الأداء المقاولاتي لدى حاضنات الأعمال

The entrepreneurial performance of business incubators

سعدية السعيدي[1]،

[1]مخبر الجامعة، المؤسسة والتنمية المحلية المستدامة ،كُلّية العُلوم الاقتصاديّة والعُلوم التّجاريّة وعُلوم التّسيير، جامعة ورقلة (الجزائر)
(saadiaessaidi@gmail.com)

تاريخ الاستلام: 2022/04/15؛ **تاريخ المراجعة**: 2022/04/20؛ **تاريخ القبول**: 2022/08/07

ملخص:تهدف الدراسة إلى إبراز احدى السيمات الأساسية لحاضنات الأعمال متمثلا في أداءها المقاولاتي القائم على حركية إنشاء واستغلال فرص الأعمال من طرف حاملي المشاريع وذلك عبر إنشاء منظمات جديدة في سبيل خلق قيم أخرى جديدة. وضمن حضانة الأعمال تتم متابعة مراحل نمو قدرات حاملي المشاريع وتحسين مهاراتهم وتحقيقها بشكل أفضل

الكلمات المفتاح: حاضنات أعمال؛ مقاولاتية؛ نمو؛ مشاريع؛ الأداء؛ حاملي المشاريع.

تصنيف JEL: L24 ;H43; P173 ; L84; L26 ; O4

Abstract: The study aims to highlight one of the basic features of business incubators represented in their entrepreneurial performance based on the kinetics of creating and exploiting business opportunities by project holders through the establishment of new organizations in order to create other new values. Within the business incubation, the stages of growth in the capabilities of project holders, improving their skills, and achieving them are monitored better

Keywords: business incubators; entrepreneurial; growth; project;performance; project holders.
Jel Classification Codes :. L84; L26 ; O43 ; L24 ;H43; P17

* سعدية السعيدي saadiaessaidi@gmail.com

I- تمهيد :

تأخذ حاضنات الأعمال على عاتقها تهيئة البيئة الملائمة لنمو وتطور المؤسسات المحتضنة (حاملي المشاريع، والمؤسسات الناشئة)، واستنادا إلى نظرية مدخل للموارد والمهارات التي تعود جذورها التاريخية إلى مطلع القرن التاسع عشر، ترى «أن المؤسسة مجموعة من الموارد " المادية والغير مادية " أو حافظة للمهارات المتميزة التي تساهم بشكل أساسي في انجاز المنتجات » (**INGHAM, 1995**). حسب هذه النظرية فان إنشاء القيمة يرتبط أساسا بهذه الموارد والمهارات، وكيفية استغلالها بشكل أفضل، حيث تتيح حاضنات الأعمال للمؤسسة المحتضنة مجموعة موارد ومهارات في ميدان الأعمال والإدارة الموظفة عبر عمليات المرافقة مما ضمن متابعة مراحل نمو المحتضنين وتحقيقها بشكل أفضل، إذ تبنى هذه الموارد والمهارات على استغلال فرص الأعمال، وإنشاء تنظيمات اقتصادية جديدة، مؤدية إلى خلق قيم، تأسيسا على ما سبق تبرز لنا الإشكالية التالية :

1.I- كيف يتحقق الأداء المقاولاتي لدى حاضنات الأعمال؟

عن هذه الإشكالية تنبثق الأسئلة الفرعية التالية :

أ. ما هي الحاضنات الأعمال ؟

ب. ما هو منظور المقاربة المقاولاتية؟

ج . كيف يتحقق العمل المقاولاتي ضمن حضانة الأعمال ؟

2.I- أهمية الدراسة:

يستمد بحثنا المتمحور حول الدور المقاولاتي لحاضنات الأعمال أهميته في نقطة أساسية متمثلة في السعي إلى نمو المؤسسات المحتضنة، وزيادة معدلات نجاحها، وكفاءتها الاقتصادية.

3.I- **أهداف الدراسة:** يكمن الهدف من هذه الدراسة في كيفية تجسيد العمل المقاولاتي لدى المحتضنين باعتباره أحد المهام الأساسية لحاضنات الأعمال القائم على استغلال فرص أعمال وإنشاء منظمات جديدة.

4.I- **منهج البحث:** للإجابة على الأسئلة التي يطرحها موضوع البحث، اعتمدنا على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي اللذان يتناسبان وطبيعة الطرح ومعالجة موضوع البحث للإلمام بمختلف المفاهيم النظرية التي تضمنتها الدراسة، وهذا بالاستعانة بالأدبيات النظرية التي تناولت موضوع بهدف توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث بغية تفسيرها والوقوف على دلالاتها.

5.I- **محاور الدراسة:** تبعا لأهداف وتساؤلات البحث تم تقسيم البحث على النحو التالي :

أ. مفاهيم حول حاضنات الأعمال؛

ب. المتغيرات المحددة لطبيعة حاضنات الأعمال؛

ج . منظور المقاربة المقاولاتية؛

د . تحقيق العمل المقاولاتي لحاضنات الأعمال.

I I - الدراسات السابقة :

I I .1-أطروحة دكتوراه (منشورة) نوقشت سنة2013 بجامعة كبيك الكندية ، تحت عنوان

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

للباحث FRÉDÉRICK MARCIL تطرقت الدراسة إلى مدى استعداد المحتضنين إلى العمل المقاولاتي، لأتمكن من تطوير مشاريعهم بالشكل الصحيح، كما هدفت الدراسة تقييم مرحلتي انطلاق الحاضنة وتشغيلها، وفحص أساليب احتضان المقاولين الناشئين بالتعاونية الريفية. حيث توصلت الدراسة من خلال ملاحظات وآراء المحتضنين والمدربين الى أن الحاضنة ساهمت بشكل كبير في تكوين المقاولين الناشئين.

I I .2- أطروحة دكتوراه (منشورة) نوقشت سنة2011 بجامعة للفرنسية، تحت عنوان

L’incubateur Produit en Bretagne: assai de compréhension et de modélisation

للباحث David merieau تطرقت الدراسة سبل نجاح عمليات مرافقة المحتضنين، كما تعرض إلى علاقة الحاضنة بالعملية المقاولانية تم قام باستعراض معطيات كمية حول المحتضنين وإنشاء المؤسسات

هدفت الدراسة إلى صياغة نموذج لحضانة الأعمال بناءً على مساهمات المقاولاتية والمساهمات التسيرية.

