

المركز الديمقراطي العربي  
برلين - ألمانيا



## مستقبل ريادة الأعمال العربية في ظل جائحة كورونا (الواقع والمأمول)

وقائع أعمال المؤتمر  
الدولي الافتراضي  
أيام 16 و 17 - 10 - 2021



المركز الديمقراطي العربي  
برلين - ألمانيا

مستقبل ريادة الأعمال العربية في ظل جائحة كورونا (الواقع والمأمول)

المركز الديمقراطي العربي - برلين  
جامعة فلسطين الاهلية، فلسطين  
المركز الليبي للبحوث الاقتصادية - ليبيا  
كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية،  
جامعة عبد الملك السعدي، المملكة المغربية  
ماستر حقوق الانسان  
جامعة عبد الملك السعدي- المملكة المغربية



VR . 3383 - 6569 B

DEMOCRATIC ARABIC CENTER  
Germany: Berlin 10315 Gensinger- Str: 112  
<http://democraticac.de>  
TEL: 0049-CODE  
030-89005468/030-898999419/030-57348845  
MOBILTELEFON: 004917427427817



جامعة فلسطين الأهلية  
Palestine Ahliya University



كلية العلوم القانونية والاقتصادية  
والاجتماعية - طنجة  
FSJES TANGER



# الناشر :

المركز الديمقراطي العربي  
للدراستات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية  
برلين / ألمانيا

Democratic Arabic Center  
Berlin / Germany

لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو أي جزء منه أو تخزينه  
في نطاق استعادة المعلومات أو نقلها بأي شكل من الأشكال، دون إذن مسبق خطي من الناشر.  
جميع حقوق الطبع محفوظة

All rights reserved

No part of this book may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in  
any form or by any means, without the prior written permission of the publisher.

المركز الديمقراطي العربي  
للدراستات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية برلين / ألمانيا

Tel: 0049-code Germany

030-54884375

030-91499898

030-86450098

البريد الإلكتروني

[book@democraticac.de](mailto:book@democraticac.de)



المركز الديمقراطي العربي  
للدراستات الاستراتيجية، الاقتصادية والسياسية

Democratic Arab Center  
for Strategic, Political & Economic Studies

## المؤتمر العلمي الدولي الافتراضي

# مستقبل ريادة الأعمال العربية في ظل جائحة كورونا (الواقع والمأمول)

تنسيق

أ.منيرة عبدالحميد بلق

رقم تسجيل الكتاب: B 6569 – VR.3383

الطبعة الأولى

ديسمبر 2021

من أجل تأسيس التواصل والتفاعل بين الثقافات المختلفة وتشكيل مجتمع علمي يضم باحثين من المحيط إلى الخليج إضافة لمعالجة المشاكل الحضارية المشتركة ينظم المركز الديمقراطي العربي ومقره برلين- المانيا بالتعاون مع:

- جامعة فلسطين الأهلية
- المركز الليبي للبحوث الاقتصادية
- كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية عبد المالك السعدي طنجة المملكة المغربية

### المؤتمر العلمي الدولي الافتراضي

## مستقبل ريادة الأعمال العربية في ظل جائحة كورونا (الواقع والمأمول)

يومي 16 ، 17 – 10 - 2021

رئيس المؤتمر:

د.منال السيد عبدالحميد

رئيس اللجنة العلمية:

د. ناجية سليمان عبدالله

رئيس اللجنة التنظيمية:

أ.كريم عايش

الرئاسة الشرفية:

أ.عمار شرعان - رئيس المركز الديمقراطي العربي

د. عماد الزير، رئيس جامعة فلسطين الاهلية، بيت لحم فلسطين

د. حاتم عبدالكريم زغيل-المركز الليبي للبحوث الاقتصادية-العجيلات-ليبيا

د. عبد القادر مساعد منسق ماستر حقوق الإنسان كلية العلوم القانونية الاقتصادية

والاجتماعية عبد المالك السعدي طنجة المملكة المغربية

## التقديم

يسعى هذا المؤتمر إلى التعرف على دور جائحة كورونا في إعادة تشكيل مستقبل قطاع ريادة الأعمال، فقد توجهت العديد من مؤسسات ريادة الأعمال في الآونة الأخيرة وخاصة مع استمرار تداعيات جائحة كورونا بعد كوفيد 19 إلى التحول الرقمي في كافة أعمالها فضلا عن محاولة زيادة أعمالها وأنشطتها عبر الأنشطة الافتراضية (استغلال التحول الرقمي)، نظراً لدور الرقمنة في تعزيز مرونة الأعمال بالإضافة إلى دور الاقتصاد الرقمي في النمو الاقتصادي.

## الأهداف العامة والفرعية للمؤتمر

يهدف هذا المؤتمر إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العامة من خلال مجموعة من الأهداف الفرعية التي تدرج تحتها:

أولاً- التعرف على محددات الاطار المفاهيمي لريادة الاعمال من خلال :

1. مناقشة المفاهيم المختلفة والأهداف العامة لريادة الأعمال.
2. التعرف على مسرعات ريادة الأعمال من خلال استعراض علاقاتها بمراكز الأبحاث والجامعات والنوادي التكنولوجية وحاضنات الأعمال.

ثانياً- الوقوف على سبل دعم سبل دعم أنشطة ريادة الاعمال في ظل الأزمات (في ظل جائحة كورونا).

1. إلقاء الضوء على الآثار الاقتصادية والاجتماعية المختلفة لوباء كورونا على الأنشطة الاقتصادية عامة وعلى ريادة الأعمال على وجه الخصوص.
2. استعراض أهم التجارب الدولية في كيفية النهوض بقطاع ريادة الأعمال في ظل جائحة كورونا.

3. تقديم برنامج لرواد الأعمال عن كيفية أن يديروا أنشطتهم في ظل أزمة كورونا.

ثالثاً – ابراز دور التطورات التكنولوجية الحالية ولا سيما حالة التحول الرقمي التيتعيشها العديد من البلدان في تعزيز ودعم رواد الاعمال في مشروعاتهم الصغيرةوالناشئة

1. تحليل والوقوف على دور التحول الرقمي في التصدي لجائحة كورونا بصفة عامة وفي دعم ريادة الأعمال بصفة خاصة.
2. الوقوف على الفرص والتحديات التي يقدمها ويفرضها التحول الرقمي على رواد الأعمال.
3. استعراض وتحليل المتطلبات اللازمة لاستغلال التحول الرقمي في قطاع ريادة الأعمال.

#### رابعاً - تقديم رؤية مستقبلية لسبل تعزيز ريادة الأعمال في ظل التطورات والظروف الحالية من خلال:

1. التعرف على سبل تعزيز استدامة قطاع ريادة الأعمال.
2. تقديم توصيات بشأن مواجهة التحديات المختلفة التي تواجه ريادة الأعمال.

يغطي هذا المؤتمر عددا من المحاور الرئيسية على النحو التالي.

#### المحور الأول: الإطار الفكري والفلسفي لريادة الأعمال.

- أولاً- ريادة الأعمال ( المفهوم والأهمية والأهداف).
- ثانياً- أدوات تعزيز ريادة الأعمال (حاضنات الأعمال، النوادي التكنولوجية، الجامعات والمراكز البحثية ..... إلخ)

#### المحور الثاني: سبل دعم أنشطة ريادة الأعمال في ظل الأزمات (في ظل جائحة كورونا)

- أولاً- الآثار الاقتصادية والاجتماعية لوباء كورونا على الأنشطة المختلفة لريادة الأعمال.
- ثانياً- وسائل النهوض بقطاع ريادة الأعمال في ظل جائحة كورونا في ضوء التجارب الدولية الناجحة: دروس مستفادة.

#### المحور الثالث: دور التحول الرقمي في تعزيز ريادة الأعمال. ويضم هذا المحور

- أولاً- قطاع ريادة الأعمال العربي في ظل عالم متغير (الفرص والتحديات).
- ثانياً- متطلبات التحول الرقمي في بيئة ريادة الأعمال العربية.

## المحور الرابع - واقع ومستقبل ريادة الاعمال في الوطن العربي. ويضم هذا المحور

أولاً-مواجهة التحديات أمام تنمية قطاع الصناعات الصغيرة والمتوسطة والشركات الناشئة في ظل الظروف الحالية.

ثانياً-سبل تعزيز استدامة قطاع ريادة الاعمال بين الواقع والمأمول.

### المشاركون:

الأستاذة والباحثون والأكاديميون والخبراء المختصين في كل مجالات المؤتمر.

• الوزارات والأجهزة التابعة لها.

• غرف التجارة والصناعة والزراعة.

• المؤسسات المالية والمصرفية

• الجامعات والمراكز البحثية.

• رجال وسيدات الأعمال

• المؤسسات العامة والخاصة.

• مؤسسات المجتمع المدني.

### حقوق المشاركة

• المشاركة مجاناً بدون رسوم.

• يحصل الباحث المشارك بمداخلة على نسخة إلكترونية من وقائع أعمال المؤتمر

إضافة إلى شهادة تثبت مشاركته كما تنشر الأعمال المحكمة والمقبولة ضمن مجلة

المؤتمرات الدولية العلمية – مجلة دولية محكمة تصدر عن

# [المركز الديمقراطي العربي](#) برلين-المانيا تُعنى المجلة في نشر الأبحاث من وقائع

أعمال المؤتمرات العلمية الأكاديمية.

• لا تعبر الدراسات البحثية إلا على آراء أصحابها، وهم وحدهم من يتحملون كامل

المسؤولية حول حجة البيانات، وما يتبع ذلك من قضايا الإخلال بقواعد الأخلاق

العلمية والأمانة.

## فهرس كتاب المؤتمر

الرقم	عنوان البحث	الصفحة
1	واقع التحول الرقمي لريادة الأعمال العربية في ظل أزمة كورونا أ. فرج حسن محمد الأطرش - عضو هيئة تدريس-كلية القانون جامعة الجفرة - ليبيا أ. عبدالسميع بلعيد محمد العجزم- عضو هيئة تدريس:كلية الشريعة والقانون/ أوباري: الجامعة الأسمرية الإسلامية/ ليبيا	15-1
2	الاستثمار في نظام مستدام لريادة الأعمال د/ محمد عبد المنعم السيد أبو سليمان -مدرس، المعهد العالي للإدارة – جمهورية مصر العربية - القاهرة	32-16
3	دور حاضنات الأعمال الرقمية في دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر د. محمد إبراهيم محمد/ دكتوراه في الاقتصاد والعلوم المالية/ كلية الحقوق جامعة الإسكندرية - محاضر بكلية الحقوق جامعة الإسكندرية	50-33
4	حاضنات الأعمال في الجزائر: بين مهمة مرافقة وتسهيل ريادة الأعمال ومعضلة بعث المؤسسات الصغيرة والمتوسطة د/ أبو بكر بوسالم - أستاذ محاضر "أ"، المركز الجامعي نور البشير-البيضاء، مخبر LESDEDD، البيضاء/ الجزائر. ط.د/ داود غديري - طالب باحث دكتوراه، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة، مخبر LEZINRU، ميلة/ الجزائر	78-51
5	تفعيل اليقظة الإستراتيجية في نجاح ريادة الأعمال وإدارة المشاريع ANSEJ بالجزائر (من الفكرة إلى الممارسة) مروة مويسي / أستاذة جامعية، جامعة الجيلالي بونعامة – خميس مليانة-، دولة الجزائر	100-79
6	أثر المرافقة المقاولاتية على استمرارية نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر - دراسة حالة المؤسسات الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية ANADE- فرع مغنية-الجزائر أويختي نصيرة- المركز الجامعي بمغنية، مخبر تقييم واستشراف السياسات الاقتصادية واستراتيجية التنمية (الجزائر)، بوشيخي فاطمة - جامعة تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية (الجزائر)،	122-101



136-123	انعكاسات جائحة كورونا على تصورات الطلبة للنية المقاولاتية حقاين فوزية - مخبر MECAS جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان (الجزائر)- بودية محمد فوزي - <a href="#">مخبر MECAS</a> جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان (الجزائر)	7
153-137	آثار وتداعيات أزمة كوفيد-19 على ريادة الأعمال في القطاعين السياحي والعقاري: استراتيجيات ومقترحات للإنعاش (حالة المغرب) د. طارق بولشيوخ - أستاذ بوزارة التربية والتعليم والتعليم العالي بدولة قطر، الدوحة/ قطر	8
190-154	العوامل المؤثرة في أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في البلدان الأقل نمواً - اليمن أنموذجاً محمد مصطفى محمد قائد / جامعة كوفمبو - شيموجا - الهند سهيلة المسلوخ / جامعة دمشق	9
204-191	تأثير جائحة كورونا على مستقبل ريادة الأعمال بالمغرب : الواقع والآفاق المستقبلية عبد الصمد أمردول / طالب باحث بصف الدكتوراه / كلية الحقوق - جامعة القاضي عياض مراكش ، المغرب - إطار بوزارة الاقتصاد والمالية - المغرب	10

## واقع التحول الرقمي لريادة الأعمال العربية في ظل أزمة كورونا

The reality of the digital transformation of Arab entrepreneurship  
in light of the Corona crisis

أ. فرج حسن محمد الأطرش - عضو هيئة تدريس - كلية القانون جامعة الجفرة - ليبيا

FarajHassanAlAtrash1212@gmail.com

أ. عبدالسميع بلعيد محمد العجزم - عضو هيئة تدريس - كلية الشريعة والقانون - أوباري -

الجامعة الأسمرية الإسلامية - ليبيا

## ملخص:

اصبح التحول الرقمي واقع في ظل فيروس كورونا أظهر العديد من الفرص الواعدة لرواد الأعمال والمشروعات الصغيرة والمتوسطة ومتناهية الصغر في العالم، في مجالات عدة من أهمها التسويق والتجارة الإلكترونية والتحول الكامل للرقمنة في كافة المجالات الاقتصادية والتجارة والخدمات، وسوف يفتح مزيداً من الفرص لنمو قطاع ريادة الأعمال الرقمية خلال فترة انتشار فيروس كورونا نظراً لدور الرقمنة في تعزيز مرونة الأعمال بالإضافة إلى دور الاقتصاد الرقمي في النمو الاقتصادي.

تنبع أهمية الدراسة من التحولات التي يشهدها العالم في ظل جائحة كورونا، من تزايد حاجة المستهلكين إلى الخدمات الرقمية، وما فرض على الأسواق من ظروف تنافسية صعبة وسريعة التغيير.

وتهدف هذه الدراسة للتطرق إلى تحليل واقع قطاع ريادة الأعمال الرقمية في بعض الدول العربية، والتعرف على الفرص المتاحة لريادة الأعمال الرقمية في ظل جائحة كورونا، والتعرف على التجارب الدولية في دعم ريادة الأعمال خلال فترة انتشار جائحة كورونا، مع محاولة الكشف عن التحديات التي تواجه ريادة الأعمال الرقمية في ظل جائحة كورونا. ويحاول الباحثان الإجابة عن إشكالية رئيسية: ما واقع ريادة الأعمال الرقمية في بعض الدول العربية في ظل جائحة كورونا؟

• ما الحلول التي انتهجتها أقوى الدول اقتصادياً لدعم ريادة الأعمال خلال فترة انتشار الجائحة؟

• ما التحديات التي تواجه الشركات الناشئة في ريادة الأعمال الرقمية في ظل جائحة كورونا؟

وتأتي هذه الدراسة لإبراز واقع التحول الرقمي لريادة الأعمال في ظل أزمة كورونا في بعض الدول العربية.

الكلمات المفتاحية: الأعمال، الرقمي، الريادة، المشروعات، أزمة، كورونا.

**Abstract:**

Digital transformation has become a reality in light of the Corona virus, which has shown many promising opportunities for entrepreneurs and small, medium and micro enterprises in the world, in several areas, the most important of which are marketing, e-commerce and the complete transformation of digitization in all economic fields, trade and services, and it will open more opportunities for the growth of the entrepreneurship sector. Digital during the spread of the Corona virus due to the role of digitization in

enhancing business resilience in addition to the role of the digital economy in economic growth

The importance of the study stems from the transformations that the world is witnessing in light of the Corona pandemic, from the increasing need of consumers for digital services, and the difficult and rapidly changing competitive conditions imposed on markets.

This study aims to address the analysis of the reality of the digital entrepreneurship sector in some Arab countries, to identify the opportunities available for digital entrepreneurship in light of the Corona pandemic, and to identify international experiences in supporting entrepreneurship during the spread of the Corona pandemic, with an attempt to reveal the challenges facing entrepreneurship. Digital business under the Corona pandemic.

The two researchers try to answer a major problem; What is the reality of digital entrepreneurship in some Arab countries in light of the Corona pandemic?

•What are the solutions adopted by the most powerful economic countries to support entrepreneurship during the period of the pandemic?

•What are the challenges facing emerging companies in digital entrepreneurship in light of the Corona pandemic?

This study comes to highlight the reality of digital transformation of entrepreneurship in light of the Corona crisis in some Arab countries.

**Keywords:** business, digital, entrepreneurship, projects, crisis, corona.

## مقدمة

أن التحول الرقمي واقع في ظل فيروس كورونا أظهر العديد من الفرص الواعدة لرواد الأعمال والمشروعات الصغيرة والمتوسطة ومتناهية الصغر في العالم، في مجالات عدة من أهمها التسويق والتجارة الإلكترونية والتحول الكامل للرقمنة في كافة المجالات الاقتصادية والتجارة والخدمات، وسوف يفتح مزيداً من الفرص لنمو قطاع ريادة الأعمال الرقمية خلال فترة انتشار فيروس كورونا نظراً لدور الرقمنة في تعزيز مرونة الأعمال بالإضافة إلى دور الاقتصاد الرقمي في النمو الاقتصادي.

## أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة من التحولات التي يشهدها العالم في ظل جائحة كورونا، من تزايد حاجة المستهلكين إلى الخدمات الرقمية، وما فرض على الأسواق من ظروف تنافسية صعبة وسريعة التغيير.

## أهداف الدراسة

وتهدف هذه الدراسة للتطرق إلى تحليل واقع قطاع ريادة الأعمال الرقمية في بعض الدول العربية، والتعرف على الفرص المتاحة لريادة الأعمال الرقمية في ظل جائحة كورونا، والتعرف على التجارب الدولية في دعم ريادة الأعمال خلال فترة انتشار جائحة كورونا، مع محاولة الكشف عن التحديات التي تواجه ريادة الأعمال الرقمية في ظل جائحة كورونا.

## إشكالية الدراسة

ويحاول الباحثان الإجابة عن إشكالية رئيسية؛ ما واقع ريادة الأعمال الرقمية في بعض الدول العربية في ظل جائحة كورونا؟

- ما الحلول التي انتهجتها أقوى الدول اقتصاديًا لدعم ريادة الأعمال خلال فترة انتشار الجائحة؟
- ما التحديات التي تواجه الشركات الناشئة في ريادة الأعمال الرقمية في ظل جائحة كورونا؟

## منهج الدراسة

وتأتي هذه الدراسة لإبراز واقع التحول الرقمي لريادة الأعمال في ظل أزمة كورونا في بعض الدول العربية.

## خطة الدراسة

المحور الأول: الإطار المفاهيمي.

المحور الثاني: تجارب بعض الدول في تحول الاقتصاد إلى اقتصاد معرفة.

المحور الثالث: أهمية الأعمال الرقمية في ظل جائحة كورونا.

المحور الرابع: تحديات ريادة الأعمال الرقمية في ظل جائحة كورونا.

## المحور الأول

## الإطار المفاهيمي

تعتبر الريادة من الحقول الهامة والواعدة في اقتصاديات الدول الصناعية المتقدمة والدول النامية على حد سواء، إذ تساهم المشاريع الريادية مساهمة فاعلة في التنمية الاقتصادية الشاملة في جميع البلدان، وإن مفهوم "الريادة" مفهوم بالغ الأهمية في الاقتصاد المعاصر، ولقد تغيرت الترجمة العربية لمصطلح ENTREPRENEUR ثلاث مرات خلال العقود الأخيرة، فقد كانت منظم ثم مقال ثم تحولت في التسعينات إلى ريادة، الريادة أو الريادية مفهوم قديم استعمل لأول مرة في اللغة الفرنسية في بداية القرن السادس عشر، وقد تضمن المفهوم آنذاك معنى المخاطرة وتحمل الصعاب التي رافقت حملات الاستكشاف العسكرية، ودخل مفهوم الريادة إلى النشاطات الاقتصادية في مطلع القرن الثامن عشر من قبل ريتشارد كانتلون RICHARD CANTILLON الذي وصف التاجر الذي يشتري سلعا بسعر محدد لبيعها في المستقبل بسعر لا يعرفه مسبقاً بأنه ريادي، مهما يكن الأمر فإن روح المخاطرة والمغامرة بقيت ملازمة لمفهوم الريادة<sup>1</sup>، ويعود الفضل لأحد الصناعيين وهو ساي B.SAY الذي رأى في الريادي مقدرة فائقة على الإدارة، فالريادي عند ساي هو ذلك الشخص الذي يدير العملية الإنتاجية وينظم عناصر الإنتاج فيها ويشرف على مجمل هذه العملية بالكامل، وعليه أن يكون قادراً على الربط والتوجيه والإشراف باعتباره حجر الزاوية في العملية الإنتاجية، وتنبع قدرة الريادي من روح الولاء للعمل التي تتضمن معرفة دقيقة ببيئة النشاط الاقتصادي والسرعة في اتخاذ القرار وإبقاء العيون مفتوحة على كل المتغيرات، إضافة إلى قدرة متميزة لدى الريادي على إدارة أموال المشروع. وجاءت آراء جوزيف شومبيتر Joseph Schumpeter في عام 1934 لتعطي بعداً جديداً لمفهوم الريادي والريادية<sup>2</sup>، فقد اعتبر أن الريادي هو حجر الزاوية في التنمية الاقتصادية، وإن المتبع لأراء شومبيتر يرى أن للريادة

أبعاداً كثيرة، فكل مخترع، أو مجدد أو منظم هوريادي، والأهم من ذلك أن دور الريادي يتمثل في إحداث تحول أو تغيير في سير التنمية الاقتصادية.

تعتمد الريادة على التنوع والتميز وإدخال الطرق الجديدة، وبالتالي فإن مفهوم الريادة لم يقتصر على المخاطرة (العمل في ظروف غير متوقعة) والابتكار بل تعداها في النصف الثاني من القرن العشرين إلى الإدارة والتنظيم، فالريادي في نظر هوزيلتز hoselitz (1952) هو الذي تتوفر فيه مهارة الإبداع وروح القيادة، ويرى فريدريك هاريسون frederick harlison أن الريادي هو الشخص الذي يملك مهارات البناء المؤسسي بجانب مهارات إدارية وإبداعية تساعده في بناء التنظيم أو إدارة المؤسسة organization builder.

بهذا لقد تطور مفهوم الريادة مع تطور نظرة الدول المختلفة للأهداف الاقتصادية والاجتماعية التي تسعى لتحقيقها، ففي الدول النامية فإن من يأخذ روح المبادرة والتحرك، ويخاطر وينشئ عملاً جديداً يعمل من خلاله على المساهمة في أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية بأنه ريادياً، لذا فإن الريادي هو من يملك طرقاً جديدة في ردم الهوة بين المعرفة وحاجات السوق والمجتمع المختلفة.

## المحور الثاني

### تجارب بعض الدول في تحول الاقتصاد إلى اقتصاد معرفة

واحدة من عواقب الثورة التكنولوجية هي تحول اقتصاديات الكثير من دول العالم إلى ما يسمى باقتصاد المعرفة **knowledge economy** ، لهذا الاقتصاد ملامح عديدة منها الاستخدام الموسع للتكنولوجية والأنظمة المعلومات في العمل، مع توسع التجارة والتسويق الإلكتروني، باستخدام الانترنت وشبكات الاتصال، هذه التغيرات توفر الفرص لأعداد كبيرة من الأعمال، خاصة في الدول النامية، فرص دخول أسواق عالمية نائية ومنافسة الأعمال في الدول المتقدمة.

مع تزايد الاهتمام بدعم الريادة واحتضان الإمكانات الإبداعية التكنولوجية اتجاهاً آخر متنامي ومهم هو تصاعد اهتمام الحكومات في الدول المتقدمة اقتصادياً بأهمية النزعة الريادية في تنشيط الاقتصاد مما أدى إلى زيادة عدد المؤسسات الحكومية والدولية لرعاية الرياديين ومساعدتهم، وهذا سيساعد الكثير منهم لاستفادة من هذه الفرص<sup>3</sup>، فيزيد من أعداد الأعمال الريادية. كما أدى إدراك أهمية العلم والتكنولوجية في نمو الاقتصاد إلى تصاعد أعدا البرامج التي تدعم وتحتضن أصحاب الأفكار الإبداعية العلمية والتكنولوجية، والذين قد لا يملكون الموارد المالية أو المهارات الإدارية لتحويلها إلى عمل، فهناك حالياً أعداداً كبيرة من برامج بأسماء مختلفة خاصة بدعم هؤلاء، منها مثلاً يسمى بحاضنات الأعمال التكنولوجية أو حداثق التكنولوجيا أو الحاضنات الافتراضية/المجازية، وغيرها وهذه جميعاً تستخدم مفهوم الحاضنة للتأكيد على هدفها وهو احتضان أصحاب الإبداعات العلمية والتكنولوجية لتمكينهم من إقامة أعمال تحول إبداعهم إلى واقع فعلي<sup>4</sup>. وحيث تقوم بعض المنظمات الدولية ببرامج مشابهة في الدول النامية، كوسيلة لدعم الريادة وللتقدم التكنولوجي في الدول النامية، فعلى سبيل المثال، تنفذ اللجنة الاقتصادية التابعة للأمم المتحدة في غربي آسيا (ألاسكو) برنامجاً باسم حاضنات الأعمال التكنولوجية. ومن المتوقع أن تزايد هذه البرامج مع تزايد وعي الحكومات في هذه الدول لأهمية احتضان أصحاب الإبداعات العلمية<sup>5</sup>.

قد استجابت الحكومات بالفعل ووضع تخطط إنقاذ شاملة للشركات والعاملين لحسابهم الخاص في المشاريع الصغيرة والمتوسطة، ومنها قامت جهود الدول الأقوى اقتصاديًا لمواجهة التداعيات الاقتصادية لجائحة كورونا، وهي: الولايات المتحدة الأمريكية، والصين، واليابان، وألمانيا.

مثلاً في الولايات المتحدة الأمريكية أطلق مجلس الاحتياطي الاتحادي الأمريكي إجراءات واسعة النطاق قيمتها 2.3 تريليون دولار، لدعم الشركات الصغيرة والمتوسطة، في أحدث خطواته لتحسين الاقتصاد الأمريكي في ظل جائحة فيروس كورونا (Abramov et al., 2020) حيث قام البنك المركزي بتقديم قروض مدتها أربع سنوات للشركات التي يصل عدد موظفيها إلى عشرة آلاف شخص وشراء سندات الولايات والمقاطعات والمدن ذات الكثافات السكانية المرتفعة بشكل مباشر من أجل مساعدتها في مواجهة هذه الأزمة الصحية، ويضخ برنامج القروض ما يصل إلى 500 مليار دولار للحكومات المحلية، التي تقف على الخطوط الأمامية للمواجهة مع المرض بينما قد تشهد انهياراً في حصيلة الضرائب مع ارتفاع البطالة وتوقف الشركات بموجب قواعد التباعد الاجتماعي الهادف لكبح انتشار الفيروس، وقامت وزارة الخزانة الأمريكية ومجلس الشيوخ، ضخ المزيد من المساعدات المالية للشركات الصغيرة، التي تعاني من التداعيات الاقتصادية للإغلاق الاقتصادي (Taskinsoy, 2020) كما قامت بمساعدات الأضخم في تاريخ الولايات المتحدة، لمساعدة الأفراد والشركات في مواجهة التباطؤ الاقتصادي الناتج عن تفشي فيروس كورونا (Mogaji, 2020).

أما الصين والتي تعد ثاني أكبر اقتصاد في العالم وشكلت ثلث النمو الاقتصادي العالمي في السنوات الأخيرة من خلال تصديرها للمعادن والمنسوجات والمكونات الكيميائية والصيدلانية، والأجزاء الإلكترونية والسيارات، وهي تدعم 30 إلى 50 في المائة من سلسلة التوريد العالمية، كما تستورد نفس النسبة المئوية من السلع من السوق العالمية، فقد أثرت جائحة كورونا على الاقتصاد الصيني بسبب تدني جانبي العرض والطلب في الاقتصاد العالمي، ولقد بينت عدة دراسات الإجراءات التي قمت بها الصين لدعم ريادة الأعمال خلال فترة انتشار الجائحة، فعلى سبيل المثال استخدمت الصين برامج لتمويل الطارئة التي تستهدف الشركات الصغيرة والمتوسطة، فضلاً عن خفض أسعار الفائدة، وتأجيل رسوم الضرائب وإلغاء بعضها، كما اعتمدت الشركات الصغيرة والمتوسطة على العمل من خلال المنصات الإلكترونية إلى الإنترنت (Bouey, 2020).

ووصف فيترياساري (Fitriasari, 2020) نموذج الأعمال الذي تطبقه الشركات الناشئة خلال الجائحة بنموذج الأعمال القماشية (مرونة الأعمال) حتى تتمكن هذه الشركات من البقاء، وهناك ثلاثة عناصر مهمة لمرونة الأعمال وهي امتياز المنتج وسلوك المُصنِّع وموثوقية العمليات، وتدعم مرونة الأعمال من خلال التحول الرقمي. ويحدث التحول الرقمي عندما تظهر مهارات رقمية جديدة ويتم اعتماد الأدوات الرقمية. وهناك حاجة إلى استراتيجية الرقمنة الصحيحة في تحقيق أهداف العمل وتطوير منتجات أو خدمات الشركات الصغيرة والمتوسطة لتكون أكثر قدرة على المنافسة. كما ترتبط الميزة التنافسية بالتنوع الثقافي والتعددية والدافع الاجتماعي، وفي عملية التحول الرقمي، يلزم اختبار البنية التحتية الرقمية الصحيحة من خلال استخدام التكنولوجيا المناسبة لمرونة النظام.

كما شجّع البنك المركزي الشركات المالية عبر الإنترنت مثل Ant Financial على تسهيل التمويل للشركات الصغيرة ومتناهية الصغر (Huang et al., 2020) كما أطلقت الحكومة المركزية حزمة من السياسات لتحقيق الاستقرار في

التجارة الدولية والاستثمار الأجنبي ومواصلة فتح السوق. وأطلقت حزمة مساعدات بقيمة 110.48 مليار يوان للوقاية من الأوبئة ومكافحتها. كما تعمل السلطة المالية على زيادة 1.85 تريليون يوان من حصة سندات الحكومة المحلية للتخفيف من التأثير السلبي للجائحة على الشركات. (Wang & Jiang, 2019) ومع ذلك فإن الأضرار الاقتصادية التي لحقت بالصين شديدة، وآفاق الانتعاش الاقتصادي حتى مع هذا الدعم المالي الهائل مازال غير مؤكدة حيث تراجعت مبيعات التجزئة بنسبة 20.5% وتراجع الإنتاج الصناعي بنسبة 13.5% وهو أسوأ رقم قياسي في الصين. كما أن الجهود المطولة لاحتواء الفيروس جعلت ملايين العمال غير قادرين على العودة إلى العمل، ولا تزال المصانع تكافح من أجل العودة إلى طاقتها الكاملة بالنظر إلى نقص العمالة، وحتى مع وجود حافز مالي كبير وتخفيضات في أسعار الفائدة قلت تقديرات النمو لعام 2020 من 1-4% مقارنة بالنسبة المستهدفة وهي 6%. (De et al., 2020)

وفي اليابان تمت الاستجابة للتحديات الناشئة عن فيروس كورونا، من خلال إصدار الحكومة اليابانية قرار من مجلس الوزراء باتخاذ التدابير الاقتصادية الطارئة في 7 أبريل 2020، ثم عدل بتاريخ 20 أبريل 2020، والذي دفع السلطات الحكومية المختلفة والمؤسسات المالية الحكومية أو شبه الحكومية إلى تقديم الدعم التمويلي واتخاذ الضرائب وغيرها من تدابير الإغاثة المؤقتة بهدف مساعدة الشركات اليابانية على الصمود في وجه الآثار قصيرة المدى، ومساعدة الاقتصاد الياباني على التعافي بعد مرور الأزمة، وقدم بنك التنمية الياباني إلى الشركات اليابانية مساعدة مالية كجزء من عمليات الاستجابة للأزمات. (Nicola et al., 2020) كما أطلقت اليابان عدة حزم تحفيزية للحيلولة دون وقوع الاقتصاد في أزمة ركود عميق بإجمالي إنفاق بلغ 234 تريليون ين (2.18 تريليون دولار)، أي حوالي 40% من إجمالي الناتج المحلي لليابان. وهذا الإنفاق سيكون من أضخم الحزم المالية في العالم لمواجهة تداعيات فيروس كورونا ويقترب من حجم برنامج المساعدات الأمريكي الذي بلغ 2.3 تريليون دولار. (Khan et al., 2020)

أما في ألمانيا فإن آثار جائحة كورونا على الشركات الألمانية يمكن ملاحظتها يوميًا وبدقة على المستويين القطاعي والإقليمي. وقد تباينت وردود الفعل التي أبلغت عنها الشركات المتضررة، والتي تختلف جزئيًا بشكل كبير من منطقة إلى أخرى. على وجه الخصوص، تم العثور على انقسام قوي بين شرق ألمانيا وغربها، سواء من حيث المستوى العام للتأثير ومن حيث نوع التأثير. تميل الشركات من الولايات الشرقية إلى الإبلاغ عن أنها تكيفت مع الوضع الحالي أو أنها أقل تأثرًا، بينما تميل الشركات في الولايات الفيدرالية الغربية إلى الإبلاغ عن مشاكل أكثر خطورة. (Kinne et al., 2020) ولقد نفذت الحكومة الألمانية حزمة التحفيز الاقتصادي بقيمة 130 مليار يورو، وتم خفض ضريبة القيمة المضافة لمدة 6 أشهر ومنح حوافز للأسر بقيمة 300 يورو عن كل طفل. ودعم الشركات الصغيرة والمتوسطة في الخروج من الأزمة عبر مساعدات تقدر بقيمة 25 مليار يورو. أشارت تقدير الرابطة الاتحادية لشركات الصناعة الألمانية إلى أن الاقتصاد الألماني سيشهد انكماشًا حقيقياً بنسبة 6.5%، بالرغم من حزمة الإنقاذ التي أقرتها ألمانيا لمواجهة تداعيات كورونا. وأشار التقرير إلى أن الطلب على المنتجات سينخفض بشكل ملحوظ. كما توقعت الرابطة تراجع الواردات بنسبة تقارب 12%، وذكرت الرابطة أن تراجع الدخل بسبب تخفيض أوقات الدوام والبطالة بالإضافة إلى القلق على الوظائف سيؤثر بقوة على المزاج الاستهلاكي عند المستهلكين. (König, 2019)

## المحور الثالث

## أهمية الأعمال الرقمية في ظل جائحة كورونا

لقد ظهرت العديد من الفرص في مجال ريادة الأعمال الرقمية، وعكست أهمية التحول الرقمي في نجاح الأعمال وتعزيزها ورفع كفاءة الموارد العامة وتحسين الخدمات وتعزيز النمو الاقتصادي المتمثل في زيادة الاستثمار في تقنية المعلومات من أجل خفض التكاليف وزيادة الإيرادات، حيث جاءت جائحة كورونا وألزامت نحو مليار شخص حول العالم البقاء في منازلهم واللجوء إلى الخدمات الرقمية والتأقلم مع التكنولوجيا للتكيف مع الظروف الاستثنائية السائدة، ولقد كانت هذه فرصة للأفراد والمجتمعات لإعادة النظر في أمور الحياة الشخصية والاجتماعية والمهنية والاقتصادية (Kinne et al., 2020) وبالفعل فقد ظهر تغير واضح في نمط حياة المستهلكين وعاداتهم الشرائية تماشيًا مع الإجراءات الوقائية من انتشار الفيروس. (Elia et al., 2020).

كما حرصت الحكومات على تعزيز الوعي المعرفي بالثقافة الرقمية، فعلى ضوء ذلك برز دور قطاعات حيوية في قيادة التحول الرقمي لتتيح استمرارية الأعمال وتوفير الخدمات، ومن أبرز تلك القطاعات القطاع المالي والمصرفي وخدمات التأمين، لقد تم استخدام التقنيات الحديثة في إنجاز المعاملات عبر التطبيقات الإلكترونية والدفع الإلكتروني لمختلف التعاملات الرقمية المصرفية. (Barua, 2020) كذلك قطاع التعليم فقد تم الاستعانة بمنصات التعليم الرقمي لاستكمال عملية التعليم عن بعد. (Ilmiyah & Setiawan, 2020) وأصبح بناء مناهج تعليمية قائمة على التكنولوجيا أمرًا بالغ الأهمية، فمن المهم تعليم الطلبة استخدام الأدوات الرقمية وتعلم مهارات ريادة الأعمال مثل جدوى الأعمال وأبحاث السوق بالإضافة إلى تصميم خطط العمل. (Permatasari & Anggadwita, 2019).

أما في قطاع الأعمال؛ فقد مارس كثير من الموظفين في القطاعين العام والخاص العمل من منازلهم بواسطة التقنيات الحديثة وعبر عقد الاجتماعات والمؤتمرات المرئية المباشرة بالاستعانة ببرامج البث الإلكتروني (Billy, 2020; Wong et al., 2020). كما استعانت العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتطبيقات الإلكترونية في توصيل منتجاتها للزبائن إلى منازلهم مثل المواد الغذائية وطلبات المطاعم والمستلزمات الصحية، كما تم تحويل بعض المنتجات إلى منتجات رقمية ومنها على سبيل المثال استخدام البث المباشر عبر الإنترنت للأفلام كبديل عن زيارة دور السينما والبث المباشر لحصص التمارين الرياضية بدلاً من زيارة الصالات الرياضية. (Lauer et al., 2020) وفي قطاع البحث العلمي والابتكار والتكنولوجيا تم توظيف الذكاء الاصطناعي لإيجاد حلول مبتكرة لمواجهة فيروس كورونا سواء على الصعيد الطبي والكيميائي. ونشطت المختبرات ومعامل الأبحاث في البحث عن أدوية ولقاحات للفيروس، وعلى صعيد الابتكار والاختراع زادت المحاولات لإيجاد حلول رقمية من أدوات وأجهزة طبية ومعملية أو تطبيقات تسهل على الناس مواصلة أعمالهم عن بعد (Aurange, 2019; He, 2019; Kraus et al., 2019).



