

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة فرحات عباس سطيف-1-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث

الشعبة: علوم التسيير التخصص: إدارة أعمال المؤسسات

تحت عنوان:

حاضنات الأعمال كآلية لتعزيز قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على  
الإبتكار - دراسة حالة مجموعة من حاضنات الأعمال في الجزائر-

من إعداد الطالبة: فاطمة الزهرة عايب  
تحت إشراف: أ.د. مصطفى بودرامة

نوقشت علنا وأجيزت بتاريخ : 05 نوفمبر 2019

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
علوني عمار	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف 01	رئيسا
بودرامة مصطفى	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف 01	مشرفا ومقررا
أوكيل رابح	أستاذ محاضر "أ"	جامعة البويرة	مناقشا
رقايقية فاطمة الزهراء	أستاذة محاضرة "أ"	جامعة سوق أهراس	مناقشة
بن سديرة عمر	أستاذ محاضر "أ"	جامعة سطيف 01	مناقشا
صحراوي إيمان	أستاذة محاضرة أ	جامعة سطيف 01	مدعوة

السنة الجامعية: 2019/2018



# شكر و تقدير

الحمد لله رب العالمين الذي أمدنا بالصبر والقوة وأعاننا على انجاز وإتمام هذه الأطروحة  
أولا أتقدم بالشكر الجزيل والثناء الخالص والتقدير إلى الأستاذ الدكتور "بودرامه مصطفى"  
الذي اعتبره قدوة لي وأشكره على توجيهاته ونصائحه وتشجيعه وصبره، كما أحبي فيه  
التواضع والأخلاق العالية وحسن المعاملة.

كما أتقدم بأسمى عبارات الشكر والإمتنان للدكتور بوعزيز براهيم من المركز الجامعي  
بريكة على كل مجهوداته ودعمه وتوجيهاته التي رافقتنا لإنجاز هذا العمل .

والشكر موصول للدكتورة " قدرتي شهلة" من جامعة تبسة، التي اعتبرها أختي قبل أن  
تكون أستاذتي على كل المساعدات التي قدمتها لي ونصائحها القيمة.

وأتقدم بخالص الشكر والتقدير للسيد مدير مشتلة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة برج  
بوعرييج السيد فريد جحيط، والسيد مدير مركز التسهيل على حسن الاستقبال  
والجهود المبذولة من طرفهما، كما أشكر عاملات مشتلة ولاية ميلة فاطمة الزهراء  
وحنان على حسن تعاونهما، وأشكر كل المشاتل التي قبلت مساعدتنا والتجاوب معنا.  
ولا يفوتني شكر عمال وعاملات المكتبة بجامعة بسطيف.

كما أوجه شكري لأعضاء لجنة المناقشة كل باسمه، على قبولهم مناقشة وإثراء هذا العمل  
وأشكر كل من ساعدني ووجهني لإتمام هذه الأطروحة.

فاطمة الزهرة عايب

# إهداء

أهدي ثمرة هذا الجهد إلى أبي الغالي قرّة عيني سندي ومصدر فخري، ومن ينير دعاؤه  
دربي سر نجاحي ومنبع اعتزازي والذي زرع الطموح في قلبي ودفعني للأمام نحو مستقبل  
ناجح ولا توفيه أي كلمة حقه أبي وطني وأماني "مبروك"

إلى التي قال الرسول محمد عليه أفضل الصلاة والسلام في حقها أن الجنة تحت أقدامها  
التي لها الفضل علي، منبع الحنان ولا تهمس شفاهاها إلا بالدعاء لنا، والتي تقطع من  
عمرها لنحيا التي تعلمنا منها التضحية والصبر والتغلب على مصاعب الحياة  
إلى أمي الحبيبة "عتيقة"

أطال الله في عمرهما وحفظهما

إلى أخي الغالي والوحيد أملي وسندي وظل أبي لنا في الحياة، وأمل والدينا دكتور  
المستقبل "براهيم"

إلى أختي الغالية مؤنستي في درب الحياة وتوأم روعي الحنونة الأستاذة والدكتورة  
البشوشة دائما "خولة"

إلى جميع أفراد عائلتي كل باسمه

إلى كل الزملاء وكل من قدم لنا العون ولو بالدعاء

إلى كل من ذكرهم قلبي ووجداني ولم تسعهم كلماتي

فاطمة الزهرة عايب



# فهرس المحتويات



## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	الآية
	الشكر
	الاهداء
أ- ر	المقدمة العامة
2	الفصل الأول: حاضنات الأعمال والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
3	المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
14	المطلب الثاني: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية المحلية والاقتصادية
23	المطلب الثالث: المشاكل والصعوبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
27	المبحث الثاني: ماهية حاضنات الأعمال
27	المطلب الأول: مفهوم حاضنات الأعمال
35	المطلب الثاني: أنواع الحاضنات
37	المطلب الثالث: خدمات حاضنات الأعمال
39	المبحث الثالث: آلية عمل حاضنات الأعمال
39	المطلب الأول: مراحل عملية الاحتضان
41	المطلب الثاني: مصادر تمويل حاضنات الأعمال وشروط نجاحها
44	المطلب الثالث: تجارب دولية ناجحة لحاضنات الأعمال
59	خلاصة الفصل الأول
61	الفصل الثاني: الإبتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
62	المبحث الأول: أساسيات حول الإبتكار

62	المطلب الأول: مفهوم الابتكار
69	المطلب الثاني: تصنيف الابتكار ومقوماته ومراحلته
78	المطلب الثالث: مصادر الابتكار و إستراتيجياته
84	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الابتكار
89	المبحث الثاني: مكانة الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
89	المطلب الأول: أسباب ومقومات امتلاك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة القدرة على الابتكار
93	المطلب الثاني: أهمية الابتكار بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، استراتيجياته، وموقوفاته
100	المطلب الثالث: نشاط البحث والتطوير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
104	المطلب الرابع: مراحل تطور المشروع الابتكاري وتطور حاجته للتمويل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
108	المبحث الثالث: مساهمة حاضنات الأعمال في دعم الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
108	المطلب الأول: دعم تقديم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمنتجات وخدمات جديدة
111	المطلب الثاني: دعم وظيفة البحث والتطوير
113	المطلب الثالث: دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال الابتكار من خلال عقود واتفاقيات التعاون
114	المطلب الرابع: الاستفادة من الجامعة ومخرجات البحث العلمي
116	خلاصة الفصل الثاني
118	الفصل الثالث: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والابتكار وحاضنات الأعمال في الجزائر
119	المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
119	المطلب الأول: تعريف الجزائر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
120	المطلب الثاني: تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
126	المطلب الثالث: مكونات قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
127	المطلب الرابع: الصعوبات والمشاكل في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية
132	المبحث الثاني: واقع حاضنات الأعمال في الجزائر
132	المطلب الأول: مفهوم حاضنات الأعمال في الجزائر

136	المطلب الثاني: أجهزة حاضنات الأعمال وفي الجزائر وآلية الإحتضان فيها
142	المطلب الثالث: تطور تعداد حاضنات الأعمال في الجزائر ومساهمتها في إنشاء مؤسسات
146	المطلب الرابع: معوقات إنشاء حاضنات الأعمال في الجزائر، أسباب تأخرها وعوامل نجاحها
152	المبحث الثالث: واقع الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية وآليات دعمه
152	المطلب الأول: الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية
154	المطلب الثاني: الجائزة الوطنية للابتكار ودورها في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة
156	المطلب الثالث: هيئات دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة في الجزائر
163	خلاصة الفصل الثالث
166	الفصل الرابع: مساهمة حاضنات الأعمال في تعزيز قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية على الابتكار -دراسة حالة مجموعة من حاضنات الأعمال في الجزائر-
167	المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية
167	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
169	المطلب الثاني: منهج الدراسة ومصادرها
173	المطلب الثالث: نموذج ومقياس الدراسة
177	المبحث الثاني : تفرغ وتحليل محاور الاستبيان
177	المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة
186	المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محور خدمات حاضنات الأعمال
190	المطلب الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محور الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
195	المبحث الثالث: إختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها
195	المطلب الأول: إختبار الفرضية الرئيسية
199	المطلب الثاني: إختبار الفرضيات الفرعية
206	المطلب الثالث: تفسير نتائج إختبار الفرضيات
208	خلاصة الفصل الرابع

218-210	الخاتمة
231-220	قائمة المراجع
249-233	قائمة الملاحق
251	الملخص

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
31	التطور التاريخي لحاضنات الأعمال	1
65	مفهوم الابتكار: الأول إلى الفكرة، المنتج، السوق	2
76	مراحل عملية الابتكار	3
79	الابتكار كنظام داخل المؤسسة	4
139	مراحل عملية الإحتضان في حاضنات الأعمال الجزائرية	5
173	نموذج الدراسة	6
179	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	7

## قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	تعريف اليابان للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	10
2	تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بعض الدول العربية	11
3	تعريف الاتحاد الأوروبي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	12
4	معايير تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر	120
5	مكونات قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر	126
6	تطور عدد المشاتل ومراكز التسهيل في الجزائر	143
7	حصيلة نشاطات مشاتل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر إلى غاية سنة 2018	144
8	حصيلة نشاطات مراكز التسهيل الجزائرية إلى غاية سنة 2018	145
9	مقياس ليكرت الخماسي والمتوسط الحسابي المرجح واتجاه عبارات الاستبيان	172
10	نتائج إختبار ثبات الاستمارة	175
11	توزيع مفردات العينة وفق متغير الجنس	177
12	توزيع أفراد العينة وفق متغير العمر	178
13	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	179
14	توزيع أفراد العينة وفق متغير الخبرة	180
15	توزيع أفراد العينة حسب طريقة تعرفهم على الحاضنة	180
16	توزيع الأفراد حسب الوظيفة	181
17	توزيع الأفراد حسب النشاط	182

183	توزيع الأفراد حسب عدد العمال	18
183	توزيع أفراد العينة حسب طريقة التمويل	19
184	توزيع أفراد العينة حسب حالة المؤسسة لدى الحاضنة	20
185	توزيع أفراد العينة حسب سبب الالتحاق بالحاضنة	21
186	توزيع إجابات أفراد العينة حول محور فقرات محور الخدمات المتاحة	22
190	توزيع إجابات أفراد العينة حول محور فقرات محور نوع الابتكار في المؤسسات المنتسبة للحاضنة	23
197	نتائج الانحدار الخطي البسيط بين خدمات حاضنات الأعمال و الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	24
199	متوسط إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة	25
200	نتائج الانحدار الخطي البسيط بين خدمات حاضنات الأعمال وتنشيط وظيفة البحث والتطوير لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	26
202	نتائج الانحدار الخطي البسيط بين خدمات حاضنات الأعمال وتأثيرها على دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تقديم منتج جديد	27
204	نتائج الانحدار الخطي البسيط بين خدمات حاضنات الأعمال وتأثيرها على تحسين المنتجات وطرق التسويق	28

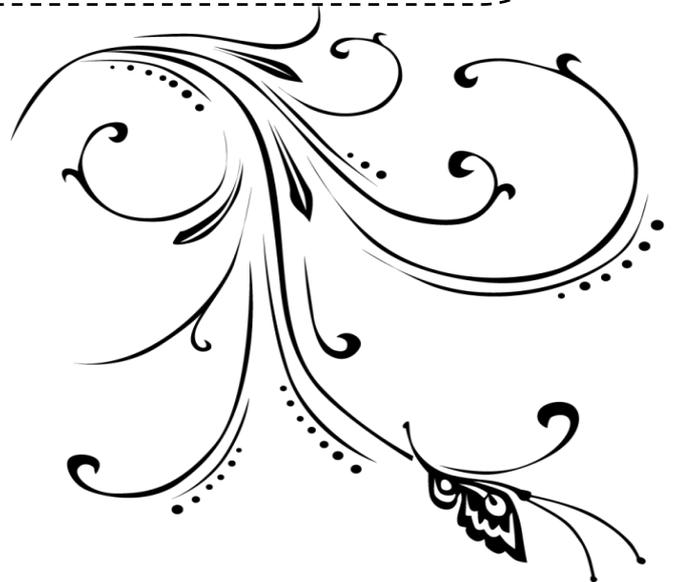
## قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
233	قائمة المحكمين	1
234	إستمارة الإستبيان	2
240-243	مخرجات نتائج التحليل الإحصائي	3
244-247	نتائج إختبار الفرضيات	4
248-249	نموذج طلب الإنتسب لمشتلة المؤسسات برج بوعريبيج	5



## الفصل الأول

حاضنات الأعمال والمؤسسات الصغيرة  
والمتوسطة



## الفصل الأول: حاضنات الأعمال والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

### تمهيد

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي المحرك الأساسي للنشاط والنمو الاقتصادي في معظم الدول وبالذات الدول النامية، كونها تلعب دورا إيجابيا وهاما من حيث توفير فرص عمل ، مما يسهم في زيادة الدخل وتحقيق الاكتفاء الذاتي لبعض السلع والخدمات التي يحتاجها المجتمع. لكنها تعاني في بداية نشاطها العديد من المشاكل والمعوقات التي تؤدي بها إلى الفشل المبكر لو أنها لا تتخطى تلك العقبات، وأهم هذه العقبات هو أن وجودها لا يعبر عن سياسة تنموية محددة ، هذا إلى جانب أن إنشاءها لا يتم ضمن استراتيجيات تنموية واضحة المعالم ،ذلك كله أعاق نمو هذه المؤسسات وحد من دورها ، فكان لا بد من إيجاد وسيلة فاعلة من أجل دعم هذه المؤسسات ولذلك تم إنشاء مؤسسات تضم كفاءات إدارية عالية تعمل على تقديم الدعم لهذه المؤسسات. تعد حاضنات الأعمال أداة من أدوات التنمية الاقتصادية، فحاضنة الأعمال هي مكان محدد يعمل على استضافة المؤسسات الصغيرة الناشئة ويوفر لها البيئة المناسبة والخدمات والتسهيلات لتصل إلى مرحلة النضج والاستقرار من خلال إقامة العلاقات والروابط مع كل عناصر المجتمع.

سيتم من خلال هذا الفصل التعرض الى الجانب النظري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وحاضنات

الأعمال من خلال ما يلي:

المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المبحث الثاني: ماهية حاضنات الأعمال

المبحث الثالث: آلية عمل حاضنات الأعمال

## الفصل الأول: حاضنات الأعمال والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

### المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تحتل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأهمية كبيرة في مختلف دول العالم المتقدمة منها والنامية على حد سواء لذلك تهتم هذه الدول على اختلاف قدراتها الاقتصادية بتوفير الإمكانيات اللازمة لتنمية وتطوير هذا النوع من المؤسسات وحل المشاكل التي تواجهها ومنحها الدعم اللازم لبقائها واستمرارها. وقصد الإلمام بماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتم تقسيم المبحث إلى المطالب التالية:

### المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

رغم أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اقتصاديات الدول، ورغم اهتمام الاقتصاديين والباحثين بها، إلا أنه لم يتم الاتفاق على تعريف موحد لها، وذلك بسبب وجود عدة معايير للتمييز بينها وتصنيفها، ووجود العديد من العراقيل التي تعيق تحديد ووضع تعريف شامل لهذا النوع من المؤسسات، ويتم التطرق لهذا من خلال ما يلي:

### الفرع الأول: صعوبة تحديد تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يجد أغلب الباحثين في مجال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة صعوبات في وضع تعريف موحد و دقيق خاص بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويعود ذلك للأسباب التالية:

#### 1. اختلاف درجة النمو الاقتصادي: تتميز الدول المتطورة بدرجة نمو اقتصادي عالية ومتزايدة،

وتكنولوجيا صناعية متطورة. أما الدول النامية فدرجة نموها الاقتصادي بطيئة ومتذبذبة، واقتصادها هش

لهذا فإن المؤسسة التي تصنف ضمن المؤسسات الصغيرة في الدول المتقدمة كبريطانيا يمكن ان تصنف

كمؤسسة متوسطة أو كبيرة في الدول النامية.

## الفصل الأول: حاضنات الأعمال والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

2. اختلاف طبيعة النشاط الاقتصادي: اختلاف النشاط الاقتصادي للمؤسسات الصناعية والتجارية

والخدمية يؤدي إلى اختلاف في هيكلها التنظيمية والمالية، لهذا فإنه يمكن تصنيف المؤسسات الصناعية

الصغيرة أو المتوسطة كمؤسسات كبيرة في المؤسسات التجارية نظرا لحجم استثماراتها ورؤوس أموالها.

رغم هذه العراقيل التي تعيق إعطاء تعريف شامل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا أن الباحثين المهتمين بما

يتفقون على مجموعة من المعايير التي يمكن الاعتماد عليها للوصول الى تحديد تعريف شامل يميز بين المؤسسات

الصغيرة والمؤسسات المتوسطة.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: معايير تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

وضع الباحثون والدارسون للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة العديد من المعايير التي يمكن من خلالها تصنيف

هذا النوع من المؤسسات وسيتم التطرق إليها من خلال ما يأتي:

**أولا: المعايير الكمية:** وأهم هذه المعايير توضح في العناصر الآتية:

#### 1. معيار العمالة

يعتبر من أكثر المعايير استخداما نظرا لسهولة الحصول على البيانات الخاصة بحجم العمالة ، إضافة إلى

كون عدد العمال محدد لحجم الطاقة الإنتاجية، وقد صنف منشآت الأعمال من حيث الحجم إلى<sup>2</sup>:

- من 01 إلى 09 عمال: مؤسسات أعمال أسرية أو حرفية؛

- من 10 إلى 49 عاملا: مؤسسات أعمال صغيرة؛

- من 50 إلى 99 عاملا: مؤسسات أعمال متوسطة؛

- أكثر من 100 عاملا مؤسسات كبيرة.

<sup>1</sup> عباس زويبر، قوفي سعاد: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بين إشكالية التنمية ومتطلبات النهوض، الملتقى الوطني حول: واقع وآفاق النظام المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أيام 5-6 ماي 2013، جامعة الوادي، ص: 03.

<sup>2</sup> إلهام فخري طلمية، التسويق في المشاريع الصغيرة، دار المناهج، الأردن، 2009، ص: 23-24.

## الفصل الأول: حاضنات الأعمال والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إلا أن هذا المعيار يواجه انتقادات من حيث أن تشغيل عدد معين من العمال في المؤسسة لا يعتبر المحدد الوحيد لاعتبار المؤسسة صغيرة أو متوسطة أو كبيرة، فقد تكون المؤسسة صغيرة من حيث عدد العمال ولكنها تستثمر رأس مال كبير أو العكس.

### 2. معيار رأس المال

معيار رأس المال المستثمر في المؤسسة يعتبر أحد محددات الطاقة الإنتاجية، إلا أن هذا المعيار يختلف من دولة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر. فمثلا في السعودية المؤسسات الصغيرة هي التي يكون رأس مالها مليون 5 ريال والمؤسسة المتوسطة 25 مليون ريال، أما في الهند والفلبين وكوريا، فالمؤسسة الصغيرة رأس مالها من 35-100 ألف دولار.<sup>1</sup>

### 3. معيار معامل رأس المال (تكلفة فرصة العمل)

يمزج هذا المعيار بين المتغيرين السابقين (العمل - رأس المال)، ويعبر هذا المعيار عن متوسط نصيب العامل من رأس مال المؤسسة، ويحسب بقسمة رأس المال الثابت على عدد العمال، ويطلق عليه أيضا "معيار تكلفة فرصة العمل" لأنه يمثل رأس المال المطلوب لتوظيف عامل واحد في المؤسسة. هذا مع مراعاة أن هذا المعيار يختلف حسب القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة الصغيرة، ففي القطاعات التجارية وقطاع الخدمات يمكن أن يكون هذا المعيار منخفضا عكس القطاع الصناعي الذي يكون فيه هذا المعيار مرتفعا مقارنة بالقطاع التجاري والخدمي.<sup>2</sup>

### 4. معيار حجم المبيعات: يعتمد هذا المعيار على حجم المبيعات السنوي التي تحققها المؤسسة لتحديد

حجمها، ويعد مقياسا صادقا لمستوى نشاط المؤسسة، وقدرتها التنافسية مقارنة مع المؤسسات

العاملية في نفس النشاط

<sup>1</sup> نفس مرجع سابق، ص: 23-24.

<sup>2</sup> نجّاد الصيرفي، البرنامج التأهيلي لإعداد أصحاب المشروعات الصغيرة، مؤسسة حورس الدولية، مصر، الطبعة الأولى، 2009، ص: 25-26.

## الفصل الأول: حاضنات الأعمال والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ومن الدول التي استخدمت هذا المعيار الولايات المتحدة الأمريكية، حيث اعتبرت مؤسسات البيع بالتجزئة والخدمات التي تقل مبيعاتها عن 3.5 مليون دولار مؤسسات صغيرة، أما في الوطن العربي فهو أقل شيوعا في الاستخدام ويعتبر أكثر ملائمة للمؤسسات التجارية منه للمؤسسات الصناعية.<sup>1</sup>

### 5. معيار مستوى التكنولوجيا المستخدمة

تميل المؤسسات الصغيرة إلى استخدام تكنولوجيا بمستوى منخفض من التعقيد والتقدم أو تكنولوجيا متقدمة، كما أن كونها صغيرة يعني أنها تقوم بجزء من العملية الإنتاجية أو التسويقية مما يعني أنها لا تستخدم تكنولوجيا عالية. وعلى الرغم من أهمية هذا المعيار إلا أن قياس المستوى التكنولوجي أمر صعب للغاية، ويتطلب خبرات متخصصة وعالية لتحديد درجة التقدم التكنولوجي المستخدم.<sup>2</sup>

### 6. معيار الحصة السوقية

يعني هذا المعيار أن الحصة السوقية للمؤسسة الصغيرة أو المتوسطة لا تصل إلى أن تكون حصة احتكارية بل هي أقرب إلى حالة المنافسة مع غيرها من المؤسسات، ويتطلب أولا قياس حجم السوق ثم قياس حجم الحصة السوقية للمؤسسة وهو مرتبط أيضا بمعيار حجم المبيعات.<sup>3</sup>

### 7. معيار كمية أو قيمة الإنتاج

طبقا لهذا المعيار فالمؤسسة الصغيرة يكون إنتاجها صغيرا ومتوسط من حيث الكمية والقيمة، نظرا لارتباطه بالسوق المحلية عكس المؤسسة الكبيرة حيث تتصف بالاتساع في الإنتاج واقتحامها الأسواق المحلية والإقليمية وحتى الدولية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> هيا جميل بشارت، التمويل المصرفي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، الطبعة الأولى، دار الفانوس، الأردن، 2008، ص: 27.

<sup>2</sup> محمد الصغير قريشي، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 09، 2011، ص: 172.

<sup>3</sup> عبد المطلب عبد الحميد، اقتصاديات تمويل المشروعات الصغيرة، الدار الجامعية، مصر، 2009، ص: 28-29.

<sup>4</sup> هيا جميل بشارت، مرجع سابق، ص: 27.

## الفصل الأول: حاضنات الأعمال والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يمكن القول أن كل معيار من المعايير الكمية السابقة يختلف الأخذ به من دولة إلى أخرى، وذلك حسب مستوى تقدمها الاقتصادي والإنتاجي فما يناسب دولة ما قد لا يناسب دولة أخرى.

### ثانيا: المعايير النوعية

المعايير الكمية معقدة وصعبة في الأخذ بها، وتتطلب الكثير من الدقة، ولكن من الدول ما يأخذ بالمعايير النوعية التي لا تحتاج إلى دقة عالية وتقوم على أسس نوعية يتم توضيحها وفقا للعناصر الآتية:

#### 1. المعيار القانوني

يتوقف شكل المؤسسة القانوني على طبيعة رأس المال وكذا مصادره وحجمه، فعادة ما تأخذ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة شكل المؤسسات الفردية والعائلية، شركات التضامن، شركات التوصية بالأسهم، والتوصية البسيطة، شركات المحاصة، إضافة إلى شركات المهن الصغيرة الإنتاج والحرفية، وصناعة الخشب والأثاث والمنسوجات، وإنتاج وبيع الخضراوات والفواكه مكاتب السياحة، الفنادق.<sup>1</sup>

#### 2. معيار الإدارة والتنظيم

يستند هذا المعيار إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لها ما يميزها عن المؤسسات كبيرة الحجم، من حيث مستوى التنظيم والإدارة، فمن حيث التنظيم تتميز ببساطة التنظيم المستخدم وغالبا ما ينقصها الأصول العلمية لتنظيم عملياتها. أما من حيث الإدارة فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غالبا ما تدار من قبل مالكيها، فالمالك هو المسير والمدير في أغلب الحالات، فهو الذي يتولى عمليات الإشراف على الإنتاج والتسويق والتمويل وكل النواحي الفنية، وبالتالي يتوقف نجاح هذه المؤسسات ومساهمتها في تنمية الاقتصاد على كفاءة القائمين عليها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> خبابة عبد الله، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الية لتحقيق التنمية المستدامة، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2013، ص: 15.

<sup>2</sup> إلهام فخري طلمية، مرجع سابق، ص: 26.

### 3. معيار طبيعة النشاط

على الرغم من التباين في المعايير التي يتم على أساسها تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا أن هناك اتجاه يعتبر وجود ثلاث أنواع رئيسية من المؤسسات الصغيرة في معظم دول العالم وهي:

- الصناعات التقليدية والحرفية: التي تستخدم طرق التصنيع التقليدية وتنتج منتجات يدوية بسيطة وتوظف حرفيين يحتاجون إلى المساعدة لتحديث مهاراتهم وأدواتهم وأساليب إنتاجهم.<sup>1</sup>
- الصناعات الحديثة: التي تستخدم طرق تصنيع أكثر تقدماً من الصناعات التقليدية وتتميز بإنتاج منتجات يزداد الطلب عليها بصورة دائمة، مثل المنتجات الجلدية والأثاث.
- الصناعات المتطورة: والتي تنتج منتجات متطورة في مجال الهندسة الكيميائية والأدوية، وقطع الغيار للمؤسسات الكبيرة.<sup>2</sup>

### الفرع الثالث: تعريف الدول و الهيئات العالمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لقد تعددت التعريف الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة نظراً لاختلاف معايير تصنيفها وسيتم إعطاء لمحة عن مختلف هذه التعاريف من خلال العنصرين الآتيين:

**أولاً: تعريف بعض الدول للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة :** اختلف تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من دولة إلى أخرى، وذلك نتيجة العديد من الأسباب والتي من بينها اختلاف درجة النمو الاقتصادي للدول، اختلاف طبيعة الأنشطة الاقتصادية، اختلاف فروع النشاط الاقتصادي<sup>3</sup>، وقد تم اختيار تعريف بعض الدول يتم ذكر أهمها كما يلي:

<sup>1</sup> نحى إبراهيم، خليل إبراهيم، الصناعات الصغيرة ودورها في التنمية الاقتصادية والسياحية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2009، ص: 15.  
<sup>2</sup> إلهام فخري طلمية، مرجع سابق، ص: 27.

<sup>3</sup> Karen Delcket, **Développement durable l'intégrer pour réussir (80 PME face au SD21000)** AFNOR ,Paris, 2007, p :94.

## الفصل الأول: حاضنات الأعمال والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

### 1. تعريف الولايات المتحدة الأمريكية

- قدمت إدارة الأعمال الصغيرة للمشاريع الصغيرة في الولايات المتحدة الأمريكية تعريفا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعتمد على: "عدد العمال بغض النظر عن القطاع الاقتصادي الذي يعمل فيه حيث صنفت المشاريع وفقا إلى حجمها إلى أربعة أنواع رئيسية وهي<sup>1</sup>:
- المشاريع المتناهية في الصغر، وهي التي توظف أقل من عشرين عاملا؛
  - المشاريع الصغيرة، والتي توظف من عشرين إلى تسعة وتسعين عاملا؛
  - المشاريع المتوسطة، والتي توظف من مئة إلى أربع مئة وتسع وتسعون عاملا؛
  - المشاريع الكبيرة، والتي توظف أكثر من خمسمائة عاملا.

### 2. تعريف بريطانيا

- عرف قانون الشركات البريطاني الصادر سنة 1985 المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأنها: "ذلك المشروع الذي يستوفي شرطين أو أكثر من الشروط التالية<sup>2</sup>:
- حجم تداول سنوي لا يزيد عن 14 مليون دولار أمريكي؛
  - حجم رأس المال المستثمر لا يزيد عن 65.6 دولار أمريكي؛
  - عدد العمال والموظفين لا يزيد عن 250 مواطن".
- فالملاحظ أن هذا التعريف يستند إلى عدد العمال وحجم المبيعات ورأس المال المستثمر.

### 3. تعريف اليابان: يتم تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأنها: "كل مؤسسة تضم قوة عاملة أقل من

300 مشغول في مجال تصنيع السلع، وأقل من 100 مشغول في مجال تجارة الجملة، وأقل من 50 مشغول

في مجال تجارة التجزئة وخدمات التجارة".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> إلهام فخري طلمية، مرجع سابق، ص: 18.

<sup>2</sup> نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دار الجزائرية الكتاب، الطبعة الأولى، الجزائر، 2006، ص: 25.

## الفصل الأول: حاضنات الأعمال والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

من خلال التعريف المقدم يتضح أن اليابان يعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس النشاط والجدول التالي يوضح ذلك:

### الجدول رقم(01): تعريف اليابان للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

القطاعات	رأس المال المستثمر	عدد العمال
المؤسسات المنجمية والتحويلية والنقل وبقية فروع النشاط الصناعي	أقل من 100 مليون ين	300 عامل أو أقل
مؤسسات التجارة بالجملة	أقل من 30 مليون ين	100 عامل أو أقل
مؤسسات التجارة بالتجزئة والخدمات	أقل من 10 مليون ين	50 عامل أو أقل

المصدر: عثمان حسن عثمان، مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية الاقتصادية، الدورة التدريبية حول تمويل المشروعات الصغيرة وتطور دورها في الاقتصاديات المغاربية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 28/25 ماي 2003، ص:04.

ما يؤخذ على هذا التعريف أنه يعتمد على طبيعة النشاط وحجم العمالة في التصنيف لحجم المؤسسة، ولكن ذلك لا يعكس الوضع الحقيقي للمؤسسة لاسيما في حالة اختلاف الأنشطة الإنتاجية، فقد تكون المؤسسة تستخدم رأس مال كبير في مقابل عدد عمال قليل، وهذا يجعلها تدخل في دائرة المؤسسة الصغيرة وهي ليست كذلك.

### تعريف بعض الدول العربية

يمكن القول أن معظم الدول العربية تقدم تعاريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال استنادها على حجمها، فمنها ما يعتمد على عدد العمال، ومنها ما يعتمد على رأس المال المستثمر، ولا يوجد تعريف موحد لدى جميع الدول العربية.<sup>2</sup> كما يعتمد بعض الدول على أكثر من تعريف واحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والجدول الآتي يوضح الاختلاف في التعريف بها:

<sup>1</sup> عبد المطلب عبد الحميد مرجع سابق، ص:24.

<sup>2</sup> إلهام فخري طلمبة، مرجع سابق، ص:20.

## الفصل الأول: حاضنات الأعمال والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

جدول رقم(02): تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بعض الدول العربية

اسم الدولة	عدد العمال	حجم رأس المال المستثمر
المغرب	أقل من 200 عاملا	-
الكويت	أقل من 50 عاملا	أقل من 250 ألف دينار كويتي
الأردن	من 19-99 عاملا	-
السعودية	أقل من 50 عاملا	أقل من 05 مليون ريال سعودي

المصدر: إلهام فخري طميلة، التسويق في المشاريع الصغيرة، دار المناهج، الأردن، 2009، ص:21.

من خلال الجدول يتضح أن الدول العربية المذكورة على سبيل المثال تعتمد على حجم العمالة معيارا في تحديد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كالمغرب والأردن، في حين أن الكويت والسعودية تعتمد على رأس المال المستثمر إضافة إلى حجم العمالة.

### ثانيا: تعريف بعض المنظمات الدولية

بسبب صعوبة إعطاء تعريف محدد وتعميمه على كل الدول التي يتوافر فيها هذا النوع من المؤسسات حاولت المنظمات الدولية إيجاد تعريف تدرج فيه عدة معايير، وأهم ما قَدّم من تعاريف يتم إدراجه فيما يلي:

#### 1. تعريف منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية

المشروعات الصغيرة هي تلك المنشآت الإنتاجية صغيرة الحجم، التي تضم الصناعات الريفية واليدوية والحرفية، إضافة إلى المصانع الصغيرة الحديثة سواء التي تتخذ شكل المصانع أو تلك التي لا تتخذ هذا الشكل".

#### 2. تعريف البنك الدولي

هي تلك المنشآت التي تستخدم أقل من 50 عاملا في الدول النامية، وأقل من 500 عاملا في حالة الدول المتقدمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> هيا جميل بشارت، مرجع سابق، ص:35.

## الفصل الأول: حاضنات الأعمال والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

### 3. تعريف منظمة العمل الدولية

"المشروعات الصغيرة هي التي توظف أقل من 50 عاملا وتوصي بألا يقل رأس المال المستثمر عن 1000 دولار لكل عامل وألا يزيد عن 50000 دولار للعامل، أي لا يتجاوز استثمار المنشأة عن 100000 دولار".<sup>1</sup>

### 4. تعريف الاتحاد الأوروبي

يستند الاتحاد الأوروبي في تحديد تعريف المؤسسات الصغيرة على معياري حجم العمالة ورقم الأعمال ويتم تصنيف المؤسسات كما هو موضح في الجدول الموالي:

#### جدول رقم (03): تعريف الاتحاد الأوروبي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

نوع المؤسسات	عدد الموظفين	الحد الأقصى لرقم الأعمال	الحد الأقصى للموازنة
المصغرة	0-9	-	-
الصغيرة	10-49	07 مليون يورو	05 مليون يورو
المتوسطة	50-249	40 مليون يورو	27 مليون يورو

Source :Florence Pinot de villechenon-Humberto Lopez, *L'internationalisation des pme française en Amérique latin :regarde sur le Mexique* , Centre d'études et recherche Amérique latine Europe, Université panthéon, Sorbonne, Paris 2012,p :03.

يصعب تحديد تعريف دقيق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتختلف من دولة إلى أخرى حسب اختلاف أوضاعها الاقتصادية، وإمكاناتها وقدراتها ومستوى التقدم التكنولوجي، ويمكن مما سبق تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أنها: تلك المؤسسات التي تمارس نشاطا إنتاجيا أو خدماتيا، وتستخدم رؤوس أموال صغيرة وتوظف عددا محدودا من العمال يتحدد بشكل مختلف من دولة إلى أخرى.

### الفرع الرابع: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تمتاز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعدة خصائص ومميزات يمكن إبرازها في ما يلي<sup>2</sup>:

<sup>2</sup> أئمن على عمر، إدارة المشروعات الصغيرة(مدخل بيئي مقارنة)، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص:32.

<sup>2</sup> إلهام فخري طلمية، مرجع سابق، ص: 22.

## الفصل الأول: حاضنات الأعمال والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

1. **سهولة الإنشاء والتأسيس:** فهي تمتاز بصغر رأس مالها وسهولة إنشائها، إلى جانب قصر الوقت اللازم لإعداد دراسات الجدوى، وانخفاض المصاريف الإدارية للإنشاء، وسهولة تصميم هيكلها التنظيمية.
2. **سهولة الإدارة:** تتميز الإدارة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بقدر عال من المرونة وسرعة مواكبة التغيرات في العمل وظروفه والتكيف معها بسرعة، ويعود ذلك إلى الطابع غير الرسمي للتعامل بين العملاء والعاملين وصاحب المؤسسة، وتميزها ببساطة الهيكل التنظيمي ومركزية اتخاذ القرارات وعدم وجود لوائح جامدة تعرقل اتخاذ هذه القرارات فالأمر كله متروك بصورة أساسية لصاحب المؤسسة وخبرته في تقدير المواقف ومعالجتها.
3. **اختلاف أنماط الملكية:** يغلب على هذه المؤسسات نمط الملكية الفردية أو العائلية أو شركات الأشخاص، وهو النمط الذي يناسب المدخرات الصغيرة، والتي تتوفر لدى أصحابها قدرات تنظيمية وإدارية متميزة.
4. **القدرة والمرونة العالية:** على تكيف نظامها الهيكلي والإنتاجي مع الأوضاع الاقتصادية المحلية والخارجية وبالتالي إمكانية الاستجابة لتغيرات السوق.<sup>1</sup>
5. **التخصص ودقة الإنتاج:** مما يجعلها فضاء تجارياً ناجحاً لكل ما توصل إليه البحث العلمي والتطور التكنولوجي، مما يزيد من قدرتها على الاستفادة من هذه النتائج المتوصل إليها أكثر من المؤسسات كبيرة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Bussenault- M.Pretet, **Organisation et gestion de l'entreprise**, Vuibert, Paris, France, 1991, p:153.

<sup>3</sup> سماح طلحي، دور رأس المال المخاطر في دعم تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-مع عرض تجارب بعض الدول-، الملتقى الوطني الثاني حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتنمية المستدامة، واقع وآفاق، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، أيام 13/14 نوفمبر 2012، ص:03.

## الفصل الأول: حاضنات الأعمال والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

6. انخفاض تكلفة العمالة: فهي تستخدم تقنية إنتاجية أقل تعقيدا وأقل كثافة رأس مالية، بالتالي القدرة

على استيعاب العمالة لاسيما أن انخفاض التعقيد في التقنية يؤدي إلى استخدام برامج تدريبية أكثر

يسرا وسهولة، ويعتبر هذا النمط أكثر ملائمة لظروف الدول النامية.

7. الاعتماد على الموارد الطبيعية المحلية المتاحة: كما تساهم في تلبية جزء من احتياجات السوق المحلي

وهذا ما يعطيها خبرة كبيرة في التعرف على أذواق المستهلكين ودراسة سلوكهم وسبل إشباع حاجاتهم

المستقبلية.

8. الاستغلال جيد للطاقة الإنتاجية وذلك راجع لقدرتها على السيطرة والتحكم في عناصر الإنتاج

وبالتالي رفع الكفاءة الإنتاجية وتحقيق أقصى ربح ممكن، مما يدل على سرعة دوران المخزونات الموجهة

للبيع وهذا يرفع درجة نشاط دورتها الاستغلالية.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية المحلية والاقتصادية

تحتل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا بارزا في عملية التنمية الاقتصادية لا يقل في أهميته عن دور

المؤسسات الكبيرة، خاصة لأن لكل منهما طبيعته الاقتصادية التي تتناسب مع أنشطة اقتصادية محددة. إذ

أصبحت هذه الأخيرة هي أحد استراتيجيات الدول للخروج من التبعية لقطاع المحروقات، وبناء اقتصاد قائم

على هياكل قاعدية صناعية وإنتاجية وخدمية. فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تساهم في التأثير على المتغيرات

الاقتصادية الكلية الأساسية كما تلعب دورا هاما في تحقيق التوازن الجهوي ودفع عجلة التنمية المحلية.

### أولا: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تعظيم الناتج المحلي والدخل القومي

الناتج المحلي: هو "قيمة السلع والخدمات التي ينتجها مجتمع ما في فترة زمنية معينة" ونتيجة الانتشار

الواسع والنشاط المستمر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كافة المجالات الصناعية التجارية والخدمية فهي

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص: 03.

## الفصل الأول: حاضنات الأعمال والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تساهم في الناتج المحلي الإجمالي، بقسط أكبر مما تساهم به المؤسسات الكبيرة<sup>1</sup>. ويمكن أن تبرز مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ثلاث اتجاهات هي:

- تعمل على توفير السلع والخدمات سواء للمستهلك النهائي أو الوسيط مما يزيد من الدخل الوطني للدولة؛

- تحقق ارتفاعاً في معدلات الإنتاجية لعوامل الإنتاج التي تستخدمها كما أنها تمثل مناخاً مناسباً للتجديد والابتكار مما يرفع من إنتاجية العامل باستمرار؛

- تساهم في التخفيف من الإسراف والضياع في الموارد على المستوى الوطني وذلك من ناحيتين، الأولى أنها تستفيد من الوفورات الاقتصادية الخارجية للمؤسسات الكبيرة إضافة إلى أنها تحقق وفورات اقتصادية خارجية لهذه المؤسسات في الوقت ذاته. والثانية: تعمل على زيادة سرعة دورة المبيعات مما يقلل من تكاليف التخزين والتسويق بما يساعد على توصيل السلع للمستهلك بأقل تكلفة ممكنة وكل العوامل مجتمعة تؤدي إلى زيادة حجم الناتج المحلي<sup>2</sup>.

### ثانياً: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تعبئة المدخرات

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وحدات إنتاجية ومراكز استثمارية، كونها تعمل على جمع الأموال الفائضة والعاطلة لدى صغار المدخرين، وتوجيهها وتشغيلها داخل الاقتصاد الوطني في استثمارات إنتاجية خدمية وتنميتها والمشاركة في أرباحها وبالتالي فهي تعتبر بمثابة قناة إضافية لتعبئة المدخرات وتوظيفها في الاستثمار على مستوى الاقتصاد الوطني، مما يؤدي إلى زيادة مساهمة الادخار الخاص في تمويل التنمية ويخفض من درجة الاعتماد على الاقتراض سواء من الداخل أو الخارج<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> توفيق عبد الرحيم يوسف، إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، دار صنعاء، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص: 31.

<sup>2</sup> محمد نبيل جامع، علم الاجتماع الاقتصادي (الأصول الاجتماعية للتنمية الاقتصادية)، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2010، ص: 448.

<sup>3</sup> محمد نبيل جامع، مرجع سابق، ص: 448.

## الفصل الأول: حاضنات الأعمال والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

### ثالثا: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دعم الاستثمار

نتيجة للخاصية التي تتمتع بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمتمثلة في ارتفاع معدل دوران رأس المال أصبحت هذه المؤسسات هي النواة والركيزة التي تعتمد عليها الدولة خاصة في مجال الصناعة. فالاستثمار في المجال الصناعي من طرف هذه المؤسسات يؤدي إلى زيادة حجم الاستثمارات الكلية في الاقتصاد، فتساهم بذلك في رفع معدل النمو الاقتصادي، وهي لا تساهم في دعم الاستثمار فقط، لكنها أيضا تقوم بجذب الاستثمارات الأجنبية، فالدولة تعمل على تنظيم قوانين التعامل معها وتمنحها امتيازات وتكيف السياسات الاقتصادية لخدمة هذا القطاع، كالتخفيض في معدلات الضرائب والعمل على تنمية هذه المؤسسات حتى تكون محط أنظار ومركزا لاهتمام المستثمرين الأجانب، من خلال توفير المناخ المناسب لتعبئة الاستثمار الأجنبي المباشر، فالاستثمار هو المحرك الرئيسي للدورة الاقتصادية، وهو بدوره يحرك عدة عناصر في الاقتصاد الكلي.<sup>1</sup>

### رابعا: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دعم الاستهلاك

إضافة إلى مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دعم الادخار والاستثمار، فإنها تساهم في تغطية الطلب المحلي على المنتجات، التي يصعب إقامة صناعات كبيرة لإنتاجها لضيق النطاق السوق المحلية وانخفاض نصيب الفرد في الدخل القومي. الانخفاض النسبي في أجور العاملين بالمؤسسات الصغيرة يؤدي إلى أن تكون قابلية الاستهلاك مرتفعة، وهذا ما يؤدي إلى زيادة حجم الاستهلاك الكلي، لأن معظم الأفراد يوجهون معظم دخلهم نحو الاستهلاك.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، بتصرف، ص: 450.

<sup>2</sup> نبيل جواد، مرجع سابق، بتصرف، ص: 94.

## الفصل الأول: حاضنات الأعمال والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

### خامسا: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في توفير مناصب عمل

تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تقنيات مكثفة للعمال، بحيث تمتاز بمخاضية إحلال العمالة المتوافرة حولها محل رأس المال المادي العالي التكلفة، ونمطها اجتماعي مما يعني أنها توفر فرص عمل أكثر من المؤسسات الكبيرة باعتبار أنها تتيح الفرصة للعمالة غير الماهرة، وحتى غير المدربة ولا تشتط مؤهل عالي، وهو الواقع الذي عليه أغلب اليد العاملة في معظم الدول ويمكن توضيح كيف تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في خلق فرص عمل من خلال ما يلي<sup>1</sup>:

- تكلفة فرصة العمل الواحدة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أقل وأوفر من تكلفة هذه الأخيرة في المؤسسات الكبيرة، حيث تقدر تكلفتها في المؤسسات الصغيرة بأقل من 10-20% من قيمتها في المؤسسات الكبيرة وقد تكون أقل وذلك حسب طبيعة العمل؛
- إن جانب كبير من المؤسسات الصغيرة هو للصناعات كثيفة العمالة و ليس للصناعات كثيفة رأس المال مما يعني قدرة هذه المؤسسات على توظيف عمالة أكبر نسبيا من الصناعات الكبيرة؛
- قدرتها على استيعاب عمالة غير ماهرة، أو قليلة المؤهلات؛
- درجة التنوع الكبير في الأنشطة و الذي تتميز به المؤسسات الصغيرة حيث تغطي معظم الأنشطة الصناعية والإنتاجية والحرفية.<sup>2</sup>

من خلال ما سبق يمكن القول أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعد نقاط تدريب وانتشار التكنولوجيا بموجب الفرص المحلية للاستثمار والتطوير المادي للإنتاج من جهة وبالاعتماد على الإمكانيات الوطنية للتعليم المتاحة أمامها وبقرها من العاملين من جهة أخرى، وهنا تعمل هذه المؤسسات على تعظيم التفاعل

<sup>1</sup> شريط غياط - مجّد بوقمقوم، حاضنات الأعمال التكنولوجية و دورها في تطوير الإبداع و الابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة - حالة الجزائر- مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد، 06، ديسمبر، 2009، ص: 03.

<sup>2</sup> مجّد وجيه بدوي، تنمية المشروعات الصغيرة (الشباب الخرجين ومردودها الاقتصادي والاجتماعي)، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2004، ص: 16.

## الفصل الأول: حاضنات الأعمال والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

(الاقتصادي و الاجتماعي) بمعنى رفع كفاءة الموارد وتعظيم مختلف العوائد.<sup>1</sup> فعلى سبيل المثال، فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الولايات المتحدة الأمريكية تشغل ما يقدر بـ 53.7% من العمالة، وفي اليابان فقد بلغت العمالة 73.8% حسب إحصائيات سنة 2000. فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمثل حلقة وصل حيث أن معظم الوظائف الجديدة تستحدث في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومع مرور الوقت وتكوين واكتساب مهارات جديدة، ينتقل الموظفون إلى المؤسسات الكبيرة، وإضافة إلى ذلك فإن هذه المؤسسات تحافظ على الأعمال الحرفية واليدوية التي تمثل أهمية قصوى للاقتصاد والتنمية.<sup>2</sup>

### سادسا : دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تعظيم الفائض الاقتصادي ورفع الكفاءة الإنتاجية

تسهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبشكل فعال في رفع الكفاءة الإنتاجية وتعظيم الفائض الاقتصادي للمجتمع ويتوقف الفائض الاقتصادي للعامل بهذه المؤسسات على أحجامها المختلفة وإنتاجية العامل وأجره. وإذا كانت المؤسسات الكبيرة الحجم قد تبدو أنها الأقدر على تحقيق فوائض اقتصادية كبيرة نظرا لارتفاع إنتاجية العامل بها، وذلك بالمقارنة مع المؤسسات الصغيرة ونتيجة لما تتمتع به من وفورات الحجم، وفضلا عن إمكانية تطبيق الأساليب الحديثة للإدارة وتنظيم العمل وإمكانية الاستفادة من مصادر التمويل، وكافة المزايا التي يحققها كبر الحجم والتي تسهم في رفع المستوى الكفاءة الإنتاجية ومن ثم تحقيق فوائض اقتصادية كبيرة إلا أن هذا الاعتقاد ليس صحيحا مطلقا و ذلك للأسباب الآتية<sup>3</sup>:

- الاعتقاد السابق يتجاهل أمر هام وهو العلاقة بين رأس المال المستثمر للعامل والفائض الاقتصادي الذي يحققه، ومن ثم الفائض الاقتصادي الذي يتحقق للمجتمع ككل باستثمار مبلغ معين من رأس المال

فيتضح أن المؤسسات الصغيرة تكون هي الأقدر على تعظيم الفائض الاقتصادي للمجتمع؛

<sup>1</sup> معروف هوشيار، دراسات في التنمية الاقتصادية (استراتيجية التصنيع والتحول الهيكلي، طروحات فكرية وحالات دراسية)، دار صفاء ، الطبعة الأولى، الأردن 2009، ص: 267.

<sup>2</sup> تقرير منظمة العمل العربية، دور المنشآت الصغيرة والمتوسطة في التخفيف من أزمة البطالة، المنتدى العربي للتشغيل، 15/21 أكتوبر 2009، بيروت، لبنان، ص ص 21-22.

<sup>3</sup> عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سابق، ص ص : 55-56

## الفصل الأول: حاضنات الأعمال والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- ومن ناحية ثانية فإن المؤسسات الصغيرة تمتلك من عناصر النجاح ما يمكنها من التفوق في بعض المجالات، وبصفة خاصة في تلك الأنشطة الصناعية التي تناسب الإنتاج الصغير والتي لا تظهر فيها أهمية وفورات الحجم أو النطاق كتلك الأنشطة التي تخدم سوق كلي ضيق، أو تلك الصناعات التي تعتمد على المهارة اليدوية للعامل بالدرجة الأولى، أو تلك التي تضطر للانتشار الجغرافي لأسباب تتعلق بموقع المادة الخام، إلى غير ذلك من فروع النشاط الصناعي؛

- من ناحية ثالثة فإن المؤسسات تكون قادرة على تحقيق الكفاءة أيضا من وجهة النظر الاجتماعية بمعنى أنه من خلال ما تحققه من وفرة في عنصر رأس المال وهو العنصر النادر في معظم الدول خاصة النامية منها، فهي بذلك الأقدر على استخدام الموارد النادرة بكفاءة أكبر، وهي الأقدر على استخدام الفنون الإنتاجية المناسبة التي تحقق الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج.

سابعاً: مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ترقية ودعم الصادرات : أثبتت هذه المؤسسات قدرة كبيرة على غزو الأسواق الخارجية والمساهمة في زيادة الصادرات وتوفير النقد الأجنبي وتخفيف العجز في ميزانية المدفوعات، بل أنها ساهمت في إحداث فائض في ميزان المدفوعات في بعض الدول، وذلك من خلال ما يلي:

- توفير السلع الاستهلاكية للسوق المحلية، حتى تتيح الفرصة للمؤسسات الكبيرة بالتصدير وإنتاج المنتجات التي لا تنتج محلياً، والعمل على ترقية المنتجات المحلية لتحظى بالقبول في الأسواق الخارجية؛<sup>1</sup>

- قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تعديل برامجها الإنتاجية (خاصة الحرفية والمنزلية) بما يتماشى مع احتياجات الأسواق الخارجية ومواكبة رغبات وأذواق المستهلكين نظراً لما تتمتع به من مرونة تتمثل في تواضع رأس المال المستمر، ومن ثم تكون أقدر على تلبية احتياجات أسواق التصدير، واقتحام أسواق

<sup>1</sup> محمد نبيل جامع، مرجع سابق، ص: 433.

## الفصل الأول: حاضنات الأعمال والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دولية جديدة، كما أن المنتجات الحرفية واليدوية الخاصة (المنتجات غير النمطية) تلقى إقبالا متزايد في

أسواق الدول المتقدمة أكثر من المنتجات النمطية المنتجة في المصانع الكبيرة؛<sup>1</sup>

- يمكن أن تسهم المؤسسات الصغيرة في زيادة وتنمية صادرات المجتمع بطرق غير مباشرة وذلك عن طريق

ربط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمؤسسات الكبيرة من خلال علاقة التعاقد من الباطن، فمن خلالها

يمكن أن تزود المؤسسات الصغيرة المؤسسات الكبيرة بما تحتاجه من أجزاء تامة الصنع أو السلع نصف

المصنعة التي تستخدمها المؤسسات الكبيرة كمدخلات للمنتج النهائي، وذلك بأسعار تنافسية تمكنها من

المنافسة في الأسواق الخارجية.<sup>2</sup>

ثامنا : قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المحافظة على استمرارية المنافسة : من أجل الحفاظ على

النظام الاقتصادي الحر وقانون العرض والطلب، فإن المؤسسات الصغيرة تتنافس فيما بينها بحكم أن هذا

النظام قائم على عملية المنافسة الحرة ومحاربة الاحتكار، فلا يمكن إهمال دور المنافسة في الاقتصاد على إعتبار

أنها أداة للتغيير والتطوير والإبداع، خاصة في هذا العصر، عصر التطور السريع.<sup>3</sup>

تاسعا: مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تلبية حاجيات السكان وتحقيق العدالة الاجتماعية

تعمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة جنبا إلى جنب مع المؤسسات الكبيرة لتوفير الحاجيات الأساسية

الاقتصادية والاجتماعية للسكان، وذلك نظرا للاتصال المباشر بالمستهلك فهي تسعى إلى الرفع من المستوى

المعيشي للأفراد من خلال توفير السلع التي يمكن لذوي الدخل المنخفض اقتناؤها، إضافة إلى توفير السلع

الوسطية التي تستعملها المؤسسات الكبيرة في العملية الإنتاجية من خلال ما يسمى بالمقاول من الباطن، حيث

أثبتت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قدرتها وجدارتها على إنتاج وتوفير السلع الاستهلاكية وذلك لتموين

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص: 440.

<sup>2</sup> عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سابق، ص: 57-58

<sup>3</sup> جهاد عبد الله عفاينة - قاسم موسى أبو عيد، إدارة المشاريع الصغيرة، دار البازوني، الأردن، 2004، ص: 18.

## الفصل الأول: حاضنات الأعمال والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الأسواق المحلية والتقليل من الاستيراد من خلال تنوع الأنشطة الصناعية والاقتصادية، وعدم تطلبها التكنولوجية مما يؤدي إلى تلبية الحاجات الجارية للسكان على المستوى المحلي، وقد تتعداه لتصل إلى المستوى الوطني.<sup>1</sup>

### عاشرا: مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إدماج المناطق النائية

تشجيع الاستثمار وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يسهم في إدماج المناطق النائية في الحياة الاقتصادية فبعد أن كانت عملية النهوض بالمناطق النائية تطرح على المستوى الكلي والشامل، وكانت من مسؤوليات الحكومة أعطيت هذه المهمة إلى القطاع الخاص وتحديدًا إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بحيث تمتاز هذه المؤسسات بالمقدرة على الاستجابة لمتطلبات الإقليم والمستهلك نتيجة تعدد منتجاتها وأنشطتها<sup>2</sup>، أي أنها تساعد على خلق مجتمعات إنتاجية جديدة في المناطق النائية والريفية، وبالتالي إعادة توزيع السكان والحد من الهجرة إلى المدن، وهذا يجعلها تتمتع بمرونة أكبر من غيرها في اختيار أماكن توطنها، فهي تتطلب القليل من البنية الأساسية، وقادرة على تصريف منتجاتها في الأسواق المجاورة لها.<sup>3</sup>

### إحدى عشر : مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تشغيل المرأة

تولي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عناية خاصة بالمرأة، وتفسح لها المجال للدخول في سوق العمل، حيث اهتمت العديد من نشاطات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصناعات تناسب المرأة وطبيعتها وقدراتها كالعامل في مجال الصناعات التقليدية، والحرف اليدوية والخياطة، إضافة إلى العمل على أجهزة الحواسيب، مما يمكن المرأة من اكتساب دخل، كما أن حصول المرأة على دخل يشجعها على البدء في أعمال صغيرة تنشئها وتسيرها بنفسها، وبذلك فهي تساهم في تحقيق التنمية المحلية، وصولًا لتحقيق التنمية المتكاملة الجوانب.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عثمان خلف: مرجع سابق، ص: 273.

<sup>2</sup> أحمد بوسهمين، الدور التنموي للاستثمار في المؤسسات الصغرى في الجزائر ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق ، سوريا، المجلد 26، العدد الأول 2010 ، ص 210.

<sup>3</sup> فتحي السيد عبده أبو السيد أحمد، الصناعات الصغيرة و دورها في التنمية المحلية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر 2005، ص 75.

<sup>4</sup> فائزة جمعة صالح النجار -مُجد الستار مُجد العلمي ، الريادة و إدارة الأعمال الصغيرة ، دار الحامد ، الطبعة الأولى ،الأردن ، 2006.ص29.