إذ توصلت الدراسة إلى محددات النموذج قائمة على (الثقة، القدرة على تطبيق المعرفة وإتاحة الموارد.....)

I I 3.- أطروحة دكتوراه (منشورة) نوقشت سنة2008 بمدرسة الدكتوراه علوم اقتصادية والتسيير، جامعة نانسي 2 الفرنسية، تحت عنوان : " Médiation et resources socials dans la creation d'une spin off universitaire "enquête exploratoire sur le processus d'incubation" للباحث كمال ايمكرين، عالجت الدراسة موضوع الرس المال الاجتماعي كمورد لخدمة المقاولاتية، اذ تناولت لعلاقات الصناعية –الجامعية و ظهور الجامعة المقاولاتية l'université entrepreneurial في بعدها الاجتماعي، كما تناولت الدراسة بالمقاربة والتحليل بين الموارد الاجتماعية وإنشاء المؤسسة التكنولوجية الجامعية في ظل الوساطة (la médiation) الجامعية.

توصلت الدراسة الى أن هذه الوساطة سمحت بإنشاء شبكة اجتماعية ومهنية جديدة للمقاولين الجدد نتج عنها الوصول الى موارد غير ملموسة.

I I 4.- اطروحة دكتوراه (منشورة) نوقشت سنة2007 بجامعةليون3 بفرنسا ، تحت عنوان :

Etude exploratoire des processus et des modèles d'incubation en entrepreneuriat :cas des pépinières tunisiennes

للباحث Mohamed Raef MASMOUDIتطرق الباحث الى حضانة الأعمال من زاوية المقاولاتية وربط هذه الأخيرة بالبحث العلمي، تناولت الدراسة المكانيزمات العمومية لدعم المقاولة كما عمدت إلى استطلاع وجهات نظر المحتضنين حول عملية حضانة الأعمال ومعرفة أرائهم.

توصلت الدراسة إلى ا ن هناك متغيرات تؤثر على نموذج الحضانة منها المتغيرات الثابتة (أهداف، المسيرين، الإبداع، طبيعة النسيج الاقتصادي.....) ومنها متغيرات غير ثابتة متعلقة بالمحتضن (احتياجات المحتضن، أهداف المحتضن.....)

III- التحليل:

I I I 1.-**مفاهيم حول حاضنات الأعمال:** تعود الخلفية التاريخية لظهور فكرة الحاضنات إلى بداية الخمسينات من القرن العشرين بعد خروج الولايات المتحدة الأمريكية من الحرب العالمية الثانية وازدياد الكساد والبطالة وتعطل المصانع الكبيرة التقليدية(http://makeen-sa.org/ar_page.php?id=2.) ، ونتاجا لذلك انتشار ظاهرتين: الأولى :ارتفاع نسبة العاطلين عن العمل؛

الثانية : تعطل في هياكل الاستثمار.

ولعل اجتماع هذين العنصرين أديا إلى تولد فكرة إنشاء الحاضنة، فكانت عائلة "مانكوزو"((2012), Linde,) المبادرة بإطلاق هذه الخدمة (خدمة الحضانة)، حين « أعلنت في عام 1959بتحويل مقر شركتها (مركز تصنيع) الذي توقفت عن العمل إلى مركز للأعمال المعروف باسم Batavia في نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية، يتم تأجير وحداته للأفراد الراغبين في إقامة مشروع مع توفير النصائح والاستشارات لهم»)الشبراوي((2005) ,، وتحولت هذه الفكرة تدريجيا فيما بعد إلى ما يعرف بالحاضنة، فأقيمت الآلاف من الشركات الصغيرة في هذا المركز، والذي يعمل حتى الآن بنفس الاسم وهوINDUSTRIAL CENTER BATAVIA.

وقد زاد الاهتمام بإنشائها خلال عقد الثمانينات تحديدا في عام 1984 حينما قامت هيئة المشروعات الصغيرة الأمريكية (SBA)بوضع برامج تنمية وإقامة عدد من الحاضنات، واتبع بقيام أو إنشاء(NBA) الجمعية الأمريكية لحاضنات الأعمال.

أ. الفروق الأساسية بين حاضنات الأعمال ومراكز الأعمال ومشاتل المؤسسات

يتقاطع مفهوم حاضنة الأعمال بمفهوم العديد من تجمعات الأعمال الأخرى (مراكز الأعمال، مشاتل المؤسسات....)من حيث الخصائص الجامعة بينهم، ولتوضيح مفهوم الحاضنة يجدر بنا توضيح بعض الفروق الجوهرية بين هذه المصطلحات نذكرها في الجدول رقم (1).

فمن الجدول رقم (1) يتبين أن كلا من حاضنات الأعمال ومراكز الأعمال ومشاتل المؤسسات تعكس عمليات مرافقة الأعمال المتمثلة أساسا في تقديم خدمات التدريب والاستشارة محققة مخرجات معينة.

غير أن حاضنات الأعمال تنفرد عن الآليتين السابقتين من حيث النشاط في القطاعات ذات النمو المرتفع، كما تقوم باستقطاب وتنفيذ مشاريع خاصةً المبدعة منها، فضلا عن ضرورة ربطها بمراكز البحث والجامعات، إذن حاضنات الأعمال تقوم على تشجيع وتخريج المشاريع عند بلوغ مرحلة النضج، وبتالي تقوم على تجسيد عمليات دعم المشاريع/المؤسسات الناشئة مما يدفع هذه الأخيرة إلى النجاح بمعدلات أكبر من مثيلاتها التي تقام ضمن تجمعات الأعمال الأخرى.

ب. تعريف حاضنات الأعمال: توجد عدة تعريفات لحاضنات الأعمال تكاد تجمع على تعريف موحد، وقد جاءت هذه التعاريف من وجهات مختلفة تمثلت في مؤسسات وهيئات دولية وتكتلات اقتصادية نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:

– **تعريف الجمعية الأمريكية لحاضنات الأعمال** : ترى بان حاضنات الأعمال « هي بيئة داعمة لأصحاب المشاريع خلال المراحل الحرجة من بدء الأعمال، تهدف إلى تطوير وتنمية أعمالهم وزيادة فرص النجاح واختصار الوقت»(www.nbia.com) ،(2013 ,. يرتكز هذا تعريف على مُدخلات الحاضنة والمتمثل في المبادرون إلى إنشاء مؤسسات، والسبيل إلى دعم هؤلاء المبادرين، وأيضا تأمين المراحل الأولى للإنشاء مشاريع.