## المحور الرابع

### تحديات ريادة الأعمال الرقمية في ظل جائحة كورونا

إن العدد المتزايد من أيام الأغلاق بسبب تفشي الجائحة وما ترتب عليها من قرارات السياسة النقدية والقيود المفروضة على السفر الدولي أثرت بشدة على مستوى الأنشطة الاقتصادية وعلى أسعار أسهم الشركات في مؤشرات سوق المال الرئيسية، وكان أقل الأنشطة الاقتصادية تضررا هي الأنشطة الرقمية (Ozili & Arun, 2020). مما يدعو للمبادرة بتسريع التحول الرقمي لمختلف الأنشطة الاقتصادية بمختلف قطاعاتها.

### أولا - دعم ريادة الأعمال الرقمية<sup>1</sup>:

1. تنمية الجاهزية الاستثمارية للشركات الناشئة: تنمية الجاهزية الاستثمارية للشركات الناشئة تساهم في رفع نسبة جاهزية الشركات الناشئة وزيادة فرص حصولها على استثمار أو تمويل يساعدها على نمو وتوسع البيئة الريادية الرقمية والمساعدة على نضج البيئة. ويتأتى ذلك من خلال الآتي:
  - أ. زيادة فرص التمويل للشركات الناشئة للوصول لمرحلة الاستثمار عن طريق تمكين طرق الحصول على تمويل أو استثمار والتعريف بالمنتجات التمويلية والفرص التمويلية المتاحة في البيئة الريادية الرقمية، وتحفيز استقطاب الرياديين والمستثمرين للبيئة الريادية الرقمية.
  - ب. رفع مستوى الوعي الاستثماري وآليات الحصول على الاستثمار المناسب للشركة الناشئة الرقمية وتجهيزهم لجولات استثمارية مستقبلية.
  - ج. وضع برامج تدريبية متخصصة وعقد ورش عمل تتمحور حول بيئة الاستثمار في الشركات الناشئة المحلية والعالمية والمتطلبات المعتادة لعقود الاستثمار وكيفية تجهيز القوائم المالية وكيفية تجهيز دراسة الجدوى ومهارات الاقتناع وتقديم الأفكار وغيرها.
2. البيئة التنظيمية لريادة الأعمال الرقمية: تحسين البيئة التنظيمية لريادة الأعمال الرقمية تساهم بشكل مباشر في تمكين المشاريع الريادية الرقمية من المراحل الأولية وتنميتها لتصبح شركات رقمية كبيرة كما تساهم البيئة التنظيمية في تحفيز الابتكار والبحث والتطوير الرقمي وتنمية القدرات القمية. ويتأتى ذلك:
  - أ. تهيئة البنية التنظيمية لريادة الأعمال الرقمية وذلك من خلال تطوير الأنظمة والتشريعات التي تدعم نمو تطور نماذج الأعمال الرقمية الجديدة وتزيد من مساهمة الشركات الرقمية الناشئة في تنمية الاقتصاد الرقمي.
  - ب. تفعيل دور المدن والمناطق التقنية الحرة لما لها من دور في دعم وتمكين ريادة الأعمال وتحفيز البحث والتطوير وجذب الاستثمار التقني، وأيضا سن الأنظمة الداعمة في هذه المناطق لتشجيع الاستثمار.
3. التوعية بأهمية ريادة الأعمال الرقمية: تسهيل وتفعيل دور المجتمع الرقمي وتمكين الأفراد للوصول لمجتمعات ريادية لتبادل المعرفة والخبرات، وذلك من خلال تطوير مجموعة من الفعاليات والمسابقات

<sup>1</sup>مشروع سياسة ريادة الأعمال الرقمية، منصة استطلاع، موقع إلكتروني: الثلاثاء/ 12 . 10 . 2021 م – 02:00م.  
<https://istitlaa.ncc.gov.sa/ar/Transportation/Mcit/leadingbusinesses/Pages/default.aspx>

والبرامج الممكنة لتعزيز ثقافة الابتكار وريادة الأعمال الرقمية بالإضافة إلى إثراء المجتمع الرقمي بالأفكار والمشاريع الريادية. ويتأتى ذلك من خلال:

أ. تسهيل الوصول إلى المجتمع الريادي لتبادل المعرفة والخبرات ودعم تنمية الوعي التجاري لدى رواد الأعمال وتوضيح إيجابيات ريادة الأعمال الرقمية على الفرد وعلى المجتمع.

ب. المشاركة في الفعاليات والمسابقات الريادية وذلك لتعزيز ثقافة ريادة الأعمال الرقمية وتبادل الخبرات الدولية وتطوير القدرات الرقمية.

4. **المسرعات والحاضنات الرقمية:** تطوير منظومة ريادة الأعمال الرقمية حسب أفضل الممارسات الدولية وجذب أفضل المنصات الريادية والمشغلين الدوليين للمساهمة في تأسيس شركات ناشئة قادرة على إيجاد فرص استثمارية واعدة تساهم في تعزيز مسيرة الاقتصاد الوطني وخلق المزيد من فرص العمل. ويتأتى ذلك من خلال:

أ. تحفيز النظام البيئي لريادة الأعمال الرقمية من خلال تطوير منصات رقمية لحاضنات ومسرعات الأعمال الرقمية وتوفير أفضل موارد الدعم والخدمات اللازمة بهدف استدامة نمو الشركات الرقمية الناشئة وتعزيز قيمتها السوقية محليا ودوليا.

ب. توفير بيئة جاذبة للشركات الرقمية الناشئة من خلال تنفيذ حاضنات ومسرعات أعمال رقمية محلية وجذب الخبراء الدوليين بهدف تطوير نماذج أعمال رقمية ريادية.

5. **المهارات الرقمية للمواهب الريادية المحلية:** تسهيل الوصول إلى المهارات التقنية والريادية لدفع الابتكار ورفع مستوى تبني التقنيات الناشئة من خلال تطوير برامج ومعسكرات تدريبية مكثفة متخصصة في مجالات ريادة الأعمال والتقنيات الناشئة والعمل على تطوير منصة تربط المواهب التقنية العالمية والمحلية برواد الأعمال.

ويتأتى ذلك من خلال الاهتمام بتطوير القدرات والمهارات الرقمية والاستفادة منها وتسهيل الوصول إليها عن طريق إقامة ورش العمل والمعسكرات التدريبية وتطوير حاضنات ومسرعات الأعمال وتفعيل دورها وتقديم برامج تدريبية متخصصة ومكثفة في التقنيات الحديثة والأساليب الحديثة في ريادة الأعمال الرقمية.

#### ثانياً - دعم وتطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة

1. **دور المنظمات في دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة:** تعرف المنظمات بشكل عام Organization بأنها: كيان يتشكل من أفراد يعملون مع بعضهم البعض في إطار تقسيم واضح للعمل للوصول إلى أهداف، حيث يتسم عملها بالاستمرارية. (الإدارة: الأعمال 2008م، ص 558). ومنظمات الأعمال هي كيانات اقتصادية تهدف لإنتاج السلع والخدمات بهدف تحقيق ربح، وهي تتفاعل بشكل مستمر مع بيئتها الداخلية ومحيطها الخارجي. ورغم اختلاف المنظمات في الملكية والحجم والإصدارات والقطاع إلا أنها تنقسم إلى أنواع:

أ. **منظمات أعمال Businesses Organizations:** وهي منظمات يقيّمها أفراد لممارسة أنشطة اقتصادية بهدف الربح.

- ب. منظمات حكومية **Government Organizations**: وهي التي تقيمها الدولة وتهدف لتحقيق أهداف عامة، وهي تنقسم إلى منظمات حكومية سيادية تقيمها الدولة من مواردها لتقديم خدمات عامة وإلى شركات حكومية تقوم بإنتاج سلع وخدمات مشابهة لما يقوم به القطاع الخاص.
- ت. التعاونيات **The Cooperatives**: وهي منظمات يقيمها مجموعات من الأفراد بهدف تحقيق أهداف إنتاجية أو تجارية أو خدمية مشتركة لهم وليس لتحقيق الربح.
- ث. منظمات المجتمع المدني والهيئات غير الهادفة للربح **civil society organizations and non-profit bodies**: وهي منظمات لا تهدف للربح ذات نفع عام تقام بهدف خدمة أعضائها، ودعم أنشطتهم وتحقيق أهداف محددة في نظام تأسيسها.

2. النماذج الدولية لدعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة **The International Models To support the Small and Medium Enterprises**: ويمكن ذكر أهم النماذج الدولية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم والتي تتميز بالآتي: (الصناعات والمشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم 2007).

- الدعم الحكومي الدائم لتلك البراعم الجديدة للمشروعات.
  - توفير دراسات الجدوى لتلك المشروعات مجاناً.
  - توفير وزارة متخصصة في شؤون المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
  - تقديم الأراضي مجاناً وكحق انتفاع فقط لتجنب مضاربات الأراضي.
  - الدعم الكبير من الشركات الضخمة العملاقة للمشروعات الصغيرة.
  - تقديم البحوث والتطوير المجانية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة.
  - تقديم قروض بدون أسعار فائدة منخفضة يطلق عليها **soft ladns** ومع فترات سماح طويلة حتى يحقق المشروع عائد في فترة استرداد لرأس المال مناسبة.
  - توفير التدريب المستمر لرواد الأعمال.
  - توفير التعليم المناسب لحاجات المشروع الصغير والمتوسط.
  - توفير الإعفاءات الضريبية والجمركية للمشروعات الصغيرة باعتبارها تحل مشكلة البطالة.
- وفيما يلي طرح لأهم التجارب والنماذج العالمية: (ريادة الأعمال وإدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة 2018م، ص 132 وما بعدها).

- أ. التجربة السويسرية **The Swiss experiment**: حيث تقوم الجامعات بإعداد كوادر رواد الأعمال المتخصصين مع التعليم والتدريب المناسب وبناء حاضنات الأعمال والحالات العملية المساعدة لتنمية القدرات القيادية لرواد الأعمال.
- ب. التجربة الألمانية **The German experiment**: يتم اكتشاف الأنماط القيادية لرواد الأعمال في سن المراهقة ما بعد العاشرة في أكاديميات تعد لاختيار وتدريب الشباب على ريادة الأعمال والتدريب الصيفي المساعد على التعرف على الواقع التطبيقي.

- ج. التجربة الفرنسية **The French experiment**: تقوم المدرسة الفرنسية للإدارة بالتدريب المستمر لسنوات لاكتشاف القيادات حسب الاحتياجات في القطاعات المختلفة، ومنها رواد الأعمال للمشروعات الصغيرة والمتوسطة.
- د. التجربة اليابانية **The Japanese experiment**: تقوم الأسرة ( الجد ؛ الأب ؛ الأبناء ؛ الأحفاد ) بالتدريب المكثف على إدارة المشروع الصغير وبناء روح الفريق والتركيز على الجودة والتقليد حتى المبادرات واختراق الأسواق.
- هـ. التجربة الهندية **The Indian experiment**: يعمل معهد الهند للتكنولوجيا مع الاتحادات الصناعية على تدريب الكوادر على ريادة الأعمال الصغيرة والمتوسطة الحجم.
- و. التجربة الإسبانية **The Spanish experiment**: يقوم معهد التصدير الإسباني بالتدريب والإعداد الفعال لرواد الأعمال في الصناعات الصغيرة على التصدير وفتح الأسواق وفن البيع وقياس المخاطر ومواجهة المنافسة.
- ز. التجربة الماليزية **The Malaysian experiment**: يشجع الاقتصاد الماليزي على تكوين كيانات اقتصادية جديدة وتدريب رواد الأعمال على بناء مشروع صغير للتصدير.

### المحور الخامس

#### ريادة الأعمال مفتاح التنمية الاقتصادية في العالم العربي

باعتبار أن ريادة الأعمال محركا هاما للنمو الاقتصادي عبر نشر البيئة الإبداعية وبوصفها آلية هامة لاستحداث الأفكار الجديدة والإبداعات في السوق خاصة بعد تفشي جائحة فيروس كورونا في العالم والآثار السلبية الناتجة عنه، لذلك نستعرض بثئ من الإيجاز تطور ريادة الأعمال في العالم العربي، والقيود التي تواجه طموحات ريادة الأعمال والاصلاحات المتخذة، وكذلك تدعيم ريادة الأعمال في العالم العربي للتغلب على المعوقات ودعم الاستثمارات في قطاعات الاقتصاد المعرفي والمجالات ذات الأولوية للعالم العربي، بما يخدم التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الوطن العربي.

#### أولا - تطوير ريادة الأعمال في الدول العربية:

1. دور الشركات الريادية: إن الشركات الريادية سواء الصغيرة أو المتوسطة تمثل أهمية كبرى للاقتصاد الوطني، حيث تعد بمثابة لبنة أساسية للمشروعات الكبيرة ومنافذ توزيع بين المستهلك وبين المشروعات الإنتاجية كما تساعد على زيادة المبيعات والتوزيع مما يخفض من تكلفة التخزين ويساعد على وصول السلعة أو الخدمة للمستهلك بأقل تكلفة وبالإضافة إلى دورها في تهيئة مناخ جيد للإبداع والابتكار والتطوير والتجديد مما يساعد على رفع الإنتاجية وترشيد الاستهلاك وتوفير فرص عمل أكثر وتحسين استغلال الموارد المتاحة. (ريادة الأعمال مفتاح التنمية الاقتصادية في العالم العربي 2017م، ص 8).
2. توسع الشركات الناشئة وأوضاعها في الدول العربية: إن الشركات الناشئة اكتسبت أهميتها من مجموعة اعتبارات تتعلق بخصائص هيكلها الاقتصادية والاجتماعية، ونسب توافر عوامل الانتاج، والتوزيع المكاني

للسكان والنشاط، وهذه المشروعات تمثل حوالي 99% من جملة المؤسسات الاقتصادية الخاصة غير الزراعية في مصر، وتساهم بحوالي 80% من إجمالي القيمة المضافة التي تنتجها القطاع الخاص، ويعمل بها حوالي ثلثي القوة العاملة وثلاثة أرباع العاملين في الوظائف الخاصة خارج القطاع الزراعي. (وزارة التجارة المصرية 2002م، ص 5). ويلاحظ أن المشروعات الناشئة في الدول العربية ما زالت تعاني الكثير من العقبات التي تعترض طريقة نموها، إلا أن التمويل يتصدرها، ويمثل أحد أهم العقبات الهيكلية التي ما زالت تواجه المشروعات الناشئة سواء الصغيرة أو المتوسطة في الدول العربية، وعلى الرغم من تواجد المصارف والمؤسسات التمويلية الأخرى والصناديق الاجتماعية للتنمية والجمعيات الخاصة برجال الأعمال إلا أن هناك صعوبات بالغة وشروطا تعرقل عمليات التمويل. (ريادة الأعمال مفتاح التنمية الاقتصادية في العالم العربي 2017م، ص 10).

### ثانياً – القيود التي تواجه طموحات ريادة الأعمال والاصلاحات المتخذة:

1. العقبات التي تواجه رواد الأعمال والشركات الناشئة: هناك الكثير من العقبات التي تحد من قدرات رواد الأعمال نتيجة التمسك بالروتين والحرص على النظم البيروقراطية وترسيخ المركزية وغيرها من العقبات التي تحد من الابتكار والإبداع وتسبب بالإحباط الذي يصيب رواد الأعمال، ومن أهمها:
  - أ. المعوقات الإدارية: تعد المعوقات الإدارية أهم العقبات التي تواجه رواد الأعمال من حيث إسهامها في تبديد الجهود المبذولة لدعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة نتيجة الافتقار إلى القدرة على التخطيط ولصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التي تتكيف مع البيئة الاقتصادية، وقد اتضح أن حوالي 90% من إخفاق المنشآت الصغيرة يربطه نقص مقومات إدارة تلك الأعمال. (العاني وآخرون، 2010م، ص 95 / المبيرك، 2009م، ص 87).
  - ب. المعوقات الاقتصادية والاجتماعية: هناك مجموعة من المعوقات الاقتصادية والاجتماعية التي تقف كالعقبة الكؤود أمام رواد الأعمال منها:
    - ضعف التمويل وصعوبة الحصول عليه: هذا يعني أن هناك صعوبات تواجه رواد الأعمال في الحصول على القروض المختلفة لتمويل مشروعاتهم نتيجة للاشتراطات والإجراءات الروتينية المختلفة.
    - انخفاض الطلب على منتجات المشروعات الصغيرة نتيجة للركود الاقتصادي: حيث أن الركود الاقتصادي يؤدي إلى انخفاض الطلب على المنتجات بشكل عام مع محدودية القدرة الشرائية للأفراد، ويترتب عليه جود فائض في الطاقة الانتاجية مما يحد من قدرة أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة على الاستمرار وقد يؤدي إلى الافلاس.
    - مشكلات استثمارية: وتتمثل أهم مشكلات الاستثمار في تعدد التشريعات وما يترتب عليها من تضارب وتعطل في الأعمال نظرا لكثرة وطول الإجراءات المطلوبة من المنشآت الصغيرة خلال فترة التأسيس مع ضعف الحوافز أو الامتيازات وخصوصا الإعفاءات الجمركية أو أسعار الفائدة المدعومة على القروض أو الافتقار إلى أسعار طاقة مدعومة.

- نقص المعلومات: أهم المشكلات التي تواجه رواد الأعمال هي نقص المعلومات التي تحد من دور رواد الأعمال، فنجد هناك نقص في المعلومات عن أسواق الموارد والسلع ومستلزمات الإنتاج، وكذلك نقص المعلومات عن الأنظمة والقرارات الحكومية؛ كأنظمة تسجيل المشروعات والحوافز والضرائب والتأمينات الاجتماعية وقوانين العمل بالإضافة إلى تكرار النشاط الواحد في نفس المنطقة لعدم توافر خريطة توضح المشروعات الصغيرة. (التطورات والمتغيرات الاقتصادية الدولية 2011م).
- المشكلات الاجتماعية: هناك مشكلات اجتماعية قد تؤثر على المنشآت الصغيرة وخصوصا التقاليد والأعراف السائدة وبالتالي تؤثر على عملية التسويق للمنتج.
- مشكلات تسويقية: الافتقار إلى الخبرات التسويقية في التعامل مع مشكلات ظهور منتجات جديدة بديلة وبتكلفة أقل، أو انخفاض أو تقلب الطلب على بعض المنتجات وعدم القيام بالبحوث التسويقية وعدم توافر معلومات عن السوق والمستهلك.
- ج. ضعف كفاءة الموارد البشرية العاملة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة: هناك الكثير من المنشآت الصغيرة يفتقد إلى السجلات المالية المحاسبية المنتظمة لعدم تواجد محاسبين أكفاء وعدم فصل الذمة المالية للمشروع عن الملكية الخاصة لصاحب المشروع، وعدم توافر الكوادر البشرية التي تقوم بالتخطيط والتنظيم والرقابة نتيجة ضعف التأهيل العلمي وانخفاض مستوى التدريب وعدم رغبة بعض العاملين في المنشآت الصغيرة في تطوير قدراتهم ومهارتهم. ( القحطاني، 2008م، ص 287).
- د. المعوقات الفنية: ضعف الدعم الفني والتدريبي والتكنولوجي للمشروعات الصغيرة وضعف إلمام نسبة كبيرة من أصحاب المشروعات بالمعلومات الفنية الخاصة باستخدام الآلات والتكنولوجيا، مما يؤدي إلى انخفاض جودة الإنتاج بالإضافة إلى صعوبة توفير الآلات والمعدات لعدم توافرها أو صعوبة استيرادها من الخارج.
- 2. اتجاهات الإصلاح والتحديث: هناك اتجاهات للإصلاح والتحديث وذلك فيما يتعلق بتشجيع وتدعيم المشروعات الصغيرة والمتوسطة وخصوصا المشروعات الريادية، ومن هذه الاتجاهات والتي بدأت في دول مثل السعودية والإمارات والأردن ولبنان، ما يلي:
  - أ. دمج ريادة الأعمال في النظام التعليمي.
  - ب. اتجاه بعض الدول العربية وخصوصا السعودية والإمارات والأردن وعمان إلى وضع برامج تدريبية لتعزيز مهارات ريادة الأعمال لخريجي الجامعات.
  - ج. اتجاه بعض الدول العربية وخصوصا الإمارات والسعودية وعمان والبحرين بربط النظام التعليمي بقطاع الأعمال وخصوصا على مستوى التعليم العالي، وبشكل يسمح للقطاع الخاص أن يساعد المؤسسات التعليمية في تحديد وتقديم البرامج التعليمية والتدريبية التي تعزز طرق التفكير الإبداعية والريادية.
  - د. اتجاهات الدول العربية نحو نشر ثقافة الريادة من خلال بعض وسائل الإعلام.

- هـ. اتجاه بعض الدول العربية والتي منها مصر والسعودية والإمارات وقطر والبحرين وعمان والأردن إلى تقديم الدعم والتمويل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- و. اتجهت بعض الدول نحو وضع تشريعات تشجع على الريادة للأعمال.
- ز. لنجاح ثقافة ريادة الأعمال لابد من توافر بنية تحتية مناسبة كالمواصلات والكهرباء والطرق والبريد والنقل والخدمات المساندة ولا بد من توافر معلومات حديثة ودقيقة لدعم بيئة ريادة الأعمال.

### ثالثاً - تدعيم ريادة الأعمال في العالم العربي:

لابد من تدعيم ريادة الأعمال في العالم العربي من خلال توفير بيئة أعمال مساندة متمثلة في ضمان أداء اقتصادي مستقر وسياسات تنظيمية متسقة ومشجعة وكذلك تطوير منظومة التعليم والتدريب المهني لزيادة قدرة الشباب على الابتكار، كما يمكن دعم مساهمة منشأة الأعمال الصغيرة والمتوسطة في الابتكار، وخصوصاً في الجانب الاجتماعي، فلا يمثل تعظيم الأرباح هدف أساسي بقدر تحقيق بعض الأهداف الاقتصادية والاجتماعية مثل إيجاد حلول مبتكرة للبطالة والإقصاء الاجتماعي والمساعدة في الاندماج في سوق العمل والتدريب وتوفير الرعاية لكبار السن، والمساهمة في تطوير الأنشطة والمحافظة على البيئة ويمكن تشجيع تلك المشاريع من خلال بيئة تشريعية واستثمارية ملائمة وتشجيع مساهمتها في مناقصات المشاريع التي تحتوي على مكونات اجتماعية. (ريادة الأعمال مفتاح التنمية الاقتصادية في العالم العربي 2017م، ص 26).

### ومن الإجراءات المقترحة لتدعيم ريادة الأعمال في الدول العربية:

1. تبسيط إجراءات الدخول والخروج من الأسواق والضمانات وقوانين العمل.
2. تخفيض الأعباء الضريبية وفق طبيعة المنشآت.
3. تحسين النفاذ إلى الأسواق.
4. تشجيع المساهمة في المناقصات العمومية الحكومية.
5. إدماج المنشآت في القطاع الرسمي.

## الخاتمة

بظهور جائحة كورونا ثالث أكبر صدمة اقتصادية ومالية واجتماعية في القرن الحادي والعشرين أحدثت ضربات اقتصادية مزدوجة إذ توقف الإنتاج في البلدان المتضررة، وضرب سلاسل التوريد في جميع أنحاء العالم مع انخفاض حاد في الاستهلاك، إن الإجراءات الصارمة التي يتم تطبيقها عالمياً، وإن كانت ضرورية لاحتواء الفيروس، إلا أنها دفعت بالاقتصاد إلى حالة من تجميد عميق غير مسبوق، لن يكون الخروج منها واضحاً أو تلقائياً، ورغم أن الأولوية الأكثر إلحاحاً هي تقليل الخسائر في الأرواح، إلا أن هذه الجائحة قد تسببت في أزمة اقتصادية كبيرة ستثقل كاهل مجتمعاتنا لسنوات قادمة، حيث أن تأخذ الريادة أبعاداً متنوعة قد تكون اقتصادية واجتماعية وثقافية وغيرها من خلال تحقيق التوافق الجديد، فالمشروع الريادي يركز على الإبداع والقيادة حيث يكون له أبعاداً تكنولوجية، أو منتجاً جديداً، أو طريقة جديدة في تقديم المنتج أو الخدمة. كما قد يكون الإبداع في مجال التسويق وتقديم السلع والخدمات

أو في إدارة التنظيم وهيكلته، وكذلك لتحقيق التحول الرقمي مازال هناك العديد من التحديات التي تواجه الدول العربية تتمثل في عدم وجود أو قصور البنية التحتية والقانونية المساعدة على التحول الرقمي ونظرا لعدم سن القوانين المتعلقة بريادة الأعمال الرقمية في اغلب الدول ليعزز تحدي الحصول على الموافقات والتراخيص اللازمة في البنية التحتية لتطوير الآليات والتطبيقات اللازمة لإدماج كل الجهات المعنية لبدء التشغيل. كذلك التحديات المرتبطة بشبكات الإنترنت بالإضافة إلى تحدي نشر التوعية بالثقافة الرقمية وخلق ثقافة التعاملات النقدية الإلكترونية إلى جميع الجهات وأفراد المجتمع.

### قائمة المراجع

1. د.صالح مهدي العامري - د.طاهر محسن - منصور الغالبي، الإدارة: الأعمال، دار وائل للنشر - الأردن، الطبعة الثانية 2008م.
2. د.فريد النجار، الصناعات والمشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم، الدار الجامعية - الإسكندرية 2007م.
3. د.عامر خربوطلي، ريادة الأعمال وإدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية 2018م.
4. د.خالد عبدالوهاب الباجوري، ريادة العمال مفتاح التنمية الاقتصادية في العالم العربي، اتحاد الغرف العربية = دائرة البحوث الاقتصادية 2017م.
5. العاني مزهر وآخرون، إدارة المشروعات الصغيرة: منظور ريادي تكنولوجي، دار صفاء للنشر والتوزيع 2010م.
6. وفاء المبيريك، المنشآت الصغيرة: التأسيس والإدارة، دار الجامعة - المملكة العربية السعودية 2009م.
7. صلاح حسن، التطورات والمتغيرات الاقتصادية الدولية: دعم وتنمية المشروعات الصغيرة لحل مشاكل البطالة والفقر، دار الكتاب الحديث - القاهرة 2011م.
8. سالم القحطاني، الريادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير المنظمات الحكومية والمؤتمر الثاني لمعهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون الدولي - الخليج العربية.



## الاستثمار في نظام مستدام لريادة الأعمال

د/ محمد عبد المنعم السيد أبو سليمان

d.mohamed abd elmonem elsayed abo soliman

مدرس، المعهد العالي للإدارة – جمهورية مصر العربية - القاهرة

### الملخص:

تعد المشروعات الريادية من أهم الأدوات الحديثة في الاستثمار، والتي ساهمت بشكل ملحوظ في دعم ونجاح الاقتصادات ونموها، وذلك من خلال توفير مجموعة من الخدمات أهمها تأمين رأس المال المطلوب للمشروعات وإخضاع أصحاب المشروع للتدريب الفني والتقني وعمل دراسة الجدوى الاقتصادية اللازمة والعمل على تطوير وتنمية المشروعات الريادية وتسويق منتجاتها. وهنا تتمركز دور ريادة الأعمال الرئيس حول المشروعات الناشئة، إذ أنها أكثر استجابة للأفكار المستحدثة، ولديها القابلية للتغيير والتطوير المستمر .

وحيث يتوقف نجاح مشروعات الأعمال على مستوى الدعم وحجم المساعدة التي تتلقاها منذ بداية تأسيسها، حتى تتجاوز المصاعب والمشاكل التي قد تواجهها في المرحلة الأولى من تشغيلها، كما تعتبر المشروعات الريادية من أهم الوسائل التي تقدم لها الدعم سواء في التجمعات الحضرية أو الريفية وبتكلفة أقل من خلال حاضنات الأعمال، حيث إن ما يميز بعض حاضنات الأعمال عن بعضها الآخر هو نوعية الخدمات التي تقدمها إلى المجموعات المحتضنة من المشروعات والتي تتمتع في الغالب بإمكانات للبقاء والنمو السريع، وتكمن دور الحاضنات في مساعدة المشروعات الريادية في التغلب على المشاكل التي تواجهها والتي قد تؤدي في بعض الأحيان إلى اخفاقها، حيث إن من أهم هذه المشاكل التي تواجه المشروعات وخاصة الصغيرة أو المتوسطة نقص الخبرة في مجال الإدارة.

الكلمات المفتاحية: ريادة الأعمال – حاضنات الأعمال – الاستثمار – المشروعات الناشئة

### Abstract:

Entrepreneurial projects are among the most important modern tools in investment, which have contributed significantly to the support and success of economies and their growth, by providing a range of services, the most important of which is securing the capital required for projects, subjecting project owners to technical and technical training, conducting the necessary economic feasibility study, and working on the development and development of pilot projects. and marketing its products. Here, the main role of entrepreneurship centers around emerging projects, as they are more responsive to innovative ideas, and have the ability to change and continuously develop.

Where the success of business projects depends on the level of support and the amount of assistance they receive since the beginning of their establishment, in order to overcome the difficulties and problems that they may face in the first stage of their operation. Pioneering projects are also considered one of the most important means of providing support, whether in urban or rural gatherings, and at a lower cost through Business incubators, as what distinguishes some business incubators from others is the quality of services they provide to the incubated groups of projects, which often have the potential for survival and rapid growth. Sometimes to its failure, as one of the most important problems facing projects, especially small or medium ones, is the lack of experience in the field of management

**Key words:** entrepreneurship - business incubators - investment - start-ups

**مقدمة:**

يعتبر ريادة الأعمال والمشروعات الناشئة من أهم اليات تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية لكافة البلدان، وذلك لما لها من تأثير مضاعف على خلق فرص العمل وتحقيق اقتصاد المعرفة، وحيث تواجه في بداية أعمالها مجموعة من الصعوبات والتحديات التي تحد من قدراتها التنافسية وتهدد فرص استمرارها، ولذلك تحتاج المشروعات الناشئة إلى الدعم والمساندة، وتوفير الخدمات الأساسية، ومنها مساحة مادية بأسعار مخفضة، ومعدات أعمال أساسية مشتركة بتكلفة قليلة، واستشارات قانونية وتقنية، ودعم مالي ودعم إداري.

وتعد حاضنات الأعمال مؤسسات لها كيانها المستقل تقدم حزمة من الخدمات والتسهيلات وآليات المساندة والاستشارة الفنية والدعم المالي ومرحلة محددة من الزمن للرياديين الذين يرغبون في إقامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مراحلها الأولى، حيث تعد منشآت مصممة لهيئة بيئة مواتية للاستثمار من أجل مساعدة المشروعات على مواجهة الصعوبات والعوائق الموجودة في المراحل الأولى، والبقاء على قيد الحياة والنمو لتصبح أعمال ناضجة.

لذلك فإن المشروعات الريادية تعتبر من الآليات الهامة والمتطورة في عالمنا اليوم والتي تستطيع المساهمة في القضاء على المشكلات الاقتصادية والاجتماعية، ولكنها تحتاج لخطط واستراتيجيات واضحة من خلال صياغة أهدافها وتحديد هويتها بشكل دقيق. حيث غدت من الآليات الهامة والمتطورة في عالم اليوم، والتي تستطيع المساهمة الفعالة في القضاء على المشكلات الاقتصادية والاجتماعية المواجهة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في كل دول العالم خاصة في البلدان النامية.

**1/1 أهمية البحث:**

تكمن أهمية البحث من الدور الهام لريادة الأعمال ودورها في الاستثمار من خلال تقديم الخدمات الادارية، والمالية، والتسويقية، والتنمية الموارد البشرية، والفنية، والاستشارية، والمعلومات بشكل عام من خلال حاضنات الاعمال، ودورها الهام في التركيز على مراقبة وتطوير المشروعات الناشئة بشكل دائم أثناء فترة الاحتضان، من أجل تقديم يد العون عند الحاجة وتقادي تطور المشاكل التي يمكن أن تتعرض لها، ومما يسهم ذلك في دعم الاستثمار بوجه عام.

**2/1 هدف البحث:**

يهدف البحث إلى التعرف على ريادة الأعمال ودورها في الاستثمار؛ حيث تمثل ريادة الأعمال نقلة نوعية في المجتمعات التي تنجح بها، وأهمية توافر الدعم لها؛ لأن الذين ينتمون إلى الريادة تكون لهم أفكار جديدة ومبتكرات مستحدثة ولكنهم يفتقرون إلى المال الذي يدعم وينفذ الأفكار ويخرجها إلى النور، وذلك من أجل ان تقوم بتحقيق الهدف الذي أنشئت من أجله. حيث إن دعم المشروعات الريادية سيكون له مردوده الايجابي على بنية ونمو الاقتصاد الوطني ككل ونشوء مؤسسات واعدة كفيلة بخلق فرص عمل.

## 3/1 إشكالية البحث:

يهدف هذا البحث إلى إظهار واقع وافاق ريادة الأعمال، والعوامل التي تؤثر على تنميتها وتطويرها، وذلك من خلال دراسة ماهية ريادة الأعمال والمشروعات الناشئة وحاضنات الاعمال وبالتالي مدى قدرة حاضنات الأعمال على توفير الخدمات لها ومساعدتها على حل هذه المشاكل لتهيئة البيئة المواتية اللازمة للاستثمار وتنمية العامل البشري.

## 4/1 منهج البحث:

تم الاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي لإعداد هذا البحث من كافة جوانبها ومختلف أبعادها لملاءمته في جوهره مع أهداف البحث وغاياته، وتم الاستعانة بالمنهج الاستقرائي وذلك من خلال استعراض جوانب ريادة الأعمال ودورها في الاستثمار واستعراض الدراسات السابقة المتعلقة بهذا الموضوع، ثم جمع المعلومات المتعلقة به.

## 5/1 خطة البحث:

سوف نتناول خطة البحث من خلال المحاور الآتية:

- ❖ ماهية ريادة الأعمال
- ❖ المراحل التي تمر بها المشروعات الناشئة
- ❖ دور ريادة الأعمال في دعم الاستثمار

## 2/ ماهية ريادة الأعمال

## 1/2 تعريف ريادة الأعمال:

يُشير مصطلح ريادة الأعمال (Entrepreneurship) إلى مفهوم تطوير وإدارة المشاريع التجارية من أجل كسب الأرباح وذلك عبر المجازفة وحوّس العديد من المخاطر، فببساطة يُمكن تعريف ريادة الأعمال على أنّها الرغبة في بدء عمل جديد، ويُذكر أنّ ريادة الأعمال تلعب دوراً أساسياً وحيوياً في التنمية الاقتصادية للسوق العالمي<sup>1</sup>. وتعرف أيضا بانها عملية إنشاء منظمة جديدة أو تطوير منظمات قائمة، وهي بالتحديد إنشاء أعمال جديدة أو الاستجابة لفرص جديدة عامه، وفي الاقتصاد السياسي تعرف ريادة الأعمال بإنها عملية تحديد والبدء في مشروع تجاري، وتوفير المصادر وتنظيم الموارد اللازمة واتخاذ كلا من المخاطر والعوائد المرتبطة المشروع في الحسبان<sup>2</sup>.

ويُطلق لقب رائد الأعمال أو رجل الأعمال على الشخص الذي يُنشئ مشروعاً تجارياً جديداً بنفسه ويتحمّل كافة المخاطر والنتائج لهذا العمل، كما يُنظر إليه على أنّه مبتكر، وخالق، ومصدر للأفكار المتجددة، والمنتجات، والخدمات الحديثة؛ إذ يلعب دوراً مهماً في أيّ اقتصاد وذلك باستخدام المهارات الضرورية واللازمة لتوقع احتياجات السوق وتقديم أفكار جيدة ومتجددة.

<sup>1</sup> Editorial team (2020-9-3), "What is entrepreneurship", www.entrepreneurhandbook.co.uk, Retrieved 2020-12-30.

<sup>2</sup> Haidar, J.I, "Impact of Business Regulatory Reforms on Economic Growth, " Journal of the Japanese and International Economies, Elsevier, vol., , September 2012 pages 285–307

وحيث تقوم المشروعات الناشئة على تقديم منتجات أو خدمات تساهم في وضع حلول للمشكلات وخلق قيمة مضافة كبيرة بصورة مبتكرة ومتقدمة تكنولوجيا مع الأخذ في الاعتبار أنها محفوفة بالمخاطر وغير مضمونة وتعمل في ظروف عدم التأكد.

وحيث تتخطى كلمة المشروعات الناشئة في عالم الأعمال مشروع ينهض من الصفر، فمصطلح مشروع ناشئ مرتبط أيضا بالأعمال الموجهة بشكل اعتيادي نحو التكنولوجيا والتي لديها قدرات نمو كبيرة.

