الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي بالأغواط





كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

**رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم**
**تخصص: علوم إقتصادية**

الموضوع:

# دور حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات المصغرة
# دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن


من إعداد الباحث: بورنان مصطفى


ـــــــة المناقشـــــــة:

| | | | |
|---|---|---|---|
| أ.د زيد الخير ميلود | أستـــــــاذ | جامعة الأغواط | رئيسا |
| أ.د عبيرات مقدم | أستـــــــاذ | جامعة الأغواط | مقررا |
| أ.د ماضي بلقاسم | أستـــــــاذ | جامعة عنابة | ممتحنا |
| أ.د ورتل فريد | أستـــــــاذ | جامعة سكيكدة | ممتحنا |
| أ.د دراوسي مسعود | أستـــــــاذ | جامعة البليدة | ممتحنا |
| د حفاي عبد القادر | أستـــاذ محاضر | جامعة الأغواط | ممتحنا |

السنة الجامعية 2015/2014 ـة

# كلمة شكر

أتقدم بجزيل الشكر والامتنان و بأصدق عبارات التقدير والعرفان إلى كل من ساعدني في إتمام هذا العمل، وأخص بالذكر أساتذتي الأفاضل:

الأستاذ الدكتور: **عبيرات مقدم** المشرف على توجيهي لإعداد هذه الرسالة، يشرفني أن أتقدم بشكري الجزيل له على تشجيعي على خوض هذه المعركة العلمية ومساندتي في كسبها إن شاء الله، ولم يبخل علي بعلمه ووقته وتوجيهاته القيمة،مما ذلل أمامي صعوبات كثيرة، فجزاه الله عني وافر الجزاء والخير .

الدكتور: **بورنان إبراهيم** صاحب الفضل الكبير في إرشادي إلى اختيار موضوع بحثي على مستوى الماجستير والدكتوراه.

الدكتور: **بن تربح بن تربح** لم يبخل علينا بأية مساندة واهتمام

وكل زملائي الأستاذة وخاصة بوسالم أبوبكر و روقاب مراد لتشجيعهم ومساند م لي

لكل هؤلاء أقول ألف مرة شكرا.

# إهـداء

إلى الوالدين حفظاهما الله أعز الناس إلى قلبي، تحية تقدير وإجلال وامتنان راجياعوا مما ورضاهما عني.

إلى التي كانت يوما في ضمير الغائب وأصبحت اليوم في عالم الشهادة وقاسمتني هموم إنجاز هذه الرسالة زوجتي الفاضلة.

إلى إخوتي الأحباء عربون ودّ و وفاء و محبة، يفيض بأنبل مشاعر الحب والصدق الأخوي التي لا تحدها الحدود.

إلى فلاذات كبدي

- ✓ محمد إقبال
- ✓ وصال
- ✓ طه الأمين
- ✓ هبة الرحمان

نبع الحياة، و طريق الحاضر، و أمل المستقبل.

أهدي هذا العمل

بورنان مصطفى

# الملخص

## ملخص

إن إعداد نظم واليات تكنولوجية متقدمة تكفل توفير المعلومات الصناعية عن الإمكانيات البشرية والمادية والتقنية للصناعات، أصبح مطلب ضروري لأنة سيؤدى الى تطوير وتحديث الصناعة وسهولة الربط مع كافة الجهات ذات الصلة بالمشاريع، وأيضا تقليل تكاليف العمليات الإدارية وتحقيق التكامل والتنسيق المطلوب بين جميع القطاعات الصناعية، وسهولة معالجة المشاكل الصناعية والمساعدة في التسويق و التبادل التجاري فضلا عن نقل الخبرات والتجارب وزيادة التنافسية وسرعة اتخاذ القرارات وإنشاء صناعات جديدة غائبة.

ويرجع الفضل في ذلك للتقدم التكنولوجي وتحرير الأسواق والعولمة الذي أدى الى للحصول على المعرفة والأسواق ورأس المال والمنتجات والخبرات في وقت واحد وبسرعة فائقة، ونظرا لأهمية قطاع المؤسسات المصغرة في الاقتصاد الجزائري والتحديات التي تواجهه، فقد أصبح من الضروري وضع وتنفيذ سياسة وطنية محكمة بهدف تعزيز تنافسية القطاع وزيادة مساهمته في عملية التنمية الاقتصادية وتمكينه من زيادة صادراته إلى الأسواق التقليدية وغير التقليدية.

لقد قامت وزارة المعنية وبالتعاون مع القطاعين العام والخاص بإعداد السياسة وطنية من أجل تأهيل وتطوير قطاع مؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمصغرة من مجابهة تحديات العولمة والانفتاح الاقتصادي والاستفادة من الفرص المتاحة لهذا القطاع.

و من جهة أخرى، أصبحت المؤسسات المصغرة أحد أهم العناصر الأساسية في عمليات التنمية والتطوير الاقتصادي في معظم دول العالم الصناعية و قد أوضحت أحدث التقارير العالمية ان الشركات المصغرة والصغيرة والمتوسطة تمثل % 90 من الشركات في غالبية اقتصاديات دول العالم ولقد أثبتت المشاريع المصغرة فاعليتها في رفع مستوى المعيشة و إتاحة فرص عمل، ولكن قد اتضح أيضا نظرا لكثرة أعداد المؤسسات المصغرة وانتشارها الجغرافي، و عدم تسجيل معظمها في الجهات الرسمية صعوبة تجميع البيانات الصناعية والتقنية عنها، وبالتالي عدم إحداث ترابط وتكامل معها مع باقي المؤسسات سواء في داخل الدولة أو مع الدول الأخرى العربية و قد أدى ذلك الى عدم تقديم الدعم لها بالشكل المناسب لتنميتها.

هذا وتعتبر حاضنات الأعمال أحد الآليات الهامة التي تدعم المؤسسات المصغرة سواء داخل الحاضنة أو خارجها حيث تقدم الحاضنة جميع أشكال الدعم المطلوب للمؤسسات المصغرة، من دعم تقني ومالي وتسويقي وإداري مما يؤدى الى زيادة نسبة نجاح المؤسسات المصغرة وترتب على ذلك إمكانية تجميع المعلومات الصناعية والفنية والمالية والإدارية عن المؤسسات المصغرة داخل كل حاضنة بواسطة الجهاز الإداري المعين والمدرب على إدارة الحاضنة.

وتكمن المشكلة الرئيسية التي تتعرض لها هذه الرسالة أنة رغم تزايد عدد الحاضنات الأعمال وغيرها من الأنواع المختلفة من الحاضنات، و بالتالي تزايد عدد المؤسسات المصغرة إلا أنه لا يوجد حتى الآن نظام موحد وكاف ودقيق للبيانات والمعلومات الصناعية عن كل حاضنة ومشروعاتها، يمكن ان يتم الاعتماد علية في تحقيق الترابط والتنسيق مع جميع الحاضنات الأخرى سواء داخل البلد الواحد أو في الدول العربية الأخرى ككل حتى يمكن تحقيق الاستفادة المطلوبة

**الكلمات المفتاحية:** حاضنات الأعمال، المؤسسات المصغرة، المؤسسات المتخرجة، النمو، التنمية، التمويل، البطالة.

# Abstract

The preparation of systems and advanced technological mechanisms that ensures the provision of industrial information about the human, material and technical possibilities for industries, has become an essential requirement for it would lead to the development, modernization of industry and ease of connectivity with all the relevant projects, it also reduces the costs of administrative processes and achieves integration and coordination among all industrial sectors, and ease to address the industrial and assistance problems in marketing and trade as well as the transfer of expertise and experience and increase competitiveness, speed of decision-making and the creation of new industries that are absent.

This is thanks to technological progress and market liberalization and globalization that has led to knowledge, markets, capital , products and expertise at one time , and with very high speed, due to the importance of the sector of miniaturized institutions in the Algerian economy and the challenges it faces , it has become necessary to develop and implement a compact national policy in order to enhance the sector competitiveness, increase its contribution to the economic development process and enable it to increase its exports to traditional and non-traditional markets. The concerned Ministry in cooperation with the public and private sectors has prepared a national policy for rehabilitation and development of small, medium and the miniaturized enterprises sector, to face the challenges of globalization and economic openness and take advantage of opportunities in this sector.

On the other hand, miniaturized enterprises have become one of the most essential elements in the development processes and economic development in most of the industrialized countries of world.

Latest global reports have explained that miniaturized, small and medium enterprises account for 90 % of the companies in the majority of the economies of the world. mini projects have proven effectiveness in raising the standard of living and employment opportunities, but has turned out also due to the large number of miniaturized enterprises and their geographical spreading , and the failure to officially register most of them has led to the difficulty of collecting industrial and technical data for them , and therefore did not bring coherence and integration with the rest of the institutions, both within the state or with other Arabic countries and has led to the failure to provide appropriate support to them for their development.

Business incubators are considered one of the most important mechanisms that support miniaturized enterprises, both within the incubator or outside of it, where the incubator provides all forms of required support for miniaturized enterprises, namely, technical, financial, marketing and management support, leading to increase the success rate of miniaturized enterprises and the consequent possibility of gathering industrial, technical, financial and administrative information within each incubator by an administrative stuff designated to manage and coach the incubator.

The main problem faced by this dissertation is that, despite the growing number of business incubators, and other different types of incubators, and thus increasing the number of miniaturized enterprises , there is not yet a unified, adequate and accurate system of industrial data and information for each incubator and its projects, that can be relied upon to achieve coherence and coordination with all other incubators, both within the same country or in other Arabic countries as a whole in order to achieve the desired benefit,

**key words :**Business Incubators ،miniaturized enterprises Graduate institutions Growth, development , financing , unemployment.,

# المحتويات

# المحتويات


| | |
|---|---|
| شكر | I |
| الإهداء | II |
| الملخص | III |
| الفهرس | VI |
| فهرس الجداول | XIII |
| فهرس الأشكال | XX |
| المقدمة | ب |
| **الباب الأول: الدراسة النظرية للمؤسسات المصغرة وحاضنات الأعمال** | 1 |
| **الفصل الأول: إستعراض الأدبيات ذات الصلة بالمؤسسات المصغرة** | 2 |
| تمهيد | 3 |
| **المبحث الأول: المنظومة القانونية والتشريعية لدعم وترقية المؤسسات المصغرة** | 5 |
| 1-1 الأطر التشريعية لدعم المؤسسات المصغرة | 5 |
| 1-2 بيان مجلس الوزراء لدعم المباشر للمؤسسات المصغرة 2010- 2014 | 10 |
| 1-3 الدعم والمساعدة عن طريق صناديق الائتمان أو ضمان القروض | 13 |
| **المبحث الثاني: الإطار المؤسساتي لترقية المؤسسات المصغرة** | 18 |
| 2-1 لمس الوطني الاستشاري لترقية المؤسسات المصغرة | 18 |
| 2-2 الإطار المؤسساتي للوكالات الداعمة | 19 |
| 2-3 الوكالة الوطنية لدعم وترقية الاستثمار (ANDI) والهيئات المكملة لها | 27 |
| 2-4 لجان دعم وترقية الاستثمارات المحلية وبورصات المناولة والشراكة | 28 |
| **المبحث الثالث :تكنولوجيات المعلومات والاتصال ومتطلبات الإبداع والابتكار داخل المؤسسة المصغرة كمطلب إستراتيجي** | 31 |
| 3-1 تكنولوجيات المعلومات و الإتصال كأحد المتطّلبات التكنولوجية لتأهيل المؤسسات المصغرة | 31 |
| 3-2 فوائد إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال NTIC وتأثيراتها على إنتاجية مؤسسة المصغرة | 35 |
| 3-3 الإبداع والابتكار داخل المؤسسة المصغرة كمطلب إستراتيجي | 38 |

| | |
|---|---|
| 3-4 أساليب دعم الإبداع والإبتكار في المؤسسات المصغرة | 45 |
| 3-5 الآثار الإقتصادية والاجتماعية للإبداع على المؤسسات المصغرة | 47 |
| 3-6 آفاق نظرية إدارة الإبداع داخل المؤسسات المصغرة وفقا لـ: مكتب ADL | 51 |
| خلاصة الفصل الأول | 55 |
| **الفصل الثاني: أساليب دعم وتنمية المؤسسات المصغرة في الجزائر و الأردن** | 56 |
| تمهيد | 57 |
| **المبحث الأول: تحديد تعاريف المؤسسات المصغرة** | 58 |
| 1-1 إشكالية تحديد مفهوم المؤسسات المصغرة | 58 |
| 1-2 التعريف الصحيح والجيد | 60 |
| 1-3 معايير تحديد تعاريف المؤسسات المصغرة | 61 |
| 1-4 تعاريف مختلفة لبعض الدول للمؤسسات المصغرة | 66 |
| **المبحث الثاني :المؤسسات المصغرة الريادية** | 71 |
| 2-1 مفهوم و أهمية المؤسسات المصغرة الريادة والعوامل المساعدة لإنجاحها | 71 |
| 2-2 المراحل والخصائص المتعلقة المؤسسات المصغرة الريادية | 73 |
| 2-3 العوامل الداعمة لنمو ريادة الأعمال داخل المؤسسة المصغرة | 79 |
| 2-4 الآثار التنموية للمؤسسات المصغرة الريادية في الاقتصاد | 80 |
| **المبحث الثالث :ترقية وتطوير المؤسسات المصغرة في الجزائر** | 85 |
| 3- 1 المنظمات المهنية والمالية | 85 |
| 3-2 آليات وبرامج دعم المؤسسات المصغرة | 90 |
| 3-3 البرنامج الخماسي لدعم النمو 2010-2014 | 93 |
| 3-4 التعاون الدولي | 94 |
| **المبحث الرابع :أساليب دعم وتمويل المؤسسات المصغرة في الأردن** | 97 |
| 4-1 نشأة وتطور المؤسسات المصغرة في الأردن | 97 |
| 4-2 تمويل المؤسسات المصغرة في الأردن | 99 |
| 4-3 المنظمات المهنية والمالية العالمية | 104 |
| **المبحث الخامس: العراقيل والمشاكل التي تواجه تنمية المؤسسات المصغرة** | 110 |
| 5-1 مشاكل السياسات الاقتصادية وفشل التوجهات الحكومية الإدارية والتنظيمية | 110 |

| | |
|---|---|
| 2-5 المشاكل المالية والمصرفية | 112 |
| 3-5 مشاكل الإنتاج والتسويق | 113 |
| 4-5 المشاكل المرتبطة بالعقار | 114 |
| خلاصة الفصل الثاني | 116 |
| **الفصل الثالث: حاضنات الأعمال** | 117 |
| تمهيد | 118 |
| **المبحث الأول :مفاهيم نظرية لحاضنات الأعمال** | 119 |
| 1-1 نشأة ومفهوم حاضنات الأعمال | 119 |
| 1-2 التعاريف المختلفة لحاضنات الأعمال | 124 |
| 1-3 حاضنات الأعمال...آليات ووظائف | 126 |
| 1-4 مراحل احتضان المؤسسات المصغرة وأماكن تواجدها | 131 |
| **المبحث الثاني : أنواع حاضنات الأعمال** | 134 |
| 2-1 حاضنات الأعمال من حيث الطبيعة والجهات الراعية لها | 134 |
| 2-2 حاضنات الأعمال من حيث الأهداف | 135 |
| 2-3 حاضنات الأعمال المتخصصة | 136 |
| 2-4 حاضنات الأعمال متعددة الاختصاصات | 137 |
| **المبحث الثالث: دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية الإقتصاد** | 139 |
| 3-1 الأهداف العامة أهداف لحاضنات الأعمال في ظل المتغيرات | 139 |
| 3-2 الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال | 141 |
| 3-3 مقومات نجاح حاضنات الأعمال | 142 |
| 3-4 دور حاضنات الأعمال في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية | 146 |
| 3- 5 المشاكل والتحديات التي تواجه حاضنات الأعمال | 153 |
| **المبحث الرابع: التجارب العالمية في مجال حاضنات الأعمال** | 158 |
| 4-1حاضنات الأعمال في أمريكا | 158 |
| 4-2 حاضنات الأعمال في أوروبا | 164 |
| 4-3 حاضنات الأعمال في أسيا | 168 |

| | |
|---|---|
| 4-4 حاضنات الأعمال في الدول العربية | 177 |
| خلاصة الفصل الثالث | 185 |
| **الباب الثاني: الدراسة الميدانية لحاضنات الأعمال في الجزائر والأردن** | 186 |
| **الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لحاضنات الأعمال في الجزائر** | 187 |
| تمهيد | 188 |
| **المبحث الأول: حاضنات الأعمال في الجزائر** | 189 |
| 1-1 مشاتل المؤسسات pépiniers the business | 189 |
| 1-2 إدارة وتسيير مشاتل المؤسسات | 192 |
| 1-3 مراكز تسهيل المؤسسات the facilitation centers | 194 |
| 1-4 حاضنات الأعمال المدروسة في الجزائر | 197 |
| **المبحث الثاني: التأطير العملي للدراسة** | 199 |
| 2-1 نوع الدراسة وطبيعتها | 199 |
| 2-2 مجتمع وعينة الدراسة | 200 |
| 2-3 إختبار الصدق والثبات | 204 |
| 2-4 إجراءات الدراسة | 206 |
| 2-5 تحليل البيانات وعرض النتائج | 207 |
| **المبحث الثالث: تحليل وعرض نتائج متغيرات الدراسة بالنسبة للمؤسسات المصغرة المحتضنة في الجزائر** | 212 |
| 3-1 الجزء الأول: متغيرات عوامل الدعم الخدمية ( المتغيرات المستقلة الأولى) | 212 |
| 3-2 الجزء الثاني: عوامل الدعم مؤسسية ( المتغيرات المستقلة الثانية) | 219 |
| 3-3 الجزء الثالث: عوامل رؤيا مستقبلية ونجاح (المتغيرات المستقلة الثالثة) | 222 |
| **المبحث الرابع: تحليل وعرض نتائج متغيرات الدراسة بالنسبة للمؤسسات المصغرة المتخرجة من الحاضنة في الجزائر** | 226 |
| 4-1 الجزء الأول: متغيرات عوامل الدعم الخدمية ( المتغيرات المستقلة الأولى) | 226 |
| 4-2 الجزء الثاني: عوامل الدعم مؤسسية ( المتغيرات المستقلة الثانية) | 234 |
| 4-3 الجزء الثالث: عوامل رؤيا مستقبلية ونجاح (المتغيرات المستقلة الثالثة) | 237 |
| 4-4 الجزء الرابع: المتغير التابع (نجاح المشروع المصغر) بأبعاده الثلاثة | 239 |

| | |
|---|---|
| **المبحث الخامس: إختبار فرضيات الدراسة** | 244 |
| - الفرضية الرئيسية الأولى | 244 |
| خلاصة الفصل الرابع | 246 |
| **الفصل الخامس: الدراسة الميدانية لحاضنات الأعمال في الأردن** | 247 |
| تمهيد | 248 |
| **المبحث الأول: حاضنات الأعمال في الأردن** | 249 |
| 1-1 نشأة وتطور حاضنات الأعمال في الأردن | 249 |
| 1-2 حاضنات الأعمال المدروسة في الأردن | 250 |
| **المبحث الثاني: التأطير العملي للدراسة** | 254 |
| 2-1 نوع الدراسة وطبيعتها | 254 |
| 2-2 تمع وعينة الدراسة | 255 |
| 2-3 إختبار الصدق والثبات | 259 |
| 2-4 إجراءات الدراسة | 261 |
| 2-5 تحليل البيانات وعرض النتائج | 262 |
| **المبحث الثالث: تحليل وعرض نتائج متغيرات الدراسة بالنسبة للمؤسسات المصغرة المحتضنة في الأردن** | 267 |
| 3-1 الجزء الأول: متغيرات عوامل الدعم الخدمية ( المتغيرات المستقلة الأولى) | 267 |
| 3-2 الجزء الثاني: عوامل الدعم مؤسسية ( المتغيرات المستقلة الثانية) | 273 |
| 3-3 الجزء الثالث: عوامل رؤيا مستقبلية ونجاح (المتغيرات المستقلة الثالثة) | 276 |
| **المبحث الرابع: تحليل وعرض نتائج متغيرات الدراسة بالنسبة للمؤسسات المصغرة المتخرجة من الحاضنة في الأردن** | 279 |
| 4-1 الجزء الأول: متغيرات عوامل الدعم الخدمية ( المتغيرات المستقلة الأولى) | 279 |
| 4-2 الجزء الثاني: عوامل الدعم مؤسسية ( المتغيرات المستقلة الثانية) | 286 |
| 4-3 الجزء الثالث: عوامل رؤيا مستقبلية ونجاح (المتغيرات المستقلة الثالثة) | 290 |
| 4-4 الجزء الرابع: المتغير التابع (نجاح المشروع المصغر) بأبعاده الثلاثة | 292 |
| **المبحث الخامس: إختبار فرضيات الدراسة** | 297 |
| - الفرضية الرئيسية الأول (حالة الأردن) | 297 |

| | |
|---|---|
| خلاصة الفصل الخامس | 299 |
| **الفصل السادس:دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن... نتائج وتوصيات.** | 300 |
| تمهيد | 301 |
| **المبحث الأول:مقارنة النتائج المتعلقة بدور حاضنات الأعمال** | 302 |
| 1-1 مقارنة المؤسسات المصغرة المتخرجة بين الجزائر والأردن من حيث دعم حاضنات الأعمال في إنجاحها | 302 |
| 1-2 نتائج المقابلات الشخصية | 306 |
| **المبحث الثاني: مناقشة النتائج** | 308 |
| 2-1 مناقشة النتائج المتعلقة بالجانب النظري | 308 |
| 2-2 مناقشة النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة | 312 |
| خلاصة الفصل السادس | 316 |
| **الخاتمة** | 317 |
| **المراجع** | 325 |
| **الملاحق** | 349 |

# فهرس الجداول

# فهرس الجداول


| رقم الجدول | عنوان الجدول | الصفحة |
|---|---|---|
| (1-1) | الهيكل المالي لصيغة التمويل الثنائي قبل 2011 الى يومنا هذا | 20 |
| (1-2) | الهيكل المالي لصيغة التمويل الثلاثي | 20 |
| (1-3) | التركيبة المالية للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة قبل وبعد 2011 | 23 |
| (1-4) | التمويل الثلاثي قبل 2011 | 25 |
| (1-5) | التمويل الثلاثي بعد 2011 | 25 |
| (1-6) | الفرق بين الإبداع والابتكار | 39 |
| (1-7) | حوافز الشركات للإبداع | 48 |
| (1-8) | مفاهيم إدارة الإبداع مع بداية الألفية الحالية | 52 |
| (2-1) | الأحجام المختلفة للمشاريع الصناعية وخصائصها | 64 |
| (2-2) | الخصائص الاقتصادية المميّزة لكل قطاع | 66 |
| (2-3) | تعريف المؤسسات المصغرة في الأردن حسب عدد العمال و رقم الأعمال | 69 |
| (2-4) | الأنشطة غير الصناعية | 69 |
| (2-5) | الأنشطة الصناعية | 70 |
| (2-6) | معايير التمييز بين حجم المؤسسات في الجزائر | 70 |
| (2-7) | عناصر إجراءات الريادة | 75 |
| (2-8) | الخطوط الرئيسية في خطة الأعمال | 76 |
| (2-9) | الجمعيات والمنظمات المهنية | 87 |
| (3-1) | تحديد نوعية المشروعات التي يمكن الدفع ومساند ا من خلال حاضنات الأعمال. | 130 |
| (3-2) | عينة من حاضنات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية حسب طبيعة النشاط | 138 |
| (3-3) | حجم الاستثمار في برنامج إقامة حاضنة في عدد من المدن الصينية (بالآلاف الدولارات) | 173 |

| | | |
|---|---|---|
| (3-4) | النسبة المئوية لعدد من الجمعيات التعاونية وأعضائها في بعض المحافظات السورية | 183 |
| (3-5) | خصائص حاضنات الأعمال في تونس | 184 |
| (4-1) | المؤسسات المحققة والمؤسسات قيد التحقيق في الجزائر | 192 |
| (4-2) | المؤسسات المصغرة المنشأة على مستوى مراكز التسهيل خلال الفترة 2011-2013 في الجزائر | 197 |
| (4-3) | المشاريع المحتضنة والمتخرجة من حاضنات الأعمال في الجزائر 2011-2013 (العدد الكلي لحاضنات الأعمال التي تعمل في الجزائر ) | 198 |
| (4-4) | المتغيرات المستقلة والتابعة وعدد الفقرات المرتبطة بكل متغير وأرقامها التسلسلية حسب توزيعها في إستبانتي الدراسة | 202 |
| (4-5) | توزيع خيارات الإجابة في الإستبانة تبعا للدرجات على مقياس ليكرت الخماسي | 203 |
| (4-6) | الاستبيانات الموزعة والمسترجعة(الجزائر) | 204 |
| (4-7) | نتائج اختبار كرونباخ ألفا للإستبانات (الجزائر) | 205 |
| (5-8) | توزيع أفراد العينة حسب الجنس (الجزائر) | 207 |
| (4-9) | توزيع أفراد العينة حسب السن (الجزائر) | 208 |
| (4-10) | توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية (الجزائر) | 209 |
| (4-11) | توزيع العينة حسب المستوى التعليمي (الجزائر) | 209 |
| (4-12) | توزيع أفراد العينة حسب نوع التخصص (الجزائر) | 210 |
| (4-13) | توزيع أفراد العينة حسب مدة عمل (الجزائر) | 211 |
| (4-14) | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن المؤسسات المحتضنة للخدمات الإدارية مرتبة ترتيبا تنازليا. (الجزائر) | 213 |
| (4-15) | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن المؤسسات المحتضنة للخدمات الاستشارية مرتبة ترتيبا تنازليا. (الجزائر) | 215 |
| (4-16) | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن المؤسسات المحتضنة للخدمات التقنية مرتبة ترتيبا تنازليا. (الجزائر) | 216 |
| (4-17) | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن المؤسسات المحتضنة للخدمات تنمية الموارد البشرية مرتبة ترتيبا تنازليا. (الجزائر) | 217 |
| (4-18) | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن المؤسسات المحتضنة للخدمات التسويقية مرتبة ترتيبا تنازليا(الجزائر) | 219 |

| | | |
|---|---|---|
| (4-19) | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن المؤسسات المحتضنة لدعم الحكومي ودعم الجامعات ومراكز البحث العلمي مرتبة ترتيبا تنازليا(الجزائر) | 220 |
| (4-20) | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن المؤسسات المحتضنة لدعم المؤسسات المالية والمصرفية مرتبة ترتيبا تنازليا. (الجزائر) | 222 |
| (4-21) | : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن المؤسسات المحتضنة لرؤيا إستراتيجية مرتبة ترتيبا تنازليا. (الجزائر) | 223 |
| (4-22) | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن المؤسسات المحتضنة لإستراتيجية إحتضان مرتبة ترتيبا تنازليا. (الجزائر) | 224 |
| (4-23) | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن المؤسسات المتخرجة من الحاضنة للخدمات الإدارية مرتبة ترتيبا تنازليا. (الجزائر) | 227 |
| (4-24) | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن المؤسسات المتخرجة من الحاضنة الخدمات الاستشارية مرتبة ترتيبا تنازليا. (الجزائر) | 229 |
| (4-25) | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن المؤسسات المتخرجة من الحاضنة للخدمات تقنية مرتبة ترتيبا تنازليا(الجزائر) | 230 |
| (4-26) | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن المؤسسات المتخرجة من الحاضنة للخدمات تنمية الموارد البشرية مرتبة ترتيبا تنازليا. (الجزائر) | 231 |
| (4-27) | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن المؤسسات المتخرجة من الحاضنة للخدمات تسويقية مرتبة ترتيبا تنازليا. (الجزائر) | 233 |
| (4-28) | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن المؤسسات المتخرجة من الحاضنة للدعم الحكومي ودعم الجامعات ومراكز البحث العلمي مرتبة ترتيبا تنازليا(الجزائر) | 235 |
| (4-29) | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن المؤسسات المتخرجة من الحاضنة لدعم المؤسسات المالية والمصرفية مرتبة ترتيبا تنازليا. (الجزائر) | 236 |
| (4-30) | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن المؤسسات المتخرجة من الحاضنة لرؤيا إستراتيجية مرتبة ترتيبا تنازليا. (الجزائر) | 238 |

| | | |
|---|---|---|
| (4-31 ) | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن المؤسسات المتخرجة من الحاضنة لإستراتيجية إحتضان مرتبة ترتيبا تنازليا. (الجزائر) | 239 |
| (4-32 ) | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن القدرة على النمو للمؤسسات المصغرة مرتبة ترتيبا تنازليا. (الجزائر) | 240 |
| (4-33 ) | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن القدرة على توليد الدخل للمؤسسات المصغرة مرتبة ترتيبا تنازليا. (الجزائر) | 241 |
| (4-34 ) | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن متغير القدرة على توفير فرص عمل جديدة للمؤسسات المصغرة مرتبة ترتيبا تنازليا. (الجزائر) | 242 |
| (4-35 ) | تحليل الانحدار لأثر المتغير المستقل ( دعم حاضنات الأعمال في الجزائر) ومختلف أبعاده في متغير التابع (نجاح المؤسسات المصغرة في الجزائر) | 244 |
| (5-1) | المتغيرات المستقلة والتابعة وعدد الفقرات المرتبطة بكل متغير وأرقامها التسلسلية حسب توزيعها في إستبانتي الدراسة (الأردن) | 257 |
| (5-2) | توزيع خيارات الإجابة في الإستبانة تبعا للدرجات على مقياس ليكرت الخماسي | 258 |
| (5-3) | الاستبيانات الموزعة والمسترجعة(الأردن) | 259 |
| (5-4) | نتائج اختبار كرونباخ ألفا للإستبانات (الأردن) | 260 |
| (5-5) | توزيع أفراد العينة حسب الجنس (الأردن) | 262 |
| (5-6) | توزيع أفراد العينة حسب السن (الأردن) | 263 |
| (5-7) | توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية (الأردن) | 264 |
| (5-8) | توزيع العينة حسب المستوى التعليمي (الأردن) | 264 |
| (5-9) | توزيع أفراد العينة حسب نوع التخصص (الأردن) | 265 |
| (5-10) | توزيع أفراد العينة حسب مدة عمل (الأردن) | 266 |
| (5-11) | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن المؤسسات المحتضنة للخدمات الإدارية مرتبة ترتيبا تنازليا. (الأردن) | 286 |
| (5-12) | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن المؤسسات المحتضنة للخدمات الاستشارية مرتبة ترتيبا تنازليا. (الأردن) | 270 |
| (5-13) | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن المؤسسات المحتضنة للخدمات التقنية مرتبة ترتيبا تنازليا. (الأردن) | 271 |

| | | |
|---|---|---|
| (5-14) | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن المؤسسات المحتضنة للخدمات تنمية الموارد البشرية مرتبة ترتيبا تنازليا. (الأردن) | 272 |
| (5-15) | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن المؤسسات المحتضنة للخدمات التسويقية مرتبة ترتيبا تنازليا. (الأردن) | 273 |
| (5-16) | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن المؤسسات المحتضنة لدعم الحكومي ودعم الجامعات ومراكز البحث العلمي مرتبة ترتيبا تنازليا.(الأردن) | 274 |
| (5-17) | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن المؤسسات المحتضنة لدعم المؤسسات المالية والمصرفية مرتبة ترتيبا تنازليا. (الأردن) | 276 |
| (5-18) | : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن المؤسسات المحتضنة لرؤيا إستراتيجية مرتبة ترتيبا تنازليا. (الأردن) | 277 |
| (5-19) | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن المؤسسات المحتضنة لإستراتيجية إحتضان مرتبة ترتيبا تنازليا. (الأردن) | 278 |
| (5-20) | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن المؤسسات المتخرجة من الحاضنة للخدمات الإدارية مرتبة ترتيبا تنازليا. (الأردن) | 280 |
| (5-21) | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن المؤسسات المتخرجة من الحاضنة الخدمات الاستشارية مرتبة ترتيبا تنازليا. (الأردن) | 282 |
| (5-22) | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن المؤسسات المتخرجة من الحاضنة للخدمات تقنية مرتبة ترتيبا تنازليا. (الأردن) | 283 |
| (5-23) | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن المؤسسات المتخرجة من الحاضنة للخدمات تنمية الموارد البشرية مرتبة ترتيبا تنازليا. (الأردن) | 284 |
| (5-24) | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن المؤسسات المتخرجة من الحاضنة للخدمات تسويقية مرتبة ترتيبا تنازليا. (الأردن) | 286 |
| (5-25) | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن المؤسسات المتخرجة من الحاضنة لدعم الحكومي ودعم الجامعات ومراكز | 288 |

| | | |
|---|---|---|
| | البحث العلمي مرتبة ترتيبا تنازليا. (الأردن) | |
| (5-26) | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن المؤسسات المتخرجة من الحاضنة لدعم المؤسسات المالية والمصرفية مرتبة ترتيبا تنازليا. (الأردن) | 289 |
| (5-27) | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن المؤسسات المتخرجة من الحاضنة لرؤيا إستراتيجية مرتبة ترتيبا تنازليا. (الأردن) | 291 |
| (5-28) | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن المؤسسات المتخرجة من الحاضنة لإستراتيجية إحتضان مرتبة ترتيبا تنازليا. (الأردن) | 292 |
| (5-29) | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن القدرة على النمو للمؤسسات المصغرة مرتبة ترتيبا تنازليا. (الأردن) | 293 |
| (5-30) | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن القدرة على توليد الدخل للمؤسسات المصغرة مرتبة ترتيبا تنازليا. (الأردن) | 294 |
| (5-31 ) | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن متغير القدرة على توفير فرص عمل جديدة للمؤسسات المصغرة مرتبة ترتيبا تنازليا. (الأردن) | 295 |
| (5-32 ) | تحليل الانحدار لأثر المتغير المستقل ( دعم حاضنات الأعمال في الاردن) ومختلف أبعاده في متغير التابع (نجاح المؤسسات المصغرة) | 297 |
| (6-1 ) | مقارنة نتائج الدراسة بين الجزائر والأردن من حيث دعم حاضنات الأعمال للمؤسسات المصغرة ( المؤسسات المتخرجة) | 303 |

# فهرس الأشكال

# فهرس الأشكال


| رقم الشكل | عنوان الأشكال | الصفحة |
|---|---|---|
| (1-1) | تصنيف مجالات حاضنات الأعمال. | 4 |
| (2-1) | نموذج سلسلة القيمة في أنظمة تكنولوجية المعلومات الإستراتيجية | 35 |
| (1- 3) | النظام الوطني للإبداع والإبتكار | 40 |
| (1- 4) | الفرق بين درجات الإبداع التكنولوجي | 44 |
| (1- 5) | خمس مفاهيم مستقبلية في إدارة الإبداع | 53 |
| (1-2) | صياغة الإجراءات للمؤسسات الريادية | 74 |
| (2-2) | النموذج المترابط للمنظمات الريادية | 78 |
| (3-2) | خطوات عملية التأهيل | 92 |
| (2 -4) | مجال اهتمام البرنامج الخماسي 2010-2014 بقطاع المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة في الجزائر | 93 |
| ( 1-3) | مراحل تطور حاضنات الأعمال تاريخيا | 123 |
| ( 2-3 ) | مدخلات ومخرجات الحاضنة | 125 |
| ( 3- 3) | مراحل الاحتضان للمؤسسات المصغرة | 132 |
| (3- 4) | مراحل المتاجرة لحاضنات الأعمال | 132 |
| (3- 5) | أهم الأماكن التي تتواجد فيها حاضنات الأعمال | 133 |
| (3- 6) | العلاقة بين البحث العلمي وحاضنات الأعمال | 149 |
| (3 -7) | برنامج منظومة الأعمال والمعرفة | 150 |
| (3- 8) | تطور عدد حاضنات الأعمال في وم ا خلال الفترة 1981-2000 | 161 |
| (3- 9) | نموذج إحتضان المشاريع الفرنسي | 167 |
| (1-4) | الرسم البياني للمؤسسات المحققة والمؤسسات قيد التحقيق في الجزائر | 192 |
| (2-4) | نموذج الدراسة في الجزائر | 200 |
| (1-5) | نموذج الدراسة في الأردن | 255 |

# مقدمة

باتت المشاريع المصغرة تمثل أكثر من 98% من مجموع المؤسسات العاملة في معظم دول العالم، وباتت مسؤولة عن نسبة تصل إلى نصف الإنتاج لهذه الدول، بينما توفر هذه المشاريع حوالي من 40% إلى 80% من مجموع فرص العمل، ومما لا شك فيه أن التقدم التكنولوجي الهائل وتحرير الأسواق من خلال العولمة (**Globalisation**) قد أديا إلى خلق تحديات جديدة أمام هذه المشاريع، وخاصة في الدول الناشئة، ومواكبةً لهذه الطفرة التكنولوجية الكبيرة، فقد شهد الاقتصاد العالمي ظهور أجيال جديدة من المؤسسات المصغرة التي استطاعت الاستفادة من مميزات هذا الوضع الجديد الذي يسمح بالحصول على المعرفة ورؤوس الأموال والدخول إلى الأسواق الكبيرة في آن واحد، وظهر مصطلح جديد يطلق على هذه النوعية من المؤسسات المصغرة الرائدة المقامة على الإبداع والتكنولوجيات الجديدة والتي تختلف اختلافاً جوهرياً عن مثيلاتها غير الإبداعية والتقليدية في الدول الصناعية، وهو **" Start–up** لان المؤسسات المصغرة تتميز بمعدلات فشل عالية خاصة في السنوات الأولى من إنطلاقها، نظرا لنقص المهارات الإدارية لديها وضعف مواردها المالية، الذي يحول دون حصولها على المعلومات والاستشارات والأبحاث وخدمات التدريب، والوعي المتزايد لأهمية هذه المؤسسات في النمو الاقتصادي والصعوبات التي تعمل في ظلها أدى إلى خلق آليات جديدة لدعم هذه المؤسسات الناشئة.

وفي هذا المجال تعتبر آلية حاضنات الأعمال للمؤسسات المصغرة من أكثر المنظومات التي تم ابتكارها في السنوات الأخيرة من القرن العشرين فاعلية ونجاحاً في الإسراع في تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية والتكنولوجية وخلق فرص عمل جديدة، والتي تمت الاستعانة بها في الكثير من دول العالم الصناعية والناشئة على حد سواء ومما لا شك فيه أن مساهمة المؤسسات الوسيطة ودعم القطاع الخاص والعام في عملية البحث العلمي والعملي والتطوير التقاني تحقق مستويات متقدمة في النمو الاقتصادي مما يعكس على تحسين وتنويع القاعدة الإنتاجية وزيادة معدلات النمو **مثل:** ابتكار منتجات جديدة تطوير منتجات قائمة على الإبداع والتميز والتكنولوجية الحديثة...الخ، بما يصل إليه من نتائج لذي أهمية كبرى للدول الناشئة للاستفادة منها وتحسين أوضاعها الاقتصادية والاجتماعية والتقنية.

وجاء في الدراسة أن أهم ما يميز حاضنات الأعمال تنوع أشكالها وخدماتها. وكيفية نقل التكنولوجيا الحديثة (تحويل( تسويق تطوير الأبحاث والاختراعات)) إلى الواقع العملي الذي قد يتحول إلى منتج أو خدمة وهذا بدوره ينعكس انعكاسا مباشرا علي الاقتصاد المحلي ثم الاقتصاد العالمي وأشارت الإحصائيات إلى أن الاستقرار المالي والإداري للمشاريع التي تتخرج من الحاضنة يفوق 90% في حين تبقي المشاريع ثابتة ومتطورة ومنتجه في حين أن المشروعات الصغيرة قد تحقق أرباحا في السنة الأولى ومن ثم تنسحب من السوق لقلة خبرتها الإدارية أو المالية، لذا توجه الفكر العالمي إلى توطين ودعم فكر حاضنات الأعمال لما لها من مردود اقتصادي ضخم في تنمية الاقتصاد العالمي ، كما أوضحت الدراسة أن برنامج حاضنات الأعمال يدعم عالميا من قبل الحكومات وليس الأفراد .

إن تسابق الدول العربية على استقطاب حاضنات الأعمال وحرص حكوماتها على بذل المزيد من الجهود لأجل تحسين مناخ العمل الاستثماري المستقر آمن، وكان من أجل تحقيق تغيرات أساسية في مصادر النمو: من النفط إلى القطاعات غير النفطية، و تنويع النشاط الاقتصادي ومن نشاطات القطاع العام إلى نشاطات القطاع الخاص، و من

نشاطات إحلال الإنتاج الوطني محل الواردات إلى نشاطات تنافسية موجهة للتصدير، ومن أجل زيادة معدلات النمو الاقتصادي، و ترقية معارف الاستخدامات التكنولوجية، وزيادة فرص العمل، إلى جانب اعتماده كوسيلة دعم بديلة محمودة العواقب لاقتصاداتها مقارنة بتلك الوسيلة التقليدية " الوكالات الداعمة المقتصرة على التمويل فقط والمرافقة دون تحسين أداء المؤسسات المصغرة من حيث التسيير والإبداع التكنولوجي والتقني بداخلها " ANGEM ANSEJ PME PMI CNAC " التي كانت عواقبها وخيمة، وبالتالي الاستجابة الحقيقية لشروط و متطلبات الاندماج في الاقتصاد العالمي.

ومن أجل تحقيق ذلك، أصبحت تعي الجزائر والأردن أن ما من سبيل سوى إفساح المجال للقطاع الخاص بصورة عامة، ودعم المؤسسات المصغرة عن طريق حاضنات الأعمال بصورة خاصة، وعيا منها بأن تشجيع هذا الأخير والحرص الجاد على تهيئة الظروف الملائمة له يمكنها من تنويع النشاط الاقتصادي ، و تدعيما للاستثمار المحلي، و بديلا لأشكال التمويل الكلاسيكي وتحقيق القدرة التنافسية في مختلف المجالات وخدمة لكل الأهداف المرجوة من وراء ذلك.

وتقوم الدراسة الحالية على الفهم الجيد على التحديات التي تواجه المؤسسات المصغرة وبصورة شاملة، ليس غاية في حد ذاته بل هو طريق لإنجاح هذا النوع من المؤسسات ولفتح آفاق للدراسات الميدانية والبحث العلمي في الجزئيات والفروع، دون غياب النظرة الشمولية المتكاملة، لان هذا النوع من المؤسسات تعمل ضمن محيط متسم بعدم الاستقرار المتولد عن عملية التحول الاقتصادي. وهو ما يتطلب أنماط تمويل أكثر مرونة، حتى تتمكن من مواجهة محيط متميز بعدم التأكد، فالمشاريع المصغرة هي المحرك الأساسي للنشاط والنمو الاقتصادي حيث تتمتع بسمات وخصوصيات مميزة **مثل:** المرونة، القدرة على التغيير السريع القدرة على الابتكار والتطوير، وأيضاً تعتبر العنصر الرئيسي في استيعاب العمالة، لذا دعمها سيكون له مردوده الايجابي على بنية ونمو الاقتصاد الوطني ككل ونشوء مؤسسات واعدة كفيلة بخلق فرص عمل تساهم في استيعاب الكثير من العاملين وبالأخص الشباب فهم الذين يدخلون سوق العمل لأول مرة

في حين أنه مما يثير الغرابة هو أن التحولات المالية تحصل بشكل لا يسهل لهذا النوع من المؤسسات الحصول على التمويل الخارجي، ولكن العائق الرئيسي والأساسي هو كيف تتم إدارة هاته المؤسسات، وتقييم فعاليتها ومرافقتها من حيث مدى قدرتها على البقاء وسبل الرفع من قدرتها التنافسية لمواجهة الانفتاح الاقتصادي، ونأمل بالتوجه أكثر إلى الدراسات الميدانية الجادة في مختلف التحديات التي تواجه المؤسسات المصغرة في الجزائر لأن نتائج والأبحاث الغربية الميدانية لا يمكن تعميمها وقبولها، للخصوصية الاقتصادية والاجتماعية في تلك البلدان، وكذلك نناقش أهم الخصائص والأنواع والأهداف التي تقام من أجلها (الحاضنات)، بالإضافة إلى عرض وتحليل أهم الأدوار الجديدة التي تستطيع أن تلعبها الحاضنات في التمويل (إنشاء صناديق تمويلية خاصة بالحاضنات) وتنمية المجتمع تكنولوجياً واقتصادياً واجتماعياً من خلال تشجيع وإقامة المشاريع الجديدة الناجحة، أيضاً تقدم الدراسة عرضاً لبعض التجارب العالمية الناجحة من خلال وضع برامج جديدة لإنجاحها وعلى رأسها التجربة الرائدة للولايات المتحدة الأمريكية والتجربة الفرنسيه وتجربة الصين وماليزيا، بالإضافة إلى عرض التجارب للحاضنات في الدول العربية.

ومن خلال دراسة استكشافية أولية تبين لنا أن نسبة المؤسسات المصغرة في الجزائر التي تتبنى حلول حاضنات الأعمال قليلة جداً و أن إدراك القائمين على هذه المؤسسات بصفة عامة لأهمية حاضنات، و من ثم اتجاهاتهم نحوها قد تكون إيجابية و لكن تطبيق حلول الحاضنات في الوقت الحالي محدود جداً نظراً لظروف موضوعية في غالبها تتعلق بعدم توفر الحد الأدنى من البنى التحتية و ثقافة التحدي التكنولوجي.

## 1- إشكالية البحث

تتمثل الإشكالية الرئيسة لبحثنا هذا في دراسة **مامدى إستفادة المؤسسات المصغرة في الجزائر والأردن من حلول حاضنات الأعمال ؟** ونظراً لعدم توفر البيانات الخاصة بهذا الموضوع فكان لزاماً علينا أن نقوم بدراسة مقارنة بين الجزائر والأردن، حيث تتم الدارسة عن طريق إستبيانين من زاوية أصحاب المؤسسات المصغرة المحتضنة والمتخرجة من الحاضنة، ومن زاوية مديري الحاضنات.

ونظراً لأن جل الدراسات الأكاديمية تشير إلى أن مسيري أو مديري حاضنات الأعمال هم الموجه الأول والمحرك الرئيسي لهذه المؤسسات فان معرفة إدراكهم لما يقدمونه من دعم يعتبر مؤشرا ايجابيا، للوصول الى تنمية إقتصادية وبالتالي تعتبر **مؤشراً جيداً لقياس مدى تأثير إستخدام حاضنات الأعمال في إنجاح المؤسسات المصغرة.**

وعلى ضوء ذلك ولأجل بلورة حقيقية لإشكالية بحثنا ومن ثم البحث عن تلك الحقيقة الجوهرية، يجب صياغتها في مجموعة من التساؤلات الجوهرية والتي يجب أن نجد لها أجوبة واضحة هي أيضا، و تتمثل تلك التساؤلات فيما يلي:

## 2- الأسئلة الفرعية

1- ما مستوى تأثير ما تقدمه حاضنات الأعمال من عوامل الدعم الخدماتي للمؤسسات المصغرة في الجزائر والأردن؟

2- ما مستوى تأثير ما تقدمه حاضنات الأعمال من عوامل الدعم المؤسساتي التي تحصل عليها من دعم الحكومي؟ ودعم الجامعات ومراكز البحث العلمي، التي تحتضنها في درجة نجاح تلك المؤسسات في الجزائر والأردن؟

3- ما مستوى تأثير ما تقدمه حاضنات الأعمال من رؤية مستقبلية للمؤسسات المصغرة في الجزائر والأردن ؟

## 3- فرضيات البحث

**الفرضية الرئيسية الأولى:** لا يوجد أثر إحصائي لحاضنات الأعمال في دعم المؤسسات المصغرة في الجزائر.

وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

1- لا يوجد تأثر ذو دلالة إحصائية لما تقدمه حاضنات الأعمال من عوامل الدعم الخدماتي (الخدمية، استشارية، تقنية، تنمية الموارد البشرية،تسويقية) في إنجاح المؤسسات المصغرة في الجزائر.

2- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لما تقدمه حاضنات الأعمال من عوامل الدعم المؤسساتي (دعم الحكومي ودعم الجامعات ومراكز البحث العلمي، دعم المؤسسات المالية والمصرفية)، في إنجاح المؤسسات المصغرة في الجزائر.

3- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لما تقدمه حاضنات الأعمال من رؤيا مستقبلية ( رؤيا إستراتيجية، إستراتيجية الإحتضان) في نجاح المؤسسات المصغرة في الجزائر.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** لا يوجد أثر إحصائي لحاضنات الأعمال في دعم المؤسسات المصغرة في الأردن.

وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

1- لا يوجد تأثر ذو دلالة إحصائية لما تقدمه حاضنات الأعمال من عوامل الدعم الخدماتي (الخدمية، استشارية، تقنية، تنمية الموارد البشرية،تسويقية) في نجاح المؤسسات المصغرة في الأردن.

2- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لما تقدمه حاضنات الأعمال من عوامل الدعم المؤسساتي (دعم الحكومي ودعم الجامعات ومراكز البحث العلمي، دعم المؤسسات المالية والمصرفية)، في إنجاح المؤسسات المصغرة في الأردن.

3- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لما تقدمه حاضنات الأعمال من رؤيا مستقبلية ( رؤيا إستراتيجية، إستراتيجية الإحتضان) في نجاح المؤسسات المصغرة في الأردن.

## 4- منهجية الدراسة

**أ- منهج الدراسة:** من أجل معالجة إشكالية موضوع البحث، والإجابة على الأسئلة المطروحة وتدليل الفرضيات المعتمدة في الدراسة، سوف نتبنى منهجاً علمياً متنوعا نظرا لتنوع الموضوع في حد ذاته، فالأجزاء الأولى سوف تعتمد على المنهج الوصفي التحليلي أما الجزء الثاني فيرتكز على دراسة ميدانية بواسطة إستبيان لجمع البيانات ومن ثم تحليلها وتفسيرها ثم الخروج بنتائج وحلول وتوصيات.

**ب – نوعية البيانات**

**البيانات الثانوية والأولية:** سوف يتم الاعتماد على كل ما يتوفر من مراجع متعلقة بالموضوع سواء كانت من الكتب أو المجلات العلمية المتخصصة أو المنشورات الرسمية للجهات الحكومية ذات الصلة مثل الوزارات والغرف لصناعات التقليدية والتجارية وغيرها، كما يتم الاتصال بالهيئات الرسمية وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية وزارة الصناعة، وكالة الوطنية لتنمية وترقية الاستثمار ، المجلس الوطني لمساهمة الدولة، المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، الديوان الوطني للإحصاء، بورصة المقاولة الباطنية، كما استعمال ما يتوفر من المادة العلمية ذات الصلة مباشرة من مصادرها الإلكترونية كمواقع الإنترنت (.com)، والمؤسساتية (.gov): والحكومية (.ac)و البحثية (.org).

أما فيما يتعلق بالبيانات الأولية فسوف نلجأ الى الدراسة استقصائية لمجتمع البحث عن طريق استبيان يطبق على عينة ممثلة له.

**ج- أساليب وطرق جمع البيانات:** لجمع البيانات الأولية المتعلقة بحاضنات الأعمال في الجزائر والأردن سوف يتم اللجوء إلى دراسة ميدانية عن طريق إخضاع المؤسسات المصغرة المتخرجة والمحتضنة إلى إستقصاء يشتمل على مجموعة من الأسئلة المتنوعة والمترابطة مع بعضها البعض.

**د- مجتمع الدراسة:**يتشكل مجتمع الدراسة الذي نتعامل معه في بحثنا هذا، من المدراء والمسيرين والعاملين في الحاضنات والمؤسسات المصغرة التي تم احتضانها في الجزائر والأردن والذي حددناه بـ أربع حاضنات موزعة على مستوى التراب الوطني و7 حاضنات على مستوى الأردن.

**العينة:** نظراً لتشتت حاضنات الأعمال عبر أنحاء البلدين، وعلى مستوى ضعف إمكانيات الباحث في الاتصال بكل هاته الحاضنات فقد تم تحديد مجتمع الدراسة من جميع العاملين في حاضنات الأعمال في الجزائر سواء أكانت

محتضنة أم متخرجة ، والتي تضم (4) حاضنات أعمال وهو العدد الكلي للحاضنات التي تعمل في الجزائر، أما عدد المؤسسات التي تمت دراستها فتتكون من (32) مؤسسة مصغرة محتضنة، و(25) مؤسسة متخرجة،أما في الأردن فقد تم تحديد مجتمع الدراسة من جميع العاملين في حاضنات الأعمال والمؤسسات المصغرة المحتضنة والمتخرجة والذي يضم (7) حاضنات (**انظر الملحق رقم 3**) (32) مؤسسة مصغرة محتضنة، و(25) مؤسسة متخرجة،

**هـ – أساليب التحليل**

سوف يستخدم الباحث الأساليب الإحصائية المتوفرة و المناسبة لتحليل البيانات و يتم ذلك حسب نتائج الدراسة المتوصل إليها.

## 5– مبررات ودوافع اختيار موضوع الدراسة

ثمة أسباب متعددة ودوافع دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع والبحث فيه بكل جدية دون غيره من المواضيع، وهي تكمن فيما يلي:

- إن المشاريع المصغرة معروفة منذ القدم وهي عرضة لمواجهة المنافسة التي تضعفها، ويمكن في بعض الأحيان أن تؤدي إلى إيقافها عن العمل لذا وجب تقديم المساعدة لها، نظراً للدور الذي تلعبه في دعم عجلة الاقتصاد؛
- الاهتمام المتزايد الذي حظي ومازال يحظى به حاليا من طرف الكثير من الخبراء والاقتصاديين وحكومات في مختلف دول العالم، وخاصة منها الدول الناشئة بما فيها الدول العربية في ظل مرحلة راهنة يميّزها توجه العديد منها نحو تحسين أداء المؤسسات المصغرة ومن ثم الاندماج التدريجي في الاقتصاد العالمي؛
- اعتقادنا أن موضوع حاضنات الأعمال هو موضوع جدير بالبحث نظرا لحداثة موضوع البحث، إضافة للنقص الملاحظ في هذا المجال والخاص بالدراسات المقارنة؛
- قلة الدراسات والأبحاث الأكاديمية على المستوى العربي التي عالجت هذا الموضوع وخاصة فيما يخص جانب استقطاب المنطقة العربية له وأدائها بشأن ذلك؛
- بحكم تخصّصنا في نقود مالية وبنوك والخبرة العملية وميولنا الأكاديمي لدراسة مواضيع، تحتاج للوصف الحقيقي وللتحليل الجوهري من حيث التغيرات، التوجهات والانعكاسات...الخ، إلى جانب إيماننا بأن هذا الموضوع يوائم إلى حد ما التخصص الذي ننتمي إليه؛
- الرغبة الملحة في إطلاعنا أكثر على هذا الموضوع والتعمق فيه، وإزالة الكثير من الغموض بشأنه، كخطوة للتخصص فيه أكثر مستقبلا؛

ومما زاد من فضولنا لانتقائه هو معرفة السر الكامن وراء تغير الذهنيان من الاعتماد أساسا على حاضنات الأعمال لدعم المؤسسات المصغرة بالرغم من الصعوبات التي تواجهها؛

ونأمل في النهاية أن نصل إلى رسم تصور موضوعي وعلمي لوضعية المؤسسات المصغرة في الجزائر، ومنه استقراء التطورات المستقبلية وأخيراً صياغة التوصيات المناسبة لمساعدة هذه المؤسسات على تبني حلول حاضنات الأعمال في أقرب وقت ممكن.

## 6– أهداف الدراسة

- إن أهمية هذه الدراسة تكمن في إثراء معلومات حول موضوع الحاضنات والتي تعتبر إحدى الاستراتيجيات المهمة لتطوير المشاريع؛
- إلقاء الضوء على ظاهرة حاضنة الأعمال في الجزائر من حيث دورها والمشاكل التي تتعرض لها تمهيداً لاقتراح الحلول لمساعدتها على القيام بدورها في دعم المشاريع المصغرة، بالإضافة إلى بلورة سياسات حكومية لتنمية المشاريع المصغرة، والذي سيكون له أثر كبير على الاقتصاد الجزائري بشكل عام ؛
- محاولة دراسة تأثير التحولات الاقتصادية العالمية على الدور الذي يمكن أن تلعبه المؤسسات المصغرة ، خصوصا بالنسبة للجزائر من خلال التحول الذي عرفه اقتصادها، بانتقاله من الاقتصاد المخطط إلى اقتصاد السوق وكيف يمكن لهذه المؤسسات من خلال حاضنات الأعمال أن تصبح الأداة المفضلة لتحقيق أسباب نجاح البرامج التنموية المسطرة؛
- إبراز مدى التكافؤ أو التباين بين الدول العربية: الجزائر، و المملكة الهاشمية الأردنية بشأن حقيقة حاضنات الأعمال من خلال مستويات أدائها و إمكاناتها و مساهمتها في الدعم وانعكاساتها...الخ.

ومن الأهداف الخاصة التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها:

- التعرف على واقع حاضنات الأعمال في الجزائر؛
- قياس دور حاضنات الأعمال في تقديم المساعدة والعون للمشاريع وخاصة المصغرة؛
- المساهمة في توفير قاعدة معلومات علمية لمساعدة الحاضنات في توفير الدعم المناسب للمشاريع المصغرة.

**7- محددات الدراسة**

كأي دراسة علمية يعاني بحثنا هذا من مجموعة من المحددات الموضوعية نلخصها فيما يلي:

**أ- الحدود البشرية:** تقتصر هذه الدراسة على جميع المدراء والعاملين في حاضنات الأعمال والمدراء والمسيرين والعاملين في المؤسسات المصغرة المحتضنة والمتخرجة.

**ب- الحدود الموضوعية:** تتناول هذه الدراسة دور حاضنات الأعمال في دعم المشاريع المصغرة في الجزائر والأردن عن طريق تقديم الدعم المالي والخدمي والمؤسساتي الضرورية لها.

**ج- الحدود الزمانية:** نظراً لحداثة موضوع حاضنات الأعمال وخصوصاً في المجتمع قيد الدراسة فإن فترة الدراسة سوف تمتد من بداية عام 2009 إلى نهاية عام 2013 للميلاد.

**د- الحدود المكانية:** إن اختيار الجزائر لإجراء الدراسة سببه الرئيسي يعود إلى إمكانيات الباحث في سهولة الحصول على البيانات وحميمية معرفته لمجتمع الدراسة وتقتصر على حاضنات الأعمال في الولايات التي تسهل لنا في عملية الدراسة، وأما اختيار المملكة الأردنية الهاشمية لدراسة الحالة فمرده إلى أسباب موضوعية أهمها كما أسلفنا تمركز عدد كبير من حاضنات الأعمال والمعروفة على المستوى العالمي والسباقة في الدول العربية في هذا المجال وكذلك سهولة تنقل الباحث الى عين المكان.

**8- الاستبيان**

لغرض القيام بهذا البحث تم تصميم استبيانين، الأول على مستوى مدراء ومسيري المؤسسات المصغرة أو أصحاب المشاريع المصغرة المحتضنة، والثاني على مستوى مدراء ومسيري المؤسسات المصغرة المتخرجة من الحاضنة، وأسئلة مطروحة على جميع المدراء والعاملين في حاضنات الأعمال، و بعد القيام بذلك تمت عملية التحكيم من قبل الأستاذة وبناءاً على الخطوتين السابقتين تم إجراء التعديلات والتحسينات اللازمة ليخرج الاستبيان بشكله النهائي المرفق في الملاحق.

**أ- الطبيعة القانونية للمؤسسات قيد الدراسة:** كل الحاضنات التي يتم دراستها خلال هذا البحث هي من منظمات الأعمال التي لا يزال تابعاً للقطاع العام خاصة في الحالة الجزائرية.

**ب- طريقة الدراسة الميدانية:** لقد استقر اختيارنا لطريقة دراسة المقارنة و هذا للأسباب التالية:

- تعذر التوصل إلى أرقام موثوقة حول عدد المؤسسات المصغرة التي تتبنى الحاضنات وخاصة على مستوى الجزائر، والذي يعتبر نقطة الانطلاق للقيام بأي عمل متعلق باستعمال دراسة مقارنة وطريقة العينات العشوائية تحديد نوعية العينة، حسابها، سحبها...الخ.
- تأكد الباحث من عدم جدوى استعمال الهاتف أو البريد أو حتى الانترنت في توصيل الاستمارات و استرجاعها من عند مفردات العينة خصوصا إذا كانوا منتشرين جغرافياً.
- إعتقاد الباحث بأن الدراسات المقارنة خصوصاً في مثل هذه الموضوعات كما تشير إليه الكثير من الأدبيات المتوفرة أصبحت مفيدة أكثر من الناحية العلمية (سهولة التحكم في دراسة المتغيرات مثلا) والعملية (القرب أو معرفة البيئة المحيطة بها).

**9- مصطلحات الدراسة الإجرائية:**

فيما يلي تعريف لأهم المصطلحات المبهمة التي وردت في هذه الدراسة:

**أ- حاضنات الأعمال:** هي مراكز أعمال مستعدة لاستقبال المؤسسات المصغرة منذ مرحلة إنطلاقها أو بداية نموها، وتعمل على تزويدها بالأدوات المتعددة التي تمكنها من الوقوف على أقدامها، وتقدم لها الاستشارات التي تحتاجها من أجل تمكينها من ضمان النجاح، وتوفر هاته المراكز الرعاية لمساعدة المؤسسات، في خفض الأعباء المادية الواقعة عليها وتقليل المخاطر التي تتعرض لها.

**ب- المؤسسات المصغرة المتخرجة: Graduate Enterprises** هي تلك المؤسسات التي أمضت فترات زمنية معينة داخل حاضنات الأعمال، وتصبح المؤسسات متميزة متخرجة إذا هي أفادت من الخدمات والتسهيلات والدعم اللازم الذي تقدمه الحاضنات بمختلف المجالات الإدارية الإستشارية والتمويلية وحققت الأهداف التي كان من الصعب تحقيقها دون رعاية حاضنات الأعمال.

**ج- المشاريع المحتضنة Tenants:** وتعني المشاريع التي تم قبول دخولها إلى حاضنات الأعمال حسب شروط ومعايير محددة لتستفيد من ما تقدمه حاضنات الأعمال من دعم وتسهيلات مختلفة بهدف مساندة تلك المشاريع لمواجهة الصعوبات التي قد تتعرض لها في مراحلها الأولى والتي مازالت في عهدة الحاضنة

**هـ- عوامل دعم خدمية:** هي مجموعة الخدمات المشتركة التي توفرها حاضنات الأعمال للمؤسسات المصغرة، بمختلف أوجهها الإدارية والتقنية والاستشارية....الخ وذلك بقصد توفير البنية الأساسية واللازمة لتلك المشاريع في مرحلة انطلاقها.

**و- عوامل الرؤيا:** يقصد بالرؤيا مدى توافر تصورات وتطلعات واستراتيجيات لدى حاضنات الأعمال والمتمثلة في الرؤية والقيادة الإستراتجية من قبول وتقييم لتمكين المؤسسات المصغرة من النجاح.

**ي- عوامل دعم مؤسستيه:** هي العلاقات التي يجب أن تمتلكها حاضنات الأعمال مع مختلف المؤسسات التي في محيطها. كالمؤسسات الحكومية والمؤسسات المالية والمصرفية والشركات والمصانع والجامعات ومراكز البحث العلمي- حتى توظفها في خدمة المشاريع المصغرة ونجاحها.

**10- دراسات السابقة**

تم إجراء مجموعة من الدراسات والأبحاث العلمية والأكاديمية سواء في موضوع الدور الذي تلعبه حاضنات الأعمال في دعم قطاع المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة أو في التنمية الاقتصادية والاجتماعية أو موضوع سياسات وأساليب تطويرها وتدعيمها ، بعد تصفحنا المعمق وجدنا ان معظم الرسائل والبحوث في معضمها تركز على مؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ونعرض لأبرز الدراسات التي لها علاقة بموضوع هذه الدراسة وهي كما يلي :

**أولا:رسالة ماجستير من إعداد : ميسون محمد القواسمي: بعنوان: واقع حاضنات الأعمال ودورها في دعم المشاريع الصغيرة في الضفة الغربية، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين،2010.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع حاضنات الأعمال في الضفة الغربية وتحديد الدور الذي تلعبه في دعم المشاريع الصغيرة من خلال تقديم العديد من الخدمات التي تحتاج إليها.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات المطلوبة وقد تم مسح مجتمع الدراسة والمكون من جميع العاملين في حاضنات الأعمال والأفراد المحتضنين كمشروع صغير في حاضنات الأعمال في الضفة الغربية الخليل نابلس رام الله والبالغ عددهم ( 42 ) فرداً وفقاً للمعلومات التي تم الحصول عليها من قبل الأشخاص المختصين في تلك المؤسسات . وقد قامت الباحثة بتحليل مخرجات الاستبانة إحصائياً وعرضها الإحصائية باستخدام المتوسطات الحسابية والنسب المئوية Excel . ومعالجتها بوساطة حزمة وقد أظهرت الدراسة العديد من النتائج أبرزها:

1. تعاني المشاريع الصغيرة في فلسطين العديد من المشاكل والتي يمكن ان تسبب لها الفشل في بداية حياتها
2. ما زالت حاضنات الأعمال تسير وفق آلية غير علمية ولا تساعد المشاريع الصغيرة في التغلب على مشاكلها.
3. يتسم تقديم الخدمات من قبل حاضنات الأعمال بأنها متدنية ولا تعمل على دعم المشاريع بشكل كبير وهذا عائد إلى نقص الخبرة في هذا المجال وانخفاض الإمكانيات المتوفرة لديها . وقد كان مستوى تقديم الخدمات أثناء فترة الاحتضان أفضل بكثير، من الفترة التي كانت بعد التخرج من الحاضنة.

4. أكثر الخدمات المقدمة لدعم المشاريع من وجهة نظر المشاريع المحتضنة بشكل عام أثناء فترة الاحتضان كانت خدمات تنمية الموارد البشرية تلاها خدمات السكرتارية والمعلومات، أما بالنسبة للخدمات المقدمة بعد التخرج من الحاضنة فقد كان أكثرها خدمات تنمية الموارد البشرية تلاها الخدمات الاستشارية.
5. أما بالنسبة للخدمات المقدمة للمشاريع من وجهة نظر العاملين في الحاضنة بشكل عام أثناء فترة الاحتضان كانت خدمات السكرتارية والمعلومات تلاها خدمات تنمية الموارد البشرية والخدمات الفنية، أما الخدمات المقدمة للمشاريع بعد التخرج من الحاضنة كانت الخدمات الإدارية والاستشارية.

وفي ضوء هذه النتائج أوصت الباحثة بضرورة متابعة المستفيدين من الحاضنات بعد الخروج بمشاريعهم ومحاولة مساعدتهم للنهوض بأعمالهم ولو لفترة زمنية محدودة والتركيز على توفير المزيد من الخدمات المالية والتسويقية لأهميتها للمشاريع سواء أكان أثناء فترة الاحتضان أو بعدها وضرورة الاستفادة من التجارب السابقة لإقامة الحاضنات التكنولوجية في الدول المتقدمة وبعض الأقطار العربية خاصة مصر واعتبار ذلك جزء من التعاون التكنولوجي والاقتصادي مع تلك الدول، كما أوصت بضرورة التأكيد لدى المشاريع الصغيرة المحتضنة أهمية التكامل والدخول في شراكات فيما بينها لأن في ذلك ضمان لتكامل الخبرات والمال والجهد وبالتالي ضمان نجاح المشاريع .

**ثانيا:** رسالة ماجستير، من إعداد، أحمد بن قطاف ، بعنوان، **أهمية حاضنات الأعمال التقنية في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة المبدعة في الجزائر**، جامعة بوضياف، مسيلة، الجزائر، 2007.

حاول من خلال هذا البحث إبراز مدى أهمية الإبداع التكنولوجي في دعم تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، خصوصا في ظل الإنفتاح الإقتصادي على المنافسة الأجنبية، حيث أن الإبداع التكنولوجي يعد مطلبا هاما وشرطا أساسيا لمواكبة التغيرات العلمية والتكنولوجية التي يشهدها العالم اليوم والذي أصطلح عليه باسم اقتصاد المعرفة، ولذا فإنه أصبح لزاما على المؤسسات الإقتصادية الجزائرية أن تأخذ بمفهوم الإبداع التكنولوجي، وتمارسه بشكل علمي ومنظم يتوافق مع أهدافها وإستراتيجياتها، عن طريق زيادة الإهتمام بأنشطة البحث والتطوير، والتي تعتبر المصدر الرئيسي للإبداع التكنولوجي، وتفعيلها بحيث تتيح للمؤسسة تحسين منتجاتها و أساليبها الفنية الإنتاجية، وبالإضافة إلى ذلك فإن الإستعمال الأفضل للتقنيات التي تتيحها تكنولوجيا المعلومات يساعد المؤسسات الإقتصادية وخصوصا الصغيرة والمتوسطة باعتبارها تتوفر على قدرات إبداعية معتبرة على تطوير قدراتها الإبداعية بشكل يتيح لها القدرة على البقاء والنمو واكتساب مواقع قوية في الأسواق.

وتكلم عن الأهمية الإستراتيجية التي يشكلها قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخصوصا المبدعة منها، فإن تعزيز وتشجيع قدراتها الإبداعية يمكن أن يعزز من قدراتها التنافسية، ويجعلها تساهم بشكل أكبر في عملية التنمية الإقتصادية، ويرتبط تشجيع الإبداع التكنولوجي والإبتكار في هذا النوع من المؤسسات بالمحيط الاقتصادي والاجتماعي، وخصوصا سياسات التعليم العالي والبحث العلمي والأنظمة الوطنية للإبداع والإبتكار ومدى مساهمتها في توفير المتطلبات الأساسية والشروط الملائمة خلق بيئة مشجعة على الإبداع والتجديد.

ولاحظ في الجزائر، على غرار بعض الدول النامية، هو النقص في فعالية السياسات والإستراتيجيات الوطنية لتنمية هذا القطاع الحساس، بالإضافة إلى ضعف جهود التنسيق والتعاون مابين قطاعات التعليم العالي والبحث العلمي من جهة، وقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من جهة أخرى.

وفي هذا الإطار وعلى ضوء الدراسة، ارتأى أن قدم الإقتراحات والتوصيات التالية:

1. تحديث المناهج الدراسية في جميع الأطوار والتركيز على مجالات الهندسة والعلوم لتطوير وتحديث العلوم والتكنولوجيا؛
2. تشجيع الروابط بين قطاع التعليم العالي والبحث العلمي وقطاع الصناعة، قصد الإستفادة من مخرجات الأبحاث العلمية في التطوير الصناعي؛
3. تنمية ثقافة العمل الحر الإعتماد على النفس لدى الشباب بدل الإتكال على الدولة، خصوصا ذوو الكفاءات والمواهب، وذلك من خلال إقامة الندوات والحملات التحسيسية؛
4. الإستفادة من التجارب العالمية في ميدان حاضنات الأعمال التقنية، خصوصا منها المتواجدة في الدول النامية، مثل الصين ومصر، فمثلا يمكن الإستفادة من عمليات إعادة هيكلة الشركات العمومية بتحويل بعضها إلى حاضنات أعمال تعمل في نفس المجال على غرار الصين مثلا؛

**ثالثا: رسالة دكتوراه،** قيس إبراهيم حسين الزيدي، بعنوان **" حاضنات الأعمال وإمكانية تطبيقها في العراق دراسة حالة في مدرسة القدس للحاسبات الالكترونية – العراق، 2006 م**

تطرق الباحث الى البحث والتحليل في طبيعة حاضنات الأعمال و الذي يراه أمر شاق بسبب حداثة مفاهيمها على البيئة العربية عموماً والبيئة العراقية بوجه خاص ، إضافة الى الطبيعة العملياتية الغالبة على الجهود البحثية المتعلقة بها .

و محاولة منه الإحاطة بأهم المفاهيم التي تؤطر موضوع الحاضنات ومقومات وأمكانات تطبيقها، تم اعتماد منهج النظم وسيلة رئيسة في دراسته لغرض تقديم الإجابة المناسبة حول أسئلة معينة تبين ما ينبغي ان يكون بشأن اعتماد مفهوم الاحتضان في العمل ألمنظمي، وبين ما هو كائن من خلال معطيات البيئة العراقية التي مثلتها مدرسة القدس للحاسبات الالكترونية كونها احد مفاصل النظام الإداري العام في العراق.

وتكلم كذلك عن أهداف متعددة يمثل مجموعها إمكانية المقايسة ما بين البيئة الغربية ونظيرتها العراقية على وفق مقتضيات مخطط معتمد ومحكم من قبل منظمة مرجعية لحاضنات الأعمال، والذي يضم أهم المواضيع المتمثلة بالإبداع ، التمكين والفلسفة الإدارية ، إضافة الى الجزئيات المرتبطة بكل منها.

تكون مجتمع الدراسة لديه من ملاكات إدارية غالبيتهم بمستويات مرموقة: عكست آراءهم بدرجة عالية من الموضوعية واقع البيئة العراقية ومدى توافقها مع الاشتراطات الرئيسة لإنشاء حاضنة أعمال.

بضوء نتائج التحليل الإحصائي تم التوصل الى تحديد أفضل المتغيرات المتعلقة بإمكانية أنشاء حاضنة أعمال عراقية ، وذالك بضوء التناسق ما بين الأفكار النظرية التي تم عرضها من جهة ، وبين درجة مقبوليتها بضوء هيكل مخطط الدراسة الذي تم اعتماده من جهة أخرى.

من خلال ستة فصول من هذه الدراسة والتي مثلت الجانبيين الفلسفي والتطبيقي، كان هناك فصل سابع اختص بالاستنتاجات التي تم التوصل إليها من خلال الاختبار الميداني، والتي كان من أهمها التوصل الى المقومات اللازمة لإنشاء حاضنة أعمال في العراق، كان هناك أيضا مجموعة من التوصيات التي تهدف الى اعتماد إجراءات عملية تعزز من فاعلية وتطوير عملية الاحتضان وتعميق ونشر مفهومها والثقافة الخاصة بها .

يعتقد الباحث ان من أول التوصيات أهمية هو ما يتعلق باستبدال المصطلح الأجنبي للاحتضان بالمصطلح العربي (الحشد) وذالك لارتباطه بشكل وثيق بالقدرات الجوهرية البشرية وطبيعة سلوكها وهذا ما يعد من أولى دعائم التميز في العمل المنظمي ، إضافة الى مساهمته في تسهيل نشر ثقافة عملية الاحتضان في البيئة العراقية بشكل خاص.

**رابعا: رسالة ماجستير** ، من إعداد: عبد الكريم عبيدات، بعنوان "**حاضنات الأعمال كآلية لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة " جامعة البليدة 2005**.

بحيث قامت الدراسة بعرض المشاكل والتحديات التي تفرضها العولمة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية وقامت بعرض مجموعة من الميكانيزمات لدعم هذا القطاع، سواء في الدول النامية والعربية والذي مازال يعاني من مجموعة من المشاكل المالية والتسويقية والإدارية والفنية تعوق تطويره وتنميته، علاوة على التحديات التي يفرضها الإقتصاد المعاصر وأهمها المنافسة الخارجية الحادة، حيث تكلم عن حاضنات الأعمال هي إحدى الأدوات الحديثة التي أنتجتها الدول لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشئة وليد تحتاج للحضانة والرعاية .

هذا ويمكن القول على حد قوله بأنه يوجد اتفاق حول أهمية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الإقتصادية والإجتماعية وحول ضرورة ترثية وتطويره للعب دوره كاملا غير منقوص، وأمام المشاكل التي مازال يتخبط فيها خاصة في الدول النامية من جهة والتحديات التي يفرضها عليه الإقتصاد المعاصر أصبح من الضروري إيجاد السبل والآليات الملائمة لدعمه وتمكينه من المنافسة داخليا وخارجيا وتعد حاضنات الأعمال إحدى الآليات التي أثبتت جدواها وأهميتها في دعم وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من جهة وكاستثمار يدر ربحا على مالكيها من جهة أخرى. وهذا البحث يكتسي بالغة نظرا للأسباب الآتية:

– الدور الحيوي الذي يلعبه قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الإقتصادية والإجتماعية.

– الإقتصاد المعاصر والتحديات التي يفرضها على قطاع المؤسسات ص م من جهة والمشاكل مالتي مازال يتخبط فيها في الدول النامية من جهة أخرى.

– الدور الحيوي الذي تلعبه حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتمكينها من أداء دورها في التنمية الإقتصادية والإجتماعية،وزيادة نسب نجاحها.وهدفت الدراسة الى:

تنطلق من أن المؤسسات ص م تلعب دورا حيويا في ترقية الإقتصاد الوطني توفير مناصب الشغل وهي مازالت لم تحظى بالاهتمام والدعم الكافي في الدول النامية، فهي مازالت تتخبط في مجموعة من المشاكل التي تعيقها عن أداء أدوارها، علاوة على ذلك فإن الإقتصاد المعاصر والنظام العلمي الجديد يفرض عليها تحديات عديدة .

– التطرق الى مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أهميتها في التنمية الإقتصادية، مشاكلها والتحديات التي تواجهها خاصة في الإقتصاد المعاصر الملامح الأساسية لحاضنات الأعمال، ودورها في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها، وبعض التجارب الدولية في حضانة الأعمال

وعن مبررات ودوافع اختيار موضوع البحث فنلخصها في النقاط الآتية لعل أهمية الموضوع وحداثته على المستوى الوطني، إضافة إلى نقص الدراسات والبحوث العلمية الخاصة بحضانة الأعمال هي أهم الأسباب التي دفعت به إلى الخوض فيه لإلقاء الضوء على الكثير من جوانبه. وأما بخصوص منهجية البحث فقد: اعتمد في دراسته لهذا الموضوع على المنهج الوصفي والتحليلي.

**خامسا: نبيل محمد شلبي،** دراسة بعنوان: **حاضنات الأعمال والتقنية: رؤية جديدة لدعم مشاريع الشباب بالمملكة العربية السعودية،** الغرفة التجارية الصناعية للمنطقة الشرقية، مركز تنمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة المملكة العربية السعودية،**2003**.

تناولت هذه الدراسة فكرة إنشاء حاضنة أعمال في غرفة الشرقية للمؤسسات المصغرة والصغيرة حيث تكلم على سعي الحاضنة من خلال الموارد المتاحة لديها إلى تحقيق أهدافها التي نشأة من أجلها وتتمثل هاته الأهداف في:

– نشر ثقافة العمل الحر بين أفراد المجتمع السعودي.

– استحداث منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات السوق والمستهلك المحلي في المنطقة الشرقية وفي المملكة بشكل عام.

– توفير بيئة مناسبة من شأنها ان تستقطب أكبر عدد ممكن من الأفكار والمخترعات الإبداعية، وتحويلها إلى منشآت استثمارية تساهم في دفع عجلة الاقتصاد الوطني إلى الأمام.

– توليد فرص عمل ذات خصائص نوعية وكمية للسعوديين من الشباب والشابات.

– إتاحة الفرصة للمنشآت الصغيرة بالعمل كصناعات وخدمات مغذية ومكملة للشركات العملاقة بالمملكة.

المساهمة في تنويع الأنشطة الاقتصادية للاقتصاد السعودي والتقليل من الاعتماد المتزايد على النفط كمصدر وحيد للدخل.

ولقد نظرت هذه الدراسة التي هي الأولى من نوعها بحسب علم معديها إلى موضوع من الموضوعات الساخنة التي تلقى اهتماما متزايدا في الأدبيات وفي الواقع العملي في المملكة العربية السعودية وفي مختلف دول المنطقة، وقد تم بناء هذه الدراسة على خبرات وبيانات تم جمعها بعناية من قبل جهات متعددة ذات علاقة مباشرة بمشروع حاضنة أعمال غرفة الشرقية للمنشآت الصغرى، والجدير بالذكر أن هذه الدراسة مرتبطة بمنطقة معينة، لذلك لا يمكننا الادعاء بإمكانية تعميم ما توصلت إلى نتائج على مناطق أو مجتمعات أخرى ولكن هذه الدراسة تعطي مؤشرات وتفتح المجال لمزيد من الدراسات في نفس الموضوع وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

1- تعد حاضنات الأعمال من الأساليب الحديثة لتبني فكر العمل الحر والمساهمة في بدء مشروعات واعدة على أسس سليمة.

2- تعمل الحاضنات على زيادة نسبة نجاح المشروعات الصغيرة البادئة من 50% إلى 80%.

3- الجهات الداعمة وذات العلاقة مع مشروع الحاضنات يمكن تصنيفها إلى جهات تمويلية وجهات دعم فني وجهات تسويقية وجهات تنسيقية.

4- من الضروري إنشاء هيئة مركزية تعمل كمظلة لدعم قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالمملكة ، وتتمتع هذه الهيئة بالاستقلالية الكاملة حيث تتبع مجلس الوزراء ويترأسها محافظ ، ويكون ضمن أنشطتها تبني فكرة حاضنات الأعمال.

5- هناك عدة مواقع مقترحة لثلاثة حاضنات تقنية بالقرب من جامعة الملك فهد للبترول والمعادن بالظهران وجامعة الملك عبد العزيز في جدة وجامعة الملك سعود بالرياض ، كما يمكن إنشاء حاضنة مشروعات صغيرة مساندة لقطاع البترول والغاز بالمنطقة الشرقية بالتعاون مع آرامكو.

6- نرى أنه يجب دعم وزيادة الاهتمام بمراكز ووحدات تنمية المنشآت الصغرى والصغيرة والمتوسطة بالغرف التجارية الصناعية لتعمل كحاضنة افتراضية تقدم المزيد من الخدمات لهذا القطاع الحيوي.

7- إذا توفر لمراكز المنشآت الصغرى والصغيرة والمتوسطة بالغرف السعودية العقار المناسب لاحتضان المشروعات الصغيرة ، نتوقع أن تكون فرصة نجاح هذه الحاضنات كبيرة لما تحظى به هذه المراكز من كفاءات وخبرات ودعم متواصل من قبل الغرف ورجال الأعمال.

8- تعد هذه الورقة نموذجا مقترحا كأطروحة قابلة للنقاش ، وللوصول للنموذج الأمثل للتطبيق بالمملكة يلزم إعداد دراسة موسعة على أن يتم تمويل ودعم هذه الدراسة من قبل إحدى الجهات الحكومية المختصة.

**11- ملخص مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية والإسهامات المتوقعة منها**

- الدراسات السابقة تتطور فيها دور حاضنات الأعمال في نجاح المشاريع الريادية بصورة متسارعة بينما أجريت الدراسة الحالية في بيئة مغربية وعلى وجه التحديد بالبيئة الجزائرية، والتي يتطور فيها دور حاضنات الأعمال في نجاح المشاريع المصغرة بشكل بطيئ.

- تناولت الدراسات السابقة بعض متغيرات الدراسة وبشكل جزئي- وتراوحت المتغيرات المستقلة والتابعة من متغير واحد الى ثلاث متغير في حين تميزت الدراسة الحالية بشمولها لمتغيرات متعددة- وتراوحت المتغيرات المستقلة والتابعة من ثلاث متغيرات إلى تسع متغيرات.

- تنوعت أدوات جمع البيانات في الدراسات السابقة تم استخدام الملاحظة و الاستبانة, المقابلات ,دراسة الحالات والبيانات ولكن استخدمت الدراسة الحالية أسلوب المقابلات الشخصية والاستبانة والمصادر الثانوية للمعلومات وتحليلها للتعرف على استخدام حاضنات الأعمال في نجاح المشاريع المصغرة.

– تمثل مجتمع غالبية الدراسات السابقة باختياره دراسة حاضنات أعمال معينة كحالة دراسية، أو المسح الممتد على فترة زمنية أما مجتمع الدراسة الحالية لا يمثل تنوعاً و بل هو جميع حاضنات الأعمال في الأردن والحاضنات التي تعمل في الجزائر منذ نشأتها.

## 12– هيكل الدراسة

لقد تم تقسيم البحث إلى بابين رئيسيين حيث أن:

**الباب الأول** يتطرق للجوانب النظرية للموضوع الرئيسي في البحث وتم تقسيمه الى ثلاثة فصول.

**الباب الثاني** المخصص كلياً للدراسة الميدانية فيستعرض جوانب التي قام بها الباحث لجمع البيانات الأولية وتحليلها ومن ثم قبول أو رفض الفروض التي تم اعتمادها، وتم تقسيمها إلى ثلاثة فصول كذلك، في البداية جمع الباحث من خلال مقدمة عامة كل المسائل المتعلقة بمنهجية البحث.

**الباب الأول**: تم التطرق الى:

**الفصل الأول**: تم التطرق الى إستعراض لأهم الأدبيات المطروحة على الساحة والمتعلقة مباشرة بموضوع البحث بما يتعلق بالمنظومة التشريعية والقانونية والإطار المؤسساتي لترقية المؤسسات المصغرة والذي يعتبر دعم مباشر نحوا ترقية القطاع الخاص والعام وفسح المجال أمامه للمساهمة في تحقيق التنمية الوطنية المنشودة.

**الفصل الثاني**: تطرقنا إلى مفهوم المؤسسات المصغرة عن طريق توضيح صعوبة تحديد هذا المفهوم، وتعدد المصطلحات المستعملة في هذا القطاع، وتعدد المعايير التي تتحكم في هذا المفهوم، ثم نصل إلى ذكر بعض التعاريف المستعملة لبعض الدول المتقدمة والناشئة، وأيضا البحث في الخصائص التي تميز هذه المؤسسات عن غيرها من الأحجام الأخرى والأشكال التي تأخذها، هذا على ضوء تجارب بعض الدول في هذا المجال.

في حين خصص المبحث الثاني الى دور المؤسسات المصغرة الريادية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية أما المبحث الثالث فقد خصص لأساليب ترقية وتطوير المؤسسات المصغرة في الجزائر أما المبحث الرابع فقد حصص لدراسة أساليب ترقية وتطوير قطاع المؤسسات المصغرة في الأردن وخاصة فيما يتعلق بالجانب التمويلي والمؤسسات المتخصصة في ذلك أما في المبحث الخامس فقد تطرقنا لاستعراض مختلف العوائق والمشاكل التي تحول دون تطور هذا النوع من المؤسسات مركزين على الجوانب المالية والقانونية والادراية...الخ.

**الفصل الثالث** تناولنا فيه مفهوم حاضنات الأعمال والتعرض إلى أهم التعاريف والخصائص والمميزات، وأهميتها الاقتصادية والاجتماعية في ظل التحولات الاقتصادية العالمية، وأثرها على المكانة التي تحتلها هاته الحاضنات وما تتركه من أثار واضحة على تطورها وبقائها، ومساهمتها في زيادة نسبة نجاح المشاريع المصغرة البادئة، والتي تعمل على توطيد العلاقة بين الجامعات والشركات الصناعية التي ترغب في الحصول على الخبرة العلمية والاستفادة من الطاقات الجامعية.

كما سنعالج أسباب فشل المؤسسات المصغرة في تحقيق ما يرجى منها رغم السياسات المالية والبرامج التنموية الداعمة لها والمشاكل التي تحول دون القيام بها، وتوضيح طرق إنجاح الحاضنات لهاته السياسات.

وكذلك البحث في مختلف السياسات التي تنتهجها مجموعة من التنظيمات والتجمعات الاقتصادية، وتجارب بعض الدول في أساليب تطويرها وترقيتها.

**الباب الثاني:** تم التطرق الى:

**الفصل الرابع– دراسة ميدانية لحاضنات الأعمال في الأردن:**

فخصص لاستعراض نتائج البحث الميداني حيث تم وصف النتائج المتوصل إليها حسب ما ورد في الاستبيان والمتعلقة بدور حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات المصغرة في الأردن ومدى تطبيق حلول حاضنات الأعمال في تنمية المؤسسات المصغرة في الأردن للوصول بها لتحقيق الأهداف المرجوة (نمو،خلق مناصب جديدة، توليد دخل، تنمية اقتصادية ) إضافة إلى معلومات مفيدة حول خصائص هاته الحاضنات وسمات المجيبين على الاستبيان.

**الفصل الخامس– دراسة ميدانية لحاضنات الأعمال في الجزائر:**

فخصص لاستعراض نتائج البحث الميداني حيث تم وصف النتائج المتوصل إليها حسب ما ورد في الاستبيان والمتعلقة بدور حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات المصغرة في الجزائر ومدى تطبيق حلول حاضنات الأعمال في تنمية المؤسسات المصغرة في الجزائر للوصول بها لتحقيق الأهداف المرجوة (نمو،خلق مناصب جديدة، توليد دخل، تنمية اقتصادية ) إضافة إلى معلومات مفيدة حول خصائص هاته الحاضنات وسمات المجيبين على الاستبيان.

**الفصل السادس– دراسة مقارنة في النتائج :**

تكفل الفصل السادس بمناقشة نتائج البحث الميداني حيث يتم وصف النتائج المتوصل إليها حسب الاستبيان والمتعلقة بالحاضنات المؤسسات المصغرة في الجزائر مقارنة مع حاضنات المؤسسات المصغرة في الأردن ووضعيتها اقتصاديا واجتماعيا وبذلك التوصل إلى نتائج عن طريق اختبار صحة الفروض إحصائيا، والتعرض للنتائج الإضافية ثم التوصل إلى الاستنتاجات والتوصيات و بعض المقترحات التي يرى الباحث بأنها كفيلة بالنهوض بهذا القطاع الحيوي و الاستراتيجي بالنسبة للاقتصاد و المجتمع ككل.

وفي الأخير تنتهي الدراسة بنموذج مقترح لحاضنات الأعمال معدة من طرف الباحث وبخاتمة عامة واستعراض المرجع المستعملة و الملاحق.

**صعوبات البحث:**

من بين الصعوبات التي واجهتنا في دراستنا لهذا الموضوع، هو نقص المراجع المتخصصة والمتعمقة في مجال حاضنات الأعمال سواء في الجزائر أو الاردن، وقلة المعلومات المتاحة (الأرقام، النسب المئوية %)، وهذا لحداثة الموضوع، كما واجهتنا صعوبة مهمة البحث عن المراجع من طرف أعوان المكتبات التي تم الاتصال بهم، وعدم توفر الكتب الجزائرية الخاصة بالمؤسسات المصغرة صعوبة المعلومة في الأردن من طرف الهيئات والمؤسسات المسؤولة عن حاضنات الأعمال

# الباب الأول

# الدراسة النظرية للمؤسسات المصغرة وحاضنات الأعمال

# الفصل الأول

# إستعراض الأدبيات ذات الصلة بالمؤسسات المصغرة

## تمهيد

نحاول في هذا الفصل أن نستعرض أهم ما نعتقد أنه يمت بصلة مباشرة بموضوعنا حتى يمكننا بعد الحصول على البيانات الأولية من البحث الميداني والقيام باستخلاص النتائج واقتراح الحلول المناسبة للحالة الجزائرية.

في أول محاولة لاستجلاء المصادر ذات الصلة تم رصد الكثير من المراجع يتعرض لموضوع دعم حاضنات الأعمال للمؤسسات المصغرة وذلك بالاعتماد على مفاتيح البحث التالية : الدعم – الترقية– التنمية– الإبداع والتجديد الإبداع التكنولوجي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبدعة حاضنات الأعمال التقنية أي (subsidy promotion r development innovation innovation technology small and medium enterprises technology incubators )

في الغالب فان العديد من المعايير يمكن اعتمادها فيما يتعلق بتصنيف الكم الهائل من المراجع يمكن ذكرها فيما يلي:

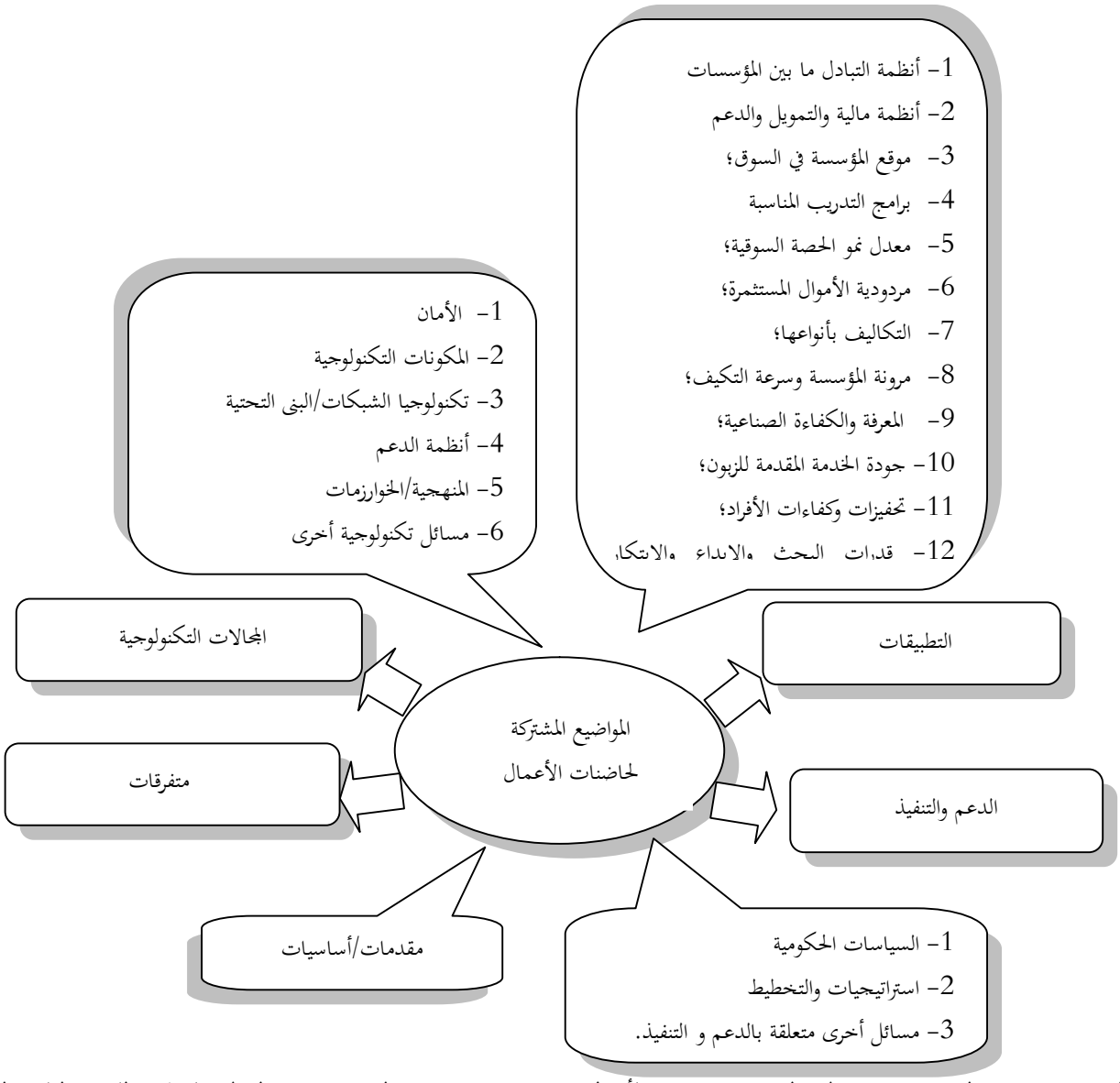
- **حسب المكان الجغرافي للدراسة** : دولي – قاري – وطني – جهوي – محلي.
- **حسب القائم بالدراسة**:أكاديمي: جهات حكومية منظمات دولية مكاتب استشارة شركات متخصصة.
- **حسب التخصص العلمي الأساسي** :تسيير واقتصاد علم نفس اتصال شبكات نظم معلومات تسويق...الخ

وحتى تكون لنا فكرة حول مجالات الدراسة العلمية التي لها علاقة بحاضنات الأعمال – وهو ما يمثل جزءاً مهماً من بحثنا هذا – نشير إلى أن إحدى الدراسات تحت إشراف الثنائي McAdam & Keogh قامت بتصنيف الحاضنات على مستوى شمال ايرلندا واسكوتلندا، حيث تناولت الدراسة المعايير الرئيسة التي يجب توفرها عند الشروع في إنشاء حاضنة الأعمال ونومها وتطورها،وتشمل عدة معايير. [1]

و يلخص الشكل أهم تصنيفات مجالات حاضنات الأعمال التي يتم تناولها من طرف الباحثين المختصين.

[1] McAdam, R. and Keogh, W.(2006).Incubating Enterprise and Knowledge: a Stakeholder Approach. Int. J. **Knowledge Management Studies,** pp 103-120

**الشكل رقم (1-1): تصنيف مجالات حاضنات الأعمال.**




**المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا عاطف الشبراوي، حاضنات الأعمال مفاهيم مبدئية وتجارب عالمية، منشورات المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة إيسيسكو،2005.**

وتجدر الإشارة هنا إلى أنه بحكم تسمية حاضنات الأعمال فان كثير من الناس يعتقدون بأن المواضيع قيد الدراسة يجب بالضرورة أن تندرج تحت نفس المجالات ولكن هذه الدراسة و غيرها أثبتت بأن المجالات واسعة جداً وما يندرج تحت مفهوم حاضنات الأعمال مثلاً بمفهومه الضيق لا يتجاوز 9% من التطبيقات، و فيما يلي نستعرض أهم الأدبيات ذات الصلة بموضوع بحثنا بشكل مختصر.

## المبحث الأول: المنظومة القانونية والتشريعية لدعم وترقية المؤسسات المصغرة

ان تدعيم المباشر نحوا ترقية القطاع الخاص وفسح المجال أمامه للمساهمة في تحقيق التنمية الوطنية المنشودة، بعد ما عجز القطاع العام وعن تحقيقها بمفرده، وبصدور وإقرار جملة من القوانين والإجراءات التنظيمية التي أعادت الاعتبار له ومست قطاع المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة باعتبارهم مساهمين حيويين في توفير رؤوس الأموال والتكنولوجيا المفتقدة.

### 1-1 الأطر التشريعية لدعم المؤسسات المصغرة

إن تبني الجزائر الخيار الاشتراكي وإعطاء القطاع العام الدور الأساسي، على حساب القطاع الخاص وإعتماد سياسات الصناعات المصنعة ومايرتبط ـا من مؤسسات كبرى في القطاعات الاقتصادية، فقد شهدت مرحلة الستينات والسبعينات ضعفا كبيرا بالنسبة للمؤسسات المصغرة التابعة للقطاع العام، ومحدودية المؤسسات المملوكة للقطاع الخاص.

ومنذ بداية الثمانينات بدأت سياسة إقتصادية جديدة تحاول إحداث إصلاحات هيكلية في الاقتصاد الوطني للتخفيف من حدة الأزمات المتنامية، وإعادة الإعتبار النسبي إلى القطاع الخاص والتراجع عن سياسات الصناعات المصنعة لحساب الصناعات الخفيفة، فصدرت العديد من القوانين أهمها:

- **قانون رقم 82-11 المؤرخ في 21 أوت 1982:**[1] الذي يهدف إلى تحقيق الأهداف المنوطة بالاستثمارات الاقتصادية الخاصة الوطنية ، ويعتبر هذا القانون أول قانون ينظم الاستثمار الخاص الوطني.
- **قانون 88-25 المؤرخ 12 جويلية 1988**: الذي يحدد كيفيات توجيه الاستثمارات الاقتصادية الخاصة الوطنية[2].

وابتداء من سنة 1990، طبقت مجموعة من الاصلاحات تجلى ذلك من خلال إصدار جملة من القوانين التي تهيئ الإطار العام لخوصصة المؤسسات العمومية وتحفيز القطاع الخاص والتقليص من التسيير الإداري للاقتصاد الوطني، وتم الاعتراف الرسمي بالدور الذي يمكن ان يلعبه القطاع الخاص في ظل تحول الاقتصاد الجزائري نحو اقتصاد السوق، حيث تم إصدار:

- **قانون 90-10 المؤرخ في 14 أفريل 1990** [3]المتعلق بالنقد القرض، الذي شمل جوانب عديدة من الاصلاحات في مجال التسيير المالي والقرض والاستثمار، ولمواصلة مسار الإصلاحات، تدعم القانون النقد القرض بجملة من القوانين والتشريعات التنظيمية المتممة والمعدلة، والتي كانت في مجملها تهدف إلى تحويل الاقتصاد نحو مرحلة الانفتاح تحولا مباشرا وصريحا، إذ تعد منعرجا هاما في تدعيم قطاع المؤسسات المصغرة.

---

[1] المادة 01 من القانون 82-11، المؤرخ في 2 ذي القعدة عام 1402 الموافق لـ 21 غشت سنة 1982 **يتعلق بالاستثمار الاقتصادي الخاص الوطني**، جريدة الرسمية العدد 34 2 9 1693.

[2] المادة 01 من القانون 88-25 المؤرخ في 28 ذي القعدة عام 1408 الموافق لـ 12 يوليو 1988، يتعلق بتوجيه الاستثمارات الاقتصادية الخاصة الوطنية، جريدة الرسمية العدد 28 8 9 1031.

[3] قانون 90-10، المؤرخ في 19 رمضان عام 1910 الموافق لـ 14 أفريل 1990 **يتعلق بالنقد القرض**، جريدة الرسمية العدد 16.

**1-1-1 الدعم القانوني الغير مباشر:** تم تدعيم المؤسسات المصغرة بصفة غير مباشرة في إطار توفير الغطاء القانوني للاستثمار من خلال قانوني ترقية وتطوير الاستثمار وفق المعطيات التالية:

**1-1-1-1 قانون ترقية الاستثمار:** جاء هذا القانون سنة 1993 في مرسوم تشريعي الصادر في 05 أكتوبر 1993 ليكون متميزا عما سبقه من قوانين وتنظيمات بإقراره لمبدأ الحرية الكاملة للاستثمار، وإتاحة المساواة بين المتعاملين الوطنين الخواص والأجانب، والتقليص في الآجال دراسات الملفات وإجراءات انجاز العقود، وتسريع التحولات وتعزيز الضمانات...الخ

وقد منح امتيازات جديدة لتنمية القطاع الخاص عن طريق المؤسسات المصغرة وذلك بالسماح لها بالاستثمار في الكثير من المجالات على نظير مثيلاتها في الاقتصاديات المتقدمة نظرا لدورها الفعال في تحريك دواليب الاقتصاد[1]

وقد اعتبر هذا القانون حجر زاوية لترقية الاستثمار، ولقد قام بإلغاء كل القوانين الصادرة في نفس الموضوع والمخالفة له[2] ، كما جاء في نص **المادة 49**[3] (القانون 82-13، المؤرخ 28 غشت سنة 1982 بتأسيس شركات مختلطة للاقتصاد وسيرها المعدل والمتمم )& (القانون 88-25، المؤرخ في 12 يوليو 1988، يتعلق بتوجيه الاستثمارات الاقتصادية الخاصة الوطنية) ) وفي هذه الحركة الواسعة لإعادة التنظيم والتعميق في الاصلاحات يظهر هذا القانون الجديد في شكل حوصلة للتشريع والتجارب السابقة[4]

والذي بموجبه تم إنشاء وكالة ترقية الاستثمارات ودعمها ومتابعتها، وقد تم تحديد صلاحيتها متنظيمها وسيرها فضلا عن الصلاحيات المنصوص عليها في هذا المرسوم عن طريق التنظيم لاحقا في شكل مرسوم تنفيذي ، ويتعلق الأمر بالمرسوم التنفيذي 94/319 المؤرخ في 1994/06/17

وإنشاء الوكالة هو أهم ماجاء به قانون ترقية الاستثمار لدعم المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة، لأنها من أول الهيئات الحكومية الداعمة للاستثمار في القطاع، إلا انه لم ينجح في جذب رؤوس الأموال الخاصة الوطنية والأجنبية بفعل مظاهر البيروقراطية التي اتسم ا تطبيق هذا المرسوم، والذي تسبب في تجميد المشاريع المصرح ا لدى وكالة ترقية الاستثمار[5].

**1-1-1-2 قانون تطوير الاستثمار:** تم تدعيم الإطار القانوني لترقية وتطوير الاستثمار الخاص بصدور أمر الرئاسي 03/01 المؤرخ في 20 أوت 2001 والمتعلق بتطوير الاستثمار، الذي يستبدل فكرة ترقية الاستثمار بفكرة تطوير الاستثمار، وهذا الاستبدال يحمل في طياته أكثر من دلالة، فمن جهة يضفي على العمل الاستثماري الطابع

---

[1] صالحي صالح، **أساليب وتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري**، ندوة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي، الإشكالات وأفاق التنمية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 18-22 جانفي 2004 ص 172-173.

[2] Assala Khalil - **PME en Algérie "de la création a la mondialisation" ,8ème congrès international francophone en "entrepreneuriat et PME"**, Haute école de gestion (HEG), Fribourg Suisse, le 26 _28 Octobre 2006, p 02.

[3] حجري فؤاد، **قانون الاستثمارات**، ديوان المطبوعات الجامعية 2006 6 0 45.

[4] Bentobbal Mourad, **"la petite et moyenne entreprise publique et privée en driot économique Algérien" Essai d'analyse d'une expérience singulière (1962-2000)",** Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de Magister en droit, université Mentouri constantine 2002-2003, p 316.

[5] عجة الجيلالي، **الكامل في القانون الجزائري للاستثمار " الأنشطة العادية وقطاع المحروقات "** دار الخلدونية للنشر والتوزيع 2006 6 0 653.

الايجابي من خلال منحه الحرية التامة في النشاط، ومن جهة ثانية يكرس إنسحاب الدولة من حقل الاستثمار الاقتصادي، بحيث تتخلى عن دور المنتج وتتفرغ لدور المحفز بكل ماتحمله من أجهزة وضمانات. [1]

ومن اجل تجسيد عملية التوجه نحو تدعيم وتطوير الاستثمار انشأ القانون الجديد هيئتين أساسيتين للاستثمار:

- **المجلس الوطني للاستثمار:** الذي يعبر خلاصة لتفكير معمق حول كيفية توحيد مركز القرار المتعلق بالاستثمار.
- **الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار:** وهي البديل عن الوكالة الوطنية لترقية ومتابعة ودعم الاستثمار المستحدثة بموجب القانون الصادر سنة 1993، وتعتبر من بين أهم الهيئات الحكومية الساهرة على دعم المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة.

من خلال هاتين الهيئتين، تبدو مسألة ترقية وتطوير الاستثمار الخاص في الجزائر بعدا جديا، كونهما ينتميان إلى أعلى سلم تنظيمي في السلطة التنفيذية تحت رئاسة رئيس الحكومة*،بالإضافة إلى الضمانات والتسهيلات والمزايا الممنوحة، وجعل بيئة الاستثمار في الجزائر تبدوا من الناحية النظرية والشكلية أكثر تأهيلا مما مضى. [2]

**1-1-2 الدعم القانوني مباشر:** إضافة إلى الدعم الغير المباشر الذي حظيت به المؤسسات المصغرة في إطار قوانين الاستثمار، فإنها تدعمت بصفة مباشرة من خلال إصدار أول قانون خاص بترقية المؤسسات المصغرة وكذا مختلف التعليمات الصادرة عن مجلس الوزراء والتي ستتناولها فيما يلي:

**1-1-2-1 القانون التوجيهي لترقية المؤسسات المصغرة** : ان تواجد المؤسسات المصغرة ليست بحديثة العهد في الجزائر إلا في بداية عام 1997: إلا ان الفصل في تحديد محتواها ومضمونها لم يجد فحواه إلا من خلال القانون 01-18 المؤرخ في 27 رمضان 1422 الموافق لـ 12 ديسمبر 2001 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة[3]، حيث يرمي هذا القانون إلى تعريف المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة، وتحديد تدابير مساعدتها ودعم ترقيتها[4].

ومن هنا طرح المشرع تعريفين للمؤسسة المصغرة والصغيرة والمتوسطة، تعريفن سلبي وأخر ايجابي[5].

**أ- التعريف السلبي:** فهي تلك المؤسسة التي لا يتعلق نشاطها بما يلي:

- البنوك والمؤسسات المالية؛

---

[1] المادة 01 من الأمر 01.03، المؤرخ في أول جمادى الثانية عام 1422 الموافق لـ 20 غشت سنة 2001 **يتعلق بتطوير الاستثمار**، جريدة الرسمية العدد 47 0 05.

* بعد تعديل دستور 2008، استبدل رئيس الحكومة بالوزير الأول.

[2] عبد الرحيم شيبي ، محمد شكوى ، **معدل الاستثمار الخاص بالجزائر، دراسة تطبيقية**، مؤتمر الدولي حول – القطاع الخاص في التنمية تقييم واستشراف، بيروت 23-25 مارس 2009. 9 0 08.

[3] محمد طالبي، **دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في معالجة مشكلة البطالة في الجزائر، بين المردود الضئيل وكيفية التفعيل**، من دورية مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، دراسة اقتصادية، العدد 12، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، فيفري 2009 9 0 45

[4] المادة 01 من القانون 01-18، المؤرخ في 27 رمضان 1422 الموافق لـ 12 ديسمبر 2001 **تضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، جريدة الرسمية العدد 77 0 05.

[5] عجة الجيلالي، **الكامل في القانون الجزائري للاستثمار " الأنشطة العادية وقطاع المحروقات ، مرجع سبق ذكره**، ص 674.

- شركات التأمين؛
- الشركات المسعرة في البورصة؛
- الوكالات العقارية؛
- شركات الاستيراد والتصدير ما عدى تلك الموجهة للإنتاج الوطني عندما يكون رقم أعمالها السنوي المحقق في عملية الاستيراد يقل عن ثلثي رقم الأعمال الإجمالي أو يساويه.

**ب– التعريف الايجابي:** فقد عرفت المؤسسات المصغرة مهما كانت طبيعتها القانونية[1]، بأنها مؤسسة إنتاج من السلع والخدمات التي:

– تشغل من 1 إلى 9 أشخاص؛

– رقم أعمالها السنوي لا يتجاوز 20 مليون دينار أو أن ايرادتها السنوية لا تتجاوز 10 ملايين دينار

– تستوفي معايير الاستقلالية.

ويقصد بـ:

- **بالأشخاص المستخدمين:** عدد الأشخاص الموافق لعدد وحدات العمل السنوية بمعنى عدد العاملين الأجراء بصفة دائمة خلال سنة واحدة، أما العمل المؤقت أو العمل الموسمي فيعتبران أجزاء من وحدات العمل السنوي.
- **رقم الأعمال:** يحدد بأخر نشاط مقفل مدته اثني عشر شهرا.
- **المؤسسة المستقلة:** هي كل مؤسسة لا يمتلك رأسمالها بمقدار 25% فما أكثر من قبل مؤسسة أو مجموعة مؤسسات أخرى لا ينطبق عليها تعريف المؤسسات المصغرة.[2]

لا تفقد المؤسسة المصغرة صفتها إذا ما ابتعدت عند تاريخ قفل حصيلتها عن الحدود المذكورة في المواد (51607) من القانون التوجيهي 01–18 إلا إذا تكررت هذه الوضعية خلال سنتين متتاليتين[3]

كما يمكن بصفة استثنائية مراجعة الحدود المتعلقة برقم الأعمال ومجموع الحصيلة السنوية حسب التغيرات المالية والاقتصادية ذات الأثر المباشر على سعر الصرف.

هذا التعريف للمؤسسات المصغرة المنصوص عليه في القانون 01–18 يشكل مرجعا في:

–كل البرامج وتدابير المساعدة لصالح هذه المؤسسات؛

– إعداد ومعالجة الإحصائيات المتعلقة بالقطاع[4].

**1–1–2–2 تدابير الدعم والمساعدة والترقية:** ويتم التفصيل فيها كما يلي:

**أ– الهدف من التدابير:** تهدف التدابير المساعدة والدعم لترقية المؤسسات المصغرة، موضوع هذا القانون كما يلي:

- إنعاش النمو الاقتصادي وتشجيع بروز مؤسسات جديدة وتوسع ميدان نشاطها؛
- إدراج تطوير المؤسسات المصغرة ضمن حركية التطور والتكيف التكنولوجي؛

[1] Beloula Tayeb , **Droit des sociétés, collection droit pratique**, édition BERTI, Alger 2006, p31 .

[2] المادة 04 من القانون التوجيهي 01–18، مرجع سبق ذكره، ص 06.

[3] المادة 08 من القانون التوجيهي 01–18، مرجع سبق ذكره، ص 06.

[4] المادة 09 فقرة 01 من القانون التوجيهي 01–18، مرجع سبق ذكره، ص 06.

- ترقية توزيع المعلومة ذات الطابع الصناعي والتجاري والاقتصادي والمهني والتكنولوجي المتعلقة بقطاع المؤسسات المصغرة؛
- تشجيع كل الأعمال الرامية إلى مضاعفة عدد مواقع الاستقبال المخصصة (حاضنات الأعمال) للمؤسسات المصغرة؛
- تشجيع تنافسية المؤسسات المصغرة وتحسين الأداء؛
- الحث على وضع أنظمة جبائية قارة ومكيفة للمؤسسات المصغرة؛
- ترقية إطار تشريعي وتنظيمي ملائم لتكريس روح التقاول والتنمية المؤسسات المصغرة؛
- تبني سياسات تكوين وتسيير الموارد البشرية تفضل وتشجع الإبداع والتجديد وثقافة التقاول؛
- تسهيل حصول على أدوات والخدمات المالية الملائمة لاحتياجاتها؛
- تحسين الاداءات البنكية في معالجة الملفات التمويل للمؤسسات المصغرة؛
- تشجيع بروز محيط اقتصادي وتقني وعلمي وقانوني يضمن للمؤسسات المصغرة الدعم والدفع الضروريين لترقيتها وتطويرها في إطار منسجم؛
- ترقية تصدير السلع والخدمات التي تنتجها المؤسسات المصغرة.[1]
- ولضمان ترقية المؤسسات المصغرة تنشأ لدى الوزارة المكلفة بالصناعات المصغرة والصغيرة والمتوسطة مشاتل.[2]

**ب– التدابير المتخذة بالنسبة للإنشاء:**تتم إجراءات تأسيس وإعلام وتوجيه مرافقة المؤسسات المصغرة عن طريق مراكز تسهيل تنشأ لهذا الغرض[3].(سوف نتطرق له بالتفصيل في الفصول القادمة)

**ج– التدابير المتخذة بالنسبة للتمويل:** انشأ صناديق ضمان القروض لدى الوزارة المكلفة بالمؤسسات المصغرة، وتتولى هذه الصناديق ضمان القروض البنكية لهذه الأخيرة، كما تسهر الوزارة بالتنسيق مع الهيئات المعنية على جلب ورصد التمويلات والقروض الممنوحة للقطاع في إطار التعاون الدولي من اجل توسيع وترقية نسيج الصناعات المصغرة[4].

**د– التدابير المتخذة بالنسبة للاستغلال:** في إطار تحسين الخدمات العمومية، تقوم السلطات العمومية بتشجيع تطوير الشراكة بين القطاعين العام والخاص وتسهر على توسيع مجال منح الامتياز عن الخدمات العمومية لصالح المؤسسات المصغرة كما أنها في مجال إبرام الصفقات العمومية تسهر على تخصيص حصة من هذه الصفقات للمنافسة بين المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة[5].

[1] المادة 11 من القانون التوجيهي 01-18، مرجع سبق ذكره، ص 06.
[2] المادة 12 من القانون التوجيهي 01-18، مرجع سبق ذكره، ص 06.
[3] المادة 13 الفقرة 01 من القانون التوجيهي 01-18، مرجع سبق ذكره، ص 07.
[4] المادة 14 الفقرة 01، المادة 15 الفقرة 01 من القانون التوجيهي 01-18، مرجع سبق ذكره، ص 07.
[5] المادتين 16- 17 من القانون التوجيهي 01-18، مرجع سبق ذكره، ص 07.

وفي إطار تأهيل المؤسسات المصغرة تقوم الوزارة المكلفة بالمؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة، بوضع برامج التأهيل المناسبة من أجل تطوير تنافسية المؤسسات، وذلك بغرض ترقية المنتوج الوطني ليستجيب للمقاييس العالمية[1].

**1-1-2-3 ترقية المناولة:** تعتبر المناولة الأداة المفضلة لتكثيف نسيج المؤسسات المصغرة، حيث تخص سياسة ترقية وتطوير هدف تعزيز تنافسية الاقتصاد الوطني، ولهذا السبب يؤسس مجلس وطني مكلف بترقية المناولة[2].

**1-2 بيان مجلس الوزراء لدعم المباشر للمؤسسات المصغرة 2010- 2014**

لمواصلة مسار الدعم المباشر للمؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة، وفي إطار برنامج التنمية الخماسي الثاني (**2010- 2014**) أصدر مجلس الوزراء عدة توصيات سنتطرق إليها فيما يلي:

**1-2-1 توصيات جويلية 2010**: انبثق من بيان مجلس الوزراء المنعقد يوم الأحد 28 رجب 1431، الموافق لـ 11 يوليو 2010، دعما هاما من الدولة لتأهيل المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة طبقا الكيفيات التالية:

**أولا-** تخصيص إعانة عمومية تغطي نسبة 80% من التكاليف التشخيص الأولى، والتشخيص النهائي المحدد قيمته بمبلغ 3 ملايين دج مرفقة بقرض بنكي معفى من كافة الفوائد بالنسبة للحصة المنبثقة من النفقة هذه.

**ثانيا-** عرض دعم الاستثمار غير المادي[3] المطلوب في حدود 3 ملايين دج طبقا للكيفيات التالية:

- إعانة عمومية بنسبة 50% من هذا الاستثمار مرفقة بقروض ميسرة تماما بالنسبة للمؤسسات التي لا يقل رقم أعمالها عن 100 مليون دج؛
- إعانة عمومية بنسبة 50% من هذا الاتفاق بالإضافة إلى القروض ميسرة تماما للمؤسسات التي يعادل رقم أعمالها 100 مليون دج ويقل عن 500 مليون دج؛
- التمويل عن طريق قرض بنكي ميسر بنسبة فوائد تعادل 4% بالنسبة للمؤسسات التي يتراوح رقم أعمالها مابين 500 مليون دج ومليار دج؛
- التمويل عن طريق قرض بنكي ميسر بنسبة فوائد تعادل 2% بالنسبة للمؤسسات التي يتراوح رقم أعمالها مابين مليار واحد ومليارى دينار؛

**ثالثا-** الدعم الاستثماري المادي المطلوب[4] في حدود نفقات قدرها 15 مليون دج طبقا للشروط الآتية:

- إعانة مباشرة بنسبة 10% والقروض بنكية ميسرة فوائد 3,5% بالنسبة للمؤسسات التي يقل رقم أعمالها 100مليون دج؛

---

[1] المادة 18 الفقرة 01 من القانون التوجيهي 01-18، مرجع سبق ذكره، ص 07.

[2] المادة 20 الفقرة 01 ، المادة 21 الفقرة 01 من القانون التوجيهي 01-18، مرجع سبق ذكره، ص 07.

[3] **يقصد بالاستثمار الغير المادي** : - دراسات البحث والتطوير الذي يجب ان ترتكز عليه كثيرا من المؤسسات.
- التكوين لان الاستثمار البشري هو دعامة كل تطوير.
- وضع نظام جودة.
- وضع أنظمة مراقبة التسيير، ومن أهمها نظام المحاسبة التحليلية ونظام المعلومات.
- أي استثمار غير مادي أخر يمكن ان يعمل على رفع تنافسية مؤسستنا مثل وضع أو تطوير برامج الإعلام الآلي....

[4] **يقصد بالاستثمار المادي**: - مثل تجهيزات الإنتاج، تجهيزات التخزين، تجهيزات الصيانة، المخابر، أدوات القياس، تجهيزات الاتصال والإعلام... أي كل استثمار مادي أخر يمكن ان يعمل على تطوير التنافسية.

- التمويل بقروض بنكية ميسرة بنسبة فوائد تتراوح بين 3% و1% حسب مختلف مستويات أرقام أعمال (ويتراوح بين 100 مليون دينار ومليار دينار)

**رابعا–** مساعدات وإعفاءات جزئية من الفوائد على القروض البنكية من أجل إنجاز الاستثمارات الأولية والاستثمارات التكنولوجية العلمية وتطوير التأطير وإخضاع المؤسسة لإجراءات التصديق.

وبذلك فان الدولة تزعم تأهيل 20 ألف مؤسسة مابين 2010 و2014 مقبلة في هذا السبيل على تخصيص أكثر من 380 مليار دج من الموارد العمومية من خلال مساعدات مباشرة وإعفاءات من الفوائد على القروض البنكية تصل في مجموعها إلى أكثر من 1000 مليار دج.

ويستفيد برنامج تأهيل المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة، هذا على الخصوص من فتح مندوبيات محلية للوكالة الوطنية لتأهيل وتطوير دراسات التأهيل وتعزيز الهيئات العمومية المكلفة بإجراءات التصديق على المؤسسات إلى جانب تطوير مناطق صناعية جديدة على إمتداد الطرق البرية والخطوط السككية الرئيسية في البلاد.

وفي هذا الدعم العمومي لتأهيل المؤسسات المصغرة يتضافر مع جملة من الامتيازات التي يمنحها القانون الاستثمارات للعملين مع تمويل المعتبر الذي تخصصه الدولة لتوظيف الشباب من حملة الشهادات بالمؤسسات مع التوسع الجاري لشبكات هيئات البيع بالإيجار لصالح المؤسسات والشوط التفصيلة الجديدة التي ينص عليها قانون الصفقات العمومية من أجل رفع مشاركة المؤسسات المحلية في انجاز الطلبات العمومية.

وهذه العملية التي تمثل مايعادل 5 ملايير دولار من الأموال العمومية ستهيئ المؤسسات الوطنية لمواجهة المنافسة الدولية وتتيح لنا توزيع صادراتنا.[1]

**1-2-2 توصيات فيفري 2011**: صدرت إثرى انعقاد مجلس الوزراء يوم الثلاثاء 19 ربيع الأول 1432 الموافق ل 22 فيفري 2011 توصيات قدمتها الحكومة بعد الدراسة والموافقة تخص تنشيط الاستثمار كما يلي:

**أولا**: إتماما للإعفاءات الجبائية الهامة التي نص عليها قانون الاستثمارات صادق مجلس الوزراء على جملة من التدابير الجديدة لتسيير إنشاء المؤسسات المصغرة.

**ثانيا– فيما يخص العقار الموجه للاستثمار يتعلق الأمر بأربع قرارات هي:**

- تأمين المستثمرين على القطع الأرضية بحق الامتياز[2] على أساس دفتر أعباء بصيغة التراضي وإتاوة إيجارية تحددها مصالح أملاك الدولة؛
- تخفيض سعر هذه الإتاوة الإيجارية بنسبة 90% أثناء فترة إنجاز الاستثمار (ثلاث سنوات كحد أقصى ) 50% في مرحلة انطلاق نشاط الاستثمار (ثلاث سنوات كحد أقصى )

[1] بيان مجلس الوزراء المنعقد يوم 28 رجب 1431، الموافق ل 11 جويلية 2010 على الموقع : [On line]/ **www.premier-ministre.gov.dz** تصفح يوم: 06.01.2013

[2] **مجموعة الصلاحيات العرفية المتضمنة أحيانا في قانون والتي يمتع بها حاكم ما ( الملك أو الرئيس، على سبيل المثال ) والتي لا تخضع إلى كبح أو نقض أو مراقبة من المحاكم** الامتياز هو أسلوب من أساليب تسيير المرفق العام حيث تعهد من خلاله الادارة إلى أحد الخواص بمقتضى عقد إدارة مرفق عام استغلاله لمدة معينة ،ويمكن نقل الصلاحيات الامتيازية في الواقع إلى أشخاص آخرين.

- أما في ولايات الجنوب والهضاب العليا فان الإتاوة الايجارية ستكون بالدينار الرمزي للمتر مربع مدة عشر سنوات وترتفع بعد هذه المدة إلى 50% من قيمتها المحددة من قبل أملاك الدولة.
- رصد إسهام مالي وقرض طويل الأمد بواسطة الصندوق الوطني للاستثمار لانجاز ثلاثين منطقة صناعية جديدة بمساحة إجمالية تقارب 4000 هكتار عبر كافة أرجاء التراب الوطني.

**ثالثا– فيما يخص تحسين تمويل الاستثماري تتعلق القرارات الخمسة التي إتخذها مجلس الوزراء بمايلي:**

- قيام الخزينة العمومية بوضع خط قرض طويل المدى بقيمة 100 مليار دج قابل للتجديد تحت تصرف البنوك العمومية لتمكينها من تمويل المشاريع التي يحتاج نضجها إلى فترة طويلة.
- تعبئة شركات الاستثمار التي انتهت البنوك العمومية من إنشاءها لتسيير أموال الاستثمار الولائية وترقية مشاركته في مرحلة أولى في رأس مال المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة التي ترغب في ذلك؛
- انطلاق شركات عمومية للبيع ألإيجاري ابتداء من مارس 2011 بغية تخفيف تكاليف بيع التجهيزات بالإيجار لفائدة المؤسسات الراغبة في اللجوء إلى هذا الجهاز.
- تنشيط الآليات القائمة المعتمدة لضمان القروض للمؤسسات وتخفيف الإجراءات ذات الصلة بمساعدة السلطة النقدية.
- تدخل الصندوق الوطني للاستثمار إلى جانب المستثمرين الجزائريين الراغبين في ذلك بنسبة تصل إلى 34% من رأس المال بغرض تنشيط إنشاء المؤسسات؛

**رابعا: وقد حظي تطوير القطاع الفلاحي الذي يشكل خزانا هاما لمناصب الشغل هو الأخر بجملة من القرارات التي أصدرها مجلس الوزراء:**

- بالنسبة لإنشاء مستثمرات فلاحية جديدة وهذا من خلال:

– رفع مساحة المستثمرة الفلاحية ب 10,5 هكتارات حسب المنطقة مع تطبيق تخفيضات على الإتاوة الامتياز المحدد للاستثمار في المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة.

**خامسا: اتخذا مجلس الوزراء كذلك قرارات هامة تهدف إلى زيادة تمتين الآليات التي تشجع الراغبين في إنشاء نشاطات ومناصب شغل لأنفسهم بواسطة الاستثمار المصغر:**

**أ–** من هذا الباب وفضلا عن الامتيازات الممنوحة لهم بعد يستفيد المترشحون للاستثمار المصغر في إطار الوكالات (الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب والصندوق الوطني للتأمين عن البطالة من ألان فصاعدا من التشجيعات الآتية:

- تخفيض إسهامهم الشخصي لتمويل الاستثمار (من 5% ال 1 % بالنسبة للاستثمارات التي لا تتجاوز 5 ملايين دج و من 10 % إلى 2 % بالنسبة للاستثمارات التي تصل إلى 10 ملايين دج).
- توسيع الحد الأقصى لنسب الفوائد الميسرة على القروض البنكية( ويبلغ 80% في الشمال و95% في الجنوب والهضاب العليا) ليشمل نشاطات البناء والأشغال العمومية والمياه والصناعات التحويلية.
- تمديد فترة مؤجل دفع الفوائد بنسبة واحدة ومؤجل تسديد أصل القرض البنكي بثلاث سنوات.

- منح قرض إضافي بلا فوائد بقيمة 500.000 دج عند الاقتضاء لتأجير محل يشغل في نشاط أو لحيازة مركبة تتم في شكل ورشة في حالة النشاط المهني الممارس من قبل خريجي التكوين المهني.
- منح قرض إضافي بلا فوائد بقيمة 1 مليون دج عند الاقتضاء لتأجير محل يشغل كعيادة طبية، أو مكتب هندسة معمارية أو مكتب محاماة أو غيره لاثنين على الأقل من حملة الشهادات الجامعية.
- تحديد فترة ثلاث سنوات تتطور خلالها المؤسسة المصغرة بصفة تدريجية باتجاه الخضوع التام للجباية بعد انقضاء فترة الإعفاء الجنائي.
- تخصيص كذلك حصة من العقود العمومية المحلية للمؤسسات المصغرة.

**ب- فيما يخص ألية القرض المصغر التي تسيرها الوكالة الوطنية للقرض المصغر فانه تستفيد من ألان فصاعدا من:**

- رفع قيمة القرض المصغر بلا فوائد الموجه لاقتناء المواد الأولية من 30000 دج إلى 100000 مليون دج[1]
- رفع قيمة القرض الموجه لاقتناء أدوات بسيطة وتجهيزات بغرض مزاولة نشاط يدوي من 400000 دج إلى 1 مليون دج.

كما أوعز رئيس الجمهورية للإدارات والمصالح العمومية المعنية بتخصيص ما لا يقل عن 20% من الطلبات العمومية المحلية للمؤسسات المصغرة، وطالب الحكومة بمواصلة مسار الدمج والتنسيق بين أجهزة الدعم الاستثمار المصغر والإدماج المهني.

**سادسا:كما قرر مجلس الوزراء:** إلغاء جميع الشروط بما في ذلك الشروط المتعلقة بالنشاطات التجارية الموضوعة لاستفادة الشباب من المحلات المنجزة في إطار برنامج 100 محل كل بلدية.

### 1-3 الدعم والمساعدة عن طريق صناديق الائتمان أو ضمان القروض

تعتبر آليات ضمان المخاطر واحدة من أهم الآليات التي أوجدتها بعض الدول لمواجهة محدودية الموارد الذاتية للمشاريع المصغرة، ولتسيير حصولها على التمويلات اللازمة لإنجاز برامجها الاستثمارية في مختلف مراحلها، ويرتكز مبدأ آليات الضمان بالأساس على تقاسم المخاطر مع المؤسسات المصرفية لتمكينها من مواصلة دورها في انتقاء المشاريع،[2] ويتم هذا من خلال إيجاد بيئة سليمة وتأسيس نظام ائتماني سليم من حيث عملية منح القروض للمؤسسات المصغرة على أسس سليمة التي تمكن من إدارة الائتمان والمحافظة عليه بشكل متوازي مع إجراءات أخرى تخص نوعية الموجودات وتحديد المخصصات والاحتياطي، ويأتي هذا من خلال الادارة العليا أو مجلس الادارة يتطلب منه أن يتحمل مسؤولية الموافقة ومراجعة الخطة ألاستراتيجيه لمخاطرة الائتمان ووضع السياسات العامة للإقراض من حيث تحديد نوع الائتمان ( تجاري استهلاكي عقاري، القطاع الاقتصادي، الموقع الجغرافي، والأرباح المتوقعة. ).[3]

---

[1] تسجيل هذه الآلية إقبالا كبيرا من النساء الماكثات في البيوت اللواتي يمارسن نشاط لتحسين الدخل العائلي.

[2] منظمة العمل العربية، **المشروعات الصغيرة والمتوسطة كخيار للحد من البطالة وتشغيل الشباب في الدول العربية**، مؤتمر العمل العربي، الدورة الخامسة والثلاثون، شرم الشيخ، جمهورية مصر العربية، 23 فبراير- 1 مارس 2008 ص36.

[3] الشبكة الفلسطينية للتمويل المصغر **إدارة المخاطر ونظام تصنيف مخاطر الائتمان**، النشرة الخامسة، 2003/07/20.

### 1-3-1 أهداف صناديق ضمان القروض الأساسية للاستثمارات

من بين أهداف صناديق ضمان القروض الأساسية للاستثمارات التي تنجزها المؤسسات المصغرة وفقا لما حدده القوانين وقانون رقم 01-18 الصادر في 12 ديسمبر 2001 الخاص بالقانون التوجيهي حول ترقية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة خاصة المادة 14.

وتهدف هذه الإجراءات إلى التدخل في منح القروض لفائدة المؤسسات المصغرة المنجزة[1]:

- خلق المؤسسة، تجديد التجهيزات، توسعة المؤسسة،
- تسيير وفقا للتشريع والتنظيم الساري المفعول الموارد الموضوعة تحت تصرفه،
- إقرار أهلية المشاريع والضمانات المطلوبة،
- التكفل ومتابعة عملية الاقتراض محل النزاع،
- متابعة الأخطار التي تنجر عن منح الضمانات من قبل الصندوق،
- تيسير الحصول على التمويلات على أساس كفاءة ومؤهلات ومردودية المشروع؛
- دعم مشاريع الأحداث والمشاريع المجددة ومشاريع التحكم في الطاقة؛
- دعم ومساندة المؤسسات التي تمر بصعوبات مالية.
- الحصول دوريا على بيانات التزام البنوك والمؤسسات المالية المعنية بالضمانات. وفي هذا الإطار يمكن له طلب كل الوثائق التي يعتبرها مهمة واخذ كل القرارات التي تصب في منفعة الصندوق،
- ضمان متابعة البرامج الموضوعة لفائدة المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة من طرف الهيئات الدولية،
- ضمان المرافقة والمساعدة التقنية للمؤسسات التي استفادت من ضمان الصندوق،
- ترقية الاتفاقيات الخاصة التي تتكفل بالمخاطر بين المؤسسات، البنوك والمؤسسات المالية،
- إطلاق والإشراف على كل مشروع شراكة بين الهيئات التي تنشط في إطار ترقية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،
- ضمان ومتابعة الأخطار الناجمة عن ضمان الصندوق و منح شهادات الضمان لكل عمليات التمويل،
- اتخاذ كل التدابير أو فتح تحقيقات حول تقييم أنظمة الضمان المعمول ا،
- إبرام اتفاقيات مع البنوك والمؤسسات المالية،
- العمل على بذل الجهود في كل ما يتعلق بترقية ودعم المؤسسات المصغرة في إطار ضمان الاستثمارات،
- ضمان استمرارية تمويل استثمارات المؤسسات المصغرة؛

وتتكون موارد هذه المؤسسات من إعتمادات سنوية أو ظرفية ترصد من قبل الدولة للتعويض لفائدة المؤسسات المصرفية وكذلك من عمولة الضمان والتي عادة ما تكون أقل من كلفة إدارة الآلية وكلفة المخاطر التي يتم تغطيتها.[2]

---

[1] الصندوق الوطني لضمان قروض للمؤسساتFGAR [On line]] / www.mipmepi.gov.dz www.fgar.dz http:// تصفح يوم: 04.01.2013

[2] منظمة العمل العربية **المشروعات الصغيرة والمتوسطة كخيار للحد من البطالة وتشغيل الشباب في الدول العربية**، مرجع سابق ذكره ص36.

وتساهم الدولة على مختلف المستويات بتقديم الدعم لهذه المؤسسات بأشكال مختلفة وضمن قطاعات وأنشطة متعددة ومن بين أهم هذه الصناديق نذكر:

- صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- صندوق ضمان قروض استثمارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- صندوق الكفالة المشتركة لضمان أخطار القروض؛
- الصندوق الخاص بتخفيض الفوائد؛
- الصندوق الوطني للتنظيم والتنمية الفلاحية؛
- الصندوق الوطني لتطوير الصيد وتربية المائيات؛
- صندوق دعم الاستثمارات؛
- صندوق ترقية التنافسية الصناعية؛
- صندوق الشراكة؛
- الصندوق الوطني للتهيئة العمرانية؛
- الصندوق الخاص باستصلاح الأراضي عن طريق الامتياز؛
- صندوق ضمان المشترك للقروض المصغرة.

**1-3-2 التدابير للاستفادة من الضمانات هي:**[1] يغطي الصندوق الو طني لضمان القروض قيمة رأس مال القرض الممنوح من البنك وتحدد النسبة لكل مشروع ويشار عليه في شهادة الضمان المقدم من الصندوق للبنك.

أما سقف الضمان فلا يتعدى 80 بالمائة من قيمة القرض، ويتم احتساب النسبة لكل مشروع حسب التكلفة والأخطار.

أما القيمة الأدنى للضمانات فهو 1 مليون دينار والقصوى 20 مليون دينار جزائري.

القيمة القصوى للضمان لكل مشروع (20 دينار جزائري) تمثل الضمان الممنوح أي تكلفة المشروع.

- المدى القصوى للضمان محدد بمدة المشروع؛
- الضمان الممنوح يجب أن يكون مخصص لإنجاز المشروع الذي من أجله منح القرض؛
- سيطلب البنك المقرض تأمينات حول الموارد المتوقعة لتمويل المشروع؛
- طلب مخطط عمل مفصل حسب معايير الصندوق الوطني لضمان القروض؛
- لا يمنح الضمان إلا بعد تحليل المشروع من قبل الصندوق؛
- يمكن للمستفيد تقديم مشروعه بالتوازي إلى البنك.

الترخيص النهائي لمنح القرض لا يحصل عليه إلا بعد إعلام البنك المانح موافقته لطالب القرض

[1] الصندوق الوطني لضمان قروض للمؤسساتFGAR ، مرجع سابق الذكره.

### 1-3-2-1 الأولوية التي تمنح للمؤسسات التي تقدم مشاريع في:[1]

- صناعة الأملاك أو العروض الغير متوفرة في الجزائر،
- خلق أقوى قيمة مضافة للمنتجات المصنوعات،
- تخفيض نسبة الواردات،
- الرفع من نسبة الواردات،
- استعمال الموارد الطبيعية المتوفرة بالجزائر مع منح الأولوية لتحويل المواد الأولية المحلية،
- تمويل يتماشى مع عدد مناصب الشغل،
- توظيف متخرجو معاهد التكوين المهنية، المدارس التقنية والجامعات،
- انجاز مشاريع في المناطق التي تعرف تواجد كبير لليد العاملة،
- تطوير الكفاءات الجديدة، خصوصا الاقتصاد الجديد،
- الابتكار عن طريق التكنولوجيا.

### 1-3-2-2 المشاريع الغير معنية بالإجراءات وهي:

- المشاريع التي استفاد تركيبها المالي من تدابير أو إجراءات دعم من قبل السلطات العمومية؛
- المشاريع التي لا تستجيب لمعايير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقا ما حدد في القانون رقم 01-18 الصادر في 12 ديسمبر 2001 المتعلق بالقانون التوجيهي حول ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

كما تستثنى من تدابير القانون:

- البنوك والمؤسسات المالية؛
- شركات التأمينات؛
- المؤسسات التي تملك أسهم في البورصة؛
- الوكالات العقارية؛
- شركات الاستيراد والتصدير وكل الشركات التي تنشط في التجارة؛
- كل مشروع رامي إلى إعادة تمويل ديون قديمة؛
- كل مؤسسة يمكن أن تشكل نشاطها خطرا على البيئة والنظام البيئي.

### 1-3-3 الضمانات المقدمة من طرف المؤسسات المصغرة:[2]

- رهن التجهيزات لصالح البنك أو المؤسسة المالية في الصف الأول ولصالح الوكالة في الصف الثاني؛
- التأمين ضد كل الأخطار لكافة تجهيزات المؤسسة المصغرة المأخوذ باسم البنك أو المؤسسة المالية؛
- رهن العتاد المتنقل؛

[1] الصندوق الوطني لضمان قروض للمؤسساتFGAR ، مرجع سابق ذكره.

[2] **مطوية صندوق الكفالة المشتركة لضمان أخطار القروض**، جهاز المؤسسة المصغرة أنساج 2008.

- يقوم الصندوق على مبدأ التضامن بين المقترضين أي المؤسسات المصغرة والبنوك والمؤسسات المالية والمشتركون في الصندوق، هم من جهة البنوك والمؤسسات المالية التي تشترك حسب مستوى الالتزامات من القروض الممنوحة للمؤسسات المصغرة لجهاز الوكالة، ومن جهة أخرى المؤسسات المصغرة التي تشترك حسب مستوى القروض التي تحصلت عليها؛
- الاشتراك في الصندوق إجباري لكافة البنوك والمؤسسات المالية المشاركة في تمويل المؤسسات المصغرة لجهاز الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب؛
- الاشتراك في الصندوق إجباري لكافة المؤسسات المصغرة لجهاز الوكالة الوطنية ANSEJ المتحصلة على القروض البنكية؛
- الاشتراك في البنوك لا يعني إلا المؤسسات المصغرة التي اتبعت التركيبة المالية للتمويل الثلاثي في إطار جهاز الوكالة الوطنية بالنسبة لاستثمارات الإنشاء وكذا استثمارات التوسع.

## المبحث الثاني: الإطار المؤسساتي لترقية المؤسسات المصغرة:

في هذا إطار تسعى الجزائر إلى تطوير قطاع المؤسسات المصغرة قامت بإنشاء وزارة تتكّفل بكلّ ما يخص المؤسسات المصغرة، و لهذا فقد وضعت إستراتيجية تمكنها من معالجة المشاكل والمعوقات التي تواجه ترقية المؤسسات المصغرة، ولعلّ ما حّققته على الصعيد القانوني يعد أكبر دليل على ذلك، حيث أن النص التشريعي يمّثل مؤشرا قويا على إرادة الإصلاح والتغيير في البلاد.

أنشأت وزارة المؤسسات ص و بموجب المرسوم التنفيذي رقم 94/211 المؤرخ في 18 يوليو 1994 والتي حددت أهدافها، بداية بترقية المؤسسات المصغرة، ثم وسعت طبقا للمرسوم 190/ 2000 المؤرخ في 11 يوليو 2000 والذي يحدد مهام وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما يلي:[1]

- حماية طاقات المؤسسات والصناعات المصغرة والصغيرة والمتوسطة الموجودة وتطويرها؛
- ترقية الإستثمارات المنشأة والموسعة والمطورة للمؤسسات والصناعات المصغرة؛
- ترقية استثمارات الشراكة ضمن قطاع المؤسسات والصناعات المصغرة والصغيرة والمتوسطة؛
- ترقية وسائل تمويل المؤسسات والصناعات المصغرة؛
- ترقية المناولة؛
- التعاون الدولي والإقليمي والجهوي في هذا المجال؛
- تحسين فرص الاستفادة من العّقار الموجه لنشاطات الإنتاج والخدمات؛
- إعداد الدراسات القانونية لتنظيم القطاع؛
- إعداد الدراسات الإقتصادية المتعلقة بترقية هذا القطاع؛
- تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات؛
- تجهيز المنظومات الإعلامية لمتابعة نشاطات هذا القطاع ونشر المعلومات الإقتصادية؛
- تنسيق النشاطات مع الولايات والفضاءات الوسيطية؛
- ترقية التشاور مع الحركة الجمعوية للمؤسسات.

### 2-1 المجلس الوطني الاستشاري لترقية المؤسسات المصغرة

وهو جهاز إستشاري يسعى لترقية الحوار والتشاور بين وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والجمعيات المهنية من جهة، والهيئات والسلطات العمومية من جهة أخرى، وهو يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ومن مهامه

- ضمان الحوار الدائم والتشاور بين السلطات والشركاء الاجتماعيين بما يسمح ؛
- بإعداد سياسات وإستراتيجيات لتطوير القطاع؛
- تشجيع وترقية إنشاء الجمعيات المهنية وجمع المعلومات المتعلقة بمنظمات؛
- أرباب العمل والجمعيات المهنية.

[1] الجريدة الرسمية الأمر رقم 01-03 المتعلق بتطوير الاستثمار العدد 47 2001.

**2-2 الإطار المؤسساتي للوكالات الداعمة**

وهي مجموعة من المؤسسات أو الوكالات الداعمة لتنمية المؤسسات المصغرة في الجزائر تتمثل في:

**2-2-1 الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ**: تطبيقا للأحكام من ((المرسوم التنفيذي رقم 96-296 المؤرخ في 24 الربيع الثاني عام 1417 الموافق 08 سبتمبر 1996 والمتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب وتحديد قانونها الأساسي المعدل بالمرسوم التنفيذي رقم 98-231 المؤرخ في 19 ربيع الأول عام1419 الموافق13 يوليو 1998)) [1] وطبقا للمواد، 1 2 3)4 5 من المرسوم التنفيذي رقم 296- 96 وعملا بأحكام المادة16 من الأمر رقم 96-14-[2]وضعت تحت سلطة رئيس الحكومة، ويتولى الوزير المكلف بالتشغيل المتابعة العملية لجميع نشاطاتها، وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ويكون مقرها الجزائر العاصمة وتضطلع بالاتصال مع المؤسسات والهيئات المعنية.

**2-2-1-1 مهام الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب**:[3]هناك عدة مهامات تقوم ا الوكالة:

- تشجع كل الأشكال والتدابير المساعدة على ترقية تشغيل الشباب من خلال برامج التكوين والتشغيل والتوظيف الأول؛
- تفعيل دور المؤسسات المصغرة وجعلها أكثر تكاملا مع غيرها؛
- تقوم بتسيير مخصصات الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب، ومنها الإعانات والتخفيضات في نسب الفوائد؛
- تتابع الاستثمارات التي ينجزها الشباب أصحاب المشاريع، في إطار احترامهم لبنود دفتر الشروط؛
- إتاحة المعلومات الاقتصادية والتقنية والتشريعية والتنظيمية، لأصحاب المشاريع لممارسة نشاطاتهم؛
- خلق وتنمية روح المبادرة الفردية والإبداعية لدى الشباب؛
- تقديم الاستشارات لأصحاب المشاريع والمتعلقة بالتسيير المالي وتعبئة القروض؛
- إقامة علاقات مالية متواصلة مع البنوك والمؤسسات المالية، في إطار التركيب المالي لتمويل المشاريع وإنجازها واستغلالها؛
- تكلف جهات متخصصة بإعداد دراسات الجدوى وقوائم نموذجية للتجهيزات، وتنظيم دورات تدريبية لأصحاب المشاريع لتكوينهم وتحديد معارفهم في مجال التسيير والتنظيم.

**2-2-1-2 أشكال الاستثمار**: تدعم الوكالة شكلين من الاستثمار هما:

**أ- إستثمار الإنشاء**: يتعلق بإحداث مؤسسات مصغرة جديدة في جميع النشاطات بإستثناء النشاط التجاري، من طرف صاحب المشروع أو أصحاب المشاريع، وشروط الاستفادة منه هو:

- ان يكون شخص بطال؛
- ان يكون عمره يتراوح مابين 19 و35 سنة؛

---

[1] الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، **مجموعة النصوص التنظيمية لجهاز دعم تشغيل الشباب**، أكتوبر 1998 6 102.

[2] الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، **مجموعة النصوص التنظيمية لجهاز دعم تشغيل الشباب** مرجع سابق ذكره6 112.

[3] المادة 06 من المرسوم التنفيذي القانون 96-296، المؤرخ في 24 ربيع الثاني 1417 الموافق ل 08 سبتمبر 1996 **يتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب وتحديد قانونها الأساسي**، جريدة الرسمية العدد 52 6 9 ص 12-13.

- ان يشغل ثلاثة مناصب شغل دائمة؛
- يمكن رفع السن مسير المؤسسة إلى 40 سنة كحد أقصى؛
- ان يكون مؤهل ولديه مهارة في تخصص
- مساهمة فردية ليتم تمويل المشروع.

**ب– استثمار التوسيع:** تهتم الوكالة في توسيع المؤسسات المصغرة الراغبة في توسيع قدراتها الانتاجية، أو في نفس النشاط الأصلي.

**2–2–1–3 التركيبة المالية:** توجد صغتين من التمويل من خلال الوكالة تتمثل في:

**أ– التمويل الثنائي:** يتم بين صاحب المشروع المصغر والوكالة، هذه الصيغة من التمويل تضم المساهمة الشخصية لصاحب المشروع وسلف بدون تمنحه الوكالة وهذا وفق الجدول التالي:

**الجدول رقم (1–1): الهيكل المالي لصيغة التمويل الثنائي قبل 2011 إلى يومنا هذا**

| قبل التعديل2011 | | | بعد التعديل2012 | | |
|---|---|---|---|---|---|
| قيمة الاستثمار(دج) | المساهمة الشخصية | القرض بدون فائدة | قيمة الاستثمار(دج) | المساهمة الشخصية | القرض بدون فائدة |
| أقل من 2.000.000 دج | %75 | %25 | أقل من 5.000.000دج | %71 | %29 |
| من2000.001 دج إلى 10.000.000 | %80 | %20 | من5000.001 دج إلى 10.000.000 دج | %72 | %28 |

**المصدر**: منشورات الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب2012

**ب– التمويل الثلاثي:**تتم بين صاحب المشروع والوكالة والبنك، بحيث تضم المساهمة الشخصية لصاحب المشروع وسلف بدون فائدة التي تمنحه الوكالة، وقرض البنكي بفائدة مخفضة والتي تصل إلى حسب اخل تعديل من (60% إلى 95% في ولايات الهضاب العليا وجنوب، في القطاع البناء، الأشغال العمومية، الصناعات التحويلية، الفلاحة والصيد البحري والري )) وهذا وفق الجدول التالي:

**الجدول رقم(1–2): الهيكل المالي لصيغة التمويل الثلاثي**

| قبل التعديل 2011 | | | | بعد التعديل2012 | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| قيمة الاستثمار(دج) | المساهمة الشخصية | القرض بدون فائدة | القرض البنكي | قيمة الاستثمار(دج) | المساهمة الشخصية | القرض بدون فائدة | القرض البنكي |
| أقل من 2000.000 دج | %05 | %25 | %70 | أقل من 5.000.000 دج | %01 | %29 | %70 |
| من 2000.001 دج إلى 10.000.000 دج | %10 | %20 | %70 | من 5000.001دج إلى 10.000.000 دج | %02 | %28 | %70 |

**المصدر**: منشورات الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب 2012

**2-2-1-4 الامتيازات والإعانات المالية المقدمة من طرف الوكالة:**[1]

جاء بعد التعديل 2011 لأول مرة والتي تتمثل في : المكاتب الجماعية، قروض الكراء، ورشات متنقلة ولا تكون إلا في الاستثمارات الإنشاء، وهذا من خلال المرحلتين التاليتين:

**أولا – مرحلة الانجاز:** هنا يستفيد صاحب المشروع من:

**أ– الإعانات المالية:**

- قرض بدون فائدة يتغير حسب مبلغ الاستثمار؛
- قرض بدون فائدة يقدر ب (5.000.000 دج)موجه للشباب حاملي شهادات التكوين المهني،لاقتناء ورشات متنقلة لممارسة نشاطات تخص المجالات التالية: الترصيص،كهرباء،التبريد،الزجاج،دهن العمارات، مكانيك السيارات.
- قرض بدون فائدة يقدر ب (5.000.000دج)، للتكفل بإيجار المحلات المخصصة لإحداث أنشطة مقيمة.
- قرض بدون فائدة يقدر ب (دج 1.000.000)، لفائدة الشباب حاملي شهادات التعليم العالي للتكفل بإيجار المحلات الموجهة لإحداث مكاتب جماعية لممارسة النشاطات المتعلقة بمجلات طبية ومساعدي القضاء والخبراء المحاسبين ومحافظي الحسابات المعتمدين، ومكاتب الدراسات والمتابعة الخاصة بقطاعات البناء والأشغال العمومية والري.