## الفصل الأول: حاضنات الأعمال والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

### اثنا عشر : دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التوطن الصناعي

من خلال ما سبق ذكره عن الخصائص التي تتمتع بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن غيرها من المؤسسات، خاصة استخدامها لمستلزمات قليلة من الأرض ورأس المال ومتطلباتها التسويقية المحدودة تتميز بمرونة موقعيه أكبر من المؤسسات الكبيرة التي تضيف عادة مجالات توظيفها، ويتم توضيح ذلك من خلال ما يلي:

- المؤسسات الصغيرة أقل حساسية بكثير من المؤسسات الكبيرة بالنسبة للمسافة بين مصادر المدخلات الإنتاجية، أو أسواق السلع المختلفة والوحدات الإنتاجية ذاتها، وهذا ما يعطي للمؤسسات الصغيرة بعدا إضافيا لحرية أكبر في التوطن ليتوافق مع متطلبات هذه المؤسسات وتوجهها الإقليمي الموقعي؛

- إعادة توطن المؤسسات الصغيرة تسبب مشكلات أقل من إعادة توطن المؤسسات الكبيرة، وذلك لما يظهر من فروقات كبيرة في الانتقال بين الحالتين، وخاصة بالنسبة لمستويات الأسعار، التكاليف المحلية ولحجم التعطل (التشغيل) للعاملين أو ترك مساحات من الأراضي والعقارات ولشراء التجهيزات والمواد من المصادر أو الأسواق المحلية؛

- تتوافق اعتبارات التوطن لكثير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع الظروف السائدة في المناطق الريفية وشبه الحضرية، وقد بينت تجارب العديد من الدول النامية أن هذه المناطق خاصة التي تمتاز بالازدحام بالقوى العاملة وانخفاض المهارات فيها فيكون هذا التوطن مبررا كأسلوب لتحقيق الاستخدام الكامل والكفؤ للموارد الريفية ولإشباع حاجيات تلك المناطق؛

## الفصل الأول: حاضنات الأعمال والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- فتمارس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال توطئها دورا مزدوجا، ففي جانب تقوم هذه المؤسسات باستيعاب التدفقات الجارية للموارد المتاحة، والتي تتسم في أكثر الحالات بالندرة النسبية، وفي جانب آخر تساهم بتحفيز الاستثمار في الاحتياطات الكامنة، مما يزيد من نطاق الموارد الخاضعة للاستغلال.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: المشاكل والصعوبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من العديد من المشكلات والمعوقات التي تعوق وتمنع الأداء الجيد لذلك يجب أخذها بعين الاعتبار من طرف متخذي القرار في الميدان الاقتصادي بهدف تنميتها وأهمها يتضح من خلال التعرض للفروع الآتية:

#### الفرع الأول: المعوقات الإدارية تتمثل في:

- ضعف المهارات الإدارية لدى أصحاب وملاك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تعقيد إجراءات إنشائها،
- صعوبة الحصول على الشكل الرسمي لها، وذلك واضح من صعوبة تحديد تعريف موحد لها؛
- غياب التنسيق بين الجهات المعنية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- غياب التنظيم الخاص برعاية وتشجيع الابداع والابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

#### الفرع الثاني: المعوقات القانونية

- تتمثل أهم العقبات القانونية في ما يلي:
- عدم وجود إطار لنظام قانوني مستقل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يحدد القواعد التي تحكمها، ويحدد مفهومها، ومراحل إنشائها وحلها؛
  - تعدد الجهات الحكومية وغير الحكومية الراعية لها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> المرجع نفسه ، ص ص: 272-273.

## الفصل الأول: حاضنات الأعمال والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

### الفرع الثالث: المعوقات الحكومية والإجرائية

المعوقات التشريعية والقانونية تهدد بقاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتمثل أهمها في مايلي:

أ- مشكلة الحصول على التراخيص: حتى يمنح ترخيص لإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يجب توفر مجموعة شروط تستغرق وقت طويلا، بسبب المعاينة التي تقوم بها الجهات المختصة للتأكد من تحقق كل الشروط، وعادة ما يجد أصحاب المؤسسات الصغيرة صعوبات في الوفاء بالمتطلبات الأمنية والصحيحة نظرا لضيق المساحة ولارتفاع تكاليفها، مما يعرضهم لمخالفات تؤدي إلى منح الحصول على الترخيص أو إلغاؤه.

ب- مشكلة التأمينات: تشترط هيئات التأمين الاجتماعية على أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تأمين كافة العاملين، وقد يمتنع البعض من المدراء عن ذلك بسبب قصور وعيهم أو لعدم الرغبة في تحمل أقساط (التأمينات)، أو عدم استقرار العمالة، مما يترتب عليه في حالة تهربها غرامات وديون تدفعها المؤسسات وما يترتب عليها من عواقب.

ج- مشكلة الضرائب: اغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أصحابها لا يمتلكون دفاتر محاسبية منتظمة ولذلك تلجأ مصلحة الضرائب إلى التقدير الجزائي، لأرباحهم مع الميل إلى المغالاة بسبب الشك في صحة البيانات المقدمة لهم، مما يترتب على ذلك لجوء أصحاب المؤسسة إلى تقديم الطعون وقد يطول الأمر دون جدوى، فلا يقبل الطعن كما قد يعجز صاحب المؤسسة عن الوفاء بالدين ويشكل هذا الدين قيда على المؤسسة في حالة الرغبة في الحصول على القروض.

<sup>1</sup> المرجع نفسه ، ص: 221.

## الفصل الأول: حاضنات الأعمال والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

### الفرع الرابع: معوقات متعلقة بالمعلومات

نظرا لطبيعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وملكيتهما وحجمها ومحدودية إمكانياتها، فإنها تواجه مشاكل في مجال توفير البيانات المحاسبية، المالية الدورية والدقيقة المنتظمة، مما يقلل من قدرتها إدارتها على رقابة عملياتها من جهة، وخلق صعوبات تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والأجهزة المتعاملة معها من جهة أخرى، ومن مظاهر ذلك:

- عدم إلمام نسبة كبيرة من أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمعلومات الفنية والاقتصادية الخاصة بالمواد الأولية، والآلات والجودة قد يؤدي بها إلى استخدام آلات ومعدات متقادمة، وغياب المعلومات الوافية عن المنافسين، وعدم دقة المعلومات المتعلقة بأذواق المستهلكين، يضع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مأزق قد يؤدي إلى فشلها وزوالها.<sup>1</sup>

### الفرع الخامس: معوقات فنية

اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على القدرات والخبرات الفنية لدى صاحب فكرة إنشاء هذه المؤسسات يؤدي إلى ضعف وتواضع الخدمات الاستشارية الفنية التي تقدم لهذه الصناعة ذلك من جهة، ومن جهة أخرى فإن المشكل الفني الذي يواجه هذا النوع من المؤسسات هو تعدد الجهات المشرفة عليها، مما يشتت المسؤوليات ويؤدي إلى تداخلها فيصعب تحديد وتوجيه المسؤولية بدقة.<sup>2</sup>

### الفرع السادس: معوقات تسويقية

يمكن إيجازها في النقاط التالية:

- نقص المعلومات اللازمة عن المنافسين والأسواق؛

- قصور وضعف قنوات وشبكات التسويق؛

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص: 76.

<sup>2</sup> نفس المرجع سابق، ص: 77.

## الفصل الأول: حاضنات الأعمال والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- ضعف القدرة التنافسية والتصديرية؛
- عدم القدرة على توفير الموارد المالية الكافية لحمولات الدعاية والإشهار، خاصة في بداية النشاط لأنها مكلفة جدا وتتعدى قدرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### الفرع السابع: معوقات مالية

من أهم العقبات التي تصادف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشئة ضعف القدرة على التمويل الذاتي، إذ تشير الدراسات إلى أن قدرة الموارد الخاصة لهذه المؤسسات لا تتجاوز ما يوازي ربع أو ثلث حاجاتها التمويلية وذلك راجع لبدأ نشاطاتها عادة برؤوس أموال محدودة لا تكفي للوفاء بحاجاتها التمويلية، وتعد أكبر مشكلة تهدد بقاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والسبب في ذلك يعود إلى:

- افتقار وغياب الدعم الفني من قبل البنوك واقتصارها على الدعم المالي الذي يدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- عدم ملائمة أساليب الاقتراض لظروف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نتيجة مشكلة عدم توافر الضمانات الكافية للاقتراض، إضافة إلى عدم توافر الوعي المصرفي لدى أصحاب هذه المؤسسات، مما يجعلهم يفضلون الاقتراض من سوق الائتمان غير الرسمي والذي يرتفع فيه أسعار الفوائد، مما يمثل عقبة أمام حصولهم على التمويل بشروط ملائمة؛<sup>1</sup>
- ارتفاع تكاليف القروض وخاصة صغيرة الحجم وقصيرة الأجل بسبب ارتفاع معدلات الفائدة لها؛<sup>2</sup>
- مشكلة التمويل من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمثل ما نسبته 50% من المشاكل التي تعاني منها هذه المؤسسات.

<sup>1</sup> Jean Lachmann, **Financer l'Innovation des PME**, Economica, Paris, 1996, P :22-23.

<sup>2</sup> عبد الباسط وفاء، مؤسسات رأس المال المخاطر ودورها في تدعيم المشروعات الصغيرة، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، مصر، 2001، ص: 32-33.

## الفصل الأول: حاضنات الأعمال والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

### المبحث الثاني: ماهية حاضنات الأعمال

تعتبر حاضنات الأعمال أهم آلية أحدثت لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقد أثبتت نجاعتها في العديد من دول العالم. وتتم بصورة خاصة بالمؤسسات الناشئة الجديدة والمؤسسات أثناء فترة الانطلاق والبدائية في النشاط، وتعمل على توفير حزمة متكاملة من الخدمات تساعد على دعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بالتالي فهي تساهم في دعم التنمية الاقتصادية كونها تمنع زوال المؤسسات التي توفر مناصب شغل وتساهم في خلق القيمة المضافة، وسيتم التعرض في هذا المبحث إلى ماهية حاضنات الأعمال والخدمات التي تتيحها، وأسباب نجاحها وفشلها ومساهمتها في تحقيق التنمية

### المطلب الأول: مفهوم حاضنات الأعمال

حاضنات الأعمال هي جهاز أو آلية لتقديم الدعم للمؤسسات خاصة الصغيرة والمتوسطة، واختلف الباحثون والمهتمون بها في وضع تحديد مفهوم شامل لها، حيث اعتبر عدة معايير لتعريفها سيتم توضيح بعض منها من خلال ما يلي:

### أولاً: تعريف حاضنات الأعمال

حاضنات الأعمال، أو مسرعات الأعمال ولها أسماء مختلفة أخرى فلقد تعددت واختلفت التعاريف التي قدمت لها وقد اخترنا منها ما يلي:

- "هي حزمة متكاملة من الخدمات والتسهيلات وآليات المساندة والاستشارة، توفرها ومرحلة محددة من الزمن مؤسسة قائمة، لها خبرتها وعلاقتها بالمباردين الذين يرغبون بالبدء في إقامة مؤسسة صغيرة بهدف تخفيف أعباء مرحلة الانطلاق".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد صالح الحناوي وآخرون، حاضنات الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص: 26

## الفصل الأول: حاضنات الأعمال والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- تعرف الهيئة الأوروبية للأعمال ومراكز الابتكار الحاضنات: "على أنها منظمات رسمية معروفة لدعم الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ورجال الأعمال، وتعمل من أجل تحقيق المصلحة والمنفعة العامة، أنشأت من طرف الأعوان الاقتصاديين المهمين في الإقليم أو المنطقة من أجل تقديم حزمة من خدمات التوجيه، والدعم المتكامل للمشاريع التي تنفذ من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الابتكارية وبالتالي المساهمة في تحقيق التنمية المحلية والإقليمية."<sup>1</sup>

- تعريف الجمعية الأمريكية لحاضنات الأعمال (NBIA): "تري NBIA أن حاضنات الأعمال تسرع عملية إنشاء وتنمية المؤسسات الجديدة من خلال تزويدهم بحزمة من الموارد وخدمات الدعم والمساندة، وحاضنة الأعمال تهدف في المقام الأول إلى وضع المؤسسات الواعدة عند التخرج من الحاضنة في بيئة بحيث تصبح محمية قادرة على الاستمرار مالياً، ومستقلة ذاتياً. فالمؤسسات التي تنشأ في الحاضنات قادرة على خلق فرص عمل، وتساهم في تنمية الاقتصاد المحلي، وكذلك تسويق التكنولوجيات الجديدة الأساسية، كما أنها تساهم في تعزيز النسيج الاقتصادي على المستوى المحلي والدولي على حد سواء، وتتيح لها فرصة الاستفادة من الاستشارات والتوجيهات. عادة ما توفر الحاضنات للمؤسسات المحتضنة أماكن مناسبة بصيغ تأجير ملائمة، وتوفر لها خدمات ومعدات مشتركة للمؤسسات وخدمات الدعم التكنولوجي وتساعد في الحصول على الأموال اللازمة لتطوير المؤسسات."<sup>2</sup>

- "الحاضنات هي هياكل دعم إنشاء المؤسسات الصغيرة، وتعمل على توفير وتخصيص موارد خاصة وتوجيهها لمرافقة ومساعدة المؤسسات قبل إنشائها، أو في السنوات الأولى لنشاطها، وغالباً ما تقدم

<sup>1</sup>European commission enterprise directorate general ,**Benchmarking of business incubators**, Brussels,Belgium,2002,p :05

<sup>2</sup> OCDE, **Les pépinières d'entreprise a travers le monde-étude de cas**, paris, édition de l'OCDE,1999, p :179-180.

## الفصل الأول: حاضنات الأعمال والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لها محلات وعقارات بأسعار ملائمة، خدمات إدارية، تقديم الاستشارات والتوجيهات، وتعمل على ربطها بشبكات ومنظمات الأعمال خصوصا المؤسسات المالية".<sup>1</sup>

- " حاضنات الأعمال هي آلية من الآليات المعتمدة لدعم المؤسسات الصغيرة المبتدئة. ويمكن تعريفها على أنها مؤسسة قائمة بذاتها ( لها كيان قانوني) تعمل على توفير جملة من الخدمات والتسهيلات للمستثمرين الصغار الذين يبادرون بإقامة مؤسسات صغيرة بهدف شحنهم بدفع أولي يمكنهم من تجاوز أعباء مرحلة الانطلاق (سنة مثلا او سنتين). يمكن لهذه المؤسسات أن تكون تابعة للدولة أو أن تكون مؤسسات خاصة أو مؤسسات مختلطة. غير أن تواجد الدولة في مثل هذه المؤسسات يعطي لها دعما أقوى".<sup>2</sup>

- وبالتالي فإن حاضنات الأعمال هي عبارة عن هيئة أو منظمة عامة أو خاصة، لها شخصية قانونية واستقلال معنوي تعمل على تقديم الدعم لأصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأصحاب الأفكار الابتكارية من أجل البقاء والنمو واكتساب ميزة تنافسية مستدامة، واكتساب القدرة على مواجهة التحديات التي تواجهها في المحيط الخارجي الذي تعمل فيه، وتجعلها تساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية المنشودة. أشكال الدعم الذي تقدمه تتمثل في : مساعدات مالية، تقديم الاستشارات توفير أماكن لممارسة نشاطها، ربطها بالأجهزة البنكية التي تقدم لها الموارد المالية، وبمختلف منظمات الأعمال في مجال تخصصها، تقديم دورات تكوينية وتدريبية في المجالات التي تتميز بالضعف فيها (تسيير، تسويق، تدريب....). لكن أهم ما تقدمه لها هو دعم قدرتها على الابتكار واستغلال قدراتها

<sup>1</sup> Philip Albert et autres , les incubateurs Émergence d'une nouvelle industrie , comparaison des acteurs et leurs stratégies :France ,Allemagne , royaume unit États-Unis, rapport de recherche, Céram Sophia Antipolis France,2002,p :08

<sup>2</sup> حسين رحيم، نظم حاضنات الأعمال كآلية لدعم التجديد التكنولوجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير العدد02، 2003، ص: 168.

## الفصل الأول: حاضنات الأعمال والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

وتوجيهها، وتسهيل حصولها على المعلومات والموارد والمساندة لتجسيد أفكارها الابتكارية على أرض الواقع.

### ثانيا: نشأة وتطور حاضنات الأعمال:

تعود بدايات ظهور حاضنات الأعمال إلى الولايات المتحدة الأمريكية، حيث ظهرت لأول مرة في نيويورك سنة 1959 بالمركز الصناعي "بتافيا"، (Batavia)، وذلك 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 نجاحا كبيرا خاصة وأن هذا المبنى كان يقع في منطقة أعمال نشطة. ثم تحولت هذه الفكرة فيما بعد إلى ما يعرف بحاضنة وتخرجت منه الآلاف من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.<sup>1</sup> وقد حظيت هذه الفكرة إعجاب العديد من الشركات الأخرى وبدأوا بتقليدهم، وفي سنة 1985 أنشأت الجمعية الأمريكية لحاضنات الأعمال NBIA من أجل العمل على تنظيم هذه الحاضنات. على المستوى الدولي فإن أول حاضنة تم إنشاؤها في اليابان سنة 1982، وفي الصين بدأ ظهورها من خلال البرنامج الصيني للحاضنات، وتشير إحصائيات NBIA الصادر سنة 2003 أن عدد الحاضنات على مستوى العالم يتجاوز 4000 حاضنة مؤسسات، منها 1000 أمريكية و2000 في كل من المملكة المتحدة وفرنسا وألمانيا. وقد مر تبلور مفهوم ودور الحاضنات بالمراحل التالية:<sup>2</sup>

- المرحلة الأولى: وتمثل التطور الرئيسي في الولايات المتحدة الأمريكية والتي امتدت منذ السبعينات حتى منتصف التسعينات من القرن الماضي، وتميزت الحاضنات في هذه المرحلة بتعدد الغرض، أي

<sup>1</sup> عاطف الشيراوي إبراهيم، حاضنات الأعمال مفاهيم مبدئية وتجارب عالمية، منشورات المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة، إيسيسكو، 2005، ص: 11.

<sup>2</sup> Alesion Tola, Maria Contini, **From the diffusion to tech parks, business incubators as a model of economic development- the case of Sardegna Ricerche-**, review social and behavioral sciences, n: 176 2015,p:498

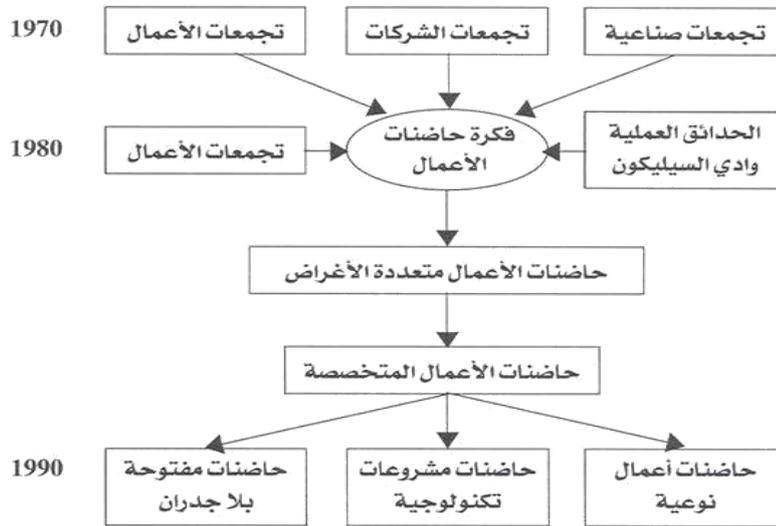
## الفصل الأول: حاضنات الأعمال والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

حاضنات متعددة الأغراض، وارتباطها بالجامعة ومراكز البحوث الحكومية أو ما يسمى بتسهيل البحوث الصناعية.

- المرحلة الثانية: وتميزت المرحلة بترسيخ قوي لحاضنات الأعمال المتخصصة في الولايات المتحدة الأمريكية وظهرت الحاضنات التقنية كنوع جديد في عدة دول منها النمسا، السويد الصين وكندا، وركزت على المؤسسات ذات الأساس التقني.

- المرحلة الثالثة: وامتدت من أواخر 1990 لغاية الآن بعد أن ظهرت الانترنت وحاضنات الانترنت، يقوم هذا النوع على تقديم جميع خدمات الاحتضان المعتادة باستثناء وجود الموقع المادي الذي يتوافر في أنواع أخرى من الحاضنات. والشكل الآتي يوضح مراحل التطور التاريخي لنشأة حاضنات الأعمال

### شكل رقم (01): التطور التاريخي لحاضنات الأعمال



resource : European Commission Enterprise Directorate-General, Final Report-part01, **Benchmarking of business incubators**, centre for strategy and evaluation services,2002,p:03.

## الفصل الأول: حاضنات الأعمال والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

من خلال الشكل نلاحظ ان حاضنات الأعمال تطورت من مجموعة من التجمعات الصناعية إلى حدائق علمية، لتصبح حاضنات متعددة التخصصات والأنواع، وهذا التطور يعود إلى تطور وتغير احتياجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتطور طموحها وأهدافها.

### ثانياً: أهداف حاضنات الأعمال

تسعى حاضنات الأعمال أساساً إلى احتضان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتقديم كافة المساعدات والخدمات المرتبطة بمرحلة التأسيس والنمو ويمكن توضيح أهداف حاضنات الأعمال من خلال تقسيمها إلى:<sup>1</sup>

#### 1. أهداف مرتبطة بالمؤسسة

تتمثل أهداف حاضنات الأعمال بالنسبة للمؤسسة المنتسبة لها في:

- تطوير أفكار جديدة لخلق مؤسسات مبتكرة ومبدعة جديدة؛
- تقديم المساعدة لتوسيع المؤسسات القائمة؛
- توفير الدعم والتمويل والخدمات الإرشادية والتسهيلات المتاحة لمنتسبيها؛
- توفير خدمات للجهات التمويلية من حيث الأبحاث والمعرفة والتدريب والإشراف والمراقبة لزيادة نموه وتعزيزها؛
- المساهمة في نقل التكنولوجيا وتوسيع استعمالها؛
- تحويل الأبحاث والدراسات إلى براءات اختراع وتسويقها لتحقيق عوائد مالية من خلالها.

#### 2. أهداف مرتبطة بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية

أهداف الحاضنات فيما يخص المساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية تتمثل في:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> كيريا مطلق الدوري، احمد على صالح، إدارة الأعمال الدولية منظور سلوكي واستراتيجي، دار البازوني، الأردن، 2009، ص: 414.

<sup>2</sup> بن قطاف أحمد، دور برامج احتضان الأعمال في دعم إنشاء المؤسسات الصغيرة-دراسة لبعض التجارب العالمية مع الإشارة لتجربة الجزائر، مجلة الاقتصاد الجديد المجلد 01، العدد 2016، ص: 143-144.

## الفصل الأول: حاضنات الأعمال والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- زيادة عدد المؤسسات وتشجيع الصناعات خاصة القائمة على التكنولوجيا الحديثة، مما يؤدي  
إنعاش وتنمية الاقتصاد الوطني؛
- تسويق الدراسات والأبحاث التي تقوم بها الجامعات ومراكز البحث العلمي والقيام بدور المختبرات  
التجريبية اللازمة لتطوير أفكار الأكاديميين والباحثين في الجامعات ومراكز البحث؛
- توجيه الشباب ورجال الأعمال نحو المشاريع عالية التكنولوجيا؛
- تدعيم جهود التعاون والتنسيق بين القطاع الخاص والجامعات ومراكز البحث والتطوير والهيئات  
الحكومية؛
- تنمية روح المخاطرة وثقافة المقاولاتية.

يمكن القول أن الهدف الاستراتيجي لحاضنات الأعمال من خلال سعيها لتحقيق الأهداف السابقة، هو دعم التنمية المحلية، وذلك بدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنتسبة للحاضنات، والتي تساهم في خلق فرص عمل وتوفير عمالة مؤهلة من خلال تشجيع الأفكار المبتكرة، كما أنه من خلال توجيه أفكار المبتكرين لحل مشاكل اقتصادية محددة تدعم التنمية الصناعية والتقنية لتحقيق تنمية اقتصادية مستدامة قائمة على المعرفة.

### ثالثاً: الدور التنموي لحاضنات الأعمال

تلعب حاضنات الأعمال دوراً مهماً في تحقيق التنمية الاقتصادية وذلك من خلال مساهمتها في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

#### 1. دعم إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إستراتيجية لتحقيق التنمية الاقتصادية: بما أن

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أصبحت أحد استراتيجيات التنويع الاقتصادي وتحقيق التنمية الاقتصادية فان مساهمة حاضنات الأعمال في إنشائها يؤدي إلى تحقيق التنمية وتدعم الحاضنات انشاء المؤسسات صغيرة ذلك من خلال:

## الفصل الأول: حاضنات الأعمال والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- دعم المؤسسات الناشئة والجديدة ورفع فرص نجاحها، فقد أشارت دراسة أمريكية إلا أن معدلات نجاح واستمرار المؤسسات الصغيرة الجديدة المقامة داخل الحاضنة وصلت إلى نسبة 88% مقارنة بنسبة نجاح واستمرار المؤسسات التي تنشأ وتعمل خارج الحاضنة؛
- تشجيع ثقافة الاستثمار في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تتمكن الحاضنات من توفير بنية تحتية ملائمة وتجلب اهتمام أصحاب الأفكار الابتكارية؛
- تحقيق نوع من التكامل بين المؤسسات بإقامة علاقات بين عملاء الحاضنة وعملاء آخرين سواء كانوا من خريجي الحاضنة نفسها، أو من حاضنة أخرى، وتوفير خلفية مؤسسية مغذية للمشاريع الكبيرة القائمة لتكون كداعم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

2. تنمية القدرات التنافسية للمؤسسات المختصة: من خلال ما تقدمه من تكوين في الإدارة والتسويق، وتقديم الاستشارات والمعلومات حول كل ما يتعلق بنشاط المؤسسة، مما يجعلها تواجه التطورات والمستجدات الحديثة وبالتالي تقليل من شراسة المنافسة، كما تعتبر نواة إقليمية ومحلية من خلال العمل على توطين عدد من المؤسسات الإنتاجية والخدمية وتوفيرها في مناطق معزولة، وبذلك فهي تساهم في تحقيق التنمية المحلية والإقليمية.<sup>1</sup>

3. دعم وتنمية الموارد البشرية وخلق فرص العمل: تنمي حاضنات الأعمال المهارات وروح العمل المقاولاتي، والقدرة على إدارة المؤسسات، عن طريق إقامة وتقديم برامج تدريبية متكاملة لهذه المؤسسات، وبالتالي تقليل معدلات فشلها، وهذا يؤدي إلى خلق مناصب شغل ملائمة لقدرات وإمكانية طالبي مناصب العمل، سواء كانت دائمة أو غير دائمة، مباشرة أو غير مباشرة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سعدي السعيد، مرجع سابق، ص: 183.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي، إدارة حاضنات الاعمال للمشاريع الصغيرة، دار حامد، الطبعة الاولى، الاردن، 2017، ص: 177.

### المطلب الثاني: أنواع حاضنات الأعمال

اختلف الباحثون والمهتمون بدراسة حاضنات الأعمال في تحديد أنواعها، ولكن الأغلبية تتفق على تبني

التصنيفين الآتيين:

#### أولاً: التصنيف الأول

ويضم الأنواع الآتية:

- حاضنات الجيل الأول (حاضنات التقانة الأساسية): وتقدم الدعم للمؤسسات الصغيرة التي يكون

رأس المال الأكبر لمنتجاتها هو المعرفة مثل: الحواسيب، أي المنتجات التي تفوق مجموع المقومات التقنية

الداخلية في صناعتها تكاليف المواد الأولية واليد العاملة، وتكون هذه الحاضنات ذات علاقة وطيدة

بالجامعات ومعاهد الأبحاث والدراسات؛

- حاضنات الجيل الثاني: أي ذات القاعدة التقليدية: وتضم المؤسسات الصغيرة الزراعية، الصناعية

والغذائية، والصناعات اليدوية والميكانيكية وغير ذلك. وتدعم من طرف مراكز الأبحاث وترتبط

ارتباطاً وثيقاً بالجماعات المحلية مثل الغرف التجارية والصناعية؛

- حاضنات الجيل الثالث (مراكز التجديد): وتقدم الخدمات المتخصصة كالدورات الفنية الاستشارية

إضافة إلى خدمات خاصة.<sup>1</sup>

#### ثانياً: التصنيف الثاني

ويضم هذا التصنيف ما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ايثار عبد الهادي الفيحان، سعدون محسن سلمان، دور حاضنات الأعمال في تعزيز ريادة المنظمات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، بغداد، العدد 30، 2012، ص:88.

<sup>2</sup> محمد عبود طاهر، عامر جميل عبد الحسين، الحاضنات التكنولوجية والحدائق العلمية وإمكانية استفادة الجامعات العراقية منها في خدمة المجتمع والتطور الاقتصادي، مجلة الاقتصادي الخليجي، العدد 23، 2012، ص:47-48.

## الفصل الأول: حاضنات الأعمال والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- **حاضنات المشروعات العامة ( غير تكنولوجية):** وهي الحاضنات التي تتعامل مع المؤسسات الصغيرة ذات التخصصات في مجال الإنتاج والصناعة والخدمات، وتعمل على تطوير المشاريع الزراعية والصناعات الهندسية الخفيفة ذات المهارات الحرفية المتميزة.
- **الحاضنات التكنولوجية والحدائق العلمية:** تعرف الحاضنة التكنولوجية على أنها: "مؤسسة تنمية تعمل على تشجيع ودعم الشباب المبادر من أصحاب الأفكار الإبداعية الذين لا يملكون الموارد المالية أو الخبرة العالية لتحقيق مشاريعهم وأفكارهم؛ حيث يتم خلال فترة الحضانة تقديم مكان العمل وخدمات استشارية فنية وإدارية وإنتاجية وتسويقية ومالية وقانونية وصولاً إلى تأسيس مؤسسة وربما بدء الإنتاج والعمل الفعلي خلال فترة زمنية محددة. غالباً ما تنشأ الحاضنات التكنولوجية في المؤسسات العلمية كالجوامع أو المعاهد للاستفادة من الخدمات والخبراء، وتحتضن حاضنات الأعمال المبادرين وأصحاب الأفكار والمشروعات التي تقدم منتجات وخدمات جديدة ومتطورة تؤدي إلى إحداث تنمية شاملة"<sup>1</sup>
- **حاضنات الأعمال الدولية:** وهي الحاضنات التي تركز على التعاون الدولي العلمي والتجاري بين المؤسسات في عدة دول من أجل تعزيز موقعها من الأسواق العالمية.
- **الحاضنات المفتوحة:** وهي الحاضنات التي تقام قرب المشاريع الصناعية وتقدم كافة الخدمات لدعم المشاريع المحيطة بها وتقدم هذه الحاضنات كوسيط بين المشاريع والجامعات.
- **الحاضنات المتخصصة:** وهي الحاضنات المتخصصة في مجالات محددة إبداعية وتعمل على احتضان الأفكار الجديدة في استخدام تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها.

<sup>1</sup> بوسعدة سعيدة، سكر فاطمة الزهراء، المرافقة التكنولوجية كمدخل لاستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مجلة دراسات- العدد الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الأغواط، الجزائر، المجلد 15، العدد 02، جوان 2018، ص: 207-208.

## الفصل الأول: حاضنات الأعمال والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- الحاضنات الافتراضية: هي حاضنات تقدم كل خدمات الدعم عبر الانترنت ماعدا توفير العقار، وتوفر شبكات الدعم وخدمات التوجيه والتسويق وتصميم المواقع وغيرها، وتتزايد الحاجة إليها مع تسارع التطور التكنولوجي.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: خدمات حاضنات الأعمال

تقدم حاضنات الأعمال حزمة من الخدمات المترابطة والمتكاملة، والتي تستخدمها لتوفير الدعم للمؤسسات التي تنتسب لها وتمثل هذه الخدمات في ما يلي:

- الخدمات الاستشارية: وتشمل هذه الخدمات دراسات الجدوى الاقتصادية، وتنفيذ استشارات الجودة الشاملة، واستشارات قانونية، تسويقية، ومالية ودراسات السوق؛
- خدمات المعلوماتية والسكرتارية: حيث تقوم بتدريب العناصر الإدارية اللازمة على الخدمات الحاسوبية، إضافة إلى خدمات الهاتف والفاكس والانترنت والخدمات المكتبية بصفة عامة؛<sup>2</sup>
- خدمات تنمية الموارد البشرية: تقوم الحاضنات بتقديم خدمات التدريب المختلفة (مهارات الادارة والتسيير، النقاش، عقد الاجتماعات وضع الخطط، وتقوية المهارات بصفة عامة)
- خدمات الإيواء: تقوم الحاضنات بتوفير أماكن مناسبة ومكاتب مجهزة بكل متطلبات الاتصال الأساسية (من هاتف، فاكس، وقاعات مجهزة للعرض) وتوفير أماكن للتخزين المؤقت ومرافق للاستلام والتسليم والشحن وتلبية احتياجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنتسب لها مقابل مبالغ مالية صغيرة نسبيا تدفعها المؤسسات مما يقلل من الاحتياجات للاقتراض خاصة في مرحلتها الأولى من إنشائها.

<sup>1</sup> ايفار عبد الهادي الفيحان، سعدون محسن سلمان، مرجع سابق، ص:89.

<sup>2</sup> سعدية السعدي، دور الحاضنات التكنولوجية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول استراتيجيات تنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 18/18 أبريل 2002، ص: 181.

## الفصل الأول: حاضنات الأعمال والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- **خدمات التمويل:** لمساعدة المؤسسات المنتسبة لها تقوم بتسهيل وصولها إلى مصادر التمويل وذلك بأعداد خطط العمل اللازمة للاتصال بالمستثمرين، كما انها تعمل على إقامة ندوات للاستثمار تستقطب من خلالها المستثمرين الراغبين بتمويل المؤسسات الصغيرة، بل ويمكن للحاضنات نفسها المشاركة في ملكية هذه المؤسسات، موفرة بذلك لها مصادر مستقبلية كنتيجة لنمو المؤسسات التي تشارك فيها، كما يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الانتساب للحاضنة للاستفادة من التقنية المرتبطة بالجامعات ومراكز البحث والحصول على التمويل اللازم لها بموجب ترتيبات تشارك فيها هذه الجامعات في ملكية هذه المؤسسات، مقابل حقوق الملكية الفكرية والصناعية؛
- **الخدمات القانونية:** تحتاج المنشآت المنتسبة للحاضنات إلى خدمات قانونية مرتبطة بأمور عديدة، مثل تأسيسها وتسجيلها وما يتعلق منها بحماية الملكية الفكرية وبراءات الاختراعات ويمكن للحاضنات تخفيض التكاليف المرتبطة بتوفير هذه الخدمات.<sup>1</sup>
- **خدمات الابتكار والحصول على براءات الاختراع وحقوق الملكية الفكرية والصناعية**  
تسعى الحاضنات أساسا إلى احتضان المؤسسات الصغيرة التي لديها أفكار ابتكارية مهما كان نوعها، ولأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غالبا ما تكون على جهل بالقوانين المتعلقة بحماية حقوقها الفكرية والصناعية، فان حاضنات الأعمال ترافقها في طريقها للحصول على براءة الاختراع والحفاظ على حقوقها في الملكية الصناعية والفكرية، وذلك من خلال تزويدهم بالمعلومات اللازمة، ومرافقتهم في الحصول على حقوقهم.

<sup>1</sup> زايدي عبد السلام وآخرون، حاضنات الأعمال التقنية ودورها في دعم وترقية المشاريع الناشئة، الملتقى الدولي حول استراتيجيات تنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 18/18 أفريل 2002، ص: 622.

### المبحث الثالث: آلية عمل حاضنات الأعمال

من خلال ما سبق يتضح ان لحاضنات الأعمال دور مهم جدا بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فالمؤسسات التي تنسب إلى الحاضنة تحظى بفرص نجاح أعلى من المؤسسات التي تبدأ نشاطها بدون مساعدة ودعم الحاضنة فهذه الأخيرة تقوم بعملية اختيار المؤسسات حسب الشروط وحسب قدرات الحاضنة، ولكنها تعاني العديد من المشاكل التي تعيقها عن أداء عملها بشكل جيد وهذا ما سيتم معالجته من خلال ما يلي:

### المطلب الأول: مراحل عملية الاحتضان

تمر عملية انتساب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لحاضنات الأعمال بعدة مراحل إلى غاية تخرج المؤسسة من الحاضنة وهذه المراحل نوجزها في ما يلي:

#### 1. مرحلة الدراسة والمناقشة والتخطيط

في هذه المرحلة، يكون صاحب المؤسسة بحاجة ماسة لدعم الحاضنة بسبب محدودية قدرته للوصول إلى مصادر المعلومات الضرورية، وضعف خبرته التسييرية، خاصة فيما يتعلق بإعداد خطة العمل التي هي بمثابة خارطة توجه المستثمر خطوة بخطوة حول كيفية ترجمة فكرته إلى خدمة أو منتج مربح تجاريا والتأكد من الدراسة التسويقية وقدرة المنتج على دخول السوق والمنافسة.<sup>1</sup> بمعنى أنه في هذه المرحلة تتم دراسة جدوى المشروع وتتضمن:

- مدى جدية صاحب الفكرة (الشروع)؛
- قدرة فريق العمل المقترح على إدارة المشروع؛
- نوعية وطبيعة الخدمات التي يتطلبها المشروع من الحاضنة، ودراسة قدرة الحاضنة على توفيرها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بلعدي عبد الله، مقالتي عاشور، المقارنة بين رأس المال المخاطر وحاضنات الأعمال في تمويل ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مع إمكانية التكامل بينهما مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد 06، جامعة أم البواقي، 2016، ص: 326.

<sup>2</sup> علاء عباس، محمد السلامي، ريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة، دار التعليم الجامعي، الطبعة الأولى، مصر، 2015، ص: 159.

### 2. مرحلة إعداد خطة المشروع

يتم في هذه المرحلة إتمام دراسات الجدوى وتقديم استشارات إدارية تساعد على تصميم هيكل تنظيمي يتلاءم مع طبيعة نشاط المؤسسة واستراتيجياتها وحجمها.

### 3. مرحلة التأسيس والانضمام للحاضنة وبدء النشاط

في هذه المرحلة تضطلع حاضنات الأعمال إلى تقديم حزمة متكاملة من الخدمات المتنوعة التي تتلاءم مع احتياجات المؤسسة المحتضنة، وتطلعاتها المستقبلية، ويخصص لها موقع يتناسب مع نوع نشاطها وحجمها.<sup>1</sup>

### 4. مرحلة نمو وتطور المشروع

يتم خلال هذه المرحلة متابعة أداء المؤسسات التي تعمل داخل الحاضنة، ومساعدتها على تحقيق معدلات نمو عالية من خلال المساعدات والاستشارات من الأجهزة الفنية المتخصصة التي تقدم لها إضافة إلى المشاركة في الندوات وورش العمل والدورات التدريبية التي تتم داخل الحاضنة بالتعاون مع المؤسسات المعنية.<sup>2</sup>

### 5. مرحلة التخرج من الحاضنة

هي المرحلة النهائية بالنسبة للمؤسسات داخل الحاضنة، وعادة ما تكون بعد فترة تتراوح من سنة إلى ثلاث سنوات، حيث يتوقع أن تكون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قد حققت قدرا من النجاح والنمو، وأصبحت قادرة على بدء نشاطها خارج الحاضنة بحجم أعمال أكبر.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بلعدي عبد الله، مقلاني عاشور، مرجع سابق، ص: 326.

<sup>2</sup> علاء عباس، مجد السلامي، مرجع سابق، ص: 160.

<sup>3</sup> بلعدي عبد الله، مقلاني عاشور، مرجع سابق، ص: 327.

## الفصل الأول: حاضنات الأعمال والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

### المطلب الثاني: مصادر تمويل حاضنات الأعمال وشروط نجاحها

حاضنات الأعمال باعتبارها هيئة مرافقة ودعم فإنها تحتاج للموارد المالية حتى تتمكن من أداء مهامها بالإضافة إلى ذلك تحتاج إلى توفر جملة من الشروط حتى تتمكن من النجاح وغياب هذه الشروط يؤدي إلى عجزها عن تحقيق أداء جيد، وسيتم توضيح ذلك من خلال ما يلي:

### الفرع الأول: مصادر تمويل حاضنات الأعمال

تختلف مصادر تمويل الحاضنات باختلاف أنواعها وأهدافها وطبيعة نشاطها، وتوجد عدة هيئات عمومية وشركات خاصة ومؤسسات علمية ومنظمات مهنية، تقوم بتقديم الدعم والتمويل اللازم للحاضنات عند بلوغها مرحلة الاعتماد على التمويل الذاتي، ويأخذ التمويل المقدم صيغا مختلفة تكون أحيانا في شكل عيني كمباني، أو مساهمات مالية حسب آلية معينة، إضافة إلى العوائد المتأتية من الخدمات التي تقدمها الحاضنة لأصحاب المؤسسات وتمثل في:

- عوائد الإيجار والخدمات والخدمات المقدمة للمؤسسات المنتسبة لها؛
- عوائد خدمات مقدمة لجهات خارجية كالجامعات؛
- مساعدات وهبات تتلقاها في شكل عيني أو نقدي من جهات مهتمة بالقطاع؛
- دعم الحكومة من خلال الصناديق الموجهة لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: شروط نجاح حاضنات الأعمال ومعوقاتهما

يتطلب انشاء حاضنات الأعمال توفر جملة من الشروط والمعايير، وتكاثف الجهود من أجل وصل الحاضنة إلى تحقيق أهدافها، كما توجد العديد من المعوقات والصعوبات التي تمنعها عن تحقيق أهدافها وعليها السعي لتجاوزها ويتم توضيح ذلك كما يلي:

<sup>1</sup> علي قابوسة، كريم سي لكحل، جدلية حاضنات الأعمال في نجاح ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة التنمية الاقتصادية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي العدد 02، 2016، ص: 13.

## الفصل الأول: حاضنات الأعمال والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

### أولاً: شروط نجاح حاضنات الأعمال

يوجد مجموعة من العوامل والشروط يجب مراعاتها وأن تؤخذ في عين الاعتبار عند إقامة حاضنات الأعمال

وهي كالآتي:<sup>1</sup>

- **الهدف من إنشاء الحاضنة:** الهدف من إنشاء الحاضنة هو أهم خطوة في نجاح الحاضنة، فهو

يحدد نوع الحاضنة ونشاطها والتجهيزات التي سوف تستخدمها، ويحدد نوع الخدمات التي

تقدمها، ويحدد الامكانيات والمرافق التي تساعد على تحقيق هدفها؛

- **انتقاء المؤسسات المحتضنة:** يجب تحديد وتوضيح معايير الاختيار حتى تزيد فرصة جذب الأفكار

الناجحة، فمن هذه المعايير: تقديم خطة عمل مفصلة ومحددة، القدرة على النمو، تقديم مشروع

أو فكرة ابتكارية أو اختراع.

- **مصادر التمويل:** فتوفير المصادر التمويلية للمشروع أو المؤسسة المنتسبة للحاضنة من مهامها

الأساسية، أو على الأقل توفير الاتصال مع مصادر التمويل.

- **مدير الحاضنة:** فهو يساهم في خلق المناخ المحفز والايجابي للمؤسسات المحتضنة لهذا يجب ان

تتوفر فيه بعض المهارات تخص الادارة والتسويق، والحاسبة، والقدرة على الاتصال وتفعيله داخل

الحاضنة.<sup>2</sup>

- **دعم المجتمع:** كلما ساهمت الحاضنة في تحقيق أهداف المجتمع والمساهمة في التنمية الاقتصادية

كلما تمكنت من كسب الدعم المعنوي والعلاقات التجارية لمنطقتها وكسب دعم المؤسسات

الكبيرة والجامعات وحتى الدعم الحكومي؛

<sup>1</sup> مجد هيكال، مهارات إدارة المشروعات الصغيرة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2002، ص: 196.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص: 165

## الفصل الأول: حاضنات الأعمال والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- التقييم والتحسين المستمر: يتطلب نجاح الحاضنة أيضا تقييم عملياتها وأدائها باستمرار ولا يقتصر ذلك على المؤسسات المحتضنة فقط، وإنما حتى المؤسسات المتخرجة، فهذه المعلومات تساهم في تخطيط وتقديم خدماتها وتسويق نفسها وجذب مشاريع ذات نوعية واعدة. وتوجد عدة معايير للحكم على أداء الحاضنة وأهمها هو: عدد الأفراد الذين يستفيدون من برامج الحاضنة وعدد الوظائف الجديدة لكل عضو من أعضاء الحاضنة، عدد المؤسسات المتخرجة من الحاضنة وعدد المؤسسات التي استمرت بعد تخرجها من الحاضنة، عدد الخدمات والمنتجات الجديدة التي حققتها المؤسسات داخل الحاضنة.

### ثانيا: معوقات حاضنات الأعمال

- رغم أهمية الدور الذي تلعبه حاضنات الأعمال، إلا أنه يوجد جملة من القيود والمعوقات التي تقلل من فعالية دورها، وأهم هذه المعوقات ما يلي:
- محدودية القدرات البشرية للحاضنة: حيث أن عدد اليد العاملة فيها قليل مما يتجاوز طموحات المؤسسات المحتضنة؛
- الاعتمادية: أي اعتماد المؤسسات المحتضنة على الحاضنة في كل المجالات في حين أن دور الحاضنة هو تقديم الدعم والمساندة وليس القيام بكل أعمال المؤسسة المنتسبة لها؛
- ضعف الموارد المالية، فأغلب الحاضنات تعتمد على عوائد الإيجار ودعم الدولة لها، وعدم قدرتها على جلب مصادر تمويل أخرى مما يعيقها على أداء دورها بفعالية؛
- اختلاف الأهداف بين المؤسسة المحتضنة والحاضنة، خاصة فيما يتعلق بدرجة الخطر الذي تتحمله الحاضنة عند تقديم المساعدات المالية، أو حتى الضمانات عند تقديمها للبنوك والمؤسسات المانحة للقروض؛

## الفصل الأول: حاضنات الأعمال والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- نقص الإعلام: أي عدم معرفة أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بوجود الحاضنات، وما تقدمه من دعم لها؛
- مشكلة جودة ونوعية الاتصالات ورد فعل الأطراف التي تستهدفها الحاضنة لتسهيل عمل المؤسسة المحتضنة.<sup>1</sup>

كما يوجد عدد من المعوقات التي تشارك فيها الكثير من الدول النامية والعربية بصفة عامة تتمثل في:

- قلة النصوص التشريعية والقانونية المسهلة لنشاط الابتكار والاختراع والبحث والتطوير؛
- ضعف مستوى العلاقة بين الجامعة والشركات الصناعية والشريك الاقتصادي؛
- نقص الكفاءة العلمية والتكنولوجية ذات التأهيل العالي؛
- غياب هيئات مساعدة ومدعمة ماليا لنشاط الإبداع والابتكار؛
- ضعف ميزانيات البحث والتطوير والابتكار داخل المؤسسات الصناعية؛
- غياب التنسيق بين المشاريع التي تنشط في مجال واحد؛
- عدم مشاركة القطاع الخاص
- ضعف قنوات الاتصال بين المؤسسات الوسيطة الداعمة والمؤسسات العلمية البحثية.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: تجارب دولية ناجحة لحاضنات الأعمال

نُجحت تجربة وفكرة الحضانة للمؤسسات في العديد من الدول المتقدمة كالدول الأوروبية، كما أثبتت قدرتها على تحقيق نتائج جيدة في عدة دول عربية، سيتم استعراض أهم هذه التجارب في ما يلي:

<sup>1</sup> مرجع سابق، ص: 13.

<sup>2</sup> فوزي عبد الرزاق، إشكالية حاضنات الأعمال بين التطوير والتفعيل: رؤية مستقبلية، حاضنات الأعمال في الجزائر، المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال بعنوان نحو بيئة داعمة لريادة الأعمال في الشرق الأوسط، جامعة الملك فهد، الرياض، المملكة العربية السعودية، 9-10-11 سبتمبر 2014، ص: 194-195.

## الفصل الأول: حاضنات الأعمال والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

### أولا: التجربة الأمريكية

تعتبر التجربة الأمريكية أقدم التجارب، حيث أن مفهوم حاضنات الأعمال تم استحداثه وتطويره بشكل أساسي في الولايات المتحدة الأمريكية، وكما سبق الذكر من خلال التجربة الأولى كانت في مركز أعمال Batavia عام 1959، لكن البداية الحقيقية لانتشار مفهوم الحاضنات تمت في بداية الثمانينيات وتحديدًا في عام 1984 حينما قامت الهيئة الأمريكية للمشروعات الصغيرة (Small Business Administration, SBA) بالاهتمام ببرامج إقامة الحاضنات وتنمية أعدادها، حيث لم يكن يعمل في الولايات المتحدة حينئذ سوى حوالي 20 حاضنة، ثم ارتفع عدد هذه الحاضنات بشكل كبير عند قيام الجمعية الأمريكية لحاضنات الأعمال (National Business Incubator Association) في عام 1985، والتي تمت إقامتها من خلال بعض رجال الصناعة الأمريكيين في صورة مؤسسة خاصة تهدف إلى تنشيط تنظيم صناعة الحاضنات. وفي نهاية عام 1999 وصل عدد الحاضنات في الولايات المتحدة إلى حوالي 800 حاضنة وذلك من خلال إقامة حوالي حاضنة في الأسبوع كمعدل منذ نهاية عام 1986.

- وتذكر تقارير الجمعية القومية لحاضنات الأعمال في الولايات المتحدة NBIA أن معدل ازدياد أعداد حاضنات الأعمال في السنوات الأخيرة كان كبيرًا، حيث بلغ هذا العدد أكثر من 500 حاضنة أعمال في الولايات المتحدة وتذكر إحصائيات الجمعية أن معدل ازدياد حاضنات الأعمال وصل إلى إقامة حاضنة كل أسبوع ومثال هذا النمو السريع في أعداد الحاضنات، في سنة 1991 كان ثلثا هذه الحاضنات لا يتعدى عمر إنشائها أربعة أعوام، ومعظم هذه الحاضنات لا تزال في مراحل التنمية الأولى لها، حيث تبدو الحاجة في أشدها إلى المعلومات، وأيضا إلى التحقق من إمكانيات الحصول على المعلومات واستخدامها، بالإضافة إلى وجود الجمعية القومية لحاضنات الأعمال في الولايات المتحدة NBIA وهي تمثل الشبكة القومية للحاضنات، يوجد عدد من شبكات الحاضنات الإقليمية في الولايات

## الفصل الأول: حاضنات الأعمال والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المختلفة، نذكر منها على سبيل المثال : جمعية تكساس لحاضنات الأعمال، وشبكة حاضنات ولاية نيوجرسي،... إلخ<sup>1</sup>

- كما صرحت جمعية تكساس لحاضنات الأعمال، أن معدل نجاح المشروعات الجديدة داخل الحاضنات المرتبطة بهذه الشبكة تزيد عن 80%، وأن المشروعات المقامة داخل حاضنات الأعمال يزيد معدل نموها من 7 إلى 22 ضعف معدلات نمو المشروعات المقامة خارج حاضنات الأعمال، حيث تم إنشاء 19 ألف شركة جديدة ما زالت تعمل بنجاح، وتم خلق أكثر من 245 ألف فرصة عمل دائمة<sup>2</sup>.

وفي إحدى الإحصائيات الحديثة التي تصدرها الجمعية القومية لحاضنات الأعمال NBIA عن خصائص الحاضنات في الولايات المتحدة أهمها<sup>3</sup>:

- 27% من مجموع حاضنات الأعمال داخل الولايات المتحدة الأمريكية هي حاضنات تكنولوجية ترتبط بالجامعات والمعاهد التعليمية، وتشارك مع بعض حاضنات الأعمال العامة والخاصة في الأهداف، 10% من هذه النسبة تمثل حاضنات ذات أهداف تصنيعية محددة التخصص، و9% ذات توجه تكنولوجي متخصص (التكنولوجيا الحيوية، تكنولوجيا المعلومات....)

- 16% من مجموع حاضنات الأعمال بالولايات المتحدة الأمريكية تعتبر 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.

<sup>1</sup>David Monkman, **Impact of Business Incubation in the US: Lessons for Developing Countries**, State of the Business Incubation Industry, 2006, p 3-9.

<sup>2</sup> Mary Pat Carlson, **Components of Business Incubation Programs**, April 2010, [www.nabia.com](http://www.nabia.com) date: 11/05/2015,p:03.

<sup>3</sup> الشيراوي عاطف: مرجع سابق، ص: 50-53.

## الفصل الأول: حاضنات الأعمال والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- 5% من الحاضنات تمولها بعض الهيئات الخاصة مثل مجموعة الكنائس الأمريكية، أو جمعيات فنية أو الغرف التجارية، أو بعض الجاليات ذات الأصول غير الأمريكية، وهي حاضنات تهدف إلى تنمية بعض المشروعات أو الصناعات التقليدية المتخصصة، أو توفير فرص عمل لفئات اجتماعية محددة<sup>1</sup>.

### - تجربة حاضنة أوستن التكنولوجية بالولايات المتحدة الأمريكية

تم إنشاء حاضنة أوستن التكنولوجية للحد من نسبة الفشل للمشروعات الجديدة. حيث تم تخرج حوالي 69 مشروع من الحاضنة، كما تم توليد 1900 وظيفة جديد وإجمالي عوائد فاقت 720 مليون دولار في العشر سنوات السابقة التي تعمل بمجال التجارة الالكترونية، وكمثال فإن شركة PSW قد بدأت داخل الحاضنة بعدد من الموظفين لا يتجاوز 10 ، يعمل بها الآن 400 موظف بأغلب الولايات ، وبلغت أرباحها للربع الأول من عام 2001 حوالي 10.4 مليون دولار والربع الثاني لنفس العام 11 مليون دولار. أيضا شركة CEDRA التي تعمل بالعلوم والأبحاث الصيدلانية، والتي دخلت الحاضنة عام 1992 وتراوح معدل النمو السنوي من 30 إلى 40% ، ببداية عمل الشركة كان بها 05 موظفين والآن يزيدون عن 120 موظف<sup>2</sup>.

### - الأهمية الاقتصادية والاجتماعية لحاضنات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية

ومن هنا تبرز الأهمية الاقتصادية والاجتماعية لحاضنات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية والتي يمكن إيجازها بالنقاط الآتية<sup>3</sup>:

- ضمان تمويل المشروعات الصغيرة من خلال ضمان القروض والتمويل المباشر للمشروعات المنتمية للحاضنة.

<sup>1</sup> الشيراوي عاطف: مرجع سبق ذكره ص 50-53.

<sup>2</sup> ميسر إبراهيم أحمد الجبوري و المعاضدي معين وعد الله، الأدوار الاستراتيجية المرتقبة لحاضنات الأعمال أنموذج مقترح لحاضنة عراقية للأعمال والثقافة، المؤتمر العلمي الثالث: إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن 27 - 29 نيسان، 2009، ص11.

<sup>3</sup> الخروق ماهر حسن، المشروعات المتوسطة والصغيرة أهميتها ومعوقاتهما، مركز المنشآت الصغيرة والمتوسطة، الأردن، 2006، ص 9.

## الفصل الأول: حاضنات الأعمال والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- المساهمة في نجاح المشروعات الصغيرة واستمراريتها، وذلك بتقديم المساعدة والمشورة في المجالات التقنية والتنظيم والإدارة ولاسيما في المراحل الأولى من الإنشاء.
- تعزيز الترابط بين مراكز البحث العلمي والقطاع الصناعي، حيث يتم نقل نتائج البحوث والابتكارات التي يتم إعدادها في الجامعات ومراكز البحوث إلى الجانب التطبيقي في القطاع الصناعي، ومن ناحية أخرى هناك منافع تقدمها الحاضنات مثل تعيين الخريجين المؤهلين لإجراء أنشطة تشغيل الحاضنات والشركات المحتضنة والاستعانة بأعضاء الهيئة التدريسية والباحثين بصفة مستشارين ... وغيرها.
- تقوم بتوفير كافة المساعدات المطلوبة لتنمية وتطوير الاستثمارات والأعمال وتقديمها نحو النجاح.
- المساعدة في تحقيق معدل عائد جيد على الاستثمار وتنمية المناطق الجغرافية الفقيرة وتحسين صورة وسمعة المجتمعات المحلية.
- مساعدتها في تخفيض تكاليف الإنتاج وارتفاع معدل العائد على الاستثمار .
- معالجة مشكلة البطالة وتنمية الموارد البشرية حيث تتسم المشروعات الجديدة القائمة على التكنولوجيا في الولايات المتحدة بارتفاع معدلات استيعاب العمالة، وتعد حاضنات الأعمال مشاريع استثمارية تساهم في تطوير قوة العمل.<sup>1</sup>

### ثانيا: التجربة الفرنسية

تعتبر من أقدم التجارب في الاتحاد الأوروبي، وهناك ما لا يقل عن 200 حاضنة تعمل الآن في مختلف المدن الفرنسية وفي عام 2001 تم إقامة مؤسسة مركزية لتنظيم نشاط هذه الحاضنات تسمى الجمعية الفرنسية للحاضنات، حيث قامت الجمعية الفرنسية للحاضنات أيضا بتحديد الشكل القانوني للحاضنات العاملة في فرنسا حاليا كالتالي:

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص: 9-10.

## الفصل الأول: حاضنات الأعمال والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

### - حاضنات حكومية

زادت أعداد هذه الحاضنات وازدهرت بشكل كبير بعد صدور قانون وزارة البحث العلمي في مارس عام 1999\*، والذي شجع وقام بتمويل عدد من الحاضنات التكنولوجية التي تحتضن المشروعات الجديدة المقامة على قاعدة علمية، وينتمي إلى هذه النوعية أيضا الحاضنات المقامة داخل كلية الهندسة والمعاهد العلمية المختلفة (INT, ESSEC, EPITA) والحاضنات المقامة داخل مراكز البحوث (INRIA - Transfer)، بالإضافة إلى الحاضنات التي ترتبط بالتنمية الاقتصادية للأقاليم مثال لذلك حاضنة Paris Innovation .

### - حاضنات تمتلكها الشركات الكبرى وبيوت الخبرة العالمية

وهي 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 الهاتف الخليوي، وكذلك الإلكترونيات ومجالات التكنولوجيا الحيوية وشركة الاتصالات الفرنسية France Telecom التي أقامت " Invente Mobile" وشركة الكهرباء الفرنسية EDF التي أقامت حاضنة "Business Accelerator". وفيما يخص الحاضنات التي أقامتها شركات خدمات وبيوت خبرة علمية نذكر بيت الخبرة العالمي الشهير Price Water house الذي أقام حاضنة أطلق عليها "Price Lab"، وهي متخصصة في شركات الاستشارات القانونية والمحاسبية وشركات المراجعة المالية.

\* قانون 1999 الذي أتاح لأعضاء البحث والتطوير المشاركة في راس المال بنسبة 15%، أيضا المؤسسات التي تنشط في نفس المجال بإمكانها تأسيس صندوق لتمويل الابتكارات ومنه تدفع التحفيزات للباحثين بها .