وحيث يقوم المؤسسون بتصميم المشروعات الناشئة لتطوير نموذج أعمال قابل للتطوير بشكل فعال. وبالتالي، فإن مفاهيم المشروعات الناشئة وريادة الأعمال متشابهة. ومع ذلك، تشير روح ريادة الأعمال إلى جميع الأعمال الجديدة، بما في ذلك العمل الحر والأعمال التجارية التي لا تنوي أن تنمو بشكل كبير أو أن تصبح مسجلة، في حين تشير المشروعات الناشئة إلى المشروعات الجديدة التي تنوي أن تتخطى المؤسس المنفرد، ولديها موظفون، وتنوي أن تنمو بشكل كبير. وتواجه المشروعات الناشئة درجة عالية من عدم اليقين ولديها معدلات عالية من الفشل، لكن الأقلية التي تستمر لتصبح مشروعات ناجحة يجب أن تصبح كبيرة ومؤثرة. بعض المشروعات الناشئة تصبح أحاديات، أي الشركات الناشئة الخاصة التي تقدر قيمتها بأكثر من مليار دولار. وفقا ل TechCrunch، كان هناك 279 شركة ناشئة حتى مارس 2018، مع معظم حيدات اليونيتور الموجودة في الصين، تليها الولايات المتحدة<sup>3</sup>.

## 2/2 تعريف المشروعات الصغيرة والمتوسطة:

بادئ ذي بدء يتعين الإشارة إلى أنه تختلف المشروعات الناشئة وأنواعها عن المشروعات الصغيرة والمتوسطة وذلك من خلال عدة معايير، كما يختلف تعريف ومفهوم المشروعات الصغيرة والمتوسطة من بلد لآخرى وفقاً لاختلاف إمكانياتها وظروفها الاقتصادية والاجتماعية مثل طبيعة مكونات وعوامل الإنتاج، ونوعية الصناعات الحرفية التقليدية القائمة قبل الصناعة الحديثة، والكثافة السكانية، ومدى توفر القوى العاملة ودرجة تأهيلها، والمستوى العام للأجور والدخل، وغيرها من الجوانب الاقتصادية والاجتماعية التي تحدد ملامح وطبيعة المشروعات القائمة فيها. كما يختلف التعريف وفقاً للهدف منها، هل هو للأغراض الإحصائية أم للأغراض التمويلية أو لأية أغراض أخرى. وذلك نظراً لأن مصطلح "المشروعات الصغيرة والمتوسطة" يعد اصطلاحاً واسعاً انتشر استخدامه في الآونة الأخيرة، ويشمل الأنشطة التي تتراوح بين من يعمل لحسابه الخاص أو في منشأة صغيرة تستخدم عدداً معيناً من العمال، وكذلك أنشطة التعاونيات ومجموعات الإنتاج الأسرية أو المنزلية، وتكاد تجمع الآراء على الأهمية المتعاضمة للمشروعات الصغيرة في الاقتصاد القومي، سواء في البلدان المتقدمة أو النامية خاصة في ظل الاحتياج المتزايد لتوليد فرص العمل المنتجة وخاصة في مصر.

كما ترجع صعوبة تحديد مفهوم دقيق للمشروعات الصغيرة والمتوسطة إلى أن هذا القطاع بكافة مكوناته هو دائم التغيير وذلك لأن ما يعد مشروعاً صغيراً في وقت من الأوقات قد لا يعد كذلك في وقت لاحق وما يعد منشأة صغيرة في بلد ما يعد منشأة كبيرة في بلد آخرى.

<sup>3</sup>[https://ar.wikipedia.org/wiki/%D%8B%4D%8B%1D%83%9D%8A9\\_%D%86%9D%8A%7D%8B%4D%8A%6D%8A9](https://ar.wikipedia.org/wiki/%D%8B%4D%8B%1D%83%9D%8A9_%D%86%9D%8A%7D%8B%4D%8A%6D%8A9)

غير أنه تكمن أهمية وجود تعريف محدد للمشروعات الصغيرة والمتوسطة من خلال الآليات الاتية<sup>(4)</sup>:

- إمكانية حصر وتصنيف المشروعات في كل بلد.
- تحديد مشكلات كل مجموعة وأساليب علاجها.
- قياس مساهمة كل مجموعة في الاقتصاد القومي لتعزيز المساعدات والدعم المناسب لكل منها.
- زيادة كفاءة البرامج والامتيازات المقدمة.
- ترشيد استخدام الموارد المالية وضمان وصولها للهدف.
- تقييم الأداء وتصحيح المسار.
- تسهيل الدراسات وعمل مقارنة بين الوحدات في القطاع داخل البلد، لذلك يعتبر وضع تعريف بالنسبة لإجراءات التأسيس والسجل التجاري.
- التعامل بوضوح مع المؤسسات الدولية المعنية بتمويلها.
- سهولة التنسيق بين المؤسسات والجهات التي تعمل في مجال دعم وتنمية هذه المشروعات.
- يفيد في المعاملة المالية والتسهيلات الانتمائية.

ونجد أن المشرع المصري في المادة الأولى من القانون رقم ١٥٢ لسنة ٢٠٢٠ بإصدار قانون تنمية المشروعات المتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر عرف المشروعات المتوسطة بأنها كل مشروع يبلغ حجم أعماله السنوي 50 مليون جنيه ولا يجاوز 200 مليون جنيه، أو كل مشروع صناعي حديث التأسيس يبلغ رأس ماله المدفوع أو رأس المال المستثمر، بحسب الأحوال، 5 ملايين جنيه ولا يجاوز 15 مليون جنيه، أو كل مشروع غير صناعي حديث التأسيس يبلغ رأس ماله المدفوع أو رأس المال المستثمر، بحسب الأحوال، 3 ملايين جنيه ولا يجاوز 5 ملايين جنيه.

في حين عرفت المادة المشار إليها المشروعات الصغيرة: كل مشروع يبلغ حجم أعماله السنوي مليون جنيه ويقل عن 50 مليون جنيه، أو كل مشروع صناعي حديث التأسيس يبلغ رأس ماله المدفوع أو رأس المال المستثمر، بحسب الأحوال، 50 ألف جنيه ويقل عن 5 ملايين جنيه، أو كل مشروع غير صناعي حديث التأسيس يبلغ رأس ماله المدفوع أو رأس المال المستثمر، بحسب الأحوال، 50 ألف جنيه ويقل عن 3 ملايين جنيه.

ويلاحظ من التعريف السابق أن المشرع المصري قد استخدم معياري العمالة ورأس المال في تعريف المشروعات الصغيرة؛ كما تجدر الإشارة إلى أن الآراء تختلف من دولة إلى أخرى- بل قد تختلف داخل الدولة الواحدة- حول تعريف المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وذلك لاختلاف وتعدد المعايير المستخدمة في التعريف<sup>(5)</sup>. وتتمثل أهم المعايير الكمية المرجحة في تعريف المشروعات الصغيرة في كل من عدد العمال، وتكلفة رأس المال، فيما عدا الأرض والمباني (أصول ثابتة + رأس مال تشغيل)، وحجم الأعمال (عنصر مرجح للمشروعات التجارية والخدمية وغير الصناعية).

(2) د.سيد ناجي مرتجي " تقييم المشروعات الصغيرة والمتوسطة " " ندوة المشروعات الصغيرة والمتوسطة فى الوطن العربى " الإشكاليات وأفاق التنمية وورشنة العمل- المشروعات الصغيرة والمتوسطة المفهوم والمشكلات وإطار التطوير 2004 - القاهرة، ص12.

(5) Louis Jacques Filion, Management des PME, De la création à la croissance, Pearson éducation, Canada, 2007., P: 4

وحجم التكنولوجيا المستخدمة، كما يمكن أن يستخدم أكثر من معيار في التعريف الواحد، ويمكن تصنيف المشروعات الصغيرة استناداً إلى عدد من المعايير على النحو التالي: المعايير الكمية وهي تشتمل على عدد من المعايير الفرعية مثل عدد العمال، قيمة رأس المال المستثمر، الحصة السوقية للمشروع والمبيعات السنوية.

وفي ضوء التركيبات الديموغرافية في الاقتصادات البازعة والحاجة إلى توسيع دور القطاع الخاص عبر نشر المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم، فإن الاقتصادات بطرق مختلفة ستستمر ملامحها وفقاً لمدى فعالية تعليم ريادة الأعمال وتطوره وارتباطه عالمياً مع المجتمعات المختلفة. يجب علينا النظر إلى ريادة الأعمال بوصفها فكرة وتوجهاً للوصول إلى مجتمع أفضل، إذ يتيح الفرصة لكل إنسان أن يشارك المجتمع في قطاعات مختلفة، وصناعات مختلفة، كل حسب فكرته وشعوره وهدفه للوصول إلى حياة أفضل. ولخلق ثقافة ونطاق لريادة الأعمال، هناك على الدوام مطلب التفكير بصورة غير تقليدية، وتجنب مشاعر الخوف من المخاطرة، وأن يكون المرء مدفوعاً بمفاهيم التجديد، والإبداع، والميل للتطور المستمر.

### 3/ المراحل التي تمر بها المشروعات الناشئة

أن المشروعات الناشئة تسعى لتسويق وطرح منتج جديد أو خدمة مبتكرة تستهدف بها الدخول إلى سوق كبير، وبغض النظر عن حجم المشروع، أو قطاع أو مجال نشاطها، كما أنها تتميز بارتفاع عدم التأكد ومخاطرة عالية في مقابل تحقيقها لنمو قوي وسريع مع احتمال جنبها لأرباح ضخمة في حالة نجاحها، لذلك يمكن القول بأن الشركات الناشئة تمر بالعديد من المراحل نذكر منها<sup>(6)</sup>:

المرحلة الأولى: وتبدأ قبل انطلاق المؤسسة الناشئة، حيث يقوم شخص ما، أو مجموعة من الأفراد بطرح نموذج أولي لفكرة ابداعية أو جديدة أو حتى مجنونة، وخلال هاته المرحلة يتم التعمق في البحث، ودراسة الفكرة جيداً ودراسة السوق والسلوك وأذواق المستهلك المستهدف للتأكد من امكانية تنفيذها على أرض الواقع وتطويرها واستمرارها في المستقبل. والبحث عن من يمولها، وعادة ما يكون التمويل في المراحل الأولى ذاتي، مع امكانية الحصول على بعض المساعدات الحكومية.

المرحلة الثانية: مرحلة الانطلاق، في هذه المرحلة يتم إطلاق الجيل الأول من المنتج أو الخدمة، حيث تكون غير معروفة، وربما أصعب شيء يمكن أن يواجه المقاول في هاته المرحلة هو أن تجد من يتبنى الفكرة على أرض الواقع ويمولها مادياً، وعادة ما يلجأ رائد الأعمال في هذه المرحلة إلى ما يعرف بـ (Fools, Family, Friends)، فغالباً ما يكون الأصدقاء والعائلة هم المصدر الأول الذي يلجأ إليهم المقاول للحصول على التمويل، أو يمكن الحصول على تمويل من قبل الحمقى وهم الأشخاص المستعدين للمغامرة بأموالهم إذا صح القول خاصة عند البداية حيث تكون درجة المخاطرة عالية. في هذه المرحلة يكون المنتج بحاجة إلى الكثير من الترويج كما يكون مرتفع السعر، ويبدأ الاعلام بالدعاية للمنتج.

<sup>6</sup>د. بوالشعور شريفة، دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة Startups: دراسة حالة الجزائر، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد الرابع، 2018، ص 422-423.

المرحلة الثالثة: مرحلة مبكرة من الاقلاع والنمو: يبلغ فيها المنتج الذروة ويكون هناك حماس مرتفع، ثم ينتشر العرض ويبلغ المنتج الذروة في هاته المرحلة يمكن أن يتوسع النشاط إلى خارج مبتكره الأوائل، فيبدأ الضغط السلبي حيث يتزايد عدد المعارضين للمنتج ويبدأ الفشل، أو ظهور عوائق أخرى ممكن أن تدفع المنحنى نحو التراجع.

المرحلة الرابعة: الانزلاق في الوادي، وبالرغم من استمرار الممولين المغامرين (رأس المال المغامر) بتمويل المشروع إلا أنه يستمر في التراجع حتى يصل إلى مرحلة يمكن تسميتها وادي الحزن أو وادي الموت، وهو ما يؤدي إلى خروج المشروع من السوق في حالة عدم التدارك خاصة وأن معدلات النمو في هذه المرحلة تكون جد منخفضة.

المرحلة الخامسة: تسلق المنحدر، يستمر رائد الاعمال في هذه المرحلة بإدخال تعديلات على منتجه واطلاق اصدارات محسنة، لتبدأ الشركة الناشئة بالنهوض من جديد بفضل الاستراتيجيات المطبقة واكتساب الخبرة لفريق العمل، ويتم اطلاق الجيل الثاني من المنتج وضبط سعره، وتسويقه على نطاق أوسع.

المرحلة السادسة: مرحلة النمو المرتفع، في هذه المرحلة يتم تطوير المنتج بشكل تلقائي ويخرج من مرحلة التجربة والاختبار، وطرحه في السوق المناسبة، وتبدأ الشركة الناشئة في النمو المستمر ويأخذ المنحنى بالارتفاع، حيث يحتمل أن 20 إلى 30% من الجمهور المستهدف قد اعتمد الابتكار الجديد، لتبدأ مرحلة اقتصاديات الحجم وتحقيق الأرباح الضخمة.

وفي وقتنا الحالي تعمل حاضنة الأعمال على احتضان المشروعات بين مرحلة بدء النشاط ومرحلة النمو لمنشآت الأعمال، ودعم المقاولين الجدد ومساعدتهم على إطلاق مشروعات ناشئة up-start وعليه تعمل حاضنة الأعمال على تزويد المقاولين بالأدوات اللازمة لنجاح المشروع، والمخطط التالي يوضح الخدمات المقدمة من قبل حاضنة الأعمال للمقاول بهدف إطلاق مشروعه، فما هو المقصود بحاضنات الأعمال، وهذا هو ما سوف نتناوله في المحور التالي.

#### 4/ ماهية حاضنات الأعمال:

#### 1/4 تعريف حاضنة الاعمال:

تعددت التعريفات الخاصة بحاضنات الأعمال، فقد عرفها البعض بانها عبارة عن مؤسسات تعمل على تأجير مساحة للأعمال الجديدة أو للأفراد الذين يرغبون في بدء عمل جديد ، وذلك بهدف المساعدة في بدء أعمال جديدة وبالتالي بقاءها في الحاضنة لمدة من الزمن ومن ثم خروجها للمجتمع من أجل ممارسة دورها الفعال فيه<sup>7</sup>. وعرفها البعض حاضنات الأعمال بانها عبارة عن المشروعات مؤسسات تنموية وغير ربحية تسعى إلى دعم المبادرات الفكرية وتقديم المساعدات اللازمة للانطلاق ، وذلك عن طريق تهيئة البيئة المناسبة والتي تستطيع من خلالها المشاريع الحصول على الخدمات والإجراءات الداعمة ليصبح قادراً على الاعتماد على الذات في سوق العمل<sup>8</sup>.

<sup>7</sup> Longenecker , JustinG , Moore , Carlos w , small bus. Managements ,ohio -south -western Publishing Co,eight edition ,1991 page 225

<sup>8</sup> السنوسي ، رمضان ، الدويبي ، عبد السلام بشير ، حاضنات الأعمال والمشروعات الصغيرة ، دار الكتب الوطنية ، بنغازي - ليبيا ، الطبعة الأولى ، ص 15

وحيث يقصد بالحضانة في مجال ريادة الأعمال رعاية رواد الأعمال من أجل تطوير فكرة العمل وتحويلها الى فكرة قابلة للتطبيق العملي والنشاط المستدام، فهي مجموعة من العمليات تهدف لدعم رواد الاعمال في تطوير أعمالهم الخاصة، ويتم تنفيذ هذه العمليات أو بعض منها في مكان مخصص كلما كانت هناك حاجة لذلك<sup>9</sup>.

في حين نجد أن البعض عرف حاضنات الأعمال بأنها عبارة عن بناء مؤسسي حكومي أو خاص تمارس مجموعة من الأنشطة التي تستهدف تقديم المشورة والنصح والخدمات والمساعدات المالية والإدارية والفنية لمنشآت الأعمال والصناعات الصغيرة سواء في المراحل الأولى لبدء النشاط أو أثناء ممارسته ، أو من خلال مراحل النمو التي تمر بها المنشآت المختلفة<sup>10</sup>.

من خلال استعراض عدد من التعريفات المتعلقة بحاضنات الأعمال نلاحظ بأنه يمكن اعتبارها بأنها: مؤسسة تعمل على استضافة المشروعات وخاصة الصغيرة والمتوسطة التي يخشى من عدم نجاحها في السوق، وتوفير لها البيئة المواتية لكي تصل إلى مرحلة النضج والاستقرار والنمو من خلال توفير لها الخدمات الاستشارية والقانونية والمالية والفنية اللازمة لبقائها على قيد الحياة وإقامة العلاقات والروابط مع كل عناصر المجتمع.

وحيث تعد نشأه فكره حاضنات الأعمال محاوله لتطوير نشاط مراكز الأعمال، وكانت الانطلاقة الأولى لفكره حاضنات الأعمال من الولايات المتحدة الأمريكية، فقد تم إنشاء أول حاضنه أعمال في عام ١٩٥٩ بالمركز الصناعي لباتافيا بمدينة نيويورك، وذلك عندما قامت إحدى العائلات الامريكية بتحويل مقر شركتها التي توقفت عن العمل الي مركز للأعمال يتم تأجير وحدات للأفراد الراغبين في أقامه مشروع مع توفير النصائح والاستشارات لهم، حيث لاقته هذه الفكرة نجاحا كبيرا في ذلك الوقت، ثم تحولت هذه الفكرة فيما بعد الي ما يعرف بالحاضنة، ولزال هذا المركز يعمل حتى الآن وساهم في تخرج الالاف من الشركات الصغيرة والمتوسطة.

وبالنسبة لمصر، فأن مصر تعد اول دوله عربيه تقيم حاضنه اعمال تابعه لوزارة الصناعة في عام ١٩٩٨، وقد مثلت حاضنات الأعمال في مصر بدأ من ١٩٩٨ نقطه تحول جوهريه داخل الاقتصاد المصري، حيث أصبحت الحاضنات الاداة المجتمعية الملائمة لتحقيق التنمية الاقتصادية في مصر من خلال مساعده منظمات الأعمال الصغيرة على النمو والاستمرار.

## 2/4 مراحل تطور حاضنات الاعمال

<sup>9</sup> K. Mathernová, F. Le Bail, The Smart Guide to Innovation- Based Incubators (IBI), European Union Regional Policy, February 2010, p5.

<sup>10</sup> أبو قحف ، عبد السلام ، دراسات في ادارة الأعمال ، مصر : مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية ، الطبعة الأولى، 2001 ، ص 70 .



أن حاضنة الأعمال تعتبر كأى مشروع يتم التفكير فيه ، سواء من ناحية توليد الفكرة مروراً بدراسة الجدوى الاقتصادية وانتهاءً بتسجيل المشروع ، وبشكل عام فإن أي حاضنة أعمال على مستوى العالم تمر بثلاث مراحل أساسية نذكرها فيما يلي<sup>11</sup>:

مرحلة التأسيس والبناء: في بداية الأمر تقوم الحاضنة بتحديد الهدف وآلية العمل لديها ، ومن ثم عمل دراسة الجدوى الاقتصادية، وتحديد طاقم التأسيس وأعضاء المنشأة وتقرير حجم رأس المال وتحديد حجم الموظفين.

مرحلة التطوير: وهنا تبدأ الحاضنة بقبول المشاريع من أجل تقديم الخدمات والتسهيلات لهم.

مرحلة الحاضنة الناضجة: وهنا تستطيع الاعتماد على نفسها في الحصول على التمويل وتقديم خدمات متكاملة سواء أكانت مالية ، فنية ، إدارية ، قانونية بشكل دائم ، بحيث يمكن قياس تأثيرها على الاقتصاد وتقديم شركات واعدة تساعد على تطور هذا الاقتصاد وتنميته.

### 5/ دور ريادة الأعمال في دعم وتطوير الاستثمار:

يعتبر مفهوم ريادة الأعمال العصب الرئيسي لتطور المجتمعات بما يمتلكه من عناصر ومميزات وخصائص هامة. وفي أغلب الأحيان تساهم بحل المشكلات وتقديم حلول جديدة تساعد المستهلكين على تجربة جديدة للمنتج، وتكمن أهمية ريادة الأعمال كأحد أهم سبل الاستثمار فيما يلي:

- خلق فرص العمل: تساهم المشاريع الجديدة التي تنطلق على إحداث مئات فرص العمل سواءً للمبتدئين أو للأشخاص ذوي المهارات العالية، تقوم المشاريع أيضا بإعادة تنظيم العمالة في المجتمع وتزويد الصناعات الكبرى بالعملة التي تساهم بتطوير الاقتصاد في حال كانت مستوفية لجميع عناصر ريادة الأعمال وكان لدى الريادي مفهوم جيد حولها.
- تشجيع الابتكار: تعمل المشاريع الريادية على تطوير الأفكار وتشجيع تنميتها هذا بدوره ما يساعد رواد الأعمال على الحصول على تعريف كامل حول استثمار أفكارهم ضمن المجتمع وخلق منتجات جديدة ومواكبة التكنولوجيا وخلق تطور حقيقي يساعد على تحسين الاقتصاد وزيادة الناتج المحلي الإجمالي.
- المساهمة في تنمية المجتمع: تؤدي ريادة الأعمال الى تحسين جوانب المجتمع الصحية والتعليم والبنية التحتية، وازدادة نوع من الاستقرار والتطور وزيادة جوانب التوظيف بحيث تخلق أنواع جديدة للعمل على تطويرها.
- تحقيق الاندماج والتكامل: تساعد الريادة على تفعيل دور الأقليات والفئات الجديدة في المجتمع حيث أنها تفتح الفرصة أمام الجميع بتقديم مشاريعهم الريادية.
- تحسين مستوى المعيشة: توفر المشاريع الجديدة حجم كبير وجديد من المنتجات والخدمات وهذا ما يجعلها متوفرة في السوق، اضافةً الى زيادة دخل الأشخاص الذين يعملون في الريادة.

<sup>11</sup> الجودر، احمد عبد الرحمن علي ، الأسس التخطيطية في اختيار مواقع حاضنات الأعمال" دور صناعة الأعمال " ، المؤتمر السنوي العام السادس في الإدارة والابداع والتجديد من أجل التنمية الإنسانية ودور الإدارة العربية في اقامة مجتمع المعرفة وورشه عمل حاضنات الاعمال، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، صلالة - سلطنة عمان ، 10-14 سبتمبر 2005. 553-559.

- تعزيز البحث والتطوير: توفر المشاريع الريادية فرص لتحقيق الأبحاث والدراسات مع المؤسسات البحثية، وهذا ما يوفر غالباً تجارب وخبرات في البحث والتطوير عند خلق المنتجات الجديدة في المجتمع. وتقدم حاضنة الأعمال حزمه متكاملة من الخدمات التي ترتبط مباشرة بتقليل الصعوبات والعقبات، والتي تساعد المشروعات المحتضنة على النمو والتطور ومن هذه الخدمات توفير المرافق المتعلقة بالبنية التحتية من اجهزه وبرامج وخدمات تقنيه وشبكات الاتصال، وكذلك تقديم الخدمات الفنية كبرامج التعاون وقواعد المعلومات، وكذلك تسهيل الوصول الي مصادر التمويل من خلال تسهيل اليه التواصل بين تلك المشروعات والمستثمرين الراغبين في الوصول إليها والاستثمار بها في بدايات طور النمو، وكذلك توفير الخدمات القانونية المرتبطة بتأسيس وتسجيل تلك المشروعات وما يتعلق بحقوق الملكية الفكرية الخاصة بها، واخيرا بناء شبكات للتواصل على مستوى الدولة عن طريق تنظيم المنتديات والملتقيات، حيث يشكل استمرار الحاضنات في التواصل مع المشروعات المتخرجة منها أداء تسويقي فعاله لتلك المشروعات.

واخيرا فإن حاضنات الأعمال تلعب دورا استراتيجيا داخل كافة الاقتصاديات، من خلال تشجيع مستثمرين غير تقليدي على انشاء شركات خاصه، وتوفير فرص عمل للراغبين بأن يكونوا رواد اعمال ناجحين داخل بلدانهم، وكذلك إيجاد منافذ تسويقي ملائمه تدعم التعامل مع الشركات الكبيرة التي ستدعم المشروعات التي تم احتضانها، وكذلك تشجيع عمليات نقل التقنيات المتطور وتوطينها وتعزيز استخدامها محليا وبالأخص تقنيات الجيل الأول غير المعقده والتي قد لا تحتاج الي استثمارات كبيرة.

وحيث تشارك المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الأنشطة الأولية والثانوية التي تعتمد اعتماد كبيرا على الموارد المحلية وتحقق عمليات ذات قيمة مضافة عالية<sup>12</sup>.

وحيث تمثل مصدر لتنمية قدرات ريادة الاعمال والابتكار وانتاج المنتجات الجديدة والمساهمة في العمليات التكنولوجية وتسويق التقنيات الحديثة وتعزيز الاستفادة من نمو تكنولوجيا المعلومات والاتصالات<sup>13</sup>.

وبناء عليه فإن حاضنات الأعمال تعمل على تقديم حزمة من الخدمات للمشاريع وخاصة الصغيرة وهذه الخدمات لا تقدم إلا للأعضاء المنتسبين للحاضنة (يختلف الأمر حسب النظام الداخلي للحاضنة)، وقاموا بتقديم طلبات من أجل المساعدة لهذه المؤسسات. إن حاضنات الأعمال تعتبر من المؤسسات المساندة والتي تهتم بدعم ومساندة ورعاية المبادرين والمبتكرين لمشروعات صغرى قادرة على استيعاب أعداد متزايدة من العمالة وخلق فرص عمل، وبالتالي فهي تنصدي للمشكلات الاجتماعية الناتجة عن البطالة.

<sup>12</sup> K.O. Oduntan, The Role of Small and Medium Enterprises in Economic Development: The Nigerian Experience, International Conference on Arts, Economics and Management (ICAEM'14) March 22-23, 2014 Dubai (UAE), 2014, P. 76

<sup>13</sup> C. NEAGU, The importance and role of small and medium-sized businesses, Theoretical and Applied Economics, Volume XXIII, No.3(608),2016  
ITU, A review of Micro, Small and Medium Enterprises in the ICT Sector, ITU, 2016.

وحيث يمكن تقسيم الحاضنات إلى أنواع عدة منها<sup>14</sup>:

– حاضنات تقنية، تكون جزءاً من مشروع متكامل يتضمن مؤسسات تعليمية او بحثية ولها اهتمامات تهدف الى تحقيق تنمية المنطقة عن طريق الابحاث العلمية والابتكارات التكنولوجية وتحويلها الى مشروعات ناجحة.

– حاضنات عامة، تقوم بخدمة الكثير من مشروعات الاعمال بدون تخصص محدد غير انها قد تركز على مجالات الابتكارات في قطاع الاعمال الخاصة وقد يجري تأسيس الحاضنات العامة لهذا الغرض أو يتم إنشاؤها لخدمة قطاع محدد ثم تتحول الى حاضنة عامة.

– حاضنات محلية، وتهدف الى استغلال موارد محلية معينة لتطوير مشروعات اعمال جديدة في قطاع محدد وبالتالي تصبح الحاضنة نواة للنمو المحلي وترتكز على جذب مشروعات الاعمال الزراعية والصناعات الهندسية الخفيفة او ذات المهارات المتميزة.

– حاضنات تنمية، تهدف إلى إنشاء مشروعات أعمال وشركات تنمية عن طريق تأسيس الفرق المناسبة للإدارة بحيث تكون قادرة على استغلال وتنمية فرص تجارية محددة وكذلك عن طريق انتقاء المتفوقين في مجال التنمية وإمدادهم بالمهارات والإرشادات اللازمة الضرورية.

من كل هذا يمكن أن نستنتج بأن الحاضنات التجارية أداة هامة لدعم أو نمو المشروعات الصغيرة والمشروعات التجارية المتوسطة، خاصة تلك القائمة على المهارات الفردية وذلك بالعمل على تطوير وتنمية وتسويق منتجاتها، وعادة ما تحقق معدلات نمو عالية وسريعة خلال فترة احتضانها إذ إنها تمنح الحاضنات لهذه المشروعات فرصاً للنجاح والتطور في ظل المنافسة المتزايدة.

علماً أن فكرة الحاضنة تكون في البداية وكأنها فكرة بسيطة وبعدها تثبت أنها تحقق بين طياتها تحديات كثيرة لما يتطلب عملها من توفير آليات فعالة توفر فرص عمل وتؤدي إلى تنمية اقتصادية للمجتمعات بما تنتجه من منشآت قوية تحقق الكثير من طموحات أصحابها، إذ يتم تحويل الأفكار الوليدة والتقنيات الجديدة إلى منتجات تتغلغل في السوق وتحقق لأصحابها أرباحاً مجزية.

لاشك ان أهميه الأعمال الريادية ودورها في دعم الاقتصادات ينطلق من احتياج المشروعات منذ بداية انطلاقها الى ظروف مواتيه للعمل والي أنشطه وآليات تدعم عمليتها على الاقل في السنوات الاولى من دوره حياتها، حيث أن تلك المشروعات قد تعجز عن مواجهه ظروف بيئتها بشكل منفرد، مما استوجب ذلك ضرورة احتضان تلك المشروعات وتوفير أسس نشأتها واستمرارها من خلال هيئات وجهات توفر كافه أشكال المساعدات بدءاً من تقديم دراسات الجدوى ومصادر التمويل مروراً بتقديم كافه الآليات التسويقية لمنتجات تلك المشروعات وحتى التصدير.

<sup>14</sup> <https://uabonline.org/ar/%D8%A3%D8%AB%D8%B1-%D8%AD%D8%A7%D8%B6%D9%86%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B9%D9%85%D8%A7%D9%84-%D9%81%D9%8A-%D8%AA%D9%86%D9%85%D9%8A%D8%A9-%D9%88%D8%AA%D8%B7%D9%88%D9%8A%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D9%85/>

ومن هنا اتى اهتمام الدولة المصرية بدعم انشاء حاضنات الأعمال وتوفير كافة أشكال الدعم لها في سياق اهتمام الدولة المصرية بقطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة ومنحه كافة أشكال الدعم ليمثل محورا جديدا، ونقطه قويه لتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة في مصر، ويأتي توجه الدولة المصرية لإنشاء حاضنات الأعمال بهدف التقليل من اي احتمالات لفشل المشروعات الصغيرة والمتوسطة، بالإضافة إلى احتضان ورعايته أصحاب الأفكار الجديدة والمشروعات حديثه العهد، وكذلك تقديم كافة سبل الدعم والاهتمام لرواد الأعمال، وتسهيل انطلاق تلك المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وذلك وفق معايير متطورة، يتم من خلالها توفير كافة الموارد المالية المناسبة لطبيعة تلك المشروعات وبما يساهم في تحقيق نجاحها، وكذلك دعمها في مواجهه ايه مخاطر محتمله قد تحدث عند انطلاق تلك المشروعات، هذا بالإضافة إلى قيام حاضنات الأعمال بتقديم الاستشارات الفنية المتخصصة وكافة المساعدات التسويقية بما يتفق مع طبيعة تلك المشروعات ويدعم نجاحها.

وحيث إن الهدف الرئيسي لبرنامج حاضنات الأعمال هو تخريج العديد من رجال الأعمال أو المنشآت الناجحة والتي تستطيع أن تبقى في السوق وتنمو وتزدهر، هذا بالإضافة إلى مجموعة من الأهداف الاستثمارية وأهداف على مستوى دعم الاقتصاد الوطني ، وبالتالي يمكن اعتبار حاضنة الأعمال كأى مشروع يستطيع أي استثمار فيه الشخص ويقدم الخدمات مقابل عمولة والتي تعتبر بالنسبة له إيرادات المشروع، ومن هنا يمكن استعراض أهم أهداف الحاضنات على النحو التالي<sup>15</sup> :

- المساعدة في إقامة مشاريع إنتاجية أو خدمية تعمل على تقديم خدماتها للمجتمع والعمل على تهيئة المناخ المناسب وتوفير كافة الإمكانيات والتي تعمل على تسهيل إقامة المشاريع .
- العمل على ربط المشاريع الجديدة مع السوق من خلال تكوين حلقة مشتركة بين هذه المشاريع والمشاريع الموجودة أصلاً ، ويمكن أن تعمل على ربط المشاريع المحتضنة داخل الحاضنة مع بعضها للاستفادة من خبراتها ونقاط ضعفها ، وكيفية التغلب عليها .
- تهدف الحاضنة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية من أجل تنمية الموارد البشرية، وحل مشكلة البطالة.
- تشجيع قيام الاستثمارات ذات الجدوى الاقتصادية والتي تساعد الوضع الاقتصادي للدولة على النمو والتطور.
- العمل على مساعدة المشاريع الصغيرة على تخطي المشاكل والمعوقات الادارية والمالية والفنية التي يمكن أن تتعرض لها وخاصة في مرحلة التأسيس.
- العمل على توطين الابتكارات والتكنولوجيا من أجل دعم أفكار رواد الأعمال وتحويلها إلى سلع .
- العمل على الاستغلال الأمثل للموارد البشرية ذات الكفاءات العلمية والتقنية العالية.

<sup>15</sup> ميسون محمد القواسمة، واقع حاضنات الأعمال ودورها في دعم المشاريع الصغيرة في الضفة الغربية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، قسم إدارة الأعمال، 2010، ص66.

- تقييم عمل المشاريع المحتضنة باستمرار من أجل معرفة نقاط الضعف لديها ومحاولة تفاديها في المشاريع الأخرى ، هذا وبالإضافة فإن على حاضنات الأعمال أن تعمل على التقييم المستمر للحاضنة للتأكد من صحة أعمالها وتحقيقها لأهم أهدافها التي أنشئت من أجلها.
- العمل على إيجاد ظروف عمل مناسبة من أجل تطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتقديم المساعدة لها بما يسمح بتحقيق معدلات نمو وجود عالية وقدرة على منافسة مثيلاتها في السوق .
- المساهمة في زيادة معدلات الدخل للأفراد وزيادة عدد المشاريع في المجتمع مما يساعدها على تنمية الاقتصاد المحلي<sup>16</sup> .
- العمل على حل مشكلات محددة، حيث يتم في عديد من الدول انتشار بعض الحاضنات من أجل حل بعض المشاكل التي تواجه المجتمع ، وكمثال على ذلك عندما قامت هيئة اليونيدو بالتعاون مع الحكومة الباكستانية بإنشاء أحد الحاضنات بهدف استيعاب الضباط العسكريين الذين يتم إحالتهم إلى المعاش وتدريبهم على المهارات الأساسية لإدارة المشروعات بهدف إقامة شركات جديدة<sup>17</sup> .
- تدريب أصحاب الأعمال على أسلوب الإدارة الجيدة وكيفية تنمية قدراتهم الإدارية.
- توفير مكان مؤقت من اجل إقامة المشاريع وهذا يساعدها على تبادل الخبرات والمعلومات بين المشروعات المختلفة في الحاضنة.
- توفير العديد من الخدمات الاستشارية والمالية الضرورية لاستمرار المشروع أو حتى تأسيسه. وحيث يتمثل أحد مقاييس الإدارة الجيدة في قدرة الحاضنة على جذب الرعايا والمساهمين والشركاء الذين يمكنهم تقديم الدعم المالي لجمع الأموال وتعبئة الموارد التي يمكن استخدامها لتحسين نموذج أعمال الحاضنة في تقديم الخدمات لعملائها<sup>18</sup> .

ومن التجارب الدولية الرائدة في مجال الحاضنات: التجربة الأمريكية حيث تعتبر أقدم التجارب حيث أن مفهوم حاضنات الأعمال تم استحداثه وتطويره بشكل أساسي في الولايات المتحدة الأمريكية، وكما سبق الذكر من خلال التجربة الأولى من مركز أعمال Batavia عام 1959 لكن البداية الحقيقية لانتشار مفهوم الحاضنات تمت في بداية الثمانينيات وتحديداً في عام 1984 حينما قامت الهيئة الأمريكية للمشروعات الصغيرة ( Administration, SBA National Business ) بالاهتمام ببرامج إقامة الحاضنات وتنمية إعدادها 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 (Incubator Association, NBIA National Business) في عام 1985، والتي تمت إقامتها من خلال بعض رجال الصناعة الأمريكيين في صورة 800 حاضنة، وذلك من خلال إقامة حوالي حاضنة في السبوع كمعدل منذ نهاية عام 1986.

<sup>16</sup> السنوسي ، رمضان ، الدويبي ، عبد السلام بشير ، مرجع سابق ، ص ص 25 – 26.

<sup>17</sup> الحناوي ، محمد صالح ؛ الصحن ، محمد فريد ، سلطان ، محمد سعيد ، مقدمة في الأعمال والمال ، الاسكندرية : الدار الجامعية ، 1999، ص 94 ،

<sup>18</sup> T. Lose, R. K. Tengeh, The Sustainability and Challenges of Business ncubators in the Western Cape Province, South Africa, sustainability, Volume 7,2015, PP. 14349

وتذكر أحدث تقارير الجمعية الفرعية لحاضنات الأعمال في الولايات المتحدة NBIA أن معدل ازدياد أعداد حاضنات الأعمال في الخمسة عشر سنة الأخيرة كان مرتفعاً، وذلك حتى نهاية عام 1993، حيث بلغ هذا العدد أكثر من 500 حاضنة أعمال في الولايات المتحدة، وذلك إحصائيات الجمعية أن معدل ازدياد حاضنات الأعمال وصل إلى إقامة حاضنة كل أسبوع في هذه الفترة، ومثال هذا النمو السريع في أعداد الحاضنات أنه في عام 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، وأيضاً إلى التحقيق من إمكانيات الحصول على المعلومات واستخدامها.

بالإضافة إلى وجود الجمعية القومية لحاضنات الأعمال في الولايات المتحدة NBIA وهي تمثل الشبكة القوية للحاضنات، يوجد عدد من شبكات الحاضنات الإقليمية المختلفة، نذكر منها على سبيل المثال: جمعية تكساس لحاضنات الأعمال، وشبكة حاضنات ولاية نيوجرسي،... الخ<sup>19</sup>.