هذه القروض الثلاثة لا تمنح إلا في صيغة التمويل الثلاثي.

**ب– الامتيازات**

- الإعفاء من حقوق عقود التسجيل؛
- الإعفاء من الرسم العقاري على الممتلكات المبنية؛
- الإعفاء من التخفيض من الرسوم الجمركية للأجهزة الانتاجية المستوردة؛
- الاستفادة من الرسم العقاري على البيانات.

**ثانيا– مرحلة الاستغلال:** تمنح امتيازات جبائية وشبه جبائية للمؤسسة المصغرة وذلك:

- لمدة 03 سنوات بداية من إنطلاق النشاط بالنسبة للمناطق العادية؛
- لمدة 06 سنوات بداية من إنطلاق النشاط بالنسبة للمناطق الخاصة؛

**وتتمثل في:**

- الإعفاء الكلي من الضريبة على الأرباح الشركات؛
- الإعفاء الكلي من الضريبة على الدخل الإجمالي؛
- الإعفاء الكلي من الرسم على النشاط المهني؛
- الإعفاء الكلي من الرسم على العقاري على البيانات؛
- الاستفادة من المعدل المخفض لاشتراكات أصحاب العمل فيما يتعلق بالمرتبات المدفوعة لإجراء المؤسسة؛

[1] منشورات الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب2012 .

بالإضافة إلى هذا يستفيد أصحاب المؤسسات المصغرة (أصحاب التمويل الثلاثي) من امتيازات هذا فيما يخص تمديد فترة التأجيل من دفع الفوائد بسنة واحدة، أما التسديد القرض البنكي ب 3 سنوات، بحيث تصبح مدة التسديد لا يمكن ان تقل عن ( 08 سنوات).

- الإعفاء من الرسم العقاري على الممتلكات المبنية؛
- الإعفاء من التخفيض من الرسوم الجمركية للأجهزة الانتاجية المستوردة؛
- الاستفادة من الرسم العقاري على البيانات.

**2-2-2 الصندوق الوطني لتأمين عن البطالة:**[1] عبارة عن هيئة حكومية جزائرية أنشأت في 1994 لمساعدة الفئة التي فقدت مناصب عملها لأسباب اقتصادية.

بموجب المرسوم التنفيذي رقم 04-01 المؤرخ في 10 ذو الحجة 1424 الموافق 3 جانفي 2004 المتمم للمرسوم التنفيذي رقم 94- 188 المؤرخ في 26 محرم 1415 الموافق 6 جويلية 2004[2]، بمأمورية جهاز دعم إحداث النشاطات، وبموجب المرسوم الرئاسي 10-156 المؤرخ في 2010/06/20 المعدل والمتمم للمرسوم الرئاسي 03-514 المؤرخ في ديسمبر 2003 اتخذت السلطات العمومية إجراءات جديدة لتلبية طموحات الفئة الاجتماعية المعنية ترمي أساسا إلى تطوير وتحويل ثقافة المقاولة بحيث أدخلت تعديلات على الجهاز تتضمن:

- تخفيض مدة التسجيل في الوكالة الوطنية للتشغيل شهر واحد بدلا من ستة أشهر؛
- رفع مستوى الاستثمار من 05 ملايين دج إلى 10 ملايين دج؛
- الالتحاق بالجهاز من 30 سنة بدلا من 35 سنة؛
- إحداث نشاط، وتوسيع إمكانيات إنتاج السلع والخدمات.

جاء بيان مجلس الوزراء المنعقد في 11 فيفري 2011 بالتعديلات والعديد من التسهيلات من الجانب المهام والتركيبة المالية والإعانات المالية والامتيازات:

**2-2-2-1 المهام:** إعداد استراتيجية واضحة، وتخصيص لأصحاب المشاريع فضاء يضمن التوفيق المهني الاجتماعي تماشيا مع الأسس القانونية المسيرة لجهاز دعم إحداث وتوسيع النشاطات من طرف البطالين ذوي المشاريع؛

- إرساء ميكانيزمات داخلية وبناء شراكة وطيدة مع وزارات ومؤسسات تعمل على تجسيد صلاحياته الجديدة؛
- تقديم خدمات لذوي المشاريع عبر مراكز المتخصصة في المرافقة الشخصية طيلة مراحل إنشاء النشاط والتصديق على الخبرات المهنية والمساعدة على دراسة المشاريع المعروضة على لجان الانتقاء والاعتماد.

**2-2-2-2 التركيبة المالية:** ترتكز الاستثمارات المنجزة في الميدان على أساس نمط تمويل ثلاثي يشترك فيه ثلاثة أطراف صاحب المشروع، البنوك، الوكالة الداعمة، وفق مايلي:

[1] وثيقة تعريفية حول الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة [www.cnac.dz [[On line، تصفح يوم:2012/12/16.

[2] Dépliant de la caisse nationale d'assurance et chômage, CNAC .2012

**الجدول رقم (1-3): التركيبة المالية للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة قبل وبعد 2011**

| قبل التعديل 2011 | | | | بعد التعديل2012 | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| قيمة الاستثمار(دج) | المساهمة الشخصية | القرض بدون فائدة | القرض البنكي | قيمة الاستثمار(دج) | المساهمة الشخصية | القرض بدون فائدة | القرض البنكي |
| أقل من 2.000.000 | %05 | %25 | %70 | أقل من 5.000.000 | %01 | %29 | %70 |
| من 2000.001 إلى 10.000.000 | %10 | %20 | %70 | من 5000.001 إلى 10.000.000 | %02 | %28 | %70 |

Dépliant de la caisse nationale d'assurance et chômage, CNAC 2012

### 2-2-2-3 الامتيازات والإعانات المالية[1]

- سلفه غير مكافئة (بدون فائدة ) تتراوح بين 28% و29 % من كلفة الاستثمار الإجمالي؛
- مرافقة شخصية من طرف مستشار منشط يهتم بتركيب المشروع وإعداد الدراسة التقنية (الاقتصادية)؛
- مساعدة تقنية من طرف نفس المستشار المنشط أثناء عرض المشروع، أمام لجنة الانتقاء والاعتماد؛
- متابعة دائمة في مرحلتي الانجاز والاستغلال؛
- التكفل بالتكاليف المرتقبة المتعلقة بالنفقات والخبرات؛
- التكفل بالتكاليف المتعلقة بالتصديق على مؤهلات أصحاب المشاريع الذين يتعذر عليهم تقديم المستندات المثبتة للمهارات، بإجراء امتحانات مهنية على مستوى المؤسسات التكوينية.
- بالإضافة إلى جميع الامتيازات المقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب والاختلاف فقط في السن

**2-2-3 الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر**: أنشأت الوكالة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 04-14 المؤرخ في 22جانفي2004، وهي تمثل إحدى أدوات تجسيد سياسة الحكومة فيما يخص محاربة البطالة وعدم الاستقرار،[2]وأكدا رئيس دائرة القروض المصغرة بالبنك الوطني الجزائري السيد: رحال عبد اللطيف، أن البنك قام بتمويل العديد من المشاريع في ذات الإطار.

**2-2-3-1 التسمية والمقر:**[3] طبقا لأحكام المادة 7 من المرسوم الرئاسي رقم 04- 13 المؤرخ في 29 ذي القعدة عام 1424 الموافق 22 يناير سنة 2004 والمتعلق بجهاز القرض المصغر، تحدث هيئة ذات طابع خاص تسري عليها أحكام هذا المرسوم، تسمى الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر وتدعى في صلب النص"**الوكالة**" وتوضع الوكالة تحت سلطة رئيس الحكومة، ويتولى الوزير المكلف بالتشغيل المتابعة العملية لمجمل نشاطات الوكالة وفقا لأحكام هذا المرسوم، وتتمتع الوكالة بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وكذلك أن يكون مقرها بمدينة الجزائر

[1] Dépliant de la caisse nationale d'assurance et chômage, CNAC 2012.

[2] الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر، **الوكالة مهامها وتنظيمها**، في: رسالة الوكالة: ع11 2012 ص2.

[3] المرسوم التنفيذي رقم 03-107 المؤرخ في 5 مارس سنة 2003 المتعلق بصلاحيات وزير التشغيل والتضامن الوطني الجريدة الرسمية، ع06 2003.

ويمكن نقله إلى أي مكان أخر من التراب الوطني بموجب مرسوم تنفيذي آخر يتخذ بناء على تقرير من الوزير المكلف بالتشغيل.

**2-2-3-2 الأطر التنظيمية التسييرية للوكالة** : يرتكز تنظيم الوكالة على مديرية عامة و(49) فرعا على مستوى محلي تسمى " **التنسيقيات الولائية** " وألان أصبحت تسمى مديريات وذلك في جوان 2013 وهي موجودة في كل ولاية إلى جانب ممثل الوكالة في كل دائرة ويسمى" **المرافق** " وهذا النموذج يمكن من تنفيذ العمل الجواري وتقصير الآجال لاتخاذ القرارات السريعة والمناسبة، وتعتمد الوكالة على هياكلها بالتنسيق مع باقي هيأت ووكالات التشغيل وإشراك جمعيات من المجتمع المدني، من أجل الوصول إلى أكبر عدد من أصحاب المبادرات وذلك بتنظيم حملات إعلامية وتحسيسية وبالاحتكاك المباشر بالفئات التي يقصدها الجهاز.[1]

**2-2-3-3 الشروط الاقتصادية والإدارية لتدعيم المؤسسات المصغرة:**

**أولا- الشروط الإدارية:** يستفيد من الإعانات المنصوص عليها في إطار القرض المصغر المواطنون الذين يستوفون الشروط المجتمعة الآتية: [2]

- أن يبلغوا من العمر 18 سنة فما فوق؛
- أن يكونوا بدون دخل أو ذوي دخل ضعيف غير مستقر وغير منتظم؛
- أن يتوفروا على إقامة مستقرة؛
- أن يكونوا ذوي مهارات لها علاقة بالنشاط المرتقب؛
- ألا يكونوا قد استفادوا من مساعدة أخرى لإحداث الأنشطة؛
- أن يقدموا مساهمة شخصية بمستوى يطابق الحد المبين في المادتين 3 و4 أدناه؛
- التمتع بالكفاءة التي تتوافق مع المشروع المرغوب إنجازه؛
- عدم الاستفادة من مساعدات أخرى للإنشاء نشاطات (عدم الانخراط في أحد الأجهزة المذكورة أنفا وهي الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب والصندوق الوطني للتأمين على البطالة).

**ثانيا- الشروط الاقتصادية:**

- أن يوفر المشروع وظائف عمل جديدة؛
- أن يستخدم المشروع تكنولوجيا الحديثة؛
- أن تتميز منتجات أو خدمات الشروع بالجودة والنوعية؛
- أن يكون للمشروع جدوى فنية واقتصادية؛
- أن يدر المشروع دخلا لأصحابه.

---

[1] محمد قرقب، **التوجيه والإرشاد في برامج وأجهزة التشغيل بالجزائر**، الندوة الإقليمية حول: دور الإرشاد والتوجيه المهني في تشغيل الشباب، منظمة العمل العربية، مكتب العمل العربي، طرابلس، 2005 17.

[2] المرسوم التنفيذي رقم 04-14 المؤرخ في 22 يناير سنة 2004 المتعلق بإنشاء الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر وتحديد قانونها الأساسي، الجريدة الرسمية، ع05 .2004

**2-2-3-4 المساعدات التي تقدمها الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر:** تقوم الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بنوعين من المساعدات كمايلي:

**أولا- مساعدات تقنية:** تسهر الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر على تقديم الدعم والنصائح ومرافقة أصحاب المشاريع، أو الشباب أو البطالين حاملي المشاريع بالنسبة للأجهزة الأخرى، طيلة فترة انجازهم لمشاريعهم، وهذا بتقديم كل المساعدات التقنية والنصائح اللازمة التي تفيد الشباب على فهم فكرة مشاريعهم ودراستها من الناحية التقنية والاقتصادية والاجتماعية.

**ثانيا- مساعدات مالية قبل 2011 وبعد 2011:** تتمثل هذه المساعدات في قروض تمنحها الوكالة تختلف نسبتها باختلاف طبيعة وسقف الاستثمار الصغير المراد إنجازه على النحو التالي.

قيمة القروض البنكية كانت تتراوح مابين 50.000 دج و400.000دج وهذا مبينا وفق الجدول التالي:

**الجدول رقم(1-4): التمويل الثلاثي قبل 2011**

| قيمة القرض بالدينار الجزائري | المساهمة الشخصية | القرض بدون فائدة | القرض البنكي | نسبة تخفيض الفائدة | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | المناطق العادية | المناطق الخاصة |
| من 50.000 إلى 400.000 | %5 -%3 | %27-%25 | %70 | %80 | %90 |

**المصدر: مطويات خاصة بالوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر حول كيفيات الاستفادة من القرض المصغر2013**

أما عن مساعدات مالية وبعد 2011 موضحة في الجدول التالي:

**الجدول رقم(1-5): التمويل الثلاثي بعد 2011**

| قيمة القرض بالدينار الجزائري | المساهمة الشخصية | القرض بدون فائدة | القرض البنكي | نسبة تخفيض الفائدة | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | المناطق العادية | المناطق الخاصة |
| من100.000إلى 1000.000 | %1 | %29 | %70 | %80 | %95 |

**المصدر: مطويات خاصة بالوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر حول كيفيات الاستفادة من القرض المصغر2013**

**ثالثا- كيفية السداد في ظل القوانين الجديدة بعد 2011**

يبدأ السداد بعد مرور ثلاث سنوات من الاستلام المستفيد للمشروع،وبعد ذلك يتم تسديد القرض لمدة 05 سنوات، وفي هذه الفترة يكون قد استفاد من 08 سنوات من الامتيازات والإعفاءات الجبائية ،ثم يأتي بعد ذلك تسديد سلف بدون فوائد لصالح الوكالة المعنية أي يصبح مدة تسديد القرض الإجمالي لتمويل الثلاثي 11 سنة.

**2-2-4 الصناعة التقليدية في الجزائر:**[1] أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي 442/03 المؤرخ في 2003/11/29 للإشراف على قطاع الصناعة التقليدية من خلال القيام بـ:

[1] مطوية مديرية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، ولاية الاغواط،2011.

- تنفيذ الاستراتجيات وبرامج النشاطات القطاعية التي تعدها الوزارة وتقييم أثارها وتقديم حصيلة نشاطاتها؛
- تدعيم أعمال الحركة الجمعوية المهنية وفضاءات الوسيطية والهيئات ذات العلاقة بالمؤسسات المصغرة وتنشيطها؛
- جمع المعلومات والمعطيات الاقتصادية والإحصائية المتعلقة بالقطاع؛
- القيام بالتحقيقات والدراسات ذات الطابع التقني والاقتصادي؛
- تنفيذ تدابير ترقية أنشطة الصناعة التقليدية وتدعيمها وتقييم آثارها؛
- تأطير التظاهرات الاقتصادية لترقية الصناعة التقليدية وتدعيمها.

وإنطلاقا من رغبة السلطة العمومية في دعم قطاع الصناعات التقليدية لأهداف مسطرة، واعتبارا للعراقيل المذكورة سابقا، قامت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، باعتبارها الوصية على القطاع بإعداد واقتراح إستراتيجية لتنمية الصناعات التقليدية على آفاق 2010 والتي تحدد الإجراءات الملائمة للنهوض بالقطاع والتي صادق عليها مجلس الحكومة، وتتمثل الإجراءات الرئيسية فيما يلي:[1]

**2-2-4-1 دعم التطير عن طريق:**

- دعم نشاط الحركة الجمعوية المهنية حيث تمثل شريكا ذا مصداقية باتجاه السلطات العمومية؛
- رفع عدد غرف الصناعة التقليدية قصد تقريبها من الحرفيين.

**2-2-4-2 تنظيم وتحسين شبكة التموين بالمواد الأولية والتجهيزات وتسويق المنتجات عبر:**

- منح تدابير تحفيزية لإحداث تجمعات للتموين؛
- دعم بروز شبكات لتسويق المنتوج في الأسواق الداخلية والخارجية؛
- إحداث دور للصناعة التقليدية وأروقة عرض وبيع للمنتجات عبر الولايات؛
- تنظيم تظاهرات ترقوية لنشاطات الصناعة التقليدية والمنتوج على المستوى الوطني والدولي؛
- وضع جهاز ضمان نوعية المنتوج التقليدي؛
- تكييف المنتوج التقليدي مع متطلبات الأسواق.

**2-2-4-3 ترقية العنصر البشري ورفع مستوى التأهيل عن طريق:**

- تكييف برامج التكوين المهني مع متطلبات وخصوصيات مهن الصناعة التقليدية؛
- تحسين إمكانيات التدخل لإطارات غرف الصناعة التقليدية والحرف؛
- القيام بعمليات التكوين والتمهين.

**2-2-4-4 تحسين نظام الإعلام والاتصال عن طريق:**

- توفير وسائل حديثة لمعالجة المعلومات قصد المساعدة في أخذ القرارات ( الإعلام الآلي )؛
- إنجاز دعائم للاتصال مختلفة الأشكال.

وطبقا لتصريحات وزير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية شرع القطاع في إنجاز عدد من النشاطات نذكر منها:

[1] وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية [On line]]www. Pmepmi.dz ، تصفح يوم:2012/06/13

- توسيع شبكة غرف الصناعة التقليدية والحرف إلى 30 غرفة مع إعطاء الأولوية لمناطق الجنوب حتى يتسنى إزالة مشاكل البعد وعزلة هذه المناطق؛
- التخفيف من العجز الملاحظ في مجال المحلات المهنية للمساهمة في بروز أقطاب للصناعة التقليدية؛
- إنشاء 12 رواق عرض وبيع منتجات للصناعة التقليدية على مستوى غرف الصناعة التقليدية لدعم الجهود المبذولة في مجال الدعاية والتسويق؛
- دعم أكثر 1019 مشروعا لإنشاء نشاطات الصناعة التقليدية في الوسط الريفي؛
- تكوين أكثر 2400 شاب في حرف الصناعة التقليدية عن طريق التمهين؛
- تنظيم أكثر 15 معارض للصناعة التقليدية على المستوى الوطني، والمشاركة في 30 تظاهرة دولية من بينها 15 في إطار سنة الجزائر بفرنسا؛
- تنظيم أكثر03 مسابقات وطنية لاختيار أحسن منتوج للصناعة التقليدية والفنية؛
- دعم المهرجانات الوطنية للصناعة التقليدية ( عيد الزربية بغرداية ،...)، وإعطائها بعد إعلامي وسياحي وتنظيمها تحت الرعاية السامية للسلطة العمومية ( الوزارة، رئيس الجمهورية).

**2-3 الوكالة الوطنية لدعم وترقية الاستثمار (ANDI) والهيئات المكملة لها:**

طبقا للأمر رقم 01-03 المؤرخ في 20 أوت 2001 المتعلق بتطوير الاستثمار المعدل والمتمم بالأمر رقم 06-08 المؤرخ في 15 جويلية 2006[1] هي مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تهدف لـ:

– تقليص آجال منح التراخيص اللازمة إلى 30 يوما بدلا من 60 يوما في الوكالة السابقة التي حلت محلها أي بغية تقليص أجال الإجراءات الإدارية والقانونية لإقامة المشاريع ؛[2]

– اقتناء أصول تندرج في إطار استحداث نشاطات جديدة؛

– توسيع قدرات الإنتاج أو إعادة التأهيل، وإعادة الهيكلة؛

– المساهمة في رأس مال المؤسسة على شكل مساهمات نقدية أو عينية.

**2-3-1 مهام الوكالة:** لقد أوكلت العديد من المهام لهذه الوكالة منها:[3]

- ضمان ترقية، تنمية ومتابعة الاستثمارات؛
- عدم المساس بالامتيازات المحصل عليها؛
- إبرام المعاهدات والاتفاقيات الدولية الثنائية أو المتعددة الأطراف، لتشجيع وحماية الاستثمارات؛
- إمكانية الطعن الإداري والقانوني؛
- إستقبال وإعلام ومساعدة المستثمرين المحليين والأجانب؛
- منح الامتيازات المرتبطة بالاستثمار؛
- تسيير صندوق دعم الاستثمارات؛

[1] Dépliant de L'ANDI 2010.
[2] Op.cit.
[3] Guide de L'investissement et de l'investisseur, ANDI, 2002/2004, P 41.

- إمكانية اللجوء إلى التحكيم الدولي في حالة نزاع بين الدولة الجزائرية والمستثمرين الغير مقيمين؛[1]
- تسهيل الإجراءات المتعلقة بإقامة المشاريع من خدمات الشباك الموحد الذي يضم جميع المصالح الإدارية ذات العلاقة بالاستثمار؛[2]
- ضمان التزام المستثمرين بدفاتر الشروط المتعلقة بالاستثمار.
- تقديم التسهيلات الجمركية الخاصة بوسائل الإنتاج والمواد الأولية.

**2-3-2 الهيئات المكملة للوكالة:**ترافق إنشاء الوكالة إيجاد مجموعة من الهيئات المكملة لأنشطتها والمسهلة لتأدية مهامها وهي:[3]

**2-3-2-1 المجلس الوطني للاستثمار**: وهو مكلف بمايلي:[4]

- اقتراح إستراتيجية وأولويات الاستثمار؛
- اقتراح تدابير محفزة للاستثمار لمسايرة للتطورات الاقتصادية.
- تحديد الامتيازات وأشكال دعم الاستثمارات؛
- تشجيع إنشاء وتنمية المؤسسات والأدوات المالية المتعلقة بتمويل الاستثمارات.
- يقترح على الحكومة كل القرارات والتدابير الضرورية لتنفيذ، ترتيب دعم الاستثمار وتشجيعه.

**2-3-2-2 الشباك الموحد أو الوحيد:** وهو تابع للوكالة ويضم الأدوات والتنظيمات التي لها علاقة بالاستثمار، ويقوم بتقديم الخدمات الإدارية الضرورية بالتنسيق مع الجهات والهيئات المعنية بإنشاء المشاريع[5]، ومنها المركز الوطني للسجل التجاري ومديرية الضرائب، الوكالة العقارية، لجان دعم المشاريع المحلية وترقيتها، مديرية السكن والتعمير، مديرية التشغيل، مديرية الخزينة، والبلديات المعنية التي تكون ممثلة في هذا الشباك الموحد، من أجل تخفيف وتسهيل الإجراءات التأسيسية للشركات وإنجاز المشاريع بشكل لامركزي[6] على مستوى الولايات المعنية.

**2-3-2-3 صندوق دعم الاستثمار:** وهو مكلف بتمويل المساعدات التي تقدمها الدولة للمستثمرين على شكل امتيازات لتغطية تكاليف أعمال القاعدة الهيكلية اللازمة لإنجاز الاستثمارات.

**2-4 لجان دعم وترقية الاستثمارات المحلية وبورصات المناولة والشراكة**

**2-4-1 لجان دعم وترقية الاستثمارات المحلية: (CALPI)** أنشئت سنة 1994 وهي لجان على مستوى المحلي ممثلة في الولاية والدوائر والبلديات، مكلفة بتوفير الإعلام الكافي للمستثمرين، حول الأراضي والمواقع المخصصة لإنشاء المشاريع، وتقدم القرارات المتعلقة بتخصيص الأراضي لأصحاب المشاريع.[7]

---

[1] Dépliant de L'ANDI 2010

[2] Op.cit.

[3] صالح صالحي **أساليب وتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري**، مرجع سابق ذكره ص 183- 184.

[4] المادة 19 من الأمر 03/01، مرجع سبق ذكره، ص 07.

[5] المادة 23 فقرة 101 02، من الأمر 03/01، مرجع سبق ذكره، ص 08.

[6] المادة 24 من الأمر 03/01، مرجع سبق ذكره، ص 08.

[7] صالح صالحي **أساليب وتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري**، مرجع سابق الذكر 4 1 ص 183- 184.

وبموجب هذه العملية قد تصبح بعض المناطق موضع جذب ويذلك تحقق هذه المؤسسات أحد أهدافها، وهي المساهمة في التنمية المحلية وتحقيق الإدماج والتكامل بين المناطق[1].

**2-4-2 بورصات المناولة والشراكة:** وهي عبارة عن جمعيات ذات منفعة عامة، أنشأت سنة 1991، بمساعدة برنامج الأمم المتحدة، تستمد طابعها القانون من قانون 90-31 المؤرخ في 1990/12/04، الخاص بالجمعيات، وتهدف بورصات المناولة والشراكة إلى تحقيق المهام التالية:

-الاستغلال الأمثل للقدرات الانتاجية التي تمتاز ا الصناعات الموجودة؛

- إعلام وتوجيه المؤسسات وتزويدها بالوثائق الأزمة؛
- تقديم المساعدات الاستشارية والمعلومات الأزمة للمؤسسات؛
- إعداد المؤسسات الجزائرية للمشاركة في المعارض والتظاهرات الاقتصادية؛
- بناء الربط والتكامل بين المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة والكبيرة؛
- تحقيق تكثيف النسيج المؤسساتي وتشجيع إنشاء مؤسسات مصغرة في مجال المقاولة من الباطن؛

وقد تم استحداث مجلس وطني مكلف بترقية المناولة بموجب القانون التوجيهي لسنة 2001 الخاص بترقية المؤسسات المصغرة من أجل دعم بورصات المناولة يتولى مايلي[2]:

- اقتراح كل التدابير التي من شأنها تحقيق اندماج أحسن للاقتصاد؛
- تشجيع كل أشكال الشراكة مع الكبار أرباب العمل الوطنيين وأجانب؛
- تشجيع التحاق المؤسسات المصغرة بالتيار العالمي للمناولة.
- تنسيق نشاطات بورصات المناولة والشراكة الجزائرية فيما بينها؛
- تشجيع قدرات المؤسسات المصغرة في ميدان المناولة؛

وتوجد حاليا أربعة بورصات للمناولة والشراكة على مستوى القطر الجزائري ( الجزائر العاصمة، وهران، قسنطينة غرداية)، ويبقى نشر ثقافة المقاولة من الباطن من أحد الميادين التي تضمن تأهيل المؤسسات المصغرة الجزائرية وخصوصا مع المؤسسات الأجنبية العاملة بالجزائر.

**2-4-3 شركة الجزائرية للإستثمار:** تعد الجزائر استثمار شركة ذات رأس مال إستثماري مدعمة برأس مال إجتماعي يقدر بمليار دج يملكه بنك الفلاحة للتنمية المحلية ب 70% ، والصندوق الوطني لتوفير والاحتياط ب 30% ، كلفت بالتسيير لحساب صناديق الاستثمار الخاصة بولايات: عين الدفلة، الجزائر العاصمة، المدية، عين تمونشت، غيليزان، تلمسان، بسكرة، ورقلة، تمنراست، اليزي.

وهي تقنية تمويل من خلال مساهمات بنسبة ضئيلة ومؤقتا في رأس مال الشركة ويأتي في عدة صيغ:

- رأسمال الخطر لتمويل إنشاء مؤسسة؛
- رأسمال التطوير الموجه لتمويل تطوير المؤسسة؛

---

[1] مباركي محمد الهادي، المؤسسة المصغرة" **المفهوم والدور المرتقب**"" من مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة، العدد 11 138.

[2] المادة 21 فقرة 02، من القانون التوجيهي 18/01، مرجع سبق ذكره، ص ص 07- 08.

- رأسمال التحويل لمرافقة تحويل أو التنازل المؤسسة أو إعادة شراء المساهمات ( بالنسبة لشركات مساهمات الدولة) أو الحصص الاجتماعية ( للشركات ذات المسؤولية المحدودة ) التي تعد لرأسمال استثمار أخر.
- تعزيز رأس المال الخاص بالمؤسسة التي تستفيد من التمويل وكذا تحسين قدرات الاقتراض لدى البنوك؛
- إشراك شريك رأس مال الاستثماري يكون دون ضمانات حقيقية شخصية وبالتالي فإن الشركة "تتقاسم الخسائر والأرباح بقدر مشاركتها ".

والشركة لا تتدخل بشكل مباشر في تسيير المؤسسة المصغرة التي تطلب تدخلها، فما هي إلا مقدم لرأس مال يبحث عن مردود، ويحدد القانون لشركة رأس المال الاستثماري أقصى نسبة مشاركة ب 49% في رأسمال الشركة، ومدة المشاركة تتراوح بين 5-7 سنوات، قصد السماح لأكبر عدد ممكن من المؤسسات المصغرة الاستفادة من تدخلات الشركة.

غير يمكن التفاوض حول أدنى مدة التي تم تحديدها في خمس سنوات للاستفادة من المزايا الجبائية التي ينص عليها القانون 06- 11 المؤرخ في 2006/06/04 والمتعلق بشركة رأس المال الاستثماري، ومجال تدخلها يخص كل المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة الخاضعة للقانون الجزائري بالقطاعين العام والخاص والتي تنشط في إنتاج السلع والخدمات.

أما فيما يخص الإجراءات الواجب إتباعها للاستفادة من تمويل الشركة هي نفسها الخاصة بإنشاء المؤسسات المصغرة أو التوسيع نشاط شركة غير ان مايميزها هو كيفية التدخل والوثائق الواجب تقديمها للشركة.

وبخصوص كيفية الخروج في حالة رأس مال الاستثماري فإنه خلافا لتسديد القروض المصرفية والتي تتم عن طريق المساهمة حسب الطرق التي يحددها الجانبان، في عقد الذي يحمل اسم عقد المساهمين[1]

- التنازل بالأغلبية بالتراضي عن أغلبية رأس المال الاستثماري لنتعامل صناعي من القطاع أو لصندوق إستثمار؛
- التنازل عن حصة من رأس مال عن طريق اللجوء إلى البورصة، وقد باشرت الشركة مهامها بصورة فعلية منذ مارس 2011، وتلقت أكثر من 50 طلبا قبل الانطلاق الفعلي لنشاطها.

[1] يوسف لشعب، المدير العام لشركة رأس مال الاستثماري " الجزائر استثمار "[[On line]www.elmoudjahid.com ، تصفح يوم:2012/09/10

## المبحث الثالث :تكنولوجيات المعلومات والاتصال ومتطلبات الإبداع والابتكار داخل المؤسسة المصغرة

### مطلب إستراتيجي

تعمل المؤسسات المصغرة، كغيرها من المؤسسات، في ظل بيئة نشاط تمتاز بظروفها المتغيرة والمعقدة لاسيما مع تزايد وتيرة العولمة والتغيرات العلمية والتكنولوجية السريعة، مما يجعلها تكابد، بكل ما أوتيت من قوة وعزيمة وذكاء، قصد المحافظة على بقائها وإستمراريتها في السوق، عن طريق تطبيق نشاط الابتكار والإبداع.

وفي إطار التمهيد لأنشطة الإبداع وريادة الأعمال، أطلقت الحكومة الجزائرية العديد من المبادرات في مسارات مختلفة بدف توفير الظروف الملائمة للإستثمار في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وتركز هذه المسارات على تنظيم الاتصالات السلكية واللاسلكية وإنشاء مجمعات أعمال، وإطلاق برامج الحضانة وتطوير المبدعين وأصحاب المشاريع في المستقبل وبدء شراكات على الصعيدين المحلي والعالمي.

**3-1 تكنولوجيات المعلومات و الإتصال كأحد المتطّلبات التكنولوجية لتأهيل المؤسسات المصغرة**

تعد الدعائم المعلوماتية من أهم المتطّلبات التكنولوجية لتأهيل المؤسسات المصغرة في البلدان الناشئة و المتقدمة على حد سواء، فالثورة الصناعية الثالثة فتحت آفاقا واسعة و حلولا تكنولوجية متعددة أمام هذا النوع من المنشآت لتطبيق عدة أساليب جديدة في العمل و ممارسة أنشطة حديثة كالتجارة الإلكترونية التي تقوم بالدرجة الأولى على استخدام هذه التكنولوجيات، بالإضافة إلى المكاسب التنظيمية، الإنتاجية، والمعرفية التي يوّفرها إدماج هذه الوسائل التكنولوجية في وظائف هذه المؤسسات،وهذا من خلال:

- العمليات التي تسمح من خلال عمل بطريقة واضحة للبحث العلمي، بتحسين التقنيات الأساسية و تطبيق المعارف العلمية من أجل تطوير الإنتاج الصناعي؛[1]
- بناء و تعزيز مزاياها التنافسية كما أن وجود التكنولوجيا ونظام معلومات مضبوط وشمولي لكل النقاط الحساسة في البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسات من شأنه أن يساهم بقسط كبير مع توّفر عوامل أخرى في ضمان استمراريتها؛[2]

**3-1-1 الدور الإستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال:** في هذا الإطار تقف المؤسسة المصغرة أمام رهان حقيقي يتمثل في متابعة التطور والاستمرارية والنمو السريع للتكنولوجيا والاستفادة من مزاياها من خلال رؤية المؤسسة المصغرة في إطار إستراتيجية تنافسية ديناميكية.

**3-1-2 تكنولوجيا المعلومات والاتصال مورد استراتيجي وتنظيمي:** تعد ذات أهمية دون التحكم في أنظمة المعلومات، التغيير والتمهين، وهنا عرفت أنظمة المعلومات تغيرات عميقة بفضل تطوير تكنولوجية المعلومات والاتصال[3] بحيث غيرت بشكل أساسي العلاقات على مستوى الزمن وفيما يخص النطاق تقليص المسافة واختصارها.

---

[1] Wikipedia, **une encyclopédie libre**. [ En ligne ]. http:// fr.www.wikipedia.org. 2013-02-13

[2] قرين علي وهبال عبد المالك، **تسيير الموارد التكنولوجية و تطوير الإبداع التكنولوجي في المؤسسة** الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات :المعرفة( الركيزة الجديدة و التحدي التنافسي للمؤسسات و الإقتصاديات، بسكرة الجزائر يومي 12 و 13 نوفمبر 2005 ص76.

[3] عمر عزاوي، محمد عجيلة، **مؤسسات المعرفة والثقافة المؤسسات الاقتصادية**: رؤية مستقبلية، مجلة الباحث ، العدد 04 2006 6 0 57.

من هنا تأتي أهمية المعلومة نظام المعلومات والتي تعد بمثابة الغذاء لجميع الوحدات وأقسام المؤسسة بما تحتاج إليه لأداء مهامها وأعمالها، إذ تشكل مورد استراتيجي لها، والتي توفرها بالمواصفات الدقة والوقت والثقة.

يمكن إبراز أهمية المعلومات بشكل فعلي من خلال استعمالاتها والتي نوردها باختصار كما يلي:[1]

- المعلومة أداة مساعدة على سيرورة العملية التسييرية في المؤسسة وتجسد ذلك من خلال الدور الذي تلعبه في التنسيق بين الوحدات؛
- أداة من أدوات ووسائل للاتصال في المؤسسة ويتجسد ذلك من خلال الدور الذي تلعبه في تسهيل عملية الاتصال الداخلي بين الوحدات والاتصال الخارجي بالمحيط، وسلاحا تواجه به المنافسة الحادة؛
- وسيلة تأثير على أفراد المؤسسة بتعريف الأفراد وتعليمهم وكذا تكوينهم وترقيتهم لزيادة خبرتهم وكفاءتهم؛

وعن التطبيقات الإستراتيجية لنظم المعلومات يمكن أن تضيف عدة مزايا في التحليل.

**3-1-3 مبررات بناء نظم المعلومات الإستراتيجية:** وهذا مايقدم التبريرات اللازمة لبناء نظم المعلومات الإستراتيجية.[2]

**أولا- العائد على الاستثمار**:استخدام الأدوات التقليدية الكمية، مثل التحليل المالي للتكلفة والعائد التي يمكن من تقدير تكلفة التطوير والتشغيل وتخفيض تكلفة المؤسسة وخلق العائد بما يمكن من تحديد التكلفة الصافية عبر الزمن.

**ثانيا- الموائمة الإستراتيجية:** تدعيم مباشرة بواسطة النظم الإستراتيجية المؤسسة.

**ثالثا- المميزات التنافسية:** خلق قيمة من منتجات المؤسسة الجديدة أو زيادة الحصة السوقية.

**رابعا- المعلومات الإدارية:** تقديم معلومات عن المفاهيم الأساسية للمؤسسة والأساسيات التي يجب أن تنفذ بجدية لضمان نجاحها.

**خامسا- الاستجابة التنافسية:** أنشطة تكنولوجيا المعلومات التي تهدف إلى اللحاق بالمنافسين أو تخطيهم بطرق يصعب معهم تقليدها أو التغلب عليها.

**سادسا- بناء هيكل نظم المعلومات الإستراتيجية:** الاستثمارات الضرورية التي تساعد التطبيقات المتتابعة أن تحدث.[3]

ويلاحظ أن تبرير وجود نظام المعلومات الاستراتيجي يتم عبر مرور فترة زمنية وفي كثير من الأحيان يرجع نجاحها لعوامل البرامج التنظيمية التي تكون خارج نطاق نظم المعلومات نفسها .

**سابعا- إستخدام الأنظمة الإستراتيجية للمعلومات:** ومما زاد من انتشار وتوسع استخدام الأنظمة الإستراتيجية للمعلومات مايلي:

- أن تخفيض الأسعار وزيادة المعلومات المتاحة وتكنولوجيا الاتصالات، جعل هناك إمكانية لتطبيقات جديدة؛

---

[1] بن بوزيد شهرزاد، **دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة احمد بوقرة بومرداس، 2011-2012 ص 100.

[2] نادية العارف، **الإدارة الإستراتيجية**، الدار الجامعية، مصر، 2001 ص 206-110.

[3] نادية العارف **الإدارة الإستراتيجية** مرجع سبق ذكره ص 110.

- زاد تملك المديرين للأسهم من زيادة الطلب على استخدام كل الموارد المتاحة (أفراد، رأس مال، معلومات) للحصول على مميزات تنافسية، وأصبح المديرون يبحثون عن إمكانية الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات ليس كتكلفة بل كمورد يمكن أن يطبق الفعالية للحصول على مميزات؛
- ضغط المنافسة المحلية والأجنبية تدفع المؤسسات المصغرة لاستخدام كل مورد متاح لتحقيق مميزات، فاستخدام الميكنة في المصانع والإنسان الآلي وطرق الإنتاج في الوقت المحدد ونظام المخزون الصفري وغيرها، ربط المعلومات ونظم المعلومات بين المؤسسة وموردیها ومستهلكيها للحصول على ميزة تنافسية على نطاق عالمي خاصة وأن الاتصالات الإلكترونية قضت على الحدود الدولية وخلقت الأسواق العالمية (marchés global)؛

**3-1-4 تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتحقيق ميزات تنافسية:** الميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق إستراتيجية تجعلها في مركز أفضل من المؤسسات الأخرى العاملة في نفس القطاع، وذلك من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات المادية والمالية والتنظيمية والمعلوماتية، وتحكم في تكنولوجية المعلومات والاتصال.[1]

ولتحديد كيف يمكن لنظم تكنولوجية المعلومات أن تقدم ميزات تنافسية لابد من فهم علاقة المؤسسة بالبيئة المحيطة ا، ولكي يمكن استخدام نظم المعلومات كسلاح استراتيجي لابد من التعرف على الفرص الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة، حيث يمكن لنظام المعلومات أن يقدم للمؤسسة مميزات تنافسية تفوق منافسيها، هذان النموذجان هما نموذج سلسلة القيمة ونموذج القوى التنافسية.[2]

**3-1-4-1 نموذج القوى التنافسية:** نموذج يستخدم لوصف التداخل بين الفرص والتهديدات التي تؤثر في استراتيجية المؤسسة والقدرة على المنافسة، هذه المؤسسة التي تواجه مجموعة من التهديدات الخارجية ومجموعة من الفرص المتاحة، فهناك التهديد الذي يتمثل في دخول منافسين جدد للسوق، الضغوط الناتجة عن وجود منتجات أو خدمات بديلة قوة مساومة الموردين والمنافسين التقليديين للمؤسسة.

يمكن تحقيق مزايا تنافسية عن طريق تدعيم قدرة المؤسسة المصغرة في التعامل مع المستهلكين والعملاء والمنتجات والخدمات البديلة والمنافسين الجدد الذين يدخلون السوق والذين قد يؤدون إلى تغيير ميزان القوى بين المؤسسة والمنافسين الآخرين في الصناعة لصالح المؤسسة. ويمكن للمؤسسة أن تستخدم أربع استراتيجيات رئيسية لمواجهة هذه القوى التنافسية:

**أولا- تميز المنتجات:** عن طريق تطوير الولاء للعلامة التجارية، وتقديم منتجات وخدمات جديدة؛

**ثانيا- تميز الأسواق:** وذلك عن طريق تحديد هدف محدد للمنتج أو الخدمة يمكن أن يتفوق فيه، ويمكن لها أن تقدم منتجات أو خدمات متخصصة يمكن أن تخدم قطاع محدود من السوق بطريقة مميزة من غيرها؛

**ثالثا- تطوير علاقات وثيقة مع العملاء والموردين:** عن طريق ربط المستهلكين، الموردين والعملاء بمنتجات المؤسسة وربط الموردين بمواعيد التسليم وبجداول الأسعار الموضوعة من قبل المؤسسة ومثل هذه الروابط تخفض من قوة المساومة لكل من العملاء والموردين؛

---

[1] علي حسين على والآخرون، **الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال،البيئة الوظائف والاستراتيجيات**، الطبعة الأولى،دار الحامد للنشر، عمان، الأردن،1999ô ص407

[2] نفس المرجع. ص 407.

**رابعا– تخفيض تكلفة الإنتاج:** لمنع منافسين جدد من دخول السوق يمكن للمؤسسة أن تنتج منتجات وخدمات بأسعار أقل من المنافسين بدون التضحية بمستوى الجودة أو أداء الخدمة؛

- ويمكن للمؤسسة أن تحصل على ميزة أو موقف تنافسي بإتباع أحد هذه الاستراتجيات أي على أساس الجودة أو التكلفة أو التجديد والابتكار.

**3-1-4-2 نموذج سلسلة القيمة:** يوضح هذا النموذج مجموعة من الأنشطة المحددة في المؤسسة حيث يمكن تطبيق الاستراتيجيات التنافسية، وحيث يكون هناك تأثير واضح لنظم تكنولوجية المعلومات، وهذا النموذج ينظر للمؤسسة على أنها تتكون من مجموعة من السلاسل من الأنشطة الرئيسية التي تضيف قيمة مضافة لمنتجات المؤسسة، هذه الأنشطة يمكن أن تصنف إلى أنشطة رئيسية أو أنشطة مساعدة أو مدعمة.

**أولا– الأنشطة الرئيسية:** هي الأنشطة المرتبطة بالإنتاج والتوزيع لمنتجات وخدمات المؤسسة والتي تخلق قيمة بالنسبة للعملاء، تتضمن تلك الأنشطة الإمداد الداخلي والعمليات والإمداد الخارجي المبيعات والتسويق والخدمات وأنشطة الإمداد الداخلي تتضمن تسلم وتخزين الخامات لتوزيعها على العمليات التشغيلية.

**ثانيا– الأنشطة المدعمة أو المساعدة:** هي التي تجعل القيام بالأنشطة الرئيسية ممكنا وتكوّن البنية الأساسية للمؤسسة (الإدارة والتنفيذ) والموارد البشرية (تعيين الموظفين والتدريب)، التكنولوجيا (تحسين الإنتاج والعمليات الإنتاجية) والتوريد (المدخلات من المشتريات).

إن المؤسسة تحقق ميزة تنافسية عندما تضيف قيمة أكبر لعملائها أو عندما تقدم نفس القيمة ولكن بتكلفة أقل. نظام المعلومات يمكن أن يكون له تأثير استراتيجي عندما يساعد المؤسسة في أن تقدم منتجات أو خدمات بتكلفة أقل من المنافسين أو تقدم منتجات وخدمات للعملاء بنفس التكلفة ولكن بقيمة أكبر عن المنافسين.

كما أن نظام التصميم الآلي باستخدام الحاسوب (Conception assisté par ordinateur) يمكن أن يدعم أنشطة التكنولوجيا وبالتالي يساعد المؤسسة على تخفيض تكلفة التصميم أو الحصول على تصميم منتجات ذات جودة أعلى، كما أن نظام رقابة الجودة باستخدام الحاسوب يساعد على تخفيض التكلفة عن طريق القضاء على المنتجات المعيبة وتخفيض المنتج المعيب [1].

[1] Claude ALAZARD et salime SEPARI, contrôle de gestion, Dunod édition, France, 1998, P 11.

أمثلة لأنواع نظم المعلومات الإستراتيجية للأنشطة الرئيسية والأنشطة المعاونة.

**شكل رقم (1-2): نموذج سلسلة القيمة في أنظمة تكنولوجية المعلومات الإستراتيجية**




**المصدر**: سونيا محمد بكري وإبراهيم سلطان، **نظم المعلومات الإدارية**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2001.ص 222.

## 2-3 فوائد إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال NTIC وتأثيراتها على إنتاجية مؤسسة المصغرة

ويمكن شرحها كمايلي:

### 1-2-3 فوائد استخدام NTIC في المؤسسة المصغرة

ان من فوائد إستعمال NTIC في المؤسسة المصغرة تتمثل في :

#### 1-1-2-3 الاستعمال الداخلي:

- يستعمل كمصدر مركزي لكل معلومات المؤسسة(التعريف بالمؤسسة، نشاطها، هيكلها التنظيمي، أهدافها معلومات عن الخدمة أو المنتج...الخ.)
- تساهم في وضع دليل العاملين و إدراج معلوماتهم شخصية به( الوظيفة، الترقيات،العقوبات...الخ).
- يربط كل أجزاء المؤسسة مع بعضها البعض حتى و إن كانت في أكثر من مكان، إذ تسمح لكل جزء فيه بمعرفة ما يجري في الأجزاء الأخرى؛
- تسمح بالاستعمال الإلكتروني لبطاقات الدوام) التسجيل اليومي لحضور العاملين (لتسهيل معالجة البيانات و الاستفادة منها و سرعة الوصول إليها؛
- تتيح للموظفين الوصول إلى الوثائق المعيارية للفحص و المعالجة( طلب عطلة)؛
- يستعمل لوصف الوظائف و تحديد مهامها و مسؤولياتها؛
- تسمح بوضع معلومات عن المنتوج و مواصفاته لتجنب تكرار الشرح عدة مرات؛

- تساعد في الحصول على معلومات متنوعة للمنتجات المنافسة و مميزاتها حتى تبقى المؤسسة في وضعية تنافسية جيدة؛
- تتيح الانتقال السهل و السريع للمعلومات داخل المؤسسة؛
- تساهم في النقل السريع و الاقتصادي للمستندات بتوفير التكاليف البريدية و الوقت المستهلك.

**3-2-1-2 الاستعمال الخارجي:**

- نشر إعلانات و إشهار لمنتجات وخدمات المؤسسة لتجلب أكبر عدد من العملاء.
- تسمح للعملاء بالشراء عبر الانترنيت( التجارة الإلكترونية)؛
- توفر سرعة الاتصال مع أشخاص خارج المؤسسة عن طريق البريد الإلكتروني فهو يكسب ميزة الهاتف من ناحية السرعة، وميزة الخطاب بإعطاء تعبير أحسن؛
- تساعد المؤسسة على التزود بمعلومات عن مواد تريد شرائها، خاصة المواد ذات التمويل الكبير؛
- تمنح إمكانية استفادة الأفراد الخارجين عن المؤسسة من مواضيع البحوث التي يقدمها موظفيها؛
- تمكن من الحصول على معرفة خارجية من خبراء كأساتذة جامعيين محترفين في مجال عملها، لحل بعض مشاكلها دون دفع ثمن الاستشارة؛
- تساهم في الإطلاع الدائم على سوق العمالة من أجل اختبار ثم اختيار متطلباتها من الموظفين عند الحاجة؛
- تقوم باختبار سوق منتجاتها ومدى رضا المستهلكين عنها مما يفيدها في وضع مخططات مستقبلية؛
- منح فرصة متابعة تطور قطاع المؤسسة، وذلك عن طريق الاتصال الدائم بالعالم من أجل الحصول على معلومات كزيارة مواقع مؤسسات أخرى من نفس قطاع نشاط المؤسسة.

**3-2-2 تأثير NTIC على المؤسسة المصغرة** : وتتمثل في:

**3-2-2-1 تأثير تكنولوجيا المعلومات على الإنتاج والإنتاجية:**

**أ- تأثير التكنولوجيا المعلومات الاتصالات على الإنتاج** :أدت استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في خطوط الإنتاج، والتغيرات السريعة في هذه التكنولوجيا، إلى توجه نحو استخدام وحدة إنتاج أصغر من السابق وأكثر مرونة، كما رافق هذا التوجه توجهات أخرى نحو التزود بعناصر إنتاج من خارج المؤسسة، وكذلك التوجه إلى تصغير كل وحدات الإنتاج الكبرى.

لقد ساعدت تكنولوجيا المعلومات في تحقيق آليات جديدة في الإنتاج، كذلك له اثر على التصميم وعرضها على الشاشة بأبعاد ثلاثة والقيام بإدخال التعديلات اللازمة...الخ[1]

**ب- تأثير تكنولوجيا المعلومات على الإنتاجية** : أكدت العديد من الدراسات والتقارير مؤخرا أن تكنولوجيا المعلومات تؤثر تأثيرا أساسيا في نمو المؤسسات، خاصة عندما يرافق إدخال تكنولوجيا المعلومات لمؤسسة لإدخال تغيرات تنظيمية وإدارية مرافقة، فقد بنيت عدة دراسات أن معدل الإنتاجية كان أعلى ما يمكن لدى المؤسسات المصغرة التي استثمرت في التكنولوجيا المعلومات، وفي توزيع الإدارة والتنظيم، إلا أن هذه الدراسة بنيت أن الاستثمار

[1] REYNE,M ;**les choix technologiques pour l'entreprise** ,éd. Lavoisier , pp 30-38.

في المعلوماتية دون أن يرافقه إعادة توزيع وتحسين في الإدارة والتنظيم لم يؤدي إلى زيادة محسوبية في الإنتاج، إن استفادة القصوى من تكنولوجيا المعلومات تحقق عندما يرافقها استثمار في: إستراتيجيات جديدة ، و هيكليات جديدة، وأعمال جديدة[1].

**3-2-2-2 تأثير تكنولوجيا المعلومات على توليد فرص العمل وقوى العاملة:**

**أ: تأثير تكنولوجيا المعلومات على توليد فرص العمل:** ازدادت عالميا فرص العمل التي ولدتها مهن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مع أوائل التسعينيات، ففي الولايات المتحدة الأمريكية وكانت هذه الزيادات في فرص العمل بمعدل 6.5% سنويا وهو معدل أعلى من المعدلات أي قطاع آخر، وإذا أخذنا عدد العاملين في كلا القطاعات المنتجة لتكنولوجيا المعلومات، والقطاعات المستعملة لتكنولوجيا المعلومات، فإن العدد يصل إلى 7.4 مليون عامل أي ما نسبة 6.1 %، من مجمل القوى العاملة الأمريكية% وإذا أخذنا فقط ازدياد عدد العاملين بمهن برمجيات فنرى أنها ارتفاع متزايد.

**ب: تأثير تكنولوجيا المعلومات على قوى العاملة:** لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات تأثير أخر هو إدخال متطلبات جديدة حول القوى العاملة، من هذه التغيرات زيادة أجور العاملين في مهن هذا القطاع زيادة كبيرة نسبيا. حيث ارتفعت الأجور للعاملين في الصناعات المنتجة لتكنولوجيا المعلومات على مستوى الدولي بمعدل 5.8 % سنويا بالمقابل لم يرتفع الأجور العاملين في الصناعات الخاصة الأخرى بأكثر من 3.6%.[2]

من جهة أخرى هناك زيادة في مستوى المعلومات والخبرة المطلوبة من القوى العاملة، فالتطور السريع، والإبداعات الجديدة في هذا القطاع يتطلب عاملين على مستوى عالي من الخبرة كما أن إدخال تكنولوجيا المعلومات في القطاعات الأخرى عن طريق استعمال تجهيزات وبرمجيات أكثر تعقيدا وتطورا من التجهيزات المستعملة سابقا، أي إحداث وسائل جديدة للتكوين وفلسفة جديدة لتسيير[3] يجعل هذه القطاعات بحاجة لعمالة أعلى خبرة وتعليما من قبل.

**3-2-2-3 تأثير التكنولوجيا المعلومات على تطوير المنتج:**لقد إكتشفت المؤسسات أن هذه التكنولوجيا يمكن استخدامها لتطور منتجات وسلع وخدمات جديدة، كما يمكن استخدامها لتطوير خطوط إنتاجها أو عمليات الإنتاج: وبالفعل فقد طورت الكثير من المؤسسات منتجات جديدة تتضمن داخلها عناصر وتجهيزات معلوماتية أو برمجيات حاسوبية. إن تطوير المنتج قد يتأثر تأثيرا كبيرا بدخول تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فيها .

**3-2-2-4 تأثير التكنولوجيا المعلومات في التسويق:** يمكن اليوم للمستهلكين في الكثير من دول العالم الدخول إلى الانترنيت والإطلاع على مواصفات وعروض أي من السلع التي يرغبون في شرائها، فالانترنيت أصبحت مكانا للتسوق، يمكن للمستهلك المفاضلة بين العديد من العارضين، ثم إجراء عملية الشراء على الانترنيت، ثم في الكثير من الأحيان الدفع عبر هذه الشبكة، وعندما تكون سلعة رقمية ، يمكن استلامها أيضا عبر هذه الانترنيت.

---

[1] ، هواري معراج، آمال حاج عيسى **دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين قدرات المؤسسة الاقتصادية الجزائرية** الملتقى الوطني الأول حول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد" ، جامعة جامعة سعد دحلب البليدة 22-23 أفريل 2003 ، الجزائر .ص ص 116-119.

[2] هواري معراج، آمال حاج عيسى **دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين قدرات المؤسسة الاقتصادية الجزائرية** مرجع سبق ذكره.

[3] FREEMAN ET SOETE ; **Technologie d'information et domaine de croissance**, éd. OCDE, 1989, p148.

وتقوم هذه البرمجيات بالإبحار عبر الانترنيت في العديد من المواقع وبسرعة فائقة باحثة عن أفضل سعر وأفضل مواصفات لصالح المشتري، و تدعى هذه البرمجيات بالمشتري الرقمي Bots. ومن جهة نظرا البائع فإن الانترنيت أصبحت وسيلة هامة للتسويق عالميا، فالمصنعين ومقدمي الخدمات يعرضون الآن على الانترنيت معلومات ومواصفات وأسعار وخدمات لسلعهم، مع إمكانية الصيانة والإطلاع بالاستعانة بالانترنيت، وكذلك التدريب عن بعد مع كل اللوازم التسويقية وكلها عبر الانترنيت

**3-3 الإبداع والابتكار داخل المؤسسة المصغرة كمطلب إستراتيجي**

يعتبر الإبداع أداة أساسية لتطور المنظمات وبقائها، وإيمانا بأهمية تأصيل التوجه الإبداعي في جهود الإصلاح والتطوير الإداري والإنتاجي الهادف إلى تحين كفاءة وفعالية المؤسسات.

**3-3-1 مفهوم الإبداع والابتكار:** تطوّر مفهوم الإبداع بشكل ملحوظ خلال السنوات الأربعين الماضية: فأثناء الخمسينات، أعتبر الإبداع نتاج تطور منفصل لاجتهادات فردية ودراسات معزولة لبعض الباحثين لينتقل مع بداية الألفية الحالية ليشمل العديد من

المعاني والمفاهيم، نذكر منها:[1]

- **يرى الباحث دوزي** (Dosi. G) أن الإبداع في المقام الأول عملية، وبصفة أدق عملية لحل المشاكل (problem-solving process)؛
- كما يرى البعض أنه، عملية تتم بصفة أساسية داخل الشركات التجارية حيث يكون دور الهيئات الحكومية والمختبرات العامة ثانويا جدا؛
- **يرى كلاين وروزنبارغ** (Kline, S.J. and Rosenberg, N) انه عملية تفاعلية تتضمن العلاقات الرسمية أو غير الرسمية بين الشركة والعديد من المتعاملين؛ تساعد على تموقعها في الشبكات التجارية؛
- **يعرف النظام الوطني للإبداع والابتكار**[2] بأنه" سلسلة من العمليات أو المجهودات التي تنطلق أساس من إستيعاب التكنولوجيات المستوردة ثم تكييفها مع المعطيات والظروف المحلية ثم في مرحلة أخرى تطويرها والإبداع فيها، ويستلزم هذا النظام تواجد هياكل للاستقبال والنشر والمتابعة".
- **ويعرف الابتكار**" هو تطبيق تبديلات في التكنولوجيا أو توليفات التكنولوجيا التي تؤدي إلى تغيرات في المنتج، في أساليب الإنتاج، وفي التنظيم"[3]

غير أنها تكاد تتفق على بعض العناصر المشتركة والحاسمة، وهو ما يوضحه التعريف الذي وضعته المفوضية الأوروبية: " تجديد وتوسيع وتطوير مجموعة المنتجات والخدمات والأسواق المتصلة ا، وإنشاء طرق جديدة للإنتاج، والإمداد، والتوزيع؛ وإدخال وتطبيق التغييرات الجديدة في الإدارة، وفي تنظيم العمل، و في ظروف العمل وفي مهارات القوى العاملة " [4].

---

[1] - European Commission (2004) " Innovation Management and the Knowledge - Driven Economy ", Directorate-general for Enterprise, **European Commission Report**, ECSC-EC-EAEC, Brussels-Luxembourg, p 23.

[2] محمد سعيد أوكيل **اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي** ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،1994 ص15.

[3] ck.parahalad et ms.krishnah, the new age of innovation,mc.grawhil edition,usa,2008,p 320.

[4] - European Commission, Op.cit, p 23.

**الجدول رقم (1–6): الفرق بين الإبداع والابتكار**

| | الإبداع ( Creativity) | الإبتكار ( Innovation) |
|---|---|---|
| 1- المحاولة | فردية | جماعية |
| 2- العملية | متقطعة ، لحظية | مستمرة، طويلة |
| 3- الأثر | غير قابل للقياس ، محتمل | قابل للقياس، مؤكد |
| 4- التكوين | إستعمال و تعلم طرق التفكير | إستعمال الأدوات الإستراتيجية |
| 5- نوع الإجتماعات | عصف الأفكار | تسيير المشاريع |
| 6- نوع التفكير | تضارب الأفكار و تشبعها | تقارب الأفكار و الإجناع حولها |
| 7- دور المشرف أو المسؤول | التوجه نحو التفكير | التوجه نحو التطبيق |
| 8- أهميتها في المؤسسة | مصدر ( Resource) | كفاءة ( Completence) |

**Source** , : jean.M.Nicolas, L'europe et L'innovation ", Université de sherbrook canada , 28 Mars, 2001

وبالتالي، يرتبط الإبداع بالتطبيق التجاري والعملي للأفكار أو الاختراعات في الاقتصاد، بينما الاختراع هو تصميم الفكرة: ويبين هذه الفكرة الباحث بول تروت (Paul Trott) في معادلة بسيطة: [1]

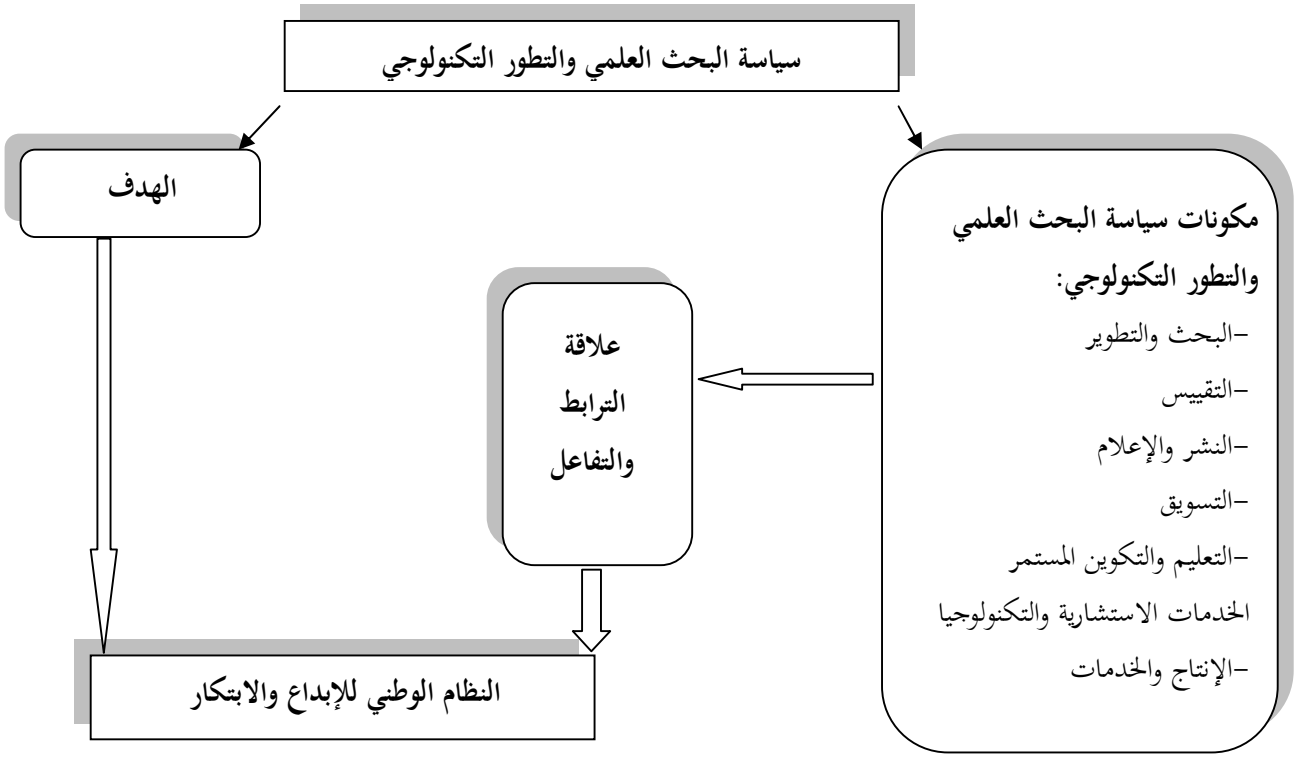
الإبداع (innovation) = الصياغة النظرية (theoretical conception) + الاختراع التقني (technical invention)+ الاستغلال التجاري (commercial exploitation)

نقطة الانطلاق للإبداع هو توليد الأفكار الجديدة. ومع ذلك، الفكرة الجديدة ذاتها ليست اختراعا ولا إبداعا، بل هي مجرد مفهوم أو فكرة أو مجموعة أفكار. أما عملية تحويل الأفكار الفكرية إلى حقيقة جديدة ملموسة (تجسيد الفكرة) مثل منتج أو عملية فهو اختراع. وتلعب العلوم والتكنولوجيا عادة دورا هاما في هذه المرحلة. هذه الاختراعات تحتاج إلى مزيد من التطوير من أجل تحويلها إلى منتجات من شأنها أن تحسن أداء الشركة في الواقع، وتؤدي إلى النجاح التجاري لها. فليس كل اختراع يمكن تحويله إلى نجاح تجاري سريع، فقد يبقى الاختراع حبيس الورق الذي يحمله حتى تجد الشركة طريقة فعالة لاستغلاله وتحقيق المداخيل من تسويقه.

ويمكن توضيح مفهوم النظام الوطني للإبداع والإبتكار من خلال الشكل التالي الذي يبين الإنتقال من سياسة البحث العلمي والتطور التكنولوجي إلى النظام الوطني للإبداع والإبتكار، مع توضيح مدخلات ومخرجات هذا الانتقال.

[1] - Jonna, Heinonen & Kirsti, Tuominen (2011) Environmental Innovation Management, **D-Thesis**, International business management, Turku University of Applied Sciences, p 9.

**الشكل رقم(1– 3): النظام الوطني للإبداع والإبتكار**




**المصدر**: محمد مراياتي **التطور التكنولوجي لاستدامة الصناعة في ظل منافسة عالية واقتصاد المعرفة**، مرجع سابق الذكر 3 0 34.

### 3-3-2 أهمية الأنظمة الوطنية للإبداع والإبتكار:

باعتبار أن النظام الوطني للإبداع والإبتكار هو وليد لإطار متكامل يفعل العلاقات بين مركبات سياسة البحث العلمي والتطور التكنولوجي ويخضع لاستراتيجيات وسياسات واضحة لإدارته، فإنه باستطاعته أن يوفر المناخ الملائم لنمو وتطور المؤسسات المصغرة المبدعة، ففي ظل وجود نظام وطني للإبداع والإبتكار قوي وفعال تستطيع القدرات الإبداعية للأفراد والمؤسسات على حد سواء أن تنمو وتتطور وتتجسد ميدانيا في إختراعات وابتكارات سواء كانت على شكل سلع أو خدمات.

ولقد أولت البلدان الصناعية المتقدمة إهتماما كبيرا لنشاط البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، وخصصت من أجل ذلك موازنات معتبرة من خلال وزارات التعليم العالي والبحث العلمي ومراكز البحث والتطوير التكنولوجي، بل وإن الصراعات الساخنة بين الدول الكبرى اليوم هي في الأساس صراعات تكنولوجية، كما أن أعقد المشكلات في مجال عقود الإستثمار الأجنبي هو مشكل نقل التكنولوجيا.

وإذا نظرنا إلى واقع هياكل ومؤسسات البحث العلمي والتطور التكنولوجي الوطنية فإننا نجدها متوافرة وبعضها مجهز بأحسن ما يمكن، خصوصا في السنوات الأخيرة في ظل الانتعاش الإقتصادي الذي تشهده الجزائر، ويمكن تلخيص هذه الهياكل والمنشآت المنجزة في مايلي :[1]

– إنشاء المنظمة الوطنية للبحث العلمي والتي يتمثل دورها في مراقبة الجامعات ومراكز البحث العلمي وترقية تكوين الباحثين؛

[1] عماري عمار، بوسعدة سعيدة "**الإبداع التكنولوجي في الجزائر :واقع وآفاق**" " مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير جامعة سطيف، العدد 03 2003 32

– إنشاء وكالة البحث العلمي والتقني، والتي كانت أهدافها الأساسية منصبة في القطاعات ذات الأولوية كالمناجم والصحة والفلاحة؛

– إنشاء الوكالة العليا للبحث في سنة 1996 التي أوكل إليها مهمة تطوير الطاقات الجديدة والمساهمة في وضع حجر الأساس للبنك الوطني للمعلومات، وتشجيع التعاون في مجال البحث في مابين الفروع والقطاعات؛

– تحول الوكالة العليا للبحث إلى وزارة منتدبة للبحث العلمي والمحيط والتي انبثق منها تنظيمان في مجال البحث هما المجلس الوطني للبحث العلمي والتقني، ومفوضية ما بين القطاعات لبرمجة وتقييم البحث العلمي؛

– إنشاء المعهد الوطني للملكية الصناعية، والمعهد الوطني للتقييس والتوحيد الصناعي.

غير أن هذه الهياكل تبقى عاجزة عن أداء مهامها خصوصا في توفير مناخ عام ملائم لتشجيع الإبداع ويمكن إرجاع أسباب هذا العجز إلى مايلي:

– ضعف العلاقات الموجودة بين الهياكل والجامعات ومراكز البحث مما جعلها غير متماشية مع واقع ظروف البلاد؛

– ضعف الحوافز المادية والمعنوية التي تشجع الأفراد والمؤسسات على الإبداع؛

– ضعف علاقة الدولة بالمؤسسات الصناعية ومراكز البحث والإبداع.

وهنا يمكن الإشارة إلى بعض المراكز الوطنية التي اعتمدت كهيئات مختصة في البحث العلمي والتكنولوجي:

**3-3-2-1 المركز الكندي للتجديد (CIC)** : الذي أعتمد في عام 1981 كهيئة مستقلة، ولكن انطلاقته الأولى كانت في عام 1976 في **إطار** برنامج بحث جامعي (university of waterloo) ومنذ إنشائه قدم هذا المركز مساعدة ل 70 000 مخترع ومؤسسة كندية مصغرة وصغيرة أنتجت حوالي[1] 13000 منتج جديد . وتسعى إستراتيجية التجديد الكندية، التي أصبحت نموذجا في هذا المجال، إلى تحقيق هدفين هما:[2]

**الأول:** بلوغ مستوى الامتياز، من خلال الإستثمار في الأفراد والمعارف والإمكانيات؛

**الثاني:** جعل المعارف مفتاح المستقبل من خلال تأهيل الكفاءات، وذلك اعتبارا من أن الأفراد يمثلون المورد الأهم في المجتمع.

**3-3-2-2 الشبكات الفرنسية للتطوير التكنولوجي(RDT)**: في فرنسا تم إنشاء شبكات التطوير التكنولوجي منذ 1990 بدف دعم المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة تكنولوجيا ومرافقتها وتزويدها بالمعلومات اللازمة من أجل توطيد علاقاتها مع المحيط، وتضم هذه الشبكة كل الأطراف العمومية وشبه العمومية المعنية بنقل التكنولوجيا والتنمية الصناعية وهى كالتالي:

– المندوبين الجهويين للبحث والتكنولوجيا(DRRT)

– والمندوبيات الجهوية للوكالة الوطنية للتجديد (ANVAR)

– والمديريات الجهوية للصناعة والبحث والمحيط (DRIRE)

---

[1] رحيم حسين **المؤسسة الإقتصادية وتحديات المحيط التكنولوجي** الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الإقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الإقتصادي الجديد، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية 22-23 أفريل 2003 جامعة ورقلة. ص 74.

[2] نفس المرجع.ص 75

– والوكالات الجهوية للإعلام العلمي والتقني والمراكز الجهوية للتجديد ونقل التكنولوجيا (CRITT)ومختلف الهياكل المساعدة في مجال التكنولوجيا والجامعات والثانويات التقنية ومختلف هياكل البحث.[1]

ونظرا للأهمية الكبرى للإبداع والتجديد والدور الذي لا يستهان به خصوصا في مجال التطوير الصناعي وفي تنافسية الصناعات الحديثة، فإن الدول المصنعة قد تنبهت إلى التكفل الفعلي الأمر الذي إنعكس بصورة إيجابية وملموسة على اقتصاديات هذه الدول ويمكن أن نلمس هذا التأثير الايجابي الذي يحدثه وجود نظام

**3-3-2 خصائص ومميزات المؤسسات المصغرة المبدعة :**

يتم تصنيف المؤسسات المصغرة المبدعة عموما وفقا لمدخلين أساسيين، أحدهما حسب طبيعة الإبداع، والآخر حسب أثر الإبداع إلى خمس أنواع أو فئات، وهو تصنيف للاقتصادي Shumpeter:

- ✓ المنتجات الجديدة؛
- ✓ الأساليب الفنية الجديدة للإنتاج؛
- ✓ الأسواق الجديدة؛
- ✓ المصادر الجديدة للمواد الأولية؛
- ✓ الأشكال الجديدة للتنظيم.

**3-3-2-1 حسب طبيعة الإبداع**: يمكن تقسيم الإبداع وفقا لهذا المدخل إلى:

**أولا– الإبداع في المنتجات**: يقصد به إدخال منتجات (سلعة كانت أم خدمةجديدة أو محسنة في السوق هدف الاستجابة لحاجات الزبائن[2] إذ يحاول الزبون أو المستهلك البحث عن تلك المنتجات التي تلبي رغباته وحاجاته بأقل تكلفة وأعلى جودة بحيث تحمل خصائص أو ميزات أساسية إضافية قد لا يجدها في المنتجات الأخرى، وبذلك فهو يخص كل ما يتعلق بالمنتج وتحسينه سواء تعلق بمفهوم المنتج وخصائصه التقنية، أو بطريقة تقديمه، ونستطيع أن نلخص في التعريف الذي ينص على أن "إبداعات التكنولوجية للمنتج تهتم بكل خصائص المنتج، وتهدف بصفة عامة إلى تحسين الخدمات الموفرة للزبون"[3].

ويشتمل على الجوانب التالية:

- ✓ **إبداع المفهوم**: تتمثل في إبداع مفهوم جديد أو التغيير العميق للمفهوم الوظيفي للمنتج.
- ✓ **الإبداع التكنولوجي** : وتخص الخصائص التقنية للمنتج وتحسينها.
- ✓ **إبداع التقديم** : هذه الإبداعات تخص خصائص تقديم منتج.

[1] رحيم حسينT **المؤسسة الإقتصادية وتحديات المحيط التكنولوجي**T مرجع سابق الذكر 3 0 74.

[2] John.R.Schermerhorn et al, **Comportement Humain et Organisation**, 2ed, Village Mondial, Paris, 2002, p: 509.

[3] Retourne Christophe, "**Analyse de cas concrets d'innovation dans les PME/PMI problématiques et discussions**", thèse de doctorat(non publie), université de droit d' économie et des sciences d'Aix Marseille III, 1995, P 21.

**ثانيا– الإبداع في العملية الإنتاجية ( الأسلوب الفني للتصنيع)**: تعرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية الإبداع في العملية الإنتاجية على أنه إدخال المؤسسة لعملية إنتاجية جديدة أو محسنة (معدلة)، بما يسمح لها بزيادة مستويات إنتاجها وجودة منتجاتها أو تخفيض تكاليفها المرتبطة بالعملية الإنتاجية. [1]

وتبرز فائدة هذا النوع من الإبداع التكنولوجي في تحسين أداء العملية الإنتاجية من الناحية الفنية والاقتصادية في آن واحد، ما يترتب عنه نتائج إيجابية في مردودية وكمية المخرجات، وبالرجوع لإحصائيات الدراسة المذكورة سابقا حول الإبداع التكنولوجي في الصناعة الفرنسية، نجد أن 23% من المؤسسات الصناعية قامت بإبداعات في العملية الإنتاجية كانت حصة صناعة السيارات فيها5% ,27 وصناعة الأدوية (الصيدلية) % 4 ,24. رغم قلة النسب إلا أن نتائجها كانت جد كبيرة على أداء المؤسسات.[2]

وبصفة أوسع إبداع أسلوب يمكن أن يمتد كإبداع يمس تحسين العمل في النشاطات غير الصناعية، ويعرف أيضاً على أنه "إبداعات الأسلوب والإنتاج تخص تحسين خطوات الإنتاج، ويهدف بصفة عامة إلى تبسيط وتخفيض التكاليف"[3].

وهو يشتمل على الجوانب التالية:

- **إبداع الإنتاج**: وتمس عمليات الإنتاج وتسلسلها، كالتأليه الجزئية أو الكلية لنظام تصنيع معين.
- **إبداع الأسلوب**: وتخص طبيعة الأسلوب التكنولوجي للإنتاج بالضبط.

**3-3-2-2 حسب أثر الإبداع**: بينما يمكن تقسيم الإبداع التكنولوجي وفقا لهذا المدخل إلى:

**أولا– الإبداع التكنولوجي التدريجي (الجزئي)**: يرتبط هذا النوع بالتحسينات اليومية التي تدخلها المؤسسة على منتجاتها أو عملياتها الإنتاجية القائمة بحيث تتراكم باستمرار، مما يدعم وضعية المؤسسة في سوقها الحالي. وجعل ذلك العديد من المؤسسات تلجأ كثيرا إلى الإبداع الجزئي، إذ يؤكد الباحثان " Acs et Audrescht " في دراسة لهما شملت 5000 إبداعا معلنا عنه في الجرائد المتخصصة في الولايات المتحدة الأمريكية، بأنه لم يكن من بينها إبداعات جذرية خالصة وكانت النتائج كالتالي:[4]

80 إبداعا من نوع التحسينات في المنتجات القائمة؛

576 إبداعا من نوع التحسينات في التكنولوجيا القائمة؛

4282 إبداعا من نوع التحسينات البسيطة في المنتج أو العملية الإنتاجية.

وهذا النوع يتمثل عادة في تحسين جانب محدد للمنتج أو لنقطة من الأسلوب الفني للإنتاج، ويمكن أن يكون له الآثار التالية :

✓ الإبداع الجذري ليس الوحيد له آثار على التنافسية؛

---

[1] Brigitte Baroin, **L'innovation Technologique dans l'Industrie**, in: 4pages (des statistiques industrielles), N° 168,Décembre 2002, P P 01– 04.

[2] Brigitte Baroin, **L'innovation Technologique dans l'Industrie**, Op. Cit. PP 01-04.

[3] Retourne Christophe, "**Analyse de cas concrets d'innovation dans les PME/PMI problématiques et discussions**", thèse de doctorat(non publie), université de droit d' économie et des sciences d'Aix Marseille III, 1995, P P 21- 22

[4] Brigitte Baroin, **L'innovation Technologique dans l'Industrie**, Op. Cit. pp 01– 04.

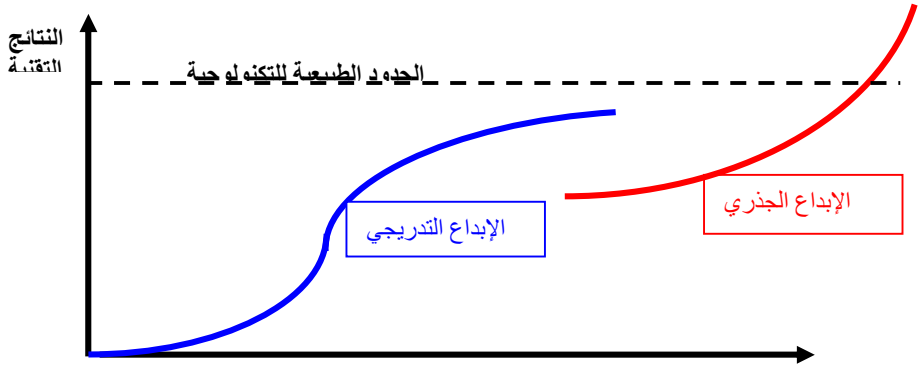
- ✓ الإبداعات التدريجية منفردة لها تأثير ضعيف؛
- ✓ لكن تراكمها له تأثير مهم؛
- ✓ هذه هي أسس التسيير بالنوعية(طريقة Kaizen).

**ثانيا– الإبداع التكنولوجي النافذ أو الجذري**: يحدث الإبداع الجذري عند إدخال منتج جديد كليا إلى السوق أو وضع عملية إنتاجية جديدة عن سابقاتها فهو يمس جوهر المنتجات والتجهيزات وصميم الأساليب الصناعية ويتميز هذا النوع بحدوثه على فترات متباعدة نسبيا، ويؤثر بشكل كبير على المحيط الداخلي للمؤسسة لذا يمثل في حال نجاحه وثبة إستراتجية، تغير كل ما سبقها، تتطلب استثمارات كبيرة وتتسم بمخاطر عالية في مراحل تطوير، ويتطلب إدخال مهارات جديدة خاصة في حالة تطبيق تكنولوجيا جديدة، ومن آثاره يمكن ذكر:[1]

- ✓ ظهور انقطاعات تكنولوجية يمكن أن يكون لها آثار مذهلة على السوق؛
- ✓ الحصص النسبية من السوق يمكن أن تضطرب؛
- ✓ دخول منتجين جدد يمكن أن يحتلوا مكاناً في السوق؛
- ✓ وضعية الرائد في السوق يمكن أن تزعزع؛
- ✓ يمكن أن تختفي مؤسسات.

وقد لخص الاقتصادي Balachandra R. F. عوامل نجاح مشاريع البحث والتطوير والإنتاج الجديد للإبداع التكنولوجي، من خلال مدى أهمية عوامل السوق والعوامل التكنولوجية والعوامل التنظيمية بالنسبة للإبداع التكنولوجي مقسم حسب درجاته (جذري، تدريجي) وهذا اعتمادا على عاملي التكنولوجيا والسوق.

**الشكل رقم (1–4) : الفرق بين درجات الإبداع التكنولوجي**




**Source** : Monette Mario **Environnement**, **technologie et société,** P 07

[1] Gorbel Pascal, "**Innovation et propriété industrielle**", cours de LPI2, université de Versailles Saint-Quentin en Yvelines, 2003, P3.

### 3-4 أساليب دعم الإبداع والإبتكار في المؤسسات المصغرة

إن ضعف الأنظمة الوطنية للإبداع والإبتكار في الدول الناشئة عموما وفي الدول العربية خصوصا، يلقي بآثاره السيئة على النشاط الإبداعي والقدرات الإبتكارية التي تتمتع ا المؤسسات المصغرة والتي لو تم توفير المناخ الملائم لها لحققت نتائج جيدة على المستويين الإقتصادي والإجتماعي، ونظرا لهذه الخصوصية التي تتميز ا هاته المؤسسات المبدعة فإن توفير مثل هذا المناخ المناسب يعد شرطا أساسيا لنموها وتطورها، ولذا يتوجب على الدول الناشئة أن تقوم بإجراءات أساسية للنهوض بالإبداع والإبتكار ودعمه في المؤسسات المصغرة ويمكن تلخيص هذه الإجراءات فيما يلي[1]:

**3-4-1 الإجراءات العامة** : وتتمثل في مايلي:

– القيام بعمليات التحسيس والتوعية بأهمية أنشطة الإبداع على كل المستويات مدارس، معاهد، جامعات، وإنشاء جوائز تشجيعية تمنح للمخترعين؛

– تنظيم أسواق للإبداعات بالتعاون مع المنظمات المهنية الدولية دف الربط بين حاملي الأفكار المخترعين والمستثمرين؛

– التشجيع على خلق منظمات جمعيات مهنية للمبدعين والمبتكرين على الصعيدين الإقليمي المحلي.

**3-4-1-1 الإجراءات ذات الطابع التشريعي والقانوني:** وتتمثل أساسا في إصدار النصوص والتشريعات القانونية التي تنظم أنشطة الإبداع والتجديد، والتي يمكن تمثيلها فيما يلي:

– إصدار قانون حول الإبداع والتجديد لتوثيق الروابط بين المخابر والجامعات من جهة والعا لم الصناعي من جهة أخرى، حيث سيسمح هذا القانون للباحثين والأساتذة الباحثين بتثمين نتائج أعمالهم بأنفسهم عن طريق إنشاء شركاتهم الخاصة.

– إصدار نص قانوني حول الملكية الصناعية في البحث العمومي حيث يسمح هذا النص للباحثين الجامعيين العاملين في مشاريع بحث ممولة من طرف الدولة بالإحتفاظ بحقوق الملكية الصناعية مع إمكانية منح رخص إكتشافاتهم المسجلة للشركات.

– إصدار نص قانوني يمكن بموجبه خلق تعاقدات بحث تطوير وإبداع بين الوكالات المخابر، المعاهد والشركات.

– إصدار نص قانوني ينظم مهنة الباحث.

و عادة ما ينقصها الوقت أو الموارد من أجل تحديد المصادر الخارجية للخبرات التكنولوجية و العلمية و أغلبها لا تتمكن من الاستجابة للقوانين الحكومية و إجراءات التجارة المعقدة[2].

**3-4-1-2 الإجراءات ذات الطابع المؤسساتي والتنظيمي** : ويمكن تلخيصها في النقاط التالية

– تعزيز مكاتب الملكية الصناعية بالوسائل المادية والبشرية لإشراكها في تطوير وترقية الإبداع و الإبتكار؛

---

[1] عبد الحكيم بن نكاع : **متطلبات النهوض بالإبداع والابتكار** [On line]][www.arifonet.org.ma/databases/ties/12.html تصفح يوم 25.02.2012

[2] Jorge Rodriguez, Small, smart and global PhD upgrade presentation 27/6/2002 Sheffield University Management School, UK.

– تكييف الأنظمة الوطنية للملكية الصناعية مع حاجيات عالم الصناعة؛[1]

– فإذا توفر المناخ المناسب وخصوصاً أقل حد من الرقابة و البيروقراطية ( يظهر الإبداع كنتيجة للفضول أو الحدس أو التجربة أو حتى المتعة؛

– إنشاء أجهزة متخصصة في عمليات تثمين نتائج البحث حيث سيكون لهذه الأجهزة بالتعاون مع الفاعلين التكنولوجيين، الإقتصاديين، الماليين (مهمة رئيسية تتمثل في تمويل ومرافقة مشاريع الإبداع والإبتكار) تصميم المنتجات والأنماط الصناعية الجديدة، توظيف العاملين المؤهلين إنشاء المؤسسات المبدعة، المشاركة في برامج البحث والتطوير التابعة لهيئات البحث.

– إنشاء صندوق وطني لدعم الإبداع الصناعي، ومن المهام الرئيسية التي سيتكفل ا هذا الصندوق نذكر:

- المساعدات المالية للهيئات المكلفة بتثمين نتائج البحث الصناعي؛
- المساعدات المالية للشركات العمومية والخاصة لتطوير الإبداعات؛
- منح قروض بدون فائدة للشركات من اجل توفير الشروط الملائمة لترقية الإبداع والتجديد؛
- مساعدة الباحثين والمخترعين في إنشاء شركاتهم الخاصة.
- إنشاء تعاونيات بحث بين معاهد البحث والشركات ص وم حيث تتكفل هذه التعاونيات بإعداد برامج دعم الإبداع و توظيف الوسائل المناسبة لتسهيل نقل ونشر الإختراعات في الشركات ص وم.
- تقريب البحث العمومي من الصناعة عن طريق إنشاء شبكات بحث و إبداع تكنولوجية تضم فرق بحث مشتركة لدعم مشاريع البحث والتطوير وتثمينها، و يذكر أنه يوجد في كل بلد صناعي ما يتراوح معدله بين 12و 20 شبكة تهدف إلى توثيق التعاون بين عالم الصناعة وعالم البحث العمومي وتشجيع البحث التكنولوجي في القطاعات ذات الأولوية من أجل تطوير المنتجات والخدمات الجديدة الملبية لاحتياجات السوق.
- إقامة حاضنات الأعمال التقنية لدعم عملية خلق الشركات المبدعة، وتعتبر الحاضنات مكان إستقبال ومرافقة لحاملي مشاريع إنشاء الشركات المبدعة، أين يتلقى هؤلاء الإستشارة والتمويل والإيواء الأولي.

### 3-4-2 الإجراءات ذات الطابع الضريبي والمالي:

**3-4-2-1 الإجراءات الضريبية:** يجب على الدول النامية أن تغلب منطق التطوير الإقتصادي والشغل على الحتميات الضريبية، إذ من الضروري تبني آليات ضريبية جديدة على غرار الدول الأخرى لتشجيع الإبداع على مستوى الشركات.

ومن بين هذه الآليات نذكر ما يلي:

– إعطاء[2] تحفيزات شاملة سواء على مستوى القطاع الخاص أو العام؛

[1] Drucker, P.F.: innovation and Entrepreneurship, Oxford, 1985, Butterworth-Heinemann.

[2] المؤتمر الإسلامي لوزراء التعليم العالي والبحث العلمي المنعقد في كولالمبور،**ترسيخ ثقافة الجودة في الميدان الأكاديمي والبحث والابتكار من اجل ازدهار الأمة** ماليزيا 19-20 أكتوبر 2010 0 0 20.

– إعفاء المصاريف المنفقة على أنشطة البحث والتطوير والإبداع من الضرائب؛

– إعفاء الشركات من الضريبة المستحقة على أجور الخبراء والتقنيين الأجانب الذين يلجأ إليهم لتقديم إعانات تتعلق بأنشطة البحث والتطوير؛

– الإعفاء الكلي للآلات، التجهيزات والمواد الأولية والوثائق التقنية المستوردة لأغراض البحث والتطوير من الحقوق والرسوم الجمركية.

**3–4–2–2 الإجراءات المالية** : وتتلخص في النقاط التالية:

– رفع الإعتمادات المالية، حيث يتعين على الدول النامية أن تخصص نسبة تفوق 1% من دخلها القومي الخام لأنشطة البحث والإبداع والتجديد؛

– حث الشركات الصناعية على الإستثمار في أنشطة البحث والتطوير والإبداع التكنولوجي، وللإشارة يقدر حجم التمويل المخصص من طرف شركات الدول الصناعية للإستثمار اللامادي ( بحث- تطوير، تكوين برمجيات) بصفته مصدرا للإبداع بحوالي % 20 من رقم أعمالها؛

– تبني آليات جديدة لمساعدة المبدعين، عن طريق مساعدة المشاريع المبدعة والمساعدة في نقل التكنولوجيا، بالإضافة إلى دعم تشغيل الباحثين والمبدعين الأحرار عن طريق تقاسم الأخطار فيما يتعلق بالتكاليف الداخلية والخارجية لمشاريع الإبداع؛

– وضع إعتمادات مالية محفزة تحت تصرف المؤسسات المصغرة المبدعة، ويعتبر هذا النوع من الإعتمادات شائع الإستعمال في البلدان الصناعية حيث تسمح هذه الإعتمادات للشركات بالمساهمة أكثر في النمو الإقتصادي وخلق مناصب الشغل؛

– إنشاء شركات لرأس المال المخاطر لدعم تمويل المؤسسات المبدعة، فقد تم إحصاء حوالي 500 شركة رأس مال مخاطر في الولايات المتحدة في سنة 1997 كما إستثمرت الولايات المتحدة 14 مليار دولار لمساعدة الشركات الناشئة؛[1]

**3–5 الآثار الإقتصادية والاجتماعية للإبداع على المؤسسات المصغرة:**

**3–5–1 آثار الإبداع على الإقتصاد:** يمكن للإبداع أن يحدث آثارا عميقة على مستوى الإقتصاد ككل، وترتبط هذه الآثار بجانبين أساسيين هما : النمو والتنمية الإقتصادية.

**3–5–1–1 أثر الإبداع على النمو:** يمثل النمو التغير أو الزيادة في إجمالي الناتج لبلد أو لمجموعة معينة، ويمكن استنتاج العلاقة بين النمو والإبداع عن طريق معادلة الإنتاج الممثلة في المعادلة التالية:[2]

$$Q= f(L,K)$$

حيث أن Q: تمثل كمية الإنتاج

K: تمثل رأس المال

[1] عبد الحكيم بن نكاع : **متطلبات النهوض بالإبداع والابتكار** مرجع سابق الذكر.

[2] Dominique Salvator: micro-economie, traduit par: F. Mzerolle, MC Graw-Hill, paris, 1993 p 177

L : تمثل العمل

$$\partial Q = \frac{\partial Q}{\partial L}\partial L + \frac{\partial Q}{\partial K}\partial K$$

والتفاضل التام لهذه الدالة يعطي العلاقة التالية:

وبما أن التغيرات التي تحدث في الإنتاج داخل المؤسسة غالبا ما تفسر بالتغيرات التي تحدث على المدخلات التي تتمثل في العمل ورأس المال، فإننا نجد باقي نمو جد معتبر لا يمكن تفسيره بالتغير في عاملي العمل ورأس المال فقط، فعندما تكون المخرجات أكبر من المدخلات فإن التغير الذي طرأ يمكن تفسيره بأثر الإبداع التكنولوجي والتقدم التقني، ويمكن تمثيل هذا التغير في دالة الإنتاج بالمتراجحة التالية:

**3-5-1-2 الإبداع والتنمية:** كما أن الإبداع يؤثر بشكل كبير على النمو الإقتصادي، فإنه يلقي بآثاره على التنمية الإقتصادية من خلال التغيرات الإيجابية التي يحدثها، والتي تتمثل في ما يلي:[1]

- التغيير في الهياكل الذهنية والإجتماعية مما يمكن المجتمع من الإستفادة من المنتوجات الجديدة وآثارها الإيجابية؛
- التغيير في هياكل الإقتصاد الأمر الذي يمكن المجتمع من الإستفادة من النمو الذي يحدثه الإبداع التكنولوجي؛

وهنا أشار الباحثان Loilier et Tellier سنة 1999، أن دراسة أمريكية أوضحت أن المؤسسات الأكثر كفاءة وأداء في قطاعها من ناحية النمو والأرباح، حققت 49% من رقم أعمالها من مبيعات منتجات عمرها اقل من خمس سنوات، ويمكن أن نبين أهم الحوافز التي تؤدي إلى الاهتمام بالإبداع كمتغير مهم في نجاح المؤسسة، وهذا وفقا لدراسة فرنسية قامت بها مصلحة الدراسات والإحصائيات الصناعية التابعة لوزارة الاقتصاد والصناعة والشغل، سنة 2007 في الجدول التالي:

**الجدول رقم (1-7): حوافز الشركات للإبداع**

| الحافز للإبداع | نسبة المؤسسات % |
|---|---|
| دخول أسواق جديدة والرفع من الحصة السوقية | 57.8 |
| تحسين جودة المنتجات | 50.2 |
| توسيع تشكيلة المنتجات | 49.7 |
| استبدال المنتجات القديمة | 23.6 |
| تقليص التكلفة الأجرية لكل وحدة منتجة | 22.7 |
| تبني تشريعات ومقاييس جديدة | 22.5 |
| تحقيق مرونة في الإنتاج | 20.3 |
| تقليص استهلاك المواد | 17.6 |
| الاستجابة لمتطلبات البيئة الصحية | 11.8 |

**Source** : Sessi, (2007) **Motivations des Entreprise pour Innover**, Service des études et des statistiques industrielles, Ministères de l'Economie et de l'Industrie et l'Emploie, France.

تتعدد وتتنوع حوافز ودوافع والآثار للمؤسسات المصغرة اتجاه عملية الإبداع، كما تختلف أهميتها وفقا لحجم المؤسسة، مجال نشاطها، إستراتيجيتها ورؤيتها المستقبلية؛ إضافة إلىالبيئة التي تعمل بها: مستقرة أو ديناميكة ...إلخ.

[1] عمار عماري سعيدة بوسعدة **الإبداع التكنولوجي في الجزائر : واقع وآفاق**، مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم ( التسيير جامعة سطيف العدد : 03 2004ص50

فمثلا، تنتج شركة M3 الشهيرة والرائدة عالميًا في مجال البحث والتطوير آلاف المنتجات المبتكرة لعشرات الأسواق المختلفة وشعارها: "**الإبداع يجعل الحياة أفضل**". ويتمثل موطن القوة الأساسي للشركة في استخدام أنظمة تقنياتها المتميزة التي تزيد عن أربعين تقنية، بشكل مجمع في كثير من الأحيان، لتلبية قدر كبير من احتياجات العملاء" وتحقق الشركة مبيعات تقدر بـ: ثلاثة وعشرين مليار دولار وتوظف نحو خمس وسبعين ألف فرد في أنحاء العالم وتقيم أعمالها في أكثر من خمسة وستين بلدًا، تتوزع على قطاعات متنوعة، منها: المنتجات الاستهلاكية والمكتبية، العروض والرسومات، الكهرباء والاتصالات، الرعاية الصحية، الصناعة والنقل وخدمات السلامة والأمان والحماية [1] كما تحقق 40% من رقم أعمالها من منتجات أقل من خمس سنوات فتنوع وتعدد منتجاتها وأسواقها نقطة قوتها، ومصدر ذلك اعتمادها على الإبداع والابتكار في المنتجات على وجه الخصوص أي التطوير النظامي لمنتجات جديدةI ولقد دفع هذا العديد من الباحثين من أمثال الباحث كوبر، إلى دراسة تلك الشركة، فوجد أنها تعتمد على كفاءاتها وخبرتها في مجال نشاطها وعلى التحكم في المعارف الأساسية لأي قطاع تعمل به.

**3-5-2 أثار الإبداع على المجتمع**: تطرح الحاجة إلى تبني الشركة للتكنولوجيا الجديدة والتطور السريع للأسواق، قضية جوهرية، ألا وهيتثمين الكفاءات البشرية ا، فمن المتوقع أن تتخلى عن المنتجات القديمة، والتي فقدت حصتها في السوق، وتحاول استبدالها بمنتجات جديدة، وهذا يعني تغييرا فيها، وعليه فإن السؤال المطروح، ماذا يحدث للكفاءات البشرية التي تم توظيفها وفقا لنظام إنتاج المنتج السابق؟ بينما قد لا يكون النشاط الجديد بحاجة للكفاءات السابقة، بل أقل منها خاصة إذا تم تطوير أسلوب تصنيع جديد يقلص العمالة بالموازاة مع تطوير منتج جديد، ضف إلى ذلك أن الأفراد ليس لهم نفس الكفاءة للتحول أو التكيف مع الوضع الجديد؛ مما قد يخلق مقاومة لذلك التغيير، وقد يؤدي إلى إفشال عملية الإبداع.[2]

وعليه، تدخل هذه المسؤولية الاجتماعية في مجال إدارة الإبداع في الشركة، خاصة في إدارة محفظة المشاريع الإبداعية وفي التفكير الاستراتيجي على مستوى الهرم الأعلى للإدارة أو حتى على المستوى التنفيذي والعملي. فعلى الإدارة أن تعرف كيف تموقع هذا الجانب الاجتماعي(كفاءاتها البشرية) وتحسن استغلاله، وتجعله بعدا أساسيا في اتخاذ قرارات الإبداع، كما أن عملية الإبداع في حد ذاتها، تحمل في طياتها العديد من القيم بالنسبة للمساهمين والعاملين والعملاء على حد سواء.

**3-5-3 آثار الإبداع على المؤسسة**

تتمثل الآثار الإقتصادية للإبداع على المؤسسة المصغرة في تحسين المنتوجات وزيادة الإنتاجية وتحقيق وفرات في الإنتاج، بالإضافة إلى الحصول على موقع تنافسي قوي يدعم مكانتها في السوق،بالإضافة إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والنمو إلى المؤسسة الاقتصادية[3].

[1] شركة 3M السعودية، **منتجات وخدمات شركة 3M** [On line] [www.3m.com/sa] تصفح يوم: 2013/03/12.

[2] - François, Romon, Op.cit, p 27.

[3] محمد السعيد أوكيل ،**اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي**، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1994 ص37.

وإجمالا يمكن أن ترتبط الآثار الإقتصادية للإبداع التكنولوجي بثلاثة جوانب هي :[1]

**3-5-3-1 آثار على التكلفة النهائية:** وتظهر هذه الآثار من خلال حالتين هما إرتفاع حجم الإنتاج وتدني تكلفة إنتاج الوحدة.

**أ- إرتفاع حجم المخرجات:** تهدف المؤسسة من إدخال تقنيات جديدة للإنتاج إلى الرفع من قدرة الإنتاج، أي زيادة في عدد الوحدات المنتجة وهذا عبر تسريع عمل التجهيزات والآلات في معالجة أكبر كمية من المدخلات خلال فترة زمنية معينة، هذه الحالة هي أحد جوانب الإنتاجية ونسميه المردودية ومن آثاره تقوية العرض ويمكن من إشباع حاجيات الطلب.

**ب- تخفيض أو تقلص التكلفة الأصلية للوحدة** : إن الهدف الأساسي لعملية الإبداع التكنولوجي هو تقليص التكاليف بصفة عامة والتكلفة الوحدوية بصفة خاصة، بغية تمكين المؤسسة من المنافسة الحرة من خلال الإتيان بالتحسينات والتغييرات في المنتجات، وتكون نتيجتها ترشيد العملية الإنتاجية وتحقيق هوامش أكبر مما يضمن بقاء واستمرارية المؤسسة عن طريق استثمارات جديدة.

**3-5-3-2 الآثار على الإستهلاك والإستعمال:**

تتعلق بالمنتجات أكثر منها بالأساليب الفنية للإنتاج، والتحسين والتجديد في المنتجات يهدف إلى ضمان سلامة الاستهلاك أو الاستعمال حسب طبيعة السلعة، وكذا إلى سلامة العمال خلال عملية الإنتاج وسلامة المستهلك خلال عملية الاستهلاك، وتدرج كل هذه العوامل ضمن جودة المنتج.[2]

تسعى المؤسسة دوماً لإرضاء رغبات المستهلكين عبر تحسين مستمر لنوعية منتجاتها، وذلك بالإعتماد على مواصفات قياسية عالمية لمعايير الجودة مما يساعد على توسيع نطاق الخدمات المقدمة للمستهلكين،[3]و ترتبط الجودة بالمفهوم التجاري بمجموعة معايير تختلف حسب طبيعة المنتج، ونستطيع إيجازها في النقاط التالية :

- ✓ فترة ضمان المنتج الممنوحة من طرف المؤسسة للمستهلك؛
- ✓ الفترة المقدرة لحياة المنتج؛
- ✓ قابلية المنتج للصيانة؛
- ✓ أداء المنتج للوظائف المنتظرة منه؛
- ✓ سهولة استعمال المنتج من طرف المستهلك.

ويتجلى دور الإبداع التكنولوجي في محاولة تحقيق كل هذه المعايير باستخدام المعارف العلمية والتقنية في عملية الإنتاج، وهو بذلك يحقق مستوى جودة عال من مستوى الجودة في المنتج السابق، بالإضافة لاحتفاظه بتكاليف مماثلة للمنتج السابق مما يؤدي إلى نمو اقتصادي، إذا الإبداع التكنولوجي يضمن تنشيط عملية الاستهلاك عبر

[1] عمار عماري سعيدة بوسعدة : **الإبداع التكنولوجي في الجزائر : واقع وآفاق**،مرجع سابق الذكر، 2004 :ص50

[2] Jean Michel GAGUE : **le défit de la qualité, les éditions d'organisation**, paris, 1978, p 24

[3] Conseil de la science et de la technologie :**l'université dans la société de savoir et de l'innovation**, 1998, disponible sur le site web: www.cst.gouv.qc.ca le : 12/07/2012

إدخال منتجات جديدة للسوق تتلاءم مع الرغبات المتزايدة للمستهلك، أو تحسين المنتجات الموجودة، وفي نفس الوقت يسعى لضمان سلامة المستهلك

**3-5-3-3 الآثار على التصدير**[1] أهم عوامل نجاح المؤسسة المصغرة في تحسين تنافسيتها هو قدرتها على زيادة صادرتها وتحقيق عائدات أكثر بالعملة الصعبة، وهذا من خلال سلسلة مترابطة، بداية من تحسين الجودة مما ينجر عنه تخفيض في تكاليف الإنتاج والتكلفة النهائية، مما يمكن المؤسسة من احتلال وضعية تنافسية أقوى، ويسمح لها بالاستحواذ على حصة أكبر من السوق وزيادة رقم أعمالها، وتحقيق أرباح أكبر ويتم توزيع هذه الأرباح على المساهمين وإعادة الاستثمار وتمويل البحث التطبيقي والإبداع التكنولوجي التحدي الأكبر للإبداع التكنولوجي هو القدرة على التسويق وعلى دخول أسواق جديدة من خلال التصدير، طالما أن زيادة الإنتاج تولد الحاجة لإيجاد حلول لتوزيع تصريف هذا المنتج.

**3-6 آفاق نظرية إدارة الإبداع داخل المؤسسات المصغرة وفقا لـ: مكتب ADL**

تنوعت المنشورات، من كتب ومقالات وأبحاث، التي تعالج موضوع تاريخ إدارة الإبداع، لكن ماذا عن مستقبل المؤسسات المصغرة؟ وللإجابة على هذا السؤال، قامت مجموعة من الباحثين، وهم: Rick Eagar Frederik van Oene :Cindy Dekeyser : Daniel Roos. Charles Boulton؛ العاملين في مكتب الاستشارات العالمي ADL، بدراسة تحت عنوان: "مستقبل إدارة الإبداع في المؤسسة: 10 سنوات القادمة".

[1] محمد السعيد أوكيل ،**اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي** مرجع سبق ذكره ص37.

**3-6-1 أهم مفاهيم إدارة الإبداع مع بداية الألفية الحالية:** وذلك من خلال الجدول التالي:

**الجدول رقم (1-8): مفاهيم إدارة الإبداع مع بداية الألفية الحالية**

| المرحلة | الفترة | خصائصها | أهم الرواد |
|---|---|---|---|
| **تطوير المنتج Stage-gate product development** | 1986 | - وضع نماذج لتطوير المنتجات؛<br>- الإدارة الفعالة لعملية تطوير المنتجات؛<br>- دراسة مشاريع تطوير المنتجات. | - Robert Cooper |
| **الإدارة الإستراتيجية لمحفظة البحث والتطوير Strategic R&D portfolio management** | 1991 | - الربط بين الإستراتيجية العامة للشركة ومحفظة البحث والتطوير؛<br>- دراسة مشاريع البحث والتطوير وتدنية المخاطر؛<br>- كيف يتم الاستغلال التجاري الأمثل للتكنولوجيا؛<br>- كيف يتم الربط بين قرارات التكنولوجيا والقرارات الإستراتيجية للشركة | - Philip Roussel<br>- Tamara Erickso<br>- Chris Floyd |
| **تطوير المنتج بدون ضياع (الوقت والتكلفة) Lean product development** | 1991 | - كم من الوقت والجهود التي تضيع في عملية تطوير منتج؛<br>- ظهر بفضل دراسة نظام إنتاج تويوتا؛<br>- تدنية التكلفة وتقليص الوقت الضائع في عملية التطوير؛<br>- تطوير طرق تفكير واتصال جديدة ومهارات متنوعة؛<br>- التسيير بدون ضياع وفي الوقت المحدد. | - James Womack,<br>- Daniel Jones<br>-Daniel Roos<br>-Jeffrey Liker<br>-Michael Kenned |
| **إبداع القطيعة أو الجذري كليا (التمزيقي أحيانا) Disruptive innovation** | 1995 | - كيف يمكن لمتعامل غير متوقع في السوق أن يفاجئ كل الأطراف ويكسب حصة من نمو السوق عن طريق الإبداع؛<br>- إبداع القطيعة هو إبداع منتج أو تكنولوجيا جديدة كليا ومختلفة تماما عن التكنولوجيا القديمة بحيث تحل مكانها وحتى دون أن يتوقعها الزبون أو السوق؛<br>- التركيز على المنتجات والتكنولوجيا الجديدة عن طريق استباق حاجات الزبائن والسوق؛<br>- أداء مختلف للمنتج أو التكنولوجيا الجديدة. | - Clayton Christensen |
| **إبداع نماذج الأعمال Business model innovation)** | 1997 | - نماذج من الأعمال تتيح مزيد من الإبداع، وتتكيف مع البيئة الجديدة والمتغيرة؛<br>- لا يتم التركيز على تطوير منتج أو عملية جديدة فقط، بل على طريقة أداء الأعمال في نفس الوقت؛<br>- يحتوي نموذج الأعمال على: القيمة المتوقعة للعميل، العوائد المتوقعة، الموارد المفتاحية، العمليات المفتاحية؛<br>- نموذج الأعمال هو تجنيد تلك العناصر وتطويرها للحصول على أجزاء جديدة من السوق وتعظيم المداخيل. | -Clayton Christensen<br>- Alexander Osterwalde |
| **الإبداع المفتوح** | 2003 | - الإبداع المفتوح هو استخدام التدفقات الداخلية | - Henry Chesbrough |

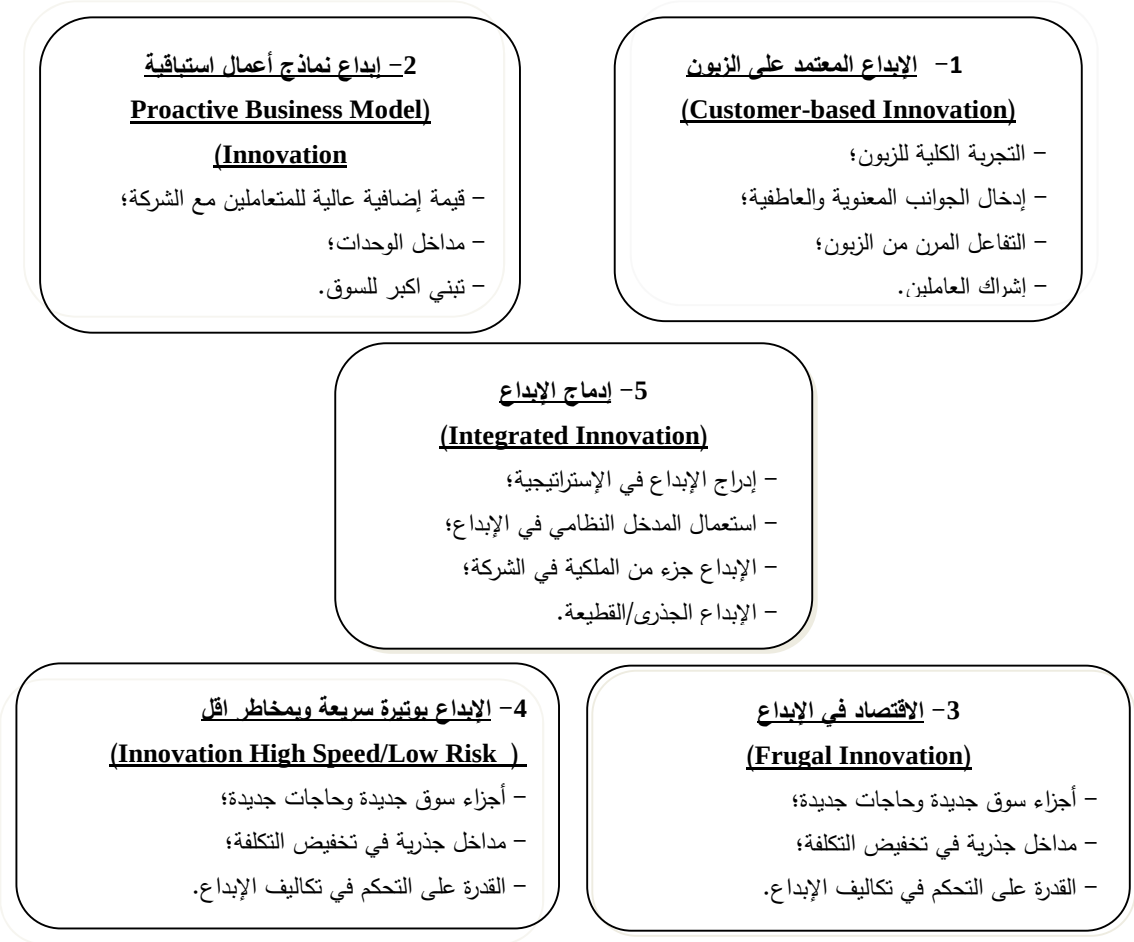
| | | | |
|---|---|---|---|
| **Open innovation** | | والخارجية للمعارف لتسريع عملية الإبداع داخل المؤسسة، وتوسيع الأسواق لأجل الاستغلال الخارجي لتلك الإبداعات وبطريقة قانونية؛ | |

**Source**: Daniel, Roos and Marcus, Anemo (Prism / 1 / 2011) Ground-breaking Innovation Management Concepts from the Past 25 Years, Arthur D. Little's Gothenburg office, Arthur D. Little, PP 13-17.

ويتضح من خلال ما جاء في العناوين السابقة، ومن الجدول أعلاه، أن هناك فسيفساء من الدراسات الخاصة بإدارة الإبداع، وكل منها يحاول أن يتفرد بمفهوم جديد في المجال، وتبيان فعاليته في أداء الشركات الاقتصادية. فمن تطوير المنتجات في متوسط ثمانينات القرن الماضي، مرورا بنماذج الأعمال في منتصف التسعينات إلى الإبداع المفتوح مع بداية الألفية الثانية.

ولقد شملت كذلك عينة الدراسة مئة من رؤساء مكاتب التكنولوجيا ورؤساء مكاتب الإبداع حول العالم؛ إضافة إلى خبراء إدارة الإبداع من أكاديميين ومهنيين من مختلف الدول وخلصت الدراسة، التي نشرت نتائجها سنة 2011 إلى أن هناك خمس مفاهيم حول إدارة الإبداع، ينبغي التركيز عليها أو توجيه الدراسة لها، خلال السنوات العشر القادمة. يمكن أن نختصرها في الشكل التالي:

**الشكل رقم (1–5): خمس مفاهيم مستقبلية في إدارة الإبداع**




**Source** : Rick, Eagar & al (Prism /1/2011) The Future of Innovation Management, Technology and Innovation Management Practice, Arthur D. Little, p 22.

وهنا سوف نقوم بشرح بسيط لكل مفهوم، فيما يلي:

**3-6-2 الإبداع المعتمد على الزبون:**[1] يعني ذلك إيجاد طرق جديدة وعميقة لإقامة علاقات وتوطيدها المؤسسات المصغرة بعمق مع الزبائن1 ولقد أكدت الدراسة أن هذا العنصر هو أهم مفهوم في أولويات الاستثمار في السنوات القادمة وأن الإبداع المعتمد على الزبون، يرتكز على ثلاث اتجاهات: **الأول**، تجربة العميل حيث أن شركات السيارات اليابانية والألمانية لا تبدع مجرد سيارة بل "تجربة شخصية للزبون"، فهي أكثر من مجرد خلق خدمة في المنتج، بل الأمر يتعدى ذلك إلى بناء نموذج ملكية خاص بالزبون، وعلاقات جديدة مع الزبون ونماذج أعمال جديدة: **أما الثاني**، فهو إدخال الجوانب العاطفية، وهذا يعني أن المنافسة سوف تتجه إلى الانتقال من التركيز على خصائص ووظائف المنتج إلى الاعتماد على النمط والأسلوب، والتصميم والاتصال العاطفي، كما هو حادث في قطاع الموضة والتجميل، وتم تطبيقه من طرف شركة أبل وصناعة البرمجيات حيث يرتبط تصميم المنتج بعواطف وذكريات خاصة بالزبون. **والثالث**، هو إقامة شبكة اجتماعية أي اعتماد الشركة على إنشاء علاقات وشبكات مع بعضها لتحقق المزيد من المشاركة والتعاون من جهة، وكسب ولاء زبائنها من جهة أخرى، مثلما هو الحال في شركة أي بي أم، مايكروسوفت وشركة سان فلقد تطور التركيز من الوظائف والخصائص إلى طبيعة العلاقة مع الزبون.

وخلصت النتائج في هذا المجال إلى أن الشركات سوف تحتاج إلى أن تكون أكثر مرونة وإبداعا في تكوين علاقاتها مع زبائنها بحيث تصبح العلاقة مستمرة، وتوقعت التحول والتغير في حدود القطاعات كما ستحتاج الشركات إلى تطوير مداخل الإبداع لديها، وستتقلص تدريجيا المساحة بين المستهلك والمنتج أو العارض في إطار تحالفات مركبة.

**3-6-3 إبداع نماذج أعمال إستباقية:**[2] يحدد نموذج الأعمال كيفية خلق القيمة في إطار سلسلة القيمة، مع مراعاة العمليات والإستراتيجية- والهدف الأساسي هو خلق قيمة عالية جدا للمستهلكين وأصحاب المصالح مع الشركة، فلا تنشأ العلاقة لمجرد هدف الربحية الخالصة، إذ يجب أن تتطور لتراعي قيم أصحاب المصالح، مثلا: زيادة مرونة أصحاب المصالح (ملاك، موردين، ممولين، هيئات مجتمع مدني، جمعيات حماية البيئة والمستهلك...الخ) اتجاه القضايا الاجتماعية والاقتصادية، كالاحتباس الحراري، تغير المناخ، النمو الديمغرافي والطاقة( ولقد نجحت شركات الهاتف النقال والسيارات في إدخال مفهوم تدوير المنتجات كقيمة مضافة للزبون كما قد تلجأ الشركات للتأجير بدلا من الشراء كحل مناسب للزبون ذي القدرة الشرائية المنخفضة وهذا يتطلب أن تصبح الشركات أكثر عالمية، وتنفذ أعمالها محليا بصفة فعالة، مما يزيد من تعقيد إدارة الأعمال.

وترى الدراسة أن التوجه العام مستقبلا هو أن يتم الاستعانة بمدخل الوحدات (Modular Approach) والذي يعد عبارة عن أسلوب لتصميم نماذج الأعمال يقوم بزيادة نطاق تكوين نماذج الأعمال من مكونات منفصلة قابلة للتبادل تُسمى الوحدات، وذلك من خلال تحليل وظائف نموذج الأعمال إلى وحدات، بحيث تؤدي كلٌ منها وظيفة واحدة، وتحتوي على كل ما هو ضروري للقيام لذه الوظيفة وتسمح تلك الوحدات ببناء مجموعة كتل لمختلف بيئات السوق، وتراعي في نفس الوقت الإستراتيجية العامة للشركة

[1] - Rick, Eagar & al, Op.cit, PP 22-24.
[2] - Rick, Eagar & al, Op.cit, PP 25-26.

## خلاصة الفصل الأول

نظرا للأهمية الإستراتيجية للمؤسسات المصغرة في دعم وتنمية الإقتصاد الوطني في ظل القوانين والتشريعات والسياسات والإستراتيجيات المتبعة من طرف الدولة فإن تعزيز وتشجيع القدرات الإبداعية والابتكارية لدى المؤسسات المصغرة يمكن أن يعزز قدراتها التنافسية على البقاء والنمو في ظل المتغيرات العالمية ويجعلها تساهم بشكل أكبر في عملية التنمية الإقتصادية، ويرتبط تشجيع الإبداع التكنولوجي والإبتكار في المؤسسات المصغرة بالمحيط الإقتصادي والإجتماعي، وخصوصا سياسات التعليم العالي والبحث العلمي والأنظمة الوطنية للإبداع والإبتكار ومدى مساهمتها في توفير المتطلبات الأساسية للأفراد والمؤسسات، ومما يلاحظ في الجزائر، على غرار باقي الدول الناشئة هو غياب التناسق وتعاون بين قطاعات التعليم العالي والبحث العلمي وقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وقطاع تكنولوجية المعلومات والاتصال من جهة وبين حاضنات الأعمال من جهة أخرى لان حاضنات الأعمال هي الأقدر على تنمية ودعم المؤسسات المصغرة في ظل الاستراتيجيات والسياسات التي تنتهجها الدولة.

يبقى أن نؤكد على حقيقة برزت أيضاً من خلال هذه الدراسات ومفادها أن الكثير من المعيقات تقف حجر عثرة أمام انتشار وتبني هذه حاضنات الأعمال للمؤسسات المصغرة تتعلق في مجملها في قلة الموارد لدى هذه المؤسسات ومحدودية خبرتها التقنية وضعف مستوى الكفاءة لدى القائمين عليها في هذا الجانب، ويستدعي الأمر تدخل السلطات العمومية والقطاع الخاص والأكاديميين في هذه البلدان لمساعدة ودعم وتدريب وتشجيع أصحاب المؤسسات المصغرة على ركوب مغامرة التكنولوجية الحديثة.

وسوف نحاول في الفصل الموالي التطرق إلى قطاع المؤسسات المصغرة ودورها في التنمية الاقتصادية.

# الفصل الثاني

# أساليب دعم وتنمية المؤسسات المصغرة في الجزائر والأردن

**تمهيد**

إذا كانت المؤسسات كبيرة الحجم تشكل الركيزة الأساسية في مسيرة التنمية الاقتصادية من خلال إسهامها في تحقيق معدلات نمو سريعة، إلا أن الاعتقاد السائد حاليا لدى الكثير من صانعي السياسات الاقتصادية والمؤسسات الدولية المعنية والمهتمة بشؤون التنمية الاقتصادية ومثال ذلك اتحاد ترقية مؤسسات المصغرة بواشنطن يعترف بأهمية الدور الذي تلعبه المؤسسات المصغرة في اقتصاديات الدول، لأنها نواة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة في عملية التنمية، وذلك بعد أن تبينت محدودية التأثيرات الايجابية للصناعات كبيرة الحجم، حيث تتمتع المؤسسات المصغرة بأهمية كبيرة في تطوير اقتصاديات الدول الناشئة والمتقدمة على السواء، وهي لا تقل أهمية عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة، باعتبارها تساهم في توفير السلع والخدمات الأساسية التي يحتاجها المجتمع، فضلًا عن توفير فرص العمل، وتختلف مساهمات هذه المؤسسات في الإنتاج والعمالة من دولة إلى دولة أخرى، ولهذا فإن الدول الناشئة ومنها الدول العربية والجزائر خاصة تولي لها اهتمامًا كبيراً في التطور الاقتصادي، كما يضاف إلى ذلك قلة احتياجاتها التمويلية بسب صغر حجمها، وفي الغالب لا تحتاج إلى رؤوس أموال كبيرة.

فلا يوجد أي شيء يولد كبيراً فكل مشروع يبدأ صغيراً ثم ينجح وينمو، فإذا نظرنا إلى قصص نجاح الشركات الضخمة العالمية نجد أنها بدأت بفكرة فرد واحد ثم تطورت هذه الفكرة ونجحت ووصلت على مدار سنوات محددة كما هي عليه الآن، بالإضافة إلى أن معظم اقتصاديات الدول تعتمد على المشاريع المصغرة حيث تشكل ما نسبته في أي دولة كحد أدنى % 80 ومن هذا المنطلق كان لابد من العمل على الحفاظ على حيوية هذا القطاع المهم من حيث أهميتها والمشاكل والمعوقات التي تتعرض لها خاصة في بداية مرحلة التأسيس أو أثناء الانطلاق على أرض الواقع وخاصة الضعف في القدرات الإدارية لدى أصحاب المشاريع، لذلك كان لابد من البحث عن آلية تساعد في دعم هذه المشاريع من أجل دفع عجلة النمو الاقتصادي، وهنا تأتي آلية عمل حاضنات الأعمال في مقدمة الحلول العملية التي قامت العديد من الدول المتقدمة بتوظيفها نظراً لدرجة فاعليتها في دعم هذا النوع من المشاريع وبعد ذلك انطلقت هذه الفكرة إلى الدول الناشئة[1] وبذلك لعبت دوراً هاماً بدعم ونمو المشاريع المصغرة وتطوير وتنمية وتسويق منتجاتها.

[1] المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين **دليل الحاضنات الصناعية** . [On line] www.aidmo.org ، تصفح يوم:23 جانفي 2012.

## المبحث الأول: تحديد تعاريف المؤسسات المصغرة

يعتبر تحديد مفهوم المؤسسات المصغرة أمرا ضروريا لكل باحث في هذا المجال أو الموضوع في دراسته وتحليله، وكذا أمام مقرري السياسات التنموية في مختلف الدول، مما يسهل عليهم إعادة برامج تنموية ووضع مخططات إستراتيجية، ذلك لتعدد مفاهيم المؤسسات المصغرة في العالم،[1] ولا يوجد وصف محدد وجامع معتمد عليه عالميًا ومحليًا.

وقد يستخدم أي من هذه المعايير منفردا كما قد يحتاج الأمر لاستخدام أكثر من معيار واحد في نفس الوقت،[2] وتكمن مشكلة هذه المعايير في صعوبة الاختيار المناسب بينها حيث يمكن تصنيفها إلى:

**النوع الأول:** معايير التفرقة بين المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة والكبيرة، وهو معيار الكمية والتي تصلح للأغراض الإحصائية والتنظيمية، حيث يسهل بمقتضاها جمع البيانات عن المؤسسات المختلفة، ووضع الحدود الفاصلة بينها وبين المؤسسات المتوسطة والكبيرة مما يساعد الجهات التنظيمية المسؤولة عن مساندة وتدعيم هذه المؤسسات في تحديد نطاق عملها على وجه دقيق، وهذا ما يعرف بمعايير التفرقة بين المؤسسات المصغرة والصغيرة.

**أما النوع الثاني:** من المعايير ما يعتمد على الفروق الوظيفية، وهي تصلح لإجراء التحليل الاقتصادي وتقويم كفاءة المؤسسات وتحديد الدور الكامن لكلٍ من هذه المؤسسات في تحقيق التنمية الاقتصادية.

**أما النوع الثالث:** من المعايير ما يعتمد على تحليل مكونات المؤسسات من حيث طبيعة النشاط، تنظيم الإنتاج، والإطار التنظيمي للنشاط.

### 1-1 إشكالية تحديد مفهوم المؤسسات المصغرة

إن تحديد مفهوم المؤسسات المصغرة مع غياب تعريف لها يكون شاملا وثيقا وواضحا يحظى بالإجماع من قبل كل الباحثين والمهتمين بهذا القطاع وفي دراستنا هذه كان لزاما علينا الانتهاء إلى تعريف وتحديد ماهية هذه المؤسسات، مع إظهار الحدود الفاصلة بينها وبين باقي المؤسسات الأخرى،[3].

**1-1-1 صعوبات تحديد التعريف:** ثمة صعوبات كبيرة في وضع تعريف واضح خاص بالمؤسسات المصغرة، يكون مقبولا ويحظى بإجماع مختلف الأطراف المهتمة بهذا القطاع، وذلك باعتراف العديد من الباحثين والمؤلفين، وأيضا باعتراف الهيئات والمنظمات الدولية(*) المهتمة بالتنمية الاقتصادية وترقية وإنماء المؤسسات المصغرة، فالأمر ليس بالسهولة التي تبدو عند القيام بالمقارنة بين وحدة أو مؤسسة مصغرة ومؤسسة أخرى ذات حجم كبير، فالمشكل الذي يطرح يكمن أساسا في وضع الحدود الفاصلة بين هذه الوحدة أو المؤسسة المصغرة من جهة والمؤسسة الصغيرة

---

[1] مناور حداد وحازم الخطيب، **دراسة ميدانية تهدف إلى دور المشروعات الصغيرة جدًا والصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية**، قسم العلوم المالية والمصرفية، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة إربد الأهلية الأردن (بدون سنة)) ص 08.

[2] عبد السلام عوض الله صفوت، **اقتصاديات الصناعات الصغيرة ودورها في تحقيق التنمية**، دار النهضة العربية، مصر 1953 3 1 9 12.

[3] عثمان لخلف، **واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها، دراسة حالة الجزائر**، رسالة الدكتوراه، غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004 03.

(*) تخلص مختلف الهيئات الدولية المهتمة بقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلى نفس النتيجة فيما يتعلق بوضع تعريف لهذا القطاع. و من هذه الهيئات نجد: .OCDE, ONUDI, BIT

والمتوسطة والكبيرة من جهة أخرى، هل هذه الحدود هي نفسها في كل الدول ؟ إذن هناك عدة قيود تتحكم في إيجاد و وضع تعريف شامل وموحد لهذه المؤسسات نتطرق إلى أهم هذه القيود فيما يلي :

**1-1-1-1 اختلاف درجة النمو**: إن التفاوت في درجة النمو يقسم العالم إلى مجموعات متباينة، أهمها البلدان المتقدمة الصناعية والبلدان الناشئة وينعكس هذا التفاوت على مستوى تطور التكنولوجية المستعملة في كل دولة، وأيضا في وزن الهياكل الاقتصادية [1] من مؤسسات ووحدات اقتصادية يترجم ذلك في اختلاف النظرة إلى هذه المؤسسات والهياكل من بلد إلى أخر، فالمؤسسة المصغرة في اليابان أو الولايات المتحدة الأمريكية أو في أي بلد مصنع أخر يمكن اعتبارها مصغر في الجزائر أو المغرب، بسبب اختلاف درجة النمو والتطور التكنولوجي بين الولايات المتحدة الأمريكية واليابان من جهة والجزائر أو المغرب من جهة أخرى.

**1-1-1-2 حسب طبيعة النشاط**: تصنف المؤسسات حسب اختلاف النشاط الاقتصادي الذي تمارسه إلى ثلاثة قطاعات رئيسية[2] :

**الأول**: يضم مجموع المؤسسات التي تستخدم كعنصر أساسي أحد عوامل الطبيعة، كالزراعة والصيد واستخراج الخامات.

**الثاني**: يشمل المؤسسات التي تعمل في ميدان تحويل و إنتاج السلع.

**الثالث**: يمثل قطاع الخدمات، كالنقل و التوزيع و التأمين.

وباختلاف النشاط الاقتصادي يختلف التنظيم الداخلي والهيكلة المالية للمؤسسات، فعند المقارنة بين المؤسسة التي تنتمي إلى القطاع الصناعي وأخرى تنتمي إلى القطاع التجاري، تتضح الاختلافات، فبينما تحتاج المؤسسة الصناعية إلى استثمارات كبيرة في شكل مباني وهياكل ومعدات....، فإن المؤسسة التجارية تحتاج عكس ذلك إلى العناصر المتداولة من مخزونات البضائع والحقوق، لأن نشاطها يرتكز علي عناصر دورة الاستغلال وأيضا كما تستخدم المؤسسة الصناعية عدد كبير من العمال، إذن من الصعب أمام تنوع النشاط الاقتصادي الوصول إلى مفهوم واحد.

**1-1-1-3 حسب الفروع الاقتصادية**: يتفرع كل نشاط اقتصادي حسب طبيعته إلى عدد كبير من الفروع الاقتصادية، فينقسم النشاط الصناعي بدوره إلى مؤسسات الصناعة الاستخراجية والصناعة التحويلية، وكل منهما يضم عدد من الفروع الصناعية، منها المؤسسات الغذائية وصناعة الغزل والنسيج والصناعة المعدنية الأساسية وصناعة الورق وصناعة الخشب ومنتجاته، وتختلف كل مؤسسة حسب فرع النشاط الذي تنتمي إليه، من حيث كثافة اليد العاملة وحجم الاستثمارات الذي يتطلبه نشاطها.

**1-1-2 تعدد معايير التعريف**: إن تحديد مفهوم المؤسسات المصغرة بإيجاد التعريف المناسب لها، تصطدم بوجود عدد هائل ومتنوع من المعايير والمؤشرات، ففي بلجيكا مثلا، هناك أكثر من ثمانية وعشرين معيارا، منها ما يأخذ في

[1] عثمان لخلف، **واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها**، مرجع سابق الذكر 4.

[2] Gilles Bressy , Economie d'entreprise , éd SIREY 1990 p 56.

الحسبان الحجم والقياس، كمعيار عدد العمال[1]، حجم الاستثمارات، ومنها ما يعتبر الخصائص النوعية كمعايير يمكن أن تحدد لنا المؤسسات المصغرة بتميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى

**1-2 التعريف الصحيح والجيد**

قد يكون للتعريف أكثر من شكل ومنظور وقد يختلف أيضا من دولة إلي دولة ومن مناخ اقتصادي إلى آخر، بل والأكثر من ذلك أنه قد يختلف داخل الدولة الواحدة باختلاف تعريف الهيئات والمؤسسات للمؤسسات المصغرة داخل الدولة الواحدة كلاً حسب استخدامه للتعريف والهدف من إتباع الهيئة أو المؤسسة لسياسات معينة، وسنتناول ذلك فيما بعد في الفقرة الخاصة بتجارب الدول المختلفة في وضع تعريف للمؤسسات المصغرة. [2]

**1-2-1 مرتبط بالمعلومات المتاحة:** لابد إن يتضمن التعريف قدراَ من التحديد يناسب المعلومات المتاحة ولا يتعدى حدود إمكانية تواجد البيانات أو الطرق الممكنة للحصول على المعلومات، وينبغي تقييم قدر الحاجة إلى البيانات الدقيقة والشاملة عن المؤسسة مقابل الوصول إلى تلك الدقة التي قد تفرض عبئا على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو على الجهات التي تقوم بجمع البيانات من هذه المؤسسات وقد تقوم العديد من الجهات بجمع الكثير من البيانات، ولكن التحدي هنا هو القدرة على تنسيق هذه البيانات لإخراج معلومات مفيدة.

**1-2-2 بسيط الفهم:** لابد أن يكون التعريف سهل الفهم بالنسبة لأصحاب الأعمال، وكذلك بالنسبة لكل من صانعي السياسات ومقدمي الخدمات، وألا يكون غامضاً أو خاضعاً للجدل أو للتفسيرات المتعددة` وينبغي ألا يتضمن التعريف صيغاً معقدة، وألا يحتوي على صفحات وقوائم تجعل من التعامل معه شيئاَ مستحيلاَ، وقد يكون ذلك عاملاَ مساعدا في تحديد الفئات التي سيتم التعامل معها من خلال هذا التعريف.

**1-2-3 مدى ارتباطه بالواقع الاجتماعي والاقتصادي:** ربما يشمل التعريف على عدة عناصر متشابهة مع دول أخرى أو مجموعات من الدول ولكن لابد أن تكون الأولوية لوضع تعريف مناسب ومتسق مع الحقائق والأهداف الاقتصادية الوطنية بحيث يكون الفيصل هنا ليس استخدام أي معيار من معايير تحديد التعريف، بل يكون الأساس النهائي لوضع التعريف هو الوضع الاقتصادي القائم بالفعل ومدى ملائمة التعريف لهذه الظروف.

**1-2-4 مرن وقابلا للتعديل وفق التغيرات الاقتصادية:** قد تكون عملية التعديل دورية على التعريف حسب المتغيرات الاقتصادية أو التغيرات التي تحدث بقطاع المؤسسات المصغرة ذاته، ولذلك لابد أن يكون التعريف مرناَ وقابلا للتعديل، وإلا ستدفع التغيرات الاقتصادية بمختلف جوانبها ومصادرها إلى تغيير التعريف بالكامل كلما أردنا تعديله، ولابد أيضاَ من وجود آلية لتغيير التعريف إذا أصابه أي خلل، أو تغيرت دقة هذا التعريف بتغير الظروف الاقتصادية.

[1] La politique pour les PME dans la CEE , In Collection ISGP , Carrefour d'Echanges,1991, p91.

[2] الغرفة التجارية بالرياض: منتدى الرياض الاقتصادي، **تنمية اقتصادية مستدامة**، دراسة المنشآت الصغيرة محركات أساسية لنمو اقتصادي منشود، أكتوبر 2003 ص26.

### 1-3 معايير تحديد تعاريف المؤسسات المصغرة

رغم الصعوبات التي تواجه عملية وضع تعريف دقيق وشامل لهذا القطاع، فان اغلب الدراسات والبحوث التي تمت في هذا الشأن وأيضا أغلب المؤلفين يركزون على ضرورة الانتهاء إلى تحديد ماهية هذه المؤسسات بالاعتماد على مختلف المعايير و المؤشرات، فالمؤسسة المصغرة بحسب حجمها وحسب الخصائص التي تميزها عن باقي المؤسسات.

**1-3-1 معايير التفرقة بين المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة والكبيرة:** من أهم المعايير المستخدمة في تعريف المؤسسات المصغرة المعيار الكمي، منها النقدية وتتمثل في: [1]

**1-3-1-1 معيار الحد الأدنى والحد الأعلى للعمالة:** نظر للسهولة التي يتميز بها وثباته النسبي، خاصة إذا علمنا أن البيانات الخاصة بالعمالة متوفرة في غالبية الدول ويتم نشرها دوريا، وبصفة مستمرة لكن على الرغم من هذه السهولة والوفرة في البيانات إلا أن هناك من يرى وجوب توخي الحذر في استعمال هذا المؤشر، لأن الاعتماد المطلق عليه قد يؤدي إلى تصنيف خاطئ للمؤسسات، حيث يعتبر المؤسسات ذات الكثافة العمالية مؤسسات كبيرة، بالنظر إلى تلك التي تعوض هذه الكثافة العمالية بالكثافة الرأسمالية والتكنولوجية، كما أن هناك عوامل أخرى تجعلنا نتوخى الحذر في استعمال هذا المعيار، تتمثل في ظاهرة عدم التصريح بالعمال وكذا اشتغال أفراد العائلة في المؤسسات العائلية، مع كونهم عمال في مؤسسات أخرى، وكذا الحالة الاقتصادية لكل دولة سواء كانت متقدمة أو ناشئة فالمتقدمة مثل أمريكا أو اليابان على سبيل المثال يتراوح عدد العمال مابين [1 10]] أما في الدول الناشئة وحسب اجتماع الخبراء العرب المتخصصين، الذي انعقد في دمشق 1993تم تحديد عدد العمال مابين [1 5 ].[2]

وحسب هذا النوع تنقسم المؤسسات الاقتصادية إلى ثلاثة أنواع:[3]

**أولا- المؤسسات الاقتصادية الكبرى:** وهي التي توظف عددا كبيرا من العمال يتجاوز عددهم الآلاف وحتى مئات الآلاف في بعض الأحيان أكثر من [500 عاملا]، وينقسم هذا النوع من المؤسسات إلى:

- مؤسسات كبرى دولية النشاط؛ ومؤسسات كبرى محلية النشاط.

**ثانيا- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** تحتل موقعا وسطيا بين المؤسسات المصغرة والمؤسسات الكبيرة حيث توظف مابين [10 50] عاملا.

**ثالثا- المؤسسات المصغرة أو وحدات الاستغلال الفردي:** وتنشط في مختلف فروع النشاط الاقتصادي وكافة مجالاته وهي تشترك في خاصية واحدة تتمثل في أن إدارة هذا النوع من المؤسسات يقوم بها صاحب المؤسسة بصفة أساسية [4] وقد يساعده بعض العمال عند الحاجة، بشرط أن لا يزيد عدد العمال عن [10 عمال ]] ويمكن أن ندمج ضمن هذا الصنف كلا من:[5]

---

[1] Petite entreprise et croissance industrielle dans le monde aux XIX et XX éme siècles T1 éd, CNRS 1981 P 50.

[2] مناور حداد وحازم الخطيب، **دراسة ميدانية تهدف إلى دور المشروعات الصغيرة جدًا والصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية**، مرجع سابق الذكر، ص08.

[3] ليلى لولاشي، **التمويل المصرفي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مساهمة القرض الشعبي الجزائري بسكرة**، مذكرة ماجستير (غير منشورة) ، تخصص نقود وتمويل، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2006e 47.

[4] Wicham Sylvin, **Entreprise Moyenne Chronique Economique**, In : Sedies, № 2, 1995, p71.

[5] جالي سبنسر هل، منشآت الأعمال الصغيرة " اتجاهات الاقتصاد الكلي" ، تر: بطرس صليب، الدار الدولية للنشر والتوزيع القاهرة، 1998: 40.

- الصناعات الحرفية والتقليدية؛
- الصناعات المنزلية والأسرية ( الوحدوية ).

**1-3-1-2 معيار حجم الإنتاج أو قيمة الإنتاج:** يتم في بعض الدول تطبيق معيار الإنتاج السنوي للتمييز بين المؤسسات في بعض القطاعات، خاصة القطاع الصناعي، إلا أن تطبيق هذا المعيار يواجه بعض الصعوبات، أهمها عدم صلاحيته بصفة عامة في حالة المؤسسات التجارية والخدماتية،[1] كما أن معيار حجم الإنتاج لا يصلح في حالة المؤسسات متعدّدة المنتجات فضلًا على أن معيار قيمة الإنتاج يعيبه تأثر القيمة بالأسعار مما قد يعطى نتائج مضّللة في حالة التغيّرات الكبيرة في الأسعار.

**1-3-1-3 معيار قيمة المبيعات:** تستخدم بعض الدول معيار قيمة المبيعات السنوية للتمييز بين أحجام المؤسسات، حيث يتميّز هذا المعيار بصلاحيته للتطبيق على المؤسسات الصناعية والتجارية والخدمية وإن كان يتطلب توفر معلومات وبيانات دقيقة عن المبيعات السنوية للمؤسسات، وهو ما يتعذر في حالة أغلب المؤسسات المصغرة والصغير خاصة تلك التي لا تحتفظ بدفاتر وحسابات منتظمة، كما يصعُب تطبيقه في حالة الرغبة في إجراء مقارنات بين نوعيات مختلفة، وتتصف مبيعاتها بالتغيّرات أو التقلبات الموسمية.

**1-3-1-4 معيار الطاقة الإنتاجية:** يُطبّق هذا المعيار بصفة خاصة على الأنشطة الصناعية، ويكون فعالا في الصناعات التي تتخصّص في مُنتج واحد(مثل صناعة السكر)) غير أنه لا يعتبر مقياسًا دقيقًا للحجم في حالة الصناعات التي تتعدّد فيها أشكال المنتج (مثل الصناعة النسجية)) فضلا عن الاختلافات القائمة بين المعدات كما قد يكون هذا المعيار مضّللا عندما تكون المعدات والآلات غير مستغلة بكامل طاقتها.

**1-3-1-5 معيار القيمة المضافة:** يُقصد بالقيمة المضافة صافي الإنتاج بعد استبعاد قيمة المواد الوسيطة المشتراة من الغير، ويصلح هذا المعيار للتطبيق في مجال النشاط الصناعي حيث يمكن حساب قيمة الإنتاج أو المبيعات السنوية وقيمة الخامات والمواد الداخلة في الإنتاج، ولكنه لا يصلح لإجراء المقارنة بين الأنشطة والقطاعات المختلفة، هذا إلى جانب صعوبة حساب تكلفة المواد والقيمة المضافة في حالة الأعمال الصغيرة.

**1-3-1-6 معيار كثافة العمل:** تعرّف كثافة العمل بأنها ناتج قسمة رأس مال المستثمر على عدد المشتغلين بالمؤسسة، ويطلق البعض على هذا المعيار مسمى< تكلفة فرصة العمل> لأنه يعكس حجم رأس المال اللازم لتوظيف عامل واحد في المؤسسة، ويختلف الحد الفاصل من قطاع لآخر، بحسب طبيعة الكثافة العمالية أو الرأسمالية، حيث يميل إلى الارتفاع في المؤسسات المنتمية لقطاعات كثيفة رأس المال، وإلى الانخفاض في المؤسسات التابعة لقطاعات خفيفة رأس المال، ويتطلب هذا المعيار توفر بيانات دقيقة عن عنصريّ العمل ورأس المال المستثمر،

**1-3-1-7 معيار رأس المال المستثمر:** يرى البعض أن معيار العمالة لا يُعد معيارًا سليمًا أو كافيًا للتفرقة بين المؤسسات المصغرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة، وأن الاسترشاد بمعيار رأس المال المستثمر قد يكون

[1] حسين عبد المطلب الأسرج **المشروعات الصغيرة ودورها التنموي في مصر**، مرجع سابق الذكر، ص09.

أكثر فاعلية، خاصة بالنسبة لبرامج تنمية المؤسسات التي تركز على حجم الأصول الرأسمالية ومع ذلك يواجه التطبيق العملي لهذا المعيار صعوبات عديدة أهمها:[1]

- صعوبة الفصل بين الأموال والممتلكات الخاصة بصاحب المؤسسة والأصول الرأسمالية للمؤسسة ذاتها؛
- تعّذر الاتفاق على المقصود برأس المال المستثمر فهل هو رأس المال الكلى بما في ذلك رأس المال العامل الصافي اللازم لتمويل دورة تشغيل واحدة، أم هو رأس المال الثابت فقط، إذا كان كذلك فهل يقتصر على الآلات والمعدات والتجهيزات فقط، أم يتسع ليشمل الأراضي والمباني وغيرها من الاستثمارات؛
- صعوبة تقدير رأس المال العامل خاصة المخزون السلعي من الخامات تحت التشغيل، وعدم إمكانية تقدير قيمة الأراضي والمباني في حالة تمّلك الأراضي منذ فترة بعيدة فضلا عن حساب القيمة في حالة الاستخدام المشترك للمبنى كوحدة سكنية وورشة عمل في نفس الوقت،
- قلة الاحتياجات المالية لتمويل هذه المؤسسات، بسبب صغر حجمها، فإن حجم رأس المال لتمويلها منخفض قياسًا بالمشاريع الكبيرة، وهذا الانخفاض في الاحتياجات المالية قد سهل على العديد من المستثمرين الذين لديهم مدخرات مالية متوسطة أو قليلة اللجوء إلى إقامة مثل هذه المشاريع.[2]
- الاختلاف في الحصيلة المالية بسبب اختلاف المبيعات النقدية من عام إلى آخر، باتجاه الزيادة أو النقصان، خاصة إذا حدث ارتفاع في معدل التضخم؛[3]
- أما إذا كان صغيرا نسبيا اعتبرت المؤسسة صغيرة أو متوسطة، مع الأخذ بعين الاعتبار درجة النمو الاقتصادي لكل دولة.[4]

**1-3-1-8 معيار العمالة ورأس المال:(معيار مزدوج)**: يعتمد هذا المعيار في تحديد المشاريع الصناعية والتجارية المختلفة، وذالك بالجمع بين المعيارين السابقين أي معيار العمالة، ومعيار رأس المال[5]، في معيار واحد يعمل على ضع حد أقصى لعدد العمال بجانب مبلغ معين للاستثمارات الرأسمالية الثابتة، وكذلك يعد من أكثر المعايير استخداما لتعريف المؤسسات، وكذلك من المعايير المستخدمة في الدول المغاربية،

وهذا التعديل هام بالنسبة للبلد الذي يعاني من البطالة مثل جمهورية مصر العربية ويمكن استخدام معيار العمالة ورأس المال في حالة البلاد التي لا تعاني مشكلة البطالة.[6]

---

[1] حسين عبد المطلب الأسرج، **المشروعات الصغيرة ودورها التنموي في مصر** التجارة والصناعة، جمهورية مصر العربية، 2006 8.

[2] عمر رفيق وآخرون، **آثار السياسات الاقتصادية في الخطة الاقتصادية والاجتماعية (1993-1997 )على التشغيل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة** عمان، الأردن، 1995 ص3.

[3] وفا عبد الباسط، **مؤسسات رأس المال المخاطر ودورها في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، دار النهضة العربية، مصر، 2001 16.

[4] محمد فتحي صقر، **واقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها الاقتصادية**، ندوة حول: المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي الإشكاليات وآفاق التنمية القاهرة جمهورية مصر العربية، يناير2004 6 10.

[5] كمال عايشي، **واقع الصناعات الصغيرة والمتوسطة في الدول المغاربية**، الدورة التدريبية الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في الاقتصاديات المغاربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 25 28 ماي2003 6 02.

[6] فتحي السيد عبده أبو سيد أحمد **الصناعات الصغيرة ودورها في التنمية**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2005 6 50.

**الجدول رقم (2-1)**: الأحجام المختلفة للمشاريع الصناعية وخصائصها

| عوامل المقارنة | الصناعات | | |
|---|---|---|---|
| | الصناعات المصغرة | | الصناعات الصغيرة بالمصنع |
| **المكان** | المنزل | الورشة | المصنع |
| **الملكية** | فردية | فردية أو تضامن | فردية أو شركات أشخاص |
| **عدد العمال** | أقل من 5 | أقل من 10 | 10 50 |
| **درجة الآلية** | يدوية | يدوية وألات بسيطة | يدوية ونصف آلية |
| **السوق** | الأسر والمعارف أو الأسر المنتجة | الحي والأسر المنتجة | السوق المحلي أساساً |
| **المواد الخام** | محلية ورخيصة | محلية | محلية ومستوردة أحياناً |

**المصدر**: سيد ناجي مرتجى **المشروعات الصغيرة والمتوسطة، المفهوم والمشكلات وإطار التطوير**، ندوة حول: المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي، الإشكاليات وآفاق التنمية القاهرة، جمهورية مصر العربية، 18 22 يناير2004 04.

### 1-3-2 معايير تعتمد على الفروق الوظيفية

هناك أربعة فروق وظيفية رئيسية يتم الاعتماد عليها في التمييز بين المؤسسات المصغرة[1]:

**1-3-2-1 انخفاض التخصص في الوظيفة الإدارية**: تتميّز المؤسسات المصغرة بوجه عام بوجود شخص وحيد للإدارة، حيث يتولى المدير وربما مساعده كافة المهام الإدارية الخاصة بالإنتاج والتمويل والمشتريات وشؤون العاملين والمبيعات، ونادراً ما يتواجد من ينوب عن المدير في القيام بالمهام الإدارية المختلفة والمتخصّصة، وهذا ما يسمى بالمعيار القانوني أو الاستقلالية،[2] على عكس الحال بالنسبة للمؤسسات المتوسطة والكبيرة التي تقوم على التخصّص الوظيفي، وأن يتحمل صاحب أو أصحاب المؤسسة المسؤولية كاملة فيما يخص التزامات المشروع تجاه الغير.[3]

**1-3-2-2 الاتصالات الشخصية القوية**: عادة ما يكون مدير المؤسسة المصغرة على اتصال شخصي، مع العاملين والموّردين والمستهلكين وكافة المتعاملين، بينما تتعدّد المستويات التنظيمية والإدارية في المؤسسات الأخرى وتتباعد العلاقة المباشرة بين مالكي المؤسسة والإدارة العليا وبين العملاء والمتعاملين معه.

**1-3-2-3 صعوبة الحصول على الائتمان**: عند اللجوء للاقتراض تواجه عقبات كثيرة من البنوك، حيث ترتفع تكلفة إقراض المؤسسة المصغرة مقارنة المؤسسات الأخرى.

**1-3-2-4 الكثرة العددية للوحدات الصغيرة**: تتصف بالكثرة العددية والانتشار الجغرافي، خاصة في المدن والمناطق الريفية، على نقيض المؤسسات الكبيرة التي تميل إلى التمركز في العواصم والمدن الرئيسية وبالإضافة إلى الفروق السابقة، توجد فروق وظيفية أخرى بين المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة والكبيرة منها:

---

[1] حسين عبد المطلب الأسرج **المشروعات الصغيرة ودورها التنموي في مصر**، مرجع سابق الذكر، ص10.

[2] كاسر نصر المنصور وشوقي ناجي، **إدارة المشروعات الصغيرة**، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2000 42.

[3] نفس المرجع، ص 43.

