



جامعة وهران 2

كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

أطروحة

للحصول على شهادة دكتوراه في العلوم

في العلوم التجارية

حاضنات الأعمال كمطلب لتعزيز ثقافة المقاولاتية في المؤسسة الاقتصادية:

دراسة حالة لعينة من مشاتل المؤسسات في الجزائر

مقدمة ومناقشة علنا من طرف

السيد (ة): بدارنية حورية

أمام لجنة المناقشة.

اللقب والإسم	الرتبة	المؤسسة الأصلية	الصفة
بن مسعود خديجة	أستاذ التعليم العالي	جامعة وهران 2	رئيسا
بن حمادي عبد القادر	أستاذ التعليم العالي	جامعة وهران 2	مقررا
بن لحسن الهواري	أستاذ التعليم العالي	جامعة وهران 2	مناقشا
غريسي العربي	أستاذ التعليم العالي	جامعة معسكر	مناقشا
لعوج زواوي	أستاذ التعليم العالي	جامعة سيدي بلعباس	مناقشا
بن ديدة الهواري	أستاذ التعليم العالي	جامعة سيدي بلعباس	مناقشا

السنة: 2024-2023

المخلص

## الملخص

هدف الدراسة هو معرفة دور حاضنات الأعمال من خلال الخدمات التي تقدمها والمتمثلة في (الخدمات الإدارية، التدريب، الخدمات الاستشارية، خدمات الاستثمار في الرأس المال البشري، الخدمات التسويقية، الخدمات المالية، خدمات السكرتاريا والمعلومات، الخدمات الفنية) في تعزيز ثقافة المقاولاتية بأبعادها (القدرة المقاولاتية، التحفيز المقاولاتي، البحث عن الفرص). من خلال دراسة ميدانية تم إجرائها على 11 محضنة، أما عينة الدراسة فتكونت من (91) مقاول وجرى اختيارهم بطريقة عشوائية، وتم استعمال المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى أهداف الدراسة. حيث كان الاستبيان الأداة الرئيسية لجمع البيانات واشتمل على 45 عبارة، الذي تم بناؤه اعتمادا على الدراسات السابقة، وتم توزيعه على الفئة المستهدفة إلكترونيا ويدويا. واستعمل برنامج SPSS.22 لتحليل هذه البيانات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أغلب المشاريع المنشئة كانت في قطاع الخدمات بنسبة 60%؛
- مستوى الخدمات المقدمة من قبل حاضنات الأعمال لمنتسبيها مرتفع؛
- لدى المنتسبين لحاضنات الأعمال ثقافة مقاولاتية مرتفعة؛
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية لخدمات حاضنات الأعمال في تعزيز ثقافة المقاولاتية.

**الكلمات المفتاحية:** حاضنات الأعمال، المقاولاتية، المقاول، ثقافة المقاولاتية، المخاطرة، الابتكار، المرافقة، التمويل، الاستشارة، تعليم مقاولاتي.

## Abstract

The aim of our study is to shed light on the role of business incubators through the different services they provide (administrative services, training, consulting, investment in human resources, financial services, marketing, technical assistance, secretariat and information) and their contribution in the enhancement of the entrepreneurial culture in all its aspects (entrepreneurial capacity, entrepreneurial motivation, search for opportunities). This study was conducted through a field research on 11 project incubators. As for the sample, it comprised 91 entrepreneurs selected randomly. The descriptive analytical method was used to attain the objectives of this research. To collect data, the researcher relied essentially on a questionnaire made up of 45 questions designed on the basis of the previous studies and administered electronically and manually to the targeted population. The collected data have been treated using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) leading to the following main findings:

- 60 % of business incubators are in the service sector.
- The services provided by the business incubators to their members are of high quality.
- Members of project incubators have a developed entrepreneurial culture.
- There is a statistically significant impact of business incubators services on boosting the entrepreneurial culture.

**Key-words:** business incubators, entrepreneurship, entrepreneur, entrepreneurial culture, risk-taking, innovation, coaching, financing, consulting, entrepreneurship education

## Résumé

L'objectif de notre étude est de mettre en exergue le rôle des pépinières d'entreprises à travers les différents services qu'ils fournissent (services administratifs, formation, consulting, investissement dans les ressources humaines, services financiers, marketing, assistance technique, secrétariat et information) et leur contribution dans la valorisation de la culture entrepreneuriale sous tous ses aspects (la capacité entrepreneuriale, la motivation entrepreneuriale, la recherche d'opportunités). Cette recherche a été menée à travers une étude sur le terrain couvrant 11 pépinières d'entreprises. Quant à l'échantillon de l'étude, il est composé de 91 entrepreneurs sélectionnés de manière aléatoire. La méthode descriptive et analytique est utilisée pour atteindre les objectifs de cette recherche. Pour collecter les données, le chercheur s'est appuyé essentiellement sur un questionnaire de 45 questions conçu sur la base des études précédentes et administré électroniquement et manuellement à la population ciblée. Les données collectées ont été traitées à l'aide du logiciel **Statistical Package for the Social Sciences** (SPSS), ce qui a permis de dégager les principaux résultats suivants :

- 60 % des projets se situent dans le secteur des services.
- Les services fournis par les pépinières d'entreprises à leurs adhérents sont de haute qualité.
- Les adhérents des pépinières d'entreprises ont une culture entrepreneuriale développée.
- Il existe un impact statistiquement significatif des services des pépinières d'entreprises sur le renforcement de la culture entrepreneuriale.

**Mots-clés** : pépinières d'entreprises, entrepreneuriale, entrepreneur, culture entrepreneuriale, prise de risque, innovation, accompagnement, financement, conseil, éducation entrepreneuriale.

# إهداء

إلى.....الوالدين الكرمين حفظهم الله.

إلى.....إخوتي وأخواتي كل باسمه.

إلى..... زوجي الكريم حفظه الله ورعاه.

إلى..... كل الأقارب والأصدقاء.

إلى..... كل من تجمعني بهم مودة ومحبة.

# شكر وتقدير

أتقدم بالشكر والعرفان والتقدير إلى كل من ساعدني، من قريب أو بعيد، في إنجاز هذا  
البحث،

وأخص بالذكر:

الأستاذ المشرف الأستاذ الدكتور بن حمادي عبد القادر على مجهوداته وتوجيهاته

الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على قبول عناء قراءة الرسالة وإثرائها

ممثلو مشاتل المؤسسات التي شملت الدراسة الميدانية

بدارنية حورية

# فهرس المحتويات

I الملخص

V	إهداء
VII	شكر وتقدير
VII	فهرس المحتويات
XII	قائمة الجداول
XVI	قائمة الأشكال
XIX	قائمة الملاحق
أ	مقدمة عامة
2	الفصل الأول: الطرح الفكري لحاضنات الأعمال
2	تمهيد
2	المبحث الأول: حاضنات الاعمال النشوء والتأصيل
2	المطلب الأول: ماهية حاضنات الأعمال
11	المطلب الثاني: أهداف حاضنات الأعمال
12	المطلب الثالث: تصنيفات حاضنات الاعمال
16	المبحث الثاني: آليات عمل حاضنات الأعمال
16	المطلب الأول: آليات احتضان المؤسسات
17	المطلب الثاني: الخدمات المقدمة للمؤسسات المحتضنة
22	المبحث الثالث: تجارب رائدة في إقامة حاضنات الاعمال
22	المطلب الأول: التجربة الأمريكية
23	المطلب الثاني: التجربة الصينية
26	المطلب الثالث: التجربة السعودية
31	المطلب الرابع: التجربة التونسية
41	المطلب الخامس: التجربة المصرية
42	المطلب السادس: التجربة الماليزية
45	خلاصة الفصل الأول

46	الفصل الثاني: الطرح الفكري للمقاولاتية، وثقافة المقاولاتية-----
47	تمهيد-----
48	المبحث الأول: ماهية المقاولاتية -----
48	المطلب الأول: ماهية المقاولاتية-----
55	المطلب الثاني: منافع وأشكال المقاولاتية -----
58	المطلب الثالث: العوامل الداعمة للمقاولاتية-----
61	المبحث الثاني: عموميات حول المفاوض-----
61	المطلب الأول: مفهوم المفاوض -----
63	المطلب الثاني: تصنيف المفاوض -----
64	المطلب الثالث: خصائص المفاوض -----
66	المبحث الثالث: عموميات حول الثقافة المقاولاتية-----
66	المطلب الأول: ماهية الثقافة المقاولاتية-----
69	المطلب الثاني: مقومات وخصائص الثقافة المقاولاتية -----
71	المطلب الثالث: نماذج ثقافة المقاولاتية -----
77	المبحث الرابع: سبل تعزيز ثقافة المقاولاتية عبر حاضنات الأعمال-----
77	المطلب الأول: دور المقاولاتية في التنمية الاقتصادية-----
81	المطلب الثاني: دور الجامعة في تنمية ثقافة المقاولاتية -----
84	المطلب الثالث: العلاقة بين حاضنات الأعمال والمقاولاتية-----
86	خلاصة الفصل الثاني-----
87	الفصل الثالث: الدراسات السابقة-----
88	تمهيد-----
89	المبحث الأول: عرض الدراسات السابقة-----
89	المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بحاضنات الأعمال-----
94	المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالمقاولاتية، وثقافة المقاولاتية -----
100	المطلب الثالث: الدراسات السابقة التي ربطت. بين المتغيرين-----
103	المبحث الثاني: تحليل الدراسات السابقة. السابقة-----
103	المطلب الأول: التعقيب على الدراسات السابقة. السابقة-----
105	المطلب الثاني: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة. السابقة-----

106	----- خلاصة الفصل الثالث:
107	----- الفصل الرابع: واقع مشاتل المؤسسات في الجزائر
108	----- تمهيد:
109	----- المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لمشاتل المؤسسات في الجزائر
109	----- المطلب الأول: مفاهيم عامة لمشاتل المؤسسات في الجزائر
112	----- المطلب الثاني: أهم المشاتل الموجودة على المستوى الوطني
123	----- المبحث الثاني: مشاتل المؤسسات بين اثبات الوجود والزوال
123	----- المطلب الأول: أسباب تأخر انطلاق حاضنات الاعمال في الجزائر
123	----- المطلب الثاني: عوامل نجاح حاضنات الاعمال في الجزائر
125	----- المبحث الثالث: رهانات مشاتل المؤسسات في الجزائر
125	----- المطلب الأول: مقومات نجاح حاضنات الاعمال في الجزائر
126	----- المطلب الثاني: آليات تطوير حاضنات الأعمال في الجزائر
130	----- خلاصة الفصل الرابع:
131	----- الفصل الخامس: دراسة ميدانية لمشاتل المؤسسات في الجزائر
132	----- تمهيد:
133	----- المبحث الأول: مجتمع وعينة الدراسة
133	----- المطلب الأول: أداة الدراسة
134	----- المطلب الثاني: أدوات البحث المستخدمة في الدراسة
137	----- المبحث الثاني: الخصائص السيكومترية للاستبيان
137	----- المطلب الأول: ثبات الأداة
139	----- المطلب الثاني: صدق الأداة
144	----- المبحث الثالث: تحليل عبارات الاستبيان
144	----- المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج القسم الأول الاستبيان
153	----- المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج القسم الثاني الاستبيان
160	----- المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وتفسير نتائجها
178	----- خلاصة الفصل الخامس
179	----- خاتمة
184	----- المراجع

206 ----- الملاحق

# قائمة الجداول

الصفحة	البيان	الرقم
10	خصائص مسرعات الأعمال وحاضنات الأعمال	(1.1)
30	إجمالي المشروعات المحتضنة والمتخرجة والمتعثرة خلال سنوات عمل حاضنة بادر	(2.1)
34	تطور أنشطة حاضنات الأعمال في الفترة 2005-2014	(3.1)
35	توزيع الدورات التكوينية حسب المحاضن	(4.1)
38	تطور عدد الباعثين ومخططات الأعمال المنجزة خلال (2016-2018)	(5.1)
40	تطور حركة المؤسسات المنتفحة بخدمة الإيواء	(6.1)
40	توزيع التظاهرات حسب الأنواع خلال سنة 2018	(7.1)
62	مقاربات فهم المقاول	(8.2)
115	عدد مراكز التسهيل ومشاغل المؤسسات على المستوى الوطني	(9.4)
115	مشاغل المؤسسات الناشطة في الجزائر	(10.4)
118	حصيلة نشاط مشغلة المؤسسات - محضنة باتنة خلال الفترة 2014-2018	(11.4)
120	قائمة المشاريع المحتضنة من طرف مشغلة بسكرة من سنة 2014 الى سنة 2019	(12.4)
123	حصيلة نشاطات مشغلة المؤسسات - محضنة خنشلة 2014-2018	(13.4)
125	قائمة المشاريع المحتضنة من طرف مشغلة المؤسسات محضنة ميله	(14.4)
132	حصيلة نشاط مشاغل المؤسسات (2011-2022)	(15.4)
139	المتغيرات المستقلة والتابعة وعدد الفقرات المرتبة بكل متغير وأرقامها التسلسلية	(16.5)
141	ثبات الاستبيان بطريقة الفاكرونباخ	(17.5)
142	ثبات الاستبيان بطريقة التجزئة النصفية	(18.5)
144	نتائج الصدق الذاتي للاستبيان	(19.5)
145	الصدق البنائي للاستبيان	(20.5)
146	الصدق التمييزي للاستبيان (المقارنة بين الدرجات العليا والدنيا)	(21.5)
148	توزيع العينة حسب الجنس	(22.5)
149	توزيع العينة حسب السن	(23.5)
150	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	(24.5)
151	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	(25.5)

152	توزيع العينة حسب طبيعة نشاط المؤسسة	(26.5)
153	توزيع العينة حسب عدد العاملين	(27.5)
154	توزيع العينة حسب الوضع الحالي للمؤسسة	(28.5)
155	توزيع العينة حسب مدة الاحتضان	(29.5)
157	درجات ومجالات مقياس لكرت الخماسي	(30.5)
157	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على فقرات المتعلقة بخدمات حاضنات الأعمال	(31.5)
161	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على فقرات المتعلقة بثقافة المقاولاتية	(32.5)
163	توزيع البيانات الخاصة بالدراسة	(33.5)
163	الوصف الاحصائي لنتائج الفرضية الرئيسية الأولى	(34.5)
164	مستوى الخدمات المقدمة من قبل حاضنات الاعمال لمنتسبيها	(35.5)
165	الوصف الاحصائي لنتائج الفرضية الرئيسية الثانية	(36.5)
166	مستوى الثقافة المقاولاتية لدى المنتسبين لحاضنات الاعمال	(37.5)
168	الوصف الاحصائي لنتائج الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثالثة	(38.5)
168	أثر الخدمات الإدارية في تعزيز الثقافة المقاولاتية	(39.5)
169	الوصف الاحصائي لنتائج الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثالثة	(40.5)
169	أثر التدريب في تعزيز الثقافة المقاولاتية	(41.5)
170	الوصف الاحصائي لنتائج الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثالثة	(42.5)
171	أثر الخدمات الاستشارية في تعزيز الثقافة المقاولاتية	(43.5)
172	الوصف الاحصائي لنتائج الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثالثة	(44.5)
172	أثر خدمات الاستثمار في راس المال البشري في تعزيز الثقافة المقاولاتية	(45.5)
173	الوصف الاحصائي لنتائج الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الثالثة	(46.5)
173	أثر الخدمات المالية في تعزيز الثقافة المقاولاتية	(47.5)
175	الوصف الاحصائي لنتائج الفرضية الفرعية السادسة للفرضية الرئيسية الثالثة	(48.5)
175	أثر الخدمات التسويقية في تعزيز الثقافة المقاولاتية	(49.5)
176	الوصف الاحصائي لنتائج الفرضية الفرعية السابعة للفرضية الرئيسية الثالثة	(50.5)
176	أثر الخدمات الفنية في تعزيز الثقافة المقاولاتية	(51.5)
178	الوصف الاحصائي لنتائج الفرضية الفرعية الثامنة للفرضية الرئيسية الثالثة	(52.5)
178	أثر خدمات السكرتاريا والمعلومات في تعزيز الثقافة المقاولاتية	(53.5)

---

## قائمة الجداول

---

179	الوصف الاحصائي لنتائج الفرضية الرئيسية الثالثة	(54.5)
180	أثر خدمات حاضنات الاعمال في تعزيز الثقافة المقاولانية باستخدام الانحدار	(55.5)

# قائمة الأشكال

الصفحة	البيان	الرقم
ج	نموذج الدراسة	(1.1)
4	تطور تعداد حاضنات الأعمال في العالم	(2.1)
6	التطور التاريخي لفكرة حاضنات الأعمال	(3.1)
10	أوجه الاختلاف بين حاضنات الاعمال ومسرعات الاعمال	(4.1)
16	مراحل عملية الاحتضان	(5.1)
18	خدمات حاضنات الاعمال	(6.1)
24	عدد حاضنات الاعمال في الصين بين 2000-2013	(7.1)
25	مخرجات حاضنات الاعمال في الصين لعام 2012	(8.1)
28	حاضنات ومسرعات الاعمال بالمملكة العربية السعودية	(9.1)
31	منصات دعم ريادة الأعمال في المملكة العربية السعودية	(10.1)
32	توزيع حاضنات الاعمال بالجمهورية التونسية	(11.1)
36	توزيع المتكونين حسب المحاضن	(12.1)
37	عدد المتكونين خلال الفترة (2013-2018)	(13.1)
39	عدد المؤسسات المنتسبة بكل محضنة	(14.1)
63	أوجه الاختلاف بين المقاولاتية والمقاول من حيث المفهوم	(15.2)
73	نموذج التطور المتسارع لثقافة المقاولاتية والمقاولاتية ل Fortin	(16.2)
75	نموذج الثقافة المقاولاتية من قبل Stephan	(17.2)
76	نموذج Sabourin & Gasse للثقافة المقاولاتية	(18.2)
79	إعدادات الملاكات البشرية ومعدل التقدم التنموي	(19.2)
82	دور المقاولاتية في التنمية الاقتصادية	(20.2)
85	نموذج مقترح لنشر ثقافة المقاولاتية انطلاقا من مؤسسات التعليم العالي	(21.2)
117	التوزيع الجغرافي لمشاتل المؤسسات على المستوى الوطني	(22.4)
149	توزيع العينة حسب الجنس	(23.5)
150	توزيع العينة حسب السن	(24.5)
151	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	(25.5)

152	توزيع العينة حسب المدينة	(26.5)
153	توزيع العينة حسب نشاط المؤسسة	(27.5)
154	توزيع العينة حسب عدد العاملين	(28.5)
155	توزيع العينة حسب الوضع الحالي للمؤسسة	(29.5)
156	توزيع العينة حسب مدة الاحتضان	(30.5)
165	المقارنة بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي على مستوى محور خدمات حاضرات الاعمال	(31.5)
167	المقارنة بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي على مستوى محور الثقافة المقاولاتية.	(32.5)

# قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الصفحة	البيان	الرقم
217	قائمة الأساتذة المحكمين	1
218	استبيان قبل التحكيم	2
224	استبيان بعد التحكيم	3
229	الهيكل التنظيمي لمشتلة المؤسسة محضنة عنابة	4
230	قائمة المشاريع المحتضنة بمشتلة المؤسسة محضنة عنابة خلال الفترة 2011-2020	5
232	قائمة المشاريع المحتضنة بمشتلة المؤسسة محضنة خنشلة	6
233	ألفا كرونباخ	7
234	ارتباطات	8
236	اتجاهات العينة نحو عبارات الاستبيان	9
238	الخصائص الديمغرافية	10
240	توزيع البيانات	11
240	اختبار الفرضيات	12

# مقدمة عامة

## أولاً: تمهيد

تماشياً مع الاتجاه العالمي المعاصر والمتمثل في الاهتمام المتزايد بالمقاولاتية وتشجيع الشباب على إقامة مؤسساتهم الخاصة المبنية على الابتكار والإبداع، نجد أن العديد من الدول قامت بوضع سياسات وأطر وآليات تساعد بها أصحاب المشاريع وتيسر لهم الانطلاق الفعلي لتجسيد أفكارهم على أرض الواقع، ومن بين هذه الآليات نجد حاضنات الأعمال فهي عبارة عن منظومة متكاملة تقوم بمرافقة ورعاية واحتضان أصحاب الأفكار المبتكرة والذين لا يمتلكون خبرة الكافية في هذا المجال، كما وأنها تلعب دوراً محورياً في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والنهوض بالاقتصاد الوطني، بالإضافة إلى تقديمها جملة من الخدمات الإدارية والفنية والقانونية وما إلى ذلك، وتذليل كل الصعوبات التي تعترضهم بدءاً من البحث عن الفكرة إلى بلورتها في شكل مشروع إلى الدور الوسيط بينها وبين حملة المشاريع والإدارات، وحتى تتخرج من الحاضنة وتكون لهم القدرة على مواكبة التغيرات الإقليمية والعالمية في سوق العمل.

وهناك عدة عوامل أخرى تساعد في ذلك، كالثقافة التي يكتسبها الفرد منذ ولادته من عائلته بصورة غير مباشرة، أو عبر دراسته وتحصيله العلمي من خلال الدعم الذي يتلقاه كتكوين أو دورات تدريبية أو مسابقات، ولا ننسى البيئة التي تحيط به فهي تؤثر عليه بشكل مباشر، فكل هذه المتغيرات لها دور في توجيه سلوكه نحو التوجه المقاولاتي، وتحفزه إلى إقامة مشاريع تتميز بالاستباقية والابتكار وتوليد ثروة دائمة.

وقد ظهر دور المقاولاتية بعد عجز القطاع العام والخاص في استيعاب الكثير من الأيدي العاملة، وهذا الأمر ساهم في تصاعد البطالة بين الخريجين وأجبرهم على البحث عن وظائف بديلة. كما يتزايد دورها في عملية التنمية وتحفيز الاستثمار في جميع القطاعات، وخاصة في ظل التحول من الاقتصاد القائم على الصناعة إلى الاقتصاد القائم على المعرفة، لذلك نجد العديد من البلدان والمنظمات العالمية أطلقت عدة مبادرات لصياغة سياسات من شأنها زيادة حث أفراد المجتمع ليصبحوا مقاولين من خلال تزويدهم بالمهارات والقدرات المقاولاتية.

فكل هذه العوامل تساهم في بناء ثقافة مقاولاتية سواء من خلال خطابات صانعي السياسة أو التقارير الصادرة عن الهيئات ولعل من أهمها تقرير اليونسكو بعنوان "نحو ثقافة للريادة في القرن الواحد والعشرين"، والذي ركز على تحفيز المقاولاتية من خلال التعليم المقاولاتي في المدارس الثانوية، فالمدارس من أهم الأماكن التي تترسخ فيها الثقافة المقاولاتية فهي تسمح للطلبة بامتلاك مهارة التفكير خارج الصندوق والبحث عن الفرص العمل الذاتي. وهنا يأتي دور حاضنات الأعمال كمطلب لتعزيز ثقافة المقاولاتية، من خلال توفير كل الخدمات وأشكال المرافقة بعد امتلاكهم لثقافة مقاولاتية.

والجزائر من بين الدول التي اهتمت بمحاضنات الأعمال وأصبحت مؤخرا من أولوياتها وخاصة في سعيها لتنويع الاقتصاد الجزائري، وتم ذلك من خلال إطلاق العديد من المبادرات، فقد شهد تزايد في المشاتل المؤسسات المتواجدة على المستوى الوطني وأصبحت تحتضن العديد من المشاريع وفي جميع المجالات، كما ونجد مؤخرا تأسيس العديد من حاضنات الأعمال الجامعية في العديد من الجامعات الوطنية، وتعتبر حاضنة الأعمال الجامعية المسيلة من أنجح التجارب، كما لا ننسى الحاضنة التكنولوجية بسبيدي عبد الله، وأيضا هناك الحاضنات الخاصة.

### ثانيا: إشكالية الدراسة

تجسد حاضنات الأعمال نمط حديث تبنته العديد من الدول لمساعدة أصحاب المشاريع على إنشاء مؤسساتهم وتحدي العراقيل التي تواجههم، وخاصة في شقها المتعلق بالعوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي تنمي فيهم الرغبة المقاولانية وتعزز من ثقافتهم المقاولانية. والجزائر كغيرها من الدول تبذل كل جهودها لتنويع قاعدتها الانتاجية بواسطة نشر ثقافة المقاولانية وذلك باعتمادها على آلية حاضنات الاعمال.

واستنادا إلى ما سبق نطرح الإشكالية على النحو التالي: إلى أي مدى تساهم حاضنات الاعمال في تعزيز

### ثقافة المقاولانية لمنتسبي مشاتل المؤسسات في الجزائر؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1) ما مستوى الخدمات المقدمة من قبل حاضنات الأعمال لمنتسبيها؟
- 2) ما مستوى المنتسبين لحاضنات الأعمال لثقافة المقاولانية؟
- 3) هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحاضنات الأعمال في تعزيز الثقافة المقاولانية؟

### ثالثا: فرضيات الدراسة

تنطلق فرضيات الدراسة على مشكلة محددة وبناء على الأسئلة المشتقة منها فإنه يمكن صياغة الفرضيات على النحو الآتي:

- 1) مستوى الخدمات المقدمة من قبل حاضنات الأعمال لمنتسبيها مرتفع.
  - 2) لدى المنتسبين لحاضنات الأعمال ثقافة مقاولانية مرتفعة.
  - 3) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحاضنات الأعمال في تعزيز الثقافة المقاولانية.
- وتندرج تحت هذه الفرضية الاخيرة، الفرضيات الفرعية التالية:

- ⊖ الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخدمات الإدارية في تعزيز الثقافة المقاولاتية
- ⊖ الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في تعزيز الثقافة المقاولاتية
- ⊖ الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخدمات الاستشارية في تعزيز الثقافة المقاولاتية
- ⊖ الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخدمات التنمية البشرية في تعزيز الثقافة المقاولاتية
- ⊖ الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخدمات المالية في تعزيز الثقافة المقاولاتية
- ⊖ الفرضية الفرعية السادسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخدمات التسويقية في تعزيز الثقافة المقاولاتية
- ⊖ الفرضية الفرعية السابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخدمات الفنية في تعزيز الثقافة المقاولاتية
- ⊖ الفرضية الفرعية الثامنة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخدمات السكرتاريا والمعلومات في تعزيز الثقافة

المقاولاتية في المؤسسة الاقتصادية

#### رابعا: أهمية الدراسة

تكتسب الدراسة أهميتها من الموضوع المتطرق له، ومن خلال الأسئلة أثرت في مشكلته وأيضا فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة، ويمكن تلخيص هذه النقاط فيما يلي:

- ⊖ تسليط الضوء على دور حاضنات الأعمال في تعزيز ثقافة المقاولاتية؛
- ⊖ تعتبر من الدراسات التي تساعد صانعي القرارات الاقتصادية في التعرف على العوامل التي تحول دون التوجه لإنشاء مؤسساتهم؛
- ⊖ للدراسة أهمية كبيرة نظرا لنقص الأبحاث فيها وخاصة الدراسات العربية التي تتعلق بثقافة المقاولاتية؛
- ⊖ تمثل الدراسة الحالية بداية البحث في مواضيع لها علاقة بحاضنات الأعمال وثقافة المقاولاتية.

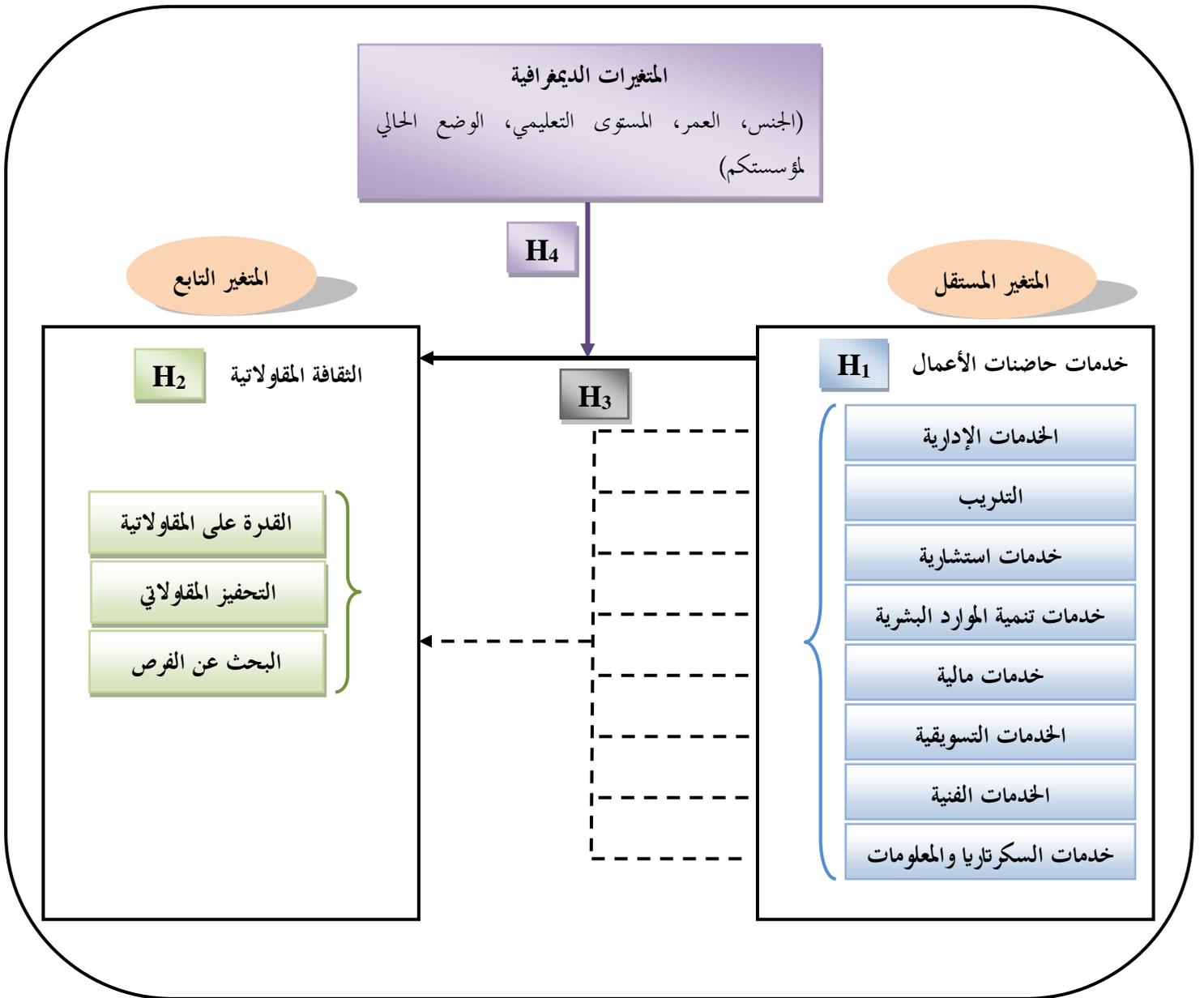
#### خامسا: أهداف الدراسة: تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- ⊖ سد الثغرات في الأدبيات النظرية حول موضوع حاضنات الأعمال، المقاولاتية، وخاصة المتعلقة بالثقافة المقاولاتية؛
- ⊖ التعرف على الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال؛
- ⊖ الوقوف على تجربة الجزائر في مجال احتضان المشاريع؛
- ⊖ الخروج بتوصيات حول موضوع الدراسة

سادسا: نموذج ومتغيرات الدراسة

يشمل نموذج الدراسة على نوعين من المتغيرات، المتغير المستقل وهو خدمات حاضنات الأعمال، والمتغير التابع وهو الثقافة المقاولاتية. ولقد تم بناؤه بالاعتماد على الدراسات السابقة. ويمكن تبيان النموذج المقترح للدراسة من خلال الشكل أدناه:

شكل رقم (1.1): نموذج الدراسة



المصدر: من تصميم الطالبة بالاستناد للدراسات التالية:

- ⊖ المتغير المستقل: محمد إبراهيم المدهون ومنى رضوان النخالة، واقع الحاضنات التكنولوجية ودورها في تطوير المشاريع الصغيرة في قطاع غزة: دراسة مقارنة بين الحاضنة التكنولوجية في الجامعة الإسلامية والكلية الجامعية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية الجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين، المجلد 25 العدد 03، 2017، ص: (40-42).
- ⊖ المتغير التابع: عبد العزيز جمعة، المقاولاتية وبعدها الثقافة الجهوية، مدخل استكشافي: دراسة ميدانية تحليلية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى إسمطبولي، معسكر - الجزائر، -2016، ص: (188-190).

### سابعاً: منهج وأدوات الدراسة

1. **منهج الدراسة:** اعتمدنا على المنهج التجريبي التحليلي من خلال جمع البيانات اللازمة وتحليلها، حيث تركز هذه الطريقة على استقصاء آراء عينة البحث ومعرفة اتجاهها، واستخدمنا المنهج الوصفي، لوصف متغيرات الدراسة، أما المنهج التحليلي، فاستعملناه في تحليل نتائج الدراسة.
2. **أدوات الدراسة:** تم الاعتماد على الأدوات التالية:

- ⊖ **أدوات الجانب النظري:** ولإثراء الجانب النظري تم الاعتماد على بعض المراجع باللغات العربية والأجنبية مثل: الكتب، والمجلات، أطروحات، ملتقيات، قوانين، مواقع انترنت، ...
- ⊖ **أدوات الجانب التطبيقي:** من أجل إتمام الجانب التطبيقي للبحث تم الاستعانة بالاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وبرنامج (SPSS) للحساب والتحليل، إضافة إلى المقابلة مع بعض مدراء المشاتل وأصحاب المشاريع.

### ثامناً: حدود الدراسة

- ⊖ **الحدود العلمية:** وتتمثل بمتغيرات الدراسة (حاضنات الاعمال، وثقافة المقاولاتية)
- ⊖ **الحدود المكانية:** وتمثلت في بعض المشاتل في الجزائر؛
- ⊖ **الحدود الزمانية:** وهي الفترة التي استغرقتها الدراسة الميدانية، من نوفمبر 2019 إلى غاية أبريل 2021؛
- ⊖ **العينة البشرية:** تضمنت عينة البحث عينة عشوائية من أصحاب المشاريع المنتسبين لحاضنات الأعمال دون تحديد نسبة أو عدد أو حصة مستقلة لكل محضنة أثناء توزيع الاستبيان.

### تاسعاً: هيكل الدراسة

- انطلاقاً من الأهداف المرجوة من الموضوع والإجابة على الإشكالية الرئيسية المطروحة، والتساؤلات الفرعية والفرضيات قمنا بتقسيم الدراسة على النحو التالي:

مقدمة عامة: تم فيها طرح الإشكالية لإيضاح التصور العام لموضوع الدراسة؛

تم تقسيم الدراسة إلى خمسة فصول، الفصل الأول تحدثنا فيه عن حاضنات الأعمال وكيفية يتم احتضان المشاريع والخدمات التي تقدمها، أما الفصل الثاني فتطرقتنا فيه إلى التعريف بالمقاولاتية وأبعادها والعوامل التي تساهم في تنميتها، كما تحدثنا في هذا الفصل عن المقاول وأهم تصنيفاته، وعرجنا في آخر الفصل إلى الثقافة المقاولاتية تعريفها ومقوماتها، أما الفصل الثالث فتكلمنا فيه عن الدراسات السابقة التي لها علاقة بمتغيرات الدراسة لنخرج بما يميز دراستنا عن باقي الدراسات.

في الفصل الرابع تعرفنا على مشاتل المؤسسات في الجزائر، أسباب تأخرها وأهم التحديات التي تواجهها، أما الفصل الخامس فتمثل في اسقاط الجانب النظري على التطبيقي وذلك عبر التوجه لمشاتل المؤسسات في الجزائر وتوزيع الاستبيان على أصحاب المشاريع المحتضنة والمتخرجة، كما تم فيه تحليل عبارات الاستبيان واختبار فرضيته وتفسير نتائجه. **خاتمة:** تضمنت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة النظرية والتطبيقية، وخرجت بتوصيات واقتراحات، كما تم عرض بعض المواضيع التي لها علاقة بالبحث من شأنها أن تشكل مجالاً للبحث فيه مستقبلاً.

#### عاشرا: صعوبات الدراسة

من بين الصعوبات التي واجهتنا في هذه الدراسة كانت قلة المراجع المتعلقة بمتغيرات الدراسة وخاصة الثقافة المقاولاتية، هذا في شقها النظري أما في شقها التطبيقي، على الرغم من تعدد الزيارات لبعض المشاتل مثل محضنة وهران ولكن لم نجد لا استقبال من طرف المديرية ولا تعاون في الحصول على المعلومات والبيانات التي نحتاجها، وحتى لم نستطع التواصل مع المحتضنين فتواجهنا في المحضنة نادرا على الرغم من توفر مساحة لمؤسساتهم، أما المتخرجون فلهم التزامات بحكم عملهم، وفيما يتعلق بالمشاتل البعيدة فكان تواصلنا معهم هاتفيا وعن طريق البريد الإلكتروني كانوا جد متعاونين معنا كمحضنة بسكرة، خنشلة، عنابة، ميله، أدرار... إلخ، وهناك أيضا من لم يرد على اتصالاتنا ورسائلنا، بالإضافة إلى عدم تجاوب أصحاب المشاريع في الرد على الاستبيان لذلك كان حجم العينة صغير.

**الفصل الأول: الطرح  
الفكري لحاضنات الأعمال**

## تمهيد

في المشهد المعاصر للمقاولاتية والابتكار، يمثل مفهوم حاضنات الأعمال حجر الزاوية الحاسم في تعزيز نمو وتطوير المؤسسات الناشئة والمؤسسات الصغيرة. يتعمق هذا الفصل في الإطار الفكري المحيط بحاضنات الأعمال، ويستكشف ظهورها وآلياتها التشغيلية وتجاربها الرائدة عبر سياقات عالمية مختلفة.

يشعر المبحث الأول في استكشاف ظهور وإنشاء حاضنات الأعمال، وتتبع جذورها وتحليل أهميتها في النظام البيئي للمقاولاتية. في هذا القسم، نقوم بدراسة طبيعة حاضنات الأعمال، وتوضيح خصائصها الأساسية وتحديد دورها في رعاية المشاريع المقاولاتية. بالإضافة إلى ذلك، فإننا نتمتع في الأهداف المتنوعة التي تدفع إلى إنشاء حاضنات الأعمال، بدءاً من تعزيز الابتكار إلى تحفيز النمو الاقتصادي. علاوة على ذلك، نقوم بفحص التصنيفات المختلفة لحاضنات الأعمال، مع تسليط الضوء على هياكلها ونماذجها ومجالات تركيزها المتنوعة.

ويتناول المبحث الثاني الآليات التشغيلية لحاضنات الأعمال، ويقدم نظرة ثاقبة حول كيفية احتضان هذه الكيانات ودعمها للمؤسسات الناشئة. بما في ذلك الإرشاد والوصول إلى الموارد وفرص التواصل. علاوة على ذلك، فإننا نستكشف الخدمات المقدمة للمؤسسات المحتضنة. بالإضافة إلى ذلك، نقوم بتحليل الظروف الحاسمة التي تساهم في نجاح حاضنات الأعمال، وتحديد العوامل الرئيسية التي تدعم فعاليتها في تعزيز المقاولاتية.

ويعرض المبحث الثالث تجارب رائدة من جميع أنحاء العالم في إنشاء وتشغيل حاضنات الأعمال. وبالاعتماد على دراسات الحالة المتنوعة، نتعمق في التجربة الأمريكية، والمشهد الصيني، والمبادرات السعودية، والمساعي التونسية، والمساعي الماليزية. ومن خلال التحليل المقارن لهذه التجارب، نجمع رؤى قيمة حول الاستراتيجيات والتحديات والنتائج المرتبطة بإنشاء وإدارة حاضنات الأعمال في سياقات اجتماعية واقتصادية مختلفة.

## المبحث الأول: حاضنات الاعمال النشوء والتأصيل

فكرة حاضنات الأعمال مستوحاة من حاضنات الأطفال الصحية المستخدمة في مستشفيات الأطفال حديثي الولادة حتى اكتمال نموهم، وبعد التأكد من إمكانية تكيفه وتعايشه في الحياة الطبيعية يغادر الحاضنة، وينطبق الشيء نفسه على حاضنات الأعمال فهي تحتاج إلى رعاية في مرحلة مبكرة من حياتها حتى تستمر في الوجود.

## المطلب الأول: ماهية حاضنات الأعمال

تتشابه فكرة حاضنات الاعمال مع فكرة المشاتل التي تزرع فيها النباتات والبذور الصغيرة، حتى تتمكن من النمو والتكيف مع البيئة، ومن ثم نقلها إلى مزارع أكبر وهذا هو حال مشاتل الاعمال يمكن تلخيص الأسباب التي أدت إلى ظهور حاضنات الاعمال على النحو التالي<sup>1</sup>:

1. تزايد عدد المؤسسات صغيرة الحجم خاصة بعد انكماش المؤسسات الكبيرة فتحول الطلب الذي كان موجهاً إلى هذه الاخيرة نحو لمؤسسات صغيرة الحجم وأصبح يستفاد من أبحاث مختبراتها فهي:

● توفير أكثر من 40 % فرص عمل؛

● مسؤولة عن أكثر من نصف الانتاج القومي للقطاع الخاص في العالم؛

● تتمتع بمبادرات فنية ذات مستوى عالي؛

● المساهمة بحوالي 55% من جميع الابتكارات الدولية؛

● توسيع أعمالها من خلال المعلومات الدولية وبرامج الانتاجية والحوايب الشخصية والمنزلية،

2. استخدام المباني والمصانع القديمة المهجورة من خلال تقسيمها إلى شركات صغيرة<sup>2</sup>؛

3. قامت مؤسسة العلوم الوطنية National Science Foundation بإجراء عملية الابتكار في الجامعات؛

4. نقل تجارب عدد من المستثمرين إلى شركات جديدة وذلك في ظل وجود بيئة مشجعة على الابتكار والإبداع؛

5. الركود الاقتصادي وارتفاع معدل البطالة وانحيار بعض الصناعات التقليدية كالفحم والفولاذ وبناء السفن.

<sup>1</sup> مسير إبراهيم أحمد الجبوري، ومعن وعد الله المعاضيدي، الادوار الاستراتيجية المرتقبة لحاضنات الاعمال: نموذج مقترح لحاضنة عراقية للأعمال والتقانة، مداخلة في إطار المؤتمر العلمي الثالث لكلية الإدارة والاقتصاد بجامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 2009، ص: 07.

<sup>2</sup> عبد الله سعد الهاجري، دور حاضنات الاعمال في التنمية الصناعية في دولة الكويت، مداخلة في إطار الملتقى العربي حول: تعزيز دور الحاضنات الصناعية والتكنولوجية في التنمية الصناعية، الحمامات، تونس، أيام 12-14 أكتوبر 2015، ص: 04.

## أولاً: نشأة حاضنات الأعمال

ولدت فكرة حاضنات الأعمال في العصور القديمة عند الرومان واليونانيين، حيث كان الناس يذهبون إلى المعابد ويتسطحون على جلود الحيوانات المذبوحة حديثاً والتي كانت تقدم كتضحيات للآلهة. وسميت هذه الممارسات بـ Incubation وكانوا يبتغون من خلال هذه الممارسات الحصول على تخیلات عن كيفية التخلص من مرض ما أو مجموعة أمراض أخرى. وانتقلت الفكرة في العصر الحديث إلى الولايات المتحدة الأمريكية<sup>1</sup>.

تم إنشاء أول حاضنة أعمال بالمركز الصناعي **Batavia Industrial Centre** بمدينة نيويورك في عام 1959، وفي ذلك الوقت قامت إحدى العائلات بتحويل مقر شركتها الذي كان متوقفاً إلى مركز مستأجر، وتم تأجير الغرف المواد والآلات المتوفرة في المركز للأفراد المهتمين بإنشاء أعمالهم الخاصة والحصول على المشورة. أعجبت العديد من الشركات الأخرى بهذه الفكرة وبدأت في تقليدها<sup>2</sup>.

ثم ارتفع عدد الحاضنات التي تم إنشائها في الولايات المتحدة الأمريكية من 12 إلى 15 حاضنة في أوائل الثمانينات، إلى 20 حاضنة في عام 1984 و 70 حاضنة في عام 1987 وفي منتصف عام 2011 وصل عدد الحاضنات الأمريكية إلى 1400 حاضنة لتظل على مقدمة التجارب الدولية وتليها الصين في عدد الحاضنات والتي وصلت لـ 800 حاضنة. وبدأت تظهر في أوروبا لاحقاً فأول تجربة كانت في فرنسا واسمها **TACOMAK**، وأول قطب تقني هو **متروبوليس** بفرنسا، وبلغ عدد حاضنات الاعمال في فرنسا إلى غاية عام 2002 حوالي 112 حاضنة و 28 قطب تقني. أما في بريطانيا فأول حاضنة كانت عام 1971 حيث تم إنشاء **حديقتي التقنية بجامعة هريوت وكمبريدج**، ولقد بلغ عدد الحاضنات في الاتحاد الأوروبي على ما يزيد عن 900 حاضنة، وتترجع الصين على المرتبة الثانية العالمية وذلك بعد أن قامت بتحويل اتجاهات البحوث العلمية النظرية إلى التطبيقات في الصناعة والاقتصاد وما يعرف بـ **TORCH** أما في استراليا فقد عدد الحاضنات بـ 80 حاضنة بطاقة احتضان وصلت إلى 1200 مشروع، وبلغت نسبة الناجحة 60% في عام 2005.

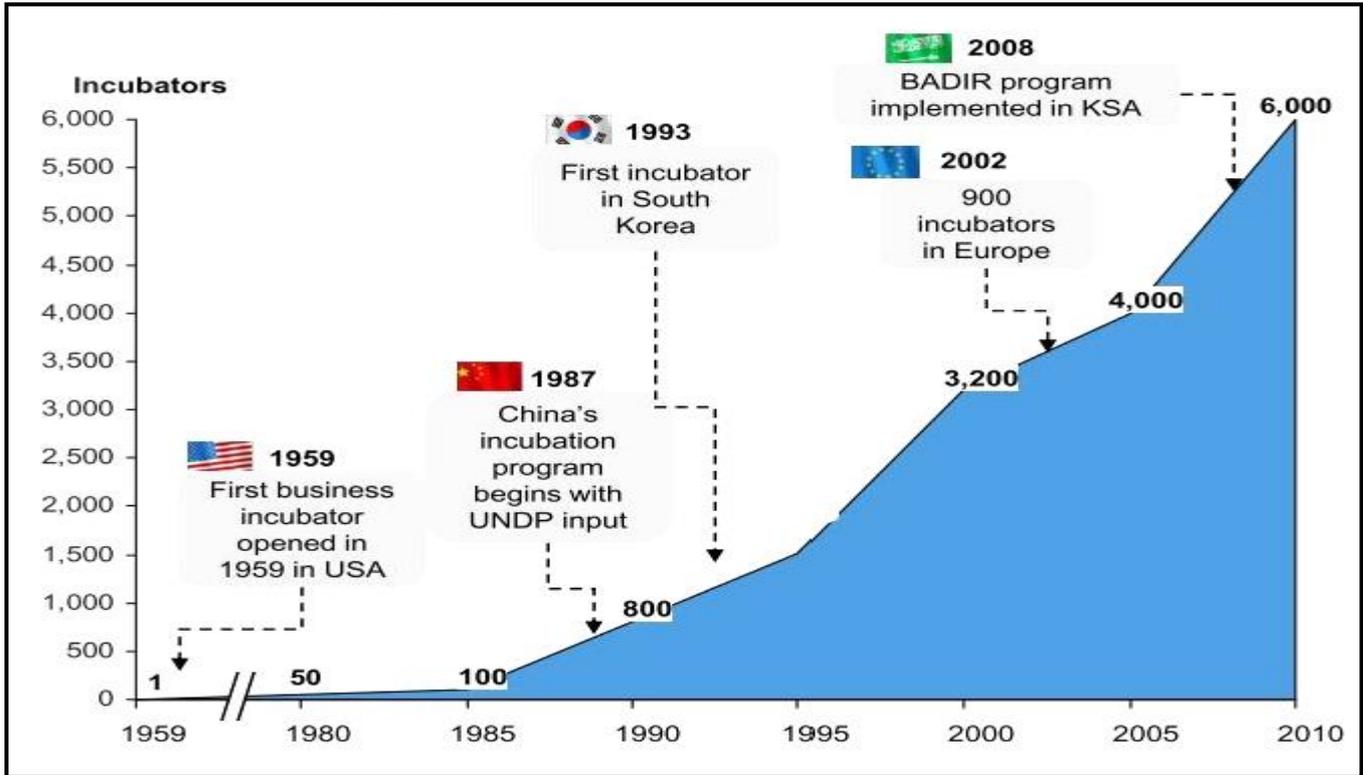
أما بالنسبة لدول الشرق الأوسط وإفريقيا، فقد ظهرت فكرة الحاضنات في الدول العربية بمساعدة الاتحاد

<sup>1</sup> أحمد أنور نحر العزام، تأثير استخدام حاضنات الأعمال في المشاريع الريادية في الأردن، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان-الأردن، 2009، ص: 14.

<sup>2</sup> منى رضوان التخاله، واقع حاضنات الاعمال ودورها في دعم المشاريع الصغيرة لدى الشباب في قطاع غزة، مداخلة ضمن مؤتمر الشباب والتنمية في فلسطين، الجامعة الإسلامية، فلسطين، أيام 25/21 أبريل 2012، ص: 16.

الاوروبي والبنك الدولي في التسعينات، تم إنشاء الحاضنة الأولى في الأردن ثم مصر. وانتشر مفهوم الحاضنات في مناطق أخرى الشرق الاوسط والدول العربية، لذلك توجد حاضنات وحدائق العلوم والتكنولوجيا في سلطنة عمان، قطر، البحرين، لبنان، السودان، وكذلك بدأت حاضنات الاعمال في الجزائر، المغرب، ليبيا، سوريا والإمارات العربية<sup>1</sup>.

### شكل رقم (2.1): تطور تعداد حاضنات الأعمال في العالم



**source:** Al Saud, T. S, An intervention entitled "**The Way Forward Technology Innovation, Entrepreneurship and Incubation in the Kingdom**", within the Framework International conference on "**Saudi International Technology Incubation Conference**", Riyadh, Saudi, Oct 2010, Available at the link : <https://www.yumpu.com/en/document/read/12156944/slide-0-the-saudi-international-technology-incubation-conference->, consulted the 25/09/2021

كما يتضح من الشكل، نمت حاضنات الأعمال بشكل مطرد. تم إنشاء أول حاضنة في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1959 وهي حاضنة باتافيا. وفي الصين، تم إطلاقها من خلال البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة في عام 1987، وفي عام 1993 كانت أول حاضنة في كوريا الجنوبية. بلغ عدد حاضنات أوروبا 900 حاضنة عام 2002،

<sup>1</sup> توفيق نيفين، مفهوم حاضنات الاعمال وتطبيقاتها في الحالة المصرية، مجلة النهضة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، مصر، المجلد 14 العدد 02، 20 أبريل 2013، ص ص (100-102).

بينما في المملكة العربية السعودية تم إنشاء حاضنة بادر عام 2008. وفي عام 2010 بلغ عدد حاضنات الأعمال على المستوى العالمي 6000 حاضنة.

كما نلاحظ أن حاضنات الأعمال لم تعرف انتشارا حتى أواخر السبعينيات، كما هو مبين من الشكل من 1959 إلى 1980 كان هناك 50 حاضنة أعمال فقط. وتوزع في جميع أنحاء العالم على النحو التالي: 33% في أمريكا الشمالية، 30% أوروبا الغربية، 20% في الشرق الأقصى، 07% أمريكا الجنوبية، 05% أوروبا الشرقية، 05% في دول المينا وأفريقيا. ومرت خلال تطورها بثلاثة مراحل، ولكل مرحلة الخصائص التالية:

#### ● الجيل الأول 1950-1980: كانت وظيفتها توفير مكان مناسب وتقديم المرافق المادية وسلسلة من

الخدمات المشتركة كالسكرتارية ونسخ الصور والفاكس وما إلى ذلك، وفي الوقت اللاحق ظهرت الحاجة لتعزيز الدعم المهني وتوفير التمويل للمستأجرين داخل الحاضنة وخارجها؛

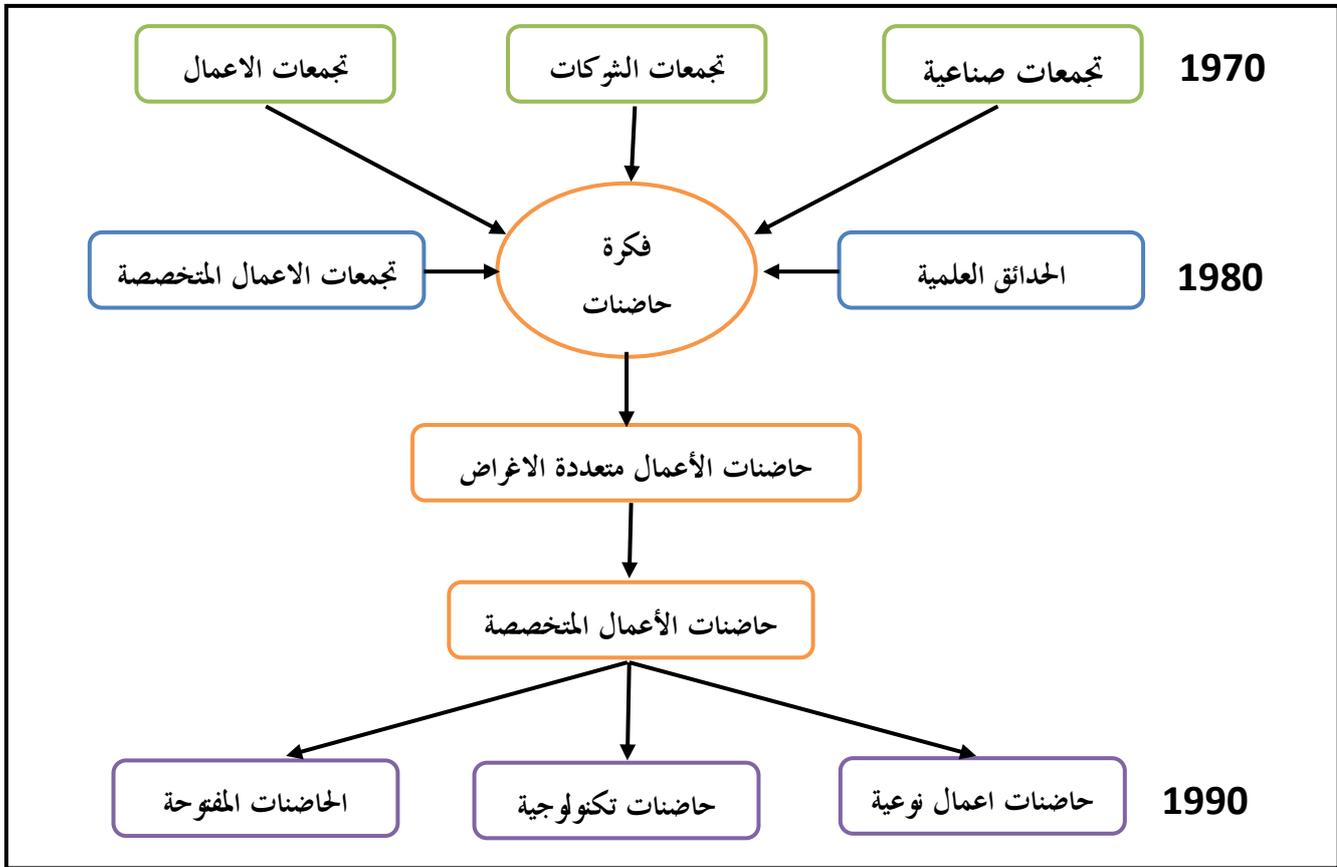
#### ● الجيل الثاني منتصف الثمانينات - منتصف التسعينات: وتم فيها تدعيم الاعمال التجارية والخدمات القائمة

على المعرفة لمساعدة أصحاب المشاريع على بدء أعمالهم؛

#### ● الجيل الثالث منتصف التسعينات إلى يومنا هذا: خلال هذه الفترة حدث تغيير جذري وأصبح العمل في

عصر العولمة، مما ساعد على تسهيل الوصول إلى الموارد الخارجية وتقديم خدمات متخصصة (كالدورات التدريبية والاستشارية)، وأطلق على الحاضنات بـ الحاضنات الافتراضية. وهذا ما نلاحظه من خلال الشكل أدناه، فهو يوضح لنا التطور التاريخي لحاضنات الاعمال وأهم الحاضنات التي ظهرت في كل عصر.

شكل رقم (3.1): التطور التاريخي لفكرة حاضنات الأعمال



المصدر: محمد عبود طاهر وعامر جميل عبد الحسين، الحاضنات التكنولوجية والحدائق العلمية وإمكانية استفادة الجامعات العراقية منها في خدمة المجتمع والتطور الاقتصادي، مجلة الاقتصادي الخليجي، جامعة البصرة، مركز دراسات الخليج العربي، العراق، المجلد 29 العدد 23، 2012، ص: 47.

من خلال الشكل أعلاه؛ نلاحظ أن حاضنات الاعمال في بداية انطلاقتها (السبعينيات) كانت عبارة تجمعات صناعية وتجمعات الشركات والاعمال، لتصبح فيما بعد (الثمانينيات) عن تجمعات أعمال متخصصة وظهور الحدائق العلمية، لتتبلور في الفترة الموالية (التسعينيات) فكرة حاضنات الاعمال وتصبح متعددة كحاضنات تكنولوجية، مفتوحة، افتراضية... الخ

#### ثانيا: مفهوم حاضنات الاعمال

تم استخدام مصطلح حاضنات الأعمال في الأبحاث والدراسات المعاصرة، وبذلك اختلفت مفاهيمه ومدلولاته بين الباحثين. ويمكن تناول معنى الاحتضان **Incubation** لغويا واصطلاحيا:

لغويا: من جذر الفعل حَضَنَ مثلا يحضن الطير بيضة والأم أطفالها

اصطلاحاً: فيقصد به الفترة بين إصابة الفرد بالمرض وظهور اماراته<sup>1</sup>.

إن تحديد مفهوم موحد لحاضنات الأعمال أمر صعب، فهو يعتبر من المصطلحات الحديثة التي دخلت في عدة مجالات اقتصادية واجتماعية وغيرها، فلقد قدم العديد من المختصين والممارسين والهيئات تعاريف لها، سوف نقوم باستعراض بعض منها ومن أهمها:

في تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام 2003 عرفت بأنها " نموذجاً جديداً من الإطارات الداعمة للأنشطة الابتكارية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أو للمطورين الذين يتميزون بروح الريادة والإبداع، والذين يعانون من نقص الامكانيات اللازمة لتطوير أبحاثهم وتقنياتهم المبتكرة وتسويقها"<sup>2</sup>؛

كما تم تعريفها من قبل مركز الاتحاد الاوربي للشؤون الاستراتيجية وتقييم الخدمات على أنها: "منظمة تساهم في عملية إنشاء الشركات الناجحة من خلال تزويدهم بمجموعة شاملة ومتكاملة من الدعم، بما في ذلك منحهم مساحة بالحاضنة، خدمات دعم الاعمال التجارية"<sup>3</sup>؛

وتم الإشارة إليها على أنها: "تنظيم يشرف بشكل منهجي على عملية تكوين ناجحة لمؤسسات جديدة من خلال تزويدها بنسق شمولي متكامل من الخدمات، وتتضمن:

- ⊗ الموقع المكاني: تتضمن المكاتب والمراكز العملية، وتتسم بالمرونة والتدرج وتكلفة معقولة.
- ⊗ الخدمات المشتركة: تشمل الخدمات السكرتارية والمكتبية والبريدية.
- ⊗ الاستشارات الإدارية والفنية والتواصل مع دعم متخصص للبحث والتطوير، بالإضافة إلى توفير رأس المال الاستثماري.

⊗ الأنشطة الشبكية: تعمل كنقطة تلاقي بين رواد الأعمال داخل المركز ومع البيئة المحيطة.<sup>4</sup>

بحسب حسين رحيم، تُعتبر حاضنات الأعمال "آلية مهمة من ضمن الآليات التي تهدف إلى دعم المؤسسات الصغيرة الناشئة، حيث تُعدُّ مؤسسات مستقلة بذاتها تتمتع بكيان قانوني خاص بها، تقدم مجموعة متنوعة من الخدمات

<sup>1</sup> ايثار عبد الهادي آل فيحان وسعدون محسن سلمان، دور حاضنات الاعمال في تعزيز ريادة الاعمال، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد 30، 2012، ص ص: 79، 80.

<sup>2</sup> تقرير التنمية الانسانية العربية: نحو إقامة مجتمع المعرفة، الصادر عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي المكتب الإقليمي للدول العربية، 2003، ص: 101.

<sup>3</sup> World Bank, Global Good Practice in Incubation Policy Development and Implementation, Washington, U.SA, October 2010, p: 11.

<sup>4</sup> سماي علي، دور الحاضنات التكنولوجية في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة- الجزائر، المجلد 04، العدد 01 جوان 2010، ص ص: 138، 139.

والتسهيلات لرجال الأعمال الصغار الذين يسعون لإنشاء مشاريعهم الصغيرة، بهدف مساعدتهم في تخطي التحديات الأولية التي قد تواجههم في مرحلة البداية، مثل فترة السنة أو السنتين الأولى. ويمكن أن تكون هذه المؤسسات تابعة للدولة أو مؤسسات خاصة أو مؤسسات ممولة جزئياً من القطاعين العام والخاص. ومع وجود دور الدولة في هذه المؤسسات، فإن ذلك يمنحها دعماً إضافياً وأقوى<sup>1</sup>؛

وهناك من يشير بأنها: "مؤسسات تنموية تعمل على دعم المبادرين من أصحاب أفكار المشروعات الطموحة الذين لا تتوفر لهم الموارد الكافية لتحقيق طموحاتهم ومساعدتهم على تأسيس هذه المشروعات وذلك بتوفير بيئة متكاملة تقدم خدمات ودعم يؤيدان إلى تطوير هذه المشروعات وزيادة معدلات نموها وكفاءتها إلى الحد الذي يضعها على بداية طريق النمو دون الحاجة إلى مساعدة خارجية"<sup>2</sup>؛

في حين هناك من يرى بأن: "الحاضنات تهدف إلى رعاية الشركات الصغيرة ومساعدتها في البقاء والنمو خلال المرحلة الحرجة للتأسيس الأولى، حيث تكون الشركات في هذه المرحلة عرضة للفشل بشكل أكبر. توفر الحاضنات بيئة عمل مناسبة ومساحات مشتركة وتدريباً عملياً على الممارسات الإدارية، بالإضافة إلى توفير الوصول إلى الموارد المالية وتقديم كافة خدمات الدعم التقني."<sup>3</sup>

وأوضحت الجمعية الوطنية الأمريكية لحاضنات الأعمال (NBIA) National Business Incubation بأنها: "تعتبر الهيئات الخاصة بدعم المبادرين ورواد الأعمال الجدد هامة جداً، حيث تهدف إلى توفير الدعم والوسائل الضرورية للشركات الناشئة والأفراد الطموحين. تُقدم هذه الهيئات الخبرات والمساحات والدعم المالي اللازم للمساعدة في تجاوز تحديات مراحل البداية والتأسيس. بالإضافة إلى ذلك، تقوم بعمليات التسويق والنشر لمنتجات هذه المؤسسات لزيادة الوعي بها في السوق"<sup>4</sup>؛

<sup>1</sup> حسين رحيم، نظم حاضنات الأعمال كآلية لدعم التجديد التكنولوجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف- الجزائر، المجلد 02 العدد 02 جوان 2003، ص: 168.

<sup>2</sup> Social Fund for Development, **Business / Technology Incubators**, <http://www.sfdegypt.org/web/sfd/incubators>, consulté le: 01/20/2016.

<sup>3</sup> Hackett, Sean.M & Dilts, David.M, **A Systematic Review of Business Incubation Research**, The Journal of Technology Transfer, Vol 29 no 01, 2004, 55.

<sup>4</sup> Ramkissoon-Babwah, N., & Mc David, J., **Selecting the Right Clients for a Business Incubator- Lessons Learnt from the National Integrated Business Incubator System (IBIS) Programme in Trinidad and Tobago**.. Journal of Small Business and Entrepreneurship Development, vol 02 no (03& 04 ) December 2014, p: 01.

بناء على هذه المفاهيم، يمكن اقتراح المفهوم الإجرائي التالي لحاضنات الأعمال: "هي عبارة عن برامج صممت لمرافقة المؤسسات في مراحلها الأولى، من خلال إمدادها بمجموعة متنوعة من الخدمات والتسهيلات لمساعدتها على البقاء والاستمرار وزيادة معدلات النمو، وبالتالي تجاوز مرحلة الفشل عند تأسيسها"

### ثالثا: المفاهيم الوثيقة الصلة بمفهوم حاضنات الاعمال

هناك عدة مفاهيم متشابهة في المعنى والاستخدام مع الحاضنات، لذا يتوجب علينا التفريق بينها، وهذا ما سنتعرض له:

#### 1. أوجه الاختلاف بين حاضنات الأعمال ومشاتل المؤسسات

يكمن الفرق بين حاضنات الاعمال ومشاتل المؤسسات، هو أن الحاضنات عبارة عن هياكل لاستقبال وترافق المشاريع الناشئة، في حين أن المشاتل هي عبارة عن هياكل إيواء تم إنشاؤها حديثا، بعد الحصول على الدعم والموارد الضرورية من الحاضنة، تجتهد المؤسسة نفسها أمام خيارين: إما الانضمام إلى المشتلة للنمو والاستمرار في تلقي الدعم والإرشاد، أو الاستقلال عنها والتحكم في مسارها بمفردها. فالحاضنة **incubateur** هي المرحلة التي تهيب فيها المؤسسة للبدء والتطور قبل الانضمام إلى المشتلة **Pépinière** لتحقيق نمو أكبر. وعلى الرغم من ذلك، هناك دول تفضل الاعتماد على المشاتل مباشرة وتمنحها دور الحاضنة للشركات الناشئة.

بشكل عام؛ فدعم الحاضنات للمؤسسات يكون قبل إنشائها، أما بالنسبة للمشاتل فبعد التأسيس، لكن عادة ما تقدم الحاضنات الدعم قبل التأسيس وبعده<sup>1</sup>.

#### 2. أوجه الاختلاف بين حاضنات الأعمال مسرعات نمو الأعمال

<sup>1</sup> بريش السعيد وطبيب سارة، دور حاضنات الاعمال في تطوير ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة تحليلية تقييمية، مداخل في إطار فعاليات الملتقى الدولي حول: "إستراتيجيات تنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، جامعة قاصدي مرباح ورقلة - الجزائر، 2012، ص: 07.

شكل رقم (4.1): أوجه الاختلاف بين حاضنات الاعمال ومسرعات الاعمال



source: J. Bone et al, *Business Incubators and Accelerators: the national picture*, BEIS Research Report, UK Government, London, 2017, p: 14.

جدول رقم (1.1) : خصائص مسرعات الأعمال وحاضنات الأعمال

الخصائص	مسرعات الأعمال	حاضنات الأعمال
الفترة الزمنية	ثلاثة إلى ستة أشهر	من سنة إلى خمس سنوات
ذات المحورية الجماعية	نعم	لا
نموذج العمل	نفعي	إيجار، غير نفعي
الاختيار	تنافسية	غير تنافسية
مرحلة الاستثمار	مبتدئ	مبتدئ ومتأخر
التعليم	مؤتمرات	الشبكة اللاسلكية المخصصة، الموارد الإنسانية، قانوني وغيره
التدريب	شامل	قليل، فني
مكان الاستثمار	في المكان	في المكان

المصدر: آزاده كاظمي وآخرون، تقديم نموذج محاضن المؤسسات القائم على نموذج المسرعات، مجلة دراسات في العلوم

الإنسانية، جامعة تربيت مدرس-إيران، المجلد 27 العدد 02، 2020، ص: 97.

## المطلب الثاني: أهداف حاضنات الأعمال

تعتبر حاضنات الأعمال آلية مهمة وحديثة للتعامل مع المشكلات الاقتصادية والاجتماعية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة وحلها في دول العالم وخاصة الدول النامية منها. لذلك تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف على مستويين:<sup>1</sup>

**أولاً: على مستوى المجتمع**

تهدف الحاضنة إلى توفير البنية التحتية للمشاريع، وتقديم الدعم للمؤسسات الكبيرة والمتوسطة الحجم، القائمة بالفعل وتحويل البطالة في المجتمع إلى قوة اقتصادية يمكن أن توفر فرص عمل للآخرين من خلال عدد المشاريع، وزيادة معدلات الدخل في المجتمع المحلي، وتشجيع الفئات التي ليس لديها خبرة كافية لتأسيس المشاريع، ونشر وتطوير مفهوم المشاريع الخاصة لهم، وتوجيه رجال الأعمال للانخراط في مشاريع عالية التقنية، ودعم الجهود الحكومية لتعزيز تنمية المجتمعات المحلية، وتسويق البحوث والدراسات التي تجريها الجامعات ومراكز البحث العلمي.

يمكننا التركيز على أهم أهداف حاضنات الأعمال في التنمية الاجتماعية على النحو التالي (على سبيل المثال لا الحصر):<sup>2</sup>

- تلعب حاضنات الأعمال دوراً مهماً في تنمية المدن الثانوية، فتوزعها في مختلف المدن والمناطق النائية يساعد على التخفيف من التركز الحضري المفرط للعواصم في المدن الكبرى والرئيسية؛
- حاضنات الأعمال تساهم في توطين التكنولوجيا المستوردة، وتساعد في نقل التكنولوجيا من الدول المتقدمة والمتطورة تكنولوجياً، وتعزز استخدامها وتطبيقها في المجتمعات المحلية لخدمة عملية البناء الاقتصادي، فهي تعمل على تقديم العديد من التحفيزات لتأسيس الشركات وتطويرها، بما في ذلك تزويد أصحاب الشركات بالخبرة والاتصالات والوسائل التي يحتاجونها لدخول الأسواق المحلية والدولية؛
- الحاضنات أداة فعالة لاستبدال الواردات بمنتجات محلية، وبالتالي توفير العملة الأجنبية وتعظيم الناتج المحلي. وفقاً لدراسة السوق العالمية ومتطلباتها؛ قد تصبح الحاضنات أيضاً موجهة للتصدير من خلال تلبية احتياجات التصدير على وجه التحديد. بالإضافة إلى توطين وتصدير التكنولوجيا مما سيزيد من دور بعض الحرف اليدوية والصناعات وإضفاء بعد ابداعي لهذه الحرف؛

<sup>1</sup> زعزوع زينب عباس، حاضنات الأعمال ودورها في تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر: نماذج من التجارب الدولية، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة- مصر، المجلد 17 العدد 04 أكتوبر 2016، ص: 180.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص: 181.

● إقامة اتصالات مع المؤسسات التي تساهم في نجاح المشروع، مثل مصادر التمويل ومراكز البحث العلمي والجهات الحكومية التنظيمية ووكالات التسويق وغيرها.

### ثانيا: مستوى المشروع

تهدف الحاضنات إلى توفير بيئة مناسبة لتأسيس المشاريع الصغيرة وحماتها في مراحلها المبكرة الصعبة، وتزويد المجتمع بكيان قوي قادر على الاستمرار والتطور، مثل تقليل تكاليف إقامة المشاريع والمخاطر التي قد تعترضها في المراحل الأولى من إنشائها، واختصار المدة الزمنية اللازمة لتطويرها، وتقديم الحلول المناسبة للمشاكل الفنية والإدارية والمالية والقضايا القانونية التي تعرق نجاحها، وبالتالي تزيد من نجاحها من خلال دعم الابتكار والأفكار المتميزة، وتوسيع أنشطة المشاريع، وتقوية التعاون فيما بينها. تبني الحاضنات شبكات اتصال من خلال عقد الندوات والمعارض التي تهدف إلى جذب المستثمرين المحتملين للاستثمار في المشاريع المنتسبة لهذه الحاضنات. كما تقوم الحاضنات بإنشاء شبكة تواصل فيما بينها لتبادل الخبرات وتجنب الازدواجية، وفي نفس الوقت تستمر الحاضنات في التواصل مع المشاريع التي احتضنتها، من خلال تقديم بعض الخدمات التي كانت تقدمها خلال فترة الحضنة، لأن هذا لا يساعد فقط في زيادة دخل الحاضنات، ولكنها أداة تسويق فعالة لتلك المشاريع.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: تصنيفات حاضنات الاعمال

هناك العديد من التصنيفات المختلفة لحاضنات الأعمال، والتي يمكن تقسيمها تقريبا إلى سبعة أنواع، وكل نوع ينقسم إلى أنواع أخرى، وهذا ما سنناقشه بالتفصيل فيما يلي:

#### أولاً: حاضنات الأعمال حسب نطاق عملها

● الحاضنة الإقليمية: ينشط هذا النوع من الحاضنات في منطقة جغرافية معينة؛<sup>2</sup>

● الحاضنة الدولية: تجذب الحاضنة الاستثمار الأجنبي من خلال نقل التكنولوجيا والتأكيد على الجودة العالية والتصدير للخارج.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> زعزوع زينب عباس، مرجع سبق ذكره، ص: 182.

<sup>2</sup> المؤمن عبد الكريم وآخرون، حاضنات الأعمال التقنية ودورها في دعم المؤسسات الناشئة الابتكارية بالجزائر، مجمع أعمال الكتاب الجماعي حول: "المؤسسات الناشئة ودورها في الإنعاش الاقتصادي في الجزائر"، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة- الجزائر، 2020، ص: 19.

<sup>3</sup> شليبي نبيل محمد، نموذج مقترح لحاضنة تقنية بالمملكة العربية السعودية، مداخلة في إطار ندوة حول: "واقع ومشكلات المنشآت الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها"، الغرفة التجارية والصناعية الرياض - السعودية، أيام 9/8 أكتوبر 2008، ص: 05.

ثانيا: حاضنات الأعمال حسب شكل وجودها

⊖ حاضنات الأعمال ذات الطابع الفيزيائي الفعلي: وتتميز بوجود مقر محدد في مكان محدد ومن أمثلة ذلك:<sup>1</sup>

- حاضنات الأعمال الزراعية: مسؤولة عن دعم المشاريع والمبادرات الزراعية الناشئة؛
- حاضنات تربية الحيوانات وتحسين السلالات: يهتمون برعاية ودعم المبادرات في مشاريع تربية الحيوانات ومنتجاتها؛
- حاضنات صناعة الأدوية وتطوير فعال للأدوية الجديدة؛
- حاضنات تكنولوجيا المعلومات وتقنية المعلومات والحاضنات الإلكترونية؛
- حاضنات الأعمال الكهربائية.<sup>2</sup>

⊖ الحاضنات الافتراضية: وهي حاضنات بدون جدران وتقديم خدمات الحاضنة المعتادة باستثناء الحضانة في العقارات؛<sup>3</sup>

ثالثا: حاضنات الأعمال حسب مجال نشاطها

⊖ حاضنات الاعمال التقنية: تركز على نشر التكنولوجيا، تطوير المشاريع المتخصصة وما يتصل بها، تحفيز، مساعدة وتدريب الأكاديميين والباحثين في مراكز البحث والجامعات ليصبحوا رواد أعمال، وتزويدهم بالمهارات اللازمة، والتدريب، وتوفير الخدمات والاستشارات اللازمة؛<sup>4</sup>

⊖ حاضنات الأعمال البحثية: وهي حاضنات أعمال قائمة على التكنولوجيا ترتبط عادة بالجامعات والمعاهد التعليمية، وتهدف إلى تحقيق نفس أهداف حاضنات الأعمال العامة والخاصة<sup>5</sup> والمتمثلة في وحدات الدعم العلمي والتكنولوجي، وتقام داخل الجامعات ومراكز البحث العلمي والحدائق العلمية، من أجل الاستفادة من

<sup>1</sup> الزيدانين رغدة سالم عودة، حاضنات الأعمال: الرؤية الحديثة في استثمار الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2015، ص: 47.

<sup>2</sup> العطا أماني علي عوض، أثر حاضنات الأعمال في تعزيز المشروعات الريادية: دراسة حالة بنك الأسرة- الخرطوم، المجلة العربية للآداب والعلوم الإنسانية مصر، المجلد 04 العدد 14 جويلية 2020، ص: 18.

<sup>3</sup> الدوري زكريا مطلق وصالح أحمد علي، إدارة الأعمال الدولية: منظور سلوكي واستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان- الأردن، 2009، ص: 415.

<sup>4</sup> برحومة عبد الحميد وبوطرفة صورية، واقع حاضنات الاعمال التقنية في الجزائر وسبل تغييره على ضوء التجارب العالمية: عرض نماذج عالمية لحاضنات الاعمال، مداخلة في إطار الملتقى الدولي الثاني حول المقاولاتية بعنوان: " آليات دعم ومساعدة إنشاء المؤسسات في الجزائر الفرص والعوائق"، جامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر، 2011، ص: 03.

<sup>5</sup> أبو قحف عبد السلام، مقدمة في الأعمال، المكتب العربي الحديث-مصر، 2008، ص: 227.

