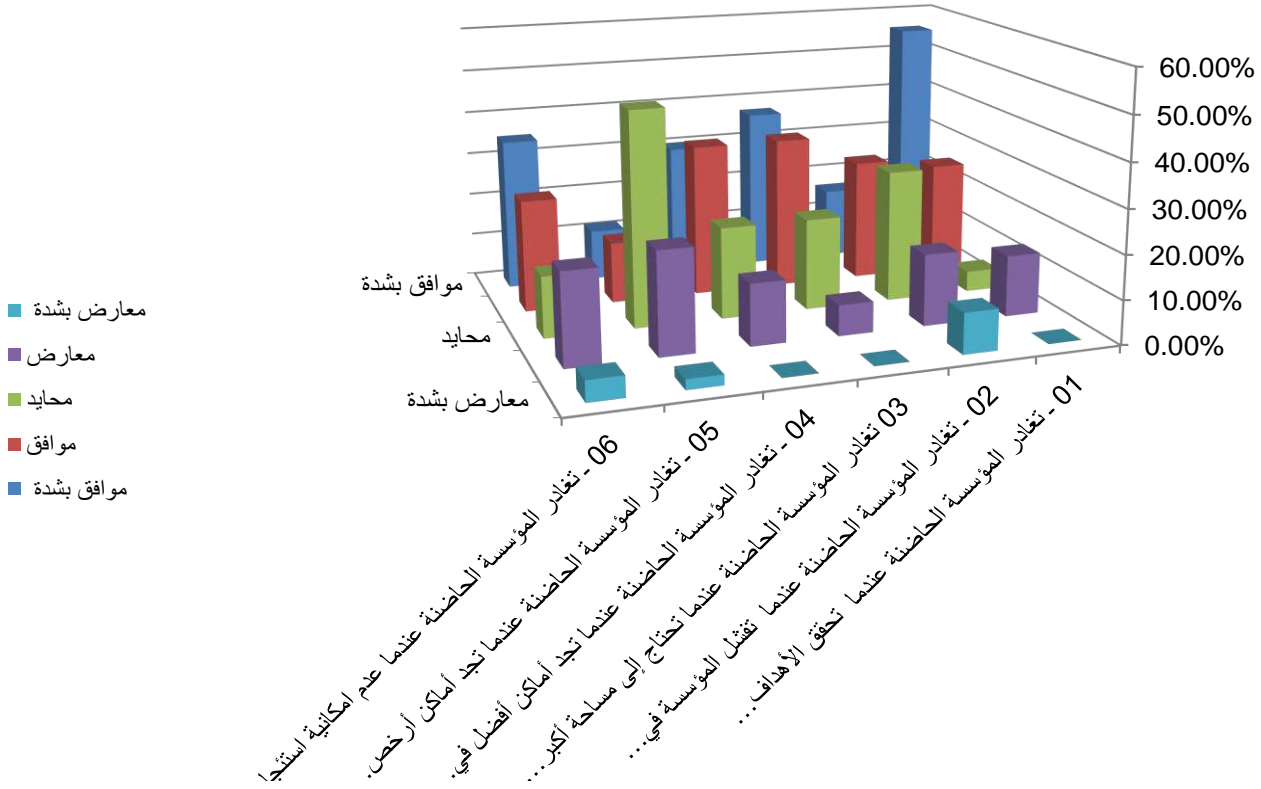
بالعودة إلى المحور التاسع نسجل أن 67.5% من المؤسسات المنتسبة إلى الحاضنة كانت جديدة كلياً وأن 62.8% من أصحاب المؤسسات المحتضنة أفراد عاديون، حيث أن كل دعم من إدارة الحاضنة لهم يشعرون بأهميته وذلك راجع إلى قلة خبرتهم في مجال الأعمال. كما قد فرضت إدارة الحاضنة على الراغبين من المؤسسات في الانتساب إليها أن تكون أعمالها مبتكرة وهذا ما تعبر عليه الفقرة 7 من المحور الثالث حيث نجد أن 74.4% من أصحاب المؤسسات المنتسبة إلى الحاضنة قد صرحوا أن مؤسساتهم لها أعمال مبتكرة، وهنا يمكننا القول أن برامج احتضان الأعمال لا يُقدم دعماً كبيراً في مجال تطوير المنتجات لمعظم المؤسسات لأنها أصلاً تحمل أعمالاً مبتكرة، وهذا ما يُؤيده 46.1% من إداريي الحاضنات في الفقرة 15 من المحور الخامس وقد صرحوا بأن الحاضنة لا تساعد المؤسسات المنتسبة إليها في التصنيع والعمليات والتقنية وأشروا في الاستبيان على الفقرة المذكورة بـ "محايد" و"معارض".

ودعماً لما تقدم نذكر هنا الفقرات الثلاثة الأولى من هذا المحور العاشر حيث أثبتنا أن برامج احتضان الأعمال لا يساهم بشكل واضح في تشجيع روح الابداع والابتكار؛ كما لم ينتج عنه إنشاء مؤسسات جديدة كلياً ولم يتمكن من رفع جودة أعمالها في العديد من الحالات؛ وهذا بدوره قد أثر على قدرة الحاضنات في تحسين التنافسية للمؤسسات القائمة. وبالتالي يرى الباحث أن مساهمة حاضنات الأعمال محل الدراسة الحالية في تطوير المنتجات والخدمات الجديدة لم تكن بالشكل الحقيقي والمطلوب.

الحادي عشر: مغادرة المؤسسات الحاضنة

يوضح الشكل التالي والجدول التابع له في (الملحق 5) وصفا إحصائيا لمحور: مغادرة المؤسسات الحاضنة حسب إجابة أصحاب المؤسسات المحتضنة على أسئلة الاستبيان، ويتكون المحور من ستة أسئلة.

الشكل (3- 35): عرض البيانات المتعلقة بالمحور الحادي عشر: مغادرة المؤسسات الحاضنة حسب إجابة أصحاب المؤسسات المحتضنة



من خلال آخر شكل في هذه الدراسة الذي يبحث في أسباب مغادرة المؤسسات المحتضنة لمقرات حاضنات الأعمال، وذلك حسب إجابة المنتسبين إلى الحاضنة على الاستبيان الموزع عليهم، فنلاحظ من خلال الجدول في (الملحق 5) التابع لشكل السابق أن أغلب أصحاب المؤسسات الناشئة يميلون بشكل عام إلى الموافقة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمجمل المحور 2.32 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية لمقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى الخيار "موافق"، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية

لفقرات المحور الحادي عشر بين (1.77 و 2.91). وبنظرة عامة من خلال هذا الشكل يرى الباحث أن هناك اختلافا في إجابات المبحوثين وتعددت الاتجاهات العامة بين "موافق بشدة" و "موافق" و "محايد"، وسوف نقوم بتحليل ومناقشة كل فقرة كما يلي:

تنص الفقرة 1 على "تغادر المؤسسة الحاضنة عندما تحقق الأهداف المتفق عليها" نلاحظ أن أغلب أصحاب المؤسسات المنتسبة إلى حاضنات الأعمال تصل بسببتهم إلى 81.4% قد أشروا في الاستبيان على الفقرة السابقة بـ "موافق بشدة" و"موافق"، ويرى الباحث أنه من الطبيعي أن تغادر المؤسسات مواقعها في مقرات حاضنات الأعمال عندما يتم تحقيق أهدافها أثناء مرحلة الاحتضان، إلا أن هناك عددا معينا من المؤسسات المحتضنة تصل نسبتها إلى 18.7% قد أجابوا على الفقرة بـ "محايد" أو "معارض" ويعني ذلك أنهم فضلوا عدم مغادرة الحاضنة في حالة أن مؤسساتهم قد حققت أهدافها ويرى الباحث هنا أنه لا مانع من وجهة نظرهم في بقاء مؤسساتهم داخل مقر الحاضنة والاستفادة من خدمات الحاضنة لفرصة إضافية.

أما الفقرة 2 من هذا المحور تنص "تغادر المؤسسة الحاضنة عندما تفضل المؤسسة في تحقيق الأهداف المتفق عليها" نلاحظ من خلال الشكل أن هناك 30.2% من أصحاب المؤسسات المنتسبة إلى الحاضنة قد أشروا بـ "محايد" وهذا يعني أن رأيهم متردد في مغادرة الحاضنة حال فشل المؤسسات على تحقيق أهدافها، و نجد نسبة معتبرة كذلك تصل إلى 25.6% من المؤسسات قد أشروا على الاستبيان بـ "معارض" و "معارض بشدة" وهذا يعني أنهم لا يرغبون في مغادرة الحاضنة إذا فشلت مؤسساتهم. ويرى الباحث أن النسب المعتبرة السابقة في التردد ورفض المغادرة من مقرات حاضنات الأعمال يعود ذلك إلى رغبتهم في معالجة الفشل والاستفادة مرة أخرى من الخدمات وخاصة أن مقرات الحاضنات الأعمال توفر فرصة للتواصل مع كثير من المؤسسات وهذا ما تعبر عليه الفقرة 7 من المحور الثاني حيث نجد أن 90.7% من أصحاب المؤسسات المنتسبة إلى الحاضنات قد صرحوا بأن الحاضنة توفر فرصا للتواصل، ومن زاوية أخرى نرى أن المؤسسات لا ترغب في مغادرة الحاضنة لأنها توفر لهم خدمات معظمها بسعر رمزي أو أنها مجانية كما سبق ذكره في الفقرة 1 من المحور السادس.

وفي نفس الفقرة السابقة نلاحظ أن 44.2% قد أكدوا على مغادرة برنامج احتضان الأعمال في حالة فشلهم في تحقيق الأهداف وأجابوا على الفقرة بـ "موافق بشدة" و "موافق". وتلك النسبة من حالة الرغبة في المغادرة بشرط الفشل تعتبر كبيرة مقابل الخدمات التي توفرها حاضنات الأعمال ويرى

الباحث أن ذلك يدل على وجود خلل في اختيار حاملي المشاريع للانتساب إلى الحاضنة رغم الموافقة الكبيرة على الفقرة 3 من المحور الثالث حيث تنص على " يجب دراسة رغبة صاحب المؤسسة" لأنه لو تمت دراسة جادة في رغبة أصحاب المؤسسات على تنفيذ مشاريعهم والإصرار عليها لما كانت النسبة السابقة كبيرة. ومن زاوية أخرى يُمكن أن تكون إدارة الحاضنة لم تدرس بشكل كاف احتياجات حاملي المشاريع رغم الموافقة الكبيرة من طرف موظفي الحاضنات على الفقرة 4 من المحور الثالث التي تنص " يجب تقييم احتياجات المؤسسة" إلا أن هناك 20.9% من حاملي المشاريع قد صرحوا بعدم دراسة تقييم الحاضنة لاحتياجاتهم.

إضافة لما سبق نلاحظ أن إدارة حاضنات الأعمال لا تشجع بالقدر الكافي على تكرار محاولة النجاح للمؤسسات المنتسبة إليها في حال فشلها وهذا ما نلاحظه بشكل واضح من خلال إجابة موظفي الحاضنات على السؤال: هل " تغادر المؤسسة الحاضنة عندما تفشل المؤسسة في تحقيق الأهداف المتفق عليها"؟، حيث أشر 58.9% من الموظفين بـ "موافق بشدة" أو "وافق" - راجع الفقرة 2 من الشكل رقم (أنظر في الملحق 5، الجدول: عرض البيانات المتعلقة بالمحور الحادي عشر: مغادرة المؤسسات الحاضنة حسب إجابة)، وعليه يرى الباحث أن فشل بعض المؤسسات ومغادرتها برنامج الاحتضان يعود بدرجة كبيرة إلى إدارة حاضنات الأعمال وهذا يؤثر على كفاءة الحاضنة في دعم المؤسسات الصغيرة والناشئة.

وبالنسبة إلى الفقرة 3 من هذا المحور والتي تنص على " تغادر المؤسسة الحاضنة عندما تحتاج إلى مساحة أكبر للتوسع" وجدنا في الشكل السابق أن 20.9% قد أشرّوا على "محايد" حيث يعني ذلك أنهم مترددون في مغادرة الحاضنة في حال توسع أعمالهم، ولعل ذلك يعود ذلك إلى رغبتهم للاستمرار في الاستفادة من خدمات حاضنات الأعمال. وبالمقابل وجدنا أن 72.1% من أصحاب المؤسسات المحتضنة مستعدون للمغادرة في حالة توسع أعمالهم ويبحثون على مكان أوسع لأشغالهم وقد أشرّوا على الاستبيان في الفقرة السابقة بـ "موافق بشدة" و "موافق" وهذا يعني أن بعض المؤسسات المنتسبة إلى حاضنات الأعمال لم تجد استفادة كبيرة من الخدمات التي توفرها الحاضنة بحيث تجعلها تستمر في البقاء داخل مقراتها رغم توسعها! ومن زاوية أخرى نلاحظ أن إدارة الحاضنة لم تدرس جيدا مدى قدرتها على تلبية احتياجات حاملي المشاريع قبل انتسابهم إلى برنامج احتضان الأعمال هذا ما يعبر عليه 25.6% من أصحاب المؤسسات المنتسبة إلى الحاضنة بـ "محايد" و "معارض" على الفقرة 5 من المحور

الثالث حيث أن أكثر من رُبع المؤسسات المنتسبة لم تتم دراسة مدى تلبية الحاضنة لاحتياجاتهم قبل الانتساب إليها. وزيادة على ما سبق نذكر هنا الفقرة 8 من المحور الثالث أن 67.4% من حاملي المشاريع قد أثبتوا - ب "موافق بشدة" و"موافق" - لإدارة الحاضنة قبل انتسابهم إليها لأن مؤسساتهم لها إمكانيات عالية للنمو وبالتالي من الطبيعي أن تحتاج إلى مساحة أكبر في حالة توسع أعمالها وعليها أن تبحث على مساحة أوسع في مكان آخر.

وأما بالنسبة لرأي موظفي حاضنات الأعمال حول الفقرة الحالية محل النقاش - 3 من المحور الحادي عشر - وجدنا أن 79.5% منهم قد أجابوا ب "موافق بشدة" و "موافق" عليها، وهذا يعني أن إدارة الحاضنة ترفض بشكل كبير بقاء المؤسسات داخل بناية حاضنات الأعمال في حال توسع أعمالها واحتياجها إلى مساحات أكبر. ويرى الباحث أن برنامج احتضان الأعمال لا يُديرُ عملية انتساب حاملي المشاريع بشكل جيد، فكما رأينا فالكثير منهم لديهم مؤسسات لها إمكانيات عالية للنمو إلا أن الحاضنة لا توفر لها مساحة كافية سوى مكتب إداري فقط لا يتجاوز 50 متر مربع! كما ذكرنا ذلك سابقا وشاهدناه في كل الحاضنات محل الدراسة أثناء الزيارات الميدانية. وعليه نسجل أن حاضنات الأعمال تحتاج هي في حد ذاتها إلى مساحات إضافية معتبرة حتى يتسنى لها استقبال المشاريع والمساهمة في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وأما الفقرة 4 من المحور العاشر التي تنص على "تغادر المؤسسة الحاضنة عندما تجد أماكن أفضل في مكان آخر" نلاحظ أنه يوجد من أصحاب المؤسسات المنتسبة إلى الحاضنة وتصل نسبتهم إلى 20.9% قد أشروا على الاستبيان ب "محايد" وهذا يعني أنهم في تردد من حيث مغادرتهم الحاضنة في حالة ما وجدوا مكانا أفضل منه، كما نلاحظ في نفس الوقت أن 14% منهم قد رفضوا المغادرة لنفس السبب، ويرى الباحث أن ذلك يعود لاعتقاد بعض المؤسسات أن مقر الحاضنة أفضل من غيره في فترة احتضان أعمالهم وذلك راجع للخدمات التي توفرها لهم حاضنات الأعمال.

إلا أننا نلاحظ أن 65.1% من أصحاب المؤسسات قد أجابوا على الفقرة السابقة ب "موافق بشدة" و "موافق"، وهذا يعني أنهم سوف يغادرون مقرات حاضنات الأعمال في حالة ما وجدوا أماكن أفضل في موقع آخر، وهذا يتوافق تماما مع إجابة الباحثين في الفقرة 6 من المحور الثاني التي تسأل: هل مواقع حاضنات الأعمال "قريبة من السوق"؟ حيث أجاب 51.3% من موظفي الحاضنات ب "محايد"،

"معارض" و"معارض بشدة"، كما أجاب 62.8% من أصحاب المؤسسات كذلك بـ "محايد"، "معارض" و"معارض بشدة"، ويعني ذلك أن مواقع حاضنات الأعمال لا تشجع الكثير من المؤسسات المنتسبة على البقاء داخل مقر الحاضنة لبعدها من الأسواق. كما أن إداريي حاضنات الأعمال يشجعون المؤسسات المنتسبة على المغادرة عندما يجدوا أماكن أفضل، وهذا ما عبر عليه 61.6% من الموظفين على الفقرة الحالية محل النقاش - 3 من المحور الحادي عشر - وأشثروا عليها بـ "موافق بشدة" و"موافق". ويرى الباحث من خلال نتيجة الفقرة السابقة ومن خلال كذلك الزيارات الميدانية لحاضنات الأعمال أن مواقع بناء مقرات حاضنات الأعمال لم يُدرس بشكل يتناسب مع أهدافها! بحيث لم يُراع فيه البعد الاقتصادي للمؤسسات الصغيرة. وبالتالي سوف يؤثر ذلك سلبا على كفاءة حاضنات الأعمال نفسها.

وأما بالنسبة للفقرة ما قبل الأخيرة من المحور العاشر وهي رقم 5 في الترتيب حيث تنص على "تغادر المؤسسة الحاضنة عندما تجد أماكن أرخص في مكان آخر" نلاحظ من خلال رأي المبحوثين أن 48.8% من أصحاب المؤسسات المنتسبة إلى الحاضنة قد أشثروا في الاستبيان بـ "محايد" وهذا يعني أنهم في تردد من حيث مغادرتهم الحاضنة في حالة ما وجدوا مكانا أرخص من الأماكن التي توفرها الحاضنة، كما نلاحظ في نفس الوقت أن 25.6% منهم قد رفضوا المغادرة لنفس السبب وأجابوا على الفقرة 5 السابقة بـ "معارض" و"معارض بشدة"، ويُمكننا تعليل تردد الكثير من المنتسبين إلى الحاضنة ورفضهم لمغادرتها بمجانية الخدمات وهذا ما لاحظناه من إجابة معظمهم على الفقرة 1 من المحور السادس التي تنص "معظم الخدمات بدون رسوم (مجانية)" حيث نجد 81.4% قد أجابوا بـ "موافق بشدة" و"موافق". كما نذكر هنا جانبا مهما في اعتقاد حاملي المشاريع وهو سمعة وصورة الحاضنة حيث كان ذلك سببا للكثير منهم في انتسابهم إلى الحاضنة، هذا ما لاحظناه من اجاباتهم على الفقرة 2 من المحور الثاني حيث أشثّر 83.8% منهم على الاستبيان بـ "موافق بشدة" و"موافق" ويعني ذلك أن أصحاب المؤسسات المنتسبة لديهم رغبة في الاستفادة من سمعة الحاضنة نفسها حيث يحظى حاملي المشاريع بالأولوية خاصة أمام الإدارات العمومية والبنوك.

إلا أننا نلاحظ وجود عدد معتبر يصل إلى الربع من المؤسسات المنتسبة إلى الحاضنات تريد المغادرة عندما تجد أماكن أرخص في مكان آخر، حيث أجاب 25.6% منهم بـ "موافق بشدة" و"موافق" على الفقرة السابقة محل النقاش - الفقرة 5 من المحور الحالي الحادي عشر - رغم علمهم المسبق بأن الحاضنة توفر مساحات رخيصة للإيجار وذلك من خلال إجاباتهم على الفقرة 4 من المحور

الثاني والتي تسأل: هل الحاضنة "توفر أماكن للإيجار أرخص"؟ حيث أجاب 88.4% بـ "موافق بشدة" و "موافق" بمعنى أنه يوجد عدد معتبر من المؤسسات المنتسبة إلى الحاضنة تبحث عن إيجار بأقل سعر حتى ولو خارج مقرات حاضنات الأعمال دون أن تعطي أهمية للخدمات الأخرى التي تقدمها الحاضنة لمنتسبيها هذا يعكس وجود خلل - كما سبق ذكره - في اختيار حاملي المشاريع للانتساب إلى الحاضنة رغم النسبة الكبيرة بالموافقة على الفقرة 3 من المحور الثالث حيث تنص على " يجب دراسة رغبة صاحب المؤسسة" لأنه لو تمت دراسة جادة لرغبة حاملي المشاريع في الاستفادة من خدمات برنامج الاحتضان لما كانت النسبة السابقة كبيرة. لذا يرى الباحث أنه يجب دراسة جيدة ودقيقة لحاملي المشاريع الذين يريدون الانتساب إلى برنامج الاحتضان بحيث يجب إلزامهم على الاستمرار في حالة الاحتضان وأن لا يغادروا حاضنات الأعمال بمجرد الاستفادة من خدماتها الأولية التي جاؤوا من أجلها كما علمنا ذلك من موظفي الحاضنات أثناء الزيارات الميدانية في إطار إعداد هذه الأطروحة.

فأما بالنظر إلى الفقرة 6 من المحور العاشر التي تنص على " تغادر المؤسسة الحاضنة عند عدم امكانية استئجار وحدات الحاضنة إلا لفترة زمنية محددة" نسجل بأن 39.6% من المؤسسات المنتسبة إلى حاضنات الأعمال قد أجابوا بـ "محايد" و "معارض" و "معارض بشدة"، ويعني ذلك أنهم لا يريدون مغادرة برنامج الاحتضان و يسعون إلى فترة إضافية وذلك من أجل الاستفادة أكثر من الخدمات المتاحة، وهذا ما يعبر عنه حاملي المشاريع في الفقرة 5 من المحور الثاني التي تسأل: هل الحاضنة "توفر دعماً جيداً"؟ حيث أجاب 79.1% منهم بـ "موافق بشدة" و "موافق"، ومن زاوية أخرى يعتبر تواجد أصحاب المؤسسات المنتسبة في مقر حاضنات الأعمال فرصة للتواصل مع المؤسسات الأخرى وهذا ما وجدناه عند 90.7% منهم حيث أشروا على الفقرة 7 من المحور الثاني بـ "موافق بشدة" و "موافق".

كما نلاحظ في الشكل السابق أن 60.5% من أصحاب المؤسسات المنتسبة يفضلون مغادرة الحاضنة بسبب عدم امكانية استئجار وحدات الحاضنة إلا لفترة زمنية محددة، وأشروا على الاستبيان بـ "موافق بشدة" و "موافق" وهذا يعني أنهم يريدون مواصلة أعمالهم في المحيط الطبيعي للنشاط الاقتصادي دون مساعدة الحاضنة لهم. إلا أننا نلاحظ بشكل عام ونسجل بشكل هام أن أغلب المؤسسات المنتسبة إلى حاضنات الأعمال تؤكد رغبتها في مغادرة الحاضنة حال ظهور أي سبب من الأسباب المذكورة في المحور الحادي عشر، ولعل ذلك يعود إلى أن خدمات الحاضنة ليست عاملاً مساعداً لبقائها في حالة الاحتضان وهذا ما وضعناه سابقاً؛ كما أن طريقة المتابعة الإدارية لم ترض

- جزءا معتبرا من حاملي المشاريع؛ ونضيف إلى ذلك أن ضعف تنمية المؤسسات كان سببا واضحا - حسب ما برهنا عليه - في رغبة مغادرة المؤسسات المنتسبة إلى الحاضنة برنامج الاحتضان.

خلاصة الفصل

من خلال دراستنا الوصفية للبيانات المتحصل عليها من مجتمع البحث عن طريق الاستبيان المخصص للعينة المختارة من حاضنات الأعمال (مشارتل المؤسسات) يمكننا تلخيص ما جاء في هذا الفصل كما يلي:

- ✓ الاستبيان المُعد للدراسة يتكون من قسمين: الأول هدفه جمع البيانات الشخصية ويشمل 12 سؤالاً؛ وأما القسم الثاني فهدفه جمع بيانات موضوع الدراسة يتكون من 75 سؤالاً مقسمة على 11 محورا؛
- ✓ تم مشاركة 13 حاضنة (مشتلة) من أصل 16 بواقع 82 استبيانا مسترجعا قابلا للدراسة (8 مديري حاضنات؛ 30 موظفا في الحاضنة؛ 1 خبيرا؛ 40 صاحب مؤسسة محتضنة؛ 3 موظفين في المؤسسات)؛
- ✓ مستوى معامل الثبات الفاكرونباخ الكلي تجاوز 0,60 وهي النسبة المقبولة في بحوث العلوم الانسانية؛
- ✓ تبين من خلال الدراسة الوصفية أن معظم مشارتل المؤسسات كان بداية نشاطها الفعلي في سنة 2013 وهذا يعني أن دراستنا الحالية جاءت كتحقيق لبداية نشاط الحاضنات وهذا ما يعود عليها بالفائدة لتدارك النقص والأخطاء التي تقع فيها عادة التجارب الجديدة؛
- ✓ تعد الدراسة الوصفية مرحلة أولية في عملية البحث حيث تُمكن الباحثين من إلقاء نظرة سطحية على مجتمع الدراسة ومن أجل الخروج بنتائج أكثر عمقا يحتاج الدارسون إلى برامج إحصائية الأكثر تطور، وقد اختار الطالب طريقة النمذجة بالمعادلات الهيكلية من أجل استكشاف أثر كفاءة حاضنات الأعمال على إنشاء المؤسسات الصغيرة والناشئة، وهو ما سوف نتناوله في الفصل القادم.

الفصل الرابع:

**تحليل كفاءة حاضنات الأعمال في
الجزائر باستعمال نمذجة
المعادلات البنائية**

مقدمة الفصل

بعد إجراء الدراسة الوصفية لبيانات البحث في الفصل السابق وبعد إلقاء نظرة سطحية على مجتمع البحث من خلال العينة المختارة، وسنواصل في هذا الفصل الفهم على نحو أكثر عمقا للعلاقات بين متغيرات الدراسة للخروج بخلاصات تحكم على مدى كفاءة حاضنات الأعمال في التجربة الجزائرية. وقد تم الاستعانة بطريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS) لبناء نمذجة المعادلات الهيكلية لدراستنا وذلك باستعمال البرنامج الإحصائي الصادر حديثا 3 smart PLS، وهو البرنامج الذي يلائم طبيعة دراستنا في استخراج أثر كفاءة حاضنات الأعمال على إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التجربة الجزائرية، حيث مرت الدراسة الإحصائية في هذا الفصل بثلاثة مباحث كما يلي:

- ✓ المبحث الأول: الخلفية المعرفية لنمذجة المعادلات البنائية
- ✓ المبحث الثاني: النموذج العام للدراسة واعتماد النموذج التكويني
- ✓ المبحث الثالث: تحليل وتقييم نموذج الدراسة

المبحث الأول: الخلفية المعرفية لنمذجة المعادلات البنائية

تعد النمذجة بالمعادلات البنائية (أو الهيكلية) (Structural Equation Modeling) والمعروفة باختصار SEM طريقة حديثة تم الاعتماد عليها في كثير من العلوم لتفسير ظواهر عدة لم تتمكن الأساليب الإحصائية، والتطبيقات الأخرى من معالجتها بطريقة فعالة، حيث يمكننا بواسطة النمذجة بالمعادلات الهيكلية من وضع تصميم النماذج النظرية لوصف العلاقات التشابكية بين عناصر الظاهرة وبين غيرها وصفا كميًا، واختبار صحتها وتفسيرها تفسيرًا شاملاً دون تجزئة لها حيث تمثل أسلوباً رياضياً قائماً على التحليل الإحصائي للبيانات، وتعد النمذجة مدخلاً هاماً للتغلب على صعوبات التجريب الفعلي، بل تكاد تكون المدخل الوحيد الذي يمكنه تقديم صورة دقيقة للواقع انطلاقاً من تمثيل النموذج للواقع وتبسيطاً له في نفس الوقت¹

وتعددت تعريفات النمذجة بالمعادلات البنائية حيث نجد أبرزها كما يلي:

هي "مدخل إحصائي شامل لاختبار الفروض عن العلاقات بين المتغيرات الكامنة والمتغيرات المشاهدة، وتستعمل طريقة النمذجة الإحصائية على نحو واسع في العلوم السلوكية التي يكون محور اهتمامها عادة البنى النظرية التي تمثلها عوامل كامنة، وينظر لها كتوليفة تضم تحليل المسار وتحليل الانحدار والتحليل العاملي التوكيدي"، وهي "إطار تحليلي عام لأنماط عديدة من النماذج مثل نماذج تحليل المسار وتحليل الانحدار المتعدد، والتحليل العاملي التوكيدي، تلك الأساليب التي تعتبر حالات خاصة من النمذجة بالمعادلة البنائية"²

هناك منهجان رئيسان لتقدير العلاقات في نماذج المعادلات الهيكلية أولهما وهو المعروف بنمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على التغيرات المشترك (CB-SEM)، والثاني وهو الحديث والأكثر انتشاراً بين الباحثين مؤخراً يُسمى بنمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) وهو المعتمد في دراستنا هذه حيث تم استعمال برنامج Smart PLS 3³. وإن كلا من هذين المنهجين مناسب لسياق الدراسة، لذا نحتاج إلى فهم الاختلافات بينهما من أجل تطبيق المنهجية الصحيحة، ولهذا السبب سنوضح بطريقة مختصرة نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية ونمذجة المعادلات الهيكلية بالتغيرات المشترك.

¹ ياسر فتحي الهنداوي المهدي، منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية وتطبيقاتها في بحوث الإدارة التعليمية، مجلة التربية والتنمية، العدد 40، 2008 ص9.

² Tomarken, et al, " Structural Equation Modeling: Strengths, Limitations and Misconceptions", Annual Review of Clinical Psychology, Vol.1, No.1, 2005.

³ <https://www.smartpls.com>

إن هناك اختلافا أساسيا في المفهوم بين نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)، وبين نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة بالتغاير المشترك (CB-SEM). هذا الاختلاف يتعلق بالطريقة التي تعامل بها كل منهجية من المنهجيتين المتغيرات الكامنة المتضمنة للنموذج، فنمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على التغاير المشترك (CB-SEM) تأخذ المباني باعتبارها عوامل مشتركة تفسر التباين بين المؤشرات المرتبطة بها ويكون ناتج هذه العوامل المشتركة غير معروف ولا نحتاج إليه في تقدير معاملات النموذج، وأما نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) فتتطلب تعيين عناصر وكيمة لتمثيل المباني المراد بحثها تتمثل في أوزان المركبات الناتجة عن المؤشرات المثلة لمبنى معين، ولهذا السبب فإن نمذجة PLS-SEM تشكل نهجا قائما على ناتج مركب المؤشرات، وهو ما يخفف من الافتراضات القوية المشتركة في نمذجة CB-SEM والتي تفترض بأن كل تباين بين مجموعة مؤشرات يفسره عامل مشترك.

تعمل نماذج smart PLS 3 بكفاءة مع العينات الصغيرة والنماذج المعقدة، كما أنها لا تتطلب أي افتراضات مسبقة حول البيانات المستعملة في الدراسة، وهي بذلك تختلف عن نمذجة CB-SEM التي تعتمد على الأرجحية العظمى وتتطلب التوزيع الطبيعي للبيانات وتحليل الانحدار باستخدام ناتج المجموع الذي يفترض التوزيع الطبيعي للبواقي بينما لا تفترض نماذج PLS-SEM أي توزيع طبيعي للبيانات لأنها غير معلمية، ويمكنها أن تتعامل بسهولة مع نماذج قياس عاكسة وتكوينية أو مع مباني ذات عنصر واحد دون مشكل في التعرف عليها، مما يسهل تطبيقها في أنواع مختلفة من المجالات البحثية، ويستفيد الباحث أيضا في نمذجة الكفاءة العالية في تقدير المعاملات والتي ينتج عنها قوة إحصائية أكبر مقارنة بنمذجة CB-SEM . إن وجود قوة إحصائية أكبر يعني أن نمذجة PLS-SEM من شأنها تقديم علاقات محددة ذات دلالة إحصائية والتي تكون فعلا ذات دلالة إحصائية في مجتمع البحث¹.

¹ Hair, Joseph et al, A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), Second Edition, SAGE, USA, 2017, P 14.

أولاً: مزايا استعمال النمذجة بالمعادلة البنائية

ومن مزايا استعمال النمذجة بالمعادلة البنائية ما يلي¹:

أنها تعتمد على مقارنة توكيدية لتحليل البيانات من خلال تعيين العلاقات بين المتغيرات، بينما تعد التقنيات الأخرى وصفية بطبيعتها، مما يصعب من اختبار الفرضيات؛ أنها توفر تقديرات صريحة لتباين خطأ المعلمات، بينما تعد التقنيات الأخرى غير قادرة على تقييم أو تصحيح خطأ القياس؛

إجراء النمذجة بالمعادلة البنائية تدمج المتغيرات الكامنة وغير الكامنة، بينما تعتمد التقنيات الأخرى على المتغيرات المقاسة فقط، ولديها القدرة على نمذجة العلاقات المتعددة المتغيرات وتقدير التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للمتغيرات قيد الدراسة.

تساعد على تفحص العلاقة السببية المتعددة من خلال معالجة التأثيرات الخطية الموجودة بين المتغيرات خصوصاً بين المتغيرات الكامنة وكذا المتغيرات الظاهرة؛

إن تقنيات الانحدار والتحليل العاملي وغيرها تتميز في العموم بعدم استطاعتنا قياس علاقتها الخطية في أن واحد من بين مجموعة من المتغيرات المستقلة والتابعة، بعكس أسلوب المعادلات البنائية الذي يمنح إمكانية تقييم نموذج الدراسة بشكل أكثر شمولية؛

تمكنا طريقة المعادلات البنائية من القياس المتزامن للآثار المقدره للعديد من المحددات حول مجموعة من الأسباب مع إمكانية تقييم أثر مكوناتها من خلال أبعادها الفرعية للعديد من المحددات حول مجموعة من المتغيرات التابعة، سواء كانت العلاقات السببية بين المتغيرات مباشرة أو غير مباشرة أو خطية أو حتى افتراضية².

¹ عيشوش رياض، دور إدارة المعرفة الإستراتيجية في تعزيز الاستجابة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة على عينة من مؤسسات الصناعة الالكترونية بولاية برج بوعرييج، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016، ص 114.

² سالم حميم، بيئة العمل التنظيمية وتأثيرها على درجة الثقة لدى العاملين بالمديرية العملية للاتصالات الجزائرية بالأغواط، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار تليجي الأغواط، 2020، ص 78.

ثانياً: أهداف النمذجة بالمعادلة البنائية

- من أهداف استعمال النمذجة بالمعادلة البنائية ما يلي¹:
- ✓ التحقق من صدق البنية المكونة لعناصر الموضوع كما تم تصورها؛
 - ✓ دراسة العلاقات والارتباطات بين مكونات الظاهرة بينها وبين بقية الظواهر المرتبطة بها؛
 - ✓ إمكانية دراسة تأثير متغير الوسيط بين المتغيرات التابعة والمستقلة في نموذج الدراسة؛
 - ✓ إمكانية تعديل النموذج المقترح وفقاً للحاجة العلمية لذلك؛
 - ✓ التحكم في أخطاء القياس.