- قلّة عدد مالكي رأس المال، حيث غالبًا ما تكون ملكية المؤسسة قاصرة على فرد أو عدد قليل من الأفراد، يجمعون بين الملكية الإدارة؛
- قوة ارتباط المؤسسة المصغرة بالمجتمع المحلى في تدبير مستلزماتها من المدخلات وعناصر الإنتاج وفى تسويق منتجاتها، وقلّة احتياجها لاستيراد خامات ومستلزمات من الخارج؛
- تواضع النصيب السوقي للمؤسسة المصغرة، وبالتالي ضعف مركزها التفاوضي عند الشراء أو البيع؛
- محدودية نطاق العمل في المؤسسة المصغرة حيث يركز النشاط في إنتاج سلعة واحدة أو تقديم خدمة محددة؛

### 1-3-3 معايير تعتمد على تحليل مكونات المؤسسات المصغرة[1]

يرتكز هذا الاتجاه إلى أن مصطلح المؤسسات المصغرة، يحمل في طيّاته أنواع كثيرة من الأنشطة نظرًا لاختلاف خصائص تلك الأنواع وثمة ثلاثة معايير أساسية في هذا الخصوص بيانها كالتالي:

**1-3-3-1 معيار طبيعة النشاط:** وفقًا لهذا المعيار، يتم التمييز بين المؤسسات على أساس ما يُعد منها نشاطًا تقليديًا وما يُعد نشاطًا إنتاجيًا حديثًا، حيث تتميّز المؤسسات المصغرة الحديثة بالقابلية للتطويع والاستجابة للظروف المتغيرة والقدرة على الاستفادة من الفنون الإنتاجية والتنظيمية الحديثة المناسبة لظروف الدول الناشئة، فتكون بالتالي أكثر تلبية لاحتياجات الاقتصاد الحديث في مراحله الأولى، بينما يُقصد بالمؤسسة المصغرة التقليدية تلك التي ما تزال تطبّق التقنيات القديمة المتوارثة من أجيال سابقة والتي يظل نشاطها قاصرًا على تلبية احتياجات الاقتصاد الوطني.

ويتم التمييز بين الصناعات التقليدية ( حسب مكان مزاولة النشاط) .

**1-3-3-2 معيار تنظيم الإنتاج:** يرتكز هذا المعيار على التطور التاريخي لأسلوب تنظيم الإنتاج الصناعي والاتجاه تدريجيًا نحو التخصّص وتقسيم العمل، بدءًا من نظام الصناعة العائلية حيث يتم تقسيم العمل طبقًا للنوع أو السن ثم نظام الحرف اليدوية الذي يقوم على التخصّص الحرفي، ثم نظام الورش المبعثرة والوسطاء، وأخيرًا نظام المصانع الصغيرة والمتوسطة والحديثة، ويلاحظ على الرغم من تطور نظم الإنتاج الصناعي وتتابعها تاريخيًا إلا أن ذلك لم يؤد إلى إلغاء أو اندثار البعض منها، بل إن جميع تلك النظم تعمل جنبًا إلى جنب وإن تفاوتت أهميتها النسبية.

**1-3-3-3 الحصة السوقية:** إن الحصة السوقية للمؤسسات المصغرة تكون محدودة وذلك للأسباب التالية: [2]

صغر حجم المؤسسة، صغر حجم الإنتاج، ضآلة حجم رأس المال، محلية النشاط،* الإنتاج موجه للأسواق المحلية والتي تتميز بضيقها، المنافسة الشديدة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للتماثل في الإمكانيات والظروف.

**1-3-3-4 معيار الإطار التنظيمي للنشاط[3]:** يجرى وفقًا لهذا المعيار تصنيف المؤسسات المصغرة على أساس ما يدخل منها ضمن القطاع المُنظم (الذي يمكن جمع البيانات عنه وتحليلها في إحصاءات كل دولة)) وما يدخل ضمن القطاع غير المُنظم، (أي المؤسسات التي يصعب تحديد أبعادها ويندر وجود إحصاء شامل دوري عنها، ويشمل هذا

---

[1] حسين عبد المطلب الأسرج **المشروعات الصغيرة ودورها التنموي في مصر**، مرجع سابق الذكر، ص11.

[2] سمير علام، **إدارة المشروعات الصناعية الصغيرة**، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، القاهرة، 1993 ص8.

*أن يقتصر نشاط المؤسسة على منطقة أو مكان واحد، وتكون معروفة فيه، وأن لا يمارس نشاطها من خلال عدة فروع

[3] حسين عبد المطلب الأسرج **المشروعات الصغيرة ودورها التنموي في مصر** ،مرجع سابق الذكر، ص12.

القطاع الإنتاج المنزلي والحرفي والمؤسسات الصناعية المصغرة) وتوجد عِدّة معايير عادة ما تستخدم للتمييز بين القطاع المُنظم وغير المُنظم منها:

- معيار يستند إلى التفرقة بين العمالة بأجر والعمالة بدون أجر؛
- معيار يستند إلى طبيعة أسواق العمل التي يتم التعامل فيها، حيث يزاول القطاع المُنظم نشاطه في أسواق عمل تتمتع بدرجة عالية من الحماية، في حين تفتقد أسواق العمل لأية صورة من صور الحماية في القطاع غير المُنظم،
- معيار يرتكز إلى موقف السياسات الحكومية من القطاعين، حيث أن الاتجاه الغالب هو تحيّز هذه السياسات لصالح القطاع المُنظم (أسواق مُنّظمة في ظل ظروف حمائية، تيسيرات تمويلية تجهيزات مرافق ... إلخ)) في حين لا يتمتع القطاع غير المُنظم بمزايا مناظرة.

**1-3-3-5 معايير أخرى:** توجد معايير كمية أخرى ذات صبغة فنية لارتباطها بطبيعة النشاط، منها معيار الطاقة المحرّكة المستخدمة (قدرة حصان)) وعدد المركبات (في حالة قطاع النقل)) وعدد الأنوال (في حالة صناعة النسيج)) وعدد الغرف (في حالة النشاط الفندقي)) وتصلح هذه المعايير للتطبيق في نشاطات معينة، ولكن يصعب تعميمها واستخدامها للمقارنة بين القطاعات المختلفة.

**الجدول رقم (2-2): الخصائص الاقتصادية المميّزة لكل قطاع**

| القطاع المُنّظم | القطاع غير المُنّظم |
|---|---|
| صعوبة الانضمام للنشاط | سهولة الانضمام للنشاط |
| الاعتماد على موارد غير محلية أساسًا | الاعتماد على الموارد المحلية |
| الشركات تمثل نمط الملكية الغالب | الملكية العائلية للنشاط |
| اتساع نطاق الأعمال | محدودية نطاق الأعمال |
| ارتفاع الكثافة الرأسمالية والاعتماد على تقنيات مستوردة | ارتفاع الكثافة العمالية والاعتماد على تقنيات محلية |
| الاعتماد على مهارات بشرية من خلال المؤسسات التعليمية مع الاستعانة بخبرات من الخارج | مهارات مكتسبة خارج النظام التعليمي أو التدريبي |
| التعامل في أسواق تتوّفر لها سبل الحماية (تراخيص تجارية رسوم جمركية حصص استيراد) | التعامل في أسواق تنافسية غير منتظمة |

**المصدر:** مجلس الشورى **خطة قومية وبرامج لتنمية الصناعات الصغيرة مع الاستفادة من تجارب الدول الأخرى**، التقرير المبدئي للجنة الإنتاج الصناعي والطاقة، دورة الانعقاد العادي الثالث والعشرون جمهورية مصر العربية، 2003 ) 13.

## 1-4 تعاريف مختلفة لبعض الدول للمؤسسات المصغرة

اختلف الباحثون في أنحاء العالم على تحديد مفهوم واضح للمؤسسات المصغرة، وذلك بسبب اختلاف مفهوم حجم المشروع من حيث عدد العمال الذين يعملون فيه، وقيمة رأس المال وكذلك قيمة حجم المبيعات لهذا المشروع [1] وعلى الرغم من ذلك، فقد تعددت مفاهيمها في العالم ولا يوجد وصف محدد وجامع وموحد معتمد عليه

[1] ماجدة العطية **إدارة المشروعات الصغيرة** دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2000 ص15.

عالميًا ومحليًا.[1] نظرا لاختلاف درجة النمو الاقتصادي بين الدول، نجد غياب تعريف متّفق عليه للمؤسسات المصغرة، فدول تعتمد على القانون في تعريفها كالولايات المتحدة الأمريكية واليابان، ودول ومنظمات يكون تعريفها إداريا، مثل ماهو عليه الحال بالنسبة لـ ألمانيا وهولندا، بالإضافة إلى بعض التعاريف الأخرى المتّفق عليها من قبل المجموعات الدولية، مثل التعريف المقدّم من طرف البنك الأوربي للاستثمار.

**1-4-1 تعريف المؤسسات المصغرة في أمريكا** : هناك عدة تعاريف اعتمدت عليها البلدان الأمريكية:

**1-4-1-1 تعريف الولايات المتحدة الامركية:**[2] في الوم أ اعتبرت المؤسسة المصغرة الذي يعمل فيها أقل من 10عمال، إلى جانب مجموعة من الخصائص حول الإيرادات والمبيعات ورأس المال، وهذا التعريف اعتمد على معيار آخر غير معيار عدد العاملين مثل:(رأس المال، حجم المبيعات ....وغيرها)

**1-4-1-2 تعريف المكسيك:** تعرف المؤسسات في المكسيك تبعا للتصنيف الرسمي الصادر في سنة 1993 :

**أولا: المؤسسات المصغرة:** هي المؤسسة التي لا يزيد عدد العاملين فيها عن 15 عامل، ولا يتعدى حجم مبيعاتها السنوية 290 ألف دولار أمريكي.

**ثانيا: المؤسسات الصغيرة:** هي المؤسسة التي يعمل فيها عدد يتراوح ما بين 16 100 عامل، ولا يتعدى حجم مبيعاتها السنوية 900 ألف دولار أمريكي.

**ثالثا:المؤسسات المتوسطة:** هي المؤسسة التي يعمل بها عدد يتراوح ما بين 101 250 عامل ولا يتعدى حجم مبيعاتها السنوية 62.450 ألف دولار أمريكي.

**1-4-2 تعريف المؤسسات المصغرة في أوروبا والهيئات الدولية:** اعتمدت اللجنة الأوروبية في تعريف المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة، على معياري عدد العمال وحجم التعاملات معاً كالتالي[3]:

- مؤسسات متناهية الصغر (المصغرة) : أقل من 10 عمال وقيمة المبيعات أقل من 2 مليون يورو
- مؤسسات صغيرة : أقل من 50 عامل وقيمة المبيعات أقل من 10 مليون يورو.

**1-4-2-1 تعريف انجلترا:** توصف المؤسسة المصغرة عندما لا يتعدى عدد العاملين فيها عن 15 فرد، ولا يزيد رأس المال عن نصف مليون جنيه إسترليني، ومعظمها شركات تتخصص في مجال ألإنتاج والخدمات.[4]

**1-4-2-2 تعريف الوكالة الأميركية للتنمية الدولية(USAID)** : تعرف الوكالة الأميركية للتنمية الدولية، وهي وكالة الحكومة الأميركية الرئيسية لتقديم المساعدات الخارجية الثنائية والمساعدات الإنسانية، مؤسسات الأعمال

---

[1] Olivier orrès, PME: **De Nouvelles Approches**, Economica, Paris, 1998, PP 32 35

[2] عصام رفعت، **المشروعات الصغيرة حول تحديد واضح لمفهومها**، في: سلسلة مفاهيم، المركز الدولي للدراسات المستقبلية والإستراتجية، مصر،ع 16، أفريل 2006 ص08.

[3] قشام إسماعيل، **ترقية المحيط المالي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة لتحسين القدرة التنافسية**، مذكرة ماجستير، غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة، 2007 20.

[4] عصام رفعت، **المشروعات الصغيرة حول تحديد واضح لمفهومها**، مرجع سابق الذكر، ص22.

الصغيرة جدا على أنها المؤسسات أو المشاريع المؤلفة من عشرة موظفين أو أقل، بمن فيهم العمال من أفراد العائلة الذين لا يتلقّون راتباً، والتي يمتلكها ويُديرها شخص فقير.[1]

**1-4-2-3 التعريف الذي تبنته اللجنة الاقتصادية في الإتحاد الأوروبي:**[2] أوصت اللجنة في 3 إبريل عام 1996 بوضع تعريف محدد للمؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة وقد طبق هذا التعريف بالنسبة لكل البرامج المجتمعية الجديدة:

**أولا: المؤسسة المصغرة:** هي المؤسسة التي يكون فيها الحد الأقصى لعدد العمال 10.

**ثانيا: المؤسسة الصغيرة:** هي المؤسسة التي يكون فيها الحد الأقصى لعدد العمال 50 ولا يتعدى حجم مبيعاتها السنوية 7مليون وحدة نقدية أوروبية(ECU)

**ثالثا: المؤسسة المتوسطة:** هي المؤسسة التي يكون فيها الحد الأقصى لعدد العمال 250 ولا يتعدى حجم مبيعاتها السنوية عن 40 مليون وحدة نقدية أوروبية(ECU).

**1-4-3 تعريف المؤسسات المصغرة في بعض الدول شرق آسيا:** في دراسة حديثة حول المؤسسات المصغرة قام اتحاد بلدان جنوب شرق أسيا بتقديم التعريف المفصل التالي الذي يعتمد مؤشر العمالة كمعيار أساسي للتفرقة.[3]

**1-4-3-1 تعريف الفلبين:** تعرف المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة نشاط أو مشروع صناعي أو زراعي أو خدمي سواء كانت ملكية فردية أو تعاونية، أو بالمشاركة أو نقابية وذات أصول ثابتة متضمنة القروض ومستبعد منها قيمة الأرض المقام عليها الإدارة والمصنع وهى إما:

المؤسسة المنزلية (حتى ألف Peso150 )؛

- المؤسسات المصغرة من (150ألف 1.5مليون Peso )؛
- المؤسسات الصغيرة من(1.5 مليون – 15 مليونPeso )؛
- المؤسسات المتوسطة من( 15 مليون – 60 مليونPeso ).

**1-4-3-2 تعريف البنجلاديش:**[4] وضعت حكومة بنجلاديش في سنة 1991 تعريفا للمؤسسات المصغرة والصغيرة كما تم وضع تعريف للصناعات الكبيرة، بينما لا يوجد تصنيفا رسميا للمؤسسات المتوسطة الحجم، وتستعين السلطات في بنجلاديش بحجم الإستثمار في المشروع بما يتضمنه من رأس المال الإبتدائي، ولكن تستبعد منه ثمن تكلفة الأرض، ونفقات وسائل النقل الداخلية وعمولات شراء الماكينات، والضرائب، وتعرف المؤسسة المصغرة في البنجلاديش بكونها مشروعا يختص بالتصنيع أو بالنشاط الخدمي ولا يتعدى إجمالي المبلغ المستثمر فيه 30 مليون تاكا، ولا يتجاوز عدد العاملين فيها 10 عمال، وبالرغم من أن هذا التعريف لم يعد مستخدما بصفة رسمية، إلا أنه يعد صالحا لأغراض المقارنة.

---

[1] إيمّي سيمونز، **دور مساعدة مؤسسات الأعمال الصغيرة جداً في سياسة الولايات المتحدة التنموية** [On line] http://usinfo.state.gov، تصفح يوم: 2007/09/12.

[2] عصام رفعت، **المشروعات الصغيرة حول تحديد واضح لمفهومها**، مرجع سابق الذكر، ص 20.

[3] قشام إسماعيل، **ترقية المحيط المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتحسين القدرة التنافسية**، مرجع سابق الذكر، ص21.

[4] عصام رفعت، **المشروعات الصغيرة حول تحديد واضح لمفهومها**، مرجع سابق الذكر، ص23.

### 1-4-4 تعريف المؤسسات المصغرة في بعض الدول العربية

في الدول العربية ( حسب اجتماع الخبراء العرب المختصين ) الذي انعقد في دمشق سنة 1993 تم تعريف المؤسسات المصغرة على النحو التالي:

المؤسسة المصغرة عدد عمالها اقل من 5 عمال ورأس مالها أقل من 5000 دولار وغالبًا يكون مديرها مالكها.[1]

#### 1-4-4-1 تعريف المملكة الهاشمية الأردنية:

تم تعريف المؤسسات المصغرة كما تسمى في الأردن (المؤسسات الميكروية) [2] في التقرير الوطني الثالث للتنمية البشرية في الأردن 2011 على أنها تلك المؤسسات التي تشغل أقل من 9 موظفين . أي من 1الى 9 عمال وفي أيلول 2005 قامت رئاسة الوزراء في الأردن بالمصادقة على تعريف المؤسسات الميكروية الصناعية كتعريف وطني موحد ليستخدم من قبل جميع الدوائر الحكومية ذات العلاقة مبينة في الجدول التالي:

**جدول رقم ( 2-3): تعريف المؤسسات المصغرة في الأردن حسب عدد العمال و رقم الأعمال**

| | المصغرة | الصغيرة | المتوسطة |
|---|---|---|---|
| **عدد العمال** | 9 1 | 49 10 | 249 50 |
| **رقم الأعمال المسجل(الدينار)** | أقل من (30) ألف دينار | أكثر من (30) ألف دينار | أكثر من (30) ألف دينار |

المصدر: غرفة صناعة الزرقاء وحدة دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة **واقع المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في محافظة الزرقاء**، 2012 1 032.

وقام البنك المركزي الأردني مؤخرا بوضع تعريف جديد تم الإعلان عنه في 13 كانون الثاني من عام 2011 ينص على أن الشركات المصغرة والصغيرة والمتوسطة لا يجب أن تكون شركة مساهمة عامة، أو شركة تأمين

**1-4-4-2 تعريف المؤسسة المصغرة في مصر:** تقوم بتعريف المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة حسب النشاط الصناعي وغير الصناعي و هذا حسب الجدولين التاليين:

**الجدول رقم (2-4): الأنشطة غير الصناعية**

| | المصغرة | الصغيرة | المتوسطة |
|---|---|---|---|
| **عدد العمال** | 4 1 | 49 5 | 99 50 |
| **الأصول الثابتة (الجنيه)** | أقل من 25 الف جنيه | من 25 ألف جنيه –أقل من 2مليون جنيه | من 100 ألف جنيه – أقل من 2 مليون جنيه |
| **رقم الأعمال السنوي(الجنيه)** | أقل من 100 ألف جنيه | من 100 ألف جنيه – أقل من 2 مليون جنيه | من 2 مليون جنيه – 10 مليون جنيه |

المصدر: عصام رفعت، **المشروعات الصغيرة حول تحديد واضح لمفهومها**، مرجع سابق الذكر، ص15.

[1] أحمد الهنداوي، **دور الدولة في دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة** مرجع سابق الذكر ص5.

[2] مناور حداد وحازم الخطيب، **دراسة ميدانية تهدف إلى دور المشروعات الصغيرة جدًا والصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية**، مرجع سابق الذكر ص10.

**الجدول رقم (2–5)**: الأنشطة الصناعية

| | المصغرة | الصغيرة | المتوسطة |
|---|---|---|---|
| **عدد العمال** | 1 4 | 5 49 | 50 99 |
| **الأصول الثابتة** | أقل من 25الف جنيه | من 25 ألف جنيه –أقل من 2مليون جنيه | من 100 ألف جنيه – أقل من 2 مليون جنيه |

المصدر: عصام رفعت، **المشروعات الصغيرة حول تحديد واضح لمفهومها**، مرجع سابق الذكر، ص15.

**1–4–4–3 تعريف المؤسسة المصغرة في الجزائر**: هناك عدة تعاريف في الجزائر للمؤسسات المصغرة وسوف نقتصر على تعريفين:

**أولا– التعريف الأول**: هي كيان اقتصادي يسمح لكل شخص مادي طالب للعمل أو مسرح، يرغب في الاستثمار في إنتاج السلع وتقديم الخدمات بصفة فردية أو جماعية ولحسابه الخاص، إذ يمكن أن تنشأ من طرف شاب أو مجموعة من الشباب،ويجري التركيز على حجم الاستثمار بحيث لا يتعدى 4 ملايين دينار جزائري [1]وتتوجب الإشارة إلى أن هذا النوع من المؤسسات يمكن أن يتخذ الأشكال القانونية التالية:

شركة ذات مسؤولية محدودة، شركة تضامن، شركة فردية، وهي الأشكال الأكثر ملائمة للمؤسسات المصغرة نظرا لمسؤولية الشركاء،[2] كما تستوفي معايير الاستقلالية.

- مابين 01 إلى 09 عمال، ورقم أعمال يصل إلى 20 مليون دينار جزائري، وحصيلتها السنوية 10 ملايين دينار جزائري تعتبر مؤسسة مصغرة؛
- مابين 10 إلى 49 عمال ورقم الأعمال يصل إلى 20 مليون دينار جزائري، وحصيلتها السنوية 100 ملايين دينار جزائري تعتبر مؤسسة صغيرة؛ [3]

**ثانيا– التعريف الثاني**: يرتكز على المعايير النوعية، بحيث ينظر إلى المؤسسات المصغرة على: أنها كل وحدة إنتاج وحدة أو وحدة الخدمات الصناعية ذات حجم صغير تتمتع بالتسيير المستقل وتأخذ إما شكل مؤسسات خاصة أو مؤسسات عامة، وهذه الأخيرة هي مؤسسات محلية ولائية أو بلدية.[4]

**الجدول رقم (2–6)**: معايير التمييز بين حجم المؤسسات في الجزائر

| المعايير / المؤسسة | العمالة الموظفة (عامل) | رقم الأعمال السنوي (مليون دينار) | الحصيلة السنوية (مليون دينار) |
|---|---|---|---|
| **المؤسسات المصغرة** | 1 إلى 9 | 20 | 10 |
| **المؤسسات الصغيرة** | 10 إلى 49 | 200 | 100 |

**المصدر: القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة 18–01** ، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المؤرخ في 2001/12/12/ الجزائر.

[1] M PS, Direction de la Promotion de l'Emploi, **La Micro – entreprise Eléments de Développement**, ALGER, Juin 1995, p p 1 19.

[2] Hocine Benissad, **Micro – entreprises et cadre institutionnel en Algérie**, OCDE, 1993.

[3] **القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة 18–01** ، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المؤرخ في 2001/12/12/ الجزائر.

[4] **Tribune de développement**, In : USEA, N° 8, 1988, p44.

## المبحث الثاني :المؤسسات المصغرة الريادية

تعتبر الريادة من الحقول الهامة والواعدة في إقتصاديات الدول الصناعية المتقدمة والدول النامية خاصة، إذ تساهم المشاريع المصغرة الريادية مساهمة فاعلة في تطور التنمية الإقتصادية الشاملة في جميع البلدان،كما تعتبر مثل هذه المشاريع النواة الأولى في بناء المؤسسات المصغرة ولا تتم إلا عن طريق الحاضنة .

فعلى الصعيد الفردي يؤمن المشروع الريادي الدخل الكافي، والرضا الشخصي وتحقيق الذات بالنسبة للشخص الريادي وعائلته كما يساهم المشروع الريادي في تطوير وظائف جديدة وتقليل مستويات البطالة في المجتمع بالإضافة إلى إطلاق أنماط جديدة من السلع والمنتجات وكذلك الخدمات مما يؤدي إلى ظهور أسواق جديدة ويساهم في تقليل الفجوات الموجودة في إقتصاديات الدول.

ويعتبر كذلك المشروع الريادي اللبنة الأولى في تأسيس المؤسسات إلى مختلف مستوياتها وأحجامها مما يجعلها قادرة على الدخول إلى أسواق العالم الأخرى، وفي ضوء ذلك سوف يتم التركيز في هذا المبحث على الريادة والعلاقة بينها وبين المؤسسات المصغرة.

### 2-1 مفهوم و أهمية المؤسسات المصغرة الريادة والعوامل المساعدة لإنجاحها:

إن المؤسسات المصغرة لا يمكن أن تزدهر إلا في مجتمع تتوفر فيه روح الريادة وحب العمل الحر، و توجد مجموعة من رجال الأعمال أصحاب المواهب الإدارية الخاصة من ذوي الاستعداد للمخاطرة، و تبني الأفكار الجديدة، و فهم آليات التنافس في السوق العالمي، فاليابان إستطاعت أن تحقق معجزة في مختلف المجالات وذلك من خلال الاعتماد على المشاريع المصغرة.

**2-1-1 مفهوم الريادة وطبيعتها:** تعددت التعاريف ذات العلاقة بمفهوم وطبيعة الريادة في الآونة الأخيرة وبالرغم من وجود كثير من التقارب فيما بينها من حيث المعنى العام والمحتوى، فقد جاءت بعض هذه التعاريف على أن الريادة هي القدرة والرغبة في تنظيم وإدارة الأعمال ذات الصلة بها بالإضافة إلى شمول مثل هذه التعاريف على بعض المفاهيم الجديدة مثل: الإبتكار والقدرة على تحمل المخاطرة.

ومن هنا يمكن تعريف الريادة من خلال التعاريف التالية:

* هي عملية إنشاء شي جديد ذو قيمة، وتخصيص الوقت والجهد والمال اللازم للمشروع، وتحمل المخاطر المصاحبة، واستقبال المكافأة الناتجة، كما أنها عملية ديناميكية لتأمين تراكم الثروة، وهذه الثروة تقدم عن طريق الأفراد الذين يتخذون إلى بعض المنتجات أو الخدمات المخاطرة في رؤوس أموالهم، والالتزام بالتطبيق لكي يضيفوا قيمة ، (proiding value) [1] .

ولكن يجب أن يضيف الريادي لها قيمة من وهذه المنتجات أو الخدمات قد تكون أولا تكون جديدة أو فريدة ( Uni ue)) خلال تخصيص الموارد والمهارات الضرورية.

ومن هنا نصل إلى أربعة جوانب رئيسية من تعريف الريادة هي:

[1] Kuratko ,Danald F ;Hodgetts,richard M, **Entrepreneurship A contemorary Approach** ,Harcourt College Publishers p 29.

- عملية إنشاء شيئا جديدا ذا قيمة؛
- تخصيص الوقت والجهد والمال؛
- تقبل المخاطرة المختلفة؛
- استقبال المكافآت الناتجة مثل : الاعتمادية، الاستقلال، المال؛

- وقد أشير للعمل الريادي في اللغة الفرنسية هو الذي يأخذ أو يتوسط ما بين شيئين، ولديه القدرة على اخذ موقع ما بين المورد والزبون، وكذلك القدرة على اخذ المخاطرة[1]، والعمل على تحويل الموارد من مستوى أدنى إلى مستوى أعلى من الإنتاجية، وكما أوضح مجموعة من الصفات المترابطة التي لا بد أن تتوافر لنجاح الريادي وهي[2] :
  - الرغبة في إدارة الأعمال؛
  - الاستمرارية والمثابرة على العمل؛
  - الثقة بالنفس؛
  - دوافع نفسية وشخصية؛
  - القدرة على إدارة المخاطرة؛
  - القدرة على التأقلم مع الفرص والبيئة الخارجية؛
  - القدرة على التأقلم مع الغموض.
  - مبادرة وقدرة على الانجاز؛
  - الدقة والوضوح؛
  - إدارة الوقت؛
  - الابتكار؛
  - الانفتاح والأفق الواسع؛
  - الدوافع المادية.
- الفرق بين الريادية على مستوى المؤسسات أو الأفراد، فعلى مستوى المؤسسات هو الذي لديه القدرة على الابتكار والإبداع وأخذ المخاطرة في تقديم منتجات وخدمات جديدة، وأما على مستوى الأفراد فهو الشخص القادر على تقييم وإغتنام الفرص من أجل مخاطرة جديدة، وأن الريادي لا بد أن يكون لدبه خصائص القائد الإداري الخاصة والتي تتطلب المرونة والابتكار وأخذ المخاطرة والرؤية الثاقبة في طرح المنتجات.[3]

[1] Peegy, **Entrepreneurship, Second Edition, A Pearson Education Company,** New Jersy, 2000 , p 14

[2] بلال خلف السكارنة، **الريادة وإدارة منظمات الأعمال** المسيرة للنشر والتوزيع ، الأردن، الطبعة الثانية، 2010 0 0 20.

[3] بلال خلف السكارنة، **الريادة وإدارة منظمات الأعمال** ، مرجع سبق ذكره، ص 21.

**2-1-2 العوامل التي تساعد في نجاح المؤسسات المصغرة الريادية:** هناك بعض العوامل التي تساعد في نجاح المؤسسات المصغرة الريادية:[1]

**2-1-2-1 الرؤية الريادية:** وهي تعني المتوقع الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه، وان الفرص البيئية والنماذج المتعددة من المنافسين تؤثر في هذه الرؤية، وكذلك المخرجات والمسؤوليات المرتبطة بالإدارة العليا حول نظرتها لهذه الرؤية، بالإضافة إلى إيجاد نوع من الثقافة في المؤسسة التي تساعد العاملين للمشاركة في كيفية وضع الطرق الملائمة للمنافسة، وان الرؤية الذكية هي التي تدفع العاملين لكيفية التعامل وموجهة التحديات التي تواجه المؤسسة.

**2-1-2-2 أساليب فرق المخاطرة الجديدة المنظمة:** إن فريق المخاطرة يمكن أن يظهر من خلال الابتكارات التي تكون في المنتج والسوق والعمليات، ويوجد عدة مزايا مرتبطة بفرق المخاطرة الجديدة والتي تأتي من رقابة ذاتية للسلوك ولديهم من الخبرة والمعرفة التي تساعد في الاستفادة من مهاراتهم ومعرفتهم ومواهبهم وابتكاراتهم للعمل مع بعضهم بعضا ويكون مستوى الأداء لديهم مرتفعا والقدرة على المشاركة في حل المشاكل.

**2-1-2-3 التعويض كعنصر مهم في الدافعية:** إن التعويض له مؤثرات ايجابية مساعدة على دفع جهود العاملين وفرق العمل في تحسين مستوى الإنتاجية، وان التعويض يكون في ثلاثة أنواع سواء أكان الدفع غير المباشر (العوائد والخدمات) أم الدفع المباشر (الأجر والحوافز)، والنمط الثالث مرتبط بالضمان وتحديات السوق وفرص التعلم.

وهنا يمكننا تعريف المؤسسات الريادية هي: "المؤسسة المصغرة الريادية بأنها التي يكون لديها القدرة على الإبداع والابتكار من خلال منتجات جديدة أو طرق وأليات جديدة في الإنتاج، وأسواق جديدة ونماذج جديدة والتي ترتكز على الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء هنا تصبح المؤسسة المصغرة أكثر تميزا."

**2-2 المراحل والخصائص المتعلقة المؤسسات المصغرة الريادية:**

تختلف المؤسسات الريادية عن غيرها من المؤسسات المصغرة الأخرى، سواء أكانت في بداية تكوينها وانطلاقها إما في المراحل المتقدمة من نموها المتعلقة لها، حيث تتكون من مجموعة من الأنشطة والأعمال والإجراءات التي تتعلق بخطة الأفراد والتنفيذ ورقابة الأنشطة الريادية، ويوضح الشكل رقم (1 5) صياغة الإجراءات المتعلقة بالمؤسسات الريادية والتي تتكون من العناصر الرئيسية التالية:[2]

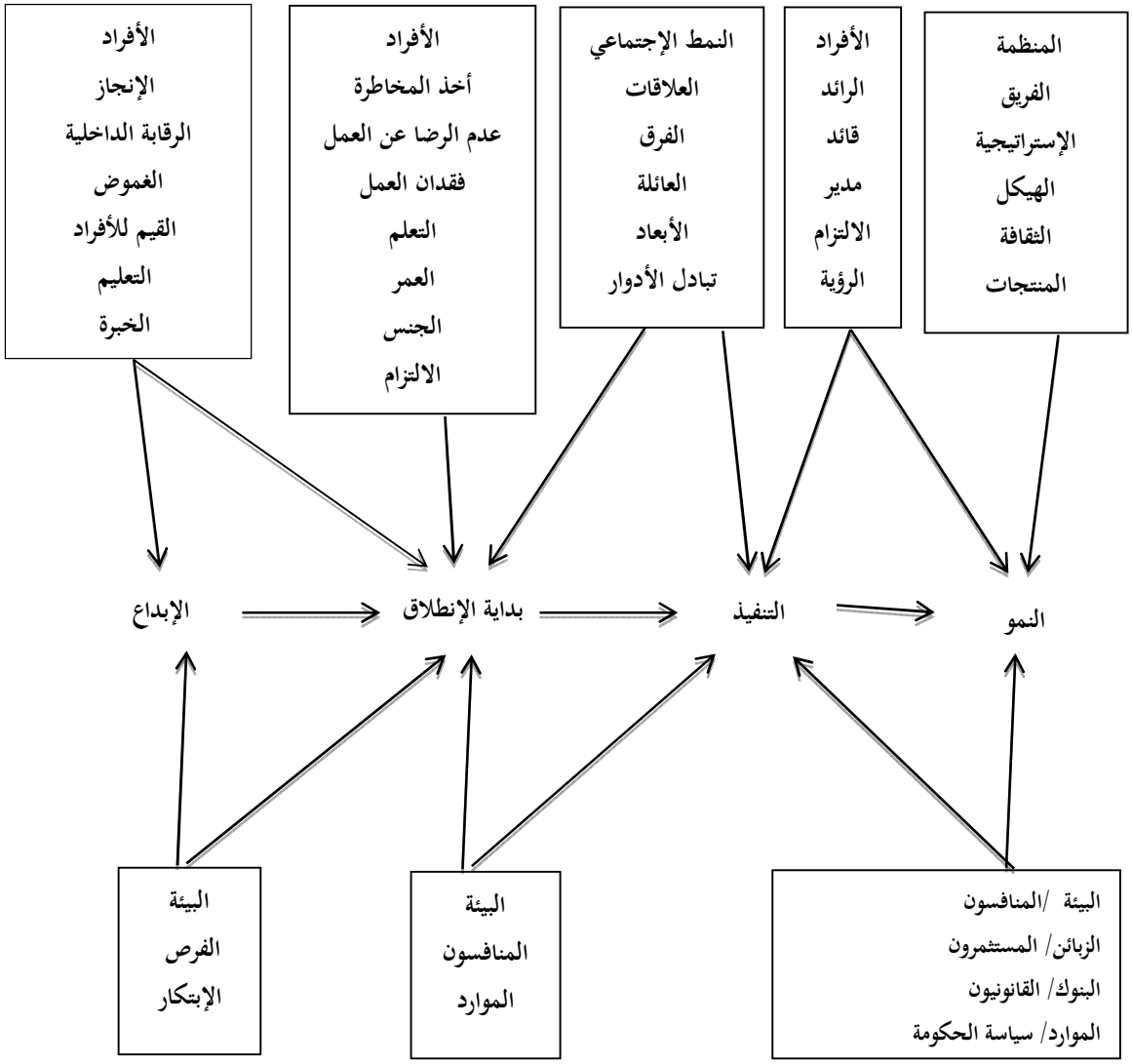
- **المبادرة:** حيث الأفراد أو الجماعات التي تأخذ المبادرة.
- **المنظمة:** والتي تضمن كافة الموارد التي يتم استحضارها من اجل انجاز الأهداف المطلوبة.
- **الإدارة:** إن المبادرين هم الذين يقومون بإدارة هذه المنظمة.
- **الإستقلالية:** إن المبادرين مستقلون في اتخاذ القرارات.
- **اخذ المخاطرة:** إن المنظمة سواء نجحت أم فشلت فهي نتاج المشاركة ما بين المبادرين والعاملين.
- **البيئة:** والتي تتضمن كافة الأحداث المتعلقة بالأنشطة الريادية بالفرص، الموارد، والمنافسين.

تحديد وتقييم الفرصة، وتطوير خطة الأعمال، وتحديد الموارد المطلوبة، وإدارة نتائج المشروع.

[1] Kuratko ,Danald F ;Hodgetts,richard M, **Entrepreneurship A contemorary Approach** ,op cit, p 30.
[2] Kuratko ,Danald F ;Hodgetts,richard M, **Entrepreneurship A contemorary Approach** ,op cit, p40.

إلى أن هناك إجراءات ريادية لا بد من أن تتولد مع انطلاق أي مؤسسة مصغرة والتي تتكون من العناصر مثل:

**الشكل (2–1) صياغة الإجراءات للمؤسسات الريادية**




Source : William D. Bygrave. he Entrepreneurship Baradog : A philosophical Look at it Re search Methodologies. "Entrepreneurship : heory and Practice. 1993. 13th edition ".

**2–2–1 مرحلة تحديد الهدف وتقييم الفرصة:** من أجل إنشاء أي المشروع، هو هل تم إختيار فكرة المشروع المناسبة لك، ومدى الاستعداد والرغبة لأداء هذه الفكرة، وكذلك هل لديك قدرة شخصية لإدارة مشروعك من خلال الخبرات الفنية، ومعلومات ومعرفة سابقة، تدريب سابق، مهارات إدارية وسلوكية في التعامل مع الآخرين.[1]

ثم يتم تحديد وتقييم الفرصة من المهام الصعبة كذلك، وإن نجاح كثير من المؤسسات المصغرة لم يأت بشكل مفاجئ بالنسبة لتحديد الفرص، وإنما من خلال الملاحظات والرقابة المستمرة لحاجات ورغبات الزبائن في السوق، ومن مجتمعات الأعمال وأنظمة قنوات التوزيع، وبعضهم أخذ الأفكار من خلال المناقشة مع البائعين أو ممثلي المصانع.[2]

لا توجد معادلة سحرية للنجاح، ولكن عملية تخطيط المغامرة تعطيك القيم ذات العلاقة من تحديد الهدف ضمن دراسة جدوى محكمة،كذلك يأتي من خلال تعرف طول ومدة الفرصة للإبتكارية وإدراك القيمة لها وكذلك العائد

[1] بلال خلف السكارنة، **الريادة وإدارة منظمات الأعمال** ، مرجع سبق ذكره، ص 31.

[2] فايز جمعة صالح النجار و عبد الستار محمد العلي، **الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة**، دار الحامد، عمان الأردن، الطبعة الثانية ،2009 0 9 329.

والمخاطر المترتبة عليها والمهارات التي يتمتع بها الأفراد، وتحقيق الأهداف المزايا المختلفة للبيئة التنافسية، ولا بد إن يكون هنالك خطة قصيرة للأعمال يتم في ضوئها تحديد الموارد المطلوبة والأنشطة الرئيسية المطلوب تنفيذها.[1]

وبين الجدول رقم (2-7) عناصر إجراءات الريادة والتي يتم توضيحها كالآتي:

**الجدول (2-7) عناصر إجراءات الريادة**

| تحديد وتقييم الفرص | تطوير خطة الأعمال | تحديد الموارد المطلوبة | إدارة المشروع |
|---|---|---|---|
| ابتكار ومدة الفرصة | العنوان الرئيسي | التعرف على قدرة الريادي | نموذج الإدارة |
| إدراك قيمة الفرصة | جدول المكونات | فجوة الموارد من المزودين | عناصر النجاح |
| المخاطرة العائدة من الفرصة | الملخص التنفيذي | الموارد التي تحتاجها | تحديد المشاكل وخاصة الرئيسية |
| الوضع التنافسي | الخطة المالية | | أنظمة الرقابة والتنفيذ |
| علاقة الفرص مع مهارات الأفراد | خطة الإنتاج | | |
| | خطة المنظمة | | |
| | خطة العمليات | | |
| | الملخص | | |
| | وصف الأعمال | | |

**Source** : Hisrich, Robort and Peters, Micheal P,**Entrepreneurship Sixth Edition**. McGraw Hill Higher , Education ,2005 , P 39 .

وحتى يتم تحليل وتقييم الفرصة لا بد من الإجابة على التساؤلات التالية:[2]

- ما حاجة السوق الأساسية ؟
- ما الملاحظات الشخصية للأفراد والخبرات المتوافرة عن حاجات السوق ؟
- ما الظروف الإجتماعية الموجودة بالسوق ؟
- ما نوع بحث السوق للتعرف من خلاله على كل حاجات السوق ؟
- ما الرخص المطلوبة لإمكانية تحقيق الحاجات ؟
- ما وضع المنافسين بالسوق ؟ أو ما سلوكهم المتبع ؟
- ما السوق الدولي المشابه لهذا السوق ؟
- ما المنافس الدولي ؟
- أين توجد الأموال لتنفيذ الأنشطة ؟

[1] فايز جمعة صالح النجار و عبد الستار محمد العلي، **الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة** مرجع سبق ذكره ص 329.

[2] بلال خلف السكارنة، **الريادة وإدارة منظمات الأعمال** ، مرجع سبق ذكره، ص 32.

**2-2-2 مرحلة إعداد وتطوير دراسة الجدوى التفصيلية:** يجري تطوير خطة الأعمال بناء على التوسع في تحديد الفرص التي تعد من أصعب المراحل في تطوير وتنفيذ الأعمال،[1] وتعطي الصورة الكاملة عن طبيعة الأعمال التي سوف تقوم بها والمبينة في الجدول التالي. والتي توضح الخطوط الرئيسية لخطة الأعمال وتتكون من :

أو من صفحة المقدمة، ،الملخص، التحليل الصناعي، وصف الأعمال، خطة الإنتاج، خطة التسويق، الخطة التنظيمية، طبيعة المخاطر، الخطة المالية، الملاحق، دراسة اجتماعية

**جدول رقم (2-8) الخطوط الرئيسية في خطة الأعمال**

| | |
|---|---|
| **1. صفحة المقدمة** | |
| أ. اسم وعنوان العمل | ب. الاسم والعنوان الأساسي |
| ج. طبيعة الأعمال | د. الحاجات المادية |
| **2. الملخص** | |
| (ثلاث إلى أربع صفحات ملخصة عن طبيعة الأعمال). | |
| **3. التحليل الصناعي** | |
| أ. الاتجاهات المستقبلية | ب. تحليل المنافسين |
| ج. تجارة التجزئة | د. التنبؤ الصناعي |
| **4. وصف الأعمال** | |
| أ. المنتجات | ب. الخدمات |
| ج. حجم الأعمال | د. معدات المكتب والأفراد |
| هـ. خليفة الريادي | |
| **5. خطة الإنتاج** | |
| أ. السعر | ب. معدات وآليات |
| ج. أسماء الموردين والمواد الأولية | |
| **6. خطة التسويق** | |
| أ. السعر | ب. التوزيع |
| ج. الترويج | د. التنبؤ |
| هـ. الرقابة | |
| **7. الخطة التنظيمية** | |
| أ. نموذج المالكين | ب. تحديد المساهمين والأعضاء |
| ج. الصلاحيات | د. خلفية فرق الأداء |
| هـ. الإدارة والمسؤوليات للعاملين بالمنظمة | |
| **8. طبيعة المخاطر** | |

[1] الخلفية الاقتصادية لريادة الأعمال [[On line] http://www.google.com/url?sa / Economical *Background* for Entrepreneurship.com/ تصفح يوم: 26.11.2012

| | |
|---|---|
| أ. تقييم نقط الضعف | ب. التكنولوجيا الحديثة |
| ج. الخطط الطارئة | |
| **9. الخطة المالية** | |
| أ. موازنة المدخلات | ب. تقديرات التدفقات النقدية |
| ج. نموذج الموازنة | د. تحليل نقطة التعادل |
| هـ. مصادر التمويل | |
| **10. الملاحق** | |
| أ. الرسائل | ب. بيانات بحث السوق |
| ت. | ث. |
| ج. أوراق العقد | د. قائمة الأسعار من المزودين |
| **11. دراسة اجتماعية** | |
| أ. سيحقق المشروع عائدا اجتماعيا | ج. يعود بالنفع على المجتمع المستهلك |
| ب. يعود بالنفع على المجتمع المحلي | د. يعود بالنفع على الفئة المستهدفة. |

**Source** : D. Hisrich, Micheal P, Peters. 2002, Entrepreneurship 5th edition. Mc Graw Hill Higher Education . P 232.

**2-2-3 مرحلة تحديد الموارد المطلوبة وبرنامج زمني للمشروع:** إن على المؤسسات المصغرة الريادية أن تتبلور لديها الفكرة عن القدرات والموارد التي تمتلكها، وذلك من أجل معرفة مقدار الفجوة ما بين ما لديها من هذه الموارد، وما عليها ان تستعين بالآخرين،[1] من اجل تحقيق أهدافها سواء أكانت موارد مالية أو مادية.

كذلك يتم وضع البرنامج الزمني لتنفيذ المشروع ويتم ذلك من خلال ما يلي:[2]

- وضع خطوات وآليات تفصيلية وأنشطة المشروع؛
- إعداد الموقع وتجهيزه بالمواصفات المطلوبة؛
- تحديد الفترات الزمنية لانجاز الأعمال؛
- تحديد تكاليف كل عمل أو نشاط؛
- تحديد مقدار الأموال الضرورية اللازمة؛[3]

**2-2-4 مرحلة إدارة المشروع وتنفيذه:** إن على المؤسسات الريادية أن يكون لديها الفكرة عن طبيعة النموذج المناسب لإدارة أعمالها، وبما يحقق أهدافها مع ضرورة التأكد من تطبيق نظام رقابي على أنشطتها من اجل التحقق ان يتم تنفيذ الأهداف المطلوب انجازها،[4] وهي المرحلة التي تتعلق بالكيفية التي يتم بها إنشاء المشروع وتجهيزه وكذلك تنفيذه بالشكل المناسب للقيام بالإنتاج المطلوب، وهذا يتم كما يلي:[5]

---

[1] Jeffrey S. Hornspy, Douylas W. Naffziger, Donald F. Kuratko, and Ray V. Montagno "**An Interactive Model of the Corporate Entrepreneurship Process.** En-trepreneurship Theory and Practice. 1993-P 65.

[2] بلال خلف السكارنة، **الريادة وإدارة منظمات الأعمال** ، مرجع سبق ذكره، ص 107.

[3] فايز جمعة صالح النجار و عبد الستار محمد العلي، **الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة**، مرجع سبق ذكره، ص 328.

[4] بلال خلف السكارنة، **الريادة وإدارة منظمات الأعمال** ، مرجع سبق ذكره، ص 107.

[5] الخلفية الاقتصادية لريادة الأعمال [[On line] Economical Background *for* / http://www.google.com/url?sa Entrepreneurship.com/ تصفح يوم: 26.11.2012

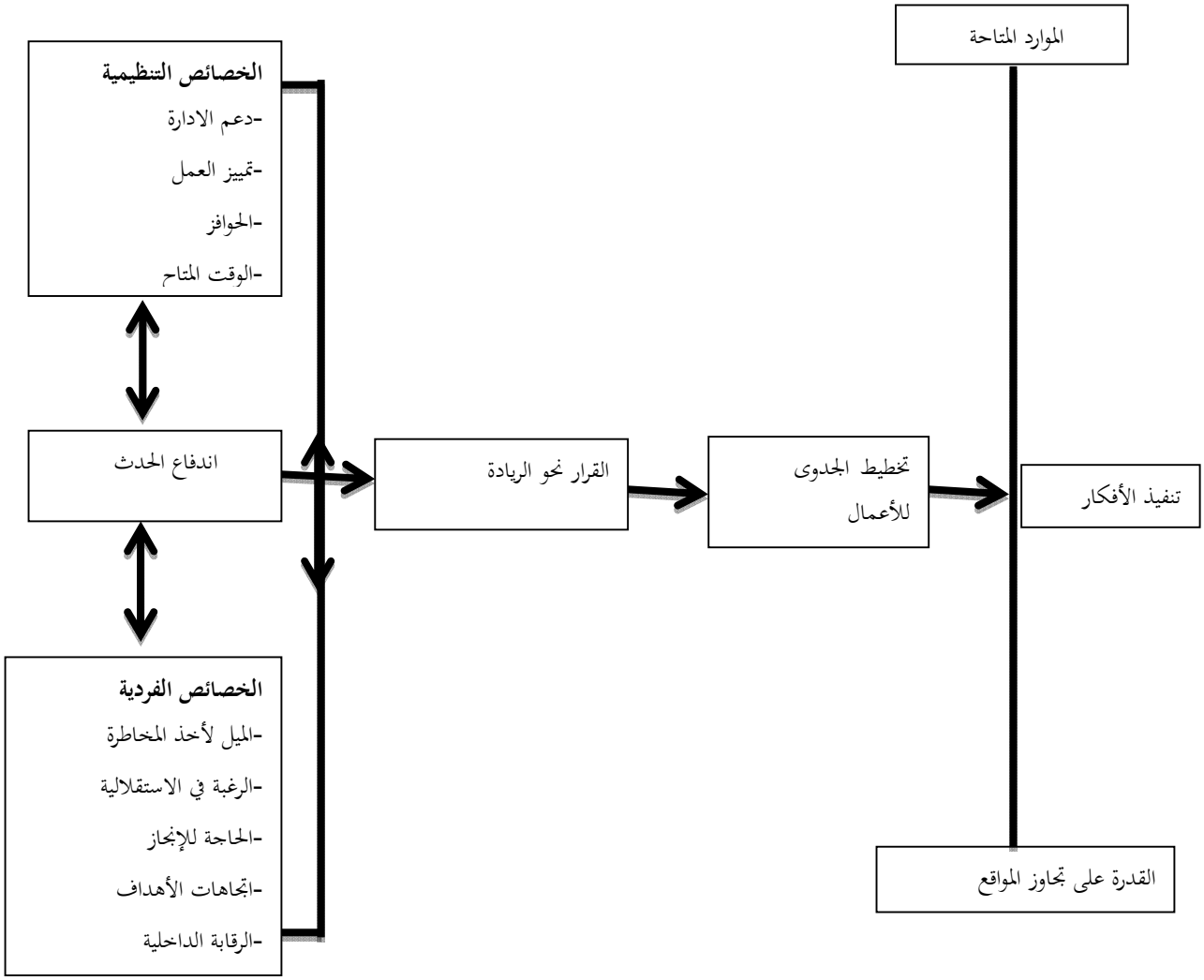
- ✓ شراء وتركيب الآلات والمعدات؛
- ✓ اختبارات التشغيل والإنتاج؛
- ✓ التسويق والبيع.

**2-2-5 مرحلة المتابعة والتقييم:** إن هذه المرحلة تتعلق بمتابعة ما تم انجازه من الأعمال، ومعرفة ما تم التوصل إليه وفق ما خطط له، وتكون على النحو التالي:

- ✓ من حيث الأعمال؛ من حيث الزمن؛ من حيث الأنفاق؛ من حيث نسبة التنفيذ وهل توجد مشكلة؛ من حيث التصحيح للتأكد من تحقق هدف المشروع.

**2-2-6 الخصائص والسمات التي يتمتع بها العاملون داخل المؤسسات المصغرة الريادية:** يمكن الإشارة الى النموذج الذي تتبلور من خلاله فكرة المؤسسات الريادية كما في الشكل رقم (1 6) بالإضافة إلى الخصائص والسمات التي يتمتع بع العاملون في مثل هذه المؤسسات الريادية، كما وأوضح أن الاندفاع للحدث يتأثر بعوامل مرتبطة بالبيئة التنافسية المحيطة وذلك حسب متطلبات السوق والحاجة لمثل هذا المنتج الجديد.

**الشكل رقم (2-2): النموذج المترابط للمنظمات الريادية**




Source : Jeffrey S. Hornspy, Douylas W. Naffziger, Donald F. Kuratko, and Ray V. Montagno "**An Interactive Model of the Corporate Entrepreneurship Process. En-trepreneurship Theory and Practice**. 1993-P31"

### 2-3 العوامل الداعمة لنمو ريادة الأعمال داخل المؤسسة المصغرة

هناك العديد من العوامل التي تساعد في انتشار ودعم ريادة الأعمال، هذه العوامل تولد مع الفرد وتنموا من خلال صقل موهبته بالرؤيا العلمية والخبرة العملية وضمان القدرات التفاعلية مع المتغيرات البيئية، وهي تتوفر على مجموعة من العوامل المتداخلة مع بعضها على مستوى الفرد والمجتمع.

**2-3-1 الطاقة الريادية:** [1] وهي تشكل عاملا هاما على مستوى الفرد لتحقيق مجتمع ريادي، حيث انه كلما توفرت السمات والخصائص الريادية لدى الأشخاص كلما ارتفعت احتمالية ريادة الأعمال، يعني التحلي بخصائص الأعمال- هنا تأتي الجرأة وتحمل المخاطرة وهي من السمات المطلوبة لكل المؤسسات الداعمة لريادة الأعمال كالحاضنات ومؤسسات التمويل، وهنا يتأكد أهمية التميز بين المشاريع المصغرة وريادة الأعمال، حيث ان لم يتصف المستثمر ببعض الخصائص كالابتكار والإبداع، والمخاطرة وقوة التحمل وغيرها، فانه يكون مجرد مالك للمشروع المصغر.

**2-3-2 دور الأسرة:** أثبتت العديد من الدراسات العلمية تأثير مرحلة الطفولة والنشأة المبكرة على الشخصية، حيث تلعب الأسرة دورا جوهريا في تنمية سمات ريادة الأعمال لدى الصغار، ويميل رواد الأعمال الى ان يكونوا أبناء لإباء أو الأمهات يمتلكون مشاريع الخاصة، والرغبة والمصداقية في مجال ريادة الأعمال كمستقبل مهني.[2]

وقد أشارات هذه الدراسات الى ان الأسرة تعمل على تشجيع أبنائها على ممارسة السلوكيات الريادية مما يؤكد أهمية دور الإرشادي للأسرة في دعم وتنمية سمات ريادة الأعمال.

**2-3-3 الثقافة الريادية:** ان مفهوم الثقافة الريادية هو اتجاه اجتماعي ايجابي نحو المغامرة الشخصية التجارية personal Enterprise يساعد ويدعم النشاط الريادي.

تعتبر الثقافة الريادية Entrepreneurial Cutline من العوامل العملاقة التي تحدد إتجاهات الأفراد نحو مبادرات ريادة الأعمال، حيث أن الثقافة التي تشجع وتقدر السلوكيات الريادية كالمخاطرة والاستقلالية، والانجاز وغيرها تساعد في حيث أن الريادي يكون لديه القدرة على تحليل الظروف والرؤية المستقبلية التي تساعده في معرفة ما سيحدث في المستقبل [3] وبالمقابل فان الثقافات التي تدعم مفاهيم الطاعة والاهتمام الجماعة والرقابة والسيطرة على الأحداث المستقبلية لا نتوقع أن تنتشر منها سلوكيات التحمل و المخاطرة والإبداع أو بمعنى أخر سلوكيات الريادة، وهنا تحفز المجتمع عبر تعلم مبادئ ريادة الأعمال، والحكومة تدعم العلوم النظرية والتطبيقية وتدعم ريادة الأعمال من خلال سياستها المحفزة.

**2-3-4 التعليم:** يمثل التعليم محورا أساسيا في التنمية ريادة الأعمال وتطوير المهارات والسمات العامة لها، ومن حسن الحظ انه يمكن استثمار دور التعليم في تنمية ريادة الأعمال في سن مبكرة قد تصل الى رياض الأطفال ويمكن

---

[1] مخلوف احمد : زغدار احمد، **مدى تأثير مبادئ الريادة في منظمات الأعمال واستخدامها كمدخل لتحسين القوائم المالية**، الملتقى العلمي الدولي حول : "الإصلاح المحاسبي في الجزائر"يومي 29 و 30 نوفمبر20 633.

[2] **الخلفية الاقتصادية لريادة الأعمال** [On line]] مرجع سبق ذكره، ص11

[3] Peter, Hupalo, Thinking like An Entrepreneurial mindset , www.yahoo.com. 13.dec.2012.

ان يمتد هذا الدور ليصل الى المراحل المتقدمة من التعليم العالي[1]، في هذه الحالة يجب أن تركز المقررات في تشجيع وتنمية الاستقلالية، كما أن للتعليم دور هام في بناء المعرفة الخاصة بريادة الأعمال وتدريس المفاهيم العلمية التي تبنى عليها ريادة الأعمال مثل إستخدام أسلوب التعليم التطبيقي في التدريس .

وقد ذكر روبرت هيسرش ومايكل بيتر في 2008 ان الدراسات أوضحت أن نسبة الإمكانية إنشاء مشروع خاص للذين يدرسون ريادة الأعمال، تساوي أربعة أضعاف النسبة للذين لا يدرسون ريادة الأعمال، كما ان الدخل المتوقع للذين لا يدرسون ريادة الأعمال يزيد حوالي 20% الى 30% عن دخل الذين يدرسون التخصصات الأخرى.

**2-3-5 الخبرة:** أشارات العديد من الدراسات الحديثة الى ان رواد الأعمال الذين يستثمرون في مجال تخصصهم وخبرتهم يتمتعون بدرجة عالية من النجاح، حيث أن الكثير من المتقاعدين وخاصة المبتكرين منهم يفضلون إنشاء مشاريع خاصة لهم لتحقيق الاستقلالية وإستثمار الخبرات التي تمكنوا من بنائها خلال السنوات العمال الماضية.

**2-3-6 الجهات الداعمة:** الثقافة الريادية للأعمال لا تأتي من فراغ، ولكن تنبع من المجتمع الذي تنشأ فيه، فان المؤسسات العامة والخاصة تلعب جميعا دورا مهما في تنمية ثقافة ريادة الأعمال على سبيل المثال : البرامج الحكومية تمد رواد الأعمال بالدعم المادي، والتدريب، وان تدعم الأنشطة الريادية التي يقومون بها، أيضا يمكن تطوير برامج رعاية مهنية تساهم في تطوير سمات ريادة الأعمال مثل الابتكار،ان صور الدعم التي يمكن ان تبذلها مؤسسات القطاع العام والخاص ويمكن ان تأخذ شكل الدعم المادي والدعم المعنوي.

**2-3-7 إمكانية البيئة** : وهنا نقصد به بيئة الاستثمار أي الإطار التشريعي والمؤسساتي والمناخ الاقتصادي لحاضنة لثقافة ريادة الأعمال ومن أهم هذه العوامل:[2]

- **توفير سياسات الاقتصاد الكلي والجزئي؛ Macroeconomic , Microeconomic**
- تنمية الاستقرار الاقتصادي ومن أمثلة هاته السياسات: نسبة منخفضة من التضخم، أسعار فائدة منخفضة، ومستوى أسعار البترول المستقرة، الأنظمة الضريبية الداعمة للمشاريع المصغرة؛
- دعم مستوى السياسات الجزئية من حيث: دعم وتطوير المنافسة من خلال بيئة استثمارية صحية، برامج الدعم المادي والمالي؛
- **الأنظمة والقوانين** نعني به ان أغلب المؤسسات هي بحاجة ماسة الى سن أنظمة قانونية داعمة ومحفزة ومشجعة مثل الإعفاء الضريبي والإعانات المادية والفنية وغيرها من الأنظمة؛
- **البنية التحتية** ونعني المواصلات والكهرباء والطرق والخدمات المساندة
- **تقنية المعلومات والاتصالات ICT** الانترنت الأسواق الالكترونية، الانفتاح على الأسواق العالمية الكبرى،

## 2-4 الآثار التنموية للمؤسسات المصغرة الريادية في الاقتصاد

تلعب المؤسسات المصغرة الريادية دورا كبيرا في الإقتصاد ، لأنها القادرة على أن تساهم وبشكل فعال في إعادة تقويم وهيكلية الإنتاج في العديد من الدول، فهي تمثل الأساس الذي تقوم عليه التنمية الشاملة حيث تقوم بتشغيل

[1] **الخلفية الاقتصادية لريادة الأعمال** [On line]] مرجع سبق ذكره، ص12.

[2] **الخلفية الاقتصادية لريادة الأعمال** [On line]] مرجع سبق ذكره، ص15.

العديد من الأيدي العاملة، وتساهم في الحد من تفاقم ظاهرة البطالة، مما يحقق التوازن للتنمية التي تسعى الدولة إلى تحقيقها في خططها المختلفة للتنمية الشاملة، ولها العديد من الآثار الاقتصادية والاجتماعية إذ تلعب دورا رئيسيا في الاقتصاد الوطني والتنمية المحلية.[1]

**2-4-1 الآثار الإقتصادية للمؤسسات المصغرة الريادية:** تتمثل في:

**2-4-1-1 زيادة متوسط دخل الفرد، والتغيير في هياكل الأعمال والمجتمع** : تعمل الريادة على زيادة متوسط الدخل الفردي، والتغيير في هياكل الأعمال حيث تكون الريادة في جميع المواقع، وهذا التغيير يكون مصحوب بنمو وزيادة في المخرجات،[2] وتسمح بتشكل الثروة للأفراد عن طريق زيادة عدد المؤسسات الريادية في مكاسب التنمية، مما يحقق العدالة في توزيع الثروة.

**2-4-1-2 الزيادة في العرض والطلب:** إن ضمان رأسمال جديد يوسع جانب النمو في العرض، كما أن الإنتفاع من المخرجات والطاقات الجديدة في المشروع، تؤدي إلى نمو في جانب الطلب حيث تعمل على زيادة كلا من جانبي العرض والطلب.[3]

**2-4-1-3 التجديد والإبتكار والقدرة على تقليص الفجوة بين المعرفة وحاجات السوق:** يعتمد التطوير على الإبداع، ليس فقط بتطوير منتج أو خدمة جديدة للأسواق، ولكن أيضا الاهتمام بالاستثمار والتجديد المتزامن في ضمان استمرارية المشاريع جديدة.

ومن هنا فإن العلاقة بين الريادة والمؤسسات المصغرة مصدر من مصادر التجديد والإبتكار والمخاطرة أكثر من المؤسسات العامة الكبيرة، لأن الأشخاص البارعين الذين يعملون على ابتكار أفكار جديدة تؤثر على أرباحهم، يجدون في ذلك حوافز تدفعهم بشكل مباشر للعمل،[4] أما المؤسسات المصغرة الريادية هي القادرة على ردم الهوة بين المعرفة وحاجات السوق وهي النقطة المعيارية في عملية تطوير المنتج لتزويد المجتمع بمنتجات إبداعية جديدة.

**2-4-1-4 توجيه الأنشطة للمناطق التنموية المستهدفة:** تستطيع الدولة أن تشجع الإتجاه نحو الريادة في أعمال معينة مثل: الأعمال التكنولوجية، أو تشجيع التوجه نحو مناطق معينة وذلك عن طريق بعض الحوافز التشجيعية للرياديين لإقامة مشاريعهم في تلك التخصصات أو تلك المناطق.

**2-4-1-5 تنمية الصادرات والمحافظة على استمرارية المنافسة:** تستطيع القول ان المؤسسات المساهمة في تنمية الصادرات سواء من خلال الإنتاج مباشر أو غير مباشر، وذلك من خلال تغذيتها بالمؤسسات الكبيرة المختلفة بالمواد الوسيطية التي تحتاج إليها، حيث يمكن أن تعتمد عليها هاته المؤسسات في إنتاج جزء من إنتاجها، مما يؤدي إلى خفض تكاليف الإنتاج في المؤسسات الكبيرة، وإعطائها القدرة على استمرارية المنافسة في الأسواق العالمية، وفي

---

[1] فايز جمعة صالح النجار و عبد الستار محمد العلي، **الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة**، مرجع سبق ذكره، ص 45.

[2] Hisrich, Robort and Peters, Micheal, **Entrepreneurship Sixth Edition**. McGraw- Hill Higher , Education ,op.cit, P 82

[3] Gunasekaran , A, Forker, L, and Kobu, B, Improving Opération Performance in A Case Study, International **Journal of Opération Management**, ISSN, 0144-3577 ,2000.

[4] خططابة، جميل محمد سليمان، **التمويل اللاربوي للمؤسسات الصغيرة في الأردن**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد،الأردن، 1992 i ص 11 15.

الولايات المتحدة الأمريكية نلاحظ أن الحكومة الفيدرالية أولت الاهتمام بالمؤسسات المصغرة من خلال تشكيل عدة نشاطات منها "**لجنة البيت الأبيض للمشاريع المصغرة**" "**أسبوع المؤسسات المصغرة الوطنية**" ، كما تقوم إدارة المشاريع المصغرة في الولايات المتحدة بإختيار رجل الأعمال الصغير سنويا.[1]

**2-4-1-6 رواج الامتيازات:** تزداد أهمية الرياديين والمؤسسات المصغرة في اقتصاديات الدول المختلفة مع زيادة رواج الامتيازات، فالامتياز في الحقيقة كان المنقذ لكثير من تجار الجملة والتجزئة المستقلين من المنافسة المتزايدة من قبل المؤسسات متعددة الفروع خاصة في عالم الإنفتاح الإقتصادي،[2]إن حصول العديد من الرياديين على امتيازات مختلفة سواء في الخدمات أو التجارة أو الصناعة والاعتماد عليها من قبل المؤسسات الكبيرة مكنها من الاستمرار في العمل وهذا يؤكد أهمية الرياديين و المؤسسات المصغرة في دعم الاقتصاد.

**2-4-1-7 التكامل مع المؤسسات الكبيرة وترابط الأعمال التجارية:** إن الرياديين والمؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة هي التي تعطي دم الحياة للإقتصاد الحديث، وتبقى الحاجة إليها ضرورية على مستوى الاقتصاديات الدول، لأن العمل التجاري الحديث ليس وحدة قائمة بذاته، فصاحب هذا العمل يشتري ويبيع من المؤسسات الأخرى، مما يؤكد أن الفرصة متاحة للريادي أن يقدم شيئا يحمل قيمة وبأسلوب فعال،[3] إذ يعمل الرياديين على تزويد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمواد والأجزاء التكوينية التي تحتاج إليها، مما يخفف من كلفة الإنتاج لتمكين عدد قليل منها من التركيز على تلك النشاطات التي تكون جهودهم فيها أكثر فاعلية، كما يقوم الريادي بدور الوسيط في توزيع إنتاجها كوكلاء للشركات العابرة للقارات، ومن هنا فإن الريادة تعمل على ترابط المشاريع المختلفة، وعلى سبيل المثال فإن أكثر من (37) ألف عمل من المؤسسات المصغرة تزود شركة جنرال موتورز بالبضائع والخدمات المختلفة.

**2-4-1-8 العمل على تطور الاقتصاد:** إن المشاريع الريادية المصغرة في الغالب هي الأصل في تطور الاقتصاد وهي النواة التي ترفع الاقتصاد الوطني فيما بعد بالمشاريع الصغيرة والمتوسطة العملاقة، سواء بتطورها أو بالأفكار التي تقدمها وبنظرة سريعة على تطور الاقتصاد الأمريكي نلاحظ أن أكبر خمسمائة شركة صناعية أسسها رياديون برؤوس أموال محدودة جدا، فقد كان سوفت جزارا، بينما فورد ميكانيكي، أما كرايسلر فقد كان ميكانيكي أيضا في مصنع للسكك الحديدية قبل أن يصبح مهندس محركات. أما جيلمان مؤسس شركة الأطلسي والباسفيك للشاي فقد كان يبيع الشاي بجانب وظيفته.[4]

**2-4-1-9 تعظيم العائد الإقتصادي:** على الرغم من أن إنتاجية العامل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أعلى منها في المؤسسات المصغرة ، وقد يعود ذلك إلى اعتمادها على تقنيات إنتاج غير متقدمة وكثيفة الاستعمال للعمل،

---

[1] صيام، وليد زكريا، وسلمان، طلال جيحان، **محاسبة الشركات الصغيرة وأثرها في تنمية الريف والبادية الأردنية**،ورقة بحثية الى مؤتمر أفاق التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الريف والبادية الأردنية ، جامعة آل البيت ، الأردن، 1999 : ص 474 489.

[2] خططابة، جميل محمد سليمان، **التمويل اللاربوي للمؤسسات الصغيرة في الأردن**، مرجع سبق ذكره، ص ص 11 15.

[3] صيام، وليد زكريا، وسلمان، طلال جيحان، **محاسبة الشركات الصغيرة وأثرها في تنمية الريف والبادية الأردنية**،مرجع سبق ذكره ص ص 474 489.

[4] Hisrich, Robort and Peters, Micheal, **Entrepreneurship Sixth Edition**, op.cit, P 50.

ورغم ذلك لو إننا ربطنا راس المال المستثمر للعامل والفائض الاقتصادي سيظهر أن المؤسسات المصغرة الريادية هي الأكفأ من حيث تعظيم الفائض الاقتصادي لوحدة راس المال، وراس المال المستثمر.[1]

**2-4-1-10 تحقق تنمية محلية:** تعبئ الفائض الاقتصادي الكامن في الريف وفي أقاليم الدولة، فضلا عن مواجهة كثير من الاختناقات وأوجه الاختلال في الحياة الاقتصادية والاجتماعية وعلى

الأخص ظاهرة تركز السكان في المدن الكبرى وما نتج عنه من تكلفة اجتماعية عالية لتنمية الحضر بالإضافة إلى مواجهة اختلال وتفاوت توزيع الدخل وفرص العمالة بين الولايات ومواجهة ظاهرة الهجرة نحو المدن الكبرى، وما صاحبها من تأثير على برامج التنمية بحيث أصبحت خطة التنمية المحلية مكونا أساسيا تحاول من خلاله الدول الوصول إلى نمط عادل في توزيع الأنشطة الاقتصادية، وهنا تكتسب المؤسسات المصغرة أهمية خاصة بالنسبة لسياسات التنمية المحلية، وتمكنها من القيام بدور هام في تحقيق أهدافها التنموية والاجتماعية كمايلي منها :

إستراتيجية التنمية المحلية تهدف إلى زيادة المساحة المأهولة بالعمران، ولن يتأتى ذلك إلا بتوفير ثلاثة اشتراطات للمجتمعات العمرانية الجديدة.[2]

فرص العمل الجديدة؛

تشجيع القطاع الخاص على الدخول في كافة المجالات الاقتصادية وتؤدي هذه المنافسة إلى حصول المجتمع على السلع والخدمات بجودة أعلى وأسعار اقل تكلفة؛

السكن.

وتحقيق الشرطين الأولين لابد من وجود استثمارات ومشاريع منتجة توفر فرص عمل لأن أسواق المجتمعات الجديدة هي أسواق جديدة وبالتالي صغيرة، فان أنسب المشاريع لها هي إنشاء مؤسسات مصغرة وبالتالي لا يمكن تصور تحقيق الانتشار العمراني والتنمية المكانية دون تنمية المؤسسات المصغرة التي توفر السلع والخدمات من جهة وفرص العمل من جهة أخرى.[3]

- امتصاص فائض العمالة من القطاع الزراعي الذي يعاني من البطالة المقنعة والموسمية؛
- يقلل من حدة الفقر في الريف ويولد دخولا حقيقية للأفراد ويرفع مستوى معيشتهم.

**2-4-2 الآثار الاجتماعية للمؤسسات المصغرة الريادية:** وتتمثل في:

**2-4-2-1 العدالة في توزيع الثروة:** تهدف أغلب خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في العادة إلى إعادة توزيع الثروة والعدالة في توزيع مكاسب التنمية الاقتصادية والاجتماعية على مختلف أطياف المجتمع ذات الكثافة السكانية المختلفة، بحيث لا تكون المكاسب مركزة في مقاطعات الأكثر كثافة، والتي تعتبر في العادة موطنا للمشاريع الكبرى.

---

[1] صيام، وليد زكريا، وسلمان، طلال جيحان، **محاسبة الشركات الصغيرة وأثرها في تنمية الريف والبادية الأردنية**،مرجع سبق ذكره ص ص 474 489.

[2] عثمان وسعيد عبد العزيز، **قراءات في اقتصاديات الخدمات والمشروعات العامة** دراسات نظرية تطبيقية الدار الجامعية مصر، 2003 ص ص 34 44.

[3] التقرير المبدئي للجنة الإنتاج الصناعي والطاقة **مقترح الأهداف الإستراتيجية لتنمية المشروعات الصغيرة والسياسات العامة والإجرائية لإستراتيجية المشروعات الصغيرة في مصر**، مرجع سابق الذكر، ص147.

ومن هنا فإن الرياديين وفي مؤسساتهم المختلفة سواء كانت مصغرة أم صغيرة أم متوسطة (ومن خلال انتشارها جغرافيا، وعلى نطاق واسع)، قادرون على تهيئة تنمية وطنية شاملة كفؤة ومتوازنة يساعدها في ذلك استغلال الموارد والإمكانيات المحلية المتاحة، وعدم حاجتها إلى بنية تحتية كبيرة مما يجعلها تساهم في تحقيق العدالة الاجتماعية بين مناطق المملكة المختلفة.

**2-4-2-2 التقليص من البطالة وتأمين فرص عمل جديدة** : يلعب الرياديون أصحاب المؤسسات المصغرة دورا مهما في الإقتصاد الحديث في جميع الأقطار بسبب المرونة والقدرة على الإبداع التي تتمتع بها، حيث يلعبون دورا رئيسيا في تزويد فرص العمل، وامتصاص البطالة، إذ أن تكلفة فرص العمل فيها تقل عن متوسط تكلفة العمل في المؤسسات المتوسطة، ونلاحظ أن معدل كثافة رأس المال للعامل الواحد ما يقارب (1100) دينار/عامل لدى المؤسسات الريادية المصغرة ،[1] بينما نجد أن هذا المعدل في المؤسسات الكبيرة (11000) دينار/عامل، أي أن تكلفة فرصة العمل في الأخيرة هي عشرة أضعاف التكلفة في الأولى، الأمر الذي يعكس الدور الإيجابي لها، ويعزز قدرتها على توظيف الأيدي العاملة، وبموارد مالية محدودة نسبيا مع تجنب الهدر في الموارد المتاحة.

**2-4-2-3 المساهمة في تشغيل المرأة:** المؤسسات المصغرة الريادية تلعب دورا كبيرا في الإهتمام بالمرأة العاملة من خلال دورها الفاعل في إدخال العديد من الأشغال التي تتناسب مع عمل المرأة كالعمل على الحاسب، ومشاغل الخياطة، والتريكو، والألبسة والمنسج، مما يؤثر في دور المرأة في تكوين الدخل،[2] وكذلك تساعد الريادة على تشجيع المرأة على البدء بأعمال ريادية تقودها بنفسها لتسهم بذلك مساهمة فاعلة في بناء الإقتصاد الوطني متكامل.

**2-4-2-4 محاربة أنماط السلوك الاجتماعي:** تواجه المؤسسات المصغرة مشكلة البطالة وتحاول القضاء عليها لان عدم توافر فرص عمل لهم يدفعهم إلى ممارسة أنماط سلوكية غير سوية ينتج عنها العديد من ظواهر الانحرافات والفساد الاجتماعي وتستطيع هذه المؤسسات وخاصة الحرفية منها، استغلال الصبية كمساعدين في بعض الأعمال بدلا من تحولهم إلى طاقات تضر بالمجتمع بسبب إهمالهم اجتماعيا.[3]

**2-4-2-5 الحد من هجرة السكان من الريف إلى المدن:** يعد وجود المؤسسات المصغرة الريادية في الاقتصاد الوطني إحدى الدعائم الأساسية في تثبيت السكان، وعدم الهجرة من الأرياف إلى المدن، والتي تتركز فيها عادة المؤسسات الكبيرة، لذا لا بد من وجود برامج تنموية تساعد على التخفيف من الفقر والبطالة،[4] وتعمل على بناء طبقة متوسطة في الأرياف بدلا من الهجرة إلى المدن حيث التلوث، والضغط على خدمات البنية التحتية، ولا يكون إلا عن طريق الاهتمام برعاية الرياديين والمنظمات الصغيرة، والتعاون مع الهيئات والمؤسسات الدولية المختلفة

---

[1] التقرير المبدئي للجنة الإنتاج الصناعي والطاقة **مقترح الأهداف الإستراتيجية لتنمية المشروعات الصغيرة والسياسات العامة والإجرائية لإستراتيجية المشروعات الصغيرة في مصر** مرجع سابق الذكر ص147.

[2] علي، عبد المنعم السيد، **التمويل المصرفي للمشاريع الصناعية الصغيرة في الأردن**، مع الإشارة خاصة الى محافظة المفرق، ورقة بحثية الى مؤتمر أفاق التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الريف والبادية الأردنية ، جامعة آل البيت ، الأردن،1999 9 9 325.

[3] فتحي السيد عبده أبو سيد أحمد **الصناعات الصغيرة ودورها في التنمية**، مرجع سابق الذكر، ص76.

[4] Hisrich, Robort and Peters, Micheal, **Entrepreneurship Sixth Edition**, op.cit, PP 50 - 56 .

## المبحث الثالث: ترقية وتطوير المؤسسات المصغرة في الجزائر

لقد تفطّنت الكثير من الدول إلى قدرة قطاع المؤسسات المصغرة في الرفع من المستوى الاقتصادي والاجتماعي 10 حظي هذا القطاع بأولوية ضمن مختلف برامج واستراتيجيات التنمية في البلدان الأكثر تطورا، وعرف إزدهارا كبيرا، ويظهر ذلك جليا في إقتصاد الدول الأكثر تطور في العالم ، ممّا جعلها تحقّق نموّا هائلا.

إلاّ أنّ هذا القطاع الحسّاس لم يتوسع كثيرا بالنسبة لدول النامية على غرار دول المتقدمة ، ففي الجزائر مثلا تحتاج المؤسسات المصغرة إلى مزيد من العناية والاهتمام عن طريق القيام بعملية الترقية لهاته المؤسسات.

### 3- 1 المنظمات المهنية والمالية:

تعزز الإطار التنظيمي والتوجيهي للاستثمارات الخاصة بهيئات ومنظمات عديدة متخصصة، أنشئت في صالح خدمة و ترقية هذا القطاع نذكر :

**3-1-1 الغرفة الوطنية التجارة:** إن الغرفة الوطنية للتجارة باعتبارها مؤسسة صناعية تجارية أصبحت بموجب القوانين التنظيمية بعد سنة 1988 تشكل نواة للإعلام ووسيط في الإجراءات القانونية الجديدة أصبحت تمثل إطار هام حيث يلتقي فيه كل من المتعاملين الاقتصاديين المحليين والأجانب[1]. وقد انتظمت حسب فروع تشكل الإطار التقني والمهني للتنظيم والتشاور والتنسيق ودراسة جميع المسائل المرتبطة بسير مختلف الأنشطة الإقتصادية. وبمقتضى القانون الأساسي للفرقة الوطنية للنجارة فإنها كلفت بالمهام التالية :

- المشاركة في إعداد القرارات الإقتصادية التي تتعلق بالاستثمار الاقتصادي الخاص فيما يتعلق باختيار الأنشطة التي ينبغي أن تشجع والتكامل الاقتصادي ولاسيما مع الاستثمارات العمومية.
- وفي إطار البرنامج العام للتجارة و على أساس الأوليات المقررة على الغرفة أن تعد برمجة تموين القطاع الخاص المنتج وتسهر على الغرفة أن تعد برمجة تموين القطاع الخاص المنتج وتسهر على تسييره وانسجامه و متابعة إنجازه

وفي هذا الإطار يتميز التكفل بالاستثمار الاقتصادي الوطني الخاص من قبل الغرفة الوطنية للتجارة بما يلي :

**أ- من ناحية الانشغالات:** تخفيف الإجراءات وتخفيف أجال الدراسة مع الحرص على إبقاء حجم المعلومات اللازمة للدراسة التقنية للمشروع علما بأن مشاركة المستثمرين في إعداد القرار تؤدي إلى شفافية أكيدة في دراسة ملفات الاستثمار.

**ب- من ناحية الطريقة:** تتركز الإجراءات على لامركزية المستويات المختلفة لإتحاد القرارات التي تساهم في تحقيق الاستثمار.

- السلطات المحلية فيما يخص تسليم الأراضي المعدة لإقامة المشروع.
- البنوك فيما يخص القروض.
- الفروع التجارية فيما يخص استيراد التجهيزات و حاجيات التشغيل.

واستمرت الغرفة الوطنية في تأدية هذا الدور إلى غاية النصف الثاني من سنة 1992 حيث تم إلغاء دورها في مجال استيراد لسلع التجهيزية والمواد الأولية والنصف المصنعة للقطاع الخاص، وحل محلها لجنة تشارك فيها العديد من

[1] C.N.C : la Chambre Nationale de Commerce

الوزارات تعرف بلجنة (ad hoc) شكله سنة 1992 وأخذت عاتقها فحص طلبات المتعاملين (خواص وعموميين) لتحويل الواردات التي يفوق مبلغها 100.000 دولار وفي حالة العكس فعلي المتعامل التفاوض مع البنوك[1].

وبموجب المرسوم التنفيذي 96 94 الصادر في 3 مارس 1996 تحولت الغرفة الوطنية للتجارة إلى الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة[2] CACI، أصبحت مؤسسة اقتصادية ذات طابع تجاري وصناعي، تسهر إلى جانب السلطات العمومية على تأدية المهام التالية :

- وضع في متناول المتعاملين الاقتصاديين بنك للمعلومات الاقتصادية.
- تقديم الاستشارة الاقتصادية، المالية والقانونية للمؤسسات الاقتصادية.
- التصديق على الوثائق التجارية كالفواتير والشهادات.
- البحث عن الشركاء الأجانب خاصة مع الاتحاد الأوروبي.
- التكوين وتأهيل المستخدمين لمختلف القطاعات.

**3-1-2 الجمعيات المهنية** : أقدم المتعاملون الخواص، بموازاة تدخل السلطات العمومية في تنمية وتطوير تدخل القطاع الخاص في المجال الحياة الاقتصادية (ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة)، بتنظيم وتوسيع تحركهم من خلال تأسيس العديد من الجمعيات والمنظمات المهنية، وقد كان ذلك ممكنا بفضل القانون رقم 90 31 المؤرخ في 04 ديسمبر 1990 المتعلق بالجمعيات المهنية الذي سمح بظهور هذه المنظمات[3].

حقا، فلقد أصبحت المؤسسات الخاصة تفضل التجمع عل أساس فرع النشاط الاقتصادي الذي يجمعهم أو الجهة التي يتواجد فيها الاستثمار. و تتلخص أهدافه فيما يلي :

- التفاوض مع السلطات العمومية حول اتفاقيات التأطير من أجل تطوير الإنتاج الوطني .
- تطوير العلاقات بين البنوك والمؤسسات الخاصة.
- تطهير محيط المؤسسات.
- التقرب من منظمات أرباب العمل للدول الأخرى من الضفتين الشمالية والجنوبية
- الشراكة مع الاتحاد الأوروبي ( برنامج MEDA )
- اقتراح حلول للمشاكل اليومية التي تشهدها المؤسسة الخاصة.
- المساهمة في اندماج المحترفين في مختلف فروع النشاط من خلال تبادل التجارب والمعلومات بين المؤسسات.
- فرض نقاش حول دور قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والدّفع بالسلطات العمومية إلى الاهتمام بشكل فعلي و جاد بمطالب المقاولين داخل القطاع.

و من بين تلك المنظمات نذكر :

**الجدول رقم :(2-9) الجمعيات والمنظمات المهنية**

[1] CENEAP ; Etude sur la PME dans l'industrie en Algérie, op, cit, p10.
[2] Ministère de la petite et moyenne entreprise, Actes des assises nationales de la PME, janvier 2004 p452.
[3] أشغال الندوة الوطنية حول المنضمات المهنية المنعقدة في 17 جوان 2001. عن : (LIBERTE, 18 JUIN 2001, P 03.)

| الرمز | اسم المنظمة | سنة الإنشاء |
|---|---|---|
| CAP | Conf d ration Alg rienne du Patronat. الكنفدرالية الجزائرية لأرباب العمل . | |
| CIPA | Conf d ration des Industriels et Producteurs Alg riens. كنفدرالية الصناعيين و المنتجين الجزائريين. | 1997 |
| CNP | .. Coordination National du Patronat التنسيقية الوطنية لأرباب العمل | |
| CSPA | alg rien. Conseil sup rieur du patronat المجلس الأعلى لأرباب العمل الجزائريين | |
| CGEOA | Conf d ration G n rale des Employeurs et Op rateurs Alg riens. الكنفدرالية العامة لأرباب العمل الجزائريين. | 1999 |
| CNPA | Conf d ration Nationale du Patronat Alg eni. الكنفدرالية الوطنية لأرباب العمل الجزائريين. | 1990 |
| CEIMI | Club des Entrepreneurs et Industriels de la Mitidja. نادي المقاولين و الصناعيين للمتيجة | 1998 |
| LIC | Ligue des Investisseurs de la Capitale رابطة المستثمرين للعاصمة | 2001 |
| ANICER | Association Nationale Des Industriels de la C rami ue. الجمعية الوطنية لصناعيين الخزف. | 2001 |
| CEOCI | Club des Entreprises et Organismes Certifi s ISO. ندي المؤسسات و الهيئات المصادق عليها ISO . | 2001 |
| ACE | association des Chefs d'Entreprises جمعية مديري المؤسسات | 2000 |
| UNAI | L'Union National des Agences Immobilières. الإتحاد الوطني للوكالات العقارية. | 1997 |
| UAR | L'Union Alg rienne des soci t s d'Assurances et de R assurance. الإتحادية الجزائرية لشركات التأمين و إعادة التأمين. | 1994 |
| APCC | Association de la Parfumerie, Cosm ti ue et Chimie. جمعية مواد التجميل، الروائح و الكيمياء. | |
| SEVE | Association alg rienne des femmes chefs d'entreprise. الجمعية الجزائرية لنساء مديري المؤسسات. | 1999 |
| ADEM | Association de d fense de l'Economie de March . جمعية الدفاع عن إقتصاد السوق. | |
| ANEXAL | Association Nationale des Exportateurs Alg riens. الجمعية الوطنية للمصدرين الجزائريين. | 2001 |

المصدر: من إعداد الباحث استنادا لمعطيات وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعمل مختلف هذه الجمعيات بفضل تدخلها على رسم دورها في الخريطة الاقتصادية للبلاد، سواء بالتكامل مع القطاع العام أو الإحلال محله للتكفل الفعلي لمتطلبات التنمية، وكانت مطالبهم تعكس إلحاحهم على المساواة بين

كل المتعاملين الوطنيين خواص و عموميين فيما يتعلق بتوزيع المواد الأولية والتموين، على أسس ومقاييس تستند على مبدأ الفعالية أو الجدوى الإقتصادية لا على قوانين المؤسسة، و من بين أهم مطالبهم. هو دعوة السلطات العمومية على تصفية القطاع العام عن طريق فتح المجال للمساهمة في رأس مال المؤسسات الإقتصادية، وذلك في إطار برنامج الخوصصة الذي ينتظر مباشرته مع السداسي الثاني من سنة 1995 بعد وضع الإجراءات القانونية و التنظيمية الخاصة به.

**3-1-2-1 جمعية البورصة الجزائرية للمقاولة الباطنية و الشراكة:**

L'Association Bourse Alg rienne de Sous traitance et de Partenariat (B.A.S. .P )

في إطار الاهتمام بالتكامل الصناعي، و تحقيقا لمتطلبات السياسة الصناعية الشاملة تأسست البورصة الجزائرية للمقاولة الباطنية و الشراكة، حيث تعتبر الإطار الذي يتم فيه :

- الجميع مابين مختلف المتعاونين الاقتصاديين عموميين وخواص.
- مناقشة مختلف المشاكل دون قيود بيروقراطية.

وينتظر بفضل تنظيمها المستقل أن تشكل أداة عملية في مجال التعاون الوطني والجهوي والدولي، والتنظيم العقلاني لعلاقات المقاولة الباطنية والشراكة بين وحدات الإنتاج وذلك كبنك للمعلومات والتنشيط وترقية النشاط الصناعي تهدف هذه الجمعية من خلال نشاطاتها المتعددة إلى تقديم المساعدات لمختلف الشركاء وخاصة لقطاع المؤسسات المصغرة و الصغيرة والمتوسطة من خلال:

1 القيام بتحقيقات صناعية بغرض دراسة إمكانيات المقاولة الباطنية في مجال الإنتاج والخدمات وقنوات التوزيع؛

2 ترقية العلاقات فيما بين المؤسسات في مجال المقاولة الباطنية والشراكة على المستوى الوطني والدولي؛

3 ترقية الإنتاج الوطني من أجل المساهمة في إحلال السلع المستوردة؛

4 الاستغلال الأمثل للطاقات الإنتاجية الموجودة والتي يتم إنشاؤها حسب حاجة الاقتصاد والمساهمة فيه ؛

5 عرض لخدمات تقنية في مجال التسيير بغرض تحسين طاقات الوحدات التي تقدم بالمقاولة الباطنية. و تشخيص المؤسسات من أجل إرشادها حول الإجراءات الضرورية التي يجب اتخاذها بغرض تحسين التسيير في المجال التقني و التكوين و التجهيزات.

**3-1-2-1 الجمعية الجزائرية لإنشاء و ترقية المؤسسة :**

L'Association Alg rienne pour la cr ation etla promotion de l'entreprise A.C.P.E

كان كل من الطابع المركزي للتنمية، وغياب سياسة ديناميكية لصالح المؤسسة، وحرية عمل وفق قواعد السوق، الأسباب الأساسية التي عرقلت نمو وتطور المؤسسات الإقتصادية في الجزائر. وبالرغم من المساهمة الأخيرة في ترقية الاستثمارات عن طريق خلق نسيج صناعي عام بدون شك، إلا أنه لم يتمكن من الأسئلة الحالية، التي تعيق العمل التنموي والتي لها علاقة:

- بتوقف الطاقات الإنتاجية القائمة.
- الثقل الكبير للعبء الضريبي و الشبه الضريبي.

- عدم القدرة على تحديد عوامل الإنتاج.
- غياب إستراتيجية واضحة للنمو.

أمام هذه الوضعية جاءت الجمعية الجزائرية لإنشاء وترقية المؤسسة بغية توحيد الجهود في خدمة الأهداف المسطرة التي ينتظر منها وضع الإجراءات التي تسمح بالتكيف مع قواعد السوق والبحث عن الأساليب الأكثر مواءمة التي تسمح بتحقيق مستويات نمو مقبولة. كما تؤدي إلى تدعيم التعاون وترقيته بين المؤسسات على المستوى الوطني والمغاربي والدولي. وتدخل مهمة هذه الجمعية في:

**أ- ترقية الشراكة** : (**Promotion du Partenariat**): يسمح الاهتمام الصناعي الحالي (الترشيد، التنويع، تعظيم الإنتاج، بناء نسيج صناعي، إنشاء مناصب عمل، إحلال الواردات عن طريق الإنتاج)، يضاف إليه التجربة المتراكمة للمتعاملين الاقتصاديين تسمح بدفع التعاون الإيجابي بين المؤسسات) وهنا تظهر الأهمية أمام المؤسسات/الصناعية المصغرة لتحسين النوعية و توسيع تشكيلة الإنتاج.

ولمساعدة المؤسسات على تجاوز الصعوبات المرتبطة بالأعمال المتعلقة بالشراكة، فجمعية A.C.P.E سطرت مجموعة من الأهداف :

- تحسيس المؤسسات المصغرة المتعلقة بالشراكة والتعاون الصناعي بين مختلف الأطراف.
- البحث والتعريف بالمتعاونين الصناعيين الأجانب والقيام بالاتصالات الضرورية.
- التحري عن المشاريع التي تحفز المتعاملين الأجانب وتوزيعها على مستوى المؤسسات المحلية و الإتحادات المهنية.
- إقامة علاقات بين المؤسسات ص و م والهيئات التي تتدخل في اعدد عمليات التعاون الاقتصادي والفني.
- تدعيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في توفير عرض يتلاءم والطلب، البحث عن الدعم المالي لتحقيق المشاريع.

**ب- إنشاء الفروع**: تعمل جمعية A.C.P.E في إطار مهامها بترقية نشاط التعاملي وذلك من خلال إدماج عملية إنشاء مؤسسات مختلفة في إطار الإستراتيجية الشاملة لإعادة هيكلة النشاطات الإنتاجية، وبإشراك جميع الطاقات (القطاع العام و القطاع الخاص الوطني و رأس المال الأجنبي). ويتعلق الأمر أساسا بترقية المؤسسات المصغرة باعتبارها قطب للتنمية وذلك من خلال:

- ضمان علاقات ثابتة مع الهيئات الوطنية و الدولية للترقية الشراكة.
- تعبئة فرق المسيرين من إطارات و تقنيين لتقديم خبراتهم
- تطوير نشاطات التكوين و التأهيل لصالح المستثمرين.

**3-1-3 الشركات المالية**: لقد فتحت التوجهات الجديدة في السياسة المالية الباب أمام الخواص والشركاء الأجانب لإنشاء مؤسسات بنكية خاصة.

**أ- الشركة المالية الجزائرية-الأوروبية (a Finalep)**: كما يشير اسمها هي شركة مختلفة جزائرية أوروبية للمشاركة برأس مال قدره 125 مليون دينار جزائري، أنشئت في 30 أفريل 1991 بين بنوك جزائرية (بنك التنمية المحلية

35% القرض الشعبي الجزائري 25% )إلى جانب مساهمين أوروبيين (الصندوق المركزي للتعاون الاقتصادي 24% و البنك الأوروبي للاستثمار14%، ومؤسسة ألمانية للاستثمار 2.0 %).[1]

تمثل مهمة الشركة في ترقية قطاع المؤسسات بالمشاركة الجزائرية الأوروبية في كل مجالات النشاط الاقتصادي وذلك بالتدخل في:

- إنجاز دراسات ذات مردودية؛
- البحث مصادر التمويل المشاريع؛
- تقديم دراسات تقنية اقتصادية (التركيب المالي)؛
- وضع قروض المشاكل و قروض على شكل حسابات جارية.

شركة فينالاب، تخضع لحكم داخلي خاص يضمن تغطية و توزيع الأخطار، إن مجموع المساهمات في رأس المال الخاص لا يتجاوز 80% من راس المال الشركة.

**ب. شركة الخدمات المالية و الإستثمار: (La SOFIN)** : هذه الشركة وعلى غرار الشركة المالية ( La FINALEP)، هي شركة مالية مختلطة[2]، ورأسمالها تملكه شركة الاستثمار والتحويل الجزائرية (IFA) وأحد أكبر البنك التجارية الأوروبية تهدف (La SOFIN) إلى تقديم خدمات مالية تتعلق بـ :

- إعداد الدراسات التقنية والاقتصادية للمشاريع الصناعية لفائدة المتعاملين الجزائريين أو الأجانب.
- تطور الشراكة الصناعية (Partenariat industriel)
- تقديم معلومات و استشمارات في مجال إنشاء المؤسسات.
- المساهمة في تمويل المشاريع.
- تعبئة الموارد المالية المحلية أو بالعملة الصعبة.

### 3-2 آليات وبرامج دعم المؤسسات المصغرة

مثلها مثل أغلب المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لم تعرف تجربة وخبرة واسعة في مجال التسيير والتنظيم وإدارة المشاريع الاقتصادية، الأمر الذي جعل من عنصر التكوين وإعادة تأهيل الطاقات المتوفرة ضرورة اقتصادية وذات أهمية استراتيجية لترقية وتطوير قدرات وأداء عمل هاته المؤسسات حتى تتمكن من مسايرة التطورات الفنية والتقنية، وهذا من خلال استيعاب الخبرات والتجارب والمهارات التكنولوجية الحديثة التي من شأنها أن تساعد على تحسين نوعية الإنتاج المحلي وتحديث أساليب العمل والتسيير إلى جانب الرفع من المستوى التقني والرسكلة التي تمثل ممرا حتميا للوصول إلى التأهيل الدائم.

**3-2-1 برنامج تأهيل المؤسسات المصغرة و تطويرها:** إن تجاوز العقبات التي تعترض وتحد من التطور الملائم للمؤسسات المصغرة يتطلب إعداد برنامج للتأهيل يشتمل على المحاور الأساسية التي تعالج المشكلات الكثيرة التي

[1] SEKAK : Le Partenariat En Algérie "cadre institutionnel et réglementaire" Forum International du Partenariat et de l'investissement en Algérie .Hôtel Hilton "Pins Maritimes" 15an 18 Juin 1993.

[2] L.GOUMIRI ; Société de Service financiers et d'investissement . Symposium National sur les opportunités de financement dans partenariat et la PMI Organisé par prospeco-conseil les 9 et 10/11/1992 Hôtel El-Aurussi Alger.

تواجه المستثمرين و قد حاولت الوزارة المكلفة بالقطاع إعداد هذا البرنامج الذي سوف نتعرض لأهم عناصره[1]، و هو يتكامل مع البرامج القطاعية للوزارات و الهيئات الأخرى المكلفة بترقية المنظومة المؤسسية الاقتصادية، ويمتد لفترة 12 سنة يشتمل على مرحلتين هما:

- مرحلة التكييف و تمتد على مدى 5 سنوات
- مرحلة الضبط و تمتد على مدى 7 سنوات

و يسعى إلى ضمان استمرارية منظومة المؤسسات المصغرة ومحافظتها على مكانتها في السوق الوطنية و ضمان حصة في السوق الدولية

**3-2-1-1 أهداف برنامج التأهيل** : يهدف البرنامج إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات من خلال اعتماد أحدث الطرق في مجال التسيير و الإدارة، و الالتزام بالمواصفات و المقاييس الدولية المتعلقة النوعية.
- ضمان استمرار وتطوير منظومة المؤسسات المصغرة.
- الحفاظ على العمالة الموظفة والتخفيف من البطالة.

**3-2-1-2 المجالات التطبيقية لبرنامج التأهيل** : ان برنامج التأهيل ممول من قبل المساعدات المقدمة من طرف الاتحاد الأوروبي في طار تأهيل الاقتصاديات المحلية للاندماج في المنطقة الحرة الاورو متوسطية، وتتمحور عمليات التأهيل في مجالات عديدة على مستويين:

**أولا- مجالات التأهيل على مستوى المؤسسة:** من خلال تحديث أنماط التسيير والإدارة وتحديث وسائل الإنتاج المتقادمة وطرائق الإنتاج المستخدمة، وإتاحة الأعلام الاقتصادي اللازم سواء المتعلق بالقضايا الاقتصادية للمؤسسة أو بالمحيط الخارجي للمؤسسة.

ويشمل التأهيل للمؤسسات والصناعات التي تمتلك إمكانيات معتبرة تساعد على نمو واكتساب حصة في الأسواق المحلية أو الإقليمية، كما يمتد التأهيل لبعض الجمعيات ذات العلاقة مثل منظمات أوقات العمل... نظرا لدورها في الحوار مع السلطات العمومية وفي توصيل المعلومات والتوجهات إلى المؤسسات.

**ثانيا:** محيط المؤسسة لتكون أكثر استجابة لنموها وتطورها واستمرارها ومنها:

- المحيط القانوني والإداري والتنظيمي المحيط العقاري المحيط المالية والمصرفي المحيط الجبائي وشبه الجبائي.

**3-2-1-3 الهيئات المكلفة ببرنامج التأهيل:** يتم تطبيق برنامج التأهيل بواسطة مجموعة من الهيئات أهمها:

**أولا – الصندوق الوطني للتأهيل** : والذي يتشكل من ممثلي الوزرات المعنية بقطاع المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة وممثلي غرف التجارة والصناعة والحرف الفلاحية وأرباب العمل والنقابات ويكون تحت إشراف وزير القطاع حيث يتكلف بالمهام التالية:

- وضع السياسة العامة لتأهيل المؤسسات.
- تسيير الإعانات المقدمة في إطار اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي.

[1] وزارة المؤسسات و الصناعات الصغيرة و المتوسطة، **برنامج تأهيل المؤسسات**، جانفي 2002 ص 1.

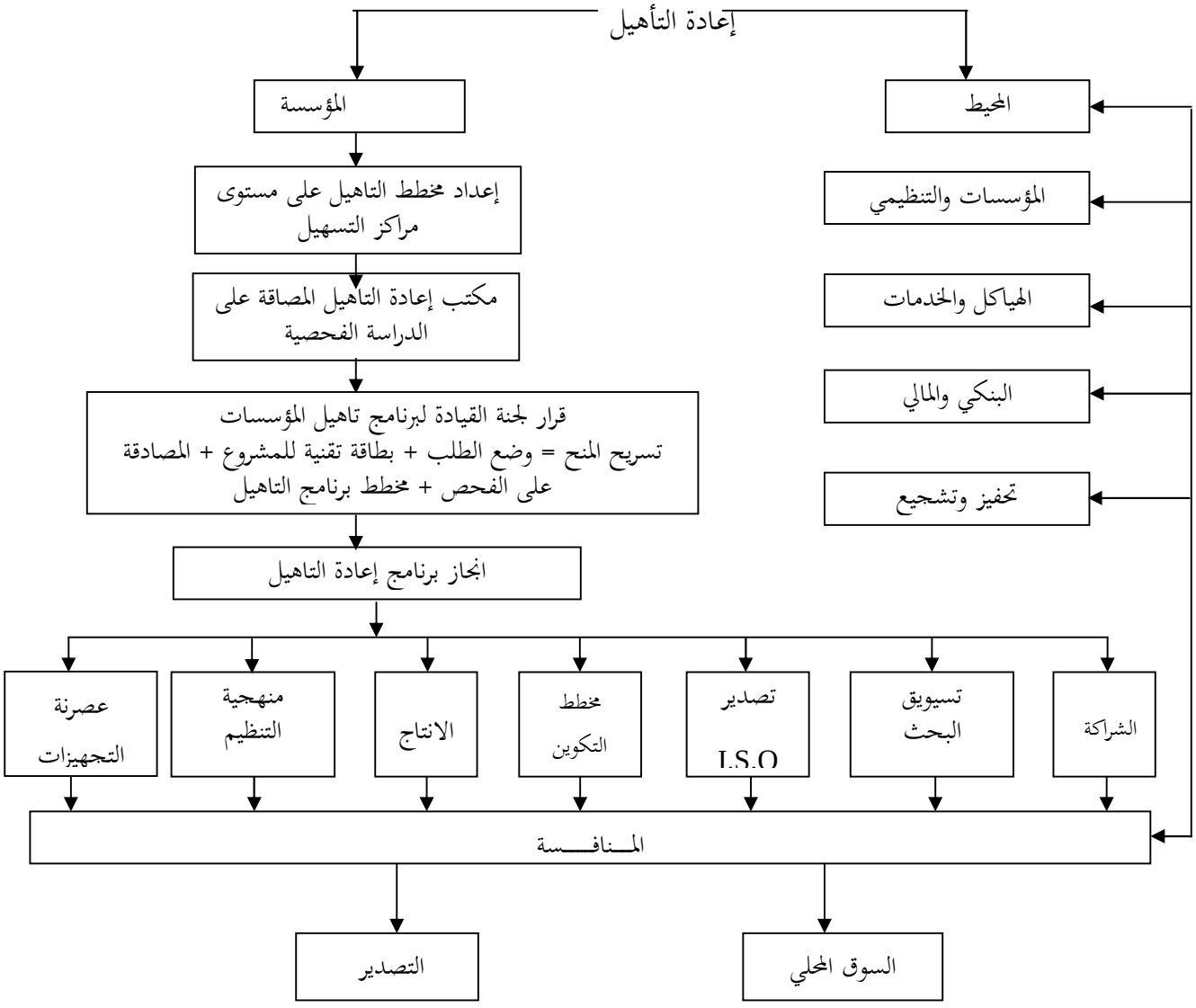
- تقديم الإعانات المتعلقة بالتأهيل على ضوء القرارات الصادرة عن اللجان الجهوية للقيادة .
- المشاركة في تمويل عمليات التأهيل التكنولوجي .

**ثانيا – اللجان الجهوية للقيادة** : وهي هيئات تقنية تتكون من خبراء ومتخصصين لهم القدرة الفنية والمهنية التي تمكنهم من اتخاذ قرار التأهيل وتقوم بالمهام التالية :

- مساعدة المؤسسات في مجال إعداد مخططات التأهيل وتحديد أفضل طرق التمويل و تقديم قرارت التأهيل

ويمكن التعبير عن برنامج التأهيل في الشكل التالي

**الشكل رقم (2–3) : خطوات عملية التأهيل**

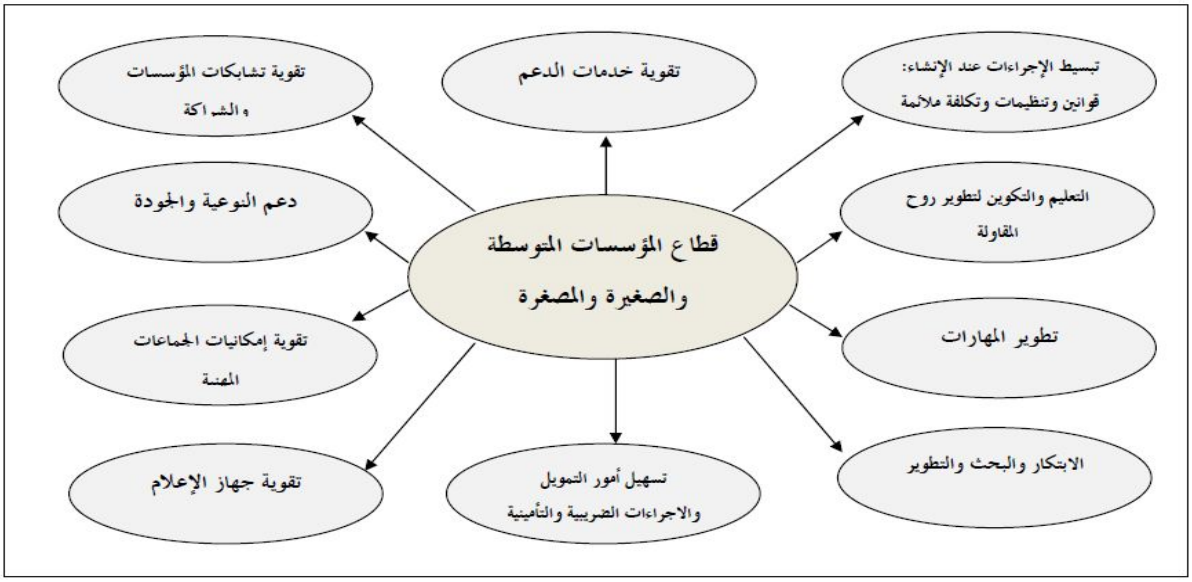



**المصدر**: وزارة المؤسسات و الصناعات الصغيرة و المتوسطة، **برنامج تأهيل المؤسسات**، جانفي 2002

### 3-3 البرنامج الخماسي لدعم النمو 2010-2014

ويمكن أن نمثل اهتمامات هذا البرنامج في قطاع المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة من خلال الشكل التالي:

**الشكل رقم(2-4): مجال اهتمام البرنامج الخماسي 2010-2014 بقطاع المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة في الجزائر**




**المصدر**: عبد الكريم بوغدو، **واقع وآفاق تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر** مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العربي الخامس للصناعات الصغيرة والمتوسطة 14 15 مارس 2010 ، الجزائر، ص 07.

يوضح لنا الشكل الموالي المجالات التي سيتم من خلالها دعم قطاع المؤسسات ص و م و م والتي تهتم بـ:

- ✓ **تبسيط الإجراءات عند التأسيس وتسهيل أمور التمويل والإجراءات الضريبية والتأمينية**:حيث ستسعى الجزائر من خلال هذا البرنامج إلي محاربة كل أنواع البيروقراطية التي يتم من خلالها تعقيد الإجراءات والقوانين التي تعيق من إنشاء هذه المؤسسات والتي تزيد من تكلفة وأعباء المستثمر؛
- ✓ **التعليم والتكوين لتطوير روح المقاولة**: وهذا لأن المقاولاتية أصبحت سبيل المؤسسات الكبرى الجزائري من أجل تقليل تكاليف الإنتاج وبالتالي تقليل الأسعار ومنافسة الأسعار العالمية هذا على سبيل المثال؛
- ✓ **تقوية إمكانيات الجماعات المهنية وتطوير المهارات**: من خلال زيادة تدعيم المؤسسات المهنية وبالتالي زيادة عدد الخرجين حاملي الشهادات ومستواهم العلمي والعملي مما يعطي لهم الفرصة للتقرب للهيئات المسؤولة عن دعم هذه المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة؛
- ✓ **الابتكار والبحث والتطوير**: حيث سعت الجزائر إلي ترقية عمليات الابتكار والبحث والتطوير من خلال دعم وتمويل وتهيئة مراكز البحث وتطوير برامج الابتكار كالجائزة الوطنية للابتكار لفائدة المؤسسات المصغرة الصغيرة والمتوسط 2010، التي أعلنت عليها الوزارة المسؤولة بناء على المرسوم التنفيذي رقم 323/08. الصادر في 14

أكتوبر 2008 لتشجيع المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة المبتكرة، حيث تتمثل الجوائز في مبالغ مالية وميداليات وشهادات استحق .[1]

- ✓ **تقوية خدمات الدعم وجهز الإعلام:** من خلال زيادة كفاءة وفعالية مؤسسات وأساليب الدعم التي ومراكز التسهيل بغية تقوية الترابط بين الحاضنات تتعامل معها وفي ظلها هذه المؤسسات مثل المشاتل هذه الهيئات وهذه المؤسسات هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى تدعيم البنية التحتية لشبكة الانترنت وخلق قاعدة معلومات حول هذه المؤسسات ومتابعة سير عملها، ونشر كل المعلومات ذات الصلة بعالم المؤسسات المصغرة عبر مختلف الوسائط والفضاءات المخصصة للمعلومات؛

**3-4 التعاون الدولي:**

تعتبر الشراكة الدولية والتعاون الدولي من أهم الأشكال الحديثة التي يتعامل من خلالها لدعم وتنمية المؤسسات المصغرة في الجزائر ومن أهم علاقات التعاون التي أقامتها الجزائر نجد:

**3-4-1 التعاون مع الاتحاد الأوروبي:** عندما نتكلم عن التعاون الجزائري الأوروبي نجد برنامج برنامج يهدف إلي تمويل برنامج خاص بالقطاع المؤسساتي وبلغت قيمة هذا البرنامج57 مليون أورو تقسم بين الاتحاد الأوروبي 50 مليون2008 الجزائر5 مليون2008 والمؤسسات2 مليون2008 وتتم عملية متابعة سير هذا البرنامج بين جهات متخصصة مكلفة من الاتحاد الأوروبي في الجزائر وبين المصالح المستقرة التابعة لوزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويهتم بـ:

تغطية الاحتياجات المالية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة المستفيدة من هذا البرنامج؛

تقديم المساعدات التقنية الرفيعة المستوى؛

تقديم المعلومات إلي هذه المؤسسات عن المنتجات، الموردين، الأسواق....؛

تحسين خبرات هذه المؤسسات في جميع المجالات الإدارية المالية والتسويقية...الخ.

**3-4-2: التعاون الجزائري الألماني ( برنامج التكوين والاستشارة):**

بالتعاون مع الطرف الألماني تم تسخير من الطرف الألماني غلاف مالي قدره 3 ملايين دوتش مارك ألماني قصد تحسين مستوى الأعوان المستشارين للقطاع، وهذا لتطوير فرع الاستشارة الذي يشكل أحد العناصر الجوهرية لتأهيل الـ م ص و م خاصة والمؤسسة الاقتصادية الجزائرية عامة من الناحية التنظيمية التسييرية.

يخص هذا البرنامج ( برنامج التكوين والاستشارة للمؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة) الذي شرع في تنفيذه منذ شهر أفريل 1988 تكوين 50 مكونا جزائريا بألمانيا سيتولون بدورهم مستقبلا تكوين وتحسين مستوى ما يقارب 250 عون استشاري في الجزائر.

أما الأهداف المباشرة فتتمثل في:

[1] وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، **إعلان مسابقة نيل الجائزة الوطنية للابتكار لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة** [On line] www.pmeart-dz.org تصفح يوم 13 07 2013.

خلق إطار تكويني مؤهل من أجل الاستشارة والتكوين في مجال إدارة الأعمال والتسيير عبر كافة أنحاء التراب الوطني.

دفع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للجوء إلى خدمات مراكز الدعم. ويخص مشروع إعادة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمصغرة نوعين من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

– **المؤسسات المصغرة** التي توظف (1 10 عامل) الشباب المؤسسون الجدد للمؤسسات والمستفيدين من إجراءات الدعم الخاصة بوكالتي ANGEM CNAC L'ANSEJ

- تكوين مستشارين ومكونين
- خلق إطار جيد للاستشارة مختص في إدارة الأعمال في المؤسسات الـ ص و م (من 4 إلى 5 مستشارين لكل مركز دعمك).
- تكوين قاعدة حول الاستشارة.

بالإضافة إلى هذا المشروع هناك مشروع تعاون في الأفق مع الطرف الألماني في إطار الشراكة والتعاون يقدر بـ 2.3 مليون دوش مارك يخص ترقية نشاط.

**3-4-3 التعاون الجزائري الكندي** : في إطار صندوق تطوير القطاع الخاص، تم تخصيص غلاف مالي[1] قدره 10 ملايين دولار كندي من طرف هذا الشريك من أجل تسهيل التعرف المتبادل على القطاعات الخاصة الجزائرية والكندية، دعم قطاع المؤسسات ص وم وم، بتمكينه من الحصول على المهارة والخبرة الكندية من أجل تحسين إنتاجه.

تشجيع عملية تخفيف العراقيل التي تعترض توسيع قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وهكذا فمنذ وشع هذا الغلاف المالي فقد تم تجسيد 72 عملية:

**60 عمليات** خصت المؤسسات في كل القطاعات لاكتساب الخبرة والمساعدة التقنية والتكوين وكذا الاستشارات في مجال التنظيم والتسيير مع التركيز أكثر على قطاع الصناعات الغذائية.

**10 عمليات** خصت المؤسسات العمومية التي لها علاقة مباشرة مع القطاع المالي والاقتصادي كلجنة مراقبة أعمال البورصة ووكالة ترقية ودعم الاستثمارات ومتابعتها وبورصة التنمية والشراكة.

**02 عملية** خصت علاقات العمل للمقاولين الاقتصاديين لكلى البلدين.

**3-4-4 التعاون الجزائري الأسباني** : قد تم أيضا إبرام اتفاق مع الطرف الإسباني لتكوين تقنيين وإطارات مسيرة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في فرع الجلود وهذا قصد تمكينهم من اكتساب تقنيات الإنتاج والتسيير الجديدة والمعمول بها في هذا البلد.

**3-4-5 التعاون مع ايطاليا:** تعتبر التجربة الايطاليا من أنجح التجارب في مجال دعم وترقية المؤسسات المصغرة وتأتي هنا اتفاقية الجزائر مع ايطاليا لتنفيذ خطة قرض مقدر ب 52.5 مليار ليرة ايطالية لفائدة قطاع م ص م وم في

[1] وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة : **تقرير حول وضعية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة جويلية 1998** ص9 10.

ميادين اقتناء التجهيزات والتكوين والمساعدات التقنية، بالإضافة إلي تدعيم عمليات إنشاء المحاضن والمشاتل ومراكز التسهيل واليات مالية حديثة وكذا تبادل المعلومات الخاصة بالقطاع.

**3-4-6 التعاون الجزائري الجنوبي الإفريقي**: في إطار اللجنة المختلطة الجزائرية الجنوب الإفريقية الأولى: تم تسجيل أعمال تأهيل تقني وتسييري تخص فروع الرخام والصناعة المنجمية وكذا إنجاز دراسة من أجل وضع نظام إعلامي اقتصادي لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع هذا الشريك.

وتجدر الإشارة إلا أنه فيما يخص الجانب المالي لترقية وتطوير الاستثمار في المؤسسات المصغرة تم تسجيل خط قرض خاص لهذا القطاع خلال انعقاد اللجنة المختلطة الأولى مع الطرف الجنوب الإفريقي.

## المبحث الرابع :أساليب دعم وتمويل المؤسسات المصغرة في الأردن

تتسم المؤسسات المصغرة في الأردن بأنها تشكل ما يزيد عن (90%) من إجمالي المؤسسات العاملة في مختلف القطاعات الاقتصادية، حيث أنها تستوعب حوالي (60%) من القوى العاملة، وتسهم بما يقارب (50%) من الناتج المحلي الإجمالي( مما يعني ضرورة إبلاء هذه المؤسسات في الأردن أهمية كبرى من خلال تطويرها وتذليل العقبات التي تحد من نموها لتكون محركاً أساسياً لقوى الاقتصاد الوطني بمختلف مجالاته ويقدر حجم التمويل الكلي المتراكم الذي قدمته هذه المؤسسات ما يقرب من نصف مليار دينار أردني، ساهمت في تمويل وإنشاء وتطوير (134) ألف مشروع، ووفرت نحو ثمانين ألف فرصة عمل دائمة [1] كما تساعد على زيادة الناتج الوطني والنمو الاقتصادي، لهذه الأسباب فإن قضية المشاريع المصغرة تتمتع بأهمية كبرى لدى صناع القرار الاقتصادي في الأردن بسبب دورها المحوري في التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة.

### 4-1 نشأة وتطور المؤسسات المصغرة في الأردن

بدأ الأردن بتشجيع المؤسسات المصغرة في بداية السبعينات، من خلال خطة التنمية الاقتصادية الخماسية (1976 1980)، والتي شجعت على التنمية الاجتماعية والاقتصادية، والتوجه نحو المشاريع المصغرة التي تنتج بديلا للسلع والمنتجات المستوردة، ففي عام 1984 تم تأسيس الشركة الأردنية لضمان القروض برأسمال قدره 10 ملايين دينار،[2] أما في عام 1986 تم تأسيس اتحاد الجمعيات الخيرية، كما ركزت الخطة على تشجيع الصناعات الزراعية وتطوير الحرف اليدوية، وفي عام 1989 تم وضع برنامج اقتصادي بهدف تحقيق الاستقرار الاقتصادي والنقدي والذي تخلله خطة اقتصادية واجتماعية تهدف إلى توفير فرص العمل للأردنيين في مجال المشاريع المصغرة.[3] وفي عام 1998 وبهدف مكافحة ظاهرتي الفقر والبطالة قامت الحكومة ومن خلال وزارة التخطيط والتعاون الدولي بإطلاق برنامج حزمة الأمان الاجتماعي بهدف تحسين الظروف المعيشية للفئات الفقيرة وزيادة إنتاجيتها الاقتصادية والاجتماعية، وفي عام 2002 ولنفس الأهداف قامت الحكومة أيضا بإطلاق برنامج آخر معزز للبرنامج السابق، وفي عام 2003 تم دمج البرنامجين ضمن رزمة واحدة هي " البرامج الإنتاجية الاقتصادية الاجتماعية " والتي تشمل تطوير المشاريع المصغرة، حيث تم إنفاق ما يعادل 17,14 مليون دينار حتى عام 2005 على تنميتها وتطويرها [4].

يمكن أن نطلق على فترة التسعينات ثورة مؤسسات تمويل المشاريع المصغرة حيث تم تأسيس العديد منها خلال هذه الفترة (صندوق إقراض المرأة والشركة الأهلية لتمويل المشاريع المصغرة وتمويلكم وشركة الشرق الأوسط للإقراض

---

[1] الخصيب، صبري، **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأردن...واقع وتطلعات**، غرفة تجارة عمان، إدارة الدراسات والتدريب، الإصدار، المجلة الالكترونية، 2009 عمان، الأردن.ص 10.

[2] المحروق، ماهر و مقابلة، إيهاب، ، **المشروعات الصغيرة والمتوسطة أهميتها ومعوقاتها**، مركز المنشآت الصغيرة والمتوسطة،2006، عمان، الأردن،ص05.

[3] النابلسي، سليم و الشلبي، عبد الفتاح، **أنظمة التمويل الصغير الملائمة لتطوير المجتمع المحلي** ، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الإقليمي الثاني – الإبداع والمبادرات في المدن العربية، 27 29 أبريل 2009، عمان، الأردن.ص 09.

[4] وزارة التخطيط والتعاون الدولي، **برامج الإنتاجية الاقتصادية والاجتماعية**، تقرير الانجاز السنوي لعام 2005.

المصغر) وفي عام 2005 انضم لهذه المؤسسات البنك الوطني لتمويل المشاريع المصغر،[1] وفي 27 مارس 2006، تم تدشين عمل البنك كأول بنك عربي يعنى بتمويل المشاريع المصغرة .

الجدير بالذكر أن المشاريع المصغرة تعتبر رافدا أساسيا لزيادة الطاقة الإنتاجية من ناحية، والمساهمة في معالجة مشكلتي الفقر والبطالة من ناحية أخرى الأردن الاهتمام متزايدا لهذا النوع من المشاريع. التي تعمل على تحقيق التكامل والتجانس للهياكل العامة للإنماء الصناعي لأنها تستخدم أساليب إنتاج بسيطة وتحقق عائدا سريعا، كما تساهم هذه المشاريع في جذب المدخرات الصغيرة وتتميز بارتفاع معدل دوران رأس المال فيها مما يجعلها نواة للمشاريع المتوسطة والكبيرة[2].

قطاع المشاريع المصغرة في الأردن لم يستطيع تشغيل أكثر من 35% من مجمل العمالة الأردنية مع أن عدد المنشآت التي تشغل أربعة عمال فأقل (مشروعات صغيرة) بلغت 87% من مجملها عام 2005[3] وحسب المؤشرات المتوفرة في وزارة التخطيط والتعاون الدولي يشكل حجم المشاريع المصغرة والصغيرة والمتوسطة في الأردن ما يزيد عن (98%) من المؤسسات العاملة، وتساهم بتوظيف (60%) من القوى العاملة وبما لا تزيد عن (50%) من الناتج المحلي مقارنة مع (80%) للدول المتقدمة([4] ومع ارتفاع معدل النمو السكاني في الأردن والتباطؤ في معدلات النمو الاقتصادي خلال السنوات الماضية والتي تعتبر من أهم التحديات التي تواجه الاقتصاد الأردني والتي سيكون لها انعكاسات عدة خاصة على سوق.

هناك العديد من المؤسسات المالية المختلفة التي تقوم بتقديم الدعم والتمويل لتنمية المشاريع الصغيرة في الأردن مثل صندوق التنمية والتشغيل والذي تأسس كمؤسسة حكومية في عام 1989 وباشر أعماله الإقراضية في عام 1991 وهناك صندوق قروض الحرفيين والتي تعتبر وحدة تابعة لبنك الإنماء الصناعي تأسست عام 1975، بهدف تمويل المشاريع المصغرة والحرف اليدوية، ومن المؤسسات الرائدة في تمويل هاته المشاريع في الأردن الشركة الأردنية لتمويل المشروعات الصغيرة (تمويلكم) التي تأسست كشركة غير ربحية لدعم وتطوير المشاريع المصغرة و الصغيرة كشركة مملوكة لمؤسسة نور الحسين في عام 2010 حيث بلغ حجم القروض المصرفية المقدمة حتى 2009/12/31 مبلغ 64,958,074 دينار، وبلغ عدد القروض 139,286 قرضا منها 127,258 قرضا للإناث و 12,028 قرضا للذكور، فيما بلغ العدد الإجمالي للعملاء منذ التأسيس 85,286 عميلا تشكل الإناث ما نسبته 91.14%، والذكور 8.86% .

كما يوجد العديد من المؤسسات التي تعنى بتمويل المشاريع المصغرة بشكل مباشر وغير مباشر مثل صندوق إقراض المرأة الذي تأسس عام 1999 كمؤسسة خاصة أردنية ربحية، بهدف دعم القدرة الانتاجية للمشاريع

---

[1] النابلسي، سليم و الشلبي، عبد الفتاح، **أنظمة التمويل الصغير الملائمة لتطوير المجتمع المحلي** ،مرجع سبق ذكره.ص 15.

[2] السميرات، بلال، **المشكلات المالية والإدارية التي تواجه المشاريع الصغيرة في إقليم الشمال**، دراسات، العلوم الأردنية،الجامعة الأردنية، المجلد36، العدد 2 2009 ص 396 414.

[3] النسور، إياد،، "**قياس كفاءة التمويل الحكومي الموجه نحو تنمية المشروعات الصغيرة في الأردن**"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، المجلد 16 العدد 2008،3 4 4 ص 383 409.

[4] دليل مؤسسات تمويل المشاريع الصغيرة والميكروية في الأردن، 2006 ، صندوق التنمية والتشغيل، **ريادة**، عمان، الأردن.

المصغرة، كما يعمل على تمكين المرأة وتعزيز مكانتها كفرد منتج في المجتمع حيث قدم الصندوق 114 ألف قرض لنحو 40 ألف شخص، 99% منهم من النساء وذلك في عام 2005.

**2-4 تمويل المؤسسات المصغرة في الأردن:**

ليس من شك في أن المؤسسات المصغرة سواء الجديدة منها والقائمة إنما تحتاج للتمويل المناسب والمهارات الإدارية الملائمة حتى تنمو وتحقق دخلا وربحًا معقولين وقد أصبح تطورها بشكل مفتاحًا مهما لخلق فرص العمل وخلق الفرص الاجتماعية والاقتصادية المتكافئة خصوصًا بالنسبة للفئات والمجتمعات الفقيرة والأقل حظًا.

ولا بد من الإشارة هنا إلى أن المؤسسات المصغرة تحتاج إلى التمويل في فترات حيانا بدءًا بتأسيس المشروع وانطلاقه وأثناء تطويره وتنميته وتحديثه وكذلك في حالة استعداد المشروع أو الصناعة إلى الانطلاقة وأثناء تطويره وتنميته وتحديثه وكذلك في حالة استعداد المشروع أو الصناعة إلى الانطلاق نحو الأسواق التصديرية وتحتاج المشروعات الصغيرة والمتوسطة للتمويل في مجالات البحث والتدريب ومتابعة الأسواق ومسايرة تطورات الإنتاج إضافة إلى الحالات التي يتعرض فيها المشروع لأي حدث استثنائي

ويمكن حصر مصادر هذا التمويل في المدخرات الشخصية لمالك المشروع أو إجمالي المدخرات العائلية إضافة إلى الاقتراض من البنوك التجارية في حالة الحاجة لذلك أو من البنوك المتخصصة في توجيه التمويل نحو قطاع معين كالبنوك المتخصصة في تمويل القطاع الصناعي أو تمويل القطاع الزراعي أو من مصادر أخرى تتمثل عادة في مؤسسات الإقراض المتخصصة وعادة ما تكون هذه المؤسسات مدعومة من قبل الحكومة والجهات الرسمية.

**ويتشكل القطاع المصرفي والمالي في الأردن على النحو التالي:**

**أ- البنك المركزي الأردني:**وهو السلطة النقدية المسؤولة عن مراقبة وتنظيم الجهاز المصرفي الأردني.

**ب- البنوك التجارية:** ويبلغ عددها ( 21 ) بنكًا تجاريًا مع ما يقارب ( 550 ) فرعًا موزعة على جميع أنحاء المملكة وجميع هذه البنوك مملوكة من قبل القطاع الخاص منها خمسة بنوك أجنبية وتعتبر البنوك التجارية أكبر مصدر لتمويل المشاريع المصغرة والصغيرة والمتوسطة.

**ج- مؤسسات الإقراض المتخصصة:** وهذه تشمل بنك الإنماء الصناعي مؤسسة الإقراض الزراعي بنك تنمية المدن والقرى والمنظمة التعاونية الأردنية.

إ ن مصادر تمويل المؤسسات في الأردن كما حددها تمثل في مصادر تمويل رسمية وغير رسمية وعادة ما يلجأ صاحب المشروع إلى استخدام واحدة أو أكثر من المصادر التمويلية الأربعة التالية:[1]

الاقتراض التجاري من المزودين أو من المستهلكين مقدمًا.

الاقتراض من النظام المصرفي.

الاقتراض من مصادر غير رسمية كالعائلة والأصدقاء.

الحصول على تمويل من مصادر متعددة.

[1] Baydas M, **The Demand for Micro financial Services in the Micro and Small** /scale Enterprises Sevtor in Jordan. Amman; Access to Micro finance& Improved Implementation of Policy reform ( AMIR). (1998),p20

إضافة إلى ذلك فقد بين مصدر تمويل المشاريع الصغيرة في الأردن على النحو التالي:[1]

مصادر غير رسمية ( عائلة، أصدقاء، مزودين، مستهلكين).

مصادر رسمية (بنوك رسمية وعددها 21 بنكًا).

برامج الإقراض المدعومة من الحكومة الأردنية وما تشمله من مؤسسات إقراض متخصصة كبنك الإنماء الصناعي مؤسسة الإقراض الزراعي، صندوق التنمية والتشغيل، صندوق المعونة الوطنية والأردنية لضمان القروض.

وعليه فإن البنوك التجارية ومؤسسات الإقراض المتخصصة والمنظمات غير الحكومية هي مصادر التمويل الرسمية للمشاريع المصغرة ولا بد من الإشارة إلى أنه لا يتوفر أي نوع من البيانات عن مصادر التمويل غير الرسمية لذا سنتناول مصادر التمويل الرسمية فيما تبقى من هذا الجزء:

**4-2-1 البنوك التجارية:** يقوم النظام المصرفي في أي دولة على مجموعة من المؤسسات التي يعتمد نشاطها على تجميع المدخرات المحلية لأفراد المجتمع: ووضعها في متناول المشاريع والأشخاص الراغبين في الحصول على القروض ويقع على عاتق الجهاز المصرفي الأردني الذي يتكون من مجموعة من البنوك التجارية وبنوك الاستثمار مسؤولية كبيرة تتمثل في حفظ مدخرات أفراد المجتمع: وتوجيهها نحو الاستثمارات في المشاريع الإنتاجية ومن مهام البنوك التجارية في الأردن تقديم القروض القصيرة والمتوسطة الأجل إلى مختلف القطاعات الاقتصادية وبشكل خاص التجارة والإنشاءات والصناعة : ويشار الى أن محفظة التسهيلات في البنوك التجارية بدعم المؤسسات المصغرة والصغيرة والتي نمت بنسبة 6% في الربع الأول من العام 2013 مقارنة مع نهاية العام الماضي لتبلغ قيمتها 32 مليون دينار .

ومن جانب أخر فان الشركة الأردنية لضمان القروض والمؤسسات المصغرة، تمكن من الحصول على التمويل اللازم لتنمية أعمال المؤسسات المصغرة بعيداً عن الضمانات التقليدية التي شكلت حافزا أمام عوائق التمويل وتأتي هنا توقيع هذه الاتفاقية بين البنوك وصناديق الضمان من أجل دعم المؤسسات المصغرة أيضا منسجماً مع سياسة الشركة الجديدة المبنية على تطوير برامج تمويل تلائم واحتياجات أصحاب المشاريع المصغرة بالتنسيق مع البنوك المحلية علماً بأن الشركة الأردنية لضمان القروض قد قدمت ضمانات لنحو (833) قرضا ًللمشاريع المصغرة والصغيرة خلال عام 2012 وبقيمة مضمونة مقدارها (17.6) مليون دينار بالمقارنة مع (516) قرضاُ بقيمة مضمونة تبلغ (12) مليون دينار خلال عام 2011.[2]

وتتوقع الشركة الأردنية لضمان القروض أن تصل قيمة القروض الممنوحة بضمانها للمشاريع المصغرة خلال العام 2013 الى نحو (25) مليون دينار في ضوء التوجه الواضح للبنوك العاملة في المملكة لدعم تمويل هذه المشاريع وهي موضحة كما يلي:[3]

- بلغ حجم التسهيلات الائتمانية حوالي (14) مليار دينار؛

---

[1]Bird R 'The Hashemite Kingdom of Jordan, Cooperative Sector: Access to Financing USA; World Bank. .(2000)

[2] مخاطر تمويل المشروعات الصغيرة،**اتفاقية بين البنوك التجارية الأردنية وصناديق الضمان [On line] ، www.pmeart-dz.org** تصفح يوم 15 07 2013.

[3] مرجع سابق. **اتفاقية بين البنوك التجارية الأردنية وصناديق الضمان.**

- تسهيلات الموجهة للقطاع الصناعي حوالي (1.9) مليار دينار أي ما نسبته (13%) من إجمالي التسهيلات.
- نمو التسهيلات المصرفية ونمو القطاع الصناعي وكذلك بين نسبة التسهيلات المصرفية للقطاع الصناعي ونمو القطاع الصناعي.
- حصلت المؤسسات المصغرة والصغيرة على (1.1) مليار دينار كتسهيلات ائتمانية من إجمالي (1.9) مليار دينار المقدم للقطاع الصناعي، أي ما نسبته (58%) من التسهيلات المباشرة المقدمة للقطاع الصناعي، مقدمة لأكبر (50) شركة صناعية مما يعني ان باقي المؤسسات العاملة في القطاع الصناعي صغيرة ومتوسطة وحتى المتبقي من المنشآت الكبيرة حصتها فقط (42%) من إجمالي التسهيلات الائتمانية الممنوحة للقطاع الصناعي وبحدود (5%) فقط من إجمالي التسهيلات الائتمانية المباشرة.

بالإضافة الى عدم نسيان أبرز معيقات التي تحول المؤسسات المصغرة دون حصولها على تمويل من البنوك التجارية: وكان من ابرز هذه المعيقات هي الضمانات، فترة التمويل، فترات السداد وفجوة الثقافة التمويلية.

كما ويعتبر سعر الفائدة على القروض من ابرز المعيقات التي تحد من قدرة المؤسسات المصغرة عموما على الاقتراض، وذلك كونه مرتفع جداً مقارنة بسعر الفائدة على الوديعة حيث يتجاوز سعر الفائدة للاقتراض حوالي 10% وسعر الفائدة على الوديعة لا يتجاوز 3% مما يعني ان هامش سعر الفائدة مرتفع جداً، وهذا ما أكدته التقارير العالمية مثل تقرير التنافسية العالمي الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي حيث كان ترتيب الأردن حول هامش سعر الفائدة في الأردن في العام 2009 133/35 لكنه قد سجل تراجعاً نظراً لارتفاع هامش سعر الفائدة في العام 2010 حيث وصل الترتيب الى 139/47.

ويمكن تفسير محدودية مساهمة البنوك التجارية المرخصة في توفير التمويل اللازم للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، بعدة عوامل منها:

- ارتفاع درجة المخاطر المصرفية المرتبطة بإقراض المشاريع الصغيرة والمتوسطة.
- عدم قدرة هذه المشروعات على توفير الضمانات التقليدية اللازمة للحصول على التمويل اللازم، وهذه الضمانات تعتبر من أهم متطلبات الحصول على الائتمان من البنوك التجارية.
- حجم أرباح البنك التي قد تتأثر بفعل ارتفاع الكلفة الإدارية لإقراض المشروعات الصغيرة.
- تحيز البنوك التجارية لصالح المشروعات الكبيرة، حيث يوجد بينها في أغلب الأحيان روابط ومصالح مشتركة، وتأخذ هذه الروابط شكل الإدارة المشتركة والملكية المشتركة، والصفقات المشتركة كذلك.

وهناك عوامل أخرى، تتمثل في عدم وجود معاملة تفضيلية للمشاريع المصغرة و الصغيرة والمتوسطة من البنوك التجارية، سواء في سعر الفائدة أم فترات السداد، إضافة إلى ضعف خبرة المؤسسات المصغرة في مجال إدارة الأعمال، وعدم الدراية الكافية بأساليب التسويق، وعدم سلامة الهيكل التمويلي لهذه المنشآت مما يجعل رأس المال المدفوع الظاهر في الميزانية ضئيلاً تحسباً للمساءلة الضريبية.[1]

[1] بادر للحاضنات التقنية ،**المشروعات الصغيرة والمتوسطة**، [On line] ، http://www.badir.com.sa/ar/?p=1472#.UeQ46I1g9S1[ تصفح يوم 22 07 2013.

وفي سبيل هذا للنهوض بالقطاع الصناعي وتعزيز قدراته التنافسية والإنتاجية تم العمل على:

**أولاً:** العمل على إنشاء مؤسسة تمويلية متخصصة لتمويل المؤسسات المصغرة عموماً والصناعية فيها على وجة الخصوص، بحيث ان تلبي هذه المؤسسة الاحتياجات التمويلية لهذا القطاع بالاعتماد على التدفقات النقدية الفعلية للأنشطة العاملة في القطاع، وبما هو متوفر من خدمات تساعد هذه المؤسسات على القيام بعملها على أكمل وجه.

**ثانياً:** تشجيع البنوك على القيام بتوفير تمويل طويل الأجل وذلك نظراً لما تمتلكه من إمكانات وقدرات وذلك من خلال توفير الغطاء التمويلي للبنوك من خلال ودائع حكومية طويلة الأجل بفائدة صفرية مقابل توجيه هذه الودائع لتسهيل التمويل طويل الأجل للمؤسسات الصناعية المصغرة والصغيرة بشروط وضوابط محددة سواء كانت هذه الضوابط من حيث الموقع الجغرافي، النشاط الاقتصادي.

**ثالثا:** تفعيل دور الشركة الأردنية لضمان القروض الموجه للمشاريع المصغرة، وبما يخفف من ضغط المخصصات والمخاطر والضمانات على البنك والمقترض، حيث ان هذه الشركة أنشئت لهذه الغاية أصلا وقد أثبتت برامج القروض نجاحاً في مختلف دول العالم التي عملت بها وفقاً للمنهجيات المتعارف عليها.

**رابعا:** تدعيم وإنشاء مركز تطوير وتدريب القطاع الصناعي والتجاري والخدمي وبما يمكنهم من تطوير مهاراتهم المالية والإدارية لجسر الفجوة الثقافية التمويلية تأهيل موظفي البنوك ليكونوا موظفي إقراض متخصصين في تمويل.

**خامسا:** ضرورة قيام البنك المركزي باتخاذ العديد من الإجراءات التي من شأنها تحفيز قيام البنوك الأردنية بهذا الدور ولا بد في هذا المقام من الإشارة بتقدير الى المبادرة التي أطلقها البنك المركزي مؤخراً حول إصدار التعريف الموحد للمؤسسات المصغرة وذلك لتنظيم تعامل المصارف مع هذه المؤسسات؛

**سادسا:** تمكين البنوك من خلال الغطاء التمويلي من تقديم هذه النوع من القروض بأسعار فائدة منافسة، وتكون المؤسسات الصناعية قادرة على عملها بما لا يشكل عليها عبئاً، بتحمل تكاليف إضافية تعمل على زعزعة قدرتها التنافسية في الأسواق المحلية والخارجية، ومنح المزيد من الحوافز للبنوك لتقديم ذلك النوع من التمويل وبما يقلل من المخاطر التي تواجه البنك، وكذلك تقديم الحوافز من قبل البنك المركزي فيما يتعلق بمعايير كفاية رأس المال، وفق معايير بازل.

**4-2-2 مؤسسات الإقراض المتخصصة:** جاء إنشاء المؤسسات الإقراضية المتخصصة في معظم دول العالم كرد فعل لتجنب البنوك التوجه نحو توفير الائتمان طويل الأجل للمشاريع المصغرة، في الوقت الذي تركز فيه نشاطها الائتماني في مجال القروض قصيرة الأجل، للحصول على الربح السريع، وعليه، كان لابد من إنشاء مؤسسات تمويلية متخصصة تقدم التسهيلات الائتمانية المتوسطة وطويلة الأجل لمختلف القطاعات الاقتصادية في الأردن، وذلك وفقاً لشروط وأساليب محددة ومميزة عن تلك المتبعة في البنوك، في محاولة للمساهمة في عملية التنمية الاقتصادية، وإتاحة المجال أمام مختلف المؤسسات لتلعب دورها المهم في الاقتصاد الوطني.

وقد كانت مؤسسة الإقراض الزراعي من أولى هذه المؤسسات التمويلية، حيث أنشئت عام 1959 وتمكنت خلال الأعوام العشرة الأخيرة من توفير ما مقداره 189، وقد كانت **مؤسسة الإقراض الزراعي**[1] من أولى هذه المؤسسات التمويلية، حيث أنشئت عام 1959 وتمكنت خلال الأعوام العشرة الأخيرة من توفير ما مقداره 189 مليون دينار كتمويل للقطاع الزراعي وتحسين ورفع المستوى المعيشي للمزارعين، من خلال توفيرها لرأس المال اللازم باعتباره المحرك الرئيس للتنمية الزراعية عبر القروض الميسرة التي تقدمها المؤسسة للمزارعين.وحول النشاط ألإقراضي للمؤسسة خلال العام الماضي 2012 ، أن إجمالي القروض الممولة للمزارعين من المؤسسة بلغ حوالي 26 مليون دينار استفاد منها حوالي 500 مزارع، وبلغت نسبة عدد المقترضين من أصحاب الحيازات الزراعية التي لا تتجاوز مساحتها 30 دونما حوالي 85 % من إجمالي عدد المقترضين، فيما بلغت نسبة عدد المقترضين الحاصلين على قروض أقل من عشرة آلاف دينار حوالي 90 % من عدد المقترضين، وحول الخطة الإقراضية للمؤسسة خلال الأعوام الخمسة 2013 2017 ، أنها جاءت منسجمة مع الإستراتيجية الوطنية للتنمية الزراعية لذات الفترة، حيث خصصت المؤسسة مبلغ 169 مليون دينار لغايات إقراضها في مجالات تحسين الوضع الاقتصادي للمزارعين ولتطوير حيازاتهم الزراعية وبناء الوسائل الممكنة لمشاريعهم الإنتاجية الزراعية% الى أن مجموع ما تم منحه للمزارعين من قروض في العقبة خلال العام الماضي 2012 حوالي نصف مليون دينار، داعيا كافة مزارعي العقبة في المدينة وفي بواديها الى مراجعة مركز الفرع للحصول على القروض الزراعية الممكنة حيث إن خطة الفرع للعام الحالي تستهدف رفع المبلغ الى مليون دينار وأكثر تلبية لاحتياجات المزارعين في كافة المجالات.

ومن ثم تتابع **إنشاء المؤسسات الإقراضية المتخصصة** ففي عام 1965 **أنشئ بنك الإنماء الصناعي**[2] وحقق البنك منذ إنطلاقته في بداية العام الحالي إجمالي إيرادات حتى نهاية شهر نيسان 2010 بلغت 1.2 مليون دينار تحققت من محفظة التمويلات والاستثمارات في الإجارة ، والمرابحات، والوكالات الدولية، والأوراق المالية، كما ارتفع إجمالي الموجودات كما في نهاية شهر نيسان 2010 بمبلغ 41 مليون دينار أردني مقارنةً مع كانون الأول من عام 2009 لتصل الى 178 مليون دينار أردني، في الوقت الذي بلغ فيه إجمالي ودائع العملاء الاستثمارية لدى البنك حوالي 48 مليون دينار أردني في نفس الفترة.

هذا بالإضافة إلى **المؤسسات والصناديق التمويلية** التي غالبًا ما تكون كمؤسسات حكومية أو شبه حكومية وقامت الحكومة بإنشاء مثل هذه المؤسسات وتشجيع إقامتها لدعم المشاريع المصغرة والصغيرة والمساهمة في تطويرها عن طريق توفير التمويل اللازم والعمل على زيادة فرص العمل وتقليل حدة الفقر والبطالة وتتمثل هذه الصناديق في صندوق المعومة الوطنية الذي تمكن من تقديم قروض إنتاجية

[1] مجلة الغد، الإقراض الزراعي": 500 مليون دينار قروض للمزارعين **[On line]**، http://www.alghad.com/index.php/article/616783.html، تصفح يوم 15 07 2013.

[2] بنك الإنماء الأردني الصناعي،1,8 مليون دينار أرباح الأردن دبي الإسلامي (بنك الإنماء الصناعي سابقا) وإعادة التداول بأسهم البنك لدى بورصة عمان [ **On line**] [**http://www.jdib.jo/arabic/ViewPR.aspx?PRID=9**] تصفح يوم 15 07 2013.

**4-2-3 الصناديق والهيئات التطوعية والمنظمات غير الحكومية المحلية الأجنبية NGOs:**

جاء تأسيس هذه الجمعيات والهيئات نظرًا للحاجة الملحة لتوفير الخدمات الاقتصادية والاجتماعية لمختلف أفراد المجتمع الأردني وشرائحه العديدة، وقد تمثلت الهيئات المحلية لتنمية وتمويل المشاريع الصغيرة والمصغرة في الشركة الأردنية لتمويل المشاريع المصغرة والتي توفر تمويل لمشاريع القائمة وتحت التأسيس بهدف توفير التمويل المناسب لأصحاب المهن والخبرة والمشاريع الصغيرةJMCC بقروض فردية ميسرة لمساعدتهم في الاستمرار هذا.

ومن المؤسسات الأهلية المحلية لدعم المشاريع المصغرة، الصندوق الوطني لدعم المؤسسات والذي يهدف إلى مساعدة المؤسسات في تحسين مستوى قدراته الإدارية ورفع الكفاءة الإدارية والإنتاجية والتنافسية لدى المؤسسات الأردنية من خلال تحمل ما نسبته % 80 من إجمالي تكاليف الخدمة الاستشارية المقدمة للمشروع المصغر والصغير وتشمل المؤسسات الأهلية أيضًا الصندوق الأردني الهاشمي للتنمية البشرية الأهلية لتنمية وتمويل المشاريع المصغرة والصغيرة.

**4-3 المنظمات المهنية والمالية العالمية:**

تعتبر الشراكة الدولية والتعاون الدولي من أهم الأشكال الحديثة التي يتعامل من خلالها لدعم وتنمية المؤسسات المصغرة في الأردن، التعاون الدولي يعمل على توفير التمويل للمشاريع التنموية والبحث الدائم عن النوافذ والفرص التمويلية والتعرف على شروط الاستفادة منها وتنسيق عملية توزيع التمويل المتاح على البرامج والمشاريع التنموية المختلفة وذلك بالتعاون مع الدول والجهات المانحة،كما تقوم المديرية (**مديرية التعاون الدولي**) بالعمل على تطوير علاقات التعاون مع هذه الجهات وبناء علاقات مع جهات جديدة بهدف توفير الدعم المالي والتقني للمشاريع التنموية في المملكة الأردنية.

**وتشمل مديرية التعاون الدولي الأقسام التالية:**

قسم العلاقات الأوروبية؛

قسم العلاقات الأمريكية؛

قسم العلاقات الأسيوية؛

قسم الشراكة الأوروبية؛

قسم البنك الدولي ومنظمات الأمم المتحدة؛

قسم الصناديق العربية والإسلامية؛

قسم تنسيق المساعدات؛

قسم التعاون العلمي والثقافي.

**4-3-1 مديرية التعاون الدولي**: وتتضمن مسؤوليات مديرية التعاون الدولي ما يلي:

- تطوير آليات تنسيق المساعدات و إدارة عمليات التمويل المقدمة للبرامج والمشاريع التنموية المختلفة ومتابعة التزام المصادر التمويلية ببرامج المساعدات المتفق عليها بروتوكوليا.
- جمع المعلومات حول احتياجات الأردن من المساعدات والدعم الاقتصادي الخارجي وإعداد الدراسات التحليلية بهذا الخصوص.

- تطوير ودعم علاقات التعاون مع الجهات الخارجية لتوفير الدعم المالي والفني للمشاريع التنموية من خلال وضع الخطط والبرامج المناسبة والعمل على بناء وتطوير العلاقات الثنائية مع الدول والجهات المانحة بهدف توفير الدعم الفني والمالي للمشاريع التنموية من خلال برامج مساعدات وقروض من هذه الدول أو الجهات.
- البحث المستمر عن النوافذ والفرص التمويلية المتاحة وآلية وشروط الاستفادة من هذه الفرص وتحديث هذه المعلومات باستمرار وتوفير قاعدة بيانات لهذه الدول والجهات والنوافذ المتاحة من خلالها وكيفية الاستفادة منها.
- إيجاد المصادر التمويلية المناسبة للمشاريع التنموية مع الأخذ بعين الاعتبار طبيعة المشاريع وتوجهات وشروط المصادر الممولة المختلفة.
- التحضير لعقد اتفاقيات التمويل و/أو التعاون الاقتصادي والفني ومتابعة كافة الإجراءات الضرورية من أجل وضع الاتفاقيات وبرامج المساعدات السنوية موضع التنفيذ ودراسة وتحليل المشاكل التي تواجه البرامج التمويلية والتي تعيق تنفيذ الاتفاقيات والعمل على حلها.

**4-3-2 قسم تنسيق المساعدات:** وتتضمن مهام قسم تنسيق المساعدات:

- البحث المستمر عن مصادر ونوافذ تمويلية وعن أشكال جديدة للتعاون بالتنسيق مع السفارات الأردنية في الخارج.
- المشاركة في تقدير الاحتياجات التمويلية للأولويات التنموية بالتنسيق مع المديريات والأقسام المعنية في الوزارة.
- دراسة طلبات التمويل الواردة للمديرية والتنسيب بالمصدر التمويلي المناسب.
- إعداد دراسات تحليلية تبين احتياجات ومتطلبات الأردن من المساعدات والدعم الاقتصادي الخارجي وإعداد خطة سنوية بمصادر وحجم المساعدات المالية والفنية المتوقع توفرها للمشاريع التنموية المختلفة من كافة الدول والجهات المانحة، وذلك بالتنسيق مع المديريات والأقسام المعنية.
- متابعة وتقييم مدى استغلال التمويل المتاح بالتعاون مع المديريات والأقسام المعنية في الوزارة وإعداد التقارير الربعية حول وضع المساعدات الخارجية ومستويات الإنفاق منها بالمقارنة مع الخطط الموضوعة.
- بناء و تحديث نظام معلومات البرامج و المشاريع الممولة من المساعدات الخارجية
- (Foreign Aid Information System).
- متابعة التزام الجهات المانحة باتفاقيات التمويل الموقعة بحسب بروتوكولات التعاون وتطوير آلية تحديد المعوقات والصعوبات التي قد تؤثر على تنفيذ برامج المساعدات والتمويل واقتراح الحلول لتذليل أي عقبات.

**4-3-3 قسم العلاقات الآسيوية:** وتتضمن مهام قسم العلاقات الآسيوية:

- تطوير ودعم علاقات التعاون مع الدول المانحة الآسيوية لتوفير الدعم المالي والفني للمشاريع التنموية من خلال وضع الخطط والبرامج المناسبة.
- متابعة إجراءات مخاطبة المصادر التمويلية للحصول على تمويل للمشاريع الواردة لقسم العلاقات الآسيوية وذلك بإعداد طلب تمويل خاص بالجهة التمويلية الآسيوية المنتخبة وإرساله إلى ممثل الجهة التمويلية.

- إعلام أقسام المشاريع عن توفر برامج للمساعدات مقدمة من الجهات الآسيوية بحيث يتم إعلام الوزارات والمؤسسات المعنية ومتابعة كافة الإجراءات لغاية استلام كافة طلبات التمويل من مديرية المشاريع وإرسالها إلى الجهة الممثلة للدولة المتقدمة بالبرنامج التمويلي.
- ا لمشاركة في التحضير للجولات التفاوضية مع ممثلي الجهة التمويلية لتحديد وإقرار برنامج المساعدات أو للاتفاق على القروض والمنح ومتابعة كافة الإجراءات لغاية الوصول للاتفاقيات النهائية.
- ترتيب إجراءات توقيع الاتفاقية وإعداد الوثائق اللازمة لوضع اتفاقيات القروض والمنح والمساعدات الفنية المقدمة موضع التنفيذ.
- التعاون مع مديريات وأقسام المشاريع في الوزارة لترتيب زيارات بعثات المصادر التمويلية لتحديد المشاريع الممولة من قبل الجهات المانحة الآسيوية (Project Identification) أو لمتابعتها وتقييمها بالتنسيق مع المديريات المعنية في الوزارة.
- العمل على حل المشاكل مع الجهات المانحة الآسيوية وإزالة المعوقات التي قد تعترض برامج المساعدات وذلك بالتنسيق والتعاون مع المديريات والأقسام المعنية في الوزارة ومع ممثلي هذه الجهات.
- متابعة الالتزامات والتعهدات المترتبة على تنفيذ اتفاقيات التمويل الموقعة مع الجهات المانحة الآسيوية.
- التنسيق بين الجهات الممولة الآسيوية وبين أقسام المشاريع المعنية والعمل على تسهيل الأمور الإجرائية الخاصة بهذه المساعدات لتحقيق الاستفادة العظمى منها .