## الفصل الأول: حاضنات الأعمال والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

### - حاضنات قطاع خاص

هي حاضنات استثمارية تعتمد أساسا على الربح، وهي مشروعات 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 المشروعات ذات الطبيعة الخاصة أو ذات المخاطرة العالية جدا، نذكر مثلا لهذه الحاضنات الخاصة Talento التابعة لشركة KPM6، وهذه النوعية من الحاضنات منتشرة أيضا في دول الاتحاد الأوربي.

يوجد في فرنسا عدد من الحاضنات ذات التخصصات المتنوعة مثل<sup>1</sup>:

- حاضنات تكنولوجية متخصصة في مجالات صناعة الدواء والمنتجات الجديدة التي تعتمد على الطبيعة.

- حاضنات زراعية لتنمية المحاصيل 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 (مناطق تم إغلاق بعض المصانع والأنشطة الصناعية الكبرى بها مثلا).

تتميز التجربة الفرنسية في مجال إقامة حاضنات الأعمال بعدد من الخصائص التي تعتبر نموذجا في معظم التجارب الأوربية للحاضنات من حيث<sup>2</sup>:

1 مصطفى يوسف كاني، مرجع سابق، ص: 260-261.

<sup>2</sup> Zouhaier M'Chirgui, **Assessing the Performance of Business Incubators: Recent France Evidence**, Business and Management Research Vol :1, No: 1, March 2012, p: 65.

## الفصل الأول: حاضنات الأعمال والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- جميع الحاضنات الفرنسية (تكنولوجية أو غير تكنولوجية) تقدم خدمات للمشروعات غير الملتحقة بها.
- هناك عدد من مراكز الأعمال التي يطلق عليها "Incubateur"، وتمثل نموذجا للحاضنات المفتوحة وتقع داخل مقر 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 شكلا قانونيا موحدًا تحت صيغة "جمعية أهلية لا تهدف للربح".
- تتوزع الحاضنات في معظم المدن الفرنسية وتستند الإقامة داخلها إلى تعاقدات إيجارية ذات قيمة إيجار مخفضة ولمدة لا تزيد عن 23 شهرا فقط.<sup>1</sup>

### ثالثا: التجربة الصينية

تعد التجربة الصينية في إقامة حاضنات الأعمال من التجارب الدولية الجديرة بالدراسة والتحليل، إذ بنيت استراتيجيتها على سياسة إعادة هيكلة الجامعات ومؤسسات البحث العلمي بهدف تحويل الاتجاهات العلمية والبحثية النظرية إلى تطبيقات في الصناعة والاقتصاد، ولقد كان لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي ووزارة العلوم والتكنولوجيا الصينية دور كبير في ذلك، حتى غدت تحتل مكانة مرموقة في العالم بعد الولايات المتحدة الأمريكية وألمانيا. تبنّت الصين سنة 1988 برنامج قومي مركزي يعرف باسم Torch يهدف إلى النهوض بالبحث العلمي وتعظيم نتائجه عن طريق حاضنات الأعمال والحدائق التكنولوجية، حيث تركز على ثلاث نقاط جوهرية وهي:

<sup>1</sup> Op -cit ,p : 66.

## الفصل الأول: حاضنات الأعمال والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- رفع المستوى التكنولوجي والابتكاري للمنتجات وتقويته وتنشيطه؛
- التركيز على تنمية وتطوير التكنولوجيات العالية وتطبيقاتها وتسويق الأبحاث؛
- وتطوير التصنيع والاتجاه نحو العولمة.

### 1. أنواع حاضنات الأعمال الصينية

تملك الصين عدة أنواع من الحاضنات منها: حاضنات تكنولوجية عامة، حاضنات تكنولوجية متخصصة، حاضنات تكنولوجية في قطاع أو سوق متخصص، حاضنات أعمال غير تكنولوجية، وحاضنات الأعمال الدولية. وفي هذا النوع الأخير تقوم الحاضنات الدولية بجذب الشركات الكبيرة أو الصغيرة لإقامة المشروعات بالصين من خلال الإقامة في هذه الحاضنة التي يمكن من خلالها التعرف على خصائص مجتمع الأعمال الصيني، كذلك تقوم هذه الحاضنات باستضافة شركات صغيرة تود التعاون مع شركات خارج الصين لمدة قصيرة يتم خلالها تدريب العاملين في الشركة على اللغات وعلى إدارة الأعمال في الخارج وبذلك يتم رفع مستوى المؤسسة إلى المستوى الدولي.<sup>1</sup>

### 2. خصائص حاضنات الأعمال الصينية

يتبع برنامج الحاضنات الصيني مركزيا برنامج التطوير التكنولوجي المعروف باسم Torch، لذا فإن كل الحاضنات قد تمت دراسة إقامتها وجدواها، وتم اختيار مواقع إقامتها وكل تفاصيلها بشكل مركزي، وتتميز معظم الحاضنات الصينية بطابعها التكنولوجي ودعمها للمؤسسات التي تستمر في مجال التكنولوجيا خاصة الاستثمار الأجنبي، ولا تختلف نماذج الشكل القانوني للحاضنات الصينية عن بقية الدول الصناعية من حيث وجود النماذج الآتية: حاضنة تابعة للدولة، حاضنات تابعة لشركات خاصة، وحاضنات ملك لشركات رأس

<sup>1</sup> بليدي عبد الله، دور حاضنات الأعمال في مرافقة ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - التجربة الصينية والتجربة الماليزية أمودجا، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، العدد 12، 2017، ص: 143-144.

## الفصل الأول: حاضنات الأعمال والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المال المخاطر، كما تم تدريب مديري الحاضنات من خلال نفس البرنامج التدريبي في الحاضنة الدولية ببيكين "IBI".

### 3. مصادر تمويل حاضنات الأعمال الصينية

تعمل الحكومة على تمويلها في مراحلها الأولى حتى تصل إلى مرحلة الاستمرارية والاعتماد على الذات، كما تتلقى الدعم من قبل شركات رأس المال المخاطر والشركات الكبرى مثل مؤسسة شنغهاي، وللقطاع الخاص أيضا دور في دعمها وذلك بهدف تحقيق الربح، وتتلقى الدعم كذلك من الجامعات الصينية

### 4. نقاط قوة الحاضنات الصينية

قدر حجم الحاضنات الصينية ب 465 حاضنة خلال 12 سنة فقط، واستطاعت توفير استثمارات قدرت بحوالي 150 مليون دولار أمريكي، ساهمت في خلق عدد كبير جدا من المؤسسات ومناصب العمل، ويرجع سبب نجاحها إلى النقاط التالية<sup>1</sup>:

- الثقافة الصينية التي تتميز بالقدرة والطاقة الادارية المرتفعة للأفراد، والرغبة في إقامة مؤسسات وأنشطة تجارية وصناعية،
- المساحة الكلية القابلة للتأجير تقدر بحوالي 3 مليون متر مربع، وطاقتها الاستيعابية تقدر ب 8000 مؤسسة، وتتوفر على مستوى الحاضنات عمال وإطارات بكفاءات ومؤهلات عالية؛
- تحقق الحاضنات دخلا سنويا يصل إلى سبعة مليارات دولار أمريكي.
- تمكنت الجمعية الصينية للحاضنات من تقليص الفجوة بين الأبحاث الممولة من جانب الدولة والأبحاث التي يمولها القطاع الخاص وتنشيط وظيفة البحث والتطوير داخل المؤسسات.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص: 144

## الفصل الأول: حاضنات الأعمال والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- تقدم الحاضنات برنامجا تدريبييا مهما لمدراء ومسير الحاضنات حتى يتمكنوا من ادارة الحاضنة بشكل فعال.

كل هذه النقاط كانت حجر أساس نجاح الحاضنة ومكنتها من تحقيق نتائج إيجابية جدا وعالية المستوى وهذا ما جعل التجربة الصينية تحتل المركز الثاني بعد الولايات المتحدة الأمريكية.<sup>1</sup>

### رابعاً: التجربة المصرية

تعد التجربة المصرية من أقدم التجارب في الوطن العربي ويمكن اختصار تطورها في النقاط التالية<sup>2</sup>:

- بدأت التجربة في جويلية 1995 بإقامة الجمعية المصرية لحاضنات الأعمال كجهة مركزية تقوم بالتخطيط والتنسيق والتنفيذ على المستوى القومي.

- تم تكوين الجمعية من نخبة من كبار رجال الأعمال وعدد من الوزراء السابقين وأصحاب الخبرات الطويلة في إقامة وإدارة الشركات الناجحة.

- وضعت الجمعية المصرية خطة لإقامة 21 حاضنة خلال الفترة 1997-2003 .

- جميع الحاضنات التي تتبع الجمعية المصرية يتم تمويلها من خلال الصندوق الاجتماعي للتنمية.

- أول حاضنة تكنولوجية تقام في مصر هي : حاضنة المشروعات التكنولوجية بالتبين تم توقيع عقدها في

جويلية 1998 بين 3 أطراف وهي : الصندوق الاجتماعي للتنمية كجهة تمويل، ومعهد التبين

للدراستات المعدنية كجهة مانحة لموقع الحاضنة والجمعية المصرية لحاضنات الأعمال كجهة مسؤولة عن

إنشاء وتشغيل الحاضنة.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص:144.

<sup>2</sup> الهاشم ليلي، بعض التجارب العالمية في إقامة الحاضنات العلمية، محاضرة ضمن مادة الاتجاهات الحديثة في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية، متوفر على الموقع الإلكتروني: <http://www.kau.edu.sa>، الساعة 12.30، بتاريخ 20 مارس 2019، ص 14-16.

## الفصل الأول: حاضنات الأعمال والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- وتضم حاضنة التبين نحو 40 مشروعاً تتنوع بين أفكار تتعلق بتأمين السيارات، مثل غطاء قماش غير قابل للاشتعال وكراس متحركة للمعوقين تتحرك بالشحن الكهربائي وتساعدهم على الحركة ذاتياً بدون مساعدة الآخرين، ثم مشروع لتصنيع بدلات صحية يرتديها مرضى السرطان أثناء جلسات العلاج الكيماوي.

### - الجمعية المصرية لحاضنات المشروعات الصغيرة

تولى تأسيسها الصندوق الاجتماعي لتنمية حاضنات الأعمال والتكنولوجيا، وهي جمعية أهلية أعلن عن تأسيسها في ماي 1995 بعضوية جمعية عمومية ومجلس إدارة، وقد وضع الصندوق المذكور خطة لإنشاء 30 حاضنة في مصر، تم إنشاء 15 منها حتى عام 2002. وتتصف الحاضنات المقامة في جمهورية مصر العربية بتنوعها وكما يأتي<sup>1</sup>:

- حاضنات معتمدة على التكنولوجيا البسيطة لتقديم الخدمات أو التصنيع الخفيف.
- حاضنات تعتمد على المشروعات ذات المعرفة والمعلومات مثل حاضنة المنصورة وتلا وأسيوط (حاضنات للصناعات العادية والحرفية المميزة ذات الجودة العالية).
- الحاضنات التكنولوجية القائمة بالقرب من الجامعات والمراكز العلمية والتكنولوجية أو داخلها منها حاضنة التبين وجامعة المنصورة.
- حاضنات متخصصة بالمعلوماتية والتقنية الحيوية في مدينة مبارك بالإسكندرية.
- استوعبت الحاضنة الواحدة بحدود 40 مشروعاً، تستمر لمدة 3 سنوات ثم تتخرج مع وجود علاقة انتساب لمساعدة المشروعات بعد تخرجها من الحاضنة. وقد أخذ الصندوق الاجتماعي لتنمية حاضنات الأعمال والتكنولوجيا على عاتقه تمويل تلك المؤسسات في إطار الحاضنة وذلك نتيجة

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 17.

## الفصل الأول: حاضنات الأعمال والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لارتفاع تكاليف إقامة المشروعات فإن الحاضنة ستوفر ذلك التمويل مبدئياً، فضلاً عن توفيرها لأشكال الدعم الأخرى إلى أن تتمكن المشروعات من الاعتماد على نفسها ذاتياً.

### خامساً: التجربة التونسية

يمكن التطرق إلى التجربة التونسية في حاضنات الأعمال كما يلي:<sup>1</sup>

#### - تاريخ نشأة حاضنات الأعمال في تونس

في شهر أكتوبر 1999 تم التوقيع على الاتفاقية الإطارية بين وزارة الصناعة والطاقة والمناجم ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي لإنشاء حاضنات المؤسسات بالفضاءات الجامعية بالتعاون بين وكالة النهوض بالصناعة والتجديد المؤسسات الجامعية التكنولوجية

- خلال جوان 2005 تم إحداث الشبكة الوطنية لحاضنات المؤسسات والتي تضم حالياً 34 حاضنة

#### - تعريف حاضنات الأعمال في تونس

هي هيكل يعنى باستقبال واحتضان الباعثين الشبان قصد توفير المرافقة والمساعدة الضرورية في مراحل إعداد و انجاز مشاريعهم. بالإضافة إلى ذلك تخصص الحاضنة فضاءات مهيئة للغرض وخدمات لوجستية لتمكين المبادرين من أفضل الظروف للنجاح في أعمالهم.

#### - توزيع الحاضنات في تونس

تغطي الشبكة الوطنية التونسية 27 حاضنة موزعة بالمؤسسات الجامعية ولأقطاب التكنولوجيا على كامل تراب الجمهورية :

- 22 حاضنة بالمعاهد التكنولوجية

- 03 حاضنات بمدارس المهندسين

<sup>1</sup> نغم حسين نعمة، دور حاضنات الأعمال في تمويل المشاريع الصغيرة، دراسة حالة لتجارب بعض البلدان، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، العدد 112، 2019، ص، 86-87.

## الفصل الأول: حاضنات الأعمال والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- 02 حاضنات بالأقطاب التكنولوجية.
  - أهداف الحاضنات التونسية
  - نشر ثقافة المبادرة لدى الشباب وخاصة خريجي التعليم العالي وحاملي الشهادات المهنية.
  - دعم التواصل بين فضاء الجامعة و بيئة الأعمال
  - تشجيع بعث المشاريع المحددة ذات القيمة التكنولوجية العالية
  - ضمان أفضل الظروف ديمومة المؤسسات المحتضنة.
  - دعم التنمية المحلية المستدامة.
  - الخدمات التي توفرها حاضنات المؤسسات:
  - توفير المعلومة الصناعية والاقتصادية؛
  - التدريب في مجال المبادرة؛
  - المرافقة والاستشارة؛
  - الإيواء والدعم خلال مرحلة الانطلاق.<sup>1</sup>
- من خلال ما سبق عرضه يتم التوصل إلى أن الحاضنات تعد معهدا ومركزا يتم فيه تكوين وإعداد مؤسسات قادرة على المنافسة والبقاء والاستمرار، من خلال استفادتها من الخدمات والتسهيلات التي توفرها الحاضنات للمؤسسات التي تنتسب لها، ويمكن الخروج بنتيجة أخرى مفادها أن سبب نجاح هذه التجارب في تحقيق نتائج مرضية هو توفير العوامل التي تساعد على ذلك، وهذه العوامل تتمثل في وجود الوعي والخبرة

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص: 87.

## الفصل الأول: حاضنات الأعمال والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

---

والمؤهلات لدى العمال والمدراء ووجود سياسة دولة داعمة، وتوفر مصادر التمويل تساعد على القيام بنشاطاتها.<sup>1</sup>

---

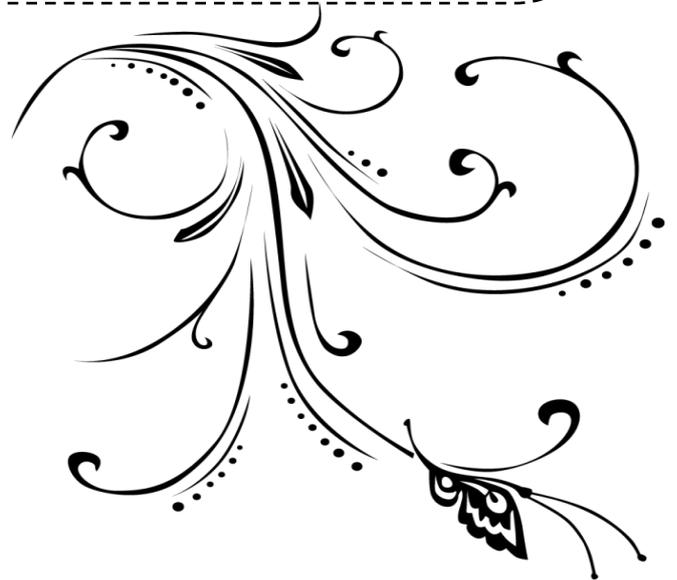
<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص: 87.

### خلاصة الفصل الأول

تم خلال هذا الفصل التطرق إلى المفاهيم النظرية المختلفة المرتبطة بحاضنات الأعمال والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتم التفصيل في مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومعايير تصنيفها، بالإضافة إلى دورها في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وخصوصية هذا النوع من المؤسسات. كما تم تحليل التطور التاريخي لحاضنات الأعمال التي تقدم الدعم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنتسب لها، وأسباب ظهورها ومراحل تطورها ونجاحها، ثم تم تحليل الخدمات التي تقدمها للمؤسسات ومساهمة هذه الأخيرة في دعمها وتطويرها والجزء الأخير لهذا الفصل تم خلاله عرض بعض التجارب العالمية لحاضنات الأعمال التي حققت نتائج ايجابية في دعم وتطوير المؤسسات انطلاقاً من التجربة الامريكية باعتبارها أهم تجربة كانت نموذجاً اتبعته العديد من الدول.



الفصل الثاني  
الإبتكار في المؤسسات الصغيرة  
والمتوسطة



### تمهيد

يستحوذ موضوع الابتكار على اهتمام ودراسة كثير من الباحثين، فمن المؤكد أن التطور المذهل الذي يشهده العالم حالياً في شتى المجالات من صناعة وزراعة وخدمات ووسائل الاتصال، لم يكن ليتحقق إلا من خلال الابتكار والتفكير الابتكاري والنظرة الشمولية المتجددة للأمر، والتي تسببت فيها العولمة وتغيير قوانين المنافسة وشروط البقاء والاستمرار بالنسبة للمؤسسات.

وباعتبار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعد حلاً وتوجهاً تعول عليه الدول خاصة النامية لتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية بعد أن أثبتت فعاليتها في توفير مناصب العمل وتحقيق القيمة المضافة، لا بد لهذه المؤسسات أن تتكيف مع هذه التأثيرات التي فرضت عليها حتى تحقق الأهداف المنتظرة منها، لذلك أصبح لزاماً عليها أن تدرك حاجتها إلى تحسين أدائها وتعزيز نموها من خلال زيادة قدراتها التنافسية باستمرار، وحتى تتمكن من تلبية طلبات ورغبات زبائنها وتوفر لهم منتجات وخدمات تتوافق مع تطور وتغير رغباتهم، أصبح من الضروري امتلاكها القدرة على الابتكار. فالمؤسسات القادرة على الابتكار هي المؤسسات التي تمتلك قدرات تنافسية وتفرض سيطرتها وتأثيرها على معايير المنافسة، ويقتى تأثير خصوصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على خصوصية الابتكار فيها، وسيتم خلال هذا الفصل التطرق إلى أهمية الابتكار وخصوصيته في هذا النوع من المؤسسات، ومشاكله وأهميته، كما سيتم توضيح آلية دعم الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتعد حاضنات الأعمال أحد أهم هذه الآليات التي سيتم التركيز عليها.

## الفصل الثاني: الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

### المبحث الأول: أساسيات حول الابتكار

يحتل الابتكار مكانة مهمة في الدراسات والأبحاث منذ الكتابات الأولية لجوزيف شومبيتر، حيث اعتبره مصدرا مهما للميزة التنافسية للمؤسسات، وأساسا يعتمد عليه لتحقيق نجاح وتميز للمؤسسات، فهو محرك لكل الوظائف كما يعتبر التحكم فيه عملية صعبة تحتاج إلى استراتيجيات وإمكانيات مهمة، وسيتم خلال هذا الفصل التعرف على المفاهيم الخاصة بالابتكار، وسيتم التركيز على أهميته بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة خاصة.

### المطلب الأول: مفهوم الابتكار

الابتكار يعتبر وظيفة مهمة للمؤسسات وهو أداة لخلق ميزة تنافسية تتيح للمؤسسات الحصول على حصة سوقية مهمة، كما يجعلها قادرة على مواجهة المنافسة وسيتم التفريق بينه وبين المصطلحات التي تشبهه فيما يلي:

### الفرع الأول: تعريف الابتكار

قبل التعرض إلى مفهوم الابتكار وتطوره لابد من الوقوف على بعض المصطلحات ذات العلاقة به فالابتكار يستخدم كترجمة لكلمة (Innovation) والذي ترجمه البعض بالتجديد كما عرفه بيتر دراكر في كتابه (Innovation and Entrepreneurship) ، مع التأكيد على أن التجديد قد يعني تجديد المنتج الحالي، في حين أن دراكر في كتابه استخدم الابتكار بمعناه الواسع أي الجذري والتدريجي أكثر مما يعني التجديد، وعادة ما يتم خلط بين مفهوم الابتكار ومفاهيم أخرى مثل الاختراع (Invention) والإبداع (Créativité)، ومع مصطلح (Improvement)<sup>1</sup> ويتم توضيح الاختلافات بينهم في ما يلي:

<sup>1</sup> نجم عبود، إدارة الابتكار، مرجع سابق، ص: 16-17.

## الفصل الثاني: الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- فالإبداع هو: " عملية خلق قيمة جديدة موجهة نحو المستهلك (العميل) باعتباره المصدر الرئيسي للمنافسة بين المؤسسات، كما قد يستفيد من هذه القيمة كل أطراف المؤسسة كالعاملين والمساهمين وحتى الشركاء الأجبيين.<sup>1</sup>"
- ويعرف أيضا بأنه: " توصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو فكرة جديدة."
- ويمكن تعريفه بأنه "التفكير في ما لم يفكر فيه الآخرون، أو رؤية ما لم يره الآخرون، أو القيام بعمل لم يقم به أحد آخر.
- ما يتم ملاحظته في هذا المفهوم أنه يركز على أن الإبداع هو توليد الأفكار ولم يعطي أهمية لتنفيذ هذه الأفكار."
- أما الاختراع فهو يختلف تماما عن الإبداع والابتكار بحيث يعرف بأنه: " إيجاد أو التوصل إلى شيء جديد لم يكن موجودا أو هو وقوع أول فكرة لعملية أو منتج، أو إيجاد شيء له وجود مادي ملموس واستخدامه محدد، وهو أكثر ارتباطا بتجسيد الابتكار. أي التركيز هنا على الشيء المبتكر لا على الفكرة الجديدة أو الممارسة الجديدة.<sup>2</sup>"
- أما الابتكار حسب Schumpeter: " صناعة منتجات أو خدمات جديدة، أو إدخال تحسين على منتج موجود، استحداث أسلوب إنتاج جديد، فتح منفذ جديد للتوزيع (أي سوق جديد)، اكتشاف مصدر جديد للمواد الخام أو المنتجات نصف المصنعة، تحقيق وخلق تنظيم جديد. وتكون قابلة للتنفيذ

<sup>1</sup> Jean Paul Flipo, **l'innovation dans les activités de service**, Editions d'organisation, Paris, 2001, p : 19

<sup>2</sup> علاء مجّد سيد قنديل، القيادة الادارية وإدارة الابتكار، ط1، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، 2010، ص: 123.

## الفصل الثاني: الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

والتطبيق.<sup>1</sup> أما بيتر دراكر (Drucker) فقد عرف الابتكار بأنه تخلي المؤسسة عن القديم مؤكداً على ما قاله شومبيتر.<sup>2</sup>

من خلال تعريف شمبيتر فإن الابتكار يمكن أن يكون:

- منتجاً جديداً أو تقديم خدمة جديدة،
- إدخال تحسين على منتج موجود،
- تقنية جديدة في أنماط التسيير أو الإنتاج.

لكن الأهم في ذلك هو إمكانية تنفيذها وتحقيقها في الواقع وتجسيدها، فالفكرة المبتكرة لا تكون ابتكاراً إلا إذا تم تنفيذها.

وتعرف منظمة التعاون والتنمية الابتكار على أنه: "مجموعة الخطوات العلمية والتقنية والتجارية والمالية الضرورية للتطوير والتسويق الناجح للمنتجات المصنعة المطورة والجديدة، والاستخدام التجاري للعمليات والأساليب أو المعدات الجديدة أو المحسنة، أو إدخال طريقة جديدة في الخدمات الاجتماعية، والبحث والتطوير ليس إلا خطوة من تلك الخطوات."<sup>3</sup>

كما يعرف نبيل جواد الابتكار بأنه "طرح منتجات وخدمات جديدة في السوق أو وسائل جديدة لإنتاجها ويسبق هذا الابتكار أبحاث قد تؤدي إلى اختراع ما يطور فيما بعد لخدمة السوق."<sup>4</sup>

ويمكن توضيح أبعاد هذا التعريف من خلال الشكل المدرج أسفله:

<sup>1</sup>Jean –Hervé Lorenzo, Alain Villemmeur, *L'innovation au cœur de la nouvelle croissance*, economica, paris, 2009, p : 48-49.

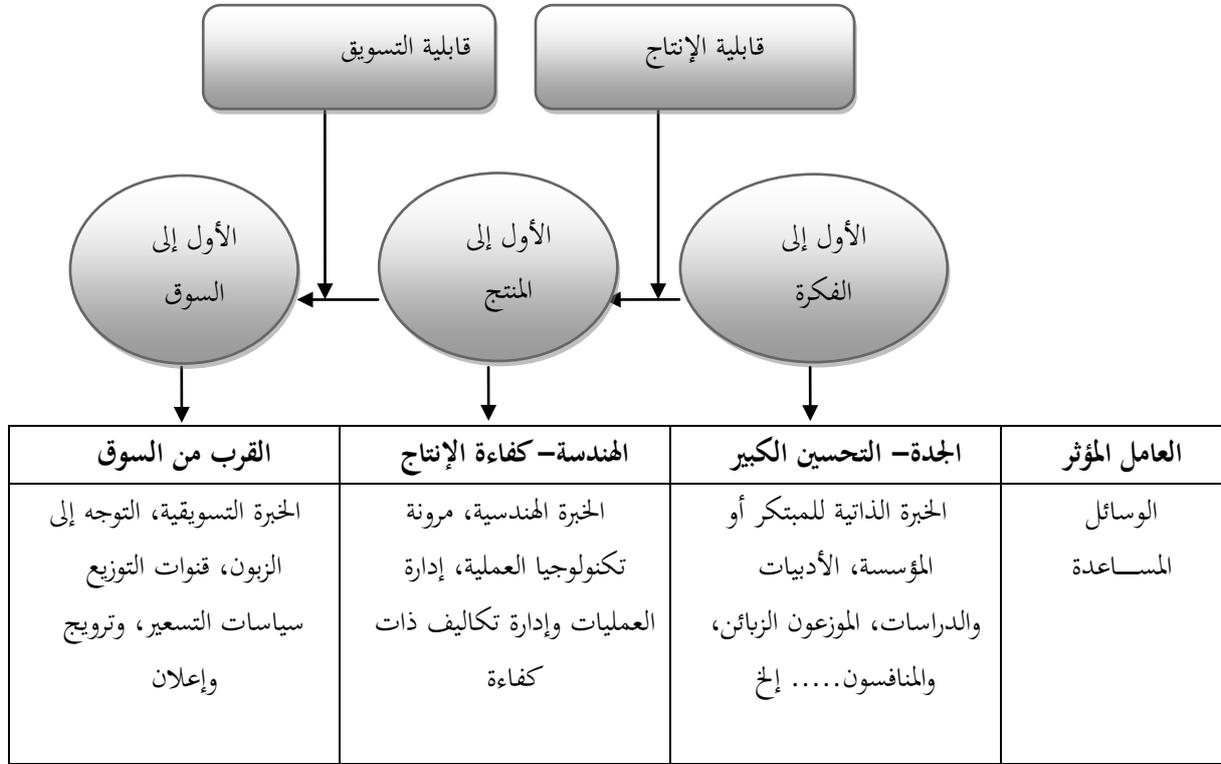
<sup>2</sup> فروي رمزي، جناس مصطفى، دور الابتكار في رفع أداء الشركات دراسة حالة بعض المؤسسات الجزائرية، مجلة دراسات، جامعة الأغواط، العدد 49، ديسمبر 2016، ص: 203.

<sup>3</sup> ميموني ياسين، الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة : واقع وتحديات -حالة الجواتر-، مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية المجلد 3، العدد 6، ص: 05.

<sup>4</sup> نبيل جواد، مرجع سابق، ص: 181.

## الفصل الثاني: الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الشكل رقم (02): مفهوم الابتكار: الأول إلى الفكرة، المنتج والسوق



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2003 ص:23.

يوضح الشكل السابق مفهوم الابتكار داخل المؤسسة، والذي يجسد أن المؤسسة المبتكرة هي التي تكون السبابة إلى الفكرة المبتكرة بالمقارنة مع منافسيها، وهذا يعود للخبرة الذاتية التي تمتلكها المؤسسة في مجال نشاطها، إضافة إلى إمكانية تطوير أفكار ومبادرات تكون مستوحاة من منافسيها والتحسينات التي يدخلونها على منتجاتهم، أو تطويرها وتحسينها من خلال تطلعات زبائنهم، حيث تمكن دراسة سلوك المستهلك من معرفة حاجات السوق ومقدار الطلب على المنتجات المبتكرة والمواصفات التي يرغب فيها الزبائن، وحتى السعر الذي يكون الزبائن مستعدين لدفعه مقابل حصولهم على منتجات وخدمات مبتكرة تلبي رغباتهم.

## الفصل الثاني: الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

كما يوضح هذا التعريف أن على المؤسسة المبتكرة أن تعتمد على خبراتها وكفاءات أفرادها، بالإضافة إلى التكنولوجيا التي تستخدمها وقدرتها على التحكم في التكاليف وفي أساليب وتقنيات العمليات الانتاجية. ولكي تكون المؤسسة الأولى في تسويق منتجاتها وخدماتها يجب أن تتوفر لديها خبرات تسويقية وتعتمد على سياسات توزيع وتسعير مناسبة لذلك.

خلاصة لكل ماسبق يتم الخروج بنتيجة مفادها أن الابتكار هو فعل إرادي وإختياري وعملية شاملة تهدف إلى تحسين أداء المؤسسة، وإيجاد حلول للمشاكل التي تعترضها والتي تمكنها من البقاء والمنافسة من خلال تقديم أفكار جديدة وتجسيدها في شكل منتجات وخدمات جديدة أو محسنة، أو تحسين وتنظيم طرق وأساليب إنتاجها وإدارتها. والهدف الرئيسي لكل هذا هو مواجهة المنافسة الشرسة التي زادت حدتها نتيجة التطور التكنولوجي والعولمة الاقتصادية وما خلفته من تحرير للأسواق.

لا تكمن الصعوبة فقط في تحديد تعريف للابتكار، بل في قياسه لكونه يأخذ ثنائية في صفته بين النوعي والكمي، ولهذا فقد تم تحديد أغلبية نشاطات الإبتكار ووضعها في صنفين:<sup>1</sup>

الصنف الأول: هو متعلق بمدخلات نشاطات الإبتكار كالتنفقات الموجهة للبحث والتطوير واليد العاملة الموجودة في هذه الوظيفة، وعدد المنشورات العلمية.

أما الصنف الثاني فهو مرتبط بمخرجات نشاطات الإبتكار مثل براءات الاختراع وعدد المنتجات المبتكرة ورقم الأعمال المتحصل عليه عن طريق هذا النشاط.

<sup>1</sup> فوزي رمزي، مرجع سابق، ص: 205.

### الفرع الثاني: أهمية الابتكار

مما لا ريب فيه أن كل التعاملات والنشاطات باتت تعتمد وبشكل كبير، أكثر من أي وقت مضى على المعرفة والمنتجات الفكرية، فولدت سرعة التغيير والتطور حتمية إيلاء الابتكار أهمية بالغة، سيما من الناحية الإقتصادية، بل فإن قدرة المؤسسة على التنافس وحصولها على ميزة تسمح لها بالحصول على حصة سوقية كما أن قدرة مواجهتها للمنافسة أصبح مقرونا بقدرتها على الابتكار وتقديم منتجات وخدمات جديدة وحتى تقنيات حديثة تخفض من تكاليف الإنتاج، وتخفف من هدر الطاقة والموارد الناضبة، حيث تتجلى أهمية الابتكار بالنسبة للمؤسسة من خلال ما يلي:<sup>1</sup>

- يتيح للمؤسسة التميز وبناء ميزة تنافسية (مستدامة) فالإبتكار يتيح للمؤسسة الحصول على ميزة تنافسية من حيث خفض التكاليف باستخدام تكنولوجيا متطورة ومبتكرة، أو تقديم منتجات أفضل من حيث الجودة وقدرتها على تلبية تطور رغبات الزبائن ؛
- يساعد في تحسين أداء المؤسسة باعتبار أن الابتكار هو تطوير للأوضاع القائمة، فالإبتكار لا يشمل المنتجات والخدمات فحسب، بل يشمل العمليات والأنظمة والسياسات وحتى الاستراتيجيات التي تكيفها المؤسسة مع تطور وتغير أهدافها وطرقها في الإنتاج والتسيير؛
- يسمح للمؤسسة بتوظيف المهارات المتاحة والاستفادة من تكنولوجيا المعلومات ؛
- يتيح للمؤسسة فرصة الاحتكار لفترة نسبية في السوق عند بداية طرحه، فعندما تكون المؤسسة سباقة لطرح منتج أو خدمة غير موجودة مسبقا، يتيح لها إحتكار ذلك المجال لفترة وحتى ولو كانت قصيرة

<sup>1</sup> robin lome and sur marriot , entreprise : **entreprenship and innovation** , elsevier publishig house, 2006 USA,PP : 18 – 20.

## الفصل الثاني: الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

فإنها تستغلها لرسم صورة ذهنية لدى المستهلك بأنها قادرة على التنبؤ بتطور حاجاتهم، كما يتيح لها

ذلك فرصة الحصول على حصة سوقية مهمة؛

- الابتكار يساعد المؤسسة على التحسين المستمر لمنتجاتها ولكل عملياتها، وذلك من خلال استفادتها

من نتائج البحث والتطوير والدراسات التي تقوم بها؛

- المؤسسة المبتكرة تحافظ على مركزها السوقي، فترسخ في ذهن المنافسين والمستهلكين بأنها تتمتع بميزة

التفرد والتميز بطرح منتجات وخدمات مبتكرة؛

- تعظيم مخرجات المؤسسة كما ونوعا، نوعا فإن الابتكار يسمح للمؤسسة بتقديم باقة مختلفة من

المنتجات والخدمات المبتكرة، وهذه الأخيرة تحقق للمؤسسة عوائد مالية مرتفعة؛

- يسمح للمؤسسة بأن تكون سباقة إلى تقديم المنتجات الجديدة واستقطاب الزبائن الجدد؛

- يؤدي الابتكار إلى إيجاد أساليب وطرائق إنتاج أو منتجات جديدة تجعل المؤسسات متميزة في طرح

منتجاتها، ولا تنحصر أهمية الابتكار على مستوى الانتاج فقط بل تشمل مجالات أخرى كالتموليل

والتسويق وغيرها.

- يساهم الابتكار في تدعيم التنمية الاقتصادية والاجتماعية عبر إيجاد الأساليب والتقنيات التكنولوجية

الملائمة والمدعمة للتنمية، والتقنيات النظيفة التي تحافظ على البيئة وعلى الموارد الطبيعية.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: خصائص الابتكار

للابتكار العديد من الخصائص التي تميزه وتجعله محور اهتمام المؤسسات و فيما يلي عرض لأهم هذه

الخصائص:

<sup>1</sup> شريف غباط، محمد بوقوم، مرجع سابق، ص: 57-58

## الفصل الثاني: الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- الابتكار هو عملية عقلية تتضمن الإلمام بالمشكلات والثغرات ومحاولة علاجها؛
- يمثل الابتكار نوعاً من التميز وذلك لأنه يخلق شريحة سوقية جيدة من خلال الاستجابة المنفردة لحاجاتها ورغباتها؛
- يمثل الابتكار التجديد وذلك بالإتيان بمنتجات وخدمات جديدة كلياً أو جزئياً من أجل المحافظة على حصة المؤسسة السوقية و تطويرها؛
- يمثل الابتكار التوليفة الجديدة وذلك من خلال دمج الأشياء القديمة أو من خلال توظيف القديم في مجال جديد؛
- الابتكار هو أن تكون المتحرك الأول في السوق: وفي هذا تمييز لصاحب الابتكار، أن يكون الأول في التوصل إلى الفكرة والمنتج والسوق عن الآخرين، وحتى في حالة التحسين يكون الأول بما أدخل على المنتج من تعديلات تتلائم مع التطورات الحاصلة في رغبات المستهلكين وحاجاتهم، وهذه ميزة المؤسسات المبتكرة، أي أن المؤسسة المبتكرة أسرع من منافسيها في التوصل إلى الفكرة وإدخال ما هو جديد.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: تصنيف الابتكار ومقوماته ومراحل

تختلف معايير تصنيف الابتكار، فكما تم الإشارة إليه في تعريف الابتكار فإن هناك العديد من جهات النظر المتعلقة بتحديد مفهوم ونوع الابتكار في المؤسسة، والابتكار باعتباره عملية مخطط لها فهو يمر عبر العديد من المراحل ويحتاج لجموعة من المقومات الواجب توفرها حتى تتمكن المؤسسة من تجسيد الأفكار على أرض الواقع. وهذا ما سيتم التطرق إليه من خلال هذا المطلب.

<sup>1</sup> حميد الطائي و بشير العلاق ، تطوير المنتجات و تسعيرها ، دار اليازوردي العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2008 ص : 55.

### الفرع الأول: تصنيف الابتكار

توجد عدة مداخل لتصنيف الابتكار إلا أن معظم الدراسات اعتمدت على المداخل الآتية:

#### أولاً: التصنيف على أساس درجة الابتكار

يمكن تصنيف الابتكار على أساس درجة التغيير التي يحدثها في السوق أو التكنولوجيا، أي درجة تأثيره على السوق الذي تتنافس فيه المؤسسة، أو درجة تأثيره على المؤسسة في حد ذاتها. وفقاً لذلك نميز بين نوعين من الابتكار:<sup>1</sup>

#### 1. الابتكار الجذري

الابتكار الجذري يعني أن تقوم المؤسسة بالتوصل إلى الفكرة الجديدة والمنتج الجديد لأول مرة بحيث تحقق السبق السوقي بالاعتماد على قدراتها التكنولوجية. و يعتبر الابتكار الجذري بمثابة الفاصل بين جيلين من المنتجات أو التكنولوجيا حيث من نتائجه إحداث انقطاع في التكنولوجيا والمنتجات القديمة لتحل محلها أخرى جديدة تماماً. ومن أهم خصائص الابتكار الجذري مايلي:

- يؤدي الابتكار الجذري إلى اختراع منتجات جديدة تظهر لأول مرة في الأسواق،
- ويتطلب استثمارات ضخمة وتصاحبه مخاطر جسيمة بعيدة المدى، عوائده المالية تكون معتبرة؛

- يحدث الابتكار الجذري موجة من الابتكارات المتتابعة في المجالات الملحقة.

<sup>1</sup> زردودي أمينة، بوعشة مبارك، الأنظمة الوطنية للابتكار -مقارنة بين دول المغرب العربي والدول الناشئة-،مجلة العلوم الانسانية، المجلد أ، العدد43، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 02، ص 143.

## الفصل الثاني: الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

وعلى الرغم من خصائصه الايجابية إلا أن المؤسسات تواجه مخاطر جمة أهمها: الاحتمال المرتفع للفشل بفعل زيادة المخاطرة وزيادة عدم التأكد، إضافة إلى التكلفة العالية للاستثمار في مجال البحث والتطوير والتكنولوجيا والمعرفة؛ ومشكلة التقليد والمحاكاة التي تؤدي إلى إضعاف القدرة التنافسية للمؤسسة.

### 2. الابتكار المتدرج أو التحسيني

يسمى أيضا التحسين المستمر، ويتمثل في إضافة تحسينات صغيرة أو تعديلات جزئية أو مزايا على المنتجات بشكل مستمر لتحقيق استجابة أفضل لحاجات السوق. وقد يأخذ التحسين العديد من الصور كإزالة بعض أشكال الهدر في العملية الإنتاجية، أو إضافة مزايا جديدة للمنتج الحالي، أو تطوير تصميمه أو تحسين تعليبه واستخدامه. المهم في هذا السياق هو الإستمرار والتدرج المرهلي في التحسين والتطوير من أجل الحفاظ على المزايا التنافسية للمؤسسة من خلال الاستفادة من الخصائص التالية:

- الإبتكار المتدرج يمكن البدء به بما هو موجود وقائم، أي من التكنولوجيا والموارد والمعرفة الحالية للمؤسسة

- يعد الاتجاه الأكثر الملائمة للقطاعات الصناعية شديدة المنافسة وسريعة التغيير.<sup>1</sup>

### ثانيا: التصنيف على أساس مجال تطبيق الإبتكار

إن أبسط طريقة لتصنيف الابتكار هي الرجوع إلى مجال تطبيقه، وتوجد مجموعة واسعة من الابتكارات

المحتملة على أساس مجال التطبيق وهي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ملايكية عامر، واقع الابتكار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية لحالة المؤسسة الوطنية للدهن بسوق أهراس، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 28/27، نوفمبر 2012، ص: 121-122

<sup>2</sup> TRAKI Dalila et BOUKRIF Moussa, **Innovation et développement managérial : Le cas des entreprises agroalimentaires dans la wilaya de Béjaia**, Annales de l'Université de Guelma, N:11, Juin 2015, P :5-7

### 1. إبتكار العمليات

عملية الإبتكار هي إعتقاد طرق إنتاج جديدة أو محسنة تكنولوجيا بشكل كبير ، بما في ذلك طرق توصيل المنتجات. هذه الأساليب قد تنطوي على تعديلات في المعدات أو تنظيم الإنتاج ، أو الجمع بين هذه التغييرات، وقد ينتج عن إستخدام المعرفة الجديدة. يعتمد إبتكار العمليات بشكل عام على تطوير المهارات الموجهة للموردين وخاصة موردي المعدات. تتعلق مهارات الواجهة الداخلية أساسًا بالعلاقة بين البحث والتطوير والإنتاج ، بدلاً من البحث والتطوير والتسويق.

### 2. إبتكار المنتجات

إبتكار منتج يتوافق مع إدخال سلعة أو خدمة جديدة أو تحسينها من حيث خصائصها أو الإستهلاك الذي تم إعداده لها. وغالبًا ما يُنظر إليه على أنه تعديل للمحتوى التقني لسلعة أو تحسين شروط استخدامه. يعتمد هذا النوع من الإبتكار عادة على مهارات التواصل بين بيئتي العمل: داخليًا، والبحث والتطوير والتسويق خارجيًا.<sup>1</sup>

### 3. الإبتكار التنظيمي

الإبتكار التنظيمي هو تنفيذ المؤسسة لممارسات جديدة أو تغييرها لمكان العمل أو العلاقات الخارجية للمؤسسة. ويمكن أن يهدف إلى تحسين أداء الأعمال التجارية عن طريق خفض التكاليف الإدارية أو المعاملات وتحسين مستوى الرضا الوظيفي، والوصول إلى السلع غير السوقية أو تخفيض تكاليف المشتريات. وبالتالي فإنه يشكل أحد جوانب الابتكار في العملية.

<sup>1</sup> Manuel d'Oslo : Principes Directeurs pour les recueil et L'interprétation des données sur L'innovation , 3ème édition,OCDE,2005, p :56.

### 4. الابتكار التسويقي

يقصد بالابتكار التسويقي وضع الأفكار الجديدة موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية، وقد ينصب على عنصر المنتج، سواء كان سلعة أو خدمة، أو على عنصر السعر، أو الترويج، أو التوزيع بمعنى آخر فإن الابتكار التسويقي يوجه إلى عناصر المزيج التسويقي مجتمعة معاً، ويهدف إلى الزيادة في مبيعات المؤسسة والتعريف بالعلامة التجارية لكسب ثقة الزبون، وتحقيق ولاءه باعتباره سبب وجود المؤسسة. بمعنى أن الابتكار التسويقي هو وضع الأفكار الجديدة أو غير التقليدية موضع التنفيذ الفعلي في الممارسات التسويقية.<sup>1</sup>

تهدف الابتكارات التسويقية إلى تلبية احتياجات المستهلكين بشكل أفضل، وفتح أسواق جديدة أو وضع منتج المؤسسة في السوق بطريقة جديدة لزيادة المبيعات. وتنطوي الابتكارات على تنفيذ أساليب التسويق الجديدة التي تنطوي على تغييرات كبيرة في تصميم أو تغليف المنتج.<sup>2</sup>

### ثالثاً: حسب الاستمرارية

يقوم هذا المعيار على مبدأ مدى إستمرارية الابتكار في المؤسسة ومدة بقائه وتصنف إلى:

#### 1- الابتكارات المستمرة

وهي التي تأتي بتغييرات صغيرة تدريجية كما في تغييرات مركز المنتج، توسعات خطوط التوزيع تنوعات لتخفيف ملل الزبون كما في الحليب المنكه، أو العصائر وغيرها، فالسمة الأساسية لهذا النوع من الابتكار هو الإستمرار في تقديم تحسينات وتغييرات تتناسب مع تغير رغبات المستهلكين.

<sup>1</sup> OP- cit,p :10.

<sup>2</sup> بن نامة نورية، كربالي بغداد، الابتكار التسويقي وأثره على تطور أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر، مديرية مستغانم، مجلة دفاتر بواذكس، العدد 5، 2016، ص: 106.

### 2- الابتكارات المستمرة الديناميكية

وهي تغييرات أكبر في المنتج الحالي وتكون ذات تأثير معقول على طريقة الأشخاص في التصرف مثل الهواتف الذكية.

### 3- الابتكارات المتقطعة

وهي التي تنشأ تغييرات رئيسية فيما قبلها من تكنولوجيا أو منتجات، وفي بعض الحالات تغيير بمعنى أنها الابتكارات التي تسبب جيلين مختلفين من المنتجات وتؤدي إلى التأثير في أسلوب الحياة الذي نعيشه مثل ابتكارات السيارة ، الهاتف و غيرها .<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: مقومات الابتكار

لقد تعددت مقومات الابتكار والتي سيتم التطرق إلى أهمها فيما يلي :<sup>2</sup>

#### 1- الانتماء و الارتباط بالمنظمة

يعتبر الانتماء المؤسسي أساس الابتكار على المستوى المؤسسي لأنه يساهم في زيادة إخلاص الفرد أيا كان موقعه في العمل، وبذلك فهو يقدم كل جهوده لتحقيق نتائج تساهم في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق التقدم والتطوير المستمر لها .

#### 2- الحس الاقتصادي و الاجتماعي

يقصد بالحس الاقتصادي تخفيض التكاليف وبالحس الاجتماعي تحسين نوعية وجودة الخدمات المقدمة وإن انعدامهما يؤدي إلى هدر الموارد و عدم القدرة على الابتكار .

<sup>1</sup> علاء مجد سيد قنديل، مرجع سابق، ص: 130.

<sup>2</sup> رعد حسن الصرن ، إدارة الإبداع و الابتكار ، دار الرضا للنشر ، الجزء الأول ، سوريا ، دون ذكر سنة النشر ، ص ص : 50 - 51 .

### 3- حل المشاكل بطرق علمية

يجب على الإدارة الابتكارية والإبداعية أن تعتمد على الطرائق والأساليب العلمية بدلا من أسلوب المحاولة و الخطأ و هذا يتحقق عن طريق الاعتماد على الجهود المتكاملة لكافة العمال .

### 4- الانفتاح على الرأي الآخر

لابد للابتكار من مناخ تنظيمي يسوده احترام الراي الآخر بل والإصرار على التعاون معه فالاتصال هو الذي يساعد المؤسسة على التطوير و التحسين.

### 5- الإيمان بمواهب الآخرين

إن الإداري الجيد والمبتكر هو الذي يرى جهده متكاملا مع الجهود التي يقدمها الآخرين و يرى في انجازات الآخرين انجازات للمؤسسة وتتزايد ضرورة وجود مثل هذا الشعور كلما انتقلنا إلى المستويات الإدارية العليا.

### 6- البعد الإنساني في التعامل و الاتصالات

يتحقق المجال الأكبر للابتكار في ظل الاهتمام بالأبعاد الإنسانية في النظر للعمال الذين هم أدوات الابتكار فكلما زاد الاهتمام بهم كلما اجتهدوا في العمل على تحقيق إنتاج و خدمات أفضل.<sup>1</sup>

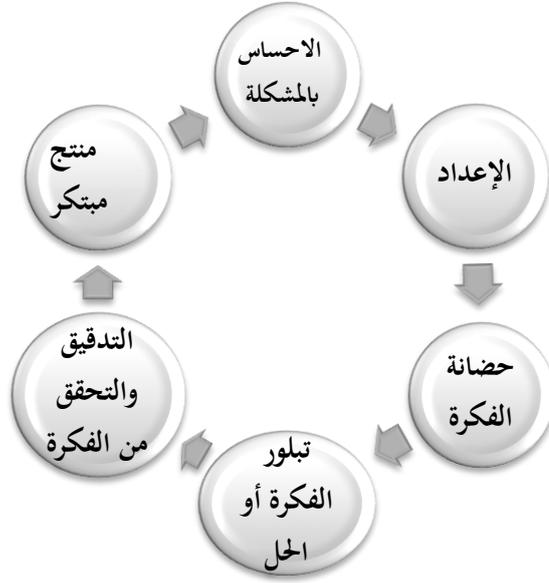
### الفرع الثالث: مراحل عملية الابتكار

ويتم فيها استخدام مدخلات نظام الابتكار وتشغيلها في عملياته للوصول إلى مخرجات هذا النظام وتمر

عملية الابتكار بالمراحل الممثلة في الشكل الموالي:

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص: 51.

شكل رقم (03): مراحل عملية الابتكار



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على رعد حسن الصرن ، إدارة الإبداع و الابتكار . ، دار الرضا للنشر ، الجزء الأول ، سوريا ، دون ذكر سنة النشر ، 50-51.

من خلال الشكل السابق يتضح أن عملية الابتكار تكون عبر المراحل التالية:<sup>1</sup>

- **مرحلة الإحساس بالمشكلة:** يعد إكتشاف المشكلة والإحساس بوجودها وتحديدتها بدقة أول مرحلة في العملية الابتكارية وتبدأ هذه المرحلة بإدراك المؤسسة بوجود نقاط ضعف لديها، أو وجود عراقيل ومعوقات تمنعها من تحقيق الأهداف التي سطرتهما أو تجعلها متاخرة عن منافسيها. ويتم ذلك من خلال نظام المعلومات وقاعدة بيانات المؤسسة
- **مرحلة الإعداد و التشبع:** ويتم خلال هذه المرحلة تحليل وتشخيص المشكلة من كل جوانبها للوصول إلى الأسباب الرئيسية لوجودها والبحث عن الحلول والبدائل المتاحة للمؤسسة واختيار الحل الأمثل الذي يتناسب مع الوضع التنافسي وحاجات ورغبات الزبائن ، إضافة إلى إمكانيات وكفاءات المؤسسة المتاحة لها.

<sup>1</sup> نبيل جواد، مرجع سابق، 187

## الفصل الثاني: الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- **مرحلة حضانة الفكرة أو الحل :** خلال هذه المرحلة تتبنى المؤسسة الحل الأمثل المختار ففكرة أو مشروع إبتكاري يساعدها على الخروج من المشكلة ويسمح لها بتحسين وضعها، والتمكن من مواصلة نشاطها، وبذلك تبدأ بإدخال هذه الفكرة مرحلة تسمى الحضانة أي أنها توفر كل الموارد والكفاءات والإمكانات حتى تتبلور هذه الفكرة الابتكارية .<sup>1</sup>
- **مرحلة التحقق من صحة الفكرة أو الحل:** بعد وضوح وتبلور الفكرة الابتكارية للمؤسسة، تأتي مرحلة التدقيق والتمحيص أي التأكد من صحة الفكرة والحل المختار، الغرض ذلك هو الحكم على قيمة هذه الفكرة في ضوء مجموعة من المعايير يمكن تلخيصها في مايلي:
  - معايير كمية تتعلق بالتكلفة والعائد المتوقع لكل بديل.
  - معايير سلوكية تتعلق بالآثار الايجابية أو السلبية لهذا البديل على العلاقات بين المؤسسة ومحيطها الذي تعمل فيها وعلاقتها مع زبائنها.
  - توقع المتغيرات البيئية على المستوى المحلي و العالمي و أثرها على كل بديل .<sup>2</sup>
- **مرحلة المنتج المبتكر:** يمثل المنتج أو الفكرة المبتكرة مخرجات نظام الابتكار و قد يكون في شكل فكرة أو سلعة أو خدمة أو طريقة جديدة للعمل، ويمكن الحكم على المنتج المبتكر من خلال مجموعتين من المعايير، الأولى معايير شخصية تعتمد على الآراء الشخصية لذوى الخبرة والمتخصصين ومعايير موضوعية تتعلق بدرجة جدارة المنتج و مدى تطبيقه ، مدى الاستفادة منه وجودته، ومدى قدرته على المنافسة والاستمرار لفترة أطول، و مدى تلبية احتياجات ورغبات المستهلكين.

<sup>1</sup> أمين مزياني، واقع الإبتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، حالة مؤسسات قطاع الصناعة الغذائية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الإقتصادي المجلد 04، العدد09، جامعة الجلفة، 2018، ص: 292

<sup>2</sup> نبيل جواد، مرجع السابق، ص: 188

## الفصل الثاني: الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

### المطلب الثالث: مصادر الابتكار واستراتيجياته

إن الابتكار ليس عملية عشوائية كما يراها البعض، لكن هي عملية منظمة ولها أسس ومبادئ يمكن تعلمها وأنها مجال تشخيصي يتمحور حول الدراسة المنهجية لديناميكيات التغيير داخل المؤسسة وخارجها وذلك بغرض التعرف على الفرص التي يمكن أن يخلقها التغيير في مجال المنتجات والخدمات والأعمال وعمليات الانتاج والعمليات المبتكرة والحديثة، ويمز بينر دراكر بين فرص الابتكار المتعلقة بالبيئة الخاصة (بيئة الصناعات)، والبيئة العامة.

### الفرع الأول: مصادر الابتكار

مصادر الابتكار قد تكون من داخل المؤسسة، كما قد تكون من المحيط الخارجي للمؤسسة ويتم توضيح ذلك كما يلي:

**أولاً: مصادر الابتكار في البيئة الخاصة:** إن ظروف الصناعة والأحداث المحيطة بالمؤسسة وما تواجهه من فرص وتهديدات توفر فرصاً عديدة للابتكار ويقترح دراكر عدداً من مصادر الابتكار في هذه البيئة وهي:<sup>1</sup>

**1. مصادر الابتكار غير المتوقعة:** حيث يمثل هذا المصدر حالة احتمالية غير محسوبة أو مقدرة مسبقاً، تجد المؤسسة نفسها أمام حالة غير متوقعة تدفعها إلى المبادرة في ابتكار طريقة جديدة لتسويق منتجاتها. لكنها غير متأكدة من نجاح أو فشل ما أقدمت عليه من تغيير، مما يجعل فرص النجاح أو الفشل متساوية لديها.

**2. عدم التوافق:** يشير هذا المصدر من مصادر الابتكار إلى التناقض وعدم التوافق ما بين الحقيقة أو الواقع وما يجب أن يكون أي بين ما هو كائن وما يجب أن يكون، وما بين هذه وتلك يمكن خلق الابتكار. بمعنى

<sup>1</sup> مجدي عوض مبارك، الريادة في الأعمال المفاهيم والنماذج والمداخل العلمية، عالم الكتاب الحديث، الأردن، ط 01، 2009، 50-51.

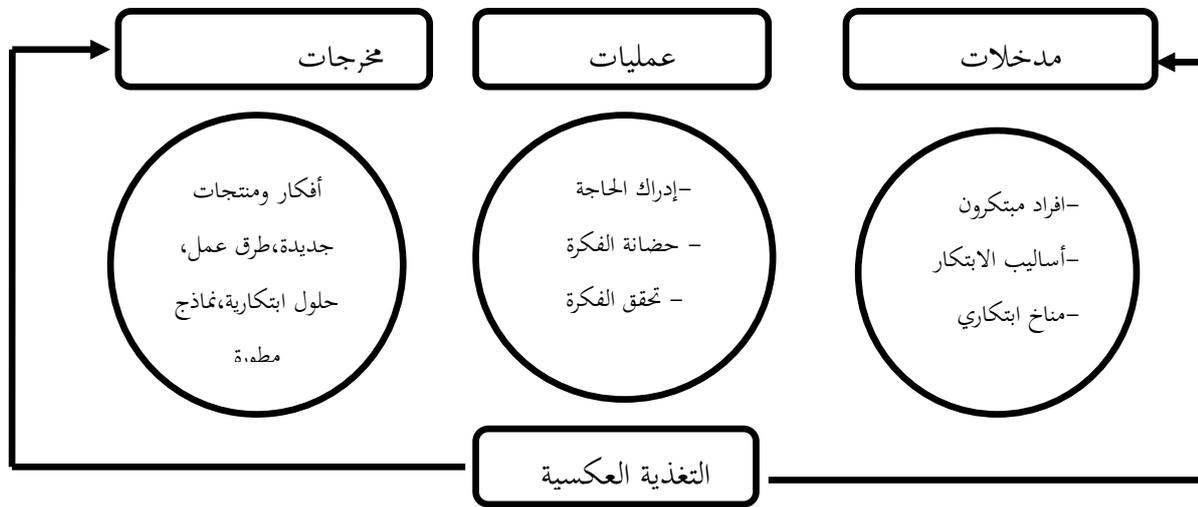
## الفصل الثاني: الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

آخر إن التناقض مابين التوقعات والنتائج يؤدي إلى خلق فرص ابتكارية، كما يعد تأخر المؤسسة عن منافسيها ووجود فجوة بينها وبينهم من حيث الحصة السوقية، وولاء المستهلكين سببا دافعا للإبتكار لكي تتمكن المؤسسة من تقليص الفجوة بينها وبين منافسيها.