البحث العلمي والابتكار التكنولوجي وتحويلهم إلى مشاريع ناجحة،<sup>1</sup> كما تهدف إلى استقطاب الأفراد المؤهلين وخلق امكانية تطوير أفكارهم؛<sup>2</sup>

⊖ **حاضنات الاعمال المتخصصة:** تهتم بإعادة الهيكلة أو تشجيع صناعات معينة في المناطق التي تتواجد فيها، أو خلق فرص عمل لتخصصات مرغوبة أو لمجموعة محددة من الباحثين أو جذب الاستثمارات خاصة فيها؛<sup>3</sup>

رابعا: حاضنات الاعمال حسب الهدف الذي أنشئت من أجله

⊖ **الحاضنة الصناعية:** ويقام هذا النوع من أجل تنمية المشاريع الصغيرة المنتسبة والمتواجدة داخل المناطق الصناعية، لتعمل كمركز متكامل للخدمة ودعم من المشاريع الكبيرة؛<sup>4</sup>

⊖ **حاضنة القطاع المحدد:** وهي تخدم قطاعا معينا، ويديرها متخصصون في القطاع للتركيز عليها؛<sup>5</sup>

⊖ **حاضنات الانترنت** وهي مؤسسة تساعد شركات الانترنت على النمو من شركات ناشئة إلى ناضجة.

خامسا: حاضنات الأعمال حسب موقعها من الربح

⊖ **حاضنات أعمال غير ربحية:** وهي حاضنات متخصصة بالبحوث العامة التي تخدم المجتمع؛

⊖ **حاضنات أعمال هادفة للربح:** وهي تابعة للقطاع الخاص أو تابعة لهيئة لمؤسسات عامة، كالجامعات، لكنها تقدم خدماتها من أجل الربح. وتستفيد هذه الحاضنات من التقدم في مجالات الاعلام والاتصال، حيث يعمل بعضها في مجال المعرفة وتقنية المعلومات وليس لها أسوار أو حدود؛<sup>6</sup>

سادسا: حاضنات الأعمال حسب طبيعة ملكيتها

⊖ **حاضنات الأعمال العمومية:** هي حاضنات حكومية، وتحتوي بدعم ورعاية الجهات الحكومية بهدف تحقيق التنمية الاقتصادية؛<sup>7</sup>

<sup>1</sup> بدار عاشور وخليفة سامية، حاضنات كآلية لدعم وتمويل المؤسسات الناشئة Startup في الجزائر للمساهمة في الإنعاش الاقتصادي، مجمع أعمال الكتاب الجماعي حول: "المؤسسات الناشئة ودورها في الإنعاش الاقتصادي في الجزائر"، جامعة آكلي محند أولحاج البوييرة-الجزائر، 2020، ص: 186.

<sup>2</sup> بحيث أماني توفيق، نموذج مقترح لتفعيل دور حاضنات الأعمال في مصر، مجلة التجارة والتمويل، جامعة طنطا - مصر، المجلد 39 العدد 02، 2019، ص: 47.

<sup>3</sup> بن بوزيان محمد وزباني الطاهر، دور تكنولوجيا الحاضنات في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مداخلة في إطار الملتقى الدولي حول: "متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية"، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف-الجزائر، أيام 17، 18 أبريل 2006، ص: 532.

<sup>4</sup> الدوري زكريا مطلق وصالح أحمد علي، إدارة الأعمال الدولية: منظور سلوكي واستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص: 416.

<sup>5</sup> بدار عاشور وخليفة سامية، مرجع سبق ذكره، ص: 186.

<sup>6</sup> الزيدانين رعدة سالم عودة، حاضنات الأعمال: الرؤية الحديثة في استثمار الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص: 50.

<sup>7</sup> أبو قحف عبد السلام، حاضنات الأعمال: حالات عملية وحلول مشكلات، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية - مصر، الطبعة الأولى، 2002، ص:

⊖ حاضنات القطاع الخاص: تسعى لتحقيق الربح وتصنف في القطاع خاص؛

⊖ حاضنات مختلطة: تقع ضمن النوعين؛<sup>1</sup>

سابعاً: حاضنات الأعمال موجهة لشريحة من أفراد المجتمع

تقبل بعض الحاضنات مشاريع رائدة تستهدف فئات اجتماعية معينة. على سبيل المثال، هناك حاضنات

أعمال للطلاب الأجانب لتشجيعهم على العودة إلى ديارهم. هناك نوع من الحاضنات في فرنسا تعرف بـ La

Federation Pioneers، تساعد الإناث اللاتي لديهن مشاريع لإنشاء مؤسسات مبتكرة في قطاع الخدمات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> تيقاوي العربي، دور حاضنات الاعمال في بناء القدرة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - كنموذج للمقاولاتية - من وجهة نظر العاملين، مداخلة في إطار الملتقى الدولي حول: "المقاولاتية: التكوين والفرص"، جامعة محمد خيضر بسكرة- الجزائر، 2010، ص: 12.

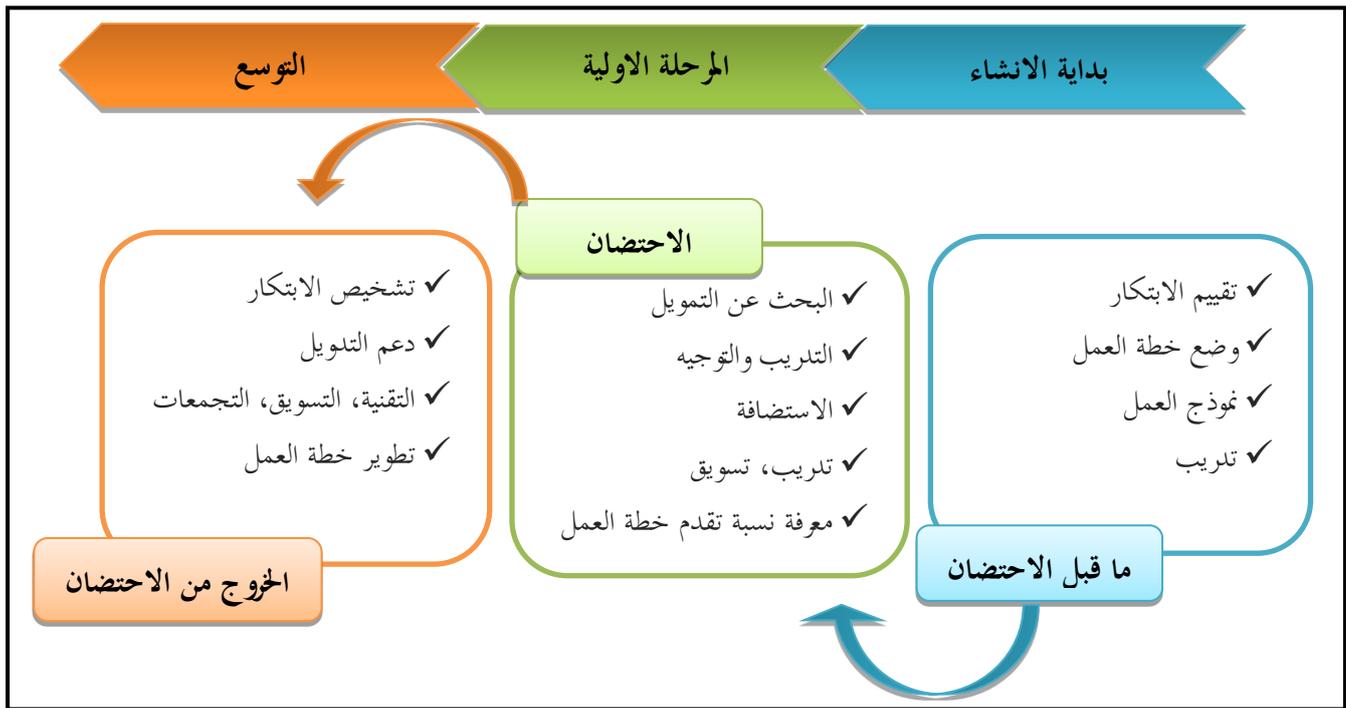
<sup>2</sup> الزيدانين رغدة سالم عودة، حاضنات الأعمال: الرؤية الحديثة في استثمار الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص: 51.

المبحث الثاني: آليات عمل حاضنات الأعمال

المطلب الأول: آليات احتضان المؤسسات

تعتمد عمليات الاحتضان على مجموعة من المعايير والشروط، ومن بينها يجب ألا تتجاوز المؤسسة المحتضنة ثلاث سنوات وتخرج، وحتى يتحقق هذا المطلب عليها أن تحقق نمواً سريعاً، وهذا ما نجده في المؤسسات التقنية التي تستعمل أحدث التقنيات. وتنتج منتجات متميزة وفريدة من نوعها وعالية الجودة والتنوع، بالإضافة إلى الجانب التكنولوجي فهذه المؤسسات يجب أن تهتم بالموارد البشرية وتستثمر فيها وتطورها، لأنها ضمان بقائها. ولا ينبغي تجاهل الترابط والتكامل بين المشاريع القائمة.<sup>1</sup> تمر علمية الاحتضان بعدة مراحل، وكل مرحلة تكمل مرحلة أخرى، وهذا ما نلاحظه من الشكل أدناه:

شكل رقم (5.1): مراحل عملية الاحتضان



source: Giordano, D., Gonçalo, R., & Nathalie, M, *The Smart Guide to Innovation-Based Incubators (IBM)*. European Union, Luxembourg, 2010, p :06 .

من خلال الشكل أعلاه يتبين لنا أن عملية احتضان أي مؤسسة تمر بثلاث مراحل أساسية بداية الانشاء (ما قبل الاحتضان)، المرحلة الثانية (الاحتضان)، المرحلة الثالثة (الخروج من الاحتضان)، ويمكن أن نصلها أكثر فيما يلي:

<sup>1</sup> بن قطاف أحمد، فعالية حاضنات الاعمال في تنمية المشاريع الناشئة في العالم الاسلامي قراءة في تجارب: ماليزيا، مصر الاردن، دول مجلس التعاون الخليج، مجلة الاقتصاد والتنمية، جامعة يحي فارس المدينة- الجزائر، المجلد 04 العدد01 جانفي 2016، ص: 187.

1. المرحلة الاولى (ما قبل الاحتضان): في هذه المرحلة يتوجه صاحب المشروع للحاضنة، وإجراء عدد من المقابلات للتعريف بمشروعه وخصائصه ونوع الخدمة التي يريدتها من الحاضن... وغيرها، وحسب ما تم أتفق عليه، يتم الشروع في إعداد دراسة جدوى اقتصادية كاملة، من حيث التمويل والتسويق والإنتاجية وما إلى ذلك، والتأكيد على أهدافها أساليب سير عملها؛<sup>1</sup>

2. المرحلة الثانية (الاحتضان): وهي المرحلة التي ينتسب فيها صاحب المؤسسة فعليا إلى الحاضنة ويبدأ في نشاطه، بعد أن توفر لها الحاضنة مكانا، وتقدم لها جميع التسهيلات، من استشارات ودورات تدريبية، البحث عن الوسائل المالية، الجبائية، الاجتماعية وغيرها....؛

3. المرحلة الثالثة (الخروج من الاحتضان): وهي المرحلة الاخيرة في عملية الاحتضان؛ حيث تتخرج المؤسسات في غضون ثلاث سنوات، بعد تحقيق النمو والنجاح في التغلب على المشاكل التي قد تواجهها.<sup>2</sup>

#### المطلب الثاني: الخدمات المقدمة للمؤسسات المحتضنة

يصنف Lewis المنتسبين الذين يحتاجون إلى خدمات حاضنة الاعمال إلى ثلاث فئات:

☉ الافراد المهتمون بتطوير أفكار عمل مبتكرة وذات جدوى، لكنهم يفتقرون إلى مهارات العمل ويهتمون بتعلم المزيد لتحويل أفكارهم إلى مشاريع؛

☉ هم أفراد لديهم مفاهيم عمل موثقة واضحة تستند إلى فكرة مبتكرة، لكن لا يمكن تحويلها إلى مشروع بسبب قيود الموارد؛

☉ يمكن أن يكون المحتضنون أيضا من شركات قائمة وتعمل بالفعل، ولكنها تحتاج إلى تعزيز نموها.

☉ ومن هنا، فإن الموارد التي تقدمها الحاضنات ليست هدفا في حد ذاتها، لكنها مهمة بالنسبة للمشاريع التي تتطلب موارد، فهي امتداد لما لديها من أجل تحقيق التميز في أدائها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> التخالفة منى رضوان، مرجع سبق ذكره، ص: 22.

<sup>2</sup> سعودي عبد الصمد وحجاب عيسى، تقييم حاضنات الاعمال في انشاء ودعم المشاريع المقاولاتية في الجزائر: دراسة حالة محضنة مشثلة المؤسسات باثنة، مجلة اقتصاد المال والاعمال، المركز الجامعي ميله- الجزائر، المجلد 01 العدد 02 جوان 2017، ص: 105.

<sup>3</sup> تومي محمد وفلاق علي، التأزر بين مختلف أنواع حاضنات الأعمال في الجزائر لتعزيز ريادة الأعمال، مجلة دراسات وأبحاث، جامعة زيان عاشور الجلفة- الجزائر، المجلد 11 العدد 04 أكتوبر 2019، ص: 333.

شكل رقم (6.1): خدمات حاضنات الاعمال



من الشكل أعلاه يمكننا أن نرى بوضوح أن حاضنات الأعمال تقدم العديد من الخدمات لمنتسبيها، وتتنوع وتختلف هذه الخدمات ما بين الاستشارات والتمويل والتسويق والادارية إلى غير ذلك، والهدف من توفير هذه الخدمات هو مساعدة أصحاب المشاريع على إنشاء مؤسساتهم. وفيما يلي شرح لأهم الخدمات المقدمة:

**أولاً: الخدمات الاستراتيجية:** وهي على النحو التالي:<sup>1</sup>

- تبني حاضنات الأعمال شبكة تواصل مع بعضها البعض على المستوى الوطني أو الدولي، من خلال عقد الندوات والملتقيات وتبادل الخبرات؛
- تقديم الأنشطة النوعية مع التدريب لتحسين الأداء وتصميم المنتجات وتطويرها؛
- الاهتمام بالصحة والسلامة المهنية للعاملين في الحاضنة في مجال الانتاج والبيئة؛
- المشاركة في المعارض المحلية والدولية وتوفير المعلومات التجارية والتقنية للمساعدة في التسويق المحلي والدولي للمنتجات وتحسين كفاءتها؛

**ثانياً: الخدمات الفنية:** البيئة التي تشجع على نقل التكنولوجيا هي شرط أساسي لحاضنات الاعمال للحصول بنجاح على التقنيات اللازمة لتطوير ونمو المشاريع المنتسبة لها، لأنها تسعى جاهدة لتحقيق التعاون والتنسيق بين برامج نقل التقنية والحاضنات، وتوفير الأساليب والأدوات والاستعانة بخبراء متخصصين، وترتيب الطرق المستعملة لمراكز الجودة المتواجدة بالقرب من هذه الحاضنات، وذلك بإبرام عقود واتفاقيات خاصة؛<sup>2</sup>

**ثالثاً: خدمات السكرتارية:** بما في ذلك معالجة النصوص، والترجمة، وأعمال الاستقبال، المكتبة، حفظ الملفات، وما إلى ذلك؛<sup>3</sup>

**رابعاً: خدمات التمويل:** تسهل للمؤسسات المنتسبة لها الوصول إلى مصادر التمويل من خلال إعداد مسار عمل للتواصل مع المستثمرين، وتلتزم بعقد ندوات استثمارية تجذب من خلالها المستثمرين الراغبين بتمويل المشاريع الصغيرة، وحتى الحاضنات يمكن أن تشارك في ملكية هذه المشاريع، موفرة بذلك لها مصادر مستقبلية مقابل الاستفادة من

<sup>1</sup> مدخل خالد ودادن عبد الوهاب، أثر خدمات حاضنات الأعمال على تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة لواقع المؤسسات في ولاية الوادي، مجلة الاستراتيجية والتنمية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم- الجزائر، المجلد 10 العدد 04 جويلية 2020، ص: 216.

<sup>2</sup> هاشم أمل علي، حاضنات الأعمال ودورها في دعم رواد الأعمال ودعم التنمية الاقتصادية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس- مصر، المجلد 11 العدد 01 الجزء 02، 2020، ص: 263.

<sup>3</sup> ميلودي أم الخير وآخرون، مساهمة حاضنات الأعمال في تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة الحاضنة التكنولوجية بسيدي عبد الله، مجلة حوليات جامعة بن يوسف بن خدة الجزائر 01- الجزائر، المجلد 32 العدد 04 ديسمبر 2018، ص: 601.

التقنيات المتعلقة بالجامعات والمراكز البحثية وتحصل على الأموال اللازمة لها بموجب الترتيبات التي تشارك فيها هذه الجامعات في ملكية هذه المشاريع، مقابل حقوق الملكية الفكرية والصناعية؛<sup>1</sup>

**خامسا: الخدمات التحتية:** وتشمل توفير الأماكن المناسبة، الأثاث وخدمات الشبكة، والفاكس والهاتف وغرف للاجتماعات.. الخ؛<sup>2</sup>

**سادسا: الخدمات الاستشارية:** وتشمل الاستشارات الفنية والادارية، والاستشارات التسويقية، الشؤون القانونية (التعاقد) براءات الاختراع، وقضايا العمل، وإدارة الأموال، تنمية الموارد البشرية، الميزانيات التفصيلية لمشاريع الحاضنة... الخ؛<sup>3</sup>

**سابعا: خدمات تنمية الموارد البشرية:** تقدم الحاضنات خدمات تدريبية متنوعة (مهارات الادارة والتسيير، المناقشة، عقد اجتماعات، وضع الخطط، وتعزيز المهارات بشكل عام)؛<sup>4</sup>

**ثامنا: التشبيك:** هو عملية ربط الموظفين في المشاريع المحتضنة بالمجتمع المحلي ودمجهم فيه بشكل يساعد على إيجاد الفرص المناسبة لتطوير أعمالهم تحقيق ذلك من خلال فهم المجتمع وبناء العلاقات مع الشركاء المحتملين.<sup>5</sup>

### المطلب الثالث: شروط نجاح حاضنات الاعمال

حتى تنجح مشاريع حاضنات الأعمال، يجب أن تستوفي مجموعة من الشروط نذكرها فيما يلي:<sup>6</sup>

1. بذل الجهود لجعل الحاضنات مكان للمشاركة بين مؤسسات الدولة ومؤسسات القطاع الخاص، لأن الدعم المعنوي والمادي المطلوب يصبح أسهل وأكثر فاعلية؛

<sup>1</sup> عايب فاطمة الزهرة، حاضنات الأعمال كآلية لتعزيز قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الابتكار: دراسة حالة مجموعة من حاضنات الأعمال في الجزائر، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير (تخصص: إدارة أعمال)، جامعة فرحات عباس، سطيف 1 - الجزائر، 2018-2019، ص: 38.

<sup>2</sup> بن خديجة منصف، دور حاضنات الأعمال في دعم المشاريع الجديدة: مع الاشارة لحالة الجزائر، مجلة لاقتصاد الصناعي جامعة باتنة 1 الحاج لخضر - الجزائر، المجلد 07 العدد 01 جوان 2017، ص: 215.

<sup>3</sup> ميلودي أم الخير وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 600.

<sup>4</sup> عايب فاطمة الزهرة، مرجع سبق ذكره، ص: 37.

<sup>5</sup> العف عرفات عبد الله، مدى اقبال طلبة الجامعة الاسلامية على الاستفادة من خدمات حاضنة الاعمال والتكنولوجيا بالجامعة، مداخلة في إطار مؤتمر: "الشباب والتنمية في فلسطين"، الجامعة الاسلامية غزة- فلسطين، 24 أبريل 2012، ص ص: 04،05.

<sup>6</sup> حسين رحيم، مرجع سبق ذكره، ص: 171.

2. يعتبر المدير العام أهم عامل في نجاح الحاضنة في خلق جو ايجابي للمؤسسات المحتضنة. لذلك عند اختيار المدير العام من الضروري توخي الحذر، ويجب منحه الصلاحيات وحرية التنقل التي يحتاجها لضمان نجاح للحاضنة وللمؤسسات المحتضنة؛

3. تطوير صيغ وآليات قروض بدون فوائد، لتوفير رأس المال الاستثماري للمؤسسات الصغيرة وخاصة التكنولوجيا منها؛

4. إعداد برامج ترويجية وتدريبية للمؤسسات المحتضنة لتنمية المهارات الريادية لأصحابها، وخاصة من لديهم المعرفة والقدرة والإمكانات، لكنهم يفتقرون إلى روح المغامرة وحب المبادرة في العمل؛

5. تركز خدمات الحاضنات على الاحتياجات الفعلية المحددة التي تتطلبها الظروف العامة في المحيط القريب من الحاضنة، مثل المساعدة في تنفيذ وتسريع الاجراءات الحكومية المطلوبة، توفير مداخل للإقراض الجيد، توفير معلومات عن الأسواق المحلية والأجنبية، وغيرها؛

6. وضع معايير محددة عند اختيار المؤسسات للاحتضان، بما يتناسب مع الظروف المحلية، مع مراعاة الجدوى الاقتصادية للمشاريع المختارة، وإمكانية التوسع المستقبلي، بما في ذلك زيادة القيمة المضافة المحلية والقدرة على التصدير ومراعاة الظروف البيئية.

هناك من يضيف الشروط التالية:<sup>1</sup>

1. **الفريق الماهر:** من أجل إنجاح بيئة حاضنات المشروع وتوفير عملهم وإستراتيجيتهم وصياغة خطة عمل مدروسة جيدا، من الضروري أن تكون هناك رؤية واضحة ومرنة لتوفير الموارد البشرية ذات الخبرات والمؤهلات المناسبة، التي بإمكانها تقديم خدمات احترافية لمساعدة الحاضنة على الإدارة بشكل فعال، ولها الحق باتخاذ قرارات مستقلة في الميزانية والتشغيل؛

2. **خلق صورة ذهنية للنجاح:** يعتبر تكوين صورة ذهنية للنجاح عامل جوهري في تطوير الحاضنة، مما يساعد على تسريع الاندماج في المجتمع أو المنطقة المحيطة بها، ويسهل جذب الموارد والشركاء، ويساعد المشاريع الصغيرة والريادية على اكتساب المصداقية وبالتالي تجذب مشاريع جديدة ذات امكانيات أقوى؛

3. **الموقع والمباني:** يعد الموقع والمباني من العوامل المهمة التي تساعد الحاضنات على أداء مهامها بطريقة جيدة، يعكس الموقع إلى حد كبير الجهود التي تبذلها الحاضنات لتحقيق أهدافها.

<sup>1</sup> مهدي جابر، أثر حاضنات المشروعات في تعزيز ريادة الاعمال بمدينة عنابة، مجلة العلوم والتقانة في العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا عمادة البحث العلمي - السودان، المجلد 16 العدد 02 ديسمبر 2015، ص ص: 154، 155.

## المبحث الثالث: تجارب رائدة في إقامة حاضنات الاعمال

## المطلب الأول: التجربة الأمريكية

تعتبر التجربة الأمريكية أقدم تجربة في مجال حاضنات الأعمال، حيث تم استحداث وتطوير هذا المفهوم بشكل رئيسي في الولايات المتحدة الأمريكية. بدأت بالفعل التجارب في عام 1959، عندما أنشأ مركز أعمال Batavia أول حاضنة للأعمال. ومع ذلك، بدأ انتشار مفهوم الحاضنات بشكل فعلي في أوائل الثمانينيات، تحديداً في عام 1984، عندما بدأت الهيئة الأمريكية للمشروعات الصغيرة (Small Business Administration, SBA) بإطلاق برامج لإقامة حاضنات الأعمال ووضع خطط لتعزيز وتطوير عددها. في ذلك الوقت، كانت هناك حوالي 20 حاضنة فقط في الولايات المتحدة. ومع تأسيس الجمعية الأمريكية لحاضنات الأعمال (National Business Incubation (NBIA في عام 1985، بدأت الأمور في التغيير، حيث تولت هذه الجمعية دوراً هاماً في تنشيط وتنظيم صناعة الحاضنات. وفي نهاية عام 1999، ارتفع عدد الحاضنات في الولايات المتحدة إلى حوالي 800 حاضنة. ومنذ نهاية عام 1986، بدأ تأسيس حاضنة جديدة في المتوسط بمعدل واحدة أسبوعياً.

بالإضافة إلى وجود الجمعية القومية لحاضنات الأعمال في الولايات المتحدة NBIA، والتي تمثل الشبكة القومية للحاضنات، هناك أيضاً العديد من شبكات حاضنات التكنولوجيا الإقليمية في ولايات مختلفة، بما في ذلك على سبيل المثال:

1. شبكة الحاضنات التقنية بنيوجرسي: تقع شبكة حاضنات التكنولوجيا في ولاية نيوجرسي، والتي تضم 11 مركزاً لتطوير المشاريع الصغيرة، بالإضافة إلى 07 حاضنات تقنية، والتي احتضنت عدداً من الشركات الناشئة؛
2. حاضنة معهد زسليبر الهندسي: تأسست هذه الحاضنة في ولاية نيويورك مع مطلع الثمانينات، وهي تشغل ثلاث مبان تبلغ مساحتها 170 ألف قدم مربع داخل الحرم الجامعي، وقد تم تمويلها في البداية من قبل نسبة كبيرة من القطاع العام ومن سلطات المدينة والولاية؛<sup>1</sup>
3. حاضنة أوستن للتكنولوجيا: تأسست هذه الحاضنة في عام 1989 وترتبط ارتباطاً وثيقاً بجامعة أوستن وتكساس ووكالة الفضاء NASA. ومن جملة الخدمات التي تقدمها الحاضنة الاستشارات الإدارية برامج تدريب، امكانية الوصول إلى شبكة تمويل، 65% منها تتكون من أفراد في القطاع الخاص. وعادة ما ينتسب لدى الحاضنات 30

<sup>1</sup> مراد إسماعيل وعماد داتو سعيد، حاضنات الأعمال التكنولوجية: دراسة مقارنة تجرية الجزائر مع التجارب الأجنبية، مداخلة في إطار الملتقى الدولي الثاني للمقاولاتية بعنوان: "آليات دعم ومساعدة إنشاء المؤسسات في الجزائر: الفرص والعوائق"، جامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر، 2011، ص: 07.

شركة في نفس الوقت، ولديها سياسة تخرج رسمية (البقاء في الحاضنة تصل إلى 03 سنوات)، واستقبال من 10-15 شركة جديدة كل عام.

حاضنة أوستن منظمة غير ربحية، ولكنها تدار على أساسا تجاري وتمول ذاتيا وتبلغ ميزانيتها 600 ألف دولار أمريكي، و50 ألف دولار من المساعدات العامة.<sup>1</sup>

أما فيما يتعلق بخصائص حاضنات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية، فنذكر ما يلي:<sup>2</sup>

- أكثر من 80% من الحاضنات لها علاقات رسمية أو غير رسمية مع الجامعات؛
- أكثر من 90% من الحاضنات توفر فضاءات للمكاتب والمصانع، منها 55% منها توفر فضاءات للمختبرات، و41% منها توفر مساحة تخزين؛
- 80% من المؤسسات المحتضنة أسست مقرا جديدا لها في نفس المدينة؛

● يبلغ عدد "الحاضنات غير الربحية" الممولة من الحكومة حوالي 51% من إجمالي عدد الحاضنات. تهدف إلى تحفيز التنمية الاقتصادية في المجتمعات المحيطة. بينما تمثل حاضنات الأعمال الخاصة التي إنشاؤها وتمويلها من قبل أطراف خاصة أو مستثمرين أو مجموعة من الشركات الصناعية حوالي 08% من حاضنات الأعمال في أمريكا.

### المطلب الثاني: التجربة الصينية

تعد الصين من الدول الرائدة في مجال احتضان المؤسسات، وبحسب بيان وزارة العلوم والتكنولوجيا لعام 2016، فقد تجاوز عدد حاضنات الاعمال ومراكز العمل المشترك 7500 حاضنة ومركز، موزعة على التوالي 3255 حاضنة أعمال و4298 مركز للعمل المشترك، وأنشأت حوالي 223000 مؤسسة صغيرة ومتوسطة، و1871 مؤسسة مسجلة لأول مرة في البورصة.<sup>3</sup>

قامت الصين ببناء إستراتيجيتها على سياسة إعادة هيكلة الجامعات ومؤسسات البحث العلمي وتحويل اتجاهات البحث العلمي النظري إلى تطبيقات في الصناعة والاقتصاد، ولعب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ووزارة العلوم

<sup>1</sup> عمارة سلمى وبارك نعيمة، حاضنات الأعمال ... مطلب أساسي لدعم الإبداع والابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: تجربة حاضنة الجزائر وحاضنة أوستن التكنولوجية بالولايات المتحدة أمودجا، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، جامعة عباس لغرور خنشلة- الجزائر، المجلد 03 العدد 01 جوان 2019، ص: 119.

<sup>2</sup> زودة عمار وبوكفة حمزة، حاضنات الأعمال كنظام داعم لبقاء وارتقاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع الاشارة لمشاتل الجزائر، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي- الجزائر، المجلد 01 العدد 02 ديسمبر 2014، ص: 64.

<sup>3</sup> جريدة الدستور، الصين الأولى عالميا على صعيد حاضنات الأعمال، متاح على الرابط: <https://www.addustour.com/articles/975764>، العدد 18017، الصادر يوم 22 سبتمبر 2017، تاريخ التصفح: 2018/08/15.

والتكنولوجيا الصينية دورا مهما في هذا، واحتلت المرتبة الثالثة في العالم بعد أمريكا وألمانيا وكل هذا كان عام 1988،<sup>1</sup> عندما بدأت في إعداد برنامج يعرف بإسم **Torch**، كان محتواه الرئيسي يستند على النقاط الرئيسية الثلاث للنهوض بالبحث العلمي وتطويره وهي: تعزيز وتنشيط عملية الابتكار التكنولوجي، تنمية وتطوير التكنولوجيا العالية وتطبيقاتها، إتمام تحديث وتطوير عملية التصنيع وتحسين المستوى التكنولوجي للمنتجات الصينية. تم تنفيذ برنامج **Torch** على المستوى المركزي ومستوى المقاطعات في الصين، من خلال التوسع في إقامة الحدائق والحاضنات التكنولوجية وبرامج التمويل الخاصة. وأظهرت الإحصائيات أن البرنامج أدى إلى:<sup>2</sup>

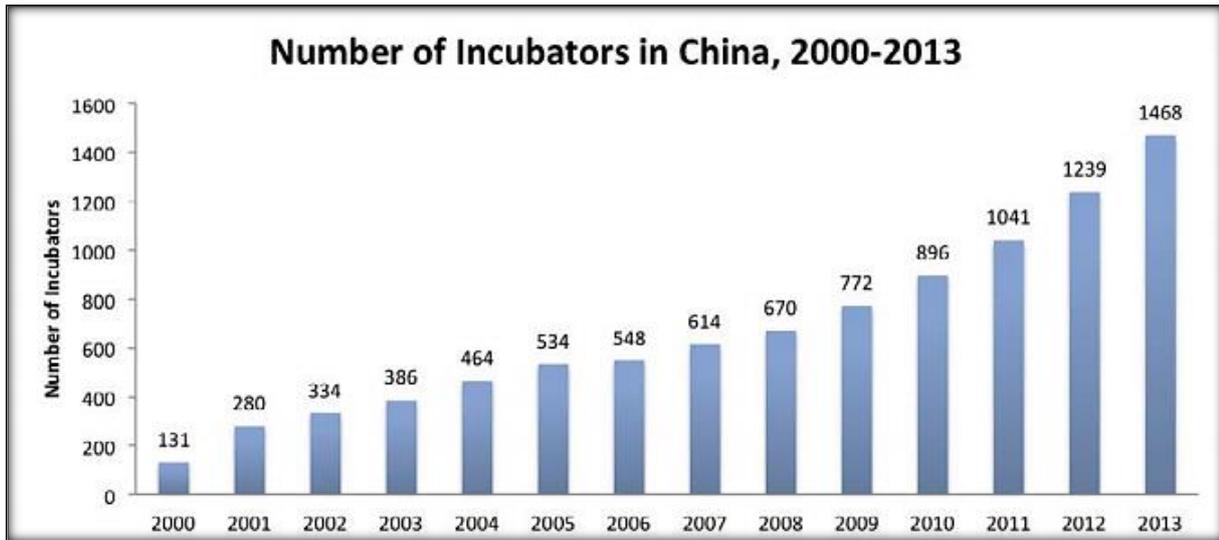
● في التسعينيات، تم إنشاء (54) حديقة تكنولوجية، ونجحت في إقامة (465) حاضنة حتى أكتوبر 2002؛

● احتلت الصين المرتبة الثانية عالميا في عدد الحاضنات، تليها ألمانيا بـ (300) حاضنة؛

● بلغ عدد الشركات المؤسسة في تلك الحاضنات 20796 يعمل بها حوالي 2.51 مليون شخص.

يوضح الشكل أدناه عدد حاضنات الاعمال في الصين في الفترة الممتدة ما بين 2000 و2013

**شكل رقم (7.1): عدد حاضنات الاعمال في الصين بين 2000-2013**



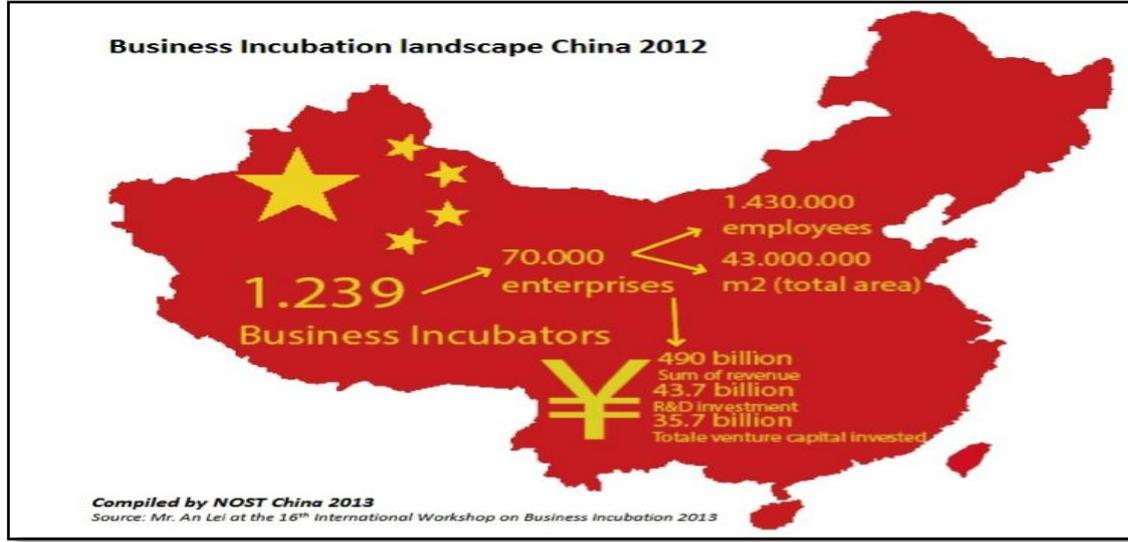
**Source:** Mc Cuaig, M. J., & Zhang, M , **Chain's Innovation Incubators: Platforms For Partnerships**, Canada: Asia Pacific Foundation of Canada, 2015, p: 06.

أما الشكل الموالي فهو يبرز لنا مخرجات حاضنات الاعمال في الصين حتى عام 2012

<sup>1</sup> رحومه خلف الله الهادي وآخرون، دور حاضنات الأعمال ومراكز الريادة والابتكار في دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة في ليبيا: دراسة تجريبية، مداخلة مقدمة إطار ملتقى حول: "دور ريادة الأعمال في تطوير المشروعات الصغرى والمتوسطة في الاقتصاد الليبي"، جامعة مصراته ليبيا، 2019، ص: 230، 231.

<sup>2</sup> المصري سائلة مفتاح محمد، التجارب العربية والدولية الرائدة في مجال حاضنات الأعمال: الدروس المستفادة لبناء نموذج ليبي، مداخلة مقدمة إطار ملتقى حول: "دور ريادة الأعمال في تطوير المشروعات الصغرى والمتوسطة في الاقتصاد الليبي"، جامعة مصراته- ليبيا، 2019، ص: 252.

## شكل رقم (8.1): مخرجات حاضنات الاعمال في الصين لعام 2012



**Source :** Swissnex, **Tongji University Incubator**, disponible sur le site : <http://www.blog.swissnexchina.org/innovation/2013/10/27/tongji-university-incubator>, consulté le : 30/09/2018.

من الشكل أعلاه؛ يتضح أن عدد حاضنات الاعمال في الصين نمت بشكل مطرد، في 2012 بلغ عدد حاضنات الاعمال 1239 حاضنة، تدعم ما يقرب 70 ألف مؤسسة، فيما بلغ عدد العاملين 143 مليون موظف، وحققت هذه المؤسسات إيرادات بلغت 490 ملياراً.  
من بين مزايا الحاضنات الصينية نذكر مايلي<sup>1</sup>:

- **التخصص التكنولوجي:** تتميز معظم الحاضنات الصينية بطابعها التقني ودعمها للمؤسسات التي تعمل في مجال التكنولوجيا خاصة الاستثمار الأجنبي؛
- **الشكل القانوني:** وتنقسم إلى حاضنات غير ربحية، وحاضنات حكومية، وحاضنات تابعة لشركات خاصة وحاضنات مملوكة لرأس المال المخاطر؛
- تتمثل نقاط قوة برنامج حاضنات الأعمال في الصين فيمايلي:
- حجم المشاريع الصينية كبير جدا حيث بلغ 465 حاضنة على مدى 12 عاما؛
- استحداث عدد كبير من الوظائف والشركات الجديدة 8 آلاف شركة جديدة، يعمل بها 300.000 موظف؛

<sup>1</sup> المصراحي سالة مفتاح محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 253.

☉ ساهمت الحاضنات في إحداث تغيير ثقافي كبير من خلال تنمية حب العمل الحر والرغبة في خلق مشاريع جديدة.

على الرغم من نجاح الحاضنات الصينية، إلا أن تجربتها لا تخلو من العيوب، والتي يمكن تلخيصها في الآتي:

☉ إهمال المشاريع التي تستهدف المرأة؛

☉ التركيز فقط على مشاريع التكنولوجيا؛

☉ التركيز على توفير المباني والمعدات للمشاريع وإهمال الخدمات الفنية وخدمات بناء المشاريع.

### المطلب الثالث: التجربة السعودية

يعود تاريخ إنشاء حاضنات الأعمال بالمملكة العربية السعودية إلى 2009، في مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية، متمثلة ببرنامج "بادر" لحاضنات التقنية، الذي تفرع منه الشبكة السعودية لحاضنات الأعمال (SBIN) كهيئة استشارية لمساعدة وتشجيع وتقديم أرقى وأفضل الممارسات المستخدمة في برامج حاضنات الأعمال.

في عام 2011 بدأت جمعية حاضنات الأعمال "مكين" أعمالها في الرياض وأصبحت أول مؤسسة مهنية متخصصة في حاضنات الأعمال. وفي عام 2016 تم إنشاء الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت"، التي تبنت مشروع تطوير حاضنات الأعمال وأطلق عليها اسم "حاضنات السعودية" في عام 2018، ثم توسعت لتشمل مسرعات الأعمال ومساحات العمل المشتركة في المملكة العربية السعودية.<sup>1</sup> وعلى المدى الطويل، بحلول 2025، تسعى المدينة إلى إنشاء 80 حاضنة تكنولوجية، والتي من المتوقع أن تخلق بالمجملة أكثر من 1000 شركة عملية، و8000 فرصة عمل. وتشير التقديرات إلى أن عدد الشركات المتخرجة من برنامج الحاضنات التقنية سوف يتجاوز 750 شركة، وخلق أكثر من 9000 فرصة عمل جديدة.<sup>2</sup> تهدف شبكة حاضنات السعودية إلى:<sup>3</sup>

☉ ربط "منشآت" الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة بشركائها في منظومة ريادة الأعمال في المملكة؛

☉ تمثيل أعضاء حاضنات السعودية في الشبكات الدولية والمنتديات والمؤتمرات الدولية والترويج لها إقليمياً وعالمياً؛

☉ رعاية نشاطات أعضاء حاضنات السعودية وتسهيل الاجراءات اللازمة لإنجاحها؛

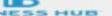
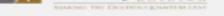
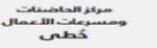
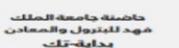
<sup>1</sup> عويض بندر الجعيد والعسر أحمد خيري، قياس وتقويم برامج إدارة العلاقات العامة في حاضنات ومسرعات الأعمال في الجامعات السعودية، المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان، جامعة القاهرة- مصر، العدد 19 جانفي 2020، ص: 115، 116.

<sup>2</sup> Alhargan, F, **Need for Effective Innovation, Incubation and Entrepreneurship**, the 2<sup>nd</sup> annual Saudi **Technology Incubation Conference**, Riyadh- Saudi Arabia, 2011, p: 05.

<sup>3</sup> تقرير شبكة حاضنات السعودية، تقييم منصات ريادة الأعمال، متاح على الرابط: [https://sian.sa/ar/media-center/research\\_reports](https://sian.sa/ar/media-center/research_reports) ، الصادر يوم 21 سبتمبر 2020، تاريخ التصفح: 2021/10/08، ص: 22.

- تنظيم لقاءات منتظمة لأعضاء حاضنات السعودية لتبادل أفضل الخبرات والتجارب؛
  - توعية الناس والجهات ذات العلاقة بدور وأهمية حاضنات الأعمال؛
  - المساعدة في إنشاء حاضنات الأعمال ودعمها وضمان استمرار نجاحها؛
  - الاستفادة من الخبرات المحلية واستقطاب الخبرات دولية وإقامة ورش عمل تهدف إلى تنمية وتدريب منسوبي حاضنات الأعمال لتحسين قدراتهم في الإدارية والتشغيلية.
- والشكل الموالي يوضح لنا أهم حاضنات ومسرعات الاعمال المتواجدة بالمملكة العربية السعودية.

شكل رقم (9.1): حاضنات ومسرعات الاعمال بالمملكة العربية السعودية

 <p>شركة أوقاف تسامي لريادة الأعمال الاجتماعية الرياض www.tasamy.com</p>	 <p>وحدة التقنية الطبية الحيوية الرياض www.kaimrc.med.sa</p>	 <p>بيادر مركز خدمات الأعمال الدمام www.psfw.org</p>	 <p>خاصة أعمال الأعمال الأحساء www.fcci.org.sa</p>	 <p>الرياض: جده الجمال القصبي، أبها، الخاليف badir.com.sa</p>
 <p>لواحد www.windowshub.sa</p>	 <p>White SPACE COWORKING SPACES المساحة البيضاء جدة www.wspace.com.sa</p>	 <p>UPSCALE شركة تمتد للتجارة (upscale) الرياض upscale.com.sa</p>	 <p>67   22 شركة صاليت الأعمال المحدودة الرياض www.6722.space</p>	 <p>سحابة الإمام مركز دعم ريادة الأعمال الرياض www.sahabat.alimam.org.sa</p>
 <p>SERVCORP شركة الخدمات المكتبية (Servcorp) الرياض، جدة، الخبر www.servcorp.com.sa</p>	 <p>B BUSINESS HUB ملتقى الأعمال للخدمات العقارية (Business hub) المدينة المنورة www.businesshub.com.sa</p>	 <p>MAZJ مركز العمارة الخبر www.mazj.org</p>	 <p>BeeHive شركة بيت النحل المحدودة الرياض www.beehive.com.sa</p>	 <p>THE SPACE المساحة الرياض www.the-space.me</p>
 <p>شركة بيكة الأعمال الرياض www.beeahb.com</p>	 <p>PLEXUS شركة صفورة جدة www.plexus.sa</p>	 <p>Al-Gihaz شركة الجهاز للاستثمار الرياض www.algihaz.com</p>	 <p>EBRAM شركة إبرام المنورة التجارية المدينة المنورة www.ebram.sa</p>	 <p>جوفيا الخبر www.jovia.sa</p>
 <p>مركز الحاضنات ومسرعات الأعمال خطين الرياض www.alriyadah.kau.edu.sa</p>	 <p>BIAC شركة حاضنات ومسرعات الأعمال الرياض www.biac.com.sa</p>	 <p>شركة صندوق المباركة (ميم) المدينة المنورة info@meem.ac</p>	 <p>KAU مسرعة الأعمال جامعة الملك عبد العزيز جدة www.kaucc.kau.edu.sa</p>	 <p>المركز السعودي لتمكين رواد الأعمال The Saudi Center for Promoting and Empowering Entrepreneurs جدة www.uj.edu.sa</p>
 <p>ASTROLABS أسترولابز الرياض www.astrolabs.com</p>	 <p>قطوف شركة قطوف الريادة للتجارة جدة www.qotuf.com</p>	 <p>حاضنة جامعة الملك فهد للتكنولوجيا والمعادن بداية-تك الطهران www.ci.kfupm.edu.sa</p>	 <p>STARTUPS HOUSE بيت المنشآت جدة www.startupshouse.com</p>	

المصدر: النشرة الأولى لشبكة حاضنات السعودية، تقييم منصات ريادة الأعمال، متاح على الرابط: <https://sian.sa/ar/media-center/newsletters?page=5>، العدد الأول نوفمبر 2018، تاريخ

التصفح: 2021/10/08.

وفيما يلي سوف نتعرف على بعض هذه الحاضنات:

### 1. برنامج بادر للحاضنات ومسرعات التقنية

هو أحد برامج مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية تأسس في نهاية 2008، وكلمة بادر تعني (مبادرة)<sup>1</sup>. وبرنامج بادر يتمثل في خطة وطنية شاملة تهدف إلى دعم وتطوير حاضنات الأعمال التقنية، وتعزيز مفهوم ريادة الأعمال، وتحويل المشاريع والبحوث التكنولوجية إلى فرص أعمال ناجحة. وتوفر الحاضنات التكنولوجية بيئة مناسبة لنمو الشركات التقنية، كما تسهر على دعم ورعاية ريادة الأعمال والابتكار<sup>2</sup>.

### 2. حاضنة بادر لتقنية المعلومات والاتصالات

تأسست حاضنة بادر لتقنية المعلومات والاتصالات في نهاية عام 2008، بهدف دعم وتطوير قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المملكة العربية السعودية. تم إنشاء هذه الحاضنة تحت إشراف برنامج بادر لحاضنات التقنية التابع لمدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية، بهدف تعزيز تطوير المشاريع الناشئة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المملكة. تتنوع مجالات عمل الحاضنة وتشمل أجهزة الحاسبات والاتصالات، والبنية التحتية لتقنية المعلومات والاتصالات، والبرمجيات والحلول التقنية، والوسائط المتعددة، وتطبيقات الهواتف الذكية<sup>3</sup>.

### 3. حاضنات بادر للتقنية الحيوية

تأسست حاضنة بادر للتقنية الحيوية في نوفمبر عام 2009، وتوجد في مدينة الملك فهد الطبية بالرياض. تسعى الحاضنة إلى تعزيز ودعم وتأسيس وتطوير قطاع الأعمال في مجال التكنولوجيا الحيوية، من خلال استضافة وتطوير المشاريع الاستراتيجية للباحثين والأطباء. وتهدف إلى تقديم خدمات طبية متقدمة تدعم توطين التكنولوجيا وتعزيز تطور القطاع الصحي في المملكة. تتنوع مجالات عمل الحاضنة وتشمل العديد من المجالات الهامة في مجال التكنولوجيا الحيوية (الصحة والطب والصيدلة، القطاع البيئي، القطاع الزراعي، الصناعات المتعلقة بالتقنية الحيوية)<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> التقرير السنوي لحاضنات بادر، برنامج بادر لحاضنات التقنية بمدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية، الرياض - السعودية، 2013، ص: 13.

<sup>2</sup> BIAC، برنامج بادر لحاضنات الأعمال ومسرعات التقنية، متاح على الموقع: <https://biac.com.sa>، تاريخ التصفح: 2021/09/03

<sup>3</sup> التقرير السنوي لحاضنات بادر، مرجع سبق ذكره، ص: 14.

<sup>4</sup> بوضياف علاء الدين وزير محمد، دور حاضنات التكنولوجيا في دعم المؤسسات الناشئة بالجزائر، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، جامعة تسمسليت -

الجزائر، المجلد 04 العدد 01 مارس 2020، ص: 93.

4. حاضنة بادر للتصنيع المتقدم

تتمثل المشاريع التي تهتم بها الحاضنة (ابتكار وتطوير المعدات الصناعية المتقدمة، انتاج المواد الصناعية المتقدمة، المنتجات الجديدة والمبتكرة)، ومن أبرز نتائجها احتضان 14 مشروعاً جديداً، تنظيم ورشتي عمل للمهتمين بالتصاميم الهندسية وطباعة النماذج الأولية في مجال ريادة الاعمال والتصنيع المتقدم.<sup>1</sup>

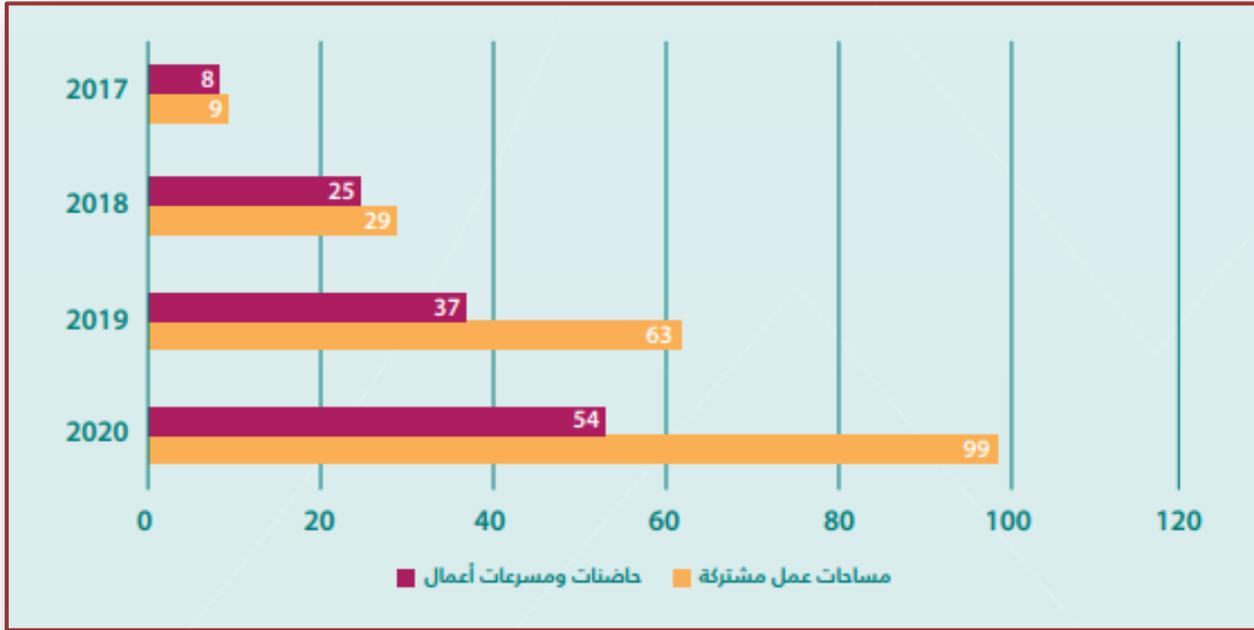
جدول رقم (2.1): إجمالي المشروعات المحتضنة والمتخرجة والمتعثرة خلال سنوات عمل حاضنة بادر

مكان الحاضنة	سنوات عمل الحاضنة	المشروعات المحتضنة لسنة 2019	المشروعات المتخرجة	المشروعات المتعثرة
حاضنة الرياض	11	110	42	157
حاضنة الرياض للتقنية الحيوية	09	21	08	20
حاضنة بنها	03	22	-	11
حاضنة الطائف	05	28	-	07
حاضنة القصيم	02	25	-	07
حاضنة جدة	07	65	25	45
حاضنة الدمام	05	35	-	02
حاضنة المدينة المنورة	01	14	-	-
المجموع	-	320	75	249

المصدر: عثمان أنجم أحمد وزيادة رانية محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 173.

<sup>1</sup> عثمان أنجم أحمد وزيادة رانية محمد، واقع حاضنات التقنية كآلية لتعزيز ركائز الاقتصاد المعرفي بالمملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية على حاضنات التقنية التابعة لبرنامج بادر، المجلة العربية للإدارة، مصر، المجلد 41 العدد 03 سبتمبر 2021، ص: 173.

شكل رقم (10.1): منصات دعم ريادة الأعمال في المملكة العربية السعودية



**المصدر:** النشرة الحادية والعشرون لشبكة حاضنات السعودية، نمو منصات ريادة الأعمال، متاح على الرابط: <https://sian.sa/ar/media-center/newsletters?page=2>، جانفي 2021، تاريخ التصفح: 2021/10/08.

يظهر لنا الشكل بأن عدد مؤسسات دعم ريادة الأعمال في المملكة في ارتفاع من 2017 إلى غاية 2020، شهدت مساحات العمل المشتركة ومسرعات الأعمال والحاضنات ارتفاعا من 17 مؤسسة عام 2017 إلى أكثر من 153 مؤسسة عام 2020، وهذا يعود إلى الرؤية التي تسعى المملكة لتحقيقها لذلك سخرت كل الامكانيات لتطوير هذا المجال.

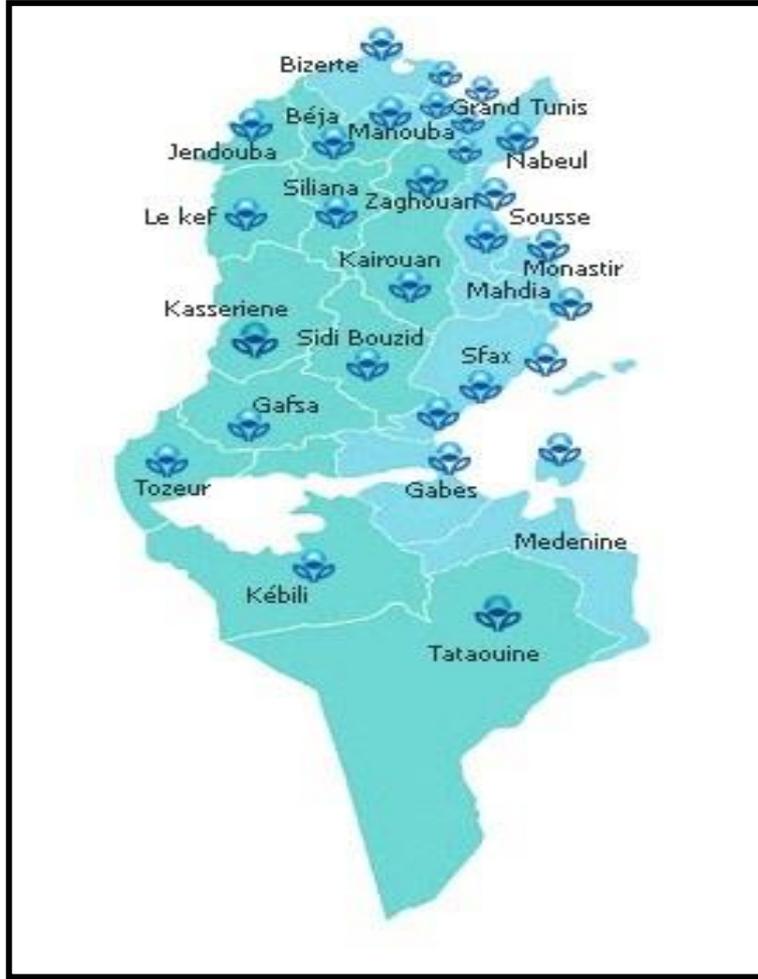
#### المطلب الرابع: التجربة التونسية

بدأت التجربة التونسية من خلال توقيع اتفاقية في 19/10/1999 لإنشاء حاضنات المؤسسات بالوسط الجامعي، بين وزارة الصناعة والطاقة والمناجم ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي والتكنولوجي، وتم تكليف وكالة النهوض بالصناعة والتجديد والمؤسسات الجامعية التكنولوجية بتنفيذ هذا البرنامج.

بين عامي 2001 و2005 تم إطلاق 12 حاضنة، وفي 2005 تم إنشاء الشبكة الوطنية لحاضنات المؤسسات، وتغطي الشبكة الوطنية 28 حاضنة موزعة في المؤسسات الجامعية والأقطاب التكنولوجية الموجودة في جميع أراضي الجمهورية التونسية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Réseau National des Pépinières d'entreprises, Qu'est ce qu'une Pépinière d'Entreprises ?, disponible sur le site : <http://www.tunisieindustrie.nat.tn/pepinieres/pepinieres.asp>, consulté le : 01/05/2019.

شكل رقم (11.1): توزيع حاضنات الاعمال بالجمهورية التونسية



**Source :** Réseau National des Pépinières d'entreprises, **Qu'est ce qu'une Pépinière d'Entreprises ?**, disponible sur le site : <http://www.tunisieindustrie.nat.tn/pepinieres/pepinieres.asp>, consulté le : 01/05/2019.

تقدم الحاضنة الخدمات التالية:<sup>1</sup>

- مساحات انتساب تتكون من مكاتب وورش عمل مجهزة بكل المستلزمات؛
- أدوات مكتبية (فاكس، آلات تصوير، انترنت)، قاعة اجتماعات مجهزة، قاعات اعلامية...؛
- الخدمات اللوجستية المشتركة: استقبال، بريد، صيانة؛
- توفير مرافقة شخصية لنجاح المراحل الرئيسية للمشروع في المجالات القانونية والمالية الاقتصادية؛
- الترويج للمؤسسات المنتسبة في محاضن المؤسسات من خلال المشاركة في المعارض والتظاهرات الاقليمية والوطنية؛

<sup>1</sup> تقرير الشبكة الوطنية لمحاضن المؤسسات، الإيواء بمحاضن المؤسسات، وكالة النهوض بالصناعة والتجديد، تونس، (ب.ن)، ص: 02.

- ☉ الاندماج في البيئة الاقتصادية وتسهيل التعامل مع الهياكل المشاركة في منظومة التجديد والبحث والتطوير؛
  - ☉ تبادل الخبرات بين الباحثين والتواصل مع شركائهم من خلال الاجتماعات التي تنظمها محضنة المؤسسات ؛
  - ☉ الاستشارة والمرافقة لتطوير المؤسسات بعد الانطلاق من المحضنة وتسهيل عملية الدخول إلى السوق.
- بالإضافة إلى ذلك، يستفيد كل باعث مشروع في مرحلة إعداد خطة العمل أو توسيع المشروع في قطاع الصناعة أو الخدمات ذات الصلة من حصص مرافقة مجانية يقدمها اطارات وكالة النهوض بالصناعة والتجديد، والخبراء في المجالات المالية والتقنية وأساتذة الجامعات، وتمثل مجالات المرافقة في:<sup>1</sup>

### 1. الموافقة على فكرة المشروع

من خلال التحقق من امكانية انجاز المشروع (مكونات السوق، الانتاج وهيكله التمويل، الإطار القانوني والجبائي..)

### 2. إعداد مخطط الأعمال

- ☉ دراسة بيئة المؤسسة: تشخيص السوق والعرض والطلب والموقع؛
- ☉ دراسة السوق والمبيعات: استراتيجية المنتج والتسعير والتوزيع والاتصال وعملية التسويق؛
- ☉ الدراسة التقنية: تحديد عملية الانتاج، المعدات والجدول الزمني للإنجاز، ومخطط الاستثمار؛
- ☉ الدراسة المالية: النفقات والايادات، ومخطط تمويل المشروع ودراسة الجدوى على مدى 5 سنوات كحد أدنى.

### 3. انشاء المؤسسة

- ☉ المرافقة في عملية تمويل المشروع من قبل الهيئات الخاصة، وتمكينهم من الحصول على الامتيازات الممنوحة في إطار قانون الاستثمار، والبرامج الوطنية والخاصة التي تدعم تمويل المشاريع ولا سيما المشاريع الجديدة؛
- ☉ المرافقة في اتمام المشروع من خلال تبسيط الاجراءات الادارية.

### جدول رقم (3.1): تطور أنشطة حاضنات الأعمال في الفترة 2005-2014

عدد حاضنات الاعمال	عدد المستفيدين من الخدمات	عدد أفكار المشاريع المتكويين	عدد أصحاب للحاضنات بعد انتهاء فترة الإيواء	العدد الاجمالي للمؤسسات التي تم إيوؤها سنويا	عدد المؤسسات التي تم إيوؤها سنويا
12	518	402	16	61	28
14	931	605	21	82	42
17	1187	833	27	106	51
25	1912	1373	40	160	94

<sup>1</sup> تقرير الشبكة الوطنية لمحاضن المؤسسات، مرجع سبق ذكره، ص: 02.

88	194	54	1586	2064	25	2009
89	202	81	1632	2712	26	2010
68	192	78	825	1763	26	2011
82	179	95	981	1792	26	2012
73	166	86	933	1723	26	2013
91	192	65	1102	1960	27	2014

المصدر: طقطق نور الدين، تجربة وكالة النهوض بالصناعة والتجديد في مجال حاضنات المؤسسات، مداخلة في إطار المنتدى العربي حول: " تعزيز دور الحاضنات الصناعية والتكنولوجية في التنمية الصناعية"، الحمامات، تونس، أيام 12 و13 أكتوبر 2015، ص: 14.

يمثل الجدول تطور أنشطة حاضنات الأعمال في تونس من عام 2005 إلى عام 2014. يظهر لنا أن حاضنات الاعمال في تطور مستمر، ففي سنة 2005 كانت 12 حاضنة، أما في سنة 2014 زاد عددها وبلغ 27 حاضنة، وحاليا يوجد 28 حاضنة أعمال. وفيما يتعلق بعدد المستفيدين من خدمات حاضنات الاعمال فهو في تزايد أيضا، حيث وصل إلى 1960 مستفيدا عام 2014، بعد أن كان 518 في عام 2005، وبالنسبة لمن تلقوا تكوين من أصحاب الافكار فهو متذبذب وغير مستقر، فلقد ارتفع عددهم إلى أن وصل في عام 2010 إلى 1632 متكون، ولكنه انخفض في العام الموالي، حيث تم تكوين 825 صاحب مشروع ثم ارتفع مرة أخرى، كما أن المشاريع المتخرجة هي أيضا بين صعود وهبوط، وفي عام 2012 تخرج أكبر عدد من المؤسسات والتي قدرت بـ 95 مؤسسة. من خلال شبكة مؤلفة من 28 محضنة، تقوم محاضن المؤسسات بمرافقة الباعثين الجدد في جميع مراحل انجاز المشروع، بتنظيم دورات تكوينية لأصحاب المشاريع وترافقهم في الجوانب الفنية للمشروع وتساعدهم في إعداد مخطط الأعمال، كما تنظم هذه المحاضن فعاليات لخريجي مؤسسات التعليم العالي حيث تعرفهم بالخدمات المقدمة وكيفية الانتساب وشروط الالتحاق.

### 1. خدمة تكوين الباعثين الجدد

خلال عام 2018، تم تقديم 49 دورة تكوينية حول ثقافة بعث المؤسسات وإدارة الأعمال، استفاد منها 914 صاحب فكرة مشروع.<sup>1</sup> تم توزيع الدورات التكوينية حسب المحاضن على النحو التالي:

<sup>1</sup> وكالة النهوض بالصناعة والتجديد، تقرير النشاط، وزارة الصناعة والمؤسسات الصغرى والمتوسطة- تونس، 2018، ص: 23.

جدول رقم (4.1): توزيع الدورات التكوينية حسب المحاضن

النسبة	عدد المحاضن	عدد الدورات التكوينية بالمحاضرة الواحدة
29%	07	دورة تكوينية وحيدة
46%	11	دورتان تكوينيتان
17%	04	ثلاث دورات تكوينية
08%	02	أربع دورات تكوينية

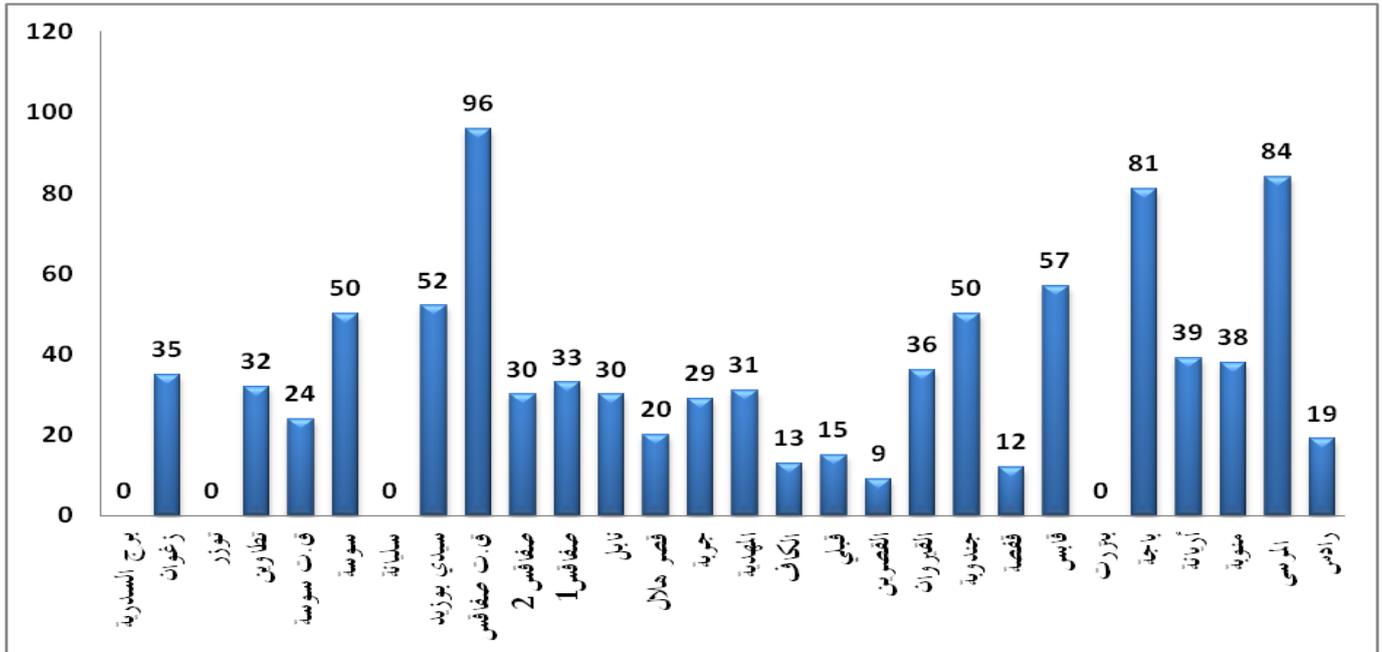
المصدر: وكالة النهوض بالصناعة والتجديد، 2018، مرجع سبق ذكره، ص: 23.

في الجدول أعلاه يبين لنا توزيع الدورات التكوينية التي تم تنظيمها على مستوى المحاضن التونسية، يتضح لنا بأنه تم تسجيل أعلى نسبة بـ 46% في 11 حاضرة بمستوى دورتين، أما أربع دورات تكوينية فلقد تم إنجازها على مستوى محضنتين فقط وبنسبة قدرت بـ 08%، في حين أنه لم يكن من الممكن تنظيم دورات تكوينية في كل من محاضن (سليانة وبنزرت وتوزر وبرج السدرية)، ويعود ذلك لعدة أسباب موضوعية، أهمها نقص الموارد البشرية (15 حاضرة تعمل حالياً بإطار واحد) و3 حاضنات شاغرة (سليانة وبرج السدرية وINSAT). ويذكر أن حاضرة القصرين لم يكن لها مقر منذ 7 سنوات، وتسلمت مقرها الجديد مطلع عام 2018، حيث قدمت دورة تكوينية لصالح 9 باعثن.

وفي نهاية عام 2017، تم تشكيل لجنة في مركز المساندة، مكونة من اطارات الوكالة ومحاضن المؤسسات، لمراجعة خدمات الايواء والمرافقة بمحاضن المؤسسات. ونتج عن ذلك عدة توصيات، من بينها إدخال تعديلات على بعض من محاور التكوين بما يتناسب مع احتياجات الباعثن. ومن المقرر اتباع تصور جديد للترويج للدورات التكوينية من خلال استخدام بوابة الوكالة واستغلال وكل تواجد لها أو للمحاضن في التظاهرات الجهوية والوطنية لجذب أكبر

عدد ممكن من الباعثين وأصحاب أفكار المشاريع، خاصة أولئك الذين لديهم تعليم عالي.<sup>1</sup> فيما يلي توزيع الباعثين المتكونين بكل حاضنة.

شكل رقم (12.1): توزيع المتكونين حسب المحاضن

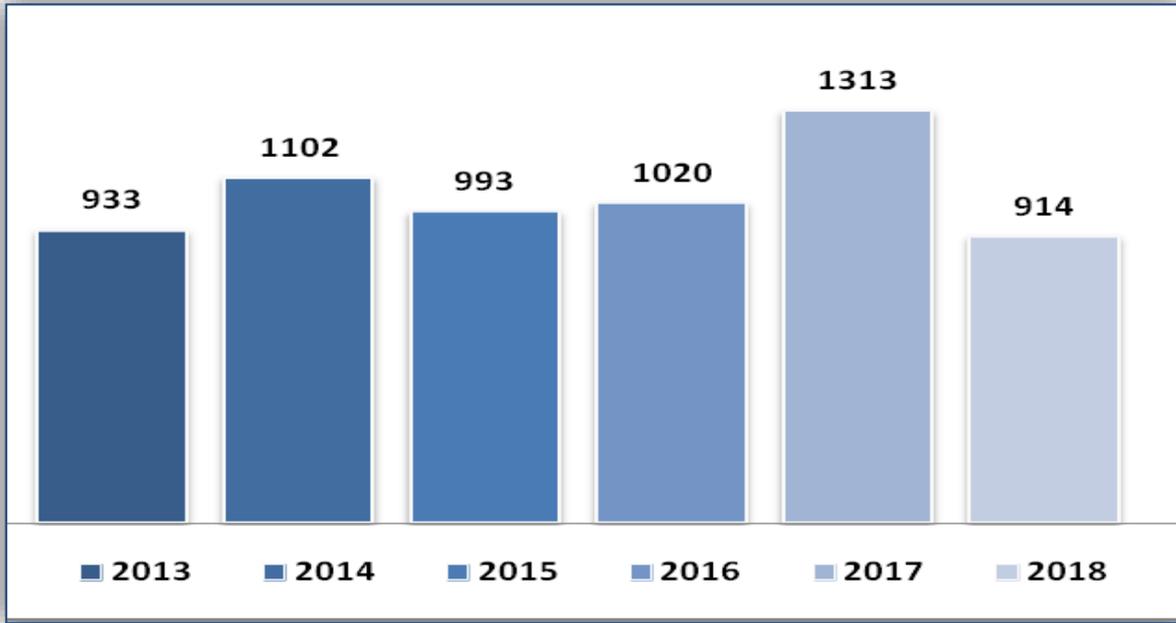


المصدر: وكالة النهوض بالصناعة والتجديد، 2018، مرجع سبق ذكره، ص: 25.

يمثل الشكل أعلاه عدد المتكونين حسب المحاضن، لقد تم تكوين 1200 باعثا بنسبة 76,16 % لعام 2018، وقد عرف هذا المؤشر انخفاضا قدره 18,65 % عن العام السابق. هناك العديد من الأسباب لهذا التراجع منها ظهور العديد الهياكل والمنظمات والجمعيات التي تقدم نفس الخدمات للباعثين مجانا، كما أن هناك العديد من النقائص في الحاضنات، مثل نقص الموارد البشرية والدعم اللوجستي، كما أن بعض الحاضنات بعيدة عن وسط المدينة مقارنة بالهياكل المرافقة الأخرى على المستوى الجهوي. فيما يلي تطور خدمة التكوين خلال الفترة (2013-2018)

<sup>1</sup> وكالة النهوض بالصناعة والتجديد، 2018، مرجع سبق ذكره، ص: 24.

شكل رقم (13.1): عدد المتكويين خلال الفترة (2013-2018)



المصدر: وكالة النهوض بالصناعة والتجديد، 2018، مرجع سبق ذكره، ص: 26.

وكالة النهوض بالصناعة والتجديد، تقرير النشاط، وزارة الصناعة والمؤسسات الصغرى والمتوسطة- تونس، 2017، ص: 16. نلاحظ من الشكل بأنه عدد المتكويين غير مستقر فبعد أن تم تدريب 933 صاحب مشروع لعام 2013 ارتفع العدد لعام 2014 لـ 1102 ولكن سرعان ما عاود وانخفض بـ 993 لعام 2015، ثم استمر في الارتفاع حتى عام 2017 لتعرف تدريب أكبر عدد من حملة المشاريع 1313 صاحب مشروع ولكنه انخفض عدد المتكويين لعام 2018 إلى 914 متدرب. وتقوم الوكالة بالسماح لخبراء محاسبة بتقديم دورات تكوينية تتعلق بالجوانب القانونية والمالية. وبلغ عدد الأيام المخصصة لذلك 100 بمعدل يوميين لكل دورة تكوينية محسوبة على أساس الخبرة. كما عينت الوكالة بعض أساتذة الجامعات للقيام بدورات تكوينية في مجالات متخصصة. عدد الأيام المخصصة لذلك 174 يوم بناء على الخبرة ومتوسط الوقت لكل دورة ثلاثة أيام ونصف لكل دورة تكوينية.<sup>1</sup>

## 2. خدمة مرافقة الباعثين

تستمر حاضنات المؤسسات في تقديم خدمات المرافقة بشكل منتظم، وذلك بحسب اتفاقيات التعاون التي تم تمييزها عام 2018، والتي تنص على أن تستعين الحاضنات بخدمات خبراء المحاسبة وأساتذة الجامعات والكفاءات الناشطة في المراكز الفنية، كما حرص مركز المساندة لبعث المؤسسات على تقديم المزيد من الدعم لغرس ثقافة المبادرة

<sup>1</sup> وكالة النهوض بالصناعة والتجديد، 2018، مرجع سبق ذكره، ص: 26.

وإنشاء المؤسسات بين رواد الأعمال الشباب من حملة الشهادات العليا. كما يسهر على تطوير خدمة المرافقة وتأطير حملة أفكار المشاريع وأصحاب المؤسسات داخل الحاضنات. من أجل إعداد المزيد من خطط الأعمال عالية الجودة والتي يمكن أن تلفت انتباه جميع الشركاء المحتملين في كل مشروع، خاصة المؤسسات الممولة منهم. ومن خلال دعم الشراكة بين القطاعين العام والخاص وانفتاح محاضن المؤسسات على منظمات المجتمع المدني والنسيج الجمعي، تم احراز تقدم وتحسن في مجال المرافقة ولا سيما على صعيد المشاريع الجديدة. حيث تمت في عام 2018 المرافقة لـ 340 من حاملي فكرة المشروع لمساعدتهم على اعداد دراسة الجدوى الاقتصادية لمشاريعهم. وخلال العام نفسه أسفرت عملية المرافقة عن إعداد 139 مخطط عمل لمشاريع في قطاع الصناعة وخدمات مرتبطة بالصناعة. فيما يلي تطور مؤشرات المرافقة.<sup>1</sup>

**جدول رقم (5.1): تطور عدد الباعثين ومخططات الأعمال المنجزة خلال (2016-2018)**

عدد المخططات المنجزة		عدد الباعثين المرافقين	
182	2016	498	2016
161	2017	412	2017
139	2018	340	2018

**المصدر:** وكالة النهوض بالصناعة والتجديد، 2017، مرجع سبق ذكره، ص: 16.

وكالة النهوض بالصناعة والتجديد، 2018، مرجع سبق ذكره، ص: 27.

نلاحظ من خلال الجدول أن عدد الباعثين ومخططات الأعمال المنجزة خلال (2016-2018) آخذة في الانخفاض، فلقد قدر تطور عدد الباعثين المرافقين بـ 17,26 % -، بينما بلغ معدل تطور المخططات المنجزة بـ 11,53 % - لسنة 2017/2016<sup>2</sup>، أما في سنة 2018/2017 بلغ معدل تطور الباعثين المرافقين 17,47 % -، في حين تم تسجيل ما نسبته 13,66 % - من عدد المخططات المنجزة.<sup>3</sup>

**3. خدمة الايواء بمحاضن المؤسسات**

أصبحت الشبكة الوطنية لمحاضن المؤسسات التابعة للوكالة 28 حاضنة في نهاية 2018، وذلك بعد انطلاق نشاط حاضنة مؤسسات المعهد العالي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال ببرج السدرية، تحتوي جميعها على 295 مساحة.