**4-3-4 قسم الصناديق العربية والإسلامية:** وتتضمن مهام قسم الصناديق العربية والإسلامية:

- إعداد التقارير الدورية حول علاقات التعاون الثنائي بين الأردن والدول العربية بما فيها الاتفاقيات الاقتصادية الموقعة، والمعلومات التجارية والاستثمارية، وذلك بهدف تطوير وتعزيز هذه العلاقات، ودراسة مدى انعكاس التطورات الاقتصادية في الدول العربية على العلاقات الثنائية.
- التنسيق لزيارات الوفود العربية والتعاون مع مديرية المشاريع فيما يتعلق بزيارات البعثات الفنية والاجتماعات واللقاءات التي تجريها وفود هذه المؤسسات التمويلية، وإعداد التقارير اللازمة، وتحديد أولويات التعاون.
- متابعة أعمال اللجان العليا الأردنية العربية المشتركة لتعزيز أواصر التعاون الثنائي بين الأردن والأقطار العربية، في المجالات الاقتصادية والتجارية والاستثمارية.
- متابعة سير تنفيذ الاتفاقيات التجارية التي تربط الأردن بالدول العربية، والتنسيق مع الجهات الأردنية ذات العلاقة، وذلك بهدف توسيع آفاق التعاون مع الدول العربية المختصة في كافة المجالات، وحسبما تقتضيه المصلحة الوطنية.
- إعلام الأقسام المعنية في الوزارة والمؤسسات والوزارات ذات العلاقة بالمبادرات العربية، والتنسيق معها حول كيفية الاستفادة منها.
- المشاركة في التحضير للجولات التفاوضية مع ممثلي الدول العربية لتحديد وإقرار برامج التعاون، ومتابعة كافة الإجراءات لغاية الوصول للاتفاقيات النهائية.

- ترتيب إجراءات توقيع اتفاقيات التعاون وإعداد الوثائق اللازمة لوضعها موضع التنفيذ.
- اتخاذ الإجراءات المتعلقة بالمراسلات ذات العلاقة بالتعاون بين الأردن والدول العربية، ومتابعتها مع الجهات الأردنية المختصة.
- التنسيق والتعاون مع مديرية المشاريع في الوزارة والمؤسسات الأردنية الرسمية ذات العلاقة لتطوير أنظمة المتابعة والإشراف على برامج إدارة المساعدات الخارجية من المؤسسات التمويلية العربية والإسلامية.
- التحضير والمشاركة في عملية التفاوض مع المؤسسات التمويلية العربية والإسلامية لتأمين التمويل اللازم للبرامج والمشاريع التنموية وتحضير كل ما يلزم لنفاذ الاتفاقيات التمويلية الخاصة بكل منها.
- تطوير العلاقات مع المؤسسات التمويلية العربية والإسلامية بهدف الاستفادة من أية برامج مساعدات جديدة.
- التشاور والتباحث مع المؤسسات التمويلية العربية والإسلامية حول توجهات وأولويات الحكومة التنموية للوصول إلى فهم متبادل وتصور مشترك لتوجيه وتوزيع مصادر التمويل المتاحة على الأولويات في القطاعات التنموية المختلفة.
- إعداد التقارير والمذكرات وتقديم التوصيات فيما يتعلق بالبحث عن نوافذ تمويلية جديدة والبحث عن آلية لتنشيط وتطوير ألية التعاون مع هذه المصادر.
- متابعة النشاطات والإجراءات المترتبة على عضوية الأردن في هذه المؤسسات التمويلية.
- متابعة الالتزامات والتعهدات المترتبة على تنفيذ اتفاقيات التمويل الموقعة مع الدول العربية والمؤسسات التمويلية العربية والإسلامية.

**4-3-5 قسم العلاقات الأوروبية:** وتتضمن مهام قسم العلاقات الأوروبية:

- تطوير ودعم علاقات التعاون مع الدول المانحة الأوروبية لتوفير الدعم المالي والفني للمشاريع التنموية من خلال وضع الخطط والبرامج المناسبة.
- متابعة إجراءات مخاطبة المصادر التمويلية الأوروبية للحصول على تمويل للمشاريع الواردة للقسم وذلك بإعداد طلب تمويل خاص بالجهة التمويلية المنتخبة وإرساله إلى ممثل الجهة التمويلية.
- إعلام أقسام المشاريع عن توفر برامج للمساعدات مقدمة من الجهات الأوروبية بحيث يتم إعلام الوزارات والمؤسسات المعنية ومتابعة كافة الإجراءات لغاية استلام كافة طلبات التمويل من مديرية المشاريع وإرسالها إلى الجهة الممثلة للدولة المتقدمة بالبرنامج التمويلي.
- المشاركة في التحضير للجولات التفاوضية مع ممثلي الجهة التمويلية الأوروبية لتحديد وإقرار برنامج المساعدات أو للاتفاق على القروض والمنح ومتابعة كافة الإجراءات لغاية الوصول للاتفاقيات النهائية
- ترتيب إجراءات توقيع الاتفاقية وإعداد الوثائق اللازمة لوضع اتفاقيات القروض والمنح والمساعدات الفنية المقدمة موضع التنفيذ.

- التعاون مع مديريات وأقسام المشاريع في الوزارة لترتيب زيارات بعثات المصادر التمويلية لتحديد المشاريع الممولة من قبل الجهات المانحة الأوروبية (Project Identification) أو لمتابعتها وتقييمها بالتنسيق مع المديريات المعنية في الوزارة.
- العمل على حل المشاكل مع الجهات المانحة الأوروبية وإزالة المعوقات التي قد تعترض برامج المساعدات وذلك بالتنسيق والتعاون مع المديريات والأقسام المعنية في الوزارة ومع ممثلي هذه الجهات.
- إعداد التقارير حول العلاقة الاقتصادية والفنية بين الأردن والجهات المانحة الأوروبية.
- متابعة الالتزامات والتعهدات المترتبة على تنفيذ اتفاقيات التمويل الموقعة مع الجهات المانحة الأوروبية.
- التنسيق بين الجهات الممولة وبين أقسام المشاريع المعنية والعمل على تسهيل الأمور الإجرائية الخاصة بهذه المساعدات لتحقيق الاستفادة العظمى منها.

**4-3-6 قسم الشراكة الأوروبية:** وتتضمن مهام قسم الشراكة الأوروبية:

- العمل على تطوير ودعم علاقات التعاون مع الاتحاد الأوروبي لتوفير الدعم المالي والفني للمشاريع التنموية من خلال وضع الخطط والبرامج المناسبة.
- متابعة تنفيذ اتفاقية الشراكة الأردنية الأوروبية وتقديم الدعم الفني والمؤسسي للوزارات والمؤسسات العامة المعنية بتنفيذ اتفاقية الشراكة الأردنية الأوروبية.
- متابعة عملية إعلام أقسام المشاريع عن توفر برامج للمساعدات مقدمة من الاتحاد الأوروبي بحيث يتم إعلام الوزارات والمؤسسات المعنية ومتابعة كافة الإجراءات لغاية استلام كافة طلبات التمويل من مديرية المشاريع.
- المشاركة في التحضير للجولات التفاوضية مع ممثل الجهة التمويلية للاتحاد الأوروبي لتحديد وإقرار برنامج المساعدات ومتابعة كافة الإجراءات من أجل وضع برامج المساعدات السنويةوالاتفاق عليها بروتوكوليا وتحديد المشاريع التي سيتم تحويلها بشكل سنوي من المبلغ المخصص للأردن من الاتحاد الأوروبي.
- التعاون مع مديريات وأقسام المشاريع في الوزارة لترتيب زيارات بعثات المصادر التمويلية لتحديد المشاريع الممولة من قبل الاتحاد الأوروبي (Project Identification) أو لمتابعتها وتقييمها بالتنسيق مع المديريات المعنية في الوزارة.
- استلام مسودات الاتفاقيات ومتابعة كافة الإجراءات اللازمة لغاية الوصول إلى الاتفاقيات النهائية.
- ترتيب إجراءات توقيع الاتفاقية وإعداد الوثائق اللازمة لوضع الاتفاقيات والمساعدات الفنية المقدمة موضع التنفيذ.
- العمل على حل المشاكل مع الجهات التمويلية التابعة للاتحاد الأوروبي وإزالة المعوقات التي قد تعترض برامج المساعدات وذلك بالتنسيق والتعاون مع المديريات والأقسام المعنية في الوزارة ومع ممثلي هذه الجهات.
- إعداد التقارير حول العلاقة الاقتصادية والفنية بين الأردن والاتحاد الأوروبي.
- التنسيق بين الجهات الممولة وبين أقسام المشاريع المعنية والعمل على تسهيل الأمور الإجرائية الخاصة بهذه المساعدات لتحقيق الاستفادة العظمى منها.

**4-3-7 قسم التعاون العلمي والثقافي:** وتتضمن مهام قسم التعاون العلمي والثقافي:

- المشاركة في وضع السياسات المتعلقة بالموارد البشرية على مستوى القطاع العام بالتعاون مع الوزارات والدوائر المعنية.
- توضيح السياسات المتعلقة بالموارد البشرية في المملكة الأردنية الهاشمية للجهات الخارجية وذلك للوصول إلى فهم متبادل وتصور مشترك حول احتياجات القطاع العام من البعثات والدورات.
- إعداد ومتابعة الاتفاقيات والبرامج الثقافية مع الدول الصديقة والشقيقة والعمل على إعداد المراسلات للوزارات والمؤسسات الحكومية لإعلامهم بالرغبة في توقيع اتفاقية ثقافية جديدة وذلك لتحديد احتياجاتهم.
- التفاوض مع الجهات المختصة في الدولة المعنية بعد التباحث والتشاور مع الوزارات والمؤسسات الأردنية المعنية وذلك لغاية الوصول إلى الاتفاقية الثقافية في صيغتها النهائية وترتيب إجراءات توقيعها.
- متابعة الإجراءات المتعلقة بالاتفاقيات الثقافية الموقعة بين الحكومة الأردنية والجهات الخارجية، ومتابعة الاستفادة من البعثات العلمية والدورات والدراسات، والتأكد من تنفيذ الالتزامات والتعهدات المترتبة على توقيع هذه الاتفاقيات والعمل على تجديدها بعد انتهائها.
- إرسال العروض التدريبية وعروض البعثات إلى الجهات المختصة لترشيح الأشخاص المناسبين للمشاركة في هذه البرامج التدريبية وذلك بالتنسيق مع الوزارات والدوائر الرسمية وديوان الخدمة المدنية.
- متابعة كافة الإجراءات لغايات الوصول إلى قائمة المرشحين النهائية لحضور الدورات التدريبية والبعثات ورفعها إلى الجهات المعنية ومتابعة كافة المراسلات المتعلقة بذلك.
- دراسة طلبات المؤسسات الحكومية والوزارات لاستقدام الخبراء الأجانب ومتابعة الإجراءات اللازمة لتأمين هؤلاء الخبراء.
- تقييم مدى الاستفادة من البعثات العلمية والبرامج التدريبية والاتفاقيات الثقافية واتخاذ كافة الأساليب والإجراءات لضمان الاستفادة القصوى من البعثات والدورات.

## المبحث الخامس: العراقيل والمشاكل التي تواجه تنمية المؤسسات المصغرة

إن الإجراءات الاقتصادية المتعلقة بمحاولات تنمية المؤسسات المصغرة وترقية مساهمتها في الاقتصاد الجزائري والأردني واحتواء الإشكاليات التي تحجم دورها، فان محدوديتها تدل على تنامي هذه المشكلات التي تواجه أنشاء وتطوير المشاريع الاقتصادية، وسوف نركز على أهمها في النقاط التالية :

### 5-1 مشاكل السياسات الاقتصادية وفشل التوجهات الحكومية الإدارية والتنظيمية

واجهت المؤسسات المصغرة إهمالا كبيرا في معظم البلدان الناشئة وذلك مقارنة بالاهتمام البالغ الذي حظيت به المؤسسات الكبيرة، فهي لم تحظى بأية برامج قصيرة أو طويلة الأجل لتوجيه المؤسسات المصغرة أو لمساعدتها فنيا أوماليا.[1]

ولكن أخطر من ذلك سياساتها السلبية هو توجه الإدارات الحكومية التنفيذية نحو المؤسسات المصغرة أو ما يعرف بـ **<< المشاكل الإدارية >>**، فكافة الجهود المتعلقة بالحركية الاستثمارية في المؤسسات المصغرة، تصطدم بمجموعة كبيرة من العوائق الإدارية والإجراءات البيروقراطية المعقدة التي تتطلب عشرات التراخيص والموافقات والعديد من الوثائق والجهات التي يتطلب الاتصال بها، وأصبح محيط المؤسسة غير مساعد فهناك تباطؤ في الإجراءات وتعقيد الشبكات وتفسير ضيق للنصوص مع نقص تكوين الموظفين، نقص الإعلام، الوثائق المطلوبة التي تكون مزدوجة الإستعمال في كثير من الحالات فعلى سبيل المثال يستدعي الحصول على بطاقة حرفي وقتا طويلا وتقديم أكثر من 10 وثيقة، والمدة اللازمة للقيام بالإجراءات الإدارية تزيد عن ثلاثة أشهر والمدة المتوسطة لانطلاق مشروع في مرحلة التشغيل تصل إلى 05 سنوات حسب معطيات الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة وبالتالي تتأكد النتيجة التي وصل إليها المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي بأن << المشاكل البيروقراطية تشكل أهم حاجز تتحطم عليه إرادة المستثمر في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة >>[2].

أن أصحاب المؤسسات المصغرة عادة ما يكونون من طبقات اجتماعية بسيطة وليست بذات أهمية على المستوى السياسي، مما يجعلهم غير قادرين على نقل مشاكلهم أو توصيل وجهات نظرهم إلى كبار المسؤولين في الإدارات الحكومية، هذه السياسات السلبية والإجراءات البيروقراطية والتوجهات المضادة من قبل الجهات الرسمية مازالت مستمرة بالرغم من الإعلانات والتصريحات التي يتفنن فيها المسئولون بأن هناك اهتمام بقطاع المؤسسات المصغرة.

**5-1-1 المشاكل المتعلقة بالانفتاح التجاري:** سياسات التحرير التجاري للاقتصاد الوطني، التي ترافقت من سياسات تكييف هيكلي للانتقال من اقتصاد مسير إداريا في إطار المذهبية الاشتراكية، إلى اقتصاد انفتاح تجاري في إطار المذهبية الليبرالية الجديدة، قد أدت إلى نمو آليات التربيع وأشكال الفساد التي انعكست على المؤسسات الإنتاجية الخاصة والعامة، بحيث ترتفع معدلات الأرباح في الأنشطة التجارية والاقتصادية غير الأساسية، مما أثر

---

[1] عبد الرحمن يسري أحمد، **تنمية الصناعات الصغيرة و مشكلات تمويلها**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،1996 30M.

[2] صالح صالحي **أساليب وتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري**، مرجع سابق الذكر، ص188.

بشكل خطير على نمو وتطوير المنظومة الإنتاجية التي ترتكز على تثمين المزايا النسبية للاقتصاد الجزائري، وتنمية أشكال الشراكة الاستثمارية الإنتاجية مع المتعاملين الأجانب.[1]

**5-1-2 قلة الخبرة التنظيمية التسييرية:** قلّة الخبرة التنظيمية التسييرية من بين أهمّ المشاكل التي يعاني منها قطاع المؤسسات المصغرة، وهذا راجع للأسباب التالية:

- عدم توفر فرص التدريب الجيد والمناسب لإعداد مسيّرين أكْفَاء لتسيير إدارة على أعلى مستوى مطلوب وذلك بسبب قصور البرامج التعليمية في هذا المجال؛[2]
- نقص الخبراء المختصين في المؤسسات المصغرة، وضعف التنسيق فيما بينهم؛
- خوف الكثير من المؤسسات المصغرة التعامل مع البنوك أو المؤسسات التمويلية الرسمية، لأنّهم لا يستوعبون نظمها وطبيعتها، وليست لهم الخبرة في إجراء التعامل معها، ولا خلاف أنّه في ظروف ومعطيات هذا الشكل، لا يمكن التخطيط لإنشاء وتطوير المؤسسات وحتّى الاقتصاد برمّته.[3]

تؤدي هذه الوضعية من نقص معلومات وخبرة تسييرية إلى توقف مسار الاستثمار في مجال المؤسسات المصغرة، وهذا ما حدث فعلا في الجزائر إذ توقّفت عدّة مؤسسات إنتاجية، بينما غيّرت أخرى نشاطها إلى استيراد، فندقه، تجارة ..الخ، لما تتميز به هذه الأنشطة من سرعة في الإنجاز، بالإضافة إلى الحصول على الربح السريع.

إن طبيعة العمل بغض النظر عن حجم المشروع تتطلب توفير نوعين من الخبرة وهي بمثابة تقسيم للعمل هما:

**5-1-3 مشاكل العمل الفني:** المشاكل الفنية تتمثل في عدم وجود جهاز واحد أو هيئة واحدة مسؤولة عن الإشراف والرقابة على المؤسسات المصغرة، فهذه الأنشطة الاقتصادية تنازعها في الوقت الراهن وزارات وأجهزة متعددة، وتعتبر هذه الحالة جزء من تفشي ظاهرة بيروقراطية الاستثمار والتي تنشأ عادة مع تعدد الأجهزة الإدارية، فمع تعدد هذه الأجهزة تطول الإجراءات الإدارية وينشأ التداخل والتضارب بينها، ويؤدي ذلك بطبيعة الحال إلى تخوف المستثمرين.[4]

**5-1-4 مشاكل العمل الاقتصادي:** يتعلق بتشغيل المشروع تشغيلا اقتصادياً يضمن تحقيق أقصى معدل للربح بأقل تكلفة عن طريق مراقبة التكاليف الإدارية، والتكاليف العامة، والرقابة على التكاليف، وبرمجة عمليات شراء المواد الأولية وتسويق السلع المنتجة، ولكون معظم أصحاب المشاريع المصغرة تنقصهم الدراية في مجال الاقتصاد والإدارة مما يزيد من تخلف أساليب الإدارة واشتغالها دون حدود الجدوى الاقتصادية.

---

[1] صالح صالحي **أساليب وتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري** )190.

[2] محمد الصالح زويتة **أثر التغيرات الاقتصادية على قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، مذكرة ماجستير(غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007 0 201.

[3] مؤتمر العمل العربي، **الصناعات الصغرى والحرف التقليدية في الوطن العربي أداة للتنمية**، الدورة الحادية والعشرونè القاهرة ، 04 11 أفريل1 11994 ص13.

[4] محمود منال طلعت، **التنمية والمجتمع**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية،2001 0 3211.

**5-1-5 ازدواجية الإجراءات:** تعاني المؤسسات المصغرة من مشكلة تعدد الجهات التفتيشية والرقابية الصحية،الاقتصادية،الضمان الاجتماعي، الدوائر الضريبية والجمركية، دوائر المواصفات والمقاييس وغير ذلك وبالنظر لتعدد الاجتهادات الشخصية، مما يعني خلق مشاكل تنظيمية داخل هذه المؤسسات.

**5-2 المشاكل المالية والمصرفية**

وهي في مقدمة المشاكل التي تواجهها هذه المؤسسات، إذ أن صغر حجم المشروع يجعل من الصعب حصولها على القروض البنكية لأسباب عديدة منها ارتفاع احتمالات المخاطرة وعدم وجود ضمانات كافية لدى أصحاب تلك الصناعات مقابل القروض فضلا عن انعدام الوعي البنكي وعدم توفر السجلات المحاسبية التي تعكس الوضع المالي والتنبؤ لمستقبلها، ومن أهم وأخطر المشاكل التي تواجه تنمية المؤسسات المصغرة نجد مشكلة التمويل، وخاصة من الجهاز البنكي الذي يتميز بمحدوديته على المستويات التالية:[1]

**5-2-1 محدودية التمويل المصرفي المتعلقة بالتكاليف والضمانات:** إن تكلفة التمويل ومشكلة الضمانات قد أضحتا تحددان من مرونة التمويل وانسيابه بالحجم المناسب وفي الآجال الملائمة، وبالتالي أضحي هذا الوضع بتكاليفه الرسمية وغير الرسمية عائقا لتطور المشاريع.

**5-2-2 محدودية التمويل المتعلقة بالصيغ والإجراءات:** يتميز التمويل البنكي التقليدي بمحدودية الصيغة وتعقيداته الإجرائية والوثائقية، ذلك أن الوساطة المالية والمنظومة البنكية لم يكن بإمكانها التكيف مع وتيرة التحولات الهيكلية المسجلة على مستوى الاقتصاد الكلي، بحيث ظهر وكأنهما تجاوزتهما الأحداث.[2]

**5-2-3 محدودية التمويل المتعلقة بالحجم والمشروطية والأولويات:**إن حصة المشاريع المصغرة في تغطية احتياجاتها التمويلية محدودة من حيث الحجم ومن حيث المشروطية ومن ناحية الأولويات، وخاصة في ظل الانفتاح الاقتصادي حيث انعكس ذلك على<< حرمان الأنشطة الإنتاجية وفي آن واحد تشجيع أنشطة المضاربة، وتوسعت الدائرة التجارية المضاربية على حساب الدائرة الإنتاجية التي توفر الثروات ومناصب الشغل، بسبب الانفتاح غير المضبوط للاقتصاد الوطني.>>[3].

**5-2-4 سياسة سعر الفائدة:** البعد النفسي والديني للعديد من أصحاب المشاريع المصغرة، يرفضون التعامل بالفائدة لكونها ربا محرم وهو ماحال دون استفادتهم من هذه القروض، ويمكن القول أن نظام سعر الفائدة القائم على أن رأس المال عنصر نادر، وعلى من يريد استخدامه أن يدفع ثمنه أو تكلفة استخدامه مقدما،[4]يعتبر معوقا أساسيا لتمويلها فإذا كانت هناك منافسة بين المؤسسات الكبيرة والقوية ماليا والمؤسسات المصغرة الضعيفة ماليا فستحصل الأولى على كل ماتريد، أما الأخيرة فستحصل على البقايا أو الفتات وبالشروط التي تضمن مقدرتها على رد ديونها بطبيعة الحال.

---

[1] صالح صالحي **أساليب وتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري**، مرجع سابق الذكر، ص ص 188 189.

[2] المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، **إشكالية إصلاح المنظومة المصرفية**، الجزائر، 2000 0 0 11.

[3] نفس المرجع 0 0 12.

[4] أشرف محمد دوابه، **إشكالية تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية**، مرجع سابق الذكر 9 3371.

**5-3 مشاكل الإنتاج والتسويق**

وتتمثل مشاكل الإنتاج والتسويق كمايلي:

**5-3-1 انخفاض الإنتاج:** هنالك أسباب عدة تؤثر في انخفاض إنتاجية المؤسسة منها سؤ التخطيط الذي يؤدي إلى عدم تدفق المواد الأولية، وسوء تدبير مستلزمات الإنتاج الأخرى مثل قطع الغيار، والطاقة الكهربائية وخدمات الإنارة والتبريد فضلا عن قلة الخبرات الفنية وكثرة توقفات العمل وارتفاع نسبة العاملين الذين يتركون العمل.

**5-3-2 التموين:** التموين بالمواد الأولية والمنتجات نصف المصنعة خاصة المستوردة منها، يمثل احد المشاكل الحقيقية التي تعاني منها المؤسسات المصغرة، ذلك أن معظمها يفتقد إلى الخبرة في تسيير عمليات الاستيراد خاصة الحديثة النشأة، فبعد تحرير التجارة الخارجية ظهرت المؤسسات الخاصة التي تمارس عملية الاستيراد و التي اهتمت باستيراد السلع الاستهلاكية السريعة النفاذ في السوق المحلية،[1] الأمر الذي اثر على تموين المؤسسات المصغرة التي أصبحت تعاني من مشكل نقص التموين وارتفاع أسعار المواد الأولية المتوفرة وقطع الغيار، والتجهيزات الإنتاجية، وذلك نتيجة مشاكل الصرف، خطر الصرف، والتذبذبات التي تعرفها الأسواق على المستوى العالمي.

**5-3-3 تردي النوعية:** بسبب استعمال الآلات القديمة في عمليات الإنتاج، وارتفاع أسعار المواد الأولية فضلا عن صعوبة الاستعانة بالكوادر الهندسية والعناصر الفنية المدربة، وعدم وجود مراكز لفحص الجودة والسيطرة النوعية.

**5-3-4 ارتفاع الكلفة:** حيث تفتقر غالبية الدول النامية إلى أنظمة السيطرة على الكلفة بسبب حداثة هذا النوع من المؤسسات فيها، والتأكيد فقط على ارتفاع أجور العمال كسبب رئيسي لارتفاع الأسعار وعدم الأخذ بنظر الاعتبار بقية مستلزمات الإنتاج الأخرى، مثل الكهرباء وما تؤدي به إلى ارتفاع الأسعار، بل إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة، تلتزم في الكثير من الدول باستخدام منتجات المؤسسات المصغرة لضمان الجانب التسويقي لها.[2]

**5-3-5 التسويق:** يعتمد حجم الإنتاج على سعة الأسواق المحلية، وهناك عوامل معينة تتحكم في قدرة الأسواق على استيعاب كامل السلع، منها حجم السكان، دخول الأفراد، سلع الاستيراد المنافسة، وصعوبات تسويقية في السوقين المحلى والخارجي بسبب المنافسة القوية التي تتعرّض لها من جانب المؤسسات الكبيرة
وشركات التجارة الخارجية التي تستورد منتجات مماثلة،[3] وعدم وجود أجهزة تسويقية كفؤة، وعدم استغلالها للدعاية مع اعتمادها الوسطاء في تصريف السلع.

**5-3-6 الحوادث والأمن الصناعي:** بسبب الجهل بقواعد الأمن الصناعي ومستلزمات السلامة المهنية لدى العاملين وأرباب العمل، وكذلك العوامل النفسية وانخفاض المستوى الصحي والإجهاد الذي يصيب العامل بسبب الاستمرار بالعمل وتأثيرات الطقس.

---

[1] عاشور كتوش ومحمد طرشي، **تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، يومي 17 18 أفريل 2006 1039.

[2] محمود منال طلعت، **التنمية والمجتمع**، مرجع سابق الذكر، ص322.

[3] محمد فرحي وسلمى صالحي، **المشاكل والتحديات الرئيسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي** الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، يومي 17 18 أفريل 2006 2 7433.

**5-4 المشاكل المرتبطة بالعقار:**

إن أصحاب المشاريع المصغرة يعانون من مشكلات مرتبطة بالعقار المخصص لتوطين مؤسساتهم فالحصول على عقد الملكية أو عقد الإيجار يعد أساسيا في الحصول على التراخيص الأخرى المكملة، والى حد الساعة لم تتحرر سوق العقارات بشكل يحفز على الاستثمار،[1] بحيث مازالت رهينة للعديد من الهيئات التي تتزايد باستمرار مثل الوكالة الوطنية لتنمية الاستثمار، ووكالة دعم وترقية الاستثمارات المحلية، والوكالات العقارية وقد عجزت عن تسهيل إجراءات الحصول على العقار اللازم لإنشاء مؤسسات مصغرة، وذلك لغياب سلطة اتخاذ القرار حول تخصيص الأراضي وتسيير المساحات الصناعية إضافة إلى محدودية الأراضي المخصصة للنشاط الصناعي وغيره، فضلا عن ارتباط التحفيزات المقدمة للمستثمرين من خلال تخصيص أراضي بأسعار منخفضة، تؤدي إلى تزايد أشكال المضاربة على الأراضي التي تحول دون تنفيذ تعهدات الاستثمار.

**5-4-1 الأراضي:**[2] يتعلّق مشكل الأراضي أساسا بـ:

- القيود البيروقراطية التي لازلت تفرض نفسها على مستوى الجماعات المحلية، والهيئات المشرفة على التسيير العقاري؛
- طول مدّة منح الأراضي، فالمدة المتوسطة تقارب السنتين، وهو أجل طويل جعل عددا كبير من المستثمرين لا يتحصّلون على أراض لإنشاء مشاريعهم؛
- رفض طلبات منح الأراضي المخصصة للاستثمار رفضا غير مبرر؛
- كثير من الأراضي المتواجدة في المناطق الصناعية، تتّسم بالغموض على مستوى وضعيتها القانونية فأغلب شاغليها لا يملكون عقد الملكية، رغم طول فترة تواجدهم فيها؛
- توزيع غير المدروس للأراضي، إذ نجد الكثير منها ما زالت غير مستغلة، أو استعملت للقيام بنشاطات أخرى خارج القطاع.

**5-4-2 الهندسة المدنية والعمران:** إن الحصول على مواد البناء من قبل الشركات العمومية أصبح صعبا، نظرا لخضوعه وارتباطه بعدة إجراءات معقّدة إلى جانب العجز الملاحظ في هذا السوق، ممّا يؤدي بهذه المؤسسات إلى اللجوء الإجباري نحو السوق الموازية الذي يمتاز بالارتفاع الفاحش في أسعار المواد،[3] فالدولة باعتبارها المموّن الرئيسي للعقّار تواجه مشكلتين أساسيتين هما:[4]

- ضرورة الحصول على مردودية قصوى للممتلكات العمومية من خلال مختلف أشكال التسيير والتنظيم البيع، التنازل، التخصيص والكراء...الخ؛

---

[1] صالح صالحي **أساليب وتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري** 189.

[2] المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، **إشكالية إصلاح المنظومة المصرفية**، مرجع سابق الذكر، ص35.

[3] محمد الصالح زويتة **أثر التغيرات الاقتصادية على قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، مرجع سابق الذكر، ص16.

[4] المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، **إشكالية إصلاح المنظومة المصرفية** مرجع سابق الذكر، ص60.

- تقديم المزيد من التشجيعات للمستثمرين عن طريق وضع الأراضي الصناعية بأسعار مغرية، علما أنّ الأسعار تجلب عددا كبيرا من المضاربين.

**3-4-5 المؤسسات النفعية:** إن المناطق الصناعية عبر الوطن تعاني من غياب سياسة خاصة بها، إذّ دخلت في حالة تدهور في الهيئة التسييرية وتحوّلت بعض المناطق إلى تجمّعات عمرانية، فأصبحت بعض المناطق الصناعية تشكّل خطرا بيئيا ينذر بعواقب وخيمة،[1] إضافة إلى هذا فإنّ بعض المؤسسات القائمة على أطراف القرى أو داخل المدن الصغيرة تفتقد إلى خدمات عامة، كافتقارها إلى المياه الصالحة والطاقات الكهربائية اللازمة لممارسة النشاط، مما يضطّر أصحاب المؤسسات إلى حلّ الأزمة بتهيئة هذه الخدمات بأنفسهم، وأحيانا تكون بطرق غير رسمية، الأمر الذي تسبب في مواجهة تكاليف مالية منذ البدء.

إلاّ أنّ الواقع يبيّن أنّ التنسيق بين مختلف المؤسسات لإنجاز أشغال المنفعة غائب تماما، الشيء الذي يؤدّي إلى التّأخر في إتمام المشاريع.

[1] محمد الصالح زويتة **أثر التغيرات الاقتصادية على قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، مرجع سابق الذكر 16.

## خلاصة الفصل الثاني

يعتبر تحديد التعريف من أولويات كل مهتم بقطاع المؤسسات المصغرة، وهو عامل أساسي لوضع سياسات وتشريعات وبرامج وخدمات جيدة لهذا القطاع، كما أنه شرط أساسي لبناء قواعد بيانات متسقة وموثوق بها ويمكن تحليلها وذلك لمساعدة كل الأطراف المعنية بالمؤسسات المصغرة في فهم هذه المؤسسات وتقييم أثر التغيرات الخاصة ببيئة العمل عليها من خلال إجراء المشاورات ووضع الحلول الملائمة، تعتبر مهمة معقدة حيث أن هذه المؤسسات ليست لها مفهوما مطلقا، ولكن لها مفهوما نسبيا حيث أن:

- هناك من يعرفها على أساس الأصول المكلية، أو حجم العمالة، أو رقم المبيعات، أو رأس المال المدفوع؛
- معايير تعريف نطاق أو حجم الأعمال يختلف من دولة إلى أخرى؛
- هناك دول يختلف التعريف لديها باختلاف القطاعات، كما أن الكثير من الدول تستخدم أكثر من مؤشر في آن واحد؛
- يعتبر تحديد التعريف من أولويات كل مهتم بقطاع المؤسسات المصغرة؛
- شرط أساسي لبناء قواعد بيانات متسقة وموثوق بها؛

يمكن تحليلها وذلك لمساعدة كل الأطراف المعنية بهذه المؤسسات، في فهمها وتقييم أثر التغيرات الخاص ببيئة العمل من خلال إجراء المشاورات ووضع الحلول والسبل الملائمة كما أن الوقوف على دعم الهيئات والحكومات والبرامج الداعمة والممولة لهاته المؤسسات مما تزيد في تنميتها وبالتالي تنمية اقتصادية وطنية.

ونظرا للنقائص المسجلة سابقا، فإننا سوف نتناول في الفصل الموالي آلية حاضنات الأعمال كآلية مساعدة للمؤسسات المصغرة سواء كانت ريادية أو مبدعة ومدى مساهمتها في ترقية هذا القطاع.

تشير التجارب العالمية في ميدان حاضنات الأعمال إلى كفاءتها ودورها الكبير في رفع نسب نجاح المؤسسات المصغرة وفي هذا المجال تعتبر آلية حاضنات الأعمال من أكثر المنظومات التي تم ابتكارها في العشرين سنة الأخيرة فاعلية ونجاحاً في الإسراع في تنفيذ برامج التنمية الإقتصادية والتكنولوجية وخلق فرص عمل جديدة فهي تساعدها على التغلب على مشاكل التأسيس والإنطلاق، وتطوير وتسويق منتجاتها، خصوصا في ظل الأوضاع الحالية، والتي تتسم بتزايد حدة المنافسة.

وسنتناول في الفصل الثالث إلى مفهوم حاضنات الأعمال، بالإضافة إلى بعض التجارب العالمية في مجال الحاضنات.

# الفصل الثالث

# حاضنات الأعمال

**تمهيد**

أصبحت المؤسسات المصغرة قاطرة التنمية في أغلب دول العالم في ظل الإقتصاد الحر وتشجيع المبادرة، وبقدر ما ساهم التقدم التكنولوجي في تطور هذا القطاع خلق له تحديات جديدة خاصة في الدول الناشئة، ومواكبة لهذه التغيرات ظهرت أجيال جديدة من المؤسسات المصغرة تعدى نشاطها الصناعات التقليدية لتدخل عالم الصناعات التكنولوجية المتطورة عبر بوابة الرواد اصطلح على تسميتها بالمؤسسات المصغرة الرائدة أو الريادية.

ورغم النتائج الباهرة التي حققتها هذه النوعية من المؤسسات، إلا أن الكثير منها لم تستطع الصمود في وجه المنافسة التي تشهدها أسواق التكنولوجيات الحديثة في ظل العولمة، لذلك ظهرت الحاجة إلى رعايتها ومد يد العون لها من خلال إبتكار الحاضنات الأعمال، هذه الأخيرة تعد أكثر المنظومات فاعلية ونجاحا في الإسراع في تنفيذ برامج التنمية الإقتصادية.

تحتاج الشركات المصغرة في مختلف القطاعات التي تنتمي إليها إلى ظروف مواتية للعمل وإلى أنشطة وآليات تدعم عملياتها على الأقل في السنوات المبكرة من دورة حياتها، إذ تعجز هذه الشركات على مواجهة ظروف بيئتها سواء فيما يتعلق بالموارد والبنى الإرتكازية والتعامل مع الأسواق المحلية والدولية، وإذا كان الأمر كذلك للمشاريع القائمة، فالحال سيغدو أكثر صعوبة أمم الجديدة منها.

وبذلك تشكلت حاضنات الأعمال Business Incubators بوصفها حزمة متكاملة من الخدمات والتسهيلات والآليات، وبدأت تمارس أعمالها في بيئات متقدمة ونامية محققة أهدافها ومتطلعةً لممارسة دورها الاستراتيجي الذي يتمحور حول إسهامها في وصول تلك الحاضنات إلى مصاف الشركات المتطورة ذات الموارد والقدرات الفريدة التي أهلتها لتحقيق وامتلاك المزايا التنافسية واستدامتها، فضلاً عن إسهامها المباشر في إشباع جزء أساسي ومهم من الحاجات والرغبات المتجددة للزبائن، فضلاً عن إسهامها في تحقيق متطلبات التنمية الاقتصادية القائمة على (خلق وظائف جديدة، نجاح الشركات، زيادة حجم التشغيل والمبيعات، توطين المشروع في البيئة المحلية بعد مغادرته للحاضنة).

بما لا يدع مجالاً للشك كفاءة ونجاح الحاضنات في رفع نسب نجاح هذه المشاريع بشكل كبير، وحاضنات المشاريع تحتضن المبادرين وأصحاب الأفكار والمشاريع التي تقدم منتجات وخدمات جديدة ومتطورة تؤدي إلى إحداث تنمية متعددة الأهداف، من تكنولوجية واقتصادية واجتماعية في المجتمعات التي تقام بداخلها هذه الحاضنات، وتعمل كذلك باختلاف أنواعها وتخصصاتها على خلق صور ذهنية للنجاح أمام صاحب المشروع الناشئ، حيث أن الممارسات التي توفرها إدارة الحاضنة تمثل عاملاً جوهرياً في تنمية هذه المشاريع الجديدة بالشكل الذي جعل بعض الخبراء في الولايات المتحدة الأمريكية يطلقون على الحاضنات مسمى **"معهد إعداد الشركات"**.[1]

لذا فإن الأمر يزداد إلحاحاً بضرورة اعتماد الحاضنات بوصفها أداة لمساعدة تلك الشركات في التصدي لبيئة الخارجية.

[1] عاطف الشبراوي، **حاضنات الأعمال مفاهيم مبدئية وتجارب عالمية**، منشورات المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة إيسيسكو،2005 05.

## المبحث الأول :مفاهيم نظرية لحاضنات الأعمال

إحتضان الأعمال عملية حيوية تهدف لبناء قطاع أعمال نشيط ومربح، فهي ترعى بالعناية المؤسسات الناشئة وتساعدها على المواصلة والنموا خلال فترة البداية التي هي أكثر المرحل حرجا، حيث تتعرض فيها احتمالات الفشل، فالحاضنات تقدم مساعدات عملية في الادارة وتتيح فرص التمويل وتنسيق خدمات الدعم والمساحات القابلة للتوسع تحت سقف واحد وهنا تأتي آلية عمل حاضنات الأعمال في مقدمة الحلول العملية التي قامت العديد من الدول المتقدمة بتوظيفها نظراً لدرجة فاعليتها في دعم هذا النوع من المشاريع، وبعد ذلك انطلقت هذه الفكرة إلى الدول النامية .

### 1-1 نشأة ومفهوم حاضنات الأعمال:

**1-1-1 تاريخ حاضنات الأعمال:** بدأت فكرة حاضنات الأعمال في أوروبا منذ قديم الزمان، حيث كان الناس يذهبون إلى المعابد المنتشرة عند الرومان واليونانيون[1] وكانوا يضطجعون على جلود الحيوانات حديثة الذبح التي تقدم قرابين للآلهة، وكانت هذه الممارسات تسمى Incubation ، والهدف منها الرغبة الحصول على تخيلات عن كيفية التخلص من مرض ما أو مجموعة أمراض أخرى.

- انتقلت الفكرة في العصر الحديث إلى **الولايات المتحدة الأمريكية** حيث تم إنشاء أول مشروع تم إقامته في مركز Batavia وذلك عام 959 [2] عندما قامت عائلة بتحويل مقر شركتها التي توقفت عن العمل إلى مركز للأعمال يتم تأجير وحداته للأفراد الراغبين في إقامة مشروع مع توفير النصائح والاستشارات لهم، ولاقت هذه الفكرة نجاحاً كبيراً خاصة وأن هذا المبنى كان يقع في منطقة أعمال وقريباً من عدد من البنوك ومناطق تسوق ومطاعم، وتحولت هذه الفكرة فيما بعد إلى ما يعرف بالحاضنة، منذ عام 959 هناك الآلاف من الشركات الصغيرة التي أقيمت في مركز التصنيع المعروف بإسم Batavia ، والذي يعمل حتى الآن وتحت نفس الاسم القديم، وهو " Batavia Industrial Center "[3]، عندما حولت إحدى العائلات مقر شركتها الذي توقف عن العمل إلى مركز يتم تأجير غرفه وما توافر لديهم من مواد وآلات للأفراد الذين يرغبون في إنشاء أعمال خاصة بهم مع تقديم المشورة لهم، ولقد لاقت هذه الفكرة إعجاب العديد من الشركات الأخرى وبدءوا بتقليدهم،
- **في أوروبا** أخذت برامج الحاضنات في الانتشار خلال عقد الستينات والسبعينات من القرن الماضي[4].

وكان الانتشار آنذاك يأخذ شكل تجمعات صناعية وشركات وأعمال فردية، في محاولة للإفادة من المباني والمستودعات الصناعية وشركات الأعمال الفردية، في محاولة للإفادة من المباني والمستودعات الصناعية غير المستخدمة، وتحويلها إلى أماكن تسهم في دعم الرياديين ومشاريع الأعمال خلال مرحلة الإنشاء.

---

[1] Aernoudt, R., **Small Business Economics ,** Incubators . Tool for Entrepreneurship (2004)**,** p127 .

[2] Adkins, Dinah, "**A Brief History of Business Incubation in the United States**", National Business Incubation Association, Publications 2002. Athens.p03

[3] Wagner, K, **Business Development Incubators Programs** , An Assessment of Performance in Missouri Unpublished Dissertation. Capella University ,2006,p03.

[4] Albert, P, and Gaynor, L, **"Incubators: Growing up, Moving out- A Review of the Literature"** Cahiers de Recherche, Arpent (2001). P 01.

- أما في **المملكة المتحدة** فقد تم إنشاء أول حاضنة في العام 975 لممارسة أعمال الدعم والمساندة للأعمال الناشئة،[1] زاد الاهتمام بإنشاء حاضنات الأعمال خلال عقد الثمانينات من القرن العشرين في دول العالم المختلفة،
- وتذكر الدراسات عن **التجربة اليابانية** في إقامة حاضنات الأعمال، أن أول حاضنة للمشاريع تمت إقامتها في اليابان كانت في خلال عام 982 ، حيث قامت الحكومة والشركات الخاصة الكبيرة بتنفيذ وإقامة أولى الحاضنات، ثم قامت بعد ذلك إدارة المدن والأقاليم المختلفة بإقامة عدد آخر من الحاضنات.
- بعدها بسنة أنشأة جامعة **برلين في ألمانيا** أول حاضنة أعمال عام 983 ، وكان هدفها نقل محتوى الأبحاث العلمية إلى مجال الصناعة[2].
- حتى بداية أعوام **الثمانينيات** وتحديداً في عام 984 حينما قامت هيئة المشاريع الصغيرة The U.S. Small Business Administration (SBA) بوضع برنامج تنموية وإقامة الحاضنات، وفي هذا العام لم يكن يعمل في الولايات المتحدة سوى 20 حاضنة فقط، والتي إرتفع عددها بشكل كبير في عام 985 عن طريق الجمعية الأمريكية لحاضنات الأعمال National Business Incubation Association (NBIA) من أجل العمل على تنظيم هذه الحاضنات، وهكذا انتشرت الحاضنات في أمريكا وتبعتها بعد ذلك فرنسا عام 985 أي في نفس السنة حيث تم إنشاء أول حاضنة أعمال هدفها تهيئة بيئة مناسبة لدعم أصحاب المشاريع الناشئة.[3]
- وفيما يخص البرنامج **الصيني** للحاضنات فقد بدأ فعلياً في عام 987 .
- **في استراليا** ، دخلت حاضنات الأعمال إلى مختلف ولاياتها عام 989 [4] لمزاولة أعمال مساعدة المشاريع الناشئة وتزويدها بالخبرات والمعارف المطلوبة.
- يمكن عد **فترة التسعينات** وحتى نهاية الثمانينات من القرن الماضي فترة الجيل الأول للحاضنات، إذا كانت الحاضنات تقدم للمشاريع المحتضنة تسهيلات من حيث المكان وبعض الخدمات المشتركة، مثل قاعة اجتماعات مشتركة ، وخدمات فاكس ، وأجهزة هاتف، وخدمات السكرتارية. [5]

استمرت حاضنات الأعمال في الانتشار والنمو والتطور خلال عقد التسعينات من القرن الماضي الذي عد عقد الجيل الثاني لحاضنات الأعمال[6]، حيث أصبحت الخدمات التي تقدمها الحاضنات للمشاريع المحتضنة تشما

---

[1] Aernoudt, R., **Small Business Economics** Incubators: Tool for Entrepreneurship ,(2004),p129.

[2] Redwood, Anthony, (1991). "**Incubator Development in Europe: Some Implication for Kansas**" Kansas Business Review, p13.

[3] NBIA: " **what is incubators** " , disponible sur le site web : http//www.nbia.org/resource_center/what_is/index.php le: 27/08/2012

[4] Bahabra-Remedious, R. k., and Comelius, B**"Cracks in the Egg: Improving performance Measures in business incubator research"**Paper for the Small Enterprises Association of Australian and New Zealand annual Conference, Ballarat, 2003. P05

[5] Allen, D. N., and Mckluskey, R**, Structure, Policy, Services, and Performance in the Business Incubator Industry**, Entrepreneurship Theory and Practice, 1990, p.62

[6] European Commission,(2003),**"Enterprise Directorate-General"** Cordis Incubator database, Available: www. Cordis .lu /incubators/

مساعدات وخدمات أخرى مثل الاستشارات القانونية، والتسويقية، وإعداد دراسة الجدوى الاقتصادية، وعقد ورش التدريب، وتوفير شبكات للاتصال تسهم في فتح مجالات العلاقة بين المشاريع المختلفة، إلى جانب المساعدة في توفير راس المال المطلوب للمشاريع المحتضنة[1]

- في نهايات عقد **التسعينات وبدايات القرن الحادي والعشرين** دخلت حاضنات الأعمال جيلها الثالث، إذ أصبحت الخدمات المقدمة لمشاريع الأعمال من خلال الحاضنات، تقدم بشكل منظم في مجالات متعددة وأكثر شمولية ، حتى انها واكبت التطورات العلمية والتقنية التي تسهم في زيادة قدرة المشاريع الناشئة على المنافسة، ومع التقدم الواضح في برامج الحاضنات بشكل منظم، من خلال دعم ورعاية المشاريع الناشئة في مجالات متعددة، فقد أخذا الدعم والرعاية يطغيان جهود الاختراعات والإبداعات، والقيام بالأبحاث التطبيقية، ودعم أعمال الإبداع التكنولوجي[2] .
- لابد من الإشارة هنا إلى إن عدد الحاضنات في الولايات المتحدة الأمريكية وحدها وصل إلى أكثر من ( 000 ) حاضنة خلال عام 2002 [3]، وكذلك الحال في أوروبا إذا بلغ عدد الحاضنات أكثر من (700) حاضنة، وكان نصيب المملكة المتحدة 35 % من تلك الحاضنات[4] .
- ولم يقتصر وجود حاضنات الأعمال على المتقدمة، بل وجدت في الدول النامية أيضا، فقد بلغ عدد الحاضنات في قارة أسيا على سبيل المثال أكثر من ( 000 ) حاضنة بحلول عام 2003 [5]
- لم تكن تجربة **الدول العربية** بمنأى من انتشار الحاضنات، مع ان التجربة في هذا المجال كانت حديثة، على سبيل المثال بدأت منذ تأسيس الجمعية المصرية لحاضنات المشاريع المصغرة عام 995 ، حيث قامت الجمعية بوضع الأسس لخطة وإستراتيجية لإنشاء حاضنات المشاريع، وبدعم تكنولوجي في عام 995 ، وهي تمثل أول حاضنة تكنولوجية تقام في مصر[6]، كذلك الحال في التجربة التونسية، إذ بذا الاهتمام في هذا المجال عام 999 بإنشاء حاضنات داخل الجامعات والمعاهد العليا للدراسات التكنولوجية بهدف من وراء إنشاء الحاضنات في تونس هو تأهيل المشاريع الريادية ودعم قدرتها على المنافسة والاندماج الفاعل والكفء في السوق[7]، أما عن تجربة المغرب في هذا المجال فقد بدأت عام 998 برعاية المصرف الشعبي لتفعيل وتنشيط فكرة حاضنات الأعمال الذي أطلق عليها اسم

---

[1] Peters, L., Rice, M., Sundararajan. M, **"The Role of Incubators in the Entrepreneurial Process"** Journal of Technology Transfer, 2004,p84

[2] Hackett, S.M., and Dilts, D.M, "**A Systematic Review of Business Incubation Research"** The Journal of Technology Transfer, 2004, p62

[3] Lalkaka, R, **Technology Business Incubators to Help Build an Innovation**- Based Economy. Journal of Change Management 2002, p171

[4]European Commission, "**Enterprise Directorate-General**" Cordis Incubator database, Available: www.cordis.lu/incubators/, 2003

[5] Lalkaka, R, **Business Incubators in Developing Countries: Characteristics and Performance**, International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management, p35

[6] عاطف الشيراوي، احمد درويش، **نماذج عربية ناجحة لحاضنات المشروعات الصغرى** أعمال الندوة العربية الأولى حول حاضنات المشروعات الصناعية المركز العربي لتنمية الموارد البشرية، القاهرة، ص06.

[7] عبد السلام الدوبي، رمضان السنوسي ، **حاضنات الأعمال: مفاهيم مبدئية وتجارب عالمية**، المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة ،2003 ص 36

"فضاء المقاولة"، بهدف مساعدة ودعم المبادرين وأصحاب الأفكار الريادية على اختلاف مشاربهم إداريا ، وفنيا، واستشاريا[1]

- أما عن التجربة الأردنية والجزائرية فسوف نتكلم عنها بالتفصيل في فصول دراسة حالة.
- واستمرت حاضنات الأعمال بالتطور إلى إن أصبحت صناعة قائمة بذاتها[2]، وحسب تقديرات جمعية حاضنات الأعمال الأمريكيةNational Business Incubation Association لعام 2006، فقد بلغ عدد حاضنات الأعمال في العلم حوالي (5000) حاضنة[3] ثلثها موجود في أمريكا الشمالية ، والباقي يتوزع على دول العالم الأخرى، ويقدر نصيب منطقة الشرق الأوسط من الحاضنات حوالي 5 % من مجموع حاضنات العامة

**1-1-2 مفهوم فكرة احتضان الأعمال:** إن كلمة الحاضنة مستمدة من كلمة الحضن والذي يعني تقديم الرعاية والدعم لمن يحتاجها، وتأتي هذه ضرورة من أجل المحافظة على المولود البشري سواء أكانت هذه المساعدة مقدمة من والديه أو لمن لهم حق الحضانة.[4]

وكثيراً ما يتبادر إلى الأذهان عند سماع مفهوم الحاضنة، الحاضنات الطبية المتواجدة في المستشفيات والتي يتم فيها وضع الأطفال ممن هم بحاجة إلى أجهزة طبية نتيجة لوجود بعض الصعوبات لديهم ثم يغادر المولود الحاضنة بعد أن يمنحه أخصائيو الرعاية الطبية شهادة تؤكد سلامته وقدرته على النمو بدون أي مساعدة.

فالمولود الجديد يحتاج إلى رعاية واهتمام كبيرين في المراحل الأولى من حياته، كي يستطيع النمو ويكتسب القدرة على العيش والبقاء، كذلك فان المؤسسات الجديدة في مراحل تأسيسها الأولى تحتاج إلى حضانة ورعاية، فهي تفتقر إلى المقومات التي تسمح لها بالنمو بصورة ذاتية، ولذلك فان العديد من المؤسسات تفشل في مراحل انطلاقها الأولى بسبب عدم توفر آليات الحضانة التي تزودها بمقومات البقاء والنمو.

ويمكن أن ينظر كذلك إلى حاضنات المشروعات من جانب تشابهها من فكرة المشاتل والتي يتم فيها زراعة النباتات والبذور الصغيرة بحيث تصبح قادرة على النمو والتأقلم مع البيئة، وبعدها يتم تحويلها إلى المزارع الأكبر، وهذا هو شأن مشاتل الأعمال.[5]

---

نفس المرجع، **حاضنات الأعمال: مفاهيم مبدئية وتجارب عالمية** : ص 40 .

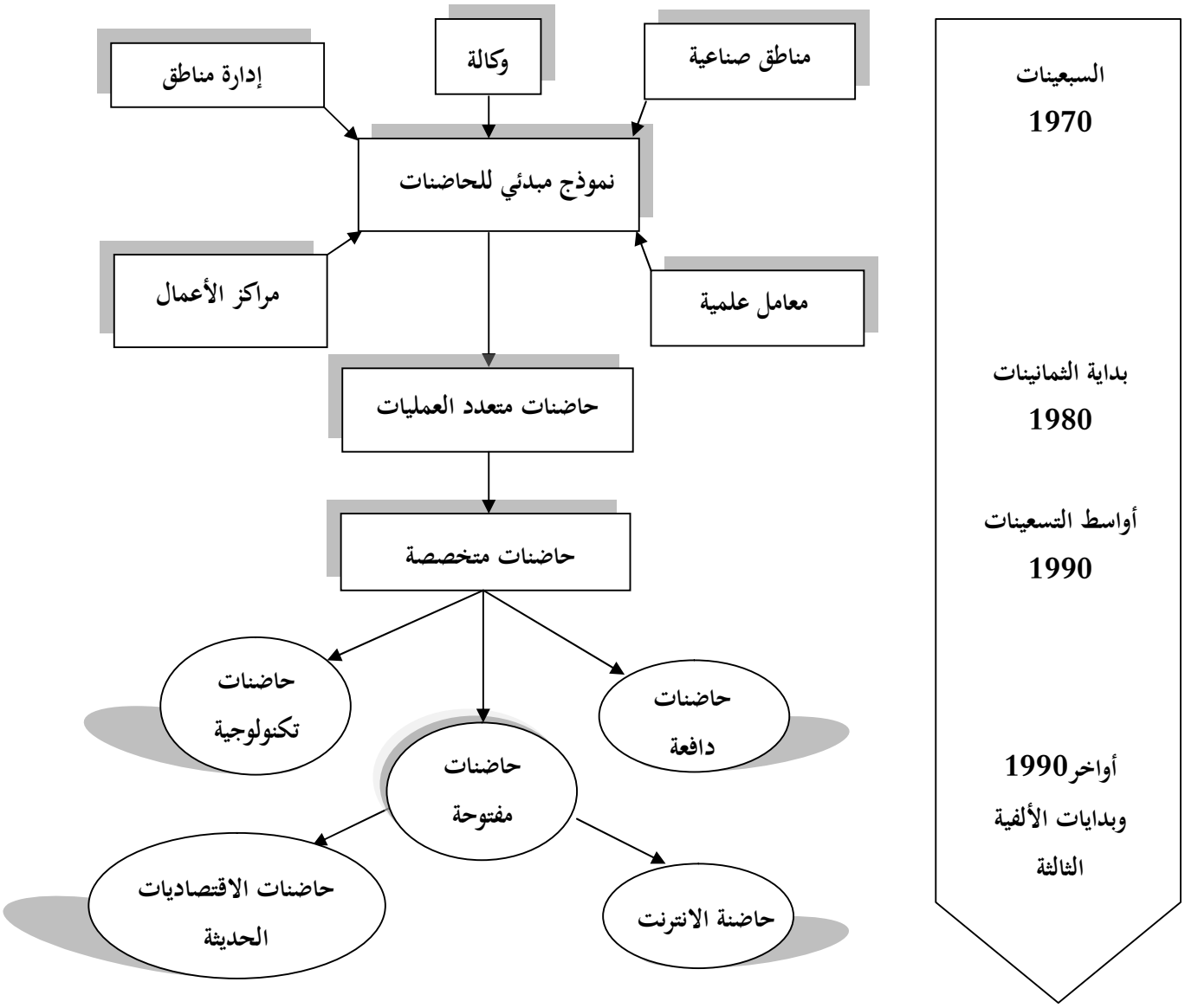
[2] Quintas, P, Wield, D., Massey, D., **"Academic- Industry Links and Innovation: Questioning the Science Park Model"** Technovation,, 1995,p 3

[3] National Business Incubation Association, (2006). "**State of the Business Incubation"** Athens, Ohio: National Business Incubation Association.,2006,P 7

[4] الموقع الالكتروني لحاضنة جامعة نابلس http//www.incubator.najah.edu/tenamce_details.php?id=4، تصفح يوم 2 09.07.20.

[5] نفس المرجع السابق .

**الشكل (3–1 : مراحل تطور حاضنات الأعمال تاريخيا**




Source: European commission Enterprise, Benchmarking of Business Incubator [On line], http://www.google.com .Business Incubator in Developing countries February, 2010 , p 5

ويتضح من الشكل السابق أن فترة السبعينات لم يكن فيها تطور كبير للحاضنات وكان فيها فقط حاضنات بشكلها الأولي أي التقليدي وفي فترة التسعينات وأواخر التسعينات ظهرت الحاضنات المتخصصة وحاضنة الأعمال المفتوحة والتي أصبحت تقدم فيها الخدمات عن بعد وخاصة عن طريق الانترنت وتشير الإحصائيات الصادرة عن الجمعية الأمريكية ( 2003 ) أن عدد الحاضنات على مستوى العالم يتجاوز 3700 حاضنة منها 000 :حاضنة أمريكية 2000 حاضنة في كل من المملكة المتحدة وفرنسا وألمانيا 700 حاضنة في الدول النامية

صالح دردرية **الحاضنات وأهميتها لتطوير المشروعات الصغرى** الملتقى الاقتصادي [On line]] www.aleqtisadi.net تصفح يوم 28.7.20 2

## 1-2 التعاريف المختلفة لحاضنات الأعمال

يمكن توضيح مفهوم حاضنات الأعمال من حيث كونها مجموعة متكاملة من أعمال الدعم والمساعدات والتسهيلات والاستشارات وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب

### 1-2-1 تعريف حاضنات الأعمال

- **يعرف موقع UKBI ( United Kingdom Business Incubator** لحاضنات الأعمال في بينما المملكة المتحدة الحاضنة كالتالي " مزيج فريد وشديد المرونة من عمليات صيرورة تطوير الأعمال والبنايات والناس بقصد رعاية الأعمال الجديدة والصغيرة في أحرج وأصعب مراحل البدايات المبكرة"[1].
- **تعرف الجمعية الوطنية الأمريكية لحاضنات الأعمال National Business Incubation Association NBIA)** حاضنات الأعمال بأنها [2]" :هيئات تهدف إلى مساعدة المؤسسات المبدعة الناشئة ورجال الأعمال الجدد، وتوفر لهم الوسائل والدعم اللازمين لخبرات، الأماكن، الدعم المالي لتخطي أعباء ومراحل الانطلاق والتأسيس، كما تقوم بعمليات تسويق ونشر منتجات هذه المؤسسات."
- **تعريف الإسكوا (ESCWA)** لقد وجدت الأمم المتحدة أن حاضنات الأعمال تشكل آليات ناجحة لدعم المؤسسات المصغرة والصغيرة و المتوسطة ولاسيما تلك التي في طور الإنشاء، واستناد إلى إحدى منظماتها الإسكوا عرفت حاضنات الأعمال بأنها حزمة متكاملة من الخدمات والتسهيلات وآليات المساندة والاستشارة التي توفرها لمرحلة محددة من الزمن، فهي بذلك مؤسسة قائمة لها كيانها القانوني ولها خبرتها وعلاقاتها للرياديين الذين يرغبون في إقامة مؤسساتهم المصغرة هدف تخفيف أعباء وتقليص تكاليف مرحلة الانطلاق بالنسبة لمشاريعهم ويشترط على المؤسسات المحتضنة ترك الحاضنة عند انتهاء الفترة الزمنية المحددة والتخرج منها لإفساح أمام رياديين جدد ومؤسسات مصغرة مازالت في مرحلة التأسيس، تعتبر مرحلة الانطلاق هي المرحلة الأصعب والأقصى بالنسبة لمعظم المؤسسات المصغرة و الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات التكنولوجية؛[3]
- على وجه الخصوص، لأن هذه المرحلة تتطلب خبرات قد لا تكون متوفرة لدى إدارة هذه المؤسسات.
- حاضنات الأعمال عبارة عن " بناء مؤسسي حكومي أو خاص تمارس مجموعة من الأنشطة التي تستهدف تقديم المشورة والنصح والخدمات والمساعدات المالية والإدارية والفنية لمنشآت الأعمال والصناعات الصغيرة سواء في المراحل الأولى لبدء النشاط أو أثناء ممارسته، أو من خلال مراحل النمو التي تمر بها المنشآت المختلف "[4].
- كما عرفت حاضنات الأعمال على أنها " مراكز أعمال تسعى إلى دعم ومساعدة مبادرات المشاريع الناشئة في

---

الجودر احمد عبد الرحمن على **الأسس التخطيطية في اختيار مواقع حاضنات الأعمال** دور صناعة الأعمال، المؤتمر السنوي السادس في الادارة، الإبداع والتجديد من أجل التنمية الإنسانية دور الادارة العربية في إقامة مجتمع المعرفة وورشة عمل حاضنات الأعمال، صلالة 4 سبتمبر 2005 سلطنة عمان، ص 0.

[2] NBIA," **what is incubators** " op.cit.p 01.

[3] محمد نبيل شلبي، دور الحاضنات الصناعية في تطوير الصناعة بدول التعاون الخليجي، اليوم الإلكتروني، العدد 11076 2003/10/12

[4] أبو قحف عبد السلام **دراسات في إدارة الأعمال** مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية الطبعة الأولى مصر 200 7

مراحلها الأولى التي لاتتوافر لها المقومات والموارد اللازمة للانطلاق[1]، وتعمل على تزويد المشاريع بمختلف المصادر الإدارية والفنية والتمويلية والتقنية التي لا تمتلكها، لتمكينها من الاعتماد على الذات، ومواصلة العمل بعد تركها لتلك المراكز.

**1-2-2 تعاريف أخرى في نقاط**: وتغطي التعاريف السابقة شريحة عريضة من أشكال حاضنات الأعمال بالنظر إلى النقاط التالية :[2]

- الحيز أو المكان الذي تشغله بينما تشغل بعض حاضنات الأعمال مباني كبيرة؛ Virtual Incubators نجد أن بعضها حاضنات افتراضية بدون جدران
- الإدارة أو التنظيم بينما تدار بعضها كجمعيات تعاونية من قبل متطوعين بصفة أساسية، نجد أن بعضها الآخر مؤسسات محترفة ومتطورة؛
- ما تهدف إليه من تنمية اقتصادية شاملة أو التركيز على قضايا محددة إعادة الهيكلة الصناعية، خلق فرص عمل معينة، استيعاب المهاجرين واستقطاب الاستثمارات، رعاية الموهوبين؛
- ما تقدمه للمنشآت المنتسبة لها من خدمات مالية وإدارية وقانونية وفنية وتمويلية وما توفره لهم من بنية تحتية ومرافق وتجهيزات وشبكات تواصل؛
- الجهات التي ترتبط بها الغرف التجارية، هيئات التنمية الإقتصادية، الجامعات ومراكز الأبحاث أو تتواجد ضمنه مراكز الإختراعات، حدائق العلوم مناطق التقنية؛

والشكل التالي يمثل مدخلات ومخرجات حاضنات الأعمال

**الشكل(3-2 : مدخلات ومخرجات الحاضنة**




**المصدر**: عبد العزيز إبراهيم الحرقان ، **حاضنات بادر لتقنية المعلومات والاتصالات**، حاضنة بادر لتقنية المعلومات والاتصالات، [ On line]] www.badirict .com.sa، تصفح يوم، 2 20 2.08.

[1] Udell, G. G., (1990). "**Are Business Incubators Really Creating New Jobs by Creating New Businesses and New Products**" Journal of Production Innovation Management, p 108

[2] عبد الرحمن بن عبد العزيز مازي **دور حاضنات الأعمال في دعم المنشآت الصغيرة** ندوة واقع ومشكلات 28-29 ديسمبر2002 المنشآت الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها الغرفة التجارية والصناعية بالرياض.

### 1-3 حاضنات الأعمال آليات ووظائف

من خلال هذا المطلب سوف نتطرق إلى العناصر الأساسية التالية:

**1-3-1 آليات إنشاء الحاضنات** : تعمل حاضنات الأعمال على تقديم مجموعة من الخدمات للمشاريع وخاصة المصغرة وهذه الخدمات لا تقدم إلا للأعضاء المنخرطين للحاضنة يختلف هذا حسب النظام الداخلي للحاضنة يقوم أصحاب المؤسسات بتقديم طلبات من أجل المساعدة ليتجاوزوا التحديات والصعوبات خاصة في مرحلة التأسيس وبداية الإنتاج، فبعد تأسيس الحاضنة وتوفير المكان المناسب فإن طلبات الانخراط من قبل أصحاب المبادرات الذين يحملون أفكاراً جديدة لتنفيذها تبدأ بالتوافد على الحاضنة[1] وتقوم لجنة متخصصة بدراسة جميع الطلبات المقدمة إليها ومن ثم إصدار قرارها بشأن قبول أي نوع منها، ومن ثم تعمل على تقديم حزمة من الخدمات والتسهيلات ( من مكان عمل للمؤسسات خدمات إدارية استشارية مالية وقانونية وغيرها من الخدمات ) والتي تقدم مقابل إيجار أو رسم احتضان ويتم توقيع عقد بين المؤسسات والحاضنة يتضمن تعهد من المؤسسات بدفع رسوم الاحتضان وإخلاء الحاضنة بعد فترة زمنية محددة وهذا لكي يتاح للحاضنة استيعاب مؤسسات أخرى بحيث تتعهد الحاضنة بتقديم كافة الوسائل اللازمة لدعم المشاريع المصغرة[2]

والحاضنة شأنها أي نظام أو نشاط اقتصادي، تحتاج إلى إتباع استراتيجيات وسياسات محددة في إنشائها وتنظيم عملها، بحيث يعتمد نجاحها على مدي ملاءتها لاحتضان المشاريع المصغرة والناشئة والمبتكرة والريادية، ونوعية وكفاءة موارد الحاضنة ومرافقها ومستوى فريق العمل بها وغيرها، وهناك العديد من الخطوات التمهيدية الداعمة لنشأة الحاضنة ونجاحها:[3]

- الاعتماد على دراسة جدوى اقتصادية لإنشاء الحاضنة، في جميع مكوناتها وأهدافها وإمكانياتها المادية والبشرية وعلاقتها بالاقتصاد الوطني وتمويلها وغي ذلك؛
- تطوير خطة عمل لإنشاء الحاضنة تنطلق من دراسات الجدوى، كما توضح خطوات إنشاء الحاضنة وبرمجتها زمنيا؛
- الاستفادة من كافة الجهات التي لها دور داعم للحضانة ماليا وإداريا وفنيا ومهنيا وتسويقيا والتنسيق معها بما يحقق الدعم الفعلي لها؛
- تحديد موقع الحاضنة في إطار من البيانات المتعلقة حول تكلفة الأرض والمنشآت، ومناسبة الموقع لإقامة مثل هذه الحاضنات من حيث إمكانيات المواد الخام واليد العاملة والتسويق والمواصلات والمرافق والخدمات؛
- وضع تصميم للحاضنات تتوفر فيها الشوط الملائمة للمشاريع، وضمانات الصحة والسلامة المهنية وطبيعة العمل؛

---

[1] السلام الدوبي، رمضان السنوسي ، **حاضنات الأعمال والمشروعات الصغرى** مرجع سبق ذكره، ص 4.

[2] اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا الأسكوا مرجع سبق ذكره 5

[3] السلام الدوبي، رمضان السنوسي ، **حاضنات الأعمال والمشروعات الصغرى** مرجع سبق ذكره، ص ص 42-43.

- إتباع آلية عملية وفنية محايدة في انتقاء المشاريع ذات القابلية لنموا والاستمرار والقدرة على المنافسة؛
- تنظيم الإجراءات الإدارية للحاضنات وتأسيسها على قواعد ثابتة ومجدية؛
- التتبع التقييمي لكل مرحلة وكل خطوة من الخطوات.

**1-3-1-1 دراسة جدوى إنشاء الحاضنة:** تعتبر دراسة الجدوى إنشاء الحاضنة من الدارسات التأسيسية التي لاغنى عنها، والحاضنة لاتختلف في ذلك عن إنشاء أي مشروع اقتصادي وتتضمن دارسات جدوى، إنشاء التعرف على الأبعاد المختلفة لانشاءها، موقعا وموردا وتمويلا وخبرة وتسويقا واقتصادا...الخ ويمكن تحديد إبعاد دراسة الجدوى كالأتي:

- دراسة سوق العمل من حيث الموارد البشرية المطلوبة والمتاحة وتكلفتها و ملاءتها وما إلى ذلك؛

2- دراسة السوق السائد من حيث التسويق والتضخم والموارد الاقتصادية والمنافسة والضمانات الاستثمار والتمويل وغيرها؛

3- دراسة الأطر التشريعية والتنظيمية ذات العلاقة بإنشاء مشاريع الأعمال والحاضنات؛

4- اختيار مكان الحاضنة في إطار المساحة المناسبة والتكلفة المالية للحصول على الموقع المطلوب لإقامتها وتكلفة الإنشاءات والتجهيزات المطلوبة؛

5- تحديد جهات التمويل والدعم الفني الاستشاري وضمانات التمويل ، واستمراره إن تصل الحاضنة إلى النقطة التعادل في التشغيل، وبداية تحقيق الاعتماد على الذات في التمويل.

وتساعد دراسة الجدوى الحاضنة على النشأة السوية المحسوبة، وتبعدها عن المشكلات الهدر، وتجعلها أكثر قدرة على مواجهة الصعوبات والتحديات والطوارئ، ويكون المشروع المتقدم للاحتضان يتمتع بمعدل نمو سريع بحيث يسمح له بالتخرج بحدود الفترة الزمنية المحددة له ومن هنا يمكن الاقتناع بأهميتها ودورها واحتمالات نجاحها.[2]

**1-3-1-2 دراسة واختيار موقع الحاضنة:** تنتظم هذه الدراسة لتغطي بعدين رئيسيين يتعلق الأول منها بالمساحة المطلوبة لإقامة الحاضنة وما تتضمنه من مؤسسات ، ويتعلق الثاني بموقع الحاضنة وما يتوفر هذا الموقع من مؤسسات ومشاريع وخدمات وذلك فيا يلي:[3]

- المناخ والمعطيات العامة للموقع من حيث المشاريع الاقتصادية القائمة بالفعل، وعددها أنواعها ونشاطات وأوضاعها ومدى حاجة السوق إليها، والتأكد من مدى الحاجة إلى الحاضنة في هذا الموقع؛
- رصد وتحديد الموارد البيئية المتاحة وكيفية توظيفها والاستفادة منها؛
- تحديد الحجم والنوعية الموارد البشرية المتاحة واقتصاديات الاستفادة منها؛
- تقدير متطلبات السوق واحتياجاته لخدمات وإنتاج المشاريع المحضونة والقدرة على المنافسة؛

---

[1] الجودر احمد عبد الرحمن علي **الأسس التخطيطية في اختيار مواقع حاضنات الأعمال" دور صناعة الأعمال "** المؤتمر السنوي العام السادس في الادارة والإبداع والتجديد من أجل التنمية الإنسانية ودور الادارة العربية في إقامة مجتمع المعرفة وورشة عمل حاضنات الأعمال 4 سبتمبر 2005 المنظمة العربية للتنمية الإدارية صلالة – سلطة عمان ص 562.

[2] إبراهيم عاطف الشبراوي **حاضنات الأعمال مفاهيم ميدانية وتجارب عالمية** [On line] www.isesco.org ، **تصفح يوم:28.7.2012.**

[3] السلام الدويبي، رمضان السنوسي ، **حاضنات الأعمال والمشروعات الصغرى** مرجع سبق ذكره، ص46.

- تحديد جهات الدعم المساندة المتاحة وكذلك مؤسسات تنمية الموارد البشرية مهنيا وفنيا؛
- تحديد الخدمات المتاحة واللازمة لعمل الحاضنة من حيث المواصلات والنقل والاتصالات وغيرها؛
- التمويل اللازم وخاصة الضمانات.

**1-3-2 أليات إدارة الحاضنات** [1]:تختلف آلية إدارة حاضنات الأعمال بالاختلاف أسلوب الإداري المرغوب فيه، وحسب النهج السياسي المتبع من طرف الدولة، والمتطلبات الفنية والإدارية لانجاز عملها،وهذا وفق الأسلوب التالي:

**1-3-2-1 مجلس إدارة الحاضنة**:يتكون المجلس من ممثلين أو مندوبين عن الجهات المشاركة في عمل الحاضنة، من جهات التمويل والشركات والمؤسسات والجهات الرسمية ومراكز البحوث والدراسات والجامعات وغيرها.

ويختص مجلس الادارة بما يلي:

- وضع الخطط والاستراتيجيات والسياسات العامة واليات عمل الحاضنة؛

2- التواصل مع الجهات الراعية والداعمة ماليا وفنيا وعلميا وتقنيا وكذلك التعريف بالحاضنة؛

3- التحديد الدقيق لنوعية خدمات ومرافق والتجهيزات الحاضنة والموارد المالية؛

4- النظر في إمكانيات التعاون بين الحاضنة والشركات أو المصانع العالمية التي لها علاقة و التي ترعاها الحاضنة؛

5- اعتماد الميزانية العامة والسنوية للحاضنة.

**1-3-2-2 اللجنة الإدارية**: هي اللجنة الفنية المتخصصة التي تتولى متابعة الأعمال والتسيير لعمل الحاضنة و تنفذ سياستها وخططها كما تتولى هذه اللجنة مايلي:

- إختيار المشاريع المصغرة والناشئة التي تستجيب لأهداف واشتراطات الحاضنة من خلال دراسة الجدوى؛
- اقتراح المعايير والأسس للانتماء للحاضنة؛
- تقديم المساعدة لمدير الحاضنة أو رئيس لجنة الادارة في كل ما يتعلق بمهامها؛
- اقتراح الميزانية التسييرية تمهيدا لإعتمادها من مجلس الادارة؛
- إعداد الحسابات الختامية بعد مراجعتها؛
- اقتراح الأساليب واليات المتطورة لتحسن الأداء؛
- دراسة المشاكل والصعوبات التي تواجه الحاضنة والعمل على التقليل منه والحد منه إن أمكن.

تتضمن أليات عمل الحاضنة وجود فريق متكامل للاستشارات والدعم التقني والفني، ومكاتب للمحفوظات والإدارة والطباعة والمعلوماتية والإنتاج والتسويق والعلاقات العامة والاستشارات القانونية والاقتصادية وغيرها.

ويشترط هنا أن يكون جهاز إدارة وتسيير العمل بالحاضنة صغيرا ومراعيا لمعدلات الأداء ومتطلبات العمل والابتعاد عن المبالغة في فتح الوظائف وهنا يقترح مايلي:

- اعتماد طريقة مهام العمل المحدد لوقت معين وفيه يتم الاستعانة بخبراء أو الفنيين للقيام بعمل فني أو استشاري أو تقني معين؛
- الاعتماد على الأسلوب العمل لبعض الوقت خاصة بالنسبة للخبراء والاستشاريين؛

[1] السلام الدويبي، رمضان السنوسي ، **حاضنات الأعمال والمشروعات الصغرى** مرجع سبق ذكره، ص ص 47-48.

- الاستفادة من التواصل من الجهات الفنية والاستشارية الداعمة، كالجامعات ومراكز البحوث في الحصول على نتائج البحوث وأحداث المبتكرات الجديدة؛
- رفع كفاءة العاملين بالحاضنة وتبني سياسة كفاءة العنصر البشري والتأكد عليها في المقابل الابتعاد عن البعد الكمي للعمالة، والاستفادة من إمكانيات التدريب المتاحة في المجتمع؛
- التقليل من نفقات الإنشاء والصيانة؛
- التقييم المستمر لعمل الحاضنة وأداء العاملين، والاستفادة من نتائج التقييم في تطوير العمل، وتقليل من المخاطر الغير متوقعة، وعلى هدر الأموال والإسراف إن وجدت،وتحديد العدد الأمثل من العناصر البشرية العاملة وفقا لمعدلات الأداء الدقيقة.

" تشير تجربة مختلف دول العالم والنسبة الكبرى من الحاضنات إلى أن مشروع الحاضنة الأكثر نجاحاً هو الذي يشترك في تمويله والإشراف عليه ودعمه مختلف الهيئات والمؤسسات في المنطقة من القطاع العام والقطاع الخاص : الحكومات المركزية أو ممثليها المحليين البلديات جمعيات التجار والصناعيين الهيئات الحكومية الجامعات والهيئات الأهلية "[1]

**1-3-3 أليات احتضان المؤسسات المصغرة** : حاضنات الأعمال تركز على المؤسسات القائمة على الأفكار التكنولوجية وتقنية وعلمية الجديدة، لذا فانه لابد من توفر معايير دقيقة لاختيار المؤسسات المصغرة المرشحة للاحتضان، كما أن عملية الاحتضان تمر بعدة مراحل إلى غاية تخرج المؤسسة من الحاضنة.

**1-3-3-1 معايير اختيار المؤسسات المرشحة للاحتضان:** هذه معايير تتم فيها اختيار المؤسسات التي تلتحق بالحاضنات يمكن القول بأن أهم شروط الالتحاق بشكل عام، هي مدى احتياج المشروع لخدمات ودعم الحاضنة. والمشاريع الملتحقة بالحاضنة تتميز بكونها مشاريع مبنية على الأشخاص المبدعين أصحاب الأفكار التكنولوجية الجديدة، والتي يمكنها أن تحقق نمواً سريعاً وتتخرج من الحاضنة في أسرع وقت، والتي تحتاج إلى الدعم الفني والتكنولوجي- وبشكل عام تلتحق المؤسسات المصغرة بالحاضنة في النقاط التالية:

- المؤسسات الجيدة ذات النمو السريع والتي يمكن لها أن تنمو بالدرجة التي تسمح لها بالتخرج بنجاح خلال فترة لا تتعدى ثلاثة أعوام ويمكن تمديد ذلك؛
- المؤسسات القائمة على المبادرات التكنولوجية المختلفة، واستخدام التقنيات الحديثة وإنتاج منتجات عالية الجودة؛
- المؤسسات التي تحقق الترابط والتكامل مع المشاريع القائمة وخاصة الصناعات المغذية؛
- المؤسسات التي ترغب في التحول من مشاريع حرفية أي مصغرة إلى صناعات متطورة من خلال إدخال وسائل الإنتاج المتطورة.

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

توضح التجارب العالمية لمشاريع حاضنات الأعمال وجود عدة معايير فنية وأخرى شخصية لاختيار، والتي تتلخص في الآتي(*):

---

[1] اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا الأسكوا مرجع سبق ذكره 8 .

* سوف نتطرق إلى التجارب العالمية في المبحث الأخير من الفصل بالتفصيل.

- جودة فريق إدارة المشروع وتميزه بالرغبة في الإنجاز؛
- المحتوى التكنولوجي للمشروع( أبحاث متطورة، تكنولوجيا جديدة)؛
- إمكانية تنفيذ الفكرة فنياً (technical feasibility )
- الإنفراد (uniqueness )·
- قابلية الفكرة أو المشروع للحصول على براءة اختراع؛
- القدرة على البدء فوراً في التنفيذ؛
- واقعية وقابلية خطة المشروع للتحقيق؛
- قابلية المشروع للحصول على التمويل؛
- الإضافات والاختلافات الصناعية مع المنتجات الموجودة في الأسواق· .

ويوضح لنا الجدول التالي بعض المعايير التي يمكن عن طريقها تحديد نوعية المشروعات التي يمكن الدفع بها ومساندتها من خلال حاضنات الأعمال التقنية والتي نطلق عليها "**مشاريع رائدة**"" ومقارنتها بالمشروعات التقليدية- والذي يوضحه الجدول التالي بعض المعايير التي يمكن عن طريقها تحديد نوعية المشاريع التي يمكن الدفع بها ومساندتها من خلال حاضنات الأعمال، والتي نطلق عليها" **مشروعات رائدة** "" ومقارنتها بالمشاريع التقليدية.

**1-3-3-2 المقارنة بين المشاريع التقليدية والمشاريع الرائدة:** يمكن المقارنة بين المشاريع التقليدية والمشاريع الرائدة من خلال الجدول التالي:

**الجدول رقم ( 3-1** تحديد نوعية المشروعات التي يمكن الدفع بها ومساندتها من خلال حاضنات الأعمال.

| المعايير | مشروعات صغيرة تقليدية | مشروعات صغيرة رائدة |
|---|---|---|
| **الهدف من المنتج** | تطوير وتحسين الأداء فقط | تغيير طريقة الناس في الحياة والعمل |
| **الهدف من المنتج** | تطوير وتحسين الأداء فقط | تغيير طريقة الناس في الحياة والعمل |
| **الزبائن** | الأقارب والمعارف المحيطة بالعمل | أوامر توريد ومناقصات |
| **القيمة المضافة** | منخفضة | عالية |
| **عمر المنتج** | منتج وقتي أو موسمي | منتج دائم |
| **حجم السوق** | غير معروف وصغير عادة | معروف وضخم |
| **معدل النمو** | أقل من 0 % | من 30% إلى 50 % فأكثر |
| **المستهدف من السوق** | أقل من 5% في 5 سنوات | أكثر من % 20 في 5 سنوات |
| **الوصول إلى نقطة التعادل** | خلال 4 سنوات على الأقل | خلال عام ونصف أو عامين |
| **معدل الربح الصافي السنوي** | أقل من 20 % | أقل من 40% |

**المصدر**: عاطف الشبراوي، **حاضنات الأعمال مفاهيم مبدئية وتجارب عالمية**، مرجع سبق ذكره، ص 44.

**1-4 مراحل احتضان المؤسسات المصغرة وأماكن تواجدها**

وذلك من خلال المراحل التالية:

**1-4-1 مراحل إحتضان المؤسسات المصغرة:** تتم رعاية ومتابعة المؤسسات المصغرة الملتحقة بالحاضنة خلال المراحل المختلفة من إقامتها داخل الحاضنة على النحو التالي: [1]

**1-4-1-1 مرحلة الدراسة والمناقشة والتخطيط (التأسيس والبناء** :في بداية الأمر تقوم الحاضنة بتحديد الهدف وآلية العمل لديها، ومن ثم عمل دراسة الجدوى الاقتصادية وتحديد طاقم التأسيس وأعضاء المنشاة وتقرير حجم رأس المال وتحديد حجم الموظفين: [2]

- جدية صاحب الفكرة أو المشروع، ومدى انطباق معايير الاختيار على المستفيدين ومشروعاتهم؛
- قدرة فريق العمل المقترح على إدارة المشروع؛
- نوعية وطبيعة الخدمات التي يتطلبها المشروع من الحاضنة وقدرة الحاضنة على توفيرها؛
- الدراسة التسويقية والخطط التي تضمن قدرة المنتج على الدخول للأسواق؛
- الخطط المستقبلية لتوسعات المشروع.

**1-4-1-2 مرحلة إعداد خطة المشروع:** في ضوء النتائج التي يتم التوصل إليها في المرحلة الأولى أثناء إعداد دراسة جدوى المشروع اقتصادياً وفنياً وتسويقياً، يقوم المستفيد بإعداد خطة المشروع (Business Plan)؛[3]

**1-4-1-3 مرحلة الانضمام للحاضنة وبدء النشاط:** في هذه المرحلة يتم التعاقد مع المشروع، ويخصص له مكان مناسب طبقًا لخطته.

**1-4-1-4 مرحلة نمو وتطوير المشروع:** ويتم خلالها متابعة أداء المؤسسات المصغرة التي تعمل داخل الحاضنة ومعاونتها على تحقيق معدلات نمو عالية من خلال المساعدات والاستشارات من الأجهزة الفنية المتخصصة المعاونة بإدارة الحاضنة، علاوة على المشاركة في الندوات وورش العمل والدورات التدريبية التي تتم داخل الحاضنة بالتعاون مع المؤسسات المعنية،وتحدد الممارسات التشغيلية، ويستكمل تأهيل المباني وتوريد المعدات، ويبدأ التشغيل وتتراوح مدة هذا العمل التحضيري ما بين 9 إلى 2 شهرا في معظم الدول النامية[4].

**1-4-1-5 مرحلة التخرج من الحاضنة (مرحلة النضج** : وهى المرحلة النهائية بالنسبة للمؤسسات المصغرة داخل الحاضنة، وتتم عادة بعد فترة تتراوح بين سنتين إلى ثلاث سنوات من قبول المشروع بالحاضنة، وذلك طبقًا لمعايير محددة للتخرج حيث يتوقع أن يكون المشروع قد حقق قدرًا من النجاح والنمو، وأصبح قادرًا على بدء نشاطه خارج الحاضنة بحجم .

---

[1] عاطف الشبراوي، **حاضنات الأعمال مفاهيم مبدئية وتجارب عالمية**، مرجع سبق ذكره، ص45.

[2] الجودر احمد عبد الرحمن علي **الأسس التخطيطية في اختيار مواقع حاضنات الأعمال" دور صناعة الأعمال**"" مرجع سبق ذكره ص553 -559.

[3] عاطف الشبراوي، **حاضنات الأعمال مفاهيم مبدئية وتجارب عالمية**، مرجع سبق ذكره، ص 45.

[4] مركز الأبحاث الإحصائية والاقتصادية والاجتماعية والتدريب للدول الإسلامية المجلد44 العدد49 [On line] www. Sersrtcic . arg/ arabic / pubs/ inforep/ old-ir 49. shtml 20/05/2005،تصفح يوم:29.7.2012

**1-4-1-6 مرحلة ما بعد تخرج المشروع:** تتم إجراءات تسجيل المستفيد ومشروعه كعضو منتسب للحاضنة حيث يتم متابعة معدل أداء المؤسسة المصغرة خارج الحاضنة، وتذليل العقبات التي يواجهها في بداية مرحلته الانتقالية علاوة على تقديم الخدمات والاستشارات التي تحتاجها ، من خلال المساعدات والاستثمارات من الأجهزة المتخصصة بإدارة الحاضنة بجانب مشاركته في الندوات وورش العمل والدورات التدريبية، والاشتراك في المعارض التي تتم وبالتعاون مع الهيئات والمؤسسات المعنية.

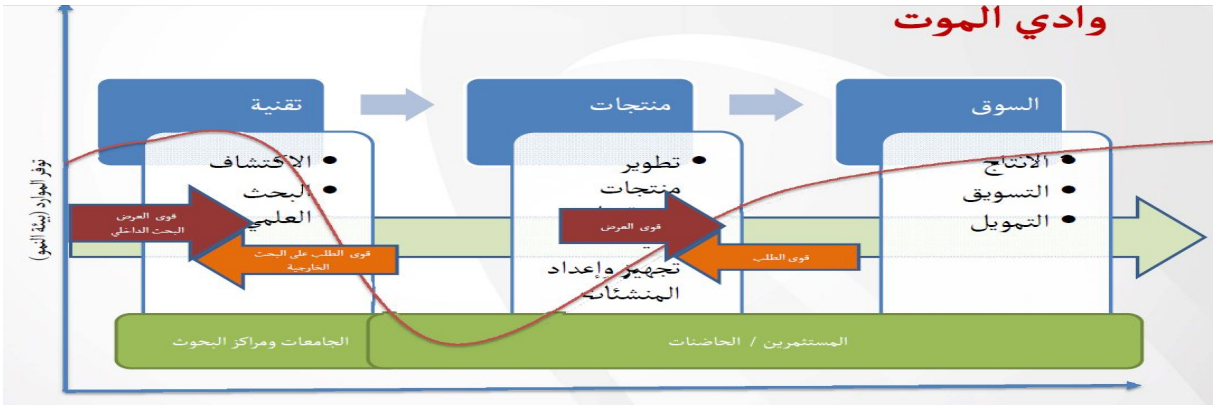
توضح الأشكال الآتية أسلوب العمل سواء فيما يتعلق بالحاضنة ذاتها أو بالمشروعات داخل الحاضنة[1]:

**الشكل (3-3 : مراحل الاحتضان للمؤسسات المصغرة**




**المصدر**: عبد العزيز إبراهيم الحرقان ، **حاضنات بادر لتقنية المعلومات والاتصالات**، مرجع سبق ذكره.

**الشكل (3-4 : مراحل المتاجرة لحاضنات الأعمال**




**المصدر**: عبد العزيز إبراهيم الحرقان ، **حاضنات بادر لتقنية المعلومات والاتصالات**، مرجع سبق ذكره.

**1-4-2 أماكن تواجد حاضنات الأعمال** : تتواجد حاضنات الأعمال عادة ضمن عدة أماكن مثل مدن العلوم وحدائق العلوم والتكنولوجيا، ومراكز الإبتكار والتجديد، والجامعات ومراكز البحث والتطوير وبالإضافة إلى هذه الأماكن يمكن أن تتواجد أيضا ضمن المؤسسات أو الشركات التي تسعى إلى احتضان المؤسسات الصغيرة المبدعة، خصوصا تلك التي تمارس أنشطة مكملة لنشاط الشركة المناولة فمثلا نجد أن عددا من الشركات الكبرى مثل

[1] أسامة على عبد الخالق: **الصعوبات التي تعوق المواءمة بين سياسات التعليم والتدريب المهني والتشغيل**، مرجع سبق ذكره، ص ص 23-24.

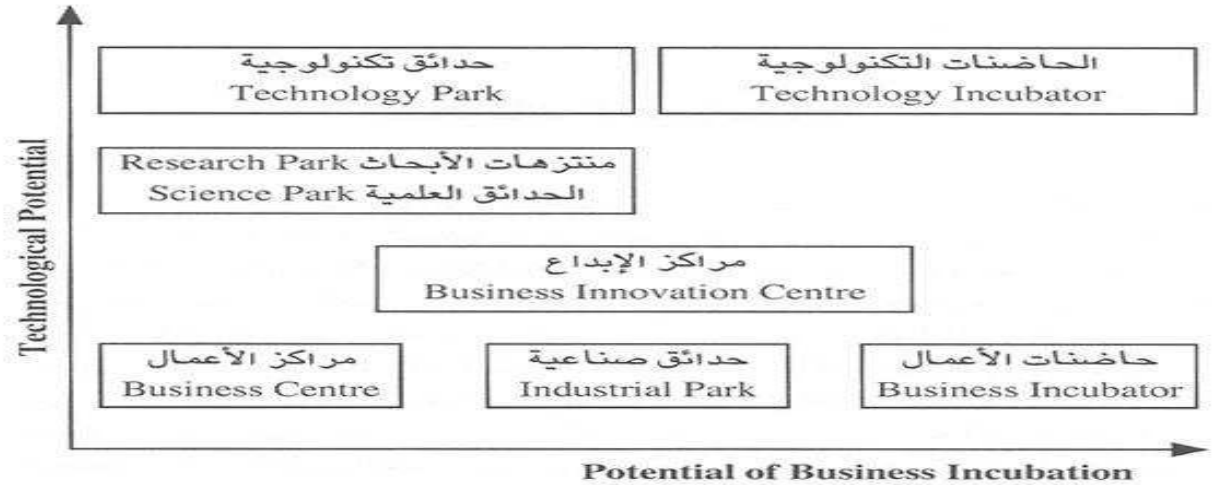
PANASONIC وICI(UK) لاجتذاب المواهب الشابة والأفكار المبدعة وتقديم رأسمال مخاطر لمساعدتهم في تأسيس شركاتهم الخاصة بحيث تمتلك الحاضنة أسهما في هذه الشركات ، ويمكن إيجازها فيما يلي: [1]

**1-2-4-1 مدن العلوم والتكنولوجيا Technopoles/Sience City** :وهي كيانات واسعة تمتد على مناطق جغرافية كبيرة قد تشمل عدة مدن، ويتم فيها تسهيل ورعاية الأنشطة العلمية والصناعية، عن طريق تبادل الخبرات والمعلومات كما تتيح مناخا ملائما ومشجعا لتطور ونمو المؤسسات العاملة في مجال التكنولوجيا الجديدة، عن طريق توفير إطار علاقات متفاعلة مع الشركات الكبيرة والجامعات ومراكز البحث والتطوير.

**1-2-4-2 حدائق العلوم والتكنولوجيا Technology /Sience Parks** : وهي كيانات تشبه إلى حد ما النوع السابق من حيث الهدف والخدمات المقدمة إلا أنها تكون ضمن نطاق جغرافي محدود، مجاور للجامعات ومراكز الأبحاث و تتوفر فيها مجموعة متكاملة من النشاطات، كما أنها تقوم بتقديم المساعدة والرعاية للمؤسسات الجديدة.

**1-2-4-3 مراكز الإبداع أو التجديد Innovation Centres** : وهي كيانات تنشأ في أماكن محدودة وتهدف أساسا إلى مساعدة المؤسسات المبدعة على تجاوز أخطار مرحلة الانطلاق، عن طريق توفير الوسائل والأجهزة وتقديم الإقتراحات والاستشارات، بالإضافة إلى التنسيق مع الجامعات ومراكز البحث، والشكل التالي يوضح أهم الأماكن التي تتواجد فيها حاضنات الأعمال:

**الشكل رقم (3-5 : أهم الأماكن التي تتواجد فيها حاضنات الأعمال**




**المصدر**: عاطف الشبراوي إبراهيم ، **حاضنات الأعمال مفاهيم مبدئية وتجارب عالمية** ، مرجع سابق ذكره ، ص 22

[1] ESCWA : **Technology capacity-building initiatives for the twenty first century in the ESCWA members countries ,** United Nations , New York , june , 2001 , p 04

## المبحث الثاني : أنواع حاضنات الأعمال

حاضنات الأعمال عبارة عن مشاريع إقتصادية تنموية إجتماعية حضارية وثقافية لكل منها أهدافه الخاصة وبيئة عمله وأدارته الذاتية ومجتمعه الخاص ثقافياً وحضارياً وعلى الرغم من هذا الاختلاف وعلى المستوى العالمي إلا أنها تشترك إلى حد ما بتصنيف الحاضنات على أساس طبيعة النشاط الذي تزاوله، ومن حيث الأهداف التي تقدمها[1] ومنها ما يصنف حسب الجهات الممولة للحاضنات، سواء أكانت من القاع العام أم الخاص، والجامعات من بينها[2] وفي أدنى التصنيف الشائع للحاضنات كمايلي:

### 2-1 حاضنات الأعمال من حيث الطبيعة والجهات الراعية لها:

ويتم التصنيف كأتي:

### 2-1-1 من حيث طبيعتها وتصنف إلى :

**2-1-1-1 حاضنات الأعمال الدولية** : تركز هذه الحاضنات على التعاون الدولي والمالي والتكنولوجي بهدف تسهيل دخول الشركات الأجنبية إلى هذه الدول من ناحية وتطوير وتأهيل الشركات القومية للتوسع والاتجاه إلى الأسواق الخارجية [3] .

**2-1-1-2 الحاضنات الإقليمية** : وهي الحاضنات التي تقدم الخدمات لمنطقة جغرافية معينة بهدف تنميتها وتعمل على استخدام الموارد المحلية من الخامات واستثمار الطاقات المعطلة في هذه المنطقة أو خدمة أقليات معينة أو شريحة كالحاضنات التي تقع في المناطق الريفية ويكون روادها من هذه المناطق[4].

### 2-1-2 من حيث الجهات الراعية إلى :

**2-1-2-1 الحاضنات المرتبطة بالحكومة:** وهي تلك الحاضنات التي تنشأ بدعم ورعاية من الحكومة أو الأجهزة المحلية حيث تشرف الدولة على أكثر من ( 50% ) من هذه الحاضنات التي تمت إقامتها من خلال بعض رجال الأعمال وتسعى إلى تحقيق التنمية الاقتصادية على المستوى الوطني وتحويل البطالة في المجتمع إلى قوة اقتصادية قادرة على العمل والإنتاج.

**2-1-2-2 الحاضنات المرتبطة بالقطاع الخاص:** وهي تلك الحاضنات التي غالباً ما تستهدف تحقيق الأرباح وعوائد استثمارية لمالكيها ودمج الاستثمار بالتنمية.

**2-1-2-3 الحاضنات المرتبطة بالمؤسسات الكبيرة:** تم بناء هذه الحاضنات بهدف تجاوز الأغطية الإدارية الثقيلة وللتسريع في التجديد التكنولوجي من خلال تقديم الخدمات التي تحتاجها المؤسسات الإنتاجية الكبيرة وتطوير سلع جديدة من خلال دراسة جدواها الاقتصادية من الحاضنة.

---

[1] Allen, D. and Mckluskey, R.,(1990). **Structure, Policy, Services, and Performance in the Business Incubator Industry**; Entrepreneurship Theory and Practice 1990, p.65

[2] Nyrop, K., **"Business Incubators as Real Estate Ventures"** Urban Land**,** 1986,p 7

[3] عاطف الشبراوي إبراهيم ، **حاضنات الأعمال مفاهيم مبدئية وتجارب عالمية** ، مرجع سابق الذكر ، ص 21.

[4] نبيل محمد شلبي ، **نموذج مقترح لحاضنات تقنية في المملكة العربية السعودية** مرجع سابق الذكر a d 5 .

**2-1-2-4 الحاضنات المرتبطة بالجامعات:**ومراكز الأبحاث والتي لها نفس الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها الحاضنات الحكومية والقطاع الخاص[1].

**2-2 حاضنات الأعمال من حيث الأهداف:** وتنقسم إلى:

**2-2-1 حاضنات الأعمال ربحية** : يتم إنشاءها من قبل أفراد والجماعات أو الشركات التمويلية الخاصة ورأس المال المشارك وتوظيف الأموال، وتقدم الخدمات المالية خاصة للمؤسسات ذات الطبيعة الخاصة أو ذات المخاطر العالية، وتستوفي روسوم للخدمات المقدمة، كما تشترط كذلك الحصول على نسبة من أرباح المؤسسات بعد تخرجها ودخولها سوق العمل.[2]

**2-2-2 حاضنات الأعمال غير ربحية:** وهي تلك الحاضنات التي تقوم بها الحكومة أو المنظمات الدولية والإقليمية لتشجيع وتنمية المؤسسات الجديدة لاسيما في المجال الاقتصادي والتكنولوجي[3] التي تحقق معدلات نمو مرتفعة سواء في الجانب الاقتصادي أو الاجتماعي و90% من حاضنات الأعمال في أمريكا غير ربحية وفي أوروبا 70% من حاضنات الأعمال غير ربحية و 4% منها تقدم خدمات مجاناً كما وان 35% منها تقدم الخدمات بأقل من أسعار السوق[4]، ولا تستوفي هاته الحاضنات اعي نوع من الرسومات من المؤسسات المحتضنة لديها.

**2-2-3 حاضنات التمكين:**وتسمى حاضنات التمكين أيضا بحاضنات الاقتصادية، وهي الحاضنات إلى تساعد في نمو المؤسسات التي تهدف إلى التغلب على تحديات الفقر والأمية والبطالة والحرمان والتهميش،[5] وتنشأ هذه الحاضنات في تقديم المساعدة في خلق مؤسسات جديدة، والإسهام في تمكين نمو مشاريع قائمة لتكون قادرة على إنشاء فرص عمل جديدة.

**2-2-4 حاضنات تهدف إلى الربط بين المؤسسات المصغرة والصغيرة وشركات وهيئات حكومية كبيرة**

وتهدف هذه الحاضنات إلى تعزيز التعاون بين الشركات والمؤسسات الكبيرة من جهة والمؤسسات الإنتاجية المصغرة الداخلة في الحاضنة من جهة أخرى، وقد لعبت تلك الحاضنات دوراً كبيراً في الاقتصاد الأمريكي، ومثال ذلك تطوير اقتصاد ولاية كاليفورنيا الذي مر في تغيير هيكلي كبير في أوائل التسعينات من القرن العشرين[6].

**2-2-5 حاضنات تهدف إلى استقطاب الشركات التكنولوجية العالمية** : هدف هذه الحاضنات هو دمج مبدأ الاستثمار والتنمية التكنولوجية، من خلال توفير البنية الأساسية للمؤسسات المصغرة، والخدمات التي تعطي قيمة

---

[1] كاظم احمد وحمادة البطاط ، **الحاضنات الصناعية مدخل جديد لتنمية الصناعات الصغيرة** ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء، كلية الادارة والاقتصاد، العدد ( السابع والثامن )( 2006، ص 78.

[2] Halkides, M **"Dot-com and Business Incubators: Jumping on and off the Information Technology Bandwagon"** Economic Development Review, Park Ridge, 2001,p 29

[3]Kuratko, Donald F, and William R. Lafollette.**"Analyzing the Incubation Explosion: The Types, the Purposes, and the Services**" Proceedings of the thirtieth annual World Conference of the International Council for Small Business, Montréal, 1985,p 416

[4] صفاء عبد الجبار الموسوي وكاظم احمد البطاط، **قياس اتجاه الصناعات الصغيرة في كربلاء لقبول حاضنات الأعمال**، السنة السادسة، العدد17 2008 8 0 11.

[5] Lyons Thomas S; Lichtenstein, Gregg A and Chhatre, Sumedha, (1996**)."Obstacles to Minority Entrepreneurship in the Inner- City and the Role of Business Incubation Programs in Surrounding Them**" Paper to the 26th Annual Meeting of the Urban Affairs Association Available :www. Louisville .edu .org.,

[6] اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي أسيا ( الاسكوا )( **مبادرات بناء القدرات التكنولوجية خلال القرن الحادي والعشرين في البلدان الأعضاء في في الاسكوا** ، نيويورك ، 2003 3 0 27.

مضافة للمؤسسات المشتركة في الحاضنة، ومثال على هذا النوع من الحاضنات هي " Incubator, Inc " التي تقع في مدينة بركلي في ولاية كاليفورنيا، بالإضافة إلى قيام إحدى الشركات العقارية الكبيرة ,Inc Harlem Restoration بإنشاء عدد من الحاضنات الخاصة في ( 23 ) مبنى تمتلكها هذه الشركات وتمثل ( 450 ) وحدة مجهزة لإقامة مشروع جديد، ومنها حاضنة " Harlem " التي تشغل مساحة ( 33 ) ألف قدم مربع وتشمل ( 6 ) مباني وتحتوي على ( 40 ) وحدة مجهزة ، ومساحة الواحدة منها ( 500 ) قدم مربع[1]

**2-3 حاضنات الأعمال المتخصصة:** وتصنف إلى:

**2-3-1 الحاضنات الصناعية أو التقنية( التكنولوجية** : تتواجد بشكل عام في الجامعات ومراكز الأبحاث العلمية والتكنولوجية، وان هدف هذه الحاضنات الرئيسية هو تعزيز وتطوير قدرات المؤسسات الصناعية والتكنولوجية( وذلك من خلال توفير المتطلبات اللازمة لها بشكل مدروس، هذا بالإضافة إلى تبني الحاضنات الصناعية التقنية المتطورة، والتواصل مع المركز والربط مع شبكات المعلومات المتخصصة في التكنولوجيا والصناعة،[2] ويلاح ضان من أهداف هذه الحاضنات دعم الرياديين والمبادرين في المجالات التكنولوجية والصناعية، بما يمكنهم من تحقيق مبادراتهم، من خلال ما توفره من مستلزمات الدعم التقني المتخصص، إذ تساعد في تأسيس مؤسسات ريادية تقوم على التكنولوجيا متطورة، ناهيك عن دور الحاضنات الصناعية في تشجيع البحث العلمي
والربط بين الجهود البحثية والفعاليات الإنتاجية في المجالات التقنية المختلفة.[3]

**2-3-2 حاضنات تكنولوجية وبحثية:** تهدف حاضنات الأبحاث التكنولوجية إلى تهيئة المتطلبات والمستلزمات المطلوبة لأصحاب الإبداعات والالماعات الفكرية والتكنولوجية، لذوي الخبرات والمؤهلين لتنمية أفكارهم وتوظيف بحوثهم العلمية في مجالات الإبداع والتجديد، إذ تمثل وحدات الدعم العلمي والتكنولوجي التي تقام داخل الجامعات ومراكز الأبحاث وتهدف إلى الاستفادة من الأبحاث العلمية والابتكارات التكنولوجية وتحويلها إلى مشاريع ناجحة من خلال الاعتماد على البنية الأساسية لهذه الجامعات[4]، من معامل وورش وأجهزة بحوث، ومن خلال هذه النوعية من الشراكة التكنولوجية الاقتصادية يمكن إعادة تعريف الدور الذي يمكن إن تلعبه المعاهد البحثية والجامعات في عمليات التنمية الاقتصادية في عالمنا المعاصر من خلال إنتاج وتسويق التكنولوجيات الجديدة والمتطورة، كما تهدف إلى توفير مدخلات بحثية كالمختبرات المجهزة لذلك الغرض إذ تركز حاضنات الأبحاث التكنولوجية حقيقة، على تنشيط البحث العلمي[5] ، وقد أطلق على هذه الحاضنات تسميات أخرى منها الحدائق التكنولوجية Technology Parks والمتنزهات العلوم Science Parks[6]، إذ تهدف هذه الأخيرة إلى تقديم الدعم

---

[1] عاطف الشبراوي إبراهيم ، **حاضنات الأعمال مفاهيم مبدئية وتجارب عالمية** مرجع سابق الذكر 0 5 30 .

[2] Cam pbell, Candace, Robert C. Kendrick, and Don S. Samuelson,."**Stalking the Latent Entrepreneur: Business Incubators and Economic Development**" Economic Development Review 1985,p 44.

[3] Armstrong, J, H., and Mullin, J. R., "**The Role of Incubator Industries in the Local Economy**" North East Journal of Business and Economics,1984, p 36

[4] عاطف الشبراوي إبراهيم ، **حاضنات الأعمال – مفاهيم مبدئية وتجارب عالمية** ، مرجع سبق ذكره ، ص 21.

[5] عاطف الشبراوي إبراهيم ، **حاضنات الأعمال – مفاهيم مبدئية وتجارب عالمية** ، مرجع سبق ذكره 6 32.

[6] Quintas, P,Wield, D, Massey, D"**Academic- Industry Links and Innovation: Questioning the Science Park Model** " Technovation, 1992,p167

وتنمية التواصل العلمي مع الجامعات والمراكز البحثية المتخصصة، لتهيئة البيئة المناسبة لنقل وتحويل الأفكار الإبداعية إلى منتجات أو خدمات قابلة للتسويق.

**2-3-3 الحاضنات ذات التقانات التخصصية:** وهي تلك الحاضنات التي تختص بتطبيقات تكنولوجية تخصصية معينة كالتكنولوجيا الاحيائية وتكنولوجيا المعلومات والبيئة وتكنولوجيا الفضاء ويطلق عليها التقانات الحيوية[1].

**2-3-4 الحاضنات الاختصاصية في الخدمات:** وتركز على جذب المؤسسات المصغرة ذات الطابع الخدمي كالسياحة النشاطات الترفيهية لسد حاجة السوق .

**2-3-5 حاضنات الأعمال المكتبية:** وهي تلك الحاضنات التي تقدم الدعم للمبادرين بتوفير المكاتب المناسبة للتأجير وتبدأ بأسعار زهيدة تجتذب المتاجر ثم تزداد لتصبح مقاربة لأسعار السوق[2].

**2-3-6 الحاضنات ذات الأهداف الخاصة:** وهي تلك الحاضنات التي تقوم باعتماد خبرات محدودة المواصفات وتنشأ علاقات مميزة ومحددة لتقديم خدماتها بأحسن جودة مستطاعة للمؤسسات المحتضنة فسعت الهيئات والجمعيات لإقامة حاضنات تختص بالعناية بفئات معينة من المجتمع كالحاضنات التي تختص بالرائدات من النساء أو التي تختص بالمعوقين وحاضنات لخريجي المعاهد الفنية وحاضنات توجه العناية بالتنمية الريفية [3] .

**2-3-7 حاضنات متخصصة في أعمال المرأة:** من اجل تشجيع المرأة ومساندة خطواتها الأولى في عالم الأعمال، فقد عمدت بعض الدول إلى إقامة حاضنات خاصة تلائم طبيعة التخصصات التي تفضلها المرأة حيث توفر لها التدريب والإرشادات إلى جانب برامج التمويل المتخصصة.

**2-3-8 وهناك حاضنات متخصصة:** لمواجهة مشكلات محددة ( استيعاب المتقاعدين من القوات المسلحة او من شركات كبرى منهارة ) بالإضافة إلى حاضنات متخصصة في مجالات فنية أو إبداعية ( الوسائط المتعددة مواد تلفزيونية) تصميمات ) .

**2-4 حاضنات الأعمال متعددة الاختصاصات :** وتصنف إلى :

**2-4-1 الحاضنات ذات الخدمات المتكاملة:** وهي الحاضنات التي تقدم حزمة متكاملة من الخدمات (التقنية( الاقتصادية، الإدارية، الاستشارية التسويقية،...الخ) [4]على هيئة استشارات أو التشاور مع مؤسسات مختصة إذ تحصل الوحدات الاقتصادية المنتسبة إليها على مزايا عديدة كمقر لإدارة الوحدات الاقتصادية والعملية الإنتاجية ومستلزمات العمل الإداري وكافة المعلومات المتعلقة بقوانين الانتهاج، وتسجيل الشركات لدى السلطات الحكومية إضافة للاستشارات حول الأسواق الخاصة بتصريف المنتجات وفي الولايات المتحدة 47 % من الحاضنات غير اختصاصية .

---

[1] نبيل محمد شلبي ، **نموذج لحاضنات تقنية بالمملكة العربية السعودية** ، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة واقع ومشكلات المنشآت الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها ، الغرفة التجارية والصناعية السعودية ، 9/10/2002 02005 5 0 5.

[2] صفاء عبد الجبار الموسوي و كاظم احمد البطاط ، **قياس اتجاه الصناعات الصغيرة في كربلاء لقبول حاضنات الأعمال** ، مرجع سبق ذكره ، ص 11.

[3] عاطف الشبراوي إبراهيم ، **حاضنات الأعمال مفاهيم مبدئية وتجارب عالمية** ، مرجع سبق ذكره، ص 22.

[4] كاظم احمد وحمادة البطاط ، **الحاضنات الصناعية مدخل جديد لتنمية الصناعات الصغيرة** ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء، كلية الادارة والاقتصاد، العدد ( السابع والثامن )( 2006 6 0 62.

**2-4-2 الحاضنات المجازية (بدون جدران** : أو ما تسمى بالافتراضية وهي الحاضنات التي يتم إنشاءها في موقع جغرافي يفتقر لمؤسسات مساندة لعملها مما يدفعها لتقديم خدمات الدعم والإسناد للمؤسسات المحتضنة خارج مبنى الحاضنة أي بدون جدران، وتسمية الحاضنات المجازية هي التي لا تمتلك مباني خاصة بها وأيضا تطلق هذه التسمية على الحاضنات التي تقدم خدماتها للشركات المتخرجة منها.

**2-4-3 حاضنات الإنترنت:** وهي مؤسسات تهدف إلى مساعدة الشركات العاملة في مجال الإنترنت وتعود ريادة حاضنات الإنترنت إلى ديفيد ويثرول الذي أسس سنة Idéal AB سنة 995 وبيل غروس الذي أسس حاضنة CMGI حاضنة 996 .

**2-4-4 حاضنات مختلطة:** هي حاضنات تهتم بدعم شبكة متنوعة ومتداخلة من الأعمال، والهدف من هذا الدعم هو غلق حالة التكامل في إنتاجية المشاريع والخدمات التي تقدمها، كما تقدم الدعم اللازم لتطوير نمو أنواع مختلفة من المشاريع ومنها: المشاريع المتخصصة في الصناعات الخفيفة والثقيلة، ومشاريع الإنشاءات[1].

**2-4-5 الحاضنات المفتوحة:** وتلك التي لا تتطلب مكانا محدد، إلا أن نشاطاتها يتوزع على عدة أماكن وان هدف هذه الحاضنات هو مساندة وإحتضان المؤسسات المصغرة في مواقعها، وتقوم الحاضنات بكافة الأنشطة حاضنات الأعمال التقليدية، من حيث العمل كجهة وسيطة بين المشاريع الراغبة في الاحتضان والجهات الداعمة لها، كما أنها توفر الدعم الإداري والاستشاري والفني لنمو المؤسسات المصغرة.[2]

**الجدول رقم(2-3 : عينة من حاضنات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية حسب طبيعة النشاط**

| نوع النشاط | التفاصيل | العدد حاضنة | النسبة المئوية |
|---|---|---|---|
| حاضنات أعمال تكنولوجية | تكنولوجية الالكترونيات والمعلومات | 38 | 48. |
| | التكنولوجية الحياتية والطب الحياتي | 9 | 24. |
| | معلومات مختلفة | 22 | 27.8 |
| مجموع العينة | | 79 | % 00 |
| حاضنات ذات أهداف متعددة | الإنتاجية الصناعية | 35 | 44.4 |
| | الخدمية | 4 | 7.8 |
| | المختلطة | 30 | 37.8 |
| مجموع العينة | | 79 | % 00 |

**المصدر** :كاظم احمد و حمادة البطاط ، **الحاضنات الصناعية مدخل جديد لتنمية الصناعات الصغيرة** مرجع سبق ذكره 2006 6 0 6

## المبحث الثالث: دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية الإقتصاد

[1] Sherman, H., and Chappell, D, "**Methodological Challenges in Evaluating Business Incubator Outcomes**" Economic Development Quarterly,1998,p 316

[2]Nowak, M,J, and Grantham**" The Virtual:"ManagingHuman Capital in the software Industry**" Research Policy, 2000,p. 128

ويوجد هنا وجهتا نظر قائمتان: الأولى تنادي بضرورة فتح الأسواق وإرساء بيئة أعمال محفزة والثانية انه يجب تحفيز قطاعات الاقتصاد الوطنية مع ضرورة بناء وتعزيز قدرات القطاع الخاص لتمكينه من المنافسة في ظل أجواء السوق المفتوحة ويرى بعض الخبراء أن وجود سياسات اقتصادية كلية سليمة وبيئة أعمال محفزة ومفتوحة هما الأساس لنشوء نمو اقتصادي بإعتباره الشرط المسبق لعملية القضاء على الفقر ويرى آخرون انه لا يتوجب على مؤسسات القطاع الخاص أن تمتلك قدرة الاستجابة للأسواق المفتوحة بل ويذهب هؤلاء إلى ابعد من ذلك حيث يرون أن هذه المؤسسات قد تتعرض إلى الدمار في ظل غياب السياسات الداعمة للتنافسية [1] فان وجود هيئات عليا ومراكز الأعمال وحاضنات الأعمال تساهم في تنظيم وتقديم الدعم للمشاريع المصغرة ودعم ورعاية المبادرين والمبدعين والمبتكرين أصحاب أفكار الطموحة الذين لا تتوفر لديهم الموارد الكافية سيكون له انعكاسات ايجابية على المستوى الاقتصادي والاجتماعي والوظيفي.وذلك من خلال الأهداف والأدوار التي تحققها

### 3-1 الأهداف العامة أهداف لحاضنات الأعمال في ظل المتغيرات

إن الأهداف العامة لحاضنات الأعمال تقديم الدعم للمبادرات العلمية والمشاريع الناشئة التي لاتتوافر لها مقومات اللازمة للبدء الفعلي في العمل والإنتاج، ويتم بتقديم المساعدات والمشورة في مجالات مختلفة منها: "التنظيمية والإدارية والخدمية وغيرها، في مراحل الإنشاء ومراحل النموا وذلك بهدف بقاءها واستمراريتها " [2]؛

- تعمل على تبني ورعاية المبادرين والراغبين في الإقبال على سوق العمل، وتفعيل الإبداع العلمي والتقني وغيرها من الإبداعات والرياديين وتأهيل جيل من أصحاب الأعمال ومساندته لتأسيس مؤسسات مصغرة تجعلها قابلة للتحول إلى الإنتاج وفتح فرص للعمل، الأمر الذي يسهم في تنمية الموارد البشرية، وحل مشكلة العاطلين والباحثين عن أعمال مناسبة، مما يعزز دور في حل مشكلة البطالة[3]؛

- تلعب حاضنات الأعمال أدوارا مهمة في تقديم الدعم والمساندة للمؤسسات الناشئة من خلال توفير المناخ وبيئة مناسبين والإمكانات والمتطلبات التي تحتاجها في مراحل تأسيسها، ويتمثل ذلك من خلال المساعدة على مواجهة التحديات والصعوبات المالية والإدارية والفنية والتكنولوجية والتسويقية التي لا تقدر عليها بمفردها على مواجهتها[4]؛

- العمل على ربط المؤسسات الجديدة مع السوق من خلال تكوين حلقة مشتركة بينها والمؤسسات الموجودة أصلاً، ويمكن أن تعمل على ربط المشاريع المحتضنة داخل الحاضنة مع بعضها للاستفادة من خبراتها ونقاط ضعفها، وكيفية التغلب عليها؛

- العمل على الاستغلال الأمثل للموارد البشرية ذات الكفاءات العلمية والتقنية العالية؛

---

[1] براديت وماريا ماكفاي ، **التطوير المستدام للقطاع الخاص سعياً لتحقيق نتائج ملموسة للفقراء**، دليل 2007/2006 ، الطبعة الأولى ، نشر مركز التدريب الدولي التابع لمنظمة العمل الدولية ، 2006 ) 12.

[2] Bears, P, "**A question of Evaluation: NBIA,s Assessment of Business Incubators**" Economic Development Quarterly, 12 1998,p 325

[3] Campbell, C, and Allen, D, "**The Small Business Incubator Industry: Micro- level Economic Development**" Economic Development Quarterly, 1987,p 182

[4] Fry, F,L, "**The Role of Incubators in Small Business Planning**"American Journal of Small Business, 1987,p 54

– المساهمة في زيادة معدلات الدخل للأفراد وزيادة عدد المؤسسات في المجتمع مما يساعدها على تنمية الاقتصاد المحلي[1]؛

– تهدف الحاضنة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية من أجل تنمية الموارد البشرية، وحل مشكلة البطالة يمكن القول إن حاضنات الأعمال لها أهداف وأبعاد استثمارية تنموية، ليس فقط من خلال البنية التحتية والدعم والمساندة لبداية تأسيس أي مشروع ريادي، ولكن من خلال فتح المجال أمام الاستثمار ومواكبة التطور العلمي والتقني، كما أن حاضنات الأعمال تتبنى السياسات البحثية التي تسهم في زيادة الكفاءة والمقدرة المؤسسات على المنافسة، لتصبح قادرة بمفردها على الاندماج مع غيرها من الفعاليات الاقتصادية بدرجة لا بأس بها من الكفاءة، وبالتالي الإسهام في إحداث تنمية مستهدفة في مجالات أخرى[2]؛

– العمل على حل مشكلات محددة حيث يتم في عديد من الدول انتشار بعض الحاضنات من أجل حل بعض المشاكل التي تواجه المجتمع وكمثال على ذلك عندما قامت هيئة اليونيدو بالتعاون مع الحكومة الباكستانية بإنشاء أحد الحاضنات بهدف استيعاب الضباط العسكريين الذين يتم إحالتهم إلى المعاش وتدريبهم على المهارات الأساسية لإدارة المشروعات بهدف إقامة شركات جديدة؛[3]

– زيادة عدد المؤسسات وتشجيع الصناعات خصوصا القائمة على التكنولوجيا الحديثة، مما يؤدي إلى إنعاش وتنمية الاقتصاد الوطني؛

– توجيه الشباب ورجال الأعمال نحو المشاريع عالية التكنولوجيا؛

– خلق وزيادة فرص العمل، خصوصا بالنسبة لذوي الكفاءات والمواهب؛

– تدعيم المؤسسات التي تحتاج إليها الأسواق المحلية وتحديد الأماكن المناسبة لإقامة مثل هذه المؤسسات؛[4]

يمكن القول أن الأهداف تنطلق من كونها مؤسسات تنموية تملك مجموعة مترابطة من الخدمات والتسهيلات بمختلف أنواعها الإدارية والمالية والاستشارية وغيرها، بهدف مساعدة المشاريع الريادية على البدء والانطلاق بغية تطبيق مالديها من أفكار وإبداعات لتتحول إلى منتجات وخدمات، كما أن حاضنات الأعمال تلعب أدوارا مختلفة، وتحمل أمالا كبيرة، بغرض تحقيق أهداف متعددة للكثيرين من أصحاب المؤسسات الريادية، وفي طليعة هذه الأهداف، تنمية وتطوير المجتمع ودعم الاقتصاد بشكل خاص[5]؛

وقد أشارت العديد من الدراسات إلى إن إسهامات حاضنات الأعمال الرئيسية في الدعم المؤسسات الناشئة، تكمن في زيادة معدلات البقاء واستمراريتها، كونها الأداة الفعالة دوما لنموها وتطورها[6].

---

[1] السلام الدوبي، رمضان السنوسي ، **حاضنات الأعمال والمشروعات الصغرى** مرجع سبق ذكره، ص 25-26.

[2] Brooks, O,**"Economic Development Throw Entrepreneur ship :Incubators and the Incubation Process"** Economic Development Review, 1986,p 26

[3] عمر، أيمن علي **إدارة المشروعات الصغيرة" مدخل بيئي مقارن""** الدار الجامعية الإبراهيمية – مصر، 2007 0 2 ص 107-108.

[4] هيكل محمد، مهارات إدارة المشروعات الصغيرة سلسلة المدرب العملية، مجموعة النيل العربية مصر،2002 8 192.

[5] Markley, D.M., and McNamara, K, **"Economic and Fiscal Impacts of Business Incubator"** Economic Development Quarterly,1995,p 274

[6] Molnar, L., DePietro R, and Lizabeth, G, **Sustaining Economic Growth: The Positive Impact of Michigan Incubator Industry**, 1985-1995. Athens Ohio: NBIA. (1996).

### 3-2 الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال

إن حاضنات الأعمال بمختلف أنواعها، عبارة عن مؤسسات خدمية بغض النظر عن نوع التسهيلات والخدمات المقدمة من قبلها، وتوفير شبكة اتصالات وتمويل والتدريب، والاستشارات إلى المؤسسات الناشئة، وتكون في أوقاتها وبصورة جيدة،[1] وأشار كل من Gibson فان الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال للمؤسسات المحتضنة 5 9من أجل تحقيق المستهدف من هذه الآلية، وهو إمكانية إنتاج منتجات موجهة مباشرة للتصدير وتنمية التجارة البينية بين هذه الدول وتتمثل هذه الخدمات المقدمة في العناصر الأساسية التالية: [2]

**3-2-1 البنية التحتية** : توفر الحاضنات الأعمال للمؤسسات التي تنتسب لها المرافق الأساسية اللازمة من مختبرات ومعامل وتجهيزات، والاحتياجات الإضافية من أجهزة وبرامج وخدمات تقنية المعلومات وشبكات الإتصالات بأنواعها كما تقوم بعمل الترتيبات اللازمة لتوفير متطلبات البنية التحتية عن طريق المشاركة أو التنسيق مع الجامعات وهيئات نقل التقنية ومقدمي الخدمات المساندة المرتبطين بها أو عن طريق الاستئجار.

**3-2-2 الخدمات التحتية**: تقوم الحاضنة بتوفير المكان والمكاتب المجهزة وتوفير متطلبات الإتصالات الأساسية من الهاتف والفاكس والإنترنت ومكونات تقنية المعلومات والاتصال من أجهزة وبرامج إلى جانب توفير المرافق المشتركة مثل: القاعات لاجتماعات المجهزة للعرض بالإضافة إلى تقديم الخدمات التنظيف والصيانة والأمن والحراسة إلى جانب تخصيص أماكن للتخزين ومرافق للإستلام والتسليم والشحن، لتلبية احتياجات المؤسسات المصغرة التي تنتسب لها، مقابل مبالغ صغيرة نسبيا تدفعها المؤسسات مما يقلل من الاحتياجات الرأسمالية لهذه المؤسسات .

**3-2-2 الخدمات الإستراتيجية**: تقوم الحاضنات بمساعدة المؤسسات المنتسبة لها في:

- إعداد خطط العمل اللازمة للاتصال بالراغبين في الاستثمار فيها وهي في طور النمو؛
- إقامة ندوات للاستثمار تستقطب من خلالها المستثمرين الراغبين، بل و يمكن للحاضنات نفسها المشاركة في ملكية هذه المؤسسات، موفرة بذلك مصادر دخل مستقبلية كنتيجة لنمو المؤسسات التي تشارك فيها؛

**3-2-4 خدمات إجرائية**: وهي الإجراءات التي تحتاج إليها المؤسسات المحتضنة وتتمثل في:

- الحصول على مصادر التمويل اللازم لها ؛
- الحصول على مصادر التسويق؛
- الحصول على مصادر الموارد البشرية؛

**3-2-5 تقديم الخدمات الفنية** : لنجاح حاضنات الأعمال في حصول المؤسسات المصغرة المنتسبة لها على التقنيات المعنية اللازمة لتطويرها ونموها، والتي تعد من أهم الخدمات التي تقدمها الحاضنات الأعمال لمنتسبيها:

- برامج التعاون والتنسيق بين هيئات نقل التقنيات؛
- المرافق التقنية والمكتبات وقواعد المعلومات، مع توفير سبل استعانتها بالخبراء والمتخصصين المتميزين؛

---

[1] Wiggins, J& Gibson, **DOverview of US Incubators and the Case of the Austin Technology Incubator**, Int. J. Entrepreneurship and Innovation Management 2003,p 62

[2] مازي عبد الرحمن بن عبد العزيز، **دور حاضنات الأعمال في دعم المنشآت الصغيرة** ندوة واقع ومشكلات المنشآت الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها، الغرفة التجارية والصناعية بالرياض 28-29 ديسمبر 2002 السعودية.

– التدريب والتعليم وطرق استخدام التقنيات عن طريق مراكز متخصصة وذلك وفق عقود واتفاقيات خاصة؛

أما بالنسبة للحاضنات المرتبطة بالجامعات فتعتبر استفادة المؤسسات المنتسبة لهذه الحاضنات من الأكاديميين والباحثين في هذه الجامعات إلى جانب طلابها عن طريق الإعارة أو بتقديم الاستشارات أو بالمشاركة في الأبحاث والندوات والمهرجانات .

**3-2-6 الخدمات القانونية:** المؤسسات المنتسبة للحاضنات تحتاج إلى خدمات قانونية مرتبطة بأمور عديدة، مثل تأسيسها وتسجيلها وما يتعلق منها بحماية الملكية الفكرية وبراءات الاختراعات( الحماية القانونية)) ويمكن للحاضنات تخفيض التكاليف المرتبطة بتوفير هذه الخدمات القانونية إلى المؤسسات المنتسبة لها، وذلك بتوحيد مقدمي هذه الخدمات والإتفاق معهم لتقديم هذه الخدمات بصفة دائمة وجماعية.

**3-2-7 بناء شبكات التواصل:** تقوم الحاضنات ببناء شبكات التواصل فيما بينها: سواء على مستوى الدولة أو العالم عن طريق:

– تنظيم الندوات والملتقيات دولية، للوقوف على المستجدات والمشاركة في الخبرات والعمل بشكل متكامل؛

– استمرار الحاضنات في التواصل مع المؤسسات المتخرجة منها إلى جانب استمرار الحاضنات في تقديم بعض الخدمات التي كانت تقدمها لهذه المؤسسات قبل تخرجها يعد من العوامل الإيجابية الهامة.

## 3-3 مقومات نجاح حاضنات الأعمال

إن دعم المؤسسات الناشئة الجديدة ورفع فرص نجاحها هي الوظيفة الأولى للحاضنات سواء كانت هذه المؤسسات تنفذ بداخلها أو تلك المنتسبة إليها من خارج الحاضنة، وكذلك تقدم خدمات المحيطة بها عن طريق ربط المؤسسات والجهات المختصة بالمؤسسات المصغرة بالحاضنة، وقد أشادت تقارير الجمعية الأمريكية للحاضنات إلى إن معدلات نجاح واستمرار المؤسسات المصغرة الجديدة المقامة داخل الحاضنة وصلت إلى 88% مقارنة بنسبة النجاح التقليدية المنخفضة لهذه المؤسسات بصفة عامة[1]، ويتمثل الدعم الذي تقدمه الحاضنة إلى المؤسسات المصغرة في تحقيق التنمية المستدامة، وهنا نتكلم من جهة المقومات الأساسية في بناء الحاضنة كالأتي:

**3-3-1 مواصلة التجديد:** مواصلة التجديد " **إستدامة الحاضنة** " من خلال الإستمرار بإدخال المتغيرات التكنولوجية الحديثة في عمل الحاضنة والمتمثلة بالابتكارات مع السعي إلى ضمان مواصلة التجديد من خلال تعميق الروابط مع الجامعات والمؤسسات العلمية ومراكز البحث والتطوير واستمرارية التمويل وتقديم الدعم العيني للحاضنات[2]، علما بان هنالك جملة من العوامل الداخلية تؤدي دورا في تعزيز الإبداع والابتكار والتميز، لابل يعتبرها البعض من أبرز العوامل المعززة للابتكار تتمثل بالاتي[3]:

– درجة وفرة المعلومات الجديدة عن حالة السوق؛

---

[1] وثيقة الكترونية، **مقدمة عن حاضنات الأعمال** [On line]: http://www.isesco.org.ma/pub/ARABIC/hadinates تصفح يوم 21.07.2012 .

[2] اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي أسيا، **قدرة المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة على الابتكار**، مرجع سابق الذكر ، ص97.

[3] اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي أسيا **مبادرات في بناء القدرات التكنولوجية خلال القرن الواحد والعشرين** مرجع سابق الذكر 23.

– أهلية الفرق المتخصصة في شؤون السوق والتسويق؛

– القدرة على تحديد الخطوات الملائمة للتنفيذ والتنظيم الجديد والتسويق الجيد؛

– مدى نجاح التنبؤات الخاصة باستهداف مستهلكين متخصصين وأسواق متخصصة؛

وبالإمكان إن يتحقق هذا كله من خلال قيام الدولة المعنية بتبني برامج وطنية تهدف إلى دعم الحاضنات واستمرار تطورها، هذا الدعم يتأتى من ضمان توفير مصادر لتمويل استدامة الحاضنة والمتمثلة[1]:

– الإيرادات المتأتية من الاكتتاب بأسهم الحاضنة؛

– ادخارات القطاع الخاص؛

– قروض الجهاز المصرفي؛

وهنالك أمثلة صارخة تؤكد وجوب استدامة الحاضنة من خلال تبني المؤسسات المحتضنة في مجال الإنتاج أو التسويق،كابتكارات جديدة تعتمد عليها الحاضنات كأسلوب مقترح وناجح من قبلها للمؤسسات المحتضنة الجديدة، مما يؤدي بنا إلى تحقيق تنمية مستدامة في جميع القطاعات.

ومن بين هذه الأمثلة قيام إحدى حاضنات الأعمال في لبنان تبني الاسم التجاري كيندو (Kendo) والرائدة في ملابس الأطفال عن منتجات إحدى شركاتها المحتضنة والمتخصصة في مجال ملابس الأطفال حيث اتخذت هذه الشركة بتطبيق مجموعة من الأساليب الابتكارية في كل أعمالها ابتداء من التصميم وحتى التسويق.

**3-3-2 التجديد التكنولوجي** :يتمثل التجديد التكنولوجي بحدوث تغيرات في الأنشطة التكنولوجية المستخدمة من خلال تغيير رصيد المعرفة الحاصلة بفنون الإنتاج والناجمة عن أنشطة البحث والتطوير والاختراع ( R&D ) والتي تهتم بايجاد تقنيات جديدة في الإنتاج أو السلع الجديدة، وظهور الاختراعات التي من شانها حفز عملية الابتكار ( Innovation ) التي تحد محتوى التطبيق التجاري لتلك الاختراعات وتبني المعرفة الجديدة في مجال الإنتاج، ومما تجدر الإشارة إليه أن التأثير المطلوب للتجديد التكنولوجي هو زيادة القدرة التنافسية للحاضنة التكنولوجية من خلال تحقيق واحد أو أكثر من الأهداف الآتية[2]:

– تحسين الإنتاجية.

– تحسين نوعية السلع أو زيادة وظائفها العملية.

– تقليل الأعمال الطارئة في عملية الإنتاج.

– الحد من نسبة المنتج غير الصالح وتقليص كمية الهدر.

– تحسين علاقة العمل بين أقسام الادارة والهندسة والتصميم وورش الإنتاج في الحاضنة.

تقليص المدة الزمنية بين تصميم المنتج وإخراجه إلى السوق.

وفي خضم هذا التعدد لأهداف التجديد التكنولوجي تعددت آليات التجديد إذ يمكن للحاضنات التكنولوجية الحصول على مستجدات التكنولوجيا والمتمثلة بالاتي:

---

[1] اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي أسيا **مبادرات في بناء القدرات التكنولوجية خلال القرن الواحد والعشرين** ص98.

[2] فلاح سعيد جبر، **مشاكل نقل التكنولوجيا، نظره إلى واقع الوطن العربي**، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، 1971 ،27.

( البحث والتطوير، شبكة المعرفة( الابتكار( الاستيراد التكنولوجي( الهندسة العكسية...الخ)

**3-3-2-1 البحث والتطوير**: البحث والتطوير يمثل آلية من أليات التجديد التكنولوجي وغالبا ما تكون مؤسسات التعليم العالي من جامعات ومراكز أبحاث ومختبرات علمية المؤسسات الساندة لهذه الأبحاث، وتؤكد أدبيات التنمية الاقتصادية على القيمة الاقتصادية للتعليم وأعطتها أهمية متميزة في تحقيق التنمية لا وبل اعتبرتها العمود الفقري في عملية البناء الاقتصادي بعد إن كانت تلك الأدبيات وخاصة خلال عقد الستينيات من القرن الماضي تؤكد على الجانب المادي لعملية التنمية الاقتصادية، وعليه جاءت حاضنات الأعمال التكنولوجية لتترجم هذا التطور الفكري التنموي بإرساء أسس التعليم والبحث باعتبارها القاعدة التي تنطلق منها عمليات الإنتاج والإدارة والتوزيع الصحيح والمنظم وبالتالي تصبح عملية التعليم التفاعلي مابين الجامعات ومراكز البحث من جهة وميدان الإنتاج من جهة أخرى هي المنطلق للأداء المتميز للمشاريع المحتضنة.

والتعليم يكون على نوعين[1]:

- ✓ **التعليم المباشر**: وهو عملية منظمة بطريقة مقصودة كالتعليم الذي يحدث في الجامعات ومؤسسات البحث العلمي.
- ✓ **التعليم غير المباشر**: وهو غير متعمد ويأتي كنتيجة جانبية لأنشطة اقتصادية اعتيادية كالشراء والإنتاج والتسويق ويقع في صميم قدرة الحاضنة على التكييف مع بيئة سريعة التغيير وهو مفتاح القدرة على التعرف بالوقت المناسب على فرص استثمارية قد لا يدركها الآخرون ومن ثم استغلال الفرص وبسرعة وعلى الوجه الأكمل.

**3-3-2 -2 شبكة المعرفة** : يستلزم بناء وتطور الحاضنة تطور شبكات المعرفة ترصيد وتخزين المعارف المناسبة والابتكارات والأفكار الجديدة، وكذلك تحتاج تلك الحاضنات إلى مقدرة على توزيع المعارف على المعنيين باتخاذ القرار عند الطلب وفي هذا الإطار تستخدم عبارة التشبيك المعرفي (Knowledge network) ويعني إقامة روابط بين عدد من المعنيين باتخاذ القرار والموارد والعلاقات بغية مواكبة المعرفة واستخدامها ولاسيما عبر عملية استحداث المعرفة ونقلها ويتضمن إطار شبكة المعرفة العناصر الآتية[2]:

- الأطراف الفاعلة من الأفراد والمجموعات والمنظمات؛
- العلاقات بين الأطراف الفاعلة؛
- الخصائص المؤسسية (آلات المراقبة، وإجراءات العمل، وأنماط الاتصال).

ومما لاشك فيه إن التشبيك المعرفي يتمخض عنه تنمية ودعم للإقتصاد وهذا بانفتاح الشبكات المعرفية مستمرة لاستحداث معارف جديدة تتسم بما يأتي[3]:

- تطوير الاقتصاد المبني على الخدمات حيث تصبح الأنشطة التي تحتاج إلى المحتوى المعرفي أكثر حسما وانتشارا؛

---

[1] اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي أسيا ( الاسكوا )) **قدرة المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة على الابتكار في البلدان الأعضاء الاسكوا**، مرجع سبق ذكره، ص13.

[2] مركز دراسات الوحدة العربية، **السياسات التكنولوجية في الأقطار العربية**، بحوث ومناقشات الندوة العلمية، 1999 99.

[3] اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي أسيا ( الاسكوا )) **قدرة المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة على الابتكار**( مرجع سابق الذكر ص 24-25.

* تكلمنا علية في الفصل الأول بالتفصيل

- زيادة التأكيد على التعليم العالي والتعليم مدى الحياة من اجل الاستفادة من قاعدة المعرفة السريعة التوسع؛
- الاستثمار الضخم بين البحث والتطوير والتدريب والتعليم والبرمجيات والأسماء التجارية؛
- تكثيف المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية؛

" **إن متابعة الهيكلية المستمرة في الاقتصاديات لمواجهة التغير المتواصل وعليه فقد أصبحت المعرفة والمعلومات البواعث الرئيسية على التنافس الدولي وقيام الاقتصاد العالمي، وبسبب الثورة المعرفية يواجه العالم العربي فترة عصيبة ناجمة عن إعادة الهيكلة التي تصيب كل الأنشطة ومن اجل تحقيق القدرة على التنافس والتقدم في البيئة الجديدة يتوجب أن تستمر القوى التي تصوغ الاقتصاد العالمي وان يقفز على حواجز الإعاقة بهدف مواصلة التطور.**"

**3-3-2-3 ألإبتكار** :ونعني به الوسيلة التي يروج عبرها الابتكار في السوق وبالتالي بروز أثره في التنمية الاقتصادية عن طريق ترويج منتجات وخدمات جديدة وتقنيات حديثة في بيئة اقتصادية أوسع بما يحسن الإنتاجية ومن ثم معدل الإنتاج والنمو الاقتصادي وبالتالي الارتقاء بمستويات المعيشة[1].

وحاضنات الأعمال تسعى إلى استدامة حالة الابتكار، هذه الاستدامة تتحقق في ظل توطيد العلاقة القائمة ما بين حالة الابتكار نفسها ومعدل انتشار الابتكار حيث أن الأخير يتناسب هو الأخر طرديا مع الفوائد المترتبة عن حالة الانتشار نفسها المتمثلة بارتفاع القيمة المضافة المميزة وانخفاض التكاليف، وان مدى سريان هذه العلاقة في الدول النامية يعد من مسببات نجاح حاضنات الأعمال عند التطبيق، والسبب الرئيسي لانتشار هذه الحاضنات في الدول المتقدمة.

ولترجمة هذا النجاح إلى الواقع والاستمرار في العملية الابتكارية وخاصة في الدول النامية لابد من[2]:

- إصدار تشريع يشجع على ولوج الاستثمار الأجنبي المباشر؛
- إصدار قوانين تسهل عملية التفاعل مابين القطاع العام والخاص للمشاركة في الجهود الابتكارية الوطنية.
- القيام بمبادرات بحيث تهيء المناخ الاستثماري القادر على اجتذاب شركات دولية إبتكارية؛
- إزالة الحواجز النفسية التي قد تعرقل جهود المبتكرين وترجمة ابتكاراتهم إلى الواقع؛
- تسعى كل القوانين واللوائح المشرعة إلى مساندة وتشجيع نمو مشروعات القطاع الخاص الابتكارية والقائمة على مبدأ الشراكة ما بين الجهود المحلية والجهود الدولية؛

**3-3-2 -4 الهندسة العكسية:** هي التعلم بالممارسة ومن ثم الارتقاء بالقدرة الذاتية للفرد أو المشروع المحتضن مما يساهم بالنتيجة في تحسين عملية الإنتاج وطرائقه،[3] وتوفير بدائل تكنولوجية بكلف اقل من الاستيراد، مما سيكون له ابلغ الأثر في تطوير طريقة لإنتاج او تحسين نوعية السلعة، او تطوير نظم الصيانة و/او توفير قطع الغيار ما سينعكس بالنتيجة على الكلف الكلية للمشروع وعلى تطوير العملية الابتكارية.

---

[1] North and Davis small bone " **Innovation**" activity in SMES and rural economies development, some evidence in England European planning studies, 2000 p 8.

[2] Christos Kalantaridis and John Pheby " **Innovation and competitiveness and employment, the experience of manufacturing SMES in Bed fordshire** uk.1998, P 36 .

[3] اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي أسيا. **حاضنات الأعمال التكنولوجية**، مصدر سابق، ص11.

وبالتالي هناك مجموعة من العوامل التي إذا ما توافرت فإن ذلك يؤدي إلى تحقيق أهداف التنمية والنموا لحاضنات وبالتالي فإن نجاحها هو من الأهداف الاقتصادية والإجتماعية ومنه تنمية مستدامة وتتمثل في:

- الربح ويجب أن تعمل على تحديد نوعية المؤسسات التي ستعمل على استضافتها وتحديد نوع الخدمات التي
- يمكن تقديمها في الحاضنة، وبصورة عامة فإنه لكي تنجح الحاضنات في أداء دورها في تنمية المهارات وتشجيع المبادرات الشخصية وخلق فرص العمل والتطوير؛
- حاضنات الأعمال تعتبر كأي مشروع يجب العمل على وضع خطة علمية وعملية مدروسة وذلك من أجل العمل على تنفيذها ؛
- وجود مدير كفؤ وفعال يعمل على إدارة الحاضنة وتنسيق جميع الجوانب الفنية والبشرية والمالية ووضع الخطط اللازمة لدعم المشاريع الخاصة؛
- أن تحصل الحاضنة على دعم من الحكومة أو الهيئات المحلية والبنوك والمنظمات الدولية لما سيكون له من أثر على توفير التمويل المالي اللازم للحاضنة؛
- أن يتوافر لدى الحاضنة المبنى الكبير والمجهز بالآلات والمواد والأدوات اللازمة والتي تسمح باستقبال المشاريع ؛
- العمل على إعداد دراسات تحدد نوع الخدمات التي تطلبها المشاريع الصغيرة والتي تكون بحاجة لها؛
- أن تكون الحاضنة قريبة من مواقع الجامعات ومراكز البحوث والمناطق الصناعية ؛
- التقييم المستمر يجب على الحاضنة أن تعمل على تقييم أعمالها بالإضافة إلى تقييم المشاريع التي تخرجت من الحاضنة، كل هذا يفيدها في التخطيط لكيفية تقديم خدماتها للمشاريع المنتسبة لها بشكل مستمر إتباع آلية علمية دقيقة ومحايدة من أجل اختيار المشاريع التي تحتاج إلى دعم؛
- العمل على إجراء التتبع التقييمي لكل مرحلة من مراحل إنشاء الحاضنة وكل الأخطاء التي وقعت فيها؛
- إنشاء الحاضنات بحيث تكون قادرة على تقديم الدعم والمساعدة للمشاريع المصغرة؛
- اختيار الموقع المميز للحاضنة من حيث المساحة، وعدد العمال؛
- العمل على التنسيق مع كافة الجهات والتي تعمل على دعم الحاضنة سواء مالياً، فنياً، مهنياً ،تسويقيا، والاستفادة من كل ذلك.

### 3-4 دور حاضنات الأعمال في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية

بسبب سياسات الإصلاح الاقتصادي وما تتضمنه من تحرير الاقتصاد وبرامج التثبيت والتكييف وما ينتج عنها من آثار اجتماعية واقتصادية، فان وجود هيئات عليا ومراكز الأعمال وحاضنات الأعمال تساهم في تنظيم وتقديم الدعم للمشاريع المصغرة ودعم ورعاية المبادرين والمبدعين والمبتكرين أصحاب أفكار الطموحة الذين لا تتوفر لديهم الموارد الكافية، سيكون له انعكاسات ايجابية على المستوى الاقتصادي والاجتماعي والوظيفي، وقد أكدت بعض

الدراسات والأبحاث استخلاص العبر، حيث تنادي بالتصدي لقضايا البيئة المحفزة من خلال إرساء استراتيجيات...(حاضنات الأعمال).[1] قادرة على حفز استجابة القطاع الخاص.

**3-4-1 دور حاضنات الأعمال في تعزيز النمو المستدام:** إن دعم المؤسسات الناشئة الجديدة ورفع فرص نجاحها هي الوظيفة الأولى للحاضنات سواء كانت هذه المشاريع تنفذ بداخلها أو تلك المنتسبة إليها من خارج الحاضنة وكذلك تقدم خدمات للمشاريع المحيطة بها عن طريق ربط المؤسسات والجهات المختصة بالمشاريع المصغرة بالحاضنة) وقد أشادت تقارير الجمعية الأمريكية للحاضنات إلى أن معدلات نجاح واستمرار المشاريع الجديدة المقامة داخل الحاضنة وصلت إلى 88% مقارنة بنسبة النجاح التقليدية المنخفضة لهذه المشاريع بصفة عامة[2].

**3-4-1-1 المشاريع المحتضنة والوحدات الإنتاجية**

ويتمثل الدعم الذي تقدمه الحاضنة إلى المشاريع المحتضنة والوحدات الإنتاجية بتوفير الأتي :

**1- الدعم المالي** : وذلك من خلال التنسيق مع الحكومات والبنوك التجارية ومؤسسات تمويل ومستثمرين بإنشاء صناديق تمويل بشروط ميسرة وضمان قروض البنوك التجارية لمواجهة التكاليف العالية والمخاطرة المرتبطة بالتكنولوجيا الحديثة .

**2- تقديم خدمات إدارية وفنية:** وذلك بتشكيل لجان استشارية من الخبراء ورجال الأعمال والمختصين لمساعدة الوحدات الصغيرة في وضع خطط العمل مثلاً والميزانيات والدراسات المتعلقة بالتمويل والإنتاج والتسويق. .

**3- تطوير قاعدة بيانات ومعلومات متخصصة:** في المجالات التي تحتاجها المشاريع الصغيرة الداخلة ضمن الحاضنة مثل التقانات المستخدمة وكيفية الاستفادة منها والأسواق المستهدفة وكيفية الوصول إليها ومصادر التمويل وحجم الضمانات...الخ[3].

من خلال حاضنات الأعمال وأثارها التنموية الشمولية على الاقتصاد الوطني وعلى المشاريع المحتضنة أدركت عالمياً بأنها أداة فعالة لتحقيق النمو الاقتصادي بتزويد الخدمات والموارد إلى المشاريع المحتضنة وبكلفة رخيصة والتي تعد من أهم ركائز التنمية الاقتصادية حيث أن هذه المشاريع تقوم بدفع الضرائب والرسوم وتنشيط عمليات الإنتاج والتصدير وكلها عمليات تدر موارد مالية على ميزانيات الدول ومن ثم تفيد المجتمع[4].

✓ في إطار السعي لإنعاش التنمية الاقتصادية يمكن للحاضنات إن تقوم بدور مزدوج خصوصاً الحاضنات الموجودة في الجامعات بأن تعمل كمؤسسات تجريبية لتحويل نتائج البحوث إلى منتجات وخدمات تجارية من ناحية وتهيئة البيئة المناسبة لتدريب أصحاب الأعمال الناشئين من ناحية أخرى، ومن خلال الاتصال بمؤسسات الاستثمار

---

[1] اليكساندراميل براديت وماريا ماكفاي ، **التطوير المستدام للقطاع الخاص سعياً لتحقيق نتائج ملموسة للفقراء** ، دليل 2007/2006 ، الطبعة الأولى ، نشر مركز التدريب الدولي التابع لمنظمة العمل الدولية ، 2006 6 0 12.

[2] وثيقة الكترونية، **مقدمة عن حاضنات الأعمال** , [On line] http://www.isesco.org.ma/pub/ARABIC/hadinates ، تصفح يوم 12.08.2012 .

[3] كمال كاظم جواد، **دور حاضنات الأعمال في تنمية الصناعات الصغيرة في بلدان مختارة ، رسالة ماجستير، جامعة كربلاء ، 2007** ص82.

[4] كاظم احمد وحمادة البطاط **الحاضنات الصناعية – مدخل جديد للتنمية** ، مرجع سابق الذكر، ص71.

يمكن للحاضنات أن تدعم الاستخدام الفعال لرأس المال المتاح بالإضافة إلى دور الحاضنات الذي تلعبه في تقوية أواصر التعاون بين القطاعين الخاص والعام في التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة[1].

✓ كما تساهم حاضنات الأعمال في دعم التنمية الصناعية والتكنولوجية من خلال رعاية وتنمية الأفكار الإبداعية والأبحاث التطبيقية والعمل على تحويل البحث العلمي إلى مرحلة التنفيذ من خلال إقامة المشاريع المصغرة وتعظيم بذلك دور المشاريع المصغرة التكنولوجية كأحد أهم آليات التطور التكنولوجي من حيث قدراتها القائمة على تطوير وتحديث عمليات الإنتاج بشكل أسرع، وبتكلفة اقل مما هو في الشركات الضخمة وبذلك تلعب الحاضنات دوراً في تسهيل نقل وتوطين التكنولوجيا الحديثة والمتطورة في قطاعات محددة.