– **تعريف غرفة التجارة والصناعة الفرنسية** : «حاضنات الأعمال هي هياكل دعم لإنشاء المؤسسات تحتوي على موارد مخصصة لمرافقة ومساعدة المؤسسات خلال المراحل الأولى للانطلاق»(.Albert, avril2002) . أما هذا التعريف فيركز على العنصر الفاعل، أي الحاضنة ذاتها باعتبارها أداة مرافقة وما تحتوي من الموارد.

– **تعريف لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لغربي أسيا** : « عرفت حاضنات بأنها حزمة متكاملة من الخدمات والتسهيلات والاستشارة التي توفرها للذين يرغبون في إقامة مؤسساتهم الصغيرة لمرحلة محددة من الزمن، بهدف تخفيف أعباء مرحلة الانطلاق بالنسبة لمشاريعهم »)معراج ,مارس(2004.

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

تعريف المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة " الايسيسكو " : تعرف حاضنات الأعمال على أنها « منظومة عمل متكاملة توفر كل السبل من مكان مجهز مناسب به كل الإمكانات المطلوبة لبدء المشروع، وشبكة من الارتباطات والاتصالات بمجتمع الأعمال والصناعة، وتدار هذه المنظومة عن طريق إدارة محدودة متخصصة توفر جميع أنواع الدعم اللازم لزيادة نسب نجاح المشروعات الملتحقة بها والتغلب على المشاكل التي تؤدي إلى فشلها وعجزها عن الوفاء بالتزاماتها »)الشبراوي((2005) ,

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

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

ج. ثانيا تطور حاضنات الأعمال:

أدى التطور في الحياة الاقتصادية، إلى حدوث تغيرات هامة على شكل الحاضنة التي ظهرت به في طابعها الأول وكنتيجة لهذه التطورات المتسارعة برزت أنواع عديدة حسب الحاجة التي تلبيها كل منها، ما أفرز تعدد الأشكال والأنواع، وهذا ما سيتم توضيحه ضمن النقاط التالية :

– **مرحلة التأسيس أو الظهور**: ذكرنا سلفا أن بدايتها التاريخية كانت في أواخر الخمسينيات من القرن الماضي وهي مرحلة إعادة تأهيل الأماكن الشاغرة لتأجيرها، في محاولة للاستفادة من المباني والمستودعات الصناعية غير المستخدمة وتحويلها إلى أماكن تسهم في دعم المبادرين أصحاب المشاريع خلال مرحلة الإنشاء، ثم تحولت في ما بعد إلى ما يعرف بالحاضنة،)العزام((2009) ,(واعتبار بداية الثمانينات الانطلاقة الفعلية لإقامة الحاضنات؛

– **مرحلة الانطلاق** : تعتبر مرحلة الانطلاق مرحلة الجيل الأول لحاضنات الأعمال، اذ اقتصرت هذه المرحلة على تقديم خدمات للمحتضنين من تسهيلات الإيواء وبعض الخدمات المشتركة كقاعة الاجتماعات وأجهزة الهاتف وغيرها من خدمات السكرتارية؛

– **مرحلة النمو والتنوع** : استمرت حاضنات الأعمال في الانتشار والنمو والتطور خلال عقد التسعينيات من القرن العشرين الذي أُعتبرت عقد الجيل الثاني لحاضنات الأعمال، فتطورت الخدمات التي تقدمها الحاضنات للمشاريع المحتضنة شاملة المساعدة على حصول رأس المال المطلوب،

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

ومن خلال الشكل التوضيحي المعبر عن مراحل تطور الحاضنات أصبحت اليوم تمثل صناعة قائمة بذاتها جعلت بعض الخبراء في الولايات المتحدة الأمريكية يطلقون مسمى «صناعة الحاضنات»(.Albert, avril2002))، لما تملك هذه الآلية من استراتيجيات العمل، وطرق وأدوات تنفيذ.

2.I I I- المتغيرات المحددة لطبيعة حاضنات الأعمال:

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

« لفهم وتوضيح مفهوم حاضنات الأعمال لابد من توظيف ستة متغيرات مفتاحيه(أساسية) وهي »" (Philippe Alberte et, (2006)):

أ . **متعهد الحاضنة " مجموعة شركاء الحاضنة "** (يعد المفتاح) : « بين الاستقصاء أنه يوجد تشكيلة متنوعة من المتعهدين العموميين والخواص في مجال حاضنات الأعمال » (Philippe Alberte et، (2006))، فهؤلاء المتعهدين أو الشركاء يقومون بعملية متابعة لمهام الحاضنة.

ب .**المهام والأهداف**:« تضع الحاضنات تشكيلة متنوعة من الأهداف المتمثلة في ما يلي : – خلق مناصب شغل؛

– تنمية النشاط الاقتصادي؛

– تحويل القيمة التكنولوجية؛

– إعادة إحياء مناطق وتوجيهيها صناعيا؛

– تنويع النسيج الصناعي؛

– ترقية بعض فروع النشاط؛

– ترقية بعض فئات المجتمع » .

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

ج . **نوعية المشاريع التي تتوجه إليها الحاضنات** : يمكن أن تكون هذه الحاضنات حاضنات عامة أو متخصصة في قطاع معين مثل (الصناعة التقليدية، الإنتاج البرمجيات البيوتكنولوجي...) أو أن تكون موجهة إلى فئات خاصة من المجتمع (الطلبة، متقاعدي الجيش، معوقين، ربات بيوت، استقبال المؤسسات الأجنبية،....)

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

– خدمات العقار وتسييره (تنظيم وترتيب، وتوصيلات مختلفة، وتأجير غرف الاجتماعات...)؛

– الخدمات القاعدية مشتركة (خدمات السكرتارية، وتوفير مكاتب الاستقبال، وغرف المحاضرات،...)؛

– تقديم إرشادات النصح المختلفة (ارشادات القانونية، والشخصية، وفي مجال العلاقات البنكية، ومحاسبية...)؛

– الاستشارات الإستراتيجية (انجاز خطط الأعمال، وتقديم نصائح تسويقية، ومالية، ونصائح حول الملكية الصناعية..) التكوين في مختلف جوانب التسيير والتدريب الفردي.