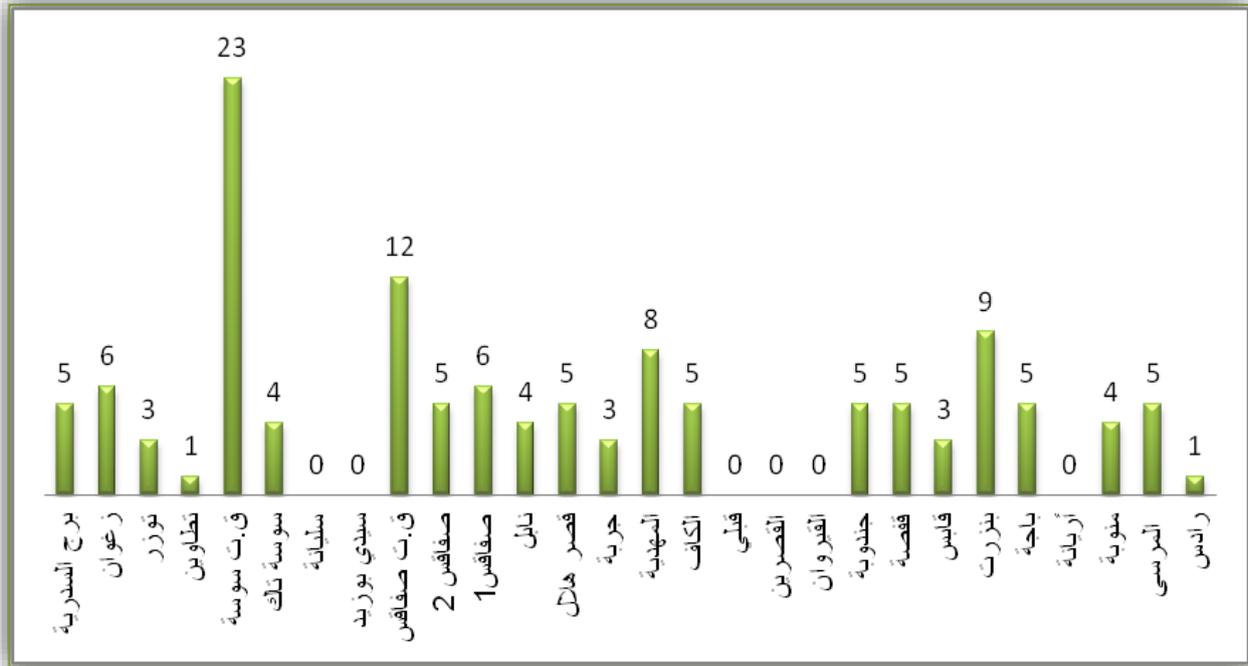
<sup>1</sup> وكالة النهوض بالصناعة والتجديد، 2018، مرجع سبق ذكره، ص: 26، 27.

<sup>2</sup> وكالة النهوض بالصناعة والتجديد، 2017، مرجع سبق ذكره، ص: 16.

<sup>3</sup> وكالة النهوض بالصناعة والتجديد، 2018، مرجع سبق ذكره، ص: 27.

وبلغ عدد المؤسسات المقيمة بالحاضنة 127 مؤسسة موزعة على 146 مكتبا وورشه عمل، وبلغت نسبة استغلال المساحات حوالي 50% بنحو 6,4 مليون دينار، ووفرت ما يقرب 572 وظيفة لكل مؤسسة.<sup>1</sup>

شكل رقم (14.1): عدد المؤسسات المنتسبة بكل محضنة



المصدر: وكالة النهوض بالصناعة والتجديد، 2018، مرجع سبق ذكره، ص: 28.

الشكل أعلاه يوضح لنا توزيع المؤسسات المقيمة بمحاضن المؤسسات لعام 2018، فقد استفادت 60 مؤسسة جديدة بخدمة الايواء، وتم خروج 51 مؤسسة استوفت حقها في الانتساب داخل المساحات، مما أتاح فرصا لمؤسسات أخرى ناشئة وحديثة. كما حرصت المحاضن على تسهيل عملية انفتاح المؤسسات المنتسبة على محيطها الاجتماعي والاقتصادي من خلال مشاركتها في العديد من التظاهرات الجهوية والوطنية. كما وأن هناك العديد من المؤسسات المقيمة تحصلت على مرافقة ومتابعة لدى انتسابها للحاضنة حتى تستمر وتحافظ على استفادتها وتتمكن من تحمل مختلف المتغيرات التي يمكن أن تعترضها خاصة بعد مغادرة الحاضنة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> وكالة النهوض بالصناعة والتجديد، 2018، مرجع سبق ذكره، ص: 27.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص: 28.

جدول رقم (6.1): تطور حركة المؤسسات المنتفحة بخدمة الإيواء

المؤشر	2016	2017	2018
عدد المؤسسات المغادرة	98	82	51
عدد المؤسسات المحدثة بالمحاضن	37	73	60

المصدر: وكالة النهوض بالصناعة والتجديد، 2017، مرجع سبق ذكره، ص: 17.

وكالة النهوض بالصناعة والتجديد، 2018، مرجع سبق ذكره، ص: 28.

كما يتضح من الجدول، فإن عدد المؤسسات التي تخرجت آخذة في التناقص. بحيث بلغ معدل التطور في (2017/2016) 32,16 % -، بينما بلغ 27,97 % للمؤسسات المنشأة حديثاً وكان معدل التطور إيجابياً، انخفض عدد المؤسسات المتخرجة في 2017/ 2018 إلى 37,8 % -، وينطبق الشيء نفسه على المؤسسات المنشأة حديثاً انخفضت إلى 17,8 %<sup>1</sup>.

4. تنشيط المحاضن

في عام 2018، نظمت الشبكة الوطنية لمحاضن المؤسسات 261 تظاهرة اقليمية مختلفة، سواء في مقرها الرئيسي أو خارجه. ولقد وفرت هذه الفعاليات والتظاهرات للحاضنات فرصة الاقتراب من الباعثين، وبالتالي تعزيز انتشار ثقافة المبادرة لدى المحتضنين، والتعريف بأهم الخدمات والتحفيزات المقدمة للمنخرطين فيها وكل ذلك من أجل تحفيز المبادرة الخاصة وتشجيع الاستثمار.<sup>2</sup>

جدول رقم (7.1): توزيع التظاهرات حسب الأنواع خلال سنة 2018

موائد مستديرة	حلقات تكوينية	أيام مفتوحة	تظاهرات أخرى
56	18	96	91

المصدر: وكالة النهوض بالصناعة والتجديد، 2018، مرجع سبق ذكره، ص: 29.

<sup>1</sup> وكالة النهوض بالصناعة والتجديد، 2018، مرجع سبق ذكره، ص: 28.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص: 29.

## المطلب الخامس: التجربة المصرية

اعتمدت مصر الصندوق الاجتماعي (الآن جهاز المشروعات الصغيرة والمتوسطة ومنتھية الصغر)، كحاضنة لدعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتنمية مهاراتها في عام 1991 بقرار جمهوري رقم 1991/40. ثم جاءت فكرة إنشاء الجمعية المصرية لحاضنات المشروعات الصغيرة والمتوسطة وهي جمعية غير حكومية تأسست في مارس 1995،<sup>1</sup> قامت الجمعية بإعداد برنامج وطني في العديد من المحافظات، والغرض الرئيسي منه إنشاء وإدارة حاضنات الأعمال والجمعيات التكنولوجية والعلمية والصناعية، ضف إلى ذلك الإشراف على إعداد وتكوين الكفاءات البشرية في مجال الحاضنات.<sup>2</sup> كما وضع الصندوق خطة لإنشاء 30 حاضنة، وتم إنشاء 15 حاضنة عام 2003، حيث تستوعب الحاضنة حوالي 40 مشروعاً يتم تخريجها بعد 03 سنوات، وبعد المغادرة سيكون لديهم انتساب لمساعدتهم. وتتراوح التكلفة التقديرية للحاضنة من 02 على 03 مليون جنيه مصري.<sup>3</sup>

استثمر الصندوق الاجتماعي للتنمية منذ إنشائه وحتى نهاية 2015 قرابة 286 مليار جنيه مصري في تنفيذ العديد من المشروعات. والتفاصيل على النحو التالي:<sup>4</sup>

- حوالي 32.5 مليار جنيه في شكل قروض لتمويل المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر، وحوالي 2.2 مليون مشروع ممول وحوالي 3.2 مليون فرصة عمل؛
- تمويل البنية التحتية وتنمية المجتمع والتدريب، وبلغ التمويل 5.1 مليار جنيه مما خلق 710.874 وظيفة عمل.

الحاضنات المقامة في جمهورية مصر العربية مصنفة حسب تنوعها على النحو التالي:<sup>5</sup>

- حاضنات ذات تقنية منخفضة تقدم خدمات أو تصنيع خفيف؛
- حاضنات تعتمد على المشاريع بالمعرفة والمعلومات كحاضنة المنصورة وتلا أسيوط (حاضنات للصناعات العادية والحرف المميزة ذات جودة عالية)؛

<sup>1</sup> دراجي كريمو، حاضنات الأعمال كآلية لتزقية تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3- الجزائر، المجلد 19 العدد 02 ديسمبر 2015، ص: 177.

<sup>2</sup> صدوقي غريسي وآخرون، واقع حاضنات الاعمال ودورها في دعم ريادة الأعمال لدول شمال افريقيا: دراسة مقارنة مع النموذج المصري، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة السويس- مصر، المجلد 11 العدد 01 الجزء الثاني جانفي 2020، ص: 89.

<sup>3</sup> دراجي كريمو، مرجع سبق ذكره، ص: 177.

<sup>4</sup> صدوقي غريسي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 90.

<sup>5</sup> كافي مصطفى يوسف، إدارة حاضنات الأعمال للمشاريع الصغيرة، دار حامد للنشر والتوزيع - الأردن، الطبعة الأولى، 2017، ص: 271.

حاضنات تكنولوجية الموجودة بالقرب من الجامعات والمراكز العلمية والتكنولوجية أو داخلها، مثل حاضنة التبين وجامعة المنصورة؛

حاضنات متخصصة بالمعلوماتية والتكنولوجيا الحيوية بمدينة مبارك بالإسكندرية.

تهدف حاضنات الأعمال إلى أن تصبح إحدى القوى الدافعة للتنمية ونواة أساسية للبناء الاقتصادي، الذي واجه مشاكل نتجت عن تطبيق سياسات التحول الاقتصادي، والتغيرات التي تحدث في طبيعة النظام الاقتصادي الجديد، مما يؤدي إلى ارتفاع معدل البطالة من جهة وضعف التمويل والخدمات المقدمة للمشاريع المحتضنة من جهة أخرى. بالإضافة إلى مهام وأهداف أخرى نذكرها فيما يلي:<sup>1</sup>

- تشجيع ريادة الأعمال ومساعدة الشركات الصغيرة على تحطى العقبات التي تواجهها في مرحلة الانطلاق؛
- تقديم الدعم للمشاريع داخل الحاضنة وخارجها، من خلال تقديم المساعدات والخدمات للمشاريع، والمساهمة في خلق فرص عمل جديدة؛
- تطوير أفكار مبتكرة تعتمد على التكنولوجيا والأبحاث وتحويلها لمنتجات قابلة للتسويق؛
- البحث عن قنوات اتصال بين المشاريع المحتضنة والمجتمعات الصناعية المحيطة لتنمية مهاراتها وإيجاد أسواق لمنتجاتها، وبالتالي ربط الحاضنة بالجامعة وقطاع الصناعة والإنتاج.

#### المطلب السادس: التجربة الماليزية

حرص المسؤولون عن السياسة الاقتصادية في ماليزيا على التنسيق بين السلطات الحكومية من جهة والقطاع الخاص من جهة أخرى، بهدف مساعدة المشاريع الصغيرة الناشئة. وتعد السياسة المرنة التي اتبعتها الحكومة في دعم الاقتصاد الوطني أحد أسباب تطور الاقتصادي الماليزي، واعتمد على حاضنات الاعمال التكنولوجية في الجانب العملي وبشكل فعال في أواخر عقد الثمانينات من القرن العشرين. خاصة بعد نجاح مشروع الحاضنات في معهد البحوث والمقاييس الصناعية، وتم افتتاح مكاتب إقليمية في جميع أنحاء الدولة، ركزت على تنمية وتطوير المشاريع الصغيرة ودعمها بما يتوافق مع خطط التنمية الوطنية من أجل تحقيق رؤية الحكومة. بحيث تعد المؤسسات العلمية التكنولوجية هي

<sup>1</sup> المهدي سوزان محمد وآخرون، تطوير حاضنات الأعمال الجامعية في مصر على ضوء خبرة حاضنة SET Squared بالمملكة المتحدة، مجلة العلوم التربوية بكلية التربية بالغرقة، جامعة جنوب الوادي - مصر، المجلد 02 العدد 03 أوت 2019، ص: 116.

الادوات التنفيذية للرؤية الماليزية، المعروفة باسم "رؤية 2020: نحو مجتمع صناعي"، والتي تهدف إلى نشر تكنولوجيا المعرفة المكثفة، التي تمثلها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الدقيقة، والتكنولوجيا الحيوية، والطاقة والبيئة.<sup>1</sup>

أسست تجربة ماليزيا، ضمن إطار الخطة الاقتصادية للفترة 1996-2005، حيث تم اعتماد سياسة التجمعات الصناعية كحاضنات للأعمال. تم ذلك من خلال إنشاء عدد من المؤسسات بهذا الغرض، وأبرزها شركة تطوير التكنولوجيا الماليزية (MTDC) التي تأسست في عام 1997. كان الهدف من ذلك هو نقل وتسويق الأفكار المبتكرة من الجامعات والمعاهد البحثية الماليزية، وتطبيقها عملياً من خلال ربط هذه الأطراف بسوق العمل. تمثل الشركة مركزاً لاحتضان المشاريع الصغيرة والجديدة، والتي تم إنشاؤها لتمكين الشركات الصناعية المتخصصة في القطاعات الإنتاجية والخدمات الجديدة من أداء وظائفها الأساسية، مثل مجالات الوسائط المتعددة والتكنولوجيا الحيوية. بالإضافة إلى ذلك، قامت هذه الشركة بتطوير مراكز لتطوير التكنولوجيا، تهدف إلى تنشيط البحث والتطوير التكنولوجي في قطاعات الصناعة المتخصصة.<sup>2</sup> تم إنشاء العديد من الحاضنات التقنية في ماليزيا، تتضمن جميعها مساحات عمل متنوعة وخدمات مشتركة، توفر الدعم الفني والإداري والتسويقي، بالإضافة إلى دعم البحث والتطوير. ربطت الحاضنات خدماتها بالجامعات الماليزية من خلال تأسيس بعض مراكز تطوير التكنولوجيا، مثل جامعة ملايا، وجامعة بيترا ماليزيا، وجامعة كيبايجيسان ماليزيا، والجامعة التكنولوجية الماليزية. تشمل هذه المراكز مراكز حضانة التكنولوجيا وحدائق الابتكار التكنولوجي.<sup>3</sup> تعاونت الشركة مع الجامعات الماليزية وقدمت عدداً من الخدمات في المجالات التالية:<sup>4</sup>

● استشارات البحث والتطوير والهندسة؛

● تطوير الموارد البشرية؛

● تقديم خدمات التحليل المالي؛

● دعم برامج ادارة الجودة؛

● نقل التكنولوجيا العالية والتعاون الدولي المشترك؛

● إنشاء شبكات ومؤسسات للمشاريع الصغيرة؛

<sup>1</sup> رشيد محمد عبد الهادي، فرص إقامة حاضنات الأعمال في العراق لدعم المشروعات الصغيرة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد كلية الاقتصاد - العراق، المجلد 63 العدد 17 سبتمبر 2011، ص: 245.

<sup>2</sup> بن قطاف أحمد، مرجع سبق ذكره، ص: 177، 178.

<sup>3</sup> بلعبيدي عبد الله، دور حاضنات الأعمال في مراقبة ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: التجربة الصينية والتجربة الماليزية أمودجا، مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة بلدة 02- الجزائر، المجلد 06 العدد 01 جوان 2017، ص: 146.

<sup>4</sup> رشيد محمد عبد الهادي، مرجع سبق ذكره، ص: 246.

☞ دعم برنامج تطوير عمليات التصنيع.

ومن الأمثلة على مراكز التكنولوجيا نجد:<sup>1</sup>

### 1. الحاضنة التكنولوجية (UPM-MTDC Technology Innovation Centre)

افتتحت الحاضنة التكنولوجية في أبريل 1997. هناك حوالي 31 شركة تعمل بشكل رئيسي في مجال تكنولوجيا المعلومات والوسائط المتعددة، وساهمت في تنفيذ عدد من المشاريع الحكومية مثل: Multimedia Super Corridor، MSC؛

### 2. مركز الابداع التكنولوجي (UM-MTDC Technology Innovation Centre)

تأسس هذا المركز عام 1999، وهو متخصص في مجال تكنولوجيا الاتصالات وتصنيع الالكترونيات المتقدمة؛

### 3. مركز التكنولوجيا الذكية (UKM-MTDC Smart Technology Centre)

تم إنشاء هذا المركز عام 1999، وأحد أهدافه مساعدة المشاريع المتخصصة في مجال التكنولوجيا الحيوية وصناعة الأدوية وتطبيقات الهندسة الكيميائية.

<sup>1</sup> كافي يوسف وكافي مصطفى، إدارة المشاريع الريادية وحاضنات الأعمال، مؤسسة الوراق- الأردن، 2020، ص ص: 258، 259.

## خلاصة الفصل الأول

وفي الختام، فإن استكشاف الإطار الفكري لحاضنات الأعمال قد وفر رؤى قيمة حول الدور الحاسم الذي تلعبه هذه الكيانات في دفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية. ومن خلال فحص ظهورها، وآلياتها التشغيلية، وتجاربها العالمية، تظهر العديد من النقاط الرئيسية.

أولاً، تعمل حاضنات الأعمال كمحفزات أساسية لتعزيز الابتكار ودعم نمو المؤسسات الناشئة والمؤسسات الصغيرة. إن دورهم في توفير الإرشاد والوصول إلى الموارد وفرص التواصل له دور فعال في تمكين مشاريع ريادة الأعمال من الازدهار في الأسواق التنافسية.

ثانياً، تؤكد أهداف حاضنات الأعمال، التي تتراوح بين تحفيز النمو الاقتصادي وتعزيز الابتكار التكنولوجي، على تنوعها وقدرتها على التكيف مع السياقات الاجتماعية والاقتصادية المتنوعة. ومن خلال تصميم خدماتها وبرامجها بما يتناسب مع احتياجات النظم البيئية المحلية، يمكن للحاضنات أن تساهم بشكل فعال في تنمية مجتمعات ريادة الأعمال النابضة بالحياة.

ثالثاً، يكشف تصنيف حاضنات الأعمال عن النماذج والهياكل المتنوعة التي تتبناها هذه الكيانات، مما يعكس الطبيعة المتطورة للنظم البيئية الداعمة لريادة الأعمال. تلعب حاضنات الأعمال، سواء كانت تابعة لمؤسسات أكاديمية أو وكالات حكومية أو كيانات خاصة، دوراً محورياً في توفير الدعم المخصص للمشاريع في مراحلها المبكرة.

علاوة على ذلك، فإن دراسة التجارب الرائدة في إنشاء حاضنات الأعمال في مختلف المناطق تسلط الضوء على أهمية النهج المحدد السياق والشراكات التعاونية. ومن خلال الاستفادة من أفضل الممارسات والدروس المستفادة من التجارب العالمية المتنوعة، يمكن لأصحاب المصلحة تعزيز فعالية واستدامة برامج حاضنات الأعمال.

أخيراً، يمكن القول ان حاضنات الأعمال تمثل عنصرًا ديناميكيًا لا غنى عنه في مشهد ريادة الأعمال، حيث تقدم دعمًا وموارد قيمة لرواد الأعمال الطموحين وتعزز النمو الاقتصادي القائم على الابتكار. وللمضي قدمًا، سيكون الاستثمار المستمر في النظم البيئية الداعمة لريادة الأعمال، إلى جانب التعاون الاستراتيجي وتبادل المعرفة، أمرًا ضروريًا لتعزيز تأثير حاضنات الأعمال على تعزيز التنمية الاقتصادية الشاملة والمستدامة.

# الفصل الثاني: الطرح الفكري للمقاولاتية، وثقافة المقاولاتية

## تمهيد

في المشهد الاقتصادي سريع التطور اليوم، برزت المقاولاتية كقوة دافعة وراء الابتكار والنمو الاقتصادي وخلق فرص العمل. ويتناول هذا الفصل المفاهيم الأساسية والمبادئ الشاملة التي تقوم عليها المقاولاتية، ويلقي الضوء على طبيعتها وفوائدها وعواملها الداعمة وأبعادها الثقافية.

يتعمق المبحث الأول في جوهر المقاولاتية، ويستكشف طبيعتها الأساسية وخصائصها المميزة. في هذا المبحث، سنتطرق إلى المفهوم الأساسي للمقاولاتية، وندرس دورها كمحفز للديناميكية الاقتصادية والتقدم المجتمعي. علاوة على ذلك، فإننا نستكشف الفوائد والمظاهر المتنوعة للمقاولاتية، بدءًا من خلق الثروة إلى التأثير الاجتماعي.

ويقدم المبحث الثاني نظرة ثاقبة للعموميات المحيطة بالمقاول. ويبدأ بالتعرف على مفهوم المقاول، وتوضيح السمات والسلوكيات التي تميز الأفراد رواد الأعمال. علاوة على ذلك، فإننا نتعمق في تصنيف المقاولين، بما في ذلك التصنيفات المختلفة. بالإضافة إلى ذلك، نقوم بتحليل الخصائص المميزة لرواد الأعمال، مع تسليط الضوء على ميلهم إلى الابتكار، والمجازفة، والاعتراف بالفرص.

ويتوسع المبحث الثالث في الأبعاد الثقافية للمقاولاتية، ويستكشف دور ثقافة المقاولاتية في تشكيل المواقف والسلوكيات والتطلعات. وفي هذا المبحث، نتناول طبيعة ثقافة المقاولاتية، ونحدد مكوناتها ومظاهرها ضمن السياقات المجتمعية المختلفة. علاوة على ذلك، فإننا نتطرق إلى العوامل والخصائص التي تساهم في تطوير ثقافة المقاولاتية، مع التأكيد على أهمية التعليم والدعم المؤسسي والقيم المجتمعية.

ويتناول المبحث الرابع سبل تعزيز ثقافة المقاولاتية من خلال حاضنات الأعمال. نقوم بتحليل دور المقاولاتية في التنمية الاقتصادية، ومساهمة الجامعات في رعاية ثقافة المقاولاتية، والعلاقة بين حاضنات الأعمال المقاولاتية.

## المبحث الأول: ماهية المقاولاتية

يرى بعض المؤلفين أن المقاولاتية هي أهم ظاهرة اقتصادية في العالم، والتي من خلالها يتم تمكين الأفراد والمؤسسات من كسر احتكار هيمنة القطاع العام في توفير فرص العمل، وخلق القيمة والابتكار، وتقديم الخدمات. وكذا الدور الإيجابي الذي يلعبه المقاولون في تشغيل أفراد المجتمع، وفي طرح منتجات جديدة وحديثة وتقليل عجز المؤسسات العامة والخاصة الأخرى من حيث الانتاج والخدمات. وقد أصبحت المقاولاتية طرفا مهما في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، والنمو الاقتصادي لجميع الدول والمنظمات التي تعتمد عليها<sup>1</sup>.

## المطلب الأول: ماهية المقاولاتية

## أولا: نشأة المقاولاتية

تم استخدام مصطلح المقاولاتية منذ أكثر من 200 عام، لكنه غامض إلى حد ما، وقد اشتق هذا المصطلح من الأصول الفرنسية والألمانية، كما ظهر مصطلح المقاولاتية Entrepreneuriat لأول مرة في المعجم الفرنسي وتمت صياغة كلمة Entrepreneurship من الفعل الفرنسي Entreprenre في خمسينيات القرن التاسع عشر، الذي يعني القرض الممنوح للمقاول، وقد تمت صياغته أيضا من الكلمة الألمانية Unternehmen والتي تعني أن يتعهد ويأخذ على عاتقه<sup>2</sup>. ارتبطت المقاولاتية بإدارة الأعمال منذ العصور الأولى للبشرية، فجدورها تمتد إلى الأماكن التي وجدت فيها التجارة والأعمال والابتكار منذ العصور القديمة، وعلى الرغم من أن المصطلح لم يكن موجودا في ذلك الوقت. من ناحية الابتكار، أدى الابتكار البشري إلى تحول الحضارة والازدهار الاقتصادي منذ اختراع العجلة والصخور الدائرية التي غيرت مسار الحركة والنقل، وكانت الأساس للعديد من الابتكارات البشرية التي تلت ذلك، ومن ناحية أخرى، كان العمل الحر والتجارة والإتقان المهني والاعتماد على الذات ظاهرة ساهمت في تبادل السلع وانتشار التجارة ونقل البضائع والمعدات والأدوات من بلد إلى آخر. وقدمت لنا الحضارات القديمة المتعاقبة أمثلة حية في الاختراع، والابتكار، والعمل الحر، والتطوير المهني، والتصنيع، واغتنام الفرص وإنشاء كيانات تجارية، ومشاريع ابداعية.

في الحضارة الاسلامية، ساهم التراث الاسلامي في تطوير المقاولاتية، وإدخال الاختراعات والابتكارات في مختلف المجالات، والحث على طلب الرزق، والرحلات التجارية وتلاقي الحضارة، وتبادل الأفكار، ونقل المواد والمنتجات الجديدة وحتى المعرفة من بلد إلى آخر. كرحلة الشتاء والصيف وشجع الاسلام على العمل والفضيلة لكسب الرزق وعمل الرجل من كسب يديه. والسنة النبوية الشريفة تزخر بالعديد من التوجيهات والأمثلة والأحاديث التي تشجع على العمل

<sup>1</sup> أوكل سعيدي، ريادة الأعمال أو المقاولاتية: مقارنة شاملة وعملية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017، ص: 18، 19.

<sup>2</sup> يحي السيد عمر، ريادة الأعمال: بين الموهبة والممارسة، دار الأصاله للنشر والتوزيع اسطنبول- تركيا، 2021، ص: 34.

وفضائله، ومن ذلك ما جاء عن المقدم بن معدي كرب -رضي الله عنه - عن النبي -صلى الله عليه وسلم- قال: " ما أكل أحد طعاما خيرا من أن يأكل من عمل يده، وأن نبي الله داود كان يأكل من عمل يده"، وقال -صلى الله عليه وسلم-: " كان زكريا عليه السلام نجارا"<sup>1</sup>.

استخدم مصطلح المقاولاتية لأول مرة في اللغة الفرنسية في أوائل القرن السادس عشر. تضمن المفهوم في ذلك الوقت معنى المخاطرة وتحمل الصعاب التي صاحبت حملات الاستكشاف العسكرية. واستمر استخدام المفهوم في نفس السياق، حتى تسرب خارج الحملات العسكرية مثل الأعمال الهندسية، وبناء الجسور، وما إلى ذلك<sup>2</sup>. ويمكن إرجاع جذورها إلى بداية الثورة الصناعية في دول أوروبا الغربية. عندما كتب آدم سميث في عام 1776 في كتابه الشهير ثروة الأمم "أنه ليس كرم وطيبة الخباز التي تدفعه لتوفير الخبز بل دافعه واهتمامه الذاتيين هما اللذان يدفعانه لتوفير الخبز"، ومن وجهة نظره فإن المقاولين هم سفراء اقتصاديون يحولون الطلب إلى عوائد مربحة<sup>3</sup>.

أما عن جذور المقاولاتية وأصولها الحديثة فيمكن إرجاعها إلى النظرية الاقتصادية وبالتحديد إلى نظرية احتكار القلة، حيث لم يكن باستطاعة المقاول تقدير أي شيء سوى حساب كمية وسعر السلع التي سينتجها واتخاذ القرارات المناسبة. حتى جاء الاقتصادي كارل ماركس Karl Marx الذي غير وجهة النظر هذه عن المقاول إذ اعتبرها وجهة نظر ضيقة له وأعتقد أنها ستؤدي إلى فشل الاقتصاد؛ ونظر ماركس إلى المقاول باعتباره وكيلا للتغير الاقتصادي والتكنولوجي، مؤكدا على تأثيره الكبير على المجتمع وعلى مستوى أكبر وأعمق<sup>4</sup>.

تشير بعض الأدبيات الاقتصادية أيضا إلى أن Richard Cantillon استخدم مفهوم المقاولاتية أوائل القرن الثامن عشر، للإشارة إلى الأنشطة الاقتصادية التي تنطوي على درجة من المخاطرة والمغامرة. ووصف التاجر الذي يشتري سلعا بسعر معين ليبيعه في المستقبل بأنه ريادي ومغامر، لأنه لا يعرف السعر الذي سيحصل عليه مقابل سلعته. وفي نفس السياق وفي عام 1848 وصف جون ستيوارت ميل J.S. Mill المقاولاتية بأنها مثلها مثل تسجيل أي شركة

<sup>1</sup> الشميمري أحمد بن عبد الرحمن و المبيريك وفاء بنت ناصر، ريادة الأعمال، نشر وتوزيع العبيكان، الرياض-المملكة العربية السعودية، 2019، ص: 16 .  
<sup>2</sup> بدران إبراهيم والشيخ مصطفى، الريادية: الإبداع في إنشاء المشاريع، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص: 261، 262.

<sup>3</sup> نصر عبد الكريم ورسلان محمد، واقع ريادة الأعمال الصغيرة والمتوسطة وسبل تعزيزها في الاقتصاد الفلسطيني، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، الضفة الغربية-فلسطين، المجلد 02 العدد 32، 2011، ص: 53.

<sup>4</sup> مجدي عوض مبارك، الريادة في الأعمال: المفاهيم والنماذج والمدخل العلمية، عالم الكتب الحديث، عمان-الأردن، 2009، ص: 17.

خاصة تشمل أصحاب المخاطرة والأفراد الذين يرغبون في أن يصبحوا أثرياء من خلال إدارة الحد الأدنى من الموارد لتأسيس مشروع جديد.

كما قدم أستاذ الاقتصاد الصناعي الفرنسي J.B. Say مفهوم المنظم في النظرية الاقتصادية، قائلاً بأن المقاول هو الشخص الذي ينظم العملية الإنتاجية وعناصر الإنتاج، ويتمتع بقدرات ممتازة في التنظيم والإدارة والتوجيه والإشراف لأن هذه العناصر تمثل أساس العملية الإنتاجية.

وفقاً لبعض الاقتصاديين مثل Joseph Schumpeter تشمل المقاولاتية والمقاولين الابتكارات والمبتكرين في مجال التكنولوجيا نظراً لأهميتها في التنمية الاقتصادية<sup>1</sup>، ولقد وصف Joseph Schumpeter رجال الأعمال المبدعون بأنهم وكلاء التدمير الإبداعي "Creative Destruction". من وجهة نظر هؤلاء المبدعين، فإنهم يُخلون بتوازن العرض والطلب في السوق من خلال تقديم منتجات مبتكرة جديدة، يحققون من ورائها أرباح كبيرة، واحتكار السوق لفترة من الزمن ولو مؤقتاً. ولهذا السبب فإن الاقتصاديين يربطون في كثير من الأحيان بين الأعمال الإبداعية والقدرة على حسن استغلال وتطبيق التكنولوجيا الحديثة<sup>2</sup>.

استمرت هذه الدراسات وتطورت في مجال المقاولاتية في ثلاثينيات القرن العشرين بسبب اهتمام Joseph Schumpeter وكذلك بعض الاقتصاديين النمساويين مثل: Carl Menger، Ludwing Von Mises، Friedrich Von Hayek. أدى هذا إلى شيوع هذا المصطلح في هذا القرن. مع ذلك، فإن الصراع المحيط بالعالم الذي بدأ في الاندلاع أعقاب الكساد العظيم جعل هذا المصطلح أكثر شيوعاً حتى أصبح أحد أكثر المفاهيم انتشاراً في عام 2010. دعا الخبير الاقتصادي والمعلق السياسي البروفيسور روبرت رايش Robert Reich في هذا الخصوص إلى تشكيل فرق تتميز بسمات وقدرات قيادية وإدارية للمقاولاتية، مؤكداً أن الشركات الناجحة في المستقبل ستكون تلك التي تقدم نموذجاً جديداً لعلاقات العمل المبنية على أسس التعاون والقيم المتبادلة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> نصر عبد الكريم ورسلاان محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 53.

<sup>2</sup> الوادي بلال محمد والقهيوي ليث عبد الله، المشاريع الريادية الصغيرة والمتوسطة ودورها في عملية التنمية بالوطن العربي، دار حامد للنشر والتوزيع عمان-الأردن، 2012، ص: 89.

<sup>3</sup> يحي السيد عمر، مرجع سبق ذكره، ص: 35، 36.

تأثرت المقاولاتية في البداية بالاقتصاد، وعلم النفس، والتسويق والادارة الاستراتيجية، وعلم الاجتماع والتاريخ والأنثروبولوجيا<sup>1</sup>. ويمكن تحديد إسهامات كل علم من العلوم السابقة والتي ساعدت في تشكل ظاهرة المقاولاتية كما يلي<sup>2</sup>:

⊖ **علم الاقتصاد:** ويظهر ذلك من خلال تحديد حالات الطلب والعرض على المنتجات والخدمات التي يقدمها المقاولون، وخلق طلب وعرض جديدين للمنتجات التي يقدمها هؤلاء المقاولون، ودراسة حالات التوازن في السوق، ودور المنظمات المقاولاتية في النمو والتطور الاقتصادي؛

⊖ **علم النفس:** ويظهر ذلك من خلال دراسة الصفات النفسية والسلوكية للمقاولين، الموروث منها والمكتسبة، ودور البيئة التي يعيش فيها الفرد في إكسابه مهارات المقاولاتية وإثارة الدافعية لديه نحو ممارسة المقاولاتية؛

⊖ **علم الاجتماع:** ويبدو ذلك من دور العلاقات والتفاعلات الاجتماعية للريادي مع الآخرين في المجتمع الذي يعيش فيه المقاول، ومدى تشجيعه ودعمه للمقاولين بالتعليم والتدريب والوسائل الأخرى المختلفة؛

⊖ **الإدارة الاستراتيجية:** وذلك من خلال قيام المقاولين بدراسة وتحليل البيئة الخارجية بغرض تحديد أهم الفرص والتهديدات فيها، وخلق الثروة للمنظمة، ودور المقاولون في بناء الاستراتيجية؛

⊖ **علم التسويق:** ويظهر ذلك من خلال دور المقاولين في دخول واكتشاف أسواق جديدة داخلية وخارجية واستغلال الفرص السوقية المختلفة، وخلق المنافع بجميع أشكالها لجميع أفراد المجتمع، والتعرف على أنماط وسلوكيات وحاجات المستهلكين؛

⊖ **علم الانسان:** ويرز ذلك من خلال دراسة السلوك البشري والانساني، وعلاقاته بين الشعوب الأخرى، ومدى اكتسابه لثقافة المقاولاتية وممارستها عبر الحقب الزمنية السابقة؛

⊖ **علم التاريخ:** ويظهر ذلك من خلال تتبع تطور المقاولاتية كظاهرة بحثية وعلمية في الفترات الزمنية السابقة.

ثانيا: مفهوم المقاولاتية

المقاولاتية مفهوم مهم للغاية بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وحتى المؤسسات الكبيرة في الاقتصاد المعرفي المعاصر. في الماضي، اتخذ هذا المفهوم أشكالا ومسميات أخرى شكلت الأساس المعرفي لبلوغ هذا المفهوم اليوم<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> الشمران آيات زكي، مدى تطبيق ريادة الأعمال لدى طلبة الدراسات العليا في الجامعات الأردنية الحكومية ودور القادة التربويين في تنميتها، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، جامعة القدس المفتوحة-فلسطين، المجلد 10 العدد 28 أوت 2019، ص: 62.

<sup>2</sup> مجدي عوض مبارك، مرجع سبق ذكره، ص ص: 33، 34.

<sup>3</sup> محسن منصور الغالي طاهر، إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2009، ص: 41.

ولكلمة المقاولاتية معاني كثيرة، وأصبحت تستخدم كمرادفات لها\* . وقد أدى ذلك الأمر إلى اختلاف الباحثين على توضيح مفهوم محدد للمقاولاتية، لذلك اكتسبت الكلمة معان عديدة على مر العصور، الأمر الذي نجم عنه حدوث ضبابية لدى البعض من الكتاب والباحثين بخصوص مفهوم المقاولاتية، لدرجة أنه تم توليد العديد من المفاهيم ذات الصلة بالمقاولاتية، واستخدامها لتعني الابداع والابتكار، الاختراع، والاكتشاف، والشيء الجديد، أو الشيء غير المؤلف، أو المرونة أو الشيء الملء بالقوة والنشاط أو التنظيم أو العمل الخلاق أو تحمل المخاطرة.

ويعزى هذا الاختلاف في معنى المقاولاتية إلى الخلفية الثقافية والاجتماعية للباحثين والكتاب بالإضافة إلى خبراتهم السابقة، حيث ينظر البعض إلى المقاولاتية من منظور اقتصادي، أو اجتماعي، وينظر إليها البعض من منظور مهني<sup>1</sup>.

● **مقاول لغة:** مصدرها قاول، أي اتفاق بين طرفين على القيام مع بعمل مشترك كبناء أو تجارة. وهي تعهد ببناء أو شق طريق أو بتقديم ما يقتضيه من آلات وعمال ومواد لقاء قيمة معينة من المال<sup>2</sup>.

#### ● اصطلاحاً:

حسب **مجدي سليم عوض مبارك** المقاولاتية هي "ظاهرة ترتبط بالإبداع والابتكار والتجديد، واكتشاف الفرص الجديدة والمبادرة بتبنيها، والمخاطرة والتعامل مع الظروف غير الواضحة، والاستعداد لتقبل الفشل والحاجة إلى الانجاز الذي يقود إلى خلق الثروة والنمو وتبني القيم الجديدة، مثل إضافة خدمات أو تحسينات جديدة للمنتج، أو أي مزايا أخرى إضافية ترضي العملاء وتميز المؤسسة عن المؤسسات الأخرى"<sup>3</sup>؛

كما تعرف على أنها "إنشاء قيمة جديدة من خلال توظيف الوقت، الجهد، والمال في مشروع ما، مع تحمل المخاطر المتعلقة به والحصول على العوائد المترتبة، يعتبر عملية نشطة تهدف إلى زيادة الثروة. هذه الزيادة في الثروة تأتي عن طريق الأشخاص الذين يجازفون برؤوس أموالهم ويتعهدون بتنفيذ ذلك لإضافة قيمة إلى المنتجات أو الخدمات. هذه المنتجات أو الخدمات قد تكون في البداية جديدة أو مميزة، لكن من الضروري أن يعمل الرائد على تحسينها بإدخال الموارد والمهارات اللازمة"<sup>4</sup>؛

\* وفي هذه الدراسة سوف نستعمل نفس المرادف للمقاولاتية وهو ريادة الأعمال.

<sup>1</sup> مزهر شعبان العاني وآخرون، **إدارة المشروعات الصغيرة: منظور ريادي تكنولوجي**، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان-الأردن، 2010، ص:23.

<sup>2</sup> جبران مسعود، **الرائد المعجم اللغوي الأحداث والأسهل**، الطبعة 8، دار العلم للملايين، 2001، (مقالة).

<sup>3</sup> بوعشة مبارك وبرجي نسرين، **خلق المعرفة على مستوى الجماعات الريادية**، مداخلة في إطار المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر لريادة الأعمال في مجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة-الأردن، 2010، ص:04.

<sup>4</sup> **المرجع نفسه**، ص: 04.

وهناك من يرى بأنها " العملية والاجراءات التي يتم فيها إنشاء شيء جديد ذي قيمة، ويتطلب تحمل المخاطر الناجمة عنه مع ضرورة تخصيص الوقت والجهد والمال اللازم لتنفيذه، مما ينتج عنه استقبال العوائد المادية والمعنوية المصاحبة له"<sup>1</sup>؛

ويشير **الباجوري** إلى أنها " تعبير عن الجهود الريادية والتي يقوم بها الأفراد خارج نطاق المنظمات القائمة، حيث تؤثر الممارسات الريادية بشكل كبير في النظم الاقتصادية والأوضاع السائدة في بلد معين، وذلك من خلال بناء القاعدة الاقتصادية للمجتمع، وخلق فرص وظيفية للأفراد"<sup>2</sup>؛

وتشتمل المقاولاتية مجموعة من المكونات والعناصر التي تضمنتها التعاريف المختلفة السابقة سواء بشكل ظاهر أو ضمني وتمثل فيما يلي<sup>3</sup> :

☉ القدرة على ملاحظة المتغيرات البيئية واتجاهاتها والفرص والتهديدات التي تخلقها؛

☉ القدرة على التنبؤ بالمستقبل والاستعداد الكامل والاستفادة من الفرص ومواجهة التهديدات؛

☉ توفير متطلبات العمل الفيزيائية والنفسية اللازمة لممارسة العمل وتحقيق النجاح؛

☉ امتلاك المهارات الإدارية الفنية اللازمة لممارسة العمل؛

☉ الاستعداد والقدرة على مواجهة التحديات والمخاطرة في الوقت والجهد والمال؛

☉ الرغبة والإرادة والتصميم على العمل الجاد والمثابرة والاجتهاد.

وتعتبر كل هذه العناصر من المتطلبات الأساسية للمقاولاتية التي تقود إلى نجاحها وتحقيق أهدافها على مستوى الفرد والمجتمع.

ثالثاً: عوامل تطور المقاولاتية: ويمكن أن نلخصها في النقاط التالية<sup>4</sup>:

**1. الثقافة والقيم الاجتماعية:** تعتبر من أهم العوامل التي تساعد على تعزيز إبداع المقاول، لذا يعد مدى اكتساب الفرد وتبنيه لثقافة المقاولاتية أحد أقوى الدوافع التي تحدد اتجاهه المقاولاتي، ففي النهاية مستوى الثقافة والقيم الاجتماعية

<sup>1</sup> البراشدية حفيظة سليمان، **ريادة الأعمال الرقمية في ظل جائحة كورونا (كوفيد 19) الفرص والتحديات**، مجلة دراسات المعلومات والتكنولوجيا، جمعية المكتبات المتخصصة فرع الخليج العربي، المجلد 01، 2021، ص: 04.

<sup>2</sup> شيماء فوزي علي إبراهيم، **ثقافة ريادة الأعمال والتخطيط لتدعيم المسؤولية الاجتماعية لدى الشباب الجامعي**، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان-مصر، المجلد 58 العدد 01، أبريل 2022، ص: 207.

<sup>3</sup> طلمية إلهام فخري، **التسويق في المشاريع الصغيرة: مدخل استراتيجي**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009، ص ص: 44، 45.

<sup>4</sup> يحي السيد عمر، **مرجع سبق ذكره**، ص ص: 48، 49.

التي يتبناها المقاتل هي ما تحفز وتعزز السلوكيات المقاوالاتية، مثل المغامرة والمخاطرة والاستقلالية والطموح والانجاز وغيرها، وتساعد في الترويج لإمكانية حدوث تغييرات وابتكارات جذرية على نطاق الفرد، وبالتالي على نطاق المجتمع؛

**2. العوامل النفسية:** هناك مجموعة من المتغيرات النفسية التي ينشأ عليها الأفراد ويكون لها تأثير سلبي أو إيجابي على مسار حياتهم، مما يدفعهم إلى تبني سلوكيات معينة دون غيرها منذ الطفولة حتى تصبح من السمات المتأصلة في شخصياتهم ويصعب تغييرها فيما بعد، ومن أهم هذه العوامل الرغبة في النجاح والإنجاز، الثقة بالنفس، السعي لإثبات الذات، الاستقلالية والمغامرة بالإضافة إلى النظرة المستقبلية الإيجابية. ويمكن لهذه العوامل النفسية بسهولة أن تنمي دوافع الفرد وطريقة تفكيره في التوجه نحو المقاوالاتية، أو على العكس من ذلك، تدفعه بعيداً عنها؛

**3. عوامل شخصية:** بيئة المقاتل وطفولته، بعض الحقائق عن كيفية نشأته وتربيته. فمحيط الأسرة يلعب دوراً مهماً في تشكيل شخصية المقاتل؛

**4. تعليمه وسنه وخبرته المهنية:** أظهرت العديد من الدراسات أن معظم المقاتلين هم أقل مزاولاً للمسار التعليمي، على الرغم من أن التعليم عامل مهم في نشأة المقاتلين؛ لأنه يوفر خلفية جيدة لمساعدتهم على مواجهة التغيرات البيئية والصمود أمامها. وفيما يتعلق بالسن، تظهر بعض الدراسات الميدانية أن معظم المقاتلين يبدؤون أنشطتهم ابتداءً من الفترة العمرية ما بين 18-20 سنة، بالنسبة للخبرة، يمكن أن تزيد هذه الأخيرة من الاستعدادات المقاوالاتية للفرد؛

**5. العوامل السوسيو-ثقافية:** بالإضافة إلى العوامل الشخصية المذكورة أعلاه، هناك العديد من العوامل والمكتسبات تندرج ضمن الإطار الاجتماعي والثقافي التي يمكن أن تساعد الأفراد على دخول عالم المقاوالاتية والصمود فيه مثل<sup>1</sup>:

⊖ **رأس المال الاجتماعي:** الذي يمكن تفسيره على أنه مجموع العلاقات الشخصية الموجودة داخل المجتمع، مقسمة إلى علاقات داخلية وخارجية؛

⊖ **رأس المال الثقافي:** أي فعل اجتماعي أو اقتصادي لا ينفصل عن المرجعيات الاجتماعية والثقافية، لأن السلوك الفردي والجماعي متعدد. ورأس المال الثقافي هو رأس المال الذي يتكون ويتحدد من خلال المعرفة الشاملة وقبول الثقافة السائدة في المجتمع؛

**6. العوامل الاقتصادية:** ويمكن تحديدها في الإمكانيات والمواد المتاحة والتي من دونها لا يمكن أن تتحقق المقاوالاتية. وتنقسم إلى:

⊖ **أساس إقليمي:** فالإقليم والتسهيلات المقدمة للفرد تؤثر على مسار العمل المقاوالاتي؛

<sup>1</sup> يحي السيد عمر، مرجع سبق ذكره، ص: 50.

☉ أنظمة المساندة والدعم لإنشاء المؤسسات: مجموعة الأنظمة المحتملة التي قد تؤثر بشكل مناسب أو غير مناسب على القدرات المقاولاتية للفرد.

المطلب الثاني: منافع وأشكال المقاولاتية

أولاً: منافع المقاولاتية: يمكن ذكر أهم منافع المقاولاتية من خلال الآتي<sup>1</sup>:

1. فرصة لتحقيق ربح كبير: تعتبر الأرباح والعوائد المادية عوامل تحفيزية فعالة للمقاولين لاتخاذ قرارات بطرح مشاريع جديدة السوق؛

2. فرصة لإدراك الإمكانيات الكاملة: على عكس وجهة نظر معظم الأفراد الذين يعتقدون أنه لا توجد صعوبات أو عقبات عند بداية تأسيس الأعمال، فالمقاول يرى أن العمل يحتاج إلى الاجتهاد والمثابرة والعمل الجاد والاستعداد لتحمل المخاطر، بالإضافة إلى المبادرة. فإن العمل بالنسبة للمقاول هو أداة لتحقيق الذات؛

3. زيادة نصيب الفرد من دخل: تترافق المقاولاتية في معظم المواقع بزيادة في المخرجات، مما يتيح بتكوين الثروة للأفراد من خلال زيادة عدد المشاركين في التنمية؛

4. العمل على تطوير الاقتصاد: تمثل المبادرات الفردية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المحرك الأساسي لدفع عجلة التنمية الاقتصادية، والجوهر الرئيسي لتقديم مشاريع كبيرة في الاقتصاد الوطني. على سبيل المثال يوجد حوالي 3.6 مليون مشروع مقاولاتي في الصين تساهم بحوالي 56% من PNB، و75% من القيمة المضافة الصناعية، و62% من الصادرات، و75% من التشغيل خارج الزراعة، و80% من المنتجات الجديدة؛

5. إعادة هيكلة النسيج الاقتصادي: غالباً ما تكون المقاولاتية مصحوبة بعملية تحول هيكلية وتغيرات في البيئة الاجتماعية والسياسية والتكنولوجية وحتى التنظيمية، حيث تنشأ هذه التحولات من عدم اليقين وعدم الاستقرار، والتي ينجم عنها ظهور فرص إنشاء أنشطة اقتصادية ومؤسسات جديدة، وهو الأمر الذي يؤدي بدوره إلى تنويع في النسيج الاقتصادي، وانفتاح على المستوى الوطني؛

6. النمو في جانبي العرض والطلب: إن تأمين رأس مال جديد سيوسع في زيادة جانب العرض، كما أن الاستفادة من الطاقات الجديدة والمخرجات في المشاريع الحديثة سوف تؤدي إلى زيادة في جانب الطلب؛

<sup>1</sup> مسيخ أيوب، الجامعة كحاضنة طبيعية ومرجعية حقيقية لبعث الروح المقاولاتية: جامعة طيبة نموذجاً، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة بشار-الجزائر، المجلد 04 العدد 03، فيفري 2019، ص ص: 16، 17.

7. تجديد حظيرة المؤسسات: تتيح الأنشطة والمشاريع المقاولاتية إمكانية تجديد حظيرة المؤسسات بشكل متزايد من سنة لأخرى؛

8. الابتكار والتحديث: يعد الإبداع والابتكار والخروج عن المألوف خصائص متأصلة في مشاريع المقاولاتية، وهنا تمثل المقاولاتية أحد مصادر التجديد، حيث يعتمد التطوير بشكل أساسي على العناصر المبتكرة وذلك بالنسبة لتطوير منتج أو خدمة جديدة للسوق، إلى جانب الاهتمام بالاستثمار بغرض تأمين مشاريع جديدة؛

9. فرصة للمساهمة في خدمة المجتمع: غالبا ما يكون المقاول فردا موثوقا به ومحترما في المجتمع، فهناك فرصة كبيرة لخدمة المجتمع من خلال التنمية الاقتصادية وزيادة النمو وتأثير عمله على وظائف الاقتصاد المحلي؛

10. خلق فرص عمل: المشاريع المقاولاتية من أهم مصادر الوظائف الجديدة في الاقتصاد، فقد أصبحت عملية إحداث المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمقاولاتية على العموم حلا لمشكلة البطالة ومصدر لخلق فرص العمل منذ السبعينيات؛

11. فرصة لتحقيق الذات: فامتلاك المقاول للمشاريع المقاولاتية يمنحه الحرية والاستقلالية والقدرة على تحقيق ما هو مهم بالنسبة له. فهي تساهم في تحقيق أداء مالي وربحية جيدة للفرد المقاول ومالك المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، وهي تساهم من الجانب الآخر والتمثل في إشباع حاجات ورغبات الزبائن من السلع والخدمات المطلوبة.

ثانيا: أشكال المقاولات: من أشكال المقاولات ما يلي<sup>1</sup>:

1. إنشاء مؤسسة من العدم: ليس من السهل إنشاء مؤسسة من الصفر، حيث يتطلب الأمر وقتا حتى يتمكن المقاول من فرض منتجه في السوق وعلى المستهلكين، ويصبح أكثر صعوبة مع درجة الابتكار العالية في المنتجات، وأيضا تحديد الاحتياجات المالية بدقة، ويتطلب الكثير من العمل، الصرامة، والمثابرة ويتميز بالمخاطر العالية؛

2. الإنشاء بالايسماج أو التفريع: في هذا النوع من الإنشاء ومن خلال الدعم الذي تقدمه المؤسسات لموظفيها يقومون بإنشاء مؤسستهم الخاصة بهم والمستقلة أو شراء مؤسسة قائمة بشكل مستقل عن مؤسستهم الأصلية التي تركوها، وفي المقابل، تزودهم بأشكال مختلفة من الدعم والمرافقة لتقليل مستوى المخاطر وفشل المقاولين؛

3. الإنشاء بالحصول على الامتياز: يتيح إنشاء مؤسسة وفقا لهذه الصيغة للمقاول الاستفادة من الدعم المقدم من المؤسسة التي تمنح الامتياز مقابل مبلغ معين، وبهذه الطريقة فإن اتفاقيات الامتياز بمختلف أنواعها تعتبر حل للمقاولين

<sup>1</sup> رضاني لعلا وشارف عبد القادر، الآثار الاقتصادية والاجتماعية للمشاريع المقاولاتية: مقاربة نظرية، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، المركز الجامعي

ميلة-الجزائر، المجلد 01 العدد 03، سبتمبر 2017، ص ص: 241، 242.

الذين ليس لديهم أفكار خاصة بهم أو قدرات ابتكارية، ومن خلال هذا التعاقد يمكنهم إنشاء مؤسساتهم الجديدة وذلك باستغلال الخبرات المتراكمة للأطراف والشركات المرخصة والتي لديها خبرة في هذا النوع من الاتفاقيات؛

4. إنشاء الفروع: في هذه الحالة، يعمل المقاول لدى مؤسسة قائمة ويعهد إليها بتنفيذ مشاريع ذو طبيعة مقاولاتية، وتكون المخاطر الشخصية التي يتحملها في هذه الحالة محدودة للغاية. وفي المقابل، يتمتع بامتيازات مشابهة لتلك الممنوحة للإطارات والمديرين؛

5. المبادرة الداخلية: وهي المرحلة التي يقوم فيها الموظف أو مجموعة موظفين بتنظيم المشاريع داخل مؤسسة قائمة، بحيث يمكن للمؤسسة مواكبة وتيرة التطور والتكيف بسرعة. ويمكن أن تعمل على تطوير وتنويع منتجاتها بطريقة دائمة ومستمرة وتعزز الابداع والابتكار، أي أنها تخلق الابداع والابتكار في هذه المؤسسة؛

6. المقاولاتية الاجتماعية أو التضامنية: يظهر هذا الشكل من المقاولاتية في إنشاء نشاطات تطوعية أو الإبداع في مجال الأنشطة التطوعية، ويستهدف المنظمات ذات الأهداف الخيرية وخدمة القضايا الإنسانية.

7. المقاولاتية البيئية: مصطلح يعبر عن مبادئ المقاولاتية التي يتم تطبيقها لإنشاء مشروعات ربحية أو غير ربحية تساعد في التعامل مع المشاكل البيئية بأنواعها وأشكالها المختلفة بحيث تكون هذه المشروعات قادرة على الاستدامة ماليا وفنيا<sup>1</sup>؛

8. المقاولاتية المستدامة: الالتزام المستمر من قبل الشركات بالتصرف بشكل أخلاقي والمساهمة في التنمية الاقتصادية مع تحسين نوعية حياة القوى العاملة وأسرههم والمجتمع المحلي وكذلك الأجيال القادمة<sup>2</sup>؛

9. المقاولاتية الرقمية: "خلق مشاريع جديدة وتحويل المشاريع القائمة والشركات من خلال تطوير تقنيات رقمية جديدة أو استخدام جديد لهذه التقنيات"<sup>3</sup>،

بالإضافة إلى هذه الأشكال، ومع التغيرات التي طرأت على المجتمع وتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ظهرت أشكالاً أخرى من المقاولاتية، تتمثل في التكنومقاولية، والتي تتمثل في إنشاء مشاريع في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، والمقاولاتية الصناعية التي تتعلق بشكل أساسي بإنشاء المؤسسات الاقتصادية، حيث أخذت هذه الظاهرة في التطور منذ عقود في كل من الدول النامية والمتقدمة، ولكن من الجدير بالذكر أن هذا النوع من المقاولاتية غالباً ما يكون الهدف منه هو الاستقرار الاجتماعي والبقاء، على عكس المقاولاتية التي تهدف في المقام الأول إلى التطور والنمو.

<sup>1</sup>مقابلة إيهاب وآخرون، مفاهيم ومصطلحات في مجال ريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2021، ص: 07.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص: 07.

<sup>3</sup> البراشدية حفيظة سليمان، مرجع سبق ذكره، ص: 04.

ونضيف كذلك المقاولاتية العائلية التي هدفها زيادة ثروة مالكي المؤسسات، بالإضافة إلى المقاول الذاتي الذي أثبت فعاليته في فرنسا. وأيضاً المقاولاتية غير الرسمية التي تضم تلك الأنشطة الممارسة ضمن الاقتصاد غير رسمي<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: العوامل الداعمة للمقاولاتية

هناك عدة عوامل تساهم في انتشار ودعم المقاولاتية، والتي قد تولد مع الفرد وتنمو خلال صقل مواهبه برؤية علمية وخبرة عملية، وضمان الاستجابة للتغيرات البيئية. ويمكن تلخيص هذه العوامل على النحو التالي<sup>2</sup>:

1. **الطاقة المقاولاتية:** تشكل الطاقة المقاولاتية عاملاً رئيسياً على المستوى الفردي لتحقيق مجتمع مقاولاتي وثقافة مقاولاتية لأنه كلما توفرت السمات والخصائص المقاولاتية التي يتمتع بها الأشخاص، ارتفعت احتمالية المقاولاتية. وبعبارة أخرى، من المهم جداً التمتع بخصائص المقاولين فهي حجر الأساس لبناء ثقافة المقاولاتية. يعتبر توفر هذه الخصائص حاجة ضرورية في عدة جوانب متعلقة لتعزيز ثقافته المقاولاتية، ومثال ذلك، جميع المشاريع الداعمة كالحاضنات ومؤسسات التمويل تتطلب إبداعاً وجرأة وتحملاً للمخاطر. وهنا يتم التأكيد على التمييز بين المشاريع الصغيرة والمقاولاتية، إذ لم يمتلك المقاول بعض الخصائص مثل الابتكار، الإبداع، المخاطرة، قوة التحمل وما إلى ذلك، فهو مجرد مالك لمشروع صغير. علاوة على ذلك، دون هذه الميزات لدى أصحاب حاضنات الأعمال، فستفقد هذه الحاضنات دورها الريادي في دعم إطلاق مشاريع جديدة. أيضاً، تفقد شركات تمويل المشاريع الجديدة ريادتها إذا كان القائمون عليها لا يمتلكون صفات رواد الأعمال.

2. **دور الأسرة:** كشفت الدراسات العلمية عن أهمية فترة الطفولة المبكرة في تشكيل الشخصية، حيث تؤدي الأسرة دوراً حاسماً في زرع سمات الريادة في الأطفال، موجهة إياهم نحو الشغف والثقة بمجال الأعمال. غالباً ما يكون المقاولون من عائلات يدير أحد الوالدين فيها مشروعاً خاصاً، مما يعكس الجهود المتواصلة للأسر في تحفيز أبنائها على اتباع مسار الريادة. يمكن للأسرة أن تعزز هذه السمات من خلال تشجيع الأطفال على القيام بأنشطة بسيطة مثل بيع المنتجات، مما يؤسس لديهم مفاهيم ومصطلحات الاستثمار والأعمال منذ الصغر. هذا النوع من التوجيه يبني دافعية قوية لديهم للدخول في عالم الأعمال وتأسيس مشاريعهم الخاصة<sup>3</sup>؛

3. **الثقافة المقاولاتية:** يرى Batman أن الثقافة المقاولاتية لعبت دوراً محورياً في الاقتصادات التي عرفت نمواً وتطوراً خلال نهايات القرن العشرين، وهي ثقافة تعزز المبادرة والابتكار. هذه الثقافة، التي تقدر الجرأة في المخاطرة والاستقلالية،

<sup>1</sup> عيساوي نادية، كفاءات المقاول، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة قسنطينة 02 - الجزائر، المجلد 06 العدد 02، ديسمبر 2019، 182.

<sup>2</sup> كافي مصطفى يوسف، ريادة الأعمال والمشاريع الصغيرة، دار أسامة للنشر والتوزيع عمان - الأردن، 2016، ص: 28.

<sup>3</sup> كافي مصطفى يوسف، ريادة الأعمال والمشاريع الصغيرة، مرجع سبق ذكره، ص: 29.

تساهم بشكل كبير في إحداث التغيير الإيجابي والابتكار ضمن المجتمع. بالمقابل، الثقافات التي تعطي الأولوية للطاعة، الاندماج الجماعي، والرغبة في التحكم بالمستقبل، قد لا تحفز على اتخاذ مبادرات مقاوالاتية تتطلب المغامرة والإبداع. من ناحية أخرى، يتطلب بناء ثقافة مقاوالاتية نشطة تشجيع المجتمع على تبني وتعلم مبادئ الريادة، والحاجة إلى وجود حكومة تدعم البحث العلمي والتطبيقي وتنفذ سياسات تحفز على الابتكار والريادة في الأعمال<sup>1</sup>؛

4. العوامل المؤسسية والتشريعية: تستند إلى عدد من العوامل السياقية، أهمها:

☉ السياسات العامة: تقوم بدعم المؤسسات الأقل فعالية؛

☉ المؤسسات المصرفية: في الواقع، غالباً ما تكون البنوك عاملاً مهماً في الحصول على رأس المال لبدء مشروع

مقاوالاتي؛

☉ النظام التعليمي: أبرز الباحثون دور التعليم الجوهري في تشكيل التوجهات المقاوالاتية، حيث يتم من خلال التدريب العملي وتقدير الصفات الديناميكية والمسؤولية عند المقاتلين، دعم وتحفيز المهن المختلفة وتوسيع الإدراك لدى الجمهور الواسع. يعد التعليم عنصراً حاسماً في تطوير روح المقاوالات ومهاراتها الأساسية، بالإضافة إلى إمكانية دمج مبادئ المقاوالاتية في المراحل التعليمية المبكرة، بما في ذلك رياض الأطفال، وتوسيع نطاقها لتشمل التعليم العالي.

المناهج الدراسية يجب أن تهدف إلى تعزيز الاستقلالية، الابتكار، والقدرة على المخاطرة المهنية، بالإضافة إلى تنظيم الوقت وتطوير مهارات أخرى مهمة. التعليم يلعب دوراً مهماً في نقل المعرفة المتعلقة بالمقاوالاتية وتعليم المبادئ العلمية التي تستند إليها. لقد اعترفت المؤسسات التعليمية، خصوصاً في الولايات المتحدة، بأهمية المقاوالاتية كتخصص قابل للدراسة في الجامعات والكليات، حيث يوجد أكثر من 1500 مؤسسة تقدم مقررات متخصصة في هذا المجال.

5. الخبرة: توصلت العديد من الدراسات الحديثة إلى أن المقاتلين الذين يستثمرون خبراتهم في مجالاتهم يحققون نجاحاً كبيراً، ويفضل العديد من المتقاعدين وخاصة المبتكرين منهم إنشاء مشاريع خاصة، لهم لتحقيق الاستقلالية واستثمار الخبرات التي تمكنوا من بنائها خلال سنوات العمل الماضية<sup>2</sup>؛

<sup>1</sup> كاتي مصطفى يوسف، ريادة الأعمال والمشاريع الصغيرة، مرجع سبق ذكره، ص: 30.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص: 30، 31.

6. **العوامل الاقليمية:** توضح الجغرافيا الاقتصادية أن النشاط الاقتصادي لا يحدث في مكان معين بالصدفة. فهناك هياكل اجتماعية واقتصادية وثقافية تشجع وتدعم ظهور هذا النشاط، لذلك لا يمكن تجاهل أهمية الاقليم سواء بالنسبة للمقاول أو بالنسبة للمؤسسة<sup>1</sup>؛
7. **التطور التكنولوجي:** أصبحت التكنولوجيا في خدمة المشاريع الصغيرة، وفي متناول المقاولين ويمكنهم استخدامها لتطوير افكارهم المقاولاتية وفي إدارة مشاريعهم المستقبلية؛
8. **التجارة الالكترونية:** نظرا لتأثيرها على تطوير المشاريع المقاولاتية، فهي عامل مرتبط بالتكنولوجيا وميسر للتبادلات والمعاملات الاقتصادية الدولية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> بن دومة بن عمر، هندسة تكوين المقاولاتية في الجامعة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي ليابس، سيدي بلعباس-الجزائر، 2021-2022، ص: 137.

<sup>2</sup> أبو حفص حبيبة، مرجع سبق ذكره، ص: 06.

## المبحث الثاني: عموميات حول المفاوض

## المطلب الأول: مفهوم المفاوض

☉ لغة: قائل فلانا، بعد التفاوض والنقاش الدقيق، تم توكيل العمل إلى الطرف الآخر بصيغة مقابلة، وهو التزام صريح بتنفيذ مهمة محددة. المفاوض هو الشخص أو الجهة التي تتحمل مسؤولية إنجاز عمل معين ضمن شروط محددة، مثل تشييد مبنى أو تحسين طريق، ويتم تدوين كافة التفاصيل المتعلقة بهذا الالتزام في عقد يتم التوقيع عليه من كلا الطرفين المتعاقدين. أما عبارة "قول مقولة في الأمر" فتعني البحث فيه والجدال حوله بتعمق<sup>1</sup>.

## ☉ اصطلاحاً:

محاولات تعريف المفاوض استناداً إلى دوره الاقتصادي قد تنوعت عبر الزمن. تم استخدام مصطلح "مفاوض" لأول مرة في العام 1616 بواسطة Montchrestien، حيث كان يشير إلى الفرد الذي يبرم عقداً مع السلطات الحكومية لضمان إتمام مشروع معين أو سلسلة من المشاريع المتنوعة. هذه المشاريع قد تشمل بناء المرافق العامة، إنشاء الطرق، أو ضمان إمداد الجيش بالمواد الغذائية. بحلول القرن الثامن عشر، أصبح المصطلح أوسع نطاقاً ليعني "الشخص الذي يشرع في القيام بعمل ما" أو يوصف بأنه "شخص نشط جداً يقوم بتنفيذ عدة أعمال"<sup>2</sup>؛ ويمكن تعريفه بأنه "الشخص الذي ينمي ويبتكر شيئاً ذا قيمة من لا شيء، ويستمر في أخذ الفرص المتعلقة بالموارد والالتزام بالرؤيا وكذلك أخذ عنصر المخاطرة"<sup>3</sup>؛ ويشار إليه بأنه "الشخص الذي ينشئ مشروعاً جديداً في ظل المخاطرة وعدم التأكد بهدف تحقيق الأرباح والنمو، من خلال اكتشاف الفرص الجديدة، وحشد الموارد لاستثمارها"<sup>4</sup>؛ لقد تعددت المقاربات التي تناولت مفهوم المفاوض من جوانب مختلفة وهي كالآتي<sup>5</sup>:

<sup>1</sup> علون محمد أمين والسبتي وسيلة، المقاولاتية، بين الفكرة وعوامل النجاح، مجلة النمو الاقتصادي والمقاولاتية، جامعة أحمد دراية، أدرار-الجزائر، المجلد 02 العدد 02، 2019، ص: 06.

<sup>2</sup> بوكثير جبار وحركات سعيدة، المفاوضة في الجزائر: الأجهزة الداعمة لها ومراحل إنشائها، مداخلة في إطار المؤتمر الدولي حول "المقاولاتية المستدامة بين إشكالية البقاء وحتمية الابتكار"، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف، ميلة-الجزائر، يومي 18 و 19 أفريل 2017، ص: 04.

<sup>3</sup> بن قدور أشواق والسبتي وسيلة، مناخ الأعمال وعلاقته بالنوعية المقاولاتية للطلبة بالجامعة الجزائرية، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة-الجزائر، المجلد 07 العدد 02، جوان 2019، ص: 53.

<sup>4</sup> حنان بنت عطية الطوري الجهني، الوعي بثقافة ريادة الأعمال لدى طالبات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية: 2030 دراسة تربوية ميدانية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الانسانية، جامعة الأنبار-العراق، المجلد 02، العدد 03، ديسمبر 2019، ص: 209.

<sup>5</sup> مصنوعة أحمد وآخرون، استراتيجيات التعليم المقاولاتي ودورها في دعم المقاولاتية النسائية في الجزائر، مجلة المقاولاتية والتنمية المستدامة جامعة حسبية بن بوعلوي، شلف-الجزائر، المجلد 01، العدد 01، نوفمبر 2019، ص: 23، 24.

● **المقاربة الوظيفية:** يعتبر Joseph Schumpeter الأب الروحي لمفهوم المقاولاتية من خلال نظريته المعنونة "التطور الاقتصادي"، حيث يُنظر إليه على أنه أساس النظريات الحديثة حول المقاولاتية. Schumpeter يصور المقاول كعنصر مركزي في دفع عجلة التنمية الاقتصادية، مشدداً على دوره في تحمل المخاطر من أجل الابتكار، وبالأخص فيما يتعلق بتطوير أساليب إنتاج جديدة.

● **المقاربة الفردية:** تركز هذه المقاربة على الخصائص النفسية للمقاول، مثل الصفات الشخصية، الدوافع، والسلوك، إضافة إلى الخلفية الاجتماعية والمسارات التي سلكها. هذا النهج يؤكد على أهمية الفرد وتأثيراته الشخصية في عملية المقاولاتية.

● **المقاربة العملية أو التشغيلية:** تعالج هذه المقاربة القيود المرتبطة بالتركيز على الفرد فقط، مقترحة تحويل الاهتمام نحو الأنشطة والعمليات التي يقوم بها المقاول. بدلاً من التركيز على من هو المقاول، تسعى هذه المقاربة لفهم ماذا يفعل المقاول وكيف يساهم عمله في التنمية الاقتصادية.

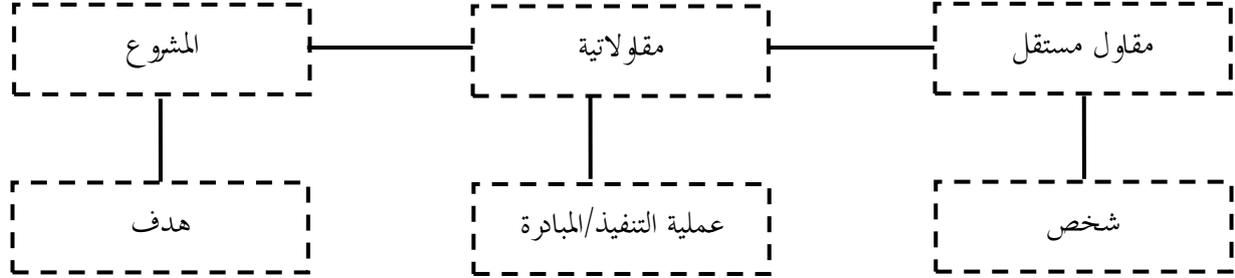
**جدول رقم (8.2): مقاربات فهم المقاول**

الأسئلة الرئيسية	ماذا؟	من / لماذا؟	كيف؟
مقاربة وظيفية	مقاربة حول الأفراد	مقاربة حول العملية	مقاربة حول العملية
منذ 200 عام	منذ بداية الخمسينيات	منذ التسعينيات	
اقتصاد	علم النفس، علم النفس الاجتماعي، علم النفس المعرفي، الأنثروبولوجيا الثقافية	علوم التسيير، نظريات التنظيمات	
وظائف المقاول	الخصائص الشخصية، لسمات الفردية للمقاولين والمقاولين المستقبليين	عملية إنشاء المؤسسات الجديدة أو أي نشاط جديد	
الوضعية	الوضعية، علم اجتماع الفهم	البنوية، الوضعية	
الكمي	كمي / كيفي	كمي / كيفي	
يلعب المقاول أو لا يلعب دورا	يختلف المقاول في خصائصه وسماته عن غيره	تختلف عمليات انشاء المؤسسات والمشاريع الجديدة	

المصدر: بوزيد نجوى، الظاهرة المقاولاتية: بين التناول النظري وخصوصية التجربة الجزائرية، مجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة أحمد درارية، أدرار-الجزائر، المجلد 13 العدد 04، ديسمبر 2014، ص: 295.

وعلى الرغم من الاستخدام المتقاطع لمصطلحي المقاولاتية والمقاول، يظهر الشكل الموالي أوجه اختلافهما من حيث المفهوم<sup>1</sup>

**شكل رقم (15.2): أوجه الاختلاف بين المقاولاتية والمقاول من حيث المفهوم**



المصدر: إيهاب سمير زهدي القبح ونعمة عباس خفاجي، مرجع سبق ذكره، ص: 31.

**المطلب الثاني: تصنيف المقاول**

لقد تعددت وتنوعت الأبحاث العلمية التي عنيت بدراسة المقاول، ومن بين هذه الدراسات نجد دراسة Mintzberg حيث قسم المقاولين إلى أربع فئات، أي الأفراد ذوي القدرات، المقاولون الذين عندهم النية في تأسيس مشروع، ورواد أعمال حقيقيين، ورواد لا ليس لديهم نية لتأسيس مشروع وفكرة عمل جديدة، في حين أنجزت جاكلين لوفر في العام 1975 بحثاً استغرق من 1950 إلى 1970 عبر دراسة 60 حالة لتأسيس شركات، واستنتجت بأن الدافع الغالب والأهداف الرئيسة للمقاولين تظهر في أربع صور، وهي<sup>2</sup>:

● **المقاول المدير أو المبدع:** ي يكون في مدرسة أو جامعة كبيرة حيث تألق في بيئة تعليمية مرموقة ويحقق مسيرة وظيفية بارزة ضمن شركة عريقة، مدفوعاً برغبات تأسيس وتحقيق الإنجازات والسلطة. هذه الغايات يكون محورها الابداع والتطوير؛

● **المقاول المالك والمتوجه نحو النمو:** السعي نحو النمو والتوسع في الأعمال يكون واضحاً لدى هذا الصنف، ولكنه تواجهه مشكلة والمتمثلة في الموازنة بين النمو والملكية. هذه الدافعية تتشابه مع التصنيف الأول مع تأكيد قوي على الرغبة في السلطة؛

<sup>1</sup> إيهاب سمير زهدي القبح ونعمة عباس خفاجي، ريادة الأعمال الداخلية: منظور القدرات الاستراتيجية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2016، ص: 31.

<sup>2</sup> بن عمر آسيا وآخرون، هياكل دعم المقاولاتية لترقية مشاريعها في الجزائر، مجلة العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي-الجزائر، المجلد 02 العدد 01، جوان 2018، ص: 447.

- **المقاوالات الرافض للنمو لكنه يبحث عن الفعالية:** هذه الفئة من الرواد تسعى بوضوح إلى الاستقلالية، متجنين النمو الذي قد يعيق تحقيق هذا الهدف الرئيسي. محور دوافعهم يكون الرغبة في السلطة؛
- **المقاوالات الحرفي:** الدافع الأولي لهذا النوع من المقاوالات يتمثل في حب الاستقلالية لإنشاء مؤسسته، وتركز أهدافه على البقاء والاستدامة، حيث تتفوق الاستقلالية على الكفاءة الاقتصادية عنده.

### المطلب الثالث: خصائص المقاوالات

- لقد حاول عدد من الباحثين جمع صفات المقاولين وتوصل بعضهم إلى وضع قائمة تحتوي على 42 ميزة لهم<sup>1</sup>، بينما حددها البعض الآخر (5-7) سمة، وهناك من يرى أن هناك 12 سمة أو صفة<sup>2</sup>.
- ولقد أورد العديد من الباحثين مجموعة من الخصائص للريادي الناجح كل حسب وجهة نظره فاختلّفوا في بعض منها واتفقوا في الأخرى<sup>3</sup>. وفيما يلي نعرض بعض الخصائص التي تناولتها العديد من الدراسات وهي<sup>4</sup>:
1. **الاستعداد والميل نحو المخاطرة:** يجب على المقاوالات أن يتسم بروح المخاطرة ويقدر مختلف المخاطر التي سوف تواجهه في إطار تطبيق رؤيته المستقبلية سواء على المدى المتوسط أو الطويل، فكلما قل عدد الأشخاص زادت درجة المخاطرة، لذلك فالشركات الصغيرة التي تكون مملوكة لشخص واحد أكثر ميلا للمخاطرة من الشركات الكبيرة؛
  2. **الحاجة إلى الإنجاز:** المقاوالات هو الشخص الذي تحكمه حاجة كبيرة للإنجاز، بمعنى التفوق والحاجة إلى تحقيق الأهداف، ويبحث عن المواقف التي تسمح له بالتحدي، والتي من خلالها يتحمل مسؤوليته في إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل التي تواجهه، حيث يسعى المقاوالات دائما نحو تقديم أفضل أداء ويلتزم بالابتكار والتطوير المستمرين، لذلك فإن تقييمه لأدائه يرتكز على معايير قياسية وغير اعتيادية؛
  - 2 **الثقة بالنفس:** يمتلك المقاوالات القدرات الذاتية والمهارات الفكرية لإنشاء المشاريع المختلفة، واتخاذ القرارات المناسبة وحل المشاكل ومواجهة التحديات المستقبلية من خلال اعتماده على ذاته وقدراته الشخصية والفكرية والتسييرية، وذلك بسبب وجود حالة من الثقة بالنفس والاطمئنان لإمكاناته، حيث أظهرت الدراسات أن المقاولين يملكون الثقة بالنفس قادرون على ترتيب المشاكل المختلفة وتصنيفها والتعامل معها بطريقة أفضل من الآخرين؛

<sup>1</sup> مروة أحمد ونسيم برهم، الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة، الطبعة الثانية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة-مصر، 2010، ص: 11.

<sup>2</sup> كافي يوسف وكافي مصطفى، إدارة المشاريع الريادية وحاضنات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص: 40.

<sup>3</sup> صالح مهدي محمد الحسناوي وأكرم محسن الياسري، مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة والمعرفة الالكترونية والمنظمات الريادية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2015، ص: 102.

<sup>4</sup> حجازي إسماعيل وآخرون، السمات الشخصية للمقاوالات كأهم العوامل المؤثرة على اكتشاف الفرصة المقاوالاتية، الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، جامعة عمار ثليجي، الأغواط-الجزائر، المجلد 04 العدد 01، جوان 2020، ص: 54، 55.