✓ كما تساهم حاضنات الأعمال في توجيهه الاستثمار نحو القطاعات ذات الإنتاجية العالية للاستفادة من عملية التطوير التكنولوجي ونقل اليد العاملة إلى القطاعات الأكثر إنتاجية من اجل تحسين ظروف المعيشة لذوي الدخول المحدودة[2].

✓ بالإضافة إلى دورها في التنمية المحلية، حيث أن إستقرار الحاضنات في مناطق الدخول الواطئة سيساعد على تطوير تلك المنطقة وتخريج الكثير من المؤسسات الصناعية المصغرة الناجحة التي تتوطن بالقرب من موقع الحاضنات وقد أظهرت إحدى الدراسات بأن 84% من المؤسسات المتخرجة من الحاضنة توطنت بمسافة خمسة أميال من موقع الحاضنة[3].

✓ فالحاضنات تؤثر في الاستثمار بحل المشاكل التي تواجه المستثمرين في الصناعات المصغرة حيث يصطدم المستثمر بمشاكل عديدة تحد من الاستثمار فضلاً عن الجهات العديدة التي يتعامل معها المستثمر والتي تؤثر في الاستثمار وبذلك فان انجاز الاستثمارات خلال الحاضنات سيختزل هذه المشاكل إلى أدنى حد ممكن فضلاً عن كونه يوسع الاستثمارات ويعظم آثارها في النمو الاقتصادي وبذلك فأن أهمية الحاضنات هي تعزيز النمو والاستقرار الاقتصادي وهذا يؤدي إلى حفز الاستثمار وبالتالي رفع معدل الناتج المحلي والوطني الإجمالي .

**3-4-2 دور حاضنات الأعمال في القضاء على البطالة من خلال استقطاب خريجي الجامعات:** وتتمثل في:

**3-4-2-1حاضنات الأعمال والبحث العلمي (العلاقة والترابط** :توجد روابط ضعيفة بين معاهد البحث والتطوير وبين قطاعات الإنتاج (ما بعد الإنتاج)) وبرامج تطوير الموارد البشرية (ما قبل الإنتاج)، مما يجعل جهود البحث والتنمية غير مثمرة وغالباً غير ملائمة، حيث أن معاهد البحث والتطوير تدار على شاكلة المؤسسات الأكاديمية وليس كمشاريع صناعية كما أن الدعم الموجه للصناعة هزيل للغاية وبما أن معاهد البحث والتطوير تشكل منبع المعرفة بالنسبة للصناعة الحديثة، فإن هذه المعاهد تبقى عاجزة عن القيام بمهمتها[4] هذا الأمر جعل من

---

[1] اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي أسيا (الاسكو) ) **مبادرات بناء القدرات التكنولوجية خلال القرن الحادي والعشرين في بلدان الأعضاء )** مرجع سابق الذكر، ص26.

[2] كمال كاظم جواد، **دور حاضنات الأعمال في تنمية الصناعات الصغيرة في بلدان مختارة**، مرجع سابق الذكر، ص 85.

[3] كاظم احمد وحمادة البطاط **الحاضنات الصناعية – مدخل جديد للتنمية** ، مرجع سابق الذكر، ص72.

[4] عاطف الشبراوي إبراهيم ، **حاضنات الأعمال – مفاهيم مبدئية وتجارب عالمية** ، مرجع سبق ذكره 20.

حاضنات الأعمال الأداة المثلى لحل مشاكل مراكز البحث العلمي والباحثين وترجمة أعمالهم في الواقع الإنتاجي، كما تعد كأداة إستراتيجية للبناء والمحافظة على الرأسمال الفكري، والحد قدر الإمكان من هجرته.

**3-4-2-2 دور حاضنات الأعمال في استيعاب أصحاب الإنتاج الفكري:** لا يخفى على أحد الدور الذي يمكن أن تلعبه الحاضنات في استيعاب الكفاءات الباحثة، ووقف نزيف الأدمغة في الوطن العربي نحو الخارج، والذي يؤدي إلى خسائر مادية وتفويت الفرص على الدول العربية، لدفع عجلة البحث العلمي وتحقيق التنمية المنشودة.

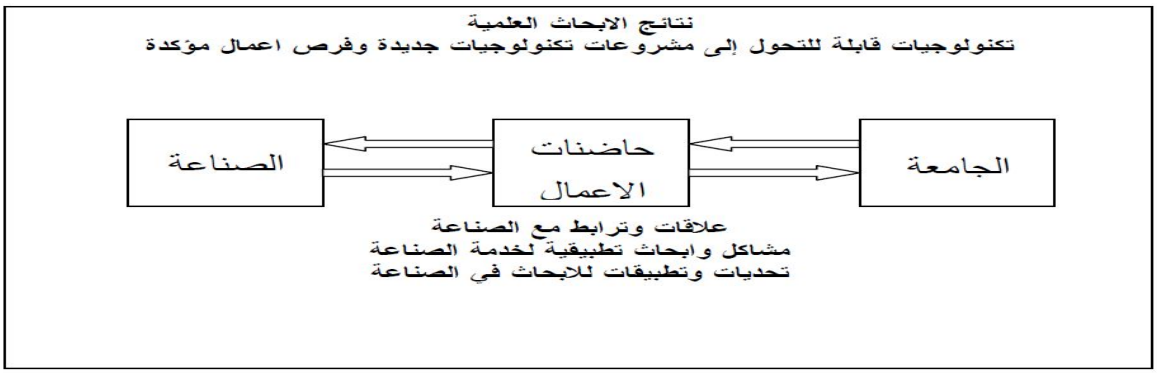
✓ **الجامعة وحاضنات الأعمال:** لقد تم إنشاء حاضنات الأعمال المرتبطة بالجامعة (أو ما يسمى بحاضنات الأعمال الجامعية) قصد خلق دور جديد وحساس لها يساهم في التنمية الاقتصادية، فعلاوة عن الأدوار التقليدية للجامعة (التعليم العالي، البحث العلمي،...)، فقد تقوم الجامعة بتوفير فرص استثمارية وتشغيلية لمخرجاتها النهائية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

كما أن الهدف من هذا النوع هو **"تبني"** المبدعين والمبتكرين وتحويل أفكارهم ومشاريعهم من مجرد نموذج مخبري إلى الإنتاج والاستثمار، من خلال توفير الخدمات والدعم والمساعدة العملية للمبتكرين في سبيل الحصول على المنتج الذي يخلق قيمة مضافة في اقتصاد السوق، وذلك من خلال[1]:

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

وتعد حاضنات الأعمال آلية مهمة لترجمة البحوث إلى مشاريع إنتاجية، والشكل التالي يوضح ذلك:

**الشكل رقم (3-6 : العلاقة بين البحث العلمي وحاضنات الأعمال**




**المصدر**

**Patrick Crehan "Incubation Services " 17 Décembre, 2002. Amman; Jordan,**

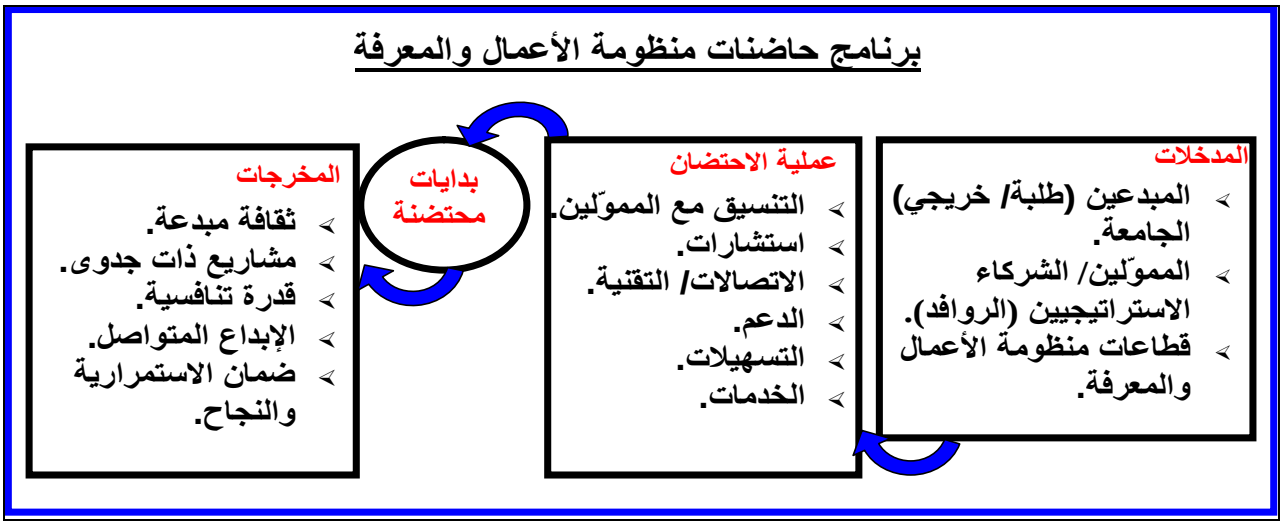
[1] تركماني، أمير، **دور المؤسسات الوسيطة والداعمة**، المؤتمر الوطني للبحث العلمي والتطوير التقاني، دمشق، سوريا، 24-26 أيار 2006م _ :07

✓ **الحاضنات ودورها في الإنتاج الفكري:** في عصر العولمة والتحول من الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد المعرفة، أضحى للمنتجات الفكرية دوراً كبيراً في أي عملية لبناء إستراتيجية تنموية مستدامة، إذ يعد رأسمال الفكري أحد العوامل الإنتاجية الرئيسية، وفي هذا الإطار يشير عالم الإدارة الشهير "**بيتر دراكر**"، أن المعرفة أضحت الآن أحد عوامل الإنتاج، مثلها مثل رأس المال والعمل[1].

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

وفي الشكل الموالي يتبين لنا برنامج حاضنات منظومة الأعمال والمعرفة:

**الشكل رقم (3-7 : برنامج منظومة الأعمال والمعرفة**




**المصدر**: هالة القبلي، **حاضنات الأعمال** جامعة الملك فهد بن عبد العزيز، منظومة المعرفة والأعمال، 427 هـ، ص5.

تعرف وزارة الصناعة والتجارة البريطانية ( 998 م) اقتصاد المعرفة بأنه "الاقتصاد الذي تحركه المعرفة، والقائم على توليد واستغلال المعرفة، إذ تلعب المعرفة السائدة دوراً مهماً في خلق الثروة"[2].

**3-2-4-3 دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية الموارد البشرية وتوليد فرص عمل:** إن أهم الآثار التي تنتجها حاضنات الأعمال هي تنمية مهارات وروح العمل الحر والقدرة على إدارة المؤسسة المصغرة في أي مجتمع بالإضافة إلى توليد فرص عمل دائمة أو غير دائمة مباشرة أو غير مباشرة من خلال المؤسسات التي تساعد الحاضنات في إقامتها وتنميتها حيث يمثل توليد فرص جديدة للعمل هدفاً هاماً لخطط الحاضنات في العديد من البلدان وذلك لمعالجة مشكلة البطالة، ومن الحرمان والتهميش، وتذكر إحصائية انه قد تم توليد (26) ألف فرصة عمل جديدة من خلال (78) حاضنة مشاريع فقط في جمهورية التشيك وإنشاء مركز المبادرات المحلية في سان نازيير

[1] Smith ,Keith, **" What is the 'knowledge economy'? Knowledge intensive industries and distributed knowledge bases"**, STEP Group, Oslo, Norway , May 2000, P 02.

[2] اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي أسيا (الاسكو) ) **مبادرات بناء القدرات التكنولوجية** ..، مرجع سابق الذكر، ص27.

في فرنسا للمساعدة على توليد فرص عمل جديدة وتنويع الاقتصاد المحلي الذي يعتمد إلى حد كبير على شركات الصناعات المعدنية الكبيرة[1].

ومن خلال تقديم نماذج ناجحة للشركات المحتضنة تساهم حاضنات الأعمال بمعالجة مشكلة البطالة وهذا الأمر له أهميته في الدول النامية والدول المتحولة إذ تعاني من قوة العمل العاطلة ولاسيما من الخريجين الذين يحتاجون إلى مؤسسات لرعايتهم قبل أن تتحول الحالة إلى مشكلة اجتماعية وان كثير منهم لديهم أفكار مشاريع ويحتاجون إلى من يقوم بترجمة تلك الأفكار إلى منتجات وعندما يتحقق ذلك سيساهم في توسيع فرص الاستخدام على صعيد الاقتصاد الوطني، والحاضنات طالما ينظر إليها كمشروع استثماري ستساهم في توليد فرص جديدة للاستخدام وقد أشارت دراسة في الولايات المتحدة عام 998 بان 600 حاضنة استطاعت ان تدفع إلى السوق 9000 شركة ساعدت في توليد 245000 فرصة عمل للاقتصاد الأمريكي [2].

وتعد حاضنات الأعمال وسيلة ذات تأثير كبير في مجال التوسع النوعي للاستخدام ففي هذا الصدد هناك ملاحظتان:

**الأولى**: أن فكرة حاضنات الأعمال تلازمت مع الرغبة في استقطاب خريجي الجامعات والمعاهد العالية ومساعدتهم على إقامة مؤسساتهم وبذلك ساعدت على تقليص البطالة بين المتعلمين والتي يترتب على انتشارها تكاليف باهظة على الاقتصاد .

**الثانية** : أن حاضنات الأعمال لها أهداف خاصة في مجال توليد فرص عمل نوعية للموارد البشرية مثل هناك حاضنات تسعى للاهتمام بفئة معينة من المجتمع أو التي توجه العناية بالتنمية الريفية وتشجيع الريادة في المناطق البعيدة كما هو الحال في البرازيل بالإضافة إلى تطوير المهارات الفنية والمهنية للأيدي العاملة عن طريق الدورات التدريبية التي تقيمها المؤسسة المحتضنة ومع ما ينطوي عليه من زيادة معدلات إنتاجية الفرد من جهة وتحجيم مشكلة البطالة المقنعة الواسعة الانتشار في الدول النامية من ناحية أخرى[3].

ويمكن اعتبار حاضنات الأعمال من الآليات المثالية في قدراتها على تقليص التفاوت ما بين الحضر والريف وخاصة في البلاد العربية حيث تكون مؤشرات التفاوت واضحة والمتمثلة بمؤشرات الأمية بين البالغين ومؤشر التغذية الذي يقيس حاجة الفرد من الطاقة يومياً ومن ثم إرساء أسس التطور الاقتصادي والفني والعلمي في الريف وتنمية موارده مما سيحد من الفقر ويعزز من أسس البناء الاجتماعي ويخفف من الصعوبات أمام استدامة التنمية[4].

**3-4-2-4 دور حاضنات الأعمال بتنمية المؤسسات المصغرة:** تعد حاضنات الأعمال حديث العهد وهو أسلوب مبتكر لتبني أفكار المشاريع المصغرة والاهتمام الشامل لحين نمو المشروع وتلبية احتياجاته من كافة المؤهلات والفعاليات المناسبة لنجاحه واستمراريته، حيث تحمل على :

---

[1] نفس المرجع، **مبادرات بناء القدرات التكنولوجية** ص 27

[2] كاظم احمد وحمادة البطاط2 **الحاضنات الصناعية – مدخل جديد للتنمية** .مرجع سابق الذكر، ص70.

[3] أمل سلمان حسن الدليمي ، **حاضنات الأعمال التكنولوجية ( تجارب مختارة** ، رسالة ماجستير ، الجامعة المستنصرية ، بغداد ، 2006 6 0 45

[4] نفس المرجع ،ص 55.

- دعم المبادرين من أصحاب المؤسسات المصغرة الطموحة والذين لا تتوافر لديهم إمكانيات تحقيق طموحاتهم وذلك من خلال توفير بيئة متكاملة من الدعم والخدمات الأساسية من أجل تأسيس المشاريع ومراقبتها من أجل الوصول إلى نقطة الانطلاق بثبات دون الحاجة لمساعدة خارجية؛
- ينظر إلى المشروع المصغر كمولود جديد يحتاج إلى الرعاية والاهتمام من قبل المؤسسات وفي ظل الوضع الحالي في المشاريع المصغرة في الدول العربية والتي معظمها تعاني من التأخر والاعتماد على النمط التقليدي في الإنتاج، إذ يحتم على صانعي خطط التنمية الصناعية وخاصة المصغرة منها أن يأخذوا بالآليات الجديدة التي تكفل الوصول إلى النمط الجديد في الإنتاج؛
- إذ أن حاضنات الأعمال تكفل تحقيق ذلك من خلال إحتضان ورعاية ذوي الأفكار الإبداعية والمشاريع ذات النمو السريع والقيمة المضافة العالية، وتقديم خدمات أساسية مشتركة لدعم المبادرين، وتسهل فترة الشروع في إقامة المشاريع الصناعية على أسس ومعايير متطورة، ابتداء من رأس المال المناسب لطبيعة هذه المشاريع؛
- تقديم المعونة والاستشارات الفنية المتخصصة والمساعدات التسويقية وتهيئة مناخ مناسب من أجل إنجاح تلك المشاريع من خلال بيئة أعمال ملائمة داخل الحاضنة بالقدر الذي يؤسس شبكة من الخبرة والمعرفة حول الحاضنة، ووضع معايير مناسبة للالتحاق بالحاضنات بالشكل الذي يوفر العلاقات الأمامية والخلفية بين مختلف الصناعات.[1]

**3-4-2-5 دور حاضنات الأعمال في تنمية القدرات التنافسية للمؤسسات المصغرة:**تساهم حاضنات الأعمال دور رئيسيًا مهمًا في تنمية القدرات التنافسية للمؤسسات المصغرة وتوافر بيئة مستقرة في الوقت الحاضر لتحقيق القدرة التنافسية لهذه المؤسسات[2] ويمكن تلخيص دور حاضنات الأعمال في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات المصغرة بما يلي:

✓ تقوم حاضنات الأعمال بتشجيع الابتكار والتطوير التكنولوجي والبحث العلمي، وذلك بالمساهمة في ميدان البحث التي تصدر عن المؤسسات المصغرة، لأن التجديد في طرق الإنتاج يتطلب في الغالب استثمارات كبيرة في ميدان البحث والتطوير كما يجب إعطاء الامتيازات المرتبطة بحجم مختبرات البحث القادرة على تطوير البحث التكنولوجي وعلى اكتساب قدرة اكبر على المنافسة. [3]

✓ تبني حاضنات الأعمال الأسلوب الحديث في تنمية القدرات التنافسية للمؤسسات المصغرة إذ تساهم في تقديم التسهيلات والخدمات من أجل تحمل أعباء الصعوبات التي تواجه في المرحلة الأولى من عمر المشروع التي تحتاج إلى إحتضان من قبل الحاضنة، كالإنسان في مرحلة الطفولة، لذلك فإن المشاريع تفتقد الكثير من المقومات

---

[1] مايح شبيب الشمري، **إصلاح واقع الصناعات الصغيرة في العراق** وقائع المؤتمر العلمي الاول لكلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية، انعقد 19-21. 2009 ص 20-21.

[2] ثائر محمود رشيد العاني، **منظمة التجارة العالمية وانعكاساتها على واقع القطاع الصناعي في العراق** الندوة الرابعة من سلسلة الندوات التي يقيمها مكتب الاستشارات في كلية الادارة والاقتصاد – جامعة بغداد، 2005 64i.

[3] عبد الرزاق الرحاحلة، **الدعائم الأساسية للارتقاء بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومقومات نجاحها** مجلة العلوم الإنسانية، السنة الحادي عشر، العدد 18 جامعة البترا –الأردن، 2010 ص ص 43-44.

التي تسمح لها بالنمو بالصورة الصحيحة، إذ أن كثير من يصيبها الفشل بسبب انعدام الحاضنة التي تقوم بتزويدها ببعض المقومات التي تحتاجها، فحاضنات الأعمال تعمل على تقديم التكنولوجية الحديثة وأساليب وأدوات الابتكار مما يساهم في زيادة القدرة التنافسية لهذه المؤسسات في ظل الظروف الإقليمية والدولية الجديدة والمتجددة ..وعليه، إذ تعتبر المنافسة من الأدوات التي تساعد المؤسسات على التعامل مع المتغيرات السريعة، وتخلق لها أسواق جديدة وتعمل على تكيفها مع التكنولوجيا الجديدة وتطبيقاتها من قبل حاضنات الأعمال، فإن دورها الرائد في تنمية قطاع البحث والتطوير وتعزيز العلاقة ما بين حاضنات الأعمال والمؤسسات المصغرة من أجل زيادة القدرة التنافسية.

✓ تقوم حاضنات الأعمال في ابتكار منتوجات أي عملية يتم من خلالها توظيف مختلف المعارف للحصول على منتوج جديد أو تطوير المنتوج السابق، وهذا بغية الحصول على عائد من خلال كسب فئة من المستهلكين، أو من الزبائن الموجودين في السوق .ولا يمكن للمنتوج الجديد أن يعود على المؤسسات المصغرة بالعائد المرجو ما لم يكن مقبولا لدى الشريحة المستهلكة له، فضلا عن احتياجه لتكاليف إن لم تكن خطرة .ويتمثل الخطر الذي يواجهها في إمكانية تفوقها في ابتكار المنتوج قد يكون ذا جدوى إقتصادية وبهذا فإن الابتكار في المنتوجات هدف أساسي وهو إعطاءها مميزات وقدرات تنافسية تميزها عن الأخرى عبر أحد صيغتين أو هما معًا:

**1- الصيغة الأولى:** طرح منتوجات بنفس الجودة في السوق لكن بسعر أقل بسبب أن المشروعات الصغيرة تمكنت بطريقة مبتكرة من تخفيض كلفة الإنتاج.

**2- الصيغة الثانية:** طرح منتوجات منافسة تستجيب بطريقة أفضل لتطلعات المستهلكين، مقارنة مع منتوجات المنافسين، ويمكن بيع هذه المنتوجات بسعر مماثل أو أعلى من أسعار المنافسين لأنها تتوافر على مميزات إضافية وجودة أفضل مقارنة بالمنافسين، وهذا يعني لا يمكن للمؤسسات المصغرة أن تحلم بدخول السوق دون عوامل نجاح وقدرات تنافسية تمكنها من كسر حاجز الاحتكار والمنافسة وفي غياب إمكانيات مادية كبيرة لا تتوافر إلا للمؤسسات الكبيرة فإنه لا سبيل أمام المؤسسات المصغرة إلا الإبتكار[1].

### 3- 5 المشاكل والتحديات التي تواجه حاضنات الأعمال

تتمثل هذه المشاكل والتحديات في عدة عوامل مؤثرة بشكل كبير على حاضنات الأعمال وخاصة في الدول العربية كلها تنصب تقريبا في برامج التدريب وعلاقتها برأس المال البشري فيما يلي:[2]

**3-5-1 العولمة وسياسات الإصلاح الاقتصادي:** فرضت العولمة إيقاعها السريع على كل دول العالم ماديًا وبشريًا وحضاريًا بالصورة التي أدت إلى إزالة الحواجز والانفتاح الكامل بين الدول وحدوث المواجهة والمنافسة الشرسة مباشرة بين الدول النامية والعربية والدول المتقدمة صناعيًا .. وهو ما أدى لظهور الفجوة الكبرى بين مستويات التعليم والتدريب المهني عربيًا وعالميًا وهو ما أضر بفرص العمالة العربية في التشغيل محليًا وعالميًا نتيجة تغير متطلبات سوق

[1] محمد إبراهيم عبيدات، **تطوير المنتجات الجديدة** دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، الأردن . 2006 ص 18-19.

[2] أسامة على عبد الخالق **الصعوبات التي تعوق المواءمة بين سياسات التعليم والتدريب المهنى والتشغيل** الندوة القومية حول متطلبات أسواق العمل العربية فى ضوء المتغيرات الدولية منظمة العمل العربية القاهرة 14-2005/6/16 08.

العمل الممثل لجانب الطلب حيث ارتفعت مستويات جودة الأداء المطلوبة والمعرفة التقنية والمهنية ومستويات التدريب والخبرة اللازمة توافرها لأغراض التشغيل، وزاد من تفاقم الأزمة تبني معظم الدول العربية سياسات الإصلاح الاقتصادي مما أدى إلى الدفع بأعداد كبيرة من العاملين غير المؤهلين لأسواق العمل، ومع قصور برامج التكيف الهيكلي أدى ذلك لازدياد مصاعب المواءمة بين التدريب المهني ومتطلبات الأسواق لأغراض التشغيل.

إن عدم حصول الحاضنة على كافة وسائل الدعم من المجتمع المحلي التي تنتمي إليه وخاصة في بداية تأسيسها، الأمر الذي يؤثر على طبيعة الخدمات وحجمها والتي يكون بالإمكان تقديمها وتوفيرها وخاصة المساعدات المتعلقة بالتمويل والتي تشكل حجر الأساس لكل من الحاضنة والمشاريع المحتضنة.

**3-5-2 البعد الاقتصادي والتاريخ**: فالتاريخ الحديث يعكس أن عددًا من الدول العربية قد واجه خلال ربع قرن من الزمان عديدًا من الحروب الخارجية أدت إلى استنزاف القوى العاملة بها والتأثير سلبيًا على قدرتها على تحقيق التنمية الإقتصادية والإجتماعية مثل مصر وسوريا والأردن ولبنان وفلسطين مما أدى إلى ضعف معدلات الإدخار وهروب الإستثمارات الأجنبية، وهذه الظروف مازالت قائمة حتى الآن لاستمرار الاحتلال والنزاعات المختلفة وهو ما أثر على قدرة دول المواجهة على الإنفاق على التعليم والتدريب المهني وتطويرها لرفع كفاءة الموارد البشرية.

**3-5-3 قصور السياسة المالية**:من المعروف في علم المالية العامة أن الإنفاق العام هو الترجمة الفعلية لاتجاهات السياسة المالية في الدولة، والذي يعبر عن جوانب الإنفاق الرئيسية التي يتم تصنيف الموازنة العامة للدولة على أساسها متضمنة جوانب الإنفاق المتعلقة بخدمات التعليم والتدريب والعلاج ...الخ ولما كان الدخل الحقيقي للفرد في المجتمع يتم قياسه بقيمة الخدمات والسلع التي يحصل عليها.. فمن الطبيعي في ظل ضعف هذه الخدمات أن يتدهور مستوى الدخول في العديد من الدول العربية بالصورة التي تنعكس أيضًا على حجم الإنفاق على مجالات التعليم والتدريب والتكوين والتشغيل نظرًا لما تعكسه الإحصاءات من تدني وانخفاض نصيب الفرد من الإنفاق العام ومن ثم ضعف قدرة الدولة أو الأفراد ذاتهم على الإنفاق على التعليم والتدريب.

**3-5-4 القصور في تخطيط**: يعاني نظام تخطيط القوى العاملة في معظم الدول العربية من قصور في وضع خطة تفصيلية مستقبلية قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل للربط بين التعليم والتدريب، جانب العرض وفرص العمل الحقيقة الممكنة جانب الطلب والممثلة لسوق العمل بما يعني الأخذ بسياسة الفعل وليس سياسة رد الفعل، وبمعنى آخر فإن قصور الموارد مع نقص الاستثمارات المتاحة المحلية والأجنبية وتسارع معدل نمو السكان وزيادة أعداد الخريجين تجعل حكومات الدول تلجأ للمسكنات لمنع انفجار الأزمة دون القدرة الفعلية على القيام بدور فعال في تخطيط القوى العاملة رغم وجود الأجهزة المتخصصة والكفء للقيام بهذا التخطيط .

**3-5-5 القصور في سياسة التعليم والتشغيل**: يعد نظام التعليم في معظم الدول العربية أحد المسببات الرئيسية في الإختلالات بين العرض والطلب على القوى العاملة في سوق العمل، ورغم تبني العديد من الدول العربية بعد تحررها من الاحتلال سياسة مجانية التعليم لتعويض الشعوب عما لقيته من حرمان من التعليم والتدريب إلا أن هذه السياسة أدت إلى تردي مستوى التعليم وازدياد أعداد الخريجين غير المؤهلين لمتطلبات أسواق العمل الأمر الذي أدى لشيوع البطالة بأشكالها المختلفة سواء البطالة السافرة أو المقنعة.. وبينما تعني البطالة السافرة وجود الشباب الراغبين

في العمل والقدرين عليه والباحثين عنه دون الحصول عليه، فإن البطالة المقنعة تعكس الجهود التي تقوم بها الدولة لتشغيل الخريجين في الجهاز الإداري للدولة دون حاجة فعلية لهما للتخفيف من الآثار السلبية للبطالة السافرة، وكل هذه السياسات تعكس عدم توافر الظروف وسياسات التعليم الملائمة لإحداث ثورة في مستوى الخريجين.

**3-5-6 القصور في سياسات وبرامج التدريب المهني:** تقوم مراكز التدريب المهني بدور هام في تحقيق التوازن والملائمة بين العرض والطلب في سوق القوى العاملة وتساعد في خلق فرص عمل جديدة وحقيقة والحد من العجز في المهن والأنشطة المختلفة.

ومع هذا يشهد الواقع العربي عدم قيام هذه المراكز بدورها الفعال للأسباب الآتية: [1]

- **عشوائية التدريب المهني** فهناك عدم تنسيق بين تلك المراكز سواء من حيث الجهاز التابعة لها أو ميزانية إنفاقها أو المهن المخطط التدريب عليها.
- **عدم توافر بنك معلومات كافي عن سوق العمل** واحتياجاته من المهن المختلفة مما يؤدي إلى:

- التدريب على مهن قد لا يكون عليها طلب في سوق العمل؛
- الازدواج بين مراكز التدريب في التعامل مع مهن متكررة.

وقد أدى هذا إلى أن تسببت مراكز التدريب المهني ذاتها في المساعدة على الاختلال في سوق العمل، حيث تدفع سنوياً بمخرجات تدريب بالآلاف دون حاجة إليهم مما يؤدي من ناحية لزيادة أعداد البطالة، ومن ناحية أخرى لفقد الشباب المتدرب الثقة في دور مراكز التدريب المهني، بخلاف إهدار المال والجهد المنفق عليها.

**3-5-7 السلوك الاجتماعي والتشغيل ونهج الاعتماد على الذات** :فقد ساهمت العادات والتقاليد العربية في إرساء سلوكيات اجتماعية سلبية ساعدت على إيجاد الاختلال بين العرض والطلب على القوى العاملة في سوق العمل العربية منها أهمية الحصول على الشهادة الجامعية وارتباط المكانة الاجتماعية للفرد في المجتمع بها، وأهمية الحصول على الوظيفة الميري أو الحكومية كأساس للمكانة الاجتماعية والأمان وعدم الثقة في علاقة التشغيل بالقطاع الخاص وقد أدى ذلك لتضخم الجهاز الإداري بالدولة بأعداد متزايدة من خريجي الجامعات وإحداث ضغوط اجتماعية على متخذي ومخططي سياسة التعليم بالشكل الذي يخالف سير جانب الطلب في سوق العمل.

**3-5-8 عوامل النمو السكاني والهجرة** :مما لا شك فيه أن عوامل النمو السكاني والهجرة تلعب دوراً كبيراً في تشكيل الشريحة السكانية التي تدخل سوق العمل سنوياً وكذلك في مدى تطور حجمها وزيادتها فعلى سبيل المثال تعكس الإحصاءات زيادة نسبة مساهمة الأثاث في تدفقات سوق العمل، وهو ما ساعد على الاختلال في سوق العمل لعدم توافر فرص العمل الملائمة للتدفقات السنوية من قوة العمل ومن ناحية أخرى فإن عامل الهجرة الداخلية أو الخارجية يؤدي إلى حدوث إختلالات ماثلة لما يترتب عليه من هروب الكفاءات من المواطنين للدول الأخرى بحثاً عن زيادة الدخل وهرباً من الفقر مما يؤدي لوجود ثغرة في قوة الدفع الممثلة في الإنفاق العام على التدريب والتعليم

[1] أسامة على عبد الخالق **الصعوبات التي تعوق المواءمة بين سياسات التعليم والتدريب المهني والتشغيل**، مرجع سبق ذكره، ص ص 10-11

لإيجاد هذه الكفاءات محليًا وليس بهدف هروبها للخارج بما يؤثر بالسلب على احتياجات الاقتصاد الوطني وحدوث اختناقات في بعض القطاعات الاقتصادية .

**3-5-9 الجودة الشاملة وعلاقتها برأس المال البشري**:الأخذ بمفهوم الجودة الشاملة في مجال التعليم والتدريب ينعكس على نوعية هذا التعليم والتدريب ومستواه كخدمة والتدريب وتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في هذه المجالات لا يعد فقط أمرًا حتميًا لمحاربة الفقر بل يمثل وقاية لتآكل رأس المال البشري للدولة لما لمستوى التعليم والتدريب من آثار فعالة على معدلات النمو الاقتصادي ولما يحقق الأخذ بمفاهيم الجودة الشاملة في مجال التعليم من الاستجابة لأسواق العمل المتغيرة واقتصاديات السوق باعتبار أن الجودة الشاملة عامل مؤثر في تطوير جانب العرض بسوق العمل.

ويشمل مفهوم الجودة الشاملة في مجال التعليم والتدريب ليس فقط تحسين مستوى أداء الخدمة التعليمية وتطويرها بما يتمشى مع أحداث التقنيات العلمية والتكنولوجية، بل والرقابة أيضًا على عناصر تكاليف هذه الخدمة والتي يمكن أن تشتمل ما يلي :

**أ –تكاليف وقائية** : وتشمل التكاليف التي يتعين التضحية بها للحفاظ على مستوى جودة تعليم الخريجين والمتدربين ومنع تخريج فئات منهم غير مؤهلة وتشمل هذه التكاليف ما يلي :

- تكاليف تخطيط جودة التعلم والتدريب؛
- تكاليف عملية التعلم ذاتها؛
- تكاليف إنشاء بنك معلومات للتعليم والتدريب؛
- تكاليف إعداد التقارير عن أنشطة جودة التعليم والتدريب.

**ب –تكاليف تقويم**: وتشمل تكلفة تقويم أداء المتعلمين والمتدربين طبقًا للمواصفات المطلوبة قبل الدفع بهم لأسواق العمل وتشمل هذه التكاليف ما يلي :

- تكاليف اختبار مدى توافر عناصر الجودة في المتعلمين والمتدربين؛
- تكاليف مراجعة اختبارات تقييم الطلاب والتحقق من إتمامها بالطريقة السليمة؛
- تكاليف المصادقات الخارجية للتحقق من توافق مستوى المتعلم أو المتدرب مع معايير ومتطلبات الخارجية.

ويعكس الواقع غياب مفاهيم الجودة عن معظم الدول العربية مما يؤدي إلى الاختلال في التوازن بين العرض من المتعلمين والمتدربين وبين احتياجات الطلب في أسواق العمل، وبمعنى آخر المنهج الذي يقوم على تحديد احتياجات العملاء ووضع معدلات الأداء التي تتوافق مع هذه الاحتياجات والرقابة على العمليات التي تتضمن الوفاء بالمعدلات.

**3-5-10 عدم الأخذ بمفهوم التدريب الموجه بالأداء** :يقصد بهذا الأسلوب المتطور اعتبار الأداء هو جوهر العملية التدريبية، وبحيث ينبغي التركيز على كيفية أداء الفرد للوظيفة أثناء تلقي التدريب في العمل أو في قاعات التدريب وليس فقط على تحصيله لكم معين من المعلومات، وبذلك يمثل التدريب الموجه بالأداء نظام يعتمد على منظومة لسد الفجوة في الأداء الحالي والمستقبلي للفرد بين ما حصل عليه من معارف وقدرات ومهارات وبين ما تحتاج

إليه الممارسة الفعلية في العمل من هذه المعارف والمهارات والقدرات وذلك من خلال تصميم وتنفيذ وتقييم برامج تعليمية وتدريبية تعقد لهذا الغرض.. ويرتبط هذا الفكر أيضًا ارتباطًا وثيقًا بمفاهيم الجودة الشاملة.

ورغم تجاهل معظم الدول العربية لهذا النهج فإن من المعروف تحقيقه للنتائج الإيجابية التالية:

- تحسين جودة البرنامج التدريبي؛
- رفع مستوى أداء العاملين من خلال التعلم أثناء العمل والتدريب على المهارات؛
- تنمية الموارد البشرية؛
- زيادة المهارات المعرفية والإبداعية للعاملين ؛
- المساعدة على علاج مشاكل الأداء.
- قياس وتقييم أداء المتدربين وتطوير فعالية البرامج التدريبية.

**3-5-11 البعد الضريبي وأثره على الملائمة بين سياسات التعليم والتشغيل**: يمثل التعليم والتدريب أحد أنواع الخدمات التي قد تقوم بها مؤسسات حكومية أو قطاع خاص، وفي حالة قيام القطاع الخاص بها متحملا الاستثمارات الضخمة اللازمة لبناء وإدارة وتشغيل المؤسسة التعليمية، فإنه يتعين دعم وتحفيز القائمين على الاستثمار في هذا المجال وتحفيزًا لغيرهم على أن يحذوا حذوهم.

ومن هنا يأتي دور البعد الضريبي في إعفاء الأرباح الناتجة عن هذه الأنشطة من كافة أنواع الضرائب المباشرة وغير المباشرة ...وسواء في صورة ضرائب دخل أو ضرائب قيمة مضافة على أن الإعفاء الضريبي الممنوح ينبغي أن يقرن بشروط أهمها:

- جودة العملية التعليمية المقدمة؛
- الخضوع للإشراف الحكومي وعدم المبالغة في أجور الخدمات المقدمة.

## المبحث الرابع: التجارب العالمية في مجال حاضنات الأعمال

إن كل من قارة أوربا وأمريكا وأسيا اشتركت بولادة حقيقية لفكرة الحاضنات منذ بداية عقد السبعينيات من القرن الماضي، ولادة شهدتها بعضا من الدول المتقدمة وأخرى من الدول الناشئة، تبوأت فيها الولايات المتحدة الأمريكية المقام الأول، وتلتها المملكة المتحدة، ومن ثم الصين وماليزيا والبرازيل، ولعل وفرة مقومات بناء الحاضنات يعد من الدعائم الأساسية التي مكنت حكومات الكثير من هذه الدول على تبنيها لحصد الآثار الايجابية المتولدة عن عملية البناء وخاصة الارتقاء بمعدل النمو الاقتصادي.

وتشير بعض الإحصائيات بأن التقدم التكنولوجي حقق زيادة في الإنتاجية تقدر بنسبة تتراوح من (80 – 90%) من معدل الإنتاج الكلي في الاقتصاد.

### 4-1حاضنات الأعمال في أمريكا

نذكر من بينها:

**4-1-1 التجربة البرازيلية**: تبنت معظم الدول النامية فكرة حاضنات الأعمال وترجمتها إلى الواقع بمساعدة البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة ويؤشر عام 990 البداية التاريخية لانطلاق التجربة في دول عديدة وخاصة في أمريكا اللاتينية وتميزت التطبيقات بخصوصية تختلف من دولة إلى أخرى حسب طبيعة التجربة وخصائصها المرتبطة بخصائص الاقتصاد والمجتمع للدولة.

**4-1-1-1 النشأة والتطور**: تؤكد المصادر بأن البداية التاريخية لنشأة حاضنات الأعمال في البرازيل يرتبط بالعوامل السياسية والاقتصادية التي عاشتها البرازيل منذ بداية الستينات وحتى منتصف الثمانينات، حيث أن عدم الاستقرار السياسي والاقتصادي سمة كانت تميز الاقتصاد والمجتمع البرازيلي خلال تلك المدة، فامتدت الآثار السلبية لتشمل الصناعة والزراعة والجامعات والصحة والتعليم على الرغم من انفتاح البرازيل للعالم الخارجي وخاصة فيما يتعلق بالسماح بدخول الاستثمارات الأجنبية المباشرة إلى داخل اقتصادها وخاصة في مجال الصناعات الثقيلة والبنية الأساس[1].

إن البدايات الحقيقة لانطلاق أول مشروع لحاضنات الأعمال في البرازيل تم تبنيه من قبل جامعة كامبياس الحكومية والتي تأسست عام 978 هذه الجامعة هي جامعة بحثية ذات علاقة وثيقة بالمؤسسات الصناعية، حيث كان الهدف الجوهري لمؤسسي هذه الجامعة هو ترويج الأبحاث المعدة من قبل أساتذتها واستغلالها تجاريا[2].

تبنت جامعة كامبياس أول مشروع لإنشاء حاضنة أعمال هذا المشروع حمل اسم شركة التطوير التكنولوجي، والتي سعت من خلاله إلى الجمع مابين توافر عناصر بناء الحاضنة ودعائم مركز نقل التكنولوجيا ووفرة راس المال، واعتمدت

[1] Elzkow, Band Led Desdor ff , University in the Global knowledge Economy, Atriptlellx of academic industry. Government Relation London, 1997, p9

[2] R.lalkaka lesson form international system experience for the promotion of Business incubator in Eneereging Economic Vienna, UNDP, 1992,p 20.

على بحوث أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، كمدخلات أساسية في عمل الحاضنة والتي تهدف إلى تطوير الأفكار النابعة من أبحاثهم وتحويلها إلى تكنولوجيات يمكن تسويقها مستقبلا في السوق المحلية وحتى الدولية[1].

هدف هذه الحاضنة تزامن مع أهداف الخطة البرازيلية الثانية للعلم والتكنولوجيا والتي تأثرت إلى حد كبير بصدمة أزمة الطاقة العالمية، والتي دعت إلى الأخذ بتكنولوجيات الطاقة البديلة مما اثر بالنتيجة على طبيعة الأبحاث التي تبناها أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، بحيث تغيرت لتعطي الأولوية للاهتمام بدراسة الطاقة البديلة وتحديد مصادرها، وطبيعة تكنولوجياتها، وكلفتها، وأنماط استهلاكها، وانعكس ذلك على تطوير القطاع الصناعي ومن ثم على معدلات النمو الاقتصادي[2].

**4-1-1-2 أنواعه:** في ظل عملية العولمة والتطور التكنولوجي التي استهدفتها البرازيل تعددت وتنوعت أشكال حاضنات الأعمال والتي يمكن تصنيفها إلى:

**أ- حاضنات الأعمال البحثية:** تمركز هذا النوع من الحاضنات في الجامعات أو في مؤسسات البحث العلمي وتعمل نفس عمل حاضنات الأبحاث، اختصت باحتضان الباحثين من ذوي الخبرات والمبدعين في ميادين عملهم التقني، ويحتاج الرياديين إلى فترة زمنية لتحويل المعطيات النظرية إلى حقائق إنتاجية ملموسة، وللباحثين علاقات مميزة مبرمجة مع الجامعات ومراكز الأبحاث والمعلومات وعلى مستوى الدولة القائمة بها وعلى المستوى الدولي[3] وخير مثال على ذلك إنشاء جامعة باريبا الفدرالية شمال شرق البرازيل حديقة تكنولوجية تستوعب ( 60 ) مشروعاً منها مشروعات أسسها الطلاب[4].

**ب- حاضنات الأعمال ذات التقانات المتخصصة:** ركزت هذه الحاضنات على التقانات الحديثة التي تهدف إلى تشجيع تكنولوجيا محدودة، ساهمت في توسيع التجديد التكنولوجي فتجاوزت الروتين والمخاطر باسم المؤسسات الكبيرة احتضنت هذه الحاضنات الباحثين العلميين من النشاطات التقنية آو الخدمية والتي تقع ضمن اهتمامات المؤسسة الكبيرة ولكي يقوم المحتضنون بتطوير سلع جديدة آو ابتكار مواد أولية أو أساليب إنتاجية أو خدمية تحتاجها المؤسسات الكبيرة.[5]

**ج- حاضنات الأعمال ذات الأغراض الخاصة:** أظهرت الدراسات في البرازيل على أن هناك تباينا في المشاركة بين الرجال والنساء في تنفيذ سياسات التنمية واستخدام التكنولوجيا كوسيلة للحصول على المعلومات في أعمالهن اليومية، وخاصة النساء العاملات في قطاعي التعليم والصحة، بسبب طبيعة التطور العلمي الذي يميز ألية العمل في هذين القطاعين.

---

[1] H. ElzKow.2and S.N Brisoiia ,failuru and success the Fale Industrial policy in la Tin, America and South east-Asia Research policy 28, 1999 pp 225-237.

[2] اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي أسيا (الاسكوا)a **مبادرات بناء القدرات التكنولوجية**، مصدر سبق ذكره ص 137.

[3] H. ElzKow.2and S.N Brisoiia ,failuru and success the Fale industrial policy in la Tin, America and South east , lbid, p.55

[4] جوديث سوتز، **العلاقات الجامعية الصناعية الحكومية في أمريكا اللاتينية** سياسة البحث الدورية رقم 29، لسنة 2000 ص ص279-290.

[5] اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي أسيا (الاسكوا)9 **مبادرات بناء القدرات التكنولوجية**، مصدر سبق ذكره ص 140.

ولقد سعت معظم الحاضنات إلى تطوير المهارات التقنية والتكنولوجية للمرأة، ولقد تم أيضا ترجمة الكثير من المبادرات التقنية، لتكون على شكل برامج تطويرية للمرأة في البرازيل بهدف تمكينها من المشاركة في الاقتصاد القائم على المعرفة. بما يؤهلها على تحمل مسؤوليات اكبر في اقتصاد المعرفة وتجميع المعلومات، هذا الحال لم يقتصر على المناطق الحضرية، بل امتد ليشمل المناطق الريفية.[1]

**4-1-1-3 مقومات بنائها:** في منتصف التسعينيات أعلنت هيئة الدراسات والمشاريع التابعة لوزارة التعليم والتكنولوجيا البرازيلية عن برنامج التنمية الهندسية ويهدف البرنامج إلى تعزيز دور الحاضنات وذلك عن طريق:

**أ- تحديث التعليم الهندسي:** تعددت الجهات المهتمة في تطوير الهندسة والتعليم الهندسي وتنوعت في البرازيل بحيث شملت المهندسين ونقاباتهم، الهيئات الجامعية وقياداتها العلمية، وكذلك أصحاب الأعمال وجميع هذه الجهات مدعومة من قبل هيئات ومجالس وطنية كالمجلس الوطني للتطوير العلمي والتكنولوجي، وهيئة تمويل الدراسات والمشاريع العلمية والإنتاجية، وهيئة تنسيق التدريب في مجال التعليم، جميعها تسعى إلى إرساء سبل تسهيل تقديم برامج التمويل إلى الجهات المهتمة في تطوير الهندسة في البرازيل[2] .

وقد شملت برامج التمويل منحاً بحثية ودراسية وتدعيم الأنشطة الاستشارية في مجال الهندسة مع تقديم قروضا لمشاريع تجارية، حيث تؤكد المصادر على حصول هيئة تمويل الدراسات والمشاريع في البرازيل على قرضا من البنك المركزي الأمريكي للتنمية عام 2000، هذا القرض خصص منه 35 مليون دولار أمريكي لتمويل برامج متخصصة عن إعادة هندسة التعليم الهندسي، علما بان قيمة هذا القرض لاتغطي الاحتياجات الفعلية لتحديث التعليم الهندسي في البرازيل، اذا ما علمنا بان هناك 20 برنامجا للحصول على درجة الماجستير في الهندسة، (60) برنامجا للحصول على درجة الدكتوراه بحيث تؤهل حوالي (7000) طالباً ضمن حدود البرنامج الاول و (3000) طالباً ضمن حدود البرنامج الثاني، ناهيك عن ادراج ( 3600 ) طالب في صفوف كليات الهندسة كل عام ضمن برامج الهندسة المقترحة في البرازيل[3].

**ب- شبكات البحث التعاونية:** تعددت وتنوعت أشكال شبكات البحث التعاونية في البرازيل، ولعل هذا التعدد والتنوع يعود إلى طبيعة الأهمية المؤسساتية التي تميزها، حيث وفرتها يشكل عناصر أساسية في بناء وعمل الحاضنة والمتمثلة بتعزيز القدرة التنافسية للمنتجات، واستخدام الحاسوب المطبق على البرامج الهندسية وتخطيط الموارد وإدارتها وهندستها، ومن ثم التعليم التكنولوجي المستمر.

هذه العناصر تعد في غاية من الأهمية لبناء القدرات الفنية والتقنية وبالتالي تؤدي إلى توفير المناخ الملائم لقيام وبناء حاضنات الأعمال ، من ابرز أشكال شبكات البحث التعاونية هي[4].

- شبكات حسب موضوع البحث؛

---

[1] نفس المرجع، ص237.

[2] WP-Logo, Rocha and u. Horncia do Costa tellers, **" Re-engineering research and education in Brazil ",** (co-operation net works and coalitions science and public policy. 27. 2000, p p 37-44.

[3] اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي أسيا (الاسكوا)7 **مبادرات بناء القدرات التكنولوجية**، مصدر سبق ذكره ص 140.

[4] نفس المرجع، ص142.

- شبكات متخصصة في موضوعات البحث الطويلة والقصيرة الأجل؛
- شبكات متخصصة في حل مشكلات معينة.

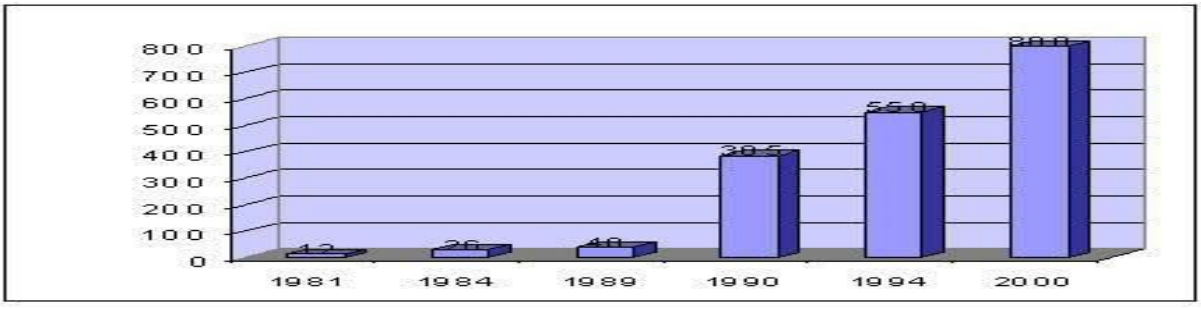
إن تمويل هذه الشبكات غالبا ما يكون تمويلا مشتركا وبالمناصفة مع هيئات البحث والتطوير الحكومية أي إن برنامج الهندسة يتحمل 50% من كلف الإنشاء وأي هيئة تابعة للبحث والتطوير الحكومي يتحمل 50% من كلف إنشاء شبكات البحث.

**4-1-1-4 أهميتها الاقتصادية** : هناك جملة من الآثار ومزايا ايجابية ساهمت في دعم وتعزيز عملية البناء الاقتصادي متمثلة في:

- ساهمت الحاضنات في تطوير الادارة والإنتاج في تلك المشاريع، وذلك من خلال شبكات البحث والتطوير؛[1]
- كان لبرامج التعلم الهندسي انعكاسات ايجابية على نشر التعليم بين صفوف السكان، حيث تشير الإحصاءات إلى أن إعداد المهندسين العاملين في مجال الأبحاث والتنمية قد أخذ بالتزايد ليكون (350) مهندس لكل مليون شخص حسب إحصائيات عام 996 .
- طورت حاضنات الأعمال في البرازيل نظاما للمعلومات والإحصائيات الخاص بدعم وتغذية المشاريع والقطاعات بكل ما تحتاجه من بيانات ومعلومات متخصصة في مجال أنشطتها، ولعل تطور هذا النظام هو ثمرة لنشاط البحوث التطبيقية إلي تتبناها حاضنات الأعمال التكنولوجية وعززتها بالإبداعات والمبتكرات الوطنية[2].

**4-1-2 التجربة الأمريكية:** تعتبر تجربة الولايات المتحدة الرائدة في ميدان حاضنات الأعمال، حيث أن مفهوم حاضنات الأعمال نشأ وتطور بشكل أساسي في الولايات المتحدة، لكن الانتشار الواسع لمفهوم الحاضنات كان بداية من عام 985 عندما قامت الرابطة الأمريكية بالاهتمام ببرامج إقامة الحاضنات الأمريكية للمشاريع المصغرة[3] وفي نهاية عام 999 وصل عدد الحاضنات في الولايات NBIA الأعمال المتحدة إلى حوالي 800 حاضنة، ويلخص لنا الشكل التالي تطور عدد الحاضنات في الولايات المتحدة خلال الفترة 98 -2000

**الشكل رقم (3-8 : تطور عدد حاضنات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية خلال الفترة 1981-2000**




**Source**: National Business Incubator Association, best practice report, 2000

[1] Rustam Lalkaka, Jack Bishop, op,cit,p.80

[2] اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي أسيا (الاسكوا) **مبادرات بناء القدرات التكنولوجية**، مصدر سبق ذكره ص 43.

[3] محمد الناصر عزيز، **التجارب العالمية في الحاضنات وأثرها على التنمية**، الندوة التعريفية بحاضنات التقنية 2007/11/18، كلية الهندسة جامعة الملك سعود، السعودية، ص1.

بالإضافة إلى وجود الجمعية الوطنية لحاضنات الأعمال في الولايات المتحدة يوجد عدد من شبكات الحاضنات في الولايات المختلفة نذكر منها على سبيل المثال:

- جمعية تكساس لحاضنات الأعمال؛
- شبكة حاضنات ولاية نيوجرسي؛

وتذكر إحصائيات جمعية تكساس لحاضنات الأعمال، أن معدل نجاح المشاريع الجديدة داخل الحاضنات المرتبطة بهذه الشبكة يزيد عن 80 % وأن معدل نموها يزيد من 7 إلى 22 ضعف عن معدلات نمو المشاريع المقامة خارج حاضنات الأعمال وقد تم إنشاء 9 ألف شركة جديدة ما زالت تعمل بنجاح، تم من خلالها خلق أكثر من 245 ألف فرصة عمل دائمة[1].

وفي إحدى الإحصائيات الحديثة التي تصدرها الجمعية الوطنية لحاضنات الأعمال عن خصائص الحاضنات في الولايات المتحدة، نجد تحليلاً كاملاً لسمات هذه الحاضنات NBIA تبعاً لعدة عناصر هي كالآتي:[2]

**4-1-2-1 التوزيع الجغرافي للحاضنات:** تتوزع حاضنات الأعمال جغرافياً على مختلف الولايات داخل الولايات المتحدة الأمريكية، إلا أن هناك تركيزاً واضحاً للحاضنات التكنولوجية في الولايات الآتية:

Atlanta, Georgia, Chicago, Illinois, San Jose, California, New York, Richmond, .Pennsylvania, Philadelphia,

- 45% من الحاضنات تقع في المدن الكبرى؛
- 9 % من الحاضنات تقع في المناطق الحضرية؛
- 36% من الحاضنات تقع في المناطق الريفية؛

**4-1-2-2 مساحات الحاضنات:** تختلف مساحات هذه الحاضنات ما بين 2 ألف متر مربع في أكبرها، وتبلغ متوسط مساحتها القابلة للتأجير لأصحاب المشاريع حوالي 5 آلاف متر مربع، بينما يبلغ متوسط عدد المشاريع التي تلتحق بالحاضنة الواحدة حوالي 20 مشروعاً.

**4-1-2-3 طرق تمويل الحاضنات الأمريكية:** يبلغ عدد الحاضنات الممولة من الحكومة،" **حاضنات لا تهدف إلى الربح** "حوالي 5% من مجموع الحاضنات، من بينها 20% تمولها المؤسسات التعليمية الحكومية[3] وهي حاضنات تهدف فقط إلى تنشيط التنمية الإقتصادية في المجتمعات المحيطة .بينما تمثل الحاضنات التي يتولى إقامتها وتمويلها جهات خاصة أو مستثمرون أو شركات صناعية حوالي8% من حاضنات الأعمال في أمريكا، وتعتبر نسبة 6 %من مجموع حاضنات الأعمال بالولايات المتحدة الأمريكية من النوع المشترك، حيث يشترك في تمويلها المنظمات غير الحكومية والجهات الخاصة، وفي معظم هذه الحاضنات يترك التمويل وإقامة الحاضنات إلى الجهات الحكومية بينما يقوم القطاع الخاص بتوفير الاستشارات والخبرات، بالإضافة إلى تمويل المشروعات كما أن 5% من الحاضنات تمولها بعض الهيئات الخاصة مثل مجموعة الكنائس الأمريكية، أو جمعيات فنية، أو الغرف التجارية، وهي

[1] National Business Incubator Association, best practice report, op.cit.
[2] NBIA: "**Incubation Industry Information",** 1999, www.nbia.org/information le: 18/09/2012
[3] Rustam Lalkaka, op.cit.

حاضنات تهدف إلى تنمية بعض المشاريع أو الصناعات التقليدية المتخصصة، أو توفير فرص عمل لفئات اجتماعية محددة.

**4-1-2-3 أنواع وتخصصات الحاضنات الأمريكية:** حوالي 35%من مجموع حاضنات الأعمال داخل الولايات المتحدة الأمريكية هي ترتبط بالجامعات والمعاهد التعليمية Mixed technology حاضنات تكنولوجية مختلطة وتشترك مع بعض حاضنات الأعمال العامة والخاصة في الأهداف، كما أن 30%من ونسبة 25‰ Mixed use مجموع الحاضنات هي حاضنات ذات استعمال مشترك عبارة عن حاضنات أعمال أخرى، و 7% حاضنات إنترنت.[1]

**4-1-2-4 نماذج رائدة لحاضنات الأعمال الأمريكية:** وهو مدى نجاح حاضنات الأعمال في التنمية الاقتصادية في الولايات المتحدة عن طريق تخريج مؤسسات ناجحة، فإننا نورد النماذج التالية والتي نرى أنها تعبر بشكل واضح عن مدى ضرورة وأهمية هذا النوع من الحاضنات.

**أ- شبكة الحاضنات التقنية بنيوجرسي:** نجد شبكة الحاضنات التكنولوجية في ولاية نيوجرسي والتي يوجد بها وحدها مركزاً لتنمية المشاريع المصغرة بالإضافة إلى 07 حاضنات تكنولوجية، والتي تحتضن عدداً من الشركات الناشئة، وتشتمل هذه الشبكة على:

- عدد المشاريع الملتحقة بالحاضنة مشروعاً؛
- عدد فرص العمل التي توفرها الشركات الحاضنة 478 فرصة عمل دائمة؛
- نسبة الزيادة في توظيف الأفراد في الشركات عند التحاقها بالحاضنة % 2
- مجموع دخول الشركات في الحاضنات 6.38 مليون دولار أمريكي؛
- عدد الشركات التي تخرجت من هذه الحاضنات 04 شركات؛
- متوسط فترة الإقامة في الحاضنة من 02 إلى 03 سنوات؛
- عدد الشركات التي تخرجت من الحاضنة وما زالت في ولاية نيوجرسي 80 شركة؛
- نسب النجاح في المشاريع التي تخرجت من الحاضنة 77%

**ب- حاضنة أوستن للتكنولوجيا:** تأسست هذه الحاضنة في عام 989 وارتبطت إرتباطا وثيقا بجامعة أوستن وجامعة وتقدم الحاضنة عدة تسهيلات منها مساحة 75 ألف NASA تكساس ووكالة الفضاء قدم مربع، استشارات إدارية، برامج تدريبية، إمكانية التوصل لشبكة تمويلية % 65 منها مكونة من أفراد بالقطاع الخاص، وعادة ما يكون للحاضنة 30 شركة منتسبة في آن واحد وهناك سياسة تخرج رسمية البقاء بالحاضنة 03 سنوات على الأكثر مع استقبال 5 شركة جديدة سنويا، وتعتبر حاضنة أوستن منظمة لا تستهدف الربح ولكنها من 0 تدار على أساس تجاري وتمول ذاتياً، وتبلغ ميزانية الحاضنة 600 ألف دولار أمريكي يغطيها دخل الحاضنة من مبانيها و 50 ألف دولار من المعونات العامة.

[1] Rustam Lalkaka, op.cit.

**ج- حاضنة معهد زسلير الهندسي**: أنشئت هذه الحاضنة بولاية نيويورك في أوائل الثمانينات وتشغل ثلاث بنايات تبلغ مساحتها 70 ألف قدم مربع داخل الحرم الجامعي، وكانت في البداية ممولة بنسبة كبيرة من القطاع العام ومن سلطات المدينة والولاية، ويعمل بهذه الحاضنة 4 موظفين متفرغون.

وتقوم هذه الحاضنة بتقديم التخطيط والنصح في مجال الأعمال وتوفير إمكانية استخدام خدمات الجامعة والاتصال بطلابها، وتمثل هذه الحاضنة حلقة الوصل مع مراكز التكنولوجيا المحلية والفيدرالية ويأتي ذلك في المقام الأول للحاضنة، ويتمثل إيراد الحاضنة في إيراد الإيجارات، والخدمات الخاصة، والأعمال الاستشارية، حيازة حقوق الملكية بالإضافة إلى التبرعات ودعم الجامعة ،وقد أنشأت هذه الحاضنة حوالي 00 شركة تولد عائد سنوي يقدر ب 00 مليون دولار وأكثر من 800 وظيفة الإستثمار، مؤسسات البحث العلمي.

**4-2 حاضنات الأعمال في أوروبا**

يعد الاتحاد الأوروبي حاليا أكثر من ألف حاضنة ثلثها في ألمانيا، وقد بدأت بريطانيا أولى حاضنات الأعمال في بداية السبيعينات مع إنشاء حديقتي التقنية بجامعتي هريوت وات وكمبردج عام 97 م، وتشرف حاليا الجمعية الدولية لحدائق العلوم وتضم أعضاء من 43 دولة ومقرها مالقا- اسبانيا على الحدائق التقنية بأوروبا وشمال أمريكا وأمريكا اللاتينية وشرق أسيا.

**4-2-1 التجربة الفرنسية**: التجربة الفرنسية للحاضنات من أقدم التجارب في دول الاتحاد الأوربي والتي تعود إلى حوالي منتصف الثمانينيات، وهناك ما لا يقل عن 200 حاضنة تعمل الآن في مختلف المدن الفرنسية، وقد تم حديثًا عام 200 إقامة مؤسسة مركزية لتنظيم نشاط هذه الحاضنات تسمى الجمعية الفرنسية للحاضنات "France Incubation" وقد قامت هذه الجمعية بوضع تصنيف جديد لعدة أنواع من التخصصات التي يتم تبعًا لها تقسيم المشاريع الجديدة،[1] وهي:

- **العلوم البيولوجية**: تطبيقات التكنولوجيا الحيوية، الصحة، الصناعات الغذائية، علوم الحياة...
- **تكنولوجيا المعلومات والاتصالات**: الإنترنت، البرمجيات، علوم الشبكات، الاتصالات، الوسائط المتعددة.
- **العلوم الإنسانية والاجتماعية**: التعلم، الثقافة.

وبالتالي تقسيم الحاضنات الأعمال التي تدعم وتحتضن المشاريع المصغرة تبعًا لهذا التصنيف، وبشكل يسمح بوجود البنية الأساسية لكل قطاع" تكنولوجيا والتقنية و الإبداع والتميز والريادة " في الحاضنة، وذلك على أن تكون الحاضنة سواء ذات تخصص واحد فقط Technology Incubator Specialized أو تجمع عدة تخصصات تكنولوجية، وفي هذه الحالة يطلق عليها General Technology Incubator.

قامت الجمعية الفرنسية للحاضنات بتسجيل العلامة التجارية "**حاضنة** "" وذلك لتقنين استخدام المصطلح حاضنة تبعًا لوجود عدد من الشروط والمعايير التي يجب أن تتوافر في هذا المشروع، كي يتمكن من إطلاق مسمى" حاضنة مشاريع"" وبالتالي يتمكن من الحصول على الدعم المالي المطلوب، ويمكن أن يسمى مركز دعم مشاريع مصغرة: أو مركزًا تكنولوجيًا، أو غير ذلك، وبالإضافة إلى عدد الحاضنات الفرنسية العاملة الآن، هناك 30 جديدة تتبع وزارة

[1] دعاء رضوان محمد، **تجارب ودروس مستفادة**، ملتقى المشروعات الصغيرة والمتوسطة، نشرة اقتصادية شهرية ، العدد 40 ، القاهرة، ديسمبر 2008 0 10.

البحث العلمي الفرنسية أقامتها هذه الجمعية خلال عامين منذ إنشائها، اللفظ الفرنسي حاضنة على مراكز الاحتضان التي"**Incubateur**" توفر الدعم الفني والإداري والتمويل لتشجيع إقامة مشاريع جديدة، وذلك من خلال تقديم جميع الخدمات الواردة فيما سبق، ما عدا استضافة الشركات ؛ أي أنها لا تقدم الموقع أو الوحدات التي يمكن بدء المشروع فيها وبالتالي فإن هذا النوع من الحاضنات يركز على احتضان أصحاب الأفكار وتوفير السبل لدخولهم في شراكة للحصول على مدخلات البحث من معامل وأبحاث وأدوات من أجل الوصول إلى وضع منتج قابل للتسويق والبيع، وتعتبر هذه الحاضنات هي أولى مراحل احتضان المشاريع الجديدة التي تنتهي عادة بإنتاج العينات الأولى للمشروع.

يطلق لفظ حاضنة Pépini re d'entreprises على المراكز التي توفر مجموعة من الخدمات الفنية والإدارية والمالية المتخصصة التي تم ذكرها من قبل، بالإضافة إلى توفير الوحدات أو الموقع الذي يتم إقامة المشروع فيه، وعادة ما يتم الالتحاق بهذا النوع من الحاضنات بعد مرور المشروع والتخرج من النوع الأول من الاحتضان، إلا أن هناك العديد من المشاريع متوسطة التكنولوجيات التي تستطيع الالتحاق مباشرة بهذه الحاضنات دون المرور على النوع الأول.

وتنقسم بشكل عام هذه الحاضنات إلى نوعين، "Pépini re d'entreprises" تبعًا لنوع الأنشطة التي تمارس بداخلها:

**4-2-1-1 حاضنات تلتحق بها مشاريع في قطاع الخدمات Tertiaires** : وهي حاضنات توفر وحدات ومكاتب وبعض التجهيزات المكتبية وشبكات الحاسب الآلي وشبكات الأعمال.

**4-2-1-2 حاضنات تلتحق بها مشروعات تصنيعية:Industries** :وهي الحاضنات التي توفر عددًا من المعامل والورش المتخصصة، وبعض الخدمات التي تهدف إلى مساعدة بعض الصناعات في مجالات محددة.

**4-2-1-3 اختلاف آخر عن الحاضنات في بعض الدول الصناعية** هو أن الحاضنة الواحدة في فرنسا، "Multi-sites" قد تمتلك أكثر من موقع وكمثال على ذلك نذكر حاضنة Emergys Incubatur وتمتلك ستة مواقع مختلفة داخل حدائق تكنولوجية وجامعات في مدينة Rennes الفرنسية.

**4-2-1-4 احتضان المشروعات تبعًا لنموذج الجمعية الفرنسية للحاضنات[2]**: قامت الجمعية الفرنسية للحاضنات أيضًا بتحديد الشكل القانوني للحاضنات العاملة في فرنسا حاليًا كالتالي:

**أ- حاضنات حكومية** : وهى الحاضنات التي زادت أعدادها وازدهرت بشكل كبير بعد صدور قانون وزارة البحث العلمي في مارس عام 999 والذي شجع وقام بتمويل عدد من الحاضنات التكنولوجية التي تحتضن المشروعات الجديدة المقامة على قاعدة علمية، وينتمي إلى هذه النوعية أيضًا الحاضنات المقامة داخل كلية الهندسة والمعاهد العلمية المختلفة .

---

[1] دعاء رضوان محمد، **تجارب ودروس مستفادة**، مرجع سبق ذكره، ص 12.

[2] دعاء رضوان محمد، **تجارب ودروس مستفادة**، مرجع سبق ذكره، ص 11.

**ب– حاضنات تمتلكها الشركات الكبرى وبيوت الخبرة العالمية**:وهى حاضنات قامت مجموعات من الشركات الكبرى بإقامتها، وذلك بهدف تشجيع وتنمية المشروعات الجديدة في المجالات التي تقوم بالتعاون مع خبرة هذه الشركات الكبيرة، وخاصة في المجالات الاقتصادية والتكنولوجية الجديدة مثل تطبيقات التليفون الخلوي، وكذلك الإلكترونيات، ومجالات التكنولوجيا الحيوية وشركة الاتصالات الفرنسيةFrance Telecom التي أقامت "Invent Mobile" وشركة الكهرباء الفرنسيةEDF التي أقامت حاضنة "Business Accelerator" وفيما يخص الحاضنات التي أقامتها شركات خدمات وبيوت خبرة عالمية ، ونذكر بيت الخبرة العالمي الشهير Price Water house الذي أقام حاضنة أطلق عليها "Price ab" وهى متخصصة في شركات الاستشارات القانونية والمحاسبية وشركات المراجعة المالية

**ج– حاضنات قطاع خاص**: وهى حاضنات استثمارية تعتمد أساسًا على الربح، وهي مشاريع بدأت في إقامتها منذ منتصف التسعينيات شركات تمويلية وشركات رأس المال المشارك ورأس المال المخاطر وتوظيف الأموال، وهي حاضنات تقدم كل الخدمات المالية خاصة في المشاريع ذات الطبيعة الخاصة أو ذات المخاطرة العالية جدًا، نذكر مثالا لهذه الحاضنات الخاصة Talento التابعة لشركة KPM6 وهذه النوعية من الحاضنات منتشرة أيضًا في دول الاتحاد الأوربي.

يهدف إلى إنشاء حاضنات موجهة إلى قطاع التعليم العالي والبحث العلمي حيث أسفر هذا المشروع إلى غاية نهاية 2003 عن النتائج التالية:

– إنشاء 30 حاضنة تكنولوجية؛

– احتضان 964 مشروع، تخرج منها 9 5 مؤسسة توظف حوالي 2025 شخص؛

تتميز هذه الحاضنات بكون 35 % منها تعمل في ميدان التكنولوجيا الحيوية و 3% تعمل في ميدان تكنولوجيا المعلومات، بالإضافة إلى أن نسبة biotechnologie و 90% من أصحاب المشاريع يحملون شهادات عليا ماجستير، دكتوراه و 58 %منهم لا يقل سنهم عن 36 سنة و 39% بين 25 و 35 سنة.

وهناك عدد من مراكز الأعمال التي يطلق عليها لقب،"Incubateur" وتمثل نموذجًا للحاضنات المفتوحة، وتقع داخل مقار غرف التجارة والصناعة.

– معظم الحاضنات التكنولوجية توفر الخدمات المالية ورؤوس الأموال المخاطرة لاحتضان الابتكارات والاختراعات.

– الغالبية العظمى من هذه الحاضنات تتبع الإدارات المحلية ووزارة البحث العلمي وتأخذ شك ً لا قانونيًا موحدًا تحت صبغة" جمعية أهلية لا تهدف للربح."

– تنتشر الحاضنات في معظم المدن الفرنسية وتستند الإقامة داخلها إلى تعاقدات إيجارية ذات قيمة إيجار مخفضه ولمدة لا تزيد عن 32 شهرًا فقط.

ويوجد في فرنسا ذات تخصصات متعددة ومتنوعة مثل:[2]

[1] Ministère délègue à la recherche : **mesures de soutien à l'innovation et à la recherche technologique**, bilan au 31 décembre 2003, avril, 2004, pp 27- 29

[2]www.normandie-incubation.com/n_incubation.html le 12/09/2012

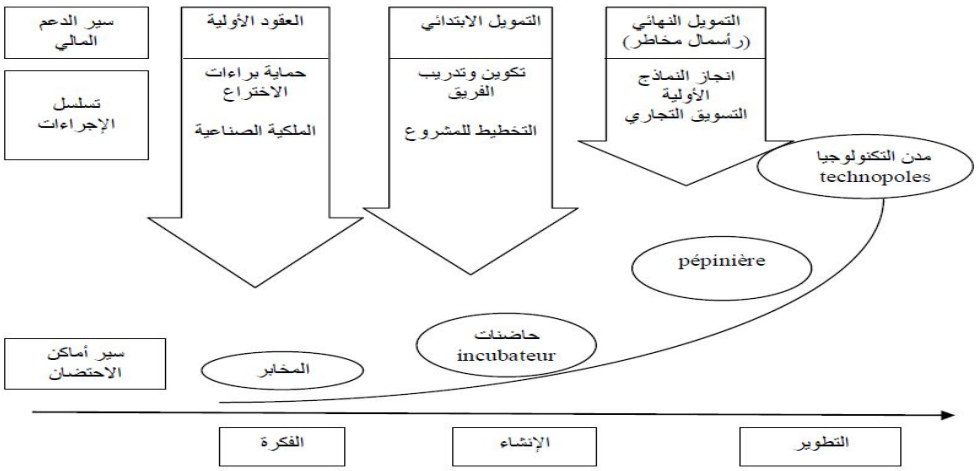
- حاضنات تكنولوجية متخصصة في مجالات صناعة الدواء والمنتجات الجديدة التي تعتمد على الطبيعة.
- حاضنات زراعية لتنمية الحاصلات الزراعية؛
- حاضنات أشجار وزهور وغابات؛
- حاضنات صناعات ومشروعات بيئية؛
- حاضنات أعمال تتبع الكليات ومدارس الهندسة والتجارة العليا؛
- حاضنات داخل بعض المناطق ذات الطبيعة الاقتصادية الخاصة ؛

بالإضافة إلى عدد حاضنات الأعمال التي تم ذكرها أعلاه، يوجد في فرنسا 4 حديقة تكنولوجي تعمل الآن، وهي مشتركة فيما يطلق عليه الجمعية الفرنسية للحدائق التكنولوجية

- Association française des Technopoles)
- هذه الحدائق التكنولوجية موزعة جغرافيًا على مختلف المدن الفرنسية، وبالإضافة إلىالتوزيع الجغرافي هناك توزيع تخصصي.

ويوضح لنا الشكل التالي نموذج احتضان المؤسسات المصغرة المعمول به في فرنسا واهم مميزاته:

**الشكل رقم (3–9 :نموذج إحتضان المشاريع الفرنسي**




**Source**: www.capintech.com/documents/GTalbotier.pdf

### 4–2–2 التجربة البريطانيا

بدأت حركة الحاضنات وحدائق التقنية بطيئة في بريطانيا حيث بقيت بريطانيا بحديقتي تقنية فقط في الفترة 97 م- 98 م

- مع الركود الاقتصادي الذي شهدته بداية الثمانينات، نشطت حركت إنشاء مراكز التقنية والحاضنات لتبلغ بريطانيا 36 حديقة تقنية سنة 989 م، اغلبها تمثل مزيجا من الاستثمار الخاص والحكومي والجامعي، إلا أن بعضها كان ملكا صرفا للجامعات والمؤسسات الأكاديمية ، وهو الشأن بالنسبة لحديقتي التقنية بجامعتي هريوت وات وكمبردج.

– يهدف الدعم الحكومي الجهوي لحدائق التقنية والحاضنات أساسا إلى النهوض بمختلف الجهات اقتصاديا، وهذا ما يفسر قلة الحاضنات والحدائق التقنية بمنطقة لندن، وتضم بريطانيا حاليا 40 حديقة تقنية و 5 تحت الإنشاء وما يزيد عن 00 حاضنات الأعمال.

– الجدير بالذكر إن الاهتمام بتوسع رقعة النشاط داخل الحاضنات والحدائق التقنية في بريطانيا هو مقدم على إنشاء حاضنات والحدائق تقنية جديدة- ويمثل الدعم المادي العمومي حوالي نصف قيمة الاستثمار في حدائق التقنية ببريطانيا ويأتي أساسا من برامج الاتحاد الأوروبي، في حين أن الحكومة المركزية لا تلعب دورا مباشرا في التمويل.متمثلة في :[1]

– % من التمويل يأتي من الجامعات

– 30 % من الاستثمار الخاص الخارجي

– 25 % من التمويل يأتي من بعض الشركات المقيمة داخل حدائق التقنية

هذا وقد تضاعف الاستثمار الخاص في حدائق التقنية ثلاثة مرات في السنوات الثماني الأخيرة، وفقد تراجع التمويل المتأتي من الجامعات أثناء العقد الأخير، كما أن المساحة الإجمالية المعدة لمختلف حدائق التقنية قد تضاعفت في العقد الأخير لتبلغ 600 ألف مربع، 94 % منها مستخدم، مع النضج الذي اكتسبته، أصبحت بريطانيا تساعد كثير من دول العالم في إنشاء حدائق التقنية وحاضنات الأعمال.

### 4-3 حاضنات الأعمال في أسيا

من بين أهم الدول شهدت تطورا كبيرا في مجال حاضنات الأعمال والتي شملت بلدانا أسيوية متطورة كالصين والتي اتخذت من تجربة الحاضنات نقطة ارتكاز لعمليات البحث والتطوير التقاني لاقتصادها

**4-3-1 التجربة الصينية**:إن السياسة الاقتصادية في الصين تتمتع بخصوصية تميزها عن باقي الدول، هذه السياسة تتمثل باعتمادها سياسة (السير على ساقين) ويمكن التعرف عليها من خلال استعراض طبيعة الإستراتيجية الإنمائية التي طبقت في الصين منذ عام 950 ولحد الوقت الحاضر وذلك من خلال تصنيف تلك المدة إلى ما يأتي[2]:

**4-3-1-1 المرحلة الأولى: وتتمثل بالمدة 1949– 1979**: اعتمدت هاته المرحلة على التخطيط المركزي كأسلوب لإدارة الاقتصاد وتحقيق التنمية الشاملة وتطبيق سياسة السير على ساقين من اجل معالجة الاختلالات البنيوية ورفع النمو الاقتصادي من خلال:

– تنمية الزراعة والصناعة معا بشكل متوازن (عكس التجربة السوفيتية)؛

– تنمية فروع الصناعة الثقيلة دون إهمال تنمية الصناعة الخفيفة؛

– تطوير أساليب الإنتاج عالية التقنية جنبا إلى جنب مع أساليب الإنتاج الوسيطة؛

**4-3-1-2 المرحلة الثانية:– وتتمثل بالمدة 1979– 1999**: اتسمت الإستراتيجية الإنمائية المطبقة خلال هذه المدة باستمرار تطبيق سياسة السير على ساقين وتمثلت بالخصائص التالية:

---

[1] محمد الناصر عزيز، **التجارب العالمية في الحاضنات وأثرها على التنمية**، مرجع سبق ذكره، ص13.

[2] محمود عبد الفضيل، **الصين والتجربة الأسيوية الدروس المستفادة** مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، ت 1 2003 ، ص 113-114.

– الموازنة بين ملكية رأس المال الخاص ورأس المال العام؛

– الموازنة بين ملكية رأس المال الوطني وملكية رأس المال الأجنبي؛

– المزج الأمثل بين التوجه الاشتراكي واقتصاد السوق أي تبني نهج اشتراكية السوق.

علما بان هذه الإستراتيجية استطاعت أن تحقق نتائج ايجابية من خلال تنويع هياكل الإنتاج وتحقيق قفزات هائلة في حجم الصادرات وتغيير بنيتها حيث بلغ حجم الصادرات ( 83 ) مليار دولار أمريكي عام 997 ، كما ارتفعت إحتياطيات الصين من العملات الأجنبية لتصل ( 40 ) مليون دولار أمريكي في السنة نفسها، ورافق ذلك اتساع حجم السوق الداخلي للصين، وتحسن في مستويات معيشة للمواطن الصيني[1].

**4-3-1-3 المرحلة الثالثة: وتتمثل بالمدة 2001 – 2005**: خلال هذه المدة عزمت الحكومة الصينية على تبني هدفا استراتيجيا في خطتها الخماسية والمتمثل بضرورة الاستفادة من منجزات ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مع السعي للارتقاء بالقدرات الوطنية باتجاه تطوير العلوم التطبيقية والتقانة ولترجمة هذا الهدف إلى الواقع، اتخذت الحكومة الصينية الإجراءات الآتية:

– استخدام الوسائل التقنية الحديثة في توسع الشركات العامة والخاصة والمشتركة؛

– زيادة نسبة القروض الممنوحة لغرض إجراء الأبحاث العلمية والتقانية؛

– منحت الحكومة المزايا المالية والإعفاءات للمعاهد العلمية التي تحولت إلى شركات أبحاث؛

– مراعاة حقوق الملكية الفكرية الصينية في حالة شراء الوحدات الخاصة لمنتجات عالية التقنية من جانب الحكومة ومؤسساتها.

– تقوم الإدارات الحكومية المعنية بالعلوم والتقانة بتوفير الدعم المالي لمعاهد الأبحاث التي تنفذ البرامج ولكي تتمكن من تحقيق تقدم قياسي بالمستوى العلمي وضمن الخطة اختارت الحكومة (800) معهد، للبحوث تابعة لوزارات مختلفة لتطبيق نظام تطوير العلوم والتقانة، حتى تم نسج الروابط بين الشركات والمعاهد المملوكة للدولة بهدف الارتقاء بكفاءة الصناعات الصينية ورفع مستوى الجودة من اجل زيادة القدرة التنافسية، وبذلك هيأت الأرضية السليمة والعلمية لبناء حاضنات الأعمال التكنولوجية ولاسيما في منطقة شنغهاي وأدت دوراً مهماً كنقطة ارتكاز لعمليات البحث والتطوير الثقافي في المجال الاقتصادي الصيني[2].

ولغرض التحليل تم تقسيم المبحث إلى الفقرات الآتية:

**4-3-1-4 النشأة والتطور**: تجربة الصين كانت مع بدايات عام 988 ، وكان هدفها الأساس دعم المشاريع المصغرة والصغيرة والمتوسطة الحجم، وفي السنة نفسها وتعزيزا لأهمية الحاضنات ورغبة الحكومة الصينية في نقلها إلى الواقع تبنت وزارة العلوم والتكنولوجيا برنامجا أسمته (**تورش** [*] وكان له دورا مهما في التنمية الاقتصادية في الصين وفي إقامة السوق الاشتراكي، وكذلك في تعزيز مراكز الابتكار، وتتجير التكنولوجيا، ونتائج البحث، وتدويل مشاريع

[1] محمود عبد الفضيل، **الصين والتجربة الأسيوية الدروس المستفادة** مرجع سبق ذكره، ص115.

[2] Rustam Lakaka, Jack Bishop, **Business Incubator in Economic Development**: an initial Assessment in industrializing countries, united Nations Development program, New York, 1996, p 90.

[*] تورش: مدينة من مدن الصين طبقت برنامجا لتعزيز مراكز الابتكار واحتضان مشاريع العلم والتكنولوجيا وعلى أساسها سمي البرنامج تورش.

العلم والتكنولوجيا، من المهام التي قام بها هذا البرنامج هو استثمار أكثر من ( 50 ) مليون دولار في غضون ( 2 ) سنة[1] وعليه تم فتح ( 27 ) حاضنة و ( 4 ) موقع للبرامجيات واستطاع البرنامج أن ينشأ (77) حاضنة وبمعدل حاضنة لكل شهرين شغلت مساحة تقدر ( 475 ) متر مربع( ولدت هذه الحاضنات الكثير من فرص العمل والتي تجاوزت (894) فرصة، أما الأرباح التي حققها البرنامج من متوسط المبيعات البالغة (9.5) مليون دولار كانت تقدر (625) ألف دولار[2] وعلى الرغم من حداثة التجربة إلا أنها حققت نتائجا ملموسة على مستوى الصناعة حيث أكدت الإحصائيات إلى أن هناك ما يزيد عن (75) حاضنة في الصين استطاعت أن تحتضن مؤسسات مصغرة تقدر بنحو (200) مؤسسة تخرج منها (50) مؤسسة تكنولوجية وكانت تتركز في مدينة تيانجين، حققت هذه المؤسسات مبيعات قدرت بنحو (8.3) مليون دولار وذلك عام 993 [3].

هذه الانجازات نسبت إلى الدعم الحكومي المالي والمعنوي المقدم لهذه المؤسسات والذي كان يهدف إلى تحقيق منافع اجتماعية وتوليد فرص عمل وترجمة الابتكارات إلى الواقع مما سيعكس الأثر الثقافي للدولة على الاقتصاد والمجتمع.

وفي عام 2000 وصل عدد الحاضنات بموجب برنامج تورش ( 0 ) حاضنة أما المساحة التي شغلتها بلغت ( 0 4 ) مليون متر مربع، هذه الحاضنات استطاعت أن تحتضن ( 5 5) مؤسسة، تخرج منها 785 مؤسسة وبعد تخرجها تمكنت من تخطي عقبات مرحلة الانطلاق والوقوف على قدميها في تحقيق دورها التنموي، حققت هذه المؤسسات ايراداً سنوياً قدر (بـ2.7) بليونين، أي ما يعادل (2.6) بليون دولار، وتتنبأ المصادر أن عدد الحاضنات في الصين عام 2006 سيكون (200) حاضنة، والمساحة التي تشغلها سوف تتضاعف[4].

**4-3-1-5 أنواع حاضنات الأعمال في الصين** فتصنف إلى الآتي:

قبل تحديد أنواع حاضنات الأعمال التكنولوجية في الصين لابد من التأكيد بان جميع الأنواع تشترك في اعتمادها على مجموعة عناصر تمثل الأساس في آلية عملها هذه العناصر تتميز بالاتي[5]:

- تحسين ارتباط وامتداد خدمات دعم الاستخدام أو التشغيل المحلي؛
- تعزيز قدرة التدريب المحلي وامتداده؛
- إدخال برنامج قروض التمويل الجزئي والخدمة الاستشارية والتدريب؛
- تعزيز مراكز الابتكار وتتجير التكنولوجيا.

**أ- حاضنات الأعمال الدولية** : يقوم هذا النوع من الحاضنات بجذب الشركات الكبيرة أو الصغيرة أو المصغرة لإقامة المؤسسات بالصين من خلال الإقامة في هذه الحاضنة التي يمكن من خلالها التعرف على خصائص مجتمع الأعمال الصيني ، كذلك تقوم هذه الحاضنات باستضافة شركة المصغرة تود التعاون مع شركات خارج الصين لمدة قصيرة يتم

---

[1] Rustam Lakaka, Jack Bishop, **Business Incubator in Economic Development,** Ibid, p.91.

[2] دانيل لوريس، اوريس دي كيرار، **التنين الأكبر، الصين في القرن الواحد والعشرين** ، ترجمة شوقي جلال، عالم المعرفة 2000 ص414-415.

[3] Rustam Lakaka, Jack Bishop, **Business Incubator in Economic Development,** Ibid, p.93

[4] Rustam Lakaka, Jack Bishop, **Business Incubator in Economic Development,** Ibid, p.94

[5] Incubated in Developing countries , Males and Developed perspective, [On line ] http//:www.Business Incubator abia.org . May,2010 p19

خلالها تدريب العاملين في الشركة على اللغات وعلى إدارة الأعمال في الخارج ، وبذلك يتم رفع مستوى الشركة إلى المستوى الدولي.[1]

**ب– حاضنات الأعمال ذات الأغراض الخاصة:** وتتضمن عدداً من الحاضنات كل واحدة لها سمة الاختصاص في مجال عملها وعليه يمكن تصنيفها إلى:

- ✓ **حاضنات دعم التصدير:** من ابرز الأنواع المنتشرة في الاقتصاد الصيني وظيفتها الأساسية دعم الشركات التي تنتج سلعاً معدة للتصدير.
- ✓ **حاضنات التخصص التكنولوجي:** كالتكنولوجيا الإحيائية وتكنولوجيا المعلومات وتشير الإحصائيات إلى أن الحاضنات التي تختص بالتكنولوجيا تكون نسبتها (87%) من مجموع الحاضنات في الصين وتشمل التكنولوجيا الإحيائية، والبيئية، وتكنولوجيا الفضاء، والمعلومات، وتشمل أيضا حاضنات تختص بتطبيقات الحاسوب والبرامجيات وحاضنات التقانات الحيوية.
- ✓ **حاضنات أعمال للنساء:** أقيمت هذه الحاضنات في مدينة تيانيجين تهدف إلى تعزيز اشتراك النساء في قطاع الأعمال المصغرة بهدف تخفيض البطالة والفقر، والأثر الاقتصادي لهذه الحاضنات يكمن في إعادة تشغيل وتوليد المشاريع للعاملات من النساء المنقطعات عن العمل علما ان هذا النوع من الحاضنات مدعوم من قبل الحكومة الصينية.[2]
- ✓ **حاضنات الانترنيت:** هذا النوع من الحاضنات يعد من أكثر الوسائل فعالية في الحصول على ما يساهم في انتعاش حقل البحث والتطوير (R&D) والمؤشرات المصممة لتوفير المعلومات عن البحث والتطوير وعن الأداء. هذه الحاضنات تشترك مع القطاعات المتخصصة في مجالات البحث والتطوير بحيث يساهم كليهما في دعم الإنفاق الوطني على مجالات البحث والتطوير )إن ارتفاع حجم الإنفاق على البحث والتطوير من شانه أن يرفع من حجم الاستخدام النوعي للموارد البشرية المتاحة وهذا الأثر تحقق بشكل ملموس في الاقتصاد الصيني حيث تشير الإحصائيات بان عدد العاملين في مجال البحث والتطوير قد بلغ (584) شخص لكل مليون نسمة حسب إحصاءات 990 –2004[3] وكذلك ساهم في ازدياد أعداد المهندسين العاملين في مجال الحاسوب وشبكة الانترنت.

**ج– حاضنات الأعمال المرتبطة بمؤسسات كبيرة:** تلجأ الصين إلى إقامة هذا النوع من الحاضنات لتطوير سلع وخدمات محددة تحتاجها مؤسسات كبيرة وكذلك قد تعمد إلى إقامة هذه الحاضنات لتجاوز المخاطرة باسم المؤسسات الكبيرة ويمكن تمثيل هذه الحاضنات بما يلي:[4]

- ✓ **حاضنات الجامعات هذه الحاضنات متخصصة في تكنولوجيا المعلومات:** ووظيفتها تعيين الخريجيين المؤهلين للاستفادة من خبراتهم وتوظيفها في مجال تطوير أنظمة التشغيل الالكتروني في الشركات والمؤسسات الإنتاجية

[1] عاطف الشبراوي إبراهيم ، **حاضنات الأعمال – مفاهيم مبدئية وتجارب عالمية** ، مرجع سابق الذكر ، ص 90.

[2] Rustam Lakaka, Jack Bishop, **Business Incubator in Economic Development,** Ibid, p100.

[3] برنامج الامم المتحدة الإنمائي، **تقرير التنمية البشرية لعام 2004**، نيويورك، ص180.

[4] Rustam lalkaka ,op,cit,p 101.

وكذلك تستعين بأعضاء هيئة التدريس والباحثين كمستشارين يؤدوا دورا فاعلا في نقل المعارف من الجامعات إلى عالم الميدان التطبيقي (المهني)) وهذه المهمة ليست باليسيرة لوجود تفاوت في طبيعة الأهداف مابين الاكاديمين المؤمنين بالنظريات والمهنيين المؤمنين بالسوق وتطبيقاته[1].

- ✓ **حاضنات مواقع الباحثين الصناعيين:** وجدت هذه الحاضنات في مدينة شنغهاي، وفي بكين، تستوعب الطلاب الخريجين المؤهلين علميا والمتدربين فنيا بعد تلقي تدريبهم وتعليمهم الفني المتقدم وقد خصصت هذه الحاضنات 37 موقعا للطلاب الباحثين، وكان الغرض من إنشائها هو ترويج نتائج أبحاث الطلبة المتدربين مع السعي إلى تسويقها[2].

**هـ- الحاضنات ذات الخدمات المتكاملة:** تغطي هذه الحاضنات مجالات متعددة لتشمل الكيمياء الحياتية، والعلوم البحرية، وكل من قطاع الزراعة والصناعة، فقررت وزارة العلوم والتكنولوجية في الصين ضمن خطتها الخماسية ( 200-2005) أن تقوم بتقديم الدعم التمويلي للحاضنات ذات الخدمات المتكاملة بمقدار (**6** مليون دولار، كذلك يرافق هذا الدعم تقديم التسهيلات وتعزيز شكبة العمل غير الرسمية والاستخدام الأمثل للمكان.

**4-3-1-6 مقومات بناءها:** اعتمدت الصين في بناء حاضناتها على أساس علمي يستند إلى مجموعة مقومات اعتبرت القاعدة الأساسية لعملية البناء، هذه المقومات تتمثل بالاتي:

**أ- دراسة السوق:** تسعى حاضنات الأعمال التكنولوجيا إلى اختيار المشاريع الصغيرة الناجحة اقتصاديا ولضمان مشروعية الاختيار، لابد أن تستند إلى دراسات علمية تخص حالة السوق وعلاقاته، وطبيعة المستلزمات الفنية التي تحتاجها المشاريع ونظم الصيانة وفي كل الأحوال يمكن درج العناصر اللازمة التي يجب أن تتضمنها عملية الاختيار لضمان نجاح قرار الحاضنات بخصوص المؤسسات المحتضنة كما يلي[3]:

- تحديد الخبرات المطلوبة للتشغيل وتدريب من يحتاج إلى تدريب بإقامة دراسات تدريبية مكثفة؛
- تحديد المعدات والآلات وكيفية تركيبها وصيانتها وما تحتاج إليه من قطع الغيار وتحديد مصادر المعدات؛
- تحديد المواد الخام ومصادرها وكيفية الحصول عليها؛
- تحديد موقع المؤسسة ومواصفات موقع العمل.

**ب- الدراسة الفنية:** تتضمن تحديد مواصفات المنتجات الفيزيائية والكيميائية واستخداماتها واختيار التقنية، وطريقة الإنتاج، وتحديد الطاقة الإنتاجية، وان عملية اختيار المعدات والمكائن والآلات تعد صفة هذه الدراسة وكما أن كيفية اختيار المشروع وتحديد المباني والإنشاءات اللازمة وتقدير كمية الخامات والمواد الأولية الداخلة في العملية الإنتاجية تعتبر من العناصر الأساسية التي تهيا للحاضنات القدرة على احتساب حجم الاستثمار المطلوب لإقامة الحاضنة[4].

---

[1] للجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي أسيا (الاسكوا) **مبادرات بناء القدرات التكنولوجية**، مصدر سبق ذكره _ :23.

[2] Rustam, lalkaka, op,cit,p.102.

[3] محمد صالح الحناوي **دراسات جدوى المشروع وسياسات الاستثمار** ، المكتب العربي الحديث، جامعة الإسكندرية، الطبعة الرابعة،1983 2 23.

[4] التنمية الاقتصادية، **دليل لإعداد دراسات الجدوى الاقتصادية الصناعية**، سنة 1993 2 24.

**ج– الدراسة المالية والاقتصادية:** بعد التأكد من نجاح المشروع فنياً لابد من تقييم المشروع على أساس المقاييس المختلفة للربحية التجارية أي ما يحققه المشروع من فوائد مجزية لأصحاب رؤوس الأموال ما يقدم للاقتصاد الوطني الصيني وذلك من خلال الجمع بين تقديرات السوق والتكلفة على أساس إعداد القوائم المالية المقدرة[1].

هذه الدراسات الثلاث يمكن تجسيدها من خلال الجدول الذي يبين حجم الاستثمار في برنامج إقامة حاضنة من حيث دراسة المكائن المطلوبة لإقامة مشروع الحاضنة وما يتعلق بالعمل وكادر العمل ثم بيان موقع العمل ومستلزمات عملية البناء والمبالغ المستثمرة في هذا المجال لعدد من المدن الصينية.

**الجدول (3–3 : حجم الاستثمار في برنامج إقامة حاضنة في عدد من المدن الصينية (بالآلاف الدولارات**

| اسم المدينة | دراسة جدوى | خطة العمل | الشراء | بناء وتسهيلات | تصليح | معدات | كادر تدريبي | إعانة العمل |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| واهان | 2.000 | 3.8 | 20.000 | .5 | 49.4 | .4 | 5.5 | 2.8 |
| تيانجين | 3.000 | | 27.000 | 762.000 | 85.000 | 5.000 | 5.000 | 65.000 |
| هاربن | 2.000 | | 3.5 | - | 5.000 | 6.2 | - | 7.7 |
| شنغهاي | | | 30.000 | | 25.000 | 5.000 | 20.000 | 30.000 |
| جيانك | | | | | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 0.000 |

**المصدر:**

Rustam akaka, Jack Bishop, **Business Incubator in economic Development**, Ibid, p 93.

**ملاحظة: السنة غير مذكورة.**

يوضح الجدول دور الدولة في دعم الحاضنات وتمويلها من خلال إقامة برنامج تمويل بناء الحاضنة بتخصيص مبالغ تستثمر لإعداد دراسة الجدوى للمشروع، ووضع الخطة اللازمة للعمل والتنفيذ، ويخصص البرنامج مبالغ لشراء الآلات والمعدات اللازمة لعمل الحاضنة وما يتطلبه من صيانة وتصليح، وتدريب العاملين في المشروع وتقديم المكافآت وإعانات العمل، فالدولة لها دور مهماً في خلق بيئة تساعد الحاضنة على إستمرارها في النجاح بدعم المؤسسات المصغرة.

إن التحليل السابق يؤكد على دور الدولة البارز في دعم حاضنات الأعمال مما يعزز دورها في دعم المؤسسات المصغرة ويضمن نجاحها فيساهم في بناء القدرات الابتكارية في الصين هذا الدعم المقدم من قبل الحكومة الصينية يتم تعزيزه بجملة من الإجراءات تتمثل بالاتي:

– تعزيز الثقافة الابتكارية وهذا يتطلب ذهنية تتميز بروح المبادرة وقدرات تنظيمية متفتحة على أفكار جديدة وثقافات أخرى.

– تطوير المشروعات المصغرة الآخذة بالتعليم فتتخذ الدولة عنصر المعرفة سبيلاً ناجحا لتطوير المؤسسات الأخرى بالتعليم من خلال تطوير ثقافة التعليم وتأمين الطرق المؤدية إلى التطور المنظم للقوى العاملة وبالتالي تحسين المهارات الابتكارية التي تسعى الحكومة الصينية إلى اتخاذها لبناء الحاضنات.

[1] نفس المرجع، ص 39.

– الدور الإداري، إذ يرتبط الابتكار بتطوير الادارة وبتحقيق التكامل مابين السوق والقدرات التكنولوجية والمهارات الخلاقة في حل المشاكل وتبادل المعرفة وللمدير دور في رسم الأهداف والحوافز والظروف المؤدية إلى تعزيز الابتكار.

– العمل في مجال تكنولوجيا المعلومات وهذا ما استهدفته الحكومة الصينية عن طريق الجمع بين الثقافة والتكنولوجيا المتقدمة وتكوين فريق من مهندسين وبرامجيين وتبني استراتيجية لتطوير البرامجيات.

**4-3-1-7 أهميتها الاقتصادية** : حققت حاضنات الأعمال في الصين مجموعة أثار ايجابية انعكست بشكل واضح على مسار التنمية الاقتصادية من خلال قيامها بالوظائف الآتية:

**أ- دعم وتطوير الصناعات المصغرة ومساهمتها في إنجاح وتخطي مرحلة الانطلاق:** إن من بين ابرز هذه الآثار قدرتها العالية في دعم وتطوير وبالتالي مساهمتها في إنجاح وتخطي مرحلة الانطلاق حيث سعت المؤسسات الحاضنة إلى احتضان عدد كبير من المشاريع المصغرة ودعمها بهدف تجاوزها مرحلة الانطلاق، حيث أن نسبة كبيرة من هذه المؤسسات قد تتوقف عن العمل في المرحلة الأولى من إنشائها وقد تصل إلى الفشل، فدور المؤسسة الحاضنة يبرز هنا من خلال احتضان المشروع الصغير لمدة تتراوح بين سنتين إلى ثلاث سنوات بعد ذلك تعد المشروع للتخرج،وفي هذه المدة تقدم الحاضنة للمشروع المحتضن ما يستلزم من كادر العمل، والقيام باستعراض أولي للسوق واحتياجاته وتوفير الخدمات الضرورية والمستلزمات الفنية اللازمة.

**ب- تتجيير نتائج التكنولوجية العالية الجديدة:** كما كان للحاضنات دورا في تتجير نتائج التكنولوجيا العالية جدا: مما مكن الصين من إنتاج سلع بمواصفات عالية مما عزز لها القدرة التنافسية في الأسواق العالمية ولعل براءات الاختراع والابتكارات التكنولوجية المتطورة تعتبر العوامل الأساسية في تحقيق هذه المزايا[1].

وهذا يدل على أن الإستراتيجية التنموية الصينية في مرحلة ما بعد الإصلاح التي اتبعتها الصين للنهوض بالاقتصاد الصيني والتي من ضمنها بناء حاضنات الأعمال وخاصة الحاضنات التكنولوجية التابعة للدولة لدعم وإنجاح المشاريع المصغرة في مرحلة الانطلاق وما ينجم عنه من زيادة الدخل وبالتالي زيادة الاستثمار واستيعاب البطالة وانخفاض معدل الفقر والجريمة وعمالة الأطفال وانخفاض الفساد الإداري والمالي.

**4-3-2 التجربة الماليزية:** أظهرت الدراسات الحديثة أن 9 % من مجموع الشركات المسجلة في ماليزيا تعتبر مؤسسات صغيرة ومتوسطة و80 % من هاته النسبة مؤسسات مصغرة تتجه معظمها إلى المجالات الإنتاجية والتصنيع والخدمية0 هذه المجالات تمثل عصب الاقتصاد الماليزي والموظف الأول للعمالة هناك.

من هذا المنطلق، ومن أجل دعم وتنمية هذا القطاع، وضعت الحكومة الماليزية خطتان طويلتا الأجل:

**4-3-2-1 الخطة الوطنية الأولى تسمى خطة 2000:** وتنفذ عدة برامج دعم موجهة بشكل خاص إلى الشركات المصغرة ذات معدل النمو العالي، والتي سرعان ما توسعت وزاد حجم أعمالها- بالإضافة إلى هذه البرامج شجعت الحكومة المشاريع المصغرة ذات التوجه إلى التصدير عن طريق آليات دعم وتمويل خاص بالتصدير، وفي عام 996 تم اعتماد سياسة التجمعات الصناعية كحاضنات للأعمال، والتي ركزت بدورها على تنشيط وتنمية المشاريع الإنتاجية

[1] Rustam Lakaka, Jack Bishop, **Business Incubator in economic Development**, Ibid, p 96

**4-3-2-2 الخطة الوطنية الثانية تسمى خطة 2005**: وهي الخطة التصنيعية المتخصصة في بعض القطاعات الإنتاجية التي تعتبر قطاعات تصديرية في المقام الأول من هذه القطاعات نجد: شركات الخدمات المتخصصة، شركات البحث والتطوير المتخصصة، شركات تصنيع المعدات، شركات التغليف المتقدمة، الشركات المتخصصة في التجارة الإلكترونية: وفيما يلي مثال لأهم المبادرات التي قامت الحكومة الماليزية بتطويرها في هذا المجال.

الحدائق والتجمعات التكنولوجية الماليزية مع التأكيد على أن التجارب المختلفة أثبتت أن الجامعات والمعاهد البحثية هي أنسب الجهات التي تستطيع أن تلعب الدور الرئيسي لترجمة ونقل الأفكار الإبداعية إلى الصناعة، فقد قامت ماليزيا بإقامة عدد من المؤسسات حديثًا من أجل هذا الغرض، وعلى رأسها شركة تطوير التكنولوجيا الماليزية التي تمت إقامتها عام 997 من أجل تسويق ونقل الأفكار الإبداعية من داخل الجامعات والمعاهد البحثية الماليزية، ووضعها في إطار التنفيذ من خلال الربط بين هذه الجهات وسوق العمل (Corporation, MTDC )

ومن منطلق أن الإمكانيات المتقدمة من الأجهزة والمعدات عادة ما تكون مرتفعة الثمن وغير متوفرة للعديد من الشركات المصغرة في ماليزيا، تقوم شركة تطوير التكنولوجيا بالاهتمام بدراسة هذه الاحتياجات، وتتحرك من أجل ترسيخ التعاون بين الجامعات والمعاهد البحثية والشركات الصناعية من أجل المشاركة في المكسب والخسارة.

وقد قامت شركة تطوير التكنولوجيا الماليزية حديثًا بتنمية مراكز تطوير التكنولوجيا في أربع جامعات ماليزية هي : جامعة ماليا جامعة بيترا ماليزيا جامعة كيبايحسان ماليزيا جامعة تكنولوجيا ماليزيا .

إن التصور الذي ترتكز عليه شركة تطوير التكنولوجيا الماليزية هو واحد من آليات تطوير التكنولوجيا في ماليزيا، حيث من المنتظر أن يتم دعم هذه الشركة بحوالي 200 مليون دولار من الحكومة الماليزية خلال السنوات من 200 إلى 2005 لكي يتم تطوير هذه البرامج في جامعات أخرى، حيث وضعت الشركة تصوراً بأن يركز البرنامج على قطاعات تكنولوجية معينة يتم تحديدها من خلال الجامعات المختلفة.[1]

**4-3-2-3 المراكز التي أقامتها شركة تطوير التكنولوجيا الماليزية MTDC** :[2]أمثلة لبعض المراكز التي أقامتها شركة تطوير التكنولوجيا الماليزية

**أ- الحاضنة التكنولوجية (UPM-MTDC Technology Innovation Centre**

والتي تم افتتاحها في أفريل 997 ويبلغ عدد الشركات القاطنة بهذه الحاضنة المتخصصة 3 شركة تعمل معظمها في تكنولوجيا المعلومات والوسائط المتعددة وقد أصبحت هذه الحاضنة مثالاً ناجحاً لمراكز الإبداع التكنولوجي في ماليزيا حيث تقوم أيضاً بتمويل العديد من المشاريع في التكنولوجيا المتقدمة، وقد ساعدت على تنفيذ عدد من المشاريع الحكومية خصوصاً في مجالات برمجيات الحاسب الآلي والوسائط المتعددة، حيث تمت إقامة مشروع Multimedia Super Corridor, MSC والذي يعتبر من أضخم المشاريع في مجال الوسائط المتعددة في ماليزيا[3].

---

[1] Muhammad Hatta " **Malaysian Experience in Incubators** "The First Arab Seminar in the Field of Industrial Incubator "Cairo, January .2003

[2] عاطف الشبراوي **حاضنات الأعمال مفاهيم مبدئية وتجارب عالمية** مرجع سبق ذكره ،ص: 67.

[3] ESCWA , op.cit. p: 100

**ب- مركز الإبداع التكنولوجي (UM-MTDC Technology Innovation Centre** تم افتتاح هذا المركز في فبراير 999 ومنذ تلك الفترة يعمل به عدد من الشركات المتخصصة في مجالات تكنولوجيا الإتصالات وقطاعات تصنيع الإلكترونيات المتقدمة.

**ج- مركز التكنولوجيا الذكية (UKM-MTDC Smart Technology Centre** هذا المركز أفتتح في سبتمبر 999 ويوجد به حوالي عشر شركات تعمل بنجاح ومعظم هذه الشركات تعمل في مجال التكنولوجيا الحيوية وصناعة الدواء وتطبيقات الهندسة الكيميائية.

**4-3-2-4 الخدمات التي تقدمها المراكز التكنولوجية للشركات:**[1]قامت شركة تطوير التكنولوجيا الماليزية بالتعاون مع أربعة جامعات مشاركة بتكوين لجنة تسيير للإشراف على أنشطة المراكز ودعم الخدمات بها، والتي تقدم خدمات في المجالات الآتية:

- البحث والتطوير والاستشارات الهندسية؛
- نقل التكنولوجيا العالية والتعاون الدولي المشترك؛
- تنمية وتدريب الموارد البشرية؛
- خلق شبكات ومؤسسات للمشروعات؛
- دعم برنامج إدارة الجودة؛
- دعم برنامج تنمية عمليات التصنيع؛
- تقديم خدمات التحليل المالي.

**4-3-2-5 آلية إدارة مراكز تطوير التكنولوجيا** :يتم وضع سياسات المركز بواسطة مجلس لجنة التسيير ويمثلها الرئيس التنفيذي لمكتب مركز التطوير الماليزي، ونائب القنصل، ورئيس كل جامعة مشاركة، ورئيس معهد البحوث المتعاقد، ومدير مشرف من كل مركز من مراكز التطوير- ويتم اختيار مدير للمشروع الذي يقدم تقرير عن تقدم المشروع للمركز وللجنة التسيير كل 3 أشهر؛

- تشرف المراكز على الشركات وعلى إدارتها يومياً للتأكد من حسن سير العمل، وكل مالك شركة يعتبر مدير مشروع، ويعتبر مسؤولاً عن الآلات والمعدات الموجودة بالشركة؛
- تجتمع اللجنة التكنولوجية وفريق التسويق ومجموعة من الاستشاريين بشكل دوري مع خبراء من المراكز ومجموعة من الشركات، وذلك لتقديم المساعدة للشركات والمستأجرين من خلال مراكز تطوير التكنولوجيا.

**4-3-2-6 شروط التعاون بين الجامعات والشركات الموجودة بالمراكز** : تمنح الجامعة قطعة أرض لفترة 30 سنة، ويقوم مركز تطوير التكنولوجيا الماليزي بأعمال البناء والتنمية والإدارة للمركز، هذا بجانب أن يكون له الحق في إسكان الشركات التي تعمل في مجال التكنولوجيا المتقدمة.

[1] عاطف الشبراوي **حاضنات الأعمال مفاهيم مبدئية وتجارب عالمية** مرجع سبق ذكره ،ص 68.

– تحصل الجامعة على 5% من الدخل الخاص بالمر يتم وضع سياسات المركز بواسطة مجلس لجنة التسيير ويمثلها الرئيس التنفيذي لمكتب مركز التطوير الماليزي، ونائب القنصل، ورئيس كل جامعة مشاركة، ورئيس معهد البحوث التعاقد، ومدير مشرف من كل مركز من مراكز التطوير .ويتم اختيار مدير للمشروع الذي يقدم تقرير عن تقدم المشروع للمركز وللجنة التسيير كل 3 اشهر.

– تشرف المراكز على الشركات وعلى إدارتها يوميًا للتأكد من حسن سير العمل، وكل مالك شركة يعتبر مدير مشروع، ويعتبر مسؤولا عن الآلات والمعدات الموجودة بالشركة.

– تجتمع اللجنة التكنولوجية وفريق التسويق ومجموعة من الاستشاريين بشكل دوري مع خبراء من المراكز ومجموعة من الشركات، وذلك لتقديم المساعدة للشركات والمستأجرين من خلال مراكز تطوير التكنولوجيا.

## 4–4 حاضنات الأعمال في الدول العربية

لحاضنات الأعمال في الدول العربية لم يكن لها وجودا في الساحة الاقتصادية، ولعل اتساع دور الدولة لا وبل سيطرتها الكاملة على النشاطات الاقتصادية من خلال قطاعها العام وضآلة أو تحجيم دور القطاع الخاص يمكن اعتباره من الأسباب الرئيسة لعدم ولادة حاضنات الأعمال في هذه الدول إلا مع إطلالة عقد التسعينات من القرن الماضي وهو العقد الذي شهد الانفتاح الاقتصادي والعولمة، حيث يمثل الانفتاح الاقتصادي أحد الأركان الرئيسة التي تستند عليها العولمة، إن هذه المتغيرات قد فعلت فعلها في التأثير على الدول العربية ودفعها أكثر نحو إتباع سياسة الانفتاح الاقتصادي، وبالتالي تقليص دور القطاع العام وبروز دور القطاع الخاص مما ساعد على ظهور فكرة الحاضنات وتطبيقها في دول عربية فكانت هناك مبادرات تكنولوجية وتطبيقات في إقامة حاضنات الأعمال في كل من مصر، لبنان، الكويت، المملكة العربية السعودية، الأردن سلطنة عمان، فلسطين، سوريا، الإمارات العربية المتحدة، اليمن، تونس، المغرب والجزائر.

ويعد عام 992 مؤشر البداية الحقيقة لتبني الحاضنات كمبادرة من قبل البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة، واحتلت مصر والأردن المكانة الأولى في سلم الدول العربية التي بدأت بتطبيق فكرة الحاضنات، ثم جاءت حاضنات الأعمال في سوريا 9 2في سلم بداياتها لم يتجاوز فكرة تطبيق مبادرات تكنولوجية ولعل جذور هذه المبادرات يعود إلى اهتمام الحكومة السورية بتطوير العلم والتكنولوجيا، أما العراق فلا يزال بعيدا عن تطبيقات هذه التجربة على الرغم من توفر مقومات بنائها.

**4–4–1 حاضنات الأعمال في سوريا:** تعد سوريا من ضمن الأوائل بعد الأردن ومصر التي نالت استقلالها السياسي وكانت عضوا في جامعة الدول العربية منذ الأربعينات القرن العشرين، ولعل ما تملكه سوريا من مقومات أهلها أن تكون بلدا عربيا واعدا في مجالات التنمية التكاملية.

هذه الحقائق تجسدت عبر تنفيذ العديد من خطط التنمية الوطنية التي كان هدفها الارتقاء بمعدلات أكثر للنمو ومعالجة الاختلالات البنيوية، وان نتائج تنفيذ هذه الخطط يمكن تلمسها من خلال تطور القطاعات السلعية وخاصة القطاع الصناعي، الذي اتسمت وحداته الإنتاجية باتساع حجمها مما جعلها عاملا مساعدا لإيجاد نسيج من العلاقات بينها وبين المؤسسات المصغرة، هذا النسيج سعى إلى تحقيق التطوير المتكافئ بين المؤسسات المصغرة

والصغيرة والكبيرة، الإنتاجية منها أو الخدمية، حيث يلعب القطاع العام في سوريا دورا بارزا في مجمل الفعاليات الاقتصادية، في حين لم يكن للقطاع الخاص السوري إلا دورا بسيطا في تلك الفعاليات، إلا أن هذا لم يمنع من ولادة حاضنات الأعمال في سوريا، والتي اتخذت على عاقتها احتضان عدداً لا يستهان به من المشاريع الصناعية المصغرة وخاصة في صناعة القماش والملابس .

يعد عام 993 بداية لانطلاقة مجموعة من المبادرات لإقامة حاضنات من قبل المعهد العالي للعلوم التطبيقية والتكنولوجيا، وهو يمثل الأرضية التي زرعت فيها فكرة الحاضنات ونقلت إلى الواقع، وللتعرف على طبيعة هذه المبادرات قسم المبحث إلى النقاط التالية:

**4-4-1-1 النشأة والتطور للمبادرات:** تختلف سوريا في طبيعة تجربتها مقارنة بمصر والأردن، انطلاقا من كون أن الدولة الأخيرة تتسم بانفتاحها على العالم الخارجي وتأثرها بمعطيات الثورة التكنولوجية، هذا الانفتاح سهل عليها نقل منجزات الثورة إلى مفاصل اقتصادياتها.

في حين نرى أن الاقتصاد السوري اقتصادا يدار مركزيا، ودرجة انفتاحه على العالم الخارجي محدودا نسبيا، ولكن رغبة الحكومة السورية واهتمامها المتميز بالعلم والتكنولوجيا مع السعي إلى نقل منجزات الثورة التكنولوجية لتنتشر في الاقتصاد والمجتمع، هي التي ساهمت في ظهور مجموعة مبادرات، أو كما يحلو للبعض أن يطلق عليها تسمية محاولات لبناء حاضنات تسعى إلى إحتضان عددا من المشاريع أو المؤسسات المصغرة ونقل كل منجزات العلم والتكنولوجيا إليها من خلال الجامعات أو المراكز البحثية أو تزويدها بالخبرات والكوادر المؤهلة .

ففي السنوات الأخيرة أولت الحكومة السورية اهتماما متزايدا بالعلم والتكنولوجيا ووضعته هدفا مركزيا في خططها ولقد ترجمت هذا الهدف إلى الواقع من خلال اتخاذ القرار الخاص بمؤسسات العلم، وتطور مناهج التعليم الجامعي، حيث نقلتها إلى الواقع من خلال تبنيها مبادرات لنشر العلوم والتكنولوجيا.

لهذه الأسباب ولدت فكرة المبادرات لبناء حاضنات أعمال تكنولوجية، أما الأرضية المناسبة لبناء أو ترجمة الفكرة إلى الواقع فتم من خلال مساهمة الجامعات و/أو الكليات و/أو براءات الاختراع و/أو زيادة نسبة الإنفاق على التعليم العالي، وهناك مؤشرات تشير إلى اهتمام الحكومة بهذا الجانب، حيث تشير الإحصاءات أن نسبة إنفاق الحكومة السورية على البحث والتطوير لعام 999 بلغ (24.2%) مقدرا بملايين من الدولارات، ونسبة الإنفاق لكل باحث بمكافئ الدوام الكامل بلغ (67.9%) مقدرا بالآلاف الدولارات.

أما نسبة هذا الإنفاق من الناتج المحلي الإجمالي فقد بلغ (0.2%) في حين بلغ مجموع الإنفاق على الطالب الواحد سنويا ( 93) دولار[2]) من هذه الأرقام نستنتج أن الحكومة السورية أولت اهتماما متميزا بالتعليم العالي مما يعطينا مؤشرا على رغبتها في تنمية عنصر المعرفة في الاقتصاد والمجتمع وجعله في خدمة فكرة بناء حاضنات باعتباره مقوم من مقومات عملية البناء.

---

[1] فلاح سعيد جبر، **حاضنات الأعمال والحاضنات التكنولوجية ودورها التنموي وإمكانية إقامتها في الجمهورية العربية السورية**، من إصدارات الأمانة العامة للاتحاد العربي للصناعات الغذائية، أيلول 2002 1119.

[2] الأمم المتحدة الإنمائي **تقرير التنمية البشرية لعام 2004** الأمم المتحدة، نيويورك،2004 182.

إن ترجمة المبادرات إلى الواقع يتطلب أليات عمل محددة وصولا إلى الأهداف التي من أجلها تم تبني هذه المبادرات وتتطلب الآلية إتباع الخطوات الآتية :

- تبني مبادرة وزارة الصناعة السورية والمتمثلة بتشكيل لجنة استشارية تضم الجهات التالية:

– وزارة الصناعة/ الغرف الصناعية بدمشق/اتحاد غرفة التجارة/جامعة دمشق/ محافظة ريف دمشق.

- **اللجنة التحضيرية:** حيث تقدم اللجنة التحضيرية ورقة عمل تتضمن مفهوم الحاضنة المقترحة، أهدافها وأسلوب عملها، ومصادر التمويل المحتملة ودورها التنموي المنشود، ثم يقوم كل من ممثلي وزارة الصناعة والغرف الصناعية بدمشق بتحديد الأطر العامة لاحتياجات الصناعات القائمة في ميادين التطوير التقني، كفنون الإنتاجية ومعدات ومواد أولية ومساعدة، في حين يقوم ممثل من جامعة دمشق بإجراء حصر للمبدعين من الأساتذة الجامعيين وحصر كافة معطيات الرسائل الجامعية والماجستير والدكتوراه ذات العلاقة بالتطوير الصناعي والابتكاري، في حين يقوم ممثل اتحاد الغرف التجارية باقتراح رجال الأعمال الراغبين في الاستثمار في مشروع إقامة الحاضنة.
- **محافظة دمشق:** يقوم ممثلو محافظة دمشق بتقديم مقترحاتهم بخصوص المبادرات والمنح الخاصة بدعم واحتضان الحاضنة ممثلة بالأرض، البنى الأساسية، الجهات المقترح التعاون معها الرسمية والشعبية وغيرها.
- **اللجنة النقاشية:** بعد انجاز ما ورد في الفقرات السابقة تجتمع اللجنة النقاشية مع الراغبين في الاستثمار وبعض الخبراء والاقتصاديين للوصول إلى اقتراحات محددة حول مشروع الحاضنة.
- **التوصيات:** ترفع التوصيات إلى وزير الصناعة لدراستها وتقييمها ففي حالة الموافقة يتم عقد اجتماع عمل بين الوزير والهيئة الاستشارية لحل أية إشكالات، ففي حالة الموافقة تكلف اللجنة الاستشارية وبالتعاون مع نقابة المهندسين السورية وبعض الجهات الزراعية والجمعيات العلمية وأساتذة الجامعات، وشركة المقاولات بإعداد دراسة الجدوى الاقتصادية التقنية للمشروع، وان تكون التوجيهات نابعة من صميم الواقع والحاجة الفعلية ولابد من دراسة لطبيعة المختبرات الواجب إقامتها من معدات ومواد إضافة للورش الميكانيكية، والمكتبة العلمية، وشبكة الأعمال المعلوماتية ببنوك المعلومات التابعة للمنظمات العربية والدولية، وشبكة الانترنيت.
- **إقرار الجدوى الاقتصادية:** بعد إقرار الجدوى الاقتصادية التقنية للمشروع يتم الاتصال بالجهات الحكومية الرسمية وبنوك التنمية، والغرفة الصناعية بدمشق واتحاد غرفة التجارة السورية وكذلك الهيئات العربية التنموية، وصناديق التنمية والمانحين والمتبرعين، وبنوك التنمية والشركات العربية الصناعية والدولية[2].
- في حالة الحصول على ردود ايجابية تحدد اللجنة مواصفات المدير العام للحاضنة والكوادر القيادية ويتم تعيينهم.
- يقوم مدير الحاضنة ومساعديه بإعداد نظام القبول للرياديين والراغبين بالاحتضان ويتم تعميمها بمساعدة الهيئة الاستشارية للحاضنة، بعد ذلك تجري تقديم الطلبات المقدمة ومناقشة الراغبين بالانتساب إليها بعد تحديد

[1] فلاح سعيد جبر، **حاضنات الاعمال والحاضنات تكنولوجية**، مصدر سبق ذكره، ص118.

[2] فلاح سعيد جبر، **حاضنات الأعمال والحاضنات تكنولوجية**، مصدر سبق ذكره، ص120.

التكاليف المترتبة على كل منهم والفترة الزمنية التقريبية المتوقعة لانجاز مراحل ولادة مشاريعهم والتخرج من الحاضنة .

**4-4-1-2 أنواع حاضنات الأعمال في سوريا:** تم بلورة مجموعة من المبادرات لتتخذ أشكالا مختلفة وكالاتي:

**أ- حاضنات الأعمال التكنولوجية:** من أولى المبادرات التي أطلقت في سوريا هي مبادرة إنشاء حاضنات أعمال تكنولوجية تحتضن مشاريع صناعية مصغرة متخصصة في صناعة المواد الغذائية كمصانع تعليب الخضروات والفواكه وتصنيع المربيات والطماطم و المخللات، حيث تكاد تنفرد سوريا في إمكاناتها الفنية في هذا الاتجاه[2].

إن تطبيق هذه المبادرة ونقلها إلى الواقع من خلال بناء الحاضنات يتطلب من الأخيرة، تقديم حزمة متكاملة من الخدمات إلى المؤسسات المحتضنة المصغرة أخذين بنظر الاعتبار جدوى المشروع من الناحية الفنية والاقتصادية ومدى قدرته على توليد فرص عمل نافعة وتحسين نوعية الإنتاج والترويج له في الأسواق المحلية والإقليمية.

وغالبا ما تتم الدعوة بضرورة دعم الإدارات المحلية والحكومات المركزية لهذه الصناعات الغذائية مما سيؤدي إلى تطوير وتصنيع المبتكرات الجديدة[3].

ولو تتبعنا واقع قطاع الصناعات الغذائية في سوريا لوجدناه يحمل في ثناياه الكثير من القدرات التي تؤهل الاقتصاد السوري على تبني هذا النوع من الحاضنات والاستفادة من مزاياها الاقتصادية، حيث تؤكد الإحصاءات على إن القدرات الإنتاجية للصناعات الغذائية السورية قد ازدادت بشكل ملحوظ للمدة من 996 - 999 ، وخاصة صناعة الزيوت النباتية، حيث ارتفعت كمية الإنتاج من (33.5) ألف طن عام 996 إلى (78.2) ألف طن عام 999 ، كما ارتفعت كمية الإنتاج من عصائر الفواكه من ( 8 .4) ألف طن عام 996 إلى (9.94) ألف طن عام 999 وارتفعت بعض المنتجات المصنعة كالتبغ من (8.53) ألف طن عام 996 إلى ( 0. ) ألف طن عام 998 . علما إن هذه الزيادات المتحققة في كميات الإنتاج قسما كبيرا منها يعزى إلى مساهمات القطاع الخاص أكثر من مساهمات القطاع العام وخاصة مايتعلق بعصائر الفواكه والزيوت[4].

ففي عام 2000 إلى 2008 تبنت الحكومة السورية مجموعة مبادرات تدعوا إلى إنشاء حاضنات أعمال التكنولوجية تهتم بقطاع صناعة الصابون والمنظفات، لما لهذا القطاع من أهمية متميزة، لاتقل عن أهمية قطاع الصناعات الغذائية، حيث يتسم بقدرته الإنتاجية العالية ونوعية منتجاته المتميزة مما هيأ له إمكانية ولوج الأسواق الدولية ومنافسة المنتجات العالمية.

من هذا يمكن إن نستنتج بان هناك حاضنات تدعوا إلى تبني المزيد من المبادرات وترجمتها إلى حاضنات أعمال تكنولوجية لتغطي معظم الأنشطة الصناعية.

---

[1] فلاح سعيد جبر، **حاضنات الأعمال والحاضنات تكنولوجية**، مصدر سبق ذكره، ص 119.

[2] نفس المرجع ص 111.

[3] فلاح سعيد جبر، **حاضنات الأعمال والحاضنات تكنولوجية**، مصدر سبق ذكره، ص112.

[4] نفس المرجع ص 113.

**ب- حاضنات الأبحاث التكنولوجية:** إن تعليم تكنولوجيا المعلومات كفرع مستقل من فروع المعرفة مقصورا حتى وقت قريب على مؤسستين فقط هما المعهد العالي للعلوم التطبيقية والتكنولوجيا وهو جامعة للتكنولوجية الرفيعة، والمعهد المتوسط لهندسة الحاسوب بجامعة دمشق والذي يخرج مبرمجين وفنيين حاسوب، وقد افتتحت ثلاثة معاهد عالية جديدة للعلوم التطبيقية والتكنولوجيا في ثلاثة جامعات أخرى ولا يتسع كل معهد إلا لمائة طالب في العام على الأكثر، وفق إطار استراتيجية الحكومة لتعزيز تكنولوجيا المعلومات، فتم في عام 998 إنشاء قسما لعلم تكنولوجيا المعلومات وجعله قسما أساسيا من أقسام كلية العلوم في جميع الجامعات السورية .

في عام 999 ، صدر قرارا من رئاسة الجمهورية يتضمن قرارا بتأسيس كليات جديدة لتكنولوجيا المعلومات في جميع الجامعات السورية.

هذه القرارات والاستحداث العلمية ما هي إلا مبادرات تهدف إلى الابتكار بالمستوى العلمي، ونشر المعرفة لتغطي عموم الاقتصاد والمجتمع كما ساهم طلبة الدراسات العليا، الماجستير والدكتوراه في دعم هذا الاتجاه المعرفي من خلال توجيه عناوين رسائلهم الجامعية بما يخدم هذا التخصص ولأجل الحصول على كل المزايا العلمية والفنية[2].

ومن هذه المبادرات قامت الحكومة السورية باقتراح يتضمن إقامة حاضنتي للأبحاث التكنولوجية مرتبطة بالجامعات، احدهما في دمشق والأخرى في حلب هدفها تقديم كل المعونات العلمية لطلبة الجامعات المتفوقين في مجال تكنولوجيا المعلومات، وذلك بتوفير المختبرات العلمية، وتهيأت المعدات ومستلزمات البحث ذات الخصائص المتميزة وغيرها، مما يؤهلهم لترجمة أفكارهم العلمية وابتكاراتهم إلى الواقع.

**ج- حديقة العلم والتكنولوجيا:** أعرب المعهد العالي للعلوم التطبيقية والتكنولوجيا عن اهتمامه بإنشاء حديقة تكنولوجيا وطلب من اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي أسيا (الاسكوا) أن تساعده فنيا في تحديد أهداف هذه الحديقة وكيفية تصميمها، تضم هذه الحديقة حاضنة تكنولوجيا وأنشطة إنمائية تؤدي إلى منتجات ابتكارية تعتمد على الأبحاث التي تجري في المعهد العالي للعلوم التطبيقية والتكنولوجيا أهداف الحديقة التكنولوجية هو تعزيز القدرات التنافسية وزيادة إنتاجيتها في صناعات قائمة على التكنولوجيا من خلال الابتكار التكنولوجي من اجل تحسين الوضع الاقتصادي للبلد وتعزيز إمكاناته[3].

**4-4-1-3 الأهمية الاقتصادية:** لاتختلف كثيرا طبيعة الأهمية الاقتصادية للحاضنات في التأثير على متغيرات الاقتصاد السوري، مقارنة بسابقتها إلا أن الاختلاف يكمن في خصوصية تلك الأهمية والتي سنحاول التعرف عليها من خلال النقاط التالية[4]:

---

[1] فلاح سعيد جبر، **حاضنات الأعمال والحاضنات تكنولوجية**، مصدر سبق ذكره،ص 116.

[2] اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي أسيا (الاسكوا) **مبادرات لبناء القدرات التكنولوجية**، مرجع سبق ذكره، ص207.

[3] نفس المرجع ص 207.

[4] فلاح سعيد جبر، **حاضنات الأعمال والحاضنات تكنولوجية**، مصدر سبق ذكره، ص71.

**أ- المعرفة كعنصر من عناصر الإنتاج:** عرفنا من كل التحليل السابق أن الأثر المباشر للحاضنات يتجسد في نشر المعرفة لتعم الاقتصاد والمجتمع ككل، إلا أن هذا الانتشار في سوريا يختلف عن تجارب الدول السابقة والتي تم عرضها أثناء التحليل من حيث عدة مجالات وكالاتي:

- مشاركة مجموعة مؤسسات حكومية جنبا إلى جنب مع الجامعات والمراكز البحثية في دعم هذا الانتشار المعرفي، ومن ابرز هذه المؤسسات التي ساهمت في نشر المعرفة .

**- مركز تطوير الادارة والإنتاجية:** وهو مؤسسة حكومية تابع لوزارة الصناعة. هدفه تنمية المهارات الإدارية والفنية وتدريبها على الأساليب والوسائل الحديثة لتطوير الأداء وتحسين الإنتاجية وتطوير النظم وأساليب العمل الإداري إضافة للتدريب وتقديم الاستشارات الإدارية ومعالجة مشاكلها وإعداد البحوث والدراسات وللارتقاء بمستويات التدريب وتشمل الإدارات العليا والمتوسطة والتنفيذية.

**- مديرية التوثيق والإعلام الصناعي:** هي مؤسسة حكومية تابعة لوزارة الصناعة ومرتبطة بمركزا للابتكارات والاتجاهات الصناعية وتعمل على استقصاء المعلومات وتثبيتها انتقائيا وتقوم بالرد على الاستفسارات، وتغطي المديرية احتياجات القطاعات الصناعية وشركات القطاعين العام والخاص وكذلك الجامعات وطلبة المعاهد.

**- مديرية التدريب المهني والتأهيل:** وهي مؤسسة تعليمية تربوية تابعة لوزارة الصناعة تقوم بتطبيق أنظمة التدريب وتقديم خدماتها إلى كافة الوزارات ومؤسسات القطاع العام والخاص، هذه المؤسسات مجتمعة الرسمية والشعبية كان لها الأثر الايجابي الكبير في نشر الوعي المعرفي وإعداد الدراسات والأبحاث العلمية والتدريب وخصوصا في مجال الصناعة، وبالتالي أعدت الكوادر العلمية من خلال الدورات تدريبية.

**ب- الدعم الحكومي لنشر المعرفة:** من ابرز أشكال الدعم الحكومي المقدم لنشر المعرفة مابين الجمهور وعلى كافة المستويات مبادرة وزارة التربية والتعليم في عام 996 بالمشاركة مع الجمعية السورية للحاضنات، وهي منظمة غير حكومية تهتم بشؤون المهنيين في مجال تكنولوجيا المعلومات، استهدفت هذه المبادرة زيادة الوعي التكنولوجي لكافة أفراد الشعب السوري، وذلك من خلال تعريفهم عبر وسائل الإعلام بأهمية الحاسوب، وطرق استخدام أجهزة الحاسوب الشخصية، وقد عززت هذه المبادرة من خلال فتح مختبرات للحاسوب في كافة المدارس الثانوية كما أقامت دورات تمهيدية تعريفية في استخدام الحاسوب وجعلت من المدارس حيزا مكانيا لإقامة هذه الدورات في الفترات المسائية، مقابل أجورا رمزية لايتجاوز قدرها دولارين لكل مشارك[2].

**ج- دعم المشاريع المصغرة:** من الملاحظ إن ما يميز المشاريع المصغرة في سوريا توجهها نحو قطاع الصناعات التحويلية انطلاقا من دوره الاقتصادي في مجمل عملية التنمية حيث تؤكد الإحصائيات على ازدياد أعداد المشاريع المصغرة ضمن حدود هذا القطاع من (62) مشروع عام 990 إلى (90) مشروع عام 2000.

---

[1] فلاح سعيد جبر، **حاضنات الأعمال والحاضنات تكنولوجية**، مصدر سبق ذكره، ص 73.

[2] اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي أسيا (الاسكوا) **مبادرات لبناء القدرات التكنولوجية**، مرجع سبق ذكره، ص206.

وبالنتيجة ازداد إعداد العاملين في هذه المشاريع من ( 39 .6 2) عامل عام 990 إلى (377.033) عامل عام 2000 .

**د- دعم الحركة التعاونية السورية:** في إطار التحولات الاقتصادية التي تشهدها سوريا وإطلاق الإبداعات للارتقاء بالمجتمع وللحد من البطالة مع السعي إلى ترسيخ مفاهيم الديمقراطية، تلعب الحركة التعاونية دورا مهماً وحيويا في الميادين الاقتصادية والاجتماعية، سعيا إلى إرساء أسس من العلاقات التعاونية القائمة على مبدأ الاعتماد على النفس والثقة العالية في الجهود الجماعية وتنمية وتعزيز روح الانتماء الواعي بين أفراد المجتمع.

انطلاقا من هذه الروحية حققت الحركة التعاونية في سوريا مجموعة انجازات داعمة لعملية التنمية وكان من بين ابرز تلك الانجازات قدراتها على تحقيق التنمية الريفية، مما ساهم في تقليص حجم الفجوة في مستوى التطور الاقتصادي التي كانت قائمة مابين المدينة والريف[2].

انجازات هذه الحركة حفز الحكومة السورية إطلاق مجموعة مبادرات تهدف إلى احتضان عددا من الجمعيات التعاونية ذات الاختصاصات المتنوعة لضمان استدامة القدرة على ردم الفجوة مابين الريف والمدينة وتحقيق التنمية الإقليمية.

وعلية تشير الإحصائيات إلى قيام مبادرة حكومية في عام 2000 تهدف إلى احتضان (7296) جمعية تعاونية تضم في عضويتها ( 84643 ) عضوا، هذه الجمعيات المحتضنة شملت اختصاصات متعددة ومتنوعة من بينها زراعية، استهلاكية، وحرفية، وخدمية.

من أولى المبادرات الحكومية ذات الصفة التعاونية هو احتضانها ( 4 54) جمعية تعاونية زراعية غذائية إنتاجية موزعة بين محافظات، حلب، اللاذقية، المسكة، طرطوس، حماة، أدلب.

فقد بلغ أعضاء هذه الجمعيات التعاونية الزراعية الغذائية الإنتاجية المحتضنة حسب إحصائيات عام 2000، هو (940236) عضوا ويمكن من خلال الجدول ( 2 ) رسم صورة التوزيع النسبي لهذه الجمعيات وأعضاءها في المحافظات الرئيسية.

**الجدول رقم (3-4 النسبة المئوية لعدد من الجمعيات التعاونية وأعضائها في بعض المحافظات السورية**

| المحافظة | الجمعيات % | الأعضاء% |
|---|---|---|
| حلب | 9.06 | .46 |
| اللاذقية | 9.03 | 8.45 |
| المسكة | .069 | 0. 2 |
| طرطوس | 6.055 | 8.02 |
| حماه | 7.9 | 8. |
| ادلب | 8.83 | 9.03 |

المصدر: فلاح سعيد جبر، **حاضنات الأعمال والحاضنات تكنولوجية**، مصدر سبق ذكره، ص84.

[1] فلاح سعيد جبر، **حاضنات الأعمال والحاضنات تكنولوجية**، مصدر سبق ذكره، ص107.

[2] نفس المرجع 7 82.

من النتائج الايجابية لهذه المبادرة:-

- تطوير القطاع الزراعي والارتقاء بمعدلات إنتاجية.
- تطوير القطاع الصناعي وتحديدا فروع الصناعة الاستهلاكية والغذائية.
- تحقيق التنمية الإقليمية من خلال تقليص الفجوة القائمة في مستوى التطور الاقتصادي والاجتماعي ما بين الريف والمدينة.

**2-4-4 التجربة التونسية:** انطلقت التجربة التونسية في ميدان الحاضنات نتيجة للاتفاق بين وزارة الصناعة ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي API والطاقة ممثلة في وكالة ترقية بالصناعة والتكنولوجيا، بدعم من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي قصد تنمية قطاع الحاضنات في تونس وقد تضمنت الاتفاقية الشروط التالية:

تلتزم الجامعات بتخصيص مواقع ومباني مناسبة لإقامة الحاضنات Pتلتزم وكالة ترقية بالصناعة بتقديم التمويل اللازم لبدء نشاط الحاضنة ويتم إدارة الحاضنات بواسطة لجان مشتركة بين الوكالة والجامعات.

وفي هذا الإطار، قامت وكالة ترقية الصناعة في تونس بالتعاون مع عدد من الجامعات بإقامة مجموعة من:

- الحاضنات هي حاضنة صفاقس للإبداع بالمعهد الوطني للمهندسين بصفاقس؛
- حاضنة قفصة لتكنولوجيا المستقبل بالمعهد العالي للدراسات التكنولوجية؛
- حاضنة قابس للتطور التكنولوجي بالمعهد العالي للدراسات التكنولوجية؛
- حاضنة سوسة للإبتكار التكنولوجي بالمعهد العالي للدراسات التكنولوجية؛
- حاضنة رادس للإضافات التكنولوجية بالمعهد العالي للدراسات التكنولوجية؛
- حاضنة نابل التكنولوجية بالمعهد العالي للدراسات التكنولوجية بنابل؛
- حاضنة القيروان للتجديد التكنولوجي بالمعهد العالي للدراسات التكنولوجية؛

ويلخص لنا الجدول التالي خصائص الحاضنات التونسية:

**الجدول رقم (3-5 : خصائص حاضنات الأعمال في تونس**

| اسم الحاضنة | حاضنة نابل | حاضنة فاقس | حاضنة قابس | حاضنة قفصة | حاضنة رادس | حاضنة سوسة | حاضنة القيروان |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| تاريخ الإنشاء | أكتوبر 2001 | يناير 2002 | نوفمبر 2002 | مارس 2003 | سبتمبر 2003 | سبتمبر 2003 | جوان 2004 |
| المساحة | 380 م$^2$ | 600 م$^2$ | 545 م$^2$ | 362 م$^2$ | 500 م$^2$ | 450 م$^2$ | 350 م$^2$ |
| طاقة الإستيعاب | 08 مشاريع | 15 مشروع | 06 مشاريع | 08 مشاريع | 13 مشروع | 10 مشاريع | 08 مشاريع |
| المشاريع المنفذة | 05 | 09 | 07 | 01 | 04 | 09 | -- |
| المشاريع تحت الإعداد | 04 | 07 | 10 | 04 | 06 | 05 | -- |

**المصدر** :المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين : دليل الحاضنات الصناعية أوت 2005 : 6 .

## خلاصة الفصل الثالث

إن التغيرات العلمية والتكنولوجية السريعة التي ميزت الحقبة الأخيرة من القرن العشرين، والتي نتجت عنها واحدة من أكبر الثورات الاقتصادية، ولعبت عمليات الإبداع التكنولوجي فيها الدور الرئيس بالدرجة التي دعت البعض للقول بأن هناك تحولاً تاريخياً من الرأسمالية الصناعية والمالية إلى الرأسمالية العقلية وحقوق الملكية الفكرية.

وتندرج حاضنات المشاريع تحت قائمة الآليات الرائدة في إنشاء شركات عالية المستوى وقدرتها الفائقة على إحداث تنمية اقتصادية في المناطق التي تقام فيها، وذلك عن طريق التلاحم بينها وبين مجتمع الأعمال الموجود من جهة، ومراكز الأبحاث والتكنولوجيا من جهة أخرى.

إن عملية تفعيل الإمكانات التي توفرها حاضنات الأعمال ووضعها في خدمة المبتكرين وأصحاب الأفكار الجديدة والإبداعية مما يترتب عليه استحداث وتطوير صناعات قائمة وجديدة يمكن لها أن تفي باحتياجات الأسواق المحلية واستبدال المنتجات المستوردة بالإضافة إلى ذلك فإن تحقيق المستهدف من هذه الآلية، وهو إمكانية تطوير منتجات جديدة ومتطورة موجهة مباشرة للتصدير، وغزو الأسواق الخارجية والمشاركة بذلك في عمليات التنمية الاقتصادية.

ونظراً إلى الطبيعة الخاصة لحاضنات المشاريع كمشروع تنموي يهدف إلى دعم وتنمية الاقتصاد عن طريق إقامة الشركات الجديدة ، لذا فهناك عدد كبير من العوامل التي تتشابك وتتداخل في عمليات التحضير لإقامة هذا المشاريع، هذه العوامل هي العناصر المحورية للمشروع من حيث : تنظيم الحاضنة، والسوق المتاح للمشاريع الملتحقة بها، وبرامج العمل التي سوف يتم الالتزام بتنفيذها، والجزء العقاري من حيث الموقع ومباني الحاضنة، بالإضافة إلى طبيعة مصادر التمويل وتختلف طبيعة ودرجة أهمية هذه العوامل تبعاً للمرحلة الزمنية التي تمر بها الحاضنة كمشروع مستقل.

# الباب الثاني

# الدراسة الميدانية لحاضنات الأعمال في الجزائر والأردن

# الفصل الرابع

# الدراسة الميدانية لحاضنات الأعمال في الجزائر

## تمهيد

ويبين الفصل حاضنات الأعمال في الجزائر، والتي قد ترفع في نسب نجاح المؤسسات المصغرة، وفي هذا المجال تعتبر آلية حاضنات الأعمال من أكثر المنظومات التي تم ابتكارها في العشرين سنة الأخيرة فاعلية ونجاحاً في الإسراع في تنفيذ برامج التنمية الإقتصادية والتكنولوجية وخلق فرص عمل جديدة، والتي تكلمنا عنها بالتفصيل في الفصل الثالث، فحاضنات الأعمال تعتبر وسيلة هامة وضرورية لدعم نمو المؤسسات المصغرة و الصغيرة والمتوسطة وخصوصا المبدعة والريادية منها، فهي تساعدها على التغلب على مشاكل التأسيس والإنطلاق وتطوير وتسويق منتجاتها خصوصا في ظل الأوضاع الحالية، والتي تتسم بتزايد حدة المنافسة، ويتركز الدور الرئيسي للحاضنات على احتضان المؤسسات المصغرة نظرا لقابلية هذه المؤسسات للتطور والنمو وتقبل الأفكار الجد يتناول الفصل الحالي طبيعة الدراسة، وعرضا لمجتمعها ووحدة المعاينة والتحليل الخاص بها، ويبين الفصل حاضنات الأعمال في الجزائر وكذلك مصادر بيانات وأدواتها، ويعرض أيضا نتائج اختباري الصدق والثبات لأداة الدراسة، وإجراءاتها، وحدودها والأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات التي تم جمعها لأغراض إختبار فرياضياتها.

وتبنت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام إستبانة لقياس طبيعة الخدمات التي تقدمها الحاضنات للمشاريع المصغرة في الجزائر من وجهة نظر المشاريع المصغرة المحتضنة وموظفي الحاضنات، ومن وجهة نظر المشاريع المصغرة المتخرجة.

سيتناول الفصل الحالي طبيعة الدراسة، وعرضا لمجتمعها ووحدة المعاينة والتحليل الخاص بها، ويبين الفصل حاضنات الأعمال في الجزائر وكذلك مصادر بيانات وأدواتها، ويعرض أيضا نتائج اختباري الصدق والثبات لأداة الدراسة وإجراءاتها، وحدودها، والأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات التي تم جمعها لأغراض إختبار فرياضياتها.

وتبنت هذه الدراسة المنتج الوصفي التحليلي باستخدام إستبانة لقياس طبيعة الخدمات التي تقدمها الحاضنات للمشاريع المصغرة في الجزائر من وجهة نظر المشاريع المصغرة المحتضنة وموظفي الحاضنات، ومن وجهة نظر المشاريع المصغرة المتخرجة.

## المبحث الأول: حاضنات الأعمال في الجزائر

التقدم والانفتاح الاقتصادي في الجزائر على الأسواق العالمية، سيحدث في آفاق العشرية القادمة منافسة قوية على أسواق السلع والخدمات، وحتى تتم المحافظة على هذا النسيج قامت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية بإعداد قانون توجيهي رقم 01-18 المؤرخ 2001/12/12 والمتعلق بترقية م ص م الذي دعم هذا القطاع بالدعائم القانونية الضرورية، فقطاع المؤسسات ص م يعرف العديد من العراقيل التي من شأنها إعاقة نموه الطبيعي، والتي تتمحور أساسا في ثقل المحيط الإداري، صعوبة الحصول على القروض البنكية والأراضي الصناعية لإقامة المشاريع إضافة إلى ثقل الأعباء الجبائية والشبه جبائية.

وأمام هذه الوضعية تعكف وزارة م ص م والصناعة التقليدية على إعداد جملة من التدابير التي من شأنها المساهمة في التخفيف من حدة هذه المشاكل، ومن أهم التدابير هي بصدد إنشاء مجموعة حاضنات الأعمال (مشاكل المؤسسات) بعد صدور النصوص القانونية المنظمة.

### 1-1 مشاتل المؤسسات pépiniers the business

الحديث عن حاضنات الأعمال في الجزائر يعد حديث العهد، حيث استفادت في إطار برنامج ميدا "MEDA "من حصة مالية موجهة لإنشاء حاضنات لأعمال الدعم م ص ولقد نص القانون التوجيهي لترقية المؤسسات ص م المؤرخ 2001/12/12 في مادته 12 على إنشاء مشاتل مؤسسات (حاضنات الأعمال)، لضمان ترقية مؤسساتها.

**1-1-1 الإطار القانوني والتنظيمي لترقية حاضنات الأعمال في الجزائر:** ظهور فكرة حاضنات الأعمال في العالم نتيجة للنجاح الكبير والملموس الذي حققته في دعم ترقية وتنمية المؤسسات المصغرة القائمة على الأفكار والمبادرات التكنولوجية المميزة، خصوصا في الدول المتقدمة، بالإضافة إلى النجاح الذي حققته الحاضنات الأعمال في الدول العربية، التي أخذت بمفهوم حاضنات الأعمال ، حيث تعمل على الزيادة في الدخل والإنتاج ورفع نسب نجاح المشاريع المصغرة، ودفع عجلة التنمية الاقتصادية ،وخلق مناصب شغل جديدة، فقد ارتأت الجزائر أن تأخذ أيضا بهذا المفهوم الجديد سعيا منها إلى تنمية ثقافة العمل الحر ودعم ترقية قطاع ألمؤسساتها، الذي يمثل أهمية إستراتيجية قصوى في ظل الظروف الحالية.

وفي هذا الإطار سعت الجزائر ممثلة في وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى وضع الأطر القانونية والتشريعية والتنظيمية اللازمة لإنشاء وإقامة حاضنات الأعمال على شكل محاضن ومشاتل المؤسسات ومراكز التسهيل.

وقد تمثل هذا الإطار القانوني في المرسوم التنفيذي رقم 03-78 المؤرخ في 25 فبراير 2003 والذي يتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات والمرسوم التنفيذي رقم 03-79 المؤرخ في 25 فبراير 2003 والذي يتضمن القانون الأساسي لمراكز التسهيل، وتجدر الإشارة إلى أن المشرع الجزائري، بناءا على المشرع الفرنسي، قد ضمن مفهوم المحاضن في المشاتل، على الرغم من تمييز العديد من الباحثين والتشريعات بينهما، مما أدى إلى غموض في مفهوم حاضنات الأعمال.

وعلى ضوء المرسومين السابقين سنتناول فيما يلي الطبيعة القانونية والتنظيم والمهام والأهداف التي حددها المشرع الجزائري لكل من مشاتل المؤسسات ومراكز التسهيل:

**1-1-2 تعاريف وأشكال حاضنات الأعمال في الجزائر:** حسب المرسوم التنفيذي رقم 03-78 المؤرخ في 25 فيفري 2003 المتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات "مشاتل المؤسسات هي مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية"[1] وتهدف إلى مساعدة ودعم إنشاء المؤسسات التي تدخل في إطار سياسة ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتأخذ المشاتل أحد الأشكال التالية:[2]

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

وما يلاحظ في التعريف الجزائري للمشاتل أنه قسم أشكال المشاتل حسب نوع القطاع الذي تنتمي إليه المشاريع فالمحاضن تختص بالمؤسسات العاملة بقطاع الخدمات، بينما نزل المؤسسات تتكفل بالمؤسسات العاملة بميدان البحث، وهو المفهوم الأقرب إلى حاضنات الأعمال التقنية، الأمر الذي يختلف عن المفاهيم السابق ذكرها المعمول بها في الدول المتقدمة والدول النامية، حيث نجد أن تسمية الحاضنات لا تقتصر فقط على قطاع الخدمات بل تشمل جميع أنواع القطاعات، وتختص بشكل أكثر بقطاع البحث والتكنولوجيا.

**1-1-3 أهداف مشاتل المؤسسات:** تهدف مشاتل المؤسسات أساسا إلى مساعدة ودعم المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة في مراحل الإنشاء والتأسيس عن طريق مايلي:[3]

- تطوير التعاون مع المحيط المؤسساتي؛
- المشاركة في الحركة الاقتصادية، والعمل على أن تصبح في المدى المتوسط عاملا إستراتيجيا في التطور الإقتصادي في أماكن تواجدها؛
- تشجيع بروز المشاريع المبتكرة؛
- تقديم الدعم لمنشئي المؤسسات الجدد؛
- ضمان ديمومة المؤسسات المرافقة؛
- تشجيع المؤسسات على تنظيم أفضل.