3. التغييرات في الصناعة وهيكل السوق: عندما تتغير ظروف السوق وظروف صناعة معينة هنا تكون المؤسسة مستعدة لإبتكار سلعة أو خدمة جديدة أو مدخل جديد للأعمال وخصوصا إذا أدركت المؤسسة أن ما تفرزه هذه الصناعة أو السوق من مخرجات تجعل فرص الابتكار متاحة أمامها.

ثانيا: مصادر الابتكار في البيئة العامة: يمكن النظر إلى الابتكار كأحد الأنظمة الفرعية داخل المؤسسة والذي يتفاعل ويتداخل ويتكامل مع الأنظمة الفرعية الأخرى في خدمة أهداف واستراتيجيات المؤسسات المتغيرة والمتجددة. يتكون نظام الابتكار من مدخلات وعمليات ومخرجات ويتطلب نجاح هذا النظام ضرورة تنظيم أنشطته ثم إدارته بفعالية، والشكل التالي يوضح الابتكار كنظام

الشكل رقم (04): الابتكار كنظام داخل المؤسسة



المصدر: علاء مجد سيد قنديل، القيادة الادارية وإدارة الابتكار، ط01، دار الفكر ناثون وموزعون، الاردن، 2010، ص: 127.

ويتضح من الشكل وجود مجموعة من العناصر لنظام الابتكار تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> علاء مجد سيد قنديل، مرجع سابق، ص: 127-128.

1. **الفرد المبتكر:** الشخص المبتكر هو شخص يتسم بأن لديه قدرات ابتكارية عالية بمستوى يفوق غيره من الأفراد داخل المؤسسة، ويمكن توفر القدرة على الابتكار والتجديد طالما يتوافر المناخ الملائم داخل المؤسسة ويمكن للمؤسسة أن تنمي القدرات الابتكارية لدى موظفيها من خلال إعداد برامج تنمية وتطوير القدرات الابتكارية. وأهم هذه القدرات الابتكارية: القدرة على توليد الأفكار والحصول على أفكار جديدة ومستحدثة إضافة إلى القدرة على الاحساس بالمشكلات واستشعار أسبابها وتمكن هذه القدرات من الدفع نحو التغيير.

2. **أساليب وتكنولوجيا الابتكار:** تتعدد أساليب وتكنولوجيا الابتكار التي يمكن تطبيقها في مجال الابتكار لتوليد الأفكار الجديدة كما تستخدم في تنمية هذه القدرات لدى الأفراد، وتدريبهم على التفكير الابتكاري وأهم تلك الأساليب:<sup>1</sup>

### - استخدام قوائم الأسئلة المفتوحة

حيث تقوم المؤسسة بوضع قوائم أسئلة مفتوحة تتيح للفرد المبتكر الإجابة عليها دون التقييد بطريقة معينة ويذكر كل ما لديه من آراء وأفكار ويشجع ذلك عمليات الابتكار، وتوليد الأفكار الجديدة.

### - عقد جلسات العصف الذهني أو الانطلاق الفكري

يعد العصف الذهني وسيلة للحصول على أكبر عدد من الأفكار من الأفراد في وقت محدد، عن طريق عرض المشكلة ومطالبة الأعضاء بإبداء آرائهم وأفكارهم دون تردد ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على أربعة شروط أساسية تتمثل في تأجيل تقييم الأفكار إلى ما بعد جلسة إنتاج الأفكار، وعدم وضع قيود على التفكير، والاهتمام بكمية الأفكار وليس نوعيتها؛ لأنه كلما زاد عدد الأفكار أدى ذلك

<sup>1</sup> علاء محمد سيد قنديل، مرجع سابق، ص: 128.

## الفصل الثاني: الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إلى إنتاج أفكار أصيلة، والبناء على أفكار الآخرين وتطويره. ويتم إدارة هذه الجلسات من قبل قائد يتميز بالمهارة والخبرة، حيث يدير جلسته بشكل يشجع على توليد الأفكار ولا يسمح بأي تقييم أو نقد لأي فكرة، فالهدف من هذه الجلسة هو محاولة الحصول على أكبر عدد من الأفكار الإبتكارية في ظل جلسة تشمل جميع أعضاء الفريق المشاركين.<sup>1</sup>

### - أسلوب تنظيم الذهن

حيث يقوم المبتكر بتجميع المعلومات التي يحصل عليها ويقوم بتنظيمها في أشكال مرتبة ومبوبة باستخدام أنماط تحليلية ورقمية في تخزينها مما يساعده على تذكر المعلومات بسهولة مما يؤدي إلى استغلال عال لإمكاناته الذهنية .

### - أسلوب الملاحظة أو المشاهدة

عندما يتم وضع موضوع وملاحظته من زوايا متعددة ووضع مجموعة بدائل للحلول من كل زاوية يمكن التوصل إلى أكبر عدد من الحلول ويساعد هذا الأسلوب في تنمية القدرات الإبتكارية لدى الأفراد العاملين في المؤسسة.<sup>2</sup>

## 3. المناخ الإبتكاري

يقصد به البيئة المحيطة بالفرد والتي تسمح له بالانطلاق الفكري دون معوقات وتهيئة الجو المناسب للإبتكار والتجديد والتطوير وتنشيط الأفكار.

<sup>1</sup> طارق عبد الرؤوف، مجّد عامر، خصائص ومقومات ومستويات الإبداع الإداري وأساليبه ومعوقاته وكيفية التغلب عليه ، الملتقى العلمي الدولي الثالث حول أساليب تفعيل قيادة الإبداع والابتكار في المؤسسات الجزائرية في ظل مفاهيم الإدارة الحديثة -الواقع والتحديات ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 14-15 فيفري 2017، ص: 74.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص: 75

## الفصل الثاني: الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يتضمن المناخ الابتكاري مستويات عدة تتمثل في المناخ التعليمي، المناخ العائلي والمناخ التنظيمي، المناخ المحلي أو الدولي. وتؤثر تلك المناخات على درجة توفر المناخ المحفز للابتكار بالنسبة للفرد وتوفير المناخ الابتكاري من أهم عناصر نظام الابتكار.

4. **عمليات الابتكار:** يتم فيها تحويل مدخلات نظام الابتكار وتشغيلها في عمليات للوصول إلى مخرجات هذا النظام، وتكون عبر مراحل: الاحساس بالمشكلة، الاعداد والتشبع، مرحلة حضانة الفكرة، مرحلة تبلور الفكرة. (كما تم التفصيل فيها خلال العناصر السابقة).

5. **المنتج المبتكر:** يمثل المنتج المبتكر أو الفكرة مخرجات نظام الابتكار وقد يكون في شكل فكرة، سلعة أو خدمة أو طريقة جديدة للعمل، أو ترتيب أماكن العمل، ويمكن الحكم على المنتج المبتكر من خلال مجموعتين من المعايير الأولى: معايير شخصية تعتمد على الآراء الشخصية لذوي الخبرة والخبراء والمتخصصين. والثانية: معايير موضوعية وتتعلق بدرجة جدارة المنتج المبتكر ومدى تطبيقه، ومدى الاستفادة منه ومدى جودته.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: استراتيجيات الابتكار

يعتبر تحديد المدخل الإستراتيجي للابتكار واستعملاته ضمن إستراتيجية المؤسسة، المطلب الأول لتطوير السلع الجديدة، ويتم التمييز بين ثلاث استراتيجيات للابتكار هي :

<sup>1</sup> مرجع سابق، ص: 130-137

### أولاً: الإستراتيجية الهجومية

تحمل هذه الإستراتيجية غالباً خطراً عالياً، لكن ضمن فترة طويلة للاسترداد و تتطلب وجود قسم فعال للبحوث و التطوير، مع درجة عالية للابتكار و يرتبط هذا النوع من الإستراتيجية غالباً بالمنظمات الكبيرة التي تبحث عن الريادة.<sup>1</sup>

### ثانياً: الاستراتيجية الدفاعية

تمثل هذه الإستراتيجية غالباً الإستراتيجية المفاجئة لإستراتيجية الهجومية ، حيث يكون لديها خطر منخفض وإستراتيجية منخفضة لفترة الاسترداد، إذ تعرض المؤسسة حاجاتها التي تحدد حصتها السوقية والتي تكون قادرة على أن تحافظ على مستويات الأرباح حتى ولو كانت تتطلب منافسة سريعة وكبيرة عن طريق تكاليف التصنيع المنخفضة ، وفي نفس الوقت يجب أن تكون القدرة التكنولوجية الكافية متوفرة كرد فعل من خلال التقدم التكنولوجي السريع عن طريق المنافسة.

### ثالثاً: استراتيجية التقليد

تستهدف المؤسسة هنا استدراك التأخر التكنولوجي الكبير عن طريق المتابعة الدائمة والنشيطه للسوق و يبرز هذا الاختبار عن طريق محاولة خلق أو تطوير منتج جديد انطلاقاً من منتج قديم ، حيث يتم إدخال تعديلات وإضافات جديدة على هذا الأخير ، هذه الإستراتيجية لا تستلزم جهود كبيرة في البحث والتطوير إلا إنها تحتاج إلى مستوى عالي من هندسة الإنتاج.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> jean clause lehmanu, **les enjeux economiques et sociaux de la recherche et de l'innovation** , le seminaire international sur les entreprises , acteurs de la recherche er de l'innovation , paris, 29 / 30 aout 2005 , p : 14 .

<sup>2</sup> jean clause luhmanu , op-cite, p : 14 .

### المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الابتكار

توجد مجموعة عوامل تؤثر على الابتكار تصنف إلى نوعين :

#### الفرع الأول: مجموعة العوامل الشخصية

كما هو معروف فإن المبتكر هو نقطة البدء، وإن خصائصه المهمة ذات العلاقة بالابتكار هي موضع

الاهتمام فهناك مجموعة من الخصائص التي تظهر في حالات كثيرة على الأفراد الذين يميلون للابتكار وهي:<sup>1</sup>

- الميل إلى التعقيد: حيث أن المبتكرين عادة ما يجدون دافعهم الذاتي في مواجهة المشكلات الصعبة والمعقدة والابتعاد عن حلول البيئة المألوفة والسهلة. فالابتكار يعني التعامل مع فكرة أو مفهوم لم يسبق أن تعامل معه.
- حالة الشك: فالمبتكر يمتلك حس الشك الذي يتحول عادة إلى أمثلة خارج المؤلف، فالفرد المبتكر في حالة شك دائمة وتساؤل مستمر حتى عن الأمور البديهية، وهذه الخاصية مرتبطة بالخاصية السابقة حيث تؤدي حالة الشك المستمرة إلى نتيجة تمثل حلا لمشكلة معقدة أو تفسيراً جديداً لظاهرة قديمة، أو التوصل إلى تفسير ظاهرة جديدة من خلال طرح التساؤلات.
- الحدس: يتميز المبتكرين بالمقدرة العالية على التعمق في التصور وتجاوز الارتباطات الظاهرة بالأشياء إلى الارتباطات غير الظاهرة، وهو ما يفسر بالحدس أي النظر إلى الأمور بعيداً عن طبيعتها الموضوعية الجامدة.
- الانجاز الذاتي: المبتكر يتسم بأنه محفز للإنتاج الذاتي self achievement ، فالدافعية الذاتية هي التي تلعب دوراً مهماً يحدو الرغبة العارمة في حب ما يقوم به. (فتحقيق الذات هو أعلى مرتبة من مراتب حاجات الإنسان)، حسب ماسلو.

<sup>1</sup> علاء محمد سيد قنديل، مرجع سابق، ص: 130-132

## الفصل الثاني: الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- النفور من المحددات والقيود: فالمبتكرون لا يعترفون بالحدود الاختصاصية و المهنية التي تقيد مجالهم المعرفي ويحتاجون ذلك لأن قدرتهم الذهنية متسعة.

### الفرع الثاني: مجموعة العوامل التنظيمية

تتمثل أساسا في:<sup>1</sup>

#### 1. إستراتيجية المؤسسة

يعتمد وجود الابتكار والنشاط الابتكاري على الإستراتيجية المعتمدة في المؤسسة، فالابتكار يعبر عن نتيجة حتمية للإستراتيجية المتبعة، فالمؤسسة التي تبحث عن وضعية تنافسية جيدة في السوق تعتمد إستراتيجية تنافسية مبنية على الابتكار، بخلاف المؤسسات الأخرى التي تعتمد فقط على ماهو متوفر في السوق من تكنولوجيا، وبالتالي فهي لا تحتاج إلى الابتكار ولا تضعه ضمن أولوياتها عند بناء إستراتيجياتها لعدم رغبتها في أن تكون رائدة في مجال نشاطها.

#### 2. القيادة وأسلوب الإدارة

فالقيادة الابتكارية تشجع أجواء الابتكار وتوجد الحوافز من أجل التغيير في الهياكل والسياسات في حين أن القيادة البيروقراطية المحافظة نجد أن التغيير هو الخطر الذي يشيع الفوضى ويهدد النظام ومزاياه الأساسية التي تقوم عليها المؤسسة.

#### 3. الفريق

أثبتت الدراسات إن إتباع أسلوب فرق العمل يشكل المناخ الأكثر ملائمة للابتكار، فالمؤسسات التي تعمل وفق هيكل تنظيمي مرن ومختلف عن الهياكل التقليدية، وتتبنى نظام الفريق تتفاعل فيما بينها لتجسيد اهتمام

<sup>1</sup> نجم عبود، مرجع سابق، ص: 129.

## الفصل الثاني: الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

مشارك وتتحقيق هدف واحد، تفوقت على المؤسسات التي لا تزال تعتمد على نظام الهياكل التنظيمية التقليدية المبني على إسناد المهام وتقسيمها وتخصيصها. فالمؤسسات في الحالة الأولى تدفع الأفراد للابتكار والتعاون لتحقيق الأفكار المبتكرة، وهو الوضع السائد في المؤسسات اليابانية، في حين أن المؤسسات في الحالة الثانية ( هيكل تقليدي) تكون مؤسسات غير مبتكرة ولا تعطيه له الأهمية اللازمة.

### 4. ثقافة المؤسسة

تمثل الثقافة التنظيمية الإطار العام لسلوكيات أعضاء المؤسسة وتؤثر على أدائها وخلق الابتكارات بها الثقافة هي مجموعة القيم والمفاهيم والمعتقدات التي تكونت عبر الفترة الماضية، ولكن الثابت الوحيد في هذا العالم هو أن كل شيء متغير فالمؤسسة المبتكرة تتسم بقدرة عالية على الابتكار الثقافي، الذي يدخل تغييرات مهمة على الهياكل والسياسات والمفاهيم أما المؤسسة البيروقراطية فتتميل إلى المحافظة على ثقافتها مما يخنق ويقتل الابتكار داخلها.<sup>1</sup>

فالمؤسسة التي يكون طابعها بيروقراطياً، وتسعى للحفاظ على استقرارها وتفضل عدم المجازفة بتجربة منتج أو فكرة جديدة، يكون وضعها لا يساعدها على الابتكار لأنها ستصدم مع قوة مقاومة التغيير التي تجدها من كفاءاتها وأفرادها العاملين فيها خوفاً من الفشل، على خلاف المؤسسات التي تكون لديها ثقافة التغيير والتجديد وتتميز بمبكل ديناميكي يتكيف مع الظروف المتغيرة، ولديها الاستعداد على تغيير استراتيجياتها وسياسياتها مع التغيرات في بيئتها، والتي تكون لديها هدف أن تكون سبابة لكل ما هو جديد، كما تكون

<sup>1</sup> بركان أسماء، جليل نور الدين، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 02، العدد 17، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة خميس مليانة 2017، ص: 176

## الفصل الثاني: الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لديها قدرات عالية على الابتكار والمجازفة. وبالتالي تساهم الثقافة التنظيمية في تعزيز ثقافة الابتكار أو ثقافة الاستقرار و ذلك حسب القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تغرسها المؤسسات في أفرادها العاملين فيها.<sup>1</sup>

### 5.الاتصالات

تعتبر الاتصالات في المؤسسة عاملا ذو حدين في التأثير على الابتكار، فكلما كانت أنظمة الاتصال مرنة وسلسلة وغير رسمية، كلما كانت كفاءة الأداء عالية وتأثيرها على الابتكار إيجابيا، حيث تساعد سهولة إنسياب المعلومات إلى سهولة في اتخاذ القرارات المناسبة والصحيحة في الوقت المناسب، مما يدعم النشاط الابتكاري للمؤسسة. فالاتصالات الشبكية مثلا تؤدي إلى سهولة تقاسم ونقل المعلومات والأفكار بين كل الإدارات والأقسام تعتبر كأداة لتعجيل تبادل المعرفة واتخاذ القرار وبالتالي دعم الأفكار الابتكارية، على عكس المؤسسات ذات الاتصالات المحدودة فذلك يخلق عزلة الوظائف والأفراد ويحد من تقاسم المعلومات.<sup>2</sup>

**الفرع الثالث: مجموعة عوامل البيئة العامة في المجتمع:** تختلف هذه العوامل من مجتمع إلى آخر، وكل عنصر منها يؤثر بطريقة مختلفة أيضا على القدرات الابتكارية للمؤسسة.

### 1- الجماعية والفردية

فالمجتمعات الجماعية تؤكد على العلاقات وعلى أهمية الانسجام فيما بينها مع مراعاتها للفريق والتوافق في الأداء بين أعضائه وهذا ما يقدم الابتكار التدريجي (التحسين) من أجل الحصول على القبول وتعزيز الشعور بالانتماء في حين أن المجتمعات الأكثر فردية تميل إلى التأكيد على الانجاز الذاتي والتفرد في العمل، والمغامرة وبالتالي يسودها الابتكار الحذري.

<sup>1</sup> عزاوي عمر، عجيلة محمد، مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسات الاقتصادية، رؤية مستقبلية، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، العدد 04، 2006، ص: 61-62.

<sup>2</sup> نجم عبود، مرجع سابق، ص: 130.

### 2- مراكز البحث والتطوير والجامعات

فالمجتمعات التي تحتوي على بيئة قاعدية كبيرة في بناء المعرفة الإنسانية، نجد فيها كثرة انتشار مراكز البحث العلمي والتطبيقي، واحتواء كل الجامعات فيها على مخابر علمية، ومراكز بحث علمية وتطبيقية مما يرفع رصيدها العلمي، فذلك يعتبر مناخ ملائم لظهور المبتكرين، ومحفزاً إيجابياً لهم.

### 3- نظام البراءة

فالمجتمع الذي يوفر حماية قانونية للحقوق الملكية والفكرية، ونظام براءات الاختراع يخلق انتشاراً للابتكارات لأن البراءة هي الابتكار المحمي بالقانون، وبالتالي كضمانة لاستمرار التفوق في السوق. من خلال ماسبق يمكن القول أن الإبتكار هو أساس نجاح المؤسسات في ظل الظروف العالمية الحالية التي تتميز بالتغيير الشديد والمنافسة الشرسة، فالمؤسسات لكي تكون قادرة على المواجهة والاستمرار ، يجب ان تمتلك القدرة على الابتكار وإكتساب ميزة تنافسية مبنية على الإبتكار.<sup>1</sup> و يعد التطور التكنولوجي الهائل أهم تحدي أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولكي تتمكن من مواجهته والاستفادة منه، وحتى تتمكن من مواجهة المنافسة التي تعترضها وجب عليها أن تكتسب مزايا تنافسية تكون مبنية على أساس الإبتكار الذي يعد مفتاح نجاح وبقاء المؤسسات، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أثبتت قدرتها على الابتكار والنجاح والتقدم مضياً أمام المؤسسات الكبيرة مستفيدة من الخصائص والتسهيلات المقدمة لها، وسيتم من خلال ما يأتي التفصيل في خصوصية الابتكار لدى هذه المؤسسات.

<sup>1</sup> علي رحال، النظام القانوني لبراءة الإختراع، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد ب، العدد47، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة قسنطينة، جوان 2017 ص: 420

### المبحث الثاني: مكانة الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لم يعد الابتكار حكراً على المؤسسات الكبرى فقط، إذ أثبتت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تفوقها في الابتكار خاصة التحسيني على المؤسسات الكبيرة، وذلك نتيجة الخصائص التي تتميز بها والتي تتيح لها فرصة التفرد بامتلاك القدرة على الابتكار كونها تمتلك القدرة على التكيف والتغير مع الظروف المحيطة بها، وأغلبها تنشأ كمؤسسة رائدة مبتكرة تسعى لاحتلال مكانة مهمة في النشاط الذي تعمل فيه، لذلك سيتم خلال هذا المبحث تسليط الضوء على خصائص الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومشاكله، ومقوماته. **المطلب الأول: أسباب ومقومات امتلاك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة القدرة على الابتكار وحاجتها له** سيتم توضيح مقومات الابتكار والاسباب التي تجعل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمتلك القدرة على الابتكار ثم محددات الابتكار في هذه المؤسسات

### الفرع الأول: أسباب امتلاك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة القدرة على الابتكار

تتمتع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بجملة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من المؤسسات، وأهم هذه الخصائص هو قدرتها العالية على التكيف والتغير وفقاً للظروف التي تعمل فيها، إضافة إلى كونها تنشأ كمؤسسات مبتكرة تسعى لتكون رائدة في مجال معين، وهناك عدة أسباب تجعل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر ابتكارية تنبثق أساساً من خصائصها وتمثل في:<sup>1</sup>

- إن المؤسسة الصغيرة تدار من قبل المفاوض الذي يتمتع بروح الأخذ بالمبادرة وبمهارات المفاوضة وتقوم بتفحص البيئة واكتشاف الفرص والقدرة على استغلالها، فأساس إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو إمتلاكها لفكرة مشروع مبتكر تسعى لتجسيده على أرض الواقع

<sup>1</sup> نجم عبود، مرجع سابق، ص: 65

## الفصل الثاني: الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- تكون بسيطة في تنظيمها وهيكلها فغالبا ما تكون مؤسسات عائلية بسيطة التركيب والهيكل التنظيمي، وتوجه مجهوداتها وإمكاناتها نحو نشاط الأساسي (منتج جديد أو محسن، أو خدمة جديدة أو محسنة)، في حين أن المؤسسات الكبيرة تنشأ وظائف وهيكلها أكثر تعقيدا من المؤسسات الصغيرة وبالتالي تتوزع جهودها بينها؛
- تتميز بالقدرة على التغيير والتحكم فيه لأن استثماراتها المحدودة تجعل الانتقال إلى أي نشاط جديد، أي أن تكلفة الخروج من الصناعة أو المجال والدخول في مجال آخر تكون أقل تكلفة عن نظيرتها في المؤسسات الكبيرة، إضافة إلى أن تغيير طريقة التسيير أقل مخاطرة بكثير مقارنة بالمؤسسات الكبيرة؛
- تكون أقرب للسوق وبالتالي تكون أكثر اندماجا بالتغيرات الآنية والسريعة في السوق مقارنة بالمؤسسات الكبيرة التي تبدو أكثر ارتباطا بالماضي واستجابة بطيئة للتغيرات وتسعى للاستقرار وتخاف من التغيير والنتائج التي تترتب عليه من تغيير في إستراتيجيات المؤسسة وهيكلها وسياساتها وحتى نمط عملها ومجال نشاطها؛
- تتميز بالبساطة في هيكلها وتنظيماتها وبالتالي فإن المقاولين لهم القدرة على توليد الأفكار والبحث عن الأفكار الجديدة، على عكس المؤسسات الكبيرة التي لديها في الغالب هيكل تنظيمية معقدة وظائف متداخلة وبالتالي فان تطبيق وتنفيذ الأفكار الجديدة يتطلب وقتا أطولا وتنسيقا أكثر.<sup>1</sup>
- الأهم من كل ما سبق هو أن هذه المؤسسات أكثر قدرة على استغلال الموارد، ولديها البراعة المحلية في إدخال المنتجات والخدمات المحلية الجديدة مهما كانت بسيطة في سوق العمل خاصة في

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص: 65-66

## الفصل الثاني: الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الدول النامية، إلا أنها في الدول المتقدمة هي التي تتبنى أغلب الابتكارات وهي تنشأ في الأصل

كتطبيق لمشروع أو مفهوم جديد،<sup>1</sup>

لذلك يجب العمل على كل المستويات الكلية ( سياسات الدولة) وعلى المستوى الجزئي ( المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة بذاتها) على تعزيز القدرة على الابتكار وتطويرها والحفاظ عليها وتوفير كل سبل الدعم

والمساندة للقيام بالأدوار المنوطة بها، لذلك تعد حاضنات الأعمال أهم آلية لدعم الابتكار في

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال كل ما تقدمه وتوفره لها من دعم ومساندة.

### الفرع الثاني: حاجة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للابتكار

تسعى المؤسسات من خلال تحقيقها للابتكار إلى تحقيق عدة امتيازات، كما توجد عدة دوافع

وأسباب تجعلها تهتم به وتوليه عناية خاصة وهذه الدوافع تتمثل في:<sup>2</sup>

#### - تقلص دورة حياة المنتج

يمر المنتج في الحالة المعيارية بأربعة مراحل: مرحلة الانطلاقة، النمو، الثبات ومرحلة التراجع وتتميز

هذه المراحل عن بعضها البعض من حيث حجم المبيعات والمردودية.السبب الرئيسي الذي يجعل

دورة حياة المنتج تتقلص هو زيادة وتطور رغبات العملاء ومطالبهم دائما بتحسين المنتجات

المعروضة وكذلك نتيجة تنافس المؤسسات فيما بينها سعيا لتلبية رغبات العملاء والحفاظ على

ولائهم، لهذا تسعى دائما إلى تجديد وتحسين منتجاتها، وتحسين أدائها عن طريق الابتكار.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ، ص: 67.

<sup>2</sup> زهر عابد، إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، رسالة دكتوراة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 02، 2013/2012، ص: 139-144

## الفصل الثاني: الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

### - الابتكار يحافظ على استمرارية المؤسسة

تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة معدلات فشل وتوقف عن النشاط كبير خاصة في السنوات الأولى من إنشائها، غير أن المؤسسات المبتكرة تكون معدلات الفشل فيها منخفضة مقارنة بالمؤسسات الأخرى فحسب دراسة (ANVAR سنة 1980) فقد أظهرت أن المؤسسات التي أنشأت ولا تبتكر يفشل منها 35%، لكن المؤسسات المبتكرة لم يفشل منها سوى 20%، وهذه الدراسة أثبتت أن الابتكار يطيل عمر المؤسسة ويقائها.

### - الابتكار يسمح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتأقلم مع تغيرات المحيط

محيط المؤسسة يتغير بصورة دائمة، وعليها مواكبة هذه التغيرات، وذلك يرجع إلى تغير رغبات المستهلكين وعوامة الاقتصاد، ونتائج البحث والتطوير مما يجعل مستويات المنافسة في الكثر من القطاعات تنتقل من على المستوى الوطني إلى المستوى الدولي، أي أنه على المؤسسات مواجهة خطر التغيير والمنافسة من خلال الابتكارات الجديدة، وحتى تضمن بقائها واستمرار حصتها السوقية وعملياتها.

### - الابتكار عامل مهم لاكتساب ميزة تنافسية

فالميزة التنافسية هي " : مجال تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، وتنبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية أو البشرية فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على خفض التكلفة أو الكفاءة التسويقية، أو الابتكار والتطوير أو وفرة الموارد المالية، أو تميز الفكر الإداري، أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية - منهج تطبيقي، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص: 174.

### - الابتكار يسمح للمؤسسات بتدويل نشاطاتها

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة يكون لديها أنشطة دولية، والعلاقة بين حجم المؤسسات المبتكرة وتدويل النشاط هي علاقة موجبة، وأظهر تقرير قدمه الاتحاد الأوروبي أن 19% من رقم الأعمال للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحققه في الخارج وأن 69% منها تقوم بالتصدير، ونجاح هذه المؤسسات في تدويل نشاطها وزيادة رقم مبيعاتها في الخارج يرجع إلى استخدامها الكثافة التكنولوجية العالية وتبني ثقافة الابتكار.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أهمية الابتكار بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، استراتيجياته ومعوقاته

سيتم من خلال هذا المبحث التفصيل في أهمية الابتكار لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ثم معوقات

الابتكار في هذه المؤسسات

### الفرع الأول: أهمية الابتكار بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يكتسب الابتكار أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك لتحقيق ما يلي<sup>2</sup>:

1. **خفض النفقات:** ابتكار المنتجات أو الخدمات أو العمليات له تأثير كبير على خفض النفقات سواء

بالتوصل لمنتجات بأقل الموارد، أو تقديم خدمات أسرع (تكلفة عمل أقل)، أو عمليات أكثر دقة

( خفض تكلفة التلف وإعادة العمل والتخلص من التوالف).

2. **زيادة الانتاجية:** لانتاجية هي نسبة المخرجات إلى المدخلات، والابتكار له تأثير كبير في زيادة

المخرجات من خلال ابتكار عملية تقنية جديدة مثل انتاج وحدات أكثر في الزمن، أو تأثيرها على

المدخلات بخفض التلف او استخدام طاقة أقل في وحدة المنتج.

<sup>1</sup> لزهرة عابد، مرجع سابق، ص: 144.

<sup>2</sup> فاطمة الزهراء بورنان، هوارى معراج، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمنظمة الاقتصادية، مجلة دراسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تليجاني عمار، الأغواط، العدد 30، جوان 2017، ص: 284-285.

### 3. تحسين الأداء

يساهم الابتكار في تحسين الاداء في الوظائف الادارية والخدمات بشكل كبير، فالتسويق الالكتروني مثلا يساعد على تحسين الأداء في إدارة العلاقات مع الزبائن وبناء قواعد بيانات عنهم لتقديم الخدمة الأفضل لهم، كما يساهم في تحقيق التفاعل الآني مع الزبائن للاستجابة السريعة لحاجاتهم وبطريقة أفضل.

### 4. إيجاد المنتجات الجديدة وتطويرها

ان ابتكار المنتجات اليوم أصبح أسرع من أي وقت مضى، لذا فان معظم المؤسسات الحديثة لديها برامج للتحسين المستمر للمنتجات، وابتكار الجديد منها وذلك لخدمة زبائنهم.

### 5. إيجاد أسواق جديدة

الابتكار الجذري للمنتجات أو العمليات الإنتاجية يعد أسلوبا للمؤسسات لصنع أعمال وأسواق جديدة، فتقديم منتج أو خدمة مبتكرة غير موجودة مسبقا يؤدي إلى تكوين مستهلكين خاصين وفتح أسواق جديدة أمام المؤسسة، بالإضافة إلا أن المنتجات المبتكرة تستطيع المنافسة في الأسواق الدولية، وهذا يعني فتح أسواق جديدة.<sup>1</sup>

### 6. إيجاد فرص عمل جديدة

إن مخرجات عملية الابتكار تعني إنشاء مؤسسات أو خطوط إنتاج وخدمات جديدة، وهذه الأخيرة في حاجة لليد العاملة التي تقوم بها وتنفيذها وتقييمها، وبذلك هي تساهم في خلق فرص عمل جديدة لم تكن موجودة مسبقا.

<sup>1</sup> ميموني ياسين، مرجع سابق، ص: 05-06

### 7. تنمية وتراكم المهارات الشخصية في التفكير والتفاعل الجماعي

فرق العصف الذهني التي تستخدمها المؤسسة في الحصول على مصادر الابتكارات الجديدة، تزيد من جودة القرارات التي تتخذ لمعالجة المشكلات على مستوى المؤسسة، وأعلى مستوى قطاعاتها في المجالات المختلفة الفنية والمالية والتسويقية.

### الفرع الثاني: استراتيجيات الابتكار والميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تهدف إستراتيجية الابتكار إلى دعم القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصورة مستمرة بغرض مواجهة مختلف الاضطرابات المحتملة في المحيط، والتي من شأنها التأثير سلباً على قدرتها التنافسية ولا يكون الهدف من الابتكار دوماً تنمية الحصة السوقية للمؤسسة أو رفع مستوى أرباحها، بل قد يكون الهدف هو الحفاظ على الوضع الحالي للمؤسسة، خاصة إذا كانت تواجه تهديدات جادة، وتحتل إستراتيجية الابتكار مكان الصدارة ضمن استراتيجيات المؤسسة، ذلك أنها بمثابة القلب الذي ينبض فيها. فدون اعتماد إستراتيجية ابتكار فعالة تكون المؤسسة معرضة للزوال.

إن احتلال استراتيجيات الابتكار مكان الصدارة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إنما ينبع من طبيعة هذه المؤسسات و محدودية مواردها بالمقارنة مع المؤسسات الكبيرة، فمن خلال الإبتكار المستمر يمكن أن تضمن لنفسها كياناً في السوق، أن تصنع لنفسها سوقاً خاصة بها، وأن تخفض سعر التكلفة بما يضمن لها الاستمرار أمام مؤسسات كبيرة تعتمد أسلوب اقتصاديات الحجم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أحمد طرطار، سارة حليمي، حاضنات الأعمال كآلية لدعم الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 17 و18 أبريل 2010، ص: 14-15

## الفصل الثاني: الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

غير أن ذلك لا يعني أن الابتكار هو الخيار الاستراتيجي الأسهل، فكثير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تملك الكفاءات البشرية ولا الموارد المالية التي تفتح لها آفاقا للابتكار. ومثل هذه المؤسسات قد تضطر إلى إلغاء بعض أنشطتها و التخصص في نشاط واحد، أو اعتماد إستراتيجية التكامل الرأسي أو الأفقي بل يصل بها الحال إلى اعتماد إستراتيجية تصفية جزئية أو كلية.

يتوقف قرار الابتكار على نتيجة المقارنة بين التكاليف التي يقتضيها و المنافع المتوقعة منه. وحيث أن مثل هذه القرارات قد يستغرق تجسيدها عدة أشهر، أو حتى عدة سنوات، وتكون مجهولة العواقب أحيانا، خاصة في بعض الصناعات المبتكرة التي لا تعرف الاستقرار، فإن المؤسسة مجبرة على اعتماد إستراتيجية مرنة، وفق برنامج زمني مضبوط، بحيث أنه يمكن التعديل في الأهداف، أو حتى التوقف عن متابعة تنفيذ البرنامج في مرحلة ما، إذا ما لوحظ أن الاستمرار في تنفيذ الإستراتيجية فقد جدواها... وهذا يعني أن المؤسسة تكون مستعدة لتقبل الخسارة في حالة فشل برنامج الابتكار، ولكن عليها أن تدرك ذلك في المراحل الأولى من الانجاز، حتى تقلل من فرص الهدر والخسارة<sup>1</sup>.

إن المخاطر التي تحف نشاط الابتكار، و الناتجة عن ظروف عدم التأكد الكبير بسبب التطور المتسارع للمعارف يفرض على المؤسسات اعتماد نظام معلوماتي فعال. ويعد هذا النظام بمثابة المصباح الذي يجنب المؤسسة العثرات ويدها على الطريق السليم الذي يوصلها إلى الهدف. فالمؤسسة التي تحوز أكبر قدر من المعلومات وأدقها، و في الوقت المناسب، هي المؤسسة التي تستحق النجاح. وتؤثر استراتيجية الابتكار على الميزة التنافسية للمؤسسات من خلال مايلي:

<sup>1</sup> ميموني ياسين، مرجع سابق، ص: 8-9

## الفصل الثاني: الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

### - الابتكار وزيادة الحصة السوقية

فالابتكار هو أنجح وسيلة لتمييز منتجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن منتجات المؤسسات الأخرى، والتميز قد يكون من خلال خفض التكلفة أو التميز من خلال المنتج (الجودة). يؤدي الابتكار إلى التوصل إلى طرح منتجات وخدمات جديدة تساهم في تفرد وتميز المؤسسة، واستفادتها من مزايا هذا الابتكار تكون في تعظيم أرباحها كونها الوحيدة التي تمتلك هذا المنتج المبتكر، أو على الأقل متفوقة على منافسيها، وهذا ما يوفر لها حصة سوقية أكبر وبالتالي أرباحاً أكبر.

### - الابتكار وتحسين الإنتاجية

يساهم الابتكار في انتقال المعارف بين المؤسسات، وهو ما يتيح لها فرصة زيادة رصيدها في مجال التعلم وكفاءة العنصر البشري، كما أن جهود البحث والتطوير تساهم في التراكم المعرفي لدى الأفراد والقدرة على استيعاب التكنولوجيا الجديدة وهو ما يحسن من إنتاجية المؤسسة.

### - الابتكار وخفض التكاليف

يعمل الابتكار على تخفيض تكاليف المنتجات إلى أدنى مستوى مقارنة بالوسائل التقليدية للإنتاج، لأنه يستخدم تقنيات وأساليب تمنع هدر الموارد الأولية وذلك من خلال التغيير في تصميم المنتج، والتبديل بين عناصر المدخلات والعمل على تحسين أساليب الإنتاج لترشيد العملية الإنتاجية، وتحقيق وفورات على مستوى التكلفة.

بالتالي ترتفع هوامش الربح وتضمن المؤسسات إسترجاع إستثماراتها في مجال البحث والتطوير إضافة إلى فتح المجال أمام الابتكارات الجديدة. كما أن تحسين الأساليب الإنتاجية يقلل من حجم الفقد والهدر

## الفصل الثاني: الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لموارد المؤسسة فترتفع إنتاجية المدخلات المدخلات وتحقق المؤسسة الاستفادة من إقتصاديات الحجم التي تخفض من تكلفة الوحدة الواحدة.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: معوقات الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعترض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة العديد من العقبات التي قد تؤدي إلى فشلها وزوالها إن لم تتمكن من تجاوزها، فهذه المؤسسات تواجه العديد من الصعوبات خاصة في مرحلة بداية نشاطها نظرا لخصوصيتها وإختلافها عن المؤسسات الكبيرة، فإذا كانت هذه المؤسسات مبتكرة فهذا يعني أنها تواجه عقبات أكبر وأخطر من المؤسسات التي لا تمارس نشاطا إبتكاريا، ويجب عليها تجاوزها لتصل إلى تحقيق أهدافها.

وتوجد مجموعة من الأسباب التي تقف عائقا أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة، يتم إيجاز أهم هذه الأسباب من خلال ما يلي:

- **التمويل:** يحتاج الابتكار إلى كفاءات بشرية قادرة على الابتكار وسوقا جيدة لتنفيذ الإبتكار، وموارد مالية كبيرة وبيئة مناسبة للمنافسة.<sup>2</sup>

لكن مدة استرجاع تكاليف الإبتكار تكون طويلة، وتكاليف الإنفاق على البحث والتطوير وتنفيذ الأفكار وتطبيقها يحتاج إلى موارد مالية، إضافة إلى التعقيدات المتعلقة بالبيئة الخارجية و درجة المنافسة كلها عوامل تشكل خطرا على هذه المؤسسات وتحتاج إلى موارد مالية كبيرة تفوق في الغالب قدرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

<sup>1</sup> بلال زويش، السلوك الابتكاري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الدوافع والمحددات، دراسة عينة من قطاع الصناعات التحويلية لولاية قسنطينة، رسالة دكتوراة في العلوم الاقتصادية، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، 2017-2017، ص: 128-129

<sup>2</sup> بن سانية عبد الرحمان، نعاس صلاح الدين، رأس المال المخاطر كتقنية لدعم وتمويل الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المؤتمر العلمي الثالث حول أساليب تفعيل قيادة الإبداع والابتكار في المؤسسات الجزائرية في ظل المفاهيم الإدارة الحديثة-الواقع والتحديات-، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، غرداية، 15/14 فيفري 2017، ص: 416-417

### - نقص المعلومات عن مستوى المخاطر المالية والاقتصادية

السبب في ذلك يرجع إلى إدخال ابتكارات جديدة إلى الأسواق ويصعب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تلم بها حيث لا يمكن التنبؤ بنتائجها ولا تستطيع أن تكون على اطلاع شامل عليها بسبب عدم وجود قاعدة بيانات توفر لها ذلك.

كما أن ذلك يرجع إلى إهمال وظيفة البحث والتطوير، وإهمال دراسات سلوك المستهلك والدراسات التسويقية التي لها دور مهم في تجنيب المؤسسات معوقات ومشاكل يمكن أن تعترضها.

### - تكاليف التجهيزات المستعملة في الإنتاج والبحث

فالتقنيات الحديثة والمتطورة التي تخلق منتجات جديدة تكون تكاليف إدخالها في هذه المؤسسات باهظة وتنفوق قدرة هذه المؤسسات، والتي يكون مصدر تمويلها في الغالب يقتصر على الموارد الذاتية والقروض البنكية، في حين أن التجهيزات والتقنيات المتطورة وذات التكنولوجيا العالية تحتاج موارد مالية ضخمة تعجز المؤسسات عن توفيرها، وتمتنع البنوك عن منحها القروض لتمويلها نظرا لارتفاع معدلات المخاطرة فيها. ويعد المشكل التمويلي أحد أهم عائق يمنع المؤسسات عن الابتكار.<sup>1</sup>

### - عدم الاهتمام بالبحث والتطوير

المؤسسات الصغيرة تهمل هذه الوظيفة ولا تعطي لها عناية كافية إما لغياب ثقافة الابتكار لدى أصحابها الذين لا يهتمون بهذه الوظيفة، وإما لتكاليفها العالية، أو بسبب الطابع العائلي لهذه المؤسسات، فأغلب المؤسسات الصغيرة المنشأة يكون هدفها هو ممارسة نشاط معين وتحقيق الربح فيه، ولا تهتم بالبحث والتطوير كوظيفة أساسية ضمن وظائفها<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بلال زويش مرجع سابق، ص: 129

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص: 417.

### - الاتصال

الاتصال يعد وظيفة مهمة لأنه يسهل انتقال المعلومات الابتكارية بين كل المستويات ويؤدي إلى سرعة تنفيذها، أما إن كان الاتصال ضعيفا وغير مفعلا ولا تعطي له أي أهمية، فإنه يتحول إلى عائق يمنع انتقال الأفكار والمعلومات خاصة الابتكارية وبالتالي تضيع فرصة السبق للابتكار في تقديم خدمات ومنتجات جديدة أو طرق جديدة في الإدارة أو الإنتاج.

### - صعوبة تحديد احتياجات السوق

ضعف التسويق وعدم الاهتمام بدراسات السوق يعد عائقا هاما في كل مراحل المشروع الابتكاري، وذلك لأهميته في تحديد تكاليف المنتج، والحصص السوقية وتحقيق رغبة المستهلكين وإهماله راجع في الأساس إلى إهمال كل نشاطات البحث والتطوير، وسبب ذلك راجع لعدم إهتمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة به، أو لنقص خبرتها وعدم إدراك أهميتها.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: نشاط البحث والتطوير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يعد البحث والتطوير من الأنشطة التي تحظى بأهمية كبيرة في المؤسسات المعاصرة فهو يستهدف خلق إضافة للمعرفة المتاحة للمؤسسة في مجالات اختصاصها واستخدام تلك المعرفة في تطبيقات جديدة في أنشطتها المختلفة.

إن المؤسسات التي غالبا ما تتفوق على المنافسين تستمد نجاحها من الابتكار، وعملية خلق منتجات جديدة أو عمليات أو خدمات جديدة تأتي نتيجة نشاط البحث والتطوير في المؤسسة.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ، ص: 418.

### الفرع الأول: تعريف نشاط البحث والتطوير وأهدافه

يمكن تعريف نشاط البحث والتطوير كما يلي، على الرغم من استخدام مصطلحي البحث والتطوير بشكل متلازم، إلا أن هناك فرق بين الاثنين حيث أن :

- البحث يشير إلى " النشاط المنظم للحصول على معرفة علمية أو إلى الفحص المتعمق الهادف إلى اكتشاف معرفة بأمل أن تكون تلك المعرفة مفيدة في تطوير منتج جديد أو عملية جديدة أو في اكتشاف تحسين جوهري موجود في أي منهما " <sup>1</sup>.

- أما التطوير فهو: نشاط منهجي يعتمد على المعارف العلمية الموجودة والتي تم التوصل إليها عن طريق البحث الأساسي أو التطبيقي أو الخبرة العلمية، والذي يكون الهدف منه إبتكار وإنتاج مواد جديدة أو منتجات وآلات تستعمل في عمليات جديدة أو إدخال التحسينات على المنتجات والآلات والأنظمة المستعملة.

كما يمكن القول أن التطوير يتعلق بالاستثمارات الضرورية التي تسمح بالوصول إلى تنفيذ التطبيقات الجديدة (في طرق الإنتاج والمنتج). <sup>2</sup>

تشتق أهداف أنشطة البحث والتطوير من أهداف المؤسسة واستراتيجياتها، و يمكن تلخيص أهم أهداف البحث و التطوير في النقاط التالية: <sup>3</sup>

- إكتشاف و تعزيز المعرفة و توليد الأفكار و المفاهيم الجديدة؛

- تطوير وإبتكار منتجات جديدة؛

<sup>1</sup> robert le Duff, **encyclopédie de la gestion et du management**, édition DALLOZ, paris, 1999, p : 253.

<sup>2</sup> مجّد طولبية،لامية حروش، البحث العلمي والتطوير في الجزائر: الواقع ومستلزمات التطوير، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، العدد 19، جامعة الشلف، الجزائر، جانفي 2018،ص: 34.

<sup>3</sup> بواشري أمينة، بويعة عبد الوهاب، أثر البحث والتطوير على جودة المنتجات الجديدة: دراسة حالة مركز البحث والتطوير صيدال، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 10، جامعة خميس مليانة، الجزائر، العدد 01، 2019، ص: 487.

## الفصل الثاني: الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- تحسين المنتجات الحالية لتصبح أكثر قدرة على المنافسة؛
- إيجاد استخدامات جديدة للمنتجات الحالية؛
- تحسين و تطوير عمليات الإنتاج لخفض التكلفة ؛
- حل مشاكل الإنتاج وزيادة حجمه مع الحفاظ على مستوى متدني للتكاليف ؛
- تقليص تكاليف الإنتاج من خلال تحقيق معدلات أفضل من العمل إلى رأس المال ؛
- تغير أو إحلال تقنيات تساعد على استخدام مواد أكثر وفرة أو رخص سعرا.

### الفرع الثاني: البحث والتطوير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعتبر وظيفة البحث والتطوير المحرك الرئيسي للابتكار في المؤسسات بصورة عامة وفي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصورة خاصة. تتطلب هذه الوظيفة توفر موارد مالية كبيرة وكذا توفر كفاءات علمية وتقنية متخصصة، بالإضافة إلى توفر نظام معلومات كفاء.

إن عملية البحث والتطوير هي السبيل الأنجع الذي من خلاله يمكن للمؤسسات الحصول على الأساليب التكنولوجية الحديثة في مجال الإنتاج، فالبحث والتطوير لا بد أن يتم بصورة مخطط لها ومنظمة وفق مناهج متعارف عليها. كما أنه يتطلب مجهودات فكرية معتبرة من أجل إعداد بحوث تفضي في الأخير إلى اختراعات وابتكارات. مما لا شك فيه فإن جهود البحث والتطوير لا يمكن الاستغناء عنها من طرف المؤسسات في هذا العصر خاصة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي أصبحت التكنولوجيا تشكل فيها رأس المال الأساسي.

إن محدودية موارد وإمكانيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة جعل من وظيفة البحث والتطوير في هذا النوع من المؤسسات تختلف عنها في المؤسسات الكبيرة. حيث لا تبحث المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على

## الفصل الثاني: الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

توظيف الكفاءات العلمية والتقنية العالية، أي أنها لا تعتمد على البحث والتطوير الداخلي بصورة كبيرة، بل تلجأ إلى المصادر الخارجية للمعارف وخاصة الموردين والزبائن كمصادر للأفكار الجديدة والموارد اللازمة، كما تتعاون مع هيئات بحثية عمومية كالجامعات ومخابر البحث وحتى مكاتب الدراسات الخاصة.

في دراسة أجريت في كندا على 50 مؤسسة صغيرة ومتوسطة وجد أنه ما يقارب 6.8 فرد كمعدل في كل مؤسسة يشاركون في أنشطة البحث والتطوير، أي ما مجموعه 340 عاملاً في هذه المؤسسات. كما أن 40% منها تعمل على مواصلة دعم وظيفة البحث والتطوير مستقبلاً، من خلال تخصيص 10% من رقم أعمالها لذلك.<sup>1</sup>

لكن مع تزايد تكاليف البحث والتطوير فإن غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تلجأ إلى إعانات الدولة المقدمة لتمويل البحث والتطوير، كما أن غالبية هذه المؤسسات التي تمتلك مخبراً للبحث والتطوير تتواجد في القطاعات الاقتصادية الجديدة كالاتصالات، الاعلام الآلي والبرمجيات.

في نفس السياق أكدت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية أن أكثر من 60% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتواجدة في دولها هي مؤسسات مبتكرة، تقوم بنشاط البحث والتطوير مستغلة إعانات الدولة المخصصة لتمويل وتحفيز القطاع الخاص في مجال الابتكار، وبدون هذه الإعانات تبقى

ديناميكية هذه المؤسسات في مجال الابتكار ضعيفة ولا ترقى للمستوى المنشود منها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص: 488

<sup>2</sup> بلال زويوش، مرجع سابق، ص: 76-77.

### المطلب الرابع: مراحل تطور المشروع الإبتكاري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الابتكارات والمشاريع الابتكارية تمر بالعديد من المراحل والمشاكل أهمها مشكل الحصول على التمويل حتى تتمكن من الوصول إلى تجسيد الابتكار كمنتج أو خدمة أو تحسين منتج حالي، أو تحسين في طرق الانتاج أو التسيير، وسيتم عرض مراحل تطور الابتكار داخل المؤسسة ومشكلة تمويله خلال العناصر الموالية:

### الفرع الأول: مراحل تطور المشروع الإبتكاري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يمر المشروع الإبتكاري بعدة مراحل، وكل مرحلة منها مهمة و تحتاج إلى تمويل مناسب وهذا ما يوضح

كما يلي:

#### - المرحلة الأولية

هذه المرحلة هي أهم مرحلة، فبداية الابتكار هي فكرة غير مسبقة من قبل، وبالتالي تحتاج إلى العديد من النفقات لدراسة مدى نجاحها والعوائد المنتظرة منها، وبالتالي ترتفع نفقات البحث والتطوير، والتدفق النقدي هنا يكون سالباً خاصة عند تحويل الفكرة المبتكرة إلى منتجات أو خدمات أو تقنيات يمكن بيعها وتسويقها وتحقيق أرباح منها، وهذا ما يتطلب من المؤسسات الاهتمام أكثر بالبحث والتطوير. خلال هذه المرحلة نقل وحتى تنعدم مصادر تمويل الابتكار بحيث تقتصر على مالك المؤسسة والاعتماد على التمويل من طرف الأسرة والأصدقاء

- أما يخص بتمويل وظيفة البحث والتطوير فيتم تمويلها عادة من الخدمات المجانية التي تقدمها

## الفصل الثاني: الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الدولة لهذه المؤسسات عن طريق مراكز الدعم كالحاضنات ومكاتب الخبرة والاستشارات، وتعرف هذه المرحلة بوادي الموت وانعدام التمويل في هذه المرحلة يمنع كثيرا من المبتكرين من مواصلة العمليات الابتكارية وتجسيدها في الواقع.<sup>1</sup>

### - مرحلة البداية

يبقى التدفق النقدي سالباً أيضاً في هذه المرحلة وذلك راجع لقلّة مصادر التمويل وارتفاع درجة المخاطرة في نجاح هذه المشاريع، وتعاني المؤسسات اختناقاً شديداً في التمويل. ونقصد هنا بمرحلة البداية، بداية تنفيذ الفكرة وتحويلها إلى منتج أو خدمة أو تقنية، أي أن فكرة الابتكار دخلت في مرحلة التواجد في السوق وهذا يعني حاجتها لتمويل أكثر لتغطية نفقات التسويق.

### - مرحلة النمو المبكرة

في هذه المرحلة يتم تطوير التكنولوجيات أو التقنيات أو المنتجات لتصبح قادرة على البقاء من الناحية التجارية ويصبح لها سوقاً أولياً، وبالتالي تحتاج إلى موارد مالية أكبر تنفق على التسويق وتجربة المنتج ومعرفة ردة فعل المستهلك الموجه له المنتج أو العملية أو الخدمة. عنصر المخاطرة في عملية التمويل يكمن في عدم التأكد من قبول ونجاح الابتكار الجديد، وبالتالي ضمان الأرباح والعوائد غير مؤكد، وبالتالي تحتاج إلى تمويل بتقنية تقبل بمهده المخاطرة .

- **مرحلة التوسع:** تأتي هذه المرحلة بعد أن تتمكن المنتجات والخدمات المقدمة المبتكرة من بناء حصة سوقية وتبدأ في تحقيق عوائد مالية وتغطية التكاليف بمعنى استرجاع رؤوس الأموال الموظفة في الابتكار وتتجاوز ذلك إلى التوسع أكثر وأكثر وتحقيق إيرادات مالية مهمة.

<sup>1</sup> تقرير مقدم من طرف أمانة الأونكتاد، الاستثمار في الابتكار من أجل التنمية، مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، ماي 2014، بمقر الأمم المتحدة، بتصرف ص:54.

من خلال ما سبق عرضه، يتضح أن تمويل الابتكارات فيه مجازفة ومخاطرة وبالتالي لا يمكن تمويله بالمصادر التقليدية ويجب البحث عن بدائل تمويلية تتناسب مع درجة المخاطرة وأبرزها هو رأس المال المخاطر الذي يساهم في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: إشكالية تمويل الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهم مصدر من مصادر الابتكار، لكنها تعاني من مشاكل عدة وأبرزها المشكل التمويلي، والسؤال المطروح هنا هو كيف يمكن أن تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نشاطاتها الابتكارية؟ أي كيف تجد هذه الأخيرة رؤوس الأموال، وكيف يتم تسيير الإيرادات المالية المتحصل عليها؟ يوجد للابتكار خاصيتين أساسيتين تميزانه وهما:

- ارتباطه بالخطر المرتفع.

- المعلومات غير الكافية.<sup>2</sup>

### - فالاحتمال الأول أي ارتباطه بالخطر المرتفع

يتم أخذه بعين الاعتبار لارتباطه الوثيق والمباشر بالتمويل، ففي حال فشل المشروع فإن المستثمرين يفقدون أرباحهم وفي حال نجاحه إن الربح يتعلق بالشكل التعاقدى للاستثمار:

في حالة أن التمويل بقرض بنكي أو اكتتاب سندي، فإن مردودية الاستثمار مردودية ثابتة والمقترض له الكثير من الخسائر والقليل من الأرباح، إذ هذا المشروع فيه خطر ولا يتم تمويله بقرض.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص: 55.

<sup>2</sup> بوريش أحمد، رحامي يوسف زكرياء، دور تجربة حاضنات الأعمال في دعم المشاريع الابتكارية والإبداعية لمنظمات الأعمال وانعكاسها على التنمية الاقتصادية ( تجارب ومقارنات)، المؤتمر العلمي الثالث حول أساليب تفعيل قيادة الإبداع والابتكار في المؤسسات الجزائرية في ظل المفاهيم الإدارة الحديثة-الواقع والتحديات-، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، غرداية، 15/14 فيفري 2017، ص: 09-10.

## الفصل الثاني: الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إضافة إلى صعوبة الحصول على القروض وارتفاع معدلات الفائدة، وعدم امتلاك المؤسسات للضمانات الكافية. أما بخصوص الأسواق المالية فتجد هذه المؤسسات صعوبة في طرح أسهمها للتداول.

- وبالنسبة للخاصية الثانية: تشير إلى ارتباط الابتكار بالمعلومات غير الكافية بين الأطراف المتعاقدة، ما يعني أن المبتكر له معلومات دقيقة حول قيمة مشروعه مقارنة بالمستثمرين خارج المؤسسة، وهذا ما نقصد بعدم تماثل المعلومات ويعد كخطر معنوي ومصدرا لتعدد الخيارات. عليه يمكن القول انه لا البنوك ولا الأسواق المالية مناسبة لتمويل الابتكار، إذا تبقى تمويله بإحدى الطريقتين:

- التمويل الذاتي؛

- تأسيس مؤسسات خاصة من أجل تمويل الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كمؤسسات رأس المال المخاطر. تشير الدراسات أن جل نفقات البحث والتطوير تعتمد على التمويل الذاتي وبالتالي يبقى اللجوء إلى التمويل عن طريق رأس المال المخاطر هو التوجه الأنسب لتمويل الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص: 10

### المبحث الثالث: مساهمة حاضنات الأعمال في دعم الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تقدم حاضنات الأعمال العديد من الخدمات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فهي لا تعد آلية أو جهازا يوفر دعما ماليا أو إداريا فحسب، فهي تعتبر آلية من آليات تعزيز قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الابتكار، حيث تعمل على توفير البيئة الملائمة لتمارس المؤسسات المنتسبة لها نشاطها، وتقدم لها المعلومات الضرورية المتعلقة بالسوق والمنافسة ومصادر التمويل المختلفة، وترافق المؤسسات في تحويل أفكارها الابتكارية إلى مشاريع ومؤسسات قائمة بذاتها وقادرة على المنافسة والاستمرار، وهذا ما سيتم التفصيل فيه من خلال هذا المبحث.