ثالثاً: متغيرات النمذجة بالمعادلات البنائية

- تصنف المتغيرات في النماذج البنائية المصممة وفقاً إلى طبيعتها إلى نوعين كما يلي²:
- ✓ **متغيرات (مباني) كامنة:** وهي المتغيرات التي لا يمكن مشاهدتها بحيث يستدل عليها من خلال مؤشرات مقاسة أو مشاهدة؛
 - ✓ **متغيرات (مباني) مشاهدة أو ظاهرة:** وهي مجموعة المتغيرات التي يمكن قياسها ويستدل بها على المتغيرات الكامنة ممثلة بالبنود والعبارات المشكلة للمقياس.

أما التصنيف الأخرى للمتغيرات في نموذج المعادلة البنائية فيقوم على أساس الدور أو المنشأ وهي نوعان كما يلي :

- ✓ **متغيرات (مباني) خارجية:** وهي المتغيرات المستقلة التي تؤثر في غيرها ولا تتأثر بمتغيرات داخلية في النموذج؛
- ✓ **متغيرات (مباني) داخلية:** وهي المتغيرات المتأثرة بغيرها داخل النموذج وتمثل المتغيرات التابعة والوسيط.

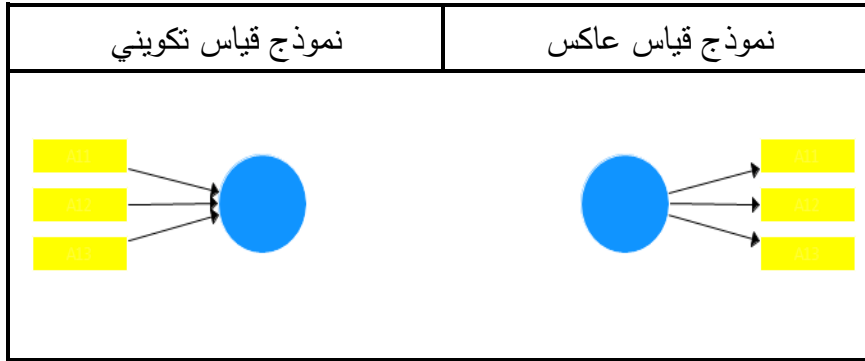
¹ غوتي محمد، أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي: دراسة حالة شركات الاتصال الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة أبو بكر بلقايد، جامعة تلمسان، 2018، ص 69.

² عبد الله صحراوي، عبد الحكيم بوصلب، النمذجة البنائية (SEM) ومعالجة من المقاييس في البحوث النفسية والتربوية نموذج البناء العملي للعلاقات كفاءات التسيير الإداري بالمؤسسة التعليمية، مجلة العلوم النفسية والتربوية، جامعة الوادي، العدد الثالث، المجلد 2، 2016، ص 8.

رابعاً: أنواع نماذج القياس في النمذجة بالمعادلات البنائية

هناك نوعان¹ من نماذج القياس وهما: نماذج قياس عاكسة، ونماذج قياس تكوينية. فنماذج القياس العاكسة (يشار إليه أيضاً بقياس النمط A) في نمذجة (smart PLS 3) وله أثر كبير في العلوم الاجتماعية ويستند مباشرة إلى نظرية الاختبار الكلاسيكي ووفقاً لهذه النظرية تمثل المؤشرات المقاسة التأثيرات والمظاهر المترتبة عن المبنى الأساسي، لذلك يكون اتجاه السببية من المبنى نحو مؤشرات كما في الشكل (5-1) ويمكن النظر إلى المؤشرات العاكسة والتي يشار إليها أحياناً بمؤشرات التأثير باعتبارها عينة ممثلة لجميع العناصر المحتملة والمتوفرة ضمن المجال المفاهيمي، ولذلك بما أن المقاييس العاكسة تقتضي أن تكون جميع المؤشرات ناتجة عن نفس المبنى أي نابعة من نفس المجال، فإن المؤشرات المرتبطة بمبنى معين يجب أن تكون مرتبطة ارتباطاً وثيقاً ببعضها البعض، بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تكون العناصر الفردية للمؤشرات قابلة للتبادل مع بعضها البعض، وأن أي عنصر من هذه العناصر يمكن التخلي عنه عموماً دون أن يتغير معنى المبنى طالما أن المبنى يملك موثوقية كافية.

الشكل (4-1): أنواع النماذج في smart PLS 3



Hair Jr, J. et al, A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM), SAGE, USA, 2014, P 82.

وأما نماذج القياس التكوينية المشار إليها أيضاً بقياس النمط B في نمذجة (smart PLS 3) إلى افتراض أن المؤشرات السببية تشكل المبنى بواسطة تركيبات خطية ولذلك يشار عادة إلى هذا النوع من نماذج القياس بأنها ترتيبية أو تكوينية - كما هو معتمد في دراستنا الحالية - ولذلك يكون

¹ Hair Jr, J. et al, A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM), SAGE, USA, 2014, P 42.

اتجاه السببية من المؤشرات نحو المبنى كما في الشكل (5-1). ومن السمات الهامة للمؤشرات التكوينية أنها ليست قابلة للتبادل كما هو الحال مع المؤشرات العاكسة إذ أن كل مؤشر من المبنى التكويني يلتقط جانبا محددا من مجال المبنى، وإذا أخذت بمجموعها فإن جميع العناصر تشكل معنى المبنى الكلي، مما يعني أن حذف أي مؤشر من شأنه أن يغير طبيعة المبنى ومعناه، ونتيجة لذلك، فإن توسيع نطاق تمثيل المبنى هو في غاية الأهمية من أجل ضمان أن يكون المحتوى الأساسي للمبنى قد تم التقاطه بشكل كامل.

المبحث الثاني: النموذج العام للدراسة واعتماد النموذج التكويني

لبناء النموذج العام للدراسة اعتمدنا على ما تم تحليله نظريا ومن خلال التجارب العالمية التي تناولت تقييم حاضنات الأعمال، حيث تهدف دراستنا الحالية إلى معرفة أثر كفاءة حاضنات الأعمال على إنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة ناجحة وتم التوصل إلى تحديد متغيرات ومؤشرات النموذج العام - كما سيأتي لاحقا - وقد اعتمدنا في هذا البحث على نموذج القياس التكويني وليس على نموذج القياس العاكس، وذلك نظرا لطبيعة الموضوع حيث لا يمكننا تطبيق مفهوم الاتساق الداخلي الذي تقوم عليه تقييم نموذج القياس العاكسة على النماذج التكوينية لأن المؤشرات التكوينية ليس لها تباين مشترك فيما بينها، وتفترض نمذجة smart PLS 3 أن المؤشرات التكوينية من شأنها التقاط كامل نطاق محتوى المبنى قيد الدراسة، وعليه بدلا من استخدام تدابير قياس النماذج العاكسة (مثل الموثوقية المركبة أو AVE وغيرهما)، ينبغي الاعتماد على معايير أخرى لتقييم نوعية نماذج القياس التكوينية كما هو معمول به في دراستنا الحالية.

أولاً: متغيرات النموذج الهيكلي

✓ المتغيرات المستقلة:

وهي تحاول قياس كفاءات حاضنات الأعمال وأثرها على إنشاء مؤسسات (ص م) ناجحة من

خلال ثمانية محاور كما يلي:

- المحور الأول: طرق الترويج لخدمات حاضنات الأعمال؛
- المحور الثاني: عناصر استقطاب المؤسسات الناشئة إلى حاضنات الأعمال؛
- المحور الثالث: معايير انتساب المؤسسات إلى حاضنات الأعمال؛
- المحور الرابع: الخدمات العامة المقدمة من حاضنات الأعمال؛
- المحور الخامس: الخدمات المهنية المقدمة من حاضنات الأعمال؛
- المحور السادس: سياسة الرسوم في حاضنات الأعمال؛
- المحور السابع: طرق تواصل الحاضنة مع المؤسسات المنتسبة إليها؛
- المحور الثامن: المتابعة الإدارية في حاضنات الأعمال.

✓ المتغيرات التابعة:

وهي التي تمثل مشكلة البحث حيث يتم التأثير عليها من خلال المتغيرات المستقلة السابقة، حيث تعبر عن الأثر أو النتيجة التي تحصل بسبب المتغيرات الأخرى. وفي دراستنا الحالية تتمثل المتغير التابع في "إنشاء مؤسسات (ص م) ناجحة" حيث يتشكل من متغيرات تابعة ثلاثة (إنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة ناجحة = تأسيس المؤسسات + تنمية المؤسسات + مغادرة المؤسسات الحاضنة) التي تعبر عنها المحاور التالية:

☒ إنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة ناجحة

- المحور التاسع: تأسيس المؤسسات؛
- المحور العاشر: تنمية المؤسسات؛
- المحور الحادي عشر: مغادرة المؤسسات الحاضنة.

حيث أهتم الباحث بهذه المحاور الثلاثة لارتباطها بشكل كبير بإنشاء المؤسسات الناجحة

وباحتمال ووجود علاقة أثر بينها وبين المتغيرات المستقلة المذكورة أعلاه.

تم احتصار تسمية المتغيرات في كل أشكال نموذج دراستنا كما يلي:

✓ المتغيرات المستقلة:

- المحور الأول: طرق الترويج؛
- المحور الثاني: عناصر استقطاب؛
- المحور الثالث: معايير انتساب 1؛
- المحور الثالث: معايير انتساب 2؛
- المحور الرابع: الخدمات العامة؛
- المحور الخامس: الخدمات المهنية 1؛
- المحور الخامس: الخدمات المهنية 2؛
- المحور الخامس: الخدمات المهنية 3؛
- المحور السادس: سياسة الرسوم؛
- المحور السابع: طرق التواصل؛
- المحور الثامن: المتابعة الإدارية 1؛
- المحور الثامن: المتابعة الإدارية 2؛

✓ المتغيرات التابعة:

- انشاء مؤسسات ناجحة
- المحور التاسع: تأسيس المؤسسات؛
- المحور العاشر: تنمية المؤسسات؛
- المحور الحادي عشر: مغادرة المؤسسات.

الملاحظة الأولى: الكتاب المعتمد والمصدر الوحيد في كل خطوة من خطوات نمذجة موضوع

دراستنا في هذا الفصل هو الكتاب الصادر عن مركز الكتاب الأكاديمي بالأردن بعنوان:

الأساس في نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)، من تأليف

Joseph Hair؛ Tomas Hult؛ Christian Ringle؛ Marko Sarstedt وبترجمة: زكريا

بلخامسة، الطبعة الأولى 2020. وهو ما نعبر عليه في النص ب: الموصى به أو نحوها.

ملاحظة الثانية: عملاً بالموصى به حول الحد الأدنى لحجم العينة في نمذجة smart PLS 3

وأتباعاً لقاعدة العشرة أضعاف¹، وهي أن تكون أحد الخيارين: (1) أكبر بعشرة أضعاف من أكبر عدد من المؤشرات التكوينية المستخدمة لقياس مبنى واحد من مباني النموذج، أو (2) أكبر بعشرة أضعاف من أكبر عدد من المسارات الهيكلية الموجهة إلى مبنى معين في النموذج الهيكلي.

ومضمون هذه القاعدة أن يكون الحد الأدنى لحجم العينة أكبر بعشرة مرات من أكبر عدد

من رؤوس الأسهم التي تشير إلى متغير كامن في أي مكان في نموذج المسار. ولدينا في المحاور

الثالث والخامس والثامن عدد المؤشرات لكل منها تفوق عشرة أضعافها حجم العينة لدراستنا

والبالغة عددها 82، وتطبيقاً لقاعدة العشرة أضعاف السابقة تم تجزئة المحاور التالية: المحور

الثالث: معايير انتساب المؤسسات إلى حاضنات الأعمال؛ المحور الخامس: الخدمات المهنية المقدمة

من حاضنات الأعمال؛ والمحور الثامن: المتابعة الإدارية في حاضنات الأعمال، إلى: المحور الثالث:

معايير انتساب 1؛ المحور الثالث: معايير انتساب 2؛ المحور الخامس: الخدمات المهنية 1؛ المحور

الخامس: الخدمات المهنية 2؛ المحور الخامس: الخدمات المهنية 3؛ المحور الثامن: المتابعة الإدارية 1؛

المحور الثامن: المتابعة الإدارية 2، وبالتالي تصبح أكبر عدد من رؤوس الأسهم التي تشير إلى متغير

كامن توجد في متغيرين فقط وهما: المحور الثاني: عناصر الاستقطاب؛ والمحور الخامس: الخدمات

المهنية 3. حيث أن لكل منها 7 مؤشرات فقط وعليه يكون عشرة أضعافها تساوي 70 وهي أقل

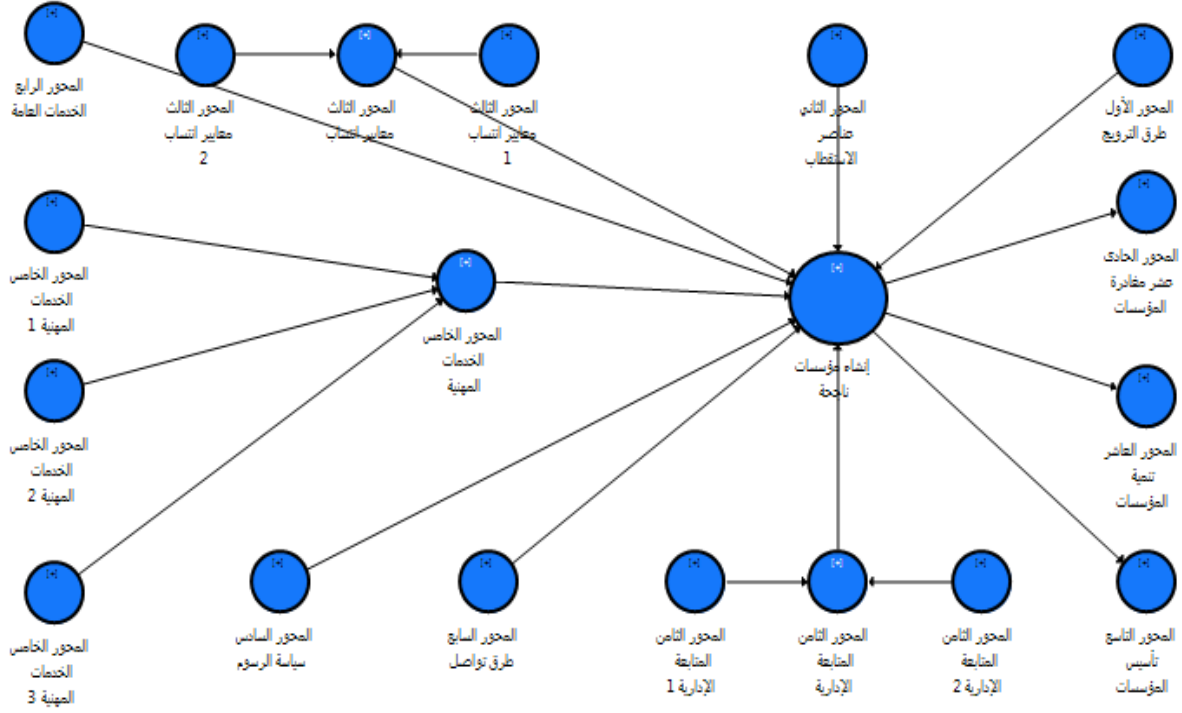
من حجم العينة التي عددها 82 وهكذا تم إتباع التوصيات الرئيسية لخصائص حجم العينة عند

استعمال نمذجة smart PLS 3.

¹ جوزيف ف هار، وآخرون (ج. توماس م هالت، كريستيان م. غينكل، ماركوزارستد)، ترجمة: زكريا بلخامسة، الأساس في نمذجة المعادلات الهيكلية بالبرمجة الصغرى الجزئية (PLS-SEM)، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، الطبعة الأولى 2020، ص 50 و 54.

ويمكن تصور نموذج الدراسة بالمتغيرات المستقلة والتابعة كما في الشكل التالي:

الشكل (4 - 2): نموذج الدراسة



ثانياً: مؤشرات نموذج القياس

من المعروف في نمذجة المعادلات البنائية أن المتغيرات الكامنة غير قابلة للقياس ما لم تتبعها متغيرات ظاهرة (جليّة) تساهم في التعبير عنها كمياً نظراً لقابليتها للقياس، حيث الجمع بين المتغيرات الكامنة والمتغيرات الظاهرة تشكل لنا نموذج القياس، والجداول التالية توضح مؤشرات كل متغير كامن مع إعطائها رمزا معيناً خاصاً بكل مؤشراً بمفرده كما يوضح الشكل (5) - (3) نموذج الدراسة بمؤشرات المتغيرات.

الجدول (4-1): ترميز المحور الأول

المحور	الترميز	الأسئلة
المحور الأول: طرق الترويج لخدمات حاضنات الأعمال	B11	قامت الحاضنة بالإعلانات في الوسائل التقليدية (الصحف، الإذاعات، القنوات التلفزيونية....)
	B12	قامت الحاضنة بالإعلانات في الوسائل الحديثة (مواقع التواصل الاجتماعي والوسائط الإلكترونية....)
	B13	استعملت الحاضنة وكالات دعم الأعمال الأخرى للتعريف بخدماتها
	B14	قامت الحاضنة بالاتصال المباشر بالمؤسسات المستهدفة

الجدول (4-2): ترميز المحور الثاني

المحور	الترميز	الأسئلة
المحور الثاني: عناصر استقطاب المؤسسات الناشئة إلى حاضنات الأعمال	B21	الموقع الجيد للحاضنة
	B22	سمعة وصورة الحاضنة
	B23	توفر أماكن للإيجار أفضل
	B24	توفر أماكن للإيجار أرخص
	B25	توفر دعم جيد
	B26	قريبة من الأسواق
	B27	توفر فرصة للتواصل مع المؤسسات الأخرى

الجدول (4-3): ترميز المحور الثالث

المحور	الترميز	الأسئلة	
المحور الثالث: معايير انتساب المؤسسات إلى حاضنات الأعمال	المحور الثالث: معايير انتساب 1	B311	يجب أن تكون المؤسسة جديدة حتى تنسب إلى الحاضنة
		B312	يُمكن أن تكون المؤسسة قديمة ولكن بحجم معين
		B313	يجب دراسة رغبة صاحب المؤسسة
		B314	يجب تقييم احتياجات المؤسسة
		B315	دراسة مدى تلبية الحاضنة لاحتياجات المؤسسة
		B321	يجب أن تكون للمؤسسة خطة عمل ودراسة جدوى
	المحور الثالث: معايير انتساب 2	B322	يجب أن يكون للمؤسسة أعمال مبتكرة
		B323	يجب أن تثبت المؤسسة إمكانات عالية للنمو
		B324	يجب أن تحصل المؤسسة على عقد إيجار من الحاضنة طوال فترة الانتساب
		B325	يجب أن تحصل الحاضنة على التزام مكتوب من المؤسسة لتوفير المعلومات الضرورية طوال فترة الانتساب ولمدة 5 سنوات بعد التخرج
		B326	يجب أن تحصل الحاضنة على التزام مالي مكتوب من المؤسسة في حال نجاحها مستقبلا

الجدول (4-4): ترميز المحور الرابع

المحور	الترميز	الأسئلة
المحور الرابع: الخدمات العامة المقدمة من حاضنات الأعمال	B41	الحاضنة تقدم خدمات السكرتارية والمكاتب المشتركة
	B42	الحاضنة تقدم خدمات النظافة والصيانة
	B43	الحاضنة يوجد فيها قاعات الاجتماعات
	B44	الحاضنة تُوفّر المطاعم والمقاهي
	B45	الحاضنة تُوفّر الحواسيب وشبكات الهاتف الأرضية،.....
	B46	الحاضنة تُوفّر الكهرباء والإنترنت

الجدول (4 -5): ترميز المحور الخامس

الأسئلة	الترميز	المحور
تساعدت الحاضنة في أساسيات الأعمال (دراسات الجدوى، تطوير خطة أعمال، تأسيس المؤسسة..)	B511	المحور الخامس: الخدمات المهنية المقدمة من حاضنات الأعمال
تساعد الحاضنة في تسجيل الملكية الفكرية (الصناعية) للمؤسسات المنتسبة إليها	B512	
تساعد الحاضنة في الإعلان والترويج والتسويق للمؤسسات المنتسبة إليها	B513	
تساعد الحاضنة المؤسسات في عمليات المحاسبة والخدمات القانونية وما تتبعها	B514	
تساعد الحاضنة المؤسسات المنتسبة إليها في بناء علاقات فيما بينها	B515	
تساعد الحاضنة المؤسسات المنتسبة إليها في التجارة الإلكترونية	B521	المحور الخامس: الخدمات المهنية 2
تساعد الحاضنة المؤسسات المنتسبة إليها في التدريب وتطوير مهارات العمل والأعمال	B522	
تساعد الحاضنة المؤسسات المنتسبة إليها في تطوير المنتجات والخدمات الجديدة	B523	
تساعد الحاضنة المؤسسات المنتسبة إليها في البحث على التمويل من البنوك	B524	
تساعد الحاضنة المؤسسات المنتسبة إليها في إدارة الأعمال (مثل: خدمة تقييم العملاء، إدارة المخزون، نظم المعلومات الإدارية)	B525	
تساعد الحاضنة المؤسسات المنتسبة إليها في المشورة بشأن توظيف العمال	B531	المحور الخامس: الخدمات المهنية 3
تساعد الحاضنة المؤسسات المنتسبة إليها في مشتريات المنتج الوطني	B532	
تقدم الحاضنة للمؤسسات المنتسبة إليها دورات تدريبية حول السلامة والصحة المهنية	B533	
تساعد الحاضنة المؤسسات المنتسبة إليها في المشاركة والحضور إلى المؤتمرات والمعارض	B534	
تساعد الحاضنة المؤسسات المنتسبة إليها في التصنيع والعمليات والتقنية	B535	
تساعد الحاضنة المؤسسات المنتسبة إليها في بناء العلاقات والشبكات مع شركاء إستراتيجيين ورجال أعمال والمؤسسات الأخرى	B536	
تساعد الحاضنة المؤسسات المنتسبة إليها في إجراءات التصدير والتجارة الخارجية	B537	

الجدول (4 -6): ترميز المحور السادس

الأسئلة	الترميز	المحور
معظم الخدمات بدون رسوم (مجانية)	B61	المحور السادس: سياسة الرسوم في حاضنات الأعمال
رسوم الإيجار لوحدات الحاضنة مقبولة	B62	
جودة وحدات الحاضنة مقبولة مقارنة بالرسوم	B63	

الجدول (4 -7): ترميز المحور السابع

الأسئلة	الترميز	المحور
قامت إدارة الحاضنة بعقد اجتماعات دورية مع المؤسسة المنتسبة إليها	B71	المحور السابع: طرق تواصل الحاضنة مع المؤسسات المنتسبة إليها
قامت إدارة الحاضنة بتوزيع استبيانات على المؤسسة المنتسبة إليها	B72	
قامت إدارة الحاضنة باتصالات غير الرسمي مع المؤسسة المنتسبة إليها	B73	

الجدول (4 -8): ترميز المحور الثامن

الأسئلة	الترميز	المحور
قامت إدارة الحاضنة بجمع معلومات حول إنشاء مناصب عمل جديدة	B811	المحور الثامن: المتابعة الإدارية في حاضنات الأعمال
قامت إدارة الحاضنة بجمع معلومات حول العائدات سنوية للمؤسسات	B812	
قامت إدارة الحاضنة بجمع معلومات حول استمرار المؤسسات في العمل	B813	
قامت إدارة الحاضنة بجمع معلومات حول براءات الاختراع للمؤسسات	B814	
قامت إدارة الحاضنة بجمع معلومات حول حصول المؤسسات على قروض بنكية	B821	المحور الثامن: المتابعة الإدارية 2
قامت إدارة الحاضنة بجمع معلومات حول حصول المؤسسات على تمويل	B822	
قامت إدارة الحاضنة بجمع معلومات حول توسع المؤسسات في الأعمال	B823	
قامت إدارة الحاضنة بجمع معلومات حول تغيير العنوان التجاري للمؤسسة	B824	

الجدول (4- 9): ترميز المحور التاسع

الأسئلة	الترميز	المحور
عن طريق أفراد (أفراد عديدين)	B91	المحور التاسع: تأسيس المؤسسات
عن طريق رجال أعمال	B92	
عن طريق أكاديميين	B93	
عن طريق مؤسسة جديدة كلياً	B94	
عن طريق فرع من مؤسسة قائمة	B95	

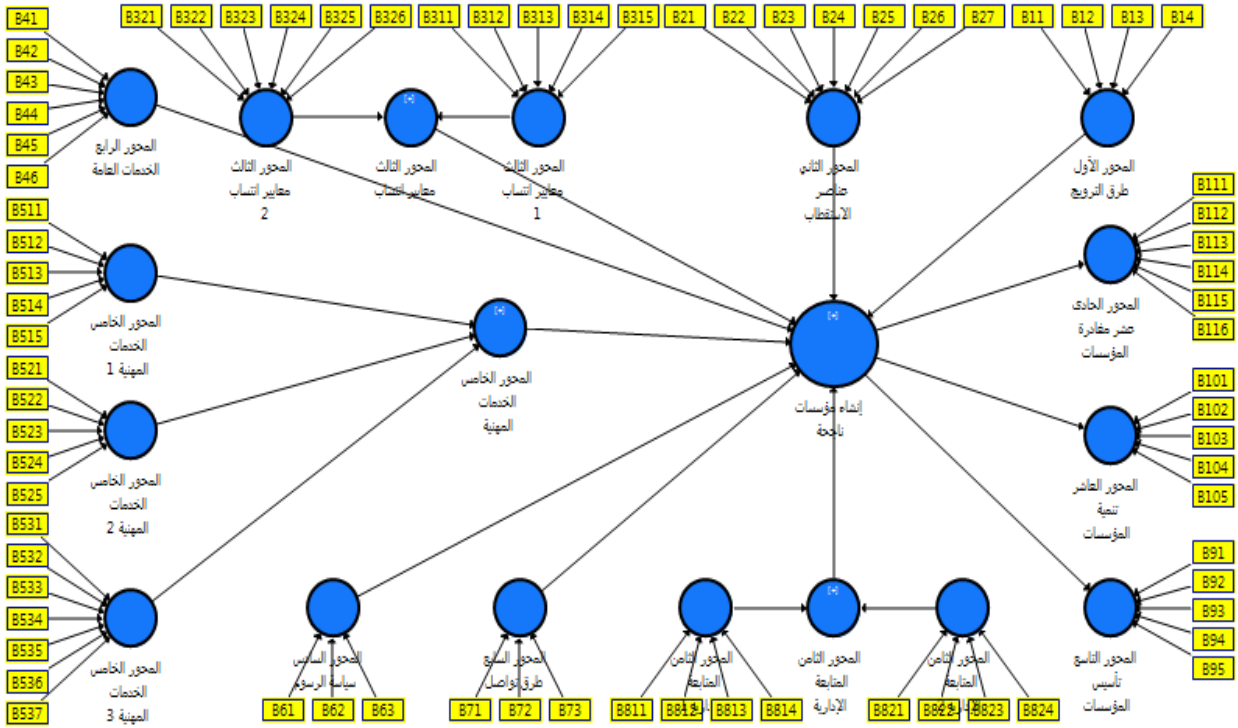
الجدول (4- 10): ترميز المحور العاشر

الأسئلة	الترميز	المحور
الحاضنة ساهمت في تشجيع روح الابداع والابتكار	B101	المحور العاشر: تنمية المؤسسات
الحاضنة ساهمت في إنشاء مؤسسات جديدة و عالية الجودة	B102	
الحاضنة ساهمت في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات القائمة	B103	
الحاضنة ساهمت في خلق مناصب شغل	B104	
الحاضنة ساهمت في تطوير المنتجات والخدمات الجديدة	B105	

الجدول (4- 11): ترميز المحور الحادي عشر

الأسئلة	الترميز	المحور
تغادر المؤسسة الحاضنة عندما تحقق الأهداف المتفق عليها	B111	المحور الحادي عشر: مغادرة المؤسسات الحاضنة
تغادر المؤسسة الحاضنة عندما تفشل المؤسسة في تحقيق الأهداف المتفق عليها	B112	
تغادر المؤسسة الحاضنة عندما تحتاج إلى مساحة أكبر للتوسع	B113	
تغادر المؤسسة الحاضنة عندما تجد أماكن أفضل في مكان آخر	B114	
تغادر المؤسسة الحاضنة عندما تجد أماكن أرخص في مكان آخر	B115	
تغادر المؤسسة الحاضنة عندما عدم امكانية استئجار وحدات الحاضنة إلا لفترة زمنية محددة	B116	

الشكل (4-3): نموذج الدراسة بمؤشرات المتغيرات



ثالثا: فرضيات نموذج الدراسة

من خلال الإطار النظري و المفاهيمي حول طرق قياس كفاءة حاضنات الأعمال وأثرها في نشأت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمبنية على عدد من الدراسات السابقة والتجارب العالمية، يمكننا طرح 11 فرضية كحلول أولية لإشكاليات دراستنا وهي على قسمين كما يلي:

✓ القسم الأول: فرضيات حول إنشاء المؤسسات (ص م) ناجحة

- H_{1-0} : لا يوجد علاقة بين إنشاء مؤسسات (ص م) ناجحة داخل الحاضنة وبين تأسيس المؤسسات ص م داخل الحاضنة عند مستوى الدلالة 0,05؛

- H_{2-0} : لا يوجد علاقة بين إنشاء مؤسسات (ص م) ناجحة داخل الحاضنة وبين تنمية المؤسسات ص م داخل الحاضنة عند مستوى الدلالة 0,05؛
- H_{3-0} : لا يوجد علاقة بين إنشاء مؤسسات (ص م) ناجحة داخل الحاضنة وبين مغادرة المؤسسات ص م الحاضنة عند مستوى الدلالة 0,05؛
- ✓ القسم الثاني: فرضيات حول تأثير كفاءات حاضنات الأعمال على وإنشاء مؤسسات (ص م) ناجحة داخل الحاضنة
- H_{4-0} : لا يوجد تأثير لكفاءة طرق الترويج لخدمات حاضنات الأعمال على إنشاء مؤسسات (ص م) ناجحة داخل الحاضنة عند مستوى الدلالة 0,05؛
- H_{5-0} : لا يوجد تأثير لكفاءة عناصر استقطاب المؤسسات الناشئة إلى حاضنات الأعمال على إنشاء مؤسسات (ص م) ناجحة داخل الحاضنة عند مستوى الدلالة 0,05؛
- H_{6-0} : لا يوجد تأثير لكفاءة معايير انتساب المؤسسات إلى حاضنات الأعمال على إنشاء مؤسسات (ص م) ناجحة داخل الحاضنة عند مستوى الدلالة 0,05؛
- H_{7-0} : لا يوجد تأثير لكفاءة الخدمات العامة المقدمة من حاضنات الأعمال على إنشاء مؤسسات (ص م) ناجحة داخل الحاضنة عند مستوى الدلالة 0,05؛
- H_{8-0} : لا يوجد تأثير لكفاءة الخدمات المهنية المقدمة من حاضنات الأعمال على إنشاء مؤسسات (ص م) ناجحة داخل الحاضنة عند مستوى الدلالة 0,05؛
- H_{9-0} : لا يوجد تأثير لكفاءة سياسة الرسوم في حاضنات الأعمال على إنشاء مؤسسات (ص م) ناجحة داخل الحاضنة عند مستوى الدلالة 0,05؛
- H_{10-0} : لا يوجد تأثير لكفاءة طرق تواصل الحاضنة مع المؤسسات المنتسبة إليها على إنشاء مؤسسات (ص م) ناجحة داخل الحاضنة عند مستوى الدلالة 0,05؛
- H_{11-0} : لا يوجد تأثير لكفاءة المتابعة الإدارية في حاضنات الأعمال على إنشاء مؤسسات (ص م) ناجحة داخل الحاضنة عند مستوى الدلالة 0,05.

المبحث الثالث: تحليل وتقييم نموذج الدراسة

يقدم تحليل نموذج الدراسة العلاقات بين المؤشرات والمباني، وبين المباني فيما بينها حيث تمكننا هذه العملية من مقارنة نموذج الدراسة المثبتة نظريا بالواقع من خلال بيانات العينة، أي أننا نتمكن من تحديد مدى صحة فرضيات الدراسة لموضوع البحث.

إن الهدف من نمذجة smart PLS 3 هو تعظيم قيمة التباين المفسر R^2 للمتغيرات الكامنة الداخلية في نموذج مسار PLS وهو مقياس القوة التنبؤية لنموذج الدراسة، ولذلك فإن تقييم نموذج الدراسة يركز على المقاييس التي تشير إلى القدرات التنبؤية للنموذج، حيث تمر العملية بمرحلتين أساسيتين كما يلي:

✓ المرحلة الأولى: تتمثل في تقييم نموذج القياس التكويني وإن أهم مقاييسها تمر بثلاث خطوات وهي:

- الخطوة 1: تقييم المصدقية التقاربية؛
- الخطوة 2: تقييم التداخل الخطي بين المؤشرات؛
- الخطوة 3: تقييم الدلالة الإحصائية للمؤشرات وملائمتها.

✓ وأما المرحلة الثانية: تتمثل في تقييم النموذج الهيكلي وأهم مقاييسها تمر بخمس خطوات وهي:

- الخطوة 1: تقييم التداخل الخطي للنموذج؛
- الخطوة 2: تقييم معامل التحديد R^2 ؛
- الخطوة 3: تقييم حجم التأثير f^2 ؛
- الخطوة 4: تقييم معاملات مسار النموذج الهيكلي؛
- الخطوة 5: تقييم الملاءمة التنبؤية Q^2 .

حيث ينبغي أن تكون تقديرات المسار ذات دلالة إحصائية وذات معنى، كما ينبغي أن يكون للمباني في النموذج الهيكلي مستويات عالية من التباين المفسر معبرا عنها بقيم عالية لمعاملات R^2 . إن السبب في استخدام عناصر قياس متعددة بدلا من عنصر واحد لقياس المبنى هو لكي يكون القياس أكثر دقة، هذه الدقة المحسنة المتوقعة تستند إلى افتراض أن استخدام عدة مؤشرات لقياس مفهوم واحد من المرجح أن يمثل جميع الجوانب المختلفة للمفهوم.

أولاً: المرحلة الأولى: تقييم نماذج القياس التكوينية للدراسة

سنقوم في هذا الجزء بدراسة نتائج نمذجة smart PLS 3 لنماذج القياس التكوينية

لدراستنا وفقاً للخطوات التالية:

- الخطوة 1: تقييم المصدقية التقاربية؛
- الخطوة 2: تقييم التداخل الخطي بين المؤشرات؛
- الخطوة 3: تقييم الدلالة الإحصائية للمؤشرات وملائمتها.