**1-1-4 مهام مشاتل المؤسسات:** على ضوء الأهداف المحددة تتولى مشاتل المؤسسات المهام التالية:[4]

- إستقبال واحتضان ومرافقة المشاريع الحديثة النشأة لمدة معينة وكذا أصحاب المشاريع؛
- تقوم المشاتل بوضع محلات تحت تصرف المشاريع تتناسب مساحتها مع طبيعة المشتلة واحتياجات نشاطات المشروع كما تتولى عملية تسييرها وإيجارها؛

---

[1] المادة 02 من المرسوم رقم 03-78 المؤرخ في 02/25/ 2003 **يتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات**، الجريدة الرسمية، العدد 13 26 فبراير 2003 ص 13.

[2] نفس المرجع، ص 14.

[3] نفس المرجع.

[4] الجريدة الرسمية، المرسوم التنفيذي رقم 03-78 المؤرخ في 02/25/ 2003 **المتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات**/ العدد 13 2003 3 0 14.

- فحص مخططات الأعمال للمستأجرين المحتملين الحاملين للمشاريع داخل المشتلة؛
- دراسة كل أشكال المساعدة والمتابعة؛
- إعداد مخطط توجيه لمختلف قطاعات النشاطات التي تحتضنها المشتلة؛
- دراسة واقتراح وسائل وأدوات ترقية المؤسسات الجديدة وإقامتها؛
- مساعدة المؤسسات على تجاوز الصعوبات والعراقيل التي تواجهها؛
- وضع الأدوات والتجهيزات المكتبية والإعلامية اللازمة تحت تصرف المؤسسات المحتضنة؛
- إعداد برامج العمل وعرضها على وزير المؤسسات ص و م والصناعة التقليدية للمصادقة عليه كل سنة.

**1-1-5 الخدمات التي تقدمها مشاتل المؤسسات في الجزائر**:بالإضافة إلى المواقع والمحلات التي تقوم المشاتل بتأجيرها إلى أصحاب المشاريع المحتضنة، فإنها تتولى تقديم الخدمات التالية:[1]

- إستقبال واحتضان ومرافقة المؤسسات الحديثة النشأة ولمدة معينة وكذا أصحاب المشاريع؛
- تسيير وإيجار المحلات؛
- تقديم إرشادات خاصة؛
- وتتولى فيما يتعلق بتسيير المحلات احتضان تجهيزات المكتب ووسائل الإعلام الآلي، ويمكن أن تختار المشتلة تتناسب مساحتها مع طبيعة المشتلة واحتياجات نشاطات المشروع؛
- تضع تحت تصرف المؤسسات المحتضنة تجهيزات المكتب ووسائل الإعلام الآلي، ويمكن أن تختار المشتلة تطوير استعمال التكنولوجيات الأكثر تقدما؛

**توفر أيضا بناء على طلب المؤسسات المحتضنة الخدمات المشتركة الآتية:**

- توزيع وإرسال البريد وكذا طبع الوثائق؛
- إستهلاك الكهرباء والغاز والماء؛
- تتولى فيما يخص الاستشارة المقدمة للمؤسسات مرافقة ومتابعة أصحاب المشاريع قبل إنشاء مؤسساتهم وبعده، وزيادة على وظيفة الاستشارة في الميدان القانوني والمحاسبي والتجاري والمالي، تقدم المشتلة لأصحاب المشاريع دعما يتمثل في تلقينهم مبادئ تقنيات التسيير خلال مرحلة إنضاج المشروع[2].

وضعت الحكومة الجزائرية مخطط تنموي خلال فترة الخماسي الثاني الذي يمتد من 2010-2014 ،بإنشاء أكثر من 200 ألف مؤسسة مصغرة وصغيرة عن طريق مراكزها الداعمة لهاته المؤسسات مؤسسة ومقدرة بنسبة 71.10٪ .

الجدول التالي يوضح المؤسسات المحققة والمؤسسات التي قيد التحقيق أو المسطرة.

[1] نفس المرجع، ص 14-15.

[2] المواد 4-5- 6-7-8، مرجع سابق، ص 14-15.

**الجدول رقم (4-1): المؤسسات المحققة والمؤسسات قيد التحقيق في الجزائر**

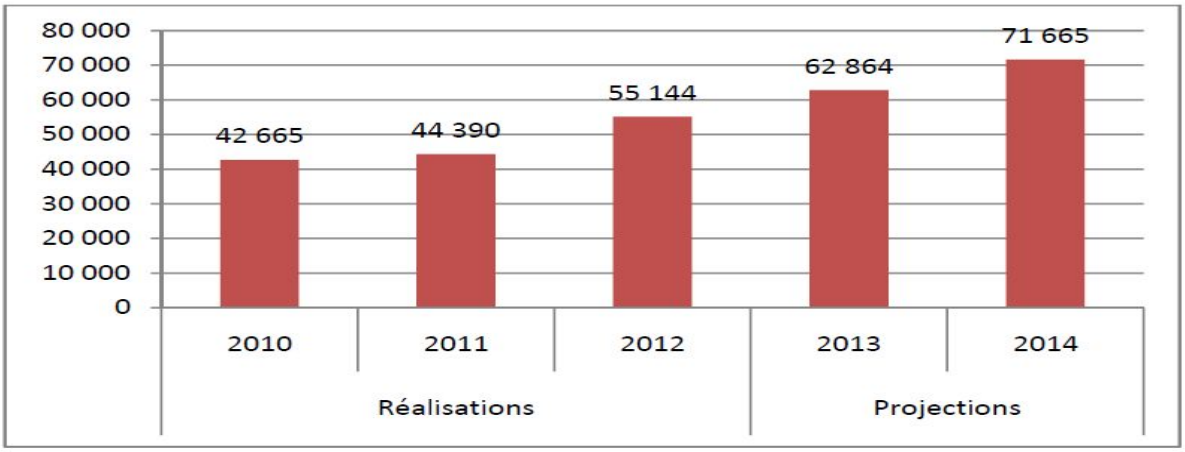
| المشاريع المحققة * | | | المشاريع قيد التحقيق** | |
|---|---|---|---|---|
| 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
| 42 665 | 44 390 | 55 144 | 62 864 | 71665 |
| 42 665 | 87 055 | 142 199 | 205 063 | 276 728 |

**source**: bulletin d'information ,statistique de la PME Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entrepriseet de la Promotion de l'Investissement., édition 2013,N 22

* كل سنة مستقلة عن السنة الأخرى من حيث إنشاء عدد المؤسسات

** التوقعات تقدر على أساس متوسط معدل نمو قدره 14٪.

**الشكل رقم (4-1): الرسم البياني للمؤسسات المحققة والمؤسسات قيد التحقيق في الجزائر**




**source**: bulletin d'information ,statistique de la PME Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entrepriseet de la Promotion de l'Investissement., édition 2013,N 22

### 1-2 إدارة وتسيير مشاتل المؤسسات

يتولى تسيير مشتلة المؤسسات المصغرة مجلس sour الذي يعمل على حسن سيرها وميزانية لأداء أعمالها، ويتولى إدارتها مدير تساعده في أداء مهامه لجنة إعتماد المشاريع، وتمثل دور كل جهاز فيما يلي:

**1-2-1 تسيير وإدارة مشاتل المؤسسات:** يتولى تسيير مشتلة المؤسسات مجلس إدارة ويتولى إدارتها مدير تساعده في أداء مهامه لجنة إعتماد المشاريع وتمثل دور كل جهاز فيما يلي :[1]

**1-2-1-1 مجلس إدارة المشتلة:** يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة بقرار من الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بناءا على اقتراح من الهيئات التي ينتمون إليها، وذلك لمدة 03 سنوات ويضم مجلس الإدارة:

- ممثل الوزير الوصي كرئيس للمجلس؛
- ممثل عن الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة؛

[1] نفس المرجع، ص 14.

- ممثل عن غرف التجارة والصناعة؛
- عضو يتم اختياره لكفاءته أو لخبراته.

**ويتولى مجلس الإدارة القيام بالمهام التالية:**

- التنظيم والسير العام للمشتلة؛
- الإشراف على النظام الداخلي للمشتلة؛
- إعداد برنامج عمل المشتلة؛
- إعداد مشروع ميزانية المشتلة؛
- الإشراف الشروط العامة لإبرام العقود والصفقات؛
- الإشراف على برامج توسيع المشتلة أو تهيئتها؛
- الإشراف على مشاريع البنايات والتجهيزات وصيانتها؛
- الإشراف على الحواصل السنوية للنشاطات التي يعدها ويقدمها المدير؛
- تحديد المقابل المالي للخدمات الموضوعة تحت تصرف المؤسسات المحتضنة.

**1-2-1-2 مدير المشتلة:** يتم تعيين مدير مشتلة المؤسسات بقرار من وزير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ويتمثل دوره في مايلي :

- تمثيل المشتلة أمام الهيئات المدنية والمؤسسات القضائية؛
- ضمان السير الحسن للمشتلة والإشراف عل إعداد الميزانية؛
- إبرام العقود والصفقات والاتفاقيات ومتابعة تنفيذها؛
- إعداد تقرير سنوي عن نشاطات المشتلة وإرساله إلى السلطة الوصية بعد مداولة مجلس الإدارة؛
- إعداد النظام الداخلي للمشتلة والسهر على احترامه.

**1-2-1-3 لجنة اعتماد المشاريع** : تتكون لجنة اعتماد المشاريع في المشتلة من:

- ممثل عن الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كرئيس للجنة؛
- مدير المشتلة؛
- ممثل من غرفة التجارة والصناعة؛
- ممثل عن الجماعة المحلية المعنية؛
- عضو يكون ذو كفاءة أو خبرة.

**وتتولى لجنة اعتمد المشاريع بالمشتلة القيام بالمهام التالية:**

- دراسة مخططات الأعمال لأصحاب المشاريع بالمشتلة؛
- دراسة كل أشكال المساعدة والمتابعة؛
- إعداد مخطط توجيهي لمختلف قطاعات الأنشطة التي تحتضنها المشتلة؛
- دراسة واقتراح وسائل وأدوات ترقية المؤسسات الجديدة وإقامتها.

**1-2-1-4 تمويل مشاتل المؤسسات:** يتم تمويل مشاتل المؤسسات عن طريق:

✓ **ميزانية الحاضنة** :تتضمن ميزانية المشتلة ما يلي:[1]

**في باب الإيرادات:**

- مساهمات الدولة؛
- عائدات الإيجار والأتاوى المدفوعة مقابل الخدمات المقدمة من طرف المشتلة؛
- الهبات والوصايا.

**في باب النفقات:**

- نفقات التسيير والتجهيزات.

## 1-3 مراكز تسهيل المؤسسات the facilitation centers

**1-3-1 ماهية مراكز التسهيل والدور التي تقوم بها:** مراكز تسهيل المؤسسات هي مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجار، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتهدف إلى تسهيل إنشاء وتطوير المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة، وتهدف إلى:[2]

- وضع شباك يتكيف مع احتياجات منشئي المؤسسات والمقاولين؛
- تطوير ثقافة التقاول؛
- ضمان تسيير الملفات التي تحظى بمساعدة الصناديق المنشأة لدى وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة طبقا للتنظيم المعمول به؛
- تقليص آجال إنشاء المؤسسات وتوسيعها؛
- تشجيع تطوير التكنولوجيات الجديدة لدى أصحاب المشاريع؛
- إنشاء مكان التقاء بين عالم الأعمال والمؤسسات والإدارات المركزية والمحلية؛
- الحث على تثمين البحث عن طريق توفير جو للتبادل بين حاملي المشاريع ومراكز البحث وشركات الإستشارة ومؤسسات التكوين والأقطاب التكنولوجية والصناعية والمالية؛
- تشجيع تطوير النسيج الاقتصادي المحلي؛
- تثمين الكفاءات البشرية وعقلنة استعمال الموارد المالية؛
- إنشاء قاعدة معطيات حول نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتكنولوجيات الجديدة؛
- مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للاندماج في الاقتصاد الوطني والدولي.

**1-3-2 مهام مراكز التسهيل:** على ضوء الأهداف المذكورة أعلاه تتولى مراكز التسهيل القيام بالمهام التالية:[3]

---

[1] المادة 18 من المرسوم رقم 03-78 المؤرخ في 25/02/ 2003 **يتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات**/ مرجع سبق ذكره 3 0 15.

[2] الجريدة الرسمية المرسوم التنفيذي رقم 03- 79 المؤرخ في 25 فبراير 2003 **المتضمن الطبيعة القانونية لمراكز التسهيل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومهامها وتنظيمها** العدد 313 2003 ص 18-19.

[3] المرجع السابق، ص 19.

- دراسة الملفات التي يقدمها أصحاب المشاريع والإشراف على متابعتها؛
- مساعدة أصحاب المشاريع على تخطي العراقيل التي تواجههم أثناء مرحلة التأسيس؛
- تجسيد إهتمامات أصحاب المشاريع في أهداف عملية وذلك بتوجيههم حسب مسارهم المهني؛
- مرافقة أصحاب المشاريع في ميداني التكوين والتسيير؛
- تشجيع نشر المعلومات والدراسات المتعلقة بفرص الاستثمار؛
- دعم تطوير القدرة التنافسية للمشاريع؛
- مساعدة المؤسسات الجديدة على تحويل ونشر التكنولوجيات الجديدة.

**1-3-3 الخدمات التي تقدمها مراكز التسهيل**: في إطار مساعدة المؤسسات الجديدة تقوم مراكز التسهيل بتقديم جملة متنوعة من الخدمات تتمثل في:[1]

- تقديم الخدمات في مجال الاستشارة في ميادين التسيير والتسويق وإدارة الموارد البشرية وكل الأشكال الأخرى المحددة في سياسة دعم المؤسسات المصغرة الصغيرة والمتوسطة؛
- الاستشارات التكنولوجية المسبقة عن طريق خبراء متخصصين من أجل دراسة العوائق التقنية المرتبطة بالدعم التكنولوجي؛
- المساعدة على الإبتكار وتحويل التكنولوجيا عن طريق التغطية الكلية أو الجزئية للمصاريف المنفقة مع مخابر البحث لتطوير المشاريع المبتكرة.

**1-3-4 تسيير وإدارة مراكز التسهيل**: يشرف على إدارة مركز تسهيل المؤسسات مجلس توجيه ومراقبة ويتولى تسييره:[2]

**1-3-4-1 مجلس التوجيه والمراقبة**: يتم تعيين أعضاء مجلس التوجيه والمراقبة بقرار من الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بناءا على إقتراح من الهيئات التي ينتمون إليها، وذلك لمدة03 سنوات، ويتشكل المجلس من :

- ممثل عن وزير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كرئيس للمجلس؛
- ممثل عن الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار**ANDI**
- ممثل عن الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب**ANSEJ**
- ممثل عن مديرية المناجم والصناعة لمكان التواجد؛
- ممثل عن الغرفة الجزائرية للصناعة والتجارة؛
- ممثل عن غرفة الصناعة التقليدية والحرف؛

---

[1] نفس المرجع.المرسوم التنفيذي رقم 03- 79 المؤرخ في 25 فبراير 2003 **المتضمن الطبيعة القانونية لمراكز التسهيل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومهامها وتنظيمها 5 181**.

[2] الجريدة الرسمية المرسوم التنفيذي رقم 03- 79 المؤرخ في 25 فبراير 2003 **المتضمن الطبيعة القانونية لمراكز التسهيل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومهامها وتنظيمها** مرجع سبق ذكره، ص ص 19-20.

- ممثل عن المؤسسات المالية المكلفة بتقديم المساعدة والدعم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- ممثل عن قطاع الإعلام والاتصال؛
- ممثل عن الوكالة الوطنية لتقييم البحث العلمي والتقني؛
- كما يمكن للمجلس لن يوسع ليشمل كل مؤسسة أو هيئة ذات كفاءة لمساعدته في مداولاته.

**ويتولى مجلس التوجيه والمراقبة القيام بالمهام التالية :**

- الإشراف على التنظيم والسير العام لمركز التسهيل؛
- الإشراف على النظام الداخلي للمركز؛
- الإشراف على الجداول التقديرية للإيرادات والنفقات وحسابات المركز؛
- الإشراف والمصادقة على التقرير السنوي الذي يعده مدير المركز؛
- قبول الهبات والوصايا وجمعها وتخصيصها؛
- الإشراف على الشروط العامة للاتفاقات والصفقات التي يبرمها المركز؛
- دراسة مقاييس النجاعة والموافقة عليها للدعوة إلى الإستشارة والخبرة.

**1-3-4-2 مدير مركز التسهيل:** يتم تعيين مدير مركز تسهيل المؤسسات بقرار من وزير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ويتمثل دوره في مايلي:

- تمثيل المركز في كل أعمال الحياة المدنية؛
- الإشراف على صرف نفقات تسيير وتجهيز المركز؛
- إبرام العقود والاتفاقيات؛
- التحضير لاجتماعات مجلس التوجيه والمراقبة وإعداد التقارير والبرامج؛
- السهر على إنجاز الأهداف المسندة للمركز؛
- إقتراح النظام الداخلي والسهر على احترامه؛
- إعداد تقرير سنوي عن نشاطات المركز وإرساله إلى السلطة الوصية بعد مداولة مجلس التوجيه والمراقبة.

**1-3-4-3 تمويل مراكز التسهيل:** يتم تمويل مراكز التسهيل عن طريق:[1]

- إعانات التسيير والتجهيز التي تمنحها الدولة والجماعات المحلية أو المؤسسات والهيئات العمومية الوطنية؛
- إعانات الهيئات الدولية بعد ترخيص من السلطات المعنية، الهبات والوصايا.

من خلال العرض السابق للإطار التشريعي والقانوني لمشاتل المؤسسات ومراكز التسهيل، نرى أن مفهوم حاضنات الأعمال في الجزائر غير واضح بشكل دقيق فالمشرع يقصر مفهوم الحاضنة على قطاع الخدمات، بينما تتولى نزل المؤسسات احتضان المؤسسات العاملة في ميدان البحث العلمي، كما أن وظيفة مراكز التسهيل تقتصر على تقديم

[1] الجريدة الرسمية المرسوم التنفيذي رقم 03- 79 المؤرخ في 25 فبراير 2003 **المتضمن الطبيعة القانونية لمراكز التسهيل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومهامها وتنظيمها** مرجع سبق ذكره، ص 21.

الدعم الفني والتقني والاستشاري للمؤسسات دون احتضانها فمراكز التسهيل تعتبر كوسيط للمؤسسات وليست حاضنة لها.

ويرجع هذا الغموض في المفهوم إلى كون المشرع الجزائري قد اقتصر على أخذ مفهوم مشاتل المؤسسات من المشرع الفرنسي فقط، دون الأخذ بعين الاعتبار تجارب الدول الأخرى في ميدان احتضان المؤسسات.

**الجدول رقم (4–2):المؤسسات المصغرة المنشأة على مستوى مراكز التسهيل خلال الفترة 2011–2013 في الجزائر**

| Centre de Facilitation | Projets accueillis | Projets accompagnés | Business Plan élaborés | Entreprises crées | Emplois crées et/ ou prévu |
|---|---|---|---|---|---|
| Tipaza | 452 | 142 | 46 | 24 | 90 |
| Oran | 1155 | 455 | 47 | 301 | 494 |
| Adrar | 107 | 58 | 29 | 22 | 67 |
| Bordj Bou Arreridj | 569 | 448 | 16 | 59 | 394 |
| Illizi | 328 | 174 | 22 | 13 | 220 |
| Jijel | 427 | 368 | 3 | 34 | 125 |
| Tamanrasset | 65 | 39 | - | 12 | 31 |
| Naama | 484 | 244 | 2 | 84 | 31 |
| Tindouf | 242 | 36 | 22 | 11 | 56 |
| Djelfa | 236 | 29 | 2 | 2 | 75 |
| Sidi Bel Abbès | 75 | 59 | 53 | 25 | 142 |
| Blida | 40 | - | - | - | - |
| **Total** | **4 180** | **2 052** | **242** | **587** | **1 544** |

**source**: bulletin d'information ,statistique de la PME Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entrepriseet de la Promotion de l'Investissement., édition 2013,N 22 p29

## 4–1 حاضنات الأعمال المدروسة في الجزائر

المؤسسات المصغرة التي تمت استضافتها في الحاضنة تنتمي إلى عدة قطاعات مختلفة، مثل قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الصناعة الغذائية، إعادة التدوير، المؤسسات المبتكرة، إنتاج العلامات، الطاقة الشمسية مؤسسات السمعي البصري، الألياف البصرية GPS، وغيرها من المؤسسات الأخرى.[1]

ويمكن قياس مؤشر التوازن الرئيسي للنشاط من حاضنة الأعمال على أساس عدد المشاريع التي استضافتها الحاضنة وكذلك من خلال الخدمات المقدمة من طرفها في هذا الصدد، فإن نتائج المتحصل عليها حتى نهاية سبتمبر من عام 2013 مبينة كالأتي:

[1] bulletin d'information ,statistique de la PME Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entrepriseet de la Promotion de l'Investissement., édition 2013,N 22 p 28

**الجدول رقم (4-3):المشاريع المحتضنة والمتخرجة من حاضنات الأعمال في الجزائر 2011-2013**

| حاضنات الأعمال | المؤسسات المتخرجة | المؤسسات المحتضنة | عدد مناصب شغل |
|---|---|---|---|
| عنابة[1] | 9 | 9 | 28 |
| وهران[2] | 15 | 15 | 32 |
| غرداية | 12 | 12 | 11 |
| برج بوعريريج | 10 | 10 | 237 |
| **المجموع** | **46** | **46** | **308** |

**source**: Bilan d'A tivités des Stru tures d'Appui 1er semestre 2013 Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entrepriseet de la Promotion de l'Investissement. Dire tion Générale de la PME.p5 .

من خلال الجدول (**4-3**) وحسب المعلومات التي قدمت لنا من طرف الوزارة الوصية قمنا بالتحليل التالي:

- بلغ عدد المشاريع التي استضيفت ب 46 مؤسسة بما يقدر ب 97.98 ٪ من الطاقة الاستيعابية الإجمالية 46 مؤسسة، مع العلم أن نسبة المحققة في النصف الأول من عام 2012 هو 57 ٪ .
- بلغ عدد الوظائف التي تم إنشاؤها من قبل الحاضنات حوالي 308 وظيفة.

**الخدمات التي تقدمها الحاضنات:**

- دورها في التعبئة للمدخرات الصغيرة والاستفادة منها وتوظيفها في إنشاء استثمارات ناجحة.
- توسيع وتنويع القاعدة الاقتصادية، من خلال استثمار الأفكار الريادية الناجحة وتحويلها إلى مشاريع اقتصادية واعدة، وبالتالي فهي تخلف مجال رحب للاستثمار.
- ساهمت في تطوير القدرة التنافسية والتصديرية للمؤسسات الوطنية، وذلك من خلال قيام الحاضنة بتعزيز علاقة الترابط والتشابك والشراكة بمؤسسات التقنية والمؤسسات الإنتاجية خارج محيطها والتي تحتاج إلى عنصر التقنية تشجع على الابتكار وظهور طبقة عريضة من رجال الأعمال الجدد والمبادرين الاقتصاديين الذين لديهم القدرة على تسخير الموارد المحلية واستثمارها بالصورة الصحيحة، وذلك من خلال مشروعات ناجحة.
- أيضا، تم تنظيم التدريب بالتعاون مع أجهزة الدعم الأخرى CNAC CAM ANGEM ANSEJ وكذلك مراكز التدريب المهني Nوسائل الاتصال مختبرات الأبحاث وقد وضعت هياكل بغية تعزيز الخدمات وأنشطتها الأدوات و يدعم الاتصالات المختلفة، وهي: مسألة الدعاية و الترويج لصورة هياكل الدعم.

[1] مرسوم تنفيذي رقم 03- 380 المؤرخ في 30/10/ 2003، يتضمن إنشاء المشتلة المؤسسات المسماة محضنة عنابة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية للعدد 67 2003/11/5 0 3 14.

[2] مرسوم تنفيذي رقم 03- 382 المؤرخ في 30/10/ 2003، يتضمن إنشاء المشتلة المؤسسات المسماة محضنة عنابة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية للعدد 67 2003/11/5 0 3 16.

## المبحث الثاني: التأطير العملي للدراسة

يتناول هذا المبحث إيضاحا لمنهج الدراسة الذي اتبعه الباحث وكذلك مجتمع الدراسة ووصف خصائص الدراسة ثم عرضا لكيفية بناء أداة الدراسة (الإستبانة)) والتأكد من صدقها وثباتها، والكيفية التي طبقت بها الدراسة الميدانية وأساليب المعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات.

### 2-1 نوع الدراسة وطبيعتها

دراسة وصفية تحليلية، دراسة وصفية تحليلية، الهدف من ورائها الوقوف على مدى استخدام حاضنات الأعمال من قبل المؤسسات المصغرة، والإفادة من مجموعة الخدمات والإجراءات والدعم بمختلف المجالات التي توفرها الحاضنات لبيان تأثير ذلك في نجاح تلك المؤسسات، كما استخدمت الدراسة:

**2-1-1 الأسلوب النظري:** إذ سعى الباحث للإطلاع على ودراسة ما أتيح له من الأدبيات والمراجع والدوريات المختلفة التي تطرقت إلى موضوع حاضنات الأعمال،في محاولة لإثراء الإطار النظري للدراسة، وبما يمهد له تكوين الصورة الواضحة عنها.

**2-1-2 أسلوب المسح الميداني:** إذ تم مسح مجتمع الدراسة من خلال دراسة جميع حاضنات الأعمال في الأردن وبعض من المؤسسات المصغرة المحتضنة، والمؤسسات المصغرة المتخرجة،وعينة من مشاريع لم تدخل حاضنات والقصد من هذا الاختيار تحديد من سيتعامل مع أدوات الدراسة( الإستبانة والمقابلة) والتي تم تصميمها لغايات الدراسة.

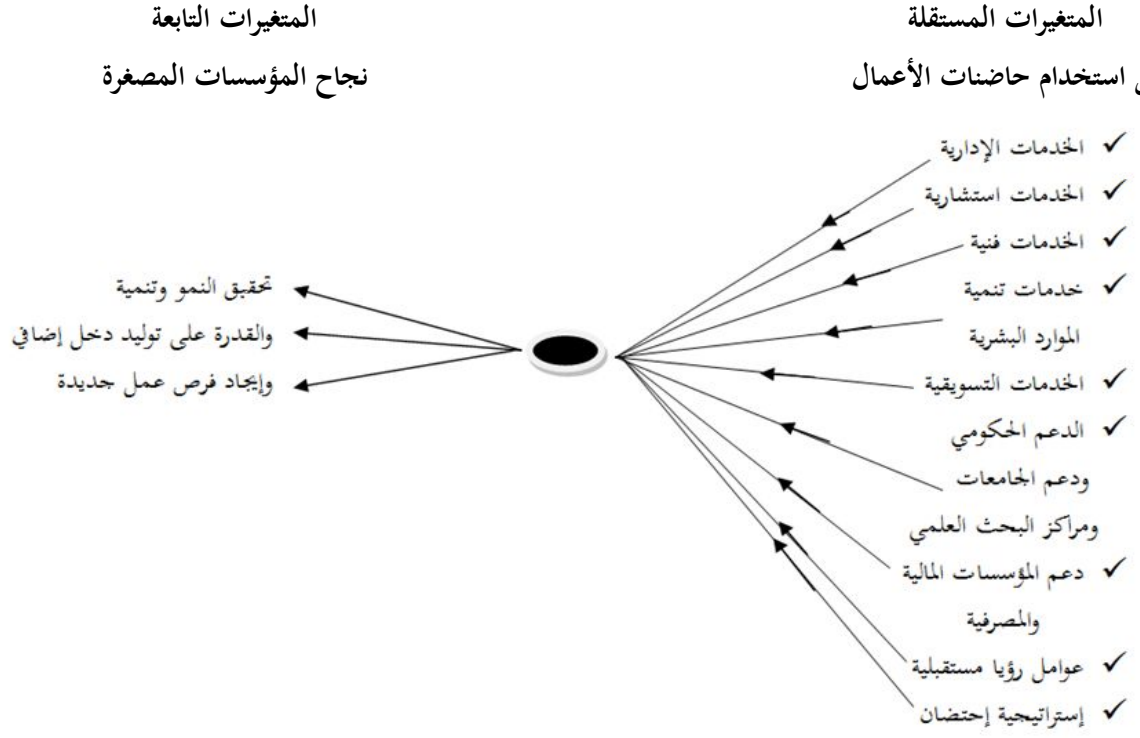
سعى الباحث إلى تحليل البيانات التي توافرت له عبر إستبانات البحث والمقابلات الشخصية مع مديري حاضنات الأعمال، وبعض من أصحاب المشاريع المحتضنة،والمتخرجة، وكذلك ما جرى مع أصحاب بعض المشاريع التي لم تدخل حاضنة، وقام الباحث بعد ذلك بفحص النتائج التي حصل عليها من التحليل الإحصائي، وعمل على تفسيرها ومناقشتها، بقصد الوصول إلى الاستنتاجات المناسبة، تلك الاستنتاجات التي يمكن إن تخدم الباحث في تقديم التوصيات المناسبة لتأثير إستخدام حاضنات الأعمال في إنجاح المؤسسات المصغرة في الجزائر.

**2-1-3 نموذج الدراسة:** تبين للباحث ومن خلال الزيارات الميدانية التي قام بها لحاضنات الأعمال، ان هناك توجسا بشان قيام حاضنات الأعمال في توفير الدعم الكافي لمختلف المجالات لتعزيز نجاح المؤسسات المصغرة، وقد توضح للباحث ان هذه المؤسسات هي بأمس الحاجة إلى هذا الدعم، وبخاصة في بداية نشأتها، وفي ضوء ما أفرزته مراجعة الأدبيات السابقة مقارنة بأهداف الدراسة الحالية، استطاع الباحث تقديم أنموذج دراسة الذي يعكس نوعين من المتغيرات

**2-1-3-1 المتغيرات المستقلة وتشمل:** الخدمات الإدارية، خدمات استشارية، خدمات فنية، خدمات تنمية الموارد البشرية، خدمات تسويقية، دعم الحكومي، ودعم الجامعات، ومراكز البحث العلمي، دعم المؤسسات المالية والمصرفية، عوامل رؤيا مستقبلية إستراتيجية إحتضان نجاح المشروع المصغر.

**2-1-3-2 المتغير التابع:** يتمثل المتغير التابع بنجاح المؤسسات المصغرة من خلال متغيراته الفرعية (تحقيق النمو، تنمية محلية، تنمية اقتصادية، والقدرة على توليد دخل إضافي، وإيجاد فرص عمل جديدة)، حيث اهتم الباحث هنا بمتغير نجاح المؤسسات المصغرة، لاحتمال وجود علاقة أثر بين المتغيرات المستقلة وبين المتغير التابع.

**الشكل (4-2) نموذج الدراسة**




**المصدر : من إعداد الباحث**

**2-2 مجتمع وعينة الدراسة:** اتخذت الدراسة الحالية حاضنات الأعمال والمؤسسات المصغرة إطار لها وذلك لأهمية هذا القطاع في الاقتصاد الجزائري والذي يضم (4) حاضنات وهو العدد الكلي لحاضنات الأعمال التي تعمل في الجزائر، و(46) مؤسسة مصغرة محتضنة، و(46) مؤسسة متخرجة، كما قام الباحث بضم عدد من المؤسسات المصغرة التي لم تدخل الحاضنة وعددها (10) مؤسسات.

أما عينة الدراسة فستكون المؤسسات المحتضنة والمتخرجة لدى حاضنات الأعمال الجزائرية، وبخصوص حاضنات الأعمال والمؤسسات التي لم تدخل حاضنات سوف يتم التعامل معها من خلال المقابلات الشخصية.

أما عينة الدراسة فقد تم حسابها بالاعتماد على المعادلة التالية[1]:

$$n = \frac{X(1-x)}{\frac{X(1-x)}{N} + \frac{\alpha^2}{\delta^2}}$$

n = حجم العينة

X= نسبة وجود الظواهر محل الدراسة في العينة و قد اعتبرها الباحث. 70%

α= نسبة الخطأ المسموح به و قد اعتبره الباحث في حدود. (α≤ 5%)

δ= الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة الذي تعمم به النتائج وهو (95%) وبذلك تكون الدرجة المعيارية (1.96)

[1] أبوبكر بوسالم " أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي" دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، كلية إدارة المال والأعمال، الأردن،2010.

N= حجم مجتمع البحث

**2-2-1 وحدة التحليل ( المعاينة):** شملت وحدة المعاينة والتحليل الخاصة بالدراسة (40) مديرا توزعوا على النحو التالي (40) مدير مؤسسة محتضنة و(40) مؤسسة متخرجة، وقد تم الاختيار وحدة التحليل هذه لاعتقاد الباحث أنها الوحدة التي تقع على خط التماس بين عوامل إستخدام حاضنات الأعمال وبين نجاح المؤسسات.

**2-2-2 مصادر البيانات وأداة الدراسة**

**2-2-2-1 مصادر البيانات:** اعتمد الباحث على مصدرين رئيسين لجمع البيانات التي تتطلبها الدراسة وهي:

- **المصادر الثانوية** شملت مجموعة المراجع من الكتب، والدراسات العلمية، والمراجع المتخصصة، والمواقع المعتمدة على شبكة الانترنت لتقص البيانات والمعلومات ذات العلاقة وتدعيم الجانب النظري والعلمي بما توفر للباحث منها.
- **المصادر الأولية:** فقد سعى الباحث إلى تصميم إستبانتين بهدف جمع البيانات الأولية للمساعدة في تحقيق أغراض الدراسة ( الملحق 1و2)، وذلك إعتمادا على ما تطلبته متغيرات دراسة وما أفادته من إطلاعه على ما طرحته الدراسات السابقة.

كما أجرى الباحث عددا من المقابلات الشخصية ( الملحق 3) مع جميع مديري حاضنات الأعمال وعدد من مديري المؤسسات المصغرة المحتضنة والمتخرجة والتي لم تدخل الحاضنة، للتعرف على وجهات نظرهم حول التأثير لاستخدام الحاضنة في إنجاح هاته المؤسسات، وسعى الباحث إلى المقابلة بقصد تعزيز المصادر الأولية والحصول من خلالها على البيانات والمعلومات التي تدعم دراسته.

**2-2-2-2 أداة الدراسة:** اعتمدت الدراسة على أداتين لجمع البيانات هما المقابلة (ملحق3) الإستبانة ( الملحق 1و2)، وقد سعى الباحث في إعداد أسئلة المقابلة وتصميم الإستبانة إلى تحقيق الهدف المتمثل في جمع البيانات التي تساعد في معرفة ما يلي:

- ✓ مدى تأثير عوامل إسناد الخدمات ( الإدارية والتقنية والاستشارية...الخ) التي تقدمها الحاضنات لدعم المؤسسات المصغرة.
- ✓ مدى تأثير عوامل الإسناد مؤسسية والمتمثل في ( دعم الحكومة والمؤسسات المالية والمصرفية والشركات والمصانع والجامعات ومراكز البحث العلمي).
- ✓ مدى تأثير عوامل دعم من رؤيا مستقبلية (إستراتيجية، إستراتيجية إحتضان، نجاح المشروع المصغر) في نجاح المؤسسات المصغرة في الجزائر.

- **المقابلة:** لجأ الباحث إلى أسلوب المقابلة الشخصية المباشرة مع مديري حاضنات الأعمال وبعض من مديري المؤسسات المحتضنة والمتخرجة وكذلك لبعض المؤسسات التي لم تدخل حاضنات لجمع المعلومات والبيانات المطلوبة بقصد دراسة المتغيرات التي تم تنازلها في الدراسة، وتعاملت المقابلة مع محتوى عدد من الأسئلة كما هي في (الملحق 3) بقصد الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة ولتدعيم ما حصل عليه الباحث من بيانات ومعلومات عبر الإستبانة.

- **الإستبانة** : أعد الباحث صيغتين تشابهتا في مضمون الفقرات وعددها واختلفتا من حيث الصياغة لتتناسب كل صيغة والفئة المستهدفة من المستجيبين، حيث وجهت الإستبانة الأولى لمديري المؤسسات المصغرة (ملحق1) لقياس مدى تأثير ودعم حاضنات الأعمال للمؤسسات المصغرة ، أما الإستبانة الثانية فقد وجهت إلى مديري المؤسسات المتخرجة (ملحق 2 ) لقياس مدى تأثير استخدام حاضنات الأعمال في تنمية وإنجاح المؤسسات المصغرة.

تكونت الإستبانة الأولى والثانية من ثلاثة أجزاء : الأول يتضمن البيانات الشخصية، والثاني يتضمن الفقرات التي تقيس مدى تأثير إستخدام حاضنات الأعمال والثالث يتضمن ما مدى الدعم التي تحققه الحاضنات في نجاح المؤسسات المصغرة من خلال الاستراتيجيات الموضوعة .

**الجدول (4–4): المتغيرات المستقلة والتابعة وعدد الفقرات المرتبطة بكل متغير وأرقامها التسلسلية حسب توزيعها في إستبانتي الدراسة**

| عوامل استخدام حاضنات الأعمال ونجاح المؤسسات المصغرة | عدد الفقرات | أرقام الفقرات |
|---|---|---|
| الخدمات الإدارية | 13 | 13-1 |
| الخدمات الاستشارية | 10 | 23-14 |
| الخدمات تقنية | 6 | 29-24 |
| خدمات تنمية الموارد البشرية | 7 | 36-30 |
| خدمات تسويقية | 9 | 45-37 |
| دعم الحكومي ودعم الجامعات | 6 | 51-46 |
| دعم المؤسسات المالية والمصرفية | 10 | 61-52 |
| رؤيا إستراتيجية | 4 | 65-62 |
| إستراتيجية إحتضان | 5 | 70-66 |
| نجاح المشروع المصغر | 9 | 79-71 |

تم قياس المتغيرات المستقلة والمتغير التابع باستخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي المعتمد للعلوم الاجتماعية، ويعتمد هذا المقياس التقييم الفردي لإختبارات الإجابة، حيث تعطى خمس درجات للتأييد، وتوزعت خيارات الإجابة تبعا للدرجات على النحو المبين في الجدول

**الجدول (4-5) توزيع خيارات الإجابة في الإستبانة تبعا للدرجات على مقياس ليكرت الخماسي**

| الخيار | الدرجة |
|---|---|
| **موافق بشدة** | 5 |
| **موافق** | 4 |
| **موافق بمتوسط** | 3 |
| **معارض** | 2 |
| **معارض بشدة** | 1 |

بالاعتماد على الجدول (4-5) جرى إستخدام مقياس الحكم على النتائج الذي تم تقسيمه إلى (عال، متوسط، منخفض)، بالاعتماد على فئات الأداة، وعددها أربع فئات هي (1-1.99)، (2-2.99)، (3-3.99)، (4-5)، وذلك بتقسيم عدد الفئات على عدد البدائل الخمسة وهي تتمثل في:(موافق بشدة، موافق، موافق بمتوسط، معارض، معارض جدا) وبطريقة حسابية (5/4=0.8)، تكون المستويات الثلاث كالتالي{ الدرجة المنخفضة من (1- أقل من 2.6) والدرجة المتوسطة (2.6 أقل من 3.4)، الدرجة العالية(3.4 -5)} ويمكن توضيح هذا التقسيم لهذه المستويات كالأتي:

1+(0.8+0.8)=2.6

2.6+ (0.8)=3.4

3.4+(0.8+0.8)=5

وبذلك تكون المستويات على النحو التالي:

من 1- أقل من 2.6 درجة منخفضة

2.6 – أقل من 3.4 درجة متوسطة

3.4 – 5 درجة مرتفعة

تم توزيع (80) إستبانة منها (40) إستبانة على مديري المؤسسات المصغرة غير متخرجة، واسترد منها (32) من مجموع العدد الذي تم توزيعه، وبعد المراجعة والتدقيق لم يستبعد أي إستبانة ليكون عدد الاستبيانات التي يشملها التحليل (32) إستبانة، وبالتالي فان نسبة الاستجابة 80% من مجموع وحدة المعاينة من مديري المؤسسات غير المتخرجة، وهي نسبة مقبولة إحصائيا[1] كما تم توزيع (40) إستبانة على مديري المؤسسات المصغرة المتخرجة، واسترد منها (32) إستبانة، استبعدنا منها سبعة إستبانات ليكون عدد الاستبيانات التي يشملها التحليل (25) إستبانة، بحيث أصبحت نسبة الاستجابة 63 % من مجموع وحدة المعاينة من مديري المشاريع المتخرجة، وهي نسبة مقبولة إحصائيا كذلك.

[1] **لقد سعينا جاهدين بأن نكافئ بين عدد الإستبانات المسترجعة على مستوى المؤسسات المحتضنة والمؤسسات المتخرجة في الأردن والجزائر، وذلك ليكون التحليل عادلا وذا مصداقية أكثر.**

وعليه كان مجموع عدد الاستبيانات المستردة والتي شملها التحليل (57) إستبانة، بحيث أصبحت نسبة الاستجابة النهائية 71% من مجموع المستجيبين، وهذه النسبة مقبولة إحصائيا لأغراض البحث العلمي لتعميم نتائج الدراسة على المجتمع الكلي.

وتباينت درجة تعاون مديري المؤسسات المحتضنة والمؤسسات المتخرجة مع الباحث، فكثير منهم تعاون إلى أقصى الحدود الممكنة لهم، وكانت نسبة الاستجابة عالية، وفي المقابل اعتذر عدد قليل من المستجيبين بأعذار متباينة مثل " إن طبيعة العمل لا تسمح بذلك" ومنهم من أخذ الإستبانة وأبقى الباحث على أمل ثم لم يحصل عليها، ومنهم من تخوف من الباحث... ؟

والجدول التالي يبين عدد الاستبيانات الموزعة والمستردة المشمولة بالتحليل والنسبة المئوية لكل منها.

**الجدول (4–6): الاستبيانات الموزعة والمسترجعة في الجزائر**

| المؤسسات المصغرة | عدد الاستبيانات الموزعة | عدد الاستبيانات المسترجعة | النسب % |
|---|---|---|---|
| **أصحاب المؤسسات المصغرة المحتضنة** | 40 | 32 | %80 |
| **أصحاب المؤسسات المصغرة المتخرجة** | 40 | 25 | %63 |
| **المجموع** | **80** | **57** | %71 |

## 3-2 إختبار الصدق والثبات

تم إخضاع أداة القياس للاختبار للوقوف على صدقها وثباتها، ويعني إختبار الصدق معرفة قدرة فقرات الإستبانة على قياس ما صممت من أجله، وأما اختبار الثبات فهو التأكد من أن المقياس المستخدم يعطي النتائج ذاتها إذ أعيد تطبيقه على مبحوثين أنفسهم مرة أخرى، وذلك باستخدام معامل الثبات.

اعتمد الباحث الصدق الظاهري، حيث قام بعرض الإستبانة بالصيغتين( الأولى موجهة للمؤسسات المصغرة المحتضنة والصيغة، الثانية موجهة للمؤسسات المصغرة المتخرجة)، على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص ومن أصحاب الخبرة العلمية والعملية من أكاديميين ومهنيين، (الملحق 5).

إذ طلب من الأساتذة المحكمين إبداء رأيهم بالفقرات إما تعديلا أو حذفا أو إضافة وبيان مدى مناسبة الفقرات لأغراض الدراسة، وقد تم تزويد كل محكم بمقدمة عن موضوع الدراسة، ومشكلتها وفرضياتها ونموذجها، والتعريف بالمصطلحات المفاهيمية التي إستخدمتها الدراسة لكي يتمكنوا من إبداء ملاحظاتهم وأرائهم عن فقرات الاستبانتين، وقد تمت الاستنارة بآرائهم التي قدموها مشكورين لتعديل الأداة لتخرج بالصورة النهائية التي وزعت بها، وقد كان من نتائج المناقشات والآراء مع المحكمين وذوي الاختصاص حذف وتعديل وإضافة بعض الفقرات وبما يضمن ان تصبح الاستبيانات أكثر تماشيا مع الأهداف المنشودة للدراسة، وكان لبعضهم مقترحات بشان تطوير البعد النظري ونموذج الدراسة والتي تمت العناية بها دون الإخلال بمسار البحث أو توجهه.

ولاختبار ثبات أداة الدراسة ( الاستبانتين) استخدم الباحث اختبار ( كرونباخ ألفا )، حيث كانت النتائج كما هي مبينة في الجدول (**4–6**)، والتي تشير إلى درجة الثبات في استجابات المبحوثين، إذ جاءت نسبة ألفا المعيارية تساوي أكثر من 60% وهي النسبة المقبولة في البحوث العلوم الإنسانية، مما يمكن الباحث من الاعتماد على الاستجابات في عملية تحليل بيانات الدراسة الحالية.

**جدول (4–7) نتائج اختبار كرونباخ ألفا للإستبانات في الجزائر**

| الإستبانة | المتغير | قيمة ألفا |
|---|---|---|
| **المؤسسات المصغرة المحتضنة** | الخدمات الإدارية | 0.782 |
| | الخدمات الاستشارية | 0.715 |
| | الخدمات تقنية | 0.717 |
| | خدمات تنمية الموارد البشرية | 0.890 |
| | خدمات تسويقية | 0.898 |
| | دعم الحكومي ودعم الجامعات | 0.864 |
| | دعم المؤسسات المالية والمصرفية | 0.841 |
| | رؤيا إستراتيجية | 0.716 |
| | إستراتيجية إحتضان | 0.701 |
| | **الدرجة الكلية** | **0.972** |
| **المؤسسات المصغرة المتخرجة** | الخدمات الإدارية | 0.979 |
| | الخدمات الاستشارية | 0.965 |
| | الخدمات تقنية | 0.963 |
| | خدمات تنمية الموارد البشرية | 0.949 |
| | خدمات تسويقية | 0.969 |
| | دعم الحكومي ودعم الجامعات | 0.963 |
| | دعم المؤسسات المالية والمصرفية | 0.971 |
| | رؤيا إستراتيجية | 0.944 |
| | إستراتيجية إحتضان | 0.929 |
| | نجاح المشروع المصغر | 0.966 |
| | **الدرجة الكلية** | **0.997** |

**2-4 إجراءات الدراسة**

قام الباحث بزيارات ميدانية إلى حاضنات الأعمال وأصحاب المؤسسات المصغرة المحتضنة وبعض من المؤسسات المصغرة المتخرجة والمؤسسات المصغرة التي لم تدخل الحاضنة، تم الالتقاء بمديري الحاضنات، وقدم لهم شرحا عن الدراسة وأهميتها بالنسبة للاقتصاد الجزائري، وبعد ذلك تم توزيع الإستبانات عليهم، وقد تعددت الزيارات إلى الجهات المعنية وهذا في ظل ظروف مادية وجهد شخصي، وقد حاول الباحث استرجاع أكبر عدد من الإستبانات، ثم مراجعتها للتأكد من صلاحيتها لأغراض التحليل، وبعد تفريغ البيانات تم إدخالها ومعالجتها إحصائيا بالاعتماد على برنامج (SPSS)( ومن ثم قام الباحث بتحليل البيانات واستخراج النتائج بالاعتماد على المستوى الليكارتي الخماسي .

**2-4-1 الأساليب الإحصائية ومعالجة البيانات:** لأغراض التعامل مع إستجابات الأفراد المبحوثين، تم إستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، كما اختيرت الطرق المعتمدة لتحقيق غايات الدراسة وإظهار خصائص عينة المبحوثين، إختبار فرضياتها للوصول إلى النتائج والدلائل التي تسمح للباحث تقديم ما يمكن تقديمه حول موضوع الدراسة، ولغرض التوصل إلى النتائج وبهدف اختبار الفرضيات، اعتمد الباحث على مجموعة من الأساليب الإحصائية المتعارف عليها.

**أولا- الإحصاء الوصفي:** حيث اعتمد عليه الباحث (Des riptive Statisti Measures) في عرض الخصائص العامة لعينة الدراسة، حيث استخدم مايلي:

- **المتوسط الحسابي** (Arithmeti Mean)، وذلك لاستخراج المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.
- **الانحراف المعياري** (Standard Déviation) وذلك لاستخراج الانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.
- **التكرارات** (Frequen ies) وذلك لاستخراج التكرارات الحسابية للبيانات الشخصية.

**ثانيا- الإحصاء الاستدلالي:** حيث استخدم الباحث عددا من الأساليب وهي:

- الانحدار لاختبار صدق وتأثير الفرضيات الرئيسة.
- الانحدار الخطي البسيط لاختيار صدق و تأثير الفرضيات الفرعية.
- اختبار الفاكرونباخ لاختيار ثبات أداة الدراسة.
- معامل إرتباط بيرسون لقياس قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

إختبار kolmogrove – smirov test لاختبار مدى إتباع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي حيث كانت قيمة sig لمتغيرات الدراسة أعلى من مستوى الدلالة 5% مما يدل على إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

**2-4-2 حدود الدراسة ومحدداتها:** إقتصرت الدراسة على حاضنات الأعمال ودورها في دعم المؤسسات المصغرة المحتضنة لديها، والتي تخرجت من تلك الحاضنات والتي لم تدخل حاضنات، في ذلك وجود عوامل مشتركة تجمع بينهم، وأهم هذه العوامل:

- ✓ خضوع المؤسسات المصغرة إلى حد كبير لنفس السياسات والتعليمات التي تنظم شروط قبولها وتقييم أداءها من قبل حاضنات الأعمال.
- ✓ تشابه في بعض مجالات العمل، حيث تقدم حاضنات الأعمال مجموعة متشابهة من الخدمات والاستشارات الإدارية والمالية والاستثمارية.
- ✓ التغيرات والتحولات الاقتصادية تؤثر بطريقة أو بأخرى في سوق العمل، وعلى طبيعة عمل هاته المؤسسات.

أما المحددات التي ظهرت خلال الدراسة كان من أبرزها مايلي:

- ✓ عدم التعاون الكلي يتقديم بيانات مطلوبة كرأس مال المشروع، وأشياء أخرى لأنه ليس له فيها فائدة ولا يتقاضى عليها أي أجر.....الخ، أو أنها معلومات سرية خاصة به، أو انه ليس له الوقت الكافي وأعذار كثيرة.

## 2-5 تحليل البيانات وعرض النتائج

يتضمن هذا المبحث تحليلا للبيانات والمعلومات التي تجمعت للباحث من خلال الاستبانتين اللتين تم إعدادهما لأغراض الدراسة، في محاولة لمناقشتها والبناء، مستعينا بالأدوات الإحصائية المناسبة، كما يقوم الباحث باختيار فرضيات الدراسة.

**2-5-1 وصف خصائص الأفراد المبحوثين:** سيتم في هذا القسم عرض نتائج البيانات المتعلقة بخصائص الأفراد المبحوثين ( مديري المؤسسات المصغرة المحتضنة، ومديري المؤسسات المصغرة المتخرجة) من حيث متغيرات العمر، الجنس، والجنسية، عدد العمال، والمستوى الدراسي، ونوع التخصص، ومدة العمل.

**2-5-2 خصائص أفراد العينة حسب الجنس:** تشير البيانات المعروضة في الجدول (4-8) والمتعلقة بالجنس إلى أن النسبة الأكبر من مديري المؤسسات المصغرة الغير متخرجة هم من الذكور، حيث بلغ عددهم 30 وبنسبة 94%، مقابل 02 وبنسبة 06% للإناث.

**الجدول (4-8): توزيع أفراد العينة حسب الجنس في الجزائر**

| الجنس | مديرو المؤسسات المحتضنة | | مديرو المؤسسات المتخرجة | |
|---|---|---|---|---|
| | التكرار | النسب% | التكرار | النسب% |
| ذكر | 30 | % 94 | 23 | % 92 |
| أنثى | 02 | % 06 | 02 | % 08 |
| **المجموع** | **32** | **%100** | **25** | **%100** |

كون طبيعة المجتمع الجزائري لا تزال من المجتمعات المحافظة، لذى نلاحظ أن التفكير بإنشاء مؤسسات مصغرة يكون من اهتمام الذكور أكثر من الإناث نوعا ما وهذا ما يبينه التكرار 30 مقابل 02 مدير أي بفرق نسبة 88%، تعتبر نسبة عالية، بالإضافة إلى أن الإناث بعد الزواج يتفرغن لإرادة شؤون الأسرة، وفي المقابل نفس الشيء بالنسبة للمؤسسات المصغرة المتخرجة ولكن بنسبة فرق عالية جدا كذلك والمقدرة بـ 86% ، مع العلم أن بعض

الأعمال في الحرف والصناعة التقليدية تعتمد على الإناث أكثر من الذكور خاصة فيما يتعلق بالصناعة النسيجية، ولكن أصبحت هاته الصناعات ألان تحتكر على الرجال، وهذا لكونهم هم أرباب عمل.

**2-5-3 خصائص أفراد العينة حسب السن:** يتضح من خلال الجدول (4-9) لتوزيع أفراد العينة بحسب الفئات العمرية، إلى أن الجميع مديري المؤسسات المصغرة المحتضنة والبالغ عددهم 32 مديرا أعمارهم أقل أو يساوي 35 عاما وبنسبة 100%، بمعنى أن جميع أفراد العينة هم من جيل الشباب، وهي الأكثر من غيرها من الفئات تفكر عادة بإنشاء مؤسسات مصغرة لتلبية طموحاتهم، الأمر الذي انعكس ذلك بان يكون أصحاب المؤسسات المصغرة غير متخرجة من تلك الفئة، وبتالي تكون فرص العمل لدى القطاع العام قليلة، وهذا مؤشر جيد للمنافسة في التحولات الاقتصادية الراهنة، ومما لا شك فيه أصبحت تستقطب الفئات الشابة التي تجد تحقيقا لتطلعاتهم وطموحاتهم العملية.

**الجدول (4-9): توزيع أفراد العينة حسب السن في الجزائر**

| العمر | مديرو المؤسسات المحتضنة | | مديرو المؤسسات المتخرجة | |
|---|---|---|---|---|
| | التكرار | النسب% | التكرار | النسب% |
| **من 18-25 سنة** | 9 | %28 | 9 | 36% |
| **من 26-35 سنة** | 12 | %38 | 12 | 48% |
| **من 36-45 سنة** | 8 | %25 | 4 | 16% |
| **من 46-55 سنة** | 3 | %9 | - | - |
| **من 56-65 سنة** | - | - | - | - |
| **المجموع** | **32** | **%100** | **25** | **%100** |

في المقابل جاء توزيع أفراد العينة للمؤسسات المصغرة المتخرجة كالأتي:

من 26-35 سنة 12 مديرا من أصل 25 مجموع المستجيبين أي بما نسبته 48 %، وجاء هذا التوزيع ليؤكد أن نسبة جيدة من أصحاب المؤسسات المتخرجة هم من فئة الشباب، كونها الفئة الأكثر من غيرها من الفئات عادة بإنشاء مؤسسات مصغرة تلبي طموحاتهم.

**2-5-4 خصائص أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية:** الجدول يمثل توزيع أفراد العينة بحسب الحالة الاجتماعية، حيث يتبين من التوزيع أن النسب الأعلى من نتائج استجابات أفراد العينة الخاصة بمديري المؤسسات المصغرة المحتضنة كانت من نصيب المتزوجين ،حيث بلغت عددهم 20 مديرا وبنسبة 63 % من مجموعها هذه النسب تمثل أكثر من ثلثي أفراد العينة، في حين احتل العزاب المرتبة الثانية من حيث عدد الاستجابات والتي بلغ عددها 12 بنسبة 37 %، وقد يعود ذلك إلى أن 38 % من أفراد عينة مديري المؤسسات غير متخرجة هم من

الفئة من 26-35 سنة، كما هو موضح في الجدول (4-9) ، حيث هذه الفئة يزيد فيها معدل الزواج عند الرجال ويقل عند الإناث في السن30 في الجزائر.

**الجدول (4-10): توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية في الجزائر**

| الحالة الاجتماعية | مديرو المؤسسات المحتضنة | | مديرو المؤسسات المتخرجة | |
|---|---|---|---|---|
| | التكرار | النسب% | التكرار | النسب% |
| متزوج | 20 | % 63 | 20 | % 80 |
| أعزب | 12 | % 37 | 5 | % 20 |
| المجموع | **32** | **%100** | **25** | **%100** |

أما بالنسبة لتوزيع عينة مديري المؤسسات المصغرة المتخرجة حسب الحالة الاجتماعية فقد وجد أن 80% متزوجين مقابل 20% غير متزوجين، يرى الباحث أن التحليل قد يكون لمضي سنوات عدة على تخرج مؤسسات المصغرة، وبالتالي أصبحت معظم أعمار مديري المؤسسات تزيد على 30 سنة كما هو موضح في الجدول (4-9)

**2-5-5 خصائص أفراد العينة حسب المستوى الدراسي:** يلاحظ من البيانات المسطرة في الجدول (4-11) والمتعلقة بتوزيع أفراد العينة المبحوثة حسب التحصيل العلمي أن 22 من مديري المؤسسات المصغرة الغير متخرجة لا يحملون الشهادة الجامعية وبنسبة 69 %، يليها حملة درجة الجامعية وبلغ عددهم 10 بنسبة 31 %،مما يدل على أن النسبة الأكبر من العينة من المستوى الثانوي، ويعود ذلك في اعتقد الباحث إلى أن أي مشروع يعود إلى أن فكرة إنشاء أي مشروع ناجح يحتاج إلى الخبرة المهنية المتوارثة وعلى قدرات عقلية وذهنية جيدة، وهذه القدرات يتم تنميتها من خلال دراسة جدوى اقتصادية حقيقية محكمة وما يلائمها من اختصاصات علمية مختلفة وهذا ما تبين جليا لنا.

**الجدول (4-11): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي في الجزائر**

| المستوى التعليمي | مديرو المؤسسات المحتضنة | | مديرو المؤسسات المتخرجة | |
|---|---|---|---|---|
| | التكرار | النسب% | التكرار | النسب% |
| إبتدائي | - | - | - | - |
| متوسط | - | - | - | - |
| ثانوي | 22 | % 69 | 22 | % 88 |
| جامعي | 10 | % 31 | 5 | % 12 |
| المجموع | **32** | **%100** | **25** | **%100** |

من جانب أخر جاءت الغالبية لأفراد العينة من أصحاب المؤسسات المصغرة المتخرجة من المستوى الثانوي ، إذ بلغت النسبة 88 % ، يليها أصحاب الجامعة على حسب مستوياتهم وبنسبة أقل تقدر بـ 12%، مما يدل أن معظم مديري مؤسسات المصغرة من أصحاب الثانوي، مع العكس إلى أن معظم حاضنات الأعمال تديرها مؤهلات جامعية، وبتالي يكون توجه القائمين عليها نحوا الاهتمام بذوي الأفكار والمبدعين ومن حملة الشهادات الجامعية والثانوي أي أصحاب الخبرات المهنية المتوارثة التي تتناسب مع طبيعة تلك الأفكار.

**2-5-6 خصائص أفراد العينة حسب نوع التخصص:** يوضح الجدول (4-12) أن نسبة 31% من أفراد عينة مديري المؤسسات المصغرة غير متخرجة متخصصون في مجال الإدارة أي الخدمات الإدارية، وكذلك أصحاب الإعلام الآلي، في حين لوحظ أن النسب المتبقية هم من التخصصات الهندسية أو الميكانيكية والتي بلغت نسبتهم 26% والتي تأتي في المرتبة الثانية، ويبين هذا إلى كون معظم حاضنات الأعمال الجزائرية تصنف تحت الحاضنات الخدمات الإدارية و التسييرية، وتقوم باحتضان المؤسسات التي لها علاقة في هذا المجال، وهذا ماشهدناه.

**الجدول (4-12): توزيع أفراد العينة حسب نوع التخصص في الجزائر**

| المستوى التعليمي | مديرو المؤسسات المحتضنة | | مديرو المؤسسات المتخرجة | |
|---|---|---|---|---|
| | التكرار | النسب% | التكرار | النسب% |
| إدارة | 10 | % 31 | 8 | % 32 |
| هندسة | 8 | % 26 | 7 | % 28 |
| إعلام ألي | 10 | % 31 | 8 | % 32 |
| تغذية | 2 | % 6 | 1 | % 4 |
| صيدلة | 2 | % 6 | 1 | % 4 |
| **المجموع** | **32** | **%100** | **25** | **%100** |

في المقابل تظهر نتائج الأفراد التي تم البحث فيها لأصحاب المؤسسات المتخرجة هم من الإدارة أو الخدمات بجميع أنواعها و الإعلام الآلي والمقدرة بنسبة 32 %، وان نسبة 28 % هم من ذوي الاختصاصات الهندسية، وكذلك الحال بالنسبة للتخصصات التغذية والصيدلة حيث حصلت على نسبة 4 %، يمكن تفسير ذلك إلى أن أوائل حاضنات الأعمال وهم أربع ، قد انصب اهتمامها على دعم المؤسسات التي اهتمت بالمجالات الخدمية مثل الحرف التقليدية، وتصميم مواقع انترنت، وخدمات التصدير والاستيراد وغيرها من المؤسسات.

**2-5-7 خصائص أفراد العينة حسب مدة العمل:** يتبين لنا من خلال الجدول رقم (4-13) توزيع أفراد العينة حسب مدة العمل في قطاع المؤسسات المصغرة، حيث تشير البيانات بان توزيع الأفراد هم من أصحاب المؤسسات

المصغرة الغير متخرجة جاء توزيعا منطقيا حيث شكلت استجابات الذين تقل مدة عملهم عن ثلاث سنوات بنسبة 100 %، وهذا بسبب بداية عمل حاضنات الأعمال في الجزائر إلا في أواخر 2010.

**الجدول (4-13): توزيع أفراد العينة حسب مدة عمل في الجزائر**

| مدة العمل | مديرو المؤسسات المحتضنة | | مديرو المؤسسات المتخرجة | |
|---|---|---|---|---|
| | التكرار | النسب% | التكرار | النسب% |
| اقل من 3 سنوات | 32 | %100 | 25 | %100 |
| من 3-5 سنوات | - | - | - | - |
| أكثر من 5 سنوات | - | - | - | - |
| **المجموع** | **32** | **%100** | **25** | **%100** |

يمكن تفسير ذلك بسبب أن معظم حاضنات الأعمال حديثة الإنشاء، وكذلك بالنسبة لتوزيع أفراد العينة لأصحاب المؤسسات المتخرجة فقد جاءت منطقية أيضا، حيث شكلت نسبة المستجيبين لمن تزيد مدة عملهم على ثلاث سنوات بنسبة 100%، وهذا مايفسر أن كل المؤسسات المحتضنة هي المتخرجة.

## المبحث الثالث: تحليل وعرض نتائج متغيرات الدراسة بالنسبة للمؤسسات المصغرة المحتضنة في الجزائر

بعد تحليل النتائج الديمغرافية التي توصل إليها الباحث، هذا الجزء يسعى إلى عرض وتحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيانين، ويتم عرض فقرات الاستبانتين آلتان تقيسان المتغيرات المستقلة لكل من المؤسسات المصغرة المتخرجة والمحتضنة، ثم سيتم تناول البيانات الخاصة بالمتغير التابع وهو نجاح المؤسسة المصغرة.

**3-1 الجزء الأول: متغيرات عوامل الدعم الخدمية ( المتغيرات المستقلة الأولى)** الخاص بالمؤسسات المصغرة الغير متخرجة، وقد تفرع عن هذا المتغير عدة متغيرات (خدمات استشارية، الخدمات الإدارية، خدمات تقنية، خدمات تنمية الموارد البشرية، خدمات تسويقية)

**3-1-1 الخدمات الإدارية:** تم التعامل مع هذا المتغير من خلال ثلاث عشرة فقرة (1-13)، ويتضح من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم (5-14) حققت الاستجابات وسطا حسابيا عاما جيد، ويلاحظ من الجدول كذلك أن الاستجابات بشان الفقرات الخاصة بالخدمات الإدارية قد حصلت على درجات متفاوتة، مابين مرتفعة ومنخفضة من حيث التأثير، حيث تراوح المتوسط الحسابي لجميع الفقرات بين (4,63-2,53)) وهذا مؤشر جيد كون أن معظم الفقرات كانت ايجابية وبدرجات مرتفعة، كون أن هذه الخدمات هي حجر الأساس لإنجاح أي مؤسسة مصغرة، في وقت التي تحتاج المؤسسة المصغرة إلى تبادل المعلومة بسرعة ودقة في الأداء وجودة منتج المقدم،كما أظهرت النتائج " توافر خدمات تقديم العون في مجال الإدارة والتنظيم" وهي الفقرة رقم (2) "وتوفير خدمة السكرتاريا( فاكس،تصوير، موظفون الاستقبال) " وهي الفقرة رقم (4) ، وفقرة (6) والتي تنص على " قامت بإجراء اتصالات مع الجامعات، غرف صناعية والتجارية، لحشد الخبراء والمتطوعين من تلك المؤسسات لتقديم خدمات " والفقرة رقم (10) والتي تنص على " المساهمة في إعداد برامج التقييم والرقابة والمتابعة " بالمراتب الأولى وبمتوسط حسابي بلغ ( 4,63)، ثم تلتها الفقرات على التوالي " تقديم العون في مجال الإدارة والتنظيم"" " توفير خدمة الانترنت لتقديم أحسن الخدمات وتسويق منتجاتكم "" " توفير برامج لتطوير المشاريع المصغرة"" " المساعدة في حل المشاكل المحاسبية الناتجة عن عدم الإلمام بالقواعد والإجراءات المحاسبية الجديدة" في المراتب الثانية وبمتوسط حسابي بلغ ( 4,56)، ثم جاءت الفقرة رقم (8) والتي تنص على " المساعدة في توفير العمالة اللازمة " بمتوسط حسابي (2,59)، بدرجة تأثير منخفضة، وجاءت كل من الفقرات كذلك (3-7-11) في المراتب الرابعة والتي تنص على " توفير معلومات عن البحوث العلمية في مجال نشاط المؤسسة "" " إحداث تطور في أداء المشروع "" " تقليل التكاليف الخاصة بتوظيف الكوادر البشرية " ، بمتوسط حسابي (2,56)، بدرجة تأثير منخفضة، وفي الأخير جاءت الفقرة رقم (12) والتي تنص على " توفير المعلومات والإحصاءات فيما يتعلق بالمؤسسات المنافسة" بدرجة تأثير منخفضة.

أيدت هاته النتائج على أن حاضنات الأعمال في الجزائر تقوم بتوفير أجهزة والمعدات اللازمة للأعمال المؤسسات المصغرة وهي حجر الأساس لكل مشروع يريد أن ينمو ويستمر ويكبر مع الزمن في ظل المتغيرات المحيطة به.

**الجدول رقم (4-14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن المؤسسات المحتضنة للخدمات الإدارية مرتبة ترتيبا تنازليا.(الجزائر)**

| رقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المرتبة | درجة التأثير |
|---|---|---|---|---|---|
| 2 | تقديم العون في الوسائل والتجهيزات والإمكانات المادية | 4,63 | 0,492 | 1 | مرتفعة |
| 4 | توفير خدمة السكرتاريا ( فاكس،تصوير، موظفون الاستقبال) | 4,63 | 0,492 | 1 | مرتفعة |
| 6 | قامت بإجراء اتصالات مع الجامعات، غرف صناعية والتجارية، لحشد الخبراء والمتطوعين من تلك المؤسسات لتقديم خدمات | 4,63 | 0,492 | 1 | مرتفعة |
| 10 | المساهمة في إعداد برامج التقييم والرقابة والمتابعة | 4,63 | 0,492 | 1 | مرتفعة |
| 1 | تقديم العون في مجال الإدارة والتنظيم | 4,56 | 0,504 | 2 | مرتفعة |
| 5 | توفير خدمة الانترنت لتقديم أحسن الخدمات وتسويق منتجاتكم | 4,56 | 0,504 | 2 | مرتفعة |
| 9 | توفير برامج لتطوير المشاريع المصغرة | 4 ,56 | 0,504 | 2 | مرتفعة |
| 13 | المساعدة في حل المشاكل المحاسبية الناتجة عن عدم الإلمام بالقواعد والإجراءات المحاسبية الجديدة | 4,56 | 0,504 | 2 | مرتفعة |
| 8 | المساعدة في توفير العمالة اللازمة | 2,59 | 0,499 | 3 | منخفضة |
| 3 | توفير معلومات عن البحوث العلمية في مجال نشاط المؤسسة | 2,56 | 0,504 | 4 | منخفضة |
| 7 | إحداث تطور في أداء المشروع | 2,56 | 0,504 | 4 | منخفضة |
| 11 | تقليل التكاليف الخاصة بتوظيف الكوادر البشرية | 2,56 | 0,504 | 4 | منخفضة |
| 12 | توفير المعلومات والإحصاءات فيما يتعلق بالمؤسسات المنافسة | 2,53 | 0,507 | 5 | منخفضة |
| | **المتوسط الحسابي الكلي** | 3,81 | - | - | |

كذلك عندما سئلنا المبحوثين فيهم عن مدى توافر الخدمات والبرمجيات الحاسوبية، كانت ايجابية لما لهذه الأخيرة من أثر فاعل في زيادة المعارف وقدرات المؤسسات المصغرة، بما ينعكس على أدائها، والتي نصت في الفقرة (9) ،كون أن هذه الأخيرة تشكل أحد الدوافع الرئيسية لترغيب واستقطاب المؤسسات المصغرة، وتدل كذلك على أن حاضنات الأعمال على اهتمام وحرصها على توفير الخدمات الأساسية المطلوبة لإنجاحها.

كذلك الفقرات (3-7-8-11-12)،في المراتب الأخيرة بمستوى منخفض كونها ليس لها الأهمية القصوى مقارنة بالخدمات الأولى و لكن في نظر المبحوثين فيهم تأتي بعدما يتمكن المشروع من النمو بشكل جيد.

**3-1-2 الخدمات الاستشارية:** تم التعامل مع هذا المتغير من خلال عشرة فقرة (14-23)، ويتضح من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم (5-15) ، أثناء فترة الاحتضان كانت مرتفعة، وكانت أبرز هذه الخدمات فقرة رقم (14) والتي تنص" تقدم إستشارات تسويقية لرفع الكفاءة التسويقية " ، لان معظم المشاكل التي تحول دون النهوض بهذا القطاع هي مشاكل تسويقية لهذا السبب جاءت ضمن المرتب الأولى، وبمتوسط حسابي (4,63)، أما الفقرة رقم (17) والتي تنص" تقدم استشارات بخصوص براءة الاختراع "، جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4,50) لان جل المؤسسات المصغرة مؤسسات ريادية وتعتمد على منتجات منافسة في السوق وتتمتع منتجاتها بالتميز والابتكار والجديد، هذا ما يستدعي من الحاضنة أن تلعب هذا الدور، وجاءت الفقرة رقم (16) في المرتبة الثالثة والتي تنص على" تقدم استشارات تتعلق بالتوظيف واختيار الموارد البشرية المناسبة للمشروع " وبمتوسط حسابي (4,44) هذا مما يدل على أن العنصر البشري له دور الرئيسي في دعم المؤسسة المصغرة من الناحية التسييرية لا بد من الحاضنة أن تدعم هذا الجانب لأنها على علم كاف بأنه العمود الأساسي لأي مؤسسة مصغرة، وهذا ما لاحتضناه على مستوى الأردن كذلك، وجاءت الفقرة (20) في المرتبة الرابعة والتي تنص " تقدم إستشارات حول آلية الحصول على المعدات اللازمة للمشروع " نفسر هذا أن المعدات والأدوات المتعلقة بالمشروع تمت دراستها من طرف لجنة تأهيل المشاريع المصغرة والتي تكون على مستوى الوكالات الداعمة والبنوك وهي تأتي قبل الدخول للحاضنة أو إذا كانت فيها نقائص فيتم طلب قروض للحصول على معدات من البنك خارج الحاضنة، لان من خلال الاحتضان تتبين قيمة المعدات ما إذا كانت تعطي للمشروع فائدة أم لا، أما الفقرات الباقية حسب الترتيب التنازلي في درجات مرتفعة ما عدى الأخيرة أي الفقرة رقم (15)، وهذا دليل أن الدعم الاستشاري المؤسسات المصغرة من الناحية المالية والقانونية والرقبة والتدقيق وآلية التسعير وبرنامج العمل له أهمية بالغة في دعم وتنمية هاته المؤسسات.ولكن بعدما تكون المؤسسة المصغرة قد روجت لمنتجاتها وأصبحت معروفة على مستوى الأسواق.

ونرى ضرورة الاهتمام بتقديم الخدمات الاستشارية للمؤسسات المصغرة بجميع أنواعها، وهذا ما تؤكده نتائج الدراسة حيث أظهرت اهتمام الحاضنات بقديم هذه الخدمات بمقارنتها مع الخدمات الأخرى، هذا الاهتمام يرجع إلى الدور الذي تلعبه الخدمات الاستشارية في إنجاح المؤسسات المصغرة فهي عبارة عن حجر الأَساس لأي عمل في المؤسسة المصغرة سواء أكان عمل إداري مالي تسويقي وتنمية الموارد البشرية...الخ.

ونرى أن تقديم هذا النوع من الخدمات بشكل كبير يعود إلى اعتقاد الحاضنة بان هذا النوع من الخدمات لربما لن تكون المؤسسة بحاجة له بعد التخرج، وذلك بسبب تكون الخبرة الخاصة بهذا المجال عنده أثناء فترة الاحتضان ولا داعي لاستمرار تقديمها من قبل الحاضنة، والاهتمام بتقديم نوع آخر إذا لزم الأمر.

**الجدول رقم (4-15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن المؤسسات المحتضنة للخدمات الاستشارية مرتبة ترتيبا تنازليا. (الجزائر)**

| رقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المرتبة | درجة التأثير |
|---|---|---|---|---|---|
| 14 | تقدم إستشارات تسويقية لرفع الكفاءة التسويقية | 4,63 | 0,492 | 1 | مرتفعة |
| 17 | تقدم إستشارات بخصوص براءة الاختراع | 4,50 | 0,568 | 2 | مرتفعة |
| 16 | تقدم إستشارات تتعلق بالتوظيف واختيار الموارد البشرية المناسبة للمشروع | 4,44 | 0,504 | 3 | مرتفعة |
| 20 | تقدم إستشارات حول آلية الحصول على المعدات اللازمة للمشروع | 3,84 | 0,884 | 4 | مرتفعة |
| 23 | تقدم إستشارات تتعلق بآلية وصول المنتج إلى أكبر درجة من الجودة والدقة لرفع الكفاءة التسويقية | 3,75 | 0,842 | 5 | مرتفعة |
| 19 | تقدم إستشارات حول آلية الرقابة والتدقيق على الأعمال وتقييمها | 3,59 | 0,499 | 6 | مرتفعة |
| 21 | تقدم إستشارات حول الحصول على المساعدات المالية | 3,56 | 0,504 | 7 | مرتفعة |
| 22 | تقدم إستشارات حول آلية التسعير | 3,53 | 0,507 | 9 | مرتفعة |
| 18 | تقدم إستشارات تتعلق ببرمجة العمل وتخطيطه | 3,47 | 0,507 | 8 | مرتفعة |
| 15 | تقدم إستشارات قانونية | 2,56 | 0,504 | 10 | منخفضة |
| | **المتوسط الحسابي الكلي** | **3,87** | | | |

**3-1-3 الخدمات التقنية:** تم قياس مع هذا المتغير من خلال ستة فقرات (24-29)، ويتضح من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم (4-16) كانت كل الفقرات بدرجات مرتفعة، حيث جاءت في المرتب الأولى الفقرتين(24-29) والتي تنصان على التوالي " توفير المقر المناسب لإقامة أو النزل "" " توفير مختبرات "" بمتوسط حسابي(4,50) راجع للضرورة المؤسسات المصغرة ان تكون لها بنية تحتية قائمة على كافة التجهيزات والمعدات،وكذلك المختبرات ما إذا كان هذا المنتج ذو صبغة عالمية أو يضاهي المنتجات المنافسة والقيام على تحسينه وتطويره، ثم جاءت الفقرة (28) في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (4,00) والتي تنص على" المساعدة في الاعتماد على الخدمات والمواصفات الهندسية الفنية محدودة"، ثم جاءت في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (27) والتي تنص على "توفير خدمات الصيانة" بمتوسط حسابي (3,84)، ثم جاءت الفقرة رقم (26) في المرتبة الرابعة وتنص وعلى" إيجاد مكتبة معلوماتية مرجعية"، بمتوسط حسابي (3,59) ، كل هاته الفقرات الأخيرة كانت مهمة ولكن في ترتيب أخير مما يبين لنا أن توجد هناك الأهمية مع وجود أولوية في الخدمات المقدمة من طرف الحاضنة.

مما يشير لنا إلى أن المستوى الدعم الفني للمؤسسات المصغرة مرتفع في جل المجالات، كما هو الحال في توفير أدلة العمل، ومتطلبات البنى التحتية، ومتطلبات إنشاء أي مشروع مصغر التي هي بمثابة مرشد ومعرف ودليل تعتمد عليها الجهات الراغبة في إنشاء مؤسسات مصغرة تتمتع بالريادة في تقديم منتجاتها والبقاء والاستمرار للمدة طويلة حتى تكبر وتنموا في ظروف مناخية جيدة.

**الجدول رقم (4-16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن المؤسسات المحتضنة للخدمات التقنية مرتبة ترتيبا تنازليا.(الجزائر)**

| رقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المرتبة | درجة التأثير |
|---|---|---|---|---|---|
| 24 | توفير المقر المناسب لإقامة أو النزل | 4,50 | 0,568 | 1 | مرتفعة |
| 29 | توفير مختبرات | 4,50 | 0,568 | 1 | مرتفعة |
| 28 | المساعدة في الاعتماد على الخامات والمواصفات الهندسية الفنية المحدودة | 4,00 | 0,000 | 2 | مرتفعة |
| 27 | توفير خدمات الصيانة | 3,84 | 0,884 | 3 | مرتفعة |
| 26 | إيجاد مكتبة معلوماتية مرجعية | 3,59 | 0,499 | 4 | مرتفعة |
| 25 | الاشتراك في المعارض المتخصصة للتعريف بالمشروع المصغر | 3,47 | 0,507 | 5 | مرتفعة |
| | **المتوسط الحسابي الكلي** | **3,98** | **-** | **-** | **-** |

وبشكل عام فان تقديم هذا النوع من الخدمات يتسم بمستوى عالي مقارنة مع الخدمات الأخرى، وذلك يعود إلى الاعتقاد السائد بان هذا النوع قد يعتبر من الأمور الضرورية التي ينبغي على الحاضنة الاهتمام بها والتركيز على تقديمها بشكل كبير وذلك دون إهمال الخدمات الأخرى، بحيث تعمل الحاضنة على تسهيل نقل وتوطين التكنولوجيا الحديثة والمتطورة، والتركيز على تنمية تكنولوجيات هذه القطاعات، ومثال على ذلك إقامة حاضنات للمؤسسات المصغرة المتخصصة في تكنولوجيات المعلومات والاتصالات لتنشيط قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بأحد الأقاليم، هذه الحاضنة تعمل على "تفريغ" عدد من المشاريع الجديدة المتطورة في هذا القطاع، كذلك لجميع القطاعات التكنولوجية المتطورة مثل، تكنولوجيا المواد الجديدة والتكنولوجيا الحيوية ( Bio-te hnology ).. الخ.

**3-1-4 – خدمات تنمية الموارد البشرية:** تم قياس مع هذا المتغير من خلال سبعة فقرات (30-36)، ويتضح من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم (4-17) حيث كانت كل الفقرات بدرجات مرتفعة، حيث جاءت الفقرة رقم (36) في المرتبة الأولى والتي تنص على" المساعدة في إعداد التوصيف المهني الدقيق للمهارات التي يحتاجها المشروع المحتضن" بمتوسط حسابي (4,50)، يعني وجود تأثيرات حاضنات الأعمال في المؤسسة المصغرة، بالإضافة إلى العمل على توليد فرص عمل دائمة / غير دائمة، مباشرة / غير مباشرة من خلال الدعم الحكومي ومراكز الجامعات والمؤسسات المالية والمصرفية، التي تساعد الحاضنات في إقامتها وتنميتها، ثم تأتي في المرتبة الثانية كلا من

الفقرة رقم (32) والفقرة رقم (35) والتي وتنصان على التوالي " مساعدة إبداعات الشباب وتحويلها إلى مشاريع إستثمارية """ وضع خطط وبرامج تدريبية مبنية على الاحتياجات الفعلية للأفراد " بمتوسط حسابي (3,84)، هذان العنصران له أهمية بالنسبة للمؤسسة المصغرة للاستفادة من الخبرة وإعطاء أفق جديد لتطوير المؤسسة المصغرة من خلال إعطاء إضافات إبداعية للشباب وتحويلها إلى مشاريع جديدة، وجاءت في المرتبة الثالثة كلا من الفقرة رقم (31) والتي تنص على" التنسيق مع جهات متخصصة من أجل الاستفادة من الخبرات" بمتوسط حسابي (3,59) والفقرة رقم (34) كذلك في المرتبة الثالثة والتي تنص على " عقد اجتماعات مع بعض رجال الأعمال الناجحين للاستفادة من تجاربهم " ، أما في المراتب الرابعة جاءت كلا من الفقرتين (30-35) والتي تنصان على " الاهتمام بالصحة والسلامة المهنية للقوى البشرية " و " دعم المهارات العلمية والإدارية للمبادرين بمشاريع المصغرة" بمتوسط حسابي (3,47) .

**الجدول رقم (4-17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن المؤسسات المحتضنة للخدمات تنمية الموارد البشرية مرتبة ترتيبا تنازليا.(الجزائر)**

| رقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المرتبة | درجة التأثير |
|---|---|---|---|---|---|
| 36 | المساعدة في إعداد التوصيف المهني الدقيق للمهارات التي يحتاجها المشروع المحتضن | 4,50 | 0,568 | 1 | مرتفعة |
| 32 | مساعدة إبداعات الشباب وتحويلها إلى مشاريع إستثمارية | 3,84 | 0,884 | 2 | مرتفعة |
| 35 | وضع خطط وبرامج تدريبية مبنية على الاحتياجات الفعلية للأفراد | 3,84 | 0,884 | 2 | مرتفعة |
| 31 | التنسيق مع جهات متخصصة من أجل الاستفادة من الخبرات | 3,59 | 0,499 | 3 | مرتفعة |
| 34 | عقد اجتماعات مع بعض رجال الأعمال الناجحين للاستفادة من تجاربهم. | 3,59 | 0,499 | 3 | مرتفعة |
| 30 | الاهتمام بالصحة والسلامة المهنية للقوى البشرية. | 3,47 | 0,507 | 4 | مرتفعة |
| 33 | دعم المهارات العلمية والإدارية للمبادرين بمشاريع المصغرة. | 3,47 | 0,507 | 4 | مرتفعة |
| | **المتوسط الحسابي الكلي** | **3,75** | **-** | **-** | **-** |

نرى ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية لأنها المحرك الأساسي لأي عمل إقتصادي تنموي، والاهتمام بتقديم خدمات تنمية الموارد البشرية من دورات وعقد اجتماعات ودعم المهارات ووضع خطط لبرامج تدريبية وتنمية القدرات مقارنة مع الخدمات الأخرى إيماناً بان العنصر البشري هو أحد عناصر الإنتاج وأهمها ( المورد البشري، رأس المال الأرض، الريادة والمعلومات) ولذلك فمن الواجب تقديم يد العون لهذا العنصر الثمين والفعال.

ونرى كذلك أنه من المهم حرث الأرض قبل غرس البذور، فبخلاف البنى التحتية والموارد والعقار والتسهيلات المطلوبة، فإننا نرى أن البداية الصحيحة تكون في نشر وتنمية ثقافة العمل الحر لدى الشباب في مواقع مختلفة مثل الجامعات والغرف التجارية الصناعية والمؤسسة العامة لرعاية الشباب، فالجميع يجب عليه أن يشارك بدور ما، لما فيه من دفع عجلة الاقتصاد الوطني والحفاظ على السلام الاجتماعي باستثمار طاقة الشباب أو المورد البشري بصورة إيجابية.

**3-1-5 – الخدمات تسويقية:** تم قياس مع هذا المتغير من خلال تسعة فقرات (37-45)، ويتضح من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم (4-18)، حيث كانت كل الفقرات بدرجات تأثير مرتفعة، حيث جاءت كل من الفقرات (40-44) والتي تنصان على التوالي " توفير البحوث التسويقية في مجال النقل والتوزيع " و " توفير فرص ترويجية للمشروع من خلال المعارض " بمتوسط حسابي بـ (4,50)، جاءت كلها لتبين لدور الحاضنة في توفير البحوث في مجال التسويق والترويج للمشروع من خلال المعارض وتقوم بتنظيم أنشطة ترويجية محلية لدعم المنتجات الوطنية في الأسواق المحلية مما تساعد على زيادة الوعي الوطني حول أهمية دعم المنتجات الوطنية، وتعزيز الثقة بالمنتجات الوطنية عن طريق تنظيم ندوات في جميع الولايات لنشر الوعي بجودة المنتجات الجزائرية كما هو الحال بالنسبة للصناعة التركية، وتشجيع المستهلك الجزائري على شراء المنتجات الجزائرية كبدائل للمنتجات الأجنبية.

وجاءت في المراتب الثانية كلا من الفقرتين (39- 43) بمتوسط حسابي (3,84) والتي تنصان على التوالي " التعريف بفن الاتصال بالآخرين لإيصال رسالة فعلية للزبائن" و " الترويج للمشروع على الصفحة الالكترونية الخاصة بالحاضنة " ثما جاءت كذلك كلا من الفقرتين (38-42) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3,59)، والتي تنصان على " تصميم استراتيجيات من أجل إطلاق المنتج في الأسواق المستهدفة " و " تسهيل عملية الحصول على رخص الاستيراد " ، وفي المراتب الرابعة جاءت كلا من الفقرات (37-41-45) والتي تنص " توفير أبحاث عن السوق والحركة التجارية في الأسواق " و" المساعدة على إيجاد أسواق جديدة " و " وضع استراتيجيات تخطيط وتنفيذ للمبيعات " بمتوسط حسابي (3,47)، هاته الفقرات تدل على أن الحاضنة تتبنى استراتيجيات وبرامج أكثر فاعلية تتضمن السعي لتعزيز تنافسية المنتجات الجزائرية في مجال الجودة والسعر والقيام بترويج الصادرات الوطنية، ودعم تسويقها عن طريق: إجراء دراسات تسويقية شمولية بهدف إيجاد أسواق جديدة وإنشاء مراكز تجارية جديدة في الأسواق الواعدة مثل أوروبا وإفريقيا ووسط آسيا، ونرى هنا تحديد السوق المستهدف والمنتج وآلية الدخول إلى الأسواق الواعدة الجديدة، حيث تحدد الدراسة الاحتياجات وتوفر البدائل والمواد الأولية والمنافسين كما أنها تطلع على متطلبات السوق من حيث القوانين والمواصفات والطلب وتساهم في تحديد آلية الدخول إليه، والتعرف على احتياجات السوق من البضائع والمنتجات وآلية الدخول إلي وتقييم أهمية إقامة مراكز تجارية في السوق المستهدف. والتعاون كذلك مع المؤسسات النظيرة والمؤسسات المتخصصة من اجل عمل الدراسات الميدانية والمسح السوقي للأسواق المستهدفة.

**الجدول رقم (4-18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن المؤسسات المحتضنة للخدمات التسويقية مرتبة ترتيبا تنازليا.(الجزائر)**

| رقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المرتبة | درجة التأثير |
|---|---|---|---|---|---|
| 40 | توفير البحوث التسويقية في مجال النقل والتوزيع | 4,50 | 0,568 | 1 | مرتفعة |
| 44 | توفير فرص ترويجية للمشروع من خلال المعارض | 4,50 | 0,568 | 1 | مرتفعة |
| 39 | التعريف بفن الاتصال بالآخرين لإيصال رسالة فعلية للزبائن. | 3,84 | 0,884 | 2 | مرتفعة |
| 43 | الترويج للمشروع على الصفحة الالكترونية الخاصة بالحاضنة | 3,84 | 0,884 | 2 | مرتفعة |
| 38 | تصميم استراتيجيات من أجل إطلاق المنتج في الأسواق المستهدفة | 3,59 | 0,499 | 3 | مرتفعة |
| 42 | تسهيل عملية الحصول على رخص الاستيراد | 3,59 | 0,499 | 3 | مرتفعة |
| 37 | توفير أبحاث عن السوق والحركة التجارية في الأسواق | 3,47 | 0,507 | 4 | مرتفعة |
| 41 | المساعدة على إيجاد أسواق جديدة | 3,47 | 0,507 | 4 | مرتفعة |
| 45 | وضع استراتيجيات تخطيط وتنفيذ للمبيعات | 3,47 | 0,507 | 4 | مرتفعة |
| | **المتوسط الحسابي الكلي** | **3,80** | **-** | **-** | **-** |

**3-2 الجزء الثاني: عوامل الدعم مؤسسية ( المتغيرات المستقلة الثانية)** الخاص بالمؤسسات المصغرة الغير متخرجة، وقد تفرع إلى فرعين هي : الدعم الحكومي ودعم الجامعات ومراكز البحث العلمي، دعم المؤسسات المالية والمصرفية.

**3-2-1 الدعم الحكومي ودعم الجامعات ومراكز البحث العلمي:** تناولنا في هذا المتغير المستقل الخاص بعوامل الدعم المؤسسية وذلك من خلال ستة فقرات من إستبانة الدراسة، وكما هو مبين في الملحق رقم (1) ، ولقد تم تسجيل إجابات المبحوثين بشان هذا المتغير كما هو في الجدول رقم (4-19) ، يلاحظ من خلال الجدول ان الفقرة رقم (48) جاءت في المرتبة الأولى بين الفقرات المتغير المستقل، إذ سئل المبحوثين عبر تلك الفقرة التي تنص " تسعى لعقد اتفاقيات شراكة مع الجامعات ومراكز البحث سجلت إجاباتهم بشأنها متوسطا حسابيا مقداره ( 4,50) وتليها الفقرة (47) والفقرة (51) بالمرتبة الثانية التي تنص على التوالي " تحظى بدعم من الجهات الرسمية من إجراء التأسيس وتوفير البنى التحتية اللازمة لها " و " توفير مدخلات بحثية من خلال توفير المعامل والمختبرات وغيرها من أدوات البحث " بمتوسط حسابي (3,84)، ثم جاءت كلا من الفقرة (50) والفقرة (51) في المرتبة الثالثة والتي تنصان على " تسعى للاستفادة من خبرات وإمكانات الجامعات ومراكز البحث العلمي لتمكينها من توفير الآلية المناسبة لتطبيق نتائج البحوث العلمية والابتكارات لينعكس ذلك على أداء مشروع" و" توفير مدخلات بحثية من

خلال توفير المعامل والمختبرات وغيرها من أدوات البحث" بمتوسط حسابي (3,59)، ثم تأتي في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (49) والتي تنص" قامت بعقد ندوات ومحاضرات بالتعاون مع الجامعات ومراكز البحث العلمي للترويج بمفهوم حاضنات الأعمال بهدف دعم مشروعكم الريادي "وبمتوسط حسابي (3,47).

**الجدول رقم (4–19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن المؤسسات المحتضنة لدعم الحكومي ودعم الجامعات ومراكز البحث العلمي مرتبة ترتيبا تنازليا.(الجزائر)**

| رقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المرتبة | درجة التأثير |
|---|---|---|---|---|---|
| 48 | تسعى لعقد اتفاقيات شراكة مع الجامعات ومراكز البحث | 4,50 | 0,568 | 1 | مرتفعة |
| 47 | تحظى بدعم من الجهات الرسمية من إجراء التأسيس وتوفير البنى التحتية اللازمة لها، | 3,84 | 0,884 | 2 | مرتفعة |
| 51 | توفير مدخلات بحثية من خلال توفير المعامل والمختبرات وغيرها من أدوات البحث | 3,84 | 0,884 | 2 | مرتفعة |
| 46 | تحظى بدعم وتمويل جزئي من قبل الحكومة | 3,59 | 0,499 | 3 | مرتفعة |
| 50 | تسعى للاستفادة من خبرات وإمكانات الجامعات ومراكز البحث العلمي لتمكينها من توفير الآلية المناسبة لتطبيق نتائج البحوث العلمية والابتكارات لينعكس ذلك على أداء مشروع | 3 ,59 | 0,499 | 3 | مرتفعة |
| 49 | قامت بعقد ندوات ومحاضرات بالتعاون مع الجامعات ومراكز البحث العلمي للترويج بمفهوم حاضنات الأعمال بهدف دعم مشروعكم الريادي | 3,47 | 0,507 | 4 | مرتفعة |
| | **المتوسط الحسابي الكلي** | **3,80** | **–** | **–** | **–** |

نرى بأن دعم وتطوير البحث العلمي أحد أهم الركائز التي تدفع بالحاضنة لتبنيها من أجل دفع عجلة التقدم والنمو في جميع القطاعات وتحقق أهداف التنمية، وتلعب المؤسسات المصغرة دوراً بارزاً في تحقيق هذه الأهداف من خلال دعمها المتواصل للبحث العلمي في شتى المجالات مما يساعد على اتخاذ القرارات السليمة.

ويكون الدعم عن طريق الغرف التجارية والصناعية ومجالسها باعتبارها الجهات المؤسسية الممثلة للقطاع، لذلك على الغرف دعم وتفعيل أنشطة وأساليب البحث العلمي في : بناء جسور قوية مع المؤسسات والمنظمات المحلية والدولية بهدف بلورة التوجهات لتطوير عمل القطاع الخاص ، ورصد ومتابعة أداء المؤسسات المصغرة في السوق واستخلاص النتائج التي تساعد على رفع كفاءاتها الإنتاجية والتسويقية، وكذلك توفير شبكات المعلوماتية والإحصائيات المتكاملة عن حاجة السوق من البحوث الجديدة ، من استبيانات بحثية تكشف متطلب واحتياج سوق القطاع الخاص بصورة دقيقة ومنه تقديم الفرص الاستثمارية المتاحة للدراسة والبحث فيها.

إذن مساهمة مراكز البحوث العلمية ومؤسسات التعليم العالي في تقديم المشورة والرأي في مختلف المسائل الاقتصادية والمالية والتنظيمية، وطرح القضايا البحثية المحلية والعالمية التي تهم الباحثين ورجال الأعمال من خلال اللقاءات والندوات والمؤتمرات لإثراء العملية البحثية ومنه تعميم نتائج الأبحاث في التعليم العالي على القطاع الخاص الاستفادة منها.

**3-2-2 دعم المؤسسات المالية والمصرفية:** تم قياس مع هذا المتغير من خلال عشرة فقرات (52-61) ويتضح من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم (4-20) حيث كانت كل الفقرات بدرجات مرتفعة ماعدا الفقرتين (52-57) التي جاءتا بدرجات منخفضة والتي تنصان على التوالي " تسعى في حصول المؤسسات المصغرة على قروض مصرفية بأسعار فائدة منخفضة " و " تقديم مساعدات مالية مباشرة" بمتوسط حسابي (2,53)، تفسيره حسب المبحوثين فيهم بأن التمويل المؤسسات المصغرة في الجزائر يأتي قبل دخولها في الحاضنة وذلك بفضل تمويل عن طريق الوكالات الداعمة (CNAC, ANSEJ, ANGEM, PME, PMI) ، وبمعدلات فائدة مخفضة بنسبة 100 % في المناطق الجنوبية وهم 10 ولايات، وأما باقي الولايات الأخرى بنسبة 90 % على أسعار الفائدة، لهذا السبب لم يتم التركيز على هاتين الفقرتين من قبل المبحوثين فيهم.

ففي المرتبة الأولى جاءت الفقرتين (53-58) والتي تنصان على " تسعى في توفير الضمانات المطلوبة للقروض المصرفية وخاصة فيما يتعلق بضمانات المالية " و " التعريف بمصادر التمويل الملائمة للمشروع " بمتوسط حسابي قدره (4,50)، وجاءت الفقرتين كذلك (56-61) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3,84) والتي تنصان على " تصميم كافة الخدمات التي تحافظ على إتباع أفضل الطرق من أجل توفير المال " و " تسعى في الحصول على برامج إقراض طويلة الأجل خاصة بها (الحاضنة) " ، ثم جاءت في المراتب الثالثة كلا من الفقرات (55-60) والتي تنصان على " تقديم فرص البيع للآلات والمعدات بتأجير" و " الضغط على البنوك باتجاه منح تسهيلات مالية ورفع سقف الائتمان" بمتوسط حسابي (3,59)، ثم جاءت في المرتبة الرابعة كلا من الفقرتين (54-59)، بمتوسط حسابي (3,47) جاء هاته الفقرات بدرجات مرتفعة، مما يفسر لنا نتيجة للدور السلبي للبنوك مع تمتعها بسيولة كافية فإنه تم إنشاء صناديق ضمان القروض على مستوى جميع الوكالات الداعمة لتنمية المؤسسات المصغرة في الجزائر التي ذكرناها سابقا، كأول أداة مالية ساهمت بسد فراغ كبير في إشكالية الضمانات الضرورية للقروض البنكية، صندوق (FGAR/MEDA) مثلا، وقد تطورت وظيفته – اليوم – في ظل آلية جديدة في إطار في 19 أفريل 2004 ( CGCI )ضمان قروض استثمارات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، حيث بدأ نشاطه الفعلي في بداية 2006 هذا من جانب الضمانات، أما من جانب رفع سقف الائتمان هناك وعود على رفعه إلى 80 %كقروض بنكية وكانت آخر التصريحات أن البنوك العمومية ستقوم بإنشاء فروع على شكل شركات ذات رأسمال استثماري وشركات متخصصة في الإيجار المالي لفائدة المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة، وذلك في إطار برنامج جديد يمتد مابين 2009 و 2014 ويهدف إلى إنشاء 200 ألف مؤسسة.

.

**الجدول رقم (4-20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن المؤسسات المحتضنة لدعم المؤسسات المالية والمصرفية مرتبة ترتيبا تنازليا. (الجزائر)**

| رقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المرتبة | درجة التأثير |
|---|---|---|---|---|---|
| 53 | تسعى في توفير الضمانات المطلوبة للقروض المصرفية وخاصة فيما يتعلق بضمانات المالية | 4,50 | 0,568 | 1 | مرتفعة |
| 58 | التعريف بمصادر التمويل الملائمة للمشروع. | 4,50 | 0,568 | 1 | مرتفعة |
| 56 | تصميم كافة الخدمات التي تحافظ على إتباع أفضل الطرق من أجل توفير المال | 3,84 | 0,884 | 2 | مرتفعة |
| 61 | تسعى في الحصول على برامج إقراض طويلة الأجل خاصة بها (الحاضنة) | 3,84 | 0,884 | 2 | مرتفعة |
| 55 | تقديم فرص البيع للآلات والمعدات بتأجير | 3,59 | 0,499 | 3 | مرتفعة |
| 60 | الضغط على البنوك باتجاه منح تسهيلات مالية ورفع سقف الائتمان | 3,59 | 0,499 | 3 | مرتفعة |
| 54 | المساهمة في وضع تفاصيل الموازنة | 3,47 | 0,507 | 4 | مرتفعة |
| 59 | توفير تسهيلات ومعلومات عن فرص الشراكة. | 3,47 | 0,507 | 4 | مرتفعة |
| 52 | تسعى في حصول المؤسسات المصغرة على قروض مصرفية بأسعار فائدة منخفضة | 2,53 | 0,507 | 5 | منخفضة |
| 57 | تقديم مساعدات مالية مباشرة. | 2,53 | 0,507 | 5 | منخفضة |
| | **المتوسط الحسابي الكلي** | **3,58** | **-** | **-** | **-** |

مما يشير إلى ان مستوى دعم المؤسسات المالية والمصرفية للمؤسسات المصغرة في الجزائر أصبحت بمستويات مرتفعة جدا، ويظهر من خلال قدرات حاضنات الأعمال في التواصل مع الجهات التمويلية، الأمر الذي سيسهل عليها بداية انطلاق واضحة ترتكز على قدرات وإمكانات مادية تساعدها على تخطي العقبات التي قد تعترضها في أداء أعمالها مستقبلا.

**3-3 الجزء الثالث: عوامل رؤيا مستقبلية ونجاح (المتغيرات المستقلة الثالثة):**

الخاص بالمؤسسات المصغرة المحتضنة الغير متخرجة، وقد تفرع عن هذا المتغير ثلاثة متغيرات فرعية وهي: رؤيا إستراتيجية، إستراتيجية احتضان، نجاح المشروع المصغر.

**3-3-1 رؤيا إستراتيجية:** تم فحص هذا المتغير من خلال أربعة متغيرات الجدول (4-21)، حيث حققت الاستجابات وسطا حسابيا يتراوح مابين (3,47-4,50)، وجاءت درجة تأثيرها كلها مرتفعة، يلاحظ من خلال

هذا ان هناك رؤيا إستراتيجية واضحة لدى حاضنات الأعمال تجاه المؤسسات المصغرة ، ويمكن ملاحظة ذلك من خلال الفقرة (62)، والتي تنص على" لديها إستراتيجية واضحة إتجاه مشروعكم المحتضن وبما يتلائم مع ظروفه وإحتياجاته " التي احتلت أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4,50)، مما يدل على أن حاضنات الأعمال تراعي في تعاملها مع المؤسسات المصغرة المحتضنة لديها ظروفها واحتياجات، ثم جاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم (65) والتي تنص على" عمل على وضع خطط إستراتيجية تمنح مشروعكم الريادي القدرة على التنافسية " بمتوسط حسابي (3,84)، مما يعني حرصها على وضع أهداف واضحة للمؤسسات المصغرة، والغاية منها هو إنجاحها، وجاءت الفقرة رقم (64) والتي تنص " تسعى للترويج لدى القطاعات المختلفة والمجتمع للحصول على دعم تلك القطاعات" وهذا يشير إلى أن حاضنات الأعمال تهتم بنشر مفهوم المؤسسات المصغرة المتفوقة والريادية في مجالها، والتعريف بها لدى كافة القطاعات من أجل إبرازها، وبالتالي الإسهام في نجاحها،بمتوسط حسابي (3,59)، وجاءت الفقرة رقم (63) والتي تنص على" تحرص لان تغرس في أذهان المشاريع المحتضنة مفهوم التكامل والدخول في الشراكة فيما بينهم " فإنها تشير إلى حاضنات الأعمال ترى ضرورة قيام علاقات وشراكات بين المشاريع المحتضنة لديها، لان في ذلك إفساح الفرص والمجالات لتلك المشاريع للإفادة من خبرات بعضا في مجالات عديدة.بمتوسط حسابي (3,47).

**الجدول رقم (4-21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن المؤسسات المحتضنة لرؤيا إستراتيجية مرتبة ترتيبا تنازليا.(الجزائر)**

| رقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المرتبة | درجة التأثير |
|---|---|---|---|---|---|
| 62 | لديها إستراتيجية واضحة إتجاه مشروعكم المحتضن وبما يتلائم مع ظروفه وإحتياجاته | 4,50 | 0,568 | 1 | مرتفعة |
| 65 | تعمل على وضع خطط إستراتيجية تمنح مشروعكم الريادي القدرة على التنافسية | 3,84 | 0,884 | 2 | مرتفعة |
| 64 | تسعى للترويج لدى القطاعات المختلفة والمجتمع للحصول على دعم تلك القطاعات | 3,59 | 0,499 | 3 | مرتفعة |
| 63 | تحرص لان تغرس في أذهان المشاريع المحتضنة مفهوم التكامل والدخول في الشراكة فيما بينهم | 3,47 | 0,507 | 4 | مرتفعة |
| | **المتوسط الحسابي الكلي** | **3,85** | **-** | **-** | **-** |

من هنا يمكن القول بان حاضنات الأعمال ضمن استراتيجياتها تحرص على ان تكون المؤسسات المصغرة المحتضنة لديها المقدرة على المنافسة مع غيرها من المؤسسات الأخرى في بيئة أعمال، ويؤدي إلى تنافس المؤسسات إلى منحها النمو والتطور والنجاح.

ونرى كذلك بأن الحاضنة الجزائرية لديها رؤية إستراتيجية بعيدة المدى تبين الطموحات والغايات التي يتطلع إليها أصحاب المؤسسات المصغرة، بالإضافة إلى تمكينها من المشاركة الفاعلة والمتكافئة في الاقتصاد الدولي وفق

إستراتيجيات وسياسات مناسبة ومتوائمة، وتصبح الرؤية الإستراتيجية بذلك مسار التطور الاقتصادي والاجتماعي التي يلتف حولها المجتمع بكافة فئاته وتنظيماته ودليل عمل للدولة مهما تبدلت وتعاقبت الحكومات وتفاوتت المهام والأدوار.

### 3-3-2 إستراتيجية إحتضان

تم التعامل مع هذا المتغير إستراتيجية احتضان من خلال خمسة فقرات الجدول (4-22)، حيث حققت الاستجابات وسطا حسابيا يتراوح بين (3,47-4,50)، ويشير الجدول أن الفقرات حصلت على درجات عالية التأثير كلها مرتفعة، إذ جاءت الفقرة رقم (67) في المرتبة الأولى والتي تنص " لديها مدير ذو قدرة على تحليل نقاط القوة والضعف لدى مشروع لتمكينكم من إكتشاف المشاكل قيل وقوعها "، بمتوسط حسابي (4,50)، تلتها الفقرة رقم (66) ( ونصت على " لديها مدير ذو قدرة على نشر الوعي والتواصل لدى المؤسسات المختلفة بأهمية ودور المشروع" بمتوسط حسابي (4,28)، ثم جاءت في المرتبة الثالثة الفقرة (70) والتي تنص " لديها مدير ذو قدرة على تكوين شبكات من العلاقات مع مشروعكم المحتضن بشكل دائم وناجح " بمتوسط حسابي (3,84)، وجاءت كذلك الفقرة رقم (69) في المرتبة الرابعة ونصت على " تقوم باعتماد أسس سليمة لفحص المهارات والكفاءات التي ينبغي توفرها لدى العاملين في مشروعكم "، وفي المرتبة الخامسة جاءت الفقرة رقم (68) والتي تنص " لديها مدير ذو فدرة إدارية وخبرة علمية وعملية "،بمتوسط حسابي (3,47).

**الجدول رقم (4-22): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن المؤسسات المحتضنة لإستراتيجية إحتضان مرتبة ترتيبا تنازليا. (الجزائر)**

| رقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المرتبة | درجة التأثير |
|---|---|---|---|---|---|
| 67 | لديها مدير ذو فدرة إدارية وخبرة علمية وعملية | 4,50 | 0,568 | 1 | مرتفعة |
| 66 | لديها مدير ذو قدرة على نشر الوعي والتواصل لدى المؤسسات المختلفة بأهمية ودور المشروع | 4,28 | 0,851 | 2 | مرتفعة |
| 70 | لديها مدير ذو قدرة على تكوين شبكات من العلاقات مع مشروعكم المحتضن بشكل دائم وناجح | 3,84 | 0,884 | 3 | مرتفعة |
| 69 | تقوم باعتماد أسس سليمة لفحص المهارات والكفاءات التي ينبغي توفرها لدى العاملين في مشروعكم | 3,59 | 0,499 | 4 | مرتفعة |
| 68 | لديها مدير ذو قدرة على تحليل نقاط القوة والضعف لدى مشروع لتمكينكم من إكتشاف المشاكل قيل وقوعها | 3,47 | 0,507 | 5 | مرتفعة |
| | **المتوسط الحسابي الكلي** | **3,93** | **-** | **-** | **-** |

نرى بأنه يعود اهتمام الحاضنة إلى الإدارة والتسيير الموجودة فيها، هي المسئولة عن نجاح الحاضنة في تقديم خدماتها وفي نفس الوقت نجاح المؤسسة المصغرة ، لأنها قادرة على استغلال الموارد البشرية و المادية بكفاءة عالية وفاعلية، فهناك العديد من الحاضنات التي تملك الموارد المالية و البشرية و لكن لنقص الخبرة الإدارية بقيت في موقع متخلف.

كما يمكن أن نقول : أن نجاح خطة التنمية الاقتصادية و تحقيقها لأهدافها لا يمكن أن تتم إلا بحسن استخدام الموارد المتاحة المادية والبشرية، و كذلك نجاح المؤسسات المصغرة في جميع الأنشطة الاقتصادية الزراعية و الصناعية الخدماتية ولا شك بان استخدام الموارد المتاحة دون إسراف أو تقصير يتوقف أساسا على كفاية الإدارة في مجالات النشاط المخلفة ، وهذا ما وجدناه داخل الحاضنة ، ومن هنا نجد أن نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية مرتبط بمستوى الكفاية الإدارية داخل الحاضنة ، وخلال الحديث عن التنمية و الإدارة فان البلدان الناشئة تواجه كثيرا من المشكلات الإدارية التي تحتاج إلى قدرة و كفاءة إدارية لمواجهتها و التصدي لها و حلها حتى يمكن أن تحقق أهداف التنمية المرغوبة .

يقول فريدريك تايلور (Fredri k Taylor) في كتابه ادارة الورشة الصادر عام 1930 ، إن فن الإدارة هو المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال عمله، ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها .

أما هنري فايول( Henry Fayol ) فيعرفها في كتابه الإدارة العامة و الصناعية بقوله ( يقصد بالإدارة التنبؤ والتخطيط و التنظيم و التنسيق و اصدرا الأوامر و الرقابة ) .

## المبحث الرابع: تحليل وعرض نتائج متغيرات الدراسة بالنسبة للمؤسسات المصغرة المتخرجة من الحاضنة في الجزائر

بعد تحليل النتائج الديمغرافية التي توصل إليها الباحث، هذا الجزء يسعى إلى عرض وتحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيانين، ويتم عرض فقرات الاستبانتين آلتان تقيسان المتغيرات المستقلة لكل من المؤسسات المصغرة المتخرجة والمحتضنة، ثم سيتم تناول البيانات الخاصة بالمتغير التابع وهو نجاح المؤسسة المصغرة.

**4-1 الجزء الأول: متغيرات عوامل الدعم الخدمية ( المتغيرات المستقلة الأولى)** الخاص بالمؤسسات المصغرة المتخرجة من الحاضنة، وقد تفرع عن هذا المتغير عدة متغيرات: الخدمات الإدارية، الخدمات الاستشارية، الخدمات التقنية، الخدمات التسويقية، خدمات تنمية الموارد البشرية.

**4-1-1 الخدمات الإدارية:** تم تسجيل إجابات المبحوثين بخصوص فقرات المتغير المستقل بالخدمات الإدارية في الجدول رقم (4-23)، وقد حصلت النتائج كلها على درجات مرتفعة من حيث التأثير، إذ تراوح المتوسط الحسابي لجميع الفقرات بين (4,32- 3,56)، حيث جاءت الفقرات (3-4-7-8-11-12-13) في المراتب الأولى ونصهم على التوالي " وفرت معلومات عن البحوث العلمية في مجال نشاط المؤسسة " " " وفرت خدمة السكرتاريا (فاكس،تصوير موظفون الاستقبال...)") " تحدث تطور في أداء المشروع "" " ساعدت في توفير العمالة اللازمة " "قللت التكاليف الخاصة بتوظيف الكوادر البشرية"" " وفرت المعلومات والإحصاءات فيما يتعلق بالمؤسسات المنافسة"" " ساعدت في حل المشاكل المحاسبية الناتجة عن عدم الإلمام بالقواعد والإجراءات المحاسبية الجديدة " بمتوسط حسابي (4,32)، نرى من خلال هاته الفقرات أن دعم الحاضنة للمؤسسات المصغرة أنها ترفع فرص نجاحها من خلال توفير جميع أنواع الدعم الإداري ورعاية هاته المؤسسات في مرحلة البدء والنمو وتسهيل بدء المشروع، والتوصل إلى شبكة دعم مجتمعي، وذلك بوفرة خدمة السكرتاريا ووفرت معلومات عن البحوث العلمية مما يحدث تطور في أداء المشروع وبالتالي تساعد على إنجاحه، ثم جاءت كلا من الفقرات (2-6-10) في المرتب الثانية بمتوسط حسابي (3,64) والتي تنص على التوالي " قدمت العون في الوسائل والتجهيزات والإمكانات المادية " "قامت بإجراء اتصالات مع الجامعات، غرف صناعية والتجارية، لحشد الخبراء والمتطوعين من تلك المؤسسات لتقديم خدمات " " " ساهمت في إعداد برامج التقييم والرقابة والمتابعة "، ثم جاءت في المراتب الثالثة كلا من الفقرة (1) والفقرة (5)، والفقرة (9). بمتوسط حسابي (3,56).

**الجدول رقم (4-23): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن المؤسسات المتخرجة من الحاضنة للخدمات الإدارية مرتبة ترتيبا تنازليا.(الجزائر)**

| رقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المرتبة | درجة التأثير |
|---|---|---|---|---|---|
| 3 | وفرت معلومات عن البحوث العلمية في مجال نشاط المؤسسة | 4,32 | 0,852 | 1 | مرتفعة |
| 4 | وفرت خدمة السكرتاريا ( فاكس،تصوير، موظفون الاستقبال...) | 4,32 | 0,852 | 1 | مرتفعة |
| 7 | تحدث تطور في أداء المشروع | 4,32 | 0,852 | 1 | مرتفعة |
| 8 | ساعدت في توفير العمالة اللازمة | 4,32 | 0,852 | 1 | مرتفعة |
| 11 | قللت التكاليف الخاصة بتوظيف الكوادر البشرية | 4,32 | 0,852 | 1 | مرتفعة |
| 12 | وفرت المعلومات والإحصاءات فيما يتعلق بالمؤسسات المنافسة | 4,32 | 0,852 | 1 | مرتفعة |
| 13 | ساعدت في حل المشاكل المحاسبية الناتجة عن عدم الإلمام بالقواعد والإجراءات المحاسبية الجديدة | 4,32 | 0,852 | 1 | مرتفعة |
| 2 | قدمت العون في الوسائل والتجهيزات والإمكانات المادية | 3,64 | 0,569 | 2 | مرتفعة |
| 6 | قامت بإجراء اتصالات مع الجامعات، غرف صناعية والتجارية، لحشد الخبراء والمتطوعين من تلك المؤسسات لتقديم خدمات | 3,64 | 0,569 | 2 | مرتفعة |
| 10 | ساهمت في إعداد برامج التقييم والرقابة والمتابعة | 3,64 | 0,569 | 2 | مرتفعة |
| 1 | قدمت العون في مجال الإدارة والتنظيم | 3,56 | 0,507 | 3 | مرتفعة |
| 5 | وفرت خدمة الانترنت لتقديم أحسن الخدمات وتسويق منتجاتكم | 3,56 | 0,507 | 3 | مرتفعة |
| 9 | وفرت برامج لتطوير المشاريع المصغرة | 3,56 | 0,507 | 3 | مرتفعة |
| | **المتوسط الحسابي الكلي** | **3,98** | **-** | **-** | **-** |

ونرى أن لدى الحاضنات عدم القصور أو التقصير في تقديم الخدمات الإدارية بجميع أنواعها التي تم ذكرها في الفقرات السابقة للمشاريع المصغرة بعد فترة الاحتضان، ونعزي هذا الارتفاع إلى قدرة الحاضنة على متابعة المشاريع المصغرة والاهتمام بها بعد التخرج وهذا ما لاحظناه وإنما ينصب جل اهتمامها تقديم العون والدعم الإداري أثناء فترة الاحتضان هذا بالإضافة إلى أن حاضنات الأعمال في الجزائر لديها طاقم متخصص له الخبرة الكافية والذي يأخذ بعين الاعتبار متابعة المشاريع المصغرة لضمان نجاحها وعدم توقفها في منتصف الطريق والتأكد من احتياجات المؤسسات المصغرة لبرنامج الاحتضان ومدى ملائمة هذه الاحتياجات للخدمات والمباني والبنية الأساسية الموجودة بالحاضنة.

**4-1-2 الخدمات الاستشارية:** تم تسجيل كذلك إجابات المبحوثين بخصوص فقرات المتغير المستقل بالخدمات الاستشارية في الجدول رقم (4-24)، وقد حصلت النتائج على درجات مرتفعة من حيث درجات التأثير، إذ تراوح المتوسط الحسابي لجميع الفقرات بين (4,32- 3,56)، حيث جاءت الفقرات رقم (16-17-20-21) وتنص على " قدمت إستشارات تتعلق بالتوظيف واختيار الموارد البشرية المناسبة للمشروع "" " قدمت إستشارات تتعلق بالتوظيف واختيار الموارد البشرية المناسبة للمشروع "" " قدمت إستشارات بخصوص براءة الاختراع"" " قدمت إستشارات حول آلية الحصول على المعدات اللازمة للمشروع "" " قدمت إستشارات حول الحصول على المساعدات المالية " بمتوسط حسابي (4,32)، وجدنا أن هناك مكاتب خاصة تقوم على تقديم الخدمات لأصحاب المؤسسات المحتضنة من الناحية الاستشارية سواء كان الأمر متعلق بالتوظيف أو اختيار المورد البشري وترشيد الطاقة وكفاءة الاستخدام هذا نظرا لأهمية العنصر البشري في التسيير والإدارة مع إظهار كفاءته و قدرته بالصعود بالمؤسسة إلى درجة التميز، وهذا ما استطاعت أن تحققه الحاضنة من توفير هذا العامل المهم والرئيسي، ثم جاءت في المراتب الثانية الفقرات (15-19-23) والتي تنص " قدمت إستشارات قانونية بخصوص " " قدمت إستشارات حول آلية الرقابة والتدقيق على الأعمال وتقييمها" " قدمت إستشارات تتعلق بآلية وصول المنتج إلى أكبر درجة من الجودة والدقة لرفع الكفاءة التسويقية " ، بمتوسط حسابي (3,64) ، وجدنا أن هاته الفقرات قد ساهمت الحاضنة في تفعيلها لما لها أهمية في إنجاح المؤسسة المصغرة، فالاستشارة التسويقية تعمل على تحديد السوق المستهدف والمنتج وآلية الدخول إلى الأسواق الواعدة الجديدة، حيث يتم تحدد الدراسة الاحتياجات وتوفر البدائل والمواد الأولية والمنافسين كما أنها تطلع على متطلبات السوق من حيث القوانين والمواصفات والطلب وتساهم في تحديد آلية الدخول إليه بسلاسة.

ثم جاءت في المراتب الثالثة جاءت الفقرات (18- 14- 22)، بمتوسط حسابي (3,56)، وجدنا أن الحاضنة قد سعت الحاضنة في حث مسئولين على التحكم أكثر في العمليات التي هم بصدد إدارتها و تسييرها، وعليه، وُضعت إستشارات لأنظمة المراقبة الداخلية لكيفية الاستبيان واكتشاف، في الوقت المناسب، كل الأخطاء والانحرافات مقارنة بالأهداف المسطرة للمؤسسة، والتخفيض بذلك من المخاطر.

ان هذه الأنظمة تسمح للمسئولين بالتحكم في التطورات المستمرة للمحيط الاقتصادي؛ المنافسة احتياجات وأولويات الزبائن، كما تسمح باتخاذ القرار اللازم لتحسين و تطوير النشاط فتساهم بذلك في رفع من الفعالية وحماية الأصول؛ ضمان صحة ودقة الحالة المالية هذا من جانب، ومن جانب أخر فيما يتعلق بالاستشارة المالية لان القرار المالي يتأثر بمنح تسهيلات للمؤسسات المصغرة في حالة عدم توفر المعلومات المالية التي لا تتماشى مع متطلبات لجنة بازل 2، الحاضنة قد نجحت في تحقيق جميع الاستشارات القانونية والتسويقية والمالية والإدارية...الخ من أجل النهوض بهذا القطاع إلى معدلات نمو مرتفعة.

**الجدول رقم (4-24): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن المؤسسات المتخرجة من الحاضنة الخدمات الاستشارية مرتبة ترتيبا تنازليا.(الجزائر)**

| رقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المرتبة | درجة التأثير |
|---|---|---|---|---|---|
| 16 | قدمت إستشارات تتعلق بالتوظيف واختيار الموارد البشرية المناسبة للمشروع | 4,32 | 0,852 | 1 | مرتفعة |
| 17 | قدمت إستشارات بخصوص براءة الاختراع | 4,32 | 0,852 | 1 | مرتفعة |
| 20 | قدمت إستشارات حول آلية الحصول على المعدات اللازمة للمشروع | 4,32 | 0,852 | 1 | مرتفعة |
| 21 | قدمت إستشارات حول الحصول على المساعدات المالية | 4,32 | 0,852 | 1 | مرتفعة |
| 15 | قدمت إستشارات قانونية بخصوص | 3,64 | 0,569 | 2 | مرتفعة |
| 19 | قدمت إستشارات حول آلية الرقابة والتدقيق على الأعمال وتقييمها | 3,64 | 0,569 | 2 | مرتفعة |
| 23 | قدمت إستشارات تتعلق بآلية وصول المنتج إلى أكبر درجة من الجودة والدقة لرفع الكفاءة التسويقية | 3,64 | 0,569 | 2 | مرتفعة |
| 18 | قدمت إستشارات تتعلق ببرمجة العمل وتخطيطه | 3,56 | 0,507 | 3 | مرتفعة |
| 14 | قدمت إستشارات تسويقية لرفع الكفاءة التسويقية | 3,56 | 0,507 | 3 | مرتفعة |
| 22 | قدمت إستشارات بخصوص إختبار قنوات التسويق | 3,56 | 0,507 | 3 | مرتفعة |
| | **المتوسط الحسابي الكلي** | **3,88** | **-** | **-** | **-** |

ونرى ان تقديم هذه الأنواع من الخدمات بشكل كبير يعود إلى اعتقاد الحاضنة بان هذه المشاريع هي بحاجة له بعد التخرج وهذا ما تحقق) وذلك بسبب تكون الخبرة الخاصة بهذا المجال أثناء فترة الاحتضان .

وبشكل عام يتسم مستوى تقديم خدمات الاستشارة لدى الحاضنات في الجزائر بالمستوى المتوسط.

**4-1-3 الخدمات التقنية:** تم قياس متغير الخدمات التقنية من خلال ستة فقرات المبينة في الجدول رقم (4-25) حيث حققت الاستجابات وسط حسابي محصور بين (3,56-4,32)، ويلاحظ من الجدول ان الاستجابات المبحوثين كانت كلها بدرجات مرتفعة، مما يؤكد على الدعم التقني التي تقدمه الحاضنة للمؤسسات المصغرة أثناء فترة الاحتضان وبعد تخرجها موجود ، إذ جاءت كلا من الفقرات (24-25-26-29) في المراتب الأولى والتي تنص على " وفرت المقر المناسب لإقامة أو النزل" " " شاركتم في المعارض المتخصصة للتعريف بالمشروع المصغر " " " إيجاد مكتبة معلوماتية مرجعية "" " وفرت المختبرات" بمتوسط حسابي ( 4,32) وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم (28) والتي تنص " ساعدت في الاعتماد على الخامات والمواصفات الهندسية الفنية المحدودة " بمتوسط حسابي

(3,64)، وفي المرتبة الثالثة الفقرة رقم (27) والتي تنص على " وفرت خدمات الصيانة " بمتوسط حسابي (3,56) بعد الدراسة في هذا المحور وجدنا أن الحاضنة أصبحت جزءاً من النسيج التكنولوجي والصناعي، وخاصة للمؤسسات التي تعمل بمجالات التكنولوجية المتقدمة وكمثال على ذلك ما تم في الولايات المتحدة من كون نشاط الحاضنة يدخل ضمن نشاط الولاية الحقيقي من خلال التدريب التقني الابتكارات والاتصالات الجديدة لبداية التكنولوجيا المتقدمة، فقد عملت مراكز تطوير التكنولوجيا على توفير الأنشطة التدريبية المختلفة( المهارات إقامة وإدارة المشروع وكذلك للمهارات التقنية للعاملين في المشروع)6 ,كذلك لها دور مباشر في المساعدة في إعداد نماذج معينة للتدريب في المجالات لصناعية.

**الجدول رقم (4-25): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن المؤسسات المتخرجة من الحاضنة للخدمات تقنية مرتبة ترتيبا تنازليا.(الجزائر)**

| رقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المرتبة | درجة التأثير |
|---|---|---|---|---|---|
| 24 | وفرت المقر المناسب لإقامة أو النزل | 4,32 | 0,852 | 1 | مرتفعة |
| 25 | شاركتم في المعارض المتخصصة للتعريف بالمشروع المصغر | 4,32 | 0,852 | 1 | مرتفعة |
| 26 | إيجاد مكتبة معلوماتية مرجعية | 4,32 | 0,852 | 1 | مرتفعة |
| 29 | وفرت المختبرات | 4,32 | 0,852 | 1 | مرتفعة |
| 28 | ساعدت في الاعتماد على الخامات والمواصفات الهندسية الفنية المحدودة | 3,64 | 0,569 | 2 | مرتفعة |
| 27 | وفرت خدمات الصيانة | 3,56 | 0,507 | 3 | مرتفعة |
| | **المتوسط الحسابي الكلي** | **4,08** | **-** | **-** | **-** |

أما في المجالات أخرى، يظهر الدعم التقني للمؤسسات المصغرة من قبل الحاضنة بمستويات مرتفعة، مما يسهل عليها بداية انطلاق واضحة المعالم تتناسب مع قدراتها وإمكاناتها، لذى امتلاك شبكة من المعلومات عن الخبرات المتخصصة في مختلف متغيرات الأعمال تساعد المشروع عند الطلب عند الحاجة، وهي المشاركة في المعارض المتخصصة للتعريف بالمشروع المصغر.

**4-1-4 خدمات تنمية الموارد البشرية:** تم قياس متغير خدمات تنمية الموارد البشرية من خلال سبعة فقرات المبينة في الجدول رقم (4-26) حيث حققت الاستجابات وسط حسابي محصور بين (4,32-3,56)، ويلاحظ من الجدول ان الاستجابات المبحوثين كانت كلها مرتفعة، مما يؤكد على ان الدعم البشري في تنميته وتطويره له الأثر البالغ في إنجاح المؤسسات المصغرة وهذا ما تحقق وبدرجات كلها مرتفعة، بدليل ان بعد تخرجها حصلنا على نتائج مرتفعة من حيث التكوين والتأهيل، حيث جاءت الفقرات (35-33- 34) في المراتب الأولى والتي تنص على

" إهتمت بالصحة والسلامة المهنية للقوى البشرية "" "دعمت المهارات العلمية والإدارية للمبادرين بمشاريع صغيرة " " عقدت اجتماعات مع بعض رجال الأعمال الناجحين للاستفادة من تجاربهم" ، بمتوسط حسابي (4,32)"

هذا تأكيدا على أن الحاضنة لعبت دور كبير في الاهتمام بالصحة والسلامة المهنية للقوى البشرية ومع المتابعة ودعم المهارات العلمية والإدارية للمبادرين بمشاريع صغيرة فالعنصر البشري له دور كبير في الحياة المؤسساتية المعاصرة إذ أن العاملين فيها هم المحرك الرئيس للعمليات التي ترتبط بشكل أساسي مع العلوم والمعارف المختلفة والتي تتواجد لدى الأفراد، فالحاضنة التي تضم في هيكلها التنظيمي أفراد وكفاءات عالية التي يكتب لها التقدم والنجاح.وجاءت الفقرات (32-36) والتي تنصان على التوالي " ساعدت إبداعات الشباب وتحويلها إلى مشاريع إستثمارية """ ساعدت في إعداد التوصيف المهني الدقيق للمهارات التي يحتاجها المشروع المحتضن" بمتوسط حسابي (3,64).

**الجدول رقم (4-26): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن المؤسسات المتخرجة من الحاضنة للخدمات تنمية الموارد البشرية مرتبة ترتيبا تنازليا.(الجزائر)**

| رقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المرتبة | درجة التأثير |
|---|---|---|---|---|---|
| 30 | إهتمت بالصحة والسلامة المهنية للقوى البشرية. | 4,32 | 0,852 | 1 | مرتفعة |
| 33 | دعمت المهارات العلمية والإدارية للمبادرين بمشاريع صغيرة. | 4,32 | 0,852 | 1 | مرتفعة |
| 34 | عقدت اجتماعات مع بعض رجال الأعمال الناجحين للاستفادة من تجاربهم. | 4,32 | 0,852 | 1 | مرتفعة |
| 32 | ساعدت إبداعات الشباب وتحويلها إلى مشاريع إستثمارية | 3,64 | 0,569 | 2 | مرتفعة |
| 36 | ساعدت في إعداد التوصيف المهني الدقيق للمهارات التي يحتاجها المشروع المحتضن. | 3,64 | 0,569 | 2 | مرتفعة |
| 31 | نسقت مع جهات متخصصة من أجل الاستفادة من الخبرات | 3,56 | 0,507 | 3 | مرتفعة |
| 35 | وضعت خطط وبرامج تدريبية مبنية على الاحتياجات الفعلية | 3,56 | 0,507 | 3 | مرتفعة |
| | **المتوسط الحسابي الكلي** | **3,90** | **-** | **-** | **-** |

ومن هنا وجدنا أن الحاضنة إهتمت بعنصر البشري الذي يمثل الأهم في عناصر الإنتاج ويعتبر ركيزة هذا العمل والاستحقاق الأساسي والشرط الضروري لنجاح وتحقيق أهدافه، لذا أخذت الحاضنات في مواكبتها للتطور بالتركيز والاهتمام بالأفراد وإقامة دوائر للتدريب في هياكلها التنظيمية ودوائر أخرى مهمتها تطوير وتنمية الموارد البشرية العاملة في حقل المؤسسات المصغرة في محاولتها تحويل أفكارهم لمشاريع أكثر تنافسا مع المشاريع الأخرى و لتقديم الأفضل وإبراز مدى مواكبتها للتطورات وبالتالي رفع مستوى كفاءتهم وزيادة إنتاجيتهم ، والمراتب الثالثة جاءت كلا من الفقرة رقم (31) والفقرة رقم (35) بمتوسط حسابي (3,56).

نرى أن الحاضنة قد وفقت في العمل من صياغة خطط المرسومة لديها وبناء هيكلها التنظيمي وتوظيف العاملين فيها داخل المؤسسة المصغرة وهي الخطوة الثانية في العملية الإدارية هي توجيه العاملين باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية والتسييرية، لهذه الأسباب يعتبر التوجيه الوظيفي لحاضنة الأكثر أهمية في المستوى الإداري لأنه ببساطة مكان تركز معظم العاملين في المؤسسة: و إذا أراد أي شخص أن يكون مشرفا أو مديرا فعالا عليه أن يكون قياديا فعالا، فحسن مقدرته على توجيه الناس تبرهن مدى فعاليته.

وفي الأخير ضرورة الاهتمام بتنمية الموارد البشرية لما له من آثار ايجابية على المشروع الحالي، أو حتى المساهمة في إنشاء مشاريع جديدة تحمل أفكار جديدة، ونعزي هذه النتيجة إلى أن حاضنات الأعمال قدمت في فترة الاحتضان يد العون والمشورة والتدريب اللازم للمشروع، وبعد تخرجها أصبحت تعتمد بشكل كبير على.

**4-1-5 الخدمات التسويقية:** تم قياس متغير الخدمات التسويقية من خلال تسعة فقرات المبينة في الجدول رقم (4-27) حيث حققت الاستجابات وسط حسابي محصور بين (3,56-4,32)، ويلاحظ من الجدول ان الاستجابات المبحوثين كانت كلها مرتفعة، مما يؤكد على الدعم للخدمات التسويقية التي تقدمه الحاضنة للمؤسسات المصغرة في الجزائر أثناء فترة الاحتضان وبدرجات كلها مرتفعة ساعدت على ترويج للمشروع من خلال الفقرات المذكورة التي لعبت الدور الكبير في تسويق المنتجات إلى اكبر قدر ممكن من الجمهور، إذ جاءت كلا من الفقرات (37-38-39-42-43) في المراتب الأولى وبمتوسط حسابي ( 4,32) ونصت على " وفرت أبحاث عن السوق والحركة التجارية في الأسواق" " " صممت استراتيجيات من أجل إطلاق المنتج في الأسواق المستهدفة "" " عرفت بفن الاتصال بالآخرين لإيصال رسالة فعلية للزبائن" " " سهلت في عملية الحصول على رخص الاستيراد "، وجاءت في المراتب الثانية الفقرات (41-45) بمتوسط حسابي (3,64) والتي تنصان على " ساعدت على إيجاد أسواق جديدة" " " وضعت إستراتيجيات تخطيط وتنفيذ للمبيعات"، وفي المراتب الثلاثة جاءت الفقرات ( 40-44) بمتوسط حسابي (3,56)، من خلال هذا وجدنا أن الحاضنة قد ساهمت في تطوير المنتجات، وذلك بوفرة أبحاث عن السوق والحركة التجارية في الأسواق، بحيث جعلت منتجات المؤسسات المصغرة أفضل وأكثر تناسبا مع احتياجات ورغبات المستهلكين، وذلك بفضل الترويج لمنتجاتها) من خلال المعارض وفق نظام اتصال فعال، يتم من خلاله نقل كم مناسب من البيانات والمعلومات عن المنتجات المرغوب في تسويقها وكذلك توزيع المنتجات، من خلال منافذ توزيع فعالة، تتواجد بقوة في الأسواق، من خلال هذا تمت دراسة تسعير المنتجات، واستخدام سياسات تسعير منشطة ومحفزة، وأن تتضمن هذه السياسات، السياسات الائتمانية المناسبة وأساليب البيع بالخصومات التجارية وخصومات الكمية، وخصومات الدفع النقدي، وسياسات البيع بالتقسيط.

وتساهم هاته الأخيرة في تطوير سلسلة القيمة الّتي تضيفها مختلف الأنشطة على المنتج فالمستهلكون يطلبون دائما كل ما هو جديد ومختلف.

**الجدول رقم (4-27): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن المؤسسات المتخرجة من الحاضنة للخدمات تسويقية مرتبة ترتيبا تنازليا.(الجزائر)**

| رقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المرتبة | درجة التأثير |
|---|---|---|---|---|---|
| 37 | وفرت أبحاث عن السوق والحركة التجارية في الأسواق | 4,32 | 0,852 | 1 | مرتفعة |
| 38 | صممت استراتيجيات من أجل إطلاق المنتج في الأسواق المستهدفة | 4,32 | 0,852 | 1 | مرتفعة |
| 39 | عرفت بفن الاتصال بالآخرين لإيصال رسالة فعلية للزبائن. | 4,32 | 0,852 | 1 | مرتفعة |
| 42 | سهلت في عملية الحصول على رخص الاستيراد | 4,32 | 0,852 | 1 | مرتفعة |
| 43 | روجت للمشروع على الصفحة الالكترونية الخاصة بالحاضنة | 4,32 | 0,852 | 1 | مرتفعة |
| 41 | ساعدت على إيجاد أسواق جديدة | 3,64 | 0,569 | 2 | مرتفعة |
| 45 | وضعت إستراتيجيات تخطيط وتنفيذ للمبيعات | 3,64 | 0,569 | 2 | مرتفعة |
| 40 | وفرت البحوث التسويقية في مجال النقل والتوزيع | 3,56 | 0,507 | 3 | مرتفعة |
| 44 | وفرت فرص ترويجية للمشروع من خلال المعارض | 3,56 | 0,507 | 3 | مرتفعة |
| | **المتوسط الحسابي الكلي** | **4,00** | **-** | **-** | **-** |

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى ان درجات تقديم الخدمات التسويقية بعد التخرج من الحاضنة كانت مرتفعة جداً، بعد فترة الاحتضان وهذا يؤكد صحة النتيجة التي توصلنا إليها بأن الحاضنة تعطي أهمية لهذا النوع من الخدمات على اعتبار أنها تؤثر على نجاح أو فشل المشروع.

مع العلم بعد التكلم مع أصحاب المؤسسات المصغرة وجدنا ان معظمهم كان لهم تخوف من مشكلة التسويق لمنتجاتهم، وهذا قبل التخرج من الحاضنة، ولكن هذا الحاجز قد انحاز بفضل الحاضنة في قدرتها على توفير الآليات للترويج بالمشروع ومنتجاته.

**4-2 الجزء الثاني: عوامل الدعم مؤسسية ( المتغيرات المستقلة الثانية)** الخاص بالمؤسسات المصغرة المتخرجة، وقد تفرع عن هذا متغيرين.

**4-2-1 الدعم الحكومي ودعم الجامعات ومراكز البحث العلمي:** تناولنا هاته الفقرات بعوامل الدعم مؤسساتي من خلال الفقرات (46-51) من إستبانة الدراسة، وكما هو مبين في الملحق رقم (2) في هذه الدراسة ولقد تم تسجيل إجابات المبحوثين بشان هذا المتغير كما هو مبين في الجدول رقم (4-28).

يلاحظ من خلال الجدول أن الفقرات (46-47-50-51) والتي " حظيت بدعم وتمويل جزئي من قبل الحكومة "" " حظيت بدعم من الجهات الرسمية من إجراء التأسيس وتوفير البنى التحتية اللازمة لها"" " سعت للاستفادة من خبرات وإمكانات الجامعات ومراكز البحث العلمي لتمكينها من توفير الآلية المناسبة لتطبيق نتائج البحوث العلمية والابتكارات لينعكس ذلك على أداء مشروع "" " وفرت مدخلات بحثية من خلال توفير المعامل والمختبرات وغيرها من أدوات البحث " بمتوسط حسابي (4,32)" بين لنا أن الحاضنة قد حظيت بدعم كلي من طرف الحكومة في الجزائر من حيث البنية التحتية والتجهيزات المادية والبشرية، وكذلك قامت بإقامة اتفاقيات مع الجامعات في إقامة حاضنات تكنولوجية، ثم جاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم (49) بدرجة تأثير مرتفعة، والتي تنص " قامت بعقد ندوات ومحاضرات بالتعاون مع الجامعات ومراكز البحث العلمي للترويج بمفهوم حاضنات الأعمال بهدف دعم مشروعكم الريادي " ، ثم جاءت كذلك الفقرة رقم (48) بدرجة تأثير مرتفعة بمتوسط حسابي متقارب مع الآخرين، بينت لنا هاته الفقرات أن الحاضنة عملت على توظيف شبكة من العلاقات الواسعة مع مختلف الجهات الصناعية والمهنية في محيطها وخاصة الحكومية، والجامعات، مراكز البحوث والتطوير، المدن الصناعية، البلديات الغرف، البنوك، المؤسسات الاستشارية في خدمة المؤسسات المصغرة المحتضنة، لها أثر إيجابي في تحسين المؤشرات الاقتصادية الكلية، فساهمت في تطوير المؤسسة المصغرة، وعملت على تعزيز القدرة التنافسية وتنمية الاستثمارات المحلية والأجنبية من خلال بناء علاقات متينة بين المؤسسات، كما أنها ساهم في توسيع وتطوير القطاعات الاقتصادية المختلفة هذا كله من الدعم الحكومي ومراكز البحث العلمي.

**الجدول رقم (4-28): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن المؤسسات المتخرجة من الحاضنة للدعم الحكومي ودعم الجامعات ومراكز البحث العلمي مرتبة ترتيبا تنازليا. (الجزائر).**

| رقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المرتبة | درجة التأثير |
|---|---|---|---|---|---|
| 46 | حظيت بدعم وتمويل جزئي من قبل الحكومة | 4,32 | 0,852 | 1 | مرتفعة |
| 47 | حظيت بدعم من الجهات الرسمية من إجراء التأسيس وتوفير البنى التحتية اللازمة لها، | 4,32 | 0,852 | 1 | مرتفعة |
| 50 | سعت للاستفادة من خبرات وإمكانات الجامعات ومراكز البحث العلمي لتمكينها من توفير الآلية المناسبة لتطبيق نتائج البحوث العلمية والابتكارات لينعكس ذلك على أداء مشروع | 4,32 | 0,852 | 1 | مرتفعة |
| 51 | وفرت مدخلات بحثية من خلال توفير المعامل والمختبرات وغيرها من أدوات البحث | 4,32 | 0,852 | 1 | مرتفعة |
| 49 | قامت بعقد ندوات ومحاضرات بالتعاون مع الجامعات ومراكز البحث العلمي للترويج بمفهوم حاضنات الأعمال بهدف دعم مشروعكم الريادي | 3,64 | 0,569 | 2 | مرتفعة |
| 48 | سعت لعقد اتفاقيات شراكة مع الجامعات ومراكز البحث | 3,56 | 0,507 | 3 | مرتفعة |
| | **المتوسط الحسابي الكلي** | **4,08** | **-** | **-** | **-** |

ويمكن التفسير في الأخير أن حاضنات الأعمال في الجزائر لها القدرة على عمل الاتصالات مع الجهات الحكومية للحصول على دعمها، وهذا يعود إلى مليكه الحاضنة لها في مراحلها ومن جهة أخرى اهتمام الجهات الحكومية من مؤسسات مالية ونقدية بدعمها بسبب معرفة الكافية لحاضنات الأعمال وما تقوم به من دور بدعم المؤسسات المصغرة.

**4-2-2 دعم المؤسسات المالية والمصرفية:** تم قياس متغير دعم المؤسسات المالية والمصرفية من خلال عشرة فقرات المبينة في الجدول رقم (4-29) حيث حققت الاستجابات وسط حسابي محصور بين (3,84-2,53)- ويلاحظ من الجدول ان الاستجابات المبحوثين كانت كلها مرتفعة، مما يؤكد لنا الحكومة قامت بالتمويل هاته المؤسسات قبل التحاقها بالحاضنة مما تسهل لها المرافقة في الخدمات الإدارية والتقنية والتسويقية والتأهيلية لأصحاب المؤسسات المصغرة وذلك بفضل الوكالات الداعمة التي إنشاءها الحكومة لدعم المؤسسات ومن ثم ترقيتها وتنميتها وهي مبينة في الفقرات التالية (52-55-56-59-60) والتي تنص على التوالي: " سعت في حصول المؤسسات المصغرة على قروض مصرفية بأسعار فائدة منخفضة "" " قدمت فرص البيع للآلات والمعدات بتأجير "" " صممت كافة الخدمات التي تحافظ على إتباع أفضل الطرق من أجل توفير المال "" " وفرت تسهيلات ومعلومات عن فرص

الشراكة " " تم الضغط على البنوك باتجاه منح تسهيلات مالية ورفع سقف الائتمان "وبمتوسط حسابي ( 4,32) تدل هاته الفقرات بعد الإجابة والتحقق منها، وجدنا أن قطاع المؤسسات الحكومية بذل جهدا كبيرا في تنمية الحاضنات ومن ثم تنمية مؤسساته.

**الجدول رقم (4-29): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن المؤسسات المتخرجة من الحاضنة لدعم المؤسسات المالية والمصرفية مرتبة ترتيبا تنازليا.(الجزائر)**

| رقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المرتبة | درجة التأثير |
|---|---|---|---|---|---|
| 52 | سعت في حصول المؤسسات المصغرة على قروض مصرفية بأسعار فائدة منخفضة | 4,32 | 0,852 | 1 | مرتفعة |
| 55 | قدمت فرص البيع للآلات والمعدات بتأجير | 4,32 | 0,852 | 1 | مرتفعة |
| 56 | صممت كافة الخدمات التي تحافظ على إتباع أفضل الطرق من أجل توفير المال | 4,32 | 0,852 | 1 | مرتفعة |
| 59 | وفرت تسهيلات ومعلومات عن فرص الشراكة. | 4,32 | 0,852 | 1 | مرتفعة |
| 60 | تم الضغط على البنوك باتجاه منح تسهيلات مالية ورفع سقف الائتمان | 4,32 | 0,852 | 1 | مرتفعة |
| 54 | ساهمت في وضع تفاصيل الموازنة | 3,64 | 0,569 | 2 | مرتفعة |
| 58 | عرفت بمصادر التمويل الملائمة للمشروع. | 3,64 | 0,569 | 2 | مرتفعة |
| 53 | سعت في توفير الضمانات المطلوبة للقروض المصرفية وخاصة فيما يتعلق بضمانات المالية | 3,56 | 0,507 | 3 | مرتفعة |
| 57 | قدمت مساعدات مالية مباشرة. | 3,56 | 0,507 | 3 | مرتفعة |
| 61 | سعت في الحصول على برامج إقراض طويلة الأجل خاصة بها (الحاضنة) | 3,56 | 0,507 | 3 | مرتفعة |
| | **المتوسط الحسابي الكلي** | **3,95** | **-** | **-** | **-** |

نرى من خلال تواجدنا في الجزائر أن المؤسسات الحكومية ، إضافة إلى البنوك التجارية وصلت إلى الشريحة الاجتماعية المستهدفة في مثل هذه البرامج، مما يعني انه لم يكن هناك أي قصور في جانب عروض التمويل خارج الحاضنة، وليس في الطلب عليه، وكما تم تقديم الضمانات الكافية مثل صناديق الضمان الموجودة على مستوى الوكالات الداعمة مثل صندوق ضمان القروض(FGAR)، وصندوق ضمان المشترك للقروض المصغرة(FGMMC) ( التي سعت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لإنشائها وهي هيئة مصرفية سمتها صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تقدم ضمانات على القروض التي تمنحها البنوك الجزائرية لأصحاب

المشاريع والمستثمرين، وبرزت هذه الهيئة في ظل تحاشي البنوك المجازفة بمنح القروض من دون التأكد من استرجاعها، ولكن في هاته الفترة بالذات كذلك تم تخفيض أسعار الفائدة إلى نحو (100% -90%)، وإمكانية الإحلال بين الضمانات التقليدية وتنوعها، كما عملت تلك المؤسسات على تقديم خدمات التمويل المصغر من خلال الإعانات المباشرة أو الغير مباشرة، وتمثلت هده المؤسسات المالية التي تم ذكرها في الفصل الثاني .

**4-3 الجزء الثالث: عوامل رؤيا مستقبلية ونجاح (المتغيرات المستقلة الثالثة)** الخاص بالمؤسسات المصغرة المتخرجة من الحاضنة، وقد تفرع عن هذا المتغير ثلاثة متغيرات فرعية وهي: رؤيا إستراتيجية، إستراتيجية احتضان نجاح المشروع المصغر.

**4-3-1 رؤيا إستراتيجية:** يشير الجدول (4-30) إلى استجابات بشأن الفقرات الخاصة بالرؤيا الإستراتيجية قد حصلت كلها على درجات مرتفعة من حيث التأثير، إذ تراوح المتوسط الحسابي بين (4,32-3,64)، حيث جاءت كلا من الفقرات (63-64-65) في المراتب الأولى بمتوسط حسابي (4,32)) والتي نصت على التوالي " حرصت لان تغرس في أذهان المشاريع المحتضنة مفهوم التكامل والدخول في الشراكة فيما بينهم" " سعت للترويج لدى القطاعات المختلفة والمجتمع للحصول على دعم تلك القطاعات" " " عملت على وضع خطط إستراتيجية تمنح مشروعكم الريادي القدرة على التنافسية "، يبين لنا من خلال الفقرات لاحظنا أن المؤسسات المصغرة المتخرجة من الحاضنة حظيت بدعم من الحكومة بدرجة تأثير عالية، ويعود السبب في ذلك إلى قدرة الحاضنة في سعيها للترويج لدى القطاعات الأخرى المختلفة لتقديم الدعم اللازم للمؤسسات المصغرة، مما يؤثر في أداء تلك المؤسسات ، هذه من جهة ومن جهة أخرى اتضح لنا أن المؤسسات المصغرة لم تفتقر إلى خطط أعمال يمكن من رسم معالم واضحة لأعمالها، بما يتلائم مع ظروفها واحتياجاتها، ويعود ذلك إلى غنى الحاضنة لاستراتيجيات واضحة تمنح التفوق للمؤسسات المصغرة والقدرة على المنافسة والبقاء، في حين جاءت الفقرة (62)) في المرتب الثانية بمتوسط حسابي (3,64) والتي تنص على " كانت لديها إستراتيجية واضحة إتجاه مشروعكم المحتضن وبما يتلائم مع ظروفه وإحتياجاته ".

**الجدول رقم (4-30): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن المؤسسات المتخرجة من الحاضنة لرؤيا إستراتيجية مرتبة ترتيبا تنازليا.(الجزائر)**

| رقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المرتبة | درجة التأثير |
|---|---|---|---|---|---|
| 63 | حرصت لان تغرس في أذهان المشاريع المحتضنة مفهوم التكامل والدخول في الشراكة فيما بينهم | 4,32 | 0,852 | 1 | مرتفعة |
| 64 | سعت للترويج لدى القطاعات المختلفة والمجتمع للحصول على دعم تلك القطاعات | 4,32 | 0,852 | 1 | مرتفعة |
| 65 | عملت على وضع خطط إستراتيجية تمنح مشروعكم الريادي القدرة على التنافسية | 4,32 | 0,852 | 1 | مرتفعة |
| 62 | كانت لديها إستراتيجية واضحة إتجاه مشروعكم المحتضن وبما يتلائم مع ظروفه وإحتياجاته | 3,64 | 0,569 | 2 | مرتفعة |
| | **المتوسط الحسابي الكلي** | **4,15** | **-** | **-** | **-** |

بما أن جميع الفقرات جاءت بدرجات تأثير كلها مرتفعة، يمكن تفسير ذلك ان حاضنات الأعمال في بدايات نشأتها لم تكن لديها الرؤية المناسبة من تبني سياسات للترويج لدى القطاعات المختلفة، حكومية أكانت أم خاصة لدعم المؤسسات المصغرة، والتعريف بها ودعمها ومساندتها، مما يشير ان لديها الأعمال معايير قبول ومقاييس تقييم أداء للمشاريع الريادية التي كانت تحتضنها، وضمن جداول وأسس وقواعد تضبط ذلك، ولكنها لم كانت بالمستوى المتوسط التي تعتمدها ألان لتقييم المؤسسات المصغرة المحتضنة لديها، كون تلك المعايير ضرورية لتحديد مسارات أعمال تلك المؤسسات، ولتكون بمثابة الإطار المنظم لسير وأداء أعمالها.