3. **التجديد والإبداع:** لكي تستمر المؤسسة يجب أن تتطور من حيث منتجاتها وهيكلها وبرنامجهما الاجتماعي، لذلك يجب أن تكون منفتحة على الابتكار والتجديد، الأمر الذي يتطلب القدرة على التحليل والاستعداد للاستماع وتوفير الطاقة. اللازمة للاستجابة للتوجهات الجديدة التي ستكون مفاتيح للتطوير؛
4. **الرغبة في الاستقلالية:** وتعني الاعتماد على الذات في تحقيق الغايات والأهداف، والسعي باستمرار لإنشاء مشاريع مستقلة بدون إقامة شراكات خاصة لمن يمتلكون موارد مالية؛
5. **الرغبة بتحمل المسؤولية:** لدى المقاول إحساس قوي بالمسؤولية الشخصية عن عواقب المجازفات التي يبدأ بها، ويسعى للسيطرة على الموارد ويستخدمها في الأهداف التي وضعها لنفسه<sup>1</sup>؛
6. **الالتزام:** يجب على المقاول أن يركز على أهدافه وعدم التخلي عن أنشطته المختلفة، فالجميع يستطيع أن ينجح في العمل الحر إذ لم يتراجع ويتعلم من أخطائه وأخطاء الآخرين، وتؤكد الدراسات وجود علاقة ايجابية بين درجة الالتزام ومستوى نجاح العمل، فبقائها ونموها لا يعتمد فقط على خصائص مثل الوضوح، التنظيم والتخطيط الجيد، بل أن نموها مدفوع بالأساس من قدرتنا على الابتكار، التضحية والالتزام؛
7. **التفاؤل:** يتصف المقاول بالتفاؤل، فهو ليس متشائم، إنه أكثر تفاؤلاً من غيره<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> صالح مهدي محمد الحسنوي وأكرم محسن الياسري، مرجع سبق ذكره، ص: 102.

<sup>2</sup> فايز جمعة صالح النجار وعبد الستار محمد العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، الطبعة الثانية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010، ص: 34.

## المبحث الثالث: عموميات حول الثقافة المقاولاتية

تلعب الثقافة المقاولاتية دورا رئيسيا في تحفيز الأفراد بالتوجه نحو المقاولاتية، فكل مجتمع يتميز بثقافة المقاولاتية تسود فيه مستويات أعلى من المقاولاتية، فالثقافة المقاولاتية هي بمثابة برجة جماعية للعقل نحو قيم وقواعد المقاولاتية مثل روح المبادرة، المخاطرة، قبول الفشل والانفتاح على الأفكار الجديدة، الفردية، الاستقلال والانجاز<sup>1</sup>.

## المطلب الأول: ماهية الثقافة المقاولاتية

## أولا: مفهوم الثقافة

الثقافة culture كما عرفها Hofstede (1980) هي "الحصيلة المرهجة أو الناتج الجمعي المنظم للعقل البشري، حيث تميز هذه الحصيلة مجموعة من البشر عن بقية المجموعات البشرية"<sup>2</sup>؛ كما تعرف على أنها "التكامل من الخصائص العامة المتفاعلة والتي تؤثر على استجابات أو تفاعلات مجموعة بشرية محددة مع ما يحيط بها"<sup>3</sup>؛

وهناك من يرى بأن "الثقافة قدرة خلاقة، غير قابلة للاستهلاك والنفاد، فهي قدرة إبداعية، قابلة للتوسع في رحاب النشاط الانساني الابداعي الأصيل"<sup>4</sup>؛

كما ويعرف البعض الثقافة على أنها "عبارة عن الإمام بمنظومة أساليب الحياة المعاصرة المتحضرة واستيعاب العلوم والآداب والفنون الراقية"<sup>5</sup>؛

ويشير Mc Cracken للثقافة بأنها "عدسة من خلالها يشاهد الفرد الظواهر" على هذا هي من تحدد كيف يلاحظ الأفراد الظواهر ويستوعبها وقيمتها ويفسرها، ثانيا: توفر الثقافة "مخطط" للنشاط البشري على هذا هي من تحدد العلاقات الاجتماعية والنشاطات الانتاجية وتحدد السلوكيات والاشياء. كما أضاف، كل ثقافة تنشئ نظرة خاصة ونظام مميز في العالم، مما يجعل القواعد الملائمة لسياق ثقافي معين غير مناسب وغريب في بلد آخر"<sup>6</sup>؛

<sup>1</sup> محمد الأمين ساسي، المقاولاتية والنمو الاقتصادي: دراسة مقارنة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى إسمطبولي، معسكر-الجزائر، 2019-2020، ص: 97.

<sup>2</sup> محمد علي حمودة عبد الناصر، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة -مصر، 2005، ص: 133.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص: 133.

<sup>4</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2007، ص: 199.

<sup>5</sup> علي إبراهيم الخضر، إدارة الاعمال الدولية، الطبعة الأولى، مؤسسة أرسلان للطباعة والنشر، دمشق -سوريا، 2007، ص: 163.

<sup>6</sup> سهيلة واضح، أثر الثقافات الأجنبية على السلوك الاستهلاكي للأطعمة الأجنبية للمستهلك الجزائري، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى إسمطبولي، معسكر -الجزائر، 2019-2020، ص: 12.

يعرفها مالك بن نبي بأنها: " مجموعة من الصفات الخلقية والقيم الاجتماعية التي يلقتها الفرد منذ ولادته وتصبح لا شعوريا العلاقة التي تربط سلوكه بأسلوب الحياة في الوسط الذي ولد فيه"<sup>1</sup>.

الثقافة كنتاج عقلي منظم يميز مجموعة عن مجموعة أخرى تتسم بثلاث خصائص أساسية هي:<sup>2</sup>

- ⊖ مجموعة من الأشياء تحظى بقبول عام من كل أو معظم أفراد المجتمع؛
- ⊖ مجموعة من الأشياء يعمل الكبار في المجتمع على إكسابها وتوريثها لأجياله الجديدة؛
- ⊖ مجموعة من العناصر الفكرية تحدد النظرة للعوامل أو البيئة المحيطة.

ومن خصائصها أنها ديناميكية وتدوم لفترة طويلة من الزمن عادة تؤثر في سلوك الافراد بأشكال عدة عن طريق: الاتصال، الاستهلاك والمنطق. وبالرغم من أن بعض السمات عامة وكثيرة غيرها خاصة محددة، فإنها تختلف من بلد لآخر وحتى ضمن البلد الواحد. لكن الثقافة عامة نظام مشترك يمكن تعلمه من قبل المجتمع وهي مسألة نسبية إذ ليست هناك ثقافة مطلقة.

### ثانيا: مفهوم الثقافة المقاولاتية

تعرف على أنها عبارة عن " مجمل المهارات والمعلومات المكتسبة من فرد أو مجموعة من الافراد، ومحاوله استغلالها وذلك بتطبيقها وتجسيدها في استثمار رؤوس الأموال، وذلك بإيجاد أفكار مبتكرة جديدة، ابتكار في مجمل القطاعات الموجودة، إضافة إلى وجود هيكل تسييري تنظيمي، وهي تتضمن التصرفات، التحفيز، ردود أفعال المقاولين بالإضافة للتخطيط، اتخاذ القرارات، التنظيم والمراقبة، كما أن هناك ثلاث أماكن يمكن أن ترسخ فيها الثقافة وهي: العائلة، المدرسة، المؤسسة"<sup>3</sup>؛

وهناك من يرى بأنها " مجموعة من القيم والمعتقدات والمعارف الموجهة بطريقة واعية لسلوك الأفراد والمؤسسات أو الجماعات فيما يتعلق بإنشاء المشاريع وتسييرها"<sup>4</sup>؛

<sup>1</sup> مالك بن نبي، ترجمة عبد الصبور شاهين، مشكلة الثقافة، دار الفكر، دمشق - سوريا، 1984، ص: 74.

<sup>2</sup> محمد علي حمودة عبد الناصر، مرجع سبق ذكره، ص: 134.

<sup>3</sup> سفيان فنيط وهشام بورمة، ثقافة وروح المقاولاتية لدى الشباب الجامعي في ولاية جيجل: دراسة ميدانية لعينة من الشباب الجامعي بجامعة جيجل، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل - الجزائر، المجلد 01 عدد خاص، أفريل 2018، ص: 223.

<sup>4</sup> إيمان كموش ومحمد سيف الدين بوفالطة، تجاهات طلبة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة قسنطينة 2 نحو دور التعليم المقاولاتي الجامعي في تشر ثقافة المقاولاتية لديهم، المجلة الجزائرية للدراسات الإنسانية، جامعة أحمد بن بلة وهران 01، الجزائر، المجلد 02 العدد 01، ديسمبر 2019، ص: 419.

وهناك من يرى بأنها " مجموعة المعارف والقيم والاتجاهات والمهارات التي تدعم المبادرات الفردية، والنشاط الريادي، والتشغيل الذاتي، والعمل الحر، وتشجيع على تملك المشروعات وإدارتها، وتسهم في نشر روح الطموح والمخاطرة المحسوبة من أجل رفع مستوى الحياة للفرد والمجتمع"<sup>1</sup>؛

ويشار إليها على أنها " عبارة عن اتجاه اجتماعي ايجابي نحو قيم ريادية مشتركة في المجتمع ونحو المغامرة الشخصية التجارية يساعد ويدعم النشاط والسلوك الريادي. ويعتبر هذا النوع من الثقافة من العوامل التي تشجع السلوكيات الريادية كالمخاطرة والاستقلالية والانجاز والمبادرة وغيرها من السلوكيات"<sup>2</sup>؛

" مجموعة من القيم والمعتقدات والمواقف الشائعة في المجتمع والتي تدعم ضرورة نظام حياة رواد الأعمال، وبالتالي البحث عن سلوك ريادي فعال من قبل الأفراد والمجموعات، كما تعد اتجاهها اجتماعيا إيجابيا نحو المغامرة الشخصية التجارية والمخاطرة والاستقلال والانجاز وغيرها، الأمر الذي يمكن من حدوث تغيرات وابتكارات جذرية في المجتمع"<sup>3</sup>؛

### ثالثا: عناصر الثقافة المقاولاتية

فالحديث عن الثقافة المقاولاتية يقودنا للتعرف على مختلف العناصر المشكلة لهذه الثقافة سواء ما تعلق الأمر

بالحاجة إلى الانجاز، الثقة بالنفس، الرؤية المستقبلية، الرغبة في الاستقلالية... الخ، وفيما يلي تفصيل لهذه العناصر:<sup>4</sup>

1. **الدافع نحو الإنجاز:** يتمثل في سعي الفرد لتقديم أفضل ما لديه، مع التركيز على تحقيق الأهداف وتحمل المسؤوليات. يشمل ذلك الإبداع والابتكار المستمرين، والعمل بجهد لتطوير الذات والمشاريع؛

2. **الاعتماد على الذات:** تعكس هذه الصفة قدرة الفرد على بناء وإدارة مشاريع ناجحة بناءً على مهاراته وقدراته الشخصية. يشير إلى الثقة العالية بالنفس والقدرة على التفكير الاستراتيجي، اتخاذ القرارات السليمة، ومواجهة التحديات بثقة واطمئنان؛

3. **التوجه نحو المستقبل:** يبرز هذا المفهوم الطموح والرؤية الإيجابية تجاه المستقبل، مع التركيز على تحقيق النجاح والربحية على المدى الطويل. يعكس الرغبة في بناء مكانة مرموقة وتحقيق النمو المستمر؛

<sup>1</sup> حنان بنت عطية الطوري الجهني، مرجع سبق ذكره، ص: 210.

<sup>2</sup> الزين إبراهيم بن محمد وعلولو وسيم بن جلولو، اتجاهات طلاب جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية نحو المشاركة في برامج ريادة الأعمال، مجلة التسيير والاقتصاد، حسن بليهي، المغرب، المجلد 01 العدد 01، جوان 2013، ص: 49.

<sup>3</sup> محمد عبد الحميد بلال وحنان محمود محمد عبد الرحيم، تعزيز ثقافة ريادة الأعمال في مؤسسات التعليم العالي المصرية: دراسة مقارنة، المجلة التربوية، سوهاج - مصر، المجلد 78، العدد 78، 2020، ص: 261.

<sup>4</sup> طه هني وزين الدين قдал، الثقافة المقاولاتية بين ضرورة المرافقة واحتياجات التمويل، مجلة أفاق للبحوث والدراسات، المركز الجامعي إليزي - الجزائر، المجلد 02 العدد 03، 2020، ص: 290.

4. **المثابرة والتضحية:** يتضح من خلال الاستعداد للعمل الشاق والصبر والتضحية بالمتع القصيرة الأجل من أجل تحقيق الأهداف طويلة الأجل. يعتبر هذا الجهد أساسيًا لضمان نجاح واستمرارية المشاريع؛
5. **الطموح نحو الاستقلالية:** يشير إلى الرغبة القوية في العمل بشكل مستقل وإنشاء مشاريع خاصة بدلاً من العمل تحت إدارة الآخرين. يرغب الأفراد في استخدام مواردهم الخاصة وتجنب القيود، مما يمكنهم من تحقيق أحلامهم وتحسين أفكارهم بحرية، وهو ما وصفه شومبيتر بـ "المملكة الصغيرة".

### المطلب الثاني: مقومات وخصائص الثقافة المقاوالاتية

**أولاً: مقومات الثقافة المقاوالاتية:** يمكن أن ترسخ فيها الثقافة المقاوالاتية في مجموعة من الأماكن منها العائلة، المدرسة، المؤسسة والمحيط وغيرها ويمكن أن نوضحها كالتالي:

1. **البيئة الاجتماعية:** تلعب دورًا حاسمًا في تحفيز الأفراد على إنشاء مؤسساتهم الخاصة، بفضل تنوعها وراثتها. هذه البيئة المتنوعة تقدم دعمًا مهمًا وتأثيرًا إيجابيًا على الأفراد، مما يشجعهم على اتخاذ خطوات جريئة نحو ريادة الأعمال؛
2. **الأسرة:** تعد الأسرة عاملًا محوريًا في تطوير المهارات الريادية لدى أفرادها، وذلك بتحفيزهم على استكشاف إنشاء المؤسسات كمسار مهني محتمل. هذا يتضمن تشجيع الأطفال منذ الصغر على المشاركة في أنشطة تنمي روح المبادرة وتعلم تحمل المسؤولية، خاصة إذا كانت الأسرة تمتلك بالفعل مشاريعها الخاصة، مما يؤسس لبيئة ملهمة تدعم الطموحات الريادية.<sup>1</sup> فالتربية الفعالة لدى الأطفال تحضر هؤلاء ليصبحوا مسؤولين قادرين على أن يكونوا مقاولين فاعلين في الحياة المجتمعية<sup>2</sup>؛

3. **المدرسة أو الجامعة:** ليست المدرسة بمعزل عن الديناميكية السوسيو-اقتصادية للمجتمع، فبالإضافة إلى دورها التكويني والتربوي المعتاد، يتعين عليها أن تقيم جسور الالتقاء مع المقاولة وبالتالي تشكل قاطرة للتنمية من خلال انفتاحها على المقاولة<sup>3</sup>، عن طريق توطين التكنولوجيا وتحسين جودة المنتجات، وحسب دايفيد أنكوا Daived Anko فإن رفع نفقات البحث العلمي بـ 01% من الناتج القومي يؤدي إلى رفع الإنتاج القومي بـ 30%، فالمقاولة كوحدة اقتصادية وآلية اجتماعية وسياسية تشكل الأساس لتحقيق التنمية البشرية المستدامة بتشجيع مختلف المؤسسات والفئات

<sup>1</sup> نسيم شراطي، نشر التعليم المقاوالاتي كمدخل لتعزيز روح وثقافة المقاولة لدى الطلبة الجامعيين والحد من بطالتهم، مجلة البحوث والدراسات العليا، جامعة يحي فارس، المدينة- الجزائر، المجلد 01 العدد 13، 31 جانفي 2019، ص: 183.

<sup>2</sup> محمد شعباني وآخرون، تحليل علاقة سوسيولوجيا الثقافة بالاتجاهات الاقتصادية للمقاوالاتية، مداخلة في إطار المؤتمر الدولي الأول حول: "المقاوالاتية المستدامة بين إشكالية البقاء وحتمية الابتكار"، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف، ميله- الجزائر، يومي 17 و 18 أفريل 2017، ص: 05.

<sup>3</sup> نسيم شراطي، مرجع سبق ذكره، ص: 183.

المجتمعية والإقليمية على الاندماج ضمن مؤسسات البحث والتطوير التكنولوجي وتركيز جهودهم الاستثمارية لتقديم حلول للمشاكل المجتمعية مما يؤدي إلى ترسيخ الفكرة القائلة أن المقاولاتية هي الطريق الأمثل لمسار مهني مستدام<sup>1</sup>؛

4. الدين: يعتبر الدين أحد أهم الأبعاد السوسيو ثقافية التي تشكل الإطار العام لنسق التصورات والممارسات الفعلية، يعد ماكس فيبر من الأوائل الذين ناقشوا مسألة علاقة الدين بالتطور المؤسساتي ويرى أن الأطر الأخلاقية والدينية شجعت على تطور الرأسمالية بما وضعته من قواعد للتعاملات المالية والاقتصادية، ومن جانبه حاول Gary Tribou 1995م اختبار الفرضية الأساسية لـ ماكس فيبر على المجتمعات الإسلامية في دراسته "المقاول المسلم: الإسلام وعقلانية المؤسسة *L'entrepreneur musulman : L'islam et la rationalité de l'entreprise*"، حيث يرى أن الإسلام يدافع عن الحرية والملكية الفردية والجماعية والأطر التنظيمية والتمويلية لعالم الأعمال والعقلانية في التسيير الاقتصادي للمخاطر التي تواجه المشروع بالمقابل هناك تعارض صريح بين الإسلام والتقدم بالمفهوم الغربي القائم على التعاملات الربوية والاقتصاد الافتراضي، وبالتالي هناك تعارض بين الإيديولوجية الإسلامية والإيديولوجية الغربية حول دوافع المقاولاتية وأهدافها في الاقتصاد الإسلامي والاقتصاد الرأسمالي الغربي، فالتوافق القائم بين الإسلام وعقلانية المؤسسة دفع Catherine Wihtol de Wenden إلى القول أن العوامل الثقافية الإسلامية تشجع السلوك الاقتصادي المالي والتجاري والتنظيم العقلاني للمؤسسات والروح الجماعية والتوزيع التكافلي للثروة، وتحليل TRIBOU لبعض النصوص القرآنية توصل إلى أن مفهوم "المقاول المسلم" هو ذلك الفرد الذي يجد في الأخلاق الإسلامية المنطلقات الروحية لنشاطاته الاقتصادية اليومية<sup>2</sup>؛

5. العادات والتقاليد: تؤثر بشكل كبير على توجه الأفراد نحو إنشاء المؤسسات، حيث تنقل المجتمعات البدوية مهارات الزراعة والرعي عبر الأجيال، في حين تتوارث الأجيال الصناعة التقليدية والأنشطة التجارية، مما يشكل أساساً لثقافة ريادة الأعمال<sup>3</sup>.

ثانياً: خصائص ثقافة المقاولاتية: ويمكن أن نجلها في النقاط التالية<sup>4</sup>:

1. تبرز وتكثر في الاعمال الخاصة سواء بصيغة فردية أو جماعية، وتكون على شكل شركات أو مؤسسات أعمال؛

<sup>1</sup> مجيد شعباني وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 06.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص: 06.

<sup>3</sup> نسيم شرطي، مرجع سبق ذكره، ص: 183.

<sup>4</sup> زين العابدين محمد عبد الفتاح، الوعي بثقافة ريادة الأعمال لدى طلبة السنة التحضيرية / جامعة الملك سعود واتجاهاتهم نحوها: دراسة ميدانية، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس - مصر، المجلد 17، الجزء 03، العدد 03، جويلية 2016، ص: 233.

2. يشكل العمل الحر ركيزة في المقاولاتية حيث يركز الفرد على ذاته بإدارة وتنظيم حياته المهنية، متضمنة استثمار قدراته ومواهبه الجسدية والذهنية والأكاديمية لما فيه منفعة له؛
3. يساعد المناخ السائد في المجتمع على الدفع المستمر وتشجيع المبادرات الشخصية والفردية حتى لو وقعت إخفاقات أو فشل؛
4. قيم المجتمع تساهم في تشجيع المرأة وحثها على إدارة المشاريع الصغيرة والتعبير عن نفسها بحرية كاملة لا تتعارض مع ثقافتها وقيم دينها ديانتها؛
5. تباين طرق التعلم والتنافس بين الأشخاص يساهم بشكل مستمر في تعزيز قدراتهم ومهاراتهم؛
6. أن تخيم على المجتمع روح الطموح والمخاطرة بهدف تحسين معيشة الأفراد والمجتمع؛
7. بروز أنشطة جديدة بسبب التقدم الكبير في القطاعات التقنية وأساليب العيش؛
8. تغير النمط المعتاد بالمجتمع من التماثل بين أفرادها إلى التنوع واللاتماثل والتفرد بفعل تزايد فرص التغيير الشخصي وتوفر مجالاتها على الصعيد المحلي والوطني؛
9. اعتماد تكتيكات التعاون والمشاركة مع الآخرين في الحقول المتنوعة (اقتصادية واجتماعية وثقافية وغيرها)؛
10. التحول الدائم من الثبات والاستقرار والركود إلى المرونة، وبروز احتياجات ورغبات جديدة والتأقلم معها والتطلع لإرضائها؛
11. انتشار شعور الاكتفاء الوظيفي لدى الأشخاص بسبب ممارسة العمل المناسب لهم وقابليتهم لتحويله بإرادتهم ودون حاجة إلى ضغط من الآخرين؛

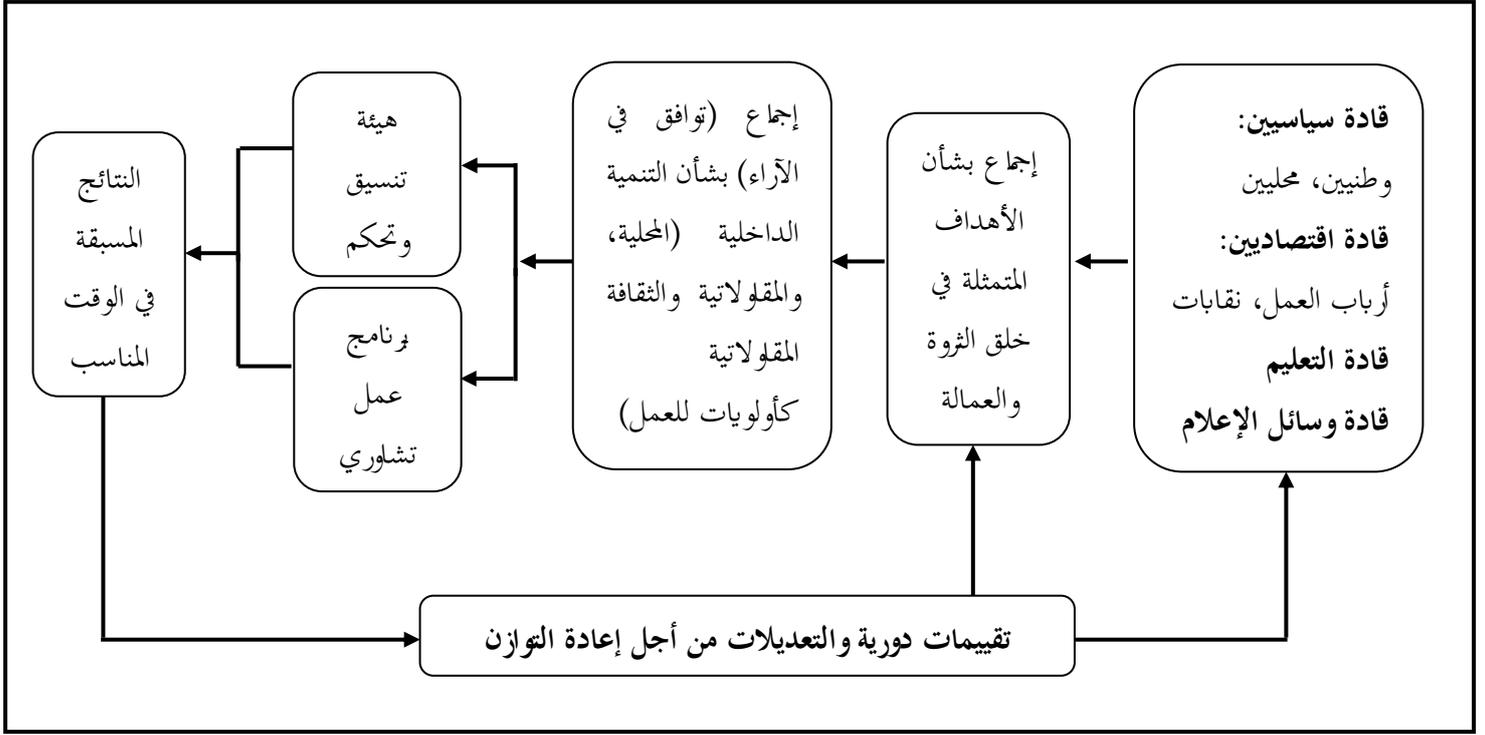
### المطلب الثالث: نماذج ثقافة المقاولاتية

أولاً: نموذج Fortin (2002)

لقد اقترح Fortin نموذج حول الثقافة المقاولاتية، والمعروف بـ نموذج التطور المتسارع لثقافة المقاولاتية والمقاولاتية، والذي يستند ويشمل المشاركة الكاملة لجميع الممثلين الاجتماعيين في البلاد. كما يعتبر أن الفاعلين الرئيسيين في تطوير الثقافة المقاولاتية هم القادة السياسيين، القادة الاقتصادية، القيادات التعليمية وكذا زعماء وسائل الاعلام، الذين يجمعون على تحديد الاهداف المتمثلة في خلق الثروة والعمالة في بلد ما، وكذا جعل من الثقافة المقاولاتية والمقاولاتية استراتيجية أولية للتدخل والتي تسمح بالتنمية الداخلية للبلد. هذا الاجماع أو التوافق قد يثمر في تصميم مخطط عمل وطني، وتشكيل هيئة تنسيق وطنية للقيادة والتحكم في تجسيد هذا المخطط، كل ذلك من

أجل تعزيز السياسات الشاملة للثقافة المقاوالاتية والمقاوالاتية. على أن هذه العملية يمكن أن تخضع لتقييمات دورية وتعديلات شاملة قصد تحقيق النتائج المرجوة<sup>1</sup>. وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (16.2): نموذج التطور المتسارع لثقافة المقاوالاتية والمقاوالاتية لـ Fortin



المصدر: عبد العزيز جمعة، المقاوالاتية وبعد الثقافة الجهوية، مدخل استكشافي: دراسة ميدانية تحليلية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى إسطمبولي، معسكر - الجزائر، 2015-2016، ص: 56.

ثانيا: نموذج Stephan (2007)

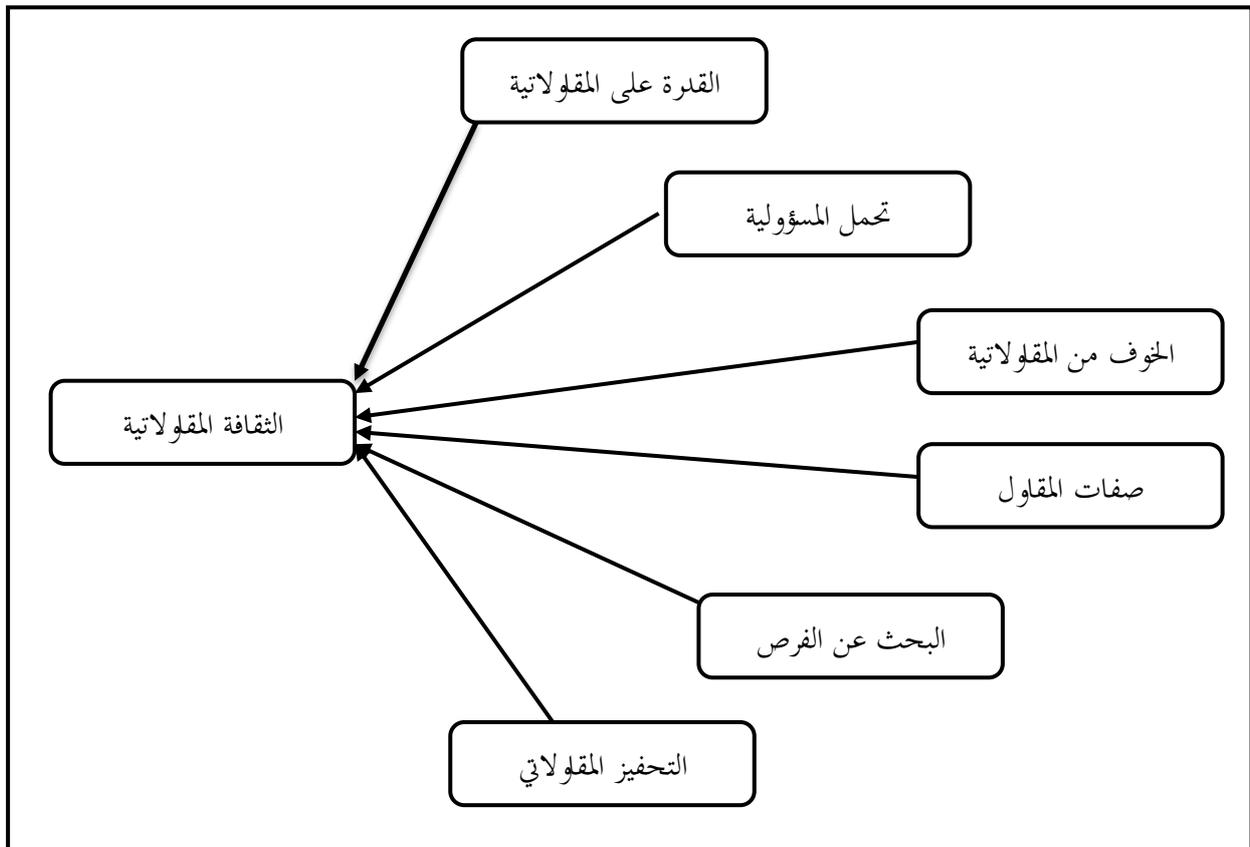
حاول هذا النموذج عرض الثقافة المقاوالاتية عبر التعريف بخمسة أوجه للثقافة الملائمة للمقاوالاتية وهي: المبادرة، المخاطرة، تحمل المسؤولية، الأيمان بقدراته، التفتح على الفرص والتغيير، وأخيرا الحافز المقاوالاتي، ويمكن شرحها فيما يلي<sup>2</sup>:

1. القدرة على المقاوالاتية: يشير هذا المفهوم إلى الدرجة التي يكون فيها الفرد قادرا على تنفيذ مشروع جديد؛

<sup>1</sup> عبد العزيز جمعة، المقاوالاتية وبعد الثقافة الجهوية، مدخل استكشافي: دراسة ميدانية تحليلية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى إسطمبولي، معسكر - الجزائر، 2015-2016، ص: 55.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص: 56، 57.

2. تحمل المسؤولية: هي الدرجة التي يدرك فيها الفرد انشغالات واحتياجات الاخرين في بيئته لتحديد مسؤولياتهم في العمل، منه يمكن الاستنتاج أن الشخص المسؤول هو الشخص الذي يأخذ زمام المبادرة لابتكار فكرة واتخاذ القرار في الوقت المناسب؛
  3. الخوف من المقاوالاتية: هي الدرجة التي يدرك فيها الفرد مخاوف وشكوك الأفراد الاخرين في بيئته من مهنة المقاوالاتية، فالشخص الذي يخشى من مشروع مقاوالاتي لا يكون قادرا على انجازه؛
  4. صفات المقاوالاتية: هي الدرجة التي يدرك بعض صفات المقاوالاتية (كالمخاطرة، المبادرة، الاستقلالية... الخ) كما يقدرها المجتمع كذلك، وهي مشتركة بين أفراده؛
  5. البحث عن الفرص: وهي الدرجة التي يتصور فيها الفرد بأن باقي أفراد بيئته لديهم نفس الرغبة والتفتح والسعي والبحث عن فرص الأعمال؛
  6. التحفيز المقاوالاتي: هي درجة تصور الفرد بأن الآخرين لديهم علاقة ايجابية اتجاه المقاوالاتية، قد تدفعه إلى اتخاذها كخيار مهني.
- شكل رقم (17.2): نموذج الثقافة المقاوالاتية من قبل Stephan



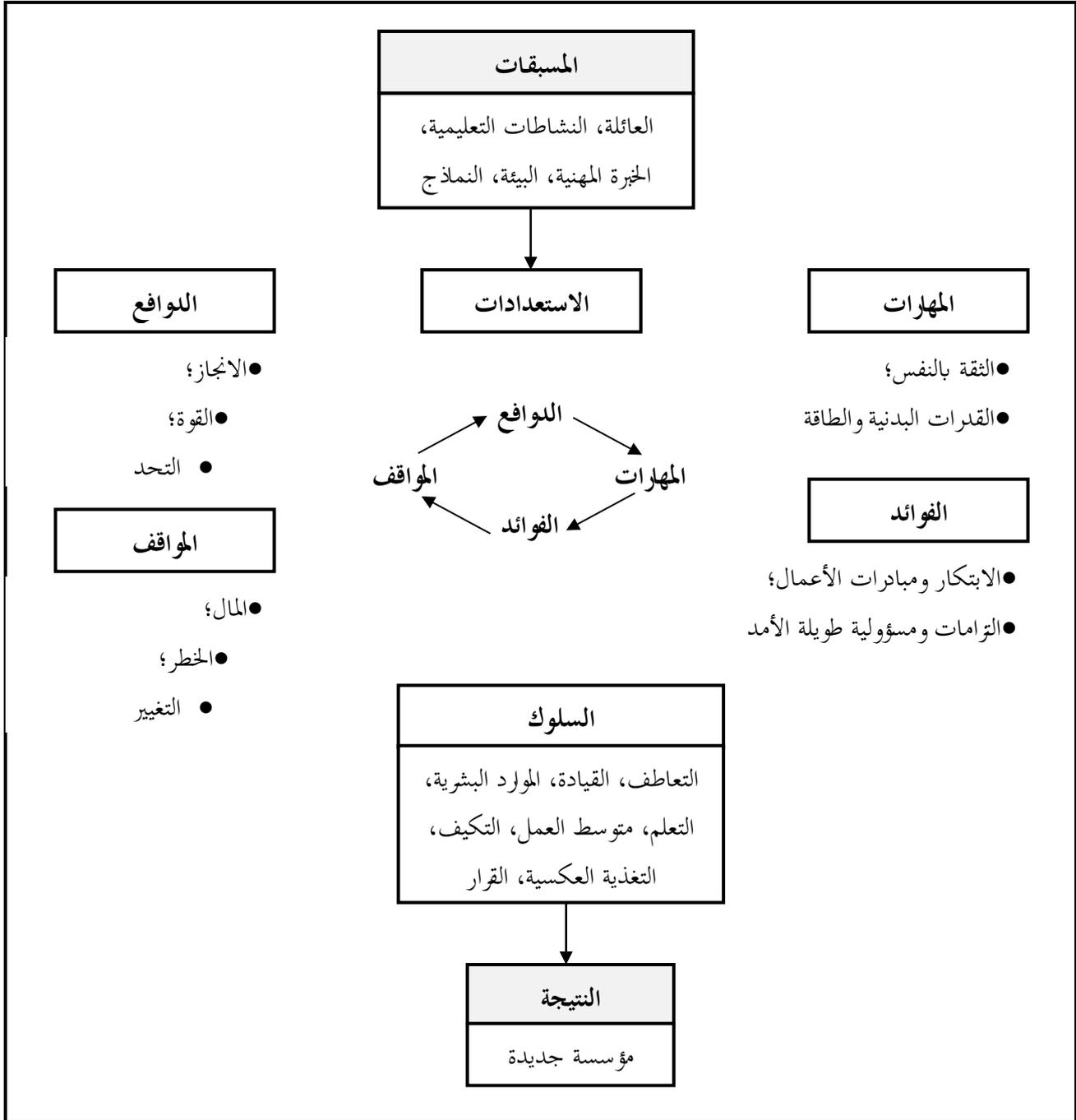
المصدر: عبد العزيز جمعة، مرجع سبق ذكره، ص: 57.

## ثالثا: نموذج J.P. Sabourin &amp; Gasse للثقافة المقاولاتية

يعد نموذج J.P. Sabourin & Gasse ملخصا لمفهوم الثقافة المقاولاتية من خلال إبراز الخطوات التي تقود إلى ظهور وتنمية المقاولين من بين فئة الطلبة، حيث لاحظ الباحثان من خلال الدراسة التحليلية التي قاما بها والتي تحوي ثمانية برامج تكوينية وجود علاقة موجبة بين نية الفرد للمقاولاتية وتوجهه في البدء مشروع وبين الإمكانيات والقدرات المقاولاتية كما هو موضح في الشكل التالي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حبيبة عبدلي وآخرون، تعزيز الثقافة المقاولاتية بالجامعة الجزائرية: تجليات ومعيقات، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور، الجلفة- الجزائر، المجلد 14 العدد 01، 2020، ص: 259.

شكل رقم (18.2): نموذج J.P. Sabourin & Gasse للثقافة المقاوالاتية



المصدر: حبيبة عبدلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 259.

من خلال النموذج أعلاه نجد أن المتغيرات المؤثرة في هذا النموذج قد قسمت إلى ثلاث مجموعات أساسية نذكرها

فيما يلي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> بن دومة بن عمر، مرجع سبق ذكره، ص: 129.

● المجموعة الأولى المسابقات: تشمل هذه المجموعة جميع العوامل الشخصية والبيئية المحفزة على ظهور الاستعدادات لدى الفرد، فقد يتبين أن الطلاب الذين لديهم آباء الآباء يديرون أعمالهم الخاصة يمتلكون مهارات ريادية أكثر مقارنة بغيرهم؛

● المجموعة الثانية الاستعدادات: تتكون من السمات النفسية البارزة لدى رائد الاعمال، مثل المحفزات، المواقف، المهارات، والنتائج المتوقعة، التي تتأثر إيجابياً في بيئة مناسبة لتتحول إلى سلوك؛

● المجموعة الثالثة تجسيد الإمكانيات والقدرات المقاوالاتية في مشروع: يحدث هذا تحت تأثير الدوافع المحركة التي تضم الجوانب الايجابية وعوامل عدم الاستمرارية والتوقف. كلما ازدادت قوة هذه الدوافع، تعزز لدى الأفراد الرغبة في تأسيس مشروع، والأشخاص ذوو الإمكانيات والقدرات الريادية الأعلى يحتاجون إلى دوافع أقل لبدء مشروعهم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نصيرة أوبختي وآخرون، دور الثقافة المقاوالاتية في إنشاء المؤسسات المصغرة في الجزائر: دراسة حالة مقاولي الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بتلمسان، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، المجلد 13 العدد 03، 2020، ص: 746.

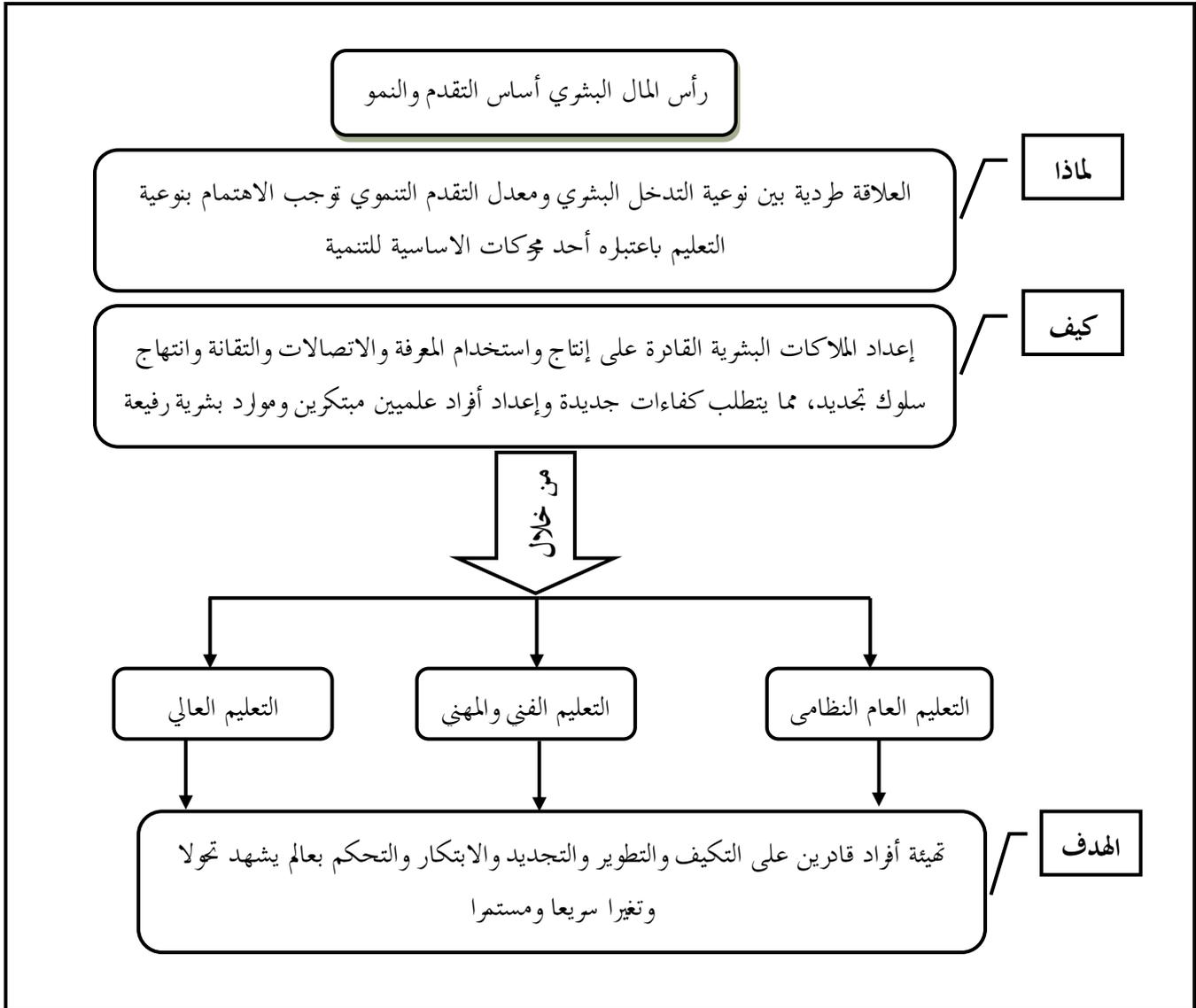
## المبحث الرابع: سبل تعزيز ثقافة المقاولاتية عبر حاضنات الأعمال

## المطلب الأول: دور المقاولاتية في التنمية الاقتصادية

تنطوي التنمية على إحداث تغير نوعي في المجتمع الذي تتوجه نحوه إما يكون مادياً صوب الموارد أو معنوياً نحو الإنسان. وترتكز التنمية الشاملة على تحسين جودة حياة الإنسان وحماية البيئة، ولا تقتصر على إقامة المشروعات بل تشمل أيضاً تحسين الأوضاع المجتمعية. تختلف هذه العملية عن النمو الاقتصادي الذي يقاس بزيادة الناتج القومي الإجمالي وقد لا يعكس تحسناً في حالة الإنسان. التنمية تنطوي على استثمار الموارد لإنتاج سلع وخدمات ضرورية، وقد لا تظهر آثارها المباشرة على الناتج القومي في البداية، لكنها تقدم الأساس لتحسين دخل الفرد وبالتالي الناتج المحلي والإجمالي على المدى الطويل<sup>1</sup>، فالإنسان يشكل العمود الفقري للتنمية باعتباره رأس المال البشري والمعرفي، والمورد الأساسي الذي يتميز بالقدرة على الابتكار والتطوير، ولا يمكن استنساخه أو تقليده بسهولة. والرأس المال البشري يعتبر حجر الزاوية للتقدم والنمو، حيث يتم تشكيل وتنمية القدرات البشرية عبر نظام التعليم لتكون قادرة على التأقلم والابتكار. التنمية الشاملة تتطلب تكاملاً بين الجوانب البشرية، الاقتصادية، والاجتماعية، ولا يمكن فصل المشروعات التنموية عن احتياجات المجتمع أو السلطات المحلية. المشروعات التنموية يجب أن تنطلق من الحاجات الأساسية للمستفيدين، سواء كان ذلك على المستوى المحلي أو على مستوى الدولة ككل.

<sup>1</sup> محسن سلمان سعدون وآخرون، دور ريادة منظمات الأعمال في التنمية الاقتصادية: تجارب عربية بالتركيز على التجربة العراقية، عدد خاص بالمؤتمر العلمي، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة واسط، العراق، 2012، ص: 317.

شكل رقم (19.2): إعدادات الملاكات البشرية ومعدل التقدم التنموي



المصدر: محسن سلمان سعدون وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 318

يُعد التركيز على استغلال الموارد المحلية، التدريب، ومشاركة السكان المحليين في العمليات التنفيذية، عوامل أساسية لتحقيق التقدم التكنولوجي وتحفيز نهضة شاملة تسهم في تحسين جودة الحياة. مع ذلك، النمو والتطور المستمر لمفهوم التنمية أدى إلى زيادة التخصص والابتعاد عن النظرة العامة والشاملة للتنمية. هذا التحول يستلزم تبني نهج متعدد الجوانب يشمل التنمية المحلية، الاقتصادية، الثقافية، والسياسية، مما يوسع آفاق التنمية ويعزز فعاليتها في تحقيق أهداف محددة ومتنوعة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> محسن سلمان سعدون وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 318.

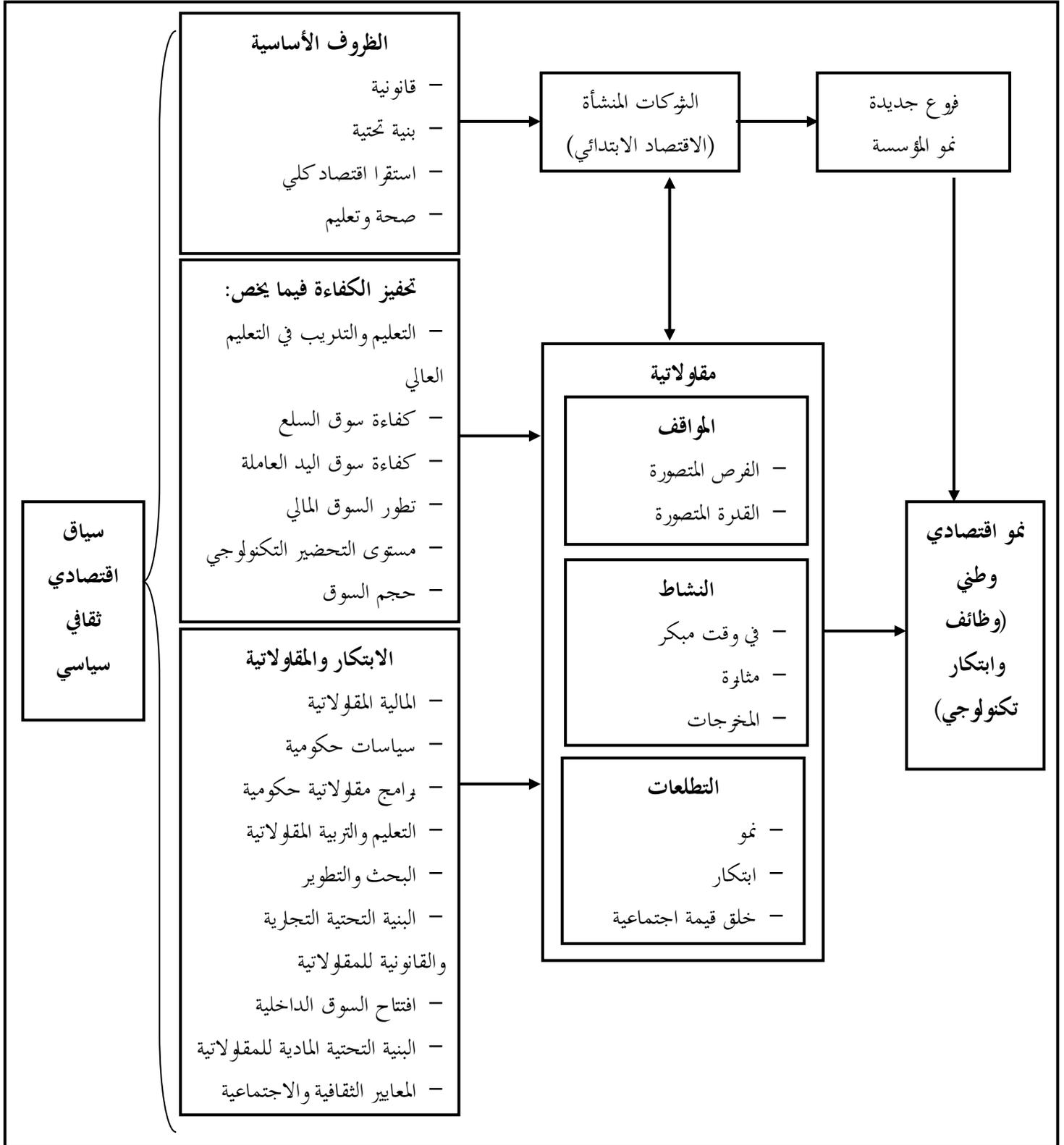
وتواجه العديد من المجتمعات، بما فيها مجتمعاتنا العربية، عقبات هائلة في مساعيها لدفع عجلة التنمية بجوانبها المتنوعة، الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وغيرها نحو المزيد من تحقيق النمو والاستدامة.

وتؤثر الريادة بشكل إيجابي في التنمية الاقتصادية عبر تأسيس مؤسسات أعمال محلية نشطة ما يساهم في التقدم المحلي بواسطة توفير فرص الشغل وزيادة العائدات. تلعب المشاريع الريادية دورًا مهمًا في الاقتصادات العالمية، باعتبارها من أهم محركات النشاط والنمو الاقتصادي وبالتالي المساهم الرئيسي في توفير فرص الشغل، وذلك أن من أبرز ما تتميز به المشاريع الريادية قدرتها الاستيعابية للقوى العاملة وكونها تشكل ذات كثافة في عنصر الشغل وحقل لتنمية القدرات والإمكانيات البشرية ما يجعلها مكانًا مناسبًا لاستثمار الطاقات البشرية ويساهم مساهمة نشطة في تقليص ظاهري الفقر والبطالة، وهما ظاهرتين تتزايدان عمقًا وامتدادًا في ظروف تعرف بطئا في النمو الاقتصادي، وارتفاعًا في معدل النمو السكاني، كما هو الحال في الكثير من الدول العالم المختلفة.

تعتمد الريادة على الابداع والابتكار كأساسات رئيسية في بقاء منظمات الأعمال، حيث ينبثق من الروح الابتكارية الاستثمار الجيد للفرص المتوفرة ما يعزز المنافسة في الأسواق، وزيادة القدرة ويقوي من فرص الأمن الاقتصادي وحماية النسيج الاجتماعي. لذا نمت المبادرات الشخصية والأعمال الريادية في أماكن كثيرة من دول العالم. وكان إنشاء الأعمال الريادية من أهم الأسباب المسؤولة عن النمو الاقتصادي في الدول المتطورة خلال الأعوام الأخيرة، كما أسهمت هذه الشركات الريادية في إيجاد عدد كبير من فرص العمل في الاقتصاد الأمريكي تجاوز 15 مليون فرصة عمل في ميدان الخدمات عام 1992، إذ تدل الإحصائيات في الولايات المتحدة الأمريكية، أن كل فرد من بين اثنين قد سعى أن يبدأ عملًا جديدًا في وقت ما من حياته. كما تمثل المشاريع الريادية ما نسبته 27% من إجمالي قوة العمل في بريطانيا، في حين يشكل قطاع الأعمال الريادية في الصين أكثر من 50% من الدخل القومي، وتعتمد دول كثيرة مثل سنغافورة، ماليزيا وإندونيسيا وأخرى اعتمادًا كبيرًا في اقتصادها الوطني على المشاريع التي تختص بالأعمال الريادية. ويستلزم الابتكار المستمر رأس مال تمويلي وقدرة معرفية. لهذا تؤيد الجامعات والحكومة في البلدان المتقدمة الشركات الناشئة من خلال مجموعة شاملة ومتنوعة من برامج التدريب ونقل المعرفة في غاية خلق المستويات المطلوبة من رواد الأعمال ذوي المهارات. بالإضافة إلى تمويل البحوث من أجل تطوير الابتكار.<sup>1</sup>

<sup>11</sup> محسن سلمان سعدون وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 319

شكل رقم (20.2): دور المقاولاتية في التنمية الاقتصادية



المصدر: محمد قوجيل، دراسة وتحليل سياسات دعم المقاولاتية في الجزائر: دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه في العلوم

الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة-الجزائر، 2016، ص: 21.

## المطلب الثاني: دور الجامعة في تنمية ثقافة المقاوالاتية

تساهم المقاوالاتية في إعادة هيكلة الجامعات التي تسعى لزيادة قدرتها التنافسية، والتوسع في برامجها التعليمية، والبقاء في ظل المنافسة الكبيرة بين الجامعات محليا وعالميا، وفي نفس الوقت تحقيق التوازن بين كون الجامعة مؤسسة تعليمية عامة، وكوسيلة للتسويق والمقاوالاتية، ويتطلب من الجامعات بذل مزيد من الجهود لإكساب الطلاب المهارات المقاوالاتية، وتأهيلهم نفسيا وفكريا للبدء في العمل الحر، حيث أجهت العديد من الجامعات في أنحاء العام إلى تصميم بعض البرامج التعليمية، والمقررات الدراسية في المقاوالاتية، وبرامج تعليمية لمنح درجة الماجستير والدكتوراه أيضا، كما أجهت كثير من المؤسسات الحكومية والخاصة إلى إعداد برامج تدريبية ودراسات متخصصة في المقاوالاتية، ونتيجة لذلك ظهر ما يسمى بالجامعة الريادية التي تستهدف تدريب وتأهيل الطلاب حتى يكونوا مقاولين في المستقبل<sup>1</sup>، وتدريبهم على كيفية بدء مشروعاتهم الخاصة، واكسابهم المهارات المقاوالاتية اللازمة، ويقع على عاتق هذه الجامعات مهمة تنمية الثقافة المقاوالاتية لدى الطلاب من خلال توفير العنصر البشري المؤهل للعمل الحر، والراغب في تحمل المخاطر، وتدريبهم على إعداد وتنفيذ المشروعات، وتقديم كافة الاستشارات والدعم والتوجيه لهؤلاء الطلاب.

وحتى تستطيع الجامعات القيام بدورها بنجاح في تنمية ثقافة المقاوالاتية لدى الطلاب فعليها أن تركز الاهتمام بالتعليم المقاوالاتي، والبيئة الداعمة له، فمع ازدياد دور المعرفة في جميع المؤسسات ومنها الجامعات، ومع التحول إلى اقتصاد المعرفة، وحتى تتمكن من تنمية ثقافة المقاوالاتية، إلى جانب انشاء حاضنات الأعمال والتي تهدف إلى تنمية المجتمع المحلي، ودعم المشروعات المقاوالاتية الصغيرة والناشئة وخلق الفرص أمام المقاولين ودعم التنمية الصناعية والتكنولوجية. فالثقافة المقاوالاتية تلعب دور حيوي في دعم وتطوير المقاوالاتية بالتعليم الجامعي حيث<sup>2</sup>:

✓ تتميز الثقافة المقاوالاتية بوجود وثيقة عمل تشجع الابداع ويتسم أفرادها بالقدرة على مواجهة التحديات وحب المخاطرة في اتخاذ القرارات؛

✓ تشجع الثقافة المقاوالاتية التوجهات والسلوكيات المقاوالاتية، كالمخاطرة، الاستقلالية، الانجاز وغيرها، وتروج لإمكانية حدوث تغيرات جذرية في المجتمع، ويعتبر التعليم من العناصر التي تندرج تحت الثقافة المقاوالاتية، فهو محور رئيس في تنمية المقاوالاتية وتطوير مهارات الإبداع والمبادرة؛

<sup>1</sup> محمد عبد الحميد بلال وحنان محمود محمد عبد الرحيم، تعزيز ثقافة ريادة الأعمال في مؤسسات التعليم العالي المصرية: دراسة

مقارنة، المجلة التربوية، سوهاج - مصر، المجلد 78، العدد 78، 2020، ص: 305.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص: 306، 307.

✓ تؤدي دورا جوهريا في تنمية المنظمات، فهي بمثابة الأصل السلوكي في المنظمة الذي يمكن توقع الأحداث عن طريقه وتعد المحرك الاساسي للطاقات والقدرات.

كما وتلعب الجامعة دور في دعم التعليم المقاولاتي من خلال العمل على إنشاء أقسام مقاولاتية في الكليات والجامعات ووحدات الإبداع والابتكار لتكون المحفز لنشر ثقافة التعليم المقاولاتي والمقاولاتية، علاوة على دمج مقررات المقاولاتية في المناهج الدراسية.

لتعزيز ثقافة المقاولاتية وهي التوعية والتحسيس والعمل نحو تأكيد أهمية الريادة من خلال " التدريب على الريادة عبر البرامج التدريبية، المسارات المهنية والأكاديمية وورش العمل التدريبية... الخ"، وهذا بهدف تحفيز الاهتمام بالريادة الذي يشكل اللب في ثقافة المقاولاتية، يليه التثمين، أي تشجيع السلوكيات والممارسات الريادية، من خلال اعتماد ودعم المبادرات المختلفة وتميئتها واخراجها على شكل مشاريع، ثم تأتي النقطة الجوهرية في هذه العملية وهي انفتاح الجامعات على بيئة تأسيس وإنشاء المؤسسات والهدف من ذلك هو التحول من الفكرة والمشروع إلى الواقع والتطبيق واستقطاب الدعم والمتابعة، وبناءً عليه يبدو أن العلاقة بين الجامعات ومؤسسات البحث بثقافة الريادة تدور حول ثلاثية التوعية، التدريب، الدعم والمتابعة، فالمقاول من خلال هذا المنظور يكتسب رأس مال اجتماعي ينقسم إلى ثلاثة محاور أساسية: المحور المعرفي، العلاقاتي، والمحور المالي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بديار أمينة وعرايش زينة، واقع التعليم المقاولاتي في الجزائر ودوره في استدامة المشاريع المقاولاتية، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، المركز الجامعي ايليزي- الجزائر، المجلد 02 العدد 01، جانفي 2019، ص: 17، 18.

شكل رقم (21.2): نموذج مقترح لنشر ثقافة المقاولاتية انطلاقا من مؤسسات التعليم العالي



المصدر: سالمي عبد الجبار، تأثير الثقافة المقاولاتية على نمو اقتصاد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة السلوك المقاولاتي في

الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان- الجزائر، 2015-2016، ص: 134.

يمكن لثقافة المقاولاتية أن تبدأ بفتح تخصص على مستوى الهيئة التعليمية لتنتقل إلى مرحلة تأسيس مخبر بحث متخصص يشمل فرق تضم أفراد من العلوم الإقتصادية والإدارة والعلوم التجارية، علم النفس، علم الاجتماع، العلوم التقنية والعملية، بما أن التعليم الابتكاري قائم على الإبداع والابتكار ويتطلب تبني النظام التعليمي المتعدد التخصصات الذي يمنح الطالب الفرصة للاطلاع على التخصصات المختلفة بما يطور سعة الأفق وعمق التفكير، وربط الأفكار، ويخلق مناخ تعليمي متعدد الجوانب والتخصصات ويساعد في الوصول إلى فكرة يمكن تطويرها إلى مشروع منتج، ليم في مرحلة لاحقة تنمية حاضنة بحثية وتقنية تساهم في تجسيد الأفكار الإبداعية على أرض الواقع في مختلف التخصصات العلمية والتقنية بعد تكوين جيل ينطلق من البيئة التي يعيش فيها ليكون أكثر فعالية.

### المطلب الثالث: العلاقة بين حاضنات الأعمال والمقاولاتية

تلعب الحاضنات دوراً مهماً في تعزيز مكانة المقاولاتية من خلال عملية إنتاج وتطوير مشاريع مختلفة محلياً في ظل وجود الكثير من العوامل والظروف الاقتصادية والاجتماعية التي تسهم في تنمية روح الإبداع والرغبة في إحداث تنمية فعلية للمجتمع، وتسهم حاضنات الأعمال بدورها في إنجازها، ومن هذه العوامل الآتي<sup>1</sup>:

● وجود وانتشار المقاولاتية، إذ أن نمو المشاريع لا يمكن أن يتفتح إلا في بيئة مجتمعية تسودها ثقافة المقاولاتية وشغف الاستقلالية في العمل، وبوجود مجموعة من المستثمرين أصحاب الكفاءات الإدارية المتميزة، والجاهزية للمغامرة، وتبني أفكار جديدة، وإقامة مصانع متطورة وإدراك أساليب التنافس في الأسواق العالمية؛

● توافر روح الإبداع والابتكار، الذي يعد ركناً أساسياً للتقدم التكنولوجي، الذي لا يحصر نفسه بتقديم طرق إنتاجية أو منتجات جديدة فقط، بل يشمل إحداث مجموعة من التحسينات والإضافات الصغيرة والكبرى على المنتج أو الخدمة القائمة، كما ترتبط القدرة على الإبداع بالتفاعل بين الفرد والمجتمع والبيئة والموارد الشخصية للفرد، والتي تتأثر بالعملية ومستوى الوعي المجتمعي؛

● وجود بحث علمي متقدم ومبتكر تقوم به المراكز البحثية للمساهمة في النمو الاقتصادي، واستقدام وتوطين التكنولوجيا الحديثة. ويشترط لتنشيط عملية البحث العلمي توفر ثلاثة عناصر أساسية هي: الدعم المالي، الطلب على البحث العلمي والإبداع، وأخيراً الباحث الذي يتمتع بالمهارة والقدرة اللازمة للابتكار والتحسين؛

● وجود آليات الدعم الفني المتخصص التي يمكن تحقيقها من خلال توسيع إنشاء حاضنات الأعمال والمشاريع التقنية والهيئات المماثلة الداعمة للمشاريع الناشئة؛

<sup>1</sup> ايثار عبد الهادي آل فيحان وسعدون محسن سلمان، دور حاضنات الاعمال في تعزيز ريادة الاعمال، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد 30، 2012، ص ص: 92، 93.

● وجود رأس المال الدعم المالي المناسب، من خلال البرامج والمساعدات الحكومية ومؤسسات التمويل التقليدية، بالإضافة إلى شركات رأس المال المغامر والمستثمرين المتخصصين في تمويل المشاريع الجديدة، خصوصاً تلك الجديدة ذات المخاطرة العالية جداً.

## خلاصة الفصل الثاني

وفي ختام الفصل الثاني ، انطلقنا في رحلة شاملة لاستكشاف الطبيعة المتعددة الأوجه للمقاولاتية، والمقاول، وثقافة المقاولاتية، واستراتيجيات تعزيز هذه الثقافة من خلال حاضنات الأعمال. لقد تناول هذا الفصل جوهر المقاولاتية وفوائدها وأشكالها والعوامل الدافعة وراءها. كما تعمقنا في مفهوم المقاول، وتم تصنيف خصائصهم، وبالتالي توفير فهم أوضح لدورهم في النظام البيئي للمقاولاتية.

علاوة على ذلك، فقد سلط البحث في ثقافة المقاولاتية الضوء على تعريفها وأسسها وخصائصها ونماذجها المختلفة، مؤكداً على دورها المحوري في تشكيل العقلية والسلوكيات الريادية. وسلطت المناقشة حول تعزيز ثقافة المقاولاتية من خلال حاضنات الأعمال الضوء على تأثيرها الكبير على التنمية الاقتصادية، والدور الذي لا يقدر بثمن للجامعات في تنمية هذه الثقافة، والعلاقة التكافلية بين حاضنات الأعمال والمقاولاتية.

# الفصل الثالث: الدراسات

## السابقة

## تمهيد

في هذا الفصل، نتعمق في الفحص النقدي للبحث السابق الذي يضع الأساس لدراستنا الحالية. يتم تقسيم استكشاف الأدبيات الموجودة إلى مبحثين رئيسيين، يتناول كل منهما جوانب متميزة من الموضوع المطروح. يقدم المبحث الأول نظرة شاملة على الأدبيات التي استكشفت سابقًا مجال حاضنات الأعمال وثقافة المقاولاتية. وينقسم أيضًا إلى ثلاثة مطالب، يركز كل منها على مجالات اهتمام محددة. كما يركز هذا المبحث على الأبحاث التي تم إجراؤها حول حاضنات الأعمال، ودورها في دعم المؤسسات الناشئة، وتأثيرها على النظام البيئي للمقاولاتية. كما ندرس الأدبيات التي تناقش المقاولاتية والثقافة المقاولاتية. ويشمل ذلك دراسات حول خصائص المقاولاتية، وكيف تؤثر ثقافة المقاولاتية وتعزز إنشاء الأعمال ونموها. يدمج هذا الجزء الأبحاث التي نجحت في ربط النقاط بين حاضنات الأعمال وثقافة ريادة الأعمال. ويستعرض الدراسات التي تناولت كيفية مساهمة الحاضنات في تنمية بيئة ريادة الأعمال وكيف تؤثر هذه البيئة بدورها على نجاح وكفاءة حاضنات الأعمال.

ويخصص المبحث الثاني من هذا الفصل للتحليل النقدي للأدبيات التي تمت مراجعتها في المبحث الأول. ويهدف إلى تسليط الضوء على المساهمات والقيود والثغرات في مجموعة الأبحاث الحالية، وبالتالي تمهيد الطريق للدراسة الحالية. يتم تنظيم هذا المبحث في مطلبين فرعيين. أيضا يقدم هذا المبحث نقدًا للمنهجيات والنتائج والأطر النظرية المستخدمة في الأبحاث السابقة. ويناقش نقاط القوة والضعف في الأدبيات الموجودة ويحدد المجالات التي تحتاج إلى مزيد من التحقيق. نوضح أيضًا كيف تضيف دراستنا قيمة إلى مجموعة المعرفة الحالية. نناقش كيف يعالج بحثنا الثغرات التي تم تحديدها في مراجعة الأدبيات، ووجهات النظر الجديدة التي يقدمها، وكيف يهدف إلى المساهمة في الفهم الأوسع للعلاقة بين حاضنات الأعمال وثقافة ريادة الأعمال.

ومن خلال هذه المراجعة والتحليل المنظمين للدراسات السابقة، يضع الفصل الثالث الأساس لفهم أين تتناسب أبحاثنا مع الخطاب الأكاديمي حول حاضنات الأعمال وريادة الأعمال. فهو لا يسلط الضوء على أهمية دراستنا وضرورتها فحسب، بل يحدد أيضًا المساهمات النظرية والتجريبية التي تنوي تقديمها في هذا المجال.

## المبحث الأول: عرض الدراسات السابقة

تتمثل أهمية المبحث الأول في عرض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وهو خطوة أساسية لبناء الإطار النظري وفهم السياق البحثي. يُعتبر البحث في الدراسات السابقة المتعلقة بحاضنات الأعمال مرجعًا أساسيًا لتحديد دورها وتأثيرها. كما تُسلط الضوء الدراسات السابقة على مفهوم المقاولاتية وثقافتها، كما تم التطرق إلى الدراسات السابقة التي ربطت بين المتغيرين على توضيح العلاقات والتأثيرات المتبادلة بين مختلف الجوانب المتعلقة بحاضنات الأعمال والمقاولاتية.

## المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بحاضنات الأعمال

من خلال هذا المبحث سوف نتطرق لبعض الدراسات المتعلقة بموضوع حاضنات الأعمال والتي اعتمدنا عليها في التأسيس النظري والتطبيقي لدراستنا الحالية كما يلي:

الدراسة الأولى: دراسة رغدة سالم عودة الزيدانين، وهي أطروحة دكتوراه فلسفة في التربية تخصص الإدارة التربوية، 2009.<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور حاضنات الأعمال في تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر مديري الحاضنات والمنتسبين إليها في الجامعات الأردنية، وتمثلت عينتها في جميع مدرء ومنتسبي الحاضنات في الجامعات الأردنية، وتم استخدام الاستبيان والمقابلة لجمع البيانات. كان من أبرز نتائجها ما يلي:

- تسجيل مستوى متوسط لدور حاضنات الأعمال في تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر مديري الحاضنات والمنتسبين إليها في الجامعات الأردنية؛
- تتعرض حاضنات الأعمال في الجامعات الأردنية للعديد من الصعوبات، أساسا في مجال التمويل والتسويق، وكذا مجالات الإدارة الجامعية والتدريب والتخطيط؛
- السياسة التمويلية والتسويقية للحاضنات مرتبطة ارتباطا وثيقا بالسياسة المالية للجامعة.

<sup>1</sup> غدة سالم عودة الزيدانين، دور حاضنات الأعمال في تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر مديري الحاضنات والمنتسبين إليها في الجامعات الأردنية، أطروحة دكتوراه فلسفة في التربية، الأردن، 2009.

**الدراسة الثانية: دراسة Khalid Abed Dahleez وهي رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال، 2009.<sup>1</sup>**

حاولت هذه الدراسة تسليط الضوء على دور حاضنات الأعمال في تنمية مهارات الرياديين وتشجيع إنشاء الأعمال الصغيرة في قطاع غزة، وكذلك الميول الريادية لدى طلبة الجامعات الفلسطينية، تمثلت عينة الدراسة في طلبة الجامعة الإسلامية في غزة، والذين يدرسون في المستوى الدراسي الأخير في مرحلة البكالوريوس في كليات الهندسة والتجارة وتكنولوجيا المعلومات بشتى التخصصات الدراسية في تلك الكليات، وتم استخدام الاستبيان في جمع البيانات. وكان من أبرز نتائجها ما يلي:

- ⊖ وجود نسبة كبيرة من الطلبة الرياديين في كلية الهندسة وإدارة الأعمال؛
- ⊖ الدافع من إنشاء الأعمال الخاصة هو تحقيق الرضا عن النفس؛
- ⊖ ثلثي من الطلبة الرياديين هم من الذكور؛
- ⊖ بعد تقسيم عينة الدراسة، فإن توفير المكان والتمويل المباشر للطلبة ذوي الميول الريادية تعتبر من أهم الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال؛
- ⊖ الحدائق الإلكترونية هي أفضل مكان لإنشاء الحاضنات.

**الدراسة الثالثة: دراسة شريف غياط ومحمد بوقموم وهي مقال، 2009.<sup>2</sup>**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على حاضنات الأعمال التكنولوجية ودورها في تطوير الإبداع والابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولقد توصلت الدراسة إلى أن الحكومة الجزائرية قدمت عدة تسهيلات وتخفيضات حتى تقوم هذه الحاضنات بالدور المنوط بها، ولكنها لم تحقق النتائج والأهداف المخطط لها.

**الدراسة الرابعة: دراسة محمود حسين الوادي وهي مقال، 2010.<sup>3</sup>**

هدفت هذه الدراسة لتحليل الأسس المنطقية لتبني الدول النامية لحاضنات الأعمال عامة، وتقييم مسيرة حاضنات الأعمال في الأردن خاصة، كما سعت لمعرفة مدى مساهمة حاضنات الأعمال في تنمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة،

<sup>1</sup> Khalid Abed Dahleez, **The role of business incubators in developing entrepreneurship and creating new business start-ups in gaza strip**, Tesis of the Degree of Master in Business Administration, Faculty of Economics and Administrative Sciences, The Islamic University Gaza , 2009 .

<sup>2</sup> شريف غياط ومحمد بوقموم، **حاضنات الأعمال التكنولوجية ودورها في تطوير الإبداع والابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حالة الجزائر**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة- الجزائر، المجلد 03 العدد 02، 2009.

<sup>3</sup> محمود حسين الوادي، **دور حاضنات الأعمال في التنمية الاقتصادية: مع الإشارة للتجربة الأردنية**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة- الجزائر، المجلد 04 العدد 01، 2010.

وتمثلت عينة الدراسة في المشاريع المتخرجة من حاضنات الأعمال الأردنية، وتم استخدام تقنية الاستبيان في جمع البيانات.

ومن أبرز النتائج التي تم التوصل إليها أن هناك:

- ⊖ مستوى متوسط لتقييم مشاريع الحاضنات في الأردن؛
- ⊖ مستوى عال لثقة المشاريع بدور الجامعة؛
- ⊖ مستوى ضعيف بدور ثقافة البيئة المؤسسية في تطوير الحاضنات.

#### الدراسة الخامسة: دراسة آسل إبراهيم خصاونة وهي رسالة ماجستير تخصص إدارة عام، 2014<sup>1</sup>.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مستوى فاعلية استخدام حاضنات الأعمال والتعرف على أثرها في بناء القدرات التنافسية من وجهة المشاركين في الجامعات الحكومية، كما حاولت الكشف إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha=0.05)$  في تقدير المبحوثين لمستوى فاعلية استخدام حاضنات الأعمال وبناء القدرات التنافسية في الجامعات الحكومية، وهل هذه الفروقات تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية، وتمثلت عينتها في العاملين في جامعات: اليرموك، الجامعة التكنولوجية، الجامعة الأردنية، واستخدمت الاستبيان لجمع البيانات، وكان من بين نتائجها:

- ⊖ وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية والمتمثلة في (نوع الحاضنة، الجامعة)، وعدم وجودها بالنسبة لمتغيرات الجنس والعمر؛
- ⊖ وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى توافر أبعاد القدرات التنافسية، وإن هذه الفروق تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية في نوع الحاضنة باستثناء مجال التكلفة، وملتغيرات الجامعة باستثناء مجال المرونة؛
- ⊖ وجود أثر هام، وذو دلالة إحصائية (عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ ) لمستوى فاعلية استخدام حاضنات الأعمال على بناء القدرات التنافسية في الجامعات الحكومية الأردنية.

#### الدراسة السادسة: دراسة فوزي عبد الرزاق وهي ورقة بحثية، 2014<sup>2</sup>.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية تفعيل دور حاضنات الأعمال للنهوض بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومدى مساهمتها في تحقيق التنمية المستدامة، وكذا تشخيص واقع حاضنات الأعمال في الاقتصاد الجزائري،

<sup>1</sup> آسل إبراهيم خصاونة، مستوى فاعلية استخدام حاضنات الأعمال وأثره على بناء القدرات التنافسية من وجهة المشاركين في الجامعات الحكومية، رسالة ماجستير تخصص إدارة عامة، جامعة اليرموك - الأردن، 2014.

<sup>2</sup> عبد الرزاق فوزي، إشكالية حاضنات الأعمال بين التطوير والتفعيل: رؤية مستقبلية حالة حاضنات الأعمال في الاقتصاد الجزائري، كتاب أبحاث المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال، الرياض - السعودية، سبتمبر 2014.

حيث تمثلت عينة الدراسة في حاضنات الأعمال المتواجدة في الجزائر، ومن بين النتائج المتوصل إليها من طرف الباحث هي:

- ⊖ وجود علاقة ترابط بين حاضنات الأعمال والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- ⊖ تقوم حاضنات الأعمال بتقديم جملة من الخدمات؛
- ⊖ تواجه المشاريع في بدايتها عدة صعوبات ويكمن دور الحاضنات في التخفيف من حدتها.

### الدراسة السابعة: دراسة زميت الخير وهي رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، 2015<sup>1</sup>.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مساهمة حاضنات الأعمال في مرافقة ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتعرف على البرامج والسياسات المقدمة من قبل الحكومة الجزائرية، تمثلت عينة الدراسة في أربع حاضنات في كل من ولاية: برج بوعرييج، عنابة، وهران وغرداية، وقد شملت جميع حاملي المشاريع المنتسبين إلى الحاضنة سواء تخرجت أم لا، وبلغ عدد المؤسسات 47 مؤسسة، وتم استخدام الاستبيان لجمع البيانات. ومن أبرز نتائج الدراسة:

- ⊖ تعتبر حاضنات الأعمال من الأساليب الحديثة لتبني فكر العمل الحر؛
- ⊖ احتضان مشاريع سبق القيام بها وغياب الابتكار والتجديد؛
- ⊖ غياب المحتضنين في مجال مرافقة المشاريع؛
- ⊖ وجود نقص في البنى التحتية لدعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

### الدراسة الثامنة: دراسة بسمة فتحي عوض برهوم وهي رسالة ماجستير في اقتصاديات التنمية، 2015<sup>2</sup>.

قامت هذه الدراسة بتبيان مدى مساهمة حاضنات الأعمال التكنولوجية في حل مشكلة البطالة لدى ريادي الأعمال في قطاع غزة، كما وقفت على الخدمات المقدمة لأصحاب المشاريع، تمثلت عينة دراستها في المشاريع المحتضنة من قبل حاضنة الأعمال والتكنولوجيا في الجامعة الإسلامية بقطاع غزة ضمن مشاريع (مبادرون-سبارك)، وتم استخدام الاستبيان في جمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ⊖ وجود نقص في البنية التحتية لريادة الأعمال؛
- ⊖ الخدمات المقدمة اثناء فترة الاحتضان كانت: فنية، إدارية، استشارية، تسويقية، لوجستية؛

<sup>1</sup> الخير زميت، مساهمة حاضنات الأعمال في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة: واقع التجربة الجزائرية، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة العقيد آكلي محمد أو الحاج، البويرة- الجزائر، 2015.