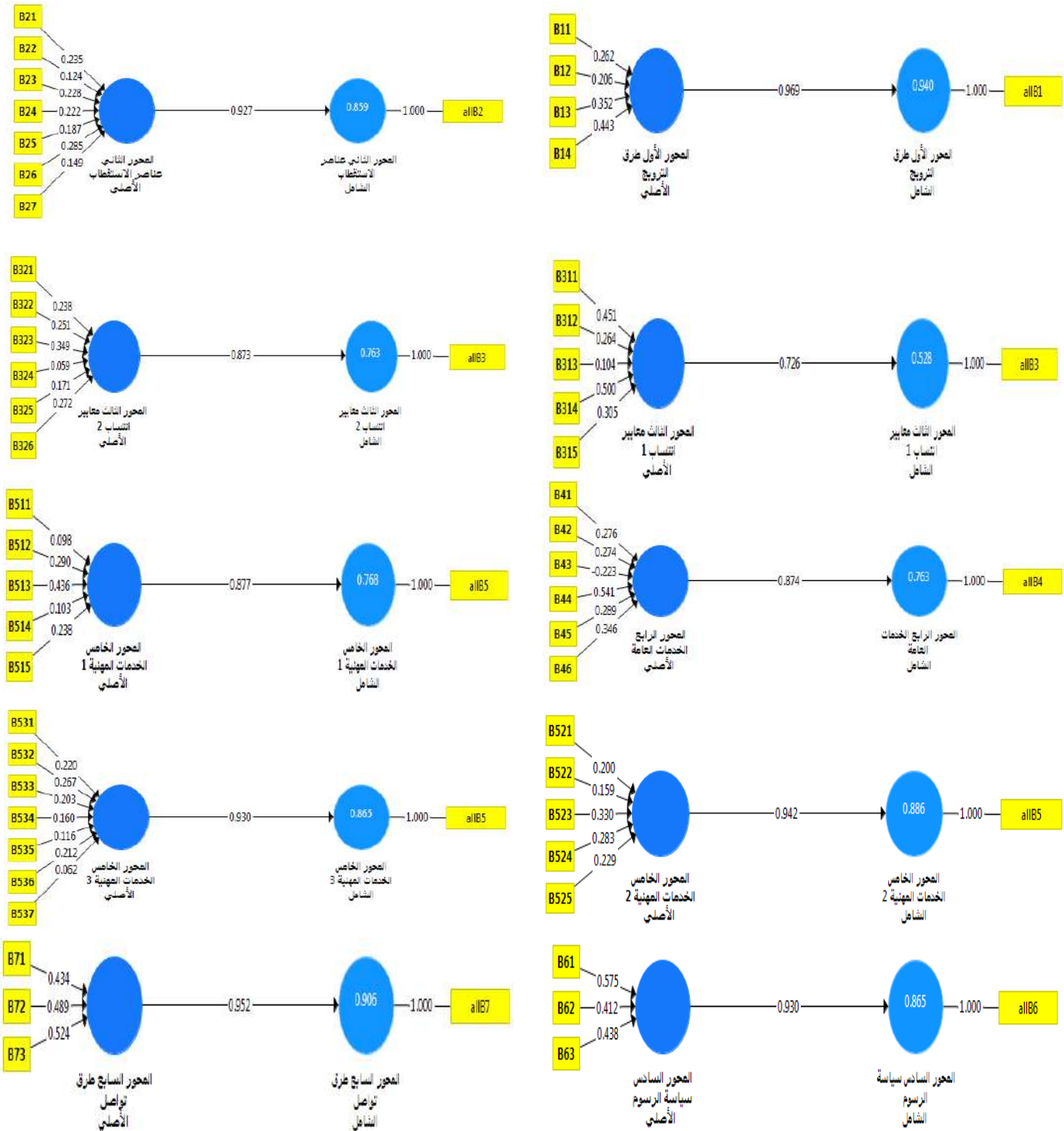
1 - الخطوة 1: تقييم المصدقية التقاربية

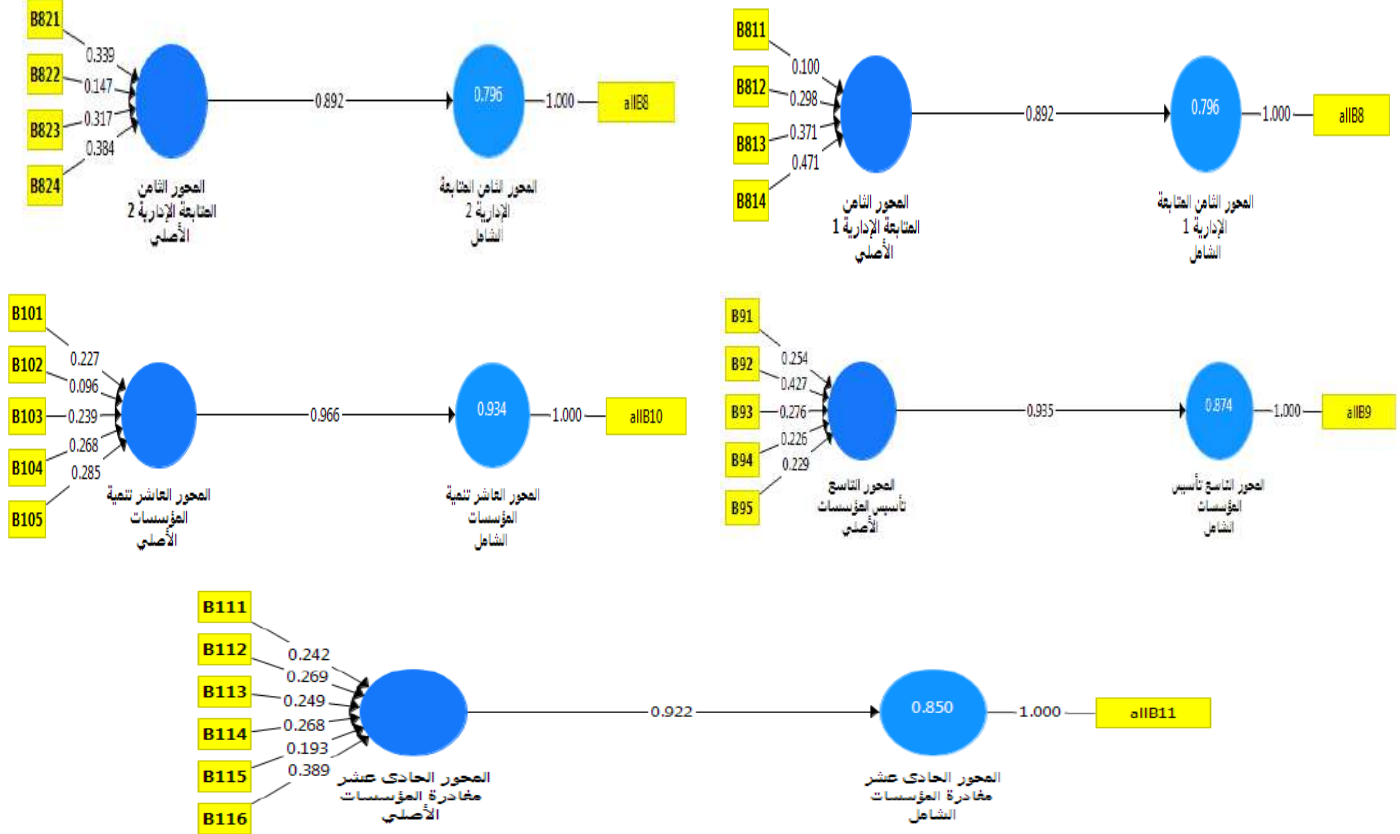
المصدقية التقاربية هي المدى الذي يرتبط فيه المقياس إيجابياً مع مقاييس أخرى عاكسة لنفس المبنى باستخدام مؤشرات مختلفة عند تقييم نماذج القياس التكوينية، هذا النوع من التحليل يعرف أيضاً بتحليل التكرار، إن قوة معامل المسار الذي يربط بين المبنى تدل على مصداقية مجموعة المؤشرات التكوينية في التقاط محتوى المبنى المدروس، وإن القيمة المطلوبة لقوة معامل المسار هي 0,80 ولكن القيم التي أكبر من العتبة 0,70 أو تساويها تكون مرغوبة لقيمة المسار بين المبنى العاكس والمبنى التكويني.

وفي هذه الخطوة نريد فحص ما إذا كانت المباني التكوينية لمحاور دراستنا تظهر مصداقية تقاربية أم لا، وللقيام بذلك نقوم بإجراء تحليلات التكرار لكل مبنى على حدة، حيث قمنا - كما تم التوصية به - بتوفير مؤشر شامل لكل مبنى عن طريق حساب متوسطات المؤشرات لنفس المبنى، بهدف إجراء تقييمات عامة لمحاور الدراسة.

ولتقييم المصدقية التقاربية بالطريقة الموصى بها في smart PLS 3 قمنا بإنشاء نموذج مستقل لكل محور كما هو مبين في الشكل (5 - 4) تظهر نتائج تحليل التكرار للمحاور، حيث نفرق بين المحور (المبنى) الأصلي والمحور (المبنى) الشامل وذلك عملاً بما تم التوصية به، وتظهر النتائج أن جميع المباني المقاسة بطريقة تكوينية تمتلك مصداقية تقاربية جيدة.

الشكل (4-4): نتائج تحليل تكرار المحاور





(2) - الخطوة 2: تقييم التداخل الخطي بين المؤشرات

بعد إتمام الخطوة السابقة، نقوم في الخطوة الحالية بتقييم مشاكل التداخل الخطي، حيث يمكن أن تُسبب الارتباطات المرتفعة بين المؤشرات التكوينية إشكالية من وجهة نظر منهجية وتفسيرية، وعندما يكون لدينا أكثر من مؤشرين من المؤشرات مرتبطة فيما بينها فإنه ينتج لدينا ما يسمى بالتداخل الخطي المتعدد، ويحدث ذلك عندما يتم إدخال مؤشرين تكوينيين أو أكثر معا في مجموعة واحدة من المؤشرات تحمل نفس المعلومات بالضبط، وهذا يحدث إما بسبب إدخال المؤشر نفسه مرتين وإما لأن أحد المؤشرات هو عبارة عن تركيبة خطية لمؤشر آخر.

ولقياس التداخل الخطي نقوم بحساب عامل تضخم التباين VIF الخارجية (خاصة بالمؤشرات) بالطريقة الموصى بها في 3 smart PLS، حيث ينبغي أن تكون قيمة VIF أقل من 5 كما هو موصى به وإن قيمها التي تكون أكبر أو تساوي 5 تشير إلى احتمال وجود مشكلة التداخل الخطي، فيجب هنا حذف بعض المؤشرات أو دمجها في مركب واحد أو إنشاء مباني ذات ترتيب أعلى لمعالجة مشاكل التداخل الخطي.

بعد إجراء عملية حساب VIF الخارجية عن طريق برنامج smart PLS 3 وبالطريقة الموصى بها يصبح شكل نموذج الدراسة كما هو موضح في الشكل (5- 5)، كما يوضح الجدول (6) - (13) نتائج قيم معامل تضخم التباين VIF لكل مؤشر بعد حذف المؤشرات التي لها قيم أكبر أو تساوي 5 كما هو موضح في (الملحق 6 جدول: المؤشرات المحذوفة بعد دراسة VIF الخارجية).

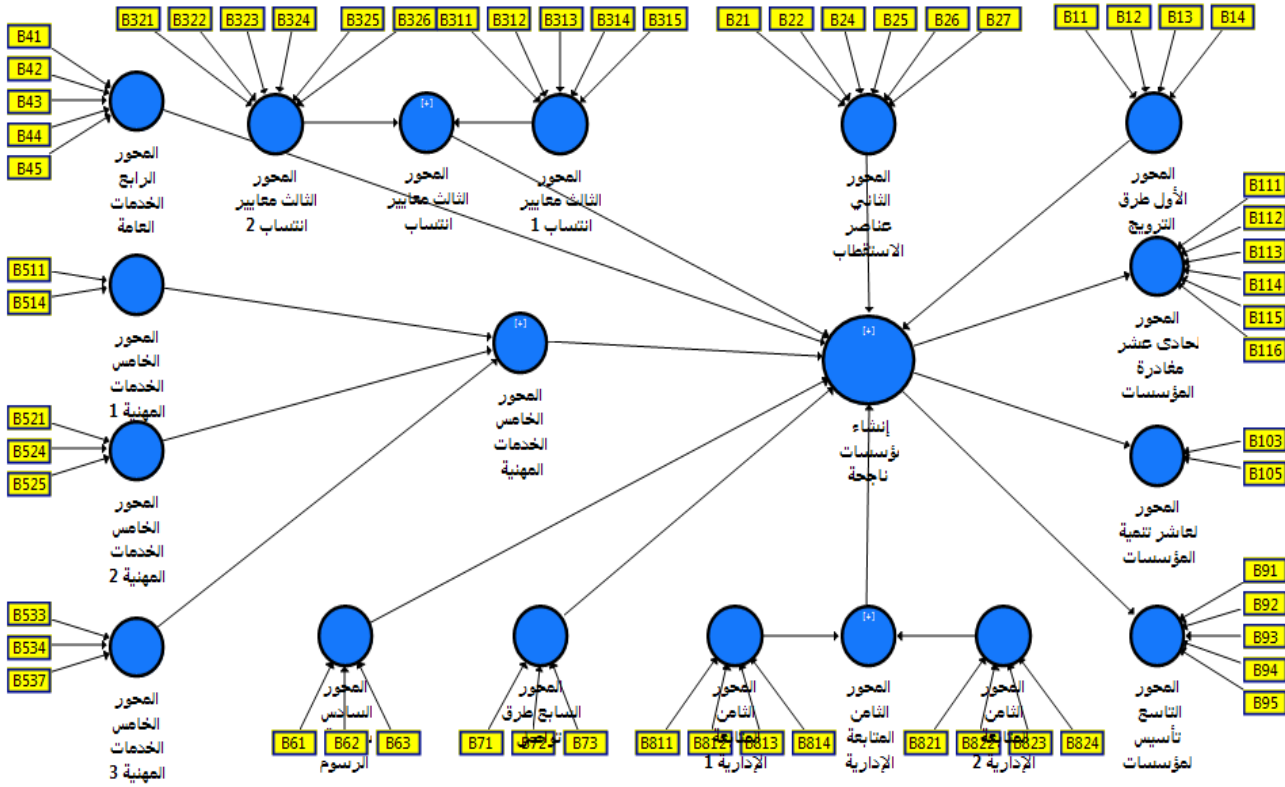
الجدول (4- 12): معامل تضخم التباين VIF الخارجية

المؤشرات	معامل تضخم التباين VIF
B811	1.565
B812	1.601
B813	1.884
B814	1.544
B821	2.215
B822	2.383
B823	1.928
B824	1.94
B91	1.219
B92	1.664
B93	1.648
B94	1.362
B95	1.595
B103	2.259
B105	2.259
B111	1.116
B112	1.143
B113	1.496
B114	1.513
B115	1.258
B116	1.273

المؤشرات	معامل تضخم التباين VIF
B41	2.186
B42	1.62
B43	2.1
B44	1.018
B45	1.595
B511	1.444
B514	1.444
B521	1.679
B524	1.728
B525	1.609
B533	1.906
B534	1.206
B537	1.959
B61	1.014
B62	1.488
B63	1.495
B71	1.332
B72	1.34
B73	1.011

المؤشرات	معامل تضخم التباين VIF
B11	2.987
B12	2.177
B13	1.862
B14	1.387
B21	1.608
B22	1.872
B24	1.761
B25	1.954
B26	1.403
B27	1.68
B311	1.032
B312	1.031
B313	1.622
B314	1.476
B315	1.551
B321	1.566
B322	1.521
B323	2.229
B324	1.091
B325	1.988
B326	1.691

الشكل (4-5): نموذج الدراسة بعد إجراء VIF الخارجية وحذف المؤشرات غير المهمة



3- الخطوة 3: تقييم الدلالة الإحصائية للمؤشرات وملائمتها

بعد إتمام الخطوة السابقة، نقوم في هذه الخطوة بتقييم الدلالة الإحصائية للمؤشرات وملائمتها، ويتم عن طريق حساب الوزن الخارجي للمؤشرات الذي هو نتيجة الانحدار المتعدد مع درجات المتغير الكامن كمتغير تابع والمؤشرات التكوينية كمتغيرات مستقلة، وهذا يعطي حجم (الأهمية النسبية) مساهمة المؤشرات التكوينية في تشكيل المبنى، وينبغي في هذه الحالة اختبار ما إذا كانت دلالة الأوزان الخارجية في نموذج القياس التكوينية تختلف من الصفر وذلك عن طريق إجراء عملية البسترة.

مفهوم عملية البسترة: لا تفرض نمذجة smart PLS 3 عادة توازن التوزيع الطبيعي للبيانات، وبدلاً من ذلك تعتمد على إجراء البسترة اللامعلمي لاختبار معاملات دلالاتها الإحصائية. في عملية البسترة يتم سحب عشوائي لعدد كبير من العينات البسترية من العينة الأصلية مع الاستبدال، ويجب أن يكون عدد عينات البسترة كبيراً حيث ينصح بعدد 5000 عينة بسترية حتى

يتم تقدير 5000 مسار PLS وتقديرات المعاملات هذه تشكل ما يسمى بالتوزيع البستري التي يمكن أن ينظر إليها على أنها مقارنة لعملية توزيع العينات، وتسمح لنا بطريقة البسترة بالاختبار الإحصائي لفرضية أن قيمة وزن من الأوزان الخارجية يساوي الصفر في مجتمع البحث.

ينبغي ألا نفسر أوزان المؤشرات غير الدالة إحصائياً بطريقة تلقائية على أنها تدل على ضعف نوعية نموذج القياس، بل ينبغي أن ننظر أيضاً إلى الأهمية المطلقة للمؤشر التكويني وهي المعلومات التي يوفرها المؤشر وحده بمعزل عن أي مؤشرات أخرى، تُستمد الأهمية المطلقة من خلال التحميل الخارجي للمؤشر التكويني الذي يتم الحصول عليه دائماً مع أوزان المؤشر.

من خلال المراحل التالية يمكننا تقييم الدلالة الإحصائية للمؤشرات وملائمتها وهي:

فحص الوزن الخارجي لكل مؤشر (الأهمية النسبية) والتحميل الخارجي (الأهمية المطلقة) وذلك باستخدام عمية البسترة في 3 smart PLS لتقييم دلالتها الإحصائية؛

عندما يكون الوزن الخارجي للمؤشر له دلالة إحصائية فهناك دعم عملي للاحتفاظ بالمؤشر؛

عندما يكون الوزن الخارجي للمؤشر ليس له دلالة إحصائية ولكن التحميل الخارجي للمؤشر مرتفع نسبياً (أكبر من 0,5) أو له دلالة إحصائية فإنه ينبغي عموماً الاحتفاظ بالمؤشر؛

إذا كان الوزن الخارجي ليس له دلالة إحصائية وكان التحميل الخارجي منخفض نسبياً (أقل من 0,5) فإنه ينبغي حذف المؤشر التكويني من النموذج.

بعد تشغيل البسترة بالشكل الموصى به في برنامج 3 smart PLS تظهر نتائج الأوزان

الخارجية والتحميلات الخارجية بعد حذف المؤشرات غير المهمة في الجدول (6-15)، وأما الأوزان

الخارجية والتحميلات الخارجية للمؤشرات غير المهمة (الملحق 6 جدول: الأوزان الخارجية

والتحميلات الخارجية للمؤشرات غير المهمة)، حيث تلخص الجداول النتائج المقاسة بطريقة

تكوينية من خلال عرض تقديرات الأوزان الخارجية والتحميلات الخارجية والدلالة الإحصائية (قيم

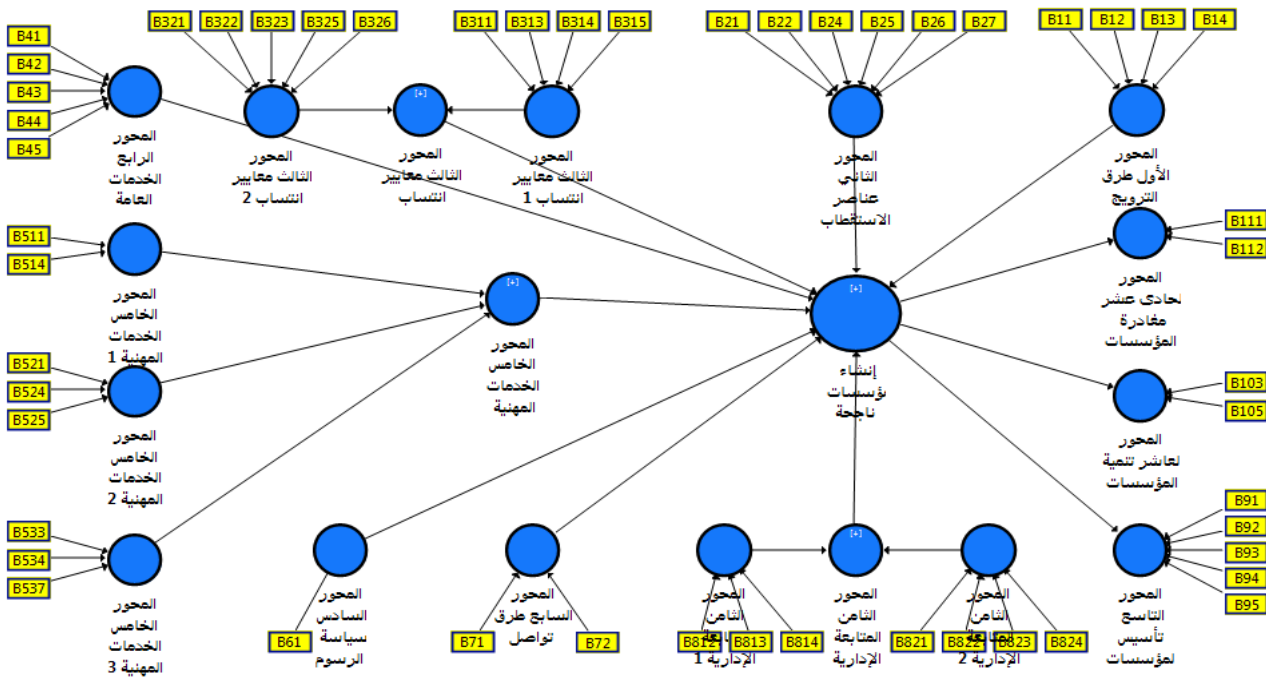
P) لكل مؤشر، ويصبح نموذج الدراسة كما في الشكل (4-6).

الجدول (4 -13): الأوزان الخارجية والتحميلات الخارجية بعد حذف المؤشرات غير المهمة

التحميلات الخارجية قيم P		الأوزان الخارجية وقيم P		المؤشرات
قيم P	التحميلات الخارجية	قيم P	الأوزان الخارجية	
0.000	0.691	0.865	0.052	B11
0.000	0.678	0.661	0.129	B12
0.000	0.599	0.271	0.27	B13
0.000	0.935	0.000	0.765	B14
0.002	0.47	0.366	0.122	B21
0.000	0.747	0.071	0.256	B22
0.000	0.678	0.299	0.138	B24
0.000	0.894	0.004	0.51	B25
0.027	0.309	0.876	0.019	B26
0.000	0.759	0.098	0.258	B27
0.000	0.607	0.000	0.466	B311
0.002	0.472	0.586	-0.085	B313
0.000	0.806	0.000	0.645	B314
0.000	0.627	0.049	0.295	B315
0.000	0.65	0.504	0.157	B321
0.000	0.68	0.264	0.229	B322
0.000	0.777	0.438	0.225	B323
0.000	0.686	0.834	0.052	B325
0.000	0.887	0.003	0.586	B326
0.000	0.82	0.29	0.312	B41
0.000	0.614	0.737	0.077	B42
0.000	0.825	0.122	0.459	B43
0.045	0.4	0.034	0.388	B44
0.000	0.692	0.38	0.236	B45
0.000	0.798	0.013	0.396	B511
0.000	0.944	0.000	0.725	B514
0.000	0.795	0.023	0.296	B521
0.000	0.893	0.001	0.512	B524
0.000	0.819	0.008	0.375	B525
0.000	0.901	0.000	0.528	B533
0.000	0.633	0.041	0.286	B534
0.000	0.868	0.011	0.396	B537
0.000	0.978	0.000	0.953	B61
0.000	0.958	0.000	0.877	B71
0.000	0.588	0.524	0.124	B72
0.001	0.676	0.178	0.372	B812
0.073	0.607	0.983	-0.01	B813

0.000	0.948	0.002	0.841	B814
0.000	0.822	0.322	0.343	B821
0.001	0.748	0.997	0.001	B822
0.000	0.84	0.352	0.335	B823
0.000	0.885	0.212	0.491	B824
0.022	0.496	0.362	0.222	B91
0.000	0.748	0.237	0.265	B92
0.000	0.643	0.567	0.145	B93
0.000	0.67	0.248	0.294	B94
0.000	0.858	0.088	0.468	B95
0.000	0.972	0.005	0.709	B103
0.000	0.882	0.211	0.352	B105
0.000	0.953	0.000	0.937	B111
0.030	0.39	0.055	0.311	B112

الشكل (4-6): نموذج الدراسة بعد إجراء تقييم الدلالة الإحصائية للمؤشرات وحذف المؤشرات غير المهمة



بناء على ما سبق من الخطوات الثلاث فإننا سوف نحتفظ بهذه المؤشرات في المباني التكوينية

لدراستنا،

وبتحليل الأوزان الخارجية نهي تقييم نماذج القياس التكوينية في هذا البحث حيث نستنتج أن جميع القياسات التكوينية تُظهر مستويات مرضية من الجودة المطلوبة والموصى بها في برنامج smart PLS 3 وبذلك يمكننا الاستمرار في تقييم النموذج الهيكلي في المرحلة التالية.

ثانياً: المرحلة الثانية: تقييم النموذج الهيكلي

بعد أن تأكدنا أن مقاييس المباني تتمتع بالجودة المطلوبة لتقييم المقاييس التكوينية في نمذجة smart PLS 3 لدراستنا تأتي المرحلة الثانية وهي تقييم نتائج النموذج الهيكلي للدراسة حيث تتضمن دراسة القدرات التنبؤية للنموذج والعلاقات بين المباني، وسوف نتبع الخطوات الخمس التالية:

- الخطوة 1: تقييم التداخل الخطي للنموذج؛
- الخطوة 2: تقييم معامل التحديد R^2 ؛
- الخطوة 3: تقييم حجم التأثير f^2 ؛
- الخطوة 4: تقييم معاملات مسار النموذج الهيكلي؛
- الخطوة 5: تقييم الملاءمة التنبؤية Q^2 .

1- الخطوة 1: تقييم التداخل الخطي للنموذج

في أول خطوة لقياس وتحليل النموذج الهيكلي للدراسة ينبغي علينا أولاً تقييم التداخل الخطي في النموذج الهيكلي، وذلك بسبب أن تقدير معاملات المسار في النماذج الهيكلية تستند إلى تحليلات انحدار كل متغير كامن داخلي على مبانيه، فقد تكون معاملات المسار متحيزة إذا كان التقدير يحتوي على مستويات حرجة من التداخل الخطي بين مباني التنبؤ. وتعتمد نمذجة smart PLS 3 لفحص النموذج الهيكلي على طريقة تضخيم التباين المفسر VIF للمتغيرات الكامنة الذاتية،

لتقييم التداخل الخطي نقوم بتطبيق الطريقة نفسها المستعملة في تقييم نماذج القياس التكوينية التي مرت معنا في المرحلة الأولى من الخطوة 2: تقييم التداخل الخطي بين المؤشرات، وعلى غرار ذلك نقوم بحساب معامل تضخم التباين VIF الداخلية بين متغيرات الدراسة بالطريقة

الموصى بها في smart PLS 3 ، حيث ينبغي أن تكون قيمة VIF أقل من 5 كما هو موصى به وإن قيمها التي تكون أكبر أو تساوي 5 تُشير إلى احتمال وجود مشكلة التداخل الخطي، وفي هذه الحالة ينبغي حذف المبنى كلياً أو دمج المباني في مبنى واحد وإما إنشاء مبنى ذي ترتيب أعلى لمعالجة مشكل التداخل الخطي الداخلي.

بعد إجراء عملية حساب VIF الداخلي عن طريق برنامج smart PLS 3 وبالطريقة الموصى بها، نسجل النتائج في الجدول التالي قيم VIF لكل المباني (متغيرات) الداخلية ممثلة بالأعمدة ومبانيها الخارجية ممثلة بالصفوف، ونلاحظ من خلال الجدول أن جميع قيم VIF أصغر من قيمة العتبة 5، ولذلك فإن التداخل الخطي بين المباني لا تشكل أي مشكلة في النموذج الهيكلي لدراستنا ويمكننا متابعة تحليل النتائج.

الجدول (4- 14): معامل تضخم التباين VIF الداخلية

المحور الحادي عشر مغادرة المؤسسات	المحور العاشر تنمية المؤسسات	المحور التاسع تأسيس المؤسسات	المحور الثامن المتابعة الإدارية	المحور الخامس الخدمات المهنية	المحور الثالث معايير انتساب	إنشاء مؤسسات ناجحة	المحاور
1.000	1.000	1.000					إنشاء مؤسسات ناجحة
						1.683	المحور الأول طرق الترويج
						3.113	المحور الثاني عناصر الاستقطاب
						2.285	المحور الثالث معايير انتساب
					1.483		المحور الثالث معايير انتساب 1
					1.483		المحور الثالث معايير انتساب 2
						1.643	المحور الرابع الخدمات العامة
						3.115	المحور الخامس الخدمات المهنية
				2.272			المحور الخامس الخدمات المهنية 1
				3.480			المحور الخامس الخدمات المهنية 2
				2.794			المحور الخامس الخدمات المهنية 3
						1.270	المحور السادس سياسة الرسوم
						2.206	المحور السابع طرق تواصل
						1.572	المحور الثامن المتابعة الإدارية
			2.106				المحور الثامن المتابعة الإدارية 1
			2.106				المحور الثامن المتابعة الإدارية 2

(2) - الخطوة 2: تقييم معامل التحديد R^2

بعد إتمام الخطوة السابقة نقوم في هذه الخطوة بتقييم معامل التحديد R^2 وهو يعتبر مقياس القوة التنبؤية للنموذج الهيكلي في طريقة smart PLS 3 حيث تهدف إلى تعظيم R^2 للمتغيرات

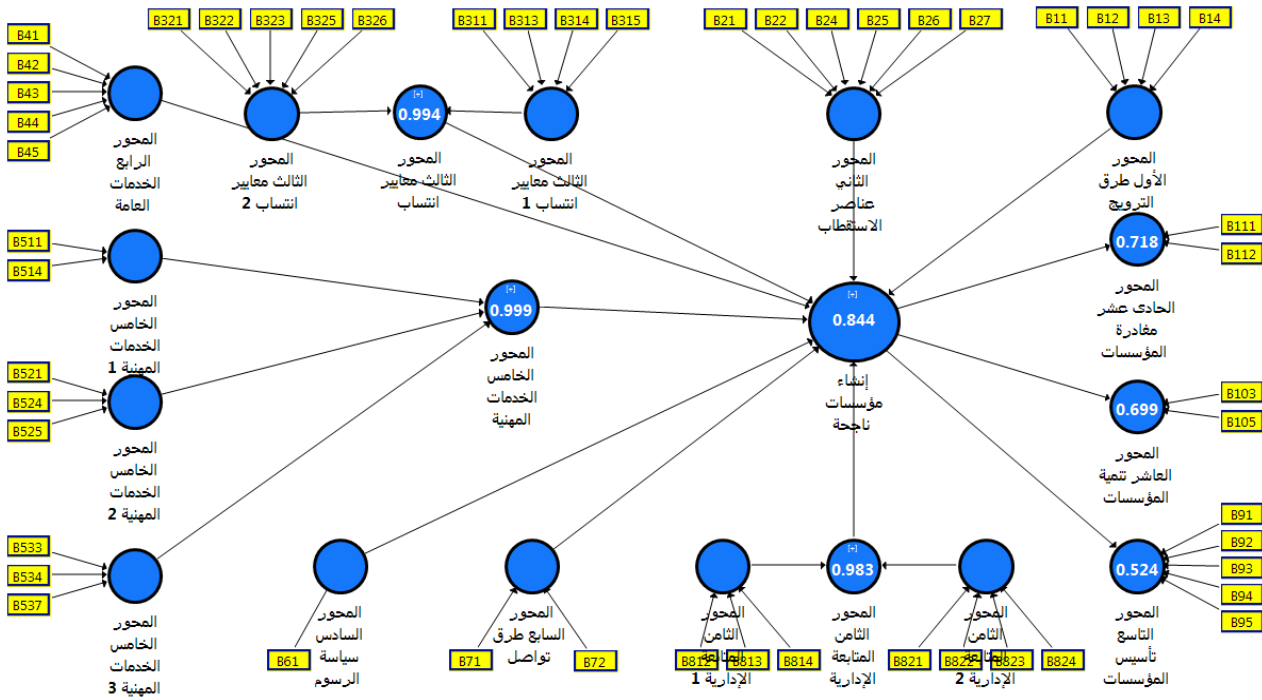
الكامنة الداخلية في نموذج الدراسة، ويتم حسابه بمربع الارتباط بين القيم الفعلية للمبنى الداخلي المحدد وبين قيمه المتنبأ بها. يمثل هذا المعامل مجموع التأثيرات للمتغيرات الكامنة الخارجية على المتغير الكامن الداخلي، أي أنه يمثل مقدار التباين في المباني الداخلية المفسرة بواسطة جميع المباني الخارجية المرتبطة بها، أي أنه يشمل جميع البيانات التي استخدمت في تقدير النموذج للحكم على القدرة التنبؤية للنموذج، يعني ذلك أن معامل التحديد R^2 يمثل مقياسا للقوة التنبؤية داخل العينة.

تتراوح قيم R^2 من 0 إلى 1، حيث كلما اقترب من 1 يشير ذلك إلى مستويات عالية من الدقة التنبؤية، وكقاعدة عامة يمكن وصف قيم R^2 للمتغيرات الكامنة البالغة 0,75 بأنها كبيرة؛ والتي تبلغ 0,50 بأنها معتدلة؛ وأما التي تبلغ 0,25 بأنها ضعيفة. وبعد حساب معامل التحديد R^2 بالطريقة الموصى بها في برنامج smart PLS 3 نقارن قيمها مع القيم الموصى بها كذلك، والجدول والشكل يوضحان النتائج كما يلي:

الجدول (4- 15): معامل التحديد R^2

الدقة التنبؤية	R^2	المحاور
كبيرة	0.844	إنشاء مؤسسات ناجحة
معتدلة	0.524	المحور التاسع تأسيس المؤسسات
معتدلة	0.699	المحور العاشر تنمية المؤسسات
معتدلة	0.718	المحور الحادي عشر مغادرة المؤسسات

الشكل (4-7): معامل التحديد R^2



(3) - الخطوة 3: تقييم حجم التأثير f^2

بالإضافة إلى تقييم معامل التحديد R^2 لجميع المتغيرات الداخلية كما رأينا ذلك في الخطوة السابقة نقوم في الخطوة الحالية بتقييم حجم التأثير f^2 ، والذي يعني مفهومه بحجم التغير في قيمة R^2 عند حذف مبنى خارجي محدد من نموذج الدراسة لتقييم ما إذا كان المبنى المحذوف له تأثير جوهري على المباني الداخلية.