– تشكيل علاقات عبر الشبكات المالية، والتكنولوجية، والتجارية التي تسمح للمؤسسة بالحصول على شركاء وزبائن.

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

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

– « خدمات خارجية؛

– إعانات مختلفة (نقدية أو مادية)؛

– الرعاية (sponsoring)؛

– عائدات مختلفة (أسهم، عوائد) » (Albert، avril2002.) .

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

– « تواجد حاضنة في منطقة صناعية يختلف عنه في منطقة ريفية أو منطقة أخرى؛

– الحاضنة التابعة لمؤسسة ما تكون مرتبطة بموارد، وثقافة هذه المؤسسة» ؛

يلاحظ أن مجموع المتغيرات المحددة لطبيعة حاضنات الأعمال مبنيةً على توضيح عملية الحضانة وكيفية إنشائها.

3.I I I-منظور المقاربة المقاولاتية:

تتعدد المقاربات النظرية المفسرة لمفهوم المقاولة منها: المقاربة الوصفية التي ذهبت الى فهم دور المقاول في الاقتصاد والمجتمع، والمقاربة السلوكية التي سعت لتفسير نشاطات وسلوكيات المقاولين وفق ظروفهم الخاصة، والمقاربة المرحلية التي قامت على تحليل المتغيرات الشخصية والمحيطية التي تشجع أو تعيق العمل المقاولاتي.

بناء على المقاربة المرحلية باعتبارها أكثر توافقاً وملائمةً مع الموضوع المدروس في تحديد مفهوم المقاولة على أنها مجموعة مراحل تبدأ من امتلاك الشخص لميول مقاولاتي إلى غاية تبني السلوك المقاولاتي، إذتتم هذه المراحل خلال مراحل زمنية التي تقود إلى إنشاء المؤسسة، نقف عند الاتجاهات المنبثقة عن المقاربة المرحلية المناقشة لمفهوم المقاولة نستعرضها كما يلي :

أ. منظور **المقاولة فرصة الأعمال**: يرى (Venkataraman، (الاقتصادي))(المقاولة بأنها « عبارة عن سلسلة من المراحل يتم فيها اكتشاف وتقييم فرص واستغلالها لخلق سلع وخدمات مستقبلية »Loue, Eric) (Loue، 2006)(، من جهة أخرى يعرف (Timmons ا.) المقاولة بأنها «عملية خلق أو انتهاز فرصة ومتابعتها، بغض النظر عن الموارد المتاحة حاليا » (Alain، 2005).

الملاحظ أن Venkataraman يقتصر في مفهومه للمقاولة على مجال إنتاج السلع و الخدمات وما على المقاول إلا أن يكتشف، ويقيم ثم يستغل هذه الفرص. في حين يذهب Timmonsفي مفهومه للمقاولة إلى أوسع من ذلك باعتبارها عملية خلق فرص للأعمال، إضافة إلى استغلال الفرص الموجودة في الطبيعة.

ب. **منظور المقاولة إنشاء تنظيمات:** يقوم المفهوم التقليدي لهذا التيار على فكرة أن المقاولة هي إنشاء مؤسسات جديدة، في حين الرؤية الحديثة ضمن هذا التيار تقوم على فكرة مراحل إنشاء وبروز أشكال لتنظيمات جديدة «...أن على سياسة المقاولة أن تركز على مراحل قبل الانطلاق، والمرحلة التي تتبع مباشرة إنشاء المؤسسة، الفرص والمهارات، وأن تهدف الى تشجيع أكبر عدد من السكان على التفكير في إنشاء مؤسساتهم، واختيار وضع الخطوات الأولى على هذا الطريق، وبمجرد بدء عملية الانطلاق تمر إلى المراحل المتتالية لتطور المؤسسة» (OCDE، 2010) .

في سياق هذه المقاربة تركز على ما يصطلح بسياسة المقاولة عبر مراحل إنشاء المؤسسة، والبحث في مسائل الدوافع، والفرص، والمهارات للمحتضنين، اذ تهدف هذه السياسة إلى تشجيع الأفراد على إنشاء مؤسساتهم الخاصة أولا، ثم المرور إلى المراحل التي تُعنى بتطوير المؤسسة.

ج. **منظور المقاولة خلق القيمة :**

يدرج Schumpeter (جوزيف شومبيتر) مفهوم خلق القيمة كمبدأ أساسي للمقاولة، الذي يتحدث عن درجة الإبداع، أو القيمة المضافة عن طريق المنظمة وبدفع من الفرد، الذي يدخل في حركية التغيير على المستوى الشخصي. ونقول عن الوضع بأنه مقاولاتي مادام هناك حركية في التغيير المتلازمة بين الفرد ووسائل خلق القيمة.

بناءً عليه يتبين لنا المقاولة تبدأ بتشكيل فكرة نتيجة وجود فرصة يجب استغلالها، وبروز منظمة مرورا بمراحل الإنشاء، ومنه الوصول الى خلق القيمة، وهو ما تسعى اليه حاضنات الأعمال.

III.4.1- **تحقيق العمل المقاولاتي لدى حاضنات الأعمال:** يتحقق العمل المقاولاتي لدى حاضنات الأعمال عبر ما يلي:

1- طرق التمكين المقاولاتي لدى حاضنات الأعمال:

يقصد بمفهوم المقاولة هي « حركية إنشاء واستغلال فرص أعمال من طرف فرد أو عدة أفراد وذلك عن طريق إنشاء منظمات جديدة من أجل خلق القيمة» (Loue، 2006) **فمن منطلق العناصر المؤسِسة لمفهوم المقاولة** الممثلة في:«خلق القيمة، فرصة أعمال، إنشاء منظمات، الإبداع» ، تؤسّس علاقة بين حاضنات الأعمال والمؤسسات المحتضنة قائمة على ما يلي:

- ومما سبق أعلاه (من منظور المقاولة خلق القيمة) فالعلاقة قائمة على خلق قيم جديدة للفرد والمجتمع المنشئة للثروة والتشغيل في الاقتصاد، والتي تعبر عن تشكيلة الموارد والمهارات المتاحة باعتبار هذه الأخيرة خاصية من خصائص الموارد الإستراتيجية في خلق القيمة، وهذا ما دلت عليه نظرية مدخل للموارد والمهارات التي تعود جذورها التاريخية إلى مطلع القرن التاسع عشر، تم بلورتها حديثا خلال الثمانينات من القرن الماضي تحديدا مع أعمال " Wernerfelt 1984" الذي يرى « أن المؤسسة مجموعة من الموارد " المادية والغير مادية " أو حافظة للمهارات المتميزة التي تساهم بشكل أساسي في انجاز المنتجات » (Ingham M. , 1995) .