وترتبط على ما تقدم فأن ريادة الأعمال لها دور كبير في نجاح الاقتصادات، ويتعاضد هذا الدور بتوفير البيئة المحلية المناسبة إذ يتطلب الأمر تفكيراً خلاقاً وابداعياً لكل من الحكومات المركزية والمحلية<sup>20</sup>، حيث إن ريادة الأعمال تزيد من فرص المشروعات بالنجاح والاستمرار، ففي دراسات سابقة وجد أن نسبة 87% من الشركات الناشئة التي استفادت من دعم الحاضنات نجحت واستمرت في السوق؛ نظراً لكون حاضنات الأعمال تقوم بمساعدة تلك المشروعات في التغلب على كافة التحديات والصعوبات التي تعوق نموها<sup>21</sup>.

## 6/ الخاتمة:

تكمن أهمية ريادة الأعمال في دعم وتطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة لما لها من دور في تقليل نسبة البطالة. وحيث تهتم بشكل عام بجميع الأمور التي قد تؤدي إلى نجاح المشروعات وخلق فرص عمل ولحاضنات الأعمال دور كبير في تنمية الاقتصاد وذلك عن طريق تقديم كافة وسائل الدعم للمشروعات الصغيرة والمساهمة في تطويرها بكل ما أمكنها من طاقة، وبالتالي المساهمة في تطوير قطاع التكنولوجيا والذي هو محور عملها الرئيسي. يلعب الدعم الاجتماعي دوراً في إقامة ونجاح الحاضنات الصناعية بتقديم رأس المال المطلوب وإمدادها بالمستخدمات فضلاً عن تعظيم الطلب على مخرجاتها.

وقد توصل البحث إلى النتائج الآتية:

– يعتبر مفهوم ريادة الأعمال العصب الرئيسي لتطور المجتمعات بما يمتلكه من عناصر ومميزات وخصائص هامة.

<sup>19</sup> عاطف الشبراوي إبراهيم، حاضنات الأعمال، مفاهيم مبدئية وتجارب عالمية، منظمة الاسسكوا، المغرب، 2007، ص1.

<sup>20</sup> Lesáková, L., (2012), "The Role of Business Incubators in Supporting the SME Start-up", Acta Polytechnica Hungarica, Vol. 9, pp, 95-85

<sup>21</sup> Molnar, Lawrence A., Donald R. Grimes, Jack Edelstein, Rocco De Pietro, Hugh Sherman, Dinah Adkins and Lou Tornatzky, Business Incubation Works. Athens, Ohio: National Business Incubation, Association, 1997, p112.

- أن آلية الحاضنات تعد واحدة من انجح الخيارات لمعالجة مشاكل الصناعات الصغيرة والارتقاء بها إلى المستوى المطلوب للمساهمة في عملية التنمية الاقتصادية.
  - إيلاء حاضنات الاعمال اهتماماً متميزاً نظراً للدور الكبير الذي تضطلع به في الاقتصاديات المختلفة.
  - تؤدي ريادة الاعمال الى تحسين جوانب المجتمع الصحية والتعليم والبنية التحتية، وازضافة نوع من الاستقرار والتطور وزيادة جوانب التوظيف بحيث تخلق أنواع جديدة للعمل
  - إن الحاضنات الصناعية آلية جديدة وفعالة للارتقاء بالصناعات الصغيرة بتقديمها منظومة متكاملة من الخدمات والمقومات التي تحتاجها لاسيما في المرحلة الأولى لبنائها.
  - ساهمت الحاضنات الصناعية في النمو الاقتصادي بتشجيع ولادة وديمومة الشركات الصغيرة ومكافحة البطالة وقيامها بدور المكاتب الاستشارية، إضافة لتوليدها القيم المضافة الكفيلة بتحقيق التطور الاقتصادي.
- وقد خلص الباحث في نهاية الدراسة إلى التوصيات التالية:
- النظر إلى ريادة الأعمال بوصفها فكرة وتوجهاً للوصول إلى مجتمع أفضل، إذ يتيح الفرصة لكل إنسان أن يشارك المجتمع في قطاعات مختلفة، وصناعات مختلفة، كل حسب فكرته وشعوره وهدفه للوصول إلى حياة أفضل.
  - يتعين أن تكون حاضنات الأعمال غير ربحية فهي الأكثر ملائمة في البيئات الاقتصادية والاجتماعية، وأن توائم اعمال الحاضنة مع خطط التنمية الوطنية وتبني خطط مستقبلية محددة لإزالة المعوقات الخارجية والداخلية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة.
  - استخدام الحاضنات التكنولوجية في دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة ذات التخصصات التي تركز على المهارات الحرفية المتميزة عالي.
  - ربط حاضنات الأعمال وبخاصة التكنولوجية منها بالمؤسسات العلمية ومراكز البحوث العالمية، وتأكيد الدعم المجتمعي للحاضنات الصناعية بتعزيز الثقة بفعاليتها وأن تأخذ التوعية والإعلام أهمية بتحديد هويتها ومهامها.
  - معالجة مشكلة تمويل الحاضنات برصد المبالغ اللازمة لإقامتها واستمرار عملها حتى فترة بلوغها حالة التوازن بين الإيرادات والتكاليف، مع ضرورة متابعة المستفيدين من الحاضنات بعد الخروج بمشاريعهم، ومحاولة مساعدتهم للنهوض بأعمالهم ولو لفترة زمنية محدودة حتى يستطيع المشروع الاعتماد على نفسه بشكل تام .
  - يجب العمل على توفير المزيد من الخدمات المالية والتسويقية للمشاريع الصغيرة المحتضنة نظراً أن هذا النوع من الخدمات يعتبر من أهم الخدمات التي يحتاج لها أي مشروع وتساعد على تقدمه وتطوره.

– الاستفادة من التجارب السابقة لإقامة الحاضنات التكنولوجية في الدول المتقدمة وبعض الأقطار العربية، وذلك للاستفادة من تجربتها في إقامة الحاضنات وتفادي المشاكل التي عانت منها.

## 6/المراجع:

### المراجع باللغة العربية:

- أبو قحف، عبد السلام، دراسات في إدارة الأعمال، مصر: مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، الطبعة الأولى ، 2001.
- بوالشعور شريفة، دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة Startups: دراسة حالة الجزائر، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد الرابع، 2018.
- الجودر، احمد عبد الرحمن علي ، الأسس التخطيطية في اختيار مواقع حاضنات الأعمال" دور صناعة الأعمال " ، المؤتمر السنوي العام السادس في الإدارة والابداع والتجديد من أجل التنمية الانسانية ودور الادارة العربية في اقامة مجتمع المعرفة وورشه عمل حاضنات الاعمال، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، صلالة – سلطنة عمان ، 10-14 سبتمبر 2005.
- حسين رحيم، ترقية شبكة دعم الصناعات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية 2002.
- الحناوي ، محمد صالح ؛ الصحن ، محمد فريد ، سلطان ، محمد سعيد ، مقدمة في الأعمال والمال ، الاسكندرية : الدار الجامعية ، 1999.
- رابع خوفي، رقية حساني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تحويلها، الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي، جامعة بسكرة بالجزائر 2008.
- السنوسي ، رمضان ، الدويبي ، عبد السلام بشير ، حاضنات الأعمال والمشروعات الصغيرة ، دار الكتب الوطنية ، بنغازي – ليبيا ، الطبعة الأولى، 2007.
- سيد ناجي مرتجي " تقييم المشروعات الصغيرة والمتوسطة " " ندوة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي " الإشكاليات وآفاق التنمية وورشه العمل- المشروعات الصغيرة والمتوسطة المفهوم والمشكلات وإطار التطوير 2004 – القاهرة.
- عاطف الشبراوي إبراهيم، حاضنات الأعمال، مفاهيم مبدئية وتجارب عالمية، منظمة الاسسكوا ، المغرب، 2007.
- عثمان محمد عثمان، ندوة عن دور الصناعات الصغيرة في التنمية، معهد التخطيط القومي، القاهرة 1988.
- مباركي محمد الهادي، المؤسسة الصغيرة المفهوم والدور المرتقب، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة، الجزائر، العدد 11، 1999.
- محمد صالح الشيخ، "الاقتصاد الصناعي" الجزء الثاني، دار المغربي للطباعة، بدون سنة نشر.
- .....، "جدوى المشروعات الصغيرة" قد كان استاذي الفاضل يذكر هذه الوفرات بشكل تفصيلاً حيث قام بتقسيمها إلى وفرات داخلية ووفرات خارجية، 2008.
- ميسون محمد القواسمة ، واقع حاضنات الأعمال ودورها في دعم المشاريع الصغيرة في الضفة الغربية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي ،قسم إدارة الأعمال، 2010.
- النحيف، مجدي حسين السيد،عزب، حامد سالم جمعة (2018): رؤية مستقبلية لمنظومة النشر بجامعة الطائف، مجلة العمارة والفنون والعلوم الإنسانية، ع10، الجمعية العربية للحضارة والفنون الإسلامية.



## المراجع باللغة الاجنبية:

- C. NEAGU, The importance and role of small and medium-sized businesses, Theoretical and Applied Economics, Volume XXIII, No.3(608),2016.
- ITU, A review of Micro, Small and Medium Enterprises in the ICT Sector, ITU, 2016.
- Haidar, J.I, "Impact of Business Regulatory Reforms on Economic Growth, " Journal of the Japanese and International Economies, Elsevier, vol., , September 2012.
- K.O. Oduntan, The Role of Small and Medium Enterprises in Economic Development: The Nigerian Experience, International Conference on Arts, Economics and Management (ICAEM'14) March 22-23, 2014 Dubai (UAE), 2014.
- Lesáková.L, (2012), "The Role of Business Incubators in Supporting the SME Start-up", Acta Polytechnica Hungarica, Vol. 9.
- Longenecker , JustinG , Moore , Carlos w , small bus. Managements ,ohio -south – western Publishing Co,eight edition ,1991.
- Louis Jacques Filion, Management des PME, De la création à la croissance, Pearson éducation, Canada, 2007.
- Molnar, Lawrence A., Donald R. Grimes, Jack Edelstein, Rocco De Pietro, Hugh Sherman, Dinah Adkins and Lou Tornatzky, Business Incubation Works. Athens, Ohio: National Business Incubation, Association, 1997.
- P.A. Julien. M. marthesnay, La petite Entre Pris,2006.
- T. Lose, R. K. Tengeh, The Sustainability and Challenges of Business ncubators in the Western Cape Province, South Africa, sustainability, Volume 7,2015.

## "دور حاضنات الأعمال الرقمية في دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر"

د. محمد إبراهيم محمد

دكتوراه في الاقتصاد والعلوم المالية/ كلية الحقوق جامعة الاسكندرية

محاضر بكلية الحقوق جامعة الاسكندرية

## ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الحاضنات الرقمية، ودورها في دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وهو ما ظهر جلياً أثناء جائحة كوفيد-19 من خلال الدور الكبير الذي لعبته التقنيات التكنولوجية الحديثة خلال ذروة التباعد الاجتماعي. وتم تناول الحاضنات الرقمية من خلال إطارين الأول نظري تطرق إلى المفاهيم والنشأة والأنواع والخصائص وأهميتها الاقتصادية أما الإطار الثاني تناول بعض التجارب الدولية المؤثرة ذات الثقل في مجال الحاضنات الرقمية، ثم التطرق إلى التجربة المصرية التي حققت بعض النجاحات، حيث أن أهم توصيات الدراسة هو دعم تلك التجربة ومساندتها اقتصادياً واجتماعياً وسياسياً لما لها من عوائد ونفع عظيم على الاقتصادي المصري.

الكلمات المفتاحية: حاضنات - رقمية - مشروعات - دعم

## Study summary:

The study aimed at portraying the role of digital incubators, and studying the picture in the form of the first episode of the third episode, the first session to present the first episode of the third episode, the concepts and establishment of the commercial area, its economic importance. Then the Egyptian trade, which achieved success, as the most important recommendations, shopping, shopping, economically, and politically because of its great returns and benefit to the Egyptian economy.

Keywords: incubators - digital - projects - support

## تمهيد :

مما لا شك فيه أن مساهمة الحاضنات الرقمية، ودعمها للقطاع الخاص في عملية التطوير التقني والانتاج الخدمي له أكبر الأثر في تحقيق مستويات متقدمة من النمو الاقتصادي مما ينعكس على تحسين، وتنوع القاعدة الإنتاجية وزيادة معدلات النمو الاقتصادي، كابتكار منتجات جديدة، وتطوير منتجات قائمة بالفعل، وحل مشكلة تملك مفاتيح التكنولوجيا لدى الدول المتقدمة، والتوقف عند مرحلة الاستهلاك فقط، حيث أن البحث العلمي والتطور التقني بما يصل إليه من نتائج لذي أهمية كبرى للدول النامية للاستفادة من تلك النتائج لتحسين أوضاعها الاقتصادية والاجتماعية والتقنية. وهنا يبرز دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وخاصة المولدة لقيمة مضافة، وذات نشاطات تكنولوجية ذات جودة عالية، على أنها من المكاسب الاقتصادية الهامة في توليد فرص العمل،

ولكن تعظيم دور تلك المؤسسات لن يكون بشكل كبير دون وجود داعم يساند ويقوى ويؤسس كيانات قوية، وهي الحاضنات الرقمية التي تدعم مساعي ترويج الريادة، ضمن الأطر العامة للدعم الاقتصادي، حيث ضرورة ممارسة الدور الشاق المتعلق بالمساهمة بإقامة شبكة ريادة أعمال مساعدة، لهذا السبب لابد ريادة الأعمال أن يتم الترويج لها وتشجيعها من خلال مقارنة تدريجية تعاونية بين القطاع العام والقطاع الخاص استناداً إلى العديد من العوامل المساعدة مثل البنية التحتية، التشريعات القانونية، خطط التعليم، برامج البحث، الأموال اللازمة، الخ

#### - مشكلة الدراسة

أصبحت الحاضنات مطالبة اليوم أكثر من أي وقت مضى في المشاركة الفعالة والجادة في تدعيم المشروعات الصغيرة والمتوسطة سواء انشاءً أو استمراراً، وعلى الرغم من أهمية الدور الذي تقوم به تلك الحاضنات إلا أن وجودها بشكل أكثر انتشاراً وتأثيراً مازال يمثل عقبة كبيرة لتلك الحاضنات. بالإضافة إلى العديد من المشكلات والمعوقات التي تحول دون تقديم الدعم اللازم من الحاضنات إلى المشروعات وهو ما ينعكس على عدم الاستفادة من القدرات والامكانيات المادية والبشرية المتاحة.

إضافة إلى ماسبق توجهت مصر نحو تبني الدور الريادي للحاضنات من خلال انشاء مركز الابداع وريادة الاعمال، وعلى الرغم من الدور التقني الهام لذلك المركز في دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة الا انها مازالت في البداية وتحتاج إلى الكثير لكي تقوم بالدور المنوط به.

وبذلك تعد الحاضنات الرقمية من الآليات الحديثة في دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وأقامة شراكات جادة تخدم في نهاية المطاف الاقتصاد الوطني، ومن هنا تكمن مشكلة البحث في الحاجة الملحة إلى تقديم الحاضنات الرقمية كنموذج حديث للحاضنات التقليدية، وبصفة خاصة في ظل الظروف الاستثنائية التي يعيشها المجتمع اليوم من حصار جائحة كورونا، وعدم اليقين في انتهائها على المدى القريب.

#### - أهداف الدراسة

تهدف الدراسة بإنجاز عدد من الأهداف على المستوى النظري والتطبيقي، وعلى النحو التالي:

- 1- تقديم أساس نظري لمفهوم الحاضنات الرقمية والفرق بينها وبين الحاضنات المادية ودورها الكبير في إحداث طفرة على صعيد فكرة حاضنات ريادة الأعمال.
- 2- التعرف على مدى الدعم التي تقدمه حاضنات الأعمال للشركات الصغيرة والمتوسطة.
- 3- استعراض تجربة حاضنات الأعمال الرقمية في مصر، وهل حققت النجاح المرجو منها وهل هي بحاجة للإعلان عن نفسها بشكل أكبر لتحقيق الأهداف المرجوة منها.

#### - أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في:

- 1- أن موضوع حاضنات الأعمال الرقمية ودورها في دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة نال اهتمام كبير في بلدان العالم المتقدمة والبلدان الصاعدة سنغافورة وماليزيا ومع خطة التنمية المستدامة 2030 يتحتم علينا تبيان ماهيتها

، وحققتها ، والأهداف الحقيقية المرجوة من وجود تلك الحاضنات المتطورة و المتجاوزه الشكل التقليدي للحاضنات وهي الحاضنات الافتراضية أو التقليدية .

2- أصبح العالم الافتراضي والتعامل معه هو سمة العصر بعد اجتياح كوفيد 19 العالم وبالتالي ليس هناك بديل سوى مجاراة ذلك عن طريق احتضان المشروعات الناشئة من خلال حاضنات الأعمال الرقمية .

3- الفوائد الناجمة عن دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالطرق غير التقليدية لها دور كبير في تحقيق التميز وزيادة القدرة التنافسية

#### - منهج الدراسة :

المنهج المستخدم في الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي الذي يسعى إلى وصف وتحديد، وتشخيص حجم المشكلة موضوع الدراسة للوصول إلى تحديد الجوانب المختلفة لها، وبيان الآثار المترتبة عليها اقتصاديًا .

#### - مصطلحات الدراسة:

1- الحاضنات الرقمية : الحاضنات بصفة عامة هدفها الرئيسي مساعدة الشركات الناشئة والجديدة على النمو عبر تقديم المساعدة والمشورة. خدماتها ممكن أن تكون بمجال التسويق أو الإدارة المالية وتوفير كادر استشاري أو رقابي متخصص بموضوع قانون الشركات، أو توسيع العلاقات بين مستثمرين كبار يدعمون المشروع ككل. كما تقدم دعم مادي معين للمشاريع. تُبقي [الحاضنات] المشاريع محتضنة لديها لفترات أطول (أكثر من ٦ أشهر وقد تصل لسنوات)، ويتم اختيار مشاريع واعدة لكنها أقل نضجًا وتحتاج للكثير من التطوير والتحديث والتجارب والدعم لتكبر. هذا عن حاضنات الأعمال عمومًا، أما كلمة الرقمية في عبارة "حواضن الأعمال الرقمية" تعني وفق نظري: الحواضن المكرسة للشركات الناشئة العاملة في المجال الرقمي .

2- ريادة الأعمال : هي عملية إنشاء منظمة (منظمات) جديدة أو تطوير منظمات قائمة ، وهي بالتحديد إنشاء عمل / أعمال جديدة أو الاستجابة لفرص جديدة عامة .

3- المشروعات الصغيرة والمتوسطة : وفقًا للقانون رقم 152 لسنة 2020 بإصدار قانون تنمية المشروعات المتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر .

- المشروعات المتوسطة : كل مشروع يبلغ حجم أعمالها السنوي 50 مليون جنيه ولا يجاوز 200 مليون جنيه أو كل مشروع صناعي حديث التأسيس يبلغ رأسماله المدفوع أو رأس المال المستثمر بحسب الأحوال 5 ملايين جنيه ولا تجاوز 15 مليون جنيه أو كل مشروع غير صناعي حديث التأسيس يبلغ رأسماله المدفوع أو رأس المال المستثمر بحسب الأحوال 3 ملايين جنيه ولا تجاوز 5 ملايين جنيه .

- المشروعات الصغيرة : كل مشروع يبلغ حجم أعماله السنوي مليون جنيه ويقل عن 50 مليون جنيه ، أو كل مشروع صناعي حديث التأسيس يبلغ رأسماله المدفوع أو رأس المال المستثمر بحسب الأحوال 50 ألف جنيه ويقل

عن 5 ملايين جنيهه أو كل مشروع غير صناعي حديث التأسيس يبلغ رأسماله المدفوع أو راس المال المستثمر بحسب الأحوال 50 ألف جنيهه ويقل عن 3 ملايين جنيه .

#### - الدراسات السابقة

#### - أولاً الدراسات العربية

- دراسة الهاجري ،عبدالله سعد (2016م) : استهدفت الدراسة الاهتمام الحاضنات التكنولوجية لما لها من دور كبير في النهوض بالعملية الاقتصادية والاجتماعية ،وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : الحاضنات التكنولوجية من المرتكزات الاساسية لنجاح ونمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالاضافة إلى تغيير التوجه نحو العمل الحر دون التشبث بالعمل الحكومي ،وعلى الرغم من نقص الحاضنات التكنولوجية ومن بينها الرقمية إلا أنها لها دور مؤثر في دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة .

- سماي ،على (2010م) : تناولت الدراسة دور الحاضنات التكنولوجية في بعض بلدان العالم المتقدم ، وبصفة خاصة الولايات المتحدة الأمريكية والتي حققت نجاحًا كبيرًا ،تعتبر مثالًا يحتذى به في البلدان المتقدمة ،ومن أهم النتائج رفع كفاءة الخدمات المقدمة هي أساس نجاح المشروعات التي تدعمها الحاضنات التكنولوجية .

- زكي ، حازم شحته ابو شرخ (2017م): استهدفت الدراسة على دور حاضنات الأعمال في تنافسية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر ،واستخدم المنهج الوصفي التحليلي في معالجة المشكلة محل البحث ،ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها تبني خطط مستقبلية لإزالة المعوقات التي تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة ،استخدام الحاضنات الرقمية في دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة والتي تركز على المهارات التكنولوجية عالية الجودة .

- عثمان ،السعيد محمود السعيد (2020): استهدفت الدراسة التعرف على دور الحاضنات التكنولوجية في تفعيل الشراكة بين الجامعات والمؤسسات الإنتاجية في مصر ،وقد انتهج نهج التحليل الوصفي في المعالجة العلمية للمسألة محل البحث ، ومن أهم النتائج : الحاضنات لها دور كبير في ترقية الإقتصاد الوطني ،وتلعب الحاضنات التكنولوجية دور كبير في الربط بين الجامعات والمؤسسات الانتاجية بحيث تحل بعضها البعض ،كما أن الحاضنات التكنولوجية لها دور كبير في بناء المجتمع المعرفي عن طريق الاستثمار في رأس المال البشري وتحويل الأفكار إلى منتجات مادية .

- الاسكوا ،(2020): استهدفت الدراسة تناول سياسات التحول الرقمي في الوطن العربي وبعض الأمثلة ذات التقنيات العالية في ذلك المجال كسلوفينيا وقطر ،ثم تناول الابتكار والحاضنات التكنولوجية ودورهم الكبير في تحفيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية وانتهت الدراسة إلى بعض النتائج الهامة أهمها ضرورة تحديث الخطط الوطنية لمواكبة التكنولوجيا الجديدة ،تعزير إنشاء الحاضنات الرقمية في الجامعات والمراكز البحثية ،ودعم الشراكة بين القطاعين العام والخاص .

## - ثانيًا : الدراسات الأجنبية

- دراسة Anders Hjalmarsson (2019): استهدفت الدراسة دور الابتكار الرقمي في توجه الحاضنات نحو تبني المشروعات الرقمية مما يهدف للتخلص من تعقيدات المؤسسات الكبيرة والتقليدية بالإضافة إلى تعزيز التفاعل مع وحدات الأعمال الأخرى، وقد استخدم المنهج التطبيقي المقارن، وقد خلصت الدراسة إلى حتمية وجود وجود حاضنات رقمية متخصصة بهدف التركيز نحو تحقيق الهدف المنشود من تلك الحاضنات، كما أن وجود تلك الحاضنات يساعد الشركات المتوسطة والكبرى على تسريع العمل الرقمي داخل وحدات تلك المشروعات مما يعود بالنفع في نهاية المطاف على الاقتصاد الوطني .

- دراسة Gianluca Elia (2021) : استهدفت الدراسة ما أدت إليه أزمة الوباء المستمرة إلى زيادة الحاجة إلى استخدام التكنولوجيا، والتعامل مع المحتوى الرقمي من خلال تهجين ودمج كل من ريادة الأعمال والتكنولوجيا في نموذج موحد واحد. وانتهت الدراسة إلى دور كوفيد-19 في إبراز الحاجة إلى الاستفادة من التكنولوجيا من أجل دعم كافة الأنشطة الاجتماعية بصفة عامة، والأنشطة الاقتصادية بصفة خاصة، كما أن رأس المال البشري له دور كبير في خارطة طريق نحو مجتمع أكثر استدامة، بالإضافة إلى التقنيات الرقمية أصبحت لها دور كبير في تحقيق فعالية كبيرة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، وتسريع وتيرة أداؤها

- دراسة Lia M.M. Hewitt (2020) استهدفت الدراسة تناول الإطار المفاهيمي للدراسة والنشأة التاريخية لحاضنات الأعمال، إلى مدى تفي حاضنات الأعمال باحتياجات المحتضنين وتفي بها . ومن أهم النتائج أن الحاضنات الأعمال الجيدة لها دور كبير في نجاح الشركات الناشئة ابتداءً واستمرارًا

## - تعقيب عام على الدراسات السابقة

## -1 أوجه الاتفاق

- هناك شبه اتفاق على أهمية حاضنات الأعمال بصفة عامة وحاضنات الأعمال الرقمية بصفة خاصة، وقد ظهر ذلك بوضوح خلال جائحة كورونا، والدور الكبير الذي لعبته التقنيات التكنولوجية في دعم المشروعات الناشئة وقد أكدت الدراسات السابقة على الأتي:

- ضرورة الاستفادة من التطور التكنولوجي وتطويره لخدمة المجتمعات
- الحاضنات لها دور كبير في دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتوفير فرص العمل .
- تعد الحاضنات الرقمية الجيل المتطور من الحاضنات التقليدية والمكملة لها .
- تمثل الحاضنات التكنولوجية أحد المرتكزات الأساسية لإنجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة، ودعم موقفها أمام المشروعات المنافسة .
- من أهم معوقات دعم حاضنات الأعمال الرقمية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة ضعف البنى التحتية .

## -2 أوجه الاختلاف

- لم يتم تقديم نموذج خاص بالحاضنات الرقمية، بل تم تقديمها ضمن الحاضنات التقليدية .

- عدم التطرق بشكل أكثر عمقاً نحو العقبات التي تحول دون تقديم الخدمة اللازمة من قبل الحاضنات الرقمية .
- الأعلام له دور كبير في ابراز أهمية الحاضنات الافتراضية أو الرقمية ودوره الكبير في دعم الاقتصاد الوطني وقد تجاهلت معظم الدراسات السابقة هذا الدور .
- المحور الأول : الإطار النظري للدراسة

## الحاضنات الرقمية ( المفهوم – النشأة والتطور – الأنواع – الخصائص – دورها في دعم التنمية الاقتصادية )

أولاً : مفهوم الحاضنات الرقمية :

### 1- الحاضنات بمفهومها التقليدي :

تعددت تعريفات الحاضنات سواء على المستوى العربي أو الدولي ، حيث تم تعريف حاضنات الأعمال في تقرير الإنسانية العربية للعام 2003 م بأنها " تمثل نمطاً جديداً من البنى الداعمة للنشاطات الابتكارية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو للمطورين المبدعين المفعمين بروح الريادة الذين يفتقرون إلى الإمكانيات الضرورية لتطوير أبحاثهم وتقنياتها المبتكرة وتسويقها . (المكتب الإقليمي للدول العربية ، 2003) يمكن أيضاً تعريفها بأنها "كيان اقتصادي اجتماعي تأسس خصيصاً لتقديم المشورة للشركات حديثة التكوين، التي تتميز عن غيرها بطابع المجازفة حيث أنها تدلف إلى مجالات غير مطروقة من الأعمال التجارية مثل ابتكار تقنية جديدة وتسويقها أو فتح سوق منتجات مستحدثة. فالحاضنات وسيلة فعالة في برامج التنمية الاقتصادية، تساعد على تعجيل نمو الشركات الناشئة على أساس راسخ سليم ونجاحها كمؤسسات تجارية ذات جدوى اقتصادية، قادرة على الاستمرار كمنشأة مستقلة في استغناء تام عن أي دعم خارجي غير الاستثمار في مشاريعها وأنشطتها. في تلك الحالة تقوم الحاضنات التجارية بتصميم برنامج متكامل ووافي، يوائم طبيعة عمل الشركة الناشئة لمساعدتها في مراحل التكوين، كما تقدم للشركات التي تحتضنها العديد من الموارد والخدمات.(شحنة ، حازم ، 2017، ص242).

2- الحاضنات بمفهومها التقني : هي شكل من أشكال حاضنات تركز على تعزيز ورعاية الأعمال والمشروعات المبتدئة القائمة على التكنولوجيا ،وتقديم مجموعة متكاملة من الأنشطة والخدمات التكنولوجية ، للشركات والمشروعات المنظمة ذات التقنيات العالية ، كما أنها تدعم الشركات والمشروعات التي تسعى لتسويق المنتجات أو الخدمات القائمة على التكنولوجيا . (عثمان ، السعيد وعاشور ، هشام ، 2020، ص333)

وبناء على ما تقدم تعتبر الحاضنات ذات آلية فعالة في تنمية المجتمع من خلال دعم المشروعات الناشئة سواء المتوسطة أو الصغيرة، وتعيدها بالرعاية والأفكار وتحويل الأطروحات إلى واقع ملموس ،وقد ظهر بشكل كبير أثناء جائحة كورونا حيث لعبت التقنيات الحديثة دوراً كبيراً في استمرار دعم الحاضنات لتلك المشروعات .

## ثانياً : النشأة التاريخية للحاضنات :

## 1- على المستوى الدولي :

تعتبر التجربة الأمريكية من أقدم التجارب الدولية ، حيث أن مفهوم حاضنات الأعمال تم استحداثه بشكل كبير في الولايات المتحدة الأمريكية من خلال التجربة الأولى في مركز أعمال Batavia عام 1959 ، لكن البداية الحقيقية تمت في بداية الثمانينيات في عام 1984 حينما قامت الهيئة الأمريكية للمشروعات الصغيرة بالاهتمام ببرامج إقامة الحاضنات ، ودعمها ، حيث لم يكن هناك سوى 20 حاضنة، ثم ارتفع بشكل كبير عند قيام الجمعية الأمريكية لحاضنات الأعمال في عام 1985 ، والتي تمت إقامتها من خلال بعض رجال الصناعة الأمريكيين في صورة مؤسسة خاصة تهدف إلى تنشيط تنظيم صناعة الحاضنات. وفي عام 1999 ارتفع عدد الحاضنات في الولايات المتحدة إلى حوالي 800 حاضنة، وذلك من خلال إقامة حاضنة كل أسبوع كمعدل منذ نهاية عام 1986 ، بالإضافة إلى ذلك وجود عدد من شبكات الحاضنات الإقليمية في الولايات المختلفة، نذكر منها على سبيل المثال: جمعية تكساس لحاضنات الأعمال، وشبكة حاضنات ولاية نيوجرسي، إلخ. وتبرز إحصائيات إحدى هذه الشبكات الأمريكية للحاضنات، وهي جمعية تكساس لحاضنات الأعمال، أن معدل تطور ونجاح المشروعات الجديدة داخل الحاضنات المرتبطة بهذه الشبكة تزيد بنسبة 80 %، كما أن المشروعات المقامة داخل حاضنات الأعمال يرتفع معدل نموها من 7 إلى 22 ضعف معدلات نمو المشروعات التي تم إنشاؤها خارج حاضنات الأعمال، وايضاً تم إنشاء 19 ألف شركة جديدة ،وما زالت تعمل بنجاح، وتبعاً لذلك تم خلق أكثر من 245 ألف فرصة عمل دائمة.(سماي، على ،2010، ص152)

ومنذ ذلك التاريخ لم تتوقف تطور الحاضنات عن التوقف ،حتى أصبحت صناعة وكيان قائماً بذاته ،ويطلق عليها البعض مصطلح (صناعة الحاضنات ) ،ومن الملاحظ وجود 3500 حاضنة حول العالم يوجد في الولايات المتحدة وحدها 1000 حاضنة والباقي موزع على جميع أنحاء العالم ،وعلى الرغم من تأخر الصين في امتلاك الحاضنات الصناعية إلا أنها أصبحت أسرع انتشاراً حتى أصبحت تحتل المركز الثاني بعد الولايات المتحدة في عدد امتلاك الحاضنات .(السالوس،2005، ص88)

## 2- على المستوى العربي :

بدأت أول حاضنة في المملكة الأردنية الهاشمية منذ أوائل التسعينات ثم تلاها جمهورية مصر العربية، كما تم إنشاء أول منظمة غير حكومية لرعاية حاضنات المشروعات الصغيرة وهي الجمعية المصرية لحاضنات الأعمال والتي تم تأسيسها في يوليو 1995 بهدف إنشاء 21 حاضنة خلال الفترة من 1997-2003 ،ومنح الصندوق الاجتماعي للتنمية الجمعية تمويل في ذلك الوقت وصل إلى أكثر من 24 مليون جنيه مصري ، 2018 ، لتقوم بإنشاء الحاضنات في مختلف الجمهورية. (السيد ،منال ،حاضنات الأعمال ودورها في تدعيم ريادة الأعمال للشباب في الوطن العربي، مصر نموذجاً، متاح على الرابط التالي :

(<http://www.acrseg.org/40703>)



أما عن واقع حال حاضنات الأعمال المصرية فإن حاضنات الأعمال في مصر لم تحظى بالاهتمام المتوقع لها حيث لم يتعدى عددها العشر حاضنات، وهو رقم ضئيل مقارنة بأعداد حاضنات الأعمال في باقي الدول العربية، ولقد برزت صناعة حاضنات الأعمال عقب إنشاء الجمعية المصرية لحاضنات المشروعات الصغيرة عام 1995، وهي مؤسسة غير حكومية هدفت إلى تيسير ومساعدة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، أما عن أهم المهام التي تقوم بها، هو العمل على إقامة حاضنات الأعمال بأنواعها المختلفة، وقد تم بالفعل إنشاء أول حاضنة للأعمال عام 1998 وكانت تعرف بحاضنة المشروعات التكنولوجية بالتبين، واستوعبت 11 مشروعًا في المراحل الأولى للمشروع على الرغم بأن الحاضنة لها قدرة استيعابية تصل إلى 49 مشروعًا. (هاشم، أمل، 2020، ص271).

### ثالثًا: أنواع الحاضنات الرقمية

على الرغم من أن الحاضنات الرقمية تعتبر نوع من أنواع حاضنات الأعمال بصفة عامة، إلا أنها تصنف إلى نوعين تبعًا لنوع المساعدة، والمراحل التي وصل إليها الإبداع التقني والتكنولوجي.

- 1- حاضنات الأبحاث الرقمية: تقوم تلك الحاضنات على تبني بحثية أو إنتاجية أو خدمية أو تقديم الدعم التقني من خلال العمل على استحداث تكنولوجيا جديدة ذات مستوى متقدم، بالإضافة إلى عمل الربط بين مع مراكز الأبحاث العالمية في المجال التكنولوجي، ونقل تجاربها إلى المشروعات المحتضنة.
- 2- حاضنات الأعمال الرقمية: تعتبر الحاضنة بمثابة وسيط بين الأفكار الإبداعية وتحويلها من مرحلة البحث إلى مرحلة التنفيذ على أرض الواقع من خلال إنشاء المشروعات الصغيرة والمتوسطة كأحد أهم وسائل التطور التكنولوجي وذلك من خلال القدرة الفائقة على التطوير والتحديث الإنتاجي هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى تكلفة أقل عن الشركات ذات الميزانيات الضخمة. (عثمان، السعيد، 2020، ص337).

### رابعًا: خصائص الحاضنات الرقمية

حاضنات الأعمال الرقمية ليست سوى الشكل المتطور من حاضنات الأعمال في صورتها التقليدية، والتي هي موجودة منذ خمسينيات القرن الماضي، وهي آخذة، منذ التسعينيات، في التوسع والانتشار. والواقع أن حاضنات الأعمال الرقمية ليست، سوى استجابة للتحويل نحو الرقمنة، والتوجه صوب التحول الرقمي في قطاع المال والأعمال، ناهيك عن أنه ليس منطقيًا أن يتخلف رواد الأعمال أكثر المستفيدين من هذه الحاضنات عن ركب التطور التكنولوجي والتقدم الرقمي الحادث رهنًا، وأن يظلوا في ممارسة أعمالهم بطريقة تقليدية. وقد أبرزت جائحة كورونا الحاجة إلى الدمج بين ريادة الأعمال والممارسات التكنولوجية، وهو ما يساعد نحو إلى الانتقال إلى مجتمع مرن قائم على ريادة أعمال مرنة تتداخل فيها التقنيات الحديثة بشكل كبير. (Gianluca Elia، 2021، p1).

أما فيما يتعلق بأهم خصائص حاضنات الأعمال بشكل عام اقترح فاسيلي رايزونكوف؛ مؤسس Crowd Synergy، إطارًا يشير إلى أبرز خصائص حاضنة الأعمال، وأضاف ميزة واحدة إضافية لحاضنات الأعمال الافتراضية وهي تلك المتعلقة باستقلالية الموقع أو عدم الحاجة إليه من الأساس، وهذه الخصائص الخمس هي:

- 1- توجيه المحتضنين وتقديم نهج منظم للحضانة.
- 2- دعم رجال الأعمال في مرحلة مبكرة.
- 3- تقديم مزيج فريد من العمليات والخدمات والبنية التحتية.
- 4- تطوير الأفكار الخام إلى أعمال قابلة للحياة.(علواني ، محمد 2020، حاضنات الأعمال الافتراضية الخدمات والمزايا ، متاح على الرابط التالي : <https://www.rowadalaamal.com/>)

#### خامسًا : دور الحاضنات الرقمية في دعم التنمية الاقتصادية

تعتبر حاضنات الأعمال الرقمية ذات تأثير فعال حيث ترعى المشروعات الناشئة ، وتقوم بتطويرها و دفعها للنمو الفعال من خلال تقديم كافة الخدمات والدعم التكنولوجي سواء كانت هذه الخدمات في النواحي الاجتماعية و الفنية و القانونية و التسويقية و كذلك الخدمات اللازمة لتوفير التمويل في بعض الأحيان . ويمثل ذلك النفع الاقتصادي المباشر ، ومن ناحية أخرى تلعب المشروعات الجيدة ذات العائد الاقتصادي الجيد دور كبير في نجاح تلك المشروعات ومن ورائها الحاضنات الداعمة ( Lia M.M. Hewitt ، 2020 ، p7) ولكن يوجد العديد من العوائد الايجابية على الاقتصاد الوطني ككل منها .