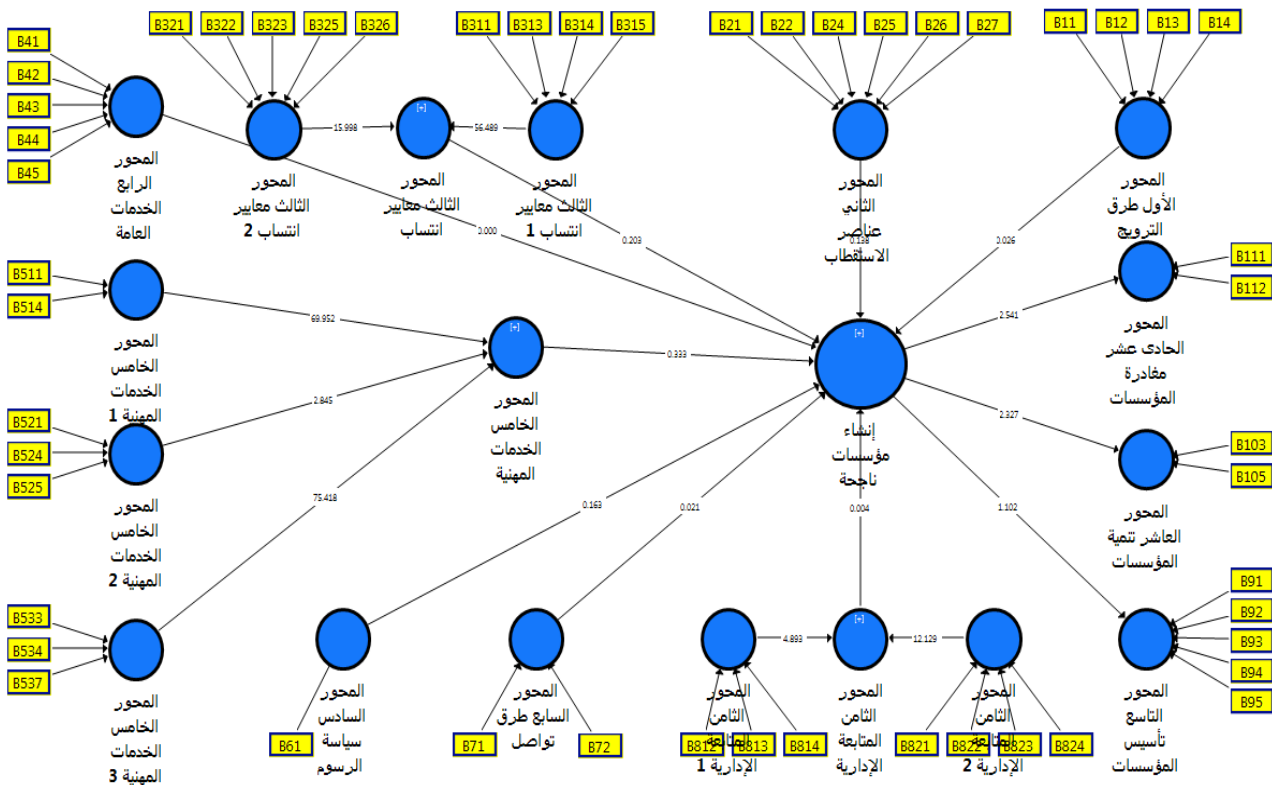
وكقاعدة عامة موصى بها لتقييم f^2 فإن قيمة 0,02 تمثل تأثيرا صغيرا للمتغير الكامن الخارجي؛ وتمثل قيمة 0,15 تأثيرا متوسطا؛ وأما القيمة 0,35 فتمثل تأثيرا كبيرا؛ أما قيم f^2 التي تكون أقل من 0,02 فتشير إلى عدم وجود أي تأثير.

وبعد حساب حجم التأثير f^2 بالطريقة الموصى بها في برنامج smart PLS 3 نقارن قيمها مع القيم الموصى بها كذلك، يمكننا اعتبار قيم f^2 لكل المتغيرات في دراستنا لها تأثيرات متنوعة حسب ما هو في الجدول التالي، حيث أن قيم f^2 لجميع المتغيرات الخارجية (التي تؤثر) ممثلة بالأعمدة، والمتغيرات الداخلية (التي تتأثر) ممثلة بالصفوف. وأما الشكل التالي فيوضح قيم f^2 وهي مكتوبة على المسارات بين متغيرات الدراسة.

الجدول (4-16): حجم التأثير f^2

المحاور	إنشاء مؤسسات ناجحة	المحور التاسع تأسيس المؤسسات	المحور العاشر تنمية المؤسسات	المحور الحادي عشر مغادرة المؤسسات
إنشاء مؤسسات ناجحة		1.102 (تأثير كبير)	2.327 (تأثير كبير)	2.541 (تأثير كبير)
المحور الأول طرق الترويج	0.026 (تأثير صغير)			
المحور الثاني عناصر الاستقطاب	0.138 (تأثير صغير)			
المحور الثالث معايير انتساب	0.203 (تأثير متوسط)			
المحور الرابع الخدمات العامة	0 (لا تأثير)			
المحور الخامس الخدمات المهنية	0.333 (تأثير متوسط)			
المحور السادس سياسة الرسوم	0.163 (تأثير متوسط)			
المحور السابع طرق تواصل	0.021 (تأثير صغير)			
المحور الثامن المتابعة الإدارية	0.004 (لا تأثير)			

الشكل (4-8): حجم التأثير f^2



(4) - الخطوة 4: تقييم معاملات مسار النموذج الهيكلي

بعد أن تأكدنا من معامل التحديد R^2 لنموذج دراستنا الذي كان جيدا ويتمتع بقوة تنبؤية كبيرة، وبعد أن لاحظنا حجم التأثير (f^2) لكفاءة حاضنات الأعمال محل دراستنا أنه ضعيف في معظمه، ننتقل في هذه الخطوة إلى تقييم معاملات مسار نموذج الدراسة.

في نمذجة smart PLS 3 يتم الحصول على معاملات مسار النموذج الهيكلي من خلال تقديرات علاقات النموذج الهيكلي التي تمثل العلاقات المفترضة بين المتغيرات، وتحتوي معاملات المسار قيم معيارية تكون تقريبا بين (-1 و +1)، تمثل معاملات المسار المقدرة التي تكون قريبة من +1 علاقات إيجابية قوية وبالعكس بالنسبة للقيم السالبة.

يتم الحصول على معاملات المسار عن طريق عملية البسترة (5000 عينة) كما مرّ معنا في المرحلة الأولى من الخطوة 3، حيث تتيح لنا عملية البسترة حساب قيم الدلالة P لجميع مسارات النموذج الهيكلي، وينبغي أن نفترض مستوى دلالة قدره 0,05 حيث يجب أن تكون قيمة P أصغر من 0,05 لكي نستنتج أن العلاقات المدروسة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05، أو نقول أن احتمال الخطأ أقل من 0,05.

ملاحظة: تتيح عملية البسترة حساب قيم إحصاءات T وقيم الدلالة P ومجالات الثقة، وجميع هذه المعايير تؤدي إلى نفس النتيجة فيما يتعلق بدلالات معاملات المسار، ونحن في دراستنا هذه نعتمد قيم الدلالة P فقط.

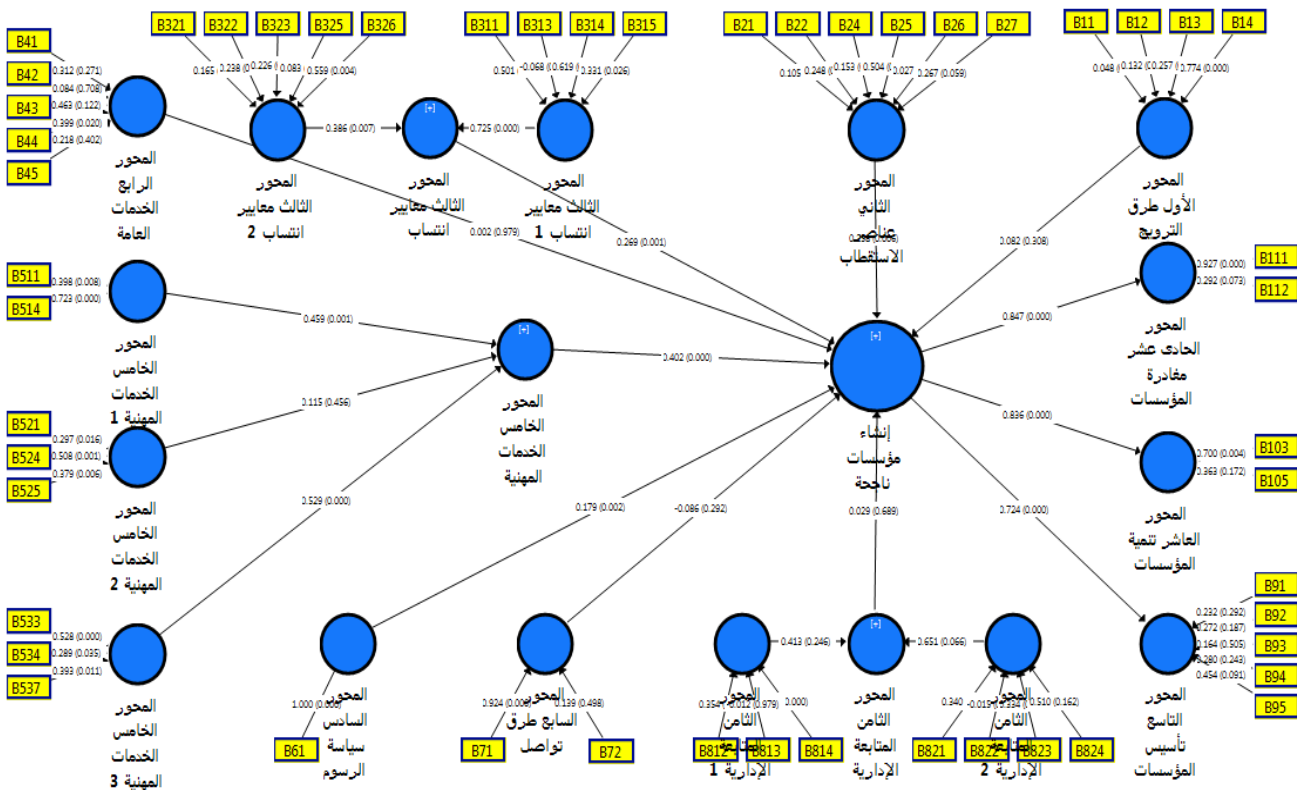
وبعد حساب البسترة في برنامج smart PLS 3 كما هو موصى به، نسجل في الجدول (6-18) نتائج قيم الدلالة P ومعاملات المسار، وكما نشير لأهمية الدلالة الإحصائية حيث نرتب معاملات المسار من الأقوى إلى الأضعف، أما في الشكل (5-9) يوضح معاملات المسار لنموذج الدراسة، وتمثل الأرقام المكتوبة في المسارات (الخطوط) بين المتغيرات معاملات المسار وقيم P بهذه الصيغة { معامل المسار (قيم P) }.

من خلال النتائج التي توصلنا إليها عن طريق معاملات المسار يمكننا تفسير أنه كلما كان معامل المسار أكبر من معامل آخر فإن تأثيره على المتغير المستقل يكون أقوى كما هو موضح من خلال الترتيب التنازلي في مسارات نموذج دراستنا.

الجدول (4 - 17): معاملات مسار النموذج الهيكلي

هل يوجد الدلالة؟	قيم P	معاملات المسار (مرتبة تنازليا)	المسارات
نعم	0.000	0.847	إنشاء مؤسسات ناجحة -> المحور الحادي عشر مغادرة المؤسسات
نعم	0.000	0.836	إنشاء مؤسسات ناجحة -> المحور العاشر تنمية المؤسسات
نعم	0.000	0.724	إنشاء مؤسسات ناجحة -> المحور التاسع تأسيس المؤسسات
نعم	0.000	0.402	المحور الخامس الخدمات المهنية -> إنشاء مؤسسات ناجحة
نعم	0.001	0.269	المحور الثالث معايير انتساب -> إنشاء مؤسسات ناجحة
نعم	0.006	0.258	المحور الثاني عناصر الاستقطاب -> إنشاء مؤسسات ناجحة
نعم	0.002	0.179	المحور السادس سياسة الرسوم -> إنشاء مؤسسات ناجحة
لا	0.308	0.082	المحور الأول طرق الترويج -> إنشاء مؤسسات ناجحة
لا	0.689	0.029	المحور الثامن المتابعة الإدارية -> إنشاء مؤسسات ناجحة
لا	0.979	0.002	المحور الرابع الخدمات العامة -> إنشاء مؤسسات ناجحة
لا	0.292	-0.086	المحور السابع طرق تواصل -> إنشاء مؤسسات ناجحة

الشكل (4 - 9): معاملات مسار نموذج الدراسة



(5) - الخطوة 5: تقييم الملاءمة التنبؤية Q^2

بعد إتمام الخطوة السابقة التي تمحورت حول تقييم معاملات مسار النموذج الهيكلي للدراسة التي تمثل العلاقات المفترضة بين المتغيرات وهذا باستعمال البيانات المتحصل عليها من عينة الدراسة، تأتي هذه الخطوة الخامسة والأخيرة لتقييم القوة التنبؤية خارج العينة، فكما تم تقييم R^2 الذي يعبر على القوة التنبؤية داخل العينة تأتي تقييم الملاءمة التنبؤية Q^2 التي تعبر على القوة التنبؤية خارج عينة الدراسة حيث يتتبع بطريقة دقيقة بالبيانات التي لم يتم استخدامها في تقدير نموذج الدراسة وهو يقيس الملاءمة التنبؤية للمبني الخارجي بالمبنى الداخلي، وحسب ما هو موصى به تشير قيم Q^2 التي تكون أكبر من 0 (صفر) إلى أن المباني الخارجية لها ملاءمة تنبؤية بالمبنى الداخلي المدروس.

وبعد حساب Q^2 بالطريقة الموصى بها في برنامج smart PLS 3 تسجل النتائج في الجدول التالي ومن خلاله يمكننا القول بأن الملاءمة التنبؤية جيدة لأنها أكبر من الصفر مما يدل على أن متغيرات الدراسة لها قدرة معتبرة على التنبؤ خارج عينة الدراسة في موضوع بحثنا.

الجدول (4-18): الملاءمة التنبؤية Q^2

المحاور	Q^2
إنشاء مؤسسات ناجحة	0.263
المحور التاسع تأسيس المؤسسات	0.224
المحور العاشر تنمية المؤسسات	0.560
المحور الحادي عشر مغادرة المؤسسات	0.311

ثالثاً: اختبار الفرضيات

(نتائج تحليل نمذجة المعادلات البنائية PLS-SEM لموضوع الدراسة)

بعد إجراء حسابات نمذجة المعادلات البنائية لموضع دراستنا حول كفاءة حاضنات الأعمال وأثرها على نشأة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن طريق برنامج smart PLS 3 وبالطريقة الموصى بها، يمكننا إثبات أو نفي فرضيات الدراسة من خلال البرهنة على ذلك عن طريق مخرجات ونتائج PLS-SEM كما هو مسجل في الخطوات السابقة، حيث تم تصنيف الفرضيات إلى قسمين: فالقسم الأول تعالج فرضيات حول إنشاء المؤسسات (ص م) ناجحة؛ وأما القسم الثاني من الفرضيات فهي تعالج تأثير كفاءة حاضنات الأعمال على نشأة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما يلي:

فرضيات نموذج الدراسة:

من خلال الإطار النظري والمفاهيمي حول طرق قياس كفاءة حاضنات الأعمال وأثرها على نشأت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والمبنية على عدد من الدراسات السابقة والتجارب العلمية، وكنا قد افترضنا 11 فرضية كحلول أولية لإشكاليات دراستنا، فسيأتي محاولة الحكم على الفرضيات بالنفي أو الإثبات من خلال ما سبق من التحليل العلمي، وهي على قسمين كما يلي:

✓ القسم الأول: فرضيات حول إنشاء المؤسسات (ص م) ناجحة

- H_{1-0} : لا يوجد علاقة بين إنشاء مؤسسات (ص م) ناجحة داخل الحاضنة وبين تأسيس المؤسسات ص م داخل الحاضنة عند مستوى الدلالة 0,05؛

من خلال جدول معاملات مسار النموذج الهيكلي للدراسة نلاحظ أنه يوجد دلالة احصائية للمسار بين إنشاء مؤسسات (ص م) ناجحة داخل الحاضنة (كمتغير المستقل في هذه الحالة ثم يصبح متغيراً تابعاً في القسم الثاني من الفرضيات)؛ وبين تأسيس المؤسسات ص م داخل الحاضنة (متغير التابع) حيث تعبر على ذلك قيمة P التي تساوي 0,000، وهي أقل من عتبة الدلالة 0,05،

وعليه نرفض الفرضية الصفريّة السابقة ونقبل بالفرضية البديلة التي نصّها: يوجد علاقة بين إنشاء مؤسسات (ص م) ناجحة داخل الحاضنة وبين تأسيس المؤسسات ص م داخل الحاضنة عند مستوى الدلالة 0,05، حيث نسجل قوة إيجابية للمسار قدرها 0,724 ويعني ذلك أنه كلما زادت عوامل إنشاء مؤسسات (ص م) ناجحة داخل الحاضنة زاد ذلك من عدد المؤسسات ص م المنشأة حديثاً داخل الحاضنة بـ 72,4%.

وبالنظر إلى قيمة معامل التحديد لتأسيس المؤسسات ص م داخل الحاضنة ($R^2 = 0.524$) وهي تعبر على دقة تنبؤية معتدلة داخل عينة الدراسة، أي أنها تفسر 52,4% من المتغير المستقل وهو إنشاء مؤسسات (ص م) ناجحة داخل الحاضنة، والذي له تأثير كبير على تأسيس المؤسسات وهو ما يعبر عليه قيمة حجم التأثير ($f^2 = 1.102$)، وأما بالنسبة للقوة التنبؤية خارج عينة الدراسة فنجد أن الملاءمة التنبؤية لتأسيس المؤسسات ص م داخل الحاضنة ($Q^2 = 0.224$). وهي تختلف عن الصفر حيث يدل ذلك على قدرتها على التنبؤ بدقة بالبيانات التي لم يتم استخدامها في الدراسة، وعليه نستخلص من ذلك أنه يوجد علاقة بين إنشاء مؤسسات (ص م) ناجحة داخل الحاضنة وبين تأسيس المؤسسات ص م داخل الحاضنة في كامل مجتمع البحث.

• H_{2-0} : لا يوجد علاقة بين إنشاء مؤسسات (ص م) ناجحة داخل الحاضنة، وبين تنمية المؤسسات ص م داخل الحاضنة عند مستوى الدلالة 0,05؛

من خلال الدراسة نلاحظ أنه يوجد دلالة إحصائية للمسار بين إنشاء مؤسسات (ص م) ناجحة داخل الحاضنة (متغير المستقل)؛ وبين تنمية المؤسسات ص م داخل الحاضنة (متغير التابع) حيث تعبر على ذلك قيمة P التي تساوي 0.000 وهي أقل من عتبة الدلالة 0,05، وعليه نرفض الفرضية الصفريّة السابقة ونقبل بالفرضية البديلة التي نصّها: يوجد علاقة بين إنشاء مؤسسات (ص م) ناجحة داخل الحاضنة وبين تنمية المؤسسات ص م داخل الحاضنة عند مستوى الدلالة 0,05، حيث نسجل قوة إيجابية للمسار قدرها 0,836، ويعني ذلك أنه كلما زادت عوامل إنشاء مؤسسات (ص م) ناجحة داخل الحاضنة زاد ذلك من تنمية المؤسسات ص م داخل الحاضنة بـ 83,6%.

وبالنظر للقيم التالية الناشئة من خلال العلاقة بين إنشاء مؤسسات (ص م) ناجحة داخل

الحاضنة وبين تنمية المؤسسات ص م داخل الحاضنة:

$$0.699 = R^2 \text{ - معامل التحديد}$$

$$2.327 = f^2 \text{ - حجم التأثير}$$

$$0.560 = Q^2 \text{ - الملاءمة التنبؤية}$$

وعليه نستخلص من ذلك أنه يوجد علاقة بين إنشاء مؤسسات (ص م) ناجحة داخل الحاضنة وبين تنمية المؤسسات ص م داخل الحاضنة في كامل مجتمع البحث.

• H_{3-0} : لا يوجد علاقة بين إنشاء مؤسسات (ص م) ناجحة داخل الحاضنة وبين مغادرة المؤسسات ص م الحاضنة عند مستوى الدلالة 0,05؛

من خلال جدول معاملات مسار النموذج الهيكلي للدراسة نلاحظ أنه يوجد دلالة احصائية للمسار بين إنشاء مؤسسات (ص م) ناجحة داخل الحاضنة (متغير المستقل)؛ وبين مغادرة المؤسسات ص م الحاضنة (متغير التابع) حيث تعبر على ذلك قيمة P التي تساوي 0.000 وهي أقل من عتبة الدلالة 0,05، وعليه نرفض الفرضية الصفرية السابقة ونقبل بالفرضية البديلة التي نصها: يوجد علاقة بين إنشاء مؤسسات (ص م) ناجحة داخل الحاضنة وبين مغادرة المؤسسات ص م الحاضنة عند مستوى الدلالة 0,05، حيث نسجل قوة إيجابية للمسار قدرها 0,847 ويعني ذلك أنه كلما زاد عوامل إنشاء مؤسسات (ص م) ناجحة داخل الحاضنة زاد ذلك من مغادرة المؤسسات ص م الحاضنة بـ 84,7%.

وبالنظر للقيم التالية الناشئة من خلال العلاقة بين إنشاء مؤسسات (ص م) ناجحة داخل

الحاضنة وبين مغادرة المؤسسات ص م الحاضنة:

$$0.718 = R^2 \text{ - معامل التحديد}$$

$$2.541 = f^2 \text{ - حجم التأثير}$$

$$0.311 = Q^2 \text{ - الملاءمة التنبؤية}$$

وعليه نستخلص من ذلك أنه يوجد علاقة بين إنشاء مؤسسات (ص م) ناجحة داخل الحاضنة وبين مغادرة المؤسسات ص م الحاضنة في كامل مجتمع البحث.

✓ القسم الثاني: فرضيات حول تأثير كفاءات حاضنات الأعمال على وإنشاء مؤسسات (ص م) ناجحة داخل الحاضنة

• H_{4-0} : لا يوجد تأثير لكفاءة طرق الترويج لخدمات حاضنات الأعمال على إنشاء مؤسسات (ص م) ناجحة داخل الحاضنة عند مستوى الدلالة 0,05؛

من خلال جدول معاملات مسار النموذج الهيكلي للدراسة نلاحظ أنه لا يوجد دلالة احصائية للمسار بين طرق الترويج لخدمات حاضنات الأعمال (متغير المستقل)؛ وبين إنشاء مؤسسات (ص م) ناجحة داخل الحاضنة (متغير التابع) حيث تعبر على ذلك قيمة P التي تساوي 0.308 وهي أكبر من عتبة الدلالة 0,05، وعليه نقبل الفرضية الصفرية السابقة التي نصها: لا يوجد تأثير لكفاءة طرق الترويج لخدمات حاضنات الأعمال على إنشاء مؤسسات (ص م) ناجحة داخل الحاضنة عند مستوى الدلالة 0,05.

وبالنظر للقيم التالية الناشئة من خلال علاقة التأثير لكفاءة طرق الترويج لخدمات حاضنات الأعمال على إنشاء مؤسسات (ص م) ناجحة داخل الحاضنة:

$$\text{- معامل التحديد } R^2 = 0.844$$

$$\text{- حجم التأثير } f^2 = 0.026$$

$$\text{- الملاءمة التنبؤية } Q^2 = 0.263$$

وعليه نستخلص من ذلك أنه لا يوجد تأثير لكفاءة طرق الترويج لخدمات حاضنات الأعمال على إنشاء مؤسسات (ص م) ناجحة داخل الحاضنة في كامل مجتمع البحث.

• H_{5-0} : لا يوجد تأثير لكفاءة عناصر استقطاب المؤسسات الناشئة إلى حاضنات الأعمال على إنشاء مؤسسات (ص م) ناجحة داخل الحاضنة عند مستوى الدلالة 0,05؛

من خلال جدول معاملات مسار النموذج الهيكلي للدراسة نلاحظ أنه يوجد دلالة احصائية للمسار بين عناصر استقطاب المؤسسات الناشئة إلى حاضنات الأعمال (متغير المستقل)؛ وبين إنشاء مؤسسات (ص م) ناجحة داخل الحاضنة (متغير التابع) حيث تعبر على ذلك قيمة P التي تساوي

0.006 وهي أقل من عتبة الدلالة 0,05، وعليه نرفض الفرضية الصفرية السابقة ونقبل بالفرضية البديلة التي نصها: يوجد تأثير لكفاءة عناصر استقطاب المؤسسات الناشئة إلى حاضنات الأعمال على إنشاء مؤسسات (ص م) ناجحة داخل الحاضنة عند مستوى الدلالة 0,05، حيث نسجل قوة إيجابية للمسار قدرها 0,258 ويعني ذلك أنه كلما زادت كفاءة عناصر استقطاب المؤسسات الناشئة إلى حاضنات الأعمال زاد ذلك من إنشاء مؤسسات (ص م) ناجحة داخل الحاضنة بـ 25,8٪. وبالنظر للقيم التالية الناشئة من خلال علاقة التأثير لكفاءة عناصر استقطاب المؤسسات

الناشئة إلى حاضنات الأعمال على إنشاء مؤسسات (ص م) ناجحة داخل الحاضنة:

$$- \text{معامل التحديد } R^2 = 0.844$$

$$- \text{حجم التأثير } f^2 = 0.138$$

$$- \text{الملاءمة التنبؤية } Q^2 = 0.263$$

وعليه نستخلص من ذلك أنه يوجد علاقة تأثير لكفاءة عناصر استقطاب المؤسسات الناشئة إلى حاضنات الأعمال على إنشاء مؤسسات (ص م) ناجحة داخل الحاضنة في كامل مجتمع البحث.

- H_{6-0} : لا يوجد تأثير لكفاءة معايير انتساب المؤسسات إلى حاضنات الأعمال على إنشاء مؤسسات (ص م) ناجحة داخل الحاضنة عند مستوى الدلالة 0,05؛

من خلال جدول معاملات مسار النموذج الهيكلي للدراسة نلاحظ أنه يوجد دلالة احصائية للمسار بين معايير انتساب المؤسسات إلى حاضنات الأعمال (متغير المستقل)؛ وبين إنشاء مؤسسات (ص م) ناجحة داخل الحاضنة (متغير التابع) حيث تعبر على ذلك قيمة P التي تساوي 0.001 وهي أقل من عتبة الدلالة 0,05، وعليه نرفض الفرضية الصفرية السابقة ونقبل بالفرضية البديلة التي نصها: يوجد تأثير لكفاءة معايير انتساب المؤسسات إلى حاضنات الأعمال على إنشاء مؤسسات (ص م) ناجحة داخل الحاضنة عند مستوى الدلالة 0,05، حيث نسجل قوة إيجابية للمسار قدرها 0,269 ويعني ذلك أنه كلما زادت كفاءة معايير انتساب المؤسسات إلى حاضنات الأعمال زاد ذلك من إنشاء مؤسسات (ص م) ناجحة داخل الحاضنة بـ 26,9٪.

وبالنظر للقيم التالية الناشئة من خلال علاقة التأثير لكفاءة معايير انتساب المؤسسات إلى حاضنات الأعمال على إنشاء مؤسسات (ص م) ناجحة داخل الحاضنة:

$$- \text{معامل التحديد } R^2 = 0.844$$

$$- \text{حجم التأثير } f^2 = 0.203$$

$$- \text{الملاءمة التنبؤية } Q^2 = 0.263$$

وعليه نستخلص من ذلك أنه يوجد علاقة تأثير لكفاءة معايير انتساب المؤسسات إلى حاضنات الأعمال على إنشاء مؤسسات (ص م) ناجحة داخل الحاضنة في كامل مجتمع البحث.

- H_{7-0} : لا يوجد تأثير لكفاءة الخدمات العامة المقدمة من حاضنات الأعمال على إنشاء مؤسسات (ص م) ناجحة داخل الحاضنة عند مستوى الدلالة 0,05؛

من خلال جدول معاملات مسار النموذج الهيكلي للدراسة نلاحظ أنه لا يوجد دلالة احصائية للمسار بين الخدمات العامة المقدمة من حاضنات الأعمال (متغير المستقل) وبين إنشاء مؤسسات (ص م) ناجحة داخل الحاضنة (متغير التابع) حيث تعبر على ذلك قيمة P التي تساوي 0.979 وهي أكبر من عتبة الدلالة 0,05، وعليه نقبل الفرضية الصفرية السابقة التي نصها: لا يوجد تأثير لكفاءة الخدمات العامة المقدمة من حاضنات الأعمال على إنشاء مؤسسات (ص م) ناجحة داخل الحاضنة عند مستوى الدلالة 0,05.

وبالنظر للقيم التالية الناشئة من خلال علاقة التأثير لكفاءة الخدمات العامة المقدمة من حاضنات الأعمال على إنشاء مؤسسات (ص م) ناجحة داخل الحاضنة:

$$- \text{معامل التحديد } R^2 = 0.844$$

$$- \text{حجم التأثير } f^2 = 0.000$$

$$- \text{الملاءمة التنبؤية } Q^2 = 0.263$$

وعليه نستخلص من ذلك أنه لا يوجد علاقة تأثير لكفاءة الخدمات العامة المقدمة من حاضنات الأعمال على إنشاء مؤسسات (ص م) ناجحة داخل الحاضنة في كامل مجتمع البحث.

- H_{8.0} : لا يوجد تأثير لكفاءة الخدمات المهنية المقدمة من حاضنات الأعمال على إنشاء مؤسسات (ص م) ناجحة داخل الحاضنة عند مستوى الدلالة 0,05؛

من خلال جدول معاملات مسار النموذج الهيكلي للدراسة نلاحظ أنه يوجد دلالة احصائية للمسار بين الخدمات المهنية المقدمة من حاضنات الأعمال (متغير المستقل)؛ وبين إنشاء مؤسسات (ص م) ناجحة داخل الحاضنة (متغير التابع) حيث تعبر على ذلك قيمة P التي تساوي 0.000 وهي أقل من عتبة الدلالة 0,05، وعليه نرفض الفرضية الصفرية السابقة ونقبل بالفرضية البديلة التي نصها: يوجد تأثير لكفاءة الخدمات المهنية المقدمة من حاضنات الأعمال على إنشاء مؤسسات (ص م) ناجحة داخل الحاضنة عند مستوى الدلالة 0,05، حيث نسجل قوة إيجابية للمسار قدرها 0,402 ويعني ذلك أنه كلما زادت كفاءة الخدمات المهنية المقدمة من حاضنات الأعمال زاد ذلك من إنشاء مؤسسات (ص م) ناجحة داخل الحاضنة بـ 40,2٪.

وبالنظر للقيم التالية الناشئة من خلال علاقة التأثير لكفاءة الخدمات المهنية المقدمة من حاضنات الأعمال على إنشاء مؤسسات (ص م) ناجحة داخل الحاضنة:

$$- \text{معامل التحديد } R^2 = 0.844$$

$$- \text{حجم التأثير } f^2 = 0.333$$

$$- \text{الملاءمة التنبؤية } Q^2 = 0.263$$

وعليه نستخلص من ذلك أنه يوجد علاقة تأثير لكفاءة الخدمات المهنية المقدمة من حاضنات الأعمال على إنشاء مؤسسات (ص م) ناجحة داخل الحاضنة في كامل مجتمع البحث.

- H_{9.0} : لا يوجد تأثير لكفاءة سياسة الرسوم في حاضنات الأعمال على إنشاء مؤسسات (ص م) ناجحة داخل الحاضنة عند مستوى الدلالة 0,05؛

من خلال جدول معاملات مسار النموذج الهيكلي للدراسة نلاحظ أنه يوجد دلالة احصائية للمسار بين سياسة الرسوم في حاضنات الأعمال (متغير المستقل)؛ وبين إنشاء مؤسسات (ص م)

ناجحة داخل الحاضنة (متغير التابع) حيث تعبر على ذلك قيمة P التي تساوي 0.002 وهي أقل من عتبة الدلالة 0,05، وعليه نرفض الفرضية الصفرية السابقة ونقبل بالفرضية البديلة التي نصها: يوجد تأثير لكفاءة سياسة الرسوم في حاضنات الأعمال على إنشاء مؤسسات (ص م) ناجحة داخل الحاضنة عند مستوى الدلالة 0,05، حيث نسجل قوة إيجابية للمسار قدرها 0.179 ويعني ذلك أنه كلما زادت كفاءة سياسة الرسوم في حاضنات الأعمال زاد ذلك من إنشاء مؤسسات (ص م) ناجحة داخل الحاضنة بـ 17,9٪.

وبالنظر للقيم التالية الناشئة من خلال علاقة التأثير لكفاءة سياسة الرسوم في حاضنات الأعمال على إنشاء مؤسسات (ص م) ناجحة داخل الحاضنة:

$$- \text{معامل التحديد } R^2 = 0.844$$

$$- \text{حجم التأثير } f^2 = 0.163$$

$$- \text{الملاءمة التنبؤية } Q^2 = 0.263$$

وعليه نستخلص من ذلك أنه يوجد علاقة تأثير لكفاءة سياسة الرسوم في حاضنات الأعمال على إنشاء مؤسسات (ص م) ناجحة داخل الحاضنة في كامل مجتمع البحث.

- H_{10-0} : لا يوجد تأثير لكفاءة طرق تواصل الحاضنة مع المؤسسات المنتسبة إليها على إنشاء مؤسسات (ص م) ناجحة داخل الحاضنة عند مستوى الدلالة 0,05؛

من خلال جدول معاملات مسار النموذج الهيكلي للدراسة نلاحظ أنه لا يوجد دلالة احصائية للمسار بين طرق تواصل الحاضنة مع المؤسسات المنتسبة إليها (متغير المستقل)؛ وبين إنشاء مؤسسات (ص م) ناجحة داخل الحاضنة (متغير التابع) حيث تعبر على ذلك قيمة P التي تساوي 0.292 وهي أكبر من عتبة الدلالة 0,05، وعليه نقبل الفرضية الصفرية السابقة التي نصها: لا يوجد تأثير لكفاءة طرق تواصل الحاضنة مع المؤسسات المنتسبة إليها على إنشاء مؤسسات (ص م) ناجحة داخل الحاضنة عند مستوى الدلالة 0,05.

وبالنظر للقيم التالية الناشئة من خلال علاقة التأثير لكفاءة طرق تواصل الحاضنة مع المؤسسات المنتسبة إليها على إنشاء مؤسسات (ص م) ناجحة داخل الحاضنة:

$$0.844 = R^2 \text{ - معامل التحديد}$$

$$0.021 = f^2 \text{ - حجم التأثير}$$

$$0.263 = Q^2 \text{ - الملاءمة التنبؤية}$$

وعليه نستخلص من ذلك أنه لا يوجد علاقة تأثير لكفاءة طرق تواصل الحاضنة مع المؤسسات المنتسبة إليها على إنشاء مؤسسات (ص م) ناجحة داخل الحاضنة في كامل مجتمع البحث.

- H_{11-0} : لا يوجد تأثير لكفاءة المتابعة الإدارية في حاضنات الأعمال على إنشاء مؤسسات (ص م) ناجحة داخل الحاضنة عند مستوى الدلالة 0,05.

من خلال جدول معاملات مسار النموذج الهيكلي للدراسة نلاحظ أنه لا يوجد دلالة احصائية للمسار بين المتابعة الإدارية في حاضنات الأعمال (متغير المستقل)؛ وبين إنشاء مؤسسات (ص م) ناجحة داخل الحاضنة (متغير التابع) حيث تعبر على ذلك قيمة P التي تساوي 0.689 وهي أكبر من عتبة الدلالة 0,05، وعليه نقبل الفرضية الصفرية السابقة التي نصها: لا يوجد تأثير لكفاءة المتابعة الإدارية في حاضنات الأعمال على إنشاء مؤسسات (ص م) ناجحة داخل الحاضنة عند مستوى الدلالة 0,05.

وبالنظر للقيم التالية الناشئة من خلال علاقة التأثير لكفاءة المتابعة الإدارية في حاضنات الأعمال على إنشاء مؤسسات (ص م) ناجحة داخل الحاضنة:

$$0.844 = R^2 \text{ - معامل التحديد}$$

$$0.004 = f^2 \text{ - حجم التأثير}$$

$$0.263 = Q^2 \text{ - الملاءمة التنبؤية}$$

وعليه نستخلص من ذلك أنه لا يوجد علاقة تأثير لكفاءة المتابعة الإدارية في حاضنات الأعمال على إنشاء مؤسسات (ص م) ناجحة داخل الحاضنة في كامل مجتمع البحث.