<sup>2</sup> بسمة فتحي عوض برهوم، دور حاضنات الاعمال التكنولوجية في حل مشكلة البطالة لريادة الاعمال قطاع غزة: دراسة حالة مشاريع حاضنة الاعمال الجامعة الاسلامية بغزة (مبادرون-سبارك)، رسالة ماجستير في اقتصاديات التنمية، الجامعة الإسلامية غزة- فلسطين، 2015.

- ⊖ الخدمات المقدمة بعد فترة الاحتضان هي الخدمات: اللوجستية، الفنية، الادارية، الاستشارية، التمويلية، التسويقية؛
- ⊖ تساهم حاضنات الاعمال في تغيير وجهة نظر المجتمع نحو العمل الحر.

### الدراسة التاسعة: دراسة محمد إبراهيم المدهون ومنى رضوان النخالة وهي مقال، 2017<sup>1</sup>.

هدفت هذه الدراسة للكشف عن دور الحاضنة التكنولوجية في تطوير المشاريع الصغيرة في فلسطين، حيث تم إجراء دراسة مقارنة بين حاضنتي الجامعة الإسلامية والكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، كما حاولت تبيان أهم العقبات التي تواجه المشاريع الصغيرة، وتمثلت عينة الدراسة في عدد المشاريع المحتضنة والتي بلغت 125 مشروع، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت أداتي المقابلة والاستبيان في جمع البيانات، وتوصلت إلى النتائج التالية:

- ⊖ هناك علاقة طردية بين الحاضنة التكنولوجية وتطوير المشاريع؛
- ⊖ تساهم العلاقة بين الإرشاد الفني والتقني للمشروعات ودور الحاضنة بنسبة 80% في نجاح حاضنة الجامعة الإسلامية؛
- ⊖ تساهم العلاقة بين دعم وتطوير المشاريع الصغيرة ودور الحاضنة بنسبة 91% في نجاح حاضنة الكلية الجامعية.

### الدراسة العاشرة: دراسة منصور منى وبوعصيدة يونس رضا وهي مقال، 2019<sup>2</sup>.

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على دور حاضنات الأعمال في دعم الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك بالوقوف على التجربة الجزائرية في مجال احتضان المشاريع، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وكان من بين نتائجها ما يلي:

- ⊖ تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل كبير في تفعيل استراتيجيات النمو الاقتصادي، إضافة إلى ذلك فإنها تساهم في خلق الثروة ومناصب شغل؛
- ⊖ الابتكار يحسن من تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة مع التغيرات التي تعرفها البيئة الدولية وزيادة حدة المنافسة وتحرير الانفتاح الاقتصادي؛

<sup>1</sup> محمد إبراهيم المدهون ومنى رضوان النخالة، واقع الحاضنات التكنولوجية ودورها في تطوير المشاريع الصغيرة في قطاع غزة: دراسة مقارنة بين الحاضنة التكنولوجية في الجامعة الإسلامية والكلية الجامعية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية الجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين، المجلد 25 العدد 03، 2017.

<sup>2</sup> منى منصور يونس رضا وبوعصيدة، حاضنات الأعمال كآلية لتدعيم الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي - الجزائر، المجلد 04 العدد 01، 2019.

- تقدم حاضنات الأعمال العديد من الخدمات لأصحاب المشاريع لإنشاء مؤسساتهم، والتي من شأنها تدعيم قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية،
- التجربة الجزائرية في مجال الاحتضان لم ترتق إلى ما سطرته في أجندتها وذلك يعود إلى العديد من العقبات التي حالت دون تحقيقها؛
- ضرورة إعداد إطار تشريعي وتنظيمي لتأمين نتائج البحث والابتكار.

### الدراسة الحادية عشرة: دراسة مرزوق فاتح وبوشعيرة لويبة وهي مقال، 2020<sup>1</sup>.

حاولا الباحثان من خلال هذه الدراسة معرفة الدور الذي تلعبه الحاضنات الصناعية في ترقية الإبداع، وتمثلت عينة الدراسة في 36 مؤسسة تتوزع على الولايات التالية: البيض، بسكرة، أم البواقي، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتوصلا الباحثان إلى أن هناك علاقة قوية إيجابية بين نشاط الحاضنات الصناعية (من خلال الدعم والمرافقة المقاولاتية) وترقية الإبداع لدى حاملي المشاريع المحتضنة.

### الدراسة الثانية عشرة: دراسة Sahar Kareem Kata & others وهي مقال، 2020<sup>2</sup>.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور حاضنات الأعمال في دعم وتطوير المؤسسات الصغيرة في مصر والجزائر، كما حاولت تسليط الضوء عليها باعتبارها أداة تساعد على دعم التكامل الاقتصادي، وهي دراسة وصفية تحليلية ولقد انطلقت في مصر عام 1991 تحت اسم الصندوق الاجتماعي للتنمية، أما في الجزائر صدر أول مرسوم تنفيذي سنة 2003، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها:

- تعتبر حاضنات الأعمال كآلية مساعدة تقدم خدمات لأصحاب المشاريع الصغيرة في بداياتها؛
- تساهم حاضنات الأعمال في تعزيز التنمية الاقتصادية من خلال المشاريع المقامة؛
- تساهم في توفير مناصب عمل والتقليل من البطالة؛
- هناك فرصة كبيرة لنجاح المشاريع المنضمة للحاضنة على غرار المشاريع غير محتضنة ففرص بقائها في السوق ضعيفة

### المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالمقاولاتية، وثقافة المقاولاتية

من خلال هذا المطلب سوف نتطرق لبعض الدراسات المتعلقة بموضوع المقاولاتية وثقافة المقاولاتية.

<sup>1</sup> فاتح مرزوق ولويبة بوشعيرة ، مساهمة حاضنات الأعمال في ترقية الإبداع لدى حاملي المشاريع المحتضنة بالجزائر: دراسة قياسية للمشاريع المحتضنة بكل من حاضنة (البيض، بسكرة، أم البواقي)، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة بشار- الجزائر، المجلد 06 العدد 01، 2020.

<sup>2</sup> Sahar Kareem Kata & others , **Business Incubators and their Role in Supporting and Developing Small Enterprises in Egypt and Algeria: A Case Study**, *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 11(03), 2020

الدراسة الأولى: دراسة رياحين رياض فاضل الشيخ عيسى، هي رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، 2010<sup>1</sup>.

من خلال هذه الدراسة حاول الباحث التعرف على أثر أبعاد الريادة في أداء الأعمال الصناعية الصغيرة العاملة في العاصمة عمان، كما حاول قياس أثر بعض المتغيرات الوسيطة في أداء الأعمال الصناعية العاملة في مدينة عمان، وتمثلت عينة الدراسة في جميع مشروعات الأعمال الصناعية الصغيرة العاملة في مدينة عمان وتم استخدام الاستبيان لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج منها:

- ⊖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الريادة مجتمعة على أداء الأعمال الصناعية الصغيرة العاملة في العاصمة عمان؛
- ⊖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الريادة منفردة في أداء الأعمال الصناعية الصغيرة العاملة في العاصمة عمان؛
- ⊖ توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر أبعاد الريادة في أداء الأعمال الصغيرة تعزى إلى الجنس، العمر، الخبرة، الوظيفة في عمان؛
- ⊖ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر أبعاد الريادة في أداء الأعمال الصناعية الصغيرة تعزى إلى المؤهل العلمي في عمان.

الدراسة الثانية: دراسة Saulo D. Barbosa & Autres وهي مقال، 2010<sup>2</sup>.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير الأبعاد الثقافية المختلفة على الرغبة المقاولاتية وذلك باستخدام الاستبيان الذي طوره Stephan 2007 والخاص بالثقافة المقاولاتية، وهي دراسة تجريبية على دولتين (البرازيل وفرنسا)، وتمثلت عينة الدراسة في طلبة جامعي البرازيل وفرنسا وتم اختيارهم من مدينتين مختلفتين، وكان حجم العينة على التوالي 234 طالب بمدينتي São Paulo & Belo Horizonte و419 طالب بمدينتي Grenoble & Lyon، وتم استخدام الاستبيان في جمع البيانات، من بين النتائج التي تم التوصل إليها أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة المقاولاتية الوطنية والرغبة المقاولاتية في العينة المختارة، وأن هناك ارتباط إيجابي بين القدرة على المقاولاتية والرغبة المقاولاتية عند الطلبة البرازيليين، وهناك أيضا ارتباط إيجابي بين التحفيز المقاولاتي والرغبة المقاولاتية لدى الطلبة الفرنسيين وأن هناك ارتباط سلبي بين تحمل المسؤولية والرغبة المقاولاتية لدى الطلبة الفرنسيين.

<sup>1</sup> رياحين رياض فاضل الشيخ عيسى، أثر أبعاد الريادة في أداء الأعمال الصناعية الصغيرة العاملة في العاصمة عمان، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال،

جامعة عمان العربية-الأردن، 2010

<sup>2</sup> Saulo D.Barbosa & Autres , **Perception culturelles et intention d'entreprendre : Une comparaison entre des étudiants brésiliens et français.** *Revue Internationale P.M.E, Université du Québec, Montréal, Canada, 23(02), 2010.*

**الدراسة الثالثة: دراسة ياسر سالم المري وهي أطروحة دكتوراه فلسفة تخصص العلوم الأمنية، 2013<sup>1</sup>.**

هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور ريادة الأعمال الصغيرة والمتوسطة في الحد من البطالة في المملكة العربية السعودية وتشخيص واقعها، كما وقفت على المعوقات التي تحدها في مواجهة البطالة، وتمثلت عينة الدراسة في رواد الأعمال الذين تم احتضانهم من قبل حاضنات الأعمال في المملكة العربية السعودية، وتم استخدام الاستبيان لجمع البيانات. وتوصلت إلى النتائج التالية:

● واقع ريادة الأعمال الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية بحاجة إلى إصدار تشريعات وقوانين وكذا تقديم تسهيلات مالية وتسويقية؛

● يعد البحث عن الربح السريع والضغط الذي يتعرض له رواد الأعمال في بداية مشاريعهم من المعوقات التي تحد من دور ريادة الأعمال الصغيرة والمتوسطة في مواجهة البطالة؛

● تتشابه ريادة الأعمال الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية ودول أخرى في ارتفاع نفقات إطلاق المشاريع، انخفاض الدخل في بدايته، محاولة تقديم منتجات وخدمات جديدة

● تختلف ريادة الأعمال في المملكة العربية السعودية ودول أخرى، فبإقي الدول تقوم بدعم المشاريع الريادية، حماية الانظمة والتشريعات وكذا تتميز بمرونة البنوك.

**الدراسة الرابعة: دراسة زكريا مطلق الدوري وأبو بكر أحمد أبو سالم وهي مقال، 2013<sup>2</sup>.**

سعت هذه الدراسة إلى قياس مستوى ثقافة الريادة في شركة سوناطراك البترولية الجزائرية من وجهة نظر الباحثين، كما هدفت إلى قياس دورها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، كما حاولا الباحثان توضيح فروقات تصورات الباحثين لثقافة الريادة والتي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية، وتمثلت عينة الدراسة في عمال شركة سوناطراك البترولية الجزائرية وبلغ عددها 383 عامل وتم استخدام الاستبيان في جمع البيانات، وتوصلا إلى النتائج التالية:

● أن هناك دور ذو دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ ) لثقافة الريادة لشركة سوناطراك البترولية في تحقيق التنمية الاقتصادية؛

<sup>1</sup> ياسر سالم المري، ريادة الأعمال الصغيرة والمتوسطة ودورها في الحد من البطالة في المملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية مقارنة، أطروحة دكتوراه فلسفة تخصص العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض - المملكة العربية السعودية، 2013.

<sup>2</sup> زكريا مطلق الدوري وأبو بكر أحمد أبو سالم، ثقافة الريادة في ظل التنمية المستدامة: دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية، مجلة ديالي للبحوث الإنسانية، بغداد - العراق، المجلد 01 العدد 58، 2013.

⊖ أن هناك دور ذو دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ ) لثقافة الريادة لشركة سوناطراك البترولية في تحقيق التنمية الاجتماعية؛

⊖ أنه لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ ) لثقافة الريادة لشركة سوناطراك البترولية في تحقيق التنمية البيئية.

**الدراسة الخامسة: دراسة SIAGH Ahmed Ramzi، وهي أطروحة دكتوراه علوم دولة في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، 2014<sup>1</sup>.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على ميزات المقاول والمقاولاتية والكشف عن دور الخصائص الذاتية وقدرات المقاول في النجاح المقاولاتي، وتمثلت عينة الدراسة في عينة من المقاولين الجزائريين، وتم استخدام أساليب النمذجة بالمعادلات الهيكلية SEM، وتوصل الباحث إلى أن دوافع وتوجه وإدراك المقاولين عناصر مترابطة وأكثر تأثيراً على النجاح المقاولاتي.

**الدراسة السادسة: دراسة مسيخ أيوب وهي مقال، 2014<sup>2</sup>.**

حاولت هذه الدراسة التعريف بأحدث الأساليب والسياسات التي وضعتها الدولة الجزائرية للنهوض بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومحاربة البطالة، وتسليط الضوء على الهيئات المرافقة ودورها في تحويل الأفكار إلى مشاريع واقعية، وهي دراسة وصفية تحليلية توصل فيها الباحث إلى أن هناك نمو ملحوظ في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتجلى ذلك بصفة خاصة في القطاع الخاص، وأن هيئات المرافقة المقاولاتية تساهم في نشر ثقافة العمل الحر.

**الدراسة السابعة: عبد السلام بشير الدويبي وهي ورقة بحثية، 2014<sup>3</sup>.**

هدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى تبيان أهمية ثقافة المبادرة كعامل مهم للشباب من أجل إنشاء مشاريعهم الخاصة، وتوفير مرجعية معرفية داعمة للريادة والمبادرة وخلق فرص العمل، وتوصل إلى النتائج التالية:

⊖ وجود علاقة موجبة بين ظروف الاستثمار الداعمة وبين ثقافة الريادة والمبادرة؛

⊖ تتحقق ثقافة المبادرة والريادة ضمن فعاليات محددة وإجراءات داعمة؛

⊖ وجود تواصل بين ثقافة المبادرة والريادة وبين تأسيس وتطوير فرص العمل عبر المشروعات الصغرى والمبادرات الجادة؛

<sup>1</sup> SIAGH, A. Ramzi , **Contribution du Profil et des Compétences Entrepreneuriales à la Réussite des petites et Moyennes Entreprises en Algérie.** Thèse de Doctorat d'Etat en Science de Gestion, Option Management. Université Kasdi Merbah de Ouargla , 2014.

<sup>2</sup> مسيخ أيوب، دور المرافقة المقاولاتية في تعزيز روح المقاولاتية وإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور، الجلفة- الجزائر، المجلد 08 العدد 02، 2014

<sup>3</sup> عبد السلام بشير الدويبي، ثقافة المبادرة توجهات اجتماعية سلوكية في الريادة وتأسيس المشروعات الصغرى، مداخلة في إطار المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال، الرياض- المملكة العربية السعودية، 2014.

⊖ لحاضنات المبادرات والأعمال والابتكارات دور مهم في تمكين الشباب من تأسيس مشروعاتهم وتطويرها وإنجاحها.

الدراسة الثامنة: دراسة بدرأوي سفيان وهي أطروحة دكتوراه تخصص علم الاجتماع التنمية البشرية، 2015<sup>1</sup>.

هدفت هذه الدراسة إلى معالجة ظاهرة المقاول لدى الشباب كواقع سوسولوجي، والتعرف على مختلف الأبعاد الثقافية والاجتماعية للظاهرة وطبيعة الممارسة السائدة والمهيمنة، ومقاربة الظاهرة من عدة مداخل ومن خلال نهج متعدد التخصصات، وتمثلت عينة الدراسة في عينة من الشباب المقاول على مستوى ولاية تلمسان، وهي دراسة استكشافية وصفية، وتم استخدام الاستبيان والمقابلة لجمع البيانات، واستخلص الباحث النتائج الآتية:

⊖ هناك غياب كبير لثقافة المقاولاتية لدى الشباب الجزائري المقاول؛

⊖ التوجه المقاولاتي للشباب الجزائري تتحكم فيه عوامل ثقافية ومجتمعية، وسوسيو-اقتصادية؛

⊖ غياب النظرة المستقبلية للشباب واعتبار المال اداة للبقاء وتحقيق الاحترام الاجتماعي؛

⊖ المقاولاتية الشبابية في الجزائر كفضاء سوسيو-ثقافي تبقى متأثرة بالعائلة وقيمها؛

⊖ وجود تأثير لأحكام الشريعة الاسلامية في تجنب الشباب للقروض البنكية بالموازاة مع تأثير العائلة بقوة على ذلك.

الدراسة التاسعة: دراسة جمعة عبد العزيز وهي رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص الاقتصاد الاجتماعي

والتنمية الاقتصادية، 2015-2016<sup>2</sup>.

من خلال هذه الدراسة تم الوقوف على مفهوم ومحددات الثقافة المقاولاتية، تشخيص واقع الرغبة المقاولاتية، وقياس مدى تأثير ثقافة منطقة ما على رغبة الافراد في المقاولاتية، تمثلت عينة الدراسة في طلبة من جامعات: معسكر، البيض، تلمسان، سعيدة وسيدي بلعباس. وتم استخدام طريقة النمذجة بالمعادلات الهيكلية، وخرجت هذه الدراسة بالنتائج التالية:

⊖ وجود تأثير للثقافة الجهوية على الرغبة المقاولاتية؛

⊖ فيما يخص مؤشر القدرة المقاولاتية بالنسبة لرغبة المقاولاتية، تم تسجيل أكبر أثر ذو دلالة إحصائية ضمن طلبة جامعة تلمسان؛

⊖ هناك اختلاف حول أثر مؤشر التخوف من المقاولاتية على الرغبة المقاولاتية لدى جميع طلبة الجامعات؛

<sup>1</sup> سفيان بدرأوي، ثقافة المقاولاتية لدى الشباب الجزائري المقاول: دراسة ميدانية بولاية تلمسان، أطروحة دكتوراه تخصص علم الاجتماع التنمية البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان- الجزائر، 2015.

<sup>2</sup> جمعة عبد العزيز، مرجع سبق ذكره.

☉ هناك أثر ذو دلالة احصائية فيما يتعلق بمؤشر صفات المقاول على الرغبة المقاولاتية لدى طلبة جامعة تلمسان وسيدي بلعباس على عكس طلبة معسكر والبيض، أما عينة طلبة جامعة سعيدة فلم تسجل أي أثر.

### الدراسة التاسعة: دراسة سيف الدين علي مهدي وهي ورقة بحثية، 2016<sup>1</sup>.

حاولت هذه الدراسة الكشف عن الفرص الضائعة لرواد الأعمال بالمملكة العربية السعودية، وتمثلت عينة الدراسة في رواد الاعمال بالمملكة العربية السعودية، وتم التوصل إلى ما يلي:

☉ تلعب ثقافة المجتمع السعودي السلبية على احباطهم وعدم تشجيعهم على الابتكار؛

☉ العمل على تحسين سياسات التوظيف؛

☉ ضرورة تفعيل دور مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي.

### الدراسة الحادية عشرة: دراسة ARABECHE Zina & TABETI Habib وهي مقال، 2016<sup>2</sup>.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر التوجه المقاولاتي على تحقيق استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وتمثلت في عينة من المقاولين، وتم استخدام الاستبيان لجمع البيانات، وتوصلا الباحثان إلى أن المقاول الجزائري ليس لديه روح للابتكار والإبداع، الأمر الذي لا يسهل تحقيق استراتيجية المسؤولية الاجتماعية، وتملك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية توجه مقاولاتي ضعيف نسبيا (من حيث الإبداع، المبادرة وتحمل المخاطر)، كما أن المقاول الجزائري يمتلك معرفة ضمنية لمفهوم المسؤولية الاجتماعية.

### الدراسة الثانية عشرة: دراسة بوالريحان فاروق وبنون خير الدين وهي مقال، 2018<sup>3</sup>.

حاول الباحثان من خلال هذه الدراسة استكشاف الدور الذي تقوم به دار المقاولاتية في نشر ثقافة المقاولاتية والفكر المقاولاتية في الجامعة، وذلك إيجاد حلول للقضاء على البطالة لدى المتخرجين، وهذا بعد حصر مسبباتها بينهم، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة كنتائج لهذه الدراسة توصلا الباحثان إلى أن سبب ارتفاع البطالة بين خريجي الجامعة يعود إلى السياسة المنتهجة من قبل الدولة في هذا المجال، وأنا أغلبهم يبحث عن الوظيفة لدى الدولة، وهذا انعكس على التوجه نحو اقامة مشاريع خاصة بهم للاستثمار، الأمر الذي ساهم في غياب ثقافة المقاولاتية

<sup>1</sup> سيف الدين علي مهدي، ريادة الاعمال والفرص الضائعة: دراسة حالة المملكة العربية السعودية، مداخلة في إطار المؤتمر السعودي الدولي لريادة الأعمال، الرياض - المملكة العربية السعودية، 2016.

<sup>2</sup> ARABECHE, Z., & TABETI, H, L'orientation entrepreneuriale des dirigeants et la responsabilité sociale des entreprises –Application aux PME Algériennes. Strategy and Development Review, Université Abedlhamid Ibn Badis de Mostaganem- (06)11, 2016.

<sup>3</sup> فاروق بوالريحان وخير الدين بنون، دور دار المقاولاتية في الوسط الجامعي كأداة حل مشكلة البطالة لدى خريجي الجامعة: دراسة حالة دار المقاولاتية للمركز الجامعي بميلة - الجزائر، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المركز الجامعي بميلة - الجزائر، المجلد 04 العدد 01، 2018.

وتبني فكر العمل الحر، ونتيجة لكل هذه العوامل تم إقامة دار مقاولاتية على مستوى كل جامعة ومن بينها المركز الجامعي لميلة وهو ما ساهم في نشر هذا الفكر وغرس هذه الثقافة في الوسط الجامعي من خلال النشاطات والدورات التي يقدمها.

### الدراسة الثالثة عشرة: دراسة RIZWAN Qaiser & Others وهي مقال، 2019<sup>1</sup>.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير الانفتاح على التغيير وتأثير الكفاءة الذاتية على الثقافة المقاولاتية واعتبار الإبداع كمتغير وسيط، وتمثلت عينة الدراسة في موظفي شركة تكنولوجيا المعلومات في لاهور والتي قدرت بـ 225 موظف وتم استخدام الاستبيان لجمع البيانات وتم الاستعانة ببرنامج SPSS لإدخال هذه البيانات وتم استخدام Amos22 لإجراء التحليل الاستكشافي، وكان من أبرز نتائجها التي استخلصها بأن هناك علاقة مباشرة بين المتغيرات حيث أن الانفتاح على التغيير والكفاءة الذاتية لهما تأثير على ثقافة المقاولاتية بدون المتغير الوسيط (الإبداع)، كما أن هناك علاقة غير مباشرة (مع وجود الإبداع كمتغير وسيط).

### المطلب الثالث: الدراسات السابقة التي ربطت بين المتغيرين

### الدراسة الأولى: دراسة أنور أحمد نهار العزام وصباح محمد موسى وهي مقال، 2010<sup>2</sup>.

هدفت هذه الدراسة لاستكشاف واقع حاضنات الأعمال في الأردن، والوقوف على الدور الذي تلعبه في دعم وتطوير المشاريع الريادية الناشئة وتحقيق نمو اقتصادي وطني، ورصد خدمات الدعم الذي تقدمه حاضنات الأعمال، وتمثلت عينة الدراسة في حاضنات الأعمال الأردنية والمشاريع الريادية المحتضنة والمتخرجة، وتم التوصل إلى:

- تواجد تأثير ذو معنوية إحصائية لعناصر الاسناد الخدمية بأبعادها (التنفيذية والتقنية)، في إنجاز المبادرات الابتكارية من ناحية الإمكانية للتطور، الإمكانية لخلق الإيرادات والإمكانية لإيجاد فرص العمل؛
- تواجد تأثير ذو معنوية إحصائية لعناصر الرؤية بجوانبها (الرؤيا الاستراتيجية، القيادة الاستراتيجية، استراتيجية الدعم) في إنجاز المبادرات الابتكارية من ناحية الإمكانية للتطور والإمكانية لخلق الإيرادات والإمكانية لإيجاد فرص العمل

<sup>1</sup> RIZWAN, Q. Danish & Others, **Factors affecting "entrepreneurial culture": the mediating role of creativity.** Journal of Innovation and Entrepreneurship, 08(01), 2019.

<sup>2</sup> أنور أحمد نهار العزام وصباح محمد موسى، تأثير استخدام حاضنات الاعمال في انجاح المشاريع الريادية في الاردن، مجلة الادارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية-العراق، العدد 83، 2010.

**الدراسة الثانية: دراسة ايثار عبد الهادي آل فيحان وسعدون محسن سلمان، وهي مقال، 2012<sup>1</sup>.**

حاولت الدراسة تسليط الضوء على مفاهيم وأنواع الريادة وحاضنات الأعمال، وتبيان دور حاضنات الاعمال في تعزيز استراتيجية ريادة الشركة، وتوضيح العلاقة بين حاضنات الأعمال والريادة، وتوصل الباحث إلى النتائج التالية:

- ⊖ تمثل حاضنات الأعمال مطلب أساسي لتأسيس ونمو ونجاح المشروعات الريادية؛
- ⊖ تقدم حاضنات الأعمال للمشروعات الريادية عدد من الخدمات المالية والبشرية والمادية؛
- ⊖ تعد عمليات حاضنات الأعمال والمشروعات الريادية محركا لتغيير ثقافة المجتمع عن طريق تغيير ثقافة الاعمال.

**الدراسة الثالثة: دراسة عمران محمد الفواز وهي رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، 2014<sup>2</sup>.**

هدفت الدراسة إلى معرفة دور حاضنات الأعمال الجامعية في توجيه الطلبة نحو ريادة الأعمال، والتعرف على ميولات الطلبة المنتسبين لحاضنات الأعمال في الجامعات الاردنية نحو ريادة الأعمال، تمثلت عينة الدراسة في الطلبة المنتسبين لحاضنات الاعمال في الجامعات الاردنية، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وكان من أبرز نتائجها ما يلي:

- ⊖ وجود مستوى عال لميول الطلبة نحو ريادة الأعمال في حاضنات الأعمال الجامعية في الجامعات الاردنية؛
- ⊖ وجود أثر هام لدور حاضنات الأعمال الجامعية في توجيه الطلبة نحو ريادة الأعمال في الجامعات الاردنية.
- ⊖ هناك مستوى عال للخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال الجامعية فيما تعلق بالدعم التقني وتقييم أداء العاملين ومجال الخدمات الادارية والمكتبية؛
- ⊖ هناك مستوى متوسط للخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال الجامعية فيما تعلق بالدعم المالي والتسويقي ومجال التدريب والاستشارات الحديثة العلمية في ريادة الاعمال.

**الدراسة الرابعة: دراسة جابر مهدي وهي مقال، 2015<sup>3</sup>.**

حاول الباحث تسليط الضوء على المرتكزات الاساسية للفلسفة التي تقوم عليها حاضنات المشروعات، الوقوف على الخدمات التي تقدمها، وتمثلت عينة الدراسة في المشاريع المحتضنة والمتخرجة من حاضنة المشروعات بمدينة عنابة، استخدم الباحث الاستبيان لجمع البيانات، وتوصل الباحث إلى النتائج التالية:

<sup>1</sup> ايثار عبد الهادي آل فيحان وسعدون محسن سلمان، مرجع سبق ذكره.

<sup>2</sup> عمران محمد الفواز، دور حاضنات الاعمال في توجيه الطلبة نحو ريادة الاعمال في الجامعات الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة اليرموك-الأردن، 2014.

<sup>3</sup> جابر مهدي، مرجع سبق ذكره.

- ⊖ الهدف من اقامة حاضنات الاعمال هو الترويج لروح المبادرة؛
- ⊖ مساندة المشروعات الريادية على تخطي الصعوبات عند انطلاقها؛
- ⊖ وجود علاقة معنوية موجبة بين خدمات حاضنة المشروعات وتعزيز ريادة الاعمال.

### الدراسة الخامسة: دراسة محمد تومي وعلي فلاق وهي مقال، 2019<sup>1</sup>.

حاولت الدراسة التعرف على كيفية إحداث تأزر بين مختلف أنواع حاضنات الأعمال الناشطة حالياً، تبيان الدور الذي تلعبه في تعزيز المشاريع الريادية بالنسبة للمشاريع المحتضنة أو المتخرجة، وتمثل عينة الدراسة في 53 مدير مشروع محتضن في حاضنات عمومية وخاصة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم فيها الاستبيان لجمع البيانات، وكان من أبرز نتائجها:

- ⊖ يمكن للحاضنة الخاصة أن تعزز الدور الذي تؤديه الحاضنات العمومية؛
- ⊖ البرنامج المسطر للحاضنات العمومية يمكن أن يعول عليه في تحقيق الأهداف التنموية الكبيرة؛
- ⊖ كما توصلت الدراسة إلى أن أغلب المستثمرين يتوجهون للاستثمار في الحاضنة الخاصة فهي متخصصة بدرجة كبيرة في البرمجيات والتجارة الإلكترونية ولكن مدى بقائها واستمرارية هذا النوع من الحاضنات على المدى الطويل غير واضحة، وهذا ما توفر حاضنات الأعمال العمومية بيئة مستقرة وآمنة، ليس هذه فقط يمكن للحاضنات العمومية أن تحتضن أكبر عدد من المشاريع والمقاولين في حين الحاضنات الخاصة تحتضن عدد محدد فقط وعليه؛ يمكننا القول أنه من خلال هذه الفروق يمكن أن يكون هناك تأزر بين حاضنات الأعمال وفق شروط وقواعد تضبط من الطرفين.

<sup>1</sup> محمد تومي وعلي فلاق، مرجع سبق ذكره.

## المبحث الثاني: تحليل الدراسات السابقة

يستهدف المبحث الثاني تحليل الدراسات السابقة، ويتكون من مطلبين رئيسيين: التعقيب على الدراسات السابقة وتحديد موقع الدراسة الحالية بينها. يعنى التعقيب بتقييم ومراجعة الأبحاث السابقة وتحليل نتائجها ومنهجياتها، مما يمكن أن يكشف عن فجوات في المعرفة أو نقاط ضعف في الأبحاث السابقة. بعد ذلك، يركز تحديد موقع الدراسة الحالية على مواصلة النقاش مع الأبحاث السابقة وتحديد مدى تميز الدراسة الحالية ومساهمتها الفريدة في المجال، وهل يمكن أن تملأ الثغرات أو تقدم إضافات جديدة.

## المطلب الأول: التعقيب على الدراسات السابقة

تنوعت الدراسات التي تطرقت لموضوع حاضنات الاعمال، من خلال التعرف على مفهوم حاضنات الاعمال أهميتها دورها أنواعها... الخ، ونجد أن هناك دراسات تناولت مساهمة حاضنات الاعمال في النهوض بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتوفير فرص عمل مثل دراسة (محمود حسين الوادي، 2010)، ودراسات تطرقت لحاضنات الاعمال التكنولوجية ودورها في تطوير الابداع والابتكار في المشاريع الصغيرة، مثل دراسة (بسمة فتحي عوض برهوم، 2015) ودراسة (شريف غياط ومحمد بوقموم، 2009).

(محمد إبراهيم المدهون ومنى رضوان النخالة، 2017)، ودراسات وقفت على الخدمات التي تقدمها حاضنات الاعمال والصعوبات التي تواجه حاملي المشاريع مثل دراسة بسمة فتحي عوض برهوم، (2015).

تباينت الدراسات كثيرا في استخدامها لمنهجية البحث حيث تم استخدام المنهج الوصفي، مثل في دراسة (فوزي عبد الرزاق، 2014)، والمنهج المقارن مثل دراسة (محمد إبراهيم المدهون ومنى رضوان النخالة، 2017). وكذلك الادوات المستخدمة في الدراسة حيث تم استخدام الاستبانة مثل دراسة (زميت الخير، 2015) و (Khalid , 2009 , Abed Dahleez) و(محمود حسين الوادي، 2010)، (آسل إبراهيم خصاونة، 2014). والمقابلة والزيارات الميدانية مثل دراسة (رغدة سالم عودة الزيدانين، 2009) و(محمد إبراهيم المدهون ومنى رضوان النخالة، 2017)، كما تنوعت العينة في الدراسات السابقة: الطلاب، مدرءاء ومنتسبي الحاضنات في الجامعات، المشاريع المتخرجة والمحتضنة، العاملين في الجامعات.

تنوعت الدراسات في تناولها لموضوع المقاولاتية وثقافة المقاولاتية، من خلال التعرف على المقاولاتية وثقافة المقاولاتية وآليات الدعم والمرافقة... الخ، ونجد أن هناك دراسات تناولت واقع ريادة الاعمال مثل دراسة (ياسر سالم المري، 2013)، ودراسات تطرقت لخصائص المقاول الذاتية وقدراته في النجاح المقاولاتي، مثل دراسة (SIAGH

(Ahmed Ramzi , 2014) ودراسات وقفت على مفهوم ومحددات ثقافة المقاولاتية وأدوات المرافقة المقاولاتية، مثل دراسة (بدرأوي سفيان، 2015) و (جمعة عبد العزيز، 2015-2016) و (مسيخ أيوب، 2016).  
تباينت الدراسات كثيرا في استخدامها لمنهجية البحث حيث تم استخدام المنهج الوصفي مثل دراسة (مسيخ أيوب، 2016) ودراسة (بشير الدويبي، 2014) و(جابر مهدي، 2015) والمنهج المقارن مثل دراسة (ياسر سالم المري، 2013) وكذلك الادوات المستخدمة في الدراسة حيث تم استخدام الاستبانة مثل دراسة (ARABECHE Zina & TABETI Habib , 2016) والمقابلة والزيارات الميدانية مثل دراسة (بدرأوي سفيان، 2015) وكانت هناك دراسات على عدد من المشروعات والشركات مثل دراسة (رياحين رياض فاضل الشيخ عيسى، 2010)، كما وأن هناك بعض الدراسات استخدمت طريقة النمذجة بالمعادلات الهيكلية مثل دراسة (SIAGH Ahmed Ramzi , 2014) و(جمعة عبد العزيز، 2015-2016). كما تنوعت العينة في الدراسات السابقة: الطلاب، المقاولين، مجموعة من المؤسسات.

ما نلاحظ أن هناك دراسات ربطت بين متغيرات الدراسة ولكن اختلفت حول الفئة المستهدفة أو عينة الدراسة، فمثلا هناك دراسات للطلبة المنتسبين لحاضنات الاعمال في الجامعات (عمران محمد الفواز، 2014) ودراسات تطرق لعدد من المشاريع (جابر مهدي، 2015) ودراسة (أنور أحمد نهار العزام وصباح محمد موسى، 2010).

تباينت الدراسات كثيرا في استخدامها لمنهجية البحث حيث تم استخدام المنهج الوصفي مثل دراسة (ايثار عبد الهادي آل فيحان وسعدون محسن سلمان، 2012). وكذلك الادوات المستخدمة في الدراسة حيث تم استخدام الاستبانة مثل دراسة (جابر مهدي، 2015). وكانت هناك دراسات على عدد من المشاريع مثل دراسة (أنور أحمد نهار العزام وصباح محمد موسى، 2010). كما تنوعت العينة في الدراسات السابقة حيث كانت تناولت: الطلاب، المشاريع المحتضنة والمتخرجة.

والشيء الملاحظ أيضا أن جميع نتائج الدراسات السابقة اتفقت على النقاط التالية:

- ⊖ لحاضنات الاعمال دور كبير في تنمية وتطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- ⊖ تساهم حاضنات الاعمال في القضاء على ظاهرة البطالة وخلق فرص عمل؛
- ⊖ تعتبر حاضنات الاعمال من بين الاليات الحديثة لنشر ثقافة العمل الحر وتشجيع المبادرات الفردية؛
- ⊖ عدم توفر البنى التحتية لنجاح مشاريع الحاضنات؛

- ⊖ أغلب المشاريع المقامة هي مشاريع تقليدية وغياب الابتكار والابداع؛
- ⊖ لحاضنات الاعمال دور كبير في تغيير وجهة نظر المجتمع نحو العمل الحر؛
- ⊖ تساعد حاضنات الاعمال على بناء قدرات المقاولين؛
- ⊖ هناك غياب كبير لثقافة المقاوالاتية وروح المقاوالاتية لدى الشباب؛
- ⊖ غياب المختصين في مجال المرافقة المقاوالاتية؛
- ⊖ هناك علاقة جد مترابطة بين حاضنات الاعمال والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### المطلب الثاني: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

من خلال التعرض للدراسات السابقة والمتعلقة بموضوع حاضنات الاعمال وثقافة المقاوالاتية، ويمكننا أن نرصد جوانب الاتفاق والاختلاف بين هذه الدراسات في النقاط التالية:

#### ⊖ أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة في إعداد هذه الدراسة:

- لقد ساعدت الدراسات السابقة الباحثة بشكل كبير في وضع تصور عام حول الموضوع، كما كان لها دور في وضع نموذج الدراسة، وفي العديد من النقاط سوف نتعرض لها فيما يلي:
- تحديد مشكلة البحث وتحديد أهدافها وتساؤلاتها وفروضها؛
- اختيار منهج دراسة يتناسب وموضوع البحث؛
- اعداد استبيان وتحديد متغيرات البحث؛
- التعرف على الاساليب الاحصائية واختيار ما يناسب بحثنا.

#### ⊖ أوجه الاختلاف من إعداد الدراسات السابقة في إعداد هذه الدراسة:

- أيضا ما نلاحظه في الدراسات السابقة من حيث مجتمع وعينة الدراسة كانت متنوعة ومتعددة في حين سوف تكون دراستنا مسحية وتركز على جميع حاضنات الاعمال المتواجدة على المستوى الوطني وتشمل كل المشاريع المتخرجة والمحتمنة؛

- كما تتميز دراستنا بتعدد الادوات التي تستخدم بين المقابلة وإعداد استبيان في جمع البيانات، كما نعتمد البرنامج الاحصائي SPSS.

## خلاصة الفصل الثالث:

باختصار، يقدم الفصل الثالث استكشافاً شاملاً وتقييماً نقدياً للأدبيات الموجودة حول حاضنات الأعمال وثقافة ريادة الأعمال، مما يضع أساساً متيناً لدراستنا. من خلال فحص دقيق للأبحاث السابقة، يحدد هذا الفصل الدور الحاسم لحاضنات الأعمال في تعزيز مشاريع ريادة الأعمال ويسلط الضوء على التأثير الكبير لثقافة ريادة الأعمال على الابتكار والنمو في مجال الأعمال. ومن خلال تقسيم الأدبيات إلى مجالات مركزة، قدمنا نظرة عامة مفصلة عن الفهم الحالي وحددنا أوجه التآزر بين حاضنات الأعمال وثقافة ريادة الأعمال. علاوة على ذلك، يسلط تحليلنا النقدي الضوء على الفجوات والقيود في البحث الحالي، مما يؤكد الحاجة إلى دراستنا وقدرتها على ملء هذه الفراغات. ومن خلال وضع بحثنا في سياق هذه النتائج، فإننا نوضح مساهمتها المتوقعة في المجال الأكاديمي، بهدف إثراء الحوار حول كيف يمكن لحاضنات الأعمال أن تعمل بشكل فعال على تنمية ثقافة ريادة الأعمال التي تؤدي إلى نجاح الأعمال والابتكار. وبالتالي، فإن هذا الفصل لا يضع دراستنا في سياق المشهد الأكاديمي الأوسع فحسب، بل يمهّد الطريق أيضاً للتحقيق التجريبي الذي يلي ذلك، مما يعد برؤى قيمة حول ديناميكيات حضانة الأعمال وثقافة ريادة الأعمال.

# الفصل الرابع: واقع مشاتل المؤسسات في الجزائر

## تمهيد:

في هذا الفصل، سنتعمق في مشهد حاضنات الأعمال في السياق الجزائري. نبدأ بتقديم المفاهيم العامة لحاضنات الأعمال في الجزائر، مع تقديم لمحة عامة عن غرضها وأهدافها ووظائفها ضمن النظام البيئي لريادة الأعمال الجزائري. بالإضافة إلى ذلك، نسلط الضوء على بعض أبرز حاضنات الأعمال العاملة على المستوى الوطني في الجزائر، وناقش أهميتها وتأثيرها على مشهد ريادة الأعمال المحلي.

نستكشف أيضا العوامل المختلفة التي ساهمت في تأخير إنشاء حاضنات الأعمال في الجزائر، بما في ذلك العقبات التنظيمية، وتحديات التمويل، والحواجز المؤسسية. وعلى الرغم من هذه التحديات، فإننا نحدد عوامل النجاح الرئيسية التي مكنت بعض حاضنات الأعمال في الجزائر من الازدهار، مثل الإدارة الفعالة، والشراكات الاستراتيجية، والوصول إلى الموارد.

علاوة على ذلك، فإننا نتعمق في المكونات الأساسية لنجاح حاضنات الأعمال في الجزائر، بما في ذلك البنية التحتية وبرامج الإرشاد وفرص التواصل والحصول على التمويل. وأخيرا، نقترح آليات واستراتيجيات محتملة لتطوير وتعزيز حاضنات الأعمال في الجزائر، مع التركيز على مجالات مثل إصلاح السياسات، وبناء القدرات، وتعاون أصحاب المصلحة. ومن خلال هذا التحليل الشامل، نهدف إلى تسليط الضوء على الإنجازات والتحديات التي تواجه حاضنات الأعمال في الجزائر، مما يمهد الطريق لاستراتيجيات ومبادرات مستنيرة تهدف إلى تعزيز نمو ريادة الأعمال والابتكار في البلاد.

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لمشاتل المؤسسات في الجزائر

لقد أسهم النجاح الكبير لحاضنات الأعمال في دعم الشركات الناشئة حول العالم في تحفيز الجزائر على اعتماد هذه الآلية لتعزيز قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة منذ عام 2003. استحدثت الجزائر في هذا المجال مشاتل المؤسسات ومراكز التسهيل، واللذان تقدمان خدمات متشابهة لدعم المؤسسات.

هذا النهج يعكس رغبة الجزائر في توسيع نطاق الدعم المقدم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رغم التحديات المتمثلة في التأخر بالبدء بهذه المبادرة نتيجة للتركيز على القضايا السياسية والتحول إلى اقتصاد السوق، والاهتمام بالمؤسسات القائمة. لدعم هذا القطاع، ووضعت الجزائر إطاراً قانونياً وتشريعياً عبر إصدار مراسيم تنفيذية في عام 2003، مؤسسةً بذلك الأساس القانوني لإنشاء وتشغيل مشاتل ومراكز تسهيل المؤسسات<sup>1</sup>.

## المطلب الأول: مفاهيم عامة لمشاتل المؤسسات في الجزائر

## أولاً: مفهوم مشاتل المؤسسات

لقد عرفت حاضنات الاعمال في الجزائر بـ "مشاتل المؤسسات" تطبيقاً للمادة 12 من القانون رقم 01-18 المؤرخ في 27 رمضان عام 1422 الموافق 12 ديسمبر 2001، تقوم بالتكفل وبمساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودعمها<sup>2</sup>.

وفي سنة 2003 صدر الإطار القانوني المنظم لنشاط الحاضنات، والمتمثل في المرسوم التنفيذي رقم 03-78 المؤرخ في 25 فيفري 2003 المتضمن القانون الاساسي لمشاتل المؤسسات.

تعرف مشاتل المؤسسات باعتبارها: " مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتدعى في صلب النص مشاتل"<sup>3</sup>. وتتكون المشاتل في أحد الاشكال الاتية:

- ⊖ المحضنة: هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع في قطاع الخدمات؛
- ⊖ ورشة الربط: هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع في قطاع الصناعة الصغيرة والمهن الحرفية؛
- ⊖ نزل المؤسسات: هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع المنتمين إلى ميدان البحث.

<sup>1</sup> عبد الرحمان مغاري ورشيد بوكساني، دور حاضنات الأعمال التقنية في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: حالة مشاتل المؤسسات ومراكز تسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، مداخلة في إطار الملتقى الوطني حول: استراتيجية التنظيم والمراقبة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة-الجزائر، 2013، ص: 13، 14.

<sup>2</sup> المرسوم التنفيذي رقم 03/78 المؤرخ في 25 فيفري 2003، المتعلق بـ القانون الاساسي لمشاتل المؤسسات، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 13 الصادرة بـ 26 فيفري 2003، ص: 14.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص: 14.

1. أهداف حاضنات الاعمال في الجزائر: تتوخى المشاتل الأهداف الآتية<sup>1</sup>:

- ⊖ تطوير التآزر مع المحيط المؤسسي؛
- ⊖ المساهمة في النشاط الاقتصادي في محيط وجودها؛
- ⊖ تحفيز ظهور المبادرات الابتكارية؛
- ⊖ توفير الدعم لمؤسسي الشركات الناشئة؛
- ⊖ ضمان استمرارية المؤسسات المرافقة؛
- ⊖ تشجيع الشركات على تنظيم أفضل؛
- ⊖ السعي لأن تكون في المدى المتوسط، عنصراً استراتيجياً في النمو الاقتصادي في محيط وجودها.

2. الخدمات التي تقدمها: توفر المشتلة أيضاً بناء على طلب المؤسسات المحتضنة الخدمات المشتركة الآتية<sup>2</sup>:

- ⊖ استقبال المكالمات الهاتفية والفاكس؛
- ⊖ توزيع وإرسال البريد وكذا طبع الوثائق؛
- ⊖ استهلاك الكهرباء والماء والغاز؛
- ⊖ تتولى المشتلة فيما يخص الاستشارة المقدمة للمؤسسات مرافقة ومتابعة اصحاب المشاريع قبل إنشاء مؤسساتهم وبعدها؛
- ⊖ وزيادة على وظيفة الاستشارة في الميدان القانوني والمحاسبي والتجاري والمالي، تقدم المشتلة لأصحاب المشاريع دعماً يتمثل في تلقينهم مبادئ تقنيات التسيير خلال مرحلة إنضاج المشروع.

كما أنها أيضاً تتكفل بما يلي<sup>3</sup>:

- تقديم استشارة خاصة؛
- فحص مخططات الأعمال للمستأجرين المحتملين الحاملين للمشاريع داخل المشتلة؛
- ⊖ تقييم جميع أنواع الدعم والمتابعة؛
- ⊖ تصميم خطة إرشادية لمختلف مجالات الأنشطة التي تستضيفها الحاضنة؛
- ⊖ تحليل وتقديم الوسائل والأدوات لتحسين وإنشاء الشركات الحديثة؛

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي رقم 78/03 المؤرخ في 25 فيفري 2003، المتعلق بـ القانون الاساسي لمشاتل المؤسسات، مرجع سبق ذكره ، ص: 14.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص: 14، 15.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص: 17.

⊖ معاونة الشركات في تخطي التحديات والموانع التي تصادفها؛

⊖ توفير الأدوات والمعدات المكتبية والتكنولوجية للشركات المدعومة..

ثانيا: مراكز التسهيل<sup>1</sup>

يمكن تعريف مراكز التسهيل بأنها " مؤسسات عمومية ذات طابع إداري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتدعى في صلب النص المراكز"<sup>2</sup>.

1. أهداف مراكز التسهيل: تتوخى المراكز تحقيق الاهداف الآتية<sup>3</sup>:

⊖ إنشاء نافذة تلي احتياجات مؤسسي الشركات والمقاولين؛

⊖ تطوير ثقافة المقاول؛

⊖ ضمان إدارة الملفات المستفيدة من دعم الصناديق المؤسسة من قبل وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقاً

للقوانين المطبقة؛

⊖ تخفيض مدة تأسيس المؤسسات وتوسيع استردادها؛

⊖ تشجيع تطوير التقنيات الحديثة لدى صاحبي المشروعات؛

⊖ تأسيس منصة للتواصل بين عالم الأعمال والمؤسسات والهيئات الإدارية المركزية والمحلية؛

⊖ تحفيز البحث عبر توفير بيئة للتفاعل بين صاحبي المشروعات ومراكز البحث وشركات الاستشارات ومؤسسات

التدريب والمراكز التكنولوجية والصناعية والمالية؛

⊖ دعم تطوير الهيكل الاقتصادي المحلي؛

⊖ تعزيز توسيع المهارات وتشجيعها؛

⊖ تقدير الكفاءات البشرية وتحسين استخدام الموارد المالية؛

⊖ إنشاء قاعدة معطيات حول الكثافة المكانية لنسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حول ترقب التكنولوجيات؛

⊖ نشر الاجهزة الموجهة لمساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودعمها؛

⊖ مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للاندماج في الاقتصاد الوطني والدولي.

<sup>1</sup> وحاليا يطلق عليها مراكز الدعم والاستشارة.

<sup>2</sup> المرسوم التنفيذي رقم 79/03 المؤرخ في 25 فيفري 2003، يحدد الطبيعة القانونية لمراكز تسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومهامها وتنظيمها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 13 الصادرة بـ 26 فيفري 2003، ص: 18.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص: 18.

**الجدول رقم (9.4): عدد مراكز الدعم والاستشارة ومشاتل المؤسسات على المستوى الوطني**

مشاتل المؤسسات	مراكز الدعم والاستشارة	الهياكل التشغيلية
18	28	

**Source :** Bulletin d'information statistique de la PME, Ministère de l'industrie et des mines, N° 42, données de L'Année 2022, Avril 2023, pp : 30 ,31.

يشير الجدول أعلاه إلى أن عدد مراكز الدعم والاستشارة ومشاتل المؤسسات على المستوى الوطني حسب إحصائيات وكالة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الابتكار، يوجد **28** مركز ناشط، وقدر عدد المشاريع المحتضنة في مراكز الدعم والاستشارة بـ **331** مشروع، أما في مشاتل المؤسسات فتم احتضان **278**. وهذا يبين لنا بأن وتيرة بدأ وانجاز مراكز التسهيل والمشاتل ضعيف ولا يشهد تطور بسرعة كبيرة

**المطلب الثاني: أهم المشاتل الموجودة على المستوى الوطني**

الجدول التالي يوضح لنا المشاتل الناشطة في الجزائر وتاريخ انطلاقتها، كما يليه التوزيع الجغرافي لهاته المشاتل على المستوى الوطني.

**جدول رقم (10.4): مشاتل المؤسسات الناشطة في الجزائر**

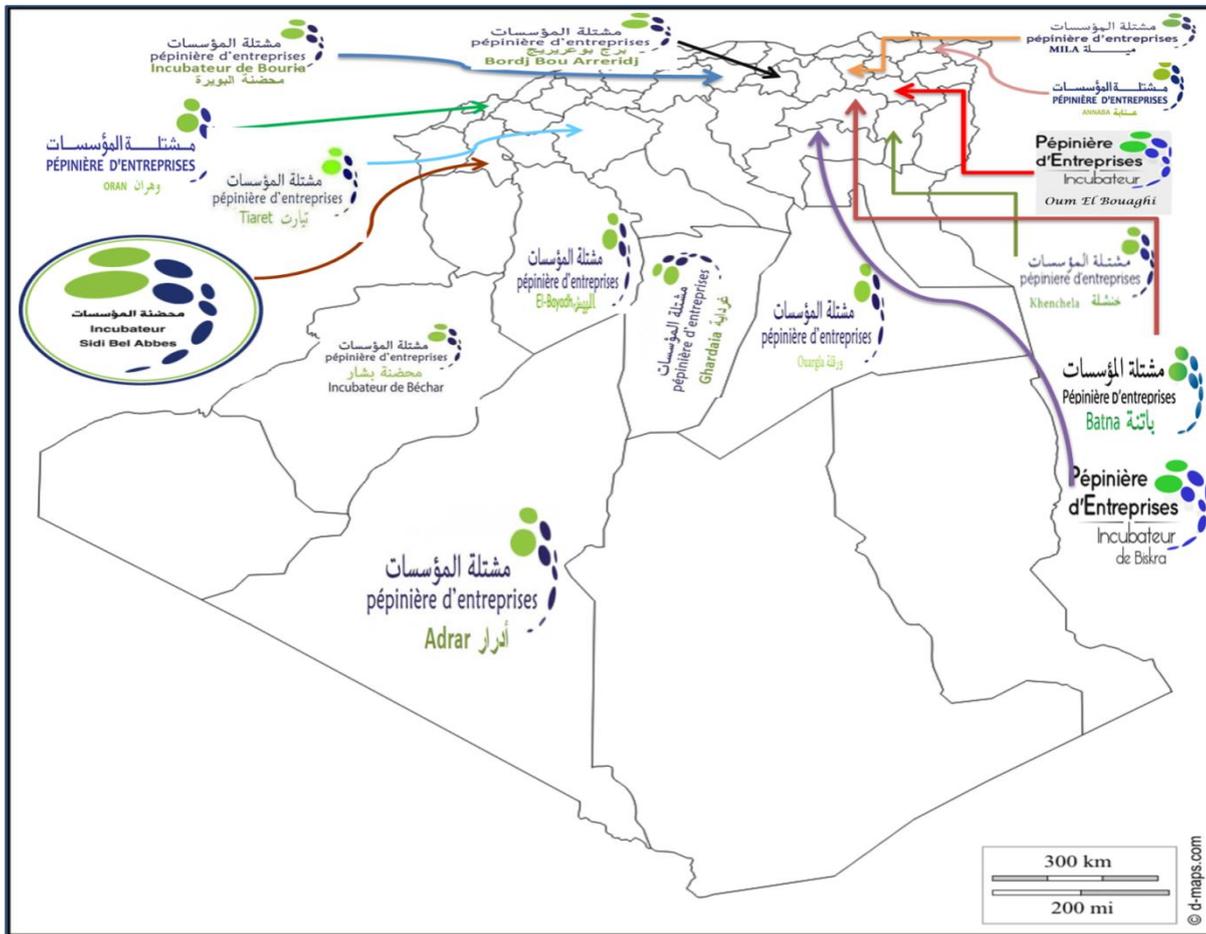
المحضنة	رقم المرسوم التنفيذي بإنشاء المحضنة	تاريخ انطلاق النشاط
باتنة	المرسوم التنفيذي رقم 376/03 بتاريخ 2003/10/30	2013
عنابة	المرسوم التنفيذي رقم 380/03 بتاريخ 2003/10/30	2009
وهران	المرسوم التنفيذي رقم 382/03 بتاريخ 2003/10/30	2009
غرداية	المرسوم التنفيذي رقم 262/06 بتاريخ 2006/07/30	2009
ورقلة	المرسوم التنفيذي رقم 261/06 بتاريخ 2006/07/30	2013
أدرار	المرسوم التنفيذي رقم 258/06 بتاريخ 2006/07/30	2013
بشار	المرسوم التنفيذي رقم 260/06 بتاريخ 2006/07/30	2016
بسكرة	المرسوم التنفيذي رقم 259/06 بتاريخ 2006/07/30	2013
أم البواقي	المرسوم التنفيذي رقم 200/08 بتاريخ 2008/07/09	2013
البويرة	المرسوم التنفيذي رقم 200/08 بتاريخ 2008/07/09	2016
تيارت	المرسوم التنفيذي رقم 200/08 بتاريخ 2008/07/09	2016
سيدي بلعباس	المرسوم التنفيذي رقم 200/08 بتاريخ 2008/07/09	2013
البيضاء	المرسوم التنفيذي رقم 200/08 بتاريخ 2008/07/09	2013

2009	المرسوم التنفيذي رقم 200/08 بتاريخ 2008/07/09	برج بوعريريج
2014	المرسوم التنفيذي رقم 200/08 بتاريخ 2008/07/09	خنشلة
2013	المرسوم التنفيذي رقم 200/08 بتاريخ 2008/07/09	ميلة

المصدر: بجلولي سارة، مشاتل المؤسسات آلية دعم ناجحة في الغرب فماذا عنها في الجزائر: دراسة تقييمية للفترة (2003-2016)، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف- الجزائر، المجلد 15 العدد 02، 2019، ص 168، 169 (بتصرف)

من خلال الجدول نلاحظ بأنه هناك 16 مشتلة تنشط على المستوى الوطني، كما يلاحظ أيضا بأنه هناك تأخر في انطلاق عمل هذه المشاتل بين صدور المرسوم التنفيذي وتاريخ الانطلاق.

شكل رقم (22.4): التوزيع الجغرافي لمشاتل المؤسسات على المستوى الوطني



المصدر: من إعداد الباحثة

أولا: مشتلة المؤسسات - محضنة باتنة-

تم إنشائها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 376/03 المؤرخ في 04 رمضان عام 1424 الموافق لـ 30 أكتوبر 2003، المتضمن إنشاء مشتلة المؤسسات المسماة " محضنة باتنة"، هي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية

المعنوية والاستقلال المالي، وتخضع في تنظيمها وسيرها لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 78/03 المؤرخ في 24 ذي الحجة عام 1423 الموافق لـ 25 فيفري 2003<sup>1</sup>، وتشتمل المحضنة على موارد بشرية مقدرة بـ 11 فرد، 06 منهم اطارات والباقي أعوان تنفيذ<sup>2</sup>.

**جدول رقم (11.4): حصيلة نشاط مشاتل المؤسسات - محضنة باتنة خلال الفترة 2014-2018**

البيان	2014	2015	2016	2017	2018
استقبال وتوجيه	187	188	114		104
الايواء	11	14	16		16
المرافقة وإنشاء المؤسسة	10	15	15		08
مخطط الأعمال	05	02	02		
مساعدة في تسجيل براءة الاختراع	00	01	05		
مرافقة مع المعهد الوطني للملكية الصناعية والفكرية	00	03	06		02
دورات تدريبية وتكوينية	00	00	14		37

المصدر: مصطفى بودراما وفاطمة الزهراء عايب، دور حاضنات الأعمال في تعزيز قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

على الابتكار: دراسة حالة حاضنة المؤسسات باتنة، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، جامعة عمار التليجي، الأغواط- الجزائر، المجلد 08 العدد 03، 2017، ص: 138.

سهام شوشان وسميرة عبد الصمد، مرجع سبق ذكره، ص: (64-67)

**ثانيا: مشاتل المؤسسات - محضنة عنابة-**

تم إنشائها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 380/03 المؤرخ في 04 رمضان عام 1424 الموافق لـ 30 أكتوبر 2003، المتضمن إنشاء مشاتل المؤسسات المسماة " محضنة عنابة"، هي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتخضع في تنظيمها وسيرها لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 78/03 المؤرخ في 24 ذي الحجة عام 1423 الموافق لـ 25 فيفري 2003<sup>3</sup>، كانت الانطلاقة الفعلية لنشاط المحضنة في سنة 2009، وتمكنت من احتضان 80

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي رقم 376/03 المؤرخ في 30 أكتوبر 2003، المتعلق بإنشاء مشاتل المؤسسات المسماة " محضنة باتنة"، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 67 الصادر بـ 05 نوفمبر 2003، ص: 11.

<sup>2</sup> سهام شوشان وسميرة عبد الصمد، المرافقة المقاولاتية كآلية لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر: مشاتل المؤسسات - محضنة باتنة نموذجاً، مجلة النمو الاقتصادي والمقاولاتية، جامعة أحمد درارية، أدرار-الجزائر، المجلد 03 العدد 01، 2020، ص: 63.

<sup>3</sup> المرسوم التنفيذي رقم 380/03 المؤرخ في 30 أكتوبر 2003، المتعلق بإنشاء مشاتل المؤسسات المسماة " محضنة عنابة"، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 67 الصادر بـ 05 نوفمبر 2003، ص: 14.

حامل مشروع منذ إنشائها، وتسهر على تقديم العديد من الخدمات كالمرافقة والاستشارة، وتقديم دورات تكوينية وإعداد مخططات العمل، مقرها نـج صيود عاشور بلدية عنابة، تقدر مساحتها بـ 477.82 م<sup>2</sup>

### ثالثا: مشتلة المؤسسات –محضنة أدرار

تم إنشائها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 258/06 المؤرخ في 04 رجب عام 1427 الموافق لـ 30 جويلية 2006، المتضمن إنشاء مشتلة المؤسسات المسماة " محضنة أدرار"، مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتخضع في تنظيمها وسيرها لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 78/03 المؤرخ في 24 ذي الحجة عام 1423 الموافق لـ 25 فيفري<sup>1</sup> 2003، وكان الانطلاق الفعلي لنشاطها في نوفمبر 2013، مقرها بساحة ماسيني قرب السوق المغطاة الفقارة، تتوفر المحضنة على 07 مكاتب، وبلغ عدد حاملي المشاريع المستفيدين من خدمة الإيواء لسنة 2016 بـ 14 مشروع، وعدد المؤسسات المحتضنة 07 مشاريع. وخلال نفس السنة تم إنجاز 32 مخطط عمل من بين 37 مخطط كان مبرمج، كما قامت بتقديم 11 دورة تدريبية<sup>2</sup>.

### رابعا: مشتلة المؤسسات –محضنة بسكرة

تم إنشائها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 259/06 المؤرخ في 04 رجب عام 1427 الموافق لـ 30 جويلية 2006، المتضمن إنشاء مشتلة المؤسسات المسماة " محضنة بسكرة"، مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتخضع في تنظيمها وسيرها لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 78/03 المؤرخ في 24 ذي الحجة عام 1423 الموافق لـ 25 فيفري<sup>3</sup> 2003، مقرها في المنطقة الحضرية الغربية طريق طولقة بسكرة، تشمل على 29 مكتب.

### 1. حصيلة المشاريع المحتضنة من قبل محضنة بسكرة

بدأت عملية احتضان المشاريع لدى محضنة بسكرة سنة 2014، وفيما يلي قائمة بالمشاريع المحتضنة منذ

انطلاقها:

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي رقم 258/06 المؤرخ في 30 جويلية 2006، المتعلق بإنشاء مشتلة المؤسسات المسماة " محضنة أدرار"، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 49 الصادر بـ 02 أوت 2006، ص: 15

<sup>2</sup> عبد الكريم مسعودي، دور حاضنات الأعمال في مرافقة وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة مشتلة المؤسسات بأدرار، مجلة التكامل الاقتصادي، جامعة أحمد درارية، أدرار- الجزائر، المجلد 06 العدد 01، 2018، ص: (55-57).

<sup>3</sup> المرسوم التنفيذي رقم 259/06 المؤرخ في 30 جويلية 2006، المتعلق بإنشاء مشتلة المؤسسات المسماة " محضنة بسكرة"، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 49 الصادر بـ 02 أوت 2006، ص: 16.

جدول رقم (12.4): قائمة المشاريع المحتضنة من طرف مشتلة بسكرة من سنة 2014 الى سنة 2019

السنة	عدد المشاريع المستقبلية	عدد المشاريع التي تم ايوانها	عدد المشاريع المحتضنة	عدد مناصب العمل المستحدثة	توزيع المشاريع حسب النشاط
2014	128	29	29	89	04 صناعات مختلفة، 07 صناعات غذائية، 2 كيمياء وبلاستيك، 2 حديد وصلب، 2 مياه وطاقة، 1 المناجم والمحاجر، 11 خدمات
2015	54	30	30	72	02 صناعات مختلفة، 09 صناعات غذائية، 02 كيمياء وبلاستيك، 03 حديد وصلب، 02 بناء واشغال عمومية، 02 مواد البناء، 10 خدمات
2016	33	28	28	92	02 صناعات مختلفة، 06 صناعات غذائية، 01 كيمياء وبلاستيك، 04 حديد وصلب، 01 تربية المائيات، 01 مواد البناء، 01 السياحة
2017	23	18	18		01 صناعات مختلفة، 06 صناعات غذائية، 02 حديد وصلب، 02 تربية المائيات، 07 خدمات
2018	25	22	22		02 صناعات مختلفة، 01 صناعات غذائية، 02 حديد وصلب، 02 أشغال عمومية، 15 خدمات
2019	113	13	13		02 صناعات مختلفة، 01 صناعات غذائية، 01 حديد وصلب، 02 أشغال عمومية، 07 خدمات

المصدر: طالبة أميرة، حاضنات الأعمال كآلية لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: دراسة محضنتي بسكرة

وميلة، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور، الجلفة-الجزائر، المجلد 16 العدد 01، 2022، ص: 425.

علي فرود ونسرين كزيز، دور حاضنات الاعمال في دعم المشاريع المقاولاتية المحلية: محضنة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية بسكرة نموذجاً، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، جامعة المسيلة-الجزائر، المجلد 03 العدد 01، 2018، ص: 84.

#### خامسا: مشتلة المؤسسات -محضنة بشار

تم إنشائها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 260/06 المؤرخ في 04 رجب عام 1427 الموافق ل 30 جويلية 2006، المتضمن إنشاء مشتلة المؤسسات المسماة " محضنة بشار"، مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتخضع في تنظيمها وسيرها لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 78/03 المؤرخ في 24 ذي الحجة عام 1423 الموافق ل 25 فيفري 2003<sup>1</sup>.

#### سادسا: مشتلة المؤسسات -محضنة ورقلة

تم إنشائها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 261/06 المؤرخ في 04 رجب عام 1427 الموافق ل 30 جويلية 2006، المتضمن إنشاء مشتلة المؤسسات المسماة " محضنة ورقلة"، مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتخضع في تنظيمها وسيرها لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 78/03 المؤرخ في 24 ذي الحجة عام 1423 الموافق ل 25 فيفري 2003<sup>2</sup>.

#### سابعا: مشتلة المؤسسات -محضنة غرداية

تم إنشائها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 262/06 المؤرخ في 04 رجب عام 1427 الموافق ل 30 جويلية 2006، المتضمن إنشاء مشتلة المؤسسات المسماة " محضنة غرداية"، مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتخضع في تنظيمها وسيرها لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 78/03 المؤرخ في 24 ذي الحجة عام 1423 الموافق ل 25 فيفري 2003<sup>3</sup>.

#### ثامنا: مشتلة المؤسسات -محضنة أم البواقي

تم إنشائها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 200/08 المؤرخ في 03 رجب عام 1429 الموافق ل 06 جويلية 2008، المتضمن إنشاء مشاتل المؤسسات المسماة " محاضن"، فهي مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي رقم 260/06 المؤرخ في 30 جويلية 2006، المتعلق بإنشاء مشتلة المؤسسات المسماة " محضنة بشار"، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 49 الصادر ب 02 أوت 2006، ص: 16.

<sup>2</sup> مرسوم التنفيذي رقم 261/06 المؤرخ في 30 جويلية 2006، المتعلق بإنشاء مشتلة المؤسسات المسماة " محضنة ورقلة"، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 49 الصادر ب 02 أوت 2006، ص: 17.

<sup>3</sup> المرسوم التنفيذي رقم 262/06 المؤرخ في 30 جويلية 2006، المتعلق بإنشاء مشتلة المؤسسات المسماة " محضنة غرداية"، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 49 الصادر ب 02 أوت 2006، ص: 18.

المعنوية والاستقلال المالي وتخضع في تنظيمها وسيرها لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 78/03 المؤرخ في 24 ذي الحجة عام 1423 الموافق ل 25 فيفري 2003<sup>1</sup> ولقد كانت الانطلاقة الفعلية لنشاط المحضنة في جوان 2013، مقرها بدائرة عين البيضاء.

#### تاسعا: مشتلة المؤسسات - محضنة خنشلة-

تم إنشائها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 200/08 المؤرخ في 03 رجب عام 1429 الموافق ل 06 جويلية 2008، المتضمن إنشاء مشاتل المؤسسات المسماة " محاضن"، فهي مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتخضع في تنظيمها وسيرها لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 78/03 المؤرخ في 24 ذي الحجة عام 1423 الموافق ل 25 فيفري 2003<sup>2</sup>، ولقد كانت الانطلاقة الفعلية لنشاط المحضنة في 05 جانفي 2014، تتربع على مساحة تقدر ب 520 م<sup>2</sup> وتتكون محضنة خنشلة من 20 مكتبا موزعين كما يلي:

- إحدى عشر مكتبا (11) مجهز مخصص لاستيعاب حاملي المشاريع؛
- ستة مكاتب (06) مخصصة للإدارة؛
- إضافة إلى قاعة استقبال واسعة، قاعة اجتماعات مجهزة، قاعة تكوين مجهزة.

#### جدول رقم (13.4): حصيلة نشاطات مشتلة المؤسسات - محضنة خنشلة 2014-2018

2018	2017	2016	2015	2014	
565	659	800	750	500	الاستقبال والتوجيه
11	14	12	12	13	عدد طالبي الاحتضان
24	14	17	13	21	الدورات التكوينية
03	05	02	02	05	عدد المؤسسات المستحدثة
57	89	28	17	24	عدد مناصب العمل المستحدثة
				17	استقبال وتوجيه حاملي المشاريع على مستوى مكتب مركز دعم التكنولوجيا والابتكار
				11	اتفاقيات التعاون الموقعة
					القطاعات الصناعة، الخدمات، السياحة، الغذائية

المصدر: وثائق داخلية من مشتلة المؤسسات خنشلة

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي رقم 200/08 المؤرخ في 06 جويلية 2008، المتعلق ب إنشاء مشتلة المؤسسات المسماة " محضنة أم البواقي"، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 38 الصادر ب 09 جويلية 2008، ص: 24.

<sup>2</sup> المرسوم التنفيذي رقم 200/08 المؤرخ في 06 جويلية 2008، المتعلق ب إنشاء مشتلة المؤسسات المسماة " محضنة خنشلة"، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 38 الصادر ب 09 جويلية 2008، ص: 24.

**عاشرا: مشتلة المؤسسات - محضنة برج بوعريبيج-**

تم إنشائها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 200/08 المؤرخ في 03 رجب عام 1429 الموافق ل 06 جويلية 2008، المتضمن إنشاء مشاتل المؤسسات المسماة " محاضن"، فهي مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتخضع في تنظيمها وسيورها لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 78/03 المؤرخ في 24 ذي الحجة عام 1423 الموافق ل 25 فيفري 2003<sup>1</sup> وتحتوي المشتلة على 09 مكاتب مخصصة لاحتضان المؤسسات<sup>2</sup>.

**حادي عشر: مشتلة المؤسسات - محضنة البويرة-**

تم إنشائها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 200/08 المؤرخ في 03 رجب عام 1429 الموافق ل 06 جويلية 2008، المتضمن إنشاء مشاتل المؤسسات المسماة " محاضن"، فهي مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتخضع في تنظيمها وسيورها لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 78/03 المؤرخ في 24 ذي الحجة عام 1423 الموافق ل 25 فيفري 2003<sup>3</sup> مقرها بسور الغزلان.

**ثاني عشر: مشتلة المؤسسات - محضنة البيض-**

تم إنشائها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 200/08 المؤرخ في 03 رجب عام 1429 الموافق ل 06 جويلية 2008، المتضمن إنشاء مشاتل المؤسسات المسماة " محاضن"، فهي مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتخضع في تنظيمها وسيورها لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 78/03 المؤرخ في 24 ذي الحجة عام 1423 الموافق ل 25 فيفري 2003<sup>4</sup>.

**ثالثا عشر: مشتلة المؤسسات - سيدي بلعباس-**

تم إنشائها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 200/08 المؤرخ في 03 رجب عام 1429 الموافق ل 06 جويلية 2008، المتضمن إنشاء مشاتل المؤسسات المسماة " محاضن"، فهي مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي رقم 200/08 المؤرخ في 06 جويلية 2008، المتعلق بـ إنشاء مشتلة المؤسسات المسماة " محضنة برج بوعريبيج"، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 38 الصادر بـ 09 جويلية 2008، ص: 24

<sup>2</sup> فاطمة الزهراء مهديد وحببية عامر، دور حاضنات الاعمال في دعم الابداع والابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة مشتلة ولاية برج بوعريبيج - الجزائر، مجلة الدراسات الاقتصادية العميقة، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم- الجزائر، المجلد 03 العدد 01، 2016، ص: 58.

<sup>3</sup> المرسوم التنفيذي رقم 200/08 المؤرخ في 06 جويلية 2008، المتعلق بـ إنشاء مشتلة المؤسسات المسماة " محضنة البويرة"، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 38 الصادر بـ 09 جويلية 2008، ص: 24.

<sup>4</sup> المرسوم التنفيذي رقم 200/08 المؤرخ في 06 جويلية 2008، المتعلق بـ إنشاء مشتلة المؤسسات المسماة " محضنة البيض"، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 38 الصادر بـ 09 جويلية 2008، ص: 24.

المعنوية والاستقلال المالي وتخضع في تنظيمها وسيرها لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 78/03 المؤرخ في 24 ذي الحجة عام 1423 الموافق لـ 25 فيفري 2003<sup>1</sup>.

#### رابع عشر: مشتلة المؤسسات - محضنة ميلة-

تم إنشائها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 200/08 المؤرخ في 03 رجب عام 1429 الموافق لـ 06 جويلية 2008، المتضمن إنشاء مشاتل المؤسسات المسماة " محاضن"، فهي مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتخضع في تنظيمها وسيرها لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 78/03 المؤرخ في 24 ذي الحجة عام 1423 الموافق لـ 25 فيفري 2003<sup>2</sup> مقرها في تاجنانت، ولقد خصص لها القطعة الأرضية المتواجدة بالحصة الريفية رقم 12 من المنطقة الثانية لإقليم بلدية تاجنانت، حيث تتربع على مساحة اجمالية تقدر بـ 478.08 م<sup>2</sup>، وكانت الانطلاقة الفعلية لها في سنة 2013 برأسمال قدره أربع ملايين دج<sup>3</sup>. وتتكون حاضنة تاجنانت - ميلة مما يلي<sup>4</sup>:

- الطابق الأرضي ويتكون من: مكتب للاستقبال، مكتب للمحاسبة، مكتبين للتنشيط وعشر مكاتب للإيواء تتراوح مساحتها بين 17.76 م<sup>2</sup> و 22.10 م<sup>2</sup>؛
- الطابق الأول ويتكون من قاعة متعددة الأغراض، قاعة للإعلام الالي، وثمانية مكاتب مخصصة للإيواء وتتراوح مساحتها بين 20.38 م<sup>2</sup> و 19.23 م<sup>2</sup>؛
- الطابق الثاني: ويتكون من مكتب للمدير، مكتب للسكرتارية، قاعة للانتظار، وقاعة للاجتماعات

#### 1. حصيلة نشاط مشتلة المؤسسات محضنة ميلة

فيما يلي سيتم التطرق إلى أهم المشاريع مع الشرح المختصر لكل مشروع مع شرح الخدمة المقدمة من طرف مشتلة المؤسسات محضنة ميلة كما موضحة في الجدول التالي:

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي رقم 200/08 المؤرخ في 06 جويلية 2008، المتعلق بـ إنشاء مشتلة المؤسسات المسماة " محضنة سيدي بلعباس"، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 38 الصادر بـ 09 جويلية 2008، ص: 24.

<sup>2</sup> المرسوم التنفيذي رقم 200/08 المؤرخ في 06 جويلية 2008، المتعلق بـ إنشاء مشتلة المؤسسات المسماة " محضنة ميلة"، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 38 الصادر بـ 09 جويلية 2008، ص: 24.

<sup>3</sup> سارة سلامة، حاضنات الأعمال السبيل لدعم وتطوير ريادة الأعمال: حاضنة ميلة نموذجاً، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة- الجزائر، المجلد 21 العدد 01، 2021، ص: 590.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص: 590.

جدول رقم (14.4): قائمة المشاريع المحتضنة من طرف مشتلة المؤسسات محضنة ميلة

الرقم	نشاط المؤسسة	طبيعة النشاط	المدة المحتضنة	رقم المحضنة	عدد العمال
01	سيرغرافيا	الانتاج	03 أشهر	01	03
02	رسكلة الزيوت	الخدمات	03 أشهر	03	
03	تربية الدجاج البيوض	الفلاحة	12 شهر	02	
04	تركيب وتصلب معدات المكافحة والحماية ضد الحرائق	الخدمات	12 شهر	04	02
05	الانتاج الصناعي والاستيراد والتصدير لمواد البناء	الانتاج	12 شهر	05	02
06	مقاولة أشغال البناء في جميع مراحلها	حرفي	12 شهر	06	05
07	التنظيف، الصيانة والتطهير	الخدمات	12 شهر	07	02
08	مؤسسات تسلية	الخدمات	06 شهر	09	20
09	وحدة انتاج مبردات السيارات	الانتاج	12 شهر	01	46
10	استخراج وتخصير الرمل واستخراج المعادن الغرينية	الانتاج	06 شهر	02	60
11	المراقبة التقنية للمشاريع الصناعية	الخدمات	06 شهر	10	04
12	نجارة الخشب والالمنيوم	الانتاج	06 شهر	08	09
13	تجارة بالجملة للمعادن	التجارة	12 شهر	07	15
14	بناء وتعمير	الخدمات	12 شهر	02	03
15	صناعة كل أنواع مواد التعبئة من الورق	الانتاج	06 شهر	01	02
16	تجارة بالجملة للتجهيزات العمومية الصناعية	التجارة	06 شهر	05	02

المصدر: سارة سلامة، حاضنات الأعمال السبيل لدعم وتطوير ريادة الأعمال: حاضنة ميلة نموذجاً، مجلة العلوم الانسانية،

جامعة محمد خيضر، بسكرة- الجزائر، المجلد 21 العدد 01، 2021، ص: 595.