حسب هذه النظرية فان إنشاء القيمة يرتبط أساسا بهذه الموارد والمهارات، وكيفية استغلالها بشكل أفضل مما يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة.

كما ترى نظرية الموارد والمهارات أيضا أن "تطور ونجاح المؤسسة لا يعتمد فقط على وضعية بيئتها الخارجية فقط، بل يعتمد أيضا على الموارد التي تمتلكها وتوظفها". **ومنه تعد حاضنات الأعمال مصدرا لإتاحة الموارد وإكساب المهارات.**

- وانطلاقا مما طرح آنفا (من منظور المقاولة فرصة الأعمال) فالعلاقة قائمة على فرصة الأعمال واستغلالها عبر عملية المرافقة المحتضنين، ومنه تنشأ الحاضنة أساسا لتقديم جملة من الخدمات المتكاملة المرافقة للمؤسسات المحتضنة تذليلا للعقبات والقضاء على الصعوبات التي تعترضها.

واستدلالاً لما سبق في تقرير داخلي (لم يتم ذكر عام صدور التقرير.)صادر عن وكالة إنشاء المؤسسات بفرنسا " APCE " ترى أن عملية المرافقة هي " محاولة لتجنيد الهياكل ومعدات الاتصالات والوقت من أجل مواجهة المشاكل المتعددة التي تعترض لها المؤسسة المحتضنة "، فالدول التي قامت بتنفيذ برامج حضانة الأعمال تفوقت في رفع نسب نجاح المؤسسات

كما تشير الدراسة (al، 2012) على أن عملية المرافقة « مهما كان نوع الحاضنة فهي تشترك في توفير الخدمات الأساسية من محل الإيواء وتوفير أجهزة الاتصالات، إلا أن الفارق بين أنواع الحاضنات يكمن في برامج المرافقة خاصة في مجال التسيير، وإمكانية الربط مع الجهات التمويلية، ومهارة الفريق المرافق وكذلك نوعية العمل المقدم ».

فانطلاقا من الموارد والمهارات التي تتيحها الحاضنة يمكن القول أن توظيف واستغلال هذه الموارد والمهارات بشكل أفضل في عمليات المرافقة يضمن متابعة مراحل نمو المحتضنين وبالتالي رفع نسب النجاح. **وبالتالي يمكن اعتبار حاضنات الأعمال مصدرا للمرافقة**

- وبناءًا على(منظور المقاولة إنشاء تنظيمات) فالعلاقة قائمة على إنشاء تنظيمات جديدة ثم المرور إلى المراحل التي تُعنى بتطور المؤسسة، إذ يتأتى هذا التطور من تنمية الجانب الإبداعي للمؤسسات المحتضنة والعمل على الانتشار التكنولوجي التي تعد أحد الأدوار الإستراتيجية للحاضنات.

وهذا ما ذهب إليه الاقتصادي بيتر دراكر(Peter Ferdinand Drucker)) في تعريفه للمقاولة على أنها " فعل الإبداع المبني على المخاطرة، قائم على إتاحة الموارد حاليا، ثم القدرة على خلق قيمة جديدة".

حيث ذكرت دراسة لشركة البحوث .Cogentic, Inc أن « 9 ملايين مؤسسة صغيرة وجديدة، بعد تعقب سجلاتها مبيعاتها وجد أن هذه المؤسسات ساهمت في 55٪ من الإبداعات في 362 صناعة مختلفة و90٪ من الإبداعات الجذرية (: تغير كلي في الاستخدام) » (نجم، 2003)، فالدراسة تبرز المؤسسات الصغيرة عموما كأحد أهم آليات التطور التكنولوجي من حيث قدرتها الفائقة على تطوير وتحديث عمليات الإنتاج بشكل أسرع وبتكلفة أقل عن الشركات الضخمة ذات الاستثمارات العالية.

إجمالا تمكن المعارف العِلمية والتكنولوجية التي تتيحها حاضنات الأعمال للمشاريع/المؤسسات الناشئة من تجسيد الإبداعات الجديدة سواء في صورة سلع أو منتجات أو طرق إنتاج جديدة تماما أو تحسينها. **ومنه يمكن اعتبار حاضنات الإعمال مصدرا للإبداع**

2- سيرورة العمل المقاولاتي لدى حاضنات الأعمال

تعمل حاضنة الأعمال على إكساب محتضنيها مجموعة من المهارات (*) في ضمنها المهارات المقاولاتية حيث تنقسم هذه المهارات إلى ثلاث مستويات نذكرها كما يلي:

- « المهارات الفردية، ؛
- المهارات الجماعية ؛
- المهارات التنظيمية» (Loue، 2006).

المهارات الفردية: ترتكز هذه المهارات على تلقين المعرفة وإكساب الخبرة للفرد؛ وتحسين القدرة على أداء العمل عبر التمهين l'apprentissage، المهارات الجماعية: هي مجموع المهارات التي يكتسبها الفرد ضمن فريق عمل؛ عبر عملية التدريب والتدريب المتخصص coaching؛ بتوظيف واستغلال مجموع موارد ومهارات(المادية والمالية، والتكنولوجية) المتاحة بشكل أفضل تضمن المتابعة نمو قدرات المحتضنين وتحسين هده مهارات.

– المهارات التنظيمية: تشمل المهارات تنظيمية على استغلال المحتضنين لنظم المعلومات وأنظمة مراقبة الجودة ومختلف الإجراءات التنظيمية المتبعة في إنشاء وتطوير المؤسسة، التي تكسب الميزة التنافسية في السوق، إضافة الدمج المحتضنين ضمن شبكات الأعمال» .