خلاصة الفصل

بعد الدراسة الإحصائية لموضوع البحث عن طريق المربعات الصغرى الجزئية (PLS) باستعمال البرنامج الإحصائي الصادر حديثا smart PLS 3 تمكن الطالب من رسم نموذج المعادلات الهيكلية لكفاءة حاضنات الأعمال (مشارتل المؤسسات) في الجزائر وأثرها على إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، حيث يمكننا الإشارة لما جاء في هذا الفصل باختصار كما يلي:

تم التعرف على طريقة النمذجة بالمعادلات الهيكلية باستعمال برنامج smart PLS 3؛

تم اعتماد متغيرات الدراسة؛ فالمستقلة منها تمثلها ثمانية محاور وهي تضع تصورا لكفاءات حاضنات الأعمال؛ وأما المتغيرات التابعة فتمثلها ثلاثة محاور تضع تصورا لأثر كفاءة الحاضنات على إنشاء مؤسسات (ص م) ناجحة؛

تم اعتماد النموذج التكويني في برنامج smart PLS 3 وليس العكسي نظرا لطبيعة الدراسة وهو الأقرب للمخرجات الجيدة لموضوع البحث؛

قام الباحث بإجراءات التحليل بالطريقة الموصي بها في برنامج smart PLS 3 واتباع المراحل المعتمدة إحصائيا من أجل البلوغ لجودة النموذج المقترح؛

تمكن الباحث من اختبار فرضيات الدراسة والبرهنة عليها من خلال مخرجات النمذجة بالمعادلات الهيكلية؛

خرج الباحث بالعديد من النتائج وصاغ عددا من التوصيات العملية وهو ما سيأتي في خاتمة الدراسة.

الخاتمة :
نتائج الدراسة
وتقديم التوصيات

الخاتمة

في إطار أهداف الأطروحة حول تحليل كفاءة حاضنات الأعمال وأثرها على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشئة في الجزائر، تم الاستفادة من الدراسات والتجارب العالمية في كيفية قياس كفاءة حاضنات الأعمال. وبالاستناد إليها وضع الباحث نموذجا لقياس كفاءة حاضنات الأعمال من أجل تطبيقه على تجربة حاضنات الأعمال في الجزائر، وبعد العمل الميداني على 13 حاضنة أعمال (مشارتل المؤسسات) التابعة لوكالة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الابتكار، حيث تمكن الباحث من جمع البيانات الكافية للدراسة من خلال إجراء عدت مقابلات وتوزيع استبيان على عينة من مجتمع البحث، إلا أنه يعتقد الطالب أن هناك انحيازا محتملا في البيانات لأن المعلومات المتحصل عليها من الممكن تعمل أنها في صالح تعزيز كفاءة الحاضنات لأن الحصول عليها من الناجحين يكون أمرا سهلا، بينما الحصول على المعلومات من غير الناجحين يكون أكثر صعوبة. ورغم ذلك اجتهد الباحث في الوصول إلى بعض أفراد عينة الدراسة من غير الراضين على تجربة احتضان أعمالهم.

نتائج الدراسة

بعد معالجة البيانات عن طريق البرامج الإحصائية المعروفة بجودة مخرجاتها العلمية مثل: برنامج SPSS المعتمد عليه في الدراسة الوصفية؛ وبرنامج smart PLS 3 المعتمد عليه لفحص النموذج المقترح للدراسة عن طريق النمذجة بالمعادلات الهيكلية، خلص الباحث إلى العديد من النتائج حول تحليل كفاءة حاضنات الأعمال، وأثرها على إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وسنذكر أهمها كما يلي:

1 - أظهرت الدراسة أن طرق تأسيس المؤسسات الجديدة لها علاقة قوية بإنشاء مؤسسات ناجحة داخل الحاضنة، يمثل تأسيس المؤسسات المرحلة الأولى من تجسيد فكرة المشروع، حيث ساهم كل من رجال الأعمال والأكاديميين بجانب أفراد عاديين في تأسيس مؤسساتهم داخل الحاضنة، كما أظهرت الدراسة أن أغلبية المؤسسات التي تنتسب إلى برامج الحاضنات تم تأسيسها كليا داخل الحاضنة، وهو مؤشر جيد ينعكس على نتائج الدراسة من خلال معرفة أثر كفاءة الحاضنات على إنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة ناجحة؛

- 2 - وفقا للدراسة فقد خلصت النتائج إلى أن حاضنات الأعمال لها دورا مهما في تنمية المؤسسات مما يجعل الحاضنات تؤدي وظيفة إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناجحة بشكل عام، فتنمية المؤسسات تعتبر المرحلة الثانية في تجسيد فكرة المشروع حيث نجد حسب الدراسة أن الحاضنة تساهم بشكل كبير في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات من خلال تطوير المنتجات والخدمات الجديدة لها؛
- 3 - فيما يتعلق بالمرحلة الثالثة والأخيرة من عملية احتضان المؤسسات داخل الحاضنة، وهي كيفية مغادرة تلك المؤسسات مقر الحاضنة فنجد من خلال الدراسة أن طريقة المغادرة تساهم بشكل واضح في الهدف العام لحاضنات الأعمال وهو إنشاء مؤسسات ناجحة؛
- 4 - من خلال الدراسة العلمية ظهر أن حاضنات الأعمال لا تتمتع بكفاءة ترويج خدماتها وعليه خلصت النتائج الإحصائية إلى أنه لا يوجد تأثير لكفاءة حاضنات الأعمال لترويج خدماتها على إنشاء المؤسسات الناجحة، رغم أن إدارة الحاضنات تستعمل في طرق عدة من أجل الوصول إلى حاملي أفكار المشاريع، إلا أن تلك الطرق لا تقوم بدور حاسم في المساهمة في خلق المؤسسات الصغيرة والناشئة داخل الحاضنة. ربما يعود ذلك إلى ضعف فعالية تلك الطرق في الوصول إلى حاملي المشاريع؛ فمن المحتمل لا تستعمل إدارة الحاضنة طرق الترويج لخدماتها بكثافة لأن ذلك مكلف ماديا والمعروف أن القدرة المالية للحاضنات ضعيفة وهو ما عاد بالسلب على إيصال فكرة احتضان الأعمال إلى حاملي الأفكار؛
- 5 - كما خلصت الدراسة إلى أن عناصر استقطاب المؤسسات الناشئة إلى حاضنات الأعمال لها كفاءة معتبرة في إنشاء المؤسسات الناجحة، وذلك: فضل أنها توفر دعما جيدا لحاملي الأفكار، كما أنها تعتبر فرصة لهم للتواصل مع المؤسسات الأخرى فضلا عن موقع وسمعة الحاضنة كما توفر الحاضنات أماكن للإيجار أرخص من غيرها، مع العلم أن معظم الحاضنات في التجربة الجزائرية ليست قريبة من الأسواق، ولو لا هذا لكانت عناصر استقطاب المؤسسات الناشئة أفضل؛
- 6 - وفقا للبحث تشير الأدلة إلى أن المعايير التي وضعتها حاضنات الأعمال لانتساب المؤسسات إليها لها كفاءة معتبرة في المساهمة في إنشاء المؤسسات الناجحة، من خلال اعتماد قائمة من المعايير المختلفة لدراسة طلبات المؤسسات وأصحاب الأفكار للانضمام إلى برامج الاحتضان، نذكر أبرزها: دراسة رغبة صاحب المؤسسة في الانتساب إلى الحاضنة؛ كما يجب أن تكون للمؤسسة أعمال مبتكرة، وعليها أن تثبت إمكانات عالية للنمو، وغير ذلك من معايير الانتساب إلى الحاضنة؛

- 7 - كشف التحليل في دراستنا أن الخدمات العامة المقدمة من حاضنات الأعمال ليس لها كفاءة مناسبة في المساهمة في إنشاء المؤسسات الناجحة، رغم أن الحاضنة تقدم عددا معتبرا من الخدمات العامة بالمكاتب المشتركة، وخدمات السكرتارية، وقاعات للاجتماعات والنظافة العامة وغير ذلك. وهنا ربما يعود ضعف كفاءة تلك الخدمات العامة في المساهمة في إنشاء المؤسسات الصغيرة الناجحة داخل مقر الحاضنة إلى أن معظم الخدمات العامة قد لا تكون عاملا كبيرا في جذب أصحاب الأفكار والمؤسسات الناشئة للانضمام إلى حاضنات الأعمال، فربما يرجع ذلك إلى رغبتهم في توفير خدمات أخرى أكثر أهمية لأن في نظرهم أنهم لا يحتاجون إلى السكرتارية أو إلى قاعات للاجتماعات مثلا؛
- 8 - وفيما يتعلق بالخدمات المهنية المقدمة من حاضنات الأعمال، دلت الدراسة إلى أن هناك قبولا واسع النطاق وتعبير في جزء كبير منها على كفاءة الخدمات المقدمة من حاضنات الأعمال وتساهم بشكل كبير في إنشاء المؤسسات الناجحة داخل الحاضنة، وذلك بفضل مساعدة الحاضنات للمؤسسات في أساسيات الأعمال كدراسة الجدوى، وتوضيح الخطوات القانونية لتأسيس المؤسسات الجديدة وأعمال المحاسبة، كما ربما ساهمت بعض الحاضنات في البحث على التمويل من البنوك، وغير ذلك من الخدمات المهنية الضرورية لإنشاء المؤسسات الصغيرة والناشئة؛
- 9 - أظهرت الدراسة أن سياسة الرسوم في حاضنات الأعمال لها كفاءة في المساهمة في إنشاء مؤسسات ناجحة في داخل مقر الحاضنات، وهو ما يعود إلى سياسة مجانية الخدمات، وهذا راجع إلى أن الحاضنة مؤسسة عمومية بالأساس وليست هادفة للربح، ورغم ذلك نلاحظ أن أغلب الحاضنات تفرض بعض الرسوم الخفيفة على إيجار المكاتب وذلك لاعتبارات في مصلحة الحاضنة والمؤسسات الناشئة؛
- 10 - خلاص البحث إلى أن مستوى طرق التواصل التي تستعملها حاضنات الأعمال ليست ذات كفاءة في المساهمة في إنشاء مؤسسات ناجحة، ولعل ذلك راجع إلى ضعف تجاوب المحتضنين مع الاجتماعات الدورية في الحاضنة، أو أن الاجتماعات شكلية أكثر منها لطرح مشاكل المؤسسات المحتضنة وإيجاد حلول لها، كما يمكن أن تكون الاستبيانات التي تستعملها إدارة الحاضنة في متابعتها للمؤسسات ليست ذات جدوى، أو التجاوب معها قليل؛
- 11 - من خلال تحليل البيانات تشير الأدلة إلى ضعف كفاءة المتابعة الإدارية في حاضنات الأعمال وقلة مساهمتها في إنشاء المؤسسات الناجحة، رغم ما أظهرته الدراسة من بعض الكفاءات المعتبرة في

مثل كفاءة الاستقطاب، ومعايير الانتساب، وكفاءة الخدمات المهنية، إلا أن الدراسة خلصت إلى ضعف كفاءة المتابعة وهو أمر سلبي حيث تعتبر متابعة إدارة الحاضنة للمؤسسات المنتسبة إليها أمراً بالغ الأهمية، وهو ما يحتاج إلى مضمون قوي، وعليه لابد على إدارة حاضنات الأعمال أن تراعي عدة جوانب هامة لتطوير متابعاتها الإدارية للمؤسسات المنتسبة إليها ونخص بالذكر هنا ما يلي: متابعة إنشاء مناصب عمل جديدة للمؤسسات، والعائدات السنوية لها وبراءات الاختراع، كما لابد من جمع معلومات حول حصول المؤسسات على قروض بنكية أو تمويل أو في حالة توسع المؤسسات لأعمالها؛

التوصيات

بعد الانتهاء من مناقشة نتائج الدراسة يمكن للباحث أن يقدم بعض التوصيات كمساهمة فكرية من أجل تجسيد فكرة احتضان الأعمال في الجزائر بشكل جيد والاستفادة منها في طريق النهضة العلمية والتنمية الاقتصادية والاجتماعية، ونقسم التوصيات إلى مستويين كما يلي:

توصيات على المستوى الوطني إلى الجهات المعنية:

- 1 - لا بد من دمج برامج حاضنات الأعمال في استراتيجيات التنمية المحلية؛
- 2 - ضرورة تبني فكرة العمل الحر والمقاولاتية لتثقيف الشباب في هذا الجانب وذلك عن طريق تضمينها في البرامج التعليمية لكل الأطوار، والجامعات بطرح مقياس لهذا الموضوع في كل التخصصات؛
- 3 - كما لا بد من نشر الوعي بتبني أفكار وأهداف حاضنات الأعمال كثقافة عامة بين الناس، يكون ذلك عن طريق وسائل الإعلام التقليدية والحديثة، وإشراك الجمعيات لإشاعة مفهوم العمل الحر في أوساط المجتمع؛
- 4 - التوسع في إقامة حاضنات الأعمال بالقرب من المناطق الصناعية بهدف إنشاء طبقة من المؤسسات الصغيرة المغذية للمؤسسات الكبيرة والتجمعات الصناعية وتشجيع المؤسسات المناولة؛

- 5 - على الحكومة تشجيع البنوك التجارية، وغرف الصناعة والتجارة، ورجال الأعمال، والشركات الكبيرة العامة والخاصة لتبني فكرة حاضنات الأعمال بحيث يُصبحون ملاكاً لبعض الحاضنات المتخصصة؛
- 6 - ضرورة إيجاد في كل ولايات الوطن على الأقل حاضنة واحدة سنوياً بطاقة استيعاب 20 مؤسسة ناشئة؛ فهي لا تكلف الميزانية العمومية بقدر ما تكلفها مدرسة ثانوية واحدة. وللعلم فإن تكلفة الحاضنة الواحدة لا تتجاوز حالياً 10 مليار سنتيم بينما تكلفة ثانوية واحدة في حدود 50 مليار سنتيم، وتمنح الحكومة في كل سنة أكثر من مدرسة ثانوية لكل ولاية من ولايات الوطن؛
- 7 - على الحكومة تبني خطة وطنية متوسطة المدى ترمي لإيجاد حاضنة أعمال في كل بلدية من بلديات الوطن بحيث تساهم بشكل فعال في التنمية المحلية، وذلك عن طريق الملكية المختلطة (الملكية للدولة والتسيير الخاص)؛
- 8 - تحديد السوق المستهدف للحاضنات، وضرورة دراسة جدوى لإقامة الحاضنة، واعتماد معايير القبول التي تركز على المؤسسات التي يمكن أن يكون للحاضنة قيمة مضافة حقيقية، مع تجاوب طبيعة الحاضنة مع الامكانيات الاقتصادية والاجتماعية للمنطقة؛
- 9 - إيجاد بعض الحاضنات النوعية بحيث تدار بطريقة تشبه الأعمال التجارية بهدف إخراج مؤسسات ناشئة ذات قيمة عالية بمقابل مادي مريح للحاضنة؛
- 10 - تبني فكرة الحاضنات الإقليمية التي تهتم بمنطقة جغرافية معينة كالصحراء، أو الهضاب العليا أو غيرها؛ وذلك من أجل استغلال الموارد بشكل أكثر كفاءة؛
- 11 - كما يجب تبني فكرة حاضنات القطاع المحدد كالقطاع الفلاحي، والقطاع الصحي، وقطاع السياحة وغيرها من القطاعات ذات الاهتمام المشترك، بل حتى القطاعات ذات البعد الثقافي والاجتماعي والديني لا بد لها من حاضنات أعمال تدعمها لما لها من دور في التنمية والمحافظة على النسيج الاجتماعي؛
- 12 - لا بد من إنشاء حاضنات أعمال جامعية في كل الجامعات بهدف تحويل البحوث العلمية إلى سلع اقتصادية ونشر ثقافة ريادة الأعمال بين الطلبة؛
- 13 - اختيار مدراء ومسيرين لحاضنات الأعمال أصحاب كفاءة وخبرة سابقة في التسيير الناجح للمشاريع الاقتصادية، وإعطائهم صلاحيات معتبرة؛

- 14 - إيجاد ودعم فكرة الحاضنات الافتراضية بحيث يمكن لعدد أكبر من المؤسسات وحاملي الأفكار الاستفادة منها؛
- 15 - يجب إنشاء جمعية وطنية لحاضنات الأعمال كإطار شامل يجمعها وإقامة شبكة علاقات بينية تستفيد من خبرة بعضها البعض، على غرار الجمعيات الوطنية للحاضنات في أمريكا وأوروبا التي لديها اتصالات مخصصة مع بعضها البعض، فمن المؤكد أن مثل هذا الجمعيات ضرورية لضمان مشاركة مجتمع الحاضنات الجزائرية في أي مبادرات لدفع مشروع التنمية الاقتصادية والاجتماعية؛
- 16 - ينبغي اتخاذ خطوات لربط علاقات قوية بين حاضنات الأعمال الجزائرية وبين حاضنات الأعمال الناجحة والمنتشرة في كثير من الدول كأمريكا وأوروبا، فمن الواضح أن هناك الكثير مما يمكن تعلمه من تبادل الخبرات العملية، خاصة إذا تم ربط اتصالات جيدة مع جمعية حاضنات الأعمال الوطنية الأمريكية (NBIA) التي تعتبر أهم وأكبر جمعية لحاضنات الأعمال في العالم، وعلى مستوى آخر يمكن تحقيق الكثير من الخبرة والاستفادة من خلال تشجيع الاتصال المباشر بين الحاضنات الوطنية بغيرها من الحاضنات الناجحة على المستوى العالمي أو الدولي، وهذا بهدف توفير الدروس العملية المفصلة حول عمليات احتضان الأعمال؛
- 17 - إيجاد قواعد للبيانات ورقمنة المعلومات حيث يتم حفظ ما تم جمعه من خبرات حول حاضنات الأعمال ومخرجاتها من المؤسسات الناجحة، وذلك بهدف تحديد احتياجات السوق وتزويد أصحاب الأفكار والمؤسسات الناشئة بالمهارات اللازمة والقدرات التنافسية؛
- 18 - تشجيع أصحاب الخبرات في كل الميادين من أجل المساهمة في نجاح حاضنات الأعمال، وذلك عن طريق تطوعهم ومشاركتهم في المجالس الاستشارية للحاضنات لتقديم المشورة للمؤسسات الناشئة؛
- 19 - تبني فكرة حاضنات الأعمال الدولية (مثلما هو موجود في الصين)، وذلك بهدف إعادة استقطاب الأدمغة الجزائرية المهاجرة ودعم براءات اختراعاتهم وتحويلها إلى سلع اقتصادية؛
- 20 - نوصي بتكرار الدراسات الاستقصائية لحاضنات الأعمال ويفضل أن يكون ذلك على شكل سنوي وهكذا يمكن قياس نشاط وكفاءة الحاضنات وتحديد الاتجاهات في إدارة الحاضنة وأدائها، وقد يكون ذلك عن طريق اعتماد منهجية تستند إلى شكل استبيان يحتوي على عدد من الأسئلة ثم يتم دراستها بالطرق العلمية المعروفة؛

توصيات إلى إدارة حاضنات الأعمال

- 1 - يُعتبر توفير المساحة المناسبة لحاضنات الأعمال أمراً أساسياً لكفاءتها، حيث لا تقل على استيعاب 20 مؤسسة على الأقل في وقت واحد، وفي مجموعة متنوعة من الوحدات، وليس مكاتب إدارية فقط، فصغر مساحة الحاضنة من المرجح أن تجعل الأمر أكثر صعوبة لنجاح الحاضنة؛
- 2 - تشير التجارب العالمية إلى أن الحاضنات الأكثر نجاحاً هي تلك التي لها تركيز معين على التكنولوجيا والأعمال، فلا بد من أخذ هذا الاتجاه لتطوير المعارف والمهارات المتخصصة؛
- 3 - يجب التفكير في وضع خطة مكتوبة لكل حاضنة لتسويق خدماتها، فإن وجود خطة لتسويق برنامج الحاضنات لأصحاب الأفكار المبدعة وللمؤسسات القائمة وغيرهم يساعد ذلك على ضمان وعيهم ببرنامج الحاضنة وخدماتها ونجاحاتها، ويجب مراجعتها سنوياً على الأقل لضمان الاستمرار في تسويق البرنامج بشكل أكثر فاعلية؛
- 4 - يجب وضع أهداف واضحة ومكتوبة لبرنامج حاضنات الأعمال. إن وجود أهداف وغايات مكتوبة يساعد في ضمان أن البرنامج يسير على طريق واضح لتحقيق مهمته، فعادة ما تكون أهداف الحاضنة جزءاً من خطة استراتيجية أكبر توفر صورة واضحة للأهداف والغايات والمهام القابلة للقياس الكمي في إطار زمني محدد، وتحافظ على تركيز الحاضنة على هدفها الأساسي، بمجرد قيامها بتطوير أهداف وغايات مكتوبة وستحتاج إلى مراجعتها بشكل دوري للتأكد من أنها لا تزال منطقية؛
- 5 - يجب على كل حاضنة التفكير في تطوير رؤية واضحة ومكتوبة تصف الغرض الأساسي للحاضنة بوضوح وإيجاز، حيث تساعد تلك الرؤية في توجيه أنشطة برنامج الحاضنة وتطويره ويصبح كنقطة مرجعية لإنشاء الأهداف وتحقيقها والاستمرار في المهمة ويجب أن يطلع عليه كل الموظفين حتى تكون رؤية الحاضنة في قلب المناقشات حول الأهداف أو البرامج أو الخدمات الجديدة، ومن الناحية المثالية تعد الرؤية مستندا مستقرا لكن التغييرات المهمة في البيئة يمكن أن تشير إلى الحاجة إلى مراجعتها؛
- 6 - يجب التفكير في إيجاد مورد مستدام مالياً للحاضنة حتى تضمن إيرادات كافية ولا تعتمد على الإعانات فقط (كما هو منصوص عليه في المرسوم الحالي) لتمكينها من تقديم برامج وخدمات عالية الجودة للمؤسسات المنتسبة إليها، حيث يجب على الحاضنة تغطية النفقات بمصادر تمويل موثوقة، فالحاضنة ذاتية الاستدامة تولد دخلاً يساهم في ميزانيتها ولا يعتمد على مصدر وحيد وهو

الدعم الخارجي، وتحتاج الحاضنة إلى مراجعة خطة الاستدامة المالية بشكل دوري للتأكد من أن مصادر تمويل مستقرة؛

7 - يجب تطوير آليات لجمع الرسوم وإيجارات الخدمة من المؤسسات المنتسبة في الوقت المناسب، إذ يعد جمع الإيجارات، ورسوم الخدمات ومصادر الدخل الأخرى في الوقت المحدد أمراً مهماً لتلبية حاجيات ميزانية الحاضنة التي تحتاج إلى مصادر دخل ثابتة لمواصلة تقديم الخدمات للمؤسسات المحتضنة، كما أن السماح لهم بالتخلي عن دفع الإيجار يمثل مثلاً سيئاً لأصحاب المؤسسات الذين يحتاجون إلى معرفة أهمية دفع فواتيرهم في الوقت المحدد؛

8 - يجب أن تفكر كل حاضنة في إنشاء مجلس استشاري للمساعدة في إدارة الحاضنة والموظفين بشكل ناجح، حيث يساعد المجلس الحاضنة والموظفين على التفكير بشكل استراتيجي ووضع سياسة عامة تضمن تحقيق الحاضنة لرؤيتها وأهدافها، ويعمل المجلس الاستشاري على التخطيط طويل المدى وضع استراتيجية شاملة تخص إدارة الحاضنة، حيث يمكن لمجلس أن يحدث فرقاً كبيراً في كفاءة أداء الحاضنة؛

9 - حسب التجارب العالمية تميل المجالس الاستشارية للحاضنة التي تكون أكثر فاعلية عندما يكون لديها ما بين 8 و 20 عضواً، ويجب على إدارة الحاضنة أن تتأكد من أن أعضاء المجلس الاستشاري لديهم الخبرة التي هي أكثر أهمية لنجاح الحاضنة، نذكر منهم الأعضاء على سبيل المثال: ممثل عن البلدية؛ ممثل عن الولاية؛ ممثل عن غرفة التجارة والصناعة؛ ممثل عن الجامعة؛ ممثل عن المؤسسات المالية؛ خبير في المحاسبة؛ خبير في التسويق؛ خبير عقاري؛ خبير تكنولوجي؛ مدير لشركة ناجحة؛ محامي متخصص في الأعمال؛ رجال أعمال. وقد تحتاج الحاضنة إلى التفكير في إضافة محترفين مع أنواع أخرى من الخبرة؛

10 - وحسب معظم برامج احتضان الأعمال في التجارب العالمية تستخدم ما بين 10 إلى 60 من المهنيين الخارجيين على الأقل كل ثلاثة أشهر لتقديم خدمات إضافية للمؤسسات المحتضنة في معظم الأحيان مجاناً، حيث أن تزويد المؤسسات الناشئة بالأدوات التي يحتاجون إليها للنمو والنجاح هو الهدف الرئيسي لبرامج الحاضنة، نظراً لأن المديرين التنفيذيين للحاضنات غالباً يتحملون مسؤوليات أخرى في إدارة برامجهم إلى جانب العمل مباشرة مع المؤسسات، فإن جزءاً من مساعدتهم للمحتضنين هو تطوير عمليات التشبيك حيث تتيح الشبكة للمؤسسات المنتسبة الوصول

إلى المساعدة القانونية والمحاسبة والتمويلية وأنواع أخرى من المساعدة التجارية التي قد لا تكون متاحة من موظفي الحاضنة؛

11 - يجب أن توفر الحاضنة العديد من الخدمات التي ترتبط بنجاح المؤسسات المحتضنة، بناء على موقع الحاضنة نفسها وأنواع المؤسسات المنتسبة إليها، ويمكن ذكر بعض الخدمات الهامة كما يلي: أساسيات الأعمال (دراسات الجدوى، تطوير خطة أعمال، تأسيس المؤسسة...); احتياجات إدارية أو مكتب مشتركة؛ الخدمات القانونية العامة؛ مساعدة التسويق (الإعلان والترويج ودراسة السوق)؛ مساعدة في المحاسبة أو الإدارة المالية؛ إنترنت عالي السرعة؛ التشبيك مع جهات معينة (المدرسين، التواصل مع أساتذة الجامعات، مرافق المختبرات المتخصصة، المستثمرين...); مجالس استشارية كما سبق ذكره؛ مساعدة في الحصول على القروض المصرفية، أو برامج ضمان القروض؛ المساعدة في التجارة الإلكترونية؛ المساعدة في مشتريات المنتج الوطني؛ المساعدة في التجارية الدولية؛ المساعدة في محاولات التصنيع وتصميم العمليات والتقنية؛ والتدريب على محو الأمية الاقتصادية؛

12 - من المهم المتابعة الإدارية حيث لا بد من جمع بيانات بطريقة رسمية من خلال التزام المؤسسات بتقديم البيانات المطلوبة التالية: الإيرادات السنوية من المؤسسات المحتضنة وحتى المتخرجة منها؛ ومدى بقائها على النشاط؛ وبراءات اختراعها؛ وتغيير مواقع نشاطها وغير ذلك من البيانات الهامة كما جاءت في الدراسة، حيث يجب جمع هذه المعلومات لمدة 3 إلى 5 سنوات لجعل برنامج الحاضنة أكثر فاعلية وكفاءة، وتوفر تلك بيانات ذخيرة أساسية لإثبات مساهمة برنامج الحاضنة في الاقتصاد المحلي؛

13 - لا بد من وجود عملية اختيار فعالة لحاملي أفكار المشاريع والمؤسسات التي تريد الانضمام إلى الحاضنة وهذا له فوائد عديدة، حيث يساعد الحاضنة في الحصول على مزيج مثالي من المؤسسات المنتسبة إليها، ويحافظ على تدفقها بسلاسة وكفاءة؛ كما يساعد لجنة الاختيار في اتخاذ قرارات حسب قدرة برنامج الحاضنة ومساحتها والمعدات المتوفرة، وإن الهدف النهائي لعملية الاختيار هو تحديد ما إذا كان هناك تطابق جيد بين موارد الحاضنة ورؤيتها واحتياجات طالبي الانضمام، إن هذه خطوة مهمة في دعم كفاءة الحاضنة حيث تطمح في أن يكون لها تأثير إيجابي على نجاح المؤسسات الناشئة؛

- 14 - يجب على إدارة الحاضنة وضع سياسة خروج رسمية تتطلب من المؤسسات التخرج من البرنامج عندما يحققون جميع الأهداف المحددة مسبقاً، حيث تمنح معايير الخروج المؤسسات أهدافاً ملموسة وتساعد على ضمان استمرارية نشاطها خارج الحاضنة، كما تساعد معايير الخروج أيضاً الحاضنة في تحديد ما إذا كان يمكنها الاستمرار في تقديم خدماتها لنوعية تلك المؤسسات، بالإضافة إلى ذلك يجب أن تكون سياسة التخرج في الحاضنة مرنة بما يكفي للسماح للحاضنة بتسريع أو تأخير التخرج على أساس كل حالة على حدة؛
- 15 - من الضروري تقييم الخدمات بأنواعها المختلفة التي تقدمها الحاضنة للمؤسسات بانتظام سنوياً على الأقل لضمان ملاءمتها وفعاليتها، فيمكن للمدير جمع البيانات عبر استبيانات المحتضنين والمتخرجين؛ ومن خلال تفاعلات رسمية أو غير رسمية وأخذ الملاحظات، وهكذا يمكن لموظفي الحاضنة بعد ذلك إلغاء البرامج غير الفعالة أو ضبطها أو إضافة برامج جديدة تعكس طلبات العميل وتغييرات في ظروف العمل؛
- 16 - من الجيد إيجاد طرق لتسليط الضوء على المؤسسات المحتضنة ونجاحاتهم في المجتمع وهذا يعود بالنجاح على الحاضنة نفسها، حيث يمكن استعمال الانترنت ومواقع التواصل الاجتماعي أو الإذاعات المحلية والوطنية أو الصحف وغيرها، فمن خلال القيام بذلك يمكن تسليط الضوء على نجاح برنامج الحاضنة، وزيادة الوعي بهذه الطريقة في إنجاح المؤسسات الناشئة، وإيصال رسالة مهمة مفادها ضرورة دعم برامج احتضان الأعمال إلى كل مسؤول رسمي أو غير رسمي على المستوى المحلي والوطني؛

آفاق الدراسة والبحوث المقترحة مستقبلاً

نظراً لحدثة موضوع حاضنات الأعمال في الدراسات الأكاديمية الجزائرية، حيث مازال الكثير من الجوانب المتعلقة بفكرة احتضان الأعمال لم يأت عليها البحث العلمي، فضلاً عن أن بعض جوانبها قد تمت دراستها ولكن لم تستوف حقها في البحث، بل ونظراً لحركية وتطور حاضنات الأعمال، لا بد من تكرار نفس الدراسة في فترات متلاحقة حتى يتمكن البحث العلمي من رسم مسار واضح لتطور هذا الاتجاه الجديد في الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى العالم كله، وفي

هذا الصدد يقترح الباحث عددا من المجالات جاءت على إثر هذه الدراسة، التي ينبغي على الدارسين محاولة الولوج إليها بالاستقصاء والبحث والإثراء، نذكر منها:

1 - جاذبية حاضنات الأعمال للمؤسسات الناشئة

2 - دراسة الخدمات الضرورية والمطلوبة للمؤسسات الناشئة

3 - حوكمة إدارة حاضنات الأعمال

4 - قياس أثر حاضنات الأعمال على مخرجاتها

5 - معايير جودة صناعة حاضنات الأعمال

قائمة المراجع

قائمة المراجع

قائمة المراجع بالعربية

الكتب

- 1 - ابن منظور، لسان العرب، دار إحياء التراث العربي، مجلد 12، ط 1، بيروت، 1988.
- 2 - أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر: الاصول والمهارات، القاهرة، 2002،
- 3 - أحمد عارف العساف وآخرون، الأصول العلمية والعملية لإدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2012،
- 4 - توفيق عبد الرحيم يوسف، إدارة الأعمال التجارية الصغيرة ، دار صفا للنشر والتوزيع ، عمان ، 2002،
- 5 - توفيق محمد عبد المحسن، اتجاهات حديثة في التقويم والتميز في الأداء، دار الفكر العربي ودار النهضة العربية، القاهرة، 2006،
- 6 - ثابت عبد الرحمان إدريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجيستية مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006،
- 7 - جوزيف ف هار، وآخرون (ج. توماس م هالت، كريستيان م. غينكل، ماركوزارستد)، ترجمة: زكريا بلخامسة، الأساس في نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، الطبعة الأولى 2020،
- 8 - حسن حريم، إدارة المنظمات المنظور الكلي، ط 3، دار حامد، عمان ، 2010.
- 9 - خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط 3، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، عمان، 2007.
- 10 - راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 11 - رولا نايف المعاينة وصالح سليم الحمودي، إدارة الموارد البشرية، دليل عملي، دار الكنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 12 - سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 13 - طارق محمود عبد السلام السالوس، حاضنات الأعمال، دار النهضة العربية، مصر، 2005.
- 14 - طاهر محسن و منصور الغالب، إدارة و استراتيجيات منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة، دار بوائل للنشر ،الأردن،

- ، 2009
- 15 - عبد المطلب عبد الحميد ، اقتصاديات تمويل المشروعات الصغيرة ، الدار الجامعية ، مصر ، 2009
- 16 - عدنان حسين يونس ورائد خضير عبيس ، دور حاضنات الأعمال في تطوير المشاريع الصغيرة ، دار الأيام للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2016.
- 17 - علاء عباس ومحمد السلامي ، ريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة ، دار فاروس العلمية ، الإسكندرية ، 2014.
- 18 - على عباس ، أساسيات علم الإدارة ، دار المسيرة ، عمان ، 2004.
- 19 - علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية ، دار غريب للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2001.
- 20 - علي عباس و آخرون ، وظائف منظمات الأعمال (مبادئ الإدارة 2) ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، ط1 ، 2001 .
- 21 - كاظم نزار الركابي ، الإدارة الاستراتيجية ، العولة والمنافسة ، دار وائل للنشر ، عمان ، ، 2004.
- 22 - كمال كاظم جواد وكاظم أحمد البطاط ، الصناعات الصغيرة ودور حاضنات الأعمال في دعمها وتطويرها ، دار الأيام للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2016.
- 23 - محمد بن مكرم بن منظور ، لسان العرب ، الجزء 13 ، ط 1 ، دار صادر ، بيروت.
- 24 - مصطفى يوسف كايفي ، بيئة وتكنولوجية إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2014.
- 25 - النجار فايز والعلي عبد الستار ، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة ، دار حازم للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2006 ، 327.
- 26 - نعمة عباس الخفاجي وإحسان محمد ضمير باغي ، التغيير التنظيمي منظور بطاقة الأداء المتوازن ، دار الأيام ، الأردن ، 2015.
- 27 - عبد الغفور حنفي و عبد السلام أبو قحف ، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال ، الدر الجامعية ، الاسكندرية ، 2003.
- 28 - علي الخضر وسامر حسين المصطفى ، إدارة المشروعات الصغيرة ، مركز التعليم المفتوح ، جامعة دمشق ، سوريا ، 2015.
- 29 - فتحي قابيل محمد متولي ، المشروعات الصغيرة ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، مصر ، 2005 .
- 30 - الوسط ، كتاب للجميع : العدد 2439 ، يوم 11مايو 2009.
- 31 - نبيل جواد ، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، بيروت

2007،

الأطروحات والرسائل العلمية:

- 1 - أنور أحمد نهار العزام، تأثير استخدام حاضنات الأعمال في إنجاح المشاريع الريادية في الأردن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2009.
- 2 - آية سيد أحمد حسن، أثر السلوك التنظيمي على أداء المنظمة . دراسة حالة بنك الشمال الإسلامي في الفترة من 2010 - 2015 م، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة إفريقيا العالمية، السودان، 2015،
- 3 - بركات خالد، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على تحسين الأداء المؤسسي للهيئات العامة في مجال المواصلات والتقل، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر، 2005،
- 4 - بسمة فتحي عوض برهوم، دور حاضنات الأعمال في حل مشكلة البطالة لرياديين الأعمال قطاع غزة، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2014،
- 5 - حكيم شبوطي، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية . دراسة حالة الجزائر، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2008 .
- 6 - رحيل أسية، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2011، .
- 7 - ريماء محمد علي مسعود، أثر حاضنات الأعمال المتواجدة في ملتقى صاحبات الأعمال على المشاريع الإنتاجية للمرأة، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن، 2005.
- 8 - زميت الخير، مساهمة حاضنات الأعمال في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - واقع التجربة الجزائرية - ، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2015.
- 9 - سالم حميم، بيئة العمل التنظيمية وتأثيرها على درجة الثقة لدى العاملين بالمديرية العملية للاتصالات الجزائر بالأغواط، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار تليجي الأغواط، 2020.
- 10 - طيب صالح، سبل ترقية حاضنات الأعمال في الجزائر على ضوء التجارب العالمية "دراسة حالة حاضنة ورقلة، غرداية، الأغواط"، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، 2013،
- 11 - عبيدات عبد الكريم، حاضنات الأعمال كآلية لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عصر العولمة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2006.
- 12 - عمران محمد الفواز، دور حاضنات الأعمال في توجيه الطلبة نحو ريادة الأعمال في الجامعات الأردنية، مذكرة

- ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، 2014.
- 13 - غادة ماهر لطفي درويش، أثر استخدام معايير "حاضنات الأعمال" في مجال إنتاج ملابس المناسبات للمرأة بالأسلوب الفردي والصناعي، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة حلوان، مصر، 2016.
- 14 - ميسون محمد القواسمة، واقع حاضنات الأعمال ودورها في دعم المشاريع الصغيرة في الضفة الغربية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين، 2010.
- 15 - شعيب اتشي، واقع وأفاق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في ظل الشراكة الأوروبية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2008.
- 16 - العثمان محمد، تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.
- 17 - منصور عبد الكريم، محاولة قياس كفاءة البنوك التجارية باستخدام أسلوب التحليل التطويقي للبيانات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2010.
- 18 - عبد المنعم الشحات محمد علي، تقييم سياسات الإصلاح الاقتصادي في تحقيق الأهداف الإنمائية للاقتصاد المصري - دراسة قياسية، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2000.
- 19 - عبد الوهاب سويسي، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة دكتوراه علوم اقتصادية، جامعة الجزائر، 2004.
- 20 - عمرو محمد فريد الزهيري، أثر التحرر الاقتصادي على المشروعات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة المنصورة، مصر، 2014.
- 21 - عيشوش رياض، دور إدارة المعرفة الإستراتيجية في تعزيز الاستجابة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة على عينة من مؤسسات الصناعة الالكترونية بولاية برج بوعرييج، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016.
- 22 - غوتي محمد، أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي: دراسة حالة شركات الاتصال الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة أبو بكر بلقايد، جامعة تلمسان، 2018.
- 23 - لخلف عثمان، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها - دراسة حالة الجزائر -، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2004.
- 24 - مروة مسعد السعيد ناجي، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة حاضنات الأعمال وعلاقتها بتنمية القدرات التنافسية لأصحاب المشاريع، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة حلوان، مصر، 2015.
- 25 - مها محمود عبد الرزاق أبو زيد، الخصخصة في قطاع الطاقة الكهربائية ودورها في رفع الكفاءة الاقتصادية وترشيد الإنفاق العام مع التطبيق على مصر، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد العام، كلية التجارة جامعة عين شمس، مصر،

2005.