خامس عشر: مشتلة المؤسسات - محضنة تيارت-

تم إنشائها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 200/08 المؤرخ في 03 رجب عام 1429 الموافق ل 06 جويلية 2008،

المتضمن إنشاء مشاتل المؤسسات المسماة " محاضن"، فهي مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية

المعنوية والاستقلال المالي وتخضع في تنظيمها وسيرها لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 78/03 المؤرخ في 24 ذي الحجة عام 1423 الموافق لـ 25 فيفري 2003<sup>1</sup>

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي رقم 200/08 المؤرخ في 06 جويلية 2008، المتعلق بـ إنشاء مشاتل المؤسسات المسماة "محضنة تيارت"، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 38 الصادر بـ 09 جويلية 2008، ص: 24.

## المبحث الثاني: مشاتل المؤسسات بين اثبات الوجود والزوال

يستكشف المبحث الثاني واقع حاضنات الأعمال في الجزائر، مركزاً على أسباب تأخر نشأتها وعوامل نجاحها المحتملة. يتم التركيز في المطلب الأول على التحديات التي عرقلت تطور حاضنات الأعمال في البلاد، مثل البيروقراطية ونقص التمويل والبنية التحتية. بينما يركز المطلب الثاني على العوامل التي قد تساهم في نجاح هذه الحاضنات، مثل دعم الحكومة وتوفير بيئة تشريعية مواتية وتمويل مناسب ودعم فني وتقني. يهدف المبحث إلى فهم الواقع الحالي لحاضنات الأعمال في الجزائر وتحديد العوامل المؤثرة في نجاحها.

## المطلب الأول: أسباب تأخر انطلاق حاضنات الاعمال في الجزائر

هناك عدة أسباب تقف وراء تأخر إطلاق حاضنات الأعمال في الجزائر منها<sup>1</sup>:

1. تأخر صدور القوانين والمراسيم المنظمة لنشاط الحاضنات الاعمال حتى عام 2003؛
2. ضعف الوعي السياسي والاقتصادي بأهمية حاضنات الأعمال في تنمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة؛
3. غموض المفاهيم المتعلقة بحاضنات الأعمال خاصة في إطارها القانوني، فالمشرع الجزائري يعتبر الحاضنة شكل من مشاتل المؤسسات التي تختص بقطاع الخدمات.
4. عدم وجود تنسيق بين مختلف هيئات التنمية (الجامعات والمراكز البحثية من جهة وقطاع الإنتاج من جهة أخرى)، وبين بين مؤسسات التمويل والأبحاث والاستشارات؛
5. ضعف مشاريع التنمية وروح الريادة، حيث أن المهارات الريادية لا تزال خاملة وغير مستغلة بينما ينتشر فكر الربح والاستثمار سريع المددود؛
6. مشكل العقار، الحاضنة كغيرها من المؤسسات تحتاج إلى عقار لإقامتها.

## المطلب الثاني: عوامل نجاح حاضنات الاعمال في الجزائر

ونظراً لأن تجربة الجزائر في مجال حاضنات الأعمال لا تزال في بداياتها، فإننا نعتقد أن نجاحها في تحقيق أهدافها التنموية في المجالين الاقتصادي والاجتماعي يعتمد على مجموعة من العوامل والظروف الاقتصادية والاجتماعية التي

<sup>1</sup> أحمد ميلي سمية، دور حاضنات الاعمال في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (حالة الجزائر)، مجلة الافاق الاقتصادية، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، المجلد 05 العدد 02، 2020، ص ص: 54، 55.

- تساعد على تنمية روح الابداع والابتكار وثقافة المقاوالتية والعمل الحر، والرغبة في احداث تطور تكنولوجي حقيقي للمجتمع، وهو ما تعمل الحاضنات بشكل أساسي على تحقيقه، وتمثل هذه العوامل فيما يلي<sup>1</sup>:
1. إن تواجد مراكز بحثية وأبحاث علمية متقدمة ومبدعة، قادرة على إسهام في التطور الاقتصادي من خلال استقطاب وتطبيق التكنولوجيات الجديدة التي تستهدف تطوير منتجات أو خدمات جديدة أو رفع مستوى جودتها؛
  2. توفر روح الإبداع والابتكار، ولا يقتصر التجديد التكنولوجي في إدراج طرق إنتاج مستجدة أو منتجات جديدة فحسب، بل يمكن أن يتم أيضاً من خلال سلسلة من التطويرات والإضافات، الصغيرة والكبيرة، على المنتجات أو الخدمات الموجودة. القدرة على الابتكار الخلاق هي ثمرة تفاعل الفرد مع المجتمع والبيئة والموارد الشخصية، التي تتأثر بدورها بالعملية التعليمية ومستوى الوعي في المجتمع المحيط؛
  3. تواجد وانتشار ثقافة المبادرة الحرة وثقافة المقاوالتية، حيث إن نمو المشاريع الصغيرة يزدهر فقط في بيئة تسودها روح الريادة والشغف بالعمل الحر، بالإضافة إلى وجود مجموعة من رواد الأعمال بمهارات إدارية متميزة واستعداد للمخاطرة واعتناق الأفكار الجديدة؛
  4. توفر آليات للدعم والمساندة، التي يمكن أن تتحقق من خلال تنامي إنشاء حاضنات الأعمال والمشاريع التكنولوجية والمؤسسات المماثلة الداعمة للمشاريع الناشئة كالحدايق والمدن العلمية والتكنولوجية؛
  5. تشجيع ودعم البدائل التمويلية خارج إطار القروض البنكية، بهدف تعزيز وتطوير القدرات التمويلية من ناحية، وفتح آفاق جديدة لتمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة، كمشروعات شركات استثمار الأموال وشركات رأس المال المخاطر وشركات التأجير التمويلي والبنوك الإسلامية.

<sup>1</sup> أحمد بن قطاف، مدى فعالية حاضنات الأعمال في الدول النامية: حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، -2015

## المبحث الثالث: رهانات مشاتل المؤسسات في الجزائر

تعد حاضنات الأعمال من الركائز الأساسية لدعم وتنمية الاقتصاد الوطني في الجزائر، حيث تلعب دوراً محورياً في تشجيع الابتكار وريادة الأعمال من خلال توفير الدعم اللازم للمؤسسات الناشئة والمشاريع الجديدة. تركز هذه الحاضنات على مجموعة من المقومات الأساسية التي تساهم في نجاحها واستدامتها، وتتطلب آليات فعالة لتطويرها وتحسين قدراتها في دعم رواد الأعمال والمبتكرين الجزائريين.

## المطلب الأول: مقومات نجاح حاضنات الاعمال في الجزائر

نجاح حاضنات الأعمال يعتمد على مجموعة من العوامل المتعلقة بتأسيس وتنظيم هذه المؤسسات، بما في ذلك تنظيم الحاضنة نفسها، السوق المستهدفة للمؤسسات المنضمة، برامج العمل المقدمة، الموقع والمباني، ومصادر التمويل المتاحة. أهمية هذه العوامل تتباين بحسب المرحلة الزمنية التي تمر بها الحاضنة. الاطلاع على التجارب العالمية الناجحة في مجال حاضنات الأعمال يوفر ممارسات جيدة يمكن أن تساهم في إرساء أسس حاضنات أعمال فعالة في الجزائر، نلخص هذه الممارسات في العناصر التالية<sup>1</sup>:

1. من الضروري تحديد الأهداف الاستراتيجية للحاضنة منذ البداية، مع مراعاة اتجاهات السوق والحاجة إلى التنمية الاقتصادية وتوقعات المستثمرين، بهدف تجنب أي تضارب قد ينشأ في المستقبل؛
2. يجب على الحاضنة اختيار مدير تنفيذي مؤهل يتمتع بالخبرة، الشغف، والقدرة على دعم الأعمال الناشئة وأصحابها، بما في ذلك تسهيل تواصلهم مع المستثمرين والشركات الكبرى ذات الصلة بمجال عملهم؛
3. يجب انتقاء الشركات المنضمة إلى الحاضنة بناءً على خبرات أصحابها، كفاءتهم، الجدوى التسويقية لمنتجاتهم، ومدى تكاملها مع الشركات الأخرى ضمن الحاضنة؛
4. من الضروري تطوير آليات تسهل على الشركات المنضمة الاستفادة من الخبرات المشتركة، بما يعزز كفاءة الحاضنة والشركات التابعة لها؛
5. يفضل أن تركز الحاضنة على استقطاب شركات متخصصة في نفس المجال، لتعظيم الفائدة من التعاون المشترك بينها؛
6. يعد التواصل الفعال للحاضنة، سواء محلياً أو دولياً، مع حاضنات أخرى وتيسير تواصل الشركات التابعة مع الشركات الخارجية ومقدمي الخدمات وموردي البنية التحتية، أمراً حيوياً لضمان دور فعال للحاضنة والشركات المنتسبة لها في مجال تخصصها التقني والأسواق المستهدفة.

<sup>1</sup> أحمد بن قطاف، مدى فعالية حاضنات الأعمال في الدول النامية: حالة الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص ص: 245، 246.

## المطلب الثاني: آليات تطوير حاضنات الأعمال في الجزائر

انتهجت الدولة الجزائرية عدة سبل لتطوير حاضنات الأعمال<sup>1</sup>:

1. تحديد الأهداف منذ البداية، مع الأخذ بعين الاعتبار توجهات السوق ومتطلبات التنمية الاقتصادية والبشرية، وعوائد المستثمرين، تفاديا لأي صعوبات مستقبلية؛
2. توظيف مدير تنفيذي للحاضنة، تكون لديه الخبرة والرغبة والمقدرة على دعم المنشآت المنتسبة للحاضنة وأصحابها، خاصة فيما يتعلق بتواصلهم مع المستثمرين والمنشآت الكبرى؛
3. اختيار المنشآت المنتسبة وفقا لخبرة أصحابهم وكفاءاتهم والإمكانية التسويقية لمنتجاتها، وتكاملها مع بقية المنشآت المنتسبة للحاضنة؛
4. إعداد ورش عمل بمواضيع مختلفة لتطوير المهارات الفردية للفرد المحتضن؛
5. تطوير مهارات بحوث التسويق، والمساعدة في الوصول إلى السوق وقنوات التوزيع؛
6. تقديم خدمات الانترنت، والهاتف، والفاكس، وخدمات النسخ، والأمن، والبريد، وخدمات السكرتارية والمحاسبة؛
7. قيام الحاضنة بتوصيل المحتضن إلى العديد من قنوات الاستثمار والممولين مثل (البنوك، المستثمرين من القطاع الخاص)؛
8. الشراكة مع حاضنات عالمية، إضافة إلى محاولة الانضمام إلى شبكة الحاضنات العربية التي تضم أغلب البلدان العربية.

كما وأنه وضعت مجموعة من الآليات التي تسمح بتمويل ودعم اقتصاد المعرفة والمؤسسات الصغيرة وبالأخص المؤسسات الناشئة، وتمثل فيما يلي:

1. ترقية وتشجيع توصل المؤسسات الناشئة إلى مصادر تمويل ملائمة، لا سيما من خلال استحداث صندوق موجه خصيصا للمؤسسات الناشئة؛
2. تشجيع وترقية الاستثمارات ذات رأس المال المخاطر؛
3. التأطير القانوني للتمويل التشاركي، كدعامة هامة لتمويل المؤسسات الناشئة؛
4. وضع إطار قانوني جديد "Start-up ACT national" مخصص لتطوير المؤسسات الناشئة، يحدد تعريف المؤسسة الناشئة وإنشاء آليات تسمية المؤسسات الناشئة وتكريس نظام تسهيلي يشجع على تطويرها؛

<sup>1</sup> بدارنية حورية وبن حمي عبد القادر، حاضنات الاعمال في الجزائر: بين التحديات والرهانات، مجلة المالية والأسواق، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، المجلد 07 العدد 02، 2020، ص ص: 306، 307.

5. وضع تدابير تحفيزية لفائدة المؤسسات الناشئة (مزايا جبائية وشبه جبائية)؛
6. تسهيل وصول المؤسسات الناشئة إلى خدمات الدفع الالكتروني؛
7. مراجعة المنظومة القانونية المتعلقة بالتوقيع الالكتروني بغرض تطوير الخدمات الالكترونية وتجريد المعاملات التي تتم عبر الانترنت عن طابعها المادي؛
8. وضع قانون خاص موجه للعمال الاحرار "freelancer" من أجل تسهيل لجوء المؤسسات الناشئة إلى مورد بشري متخصص؛
9. استحداث صندوق موجه خصيصا لدعم تحويل التكنولوجيا؛
10. المبادرة بإجراءات تحفيزية موجهة لرؤوس الاموال الاستثمارية لنخبتنا المغتربة وتحيين الاتفاقيات من أجل تفادي الازدواج الضريبي؛
11. مراجعة وتحيين المزايا الجبائية لفائدة المشاريع الصناعية القائمة على استراتيجيات الابتكار و/ أو مراكز البحث والتطوير؛
12. الإعفاء الجبائي لفائدة المستثمرين المخاطرين برؤوس أموال في المؤسسات الناشئة؛
13. استحداث قانون جزائري خاص بالأعمال التجارية الصغيرة قصد تمكين المؤسسات الصغيرة من الولوج إلى الاسواق في شكل بورصة لمناولة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمبتكرة؛
14. ترقية دور الحاضنات على مستوى النظام البيئي المدمج؛ ويتعلق الامر ب: الجامعات، الحاضنات المتخصصة، الوسطاء المسهلون أو المسرعون، حاضنات المؤسسات الناشئة؛ المؤسسات والمتعاملين العموميين، البنوك، مراكز البحث وفضاءات التأطير والعمل التشاركي؛
15. دعم إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الناشئة على المستوى الجامعي عن طريق الحاضنات الجامعية وتحويل مشاريع البحث ذات الامكانيات الصناعية القوية إلى منتجات.

جدول رقم (15.4): حصيلة نشاط مشاتل المؤسسات (2011-2022)

عدد مناصب العمل المتوقعة								عدد المؤسسات المنشأة								عدد المشاريع المحتضنة								السنوات الولايات
2022	2018	2017	2016	2014	2013	2012	2011	2022	2018	2017	2016	2014	2013	2012	2011	2022	2018	2017	2016	2014	2013	2012	2011	
26	47	70	75	50	26	32		06	03	1	4	13	08	8	9	27	16	15	15	13	08	8	9	عناية
01	05	6	8	62	32	32		26	02	3	4	10	10	8	4	48	12	9	15	10	10	9	13	وهران
00	40	40	40	100	41	19		00	02	4	4	09	11	3	4	00	05	7	7	9	11	3	9	غرداية
09	19	22	12	184	276	280		03	07	4	4	05	08	9	2	05	07	8	9	05	08	9	2	برج بوعريبيج
24	07	14	21	43	*	*		05	02	4	4	02	*	*	*	16	07	10	14	05	*	*	*	أدرار
77	56	72	68	260	*	*		08	12	14	10	09	*	*	*	24	26	29	16	09	*	*	*	البيض
161	33	21	31	56	*	*	*	08	09	4	5	19	*	*	*	16	10	4	5	19	*	*	*	ورقلة
159	53	73	131	741	*	*	*	17	23	20	8	15	*	*	*	18	23	18	28	29			*	بسكرة
65	05	3	4	12	*	*	*	04	01	1	4	03	*	*	*	04	03	1	1	03	*	*	*	سيدي بلعباس
18	52	89	83	348	*	*	*	03	07	5	2	05	*	*	*	18	11	14	11	11	*	*	*	خنشلة
22	26	30	39	127	*	*	*	05	04	6	5	10	*	*	*	50	12	12	11	10	*	*	*	أم البواقي
24	38	29	23	6	*	*	*	06	08	10	8	04	*	*	*	17	16	18	16	11	*	*	*	باتنة
20	57	50	10	*	*	*	*	00	03	5	3	*	*	*	*	11	19	5	1	*	*	*	*	تيارت
10	34	27	31	3	*	*	*	03	04	2	5	*	*	*	*	03	06	11	9	*	*	*	*	ميلة
08	04	*	*	*	*	*	*	08	02	*	*	*	*	*	*	13	05	*	*	*	*	*	*	بشار
00	63	*	*	*	*	*	*	00	04	*	*	*	*	*	*	00	08	*	*	*	*	*	*	البويرة
00	*	*	*	*	*	*	*	04	*	*	*	*	*	*	*	04	*	*	*	*	*	*	*	الجزائر
10	*	*	*	*	*	*	*	08	*	*	*	*	*	*	*	04	*	*	*	*	*	*	*	تلمسان
634	539	546	576	1972	375	363	68	114	93	83	70	104	37	28	19	278	186	161	158	134	37	29	33	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المراجع التالية:

1. Bulletin d'information statistique de la PME, Ministère de l'industrie et des mines, N° 22, données de L'Année 2012, Avril 2013, p : 28.
2. Bulletin d'information statistique de la PME, Ministère de l'industrie et des mines, N° 24, données de L'Année 2013, Avril 2014, p : 31.
3. Bulletin d'information statistique de la PME, Ministère de l'industrie et des mines, N° 26, données de L'Année 2014, Avril 2015, p : 28.
4. Bulletin d'information statistique de la PME, Ministère de l'industrie et des mines, N° 28, données de L'Année 2015, Mai 2016, p : 19.
5. Bulletin d'information statistique de la PME, Ministère de l'industrie et des mines, N° 30, données de L'Année 2016, Mai 2017, p : 19.
6. Bulletin d'information statistique de la PME, Ministère de l'industrie et des mines, N° 32, données de L'Année 2017, Mai 2018, p : 28.
7. Bulletin d'information statistique de la PME, Ministère de l'industrie et des mines, N° 34, données de L'Année 2018, Avril 2019, p : 28.
8. Bulletin d'information statistique de la PME, Ministère de l'industrie et des mines, N° 38, données de L'Année 2020, Mai 2021, p : 27.
9. Bulletin d'information statistique de la PME, Ministère de l'industrie et des mines, N° 40, données de L'Année 2021, Avril 2022, p : 34.
10. Bulletin d'information statistique de la PME, Ministère de l'industrie et des mines, N° 42, données de L'Année 2022, Avril 2023, p : 30.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنه في:

سنة 2011 بلغ عدد المشاريع المحتضنة 33 مشروع، تم إنشاء 19 مؤسسة وقدر عدد مناصب العمل بـ 68 منصب متوقع، أما سنة 2012 قدر عدد المشاريع المحتضنة بـ 29 مشروع من بينها تم إنشاء حوالي 96.55% مؤسسة، ومن المحتمل أن تشغل 363 موظف، في حين في عام 2013 وعلى مستوى أربع مشاتل تم احتضان 37 مشروع بمعدل اشتغال 79%، وتم إنشاء 37 مؤسسة، وفي عام 2014 على مستوى 13 مشتلة تم احتضان 134 مشروع، وإنشاء 104 مؤسسة توفر 1025 منصب عمل، نسبة اشتغال بـ 83.33%، وسجلت مشتلة عناية وبسكرة، باتنة ورقلة نسبة اشتغال 100%، أما في نهاية 2016 تم تشغيل 16 مشتلة وتم تأسيس مشاتل (بشار، البويرة) وقد احتضن 158 مشروع نتج عنه إنشاء 70 مؤسسة، أي ما يعادل 44.30% ومن المفترض أن تخلق 576 منصب عمل متوقع.

في سنة 2020 تم استقبلت مشاتل المؤسسات 511 مشروع، واستضيف 79 مشروع من بين هاته المشاريع، وأنشئت 41 مؤسسة ومن المتوقع أن تخلق 169 منصب عمل<sup>1</sup>

في سنة 2021 تم استقبال 1915 حامل مشروع ومن بين هذه المشاريع تم احتضان 135 مشروع، أما المؤسسات التي تم إنشاؤها فهو 72 مؤسسة ومن المتوقع أن تخلق 423 منصب عمل<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> وزارة الصناعة، النشرة الإحصائية، معطيات سنة 2020، رقم 38، طبعة ماي 2021، ص: 27.

<sup>2</sup> وزارة الصناعة، النشرة الإحصائية، معطيات سنة 2021، رقم 40، طبعة أفريل 2022، ص: 34.

## خلاصة الفصل الرابع:

في ختام الفصل الرابع، قمنا بالتنقل عبر استكشاف شامل للإطار المفاهيمي، ووجود حاضنات الأعمال وتحدياتها، ومخاطرها في السياق الجزائري. بدءًا من الفهم العام لحاضنات الأعمال في الجزائر، ووضعنا الأساس لإجراء فحص أعمق. انتقلت المناقشة إلى ثنائية الوجود والانقراض التي تواجهها هذه الحاضنات، مع تسليط الضوء على العوائق التي تحول دون إنشاء حاضنات الأعمال وعوامل النجاح الحاسمة التي يمكن أن تدعمها. قدم هذا التحليل نظرة ثاقبة للتحديات والفرص المتعددة الأوجه داخل النظام البيئي لريادة الأعمال في الجزائر.

علاوة على ذلك، سلط الحديث حول الرهانات المستقبلية لحاضنات الأعمال في الجزائر الضوء على مقومات النجاح وآليات التنمية، مما يقترح خارطة طريق لتعزيز فعالية هذه الكيانات الحيوية. وتمت دراسة تحديات تأخر إطلاق حاضنات الاعمال والعوامل التي تساهم في نجاحها ، مما يوفر فهمًا دقيقًا لمشهد ريادة الأعمال الجزائري.

باختصار، يؤكد هذا الفصل على الدور المحوري لحاضنات الأعمال في تعزيز ريادة الأعمال والابتكار في الجزائر. وعلى الرغم من مواجهة عقبات مختلفة، فإن إمكانات النمو والتنمية لا تزال كبيرة. ويتوقف مستقبل حاضنات الأعمال الجزائرية على التدخلات الاستراتيجية، بما في ذلك إصلاحات السياسات، وتعزيز أنظمة الدعم، وتعزيز بيئة مواتية لمساعي ريادة الأعمال. وبينما تواصل الجزائر السير في طريقها نحو التنويع الاقتصادي والنمو القائم على الابتكار، فإن تطور وتمكين حاضنات الأعمال يمثل حجر الزاوية في هذه الرحلة. ومن خلال الجهود التعاونية، وإشراك أصحاب المصلحة، والتحسين المستمر للاستراتيجيات، يمكن للنظام البيئي لحاضنات الأعمال الجزائرية تحقيق إمكاناته الكاملة، والمساهمة بشكل كبير في الاقتصاد الوطني وخارجه.

الفصل الخامس: دراسة  
ميدانية لمشاتل المؤسسات  
في الجزائر

## تمهيد:

يتعمق هذا الفصل في الإطار المنهجي للدراسة، ويحدد العمليات والأدوات المستخدمة لجمع البيانات وتحليلها. في البداية، يناقش مجتمع الدراسة والعينة، ويوضح بالتفصيل معايير الاختيار وتقنيات أخذ العينات لضمان التمثيل والأهمية. ثم يتناول أدوات البحث المستخدمة، مع التركيز على تصميمها وتطويرها وتطبيقها ضمن الدراسة. ويستكشف الفصل أيضًا الخصائص السيكومترية للاستبيان، مع التركيز على موثوقيته وصلاحيته لضمان دقة ومصداقية البيانات التي تم جمعها. وأخيرًا، يقدم تحليلًا شاملاً لبيانات الاستبيان، ويقدم تقييمًا متعمقًا لنتائج قسمة الاستبيان. يضمن هذا النهج المنهجي أساسًا قويًا لنتائج الدراسة واستنتاجاتها.

## المبحث الأول: مجتمع وعينة الدراسة

من خلال هذا المبحث سوف نصف الاجراءات التي اتبعت عند تنفيذ الدراسة الميدانية، وتتجسد هذه الاجراءات في الأساليب المستخدمة لجمع البيانات والمعلومات من مصادرها الأولية والثانوية، ومنهجية الدراسة، ووصف مجتمع البحث وعينة الدراسة، والأدوات المستخدمة وطرق جمع البيانات وأساليب المعالجة الاحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات وتفسيرها. حيث تعسى هذه الدراسة إلى معرفة درجة مساهمة الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال في تعزيز ثقافة المقاولاتية.

## المطلب الأول: أداة الدراسة

## أولا: منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لأنه المنهج المناسب لطبيعة وأهداف الدراسة، حيث يصف الظاهرة بدقة. من خلال استخدام الاساليب التالية:

✓ **الأسلوب النظري:** تم ذلك من خلال مراجعة الكتب والأطروحات والمنشورات وكل ما تعلق بالموضوع الذي

سنقوم بدراسته، في محاولة لإثراء الإطار النظري للدراسة، وبما يمهّد لنا تكوين صورة واضحة عنه.

✓ **أسلوب المسح الميداني:** إذا تم مسح مجتمع الدراسة من خلال جميع حاضنات الأعمال في الجزائر. كما قمنا

بتحليل البيانات التي حصلنا عليها عن طريق الاستبيان والمقابلات مع مديري حاضنات الأعمال وبعض أصحاب

المشاريع المحتضنة والخريجين. وبعد أن قمنا بفرز البيانات وترميز المتغيرات حصلنا على النتائج وتفسيرها ومناقشتها،

وتم تنفيذ المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الاحصاء المطبق في العلوم الانسانية والاجتماعية SPSS. بهدف

الوصول إلى القيم والمؤشرات ذات دلالة إحصائية التي تدعم موضوع بحثنا

## ثانيا: مجتمع الدراسة

أخذت الدراسة حاضنات الأعمال كإطار لها، حيث بلغ عددها 18 حاضنة على المستوى الوطني، لكن

استجابت 11 حاضنة فقط. كما قمنا بعدد من الزيارات الميدانية للحاضنات قيد الدراسة للحصول على المعلومات،

حتى تتمكن من التعرف على جميع جوانب الموضوع، وذلك من خلال إجراء مقابلة مع مديري بعض الحاضنات وطرح

أسئلة لمعرفة وجهات نظرهم حول الموضوع وقدرتهم على ذلك. لقد أجرينا أيضا مكالمات هاتفية وتواصلنا بالبريد

الإلكتروني مع المديرين الموجودين في مدن بعيدة نظرا لبعدها المسافة. حاولنا الحصول على بعض المستندات الداخلية التي

تدعم موضوعنا، ولكن رفض تزويدنا بها لأنها وثائق داخلية تخص المؤسسة ولا يجوز تسليمها.

## ثالثا: عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية من المشاريع وكذلك تلك التي لا تزال فكرة أولية أو تحت التجسيد. أما وحدة المعاينة فتكونت من مدراء هذه المشاريع، حيث بلغت عينة الدراسة 91 مدير.

## المطلب الثاني: أدوات البحث المستخدمة في الدراسة

من أجل جمع البيانات المتعلقة بالموضوع الذي ندرسه، استخدمنا الاستبيان كأداة رئيسية. ولقد تم تصميمها على النحو التالي:

- ✓ إعداد استبيان أولي مع مراعاة الفقرات التي تغطي كل الموضوع؛
- ✓ عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف؛
- ✓ تعديل الاستبيان حسب مقترحات الأستاذ المشرف؛
- ✓ عرض الاستبيان على المحكمين في التخصص لمراجعة فقراته وتحديد مدى قياس كل فقرة لمفاهيم الدراسة، وتم الالتزام بإرشاداتهم وملاحظاتهم؛
- ✓ تجربة الاستبيان من خلال توزيعه على بعض أفراد مجتمع الدراسة للكشف عن الفقرات الغامضة ومحاوله استبدالها بفقرات أخرى تكون أوضح للمستجيبين؛
- ✓ تعديل الاستبيان بناء على نتائج توزيعه التجريبي وإعادة طباعة الاستبيان بشكله النهائي؛
- ✓ توزيع الاستبيان على المبحوثين الذين هم قيد الدراسة حسب الطرق المتاحة للباحثة.

## أولا: محتوى الاستبيان

بعد مراجعة الأدبيات النظرية والأبحاث السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة، واستطلاع آراء عينة من المتخصصين من خلال المقابلات الشخصية غير الرسمية، حددت الباحثة محاور الاستبيان وتم صياغة الفقرات التي تقع تحت كل محور، ثم أعد الاستبيان، متضمنا خمس صفحات يشمل 45 فقرة شكلت الدراسة.

تم تقسيم الاستبيان إلى جزأين: الجزء الأول احتوى على بيانات عامة وقسم إلى محورين: البيانات الشخصية (حامل المشروع): ممثلة في (الجنس، السن، المستوى التعليمي)، والمحور الثاني يمثل البيانات الخاصة بالمشروع وتمثلت في (المدينة، طبيعة نشاط المؤسسة، عدد العاملين في المؤسسة، الوضع الحالي للمؤسستكم، مدة الاحتضان). والجزء الثاني أيضا مقسم إلى محورين. ويتضمن المحور الأول فقرات تقيس خدمات حاضنات الأعمال، والمحور الثاني يقيس ثقافة المقاولاتية.

تم إرسال الاستبيان إلى ستة محكمين وهم أساتذة في الجامعات الجزائرية، وبناء على ملاحظاتهم تمت مراجعة بعض الفقرات وإضافة بعضها وحذف البعض الآخر. حيث تم ترجيح لكل فقرة وزنا مدرجا على حسب مقياس ليكرت المكون من خمس نقاط

جدول رقم (16.5): يوضح المتغيرات المستقلة والتابعة وعدد الفقرات المرتبة بكل متغير وأرقامها التسلسلية

المحور	البعد	عدد الفقرات	أرقام الفقرات
خدمات حاضنة الأعمال	الخدمات الإدارية	04	4-1
	التدريب	04	8-5
	الخدمات الاستشارية	05	13-9
	خدمات الاستثمار في الرأس المال البشري	04	17 -14
	الخدمات المالية	04	21-18
	الخدمات التسويقية	04	25-22
	الخدمات الفنية	04	29-26
	خدمات السكرتاريا والمعلومات	04	33-30
الثقافة المقاولانية	القدرة المقاولانية	04	4-1
	التحفيز المقاولاني	04	8-5
	البحث عن الفرص	04	12-9

المصدر: من إعداد الباحثة

ثانيا: الأدوات الإحصائية المستخدمة

اعتمدت الباحثة على مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل المعلومات والبيانات، ومعالجة البيانات وتفسيرها، والإجابة على الاسئلة والفرضيات التي أثيرت في الدراسة، خضعت البيانات لعملية التحليل الاحصائي باستخدام برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية. تم الاعتماد على الأساليب الاحصائية الوصفية والتحليلية وكذلك الأشكال البيانية. وفيما يلي شرح لبعض الادوات التي استعملت.

✓ التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة؛

- ✓ المتوسط الحسابي: هو متوسط مجموع القيم، أو مجموع القيم المدروسة مقسم على عددها، لإيجاد متوسط إجابات المستجوبين على الاستبيان؛ وبالتالي فهو يوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة، وكلما اقتربت قيمته من الصفر يعني أن الاجابات مركزة وليست متشتتة.
- ✓ والانحراف المعياري: من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد العينة تجاه كل عبارة أو بعد، وللتأكد من صحة النموذج لاختبار الفرضيات. وعليه تكون النتيجة ذات مصداقية وجودة أكثر، كما وأنه يساعد في ترتيب العبارات والعبارات لصالح الأقل تشتتا عند تساوي المتوسط الحسابي المرجح؛
- ✓ اختبار ألفا كرونباخ لاختبار ثبات أداة الدراسة؛
- ✓ اختبار **kolmogrove- Smirov test** لاختبار مدى اتباع الدراسة للتوزيع الطبيعي؛
- ✓ ومعامل الارتباط بيرسون لقياس الصدق الاتساق الداخلي والبنائي لأداة الدراسة.

## المبحث الثاني: الخصائص السيكومترية للاستبيان

نسعى من خلال هذا المبحث إلى اختبار فرضيات الدراسة، ويتضمن أيضا اختبار الصدق والثبات، ثم اختبار الفرضيات باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية، في اعتقادنا أنها الأنسب، ثم استخلاص النتائج التي أظهرها التحليل الإحصائي.

## المطلب الأول: ثبات الأداة

يقصد بثبات الاستبيان؛ أن المقياس مستقر ولا يتعارض مع نفسه، وأنه في ظل نفس الظروف والشروط يعطي نفس النتائج إذا تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، أو بمعنى آخر يشير ثبات الاستبيان إلى استقرار النتائج، إذا تم قياس نفس الشيء على التوالي. وهناك عدة طرق لحساب ثبات الأداة منها التجزئة النصفية وإعادة الاختبار والاختبارات المتوازنة والفاكرونباخ.

## أولا: الثبات بطريقة الفا كرونباخ

تم حساب معاملات الثبات الاستبيان بطريقة ألفا كرونباخ، كما يتضح من الجدول التالي:

جدول رقم (17.5): يوضح ثبات الاستبيان بطريقة الفا كرونباخ

القرار الاحصائي	قيمة الفا كرونباخ	عدد العبارات	حجم العينة	البعد
ثابت	0.808	04	91	الخدمات الإدارية
ثابت	0.793	04		التدريب
ثابت	0.875	05		الخدمات الاستشارية
ثابت	0.629	04		خدمات الاستثمار في الرأس المال البشري
غير ثابت	0.496	04		خدمات مالية
ثابت	0.789	04		الخدمات التسويقية
غير ثابت	0.420	04		الخدمات الفنية
ثابت	0.716	04		خدمات السكرتاريا والمعلومات
ثابت	<b>0.935</b>	<b>33</b>		<b>المحور الأول: خدمات حاضرات الأعمال</b>
ثابت	0.844	04		القدرة المقاولانية
ثابت	0.665	04		التحفيز المقاولاتي
ثابت	0.730	04		البحث عن الفرص

المحور الثاني: الثقافة المقاولاتية	12	0.900	ثابت
المجموع (الدرجة الكلية للاستبيان)	45	0.958	ثابت

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

يوضح الجدول السابق أن معامل ألفا كرونباخ **0.958** وهو مرتفع وموجب الإشارة، كما تشير النتائج المبينة في الجدول إلى أن قيمة معامل ألفا للمقياس المستخدم كلها أكبر من (0.6) وهو يدل على درجة عالية من الثبات لجميع فقرات الاستبيان وموثوقية مرتفعة. من هنا نستنتج أن أداة الدراسة (الاستبيان) التي أعدناها لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها وجاهزة للتطبيق على عينة الدراسة. على الرغم من أن قيمة ألفا كرونباخ لبعض الأبعاد أقل من (0.6) لبعض الأبعاد وهي موضحة في الجدول، إلا أنها لا تؤثر على الاستقرار الكلي للمحاور والدرجة الكلية.

#### ثانيا: الثبات بطريقة التجزئة النصفية

كما استخدمت الباحثة طريقة ثانية لقياس ثبات الأداة وهي التجزئة النصفية، وتم بتجزئة فقرات المقياس جزئين

كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (18.5): ثبات الاستبيان بطريقة التجزئة النصفية

البعد	قيمة الفا كرونباخ للـ اول	قيمة الفا كرونباخ للـ ثاني	معامل ارتباط التجزئة النصفية	تصحيح الطول بمعادلة سيرمان براون	القرار الاحصائي
الخدمات الإدارية	0.600	0.443	0.873	0.932	ثابت
التدريب	0.538	0.754	0.657	0.793	ثابت
الخدمات الاستشارية	0.798	0.780	0.759	0.863	ثابت
خدمات الاستثمار في الرأس المال البشري	0.799	-0.097	0.418	0.589	غير ثابت
خدمات مالية	0.184	0.263	0.414	0.586	غير ثابت
الخدمات التسويقية	0.883	0.440	0.604	0.753	ثابت
الخدمات الفنية	0.080	0.519	0.224	0.367	غير ثابت
خدمات السكرتاريا والمعلومات	0.463	0.743	0.504	0.670	ثابت
المحور الاول: خدمات حاضنات الأعمال	<b>0.934</b>	<b>0.820</b>	<b>0.726</b>	<b>0.841</b>	ثابت
القدرة المقاولاتية	0.854	0.796	0.601	0.751	ثابت

التحفيز المقاولاتي	0.757	-0.221	0.576	0.731	ثابت
البحث عن الفرص	0.357	0.558	0.703	0.826	ثابت
المحور الثاني: الثقافة المقاولاتية	<b>0.886</b>	<b>0.723</b>	<b>0.811</b>	<b>0.896</b>	ثابت
المجموع (الدرجة الكلية للاستبيان)	<b>0.923</b>	<b>0.909</b>	<b>0.976</b>	<b>0.988</b>	ثابت

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

وجدنا من خلال الجدول (18.5) أن قيم تصحيح الطول حسب معادلة Sperman-Brown لمعامل ارتباط التجزئة النصفية للمحورية الأولى والثاني وكذلك الدرجة الكلية للاستبيان كلها أكبر من (0.6)، مما يعني أن معامل الثبات مرتفع، ويكون المقياس في صورته النهائية قابل للتوزيع. وبذلك تم التأكد من صدق وثبات المقياس، مما يطمئنا على استخدام الاختبار بطريقة سليمة وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة. على الرغم من أن قيم تصحيح الطول في معادلة Sperman-Brown لمعامل ارتباط التجزئة النصفية لبعض الأبعاد أقل من (0.6) كما بينها الجدول، إلا أنها لا تؤثر على الثبات الكلي للمحاور والدرجة الكلية.

#### المطلب الثاني: صدق الأداة

يشير صدق أداة الدراسة؛ أن فقرات الاستبيان تقيس ما صممت لقياسه، وتؤكدنا من صدق الاستبيان من خلال الصدق الظاهري للاستبيان (صدق المحكمين)، الصدق الذاتي والصدق البنائي.

#### أولاً: الصدق الظاهري لأداة الدراسة

ويستند على مدى ملائمة عبارات الاستبيان لما يتم قياسه وعلى من يتم تطبيقه ومدى علاقته بالاستبيان ككل. من هذا المنظور تم عرض الاستبيان على عدد من المحكمين المتخصصين في المقاولاتية عبر مختلف جامعات الوطن. وطلب منهم إبداء آرائهم حول وضوح فقرات الاستبيان وصلتها بعينة الدراسة، وإجراء تعديلات من خلال عمليات الإضافة أو الحذف أو إعادة الصياغة، وفي ضوء ما أوضحه المحكمون قامت الباحثة بإجراء التعديلات التي تم الاتفاق عليها.

#### ثانياً: الصدق الذاتي

يعرف الصدق الذاتي على أنه مدى صحة الدرجة التجريبية للاختبار فيما يتعلق بالدرجة الحقيقية لإزالة شوائب خطأ القياس. وبالتالي تصبح الدرجات الحقيقية للاختبار هي المقياس الذي تكون عليه صلاحية الاختبار. ويتم قياس الصدق الذاتي عن طريق حساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات. وعليه كانت نتائج الصدق الذاتي على النحو التالي:

جدول رقم (19.5): يوضح نتائج الصدق الذاتي للاستبيان

القرار الاحصائي	الصدق الذاتي (معامل الصدق)	قيمة الفا كرونباخ (معامل الثبات)	عدد العبارات	البعد
صادق	0.899	0.808	04	الخدمات الإدارية
صادق	0.891	0.793	04	التدريب
صادق	0.935	0.875	05	الخدمات الاستشارية
صادق	0.793	0.629	04	خدمات الاستثمار في الرأس المال البشري
صادق	0.704	0.496	04	خدمات مالية
صادق	0.888	0.789	04	الخدمات التسويقية
صادق	0.648	0.420	04	الخدمات الفنية
صادق	0.846	0.716	04	خدمات السكرتاريا والمعلومات
<b>صادق</b>	<b>0.967</b>	<b>0.935</b>	<b>33</b>	<b>المحور الاول: خدمات حاضنات الأعمال</b>
صادق	0.919	0.844	04	القدرة المقاولاتية
صادق	0.809	0.665	04	التحفيز المقاولاتي
صادق	0.854	0.730	04	البحث عن الفرص
<b>صادق</b>	<b>0.949</b>	<b>0.900</b>	<b>12</b>	<b>المحور الثاني: الثقافة المقاولاتية</b>
<b>صادق</b>	<b>0.979</b>	<b>0.958</b>	<b>45</b>	<b>المجموع (الدرجة الكلية للاستبيان)</b>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

نلاحظ من الجدول أن قيمة معامل الصدق (الصدق الذاتي) لجميع الفقرات والمحاور وكذلك الدرجة الكلية للاستبيان كلها أكبر من (0.6)، وهي قيم عالية مما يدل على صدق الاستبيان وموثوقية عالية تسمح باستخدامه لجميع البيانات.

## ثالثا: صدق الاتساق الداخلي

يعد صدق الاتساق الداخلي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، لأنه يقيس مدى تحقق الاهداف التي تحاول الأداة الوصول إليها، ويوضح صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل محور من محاور الأداة بالدرجة الكلية للاستبيان مجتمعة. ويوضح الجدول التالي هذا:

## جدول رقم (20.5): يوضح الصدق البنائي للاستبيان

القرار الاحصائي	مستوى الدلالة	درجة المعنوية (Sig)	الارتباط بالدرجة الكلية (R)	البعد
<b>المحور الأول: خدمات حاضنات الأعمال</b>				
الخدمات الإدارية (صادق)	0.01	0.000	0.890**	الخدمات الإدارية
التدريب (صادق)	0.01	0.000	0.846**	التدريب
الخدمات الاستشارية (صادق)	0.01	0.000	0.870**	الخدمات الاستشارية
خدمات الاستثمار في الرأس المال البشري (صادق)	0.01	0.000	0.826**	خدمات الاستثمار في الرأس المال البشري
خدمات مالية (صادق)	0.01	0.000	0.671**	خدمات مالية
الخدمات التسويقية (صادق)	0.01	0.000	0.583**	الخدمات التسويقية
الخدمات الفنية (صادق)	0.01	0.000	0.546**	الخدمات الفنية
خدمات السكرتاريا والمعلومات (صادق)	0.01	0.000	0.898**	خدمات السكرتاريا والمعلومات
<b>المحور الثاني: الثقافة المقاولاتية</b>				
القدرة المقاولاتية (صادق)	0.01	0.000	0.942**	القدرة المقاولاتية
التحفيز المقاولاتي (صادق)	0.01	0.000	0.887**	التحفيز المقاولاتي
البحث عن الفرص (صادق)	0.01	0.000	0.894**	البحث عن الفرص
<b>المجموع (الدرجة الكلية للاستبيان)</b>				
المحور الأول: خدمات حاضنات الأعمال (صادق)	0.01	0.000	0.994**	المحور الأول: خدمات حاضنات الأعمال
المحور الثاني: الثقافة المقاولاتية (صادق)	0.01	0.000	0.968**	المحور الثاني: الثقافة المقاولاتية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ جميع الأبعاد لها درجة ارتباط عالية ذات دلالة احصائية بالدرجة الكلية للمحاور الخاصة بها، وكذلك المحاور على درجة عالية ذات دلالة احصائية مع الدرجة الكلية للاستبيان. وهذا يؤكد أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، مما يسمح باستخدامه في جميع البيانات.

رابعا: صدق المقارنة الطرفية (الصدق التمييزي)

جدول رقم (21.5): يوضح الصدق التمييزي للاستبيان (المقارنة بين الدرجات العليا والدنيا)

المحور	الفئة	النسبة المئوية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار (T)	درجة المعنوية (Sig)	القرار
خدمات حاضنات الأعمال	الفئة العليا	27 %	25	126,72	5,06228	16.512	0.000	دال عند (0.01) توجد فروق
	الفئة الدنيا	27 %	25	74,96	14,83375			
الثقافة المقاولاتية	الفئة العليا	27 %	25	50,84	1,97231	19.494	0.000	دال عند (0.01) توجد فروق
	الفئة الدنيا	27 %	25	27,48	5,65774			
المجموع (الدرجة الكلية للاستبيان)	الفئة العليا	27 %	25	177,12	6,38566	17.075	0.000	دال عند (0.01) توجد فروق
	الفئة الدنيا	27 %	25	102,92	20,76841			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

يظهر لنا الجدول السابق ما يلي:

✓ بالنسبة للمحور الأول (خدمات حاضنات الأعمال):

المتوسط الحسابي للفئات العليا يساوي (126.72) والمتوسط الحسابي للفئات الدنيا يساوي (74.96)، وقيمة اختبار (T) للفروق بينها تساوي (16.512) بدرجة معنوية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.01)، لذلك هنا فروق ذات دلالة احصائية بين الفئتين (العليا والدنيا) عند مستوى الدلالة (0.01). وبالتالي نستنتج أن هذا المحور يتمتع بصدق تمييزي عالي ويمكن استخدامه لجمع البيانات.

✓ بالنسبة للمحور الثاني (الثقافة المقاولاتية):

المتوسط الحسابي للفئات العليا يساوي (50.84) والمتوسط الحسابي للفئات الدنيا يساوي (27.48) ، وقيمة اختبار (T) للفروق بينها تساوي (19.494) بدرجة معنوية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.01)، لذلك يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين الفئتين (العليا والدنيا) عند مستوى الدلالة (0.01). وبالتالي نستنتج أن هذا المحور يتمتع بصدق تمييزي عالي يسمح باستخدامه لجمع البيانات.

✓ بالنسبة للمجموع (الدرجة الكلية للاستبيان):

المتوسط الحسابي للفئات العليا يساوي (177.12) والمتوسط الحسابي للفئات الدنيا يساوي (102.92)، وقيمة اختبار (T) للفروق بينها تساوي (17.075) بدرجة معنوية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.01)، بالتالي هناك فروق ذات دلالة احصائية بين الفئتين (العليا والدنيا) عند مستوى الدلالة (0.01). وعليه نستنتج أن هناك صدق تمييزي عالي للاستبيان يسمح باستخدامه في جميع البيانات.

المبحث الثالث: تحليل عبارات الاستبيان

المطلب الاول: عرض وتحليل نتائج القسم الأول الاستبيان

قبل البدء في الدراسة التحليلية نصف أهم متغيرات الدراسة وأبعادها بناء على إجابات أفراد العينة الإحصائية المستهدفة. في هذه النقطة تعرضنا إلى الخصائص الديمغرافية للعينة الإحصائية، من طرف المستجوب أثناء القيام بالاستبيان.

أولاً: عينة الدراسة حسب متغير الجنس

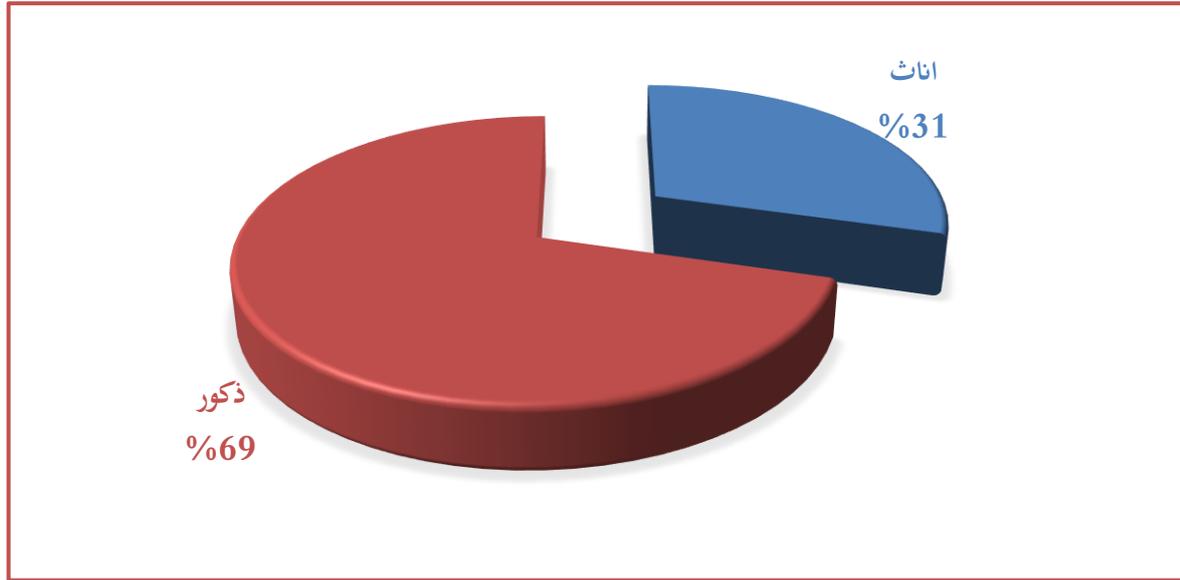
جدول رقم (22.5): يوضح توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
انثى	28	31 %
ذكر	63	69 %
المجموع	91	100 %

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يظهر الجدول أعلاه إلى أن 69 % من أفراد العينة هم من الذكور، في حين أن باقي الأفراد هم من الإناث بنسبة 31 %. وهذا يدل على أن المجتمع قيد الدراسة مجتمع ذكوري وأن معظم أصحاب المشاريع هم رواد أعمال. ويتضح أيضا أن المرأة اتجهت إلى مجال المقاولات النسوية بفضل الحملات والتسهيلات التي تقدمها الدولة لتنمية هذا المجال. وفيما يلي رسم توضيحي لتوزيع النسب المئوية في دائرة نسبية.

شكل رقم (23.5): يوضح توزيع العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

ثانيا: عينة الدراسة حسب متغير السن

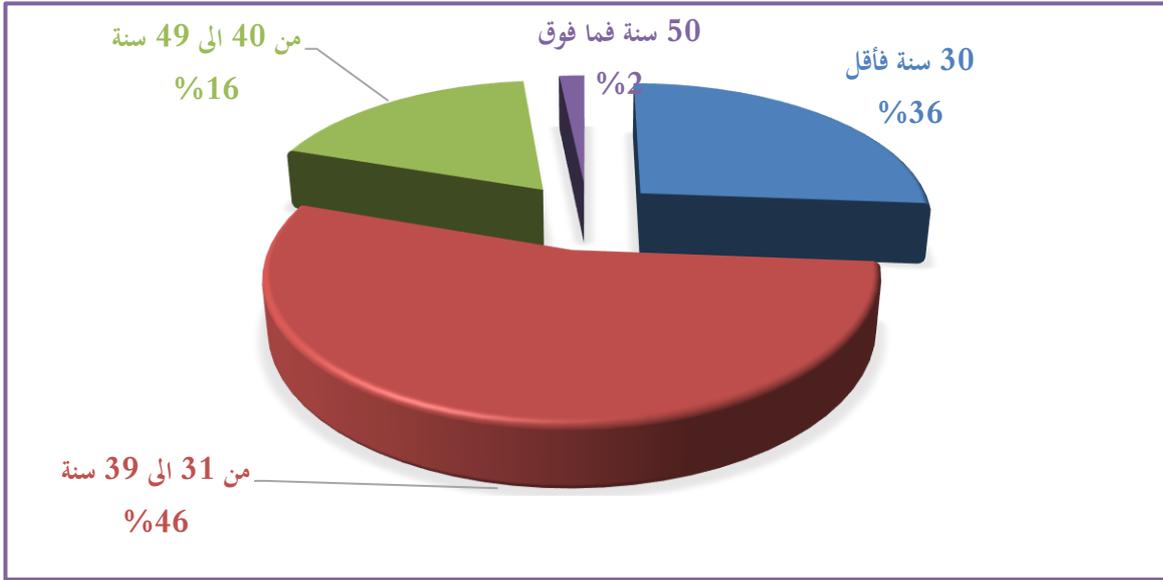
جدول رقم (23.5): يوضح توزيع العينة حسب السن

السن	العدد	النسبة المئوية
30 سنة فأقل	33	36%
من 31 الى 39 سنة	42	46%
من 40 الى 49 سنة	14	16%
50 سنة فما فوق	02	02%
المجموع	91	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

أظهرت نتائج تقسم العينة حسب سن المستجوب أن 46% من أفراد العينة تتراوح سنهم بين 31 و 39 سنة، بينما 36% من أفراد العينة يقل سنهم عن 30 سنة و 16% سنهم بين 40 و 49 سنة، وتمثل نسبة 2% الأفراد الذين سنهم فوق 50 سنة. إذ لاحظنا أن حوالي 82% من الافراد لا يتجاوز سنهم 39 سنة. ويمكن تفسير ذلك بأن بارتفاع النسبة المئوية للفئة العمرية من 31 إلى 39 سنة، وأن فرصة العمل في القطاع العام ضعيفة، لذلك نجد أنهم يميلون إلى إقامة مشاريعهم الخاصة. وفيما يلي رسم توضيحي لتوزيع النسب المئوية في دائرة نسبية.

شكل رقم (24.5): يوضح توزيع العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

ثالثا: عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

جدول رقم (24.5): يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

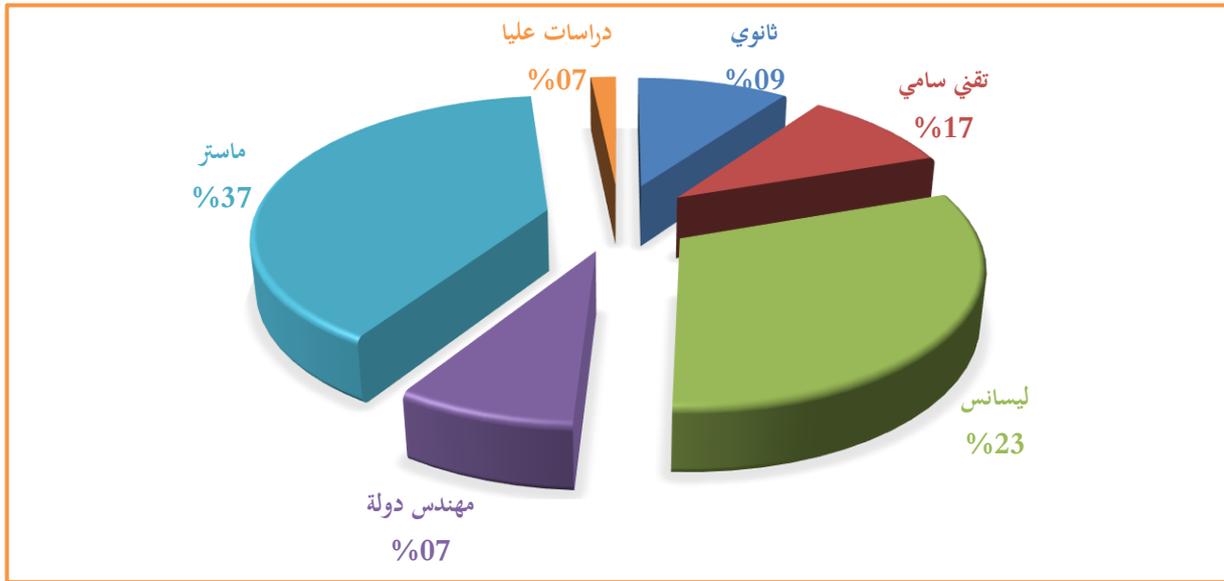
المستوى التعليمي	العدد	النسبة المئوية
ثانوي	08	09%
تقني سامي	05	17%
ليسانس	21	23%
مهندس دولة	06	07%
ماستر	34	37%
دراسات عليا	07	07%
المجموع	91	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

تشير نتائج تقسيم عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي إلى أن 37% من الأفراد يحملون شهادة الماستر، و23% حاصلين على شهادة الليسانس، أما حملة شهادة تقني سامي فيشكلون 17%، وفيما يخص المستوى الثانوي لدينا 09% فقط من أفراد العينة، بينما كانت النسبة المئوية لحاملي شهادة مهندس دولة مع أصحاب مستوى الدراسات العليا بـ 07%. والملاحظ أن أصحاب المشاريع حاصلون على شهادات جامعية، وبالتالي فإنهم يمتلكون المؤهلات

اللازمة لإنشاء مؤسساتهم، لا سيما أن المقاول يجب أن يتمتع بصفات عقلية وشخصية. كما يتضح من الجدول أن أصحاب الدراسات العليا يمثلون 07% ويمكن تفسير ذلك من خلال تفضيلهم العمل في الجامعات والبحث العلمي. وفيما يلي رسم توضيحي لتوزيع النسب المئوية في دائرة نسبية.

شكل رقم (25.5): يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

#### رابعاً: عينة الدراسة حسب المدينة

نتائج تقسيم عينة الدراسة حسب ولاية المؤسسة (المنطقة الجغرافية) تشير إلى تشتت وانتشار كبير للعينة عبر عدة ولايات للوطن. لكن النسبة الأكبر كانت موزعة على أربع ولايات، حيث أنّ 19% من المؤسسات من ولاية ورقلة، 18% من ولاية عنابة، 15% من المؤسسات محل الدراسة كانت من ولاية خنشلة ونفس النسبة من المؤسسات كانت من ولاية بسكرة.

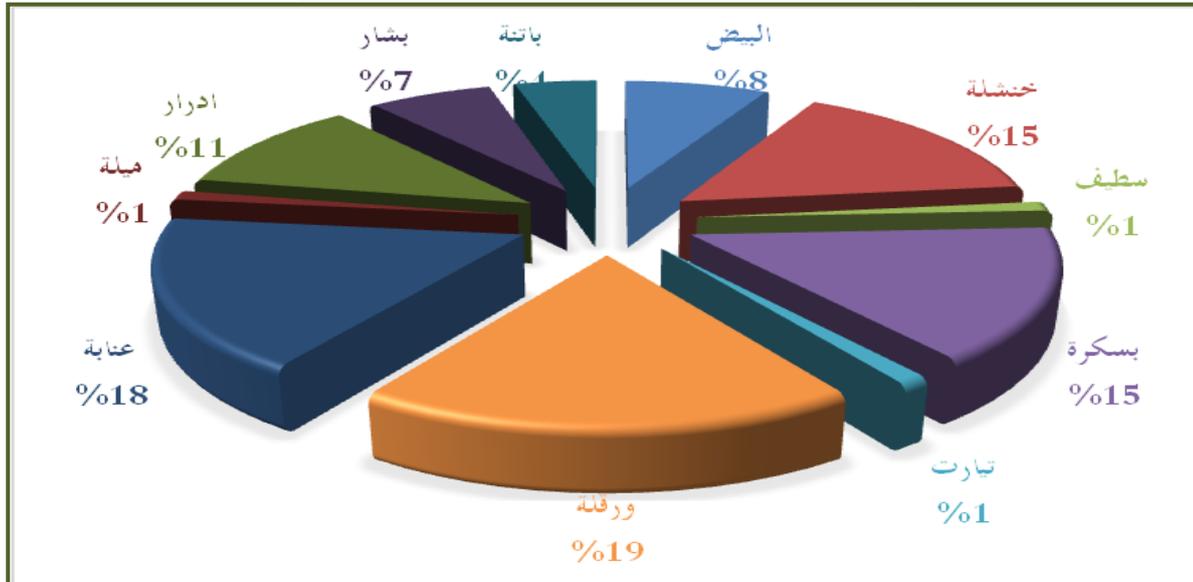
جدول رقم (25.5): يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	العدد	المدينة
08%	07	البيضاء
15%	14	خنشلة
15%	14	بسكرة
19%	17	ورقلة

عناية	16	% 18
ادرار	10	% 11
بشار	06	%07
باتنة	04	%04
سطيف	01	% 01
تيارت	01	% 01
ميلة	01	% 01
المجموع	91	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

شكل رقم (26.5): يوضح توزيع العينة حسب المدينة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

خامسا: عينة الدراسة حسب نشاط المؤسسة

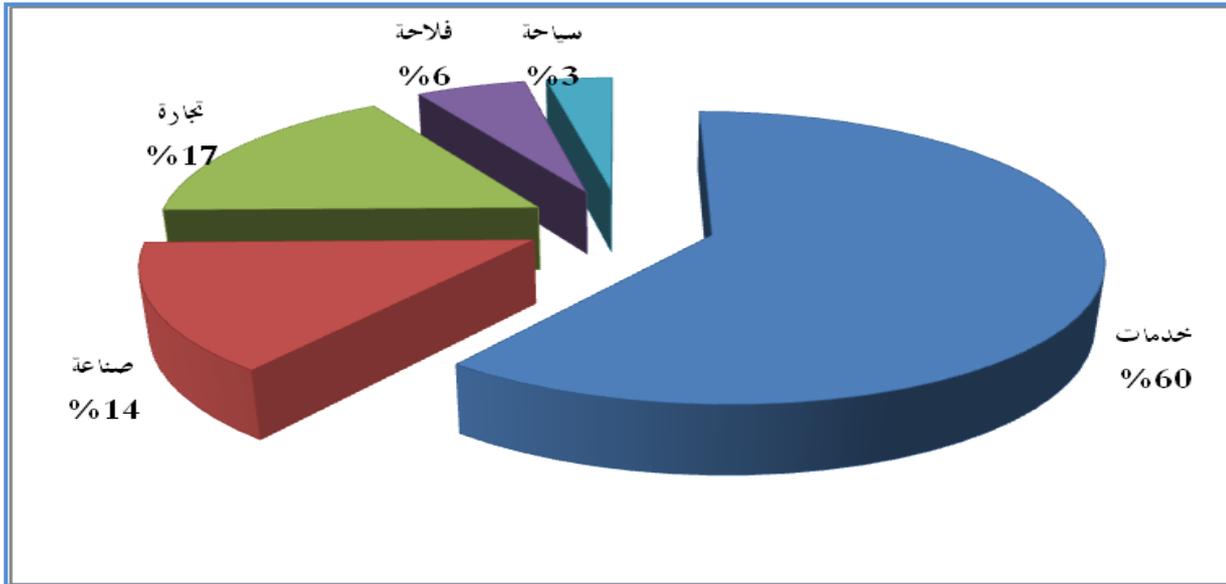
جدول رقم (26.5): يوضح توزيع العينة حسب طبيعة نشاط المؤسسة

النسبة المئوية	العدد	طبيعة نشاط المؤسسة
60%	55	خدمات
14%	13	صناعة
17%	15	تجارة
6%	5	فلاحة
3%	3	سياحة
100%	91	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

من خلال نتائج توزيع العينة حسب النشاط الاقتصادي، نلاحظ أن قطاع الخدمات يستحوذ على النسبة الأكبر من عدد المؤسسات بـ 60%، متبوعا بقطاع التجارة بـ 17% والقطاع الصناعي بنسبة 14%. واحتل قطاع السياحة والفلاحة نسبة ضعيفة مقارنة ببقية القطاعات. وفيما يلي رسم توضيحي لتوزيع النسب المئوية في دائرة نسبية.

شكل رقم (27.5): يوضح توزيع العينة حسب نشاط المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

سادسا: توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد العاملين

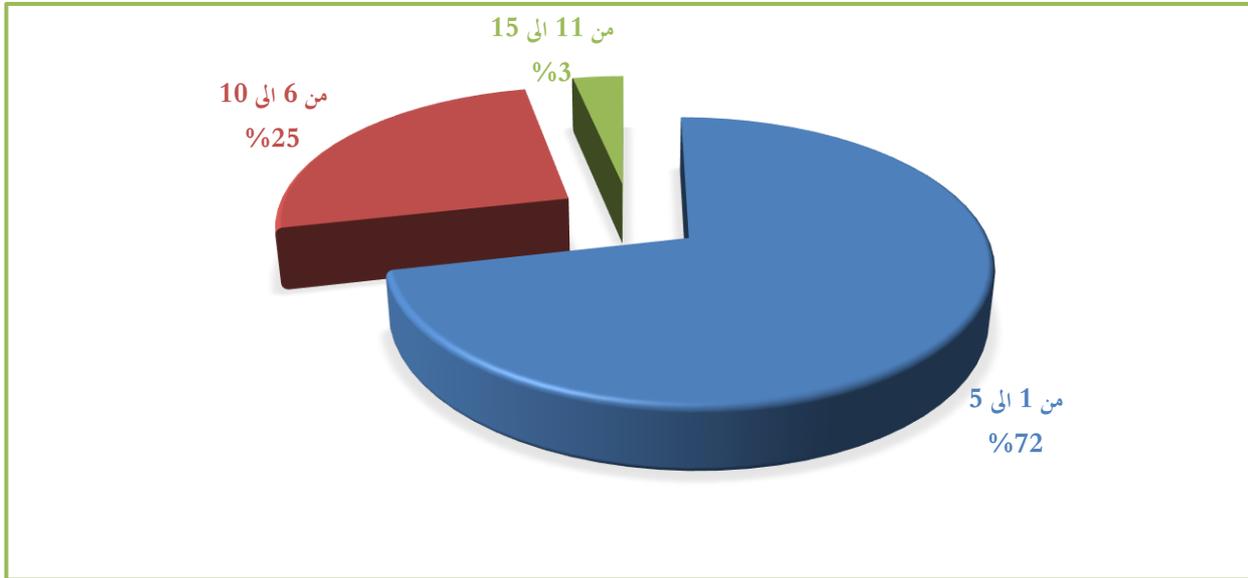
جدول رقم (27.5): يوضح توزيع العينة حسب عدد العاملين

عدد العاملين	العدد	النسبة المئوية
من 1 الى 5	65	72 %
من 6 الى 10	23	25 %
من 11 الى 15	3	03 %
أكثر من 15	0	0 %
المجموع	91	100 %

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

يوضح الجدول أعلاه أن 72% من المؤسسات تشغل ما بين 1 و5 عمال، بينما 25% توظف ما بين 6 و10 إلى 10، و 03% توظف من 11 إلى 15 عاملا. وهذا يعني أن معظم المؤسسات هي مؤسسات مصغرة. وفيما يلي رسم توضيحي لتوزيع النسب المئوية في دائرة نسبية.

شكل رقم (28.5): يوضح توزيع العينة حسب عدد العاملين



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

سابعاً: عينة الدراسة حسب متغير الوضع الحالي للمؤسسة

جدول رقم (28.5): يوضح توزيع العينة حسب الوضع الحالي للمؤسسة

الوضع الحالي للمؤسسة	العدد	النسبة المئوية
فكرة أولية	04	04%
في مرحلة الدراسة	04	04%
في مرحلة الانطلاق	10	12%
مؤسسة قائمة	73	80%
المجموع	91	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

من خلال نتائج تحليل هذا المتغير نلاحظ أن 80% من المؤسسات قيد الدراسة هي بالفعل مؤسسات قائمة وتتمارس أنشطتها بشكل طبيعي، بينما 12% من المؤسسات في مرحلة الانطلاق و 04% لاتزال في المرحلة الاولية والتحضير لفكرة التجسيد. ويمكن تفسير ذلك بأنه أثناء توزيع الاستبيان كانت أغلب المشارتل تمر بمرحلة انتقالية وتم تغير اسمها من مشارتل المؤسسات إلى وكالة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الابتكار، لذلك كانت أغلب المؤسسات متخرجة وبدأت حديثا تستقبل مشاريع وأفكار جديدة. وفيما يلي رسم توضيحي لتوزيع النسب المئوية في دائرة نسبية.

شكل رقم (29.5): يوضح توزيع العينة حسب الوضع الحالي للمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

ثامنا: العينة حسب مدة احتضان المؤسسة

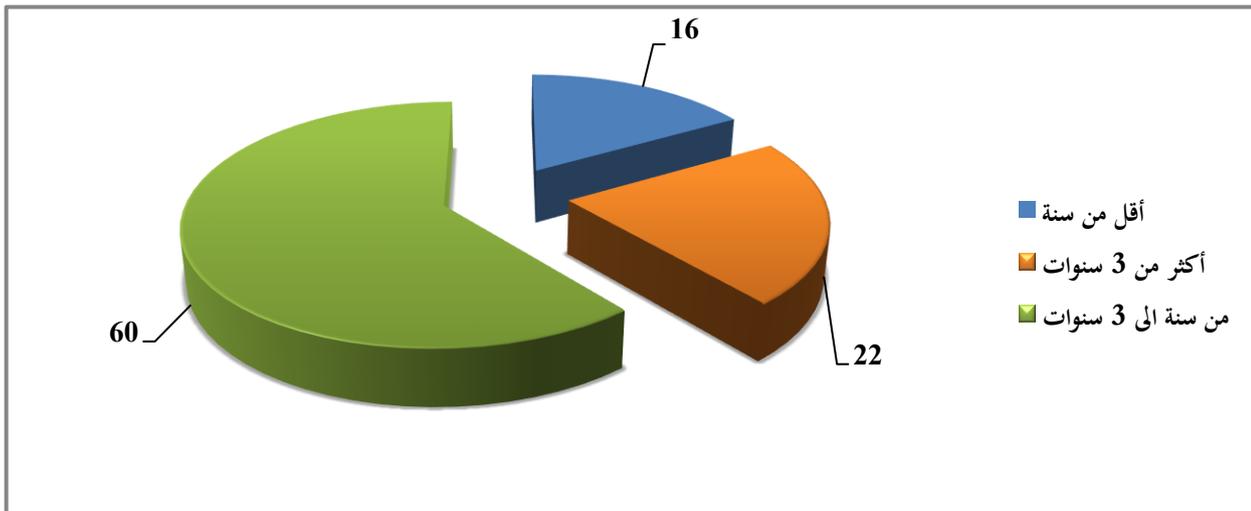
جدول رقم (29.5): يوضح توزيع العينة حسب مدة الاحتضان

مدة الاحتضان	العدد	النسبة المئوية
أقل من سنة	15	16%
من سنة الى ثلاث سنوات	56	62%
أكثر من ثلاث سنوات	20	22%
المجموع	91	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

يظهر لنا تحليل هذا المتغير أن معظم المؤسسات كان لها فترة حضانة من سنة إلى 3 سنوات، وهو ما يمثل نسبة 60% من إجمالي المؤسسات قيد الدراسة، في حين أن 22% من المؤسسات تزيد مدة حضانتها عن 3 سنوات ويمكن تفسير هذا بأن أصحاب هاته المشاريع يتخوفون من الصعوبات التي يمكن أن تواجههم في السوق لأنهم طوال فترة احتضانهم كانت المحضنة ترافقهم في جميع تحركاتهم وتجد حلول للمشاكل التي تعترضهم لذلك نجد أنهم يفضلون البقاء أطول مدة ممكنة. وباقي المؤسسات فمدة احتضانها لا تتجاوز سنة واحدة. وفيما يلي رسم توضيحي لتوزيع النسب المئوية في دائرة نسبية.

شكل رقم (30.5): يوضح توزيع العينة حسب مدة الاحتضان



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

## المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج القسم الثاني الاستبيان

قبل اختبار الفرضيات، نحاول معرفة آراء واتجاهات أفراد العينة من خلال تحليل فقرات كل محور من محاور الاستبيان، حيث ترتبط الفقرات بمقياس ليكرت المكون من خمس نقاط، والذي من خلاله يعبر عن درجة موافقتهم (اتجاه ورأي إيجابي لأفراد العينة) أو عدم موافقتهم (اتجاه ورأي سلبي لأفراد العينة). لكل فقرة من فقرات المقياس درجة ضمن خمس درجات. من أجل تحديد مستوى الموافقة استخدمنا الأدوات الاحصائية التالية:

- ✓ المتوسط الحسابي: من أجل تحديد متوسط إجابات المستجوبين حول فقرات المقياس ومقارنتها؛
- ✓ الانحراف المعياري: يشير إلى درجة استجابات أفراد الدراسة، كلما اقتربت قيمته من الصفر يعني أن الإجابات تركز في المتوسط الحسابي وعدم تشتتها؛
- ✓ المدى لتحديد طول الفئة = أعلى درجة - أدنى درجة / عدد المستويات، وهذا لتحديد اتجاههم نحو كل فقرة؛
- ✓ استخدام المدى لتحديد طول الفئة حيث:  $(1-5) / 0.8 =$ ، حيث نحصل على النحو التالي:

## جدول رقم (30.5): درجات ومجالات مقياس لكرت الخماسي

درجة الموافقة	درجات مقياس لكرت	مقياس لكرت	مجال المتوسط الحسابي
درجة منخفضة جدا	1	غير موافق بشدة	من 01 إلى 1.80 درجة [1.80 - 1]
درجة منخفضة	2	غير موافق	من 1.80 إلى 2.60 درجة [2.60 - 1.81]
درجة متوسطة	3	محايد	من 2.60 إلى 3.40 درجة [3.40 - 2.61]
درجة عالية	4	موافق	من 3.40 إلى 4.20 درجة [4.20 - 3.41]
درجة عالية جدا	5	موافق بشدة	من 4.20 إلى 5 درجة [5 - 4.21]

- ✓ ترتيب الفقرات وفقا لأهميتها في المحور، اعتمادا على أكبر قيمة متوسط حسابي وعند تساوي المتوسط الحسابي فإنه يأخذ في الاعتبار أدنى قيمة للانحراف المعياري بينهما.

أولاً: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على فقرات المحور الأول:

من الاستبيان الموجه للأفراد والمتعلق ب: خدمات حاضنات الأعمال

جدول رقم (31.5): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على فقرات المتعلقة بخدمات حاضنات الأعمال

الابتداء	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم العبارة	البعد
محايد	1,11478	2,8462	ترافق الحاضنة حاملي المشاريع في إعداد السجلات التجارية والصناعية الضرورية وتنسيق الإجراءات مع الجهات الإدارية الرسمية	الخدمات الإدارية
موافق	1,1299	3,967	تساعد الحاضنة في إعداد هيكل تنظيمي للمشروع	
محايد	1,08986	2,8901	تعمل الحاضنة على تعيين خبراء لإدارة المشروع مع حاملته ومتابعة عملية تطويره	
موافق	1,10001	3,967	تساهم الحاضنة في إعداد برامج تقييم للمشاريع المحتضنة والمتخرجة	
موافق		3.42		البعد الأول
محايد	0,91227	2,8901	تعمل الحاضنة على تدريب حاملي المشاريع من أجل تطبيق أفكارهم والنجاح في إدارة شركاتهم الناشئة	التدريب
موافق	1,15354	3,6813	تقوم الحاضنة بدورات تدريبية لفائدة حاملي المشاريع من أجل تنمية معارفهم وتحسين مستوى أدائهم	
موافق	1,2187	3,7363	تنظم الحاضنة اجتماعات مع المقاولين ذوي خبرة لاستعراض تجاربهم والاستفادة منها	
موافق	1,21438	3,4835	تقوم الحاضنة بدورات تدريبية تتعلق بميدان نشاطكم	
موافق		3.45		البعد الثاني
محايد	1,19042	3,3846	تقدم الحاضنة استشارات تسويقية لرفع الكفاءة التسويقية واختيار قنوات التسويق	الخدمات الاستشارية
موافق	1,27098	3,6923	تقدم الحاضنة استشارات خاصة بإعداد دراسات الجدوى الاقتصادية والفنية	
موافق	1,18672	3,4945	تقدم الحاضنة استشارات قانونية بخصوص آلية إنشاء المشروع وبراءة الاختراع	
موافق	1,15671	3,4396	تقدم الحاضنة استشارات تتعلق بالتوظيف واختيار الموارد البشرية المناسبة للمشروع	
موافق	1,28464	3,4505	تقدم الحاضنة استشارات حول آلية الحصول على المعدات اللازمة والمساعدات المالية للمشروع	
موافق		3.49		البعد الثالث

موافق	1,29279	3,5604	تدرب الحاضنة الموارد البشرية حول كيفية تطوير وإدارة المشاريع الصغيرة	خدمات الاستثمار في الرأس المال البشري
موافق	1,22818	3,6813	تضع الحاضنة خطط وبرامج تدريبية مبنية على الاحتياجات الفعلية للأفراد	
غير موافق	1,01262	2,4286	تدعم الحاضنة المهارات العلمية والإدارية للمبادرين بمشاريع صغيرة	
موافق	1,07848	3,5275	تساعد الحاضنة ابداعات الشباب وتحويلها إلى مشروعات استثمارية	
محايد		3.30		البعد الرابع
محايد	1,29081	2,978	ترافق الحاضنة حاملي المشاريع في الحصول على قروض مصرفية ذات فائدة منخفضة	خدمات مالية
غير موافق	0,93174	2,2747	تضغط الحاضنة على البنوك لتقديم تسهيلات مالية ورفع سقف الائتمان والتقليل من الضمانات المطلوبة	
غير موافق	1,05733	2,4615	تساعد الحاضنة في تحديد متطلبات التمويل والسيولة اللازمة وجدولتها	
موافق	1,29222	3,4286	تساهم الحاضنة في التنسيق مع المؤسسات التمويلية المختلفة وأصحاب الافكار المنتسبين للحاضنة	
محايد		2.79		البعد الخامس
محايد	1,05952	2,7912	توفر الحاضنة أبحاث عن السوق والحركة التجارية في الاسواق	خدمات تسويقية
محايد	1,16355	2,8462	تصمم الحاضنة استراتيجيات من أجل إطلاق المنتج في الاسواق المستهدفة	
محايد	1,1494	3,033	توفر الحاضنة المعلومات عن الأساليب الحديثة في التسويق	
محايد	1,09422	2,6813	تساعد الحاضنة على إيجاد أسواق جديدة، وتصميم منتجات جديدة	
محايد		2.79		البعد السادس
غير موافق	1,17191	2,2198	توفر الحاضنة مكان لتخزين البضائع	خدمات فنية
موافق	1,18518	3,4396	توفر الحاضنة المقر المناسب لإقامة المشروع	
غير موافق	1,13787	2,5495	توفر الحاضنة خدمات الصيانة	
غير موافق	1,17732	2,4945	تعمل الحاضنة على توفير مخابر بحث	
غير موافق		2.53		البعد السابع
موافق	1,24702	3,5934	توفر الحاضنة خدمات الحاسوب ومعالجة النصوص والبرامج الحاسوبية	خدمات السكرتاريا و المعلومات
محايد	1,18538	2,9231	توفر الحاضنة أعمال التصوير والطباعة والتوثيق والمحفوظات	
موافق	1,12806	3,8352	تقدم الحاضنة خدمات الانترنت	
موافق	1,12752	3,4396	تصدر الحاضنة البروشورات اللازمة الخاصة بالمشروع	
موافق		3.45		البعد الثامن

محايد	3.19	المحور الأول
-------	------	--------------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على فقرات المحور الأول المتعلقة ب: خدمات حاضنات الأعمال: بلغ  $\bar{x} = 3.19$  مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد هو ضمن مجال [2.61 - 3.40] أي أن اتجاهات أفراد العينة المستجوبين محايدون على أن مستوى خدمات حاضنات الأعمال هو بدرجة متوسطة حسب وجهة نظرهم.