3- استعراض نماذج لحاضنات الأعمال المجسد للدور المقاولاتي: حاولنا في ما سبق تحديد الدور المقاولاتي لحاضنات الأعمال عبر إتاحة الموارد وإكساب مهارات، وأشكال مرافقة المؤسسات المحتضنة، وفي ما يلي سوف نعكس هذه المتغيرات على نماذج بارزة على المستوى العالمي لحالات على سبيل المثال:

أولا تجربة الولايات المتحدة الأمريكية :

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

أ- خصائص حاضنات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية: تتيح حاضنات الأعمال للمؤسسات المحتضنة الوسائل والأدوات التالية:

ب- جمعيات وشبكات حاضنات الأعمال : بالإضافة إلى الجمعية القومية لحاضنات الأعمال في الولايات المتحدة يوجد عدد من شبكات تعنى بالحاضنات

وتذكر إحصائيات جمعية تكساس لحاضنات الأعمال، أن « معدل نجاح المشروعات الجديدة داخل الحاضنات المرتبطة بها يزيد عن 80 % عن معدلات نجاح المشروعات المقامة خارج حاضنات الأعمال » (وآخرون، 2012) . تعمل هذه الجمعيات والشبكات على تقديم برامج عمل مكثفة لصالح المحتضنين فضلا على ربط هؤلاء المحتضنين مع الفاعلين الاقتصاديين.

ج- طرق تمويل حاضنات الأعمال وتحقيق العائدات في الولايات المتحدة الأمريكية :

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

أما من حيث العوائد المحققة أشارت دراسة أنجزت من طرف الجمعية الأمريكية لحاضنات الأعمال(NBA) سنة 1997 أن «57% من عائدات المحققة في الحاضنة من إيجارات أو خدمات العملاء، وما نسبة 12 % تتحقق عن طريق خدمات ناتجة عن عقود خارجية أو هبات، وما نسبته 31 % تتأتى من تبرعات » (Albert، avril2002.) .

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

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

.ثانيا: التجربة الصينية :

تحتل الصين المركز الثاني من حيث عدد الحاضنات بعد الولايات المتحدة الأمريكية المقدرة بحوالي 300حاضنة، وترجع بداية انطلاق حاضنات الأعمال الصينية إلى قيام النهضة العلمية عام 1985 بتحويل البحوث العلمية النظرية إلى تطبيقات في المجال الصناعي، عن طريق برنامج قومي مركزي يعرف باسم " **Torch**" يعمل هذا البرنامج تحت ثلاث محاور رئيسية(تسويق الأبحاث، تطوير التصنيع، الاتجاه نحو العولمة)

أ- خصائص الحاضنات الصينية :

يتبع برنامج الحاضنات الصيني مركزيا برنامج تطوير التكنولوجي المعروف باسم « Torch »من حيث إعداد دراسات الجدوى، و تدريب مديري حاضنات الأعمال وكل ما نعلق بحاضنات الأعمال بشكل مركزي.

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

ج- تمويل الحاضنات الصينية :

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

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

فحسب تقديرنا أن عوامل نجاحها تكمن في ما يلي :

- وضع استراتيجيات واضحة المعالم محدَدَةِ الأهداف والمهام تمس قطاعات حيوية للاقتصاد "
- وجود أدوات وآليات تنفيذ الإستراتيجية الموضوعة المتمثلة في:
- تحديد الإطار القانوني، وضع برامج وطنية/قومية، وسائل تمويل المحتضنين، واستفادة الحاضنات من موارد مالية متنوعة المصادر، إنشاء شبكات تقوم على تنشيط عمل الحاضنات.

ثالثا- لتجربة المصرية :

تعد التجربة المصرية، في مجال حاضنات الأعمال بأنواعها المختلفة من أقدم التجارب في المنطقة العربية ، ويشرف على إنشائها "**الصندوق الاجتماعي للتنمية**"

أ- خصائص برنامج حاضنات الأعمال المصري :

قام الصندوق الاجتماعي للتنمية، بتصميم نموذج يماثل النماذج الغربية مع مراعاة الخصوصية المحلية، في تجميع الخبرات في شكل هيئة مركزية توكل إليها مهمة الإدارة الشاملة من تخطيط وتنفيذ وهي **"الجمعية المصرية لحاضنات المشروعات الصغيرة"** و التي أنشئت على غرار "الجمعية الأمريكية لحاضنات الأعمال" و"الجمعية الفرنسية للحاضنات"

ب- الجمعية المصرية لحاضنات المشروعات الصغيرة :

تهدف الجمعية المصرية لحاضنات المشروعات الصغيرة إلى تقديم الدعم الكامل المساندة اللازمة لقطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة بمختلف أنواعها، وذلك باعتماد آليات تسمح بتقديم الخدمات المختلفة "الخدمات الإدارية والخدمات الفنية، والتسويقية والخدمات الاستشارية..." يهدف توفير مناخ ملائم لنمو المشاريع خاصة ذات الطبيعة التكنولوجية، بالإضافة إلى ربط هذه الكيانات العالمية العاملة في هذا الحقل مع مجتمع الأعمال في المشروعات الصغيرة و المتوسطة.

ج- مصادر تمويل حاضنات الأعمال في مصر :يقوم الصندوق الاجتماعي للتنمية، بتحمل عبء المالي الناجم عن إنشاء حاضنات، وتسيير نشاطاتها، فضلا لجهات أخرى مساهمة في تنفيذ مشروع الحاضنات، وفي تحقيق أهدافه منها:غرف التجارة و الصناعة المحلية و الدولية، برامج التنمية الدولية "الوكالة الأمريكية للتنمية USAID "، برنامج الأمم المتحدة للتنمية " PNUD"، منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية "UNIDO".

5.I I I-مؤشرات قياس أداء الدور المقاولاتي لدى حاضنات الأعمال: يقودنا البحث في هذه الدراسة إلى ضرورة قياس النتائج المحققة نسبة إلى الأهداف المحددة سلفا عبر توظيف مؤشرات الأداء، حيث ينظر لمؤشرات قياس أداء حاضنات الأعمال عموما من زاويتين، أما من زاوية التحليل الخارجي التي تقيس دور الحاضنة في النسيج الاقتصادي والاجتماعي والقائمة على توظيف المؤشرات (الغير كمية) المتمثلة في متغيرات التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

أو من زاوية التحليل الداخلي المفسرة لمدى استجابة الخدمات المقدمة إلى احتياجات المحتضنين المعتمدة على توظيف المؤشرات (الكمية) المتمثلة في متغيرات النمو الاقتصادي.