- 26 - هلاي الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2008 - 2009.

المقالات العلمية:

- 1 - أحمد بن قطاف، فاعلية حاضنات الأعمال في تنمية المشاريع الناشئة في العالم الإسلامي قراءة في تجارب: ماليزيا، مصر، الأردن، دول مجلس التعاون الخليجي، مجلة الاقتصاد والتنمية، مخبر التنمية المحلية المستدامة، جامعة المدية، الجزائر، العدد 5.
- 2 - أسامة محمد عبد المنعم، تقويم الأداء مدخل لرفع كفاءة وفاعلية المشروعات، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد 4، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2000،
- 3 - إنعام متعب، حاضنات الأعمال وإدارة العمليات - مدخل نظري - ، مجلة مركز دراسات الكوفة، العراق، العدد 12، 2011،
- 4 - أنور أحمد نهار العزام وصباح محمد موسى، تأثير استخدام حاضنات الأعمال في إنجاح المشاريع الريادية في الأردن، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد 83، 2010،
- 5 - جميل حسن النجار، اثر تطبيق (CBS) على تعزيز المركز التنافسي الاستراتيجي، دراسة تطبيقية على قطاع المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 29، 2013،
- 6 - حسين رحيم، نظم حاضنات الأعمال كآلية لدعم التجديد التكنولوجي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، العدد 2، 2003.
- 7 - خليل الشماع، حاضنات الأعمال، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، المعهد العربي للدراسات المالية والمصرفية، الأردن، العدد 4، 2009.
- 8 - زياد عبد الحلیم الذبيبة، مدى تطبيق النظام المتوازن الأداء في المصارف التجارية اليمينية (دراسة تطبيقية على المصارف التجارية اليمينية)، مجلة أبحاث اقتصادية إدارية، العدد 9، جامعة بسكرة، 2011.
- 9 - عبد الله صحراوي، عبد الحكيم بوصلب، النمذجة اللبناية (SEM) ومعالجة من المقاييس في البحوث النفسية والتربوية نموذج البناء العاملي العلاقات كفاءات التسيير الإداري بالمؤسسة التعليمية، مجلة العلوم النفسية والتربوية، جامعة الوادي، العدد الثالث، المجلد 2، 2016.
- 10 - عبد المليك مزهوده، الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر،

- بسكرة، العدد 1.
- 11 - علي السلمي، تقييم الأداء في إطار نظام متكامل للمعلومات، مجلة الإدارة، المجلد 9 العدد 1، يوليو 1976.
- 12 - علي سليمان النعامي، التخطيط الرقابة، قياس الكفاءة والفاعلية، وتقييم الأداء في المشروعات الاقتصادية، مدخل محاسبي وإداري معاصر، مجلة الدراسات والبحوث التحليلية، العدد الأول، السنة 26، كلية التجارة بنها، مصر، 2006.
- 13 - ليلي حسام الدين شكر، اثر إدراك العاملين لعادلة نظام تقييم الأداء على الرضا وعن تقييم الأداء والرضا الوظيفي وأداء الفرد والجماعة في القطاع المصري المصري، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد 69، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2007.
- 14 - محمد حميدوش، مراكز التسهيل - فضاء جديد لبعث استقرار ومرافقة المؤسسات - ، مجلة فضاءات ، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، الجزائر ، العدد 02، مارس 2003.
- 15 - محمد عبود الطاهر وعامر جميل، الحاضنات التكنولوجية والحدائق العلمية وإمكانية استفادة الجامعات العراقية منها في خدمة المجتمع والتطور الاقتصادي، مجلة الاقتصاد الخليجي، مركز دراسات الخليج العربي، جامعة البصرة، العراق، العدد 23، 2012.
- 16 - محمد ناجي حسن خليفة، دور حاضنات الأعمال التكنولوجية في زيادة الاستثمار في الصناعات الصغيرة والمتوسطة، مجلة المدير العربي، مصر، العدد 170، 2005.
- 17 - نيفين توفيق، مفهوم حاضنات الأعمال وتطبيقاته في الحالة المصرية، مجلة النهضة، مصر، العدد 2، 2013.
- 18 - ياسر فتحى الهنداوي المهدي، منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية وتطبيقاتها في بحوث الإدارة التعليمية ، مجلة التربية والتنمية، العدد 40، 2008.
- 19 - الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 7، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2010.

الملتقيات العلمية

- 1 - ثابتي الحبيب، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية: التحدي الأساسي للتنمية الجديدة، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 08 و 09 مارس، 2005،
- 2 - عاطف الشبراوي وآخرون، حاضنات المشروعات التكنولوجية بالتعاون مع الجامعات ومراكز البحث، المؤتمر العلمي السنوي السادس عشر (المشروعات الصغيرة وآفاق التنمية المستدامة في الوطن العربي)، مصر، 2000.

- 3 - حسين رحيم، حاضنات الأعمال المشتركة كآلية لتعزيز القدرة التنافسية للصناعات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة العربية في ظل العولمة الاقتصادية، المؤتمر العلمي الثالث حول: الموقع التنافسي للتكتلات الاقتصادية العربية في ظل العولمة وأثرها على الاقتصاد الأردني، جامعة أربد الخاصة، الأردن، 14 - 15 أيار 2003.
- 4 - سامية خرخاش ونادية خرخاش، معايير قياس أداء المنظمة في ظل التنمية المستدامة، ملتقى دولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة 10. 11 نوفمبر 2009،
- 5 - شوقي جباري، الابتكار أداة فعالة للنجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية في الجزائر خلال فترة 2010 - 2011، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، 18 - 19 ماي 2011.
- 6 - صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات)، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2004.
- 7 - طواهرية الشيخ، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل التأهيل لمنظمات الأعمال واندماجها في اقتصاد المعرفة، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في المنظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 2001.
- 8 - محمد بن بوزيان، تكنولوجيا الحاضنات في العالم العربي: الفرص والتحديات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09 - 10 مارس 2004.
- 9 - مصنوعة احمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، الواقع وآفاق التطوير تجارب الدول، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 03 و04 ديسمبر 2012.
- 10- صلاح محمد المزيدي ووسام فيصل الخضرا، دور الحاضنات التكنولوجية في تنمية المشاريع الإبداعية، المؤتمر العلمي السادس "المشروعات الصغيرة وآفاق التنمية المستدامة في الوطن العربي"، مصر، 18 - 20 إبريل 2000.
- 11 - سيد ناجي مرتجي. المشروعات الصغيرة والمتوسطة: الجمهور والمشكلات وإطار التطور. ندوة - المشروعات الصغيرة والمتوسطة عن الوطن العربي بالإشكاليات وآفاق التنمية - المنظمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة. 18 - 20 يناير 2004.
- 12 - صالح محمد المشري، دور حاضنات الأعمال والابتكار التقني في تنمية الإبداع وتشجيع المبدعين، أعمال ملتقيات وندوات (بناء القدرات البشرية العربية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.
- 13 - فوزي عبد الرزاق، إشكالية حاضنات الأعمال بين التطوير والتفعيل: رؤية مستقبلية حالة حاضنات الأعمال في الاقتصاد الجزائري، المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال، سبتمبر 2014.
- 14 - فوزي عبد الرزاق، إشكالية حاضنات الأعمال بين التطوير والتفعيل: رؤية مستقبلية حالة حاضنات الأعمال في

- الاقتصاد الجزائري، المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال، السعودية، سبتمبر 2014.
- 15 - ماهر المحروق، سياسات حماية المنشآت الصغيرة والمتوسطة أثر المبادرات العربية في دعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة، المؤتمر العربي الرابع لتنمية الموارد البشرية، الرياض، أيام 10 - 12 / 03 / 1432 هـ الموافق لـ 13 - 15 / 02 / 2011 م.
- 16 - منظمة العمل العربية، المشروعات الصغيرة والمتوسطة كخيار للحد من البطالة وتشغيل الشباب في الدول العربية، مؤتمر العمل العربي، الدورة الخامسة والثلاثون، مصر 23 فيفيري - 01 مارس 2008،

الدراسات والابحاث

- 1 - سارة محمد هلال، إدارة المشروعات الصغيرة، مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع، مصر، 2010.
- 2 - عاطف الشبراوي إبراهيم، حاضنات الأعمال مفاهيم مبدئية وتجارب عالمية، منظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة، المغرب، 2005.
- 3 - عبد العزيز مخيمر وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، منشورات المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، 2008.
- 4 - اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا)، تمويل عملية نقل التكنولوجيا في منطقة الإسكوا، 6 حزيران 2012
- 5 - اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا)، نشرة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للتنمية في المنطقة العربية، العدد 19، نيويورك، 2013.
- 6 - محمد توفيق ماضي، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات في مجال الصحة والتعليم، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2000.
- 7 - محمد محمود يوسف، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
- 8 - محمد ناجي حسن خليفة، دور حاضنات الأعمال التكنولوجية في زيادة الاستثمار في الصناعات الصغيرة والمتوسطة، (مقال في الأنترنت تاريخ الإطلاع 2017/10/18)، .
- 9 - المعهد العربي للتخطيط، تنافسية المنشآت الصغيرة والمتوسطة: الخصائص والتحديات، سلسلة دورية: العدد 93 ماي 2010 السنة 9، الكويت.

- 10 - نسيم فارس برهم، إشكالية بناء التجمعات الصناعية العنقودية في الأردن، دراسات، العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجامعة الأردنية، المجلد 42، ملحق 2، 2015.
- 11 - هالة محمد لبيب عنبه، إدارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2002.

القرارات، القوانين، والمراسيم:

- 1 - وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، مدونة النصوص القانونية والتنظيمية الخاصة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، 2005.

قائمة المراجع الاجنبية

Books

- 1- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., and Sarstedt, M, **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**, SAGE, USA, 2014
- 2- Hair, Joseph G. Tomas M. Hult, Christian M. Ringle, Marko Sarstedt, **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**, Second Edition, SAGE, USA, 2017.
- 3- Hilton, Hilton, Ronald, Maher Micheal and Setto, frank, **Cost management for Business Decision**, Mc Graw-Hill, 2000,
- 4- Larry Dana Barnes, **History of Batavia 1801 to 2015, Part 2/ 1951-1960**, Batavia City Historian, 2015,
- 5- Magretta, J. **Why Business Models Matter**. Harvard Business Review, 2002.
- 6- Osterwalder, A, Pigneur, Y. **Business Model Generation**. Hoboken, New Jersey: WILEY. 2010.
- 7- Rudy Aernoudt, **Incubators: Tool for Entrepreneurship? Small Business Economics**, 2004,

Theses

- 1- Amezcua A, S Boon, **Business Incubation as Entrepreneurship Policy**, Martin J. Whitman School of Management, 2010.
- 2- Anna Bergek and Charlotte Norrman, **Incubator best practice: A framework**, Linkoping University, Sweden, 2008,
- 3- bae urban economics, **Business Incubator Study**, City of Eureka, California, November 2015,
- 4- Dan W. Peterson, **organizational culture as a convergent process: culture in a small business incubator**, Doctor of Philosophy, Ohio University, USA, 2002
- 5- Mayra Veronica Villarroel Rojas, **Business incubators – Knowledge transfer**

- and networks creation as key success factors**, Master's thesis, Linnaeus University, Sweden, 2010,
- 6- Osterwalder, A. **the business model ontology a proposition in a design science approach**. Doctor of University Lausanne. 2004
- 7- Prominent Choto, **the impact of business incubators on survivalist entrepreneurs in the cape metropolitan area**, Master, the Cape Peninsula University of Technology, South Africa, 2015,
- 8- Stephanie Pals, **Factors Determining Success/Failure in Business Incubators**, A Major Qualifying Report Submitted to the Faculty Of the Worcester Polytechnic Institute In partial fulfillment of the requirements for the Degree of Bachelor of Science, December 2006, USA,

Scientific Journals

- 1- Aerts K, P Matthyssens, K Vandenbempt, **Critical role and screening practices of European business incubators**, Technovation 27: 254-267, 2007.
- 2- Caiazza R, **Benchmarking of business incubators**, International Journal, 21(6), 2013.
- 3- christoph zott, raphael amit, lorenzo massa, **the business model: theoretical roots, recent developments, and future research**, journal of management, vol 37, no 4, july 2011.
- 4- Chung-Jen Chen, **Technology commercialisation, incubator and venture capital, and new venture performanc**, Journal of Business research 62, 2009,
- 5- Garnsey E, W E Stam and P. Heffernan, **New firm growth: Exploring processes and paths**, Industry and Innovation journal 13(1): 2006,
- 6- Hackett S M, D M Dilts, **A Systematic Review of Business Incubation Research**, Journal of Technology Transfer (29) 55-82, 2004.
- 7- HANADI AL-MUBARAKI, HOLGER SCHRÖDL. **measuring the effectiveness of business incubators: a four dimensions approach from a gulf cooperation council perspective**. Journal of Enterprising Culture
- 8- Jin Wang, The economic impact of Special Economic Zones: Evidence from Chinese municipalities, **Journal of Development Economics**, www.journals.elsevier.com. 101. 2013.

- 9- Lalkaka Rustam, **Technology business incubators to help build an innovation- based economy**, Journal of Change Management, 3(2): 2002,
- 10- Michael Morris, Minet Schindehutte, **Jeffrey Allen, The entrepreneur's business model. toward a unified perspective**, Journal of Business Research, N 58, 2005.
- 11- Ming Feng Tang, Jaegul Lee, Yong Lu, Kun Liu , **Assessing government-supported technology-based business incubators: evidence from China**, Journal Technology Management, Vol. 65, Nos. 1/2/3/4, 2014
- 12- Nadezhda Galiyeva, David Luigi Fuschi, **A Research Proposal for Measuring the Effectiveness of Business Incubators** , Journal of Organisational Studies and Innovation Vol. 5, no.3, Autumn, 2018
- 13- Nadezhda Galiyeva, David Luigi Fuschi. **A Research Proposal for Measuring the Effectiveness of Business Incubators**. Journal of Organisational Studies and Innovation Vol. 5, no.3, Autumn, 2018.
- 14- Ratinho T, E Henriques, **The role of science parks and business incubators in converging countries: Evidence from Portugal**, journal Technovation 30: 278-290, 2010.
- 15- Rice M P, **Co-production of business assistance in business incubators: An exploratory study**, Journal of business venturing 17, 2002,
- 16- Sehitoglu Y, zdemir O, The impact of business incubation on firm performance during post graduation period-Turkey example. British Journal of Arts and Social Sciences, 12(1), 2013.
- 17- Voisey P, Gornall L, Jones P, Brychan T . **The measurement of success in a business incubation project. Journal of Small Business and Enterprise Development**. Journal of Small Business and Enterprise Development, 13(3). (2006). UK.
- 18- Torun, M. et al. **Assessing business incubation: A review on benchmarking**, International Journal of Innovation Studies, Volume 2, Issue 3, September 2018,
- 19- Thobekani Lose and Robertson K. Tengeh, **The Sustainability and Challenges of Business Incubators in the Western Cape Province, South Africa**, Sustainability journal, South Africa, 2015.
- 20- Bergek A, C Norrman, **Incubator best practice: A framework**, Technovation 28, 2008.
- 21- Int. J. Technology Management, Vol. 65, Nos. 1/2/3/4, 2014
- 22- Timothy S. Hatten, **Small Business Management Entrepreneurship and**

Beyond, fifth edition, South-Western Cengage Learning, USA, 2012.

- 23- Tomarken, Andrew J. and Waller , Niels G , " **Structural Equation Modeling: Strengths, Limitations and Misconceptions**", Annual Review of Clinical Psychology, Vol.1, No.1, 2005.

Conferences

- 1- Costa-David J J Malan, R Lalkaka **Improving Business Incubator Performance through Benchmarking and Evaluation: Lessons Learned from Europe**, NBIA Conference, Toronto, 2002.
- 2- Lalkaka Rustam, **Best practices' in Business Incubation: Lessons (yet to be) Learned**, paper presented at the International Conference on Business Centres: Actors for Economic and Social Development, Brussels, 14-15 November, 2001.
- 3- Vanderstraeten J, Matthyssens P, **Measuring the performance of business incubators: A critical analysis of effectiveness approaches and performance measurement systems**, In ICSB world conference proceedings, International Council for Small business (ICSB),2010.

Studies and research

- 1- **Benchmarking of Business Incubators**, European Commission Enterprise Directorate General, February 2002.
- 2- Centre for Strategy and Evaluation Services (CSES), **Benchmarking of Business Incubators**, European Commission Enterprise Directorate General, 2002.
- 3- Chesbrough, Henry, et al (Richard S. Rosenbloom). **The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies**. Industrial and corporate change, 2002.
- 4- DaSilva C, Trkman P. **Business model: what it is and what it is not**. Long Range Planning, 2014.
- 5- David A. Lewis et al, **Incubating Success. Incubation Best Practices That Lead to Successful New Ventures**, University of Michigan Institute for Research on Labor, Employment, and the Economy, University of Michigan, USA, 2011.
- 6- David Norton, Robert Kaplan. **The Balanced Scorecard Translating strategy into action**, Harvard business press, boston, 1996.

- 7- European Commission, **setting up, managing and evaluating eu science and technology parks**, October 2013.
- 8- Frontline, **Edinburgh Pre Incubation Scheme Economic Impact Evaluation**, Scottish Enterprise, 2002.
- 9- Gisela Kiratli et al, **management of business incubators training materials**, Kaunas University of Technology Innovation Centre, Lithuania, 2001.
- 10- infoDev the World Bank Group, **Business Incubation Basics**, USA.
- 11- Knopp L, **State of the business incubation industry, Tech**, International Business Innovation Association, 2012.
- 12- Miller P, K Bound, **The Startup Factories: The rise of accelerator programmes to support new technology ventures**, UK National Endowment for Science, Technology and the Arts (NESTA), 2011.
- 13- Morten T, Hansen Henry, Chesbrough, Donald Sull, Nitin Nohria, **Networked Incubators: Hothouses of the New Economy**, Harvard Business Review September/October, 2000.
- 14- Mosselman M Y Prince, R Kemp, **Review of the methodologies to measure effectiveness of state aid to SMEs**, Final Report to the European Commission, 2004.
- 15- NBIA, Operational Definitions: **Entrepreneurship Centers (Incubators, Accelerators, Coworking Spaces and Other Entrepreneurial Support Organizations)**, Version 1.0 Feb 2017.
- 16- OSTERWALDER Alexander, PIGNEUR Yves. **Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers**. John Wiley & Sons, New Jersey. 2010.
- 17- Oxford Innovation Ltd, **Benchmarking Study on Technology-Based Incubators**, 2006.
- 18- Peterson w. Gijsbers, G. wilks M. **A New Approach to Assessing Organizational Performance in Agricultural Research Organization**, ISNAR. 2003.
- 19- iPark – Jordan’s Technology Hub, **Selected Business Incubators in Middle East and North Africa region**, Jordan, July 2013.
- 20- Centre for Internet and Society, **Technology Business Incubators: An Indian Perspective and Implementation Guidance Report**, India.
- 21- UKBI, **UK Incubators - Identifying Best Practice**, Birmingham, UK Business Incubation Limited, 2009.

- 22- UNIDO, **Economic zones in the ASEAN**, august 2015.
- 23- Vasily Ryzhonkov, **The History of Business Incubation** (part 2).
[https://worldbusinessincubation.wordpress.com /2013/03/22/426/](https://worldbusinessincubation.wordpress.com/2013/03/22/426/) تاريخ الإطلاع
2017/11/04
- 24- Verstraete, Thierry, Florence Krémer, and Estèle Jouison-Laffitte. **Le business model: une théorie pour des pratiques**. Entreprendre & innover , 2012.

المواقع الاليكترونية

- 1- www.cses.co.uk
- 2- <https://www.smartpls.com>
- 3- www.inno-group.com/en/projects/53-inno-germany
- 4- www.oxin-centres.co.uk
- 5- www.europa.eu
- 6- www.kenanaonline.com
- 7- <https://inbia.org/about/>
- 8- www.unescwa.org
- 9- www.wikipedia.org
- 10- www.batavianewyork.com/for-businesses/pages/batavia-industrial-center
- 11- www.inbia.org
- 12- <https://biblio.ugent.be/publication/6842877/file/6843687>

الملاحق

الملحق 1 : استبيان الدراسة



جامعة ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص: تحليل اقتصادي



الموضوع: استبيان حول

أثر كفاءة حاضنات الأعمال في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

المشرف

الأستاذ الدكتور دادن عبد الوهاب

الطالب

خالد مدخل

إلى السيد: المحترم

تحية طيبة وبعد /

في إطار إعداد أطروحتي للدكتوراه حول موضوع " تحليل كفاءة حاضنات الأعمال وأثرها على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بالاستناد إلى بعض التجارب العالمية "، يقوم الباحث بدراسة ميدانية بهدف الوصول إلى نتائج قد تسهم في تطوير حاضنات الأعمال في الجزائر وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهذا ينعكس إيجابيا على الاقتصاد الوطني.

لذا أتشرف أن أضع بين أيدي شخصكم الكريم هذا الاستبيان، وأطلب من سيادتكم التكرم عليّ بالإجابة على أسئلته من خلال خبرتكم وواقع الحاضنة والمؤسسات المنتسبة لها، وأنا على ثقة بأن دقة إجاباتكم من خلال درايتكم بالموضوع لها أثر كبير على مصداقية الدراسة وغايتها العلمية والواقع الذي تعيشه حاضنات الأعمال والمؤسسات في الجزائر.

لذا يرجو الباحث من سيادتكم المحترمة قراءة فقرات الاستبيان بتمعن والاجابة عنها بدقة وموضوعية وهذا سيساهم دون شك في تحقيق هدفنا المنشود (سيأخذ هذا الاستبيان من 10 الى 15 دقيقة من وقتكم فقط)، علما بأن إجاباتكم لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط دون الإشارة لشخصكم الكريم

أشكر لكم حسن تعاونكم في خدمة البحث العلمي

الباحث: خالد مدخل

الموسم الجامعي: 2018 - 2019

القسم الأول: بيانات شخصية

الرجاء وضع (x) في المكان المناسب

<input type="checkbox"/>	خبير	<input type="checkbox"/>	موظف في الحاضنة	<input type="checkbox"/>	مسؤول حاضنة	(1) الوظيفة:								
		<input type="checkbox"/>	موظف في المؤسسة (مشروع)	<input type="checkbox"/>	صاحب المؤسسة (حامل مشروع)									
<input type="checkbox"/>	من 25 إلى أقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/>	من 20 إلى أقل من 25 سنة	<input type="checkbox"/>	أقل من 20 سنة	(2) العمر:								
		<input type="checkbox"/>	أكثر من 40 سنة	<input type="checkbox"/>	من 30 إلى أقل من 40 سنة									
		<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>	ذكر	(3) الجنس:								
<input type="checkbox"/>	ليسانس	<input type="checkbox"/>	ثانوي	<input type="checkbox"/>	ما قبل ثانوي	(4) الشهادة العلمية:								
<input type="checkbox"/>	دكتوراه	<input type="checkbox"/>	مهندس	<input type="checkbox"/>	ماجستير / ماستر									
<input type="checkbox"/>	أخرى	<input type="checkbox"/>	علوم إدارية واقتصادية	<input type="checkbox"/>	علوم تكنولوجية	(5) التخصص:								
<input type="checkbox"/>	لم أعمل من قبل	<input type="checkbox"/>	لدى قطاع خاص	<input type="checkbox"/>	لدى قطاع عام	(6) هل سبق لك العمل:								
				<input type="checkbox"/>	لدى قطاع عام / خاص									
<input type="checkbox"/>	من 4 إلى أقل من 4 سنوات	<input type="checkbox"/>	من 2 إلى أقل من 4 سنوات	<input type="checkbox"/>	أقل من 2 سنة	(7) عدد سنوات الخبرة في هذه الوظيفة:								
		<input type="checkbox"/>	أكثر من 10 سنوات	<input type="checkbox"/>	من 8 إلى أقل من 10 سنوات									
<input type="checkbox"/>	من 4 إلى أقل من 4 سنوات	<input type="checkbox"/>	من 2 إلى أقل من 4 سنة	<input type="checkbox"/>	أقل من 2 سنة	(8) عدد سنوات الخبرة في هذه الوظيفة:								
		<input type="checkbox"/>	أكثر من 10 سنوات	<input type="checkbox"/>	من 8 إلى أقل من 10 سنوات									
(9) أين يوجد موقع الحاضنة؟														
<table border="1"> <tr> <td>منطقة صناعية</td> <td>منطقة ريفية</td> <td>منطقة شبه حضرية</td> <td>منطقة حضرية</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>							منطقة صناعية	منطقة ريفية	منطقة شبه حضرية	منطقة حضرية				
منطقة صناعية	منطقة ريفية	منطقة شبه حضرية	منطقة حضرية											

10) فترات احتضان أقل من 2 سنة

من 2 سنة إلى أقل من 4 سنة أكثر من 4 سنوات

المؤسسة:

11) متي بدأت الحاضنة نشاطها؟

القسم الثاني: بيانات موضوع الدراسة

الرجاء وضع (x) في المكان المناسب

المحور الأول: طرق الترويج لخدمات حاضنات الأعمال

هل هذه الطرق مستعملة من طرف الحاضنة للتعريف (الترويج) بخدماتها؟	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1 قامت الحاضنة بالإعلانات في الوسائل التقليدية (الصحف، الإذاعات، القنوات التلفزيونية....)					
2 قامت الحاضنة بالإعلانات في الوسائل الحديثة (مواقع التواصل الاجتماعي والوسائط الاللكترونية....)					
3 استعملت الحاضنة وكالات دعم الأعمال الأخرى للتعريف بخدماتها					
4 قامت الحاضنة بالاتصال المباشر بالمؤسسات المستهدفة					

المحور الثاني: عناصر استقطاب المؤسسات الناشئة إلى حاضنات الأعمال

ما الذي يجعل المؤسسة ترغب في الانتساب إلى الحاضنة؟	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1 الموقع الجيد للحاضنة					
2 سمعة وصورة الحاضنة					
3 توفر أماكن للإيجار أفضل					
4 توفر أماكن للإيجار أرخص					
5 توفر دعم جيد					
6 قريبة من الأسواق					
7 توفر فرصة للتواصل مع المؤسسات الأخرى					

المحور الثالث: معايير انتساب المؤسسات إلى حاضنات الأعمال

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	هل هذه المعايير تستخدمها الحاضنة في قبول المؤسسة للانتساب إليها؟	
					يجب أن تكون المؤسسة جديدة حتى تنتسب إلى الحاضنة	1
					يُمكن أن تكون المؤسسة قديمة ولكن بحجم معين	2
					يجب دراسة رغبة صاحب المؤسسة	3
					يجب تقييم احتياجات المؤسسة	4
					دراسة مدى تلبية الحاضنة لاحتياجات المؤسسة	5
					يجب أن تكون للمؤسسة خطة عمل ودراسة جدوى	6
					يجب أن يكون للمؤسسة أعمال مبتكرة	7
					يجب أن تُثبت المؤسسة إمكانات عالية للنمو	8
					يجب أن تحصل المؤسسة على عقد إيجار من الحاضنة طوال فترة الانتساب	9
					يجب أن تحصل الحاضنة على التزام مكتوب من المؤسسة لتوفير المعلومات الضرورية طوال فترة الانتساب ولمدة 5 سنوات بعد التخرج	10
					يجب أن تحصل الحاضنة على التزام مالي مكتوب من المؤسسة في حال نجاحها مستقبلاً	11

المحور الرابع: الخدمات العامة المقدمة من حاضنات الأعمال

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	أشتر على الخدمات العامة التي تُقدمها الحاضنة إلى المؤسسة المنتسبة إليها	
					الحاضنة تُقدم خدمات السكرتارية والمكاتب المشتركة	1
					الحاضنة تُقدم خدمات النظافة والصيانة	2
					الحاضنة يوجد فيها قاعات الاجتماعات	3
					الحاضنة تُوفّر المطاعم والمقاهي	4
					الحاضنة تُوفّر الحواسيب وشبكات الهواتف الأرضية،	5
					الحاضنة تُوفّر الكهرباء والإنترنت	6

المحور الخامس: الخدمات المهنية المقدمة من حاضنات الأعمال

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	أشتر على الخدمات المهنية التي تقدمها الحاضنة إلى المؤسسة المنتسبة إليها	
					تساعدت الحاضنة في أساسيات الأعمال (دراسات الجدوى، تطوير خطة أعمال، تأسيس المؤسسة،..)	1
					تساعد الحاضنة في تسجيل الملكية الفكرية (الصناعية) للمؤسسات المنتسبة إليها	2
					تساعد الحاضنة في الإعلان والترويج والتسويق للمؤسسات المنتسبة إليها	3
					تساعد الحاضنة المؤسسات في عمليات المحاسبة والخدمات القانونية وما تبعها	4
					تساعد الحاضنة المؤسسات المنتسبة إليها في بناء علاقات فيما بينها	5
					تساعد الحاضنة المؤسسات المنتسبة إليها في التجارة الإلكترونية	6
					تساعد الحاضنة المؤسسات المنتسبة إليها في التدريب وتطوير مهارات العمل والأعمال	7
					تساعد الحاضنة المؤسسات المنتسبة إليها في تطوير المنتجات والخدمات الجديدة	8
					تساعد الحاضنة المؤسسات المنتسبة إليها في البحث على التمويل من البنوك	9
					تساعد الحاضنة المؤسسات المنتسبة إليها في إدارة الأعمال (مثل: خدمة تقييم العملاء، إدارة المخزون، نظم المعلومات الإدارية)	10
					تساعد الحاضنة المؤسسات المنتسبة إليها في المشورة بشأن توظيف العمال	11
					تساعد الحاضنة المؤسسات المنتسبة إليها في مشتريات المنتج الوطني	12
					تقدم الحاضنة للمؤسسات المنتسبة إليها دورات تدريبية حول السلامة والصحة المهنية	13
					تساعد الحاضنة المؤسسات المنتسبة إليها في المشاركة والحضور إلى المؤتمرات والمعارض	14
					تساعد الحاضنة المؤسسات المنتسبة إليها في التصنيع والعمليات والتقنية	15
					تساعد الحاضنة المؤسسات المنتسبة إليها في بناء العلاقات والتشبيك مع شركاء إستراتيجيين ورجال أعمال والمؤسسات الأخرى	16
					تساعد الحاضنة المؤسسات المنتسبة إليها في إجراءات التصدير والتجارة الخارجية	17

المحور السادس: سياسة الرسوم في حاضنات الأعمال

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق بشدة	موافق	كيف تكون رسوم (أسعار) الخدمات التي تقدمها الحاضنة؟	
					معظم الخدمات بدون رسوم (مجانية)	1
					رسوم الإيجار لوحدة الحاضنة مقبولة	2
					جودة وحدات الحاضنة مقبولة مقارنة بالرسوم	3

المحور السابع: طرق تواصل الحاضنة مع المؤسسات المنتسبة إليها

معارض بشدة	معارض	محايد	موا	موافق بشدة	هل هذه الطرق تعتمد الحاضنة للحصول على التغذية العكسية من المؤسسة المنتسبة إليها لتقييم خدماتها؟	
					قامت إدارة الحاضنة بعقد اجتماعات دورية مع المؤسسة المنتسبة إليها	1
					قامت إدارة الحاضنة بتوزيع استبيانات على المؤسسة المنتسبة إليها	2
					قامت إدارة الحاضنة بإتصالات غير الرسمي مع المؤسسة المنتسبة إليها	3

المحور الثامن: المتابعة الإدارية في حاضنات الأعمال

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق بشدة	موافق	هل تقوم إدارة الحاضنة بجمع البيانات التالية من المؤسسة المنتسبة إليها والمتخرجة منها؟	
					قامت إدارة الحاضنة بجمع معلومات حول إنشاء مناصب عمل جديدة	1
					قامت إدارة الحاضنة بجمع معلومات حول العائدات سنوية للمؤسسات	2
					قامت إدارة الحاضنة بجمع معلومات حول استمرار المؤسسات في العمل	3
					قامت إدارة الحاضنة بجمع معلومات حول براءات الاختراع للمؤسسات	4
					قامت إدارة الحاضنة بجمع معلومات حول حصول المؤسسات على قروض بنكية	5
					قامت إدارة الحاضنة بجمع معلومات حول حصول المؤسسات على تمويل	6
					قامت إدارة الحاضنة بجمع معلومات حول توسع المؤسسات في الأعمال	7
					قامت إدارة الحاضنة بجمع معلومات حول تغيير العنوان التجاري للمؤسسة	8

المحور التاسع: نشأة المؤسسات

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	كيف نشأة المؤسسات المنتسبة إلى الحاضنة؟
					1 عن طريق أفراد (أفراد عاديين)
					2 عن طريق رجال أعمال
					3 عن طريق أكاديميين
					4 عن طريق مؤسسة جديدة كلياً
					5 عن طريق فرع من مؤسسة قائمة

المحور العاشر: تنمية المؤسسات

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	كيف ساهمت الحاضنة في تنمية المؤسسات إليها؟
					1 الحاضنة ساهمت في تشجيع روح الابداع والابتكار
					2 الحاضنة ساهمت في إنشاء مؤسسات جديدة وعالية الجودة
					3 الحاضنة ساهمت في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات القائمة
					4 الحاضنة ساهمت في خلق مناصب شغل
					5 الحاضنة ساهمت في تطوير المنتجات والخدمات الجديدة

المحور الحادي عشر: مغادرة المؤسسات الحاضنة

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	لماذا تغادر المؤسسة الحاضنة؟
					1 تغادر المؤسسة الحاضنة عندما تحقق الأهداف المتفق عليها
					2 تغادر المؤسسة الحاضنة عندما تفشل المؤسسة في تحقيق الأهداف المتفق عليها
					3 تغادر المؤسسة الحاضنة عندما تحتاج إلى مساحة أكبر للتوسع
					4 تغادر المؤسسة الحاضنة عندما تجد أماكن أفضل في مكان آخر
					5 تغادر المؤسسة الحاضنة عندما تجد أماكن أرخص في مكان آخر
					6 تغادر المؤسسة الحاضنة عندما عدم امكانية استئجار وحدات الحاضنة إلا لفترة زمنية محددة

شاكرًا لكم حسن التعاون مع تمنياتي لكم بالتوفيق والنجاح

**الملحق 2: خريطة مشاتل ومحاضن
المؤسسات في الجزائر**

الملحق 3: طلب تحكيم استبيان



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مبراح - ورقلة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير



من: خالد مدخل

إلى السيد:

طالب دكتوراه في العلوم الاقتصادية بجامعة قاصدي مبراح

بورقلة - الجزائر

أستاذ مساعد - أ - بجامعة الشهيد حمه لخضر

بالوادي - الجزائر

طلب تحكيم استبيان

تحية طيبة وبعد /

يطيب لي ويسعدني أن أطلب منكم سيدي وأستاذي الفاضل التكرم عليّ بالتحكيم العلمي للاستبيان المرفق، الذي في إطار إعداد أطروحتي للدكتوراه تخصص: تحليل اقتصادي الموسومة بـ "أثر كفاءة حاضنات الأعمال في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بالاستناد إلى بعض التجارب العالمية"، تحت إشراف الأستاذ الدكتور عبد الوهاب دادن بجامعة قاصدي مبراح - ورقلة - الجزائر.