### المطلب الأول: دعم تقديم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة منتجات جديدة

تساهم حاضنات الأعمال في تعزيز القدرة الابتكارية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال ما يلي:

#### أولا: دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تقدم منتجات جديدة

الابتكار في المنتج هو عملية يتم من خلالها توظيف مختلف المعارف للحصول على منتج جديد أو تطوير المنتج السابق وهذا بغية الحصول على عائد من خلال كسب فئة من المستهلكين له ، أو بتعبير آخر كسب سوق جديدة. ولا يمكن للابتكار في المنتج أن يعود على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالعائد المرجو ما لم يكن مقبولا لدى الشريحة المستهلكة له. ويتمثل الخطر الذي يواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إمكانية تفوق المؤسسات الأخرى في ابتكار منتج قد يكون ذو جدوى اقتصادية من جهة ويضر بالمؤسسة المتخلفة عن الابتكار من جهة أخرى.

## الفصل الثاني: الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

فالابتكار في المنتج يعتبر من وجهة النظر الإستراتيجية للمؤسسة خطة دفاعية تضمن ديمومتها التنافسية وبهذا، فإن للابتكار هدف أساسي هو إعطاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مميزات وقدرات تنافسية تميزها عن الشركات الأخرى عبر أحد صيغتين أو كلاهما معا:<sup>1</sup>

### - الصيغة الأولى

طرح منتجات بنفس الجودة الموجودة في السوق لكن بسعر اقل، لأن المؤسسة تمكنت من تخفيض تكلفة الإنتاج.

### - الصيغة الثانية

طرح منتجات منافسة تستجيب بطريقة أفضل لتطلعات المستهلكين، مقارنة مع منتجات المنافسين ويمكن بيع هذه المنتجات بسعر مماثل أو أعلى من أسعار المنافسين لأنها تتوفر على مميزات إضافية وجودة أفضل مقارنة بالمنافسين وبهذا، لا يمكن مؤسسة الصغيرة أن تحلم بدخول السوق دون عوامل نجاح وقدرات تنافسية تمكنها من كسر حاجز الاحتكار والمنافسة. وفي غياب إمكانيات مادية كبيرة لا تتوفر إلا للشركات الكبرى تكون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بحاجة للدعم والمرافقة وذلك يتم من خلال حاضنات الأعمال والخدمات التي تقدمها لها.

فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبطبيعتها وخصائصها الابتكارية تكون سباقة لتقديم منتجات أو خدمات جديدة وتقوم الحاضنات بتقديم الدعم وتعزيز الابتكار في المنتج من خلال:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد طرطار، سارة حليمي، مرجع سابق، ص: 19-20.

<sup>2</sup> شريف غياط، محمد بوقمقوم. مرجع سابق، ص: 60-61.

## الفصل الثاني: الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- تبني الأفكار الابتكارية الجديدة، وتزويد المؤسسة بكل المعلومات الخاصة بالسوق والمنافسين والأسعار ورغبات المستهلكين، أي تكون بدراسة تقييمية لمعرفة جدوى هذا المنتج، والترويج له وتسويقه والبحث عن الفئات التي يجب تقديمه له؛
- ترافق المؤسسات الصغيرة في عملية الحصول على حقوق الملكية الفكرية الصناعية وبراءات الاختراع: فالمؤسسات الصغيرة تواجه خطر ضياع ابتكاراتها وسرقتها من قبل المؤسسات الأخرى، لذلك تقدم لها الحاضنات الدعم الآمن حتى تحصل على حقوق الملكية، وترافقها في كل المراحل حتى تتمكن من تسجيله؛
- إعطاء المؤسسات الدعم المالي لتجسيد فكرة المنتج على أرض الواقع: تطبيق وتنفيذ المشاريع الابتكارية على أرض الواقع يحتاج إلى موارد مالية كبيرة تتجاوز قدرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة في بداية نشاطها، فتقوم الحاضنات بتقديم الدعم المالي لانجاز وتنفيذ هذه المشاريع من خلال ربطها بالبنوك والهيئات التي تقدم لها دعماً مالياً (كالوكالة الوطنية للقرض المصغر، ومؤسسات رأس مال المخاطر)، أو من خلال مداخيل وعوائد الإيجار والاحتضان التي تقوم بها الحاضنة نفسها.<sup>1</sup>

ثانياً: دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تقدم طريقة إنتاج أو نظام تسيير جديد

لا يمكن الحديث عن الابتكار في المنتج ما لم يكن هناك ابتكار في أساليب إنتاج هذا المنتج بأوصاف جديدة وخصائص مميزة، بالإضافة إلى الأحجام المنتجة وزمن إنتاجها، وبالتالي يترتب على هذا مجموعة من المميزات منها:

<sup>1</sup> مومني ياسين، مرجع سابق، ص: 10-09

## الفصل الثاني: الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تطوير أو تحسين منتج سابق والإنتاج بكميات كبيرة، الإنتاج بأحدث الأساليب ، وهذا ما يحقق للمؤسسات تدني في التكاليف ، وهذه الميزة في حد ذاتها ميزة تنافسية تستعملها المؤسسات للمحافظة على بقاء منتوجاتها ، وبالتالي لابد من إيجاد أو تطوير الأداة التي من خلالها تحسن أو تطور هذه المنتوجات. وذلك يتم من خلال:

- إعطاء المسؤولين والعاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنتسبة لها دورات تدريبية وتكوينية مكثفة، حتى تتمكن من تنمية مهاراتهم وإعطائهم القدرة على ممارسة الأسلوب الجديد المبتكر ومساعدتهم في إعادة ضبط الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسات وجعله متناسبا مع أهدافها وحتى تتمكن من الحفاظ عليه وإنجاحه في التسيير.

- أما فيما يخص التقنيات الجديدة فيتم تقديم الدعم بتدريب القائمين على الآلات والتقنيات الجديدة على كيفية استخدامها وصيانتها، وإطالة عمرها الإنتاجي. فالتدريب يجب أن يكون عملية دائمة ومستمرة لتنمية المهارات وخلق وبناء الكفاءات والاستفادة منها.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: دعم وظيفة البحث والتطوير

تبنى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لاستراتيجية قائمة على البحث والتطوير يعني أنها تحاول التأثير في عوامل النجاح والتميز، من خلال ما تبتكره من منتجات جديدة أو تحسين منتجات قائمة أو طرق تنظيمية وإنتاجية جديدة، سواء لتحسين الجودة أو تخفيض التكلفة أو خلق موقع متميز في ذهن المستهلك. فالبحث والتطوير مهما كانت درجته جذريا أو طفيفا، يؤدي عموما إلى تقليص تكلف الوحدة الواحدة من المنتج وإلى تعديل بنية التكاليف وتوزيعها حسب طبيعتها مما يعني التأثير إيجابيا على المردودية.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص: 10

## الفصل الثاني: الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن بعد الحقيقي للبحث والتطوير هو إطلاق منتجات وخدمات جديدة، فعند إدخال تقنيات جديدة في عملية الإنتاج يكون تأثيرها الأساسي على كمية الإنتاج من خلال زيادة عدد الوحدات المنتجة والتي غالباً ما تؤدي إلى خفض التكاليف، الأمر الذي يضمن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أحسن إنتاجية (مردودية) وهذا يظهر الأثر الحقيقي للبحث والتطوير في ترشيد العملية الإنتاجية والإستخدام الأمثل للموارد المتاحة وخفض تكاليف الإنتاج.

في أغلب الحالات تحمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وظيفة البحث والتطوير، لأن أغلب مالكيها تنقصهم المهارات والأساليب لذلك، فحاضنات الأعمال تولي أهمية كبيرة لهذه الوظيفة حتى تترسخ في ثقافة أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتقوم بذلك من خلال:

### - الاهتمام بالجانب البشري لوظيفة البحث والتطوير

تساعد الحاضنات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على اختيار وتوظيف الباحثين والكفاءات التي تناسب وظيفة البحث والتطوير، وذلك من خلال الاستفادة من مخرجات الجامعة، وربط المؤسسات بمراكز الأبحاث والمخابر، للاستفادة من مهاراتهم في مجال البحث وتطوير المعارف والمعلومات وتوظيفها في صالح المؤسسة.

### - الاهتمام بالجانب المالي لوظيفة البحث والتطوير

أي تقديم الدعم المالي للمؤسسات المنتسبة لها لانجاز البحوث والدراسات وتحمل جزء من تكلفتها التي تتجاوز مقدرة المؤسسات الصغيرة، وتخصيص القروض وتوجيهها لدعم هذه الوظيفة، والبحث عن المصادر الأقل تكلفة لتغطية تكاليف البحث والتطوير. كما تساعد حاضنات الأعمال المؤسسات في الحصول على تمويل اللازم للإنفاق على البحث والتطوير، وذلك من خلال تسهيل

## الفصل الثاني: الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

وصولها إلى مصادر التمويل سواء من جهات حكومية (أجهزة دعم)، أو من خلال الشراكة مع مؤسسات أخرى خاصة.<sup>1</sup>

يمكن القول أن الحاضنات تسعى إلى إدماج نشاطات البحث والتطوير لدى المؤسسات التي تنتسب لها والإدماج يكون بثمين نتائج هذه الأبحاث والإنفاق عليها في كل مراحلها حتى تتمكن من تجسيدها على أرض الواقع، وعملية الإدماج هذه تمكن المؤسسات من الحصول على استقلاليتها وحماية نتائج أبحاثها وبناء إستراتيجية ابتكارية تتلاءم مع أهدافها وتوجهاتها. يمكن للحاضنات أن تقدم الدعم في مجال الابتكار للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنتسبة لها من خارج حدود الحاضنة العقود والاتفاقيات، والمقاولة من الباطن.<sup>2</sup>

**المطلب الثالث: دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال الابتكار من خلال عقود واتفاقيات**

### التعاون

نتيجة للنقص في قدرات وإمكانيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ونظرا وارتفاع تكاليف البحث والتطوير ونقل التكنولوجيا والمعارف، بالإضافة إلى ضعف موارد وإمكانيات حاضنات الأعمال، فإنها تلجأ إلى إبرام اتفاقيات وعقود بينها وبين مؤسسات أخرى أو مع مؤسسات تنشط في نفس قطاعها، لإنشاء قاعدة من العلاقات والارتباطات بالبحث والتطوير وتوحيد الجهود الهادفة إلى الابتكار واختصار مدة إنجاز مشاريع البحث وتحمل مشترك للتكاليف، وبذلك تكتسب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فكرة الارتباط بعلاقات أخرى من خارج الحاضنة تدعم قدراتها وإمكانياتها في مجال الابتكار.

<sup>1</sup> بلال زويش، مرجع سابق، ص: 129

<sup>2</sup> أحمد طرطار ، حليمي صارة، مرجع سابق، ص: 21-22.

## الفصل الثاني: الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

كما تقوم الحاضنة أيضا بالاعتماد على فكرة المقابلة من الباطن: ويقصد بذلك لجوء الحاضنات إلى ربط المؤسسات المنتسبة لها بمؤسسات أخرى لتقوم بتنفيذ جزئي أو كلي لنشاطات البحث والتطوير، وإبرام اتفاقيات مع مؤسسات أخرى خارجية: ونجد منها مكاتب الدراسات ومراكز البحث، المؤسسات الصناعية العامة أو الخاصة. المقابلة من الباطن تخفف وتحل مشكلة نقص الموارد المالية والقدرات والمهارات البشرية المؤهلة. وهذا النوع من المقابلة يوجد في أغلب دول العالم، ففي مؤسسات الولايات المتحدة الأمريكية فان جزءا مهما منها يتعاون مع الجامعات والباحثين الجامعيين. فالمقابلة من الباطن مهمة لإنشاء علاقات مع خبراء ومتخصصين من مستويات كفاءة عالية.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: الاستفادة من الجامعة ومخرجات البحث العلمي

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 منها 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:<sup>2</sup>

- احتضان الأفكار والمشاريع المبتكرة.
- توليد فرص عمل لحاملي الأفكار والمشاريع المبتكرة .

<sup>1</sup> بن نذير نصر الدين، منصورى الزين، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، المؤتمر الثالث: إدارة منظمات الأعمال. التحديات العالمية المعاصرة، مكتبة المجتمع العربي، الأردن، 2014، ص: 376-378.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كاني، مرجع سابق، 242-243.

## الفصل الثاني: الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- المساهمة في توفير الفرص المستمرة للتطوير والتحسين الذاتي.
- المساهمة في صنع المجتمع المعرفي المعلوماتي.
- القضاء على مسببات هجرة الأدمغة من خلال احتضانها وتثبيها ودعمها لتصبح مشاريع ومؤسسات قائمة تستفيد منها الدولة ولا تضعيها.
- ضمان الاستفادة الفعالة من الموارد البشرية والكفاءات الخلاقة.
- تسويق المخرجات العلمية والتقنية المبتكرة.
- وتهدف الحاضنة من خلال ذلك إلى<sup>1</sup>:
- مساعدة الباحثين والاقتصاديين على الاستفادة من نتائج الأبحاث التي ينفذونها في حاضنات ومراكز البحوث للتعلم السريع بهدف تطوير التعليم والاقتصاد في المجتمع.
- مساعدة رواد الأعمال على تحويل مؤسساتهم إلى مؤسسات متعلمة من خلال إنشاء حاضنات التعلم السريع في تلك المؤسسات.
- ربط المؤسسات الجامعية بالقطاعات الاقتصادية والصناعية والتجارية.
- المساهمة في نقل التكنولوجيا من الدول المتطورة تكنولوجياً وتعزيز استخداماتها وتطبيقاتها بما يخدم عملية البناء التربوي.

<sup>1</sup> نفس المرجع سابق، ص: 244.

### خلاصة الفصل الثاني

تم خلال هذا الفصل التطرق إلى كل الجوانب النظرية الخاصة بالابتكار انطلاقاً من تقديم تعريف له وتوضيح الفرق بينه وبين المصطلحات المشابهة كالإبداع، والاختراع، بالإضافة إلى أهميته بالنسبة للمؤسسات ومراحله ومختلف تصنيفاته.

كما تم أيضاً تحليل أهمية الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فخصوصية هذه المؤسسات جعلت من الابتكار عاملاً خاصاً فيها، فتم توضيح أهميته ومحدداته ودوره في خلق ميزة تنافسية للمؤسسات. وفي الجزء الأخير من هذا الفصل تم عرض مساهمة حاضنات الأعمال في دعم الابتكار لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتم توضيح مساهمة الخدمات التي تقدمها هذه الأخيرة لتعزيز القدرات الابتكارية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.



## الفصل الثالث

واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة  
والإبتكار وحاضنات الأعمال في الجزائر



### تمهيد

خلال الفصول السابقة تم التطرق إلى كل الجوانب النظرية التي تتعلق بحاضنات الأعمال، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والابتكار في هذه المؤسسات من خلال تحليل الجوانب النظرية لمتغيرات الدراسة، كما تم تحليل خصوصية ومتطلبات الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتم إثبات حاجتها للدعم حتى تتمكن من تحقيق النجاحات وتجسيد ابتكاراتها المتمثلة في تقديم منتج أو خدمة أو تحسين منتج موجود، أو تحسين طرق الإدارة والإنتاج. وتم توضيح المساهمة التي تقدمها حاضنات الأعمال لدعم القدرات الابتكارية للمؤسسات التي تنتسب إليها وتأثيرها في تحسن أدائها.

وسيتيم خلال هذا الفصل التطرق إلى واقع حاضنات الأعمال والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة في الجزائر من الجانب القانوني وطبيعة الخدمات التي تقدمها وتطور تعدادها وآليات دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة .

## الفصل الثالث: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والإبتكار وحاضنات الأعمال في الجزائر

### المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

أصبحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي التوجه الحالي والمستقبلي للجزائر والذي تستند عليه للوصول إلى تحقيق أعلى معدلات النمو والتنمية على كل المستويات الاجتماعية والاقتصادية، وأولت لها عناية خاصة بعد أن كانت مهملة وكان الاقتصاد الجزائري يقوم على المؤسسات الكبيرة، ومرت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالعديد من المراحل حتى انفردت بقطاع خاص بها، وبالتالي شهدت العديد من التطورات، وسيتم التطرق إلى مفهومها وتعدادها، إضافة إلى العراقيل التي تقف أمامها، من خلال العناصر التالية:

### المطلب الأول: تعريف الجزائر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تقدم الجزائر كغيرها من الدول تعريفا خاصا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ترى أنه يناسب أوضاعها ويتمشى مع تشريعاتها، وقد اعتمد المشرع الجزائري في تعريف هذا النوع من المؤسسات على معياري عدد العمال ورقم الأعمال، وأشارت الجريدة الرسمية الصادرة في 11 جانفي 2017 إلى تعديلات في مفهومها يتم توضيحه فيما يلي:<sup>1</sup>

- المادة 8: يقصد بالمؤسسات المتوسطة تلك التي تقوم بإنتاج السلع أو الخدمات والتي تشغل من 50 إلى 250 عامل ورقم أعمالها السنوي يتراوح ما بين 400 مليون دينار جزائري إلى 4 ملايين دينار جزائري، أو مجموع حصيلتها السنوية ما بين 200 مليون دينار ومليار دينار جزائري.
- المادة 9: تعرف المؤسسات الصغيرة بأنها تلك التي تشغل ما بين 10 و 49 عامل ورقم أعمالها لا يتجاوز 400 مليون دينار جزائري، أو مجموع حصيلتها السنوية لا تتجاوز 200 مليون دينار جزائري.

<sup>1</sup> المواد 8-9-10 من القانون رقم 16/09، المتعلق بترقية الاستثمار المؤرخ في 03 أوت 2016، الصادر في 11 جانفي 2017، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 02، ص:06.

## الفصل الثالث: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والإبتكار وحاضنات الأعمال في الجزائر

- المادة 10: تعرف المؤسسات الصغيرة جدا بأنها تلك التي تشغل ما بين 1 و9 عمال وتحقق رقم أعمال سنوي أقل من 40 مليون دينار جزائري، ومجموع حصيلتها السنوية لا تتجاوز 20 مليون دينار جزائري.

ويمكن توضيح تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (04): معايير تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

المؤسسة	عدد الأجراء	رقم الأعمال دج	الحصيلة السنوية دج
المؤسسات المصغرة	01 - 09	أقل من 40 مليون	أقل من 20 مليون
المؤسسات الصغيرة	10 - 49	أقل من 400 مليون	أقل من 200 مليون
المؤسسات المتوسطة	50 - 250	من 400 مليون إلى 4 مليار	من 1 - 200 مليار

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المواد 8-9-10 من القانون رقم 16/09، المتعلق بترقية الاستثمار المؤرخ في 03 أوت 2016، الصادر في 11 جانفي 2017، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 02، ص 06.

### المطلب الثاني: تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

مرت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بالعديد من المراحل منذ الاستقلال حتى تمكنت من أن تحتل حاليا مكانة مرموقة في الاقتصاد الجزائري وانفردت بوزارة مستقلة، بالإضافة إلى العديد من الهيئات التي تعمل على تقديم الدعم لها في كل المجالات، وسيتم التعرض إلى مراحل تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما يلي:<sup>1</sup>

#### المرحلة الأولى: (1963-1982)

يعود وجود المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر إلى مرحلة الاستقلال، حيث يتضح وجود العديد من المؤسسات التي كانت أغلبها صغيرة الحجم تعود ملكيتها للأوروبيين، وبعد الاستقلال عادت ملكية تلك

<sup>1</sup> الطيب داودي، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الواقع والمعوقات-حالة الجزائر-، مرجع سابق، ص: 71-72.

## الفصل الثالث: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والإبتكار وحاضنات الأعمال في الجزائر

المؤسسات للجزائر، وقد صدرت عدة قوانين متعلقة بالاستثمار كان لها الأثر في تهميش المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال هذه الفترة من بينها:<sup>1</sup>

### أ- القانون الأول الخاص بالاستثمار

وبهدف تحقيق الاستقرار الاقتصادي بعد الاستقلال صدر قانون الاستثمار رقم 63-277 وذلك في 26 جويلية 1963 وقد تميز عن غيره من القوانين والتنظيمات بحيث أقر بمبدأ الحرية الكاملة في الاستثمار، وكان هدفه تحقيق الاستقرار الاقتصادي، وقد كان موجها أساسا نحو المستثمرين الأجانب حيث يشير بوضوح إلى أن: حرية الاستثمار معترف بها للأشخاص الطبيعيين والمعنويين الأجانب. كما تضمن العديد من التعديلات أهمها تقليص آجال دراسة الملفات وإجراءات إبرام العقود، وقد منح امتيازات جديدة لتعزيز القطاع الخاص عن طريق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

رغم ذلك لم يكن له تأثير كبير على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهذا ما أدى إلى اتخاذ عدة إجراءات مع بداية 1995، تم خلاله تنظيم القطاع العام واستغلاله بالاعتماد على سياسة صناعية تركز على إنشاء شركات وطنية ضخمة من مركبات ومصانع تهدف إلى تحقيق النمو الاقتصادي والاجتماعي، من خلال تمويل السوق الوطنية بالمواد الضرورية ورفع مستوى المعيشة، حيث أسست عدة شركات من أهمها: الشركة الوطنية للنفط والغاز والشركة الوطنية للحديد والصلب SNS، الشركة الوطنية للصناعات النسيجية SONITEX، وقد أدت هذه السياسة إلى تشجيع إنشاء مؤسسات كبيرة الحجم و في المقابل تهميش نسبة كبيرة من قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذي أصبح قطاعا

ثانيا لم تحصه الدولة الجزائرية بأي أدنى اهتمام

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص: 71

### ب- قانون التسيير الاشتراكي

والذي كرس التسيير الاشتراكي للمؤسسات، حيث يعتبر أن المؤسسة الاقتصادية هي منشأة ومنظمة من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للتنمية، وهي ملك للدولة تسيير حسب مبادئ التسيير الاشتراكي، غير أن هذه المرحلة شهدت عدة مشاكل من بينها:

- انعدام التحديد الدقيق لوظائف الأطراف المعنية باتخاذ القرارات داخل المؤسسة؛
- ضعف التكامل الاقتصادي بين الصناعات؛
- التكنولوجيا المستوردة لم تأخذ بعين الاعتبار التكوين الموجود في الجزائر.

وبصفة عامة لم تكن هناك أي سياسة واضحة اتجاه قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة طيلة الفترة الممتدة من 1963 إلى 1980 فقد تم تهميش هذا القطاع، وتم التركيز على بناء قاعدة صناعية ضخمة تتدخل الدولة مباشرة في تسييرها، مما أدى إلى نتائج سلبية كلفت خزينة الدولة أموالا باهظة.<sup>1</sup>

### المرحلة الثانية: (1982-1988)

منذ بداية الثمانينات بدأت سياسات اقتصادية جديدة تحاول إحداث إصلاحات هيكلية في الاقتصاد الوطني للتخفيف من حدة الأزمات المتنامية، وقد كان المخططان الخماسيان الأول (1980/1984) والثاني (1985/1989) يجسدان مرحلة الإصلاحات في ظل استمرار الخيار الاشتراكي<sup>2</sup>، وإعادة الاعتبار نسبيا للقطاع الخاص والتراجع عن سياسات الصناعات المصنعة لحساب الصناعات الخفيفة والمتوسطة فصدرت العديد من القوانين أهمها:

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص: 72.

<sup>2</sup> صالح صالح، أساليب تنمية المشروعات المصغرة و الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 03، 2004، ص: 27.

## الفصل الثالث: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والإبتكار وحاضنات الأعمال في الجزائر

- القانون رقم 8-11 في تاريخ 21 أوت 1982: وتضمن إجراءات تستفيد منها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بشكل خاص، بالإضافة إلى إنشاء ديوان لتوجيه و متابعة و تنسيق الاستثمارات الخاصة سنة 1983 وضع تحت وصاية وزارة التخطيط والتهيئة العمرانية يهدف إلى توجيه الاستثمار الوطني الخاص نحو نشاطات ومناطق كفيلة بتلبية حاجات التنمية وضمان التكامل مع القطاع العمومي من جهة ومسار التخطيط من جهة أخرى، فحظي بذلك القطاع الخاص لأول مرة بدور يؤديه تجسيد أهداف التنمية حيث انصب استثماره أساسا في فروع لنشاط التقليدية التي تعوض واردات سلع الاستهلاك النهائية بالإضافة إلى تحويل المعادن و الصناعات الميكانيكية و الكهربائية.<sup>1</sup>
- القانون رقم 88-25 المؤرخ في 12 جويلية 1988: الذي يحدد كيفية توجيه الاستثمارات الاقتصادية الخاصة الوطنية.<sup>2</sup>

### المرحلة الثالثة: (1988-2001)

أهم ما ميز هذه الفترة انبثاق وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من وزارة الصناعة، وأهم محطات هذه الفترة هي:

- في سنة 1990: ظهرت الإصلاحات التي قامت بها الجزائر من أجل الدخول في اقتصاد السوق وصدور القانون 90-10 المؤرخ في 14 أبريل 1990 المتعلق بالقرض والنقد ومن أهم ما تضمنه توحيد المعاملة بين المؤسسات الخاصة والعامة بالنسبة لإمكانية الحصول على القروض وإعادة التمويل من البنك المركزي وكذلك أسعار الفائدة.

<sup>1</sup> شهلة قادي- حليلة السعدية قريشي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كآلية للتخفيف من حدة البطالة في الجزائر، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول استراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة، وتحقيق التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 16/15 ماي 2011، ص: 09.

<sup>2</sup> بو البردعة نحلة، الإطار القانوني لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في القانون العام، تخصص التنظيم الاقتصادي، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012، ص: 10-11.

## الفصل الثالث: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والإبتكار وحاضنات الأعمال في الجزائر

- في سنة 1993: بادرت السلطات إلى إصدار قانون الاستثمارات الذي يحتوى على تحفيزات كبيرة للمستثمرين الوطنيين و الأجانب، وفي نفس السنة تم إنشاء الشباك الوحيد الخاص بترقية وتنشيط الاستثمار، و الذي أعطى إلى وكالة ترقية الاستثمارات دعما ومتابعة.
- في سنة 1994 تم إنشاء وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بموجب المرسوم رقم 94/211 المؤرخ في 14 يوليو 1994 والتي أوكلت لها مهمة ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.<sup>1</sup>

### المرحلة الرابعة: ما بعد 2001

عرفت هذه المرحلة تطورات هامة أدت إلى تشكيل قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كقطاع مستقل في الجزائر وأهم هذه التطورات:

#### أ- برنامج دعم الإنعاش الاقتصادي والنمو للفترة 2000-2004

هذا البرنامج يعد منعرجا حاسما في مجال تأطير وهيكلية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أين تم تكريس ما يلي:

- صدور القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سنة 2001، والذي كرس نهائيا دور ومكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المجال الاقتصادي وحدد تدابير الدعم الرامية لترقية تنافسيتها؛
- إنشاء صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سنة 2002؛
- وفي سنة 2003 تم إنشاء كل من المشاتل ومراكز التسهيل، المجلس الوطني الاستشاري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المجلس المكلف بترقية المناولة إحداث المديرية الولائية

<sup>1</sup> أحمد بن قطاف-حمزة فيشوش، المنظومة القانونية والمؤسسية لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الوطني حول دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة 2000-2010، جامعة بومرداس، ماي 2011، ص: 60.

## الفصل الثالث: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والإبتكار وحاضنات الأعمال في الجزائر

للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية على مستوى كل ولاية من ولايات الوطن.

ب- البرنامج الإضافي لدعم النمو الاقتصادي للفترة 2004-2009: تم التركيز في هذه

المرحلة على تصميم ووضع حيز التنفيذ للبرامج الترقية لتحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكذا إعطاء القطاع دوره الحقيقي كمنشط اقتصادي جوارى خاصة على مستوى الولايات الداخلية للوطن، وقد تم خلال هذه المرحلة تكريس ما يلي:

- انعقاد الجلسات الوطنية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحت الرعاية السامية لفخامة رئيس الجمهورية، والتي انبثق عنها القرارات التالية:

- إنشاء صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سنة 2004.

- إنشاء الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سنة 2005.

- إعطاء إشارة انطلاق البرنامج الوطني لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سنة 2007.

- تنظيم أول طبعة للجائزة الوطنية للإبتكار لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سنة 2009.<sup>1</sup>

- تعزيز المعلومة الاقتصادية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطوير جسور الترابط مع المنظومات الإعلامية للقطاعات الوزارية الأخرى تحسبا للتعاون والتكامل والانسجام في البرامج المحلية التنموية المندمجة في سنة 2008.

كل المراحل التي مرت بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعكس اهتمام وتوجه الجزائر نحو هذا القطاع.

<sup>1</sup> عبد الكريم بوغندو، واقع وآفاق تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى العربي الخامس للصناعات الصغيرة والمتوسطة تحت شعار: نحو تعزيز قدرة الصناعات الصغيرة والمتوسطة على الابداع والابتكار، الجزائر، يومي 14-15 مارس 2010، ص ص: 3-5.

## الفصل الثالث: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والإبتكار وحاضنات الأعمال في الجزائر

### المطلب الثالث: مكونات قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

من خلال ما تمت دراسته خلال الجزء النظري الخاص بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتعدد تصنيفاتها في العديد من الدول، سيتم من خلال ما يلي التعرف على مكونات قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر. يتكون قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من 03 فئات رئيسية هي: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة، والجدول التالي يوضح ذلك:

#### الجدول رقم (05): مكونات قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

النسبة %	عدد المؤسسات	طبيعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	
49.98	464689	أشخاص معنوية	1- المؤسسات الخاصة
24	223195	أشخاص طبيعية	
25.97	241494	النشاطات الحرفية	
-	929378	المجموع الجزئي 1	
0.028	262	2- المؤسسات العمومية	
100	929640	المجموع	

المصدر: وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نشرية المعلومات الإحصائية لعام 2018، أفريل 2018، ص: 09.

من خلال الجدول السابق يتضح أن قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتكون من قطاع عام وقطاع خاص:

- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة: بلغ عدد المؤسسات الخاصة المصرح به 929378 مؤسسة صغيرة ومتوسطة، حسب الإحصائيات سنة 2018.

- أما المؤسسات العامة: فهي تمثل نسبة ضئيلة من هذا القطاع، يتراجع عددها من سنة إلى أخرى ليستقر عند 262 مؤسسة خلال نفس السنة، ويعد السبب في ذلك إلى تحلي الدولة عن القطاع العام والاعتماد أكثر على المؤسسات الخاصة التي تعول عليها لتحقيق التنمية الاقتصادية وتوفير

### المطلب الرابع: الصعوبات والمشاكل في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

رغم المساهمة التي تقدمها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للاقتصاد الجزائري ورغم أهمية الدور الذي تلعبه في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، إلا أن هذه المساهمة تعتبر ضئيلة جدا مقارنة مع الأوضاع الاقتصادية الراهنة وبالنظر إلى الدعم المقدم لها، والسبب في ذلك هو وجود العديد من الصعوبات التي تعيق هذا القطاع من أداء دوره بفعالية وأهم هذه الصعوبات التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية هي:

#### 1. الصعوبات الإدارية

تتطلب الإجراءات الإدارية عناية خاصة لضمان تطابقها مع التشريعات والنظم القانونية، باعتبار أن نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي يمتاز بالديناميكية يحتاج إلى الاستجابة السريعة، إلا أن النظام الإداري في الجزائر يمتاز بالبيروقراطية، وطول فترة الحصول على الوثائق خاصة عند إنشاء مؤسسات جديدة، وتعاضم ظاهرة الرشوة والفساد في الجهاز الإداري، وعند تتبع القوانين وخاصة قانون الاستثمار في الجزائر يتضح أن هناك سرعة كبيرة في اتخاذ القرارات لتشجيع الاستثمار غير أن الواقع يثبت عكس ذلك. مثلا فإن الآجال المتوسطة لبدأ استثمار في الجزائر هي 05 سنوات حسب الغرفة الجزائرية للصناعة والتجاري، وتقدر بسنتين حسب المستثمر وبمساعدة خبير، أما حسب تحقيق قامت به وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فإن مدة إنشاء مؤسسة تتراوح بين 06 أشهر و03 سنوات حسب الطبيعة نشاط.

وتعد الصعوبات الإدارية الهاجس الأكبر أمام أي مستثمر يرغب في إنشاء مؤسسة، وهي أول سبب في عزوف البعض على إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص : 07.

### 2. صعوبات الحصول على العقار الصناعي

تتمثل أهم الصعوبات المتعلقة بالعقار الصناعي التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الجزائرية في ما يلي:

- طول مدة منح الأراضي المخصصة للاستثمار؛
- اختلافات لا تزال قائمة بسبب أسعار التنازل ؛
- نقص في الموارد المالية لدى الجماعات المحلية الخاصة بتعويض المالكين الأصليين ؛
- مشكلة عقود الملكية التي لا تزال قائمة في كثير من جهات الوطن.

### 3. عدم حماية المنتج الوطني

الجزائر بلد مستورد بالدرجة الأولى بحيث فتحت المجال لكل أنواع المنتجات للدخول إلى الأسواق الجزائرية، وبطبيعة الحال هذه المنتجات ذات جودة عالية لا تتوفر في المنتج الجزائري، وهذا ما سبب فوضى في التنافس بين المنتجات المحلية والمستوردة مما أعاق حركية النمو الاقتصادي، كما أنه أدى إلى عرقلة منتجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك بسبب:

- الإغراق المتمثل في استيراد سلع و بيعها محليا بأسعار أقل من سعر مثلتها المحلية؛
- التذرع بالحرية الاقتصادية وشروط تحرير التجارة في إطار التلهية لاستيفاء شروط (الجات) مع أن هذه الأخيرة تكرس و تقبل مبدأ حماية المنتج المحلي عن طريق الرسوم الجمركية تشجيعا وتأهيلا للصناعات الناشئة أو التي يهددها الاستيراد؛
- غياب جهاز معلومات فعال يحدد أنواع المنتجات المحلية، الذي من شأنه وضع خريطة اقتصادية لتوطن المؤسسات والمنتجات ومن ثم وضع ما يلزم من سياسات لحماية المنتجات.

### 4. غياب نظام للمعلومات

تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من مشكلة عدم وجود نظام للمعلومات مما يؤدي إلى صعوبة الحصول على المعلومة الاقتصادية أو انعدامها في أحيان كثيرة، ما ينعكس سلبا على تجسيد فرص الاستثمار فأصحاب هذه المؤسسات لا يتمكنون من الحصول على المعطيات المتعلقة بالأسواق والمنافسين مما يقلل من قدرتها على الاستفادة من الفرص المتاحة لها.<sup>1</sup>

### 5. الصعوبات المالية وغياب والتحفيزات الجبائية

مشكلة التمويل تعتبر من بين أهم المشكلات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية على الرغم من قلة وبساطة حجم رأس المال اللازم لها، وتكمن الصعوبات في عدم قدرة هذه المؤسسات على زيادة رأس المال سواء عن طريق المدخرات الشخصية أو عن طريق تقديم الضمانات للبنوك الائتمانية والمؤسسات التمويلية، كما أن شروط الإقراض تشكل عبئا كبيرا بالنسبة لهذه المؤسسات نظرا لارتفاع أسعار الفائدة والعمولات التي تتقاضاها البنوك، فضلا عجزها عن توفير الضمانات الكافية اللازمة للحصول على الائتمان وعدم القدرة على الوفاء بالتزاماتها المالية في المستقبل.<sup>2</sup>

بما أن المصدر الأساسي لتمويل هذا النوع من المؤسسات هو الاعتماد على القروض البنكية ، فإن إحجام البنوك عن التعامل مع المؤسسات الصغيرة راجع إلى مجموعة من القيود التي تحكم عملية الإقراض وأهمها:

- التشديد على توفير الضمانات، وقصر فترة السداد التي تفرضها المؤسسات على المقرض؛

- صعوبة الإجراءات الإدارية وتكاليفها الباهظة؛

<sup>1</sup> شبايكي سعدان، معوقات تنمية وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مداخلة مقدمة ضمن المنتدى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الأغواط، 9/8 أبريل 2002، ص: 01-02.

<sup>2</sup> السعيد بريش- سارة طيب، البدائل التمويلية المتاحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة - بين العروض النظرية والصعوبات العملية- ، مداخلة مقدمة ضمن المنتدى الوطني الثاني حول : المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتنمية المستدامة -واق وآفاق-، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،أم البواقي، مرجع سابق، ص: 04.

## الفصل الثالث: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والإبتكار وحاضنات الأعمال في الجزائر

- ارتفاع المخاطر المصرفية لهذا النوع من القروض، وعادة ما تلجأ البنوك إلى الابتعاد عن أي نوع من أنواع المخاطر المصرفية العالية، وتكتنف المؤسسات الصغيرة تحديداً، والمتوسطة بصورة عامة مخاطر تكفي لابتعاد البنوك التجارية عنها؛
  - تميز البنوك التجارية لصالح المؤسسات الكبيرة، إذ يوجد بينها في أغلب الأحيان مصالح مشتركة.
  - أما في ما يخص التحفيزات الجبائية فهي تساهم في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبالتالي فإنها تدفع بها إلى تحقيق الأهداف التنموية المسطرة.
- رغم بعض الامتيازات التي تقدمها السلطات المعنية بهذا القطاع من إعفاءات لمدة 05 سنوات مثلا غير كافية ولا تناسب طبيعة المؤسسات، فمدة الإعفاء هذه تبدأ من تاريخ حصول صاحب المؤسسة على الموافقة لإنشاء المؤسسة، ولكن بدأ نشاطها يكون بعد ذلك بفترة قد تصل إلى 18 شهرا، مما يعني عدم الاستفادة من الإعفاءات المقدمة بسبب تماطل الجهاز الإداري في القيام بالإجراءات الإدارية، وبعد نهاية مدة الإعفاء يكون على هذه المؤسسات دفع الضرائب والتي غالبا لا يقدر أصحابها على تحملها نظرا لطبيعتها، فهي تحتاج لمدة زمنية أطول وتكاليف عالية حتى تتمكن منتجاتها من اكتساب ثقة المستهلكين، والحصول على حصة سوقية وبالتالي تحقيق عوائد، لذلك يجب على الهيئات المشرفة عليها إعادة النظر في مدة الإعفاء، وكيفية بداية اعتماده حتى تتمكن هذه المؤسسات من رفع مساهمتها في تحقيق التنمية الاقتصادية المرجوة، كما يجب أن تقدم تحفيزات أكبر للقطاعات الإستراتيجية كالصناعة والأشغال العمومية حتى تجذب إليها هذه المؤسسات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> شباكي سعدان، مرجع سابق، ص : 19-22.

### 6. الصعوبات المتعلقة بالتسويق

هناك العديد من المعوقات التسويقية التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي تتجسد

في:

- انخفاض جودة السلع بسبب نقص الخبرة والعمالة المؤهلة؛
  - ضعف الرقابة على الجودة؛
  - عدم قدرة هذه المؤسسات على إنتاج سلع وفق المقاييس والمعايير المطلوبة؛
  - عدم قيامها ببحوث التسويق، وعدم تجديدها لمعلوماتها عن السوق المستهدف؛
  - عدم إعفاء المؤسسات من ضرائب الإنتاج مما يضعف من قدرتها على المنافسة
- وغياب حماية للمنتوج الوطني؛
- التقلبات في الطلب على بعض المنتجات، وانعكاس ذلك على كفاءة المؤسسات.<sup>1</sup>
- بناء على ما سبق يتضح أن قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعاني العديد من الصعوبات والمعوقات التي تؤدي إلى إضعاف قدرته على المساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية، وتحقيق عوائد للإقتصاد ككل، لذلك خصصت لها الجزائر عدة آليات وبرامج لدعمها وتنميتها ومرافقتها في كل مراحلها وأهمها هو آلية حاضنات الأعمال والتي سيتم التطرق إلى دورها وأهميتها من خلال المبحث الموالي.

<sup>1</sup> صالح صالحي، أساليب تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري، مداخلة مقدمة ضمن ندوة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي: الإشكالية وآفاق التنمية، ورشة العمل بعنوان: تقييم مساهمة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، جامعة الدول العربية، القاهرة 22/18 جانفي 2004، ص: 189.

### المبحث الثاني: واقع حاضنات الأعمال في الجزائر

سعت الجزائر إلى سن قوانين ووضع أطر لخلق بيئة مناسبة لنشاط هذا القطاع الذي أبرزت التجارب الدولية نجاعته واهتمت الجزائر بحاضنات الأعمال من سنة 2003 وواصلت جهودها للنهوض به، وسيتم في هذا المبحث التطرق إلى تعريف الحاضنات، وتطور تعدادها ومعوقات نجاحها وأسباب تأخرها في الجزائر .

### المطلب الأول: مفهوم حاضنات الأعمال في الجزائر

يعد الحديث عن حاضنات الأعمال في الجزائر حديث العهد، و سيتم التطرق في هذا المطلب إلى كل من تعريف وأشكال وأهمية حاضنات الأعمال في الجزائر بالإضافة إلى أهدافها وأدوارها.

سعت الجزائر ممثلة في وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية إلى وضع الأطر القانونية والتشريعية والتنظيمية اللازمة لإنشاء وإقامة حاضنات الأعمال على شكل محاضن ومشاتل المؤسسات وتجدر الإشارة إلى أن المشرع الجزائري بناء 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 وسيتم تناول كل منهم فيما يلي:

### أولاً: تعريف وأشكال حاضنات الأعمال

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"<sup>1</sup>

ومن هذا التعريف يمكن تعريف حاضنات الأعمال بأنها كيان مؤسسي مستقل ذا ملكية عمومية يمكن أن يكون صناعي أو تجاري وتأخذ المشاتل أحد الأشكال الآتية:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - مرسوم تنفيذي رقم 03-78 مؤرخ في 25 فبراير سنة 2003 يتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 13 26 فبراير 2003، ص: 13.

## الفصل الثالث: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والإبتكار وحاضنات الأعمال في الجزائر

- المحضنة : هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع في قطاع الخدمات .
  - ورشة الربط: هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع في قطاع الصناعة الصغيرة و المهن الحرفية.
  - نزل المؤسسات : هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع المتضمنة إلى ميدان البحث
- ما يلاحظ على تعريف المشرع الجزائري للمشاتل أنه قسمها وفق نوع القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسات، فالحاضنات تختص بالمؤسسات العاملة في القطاع الخدمي، والنزل خاص بالمؤسسات العاملة في ميدان البحث وهو أمر مختلف عن التعاريف المعمول بها في الدول المتقدمة والدول الأخرى حيث لا يقتصر مفهوم الحاضنات على القطاع الخدمي فقط بل تشمل جميع القطاعات.

### ثانيا: أهمية حاضنات الأعمال في الجزائر

- للحاضنات دور كبير في تنمية الاقتصاد الوطني، ويمكن تلخيص أهميتها فيما يلي <sup>2</sup>:
- تمثل مصدرا هاما من مصادر الدخل في الاقتصاد الوطني؛
  - تمثل مصدرا من مصادر النمو و الإبداع والتجديد وخلق مناصب العمل؛
  - تساهم في توسيع وتنويع القاعدة الاقتصادية فهي تخلق مجال رحبا للاستثمار ؛
  - تساهم في تطوير القدرة التنافسية والتصديرية للمؤسسات الوطنية؛
  - تعتبر الحاضنات الآلية الملائمة والقادرة على تأسيس عدد من المؤسسات الناجحة والقادرة على تحقيق قيمة مضافة عالية تحفز النمو الاقتصادي ومواجهة المنافسة؛
  - تشجع على الابتكار وظهور طبقة عريضة من رجال الأعمال الجدد والمبادرين الاقتصاديين الذين لديهم القدرة على تسخير الموارد المحلية واستثمارها بالصورة الصحيحة؛

<sup>1</sup> ministère de la petite et moyenne entreprise et de l'artisanat, actes des assises nationales de la PME, janvier 2004, p : 13.

<sup>2</sup> عبيدات عبد الكريم، حاضنات الأعمال كآلية لدعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في عصر العولمة، مذكره ماجستير، تخصص نقود مالية بنوك، جامعة سعد دحلب البلدة، 2006، ص: 159 - 160.

## الفصل الثالث: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والإبتكار وحاضنات الأعمال في الجزائر

- في ظل غياب الآلية الفعالة التي تساهم في تحويل الأبحاث العلمية من المرحلة النظرية إلى المرحلة التطبيقية في هيئة سلع أو خدمات، فإن الحاضنة تعتبر الأداة المناسبة لتحقيق ذلك؛
- تعمل على توظيف شبكة من العلاقات الواسعة مع مختلف الجهات الصناعية والمهنية في محيطها؛
- تساهم في إيجاد قطاع تقني ومعرفي متطور يتواءم مع متطلبات العصر الحديث و يساعد في تطوير الواقع التقني ويضعف من دوره في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية؛
- تساهم في نقل التكنولوجيا واستحداث تكنولوجيا تتناسب مع ظروف البيئة المحلية مما يساهم في زيادة مستوى جودة وتميز المنتجات الوطنية؛
- حاضنات الأعمال تؤدي دورا هاما في تدريب أصحاب المشاريع الإبتكارية قصد وضعها قيد التنفيذ مع تزويدهم بآليات التسيير الملائمة لهذا النوع من المؤسسات .

### ثالثا: أهداف حاضنات الأعمال في الجزائر

الهدف الأساسي لإنشاء حاضنات الأعمال (مشاتل المؤسسات) هو ترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهناك عدة أهداف أخرى من وراء إنشاءها، كما تقوم بعدة أدوار وتتمثل أهداف حاضنات الأعمال في الجزائر فيما يلي:<sup>1</sup>

- تطوير التعاون مع المحيط المؤسسي؛
- المشاركة في الحركة الاقتصادية في مكان تواجدها ؛
- تشجيع بروز المشاريع المبتكرة وروح المبادرة وريادة الأعمال وتعزيز روح المقاومة ؛
- تشجيع المؤسسات على تحقيق ممارسات أفضل لمهامها ونشاطاتها من خلال المرافقة والتوجيه التي توفره للمؤسسات المنتسبة لها.

<sup>1</sup> - مرسوم تنفيذي رقم 03-78 مؤرخ في 25 فبراير 2003 يتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 13، 26 فبراير 2003، ص: 14.

## الفصل الثالث: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والإبتكار وحاضنات الأعمال في الجزائر

- العمل على أن تصبح على المدى المتوسط، عاملا استراتيجيا في التطور الاقتصادي في مكان تواجدها.

### رابعا: خدمات حاضنات الأعمال في الجزائر

- تمثل خدمات حاضنات الأعمال في الجزائر فيما يلي :
- استقبال و احتضان ومرافقة المؤسسات الحديثة النشأة ولمدة معينة ؛
- تسيير وإيجار المحلات: وتوفر لهم مكاتب تتوافر على تجهيزات مكتبية ووسائل الإعلام الآلي بأجور رمزية لا تتجاوز 5000 دج للشهر الواحد ويتم دفعها على دفعتين كل ستة أشهر؛
- تقديم الخدمات: وتتولى تسيير المحلات إضافة إلى احتضان أصحاب المشاريع بوضع محلات تحت تصرفهم تناسب مساحتها مع طبيعة المشتلة و إحتياجات نشاطات المشروع ؛
- توفر المشاتل الجزائرية تقديم خدمات استشارية في الجانب القانوني والمالي، وكل ما تحتاجه المؤسسة المنشأة حديثا ؛
- تقدم المشاتل تكويننا متخصصا في تقنيات الإدارة والتسيير لتكوين مدراء ومسيري المؤسسات التي تنتسب لها لتمكينهم من تحسين أدائهم ؛
- تقوم المشاتل الجزائرية بمرافقة وتوجيه المؤسسات طيلة فترة تواجدها داخل المشتلة وتقوم بمتابعتها وتوجيهها حتى بعد إنتهاء فترة احتضانها.
- توفر أيضا بناء على طلب المؤسسات المحتضنة الخدمات المشتركة الآتية :
- استقبال المكالمات الهاتفية والفاكس.
- توزيع و إرسال البريد وكذا طبع الوثائق.
- استهلاك الكهرباء والغاز والماء والأنترنيت.

## الفصل الثالث: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والابتكار وحاضنات الأعمال في الجزائر

إلا أنه ورغم تعدد هذه الأدوار تبقى الجزائر غير متقدمة في مجال حاضنات الأعمال وذلك راجع إلى عدم اعتماد هذه الأخيرة على الابتكار في دعم المؤسسات المحتضنة مما يفقدها القدرة على إيصال هذه المؤسسات إلى مرحلة الاستقرار .

خلاصة القول أن حاضنات الأعمال في الجزائر مؤسسة عمومية لها استقلاليتها المالية وشخصيتها المعنوية قد تكون في شكل محضنة أو ورشة ربط أو نزل المؤسسات لها أدوار مهمة تقوم بها إلا أنها تفتقر إلى المبادرات الابتكارية التي تعتبر أساس قيام المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، بالإضافة إلى ذلك فإن لحاضنات الأعمال في الجزائر أجهزة و ميزانية وبرنامج سيتم تناولها في المطلب الموالي.

### المطلب الثاني: أجهزة حاضنات الأعمال وفي الجزائر وآلية الإحتضان فيها

كأي مؤسسة اقتصادية للحاضنة في الجزائر أجهزة تسهر على حسن سيرها و ميزانية لأداء أعمالها ونظرا للأهمية التي تكتسبها حاضنات الأعمال في الجزائر فقد تم إنجاز برنامج لها ، سيتم تناول كل منها فيما يلي :

### أولا: أجهزة حاضنات الأعمال في الجزائر

يسير كل مشئلة مجلس إدارة ومدير يساعده في أداء مهمته ولجنة اعتماد المشاريع:<sup>1</sup>

#### 1. مجلس الإدارة

يضم مجلس الإدارة ما يلي :

- ممثل الوزير الوصي رئيسا.
- ممثل عن الغرفة الجزائرية للتجارة و الصناعة.
- ممثل عن غرف التجارة و الصناعة.
- كل ذي كفاءة أخرى في هذا المجال.

<sup>1</sup>- نفس المرجع السابق، ص ص: 15-16 .

## الفصل الثالث: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والإبتكار وحاضنات الأعمال في الجزائر

يعين أعضاء المجلس بقرار من الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة بناء على اقتراح السلطات

التي ينتمون إليها لمدة ثلاث سنوات. ويتداول المجلس فيما يلي :

- التنظيم و السير العام للمشتتلة.
- النظام الداخلي للمشتتلة.
- برنامج عمل المشتتلة.
- مشروع ميزانية المشتتلة.
- الشروط العامة لإبرام العقود والصفقات.
- برنامج البنايات والتجهيزات وصيانتها.
- الحواصل السنوية للنشاطات يعدها ويقدمها المدير.
- المقابل المالي للخدمات الموضوعة تحت تصرف المؤسسات المحتضنة. كما يمكنه التداول في كل مسألة هامة لها علاقة بموضوع المشتتلة.

### 2.المدير

يعين مدير المشتتلة بقرار من الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتنهي مهامه بالأشكال نفسها

و يقوم مدير المشتتلة بما يأتي :

- يمثل المشتتلة أمام الهيئات المدنية والقضائية.
- يضمن السير الحسن للمشتتلة ، ويمارس السلطة السليمة على مجموع المستخدمين ويعد مشروع الميزانية، ويلتزم بالنفقات ويأمر بصرفها.
- يرم العقود والصفقات وفقا للقوانين والتنظيمات المعمول بها ويتابع تنفيذها.
- يعد تقريرا سنويا عن النشاطات ويرسله إلى السلطة بعد تداول مجلس الإدارة فيه.

- يعد النظام الداخلي للمشتتلة ويسهر على احترامه.

### 3 لجنة اعتماد المشاريع

للمشتتلة لجنة اعتماد مؤهلة للقيام بما يلي :

- دراسة مخططات الأعمال لإجراء المستقبليين الحاملين للمشاريع في المشتتلة؛
- دراسة كل أشكال المساعدة و المتابعة.
- إعداد مخطط توجيهي لمختلف قطاعات النشاطات التي تحتضنها المشتتلة .
- دراسة و اقتراح وسائل و أدوات ترقية مؤسسات جديدة و إقامتها.

و تضم لجنة اعتماد المشاريع في المشتتلة ما يلي :

- ممثل عن الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، رئيسا.
- مدير مشتتلة عضوا.
- عضو من غرفة التجارة و الصناعة ، عضوا.
- عضو من الجماعة المحلية المعنية، عضوا.
- كل ذوي كفاءة آخر يمكنه أن يقدم رأيا في الملفات المقدمة.

ثانيا: ميزانية الحاضنة

تتضمن ميزانية المشتتلة ما يأتي :<sup>1</sup>

#### 1. في باب الإيرادات:

- مساهمة الدولة.
- عائدات الإيجار والأتاوى المدفوعة مقابل الخدمات المقدمة من طرف المشتتلة.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص: 16.

- الهبات و الوصايا.

### 2. في باب النفقات: نفقات التسيير والتجهيز

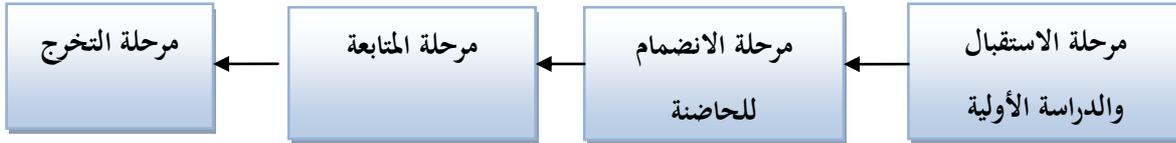
في هذا البند من الميزانية تقوم المشتلة باستغلال الموارد المالية المخصصة لها لتسيير مهامها وتغطية مصاريفها.

### ثالثا: آلية إحتضان المؤسسات في حاضنات الأعمال الجزائرية

تعد مهام المرافقة والتوجيه التي تقدمها المشاتل الجزائرية لحاملي المشاريع جوهر نشاطها والسبب الرئيسي في إنشائها، حيث توكل لها مهمة إختيار المؤسسات التي تحتاج للمرافقة والإحتضان، ويتم إختيارها بناء على معايير تحدها المشتلة أهمها جدية صاحب المشروع وإمكانية تنفيذ الفكرة التي يحملها، وتقديمها لمشاريع تقوم على استخدام التقنيات الحديثة للإنتاج وتقديم إبتكارات في المنتجات والخدمات وغيرها من المعايير.

من خلال الدراسة الميدانية والمقابلات التي تمت مع مدراء المشاتل محل الدراسة، ومع بعض مدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنتسبين للحاضنة، يمكن القول أن مراحل عملية الإحتضان تتم وفق آلية منتظمة ومحددة وتقريبا تمر بنفس المراحل في كل الحاضنات ويتم توضيحها وفق الشكل الموالي:<sup>1</sup>

### الشكل رقم (05): مراحل عملية الإحتضان



المصدر: من إعداد الباحثة

1. مرحلة المناقشة والدراسة الأولية : خلال هذه المرحلة تتم مقابلات شخصية مباشرة بين إطارات

الحاضنة والراغبين في تقديم طلبات إنتساب لديها، يتم استقبلاهم من طرف القائمين على وظيفة

المرافقة والتوجيه، وخلال هذه المقابلة تتم مناقشة عدة نقاط أهمها:

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من طرف مدراء الحاضنات محل الدراسة.

## الفصل الثالث: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والإبتكار وحاضنات الأعمال في الجزائر

- جدية صاحب المؤسسة أو المشروع ؛
- مدى تطابق المشروع أو المؤسسة مع الإمكانيات المتاحة لها ؛
- تناسب إمكانيات الحاضنة وفريق عملها على تقديم الدعم الذي يتناسب مع حاجات المؤسسات؛
- نشاط المؤسسة بحيث تعطي أولوية للنشاطات المبتكرة ؛
- نوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسات الراغبة في الإنتساب للحاضنة والتأكد من قدرته على خلق قيمة مضافة وتلبية رغبات السوق المحلية والدولية؛
- قدرة المؤسسة على توفير مناصب شغل؛
- بالإضافة إلى معايير أخرى تتعلق بالحاضنة وتتمثل أساسا في توفر أماكن شاغرة للاحتضان على مستوى مقرها.

### 2. مرحلة الانضمام للحاضنة

- بعد جمع المعلومات اللازمة عن المؤسسة وحاجتها للدعم، وبعد عرض ملفات المتقدمين لها على اللجنة المكونة من مدير المشتلة وممثل وزارة الصناعة والمناجم وبعض إطارات الحاضنة يتم قبول ملفات المؤسسات وذلك بناء على الطاقة الاستيعابية للحاضنة، وتمنح لهم مكاتب مجهزة على مستوى الحاضنة لبدء ممارسة نشاطاتهم.
- في حالة رفض الحاضنة لملف المؤسسة للانتساب لها تمنح لها فرصة أخرى لإعادة تقديم الملف وتوضح الحاضنة أسباب الرفض، كما تساعد صاحب المؤسسة أو الفكرة في ذلك من خلال إعداد دراسة جدوى وإعداد مخطط الأعمال وعرضه مرة أخرى للمناقشة.

### 3. مرحلة المتابعة

تحدد الحاضنة رزنامة زمنية تتناسب مع أوقات عمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنتسبة لها لمتابعة نشاطها ومراقبتها دورية أسبوعيا أو شهريا حسب طبيعة كل نشاط لمعرفة العراقيل التي تعترضها ومساعدتها على تجاوزها لتمكن من التقدم في أداء مهامها بشكل أفضل.

كما تأخذ الحاضنة بعين الاعتبار احتياجات المحتضنين وتقوم بتنظيم دورات تكوينية وتدريبية وورشات عمل خاصة في مجال التسيير والمحاسبة وإدارة الموارد البشرية، حتى تضمن امتلاك المؤسسات المحتضنة لديها القدرة على البقاء والاستمرار.<sup>1</sup>

### 4. مرحلة التخرج من الحاضنة

عادة ما تكون فترة الاحتضان ما بين سنتين إلى ثلاث سنوات، بعدما تستفيد المؤسسات من كل الدعم المادي، وكل أشكال الاستشارة والتوجيه والتدريب المتاح لها في الحاضنة، تتخرج المؤسسات من الحاضنة وتكون قادرة على مواصلة نشاطها ومواجهة العقبات التي تعترضها.