### 4-3-2 إستراتيجية إحتضان

يشير الجدول (4-31) إلى استجابات بشان الفقرات الخاصة بإستراتيجية احتضان قد حصلت كلها على درجات مرتفعة من حيث التأثير، إذ تراوح المتوسط الحسابي بين (4,32-3,56)، ، حيث جاءت كلا من الفقرة (68-69) والتي تنصان على التوالي " كان لديها مدير ذو قدرة على تحليل نقاط القوة والضعف لدى مشروع لتمكينكم من إكتشاف المشاكل قيل وقوعها "" " قامت باعتماد أسس سليمة لفحص المهارات والكفاءات التي ينبغي توفرها لدى العاملين في مشروعكم " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4,32)، ثم جاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم (66) تنص " كان لديها مدير ذو قدرة على نشر الوعي والتواصل لدى المؤسسات المختلفة بأهمية ودور المشروع" بمتوسط حسابي (3,64) مما يشير إلى ان المستوى القدرات الإدارية لدى إدارات حاضنات الأعمال، وما تمتلكه من إمكانات قيادية ، كانت بمستويات مرتفعة، مما سهل على المؤسسات المصغرة القدرة على إدارة أعمالها

ولكن ليس بالمستويات التي كانت تطمح إليها، كونها بحاجة إلى الإدارات من ذوي القدرات وكفاءات القيادية لنشر الوعي داخل تلك المؤسسات والتواصل معها بشكل يمكنها الارتقاء بإدارة أعمالها بسهولة.

أما استجابات المبحوثين للفقرات رقم (66) والفقرة رقم (70) والتي تنصان " كان لديها مدير ذو قدرة على نشر الوعي والتواصل لدى المؤسسات المختلفة بأهمية ودور المشروع " " كان لديها مدير ذو قدرة على تكوين شبكات من العلاقات مع مشروعكم المحتضن بشكل دائم وناجح " .

**الجدول رقم (4-31): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن المؤسسات المتخرجة من الحاضنة لإستراتيجية إحتضان مرتبة ترتيبا تنازليا.(الجزائر)**

| رقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المرتبة | درجة التأثير |
|---|---|---|---|---|---|
| 68 | كان لديها مدير ذو قدرة على تحليل نقاط القوة والضعف لدى مشروع لتمكينكم من إكتشاف المشاكل قيل وقوعها | 4,32 | 0,852 | 1 | مرتفعة |
| 69 | قامت باعتماد أسس سليمة لفحص المهارات والكفاءات التي ينبغي توفرها لدى العاملين في مشروعكم | 4,32 | 0,852 | 1 | مرتفعة |
| 67 | كان لديها مدير ذو فدرة إدارية وخبرة علمية وعملية | 3,64 | 0,569 | 2 | مرتفعة |
| 66 | كان لديها مدير ذو قدرة على نشر الوعي والتواصل لدى المؤسسات المختلفة بأهمية ودور المشروع | 3,56 | 0,507 | 3 | مرتفعة |
| 70 | كان لديها مدير ذو قدرة على تكوين شبكات من العلاقات مع مشروعكم المحتضن بشكل دائم وناجح | 3,56 | 0,507 | 3 | مرتفعة |
| | **المتوسط الحسابي الكلي** | **3,88** | **-** | **-** | **-** |

وكنتيجة نقول أنه من الهام أن نكرر ونؤكد دائما بأن مدراء في الأشكال المختلفة والمتنوعة للإدارة هم الذين يتابعون التحسين والتطوير الحقيقي في أداء المؤسسة وأن عملية المتابعة والتقييم ومواكبة التطور لهي أمر معقد يجب التعامل معه من قبل مجموعة من المختصين مع الدعم القوي لهم من قبل السلطات العليا في كل مؤسسة .

ويمكن أن يحصل التحسين عندما تكون الحاضنة نفسها قادرة على تشخيص مشاكلها وإيجاد حلول لها بنفسها والعملية الموصى بها أعلاه مصممة من أجل توليد وإيجاد هذه الإمكانيات والقدرات.

### 4-4 الجزء الرابع: المتغير التابع (نجاح المشروع المصغر) بأبعاده الثلاثة

تناولنا في هذا الجزء المتغير التابع نجاح المؤسسات المصغرة في دراستنا عبر ثلاثة محاور هي:( النمو، توليد الدخل توليد فرص عمل جديدة)، حيث تم توضيح هذه المتغيرات من خلال الفقرات (71-79) في إستبانتي الدراسة وكما هو مبين في الملحق رقم (1 و 2) في هذه الدراسة، وتم تسجيل التحليل لإجابات المبحوثين بشان الأبعاد والمتغيرات

المؤلفة للمتغير التابع نجاح المؤسسة المصغرة، فقد جاءت كلها ذات تأثير عال أي مرتفع، وفيما يلي وصف لاستجابات المبحوثين بشان فقرات أبعاد المتغير التابع نجاح المؤسسات المصغرة ضمن الجداول الثلاث التالية:

### 4- 4-1 القدرة على النمو:

تم فحص هذا المتغير المتعلق بالقدرة على النمو كبعد من أبعاد نجاح المؤسسات المصغرة عبر إستبانة من خلال الفقرات (71-73) كما هو موضح في الملحق رقم (1 و2) من إستبانة الدراسة، وتم تسجيل استجابات المبحوثين بشان هذا المتغير كما هو مبين في الجدول (5-33)، وتتضح لنا من خلال المعطيات أن إجاباتهم بخصوص المتغير التابع ( القدرة على النمو) قد حصلت على درجات مرتفعة كلها.

**الجدول رقم (4-32): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن القدرة على النمو للمؤسسات المصغرة مرتبة ترتيبا تنازليا.(الجزائر)**

| رقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المرتبة | درجة التأثير |
|---|---|---|---|---|---|
| 72 | حققت نموا من خلال توفر إدارة كفؤة لدى الحاضنة ذات خبرات علمية وعملية | 4,32 | 0,852 | 1 | مرتفعة |
| 73 | حققت نموا من خلال دعم الحاضنة في توفير إستراتيجيات واضحة وبما يتلائم مع ظروفكم واحتياجاتكم | 4,32 | 0,852 | 1 | مرتفعة |
| 71 | حققت نموا من خلال دعم الحاضنة في فتح أفاقا جديدة أمام مشروعكم | 3,64 | 0,569 | 2 | مرتفعة |
| | **المتوسط الحسابي الكلي** | **4,09** | **-** | **-** | **-** |

تم تركيز تقييم أداء حاضنات الأعمال على مدى مساهمتها في نمو المؤسسات المصغرة وبالتالي المساهمة في التنمية الاقتصادية والإجتماعية، وتم قياس أداء هذا المؤشر بواسطة مجموعة من النتائج التي تم التوصل إليها: نمو عدد محدود من المؤسسات المصغرة التي تم احتضانها في الجزائر والتي ستحقق نجاحا معتبرا بعد تخرجها من الحاضنة ( المؤسسات المصغرة تم تخرجها إلا في سبتمبر 2013)، هذا النمو على مستوى عدد الوظائف التي تم توليدها من خلال الحاضنة، ويقاس بعدد الوظائف التي يتم توليدها في المؤسسات المحتضنة كل عام حتى نهاية العام الثالث، كذلك تم توليد عن طريق المؤسسات المصغرة التي تخرجت من الحاضنة، ويقاس هذا المؤشر بعدد الوظائف التي يتم خلقها كل عام عن طريق هذه المؤسسات، وما يعبر عن القيمة المضافة التي تحققها هذه الأخيرة، ونسب الزيادة في المبيعات حتى نهاية العام الخامس، أما عن الاستثمارات المحلية والحكومية في إقامة الحاضنة والعمليات الأولية، تم قياسه بحجم الاستثمارات التي يتم توفيرها لأعمال الحاضنة والمشاريع كل عام؛

- وجدنا كذلك قدرة الحاضنة على الاستمرارية والتمويل الذاتي، وتم وقياسه من خلال حجم عوائد الحاضنة ونسب تكاليف الأداء المخطط له بالنسبة إلى هذه العوائد وفرص الوصول إلى نقطة التعادل المالي، أما عن حجم الضرائب

والمدفوعات التي يؤديها أصحاب المؤسسات المصغرة بالحاضنة والشركات المتخرجة منها إلى الدولة، تم قياسها بمعدلات وحجم عوائد الضرائب والمقتطعات الأخرى التي تدفعها الشركات والمؤسسات التي ساعدت الحاضنة على إقامتها مع العلم أن الجباية تتم إلا بعد انتهاء مدة القرض ) وفي الإصلاحات الجديدة التي قامت بها الحكومة في مجال التمويل، لن تخضع المؤسسة المصغرة للضرائب إلا بعد انتهاء مدة القرض زائد السلف الممنوحة من طرف المؤسسات المالية.

– القدرة البنائية للحاضنة وتأثيرها في المجتمع المحيط من خلال التغير في المعتقدات والمعطيات الثقافية والاجتماعية عن العمل الحر وإقامة المشاريع الجديدة، وعلى الترابط بين الصناعة والبحث العلمي، وتم قياسها من خلال استطلاع رأي المهتمين والشركاء في تقديم الخدمات، ومن خلال زيادة عدد العقود التي ساهمت في وضعها الحاضنة بين الصناعة والبحث العلمي والجامعات، وكذلك من خلال دعم الحاضنة في توفير إستراتيجيات واضحة وبما يتلائم مع ظروف واحتياجات المؤسسة المصغرة؛

– حجم وقوة التغيرات التي نتجت عن الحاضنات في السياسة الحكومية نحو دعم القطاع الخاص وإقامة الشركات الجديدة زاد من نموها، وتم قياسها بعدد القوانين والمحفزات وبرامج التمويل المتخصصة التي تضعها الحكومة وتقوم بتنفيذها فعلاً.

### 4– 4–2 القدرة على توليد الدخل:

تم فحص هذا المتغير المتعلق بالقدرة على توليد الدخل كبعد من أبعاد نجاح المؤسسات المصغرة عبر إستبانة من خلال الفقرات (75–76) كما هو موضح في الملحق رقم (1 و2) من إستبانة الدراسة، وتم تسجيل استجابات المبحوثين بشان هذا المتغير كما هو مبين في الجدول (4–34)، وتتضح لنا من خلال المعطيات ان إجاباتهم بخصوص المتغير التابع ( القدرة على توليد الدخل) قد حصلت على درجات مرتفعة هي الأخرى.

**الجدول رقم (4–33): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن القدرة على توليد الدخل للمؤسسات المصغرة مرتبة ترتيبا تنازليا.(الجزائر)**

| رقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المرتبة | درجة التأثير |
|---|---|---|---|---|---|
| 76 | عززت دخله من خلال دعم الحاضنة في توفير استشارات جدوى اقتصادية | 4,32 | 0,852 | 1 | مرتفعة |
| 75 | عززت دخله من خلال دعم الحاضنة في توفير خدمات استشارية فنية وقانونية | 3,64 | 0,569 | 2 | مرتفعة |
| 74 | عززت دخله من خلال دعم الحاضنة في توفير استشارات تسويقية | 3,56 | 0,507 | 3 | مرتفعة |
| | **المتوسط الحسابي الكلي** | **3,84** | **–** | **–** | **–** |

تم تركيز كذلك على تقييم أداء حاضنات الأعمال على مدى مساهمتها في زيادة الدخل سواء على مستوى المؤسسة المحتضنة أو على مستوى الحاضنة في حد ذاتها، وجدنا ان كفاءة مدير الحاضنة وقدرته على إدارتها بشكل فعال، فنجاحها، من نجاح المؤسسات الملتحقة بها يتوقف إلى حد كبير على صفات وأداء مدير الحاضنة، ومدى ارتباطه بالمؤسسات المحتضنة؛

– ترابط الحاضنة مع المجتمع المحيط ومدى الدعم والتشجيع الذي تتلقاه من مختلف الهيئات والمؤسسات، سواء العامة أو الخاصة في توفير استشارات خدمات فنية وقانونية وجدوى اقتصادية ستعزز من زيادة الدخل؛

– وجدنا كذلك علاقة نشاط البحث والتطوير بنشاط الإنتاج يتطلب نجاح الحاضنة تقنيا تعاونا وتنسيقا بين نشاطي البحث والتطوير والإنتاج، خصوصا في تركيب وتصميم المنتوج أو الأسلوب الإنتاجي، ومكن لهذا التعاون ان يأخذ عدة أشكال كان تسند القرارات لنشاط الإنتاج ويقوم فيه عمال الإنتاج بتزويد عمال ابحث والتطوير بالمعلومات التقنية اللازمة، وعلى أساسها يتم انجاز مشروع البحث، ويهدف هذا الشكل إلى تفادي تصميم منتوجات غير قابلة للتسويق أو للتجسيد أو خارج طاقة وإمكانيات المؤسسة المصغرة؛

### 4– 4–3 القدرة على توفير فرص عمل جديدة:

تم فحص هذا المتغير المتعلق بالقدرة على توفير فرص عمل جديدة كبعد من أبعاد نجاح المؤسسات المصغرة عبر إستبانة من خلال الفقرات (77–79) كما هو موضح في الملحق رقم (1 و2) من إستبانة الدراسة، وتم تسجيل استجابات المبحوثين بشان هذا المتغير كما هو مبين في الجدول (4–35)، وتتضح لنا من خلال المعطيات ان إجاباتهم بخصوص المتغير التابع (القدرة على توفير فرص عمل جديدة) قد حصلت على درجات مرتفعة.

**الجدول رقم (4–34): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن متغير القدرة على توفير فرص عمل جديدة للمؤسسات المصغرة مرتبة ترتيبا تنازليا.(الجزائر)**

| رقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المرتبة | درجة التأثير |
|---|---|---|---|---|---|
| 77 | ولدت فرص عمل من خلال دعم الحاضنة في توفير خدمات تدريبية | 4,32 | 0,852 | 1 | مرتفعة |
| 78 | ولدت فرص عمل من خلال دعم الحاضنة في توفير شبكة علاقات مع الحكومة والجامعات ومراكز العلمية....الخ | 4,32 | 0,852 | 1 | مرتفعة |
| 79 | ولدت فرص عمل من خلال دعم الحاضنة في توفير مساندة الشركات والمصانع | 3,60 | 0,500 | 2 | مرتفعة |
| | **المتوسط الحسابي الكلي** | **4,08** | **–** | **–** | **–** |

نستنتج من خلال النتائج المتوصل إليها وجدنا أن حاضنات الأعمال لعبت على تنمية المهارات التقنية وفقا لأحداث مستجدات العلوم وتكنولوجيا، وبما يخدم تمكين المؤسسات المصغرة من الحصول على موارد بشرية القادرة على التعامل مع هاته التكنولوجيا المتطورة ومستجداتها، وهذا ما وفقت فيه الحاضنة في لعب دور توليد فرص عمل جديدة، فهي تمثل برنامجا تنمويا فعالا في التصدي للمشكلات الاجتماعية الناجمة عن البطالة وهدر المورد البشري كذلك وجدنا ان قطاع العام قد تخلى عن أعداد كبيرة من القوى العاملة، يمثل تحدي للحاضنة على لعب الدور الثاني في توليد فرص عمل جديدة، وذلك بدعمها للمؤسسات المصغرة في التزايد حتى تفجر مشكلات البطالة.

بالإضافة ماتقوم به حاضنات الأعمال من توفير فرص عمل جديدة فإنها تمثل دور الحماية وشبكة الأمان الاجتماعي لأصحاب المؤسسات المصغرة، كذلك لاحظنا أنها تقوم بتوسيع الخيارات أمام الجمهور المتعامل معه، توفي فرص معيشة أفضل لكل الناس من الحرية الاقتصادية والإبداع وجله مسؤولا عن مقدراته وشؤونه فهو غاية التنمية ووسيلتها.

## المبحث الخامس: إختبار فرضيات الدراسة

**5-1 الفرضية الرئيسية الثانية:** لا يوجد أثر إحصائي لحاضنات الأعمال في دعم المؤسسات المصغرة في الجزائر

**الجدول رقم (4-35 ): تحليل الانحدار لأثر المتغير المستقل ( دعم حاضنات الأعمال في الجزائر) ومختلف أبعاده في متغير التابع (نجاح المؤسسات المصغرة في الجزائر)**

| المتغير | Beta | T المحسوبة | معنوية Sig | قبول/رفض |
|---|---|---|---|---|
| دور عوامل الدعم الخدماتي | -0,223 | - 1,005 | *0,319 | قبول |
| دور عوامل الدعم المؤسساتي | -0,288 | -1,435 | *0,157 | قبول |
| دور عوامل رؤيا مستقبلية | 1,423 | 7,214 | *0,000 | رفض |
| دور حاضنات الأعمال على نحو عام | 0,89 | 15,08 | *0,000 | رفض |

***ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)**

يتضح من خلال النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم ( 4-36) انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، للمتغير المستقل (دور حاضنات الإعمال عل نحو عام) على المتغير التابع (نجاح المؤسسات المصغرة في الجزائر) لأفراد عينة الدراسة، إذ بلغت قيمة T المحسوبة (15,08) وهي أكبر من قيمتها الجدولية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) كما أن مستوى المعنوية (Sig =0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وتشير قيمة (Beta) إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل (**دور حاضنات الإعمال عل نحو عام**) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (89 %) في المتغير التابع (نجاح المؤسسات المصغرة) مما يقضي برفض الفرضية العدمية، والتي تنص على انه لا يوجد أثر إحصائي لحاضنات الأعمال في دعم المؤسسات المصغرة في الجزائر وقبول الفرضية البديلة.

**5-1-1 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد تأثر ذو دلالة إحصائية لما تقدمه حاضنات الأعمال من عوامل الدعم الخدماتي (الخدمية، استشارية، تقنية، تنمية الموارد البشرية،تسويقية) في نجاح المؤسسات المصغرة في الجزائر.

تشير النتائج الإحصائية في الجدول رقم (4-36) إلى عدم وجود أثر للمتغير المستقل (دور عوامل الدعم الخدماتي) في المتغير (نجاح المؤسسات المصغرة)، إستناد إلى قيمة T المحسوبة بلغت (1,005 -) وهي أقل من قيمتها الجدولية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما ان مستوى المعنوية (Sig = 0,319) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يقضي بقبول الفرضية العدمية والتي تنص على انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لما تقدمه حاضنات الأعمال من عوامل الدعم الخدماتي (الخدمية، استشارية، تقنية، تنمية الموارد البشرية،تسويقية) في نجاح المؤسسات المصغرة في الجزائر.

**5-1-2 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لما تقدمه حاضنات الأعمال من عوامل الدعم المؤسساتي (دعم الحكومي ودعم الجامعات ومراكز البحث العلمي، دعم المؤسسات المالية والمصرفية): في إنجاح المؤسسات المصغرة في الجزائر.

يتبين من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (4-36) انه لايوجد أثر لدور عوامل الدعم المؤسساتي في نجاح المؤسسات المصغرة، إستنادا لقيمة T المحسوبة التي بلغت (1,435-)، وهي أقل من قيمتها الجدولية، على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)،كما ان مستوى المعنوية (Sig =0,157) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يقضي قبول الفرضية العدمية التي تنص على انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لما تقدمه حاضنات الأعمال من عوامل الدعم المؤسساتي(دعم الحكومي ودعم الجامعات ومراكز البحث العلمي، دعم المؤسسات المالية والمصرفية)، في إنجاح المؤسسات المصغرة في الجزائر.

**5-1-3 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لما تقدمه حاضنات الأعمال من رؤية مستقبلية (إستراتيجية، إستراتيجية إحتضان، نجاح المشروع المصغر) في نجاح المؤسسات المصغرة في الجزائر.

يتضح من خلال النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (4-36) انه يوجد أثر لدور عوامل الرؤيا المستقبلية في نجاح المؤسسات المصغرة، إستنادا إلى قيمة T المحسوبة التي بلغت (7,214) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما ان مستوى المعنوية (Sig =0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يقضي رفض الفرضية العدمية التي تنص على انه لا يوجد أثر لما تقدمه حاضنات الأعمال من رؤية مستقبلية (إستراتيجية، إستراتيجية إحتضان، نجاح المشروع المصغر) في نجاح المؤسسات المصغرة في الجزائر.

## خلاصة الفصل الرابع

تعرضنا في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية للجزائر ، والى أهم ما قدمته حاضنات الأعمال من عوامل دعم مؤسساتي (دعم الحكومي ودعم الجامعات ومراكز البحث العلمي، دعم المؤسسات المالية والمصرفية)) وعوامل دعم خدماتي ( استشارية، تقنية، تنمية الموارد البشرية،تسويقية) لما تقدمه حاضنات الأعمال من رؤية مستقبلية (إستراتيجية، إستراتيجية إحتضان، نجاح المشروع المصغر) في نجاح المؤسسات المصغرة في الجزائر.

أنه وبالرغم من الإمكانيات المالية والمادية الضخمة التي خصصتها الدولة الجزائرية لتنمية المؤسسات المصغرة وتوفر الإرادة السياسية الواضحة لتحقيق ذلك، إلا أن النتائج المحققة لم ترق إلى الأهداف المعلن عنها في مختلف البرامج الحكومية حيث تبقى دون المستوى المطلوب من جانب رؤيا مستقبلية، وهذا ما تعكسه الوضعية الصعبة التي تعيشها هذه المؤسسات، أما من ناحية عوامل الدعم المؤسساتي و عوامل الدعم الخدماتي فهي في المستوى المطلوب وهذا ما أثبتته النتائج.

# الفصل الخامس

# الدراسة الميدانية لحاضنات الأعمال في الأردن

## تمهيد

يتناول الفصل الحالي طبيعة الدراسة، وعرضا لمجتمعها ووحدة المعاينة والتحليل الخاص بها، ويبين الفصل حاضنات الأعمال في الأردن وكذلك مصادر بيانات وأدواتها، ويعرض أيضا نتائج اختباري الصدق والثبات لأداة الدراسة، وإجراءاتها، وحدودها، والأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات التي تم جمعها لأغراض إختبار فرياضياتها.

وتبنت هذه الدراسة المنتج الوصفي التحليلي باستخدام إستبانة لقياس طبيعة الخدمات التي تقدمها الحاضنات للمشاريع المصغرة في الأردن من وجهة نظر المشاريع المصغرة المحتضنة وموظفي الحاضنات. ومن وجهة نظر المشاريع المصغرة المتخرجة.

## المبحث الأول: حاضنات الأعمال في الأردن

### 1-1 نشأة وتطور حاضنات الأعمال في الأردن

بداية حاضنات الأعمال في الأردن في ـاية عقد الثمانينات من القرن الماضي، استجابة طبيعية لمعالجة النقص في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، واستخدام إستراتيجية نقل التكنولوجية لها، وقد تشكت قناعة لدى عدد من الأردنيين الذي أقاموا في الولايات المتحدة الأمريكية لفترة من الوقت طلبا للعلم أو للعمل، بان حاضنات الأعمال تلعب أحد أهم الأدوار في النمو الاقتصادي وزيادة فرص العمل، وبالتالي الإسهام في التقليل من مشكلة البطالة، وفي نقل التكنولوجية الحديثة إلى المؤسسات المصغرة الناشئة، وتعد حاضنات الأعمال في الأردن إحدى آليات الدعم، ويتم من خلال مساعدة المؤسسات المصغرة،[1] وذلك من خلال توفير الخدمات الإدارية والتقنية والتسويقية والمالية وغيرها، لتصبح قادرة عل التكيف مع المتغيرات الاقتصادية في ظل اقتصاد سوق، كما تسهم بدعم أصحاب الأفكار الإبداعية والكفاءات العلمية والخبرات العملية وتنمية قدراتهم،لكي يصبحوا منتجين وقادرين على مواجهة السوق والمنافسة.

تم إنشاء أول حاضنة أعمال في الأردن سنة 1988 وسميت **بالمجموعة الأردنية للتكنولوجيا JTG**، وهي حاضنة تكنولوجية ربحية، لمدة زادت على عشر سنوات، واستمرت قائمة حتى بدايات القرن الحالي، وقد احتضنت ودعمت ثلاثة عشر مؤسسة مصغرة، وكذلك دعم ومساندة وإحتضان المؤهلين علميا وتقنيا، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم، وقد نجم عنها عدد لا بأس به من المؤسسات التي أسهمت في توفير ما يتراوح بين 800 إلى 900 فرصة عمل[2] وقد توقفت هذه الحاضنة عن العمل في العام 2001، ويعزى عدم إستمراريتها في عملها إلى الطموحات العالية التي كانت تسعى لتحقيقها، وفي الوقت الذي قلت فيه قدراتها المالية التي أصبحت متواضعة بسبب الظروف التي أحاطت بالمنطقة، وعلى رأسها حرب الخليج الأولى، حيث قل الدعم المالي لها من جهات دولية مختلفة.

أما التجربة الأخرى لحاضنات الأعمال، فقد كانت عام 1996 حيث تم إنشاء حاضنة من قبل **ملتقى سيدات الأعمال والمهن الأردن**، هدفت هذه الحاضنة إلى دعم المرأة الريادية ومشاركتها بشكل أوسع في مجال الأعمال، كما عملت على نشر مفهوم التنمية واصلاها إلى الريف والمناطق التي تقع خارج المدن، واهتمت الحاضنة أيضا بدعم واحتضان المؤسسات الغير التقليدية التي يحتاجها السوق، من إنتاج المواد الغذائية، وتصاميم هندية الحاسوبية، إلى خدمات التصدير والاستيراد والحرف اليدوية، وتمثلت الفئة المستهدفة من قبل الحاضنة بالنساء الراغبات في تأسيس عمل محتضن خاص بهن، وتقدم الحاضنة خدمات متعددة للشركات المحتضنة لديها وتمثل في رسوم إيجار مدعومة، خدمات السكرتارية، دعم دراسة الجدوى الاقتصادية، خدمات المحاسبية، برامج التدريب، خدمات تسويقية، ودعم

[1] السنوسي، رمضان الدويبي، عبد السلام، مرجع سبق ذكره، ص 127.

[2] Bateman, M. & Mustafa, I "**Preliminary Study on Business Incubators and Capital. Report**". Euro-Jordanian action for the development of enterprise, 2002, p.43

وتوجيه القانوني، وقد تخرج فيها أكثر من خمسين مؤسسة مصغرة مختلفة، كتب لأكثر من أربعين مؤسسة منها النجاح والاستمرار.[1]

ومنذ بداية الألفية الثالثة، ازداد الاهتمام بموضوع حاضنات الأعمال، حيث تم التوجه لإنشاء مراكز إبداع، الغاية منها إيجاد بيئة مناسبة للمبدعين، وأصحاب الأفكار الريادية واحتضانهم، وتقديم الدعم اللازم لتمكينهم من البدء باستثناء مؤسسات أعمال ناجحة والدائمة في السوق تحقق لأصحابها الدخل، وتمثلت في الجمعية العلمية الملكية، والمجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا، والجامعة الأردنية، وجامعة فيلادلفيا، وغرفة صناعة عمان، ونقابة المهندسين الأردنيين، ومؤسسة المدن الصناعية، بدعم ومساندة من المشروع الأوروبي الأردني لتحديث وتطوير المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة، وقد انتهت أعمال هذا المشروع بنهاية عام 2006، وتعمل الآن خمس حاضنات تحت مظلة مركز الإبداع الأردني بدعم من برنامج تحديث وتطوير المشاريع الاقتصادية، وتقدم الحاضنات منظومة متكاملة من الخدمات لدعم عمليات تطوير الأعمال، بهدف تهيئة المناخ المناسب للرياديين ومساعدتهم لتطوير أفكارهم وترجمتها إلى مؤسسات أعمال ناجحة، تقدم منتجات وخدمات تجارية ذات قيمة عالية.[2]

### 1-2 حاضنات الأعمال المدروسة في الأردن

قام الباحث بإجراء عدة مقابلات شخصية مع مديري الحاضنات في الأردن في مختلفة ( انظر الملحق 3)، بغرض الوقوف على عمل هاته الحاضنات، وما تقدمه للمؤسسات المحتضنة لديها، وذلك لعدم توافر مراجع أو وثائق يمكن الرجوع إليها وتتمثل المقابلات في الأتي:

**1-2-1 حاضنة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات- المجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا:** تم تأسيس الحاضنة في الجمعية العلمية الملكية بدعم من المجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا، لتوفير بيئة مناسبة للمبدعين ولتحديث وتطوير و دعم المؤسسات المصغرة، تبلغ مساحة الحاضنة 750 متر مربع، مقسمة إلى اثنين وعشرين مكتبا بمساحات مختلفة، تم احتضان 21 مؤسسة مصغرة حتى 2013، تخرج منها أربعة عشر مؤسسة، تقدم خدمات متعددة للمؤسسات المحتضنة لديها مثل: أجهزة حواسيب، وهواتف، وخدمات الانترنت،وخدمات أخرى مثل: التصوير والفاكس واستخدام غرفة الاجتماعات والدعم السكرتارية، وأماكن خدمات وتسهيلات مشتركة للاستراحة والاجتماعات، ويتم التدريب بطرقتين:

**الأولى:** تقوم الحاضنة بالاتصالات بجهات خارجية وداخلية، لها خبراتها في مجال حاضنات الأعمال لعقد دورات ذات علاقة بأعمال المؤسسات المصغرة، ويتم التعميم على المؤسسات المحتضنة لحضور مثل تلك الدورات.

**الثاني:** تتم في الحال طلب المؤسسات من الحاضنة لعقد دورات متخصصة تحتاج إليها تلك المؤسسات بما يتلاءم مع احتياجاتها، وت قوم الحاضنة بتوفير كافة مستلزمات هذه الدورات وعقدها لتلك المؤسسات.

---

[1] التلهوني ، وجدان، حاضنات الأعمال، **تجربة ملتقى سيدات الأعمال والمهن الأردني** . [On line] http:/www.bpwa.org.jo ، تصفح يوم:05 أفريل 2013.ص ص 10-17.

[2] Tee, D, "A Practical Guide Wealth Creation- Proposals for an Innovation Policy for Jordan" Jordan Innovation centre .(2006), pp: 38- 42

أما بالنسبة لإجراءات قبول المؤسسات المصغرة، فيتم من خلال تقديم خطة عمل واضحة من قبل صاحب المؤسسة الإدارة الحاضنة، لتتم دراستها وتقييمها، ومنح موافقة القبول في ضوء ذلك، تستمر مدة الاحتضان لسنتين (2سنوات)، وربما تزيد على ذلك لتصل إلى ثلاث سنوات(3سنوات)، وحسب ظروف المشروع المحتضن تتم متبعة وتقييم أعمال المؤسسات المحتضنة، من خلال تقديم تقارير دورية من قبل المؤسسات المحتضنة والمؤسسات المتخرجة لإدارة الحاضنة،كما تقوم إدارة الحاضنة بعمل لقاءات غير محددة مع المؤسسات المحتضنة عند الحاجة.

**1-2-2 حاضنة مدينة الحسن الصناعية – إربد:** تم تأسيس حاضنة مدينة الحسن الصناعية، بدعم من مؤسسة المدن الصناعي، وغرفة صناعة الأردن، ونقابة المهندسين الأردنيين، وجامعة العلوم والتكنولوجيا، وجامعة اليرموك، وجمعية مستثمري مدينة الحسن الصناعية، الجمعية الأردنية لمصدري الألبسة، وبرنامج تحديث وتطوير المؤسسات الاقتصادية، يقع المركز على مساحة 650 متر مربع، ويحتوي على تسعة مكاتب بمساحات مختلفة، مجهزة بأثاث مكتبي، أجهزة هاتف، حواسيب، وخدمات الانترنت، إضافة إلى خدمات مشتركة مثل: التصوير ، الفاكس، وغرف اجتماعات، وأماكن خدمات للاستراحة والاجتماعات.

تقوم الحاضنة بتقديم الاستشارات للمحتضن في مجال مشروعه، بهدف إعطائه صورة واضحة عن مختلف جوانب تطوير المؤسسة وإنجاحه وذلك في المجالات: الاستشارات القانونية، التسويقية، التقنية وغيرها، تتم عملية الاحتضان من خلال تقديم صاحب المؤسسة طلبا يوضح فيه أهداف وغايات المشروع، وتتم دراسة الطلب من قبل إدارة المركز للتأكد من جدوى المشروع، فإذا تمت الموافقة على المشروع في البداية يستكمل مع صاحبه جميع الإجراءات اللازمة مثل: وضع خطة عمل ودراسة جدوى اقتصادية وغيرها من أجل مباشرة العمل، يقوم المركز بعمل لقاءات مع المؤسسات المحتضنة المرحلة التي توصل إليها في خطة انجاز مشروعه.

**1-2-3 حاضنة الزراعة – الصناعية في الجامعة الأردنية:** تم تأسيس الحاضنة، في الجامعة الأردنية بمشاركة ودعم من المشروع الأوربي الأردني (*) لتحديث وتطوير المؤسسات المصغرة، من أجل توفير بيئة مناسبة وآمنة للمبدعين وأصحاب الأفكار الريادية من المهندسين الزراعيين الأردنيين لتطوير أفكارهم الإبداعية والخروج بمشاريع ناجحة ودائمة، يقع المركز في كلية الزراعة- الجامعة الأردنية، ويتوافر فيه ست وحدات للمقيمين من أصحاب المؤسسات المصغرة، مزودة بالأثاث المكتبي اللازم ، أجهزة هاتف، حواسيب، وخدمات الانترنت، إضافة إلى خدمات مشتركة مثل: التصوير ، الفاكس، وغرف اجتماعات، وأماكن خدمات للاستراحة والاجتماعات.

تقدم الحاضنة التي تشكل الأنموذج لحاضنة الأعمال الزراعية وتكنولوجية في الأردن، منظومة متكاملة من الخدمات الإدارية والمالية والتسويقية والتقنية، إضافة إلى تهيئة المناخ الملائم لمساعدتهم لتطوير أفكارهم إلى مؤسسات أعمال ناجحة ذات قيمة مضافة عالية، يتميز بتقديم الاستشارات للمحتضن في مجال مشروعه، بهدف إعطائه صورة واضحة عن مختلف جوانب تطوير المؤسسة وإنجاحه وذلك في المجالات: الاستشارات القانونية، التسويقية، التقنية

(*) يقوم دعم مبادرات واستراتيجيات البحث والتطوير التكنولوجي والإبداع" الأوروبي الأردني للتعرف على انجازات المشاريع الممول من الاتحاد الأوروبي بقيمة 4 ملايين يورو.

وغيرها،وتتضمن خطط العمل بحوث السوق، والتخطيط المالي وغيرها، ويتم تقديم الخدمات المجانية المتعلقة بتطوير الأعمال من خلال العاملين في المركز، إضافة إلى الاستعانة بالمؤسسات الاستشارية المتخصصة، والخبراء من ذوي الاختصاص، كما يمكن الإفادة من خدمات كافة مرافق الجامعة والاجتماعات مع أعضاء الهيئة التدريسية وأصحاب الخبرة والمعرفة.

**1-2-4 حاضنة المهندسين والمؤسسات الصناعية في الجمعية العلمية الملكية:** تم تأسيس حاضنة الأعمال من خلال المبادرة المشتركة بين الجمعية العلمية الملكية ونقابة المهندسين الأردنيين وغرفة صناعة عمان، وبمساعدة من المشروع الأوروبي الأردني لتحديث وتطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يتوافر في المركز ست وحدات للمحتضنين من أصحاب المؤسسات المصغرة، أربع وحدات منها تتسع لأربعة أشخاص بمعدل شخص واحد لكل منها، ووحدتان تتسع كل وحدة مناه لشخصين، يتميز بتقديم الاستشارات للمحتضن في مجال مشروعه، بهدف إعطائه صورة واضحة عن مختلف جوانب تطوير المؤسسة وإنجاحه وذلك في المجالات: الاستشارات القانونية، التسويقية، التقنية وغيرها،وتتضمن خطط العمل بحوث السوق، والتخطيط المالي وغيرها.

**1-2-5 حاضنة الأعمال التكنولوجية في جامعة فيلادلفيا:** تم تأسيس حاضنة الأعمال من خلال المبادرة المشتركة بين جامعة فيلادلفيا وبمساعدة من المشروع الأوروبي الأردني لتحديث وتطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لتوفير البيئة المناسبة لأصحاب الأفكار الريادية من اجل تطوير أفكارهم وخروجهم بمشاريع ناجحة، يقدم المركز مجموعة متكاملة من الخدمات تجمع بين البنى التحتية وتطوير الأعمال والأفراد مثل: أجهزة حواسيب، وهواتف، وخدمات الانترنت،وخدمات أخرى مثل: التصوير والفاكس واستخدام غرفة الاجتماعات والدعم السكرتارية، وأماكن خدمات وتسهيلات مشتركة للاستراحة والاجتماعات.

تقع هذه الحاضنة في حرم جامعة فيلادلفيا، ويتوافر فيه ست وحدات حاضنة للمقيمين من أصحاب المؤسسات المصغرة، وهي مؤثثة بالأثاث المكتبي اللازم، يستطيع أي مواطن أردني لديه فكرة إبداعية تتعلق بالتطبيقات التكنولوجية، والصناعات الهندسية زيارة المركز وعرض تلك الأفكار على لجنة الإدارة المتخصصة، موضحا الفكرة الإبداعية، والسوق المستهدف، وخطة تنفيذ المشروع، و الاحتياجات المالية...الخ ومن ثم تعمل لجنة الإدارة على التقييم وفق معايير دقيقة وواضحة لغايات قبول أو رفض الفكرة، وتتم مراجعة ومتابعة المؤسسات المحتضنة بشكل دوري، وتعقد اجتماعات شهرية تناقش فيها ما تم التوصل إليه من انجازات، وإذا أقرت اللجنة ان المحتضن توصل إلى مرحلة التخرج، عندها يتم تطوير خطة مدروسة لتأكيد إمكانية الاستمرار في العمل بعد ان ينتقل المتخرج في الحاضنة إلى الشركة الخاصة به، ويستطيع المتخرج من الحاضنة الاستمرار في زيادة المركز بين الحين والأخر، تأكيدا لاستمرارية العلاقة بين الطرفين

**1-2-6 حاضنة المجمع الريادي الأكاديمي للتميز – جامعة اليرموك:** تم تأسيس حاضنة أعمال المجمع الريادي الأكاديمي للتميز، جامعة اليرموك بدعم من القطاع الخاص والحكومة ومؤسسات دولية، تشتمل الحاضنة على عشرة مكاتب منفصلة تحتوي على: مجموعة متكاملة من الخدمات تجمع بين البنى التحتية وتطوير الأعمال والأفراد مثل: أجهزة حواسيب، وهواتف، وخدمات الانترنت،وخدمات أخرى مثل: التصوير والفاكس واستخدام غرفة الاجتماعات

والدعم السكرتارية، وأماكن خدمات وتسهيلات مشتركة للاستراحة والاجتماعات، بهدف إعطائه صورة واضحة عن مختلف جوانب تطوير المؤسسة المصغرة وإنجاحها وذلك في المجالات: الاستشارات القانونية، التسويقية، التقنية وغيرها،وتتضمن خطط العمل بحوث السوق، والتخطيط المالي وغيرها.من خلال تقديم طلب خاص الإدارة المركز للموافقة علية والسير بالإجراءات القانونية الخاصة بذلك، وتستمر مدة الاحتضان من سنتين إلى ثلاث سنوات.

تهدف الحاضنة إلى إضافة نقلة نوعية في طرق التعليم، من خلال التفاعل مع قطاعي الصناعة والأعمال ومؤسسات المجتمع المدني لتوفير التدريب العملي للطلبة في المشاريع الصناعية الموجودة في المركز، ولفتح قنوات الاتصال وتوطيد جسور التعاون بين القطاع الأكاديمي والقطاع الصناعي لتقديم خدمة أفضل للقطاعات ذات العلاقة وتلبية احتياجاتها، والإسهام في تحقيق نقلة وطنية نحو اقتصاد معرفي أقوى وتطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس والطلاب في الجامعة ، لتعزيز إدراكهم وخبرتهم في بيئة العمل الحقيقية ، وقد وفر هذا المركز ما يزيد على 300 فرصة تدريب للطلبة ضمن المشاريع المحتضنة لديه.

## المبحث الثاني: التأطير العملي للدراسة

يتناول هذا المبحث إيضاحا لمنهج الدراسة الذي اتبعه الباحث وكذلك مجتمع الدراسة ووصف خصائص الدراسة ثم عرضا لكيفية بناء أداة الدراسة (الإستبانة)) والتأكد من صدقها وثباتها، والكيفية التي طبقت بها الدراسة الميدانية وأساليب المعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات.

### 2-1 نوع الدراسة وطبيعتها

دراسة وصفية تحليلية، دراسة وصفية تحليلية، الهدف من ورائها الوقوف على مدى استخدام حاضنات الأعمال من قبل المؤسسات المصغرة، والإفادة من مجموعة الخدمات والإجراءات والدعم بمختلف المجالات التي توفرها الحاضنات، لبيان تأثير ذلك في نجاح تلك المؤسسات، كما استخدمت الدراسة:

**2-1-1 الأسلوب النظري**: إذ سعى الباحث للإطلاع على ودراسة ما أتيح له من الأدبيات والمراجع والدوريات المختلفة التي تطرقت إلى موضوع حاضنات الأعمال،في محاولة لإثراء الإطار النظري للدراسة، وبما يمهد له تكوين الصورة الواضحة عنها.

**2-1-2 أسلوب المسح الميداني**: إذ تم مسح مجتمع الدراسة من خلال دراسة جميع حاضنات الأعمال في الأردن وبعض من المؤسسات المصغرة المحتضنة، والمؤسسات المصغرة المتخرجة،وعينة من مشاريع لم تدخل حاضنات، والقصد من هذا الاختيار تحديد من سيتعامل مع أدوات الدراسة( الإستبانة والمقابلة) والتي تم تصميمها لغايات الدراسة.

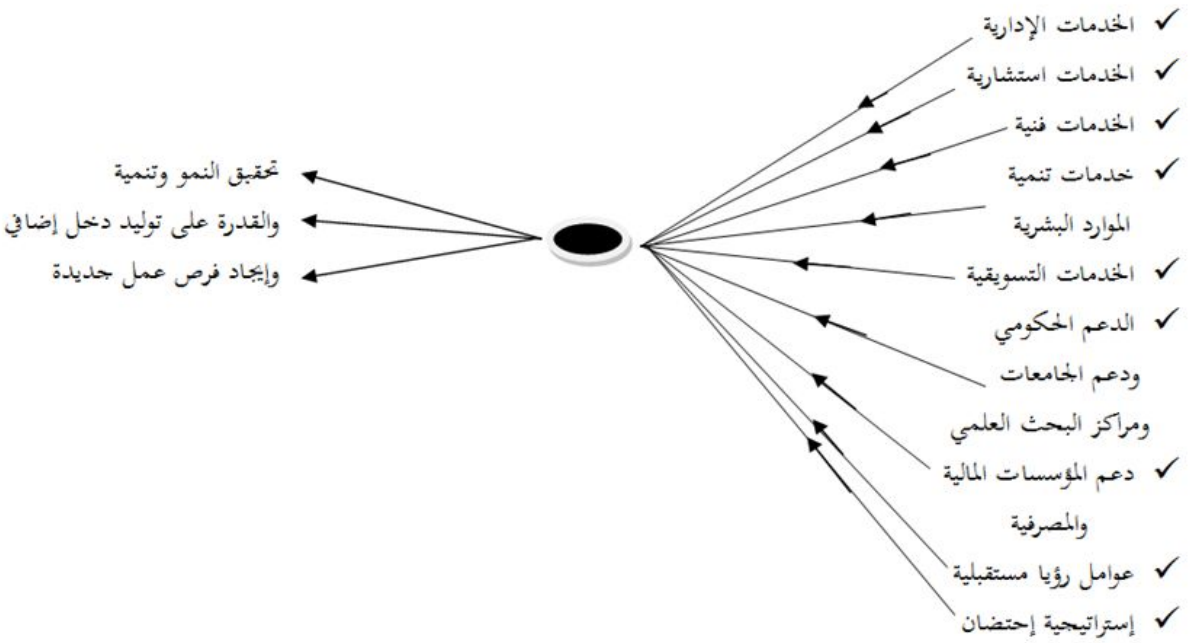
سعى الباحث إلى تحليل البيانات التي توافرت له عبر إستبانات البحث والمقابلات الشخصية مع مديري حاضنات الأعمال، وبعض من أصحاب المشاريع المحتضنة،والمتخرجة، وكذلك ما جرى مع أصحاب بعض المشاريع التي لم تدخل حاضنة، وقام الباحث بعد ذلك بفحص النتائج التي حصل عليها من التحليل الإحصائي، وعمل على تفسيرها ومناقشتها، بقصد الوصول إلى الاستنتاجات المناسبة، تلك الاستنتاجات التي يمكن إن تخدم الباحث في تقديم التوصيات المناسبة لتأثير إستخدام حاضنات الأعمال في إنجاح المؤسسات المصغرة.

**2-1-3 نموذج الدراسة**: تبين للباحث ومن خلال الزيارات الميدانية التي قام بها لحاضنات الأعمال، ان هناك توجسا بشان قيام حاضنات الأعمال في توفير الدعم الكافي لمختلف المجالات لتعزيز نجاح المؤسسات المصغرة، وقد توضح للباحث أن هذه المؤسسات هي بأمس الحاجة إلى هذا الدعم، وبخاصة في بداية نشأتها، وفي ضوء ما أفرزته مراجعة الأدبيات السابقة مقارنة بأهداف الدراسة الحالية، استطاع الباحث تقديم أنموذج دراسة الذي يعكس نوعين من المتغيرات

**2-1-3-1 المتغيرات المستقلة وتشمل**: الخدمات الإدارية، خدمات استشارية، خدمات فنية، خدمات تنمية الموارد البشرية، خدمات تسويقية، دعم الحكومي، ودعم الجامعات، ومراكز البحث العلمي، دعم المؤسسات المالية والمصرفية، عوامل رؤيا مستقبلية إستراتيجية إحتضان نجاح المشروع المصغر.

**2-1-3-2 المتغير التابع:** يتمثل المتغير التابع بنجاح المؤسسات المصغرة من خلال متغيراته الفرعية (تحقيق النمو، تنمية محلية، تنمية اقتصادية، والقدرة على توليد دخل إضافي، وإيجاد فرص عمل جديدة)، حيث اهتم الباحث هنا بمتغير نجاح المؤسسات المصغرة، لاحتمال وجود علاقة أثر بين المتغيرات المستقلة وبين المتغير التابع.

**الشكل (5-1) نموذج الدراسة**




**المصدر:** من إعداد الباحث

**2-2 مجتمع وعينة الدراسة:** اتخذت الدراسة الحالية حاضنات الأعمال والمؤسسات المصغرة إطار لها وذلك لأهمية هذا القطاع في الاقتصاد الأردني والذي يضم (7) حاضنات ، و(40) مؤسسة مصغرة محتضنة، و(30) مؤسسة متخرجة، كما قام الباحث بضم عدد من المؤسسات المصغرة التي لم تدخل الحاضنة وعددها (15) مؤسسة.

أما عينة الدراسة فستكون المؤسسات المحتضنة والمتخرجة لدى حاضنات الأعمال الأردنية. ( الملحق5)) وبخصوص حاضنات الأعمال والمؤسسات التي لم تدخل حاضنات سوف يتم التعامل معها من خلال المقابلات الشخصية.

أما عينة الدراسة فقد تم حسابها بالاعتماد على المعادلة التالية[1]:

$$n = \frac{X(1-x)}{\frac{X(1-x)}{N} + \frac{\alpha^2}{\delta^2}}$$

n = حجم العينة

X= نسبة وجود الظواهر محل الدراسة في العينة و قد اعتبرها الباحث. 70%

α= نسبة الخطأ المسموح به و قد اعتبره الباحث في حدود. (α≤ 5%)

[1] أبوبكر بوسالم " أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي" دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، كلية إدارة المال والأعمال، الأردن،2010.

$\delta$= الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة الذي تعمم به النتائج وهو (% 95 ) وبذلك تكون الدرجة المعيارية (1.96)

N= حجم مجتمع البحث

**2-2-1 وحدة التحليل ( المعاينة):** شملت وحدة المعاينة والتحليل الخاصة بالدراسة (70) مديرا توزعوا على النحو التالي (40) مدير مؤسسة محتضنة و(30) مؤسسة متخرجة، وقد تم الاختيار وحدة التحليل هذه لاعتقاد الباحث أ ا الوحدة التي تقع على خط التماس بين عوامل إستخدام حاضنات الأعمال وبين نجاح المؤسسات.

**2-2-2 مصادر البيانات وأداة الدراسة**

**2-2-2-1 مصادر البيانات:** اعتمد الباحث على مصدرين رئيسين لجمع البيانات التي تتطلبها الدراسة وهي:

- **المصادر الثانوية** شملت مجموعة المراجع من الكتب، والدراسات العلمية، والمراجع المتخصصة، والمواقع المعتمدة على شبكة الانترنت لتقص البيانات والمعلومات ذات العلاقة وتدعيم الجانب النظري والعلمي بما توفر للباحث منها.
- **المصادر الأولية:** فقد سعى الباحث إلى تصميم إستبانتين بهدف جمع البيانات الأولية للمساعدة في تحقيق أغراض الدراسة ( الملحق 1و2)، وذلك إعتمادا على ما تطلبته متغيرات دراسة وما أفادته من إطلاعه على ما طرحته الدراسات السابقة.

كما أجرى الباحث عددا من المقابلات الشخصية ( الملحق 3) مع جميع مديري حاضنات الأعمال وعدد من مديري المؤسسات المصغرة المحتضنة والمتخرجة والتي لم تدخل الحاضنة، للتعرف على وجهات نظرهم حول التأثير لاستخدام الحاضنة في إنجاح هاته المؤسسات، وسعى الباحث إلى المقابلة بقصد تعزيز المصادر الأولية والحصول من خلالها على البيانات والمعلومات التي تدعم دراسته.

**2-2-2-2 أداة الدراسة:** اعتمدت الدراسة على أداتين لجمع البيانات هما المقابلة (ملحق3) الإستبانة ( الملحق 1و2)، وقد سعى الباحث في إعداد أسئلة المقابلة وتصميم الإستبانة إلى تحقيق الهدف المتمثل في جمع البيانات التي تساعد في معرفة ما يلي:

- ✓ مدى تأثير عوامل إسناد الخدمات ( الإدارية والتقنية والاستشارية...الخ) التي تقدمها الحاضنات لدعم المؤسسات المصغرة.
- ✓ مدى تأثير عوامل الإسناد مؤسسية والمتمثل في ( دعم الحكومة والمؤسسات المالية والمصرفية والشركات والمصانع والجامعات ومراكز البحث العلمي).
- ✓ مدى تأثير عوامل دعم من رؤيا مستقبلية (إستراتيجية، إستراتيجية إحتضان، نجاح المشروع المصغر) في نجاح المؤسسات المصغرة.

- **المقابلة:** لجأ الباحث إلى أسلوب المقابلة الشخصية المباشرة مع مديري حاضنات الأعمال وبعض من مديري المؤسسات المحتضنة والمتخرجة وكذلك لبعض المؤسسات التي لم تدخل حاضنات لجمع المعلومات والبيانات

المطلوبة بقصد دراسة المتغيرات التي تم تنازلها في الدراسة، وتعاملت المقابلة مع محتوى عدد من الأسئلة كما هي في (الملحق 3) بقصد الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة ولتدعيم ما حصل عليه الباحث من بيانات ومعلومات عبر الإستبانة.

- **الإستبانة** : أعد الباحث صيغتين تشابهتا في مضمون الفقرات وعددها واختلفتا من حيث الصياغة لتتناسب كل صيغة والفئة المستهدفة من المستجيبين، حيث وجهت الإستبانة الأولى لمديري المؤسسات المصغرة (ملحق1) لقياس مدى تأثير ودعم حاضنات الأعمال للمؤسسات المصغرة، أما الإستبانة الثانية فقد وجهت إلى مديري المؤسسات المتخرجة (ملحق 2 ) لقياس مدى تأثير استخدام حاضنات الأعمال في تنمية وإنجاح المؤسسات المصغرة.

تكونت الإستبانة الأولى والثانية من ثلاثة أجزاء : الأول يتضمن البيانات الشخصية، والثاني يتضمن الفقرات التي تقيس مدى تأثير إستخدام حاضنات الأعمال والثالث يتضمن ما مدى الدعم التي تحققه الحاضنات في نجاح المؤسسات المصغرة من خلال الاستراتيجيات الموضوعة .

**الجدول (5–1): المتغيرات المستقلة والتابعة وعدد الفقرات المرتبطة بكل متغير وأرقامها التسلسلية حسب توزيعها في إستبانتي الدراسة (الأردن)**

| عوامل استخدام حاضنات الأعمال ونجاح المؤسسات المصغرة | عدد الفقرات | أرقام الفقرات |
|---|---|---|
| الخدمات الإدارية | 13 | 13-1 |
| الخدمات الاستشارية | 10 | 23-14 |
| الخدمات تقنية | 6 | 29-24 |
| خدمات تنمية الموارد البشرية | 7 | 36-30 |
| خدمات تسويقية | 9 | 45-37 |
| دعم الحكومي ودعم الجامعات | 6 | 51-46 |
| دعم المؤسسات المالية والمصرفية | 10 | 61-52 |
| رؤيا إستراتيجية | 4 | 65-62 |
| إستراتيجية إحتضان | 5 | 70-66 |
| نجاح المشروع المصغر | 9 | 79-71 |

تم قياس المتغيرات المستقلة والمتغير التابع باستخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي المعتمد للعلوم الاجتماعية، ويعتمد هذا المقياس التقييم الفردي لإختبارات الإجابة، حيث تعطى خمس درجات للتأييد، وتوزعت خيارات الإجابة تبعا للدرجات على النحو المبين في الجدول

**الجدول (5-2) توزيع خيارات الإجابة في الإستبانة تبعا للدرجات على مقياس ليكرت الخماسي**

| الخيار | الدرجة |
|---|---|
| موافق بشدة | 5 |
| موافق | 4 |
| موافق بمتوسط | 3 |
| معارض | 2 |
| معارض بشدة | 1 |

بالاعتماد على الجدول (5-2) جرى إستخدام مقياس الحكم على النتائج الذي تم تقسيمه إلى (عال، متوسط، منخفض)، بالاعتماد على فئات الأداة، وعددها أربع فئات هي (1-1.99)- (2-2.99)- (3-3.99)- (4-5)، وذلك بتقسيم عدد الفئات على عدد البدائل الخمسة وهي تتمثل في:(موافق بشدة، موافق، موافق بمتوسط، معارض، معارض جدا) وبطريقة حسابية (5/4=0.8)، تكون المستويات الثلاث كالتالي{ الدرجة المنخفضة من (1- أقل من 2.6) والدرجة المتوسطة (2.6 أقل من 3.4)، الدرجة العالية(3.4 -5)} ويمكن توضيح هذا التقسيم لهذه المستويات كالأتي:

1+(0.8+0.8)=2.6

2.6+ (0.8)=3.4

3.4+(0.8+0.8)=5

وبذلك تكون المستويات على النحو التالي:

من 1- أقل من 2.6 درجة منخفضة

2.6 – أقل من 3.4 درجة متوسطة

3.4 – 5 درجة مرتفعة

تم توزيع (70) إستبانة منها (40) إستبانة على مديري المؤسسات المصغرة غير متخرجة، واسترد منها (32) من مجموع العدد الذي تم توزيعه، وبعد المراجعة والتدقيق لم يستبعد أي إستبانة ليكون عدد الاستبيانات التي يشملها التحليل (32) إستبانة، وبالتالي فان نسبة الاستجابة 80% من مجموع وحدة المعاينة من مديري المؤسسات غير المتخرجة، وهي نسبة مقبولة إحصائيا.

كما تم توزيع (30) إستبانة على مديري المؤسسات المصغرة المتخرجة، واسترد منها (25) إستبانة، ولم يستبعد منها أي إستبانة ليكون عدد الاستبيانات التي يشملها التحليل (25) إستبانة، بحيث أصبحت نسبة الاستجابة 83 % من مجموع وحدة المعاينة من مديري المشاريع المتخرجة، وهي نسبة مقبولة إحصائيا كذلك.

وعليه كان مجموع عدد الاستبيانات المستردة والتي شملها التحليل (57) إستبانة، بحيث أصبحت نسبة الاستجابة النهائية 81% من مجموع المستجيبين، وهذه النسبة مقبولة إحصائيا لأغراض البحث العلمي لتعميم نتائج الدراسة على المجتمع الكلي.

وتباينت درجة تعاون مديري المؤسسات المحتضنة والمؤسسات المتخرجة مع الباحث، فكثير منهم تعاون إلى أقصى الحدود الممكنة لهم، وكانت نسبة الاستجابة عالية، وفي المقابل اعتذر عدد قليل من المستجيبين بأعذار متباينة مثل " إن طبيعة العمل لا تسمح بذلك" ومنهم من أخذ الإستبانة وأبقى الباحث على أمل ثم لم يحصل عليها، ومنهم من تخوف من الباحث... ؟

والجدول التالي يبين عدد الاستبيانات الموزعة والمستردة المشمولة بالتحليل والنسبة المئوية لكل منها.

**الجدول (5-3): الاستبيانات الموزعة والمسترجعة(الأردن)**

| المؤسسات المصغرة | عدد الاستبيانات الموزعة | عدد الاستبيانات المسترجعة | النسب % |
|---|---|---|---|
| **أصحاب المؤسسات المصغرة المحتضنة** | 40 | 32 | %80 |
| **أصحاب المؤسسات المصغرة المتخرجة** | 30 | 25 | %83 |
| **المجموع** | **70** | **57** | |

## 3-2 إختبار الصدق والثبات

تم إخضاع أداة القياس للاختبار للوقوف على صدقها وثباتها، ويعني إختبار الصدق معرفة قدرة فقرات الإستبانة على قياس ما صممت من أجله، وأما اختبار الثبات فهو التأكد من أن المقياس المستخدم يعطي النتائج ذاتها إذ أعيد تطبيقه على مبحوثين أنفسهم مرة أخرى، وذلك باستخدام معامل الثبات.

اعتمد الباحث الصدق الظاهري، حيث قام بعرض الإستبانة بالصيغتين( الأولى موجهة للمؤسسات المصغرة المحتضنة والصيغة، الثانية موجهة للمؤسسات المصغرة المتخرجة)، على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص ومن أصحاب الخبرة العلمية والعملية من أكاديميين ومهنيين، (الملحق 5).

إذ طلب من الأساتذة المحكمين إبداء رأيهم بالفقرات إما تعديلا أو حذفا أو إضافة وبيان مدى مناسبة الفقرات لأغراض الدراسة، وقد تم تزويد كل محكم بمقدمة عن موضوع الدراسة، ومشكلتها وفرضياتها ونموذجها، والتعريف بالمصطلحات المفاهيمية التي إستخدمتها الدراسة لكي يتمكنوا من إبداء ملاحظاتهم وأرائهم عن فقرات الاستبانتين، وقد تمت الاستنارة بآرائهم التي قدموها مشكورين لتعديل الأداة لتخرج بالصورة النهائية التي وزعت بها، وقد كان من نتائج المناقشات والآراء مع المحكمين وذوي الاختصاص حذف وتعديل وإضافة بعض الفقرات وبما يضمن ان تصبح الاستبيانات أكثر تماشيا مع الأهداف المنشودة للدراسة، وكان لبعضهم مقترحات بشان تطوير البعد النظري ونموذج الدراسة والتي تمت العناية بها دون الإخلال بمسار البحث أو توجهه.

ولاختبار ثبات أداة الدراسة ( الاستبانتين) استخدم الباحث اختبار ( كرونباخ ألفا )، حيث كانت النتائج كما هي مبينة في الجدول (**5–4**)، والتي تشير إلى درجة الثبات في استجابات المبحوثين، إذ جاءت نسبة ألفا المعيارية تساوي أكثر من 60% وهي النسبة المقبولة في البحوث العلوم الإنسانية، مما يمكن الباحث من الاعتماد على الاستجابات في عملية تحليل بيانات الدراسة الحالية.

**جدول (5–4) نتائج اختبار كرونباخ ألفا للإستبانات (الأردن)**

| الإستبانة | المتغير | قيمة ألفا |
|---|---|---|
| المؤسسات المصغرة المحتضنة | الخدمات الإدارية | 0.728 |
| | الخدمات الاستشارية | 0.737 |
| | الخدمات تقنية | 0.745 |
| | خدمات تنمية الموارد البشرية | 0.710 |
| | خدمات تسويقية | 0.759 |
| | دعم الحكومي ودعم الجامعات | 0.857 |
| | دعم المؤسسات المالية والمصرفية | 0.726 |
| | رؤيا إستراتيجية | 0.863 |
| | إستراتيجية إحتضان | 0.809 |
| | نجاح المشروع المصغر | 0.923 |
| | **الدرجة الكلية** | **0.954** |
| المؤسسات المصغرة المتخرجة | الخدمات الإدارية | 0.962 |
| | الخدمات الاستشارية | 0.944 |
| | الخدمات تقنية | 0.876 |
| | خدمات تنمية الموارد البشرية | 0.901 |
| | خدمات تسويقية | 0.935 |
| | دعم الحكومي ودعم الجامعات | 0.876 |
| | دعم المؤسسات المالية والمصرفية | 0.901 |
| | رؤيا إستراتيجية | 0.834 |
| | إستراتيجية إحتضان | 0.786 |
| | نجاح المشروع المصغر | 0.944 |
| | **الدرجة الكلية** | **0.986** |

**2-4 إجراءات الدراسة**

قام الباحث بزيارات ميدانية إلى حاضنات الأعمال وأصحاب المؤسسات المصغرة المحتضنة وبعض من المؤسسات المصغرة المتخرجة والمؤسسات المصغرة التي لم تدخل الحاضنة، تم الالتقاء بمديري الحاضنات، وقدم لهم شرحا عن الدراسة وأهميتها بالنسبة للاقتصاد الجزائري والاقتصاد الأردني، وبعد ذلك تم توزيع الإستبانات عليهم، وقد تعددت الزيارات إلى الجهات المعنية وهذا في ظل ظروف مادية وجهد شخصي، وقد حاول الباحث استرجاع أكبر عدد من الإستبانات، ثم مراجعتها للتأكد من صلاحيتها لأغراض التحليل، وبعد تفريغ البيانات تم إدخالها ومعالجتها إحصائيا بالاعتماد على برنامج (SPSS)( ومن ثم قام الباحث بتحليل البيانات واستخراج النتائج بالاعتماد على المستوى الليكارتي الخماسي .

**2-4-1 الأساليب الإحصائية ومعالجة البيانات:** لأغراض التعامل مع إستجابات الأفراد المبحوثين، تم إستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، كما اختيرت الطرق المعتمدة لتحقيق غايات الدراسة وإظهار خصائص عينة المبحوثين، إختبار فرضياتها للوصول إلى النتائج والدلائل التي تسمح للباحث تقديم ما يمكن تقديمه حول موضوع الدراسة، ولغرض التوصل إلى النتائج وبهدف اختبار الفرضيات، اعتمد الباحث على مجموعة من الأساليب الإحصائية المتعارف عليها.

**أولا- الإحصاء الوصفي:** حيث اعتمد عليه الباحث (Descriptive Statistic Measures) في عرض الخصائص العامة لعينة الدراسة، حيث استخدم مايلي:

- **المتوسط الحسابي** (Arithmetic Mean)، وذلك لاستخراج المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.
- **الانحراف المعياري** (Standard Déviation) وذلك لاستخراج الانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.
- **التكرارات** (Frequencies) وذلك لاستخراج التكرارات الحسابية للبيانات الشخصية.

**ثانيا- الإحصاء الاستدلالي:** حيث استخدم الباحث عددا من الأساليب وهي:

- الانحدار لاختبار صدق وتأثير الفرضيات الرئيسة.
- الانحدار الخطي البسيط لاختيار صدق و تأثير الفرضيات الفرعية.
- اختبار الفاكرونباخ لاختيار ثبات أداة الدراسة.
- معامل إرتباط بيرسون لقياس قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

إختبار kolmogrove – smirov test لاختبار مدى إتباع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي حيث كانت قيمة sig لمتغيرات الدراسة أعلى من مستوى الدلالة 5% مما يدل على إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

**2-4-2 حدود الدراسة ومحدداتها:** إقتصرت الدراسة على حاضنات الأعمال ودورها في دعم المؤسسات المصغرة المحتضنة لديها، والتي تخرجت من تلك الحاضنات والتي لم تدخل حاضنات، في ذلك وجود عوامل مشتركة تجمع بينهم، وأهم هذه العوامل:

- ✓ خضوع المؤسسات المصغرة إلى حد كبير لنفس السياسات والتعليمات التي تنظم شروط قبولها وتقييم أداءها من قبل حاضنات الأعمال.
- ✓ تشابه في بعض مجالات العمل، حيث تقدم حاضنات الأعمال مجموعة متشابهة من الخدمات والاستشارات الإدارية والمالية والاستثمارية.
- ✓ التغيرات والتحولات الاقتصادية تؤثر بطريقة أو بأخرى في سوق العمل، وعلى طبيعة عمل هاته المؤسسات.

أما المحددات التي ظهرت خلال الدراسة كان من أبرزها مايلي:

- ✓ عدم التعاون الكلي يتقديم بيانات مطلوبة كرأس مال المشروع، وأشياء أخرى لأنه ليس له فيها فائدة ولا يتقاضى عليها أي أجر...الخ، أو أ ا معلومات سرية خاصة به، أو انه ليس له الوقت الكافي وأعذار كثيرة.

## 2-5 تحليل البيانات وعرض النتائج

يتضمن هذا المبحث تحليلا للبيانات والمعلومات التي تجمعت للباحث من خلال الاستبانتين اللتين تم إعدادهما لأغراض الدراسة، في محاولة لمناقشتها والبناء، مستعينا بالأدوات الإحصائية المناسبة.

**2-5-1 وصف خصائص الأفراد المبحوثين:** سيتم في هذا القسم عرض نتائج البيانات المتعلقة بخصائص الأفراد المبحوثين ( مديري المؤسسات المصغرة المحتضنة، ومديري المؤسسات المصغرة المتخرجة) من حيث متغيرات العمر، الجنس، والجنسية، عدد العمال، والمستوى الدراسي، ونوع التخصص، ومدة العمل.

**2-5-2 خصائص أفراد العينة حسب الجنس:** تشير البيانات المعروضة في الجدول (5-5) والمتعلقة بالجنس إلى أن النسبة الأكبر من مديري المؤسسات المصغرة الغير متخرجة هم من الذكور، حيث بلغ عددهم 20 وبنسبة 62.5%، مقابل 12 وبنسبة 37.5% للإناث.

**الجدول (5-5): توزيع أفراد العينة حسب الجنس (الأردن)**

| الجنس | مديرو المؤسسات المحتضنة | | مديرو المؤسسات المتخرجة | |
|---|---|---|---|---|
| | التكرار | النسب% | التكرار | النسب% |
| ذكر | 20 | %62.5 | 13 | %52 |
| أنثى | 12 | %37.5 | 12 | %48 |
| **المجموع** | **32** | **%100** | **25** | **%100** |

كون طبيعة المجتمع الأردني لا تزال من المجتمعات المحافظة، لذى نلاحظ أن التفكير بإنشاء مؤسسات مصغرة يكون من اهتمام الذكور أكثر من الإناث نوعا ما وهذا ما يبينه التكرار 20 مقابل 12 مدير أي بفرق نسبة

25%،تعتبر نسبة متوسطة، بالإضافة إلى أن الإناث بعد الزواج يتفرغن لإرادة شؤون الأسرة، وفي المقابل نفس الشيء بالنسبة للمؤسسات المصغرة المتخرجة ولكن بنسبة فرق قليلة جدا والمقدرة بـ 04%، مع العلم ان بعض الأعمال في الحرف والصناعة التقليدية تعتمد على الإناث أكثر من الذكور خاصة فيما يتعلق بالصناعة النسيجية.

**2-5-3 خصائص أفراد العينة حسب السن:** يتضح من خلال الجدول (5-6) لتوزيع أفراد العينة بحسب الفئات العمرية، إلى أن الجميع مديري المؤسسات المصغرة المحتضنة والبالغ عددهم 32 مديرا أعمارهم أقل أو يساوي 35 عاما وبنسبة 100%5 بمعنى أن جميع أفراد العينة هم من جيل الشباب، وهي الأكثر من غيرها من الفئات تفكر عادة بإنشاء مؤسسات مصغرة لتلبية طموحاتهم، الأمر الذي انعكس ذلك بان يكون أصحاب المؤسسات المصغرة غير متخرجة من تلك الفئة، وبتالي تكون فرص العمل لدى القطاع العام قليلة، وهذا مؤشر جيد للمنافسة في التحولات الاقتصادية الراهنة، ومما لا شك فيه أصبحت تستقطب الفئات الشابة التي تجد تحقيقا لتطلعاتهم وطموحاتهم العملية.

**الجدول (5-6): توزيع أفراد العينة حسب السن (الأردن)**

| العمر | مديرو المؤسسات المحتضنة | | مديرو المؤسسات المتخرجة | |
|---|---|---|---|---|
| | التكرار | النسب% | التكرار | النسب% |
| من 18-25 سنة | 11 | %43 | - | - |
| من 26-35 سنة | 21 | %67 | 16 | %64 |
| من 36-45 سنة | - | - | 7 | %28 |
| من 46-55 سنة | - | - | 1 | %04 |
| من 56-65 سنة | - | - | 1 | %04 |
| **المجموع** | **32** | **%100** | **25** | **%100** |

في المقابل جاء توزيع أفراد العينة للمؤسسات المصغرة المتخرجة كالأتي:

من 26-35 سنة 16 مديرا من أصل 25 مجموع المستجيبين أي بما نسبته 64%، وجاء هذا التوزيع ليؤكد ان نسبة جيدة من أصحاب المؤسسات المتخرجة هم من فئة الشباب، كو ا الفئة الأكثر من غيرها من الفئات عادة بإنشاء مؤسسات مصغرة تلبي طموحاتهم.

**2-5-4 خصائص أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية:** الجدول الثالث يمثل توزيع أفراد العينة بحسب الحالة الاجتماعية، حيث يتبين من التوزيع أن النسب الأعلى من نتائج استجابات أفراد العينة الخاصة بمديري المؤسسات المصغرة المحتضنة كانت من نصيب العزاب،حيث بلغت عددهم 25 مديرا وبنسبة 78% من مجموعها هذه النسب تمثل أكثر من ثلثي أفراد العينة، في حين احتل المتزوجين المرتبة الثانية من حيث عدد الاستجابات والتي بلغ عددها 07 وبنسبة 22%، وقد يعود ذلك إلى أن 67% من أفراد عينة مديري المؤسسات غير متخرجة هم من الفئة من

26-35 سنة، كما هو موضح في الجدول (5-6) ، حيث هذه الفئة يقل فيها معدل الزواج لارتفاع معدل الزواج من السن 35 سنة عند الرجال ويقل عند الإناث في السن30 في الأردن.

**الجدول (5-7): توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية (الأردن)**

| الحالة الاجتماعية | مديرو المؤسسات المحتضنة | | مديرو المؤسسات المتخرجة | |
|---|---|---|---|---|
| | التكرار | النسب% | التكرار | النسب% |
| متزوج | 7 | %22 | 20 | 80% |
| أعزب | 25 | %78 | 5 | %20 |
| **المجموع** | **32** | **%100** | **25** | **%100** |

أما بالنسبة لتوزيع عينة مديري المؤسسات المصغرة المتخرجة حسب الحالة الاجتماعية فقد وجد أن 80% متزوجين مقابل 20% غير متزوجين، يرى الباحث أن التحليل قد يكون لمضي سنوات عدة على تخرج مؤسسات المصغرة، وبالتالي أصبحت معظم أعمار مديري المؤسسات تزيد على 30 سنة كما هو موضح في الجدول (5-6)

**2-5-5 خصائص أفراد العينة حسب المستوى الدراسي:** يلاحظ من البيانات المسطرة في **الجدول** (5-7) والمتعلقة بتوزيع أفراد العينة المبحوثة حسب التحصيل العلمي ان 23 من مديري المؤسسات المصغرة الغير متخرجة يحملون الشهادة الجامعية وبنسبة 72%، يليها حملة درجة الماجستير وبلغ عددهم 4 بنسبة 12.5%،مما يدل على أن النسبة الأكبر من العينة من حملة المؤهلات الجامعية، ويعود ذلك إلى أن أي مشروع يعود إلى أن فكرة إنشاء أي مشروع ناجح يحتاج إلى قدرات عقلية وذهنية جيدة، وهذه القدرات يتم تنميتها من خلال دراسة جدوى اقتصادية حقيقية محكمة وما يلائمها من اختصاصات علمية مختلفة وهذا ما تبين جليا لنا.

**الجدول (5-8): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي (الأردن)**

| المستوى التعليمي | مديرو المؤسسات المحتضنة | | مديرو المؤسسات المتخرجة | |
|---|---|---|---|---|
| | التكرار | النسب% | التكرار | النسب% |
| إبتدائي | - | - | 3 | %12 |
| متوسط | 2 | %06 | 3 | %12 |
| ثانوي | 7 | %22 | 4 | %16 |
| جامعي | 23 | %72 | 15 | %60 |
| **المجموع** | **32** | **%100** | **25** | **%100** |

من جانب أخر جاءت الغالبية لأفراد العينة من أصحاب المؤسسات المصغرة المتخرجة من الجامعة ، إذ بلغت النسبة 60% ، يليها أصحاب الثانوي وبنسبة أقل تقدر بـ 16%، مما يدل ان معظم مديري مؤسسات المصغرة من حملة الشهادات، وقد يعزي ذلك إلى أن معظم حاضنات الأعمال تديرها مؤهلات جامعية، وبتالي يكون توجه القائمين عليها نحوا الاهتمام بذوي الأفكار والمبدعين ومن حملة الشهادات الجامعية التي تتناسب مع طبيعة تلك الأفكار.

**2-5-6 خصائص أفراد العينة حسب نوع التخصص:** يوضح الجدول (5-8) إن نسبة 34% من أفراد عينة مديري المؤسسات المصغرة غير متخرجة متخصصون في مجال الإدارة أي الخدمات الإدارية ، في حين لوحظ أن النسبة الأكبر هم من التخصصات الهندسية أو الميكانيكية والتي بلغت نسبتهم 46.5%، ويبين هذا إلى كون معظم حاضنات الأعمال الأردنية تصنف تحت الحاضنات التكنولوجية، وتقوم باحتضان المؤسسات التي لها علاقة في هذا المجال، وهذا ماشهدناه.

**الجدول (5-9): توزيع أفراد العينة حسب نوع التخصص (الأردن)**

| المستوى التعليمي | مديرو المؤسسات المحتضنة | | مديرو المؤسسات المتخرجة | |
|---|---|---|---|---|
| | التكرار | النسب% | التكرار | النسب% |
| إدارة | 11 | %34 | 10 | %40 |
| هندسة | 15 | %46.5 | 5 | %20 |
| إعلام ألي | 4 | %12.5 | 4 | %16 |
| تغذية | 1 | %04 | 3 | %12 |
| صيدلة | 1 | %04 | 3 | %12 |
| **المجموع** | **32** | **%100** | **25** | **%100** |

في المقابل تظهر نتائج الأفراد التي تم البحث فيها لأصحاب المؤسسات المتخرجة هم من الإدارة أو الخدمات بجميع أنواعها والمقدرة بنسبة 40 % ، وان نسبة 20 % هم من ذوي الاختصاصات الهندسية، وكذلك الحال بالنسبة للتخصصات الحاسوبية حيث حصلت على نسبة 16%، يمكن تفسير ذلك إلى أن أوائل حاضنات الأعمال والتي أنشأت في عقد التسعينات من القرن الماضي ، قد انصب اهتمامها على دعم المؤسسات التي اهتمت بالمجالات الخدمية مثل الحرف التقليدية، وتصميم مواقع انترنت، وخدمات التصدير والاستيراد وغيرها من المؤسسات.

**2-5-7 خصائص أفراد العينة حسب مدة العمل:** يتبين لنا من خلال الجدول رقم (5-9) توزيع أفراد العينة حسب مدة العمل في قطاع المؤسسات المصغرة، حيث تشير البيانات بان توزيع الأفراد هم من أصحاب المؤسسات المصغرة الغير متخرجة جاء توزيعا منطقيا حيث شكلت استجابات الذين تقل مدة عملهم عن ثلاث سنوات بنسبة 72%، والفئة التي تتراوح مدة عملها بين 3-5 سنوات بلغ مجموعها سبعة مؤسسات وبنسبة 22%، أما من جاءت سنوات خبرتهم أكثر من 5سنوات فقد كانت نسبتهم تعادل 06 %.

**الجدول (5–10): توزيع أفراد العينة حسب مدة عمل (الأردن)**

| مدة العمل | مديرو المؤسسات المحتضنة | | مديرو المؤسسات المتخرجة | |
|---|---|---|---|---|
| | التكرار | النسب% | التكرار | النسب% |
| **اقل من 3 سنوات** | 23 | %72 | 4 | %16 |
| **من 3–5 سنوات** | 7 | %22 | 16 | %64 |
| **أكثر من 5 سنوات** | 2 | %06 | 5 | %20 |
| **المجموع** | **32** | **%100** | **25** | **%100** |

يمكن تفسير ذلك بسبب أن معظم حاضنات الأعمال حديثة الإنشاء، وكذلك بالنسبة لتوزيع أفراد العينة لأصحاب المؤسسات المتخرجة فقد جاءت منطقية أيضا، حيث شكلت نسبة المستجيبين لمن تزيد مدة عملهم على خمس سنوات بنسبة 20%.

## المبحث الثالث: تحليل وعرض نتائج متغيرات الدراسة بالنسبة للمؤسسات المصغرة المحتضنة في الأردن

بعد تحليل النتائج الديمغرافية التي توصل إليها الباحث، هذا الجزء يسعى إلى عرض وتحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيانين، ويتم عرض فقرات الاستبانتين آلتان تقيسان المتغيرات المستقلة لكل من المؤسسات المصغرة المتخرجة والمحتضنة، ثم سيتم تناول البيانات الخاصة بالمتغير التابع وهو نجاح المؤسسة المصغرة.

**3-1 الجزء الأول: متغيرات عوامل الدعم الخدمية ( المتغيرات المستقلة الأولى)** الخاص بالمؤسسات المصغرة الغير متخرجة، وقد تفرع عن هذا المتغير عدة متغيرات (خدمات استشارية، الخدمات الإدارية، خدمات تقنية، خدمات تنمية الموارد البشرية، خدمات تسويقية)

**3-1-1 الخدمات الإدارية:** تم التعامل مع هذا المتغير من خلال ثلاث عشرة فقرة (1-13)، ويتضح من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم (5-10) حققت الاستجابات وسطا حسابيا عاما جيد، ويلاحظ من الجدول كذلك أن الاستجابات بشان الفقرات الخاصة بالخدمات الإدارية قد حصلت على درجات متفاوتة، مابين مرتفعة ومنخفضة من حيث التأثير، حيث تراوح المتوسط الحسابي لجميع الفقرات بين (4,63-2,53)، وهذا مؤشر جيد كون أن معظم الفقرات كانت ايجابية وبدرجات مرتفعة، كون أن هذه الخدمات هي حجر الأساس لإنجاح أي مؤسسة مصغرة، في وقت التي تحتاج المؤسسة المصغرة إلى تبادل المعلومة بسرعة ودقة في الأداء وجودة منتج المقدم، كما أظهرت النتائج توافر خدمات تقديم العون في مجال الإدارة والتنظيم وهي الفقرة رقم (2) وتوفير خدمة السكرتاريا( فاكس،تصوير، موظفون الاستقبال) وهي الفقرة رقم (4)بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ ( 4,63) ثم تلتها الفقرة رقم (1) ونصت على تقديم العون في الوسائل والتجهيزات والإمكانات المادية بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ ( 4,56)، وجاءت الفقرة(11) ونصت تقليل التكاليف الخاصة بتوظيف الكوادر البشرية، بالمرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (4,47) وجاءت الفقرة رقم (7) ونصت على إحداث تطور في أداء المشروع،وبمتوسط حسابي (4,44) بالمرتبة الرابعة، والفقرة (6) والتي تنص على خدمات التنسيق بين الجامعات والغرف الصناعية والتجارية وذلك لحشد الخبراء والمتطوعين من تلك المؤسسات لتقديم خدمات بالمرتبة الخامسة.

أيدت هاته النتائج على أن حاضنات الأعمال في الأردن تقوم بتوفير أجهزة والمعدات اللازمة للأعمال المؤسسات المصغرة وهي حجر الأساس لكل مشروع يريد أن ينمو ويستمر ويكبر مع الزمن في ظل المتغيرات المحيطة به.

**الجدول رقم (5–11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن المؤسسات المحتضنة للخدمات الإدارية مرتبة ترتيبا تنازليا. (الأردن)**

| رقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المرتبة | درجة التأثير |
|---|---|---|---|---|---|
| 2 | تقديم العون في الوسائل والتجهيزات والإمكانات المادية | 4,63 | 0,492 | 1 | مرتفعة |
| 4 | توفير خدمة السكرتاريا ( فاكس،تصوير، موظفون الاستقبال) | 4,63 | 0,492 | 1 | مرتفعة |
| 1 | تقديم العون في مجال الإدارة والتنظيم | 4,56 | 0,504 | 2 | مرتفعة |
| 11 | تقليل التكاليف الخاصة بتوظيف الكوادر البشرية | 4,47 | 0,507 | 3 | مرتفعة |
| 7 | إحداث تطور في أداء المشروع | 4,44 | 0,504 | 4 | مرتفعة |
| 6 | قامت بإجراء اتصالات مع الجامعات، غرف صناعية والتجارية، لحشد الخبراء والمتطوعين من تلك المؤسسات لتقديم خدمات | 4,38 | 0,492 | 5 | مرتفعة |
| 9 | توفير برامج لتطوير المشاريع المصغرة | 4,34 | 0,483 | 6 | مرتفعة |
| 5 | توفير خدمة الانترنت لتقديم أحسن الخدمات وتسويق منتجاتكم | 2,59 | 0,499 | 7 | منخفضة |
| 8 | المساعدة في توفير العمالة اللازمة | 2,59 | 0,499 | 7 | منخفضة |
| 10 | المساهمة في إعداد برامج التقييم والرقابة والمتابعة | 2,59 | 0,499 | 7 | منخفضة |
| 3 | توفير معلومات عن البحوث العلمية في مجال نشاط المؤسسة | 2,56 | 0,504 | 8 | منخفضة |
| 12 | توفير المعلومات والإحصاءات فيما يتعلق بالمؤسسات المنافسة | 2,53 | 0,507 | 9 | منخفضة |
| 13 | المساعدة في حل المشاكل المحاسبية الناتجة عن عدم الإلمام بالقواعد والإجراءات المحاسبية الجديدة | 2,53 | 0,507 | 9 | منخفضة |
| | | | | | |

كذلك عندما سئلنا المبحوثين فيهم عن مدى توافر الخدمات والبرمجيات الحاسوبية، كانت ايجابية لما لهذه الأخيرة من أثر فاعل في زيادة المعارف وقدرات المؤسسات المصغرة، بما ينعكس على أدائها، والفقرة (9) نصت على توفير برامج لتطوير المشاريع المصغرة بالمرتبة السادسة، وبمتوسط حسابي (4,34)،كون أن هذه الأخيرة تشكل أحد الدوافع الرئيسية لترغيب واستقطاب المؤسسات المصغرة، وتدل كذلك على أن حاضنات الأعمال على اهتمام وحرصها على توفير الخدمات الأساسية المطلوبة لإنجاحها.

ثم جاءت الفقرات رقم(5) 5(8) ) (10)،في المرتبة السابعة وبمتوسط حسابي (2,59) بمستوى منخفض وهي على التوالي الأولى توفير خدمة الانترنت لتقديم أحسن الخدمات وتسويق منتجاتكم والثانية المساعدة في توفير العمال اللازمة والثالثة المساهمة في إعداد برامج التقييم والرقابة والمتابعة، كون ان هاته الفقرات والتي بعدها الفقرات (3)

(12))(13)،ليس لها الأهمية القصوىمقارنة بالخدمات الأولى كو ا تأتي بعدما يتمكن المشروع من النمو بشكل جيد.

**3-1-2 الخدمات الاستشارية:** تم التعامل مع هذا المتغير من خلال عشرة فقرة (14-23)، ويتضح من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم (5-11) ، أثناء فترة الاحتضان كانت مرتفعة وكانت أبرز هذه الخدمات فقرة رقم (25) والتي تنص تقديم استشارات قانونية بخصوص وضعية الشركة القانوني وتاريخ تأسيسها وكيفية تسيير المؤسسة المصغرة وفق القوانين الموضوعة داخل الحاضنة وهي في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4,97)، أما الفقرة رقم (17) والتي تنص تقدم استشارات بخصوص براءة الاختراع جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي(4,50)،لان جل المؤسسات المصغرة مؤسسات ريادية وتعتمد على منتجات منافسة في السوق وتتمتع منتجاتها بالتميز والابتكار والجديد، هذا ما يستدعي من الحاضنة أن تلعب هذا الدور،وجاءت الفقرة رقم (16) في المرتبة الثالثة والتي تنص على تقدم استشارات تتعلق بالتوظيف واختيار الموارد البشرية المناسبة للمشروع وبمتوسط حسابي (4,44)، هذا مما يدل على أن العنصر البشري له دور الرئيسي في دعم المؤسسة المصغرة من الناحية التسييرية لا بد من الحاضنة أن تدعم هذا الجانب لأ ا على علم كاف بأنه العمود الأساسي لأي مؤسسة مصغرة،

وجاءت الفقرات الباقية حسب الترتيب التنازلي في درجات مرتفعة وهذا دليل ان الدعم الاستشاري المؤسسات المصغرة من الناحية المالية والقانونية والتسويقية وبرنامج العمل له أهمية بالغة في دعم وتنمية هاته المؤسسات.

**الجدول رقم (5-12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن المؤسسات المحتضنة للخدمات الاستشارية مرتبة ترتيبا تنازليا. (الأردن)**

| رقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المرتبة | درجة التأثير |
|---|---|---|---|---|---|
| 15 | تقدم إستشارات قانونية | 4,97 | 0,177 | 1 | مرتفعة |
| 17 | تقدم إستشارات بخصوص براءة الاختراع | 4,50 | 0,568 | 2 | مرتفعة |
| 16 | تقدم إستشارات تتعلق بالتوظيف واختيار الموارد البشرية المناسبة للمشروع | 4,44 | 0,504 | 3 | مرتفعة |
| 14 | تقدم إستشارات تسويقية لرفع الكفاءة التسويقية | 4,34 | 0,483 | 4 | مرتفعة |
| 20 | تقدم إستشارات حول آلية الحصول على المعدات اللازمة للمشروع | 3,84 | 0,884 | 5 | مرتفعة |
| 23 | تقدم إستشارات تتعلق بآلية وصول المنتج إلى أكبر درجة من الجودة والدقة لرفع الكفاءة التسويقية | 3,75 | 0,842 | 6 | مرتفعة |
| 19 | تقدم إستشارات حول آلية الرقابة والتدقيق على الأعمال وتقييمها | 3 ,59 | 0,499 | 7 | مرتفعة |
| 21 | تقدم إستشارات حول الحصول على المساعدات المالية | 3,56 | 0,504 | 8 | مرتفعة |
| 22 | تقدم إستشارات حول آلية التسعير | 3 ,53 | 0,507 | 9 | مرتفعة |
| 18 | تقدم إستشارات تتعلق ببرمجة العمل وتخطيطه | 3,47 | 0,507 | 10 | مرتفعة |

ونرى ضرورة الاهتمام بتقديم الخدمات الاستشارية للمؤسسات المصغرة بجميع أنواعها، وهذا ما تؤكده نتائج الدراسة حيث أظهرت اهتمام الحاضنات بقديم هذه الخدمات بمقارنتها مع الخدمات الأخرى، هذا الاهتمام يرجع إلى الدور الذي تلعبه الخدمات الاستشارية في إنجاح المؤسسات المصغرة فهي عبارة عن حجر الأساس لأي عمل في المؤسسة المصغرة سواء أكان عمل إداري مالي تسويقي وتنمية الموارد البشرية...الخ.

ونرى ان تقديم هذا النوع من الخدمات بشكل كبير يعود إلى اعتقاد الحاضنة بان هذا النوع من الخدمات لربما لن تكون المؤسسة بحاجة له بعد التخرج، وذلك بسبب تكون الخبرة الخاصة بهذا المجال عنده أثناء فترة الاحتضان ولا داعي لاستمرار تقديمها من قبل الحاضنة، والاهتمام بتقديم نوع آخر إذا لزم الأمر.

**3-1-3 الخدمات التقنية:** تم قياس مع هذا المتغير من خلال ستة فقرات (24-29)، ويتضح من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم (5-12) كانت كل الفقرات بدرجات مرتفعة، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (24) والتي تنص على توفير المقر المناسب لإقامة أو النزل وبمتوسط حسابي(5,00) راجع للضرورة المؤسسات المصغرة ان تكون لها بنية تحتية قائمة على كافة التجهيزات والمعدات، ثم جاءت كل من الفقرات (25-28) في

المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (4,00) والتي تنص على المساعدة في الاعتماد على الخامات والمواصفات الهندسية الفنية والاشتراك في المعارض المتخصصة للتعريف بالمشروع المصغر، ثم جاءت في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (26) والتي تنص إيجاد مكتبة معلوماتية مرجعية بمتوسط حسابي (3,63)، ثم جاءت كل من الفقرات(27-29) في المرتبة الرابعة وتنص على توفير خدمات الصيانة وعلى توفير مختبرات وبمتوسط حسابي (3,47).

مما يشير إلى ان المستوى الدعم الفني للمؤسسات المصغرة مرتفع في جل المجالات، كما هو الحال في توفير أدلة العمل، ومتطلبات البنى التحتية، ومتطلبات إنشاء أي مشروع مصغر التي هي بمثابة مرشد ومعرف ودليل تعتمد عليها الجهات الراغبة في إنشاء مؤسسات مصغرة تتمتع بالريادة في تقديم منتجاتها والبقاء والاستمرار للمدة طويلة حتى تكبر وتنموا في ظروف مناخية جيدة.

**الجدول رقم (5-13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن المؤسسات المحتضنة للخدمات التقنية مرتبة ترتيبا تنازليا. (الأردن)**

| رقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المرتبة | درجة التأثير |
|---|---|---|---|---|---|
| 24 | توفير المقر المناسب لإقامة أو النزل | 5,00 | 0,000 | 1 | مرتفعة |
| 25 | الاشتراك في المعارض المتخصصة للتعريف بالمشروع المصغر | 4,00 | 0,000 | 2 | مرتفعة |
| 28 | المساعدة في الاعتماد على الخامات والمواصفات الهندسية الفنية المحدودة | 4,00 | 0,000 | 2 | مرتفعة |
| 26 | إيجاد مكتبة معلوماتية مرجعية | 3,63 | 0,492 | 3 | مرتفعة |
| 27 | توفير خدمات الصيانة | 3,47 | 0,507 | 4 | مرتفعة |
| 29 | توفير مختبرات | 3,47 | 0,507 | 4 | مرتفعة |

وبشكل عام فان تقديم هذا النوع من الخدمات يتسم بمستوى عالي مقارنة مع الخدمات الأخرى، وذلك يعود إلى الاعتقاد السائد بان هذا النوع قد يعتبر من الأمور الضرورية التي ينبغي على الحاضنة الاهتمام بها والتركيز على تقديمها بشكل كبير وذلك دون إهمال الخدمات الأخرى .

**3-1-4 – خدمات تنمية الموارد البشرية:** تم قياس مع هذا المتغير من خلال سبعة فقرات (30-36)، ويتضح من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم (4-13) حيث كانت كل الفقرات بدرجات مرتفعة، حيث جاءت الفقرة رقم (31) في المرتبة الأولى والتي تنص على التنسيق مع جهات متخصصة من أجل الاستفادة من الخبرات بمتوسط حسابي (4,97)، ثم تأتي في المرتبة الثانية القرة رقم (32) وتنص على مساعدة إبداعات الشباب وتحويلها إلى مشاريع إستثمارية بمتوسط حسابي (4,50)، هذان العنصران له أهمية بالنسبة للمؤسسة المصغرة للاستفادة من الخبرة وإعطاء أفق جديد لتطوير المؤسسة المصغرة من خلال إعطاء إضافات إبداعية للشباب وتحويلها إلى مشاريع جديدة، وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة رقم ( 30) والتي تنص على الاهتمام بالصحة والسلامة المهنية للقوى البشرية

وبمتوسط حسابي (4,34)،جاءت الفقرات (35-34-36-33) في المراتب اللاحقة على التوالي وبمتوسطات حسابية على التوالي (3,47) 3,59) 3,56) 3,84) جاءت على تشجيع الأفراد على الإبداع والمبادرة، ومساعدة إبداعات الشباب وتحويلها إلى مشاريع إستثمارية وتدريب الموارد البشرية حول كيفية إدارة المشروع.

**الجدول رقم (5-14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن المؤسسات المحتضنة للخدمات تنمية الموارد البشرية مرتبة ترتيبا تنازليا. (الأردن)**

| رقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المرتبة | درجة التأثير |
|---|---|---|---|---|---|
| 31 | التنسيق مع جهات متخصصة من أجل الاستفادة من الخبرات | 4,97 | 0,177 | 1 | مرتفعة |
| 32 | مساعدة إبداعات الشباب وتحويلها إلى مشاريع إستثمارية | 4,50 | 0,568 | 2 | مرتفعة |
| 30 | الاهتمام بالصحة والسلامة المهنية للقوى البشرية. | 4,34 | 0,484 | 3 | مرتفعة |
| 35 | وضع خطط وبرامج تدريبية مبنية على الاحتياجات الفعلية للأفراد | 3,84 | 0,884 | 4 | مرتفعة |
| 34 | عقد اجتماعات مع بعض رجال الأعمال الناجحين للاستفادة من تجاربهم. | 3,59 | 0,499 | 5 | مرتفعة |
| 36 | المساعدة في إعداد التوصيف المهني الدقيق للمهارات التي يحتاجها المشروع المحتضن | 3,56 | 0,504 | 6 | مرتفعة |
| 33 | دعم المهارات العلمية والإدارية للمبادرين بمشاريع صغيرة. | 3,47 | 0,507 | 7 | مرتفعة |

نرى ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية ا المحرك الأساسي لأي عمل إقتصادي تنموي، والاهتمام بتقديم خدمات تنمية الموارد البشرية من دورات وعقد اجتماعات ودعم المهارات ووضع خطط لبرامج تدريبية وتنمية القدرات مقارنة مع الخدمات الأخرى إيماناً بان العنصر البشري هو أحد عناصر الإنتاج وأهمها ( المورد البشري، رأس المال الأرض، الريادة والمعلومات) ولذلك فمن الواجب تقديم يد العون لهذا العنصر الثمين والفعال

**3-1-5 – الخدمات تسويقية:** تم قياس مع هذا المتغير من خلال تسعة فقرات (37-45)، ويتضح من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم

(4-14) حيث كانت كل الفقرات بدرجات تأثير مرتفعة، حيث جاءت كل من الفقرات (38-37-40-43-39) متقاربة من ناحية المتوسط الحسابي والمقدرة بـ(4,94) 4,63) 4,50(4,28) 4,22) جاءت كلها لتبين على ان التعريف بفن الاتصال بالآخرين لإيصال رسالة فعلية للزبائن، وتوفير أبحاث عن السوق والحركة التجارية في الأسواق، وتصميم استراتيجيات من أجل إطلاق المنتج في الأسواق المستهدفة والترويج للمشروع على الصفحة الالكترونية الخاصة بالحاضنة وتوفير البحوث التسويقية في مجال النقل والتوزيع.

ويعود سبب إرتقاء الحاضنة في تقديم هذه الخدمات إلى وجود كوادر وظيفية متخصصة في تقديم هذا النوع من الخدمات وتوافر الخبرة اللازمة في هذا المجال من قبل الكادر الحالي، ولم تقتصر الحاضنة على تقديم خدمات التدريب والخدمات الإدارية لاعتبارها الأهم بالإضافة إلى تأكيدها على ان للتسويق والمهارات الإدارية أهمية كبيرة في استمرارية المشاريع.

**الجدول رقم (5-15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن المؤسسات المحتضنة للخدمات التسويقية مرتبة ترتيبا تنازليا. (الأردن)**

| رقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المرتبة | درجة التأثير |
|---|---|---|---|---|---|
| 39 | التعريف بفن الاتصال بالآخرين لإيصال رسالة فعلية للزبائن. | 4,94 | 0,246 | 1 | مرتفعة |
| 37 | توفير أبحاث عن السوق والحركة التجارية في الأسواق | 4,63 | 0,492 | 2 | مرتفعة |
| 40 | توفير البحوث التسويقية في مجال النقل والتوزيع | 4,50 | 0,622 | 3 | مرتفعة |
| 43 | الترويج للمشروع على الصفحة الالكترونية الخاصة بالحاضنة | 4,28 | 0,851 | 4 | مرتفعة |
| 38 | تصميم استراتيجيات من أجل إطلاق المنتج في الأسواق المستهدفة | 4,22 | 0,420 | 5 | مرتفعة |
| 42 | تسهيل عملية الحصول على رخص الاستيراد | 3,63 | 0,554 | 6 | مرتفعة |
| 44 | توفير فرص ترويجية للمشروع من خلال المعارض | 3,59 | 0,499 | 7 | مرتفعة |
| 45 | وضع استراتيجيات تخطيط وتنفيذ للمبيعات | 3,59 | 0,499 | 7 | مرتفعة |
| 41 | المساعدة على إيجاد أسواق جديدة | 3,53 | 0,507 | 8 | مرتفعة |

وقد إتفقت نتائج الدراسة هذه مع عدة دراسات، والتي أظهرت انه بالرغم من توافر التدريب الذي ساهم في تطوير المهارات الشخصية للمستفيدين والمستفيدات وساعدهم على مواجهة الصعوبات الإدارية والتنظيم المالي لمشاريعهن، إلا أن غالبية المستفيدين لم عبروا عن رضاهم عن هذه الخدمة.

**3-2 الجزء الثاني: عوامل الدعم مؤسسية ( المتغيرات المستقلة الثانية)** الخاص بالمؤسسات المصغرة الغير متخرجة، وقد تفرع إلى فرعين هي : الدعم الحكومي ودعم الجامعات ومراكز البحث العلمي، دعم المؤسسات المالية والمصرفية.

**3-2-1 الدعم الحكومي ودعم الجامعات ومراكز البحث العلمي:** تناولنا في هذا المتغير المستقل الخاص بعوامل الدعم المؤسسية وذلك من خلال ستة فقرات من إستبانة الدراسة، وكما هو مبين في الملحق رقم (1) ، ولقد تم تسجيل إجابات المبحوثين بشان هذا المتغير كما هو في الجدول رقم (5-15) ، يلاحظ من خلال الجدول ان الفقرة رقم (46) جاءت في المرتبة الأولى بين الفقرات المتغير المستقل، إذ سئل المبحوثين عبر تلك الفقرة التي تنص " تحظى بدعم وتمويل جزئي من قبل الحكومةسجلت إجاباتهم بشأ ا متوسطا حسابيا مقداره ( 4,50)، وتليها الفقرة

(48) بالمرتبة الثانية التي تنص على " تسعى لعقد اتفاقيات شراكة مع الجامعات ومراكز البحث" وبمتوسط حسابي (3,63)، ثم جاءت كلا من الفقرة (50) والفقرة (51) في المرتبة الثالثة والتي تنصان على " تسعى للاستفادة من خبرات وإمكانات الجامعات ومراكز البحث العلمي لتمكينها من توفير الآلية المناسبة لتطبيق نتائج البحوث العلمية والابتكارات لينعكس ذلك على أداء مشروع" و" توفير مدخلات بحثية من خلال توفير المعامل والمختبرات وغيرها من أدوات البحث" بمتوسط حسابي (3,59)،ثم تأتي في المرتبة الرابعة القرة رقم (47) والتي تنص" تحظى بدعم من الجهات الرسمية من إجراء التأسيس وتوفير البنى التحتية اللازمة لها "وبمتوسط حسابي (3,53)، أما في المرتبة الأخيرة والتي لم تحظى إلا بتأييد متوسط الفقرة رقم (49) والتي تنص على

" قامت بعقد ندوات ومحاضرات بالتعاون مع الجامعات ومراكز البحث العلمي للترويج بمفهوم حاضنات الأعمال بهدف دعم مشروعكم الريادي" وبمتوسط حسابي(3,28).

**الجدول رقم (5-16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن المؤسسات المحتضنة لدعم الحكومي ودعم الجامعات ومراكز البحث العلمي مرتبة ترتيبا تنازليا.(الأردن)**

| رقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المرتبة | درجة التأثير |
|---|---|---|---|---|---|
| 46 | تحظى بدعم وتمويل جزئي من قبل الحكومة | 4,50 | 0,622 | 1 | مرتفعة |
| 48 | تسعى لعقد اتفاقيات شراكة مع الجامعات ومراكز البحث | 3,63 | 0,554 | 2 | مرتفعة |
| 50 | تسعى للاستفادة من خبرات وإمكانات الجامعات ومراكز البحث العلمي لتمكينها من توفير الآلية المناسبة لتطبيق نتائج البحوث العلمية والابتكارات لينعكس ذلك على أداء مشروع | 3,59 | 0,499 | 3 | مرتفعة |
| 51 | توفير مدخلات بحثية من خلال توفير المعامل والمختبرات وغيرها من أدوات البحث | 3,59 | 0,499 | 3 | مرتفعة |
| 47 | تحظى بدعم من الجهات الرسمية من إجراء التأسيس وتوفير البنى التحتية اللازمة لها، | 3,53 | 0,507 | 4 | مرتفعة |
| 49 | قامت بعقد ندوات ومحاضرات بالتعاون مع الجامعات ومراكز البحث العلمي للترويج بمفهوم حاضنات الأعمال بهدف دعم مشروعكم الريادي | 3,28 | 0,851 | 5 | متوسطة |

نرى من المعطيات ان ايجابيات المبحوثين فيهم جاءت تقريبا كلها ايجابية، يعني ذلك ان حاضنات الأعمال أصبح لديها الوعي والاهتمام ، للسعي لإيجاد مصادر أخرى عن طريق الحكومة أو عن طريق الاحتكاك بالمراكز الجامعية،أي من المراكز الرسمية المعتمدة من طرف الحكومة التي تعمل في مجال الاقتصاد والتنمية الاقتصادية هذا من جانب، ومن جانب أخر أصبحت المراكز البحثية والدراسات التنمية الاقتصادية لديها القدرات وإمكانات علمية من خلال أصحاب المؤهلات العلمية العالية والمتخصصة بشتى المجالات.

وكذلك الحال بما تملكه تلك الجامعات من وسائل تكنولوجية متطورة من معدات ومختبرات ومعامل وغيرها من الوسائل وأدوات متقدمة، الأمر الذي يؤدي للإفادة من تلك الخبرات لتقديم الدعم والإسناد للمشاريع المتفوقة، ويمكن تفسير ذلك أيضا، بان حاضنات الأعمال تسع إلى تعزيز علاقاتها مع الجامعات البحث العلمي من خلال عقد اتفاقات وشراكات والتي من خلالها يمكن لحاضنات الأعمال أن تكون بمثابة حلقة وصل بين الجامعات ومراكز البحث العلمي وأصحاب الأفكار المبدعة، لتمكينهم من تطبيق نتائج بحوثهم وإبتكاراتهم، أصبح لديها الاهتمام بذلك، نتيجة قيام تلك الحاضنات بالتعريف بنفسها وما تقوم به من دور مهم لدعم المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة.

**3-2-2 دعم المؤسسات المالية والمصرفية:** تم قياس مع هذا المتغير من خلال عشرة فقرات (52-61) ويتضح من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم (5-16) حيث كانت الفقرات الثلاث الأولى بدرجات تأثير مرتفعة (54-57-60)، والتي تنص على التوالي: (المساهمة في وضع تفاصيل الموازنة، تقديم مساعدات مالية مباشرة، الضغط على البنوك باتجاه منح تسهيلات مالية ورفع سقف الائتمان )،بمتوسط حسابي (4,43)، وجاءت في المرتبة الثانية بدرجة تأثير مرتفعة الفقرة رقم (61)، بمتوسط حسابي (3,59)، بمتوسط حسابي (4,34) والتي تنص على:( تسعى في الحصول على برامج إقراض طويلة الأجل خاصة بها (الحاضنة))، نعني هنا تواجد منظمات غير حكومية (NGOs) تسيطر على حقل التمويل المؤسسات المصغرة، السبب في إتباعها لآلية قوية ومرنة أثناء عملية منح القروض، فهي تعرض سعر فائدة ثابت ومنخفض نسبيا طيلة مدة القرض، ولكن ليس مع كل المؤسسات الطالبة للقروض، وعندما سئلنا المبحوثين فيهم عن الفقرات (52-53-55-56-58-59) سجلت استجاباتهم بدرجات تأثير منخفضة بمتوسط حسابي (2,53)، والتي تنص على التوالي: (تسعى في حصول المؤسسات المصغرة على قروض مصرفية بأسعار فائدة منخفضة، تسعى في توفير الضمانات المطلوبة للقروض المصرفية وخاصة فيما يتعلق بضمانات المالية، تقديم فرص البيع للآلات والمعدات بتأجير، تصميم كافة الخدمات التي تحافظ على إتباع أفضل الطرق من أجل توفير المال، التعريف بمصادر التمويل الملائمة للمشروع)، وجدنا هنا أساسا انخفاض عدد مؤسسات الإقراض المختصة في تقديم التمويل اللازم للقيام بالمشروع، وارتفاع حجم الفوائد المترتبة على مثل هذا التمويل، الأمر الذي يؤدي إلى ارتفاع نسبة الدين في تكوين رأس المال، حيث يغطي هذا التمويل تكاليف المرحلة الأولى من الإنتاج لكن قد يحتاج الأمر إلى زيادته من مراحل التشغيل والنمو اللاحقة سواء لتطوير التقنيات المستخدمة أو توسيع خطو الإنتاج، ومن جهة الضمانات ومعايير التي تؤهل المؤسسة المصغرة للحصول على القروض الحقيقية، أي أ ا تتعلق بانجاز وأداء المشروع، مازالت ضعيفة لامتلاكهم لنظام غير مرن في تحويل ملكية المشروع بعد الانتهاء من التسديد أي فك القرض، ومن هنا تبذل المؤسسات الغير الحكومية جهودا مميزة في تشجيع إعادة دفع القرض والفائدة من خلال إعادة هيكلة وجدولة القروض والفوائد المستحقة.

**الجدول رقم (5-17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن المؤسسات المحتضنة لدعم المؤسسات المالية والمصرفية مرتبة ترتيبا تنازليا. (الأردن)**

| رقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المرتبة | درجة التأثير |
|---|---|---|---|---|---|
| 54 | المساهمة في وضع تفاصيل الموازنة | 4.34 | 0.483 | 1 | مرتفعة |
| 57 | تقديم مساعدات مالية مباشرة. | 4.34 | 0.483 | 1 | مرتفعة |
| 60 | الضغط على البنوك باتجاه منح تسهيلات مالية ورفع سقف الائتمان | 4.34 | 0.483 | 1 | مرتفعة |
| 61 | تسعى في الحصول على برامج إقراض طويلة الأجل خاصة بها (الحاضنة) | 3.59 | 0.499 | 2 | مرتفعة |
| 52 | تسعى في حصول المؤسسات المصغرة على قروض مصرفية بأسعار فائدة منخفضة | 2.53 | 0.507 | 3 | منخفضة |
| 53 | تسعى في توفير الضمانات المطلوبة للقروض المصرفية وخاصة فيما يتعلق بضمانات المالية | 2.53 | 0.507 | 3 | منخفضة |
| 55 | تقديم فرص البيع للآلات والمعدات بتأجير | 2.53 | 0.507 | 3 | منخفضة |
| 56 | تصميم كافة الخدمات التي تحافظ على إتباع أفضل الطرق من أجل توفير المال | 2.53 | 0.507 | 3 | منخفضة |
| 58 | التعريف بمصادر التمويل الملائمة للمشروع. | 2.53 | 0.507 | 3 | منخفضة |
| 59 | توفير تسهيلات ومعلومات عن فرص الشراكة. | 2.53 | 0.507 | 3 | منخفضة |

مما يشير إلى أن مستوى دعم المؤسسات المالية والمصرفية للمؤسسات المصغرة في الأردن أصبحت بمستويات متوسطة، ويظهر من خلال قدرات حاضنات الأعمال في التواصل مع الجهات التمويلية، الأمر الذي سيسهل عليها بداية انطلاق واضحة ترتكز على قدرات وإمكانات مادية تساعدها على تخطي العقبات التي قد تعترضها في أداء أعمالها.

**3-3 الجزء الثالث: عوامل رؤيا مستقبلية ونجاح (المتغيرات المستقلة الثالثة):**

الخاص بالمؤسسات المصغرة المحتضنة الغير متخرجة، وقد تفرع عن هذا المتغير ثلاثة متغيرات فرعية وهي : رؤيا إستراتيجية، إستراتيجية احتضان ، نجاح المشروع المصغر.

**3-3-1 رؤيا إستراتيجية:** تم فحص هذا المتغير من خلال أربعة متغيرات الجدول (5-17)، حيث حققت الاستجابات وسطا حسابيا يتراوح مابين (3,53-4,28)، وجاءت درجة تأثيرها كلها مرتفعة، يلاحظ من خلال

هذا أن هناك رؤيا إستراتيجية واضحة لدى حاضنات الأعمال تجاه المؤسسات المصغرة ، ويمكن ملاحظة ذلك من خلال الفقرة (65)، والتي تنص على" عمل على وضع خطط إستراتيجية تمنح مشروعكم الريادي القدرة على التنافسية " التي احتلت أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4,28)، مما يعني حرصها على وضع أهداف واضحة للمؤسسات المصغرة، والغاية منها هو إنجاحها، ثم جاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم (64) والتي تنص " تسعى للترويج لدى القطاعات المختلفة والمجتمع للحصول على دعم تلك القطاعات" بمتوسط حسابي (3,63)، وهذا يشير إلى ان حاضنات الأعمال تهتم بنشر مفهوم المؤسسات المصغرة المتفوقة والريادية في مجالها، والتعريف بها لدى كافة القطاعات من أجل إبرازها، وبالتالي الإسهام في نجاحها،ثم جاءت الفقرة رقم (62) في المرتبة الثالثة والتي تنص على " لديها إستراتيجية واضحة إتجاه مشروعكم المحتضن وبما يتلائم مع ظروفه وإحتياجاته " مما يدل على أن حاضنات الأعمال تراعي في تعاملها مع المؤسسات المصغرة المحتضنة لديها ظروفها واحتياجات، وجاءت الفقرة رقم (63) والتي تنص على" تحرص لان تغرس في أذهان المشاريع المحتضنة مفهوم التكامل والدخول في الشراكة فيما بينهم فإ ا تشير إلى حاضنات الأعمال ترى ضرورة قيام علاقات وشراكات بين المشاريع المحتضنة لديها، لان في ذلك إفساح الفرص والمجالات لتلك المشاريع للإفادة من خبرات بعضا في مجالات عديدة.

**الجدول رقم (5-18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن المؤسسات المحتضنة لرؤيا إستراتيجية مرتبة ترتيبا تنازليا. (الأردن)**

| رقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المرتبة | درجة التأثير |
|---|---|---|---|---|---|
| 65 | تعمل على وضع خطط إستراتيجية تمنح مشروعكم الريادي القدرة على التنافسية | 4,28 | 0,851 | 1 | مرتفعة |
| 64 | تسعى للترويج لدى القطاعات المختلفة والمجتمع للحصول على دعم تلك القطاعات | 3,63 | 0,554 | 2 | مرتفعة |
| 62 | لديها إستراتيجية واضحة إتجاه مشروعكم المحتضن وبما يتلائم مع ظروفه وإحتياجاته | 3,59 | 0,499 | 3 | مرتفعة |
| 63 | تحرص لان تغرس في أذهان المشاريع المحتضنة مفهوم التكامل والدخول في الشراكة فيما بينهم | 3,53 | 0,507 | 4 | مرتفعة |

من هنا يمكن القول بان حاضنات الأعمال ضمن استراتيجياتها تحرص على ان تكون المؤسسات المصغرة المحتضنة لديها المقدرة على المنافسة مع غيرها من المؤسسات الأخرى في بيئة أعمال، ويؤدي إلى تنافس المؤسسات إلى منحها النمو والتطور والنجاح.

### 3-3-2 إستراتيجية إحتضان

تم التعامل مع هذا المتغير إستراتيجية احتضان من خلال خمسة فقرات الجدول (5-18)، حيث حققت الاستجابات وسطا حسابيا يتراوح بين (3,59-4,50)، ويشير الجدول ان الفقرات حصلت على درجات عالية التأثير كلها مرتفعة، إذ جاءت الفقرة رقم (69) في المرتبة الأولى ونص على " تقوم باعتماد أسس سليمة لفحص المهارات والكفاءات التي ينبغي توفرها لدى العاملين في مشروعكم "، تلتها الفقرة رقم (66) ، ونصت على " لديها مدير ذو قدرة على نشر الوعي والتواصل لدى المؤسسات المختلفة بأهمية ودور المشروع" بمتوسط حسابي (4,28) ثم جاءت كلا من الفقرة (67) والفقرة (68) في المرتبة الثالثة والتي تنصان " لديها مدير ذو قدرة على تحليل نقاط القوة والضعف لدى مشروع لتمكينكم من إكتشاف المشاكل قيل وقوعها " " لديها مدير ذو فدرة إدارية وخبرة علمية وعملية "، ثم جاءت في المرتبة الرابعة الفقرة (70) والتي تنص " لديها مدير ذو قدرة على تكوين شبكات من العلاقات مع مشروعكم المحتضن بشكل دائم وناجح " بمتوسط حسابي (3,53)، يمكن تفسير ذلك بان الخبرات والقدرات التي يتمتع بها مديرو حاضنات الأعمال تنعكس بشكل ايجابي وفعال على أداء المؤسسات المصغرة وبتالي نجاحها، ومن جانب أخر امتلاك مديري تلك الحاضنات القدرة على وضع تصورات مستقبلية لمواجهة العوائق والمشكلات والمخاطر التي يمكن حلها في المستقبل والخروج منها.

**الجدول رقم (5-19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن المؤسسات المحتضنة لإستراتيجية إحتضان مرتبة ترتيبا تنازليا. (الأردن)**

| رقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المرتبة | درجة التأثير |
|---|---|---|---|---|---|
| 69 | تقوم باعتماد أسس سليمة لفحص المهارات والكفاءات التي ينبغي توفرها لدى العاملين في مشروعكم | 4,50 | 0,622 | 1 | مرتفعة |
| 66 | لديها مدير ذو قدرة على نشر الوعي والتواصل لدى المؤسسات المختلفة بأهمية ودور المشروع | 4,28 | 0,851 | 2 | مرتفعة |
| 67 | لديها مدير ذو فدرة إدارية وخبرة علمية وعملية | 3,59 | 0,499 | 3 | مرتفعة |
| 68 | لديها مدير ذو قدرة على تحليل نقاط القوة والضعف لدى مشروع لتمكينكم من إكتشاف المشاكل قيل وقوعها | 3,59 | 0,499 | 3 | مرتفعة |
| 70 | لديها مدير ذو قدرة على تكوين شبكات من العلاقات مع مشروعكم المحتضن بشكل دائم وناجح | 3,53 | 0,507 | 4 | مرتفعة |

كذلك نرى أن مدراء حاضنات الأعمال ومما لديهم من إمكانات وقدرات إدارية، يعملون على متابعة ودراسة أوضاع المؤسسات المصغرة المحتضنة لديهم، الأمر الذي ينعكس بشكل ايجابي لتوليد مهارات قيادية وإدارية لدى أصحاب المؤسسات المحتضنة، والقائمين على إدارتها بحيث تساعدها على البقاء في بيئة الأعمال.

## المبحث الرابع: تحليل وعرض نتائج متغيرات الدراسة بالنسبة للمؤسسات المصغرة المتخرجة من الحاضنة في الأردن

بعد تحليل النتائج الديمغرافية التي توصل إليها الباحث، هذا الجزء يسعى إلى عرض وتحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيانين، ويتم عرض فقرات الاستبانتين آلتان تقيسان المتغيرات المستقلة لكل من المؤسسات المصغرة المتخرجة والمحتضنة، ثم سيتم تناول البيانات الخاصة بالمتغير التابع وهو نجاح المؤسسة المصغرة.

**4-1 الجزء الأول: متغيرات عوامل الدعم الخدمية ( المتغيرات المستقلة الأولى)** الخاص بالمؤسسات المصغرة المتخرجة من الحاضنة، وقد تفرع عن هذا المتغير عدة متغيرات: الخدمات الإدارية، الخدمات الاستشارية، الخدمات التقنية، الخدمات التسويقية، خدمات تنمية الموارد البشرية.

**4-1-1 الخدمات الإدارية:** تم تسجيل إجابات المبحوثين بخصوص فقرات المتغير المستقل بالخدمات الإدارية في الجدول رقم (5-20)، وقد حصلت النتائج على درجات مرتفعة من حيث التأثير، إذ تراوح المتوسط الحسابي لجميع الفقرات بين (5,56- 3,56)، حيث جاءت الفقرة رقم (3) ونصها " وفرت معلومات عن البحوث العلمية في مجال نشاط المؤسسة" بمتوسط حسابي(5,56)، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم (9) وتنص على "وفرت برامج لتطوير المشاريع المصغرة"، وبمتوسط حسابي (4,52) ولقد كانت أكثر الخدمات الإدارية المقدمة من قبل الحاضنة أثناء فترة الاحتضان، وجاءت كل من الفقرات ( 5-6-12-13) في المرتبة الثالثة ونصهم على التوالي: " وفرت خدمة الانترنت لتقديم أحسن الخدمات وتسويق منتجاتكم، ساعدت في حل المشاكل المحاسبية الناتجة عن عدم الإلمام بالقواعد والإجراءات المحاسبية الجديدة، وفرت المعلومات والإحصاءات فيما يتعلق بالمؤسسات المنافسة قامت بإجراء اتصالات مع الجامعات، غرف صناعية والتجارية، لحشد الخبراء والمتطوعين من تلك المؤسسات لتقديم خدمات " وبمتوسط حسابي (4,32)، ثم تأتي باقي الفقرات على التوالي وحسب أهميتها الإدارية من قبل أصحاب المؤسسات المتخرجة.

**الجدول رقم (5–20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن المؤسسات المتخرجة من الحاضنة للخدمات الإدارية مرتبة ترتيبا تنازليا. (الأردن)**

| رقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المرتبة | درجة التأثير |
|---|---|---|---|---|---|
| 3 | وفرت معلومات عن البحوث العلمية في مجال نشاط المؤسسة | 5,56 | 0,507 | 1 | مرتفعة |
| 9 | وفرت برامج لتطوير المشاريع المصغرة | 4,52 | 0,853 | 2 | مرتفعة |
| 5 | وفرت خدمة الانترنت لتقديم أحسن الخدمات وتسويق منتجاتكم | 4,32 | 0,852 | 3 | مرتفعة |
| 6 | قامت بإجراء اتصالات مع الجامعات، غرف صناعية والتجارية، لحشد الخبراء والمتطوعين من تلك المؤسسات لتقديم خدمات | 4,32 | 0,852 | 3 | مرتفعة |
| 12 | وفرت المعلومات والإحصاءات فيما يتعلق بالمؤسسات المنافسة | 4,32 | 0,852 | 3 | مرتفعة |
| 13 | ساعدت في حل المشاكل المحاسبية الناتجة عن عدم الإلمام بالقواعد والإجراءات المحاسبية الجديدة | 4,32 | 0,852 | 3 | مرتفعة |
| 4 | وفرت خدمة السكرتاريا ( فاكس،تصوير، موظفون الاستقبال...) | 3,64 | 0,569 | 4 | مرتفعة |
| 11 | قللت التكاليف الخاصة بتوظيف الكوادر البشرية | 3,64 | 0,569 | 4 | مرتفعة |
| 1 | قدمت العون في مجال الإدارة والتنظيم | 3,60 | 0,500 | 5 | مرتفعة |
| 2 | قدمت العون في الوسائل والتجهيزات والإمكانات المادية | 3,60 | 0,500 | 5 | مرتفعة |
| 7 | تحدث تطور في أداء المشروع | 3,60 | 0,500 | 5 | مرتفعة |
| 8 | ساعدت في توفير العمالة اللازمة | 3,60 | 0,500 | 5 | مرتفعة |
| 10 | ساهمت في إعداد برامج التقييم والرقابة والمتابعة | 3,56 | 0,507 | 6 | مرتفعة |
| | **المتوسط الحسابي الكلي** | **4,04** | **–** | **–** | **–** |

ونرى أن لدى الحاضنات عدم القصور أو التقصير في تقديم الخدمات الإدارية بجميع أنواعها التي تم ذكرها في الفقرات السابقة للمشاريع المصغرة بعد فترة الاحتضان، ونعزي هذا الارتفاع إلى قدرة الحاضنة على متابعة المشاريع المصغرة والاهتمام بها بعد التخرج، وإنما ينصب جل اهتمامها تقديم العون والدعم الإداري أثناء فترة الاحتضان هذا بالإضافة إلى ان حاضنات الأعمال في الأردن لديها طاقم متخصص له الخبرة الكافية والذي يأخذ بعين الاعتبار متابعة المشاريع المصغرة لضمان نجاحها وعدم توقفها في منتصف الطريق.

ونرى ان هناك بعض القصور ليس فقط لدى الحاضنات وإنما لدى المؤسسات الداعمة الأخرى في تقديم الخدمات الإدارية أثناء أو بعد التخرج من الحاضنة، هذا الوضع ليس مقتصرا على الأردن وإنما هذا الحال نفسه في بعض الدول العربية.

**4-1-2 الخدمات الاستشارية:** تم تسجيل كذلك إجابات المبحوثين بخصوص فقرات المتغير المستقل بالخدمات الاستشارية في الجدول رقم (5-21)، وقد حصلت النتائج على درجات مرتفعة من حيث التأثير، إذ تراوح المتوسط الحسابي لجميع الفقرات بين (4,52- 3,56)، حيث جاءت الفقرة رقم (16) ونصها " قدمت إستشارات تتعلق بالتوظيف واختيار الموارد البشرية المناسبة للمشروع " بمتوسط حسابي(5,56)، هذا نظرا لأهمية العنصر البشري التسيير والإدارة مع الكفاءة والقدرة على الصعود بالمؤسسة إلى درجة التميز، وهذا ما استطاعت ان تحققه الحاضنة من توفير هذا العامل، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم (19) والفقرة رقم (20) والتي تنصان على " قدمت إستشارات حول آلية الرقابة والتدقيق على الأعمال وتقييمها "" " قدمت إستشارات حول الحصول على المساعدات المالية " وبمتوسط حسابي (4,32)، لان سعي الحاضنة هو أن على مسئولي المؤسسة ينشغلون دوما في التحكم أكثر في العمليات التي هم بصدد إدارتها و تسييرها، وعليه، وُضعت إستشارات لأنظمة المراقبة الداخلية لكيفية الاستبيان واكتشاف، في الوقت المناسب، كل الأخطاء والانحرافات، مقارنة بالأهداف المسطرة للمؤسسة، و التخفيض بذلك من المخاطر.

ان هذه الأنظمة تسمح للمسئولين بالتحكم في التطورات المستمرة للمحيط الاقتصادي؛ المنافسة احتياجات و أولويات الزبائن، كما تسمح باتخاذ القرار اللازم لتحسين و تطوير النشاط فتساهم بذلك في رفع من الفعالية ؛ حماية الأصول؛ ضمان صحة ودقة الحالة المالية هذا من جانب، ، ومن جانب أخر فيما يتعلق بالاستشارة المالية لان القرار المالي يتأثر بمنح تسهيلات للمؤسسات المصغرة في حالة عدم توفر المعلومات المالية التي لا تتماشى مع متطلبات لجنة بازل 2 ,4 أن عدم قيام هذه الحاضنات بإعداد بيانات ماليه حسب الأعراف يؤثر سلبا على القرار الائتماني على المؤسسة المصغرة، وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرتان رقم (18-20) وبمتوسط حسابي (3,64) والتي تنصان على: " قدمت إستشارات تتعلق ببرمجة العمل وتخطيطه" و" قدمت إستشارات حول آلية الحصول على المعدات اللازمة للمشروع" وهذا يتأثر بقرار الائتماني، ثم جاءت الفقرات الأخرى بدرجات مرتفعة نسبيا مقارنة مع الأولى لتبين ان الحاضنة قد نجحت في تحقيق جميع الاستشارات القانونية والتسويقية والمالية والإدارية...الخ من أجل النهوض بهذا القطاع إلى معدلات نمو مرتفعة.

**الجدول رقم (5-21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن المؤسسات المتخرجة من الحاضنة الخدمات الاستشارية مرتبة ترتيبا تنازليا. (الأردن)**

| رقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المرتبة | درجة التأثير |
|---|---|---|---|---|---|
| 16 | قدمت إستشارات تتعلق بالتوظيف واختيار الموارد البشرية المناسبة للمشروع | 4,52 | 0,853 | 1 | مرتفعة |
| 19 | قدمت إستشارات حول آلية الرقابة والتدقيق على الأعمال وتقييمها | 4,32 | 0,852 | 2 | مرتفعة |
| 21 | قدمت إستشارات حول الحصول على المساعدات المالية | 4,32 | 0,852 | 2 | مرتفعة |
| 18 | قدمت إستشارات تتعلق ببرمجة العمل وتخطيطه | 3,64 | 0,569 | 3 | مرتفعة |
| 20 | قدمت إستشارات حول آلية الحصول على المعدات اللازمة للمشروع | 3,64 | 0,569 | 3 | مرتفعة |
| 14 | قدمت إستشارات تسويقية لرفع الكفاءة التسويقية | 3,60 | 0,500 | 4 | مرتفعة |
| 15 | قدمت إستشارات قانونية بخصوص | 3,60 | 0,500 | 4 | مرتفعة |
| 22 | قدمت إستشارات بخصوص إختبار قنوات التسويق | 3,60 | 0,500 | | مرتفعة |
| 23 | قدمت إستشارات تتعلق بآلية وصول المنتج إلى أكبر درجة من الجودة والدقة لرفع الكفاءة التسويقية | 3,60 | 0,500 | 4 | مرتفعة |
| 17 | قدمت إستشارات بخصوص براءة الاختراع | 3,56 | 0,507 | 5 | مرتفعة |
| | **المتوسط الحسابي الكلي** | **3,84** | **-** | **-** | **-** |

ونرى أن تقديم هذه الأنواع من الخدمات بشكل كبير يعود إلى اعتقاد الحاضنة بان هذه المشاريع هي بحاجة له بعد التخرج وذلك بسبب تكون الخبرة الخاصة بهذا المجال أثناء فترة الاحتضان ولا داعي لاستمرار تقديمها من قبل الحاضنة بعد التخرج والاهتمام بتقديم نوع آخر إذا لزم الأمر .

وبشكل عام يتسم مستوى تقديم خدمات الاستشارة لدى الحاضنات في الأردن بالمستوى المرتفع.

**4-1-3 الخدمات التقنية:** تم قياس متغير الخدمات التقنية من خلال ستة فقرات المبينة في الجدول رقم (5-22) حيث حققت الاستجابات وسط حسابي محصور بين (4,52-3,56)، ويلاحظ من الجدول ان الاستجابات المبحوثين كانت كلها مرتفعة، مما يؤكد على الدعم التقني التي تقدمه الحاضنة للمؤسسات المصغرة أثناء فترة الاحتضان وبدرجات كلها مرتفعة، إذ جاءت الفقرة (24) في المرتبة الأولى والتي تنص على " وفرت المقر المناسب لإقامة أو النزل" وبمتوسط حسابي ( 4,52)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة (27) ونصت على " وفرت خدمة الصيانة "

وبمتوسط حسابي (4,32)، هذا تأكيدا على أن الحاضنة لعبت دور كبير في إقامة نزل للمؤسسات المصغرة ومع المتابعة ومراقبة للصيانة التي تساعد على مواصلة نشاطاتها في نفس القيمة الإنتاجية.

أما باقي الفقرات فجاءت بدرجة تأثير مرتفعة كذلك ومتقاربة، مما يشير إلى أن المستوى الدعم التقني للمؤسسات المصغرة التي هي بمثابة مرشد ومعرف ودليل تعتمد عليها الجهات الراغبة في إنشاء مؤسسات متفوقة ريادية خاصة بها.

**الجدول رقم (5-22): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن المؤسسات المتخرجة من الحاضنة للخدمات تقنية مرتبة ترتيبا تنازليا. (الأردن)**

| رقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المرتبة | درجة التأثير |
|---|---|---|---|---|---|
| 24 | وفرت المقر المناسب لإقامة أو النزل | 4,52 | 0,653 | 6 | مرتفعة |
| 27 | وفرت خدمات الصيانة | 4,32 | 0,852 | 7 | مرتفعة |
| 26 | إيجاد مكتبة معلوماتية مرجعية | 3,64 | 0,569 | 8 | مرتفعة |
| 28 | ساعدت في الاعتماد على الخامات والمواصفات الهندسية الفنية المحدودة | 3,60 | 0,500 | 9 | مرتفعة |
| 29 | وفرت المختبرات | 3,60 | 0,500 | 10 | مرتفعة |
| 25 | شاركتم في المعارض المتخصصة للتعريف بالمشروع المصغر | 3,56 | 0,507 | 10 | مرتفعة |
| | **المتوسط الحسابي الكلي** | **3,87** | **-** | **-** | **-** |

أما في المجالات أخرى، يظهر الدعم التقني للمؤسسات المصغرة من قبل الحاضنة بمستويات مرتفعة، مما يسهل عليها بداية انطلاق واضحة المعالم تتناسب مع قدراتها وإمكاناتها، لذى امتلاك شبكة من المعلومات عن الخبرات المتخصصة في مختلف متغيرات الأعمال تساعد المشروع عند الطلب عند الحاجة، وهي المشاركة في المعارض المتخصصة للتعريف بالمشروع المصغر.

**4-1-4 خدمات تنمية الموارد البشرية:** تم قياس متغير خدمات تنمية الموارد البشرية من خلال سبعة فقرات المبينة في الجدول رقم (5-23) حيث حققت الاستجابات وسط حسابي محصور بين (4,52-3,56)، ويلاحظ من الجدول أن الاستجابات المبحوثين كانت كلها مرتفعة، مما يؤكد على أن الدعم البشري في تنميته وتطويره له الأثر البالغ في إنجاح المؤسسات المصغرة أثناء فترة الاحتضان وبدرجات كلها مرتفعة، بدليل أن بعد تخرجها حصلنا على نتائج مرتفعة من حيث التكوين والتأهيل، حيث جاءت الفقرة (35) في المرتبة الأولى والتي تنص على " وضعت خطط وبرامج تدريبية مبنية على الاحتياجات الفعلية للأفراد " وبمتوسط حسابي ( 4,52)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة (32) ونصت على " ساعدت إبداعات الشباب وتحويلها إلى مشاريع إستثمارية " وبمتوسط حسابي (4,32)، هذا تأكيدا على أن الحاضنة لعبت دور كبير في إقامة نزل للمؤسسات المصغرة ومع المتابعة ومراقبة للصيانة

التي تساعد على مواصلة نشاطاتها في نفس القيمة الإنتاجية، أما باقي الفقرات فجاءت بدرجة تأثير مرتفعة كذلك ومتقاربة، مما يشير إلى أن المستوى الدعم للموارد البشرية التي هي الأعمدة التي تعتمد عليها الجهات الراغبة في إنشاء مؤسسات متميزة و ريادية.

**الجدول رقم (5-23): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن المؤسسات المتخرجة من الحاضنة للخدمات تنمية الموارد البشرية مرتبة ترتيبا تنازليا. (الأردن)**

| رقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المرتبة | درجة التأثير |
|---|---|---|---|---|---|
| 35 | وضعت خطط وبرامج تدريبية مبنية على الاحتياجات الفعلية للأفراد | 4,52 | 0,853 | 1 | مرتفعة |
| 32 | ساعدت إبداعات الشباب وتحويلها إلى مشاريع إستثمارية | 4,32 | 0,852 | 2 | مرتفعة |
| 31 | نسقت مع جهات متخصصة من أجل الاستفادة من الخبرات | 3,64 | 0,569 | 3 | مرتفعة |
| 33 | دعمت المهارات العلمية والإدارية للمبادرين بمشاريع صغيرة. | 3,60 | 0,500 | 4 | مرتفعة |
| 34 | عقدت اجتماعات مع بعض رجال الأعمال الناجحين للاستفادة من تجاربهم. | 3,60 | 0,500 | 4 | مرتفعة |
| 30 | إهتمت بالصحة والسلامة المهنية للقوى البشرية. | 3,56 | 0,507 | 5 | مرتفعة |
| 36 | ساعدت في إعداد التوصيف المهني الدقيق للمهارات التي يحتاجها المشروع المحتضن. | 3,56 | 0,507 | 5 | مرتفعة |
| | **المتوسط الحسابي الكلي** | **3,82** | **-** | **-** | **-** |

نرى في هذا الإطار ولكي تكون المؤسسات المصغرة قادرة على مواجهة التحديات والمستجدات فان عليها مراعاة عدة أمور من أهمها، الاستمرار في إحداث التطوير الإداري للكوادر الوظيفية من خلال حُسن اختيار الموظفين ذوي القدرات الفنية المتخصصة، ومتابعة عملية تدريبهم على مستجدات تطور الصناعة وتسليحهم بأدوات ومهارات التعامل مع العملاء والمستثمرين وهذا ما تسعى إليه الحاضنة.

فالعنصر البشري له دور كبير في الحياة المؤسساتية المعاصرة إذ ان العاملين فيها هم المحرك الرئيس للعمليات التي ترتبط بشكل أساسي مع العلوم والمعارف المختلفة والتي تتواجد لدى الأفراد، فالحاضنة التي تضم في هيكلها التنظيمي أفراد وكفاءات عالية التي يكتب لها التقدم والنجاح.

من هنا نرى أن الإنسان العامل يمثل العنصر الأهم في عناصر الإنتاج ويعتبر ركيزة هذا العمل والاستحقاق الأساسي والشرط الضروري لنجاح وتحقيق أهدافه، لذا أخذت الحاضنات في مواكبتها للتطور بالتركيز والاهتمام بالأفراد وإقامة دوائر للتدريب في هياكلها التنظيمية ودوائر أخرى مهمتها تطوير وتنمية الموارد البشرية العاملة في حقل

المؤسسات المصغرة في محاولتها للتنافس لتقديم الأفضل وإبراز مدى مواكبتها للتطورات وبالتالي رفع مستوى كفاءتهم وزيادة إنتاجيتهم.

وبذلك تعتمد كفاءتها إلى حد كبير على كفاءة العاملين، إذ أن عدم مهارة الموارد البشرية تؤدي إلى التراجع مهما تمتعت هذه الأخيرة برأس المال الكبير وبالتالي فان التدريب الوظيفي يرفع من مستوى الأداء الوظيفي في ظل التطور التكنولوجي ودوره في تحسين أداء العاملين .

وفي الأخير ضرورة الاهتمام بتنمية الموارد البشرية لما له من آثار ايجابية على المشروع الحالي، أو حتى المساهمة في إنشاء مشاريع جديدة تحمل أفكار جديدة، ونعزي هذه النتيجة إلى أن حاضنات الأعمال تعتبر ا في فترة الاحتضان قدمت يد العون والمشورة والتدريب اللازم للمشروع، وألان بعد التخرج من الحاضنة آن للمشروع الاعتماد بشكل كبير على نفسه ولا يكون دور الحاضنة سوى تقديم جزء بسيط من هذا النوع من الخدمات.

**4-1-5 الخدمات التسويقية:** تم قياس متغير الخدمات التسويقية من خلال تسعة فقرات المبينة في الجدول رقم (5-24) حيث حققت الاستجابات وسط حسابي محصور بين (3,56-4,52)، ويلاحظ من الجدول ان الاستجابات المبحوثين كانت كلها مرتفعة، مما يؤكد على الدعم للخدمات التسويقية التي تقدمه الحاضنة للمؤسسات المصغرة أثناء فترة الاحتضان وبدرجات كلها مرتفعة ساعدت على ترويج للمشروع من خلال الفقرات المذكورة التي لعبت الدور الكبير في تسويق المنتجات إلى اكبر قدر ممكن من الجمهور، إذ جاءت الفقرة (40) في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي ( 4,52) ونصت على " ووفرت البحوث التسويقية في مجال النقل والتوزيع وفي المرتبة الثانية جاءت كلا من الفقرة (37-43) والتي تنصان على " توفير أبحاث عن السوق والحركة التجارية في الأسواق " و" الترويج للمشروع على الصفحة الالكترونية الخاصة بالحاضنة، وبمتوسط حسابي (4,32)، وأكدت الفقرة رقم (42) والتي تنص على " تسهيل الحاضنة في عملية الحصول على رخص الاستيراد، وبمتوسط حسابي (3,64)، هذا دليل على أن الحاضنة تتمتع بالدعم قانوني من طرف السلطات والهيئات لدعمها ومسنداتها في تحقيق أهدافها التنموية للاقتصاد بالصفة عامة وللمؤسسات المصغرة بصفة خاصة، أما باقي الفقرات فجاءت كذلك بدرجات تأثير مرتفعة كذلك وبمتوسطات حسابية منخفضة، بحيث حققت النتائج في تصميم استراتيجيات من أجل إطلاق المنتج في الأسواق المستهدفة المرتبة الرابعة، والتعريف بفن الاتصال بالآخرين لإيصال رسالة فعلية للزبائن في المرتبة الخامسة هي والفقرة (44-45) والتي تنص على "وفرت فرص ترويجية للمشروع من خلال المعارض") "وضعت إستراتيجيات تخطيط وتنفيذ للمبيعات"، والمرتبة السادسة الفقرة (41)، والتي تنص على "ساعدت على إيجاد أسواق جديدة".

**الجدول رقم (5-24): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن المؤسسات المتخرجة من الحاضنة للخدمات تسويقية مرتبة ترتيبا تنازليا. (الأردن)**

| رقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المرتبة | درجة التأثير |
|---|---|---|---|---|---|
| 40 | وفرت البحوث التسويقية في مجال النقل والتوزيع | 4,52 | 0,653 | 1 | مرتفعة |
| 37 | وفرت أبحاث عن السوق والحركة التجارية في الأسواق | 4,32 | 0,852 | 2 | مرتفعة |
| 43 | روجت للمشروع على الصفحة الالكترونية الخاصة بالحاضنة | 4,32 | 0,852 | 2 | مرتفعة |
| 42 | سهلت في عملية الحصول على رخص الاستيراد | 3,64 | 0,569 | 3 | مرتفعة |
| 38 | صممت استراتيجيات من أجل إطلاق المنتج في الأسواق المستهدفة | 3,60 | 0,500 | 4 | مرتفعة |
| 39 | عرفت بفن الاتصال بالآخرين لإيصال رسالة فعلية للزبائن. | 3,60 | 0,500 | 5 | مرتفعة |
| 44 | وفرت فرص ترويجية للمشروع من خلال المعارض | 3,60 | 0,500 | 5 | مرتفعة |
| 45 | وضعت إستراتيجيات تخطيط وتنفيذ للمبيعات | 3,60 | 0,500 | 5 | مرتفعة |
| 41 | ساعدت على إيجاد أسواق جديدة | 3,56 | 0,507 | 6 | مرتفعة |
| | **المتوسط الحسابي الكلي** | **3,86** | **-** | **-** | **-** |

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن درجات تقديم الخدمات التسويقية بعد التخرج من الحاضنة كانت مرتفعة جداً، بعد فترة الاحتضان وهذا يؤكد صحة النتيجة التي توصلنا إليها بان الحاضنة تعطي أهمية لهذا النوع من الخدمات علىإعتبار أ ا تؤثر على نجاح أو فشل المشروع.

وكان ابرز هذه الخدمات الفقرة رقم (040 43 37) والتي تنص على أن الحاضنة وفرت أبحاث عن السوق والحركة التجارية في الأسواق، وكذلك وفرت البحوث التسويقية في مجال النقل والتوزيع وعقد دورات تدريبية لأصحاب المشروع لرفع كفاءته.

مع العلم بعد التكلم مع أصحاب المؤسسات المصغرة وجدنا أن معظمهم كان لهم تخوف من مشكلة التسويق لمنتجاتهم ثم يليها مشكلة التمويل، وهذا قبل التخرج من الحاضنة، ولكن هذا الحاجز قد انحاز بفضل الحاضنة في قدرتها على توفير الآليات للترويج بالمشروع ومنتجاته.

**4-2 الجزء الثاني: عوامل الدعم مؤسسية ( المتغيرات المستقلة الثانية)** الخاص بالمؤسسات المصغرة المتخرجة، وقد تفرع عن هذا متغيرين.

**4-2-1 الدعم الحكومي ودعم الجامعات ومراكز البحث العلمي:** تناولنا هاته الفقرات بعوامل الدعم مؤسساتي من خلال الفقرات (46-51) من إستبانة الدراسة، وكما هو مبين في الملحق رقم (2) في هذه الدراسة، ولقد تم تسجيل إجابات المبحوثين بشان هذا المتغير كما هو مبين في الجدول رقم (5-25).

يلاحظ من خلال الجدول أن الفقرة رقم (51) والتي " تنص وفرت مدخلات بحثية من خلال توفير المعامل والمختبرات وغيرها من أدوات البحث " احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4,52)، وتليها الفقرة (48) بالمرتبة الثانية التي تنص على " تسعى لعقد اتفاقيات شراكة مع الجامعات ومراكز البحث" وبمتوسط حسابي (4,32)، ثم جاءت الفقرة (47) في المرتبة الثالثة والتي تنص على " حظيت بدعم من الجهات الرسمية من إجراء التأسيس وتوفير البنى التحتية اللازمة لها،" نرى إجابات المبحوثين فيهم الأولى هاته تعمل على توظيف شبكة من العلاقات الواسعة مع مختلف الجهات الصناعية والمهنية في محيطها وخاصة الحكومية، والجامعات، مراكز البحوث والتطوير، المدن الصناعية، البلديات، الغرف، البنوك، المؤسسات الاستشارية في خدمة المؤسسات المصغرة المحتضنة، لها أثر إيجابي في تحسين المؤشرات الاقتصادية الكلية، فهي تساهم في تطوير المؤسسة المصغرة، وتعمل على تعزيز القدرة التنافسية وتنمية الاستثمارات المحلية والأجنبية من خلال بناء علاقات متينة بين المؤسسات، كمأ ا تساهم في توسيع وتطوير القطاعات الاقتصادية المختلفة.هذا كله من الدعم الحكومي ومراكز البحث العلمي، ثم تأتي في المرتبة الرابعة كلا من الفقرتين(49 و50) والتي تنصان على التوالي " تحظى بدعم من الجهات الرسمية من إجراء التأسيس وتوفير البنى التحتية اللازمة لها "وبمتوسط حسابي (3,53)، أما في المرتبة الأخيرة والتي لم تحظى إلا بتأييد متوسط الفقرة رقم (49) والتي تنص على " قامت بعقد ندوات ومحاضرات بالتعاون مع الجامعات ومراكز البحث العلمي للترويج بمفهوم حاضنات الأعمال بهدف دعم مشروعكم الريادي" و" سعت للاستفادة من خبرات وإمكانات الجامعات ومراكز البحث العلمي لتمكينها من توفير الآلية المناسبة لتطبيق نتائج البحوث العلمية والابتكارات لينعكس ذلك على أداء مشروع" بمتوسط حسابي(3,60)" وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (46) والتي تنص على " حظيت بدعم وتمويل جزئي من قبل الحكومة" جاءت هاته الأخيرة بمتوسط حسابي (3,56) نتيجة لضعف موارد الأردن من جانب التمويلي لمثل هاته المؤسسات فهي تعتمد في تمويلها على الجمعيات الخيرية ومراكز البحث وبعض البنوك التجارية، ولم تحظى بدعم كلي من قبل الحكومة كما هو الحال بالنسبة إلى الجزائر التي تحظى بدعم الكلي من طرف الحكومة، وكما سنلاحظه في الفصل المقبل بالتفصيل.

**الجدول رقم (5-25): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن المؤسسات المتخرجة من الحاضنة لدعم الحكومي ودعم الجامعات ومراكز البحث العلمي مرتبة ترتيبا تنازليا. (الأردن)**

| رقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المرتبة | درجة التأثير |
|---|---|---|---|---|---|
| 51 | وفرت مدخلات بحثية من خلال توفير المعامل والمختبرات وغيرها من أدوات البحث | 4,52 | 0,653 | 1 | مرتفعة |
| 48 | سعت لعقد اتفاقيات شراكة مع الجامعات ومراكز البحث | 4,32 | 0,852 | 2 | مرتفعة |
| 47 | حظيت بدعم من الجهات الرسمية من إجراء التأسيس وتوفير البنى التحتية اللازمة لها، | 3,64 | 0,569 | 3 | مرتفعة |
| 49 | قامت بعقد ندوات ومحاضرات بالتعاون مع الجامعات ومراكز البحث العلمي للترويج بمفهوم حاضنات الأعمال بهدف دعم مشروعكم الريادي | 3,60 | 0,500 | 4 | مرتفعة |
| 50 | سعت للاستفادة من خبرات وإمكانات الجامعات ومراكز البحث العلمي لتمكينها من توفير الآلية المناسبة لتطبيق نتائج البحوث العلمية والابتكارات لينعكس ذلك على أداء مشروع | 3,60 | 0,500 | 4 | مرتفعة |
| 46 | حظيت بدعم وتمويل جزئي من قبل الحكومة | 3,56 | 0,507 | 5 | مرتفعة |
| | **المتوسط الحسابي الكلي** | **3,87** | **-** | **-** | **-** |

ويمكن التفسير في الأخير ان حاضنات الأعمال في الأردن لم يكن لها القدرة على عمل اتصالات مع الجهات الحكومية للحصول على دعمها، وهذا يعود إلى ضعف الحاضنة في مراحلها الأولى من التأسيس في البحث عن مصادر دعم حكومي من جهة، ومن جهة أخرى عدم اهتمام الجهات الحكومية من مؤسسات اقتصادية واستثمارية بدعم حاضنات الأعمال بسبب عدم المعرفة الكافية لحاضنات الأعمال وما تقوم به من دور بدعم المؤسسات المصغرة

**4-2-2 دعم المؤسسات المالية والمصرفية:** تم قياس متغير دعم المؤسسات المالية والمصرفية من خلال عشرة فقرات المبينة في الجدول رقم (5-26) حيث حققت الاستجابات وسط حسابي محصور بين (3,84-2,53)- ويلاحظ من الجدول ان الاستجابات المبحوثين كانت مرتفعة ومنخفضة، مما يؤكد في حالة درجات تأثر مرتفعة المبينة في الفقرات (60-61-52) والتي تنص على التوالي: (تم الضغط على البنوك باتجاه منح تسهيلات مالية ورفع سقف الائتمان، سعت في الحصول على برامج إقراض طويلة الأجل خاصة بها (الحاضنة)، سعت في حصول

المؤسسات المصغرة على قروض مصرفية بأسعار فائدة منخفضة ) وبمتوسطات حسابية ( 3,84( 3,56( 3,56)( تدل هاته الفقرات بعد الإجابة من طرف المجيبين والتحقق منها، وجدنا ان قطاع المؤسسات الغير الحكومية يبذل في جهود مميزة في تشجيع إعادة دفع القرض والفائدة من خلال إعادة هيكلة وجدولة القروض والفوائد المستحقة، كما تبنت هاته المؤسسات بعض الطرق التي جعلت الادخار والائتمان أداة فعلة في مكافحة الفقر والبطالة من خلال تقديم قروض للاستهلاك وتسهيلات للمدخرين .وجاءت الفقرات الأخرى بمعدلات تأثير منخفضة بمتوسط حسابي (2,53) والتي تنص على التوالي: (وفرت تسهيلات ومعلومات عن فرص الشراكة، ساهمت في وضع تفاصيل الموازنة، قدمت فرص البيع للآلات والمعدات بتأجير، صممت كافة الخدمات التي تحافظ على إتباع أفضل الطرق من أجل توفير المال، قدمت مساعدات مالية مباشرة، عرفت بمصادر التمويل الملائمة للمشروع، سعت في توفير الضمانات المطلوبة للقروض المصرفية وخاصة فيما يتعلق بضمانات المالية).