ولعلمكم سعادة الدكتور بأن إشكالية الدراسة كالتالي: "ما هي الملامح الواجب توفرها في حاضنات الأعمال في الجزائر لضمان إنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة ناجحة؟"، ومن أجل محاولة الوصول إلى أهداف الدراسة استعمل الباحث من وسائل المنهج العلمي أداة الاستبيان كوسيلة لتحقيق مقاصد الأطروحة.

لذا أرجو من سيادتكم الموقرة إفادتي بملاحظاتكم وتوجيهاتكم التي سيكون لها أثر في تصويب الاستبيان وتوجيهه علميا ومنهجيا؛ وذلك تحقيقا لهدف الأطروحة التي يسعى الباحث من خلالها للمساهمة في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والنهوض بالاقتصاد الوطني.

وفي الأخير أشكر حسن توجيهكم وإرشادكم لي مع قائق تقديري واحترامي لشخصكم الكريم.

الطالب: خالد مدخل

الملحق 4 : قائمة المحكمين

قائمة المحكمين

الجامعة	الاسم واللقب (ترتيب حسب الأحرف)	الرقم
جامعة ورقلة - الجزائر	د السعيدى سعدة	01
جامعة عمر المختار - ليبيا	د امحمد عبدالله امحمد المنصوري	02
جامعة سوق اهراس - الجزائر	د باريك نعيمة	03
جامعة - ماليزيا	د توفيق بيجج	04
جامعة طبية - المدينة المنورة - السعودية	د جمال لعمارة	05
جامعة تيسة - الجزائر	د شتوح نور الدين	07
جامعة أوتارا ماليزيا. ماليزيا	د صولا أسامة	08
كلية الاقتصاد والإدارة بالمهديّة - تونس	د طارق صدراوي	09
جامعة بومرداس - الجزائر	د عبد الرحمان تومي	10
الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا - غزة - فلسطين	د عبد الرحمن محمد سليمان رشوان	11
جامعة وستمنستر - بريطانيا	د عصام المالكي	12
جامعة الوادي - الجزائر	د عقبة الريمي	13
جامعة الوادي - الجزائر	د فوزي محريق	14
جامعة طبية - المدينة المنورة - السعودية	د فوزية بوصفصاف	15
جامعة مستغانم - الجزائر	د لعجال عدالة	16
جامعة تراكيا - تركيا	د محمد كنوش	17
جامعة البلقاء التطبيقية - الأردن	د مخلوف أحمد	18
جامعة الأقصى بغزة - فلسطين	د منصور عبد القادر منصور	19
كلية الاقتصاد جامعة الموصل - العراق	د ميسر إبراهيم أحمد عبد الرحيم الجبوري	20
جامعة محمد الخامس بالرباط - المغرب	د هشام عطوش	21
جامعة حلوان - مصر	د وفاء محمد فؤاد شلبي	22
الجامعة الإسلامية - غزة - فلسطين	د يوسف عبد عطية بحر	23
إطار بمدرية الشؤون الدينية بالوادي - الجزائر	أ قعري ابراهيم (تحكيم لغوي)	24

الملحق 5: جداول متغيرات الدراسة

الجدول: توزيع العينة حسب متغير الوظيفة

المجموع الكلي	المؤسسات	الموظفين في الحاضنات	نوع المبحوثين الوظيفة	
			التكرارات	% من مجموع نوع المبحوثين
8	-	8	التكرارات	
9.8%	-	20.5%	% من مجموع نوع المبحوثين	مدير حاضنة
9.8%	-	9.8%	% من المجموع	
30	-	30	التكرارات	موظف في الحاضنة
36.6%	-	76.9%	% من مجموع نوع المبحوثين	
36.6%	-	36.6%	% من المجموع	
1	-	1	التكرارات	خبير
1.2%	-	2.6%	% من مجموع نوع المبحوثين	
1.2%	-	1.2%	% من المجموع	
40	40	-	التكرارات	صاحب المؤسسة (حامل مشروع)
48.8%	93.0%	-	% من مجموع نوع المبحوثين	
48.8%	48.8%	-	% من المجموع	
3	3	-	التكرارات	موظف في المؤسسة (حامل مشروع)
3.7%	7.0%	-	% من مجموع نوع المبحوثين	
3.7%	3.7%	-	% من المجموع	
82	43	39	التكرارات	المجموع الكلي
100.0%	100.0%	100.0%	% من مجموع نوع المبحوثين	
100.0%	52.4%	47.6%	% من المجموع	

الجدول: توزيع العينة حسب متغير العمر

المجموع الكلي	المؤسسات	الموظفين في الحاضنات	نوع المبحوثين العمر	
			التكرارات	من 20 إلى أقل من 25 سنة
3	2	1	التكرارات	
3.7%	4.7%	2.6%	% من مجموع نوع المبحوثين	
3.7%	2.4%	1.2%	% من المجموع	
28	14	14	التكرارات	من 25 إلى أقل من 30 سنة
34.1%	32.6%	35.9%	% من مجموع نوع المبحوثين	
34.1%	17.1%	17.1%	% من المجموع	
25	11	14	التكرارات	من 30 إلى أقل من 40 سنة
30.5%	25.6%	35.9%	% من مجموع نوع المبحوثين	
30.5%	13.4%	17.1%	% من المجموع	
26	16	10	التكرارات	أكثر من 40 سنة
31.7%	37.2%	25.6%	% من مجموع نوع المبحوثين	
31.7%	19.5%	12.2%	% من المجموع	
82	43	39	التكرارات	المجموع الكلي
100.0%	100.0%	100.0%	% من مجموع نوع المبحوثين	
100.0%	52.4%	47.6%	% من المجموع	

الجدول : توزيع العينة حسب متغير الجنس

المجموع الكلي	المؤسسات	الموظفين في الحاضنات	نوع المبحوثين الجنس	
			التكرارات	ذكر
52	33	19	التكرارات	ذكر
63.4%	76.7%	48.7%	% من مجموع نوع المبحوثين	
63.4%	40.2%	23.2%	% من المجموع	
30	10	20	التكرارات	أنثى
36.6%	23.3%	51.3%	% من مجموع نوع المبحوثين	
36.6%	12.2%	24.4%	% من المجموع	
82	43	39	التكرارات	المجموع الكلي
100.0%	100.0%	100.0%	% من مجموع نوع المبحوثين	
100.0%	52.4%	47.6%	% من المجموع	

الجدول : توزيع العينة حسب متغير الشهادة العلمية

المجموع	أصحاب المؤسسات	الموظفين في الحاضنات	نوع المبحوثين الشهادة العلمية	
			التكرارات	ما قبل ثانوي
4	4	0	التكرارات	ما قبل ثانوي
4.9%	9.3%	0.0%	% من مجموع نوع المبحوثين	
4.9%	4.9%	0.0%	% من المجموع	
13	10	3	التكرارات	ثانوي
15.9%	23.3%	7.7%	% من مجموع نوع المبحوثين	
15.9%	12.2%	3.7%	% من المجموع	
27	13	14	التكرارات	ليسانس
32.9%	30.2%	35.9%	% من مجموع نوع المبحوثين	
32.9%	15.9%	17.1%	% من المجموع	
32	12	20	التكرارات	ماجستير / مستر
39.0%	27.9%	51.3%	% من مجموع نوع المبحوثين	
39.0%	14.6%	24.4%	% من المجموع	
2	2	0	التكرارات	دكتوراه
2.4%	4.7%	0.0%	% من مجموع نوع المبحوثين	
2.4%	2.4%	0.0%	% من المجموع	
4	2	2	التكرارات	مهندس
4.9%	4.7%	5.1%	% من مجموع نوع المبحوثين	
4.9%	2.4%	2.4%	% من المجموع	
82	43	39	التكرارات	المجموع الكلي
100.0%	100.0%	100.0%	% من مجموع نوع المبحوثين	
100.0%	52.4%	47.6%	% من المجموع	

الجدول : توزيع العينة حسب متغير التخصص

المجموع الكلي	المؤسسات	الموظفين في الحاضنات	نوع المبحوثين	
			التخصص	التكرارات
33	9	24	التكرارات	علوم إدارية واقتصادية
40.2%	20.9%	61.5%	% من مجموع نوع المبحوثين	
40.2%	11.0%	29.3%	% من المجموع	
1	0	1	التكرارات	تسيير موارد بشرية
1.2%	0.0%	2.6%	% من مجموع نوع المبحوثين	
1.2%	0.0%	1.2%	% من المجموع	
1	0	1	التكرارات	تسيير سياحة وفندقة
1.2%	0.0%	2.6%	% من مجموع نوع المبحوثين	
1.2%	0.0%	1.2%	% من المجموع	
3	0	3	التكرارات	علوم قانونية
3.7%	0.0%	7.7%	% من مجموع نوع المبحوثين	
3.7%	0.0%	3.7%	% من المجموع	
1	0	1	التكرارات	علوم زراعية
1.2%	0.0%	2.6%	% من مجموع نوع المبحوثين	
1.2%	0.0%	1.2%	% من المجموع	
1	1	0	التكرارات	علوم التغذية
1.2%	2.3%	0.0%	% من مجموع نوع المبحوثين	
1.2%	1.2%	0.0%	% من المجموع	
2	1	1	التكرارات	علوم بيولوجية
2.4%	2.3%	2.6%	% من مجموع نوع المبحوثين	
2.4%	1.2%	1.2%	% من المجموع	
18	17	1	التكرارات	علوم تكنولوجية
22.0%	39.5%	2.6%	% من مجموع نوع المبحوثين	
22.0%	20.7%	1.2%	% من المجموع	
1	1	0	التكرارات	كيمياء
1.2%	2.3%	0.0%	% من مجموع نوع المبحوثين	
1.2%	1.2%	0.0%	% من المجموع	
3	2	1	التكرارات	إعلام آلي
3.7%	4.7%	2.6%	% من مجموع نوع المبحوثين	
3.7%	2.4%	1.2%	% من المجموع	
1	1	0	التكرارات	علوم إنسانية
1.2%	2.3%	0.0%	% من مجموع نوع المبحوثين	
1.2%	1.2%	0.0%	% من المجموع	
1	0	1	التكرارات	علم الاجتماع تنظيم وعمل
1.2%	0.0%	2.6%	% من مجموع نوع المبحوثين	
1.2%	0.0%	1.2%	% من المجموع	
2	0	2	التكرارات	علم التاريخ
2.4%	0.0%	5.1%	% من مجموع نوع المبحوثين	
2.4%	0.0%	2.4%	% من المجموع	
2	2	0	التكرارات	إعلام
2.4%	4.7%	0.0%	% من مجموع نوع المبحوثين	
2.4%	2.4%	0.0%	% من المجموع	
1	0	1	التكرارات	لغة إنجليزية
1.2%	0.0%	2.6%	% من مجموع نوع المبحوثين	
1.2%	0.0%	1.2%	% من المجموع	
1	0	1	التكرارات	لغة فرنسية
1.2%	0.0%	2.6%	% من مجموع نوع المبحوثين	
1.2%	0.0%	1.2%	% من المجموع	
10	9	1	التكرارات	أخرى
12.2%	20.9%	2.6%	% من مجموع نوع المبحوثين	
12.2%	11.0%	1.2%	% من المجموع	
82	43	39	التكرارات	المجموع الكلي
100.0%	100.0%	100.0%	% من مجموع نوع المبحوثين	
100.0%	52.4%	47.6%	% من المجموع	

الجدول : توزيع العينة حسب متغير العمل السابق

المجموع الكلي	أصحاب المؤسسات	الموظفين في الحاضنات	نوع المبحوثين العمل السابق	
			التكرارات	لدى قطاع عام
24	8	16	التكرارات	لدى قطاع عام
29.3%	18.6%	41.0%	% من مجموع نوع المبحوثين	
29.3%	9.8%	19.5%	% من المجموع	
28	18	10	التكرارات	لدى قطاع خاص
34.1%	41.9%	25.6%	% من مجموع نوع المبحوثين	
34.1%	22.0%	12.2%	% من المجموع	
16	8	8	التكرارات	لم أعمل من قبل
19.5%	18.6%	20.5%	% من مجموع نوع المبحوثين	
19.5%	9.8%	9.8%	% من المجموع	
14	9	5	التكرارات	لدى قطاع عام / خاص
17.1%	20.9%	12.8%	% من مجموع نوع المبحوثين	
17.1%	11.0%	6.1%	% من المجموع	
82	43	39	التكرارات	المجموع الكلي
100.0%	100.0%	100.0%	% من مجموع نوع المبحوثين	
100.0%	52.4%	47.6%	% من المجموع	

الجدول : توزيع العينة حسب متغير سنوات الخبرة قبل هذه الوظيفة

المجموع	أصحاب المؤسسات	الموظفين في الحاضنات	نوع المبحوثين سنوات الخبرة قبل هذه الوظيفة	
			التكرارات	أقل من 2 سنة
29	11	18	التكرارات	أقل من 2 سنة
35.4%	25.6%	46.2%	% من مجموع نوع المبحوثين	
35.4%	13.4%	22.0%	% من المجموع	
14	9	5	التكرارات	من 2 إلى أقل من 4 سنوات
17.1%	20.9%	12.8%	% من مجموع نوع المبحوثين	
17.1%	11.0%	6.1%	% من المجموع	
15	10	5	التكرارات	من 4 إلى أقل من 8 سنوات
18.3%	23.3%	12.8%	% من مجموع نوع المبحوثين	
18.3%	12.2%	6.1%	% من المجموع	
6	2	4	التكرارات	من 8 إلى أقل من 10 سنوات
7.3%	4.7%	10.3%	% من مجموع نوع المبحوثين	
7.3%	2.4%	4.9%	% من المجموع	
18	11	7	التكرارات	أكثر من 10 سنوات
22.0%	25.6%	17.9%	% من مجموع نوع المبحوثين	
22.0%	13.4%	8.5%	% من المجموع	
82	43	39	التكرارات	المجموع الكلي
100.0%	100.0%	100.0%	% من مجموع نوع المبحوثين	
100.0%	52.4%	47.6%	% من المجموع	

الجدول : توزيع العينة حسب متغير سنوات الخبرة في هذه الوظيفة

المجموع الكلي	أصحاب المؤسسات	الموظفين في الحاضنات	نوع المبحوثين	
			سنوات-الخبرة في هذه الوظيفة	
14	12	2	التكرارات	أقل من 2 سنة
17.1%	27.9%	5.1%	% من مجموع نوع المبحوثين	
17.1%	14.6%	2.4%	% من المجموع	
25	9	16	التكرارات	من 2 إلى أقل من 4 سنوات
30.5%	20.9%	41.0%	% من مجموع نوع المبحوثين	
30.5%	11.0%	19.5%	% من المجموع	
27	13	14	التكرارات	من 4 إلى أقل من 8 سنوات
32.9%	30.2%	35.9%	% من مجموع نوع المبحوثين	
32.9%	15.9%	17.1%	% من المجموع	
8	2	6	التكرارات	من 8 إلى أقل من 10 سنوات
9.8%	4.7%	15.4%	% من مجموع نوع المبحوثين	
9.8%	2.4%	7.3%	% من المجموع	
8	7	1	التكرارات	أكثر من 10 سنوات
9.8%	16.3%	2.6%	% من مجموع نوع المبحوثين	
9.8%	8.5%	1.2%	% من المجموع	
82	43	39	التكرارات	المجموع الكلي
100.0%	100.0%	100.0%	% من مجموع نوع المبحوثين	
100.0%	52.4%	47.6%	% من المجموع	

الجدول : توزيع العينة حسب متغير موقع الحاضنة

المجموع الكلي	أصحاب المؤسسات	الموظفين في الحاضنات	نوع المبحوثين	
			موقع الحاضنة	
72	40	32	التكرارات	منطقة حضرية
87.8%	93.0%	82.1%	% من مجموع نوع المبحوثين	
87.8%	48.8%	39.0%	% من المجموع	
7	1	6	التكرارات	منطقة شبه حضرية
8.5%	2.3%	15.4%	% من مجموع نوع المبحوثين	
8.5%	1.2%	7.3%	% من المجموع	
3	2	1	التكرارات	منطقة صناعية
3.7%	4.7%	2.6%	% من مجموع نوع المبحوثين	
3.7%	2.4%	1.2%	% من المجموع	
82	43	39	التكرارات	المجموع الكلي
100.0%	100.0%	100.0%	% من مجموع نوع المبحوثين	
100.0%	52.4%	47.6%	% من المجموع	

الجدول : توزيع العينة حسب متغيرات فترات الاحتضان

المجموع الكلي	المؤسسات	الموظفين في الحاضنات	نوع المبحوثين فترات الاحتضان	
			التكرارات	
31	25	6	التكرارات	أقل من 2 سنة
37.8%	58.1%	15.4%	% من مجموع نوع المبحوثين	
37.8%	30.5%	7.3%	% من المجموع	
48	15	33	التكرارات	من 2 سنة إلى أقل من 4 سنة
58.5%	34.9%	84.6%	% من مجموع نوع المبحوثين	
58.5%	18.3%	40.2%	% من المجموع	
3	3	0	التكرارات	أكثر من 4 سنوات
3.7%	7.0%	0.0%	% من مجموع نوع المبحوثين	
3.7%	3.7%	0.0%	% من المجموع	
82	43	39	التكرارات	المجموع الكلي
100.0%	52.5%	47.5%	% من مجموع نوع المبحوثين	
100.0%	52.4%	47.6%	% من المجموع	

الجدول : توزيع العينة حسب متغير تاريخ بداية نشاط الحاضنة

المجموع الكلي	أصحاب المؤسسات	الموظفين في الحاضنات	نوع المبحوثين تاريخ بداية نشاط الحاضنة	
			التكرارات	
1	0	1	التكرارات	2009
1.2%	0.0%	2.6%	% من مجموع نوع المبحوثين	
1.2%	0.0%	1.2%	% من المجموع	
4	1	3	التكرارات	2011
4.9%	2.3%	7.7%	% من مجموع نوع المبحوثين	
4.9%	1.2%	3.7%	% من المجموع	
37	18	19	التكرارات	2013
45.1%	41.9%	48.7%	% من مجموع نوع المبحوثين	
45.1%	22.0%	23.2%	% من المجموع	
11	5	6	التكرارات	2014
13.4%	11.6%	15.4%	% من مجموع نوع المبحوثين	
13.4%	6.1%	7.3%	% من المجموع	
3	2	1	التكرارات	2015
3.7%	4.7%	2.6%	% من مجموع نوع المبحوثين	
3.7%	2.4%	1.2%	% من المجموع	
26	17	9	التكرارات	2016
31.7%	39.5%	23.1%	% من مجموع نوع المبحوثين	
31.7%	20.7%	11.0%	% من المجموع	
82	43	39	التكرارات	المجموع الكلي
100.0%	100.0%	100.0%	% من مجموع نوع المبحوثين	
100.0%	52.4%	47.6%	% من المجموع	

الجدول : عرض البيانات المتعلقة بالمحور الأول: طرق الترويج لخدمات حاضنات الأعمال

حسب إجابة الموظفين

الاتجاه العام	المتوسط	التكرارات والنسب					نص العبارات	أرقام العبارات
		معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
موافق بشدة	1.49	0	0	0	19	20	01 - قامت الحاضنة بالإعلانات في الوسائل التقليدية (الصحف، الإذاعات، القنوات التلفزيونية)	
		0.0%	0.0%	0.0%	48.7%	51.3%		
موافق بشدة	1.33	0	0	0	13	26	02 - قامت الحاضنة بالإعلانات في الوسائل الحديثة (مواقع التواصل الاجتماعي والوسائط الإلكترونية)	
		0.0%	0.0%	0.0%	33.3%	66.7%		
موافق بشدة	1.77	1	0	4	18	16	03 - استعملت الحاضنة وكالات دعم الأعمال الأخرى للتعريف بخدماتها	
		2.6%	0.0%	10.3%	46.2%	41.0%		
موافق بشدة	1.62	1	0	1	18	19	04 - قامت الحاضنة بالاتصال المباشر بالمؤسسات المستهدفة	
		2.6%	0.0%	2.6%	46.2%	48.7%		
موافق بشدة	1.55	المحور الأول: طرق الترويج لخدمات حاضنات الأعمال						

الجدول : عرض البيانات المتعلقة بالمحور الثاني: عناصر استقطاب المؤسسات الناشئة إلى حاضنات

الأعمال حسب إجابة الموظفين

الاتجاه العام	المتوسط	التكرارات والنسب					أرقام العبارات نص العبارات	
		معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
موافق	2.03	1	4	6	12	16	الموقع الجيد للحاضنة	01
		2.6%	10.3%	15.4%	30.8%	41.0%		
موافق بشدة	1.49	0	0	2	15	22	سمعة وصورة الحاضنة	02
		0.0%	0.0%	5.1%	38.5%	56.4%		
موافق بشدة	1.44	0	0	0	17	22	توفر أماكن للإيجار أفضل	03
		0.0%	0.0%	0.0%	43.6%	56.4%		
موافق بشدة	1.31	0	0	0	12	27	توفر أماكن للإيجار أرخص	04
		0.0%	0.0%	0.0%	30.8%	69.2%		
موافق بشدة	1.44	0	0	1	15	23	توفر دعم جيد	05
		0.0%	0.0%	2.6%	38.5%	59.0%		
محايد	2.62	3	3	14	14	5	قريبة من الأسواق	06
		7.7%	7.7%	35.9%	35.9%	12.8%		
موافق بشدة	1.46	0	0	0	18	21	توفر فرصة للتواصل مع المؤسسات الأخرى	07
		0.0%	0.0%	0.0%	46.2%	53.8%		
موافق بشدة	1.68	المحور الثاني: عناصر استقطاب المؤسسات الناشئة إلى حاضنات الأعمال						

الجدول : عرض البيانات المتعلقة بالمحور الثالث: معايير انتساب المؤسسات إلى حاضنات الأعمال

حسب إجابة الموظفين

الاتجاه العام	المتوسط	التكرارات والنسب					نص العبارات	أرقام العبارات
		معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
موافق	2.36	1	10	5	9	14	يجب أن تكون المؤسسة جديدة حتى تنتسب إلى الحاضنة	01
		2.6%	25.6%	12.8%	23.1%	35.9%		
موافق	2.41	1	7	3	24	4	يمكن أن تكون المؤسسة قديمة ولكن بحجم معين	02
		2.6%	17.9%	7.7%	61.5%	10.3%		
موافق بشدة	1.56	0	1	1	17	20	يجب دراسة رغبة صاحب المؤسسة	03
		0.0%	2.6%	2.6%	43.6%	51.3%		
موافق بشدة	1.77	0	2	3	18	16	يجب تقييم احتياجات المؤسسة	04
		0.0%	5.1%	7.7%	46.2%	41.0%		
موافق بشدة	1.62	0	0	2	20	17	دراسة مدى تلبية الحاضنة لاحتياجات المؤسسة	05
		0.0%	0.0%	5.1%	51.3%	43.6%		
موافق	2.15	0	9	4	10	16	يجب أن تكون للمؤسسة خطة عمل ودراسة جدوى	06
		0.0%	23.1%	10.3%	25.6%	41.0%		
موافق	2.18	0	7	4	17	11	يجب أن يكون للمؤسسة أعمال مبتكرة	07
		0.0%	17.9%	10.3%	43.6%	28.2%		
موافق	2.41	0	9	8	12	10	يجب أن تثبت المؤسسة إمكانيات عالية للنمو	08
		0.0%	23.1%	20.5%	30.8%	25.6%		
موافق بشدة	1.56	0	1	2	15	21	يجب أن تحصل المؤسسة على عقد إيجار من الحاضنة طوال فترة الانتساب	09
		0.0%	2.6%	5.1%	38.5%	53.8%		
موافق	2.41	0	10	8	9	12	يجب أن تحصل الحاضنة على التزام مكتوب من المؤسسة لتوفير المعلومات الضرورية طوال فترة الانتساب ولمدة 5 سنوات بعد التخرج	10
		0.0%	25.6%	20.5%	23.1%	30.8%		
محايد	3.28	5	13	13	4	4	يجب أن تحصل الحاضنة على التزام مالي مكتوب من المؤسسة في حال نجاحها مستقبلا	11
		12.8%	33.3%	33.3%	10.3%	10.3%		
موافق	2.16	المحور الثالث: معايير انتساب المؤسسات إلى حاضنات الأعمال						

الجدول : عرض البيانات المتعلقة بالمحور الرابع: الخدمات العامة المقدمة من حاضنات الأعمال

حسب إجابة الموظفين

الاتجاه العام	المتوسط	التكرارات والنسب					نص العبارات	أرقام العبارات
		معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
موافق بشدة	1.38	0	0	1	13	25	الحاضنة تقدم خدمات السكرتارية والمكاتب المشتركة	01
		0.0%	0.0%	2.6%	33.3%	64.1%		
موافق بشدة	1.56	0	3	1	11	24	الحاضنة تقدم خدمات النظافة والصيانة	02
		0.0%	7.7%	2.6%	28.2%	61.5%		
موافق بشدة	1.26	0	0	0	10	29	الحاضنة يوجد فيها قاعات الاجتماعات	03
		0.0%	0.0%	0.0%	25.6%	74.4%		
معارض	3.69	9	18	5	5	2	الحاضنة توفر المطاعم والمقاهي	04
		23.1%	46.2%	12.8%	12.8%	5.1%		
موافق بشدة	1.38	0	0	1	13	25	الحاضنة توفر الحواسيب وشبكات الهواتف الأرضية،	05
		0.0%	0.0%	2.6%	33.3%	64.1%		
موافق بشدة	1.28	0	0	0	11	28	الحاضنة توفر الكهرباء والإنترنت	06
		0.0%	0.0%	0.0%	28.2%	71.8%		
موافق بشدة	1.76	المحور الرابع: الخدمات العامة المقدمة من حاضنات الأعمال						

الجدول : عرض البيانات المتعلقة بالمحور الخامس: الخدمات المهنية المقدمة من حاضنات الأعمال

حسب إجابة الموظفين

الاتجاه العام	المتوسط	التكرارات والنسب					نص العبارات	أرقام العبارات
		معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
موافق بشدة	1.38	0	0	3	9	27	تساعد الحاضنة في أساسيات الأعمال (دراسات الجدوى، تطوير خطة أعمال، تأسيس المؤسسة،..)	01
		0.0%	0.0%	7.7%	23.1%	69.2%		
موافق	1.90	0	5	5	10	19	تساعد الحاضنة في تسجيل الملكية الفكرية (الصناعية) للمؤسسات المنتسبة إليها	02
		0.0%	12.8%	12.8%	25.6%	48.7%		
موافق بشدة	1.72	0	0	3	22	14	تساعد الحاضنة في الإعلان والترويج والتسويق للمؤسسات المنتسبة إليها	03
		0.0%	0.0%	7.7%	56.4%	35.9%		
موافق بشدة	1.79	0	1	2	24	12	تساعد الحاضنة المؤسسات في عمليات المحاسبة والخدمات القانونية وما تبعها	04
		0.0%	2.6%	5.1%	61.5%	30.8%		
موافق بشدة	1.46	0	0	2	14	23	تساعد الحاضنة المؤسسات المنتسبة إليها في بناء علاقات فيما بينها	05
		0.0%	0.0%	5.1%	35.9%	59.0%		
موافق	2.44	1	8	5	18	7	تساعد الحاضنة المؤسسات المنتسبة إليها في التجارة الإلكترونية	06
		2.6%	20.5%	12.8%	46.2%	17.9%		
موافق بشدة	1.56	0	0	1	20	18	تساعد الحاضنة المؤسسات المنتسبة إليها في التدريب وتطوير مهارات العمل والأعمال	07
		0.0%	0.0%	2.6%	51.3%	46.2%		
موافق	2.21	0	3	9	20	7	تساعد الحاضنة المؤسسات المنتسبة إليها في تطوير المنتجات والخدمات الجديدة	08
		0.0%	7.7%	23.1%	51.3%	17.9%		
موافق	2.00	0	3	5	20	11	تساعد الحاضنة المؤسسات المنتسبة إليها في البحث على التمويل من البنوك	09
		0.0%	7.7%	12.8%	51.3%	28.2%		

موافق	2.00	0	3	4	22	10	تساعد الحاضنة المؤسسات المنتسبة إليها في إدارة الأعمال (مثل: خدمة تقييم العملاء، إدارة المخزون، نظم المعلومات الإدارية)	10
		0.0%	7.7%	10.3%	56.4%	25.6%		
موافق	2.21	0	6	8	13	12	تساعد الحاضنة المؤسسات المنتسبة إليها في المشورة بشأن توظيف العمال	11
		0.0%	15.4%	20.5%	33.3%	30.8%		
موافق	2.38	0	7	8	17	7	تساعد الحاضنة المؤسسات المنتسبة إليها في مشتريات المنتج الوطني	12
		0.0%	17.9%	20.5%	43.6%	17.9%		
موافق	2.18	1	5	5	17	11	تقدم الحاضنة للمؤسسات المنتسبة إليها دورات تدريبية حول السلامة والصحة المهنية	13
		2.6%	12.8%	12.8%	43.6%	28.2%		
موافق بشدة	1.51	0	0	2	16	21	تساعد الحاضنة المؤسسات المنتسبة إليها في المشاركة والحضور إلى المؤتمرات والمعارض	14
		0.0%	0.0%	5.1%	41.0%	53.8%		
موافق	2.51	0	7	11	16	5	تساعد الحاضنة المؤسسات المنتسبة إليها في التصنيع والعمليات والتقنية	15
		0.0%	17.9%	28.2%	41.0%	12.8%		
موافق بشدة	1.74	0	1	3	20	15	تساعد الحاضنة المؤسسات المنتسبة إليها في بناء العلاقات والتشبيك مع شركاء استراتيجيين ورجال أعمال والمؤسسات الأخرى	16
		0.0%	2.6%	7.7%	51.3%	38.5%		
موافق	2.38	2	2	12	16	7	تساعد الحاضنة المؤسسات المنتسبة إليها في إجراءات التصدير والتجارة الخارجية	17
		5.1%	5.1%	30.8%	41.0%	17.9%		
موافق	1.96	المحور الخامس: الخدمات المهنية المقدمة من حاضنات الأعمال						

الجدول : عرض البيانات المتعلقة بالمحور السادس: سياسة الرسوم في حاضنات الأعمال

حسب إجابة الموظفين

الاتجاه العام	المتوسط	التكرارات والنسب					نص العبارات	أرقام العبارات
		معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
موافق	2.18	0	5	7	17	10	معظم الخدمات بدون رسوم (مجانية)	01
		0.0%	12.8%	17.9%	43.6%	25.6%		
موافق بشدة	1.33	0	2	0	7	30	رسوم الإيجار لوحات الحاضنة مقبولة	02
		0.0%	5.1%	0.0%	17.9%	76.9%		
موافق بشدة	1.21	0	0	0	8	31	جودة وحدات الحاضنة مقبولة مقارنة بالرسوم	03
		0.0%	0.0%	0.0%	20.5%	79.5%		
موافق بشدة	1.57	المحور السادس: سياسة الرسوم في حاضنات الأعمال						

الجدول : عرض البيانات المتعلقة بالمحور السابع: طرق تواصل الحاضنة مع المؤسسات المنتسبة إليها
حسب إجابة الموظفين