كما يجب الإشارة أنه بإمكان المؤسسات المتخرجة من الحاضنة الاستفادة من الاستشارات والتوجيهات التي تقدمها لها حتى بعد فترة إنتهاء مدة إحتضانها.<sup>2</sup>

يمكن الخروج بنتيجة مفادها أن الحاضنات تقدم خدمات المرافقة والتوجيه والمتابعة للمؤسسات التي تنتسب لها وذلك وفق الامكانيات المتاحة لها، ووفق إحتياجات المؤسسات.

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من طرق مدراء الحاضنات محل الدراسة.

<sup>2</sup> معلومات مقدمة من طرق مدراء الحاضنات محل الدراسة.

## الفصل الثالث: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والإبتكار وحاضنات الأعمال في الجزائر

المطلب الثالث: تطور تعداد حاضنات الأعمال في الجزائر ومساهمتها في إنشاء مؤسسات

لقد قررت الحكومة في 2003 إنشاء 14 مشثلة منها 10 محاضن، 4 ورشات ربط يتم توضيحها كما

يلي:

- محضنة الأغواط ومقرها مدينة الأغواط .
- محضنة باتنة ومقرها مدينة باتنة.
- محضنة البليدة ومقرها مدينة البليدة.
- محضنة تلمسان ومقرها مدينة تلمسان.
- محضنة سطيف ومقرها مدينة سطيف.
- محضنة عنابة ومقرها مدينة عنابة .
- محضنة قسنطينة ومقرها مدينة قسنطينة.
- محضنة وهران ومقرها مدينة وهران.
- محضنة الوادي ومقرها مدينة الوادي .
- محضنة تيزي وزو ومقرها مدينة تيزي وزو.
- ورشة ربط الجزائر ومقرها مدينة الجزائر.
- ورشة ربط سطيف ومقرها مدينة سطيف.
- ورشة ربط قسنطينة ومقرها مدينة قسنطينة .
- ورشة ربط وهران ومقرها مدينة وهران.<sup>1</sup>

و في 2004 تقرر إنشاء محضنة الجزائر و مقرها مدينة الجزائر.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - مرسوم تنفيذي رقم 03/من 375 إلى 388، المؤرخ في 30 أكتوبر 2003، يتضمن إنشاء 14 محضنة و ورشة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 67 2003/15/11، ص ص: 11 - 20.

## الفصل الثالث: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والإبتكار وحاضنات الأعمال في الجزائر

شهدت حاضنات الأعمال في الجزائر تطورا بطيئا وذلك بسبب الإنطلاقة المتأخرة لها على الرغم من صدور المراسيم المتضمنة لإنشائها منذ سنة 2003، إلا أن التطبيق الفعلي لهذا المراسيم تأخر لعدة أسباب أهمها عدم وضوح تعريفها ومهامها والجهات الوصية عليها التي تسهر على إدارتها وتنظيم سيرورتها. ووفقا للإحصائيات المصريح بها في النشريات الخاصة بوزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمكن تتبع نمو عدد المشاتل وأماكن تواجدها على المستوى الوطني من خلال الجدول المدرج أسفله:

### الجدول رقم (06): تطور عدد المشاتل ومراكز التسهيل في الجزائر إلى غاية 2018

مراكز التسهيل	مشاتل المؤسسات	وضعية الهياكل
26	16	هياكل منجزة
01	03	هياكل في طور الإنجاز
27	19	المجموع

المصدر: نشرية المعلومات الإحصائية، 2018، مرجع سابق، ص:20

يتضح من خلال معطيات الجدول السابق أن مشاتل المؤسسات تتواجد في 16 ولاية فقط عبر الوطن من أصل 48 ولاية وهذا لا يكفي لتغطية كل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الموجودة في الجزائر، ويصعب على المؤسسات الوصول إليها، وعدم كفاية طاقتها الاستيعابية لتغطية طلبات الراغبين في الإنتساب للحاضنات وهذا يؤدي إلى إضعاف مساهمتها في إنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة.

ووفقا لما تشير إليه إحصائيات وزارة الصناعة والمناجم ضمن النشريات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمكن رصد عدد المشاريع المحتضنة على مستوى كل المشاتل إلى غاية سنة 2018 ضمن الجدول الآتي:

<sup>1</sup> - مرسوم تنفيذي رقم 4-163 المؤرخ في 5 يونيو 2004 يتضمن إنشاء مشاتل المؤسسات المسماة بمحضة مدينة الجزائر، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 36، 2003/06/06، ص: 13.

## الفصل الثالث: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والإبتكار وحاضنات الأعمال في الجزائر

الجدول رقم (07): حصيلة نشاطات مشاتل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى غاية 2018

الولاية	عدد المشاريع المختصة	عدد المؤسسات المنشأة	عدد مناصب العمل المنشأة
أدرار	07	01	05
باتنة	12	04	04
ميلة	06	04	34
البيض	15	03	04
بسكرة	14	11	53
البويرة	02	02	35
عنابة	15	02	35
خنشلة	11	04	63
أم الوافي	12	02	26
غرداية	02	02	40
برج بوعريبيج	03	03	09
بشار	-	-	-
سيدي بلعباس	03	01	05
تيارت	06	04	10
وهران	09	-	-
ورقلة	10	06	14
المجموع	127	49	337

المصدر: نشرية المعلومات الإحصائية، 2018، مرجع سابق، ص:22.

بالنظر للجدول السابق يظهر أن مشاتل المؤسسات ساهمت فعليا إلى غاية سنة 2018 في إنشاء 49 مؤسسة من بين 127 فكرة مؤسسة ، وتمكنت بذلك من توفير 337 منصب عمل جديد. لكن هذه المساهمة تعتبر ضعيفة جدا مقارنة مع الامكانيات المسخرة لها للقيام بدورها كما يجب، والسبب في ذلك راجع أيضا إلى عدم كفاءة المرافقين والاطارات العاملين في مشاتل المؤسسات وعدم تناسب تخصصاتهم مع متطلبات عمل المشاتل، بالإضافة إلى غياب ثقافة التوجه نحو الحاضنة من طرف أصحاب المشاريع ، وعدم معرفتهم

## الفصل الثالث: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والإبتكار وحاضنات الأعمال في الجزائر

بوجود هذا النوع من المؤسسات وآليات مرافقتهم، ولذلك يجب إعادة تنشيط المشاتل وإعادة الاعتبار لدورها وضرورة السعي نحو الإعلام لأجل إعلان تواجدها وتوضيح الخدمات التي تقدمها.

أما في ما يخص مراكز التسهيل فهي الأخرى شهدت تأخرا في تطورها ومساهمتها في إنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة، وتبقى المراكز التي دخلت حيز التنفيذ تسجل تحسنا ملحوظا في نتائج النشاطات خاصة فيما يتعلق بمرافقة حاملي المشاريع وكذا انجاز مخططات الأعمال، أما بخصوص المجالات والتخصصات التي يتم مرافقتها من طرف مراكز التسهيل متعددة بحيث تشمل : قطاع البناء والأشغال العمومية، الخدمات صناعة النسيج، الصناعة الغذائية، الصيد، الصناعة التقليدية والحرف، الخشب، وغيرها من النشاطات.

والجدول الموالي يوضح نشاطات مراكز تسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

### الجدول رقم (08): حصيلة نشاطات مراكز التسهيل الجزائرية إلى غاية نوفمبر 2018

مراكز التسهيل	عدد حاملي المشاريع الذين تم استقبالهم	عدد حاملي المشاريع الذين تم مرافقتهم	عدد مخطط الأعمال المنجزة	عدد المؤسسات المنشأة	عدد مناصب الشغل المستحدثة و/أو المتوقعة
تبيازة	66	42	29	05	598
وهران	184	57	03	24	60
أدرار	51	29	07	07	65
برج بوعريبيج	95	86	16	05	399
إيليزي	38	26	01	-	08
جيجل	60	05	06	-	08
تمنراست	10	10	01	-	14
النعامة	107	28	02	-	14
تندوف	38	06	-	05	11
الجلفة	61	06	06	04	09
سيد بلعباس	139	10	10	01	436
البليدة	92	67	04	03	264
المجموع	941	372	85	54	1886

المصدر: نشرية المعلومات الاحصائية، 2018، ص: 20.

## الفصل الثالث: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والإبتكار وحاضنات الأعمال في الجزائر

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن مراكز التسهيل استقبلت 941 شخصا حاملا لمشروع، وقامت بمرافقة 372 صاحب مشروع نحو إنشاء مؤسسته الخاصة بعد دراستها وتحليل مدى قدرتها على النجاح والاستمرار، نتج عن ذلك إنشاء 54 مؤسسة صغيرة ومتوسطة أي أنها نجحت بنسبة 5.37% في هدفها المتمثل في تسهيل إنشاء المؤسسات، وبذلك فهي فتحت المجال أمام 1886 فرصة عمل جديدة، أي أنها نجحت في توفير مناصب عمل جديدة من خلال دعمها للمشاريع التي تقدمت لها.

رغم ذلك تظل هذه النسبة صغيرة أمام الإمكانيات المتاحة لها، لذلك على الدولة الجزائرية الاهتمام بمراكز التسهيل أكثر ونشر التوعية والتعريف بمهامها في أوساط الشباب الراغبين في إنشاء مؤسسات

### المطلب الرابع: معوقات إنشاء حاضنات الأعمال في الجزائر، أسباب تأخرها وعوامل نجاحها

تعاني حاضنات الأعمال في الجزائر مجموعة من المعوقات التي تؤثر على نجاحها وكذا انتشارها ولهذا كان من الضروري اعتماد مجموعة من النقاط والأخذ بعين الاعتبار مجموعة من العوامل لضمان نجاح هذه الحاضنات وهذا ما سيتم تناوله في هذا المطلب .

### أولاً: معوقات إنشاء حاضنات الأعمال في الجزائر

هناك عدة عوائق تؤثر في انتشار مفهوم حاضنة الأعمال في الجزائر أهمها:<sup>1</sup>

- ضعف التنسيق بين مختلف هيئات التنمية بما في ذلك بين الجامعات و مؤسسات البحث من جهة، وقطاع الإنتاج من جهة أخرى، وكذلك فيما بين مؤسسات التمويل والأبحاث والاستشارات.
- عدم توفر الخدمات الداعمة و مؤسساتها خصوصا في مجال الحصول على المعلومات الاقتصادية والتجارية والتمويل ولاسيما الاستثمارات طويلة الأمد .

<sup>1</sup> - عبيدات عبد الكريم، مرجع سابق، ص : 161.

## الفصل الثالث: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والإبتكار وحاضنات الأعمال في الجزائر

- ضعف مشاريع تنمية روح الريادة حيث أن المهارة الريادية لا تزال خاملة و غير مستغلة ، بينما تنتشر ذهنية الربح ، والاستثمار السريع المردود، والعمولات والسمسرة.
- **مشكل العقار:** بحيث أن الحاضنات وكأي مؤسسة اقتصادية تحتاج إلى العقار لإقامتها، وفي ظل الوضعية الحالية للعقار سيحد ذلك من تطور الحاضنات في الجزائر خاصة الأعمال التي تهدف إلى الربح ( الخاصة ).
- **التمويل :** بما أن الحاضنة ليس جهة تمويلية وإنما تعمل على الربط بين المؤسسات التي تنتسب لها والمؤسسات المالية والمصرفية ، وهذه الأخيرة هي التي تقوم بالتمويل أو تقوم بضمائها لدى المؤسسات المصرفية ، وفي ظل الوضعية الحالية للمؤسسات المصرفية الجزائرية ، وكون تمويل المؤسسات المحتضنة يلعب دورا هاما في نجاح الحاضنة، سيؤثر ذلك سلبا على نجاح الحاضنات في الجزائر .

### ثانيا: أسباب تأخر حاضنات الأعمال في الجزائر

ترجع أسباب تأخر انطلاق مشاريع حاضنات ومشاتل المؤسسات في الجزائر إلى الظروف الاقتصادية والاجتماعية السيئة التي مرت بها الجزائر في السنوات الماضية والتي لم تكن تسمح بانتشار الوعي السياسي والاقتصادي لأهمية مثل هذه الأدوات الجديدة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وإجمالا يمكن حصر العوامل والأسباب التي أدت إلى التأخر في انطلاق مثل هذه المشاريع في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- تأخر صدور القوانين المراسيم المنظمة لنشاط حاضنات ومشاتل المؤسسات حيث كان صدور أولى

المراسيم في سنة 2003؛

<sup>1</sup> زايدي عبد السلام وآخرون، مرجع سابق، ص:23.

## الفصل الثالث: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والإبتكار وحاضنات الأعمال في الجزائر

- ضعف الوعي السياسي والاقتصادي بأهمية حاضنات الأعمال في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- غموض في مفاهيم حاضنات الأعمال خصوصا في الإطار القانوني, حيث أن المشرع الجزائري جعل الحاضنة شكلا من أشكال مشاتل المؤسسات يختص بالقطاع الخدمي, وهذا عملا بالنموذج الفرنسي, في حين أن التجارب الدولية الأخرى تتبنى مفاهيم أوسع لحاضنات الأعمال؛
- المشاكل والعقبات التي يعاني منها قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر, والتي دفعت الهيئات الوصية إلى صرف الجهود في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة, دون الاهتمام الجدي بآلية حاضنات الأعمال؛
- عدم توفر الإطارات والكفاءات اللازمة لإدارة وتسيير مثل هذه الحاضنات و المشاتل؛
- العقبات والعراقيل البيروقراطية التي لا تزال تعاني منها الإدارات والهيئات العمومية في الجزائر, والتي تشكل أهم عائق في إنشاء الحاضنات والمشاتل.<sup>1</sup>

### ثالثا: عوامل نجاح حاضنات الأعمال في الجزائر

- عند التخطيط لإقامة حاضنات الأعمال في الجزائر يجب الأخذ بعين الاعتبار الأمور التالية في سبيل تفادي الصعوبات و ضمان نجاحها:<sup>2</sup>
- العمل على أن تكون الحاضنات محل مشاركة بين مؤسسات الدولة ومؤسسات القطاع الخاص لأن الدعم المعنوي و المادي المطلوب يصبح أيسر و أكثر فاعلية.

1 مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص: 145-147.

2 ذهبية لطرش، اتفاقيات التجارة في السلع و آثارها المتوقعة على المؤسسات و الصناعات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد دولي جامعة فرحات عباس، سطيف، 2004، ص: 119.

## الفصل الثالث: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والإبتكار وحاضنات الأعمال في الجزائر

- تطوير آليات وصيغ للإقراض بدون فوائد، وتوفير التمويل المناسب للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتكنولوجية منها بوجه خاص .
- لا بد من الدقة في اختيار المدير العام، ولا بد من إعطائه الصلاحيات وحرية الحركة التي يحتاجها لتأمين النجاح للحاضنة وللمؤسسات المحتضنة.
- تركيز خدمات الحاضنات على الاحتياجات العملية المحددة التي تتطلبها الظروف السائدة في المحيط المباشر للحاضنات.
- أن يشمل مشروع الحاضنات إمكانية توفير خدماتها للمؤسسات الصغيرة خارج الحاضنة لان ذلك يسرع من وصولها إلى مرحلة الاكتفاء الذاتي المالي.
- وضع إجراءات تحفيزية لتشجيع إنشاء الحاضنات ، ومن ذلك وضع إجراءات تنظيمية لصالح الجماعات المحلية لتشجيع إنشائها أو مساهمتها في المشاريع المتعلقة بالحاضنات .
- وضع معايير محددة عند اختيار المؤسسات لاحتضانها، تتناسب مع الظروف المحلية ومراعاة الجدوى الاقتصادية لهذه المشاريع، وإمكانات توسعها المستقبلية بما في ذلك زيادة القيمة المضافة المحلية وتحسين القدرة على التصدير ، وتحقيق فرص أكبر للعمالة، والتطوير والتحديث ومراعاة الظروف البيئية.

### رابعا: آفاق حاضنات الأعمال التقنية في الجزائر

باعتبار أن تجربة الجزائر في ميدان حاضنات الأعمال لا تزال مجرد مشروع يحتاج إلى التفعيل والتجسيد الميداني ، فإن نجاحها في تحقيق أهدافها التنموية في المجالات الاقتصادية والاجتماعية، يتوقف على توافر العديد من العوامل والظروف الاقتصادية والاجتماعية التي تساعد على تنمية روح الإبداع والتجديد وثقافة

## الفصل الثالث: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والإبتكار وحاضنات الأعمال في الجزائر

التقاول والعمل الحر، والرغبة في إحداث تنمية تكنولوجية حقيقية للمجتمع، والتي تعمل الحاضنات بشكل رئيسي على تحقيقها، ومن بين هذه العوامل نذكر ما يلي :<sup>1</sup>

- وجود بحث علمي قوي ومبدع ومؤسسات بحثية قادرة على المساهمة في النمو الاقتصادي، عن طريق نقل وتوطين التكنولوجيات الجديدة التي تؤدي إلى استحداث منتجات أو خدمة جديدة أو تحسين جودتها؛

- توافر روح الإبداع والابتكار، فالتغير التكنولوجي لا يقتصر على إدخال طرق إنتاج جديدة أو منتجات جديدة فقط، ولكن يمكن أن يحدث من خلال سلسلة من التحسينات والإضافات الصغيرة والكبيرة في المنتج أو الخدمة الحالية، فالقدرة على التخيل والإبداع تنتج عن التفاعل بين المجتمع المحيط والموارد الذاتية للفرد، والتي بدورها تتأثر بالعملية التعليمية ومستوى الوعي في المجتمع المحيط به؛

- وجود وانتشار ثقافة العمل الحر و التقاول، فتنمية المشروعات الصغيرة لا يمكن أن تزدهر إلا في مجتمع تتوفر فيه روح الريادة وحب العمل الحر، وتواجد مجموعة من رجال الأعمال أصحاب المواهب الإدارية الخاصة، والاستعداد للمخاطرة، وتبني أفكار جديدة؛

- توافر آليات الدعم والمساعدة، والتي يمكن أن توجد عن طريق التوسع في إقامة حاضنات الأعمال والمشروعات التكنولوجية والمؤسسات المشابهة الداعمة للمشروعات الجديدة الناشئة كحداق ومدن العلوم والتكنولوجيا؛

<sup>1</sup> زايدي عبد السلام وآخرون، مرجع سابق، ص: 24

## الفصل الثالث: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والإبتكار وحاضنات الأعمال في الجزائر

- تشجيع ودعم أنظمة التمويل خارج نظام القروض المصرفية بهدف دعم وتطوير القدرة التمويلية من جهة وفتح مداخل جديدة للتمويل أمام الصناعات الصغيرة والمتوسطة، مثل مشروعات شركات توظيف الأموال وشركات رأس المال المخاطر وشركات التأجير والبنوك الإسلامية.

ونظرا للطبيعة الخاصة لحاضنات الأعمال كونها مشاريع تهدف إلى دعم إنشاء المؤسسات الجديدة، فإن نجاحها يتوقف على توافر مجموعة أخرى من العوامل ترتبط بعملية إقامة هذه الحاضنات من حيث : تنظيم الحاضنة، السوق المتاح للمؤسسات الملتحقة بها، برامج عمل الحاضنة، موقع ومباني الحاضنة، بالإضافة إلى طبيعة مصادر التمويل، وتختلف طبيعة ودرجة أهمية هذه العوامل تبعاً للمرحلة الزمنية التي تمر بها الحاضنة كمشروع مستقل.

## الفصل الثالث: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والابتكار وحاضنات الأعمال في الجزائر

### المبحث الثالث: واقع الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية وآليات دعمه

يحتل الابتكار بأهمية ومكانة مهمة ضمن إستراتيجيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية التي تسعى إلى تطويره ودعم قدرة مؤسساتها لتكون مؤسسات قادرة على مواجهة المنافسة وتحقيق مساهمة فعالة في التنمية الإقتصادية، انطلاقاً مما سبق ونظراً للصعوبات التي تواجهها هذه المؤسسات، أولت الجزائر لها عناية خاصة وخصصت لها عدة أجهزة لدعمها على الابتكار، وسيتم خلال هذا المبحث التطرق إلى واقع الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، ومختلف الآليات التي خصصت لها وأوكلت لها مهمة العناية بها.

#### المطلب الأول: الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

تمثل نفقات البحث والتطوير في الجزائر أقل من 1٪ من الناتج المحلي الإجمالي، وتعزى هذه الحصة الصغيرة إلى حد كبير إلى ضعف القطاع الخاص في الاستثمار في البحوث.

الابتكار حاضر إلى حد كبير في المؤسسات الكبيرة لكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تشارك بشكل كاف في أنشطة البحث والابتكار.

وفي ظل غياب الإحصائيات المتعلقة بالابتكار في الجزائر، وإذا أخذنا كمؤشر إيداع براءات الاختراع فإن المعهد الوطني الجزائري سجلت الملكية الصناعية (INAPI) حتى سنة 2017 أكثر من 2000 اختراع تحميها براءات الاختراع منها 80٪ من أصل أجنبي و 20٪ المتبقية من المؤسسات الوطنية الكبرى والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة نادراً جداً.

غالباً ما تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بنقص القدرة على الابتكار، وهناك العديد من العقبات التي تعيق تطوير مشاريع الابتكار في هذه المؤسسات في الجزائر ويمكن إيجازها كما يلي:

- معظم المؤسسات الصغيرة لديها موارد مالية محدودة لتمويل جهود البحث والتطوير أو الاستثمارات المتعلقة بالابتكار، كما تواجه هذه المؤسسات حاجز الوصول إلى التمويل الخارجي.

## الفصل الثالث: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والإبتكار وحاضنات الأعمال في الجزائر

- لا توفر البنوك في الجزائر ائتمانات كافية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، وهناك نقص في سوق رأس المال المغامر أو رأس المال الأولي.
- عقبة أخرى أمام تطوير الابتكار في المؤسسات الصغيرة هي نقص المعلومات عن التطورات التكنولوجية نتيجة عدم وجود نظام معلومات خاص بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والإبتكار
- هناك نقص في التمكن من التقنيات والمعرفة الجديدة لدعم عملية الابتكار.
- القدرة على استيعاب الفرص التكنولوجية ضعيفة، في هذا الصدد تجدر الإشارة إلى أنه في الجزائر لا يوجد دعم مالي من السلطات العامة لتدريب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم من أجل تحسين مهاراتهم.
- على الرغم من الجهود المبذولة لم تنجح السلطات الجزائرية بعد في وضع سياسة ابتكار حقيقية لتعزيز تنمية المؤسسات وقدرتها التنافسية.<sup>1</sup>
- عدم وعي مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأهمية الإبداع كعامل أساسي لدعم تنافسياتها وتحسينها وهذا راجع لنقص الاهتمام بالتقرب من الجامعات ومراكز البحث؛
- النشاطات المتعلقة بالبحث والتطوير عادة ما تكون مكبوحة بسبب قلة الإجراءات الدافعة، هذا إلى جانب قلة التمويل اللازم لذلك، بالإضافة إلى الصعوبات المرتبطة بتسويق النتائج؛
- يعتبر البحث كنظام يحتاج إلى مبالغ مالية معتبرة ويدمج حول عملية البحث ذاتها بعض الوزارات والصناعات والمنظمات المحلية والدولية وكذا منتجي المعلومات العلمية والتقنية ويلاحظ غياب هذا التفاعل والتكامل في مختلف القطاعات في الجزائر.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Bernard Vaudeville & Redah Younes Bouacida **Les relations entre activité technologiques, innovation et croissance dans les PME algériennes** :une étude empirique basée sur un échantillon d'entreprises, Université Paul Cézanne - Aix Marseille III, paris,2011,p :8-9

## الفصل الثالث: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والإبتكار وحاضنات الأعمال في الجزائر

المطلب الثاني: الجائزة الوطنية للإبتكار ودورها في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة

إن الظروف الحالية المتسمة بزيادة التحديات دفعت المؤسسات إلى إعطاء أهمية للإبتكار في بنائها الاستراتيجي وعلى هذا الأساس فإن المؤسسات المتطورة تستعمل الإبتكار لتوجيه منتجات ذات قيمة مضافة عالية إلى أسواقها للحصول على أفضل مركز تنافسي، وبالتالي فقد خصصت وزارة التنمية الصناعية وترقية الاستثمار الجزائرية مسابقة لنيل الجائزة الوطنية للإبتكار.

### أولاً: ماهية الجائزة الوطنية للإبتكار

هذه الجائزة تخص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة في الجزائر وقد نظمت هذه المسابقة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 08 – 323 المؤرخ في 2008/10/14، وهذه المبادرة تهدف الى تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي حققت ابتكارات في المنتج والآليات التي تدفع بها الى التميز والتنافسية. جائزة الإبتكار تتنافس عليها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الناشطة في مجال الصناعة أو الخدمات الصناعية بما في ذلك تكنولوجيات الإعلام و الإتصال، تمنح الميداليات وشهادات التقدير وجوائز نقدية لأفضل مؤسسة مبتكرة.

هاته الجوائز النقدية محددة في المادة 3 من المرسوم التنفيذي 08-223 كما يلي:

- الجائزة الأولى: 1000.000 دج.
- الجائزة الثانية: 800.000 دج.
- الجائزة الثالثة: 600.000 دج.

<sup>1</sup> Politiques d'appui a l'innovation dans la PME, Ministère de la PME et de l'artisanat, Algérie, février 2007, <http://www.unc.edu.dz/VersionFrancais/Documents/visioConference/PolitiquesAppui.pdf>, date de consultation 31 /12/2017, P : 11-12.

## الفصل الثالث: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والإبتكار وحاضنات الأعمال في الجزائر

### ثانيا: أهداف الجائزة الوطنية للإبتكار

- تهدف الجائزة الوطنية للإبتكار إلى تعزيز الإبتكار وإستخدام البحث العلمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قصد تحسين تنافسياتها؛
- تجزي وتشجع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في ميدان الصناعة والخدمات المقدمة للصناعة التي حققت تكنولوجيات الإعلام والإتصال التابعة لها ابتكارات في المنتجات أو التنظيم الذي يدفع بها نحو التفوق؛
- إختيار النهج الذي يحسن التنافسية للمؤسسات؛
- الإعتراف بالجهود والإبتكارات المنجزة من طرف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تتمينها؛
- تعزيز صورة علامة المؤسسة بفصل الجائزة الوطنية للإبتكار؛
- حث وإشراك الإطارات الجامعية التي تنمو وتتطور ضمن المؤسسة؛
- تعريف الزبائن بإبتكاراتهم في المنتجات أو التنظيم.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: هيئات دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة في الجزائر

خصصت الجزائر عدة هيئات ووكالات تقوم بدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة من خلال توفير التسهيلات والدعم لها، كما تسهر على توفير حماية إبتكاراتها من السرقة والتقليد والضياع، وسيتم عرض أهم هذه الأجهزة من خلال ما يلي:

<sup>1</sup> وزارة الصناعة والمناجم ، مديرية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نقلا من الموقع <http://www.industrie.gov.dz>، تاريخ الاطلاع: 25-فبري 2016.

### أولاً: المعهد الوطني للملكية الصناعية (INAPI)

تحت إشراف وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، تم انشاء "المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية" كهيئة عمومية ذات طابع اقتصادي وتجاري, بموجب المرسوم التنفيذي رقم 98-69 المؤرخ 21 فبراير 1998 وفي إطار إعادة هيكلة المعهد الأم (المعهد الجزائري للتقييس والملكية الصناعية). وتتمثل مهامه هذه الوكالة في:

- تشجيع اللجوء للملكية الصناعية بغية تشجيع التطور من خلال الابتكار؛
- المساهمة في تحسين المحيط القانوني والمؤسسي ليكون عضوا رئيسيا في محاربة التقليد؛
- دراسة وتسجيل وحماية حقوق الملكية الصناعية ( العلامات، الرسوم، النماذج و التسميات الأصلية وبراءات الاختراع؛
- تسهيل الدخول إلى المعلومات التقنية ووضع تحت تصرف المواطنين كل الوثائق والمعلومات التي لها علاقة بمجال الكفاءة؛
- ترقية و تعزيز قدرات الاختراع والابتكار للمؤسسات الجزائرية؛
- حماية الاختراعات؛
- حماية الرسوم والنماذج الصناعية؛
- حماية التسميات الأصلية؛
- توفير معلومات حول التشريع في مجال الملكية الصناعية لحماية الابتكار من الضياع والتقليد والسرقة؛
- توفير معلومات تقنية انطلاقا من قاعدة معلومات تتضمن أهم التكنولوجية العالمية التي تحصلت على براءات الاختراع<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> <https://inapi.org> تاريخ 25 ففري 2016.

ثانيا: الوكالة الوطنية لثمين نتائج البحث العلمي والتنمية التكنولوجية

تم إنشاء هذه الوكالة عن طريق المرسوم التنفيذي رقم 98-137 المؤرخ في 03 ماي 1998 تحت وصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، حيث يعرفها على المرسوم على أنها: " مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية ويتمثل الهدف الأساسي من إنشاء هذه الوكالة في الربط بين قطاع البحث العلمي والقطاع الصناعي، والسماح بظهور مؤسسات تركز على الإبتكار وتنمية ثقافة الإبداع داخل المؤسسات الوطنية، وتوفير مناصب عمل."

وتتمثل مهام هذه الوكالة في:

- تعمل الوكالة على إنتقاء نتائج البحث العلمي من أجل تثمينها معتمدة في ذلك على عدة أنظمة وطرق؛
- تثمين نتائج البحث العلمي على مستوى الجامعات ومشاتل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تطوير التعاون والتبادل بين ما بين قطاع البحث العلمي وقطاعات القطاعات الأخرى الصناعية لضمان تثمين التقنيات والتكنولوجيات والمعارف الجديدة ونقلها؛
- إنشاء مراصد وشبكات نشر التكنولوجيا لمساعدة المخترعين والمبتكرين لتحقيق النماذج الأصلية؛
- القيام بدراسات السوق والبحث عن الشركاء لحماية براءات الإختراع؛
- تشجيع ودعم أي مبادرة تهدف إلى تطوير التكنولوجيا.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> <https://www.anvredet.org.dz>

### ثالثاً: النظام الوطني للإبتكار

قامت الجزائر بتأسيس نظام وطني للإبتكار تعرفه على أنه: "مجموعة من المنظومات العلمية والتكنولوجية يضاف إليها وجود علاقات تفاعل فيما بينها تؤدي إلى توليد ونشر واستعمال معرفة جديدة تستثمر اقتصادياً أو تكنولوجياً أو اجتماعياً ضمن حدود الوطن."

النظام الوطني للإبتكار في الجزائر يعكس الأهمية التي توليها للعلم و التكنولوجيا والإبتكار، و يشمل هذا النظام على مركبات وعناصر تؤلف بمجموعها منظومة متكاملة، تتوزع هذه المنظومة على ثلاثة مستويات هي:

#### - المستوى الأول

عبارة عن سلطة تنفيذية ممثلة في الوزير الأول بصفته المسؤول الأول عن تنفيذ سياسات الدولة في شتى المجالات ومنها البحث العلمي والتطور التكنولوجي، وقد أنشئ المجلس الوطني للبحث العلمي والتقني ليكون أداة مساعدة للوزير الأول في اتخاذ القرارات و تحديد الاستراتيجيات المستقبلية الخاصة بالبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، وتحديد الأولويات بين البرامج الوطنية للبحث بالموازاة مع تنسيق عملية انطلاقها.

#### - المستوى الثاني

النظام الوطني للإبتكار يشمل سلطات تنفيذية ممثلة في الوزارات، حيث أن كل وزارة تحتوي على هياكل تباشر عملية البحث العلمي والتطوير التكنولوجي بصفة مباشرة أو غير مباشرة، وأهم هذه الوزارات هي وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وتم إنشاء عدة هيئات استشارية لمساعدة وزير القطاع في أداء مهامه في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، وتمثلت هذه الهيئات في المجلس الوطني لتقييم البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، اللجنة الوطنية لتقييم المؤسسات.

### - المستوى الثالث

يضم المستوى الثالث مختلف الهياكل التي تمارس نشاط البحث العلمي والتطوير التكنولوجي مثل الوكالات الوطنية، مراكز ووحدات البحث التابعة للتعليم العالي أو القطاعات الحكومية الأخرى مخابر البحث على مستوى الهياكل الجامعية أو المؤسسات الإقتصادية.<sup>1</sup>

ويهدف النظام الوطني للإبتكار إلى تحقيق الترابط والتكامل بين كل القطاعات لتحقيق تامين لنتائج البحث العلمي واستخدام التكنولوجيات الحديثة واستغلالها لتحقيق التنمية الاقتصادية.

ولكن ما يعاب على هذا النظام في الجزائر هو عدم توفر قاعدة معلومات يستند عليها للاستفادة منها، كما أنه لا يهتم بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل خاص، وفي ظل غياب إحصائيات ومعلومات حقيقية عن حصيلة الابتكارات ومعايير تقييمها يظل دور النظام الوطني للإبتكار بعيدا عن تحقيق الأهداف المنتظرة منه.

**رابعا: الوكالة الوطنية لتطوير الحظائر التكنولوجية:** الوكالة الوطنية لترقية وتطوير الحظائر التكنولوجية أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي رفع 04 - 91 الصادر في 24 مارس 2004، وهي هيئة ذات طابع صناعي وتجاري، تعمل تحت وصاية وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال توجد مقرها في كل الحظيرة التكنولوجية لسيدى عبد الله الجزائر، وهران ورقلة، عنابة.

تعتبر الوكالة كوسيلة للدولة في مجال تحديد وتنفيذ السياسة الوطنية لتطوير الحظائر التكنولوجية وعليه فإن

الوكالة تتكفل بـ:

- إعداد واقتراح العناصر الأساسية للسياسة الوطنية في مجال تطوير وترقية الحظائر التكنولوجية؛

<sup>1</sup> مرداوي كمال، زموري كمال، منظومة البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في الجزائر: الوضع الراهن و إستراتيجيات التطوير، مجلة ميلاف، جامعة ميله، العدد 5، جوان 2017، ص: 644-645.

## الفصل الثالث: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والإبتكار وحاضنات الأعمال في الجزائر

- تصور ووضع الخطائر التكنولوجية الموجهة لتدعيم الإمكانيات الوطنية من أجل ضمان تطوير تكنولوجيا الإعلام والاتصال والمساهمة في التطور الاقتصادي والاجتماعي والاشراف على بناء هياكل الخطائر التكنولوجية؛
  - خلق الانسجام بين المؤسسات الوطنية للتعليم العالي والبحث والتطور الصناعي والهيئات المتخصصة لتكنولوجيات الإعلام والاتصال في برامج تطوير الخطائر التكنولوجية؛
  - ضمان بمعية الهيئات المعنية، تنفيذ ومتابعة وتقييم التزامات الدولة في إطار الاتفاقيات الجهوية والدولية في مجال نشاطات الخطائر التكنولوجية.
- وتهدف هذه الوكالة إلى تحقيق ما يلي:
- التشجيع على خلق مجموعة قوية من المؤسسات في مجال التكنولوجيات الإعلام والاتصال؛
  - العمل كقطب طبيعي وافتراضي لنشاطات تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الجزائر؛
  - تسريع وتيرة التكوين وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات المختصة في تكنولوجيا الإعلام والاتصال.<sup>1</sup>

### خامسا: الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الإبتكار

حددت الحكومة الجزائرية مهام وكالة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الابتكار، التي تعوض الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث أوضح مرسوم تنفيذي الصادر في العدد 39 من الجريدة الرسمية، ووقعه الوزير الأول، أهم المهام الموكلة إلى هذه الوكالة التي تعنى خاصة بترقية قطاع المناولة ووضع منظومة إعلام اقتصادي خاص بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فضلا عن العمل على خلق بيئة مساعدة لإنشائها وضمان ديمومتها.

<sup>1</sup> المادة 01 من المرسوم التنفيذي رقم 04 - 91 الصادر 24 مارس 2004، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 29 الصادرة في 6 ماي 2007، ص:5.

## الفصل الثالث: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والإبتكار وحاضنات الأعمال في الجزائر

وتعد وكالة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الابتكار، مؤسسة عمومية ذات طابع خاص موضوعة تحت وصاية الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتزود على المستوى المحلي بمراكز دعم واستشارة ومشاتل مؤسسات، حسبما تضمنه المرسوم التنفيذي رقم 18-170 المؤرخ في 26 جوان 2018.

وتتولى الوكالة تنفيذ سياسة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سواء في مجال إنشائها، إنمائها أو ديمومتها، حيث تكلف بعدد من المهام تتمثل في:<sup>1</sup>

- تشجيع وتكثيف نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال نشر ثقافة المقاولاتية ومرافقة حاملي المشاريع ومرافقة هذه المؤسسات لدى البنوك؛
- دعم الابتكار والبحث والتطوير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الناشئة والعمل على عصرنتها، فضلا عن دعم تطوير المناولة وتشجيع ظهور بيئة ملائمة تحيط بها وكذا تحسين وتسهيل حصولها على الطلبات العمومية؛
- المساعدة على تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال التصدير والتحويل التكنولوجي والشراكة؛
- مساعدة المؤسسات على تعزيز مواردها البشرية بالتنسيق مع أجهزة الإدماج المهني والمنظمة الوطنية للتكوين؛
- كما تكلف أيضا بوضع منظومة إعلام اقتصادي حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودعم تلك التي تعاني من صعوبات بسبب نقائص في مجال التنظيم والتسيير المالي أو التموقع في السوق.

<sup>1</sup> المادة 01 من المرسوم التنفيذي رقم 18-170 المؤرخ في 26 جوان 2018، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 39، الصادرة في جوان 2018، ص: 4.

## الفصل الثالث: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والإبتكار وحاضنات الأعمال في الجزائر

---

من خلال كل ما سبق يمكن التوصل إلى أنه وعلى الرغم من إنشاء هذا الصرح المؤسساتي في الجزائر، إلا أن نتائجها تبقى بعيدة عن الآمال المنتظرة منها في ترقية قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الإبتكار لذلك يجب على الحكومة التفكير بشكل جدي في تفعيل هذه الأجهزة وخاصة حاضنات الأعمال التي تعتبر مركز ومحور هذه الأجهزة ويمكن أن تكون حلقة وصل بينها وبين المؤسسات المبتكرة، وتقودها فعليا لتحقيق نتائج مهمة في مجال الابتكار.

### خلاصة الفصل الثالث

حاولنا من خلال هذا الفصل التطرق إلى واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من عدة جوانب أهمها تعريف المشرع الجزائري لها ومكونات هذا القطاع ومراحل تطوره، كما تم التعرّيج إلى المشاكل والمعوقات التي تعترض هذه المؤسسات.

كما تم أيضا التطرق إلى واقع نظام حاضنات الأعمال في الجزائر، حيث تم التطرق إلى مفهومها ومهامها وآلية الإحتضان فيها، وتطور تعدادها وحصيلة نشاطاتها منذ إنشائها.

وفي الجزء الأخير من هذا الفصل تم التعرض إلى واقع الإبتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ومختلف الأجهزة والآليات التي سخرتها الحكومة لتطوير القدرات الإبتكارية لهذه المؤسسات.

وتم التوصل إلى أن الحكومة الجزائرية تولي أهمية لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتنمية الإبتكار فيها وسخرت لها عدة هيئات لدعمها، وتم التوصل إلى أن حاضنات الأعمال تقوم بدور مهم في دعم قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الإبتكار. وسيتم من خلال الجزء الأخير لهذه الدراسة تقييم المساهمة الفعلية لحاضنات الأعمال الجزائرية في دعم القدرات الإبتكارية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.



## الفصل الرابع

مساهمة حاضنات الأعمال في تعزيز قدرة المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة الجزائرية على الابتكار

- دراسة حالة مجموعة من حاضنات الأعمال في الجزائر



#### تَمييد

بعد تناول الجانب النظري المتعلق بحاضنات الأعمال والابتكار والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما تم أيضا التطرق إلى مختلف الخدمات التي تقدمها الحاضنات للمؤسسات التي تنتسب لها ومساهمتها في تعزيز قدرتها على الإبتكار واكتساب مزايا تنافسية تتيح لها القدرة على البقاء والاستمرار.

واستكمالاً لمتطلبات الدراسة سيتم خلال هذا الفصل القيام بمحاولة لإسقاط الجانب النظري للدراسة على الواقع العملي لحاضنات الأعمال من خلال القيام بدراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية المحتضنة لديها، لتقييم مدى مساهمة دعم الحاضنات لها في تعزيز قدراتها على الإبتكار من خلال اعتماد الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، واستخدام برنامج التحليل الإحصائي spss لاختبار الفرضيات وتفسير النتائج المتوصل إليها.

### المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية

أي دراسة علمية لا بد وأن تعتمد على منهج معين، وترتكز على مصادر وأدوات معينة لجمع البيانات وتحليلها كما أنها تعمل على تحديد المتغيرات وتسعى إلى قياسها ومعالجتها بهدف الوصول إلى النتائج المرجوة. ويعتبر تشخيص حدود الدراسة من بين أهم الخطوات الأساسية في البحث العلمي، حيث تساهم في تحديد توجهات الدراسة وتبين أهدافها ضمن منهجية علمية واضحة ومحددة.

وبعد التطرق إلى واقع حاضنات الأعمال في الجزائر، والتعرض إلى النتائج التي حققتها ومساهمتها في دعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يتم إجراء دراسة ميدانية وفق الخطوات التالية:

#### المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

##### أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

من الواضح أن يتم تطبيق أي نموذج لدراسة علمية على مجتمع معين، أين يتم تحديد العينة التي تكون ممثلة لهذا المجتمع. في هذه الدراسة يتكون هذا الأخير من حاملي الأفكار وحاملي المشاريع والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنتسبة لعينة من مشاتل المؤسسات المتواجدة على مستوى الولايات التالية:

(برج بوعرييج، باتنة، ميله، أم البواقي، عنابة، خنشلة، بسكرة، وهران، تيارت، ورقلة، الجزائر العاصمة) حيث قامت الباحثة بتوزيع 110 استمارة استرجعت منها 68 استمارة، وتم حذف 4 استمارات غير صالحة للتحليل، أي بنسبة استجابة 58.18%.

## ثانيا: حدود ومجالات الدراسة

تمثلت حدود ومجالات الدراسة في ما يلي:

- **المجال البشري :** اقتصرت هذه الدراسة على أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنتسبة لحاضنات الاعمال والتي يكون مقر نشاطها داخل الحاضنة والقائمين على الحاضنات
- **المجال المكاني:** تم تطبيق هذه الدراسة على مجموعة من حاضنات الأعمال للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.
- **المجال الموضوعي :** تبحث الدراسة في معرفة وتقييم مدى مساهمة حاضنات الأعمال الجزائرية في دعم الابتكار لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية المنتسبة لها.
- **الحدود الزمنية:** استغرقت الدراسة فترة زمنية مهمة لإجرائها، حيث تم البدء فيها من شهر جانفي 2018 حيث تم القيام بدراسة استطلاعية أولا من خلال زيارة بعض المشاتل خاصة مشتلة برج بوعريبيج، باتنة، ثم تواصلت الدراسة إلى غاية مارس 2019، تم خلالها توزيع الاستبيان وجمعه، وتم القيام بمقابلات مع مدراء المشاتل للوقوف على واقع نشاطها ومقابلات مع المرافقين الذين يقومون بمرافقة المؤسسات التي تتجه إليهم والتعرف على كيفية القيام بعملية المرافقة، إضافة إلى إجراء مقابلات مع بعض أصحاب المؤسسات المنتسبين للحاضنة، وتم التعرف على كيفية ومراحل انتساجهم وطبيعة الخدمات التي استفادوا منها، وتقييم فترة تواجدهم في الحاضنة ومقارنته مع تحسن مستوى أداء مؤسساتهم بعد توفير الخدمات لهم.

### المطلب الثاني: منهج الدراسة ومصادرها

من أجل الاحاطة بكل جوانب الدراسة في شقيها النظري والتطبيقي وجب التنوع في الأدوات المستخدمة للحصول على المعلومات والبيانات بأكثر دقة تمكنا من تسليط الضوء على كل الجوانب المهمة من موضوع الدراسة.

#### أولا. منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال جمع بيانات من مصادر ثانوية من الكتب، البحوث والمكتبيات العلمية ذات الصلة بالموضوع، وتحليلها وتبويبها بشكلها المناسب أما الدراسة الميدانية فقد تمت من خلال المقابلة وإعداد وتطوير استبيان كأداة لجمع البيانات من القائمين على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنتسبين للحاضنات محل الدراسة، ثم تم توزيعها وتحليلها بالاعتماد على أدوات الإحصاء الوصفي والاحصاء الاستدلالي.

ثانيا: طرق جمع البيانات: تم جمع بيانات الدراسة من خلال استخدام المصادر الآتية:

#### أ- المقابلة الشخصية

تعتبر المقابلة الشخصية أداة مهمة عند جمع البيانات، وتعتبر أكثر الوسائل المستخدمة التي تساعد على جمع البيانات من الواقع، لذلك تم توجيه مجموعة من الأسئلة على مدار مشاتل الأعمال والاطارات العاملين فيها والمرافقين للمؤسسات، وكذلك مع أصحاب المشاريع والمؤسسات الذين كانوا يتواجدون في المشاتل أثناء القيام بالدراسة، وذلك بهدف الوقوف على واقع الخدمات المقدمة من طرف حاضنات الأعمال، ومدى دعمها فعليا في تعزيز قدرة المؤسسات المنتسبة على الابتكار.

### ب- الملاحظة

الملاحظة تعرف بأنها المشاهدة والمراقبة الدقيقة لسلوك أو ظاهرة معينة وتسجيل الملاحظات، وتتم من خلال تحديد الهدف والأشخاص الواجب ملاحظتهم والوقت المناسب لذلك، ومن ثم تسجيل البيانات والمعلومات التي لا يمكن الحصول عليها من خلال الطرق الأخرى. تم استخدام الملاحظة في هذه الدراسة أثناء التنقل لمقر محاضن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بهدف التعرف على الامكانيات التي تتوفر عليها، من مكاتب يتم تأجيرها للمؤسسات التي تنتسب للحاضنة وما تحتويه من مرافق ومعدات تمكنها من ممارسة نشاطها، وملاحظة الوسائل المستخدمة في تكوين وتدريب المؤسسات حيث تتوفر أغلبها على قاعات خاصة مجهزة بالوسائل التكنولوجية المستخدمة في التكوين.

### ج- الاستبيان

هو عبارة عن نموذج يتكون من عدة أسئلة تطرح على الأفراد، ويتم إعدادها بناء على إشكالية الدراسة وفرضياتها، بحيث يتم تحديد مجموعة من الأسئلة تمثل كل متغير من متغيرات الدراسة، وبعد الإجابة عليها يستخدمها الباحث في التحليل.

### ثالثا: بناء أداة الدراسة ( الاستبيان )

صمم الاستبيان بالاعتماد على الاشكالية والهدف من الدراسة، ومن أجل أن تسمح الأسئلة بالإجابة على الإشكالية المطروحة تم صياغتها بعدة اشكال، وبطريقة بسيطة وواضحة لدى المستجوب، كما تم تقسيمه إلى قسمين:

الجزء الأول: اشتمل على (12) فقرة خاصة بالبيانات العامة والبيانات الشخصية الخاصة بأفراد العينة

ومسيرى المؤسسات المتواجدين على مستوى المحاضن محل الدراسة، تعبر عن البيانات الديموغرافية والبيانات الوظيفية لهم، وبيانات عن نشاط المؤسسة، وطريقة انتسابها للحاضنة، والسبب في الانتساب للحاضنة.

الجزء الثاني: اشتمل على (36) فقرة تخص حاضنات الأعمال والخدمات التي تقدمها، وأنواع الابتكارات

التي تقوم بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وينقسم إلى محورين كالآتي:

المحور الأول: يحتوي على (29) فقرة تخص الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال، وتم تقسيمها إلى:

- الخدمات الإدارية: الفقرات (01-07)؛

- الخدمات الاستشارية: الفقرات (08-15)؛

- الخدمات المالية: الفقرات (16-20)؛

- الخدمات التسويقية: الفقرات (21-29).

المحور الثاني: يحتوي على (19) فقرة تخص الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتم تقسيمها إلى:

- وظيفة البحث والتطوير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: الفقرات (30-34)؛

- تقديم منتج أو خدمة جديدة: الفقرات (35-42)؛

- تحسين المنتجات الحالية أو طرق الإدارة (43-48).

تم تدرج اجابات الاستبيان على سلم ليكرت Likert الخماسي، وعليه تم حساب المتوسط المرجح

والاتجاه العام حسب الجدول الآتي:

الجدول رقم (09): مقياس ليكرت الخماسي والمتوسط المرجح واتجاه عبارات الاستبيان

السلم	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجات	01	02	03	04	05
المتوسط المرجح	من 01 إلى 1.79	من 1.80 إلى 2.59	من 2.60 إلى 3.39	من 3.40 إلى 4.19	من 4.20 إلى 5
الاتجاه العام	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الباحثة

كما حددت مجالات الإجابة كما يلي:

- حساب المدى: المدى = الحد الأعلى - الحد الأدنى:  $4 = 1 - 5$
- قسمة المدى على عدد خلايا المقياس:  $0.8 = 5/4$
- حساب الحد الأقصى للمجال الأول للإجابة كما يلي: الدرجة الأولى في المقياس  $+0.8$  أي  $1.8 = 08.+1$ ، أي مجال الإجابة الأول هو:  $[ 1.80 - 1 ] = 0.8 + 1$  ويشير إلى عدم موافقة عالية؛

وبنفس الطريقة تكون مجالات الإجابات كما يلي:

- مجال الإجابة الثاني:  $[ 2.60 - 1.80 ]$  ويشير إلى عدم الموافقة؛
- مجال الإجابة الثالث:  $[ 3.40 - 2.60 ]$  ويشير إلى الحياد في الإجابات؛
- مجال الإجابة الرابع:  $[ 4.20 - 3.40 ]$  ويشير إلى الموافقة؛
- مجال الإجابة الخامس:  $[ 5 - 4.20 ]$  ويشير إلى الموافقة العالية.
- كما يتم حساب المتوسط الفرضي للإجابة والذي يساوي  $3 = 5 / (5 + 4 + 3 + 2 + 1)$

وذلك معناه أن درجات الموافقة التي تقل قيمتها عن المتوسط الفرضي 3 تعبر عن درجة موافقة سلبية، أي

أن اتجاهات أفراد العينة محل الدراسة فيما يخص الفقرات المحددة في الاستبيان تتجه نحو عدم الموافقة.

في حين أن درجات الموافقة التي تفوق المتوسط الفرضي 3 تعبر عن اتجاه أفراد العينة نحو الموافقة فيما يخص متغيرات الدراسة.

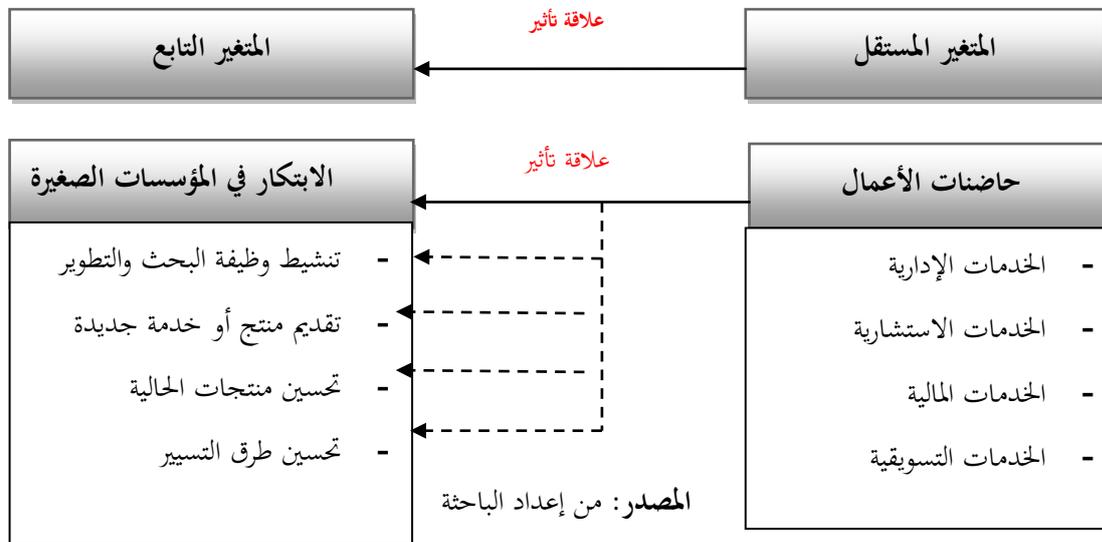
### المطلب الثالث: نموذج ومقياس الدراسة

من أجل اختبار صحة الفرضيات أو نفيها تم الاستعانة بنموذج للدراسة، وتم قياس صدق وثبات الاستبيان المستخدم في الدراسة

#### أولاً: نموذج الدراسة

تتضح معالم الإشكالية من خلال النموذج التالي:

#### الشكل رقم (06): نموذج الدراسة



النموذج يشمل متغيرين رئيسيين هما المتغير المستقل حاضنات الأعمال من خلال الخدمات المقدمة (إدارية، استشارية، مالية، تسويقية)، والمتغير التابع الابتكار في المؤسسات الصغيرة ( تقديم منتجات وخدمات جديدة، تحسين المنتجات الحالية، تنشيط وظيفة البحث والتطوير، تحسين طرق الإدارة والتسيير)، كما يفترض

النموذج وجود علاقة تأثير مباشرة بين المتغير المستقل حاضنات الأعمال على المتغير التابع الابتكار لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### ثانيا: صدق وثبات أداة الدراسة

من أجل التأكد أن الاستبيان صمم بشكل يسمح بجمع المعلومات المناسبة التي تجيب عن الاشكالية المطروحة، وتمكن من اختيار فرضيات الدراسة، تم قياس صدق وثبات الأداة من خلال قياس الصدق الظاهري، وقياس ثبات الأداة المستخدمة وذلك كما يلي:

#### 1. اختبار الصدق

بعد إتمام تصميم استمارة الاستبيان تم عرضها على الأستاذ المشرف أولا ومناقشتها معه، والقيام بالتعديلات التي تتناسب مع الهدف من إعدادها، كما تم تغيير ترتيب بعض العبارات والاستغناء عن بعض العبارات الأخرى التي لم تكن تخدم الموضوع، ثم عرضها على الأساتذة الأكاديميين ذوي الاختصاص من عدة جامعات الوطن، للتأكد من صدق الأداة الأولية للقيام بالدراسة، وعلى ضوء الملاحظات التي أبدوها تم إجراء التعديلات المناسبة حتى تصبح تقيس ما أنجزت لأجله وفق متطلبات الدراسة.

#### 2. قياس ثبات الأداة

بعد اختبار ثبات أداة الدراسة عاملا مهما في تحديد مدى أهمية النتائج المتوصل إليها، فالثبات Reliability يعني استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أنه يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة في فترة زمنية أخرى .

ويمكن التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا-كرومباخ Cronbach's Alpha الذي تتراوح قيمته بين الصفر والواحد الصحيح، كلما اقتربت قيمة المعامل من الواحد الصحيح دل ذلك على وجود الثبات بدرجة عالية.

### جدول رقم (10) نتائج اختبار ثبات الاستمارة

متغيرات الدراسة	الفا كرومباخ	مستوى القياس
الخدمات المقدمة	0.811	جيد
البحث والتطوير	0.671	مقبول
ابتكار منتج جديد أو خدمة جديدة	0.784	جيد
تحسين المنتجات الحالية	0.867	جيد
تحسين طرق الإدارة	0.918	جيد
المجموع	0.911	جيد

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات spss

يتضح جليا من خلال الجدول السابق وبالاغتماد على مخرجات برنامج SPSS، أن معامل الثبات ألفا كرومباخ يساوي 0.918 وهو يتجاوز المعدل المقبول (0.60)، وهي نسبة جيدة وتعتبر على أن هناك ثبات قوي في عبارات الاستبيان، وأنه في حالة إعادة توزيعه على المستجوبين مرة أخرى بعد مرور فترة زمنية فإنه يعطي نفس النتائج.

### 3. . أساليب المعالجة الإحصائية:

للإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار صحة الفرضيات، تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS اصدار 22، بتوظيف الأساليب الإحصائية الآتية:

#### أ- أساليب الإحصاء الوصفي

لوصف وتحديد خصائص العينة المدروسة تم استخدام:

- النسب المئوية والتكرارات؛
- بالإضافة إلى مقاييس النزعة المركزية والتشتت عن طريق حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛

## ب- أساليب الإحصاء الاستدلالي

لاختبار الفرضيات أي اختبار تأثير المتغير المستقل حاضنات الأعمال ( على المتغير التابع ( الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة) تم الاستعانة بما يلي:

- إختبار ألفا كرومباخ لاختبار ثبات أداة الدراسة؛
  - الإنحدار الخطي البسيط لاختبار تأثير الفرضيات الفرعية؛
  - الإنحدار الخطي البسيط لاختبار تأثير الفرضية الرئيسية؛
  - إختبار One Simple T-test للعينة الواحدة لقياس الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية للدراسة ويتم ذلك من خلال مقارنة المتوسط العام للإجابة مع المتوسط الفرضي، وقاعدة القرار في هذا الإختبار هي: "نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة إذا كانت قيمة **T** المحسوبة أكبر من قيمة **T** الجدولية وعند مستوى دلالة أقل من 5% مع ملاحظة ما إذا كان الفرق المتوسطي بين متوسط الإجابات والمتوسط الفرضي موجب."
- بعد التعرف إلى طريقة وإجراءات القيام بالدراسة الميدانية والأدوات المستخدمة فيها، سيتم الانتقال إلى الجزء الثاني منها وهو تفرغ البيانات المتحصل عليها وتحليلها ومناقشتها، وهذا ما سيتم التفصيل فيه من خلال المبحث الموالي.