بمأن بحثا يقوم حول دراسة دور المقاولاتي لدى حاضنات الأعمال، وبالتالي سوف نركز أساسا على المؤشرات قياس أداء المحيط الداخلي لحاضنات الأعمال، والتي تنقسم إلى ما يلي:

المؤشرات موضوعية التشغيلية، والمؤشرات ذاتية

1- المؤشرات موضوعية التشغيلية "المؤشرات الكمية" في قياس أداء حاضنات الأعمال:والتي تنقسم بدورها إلى

***مؤشرات كمية متعلقة بنتائج المحققة في الحاضنة:** إذ تشمل المؤشرات التالية:(الموازنة التشغيلية، (الموازنات الفرعية الخاصة بإيرادات ومصروفات التشغيل) عدد المشاريع التي تم تقييمها سنويا؛ عدد المشاريع التي تم احتضانها سنويا؛ عدد المتخرجين سنويا.....)

***مؤشرات كمية متعلقة بالنتائج المحققة على مستوى زبائن الحاضنة(حاملي المشاريع، والمؤسسات الناشئة)**:المتمثلة في المؤشرات التالية: (إجمالي المبيعات المحققة؛ النسبة المؤوية للمؤسسات التي حصلت على تمويل؛ المبلغ التمويل الإجمالي الذي تم الحصول عليه، .....)

تعتبر مؤشرات الأداء أعلاه وسيلة لقياس تقدم الحاضنة اتجاه الأهداف العملية.

فالمؤسسة تستطيع من خلال القياس الكمي للأداء معرفة المعلومات المهمة عن المنتجات والخدمات التي تقدمها والعمليات التي تقوم بها.

*مؤشرات كمية أخرى لقياس أداء حاضنات الأعمال: وهي مؤشرات قياس بطريقة الأبعاد المتعددة، تحاول هذه بطريقة خلق التوازن بين مستهدفات الأداء الخارجي الموجه إلى المساهمين والعملاء ومستهدفات الأداء الداخلي المرتبطة بالعمليات التشغيلية والابتكار والقدرة على التعلم، وهي بذلك لا تدخل في نطاق دراستنا.

2- المؤشرات الذاتية" لقياس أداء حاضنات الأعمال:: المعروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة، وفي ضمن هذه المؤشرات نذكر على سبيل المثال المؤشرات التالية (الداوي، 2010) :

***مؤشر رضا الزبائن (مؤشر جودة الخدمات) :**

أدى الاهتمام المتزيد بالجودة إلى اعتبرها محصلة للأداء الجيد لمختلف ووظائف المؤسسة، فهي تمثل التكييف المستمر للمنتجات أو الخدمات مع ما ينتظره الزبون من خلال التحكم في وظائف المؤسسة.

استدلالا تحصلت حاضنة IMPULSE الفرنسية في 2009 باعتماد مؤشر الجودة من طرف هيئة AFNOR' هذه الحاضنة تعد مبادرة ما بين الجامعات، أنشأت في جوان 2000 بموجب قانون البحث و الإبداع الفرنسي الصادر في 1999.

أن حصول الحاضنة IMPULSE على مؤشر الجودة هي نتيجة الإجراءات المعمول بها في التحسين المستمر لبرامجها وخدماتها في السعي لتحقيق الكفاءة والتميز المعترف بها من قبل هيئة القياس العالمية AFNOR (الجمعية الفرنسية للتقييس ايزو) .

تعد المؤشرات عموما وسائل أو أدوات لقياس الأداء، تساعد المؤسسة أو أي وحدة فيها، حتى الأطراف الخارجية(المستثمرون والموردون والمجتمع) على كيفية تحقيق أهداف المؤسسة بشكل جيد.

IV- الخلاصة :

في هذه المساهمة البحثية حاولنا عرض إحدى الخواص الأساسية لحاضنات الأعمال المتمثلة في أداءها المقاولاتي من أجل إنشاء ونمو المؤسسات المحتضنة(حاملي المشاريع، والمؤسسات الناشئة)

فعبر هده الخاصية يسمح بإتاحة الموارد واكتساب المهارات واستغلالها بشكل أفضل مما يؤدي إلى خلق قيم، فضلا الى عمليات المرافقة ضمن آلية الاحتضان لمتابعة مراحل إنشاء المؤسسة ومنه تعد فرصة لنمو أعمالهم.

كما يتوافق هذا الطرح مع مفهوم المقاولة وهي « حركية إنشاء واستغلال فرص أعمال من طرف فرد أو عدة أفراد وذلك عن طريق إنشاء منظمات جديدة من أجل خلق القيمة» من حيث إنشاء المؤسسات، فرصة للأعمال وخلق القيم.

ولتحقيق العملية المقاولاتية يتم إكساب المحتضنين مجموعة من المهارات المقاولاتية على مستويات مختلفة «المهارات الفردية، المهارات الجماعية، المهارات التنظيمية» ضمن مراحل حضانة الأعمال، لابدَ من تقييم النتائج المتوصل إليها عبر مؤشرات القياس، سواء ما تعلق بالنتائج المحققة على مستوى الحاضنة أو على مستوى المحتضنين لتحقيقها بشكل جيد.

ومنه تتضح أهمية هذه الدراسة على المستويين الجزئي والكلي لحضانة الأعمال سواء على مستوى تكوين مهارات(أفراد) وإنشاء منظمات جديدة أو على مستوى خلق قيم منشئة للثروة والعمل.