الاتجاه العام	المتوسط	التكرارات والنسب					نص العبارات	أرقام العبارات
		معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
موافق بشدة	1.74	0	0	3	23	13	قامت إدارة الحاضنة بعقد اجتماعات دورية مع المؤسسة المنتسبة إليها	01
		0.0%	0.0%	7.7%	59.0%	33.3%		
موافق	2.08	1	2	6	20	10	قامت إدارة الحاضنة بتوزيع استبيانات على المؤسسة المنتسبة إليها	02
		2.6%	5.1%	15.4%	51.3%	25.6%		
موافق	2.05	0	3	9	14	13	قامت إدارة الحاضنة باتصالات غير الرسمي مع المؤسسة المنتسبة إليها	03
		0.0%	7.7%	23.1%	35.9%	33.3%		
موافق	1.96	المحور السابع: طرق تواصل الحاضنة مع المؤسسات المنتسبة إليها						

الجدول : عرض البيانات المتعلقة بالمحور الثامن: المتابعة الإدارية في حاضنات الأعمال
حسب إجابة الموظفين

الاتجاه العام	المتوسط	التكرارات والنسب					نص العبارات	أرقام العبارات
		معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
موافق	2.33	0	7	1	29	2	قامت إدارة الحاضنة بجمع معلومات حول إنشاء مناصب عمل جديدة	01
		0.0%	17.9%	2.6%	74.4%	5.1%		
محايد	2.90	0	19	1	15	4	قامت إدارة الحاضنة بجمع معلومات حول العائدات سنوية للمؤسسات	02
		0.0%	48.7%	2.6%	38.5%	10.3%		
موافق	2.33	0	9	0	25	5	قامت إدارة الحاضنة بجمع معلومات حول استمرار المؤسسات في العمل	03
		0.0%	23.1%	0.0%	64.1%	12.8%		
موافق	2.56	0	12	0	25	2	قامت إدارة الحاضنة بجمع معلومات حول براءات الاختراع للمؤسسات	04
		0.0%	30.8%	0.0%	64.1%	5.1%		
موافق	2.36	0	10	0	23	6	قامت إدارة الحاضنة بجمع معلومات حول حصول المؤسسات على قروض بنكية	05
		0.0%	25.6%	0.0%	59.0%	15.4%		
محايد	2.62	0	13	2	20	4	قامت إدارة الحاضنة بجمع معلومات حول حصول المؤسسات على تمويل	06
		0.0%	33.3%	5.1%	51.3%	10.3%		
موافق	2.21	0	6	2	25	6	قامت إدارة الحاضنة بجمع معلومات حول توسع المؤسسات في الأعمال	07
		0.0%	15.4%	5.1%	64.1%	15.4%		
موافق	2.51	0	12	0	23	4	قامت إدارة الحاضنة بجمع معلومات حول تغيير العنوان التجاري للمؤسسة	08
		0.0%	30.8%	0.0%	59.0%	10.3%		
موافق	2.48	المحور الثامن: المتابعة الإدارية في حاضنات الأعمال						

الجدول : عرض البيانات المتعلقة بالمحور التاسع: تأسيس المؤسسات

حسب إجابة الموظفين

الاتجاه العام	المتوسط	التكرارات والنسب					نص العبارات	أرقام العبارات
		معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
موافق بشدة	1.79	0	3	1	20	15	عن طريق أفراد (أفراد عاديين)	01
		0.0%	7.7%	2.6%	51.3%	38.5%		
موافق	2.51	0	10	6	17	6	عن طريق رجال أعمال	02
		0.0%	25.6%	15.4%	43.6%	15.4%		
موافق	2.33	0	6	7	20	6	عن طريق أكاديميين	03
		0.0%	15.4%	17.9%	51.3%	15.4%		
موافق بشدة	1.77	1	1	2	19	16	عن طريق مؤسسة جديدة كلياً	04
		2.6%	2.6%	5.1%	48.7%	41.0%		
محايد	2.77	3	9	9	12	6	عن طريق فرع من مؤسسة قائمة	05
		7.7%	23.1%	23.1%	30.8%	15.4%		
موافق	2.24	المحور التاسع: تأسيس المؤسسات						

الجدول : عرض البيانات المتعلقة بالمحور العاشر: تنمية المؤسسات

حسب إجابة الموظفين

الاتجاه العام	المتوسط	التكرارات والنسب					نص العبارات	أرقام العبارات
		معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
موافق بشدة	1.44	0	0	0	17	22	الحاضنة ساهمت في تشجيع روح الابداع والابتكار	01
		0.0%	0.0%	0.0%	43.6%	56.4%		
موافق بشدة	1.72	0	0	5	18	16	الحاضنة ساهمت في إنشاء مؤسسات جديدة وعالية الجودة	02
		0.0%	0.0%	12.8%	46.2%	41.0%		
موافق بشدة	1.72	0	1	4	17	17	الحاضنة ساهمت في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات القائمة	03
		0.0%	2.6%	10.3%	43.6%	43.6%		
موافق بشدة	1.67	0	1	2	19	17	الحاضنة ساهمت في خلق مناصب شغل	04
		0.0%	2.6%	5.1%	48.7%	43.6%		
موافق	1.87	0	1	5	21	12	الحاضنة ساهمت في تطوير المنتجات والخدمات الجديدة	05
		0.0%	2.6%	12.8%	53.8%	30.8%		
موافق بشدة	1.68	المحور العاشر: تنمية المؤسسات						

الجدول : عرض البيانات المتعلقة بالمحور الحادي عشر: مغادرة المؤسسات الحاضنة

حسب إجابة الموظفين

الاتجاه العام	المتوسط	التكرارات والنسب					نص العبارات	أرقام العبارات
		معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
موافق بشدة	1.59	0	0	4	15	20	تغادر المؤسسة الحاضنة عندما تحقق الأهداف المتفق عليها	01
		0.0%	0.0%	10.3%	38.5%	51.3%		
موافق	2.36	1	6	9	13	10	تغادر المؤسسة الحاضنة عندما تفشل المؤسسة في تحقيق الأهداف المتفق عليها	02
		2.6%	15.4%	23.1%	33.3%	25.6%		
موافق	1.90	0	3	5	16	15	تغادر المؤسسة الحاضنة عندما تحتاج إلى مساحة أكبر للتوسع	03
		0.0%	7.7%	12.8%	41.0%	38.5%		
موافق	2.31	1	4	10	15	9	تغادر المؤسسة الحاضنة عندما تجد أماكن أفضل في مكان آخر	04
		2.6%	10.3%	25.6%	38.5%	23.1%		
محايد	2.79	3	8	12	10	6	تغادر المؤسسة الحاضنة عندما تجد أماكن أرخص في مكان آخر	05
		7.7%	20.5%	30.8%	25.6%	15.4%		
موافق	2.18	3	1	6	19	10	تغادر المؤسسة الحاضنة عندما عدم إمكانية استئجار وحدات الحاضنة إلا لفترة زمنية محددة	06
		7.7%	2.6%	15.4%	48.7%	25.6%		
موافق	2.19	المحور الحادي عشر: مغادرة المؤسسات الحاضنة						

الجدول : عرض البيانات المتعلقة بالمحور الأول: طرق الترويج لخدمات حاضنات الأعمال

حسب إجابة أصحاب المؤسسات المحتضنة

الاتجاه العام	المتوسط	التكرارات والنسب					نص العبارات	أرقام العبارات
		معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
موافق	2.44	2	8	7	16	10	قامت الحاضنة بالإعلانات في الوسائل التقليدية (الصحف، الإذاعات، القنوات التلفزيونية)	01
		4.7%	18.6%	16.3%	37.2%	23.3%		
موافق	2.00	1	5	4	16	17	قامت الحاضنة بالإعلانات في الوسائل الحديثة (مواقع التواصل الاجتماعي والوسائط الإلكترونية)	02
		2.3%	11.6%	9.3%	37.2%	39.5%		
موافق	2.28	1	5	11	14	12	استعملت الحاضنة وكالات دعم الأعمال الأخرى للتعريف بخدماتها	03
		2.3%	11.6%	25.6%	32.6%	27.9%		
موافق	2.47	3	9	7	10	14	قامت الحاضنة بالاتصال المباشر بالمؤسسات المستهدفة	04
		7.0%	20.9%	16.3%	23.3%	32.6%		
موافق	2.30	المحور الأول: طرق الترويج لخدمات حاضنات الأعمال						

الجدول : عرض البيانات المتعلقة بالمحور الثاني: عناصر استقطاب المؤسسات الناشئة إلى حاضنات الأعمال
حسب إجابة أصحاب المؤسسات المحتضنة

الاتجاه العام	المتوسط	التكرارات والنسب					نص العبارات	أرقام العبارات
		معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
موافق	1.95	1	4	6	13	19	الموقع الجيد للحاضنة	01
		2.3%	9.3%	14.0%	30.2%	44.2%		
موافق بشدة	1.63	0	3	4	10	26	سمعة وصورة الحاضنة	02
		0.0%	7.0%	9.3%	23.3%	60.5%		
موافق بشدة	1.53	0	3	0	14	26	توفر أماكن للإيجار أفضل	03
		0.0%	7.0%	0.0%	32.6%	60.5%		
موافق بشدة	1.65	0	4	1	14	24	توفر أماكن للإيجار أرخص	04
		0.0%	9.3%	2.3%	32.6%	55.8%		
موافق بشدة	1.70	0	2	7	10	24	توفر دعم جيد	05
		0.0%	4.7%	16.3%	23.3%	55.8%		
محايد	2.77	3	5	19	11	5	قريبة من الأسواق	06
		7.0%	11.6%	44.2%	25.6%	11.6%		
موافق بشدة	1.53	0	2	2	13	26	توفر فرصة للتواصل مع المؤسسات الأخرى	07
		0.0%	4.7%	4.7%	30.2%	60.5%		
موافق	1.82	المحور الثاني: عناصر استقطاب المؤسسات الناشئة إلى حاضنات الأعمال						

الجدول : عرض البيانات المتعلقة بالمحور الثالث: معايير انتساب المؤسسات إلى حاضنات الأعمال
حسب إجابة أصحاب المؤسسات المحتضنة

الاتجاه العام	المتوسط	التكرارات والنسب					نص العبارات	أرقام العبارات
		معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
موافق	2.26	0	9	8	11	15	يجب أن تكون المؤسسة جديدة حتى تنتسب إلى الحاضنة	01
		0.0%	20.9%	18.6%	25.6%	34.9%		
محايد	2.67	2	6	14	18	3	يُمكن أن تكون المؤسسة قديمة ولكن بحجم معين	02
		4.7%	14.0%	32.6%	41.9%	7.0%		
موافق	1.81	0	1	5	22	15	يجب دراسة رغبة صاحب المؤسسة	03
		0.0%	2.3%	11.6%	51.2%	34.9%		
موافق	2.05	0	4	5	23	11	يجب تقييم احتياجات المؤسسة	04
		0.0%	9.3%	11.6%	53.5%	25.6%		
موافق	2.02	0	1	10	21	11	دراسة مدى تلبية الحاضنة لاحتياجات المؤسسة	05
		0.0%	2.3%	23.3%	48.8%	25.6%		
موافق	2.00	0	3	6	22	12	يجب أن تكون للمؤسسة خطة عمل	06

		0.0%	7.0%	14.0%	51.2%	27.9%	ودراسة جدوى		
موافق	2.14	2	6	3	17	15	يجب أن يكون للمؤسسة أعمال مبتكرة	07	
		4.7%	14.0%	7.0%	39.5%	34.9%			
موافق	2.23	1	7	6	16	13	يجب أن تثبت المؤسسة إمكانيات عالية للنمو	08	
		2.3%	16.3%	14.0%	37.2%	30.2%			
موافق بشدة	1.70	1	0	2	22	18	يجب أن تحصل المؤسسة على عقد إيجار من الحاضنة طوال فترة الانتساب	09	
		2.3%	0.0%	4.7%	51.2%	41.9%			
موافق	2.51	0	6	13	21	3	يجب أن تحصل الحاضنة على التزام مكتوب من المؤسسة لتوفير المعلومات الضرورية طوال فترة الانتساب ولمدة 5 سنوات بعد التخرج	10	
		0.0%	14.0%	30.2%	48.8%	7.0%			
محايد	3.05	5	9	15	11	3	يجب أن تحصل الحاضنة على التزام مالي مكتوب من المؤسسة في حال نجاحها مستقبلا	11	
		11.6%	20.9%	34.9%	25.6%	7.0%			
موافق	2.22	المحور الثالث: معايير انتساب المؤسسات إلى حاضنات الأعمال							

الجدول : عرض البيانات المتعلقة بالمحور الرابع: الخدمات العامة المقدمة من حاضنات الأعمال
حسب إجابة أصحاب المؤسسات المحتضنة

الاتجاه العام	المتوسط	التكرارات والنسب					نص العبارات	أرقام العبارات	
		معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة			
موافق بشدة	1.63	0	3	1	16	23	الحاضنة تقدم خدمات السكرتارية والمكاتب المشتركة	01	
		0.0%	7.0%	2.3%	37.2%	53.5%			
موافق بشدة	1.56	1	2	0	14	26	الحاضنة تقدم خدمات النظافة والصيانة	02	
		2.3%	4.7%	0.0%	32.6%	60.5%			
موافق بشدة	1.33	0	0	0	14	29	الحاضنة يوجد فيها قاعات الاجتماعات	03	
		0.0%	0.0%	0.0%	32.6%	67.4%			
معارض	3.26	2	16	18	5	2	الحاضنة تُوفّر المطاعم والمقاهي	04	
		4.7%	37.2%	41.9%	11.6%	4.7%			
موافق بشدة	1.56	1	1	1	15	25	الحاضنة تُوفّر الحواسيب وشبكات الهواتف الأرضية،	05	
		2.3%	2.3%	2.3%	34.9%	58.1%			
موافق بشدة	1.37	0	1	1	11	30	الحاضنة تُوفّر الكهرباء والإنترنت	06	
		0.0%	2.3%	2.3%	25.6%	69.8%			
موافق بشدة	1.78	المحور الرابع: الخدمات العامة المقدمة من حاضنات الأعمال							

الجدول : عرض البيانات المتعلقة بالمشور الخامس: الخدمات المهنية المقدمة من حاضنات الأعمال

حسب إجابة أصحاب المؤسسات المحتضنة

الاتجاه العام	المتوسط	التكرارات والنسب					نص العبارات	أرقام العبارات
		معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
موافق	1.88	0	5	6	11	21	تساعد الحاضنة في أساسيات الأعمال (دراسات الجدوى، تطوير خطة أعمال، تأسيس المؤسسة..)	01
		0.0%	11.6%	14.0%	25.6%	48.8%		
موافق	2.12	1	6	7	12	17	تساعد الحاضنة في تسجيل الملكية الفكرية (الصناعية) للمؤسسات المنتسبة إليها	02
		2.3%	14.0%	16.3%	27.9%	39.5%		
موافق	2.16	2	6	5	14	16	تساعد الحاضنة في الإعلان والترويج والتسويق للمؤسسات المنتسبة إليها	03
		4.7%	14.0%	11.6%	32.6%	37.2%		
موافق	1.95	1	4	5	15	18	تساعد الحاضنة المؤسسات في عمليات المحاسبة والخدمات القانونية وما تبعها	04
		2.3%	9.3%	11.6%	34.9%	41.9%		
موافق	1.95	0	4	6	17	16	تساعد الحاضنة المؤسسات المنتسبة إليها في بناء علاقات فيما بينها	05
		0.0%	9.3%	14.0%	39.5%	37.2%		
موافق	2.47	1	9	10	12	11	تساعد الحاضنة المؤسسات المنتسبة إليها في التجارة الإلكترونية	06
		2.3%	20.9%	23.3%	27.9%	25.6%		
موافق	1.98	1	5	3	17	17	تساعد الحاضنة المؤسسات المنتسبة إليها في التدريب وتطوير مهارات العمل والأعمال	07
		2.3%	11.6%	7.0%	39.5%	39.5%		
موافق	2.28	2	7	6	14	14	تساعد الحاضنة المؤسسات المنتسبة إليها في تطوير المنتجات والخدمات الجديدة	08
		4.7%	16.3%	14.0%	32.6%	32.6%		
موافق	2.23	1	6	9	13	14	تساعد الحاضنة المؤسسات المنتسبة إليها في البحث على التمويل من البنوك	09
		2.3%	14.0%	20.9%	30.2%	32.6%		
موافق	2.19	1	6	7	15	14	تساعد الحاضنة المؤسسات المنتسبة إليها في إدارة الأعمال (مثل: خدمة تقييم العملاء، إدارة المخزون، نظم المعلومات الإدارية)	10
		2.3%	14.0%	16.3%	34.9%	32.6%		
موافق	2.37	2	7	6	18	10	تساعد الحاضنة المؤسسات المنتسبة إليها في المشورة بشأن توظيف العمال	11
		4.7%	16.3%	14.0%	41.9%	23.3%		
موافق	2.49	2	6	12	14	9	تساعد الحاضنة المؤسسات المنتسبة إليها في مشتريات المنتج الوطني	12
		4.7%	14.0%	27.9%	32.6%	20.9%		
موافق	2.33	2	5	10	14	12	تقدم الحاضنة للمؤسسات المنتسبة إليها دورات تدريبية حول السلامة والصحة المهنية	13
		4.7%	11.6%	23.3%	32.6%	27.9%		
موافق بشدة	1.67	1	1	4	14	23	تساعد الحاضنة المؤسسات المنتسبة إليها في المشاركة والحضور إلى المؤتمرات والمعارض	14
		2.3%	2.3%	9.3%	32.6%	53.5%		
موافق	2.51	2	10	5	17	9	تساعد الحاضنة المؤسسات المنتسبة إليها في التصنيع والعمليات والتقنية	15
		4.7%	23.3%	11.6%	39.5%	20.9%		
موافق	2.23	1	8	7	11	16	تساعد الحاضنة المؤسسات المنتسبة إليها في بناء العلاقات والتشبيك مع شركاء إستراتيجيين ورجال أعمال والمؤسسات الأخرى	16
		2.3%	18.6%	16.3%	25.6%	37.2%		
محايد	2.70	3	11	9	10	10	تساعد الحاضنة المؤسسات المنتسبة إليها في إجراءات التصدير والتجارة الخارجية	17
		7.0%	25.6%	20.9%	23.3%	23.3%		
موافق	2.21	المشور الخامس: الخدمات المهنية المقدمة من حاضنات الأعمال						

الجدول : عرض البيانات المتعلقة بالمحور السادس: سياسة الرسوم في حاضنات الأعمال

حسب إجابة أصحاب المؤسسات المحتضنة

الاتجاه العلم	المتوسط	التكرارات والنسب					نص العبارات	أرقام العبارات
		معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
موافق	1.98	2	4	2	18	17	معظم الخدمات بدون رسوم (مجانية)	01
		4.7%	9.3%	4.7%	41.9%	39.5%		
موافق بشدة	1.16	0	0	0	7	36	رسوم الإيجار لوحدات الحاضنة مقبولة	02
		0.0%	0.0%	0.0%	16.3%	83.7%		
موافق بشدة	1.26	0	2	0	5	36	جودة وحدات الحاضنة مقبولة مقارنة بالرسوم	03
		0.0%	4.7%	0.0%	11.6%	83.7%		
موافق بشدة	1.47	لمحور السادس: سياسة الرسوم في حاضنات الأعمال						

الجدول : عرض البيانات المتعلقة بالمحور السابع: طرق تواصل الحاضنة مع المؤسسات المنتسبة إليها

حسب إجابة أصحاب المؤسسات المحتضنة

الاتجاه العلم	المتوسط	التكرارات والنسب					نص العبارات	أرقام العبارات
		معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
موافق	1.86	2	2	3	17	19	قامت إدارة الحاضنة بعقد اجتماعات دورية مع المؤسسة المنتسبة إليها	01
		4.7%	4.7%	7.0%	39.5%	44.2%		
موافق	2.23	3	4	6	17	13	قامت إدارة الحاضنة بتوزيع استبيانات على المؤسسة المنتسبة إليها	02
		7.0%	9.3%	14.0%	39.5%	30.2%		
محايد	2.70	6	7	8	12	10	قامت إدارة الحاضنة باتصالات غير الرسمي مع المؤسسة المنتسبة إليها	03
		14.0%	16.3%	18.6%	27.9%	23.3%		
موافق	2.26	المحور السابع: طرق تواصل الحاضنة مع المؤسسات المنتسبة إليها						

الجدول : عرض البيانات المتعلقة بالمحور الثامن: المتابعة الإدارية في حاضنات الأعمال

حسب إجابة أصحاب المؤسسات المحتضنة

الاتجاه العام	المتوسط	التكرارات والنسب					نص العبارات	أرقام العبارات
		معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
محايد	2.70	0	15	0	28	0	قامت إدارة الحاضنة بجمع معلومات حول إنشاء مناصب عمل جديدة	01
		0.0%	34.9%	0.0%	65.1%	0.0%		
محايد	2.79	0	18	1	21	3	قامت إدارة الحاضنة بجمع معلومات حول العائدات السنوية للمؤسسات	02
		0.0%	41.9%	2.3%	48.8%	7.0%		
موافق	2.58	0	13	1	27	2	قامت إدارة الحاضنة بجمع معلومات حول استمرار المؤسسات في العمل	03
		0.0%	30.2%	2.3%	62.8%	4.7%		
محايد	2.86	0	19	1	21	2	قامت إدارة الحاضنة بجمع معلومات حول براءات الاختراع للمؤسسات	04
		0.0%	44.2%	2.3%	48.8%	4.7%		
موافق	2.60	0	15	0	24	4	قامت إدارة الحاضنة بجمع معلومات حول حصول المؤسسات على قروض بنكية	05
		0.0%	34.9%	0.0%	55.8%	9.3%		
محايد	2.62	0	14	0	26	2	قامت إدارة الحاضنة بجمع معلومات حول حصول المؤسسات على تمويل	06
		0.0%	33.3%	0.0%	61.9%	4.8%		
موافق	2.51	0	13	1	24	5	قامت إدارة الحاضنة بجمع معلومات حول توسع المؤسسات في الأعمال	07
		0.0%	30.2%	2.3%	55.8%	11.6%		
محايد	2.74	0	17	1	22	3	قامت إدارة الحاضنة بجمع معلومات حول تغيير العنوان التجاري للمؤسسة	08
		0.0%	39.5%	2.3%	51.2%	7.0%		
محايد	2.68	المحور الثامن: المتابعة الإدارية في حاضنات الأعمال						

الجدول : عرض البيانات المتعلقة بالمحور التاسع: تأسيس المؤسسات

حسب إجابة أصحاب المؤسسات المحتضنة

الاتجاه العام	المتوسط	التكرارات والنسب					نص العبارات	أرقام العبارات
		معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
موافق	2.28	1	10	5	11	16	عن طريق أفراد (أفراد عاديين)	01
		2.3%	23.3%	11.6%	25.6%	37.2%		
محايد	3.37	6	16	11	8	2	عن طريق رجال أعمال	02
		14.0%	37.2%	25.6%	18.6%	4.7%		
محايد	3.05	5	14	8	10	6	عن طريق أكاديميين	03
		11.6%	32.6%	18.6%	23.3%	14.0%		
موافق	2.37	3	6	5	19	10	عن طريق مؤسسة جديدة كلياً	04
		7.0%	14.0%	11.6%	44.2%	23.3%		
محايد	3.26	7	15	9	6	6	عن طريق فرع	05

		16.3%	34.9%	20.9%	14.0%	14.0%	من مؤسسة قائمة
محايد	2.87	المحور التاسع: تأسيس المؤسسات					

الجدول : عرض البيانات المتعلقة بالمحور العاشر: تنمية المؤسسات

حسب إجابة أصحاب المؤسسات المحتضنة

الاتجاه العام	المتوسط	التكرارات والنسب					نص العبارات	أرقام العبارات
		معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
موافق بشدة	1.72	0	3	6	10	24	الحاضنة ساهمت في تشجيع روح الابداع والابتكار	01
		0.0%	7.0%	14.0%	23.3%	55.8%		
موافق	1.86	0	4	8	9	22	الحاضنة ساهمت في إنشاء مؤسسات جديدة وعالية الجودة	02
		0.0%	9.3%	18.6%	20.9%	51.2%		
موافق	1.84	0	4	5	14	20	الحاضنة ساهمت في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات القائمة	03
		0.0%	9.3%	11.6%	32.6%	46.5%		
موافق	1.81	0	4	6	11	22	الحاضنة ساهمت في خلق مناصب شغل	04
		0.0%	9.3%	14.0%	25.6%	51.2%		
موافق	1.81	0	4	4	15	20	الحاضنة ساهمت في تطوير المنتجات والخدمات الجديدة	05
		0.0%	9.3%	9.3%	34.9%	46.5%		
موافق	1.81	المحور العاشر: تنمية المؤسسات						

الجدول : عرض البيانات المتعلقة بالمحور الحادي عشر: مغادرة المؤسسات الحاضنة

حسب إجابة أصحاب المؤسسات المحتضنة

الاتجاه العام	المتوسط	التكرارات والنسب					نص العبارات	أرقام العبارات
		معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
موافق بشدة	1.77	0	6	2	11	24	تغادر المؤسسة الحاضنة عندما تحقق الأهداف المتفق عليها	01
		0.0%	14.0%	4.7%	25.6%	55.8%		
محايد	2.74	4	7	13	12	7	تغادر المؤسسة الحاضنة عندما تفشل المؤسسة في تحقيق الأهداف المتفق عليها	02
		9.3%	16.3%	30.2%	27.9%	16.3%		
موافق	1.98	0	3	9	15	16	تغادر المؤسسة الحاضنة عندما تحتاج إلى مساحة أكبر للتوسع	03
		0.0%	7.0%	20.9%	34.9%	37.2%		
موافق	2.19	0	6	9	15	13	تغادر المؤسسة الحاضنة عندما تجد أماكن أفضل في مكان آخر	04
		0.0%	14.0%	20.9%	34.9%	30.2%		
محايد	2.91	1	10	21	6	5	تغادر المؤسسة الحاضنة عندما تجد أماكن أرخص في	05
		2.3%	23.3%	48.8%	14.0%	11.6%		

							مكان آخر	
موافق	2.35	2	9	6	11	15	تغادر المؤسسة الحاضنة عندما عدم امكانية استتجار وحدات الحاضنة إلا لفترة زمنية محددة	06
		4.7%	20.9%	14.0%	25.6%	34.9%		
موافق	2.32	المحور الحادي عشر: مغادرة المؤسسات الحاضنة						

الملحق 6 : جداول المؤشرات
المحذوفة في دراسة Smart PLS

الجدول: المؤشرات المحذوفة بعد دراسة VIF الخارجية

المؤشرات المحذوفة بعد دراسة VIF
B23
B46
B512
B513
B515
B522
B523
B531
B532
B535
B536
B101
B102
B104

جدول: الأوزان الخارجية والتحميلات الخارجية للمؤشرات غير المهمة

التحميلات الخارجية وقيم p		الأوزان الخارجية و قيم p		المؤشرات
الدلالة أو قيم P	التحميلات الخارجية	الدلالة أو قيم P	الأوزان الخارجية	
0.132	0.247	0.072	0.21	B312
0.237	0.184	0.665	0.066	B324
0.22	0.239	0.848	0.048	B62
0.113	0.317	0.462	0.181	B63
0.099	0.336	0.152	0.26	B73
0.065	0.496	0.774	-0.086	B811
0.077	0.308	0.896	-0.023	B113
0.438	0.15	0.92	0.019	B114
0.839	0.033	0.772	-0.046	B115
0.268	0.205	0.794	-0.038	B116

الملحق 7: بعض أهم نتائج الدراسات السابقة

بعض أهم نتائج الدراسات السابقة

أهم النتائج	معلومات البحث	
<p>كشفت البحث أن الدعم المقدم لأصحاب المشاريع المستثمرين في النشاط محدود لأن معظم حاضنات الأعمال تستهدف الشركات عالية التأثير. وكشفت الدراسة أيضاً أنه على الرغم من أن رواد الأعمال المستثمرين في النشاط يعملون في القطاع غير الرسمي، إلا أنهم قادرون على خلق فرص عمل ولديهم تركيز طويل الأجل على مشاريعهم التجارية، إنهم يسعون لتحقيق النمو باعتباره الهدف الرئيسي لأعمالهم بدلاً من الحفاظ على احتياجات الأسرة. كما كشفت الدراسة أن معظم رواد الأعمال الناجين أنهم ليسوا على دراية بوجود برامج دعم مختلفة، والتي تهدف إلى مساعدتهم على إدارة أعمالهم. كما ظهرت التحديات المالية على أنها التحدي الرئيسي الذي يواجهه غالبية رواد الأعمال في إدارة مشاريعهم التجارية.</p>	الباحث	- PROMINENT CHOTO
	نوع البحث	ماجستير
	العنوان	The Impact Of Business Incubators On Survivalist Entrepreneurs In The Cape Metropolitan Area
	السنة	2015
	المكان	The Cape Peninsula University of Technology / South Africa
<p>عملت حضانة الأعمال كأداة اقتصادية لتطوير الأعمال الصغيرة في ولاية ميسوري، ذكرت برامج الحاضنات التسعة أنها احتضنت 175 شركة في منشآتها في جميع أنحاء ولاية ميسوري، قام الشركة لـ 175 بإنشاء 502 وظيفة على مستوى الولاية أو للمقاطعة التي تدعم الحضانة وقدمت أكثر من 60 وظيفة في المتوسط. من بين 175 شركة دخلت البرنامج، كان 65٪ موجوداً داخل المقاطعة التي أقامت فيها الحضانة يمكن استخدام هذه النتائج لإعلام مسؤولي التنمية الاقتصادية في تطوير الحضانة في جميع أنحاء الولاية كأداة لخلق النمو الاقتصادي المحلي.</p>	الباحث	- Kyle V. Wagner
	نوع البحث	دكتوراه
	العنوان	BUSINESS DEVELOPMENT INCUBATOR PROGRAMS: AN ASSESSMENT OF PERFORMANCE IN MISSOURI
	السنة	2006
	المكان	Capella University / USA
<p>يستكشف هذا المشروع الذي تمت من خلاله دراسة الولايات المتحدة وفرنلندا، ودرس عوامل النجاح التي تواجهها مشاريع ريادة الأعمال ذات التقنية العالية عندما ترتبط بحضنة أعمال جامعية، حيث تنشئ الجامعات بنفسها أو تربطها ارتباطاً وثيقاً بحاضنات الأعمال لتسويق النشاط الابتكاري، ويبحث هذا البحث</p>	الباحث	- Nareatha L. Studdard
	نوع البحث	دكتوراه
	العنوان	the entrepreneurial ventures

<p>في كيفية تأثير العلاقة الاجتماعية التي تتطور بين مدير الحاضنة وشركة ريادة الأعمال عالية التقنية على أداء الشركة، من المفترض أن يكون للهيكل الاجتماعي الراسخ لحاضنة الأعمال بالجامعة تأثير إيجابي على اكتساب الشركة المعرفة بالعمليات التجارية، كما أن اكتساب المعرفة بالعمليات التجارية سيكون له تأثير إيجابي على الإنتاجية الإجمالية للشركة بالإضافة إلى قدراتها التكنولوجية، وجدت هذه الدراسة أن الشركات تكتسب المعرفة من مدير الحاضنة. ومع ذلك، لا يُترجم هذا دائماً إلى السبب الرئيسي لنجاح الشركة. وأكثر المعارف المفيدة التي يمكن لمدير الحاضنة مشاركتها مع الشركة هي المعرفة التجارية التي يفضلها المعرفة التقنية. حيث خلصت الدراسة إلى اعتبار مزايا السمعة الناتجة عن الانضمام إلى الحاضنة مفيدة جداً للشركات الريادية المرتبطة بحاضنات الأعمال.</p>	social interaction with the business incubator management and the relationship's impact on firm performance	
	2004	السنة
	The State University of New Jersey / USA	المكان
<p>تقدم هذه الورقة البحثية تصميم وتنفيذ نظام إدارة المعلومات المعياري المصمم بشكل صريح للتكيف مع احتياجات حاضنات الأعمال بغض النظر عن نموذج الأعمال والنهج المتبع. يتم إطلاع التصميم على أكثر نماذج الأعمال المختلفة صلة بالموضوع التي تم اعتمادها حالياً ومجموعة الخدمات والبرامج المقدمة والمبادئ التوجيهية التي اقترحتها الاتحاد الأوروبي كما تم النظر في أفضل الممارسات المعتمدة في المملكة المتحدة وأوروبا، وحدت الدراسة مجموعة من المقاييس التي يمكن جمعها واستخدامها بسهولة لإنشاء مؤشر أداء رئيسي قادر على دعم كل من إدارة حاضنة الأعمال وكذلك المتقدمين.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nadezhda Galiyeva - David Luigi Fuschi 	الباحث
	مقال علمي	نوع البحث
	A Research Proposal for Measuring the Effectiveness of Business Incubators	العنوان
	2018	السنة
	Journal of Organisational Studies and Innovation Vol. 5, no.3, Autumn, 2018	المكان
<p>تبحث هذه الدراسة في فعالية برامج الحاضنات المدعومة من الحكومة في الصين. حيث تسلط النتائج الضوء على أهمية مشاركة القطاع الخاص في الهيئة الإدارية للحاضنات. باستخدام الاستطلاعات والمقابلات اللاحقة مع مديري شركات المشاريع المستأجرة، بالإضافة إلى مديري أربع حاضنات عينات في شنغهاي وتشونغتشينغ، وجد الباحثين أن حاضنات الأعمال المدعومة من الحكومة توفر بشكل فعال البنية التحتية</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ming Feng Tang - Jaegul Lee - Yong Lu 	الباحث
	مقال علمي	نوع البحث
	Assessing government-supported technology-based	العنوان

المادية والموارد العامة مثل الدعم الإداري والوصول إلى موارد الجامعة. باستثناء الحاضنة التي تمت إدارتها من قبل المتخصصين في مجال الأعمال، وجد أن الحاضنات المدعومة من الحكومة غير فعالة إلى حد ما في تقديم المشورة والتمويل الخاص الخارجي وخدمات الشبكات للشركات المستأجرة المحتضنة، مما يشير إلى أن الوكالات الحكومية والمسؤولين يفتقرون إلى الخبرة التجارية والتقنية.	business incubators: evidence from China	
	2014	السنة
تهدف هذه الورقة إلى دراسة وتحديد أفضل ممارسات الحاضنات في البلدان المتقدمة والنامية استناداً إلى نتائج الحاضنات مثل النمو الاقتصادي وتعزيز الابتكار وريادة الأعمال. طبيعة الدراسة لهذا البحث هي في الأساس مناهج نوعية (دراسات متعددة الحالات، مراجعة الأدبيات). يستخدم هذا التحقيق عشر دراسات حالة، وقد تم جمع البيانات بشكل أساسي من خلال مقابلة مباشرة مع أربعة مديري حاضنات دوليين ووثائق تنظيمية من الولايات المتحدة وأوروبا ودول نامية أخرى. توفر الخبرات المهنية للمؤلفين حول هذا الموضوع الأساس للورقة. ستوفر النتائج للحاضنات خارطة طريق لتنمية الاقتصادات الجديدة القائمة على التكنولوجيا، بالإضافة إلى القيمة المضافة في نقل التكنولوجيا وتطوير الابتكار ومناخ ريادة الأعمال. يمكن أن يساعد اكتشاف هذا البحث مديري الحاضنات وصانعي السياسات والأحزاب الحكومية على التنفيذ الناجح. أيضاً.	J. Technology Management, Vol. 65, Nos. 1/2/3/4, 2014	المكان
	- Hanadi Mubarak Al-Mubarak - Michael Busler - Rashed Al-Ajmei - M.Aruna	الباحث
	مقال عملي	نوع البحث
	incubators best practices in developed and developing countries: qualitative approaches	العنوان
	2013	السنة
	Asian Journal of Empirical Research, 2013, 3(7):895-910	المكان