- 1- تقديم الدعم التقني للمشروعات : تركز حاضنات الأعمال الرقمية على رعاية وتنمية الأفكار الإبداعية والأبحاث التطبيقية من خلال الخدمات الافتراضية دون المادية ، والعمل على تحويلها من مرحلة البحث إلى مرحلة التنفيذ على أرض الواقع ، وذلك من خلال إقامة المشروعات الصغيرة التكنولوجية ، والتي تعتبر أحد أهم آليات التطور من حيث قدرتها الفائقة على تطوير ، وتحديث عمليات الإنتاج بشكل أسرع وبتكلفة أقل، وأيضا إقامة حاضنات افتراضية أو رقمية متخصصة تعمل على تسهيل نقل وتوطين التكنولوجيا الحديثة والمتطورة.
- 2- الاستثمار في رأس المال البشري : تؤكد معظم الدراسات على أن الحاضنات الرقمية تعمل على تعظيم العنصر البشري في العملية الانتاجية سواء من خلال التدريب والتأهيل لتأسيس المشروعات وإدارتها وتطويرها من خلال تحفيز العنصر البشري على المنتج اقتصاديا وذلك لأن محور حاضنات الأعمال الرقمية يتمحور عملها من خلال جهاز إداري تقني مدرب ومؤهل بشكل كبير على تقديم العون للعنصر البشري في المشروعات الناشئة سواء كانت الصغيرة أو المتوسطة ( مهدي ، 2015 ، ص153) .
- 3- وقف هجرة العقول البشرية في المجال التكنولوجي :تلعب الحاضنات التكنولوجية دور كبير في احتواء العقول البشرية ومنع تدفقها إلى الخارج واستفادة الدول التي تقدر تلك العقول وتقدم لها الدعم اللازم حيث من باب أولى تقديم ذلك الدعم من خلال الحاضنات الرقمية ومنع ذلك التزيف البشري ، والذي يؤثر بشكل كبير على الاقتصاد الوطني وقد اثبتت التجارب ذلك .
- 4- تشجيع و تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة أثناء الجوائح والأزمات :تقوم حاضنات الاعمال الرقمية أو الافتراضية في الأساس كحائط صد أثناء الأزمات والأوبئة من خلال المساعدة على تقديم يد العون في مواجهة الأزمات التي تعاني منها المشروعات الصغيرة نظرا لتباعد الاجتماعي الذي فرض أثناء جائحة

كورونا ، وبالتالي برز دور الحاضنة الرقمية في إحتضانها لمواجهة الكساد الاقتصادي، ومواجهة التحديات المتواجدة به .

#### 5- تحويل الأفكار إلى منتجات تكنولوجية قابلة للإنتاج والتسويق :

تسعى الحاضنات الرقمية إلى تطوير الأفكار جديدة ، بهدف خلق وتطوير مشروعات جديدة ، والعمل على مساعدة المشروعات القائمة ، ومساعدة أصحاب الاختراعات والابتكارات التكنولوجية في تحويلها إلى منتجات وخدمات قابلة للتسويق السلي . (ادريس و عارف . 2006، 1019)

ويتضح مما سبق أن الحاضنات الرقمية أو الافتراضية يمكن أن تؤدي إلى دور هام في الاقتصاد الوطني، ودعمه بشكل كبير من خلال تحويل المجتمع المصري من اقتصاد ريعي يعتمد على الزراعة والمواد الخام والثروات الطبيعية إلى اقتصاد رقمي يعتمد على التكنولوجيا في المقام الأول وهو ما يجعل الحاضنات الرقمية ذات دور فعال في القيام بذلك من خلال دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة .

#### - المحور الثاني : بعض التطبيقات العملية للحاضنات الرقمية مع الإشارة إلى التجربة المصرية .

تساهم المشروعات الصغيرة الناشئة والمشروعات المتوسطة في دفع عجلة النمو الاقتصادي، وتقوم البلدان المتقدمة والنامية على حد سواء في تطوير الآليات والسياسات التي تدعم هذه المشروعات ، وتنفق معظم تلك المشروعات مبالغ كبيرة على الأمور الإدارية واللوجستية (الإيجار، المرافق، المحاسبين، التكاليف التسويقية وأجور العاملين ، وغيره ) مما يؤدي إلى حدوث معوقات تحول دون نجاح تلك المشروع ، نظراً لعدم خبرات مدربة مثل رواد الأعمال تدعم تلك المشروعات بالمتطلبات المالية والإدارية أو التسويقية، وعدم قدرتهم على تعيين مستخدمين يمتلكون هذه المهارات ،ومن هنا ظهرت فكرة حاضنات الأعمال .

#### أولاً المفاهيم الأساسية في مجال الحاضنات الرقمية :

- الابتكار وريادة الأعمال دور مهم في تحفيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية ويعتبر هدف من أهداف التنمية المستدامة .

- ما الذي تحتاجه الشركة الناشئة من الحاضنات التكنولوجية

- البنية التحتية
- الخدمات الإدارية
- المرافق الفنية
- التوجيه والاستشارات الدعم المالي
- شبكات الربط الرقمي .

- الآثار المترتبة على التوسع في الحاضنات الرقمية

- رواد الأعمال والمبتكرين
- رفع نسبة الأعمال بتقليل المخاطر وزيادة الخبرة

- زيادة الفرص الحصول على التمويل
  - الاقتصاد
- زيادة الربط بين الجامعات وقطاع الأعمال
  - إيجاد فرص عمل للشباب
  - زيادة عدد الشركات واستدامتها
  - الشركات الكبرى
  - تقليل المخاطرة في الأفكار الجديدة
  - الربط مع ذوى الأفكار المبدعة
  - المستثمرون ورأس المال المخاطر
  - زيادة العائد على الاستثمار بواسطة الشركات الناشئة
  - تحقيق فرص جيدة للاستثمار (الاسكوا، 2020، ص28)

ثانيًا : التجارب الدولية في مجال رقمنة زيادة الأعمال ومساعدة الشركات الصغيرة والمتوسطة :

#### 1- التجربة الصينية:

- التطوير وإعادة الهيكلة : أجرت الصين عملية تحول هيكلية كبير للسياسات الخاصة بالبحث والتطوير العلمي منذ عام 1985 ، وذلك بهدف تحويل اتجاهات البحوث النظرية إلى تطبيقات عملية في الصناعة والاقتصاد. وقد بدأت الصين عام 1988 في إعداد برنامج ذات أسس علمية ومركزي عرف بأسم " Torch " ، والذي تم بناء عناصره الرئيسية على نقاط ثلاث محورية للنهوض بالبحث العلمي وتعظيم نتائجه، هذه المحاور هي :
  - العمل على تنشيط عمليات الإبداع التكنولوجي.
  - تطوير التكنولوجيات العالية وتطبيقاتها.
  - رفع المحتوى التكنولوجي للمنتجات الصينية.
- وقد تم العمل على تنفيذ برنامج Torch على المستويين المركزي والإقليمي في الصين، وذلك عن طريق التوسع في إنشاء الحاضنات والمراكز التكنولوجية والقواعد الصناعية وبرامج التمويل الخاصة. (بن الشيخ، الحسين وهاني، نوال، 2020، ص35)
- دور الحاضنات في إعادة الهيكلة التكنولوجية للشركات المملوكة للدولة : عدد كبير من الحاضنات تمت إقامتها داخل بعض الشركات الضخمة المملوكة للدولة والتي لم تستطع التواءم مع المنافسة ولم تكن هناك جدوى من هيكلتها ، حيث تمت تجربة إعادة استخدام البنية الأساسية لهذه الشركات، من ورش ومصانع ومباني ووحدات إدارية، وتحويلها إلى حاضنات أعمال. فهذه الشركات تمتلك مساحات ضخمة من الأراضي والمباني التي تمت إعادة تنظيمها وتحويلها من خلال استثمارات صغيرة إلى وحدات إدارية جديدة تكنولوجية، تكون في الغالب في نفس القطاع الإنتاجي للشركة الأصلية، أو في مجالات تكنولوجية جديدة تماماً على هذه الشركة. مثل " شارع التكنولوجيا" ، وهو موقع إحدى شركات المحركات في شمال بكين والتي

تم تحويلها إلى حاضنة تكنولوجية. كذلك "وادي الرواد" وهو موقع إحدى شركات الصناعات في شمال بكين أيضاً والتي تم تحويلها إلى حاضنة تكنولوجية متخصصة في تكنولوجيا المعلومات والإلكترونيات

- وضع الحاضنات الصينية على المستوى العالمي: تشير الإحصائيات إلى أن هذا البرنامج قد أدى إلى خلق 54 حديقة تكنولوجية خلال التسعينيات. ونجح في إقامة 465 حاضنة حتى أكتوبر 2002 جميعها تقريباً حاضنات تكنولوجية، مما حقق للصين المركز الثاني في العالم في عدد الحاضنات بعد الولايات المتحدة، وقبل ألمانيا التي كانت تترى على المركز الثاني بحوالي 300 حاضنة. ووصل عدد الشركات التي أقيمت في هذه الحدائق التكنولوجية إلى 20.796 من الشركات التي تنتج منتجات عالية التكنولوجيا، يعمل بهذه الشركات حوالي 2.51 مليون شخص، في الغالبية ذوو مؤهلات عالية. وبلغ مجموع دخل هذه الشركات حوالي 115 مليار دولار أمريكي، نتج عنها مبلغ 13 مليار دولار أمريكي من الضرائب، وبلغت مكاسب هذه الشركات من التصدير لهذه المنتجات التكنولوجية حوالي 18.6 مليار دولار أمريكي. في نهاية عام 2001 بلغ مجموع عوائد الشركات في هذه الحدائق التكنولوجية 1193 مليار يوان (150 مليار دولار أمريكي). كذلك تجب الإشارة إلى هيكله الجامعات الصينية التي تمت من خلال مشروع يطلق عليه "مشروع 211"، وهو مشروع لتطوير مائة جامعة صينية رائدة، وذلك للدخول إلى القرن الواحد والعشرين. ويهدف هذا البرنامج إلى رفع كفاءة هذه الجامعات ووضعها في مكانة رائدة ومتقدمة داخلياً في الصين، وعلى المستوى العالمي خارجياً. وهناك عدد كبير من الجامعات في الصين تمتلك شركات خاصة بها تقوم بتقديم الخدمات وعمل المشروعات خارج إطار الجامعة، مثلاً هناك 57 جامعة في بكين لديها شركات خاصة تمتلك الدولة منها 30 شركة. طور الحاضنات في الصين الشعبية. من ناحية أخرى تختلف السياسات التشجيعية التي تتبعها أقاليم الصين المختلفة من إقليم إلى آخر، مثال ذلك أن معظم الشركات التصنيعية الموجودة داخل الحاضنات في مدينة بكين مثلاً لا تكتفي بوجود الوحدات الإدارية لهذه الشركات بالحاضنة، بينما تحتفظ وحدات التصنيع الخاصة بها في الغالب في جنوب الصين (خاصة في مدينة شنغهاي) حيث العمالة ارخص.. (زايدى، عبد السلام، وآخرون، بدون، ص40)

وبالتالي ساهمت في إحداث تغيير ثقافي كبير، حيث قام هذا البرنامج الضخم في سد الفجوة بين الأبحاث الممولة من جانب الدولة والأبحاث التي يمولها القطاع الخاص وتنشيط هذه الأخيرة بالإضافة إلى تنمية حب العمل الحر والرغبة في إقامة مشروعات خاصة بعيداً عن الثقافة السائدة في دول شيوعية مثل الصين حيث العمل الحكومي الجماعي.

## 2- التجربة الفرنسية :

فرنسا لها باع كبير في مجال حاضنات الأعمال بصفة عامة و حاضنات الأعمال التقنية بصفة خاصة، حيث تعد حاضنة الأعمال الفرنسية «استيشن اف، Station F» من أكبر حاضنات الأعمال المتخصصة في تأسيس الشركات الناشئة وتطويرها في العالم، حيث تعمل الحاضنة على دعم، وتأهيل الكثير من المشاريع والشركات الناشئة التي يمتلكها رواد أعمال داخل فرنسا وخارجها، كما تمتلك العديد من الخبرات التقنية لدعم حاضنات الأعمال الناشئة على المستويين الإقليمي والعالمي لما

تمتلكه من الإبداع التكنولوجي ، وزيادة الأعمال، وإقامة شركات في مجال استثمارات الشركات الناشئة. و في خلال عام واحد تقدمت 11000 شركة ناشئة بطلبات انضمام إلى «استيشن اف، Station F» من أكثر من 78 دولة، لتقوم باختيار نحو ألف شركة للمشاركة في أكثر من ثلاثين برنامج للتشغيل والتأهيل، حيث تمكنت نحو 232 شركة من هذه الشركات الناشئة خلال عام 2018، الحصول على أكثر من 250 مليون يورو في مجال التمويل.

وتمثل مساحة تلك الحاضنة «استيشن اف، StationF» نحو 34000 متر مربع، وتوفر أماكن إقامة عمل لما يصل إلى ألف شركة ناشئة، بالإضافة إلى شركاء من شركات كبرى في العالم مثل فيس بوك، ومايكروسوفت وغيرها. (موقع الريادة ،حاضنة الأعمال الفرنسية «Station F» الأكبر على مستوى العالم، متاح على الرابط: <https://alriyadamags.com/?p=2344>)

### 3- التجربة الماليزية

تعد المشاريع الصغيرة والمتوسطة عصب الاقتصاد الماليزي ، وقد وضعت الدولة خططاً لدعم وتطوير هذه المشاريع، واحتضانها وقد أثبتت الحقائق العلمية والحاضنات التكنولوجية في أنها قد تلعب دوراً كبيراً في نقل الأفكار العلمية إلى منتجات سلعية وخدمية ، وهناك العديد من الحاضنات الرقمية في ماليزيا أهمها حاضنة جامعة ماليزيا وحاضنة جامعة بترا ماليزيا وحاضنة أعمال جامعة تكنولوجيا ماليزيا ، وتعمل هذه الحاضنات على تنشيط البحث والتطوير والابتكار والتطور التكنولوجي في القطاعات الصناعية . (عبود، محمد جميل عامر، 2012، ص57) ونتناول فيما يلي أمثلة لبعض المراكز التي أقامتها شركة تطوير التكنولوجيا الماليزية :

#### - الحاضنة التكنولوجية

تم افتتاحها في أبريل 1997، وقامت بدعم 31 شركة تعمل معظمها في الرقمنة وتكنولوجيا المعلومات والوسائط المتعددة، وقد أصبحت هذه الحاضنة مصدر الهام لمراكز الإبداع التكنولوجي في ماليزيا ، حيث تقوم أيضاً بالمساعدة وتمويل العديد من المشروعات في التكنولوجيا المتطورة ، وقد ساهمت على تنفيذ عدد من المشروعات الحكومية خصوصاً مجال البرمجيات والوسائط المتعددة، والذي يعتبر من أضخم المشاريع في مجال الوسائط المتعددة في ماليزيا. (escwa 2001,p72)

#### - مركز الإبداع التكنولوجي

تم افتتاح هذا المركز في فبراير 1999 ، ومنذ تلك الفترة يعمل به عدد من الشركات المتخصصة في مجالات تكنولوجيا الاتصالات وقطاعات تصنيع الإلكترونيات المتقدمة.(زايدي ،عبدالسلام ، وآخرون ، بدون، ص37)

#### - مركز التكنولوجيا الذكية

هذا المركز افتتح في سبتمبر 1999 ، ويوجد به حوالي عشر شركات تعمل بنجاح ومعظم هذه الشركات تعمل في مجال التكنولوجيا الحيوية وصناعة الدواء وتطبيقات الهندسة الكيميائية. (زايدي ،عبدالسلام ، وآخرون ، بدون، ص37)

- أهم الخدمات التي تقدمها الحاضنات التكنولوجية المألوية
- قامت شركة تطوير التكنولوجيا المألوية بالتعاون مع أربعة جامعات مشاركة بتكوين لجنة تسيير لتقديم خدماتها للمشروعات الصغيرة والمتوسطة ومن أهم تلك الخدمات :
  - البحث والتطوير والاستشارات الهندسية؛
  - نقل التكنولوجيا العالية والتعاون الدولي المشترك؛
  - تنمية وتدريب الموارد البشرية؛
  - خلق شبكات ومؤسسات للمشروعات؛
  - دعم برنامج إدارة الجودة؛
  - دعم برنامج تنمية عمليات التصنيع؛
  - تقديم خدمات التحليل المالي (زايدى، عبدالسلام، وآخرون، بدون، ص38)

### ثالثاً : التجربة المصرية نحو التحول إلى حاضنات أكثر تطوراً

تعمل الرقمنة المتزايدة على تغيير شكل ريادة الأعمال، وبالتالي الحواجز والعقبات المرتبطة التي يواجهها رواد الأعمال. لذا يجب على الجهات المؤثرة في دعم ريادة الأعمال أن تبقى ذات صلة، وتعمل باستمرار على تحسين جودة الخدمات المقدمة. لقد جعلت الرقمنة ريادة الأعمال أكثر سهولة ويسر، وسرعة في الأداء، وأنواعاً جديدة تلقي المزيد من الدعم. ولتحقيق المزيد من النجاح، يحتاج رواد الأعمال إلى معرفة الموارد المتاحة، وإلى أين يتجهون للحصول على النوع الصحيح من المساعدة؟. من هنا، تلعب الحاضنات دوراً مؤثراً في النظام البيئي لريادة الأعمال، حيث تعمل كوسيط للخدمات للشركات الناشئة (Anders Hjalmarsson.2019.p6009)،

#### 1- مركز الإبداع التكنولوجي وريادة الأعمال

يهدف مركز الإبداع التكنولوجي وريادة الأعمال، والمعروف اختصاراً باسم TIEC، إلى دعم الإبداع وتعزيز ريادة الأعمال في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الأمر الذي يسهم في رفع معدلات نمو الاقتصاد الوطني. وتأسس المركز في 27-سبتمبر 2010 في القرية الذكية بهدف وضع مصر على خارطة الابتكار العالمية والتنافس في تقديم ابتكارات لها قيمة مضافة عالية. ويعتبر المركز هو الأول من نوعه في مصر والثاني على مستوى القارة الأفريقية والرابع على مستوى منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا من حيث كونه عضواً معتمداً لدى الشبكة الأوروبية للأعمال .

يسعى مركز الإبداع التكنولوجي وريادة الأعمال TIEC إلى أن يكون مركز إقليمي يُنافس عالمياً في مجال الإبداع التكنولوجي وريادة الأعمال. (<https://tieg.gov.eg/Arabic/Pages/Vision-Mission.aspx>)

#### 2- حاضنات الأعمال الرقمية كأحد أهم برامج مركز الإبداع التكنولوجي

تقوم حاضنات التكنولوجيا برعاية رواد أعمال والمشروعات المُبتدئة خلال مراحل التطوير المبكر لشركاتهم. وتعتبر مساحة/مكان العمل والمرافق المشتركة ومجموعة من خدمات دعم الأعمال من بين حزم الدعم التي تقدمها هيئة تنمية صناعة تكنولوجيا المعلومات. ويقدم مركز الإبداع التكنولوجي وريادة الأعمال، في الهيئة،

برنامج حاضنات مُتكامل لمساعدة رواد الأعمال على تحويل خطط أعمالهم ونماذج منتجاتهم إلى أعمال ناجحة. ويأتي الدعم في شكل التوجيه ومساحات مكتبية بأسعار في المتناول ورأس المال مبدئي. (<https://itida.gov.eg/Arabic/Pages/Incubation.aspx>)

تُعد الحاضنات التكنولوجية أداة تحفيز استراتيجية تُعزز التنمية الاقتصادية وتُسهم في تغيير العالم من حولنا. ومن مزاياها خلق المزيد من فرص العمل وتسخير التكنولوجيا في رفع وتحسين مستوى المعيشة كونها آلية للمشاريع الجديدة والمشاركة وريادة الأعمال التكنولوجية.

ويُساعد مركز الإبداع وريادة الأعمال التكنولوجي TIEC الشركات الناشئة وفرق العمل العاملة في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات على تحويل خطط أعمالهم ونماذج منتجاتهم الأولية إلى أعمال ناجحة من خلال مجموعة متكاملة من الحاضنات المتوفرة على مدار العام. ويقوم المركز كل ثلاث أشهر بتقييم الطلبات المُقدمة من الشركات الناشئة ويقوم بدعوة الفرق المقبولة بشكل مبدئي لطرح أفكار مشاريعها المقترحة.

ويستضيف حاضنات مركز الإبداع التكنولوجي فرق العمل والشركات الناشئة التي اجتازت مرحلة طرح أفكار المشاريع لفترة عام كامل. ويحتضن المركز في الوقت الراهن العديد من الشركات الناشئة المحلية المُتخصصة في الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات كما يُتيح مجموعة من الخدمات تتراوح بين تجهيزات المعامل والمحاسبات وحتى الدعم الفني والاستشارات.

#### - عملية الاختيار

نافذة التسجيل لبرامج الاحتضان لدينا مفتوحة طوال العام. وتلقى طلبات المتقدمين عبر الإنترنت مصحوبة بخطط أعمالهم.

هناك أربع دورات مفتوحة كل ربع عام.

نقوم بتقييم خطط العمل المُستلمة وعقد مقابلات مع من اجتاز معايير التأهل.

المرحلة الأخيرة قبل الاحتضان وهي "طرح الفكرة" تلتقي خلالها لجنة من صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالمرشحين لمدة 5 دقائق لطرح أفكار مشروعاتهم و10 دقائق من الأسئلة.

يقوم مركز الإبداع التكنولوجي وريادة الأعمال باحتضان المرشحين الذين وقع عليهم الاختيار.

#### - معايير القبول

لضمان مكان في برنامج الحاضنات التكنولوجية المقدم من إيتيدا ومركز الإبداع، يجب أن تكون فكرتك مُتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومُبتكرة وجاهزة وقادرة على حل المشكلات وقابلة للتوسع ضمن معايير أخرى كثيرة. (<https://itida.gov.eg/Arabic/Pages/Incubation.aspx>)

### 3- بعض الخطوات التمويلية الناجحة لشركات مصرية ناشئة في المجال التقني

شهد عام ٢٠٢١ تحقيق العديد من الشركات الناشئة المصرية، جولات تمويلية ناجحة بأكثر من ١٥٠ مليون دولار، وذلك في ١٤ صفقة تم تنفيذها خلال العام الجاري. وعلى رأس قائمة الشركات المصرية الناشئة لأعلى



تمويل، تأتي شركة "تريلا" Trella للشحن الرقمي، برقم قياسي ٤٢ مليون دولار، والتي جمعتهما بمساندة عملاق الشحن العالمي ميرسك. وتضم القائمة كذلك العديد الشركات المصرية الناشئة المتميزة، ومنها مكسب Maxab للتجارة الإلكترونية (٤٠ مليون دولار)، وباي موب Paymob للدفع الإلكتروني (١٨،٥ مليون دولار)، والمنيزو Elmenus لطلب الطعام (١٠ ملايين دولار)، بوسطة (٦،٧ مليون دولار) وغيرها. كما استطاعت شركة "سويفل" SWVL للنقل التشاركي أول شركة مصرية وشرق أوسطية تتجاوز قيمتها المليار دولار (١،٥ مليار دولار)، يتم إدراجها في البورصة الأمريكية. (عبدالحميد، هيام، 2021، مصر تدعم الشركات الناشئة بمليار جنيه عبر حاضنات تكنولوجية، متاح على الرابط: <https://www.albawabhnews.com/4409305>)

نرى مما سبق أن التجربة المصرية تعتبر رائدة في مجال التحول الرقمي من خلال مساندة الحاضنات الرقمية للمشروعات الناشئة أو تطويرها، ولكنها تحتاج إلى المزيد من الدعم والمساندة من قبل الأجهزة المعنية، وتقليل العقبات والمعوقات التي تعرقل دورها في دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المجال الرقمي، والذي يعتبر بمثابة المتحكم الحالي في اقتصادات الدول، وبصفة خاصة أثناء جائحة كوفيد-19 التي يحكمها ظاهرة عدم اليقين في حصارها وانتهائها، حيث أصبح التعامل عن بعد هو البديل الحالي لتيسير الأعمال الاقتصادية والتجارية.

#### - أهم الاستخلاصات والنتائج

- يمكن استخلاص مجموعة من النتائج التي توصلت إليها الدراسة. ومنها:
- تمثل حاضنات الأعمال الأساس التي تقوم عليه نشأة وتطور المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
- تمثل حاضنات الأعمال أهم مصادر تنمية الاقتصاد القومي حيث أن التوسع في إنشاء المشروعات الصغيرة والمتوسطة له مردود ايجابي على كافة الأنشطة الاقتصادية المرتبطة بتلك المشروعات.
- تلعب حاضنات الأعمال الرقمية دور كبير في مواكبة التطورات التقنية، وبصفة خاصة بعد اجتياح جائحة كورونا كافة أنحاء المعمورة، والحاجة إلى التعامل عن بعد، ولن يوفر ذلك سوى دعم الحاضنات الرقمية بأدواتها التقنية المتنوعة للمشروعات المعنية.
- أصبح لدى مصر الأساس الذي ينطلق من خلاله حاضنات الأعمال الرقمية، وهو مركز الإبداع التكنولوجي وريادة الأعمال والذي قام بدعم العديد من المشروعات ذات التعامل التقني، ولكنها مرحلة تأسيس لم تتجاوز مرحلة التوسع والانتشار، وهي مرحلة تحتاج المساندة من قبل أجهزة الدولة المعنية، وتكثيف الحملات الإعلامية نحو أهمية تلك الحاضنات بصفة عامة، والحاضنات الرقمية بصفة خاصة.

#### توصيات الدراسة :

- لن يكون هناك حاضنات رقمية فعالة تقدم الدعم التقني للمشروعات الصغيرة والمتوسطة إلا من خلال إنتاج التكنولوجيا وامتلاكها ولن يتم ذلك إلا من خلال إقامة الشراكات بين مؤسسات البحث العلمي، وبين المؤسسات الكبرى التي تملك التطبيق الفعلي لتلك التكنولوجيا.
- تعظيم الاستفادة من العنصر البشري، وتقديم الحوافز الجزية له لضمان بقائه والحيلولة دون هجرته إلى الخارج، واستفادة دولة أخرى منه.

- إزالة العقبات والعوائق التي تحول دون تقديم الحاضنات الرقمية للخدمات الفعالة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة .
- إلقاء الضوء على أهمية حاضنات ريادة الأعمال ودورها الكبير في دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة .
- جودة المشروعات الصغيرة والمتوسطة وجديتها في تقديم منتجات وخدمات للمجتمع ذات نفع مزدوج على الحاضنات والمشروعات .

## المراجع :

- ادريس وعارف (2006). دور الحاضنات الانتاجية في تنمية المؤسسات الصغيرة. بحق مقدم إلى الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة حسية بوعلي، الجزائر خلال الفترة من 17-18 أبريل .
- الاسكوا (2020). ورشة عمل "التكنولوجيا الرقمية والتوظيف" الممارسات المثلى والابتكار. اللجنة الاجتماعية والاقتصادية لغربي آسيا. وزارة العمل، بيروت، 14-15-16/2020.
- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (2003). تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام 2003. نحو إقامة مجتمع معرفي، المكتب الإقليمي للدول العربية، عمان الأردن .
- بن الشيخ، الحسين وهاني (2020). دور حاضنات الأعمال في مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مشتلة المؤسسات لولاية بسكرة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وتيسير الاعمال، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
- زايد، عبد السلام، وآخرون (ب)، حاضنات الأعمال التقنية ودورها في دعم ومرافقة المشاريع الناشئة، جامعة العربي التبسي، الجزائر.
- السالوس (2005). حاضنات الأعمال. دار النهضة العربية. القاهرة .
- سماي، على (2010). دور الحاضنات التكنولوجية في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- شحنة، حازم، (2017، ص242).
- عبود، محمد جميل عامر (2012). الحاضنات التكنولوجية والحدائق العلمية وامكانية استفادة الجامعات العراقية منها في خدمة المجتمع والتطور الاقتصادي. مجلة الاقتصاد الخليجي. العدد 23.
- عثمان، السعيد وعاشور، هشام (2020). الحاضنات التكنولوجية: صيغة مقترحة لتفعيل الشراكة بين الجامعات والمؤسسات الإنتاجية بمصر في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة. جامعة الأزهر، كلية التربية بنين، القاهرة
- مهدي، جابر (2015). أثر حاضنات المشروعات في تعزيز ريادة الأعمال بمدينة عنابة. مجلة العلوم الاقتصادية، مجموعة 2، ص16، عمادة البحث العلمي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان .
- هاشم، أمل (2020). حاضنات الأعمال ودورها في دعم رواد الأعمال ودعم التنمية الاقتصادية. جامعة حلوان، كلية التجارة، مصر.
- المواقع الالكترونية
- السيد، منال، حاضنات الأعمال ودورها في تدعيم ريادة الأعمال للشباب في الوطن العربي، مصر نموذجاً، متاح على الرابط التالي: (40703/http://www.acrseg.org)
- موقع الريادة، حاضنة الأعمال الفرنسية «Station F» الأكبر على مستوى العالم، متاح على الرابط: (2344=https://alriyadamags.com/?p
- عبد الحفيظ، هيام، 2021، مصر تدعم الشركات الناشئة بمليار جنيه عبر حاضنات تكنولوجية، متاح على الرابط : <https://www.albawabhnews.com/4409305>

- علواني ،محمد 2020، حاضنات الأعمال الافتراضية والخدمات والمزايا ،متاح على الرابط التالي :

<https://www.rowadalaamal.com/>)

- <https://tiiec.gov.eg/Arabic/Pages/Vision-Mission.aspx>

- <https://itida.gov.eg/Arabic/Pages/Incubation.aspx>

- <https://itida.gov.eg/Arabic/Pages/Incubation.aspx>

- المراجع الأجنبية :

- Anders Hjalmarsson,(2019). Digital Innovation and Incubators: A Comparative Interview Study from the Perspective of the Automotive Industry . Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences 2019.

- Gianluca Elia.(2021). Digital Society Incubator: Combining Exponential Technology and Human Potential to Build Resilient Entrepreneurial Ecosystems . administrative sciences.Mdpi. Switzerland.

- Lia M.M. Hewitt ). 2020). he role of business incubators in creating sustainable small and medium enterprises . The Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management.

حاضنات الأعمال في الجزائر : بين مهمة مرافقة وتسهيل ريادة الأعمال ومعضلة بعث المؤسسات  
الصغيرة والمتوسطة

## Business Incubators in Algeria: Between the Mission of Accompanying and Facilitating Entrepreneurship and the Problem of Sending Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs)

د/ أبو بكر بوسالم

Dr. Aboubaker BOUSSALEM

أستاذ محاضر "أ"، المركز الجامعي نور البشير-البيض، مخبر LESDEDD، البيض/الجزائر

University Center of Nour Bachir, EL-Bayadh / Algeria

ط.د/ داود غديري

Ph.D. Daoud GHEDIRI

طالب باحث دكتوراه، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف-ميلة، مخبر LEZINRU، ميلة/الجزائر

University Center of Abdelhafid Boussouf, Mila / Algeria

### الملخص:

عالجت هذه الورقة واقع حاضنات الأعمال ومراكز تسهيل المؤسسات في الجزائر من زاويتين هما: الأولى، دور حاضنات الأعمال ومراكز تسهيل المؤسسات في بعث المشاريع الصغيرة والمتوسطة وأهم الخدمات التي تقدمها لمساعدة المؤسسات المُحتضنة على النمو والتطور باعتبارها بمثابة جسر عبور للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من مرحلة الفكرة إلى مرحلة التجسيد وبداية النشاط لتحقيق الأهداف المسطرة، والثانية، أهم المشاكل الكابحة والمعقدة للقيام بهذا الدور كما يلزم، والآفاق المستقبلية الرامية للنهوض بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطوير حاضنات الأعمال في الجزائر.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن الجزائر تفتّنت ولو بشكل متأخر لأهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وإسهامها في بناء صرح اقتصادي متين قادر على مواجهة الصعوبات ومواكبة التحولات الاقتصادية، واعتمدت في إطار دعم وترقية هذا القطاع مجهودات جبارة في إنشاء مجموعة من آليات الدعم، وتبنت جملة من البدائل المستحدثة التي تعد حاضنات الأعمال ومراكز تسهيل المؤسسات أبرزها وأنجعها على الإطلاق خلال الآونة الأخيرة، حيث بلغ عددها 17 حاضنة و27 مركز تسهيل، ساهما في خلق أكثر من 4681 مؤسسة صغيرة ومتوسطة جديدة، واستحداث أكثر من 26739 منصب شغل جديد.

الكلمات المفتاحية: حاضنات الأعمال، مراكز تسهيل المؤسسات، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ريادة الأعمال، الجزائر.

### Abstract:

This paper deals the reality of business incubators and enterprise facilitation centers in Algeria from two angles: First, the role of business incubators and enterprise facilitation centers in launching small and medium enterprises (SMEs) and the most important services they provide to help incubated enterprises grow and develop as a bridge for small and medium enterprises (SMEs) from the idea stage to the embodiment stage and the beginning of the activity to achieve the established goals, and the second, the most important inhibiting problems and obstacles to carrying out this role as necessary, and the future prospects for the advancement of the sector of small and medium enterprises (SMEs) and the development of business incubators in Algeria.

The study concluded several results, the most important of which are: that Algeria became aware, albeit belatedly, of the importance of small and medium enterprises (SMEs) and their contribution to building a solid economic edifice capable of facing difficulties and keeping

pace with economic transformations. A number of developed alternatives, which are business incubators and institutions facilitation centers, the most prominent and most effective in recent times, as there were 17 incubators and 27 facilitation centers, which contributed to the creation of more than 4,681 new small and medium enterprise (SMEs), and the creation of more than 26,739 new jobs.

**Key words:** Business Incubators, Enterprise Facilitation Centers, Small and Medium Enterprises (SMEs), Entrepreneurship, Algeria

#### مقدمة:

شهد العالم مع بداية القرن الواحد والعشرين جملة من التحولات العالمية السريعة والعميقة في آثارها وتوجهاتها المستقبلية الناتجة عن ظاهرة العولمة؛ والتي أصبحت تمثل تحديا كبيرا أمام الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، وهو ما دفع بمتخذي القرار إلى إعادة النظر في هيكله القطاع المؤسساتي الذي كان يعتمد بدرجة كبيرة على المؤسسات الكبيرة الحجم، التي لم تستطع التحدي أمام هذه التحولات، وهنا كان لابد من التطلع إلى دور آخر للمؤسسات يكون أكثر فعالية في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية وأكثر شمولية، لهذا دعت المؤسسات الدولية والإقليمية المختصة إلى ضرورة وأهمية تشجيع المشروعات الصغيرة والمتوسطة وذلك من خلال فتح المجال أمام مبادرة القطاع الخاص الذي تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الممثل الرئيسي له، لملها القدرة على التأقلم السريع مع التحولات والتغيرات التي يشهدها العالم والنشاط الاقتصادي اليوم.

ولأن نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة في المرحلة الأولى من دورة حياتها يحتاج إلى حضارة للإنسان خلال فترة الطفولة، كونها تفتقر إلى العديد من مقومات النمو الذاتي، فكثير من المؤسسات يصيبها الفشل في أولى مراحل حياتها بسبب انعدام الرعاية "الحضارة"، وهذا بسبب أن آليات الدعم التقليدية عادة ما تنحصر مهمتها في مرحلة واحدة على الأكثر من حياة المؤسسة، أو نشاط واحد كالتمويل أو التسويق. ومن هذا المنطلق برزت حاضنات الأعمال في العقدين الأخيرين كأنسب آلية مستحدثة لتنمية النزعة الريادية، والمساعدة على ترجمة الأفكار إلى بيان اقتصادي على أرض الواقع، من خلال تقديم حزمة متكاملة من آليات الدعم وأشكال المساعدات، بدءًا بدراسات الجدوى ومصادر التمويل، مرورًا بالاستشارات الصناعية والتسويقية، وصولًا إلى خدمات التسويق والتصدير، كخطوة لحماية هذه المؤسسات من خلال متابعتها ومراقبة نشاطها، داعمة ومشجعة لتفعيل دورها في العملية التنموية واحتوائها وتطوير عملها بالشكل الذي يجعلها ترتقي إلى مكانة المؤسسات الناجحة، ولقد أثبتت حاضنات الأعمال مكانتها في الدول المتقدمة، حيث نجحت في توفير الرعاية والدعم لهذا النوع من المؤسسات وزيادة حظوظها في النجاح.

#### • إشكالية الدراسة

أدركت الجزائر ولو بشكل متأخر أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها الكبير في إحداث تنمية اقتصادية واجتماعية شاملة، مستلهمة ذلك من تجارب الدول المتقدمة الرائدة في هذا المجال، وبغية تحقيق هذا المسعى عملت الحكومة الجزائرية على توفير الإطار الملائم لتنمية هذا النوع من المؤسسات، من خلال إيجاد العديد من الهيئات والهيئات التي تعمل على دعمها، تمثلت في: مشاتل أو حاضنات الأعمال ومراكز التسهيل (وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 03-78 المؤرخ في 25 فيفري 2003 الذي يتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات).

وتعدُّ تجربة الجزائر في مجال حاضنات الأعمال متأخرة نوعاً ما مقارنة بالدول النامية والدول العربية خصوصاً، حيث لم يتم صدور أي قانون أو مرسوم ينظم نشاط الحاضنات إلى غاية سنة 2003، باستثناء القانون رقم 01/18 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصادر في سنة 2001 والذي أشار إلى مشاتل المؤسسات.