✓ تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على البعد الثالث: "الخدمات الاستشارية": نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3.49، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة عالية في إجابتهم على البعد الثالث أي أن: حاضنات الأعمال تقدم خدمات استشارية لمنتسبيها بدرجة عالية وهذا حسب وجهة نظرهم.

✓ تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على البعدين الثاني والثامن: "التدريب وخدمات السكرتاريا والمعلومات": نلاحظ أنهما تساوى في المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3.45، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة عالية في إجابتهم على البعدين الثالث والثامن أي أن: حاضنات الأعمال تقدم خدمات متعلقة بالسكرتاريا والمعلومات وأيضا تقوم بتدريب منتسبيها بدرجة عالية وهذا حسب وجهة نظرهم.

✓ تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على البعد الأول: "الخدمات الإدارية"، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3.42، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة عالية في إجابتهم على البعد الأول أي أن: حاضنات الأعمال تقدم خدمات إدارية لمنتسبيها بدرجة عالية وهذا حسب وجهة نظرهم.

✓ تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على البعد الرابع: "خدمات الاستثمار في الرأس المال البشري"، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3.30، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجابتهم على البعد الرابع أي أن: حاضنات الأعمال تنمية مواردها البشري بدرجة متوسطة وهذا حسب وجهة نظرهم

✓ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على البعدين الخامس والسادس: "الخدمات المالية والتسويقية": نلاحظ أنهما تساوى في المرتبة الخامسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 2.79، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على البعدين الخامس والسادس أي أن: **حاضنات الأعمال تسهل لمنتسبيها الحصول على الخدمات المالية وأيضا تساعدهم في التسويق بدرجة متوسطة وهذا حسب وجهة نظرهم**

✓ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على السابع "الخدمات الفنية" نلاحظ أنها احتلت المرتبة السادسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 2.53، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة منخفضة في إجاباتهم على البعد السابع أي أن: **حاضنات الأعمال توفر خدمات فنية لمنتسبيها بدرجة منخفضة وهذا حسب وجهة نظرهم.**

ثانيا: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على فقرات المحور الثاني:

من الاستبيان الموجه للأفراد والمتعلق ب: الثقافة المقاولاتية

جدول رقم (32.5): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على فقرات المتعلقة بثقافة المقاولاتية

البعـد	رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
القدرة المقاولاتية	ساهمت الدورات التدريبية التي قدمتها الحاضنة في تطوير مهاراتكم للتعامل مع الظروف الطارئة	3,9231	1,12774	موافق
	مكنتكم الدورات التدريبية من تنمية مهاراتكم في تنفيذ المشاريع	3,6593	1,29288	موافق
	ساهمت المبادرات التي تطلقها الحاضنة (أوجد فكرة مؤسستك) في التسيير الحسن لمؤسساتكم	3,5604	1,15671	موافق
	ساعدتكم عرض التجارب السابقة للمقاولين الناجحين في الإيمان بقدراتكم الذاتية	3,3846	1,15248	محايد
البعـد الأول		3.63		موافق
التحفيز المقاولاتي	ساهمت البرشورات التي تصدرها الحاضنة في نشر ثقافة المقاولاتية	3,5824	1,25668	موافق
	ساهمت الخدمات الاستشارية في تسهيل إجراءات الإنشاء لمؤسساتكم	3,6374	1,25181	موافق
	ساهمت الخدمات المالية في التعرف على مختلف مصادر التمويل واختيار الانسب منها	2,3956	0,97615	غير موافق

محايد	1,15354	3,3956	ساهمت الخدمات التسويقية في تعزيز معرفتكم بكيفية الاستفادة من منافذ السوق	
محايد		3.25		البعد الثاني
محايد	1,13583	2,9011	يعتبر ايجاد أسواق جديدة لكم فرصة يجب استغلالها وغزوها	البحث عن الفرض
موافق	1,205	3,7582	ساهمت الخدمات التي تقدمها الحاضنة في زيادة قدرتكم على ايجاد حلول للمشاكل التي تعترضكم	
محايد	1,0328	3	ساهمت المخابر البحثية التي توفرها الحاضنة في تطوير أفكاركم الإبداعية ومشروعاتكم الريادية	
موافق	1,20823	3,6923	ساهم توفر المعلومات حول الحركة التجارية في الاسواق من معرفتكم بحجم السوق وطاقته الاستيعابية	
محايد		3.34		البعد الثالث
موافق		3.41		المحور الثاني

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على فقرات المحور الثاني المتعلقة ب: الثقافة المقاولاتية بلغ  $\bar{X} = 3.41$ ، مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد هو ضمن مجال (من 3.40 إلى 4.20 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة المستجوبين موافقون على أن الثقافة المقاولاتية وهي بدرجة عالية وهذا حسب وجهة نظرهم.

✓ تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على البعد الأول: "القدرة المقاولاتية": نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3.63، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة عالية في إجابتهم على البعد الأول أي أن: الثقافة المقاولاتية التي لديهم مكنتهم من تأسيس مؤسساتهم بدرجة عالية وهذا حسب وجهة نظرهم.

✓ تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على البعد الثالث: "البحث عن فرص": نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3.34، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجابتهم على البعد الثالث أي أن: الثقافة المقاولاتية التي لديهم ساعدتهم في اقتناص الفرص المتاحة بدرجة متوسطة وهذا حسب وجهة نظرهم.

✓ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على البعد الثاني: "التحفيز المقاولاتية": نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3.25، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة محايدون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على البعد الثاني أي أن: الثقافة المقاولاتية التي لديهم حفزتهم على تأسيس مؤسساتهم بدرجة متوسطة وهذا حسب وجهة نظرهم.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وتفسير نتائجها

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة

حتى يتم اختبار صحة فرضيات الدراسة يجب أن يخضع أبعاد نموذج الدراسة إلى التوزيع الطبيعي.

جدول رقم (33.5): يوضح توزيع البيانات الخاصة بالدراسة

المحور	اختبار كولوجروف سيمينوف Kolmogórov-Smirnov			القرار الاحصائي
	قيمة الاختبار	درجة الحرية (Df)	درجة المعنوية (Sig)	
المحور الاول: خدمات حاضنات الأعمال	0.168	91	0,220	غير دال (توزيع طبيعي)
المحور الثاني: الثقافة المقاولاتية	0,126	91	0,081	غير دال (توزيع طبيعي)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

من خلال الجدول نجد ان كلا المحورين (الاول والثاني) يتبعان التوزيع الطبيعي، وبالتالي سنعمد في تحليل النتائج

على الاختبارات الإحصائية المعلمية (البارا مترية).

ثانياً: عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضيات

1. عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الرئيسية الأولى: مستوى الخدمات المقدمة من قبل حاضنات الاعمال لمنتسبيها مرتفع.

جدول رقم (34.5): يوضح الوصف الاحصائي لنتائج الفرضية الرئيسية الأولى

خدمات حاضنات الأعمال	
المتوسط الفرضي	99
المتوسط الحسابي	105.11
الانحراف المعياري	21.74

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

من خلال الجدول نجد ان هناك تفوق للمتوسط الحسابي على المتوسط الفرضي، وهذا يشير لان إجابات افراد العينة تذهب في الاتجاه الإيجابي وستأكد من هاته النتائج من خلال تطبيق اختبار ستيودنت لعينة واحدة (للمقارنة بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي).

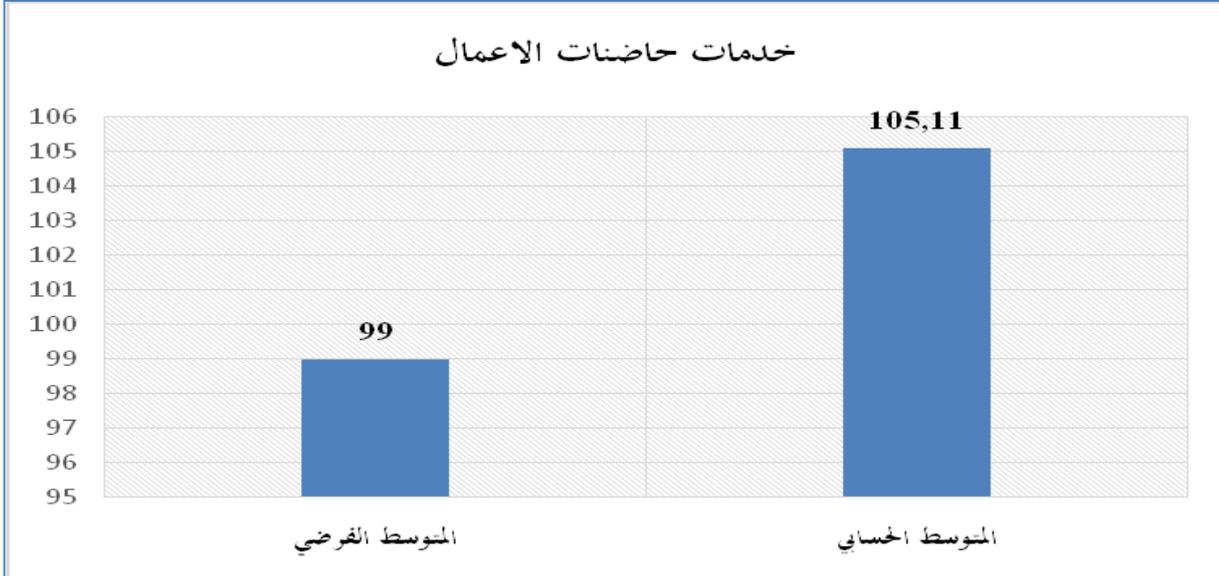
جدول رقم (35.5): يوضح مستوى الخدمات المقدمة من قبل حاضنات الاعمال لمنتسبيها

القرار الاحصائي	اختبار ستيودنت لعينة واحدة (One-Sample Test)			المتوسط الفرضي	الفرضية الرئيسية الأولى
هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المتوسط الحسابي عند مستوى دلالة (0.01)	درجة الحرية (DF)	درجة المعنوية (Sig)	قيمة الاختبار (T)	99	مستوى الخدمات المقدمة من قبل حاضنات الاعمال لمنتسبيها مرتفع.
	90	0.009	2.681	المتوسط الحسابي	
				105.11	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

من خلال الجدول نجد ان قيمة الاختبار (T) تساوي (2.681) ودرجة المعنوية للاختبار (Sig) تساوي (0.009) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.01) وبالتالي هناك دلالة إحصائية للاختبار عند مستوى دلالة (0.01) ومنه هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي وعند المقارنة بينهما نجد ان الفروق لصالح المتوسط الحسابي مما يدل على ان استجابات افراد العينة تذهب في الاتجاه الإيجابي هذا ما يؤكد أن الفرضية الاولى (مستوى الخدمات المقدمة من قبل حاضنات الاعمال لمنتسبيها مرتفع). محققة (مقبولة). وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (31.5): يوضح المقارنة بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي على مستوى محور خدمات حاضنات الاعمال.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

#### مناقشة النتائج:

عند النظر إلى الأبحاث السابقة، وبالأخص دراسة بسمة فتحي عوض برهوم عام 2015، التي استقصت مساهمة حاضنات الأعمال التكنولوجية في التخفيف من مشكلة البطالة لريادي الأعمال في قطاع غزة، نجد تكاملاً مع الفرضية المطروحة. تشير نتائج برهوم إلى أن حاضنات الأعمال تقدم خدمات فنية، إدارية، استشارية، تسويقية، ولوجستية، سواء خلال فترة الاحتضان أو بعدها، وهو ما يؤكد على القيمة الإضافية التي توفرها هذه الحاضنات للمشاريع المحتضنة.

يتجلى من التحليل أن حاضنات الأعمال تلعب دوراً محورياً في تعزيز بيئة العمل الحر من خلال تقديم خدمات متنوعة وعالية الجودة، مما يساهم في تطوير المشاريع الناشئة ودعم الابتكار. تعزز هذه النتائج الفرضية القائلة بأن مستوى الخدمات المقدمة عالٍ، وتشدد على الدور البناء لحاضنات الأعمال في النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال.

2. عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية: لدى المنتسبين لحاضنات الاعمال ثقافة مقاولاتية مرتفعة.

**جدول رقم (36.5): يوضح الوصف الاحصائي لنتائج الفرضية الرئيسية الثانية**

الثقافة المقاولاتية	
المتوسط الفرضي	36
المتوسط الحسابي	40.89
الانحراف المعياري	9.66

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

من خلال الجدول نجد ان هناك تفوق للمتوسط الحسابي على المتوسط الفرضي، وهذا يشير لان إجابات افراد العينة تذهب في الاتجاه الإيجابي وستأكد من هاته النتائج من خلال تطبيق اختبار ستودنت لعينة واحدة (للمقارنة بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي).

**جدول رقم (37.5): يوضح مستوى الثقافة المقاولاتية لدى المنتسبين لحاضنات الاعمال.**

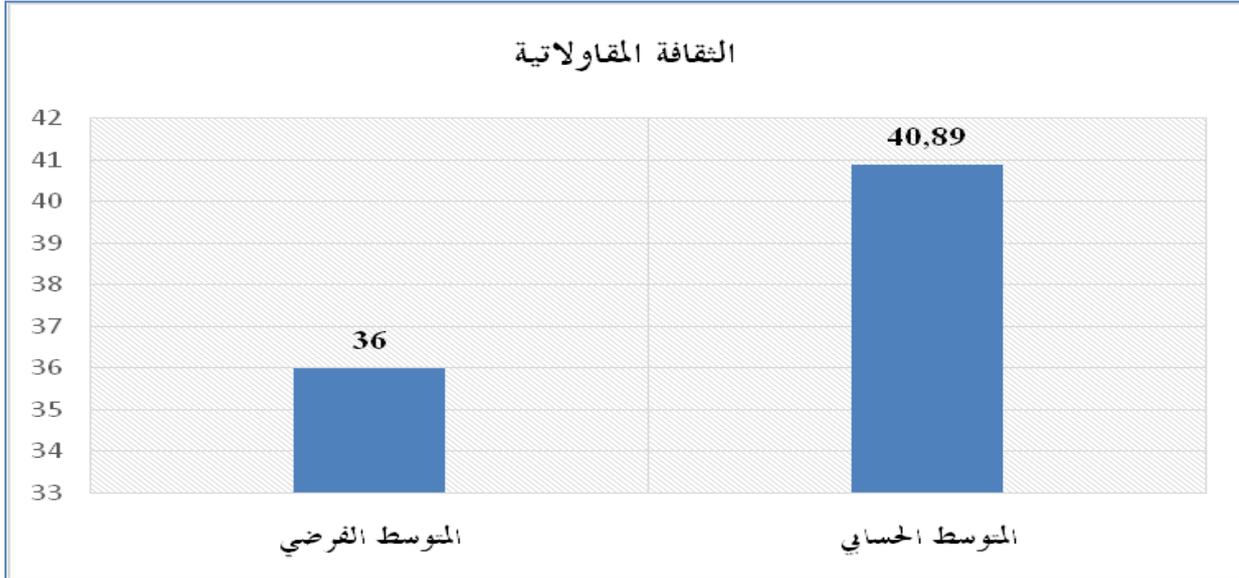
القرار الاحصائي	اختبار ستودنت لعينة واحدة (One-Sample Test)			المتوسط الفرضي	الفرضية الرئيسية الثانية
هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المتوسط الحسابي عند مستوى دلالة (0.01)	درجة الحرية (DF)	درجة المعنوية (Sig)	قيمة الاختبار (T)	36	لدى المنتسبين لحاضنات الاعمال ثقافة مقاولاتية مرتفعة.
	90	0.000	4.831	المتوسط الحسابي	
				40.89	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

من خلال الجدول نجد ان قيمة الاختبار (T) تساوي (40.89) ودرجة المعنوية للاختبار (Sig) تساوي (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.01) وبالتالي هناك دلالة إحصائية للاختبار عند مستوى دلالة (0.01) ومنه هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي وعند المقارنة بينهما نجد ان الفروق لصالح المتوسط الحسابي مما يدل على ان استجابات افراد العينة تذهب في الاتجاه الإيجابي هذا ما يؤكد أن الفرضية الثانية (لدى المنتسبين لحاضنات الاعمال ثقافة مقاولاتية مرتفعة.) محققة (مقبولة).

وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (32.5): يوضح المقارنة بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي على مستوى محور الثقافة المقاولاتية.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

#### مناقشة النتائج:

تم اختبار الفرضية باستخدام مستوى دلالة يبلغ 0.01. تشير النتائج إلى وجود فارق إحصائي يُؤيد وجود ثقافة مقاولاتية مرتفعة بين أعضاء حاضنات الأعمال (قيمة  $T = 40.89$ ،  $Sig = 0.000$ ). يُظهر هذا الاكتشاف صحة الفرضية المقترحة.

تعزز الدراسات السابقة هذه النتائج. قامت دراسة Saulo D. Barbosa & Autres (2010) بفحص تأثير الأبعاد الثقافية على النوايا المقاولاتية، وأظهرت نتائج معتبرة. بالإضافة إلى ذلك، أشارت رسالة الماجستير لجمعة عبد العزيز (2015-2016) إلى تأثير الثقافة الإقليمية على طموحات ريادة الأعمال. بالإضافة إلى ذلك، كشفت دراسات أخرى عن دور التعليم في تعزيز ثقافة الرواد. على سبيل المثال، أظهرت دراسة ARABECHE Zina & TABETI Habib (2016) على أن رواد الأعمال الجزائريين يفتقرون إلى الابتكار والإبداع، وهو ما يعكس على الثقافة المقاولاتية.

وبالتالي، تدعم النتائج الإحصائية والأبحاث السابقة فرضية وجود ثقافة مقاولاتية مرتفعة بين أعضاء حاضنات الأعمال. تسلط هذه النتائج الضوء على أهمية تعزيز البيئات الريادية لدفع التنمية الاقتصادية والابتكار.

3. عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخدمات حاضنات الاعمال في تعزيز الثقافة المقاولاتية.

3-1. عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخدمات الإدارية في تعزيز الثقافة المقاولاتية.

جدول رقم (38.5): يوضح الوصف الاحصائي لنتائج الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثالثة

الثقافة المقاولاتية	الخدمات الإدارية	
40.89	13.67	المتوسط الحسابي
9.66	3.53	الانحراف المعياري

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

جدول رقم (39.5): يوضح أثر الخدمات الإدارية في تعزيز الثقافة المقاولاتية

الفرضية 3-1	الارتباط (R)	الانحدار (F)	درجة المعنوية (Sig)	القرار الاحصائي
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخدمات الإدارية في تعزيز الثقافة المقاولاتية.	0.843**	219.386	0.000	يوجد أثر دال احصائيا عند مستوى دلالة (0.01)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

من خلال الجدول نجد ان قيمة الارتباط بين المتغيرين (R) تساوي (0.843\*\*) مما يدل على علاقة ارتباطية إيجابية دالة احصائيا بين المتغيرين، كما ان قيمة الانحدار (الأثر) للمتغير المستقل على المتغير التابع تساوي (219.386) مع درجة معنوية (Sig) تساوي (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.01) ومنه هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل على المتغير التابع ومنه الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثالثة (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخدمات الإدارية في تعزيز الثقافة المقاولاتية.) محققة (مقبولة).

مناقشة النتائج:

تم توجيه البحث نحو الكشف عن الأثر الإحصائي للخدمات الإدارية في تعزيز الثقافة المقاولاتية. بناءً على النتائج، تبين وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين الخدمات الإدارية وتعزيز الثقافة المقاولاتية ( $R = 0.843$ ). كما أظهرت قيمة الانحدار (219.386) ومستوى الدلالة ( $Sig = 0.000$ ) وجود أثر دال إحصائياً للخدمات الإدارية في تعزيز الثقافة المقاولاتية، مما يؤكد صحة الفرضية المقترحة.

تدعم الدراسات السابقة هذه النتائج. على سبيل المثال، كشفت دراسة بسمة فتحي عوض برهوم (2015) عن مساهمة حاضنات الأعمال التكنولوجية في حل مشكلة البطالة لدى رواد الأعمال في قطاع غزة، مع توفير خدمات فنية وإدارية متنوعة. كما أظهرت دراسة عمران محمد الفواز (2014) دور حاضنات الأعمال الجامعية في توجيه الطلبة نحو ريادة الأعمال، مع تقديم خدمات إدارية ودعم في يسهم في تحفيز الطلبة لاستكشاف فرص ريادة الأعمال. تشير النتائج الإحصائية والأبحاث السابقة إلى أهمية الخدمات الإدارية في تعزيز ثقافة ريادة الأعمال. ومن ثم، ينبغي تعزيز تقديم هذه الخدمات بشكل فعال و متميز لدعم وتحفيز المبادرات الريادية وتعزيز النمو الاقتصادي.

**3-2. عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في تعزيز الثقافة المقاولاتية.

جدول رقم (40.5): يوضح الوصف الاحصائي لنتائج الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثالثة.

التدريب	الثقافة المقاولاتية
المتوسط الحسابي	40.89
الانحراف المعياري	9.66

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

جدول رقم (41.5): يوضح أثر التدريب في تعزيز الثقافة المقاولاتية

الفرضية 2-3	الارتباط (R)	الانحدار (F)	درجة المعنوية (Sig)	القرار الاحصائي
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في تعزيز الثقافة المقاولاتية.	0.916**	462.418	0.000	يوجد أثر دال احصائيا عند مستوى دلالة (0.01)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

من خلال الجدول نجد ان قيمة الارتباط بين المتغيرين (R) تساوي ( $0.916^{**}$ ) مما يدل على علاقة ارتباطية إيجابية دالة احصائيا بين المتغيرين، كما ان قيمة الانحدار (الأثر) للمتغير المستقل على المتغير التابع تساوي (462.418) مع درجة معنوية (Sig) تساوي (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.01) ومنه هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل على المتغير التابع ومنه الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثالثة (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في تعزيز الثقافة المقاولاتية). محققة (مقبولة).

#### مناقشة النتائج:

استخدمت هذه الدراسة منهجاً إحصائياً لتحليل العلاقة بين التدريب وتعزيز ثقافة ريادة الأعمال. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين التدريب وتعزيز الثقافة المقاولاتية ( $R = 0.916$ ). وأظهرت قيمة الانحدار (462.418) ومستوى الدلالة ( $Sig = 0.000$ ) وجود أثر دال إحصائياً للتدريب في تعزيز الثقافة المقاولاتية، مما يؤكد صحة الفرضية المقترحة.

توجد العديد من الدراسات السابقة التي تدعم نتائج هذه الدراسة. على سبيل المثال، كشفت دراسة رغدة سالم عودة الزيدانين (2009) عن دور حاضنات الأعمال في تنمية الموارد البشرية، مع تسجيل مستوى متوسط لهذا الدور من وجهة نظر مديري الحاضنات والمنتسبين إليها. وتوضح دراسة عمران محمد الفواز (2014) أيضاً دور حاضنات الأعمال الجامعية في توجيه الطلبة نحو ريادة الأعمال، مما يؤكد على أهمية الدور التوجيهي والتدريبي لهذه الهيئات في دعم الرواد وتحفيزهم لاستكشاف فرص الأعمال.

تشير النتائج الإحصائية والدراسات السابقة إلى أهمية التدريب في تعزيز ثقافة ريادة الأعمال. يجب على المؤسسات والهيئات الرامية لتعزيز روح الريادة والابتكار الاستثمار في برامج تدريبية متخصصة لدعم الرواد وتطوير قدراتهم، وهو ما سيسهم في تعزيز النمو الاقتصادي وتحقيق التنمية المستدامة.

**3-3. عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخدمات الاستشارية في تعزيز الثقافة المقاولاتية.

جدول رقم (42.5): يوضح الوصف الاحصائي لنتائج الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثالثة

الخدمات الاستشارية	الثقافة المقاولاتية	
المتوسط الحسابي	40.89	17.46
الانحراف المعياري	9.66	4.97

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

جدول رقم (43.5): يوضح أثر الخدمات الاستشارية في تعزيز الثقافة المقاولاتية

الفرضية 3-3	الارتباط (R)	الانحدار (F)	درجة المعنوية (Sig)	القرار الاحصائي
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخدمات الاستشارية في تعزيز الثقافة المقاولاتية.	0.920**	488.054	0.000	يوجد أثر دال احصائياً عند مستوى دلالة (0.01)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

من خلال نجد ان قيمة الارتباط بين المتغيرين (R) تساوي ( $0.920^{**}$ ) مما يدل على علاقة ارتباطية إيجابية دالة احصائياً بين المتغيرين، كما ان قيمة الانحدار (الأثر) للمتغير المستقل على المتغير التابع تساوي (488.054) مع درجة معنوية (Sig) تساوي (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.01) ومنه هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل على المتغير التابع ومنه الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثالثة (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخدمات الاستشارية في تعزيز الثقافة المقاولاتية). محققة (مقبولة).

#### مناقشة النتائج:

استخدمت هذه الدراسة تحليلاً إحصائياً لتقييم العلاقة بين الخدمات الاستشارية وتعزيز ثقافة ريادة الأعمال. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين الخدمات الاستشارية وتعزيز الثقافة المقاولاتية ( $R = 0.920$ ). وأظهرت قيمة الانحدار (488.054) ومستوى الدلالة ( $Sig = 0.000$ ) وجود أثر دال إحصائياً للخدمات الاستشارية في تعزيز الثقافة المقاولاتية، مما يؤكد صحة الفرضية المقترحة.

تسلط الدراسات السابقة الضوء على أهمية حاضنات الأعمال ودورها في تعزيز ثقافة ريادة الأعمال. على سبيل المثال، كشفت دراسة بسمة فتحي عوض برهوم (2015) عن الدور الذي تلعبه حاضنات الأعمال التكنولوجية في تغيير وجهة نظر المجتمع نحو العمل الحر وتوفير الخدمات اللازمة لرواد الأعمال. وتشير نتائج هذه الدراسة إلى أن

الخدمات المقدمة قبل وبعد فترة الاحتضان تسهم في تطوير البنية التحتية لريادة الأعمال وتقديم الدعم الفني والإداري والاستشاري الضروري لنمو الشركات الناشئة.

توضح النتائج الإحصائية لهذه الدراسة والدراسات السابقة أهمية الخدمات الاستشارية في تعزيز ثقافة ريادة الأعمال. يجب على المؤسسات العاملة في مجال دعم رواد الأعمال الاستفادة من هذه النتائج لتطوير برامجها وخدماتها الاستشارية بهدف تحفيز الابتكار والنمو الاقتصادي المستدام.

3-4. عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخدمات الاستثمار في الرأس المال البشري في تعزيز الثقافة المقاولاتية.

جدول رقم (44.5): يوضح الوصف الاحصائي لنتائج الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثالثة

المتوسط الحسابي	خدمات الاستثمار في الرأس المال البشري	الثقافة المقاولاتية
13.20		40.89
الانحراف المعياري	3.19	9.66

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

جدول رقم (45.5): يوضح أثر خدمات الاستثمار في الرأس المال البشري في تعزيز الثقافة المقاولاتية

الفرضية 3-4	الارتباط (R)	الانحدار (F)	درجة المعنوية (Sig)	القرار الاحصائي
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخدمات الاستثمار في الرأس المال البشري في تعزيز الثقافة المقاولاتية.	0.876**	293.756	0.000	يوجد أثر دال احصائيا عند مستوى دلالة (0.01)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

من خلال الجدول نجد ان قيمة الارتباط بين المتغيرين (R) تساوي (0.876\*\*) مما يدل على علاقة ارتباطية إيجابية دالة احصائيا بين المتغيرين، كما ان قيمة الانحدار (الأثر) للمتغير المستقل على المتغير التابع تساوي (293.756) مع درجة معنوية (Sig) تساوي (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.01) ومنه هناك أثر ذو دلالة إحصائية

للمتغير المستقل على المتغير التابع ومنه الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثالثة (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخدمات الاستثمار في الرأس المال البشري في تعزيز الثقافة المقاولاتية). محققة (مقبولة).

### مناقشة النتائج:

قامت هذه الدراسة بتحليل إحصائي للعلاقة بين خدمات الاستثمار في الرأس المال البشري وتعزيز ثقافة ريادة الأعمال، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بينهما ( $R = 0.876$ ). وتم التحقق من وجود أثر دال إحصائياً لخدمات الاستثمار في الرأس المال البشري على تعزيز ثقافة ريادة الأعمال بما يدعم صحة الفرضية المقترحة. تشير الدراسات السابقة إلى أهمية حاضنات الأعمال وخدماتها في تعزيز ثقافة ريادة الأعمال. فقد أظهرت دراسة رغدة سالم عودة الزيدانين (2009) أن حاضنات الأعمال تواجه صعوبات في التمويل والتسويق، مما يؤثر على دورها في تنمية الموارد البشرية وتعزيز ثقافة ريادة الأعمال. ومن جانبها، كشفت دراسة بدرأوي سفيان (2015) أن غياب ثقافة المقاولاتية بين الشباب الجزائري المقاول يعود جزئياً إلى عوامل ثقافية واجتماعية، مما يؤكد أهمية الجهود المبذولة في تعزيز هذه الثقافة.

توضح النتائج الإحصائية والدراسات السابقة أهمية خدمات الاستثمار في الرأس المال البشري في تعزيز ثقافة ريادة الأعمال. وعليه، يجب على الجهات المعنية اتخاذ الإجراءات اللازمة لتعزيز هذه الخدمات وتوجيهها بشكل فعال نحو دعم وتمكين الرواد الأعمال لتحقيق التنمية والازدهار الاقتصادي.

3-5. عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخدمات المالية في تعزيز الثقافة المقاولاتية.

جدول رقم (46.5): يوضح الوصف الاحصائي لنتائج الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الثالثة

الثقافة المقاولاتية	الخدمات المالية	
40.89	11.14	المتوسط الحسابي
9.66	2.91	الانحراف المعياري

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

جدول رقم (47.5): يوضح أثر الخدمات المالية في تعزيز الثقافة المقاولاتية

القرار الاحصائي	درجة المعنوية (Sig)	الانحدار (F)	الارتباط (R)	الفرضية 3-5
يوجد أثر دل احصائيا عند مستوى دلالة (0.01)	0.000	25.781	0.474**	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخدمات المالية في تعزيز الثقافة المقاولاتية.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

من خلال الجدول نجد ان قيمة الارتباط بين المتغيرين (R) تساوي (0.474\*\*) مما يدل على وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة احصائيا بين المتغيرين، كما ان قيمة الانحدار (الأثر) للمتغير المستقل على المتغير التابع تساوي (25.781) مع درجة معنوية (Sig) تساوي (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.01) ومنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل على المتغير التابع ومنه الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الثالثة (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخدمات المالية في تعزيز الثقافة المقاولاتية). محققة (مقبولة).

#### مناقشة النتائج:

أظهرت النتائج التي حصلنا عليها من التحليل الإحصائي وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين الخدمات المالية وتعزيز ثقافة ريادة الأعمال، حيث بلغت قيمة الارتباط (R = 0.474)، وقيمة الانحدار (الأثر) (25.781) مع درجة معنوية (Sig) أقل من مستوى الدلالة (0.01). وهذا يؤكد صحة الفرضية المقترحة.

تعتبر الخدمات المالية من الجوانب الرئيسية التي تؤثر في ثقافة ريادة الأعمال، وقد ركزت الدراسات السابقة بشكل كبير على هذا الجانب المهم. على سبيل المثال، كشفت دراسة رغدة سالم عودة الزيدانين (2009) عن أن حاضنات الأعمال تواجه صعوبات في مجال التمويل، وهذا يؤثر سلبيًا على دورها في تعزيز ثقافة ريادة الأعمال. فقد وجدت الدراسة أن السياسات المالية للجامعات، والتي تتضمن التمويل المتاح لحاضنات الأعمال، تلعب دورًا هامًا في تشجيع الرواد ودعمهم.

بالإضافة إلى ذلك، أشارت دراسة ايثار عبد الهادي آل فيحان وسعدون محسن سلمان (2012) إلى أن حاضنات الأعمال تقدم خدمات مالية هامة للمشاريع الريادية، وهذا يساهم في تعزيز استراتيجية ريادة الشركة. بوجود هذه الخدمات، يمكن للرواد تحقيق أهدافهم المالية وتطوير مشاريعهم بشكل أكبر.

بناءً على ذلك، يمكن القول ان الدراسة الحالية والدراسات السابقة تؤكد على أهمية توفير الخدمات المالية المناسبة والمتاحة للرواد، حيث تلعب هذه الخدمات دورًا حيويًا في تعزيز ثقافة ريادة الأعمال وتشجيع الابتكار والنمو الاقتصادي.

3-6. عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الفرعية السادسة للفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخدمات التسويقية في تعزيز الثقافة المقاولاتية.

جدول رقم (48.5): يوضح الوصف الاحصائي لنتائج الفرضية الفرعية السادسة للفرضية الرئيسية الثالثة

الثقافة المقاولاتية	الخدمات التسويقية	
40.89	11.35	المتوسط الحسابي
9.66	3.50	الانحراف المعياري

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

جدول رقم (49.5): يوضح أثر الخدمات التسويقية في تعزيز الثقافة المقاولاتية

الفرضية 3-6	الارتباط (R)	الانحدار (F)	درجة المعنوية (Sig)	القرار الاحصائي
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخدمات التسويقية في تعزيز الثقافة المقاولاتية.	0.355**	12.847	0.001	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

من خلال الجدول نجد ان قيمة الارتباط بين المتغيرين (R) تساوي (0.355\*\*) مما يدل على وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائية بين المتغيرين، كما ان قيمة الانحدار (الأثر) للمتغير المستقل على المتغير التابع تساوي (12.847) مع درجة معنوية (Sig) تساوي (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.01) ومنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل على المتغير التابع ومنه الفرضية الفرعية السادسة للفرضية الرئيسية الثالثة (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخدمات التسويقية في تعزيز الثقافة المقاولاتية.) محققة (مقبولة).

مناقشة النتائج:

من خلال النتائج المعروضة في الجدول، نجد أن هناك علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين الخدمات التسويقية وتعزيز ثقافة ريادة الأعمال. فقد بلغت قيمة الارتباط بين المتغيرين (R) قيمة 0.355، مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين الخدمات التسويقية والثقافة المقاولاتية. كما أظهرت قيمة الانحدار (الأثر) ودرجة المعنوية (Sig) الناتجة أن هناك تأثيراً دالاً إحصائياً للخدمات التسويقية على تعزيز ثقافة ريادة الأعمال.

من الدراسات السابقة والدراسة الحالية، تبين أن هناك توافق على أن الخدمات التسويقية تلعب دوراً مهماً في دعم ريادة الأعمال. ففي دراسة رعدة سالم عودة الزيدانين (2009)، وجد أن حاضنات الأعمال تواجه صعوبات في مجال التمويل والتسويق، مما يؤثر سلباً على دورها في تعزيز الثقافة المقاولاتية. بالإضافة إلى ذلك، أشارت دراسة عمران محمد الفواز (2014) إلى أن هناك علاقة إيجابية بين الخدمات التسويقية التي تقدمها حاضنات الأعمال الجامعية وبين توجيه الطلبة نحو ريادة الأعمال.

بناءً على ذلك، يمكن القول إن الخدمات التسويقية تلعب دوراً مهماً في تعزيز ثقافة ريادة الأعمال من خلال توفير الدعم والإرشاد اللازم للرواد. تتطلب هذه النتائج توجيه جهود أكبر نحو تحسين وتطوير الخدمات التسويقية المقدمة للرواد، بما يعزز من فرص نجاحهم وتحقيق أهدافهم في مجال ريادة الأعمال.

**3-7. عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الفرعية السابعة للفرضية الرئيسية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخدمات الفنية في تعزيز الثقافة المقاولاتية.

**جدول رقم (50.5): يوضح الوصف الاحصائي لنتائج الفرضية الفرعية السابعة للفرضية الرئيسية الثالثة**

الخدمات الفنية	الثقافة المقاولاتية	
المتوسط الحسابي	40.89	10.70
الانحراف المعياري	9.66	2.82

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

**جدول رقم (51.5): يوضح أثر الخدمات الفنية في تعزيز الثقافة المقاولاتية**

الفرضية 3-7	الارتباط (R)	الانحدار (F)	درجة المعنوية (Sig)	القرار الاحصائي
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخدمات الفنية في تعزيز الثقافة المقاولاتية.	0.334**	11.166	0.001	لا يوجد أثر دال احصائياً

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال الجدول نجد ان قيمة الارتباط بين المتغيرين (R) تساوي (0.334\*\*) مما يدل على وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين المتغيرين، كما ان قيمة الانحدار (الأثر) للمتغير المستقل على المتغير التابع تساوي (11.166) مع درجة معنوية (Sig) تساوي (0.001) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.01) ومنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل على المتغير التابع ومنه الفرضية الفرعية السابعة للفرضية الرئيسية الثالثة (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخدمات الفنية في تعزيز الثقافة المقاولانية). محققة (مقبولة).

#### مناقشة النتائج:

من خلال النتائج المعروضة في الجدول، نجد أن هناك علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين الخدمات الفنية وتعزيز ثقافة ريادة الأعمال. فقد بلغت قيمة الارتباط بين المتغيرين (R) قيمة 0.334، مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين الخدمات الفنية والثقافة المقاولانية. كما أظهرت قيمة الانحدار (الأثر) ودرجة المعنوية (Sig) الناتجة أن هناك تأثيراً دالاً إحصائياً للخدمات الفنية على تعزيز ثقافة ريادة الأعمال.

من الدراسات السابقة، يُظهر استعراض دراسة بسمة فتحي عوض برهوم (2015) مدى المساهمة الكبيرة لحاضنات الأعمال التكنولوجية في حل مشكلة البطالة لدى ريادي الأعمال في قطاع غزة. كما كشفت الدراسة عن أن الخدمات الفنية المقدمة خلال فترة الاحتضان وبعدها تلعب دوراً حاسماً في تعزيز ثقافة ريادة الأعمال، بما في ذلك الخدمات اللوجستية، الفنية، الإدارية، الاستشارية، التمويلية، والتسويقية وهذا ما يتوافق مع الدراسة الحالية.

توضح هذه النتائج أهمية الاستثمار في تقديم الخدمات الفنية المتنوعة والمتكاملة للرواد، وذلك لتمكينهم من تحقيق أهدافهم وتطوير مشاريعهم بنجاح. بالتالي، يجب على الجهات المعنية توجيه جهودها نحو تحسين وتطوير هذه الخدمات وتوفير الدعم اللازم للرواد، لبناء بيئة ملائمة لنمو وازدهار ثقافة ريادة الأعمال في المجتمع.

**3-8. عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الفرعية الثامنة للفرضية الرئيسية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخدمات السكرتاريا والمعلومات في تعزيز الثقافة المقاولانية.

**جدول رقم (52.5): يوضح الوصف الإحصائي لنتائج الفرضية الفرعية الثامنة للفرضية الرئيسية الثالثة**

المتوسط الحسابي	خدمات السكرتاريا والمعلومات	الثقافة المقاولانية
13.79	40.89	
3.45	9.66	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

جدول رقم (53.5): يوضح أثر خدمات السكرتاريا والمعلومات في تعزيز الثقافة المقاولاتية.

الفرضية 3-8	الارتباط (R)	الانحدار (F)	درجة المعنوية (Sig)	القرار الاحصائي
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخدمات السكرتاريا والمعلومات في تعزيز الثقافة المقاولاتية.	0.909**	423.525	0.000	يوجد أثر دال احصائيا عند مستوى دلالة (0.01)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

من خلال الجدول نجد ان قيمة الارتباط بين المتغيرين (R) تساوي (0.909\*\*) مما يدل على علاقة ارتباطية إيجابية دالة احصائيا بين المتغيرين، كما ان قيمة الانحدار (الأثر) للمتغير المستقل على المتغير التابع تساوي (423.525) مع درجة معنوية (Sig) تساوي (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.01) ومنه هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل على المتغير التابع ومنه الفرضية الفرعية الثامنة للفرضية الرئيسية الثالثة (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخدمات السكرتاريا والمعلومات في تعزيز الثقافة المقاولاتية). محققة (مقبولة).

#### مناقشة النتائج:

في ظل التطورات المستمرة والتوسع في مجال الأعمال والمقاولات، برزت أهمية خدمات السكرتاريا والمعلومات كعامل محوري في دعم وتعزيز الثقافة المقاولاتية. الفرضية الفرعية الثامنة للفرضية الرئيسية الثالثة تناولت بالبحث والتحليل الأثر ذو الدلالة الإحصائية لهذه الخدمات في تعزيز الثقافة المقاولاتية. وفقاً للتحليلات الإحصائية المقدمة، فإن قيمة الارتباط (R) التي تساوي 0.909 تشير إلى علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين خدمات السكرتاريا والمعلومات وتعزيز الثقافة المقاولاتية. أما قيمة الأثر (423.525) مع درجة معنوية (Sig) التي تساوي 0.000، والتي هي أقل من مستوى الدلالة (0.01)، تؤكد بما لا يدع مجالاً للشك على الأثر الإيجابي وذو الدلالة الإحصائية لهذه الخدمات على الثقافة المقاولاتية.

ان هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسات سابقة في هذا المجال. على سبيل المثال، دراسة Khalid Abed Dahleez عام 2009، التي حاولت تسليط الضوء على دور حاضنات الأعمال في تنمية مهارات الرياديين وتشجيع إنشاء الأعمال الصغيرة في قطاع غزة، أظهرت وجود نسبة كبيرة من الطلبة الرياديين في مجالات مثل الهندسة وإدارة الأعمال، وأكدت على أهمية توفير المكان والتمويل المباشر للطلبة ذوي الميول الريادية كخدمات أساسية تقدمها

حاضنات الأعمال. بالمثل، دراسة RIZWAN Qaiser وآخرون في عام 2019، التي قيست تأثير الانفتاح على التغيير والكفاءة الذاتية على الثقافة المقاولاتية، وجدت علاقة مباشرة بين هذه المتغيرات والثقافة المقاولاتية دون الحاجة للمتغير الوسيط (الإبداع)، ما يؤكد على الدور الكبير الذي تلعبه خدمات السكرتاريا والمعلومات في تشكيل وتعزيز هذه الثقافة.

إن الأدلة المستخلصة من هذه الدراسات تشير بوضوح إلى أن خدمات السكرتاريا والمعلومات ليست مجرد دعم إداري، بل هي ركائز أساسية تسهم في تعزيز الثقافة المقاولاتية من خلال توفير المعلومات اللازمة، وتسهيل العمليات، وتحسين الاتصالات، ودعم صنع القرار. بالتالي، يمكن القول إن استثمار الأعمال في تحسين هذه الخدمات يعد استثمارًا في مستقبلها المقاولاتي.

عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخدمات حاضنات الاعمال في تعزيز الثقافة المقاولاتية.

جدول رقم (54.5): يوضح الوصف الاحصائي لنتائج الفرضية الرئيسية الثالثة.

الثقافة المقاولاتية	خدمات حاضنات الاعمال	
40.89	105.11	المتوسط الحسابي
9.66	21.74	الانحراف المعياري

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

جدول رقم (55.5): يوضح أثر خدمات حاضنات الاعمال في تعزيز الثقافة المقاولاتية باستخدام الانحدار الخطي البسيط

الفرضية الرئيسية الثالثة	الارتباط (R)	الانحدار (F)	درجة المعنوية (Sig)	القرار الاحصائي
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخدمات حاضنات الأعمال في تعزيز الثقافة المقاولاتية.	0.934**	605.825	0.000	يوجد أثر دال احصائيا عند مستوى دلالة (0.01)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

من خلال الجدول نجد ان قيمة الارتباط بين المتغيرين (R) تساوي ( $0.934^{**}$ ) مما يدل على علاقة ارتباطية إيجابية دالة احصائيا بين المتغيرين، كما ان قيمة الانحدار الخطي البسيط (الأثر) للمتغير المستقل على المتغير التابع تساوي (605.825) مع درجة معنوية (Sig) تساوي (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.01) ومنه هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل على المتغير التابع ومنه الفرضية الرئيسية الثالثة (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخدمات حاضنات الاعمال في تعزيز الثقافة المقاوالتية). محققة (مقبولة).

#### مناقشة النتائج:

النتائج المستخلصة من التحليل كشفت عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائيا بين المتغيرين، حيث سُجلت قيمة الارتباط (R) بمعدل 0.934. هذا يدل على وجود علاقة قوية بين خدمات حاضنات الأعمال وتعزيز الثقافة المقاوالتية. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت قيمة الانحدار الخطي البسيط (الأثر) للمتغير المستقل على المتغير التابع قيمة 605.825، مع درجة معنوية (Sig) تساوي 0.000، وهي أقل بكثير من مستوى الدلالة المحدد سلفاً (0.01). هذا يؤكد بشكل قاطع أن خدمات حاضنات الأعمال لها أثر ذو دلالة إحصائية مهمة في تعزيز الثقافة المقاوالتية.

تعزز هذه النتائج ما توصلت إليه دراسات سابقة في هذا المجال، مشيرة إلى أن حاضنات الأعمال تلعب دوراً حيوياً في دعم رواد الأعمال وتشجيع الابتكار والنمو المقاوالتية. من خلال توفير الموارد، الدعم، والتوجيه، تسهم حاضنات الأعمال في خلق بيئة مواتية تنمي الثقافة المقاوالتية وتدعم تطوير الأعمال الناشئة. في ضوء الأدلة الإحصائية، يمكن الاستنتاج أن خدمات حاضنات الأعمال تمثل ركيزة أساسية في تحفيز النمو المقاوالتية وتعزيز الثقافة المقاوالتية، مما يدعو إلى تعزيز هذه الخدمات وتوسيع نطاقها لدعم المزيد من رواد الأعمال والمشاريع الناشئة.

## خلاصة الفصل الخامس

وفي الختام، فقد وضع الفصل الخامس بدقة الأسس المنهجية لهذه الدراسة، مما يوفر خريطة طريق واضحة لعملية البحث. بدءًا من تحديد مجتمع الدراسة والعينة وحتى الاختيار المدروس وتطوير أدوات البحث، تم تصميم كل خطوة لضمان سلامة وموثوقية البيانات التي تم جمعها. إن الفحص الدقيق للخصائص السيكومترية للاستبيان يعزز من صحة النتائج، مما يسمح بتحليل البيانات وتفسيرها بثقة. من خلال التحليل التفصيلي للردود على الاستبيان، لا يسلط هذا الفصل الضوء على الدقة المنهجية المستخدمة في جميع أنحاء الدراسة فحسب، بل يمهد الطريق أيضًا لرؤى ومناقشات هادفة.

# خاتمة

وكخاتمة لموضوعنا، نجد أن حاضنات الاعمال تلعب دورا مهما في تعزيز التنمية الاقتصادية المستدامة عن طريق دعمها للمؤسسات وأصحاب المشاريع، فمن خلال المرافقة التي تقدمها للمقاولين فهي تؤثر عليهم بالإيجاب في إرساء دعائم اقتصاد قوي وبناء مؤسسات مستدامة وتشكيل نسيج اقتصادي مبتكر، من خلال سعيها لتوفير بيئة داعمة للمحتضنين وتمثل أيضا بيئة مثالية للتعلم والنمو، من خلال احتكاك المقاولين مع زملائهم وخبراء في نفس المجال والاستفادة من خبراتهم السابقة، وتعزيز التعاون بينهم، بالإضافة إلى تزويدهم بكل الموارد الفنية والتسويقية والمالية اللازمة لتحقيق نجاحهم، كما تسهر على ارشادهم وتوجيههم لتحويل أفكارهم إلى واقع ملموس.

فهي تساهم في بناء مجتمع ريادي يتمتع بروح المقاولاتية وتسعى إلى تعزيز الثقافة المقاولاتية من خلال توفير بيئة محفزة تشجع التفكير الابتكاري وتحفزهم على التغلب على التحديات والعقبات التي تعترضهم. وذلك من خلال غرس روح المغامرة والاستعداد لتحمل المخاطرة وانتهاز الفرص المتاحة والقدرة على الابتكار والتكيف مع التحديات وتحويلها إلى فرص استثمارية. وهذا يؤكد لنا بأن الحاضنات ليست عبارة عن مساحات عمل مشتركة أو أماكن للاحتضان بل دورها يمتد إلى أكثر من ذلك فهي عبارة عن بيئة خصبة لرعاية أصحاب الأفكار المبتكرة من خلال توفير برامج تدريبية صممت خصيصا لهم لتحفيزهم على الابتكار وتعزيز المهارات الأساسية لديهم لتشجيعهم على تحطى حدود المؤلف.

#### أولا: تذكير بهدف الدراسة

تهدف دراستنا إلى استكشاف الأثر المحوري لحاضنات الأعمال في تشجيع وتعزيز ثقافة المقاولاتية. مدفوعة بالحاجة الماسة إلى استلهام استراتيجيات مبتكرة للتنوع الاقتصادي وإعلاء شأن المبادرات الريادية، تسعى هذه الدراسة إلى فحص وتقييم كيفية مساهمة حاضنات الأعمال في صقل المهارات الريادية وتوسيع آفاق الإبداع لدى المنتسبين للحاضنة، في ظل تحديات معقدة تجمع بين العوائق الاقتصادية، العراقيل الاجتماعية، والموانع الثقافية.

وبالتالي، تضع هذه الدراسة العلمية الأسس لنقاش معمق حول السبل الكفيلة بتحويل التحديات الراهنة إلى فرص مستدامة للنمو والابتكار في الجزائر، من خلال استثمار الطاقات الريادية وتوظيفها بشكل فعال في مسارات التطوير الاقتصادي والاجتماعي.

#### ثانيا: تصميم واعداد الدراسة

تم إعداد هذه الدراسة بعناية فائقة، مستهدفة تناول وتحليل مجموعة من الفرضيات المتعلقة بجودة وتأثير الخدمات التي توفرها حاضنات الأعمال على نمو وتطور ثقافة المقاولاتية. ومن خلال دراسات ميدانية لمجموعة من المشاتل تبين لنا دور هذه الحاضنات في صياغة ملامح ثقافة الأعمال وتعزيز الروح الريادية.

كما كشف لنا تحليل النتائج عن مستوى مرتفع من الرضا بين المستفيدين من خدمات حاضنات الأعمال، التي تشملها، الإرشاد الإداري والدعم، تقديم برامج تدريبية متخصصة، استشارات استراتيجية وتقنية، تنمية الموارد البشرية، الخدمات المالية والتسويقية المصممة خصيصًا لتلبية احتياجات المنتسبين للحاضنة ومشاريعهم، بالإضافة إلى توفير الدعم اللوجستي والسكرتاري. هذه الخدمات تتكاتف جميعها لتشكيل نظام بيئي محفز وداعم للابتكار والنمو الريادي، مما يعكس بوضوح في الصلات الإيجابية القوية والدلالات الإحصائية التي تُظهر الأثر الإيجابي لهذه الحاضنات.

فحاضنات الأعمال لا يقتصر دورها على تقديم الخدمات الأساسية فحسب، بل تتعداها إلى ربط المقاولين بشبكات واسعة من المستثمرين والخبراء والموجهين، وكذلك تسهيل الوصول إلى أسواق جديدة. هذه النقاط الرئيسية تؤكد على الدور الحيوي الذي تلعبه حاضنات الأعمال في تعزيز البنية التحتية للابتكار وتوفير بيئة خصبة تساعد على تحويل الأفكار الإبداعية إلى مشروعات ناجحة ومستدامة.

### ثالثًا: المساهمات الأصلية

تمثل هذه الدراسة خطوة في البحث الأكاديمي المتعلق بنظام حاضنات الأعمال والمسار المقاولاتي، حيث تقدم مساهمات جوهرية في هذا المجال.

أولاً، تعد هذه الدراسة من بين الأعمال القليلة التي تغوص في استقصاء فعالية حاضنات الأعمال في الجزائر، مما يوفر إضاءات جديدة على هذا السياق الخاص ويغلق الثغرات القائمة في المراجع العلمية.

ثانيًا، يتجاوز البحث الحدود التقليدية من خلال تقديمه لإطار تقييمي شامل يختبر كيفية تأثير خدمات الحاضنة على نشر وتعميق ثقافة المقاولاتية.

أخيرًا، يسלט البحث الضوء على الطرق التي تسهم بها الخدمات المتنوعة للحاضنات في دعم وتعزيز ثقافة الابتكار والمبادرة الريادية.

### رابعًا: التوصيات

تمتد الآثار العملية لهذه الدراسة لتشمل أبعادًا متنوعة، موجهةً بشكل خاص نحو صانعي السياسات ومديري حاضنات الأعمال، بالإضافة إلى المقاولين أنفسهم. تبرز الدراسة بشكل قاطع الحاجة إلى اعتماد استراتيجية شاملة ومتكاملة في تقديم خدمات الحاضنات، وذلك بهدف خلق توازن يستجيب بفعالية للمتطلبات المختلفة للمشروعات الريادية. من ضمن التوصيات الرئيسية التي تقدمها الدراسة، تأتي زيادة الاستثمار في البرامج التدريبية التي تتناول أحدث التوجهات والابتكارات في عالم الأعمال، بالإضافة إلى تكامل الخدمات الاستشارية المتخصصة لمساعدة الرياديين على التغلب على التحديات المتزايدة.

كما تؤكد الدراسة على الأهمية البالغة لتطوير شبكات استراتيجية تمكن الرياديين من الوصول إلى رؤوس الأموال واستكشاف فرص السوق الجديدة، مما يساهم في تعزيز فرص نجاح مشاريعهم.

#### خامسا: الاتجاهات المستقبلية للبحث

تمهد هذه الدراسة الطريق لاستكشافات واسعة ومعقدة في عالم حاضنات الأعمال والمقاولاتية، الذي يتسم بديناميكية وتطور مستمرين. يقدم هذا العمل البحثي دعوة صريحة للباحثين المستقبليين لتوسيع الإطار الجغرافي للدراسة، بحيث يشمل مقارنات بين حاضنات الأعمال في مختلف البلدان، ما يسمح بالحصول على فهم عالمي لكيفية عمل هذه الحاضنات وتأثيرها في تشكيل وتنمية ثقافة ريادة الأعمال عبر الثقافات المتنوعة.

إضافةً إلى ذلك، يقدم هذا البحث إمكانية إجراء دراسات تقدم إسهامات قيمة حول الأثر طويل الأمد لخدمات الحاضنات على النجاح والاستدامة المالية والتشغيلية للمشاريع الناشئة. من خلال هذا النوع من الدراسات، يمكن الكشف عن ديناميات التطور والنمو للشركات الصغيرة والمتوسطة ضمن بيئة الحاضنات، وتقييم العوامل الرئيسية التي تساهم في تحقيق النجاح المستدام.

من جهة أخرى، تبرز الحاجة إلى استكشاف دور التكنولوجيا والتحول الرقمي في تحسين فعالية حاضنات الأعمال كمجال بحثي واعد. يمكن للتقنيات الحديثة وأدوات الرقمنة أن تلعب دوراً محورياً في تعزيز التواصل بين رواد الأعمال والمستثمرين، تسهيل الوصول إلى الموارد والخدمات الاستشارية، ودعم عمليات الابتكار والتطوير داخل الحاضنات.

هذه الاتجاهات البحثية المقترحة تفتح أفقاً واسعاً للتأمل في كيفية تطور حاضنات الأعمال وتأثيرها على النظام البيئي الريادي، مع الأخذ في الاعتبار السياقات الثقافية والاقتصادية المتنوعة. من خلال هذه الدراسات، يمكن تعزيز فهمنا للعوامل التي تدفع نجاح واستدامة الشركات الناشئة، وبالتالي، تقديم مساهمات ملموسة في تطوير سياسات واستراتيجيات فعالة تدعم نمو وازدهار ريادة الأعمال على الصعيد العالمي.

#### سادسا: الاستنتاجات العامة

في ختام هذا البحث، يتجلى بوضوح لا يقبل الشك أهمية حاضنات الأعمال كركائز أساسية في تشجيع ونمو ثقافة المقاولاتية. من خلال تقديم باقة متكاملة من الخدمات، ونجد أيضاً أن دورها تخطى على تلبية الاحتياجات الأولية لرواد الأعمال، لتصبح عنصراً فعالاً في خلق وتنمية نظام بيئي متكامل ومزدهر لريادة الأعمال. تقدم هذه الدراسة إسهامات تسلط الضوء على كيفية إمكانية استغلال حاضنات الأعمال لتفعيل ودعم مبادرات ريادة الأعمال بشكل فعال.

تؤكد النتائج على الحاجة الماسة لتعزيز البنية التحتية لحاضنات الأعمال بما يتماشى مع المعايير العالمية، مما يعكس الدور الحيوي الذي يمكن أن تلعبه في تسريع عجلة التقدم الاقتصادي والابتكار. يمكن لتطوير برامج تدريبية متخصصة وتوفير الدعم الاستشاري والمالي، بالإضافة إلى تشجيع التواصل والتعاون بين الرياديين والمستثمرين، أن يسهم بشكل كبير في تحقيق استدامة ونجاح المشاريع الناشئة.

علاوة على ذلك، يبرز البحث الحاجة إلى تبني نهج شامل يأخذ بعين الاعتبار التحديات الثقافية والاقتصادية الخاصة بالجزائر، وذلك لضمان أن تصبح حاضنات الأعمال أكثر تأثيرًا وقدرة على دعم رواد الأعمال في مسيرتهم. إن تطوير شراكات استراتيجية مع المؤسسات الأكاديمية والصناعية والحكومية يمكن أن يعزز من مكانة حاضنات الأعمال كمحركات رئيسية للابتكار والنمو الاقتصادي.

### سابعاً: اقتراحات للبحوث المستقبلية

استناداً إلى الأرضية الراسخة التي وضعها هذا البحث، يُشجع على إجراء المزيد من الدراسات التي تغوص في البيئة المتغيرة لحاضنات الأعمال، بما في ذلك تأثيرات الابتكار الرقمي والتحول الاقتصادي على الصعيد العالمي. الاستقصاء حول كيفية تأثير خدمات الحاضنات بشكل مختلف على الجماعات المتنوعة ضمن مجتمع ريادة الأعمال يمكن أن يقدم فهماً أعمق وأكثر تفصيلاً لكيفية تحسين وتوسيع نطاق هذه البرامج لتلبية الاحتياجات المختلفة بفعالية أكبر.

يمكن للبحث في كيفية استفادة الحاضنات من التقنيات الرقمية الجديدة والأدوات المبتكرة أن يسهم في تطوير استراتيجيات تعزيز قدرات رواد الأعمال وتمكينهم من مواجهة التحديات الاقتصادية المعاصرة. كما يمكن للدراسات الاستكشافية أن تلقي الضوء على كيفية تأثير السياقات الثقافية والاقتصادية المختلفة على فعالية حاضنات الأعمال، مما يقدم إطاراً مفصلاً لفهم الديناميكيات المعقدة التي تحكم نجاح الشركات الناشئة في بيئات متباينة.

علاوة على ذلك، يمكن للدراسات المستقبلية أن تستكشف دور الحاضنات في تسهيل الوصول إلى الأسواق العالمية وربط رواد الأعمال بشبكات دولية، مما يعزز فرصهم للنجاح في الاقتصاد العالمي المتسارع. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يوفر التركيز على الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية للشركات في برامج الحاضنات بُعداً جديداً للبحث، مما يساعد على تطوير نماذج أعمال أكثر استدامة وتأثيراً اجتماعياً.

# المراجع

## المراجع باللغة العربية

### القواميس

1. جبران مسعود، الرائد المعجم اللغوي الأحداث والأسهل، الطبعة 8، دار العلم للملايين، 2001، (مقالة).

### الكتب

2. أبو قحف عبد السلام، حاضنات الأعمال: حالات عملية وحلول مشكلات، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية -مصر، الطبعة الأولى، 2002.

3. أبو قحف عبد السلام، مقدمة في الأعمال، المكتب العربي الحديث-مصر، 2008.

4. أوكيل سعيد، ريادة الأعمال أو المقاولاتية: مقارنة شاملة وعملية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017.

5. إيهاب سمير زهدي القبج ونعمة عباس خفاجي، ريادة الأعمال الداخلية: منظور القدرات الاستراتيجية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2016.

6. بدران إبراهيم والشيخ مصطفى، الريادية: الإبداع في إنشاء المشاريع، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2013.

7. الدوري زكريا مطلق وصالح أحمد علي، إدارة الأعمال الدولية: منظور سلوكي واستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان-الأردن، 2009.

8. الزيدانين رعدة سالم عودة، حاضنات الأعمال: الرؤية الحديثة في استثمار الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2015.

9. الشميمري أحمد بن عبد الرحمن و المبيريك وفاء بنت ناصر، ريادة الأعمال، نشر وتوزيع العبيكان، الرياض-المملكة العربية السعودية، 2019.

10. صالح مهدي محمد الحسناوي وأكرم محسن الياسري، مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة والمعرفة الالكترونية والمنظمات الريادية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2015.

11. طمليه إلهام فخري، التسويق في المشاريع الصغيرة: مدخل استراتيجي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009.

12. عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2007.
13. علي إبراهيم الخضر، إدارة الاعمال الدولية، الطبعة الأولى، مؤسسة أرسلان للطباعة والنشر، دمشق -سوريا، 2007.
14. فايز جمعة صالح النجار وعبد الستار محمد العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، الطبعة الثانية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010.
15. كافي مصطفى يوسف، إدارة حاضنات الأعمال للمشاريع الصغيرة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الطبعة الأولى، 2017.
16. كافي مصطفى يوسف، ريادة الأعمال والمشاريع الصغيرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2016.
17. كافي يوسف وكافي مصطفى، إدارة المشاريع الريادية وحاضنات الأعمال، مؤسسة الوراق-الأردن، 2020.
18. مالك بن نبي، ترجمة عبد الصبور شاهين، مشكلة الثقافة، دار الفكر، دمشق- سوريا، 1984.
19. مجدي عوض مبارك، الريادة في الأعمال: المفاهيم والنماذج والمدخل العلمية، عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن، 2009.
20. محسن منصور الغالي طاهر، إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2009.
21. محمد علي حمودة عبد الناصر، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة - مصر، 2005.
22. مروة أحمد ونسيم برهم، الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة، الطبعة الثانية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة-مصر، 2010.
23. مزهر شعبان العاني وآخرون، إدارة المشروعات الصغيرة: منظور ريادي تكنولوجي، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان-الأردن، 2010.
24. مقابلة إيهاب وآخرون، مفاهيم ومصطلحات في مجال ريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2021.
25. الوادي بلال محمد و القهوي ليث عبد الله، المشاريع الريادية الصغيرة والمتوسطة ودورها في عملية التنمية بالوطن العربي، دار حامد للنشر والتوزيع عمان-الأردن، 2012.

26. يحي السيد عمر، ريادة الأعمال: بين المهوبة والممارسة، دار الأصاله للنشر والتوزيع اسطنبول- تركيا، 2021.

### المقالات

27. أبو حفص حبيبة، التعليم المقاولاتي... طريق لنشر الفكر المقاولاتي، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، جامعة العربي التبسي، تبسة-الجزائر، المجلد 02 العدد 02، ديسمبر 2019.

28. أحمد ميلي سمية، دور حاضنات الاعمال في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (حالة الجزائر)، مجلة الافاق الاقتصادية، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، المجلد 05 العدد 02، 2020.

29. آزاده كاظمي وآخرون، تقديم نموذج محاضن المؤسسات القائم على نموذج المسرعات، مجلة دراسات في العلوم الإنسانية، جامعة تربيت مدرس-إيران، المجلد 27 العدد 02، 2020.

30. أنور أحمد نهار العزام وصباح محمد موسى، تأثير استخدام حاضنات الاعمال في انجاح المشاريع الريادية في الاردن، مجلة الادارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية-العراق، العدد 83، 2010.

31. ايثار عبد الهادي آل فيحان وسعدون محسن سلمان، دور حاضنات الاعمال في تعزيز ريادة الاعمال، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد 30، 2012.

32. إيمان كموش ومحمد سيف الدين بوفالطة، اتجاهات طلبة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة قسنطينة 2 نحو دور التعليم المقاولاتي الجامعي في تشر ثقافة المقاولاتية لديهم، المجلة الجزائرية للدراسات الإنسانية، جامعة أحمد بن بلة وهران 01، الجزائر، المجلد 02 العدد 01، ديسمبر 2019.

33. بحيث أماني توفيق، نموذج مقترح لتنفيذ دور حاضنات الأعمال في مصر، مجلة التجارة والتمويل، جامعة طنطا - مصر، المجلد 39 العدد 02، 2019.

34. بدارنية حورية وبن حمادي عبد القادر، حاضنات الاعمال في الجزائر: بين التحديات والرهانات، مجلة المالية والأسواق، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، المجلد 07 العدد 02، 2020.

35. بديار أمينة وعرايش زينة، واقع التعليم المقاولاتي في الجزائر ودوره في استدامة المشاريع المقاولاتية، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، المركز الجامعي ايليزي-الجزائر، المجلد 02 العدد 01، جانفي 2019.

36. البراشدية حفيظة سليمان، ريادة الأعمال الرقمية في ظل جائحة كورونا (كوفيد 19) الفرص والتحديات، مجلة دراسات المعلومات والتكنولوجيا، جمعية المكتبات المتخصصة فرع الخليج العربي، المجلد 01، 2021.

37. بلعبيدي عبد الله، دور حاضنات الأعمال في مرافقة ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: التجربة الصينية والتجربة الماليزية أمودجا، مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة بليدة 02-الجزائر، المجلد 06 العدد 01 جوان 2017.
38. بن خديجة منصف، دور حاضنات الأعمال في دعم المشاريع الجديدة: مع الاشارة لحالة الجزائر، مجلة لاقتصاد الصناعي جامعة باتنة 1 الحاج لخضر-الجزائر، المجلد 07 العدد 01 جوان 2017.
39. بن عمر آسيا وآخرون، هياكل دعم المقاولاتية لترقية مشاريعها في الجزائر، مجلة العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي-الجزائر، المجلد 02 العدد 01، جوان 2018.
40. بن قدور أشواق والسبتي وسيلة، مناخ الأعمال وعلاقته بالنية المقاولاتية للطلبة بالجامعة الجزائرية، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة-الجزائر، المجلد 07 العدد 02، جوان 2019.
41. بن قطاف أحمد، فعالية حاضنات الاعمال في تنمية المشاريع الناشئة في العالم الاسلامي قراءة في تجارب: ماليزيا، مصر الاردن، دول مجلس التعاون الخليج، مجلة الاقتصاد والتنمية، جامعة يحي فارس، المدينة-الجزائر، المجلد 04 العدد 01 جانفي 2016.
42. بهلولي سارة، مشاتل المؤسسات آلية دعم ناجحة في الغرب فماذا عنها في الجزائر: دراسة تقييمية للفترة (2003-2016)، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف- الجزائر، المجلد 15 العدد 02، 2019.
43. بوزيد نجوى، الظاهرة المقاولاتية: بين التناول النظري وخصوصية التجربة الجزائرية، مجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة أحمد درارية، أدرار-الجزائر، المجلد 13 العدد 04، ديسمبر 2014.
44. بوضياف علاء الدي وزير محمد، دور حاضنات التكنولوجيا في دعم المؤسسات الناشئة بالجزائر، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، جامعة تسمسليت-الجزائر، المجلد 04 العدد 01 مارس 2020.
45. بوضياف علاء الدين وزير محمد، دور حاضنات التكنولوجيا في دعم المؤسسات الناشئة بالجزائر، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، جامعة تسمسليت- الجزائر، المجلد 04 العدد 01 مارس 2020.
46. توفيق نيفين، مفهوم حاضنات الاعمال وتطبيقاتها في الحالة المصرية، مجلة النهضة، جامعة القاهرة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، مصر، المجلد 14، العدد 02، 20 أبريل 2013.
47. تومي محمد وفلاق علي، التآزر بين مختلف أنواع حاضنات الأعمال في الجزائر لتعزيز ريادة الأعمال، مجلة دراسات وأبحاث، جامعة زيان عاشور الجلفة- الجزائر، المجلد 11 العدد 04 أكتوبر 2019.

48. حبيبة عبدلي وآخرون، تعزيز الثقافة المقاولانية بالجامعة الجزائرية: تجليات ومعيقات، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور، الجلفة- الجزائر، المجلد 14 العدد 01، 2020.
49. حجازي إسماعيل وآخرون، السمات الشخصية للمقاول كأهم العوامل المؤثرة على اكتشاف الفرصة المقاولانية، الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، جامعة عمار ثليجي، الأغواط-الجزائر، المجلد 04 العدد 01، جوان 2020.
50. الحدراوي حامد كريم، الريادة كمدخل لمنظمات الاعمال المعاصرة في ظل تبني مفهوم رأس المال الفكري: دراسة ميدانية في مستشفى بغداد التعليمي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، جامعة الكوفة-العراق، المجلد 09 العدد 27، جوان 2013.
51. حسين رحيم، نظم حاضنات الأعمال كآلية لدعم التجديد التكنولوجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف- الجزائر، المجلد 02 العدد 02 جوان 2003.
52. حنان بنت عطية الطوري الجهني، الوعي بثقافة ريادة الأعمال لدى طالبات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية: 2030 دراسة تربوية ميدانية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الانسانية، جامعة الأنبار-العراق، المجلد 02، العدد 03، ديسمبر 2019.
53. دراجي كريمو، حاضنات الأعمال كآلية لترقية تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3- الجزائر، المجلد 19 العدد 02 ديسمبر 2015.
54. رشيد محمد عبد الهادي، فرص إقامة حاضنات الأعمال في العراق لدعم المشروعات الصغيرة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد كلية الاقتصاد-العراق، المجلد 63 العدد 17 سبتمبر 2011.
55. رمضاني لعلا وشارف عبد القادر، الاثار الاقتصادية والاجتماعية للمشاريع المقاولانية: مقارنة نظرية، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، المركز الجامعي ميلة-الجزائر، المجلد 01 العدد 03، سبتمبر 2017.
56. زعزوع زينب عباس، حاضنات الأعمال ودورها في تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر: نماذج من التجارب الدولية، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة- مصر، المجلد 17 العدد 04 أكتوبر 2016.
57. زكريا مطلق الدوري وأبو بكر أحمد أبو سالم، ثقافة الريادة في ظل التنمية المستدامة: دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية، مجلة دياالي للبحوث الإنسانية، بغداد- العراق، المجلد 01 العدد 58، 2013.

58. زودة عمار وبوكفة حمزة، حاضنات الأعمال كنظام داعم لبقاء وارتقاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع الاشارة لمشاتل الجزائر، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي - الجزائر، المجلد 01 العدد 02 ديسمبر 2014.
59. الزين إبراهيم بن محمد وعلولو وسيم بن جلولو، اتجاهات طلاب جامعة الإمام محمد بن سعود الاسلامية نحو المشاركة في برامج ريادة الأعمال، مجلة التسيير والاقتصاد، حسن بليهي، المغرب، المجلد 01 العدد 01، جوان 2013.
60. زين العابدين محمد عبد الفتاح، الوعي بثقافة ريادة الأعمال لدى طلبة السنة التحضيرية / جامعة الملك سعود واتجاهاتهم نحوها: دراسة ميدانية، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس - مصر، المجلد 17، الجزء 03، العدد 03، جويلية 2016.
61. سارة سلامة، حاضنات الأعمال السبيل لدعم وتطوير ريادة الأعمال: حاضنة ميله نموذجاً، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة- الجزائر، المجلد 21 العدد 01، 2021.
62. سعودي عبد الصمد وحجاب عيسى، تقييم حاضنات الاعمال في انشاء ودعم المشاريع المقاولاتية في الجزائر: دراسة حالة محضنة مشتلة المؤسسات باتنة، مجلة اقتصاد المال والاعمال، المركز الجامعي ميله- الجزائر، المجلد 01 العدد 02 جوان 2017
63. سفيان فنيط وهشام بورمة، ثقافة وروح المقاولاتية لدى الشباب الجامعي في ولاية جيجل: دراسة ميدانية لعينة من الشباب الجامعي بجامعة جيجل، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل- الجزائر، المجلد 01 عدد خاص، أفريل 2018.
64. سماي علي، دور الحاضنات التكنولوجية في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة- الجزائر، المجلد 04، العدد 01 جوان 2010.
65. سهام شوشان وسميرة عبد الصمد، المرافقة المقاولاتية كآلية لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر: "مشتلة المؤسسات - محضنة باتنة نموذجاً"، مجلة النمو الاقتصادي والمقاولاتية، جامعة أحمد درارية، أدرار - الجزائر، المجلد 03 العدد 01، 2020.

66. الشрман آيات زكي، مدى تطبيق ريادة الأعمال لدى طلبة الدراسات العليا في الجامعات الأردنية الحكومية ودور القادة التربويين في تنميتها، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، جامعة القدس المفتوحة-فلسطين، المجلد 10 العدد 28 أوت 2019.
67. شريف غياط ومحمد بوقموم، حاضنات الأعمال التكنولوجية ودورها في تطوير الابداع والابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حالة الجزائر، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة- الجزائر، المجلد 03 العدد 02، 2009.
68. شيماء فوزي علي إبراهيم، ثقافة ريادة الأعمال والتخطيط لتدعيم المسؤولية الاجتماعية لدى الشباب الجامعي، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان-مصر، المجلد 58 العدد 01، أبريل 2022.
69. صدوقي غريسي وآخرون، واقع حاضنات الاعمال ودورها في دعم ريادة الأعمال لدول شمال افريقيا: دراسة مقارنة مع النموذج المصري، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة السويس- مصر، المجلد 11 العدد 01 الجزء الثاني جانفي 2020.
70. ضرغام حسن عبد، أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق ريادة الأعمال: دراسة استطلاعية في بعض المصارف التجارية في محافظة النجف الأشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة-العراق، المجلد 13 العدد 39، 2016.
71. طلبة أميرة، حاضنات الأعمال كآلية لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: دراسة محضنتي بسكرة وميلة، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور، الجلفة-الجزائر، المجلد 16 العدد 01، 2022.
72. طه هني وزين الدين قidal، الثقافة المقاولاتية بين ضرورة المرافقة واحتياجات التمويل، مجلة أفاق للبحوث والدراسات، المركز الجامعي إليزي - الجزائر، المجلد 02 العدد 03، 2020.
73. عبد الكريم مسعودي، دور حاضنات الأعمال في مرافقة وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة مشتلة المؤسسات بأدرار، مجلة التكامل الاقتصادي، جامعة أحمد درارية، أدرار- الجزائر، المجلد 06 العدد 01، 2018.
74. عثمان أنجم أحمد وزيادة رانية محمد، واقع حاضنات التقنية كآلية لتعزيز ركائز الاقتصاد المعرفي بالمملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية على حاضنات التقنية التابعة لبرنامج بادر، المجلة العربية للإدارة، مصر، المجلد 41 العدد 03 سبتمبر 2021.

75. العطا أماني علي عوض، أثر حاضنات الأعمال في تعزيز المشروعات الريادية: دراسة حالة بنك الأسرة-الخرطوم، المجلة العربية للآداب والعلوم الإنسانية مصر، المجلد 04 العدد 14 جويلية 2020.
76. علون محمد لمين والسبتي وسيلة، المقاولاتية، بين الفكرة وعوامل النجاح، مجلة النمو الاقتصادي والمقاولاتية، جامعة أحمد دراية، أدرار-الجزائر، المجلد 02 العدد 02، 2019.
77. علي قروود ونسرین كزیز، دور حاضنات الاعمال في دعم المشاريع المقاولاتية المحلية: محضنة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية بسكرة نموذجا، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، جامعة المسيلة-الجزائر، المجلد 03 العدد 01، 2018.
78. عمارة سلمى وبارك نعيمة، حاضنات الأعمال ... مطلب أساسي لدعم الإبداع والابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: تجربة حاضنة الجزائر وحاضنة أوستن التكنولوجية بالولايات المتحدة أنموذجا، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، جامعة عباس لغرور خنشلة- الجزائر، المجلد 03 العدد 01 جوان 2019.
79. عويض بندر الجعيد والعسر أحمد خيراتي، قياس وتقويم برامج إدارة العلاقات العامة في حاضنات ومسرعات الأعمال في الجامعات السعودية، المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان، جامعة القاهرة- مصر، العدد 19 جانفي 2020.
80. عيساوي نادية، كفاءات المقاول، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة قسنطينة02- الجزائر، المجلد 06 العدد 02، ديسمبر 2019.
81. فاتح مرزوق، ولويزة بوشعيرة، مساهمة حاضنات الأعمال في ترقية الإبداع لدى حاملي المشاريع المحتضنة بالجزائر: دراسة قياسية للمشاريع المحتضنة بكل من حاضنة (البيض، بسكرة، أم البواقي)، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة بشار- الجزائر، المجلد 06 العدد 01، 2020.
82. فاروق بوالريحان وخير الدين بنون، دور دار المقاولاتية في الوسط الجامعي كأداة لحل مشكلة البطالة لدى خريجي الجامعة: دراسة حالة دار المقاولاتية للمركز الجامعي بميلة-الجزائر، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المركز الجامعي ميلة- الجزائر، المجلد 04 العدد 01، 2018.
83. فاطمة الزهراء مهديد وحبيبة عامر، دور حاضنات الاعمال في دعم الابداع والابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة مشتلة ولاية برج بوعريبيج-الجزائر، مجلة الدراسات الاقتصادية المعقدة، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم- الجزائر، المجلد 03 العدد 01، 2016.