**الجدول رقم (5–26): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن المؤسسات المتخرجة من الحاضنة لدعم المؤسسات المالية والمصرفية مرتبة ترتيبا تنازليا. (الأردن)**

| رقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المرتبة | درجة التأثير |
|---|---|---|---|---|---|
| 60 | تم الضغط على البنوك باتجاه منح تسهيلات مالية ورفع سقف الائتمان | 3.84 | 0.884 | 1 | مرتفعة |
| 61 | سعت في الحصول على برامج إقراض طويلة الأجل خاصة بها (الحاضنة) | 3.56 | 0.504 | 2 | مرتفعة |
| 52 | سعت في حصول المؤسسات المصغرة على قروض مصرفية بأسعار فائدة منخفضة | 3,53 | 0.507 | 3 | مرتفعة |
| 53 | سعت في توفير الضمانات المطلوبة للقروض المصرفية وخاصة فيما يتعلق بضمانات المالية | 2.53 | 0.507 | 4 | منخفضة |
| 54 | ساهمت في وضع تفاصيل الموازنة | 2.53 | 0.507 | 4 | منخفضة |
| 55 | قدمت فرص البيع للآلات والمعدات بتأجير | 2.53 | 0.507 | 4 | منخفضة |
| 56 | صممت كافة الخدمات التي تحافظ على إتباع أفضل الطرق من أجل توفير المال | 2.53 | 0.507 | 4 | منخفضة |
| 57 | قدمت مساعدات مالية مباشرة. | 2.53 | 0.507 | 4 | منخفضة |
| 58 | عرفت بمصادر التمويل الملائمة للمشروع. | 2.53 | 0.507 | 4 | منخفضة |
| 59 | وفرت تسهيلات ومعلومات عن فرص الشراكة. | 2.53 | 0.507 | 4 | منخفضة |
| | **المتوسط الحسابي الكلي** | **2,86** | **–** | **–** | **–** |

نرى من خلال تواجدنا في الأردن ان المؤسسات الحكومية وغير حكومية، إضافة إلى البنوك التجارية لم تستطع الوصول إلى الشريحة الاجتماعية المستهدفة في مثل هذه البرامج، مما يعني ان القصور يكمن في جانب عرض التمويل وليس في الطلب عليه، فقد وجد مسح للبنك الدولي هنالك أكثر من (60) برنامجا فعالا للتمويل المصغر في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، وبلغت محفظة قروضها حوالي (100) مليون دولار، استفاد منها أكثر من (112) مليون مقترض نشيط، ففي الأردن فقد وجهت معظم التسهيلات الممنوحة من البنوك التجارية نحو قطاع الإسكان والتشييد، لغايات شراء السلع الاستهلاكية دون إحداث اثر مباشر في زيادة التراكم الرأسمالي وتلبية متطلبات الاستثمار في المشاريع الصغيرة، ويعود السبب في ذلك إلى انعدام الثقة بمقدرة المؤسسات المصغرة على السداد وارتفاع تكلفة الاقتراض وعجزها عن تقديم الضمانات الكافية، ولكن في هاته الفترة بالذات خفضت أسعار الفائدة إلى نحو(9%)، وإمكانية الإحلال بين الضمانات التقليدية وتنوعها، كما عملت تلك المؤسسات على تقديم خدمات التمويل المصغر من خلال الإعانات المباشرة أو الغير مباشرة، وتمثلت هده المؤسسات في بنك الإنماء الصناعي والصندوق الأردني الهاشمي للتنمية البشرية ( صندوق الملكة علياء سابقا)، وصندوق التنمية والتشغيل وصندوق المعونة الوطنية، ومؤسسة الإقراض الزراعي.

**4-3 الجزء الثالث: عوامل رؤيا مستقبلية ونجاح (المتغيرات المستقلة الثالثة)** الخاص بالمؤسسات المصغرة المتخرجة من الحاضنة، وقد تفرع عن هذا المتغير ثلاثة متغيرات فرعية وهي: رؤيا إستراتيجية، إستراتيجية احتضان نجاح المشروع المصغر.

**4-3-1 رؤيا إستراتيجية:** يشير الجدول (5-27) إلى استجابات بشان الفقرات الخاصة بالرؤيا الإستراتيجية قد حصلت على درجات مرتفعة من حيث التأثير، إذ تراوح المتوسط الحسابي بين (3,60-4,52)، حيث جاءت الفقرة رقم (64) في المرتبة الأولى والتي نصت على " سعت للترويج لدى القطاعات المختلفة والمجتمع للحصول على دعم تلك القطاعات" في حين جاءت الفقرات (62-63-65) في المرتب الثانية بمتوسط حسابي (3,60) والتي تنص على التوالي "عملت على وضع خطط إستراتيجية تمنح مشروعكم الريادي القدرة على التنافسية ") " حرصت لان تغرس في أذهان المشاريع المحتضنة مفهوم التكامل والدخول في الشراكة فيما بينهم "" " كانت لديها إستراتيجية واضحة إتجاه مشروعكم المحتضن وبما يتلائم مع ظروفه وإحتياجاته.

**الجدول رقم (5-27): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن المؤسسات المتخرجة من الحاضنة لرؤيا إستراتيجية مرتبة ترتيبا تنازليا. (الأردن)**

| رقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المرتبة | درجة التأثير |
|---|---|---|---|---|---|
| 64 | سعت للترويج لدى القطاعات المختلفة والمجتمع للحصول على دعم تلك القطاعات | 4,52 | 0,653 | 1 | مرتفعة |
| 62 | كانت لديها إستراتيجية واضحة إتجاه مشروعكم المحتضن وبما يتلائم مع ظروفه وإحتياجاته | 3,60 | 0,500 | 2 | مرتفعة |
| 63 | حرصت لان تغرس في أذهان المشاريع المحتضنة مفهوم التكامل والدخول في الشراكة فيما بينهم | 3,60 | 0,500 | 2 | مرتفعة |
| 65 | عملت على وضع خطط إستراتيجية تمنح مشروعكم الريادي القدرة على التنافسية | 3,60 | 0,500 | 2 | مرتفعة |
| | **المتوسط الحسابي الكلي** | **3,83** | **-** | **-** | **-** |

بما ان جميع الفقرات جاءت بدرجات تأثير كلها مرتفعة، يمكن تفسير ذلك ان حاضنات الأعمال في بدايات نشأتها لم تكن لديها الرؤية المناسبة من تبني سياسات للترويج لدى القطاعات المختلفة، حكومية أكانت أم خاصة لدعم المؤسسات المصغرة، والتعريف بها ودعمها ومساندتها، مما يشير ان لديها الأعمال معايير قبول ومقاييس تقييم أداء للمشاريع الريادية التي كانت تحتضنها، وضمن جداول وأسس وقواعد تضبط ذلك، ولكنها لم تكن بالمستويات التي تعتمدها ألان لتقييم المؤسسات المصغرة المحتضنة لديها، كون تلك المعايير ضرورية لتحديد مسارات أعمال تلك المؤسسات، ولتكون بمثابة الإطار المنظم لسير وأداء أعمالها.

### 4-3-2 إستراتيجية إحتضان

يشير الجدول (5-28) إلى استجابات بشان الفقرات الخاصة بإستراتيجية احتضان قد حصلت كلها على درجات مرتفعة من حيث التأثير، إذ تراوح المتوسط الحسابي بين (4,52-3,56)، ، حيث جاءت كلا من الفقرة (67-69) والتي تنصان على "كان لديها مدير ذو فدرة إدارية وخبرة علمية وعملية ") "قامت باعتماد أسس سليمة لفحص المهارات والكفاءات التي ينبغي توفرها لدى العاملين في مشروعكم " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4,52)، ثم جاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم (66) تنص " كان لديها مدير ذو قدرة على نشر الوعي والتواصل لدى المؤسسات المختلفة بأهمية ودور المشروع" بمتوسط حسابي (3,60) مما يشير إلى ان المستوى القدرات الإدارية لدى إدارات حاضنات الأعمال، وما تمتلكه من إمكانات قيادية ، كانت بمستويات مرتفعة، مما سهل على المؤسسات المصغرة القدرعلى إدارة أعمالها، ولكن ليس بالمستويات التي كانت تطمح إليها، كو ا بحاجة إلى

الإدارات من ذوي القدرات وكفاءات القيادية لنشر الوعي داخل تلك المؤسسات والتواصل معها بشكل يمكنها الارتقاء بإدارة أعمالها بسهولة.

أما استجابات المبحوثين للفقرة رقم (68) والتي نصت " كان لديها مدير ذو قدرة على تحليل نقاط القوة والضعف لدى مشروع لتمكينكم من إكتشاف المشاكل قيل وقوعها " جاءت بالمرتبة الثالثة بدرجة تأثير مرتفعة، حيث بلغ متوسط حسابي (3,60). حيث وفي الأخير جاءت الفقرة رقم (70) والتي نصت على " كان لديها مدير ذو قدرة على تكوين شبكات من العلاقات مع مشروعكم المحتضن بشكل دائم وناجح " بمتوسط حسابي (3,56)

**الجدول رقم (5–28): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن المؤسسات المتخرجة من الحاضنة لإستراتيجية إحتضان مرتبة ترتيبا تنازليا. (الأردن)**

| رقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المرتبة | درجة التأثير |
|---|---|---|---|---|---|
| 67 | كان لديها مدير ذو فدرة إدارية وخبرة علمية وعملية | 4,52 | 0,653 | 1 | مرتفعة |
| 69 | قامت باعتماد أسس سليمة لفحص المهارات والكفاءات التي ينبغي توفرها لدى العاملين في مشروعكم | 4,52 | 0,653 | 1 | مرتفعة |
| 66 | كان لديها مدير ذو قدرة على نشر الوعي والتواصل لدى المؤسسات المختلفة بأهمية ودور المشروع | 3,60 | 0,500 | 2 | مرتفعة |
| 68 | كان لديها مدير ذو قدرة على تحليل نقاط القوة والضعف لدى مشروع لتمكينكم من إكتشاف المشاكل قيل وقوعها | 3,56 | 0,507 | 3 | مرتفعة |
| 70 | كان لديها مدير ذو قدرة على تكوين شبكات من العلاقات مع مشروعكم المحتضن بشكل دائم وناجح | 3,56 | 0,507 | 3 | مرتفعة |
| | **المتوسط الحسابي الكلي** | **3,95** | **–** | **–** | **–** |

يمكن تفسير ذلك على الرغم من ان حاضنات الأعمال كان لديها من الإدارات القيادية الناجحة والمؤهلة، إلا ان المؤسسات المصغرة المتخرجة كانت بحاجة إلى الرعاية والتوجيه من قبل الحاضنة ومن ذوي القدرات والكفاءات القيادية للتواصل معها منشر الوعي لديها ، لتمكنها من رسم مسار أعمالها بوضوح.

### 4–4 الجزء الرابع: المتغير التابع (نجاح المشروع المصغر) بأبعاده الثلاثة

تناولنا في هذا الجزء المتغير التابع نجاح المؤسسات المصغرة في دراستنا عبر ثلاثة محاور هي:( النمو، توليد الدخل توليد فرص عمل جديدة)، حيث تم توضيح هذه المتغيرات من خلال الفقرات (71–79) في إستبانتي الدراسة وكما هو مبين في الملحق رقم (1 و 2) في هذه الدراسة، وتم تسجيل التحليل لإجابات المبحوثين بشان الأبعاد والمتغيرات

المؤلفة للمتغير التابع نجاح المؤسسة المصغرة، فقد جاءت كلها ذات تأثير عال أي مرتفع، وفيما يلي وصف لاستجابات المبحوثين بشان فقرات أبعاد المتغير التابع نجاح المؤسسات المصغرة ضمن الجداول الثلاث التالية:

**4- 4-1 القدرة على النمو:**

تم فحص هذا المتغير المتعلق بالقدرة على النمو كبعد من أبعاد نجاح المؤسسات المصغرة عبر إستبانة من خلال الفقرات (71-73) كما هو موضح في الملحق رقم (1 و2) من إستبانة الدراسة، وتم تسجيل استجابات المبحوثين بشان هذا المتغير كما هو مبين في الجدول (5-28)، وتتضح لنا من خلال المعطيات ان إجاباتهم بخصوص المتغير التابع ( القدرة على النمو) قد حصلت على درجات مرتفعة.

**الجدول رقم (5-30): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن القدرة على النمو للمؤسسات المصغرة مرتبة ترتيبا تنازليا. (الأردن)**

| رقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المرتبة | درجة التأثير |
|---|---|---|---|---|---|
| 72 | حققت نموا من خلال توفر إدارة كفؤة لدى الحاضنة ذات خبرات علمية وعملية | 4,32 | 0,852 | 1 | مرتفعة |
| 71 | حققت نموا من خلال دعم الحاضنة في فتح أفاقا جديدة أمام مشروعكم | 3,64 | 0,569 | 2 | مرتفعة |
| 73 | حققت نموا من خلال دعم الحاضنة في توفير إستراتيجيات واضحة وبما يتلائم مع ظروفكم واحتياجاتكم | 3,60 | 0,500 | 3 | مرتفعة |
| | **المتوسط الحسابي الكلي** | **3,85** | **-** | **-** | **-** |

تم تركيز تقييم أداء حاضنات الأعمال على مدى مساهمتها في نمو المؤسسات المصغرة وبالتالي المساهمة في التنمية الاقتصادية والإجتماعية، وتم قياس أداء هذا المؤشر بواسطة مجموعة من النتائج التي تم التوصل إليها: نمو عدد كبير من المؤسسات المصغرة التي تمحتضا ـا في الأردن والتي حققت نجاحا معتبرا بعد تخرجها من الحاضنة، هذا النمو على مستوى عدد الوظائف التي تم توليدها من خلال الحاضنة، ويقاس بعدد الوظائف التي يتم توليدها في المؤسسات المحتضنة كل عام حتى ـاية العام الثالث، كذلك تم توليد عن طريق المؤسسات المصغرة التي تخرجت من الحاضنة، ويقاس هذا المؤشر بعدد الوظائف التي يتم خلقها كل عام عن طريق هذه المؤسسات، وما يعبر عن القيمة المضافة التي تحققها هذه الأخيرة، ونسب الزيادة في المبيعات حتى ـاية العام السادس، أما عن الاستثمارات المحلية والحكومية في إقامة الحاضنة والعمليات الأولية، تم قياسه بحجم الاستثمارات التي يتم توفيرها لأعمال الحاضنة والمشاريع كل عام؛

– حجم وقوة التغيرات التي نتجت عن الحاضنات في السياسة الحكومية نحو دعم القطاع الخاص وإقامة الشركات الجديدة زاد من نموها، وتم قياسها بعدد القوانين والمحفزات وبرامج التمويل المتخصصة التي تضعها الحكومة وتقوم بتنفيذها فعلاً.

– وجدنا كذلك قدرة الحاضنة على الاستمرارية والتمويل الذاتي، وتم وقياسه من خلال حجم عوائد الحاضنة ونسب تكاليف الأداء المخطط له بالنسبة إلى هذه العوائد وفرص الوصول إلى نقطة التعادل المالي، أما عن حجم الضرائب والمدفوعات التي يؤديها أصحاب المؤسسات المصغرة بالحاضنة والشركات المتخرجة منها إلى الدولة، تم قياسها بمعدلات وحجم عوائد الضرائب والمقتطعات الأخرى التي تدفعها الشركات والمؤسسات التي ساعدت الحاضنة على إقامتها؛

– القدرة البنائية للحاضنة وتأثيرها في المجتمع المحيط من خلال التغير في المعتقدات والمعطيات الثقافية والاجتماعية عن العمل الحر وإقامة المشاريع الجديدة، وعلى الترابط بين الصناعة والبحث العلمي، وتم قياسها من خلال استطلاع رأي المهتمين والشركاء في تقديم الخدمات، ومن خلال زيادة عدد العقود التي ساهمت في وضعها الحاضنة بين الصناعة والبحث العلمي والجامعات، وكذلك من خلال دعم الحاضنة في توفير إستراتيجيات واضحة وبما يتلائم مع ظروف واحتياجات المؤسسة المصغرة

### 4– 4–2 القدرة على توليد الدخل:

تم فحص هذا المتغير المتعلق بالقدرة على توليد الدخل كبعد من أبعاد نجاح المؤسسات المصغرة عبر إستبانة من خلال الفقرات (75–76) كما هو موضح في الملحق رقم (1 و2) من إستبانة الدراسة، وتم تسجيل استجابات المبحوثين بشان هذا المتغير كما هو مبين في الجدول (5–29)، وتتضح لنا من خلال المعطيات ان إجاباتهم بخصوص المتغير التابع ( القدرة على توليد الدخل) قد حصلت على درجات مرتفعة.

**الجدول رقم (5–30): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن القدرة على توليد الدخل للمؤسسات المصغرة مرتبة ترتيبا تنازليا. (الأردن)**

| رقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المرتبة | درجة التأثير |
|---|---|---|---|---|---|
| 75 | عززت دخله من خلال دعم الحاضنة في توفير خدمات استشارية فنية وقانونية | 4,32 | 0,852 | 1 | مرتفعة |
| 74 | عززت دخله من خلال دعم الحاضنة في توفير استشارات تسويقية | 3,64 | 0,569 | 2 | مرتفعة |
| 76 | عززت دخله من خلال دعم الحاضنة في توفير استشارات جدوى اقتصادية | 3,60 | 0,500 | 3 | مرتفعة |
| | **المتوسط الحسابي الكلي** | **3,85** | – | – | – |

تم تركيز كذلك على تقييم أداء حاضنات الأعمال على مدى مساهمتها في زيادة الدخل سواء على مستوى المؤسسة المحتضنة أو على مستوى الحاضنة في حد ذاتها، وجدنا ان كفاءة مدير الحاضنة وقدرته على إدارتها بشكل فعال، فنجاحها، من نجاح المؤسسات الملتحقة بها يتوقف إلى حد كبير على صفات وأداء مدير الحاضنة، ومدى ارتباطه بالمؤسسات المحتضنة؛

– ترابط الحاضنة مع المجتمع المحيط ومدى الدعم والتشجيع الذي تتلقاه من مختلف الهيئات والمؤسسات، سواء العامة أو الخاصة في توفير استشارات خدمات فنية وقانونية وجدوى اقتصادية ستعزز من زيادة الدخل؛

– وجدنا كذلك علاقة نشاط البحث والتطوير بنشاط الإنتاج يتطلب نجاح الحاضنة تقنيا تعاونا وتنسيقا بين نشاطي البحث والتطوير والإنتاج، خصوصا في تركيب وتصميم المنتوج أو الأسلوب الإنتاجي، ومكن لهذا التعاون ان يأخذ عدة أشكال كان تسند القرارات لنشاط الإنتاج ويقوم فيه عمال الإنتاج بتزويد عمال ابحث والتطوير بالمعلومات التقنية اللازمة، وعلى أساسها يتم انجاز مشروع البحث، ويهدف هذا الشكل إلى تفادي تصميم منتوجات غير قابلة للتسويق أو للتجسيد أو خارج طاقة وإمكانيات المؤسسة المصغرة؛

### 4– 4–3 القدرة على توفير فرص عمل جديدة:

تم فحص هذا المتغير المتعلق بالقدرة على توفير فرص عمل جديدة كبعد من أبعاد نجاح المؤسسات المصغرة عبر إستبانة من خلال الفقرات (77–79) كما هو موضح في الملحق رقم (1 و2) من إستبانة الدراسة، وتم تسجيل استجابات المبحوثين بشان هذا المتغير كما هو مبين في الجدول (5–30)، وتتضح لنا من خلال المعطيات ان إجاباتهم بخصوص المتغير التابع (القدرة على توفير فرص عمل جديدة) قد حصلت على درجات مرتفعة.

**الجدول رقم (5–31): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن متغير القدرة على توفير فرص عمل جديدة للمؤسسات المصغرة مرتبة ترتيبا تنازليا. (الأردن)**

| رقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المرتبة | درجة التأثير |
|---|---|---|---|---|---|
| 78 | ولدت فرص عمل من خلال دعم الحاضنة في توفير شبكة علاقات مع الحكومة والجامعات ومراكز العلمية....الخ | 4,52 | 0,653 | 1 | مرتفعة |
| 77 | ولدت فرص عمل من خلال دعم الحاضنة في توفير خدمات تدريبية | 3,60 | 0,500 | 2 | مرتفعة |
| 79 | ولدت فرص عمل من خلال دعم الحاضنة في توفير مساندة الشركات والمصانع | 3,60 | 0,500 | 2 | مرتفعة |
| | **المتوسط الحسابي الكلي** | **3,90** | **–** | **–** | **–** |

نستنتج من خلال النتائج المتوصل إليها وجدنا أن حاضنات الأعمال تلعب على تنمية المهارات التقنية وفقا لأحداث مستجدات العلوم وتكنولوجيا، وبما يخدم تمكين المؤسسات المصغرة من الحصول على موارد بشرية القادرة على التعامل مع هاته التكنولوجيا المتطورة ومستجداتها، وهذا ما وفقت فيه الحاضنة في لعب دور توليد فرص عمل جديدة، فهي تمثل برنامجا تنمويا فعالا في التصدي للمشكلات الاجتماعية الناجمة عن البطالة وهدر المورد البشري كذلك وجدنا ان قطاع العام قد تخلى عن أعداد كبيرة من القوى العاملة، يمثل تحدي للحاضنة على لعب الدور الثاني في توليد فرص عمل جديدة، وذلك بدعمها للمؤسسات المصغرة في التزايد حتى تفجر مشكلات البطالة.

بالإضافة ماتقوم به حاضنة الأعمال من توفير فرص عمل جديدة فإ ا تمثل دور الحماية وشبكة الأمان الاجتماعي لأصحاب المؤسسات المصغرة، كذلك لاحظنا أ ا تقوم بتوسيع الخيارات أمام الجمهور المتعامل معه، توفي فرص معيشة أفضل لكل الناس من الحرية الاقتصادية والإبداع وجله مسؤولا عن مقدراته وشؤونه فهو غاية التنمية ووسيلتها.

## المبحث الخامس: إختبار فرضيات الدراسة

**5-1 الفرضية الرئيسية الأولى:** لا يوجد أثر إحصائي لحاضنات الأعمال في دعم المؤسسات المصغرة في الأردن

**الجدول رقم (5-32 ): تحليل الانحدار لأثر المتغير المستقل ( دعم حاضنات الأعمال في الاردن) ومختلف أبعاده في متغير التابع (نجاح المؤسسات المصغرة)**

| المتغير | Beta | T المحسوبة | معنوية Sig | قبول/رفض |
|---|---|---|---|---|
| دور عوامل الدعم الخدماتي | 0,22 | 5,52 | *0,000 | رفض |
| دور عوامل الدعم المؤسساتي | -0,11 | -3,12 | *0,003 | رفض |
| دور عوامل رؤيا مستقبلية | 0,87 | 21,82 | *0,000 | رفض |
| دور حاضنات الأعمال على نحو عام | 0,82 | 10,69 | *0,000 | رفض |

***ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)**

يتضح من خلال النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم ( 5-31) انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، للمتغير المستقل (دور حاضنات الإعمال عل نحو عام) على المتغير التابع (نجاح المؤسسات المصغرة) لأفراد عينة الدراسة، إذ بلغت قيمة T المحسوبة (10,69) وهي أكبر من قيمتها الجدولية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) كما أن مستوى المعنوية (Sig =0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وتشير قيمة (Beta) إلى ان التغير في قيمة المتغير المستقل (**دور حاضنات الإعمال في الأردن على نحو عام**) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (82%) في المتغير التابع (نجاح المؤسسات المصغرة) مما يقضي برفض الفرضية العدمية، والتي تنص على انه لا يوجد أثر إحصائي لحاضنات الأعمال في دعم المؤسسات المصغرة في الأردن وقبول الفرضية البديلة.

**5-1-1 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد تأثر ذو دلالة إحصائية لما تقدمه حاضنات الأعمال من عوامل الدعم الخدماتي (الخدمية، استشارية، تقنية، تنمية الموارد البشرية،تسويقية) في نجاح المؤسسات المصغرة في الأردن.

تشير النتائج الإحصائية في الجدول رقم (5-31) إلى وجود أثر للمتغير المستقل (دور عوامل الدعم الخدماتي) في المتغير (نجاح المؤسسات المصغرة)، إستناد إلى قيمة T المحسوبة بلغت (5,52) وهي أكبر من قيمتها الجدولية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما ان مستوى المعنوية (Sig =0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يقضي رفض الفرضية العدمية والتي تنص على انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لما تقدمه حاضنات الأعمال من عوامل الدعم الخدماتي (الخدمية، استشارية، تقنية، تنمية الموارد البشرية،تسويقية) في نجاح المؤسسات المصغرة في الأردن.

**نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لما تقدمه حاضنات الأعمال من عوامل الدعم المؤسساتي (دعم الحكومي ودعم الجامعات ومراكز البحث العلمي، دعم المؤسسات المالية والمصرفية)، في إنجاح المؤسسات المصغرة في الأردن.

يتبين من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (5-31) انه يوجد أثر لدور عوامل الدعم المؤسساتي في نجاح المؤسسات المصغرة، إستنادا لقيمة T المحسوبة التي بلغت (3,12-)) وهي أقل من قيمتها الجدولية، على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)،كما ان مستوى المعنوية (Sig =0,003 ) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يقضي رفض الفرضية العدمية التي تنص على انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لما تقدمه حاضنات الأعمال من عوامل الدعم المؤسساتي(دعم الحكومي ودعم الجامعات ومراكز البحث العلمي، دعم المؤسسات المالية والمصرفية)، في إنجاح المؤسسات المصغرة في الأردن.

**نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لما تقدمه حاضنات الأعمال من رؤية مستقبلية (إستراتيجية، إستراتيجية إحتضان، نجاح المشروع المصغر) في نجاح المؤسسات المصغرة في الأردن.

يتضح من خلال النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (5-31) انه يوجد أثر لدور عوامل الرؤيا المستقبلية في نجاح المؤسسات المصغرة، إستنادا إلى قيمة T المحسوبة التي بلغت (21,82) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما أن مستوى المعنوية (Sig =0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يقضي رفض الفرضية العدمية التي تنص على انه لا يوجد أثر لما تقدمه حاضنات الأعمال من رؤية مستقبلية (إستراتيجية، إستراتيجية إحتضان، نجاح المشروع المصغر) في نجاح المؤسسات المصغرة في الأردن.

## خلاصة الفصل الخامس

شكلت النظرة الميدانية لواقع ومكانة المؤسسات المصغرة في الأردن، وأفاق تطورها المحورين الرئيسيين في الفصل الخامس من دراستنا.

وفي هذا السياق، إذا كان وزن المؤسسات المصغرة في المجال الإقتصادي الأردني أصبح معترف به من قبل مختلف الأعوان الإقتصاديين في المقابل، نجده لم يرتقي بعد إلى درجة عالية من التطور لا سيما طاقاته الإنتاجية حتى يبرز كقوة بإمكا ا تحقيق الأهداف المنتظرة منه في المرحلة الحالية التي تعرف فيها الاقتصاد الأردني تحولا كبيرا .

تعرضنا في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية في الأردن ، والى أهم ما قدمته حاضنات الأعمال من عوامل دعم مؤسساتي وعوامل دعم خدماتي ولما تقدمه حاضنات الأعمال من رؤية مستقبلية (إستراتيجية، إستراتيجية إحتضان، نجاح المشروع المصغر) في نجاح المؤسسات المصغرة في الأردن.

ولكن بينت النتائج فيما يتعلق بالدعم الخدماتي( استشارية، تقنية، تنمية الموارد البشرية،تسويقية)، والدعم المؤسساتي(دعم الحكومي ودعم الجامعات ومراكز البحث العلمي، دعم المؤسسات المالية والمصرفية)) لم ترق إلى الأهداف المعلن عنها في مختلف البرامج ا حيث تبقى دون المستوى المطلوب وهذا ما تعكسه الوضعية الصعبة التي تعيشها هذه المؤسسات.

# الفصل السادس

# دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن... نتائج وتوصيات

## تمهيد

بعد أن أنهينا عرض تحليل إستجابات الأفراد المبحوثين في فقرات الإستبانتين وإختبار فرضيات الدراسة من خلال الفصل الرابع والخامس، فإننا نسعى من خلال هذا الفصل إلى مناقشة أبرز النتائج التي تم التوصل إليهاكما يتوجه إلى فتح المسارات للاتجاهات البحثية المستقبلية، ونأمل من ورائها خدمة المصلحة العامة إذا ماتم الأخذ بها وتطوير قطاع حاضناتالأعمال في الجزائر.

## المبحث الأول:مقارنة النتائج المتعلقة بدور حاضنات الأعمال

تهدف هذه المقارنة إلى التعرف على تأثير حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات المصغرة، ودورها النوعية وتوليد فرص عمل جديدة ضمان دخل دائم في الجزائر بالمقارنة بالأردن، ومعرفة ما إذا كانت حاضنات الأعمال تعمل على تقديم الخدمات التي تشكل معوقات بالنسبة للمؤسسات المصغرة.

### 1-1 مقارنة المؤسسات المصغرة المتخرجة بين الجزائر والأردن من حيث دعم حاضنات الأعمال في إنجاحها

من خلال النتائج المتوصل إليها في ضوء تحليل إجابات المبحوثين على إستبانة الدراسة، ومن خلال المقابلات الشخصية مع مديري حاضنات الأعمال ، وأصحاب المؤسسات المصغرة المحتضنة والمتخرجة، والمؤسسات التي لم تدخل الحاضنات، واختبار فرضيات الدراسة، نرى ضرورة إضافة توضيح لما أصبحت عليه حال المؤسسات المصغرة وما تتمتع به من اهتمامات حاضنات الأعمال لديها، مقارنة مع المؤسسات المصغرة من تلك الحاضنات ونخص بالذكر المؤسسات المصغرة المتخرجة من الحاضنة كما هو مبين في الجدول التالي:

**الجدول رقم (6–1): مقارنة نتائج الدراسة بين الجزائر والأردن من حيث دعم حاضنات الأعمال للمؤسسات المصغرة ( المؤسسات المتخرجة)**

| المتغيرات | المتوسط الحسابي (الأردن) | المتوسط الحسابي (الجزائر) |
|---|---|---|
| الخدمات الإدارية | 4,04 | 3,98 |
| الخدمات الاستشارية | 3,84 | 3,88 |
| الخدمات تقنية | 3,87 | 4,08 |
| خدمات تنمية الموارد البشرية | 3,82 | 3,90 |
| خدمات تسويقية | 3,86 | 4,00 |
| **عوامل الدعم الخدمية (م ح الكلي)** | **3,88** | **3,96** |
| دعم الحكومي ودعم الجامعات | 3,87 | 4,08 |
| دعم المؤسسات المالية والمصرفية | 2,86 | 3,95 |
| **عوامل الدعم مؤسسية (م ح الكلي)** | **3,36** | **4,01** |
| رؤيا إستراتيجية | 3,83 | 4,15 |
| إستراتيجية إحتضان | 3,95 | 3,88 |
| **عوامل رؤيا مستقبلية (م ح الكلي)** | **3,89** | **4,01** |
| القدرة على النمو | 3,85 | 4,09 |
| القدرة على توليد الدخل | 3,85 | 3,84 |
| القدرة على توفير فرص عمل جديدة | 3,90 | 4,08 |
| **عوامل نجاح المشروع المصغر (م ح الكلي)** | **3,86** | **4,00** |
| **متوسط الحسابي الإجمالي** | **3,74** | **3,99** |

### 1–1 –1 مقارنة النتائج المتعلقة بالدعم الخدماتي

تدل هذه النتيجة على أهمية الخدمات الإدارية والفنية التي تقدمها حاضنات الأعمال، للمشاريع المصغرة والتي تسهم في تحسين أداء تلك المشاريع ونجاحها في النمو وتوليد الدخل ، ومن ناحية أخرى، تدل هذه النتيجة على ضرورة اهتمام حاضنات الأعمال بتقديم خدمات بشكل أفضل لما من أهمية في زيادة معدلات توفير فرص عمل من قبل المؤسسات المصغرة وتأثير ذلك على نجاحها.

*تتمتع المؤسسات المصغرة في الجزائر بخدمات إدارية بمستويمرتفعة تقدمها حاضنات الأعمال، وتتمثل في توفير تجهيزات مكتبية وسكرتارية معززة بالانترنت، بمستويات عاليةونعزز تحسن قدرات وإمكانات حاضنات الأعمال

في توفير تلك الخدمات كما تتمتع المؤسسات المصغرة في الأردن بخدمات مرتفعة هي الأخرى أثناء فترة إحتضانها ولكن يلاحظ اختلاف في أهمية وأولوية تلك الخدمات من حيث توفير الأجهزة، والمعدات والأدوات لم تكن في مستوى تطلعات المؤسسات المصغرة.

* المؤسسات المصغرة في الأردن تتمتع بخدمات تدريبية مرتفعة وبدعم من أصحاب الخبرات المتوفرة لدى المؤسسات المدنية، من غرف الصناعة والتجارة، والجامعات والشركات والمصانع وغيرها، وذلك بفضل تواصل حاضنات الأعمال مع تلك المؤسسات لحشد الخبرة والاستفادة في دعم المؤسسات المصغرة بينما في الجزائر وعلى الرغم من توفير الخدمات التدريبية من قبل الحاضنات بمستويات مقبولة، إلا أن قدراتها كانت اقل مما هو موجود في الأردن، ربما بسبب حداثة نشأتها أو بسبب ضعف تواصل حاضنات الأعمال مع تلك المؤسسات أو ضعف القوانين والتشريعات في هذا المجال.

### 1-1-2 مقارنة النتائج المتعلقة بعوامل الدعم المؤسساتي

تظهر هذه النتيجة أهمية قيام حاضنات الأعمال بالعمل كوسيط لدى المؤسسات الحكومية وخاصة المؤسسات المصغرة من توفير فرص عمل داخل السوق، لما في ذلك من تأثير على نجاح تلك المؤسسات.

*تدل هذه النتيجة على ان ضرورة تبني حاضنات الأعمال سياسات تهدف إلى استقطاب المؤسسات الحكومية ذات العلاقة بدعم المؤسسات وإعطائهم فرصة للمشاركة في دعم تلك المشاريع،دل على الاعتماد على جهات محددة، خاصة ان مؤسسات الأعمال تحتاج إلى دعم من تلك الجهات الرسمية، لان في ذلك دعما لإستمرارياتها وبالتالي نجاحها.

* تعد هاته النتائج مؤشرا على ضرورة تفعيل حاضنات الأعمال على استقطاب المؤسسات المالية والمصرفية لتقديم الدعم المالي لاحتياجات المؤسسات المصغرة، مما يؤثر إيجابا على نجاح تلك المؤسسات.

تدل* هذه النتائج على أهمية ان تعمل حاضنات الأعمال على إيجاد البيئة الملائمة لإفادة من دعم الشركات والمراكز بما لديها من خبرات متنوعة وفي مجالات مختلفة في مجال مؤسسات الأعمال أو شركات الأعمال، ونقل تلك الخبرات إلى المؤسسات المصغرة بما يتلائم مع مجال عمل كل مشروع.

تدل هذه النتائج على أهمية ان تعمل حاضنات الأعمال على إيجاد قنوات الاتصال مع الجامعات ومراكز البحث العلمي، للإفادة من القدرات ذات العلاقة بمؤسسات الأعمال، وتشجيع أصحاب الخبرات والقدرات العلمية والعملية بمجال مؤسسات الأعمال، للإفادة من المزايا العديدة لتلك الخبرات والقدرات، وبما ينعكس إيجابا على نجاح المشروع المصغر.

* يأتي على رأس العقبات التي تحول دون النهوض بقطاع المؤسسات المصغرة في الأردن مشكلة التمويل المطلوب وما يكتنفه من صعوبات تؤثر على طريقة تمويل، مما إنعكس على تدني نصيب المؤسسات المصغرة من مجمل التمويل المصرفي بسبب عدم كفاية الضمانات اللازمة التي تتطلبها المصارف والمؤسسات المالية لمنح التمويل المطلوب لمواجهة المخاطر المحتملة، وعلى عكس ذلك في الجزائر لا توجد مشكلة التمويل إطلاقا، بسبب دعم الوكالات التي أنشأتها الدولة في تأهيل وترقية المؤسسات المصغرة قبل الالتحاق بالحاضنة.( الصندوق الوطني

لتأمين عن البطالة CNAC، الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ANGEM ، الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب ANSEJ)وصناديق الضمان التي تقلل خطر المخاطرة أثناء وبعد عملية التمويل وتعطي الثقة والتحفيز للبنوك التجارية للقيام بعملية التمويل للمؤسسات المصغرة، مثلاصندوق الضمان المشترك للقروض المصغرة (FGMMC)يعمل الحاضنة في حالة تبعية دائمة للمؤسسات المولة، وذلك ينعكس سلبا على أداءها.

* يتضح من خلال كفاءةحاضنات الأعمال في الأردن أن لديها القدرة على توظيف نتائج المؤتمرات والندوات التي تكتسبها من خلال مشاركتها ومتابعتها لتلك المؤتمرات، لصالح المؤسسات المصغرة مما ينعس بالإيجاب على إنجاحها بينما المؤسسات المصغرة في الجزائر ورغم توظيفها لنتائج المؤتمرات والندوات والملتقيات العلمية المتخصصةلكنها لا زالت لم ترقى للمستوى المطلوب فيما يتعلق بمجال تطوير وترقية المؤسسات المصغرة بسبب ضعف في القدرات والإمكانات.
* تتمتع حاضنات الأعمال في الأردن بدعم جزئي بسبب ضعف الإمكانات المادية والمالية لدى الحكومة ودرجات دعمها منخفضة جدا، بسبب ضعف الحاضنة في سعيها للترويج لدى تلك القطاعات لتقديم الدعم اللازم للمؤسسات المصغرة، مما يؤثر على أداء تلك المؤسسات، وبالمقابلتتمتع هذه الأخيرة في الجزائر بدعم كلي من الحكومة مما يعطي الفضل للحاضنة فيتبني سياسات الترويج للمؤسساتالمصغرة والتعريف بها بهدف دعمها ومساندتها للدور الذي تلعبه فيتنمية المحلية و الوطنية وإحداث ترقيةداخل المجتمع وفي الأماكن المتواجد فيها.
* تبين لنا ان المؤسسات المصغرة في الأردنلتحظىباهتمام ودعم بعض الشركات والتجمعات الصناعية، مثل مؤسسة المدن الصناعيةويتضح من خلال سعي حاضنات الأعمال لإقامة مواقع لها داخل تلك المدن للاستفادة من التقنيات المتطورة لديها، لإيجاد علاقة تواصل معها، وانعكس ذلك على إفادة المؤسسات المصغرة بينما في الجزائر إفتقرت حاضنات الأعمال في بداية مراحل نشأتها لإيجاد علاقات وبناء جسور تواصل مع الشركات والتجمعات الصناعية، بغية الاستفادة من خبرات ودعم تلك الشركات والمصانع، وتوظيفها لخدمة المؤسسة المصغرة،وهذا مؤشر على محدودية قدرات حاضنات الأعمال في مراحل انطلاقتها الأولى، للتواصل مع التجمعات الصناعية لنشر مفهوم أعمالها، ودورها في رعاية ودعم أصحاب الأفكار الجديدة وتجسيدها على ارض الواقع، وبتالي المساهمة في عملية التنمية بمضمونها الشامل.

### 1-1-3 دراسة مقارنة النتائج المتعلقة بالرؤيا المستقبلية والنجاح

تدل هذه النتيجة على ضرورة اعتماد رؤية إستراتيجية من قبل حاضنات الأعمال في حالة قبول أي مشروع مصغر، لكي تسهم في رسم طرق واضحة أمام أصحاب تلك المشاريع الريادية وبالتالي تنعكس ايجابيا على أدائهم.

* المؤسسات المصغرة في الأردنتمتع باهتمام ودعم حاضنات الأعمال، من خلال فهم احتياجاتهاوتمثل هذا الاهتمام في رسم استراتيجيات واضحة لعملها، أي غرس مفهوم التكامل والشراكة لهيبينما في الجزائر تفتقر

المؤسسات المصغرة إلىخطط ع ل يمكن من خلالها رسم معالم واضحة لأ الها، بما يتلائم مع ظروفها واحتياجاتها، ويعود السبب لافتقار حاضنات الأع ال لهاته الاستراتيجيات.

تدل هذه النتيجة على ضرورة اعت اد حاضنات الأع ال أسس واضحة عند قبول أي مشروع مصغر يرغب في الإفادة من خدماتها، لكي تكون تلك الأسس بمثابة دليل ومرشد لتلك المؤسسات والالتزام بها، لما في ذلك من أثار ايجابية تنعكس على إفادة تلك المؤسسات من الدعم اللازم لها خلال فترة احتضانها، وبالتالي تحقيق النجاحات المرجوة من لك.

## 2-1 نتائج المقابلات الشخصية

ق نا بعقد مج وعة من اللقاءات وتنفيذ مقابلات شخصية، مع مديري حاضنات جميعا سواء في الأردن أو في الجزائر، وبعض مديري المؤسسات المصغرة المتخرجة والغير متخرجة من الحاضنة، وكذلك مع بعض مديري المؤسسات التي لم تدخل الحاضنة (الملحق رقم 6)، وكان الهدف من وراء إجراء هذه المقابلات مايلي:

- التعرف على دور وتأثير استخدام حاضنات الأع ال بأبعاده ( عوامل الدعم الخدمي، عوامل دعم رؤيا مستقبلية، عوامل دعم مؤسساتي)في تحقيق نجاح المؤسسات المصغرة في القدرة على الن و، وتوليد الدخل ، وتوفير فرص ع ل جديدة.
- توفير البيانات التي قد تساعد الباحث في تعزيز تفسير نتائج الدراسة في ضوء ما وفرته الاستبانات؛
- التأكد من صدق وصحة البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة؛
- توفير البيانات التي قد تساعد الباحث في تعزيز تفسير نتائج الدراسة في ضوء ما وفرته الاستبانات.
- التعرفلمع الاقتراحات والتوصيات التي يقدمها مديرو حاضنات الأع ال، وبعض ديري المؤسسات المصغرة المتخرجة وغير متخرجة، والمؤسسات التي لم تدخل الحاضنات بعد، وفي دور حاضنات الأع ال في دعم وتن ية المؤسسات المصغرة، وما مدى مساهمتها في إنجاح هاته المؤسسات؛

وقد تبين لنا من خلال هذه المقابلات التي أجريت مع أفراد عينة الدراسة مايلي:

- اتفق الج يع بأن الحاضنة تقدم الدعم اللازم للـ ؤسسات المصغرة المحتضنة لديهم، ويت ثل الدعم في المجال التقني والإداري، اعتقادا منهم ان نجاح المؤسسات المصغرة تعت د بالدرجة الأولى على توفير الأسس والمقومات الأساسية الذي ينعكس إيجابا على نجاحها؛
- اتفقت إجابتهم ( مديري حاضناتالأع ال) حول الشروط الواجب توفرها في إجراءات القبول والتقييم للـ ؤسسات المصغرة الراغبة في الاستفادة من تلك الخدمات، مما يوضح لنا ان حاضناتالأع ال لديها منهجية شاملة وأهداف واضحة، لقبول ومتابعة المؤسسات المصغرة منذ دخول مرحلة الاحتضان الى ان تتخرج؛
- بينت معظم إجاباتهم أي أصحاب المؤسسات المصغرة المحتضنة، أنها تتلقى خدمات جيدة وبخاصة في المجالات الإدارية والتقنية، وان حاضناتالأع ال تحرص على تقديم الدعم اللازم لتلك المؤسسات في تلك المجالات، لان هذا الدعم يع ل على نموها وتطورها واست رارتيها لمدة أطول؛

- أشار جميع مديري حاضنات الأعـ ـال في الأردن بأن الدعم المالي الذي تفتقر إلية تلك الحاضنات يعد عائقا كبيرا أمام تحقيق رغباتها وأهداف لدعم المؤسسات المصغرة المحتضنة لديها، أما في الجزائر فدعم المالي موجود وليس هناك أي مشاكل مالية؛
- اتفق الجـ يع من مديري المؤسسات المحتضنة بان مشاريعهم سوف تحقق نجاحا بناء على المعطيات التي يعيشونها من خلال اهتـ ـام الحاضنة بهم ودعـ ـها الجيد والمتواصل في كثير من المجالات، ومن جانب أخر لم تتـ تع الحاضنة من إستراتجيات واضحة، وإدارة كفؤة قادرة على رسم معالم واضحة تخدم تلك المؤسسات في نموها، وتقديم كل مستجدات السوق بعد التخرج؛
- وعندما سئلنا أصحاب المؤسسات المصغرة المحتضنة حول أهم المعوقات والمشاكل التي تعترضها لتحقيق النجاح واستـ ـرارتها، اتضح لنا ان معظـ ـهم يتفقون سواء في الجزائر أو الأردن على أن الدعم المالي مازال غير كافي قبل الالتحاق بالحاضنة أو أثناء دخولها.
- عندما سئلوا دعم الحاضنة في تحقيق القدرة علن النـ ـو وتوليد فرص عـ ـل والقدرة توليد الدخل، كانت الإجابات متفاوتة من شخص الى أخر، فـ ـنهم من حقق نجاحا في تحقيق اكبر عدد ممكن من زبائن دائـ ـين، وبعض الأخر من حقق نمو في المبيعات، منهم من حقق الوصول الى أسواق متعددة، ومنهم من حقق نمو وزيادة في عدد العـ ـال، ومنهم من وجد صعوبة في تحقيق دعم مالي أخر لكبر مشروعه، ومنهم من حقق علاقات واتفاقيات مع الهيئات حكومية لتقديم خداماته؛
- أجاب معظم مديري المؤسسات التي لم تدخل الحاضنة، بان مشاريعهم لم تتلقى الدعم من المؤسسات المالية، والجامعات، إلا بعد دخولها الى الحاضنة؛

بعد ان انتهى الباحث من عرض تحليل استجابات الأفراد المبحوثين فيهم كلا من الجزائر والأردن، وبخصوص فقرات الاستبانتين وإختبار فرضيات الدراسة من خلال، فانه يسعى من خلال الفصل الحالي الى مناقشة أبرز النتائج التي تم التوصل إليها ـا يتوجه إقتراح التوصيات التي يؤمل من ورائها تطور أعـ ـال الحاضنات والمؤسسات المحتضنة، وكذلك فتح المسارات للاتجاهات البحثية المستقبلية، ويأمل الباحث من ورائها جميعا خدمة المؤسسات المبحوثة إذا ماتم الأخذ بها، وتطوير قطاع حاضنات الأعـ ـال أيضا.

## المبحث الثاني: مناقشة النتائج والفرضيات

يتم من خلال هذا المبحث مناقشة النتائج والفرضيات السابق عرضها للوصول إلى الأهداف المرجوة

### 2-1 مناقشة النتائج المتعلقة بالجانب النظري

سمحت لنا الدراسة النظرية والتي أعتبرت كإجابات أولية على إشكالية بحثنا هذا، بالتوصل إلى النتائج التالية:

**في الفصل الأول** ركزنا على محاولة الوقوف على وجود أنظ ة دعم مباشر لترقية المؤسسات المصغرة وما يميزها عن غيرها من التنظي ات الأخرى وتوصلنا إلى النتائج التالية:

* بالرغم من وجود تدعيم مباشر لقطاع الخاص وفسح المجال أمامه للـ ساهمة في تحقيق التن ية الوطنية المنشودة، بعد ما عجز القطاع العام عن تحقيقها بمفرده، إلا أن صدور جملة من القوانين والإجراءات التنظي ية التي أعادت له بعض الاعتبار وبنسبة متوسطة لم تكن كافية لقطاع المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة باعتبارهم مساهمين حيويين في توفير رؤوس الأموال والتكنولوجيا المفتقدة؛
* كذلك تبني الجزائر الخيار لإعطاء القطاع الخاص الدور الأساسي، على حساب القطاع العام وإعت اد سياسات المؤسسات المصنعة وما يرتبط بها من مؤسسات كبرى في القطاعات الاقتصادية، فقد شهدت رحلة الأخيرة نموا كبيرا بالنسبة للـ ؤسسات المصغرة التابعة للقطاع الخاص، ومحدودية المؤسسات المـ لوكة للقطاع العام، وذلك بفضل جملة من الإصلاحات من خلال إصدار مجـ وعة من القوانين التي تهيئ الإطار العام لخوصصة المؤسسات العـ ومية وتحفز القطاع الخاص وتقلص من التسيير الإداري للاقتصاد الوطني؛
* كذلك سعت الجزائر إلى تطوير قطاع المؤسسات المصغرة، وكان ذلك بإقامة وإنشاء وزارة تتكّفل بكلّ ما يخص المؤسسات المصغرة، وتم وضع إستراتيجية تمكنها من معالجة المشاكل والمعوقات التي تواجه ترقية المؤسسات المصغرة، ولعلّ ما حّققته على الصعيد القانوني يعد أكبر دليل على ذلك؛
* قد سمحت عـ ليات الإصلاح الهيكلية التي باشرتها الجزائر، إلى حد ما بإعادة التوازنات الكلية وتحرير الاقتصاد وانعكست بالإيجاب على الناتج الداخلي الإجمالي وعلى تطوير القطاع الخاص، بالإضافة إلى مكاسب أخرى متعددة، وهو ما يستدعي مواصلة الإصلاحات واستكـ الها وخاصة برنامج الخصخصة الذي لم يرتق إلى المستوى المطلوب بعد؛
* بالنسبة لأنشطة الإبداع وريادة الأعـ ال، أطلقت الحكومة الجزائرية العديد من المبادرات في مسارات مختلفة بهدف توفير الظروف الملائمة للإستثـ ار في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وهذا مؤشر جيد، وتركز هذه المسارات على تنظيم الاتصالات السلكية واللاسلكية وإنشاء مجـ عات أعـ ال، وإطلاق برامج الحضانة وتطوير المبدعين وأصحاب المشاريع في المستقبل وبدء شراكات على الصعيدين المحلي والعالمي.

**وهناك اعتبارات أخرى تؤيد هاته النتائج:**

- تم إنعاش النـ و الاقتصادي؛
- إدراج تطوير القطاع ضـ ن حركية التطور والتكيف التكنولوجي؛
- تم بروز مؤسسات جديدة وتوسيع ميدان نشاطها؛

- ترقية وتوسيع المعلومات ذات الطابع الصناعي والتجاري والمهني والتكنولوجي، وتشجيع التكوين عن طريق منظومة جديدة للبحث والإحصاء والتكوين في مجال التسيير والاستشارة بقطاع المؤسسات المصغرة والصغيرة و المتوسطة؛
- تحسين أداء المؤسسات المصغرة؛

وضع أنظ ة جبائية قادرة ومكيفة لل ؤسسات المصغرة عن طريق منظومة جديدة للإعفاء الضريبي تخدم رأسمالية المؤسسات وإنتاجيتها؛

- تبني سياسة تكوين وتسيير الموارد البشرية تفضل وتشجيع الإبداع و التجديد؛

تحسين الأداءات البنكية في معالجة الملفات الت ويلية لل ؤسسات المصغرة بفضل المنظومة القانونية الجديدة ؛

تشجيع بروز محيط اقتصادي وتقني وقانوني يض ن لل ؤسسات المصغرة الدعم والدفع الضروري لترقيتها وتطويرها.

**في الفصل الثاني** تأكدنا أنالمؤسسات المصغرة تمتد إلى قرون سابقة، باعتبارها مجالا خصبا لنظرية المنظ ين التي تم التأكيد عليها في مجالات عديدة، فأرتبط وجود هذه المؤسسات بالدور الذي كان يلعبه المستث ر الصغير في الحياة الاقتصادية عبر الأزمنة، وتأكد هذا الدور اليوم من خلال ما تلعبه المؤسسات المصغرة ومساهمتها في النشاط الاقتصادي في كافة الدول العالم، المتقدمة منها أو الناشئة إستنتجنا مايلي:

*بالنسبة للجزائر فقد فصلت بوضعها لتعريف رسمي بموجب القانون التوجيهي لل ؤسسات الصغيرة والمتوسطة عل ا بأن القانون يست د عناصره من القانون المعت د من قبل الاتحاد الأوروبي، وهي بذلك تؤكد مرة أخرى على أن المؤسسات المصغرة قطاع قائم بذاته والتي تحدد من 1الى 9 ال مع أن قانون المؤسسات المصغرة في الأردن تشغل أربعة ع ال فأقل.

*تت تع المؤسسات المصغرة بأهمية كبيرة في تطوير اقتصاديات الدول الناشئة والمتقدمة على السواء، وهي لا تقل أهمية عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة، باعتبارها تساهم في توفير السلع والخدمات الأساسية التي يحتاجهاالمجت ع، فضلًا عن توفير فرصالعم ل، وتختلف مساهمات هذه المؤسسات فيالإنتاج والع الة من دولة إلى أخرى، ولهذا فإن الدول الناشئة ومنها الدول العربية والجزائر خاصةA سخرت لها جميع الإمكانات المتاحةك ا يضاف إلى ذلك قلة احتياجاتهاالت ويلية بسبصغر حجم ها، وبذلك لعبت دوراً هاماً بدعم ونمو المشاريعالصغيرة وتطوير وتن ية وتسويق منتجاتها؛

* المؤسسات المصغرة تتأثر بالمتغيرات الإقتصادية الكليةالأساسية،ك تلعت د بشكل أساسي علىالعم ل كأحد عناصر الإنتاج والإستفادة من عنصر رأس المالك ا أنها تمتلك مرونة عالية للتكيف مع التغيرات الإقتصادية مما يجعلها قادرة على المساهمة بفعالية في خلق التوازن الإقتصادي وتحقيقتن ية إقتصادية حقيقية؛

تم*تواصل أو استـ ـرار مقرري السياسة التنـ ـوية في الجزائر في تدعيم المؤسسة المصغرة بالوسائل المادية والمالية من خلال مختلف برامج الإصلاح التي مست القطاع العام رغم العجز الذي كان يعرفه وبالموازاة مع ذلك فإن المؤسسات الخاصة طلمغرة كانت على هامش هذه البرامج، واستـ ـر الوضع على حاله حتى مطلع التسعينات، أين تفاقـ ـت أزمة المؤسسات الكبيرة وتدخلت المنظـ ـات الدولية عن طريق برنامج التعديل الهيكلي للاقتصاد الجزائريوالعـ ـل على نقله من الاقتصاد المخطط إلى الاقتصاد الحر الذي يعتبر مجالا خصبلـ ـو المؤسسات المصغرة.

*وجدنا أن الجزائر عـ ـلت على تهيئةبعث المناخ الملائم للاستثـ ـار في مجال الصناعات المصغرة من خلال التشريعات التي سنتها لهذا الغرض، حيث سمح الأمر رقم 03-01 لسنة 2001 ببعث تشريع جديد للاستثـ ـار، الذي أدخل في الجزائر ولأول مرة مبدأ حرية الاستثـ ـار، و الانفتاحالدولي لمعالجة الاستثـ ـارات وخاصة بما يتعلق بالاستثـ ـار الأجنبي في مجال الصناعات المصغرة، كما أن الجزائر عـ ـلت على تسهيل وجذب الصناعات العالمية، من خلال بعث المؤسسات المؤطرة للاستثـ ـار من وزارات وإدارات وصناديق الضـ ـان لهذا الغرض، بالإضافةإلى إبرام الاتفاقيات والمعاهدات الدولية لحـ ـاية الصناعات المصغرة والصغيرة والمتوسطة.

**وهناك اعتبارات أخرى تؤيد هاته النتائج:**

* القدرة العالية علىتنـ ـية الاقتصاد؛
* تحديث وتطوير الصناعة؛
* مواجهة مشكلة البطالة وتوفير فرصالعـ ـل؛
* تقليل مساحة الفقر وعدد الفقراء؛
* تفعيل مشاركة المرأة؛
* خلق روح التكامل و التنافس بين المشاريع؛
* تطوير وتحسين المستوى المعيشي للأفراد؛
* تضييق الفجوة بين الادّخاروالاستثـ ـار؛
* توسيع قاعدة الملكية للقطاع الخاص ونشر ثقافةالعـ ـل الحر؛

*تستـ ـد المؤسسات المصغرة قدرتها على المنافسة والبقاء في ظل المتغيرات الاقتصادية الجديدة من خصائصها الذاتية؛

*استخدام فنون إنتاجية بسيطة نسبيا تتـ ـيز بارتفاع كثافة العـ ـل؛

*تتـ ـيز بالانتشار الجغرافي والقدرة على التكيف وطبيعة الأسواق؛

* توفيرها للسلع والخدمات الواسعة الاستهلاك؛
* قدرتها على التكامل مع المؤسسات الكبيرة عن طريق التعاقد من الباطن؛

*تؤكد هذه النتائج أن للـ مؤسسات المصغرة دورا كبيرا تلعبه في مختلف اقتصاديات الدول المتقدمة منها أو الناشئة في ظل التحولات الاقتصادية العالمية التي تتسم بالمنافسة وسيطرة اقتصاد المعرفة.

**الفصل الثالث** تأكدنا من أن الإصلاحات الاقتصادية التي انتهجتها الجزائر والأردن والمتعلقة بحاضنات الأعـ ـال قد أعطت دفعا جديد للـ مؤسسات المصغرة على مستوى البلدين مع ان الجزائر حديثة في هذا المجالكـ ـا يظهر في النتائج التالية:

*من خلال الدراسة وجدنا ان حاضنات الأعـ ـال تندرج تحتـ ـة الآليات الرائدة في توليد مؤسسات مصغرة عالية المستوى وقدرتها الفائقة على إحداثتنـ ـية اقتصادية في المناطق التي تقام فيها، وذلك عن طريق التلاحم بينها وبينمجتـ ـالأعـ ـال الموجود من جهة، ومراكز الأبحاث والتكنولوجيا من جهة أخرى.

* نظرًا للطبيعة الخاصة للحاضناتكـ ـشروعـ ـوي يهدف إلى دعمتنـ ـية وإقامة الشركات الجديدة في أحد المجتـ ـعات، لذا فهناك عدد كبير من العوامل التي تتشابك وتتداخل فيـ ـليات التحضير لإقامة هذا المشروع، هذه العوامل هي العناصر المحوريلـ ـشروع من حيث : تنظيم الحاضنة، والسوق المتالحـ ـشاريع الملتحقة بها، وبرامجلجعـ ـل التي سوف يتم الالتزام بتنفيذها، والجزء العقاري من حيث الموقع ومباني الحاضنة، بالإضافة إلى طبيعة مصادرالتـ ـويل، وتختلف طبيعة ودرجة أهمية هذه العوامل تبعًالـ ـرحلة الزمنية التي تمر بها الحاضنة كـ ـشروع مستقل.

*وجدنا أن عـ ـلية تفعيل الإمكانات التي توفرها حاضناتالأعـ ـال ووضعها في خدمة المبتكرين وأصحاب الأفكار الجديدة والإبداعية مما ترتب عليه إستحداث وتطوير صناعاتقائـ ـة وجديدة مما مكنها أن تفي باحتياجات الأسواق المحلية واستبدال المنتجات المستوردة، بالإضافة إلى ذلك فإنها حققت الهدف من هذه الآليةكـ ـا إستطاعت تطوير منتجات جديدة ومتطورة موجهة مباشرة للتصدير، وغزو الأسواق الخارجية والمشاركة بذلك فيـ ـلياتالتنـ ـية الاقتصادية.

* وأيضا وجدنا أن التجارب العالمية الناجحة التي تمت فيمجتـ ـعات مشابهة لنا من حيث الأوضاع الاقتصادية والاجتـ ـاعية مثل التجربة الأردنية أن المشكلة الرئيسية التي تواجهنا في مجالتنـ ـية وتحديث البحثالعلـ ـي والإبداع التكنولوجي، وخلق مؤسسات تكنولوجية مصغرةتكـ ـن في عجزهذه المجتـ ـعات" الناشئة "عن دمج العلم والتكنولوجيا ومفاهيم الإبداع دمجًا عضويًا في الكيان الوطني، وأن الاقتباس وحدهـ ـا اصطنع لنفسه من وسائل لن يتحقق دون وجود هياكللاعـ ـية وإنتاجية راسخة لدى المقتبس تتيح له فرصه حقيقية للاستفادة منه، ومعظم هذه البلدانفيـ ـا عدا استثناءات قليلة جدا لا تملك قاعدةعلـ ـية متطورة ولا قاعدة تكنولوجية حديثة، وليس ذلك فحسب، فقد دفعت هذه البلدان على إستيراد تكنولوجيا جاهزة لا تمتلك المرونة من أجل تكييفها لتكونملائـ ـة لظروف البلد المستورد فالتكنولوجيا قبل أن تكون سلعة للتجارة الدولية هي أولا معرفة ونظم، فالمعرفة والكفاءة الإدارية وطاقة الإبداع تشكل ركائز كل تطور تكنولوجي فليست الآلة بحد ذاتها هي التيتسـ ـح بتراكم الإنتاج وبالتالي رفعه، بل هي تنظيم أفضل لشروط الإنتاج ولإدخال الناجح لطرائق تقنية تزيد في أرباح الإنتاجية الناجمة عن التطور في التنظيم.

* وجدنا بأن نجاح آلية حاضنات الأعمال يعتمد أولا على دعم ومساندة من الحكومات والإدارات المحلية والمركزية، بالإضافة إلى تعاون رجال الأعمال والهيئات المالية والبنوك، بالإضافة إلى توافر البنية الأساسية لإقامة المؤسسات الإنتاجية والصناعية المتطورة، من مراكز للبحث وقدرات ابتكارية عالية مدربة وأسواق واعدة، وطرق ومواصلات وخدمات عامة جيدة، فالدور الذي تقوم به الحاضنة يتمثل في تفعيل كل هذه العوامل وتسخيرها من أجل إنجاح عدد من المؤسسات تمهيدا لها في الوصول إلى أعلى نسب النمو والتطور.

## 2-2 مناقشة النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة

### 2-2-1 عوامل الدعم الخدمية

✓ أظهرت نتائج الدراسة ان عوامل الدعم الخدمية التي تقدمها حاضنات الأعمال للمؤسسات المصغرة في الجزائر والأردن المتخرجة منها وامتخرجة، وفي أبعادها المتمثلة في الخدمات الإدارية، كانت مرتفعة في معظمها وهذا يدل على اهتمام وحرص حاضنات الأعمال بتوفير الخدمات الأساسية الإدارية، لإنجاح أي مشروع محتضن لديها، الأمر الذي يسهل على المشاريع الريادية بداية انطلاق واضحة المعالم، تتناسب مع قدراتها وإمكاناتها، وبالتالي تدل هذه النتائج على حرص حاضنات الأعمال على تقديم تلك الخدمات وبصورة مستمرة ومتطورة، واتفقت هذه النتيجة مع بعض النتائج دراسات التي تم التطرق إليها في المقدمة، من حيث توجب على حاضنات الأعمال تحديث وتطوير خدماتها الأساسية التي توفرها للمشاريع المصغرة، وأن يجري تقديم تلك الخدمات في أوقاتها دون تأخير.

✓ دلت النتائج على أن حاضنات الأعمال أصبح لديها الوعي في مواكبة التطورات والمستجدات العالمية في مجالات التكنولوجيا والانترنت، ومشاركاتها بالمؤتمرات والندوات المتخصصة محلية أكانت أم خارجية بمجال حاضنات الأعمال، وانعكس ذلك على ماتوفره حاضنات الأعمال للمؤسسات المصغرة المحضنة من خدمات في المجال مقارنة مع المشاريع المتخرجة، لتمكين تلك المشاريع من مواكبة التطورات العالمية وما يطرأ عليها من مستجدات، والإفادة من تجارب الآخرين وبالتالي ينعكس على أدائها بشكل عام، اتفقت هذه النتيجة مع بعض نتائج دراسة كل من (**colombo & Dlnastro**)[1]، بخصوص إستخدام الوسائل التكنولوجية المتقدمة ومالها من أثار إيجابية في تطوير المشاريع المصغرة.

✓ كما دلت النتائج على مستوى تقديم خدمات الموارد البشرية بعد التخرج من الحاضنة وخاصة في الأردن اتسم بالمستوى المرتفع والجيد في تقديم يد العون والمشورة والتدريب اللازم للمشروع والآن بعد التخرج من الحاضنة آن للاعتماد بشكل كبير على نفسه لتطوير نفسه ولا يكون دور الحاضنة سوى تقديم جزء بسيط من هذا النوع من الخدمات.

✓ فيما يتعلق اهتمام حاضنات الأعمال في تقديم خدماتها الاستشارية بمختلف مجالاتها ( التسويقية والاقتصادية والقانونية وغيرها) للمؤسسات المتخرجة والمحتضنة، فقد أشارت النتائج الى أن تلك الخدمات تقدم بمستويات

[1] Colombo, M., and Delmasteo, MHow Effective are Technology Incubators? Evidence from Italy. **Research Policy**,(2002).

متوسط، ولاتفي بالأغراض التي تتطلبها المشاريع المصغرة، وتتفق هذه النتيجة مع (**نتيجة دراسة Martin** )[1] الخاصة بأهمية دور توفير استشارات قانونية وتسويقية وتقنية للـ مؤسسات المصغرة من قبل الحاضنة، حيث أشارت ان مثل تلك الاستشارات تمكنها من الوقوف على أقدامها.

- ✓كـ ـا بينت النتائج ان حاضنـاتـالأعـ ـمـالا تعـ ـل على زيادة قدراتها في امتلاك قواعد معلوماتية تلبي حاجات المؤسسات المصغرة لتطوير أعـ ـمالها ومواصلة نجاحها، وان هناك ضعف حسب الدراسة في امتلاك الحاضنات في شبكة معلومات والاتصال سواء على مستوى الأردن أو الجزائر في مختلف مجالاتـالأعـ ـمال، وتواجه كذلك صعوبة في التواصل المعلوماتي يتطور الأساليب التقنية في الإنتاج، ومتطلبات السوق والجودة والبيع منتجات المؤسسات المصغرة عن طريق الانترنت وعيرها من الوسائل الأخرىالمروجة للعـ ـملية تسويق المتوج بشكل متجانس وكلي.

### 2-2-2 عوامل الدعم المؤسسية

- ✓أظـ ـهرت نتائج الدراسة ان حاضنات الأعـ ـمال لا يمكنها النهوض وتقديم خدماتها بوتيرة مستـ ـمرة، إلا عن طريق الدعم الحكومي سواء أكان في الأردن أو الجزائر، وهذا من أجل تطوير المؤسسات المصغرة، ولكن ما نلاحظه أن الجزائر لها تمويل مباشر ومستـ ـمر لحاضناتها، وهذا مؤشر جيد لإنجاحها وإنجاح مؤسساتها، أما الأردن فتوجد حاضنات خاصة ولا تحضا بدعم كلي من طرف الدولة، مما قد يضعف مردوديتها.
- ✓ أشارت نتائج الدراسة أن تواصل حاضنـاتـالأعـ ـمالمع الجهات الحكومية للحصول على دعـ ـمها، لا يزال بمستويات متوسطة، مما له تأثيرات على أداء المشاريع المصغرة، ذهبت نتائج هذه الدراسة نفس المنحى الذي خلصت (**دراسة Adegbite**)[2] بخصوص ضرورة وجود دعم لحاضنات الأعـ ـمال من أطراف حكومية تسهم في توفير البنى التحتية اللازمة للـ ـمشاريع المحتضنة.
- ✓أما اهتـ ـمام الحاضنة بدعم المالي والمصرفي والبحث فيها بهدف مساعدة المؤسسات المصغرة، ففي الأردن توجد ضعف كبير في تمويل المؤسسات المصغرة قبل وأثناء الاحتضان، راجع لشح التمويل بجـ ـميع أنواعها، لكن بالمقابل في الجزائر توجد تمويل البنوك والمؤسسات المالية وبعض التحفيزات الجبائية وتشجيع الاستثـ ـمار في المناطق المعزولة، وهذا قبل الاحتضان، وأثناء الأحضان توجد حاضنـاتـالأعـ ـمال التي هي حكومية 100 % وهذا كذلك مؤشر جيد لنـ ـوا مثل هذه المؤسسات.

ولكن نتفق في الأخير بين البلدين ان حاضنات الأعـ ـمال لا تقوم بتـ ـمويل المؤسسات المصغرة، قد يكون مرد ذلك الى تحيز المؤسسات المالية والمصرفية نحوا دعم المؤسسات الكبيرة المضـ ـمونة دون غيرها،وضعف خبرة المؤسسات المصرفية في مجال إدارة الإقراض للحاضنات، واتفقت نتائجالدراسة بخصوص ان تعـ ـمل حاضنات الأعـ ـمال دور الوسيط لدى المؤسسات المالية والمصرفية، لتـ ـمكن المؤسسات المصغرة من الحصول على الدعم

[1] Martin, F.."**Business Incubators and Enterprises Development: Neither Tried or Tested?** " Small Business and Enterprises Development. (1998)

[2] Adegbite, **O Business Incubator and Small Enterprises Development: The Nigerian Experience**, Small Business Economics, .,(2001).

والتحفيزات المختلفة أسعار الفائدة معدومة، الإعفاء الكلي لضرائب ورسوم من بدية التـ ـويل الى التخرج من الحاضنة،...الخ).

- ـا أظهرت نتائج الدراسة ان عوامل الدعم الجامعات ومراكز البحث العلـ ـي تتواصل بشكل واضح وبدرجات تأثير مرتفعة هذا في الأردن، كون عدد حاضنات الأعـ ـال يعـ ـل داخل حرم بعض الجامعات لكن التجربة في الجزائر حديثة جدا يـ فـ ـكن الحكم عليها بتحفظ ولكن في العـ ـوم تتفق هذه الدراسة مع (نتائج دراسة **Mian**[1]) حيث ضرورة أن تستفيد حاضنات الأعـ ـال من أصحاب المؤهلات العلـ ـمية والعـ ـملية في المختبرات والمعدات التكنولوجية المتوافرة لدى الجامعات لدعم ونموا هاته المؤسسات.

### 2-2-3 عوامل رؤيا مستقبلية ونجاح

- فيـ ـا يتعلق بنتائج رؤيا إستراتيجية واهتـ ـام حاضنات الأعـ ـال بذلك، له أهمية بالغة في تحديد الأهداف المسطرة لإنجاح المؤسسات المصغرة ومواكبة المتغيرات الخارجية، وقد أظهرت الدراسة اهتـ ـام حاضنات الأعـ ـال بمثل هاته الأهداف ولاستراتيجيات ، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج (دراسة كل من **Wiggins & Gibson** )[2] من حيث ضرورة توفيقيادة إدارية لديها رؤيا إستراتيجية، تعـ ـمل على تكريس الوقت والجهد والتواصل مع الأطراف ذات العلاقة بمختلف مجالات الأعـ ـمال، وتوفير الوسائل التي من المؤمل ان تنعكس ايجابيا على نجاح المؤسسات المصغرة.
- ـا بينت نتائج الدراسة ان استراتيجية الاحتضان حاضنات الأعـ ـمال العلاقة إ ـاد أنظـ ـمة لمتابعة وتقييم أداء المؤسسات المصغرة بالشكل الكافي، وأن هناك ضعفا سواء في الجزائر أو الأردن في تبني نظم متطورة في التقييم والمتابعة والمراقبة لمعدلات أداء المؤسسات في ضوء الإستراتجية المقررة، وإيجاد قاعدة معلومات تستند عليها للتقييم والتقويم من أجل رفع كفاءة المؤسسات، ورصد الصعوبات والتحديات وتطوير الحلول والمعالجة السريعة والدقيقة، ومن هنا تظهر دور الرقابة والتقييم، كون التقييم المستـ ـمر يسهم في تنـ ـمية والاستـ ـمرارية، والقضاء على مظاهر هدر الإمكانات، ان وجدت، حيث أكدت بعض الدراسات وإتفقت فيـ ـا بينها، ان تكون استراتيجية الاحتضان مناسبة لقبول المشروع الراغبة في احتضانه، وان تكون المعايير منطقية ومرنة وتتلائم مع رسالة وأهداف الحاضنة.
- بينت نتائج الدراسة الى ان اهتـ ـام حاضنات الأعـ ـمال بمصادر التـ ـويل، ودعم المؤسسات الحكومية ومراكز الجامعات والبحث العلـ ـمي للمؤسسات المصغرة، لم يكن مرتفعا بل كانت بمستويات الى حد متوسط، مما يؤثر على قدرة المؤسسات المصغرة من حيث قدرتها على النـ ـمو هذا من جانب، ومن جانب أخر قدرتها على توليد فرص عـ ـمل والدخل، الأمر الذي أوصت به الدراسات بضرورة ان تلعب الجامعات ومراكز الأبحاث العلـ ـمية دورا في دعم حاضنات الأعـ ـمال، وبالتالي تأثيرها في نجاح المؤسسات المصغرة

[1] Mian ,S, A"**The university business incubator: A strategy for developing new research/ technology- based firms**" The Journal of high technology Management Research, .,(1996). .

[2] Wiggins, J& Gibson, D **Overview of US Incubators and the Case of the Austin Technology Incubator**, Entrepreneurship and Innovation Management, .,(2003)

- من ناحية أخرى أشارت النتائج الى إهت ام حاضنات الأع ال بتن ية قدرات الموارد البشرية لدى المؤسسات المصغرة، من خلال إعت ادها لبرنامج تدريبية تتلائم مع أهداف وغايات المشاريع المصغرة ودع ها ومسنداتها، مما جعلها قادرة للوصول الى الطريق المراد تنفيذه، ذلك أصبحت المؤسسات المصغرة دور فاعل في قدرتها على خلق مزيد من الفرص الع ل في مجت ع الأع ال، وهذا ماتوصلت إليه العديد من الدراسات، نتيجة لدعم حاضنات الأع ال لتلك المشاريع في مجالات مختلفة، منها توفير خدمات تدريبية تتلائم مع احتياجاتها ومطالبها.
- ✓ جاءت نتائج الدراسة الى انه يجب توفير مصادر الدعم الاستشاري لحساب المؤسسات المصغرة، إلا ان قدرات حاضناتالأع ال على توفير مصادر تمويلية لصالح المؤسسات المصغرة لم تحظى هبا ام كبير، وبالتالي ينعكس سلبا على معدلات الدخل المتحققة من قبل المؤسسات المصغرة.

## خلاصة الفصل السادس

يكشف لنا التحليل السابق للنتائج المتوصل عليها، علىحرص حاضنات الأع ال على تقديم تلك الخدمات وبصورة مست رة ومتطورة، واتفقت هذه النتيجة مع بعض النتائج دراسات التي تم التطرق إليها في المقدمةخاصة فيا يتعلق بعوامل دعم الخدماتي سواء في الجزائر أو الاردن

أما فيا يتعلق بالمؤشر الثاني والمتعلق بعوامل دعم مؤسساتي بينت النتائجأنالحاضنات الأع ال، لا تعل على زيادة قدراتها في امتلاك قواعد معلوماتية تلبي حاجات المؤسستا المصغرة لتطوير أع الها ومواصلة نجاحها، وان هناك ضعف حسب الدراسة في امتلاك الحاضنات في شبكة معلومات والاتصال سواء على مستوى الأردن أو الجزائر في مختلف مجالات الأع ال

أما بالنسبة للمؤشر الثالث من مؤشرات عوامل رؤيا مستقبلية بينت نتائج الدراسة أن إستراتيجية الاحتضان حاضنات الأع ال لاتعل على إعتماد أنظمة لمتابعة وتقييم أداء المؤسسات المصغرة بالشكل الكافي، وأن هناك ضعفا سواء في الجزائر أو الأردن في تبني نظم متطورة في التقييم والمتابعة والمراقبة لمعدلات أداء المؤسسات في ضوء الإستراتجية المقررة.

وفيخيرالأ جاءت نتائج الدراسة لتبين إهتمام حاضنات الأع ال بدعم المؤسسات المصغرة من خلال توفير خدمات إدارية وفنية، وإدارات مؤهلة بمستويات جيدة سواء على مستوى الجزائر أو الأردن، بمقابل ضعف إستراتيجيات واضحة للتعريف والترويج للمؤسسة لدى القطاعات المختلفة ، لفتح أفاق جديدة أمامها، مما أثر على معدلات نمو تلك المؤسسات من حيث التوسع والوصول إلى أسواق جديدة.

# الخاتمة

## الخاتمة

سمحت لنا دراسة الفصول من إظهار المكانة التي إحتلتها حاضنات الأعمال في الجزائر والأردن والأهمية المعطاة لها في إطار السياسة العامة، حيث عمد الساهرون على التنمية الاقتصادية على وضع الأطر القانونية والتنظيمية الذي تتحرك فيها هذه الحاضنات من أجل دعم وترقية المؤسسات المصغرة، ووضع السبل والإجراءات الكفيلة للنهوض بها، إلا أن ما تحقق يبقى بعيدا عن الأهداف المنتظرة، فلارتفاع المتصاعد لنسبة الفشل خلال الفترات الأولى لإحداث هذه المؤسسات، وضعف مستوى تنافسية وقدرة إنتاجها، أصبح من السمات المميزة لهذا القطاع، أضحى معه تدخل الدولة ضرورة ملحة لإيجاد السب الكفيلة لمعالجة سلبيات هذا الوضع التي تنعكس على الاقتصاد الوطني برمته، وهذا تأكيد صريح للفرضيات التالية، وفق الدراسة الميدانية بين الجزائر والأردن.

**3-1 الفرضية الرئيسية الأولى**: "لا يوجد أثر إحصائي لحاضنات الأعمال في دعم المؤسسات المصغرة في الجزائر".

وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

1- لا يوجد تأثر ذو دلالة إحصائية لما تقدمه حاضنات الأعمال من عوامل الدعم الخدماتي (الخدمية، استشارية، تقنية، تنمية الموارد البشرية،تسويقية) في إنجاح المؤسسات المصغرة في الجزائر.

2- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لما تقدمه حاضنات الأعمال من عوامل الدعم المؤسساتي (دعم الحكومي ودعم الجامعات ومراكز البحث العلمي، دعم المؤسسات المالية والمصرفية)، في إنجاح المؤسسات المصغرة في الجزائر.

3- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لما تقدمه حاضنات الأعمال من رؤيا مستقبلية ( رؤيا إستراتيجية، إستراتيجية الإحتضان) في نجاح المؤسسات المصغرة في الجزائر.

* من خلال نتائج الدراسة الميدانية أنه لا يوجد أثر لعوامل الدعم الخدمية ( الخدمات الإدارية، خدمات التقنية، خدمات التسويقية و الاستشارية...الخ) على إنجاح المؤسسات المصغرة في التأقلم والانسجام مع المتغيرات الخارجية ( القدرة على النمو، والقدرة على توليد دخل) وبالتالي يحد من قدرتها على توليد فرص عمل جديدة، هذا وقد يكون مرده إلى إمكانات حاضنات الأعمال على تقديم خدماتها اللازمة لنموا المؤسسات المصغرة ، وبالتالي لا تساهم في التنمية المحلية والوطنية.
* لوحظ من نتائج الدراسة انه لا يوجد أثرا واضحا للخدمات التقنية في نجاح المؤسسات المصغرة من حيث القدرة على النمو والقدرة على توليد الدخل، كما أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود اثر لهاته الخدمات على توفير فرص عمل جديدة، ذلك أن توفير الخدمات الاستشارية ( الدراسة التقنية للمشروع، والاستشارات التسويقية) من قبل حاضنات الأعمال لم يسهم في تعزيز قدرات المؤسسات المصغرة لأمر الذي ينعكس بالسلب على الناتج المحلي والوطني.
* كما بينت فرضيات الدراسة انه لا يوجد أثرا منخفضا لعوامل الدعم المؤسساتي ( الدعم الحكومي، مراكز الجامعات والمؤسسات المالية والمصرفية) في إنجاح المؤسسات المصغرة من حيث توفير مناصب الشغل، والقدرة على النمو والتنمية وتوليد الدخل، ذلك ان اهتمام حاضنات الأعمال بالعمل كوسيط لدى المؤسسات الحكومية، لم يمكنها من بناء قدراتها واحتياجاتها في الإسهام في دعم السوق ويرجع ذلك لطريقة التمويل

المعتمدة من قبل الحكومة ( تمويل خارج الحاضنة)، مما يضعف من قدرة الحاضنة على مراقبة ومتابعة مشاريعها وذلك ما يستدعي تغيير طريقة التمويل ( تمويل كلي للمؤسسات المصغرة من داخل الحاضنة لا من الوكالات الداعمة)، هذا ما يعطي للحاضنة مصداقية وفعالية أكثر.

* كذلك بينت الدراسة ان الدعم الحكومي لمثل هاته المشاريع، له أثرا منخفضا في ترقية المؤسسات المصغرة للرقي بها إلى مصاف المؤسسات الريادية في الدول المتقدمة، مما لم يمكنها من الاستفادة من خبراتها، وبالتالي الإسهام في توفير فرص عمل داخل السوق بنسب منخفضة.
* عند التعمق في حلول دعم المؤسسات المالية والمصرفية لإنجاح المؤسسات المصغرة في الجزائر من حيث القدرة على الاستمراريةوجدنا أ ا لم تكن في مستوى تطلعات المؤسسات المصغرة لتوفير فرص عمل جديدة ووجدنا كذلك انه ليست لها القدرة على توليد الدخل، ذلك ان الدعم المالي له تأثير ايجابي لإنجاح المؤسسات المصغرة.
* أما فيما يتعلق بدعم الجامعات ومراكز البحث العلمي لا يوجد له أثرا واضحا في نجاح المؤسسات المصغرة من حيث القدرة على توفير فرص العمل، وبالتالي لاوجود لأي أثر على نموها والقدرة على توليد الدخل، ذلك أن الجامعات ومراكز البحث لها اثر ايجابي في بناء قدرات تنافسية لدى المؤسسات المصغرة، وجعلها قادرة على التأقلم مع السوق الخارجي.
* كما أثبتت الفرضيات من خلال عوامل الرؤيا المستقبلية (رؤيا إستراتيجية إستراتيجية الإحتضان)، لها أثر واضح في نجاح المؤسسات المصغرة على توليد فرص العمل، وبالتالي وجود أثر في القدرة على النمو وتوليد الدخل، ذلك ان حرص حاضنات الأعمال على توفير رؤيا واضحة لأداء أعمالها على أكمل وجه.
* فيما يتعلق بأثر الرؤيا الإستراتيجية على نجاح المؤسسات المصغرة، فان نتائج الفرضيات عكست أثرا لهذا المتغير على نجاحها في القدرة على النمو وعلى توليد الدخل، ووجود أثر للرؤيا الإستراتيجية على نجاح المؤسسات المصغرة في القدرة على توفير فرص العمل، لان اعتماد استراتيجيات واضحة من قبل حاضنات الأعمال في حالة قبول المشروع، تسهم في رسم طريق واضح أمامها مما له الأثر الايجابي في نجاحها وإسهاماتها في تنميتها وتوليد الدخل ومنه الزيادة في الناتج المحلي.
* أما فيما يتعلق بإستراتيجية الاحتضان فإن له أثر في نجاح المؤسسات المصغرة من حيث القدرة على توفير فرص عمل ووجود أثر في نجاح المؤسسات المصغرة في القدرة على النمو والقدرة على توليد الدخل ذلك لاعتماد حاضنات الأعمال على أسس وقواعد قبول وتقييم واضحة ومحددة لقبول المشاريع المصغرة مكن تلك المشاريع من الإفادة من تلك الأسس لتكون بمثابة دليل ومرشد لتحقيق نجاحها.

**2-3 الفرضية الرئيسية الثانية:**" لا يوجد أثر إحصائي لحاضنات الأعمال في دعم المؤسسات المصغرة في الأردن".

وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

1- لا يوجد تأثر ذو دلالة إحصائية لما تقدمه حاضنات الأعمال من عوامل الدعم الخدماتي (الخدمية، استشارية، تقنية، تنمية الموارد البشرية،تسويقية) في نجاح المؤسسات المصغرة في الأردن.

2- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لما تقدمه حاضنات الأعمال من عوامل الدعم المؤسساتي (دعم الحكومي ودعم الجامعات ومراكز البحث العلمي، دعم المؤسسات المالية والمصرفية)، في إنجاح المؤسسات المصغرة في الأردن.

3- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لما تقدمه حاضنات الأعمال من رؤيا مستقبلية (إستراتيجية، إستراتيجية إحتضان، نجاح المشروع المصغر) في نجاح المؤسسات المصغرة في الأردن.

* من خلال نتائج الدراسة الميدانية أن هناك أثر واضحا لعوامل الدعم الخدمية ( الخدمات الإدارية، خدمات التقنية، خدمات التسويقية و الاستشارية...الخ)، على نجاح المؤسسات المصغرة في التأقلم والانسجام مع المتغيرات الخارجية وبالتالي ( القدرة على النمو، والقدرة على توليد دخل)( مما يزيد من قدرتها على توليد فرص عمل جديدة، هذا وقد يكون مرده الى إمكانات حاضنات الأعمال على تقديم خدماتها اللازمة لنموا المؤسسات المصغرة ، وبالتالي تساهم في التنمية المحلية والوطنية.
* لوحظ من نتائج الدراسة ان هناك أثرا واضحا للخدمات التقنية في نجاح المؤسسات المصغرة من حيث القدرة على النمو والقدرة على توليد الدخل، كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود اثر لهاته الخدمات من توفير فرص عمل، ذلك أن توفير الخدمات الاستشارية ( الدراسة التقنية للمشروع، والاستشارات التسويقية) من قبل حاضنات الأعمال قد أسهم وبشكل كبير في تعزيز قدرات المؤسسات المصغرة لأمر الذي ينعكس بالإيجاب على زيادة الناتج المحلي.
* كما بينت فرضيات الدراسة ان هناك أثرا منخفضا لعوامل الدعم المؤسساتي ( الدعم الحكومي، مراكز الجامعات والمؤسسات المالية والمصرفية)، في إنجاح المؤسسات المصغرة من حيث توفير مناصب الشغل، والقدرة على النمو والتنمية وتوليد الدخل، ذلك ان اهتمام حاضنات الأعمال بالعمل كوسيط لدى المؤسسات الحكومية، مكنها من بناء قدراتها واحتياجاتها في الإسهام في دعم السوق من خلال توفير فرص عمل جديدة بنسب ضئيلة جدا.
* كذلك بينت الدراسة ان الدعم الحكومي لمثل هاته المشاريع، له أثرا متوسطا في ترقية المؤسسات المصغرة للرقي بها إلى مصاف المؤسسات الريادية في الدول المتقدمة، مما لم يمكنها من الاستفادة من خبراتها، وبالتالي الإسهام في توفير فرص عمل داخل السوق بنسب متوسطة.
* عند التعمق في حلول دعم المؤسسات المالية والمصرفية لإنجاح المؤسسات المصغرة في الأردن من حيث القدرة على الاستمرارية وجدنا أ ا لم تكن في مستوى تطلعات المؤسسات المصغرة لتوفير فرص عمل جديدة، وجدنا أنه ليست لها القدرة على توليد الدخل، ذلك ان الدعم المالي له تأثير ايجابي لإنجاح المؤسسات المصغرة، وظهر ذلك من خلال قدراتها على توفير فرص عمل.
* أما فيما يتعلق بدعم الجامعات ومراكز البحث العلمي فإن له أثرا واضحا في نجاح المؤسسات المصغرة من حيث القدرة على توفير فرص العمل، وبالتالي وجود أثر على نموها والقدرة على توليد الدخل، ذلك أن الجامعات ومراكز البحث له اثر ايجابي في بناء قدرات تنافسية لدى المؤسسات المصغرة، وجعلها قادرة على التأقلم مع السوق الخارجي.

* كما أثبتت الفرضيات من خلال عوامل الرؤيا المستقبلية (رؤيا إستراتيجية إستراتيجية الإحتضان)، لها أثر واضح في نجاح المؤسسات المصغرة على توليد فرص العمل، وبالتالي وجود أثر في القدرة على النمو وتوليد الدخل، ذلك ان حرص حاضنات الأعمال على توفير رؤيا واضحة لأداء أعمالها على أكمل وجه.
* فيما يتعلق بأثر الرؤيا الإستراتيجية على نجاح المؤسسات المصغرة، فان نتائج الفرضيات عكست أثرا لهذا المتغير على نجاحها في القدرة على النمو وعلى توليد الدخل، ووجود أثر للرؤيا الإستراتيجية على نجاح المؤسسات المصغرة في القدرة على توفير فرص العمل، لان اعتماد استراتيجيات واضحة من قبل حاضنات الأعمال في حالة قبول المشروع، تسهم في رسم طريق واضح أمامها مما له الأثر الايجابي في نجاحها وإسهاماتها في تنميتها وتوليد الدخل ومنه الزيادة في الناتج المحلي.
* أما فيما يتعلق بإستراتيجية الاحتضان فإن له أثر في نجاح المؤسسات المصغرة من حيث القدرة على توفير فرص عمل ووجود أثر في نجاح المؤسسات المصغرة في القدرة على النمو والقدرة على توليد الدخل ذلك لاعتماد حاضنات الأعمال على أسس وقواعد قبول وتقييم واضحة ومحددة لقبول المشاريع المصغرة مكن تلك المشاريع من الإفادة من تلك الأسس لتكون بمثابة دليل ومرشد لتحقيق نجاحها.

## 3-3 توصيات الدراسة

بناء على ما تقدم يمكن اقتراح التوصيات التالية والتي تقوم على النتائج السابقة:

### 3-3-1 توصيات ذات العلاقة بنتائج الدراسة

* ضرورة إزالة المشاكل الهيكلية التسييرية الموروثة عن النظام السائد قبل الإصلاحات، التي تعرقل جهود تطوير الاستثمار، و تكبح النمو الاقتصادي، إذ على الرغم من تغير القوانين والتشريعات إلا أن ذهنيات المعاملات لم تتغير؛
* ضرورة الالتزام بتطوير قوانين ترقية ودعم الحاضنات وجعلها تتميز بأكثر شفافية ووضوح وملمة بكل الجوانب التي تخص الاستثمار فيها، وتكثيف جهودها الترويجية لفرص الاستثمار، ودفع حاضنات الاعمال نحو المزيد من الجهود والعمل من أجل تقديم معلومات دقيقة وشاملة حول برامجها التنموية والفرص الاستثمارية فيها؛
* الإستفادة من التجارب العالمية في ميدان حاضنات الأعمال ، خصوصا منها المتواجدة في الدول الناشئة مثل الصين وبنغلاديش فمثلا يمكن الإستفادة من عمليات إعادة هيكلة الشركات العمومية بتحويل بعضها إلى حاضنات أعمال تعمل في نفس ـال على غرار الصين مثلا؛
* يجب توفير التمويل من داخل الحاضنة للمؤسسات المنتسبة، سواءضما ـا لدى البنوك، أو بتقديم إعانات مالية مباشرة، أو بالمشاركة في رأس مالها أو بتطوير آليات وصيغ للإقراض بدون فائدة، تمكينها من الوصول إلى مصادر التمويل وتعريفها ببدائله؛
* تطوير القطاع الخاص الوطني وقطاع المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة، وتأهيلها حتى تقوى على المنافسة والقضاء على العراقيل التي تعيق نموه و تطوره وبالخصوص:
  - تعميق الحوار ما بين القطاع الخاص و القطاع العام؛

- تقليص وزن الاقتصاد الموازي من خلال تشجيع و تسهيل آلية القرض المصغر؛
- تبسيط الإجراءات البنكية ( بالخصوص لدى بنوك القطاع العام ) لتسهيل عملية الحصول على القروض و إضفاء الشفافية و السرعة في دراسة ملفات طالبي القروض؛
- تمكين و تدعيم حصول مؤسسات القطاع الخاص على التكنولوجيا، من تجهيزات حديثة و معرفة من خلال تطوير الاتصال مع المراكز الوطنية الأكاديمية والتقنية والمؤسسات الأجنبية العاملة في الجزائر.

* إتاحة المزيد من فرص التعليم والتدريب، وإعادة التأهيل للعاملين في هذه المؤسسات سواء أكانت الحاضنة أو المؤسسة المصغرة، وبإشراف مباشر من مؤسسة التدريب وتبني أساليب الإنتاج الحديثة والمثلى؛
* استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة والغير مستغلة في المؤسسات المصغرة، واستغلال المادة الأولية المحلية من اجل تقليل من تكلفة الإنتاج، والتي يمكنها من توجيه إنتاجها نحو الخارج.
* تشجيع تبادل الزيارات بين العاملين في المؤسسات المصغرة والصغيرة والكبيرة محليا وخارجيا، وضرورة الاستفادة من التجارب الخارجية في هذا ا ـال والتعرف على أساليب الإنتاج وتقنيات المستخدمة؛
* إقرار مبدأ الضمان الاجتماعي والتأمين الصحي للعاملين في المؤسسات المصغرة، على اعتبار ان تلك المؤسسات تنفق أقل في معظمها من الحدود الدنيا لأعداد العاملين المسجلين في الضمان الاجتماعي ؛
* تبني الأسلوب الحديث في تنمية القدرات التنافسية للمؤسسات المصغرة واستخدام حاضنات الاعمال المتخصصة و التي تركز على المهارات المتميزة عالميًا في دعمها، وربطها بالمؤسسات العلمية ومراكز البحوث مما يوفر لها قدرات أكثر تنافسية؛
* توفير الاستراتيجيات والعناصر البشرية القادرة على احتضان الأفكار والتخطيط طويل المدى؛
* التأكد من احتياجات تلك المشاريع لبرنامج الاحتضان ومدى ملائمة هذه الاحتياجات للخدمات والبنية الأساسية للحاضنة، والاستعانة ببيوت الخبرة العالمية المتخصصة لتسويق خدمات تلك المشاريع؛
* حسن إدارة الوقت من جانب مدير الحاضنة لتنمية القيمة المضافة للمؤسسات المصغرة الملتحقة، والتقييم المستمر لبرنامج الحاضنات ومن ثم ضمان التطوير المستمر وتحسين الأداء؛
* الاستغلال الأمثل للكفاءات الفنية في تقديم الدعم و المشورة للمشاريع المحتضنة؛
* إنشاء فرص تدريبية لتخريج دفعات من العمالة الماهرة والكفاءات الإدارية التنظيمية المناسبة، وكذا تقديم قاعدة بيانات مناسبة للإطلاع على الأفكار الجديدة والمتطورة للمؤسسات المصغرة ومراعاة عدم تكرارها بالقدر الذي ينعكس إيجابًا على إنتاجيتها؛
* تقديم الحوافز للمشاريع المتميزة بالحاضنة واستخدام مراكز للفحص والجودة لتقديم منتجات ملائمة لظروف الطلب العالمي؛
* تفعيل دور الحاضنات في عملية التنمية، من خلال سن القوانين التي ترفع من أهميتها؛
* تقييم واقع الحاضنات الحالية والسعي لنعالجة النقائص؛

* دراسة وتخصيص المناطق المناسبة لإنشاء الحاضنات؛
* رفع كفاءة اتخاذ القرار في مجال الاحتضان؛
* ضرورة تحديد مجال عمل الحاضنات، والاهتمام بالتكنولوجيا والطاقات المتجددة، والتكنولوجيا الزراعية؛
* الاستفادة من التجارب العالمية؛
* نشر الوعي في اوساط المستثمرين ورجال الأعمال للمبادرة في الاستثمار في مجال حاضنات الأعمال؛
* ضرورة مرافقة المقاولات المصغرة من خلال إنشاء آليات دعم وطنية تساهم في ترقيتها؛
* دعم و تمويل المؤسسات المصغرة بصيغ التمويل الاسلامي؛
* عودة الدور الأساسي للدولة في اقتصاد السوق و المتمثل في محاربة الاحتكار و المضاربة خاصة في فترات الندرة، والتي تؤدي الى العديد من المقاولين بالإفلاس في قطاع البناء والأشغال العمومية؛
* خلق حاضنات أعمال و مشاتل للمقاولات المصغرة، و التي تمّثل فضاءات محّلية توّفر العديد من الهياكل القاعدية، والانتظام في شكل شبكات لتحقيق بعض الخدمات التي تساهم في دعم أنشطتهم الإنتاجية؛
* ضرورة توفير مؤطرين ذوي خبرة ونجاعة لمرافقة المؤسسات والمصدرين لتقديم منتوج محلي ذي نوعية عالية وحماية المنتوج الوطني من المنافسة الأجنبية.
* ضرورة التعاون مع المصدر في القطاع الخاص من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذي يبقى بحاجة ماسة إلى مرافقة شاملة تدفعه إلى المساهمة في دفع السياسة التي تراهن عليها الجزائر في إطار برنامج رئيس الجمهورية والتي تخص التقليل من فاتورة الاستيراد والرفع من فاتورة صادراتنا خارج المحروقات.
* اختيار المؤسسات المصغرة المنتسبة وفقا لخبرة أصحابها وكفاءتهم، والإمكانية التسويقية لمنتجاتها وتكاملها مع بقية المؤسسات المنتسبة للحاضنة؛
* إعداد ورش عمل بمواضيع مختلفة لتطوير المهارات الفردية للفرد المحتضن في فهم القضايا المالية والتسويق والأعمال الإدارية تطوير مهارات التسويق و مهارات الترويج .
* الشراكة مع حاضنات عالمية، إضافة إلى محاولة الانضمام إلى شبكة الحاضنات العربية التي تضم حاضنات من اغلب البلدان العربية كالاردن تونس، مصر والامارات، والتي تهدف الى:
* دعم مراكز حاضنات الأعمال الموجودة في الوطن العربي وذلك من خلال تعزيز شبكة رواد أعمال إقليمية وإنشاء مراكز حاضنات أعمال جديدة في الجامعات· .
* تشجيع نشاطات ريادة الأعمال من خلال الحث على الابتكار ودعم تنمية الشركات الجديدة.
* إقرار دعم حكومي لمنتجات المؤسسات المصغرة، وفي نفس الوقت فرض ضريبة إستيراد على المنتجات السلع الأجنبية المماثلة لها، بهدف تعزيز قدرة المنتجات تلك المؤسسات على اختراق الأسواق التقليدية والمنافسة محليا وخارجيا.
* ضرورة مواصلة إصلاح نظام العدالة وعصرنته والتعجيل بوضع الآليات التطبيقية للقوانين المتعلقة بمكافحة الرشوة والفساد ومحاربة تبييض الأموال، وكذلك تحسين التكوين وأكثر تخصصا في القضايا المتعلقة

بالمؤسسات المصغرة، وإنشاء المحاكم المتخصصة في النزاعات الاقتصادية والاستثمارية بالخصوص، و بعث ثقافة حقيقية للتحكيم والإسراع في تنفيذ قرارات العدالة لاسيما ما يتعلق بعدم السداد من طرف المؤسسات المصغرة.

* فعلى الرغم من الايجابيات الكبيرة التي جاءت بها الإصلاحات الأخيرة إلا أن البيروقراطية ونقص الثقة في النظام القضائي و بالأخص في حل النزاعات القائمة.

**3-3-2 توصيات ذات العلاقة بالبحوث المستقبلية**

وفي الأخير فإننا نود التذكير بأن هذا البحث ما هو إلا مساهمة متواضعة لإثراء موضوع حاضنات الأعمال حيث أنه لم يتطرق إلى كل الجوانب التي تتعلق بالموضوع، بل اقتصر على عرض دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن، من ناحية مساهمة حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات المصغرة، وكيفية الإستفادة منها، ولهذا وقصد الإلمام أكثر بالموضوع، فإننا نرى ان هناك العديد من الجوانب يمكن للباحثين في مال ان يتعمقوا فيها، بحيث تسهم هذه الأبحاث في الكشف عن متغيرات أو نتائج أخرى تسهم في إثراء المعرفة، لذى ينصح الباحث بأن تتمحور اهتمامات الباحثين مستقبلا حول:

1. دراسة مقارنة بين الدول العربية والدول الأوروبية في إنجاح المؤسسات المصغرة عن طريق حاضنات الأعمال؛
2. القيام بدراسات وضع نماذج وتصاميم جديدة لحاضنات الأعمال.
3. القيام بدراسات حول إمكانية قيام حاضنات الأعمال بالجانب التمويلي للمشاريع المصغرة من بداية المشروع إلى مايته.
4. التجارب الدولية الناجحة في مجال حاضنات الأعمال، وكيف يمكن الاستفادة منها في بناء الحاضنات أعمال جزائرية؛
5. البحث في إمكانية إنشاء حاضنات أعمال خاصة في الجزائر.

# المراجع

# قائمة المراجع

## أوّلا: المراجع باللغة العربية

### I- الكتب


1. أبو قحف، عبد السلام، **دراسات في إدارة الأعمال،** مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية الطبعة الأولى، مصر 2001.
2. اليكساندراميل براديت وماريا ماكفاي ، **التطوير المستدام للقطاع الخاص سعياً لتحقيق نتائج ملموسة للفقراء** ، دليل 2007/2006 ، الطبعة الأولى ، نشر مركز التدريب الدولي التابع لمنظمة العمل الدولية ، 2006.
3. التنمية الاقتصادية، **دليل لإعداد دراسات الجدوى الاقتصادية الصناعية،** سنة 1993.
4. الجودر احمد عبد الرحمن علي **الأسس التخطيطية في اختيار مواقع حاضنات الأعمال" دور صناعة الأعمال"**.
5. السلام الدويبي، رمضان السنوسي ، **حاضنات الأعمال والمشروعات الصغرى،** سلسلة كتاب تنمية الموارد البشرية والمشروعات الصغرى، المركز العربي لتنمية موارد بشرية ،2003دار الكتاب الوطنية، بنغازي- ليبيا، طبعة الأولى،2003.
6. المحروق، ماهر و مقابلة، إيهاب، ، **المشروعات الصغيرة والمتوسطة أهميتها ومعوقاتها،** مركز المنشآت الصغيرة والمتوسطة،، عمان، الأردن..2006.
7. بلال خلف السكارنة، **الريادة وإدارة منظمات الأعمال** ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الأردن، الطبعة الثانية، 2010.
8. براديت وماريا ماكفاي ، **التطوير المستدام للقطاع الخاص سعياً لتحقيق نتائج ملموسة للفقراء،** دليل 2007/2006 ، الطبعة الأولى ، نشر مركز التدريب الدولي التابع لمنظمة العمل الدولية ، 2006 .
9. تركماني، أمير، **دور المؤسسات الوسيطة والداعمة،** المؤتمر الوطني للبحث العلمي والتطوير التفاني، دمشق، سوريا، 24-26 أيار 2006م.

**10.**جوديث سوتز، **العلاقات الجامعية الصناعية الحكومية في أمريكا اللاتينية**، سياسة البحث الدورية رقم 29 لسنة 2000.

**11.**جالي سبنسر هل، منشآت الأعمال الصغيرة " **اتجاهات الاقتصاد الكلي**" ، تر: بطرس صليب، الدار الدولية للنشر والتوزيع القاهرة، 1998.

**12.**حسين عبد المطلب الأسرج **المشروعات الصغيرة ودورها التنموي في مصر** التجارة والصناعة، جمهورية مصر العربية، 2006.

**13.**حجري فؤاد، **قانون الاستثمارات**، ديوان المطبوعات الجامعية 2006.

**14.**دانيل لوريس، اوريس دي كيرار، **التنين الأكبر، الصين في القرن الواحد والعشرين** ، ترجمة شوقي جلال، عالم المعرفة 2000.

**15.**سمير علام، **إدارة المشروعات الصناعية الصغيرة**، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، القاهرة، 1993.

**16.**صفاء عبد الجبار الموسوي وكاظم احمد البطاط، **قياس اتجاه الصناعات الصغيرة في كربلاء لقبول حاضنات الأعمال**، السنة السادسة، العدد17 2008.

**17.**عبد الرحمن يسري أحمد، **تنمية الصناعات الصغيرة و مشكلات تمويلها**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996.

**18.**عبد السلام عوض الله صفوت، **اقتصاديات الصناعات الصغيرة ودورها في تحقيق التنمية**، دار النهضة العربية، مصر 1953.

**19.**عبد السلام الدويبي، رمضان السنوسي ، **حاضنات الأعمال: مفاهيم مبدئية وتجارب عالمية**، المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة ،2003 .

**20.**عجة الجيلالي، **الكامل في القانون الجزائري للاستثمار " الأنشطة العادية وقطاع المحروقات "** دار الخلدونية للنشر والتوزيع 2006.

**21.**عصام رفعت، **المشروعات الصغيرة حول تحديد واضح لمفهومها**، في: سلسلة مفاهيم، المركز الدولي للدراسات المستقبلية والإستراتجية، مصر، ع 16، أفريل . 2006.

**22.**علي حسين على والآخرون، **الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال،البيئة الوظائف والاستراتيجيات**، الطبعة الأولى،دار الحامد للنشر، عمان، الأردن،1999.

**23.**عمر رفيق وآخرون، **آثار السياسات الاقتصادية في الخطة الاقتصادية والاجتماعية 1993-1997 على التشغيل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، عمان، الأردن، 1995.

**24.**عمر، أيمن علي، **إدارة المشروعات الصغيرة" مدخل بيئي مقارن""** الدار الجامعية، الإبراهيمية – مصر، 2007.

**25.**غرفة صناعة الزرقاء وحدة دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة **واقع المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في محافظة الزرقاء،** 2012.

**26.**فتحي السيد عبده أبو سيد أحمد **الصناعات الصغيرة ودورها في التنمية،** مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2005.

**27.**فايز جمعة صالح النجار و عبد الستار محمد العلي، **الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة،** دار الحامد، عمان الأردن، الطبعة الثانية ،2009.

**28.**فلاح سعيد جبر، **مشاكل نقل التكنولوجيا، نظره الى واقع الوطن العربي،** المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، 1971.

**29.**كاسر نصر المنصور وشوقي ناجي، **إدارة المشروعات الصغيرة،** دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2000.

**30.**محمد إبراهيم عبيدات، **تطوير المنتجات الجديدة** دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، الأردن0 2006.

**31.**محمد سعيد أوكيل **اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي** ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر،1994.

**32.**ماجدة العطية **إدارة المشروعات الصغيرة** دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2000.

**33.**محمود منال طلعت، **التنمية والمجتمع،** المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية،2001 .

**34.**محمد صالح الحناوي، **دراسات جدوى المشروع وسياسات الاستثمار** ، المكتب العربي الحديث، جامعة الإسكندرية، الطبعة الرابعة،1983.

**35.**مناور حداد وحازم الخطيب، **دراسة ميدانية تهدف إلى دور المشروعات الصغيرة جدًا والصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية،** قسم العلوم المالية والمصرفية، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة إربد الأهلية الأردن (بدون سنة) .2009.

**36.**نادية العارف، **الإدارة الإستراتيجية،** الدار الجامعية، مصر، 2001.

**37.**وفا عبد الباسط، **مؤسسات رأس المال المخاطر ودورها في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة** النهضة العربية، مصر، 2001.

**38.**هيكل محمد، **مهارات إدارة المشروعات الصغيرة، سلسلة المدرب العملية** مجموعة النيل العربية8 مصر، 2002.

## II- الملتقيات والدراسات والدوريات:

أخصيب، صبري، **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأردن...واقع وتطلعات**، غرفة تجارة عمان، إدارة الدراسات والتدريب، الإصدار، المجلة الالكترونية، 2009، عمان، الأردن.

**39.**أسامة على عبد الخالق، **الصعوبات التي تعوق المواءمة بين سياسات التعليم والتدريب المهنى والتشغيل**، الندوة القومية حول متطلبات أسواق العمل العربية فى ضوء المتغيرات الدولية، منظمة العمل العربية، القاهرة 14-16/6/2005 .

**40.**أشغال الندوة الوطنية حول المنضمات المهنية المنعقدة في 17 جوان 2001. عن : ( LIBERTE, 18 JUIN 2001, P 03).

**41.**النابلسي، سليم و الشلبي، عبد الفتاح، **أنظمة التمويل الصغير الملائمة لتطوير المجتمع المحلي** ، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الإقليمي الثاني – الإبداع والمبادرات في المدن العربية، 27-29 أبريل 2009، عمان، الأردن.

**42.**السميرات، بلال، **المشكلات المالية والإدارية التي تواجه المشاريع الصغيرة في إقليم الشمال**، دراسات، العلوم الأردنية،الجامعة الأردنية، المجلد36، العدد 2 2009.

**43.**التقرير المبدئي للجنة الإنتاج الصناعي والطاقة، **مقترح الأهداف الإستراتيجية لتنمية المشروعات الصغيرة والسياسات العامة والإجرائية لإستراتيجية المشروعات الصغيرة في مصر**.

**44.**الغرفة التجارية بالرياض: منتدى الرياض الاقتصادي، **تنمية اقتصادية مستدامة**، دراسة المنشآت الصغيرة محركات أساسية لنمو اقتصادي منشود، أكتوبر 2003.

**45.**اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي أسيا ( الاسكوا )( **مبادرات بناء القدرات التكنولوجية خلال القرن الحادي والعشرين في البلدان الأعضاء في الاسكوا** ، نيويورك ( 2003 .

**46.**منظمة العمل العربية، المشروعات الصغيرة والمتوسطة كخيار للحد من البطالة وتشغيل الشباب في الدول العربية، مؤتمر العمل العربي، الدورة الخامسة والثلاثون، شرم الشيخ، جمهورية مصر العربية، 23 فبراير- 1 مارس 2008.

**47.**الجودر احمد عبد الرحمن علي **الأسس التخطيطية في اختيار مواقع حاضنات الأعمال" دور صناعة الأعمال** " المؤتمر السنوي العام السادس في الادارة والإبداع والتجديد من أجل التنمية الإنسانية ودور الادارة العربية في إقامة مجتمع المعرفة وورشة عمل حاضنات الأعمال 14 سبتمبر 2005 المنظمة العربية للتنمية الإدارية صلالة – سلطة عمان .

**48.**المؤتمر الإسلامي لوزراء التعليم العالي والبحث العلمي المنعقد في كولالمبور،**ترسيخ ثقافة الجودة في الميدان الأكاديمي والبحث والابتكار من اجل ازدهار الأمة** ماليزيا،19-20 أكتوبر 2010.

**49.** الأمم المتحدة الإنمائي، **تقرير التنمية البشرية لعام 2004**، الأمم المتحدة، نيويورك،2004.

**50.**النسور، إياد،، "**قياس كفاءة التمويل الحكومي الموجه نحو تنمية المشروعات الصغيرة في الأردن**"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، المجلد 16، العدد 2008.

**51.** اللجنة الاقتصادية و الاجتماعية لغربي آسيا، **قدرة المشروعات الصناعية و المتوسطة على الابتكار في بلدان مختارة من منطقة الاسكوا** الأمم المتحدة نيويورك 2010.

**52.**برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، **تقرير التنمية البشرية لعام 2004**، نيويورك.

**53.**ثائر محمود رشيد العاني، **منظمة التجارة العالمية وانعكاساتها على واقع القطاع الصناعي في العراق** الندوة الرابعة من سلسلة الندوات التي يقيمها مكتب الاستشارات في كلية الادارة والاقتصاد – جامعة بغداد، 2005

**54.**رحيم حسين4 **المؤسسة الإقتصادية وتحديات المحيط التكنولوجي** الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الإقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الإقتصادي الجديد كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية 22-23 أفريل 2003 جامعة ورقلة.

**55.**دعاء رضوان محمد، **تجارب ودروس مستفادة**، ملتقى المشروعات الصغيرة والمتوسطة، نشرة اقتصادية شهرية ، العدد 40 ، القاهرة، ديسمبر 2008.

**56.**صالحي صالح، **أساليب وتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري**، ندوة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي، الإشكالات وأفاق التنمية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 18-22 جانفي 2004 .

**57.**صالح الصالحي، **أساليب وتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري**، ندوة حول: المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي، الإشكاليات وآفاق التنمية، القاهرة، جمهورية مصر العربية 18-22 يناير 2004.

**58.**صيام، وليد زكريا، وسلمان، طلال جيجان، **محاسبة الشركات الصغيرة وأثرها في تنمية الريف والبادية الأردنية**،ورقة بحثية الى مؤتمر أفاق التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الريف والبادية الأردنية ، جامعة آل البيت ، الأردن، 1999.

**59**.عمر عزاوي، محمد عجيلة، **مؤسسات المعرفة والثقافة المؤسسات الاقتصادية:** رؤية مستقبلية، مجلة الباحث ، العدد 04 2006.

**60**.عماري عمار، بوسعدة سعيدة **"الإبداع التكنولوجي في الجزائر :واقع وآفاق"** " مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير جامعة سطيف، العدد 03 2003.

**61**.عاطف الشيراوي، احمد درويش، **نماذج عربية ناجحة لحاضنات المشروعات الصغرى**، أعمال الندوة العربية الأولى حول حاضنات المشروعات الصناعية، المركز العربي لتنمية الموارد البشرية، القاهرة.

**62**.محمد نبيل شلبي، دور الحاضنات الصناعية في تطوير الصناعة بدول التعاون الخليجي، اليوم الإلكتروني، العدد 11076 2003/10/12

**63**.عاطف الشبراوي، **حاضنات الأعمال مفاهيم مبدئية وتجارب عالمية**، منشورات المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة إيسيسكو،2005.

**64**.عبد الرحمن بن عبد العزيز مازي **دور حاضنات الأعمال في دعم المنشآت الصغيرة** ندوة واقع ومشكلات المنشآت الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها الغرفة التجارية والصناعية بالرياض. 28-29 ديسمبر2002

**65**.عبد العزيز بن عبد الله الخضيري **المشروعات الصغيرة والتنمية الاقتصادية** مجلة الاقتصادية الالكترونية العدد ( 5142 ) ) 2007/11/9.

**66**.عبد الرزاق الرحاحلة، **الدعائم الأساسية للارتقاء بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومقومات نجاحها** مجلة العلوم الإنسانية، السنة الحادي عشر، العدد 18 جامعة البترا –الأردن، 2010 .

**67**.عاشور كتوش ومحمد طرشي، **تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، يومي 17-18 أفريل 2006 10391.

**68**.عبد الرحيم شيبي ، محمد شكوى ، **معدل الاستثمار الخاص بالجزائر، دراسة تطبيقية**، مؤتمر الدولي حول – القطاع الخاص في التنمية تقييم واستشراف، بيروت 23-25 مارس 2009.

**69**.عثمان وسعيد عبد العزيز، **قراءات في اقتصاديات الخدمات والمشروعات العامة** دراسات نظرية تطبيقية الدار الجامعية مصر، 2003.

**70**.علي، عبد المنعم السيد، **التمويل المصرفي للمشاريع الصناعية الصغيرة في الأردن**، مع الإشارة خاصة الى محافظة المفرق، ورقة بحثية الى مؤتمر أفاق التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الريف والبادية الأردنية جامعة آل البيت ، الأردن،1999.

**71**. عمار عماري سعيدة بوسعدة **الإبداع التكنولوجي في الجزائر : واقع وآفاق**، مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم ( التسيير جامعة سطيف العدد : 03 2004.

**72**.فلاح سعيد جبر، **حاضنات الأعمال والحاضنات التكنولوجية ودورها التنموي وإمكانية إقامتها في الجمهورية العربية السورية**، من إصدارات الأمانة العامة للاتحاد العربي للصناعات الغذائية، أيلول 2002

**73**.قرين علي وهبال عبد المالك، **تسيير الموارد التكنولوجية و تطوير الإبداع التكنولوجي في المؤسسة** الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات :المعرفة( الركيزة الجديدة و التحدي التنافسي للمؤسسات و الإقتصاديات، بسكرة الجزائر يومي 12 و 13 نوفمبر.

**74**. كاظم احمد وحمادة البطاط ، **الحاضنات الصناعية مدخل جديد لتنمية الصناعات الصغيرة** ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء، كلية الادارة والاقتصاد، العدد ( السابع والثامن )( 2006.

**75**.كاظم احمد وحمادة البطاط ، **الحاضنات الصناعية مدخل جديد لتنمية الصناعات الصغيرة** ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء، كلية الادارة والاقتصاد، العدد ( السابع والثامن )( 2006.

**76**.كمال عايشي، **واقع الصناعات الصغيرة والمتوسطة في الدول المغاربية**، الدورة التدريبية الدولية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في الاقتصاديات المغاربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة سطيف 25-28 ماي2003.

**77**.محمد فرحي وسلمى صالحي، **المشاكل والتحديات الرئيسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي**، الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف يومي 17-18 أفريل 2006.

**78**.مباركي محمد الهادي، المؤسسة المصغرة" المفهوم والدور المرتقب"، من مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة، العدد 11 .

**79**. محمد طالبي، **دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في معالجة مشكلة البطالة في الجزائر، بين المردود الضئيل وكيفية التفعيل**، من دورية مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، دراسة اقتصادية، العدد 12، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، فيفري 2009.

**80**.مازي عبد الرحمن بن عبد العزيز، **دور حاضنات الأعمال في دعم المنشآت الصغيرة** ندوة واقع ومشكلات المنشآت الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها، الغرفة التجارية والصناعية بالرياض 28-29 ديسمبر 2002 السعودية.

**81**.مايح شبيب الشمري، **إصلاح واقع الصناعات الصغيرة في العراق** وقائع المؤتمر العلمي الأول لكلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية، انعقد 19 -21.2009201.

**82**.محمد الناصر عزيز، **التجارب العالمية في الحاضنات وأثرها على التنمية**، الندوة التعريفية بحاضنات التقنية 2007/11/18، كلية الهندسة جامعة الملك سعود، السعودية.

**83**.محمود عبد الفضيل، **الصين والتجربة الأسيوية الدروس المستفادة**، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، ت 31 2003.

**84**.مركز دراسات الوحدة العربية، **السياسات التكنولوجية في الأقطار العربية**، بحوث ومناقشات الندوة العلمية، 1999.

**85**.محمد فتحي صقر، **واقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها الاقتصادية**، ندوة حول: المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي الإشكاليات وآفاق التنمية القاهرة جمهورية مصر العربية، يناير2004.

**86**.مخلوف احمد**6** زغدار احمد، **مدى تأثير مبادئ الريادة في منظمات الأعمال واستخدامها كمدخل لتحسين القوائم المالية**، الملتقى العلمي الدولي حول" :الإصلاح المحاسبي في الجزائر"يومي 29 و 30 نوفمبر2009

**87**.مؤتمر العمل العربي، **الصناعات الصغرى والحرف التقليدية في الوطن العربي أداة للتنمية**، الدورة الحادية والعشرون، القاهرة ، 04-11 أفريل، 1994.

**88**.نبيل محمد شلبي ، **نموذج لحاضنات تقنية بالمملكة العربية السعودية** ، ورقة عمل مقدمة الى ندوة واقع ومشكلات المنشآت الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها ، الغرفة التجارية والصناعية السعودية 02002/10/9 . 2005

**89**.هواري معراج، آمال حاج عيسى، **دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين قدرات المؤسسة الاقتصادية الجزائرية** الملتقى الوطني الأول حول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد" جامعة جامعة سعد دحلب البليدة 22-23 أفريل الجزائر 2003 .

## III- الرسائل والمذكرات الجامعية:

**90**.أمل سلمان حسن الدليمي ، **حاضنات الأعمال التكنولوجية ( تجارب مختارة )** ، رسالة ماجستير ، الجامعة المستنصرية ، بغداد ، 2006 .

**91**.أبوبكر بوسالم " **أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي" دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية**" سالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، كلية إدارة المال والاعمال، الاردن،2010.

**92**.كمال كاظم جواد، **دور حاضنات الأعمال في تنمية الصناعات الصغيرة في بلدان مختارة ، رسالة ماجستير، جامعة كربلاء ، 2007** .

**93**.بن بوزيد شهرزاد، **دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة احمد بوقرة بومرداس، 2011-2012.

**94**.عثمان لخلف، **واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها، دراسة حالة الجزائر**، رسالة الدكتوراه، غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة لجزائر، 2004.

**95**.ليلى لولاشي، **التمويل المصرفي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مساهمة القرض الشعبي الجزائري بسكرة**، مذكرة ماجستير (غير منشورة) ، تخصص نقود وتمويل، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2006.

**96**.قشام إسماعيل، **ترقية المحيط المالي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة لتحسين القدرة التنافسية**، مذكرة ماجستير، غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة، 2007.

**97**.خططابة، جميل محمد سليمان، **التمويل اللاربوي للمؤسسات الصغيرة في الأردن**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد،الأردن، 1992.

**98**.محمد الصالح زويتة، **أثر التغيرات الاقتصادية على قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، مذكرة ماجستير(غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007.

## IV- القوانين، الأوامر، الأنظمة و التعليمات الصادرة عن الوزارة:

**99**. المادة 01 من القانون 82-11، المؤرخ في 2 ذي القعدة عام 1402 الموافق لـ 21 غشت سنة 11982 **يتعلق بالاستثمار الاقتصادي الخاص الوطني**، جريدة الرسمية العدد 34.

**100**. المادة 01 من القانون 88-25، المؤرخ في 28 ذي القعدة عام 1408 الموافق لـ 12 يوليو 21988 يتعلق بتوجيه الاستثمارات الاقتصادية الخاصة الوطنية، جريدة الرسمية العدد 28.

**101**. قانون 90-10، المؤرخ في 19 رمضان عام 1910 الموافق لـ 14 أفريل 41990 **يتعلق بالنقد القرض**4 جريدة الرسمية العدد 16.

**102**. الجريدة الرسمية سبتمبر 61996 **يتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب وتحديد قانونها الأساسي**، العدد 52.

**103**. الجريدة الرسمية، الأمر رقم 01-03 المتعلق بتطوير الاستثمار العدد 747 2001.

**104**. المادة 19 من الأمر 303/01 المتعلق بتطوير الاستثمار، العدد 747 2001.

**105**. المادة 23 فقرة 101 02، من الأمر 01-303 المتعلق بتطوير الاستثمار، العدد 747 2001.

**106**. المادة 24 من الأمر 303/01 المتعلق بتطوير الاستثمار، العدد 747 2001.

**107**. المادة 01 من الأمر 01.03، المؤرخ في أول جمادى الثانية عام 1422 الموافق لـ 20 غشت سنة 02001 **يتعلق بتطوير الاستثمار**، جريدة الرسمية العدد 47.

**108**. المادة 01 من القانون 01-18، المؤرخ في 27 رمضان 1422 الموافق لـ 12 ديسمبر 22001 **يتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، جريدة الرسمية العدد 77.

**109**. المادة 04 من القانون التوجيهي 01-818 المؤرخ في أول جمادى الثانية عام 1422 الموافق لـ 20 غشت سنة 02001 **يتعلق بتطوير الاستثمار**، جريدة الرسمية العدد 47.

**110**. المادة 08 من القانون التوجيهي 01-818 المؤرخ في أول جمادى الثانية عام 1422 الموافق لـ 20 غشت سنة 02001 **يتعلق بتطوير الاستثمار**، جريدة الرسمية العدد 47.

**111**. المادة 09 فقرة 01 من القانون التوجيهي 01-818 المؤرخ في أول جمادى الثانية عام 1422 الموافق لـ 20 غشت سنة 02001 **يتعلق بتطوير الاستثمار**، جريدة الرسمية العدد 47.

**112**. المادة 11 من القانون التوجيهي 01-818 المؤرخ في أول جمادى الثانية عام 1422 الموافق لـ 20 غشت سنة 02001 **يتعلق بتطوير الاستثمار**، جريدة الرسمية العدد 47.

**113**. المادة 12 من القانون التوجيهي 01-818 المؤرخ في أول جمادى الثانية عام 1422 الموافق لـ 20 غشت سنة 02001 **يتعلق بتطوير الاستثمار**، جريدة الرسمية العدد 47.

**114**. المادة 13 الفقرة 01 من القانون التوجيهي 01-818 المؤرخ في أول جمادى الثانية عام 1422 الموافق لـ 20 غشت سنة 02001 **يتعلق بتطوير الاستثمار**، جريدة الرسمية العدد 47.

**115**. المادة 14 الفقرة 01، المادة 15 الفقرة 01 من القانون التوجيهي 01-818 المؤرخ في أول جمادى الثانية عام 1422 الموافق لـ 20 غشت سنة 2001 **يتعلق بتطوير الاستثمار**، جريدة الرسمية العدد 47.

**116**. المادتين 16- 17 من القانون التوجيهي 01-18 المؤرخ في أول جمادى الثانية عام 1422 الموافق لـ 20 غشت سنة 2001 **يتعلق بتطوير الاستثمار**، جريدة الرسمية العدد 47.

**117**. المادة 18 الفقرة 01 من القانون التوجيهي 01-18 المؤرخ في أول جمادى الثانية عام 1422 الموافق لـ 20 غشت سنة 2001 **يتعلق بتطوير الاستثمار**، جريدة الرسمية العدد 47.

**118**. المادة 20 الفقرة 01 ، المادة 21 الفقرة 01 من القانون التوجيهي 01-18 المؤرخ في أول جمادى الثانية عام 1422 الموافق لـ 20 غشت سنة 2001 **يتعلق بتطوير الاستثمار**، جريدة الرسمية العدد 47.

**119**. المادة 21 فقرة 02، من القانون التوجيهي 18/01، المؤرخ في أول جمادى الثانية عام 1422 الموافق لـ 20 غشت سنة 2001 **يتعلق بتطوير الاستثمار**، جريدة الرسمية العدد 47.

**120**. المادة 06 من المرسوم التنفيذي القانون 96-296، المؤرخ في 24 ربيع الثاني 1417 الموافق لـ 08

**121**. المرسوم التنفيذي رقم 03-107 المؤرخ في 5 مارس سنة 2003 المتعلق بصلاحيات وزير التشغيل والتضامن الوطني، الجريدة الرسمية، ع606 2003.

**122**. المرسوم التنفيذي رقم 04-14 المؤرخ في 22 يناير سنة 2004 المتعلق بإنشاء الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر وتحديد قانو ـا الأساسي، الجريدة الرسمية، ع505 2004.

**123**. الشبكة الفلسطينية للتمويل المصغر **إدارة المخاطر ونظام تصنيف مخاطر الائتمان**، النشرة الخامسة، 2003/07/20.

**124**. الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب7 **مجموعة النصوص التنظيمية لجهاز دعم تشغيل الشباب** أكتوبر 1998.

**125**. وزارة المؤسسات و الصناعات الصغيرة و المتوسطة، **برنامج تأهيل المؤسسات**، جانفي 2002 .

**126**. وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة : **تقرير حول وضعية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة جويلية** 1998.

**127**. وزارة التخطيط والتعاون الدولي، **برامج الإنتاجية الاقتصادية والاجتماعية**، تقرير الانجاز السنوي لعام 2005.

**128**. دليل مؤسسات تمويل المشاريع الصغيرة والميكروية في الأردن، 2006 ، صندوق التنمية والتشغيل،

**129.** **ريادة**، عمان، الأردن.صالح الصالحي، **أساليب وتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري.**

**130.** المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، **إشكالية إصلاح المنظومة المصرفية**، الجزائر، 2000.

## V- أوراق عمل من الانترنت:

**131.** الموقع الالكتروني لحاضنة جامعة نابلس،[On l ne] http//www. ncubat r.najah.edu /tenamce/ تصفح يوم 09.07.2012.

**132.** صالح دردیرة ، **الحاضنات وأهميتها لتطوير المشروعات الصغرى** الملتقى الاقتصادي www.aleqt ad .net،تصفح يوم 28.7.2012

**133.** إبراهيم عاطف، الشبراوي **حاضنات الأعمال مفاهيم ميدانية وتجارب عالمية**، [On l ne] www. e c . rg، **تصفح يوم:28.7.2012**.

**134.** مركز الأبحاث الإحصائية والاقتصادية والاجتماعية والتدريب للدول الإسلامية، المجلد44 العدد49 [On l ne] www.Ser rtc c.arg/arab c/pub / nf rep/ ld - r 49. html تصفح يوم:29.7.2012 . 20/05/2005

**135.** وثيقة الكترونية، **مقدمة عن حاضنات الأعمال** [On l ne]: http:// www . . e c . rg /had nate ma/pub/ARABIC تصفح يوم 21.07.2012 .

**136.** وثيقة الكترونية، **مقدمة عن حاضنات الأعمال**,[On l ne] http://www. e c . rg /ma/pub/ ARABIC/had nate، تصفح يوم 12.08.2012 .

**137.** المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين **دليل الحاضنات الصناعية** . [On l ne] www.a dm . rg ، تصفح يوم:23 جانفي 2012.

**138.** إيمّي سيمونز، **دور مساعدة مؤسسات الأعمال الصغيرة جداً في سياسة الولايات المتحدة التنموية**3 [On l ne] http://u nf . tate.g v 3، تصفح يوم: 2007/09/12.

**139.** الخلفية الاقتصادية لريادة الأعمال [[On l ne] / http://www.g gle.c m/url? a Entrepreneur h p.c m/ Ec n m cal *Backgr und* f r تصفح يوم: 26.11.2012

**140**. الخلفية الاقتصادية لريادة الأعمال [On l ne]] http://www.g gle.c m/url? a / Ec n m cal Backgr und f r Entre preneur h p.c m/ تصفح يوم: 26.11.2012

**141**. وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، **إعلان مسابقة نيل الجائزة الوطنية للابتكار لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة** [On l ne] ] www.pmeart-dz. rg، تصفح يوم 13-07-2013.

**142**. **مخاطر تمويل المشروعات الصغيرة،اتفاقية بين البنوك التجارية الأردنية وصناديق الضمان** [ On l ne] ] www.pmeart-dz. rg، تصفح يوم 15-07-2013.

**143**. **بادر للحاضنات التقنية ،المشروعات الصغيرة والمتوسطة،** [On l ne] [ http://www.bad r.c m. a/ar/?p=1472#.UeQ46I1g9S1، تصفح يوم 22-07-2013.

**144**. مجلة الغد، الإقراض الزراعي": 500 مليون دينار قروض للمزارعين،[On l ne]] http://www.alghad.c m/ ndex.php/art cle/616783.html تصفح يوم 15-07-2013.

**145**. بنك الإنماء الأردني الصناعي،1,8 مليون دينار أرباح الأردن دبي الإسلامي (بنك الإنماء الصناعي سابقا) وإعادة التداول بأسهم البنك لدى بورصة عمان،[On l ne]] http://www.jd b.j /arab c /V ewPR.a px?PRID=9 تصفح يوم 15-07-2013.

**146**. بيان مجلس الوزراء المنعقد يوم 28 رجب 1431، الموافق ل 11 جويلية 2010 على الموقع : [ On l ne]] / **www.premier-ministre.gov.dz** تصفح يوم: 06.01.2013.

**147**. الصندوق الوطني لضمان قروض للمؤسساتFGAR [On l ne]] http:// www.fgar.dz www.m pmep .g v.dz / تصفح يوم: 04.01.2013.

**148**. وثيقة تعريفية حول الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، [On l ne]: www.cnac.dz، تصفح يوم:2012/12/16.

**149**. **وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية2** [On l ne]] www. Pmepm .dz، تصفح يوم:2012/06/13.

**150**. يوسف لشعب، المدير العام لشركة رأس مال الاستثماري " الجزائر استثمار "[On l ne]] www.elm udjah d.c m، تصفح يوم:2012/09/10.

**151.** عبد الحكيم بن نكاع : **متطلبات النهوض بالإبداع والابتكار** [[On l ne]] www.ar f net. rg.ma/databa e /t e /12.html تصفح يوم 25.02.2012

**152.** شركة 3M السعودية، **منتجات وخدمات شركة 3M** [[On l ne]] Mwww.3m.c m/ a تصفح يوم: 2013/03/12.

## VI- وثائق متفرقة

**153.** اللقاء الوطني حول: **تسيير البطالة من طرف الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة أهي خطر من مخاطر**

**154.** **الضمان الاجتماعي أو أداة دعم للتطوّر الاقتصادي**، الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، الجزائر، 2008 .

**155.** اللقاء الوطني حول: **ترقية الصندوق الوطني للقروض المصغرة**، الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر، تيبازة، الجزائر 2009.

**156.** المطوية الخاصة بمديرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية لولاية الأغواط لسنة 2006

**157.** مطويات صادرة عن الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر شروط وكيفيات الاستفادة، 2005.

**158.** مطوية مديرية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة والصناعة التقليدية، ولاية الأغواط،2007.

**159.** مطوية صندوق الكفالة المشتركة لضمان أخطار القروض، جهاز المؤسسة المصغرة أنساج، 2008.

**160.** **مطوية صندوق الكفالة المشتركة لضمان أخطار القروض**، جهاز المؤسسة المصغرة أنساج: 2008.

**161.** مطوية مديرية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، ولاية الاغواط،2011.

**162.** الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر، **الوكالة مهامها وتنظيمها**، في: رسالة الوكالة، ع1.

## الدراسات السابقة:

**163.** رسالة ماجستير من إعداد : ميسون محمد القواسمي: بعنوان: واقع حاضنات الأعمال ودورها في دعم المشاريع الصغيرة في الضفة الغربية، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين،2010.

**164.** رسالة ماجستير، من إعداد، أحمد بن قطاف ، بعنوان، **أهمية حاضنات الأعمال التقنية في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة المبدعة في الجزائر**، جامعة بوضياف، مسيلة، الجزائر، 2007.

**165.** رسالة دكتوراه، قيس إبراهيم حسين الزيدي، بعنوان " حاضنات الأعمال وإمكانية تطبيقها في العراق دراسة حالة في مدرسة القدس للحاسبات الالكترونية –كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، العراق، 2006 م.

**166**. رسالة ماجستير ، من إعداد: عبد الكريم عبيدات، بعنوان "**حاضنات الأعمال كآلية لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة** جامعة البليدة 2005.

**167**. نبيل محمد شلبي، دراسة بعنوان: **حاضنات الأعمال والتقنية:** رؤية جديدة لدعم مشاريع الشباب بالمملكة العربية السعودية، الغرفة التجارية الصناعية للمنطقة الشرقية، مركز تنمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة المملكة العربية السعودية،2003.

## ثانيا: باللغة الأجنبية

**168**. Aern udt, R., **Small Business Economics**, Incubat r . T l f r Entrepreneur h p (2004), .

**169**. Adegb te, **O Business Incubator and Small Enterprises Development**: **The Nigerian Experience**, Small Bu ne Ec n m c , .,(2001).

**170**. Albert, P, and Gayn r, L, "**Incubators**: **Growing up**, **Moving out– A Review of the Literature**" Cah er de Recherche, Arpent (2001).

**171**. Allen, D. N., and Mcklu key, R, **Structure**, **Policy**, **Services**, **and Performance in the Business Incubator Industry**, Entrepreneur h p The ry and Pract ce, 1990

**172**. Arm tr ng, J, H., and Mull n, J. R., "**The Role of Incubator Industries in the Local Economy**" N rth Ea t J urnal f Bu ne and Ec n m c ,1984

**173**. A ala Khal l - **PME en Algérie** "**de la création a la mondialisation**" ,**8ème congrès international francophone en** "**entrepreneuriat et PME**", Haute éc le de ge t n (HEG) , Fr b urg Su e, le 26 _28 Oct bre 2006

**174**. Adk n , D nah, "**A Brief History of Business Incubation in the United States**", Nat nal Bu ne Incubat n A c at n, Publ cat n 2002. Athen .

**175**. Bahabra-Remed u , R. k., and C mel u , **B**"**Cracks in the Egg**: **Improving performance Measures in business incubator research**"Paper f r the Small Enterpr e A c at n f Au tral an and Ne w Zealand annual C nference, Ballarat, 200 *3.* Bear , P, "**A question of Evaluation**: **NBIA**,**s Assessment of Business Incubators**" Ec n m c Devel pment Quarterly, 12 1998, Br k , O ,"**Economic Development Throw Entrepreneur ship**

:**Incubators and the Incubation Process**" Ec n m c Devel pmen t Rev ew, 1986,

**176**. Bayda M, **The Demand for Micro financial Services in the Micro and Small** / cale Enterpr e Sevt r n J rdan. Amman; Acce t M cr f nance& Impr ved Implementat n f P l cy ref rm ( AMIR). (1998) ,

**177**. B rd R 'The Ha hem te K ngd m f J rdan, C perat ve Sect r: Acce t F nanc ng USA; W rld Bank. .(2000)

**178**. Bent bbal M urad, "**la petite et moyenne entreprise publique et privée en driot économique Algérien" Essai d'analyse d'une expérience singulière (1962–2000)**", Mém re en vue de l' btent n du d pl me de Mag ter en dr t, un ver té Ment ur c n tant ne 2002 -2003,

**179**. Bel ula Tayeb , **Droit des sociétés**, **collection droit pratique**, éd t n BERTI, Alger 2006, .

**180**. Br g tte Bar n, **L'innovation Technologique dans l'Industrie**, n: 4page (de tat t que ndu tr elle ), N°168,Décembre 2002,

**181**. Cam pbell, Candace, R bert C. Kendr ck, and D n S. Samuel n,." **Stalking the Latent Entrepreneur**: **Business Incubators and Economic Development**" Ec n m c Devel pment Rev ew 1985,

**182**. Campbell, C, and Allen, D, "**The Small Business Incubator Industry**: **Micro– level Economic Development**" Ec n m c Devel pment Quarterly, 1987,

**183**. Chr t Kalantar d and J hn Pheby " **Innovation and competitiveness and employment**, **the experience of manufacturing SMES in Bed fordshire** uk.1998

**184**. CIS Dahlman and C,R Fr chtal ' **National system supporting technical advances in Industry the Bralilian Experience** , n R.R Nel n led Nat nal nn vat n y tem, New Y rk, xf rd Un ve r ty pre ,1997

**185**. Caruang, Albert, **The Effect of Centralization and Formalization on Entrepreneurship in Export Firm**, V l, 36 I ue,1 , J urnal f mall Bu ne Management, 2000..

**186**. Claude ALAZARD et al me SEPARI, c ntr le de ge t n, Dun d éd t n, France, 1998

**187**. C l mb , M., and Delma te , MH w Effect ve are Techn l gy Incubat r ? Ev dence fr m Italy. Re earch P l cy,(2002).

**188**. D m n que Salvat r: m cr -ec n m e, tradu t par: F. Mzer lle, MC Graw - H ll, par , 1993

**189**. Drucker, P.F.: nn vat n and Entrepreneur h p, Oxf rd, 1985, Butterw rth -He nemann.

**190**. ESCWA : **Technology capacity-building initiatives for the twenty first century in the ESCWA members countries** , Un ted Nat n , New Y rk , june , 2001

**191**. Elzk w, Band Led De d r ff , Un ver ty n the Gl bal kn wledge Ec n my, Atr ptlellx f academ c ndu try. G vernment Relat n L nd n, 1997

**192**. Eur pean C mm n (2004) " Inn vat n Management and the Kn wledge - Dr ven Ec n my ", D rect rate -general f r Enterpr e, **European Commission Report**, ECSC-EC-EAEC, Bru el -Luxemb urg,

**193**. Eur pean C mm n,(2003) ,"**Enterprise Directorate-General** "C rd Incubat r databa e, Ava lable: www. C rd .lu / ncubat r /

**194**. FREEMAN ET SOETE ; **Technologie d'information et domaine de croissance**, éd. OCDE, 1989,.

**195**. Fry, F,L, "**The Role of Incubators in Small Business Planning**"Amer can J urnal f Small Bu ne , 1987

**196**. G rbel Pa cal, "**Innovation et propriété industrielle**", c ur de LPI2, un ver té de Ver a lle Sa nt-Quent n en Yvel ne , 2003,

**197**. Guna ekaran , A, F rker, L, and K bu, B, Impr v ng Opéra t n Perf rmance n A Ca e Study, Internat nal **Journal of Opération Management**, ISSN, 0144-3577 ,2000.

**198**. Halk de , M "**Dot-com and Business Incubators**: **Jumping on and off the Information Technology Bandwagon**" Ec n m c Devel pment Rev ew, Park R dge, 2001,

**199**. H. ElzK w.2and S.N Br a ,fa luru and ucce the Fale Indu tr al p l cy n la T n, Amer ca and S uth ea t - A a Re earch p l cy 28, 1999 pp.237-2250.

**200**. H. ElzK w.2and S.N Br a ,fa luru and ucce the Fale ndu tr al p l cy n la T n, Amer ca and S u th ea t , lb d, p.55

**201**. H c ne Ben ad, **Micro – entreprises et cadre institutionnel en Algérie**, OCDE, 1993.

**202**. H r ch, R b rt and Peter , M cheal, **Entrepreneurship Sixth Edition**. McGraw- H ll H gher , Educat n , p.c t,

**203**. J hn.R.Schermerh rn et al, **Comportement Humain et Organisation**, 2ed, V llage M nd al, Par , 2002,.

**204**. J nna, He n nen & K r t , Tu m nen (2011) Env r nmental Inn vat n Management, **D-Thesis**, Internat nal bu ne management, Turku Un ver ty f Appl ed Sc ence ,

**205**. J rge R dr guez, Small, mart an d gl bal PhD upgrade pre entat n 27/6/2002 Sheff eld Un ver ty Management Sch l, UK.

**206**. Jeffrey S. H rn py, D uyla W. Naffz ger, D nald F. Kuratk , and Ray V. M ntagn "**An Interactive Model of the Corporate Entrepreneurship Process**. En-trepreneur h p The ry and Pract ce. 1993.

**207**. Jean M chel GAGUE : **le défit de la qualité**, **les éditions d'organisation**, par , 1978,

**208**. Kuratk , D nald F, and W ll am R. Laf llett **e**."**Analyzing the Incubation Explosion**: **The Types**, **the Purposes**, **and the Services**" Pr ceed ng f the

th rt eth annual W rld C nference f th e Internat nal C unc l f r Small Bu ne , M ntréal, 1985

**209**. k.parahalad et m .kr hnah, the new age f nn vat n,mc.grawh l ed t n,u a,2008,

**210**. Kuratk ,Danald F ;H dgett ,r chard M, **Entrepreneurship A contemorary Approach** ,Harc urt C llege Publ her p 29.

**211**. Lalkaka, R, **Technology Business Incubators to Help Build an Innovation**- Ba ed Ec n my. J urnal f Change Management 2002,

**212**. Lalkaka, R, **Business Incubators in Developing Countries**: **Characteristics and Performance**, Internat nal J urnal f Entrepreneur h p and Inn vat n Managemen **t**

**213**. Ly n Th ma S; L chten te n, Gregg A and Chhatre, Sumedha, (1996)."**Obstacles to Minority Entrepreneurship in the Inner- City and the Role of Business Incubation Programs in**

**214**. L chten te n, G. A., and Ly n , T. S "**The Entrepreneurial Development System**: **Transforming Business Talent and Community Economics**" Ec n m c Devel pment Quarterly,2001

**215**. L.GOUMIRI ; **Société de Service financiers et d'investissement Symposium National sur les opportunités de financement dans partenariat et la PMI Organisé par prospeco-conseil** le 9 et 10/11/1992 H tel El -Auru Alger.

**216**. M n tère délègue la recherche : **mesures de soutien à l'innovation et à la recherche technologique**, b lan au 31 décembre 2003, avr l, 2004,

**217**. McAdam, R. and Ke gh, W.(2006).Incubat ng Enterpr e and Kn wledge: a Stakeh lder Appr ach. Int. J . **Knowledge Management Studies**,

**218**. Myer , S. & Marqu , D.G: Succe ful Indu tr al Inn vat A tudy f Fact r Underly ng Inn vat n n Selected F rm , Nat na l Sc ence F undat n, NSF 69-17, 1969, Wa h ngt n, D.C.

**219**. M lnar, L., DeP etr R, and L zabeth, G, **Sustaining Economic Growth**: **The Positive Impact of Michigan Incubator Industry**, 1985-1995. Athen Oh : NBIA. (1996).

**220**. Markley, D.M., and McNamara, K, "**Economic and Fiscal Impacts of Business Incubator**" Ec n m c Devel pment Quarterly,1995

**221**. Muhammad Hatta " **Malaysian Experience in Incubators** "The F r t Arab Sem nar n the F eld f Indu tr al Incubat r "Ca r , January .2003

**222**. Mart n, F.."Bu ne Incubat r and Enterpr e Devel pment: Ne ther Tr ed r Te ted? " Small Bu ne and Enterpr e Devel pment. (1998)

**223**. Nat nal Bu ne Incubat n A c at n, (2006). " **State of the Business Incubation**" Athen , Oh : Nat nal Bu ne Incubat n A c at n.,2006,

**224**. N wak, M,J, and Grantham" **The Virtual**:"**ManagingHuman Capital in the software Industry**" Re earch P l cy, 2000,p. 128

**225**. Nyr p, K., "**Business Incubators as Real Estate Ventures**" Urban Land, 1986,

**226**. N rth and Dav mall b ne " **Innovation**" act v ty n SMES and rural ec n m e devel pment, me ev dence n England Eur pean plann ng tud e , 2000.

**227**. Redw d, Anth ny, (1991). " **Incubator Development in Europe**: **Some Implication for Kansas**" Kan a Bu ne Rev ew,.

**228**. Peter , L., R ce, M., Sundararajan. M, "**The Role of Incubators in the Entrepreneurial Process**" J urnal f Techn l gy Tran fer, 2004,

**229**. Hackett, S.M., and D lt , D.M, "**A Systematic Review of Business Incubation Research**" The J urnal f Techn l gy Tran fer, 2004,

**230**. Qu nta , P, W eld, D., Ma ey, D., "**Academic– Industry Links and Innovation**: **Questioning the Science Park Model**" Techn vat n,, 1995 ,

**231**. Qu nta , P,W eld, D, Ma ey, D"**Academic– Industry Links and Innovation**: **Questioning the Science Park Model** " Techn vat n, 1992,

**232**. Udell, G. G., (1990). "**Are Business Incubators Really Creating New Jobs by Creating New Businesses and New Products**" J urnal f Pr duct n Inn vat n Management,

**233**. R ger Clarke , If e -bu ne d fférent Then re earch n e-bu ne , IFIF TC8 W rk ng C nférence n E -C mmerce/E -Bu ne , Salzburg, 22-23 June 2001.

**234**. REYNE,M ;**les choix technologiques pour l'entreprise** ,éd. Lav er Ret urne Chr t phe, "**Analyse de cas concrets d'innovation dans les PME/PMI problématiques et discussions**", thè e de d ct rat(n n publ e), un ver té de dr t d' éc n m e et de c ence d'A x Mar e lle III, 1995.

**235**. R.lalkaka le n f rm nternat nal y tem exper ence f r the pr m t n f Bu ne ncubat r n Eneereg ng Ec n m c V enna, UNDP, 1992,

**236**. Ru tam Lakaka, Jack B h p, **Business Incubator in Economic Development**: an n t al A e ment n ndu tr al z ng c untr e , un ted Nat n Devel pment pr gram, New Y rk, 1996 .

**237**. Ret urne Chr t phe, "**Analyse de cas concrets d'innovation dans les PME/PMI problématiques et discussions**", thè e de d ct rat(n n publ e), un ver té de dr t d' éc n m e et de c ence d'A x Mar e lle III, 1995,

**238**. Sherman, H., and Chappell, D, "**Methodological Challenges in Evaluating Business Incubator Outcomes**" Ec n m c Devel pmen t Quarterly,1998,

**239**. Sm th ,Ke th, **What is the 'knowledge economy'? Knowledge intensive industries and distributed knowledge bases**", STEP Gr up, O l , N rway , May 2000

**240**. .WP-L g , R cha and u. H rnc a d C ta teller , " **Re-engineering research and education in Brazil** ", (c - perat n net w rk and c al t n c ence and publ c p l cy. 27. 2000,

**241**. **Tribune de développement**, In : USEA, N° 8, 1988,

**242**. Peegy, **Entrepreneurship**, **Second Edition**, **A Pearson Education Company**, New Jer y, 2000 ,

**243**. SEKAK : Le Partenar at En Algér e "cadre n t tut nnel et réglementa re" F rum Internat nal du Partenar at et de l' nve t ement en Algér e .H tel H lt n "P n Mar t me " 15an 18 Ju n 1993.

**244**. W gg n , J& G b n, **DOverview of US Incubators and the Case of the Austin Technology Incubator**, Int. J. Entrepreneur h p and Inn vat n Management 2003,

**245**. Wagner, K, **Business Development Incubators Programs** , An A e ment f Perf rmance n M ur Unpubl hed D ertat n. Capella Un ver ty ,2006,

**المواقع الإلكترونية المستعملة:**

**246**. Wagner, K, **Business Development Incubators Programs** , An A e ment f Perf rmance n M ur Un publ hed D ertat n. Capella Un ver ty ,2006,

**247**. Dru d, Nel n, **An Interface Betwwen Entrepreneurship & Innovation** (New zeland SMES Per pect ve, www.eb c th.c m . c ted 25/12/2012)

**248**. Eur pean C mm n, " **Enterprise Directorate–General**" C rd Incubat r databa e, Ava lable: www.c rd .lu/ ncubat r /, 2003

**249**. Incubated n Devel p ng c untr e , Male and Devel ped per pect ve, [On l ne ] http//:www.Bu ne Incubat r ab a. rg . May,2010

**250**. NBIA: " **what is incubators** " , d p n ble ur le te web : http//www.nb a. rg/re urce_center/what_ / ndex.php le: 27/08/2012

**251**. www.n rmand e – ncubat n.c m/n_ ncubat n.html le 12/09/2012

**252**. NBIA: "**Incubation Industry Information**", 1999 ,www.nb a. rg / nf rmat n le: 18/09/2012

**253**. C n e l de la c ence et de la techn l g e : **l'université dans la société de savoir et de l'innovation**, 1998, d p n ble ur le te web: www.c t.g uv.qc.ca le : 12/07/2012

**254**. **Surrounding Them**" Paper t the 26th Annual Meet ng f the Urban Affa r A c at n Ava lable :www. L u v lle .edu . rg.,

**255**. Peter, Hupal , Th nk ng l ke An Entrepreneur al m nd et , www.yah .c m . 13.dec.2012.

**256**. www.I lam l n.net/l ved ed al gue/arab c/br w e.a p

**257**. W k ped a, **une encyclopédie libre**. [ En l gne ]. http:// fr.www.w k ped a. rg. 2013-02-13

**وثائق مختلفة**

**258**. C.N.C : la Chambre Nat nale de C mmerce .

**259**. M n tère de la pet te et m yenne entrepr e, Acte de a e nat nale de la PME, janv er 2004.

**260**. Dépl ant de la ca e nat nale d'a urance et ch mage, CNAC 2007.

**261**. Dépl ant de la ca e nat nale d'a urance et ch mage, CNAC 2008.

**262**. Dépl ant de L' ANDI 2008

**263**. Dépl ant de L' ANDI 2008.

**264**. Dépl ant de la ca e nat nale d'a urance et ch mage, CNAC .2012

**265**. Dépl ant de la ca e nat nale d'a urance et ch mage, CNAC 20 12.

**266**. Dépl ant de L'ANDI 2010.

**267**. Gu de de L' nve t ement et de l' nve t eur, ANDI, 2002/2004, P 41.

**268**. Dépl ant de L'ANDI 2010

**269**. Idéal act v té eng neer ng dével ppement de la PME en Algér e ém na re nat nal ur la PME en Algér e Avr l 1983

**270**. GUIDE de L' nve t ement et de l' nve t eur, 2002/2004

**271**. GUIDE de L' nve t ement et de l' nve t eur 2008.

**272**. MINISTERE de la PME/PMI, D nnée gl bale ur le ecteur de la PME.