وتجسيدا لذلك، تكلّل المشروع في إقامة مشاتل وحاضنات المؤسسات ومراكز التسهيل في الجزائر، حيث تم إنشاء حتى الآن 27 مركزاً لتسهيل المؤسسات و17 حاضنة أعمال موزعة على عدة ولايات.

ومن هذا المنطلق، تحاول هذه الدراسة الإجابة على السؤال الرئيس التالي:

ما مدى إسهام حاضنات الأعمال/مراكز تسهيل المؤسسات في بعث المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودعم ومرافقة ريادة الأعمال في الجزائر؟

#### • أهداف الدراسة

- تسعى هذه الدراسة إلى بلوغ جملة من الأهداف، تتمثل في:
- تبيان الخلفية النظرية لكل من المفاهيم المتعلقة بموضوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ريادة الأعمال، وحاضنات الأعمال؛
- تسليط الضوء على واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؛
- الكشف عن مكانة حاضنات الأعمال ومراكز تسهيل المؤسسات في الجزائر، وإبراز دورهما في دعم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- الوقوف على أهم الصعوبات والعراقيل التي تقف حاجزاً أمام النهوض بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتطوير حاضنات الأعمال في الجزائر؛
- الكشف عن بعض آفاق النهوض بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومحاولة الوصول إلى حلول مجدية لتطوير عمل حاضنات الأعمال في الجزائر.

#### • فرضيات الدراسة

- ضمن متطلبات الإجابة على إشكالية الدراسة، وبلوغ الأهداف المسطرة، تم صياغة الفرضيات التالية:
- تولي الجزائر اهتماماً كبيراً بإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لما لها من دور فعال في ترقية الاقتصاد الوطني؛
- تحظى حاضنات الأعمال ومراكز تسهيل المؤسسات في الجزائر بدعم كبير من طرف الدولة؛
- تعتبر حاضنات الأعمال ومراكز تسهيل المؤسسات في الجزائر هيكلين فعالين وداعمين للمشروعات الصغيرة والمتوسطة من النواحي التمويلية، الفنية، والاستشارية.

#### • منهج وهيكل الدراسة

يهدف الإجابة على التساؤل المطروح واختبار فرضيات البحث اتباعنا المنهج الوصفي لاسيما في الشق النظري من الدراسة من خلال التحليل البسيط لمختلف المفاهيم المستخدمة، وقد كان المنهج الأكثر استعمالاً، بالإضافة إلى

المنهج التحليلي من خلال تحليل الإحصائيات والأرقام لمختلف الجداول أو الأشكال البيانية المستمدة من مصادرها الأولية والمتمثلة في النشرات الإحصائية المقدمة من طرف وزارة الصناعة والمناجم حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وحاضنات الأعمال/مراكز التسهيل في الجزائر. وحتى يتسنى لنا الإلمام بالجوانب المختلفة لموضوع البحث، فقد تم تقسيم الدراسة إلى أربعة (04) محاور رئيسية، كالآتي:

- الإطار النظري لمفاهيم الدراسة؛
- واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؛
- مكانة ودور مراكز التسهيل/حاضنات الأعمال في الجزائر؛
- تحديات وآفاق تطوير حاضنات الأعمال في الجزائر.

### أولاً: الإطار النظري لمفاهيم الدراسة

سنحاول في هذا الجزء من الدراسة تبيان الخلفية النظرية لكل من: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ريادة الأعمال، وحاضنات الأعمال.

#### 1-1 المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لقد أفرزت التحولات الاقتصادية الدولية نمط جديد في مجال الأعمال، يتمثل مضمونه في تزايد الأهمية النسبية لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهذا لما لها من دور محوري في دفع عجلة النمو الاقتصادي لكل دولة (1) (Manzoor, Wei, & Siraj, 2021, p. 1)، حيث تعد المشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة العمود الفقري للعديد من الاقتصادات التي تقدم خدماتها في جميع أنحاء العالم، لمساهمتها في توليد الدخل وفرص العمل لعدد كبير من الناس حول العالم (1) (Shafi, Liu, & Ren, 2020, p. 1)، وبالتالي تساعد ذوي الدخل المنخفض والمتوسط كمصدر لكسب العيش والتخفيف من حدة الفقر (2) (Chatterjee & Kumar Kar, 2020, p. 2).

ولهذا فقد عكفت معظم الدول باختلاف قدراتها على تخصيص امتيازات خاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تشريعاتها وقوانينها المرتبطة بالتجارة والاستثمار... وغيرها.

#### 1-1-1 تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

قبل تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وجب التعريف بالمؤسسة الاقتصادية عموماً، حيث يعرفها ناصر دادي عدون (1998) بأنها: "كل تنظيم اقتصادي مستقل مالي في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل إنتاج أو تبادل سلع وخدمات مع أعوان اقتصاديون آخرون، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز الزماني والمكاني الذي يوجد فيه، وتبعاً لحجم ونوع النشاط" (دادي عدون، 1998، صفحة 12).

أما تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فقد تعددت التعريفات المقدمة، ويمكن إرجاع صعوبة وضع تعريف محدد ودقيق لها إلى التركيبة المعقدة لهذا القطاع وإلى طبيعة النظرة التي تتبناها الأطراف المهتمة به، وكذلك اختلاف الأماكن ومجالات النشاط وغيرها، ومن بين أهم التعريفات المقدمة نذكر:

- تعريف البنك الدولي (WB): يميز البنك الدولي في تعريفه للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين ثلاثة (03) أنواع، وهي (مهديد و عامر، 2016، صفحة 51):
  - المؤسسة المتناهية الصغر: وهي التي يكون فيها أقل من 10 موظفين، وإجمالي أصولها أقل من 100 ألف دولار أمريكي، وكذلك حجم المبيعات السنوية لا يتعدى 100 ألف دولار أمريكي؛
  - المؤسسات الصغيرة: وهي التي تضم أقل من 50 موظف، وكل من إجمالي أصولها وحجم المبيعات السنوية لا يتعدى 3 ملايين دولار أمريكي؛
  - المؤسسة المتوسطة: عدد موظفيها أقل من 300 موظف، أما كل من أصولها وحجم مبيعاتها السنوية لا يفوق 15 مليون دولار أمريكي.
- تعريف الولايات المتحدة الأمريكية (USA): حسب قانون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لعام 1953، فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: "ذلك النوع من المؤسسات التي يتم امتلاكها أو إدارتها بطريقة مستقرة، حيث لا تسيطر على مجال العمل الذي تنشط في نطاقه" (رقاني، 2013، صفحة 8). وقد تم تحديد مفهوم (م ص م) بالاعتماد على معيار حجم المبيعات وعدد العمال، كالاتي (مهديد و عامر، 2016، صفحة 49):
  - المؤسسات الخدمائية والتجارة بالتجزئة: من 01 إلى 05 مليون دولار أمريكي كمبيعات سنوية؛
  - مؤسسات التجارة بالجملة: من 05 إلى 15 مليون دولار أمريكي كمبيعات سنوية؛
  - المؤسسات الصناعية: عدد العمال 250 عامل أو أقل.
- تعريف الاتحاد الأوروبي: قبل سنة 1996 حاول المجتمع الأوروبي تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس عدد العمال كالتالي: المؤسسات الصغيرة جدا: عدد عمالها من 1 إلى 9 عمال، المؤسسات الصغيرة: من 10 إلى 99 عامل، المؤسسات المتوسطة: من 100 إلى 499 عامل. أما في سنة 1996 وما بعدها فعُرفت على أنها: "المؤسسات التي تشغل أقل من 250 عامل أو تلك التي رقم أعمالها لا يتجاوز 40 مليون يورو، والتي تراعي مبدأ الاستقلالية وتضم كل المؤسسات التي لا تتجاوز نسبة التحكم في رأس مالها أو في حقوق التصويت 25%" (شعباني، 2008، صفحة 63).
- تعريف المشرع الجزائري: اعتمد المشرع الجزائري في تعريف المؤسسات الصغيرة على تعريف الاتحاد الأوروبي، حيث استند في القانون التوجيهي رقم 02-17 المؤرخ في 10/01/2017 الخاص بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على معيار عدد العمال، رقم الأعمال، مجموع الميزانية السنوية، والجدول التالي يوضح طريقة التصنيف (محمد و بن يعقوب، 2003، صفحة 26).



جدول رقم (01): تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشريع الجزائري.

المؤسسة	عدد العمال	رقم الأعمال	مجموع الميزانية السنوية
مؤسسة صغيرة جدا (TPE)	من 1 إلى 10	لا يتجاوز 40 مليون دينار	لا يتجاوز 20 مليون دينار
مؤسسة صغيرة (PE)	من 10 إلى 49 فرد	من 40 إلى 400 مليون دينار	من 20 إلى 200 مليون دينار
مؤسسة متوسطة (ME)	من 50 إلى 249 فرد	من 400 إلى 4000 مليون دينار	من 200 إلى 1000 مليون دينار

المصدر: (القانون رقم 02-17، 2017، صفحة 6)

وهذا التصنيف يتوافق إلى حد بعيد مع التصنيف الذي قدمه الاتحاد الأوروبي (European Union)، وأيضا المشرع التركي (Karadag, 2015, p. 180).

ويرى Karadag H. (2015) أنّ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل عام هي: "مؤسسات ذات حصة صغيرة نسبياً من السوق، يديرها مالكوها أو المالكون الجزئيون بطريقة شخصية، وليس من خلال هيكل إداري رسمي؛ وتتصرف كيانات منفصلة، بمعنى أنها لا تشكل جزءاً من مؤسسة أو مجموعة كبيرة" (Karadag, 2015, p. 180).

## 2-1- خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تتسم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على اختلافها بالعديد من الخصائص تؤهلها لأن تلعب دوراً مهماً في اقتصاديات العالم، ويمكن تلخيص هذه الخصائص في الآتي (عثمان، 2008، صفحة 60؛ مهديد و عامر، 2016، الصفحات 53-54):

- سهولة الإنشاء: فهي لا تحتاج إلى رؤوس أموال ضخمة، ويمكن أن تكون على شكل مؤسسة أفراد أو شركة تضامن، كما أن الإجراءات المرتبطة بتكوينها تكون مبسطة، ولدى نجد هذا النوع منتشر بكثرة في معظم دول العالم (99% من مجموع الشركات) (Ndubisi, Zhai, & Lai, 2020, p. 7).
- الفعالية في التسيير: تنتهج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغالب طرق للتسيير لا تتميز بالتعقيد بل بالسهولة فيما يخص الهيكل التنظيمي، كما يمكن لهذه المؤسسات من استخدام أساليب التسيير الحديثة خاصة الإدارة بالتجول، الإدارة بالمشاركة (أبوناعم، 2002، صفحة 19).
- الكفاءة الاقتصادية: إنّ تلاشي الفروق الناتجة عن ميزة الحجم الاقتصادي التي تستفيد منها المؤسسات الكبرى، مكنت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من العمل بكفاءة مثل المؤسسات الكبرى (بلعوز و اليفي، 2006، صفحة 48)، وفي الوقت الراهن تمثل الشركات الصغيرة والمتوسطة جزءاً كبيراً من النشاط الاقتصادي من حيث عدد الشركات والنتائج المحلي الإجمالي في كل بلد في العالم (Asai, 2019, p. 298)، حيث أن الشركات الصغيرة والمتوسطة تسمح بتحسين القدرة التنافسية للأعمال، وإنشاء عمليات أكثر كفاءة، وزيادة إنتاجية الشركة تكون بين 30% و 40% (Rojas, Arias, & Renteria, 2021, p. 189).

- تقديم منتجات وخدمات جديدة: تساهم المؤسسات الصغيرة بشكل فعال في نمو الاقتصاد من خلال تبنيها وتشجيعها للاختراعات (تنفق ما يقارب 95% من التكاليف في البحث والتطوير)، حيث أن 98% من التطور الجوهري للمنتجات الجديدة كانت نقطة انطلاقاً للمؤسسات الصغيرة.
- استحداث الوظائف: تسعى هذه المؤسسات إلى توفير العمل للعمال الذين لا يلبون احتياجات المؤسسات الكبرى، وبالتالي تؤدي إلى التخفيف من الفقر (Manzoor, Wei, & Siraj, 2021, p. 1)، وتدفع في العادة أجور أقل مما تدفعه المؤسسات الكبرى، حيث تكون في المتوسط مؤهلاتهم العلمية أدنى من تلك التي يتحصل عليها الذين يعملون في المؤسسات الكبرى في الغالب، إلا أن المؤسسات المبتكرة التي تدخل في إطار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتمد على المؤهلات العلمية الفريدة في اختيار عمالها.
- توفير احتياجات المؤسسات الكبرى: تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سندا أساسيا للمؤسسات الكبرى فهي من خلال التعاقد من الباطن تقيم ارتباطات وثيقة بالمؤسسات الكبرى، سواء المحلية أو الخارجية. فإلى جانب دورها كمورد، فهي تقوم بدور الموزعين وتقديم خدمات ما بعد البيع الخاصة بالعملاء، وعادة ما تبني المؤسسات الكبيرة استراتيجيتها بالاعتماد على الموردين الخارجيين الصغار والذين يتصفون بدرجة عالية من الاعتمادية والمرونة.
- تقديم السلع الخاصة: إن تلبية الحاجات الخاصة بالمستهلك لا تتم عبر المؤسسات الكبيرة، فهناك طلبات خاصة جدا بالمستهلك، لا تلبها المؤسسات الكبرى لاعتمادها على الأنشطة التي تحقق وفورات الإنتاج الكبير، وبالتالي يجد المستهلك نفسه أمام مؤسسات صغيرة تقوم بتوفير هذه الخدمات.

## 2-ريادة الأعمال

يُعد مفهوم الريادة مفهوماً قديماً استعمل لأول مرة في اللغة الفرنسية في بداية القرن 16، وهو مستمد من الفعل "Entreprendre" بمعنى "القيام"، وقد تضمن المفهوم آنذاك معنى المخاطرة وتحمل الصعاب التي رافقت حملات الاستكشاف العسكرية، ومع تطور المنظمات وممارستها لأنشطتها في بيئة تتميز بدرجة عالية من التعقيد والسرعة انتقل هذا المفهوم إلى الأعمال، حيث تم تقديمه أول مرة بواسطة "Richard Cantillon" في عام 1775 (والذي كان في وقت لاحق محل بحث من طرف كل من ريكاردو وأدم سميث وميل) (Zeb & Ihsan, 2020, p. 2)، ليصبح يُشير إلى "رائد الأعمال" أو "الريادي" أي الشخص الذي يتعهد أو ينجز الأشياء من منظور الريادة أو التفوق.

## 1-2-تعريف ريادة الأعمال

بعدما تمّ الاتفاق على ترجمة "Enterpreneurship" بمعنى "ريادة الأعمال"، وردت تعريفات عدة لهذا المصطلح، ويعدّ الخبير جوزيف شومبيتر (1979) j. Schumpeter من الأوائل الذين أعطوا تعريفاً دقيقاً لريادة الأعمال ووفقاً له: "رائد الأعمال هو الشخص الذي لديه الرغبة والقدرة على تحويل فكرة إلى ابتكار ناجح"، بحيث تؤدي ريادة الأعمال إلى الكثير من التغييرات في الأسواق وقطاعات الاقتصاد، لأن المنتجات الجديدة تصل لتحل محل المنتجات القديمة (Schumpeter, 1979, p. 479).

أما وفقاً لـ (Fayolle and Filion (2006) ريادة الأعمال هي: "العملية التي يدرك الناس من خلالها أن امتلاك أعمالهم الخاصة هو خيار أو حل قابل للتطبيق، ويفكر هؤلاء الأشخاص في الأعمال التجارية التي يمكنهم إنشاؤها، ويتعلمون كيف يصبحون رواد أعمال ويبدأون في التأسيس وبدء عمل تجاري" (Filion & Fayolle, 2006, p. 254). كذلك نجد Burch يعرفها على أنها: "مجموعة من الأنشطة التي تقوم على الاهتمام وتوفير الفرص، وتلبية الحاجات والرغبات من خلال الإبداع، والاستحداث لتحقيق السبق في قطاع معين، أو إدارة نشاط أو عمل جديد في ميدان محدد، حيث يبتكر الريادي شيئاً جديداً بشكل علمي وشمولي، ويمارس عملاً جديداً يتسم بالإبداع ويتصف بالمخاطرة". أما Dolling فقد عرف ريادة الأعمال بأنها: "عملية خلق منظمة اقتصادية مبدعة، من أجل تحقيق الربح أو النمو تحت ظروف المخاطرة وعدم التأكد" (ثامر وباهي، 2020، صفحة 165).

وحسب محمد وسلمان (2011) تعني ريادة الأعمال: "عملية خلق القيمة عن طريق استثمار الفرصة من خلال موارد متميزة" (حديد وهريكش، 2019، صفحة 78).

كما يمكن تعريف ريادة الأعمال بأنها: "النشاط الإداري الذي يهدف إلى التطوير والتميز، من خلال الاستفادة من الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات بطرق استباقية ومبتكرة، مع تحمل المخاطر، بهدف تقديم شيء جديد يتم فيه التركيز على المعرفة والعمل وليس على المنتج" (قراري ومحمد، 2020، صفحة 36).

## 2-2- خصائص ريادة الأعمال

ترتبط سلوكيات ريادة الأعمال بالتوجه نحو الفرص، وأخذ المبادرة، والاستقلالية، وإدارة التغيير، والتقييم وقبول المخاطر وأثارها. وهي تشمل أيضاً مجموعة من القدرات المفيدة في التحديد والتحجيم والاستحواذ، بكل الوسائل، على الموارد اللازمة لتحقيق المشروع. ويمكن تفصيل النقاط السابقة بإيجاز باعتبارها من أهم خصائص العمل الريادي كالاتي (قوفي وخالدي، 2021، صفحة 393) و (Berreziga & Meziane, 2019, pp. 10-11):

- المخاطرة: تتسم ريادة الأعمال بالمخاطرة العالية، وهي الثمن المتوقع لرائد الأعمال أن يدفعه مقابل تحقيق الثراء، وبغياب المخاطرة فإن الريادة تزول وتكون مشروعاً صغيراً.
- روح المبادرة: هي عملية ديناميكية وشاملة، وفي المنظمات الريادية فهي لا تقتصر على المراحل الأولى للمشروع الجديد، بل تتميز بالاستدامة والتكيف مع المتغيرات البيئية للمنظمة.
- الابتكار والإبداع: تتصف ريادة الأعمال بخلق الأفكار الجديدة، حيث يؤكد أغلب الاقتصاديين أن رائد الأعمال بمثابة مركز لتوليد الأفكار، أو تراكم الموارد، أو إشراك الآخرين في إدراك فكرته وطموحه (Karami & Read, 2021, p. 7)، ليتم فيما بعد تحويل هذه الأفكار إلى منتجات وخدمات وأساليب إدارية مبتكرة مربحة.
- ريادة الأعمال قائمة على الفرص: أي استغلال الفرص التي يخلقها التغيير، بحيث يبحث رجل الأعمال الريادي عن التغيير ويستجيب له ويستغله كفرصة، من خلال المراقبة المستمرة لحاجيات الزبائن ورغباتهم، كذلك توقعاتهم (قراري ومحمد، 2020، صفحة 37).

### 2-3-أهمية ريادة الأعمال

- تساهم ريادة الأعمال بجملة من المنافع، نورد أهمها في النقاط التالية (علاي و علاي، 2021، الصفحات 465-466) و (Berreziga & Meziane, 2019, p. 4; Gupta & Dharwal, 2021, p. 2):
- تُعد الأعمال والمشروعات الريادية اللبنة الأولى في تأسيس منظمات الأعمال على مختلف مستوياتها وأحجامها، والمحرك الاقتصادي الذي يقود العديد من اقتصاديات الدول التي تعمل في إطار المنافسة العالمية؛
  - النشاط الريادي يعتبر مفتاح لتعزيز أبعاد التنمية المستدامة، وآلية للتغيير والتطوير والتجديد الاستراتيجي؛
  - تساهم في تطبيق مبادئ الإدارة الحديثة في تسيير المنظمات، وتشجع على التجديد والإبداع والابتكار؛
  - تُعد ريادة منظمات الأعمال سمة هامة وفرصة لجني الأرباح والمساهمة في تنمية الاقتصاد وتطور المجتمع، من خلال ما تقدمه المنظمة من منتجات وخدمات مبتكرة ومتطورة؛
  - ريادة الأعمال هي وسيلة لاستيعاب البطالة، وتعتبر مصدرا محتملا لخلق فرص العمل والحفاظ عليها؛
  - تعد إحدى مدخلات عملية اتخاذ القرار المتعلق بالاستخدام الأفضل للموارد المتاحة للوصول وتطوير طرائق وأساليب جديدة للعمليات.

### 3-حاضنات الأعمال ودورها في الريادة وبعث المشروعات الصغيرة والمتوسطة

تعد حاضنات الأعمال مجموعة متكاملة من الخدمات والتسهيلات وآليات المساندة والاستشارة التي توفرها مؤسسة ذات كيان قانوني لديها الخبرات اللازمة والقدرة على الاتصالات والحركة الضرورية لنجاح مهامها، وتقدم حاضنات الأعمال خدمات للأفراد الذين يملكون مواهب العمل الحر، والذين يرغبون البدء بإقامة مؤسساتهم الصغيرة بهدف تخفيف أعباء مرحلة الانطلاق، ويشترط على المؤسسات المحتضنة ترك الحاضنة بعد انتهاء الفترة الزمنية المحددة.

ولقد أثبتت حاضنات الأعمال أنها وسائل مفيدة في معالجة البطالة، ونشر الاقتصادات، وتوليد الثروة في العديد من البلدان المتقدمة والنامية على حد سواء، وذلك من خلال تقديم المساعدة والتمويل في الوقت المناسب للمشاريع الجديدة (Al-edenat & Al hawamdeh, 2020, p. 4).

### 3-1-تعريف حاضنات الأعمال

إن فكرة الحاضنة مستوحاة من الحاضنة التي يتم وضع الأطفال بها ممن يحتاجون فور ولادتهم إلى دعم ومساندة أجهزة متخصصة تساعدهم على تخطي صعوبات الظروف المحيطة بهم والتي يحتاجون فيها إلى رعاية خاصة، ثم يغادر الوليد الحاضنة بعد أن يمنحه أخصائيو الرعاية الطبية شهادة تؤكد صلابته وقدرته على النمو والحياة الطبيعية وسط الآخرين، كذلك فإن المؤسسات الجديدة في مراحل تأسيسها الأولى تحتاج إلى حضانة ورعاية، فهي تفتقر إلى المقومات التي تسمح لها بالنمو بصورة ذاتية ولذلك فإن العديد من المؤسسات تفضل في مراحل انطلاقتها الأولى بسبب عدم توفر آليات تزودها بمقومات البقاء والنمو.

وتعرف الجمعية الوطنية لحاضنات الأعمال " National Business Incubation Association " (NBIA) حاضنات الأعمال بأنها: "أداة للتنمية الاقتصادية مصممة لتسريع نمو ونجاح منشآت الأعمال من خلال منظومة من مصادر وخدمات دعم ومساندة الأعمال، والهدف الرئيسي لحاضنات الأعمال هو إنتاج مؤسسات ناجحة، تترك الحاضنة المؤسسة المحتضنة قادرة ماليا على النمو والاستمرار" (قرود وكزيز، 2018، صفحة 72).

وحسبمنظمة الاسكوا " ESCWA " فإن حاضنات الأعمال عبارة عن: "حزمة متكاملة من الخدمات والتسهيلات وآليات المساندة والاستشارة التي توفرها لمرحلة محددة من الزمن، فهي بذلك مؤسسة قائمة لها كيانها القانوني ولها خبرتها وعلاقاتها للرياديين الذين يرغبون في إقامة مشروعاتهم الصغيرة بهدف تخفيف أعباء وتقليص تكاليف مرحلة الانطلاق" (معراج، 2004، صفحة 35).

ووفقاً لـ Allen and Rahman (1985) فإن حاضنة الأعمال: "مركز تساعد الشركات الناشئة على النمو في مراحلها الأولى، من خلال توفير مساحة إيجار، ومكتب مشترك، وتقديم المساعدة حول الأعمال التجارية والخدمات استشارية" (Albort-Morant & Ribeiro-Soriano, 2016, p. 1775).

أما Allen & McCluskey (1990) فقد عرّفوا حاضنة الأعمال بأنها: "منشأة توفر مساحة ميسورة التكلفة، وخدمات مكتبية مشتركة، ومساعدة في تطوير الأعمال في بيئة مواتية لإنشاء مشاريع جديدة، ومساعدتها على البقاء والنمو المبكر"، وبحسبهما توفر حاضنة الأعمال البيئة خاضعة للرقابة من أجل المساعدة في التصور، والتفقيس، والتطوير المبكر للمؤسسات الجديدة، إنها تقدم إيجارات ميسورة التكلفة، وخدمة مريحة، ومساعدة في الأعمال التجارية، وتمويل في بيئة مرنة وداعمة (Hutabarat & Pandin, 2014, p. 374).

كما يمكن تعريفها بأنها: "مؤسسات قائمة بذاتها (لها كيانها القانوني) تعمل على توفير جملة من الخدمات والتسهيلات للمستثمرين الصغار الذين يبادرون إلى إقامة مؤسسات صغيرة، بهدف شحنهم بدفع أولي يمكنهم من تجاوز أعباء مرحلة الانطلاق (سنة أو سنتين)، ويمكن لهذه المؤسسات أن تكون تابعة للدول أو مؤسسات خاصة أو مختلطة" (رحيم، 2003، صفحة 168).

أما بالرجوع إلى المشرع الجزائري فقد عرفها في المادة الثانية وفقاً للمرسوم التنفيذي رقم 78-03 المؤرخ في تاريخ 25 فيفري 2003، والذي يتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات بأنها: "مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية" (المرسوم التنفيذي رقم 78-03، 2003، الصفحات 12-11) (المرسوم التنفيذي رقم 78-03، 2003، الصفحات 12-11). وحسب المادة 26 من المرسوم السابق، تأخذ المشاتل الأشكال التالية (المرسوم التنفيذي رقم 78-03، 2003، صفحة 26):

- المحضنة: هيكل دعم يتكفل بأصحاب المشاريع في قطاع الخدمات.
- ورشة الربط: هيكل دعم يتكفل بأصحاب المشاريع في قطاع الصناعة الصغيرة والمهن الحرفية.
- نزل المؤسسات: هيكل دعم يتكفل بأصحاب المشاريع المنتمين إلى ميدان البحث، كما يمكن إنشاء مشاتل مؤسسات أيضا في شكل شركة ذات أسهم تخضع للقانون التجاري.

والملاحظ من هذا التعريف أن المشرع الجزائري اعتبر حاضنات الأعمال (المحضنة) نوع من أنواع المشاتل يختص بدعم المستحدثين في مجال الصناعات والتجارة، إلا أنه تجدر الإشارة إلى ضرورة التفرقة بين حاضنات الأعمال ومشاتل المؤسسات، فلفظ "المحضنة" مستوحى من المعنى اللغوي "حضانة الأم لولدها"، فهي الحضانة التي تبدأ قبل الولادة وتستمر إلى مرحلة الاعتماد على الذات مثلما هو الحال بالنسبة لحاضنات الأعمال التي توفر الدعم والرعاية للمؤسسات المحضنة قبل انطلاقها ويستمر عادة مدة ثلاثة سنوات إلى غاية تمكن المؤسسة من الاعتماد على نفسها في إدارة وتسيير شؤونها.

أما لفظ المشتلة فهو أيضا مستوحى من المعنى اللغوي "مشتلة النبات"، أين المكان الذي توضع فيه النبتة بعد نموها الأولي.

### 3-2- أنواع حاضنات الأعمال

تعمل الحاضنات باختلاف أنواعها وتخصصها على ترسيخ صورة ذهنية للنجاح أمام صاحب المشروع الناشئ، من خلال توفير الدعم اللازم لزيادة معدلات الأداء وتحقيق النجاح للمشاريع الملتحقة بها، والقضاء على المشاكل التي قد تؤدي إلى فشلها وعجزها عن الوفاء بالتزاماتها، ومن بين أنواع حاضنات الأعمال نجد (رجب، زروقي، ويحي باي، 2020، الصفحات 24-25؛ بن نعمان، 2016، الصفحات 497-498؛ ميسر، 2004، صفحة 43):

- حاضنة الأعمال المحلية: تنشأ بمبادرة محلية عمومية غالبا، وتعتمد في بداية نشأتها على التمويل العمومي المحلي بشكل كبير، تهدف أساساً إلى تنمية وتنشيط الاقتصاد المحلي، وذلك من خلال تسهيل إنشاء مؤسسات وخلق مناصب شغل، إضافة إلى استقبال المؤسسات الأجنبية ومساعدتها على التكيف والاستقرار وربطها بعلاقات مع الشركاء المحليين.
- حاضنة الأعمال الإقليمية: هذا النوع من الحاضنات يخدم منطقة جغرافية معينة بهدف تنميتها، وذلك من خلال استخدام الموارد المحلية من الخامات والخدمات واستثمار الطاقات الشبابية العاطلة.
- حاضنة الأعمال الدولية: تركز على التعاون الدولي المالي والتكنولوجي (استقطاب رأس المال الأجنبي وتسهيل نقل التقنية ذات الجودة)، بهدف تأهيل الشركات القومية والمحلية من خلال الشركات الدولية ودفعها للتوسع اتجاه الأسواق الخارجية (Blackburne & Buckley, 2017, p. 2).
- حاضنة الأعمال العامة (غير التقنية): وهي تلك الحاضنة التي تتعامل مع المشاريع الصغيرة ذات التخصصات المختلفة في كل المجالات الإنتاجية والصناعية والخدماتية دون تحديد مستوى تكنولوجي لهذه المشاريع، حيث تركز غالبا على جذب المشاريع الزراعية أو ذات المهارات الحرفية المتميزة أو الصناعات الهندسية الخفيفة من أجل توجيهها نحو الأسواق الإقليمية بدرجة أولى.
- حاضنة الأعمال التقنية: هي حاضنات تكنولوجية ذات وحدات الدعم العلمي والتكنولوجي التي تقام داخل الجامعات ومراكز الأبحاث، تهدف إلى استثمار تصميمات متقدمة لمنتجات جديدة مع امتلاكها لمعدات وأجهزة متطورة، وأيضا الاستفادة من الأبحاث والابتكارات التكنولوجية وتحويلها إلى مشاريع ناجحة.

- حاضنة الأعمال الصناعية: تُقام داخل منطقة صناعية معينة بعد تحديد احتياجات هذه المنطقة من الصناعات والخدمات المساندة، حيث يتم تبادل المنافع بين المصانع الكبيرة والمشروعات الصغيرة والمتوسطة المنتسبة للحاضنة.
  - حاضنة الأعمال المفتوحة (بدون جدران): تقام في أماكن التجمعات الصناعية لتعمل كمركز متكامل لخدمة ودعم المشاريع المحيطة، حيث تقوم بكافة أنشطة الحاضنات التقليدية من حيث العمل كجهة وسيطة بين المشروعات، والمراكز البحثية والجامعات، ومعامل البحث، كما تعمل على توفير الدعم التسويقي والإداري والفني وتقديم الاستشارات اللازمة لنمو المشروعات.
  - حاضنة الأعمال المستقلة (الخاصة): يُنشئها مستثمرون خاص، تهدف إلى الربح، وتسير من قبل أفراد لديهم خبرة في مجال الأعمال ورأس المال، حيث يستخدمون خبرتهم وعلاقاتهم ووقتهم لمساعدة أفراد آخرين جدد في مجال الأعمال (Grimaldi & Grandi, 2005, p. 113).
- إضافة إلى الحاضنات السابقة، هناك أنواع أخرى كحاضنات الأنترنت، الحاضنات المكتبية، حاضنات متخصصة في مجالات تصنيعية وإنتاجية وخدمية متنوعة، حاضنات قطاع محدد، حاضنات بحثية.

### 3-3- مراحل احتضان المشاريع الصغيرة والمتوسطة

- تتم رعاية ومتابعة المشروعات الصغيرة والمتوسطة المحتضنة، عبر سلسلة من المراحل، يمكن إيجازها كالآتي (رجب، زروقي، ويحي باي، 2020، صفحة 25: قرود وكزيز، 2018، الصفحات 75-76):
- 1) مرحلة الدراسة الابتدائية والتخطيط: تمثل هذه المرحلة نقطة الانطلاق، حيث أنه من خلال المقابلات الشخصية بين المؤسسة الحاضنة والمستثمرين المتقدمين لإنشاء مشاريعهم الجديدة، يتم التحقق وفحص المستفيد من حيث (Aerts, Matthyssens, & Vandenbempt, 2007, p. 256):
    - جدية صاحب المشروع ومدى تطابق معايير وشروط الاختيار على المستثمرين المستفيدين ومشاريعهم، والقيمة المضافة التي يجب على علمهم تقديمها للحاضنة؛
    - طبيعة ونوعية الخدمات التي يحتاجها المشروع من المؤسسة الحاضنة، وقدرة هذه الأخيرة على الالتزام بها وتوفيرها؛
    - قدرة فريق العمل المقترح على إدارة المشروع الجديد.
  - 2) مرحلة إعداد خطة المشروع الجديد: كمرحلة ثانية وعلى ضوء نتائج المقابلة الشخصية التي تم التوصل إليها في المرحلة الأولى أثناء إعداد دراسة جدوى المشروع من الناحية الفنية والاقتصادية والتسويقية، يقوم المستثمر المستفيد بإعداد خطة المشروع الخاص به.
  - 3) مرحلة تبني المشروع من طرف حاضنة الأعمال وبدء النشاط: في هذه المرحلة يتم التعاقد مع المستثمر صاحب المؤسسة الجديدة، ويتم ضمّه للمؤسسة الحاضنة ويخصص له مكان مناسب وفقا لخطة.

4) مرحلة تطوير ومتابعة نمو المشروع الجديد: يتم خلال هذه المرحلة متابعة أداء المؤسسة الجديدة المحتضنة، ومرافقتها من أجل معاونتها على تحقيق معدلات نمو عالية من خلال المساعدات الاستشارية من الأجهزة الفنية المتخصصة للمؤسسة الحاضنة.

5) مرحلة التخرج من المؤسسة الحاضنة: تعد المرحلة النهائية بالنسبة للمشروع داخل حاضنة الأعمال، وتكون عادة بعد فترة زمنية تتراوح من سنتين (02) إلى ثلاث (03) سنوات من قبول المشروع، وذلك طبقاً لمعايير محددة للخروج، حيث يتوقع أن يكون المشروع قد حقق قدراً من النمو والنجاح وأصبح قادراً على متابعة نشاطه بمعزل عن المؤسسة الحاضنة.

#### 4-3 دور الحاضنات في ريادة الأعمال

إنّ العلاقة بين الحاضنات وريادة الأعمال متبادلة، إذ تعزز الحاضنات دور الريادة من خلال عملية توليد وتنمية مشروعات مختلفة محلياً في ظل توافر العديد من العوامل والظروف الاقتصادية والاجتماعية التي تساعد على تنمية روح الإبداع والرغبة في إحداث تنمية حقيقية للمجتمع، والتي تساهم حاضنات الأعمال بدورها في خلقها، وفيما يأتي سنعرض أهم الخدمات التي تقدمها الحاضنات والتي تساهم في توفير البيئة التحتية لريادة الأعمال وهي (Bøllingtoft, 2012, p. 306; Davies & Wei, 2011, p. 130; Hernández & Carrà, 2016, pp. 719-720):

- توفير حيز للإدارة في الموقع لتطوير وتنظيم العمل؛
- التدريب على المهارات الفنية وأساليب إنجاز الأعمال؛
- تدريب الأفراد المتخصصين على القوانين الخاصة بالعمل ومجالات إدارية أخرى؛
- دعم أموال المغامرين الخاصة "تأسيس رأس مال جديد"؛
- تقديم وسائل البحث وربط الشبكات بالمختبرات المختلفة؛
- المشاركة في المكتب من خلال وسائل مثل الفاكس وآلات الاستنساخ وغرف للاجتماعات؛
- تقديم الخدمات الاستشارية فيما يتعلق بـ دراسات الجدوى الاقتصادية للمشروعات وتنفيذ استشارات الجودة الشاملة، الجانب التشغيلي، ربط وتسويق العلاقات، تخطيط وإدارة العمل، إعداد البرامج التنظيمية والتحفيزية، خدمات تنمية الموارد البشرية (تكوين وتأهيل الأفراد)، الخدمات الإدارية (المحاسبية، وخدمات السكرتارية) والخدمات التمويلية، والخدمات العامة (الأمن، نظام للعلاقات العامة) والخدمات المتخصصة (استشارات تطوير المنتجات (التعبئة والتغليف، التسعير) ... الخ (آل فيجان، 2012، الصفحات 23-24).

#### 5-3 دور حاضنات الأعمال في بعث المشروعات الصغيرة والمتوسطة

قصد التقليل من معدلات الفشل التي تصيب المؤسسات الجديدة، ظهرت فكرة حاضنات الأعمال والتي تهدف إلى احتضان ورعاية أصحاب الأفكار الجديدة والمشروعات ذات الحجم الصغير بتقديم خدمات أساسية لدعم المبادرين ورواد الأعمال من أصحاب الأفكار الجديدة، وتسهيل فترة البدء في إقامة المشروع وذلك على أسس ومعايير



متطورة، وتوفير الموارد المالية ومواجهة المخاطر العالية، وتقديم الاستشارات الفنية المتخصصة والمساعدات التسويقية تبعاً لطبيعة المشروعات (بن قطاف، 2007، صفحة 117).