### المبحث الثاني : تفرغ وتحليل محاور الاستبيان

سيتم من خلال هذا المبحث عرض وتحليل خصائص أفراد العينة محل الدراسة، من خلال عرض البيانات حول الخصائص الشخصية والوظيفية، كما يتم التعرف على الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول محاور الاستبيان والحكم عليها.

#### المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة

بعد عملية تفرغ بيانات الاستمارات سيتم عرضها وتحليلها لتحديد الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد

العينة

#### أولاً: معلومات عن صاحب المشروع

1. الجنس: يتوزع أفراد العينة المدروسة في محاضن المؤسسات حسب الجنس كما هو موضح في الجدول

التالي:

#### الجدول رقم ( 11 ) توزيع مفردات العينة وفق متغير الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
68.75	44	ذكر
31.25	20	أنثى
100	64	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات spss

يلاحظ من خلال الجدول المدرج سابقاً أن الإناث يمثلون نسبة 31.25% من أفراد العينة، أما الذكور

فيمثلون نسبة 68.75%، وما يفسر ارتفاع نسبة الذكور عن الإناث هو أن رغبتهم في التوجه نحو العمل الحر

وتحمل المخاطرة يفوق رغبة العنصر الأنثوي.

## 2. العمر

يتم إدراج الجدول التالي الذي يوضح توزيع مفردات العينة محل الدراسة من ناحية العمر

الجدول رقم (12) توزيع أفراد العينة وفق متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	18	28.125
30-40 سنة	38	59.375
41-50 سنة	7	10.93
أكثر من 50 سنة	1	1.56
المجموع	64	100

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات spss

بناءً على معطيات الجدول السابق يلاحظ أن أكبر نسبة لأعمار عينة الدراسة تتراوح ما بين 30-40

سنة وهي تمثل 59.375%، وهم فئة الشباب والسبب في ذلك يرجع كون هذه الفئة هي التي ترغب في إنشاء

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ولديها الرغبة في العمل الحر، وتليها فئة العمرية الأقل من 30 سنة التي تمثل

28.125%، وتليها الفئة العمرية 41-50 سنة وتمثل نسبة 10.93% من أفراد العينة، ثم تليها الفئة العمرية

الأكثر من 51 سنة وتمثل نسبة 1.56%.

3. المستوى التعليمي: يتوزع أفراد العينة حسب خاصية المستوى كما هو موضح في الجدول والشكل

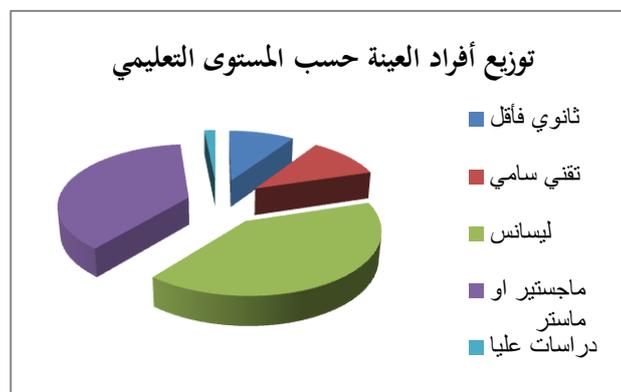
التاليين:

الفصل الرابع : مساهمة حاضنات الأعمال في تعزيز قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية على الابتكار - دراسة حالة مجموعة من حاضنات الأعمال في الجزائر -

الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
9.375	6	ثانوي فأقل
10.93	7	تقني سامي
40.62	26	ليسانس
37.5	24	ماجستير او ماستر
1.56	1	دراسات عليا
100	64	المجموع

الشكل رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول والشكل السابقين يتضح ان حملة شهادة الليسانس يمثلون نسبة 40.62 %، ثم حملة شهادة الماجستير أو الماستر يمثلون نسبة 37.5 %، وهذا يعكس توجه حاملي الشهادات الجامعية نحو إنشاء مؤسسات خاصة وإقامة مشاريع فردية وجماعية، ورغبتهم في الانتساب لحاضنات الأعمال يعود لحاجتهم للدعم والمرافقة وإدراكا منهم لأهمية الخدمات التي تقدمها، ثم حملة الشهادات المهنية المتمثلة في شهادة التقني سامي، والذين يملكون مستوى ثانوي أو أقل يمثلون على التوالي نسبة 9.4% و40.6% وتعد نسبة ضئيلة رغم أنها الفئة التي تحتاج أكثر للدعم، أما حملة شهادة الدكتوراه فيمثلون نسبة 1.56% من إجمالي أفراد العينة وسبب عزوفهم عن ذلك هو توجيههم نحو العمل الأكاديمي والبحث العلمي بدلا عن إنشاء مؤسسات وإدارتها.

#### 4. الخبرة: يتوزع أفراد العينة حسب متغير الخبرة كما يلي

الجدول رقم (14) توزيع أفراد العينة وفق متغير الخبرة

النسبة المئوية	التكرارات	سنوات الخبرة
14.06	9	أقل من سنة
34.37	22	من 1-5 سنوات
32.81	21	من 6-10 سنوات
14.06	9	أكثر من 10 سنوات
100	64	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح أن 34.37 % من أفراد العينة يملكون خبرة مهنية تتراوح ما بين 1-5 سنوات وذلك يعني أنها مؤسسات ناشئة لا يملك أصحابها خبرة كافية لإدارة وتسيير مؤسستهم، كما يظهر من خلال الجدول المدرج أن أفراد الذين يملكون خبرة بين 6-10 سنوات يمثلون نسبة 32.18 % ، بينما بلغ عدد الأفراد الذين يملكون خبرة مهنية أكثر من 10 سنوات 9 أفراد، وأيضا عدد الأفراد الذين لديهم خبرة مهنية أقل من سنة 9 أفراد أي أنهم يمثلون نسبة 14.06 % من إجمالي أفراد العينة وهي الفئة الأقل تواجدا على الرغم من أنها أكثر فئمة تحتاج للخدمات التي تقدمها مشاتل المؤسسات الجزائرية محل الدراسة .

#### 5. التعرف على الحاضنة : يتعرف أفراد العينة على حاضنة المؤسسات من عدة مصادر مختلفة توضح

من خلال الشكل والجدول الآتيين:

الجدول رقم (15) توزيع أفراد العينة حسب طريقة تعرفهم على الحاضنة

النسبة المئوية	التكرارات	طريقة التعرف على الحاضنة
46.87	30	الأنترنت
3.125	2	الجرائد
28.125	18	منتسب للحاضنة
10.93	7	صديق
3.125	2	الإذاعة
7.81	5	الجامعة
100	64	المجموع

الفصل الرابع : مساهمة حاضنات الأعمال في تعزيز قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية على الابتكار - دراسة حالة مجموعة من حاضنات الأعمال في الجزائر -

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

ما يمكن ملاحظته من خلال المعطيات الواردة في الجدول السابق أن نسبة كبيرة من أفراد العينة والتي تمثل 46.87% تعرفوا على الحاضنة من خلال الأنترنت، أي من خلال البحوث والدراسات التي تهتم بها، وأيضا من خلال المواقع الالكترونية للحاضنات.

أما ما يمثل نسبة 28.125% تعرفوا على الحاضنة كونهم منتسبين لها من خلال عملية بحثهم عن مقر لإنشاء مؤسساتهم، في حين أن 10.93% وصلوا للحاضنة من خلال أصدقائهم الذين كانوا منتسبين من قبل للحاضنة، ما دفعهم لتوجيه أصدقائهم للاستفادة من الخدمات التي تقدمها، كما أن 7.81% منهم تعرفوا عليها عن طريق الجامعة أثناء قيام الحاضنات بأيام تحسيسية وإعلامية تستهدف تعريف الطلاب بمهامها وجذبهم نحو الاستفادة من دعمها. وتبقى النسبة الأقل هي التي تعرفت عليها من خلال وسائل الاعلام المتمثلة في الجرائد والإذاعة وتمثل 3.125% من إجمالي أفراد العينة.

**6. طبيعة الوظيفة:** يمكن تصنيف أفراد العينة حسب الوظيفة التي يشغلونها داخل المؤسسة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (16) توزيع الأفراد حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرارات	النسبة المئوية
صاحب المشروع	13	20.3
مدير	40	62.5
محاسب	6	9.375
أخرى	5	7.81
المجموع	64	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول المدرج أن 40 فردا يمثلون نسبة 62.5% يمثلون مدراء مالكين للمؤسسات المنتسبة للحاضنة، والسبب في ارتفاع عدد المدراء هو رغبتهم في تعلم مهارات الإدارة والاستفادة من الخدمات

الفصل الرابع : مساهمة حاضنات الأعمال في تعزيز قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية على الابتكار - دراسة حالة مجموعة من حاضنات الأعمال في الجزائر -

المقدمة لهم، كما يعتبر المقر الذي يملكونه داخل المحضنة هو المقر الذين يزاولون فيه نشاطهم، و13 منهم يحملون مشروعاً يتم تجسيده بدعم من الحاضنة، إضافة إلى وجود 6 محاسبين يمثلون المؤسسات التي يعملون بها، و5 منهم يشغلون وظائف مختلفة.

7. توزيع الأفراد حسب نشاط المؤسسة: يتم توزيع أفراد العينة حسب النشاط التي تمارسه المؤسسات

المنتسبة للحاضنات كما يلي

الجدول رقم (17) توزيع الأفراد حسب النشاط

النسبة المئوية	التكرارات	طبيعة النشاط
9.375	6	صناعي
64.06	41	تجاري
18.75	12	خدمي
7.81	5	فلاحي
100	64	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تمثل المؤسسات المنتسبة للحاضنات محل الدراسة التي تزاول نشاطاً تجارياً نسبة 64.06% من إجمالي

العينة تليها المؤسسات التي تمارس نشاطاً خدمياً بنسبة 18.75%، في حين المؤسسات التي تمارس نشاطاً

صناعياً لا تمثل إلا 9.375%، أما النسبة الأخيرة فهي المؤسسات التي تمارس نشاطاً فلاحياً وتمثل 7.81%

من أفراد العينة.

8. توزيع أفراد العينة حسب عدد العمال: يمكن توضيح عدد العمال الذين توظفهم المؤسسات محل

الدراسة في الحاضنة من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (18) توزيع أفراد العينة حسب عدد العمال

عدد العمال	التكرارات	النسبة المئوية
9-1 عمال	16	25
10-49 عامل	44	68.75
50-99 عامل	4	6.25
المجموع	64	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول السابق أن 25% من المؤسسات تشغل ما بين عامل إلى تسعة عمال، أي أنها مؤسسات مصغرة، كما أن 68.75% منهم تشغل ما بين 10-49 عامل أي أنها تمثل المؤسسات الصغيرة في حين تمثل المؤسسات المتوسطة ما نسبته 6.25% من أفراد العينة وتقوم بتوظيف ما بين 50 و99 عامل. 9. توزيع العينة حسب مصادر التمويل: يتوزع المستجوبون حسب مصادر تمويل مؤسساتهم كما يلي:

الجدول رقم (19) توزيع أفراد العينة حسب طريقة التمويل

مصادر التمويل	التكرارات	النسبة المئوية
ذاتي	41	64.06
قروض	3	4.68
مؤسسات الدعم	10	15.625
مختلط	6	9.375
مؤسسات رأس المال المخاطر	4	6.25
المجموع	64	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح جليا أن أغلب المؤسسات المنتسبة للحاضنة تمول مشاريعها ونشاطها بمصادر تمويل ذاتية بنسبة 64.06% من إجمالي العينة، وتعد النسبة الأكبر في حين أن المؤسسات الممولة عن طريق مؤسسات الدعم تمثل 15.625% في حين أن 9.375% من أفراد العينة تعتمد على التمويل المختلط أي القروض والتمويل الذاتي، في حين أن نسبة المؤسسات الممولة عن طريق مؤسسات رأس المال

الفصل الرابع : مساهمة حاضنات الأعمال في تعزيز قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية على الابتكار - دراسة حالة مجموعة من حاضنات الأعمال في الجزائر -

المخاطر تمثل نسبة 6.25%، وتعد هذه النسبة ضئيلة أما المؤسسات التي تعتمد على القروض فتمثل 4.68% من إجمالي أفراد العينة.

**10. توزيع العينة حسب الحالة المؤسسة لدى الحاضنة:** تختلف حالة المؤسسات المنتسبة إلى الحاضنة ويمكن تصنيفها كما يلي:

الجدول رقم (20) توزيع أفراد العينة حسب حالة المؤسسة لدى الحاضنة

حالة المؤسسة	التكرارات	النسبة المئوية
فكرة أولية	4	6.25
في مرحلة الدراسة	4	6.25
في مرحلة الانطلاق	1	1.56
مؤسسة قائمة	55	85.93
المجموع	64	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (20) يظهر أن 85.93% من أفراد العينة هم مؤسسات قائمة واجهت مشاكل ومعوقات لذلك لجأت للحاضنة لتستفيد من دعمها، و يظهر أيضا أن 6.25% من أفراد العينة هم مؤسسات في مرحلة الدراسة، وعبارة عن أفراد يحملون أفكار لمؤسسات يتم دراسة ملفاتهم ودراسة إمكانية تجسيد فكرتهم كمؤسسة ناجحة. في حين أن أقل نسبة من أفراد العينة والتي تساوي 1.56% هم عبارة عن مؤسسات صغيرة ومتوسطة ابتكارية تقدم ابتكارات جديدة غير مسبوقة، انتسبت للحاضنة بهدف النجاح والاستمرار في تحقيق ابتكاراتها.

**11. توزيع أفراد العينة حسب حالة المؤسسة لدى الحاضنة :** تختلف الأسباب التي دفعت أصحاب

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للانتساب للحاضنة ويتم تبويبها من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم (21) توزيع افراد العينة حسب سبب الالتحاق بالحاضنة

النسبة	التكرارات	سبب الالتحاق بالحاضنة
21.87	14	نقص الخبرة في إنشاء المؤسسة
4.68	3	التعرف على كيفية اختراق الأسواق وتصريف المنتجات
62.5	40	للاستفادة من خدمات المرافقة التي تقدمها الحاضنة وتقليص المصاريف
1.56	1	تجسيد وتحقيق فكرة مبتكرة على أرض الواقع
9.375	6	لاكتساب المهارات اللازمة لتسيير المؤسسة
100	64	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (21) المدرج أعلاه، أن أهم سبب دفع المؤسسات للانتساب بالحاضنة هو للاستفادة من الخدمات التي تقدمها ولتقليص مصاريف مرحلة الانطلاق خاصة وهي تمثل 62.5% من إجمالي إجابات أفراد العينة الخاص بسبب التحاقهم بها، وأجاب 21.87 % من أفراد العينة أن السبب يعود في نقص الخبرة لديهم لإنشاء وتسيير مؤسسة، لذلك قرروا التوجه للحاضنة للاستفادة من المرافقة. في حين أن 9.375% من الأفراد العينة لا يملكون القدرة على تسيير مؤسساتهم لذلك تقدموا للحاضنة للاستفادة من خدماتها وللتكوين الذي تقدمه لتأهيلهم على إدارة مؤسساتهم. أما أفراد العينة الذين توجهوا للحاضنة سعياً منهم لحصولهم على دعم لتجسيد وتنفيذ مشاريع وأفكار ابتكارية يمثلون 1.56 % من أفراد العينة و4.68% منهم يهدفون للحصول على تكوين وخدمات في مجال التسويق.

الفصل الرابع : مساهمة حاضنات الأعمال في تعزيز قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية على الابتكار - دراسة حالة مجموعة من حاضنات الأعمال في الجزائر -

المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محور خدمات حاضنات الأعمال

يتم من خلال هذا الجزء التعرف على موقف أفراد العينة المدروسة حول الخدمات التي توفرها الحاضنة ويتم

توضيحها من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (22): إجابات أفراد العينة حول فقرات محور الخدمات المتاحة

العبارة	التكرار	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
ترافق الحاضنة مؤسستكم في إجراءات تسجيل مشروعك	التكرار	0	3	0	28	33	4.4219	0.730	الموافقة
	النسبة	0	4.7	0	43.8	51.6			
توفر الحاضنة الخدمات المكتبية	التكرار	1	0	0	7	56	4.8281	0.578	الموافقة
	النسبة	1.6	0	0	10.9	87.5			
تقدم الحاضنة خدمات السكرتارية	التكرار	0	0	0	14	50	4.7813	0.417	الموافقة
	النسبة	0	0	0	21.9	87.1			
توفر الحاضنة مكتب مناسب لمؤسستكم بإيجار مناسب	التكرار	0	0	1	7	56	4.8594	0.393	الموافقة
	النسبة	0	0	1.6	10.9	87.5			
توفر الحاضنة قاعات للاجتماعات خاصة بالمؤسسة	التكرار	0	0	0	8	56	4.8750	0.333	الموافقة
	النسبة	0	0	0	12.7	87.5			
تقدم الحاضنة خدمات المرافقة والتوجيه	التكرار	0	0	0	13	51	4.7969	0.405	الموافقة
	النسبة	0	0	0	20.3	79.7			
تساهم الحاضنة في أكسابك مهارات الإدارة	التكرار	0	5	2	20	37	4.3906	0.884	الموافقة
	النسبة	0	7.8	3.1	31.3	57.8			
ترافق الحاضنة مؤسستكم في إعداد دراسات الجدوى	التكرار	0	9	3	10	42	4.3281	1.084	الموافقة
	النسبة	0	14.1	4.7	15.6	65.6			
ترافق الحاضنة مؤسستكم لإعداد مخططات الأعم	التكرار	0	13	1	6	44	4.2656	1.211	الموافقة
	النسبة	0	20.3	1.6	9.4	68.8			
تقدم الحاضنة استشارات قانونية خاصة بتسجيل مشروعكم	التكرار	0	6	2	14	42	4.4375	0.940	الموافقة
	النسبة	0	9.4	3.1	21.9	65.6			
تقدم الحاضنة استشارات خاصة بالحصول على حقوق الملكية للمشروع	التكرار	4	2	4	12	42	4.3437	1.143	الموافقة
	النسبة	6.3	3.1	6.3	18.8	65.6			
تقدم الحاضنة استشارات خاصة بأعمال الحاسبة	التكرار	0	5	3	15	41	4.4375	0.906	الموافقة
	النسبة	0	7.8	4.7	23.4	64.1			

الفصل الرابع : مساهمة حاضنات الأعمال في تعزيز قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية على الابتكار - دراسة

حالة مجموعة من حاضنات الأعمال في الجزائر -

الموافقة	0.751	4.4219	36	20	7	1	0	التكرار	توفر الحاضنة استشارات خاصة بالموارد البشرية (اختيار الموظفين، تدريب، تكوين..)
			56.3	31.3	10.9	1.6	0	النسبة	
الموافقة	1.324	4.1562	39	0	13	7	5	التكرار	تساهم الحاضنة في تقديم استشارات خاصة بالتمويل
			60.9	0	20.3	10.9	7.8	النسبة	
الموافقة	1.013	4.3594	41	11	7	4	1	التكرار	تساعد الحاضنة مؤسستكم على اتخاذ القرارات
			64.1	17.2	10.9	6.3	1.6	النسبة	
عدم الموافقة	1.132	1.6406	3	5	0	14	42	التكرار	تقدم الحاضنة دعما ماليا لمؤسستكم
			4.7	7.8	0	21.9	65.6	النسبة	
الموافقة	1.212	4.0781	31	20	5	3	5	التكرار	توفر الحاضنة المعلومات عن فرص الشراكة المتاحة لمؤسستكم
			48.4	31.3	7.8	4.7	7.8	النسبة	
الموافقة	1.339	3.1250	04	36	1	10	13	التكرار	تساهم الحاضنة في التنسيق بين مؤسسات التمويل ومؤسستكم
			6.3	56.3	1.6	15.6	20.3	النسبة	
عدم الموافقة	1.518	2.7031	2	33	0	2	27	التكرار	تخفض الخدمات المقدمة من تكاليف مرحلة بداية المشروع
			3.1	51.6	0	3.1	42.2	النسبة	
الموافقة	1.428	3.9219	35	10	4	9	6	التكرار	تساعد الحاضنة في الحصول على الات متطورة لمؤسستكم
			54.7	15.6	6.3	14.1	9.4	النسبة	
الموافقة	1.011	3.7344	8	45	1	6	4	التكرار	تساهم الحاضنة في إعداد الدراسات حول سلوك المستهلك
			12.5	70.3	1.6	9.4	6.3	النسبة	
الموافقة	0.747	4.3906	32	28	1	3	0	التكرار	توفر الحاضنة المعلومات عن الأساليب الحديثة للتسويق
			50	43.8	1.6	4.7	0	النسبة	
عدم الموافقة	1.570	2.2969	7	16	0	7	34	التكرار	تروج الحاضنة لمنتجات المؤسسة من خلال صفح الالكتروني
			10.9	25	0	10.9	53.1	النسبة	
الموافقة	1.140	3.4688	4	44	1	8	7	التكرار	تعرف الحاضنة بمنتجات المؤسسة من خلال عرض في المعارض والصالونات الوطنية
			6.3	68.6	1.6	12.5	10.9	النسبة	
الموافقة	1.359	3.8437	27	21	1	9	6	التكرار	تروج الحاضنة بمنتجات المؤسسة من خلال المعارض والصالونات الدولية
			42.2	32.8	1.6	14.1	9.4	النسبة	
الموافقة	0.75	4.4062	34	24	4	2	0	التكرار	تدعم الحاضنة في الحصول على حماية للمنتج الوطني
			53.1	37.5	6.3	3.1	0	النسبة	
الموافقة	1.085	4.1094	31	19	4	10	0	التكرار	توجه الحاضنة مؤسستكم إلى دخول إلى أسواق جديدة
			48.4	29.7	6.3	15.6	0	النسبة	
الموافقة	1.025	4.1094	30	18	9	7	0	التكرار	تحقق اتصال مباشر بين المؤسسة والزبائن
			46.9	28.1	14.1	10.9	0	النسبة	
عدم الموافقة	1.44	2.2188	7	8	8	10	31	التكرار	توفر الحاضنة معلومات عن المنافسين الموجودين

الفصل الرابع : مساهمة حاضنات الأعمال في تعزيز قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية على الابتكار - دراسة حالة مجموعة من حاضنات الأعمال في الجزائر -

			10.9	12.5	12.5	15.6	48.8	النسبة	في مجال نشاط المؤسسة
الموافقة	0.420	3.9914	المحور الأول: الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال						

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات spss

بناء على النتائج المتحصل عليها والمدونة في الجدول (22)، تم حساب المؤشرات الإحصائية الخاصة بالمحور الأول المتعلق بالخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال، وذلك مع مقارنتها بالمتوسط الفرضي 03 حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي للإجابات تساوي 3.9914 وبانحراف معياري قدرة 0.420 وعند مستوى الدلالة 0.05 وهذه القيمة ضمن المجال ] 4.20-3.40 ] الذي يشير إلى الموافقة، وتظهر النتائج كما يلي:

- يظهر أن أفراد العينة يتجهون نحو الموافقة العالية على مختلف الخدمات الإدارية التي تقدمها الحاضنة لهم أثناء فترة تواجدهم بها، حيث تشير الفقرات (1)، (2)، (3)، (4)، (5)، (6)، (7) إلى اتجاه إجابات أفراد العينة نحو الموافقة العالية على استفادتهم من الخدمات الإدارية التي توفرها الحاضنة لهم من خلال توفيرها مكتب مجهز مع تقديم خدمة السكرتاريا والمرافقة لهم كلما دعت الضرورة لذلك، مع مساعدتهم في الاجراءات الادارية المتعلقة بتسجيل مؤسستهم بمتوسط 4.42، 4.78، 4.82، 4.85، 4.39، 4.79، 4.85 على التوالي كما هو موضح في الجدول السابق.

- كما تشير الفقرات (8)، (9)، (10)، (11)، (12)، (13)، (14)، (15) إلى اتجاه إجابات أفراد العينة نحو الموافقة على الخدمات الاستشارية المقدمة لهم، وذلك بمتوسط 4.35 .

- أما فيما يخص الفقرات (16)، (17)، (18)، (19)، (20) التي تمثل الخدمات المالية تشير إلى اتجاه الإجابات إلى عدم الموافقة بدرجة عالية عن تقديم الحاضنة لدعم مالي مباشر كما توضح العبارة رقم (16) بمتوسط حسابي 1.64 الذي يقع ضمن مجال عدم الموافقة، في حين يوافق أفراد العينة على أن الحاضنة تساعدهم في توفير معلومات عن فرص الشراكة المتاحة لهم كمصدر للتمويل، ويتجهون للموافقة على أنها

تساعدهم وتنسق بينهم وبين مصادر التمويل المختلفة كالبنوك ووكالات دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمتوسط 4.07، و3.12 على التوالي، في حين أنهم لا يوافقون على أن الخدمات المتاحة تساهم في خفض تكاليف مرحلة الانطلاق والبدء في المشروع بمتوسط 2.70.

- الفقرات (21)، (22)، (23)، (25)، (26)، (27)، (28) تشير إلى اتجاه إجابات أفراد العينة نحو الموافقة على استفادتهم من الخدمات التسويقية التي تقدمها الحاضنة لهم من خلال قيامها ببحوث ودراسة سلوك المستهلك لمعرفة حاجياتهم ورغبتهم، ويوافقون على أن الحاضنة توفر لهم المعلومات حول إمكانية الدخول لأسواق جديدة بمتوسط 4.10، وتسمح بتوفير اتصال مباشر بينهم وبين الزبائن بمتوسط 4.10، وتمكنهم من تدريبات حول الطرق الحديثة للتسويق بمتوسط 4.39، كما يوافقون على أنها تساهم في الترويج بمنتجاتهم من خلال فرصة مشاركتهم في الصالونات والمعارض الدولية، في حين تتجه إجابات أفراد العينة حول عدم الموافقة على أن الحاضنة توفر لهم معلومات عن المنافسين بمتوسط 2.21، وعدم موافقة على أنها تروج لهم من خلال صفحتها أو موقعها الإلكتروني بمتوسط 2.29.

خلاصة لما سبق عرضه وتحليله من نتائج إجابات أفراد العينة على الفقرات الخاصة بمحور الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال يتضح أنهم يتجهون نحو الموافقة على استفادتهم من الخدمات التي تتيحها الحاضنة لهم.

الفصل الرابع : مساهمة حاضنات الأعمال في تعزيز قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية على الابتكار - دراسة حالة مجموعة من حاضنات الأعمال في الجزائر -

المطلب الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محور الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يتم من خلال هذا الجزء التعرف على موقف أفراد العينة المدروسة حول نوع الابتكار الذي تقوم به

مؤسستهم داخل الحاضنة، ويتم تفصيل ذلك من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (23) توزيع إجابات أفراد العينة حسب نوع الابتكار في المؤسسات المنتسبة للحاضنة

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار	العبارات
								النسبة	
الموافقة	1.05	3.54	37	7	04	8	8	التكرار	تعمل الحاضنة على ربط مؤسستكم بمراكز البحث والجامعات للاستفادة من أبحاثهم
			57.8	10.9	6.3	12.5	12.5	النسبة	
الموافقة	0.88	4.31	34	20	06	04	00	التكرار	تعمل الحاضنة على تنشيط وظيفة البحث والتطوير في مؤسستكم
			53.1	31.3	9.4	6.3	00	النسبة	
عدم الموافقة	1.13	2.31	03	12	00	36	13	التكرار	تقدم الحاضنة الدعم المالي لمؤسستكم لإنجاز البحوث والدراسات
			4.7	18.8	00	56.3	20.3	النسبة	
الموافقة	0.55	3.85	01	58	00	05	00	التكرار	تقدم الحاضنة تكوينًا متخصصًا في مجال الابتكار واستراتيجياته
			1.6	90.6	00	7.8	00	النسبة	
الموافقة	0.66	4.45	35	29	00	02	00	التكرار	تساهم الحاضنة في تحقيق الاستغلال الأمثل للكفاءات من خلال تدريبهم
			51.6	45.3	00	3.1	00	النسبة	
الموافقة	0.97	4.31	35	19	02	7	00	التكرار	توفر الحاضنة المعلومات عن السوق والمنافسين
			51.6	29.7	3.1	10.9	00	النسبة	
الموافقة	1.04	4.24	35	19	2	7	1	التكرار	توفر الحاضنة معلومات عن حاجات الزبائن
			53.1	29.7	3.1	10.9	1.6	النسبة	
عدم الموافقة	1.42	2.10	7	8	2	15	32	التكرار	توجه الحاضنة مؤسستكم للدخول لأسواق جديدة
			10.9	12.5	3.1	23.4	50	النسبة	
الموافقة	1.18	3.56	12	32	4	12	4	التكرار	ترافق الحاضنة مؤسستكم في تسجيل

الفصل الرابع : مساهمة حاضنات الأعمال في تعزيز قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية على الابتكار - دراسة

حالة مجموعة من حاضنات الأعمال في الجزائر -

			18.8	50	6.3	18.8	6.3	النسبة	براءة الاختراع
الموافقة	0.73	4.43	34	27	00	03	00	التكرار	ترافق الحاضنة مؤسستكم للحصول على حقوق الملكية الفكرية و الصناعية
			53.1	42.2	00	4.7	00	النسبة	
الموافقة	1.72	3.53	34	4	2	10	14	التكرار	تقدم الحاضنة الدعم المالي لتجسيد المشروع الابتكاري
			53.1	6.3	3.1	15.6	21.9	النسبة	
الموافقة	1.62	3.67	35	5	1	14	09	التكرار	تساعد الحاضنة مؤسستكم في تصميم المنتجات الجديدة
			54.7	7.8	1.6	21.9	14.1	النسبة	
الموافق	1.38	3.95	43	3	5	12	1	التكرار	تساهم الحاضنة في توفير آلات والتقنيات الجديدة لتخفيض تكاليف الإنتاج
			67.2	4.7	7.8	18.8	1.6	النسبة	
الموافقة	0.68	4.56	39	03	02	20	00	التكرار	توظف الحاضنة نتائج الابحاث لتطوير وتحسين المنتجات الحالية لمؤسستكم
			60.9	4.7	3.1	31.3	00	النسبة	
الموافقة	0.47	4.67	42	17	04	01	00	التكرار	تهدف الخدمات المقدمة إلى تحسين جودة المنتجات لمؤسستكم
			65.6	26.6	6.3	1.6	00	النسبة	
الموافقة	0.53	4.53	43	21	00	00	00	التكرار	تتماشى برامج التدريب والتكوين المقدمة مع فكرة مشروعك
			67.2	32.8	00	00	00	النسبة	
الموافقة	0.47	4.67	43	21	00	00	00	التكرار	تطور الخدمات المقدمة من مهارتكم في الادارة
			67.2	32.8	00	00	00	النسبة	
الموافقة	0.58	3.93	المحور الثاني: الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة						

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات spss

بناء على النتائج المتحصل عليها والمدونة في الجدول (23)، تم حساب المؤشرات الإحصائية الخاصة بالمحور

الثاني المتعلق بالابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي للإجابات

تساوي 3.93 وبانحراف معياري قدرة 0.58 وعند مستوى الدلالة 0.05، وهذه القيمة ضمن المجال

[ 4.20-3.40 ] الذي يشير إلى الموافقة، وتظهر النتائج كما يلي:

#### أولاً: دعم وظيفة البحث والتطوير

- يتجه أفراد العينة المدروسة إلى الموافقة على مساهمة حاضنات الأعمال في دعم وتنشيط وظيفة البحث والتطوير لدى مؤسساتهم، هذا ما تدل عليه الفقرات (30)، (31)، (32)، (34) حسابي يقدر ب 3.54، 4.31، 3.85، 4.45 على التوالي، وبانحراف معياري يقدر ب 1.05 و0.88 و0.66 حيث يرى الأفراد أن الحاضنة تعمل على ربطهم بالجامعات للاستفادة من البحوث التي توصلت لها، وتعمل على تقديم برامج تكوين وتدريب فيما يخص الابتكار ووظيفة البحث والتطوير، ويرون أن هذا التدريب يعمل على تطوير القدرات والكفاءات لديهم
- في حين أنهم لا يوافقون على أن الحاضنة توفر لهم دعماً مالياً مباشراً لإنجاز بحوثهم وهذا ما تعبر عنه الفقرة (33)، من خلال متوسط الفقرة الذي بلغ 2.31 وانحراف معياري قدره 1.13.

#### ثانياً: تقديم منتجات وخدمات جديدة

- يوافق أفراد العينة على الفقرات الخاصة بمساهمة الحاضنات في دعم المؤسسات المنتسبة لها لتقديم المنتجات والخدمات الجديدة، وهذا ما يتضح من خلال اتجاه العبارات (35)، (36)، (37) (39)، (40)، (41)، (42) نحو الموافقة على ذلك بمتوسطات حسابية تقدر ب 4.45، 4.31، 4.24، 3.56، 4.43، 3.67 على الترتيب، وبانحرافات معيارية تقدر ب: 0.66، 0.97، 1.18، 1.04، 0.73، 1.72، 1.62، حيث يرى الأفراد أن الحاضنة تدعمهم لتقديم منتجات وخدمات جديدة من خلال ما توفره لهم من خدمات تتعلق بتوفير معلومات عن السوق والمنافسين وحاجات الزبائن، وتوفر لهم الحماية لمنتجاتهم المبتكرة من خلال مرافقتهم في تسجيل

براءة اختراعاتهم، وتمكنهم كذلك من الحصول على حقوق الملكية الفكرية والصناعية لأفكارهم ومنتجاتهم، وتوفر لهم الدعم لتطوير منتجاتهم وتقديمهم منتجات وخدمات جديدة. في حين أنهم لا يوافقون على أن الحاضنة تقدم لهم دعما ماليا لتجسيد مشاريعهم الابتكارية بمتوسط إجابات 2.18، وانحراف معياري يقدر ب 1.42 .

بشكل عام يتضح أن الأفراد يتجهون نحو الموافقة على مساهمة الحاضنة في دعمهم لتقديم منتجات وخدمات جديدة.

### ثالثا: دعم تحسين منتجات المؤسسات وطرق الإدارة

تعبّر الفقرات الخاصة بهذا البعد على اتجاه إجابات أفراد العينة المدروسة إلى الموافقة على أن الخدمات التي تقدمها الحاضنة تساهم في دعمهم لتحسين منتجاتهم، وتحسين طرق الإدارة والتسيير لديهم وهذا ما تعبّر عنه متوسطات الفقرات (43)،(44)،(45)،(46)،(47) والتي تساوي 3.67، 3.95، 4.56، 4.67، 4.67 على التوالي، وانحرافات معيارية تساوي 1.62، 1.38، 0.47، 0.47، 0.680.47 على التوالي. وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون على أن الحاضنة تقدم لهم الدعم من أجل تحسين منتجاتهم الحالية، وتحسين طرق الإدارة والتسيير من خلال تقديمها تكوينات تتعلق بمجال الإدارة وتتماشى مع حاجاتهم وطبيعة مشاريعهم، وتزودهم بكل ما يحتاجونه لتطوير وتحسين منتجاتهم.

من خلال ما سبق التعرض عليه يمكن الاستنتاج أن أفراد العينة يتجهون بشكل عام نحو الموافقة على أن الخدمات التي تقدمها الحاضنات لهم تساهم في دعمهم على الابتكار من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة، أو تحسينهم لمنتجاتهم الحالية، أو تحسين طرق إدارتهم وتسييرهم لمؤسساتهم.

الفصل الرابع : مساهمة حاضنات الأعمال في تعزيز قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية على الابتكار - دراسة  
حالة مجموعة من حاضنات الأعمال في الجزائر -

---

من خلال كل ما سبق تم التطرق إلى توزيع أفراد العينة حسب الخصائص الشخصية، وتم تحليل اتجاهات إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة، وتم استنتاج أن أغلب أفراد العينة يتجهون للموافقة على الفقرات الواردة في الاستبيان، و التي تخص الخدمات المقدمة، وطبيعة الابتكارات التي يقدمونها.

وسيتتم من خلال المبحث الموالي إختبار فرضيات الدراسة لمعرفة وتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة .

### المبحث الثالث: إختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

بعد أن تم اعتماد نتائج الإحصاء الوصفي من المتوسطات حسابية والانحرافات المعيارية التي استخدمت لمعرفة توجه إجابات أفراد العينة حول محاور الاستبيان، وبعد تحليل عناصر المتغيرات الشخصية، سيتم من خلال هذا المبحث القيام باختبار فرضيات الدراسة بالاعتماد على مؤشرات الإحصاء الاستدلالي لتوضيح العلاقة بين المتغير المستقل حاضنات الاعمال، والمتغير التابع الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما سيتم معرفة قوة هذه العلاقة وقياس تأثير المتغير المستقل على التابع.

بهدف إختبار فرضيات الدراسة إحصائيا سيتم طرح الفرضيات الصفرية التي تحتمل القبول أو الرفض حيث سيتم الاعتماد على قاعدة القرار التي تنص على:

- تقبل الفرضية الصفرية (  $H_0$  ) إذا كانت قيمة الدلالة من مخرجات التحليل الاحصائي (sig) أكبر من مستوى الدلالة المرغوبة 0.05، وترفض الفرضية الصفرية (  $H_0$  ) إذا كانت قيمة الدلالة من مخرجات التحليل الاحصائي (sig) أقل من مستوى الدلالة المرغوبة .

سيتم إختبار الفرضيات الفرعية أولا ثم إختبار الفرضية الرئيسية. وبعدها سيتم مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرضيات.

### المطلب الأول: إختبار الفرضية الرئيسية

من أجل الاجابة على اشكالية الدراسة سيتم صياغة الفرضيات كالتالي:

**الفرضية الرئيسية:** يتم الاعتماد في الفرضية الرئيسية على الفرضية الصفرية والفرضية البديلة

- الفرضية الصفرية (  $H_0$  ) : لا تساهم حاضنات الأعمال في دعم قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنتسبة لها على الابتكار.

الفصل الرابع : مساهمة حاضنات الأعمال في تعزيز قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية على الابتكار - دراسة حالة مجموعة من حاضنات الأعمال في الجزائر -

- الفرضية البديلة (H1): تساهم حاضنات الأعمال في دعم قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنتسبة لها على الابتكار.
  - الفرضية الفرعية الأولى: تساهم حاضنات الأعمال في تقديم خدمات لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية
  - الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (a=0.05) بين خدمات حاضنات الأعمال وتنشيط وظيفته والبحث والتطوير للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنتسبة لها.
  - الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (a=0.05) بين خدمات حاضنات الأعمال و تقديم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمنتجات وخدمات مبتكرة.
  - الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (a=0.05) بين خدمات حاضنات الأعمال وتحسين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنتسبة لها لمنتجاتها الحالية وتحسين طرق التسيير.
- قبل القيام باختبار فرضية الدراسة الرئيسية سيتم تكوين نموذج الدراسة المعبر عن العلاقة بين أثر الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال والابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث يتم تقدير معاملات النموذج، ثم تقييمه و اختبار فرضية الدراسة.

#### 1. تكوين نموذج الدراسة

من خلال المعالجة الاحصائية لإجابات أفراد العينة، اتضح ان الاتجاه العام لنموذج الدراسة يمثل علاقة خطية مستقيمة، ولذلك تم الاعتماد في تمثيله على المعادلة التالية:  $Y = ax + b$

## 2. تقدير نموذج الدراسة

يهدف تقدير نموذج الدراسة يتم القيام بتحليل الانحدار البسيط باستخدام برنامج spss من أجل علاقة خدمات حاضنات الأعمال والابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والجدول الآتي يوضح نتائج اختبار الانحدار البسيط

الجدول رقم (23): نتائج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل (خدمات حاضنات الأعمال) والمتغير

التابع ( الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة).

Sig القيمة الاحتمالية	T المحسوبة	Beta	معامل الانحدار		DF درجات الحرية	Sig القيمة الاحتمالية	F المحسوبة	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R معامل الارتباط	البيان
0.022	2.350-	-	-	الثابت	1	0.000	172.6	0.736	0.858	الابتكار
			0.864		63		59			في
0.000	13.140	0.858	1.203	حاضنات الأعمال	64					المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق تشكيل معادلة النموذج والتي تكون كالتالي :

$$Y = a 1.203 - 0.864$$

## 3. تحليل الارتباط:

يتبين وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الخدمات التي تتيحها حاضنات الأعمال للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنتسبة لها وقدرتها على الابتكار، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن معامل

الارتباط بلغ 0.858 عند مستوى الدلالة 0.05، والذي يوضح وجود علاقة ارتباطية طريفة قوية جدا بين المتغيرات وفي اتجاه موجب. هذا ما تثبته قيمة معامل Beta الموجبة التي تساوي 0.630.

#### 4. تحليل الانحدار الخطي البسيط

- معامل التحديد  $R^2$  :

بلغ 0.736، أي أن نسبة 73.6% من التغيرات التي تحصل في قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الابتكار يعود سببها إلى الخدمات التي تقدمها الحاضنات للمؤسسات - ذلك مع اعتبار ثبات العوامل الأخرى -، كما بلغت درجة التأثير ب 1.203 للخدمات المقدمة، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في تحسين الخدمات التي تقدم للمؤسسات محل الدراسة يؤدي إلى زيادة في مستوى الابتكار لديها بنسبة 120.3%.

يتضح من نتائج تحليل الانحدار أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب يساوي 0.000 وهي أقل من القيمة 0.05، كما يظهر أن قيمة T المحسوبة تساوي 13.140 عند درجة الحرية 01، وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي تساوي 1.671، بالتالي أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية للخدمات المقدمة في دعم الابتكار لدى المؤسسات مما يعني رفض الفرضية الرئيسية العدمية وقبول الفرضية الرئيسية البديلة التي تنص على " يوجد تأثير للخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال على تعزيز قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنتسبة لها على الابتكار."

بعد إختبار الفرضية الرئيسية سيتم إختبار الفرضيات الفرعية التي تنبثق من الفرضية الرئيسية.

### المطلب الثاني: إختبار الفرضيات الفرعية

سيتم خلال هذا المطلب إختبار الفرضيات الفرعية بعد أن تم إختبار الفرضية الرئيسية والتأكد من وجود علاقة تأثير بين المتغير المستقل للدراسة (حاضنات الأعمال) والمتغير التابع (الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة).

### الفرع الأول: إختبار الفرضية الفرعية الأولى

يهدف إختبار الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها: "تساهم حاضنات الأعمال في تقديم خدمات لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية." يتم استخدام المتوسط الحسابي للاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول المحورين الأول والثاني المتعلقين بخدمات حاضنات الأعمال والابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتكون قاعدة القرار بمقارنة المتوسط الحسابي الفرضي والذي قدر ب 3 مع متوسط إجابات الأفراد المستجوبين ، فإذا كانت متوسط إجابات أفراد العينة يفوقه يتم إثبات صحة الفرضية وإذا كان أقل يتم نفي صحة الفرضية.

وبناء على تحليل إجابات أفراد العينة حول محاور الاستبيان و بالاعتماد على مخرجات برنامج spss والتي

تلخص في الجدول المدرج أسفله

الجدول رقم(24): متوسط إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة

المحاور	المتوسط الحسابي للمحور	المتوسط الفرضي
محور خدمات حاضنات الأعمال	3.99	3
محور الإبتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	3.93	3

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق الذي يوضح أن المتوسط العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور

الخدمات المقدمة من طرف حاضنات الأعمال قدر ب3.99 وهو أكبر من المتوسط الفرضي، كما أن المتوسط

الفصل الرابع : مساهمة حاضنات الأعمال في تعزيز قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية على الابتكار - دراسة حالة مجموعة من حاضنات الأعمال في الجزائر -

العام للإجابات الخاصة بمحور الإبتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كان 3.93 وهو أيضا أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي 3، وبذلك يتم إثبات صحة الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على: "تساهم حاضنات الأعمال في تقديم خدمات لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية."

### الفرع الثاني: إختبار الفرضية الفرعية الثانية

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (a=0.05) بين خدمات حاضنات الأعمال و تنشيط وظيفة البحث والتطوير للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنتسبة لها. تم القيام بتحليل الانحدار الخطي البسيط، وتظهر نتائج هذا التحليل من خلال الجدول المدرج أسفله:

الجدول رقم (25) نتائج الانحدار الخطي البسيط بين خدمات حاضنات الأعمال، وتنشيط وظيفة البحث والتطوير

لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنتسبة للحاضنة

Sig	T	Beta	معامل الانحدار		DF	Sig	F	R <sup>2</sup>	R	البيان
القيمة الاحتمالية	المحسوبة				درجات الحرية	القيمة الاحتمالية	المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0.012	2.279	-	1.183	الثابت	1	0.000	30.3	0.329	0.573	تنشيط
					63		42			وظيفة
0.000	5.508	0.858	0.630	حاضنات الأعمال	64					البحث والتطوير

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات spss

### 1. تحليل الارتباط:

يتبين من خلال تحليل معطيات الجدول السابق وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الخدمات

التي تتيحها حاضنات الأعمال للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنتسبة لها، وتنشيط وظيفة البحث

والتطوير لدى هذه المؤسسات. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن معامل الارتباط بلغ 0.573 عند مستوى الدلالة 0.05، والذي يوضح وجود علاقة ارتباطية طريفة قوية بين المتغيرين (خدمات الحاضنة وتنشيط وظيفة البحث والتطوير) وفي اتجاه موجب. هذا ما تثبته قيمة معامل Beta الموجبة التي تساوي 0.858.

## 2. تحليل الانحدار البسيط

### - معامل التحديد $R^2$ :

بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.329$  أي أن نسبة 32.9% من التغيرات في تنشيط وظيفة البحث والتطوير لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الابتكار يعود سببها إلى الخدمات التي تقدمها الحاضنات للمؤسسات - ذلك مع اعتبار ثبات العوامل الأخرى -، كما بلغت درجة التأثير ب 0.630 للخدمات المقدمة، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في تحسين الخدمات التي تقدم للمؤسسات محل الدراسة يؤدي إلى تنشيط وعدم وظيفة البحث والتطوير لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة بنسبة 63%.

يتضح من نتائج تحليل الانحدار أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب يساوي 0.000 وهي أقل من القيمة 0.05، كما يظهر أن قيمة T المحسوبة تساوي 5.508 عند درجة الحرية 01، وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي تساوي 1.671، بالتالي أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية للخدمات المقدمة في تنشيط وظيفة البحث والتطوير لدى المؤسسات مما يعني إثبات صحة الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على " يوجد تأثير للخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال على تنشيط وظيفة البحث والتطوير لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنتسبة لها."

### الفرع الثالث: إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على: " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية

( $\alpha=0.05$ ) بين خدمات حاضنات الأعمال و دعم تقديم المؤسسات المنتسبة لمنتجات وخدمات جديدة."

تم القيام بتحليل الانحدار الخطي البسيط، وتظهر نتائج هذا التحليل من خلال الجدول المدرج أسفله:

الجدول رقم (26) نتائج الانحدار الخطي البسيط بين خدمات حاضنات الأعمال ودعمها لتقديم منتجات وخدمات

#### جديدة

Sig القيمة الاحتمالية	T المحسوبة	Beta	معامل الانحدار		DF درجات الحرية	Sig القيمة الاحتمالية	F المحسوبة	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R معامل الارتباط	البيان
0.012	2.579	-	1.183	الثابت	1	0.000	61.47 4	0.498	0.706	تقديم منتجات وخدمات جديدة
					63					
0.000	5.508	0.573	0.630	حاضنات الأعمال	64					

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات spss

### 1. تحليل الارتباط

يتبين من خلال تحليل معطيات الجدول السابق وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الخدمات

التي تتيحها حاضنات الأعمال للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنتسبة لها، ودعمها لتقديم منتجات

وخدمات جديدة لدى هذه المؤسسات، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن معامل الارتباط

بلغ 0.706 عند مستوى الدلالة 0.05، والذي يوضح وجود علاقة ارتباطية طريفة قوية بين المتغيرين

( خدمات الحاضنة، وتقديم المؤسسات لمنتجات وخدمات جديدة) وفي اتجاه موجب. هذا ما تثبته

قيمة معامل Beta الموجبة التي تساوي 0.573

2. تحليل الانحدار الخطي البسيط: يتم ذلك من خلال:

- معامل التحديد  $R^2$ :

بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.498$ ، أي أن نسبة 49.8% من التغيرات في دعم تقديم

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمنتجات وخدمات جديدة يعود سببها إلى الخدمات التي تقدمها

الحاضنات للمؤسسات - ذلك مع اعتبار ثبات العوامل الأخرى -، كما بلغت درجة التأثير ب

0.630 للخدمات المقدمة، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الخدمات التي تقدمها الحاضنات

محل الدراسة تؤدي إلى زيادة بنسبة 63% في تقديم هذه المؤسسات لمنتجات وخدمات جديدة.

كما يتضح بالاعتماد على نتائج تحليل الانحدار أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب يساوي 0.000

وهي أقل من القيمة 0.05، كما يظهر أن قيمة  $T$  المحسوبة تساوي 5.508 عند درجة الحرية 01

وهي أكبر من قيمة  $T$  الجدولية التي تساوي 1.671، بالتالي أظهرت نتائج التحليل الإحصائي

وجود أثر ذو دلالة إحصائية للخدمات المقدمة من طرف الحاضنات على دعم تقديم المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة لمنتجات وخدمات جديدة مما يعني إثبات صحة الفرضية الفرعية

الثالثة التي تنص على: " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ) بين خدمات

حاضنات الأعمال ودعم تقديم المؤسسات المنتسبة لها لمنتجات وخدمات جديدة. "

#### الفرع الرابع: إختبار الفرضية الفرعية الرابعة

لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على: " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية

( $\alpha=0.05$ ) بين خدمات حاضنات الأعمال ودعم المؤسسات المنتسبة لتحسين منتجاتها الحالية وطرق التسيير .

"تم القيام بتحليل الانحدار الخطي البسيط، وتظهر نتائج هذا التحليل من خلال الجدول المدرج أسفله:

الجدول رقم (27): نتائج الانحدار الخطي البسيط بين خدمات حاضنات الأعمال وتحسين المنتجات، وطرق التسيير

Sig القيمة الاحتمالية	T المحسوبة	Beta	معامل الانحدار		DF درجات الحرية	Sig القيمة الاحتمالية	F المحسوبة	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R معامل الارتباط	البيان
	2.579	-	1.136	الثابت	1	0.000	119.808	0.659	0.812	تحسين المنتجات الحالية وطرق التسيير
					63					
0.000	5.508	0.812	-0.057	حاضنات الأعمال	64					

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات spss

#### (1) تحليل الارتباط

يتبين من خلال تحليل معطيات الجدول السابق وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الخدمات

التي تتيحها حاضنات الأعمال للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنتسبة لها، وتحسين منتجاتها الحالية

وتحسين طرق التسيير في هذه المؤسسات.

حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن معامل الارتباط بلغ 0.812 عند مستوى الدلالة

0.05، والذي يوضح وجود علاقة ارتباطية طريفة قوية بين المتغيرين ( خدمات الحاضنة، وتحسين

المنتجات الحالية أو طرق التسيير) وفي اتجاه موجب. هذا ما تثبته قيمة معامل Beta الموجبة التي

تساوي 0.812

(2) تحليل الانحدار الخطي البسيط: يتم ذلك من خلال:

#### - معامل التحديد $R^2$

بلغ معامل التحديد  $R^2 = 0.659$  أي أن نسبة 65% من التغيرات التي تقوم بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنتسبة لحاضنات الأعمال لتحسين منتجاتها الحالية أو تحسين طرق التسيير لديها، يعود سببها إلى الخدمات التي تقدمها الحاضنات للمؤسسات - ذلك مع اعتبار ثبات العوامل الأخرى - كما بلغت درجة التأثير ب 1.136 للخدمات المقدمة ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في تحسين الخدمات التي تقدمها الحاضنات محل الدراسة تؤدي إلى زيادة بنسبة 113.6% في تحسين المؤسسات المنتسبة للحاضنة لمنتجاتها الحالية أو تحسين طرق التسيير.

- كما يتضح من نتائج تحليل الانحدار أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب يساوي 0.000 وهي أقل من القيمة 0.05، كما يظهر أن قيمة  $T$  المحسوبة تساوي 10.948 عند درجة الحرية 01، وهي أكبر من قيمة  $T$  الجدولية التي تساوي 1.671، بالتالي أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية للخدمات المقدمة من طرف الحاضنات على تحسين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة لمنتجاتها الحالية أو طرق التسيير، مما يعني إثبات صحة الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على: " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $a=0.05$ ) بين خدمات حاضنات الأعمال و دعم المؤسسات المنتسبة في تحسين منتجاتها الحالية وطرق التسيير. "

### المطلب الثالث: تفسير نتائج إختبار الفرضيات

تم القيام بهذه الدراسة والتطرق إلى أهم العناصر التي تخص الحاضنات والخدمات التي تقدمها لدعم القدرة الابتكارية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وآليات دعم الابتكارات سواءا تعلق الأمر بتقديم منتج أو خدمة جديدة، أو تحسين المنتجات الحالية، أو طرق الانتاج، وطرق التسيير ، أو خلق وظيفة البحث والتطوير لدى المؤسسات الصغيرة تقدم حاضنات الأعمال الجزائرية كل الدعم المادي والمالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث توفر خدمة الايواء والمرافقة والتكوين، وتقديم الاستشارات في كل الجوانب؛

- تقدم حاضنات الأعمال الجزائرية خدمات استشارية في التسويق والتسيير، واختيار المشاريع وطرح المنتجات الجديدة، بالإضافة إلى الاستشارات القانونية؛
- ترافق الحاضنات المؤسسات التي تنتسب لها في كل مراحل الانطلاق وتسهل إجراءات التسجيل عليها وحصولها على السجلات اللازمة لممارسة نشاطها؛
- تعمل الحاضنات الجزائرية على حماية براءات الاختراع للمؤسسات وترافقهم في تسجيل براءاتهم لدى الوكالة الوطنية للبحث والتطوير؛
- فيما يخص خدمات التمويل فإن دور المحاضن الجزائرية يقتصر على مساعدة المؤسسات في البحث عن مصدر تمويل من خلال الأجهزة التي سخرتها الجزائر لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب والوكالة الوطنية للقرض المصغر، ولم تستفد أي مؤسسة من تمويل من قبل الحاضنة، ولم تستفد من علاقاتها بالبنوك ، ولهذا السبب فإن أغلب أصحاب المؤسسات لما لا يجدون عنصر التمويل لا يرغبون في الانتساب للحاضنة، وهذا هو السبب الرئيسي في عزوف

أصحاب المؤسسات عن الاستفادة من خدمات الحاضنة خاصة في المجالات الابتكارية التي تحتاج

تمويلا يفوق قدرة هذه المؤسسات

- تساعد الحاضنات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنتسبة لها على البحث على مصادر تمويل

وتوجهها للاستفادة من فرص الشراكة المتاحة لها وتساهم بذلك في توفير موارد مالية لها.

- تقوم حاضنات الأعمال في الجزائر بدور مهم في تقديم الدعم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفي

تعزيز القدرات الابتكارية لها، بهذا الدور وحقت جزءا مهما من الأهداف التي أنشأت بسببها

ومازال منتظرا منها تحقيق نتائج أفضل.

#### خلاصة الفصل الرابع

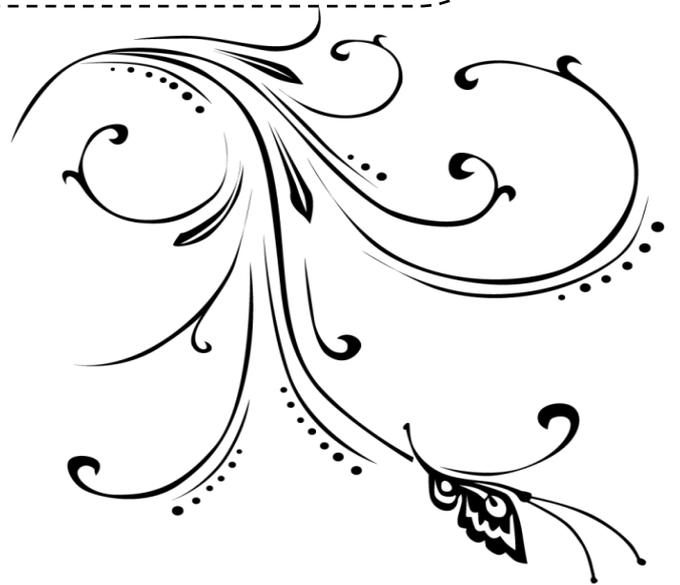
تم خلال هذا الفصل عرض مختلف جوانب الدراسة الميدانية، حيث تم التطرق إلى واقع حاضنات الأعمال في الجزائر في المبحث الأول، ثم التطرق لجانب دراسة حالة عينة من حاضنات الأعمال في الجزائر وتم توزيع استبيان على المستجوبين الذين كانوا منتسبين لحاضنة الأعمال محل الدراسة، كما خلاله تحديد مصادر جمع المعلومات والأدوات الإحصائية التي استخدمت لتحليل الاستبيان.

تم تحديد مجتمع الدراسة المتمثل في المؤسسات التي انتسب لحاضنات الأعمال، ثم تم تحليل اجابات العينة المدروسة باستخدام برنامج SPSS، واستخدمت أدوات لإحصاء الوصفي والاستدلالي لتحليل وتفسير واختبار فرضيات الدراسة.

توصلت الدراسة الميدانية إلا أن الحاضنات في الجزائر تقدم خدمات مهمة وتساهم في تعزيز القدرات الابتكارية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لكنها تعاني من صعوبات تعيقها عن أداء مهامها بشكل أفضل، وعلى رأس هذه الصعوبات غياب التمويل وذلك ما أدى إلى عزوف نسبة مهمة من هذه المؤسسات عن الالتحاق بالحاضنات.