84. محمد إبراهيم المدهون ومنى رضوان النخالة، واقع الحاضنات التكنولوجية ودورها في تطوير المشاريع الصغيرة في قطاع غزة: دراسة مقارنة بين الحاضنة التكنولوجية في الجامعة الإسلامية والكلية الجامعية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية الجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين، المجلد 25 العدد 03، 2017.
85. محمد عبد الحميد بلال وحنان محمود محمد عبد الرحيم، تعزيز ثقافة ريادة الأعمال في مؤسسات التعليم العالي المصرية: دراسة مقارنة، المجلة التربوية، سوهاج - مصر، المجلد 78، العدد 78، 2020.
86. محمد عبود طاهر وعامر جميل عبد الحسين، الحاضنات التكنولوجية والحدائق العلمية وإمكانية استفادة الجامعات العراقية منها في خدمة المجتمع والتطور الاقتصادي، مجلة الاقتصادي الخليجي، جامعة البصرة، مركز دراسات الخليج العربي، العراق، المجلد 29 العدد 23، 2012.
87. محمود حسين الوادي، دور حاضنات الأعمال في التنمية الاقتصادية: مع الإشارة للتجربة الأردنية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة - الجزائر، المجلد 04 العدد 01، 2010.
88. مدخل خالد ودادن عبد الوهاب، أثر خدمات حاضنات الأعمال على تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة لواقع المؤسسات في ولاية الوادي، مجلة الاستراتيجية والتنمية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم - الجزائر، المجلد 10 العدد 04 جويلية 2020.
89. مسيخ أيوب، الجامعة كحاضنة طبيعية ومرجعية حقيقية لبعث الروح المقاوالتية: جامعة طيبة نموذجاً، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة بشار - الجزائر، المجلد 04 العدد 03، فيفري 2019.
90. مسيخ أيوب، دور المرافقة المقاوالتية في تعزيز روح المقاوالتية وإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور، الجلفة - الجزائر، المجلد 08 العدد 02، 2014.
91. مصطفى بودرامة وفاطمة الزهراء عايب، دور حاضنات الأعمال في تعزيز قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الابتكار: دراسة حالة حاضنة المؤسسات باتنة، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، جامعة عمار ثليجي، الأغواط - الجزائر، المجلد 08 العدد 03، 2017.
92. مصنوعة أحمد وآخرون، استراتيجيات التعليم المقاوالتية ودورها في دعم المقاوالتية النسائية في الجزائر، مجلة المقاوالتية والتنمية المستدامة جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف - الجزائر، المجلد 01، العدد 01، نوفمبر 2019.

93. منى منصورى ويونس رضا بوعصيدة، حاضنات الأعمال كآلية لتدعيم الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي- الجزائر، المجلد 04 العدد 01، 2019.
94. مهدي جابر، أثر حاضنات المشروعات في تعزيز ريادة الأعمال بمدينة عنابة، مجلة العلوم والتقانة في العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا عمادة البحث العلمي- السودان، المجلد 16 العدد 02 ديسمبر 2015.
95. مهدي جابر، أثر حاضنات المشروعات في تعزيز ريادة الأعمال بمدينة عنابة، مجلة العلوم والتقانة في العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا عمادة البحث العلمي- السودان، المجلد 16 العدد 02 ديسمبر 2015.
96. المهدي سوزان محمد وآخرون، تطوير حاضنات الأعمال الجامعية في مصر على ضوء خبرة حاضنة SET Squared بالمملكة المتحدة، مجلة العلوم التربوية بكلية التربية بالغرذقة، جامعة جنوب الوادي - مصر، المجلد 02 العدد 03 أوت 2019.
97. ميسون علي حسين، ريادة الأعمال Business Entrepreneurship الريادة في منظمات الأعمال مع الإشارة لتجربة بعض الدول: بحث نظري، مجلة بابل، جامعة بابل-العراق، المجلد 21 العدد 02، 2013.
98. ميلودي أم الخير وآخرون، مساهمة حاضنات الأعمال في تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة الحاضنة التكنولوجية بسيدي عبد الله، مجلة حوليات جامعة بن يوسف بن خدة الجزائر 01- الجزائر، المجلد 32 العدد 04 ديسمبر 2018.
99. نسيم شراطي، نشر التعليم المقاولاتي كمدخل لتعزيز روح وثقافة المقاولة لدى الطلبة الجامعيين والحد من بطالتهم، مجلة البحوث والدراسات العليا، جامعة يحيى فارس، المدينة- الجزائر، المجلد 01 العدد 13، 31 جانفي 2019.
100. نصر عبد الكريم ورسلان محمد، واقع ريادة الأعمال الصغيرة والمتوسطة وسبل تعزيزها في الاقتصاد الفلسطيني، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، الضفة الغربية-فلسطين، المجلد 02 العدد 32، 2011.

101. نصيرة أوبختي وآخرون، دور الثقافة المقاولاتية في إنشاء المؤسسات المصغرة في الجزائر: دراسة حالة مقاولي الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بتلمسان، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، المجلد 13 العدد 03، 2020.
102. هاشم أمل علي، حاضنات الأعمال ودورها في دعم رواد الأعمال ودعم التنمية الاقتصادية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس - مصر، المجلد 11 العدد 01 الجزء 02، 2020.
- الاطروحات والمذكرات**
103. أحمد أنور نهار العزام، تأثير استخدام حاضنات الأعمال في المشاريع الريادية في الأردن، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان-الأردن، 2009.
104. أحمد بن قطاف، مدى فعالية حاضنات الأعمال في الدول النامية: حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2016-2015.
105. آسل إبراهيم خصاونة، مستوى فاعلية استخدام حاضنات الأعمال وأثره على بناء القدرات التنافسية من وجهة المشاركين في الجامعات الحكومية، رسالة ماجستير تخصص إدارة عامة، جامعة اليرموك - الأردن، 2014.
106. بسمة فتحي عوض برهوم، دور حاضنات الاعمال التكنولوجية في حل مشكلة البطالة لريادة الاعمال قطاع غزة: دراسة حالة مشاريع حاضنة الاعمال الجامعة الاسلامية بغزة (مبادرون-سبارك)، رسالة ماجستير في اقتصاديات التنمية، الجامعة الإسلامية غزة - فلسطين، 2015.
107. بن دومة بن عمر، هندسة تكوين المقاولاتية في الجامعة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي ليايس، سيدي بلعباس-الجزائر، 2021-2022.
108. الخير زميت، مساهمة حاضنات الأعمال في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة: واقع التجربة الجزائرية، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة العقيد آكلي محند أو الحاج، البويرة- الجزائر، 2015.
109. رغدة سالم عودة الزيدانين، دور حاضنات الأعمال في تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر مديري الحاضنات والمنتسبين إليها في الجامعات الأردنية، أطروحة دكتوراه فلسفة في التربية، الأردن، 2009.
110. رياحين رياض فاضل الشيخ عيسى، أثر أبعاد الريادة في أداء الاعمال الصناعية الصغيرة العاملة في العاصمة عمان، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عمان العربية-الأردن، 2010.
111. سالمى عبد الجبار، تأثير الثقافة المقاولاتية على نمو اقتصاد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة

112. سفيان بدرأوي، ثقافة المقاومة لدى الشباب الجزائري المقاوم: دراسة ميدانية بولاية تلمسان، أطروحة دكتوراه تخصص علم الاجتماع التنمية البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان- الجزائر، 2015.
113. السلوك المقاوم في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان- الجزائر، 2015-2016 .
114. سهيلة واضح، أثر الثقافات الأجنبية على السلوك الاستهلاكي للأطعمة الأجنبية للمستهلك الجزائري، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى إسمبولي، معسكر- الجزائر، 2019-2020.
115. صالح خيري البلعوي، أثر الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا على النمو في شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بقطاع غزة، مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة-فلسطين، 2015.
116. عايب فاطمة الزهرة، حاضنات الأعمال كآلية لتعزيز قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الابتكار: دراسة حالة مجموعة من حاضنات الأعمال في الجزائر، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير (تخصص: إدارة أعمال)، جامعة فرحات عباس، سطيف 1 - الجزائر، 2018-2019.
117. عبد العزيز جمعة، المقاوميات وبعث الثقافة الجهوية، مدخل استكشافي: دراسة ميدانية تحليلية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى إسمبولي، معسكر- الجزائر، 2015-2016.
118. عمران محمد الفواز، دور حاضنات الاعمال في توجيه الطلبة نحو ريادة الاعمال في الجامعات الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة اليرموك- الأردن، 2014.
119. محمد الأمين ساسي، المقاوميات والنمو الاقتصادي: دراسة مقارنة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى إسمبولي، معسكر-الجزائر، 2019-2020.
120. محمد قوجيل، دراسة وتحليل سياسات دعم المقاوميات في الجزائر: دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة-الجزائر، 2016.
121. ياسر سالم المري، ريادة الاعمال الصغيرة والمتوسطة ودورها في الحد من البطالة في المملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية مقارنة، أطروحة دكتوراه فلسفة تخصص العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض- المملكة العربية السعودية، 2013.

الملتقيات والكتب الجماعية:

122. بدار عاشور وخليفي سامية، حاضنات كآلية لدعم وتمويل المؤسسات الناشئة Startup في الجزائر للمساهمة في الإنعاش الاقتصادي، مجمع أعمال الكتاب الجماعي حول: "المؤسسات الناشئة ودورها في الإنعاش الاقتصادي في الجزائر"، جامعة آكلي محند أولحاج البويرة-الجزائر، 2020.
123. برحومة عبد الحميد وبوطرفة صورية، واقع حاضنات الاعمال التقنية في الجزائر وسبل تغييره على ضوء التجارب العالمية: عرض نماذج عالمية لحاضنات الاعمال، مداخلة في إطار الملتقى الدولي الثاني حول المقاولاتية بعنوان: "آليات دعم ومساعدة إنشاء المؤسسات في الجزائر الفرص والعوائق"، جامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر، 2011.
124. بريش السعيد وطبيب سارة، دور حاضنات الاعمال في تطوير ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة تحليلية تقييمية، مداخلة في إطار فعاليات الملتقى الدولي حول: "إستراتيجيات تنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، جامعة قاصدي مرياح ورقلة -الجزائر، 2012.
125. بن بوزيان محمد وزباني الطاهر، دور تكنولوجيا الحاضنات في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مداخلة في إطار الملتقى الدولي حول: "متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية"، جامعة حسية بن بوعلي الشلف-الجزائر، أيام 18، 17 أبريل 2006.
126. بوعشة مبارك وبرجي نسرين، خلق المعرفة على مستوى الجماعات الريادية، مداخلة في إطار المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر لريادة الأعمال في مجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة-الأردن، 2010.
127. بوكتير جبار وحركات سعيدة، المقابلة في الجزائر: الأجهزة الداعمة لها ومراحل إنشائها، مداخلة في إطار المؤتمر الدولي حول "المقاولاتية المستدامة بين إشكالية البقاء وحتمية الابتكار"، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميله-الجزائر، يومي 18 و 19 أبريل 2017.
128. تيقاوي العربي، دور حاضنات الاعمال في بناء القدرة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - كنموذج للمقاولاتية - من وجهة نظر العاملين، مداخلة في إطار الملتقى الدولي حول: "المقاولاتية: التكوين والفرص"، جامعة محمد خيضر بسكرة- الجزائر، 2010.

- 129.** رحومه خلف الله الهادي وآخرون، دور حاضنات الأعمال ومراكز الريادة والابتكار في دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة في ليبيا: دراسة تجريبية، مداخلة مقدمة إطار ملتقى حول: "دور ريادة الأعمال في تطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الليبي"، جامعة مصراته ليبيا، 2019.
- 130.** سيف الدين علي مهدي، ريادة الأعمال والفرص الضائعة: دراسة حالة المملكة العربية السعودية، مداخلة في إطار المؤتمر السعودي الدولي لريادة الأعمال، الرياض - المملكة العربية السعودية، 2016.
- 131.** شلبي نبيل محمد، نموذج مقترح لحاضنة تقنية بالمملكة العربية السعودية، مداخلة في إطار ندوة حول: "واقع ومشكلات المنشآت الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها"، الغرفة التجارية والصناعية بالرياض - السعودية، أيام 9/8 أكتوبر 2008 .
- 132.** طقطق نور الدين، تجربة وكالة النهوض بالصناعة والتجديد في مجال حاضنات المؤسسات، مداخلة في إطار الملتقى العربي حول: "تعزيز دور الحاضنات الصناعية والتكنولوجية في التنمية الصناعية"، الحمامات، تونس، أيام 12 و13 أكتوبر 2015.
- 133.** عبد الرحمان مغاري ورشيد بوكساني، دور حاضنات الأعمال التقنية في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: حالة مشاتل المؤسسات ومراكز تسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، مداخلة في إطار الملتقى الوطني حول: استراتيجية التنظيم والمرافقة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة-الجزائر، 2013.
- 134.** عبد الرزاق فوزي، إشكالية حاضنات الأعمال بين التطوير والتفعيل: رؤية مستقبلية حالة حاضنات الأعمال في الاقتصاد الجزائري، كتاب أبحاث المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال، الرياض - السعودية، سبتمبر 2014.
- 135.** عبد السلام بشير الدوي، ثقافة المبادرة توجهات اجتماعية سلوكية في الريادة وتأسيس المشروعات الصغيرة، مداخلة في إطار المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال، الرياض - المملكة العربية السعودية، 2014.
- 136.** عبد الله سعد الهاجري، دور حاضنات الأعمال في التنمية الصناعية في دولة الكويت، مداخلة في إطار الملتقى العربي حول: تعزيز دور الحاضنات الصناعية والتكنولوجية في التنمية الصناعية، الحمامات، تونس، أيام 12-14 أكتوبر 2015

- 137.** العف عرفات عبد الله، مدى اقبال طلبة الجامعة الاسلامية على الاستفادة من خدمات حاضنة الاعمال والتكنولوجيا بالجامعة، مداخلة في إطار مؤتمر: "الشباب والتنمية في فلسطين"، الجامعة الاسلامية غزة- فلسطين، 24 أبريل 2012.
- 138.** مجيد شعباني وآخرون، تحليل علاقة سوسولوجيا الثقافة بالاتجاهات الاقتصادية للمقاولاتية، مداخلة في إطار المؤتمر الدولي الأول حول: "المقاولاتية المستدامة بين إشكالية البقاء وحتمية الابتكار"، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة- الجزائر، يومي 17 و 18 أبريل 2017.
- 139.** محسن سلمان سعدون وآخرون، دور ريادة منظمات الأعمال في التنمية الاقتصادية: تجارب عربية بالتركيز على التجربة العراقية، عدد خاص بالمؤتمر العلمي، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة واسط، العراق، 2012.
- 140.** مراد إسماعيل وعماد داتو سعيد، حاضنات الأعمال التكنولوجية: دراسة مقارنة تجربة الجزائر مع التجارب الأجنبية، مداخلة في إطار الملتقى الدولي الثاني للمقاولاتية بعنوان: "آليات دعم ومساعدة إنشاء المؤسسات في الجزائر: الفرص والعوائق"، جامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر، 2011.
- 141.** مسير إبراهيم أحمد الجبوري، ومعن وعد الله المعاضيدي، الادوار الاستراتيجية المرتقبة لحاضنات الأعمال: أنموذج مقترح لحاضنة عراقية للأعمال والتقانة، مداخلة في إطار المؤتمر العلمي الثالث لكلية الإدارة والاقتصاد بجامعة العلوم التطبيقية الخاصة-الأردن، 2009.
- 142.** المصراحي سائلة مفتاح محمد، التجارب العربية والدولية الرائدة في مجال حاضنات الأعمال: الدروس المستفادة لبناء نموذج ليبي، مداخلة مقدمة إطار ملتقى حول: "دور ريادة الأعمال في تطوير المشروعات الصغرى والمتوسطة في الاقتصاد الليبي"، جامعة مصراته- ليبيا، 2019.
- 143.** منى رضوان التخاله، واقع حاضنات الاعمال ودورها في دعم المشاريع الصغيرة لدى الشباب في قطاع غزة، مداخلة ضمن مؤتمر الشباب والتنمية في فلسطين، الجامعة الإسلامية، فلسطين، أيام 25/21 أبريل 2012.
- 144.** المؤمن عبد الكريم وآخرون، حاضنات الأعمال التقنية ودورها في دعم المؤسسات الناشئة الابتكارية بالجزائر، مجمع أعمال الكتاب الجماعي حول: "المؤسسات الناشئة ودورها في الإنعاش الاقتصادي في الجزائر"، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة- الجزائر، 2020.

## التقارير

145. تقرير التنمية الانسانية العربية: نحو إقامة مجتمع المعرفة، الصادر عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي المكتب الإقليمي للدول العربية، 2003.
146. تقرير الشبكة الوطنية لمحاضن المؤسسات، الإيواء بمحاضن المؤسسات، وكالة النهوض بالصناعة والتجديد، تونس، (ب.ن).
147. تقرير الشبكة الوطنية لمحاضن المؤسسات، المرافقة بمحاضن المؤسسات، وكالة النهوض بالصناعة والتجديد، تونس.
148. وكالة النهوض بالصناعة والتجديد، تقرير النشاط، وزارة الصناعة والمؤسسات الصغرى والمتوسطة - تونس، 2017.
149. وكالة النهوض بالصناعة والتجديد، تقرير النشاط، وزارة الصناعة والمؤسسات الصغرى والمتوسطة - تونس، 2018.

## القوانين والمراسيم

150. المرسوم التنفيذي رقم 78/03 المؤرخ في 25 فيفري 2003، المتعلق بـ القانون الاساسي لمشاتل المؤسسات، الجريدة للجمهورية الجزائرية، العدد 13 الصادر بـ 26 فيفري 2003.
151. المرسوم التنفيذي رقم 78/03 المؤرخ في 25 فيفري 2003، المتعلق بـ القانون الاساسي لمشاتل المؤسسات، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 13 الصادر بـ 26 فيفري 2003.
152. المرسوم التنفيذي رقم 79/03 المؤرخ في 25 فيفري 2003، يحدد الطبيعة القانونية لمراكز تسهيل المؤسسات الصغرى والمتوسطة ومهامها وتنظيمها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 13 الصادر بـ 26 فيفري 2003.
153. المرسوم التنفيذي رقم 376/03 المؤرخ في 30 أكتوبر 2003، المتعلق بـ إنشاء مشتلة المؤسسات المسماة "محضنة باتنة"، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 67 الصادر بـ 05 نوفمبر 2003.
154. المرسوم التنفيذي رقم 380/03 المؤرخ في 30 أكتوبر 2003، المتعلق بـ إنشاء مشتلة المؤسسات المسماة "محضنة عنابة"، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 67 الصادر بـ 05 نوفمبر 2003.
155. المرسوم التنفيذي رقم 258/06 المؤرخ في 30 جويلية 2006، المتعلق بـ إنشاء مشتلة المؤسسات المسماة "محضنة أدرار"، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 49 الصادر بـ 02 أوت 2006.

156. المرسوم التنفيذي رقم 259/06 المؤرخ في 30 جويلية 2006، المتعلق بـ إنشاء مشتلة المؤسسات المسماة "محضنة بسكرة"، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 49 الصادر بـ 02 أوت 2006.
157. المرسوم التنفيذي رقم 260/06 المؤرخ في 30 جويلية 2006، المتعلق بـ إنشاء مشتلة المؤسسات المسماة "محضنة بشار"، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 49 الصادر بـ 02 أوت 2006.
158. المرسوم التنفيذي رقم 261/06 المؤرخ في 30 جويلية 2006، المتعلق بـ إنشاء مشتلة المؤسسات المسماة "محضنة ورقلة"، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 49 الصادر بـ 02 أوت 2006.
159. المرسوم التنفيذي رقم 262/06 المؤرخ في 30 جويلية 2006، المتعلق بـ إنشاء مشتلة المؤسسات المسماة "محضنة غرداية"، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 49 الصادر بـ 02 أوت 2006.
160. المرسوم التنفيذي رقم 200/08 المؤرخ في 06 جويلية 2008، المتعلق بـ إنشاء مشتلة المؤسسات المسماة "محضنة أم البواقي"، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 38 الصادر بـ 09 جويلية 2008.
161. المرسوم التنفيذي رقم 200/08 المؤرخ في 06 جويلية 2008، المتعلق بـ إنشاء مشتلة المؤسسات المسماة "محضنة خنشلة"، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 38 الصادر بـ 09 جويلية 2008.
162. المرسوم التنفيذي رقم 200/08 المؤرخ في 06 جويلية 2008، المتعلق بـ إنشاء مشتلة المؤسسات المسماة "محضنة برج بوعرييج"، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 38 الصادر بـ 09 جويلية 2008.
163. المرسوم التنفيذي رقم 200/08 المؤرخ في 06 جويلية 2008، المتعلق بـ إنشاء مشتلة المؤسسات المسماة "محضنة البويرة"، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 38 الصادر بـ 09 جويلية 2008.
164. المرسوم التنفيذي رقم 200/08 المؤرخ في 06 جويلية 2008، المتعلق بـ إنشاء مشتلة المؤسسات المسماة "محضنة البيض"، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 38 الصادر بـ 09 جويلية 2008.
165. المرسوم التنفيذي رقم 200/08 المؤرخ في 06 جويلية 2008، المتعلق بـ إنشاء مشتلة المؤسسات المسماة "محضنة سيدي بلعباس"، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 38 الصادر بـ 09 جويلية 2008.
166. المرسوم التنفيذي رقم 200/08 المؤرخ في 06 جويلية 2008، المتعلق بـ إنشاء مشتلة المؤسسات المسماة "محضنة ميله"، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 38 الصادر بـ 09 جويلية 2008.
167. المرسوم التنفيذي رقم 200/08 المؤرخ في 06 جويلية 2008، المتعلق بـ إنشاء مشتلة المؤسسات المسماة "محضنة تيارت"، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 38 الصادر بـ 09 جويلية 2008.

الانترنت

168. جريدة الدستور، الصين الأولى عالميا على صعيد حاضنات الأعمال، متاح على الرابط: <https://www.addustour.com/articles/975764>، العدد 18017، الصادر يوم 22 سبتمبر 2017، تاريخ التصفح: 2018/08/15.
169. تقرير شبكة حاضنات السعودية، تقييم منصات ريادة الأعمال، متاح على الرابط: [https://sian.sa/ar/media-center/research\\_reports](https://sian.sa/ar/media-center/research_reports)، الصادر يوم 21 سبتمبر 2020، تاريخ التصفح: 2021/10/08.
170. النشرة الأولى لشبكة حاضنات السعودية، تقييم منصات ريادة الأعمال، متاح على الرابط: <https://sian.sa/ar/media-center/newsletters?page=5>، العدد الأول نوفمبر 2018، تاريخ التصفح: 2021/10/08.
- 171.
172. النشرة الحادية والعشرون لشبكة حاضنات السعودية، نمو منصات ريادة الأعمال، متاح على الرابط: <https://sian.sa/ar/media-center/newsletters?page=2>، جانفي 2021، تاريخ التصفح: 2021/10/08.
173. BIAC، برنامج بادر لحاضنات الأعمال ومسرعات التقنية، متاح على الموقع: <https://biac.com.sa>، تاريخ التصفح: 2021/09/03.

- 174.RIZWAN, Q. Danish & Others, **Factors affecting "entrepreneurial culture": the mediating role of creativity**. Journal of Innovation and Entrepreneurship, 08(01), 2019.
- 175.Saulo D.Barbosa & Autres , **Perception culturelles et intention d'entreprendre : Une comparaison entre des étudiants brésiliens et français**. Revue Internationale P.M.E, Université du Québec, Montréal, Canada, 23(02), 2010.
- 176.ARABECHE, Z., & TABETI, H, **L'orientation entrepreneuriale des dirigeants et la responsabilité sociale des entreprises –Application aux PME Algériennes**. Strategy and Development Review, Université Abedlhamid Ibn Badis de Mostaganem- (06)11, 2016.
177. J. Bone et al, **Business Incubators and Accelerators: the national picture**, BEIS Research Report, UK Government, London, 2017.
- 178.Giordano, D., Gonçalo, R., & Nathalle, M, **The Smart Guide to Innovation-Based Incubators (IBM)**. European Union, Luxembourg, 2010.
- 179.Hackett, Sean.M & Dilts, David.M, **A Systematic Review of Business Incubation Research**, The Journal of Technology Transfer, Vol 29 no 01, 2004.
- 180.Sahar Kareem Kata and others , **Business Incubators and their Role in Supporting and Developing Small Enterprises in Egypt and Algeria: A Case Study**, International Journal of Innovation, Creativity and Change, 11(03), 2020.
- 181.Ramkissoon-Babwah, N., & Mc David,J., **Selecting the Right Clients for a Business Incubator- Lessons Learnt from the National Integrated Business Incubator System (IBIS) Programme in Trinidad and Tobago**.. Journal of Small Business and Entrepreneurship Development, vol 02 no (03&04 ) December2014.
- 182.Khalid Abed Dahleez, **The role of business incubators in developing entrepreneurship and creating new business start-ups in gaza strip**,Tesis of the Degree of Master in Business Administration, Faculty of Economics and Administrative Sciences, The Islamic University Gaza , 2009 .
- 183.SIAGH, A. Ramzi , **Contribution du Profil et des Compétences Entrepreneuriales à la Réussite des petites et Moyennes Entreprises en Algérie**. Thèse de Doctorat d'Etat en Science de Gestion, Option Management. Université Kasdi Merbah de Ouargla , 2014.
- 184.Al Saud, T. S. (Oct 2010). An intervention entitled "**The Way Forward Technology Innovation, Entrepreneurship and Incubation in the Kingdom**". within the Framework International conference on "**Saudi International Technology Incubation Conference**". Riyadh, Saudi, Available at the link :

<https://www.yumpu.com/en/document/read/12156944/slide-0-the-saudi-international-technology-incubation-conference->, consulted the 25/09/2021.

185. Alhargan, F, **Need for Effective Innovation, Incubation and Entrepreneurship**, the 2<sup>nd</sup> annual Saudi **Technology Incubation Conference**, Riyadh- Saudi Arabia, 2011.

186. World Bank, **Global Good Practice in Incubation Policy Development and Implementation**, Washington, U.S.A, October 2010.

187. Mc Cuaig, M. J., & Zhang, M, **Chain's Innovation Incubators: Platforms For Partnerships**, Canada: Asia Pacific Foundation of Canada, 2015.

188. Réseau National des Pépinières d'entreprises, **Qu'est ce qu'une Pépinière d'Entreprises** 2, disponible sur le site : <http://www.tunisieindustrie.nat.tn/pepinieres/pepinieres.asp>, consulté le : 01/05/2019.

189. Social Fund for Development, Business / Technology Incubators, <http://www.sfdegypt.org/web/sfd/incubators>, consulté le: 01/20/2016

190. Swissnex, **Tongji University Incubator**, disponible sur le site : <http://www.blog.swissnexchina.org/innovation/2013/10/27/tongji-university-incubator>, consulté le : 30/ 09/ 2018.

191. Bulletin d'information statistique de la PME, Ministère de l'industrie et des mines, N° 22, données de L'Année 2012, Avril 2013

192. Bulletin d'information statistique de la PME, Ministère de l'industrie et des mines, N° 24, données de L'Année 2013, Avril 2014

193. Bulletin d'information statistique de la PME, Ministère de l'industrie et des mines, N° 26, données de L'Année 2014, Avril 2015

194. Bulletin d'information statistique de la PME, Ministère de l'industrie et des mines, N° 28, données de L'Année 2015, Mai 2016.

195. Bulletin d'information statistique de la PME, Ministère de l'industrie et des mines, N° 30, données de L'Année 2016, Mai 2017.

196. Bulletin d'information statistique de la PME, Ministère de l'industrie et des mines, N° 32, données de L'Année 2017, Mai 2018.

197. Bulletin d'information statistique de la PME, Ministère de l'industrie et des mines, N° 34, données de L'Année 2018, Avril 2019

198. Bulletin d'information statistique de la PME, Ministère de l'industrie et des mines, N° 38, données de L'Année 2020, Mai 2021.

199. Bulletin d'information statistique de la PME, Ministère de l'industrie et des mines, N° 40, données de L'Année 2021, Avril 2022.

200. Bulletin d'information statistique de la PME, Ministère de l'industrie et des mines, N° 42, données de L'Année 2022, Avril 2023

الملاحق

ملحق رقم 01: قائمة الأساتذة المحكمين

جامعة وهران 2 محمد بن احمد

Université d'Oran 2 Mohamed Ben Ahmed

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



أسماء الأساتذة المحكمين

المحكم	الدرجة العلمية	الجامعة	التخصص
بوشعيرة لويزة	أستاذ تعليم عالي	جامعة الجزائر 03	إدارة أعمال
عرايش زينة	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة غليزان	إدارة أعمال
غضبان حسام الدين	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة محمد خيضر بسكرة	إدارة أعمال
خري عبد الناصر	أستاذ محاضر قسم أ	مدرسة الدراسات العليا التجارية	تسويق
قوجيل محمد	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
بريطل فاطمة الزهراء	أستاذ محاضر قسم أ	المركز الجامعي آفلو	اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ملحق رقم 02: استبيان قبل التحكيم

جامعة وهران 2 محمد بن احمد  
Université d'Oran 2 Mohamed Ben Ahmed  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



السيد (ة): .....المحترم (ة)

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد،

الموضوع: استمارة استبيان

في إطار تحضير أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية تخصص إدارة أعمال، تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان:  
حاضنات الأعمال كمطلب لتعزيز ثقافة المقاولاتية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة لعينة من حاضنات  
الأعمال في الجزائر. وبصفتكم أصحاب مؤسسات محتضنة أو متخرجة من المحضنة نضع بين أيديكم هذه  
الاستمارة، نرجو من سيادتكم الإجابة عليها بدقة.

كما نخططكم علما أن الاجابات المتحصل عليها سوف تستخدم لأغراض علمية بحتة مع الحفاظ على  
خصوصية المعلومات المتعلقة بالأشخاص المشاركين في الاجابة على الاستبيان.

نتمنى منكم الإجابة عن فقرات هذه الاستبانة بكل دقة وموضوعية، لكم منا جزيل الشكر والتقدير

الباحثة: بدارنية حورية

طالبة دكتوراه "إدارة أعمال" جامعة وهران 2

البريد الإلكتروني

[houria142007@yahoo.fr](mailto:houria142007@yahoo.fr)

الأستاذ المشرف: د. بن حمادي عبد القادر

السنة الجامعية: 2020-2019

القسم الأول: بيانات عامة

أولاً: البيانات الشخصية (خاصة بصاحب المشروع): الرجاء وضع إشارة (X) في الخانة المناسبة

1. الجنس:

ذكر  أنثى

2. السن:

أقل من 30 سنة  من 31 سنة - 39 سنة  
 من 40 سنة - 49 سنة  50 سنة فما فوق

3. الحالة الاجتماعية

متزوج  أعزب

4. المستوى التعليمي:

ثانوي  تقني سامي  
 ماستر  دراسات عليا

..... أخرى، حدد:

5. الوضع السابق قبل إنشاء المؤسسة

عاطل عن العمل  موظف  
 طالب  عمل عائلي

ثانياً: بيانات خاصة بالمشروع المحتضن / المتخرج

1. إسم الحاضنة: ..... مدينة: .....

2. نوع حاضنة الأعمال

عامة  خاصة  
 تكنولوجية  جامعية

..... أخرى، حدد:

3. إسم المؤسسة: ..... سنة التأسيس:

4. نوع/ طبيعة نشاط المؤسسة:

خدمات  صناعة  فلاحية  
 سياحة  الأشغال العمومية  الصيد البحري

..... أخرى، حدد:

5. عدد العاملين في المؤسسة: .....

6. الوضع الحالي لمؤسستكم :

فكرة في طور التجسيد  محتضنة  متخرجة

7. مدة الاحتضان:

أقل من سنة  من سنة - 5 سنوات   
 من 5-10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

القسم الثاني: يمثل هذا الجزء جميع المعلومات الخاصة بتغيرات الدراسة، الرجاء الإجابة على كل فقرة بوضع إشارة (X) في الخانة المناسبة

المحور الأول: حاضنات الأعمال: هي عبارة عن هيئات تقوم باحتضان أصحاب المشاريع وتساعدهم في إنشاء مؤسساتهم، من خلال تقديم لهم العديد من الخدمات. وتقاس بالأبعاد التالية: (الخدمات الإدارية، التدريب، خدمات استشارية، خدمات تنمية الموارد البشرية، خدمات مالية، الخدمات التسويقية، الخدمات الفنية، خدمات السكرتاريا والمعلومات)

الرقم	الفقرات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
<b>البعد الأول: الخدمات الادارية</b>						
1	توفر الحاضنة المعلومات والاحصاءات فيما يتعلق بالمؤسسات المنافسة					
2	تعد الحاضنات السجلات التجارية والصناعية الضرورية مع الجهات الادارية الرسمية					
3	تساهم الحاضنة في إعداد برامج التقييم والرقابة					
4	تساعد الحاضنة في إعداد هيكل تنظيمي للمشروع					
5	تعمل الحاضنة على تشجيع المرافقين على انجاح صاحب المشروع					
<b>البعد الثاني: التدريب</b>						
6	تعمل الحاضنة على تدريب المقاولين من أجل تطبيق أفكارهم والنجاح في إدارة شركاتهم الناشئة					
7	تدرب الحاضنة المقاولين على أسلوب الادارة الجيدة وتنمية قدراتهم الإدارية					
8	تساهم الحاضنة في عقد اجتماعات مع المقاولين للاستفادة من تجاربهم					
9	تساهم الحاضنة بتدريب المقاولين على ربط المشاريع الصغيرة لديها ببرامج تمويل استثمار مختلفة					
<b>البعد الثالث: الخدمات الاستشارية</b>						
10	تقدم الحاضنة استشارات تسويقية لرفع الكفاءة التسويقية واختيار قنوات التسويق					
11	تقدم الحاضنة استشارات خاصة بإعداد دراسات الجدوى الاقتصادية والفنية					

					تقدم الحاضنة استشارات قانونية بخصوص آلية إنشاء المشروع وبراءة الاختراع	12
					تقدم الحاضنة استشارات تتعلق بالتوظيف واختيار الموارد البشرية المناسبة للمشروع	13
					تقدم الحاضنة استشارات حول آلية الحصول على المعدات اللازمة والمساعدات المالية للمشروع	14
					<b>البعد الرابع: خدمات تنمية الموارد البشرية</b>	
					تعد الحاضنة دورات متنوعة في مجال الادارة وتكنولوجيا المعلومات	15
					تدرب الحاضنة الموارد البشرية حول كيفية تطوير وإدارة المشاريع الصغيرة	16
					توضع الحاضنة خطط وبرامج تدريبية مبنية على الاحتياجات الفعلية للأفراد	17
					تدعم الحاضنة المهارات العلمية والادارية للمباردين بمشاريع صغيرة	18
					تساعد الحاضنة ابداعات الشباب وتحويلها إلى مشروعات استثمارية	19
					<b>البعد الخامس: خدمات مالية</b>	
					تساعد الحاضنة في الحصول على قروض مصرفية ذات فائدة منخفضة	20
					تقدم الحاضنة مساعدات مالية مباشرة ومعروفة مصادر التمويل الملائمة	21
					تضغط الحاضنة على البنوك باتجاه تسهيلات مالية ورفع سقف الائتمان والتقليل من الضمانات المطلوبة	22
					تساعد الحاضنة في تحديد متطلبات التمويل والسيولة اللازمة وجدولتها	23
					تسهل الحاضنة في التنسيق مع المؤسسات التمويلية المختلفة وأصحاب الافكار المنتسبين للحاضنة	24
					<b>البعد السادس: الخدمات التسويقية</b>	
					توفر الحاضنة أبحاث عن السوق والحركة التجارية في الاسواق	25
					تصمم الحاضنة استراتيجيات من أجل إطلاق المنتج في الاسواق المستهدفة	26
					توفر الحاضنة المعلومات عن الأساليب الحديثة في التسويق	27
					تساعد الحاضنة على إيجاد أسواق جديدة، وتصميم منتجات جديدة	28
					<b>البعد السابع: الخدمات الفنية</b>	
					توفر الحاضنة مكان لتخزين البضائع	29
					توفر الحاضنة المقر المناسب لإقامة المشروع	30

					31	توفر الحاضنة مختبرات حاسب ألي
					32	تساعد الحاضنة في الاعتماد على الخامات والمواصفات الهندسية الفنية المحدودة
					33	تعمل الحاضنة على ايجاد مكتبة معلوماتية مرجعية
					<b>البعد الثامن: خدمات السكرتاريا والمعلومات</b>	
					34	توفر الحاضنة خدمات الحاسوب ومعالجة النصوص والبرامج المحاسبية
					35	توفر الحاضنة أعمال التصوير والطباعة والتوثيق والمحفوظات
					36	تقدم الحاضنة خدمات الانترنت بما في ذلك الربط مع شبكات المعلومات الدولية
					37	تصدر الحاضنة البروشورات اللازمة الخاصة بالمشروع

**المحور الثاني: ثقافة المقاولاتية:** تمثل مجموعة الصفات والقيم التي يتحلى بها المقاول، والتي تساعد في تبني السلوك المقاولاتي وإقامة مشروعه (من الفكرة إلى الواقع)، وتقاس بالأبعاد التالية: (القدرة على المقاولاتية، تحمل المسؤولية، الخوف من المقاولاتية، صفات المقاول، البحث عن الفرص، التحفيز المقاولاتي

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	الفقرات	الرقم
					البعد الأول: القدرة على المقاولاتية	
					أغلب الأفراد لهم القدرة على حل المشاكل الصعبة والمعقدة	1
					أغلب الأفراد لهم القدرة على التحكم بفعالية لحالات الغير متوقعة	2
					أغلب الأفراد يؤمنون بقدراتهم الذاتية	3
					أغلب الأفراد يبقون هادئين عندما يواجهون صعوبات في العمل، لأنهم يستطيعون الاعتماد على قدراتهم الذاتية	4
					أغلب الأفراد قادرين على الاجتهاد في إيجاد حلول بسهولة عند حدوث تغييرات غير متوقعة	5
					<b>البعد الثاني: تحمل المسؤولية</b>	
					أغلب الأفراد يجيدون أن تحقيق عمل ذو نوعية جيدة يكون مرتبط بمسئولياتهم	6
					أغلب الأفراد اعتادوا على تحمل مسؤولية أعمالهم	7
					أغلب الأفراد يجيدون تحقيق مهام ذو مسؤولية كبيرة، حتى لو كان ذلك يتطلب عمل إضافي	8

البعد الثالث: التخوف من المقاولاتية				
				9 معظم الأفراد لا يحاولون بدء في مشروع تجاري جديد لأنهم يخافون من التغيير
				10 معظم الافراد يميلون إلى تجنب المواقف غير مؤكدة
				11 معظم الأفراد لا يحبذون إنشاء مشروع تجاري جديد وذلك راجع لعدم رغبتهم أو مترددون في تحمل المخاطر
				12 معظم الأفراد لا يحبذون إنشاء مشروع تجاري جديد لأنهم يشكون في قدراتهم
				13 معظم الأفراد لا يحبذون إنشاء مشروع تجاري، وهذا راجع لكونهم يخافون من تحمل المسؤولية
البعد الرابع: صفات المقاول				
				14 أغلب الأفراد يعطون قيمة عالية للاستقلالية والحكم الذاتي
				15 أغلب الأفراد يعطون قيمة عالية للمبادرات الشخصية
				16 أغلب الأفراد يثمنون بشدة الرغبة في تحمل المخاطر
البعد الخامس: البحث عن الفرص				
				17 أغلب الأفراد يحبذون إيجاد عدة حلول أو اجابات للمشكلة المطروحة
				18 معظم الأفراد يحاولون استغلال المواقف الغامضة، على أنها فرص والتصرف معها وفقا لذلك
				19 أغلب الأفراد يحاولون معرفة كيفية استغلال المنافذ من السوق
البعد السادس: التحفيز المقاولاتي				
				20 أغلب الأفراد يعتبرون أن الاستثمار في المشاريع الصغيرة والمتوسطة الخاصة بهم وإدارتها هو بمثابة اختيار المهنة المرغوب فيها
				21 أغلب الأفراد يقومون بإنشاء مشاريعهم (كإنشاء شركة) الخاصة لأنهم يختارون الحرية والاستقلالية
				22 أغلب الأفراد يقومون بإنشاء مشاريعهم الخاصة، لأن لديهم أفكار جيدة يحاولون ويريدون تنفيذها
				23 أغلب الأفراد يحبذون إنشاء مشاريعهم الخاصة لأنهم يبحثون عن النجاح والتفوق على الآخرين

شكرا على حسن تعاونكم

ملحق رقم 03: استبيان بعد التحكيم

جامعة وهران 2 محمد بن احمد  
Université d'Oran 2 Mohamed Ben Ahmed  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



السيد (ة): .....المحترم (ة)

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد،

الموضوع: استمارة استبيان

في إطار تحضير أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية تخصص إدارة أعمال، تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان:

حاضنات الأعمال كمطلب لتعزيز ثقافة المقاولاتية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة لعينة من مشاتل

المؤسسات في الجزائر.

وبصفتكم أصحاب مؤسسات محتضنة أو متخرجة من المحضنة نضع بين أيديكم هذه الاستمارة، نرجو من

سيادتكم الإجابة عليها بدقة.

كما نحيطكم علما أن الاجابات المتحصل عليها سوف تستخدم لأغراض علمية بحتة مع الحفاظ على

خصوصية المعلومات المتعلقة بالأشخاص المشاركين في الاجابة على الاستبيان

نتمنى منكم الإجابة عن فقرات هذه الاستبانة بكل دقة وموضوعية، لكم منا جزيل الشكر والتقدير

الباحثة: بدارنية حورية

طالبة دكتوراه "إدارة أعمال" جامعة وهران 2

الأستاذ المشرف: أ.د. بن حمادي عبد القادر

السنة الجامعية: 2019-2020

القسم الأول: بيانات عامة

أولاً: البيانات الشخصية (حامل المشروع): الرجاء وضع إشارة (X) في الخانة المناسبة

1. الجنس:

ذكر  أنثى

2. السن:

30 سنة فأقل  من 31 سنة - 39 سنة  
 من 40 سنة - 49 سنة  50 سنة فما فوق

3. المستوى التعليمي:

ثانوي  تقني سامي  
 ماجستير  دراسات عليا

أخرى، حدد: .....

ثانياً: بيانات خاصة بالمشروع

1. المدينة: .....

2. نوع / طبيعة نشاط المؤسسة:

خدمات  صناعة  فلاحية  
 سياحة  الاشغال العمومية  الصيد البحري

أخرى، حدد: .....

3. عدد العاملين في المؤسسة: .....

4. الوضع الحالي لمؤسستكم :

فكرة أولية  في مرحلة الدراسة  
 في مرحلة الانطلاق  مؤسسة قائمة

1. مدة الاحتضان:

أقل من سنة  من سنة - 3 سنوات  أكثر من 3 سنوات

القسم الثاني: يمثل هذا الجزء جميع المعلومات الخاصة بتغيرات الدراسة، الرجاء الإجابة على كل فقرة بوضع إشارة

(X) في الخانة المناسبة

المحور الأول: حاضنات الأعمال: هذا المتغير يقيس الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال لمنتسبيها. وتقاس بالأبعاد

التالية: (الخدمات الإدارية، التدريب، خدمات استشارية، خدمات تنمية الموارد البشرية، خدمات مالية، الخدمات التسويقية،

الخدمات الفنية، خدمات السكرتاريا والمعلومات)

الرقم	الفقرات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
<b>البعد الأول: الخدمات الادارية</b>						
1	ترافق الحاضنة حاملي المشاريع في إعداد السجلات التجارية والصناعية الضرورية وتنسيق الإجراءات مع الجهات الادارية الرسمية					
2	تساعد الحاضنة في إعداد هيكل تنظيمي للمشروع					
3	تعمل الحاضنة على تعيين خبراء لإدارة المشروع مع حاملته ومتابعة عملية تطويره					
4	تساهم الحاضنة في إعداد برامج تقييم للمشاريع المحتضنة والمتخرجة					
<b>البعد الثاني: التدريب</b>						
5	تعمل الحاضنة على تدريب حاملي المشاريع من أجل تطبيق أفكارهم والنجاح في إدارة شركاتهم الناشئة					
6	تقوم الحاضنة بدورات تدريبية لفائدة حاملي المشاريع من أجل تنمية معارفهم وتحسين مستوى أدائهم					
7	تنظم الحاضنة اجتماعات مع المقاولين ذوي خبرة لاستعراض تجاربهم والاستفادة منها					
8	تقوم الحاضنة بدورات تدريبية تتعلق بميدان نشاطكم					
<b>البعد الثالث: الخدمات الاستشارية</b>						
9	تقدم الحاضنة استشارات تسويقية لرفع الكفاءة التسويقية واختيار قنوات التسويق					
10	تقدم الحاضنة استشارات خاصة بإعداد دراسات الجدوى الاقتصادية والفنية					
11	تقدم الحاضنة استشارات قانونية بخصوص آلية إنشاء المشروع وبراءة الاختراع					
12	تقدم الحاضنة استشارات تتعلق بالتوظيف واختيار الموارد البشرية المناسبة للمشروع					
13	تقدم الحاضنة استشارات حول آلية الحصول على المعدات اللازمة والمساعدات المالية للمشروع					
<b>البعد الرابع: خدمات الاستثمار في الرأس المال البشري</b>						
14	تدرب الحاضنة الموارد البشرية حول كيفية تطوير وإدارة المشاريع الصغيرة					
15	تضع الحاضنة خطط وبرامج تدريبية مبنية على الاحتياجات الفعلية للأفراد					
16	تدعم الحاضنة المهارات العلمية والإدارية للمبادرين بمشاريع صغيرة					
17	تساعد الحاضنة ابداعات الشباب وتحويلها إلى مشروعات استثمارية					
<b>البعد الخامس: خدمات مالية</b>						

					18	ترافق الحاضنة حاملي المشاريع في الحصول على قروض مصرفية ذات فائدة منخفضة
					19	تضغط الحاضنة على البنوك لتقديم تسهيلات مالية ورفع سقف الائتمان والتقليل من الضمانات المطلوبة
					20	تساعد الحاضنة في تحديد متطلبات التمويل والسيولة اللازمة وجدولتها
					21	تساهم الحاضنة في التنسيق مع المؤسسات التمويلية المختلفة وأصحاب الافكار المنتسبين للحاضنة
<b>البعد السادس: الخدمات التسويقية</b>						
					22	توفر الحاضنة أبحاث عن السوق والحركة التجارية في الاسواق
					23	تصمم الحاضنة استراتيجيات من أجل اطلاق المنتج في الاسواق المستهدفة
					24	توفر الحاضنة المعلومات عن الأساليب الحديثة في التسويق
					25	تساعد الحاضنة على إيجاد أسواق جديدة، وتصميم منتجات جديدة
<b>البعد السابع: الخدمات الفنية</b>						
					26	توفر الحاضنة مكان لتخزين البضائع
					27	توفر الحاضنة المقر المناسب لإقامة المشروع
					28	توفر الحاضنة خدمات الصيانة
					29	تعمل الحاضنة على توفير محابر بحث
<b>البعد الثامن: خدمات السكرتاريا والمعلومات</b>						
					30	توفر الحاضنة خدمات الحاسوب ومعالجة النصوص والبرامج المحاسبية
					31	توفر الحاضنة أعمال التصوير والطباعة والتوثيق والمحفوظات
					32	تقدم الحاضنة خدمات الانترنت
					33	تصدر الحاضنة البروشورات اللازمة الخاصة بالمشروع

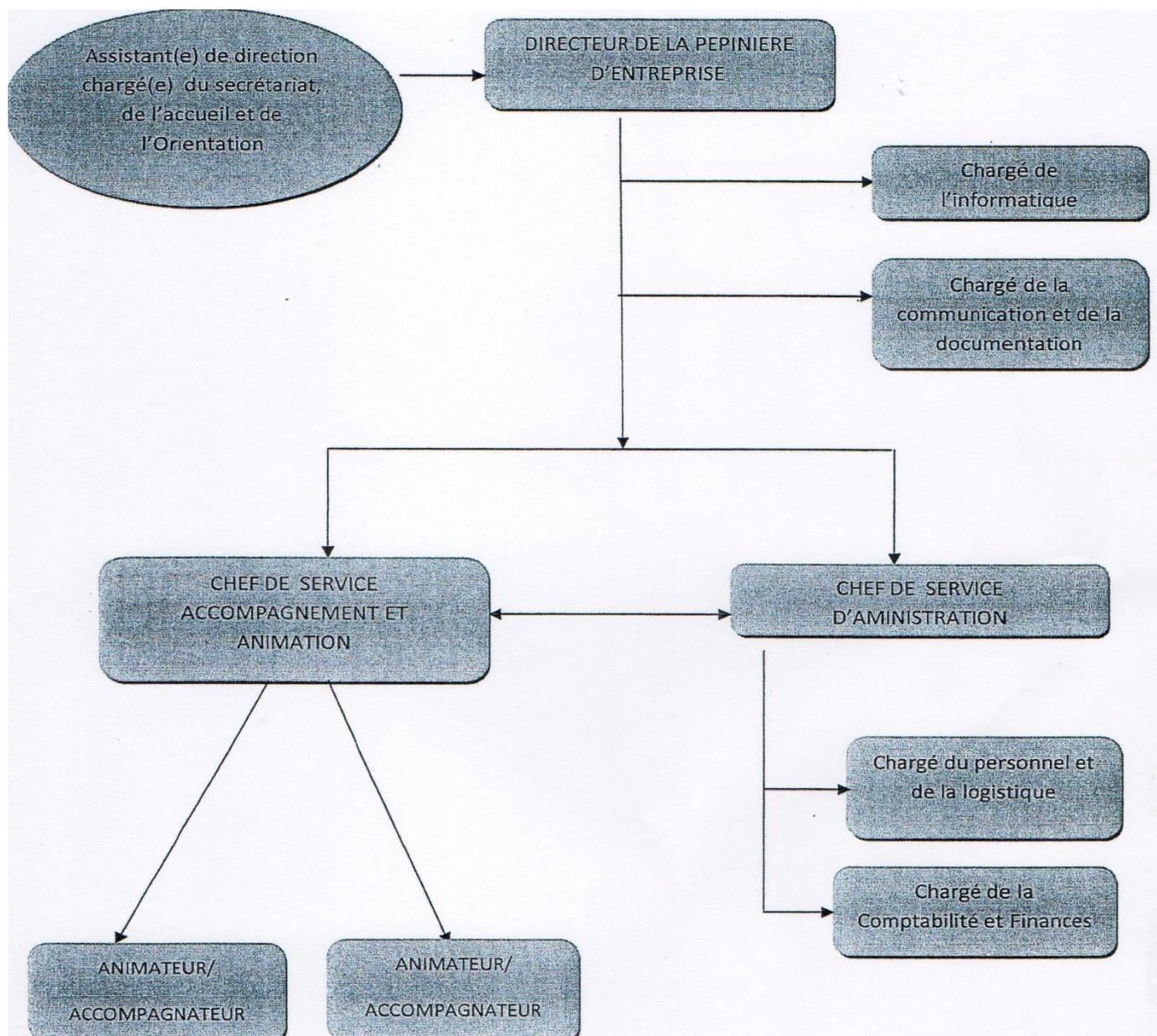
المحور الثاني: ثقافة المقاولاتية: وقياس هذا المحور مدى مساهمة حاضنات الأعمال في تعزيز ثقافة المقاولاتية

الرقم	الفقرات	ثقافة المقاولاتية	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
<b>القدرة المقاولاتية Capacité à Entreprendre</b>							
1	ساهمت الدورات التدريبية التي قدمتها الحاضنة في تطوير مهاراتكم للتعامل مع الظروف الطارئة						

					مكنتكم الدورات التدريبية من تنمية مهارتكم في تنفيذ المشاريع	2
					ساهمت المبادرات التي تطلقها الحاضنة (أوجد فكرة مؤسستك) في التسيير الحسن لمؤسساتكم	3
					ساعدتكم عرض التجارب السابقة للمقاولين الناجحين في الإيمان بقدراتكم الذاتية	4
					<b>التحفيز المقاولاتي Motivation entrepreneuriale</b>	
					ساهمت البرشورات التي تصدرها الحاضنة في نشر ثقافة المقاولانية	5
					ساهمت الخدمات الاستشارية في تسهيل إجراءات الإنشاء لمؤسساتكم	6
					ساهمت الخدمات المالية في التعرف على مختلف مصادر التمويل واختيار الانسب منها	7
					ساهمت الخدمات التسويقية في تعزيز معرفتكم بكيفية الاستفادة من منافذ السوق	8
					<b>البحث عن الفرص Recherche d'opportunités</b>	
					يعتبر ايجاد أسواق جديدة لكم فرصة يجب استغلالها وغزوها	9
					ساهمت الخدمات التي تقدمها الحاضنة في زيادة قدرتكم على ايجاد حلول للمشاكل التي تعترضكم	10
					ساهمت المخابر البحثية التي توفرها الحاضنة في تطوير أفكاركم الإبداعية ومشروعاتكم الريادية	11
					ساهم توفر المعلومات حول الحركة التجارية في الاسواق من معرفتكم بحجم السوق وطاقته الاستيعابية	12

شكرا على حسن تعاونكم

ملحق رقم 04: الهيكل التنظيمي لمشكلة المؤسسة محضنة عنابة



## ملحق رقم 05: قائمة المشاريع المختصة بمشتلة المؤسسة محضنة عنابة خلال الفترة 2011-2020

 **Pépinière d'entreprise -incubateur d'Annaba du 2011/2020**

L'année de création de la pépinière d'Annaba : 2009

**1-Activité d'accueil et orientation**

Nombre de porteurs de projets reçus : 80 porteurs de projet/mois

Description de l'activité : Aide, orientation, information, et préparation des business plan

**2 -Activités d'hébergement:****2-1Liste des entreprises hébergées 2011/2020**

Nombre de PME hébergées	Nom de l'entreprise	Secteur d'activité	Période	Nombre d'emploi créé
50	Agence de communication	Service	2011	2
	travaux de secrétariat	Service	2011	2
	Travaux urbains et d'hygiène publique	BTPH	2011	4
	Revêtements et traitement des métaux	Service	2011	3
	Location d'engin	Service	2011	5
	Agence de communication	Service	2011	3
	peinture de bâtiment	Service	2011	3
	Bureau d'architecture	BTPH	2011	2
	Bureau d'architecture	BTPH	2011	2
	SARL laiterie	industrie	2011	8
	SARL LASCOM réseau service câble optique	Service	2011	5
	Travaux urbains et d'hygiène publique	BTPH	2012	4
	Agence publicitaire	Service	2012	3
	Maison d'édition	Service	2013	2
	Bureau d'architecture	BTPH	2013	3
	Promotion immobilière	BTPH	2013	5
	Bureau d'architecture	BTPH	2013	3
	construction de bâtiment	BTPH	2013	6
	Agence de communication	Service	2013	3
	Bureau d'étude marketing	Service	2013	2
Commissaire au compte	Service	2013	2	
Installation réseau et traitement informatique	Service	2013	3	
Imprimerie industriel	industrie	2014	4	
institut privé de formation	Service	2014	6	

Bureau d'architecture	BTPH	2014	3
Installation électricité bâtiment	Service	2014	4
Bureau d'architecture	BTPH	2014	3
Installation réseaux et centres électriques et téléphoniques	Service	2015	4
Agence publicitaire	Service	2015	4
Fabrication du produit para pharmaceutique	industrie	2015	6
Agence publicitaire & Import-export matériel de publicité	Service	2015	4
Agence de communication	Service	2015	5
Agence de communication & Développement site Web	Service	2015	4
Entreprise d'étanchéité	Service	2015	5
Agence de communication	Service	2016	3
Entreprise de Fabrication des conteneurs métalliques et des grues	industrie	2016	10
Bureau d'étude en organisation, sondage et étude des marchés	Service	2016	02
Entreprise de transactions liées entre les banques	Service	2016	03
Travaux d'architecture (tirage de plans, copies...etc.)	Service	2016	03
Installation réseau et traitement d'information	Service	2017	02
Promotion immobilière	BTPH	2017	6
Agence de communication	Service	2017	04
Entreprise de maintenance isolation et services multi métiers	Service	2017	3
Agence publicitaire	Service	2017	4
Bureau de consulting informatique	Service	2018	3
Bureau d'architecture	Service	2018	2
Entreprise de l'ingénierie industrielle	Service	2018	5
Entreprise Bâtiment	BTPH	2018	5
Entreprise de Calibrage et inspection des machines et des équipements d'essais mécanique	Service	2018	3
Entreprise E-Commerce	Service	2019	5
Total, emploi crée			200

**Duré d'hébergement :** du 2 ans a 3ans

ملحق رقم 06: قائمة المشاريع المحتضنة بمشتملة المؤسسة محضنة خنشلة

**FICHE TECHNIQUE DE LA PEPINIERE D'ENTREPRISES KHENCHELA**

المساحة المبنية : 520 م<sup>2</sup>  
 تاريخ بداية النشاط: 05 جانفي 2014.  
 تتكون مشتملة المؤسسات من 20 مكتبا موزعا كما يلي:  
 إحدى عشر مكتبا (11) مجهزة مخصص لاستقبال حاملي المشاريع.  
 ستة مكاتب(06) مخصصة للإدارة.  
 قاعة استقبال واسعة.  
 قاعة اجتماعات مجهزة.  
 قاعة تكوين مجهزة.

1/ **Date début d'activité:** 05 Janvier 2014,  
 2/ **Statut:** Entreprise à caractère spécifique  
 3/ **Adresse:** La nouvelle ville, Route El-Izar - Khenchela 40000  
 4/ **Email:** incubateur,khenchela@yahoo,fr  
 5/ **Tél:** 032 72 92 21 **Fax:** 032 72 92 84  
 6/ **Missions Principales :** Hébergement / Conseils / Formations / Accompagnement

**Informations Des Proteurs De Projets Hébergés**

Années	Nombre totale des Bureaux	Nombre d'entreprises Hébergées	Secteur d'activités	Entreprises créés pendant l'hébergement	Nombre d'emplois créés
2014	11	13	- Industrie - Agro-alimentaire - Service - Tourisme	5	24
2015		12		2	17
2016		12		2	28
2017		14		5	89
2018		11		3	57

**Statistiques D'Accueils Et D'Orientations Des Porteurs De Projets De 2014 à 2018**

2014	2015	2016	2017	2018
500	750	800	659	565
Centre D'Appui à la Technologie et à L'Innovation				17
Conventions De Collaboration Signées				11

**Statistiques Des Contributions De La Pépinière D'entreprises De 2014 à 2018**

Rubrique	Années		2014	2015	2016	2017	2018
Organisations	Média	émissions	/	/	/	14	/
		Reportages	2	4	6	4	4
		Plateaux	2	1	1	1	/
	Sorties sur Terrains		/	/	/	6	1
	Journées de Sensibilisation		9	5	3	5	3
	Atelier De travaux		1	/	3	1	/
	Réunions		4	5	4	2	3
	Portes Ouvertes		2	1	4	4	2

ملحق رقم 07: ألفا كرونباخ

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,808	4

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,875	5

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,793	4

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,496	4

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,629	4

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,789	4

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,716	4

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,420	4

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,665	4

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,844	4

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,935	33

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,900	12

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,730	4

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,958	45

ملحق رقم 08: ارتباطات

Correlations

		المحور الأول: خدمات حاضنات الأعمال
المحور الأول: خدمات حاضنات الأعمال	Pearson Correlation	1
	N	91
الخدمات الادارية	Pearson Correlation	,890
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	91
التدريب	Pearson Correlation	,846
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	91
الخدمات الاستشارية	Pearson Correlation	,870
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	91
خدمات الإستثمار في الرأس المال البشري	Pearson Correlation	,826
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	91
خدمات مالية	Pearson Correlation	,671
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	91
الخدمات التسويقية	Pearson Correlation	,583
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	91
الخدمات الفنية	Pearson Correlation	,546
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	91
خدمات السكرتاريا والمعلومات	Pearson Correlation	,898
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	91

Correlations

		المحور الثاني : الثقافة المقاولاتية	القدرة المقاولاتية	التحفيز المقاولاتي	البحث عن الفرص
المحور الثاني : الثقافة المقاولاتية	Pearson Correlation	1	,942**	,887**	,894**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	91	91	91	91
القدرة المقاولاتية	Pearson Correlation	,942**	1	,771**	,777**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	91	91	91	91
التحفيز المقاولاتي	Pearson Correlation	,887**	,771**	1	,662**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	91	91	91	91
البحث عن الفرص	Pearson Correlation	,894**	,777**	,662**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	91	91	91	91

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

		المجموع	المحور الاول: خدمات حاضنات الأعمال	المحور الثاني : الثقافة المقاولاتية
المجموع	Pearson Correlation	1	,994**	,968**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	91	91	91
المحور الاول: خدمات حاضنات الأعمال	Pearson Correlation	,994**	1	,934**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	91	91	91
المحور الثاني : الثقافة المقاولاتية	Pearson Correlation	,968**	,934**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	91	91	91

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Group Statistics**

	الفئات	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المحور 1	فئة عليا	25	126,7200	5,06228	1,01246
	فئة دنيا	25	74,9600	14,83375	2,96675
المحور 2	فئة عليا	25	50,8400	1,97231	,39446
	فئة دنيا	25	27,4800	5,65774	1,13155
مجموع	فئة عليا	25	177,1200	6,38566	1,27713
	فئة دنيا	25	102,9200	20,76841	4,15368

**Independent Samples Test**

	t-test for Equality of Means			
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
المحور 1	16,512	48	,000	51,76000
	16,512	29,515	,000	51,76000
المحور 2	19,494	48	,000	23,36000
	19,494	29,748	,000	23,36000
مجموع	17,075	48	,000	74,20000
	17,075	28,498	,000	74,20000

## ملحق رقم 09: اتجاهات العينة نحو عبارات الاستبيان

## Statistics

		x1	x2	x3	x4
N	Valid	91	91	91	91
	Missing	0	0	0	0
Mean		2,8462	3,9670	2,8901	3,9670
Std. Deviation		1,11478	1,12990	1,08986	1,10001

## Statistics

		x5	x6	x7	x8
N	Valid	91	91	91	91
	Missing	0	0	0	0
Mean		2,8901	3,6813	3,7363	3,4835
Std. Deviation		,91227	1,15354	1,21870	1,21438

## Statistics

		x9	x10	x11	x12	x13
N	Valid	91	91	91	91	91
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3,3846	3,6923	3,4945	3,4396	3,4505
Std. Deviation		1,19042	1,27098	1,18672	1,15671	1,28464

## Statistics

		x14	x15	x16	x17
N	Valid	91	91	91	91
	Missing	0	0	0	0
Mean		3,5604	3,6813	2,4286	3,5275
Std. Deviation		1,29279	1,22818	1,01262	1,07848

## Statistics

		x18	x19	x20	x21
N	Valid	91	91	91	91
	Missing	0	0	0	0
Mean		2,9780	2,2747	2,4615	3,4286
Std. Deviation		1,29081	,93174	1,05733	1,29222

## Statistics

		x22	x23	x24	x25
N	Valid	91	91	91	91
	Missing	0	0	0	0
Mean		2,7912	2,8462	3,0330	2,6813
Std. Deviation		1,05952	1,16355	1,14940	1,09422

**Statistics**

		x26	x27	x28	x29
N	Valid	91	91	91	91
	Missing	0	0	0	0
Mean		2,2198	3,4396	2,5495	2,4945
Std. Deviation		1,17191	1,18518	1,13787	1,17732

**Statistics**

		x30	x31	x32	x33
N	Valid	91	91	91	91
	Missing	0	0	0	0
Mean		3,5934	2,9231	3,8352	3,4396
Std. Deviation		1,24702	1,18538	1,12806	1,12752

**Statistics**

		y1	y2	y3	y4
N	Valid	91	91	91	91
	Missing	0	0	0	0
Mean		3,9231	3,6593	3,5604	3,3846
Std. Deviation		1,12774	1,29288	1,15671	1,15248

**Statistics**

		y5	y6	y7	y8
N	Valid	91	91	91	91
	Missing	0	0	0	0
Mean		3,5824	3,6374	2,3956	3,3956
Std. Deviation		1,25668	1,25181	,97615	1,15354

**Statistics**

		y9	y10	y11	y12
N	Valid	91	91	91	91
	Missing	0	0	0	0
Mean		2,9011	3,7582	3,0000	3,6923
Std. Deviation		1,13583	1,20500	1,03280	1,20823

## ملحق رقم 10: الخصائص الديمغرافية

## الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
انثى	28	30,8	30,8	30,8
Valid ذكر	63	69,2	69,2	100,0
Total	91	100,0	100,0	

## السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
سنة فأقل 30	33	36,3	36,3	36,3
من 31 الى 39 سنة	42	46,2	46,2	82,4
Valid من 40 الى 49 سنة	14	15,4	15,4	97,8
سنة فما فوق 50	2	2,2	2,2	100,0
Total	91	100,0	100,0	

## المستوى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ثانوي	8	8,8	8,8	8,8
تقني سامي	15	16,5	16,5	25,3
ليسانس	21	23,1	23,1	48,4
Valid مهندس دولة	6	6,6	6,6	54,9
ماستر	34	37,4	37,4	92,3
دراسات عليا	7	7,7	7,7	100,0
Total	91	100,0	100,0	

## نوع الحاضنة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid عامة	91	100,0	100,0	100,0

## طبيعة نشاط المؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
خدمات	55	60,4	60,4	60,4
صناعة	13	14,3	14,3	74,7
Valid تجارة	15	16,5	16,5	91,2
فلاحة	5	5,5	5,5	96,7
سياحة	3	3,3	3,3	100,0
Total	91	100,0	100,0	

عدد العاملين 1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid من 1 الى 5	65	71,4	71,4	71,4
من 6 الى 10	23	25,3	25,3	96,7
من 11 الى 15	3	3,3	3,3	100,0
Total	91	100,0	100,0	

الوضع الحالي للمؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid فكرة اولية	4	4,4	4,4	4,4
في مرحلة الدراسة	4	4,4	4,4	8,8
في مرحلة الانطلاق	10	11,0	11,0	19,8
مؤسسة قائمة	73	80,2	80,2	100,0
Total	91	100,0	100,0	

المدينة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid البيض	7	7,7	7,7	7,7
خنشلة	14	15,4	15,4	23,1
بسكرة	14	15,4	15,4	38,5
ورقلة	17	18,7	18,7	57,1
عناية	16	17,6	17,6	74,7
ادرار	10	11,0	11,0	85,7
بشار	6	6,6	6,6	92,3
باتنة	4	4,4	4,4	96,7
سطيف	1	1,1	1,1	97,8
تبارت	1	1,1	1,1	98,9
ميلة	1	1,1	1,1	100,0
Total	91	100,0	100,0	

مدة الاحتضان

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اقل من سنة	15	16,5	16,5	16,5
من سنة الى ثلاث سنوات	56	61,5	61,5	78,0
اكثر من ثلاث سنوات	20	22,0	22,0	100,0
Total	91	100,0	100,0	

## ملحق رقم 11: توزيع البيانات

## Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
المحور الأول: خدمات حاضنات الأعمال	,168	91	,220	,898	91	,000
المحور الثاني: الثقافة المقاولاتية	,126	91	,081	,917	91	,000

a. Lilliefors Significance Correction

## ملحق رقم 12: اختبار الفرضيات

## One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المحور الأول: خدمات حاضنات الأعمال	91	105,1099	21,74011	2,27898

## One-Sample Test

	Test Value = 99					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
المحور الأول: خدمات حاضنات الأعمال	2,681	90	,009	6,10989	1,5823	10,6375

## One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المحور الثاني: الثقافة المقاولاتية	91	40,8901	9,65683	1,01231

## One-Sample Test

	Test Value = 36					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
المحور الثاني: الثقافة المقاولاتية	4,831	90	,000	4,89011	2,8790	6,9012

**Statistics**

		المحور الثاني : الثقافة المقاولاتية	الخدمات الادارية
N	Valid	91	91
	Missing	0	0
	Mean	40,8901	13,6703
	Std. Deviation	9,65683	3,53413

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,843 <sup>a</sup>	,711	,708	5,21685

a. Predictors: (Constant), الخدمات الادارية

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	5970,718	1	5970,718	219,386	,000 <sup>b</sup>
1 Residual	2422,183	89	27,216		
Total	8392,901	90			

a. Dependent Variable: المحور الثاني : الثقافة المقاولاتية

b. Predictors: (Constant), الخدمات الادارية

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	9,384	2,196		4,273	,000
1 الخدمات الادارية	2,305	,156	,843	14,812	,000

a. Dependent Variable: المحور الثاني : الثقافة المقاولاتية

**Statistics**

		المحور الثاني : الثقافة المقاولاتية	التدريب
N	Valid	91	91
	Missing	0	0
	Mean	40,8901	13,7912
	Std. Deviation	9,65683	3,55439

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,916 <sup>a</sup>	,839	,837	3,90136

a. Predictors: (Constant), التدريب

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	7038,269	1	7038,269	462,418	,000 <sup>b</sup>
1 Residual	1354,632	89	15,221		
Total	8392,901	90			

a. Dependent Variable: المحور الثاني : الثقافة المقاولاتية

b. Predictors: (Constant), التدريب

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6,578	1,647		3,993	,000
	التدريب	2,488	,116	,916	21,504	,000

a. Dependent Variable: المحور الثاني : الثقافة المقاولاتية

**Statistics**

		المحور الثاني : الثقافة المقاولاتية	الخدمات الاستشارية
N	Valid	91	91
	Missing	0	0
	Mean	40,8901	17,4615
	Std. Deviation	9,65683	4,97395

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,920 <sup>a</sup>	,846	,844	3,81371

a. Predictors: (Constant), الخدمات الاستشارية

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	7098,450	1	7098,450	488,054	,000 <sup>b</sup>
1 Residual	1294,451	89	14,544		
Total	8392,901	90			

a. Dependent Variable: المحور الثاني : الثقافة المقاولاتية

b. Predictors: (Constant), الخدمات الاستشارية

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	9,713	1,467		6,622	,000
1 الخدمات الاستشارية	1,785	,081	,920	22,092	,000

a. Dependent Variable: المحور الثاني : الثقافة المقاولاتية

Statistics

		المحور الثاني : الثقافة المقاولاتية	خدمات الإستثمار في الرأس المال البشري
N	Valid	91	91
	Missing	0	0
	Mean	40,8901	13,1978
	Std. Deviation	9,65683	3,18754

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,876 <sup>a</sup>	,767	,765	4,68269

a. Predictors: (Constant), خدمات الإستثمار في الرأس المال البشري

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	6441,347	1	6441,347	293,756	,000 <sup>b</sup>
1 Residual	1951,554	89	21,928		
Total	8392,901	90			

a. Dependent Variable: المحور الثاني : الثقافة المقاولاتية

b. Predictors: (Constant), خدمات الإستثمار في الرأس المال البشري

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	5,862	2,102		2,789	,006
1 خدمات الإستثمار في الرأس المال البشري	2,654	,155	,876	17,139	,000

a. Dependent Variable: المحور الثاني : الثقافة المقاولاتية

**Statistics**

		المحور الثاني : الثقافة المقاولاتية	خدمات مالية
N	Valid	91	91
	Missing	0	0
	Mean	40,8901	11,1429
	Std. Deviation	9,65683	2,91193

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,474 <sup>a</sup>	,225	,216	8,55108

a. Predictors: (Constant), خدمات مالية

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1885,137	1	1885,137	25,781	,000 <sup>b</sup>
1 Residual	6507,764	89	73,121		
Total	8392,901	90			

a. Dependent Variable: المحور الثاني : الثقافة المقاولاتية

b. Predictors: (Constant), خدمات مالية

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	23,377	3,564		6,560	,000
1 خدمات مالية	1,572	,310	,474	5,078	,000

a. Dependent Variable: المحور الثاني : الثقافة المقاولاتية

**Statistics**

		المحور الثاني : الثقافة المقاولاتية	الخدمات التسويقية
N	Valid	91	91
	Missing	0	0
	Mean	40,8901	11,3516
	Std. Deviation	9,65683	3,49722

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,355 <sup>a</sup>	,126	,116	9,07782

a. Predictors: (Constant), الخدمات التسويقية

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1058,695	1	1058,695	12,847	,001 <sup>b</sup>
1 Residual	7334,206	89	82,407		
Total	8392,901	90			

a. Dependent Variable: المحور الثاني : الثقافة المقاولاتية

b. Predictors: (Constant), الخدمات التسويقية

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	29,757	3,248		9,160	,000
1 الخدمات التسويقية	,981	,274	,355	3,584	,001

a. Dependent Variable: المحور الثاني : الثقافة المقاولاتية

**Statistics**

		المحور الثاني : الثقافة المقاولاتية	الخدمات الفنية
N	Valid	91	91
	Missing	0	0
	Mean	40,8901	10,7033
	Std. Deviation	9,65683	2,82251

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,334 <sup>a</sup>	,111	,101	9,15368

a. Predictors: (Constant), الخدمات الفنية

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	935,600	1	935,600	11,166	,001 <sup>b</sup>
1 Residual	7457,301	89	83,790		
Total	8392,901	90			

a. Dependent Variable: المحور الثاني : الثقافة المقاولاتية

b. Predictors: (Constant), الخدمات الفنية

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	28,663	3,783		7,578	,000
	الخدمات الفنية	1,142	,342	,334	3,342	,001

a. Dependent Variable: المحور الثاني : الثقافة المقاولاتية

**Statistics**

		المحور الثاني : الثقافة المقاولاتية	خدمات السكرتاريا والمعلومات
N	Valid	91	91
	Missing	0	0
	Mean	40,8901	13,7912
	Std. Deviation	9,65683	3,44647

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,909 <sup>a</sup>	,826	,824	4,04668

a. Predictors: (Constant), خدمات السكرتاريا والمعلومات

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	6935,474	1	6935,474	423,525	,000 <sup>b</sup>
Residual	1457,427	89	16,376		
Total	8392,901	90			

a. Dependent Variable: المحور الثاني : الثقافة المقاولاتية

b. Predictors: (Constant), خدمات السكرتاريا والمعلومات

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	5,763	1,759		3,277	,001
خدمات السكرتاريا والمعلومات	2,547	,124	,909	20,580	,000

a. Dependent Variable: المحور الثاني : الثقافة المقاولاتية

Statistics

	المحور الثاني : الثقافة المقاولاتية	المحور الاول: خدمات حاضنات الأعمال
N Valid	91	91
Missing	0	0
Mean	40,8901	105,1099
Std. Deviation	9,65683	21,74011

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,934 <sup>a</sup>	,872	,870	3,47551

a. Predictors: (Constant), خدمات حاضنات الأعمال

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	7317,857	1	7317,857	605,825	,000 <sup>b</sup>
Residual	1075,045	89	12,079		
Total	8392,901	90			

a. Dependent Variable: المحور الثاني : الثقافة المقاولاتية

b. Predictors: (Constant), خدمات حاضنات الأعمال

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-2,706	1,808		-1,497	,138
المحور الاول: خدمات حاضنات الأعمال	,415	,017	,934	24,614	,000

a. Dependent Variable: المحور الثاني : الثقافة المقاولاتية

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,992 <sup>a</sup>	,984	,982	1,28159

a. Predictors: (Constant), خدمات السكرتاريا والمعلومات, الخدمات الفنية, الخدمات التسويقية, خدمات مالية, خدمات الإستثمار في الرأس المال البشري, التدريب, الخدمات الاستشارية, الخدمات الإدارية

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	8258,217	8	1032,277	628,485	,000 <sup>b</sup>
Residual	134,684	82	1,642		
Total	8392,901	90			

a. Dependent Variable: المحور الثاني : الثقافة المقاولاتية

b. Predictors: (Constant), خدمات السكرتاريا والمعلومات, الخدمات الفنية, الخدمات التسويقية, خدمات مالية, خدمات الإستثمار في الرأس المال البشري, التدريب, الخدمات الاستشارية, الخدمات الإدارية

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	,339	,722		,470	,639
الخدمات الادارية	,552	,098	,202	5,610	,000
التدريب	,962	,074	,354	13,020	,000
الخدمات الاستشارية	,581	,057	,299	10,239	,000
1 خدمات الإستثمار في الرأس المال البشري	,956	,086	,316	11,168	,000
خدمات مالية	,166	,071	,050	2,337	,022
الخدمات التسويقية	-,124	,047	-,045	-2,629	,010
الخدمات الفنية	-,074	,065	-,022	-1,143	,256
خدمات السكرتاريا والمعلومات	-,193	,124	-,069	-1,554	,124

a. Dependent Variable: المحور الثاني : الثقافة المقاولاتية