وتبعاً لما تقدم، يتجلى دور حاضنات الأعمال فيبعث المشروعات الصغيرة والمتوسطة من خلال:

- دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: من أهم شروط التحاق المشروع بالحاضنة هو مدى احتياجه للدعم، ويجب أن تكون تلك المشاريع مبنية على الأشخاص المؤهلين أصحاب الأفكار الجيدة والتي تساعد على النمو السريع والتخرج بأسرع وقت ممكن (بولحية و مرابط، 2017، صفحة 6).
- تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المستوى الاستراتيجي والتنظيمي: تتخصص حاضنات الأعمال عادة في قطاعات مختلفة، حيث تعمل على تنمية الأفكار الإبداعية وتحويلها من مجرد فكرة إلى مرحلة التنفيذ من خلال مساعدة أصحابها على إقامة مشروعات صغيرة ناجحة وتساعد على النجاح وتخفيض التكاليف الثابتة، وبذلك فهي تشكل جسر النقل وتطوير المشاريع الناشئة إلى السوق مروراً بمرحلة الاحتضان والتي تتخرج منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الرائدة لتصبح مؤسسات ذات آفاق كبيرة (Al-edenat & Al hawamdeh, 2020, p. 3).
- دعم نشاط الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: تعمل حاضنات الأعمال على دعم نشاط الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تقديم الموارد التكنولوجية والموارد العلمية لها، وتتبع في ذلك عدة أساليب للقيام بذلك منها (غياط و بوقوموم، 2009، صفحة 62): الابتكار في المنتج، الابتكار في أساليب صنع المنتج، تطوير وتحسين الطرق والأساليب التنظيمية لإدارة العمل، تطوير تقنيات أدوات العمل.
- دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: وهذا من خلال التركيز على جملة من المحاور تتمثل في:
  - التأكد من احتياجات تلك المشروعات لبرنامج الاحتضان ومدى ملائمة هذه الاحتياجات للخدمات والبنية الأساسية للحاضنة؛
  - التقييم المستمر لبرنامج الحاضنات ومن ثم ضمان تطوير المستثمر وتحسين الأداء؛
  - الاستعانة ببيوت الخبرة العالمية المتخصصة لتسويق خدمات تلك المشروعات؛
  - خلق فرص تدريبية لتخريج دفعات من العمالة الماهرة والكفاءات الإدارية والتنظيمية المناسبة؛
  - تقديم قاعدة بيانات مناسبة للاطلاع على الأفكار الجديدة والمتطورة للمشروعات؛
  - تقديم الحاضنات لتسهيلات بنكية وائتمانية للمشروعات المحتضنة.

### ثانياً: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

تعتبر الجزائر من الدول السائرة في طريق النمو لذلك فهي تواجه العديد من التحديات المتعلقة بإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا أنه رغم ذلك شهد قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تطوراً ملحوظاً في السنوات الأخيرة (بداية من أواخر الثمانينات لا سيما بعد إصدار القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية رقم 88-01)، هذا التطور لم يكن وليد الصدفة، بل كان نتاجاً لجهود الدولة المبذولة في إطار تهيئة الجو الملائم لهذا

## حاضنات الأعمال في الجزائر: بين مهمة مرافقة وتسهيل ريادة الأعمال ومعضلة بعث المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

النوع من المؤسسات. والجدول الموالي يوضح تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر حسب حجمها خلال الفترة (2015-2019) وفقا لبيانات النشرات الإحصائية لوزارة الصناعة والمناجم:

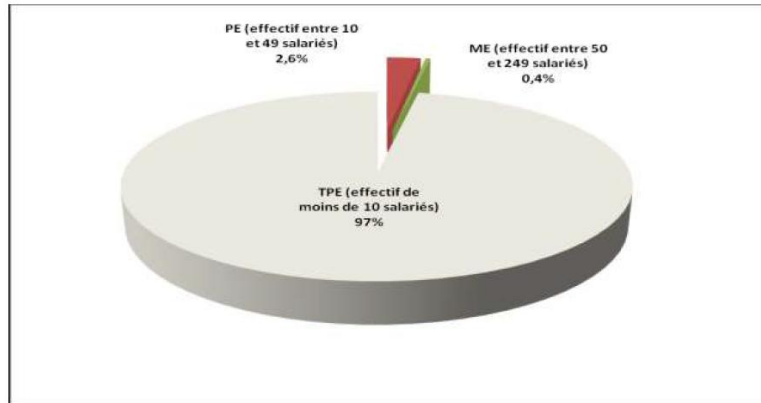
جدول رقم (02): تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر حسب حجمها خلال الفترة (2015-2019).

المجموع	مؤسسة متوسطة (ME)		مؤسسة صغيرة (PE)		مؤسسة صغيرة جدا (TPE)		السنوات
	(%)	العدد	(%)	العدد	(%)	العدد	
934569	0.31	2855	2.57	24054	97.12	907656	2015
1022621	0.31	3170	2.57	26281	97.12	993170	2016
1074503	0.4	4094	2.6	28288	97	1042121	2017
1141863	0.4	4567	2.6	29688	97	1107607	2018
1193339	0.4	4773	2.6	31027	97	1157539	2019

Source :(Ministère de l'Industrie et des Mines)

ولإبراز مقارنة عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب حجمها خلال سنة 2019 بشكل أفضل، تم الاستعانة بالشكل البياني أدناه:

شكل رقم (01): المقارنة بين عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر حسب حجمها لسنة 2019.



Source :(Ministère de l'Industrie et des Mines)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (02) / الشكل رقم (01) أن تعداد المؤسسات الصغيرة جدا تستحوذ على النسبة العظمى مقارنة بباقي المؤسسات، حيث يتركز عليها النشاط الاقتصادي في الجزائر بنسبة 97%، تليها في المرتبة الثانية المؤسسات الصغيرة بنسبة 2.6%، لتأتي في ذيل الترتيب المؤسسة المتوسطة والتي تمثل نسبة ضئيلة جدا في الاقتصاد الجزائري تقدر بـ 0.4%.

ويمكن تفسير ذلك أن المؤسسات المصغرة لا تحتاج إلى رأس مال كبير، إضافة أنها تسير من طرف عدد قليل من العمال، ولا تحتاج إلى مواد أولية ضخمة ومعدات إنتاج ذات تكنولوجية عالية، بل يكفي أن تسير بمواد خام

## حاضنات الأعمال في الجزائر: بين مهمة مرافقة وتسهيل ريادة الأعمال ومعضلة بعث المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

محلية رخيصة الثمن ومعدات عمل بسيطة، ومن بين أهم الأنشطة التي تعمل تحت هذا النوع من المؤسسات: صناعات الحرف، وشركات البيع بالجملة والتجزئة، ... الخ.

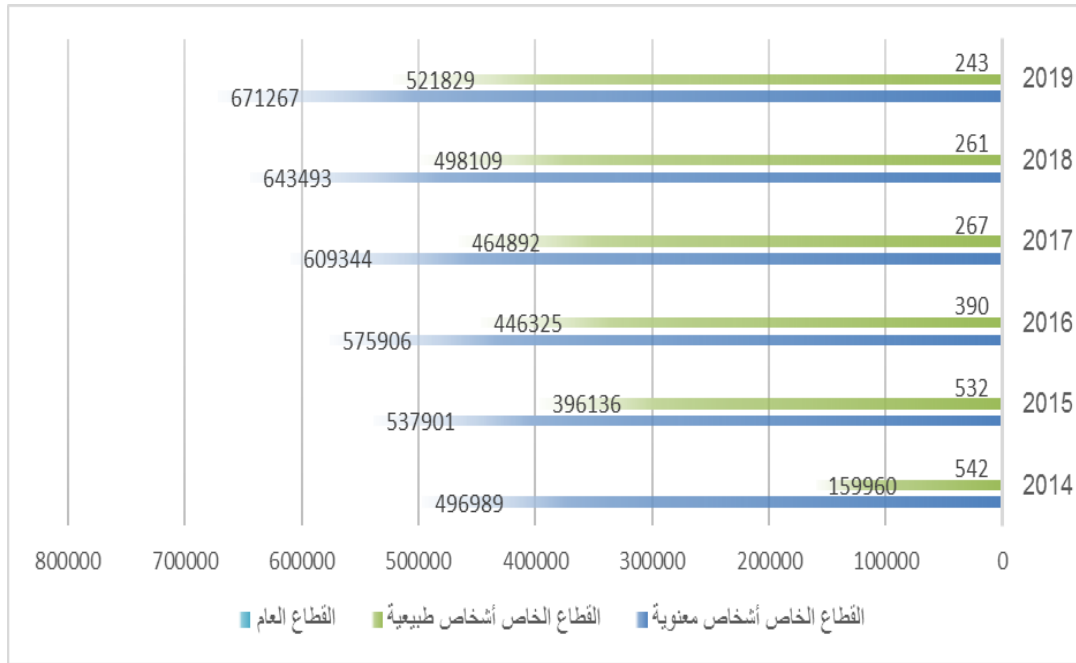
جدول رقم (03): تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر حسب شكلها القانوني (طبيعة ملكيتها) خلال الفترة (2014-2019).

المجموع	القطاع العام	القطاع الخاص		البيان
		أشخاص طبيعية	أشخاص معنوية	
852053	542	159960	496989	2014
934569	532	396136	537901	2015
1022621	390	446325	575906	2016
1074503	267	464892	609344	2017
1141863	261	498109	643493	2018
1193339	243	521829	671267	2019

Source : (Ministère de l'Industrie et des Mines)

ولتوضيح نتائج الجدول أكثر تم ترجمة البيانات الجدولية في الشكل البياني الموالي:

شكل رقم (02): تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر حسب شكلها القانوني (طبيعة ملكيتها) خلال الفترة (2014-2019).



المصدر: بالاعتماد على نتائج الجدول رقم (03)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03) والشكل رقم (02) أن تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع الخاص في تزايد مستمر طوال سنوات الدراسة، حيث شهدت سنة 2019 خلق أو استحداث 671267 مؤسسة تابعة للأشخاص المعنوية، أي بزيادة تقدر بنسبة 35.06% مقارنة بسنة الأساس 2014، كما سجل عدد

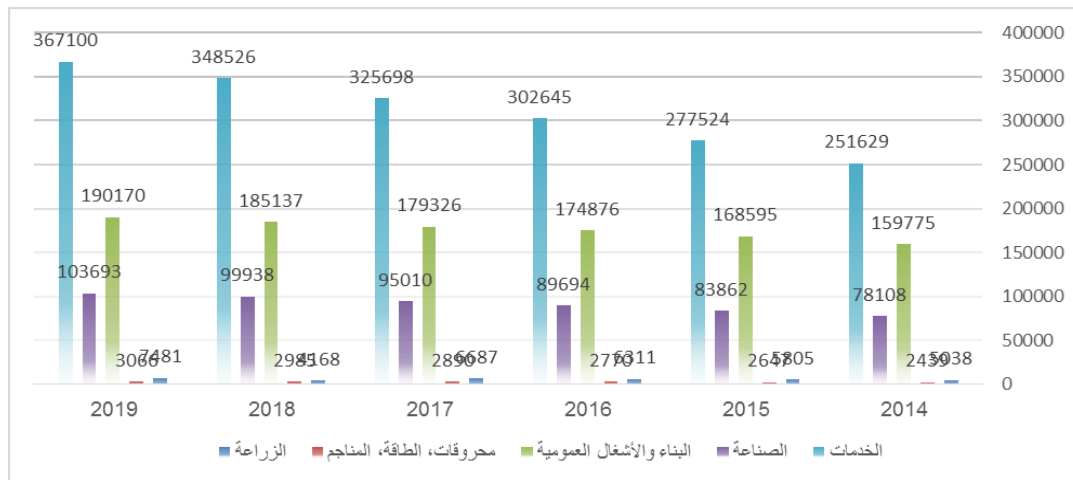
المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع الخاص (أشخاص طبيعية) قفزة نوعية وتطور كبير قدر بأكثر من 200.26 % سنة 2019 مقارنة بسنة الأساس 2014، وهذا راجع إلى تسهيل إجراءات تأسيسها من جهة وتطور ثقافة المقاوله لدى خريجي الجامعة من جهة ثانية، حيث يستحوذ القطاع الخاص على نسبة 97.97 % من مجموع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أما بالنسبة للمؤسسات التابعة للقطاع العام، فقد شهد تراجع في عدد مؤسساته من سنة إلى أخرى وهذا راجع إلى عمليات الخصخصة التي انتهجتها الدولة الجزائرية، حيث يساهم هذا القطاع بنسبة ضئيلة جدا تقدر بـ 2.03 % من مجموع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

جدول رقم (04): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب القطاعات الاقتصادية خلال الفترة (2019-2014).

البيان	الزراعة		محروقات، الطاقة، المناجم		البناء والأشغال العمومية		الصناعة		الخدمات	
	العدد	(%)	العدد	(%)	العدد	(%)	العدد	(%)	العدد	(%)
2014	5038	1.01	2439	0.49	159775	32.15	78108	15.72	251629	50.63
2015	5805	1.08	2647	0.49	168595	31.31	83862	15.58	277524	51.54
2016	6311	1.1	2770	0.48	174876	30.34	89694	15.56	302645	52.52
2017	6687	1.1	2890	0.47	179326	29.42	95010	15.59	325698	53.43
2018	4168	1.11	2985	0.46	185137	28.76	99938	15.52	348526	54.14
2019	7481	1.11	3066	0.46	190170	28.32	103693	15.44	367100	54.67

Source: (Ministère de l'Industrie et des Mines)

ولتوضيح نتائج الجدول أكثر تم ترجمة البيانات الجدولية في الشكل البياني الموالي:  
شكل رقم (03): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب القطاعات الاقتصادية خلال الفترة (2019-2014).



المصدر: بالاعتماد على نتائج الجدول رقم (04)

من قراءة بيانات الجدول رقم (04) ومن الشكل رقم (03) نلاحظ جلياً أنّ قطاع الخدمات استحوذ على قرابة 55% من العدد الإجمالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الشيء الذي تبرزه مراهنة الدولة الجزائرية على دعم القطاع الخدماتي بكافة تخصصاته لما له من عوائد كبيرة على المدى القصير والمتوسط وحتى الطويل، كالسياحة التي تزخر الجزائر بمقوماتها، وقطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية، يليه في المرتبة الثانية والثالثة كل من قطاع البناء والأشغال العمومية وقطاع الصناعة بنسبة 15.44% و 28.32% على التوالي، يليهم قطاع الزراعة بنسبة ضئيلة جدا 1.11%. ليأتي قطاع المحروقات والمناجم في المرتبة الأخير بنسبة شبه منعدمة تقدر بـ 0.46%. وذلك راجع لاستحواذ الدولة على هذا القطاع وتأميمها له باعتباره من القطاعات الاستراتيجية.

جدول رقم (05): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الجهات خلال الفترة (2014-2019).

البيان	الشمال		الهضاب العليا		الجنوب	
	العدد	(%)	العدد	(%)	العدد	(%)
2014	344405	69.3	108912	21.91	73672	8.79
2015	373337	69	118039	22	46525	9
2016	400615	69.56	125696	21.83	49595	8.61
2017	424659	69.69	133177	21.86	51508	8.45
2018	447817	69.59	141465	21.98	54211	8.42
2019	830438	69.59	262340	21.98	100561	8.43

Source : (Ministère de l'Industrie et des Mines)

من خلال معطيات الجدول رقم (05) يتبين أنّ المنطقة الشمالية للجزائر نالت حصة الأسد حيث تضم أكبر عدد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك بنسبة تقدر بـ 69.3% من المجموع الإجمالي خلال سنة 2014، وهي في تزايد مستمر من سنة إلى أخرى بمعدل سنوي متوسط يتراوح ما بين 6 و 8% خلال سنوات الدراسة، هذا راجع لطبيعة المنطقة التي تتوفر على مناخ ملائم وبنية تحتية مهيأة (طرق، موانئ، مطارات، شبكات الاتصال، قنوات المياه،... الخ) تجعل عملية الاستثمار فيها أكثر جاذبية، وتأتي بعدها في المرتبة الثانية منطقة الهضاب العليا بنسبة 21.91%. حيث يتبين أنها أيضا تتطور من سنة لأخرى بنسب تتراوح ما بين 6% و 8% سنويا. أما منطقة الجنوب فجاءت في ذيل الترتيب مشتملة على 8.79% من مجموع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، وهذا راجع لصعوبة التضاريس وقساوة المناخ والافتقار إلى البنى التحتية، كما أنّ أغلب المناطق الصحراوية مصنفة ضمن مناطق الظل والتي تنعدم فيها التنمية.

كما أنّ ما يلفت النظر خلال سنة 2019 هو القفزة النوعية لعدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظرف سنة واحدة، حيث زاد عددها بالضعف في جميع الجهات، وهذا يعود لزيادة اهتمام الدولة بهذا النوع من المؤسسات

ومنح العديد من المزايا الضريبية والإعانات البنكية للمستثمرين الخواص، وزيادة الوعي المقاولاتي لهؤلاء الآخرين لاسيما بعد ربط الجامعة بالقطاع الاقتصادي.

### ثالثا: مكانة ودور مراكز التسهيل/حاضنات الأعمال في الجزائر

تعد تجربة الجزائر في مجال حاضنات الأعمال متأخرة نوعا ما مقارنة بالدول النامية والدول العربية خصوصا، حيث لم يتم صدور أي نص قانوني ينظم نشاط الحاضنات إلى غاية سنة 2003، باستثناء القانون رقم 188/01 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصادر في سنة 2001 والذي أشار إلى مشاتل المؤسسات، كما يمكن أن نلاحظ أن المشرع الجزائري قد أخذ بمفهوم مشاتل المؤسسات ومراكز التسهيل، في حين تقتصر المحضنة كشكل من أشكال المشاتل على دعم ومساعدة المشاريع القائمة على تقديم الخدمات فقط، بينما يشمل مفهوم الحاضنات في الدول المتقدمة والنامية كل أنواع المشاريع وخصوصا المشاريع القائمة على المبادرات التكنولوجية المتميزة.

### 1-المشاريع المُرَافقة والمنجزة المتعلقة بمراكز التسهيل في الجزائر

فيما يخص مراكز التسهيل، وتنفيذا لأحكام المراسيم التنفيذية رقم 386-03 و 388-03 المؤرخة في 30 أكتوبر 2003، المتعلقة بإنشاء ورشات ربط ومراكز التسهيل، فقد أنشأت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية 14 مركز تسهيل لمرحلة أولى على مستوى 14 ولاية وهي: الجزائر العاصمة، بومرداس، تيبازة، البليدة، الشلف، وهران، تيزي وزو، سطيف، قسنطينة، الوادي، جيجل، الأغواط، سيدي بلعباس، غرداية، ثم في مرحلة ثانية تم إنشاء 13 مركز تسهيل ليبلغ العدد الإجمالي للمراكز 27 مركزاً (الجريدة الرسمية الجزائرية، 2003، الصفحات 18-21). والجدول الموالي يوضح تطور عدد مراكز تسهيل المؤسسات خلال الفترة (2011-2019)، إضافة إلى عدد المشروعات الصغيرة والمتوسطة المُرَافقة والمُنشأة، وكذا عدد مناصب الشغل المستحدثة:

جدول رقم (06): المشروعات الصغيرة والمتوسطة المُرَافقة والمنجزة من طرف مراكز التسهيل في الجزائر وعدد المناصب المستحدثة خلال الفترة (2011-2019).

السنوات	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	المجموع
عدد مراكز تسهيل المؤسسات	10	12	15	15	16	21	26	26	27	-
المشاريع المُرَافقة	742	2050	1455	1735	1550	1256	1152	863	711	11514
المؤسسات الجديدة	109	587	366	675	957	148	212	863	185	4102
مناصب الشغل المستحدثة	360	1546	2190	3128	3418	4315	2290	3477	1663	22387

Source : (Ministère de l'Industrie et des Mines, 2011-2019)

من الجدول أعلاه نلاحظ أنّ عدد مراكز التسهيل في تزايد مستمر من سنة لأخرى ليبلغ عددها الإجمالي 27 مركزاً سنة 2019، حيث قدر عدد المشاريع الصغيرة والمتوسطة المرافقة خلال الفترة المدروسة 11514 مشروعاً ناشئاً، حيث تمخض من عملية المرافقة خلق 4102 مؤسسة صغيرة ومتوسطة جديدة، وأيضاً خلق أكثر من 22387 منصب شغل جديد، وعن القطاعات التي تم في إطارها خلق هذه المراكز لمؤسسات جديدة فيترأسها قطاع الخدمات، يليه قطاع الصناعة، ثم قطاع الحرف، ثم قطاع البناء والأشغال العمومية، ثم قطاع التجارة، وفي الأخير بعض القطاعات الأخرى ولكن بنسب ضئيلة جداً (رجب، زروقي، ويحي باي، 2020، صفحة 29).

## 2- المشاريع المحتضنة والمنجزة المتعلقة بمشاكل المؤسسات/حاضنات الأعمال في الجزائر

تجسّد مشروع إقامة مشاتل ومحاضن المؤسسات في الجزائر بصدور المرسومين التنفيذي رقم 03-370 و 03-384 المؤرخين في 30 أكتوبر 2003، المتعلقين بإنشاء مشاتل المؤسسات، حيث سعت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية بموجبهما إلى إنشاء 11 حاضنة أعمال في كل من الولايات التالية (الجريدة الرسمية الجزائرية، 2003، الصفحات 11-17): تلمسان، سطيف، عنابة، قسنطينة، وهران، الوادي، تيزي وزو، الجزائر العاصمة، بالإضافة إلى 04 ورشات ربط في كل من الجزائر العاصمة، سطيف، قسنطينة، وهران وفي إطار البرنامج التكميلي لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تم تخصيص مبلغ 04 مليار دينار لدعم قطاع النمو خلال الفترة الممتدة من (2005-2009)، حيث كان مبرمجاً زيادة عدد المحاضن ليلعب 20 حاضنة مستقبلاً. والجدول الموالي يوضح تطور عدد مشاتل المؤسسات/حاضنات الأعمال خلال الفترة (2011-2019)، إضافة إلى عدد المشروعات الصغيرة والمتوسطة المحتضنة والمُنشأة، وكذا عدد مناصب الشغل المستحدثة:

جدول رقم (07): المشروعات الصغيرة والمتوسطة المحتضنة والمنجزة من طرف حاضنات الأعمال في الجزائر

وعدد مناصب الشغل المُستحدثة خلال الفترة (2011-2019).

المجموع	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	السنوات
-	17	16	16	16	13	13	4	4	4	عدد حاضنات الأعمال
1025	152	186	161	158	135	134	37	29	33	المشاريع المحتضنة
579	61	93	83	70	84	104	37	28	19	المؤسسات الجديدة
4352	463	539	546	576	397	1025	375	363	68	مناصب الشغل المستحدثة

Source : (Ministère de l'Industrie et des Mines, 2011-2019)

من الجدول أعلاه نلاحظ أنّ عدد حاضنات الأعمال في تزايد مستمر من سنة لأخرى ليبلغ عددها الإجمالي 17 حاضنة سنة 2019، حيث قدر عدد المشاريع الصغيرة والمتوسطة المحتضنة خلال الفترة المدروسة 1025 مشروعاً ناشئاً، حيث تمخض من عملية الاحتضان خلق 579 مؤسسة صغيرة ومتوسطة جديدة، وأيضاً خلق أكثر

من 4352 منصب شغل جديد، وعن القطاعات التي تم في إطارها خلق هذه الحاضنات لاحتضان المؤسسات الناشئة فيترأسها قطاع الخدمات، يليه قطاع الصناعة، ثم قطاع الأغذية، ثم قطاع البناء والأشغال العمومية، وأدرجت إليه بداية من سنة 2016 كل من قطاع السياحة، التكنولوجيا، البيئة والطاقة، وبعض القطاعات الأخرى ولكن بنسب ضئيلة جداً (رجب، زروقي، ويحي باي، 2020، صفحة 30).

#### رابعاً: تحديات وآفاق تطوير حاضنات الأعمال في الجزائر

##### 1-أسباب تأخر انطلاق حاضنات الأعمال وعوائق انتشارها في الجزائر

ترجع أسباب تأخر انطلاق مشاريع حاضنات الأعمال ومشاتل المؤسسات وعوائق انتشارها في الجزائر إلى العديد من الظروف، لاسيما الظروف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية التي مرت بها الجزائر في السنوات الماضية، والتي لم تكن تسمح ببروز وعي سياسي واقتصادي يعترف بأهمية هذه الآليات الجديدة التي تساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وإجمالاً يمكن حصر العوامل والأسباب التي أدت إلى تأخر انطلاق مثل هذه المشاريع في النقاط التالية(بن بوزيان، 2004، الصفحات 186-188؛ قرود وكزيز، 2018، صفحة 79):

##### ■ أسباب قانونية وتشريعية: وتتمثل في:

- تأخر صدور القوانين والمراسيم المنظمة لنشاط حاضنات الأعمال ومشاتل المؤسسات، إذ صدرت أولى المراسيم سنة 2003، إضافة إلى قلة النصوص التشريعية والقانونية المسيرة والمسهلة للنشاطات الابتكارية والإبداعية؛
- وجود غموض في مفاهيم حاضنات الأعمال ومشاتل المؤسسات، خصوصاً من الناحية القانونية والتنظيمية وعدم تحديد القانون الذي يحكم مثل هذه المؤسسات.

##### ■ أسباب مالية: وتتمثل في:

- قلة الهيئات المساعدة والداعمة مالياً للأفكار الإبداعية (وكالات، صناديق استثمار، شركات رأس مال...إلخ)؛
- التعبئة الضعيفة وشبه المنعدمة لرؤوس الأموال العمومية، وكذا عدم مشاركة القطاع الخاص في عمليات التمويل بشكل فعال؛
- عدم توفر محيط مالي ونظام جبائي وضريبي ديناميكي مشجع لإنشاء المشاريع المصغرة والمتوسطة؛
- ضعف ميزانيات البحث والتطوير والابتكار المتخصصة من طرف الدولة.

##### ■ أسباب تنظيمية: وتتمثل في:

- عدم توفر الإطارات والكفاءات البشرية اللازمة لإدارة وتسيير مثل هذه الحاضنات؛
- العقبات والعراقيل البيروقراطية التي مازالت تعاني منها الإدارات والهيئات الحكومية في الجزائر؛
- ضعف مستوى العلاقة بين الجامعة والشركات الصناعية، وعدم تسويق نتائج البحث العلمي.



■ أسباب خاصة بالعقار الصناعي: في ظل الوضعية الحالية للعقار التي تشهد فوضى في التسيير، فمؤسسو حاضنات الأعمال يصطدمون بوجود مشاكل عقارية لإقامتها، والتي من بينها عدم تنظيم القوانين الخاصة بشروط الحصول والتنازل على العقار، كما أن الارتفاع الجنوني للأسعار يخلف صعوبة في الحصول على العقار الملائم.

■ أسباب أخرى متعددة: يمكن حصرها في النقاط التالية (قدي، 2004، صفحة 18):

- ضعف الوعي السياسي والاقتصادي بأهمية حاضنات الأعمال في تنمية ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والدفع بها نحو تحقيق أحسن النتائج؛
- أيضا تواجه هذه المؤسسات مشاكل كثيرة، وهذه المشاكل دفعت الهيئات الوصية إلى صرف الجهود في تأهيلها، دون الاهتمام الجدي بألية حاضنات الأعمال ودورها المساعد في الاقتصاد؛
- عدم تنامي النزعة الريادية وروح الابتكار والإبداع، فالمهارات الريادية لا تزال حاملة وغير مستغلة، بينما تنتشر ذهنية الربح والاستثمار سريع المردود والذي يقضي على روح الإبداع.

## 2-آفاق النهوض بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطوير حاضنات الأعمال في الجزائر

### 2-1-آفاق النهوض بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إنّ حتمية تأطير وتنظيم قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر من خلال وضع أساليب قانونية ومالية لتوجيه وتحديد سبل دعم هذا القطاع أصبح ضرورة ملحة، وفي هذا الشأن أصدرت الجزائر عدة مراسيم تشريعية تهدف إلى دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تقديم التسهيلات والإعفاءات والتحفيزات التي تعتبر خلاصة لتجارب دول سابقة في هذا المجال، فنجد القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (القانون رقم 08-01 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001 والمتضمن قانون توجيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة) والذي جاء لسد الفراغ القانوني، كان بدرجة أولى يهدف إلى تحديد المستفيدين من استراتيجيات السلطات العمومية في ميدان ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والذي يسمح بتوجيه رشيد لتدابير المساعدة والدعم والتي تمثل في (عقبة، 2014، صفحة 250):

- ترقية إطار تشريعي وتنظيمي يناسب روح المقاولاتية، وعصرنة الإدارة أو الدعم الحكومي إداريا؛
- تشجيع بروز محيط اقتصادي، تقني، علمي، وقانوني يضمن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الدعم والدفع الضروريين لترقيتها وتطويرها في إطار منسجم؛
- إدراج تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضمن ديناميكية التحول والتكيف التكنولوجي؛
- إنعاش النمو الاقتصادي وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- ترقية توزيع المعلومة ذات الطابع الصناعي، التجاري، الاقتصادي، المهني والتكنولوجي الخاص بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- الحث على وضع أنظمة ضريبية وتطبيقها مع نظام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

- تكوين ورسكلة المسيرين؛
- تحسين الخدمات البنكية في معالجة ملفات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتقديم الدعم المالي وكذا تحسين بيئة الأعمال؛
- إنشاء صندوق ضمان القروض البنكية لتمويل اقتناء أصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تدخل مباشرة في إنجاز الاستثمار.
- ترقية تصدير المنتجات والخدمات الموفرة من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- ترقية إنشاء مشاتل المؤسسات ومراكز المساندة؛

### 2-2- آليات تطوير حاضنات الأعمال في الجزائر

نتيجة للنجاح الكبير والملموس الذي حققته حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول التي أخذت بمفهوم الحاضنات، فقد ارتأت الجزائر أن تأخذ بالمفهوم الجديد سعياً منها لتنمية ثقافة العمل الحر وترقية القطاع المقاوئاتي الذي بات يمثل أهمية استراتيجية متزايدة في ظل الظروف الاقتصادية الراهنة، ومن أجل ترمين هذا المسعى فإننا ننوه على بعض الممارسات الجيدة، والتي يمكن أن تكون دليلاً يساعد في إنشاء حاضنات أعمال فعالة في الجزائر، نلخصها في العناصر التالية (ريحان وهوام، 2012، الصفحات 14-15):

- توظيف مدراء تنفيذيين للحاضنات، يكون لديهم الخبرة والرغبة والقدرة على دعم المنشآت المنتسبة للحاضنة وأصحابها الخاصة؛
- تحديد الأهداف الاستراتيجية من البداية، مع الأخذ بعين الاعتبار توجهات السوق ومتطلبات التنمية الاقتصادية وعوائد المستثمرين، تفادياً لأي تعارض؛
- اختبار المؤسسات المنتسبة وفقاً لخبرة وحنكة أصحابها وكفاءتهم والإمكانات التسويقية لمنتجاتها، وتكاملها مع بقية المنشآت المنتسبة للحاضنة؛
- دعم تطوير خطط عمل تتناسب مع كل مشروع على حدة؛
- تطوير مهارات تخطيط الأعمال، اتخاذ القرار، ومهارات بحوث التسويق؛
- إعداد ورش عمل بمواصفات عالمية لتطوير المهارات الفردية للفرد المحتضن؛
- تقديم خدمات الانترنت، الهاتف، الفاكس، خدمات النسخ والأمن، البريد، خدمات السكرتارية، والمحاسبة؛
- يجب على الحاضنة أن تقوم بتوصيل المحتضن إلى العديد من قنوات المستثمرين والممولين، مثل البنوك والمستثمرين من القطاع الخاص؛
- المشاركة مع حاضنات عالمية رائدة في المجال، إضافة إلى محاولة الانضمام إلى شبكة الحاضنات العربية التي تضم حاضنات من أغلب البلدان العربية، كمصر والإمارات. والتي تهدف إلى:
  - تشجيع نشاطات ريادة الأعمال من خلال الحث على الابتكار ودعم وتنمية الشركات الجديدة؛

- دعم مركز حاضنات الأعمال الموجودة في الوطن العربي، وذلك من خلال تعزيز شبكة رواد أعمال إقليمية.

### خاتمة:

في ختام هذه الدراسة تبين أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أصبحت اليوم القطاع المحوري في أي اقتصاد، ما جعل مختلف دول العالم تولي اهتماماً متزايداً بهذا النوع من المؤسسات وتضع خططا لتطويرها وترقيتها عن طريق دراسة مختلف وظائفها ومحاولة تأهيلها وتقويتها، فعملت على استحداث هياكل دعم تمثلت في حاضنات الأعمال ومراكز التسهيل، كونها تساهم بدرجة كبيرة في ترجمة الأفكار الريادية إلى منتجات قابلة للتسويق على أرض الواقع، عن طريق مساهمتها الفعالة في هدم الهوة وبناء جسور التعاون بين مراكز البحث من جهة، وعالم الصناعة من جهة أخرى بتقديمها حزمة متكاملة من خدمات الدعم.

إلا أنه وبالرغم من هذه الجهود إلا أنه لا يزال كل من قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وحاضنات الأعمال في الجزائر خطوة لم يتم جني ثمارها بعد نظرا لحدثة التجربة وعدم إدراك المسؤولين وعدم جديتهم، ولهذا وجب على الجزائر الاستفادة من التجارب الرائدة في هذا المجال سواء التجارب الدولية أو العربية.

وبعد استعراض واقع ومكانة حاضنات الأعمال/مراكز التسهيل ومدى إسهامها في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- هناك إجماعاً من طرف الاقتصاديين على الأهمية البالغة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، استناداً إلى الدور الذي تقوم به في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية وترقية الاقتصاد الوطني ككل، من خلال المساهمة في زيادة الناتج الداخلي الخام، استحداث مناصب الشغل، ... الخ؛
- تعتبر التجربة الجزائرية في مجال حاضنات الأعمال ومراكز تسهيل المؤسسات تجربة حديثة (كانت بدايتها خلال سنة 2003)، وعليه فهي تحتاج إلى المزيد من الدعم والاهتمام لكي تلعب دورها في تطوير وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المحتضنة و/أو المُرَفَقَة؛
- تقف العديد من العراقيل حاجزا أمام تطوير نشاط حاضنات الأعمال/مراكز التسهيل في الجزائر، إذ تعدّ البيروقراطية وضعف النظام المالي والمصرفي من أهم العوائق التي تكبح تنمية وتطوير الفكر الاستثماري بالبلد، وهذا ما أخرج ظهور حاضنات الأعمال أو ما يعبر عنه بمشاكل المؤسسات؛
- تتوقف القيمة المضافة الحقيقية التي تجلبها الحاضنات للمؤسسات المنتسبة لها على نوعية خدمات الدعم والاستشارة المقدمة، وهناك أربعة مجالات يجب أن تكون متطورة لإرضاء المؤسسات المنتسبة أكثر وهي: تدريب أصحاب المؤسسات، نوعية الاستشارة المقدمة لهم، طرق وسهولة الوصول إلى التمويل والدعم التكنولوجي، وهذا ما تفتقر إليه معظم الحاضنات/مراكز التسهيل والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؛
- إن نجاح الحاضنة يقاس بعدد المؤسسات الجديدة المنبثقة منها خلال فترة محددة، والتي تستمر في التطور بعد التخرج، وبما تحققه من تشجيع للمبادرات وتنمية روح المخاطرة وخلق فرص عمل جديدة، مع

اجتذاب الصناعات المطلوبة وما ينتج عنه من أرباح مقبولة للمالكها وعوائد إضافية للحكومة، وبالرجوع إلى الجزائر نجد أنّ عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجديدة قليل، كما أنّ أغلبها تعاني من الفشل بعد مرحلة التخرّج من الحاضنة.

تبعاً للنتائج المتوصل إليها، توصي هذه الدراسة بما يلي:

- لا بد على الجزائر السعي نحو تطوير المشاريع الابتكارية لتنمية روح الريادة، حيث أن المهارات الريادية لاتزال غير مستغلة، بينما تنتشر ذهنية التعويل على اقتصاد الربح والاستثمار سريع المردود.
- العمل على أن تكون حاضنات الأعمال/مراكز تسهيل المؤسسات محل مشاركة بين مؤسسات الدولة ومؤسسات القطاع الخاص، لأن الدعم المعنوي والمادي المطلوب يصبح أيسر وأكثر فاعلية.
- تحديد معايير محددة عند اختيار المؤسسات/المشروعات لاحتضانها، تتناسب مع الظروف المحلية ومراعاة الجدوى الاقتصادية، وإمكانات توسعها المستقبلية بما في ذلك زيادة القيمة المضافة المحلية، وتحسين القدرة على التصدير، وتحقيق فرص أكبر للعمالة، والتطوير والتحديث ومراعاة الظروف البيئية.
- مواثمة الخدمات والتسهيلات التي تقدمها الحاضنة/مركز التسهيل مع الاحتياجات الحقيقية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، كما أن اختيار موقع المشروع له دور هام في نجاح الحاضنة، بحيث يجب أن تكون قريبة من مجتمع الأعمال والجامعات ومراكز البحوث، وبالمناطق التي تتوفر على الهياكل القاعدية من طرقات ووسائل النقل والخطوط الهاتفية... وغيرها.
- تبني سياسة فاعلة لدعم ومساندة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، نظراً لمالها من دور في تحسين الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية، وذلك من خلال إيجاد وبعث آليات ومتطلبات لتحويل الأفكار إلى مشروعات منتجة، والبحث في كيفية بناء وتفعيل منظومة وطنية متكاملة لاكتشاف وتبني العناصر الريادية وتمكينها من تحمل مهام وأعباء التنمية في المستقبل.