# الخاتمة



أصبحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قطاعا مهما ضمن القطاعات الإقتصادية بعد أن أثبت قدرته على المساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والتكنولوجية في العديد من دول العالم، حيث تعتبر محورا أساسيا ضمن إستراتيجيات التنمية التي تتبعها الدول، لكن تعترضها بعض المعوقات التي تعد حاجزا يقف أمام إستمرارها ونجاحها لذلك خصصت لها الدول والحكومات العديد من الأجهزة وآليات الدعم حتى تتمكن هذه المؤسسات من أداء الدور المنتظر منها، وأهم هذه الآليات حاضنات الأعمال التي تسعى إلى تنمية ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال توفيرها لحزمة متكاملة من الخدمات حتى تتمكن من تجاوز العصبوبات والمعوقات التي يمكن أن تؤدي إلى فشلها.

ومع ازدياد شدة المنافسة نتيجة التطورات التكنولوجية المتسارعة لم تعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تكتفي بالبقاء والمساهمة في توفير مناصب شغل، فقد ازدادت طموحاتها وأهدافها وتطورت حاجتها ومتطلبات نجاحها وبالتالي أصبحت تتطلع إلى تحقيق مزايا تنافسية واكتساب حصة سوقية مهمة بين المنافسين، وذلك لا يتحقق إلا من خلال امتلاكها القدرة على الابتكار، فالابتكار لم يعد خيارا بالنسبة لهذه المؤسسات بل أصبح ضرورة حتمية وحجر أساس في بناء وتدعيم الإستراتيجيات التنافسية التي توفر لها حماية من مخاطر المنافسة وتقلبات الأسواق وتضمن لها مركز تنافسي مهم من خلال تميز منتجاتها، وصولا إلى إرضاء زبائنها ومن ثم بقائها واستمرارها.

و بناء على ما سبق وانطلاقا من أهمية الموضوع جاءت هذه الدراسة الموسومة بـ " حاضنات الأعمال

كآلية لتعزيز قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الإبتكار، دراسة حالة حاضنات أعمال الجزائر"

والتي صممت لمعالجة إشكالية مدى مساهمة حاضنات الأعمال الجزائرية في دعم الإبتكار لدى المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، والتعرف على دورها في دعم أنشطة البحث والتطوير ودفع المؤسسات لتقديم

منتجات وخدمات مبتكرة وتم ذلك من خلال الفصول النظرية والدراسة التطبيقية التي تم من خلالها إسقاط الجانب النظري على الواقع العملي لحاضنات الأعمال الجزائرية، وتمت معالجته من خلال التحليل إجابات أفراد عينة الدراسة المتمثلة في المؤسسات المنتسبة لحاضنات الأعمال الجزائرية التي كانت محل الدراسة.

وانطلاقا مما سبق ومن فرضيات الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات ونتائج للدراسة التي بناء عليها تم الخروج بجملته من المقترحات ويتم عرض ذلك من خلال ما يلي:

### 1. نتائج اختبار الفرضيات

- بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى والتي مفادها " تساهم حاضنات الأعمال في تقديم خدمات لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية"، فقد تم إثبات صحتها من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية وذلك من خلال تحليل إجابات أفراد العينة الذين يوافقون بدرجة عالية على أن حاضنات الأعمال الجزائرية تقدم كل الدعم المادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث توفر لها خدمات الايواء والمرافقة والتكوين، وتقديم الاستشارات في كل الجوانب المتعلقة بالتسويق والتسيير واختيار المشاريع وطرح المنتجات الجديدة، بالإضافة إلى مرافقتها للمؤسسات في مرحلة انطلاقها.
- فيما يتعلق بالفرضية الفرعية الثانية التي نصت على أنه " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) بين خدمات حاضنات الأعمال وتنشيط وظيفة البحث والتطوير للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية المنتسبة لها."، أظهرت نتائج التحليل الإحصائي التي تم القيام بها على وجود علاقة ارتباط قوية بين الخدمات المقدمة من طرف حاضنات الأعمال وتنشيط وظيفة البحث والتطوير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة وذلك من خلال ربطها بمراكز البحث ومن خلال تدريب الكفاءات على تقنيات البحث والاستفادة من نتائج أبحاث الجامعات ومراكز البحوث والدراسات، ولكن حاضنات الأعمال الجزائرية لا تقدم للمؤسسات أي دعم مالي

مباشر لإجراء بحوثها، ولا تمول أي جزء من أبحاثها وهذا راجع لعدم وجود مداخل للخاصة تسمح لها بذلك.

- أما الفرضية الفرعية الثالثة التي مفادها " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) بين خدمات حاضنات الأعمال وتقديم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لابتكارات في المنتجات أو الخدمات"، فقد أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة إرتباط طردية قوية بين خدمات حاضنات الأعمال ودورها في دفع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة لتقديم منتجات وخدمات جديدة، وذلك من خلال توفيرها لمعلومات عن المنافسين وعن تطور حاجات ورغبات الزبائن، كما تعمل على توجيه جهود المؤسسات نحو تحسين منتجاتها وتلبية رغبات الزبائن وهذا ما يؤكد على صحة الفرضية المطروحة.

- الفرضية الفرعية الرابعة تنص على أنه " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) بين خدمات حاضنات الأعمال وتحسين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لمنتجاتها الحالية وطرق التسيير"، تم إثبات صحة هذه الفرضية حيث تدعم حاضنات الأعمال المؤسسات المنتسبة لها في تحسين منتجاتها الحالية من خلال تحسين جودة منتجاتها باستغلال كل مواردها وكفاءتها، وتوجيه المؤسسات نحو استخدام تقنيات الإنتاج المتطورة والتي تساهم في تخفيض تكاليف الإنتاج ووقته، كما أظهرت نتائج التحليل أن برامج التكوين والتدريب التي تقدمها الحاضنات محل الدراسة للمؤسسات المنتسبة لها ساهم في إكسابها مهارات الإدارة والتسيير حيث تتماشى برامج التدريب مع حاجاتهم وطبيعة النشاطات التي تمارسونها، وساهمت في تعريفهم بطرق التسيير الحديثة والمتطورة.

- بعد إثبات صحة الفرضيات الفرعية تم لإثبات صحة الفرضية الرئيسية التي مفادها "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ) بين خدمات حاضنات الأعمال وتعزيز قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية المنتسبة لها على الابتكار" حيث أثبتت نتائج الدراسة مساهمة حاضنات الأعمال الجزائرية في تعزيز ودعم المؤسسات المنتسبة لها على الابتكار من خلال المهام التي تقوم بها والخدمات التي تتيحها والتي تساهم في تنشيط وظيفة البحث والتطوير في المؤسسات المنتسبة لها ودفعها لتقديم منتجات وخدمات جديدة وتحسين منتجاتها الحالية، وهذا ما تؤكد علاقة الارتباط القوية بين المتغيرين (حاضنات الأعمال والابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة).

### 2. نتائج الدراسة

- بعد تحليل ومناقشة إشكالية الدراسة ومعالجة الفرضيات المطروحة تم التوصل إلى النتائج التالية:
- أثبتت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قدرتها على تحقيق نتائج جيدة، والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية فهي تساهم في توفير مناصب شغل، وتساهم في تلبية حاجات ورغبات الأفراد كما أنها تساهم في خلق القيمة المضافة؛
  - تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة في بداية نشاطها من معوقات وصعوبات تعيقها عن أداء مهامها قد تؤدي إلى زوالها وتوقف نشاطها، لهذا فهي تحتاج إلى الدعم والرعاية حتى تتجاوز هذه الصعوبات؛
  - حاضنات الأعمال هي آلية مهمة لدعم المؤسسات المبتكرة لمواصلة النجاح، وتقديم الدعم المعنوي والمادي لأصحاب المشاريع والأفكار الابتكارية، وتوفر لهم خدمة المرافقة حتى يتمكنوا من تحويل أفكارهم إلى واقع ملموس متمثلا في مؤسسات صغيرة مبتكرة تسعى لاكتساب مزايا تنافسية والبقاء والاستمرار؛

## الخاتمة

- حاضنات الأعمال توفر حزمة متكاملة من الخدمات المادية، البشرية، والاستشارية واللوجستية؛
- تسعى الحاضنات لتقديم كل الخدمات لمرافقة إنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة جديدة، وبذلك فهي تقوم بدورين مهمين: الأول يتمثل في تقديم الدعم والمرافقة والتوجيه للمؤسسات، ومن جهة أخرى تساهم في التنمية الاقتصادية، فالمؤسسات المتخرجة منها تكون قادرة على المواصلة والاستمرار وبذلك تساهم في التنمية الاقتصادية؛
- الابتكار أصبح ضرورة حتمية أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فالتطورات التكنولوجية أدت إلى ازدياد شدة المنافسة، مما يعني على المؤسسات تحقيق مزايا تنافسية حتى تتمكن من البقاء والاستمرار، وهذه المزايا تتحقق من خلال الابتكار؛
- تسعى الحاضنات من خلال الخدمات التي تقدمها إلى تقديم الدعم للمؤسسات في ما يخص الابتكار حيث تسعى لدعم قدرة المؤسسات على تقديم منتجات وخدمات جديدة، و تساعدها على تحسين وتطوير منتجاتها الحالية. أو تحسين طرق الانتاج والتسيير؛
- تقدم حاضنات الأعمال الجزائرية الدعم المادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث توفر خدمة الايواء والمرافقة والتكوين، وتقديم الاستشارات في كل الجوانب؛
- تسعى الحاضنات إلى ربط المؤسسات بالجامعات ومراكز البحث للاستفادة من نتائج أبحاثهم وتوظيفها لتطوير وتحسين منتجاتهم وخدماتهم؛
- تتوافق الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال الجزائرية مع الحاضنات في العالم حيث تعمل على تقديم خدمات استشارية في التسويق والتسيير واختيار المشاريع وطرح المنتجات الجديدة، بالإضافة إلى الاستشارات القانونية؛

## الخاتمة

- ترافق الحاضنات المؤسسات التي تنتسب لها في كل مراحل الانطلاق وتسهل إجراءات التسجيل عليها وحصولها على السجلات اللازمة لممارسة نشاطها؛
- تعمل الحاضنات الجزائرية على حماية براءات الاختراع للمؤسسات وترافقها في تسجيل براءاتهم لدى الوكالة الوطنية للبحث والتطوير؛
- لا تقدم حاضنات الأعمال الجزائرية دعما ماليا للمؤسسات التي تنتسب لها، ولا تشارك في تمويل بحوثها ودراساتها ولا تتحمل أي تكاليف تتعلق بتقديم المؤسسات لمنتجات وخدمات جديدة وذلك راجع لعدم وجود موارد مالية للحاضنات، وعدم قدرتها على تحمل تكاليف الابتكار التي تكون في الغالب مرتفعة جدا
- تساعد الحاضنات الجزائرية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنتسبة لها في البحث على مصادر تمويل وتوجيهها للاستفادة من فرص الشراكة المتاحة لها وتساهم بذلك في إيجاد مصادر لتمويل المشاريع المبتكرة.
- تقوم حاضنات الأعمال في الجزائر بدور مهم نسبيا في تقديم الدعم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفي تعزيز القدرات الابتكارية لها من خلال تقديم دورات تدريبية وتكوينية لإطارات وعمال المؤسسات؛
- تسهم حاضنات الأعمال الجزائرية في تسويق المنتجات المبتكرة التي تقدمها المؤسسات التي تنتسب لها من خلال عرضها في الصالونات والمعارض الوطنية؛
- الحاضنات الجزائرية تقوم بحماية حقوق الملكية الفكرية والصناعية للمؤسسات وترافقها في تسجيل براءات الاختراع لكي تضمن عدم ضياع ابتكارات المؤسسات التي تنتسب لها.

## الخاتمة

- توجد روابط ضعيفة جدا بين حاضنات الأعمال الجزائرية والجامعات يجعلها بعيدة عن معرفة التطورات الحاصلة، وانتشار ثقافة الحاضنات في أوساط الجامعية، وهذا ما أضعف من قدرتها على الاستفادة من النتائج التي توصلت لها؛
- غياب ثقافة الابتكار لدى أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية فأغلبها عبارة عن مؤسسات عائلية لا تمتلك ثقافة المقاول و الابتكار؛
- لا تقدم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ابتكارات مهمة فأغلب المؤسسات تمارس نشاطات تقليدية غير ابتكارية؛
- عدم وعي أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدور وأهمية حاضنات الأعمال، والخدمات التي تقدمها لأن أغلب ملاكها لا يهتمون بذلك أو لا يعرفون وجودها أصلا؛
- عدم مقدرة الحاضنة الجزائرية على تقديم الدعم المالي للمؤسسات الصغير والمتوسطة الذي يعد عنصرا مهما لدعم الابتكار وعدم مقدرتها على تحمل تكاليفه لوحدها وذلك لعدم امتلاكها لميزانية خاصة بذلك ؛
- إختيار مواقع غير مناسبة لإنشاء مقرات حاضنات الأعمال الجزائرية ساهم في إضعاف نشاطها وعدم توجه منتسبين لها، بحيث تتواجد أغلبها في مناطق لا تتناسب مع نشاطاتها فالمفروض تواجدها في مناطق النشاط الصناعي وليس في المناطق السكنية؛
- أغلب أصحاب المؤسسات الصغيرة الجزائريون يتقربون للحاضنة بهدف الحصول على مساعدات مالية وليس مرافقتهم في انجاز مشروعهم؛
- قلة اليد العاملة والإطارات العاملة في الحاضنة مقارنة بالمهام الموكلة لها، والتي تعتبر غير مؤهلة للقيام بعملية المرافقة والتكوين والتدريب؛

- إشكالية تأخر معالجة ملفات الإحتضان والإجراءات الإدارية يؤدي إلى عزوف أصحاب المؤسسات عن الإنتساب للحاضنات الجزائرية محل الدراسة.

### 3. الاقتراحات والتوصيات

بناء على نتائج الدراسة تم التوصل إلى الاقتراحات التالية:

- على الوزارة الوصية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية توفير الموارد المالية اللازمة لتمويل المشاريع وحاملي الأفكار الابتكارية؛
- ضرورة ربط الحاضنة بالجامعات ومخابر البحث لتخفيض تكاليف البحث والتطوير وتسهيل عملية تجسيد الابتكارات في أرض الواقع؛
- نشر ثقافة الحاضنة وسط المسيرين والطلاب باستخدام وسائل الإعلام والاتصال السمعية والبصرية والتعريف بمهام الحاضنات؛
- تخصيص صناديق وهيئات خاصة بدعم المؤسسات الابتكارية والجديدة وتكون مصادرها سواء من الهيئات العمومية أو وكالات وأجهزة دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (كالوكالة الوطنية للقرض المصغر)، أو عن طريق عقود الشراكة والتعاقد مع البنوك والمؤسسات الخاصة مع تقديم امتيازات لها؛
- توجيه القروض الممنوحة لإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نحو الأفكار الابتكارية والفعالة؛
- استحداث جسور الشراكة بين قطاع البحث العلمي وقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تخصيص أجزاء من ميزانيات البحث الخاصة بالمؤسسات البحثية والجامعات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية؛
- تشجيع التعاون المشترك بين القطاع الخاص والمؤسسات الأكاديمية في تمويل نشاطات البحث والتطوير لدعم القدرات الابتكارية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

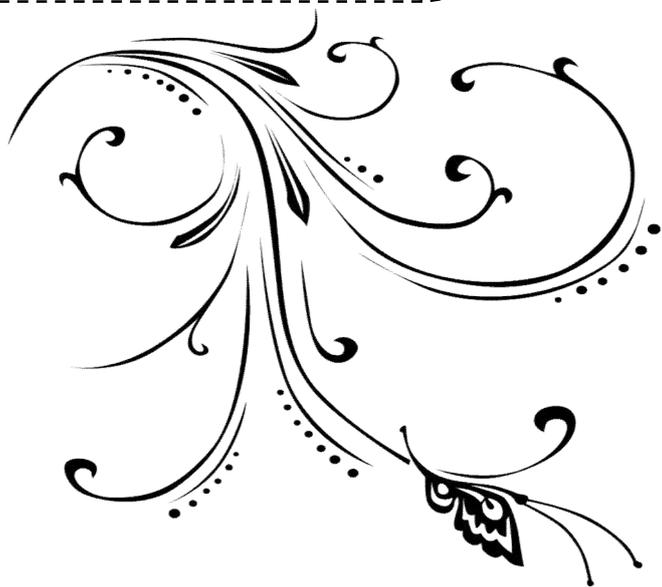
- ضرورة تنظيم ملتقيات وندوات علمية لتحسيس أهمية ودور حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات على الابتكار.
- ضرورة إدراج المقاولاتية وأجهزة دعمها خاصة الحاضنات ضمن مناهج التكوين الجامعي في تخصص إدارة الأعمال في الجامعات الجزائرية؛
- ضرورة إنشاء مكاتب وفروع لحاضنات الأعمال الجزائرية على مستوى الجامعات ومراكز البحث لتعريف الطلبة بمهامها وجذبهم للاستفادة من خدماتها

### 4. آفاق الدراسة

- من خلال معالجة هذه الدراسة لاحظنا وجود عدة نقاط مهمة جدية بالدراسة تكون مكملة لهذه الدراسة، ومواضيع بحث يستند عليها المهتمون بهذا المجال وأهمها:
- تقييم مساهمة حاضنات الأعمال في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية؛
  - المقارنة المرجعية بين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية المنتسبة للحاضنات وغير المنتسبة لها؛
  - استحداث نظام وطني للابتكار للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
  - إشكالية تمويل الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
  - مساهمة رأس المال المخاطر في تمويل الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
  - دور الابتكار في تحسين تنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.



# قائمة المراجع



### قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية

#### 1. الكتب

1. إلهام فخري طمليبة، التسويق في المشاريع الصغيرة، دار المناهج، الأردن، 2009.
2. أيمن على عمر، إدارة المشروعات الصغيرة (مدخل بيئي مقارنة)، الدار الجامعية، مصر، 2006.
3. توفيق عبد الرحيم يوسف، إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، دار صنعاء، الأردن، الطبعة الأولى 2009.
4. جمال الدين مُجد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، منهج تطبيقي، الدار الجامعية، مصر، 2002.
5. جهاد عبد الله عفافنة - قاسم موسى أبو عيد، إدارة المشاريع الصغيرة، دار اليازوني، الأردن، 2004.
6. خبابة عبد الله، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الية لتحقيق التنمية المستدامة، الدار الجامعية الجديدة مصر 2013.
7. زكرياء مطلق الدوري، احمد على صالح، إدارة الأعمال الدولية منظور سلوكي واستراتيجي، دار اليازوني الأردن، 2009.
8. عاطف الشبراوي إبراهيم، حاضنات الأعمال مفاهيم مبدئية وتجارب عالمية، منشورات المنظمة الاسلامية للتربية والعلوم والثقافة، إيسبسكو، 2005.
9. عبد الباسط وفاء، مؤسسات رأس المال المخاطر ودورها في تدعيم المشروعات الصغيرة، دار النهضة العربية مصر، الطبعة الأولى 2001.
10. عبد المطلب عبد الحميد، اقتصاديات تمويل المشروعات الصغيرة، الدار الجامعية، مصر 2009.

## قائمة المراجع

11. علاء عباس، مُجَّد السلامي، ريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة، ط 1، دار التعليم الجامعي مصر 2015.
12. علاء مُجَّد سيد قنديل، القيادة الادارية وإدارة الابتكار، ط 1، دار الفكر ، الأردن 2010.
13. فائزة جمعة صالح النجار – مُجَّد الستار مُجَّد العلي، الريادة و إدارة الأعمال الصغيرة، الطبعة الأولى دار الحامد ، الأردن ، 2006.
14. فتحى السيد عبده أبو السيد أحمد، الصناعات الصغيرة و دورها في التنمية المحلية، مؤسسة شباب الجامعة مصر 2005.
15. مجدي عوض مبارك، الريادة في الأعمال المفاهيم والنماذج والمدخل العلمية، عالم الكتاب الحديث الأردن، ط 01، 2007.
16. مُجَّد الصيرفي، البرنامج التأهيلي لإعداد أصحاب المشروعات الصغيرة، مؤسسة حورس الدولية مصر الطبعة الاولى، 2009.
17. مُجَّد صالح الحناوي وآخرون، حاضنات الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
18. مُجَّد نبيل جامع، علم الاجتماع الاقتصادي (الأصول الاجتماعية للتنمية الاقتصادية )، دار الجامعة الجديدة ، مصر ، 2010.
19. مُجَّد هيكل، مهارات إدارة المشروعات الصغيرة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2002.
20. مُجَّد وجيه بدوي، تنمية المشروعات الصغيرة (الشباب الخرجين ومردودها الاقتصادي والاجتماعي) المكتب الجامعي الحديث مصر، 2004.
21. مصطفى يوسف كافي، إدارة حاضنات الاعمال للمشاريع الصغيرة، الطبعة الاولى، دار حامد الاردن 2017.

## قائمة المراجع

22. معروف هوشيار، دراسات في التنمية الاقتصادية (استراتيجية التصنيع والتحول الهيكلي، طروحات فكرية وحالات دراسية)، دار صفاء الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
23. نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دار للكتاب، الجزائر، الطبعة الأولى 2006.
24. نجم عبود، إدارة الابتكار- المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة-، دار وائل للنشر والتوزيع الأردن 2003.
25. نهي إبراهيم، خليل إبراهيم، الصناعات الصغيرة ودورها في التنمية الاقتصادية والسياحية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2009.
26. هيا جميل بشارت، التمويل المصرفي للمشروعات الصغيرة و المتوسطة، الطبعة الأولى، دار النفائس الأردن 2008 .

## 2. المقالات

27. أحمد بوسهمين، الدور التنموي للاستثمار في المؤسسات الصغرى في الجزائر، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، جامعة دمشق ، سوريا المجلد 26، العدد الأول، 2010.
28. ايثار عبد الهادي الفيحان، سعدون محسن سلمان، دور حاضنات الأعمال في تعزيز ريادة المنظمات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، بغداد، العدد 30، 2012.
29. بركان أسماء، جليد نور الدين، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري، مجلة الاقتصاد الجديد المجلد 02، العدد 17، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة خميس مليانة، 2017.

30. بلعيد عبد الله، مقلاتي عاشور، المقارنة بين رأس المال المخاطر وحاضنات الأعمال في تمويل ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مع إمكانية التكامل بينهما، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد 06 جامعة أم البواقي.
31. بن قطاف أحمد دور برامج احتضان الأعمال في دعم إنشاء المؤسسات الصغيرة-دراسة لبعض التجارب العالمية مع الإشارة لتجربة الجزائر، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 01، العدد، 14، 2016.
32. بواشري أمينة، بوبعة عبد الوهاب، أثر البحث والتطوير على جودة المنتجات الجديدة: دراسة حالة مركز البحث والتطوير صيدال، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 10، جامعة خميس مليانة، الجزائر، العدد 01 2019.
33. حسين رحيم، نظم حاضنات الأعمال كآلية لدعم التجديد التكنولوجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد 02، 2003.
34. زردودي أمينة، بوعشة مبارك، الأنظمة الوطنية للابتكار -مقارنة بين دول المغرب العربي والدول الناشئة-مجلة العلوم الانسانية، المجلد أ، العدد 43، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة قسنطينة 2008.
35. سامية عزيز، مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، العدد الثاني جوان 2011 .
36. شريط غياط ، مُجد بوقمقوم، حاضنات الأعمال التكنولوجية و دورها في تطوير الإبداع والابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة - حالة الجزائر- مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 06 ديسمبر 2009.

37. صالح صالح، أساليب تنمية المشروعات المصغرة و الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 03، 2004.
38. عزاوي عمر، عجيلة مُجد، مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسات الإقتصادية، رؤية مستقبلية، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، العدد 04، 2006.
39. علي رحال، النظام القانوني لبراءة الاختراع، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد ب، العدد 47، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جماعة قسنطينة، جوان 2017 .
40. علي قابوسة، كريم سي لكحل، جدلية حاضرات الأعمال في نجاح ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مجلة التنمية الاقتصادية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، العدد 02، 2016.
41. فاطمة الزهراء بورنان، هواري معراج، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمنظمة الاقتصادية، مجلة دراسات كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تليجاني عمار، الأغواط، العدد 30 جوان 2017.
42. فروي رمزي، جناس مصطفى، دور الابتكار في رفع أداء الشركات، دراسة حالة بعض المؤسسات الجزائرية مجلة دراسات، جامعة الأغواط، العدد 49، ديسمبر 2016.
43. مُجد الصغير قريشي، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مجلة الباحث العدد 09، جامعة ورقلة، 2011.
44. مُجد طواليبة، لامية حروش، البحث العلمي والتطوير في الجزائر: الواقع ومستلزمات التطوير مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، العدد 19، جامعة الشلف، الجزائر، جانفي 2018.

45. مُجَّد عبود طاهر، عامر جميل عبد الحسين، الحاضنات التكنولوجية والحداثق العلمية وإمكانية استفادة الجامعات العراقية منها في خدمة المجتمع والتطور الاقتصادي، مجلة الاقتصادي الخليجي، العدد 23 .2012.
46. مرداوي كمال وزموري كمال، منظومة البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في الجزائر: الوضع الراهن واستراتيجيات التطوير، مجلة ميلاف، جامعة ميله، العدد 5، جوان 2017.
47. ملايكية عامر، واقع الابتكار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية لحالة المؤسسة الوطنية للدهن بسوق أهراس، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة مُجَّد خيضر، بسكرة، العدد 28/27، نوفمبر 2012.
48. نغم حسين نعمة، دور حاضنات الأعمال في تمويل المشاريع الصغيرة، دراسة حالة لتجارب بعض البلدان، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، كلية العلوم الاقتصادية والادارية، العراق، العدد 112، 2019.

### 3. الندوات والملتقيات العلمية

49. أحمد طرطار، سارة حليمي، حاضنات الأعمال كآلية لدعم الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي للمقاولاتية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة 17 و18 أفريل 2010.
50. بن سانية عبد الرحمان، نعاس صلاح الدين، رأس المال المخاطر لدعم وتمويل الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مع الإشارة إلى التجربة الأمريكية والجزائرية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الثالث حول أساليب قيادة الإبداع والابتكار في المؤسسات الجزائرية في ظل مفاهيم الإدارة

- الحديثة-الواقع والتحديات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 14-15 فيفري 2017.
51. بن نذير نصر الدين، منصور الزين، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، المؤتمر الثالث: إدارة منظمات الأعمال. التحديات العالمية المعاصرة، مكتبة المجتمع العربي، الأردن، 2014.
52. بوريش أحمد، رحمان يوسف زكرياء، دور تجربة حاضنات الأعمال في دعم المشاريع الابتكارية والإبداعية لمنظمات الأعمال وانعكاساتها على التنمية الاقتصادية ( تجارب ومقارنات)، المؤتمر العلمي الثالث حول أساليب تفعيل قيادة الإبداع والابتكار في المؤسسات الجزائرية في ظل المفاهيم الإدارية الحديثة-الواقع والتحديات-، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، غرداية، 14/15 فيفري 2017.
53. تقرير منظمة العمل العربية، دور المنشآت الصغيرة والمتوسطة في التخفيف من أزمة البطالة، المنتدى العربي للتشغيل، 15/21 أكتوبر 2009، بيروت، لبنان، 2009.
54. زايد عبد السلام وآخرون، حاضنات الأعمال التقنية ودورها في دعم وترقية المشاريع الناشئة، الملتقى الدولي حول استراتيجيات تنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 18/18 أبريل 2002.
55. سعدية السعدي، دور الحاضنات التكنولوجية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول استراتيجيات تنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 18/18 أبريل 2002.

56. السعيد بريش - سارة طبيب، البدائل التمويلية المتاحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة - بين العروض النظرية والصعوبات العملية- ، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني الثاني حول : المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتنمية المستدامة -واق وآفاق-، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،أم البواقي .
57. سماح طلحي، دور رأس المال المخاطر في دعم تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-مع عرض تجارب بعض الدول-، الملتقى الوطني الثاني حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتنمية المستدامة، واقع وآفاق جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، أيام 13/14 نوفمبر 2012.
58. شهلة قدرى - حليمة السعدية قريشي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كآلية للتخفيف من حدة البطالة في الجزائر، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول إستراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة، وتحقيق التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، 15/16 ماي 2011.
59. صالح صالحى، أساليب تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري، مداخلة مقدمة ضمن ندوة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي: الإشكالية وآفاق التنمية، ورشة العمل بعنوان: تقييم مساهمة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، جامعة الدول العربية، القاهرة 18/22 جانفي 2004، ص: 189.
60. عباس زويير، قوفي سعاد: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بين إشكالية التنمية ومتطلبات النهوض الملتقى الوطني حول: واقع وآفاق النظام المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أيام 5-6 ماي 2013.
61. عبد الكريم بوغدو، واقع وآفاق تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى العربي الخامس للصناعات الصغيرة والمتوسطة تحت شعار: نحو تعزيز قدرة الصناعات الصغيرة والمتوسطة على الابداع والابتكار، الجزائر، يومي 14-15 مارس 2010.

62. عثمان حسن عثمان، مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية الاقتصادية، الدورة التدريبية حول تمويل المشروعات الصغيرة وتطور دورها في الاقتصاديات المغاربية، جامعة فرحات عباس سطيف، 28/25 ماي 2003.
63. فوزي عبد الرزاق، إشكالية حاضنات الأعمال بين التطوير والتفعيل: رؤية مستقبلية، حاضنات الأعمال في الجزائر، المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال بعنوان نحو بيئة داعمة لريادة الأعمال في الشرق الأوسط، جامعة الملك فهد، الرياض، المملكة العربية السعودية، 9-10-11 سبتمبر 2014.
4. الرسائل والأطروحات
64. بلال زويش، السلوك الابتكاري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الدوافع والمحددات - دراسة عينة من قطاع الصناعات التحويلية لولاية قسنطينة، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2016/2017.
65. بوالبردة نهلة، الإطار القانوني لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في القانون العام، تخصص التنظيم الاقتصادي، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012.
66. ذهبية لطرش، اتفاقيات التجارة في السلع و آثارها المتوقعة على المؤسسات و الصناعات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد دولي جامعة فرحات عباس، سطيف، 2004.
67. سعدية السعدي، محاولة تقييم دور حاضنات الأعمال في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر للفترة 2003-2016، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016/2017.

68. سمية بروبي، دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة حالة مؤسسة مامي للمشروبات الغازية رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، سطيف 01، 2014.
69. عبيدات عبد الكريم، حاضنات الأعمال كآلية لدعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في عصر العولمة، مذكرة ماجستير، تخصص نقود مالية بنوك، جامعة سعد دحلب البلدية، 2006.

### 5. النصوص القانونية

70. المادة 01 من المرسوم التنفيذي رقم 18-170 المؤرخ في 26 جوان 2018، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 39، الصادرة غي جوان 2018.
71. الجريدة الرسمية، المادة (4) من القانون 01 / 18 المؤرخ 12 / 2001/12 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .
72. الجريدة الرسمية، المرسوم التنفيذي رقم 03-78 المؤرخ بتاريخ 25 فيفري 2003 المتعلق بمشاكل المؤسسات، العدد 13، الجزائر.
73. مرسوم تنفيذي رقم 03/من 375 إلى 388، المؤرخ في 30 أكتوبر 2003، يتضمن إنشاء 14 محضنة و ورشة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 67 2003/15/11
74. المادة 01 من المرسوم التنفيذي رقم 04 - 91 الصادر 24 مارس 2004، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 29 الصادرة في 6 ماي 2007
75. مرسوم تنفيذي رقم 4-163 المؤرخ في 5 يونيو 2004 يتضمن إنشاء مشتلة المؤسسات المسماة محضنة مدينة الجزائر، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 36 / 2003/06/06.

76. المواد 8-9-10 من القانون رقم 16/09، المتعلق بترقية الاستثمار المؤرخ في 03 أوت 2016

الصادر في 11 جانفي 2017، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 02.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

### 1. Les livres

1. Bertrand Bellon ,l'innovation créatrice, Art édition Economica, PARIS,2002.
2. Blandine Laperche , L'innovation pour le développement : enjeux globaux et opportunités locales, Karthala Éditions..
3. Boussingault- M Pretet, Organisation et gestion de l'entreprise, Vuibert, Paris, France 1991.
4. Florence Pinot de villechenon-Humberto Lopez, L'internationalisation des pme française en Amérique latin :regarde sur le Mexique , Centre d'études et recherche Amérique latine Europe, Université panthéon, Sorbonne, Paris 2012.
5. jean clause Lehmann, les enjeux économiques et sociaux de la recherche et de l'innovation , le séminaire international sur les entreprises , acteurs de la recherche er de l'innovation , paris, 29 / 30 aout 2005.
6. Jean –Hervé Lorenzo, Alain Villemmeur, L'innovation au cœur de la nouvelle croissance, economica, paris, 2009.
7. Jean Lachmann, Financer l'Innovation des PME, Economica, Paris, 1996.
8. Jean Paul Flipo, l'innovation dans les activités de service, Éditions d'organisation, Paris 2001.
9. Karen Delcket, Développement durable l'intégrer pour réussir ( 80 PME face au SD21000), AFNOR , Paris, 2007.
10. OCDE, Les pépinières d'entreprise a travers le monde-étude de cas, paris, édition de l'OCDE,1999.
11. Robert le Duff, encyclopédie de la gestion et du management, édition Dalloz , paris, 1999, p : 253.

### 2. Revues

12. Alession Tola ,Maria Contini, From the diffusion to tech parks, business incubators as a model of economic development- the case of Sardegna Ricerche-, review social and behavioral sciences, n: 176 ,2015.

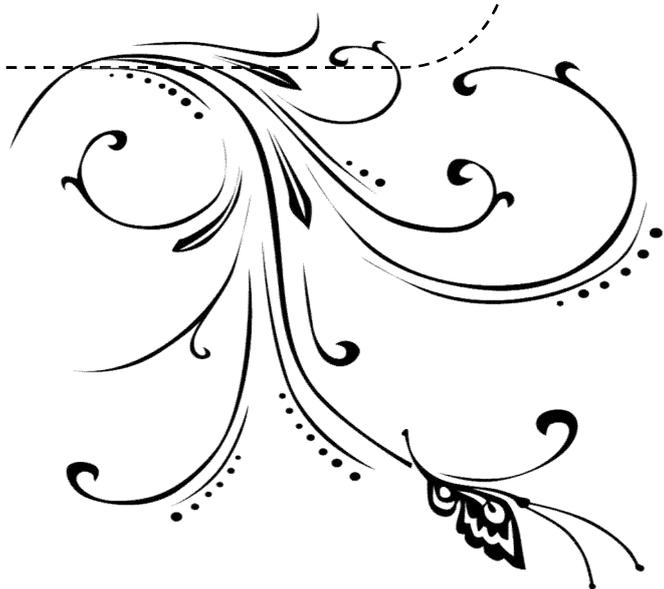
13. Bernard Hauteville & Redah Younes Bouacida Les relations entre activité technologiques, innovation et croissance dans les PME algériennes :une étude empirique basée sur un échantillon d'entreprises, Université Paul Cézanne - Aix Marseille III, paris,2011.
14. David Monkman, Impact of Business Incubation in the US: Lessons for Developing Countries, State of the Business Incubation Industry, 2006 .
15. European commission enterprise directorate general, Benchmarking of business incubators, Brussels,Belgium,2002.
16. J.A Wolff et T.L Pett 2006, Small firm performance : modeling the rôle of product and process improvement, Journal of Small Business Management, vol 44,2006.
17. Josée Saint-Pierre (2009), Innovation Chez Les PME : nécessité, diversité et facteurs de succès, 10ème anniversaire de l'Institut de le Francophonie pour l'entrepreneuriat, Février 2009.
18. Manuel d'Oslo : Principes Directeurs pour les recueil et L'interprétation des données sur L'innovation , 3ème édition ,OCDE,2005
19. ministère de la petite et moyenne entreprise et de l'artisanat, actes des assises nationales de la PME, janvier 2004.
20. Philip Albert et autres , les incubateurs : Émergence d'une nouvelle industrie ;comparaison des acteurs et leurs stratégies ;France ;Allemagne ; royaume unit États-Unis, rapport de recherche, Céram Sophia Antipolis France,2002.
21. Politiques d'appui a l'innovation dans la PME, Ministère de la PME et de l'artisanat, Algérie, février 2007.
22. Zouhaïer M'Chirgui, Assessing the Performance of Business Incubators: Recent France Evidence, Business and Management Research Vol. 1, No. 1; March 2012.

### 3.Les site web

23. <https://inapi.org>
24. [https://www.anvredet.org.dz-](https://www.anvredet.org.dz)
25. Mary Pat Carlson, Components of Business Incubation Programs, April 2010, [www.nabia.com](http://www.nabia.com) .



الملاحق



المخلق رقم 01

قائمة المحكمين

الجامعة	الاسم	الرقم
جامعة سطيف	أ.د. بودرامة مصطفى	01
جامعة سطيف	د. بورغدة حسين	02
جامعة أم البواقي	أ.د. بن زاوي محمد الشريف	03
جامعة تبسة	د. قدرى شهلة	04
جامعة تبسة	د. مدفوني مليكة	05
جامعة سطيف	د. محلب فائزة	06
جامعة تلمسان	د. منيجل شكري	07

الملحق رقم 02

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
جامعة سطيف 01

رقم الاستبيان.....

استمارة موجهة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنتسبة لحاضنات الأعمال

في إطار التحضير لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، ويهدف استكمال الجانب التطبيقي لدراسة:  
حاضنات الأعمال كآلية لتعزيز قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الابتكار -دراسة حالة حاضنة  
الأعمال الجزائرية-

نوجه هذه الاستمارة إلى مدراء ومسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنتسبة للحاضنة من أجل الحصول على  
البيانات الضرورية لذلك.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه حاضنات الأعمال في تعزيز ودعم الابتكار في  
المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بهدف تحسين أدائها ودعم قدراتها التنافسية.

لذلك نرجو من سيادتكم قراءة العبارات بتركيز وإبداء رأيكم فيها بموضوعية من خلال وضع علامة X في  
الخانة المناسبة.

علما ان المعلومات التي ستقدم تستخدم لأغراض بحثية بحتة

شكرا على تعاونكم معنا.

من أجل الاجابة على استفساراتكم، يسرنا التواصل معكم عبر البريد الالكتروني التالي :

ayebfatmazahra@gmail.com

الباحثة :

عايب فاطمة الزهرة

## الملاحق

### الجزء الأول: البيانات العامة

أ. بيانات خاصة بالمدرء ومسيرى المؤسسات الصغىرة والمتوسطة

1. الجنس:  ذكر  أنثى
2. السن: أقل من 30 سنة  30-40  41-50  أكثر من 50
3. المستوى التعليمى:  
ثانوى أو أقل  تقنى سامى  ليسانس  ماجستر  دراسات علىا
4. طبيعة الوظيفة: صاحب المشروع  مدير  مسير  محاسب  أخرى (حددها).....
5. الخبرة المهنية:  
أقل من سنة  من 1-5 سنة  من 5-10 سنوات  أكثر من 10 سنوات
6. كيف تعرفت على الحاضنة:  
تلفزيون  انترنت  الجرائد  منتسب للحاضنة  صديق  إذاعة  أخرى: (حددها).....
7. مجال النشاط:  
صناعى  تجارى  خدمائى  فلاحي  بناء وأشغال عمومية  أخرى: (حددها).....
8. عدد العاملين فى المؤسسة  
1-9  10-49  50-99
9. مصادر تمويل المؤسسة  
ذائى  قروض  مؤسسات دعم  مختلط  مؤسسات رأس المال المخاطر
10. حالة مؤسستكم لدى الحاضنة  
فكرة أولية  فى مرحلة الدراسة  فى مرحلة الانطلاق  مؤسسة قائمة
11. لماذا قررت الانتساب للحاضنة  
ضع علامة X فى الخانة المناسبة، يمكن اختيار أكثر من اجابة

	نقص الخبرة فى إنشاء مؤسسة
	لإعطاء مشروعك الطابع الفنى والتقنى والقانونى

## الملاحق

	نظرا لمشاكل تمويلية
	التعرف على كيفية اختراق الأسواق وتصريف المنتجات
	للاستفادة من خدمات المرافقة التي تقدمها الحاضنة وتقليص المصاريف
	لتجسيد وتحقيق فكرة مبتكرة على أرض الواقع
	لاكتساب الخبرة والمهارات اللازمة لتسيير مؤسستك

### 12. ما مصدر فكرة مشروعك؟ ضع علامة X في الجواب المناسب لك

	فكرة مشروع أو مؤسسة موجودة مسبقا
	فكرة المشروع مبتكرة لم يسبق تجسيدها
	إدخال تحسين أو تغيير على فكرة مشروع موجودة مسبقا

### الجزء الثاني: دور حاضنات الأعمال في دعم قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الابتكار

#### المحور الاول: خدمات حاضنات الأعمال

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	ترافق الحاضنة مؤسستكم في إجراءات تسجيل مشروعك					
2	توفر الحاضنة الخدمات المكتبية ( معدات كمبيوتر، انترنيت..)					
3	تقدم الحاضنة خدمات السكرتارية ( استقبال، هاتف، آلة تصوي)					
4	توفر الحاضنة مكتب مناسب لمؤسستكم بإيجار مناسب					
5	توفر الحاضنة قاعات للاجتماعات خاصة بالمؤسسة					
6	تقدم الحاضنة خدمات المرافقة والتوجيه					
7	تساهم الحاضنة في اكسابك مهارات الإدارة					
8	ترافق الحاضنة مؤسستكم في إعداد دراسات الجدوى					
09	ترافق الحاضنة مؤسستكم لإعداد مخططات الأعمال					
10	تقدم الحاضنة استشارات قانونية خاصة بتسجيل مشروعك					

## الملاحق

					تقدم الحاضنة استشارات خاصة بالحصول على حقوق الملكية للمشروع	11
					تقدم الحاضنة استشارات خاصة بأعمال المحاسبة	12
					توفر الحاضنة استشارات خاصة بالموارد البشرية (اختيار الموظفين، تدريب، تكوين..)	
					تساهم الحاضنة في تقديم استشارات خاصة بالتمويل	14
					تساعد الحاضنة مؤسستكم على اتخاذ القرارات	15
					تقدم الحاضنة دعماً مالياً لمؤسستكم	16
					توفر الحاضنة المعلومات عن فرص الشراكة المتاحة لمؤسستكم	17
					تساهم الحاضنة في التنسيق بين مؤسسات التمويل ومؤسستكم	18
					تخفض الخدمات المقدمة من تكاليف مرحلة بداية المشروع	19
					تساعد الحاضنة في الحصول على الآلات متطورة لمؤسستكم	20
					تساهم الحاضنة في إعداد الدراسات حول سلوك المستهلك	21
					توفر الحاضنة المعلومات عن الأساليب الحديثة للتسويق	22
					تروج الحاضنة لمنتجات المؤسسة من خلال صفحتها الإلكترونية	23
					تعرف الحاضنة بمنتجات المؤسسة من خلال عرضها في المعارض والصالونات الوطنية	24
					تروج الحاضنة بمنتجات المؤسسة من خلال المعارض والصالونات الدولية	25
					تدعم الحاضنة في الحصول على حماية للمنتج الوطني	26
					توجه الحاضنة مؤسستكم إلى دخول إلى أسواق جديدة	27
					تحقق اتصال مباشر بين المؤسسة والزبائن	28

## الملاحق

					توفر الحاضنة معلومات عن المنافسين الموجودين في مجال نشاط المؤسسة	29
--	--	--	--	--	---	----

المحور الثاني: الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

1. دعم حاضنات الأعمال قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على البحث والتطوير

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
30	تعمل الحاضنة على ربط مؤسستكم بمراكز البحث والجامعات للاستفادة من أبحاثهم					
31	تعمل الحاضنة على تنشيط وظيفة البحث والتطوير في مؤسستكم					
32	تقدم الحاضنة الدعم المالي لمؤسستكم لانجاز البحوث والدراسات					
33	تقدم الحاضنة تكويناً متخصصاً في مجال الابتكار واستراتيجياته					
34	تساهم الحاضنة في تحقيق الاستغلال الأمثل للكفاءات من خلال تدريبهم					

2. دعم الحاضنة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتقديم المنتجات والخدمات الجديدة

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
35	توفر الحاضنة المعلومات عن السوق والمنافسين					
36	توفر الحاضنة معلومات عن حاجات الزبائن					
37	توجه الحاضنة مؤسستكم للدخول لأسواق جديدة					
38	ترافق الحاضنة مؤسستكم في تسجيل براءة الاختراع					
39	ترافق الحاضنة مؤسستكم للحصول على حقوق الملكية الفكرية والصناعية					

## الملاحق

					تقدم الحاضنة الدعم المالي لتجسيد مشروعك الابتكاري	40
					تساعد الحاضنة مؤسستكم في تصميم المنتجات الجديدة	41
					تساعد الحاضنة مؤسستكم على تطوير منتجاتها الحالية	42

### 3. دعم الحاضنة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحسين المنتجات و طرق الإدارة

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
43	تساهم الحاضنة في توفير آلات والتقنيات الجديدة لتخفيض تكاليف الإنتاج					
44	توظف الحاضنة نتائج الابحاث لتطوير وتحسين المنتجات الحالية لمؤسستكم					
45	تهدف الخدمات المقدمة إلى تحسين جودة المنتجات لمؤسستكم					
46	تتمشى برامج التدريب والتكوين المقدمة مع فكرة مشروعكم					
47	تقدم الحاضنة برامج تدريب حول طرق الادارة الحديثة					
48	تطور الخدمات المقدمة من مهاراتكم في الإدارة					

ملحق رقم 03: مخرجات نتائج التحليل الإحصائي

- اتجاه إجابات أفراد العينة حول المحور الأول

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
إجراءات في مؤسستكم الحاضنة ترافق مشروعك تسجيل	64	4.4219	.73040
معدات ( المكتبية الخدمات الحاضنة توفر (..انترنت كمبيوتر،	64	4.8281	.57885
استقبال،) السكرتارية خدمات الحاضنة تقدم (تصوي آلة هاتف،	64	4.7813	.41667
لمؤسستكم مناسب مكتب الحاضنة توفر مناسب بليجار	64	4.8594	.39308
خاصة للاجتماعات قاعات الحاضنة توفر بالمؤسسة	64	4.8750	.33333
والتوجيه المرافقة خدمات الحاضنة تقدم الإدارة مهارات اكسابك في الحاضنة تساهم	64	4.7969	.40551
دراسات إعداد في مؤسستكم الحاضنة ترافق الجدوى	64	4.3906	.88402
مخططات لإعداد مؤسستكم الحاضنة ترافق الأعمال	64	4.3281	1.08459
خاصة قانونية استشارات الحاضنة تقدم مشروعكم بتسجيل	64	4.2656	1.21161
بالحصول خاصة استشارات الحاضنة تقدم للمشروع الملكية حقوق على	64	4.4375	.94070
خاصة استشارات تقديم في الحاضنة تساهم بالتمويل	64	4.3437	1.14391
اتخاذ على مؤسستكم الحاضنة تساعد القرارات	64	4.1562	1.32400
لمؤسستكم ماليا دعما الحاضنة تقدم الشراكة فرص عن المعلومات الحاضنة توفر	64	4.3594	1.01367
لمؤسستكم المتاحة	64	1.6406	1.13203
مؤسسات بين التنسيق في الحاضنة تساهم ومؤسستكم التمويل	64	4.0781	1.21243
مرحلة تكاليف من المقدمة الخدمات تخفض المشروع بداية	64	3.1250	1.33927
الات على الحصول في الحاضنة تساعد لمؤسستكم متطورة	64	2.7031	1.51898
حول الدراسات إعداد في الحاضنة تساهم المستهلك سلوك	64	3.9219	1.42878
الأساليب عن المعلومات الحاضنة توفر التسويق الحديثة	64	3.7344	1.01171
	64	4.3906	.74785

## الملاحق

خلال من المؤسسة لمنتجات الحاضنة تروج الإلكترونية صفحتها	64	2.2969	1.57036
خلال من المؤسسة بمنتجات الحاضنة تعرف الوطنية والصالونات المعارض في عرضها	64	3.4688	1.14044
خلال من المؤسسة بمنتجات الحاضنة تروج الدولية والصالونات المعارض	64	3.8437	1.35949
حماية على الحصول في الحاضنة تدعم الوطني للمنتج	64	4.4062	.75000
إلى دخول إلى مؤسستكم الحاضنة توجه جديدة أسواق	64	4.1094	1.08551
والزبائن المؤسسة بين مباشر اتصال تحقق المنافسين عن معلومات الحاضنة توفر	64	4.1094	1.02535
المؤسسة نشاط مجال في الموجودين	64	2.2188	1.44166
Valid N (listwise)	64		

### - مجموع متوسط وانحراف المحور 01

#### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
T11	64	3.9914	.42040
Valid N (listwise)	64		

اتجاه إجابات أفراد العينة حول المحور الثاني

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
بمراكز مؤسستكم ربط على الحاضنة تعمل أبحاثهم من للاستفادة والجامعات البحث	64	3.5469	1.05303
البحث وظيفة تنشيط على الحاضنة تعمل مؤسستكم في والتطوير	64	4.3125	.88864
لانجاز لمؤسستكم المالي الدعم الحاضنة تقدم والدراسات البحوث	64	2.3125	1.13913
مجال في متخصصا تكوين الحاضنة تقدم واستراتيجياته الابتكار	64	3.8594	.55968
الأمثل الاستغلال تحقيق في الحاضنة تساهم تدريبهم خلال من للكفاءات	64	4.4531	.66499
السوق عن المعلومات الحاضنة توفر والمنافسين	64	4.3125	.97386
الزبائن حاجات عن معلومات الحاضنة توفر لأسواق للدخول مؤسستكم الحاضنة توجه جديدة	64	2.1094	1.42670
براءة تسجيل في مؤسستكم الحاضنة ترافق الاختراع	64	3.5625	1.18019
حقو على للحصول مؤسستكم الحاضنة ترافق والصناعية الفكرية الملكية	64	4.4375	.73193
مشروعك لتجسيد المالي الدعم الحاضنة تقدم الابتكاري	64	3.5313	1.72718
تصميم في مؤسستكم الحاضنة تساعد الجديدة المنتجات	64	3.6719	1.62378
والتقنيات آلات توفير في الحاضنة تساهم الإنتاج تكاليف لتخفيض الجديدة	64	4.1719	1.27932
لتطوير الابحاث نتائج الحاضنة توظف لمؤسستكم الحالية المنتجات وتحسين	64	3.9531	1.38506
جودة تحسين إلى المقدمة الخدمات تهدف لمؤسستكم المنتجات	64	4.5625	.68718
مع المقدمة والتكوين التدريب برامج تنمائي مشروعكم فكرة	64	4.6719	.47324
طرق حول تدريب برامج الحاضنة تقدم الحديثة الإدارة	64	4.5312	.53359
في مهاراتهم من المقدمة الخدمات تطور الإدارة	64	4.6719	.47324
Valid N (listwise)	64		

مجموع متوسط والانحراف المحور الثاني

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
T2	64	3.9396	.58978
Valid N (listwise)	64		

- إختبار الثبات ألفا كرومباخ لعبارات الاستبيان

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.861	4

- إختبار قوة الارتباط بين متغيرات الدراسة

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
T32	12.1664	1.690	.708	.847
T11	11.8740	2.275	.823	.801
T22	12.1685	2.381	.633	.855
T42	11.3872	1.883	.784	.790

## الملاحق

### الملاحق رقم 04: نتائج إختبار الفرضيات

#### 1.. نتائج تحليل الانحدار الفرضية الرئيسية

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	T11 <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: T2

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.858 <sup>a</sup>	.736	.732	.30559

a. Predictors: (Constant), T11

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16.124	1	16.124	172.659	.000 <sup>b</sup>
	Residual	5.790	63	.093		
	Total	21.914	64			

a. Dependent Variable: T2

b. Predictors: (Constant), T11

#### 2. نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الثانية

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.864	.368		-2.350	.022
	T11	1.203	.092	.858	13.140	.000

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	T11 <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: T22

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.573 <sup>a</sup>	.329	.318	.38150

a. Predictors: (Constant), T11

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.416	1	4.416	30.342	.000 <sup>b</sup>
	Residual	9.023	63	.146		
	Total	13.439	64			

a. Dependent Variable: T22

b. Predictors: (Constant), T11

3. نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.183	.459		2.579	.012
	T11	.630	.114	.573	5.508	.000

a. Dependent Variable: T22

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	T11 <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: T32

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.706 <sup>a</sup>	.498	.490	.50584

a. Predictors: (Constant), T11

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15.729	1	15.729	61.474	.000 <sup>b</sup>
	Residual	15.864	63	.256		
	Total	31.593	64			

a. Dependent Variable: T32

b. Predictors: (Constant), T11

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1.045	.608		-1.718	.091
	T11	1.189	.152	.706	7.841	.000

a. Dependent Variable: T32

3. نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	T11 <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: T42

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.812 <sup>a</sup>	.659	.653	.34635

a. Predictors: (Constant), T11

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14.372	1	14.372	119.808	.000 <sup>b</sup>
	Residual	7.437	63	.120		
	Total	21.809	64			

a. Dependent Variable: T42

b. Predictors: (Constant), T11

الملحق رقم 05: نموذج طلب الإنتساب لمشتلة المؤسسات برج بوعريريج



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة الصناعة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ترقية الاستثمار  
Ministère de l'industrie, de la Petite et moyenne Entreprise et de  
la Promotion de l'investissement

**Pépinière d'entreprises « Incubateur » de Bordj Bou Arréridj**

Fiche d'identification de projet pour une demande de soutien auprès  
de l'incubateur

Date : dossier n° :

**1. coordonnées du porteur du projet :**

**1.1 le porteur de projet**

Nom : prénom :

Adresse : tel :

Date de naissance : lieu de naissance :

Diplôme (s) : qualification :

**1.2 Identification du projet**

Activités principales du projet :

Activités secondaires :

**2. intitulé de projet :**

**2.1 production :**

**3. synthèse du projet avec ses principales caractéristiques :**

**localisation du projet ( wilaya.commune.site) :**

**5. Les objectifs spécifiques du projet :**

**6. nature des opérations de soutien nécessaires a sa concrétisation**

**7. impact socio-économique du projet au plan local , régional et ,national**

30 (3 cadres

- **8. différents partenaires du projet (laboratoires de recherches, établissements, organismes de controle, entreprises BTP et autres**

1

**9. information sur le Cout total du projet :**

- Etudes : ( études géologique+ études d'impact + étude technico-économique+étude divers) = DA

- Charges d'exploitation : DA

-Equipements : DA

-Frais du personnel : DA ( emplois permanents )

- Infrastructures et Bâtiments : DA

<b>Cout Total du projet : DA</b>
----------------------------------

**10. identification des apports financiers prévisionnels en pourcentage**

Apports personnels : 30

Financement externe national : 70 (banques et autres )

**12. Durée de maturation du projet et date prévisionnelle de mise en place de l'entreprise au titre de la finalisation du projet**

Avis et décisions du comité d'agrément du projet

Date :

Le président du comité d'agrément



# ملخص الدراسة



## الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة حاضنات الأعمال في تعزيز قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الابتكار في الجزائر من خلال الخدمات والمساعدات التي تقدمها لها، وتشخيص ودراسة حالة حاضنات الأعمال الجزائرية. ولإجراء هذه الدراسة و اختبار الفرضيات الموضوعة تم القيام بدراسة ميدانية على عينة من الحاضنات المتواجدة على مستوى الوطن، من خلال توزيع استمارة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنتسبة لحاضنات الأعمال والبالغ عددها 110، وبلغ عدد الاستمارات المسترجعة والصالحة للدراسة 64 استمارة، خضعت للمعالجة والتحليل الإحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن الخدمات التي تقدمها الحاضنات تساهم في تعزيز ودعم قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية على الابتكار وذلك عن طريق دعمها لتقديم منتجات وخدمات جديدة، أو إدخال تحسينات على المنتجات الحالية أو طرق التسيير الجديدة، كما توصلت إلى أن هذه المؤسسات تعاني من مشاكل في تمويل إبتكاراتها، والحاضنات الجزائرية عاجرة عن تقديم دعم مالي مباشر لها لعدم وجود مداخل أو ميزانية مخصصة لذلك.

وقد أوصت هذه الدراسة بضرورة ربط الحاضنات بمراكز البحث والجامعات، وتخصيص جزء من ميزانياتها لتمويل الإبتكارات ونشاطات البحث والتطوير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة، وتوجيه القروض والمساعدات المالية نحو المؤسسات المبتكرة كما أوصت بضرورة إعداد برامج تكوينية وتدريبية لإطارات الحاضنة للتعرف على مهام الحاضنة والأهداف المنتظرة منها. **الكلمات المفتاحية:** المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حاضنات الأعمال، الإبتكار، البحث والتطوير، إبتكار المنتج، تحسين المنتج، الميزة التنافسية

## Abstract

This study aims at identifying the contribution of business incubators in enhancing the ability of SMEs to innovate in Algeria through the services and assistance they provide, and to diagnose and study the status of Algerian business incubators.

In order to carry out this study and to test the hypotheses, a field study was conducted on a sample of incubators located at the national level through the distribution of a questionnaire on the small and medium enterprises affiliated with the 110 business incubators. The number of completed forms was 64, using statistical package of social Sciences.

The results of this study found that incubator services contribute to the enhancement and support of the Algerian SME's ability to innovate by supporting new products and services, improvements to existing products or new management methods, and finding that these institutions have problems In the financing of their innovations, Algerian incubators are unable to provide direct financial support to them because there is no income or budget allocated for it.

This study recommended linking incubators to research centers and universities, allocating part of their budgets to finance innovations and R & D activities in innovative SMEs, and channeling loans and financial assistance towards innovative institutions. It also recommended the preparation of training and training programs for incubator frames to identify incubator tasks and objectives.

**Keywords:** SMEs, business incubators, innovation, research and development, product innovation, product improvement, competitive advantage.