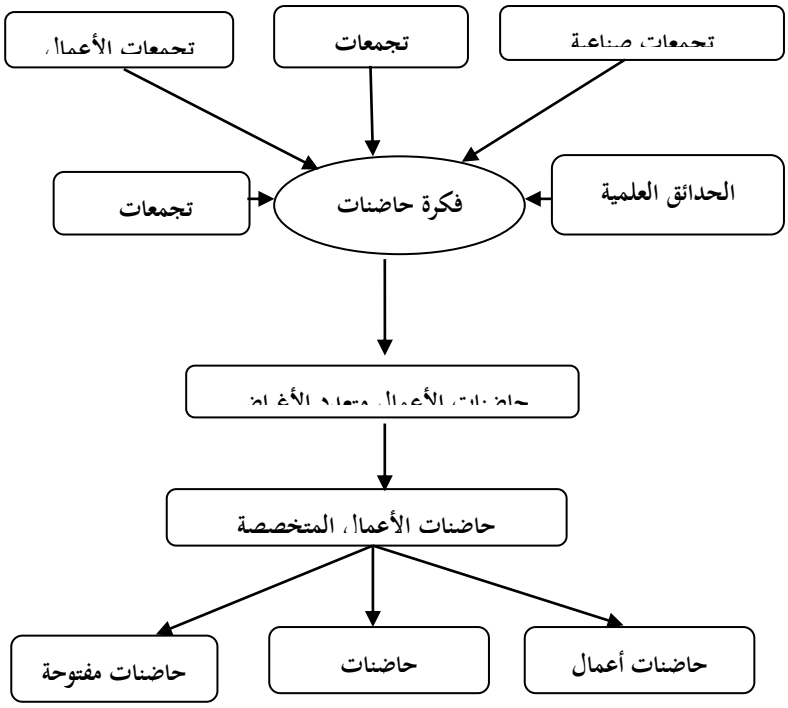
- ملاحق:

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

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

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

الشكل(1-1) : مراحل التطور فكرة الحاضنات



المصدر: ليث القهيوي وآخرون، المشاريع الريادية الصغيرة والمتوسطة ودورها في عملية التنمية،دار حامد للنشر والتوزيع 2012، ص123.

- الإحالات والمراجع :

1. (www.nbia.com، (2013). (15-03-2022)).
2. Jacques Arlotto et al. (2012). *COMMENT LES ENTREPRENEURS PERÇOIVENT L'EFFICACITÉ DES STRUCTURES D'ACCOMPAGNEMENT? .* Association de Recherches et Publications en Management |
3. Alain, V. T. (2005). *Paradigmes et Entrepreneuriat.* Revue de l'Entrepreneuriat,Vol=°04, N=°1.
4. Albert, P. (avril2002.). *les incubateurs émergence d'une nouvelle industrie.* Rapport de recherche, France: chambre de commerce et d'industrie nice, Ministére de l'Economie des Finances et de l'Industrie,.
5. Philippe Alberte et autre. (2006). *« incubateurs et pépinières d'entreprises un panorama international » .* paris, , France: édition l'harmattan.
6. Ingham, M. (1995). *Management stratégique et compétitivité.* Bruxelles: édition De Boeck université.
7. Ingham, m. (1995). *, Management stratégique et compétitivité.* (é. D. université, Éd.) Bruxelles.
8. Loue, E. M. (2006). *les compétences entrepreneuriales :définition et construction d'un Référentiel .* Le 8éme congrès international Francophone (CIFE PME) :: L'internationalisation des PME et conséquences sur les stratégies entrepr.
9. NBA. National Business Incubtor Associatio. n أنشئت سنة 1985 تمتلك ما يقدر ب 900 حاضنة تابعة لها.
10. OCDE. (2010). *Encourager l'Entreprenariat.* en Tant que Moteur de la Croissance dans une Economie Mondialisée: . http://www.oecd.org/fr/industrie/pme/31946162.pdf.

11. SBA. . (small business administration) تعد أكبر هيئة في الولايات المتحدة الامريكية لدعم الشركات الصغيرة أنشئت سنة 1953 كما تعتبر صوت الشركات الصغيرة داخل الكونغرس الأمريكي.
12. Timmons. (الاقتصادي .(تيمونس .من رواد برامج ريادة الاعمال، عرف بأبحاثه في مجال ريادة الاعمال والمشاريع الجديدة له عدة مؤلفات و قد نشر له أكثر من100 مقال
13. Venkataraman. فان كترمان)الأعمال ,أستاذ و باحث في إدارة .
14. الداوي, ا .(2010) .*تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء)* .ا .ا (.Éd ,2009-2010 .جامعة قاصدي مرباح :، مجلة الباحث، .
15. الشبراوي, إ .ع : *1-* .(2005)) .*حاضنات الاعمال ومفاهيم مبدئية وتجارب عالمية،* . http://ipac.kacst.edu.sa/edoc/1427/158377_1.pdf:المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة.
16. العزام, أ .أ .(2009) .*تأثير استخدام حاضنات الأعمال في إنجاح المشاريع الريادية في الأردن ."* أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال ,الأردن :كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية.
17. معراج, هـ) .مارس" .(2004*حاضنات الأعمال آليات دعم المؤسسات ص م،* .المعهد الوطني للتجارة، ملحق ,غرداية، الجزائر :ملتقى وطني حول فرص الاستثمار ودور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة واقع وتحديات، ،.
18. نجم, ن .ع .(2003) .*إدارة الابتكار المفاهيم و الخصائص وتجارب حديثة* .عمان, الأردن :دار وائل للنشر والتوزيع،.

19. وآخرون ,أ . ع .(2012). *الأصول العلمية والعملية لإدارة المشاريع الصغيرة و المتوسطة*، .عمان ,، الأردن :دار الصفاء للنشر والتوزيع.

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوبAPA:

سعدية السعيدي (2022)، **الأداء المقاولاتي لدى حاضنات الأعمال**، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 09 (العدد 02)، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص.ص 105-118.

يتم الاحتفاظ بحقوق التأليف والنشر لجميع الأوراق المنشورة في هذه المجلة من قبل المؤلفين المعنيين وفقا لـ **رخصة المشاع الإبداعي نَسب المُصنَّف – غير تجاري – منع الاشتقاق 4.0 دولي** (CC BY-NC 4.0).

المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية مرخصة بموجب **رخصة المشاع الإبداعي نَسب المُصنَّف – غير تجاري – منع الاشتقاق 4.0 دولي**(CC BY-NC 4.0).

The copyrights of all papers published in this journal are retained by the respective authors as per the **Creative Commons AttributionLicense**.
Algerian Review of Economic Developmentis licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial license (CC BY-NC 4.0).