### قائمة المراجع:

- إبراهيم أحمد وآخرون ميسر. (2004). الأدوار الإستراتيجية المرتقبة لحاضنات الأعمال. الموصل، العراق: مركز الدراسات الاقتصادية.
- أحمد بن قطاف. (2007). أهمية حاضنات الأعمال التقنية في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبدعة في الجزائر. الجزائر: مذكرة ماجستير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف المسيلة.
- إسماعيل شعباني. (2008). ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في العالم. بحوث الدورة الدولية حول تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في الاقتصاديات المغاربية. الجزائر: جامعة فرحات عباس، سطيف.
- الجريدة الرسمية الجزائرية. (30 10، 2003). المراسيم التنفيذية رقم 370-03 و 384-03 المتعلقة بإنشاء مشتلّة المؤسسات. (67).
- الجريدة الرسمية الجزائرية. (30 10، 2003). المراسيم التنفيذية رقم 386-03 و 388-03، المتعلقة بإنشاء ورشات ربط ومراكز التسهيل. (67).
- الزهراء علالي، وفتيحة علالي. (2021). مخطط الأعمال وتحقيق ريادة الأعمال. مجلة التكامل الاقتصادي، 9(2)، 474-459.

- الشريف ربحان، و لمياء هوام. (2012). مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الحاضنات ومراكز التسييل، بورصات المناولة والاستشارة.. الملتقى الوطني حول استراتيجية التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر (الصفحة 14-15).
- الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة.
- الطيب بولحية، و محمد مرابط. (2017). حاضنات الأعمال كنموذج لتفعيل استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، عرض تجارب عالمية رائدة مع الإشارة لحالة الجزائر. الملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر (صفحة 6). الجزائر: جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي.
- القانون رقم 02-17. (10 01، 2017). القانون التوجيهي الخاص بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.2. الجزائر: جريدة رسمية جزائرية. المرسوم التنفيذي رقم 03-78. (25 11، 2003). المتعلق بالقانون الأساسي لمشارئ المؤسسات. المادة 2(العدد 67). الجزائر: الجريدة الرسمية الجزائرية.
- بوخطة رقاني. (2013). تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالقروض البنكية، دراسة حالة بعض المؤسسات بورقلة. الجزائر: مذكرة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
- بوهزة محمد، و الطاهر بن يعقوب. (2003). تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر - حالة المشروعات المحلية بسطيف. الدورة التدريبية الدولية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في الاقتصاديات المغاربية (صفحة 26). الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف.
- جمال بن نعمان. (2016). حاضنات الأعمال ودورها في تنمية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: مع الإشارة إلى الإطار القانوني لحاضنات الأعمال في الجزائر. أبعاد اقتصادية، 6(2)، 483-505.
- حسن عثمان عثمان. (2008). مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية الاقتصادية. ملتقى تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية (صفحة 60). الجزائر: جامعة فرحات عباس، سطيف.
- حسين رحيم. (2003). نظم حاضنات الأعمال كآلية لدعم التجديد التكنولوجي. مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2(2)، 161-174.
- سعاد قوفي، و فراح خالدي. (2021). الابتكار الأخضر كأحد مداخل ريادة الأعمال -شركة زايرة لإدارة المزارع بتطبيقات تقنية نموذجًا-. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، 8(2)، 390-407.
- شريف غياط، و محمد بوقوم. (2009). حاضنات الأعمال التكنولوجية ودورها في تطوير الإبداع والابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة - حالة الجزائر. أبحاث اقتصادية وإدارية، 3(2)، 42-66.
- عبد المجيد قدي. (2004). دور الاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مواجهة التحديات. الملتقى الوطني الأول حول فرص الاستثمار ودور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الواقع والتحديات (صفحة 18). الجزائر: جامعة غرداية.
- عبد الهادي إيثار آل فيجان. (2012). دور حاضنات الأعمال في تعزيز ريادة المنظمات. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة (30)، 69-98.
- علي بلعزوز، و محمد اليفي. (2006). إشكالية تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل مقررات لجنة بازل2. ملتقى دولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، (صفحة 48). محمد راتول.
- علي قروود، و نسرين كزيز. (2018). دور حاضنات الأعمال في دعم المشاريع المقاولاتية المحلية. مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة (5)، 66-86.
- فاطمة الزهراء مهديد، و حبيبة عامر. (2016). دور حاضنات الأعمال في دعم الإبداع والابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة (3)، 40-71.
- لطيفة رجب، رياض زروقي، و نجاة يحي باي. (2020). اعتماد حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مدخل أساسي لإنجاز مسار التنمية الاقتصادية للدولة. مجلة النمو الاقتصادي والمقاولاتية، 4(2)، 15-32.
- محسن ثامر، و يوسف باهي. (2020). آليات اعتماد ودعم الجامعات لريادة الأعمال. مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، 7(2)، 161-177.

محمد بن بوزيان. (2004). تكنولوجيا الحاضنات في العالم العربي، الفرص والتحديات. *الملتقى الدولي حول التنمية البشرية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية* (الصفحات 186-188). الجزائر: جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.

مختار حديد، و مسعود هريکش. (2019). أثر رأس المال المعرفي على تحقيق ريادة أعمال الشركة الافريقية للزجاج بولاية جيجل. *مجلة أداء المؤسسات الجزائرية*. 2(15)، 73-88.

مصطفى عبد الحميد أبو ناعم. (2002). *إدارة المشروعات الصغيرة* (الإصدار 1). القاهرة، مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.

مفيد عبد اللاوي. (2013). حاضنات الأعمال ودورها في تشغيل الشباب من خلال احتواء مخرجات الجامعة. *الملتقى الدولي حول الجامعة والتشغيل، (الاستشراف، الرهانات والمحك)* (صفحة 7). الجزائر: جامعة يحي فارس، المدية.

ناصر دادي عدون. (1998). *المؤسسة الاقتصادية موقعها في الاقتصاد، ط1، وظائفها وتسييرها*. الجزائر: دار المحمدية العامة.

نصيرة عقبة. (2014). *فعالية التمويل البنكي لمشاريع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر*. الجزائر: أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، تخصص نقود وتمويل، جامعة محمد خيضر بسكرة.

نور الدين قرابري، و يعقوب محمد. (2020). *إسهامات التجديد الإداري في ريادة منظمات الأعمال -دراسة حالة مؤسسة نפטال وحدة تيارت-*. *مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال*. 6(4)، 30-52.

هوارى معراج. (2004). حاضنات الأعمال آليات دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. *الملتقى الوطني حول فرص الاستثمار بولاية غرداية ودور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الواقع والتحديات* (صفحة 37). الجزائر: المعهد الوطني للتجارة، غرداية.

Aerts, K., Matthyssens, P., & Vandenbempt, K. (2007). Critical role and screening practices of European business incubators. *Technovation*, 27(5), 254-267.

Albort-Morant, G., & Ribeiro-Soriano, D. (2016). A bibliometric analysis of international impact of business incubators. *Journal of Business Research*, 59(5), 1775-1779.

Al-edenat, M., & Al hawamdeh, N. (2020). Revisiting the entrepreneurial ventures through the adoption of business incubators by higher education institutions. *The International Journal of Management Education*, 1-12.

Asai, Y. (2019). Why do small and medium enterprises demand property liability insurance? *Journal of Banking & Finance*(106), 298-304.

Berreziga, A., & Meziane, A. (2019). La culture entrepreneuriale chez les entrepreneurs algériens. *Développement et les Ressources Humains Recherches et études Journal*, 6(2), 1-18.

Blackburne, G. D., & Buckley, P. J. (2017). The international business incubator as a foreign market entry mode. *Long Range Planning*, 1-19. doi:https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.10.005

Bøllingtoft, A. (2012). The bottom-up business incubator: Leveraging networking and cooperation practices in a self-generated, entrepreneurial-enabled environment. *Technovation*(32), 304-305. doi:doi:10.1016/j.technovation.2011.11.005

Chatterjee, S., & Kumar Kar, A. (2020). Why do small and medium enterprises use social media marketing and what is the impact: Empirical insights from India. *International Journal of Information Management*(53), 1-13. doi:https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102103

Davies, D., & Wei, L. (2011). Human resource problems in a high-tech business incubator. *Human Resources Management in China*, 129-138.

Filion, I.-J., & Fayolle, A. (2006). *devenir entrepreneur des enjeux aux outils*. France: édition village mondial.

- Grimaldi, R., & Grandi, A. (2005). Business incubators and new venture creation: an assessment of incubating models. *Technovation*, 25(2), 111-121. doi:doi:10.1016/S0166-4972(03)00076-2
- Gupta, M., & Dharwal, M. (2021). Green entrepreneurship and sustainable development: A conceptual framework. *Materials Today: Proceedings*, 1-4. doi:https://doi.org/10.1016/j.matpr.2021.08.148
- Hernández, R., & Carrà, G. (2016). A Conceptual Approach for Business Incubator interdependencies and sustainable development. *Agriculture and Agricultural Science Procedia*, 8, 718-724. doi:doi: 10.1016/j.aaspro.2016.02.054
- Hutabarat, Z., & Pandin, M. (2014). Absorptive Capacity of Business Incubator for SME's Rural Community Located in Indonesia's Village. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 115, 373-377. doi:doi: 10.1016/j.sbspro.2014.02.443
- Karadag, H. (2015). The Role and Challenges of Small and Medium-sized Enterprises (Smes) in Emerging Economies: An Analysis from Turkey. *Business and Management Studies*, 1(2), 179-188. doi:doi:10.11114/bms.v1i2.1049
- Karami, M., & Read, S. (2021). Co-creative entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 36(4), 1-16. doi:https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2021.106125
- Manzoor, F., Wei, L., & Siraj, M. (2021). Small and medium-sized enterprises and economic growth in Pakistan: An ARDL bounds cointegration approach. *Heliyon*, 7(2), 1-8.
- Ministère de l'Industrie et des Mines. (2011-2019). *Bulletins d'information statistique de la Petite et Moyenne Entreprise*. Algeria: Ministère de l'Industrie et des Mines. Consulté le 09 25, 2021, sur <https://www.industrie.gov.dz/>
- Ndubisi, N. O., Zhai, X., & Lai, K. (2020). Small and medium manufacturing enterprises and Asia's sustainable economic development. *International Journal of Production Economics*, 1-20. doi:https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107971
- Rojas, H., Arias, K. A., & Renteria, R. (2021). Service-oriented architecture design for small and medium enterprises with infrastructure and cost optimization. *Procedia Computer Science*(179), 488-497.
- Schumpeter, J. (1979). *The theory of economic development*. London: In Oxford University Press.
- Shafi, M., Liu, J., & Ren, W. (2020). Impact of COVID-19 pandemic on micro, small, and medium-sized Enterprises operating in Pakistan. *Research in Globalization*(2), 1-14. doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.resglo.2020.100018
- Zeb, A., & Ihsan, A. (2020). Innovation and the entrepreneurial performance in women-owned small and medium-sized enterprises in Pakistan. *Women's Studies International Forum*(79), 1-8.

تفعيل اليقظة الإستراتيجية في نجاح ريادة الأعمال وإدارة المشاريع ANSEJ<sup>1</sup> بالجزائر  
(من الفكرة إلى الممارسة)

**Activating Strategic vigilance In the success of entrepreneurship and project management ANSEJ in Algeria (from idea to practice)**

مروة مويسي

أستاذة جامعية، جامعة الجيلالي بونعامة - خميس مليانة - دولة الجزائر

MOUISSI MAROUA

Maître de conférence class -b- , Djilali Bounaama University, Algeria

**الملخص:**

جاءت فكرة هذه الدراسة بعنوان أثر اليقظة الإستراتيجية وكآلية لنجاح المشاريع الريادية في الجزائر بداية من الفكرة إلى غاية الممارسة، وذلك لمعالجة الاشكالية المتمثلة إلى أي مدى تساهم اليقظة الإستراتيجية في نجاح وتطور المشاريع الريادية في الجزائر؟ خصوصًا في ظل التحولات الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية العالمية، فالعالم شهد تغيرات مذهلة نتيجة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال TIC بعد جائحة كوفيد 19 مما أدى ساعد على ظهور مشاريع وأفكار جديدة، المعلومة أصبحت سريعة التنقل والحصول عليها أضحى سهل مع بروز الجيل الخامس، كما أن المنافسة إشتدت بين دول العالم القوية، وجب التفتن الدائم من خلال مواكبة كل المستجدات للمحافظة على استمراريتها وضمان الحصة السوقية لها، وللإجابة على الإشكالية استخدمنا المنهج الوصفي في ذلك لأنه يتناسب نسبيًا مع الموضوع المطروح، الهدف يكمن في مناقشة مفهوم اليقظة الاستراتيجية بصفة عامة وكيفية نجاح المشاريع الريادية بصفة عامة والجزائر على الخصوص، التعرف الفكرة الريادية المتعلقة بنجاح المشاريع، معالجة دور حاضنات الأعمال في نجاح المشاريع الريادية، تم التوصل إلى نتائج وتوصيات يمكن إجمالها في:

- عند إنشاء أي مشروع لا بد من وضع ضمن هيكله التنظيمي وحدة أو قسم خاص باليقظة الاستراتيجية له اتصال مباشر بالمحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة.
- ضمان اليقظة الاستراتيجية وترقيتها في كافة المشاريع الريادية.
- يستدعي التركيز على اليقظة الاستراتيجية من قبل الهيئات العليا لأي دولة من خلالها تزويد المشاريع الريادية بالمعلومات و التي تساعدها على الاستمرارية والنجاح والتميز.
- الكلمات المفتاحية: اليقظة الاستراتيجية، ريادة الأعمال، المشاريع.

**Abstract:**

The idea of this study, entitled The Impact of Strategic Awakening and as a Mechanism for Successful Entrepreneurial Projects in Algeria, from the idea to the end of practice, came to address the problematic to what extent does strategic vigilance contribute to the success and development of entrepreneurial projects in Algeria? Especially in light of the global economic, political, and social transformations, the world has witnessed amazing changes as a result of information and communication technology (TIC) after the Covid 19 pandemic, which led to the emergence of new projects and ideas, information has become fast moving and access to it has become easy with the emergence of the fifth generation, and the competition intensified Among the powerful countries of the world, constant awareness must be made by keeping pace with all developments to maintain their continuity and ensure market share for them, and to answer the problem we used the descriptive approach in this because it is relatively compatible with the

<sup>1</sup> : ANSEJ Agence Nationale de Soutien à l'emploi des Jeunes.



topic at hand, the goal is to discuss the concept of strategic vigilance in general and how the entrepreneurial projects succeed in general. In general, and Algeria in particular, to identify the entrepreneurial idea related to the success of projects, to address the role of business incubators in the success of entrepreneurial projects, conclusions and recommendations were reached that can be summarized in:

-When creating any project, a unit or department of strategic vigilance must be placed within its organizational structure that has direct contact with the internal and external environment of the institution.

Ensure strategic vigilance and promotion in all pilot projects.

-Focusing on the strategic vigilance of the higher bodies of any country through which the entrepreneurial projects are provided with information that helps them to continue, succeed and discrimination.

**Key words:** strategy, strategic alertness, electronic system, entrepreneurship.

### مقدمة:

الاستراتيجية بصفة عامة عبارة عن تصور مستقبلي لوضع المؤسسة من خلال تحديد الطرق، الأدوات الوسائل التي تساعد على تحقيق الأهداف المسطرة من خلال الاستخدام العقلاني للموارد المتاحة أمامها، اليقظة الاستراتيجية هي أداة للرفع من تنافسية المشاريع فهي تخلق جو من التجارب الجديدة من أجل التمييز، بعد أن أصبحت المشاريع مسيرة لتطور التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصال والذي يشهد تطورا متواصلا ويهدف الى ضمان ديمومة واستمرار المشاريع ودعم قدرتها على مزاحمة المشاريع المنافسة الأجنبية التي بدورها ترغب بالتميز. ولتحقيق هذا التوجه أصبحت هذه المشاريع مدعوة الى وضع آليات لليقظة تمكنها من استباق المؤشرات الخاصة بمحيطها بهدف اقتناص الفرص قبل المنافسين والاستثمار في الوقت المناسب واستقطاب الشركاء والمحافظة عليهم من خلال اكتساب تنافسية أكبر من خلل انظمة لليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي<sup>2</sup>، وأصبح من الأساسي التحكم بتوزيع المعلومات والجمع الخارجي للمعطيات في إطار شبكات المشاريع من مراقبة محيطها الاقتصادي واكتساب القدرة على التفاعل في الوقت المناسب لضمان موقع أفضل على المستوى الدولي.

وفي ظل بيئة تتميز بعدم الاستقرار الأعمال تقوم المشاريع بدراسة تغيرات وأي تقلب يطرأ في المحيط الكلي والجزئي وقطاع المشاريع وانعكاسها على المحيط الداخلي وبناء بنك للمعلومات الذي يمددها بالمعطيات والبيانات مما يساعد أصحاب المشاريع على إتباع سياسة تسيير مرنة باتخاذ قرارات تنظيمية وبالتالي استغلال فرص الاستثمار وتجنب المخاطر لتحسين قدرتها التنافسية، بناءً على المعطيات السابقة يمكن أن نطرح السؤال التالي:

<sup>2</sup>: تعددت المفاهيم واختلفت وجهات النظر التي تطرقت للمفهوم الذكاء الاصطناعي Intelligence Artificiel هو فرع من فروع الإعلام الآلي الذي يهتم بحل المشاكل المعقدة التي عجزت عن حلها الطرق التقليدية ومن بين مبادئه محاكاة وظائف الإنسان كالتعلم مثلا.

كيف تُؤثر اليقظة الاستراتيجية على نجاح المشاريع الريادية في الجزائر؟  
الأسئلة الفرعية:

ما لمقصود باليقظة و الاستراتيجية؟

ما هي آليات اليقظة الاستراتيجية؟

هل اليقظة الاستراتيجية لها تأثير في نجاح المشاريع؟

للإجابة على الاشكالية والأسئلة تم تقسيم الورقة البحثية إلى ثلاث محاور هي:

الأول مُتعلق بالإطار المفاهيم لليقظة الاستراتيجية.

الثاني: الأدبيات النظرية لريادة الأعمال.

الثالث هو العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية ونجاح المشاريع.

أولاً: بالإطار المفاهيم لليقظة الاستراتيجية.

قبل التعرف على مفهوم اليقظة الإستراتيجية لابد أولاً ان نتطرق إلى مصطلح اليقظة:

(<https://www.startimes.com/?t=28122179>)

1/ نشأة مفهوم اليقظة: إن مصطلح اليقظة ظهر أول شيء في فرنسا منذ الثمانينات حيث استعملوه في عملية الرقابة بالرادار لحماية منطقة ما حيث توجد نوعين من الرادار الأول يشعر الأشخاص المسئولون عن وجود أي خطر يدهمهم بصفة مستمرة وسي برادار اليقظة، أما الثاني فهو رادار المتابعة فإذا أطلق الأول انذار ما يأتي دور الثاني بتتبع مصدر الإنذار من أجل الامام بالمعلومات الخاصة بالإنذار محاولة المعالجة.

2/ تعريف اليقظة:

- هي فن تحديد وجمع، تجهيز، تخزين المعلومات والإشارات في إطار القانون واحترام القواعد والأخلاق التي من شأنها أن تطلع أصحاب المشاريع على جميع مستويات الربحية، وتساعد في توجيه المستقبل (التكنولوجي والتجاري) وكذلك حماية الحاضر ومواجهة المستقبل من الهجمات المنافسين المحتملة والغير متوقعة.

- العملية الاعلامية التي تقوم المشاريع من خلالها بالاستماع المسبق لمحيطها بهدف فتح نوافذ فرص وتقليل المخاطر العائدة لعدم اليقين.

- كما تعرف على أنها النشاط الذي يمكننا من البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي نشغله.

- اليقظة نشاط مستمر ومتكرر يهدف الى المراقبة الفعالة للمحيط من أجل التنبؤ بالتطورات.

اليقظة هي فن الكشف، جمع، معالجة وتخزين المعلومات والإشارات الملائمة التي تضمن مردودية ونجاعة على جميع مستويات المؤسسة التنظيمية، كما أنها تساعد على توجيه مستقبل المؤسسة التكنولوجي، التنافسي، التجاري... وكذا حماية المشاريع من هجومات المنافسين الحالية والمحتملة (Meingan & Lebo, 2004).

من خلال ما سبق يمكن أن نقول اليقظة هي عبارة عن التفتن، الرصد، الحذر وإعداد خطة بديلة في حال واجهت المشاريع أي حالة أو ما يسمى عدم التأكد لذا على متخذي القرارات والمسيرين الاستعداد الدائم لأي تغيير قد يحدث.

3/ أنواع اليقظة: هناك أنواع متنوعة من اليقظة كل واحدة منها تستعمل في مجال معين إلا أن هناك اجماعا كبيرا من قبل المؤلفين حول الأنواع التالية الذكر:

✓ اليقظة التنافسية.

✓ اليقظة التكنولوجية: تهدف إلى جمع المعلومات من أجل الابتكارات التكنولوجية والاستثمار بأمان أو تشير اليقظة التكنولوجية إلى الجهود المبذولة من طرف المشاريع، والوسائل المسخرة، والإجراءات المتخذة بهدف الكشف عن كل التطورات والمستجدات الحاصلة في الميادين التقنية والتكنولوجية والتي تهم أصحاب المشاريع حاليا أو مستقبلا.

وتركز اليقظة التكنولوجية على:

\* المشاريع وأصحاب المشاريع في نفس القطاع (عملاؤهم ومورديهم).

\* البحث عن التكنولوجيا الجديدة لتصبح من الخصائص.

\* تحديد براءات الاختراع.

\* التكنولوجيا المعتمدة من طرف الموردين.

\* المنتجات أو الخدمات، شكل المنتج، طرق الانتاج.

\* جمع المعلومة العلمية، التقنية، والتكنولوجية لاستغلالها في الإبداعات التكنولوجية.

\* الاهتمام بالتطور التكنولوجي بما فيه من الاكتشافات العلمية، الإبداع في السلع والخدمات، التطور في طرق وأساليب الصنع، ظهور مواد ومفاهيم جديدة.

✓ اليقظة التجارية: يقصد بها رصد وتتبع المعلومات المتعلقة بالزبائن، الأسواق، الموردون مدى كفاءة القائمين

بالمهام التسويقية في المشاريع مقارنة بالمنافسين لإحداث تفوق تسويقي فهي تتيح للمشاريع امكانية كشف

تطور حاجيات وتطلعات الزبائن ومسايرة مصادر التمويل الجديدة.

اليقظة التجارية تركز أساسا على:

\* الزبائن(الاسواق): بالاهتمام بتطور حاجيات الزبائن على المدى الطويل بالإضافة إلى تطور العلاقة بين المشاريع والزبائن.

\* الموردين: بتتبع تطور وعرض المنتجات الجديدة تطور العلاقة بين المشاريع والمورد.

✓ اليقظة الاجتماعية : تتمثل في تحديد وملاحظة كل الظواهر الاجتماعية، كالصراعات التعارضات الدينية

والعرفية سوء التفاهم بين الأجيال التمسك بالعادات وللتقاليد.

كما تركز اليقظة الاجتماعية على:

\* الحركات والتيارات الاجتماعية.

\* سهولة معالجة المشاكل الداخلية كإعادة تنظيم العمل.

\* إكتشاف مخاطر المحيطة.

هناك أنواع أخرى من اليقظة نذكر منها: اليقظة البيئية، اليقظة التسويقية، اليقظة القانونية، يقظة الاختراعات، اليقظة السياسية وغيرها من الأنواع وكل ما ذكر من أنواع لليقظتات مجمعة في يقظة واحدة وهي اليقظة الإستراتيجية.

4/ الاستراتيجية: Strategy لو نعود لتاريخ هذا المصطلح نجد أنه مصطلح عسكري مشتق من اللفظ اليوناني (استراتيجية Strategia) يعني علم وفن قيادة وتوجيه الجيوش، وتم استخدام هذا المصطلح في ميدان الأعمال وعلى مستوى الأجهزة الحكومية وغيرها من المنظمات بمفهوم الإستراتيجية وعليه يمكن عرض بعض التعريفات المتعلقة بمفهوم الاستراتيجية كل حسب منظوره (أبو قحف، 2020):

هي تحديد وتقييم المسارات البديلة لتحقيق رسالة أو هدف محدد ثم اختيار البديل المناسب هذا التعريف حسب براون وأو كونر Brown And Connor ويشير إلى أن الإستراتيجية توضح للمنظمة كيفية التخطيط من أجل بلوغ أهدافها.

أما جلويك وجاوش Glueck And Jauch يعرفها على أنها خطة موحدة ومتكاملة، شاملة تربط بين المزايا التنافسية للمنظمة والتحديات البيئية والتي تم تصميمها للتأكد من تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال تنفيذها الجيد بواسطة المنظمة (أبو قحف، 2020).

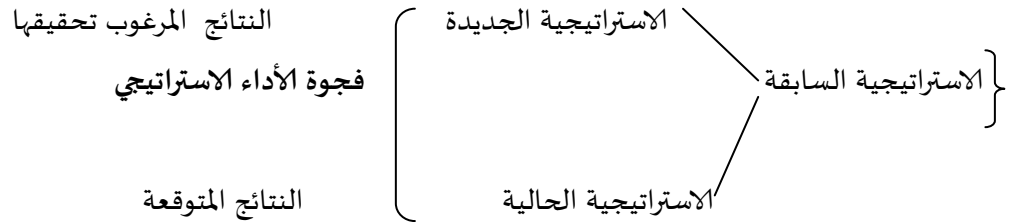
وجهة نظر أخرى تعرف الاستراتيجية هي تصور لما تريد المنظمة أن تكون عليه في المستقبل، وليس كيفية وصول المنظمة إلى هذا الوضع، وتعرف الاستراتيجية على أنها إطار المرشد للاختيارات التي تحدد طبيعية منظمة ما واتجاهها، وتتصل هذه الاختيارات بمجال المنتجات أو الخدمات والأسواق والقدرات الهامة والنمو والعائد وتخصيص الموارد في المنظمة (أبو قحف، 2020).

من التعاريف أعلاه نرى أن الاستراتيجية تعني علم وفن وأخلاق باعتبار أنها مصطلح عسكري تدل على فن إدارة الحرب يعني كيفية التعامل مع كافة الظروف التي تؤدي إلى الاستعداد لحالة الحرب، أما في إدارة الأعمال فهي تهيئة كل الموارد والظروف الداخلية والخارجية التي تسمح للمشاريع بالمحافظة على حصتها السوقية وزيادة تنافسيتها، وأعطى Minzberg مثال على الاستراتيجية على أنها فيل والمفكرين الذين يحاولون تعريفها على أنهم مكفوفين فكل عرفها حسب ما يراه مناسب.

بما أننا تعرفنا على مفهوم اليقظة ومصطلح الاستراتيجية لابد علينا من التطرق إلى ما يسمى الفجوة الاستراتيجية Strategic Gap مما لا شك فيه أن التغيير الاستراتيجي سواء الداخلي أو الخارجي يتطلب دائما استجابة استراتيجية، والاستجابة الاستراتيجية تتطلب إما تصميم استراتيجية جديدة أو إعادة صياغة وتعديل الاستراتيجية الحالية، فإذا كانت المنظمة تعمل في ظل استراتيجية حالية لتحقيق نتائج معينة خلال فترة زمنية محددة فإن أي تغير في الظروف قد يستلزم تصميم استراتيجية جديدة لتحقيق النتائج المرغوب فيها، وعليه يمكن القول أن الفرق بين النتائج التي كان من المتوقع تحقيقها من خلال الاستراتيجية الحالية وتلك النتائج التي ترغب المنظمة في بلوغها من خلال

استراتيجية جديدة، هذا الفرق هو الفجوة الاستراتيجية أو فجوة الأداء الاستراتيجي، يمكن تلخيص فكرة الفجوة الاستراتيجية في الشكل أدناه.

الشكل رقم 01: يُمثل الفجوة الاستراتيجية.



المصدر: عبد السلام أبو قحف: الادارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، دارالجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2020، ص 58.

بعدما تعرفنا على المفاهيم أعلاه لا بد من الإشارة باختصار إلى مفهوم الادارة الاستراتيجية دون الدخول في التفصيل الكثيرة فحسب كوتلر الإدارة الإستراتيجية هي عملية تنمية وصيانة العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها خلال تنمية أو تحديد الغايات وأهداف واستراتيجيات نمو وخطط للمحافظة الأعمال لكل العمليات أو الأنشطة التي تمارسها هذه المنظمة (أبو قحف، 2020). استخدم كوتلر لفظ الغرض Purpose كمرادف للفظ أو اصطلاح الرسالة.

الجدول رقم 01 أدناه يوضح الفرق بين الخطة، الرسالة، الرؤية، الهدف.

الخطة	تساعد الخطة على تحقيق الاهداف هي أول واهم خطوة يجب أن تأخذ لبناء مشروع
التخطيط	تعني رسم الإستراتيجية (العوامل والفروع التي لها علاقة بتسيير المشروع داخليا، خارجيا، بوضع مخطط لتعامل مع جميع الموجودات داخل المشروع، مثل: رواتب تسديد الفواتير واشتراكات ضمان العمال الاجانب المنتدبين (النقابات).
الاستراتيجية	هي طريقة تقديرية لرسم مستقبل المشروع أي تهيئ وتسمح بالمرور إلى الهدف البعيد بعد الانطلاق في تسيير المشروع. هي التي تعطي للمشروع الاحتياجات، تعتبر كبوصلة يتم الاسترشاد بها.
الغاية Goal	هي هدف قصير الأجل أو نتيجة قصير الاجل.
الهدف Objective	هو النتيجة النهائية القابلة للقياس والملاحظة، وهو النتائج المتوقع تحقيقها ويجب تحقيقها.
الرؤية Vison	تحدد الحال الذي ترغب المشاريع بأن تكون عليه في المستقبل.
الرسالة Misson	تصف الحالة والهدف الذي ترغب المشاريع بتنفيذه في الوقت الراهن، الرؤية والرسالة تعمل معا على توجيه العمال والأعمال.
	هي عبارة عن جملة أو عدة جمل توضع ما يميز المشروع المميزات التنافسية لها مقارنة مع المشاريع الأخرى.

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مجموعة من المراجع.

##### 5/ اليقظة الاستراتيجية:

تعريفها: لقد تطرق العديد من المؤلفين في علم الإدارة إلى هذا المفهوم و نذكر من بين التعاريف: تعد بمثابة جرس إنذار للمشاريع فهي تفيد في حالة عدم التأكد.

➤ حسب Jean Michel Ribault اليقظة الإستراتيجية هي المتابعة الإجمالية والذكية لمحيط المشاريع لرصد المعلومات الحاملة لفرص المشاريع (بوتيفور ولكحل، 2009).

➤ اليقظة الإستراتيجية أسلوب منظم في الإدارة لإستراتيجية للمشاريع، تركز على تحسين مركزها التنافسي، بجمع ومعالجة المعلومات، نشر المعرفة المفيدة للتحكم في المحيط الذي يتمثل في التهديدات و الفرص هذا المنهج الذي يساهم في أخذ القرارات يستعمل وسائل معينة يجند العمال و الموظفين يركز على نشاط الشبكات الداخلية و الخارجية (http://dr-ama.com/?p=4522، 2020).

➤ اليقظة الإستراتيجية هي العملية الجماعية المستمرة و التي يقوم بها مجموعة من الأفراد بطريقة تطوعية فيتبعون و يتعقبون ثم يستخدمون المعلومة المتوقعة التي تخص التغيرات التي من المحتمل أن تحدث في المحيط الخارجي للمشاريع بهدف إنشاء فرص الأعمال و تقليل الأخطار و حالات عدم التأكد بصفة عامة، و قد عرفها دافيد كولد و ستيفان قيز هي (نظام يساعد في أخذ القرارات بالمراقبة و التحليل للمحيط العلمي، التقني، التكنولوجي و المؤثرات الاقتصادية الحالية و المستقبلية لالتقاط التهديدات و الفرص التطويرية حيث يمكن من اليقظة الإستراتيجية الحصول على المعلومة التي لها صفة إستراتيجية أو على القرارات المهمة).

(https://elajyale.yoo7.com/t75-topic، 2020)

➤ تضم مجموع أنشطة اليقظة فهي سيرورة المعلوماتية التي تبحث المشاريع وأصحابها من خلالها جمع معلومات تساعد على التنبؤ بالتغيرات التي تحصل في محيطها الاجتماعي والاقتصادي بهدف خلق فرصة للمشاريع وتقليل الأخطار.

➤ وحسب جون ميشال هي المتابعة الاجمالية والذكية لمحيط المشاريع لرصد المعلومات الحاملة لفرص المشاريع. وتسمح هذه اليقظة بـ:

- اختيار الاستراتيجية المثلى للمشاريع.
- معرفة الأسواق المستهدفة.
- اتخاذ القرارات المناسبة و الصائبة.
- اغتنام واستغلال الفرص المتاحة في الأسواق، قياس المخاطر.
- التنبؤ بالتغيرات سواء متوسطة أو طويلة الأجل مع ملاحظة المحيط الاستراتيجي.
- تحليل المعلومات التي يمكن أن تؤثر على تنفيذ الإستراتيجية.

إنّ اليقظة الإستراتيجية مفهوم حديث نسبيا في العلوم الإدارية وبيئة الأعمال. حسب وجهة الباحثان فإن اليقظة الإستراتيجية هي عبارة عن نشاط جماعي الهدف منه هو تقليل حالات عدم التأكد حيث يقوم بجمع البيانات والمعلومات الخارجية التي يحتاجها صناع القرار الاستراتيجي للتعامل مع

الفرص والتهديد هناك أيضا مصطلح يشبه اليقظة ألا هو الإندار الاستراتيجي هي عبارة عن خطوط مصيرية أي حالة من الشك، أول القاعدة في القيادة هي أن تتصرف من الموقع الحس أو الحدس، معادلة اليقظة الاستراتيجية تقضي الذي يعرف نفسه ويعرف منافسه لن يعرف الخطر ولو في بيئة تمتاز بمنافسة شديدة.

5/ دور اليقظة الإستراتيجية: تلعب اليقظة الإستراتيجية دورا متكاملًا في أي مشروع، حيث يمكن تلخيص دورها في أربعة وظائف:

- 1/ التوقع: توقعات أو الاحتمالات لنشاط المنافسين أو تغيرت المحيط التي قد تحدث.
- 2/ الاكتشاف: تعني اكتشاف منافسين جدد أو محتملين، المشاريع التي يمكن شرائها، أو التي يمكن إقامة معهم شراكة من أجل التطوير، واكتشاف واقتناص فرص في السوق.
- 3/ المراقبة: مراقبة تطورات عرض المنتجات في السوق، التطورات التكنولوجية أو طرق الإنتاج التي تمس أو تستهدف النشاط، التنظيمات التي تستطيع أن تغير في اطار النشاط.
- 4/ التعلم: أي تعلم خصائص الأسواق الجديدة، خطأ و نجاح الآخرين (المنافسين)، مما يسهل إعادة تقدير المشاريع، وضع أسلوب جديد للتسيير أو بناء نظرة موحدة للمسيرين.
- 5/ نظام اليقظة يجمع بين أسلوبين متكاملين: الإنذار، والمتابعة، الأول ينبه المسئولين للظواهر الجديدة أو البارزة، الثاني يسمح بتتبع التطورات ( [http://waking-world.blogspot.com/2015/09/blog-post\\_62.html](http://waking-world.blogspot.com/2015/09/blog-post_62.html)، 2020).
- 6/ أهمية اليقظة الاستراتيجية:

باعتبار أن عملية اليقظة الإستراتيجية مستمرة من بحث وترصد المعلومات حول التغييرات التي تحدث في محيط المشاريع، تم معالجتها واستخدامها عند أو قبل الحاجة.

هناك علاقة قوية بين اليقظة الاستراتيجية ونجاح المشاريع وهذا ما أكده كل من Gilad and Kaish، كما أن كل من Al و Subrabanian أن أداء المشاريع مرتبط بقدرتها على ترصيف وتكييف استراتيجيتها وهيكلها التنظيمي مع البيئة المحيطة بالمشروع، كما أن لليقظة الاستراتيجية فوائد كثيرة للمشاريع فهي تعمل على تحقيق مزايا تنافسية لها وتمثل في: (كرومي و عمرستي، 2010)

- ✚ تسمح بالمعرفة المعمقة للأسواق والمنافسة.
- ✚ اكتساب موقع قوة من أجل طرح سلعتها وخدمتها المبتكرة في الأسواق.
- ✚ الحصول على مورد كافي ووافر من المعارف والخبرات.
- ✚ ضمان الاستجابة الجيدة للحاجات الزبون.
- ✚ التوصل إلى حل المشاكل بصفة سريعة في الوقت المناسب.
- ✚ اتخاذ القرارات المناسبة وزيادة الوعي.
- ✚ التحسين الدائم والمستمر في علاقاتها مع الزبائن والموردين.
- ✚ التحسين المستمر في السلع والخدمات والقدرة على البحث والتطوير والابتكار.
- ✚ اليقظة الاستراتيجية تعد وسيلة استشعار سريعة للتغيرات المفاجئة والغير متوقعة.

- ✚ اليقظة وسيلة لاستباق التغيرات.
- ✚ اليقظة أداة لإعادة توجيه استراتيجية المشروع، بالشكل الذي يوافق متطلبات وضع الاستراتيجية.
- ✚ وسيلة لرفع القدرة الابتكارية للمشروع.
- ✚ تسمح للمشاريع بالتأقلم مع بيئتها ومع التغيرات.
- ✚ تسعى إلى تفعيل الاقتصاد في استخدام الموارد لأن التأخر في ردة الفعل يكلف المشروع.
- ✚ تخفيض التكاليف والأخطار الناتجة عن حالة عدم التأكد البيئي ورفع درجة الوعي والأمان.
- ✚ كسب المزيد من الزبائن وأسواق جديدة.

7/ مميزات اليقظة الاستراتيجية: لليقظة الإستراتيجية العديد من المزايا يمكن اجمالها في التالي:

- 1/ الاستراتيجية: مدلول لا يعني الوقت الحالي والآني، بل يستخدم للإشارة إلى أن المعلومات تستخدم مستقبلا أي المعلومات المزودة لليقظة الإستراتيجية ليست مرتبطة بالعمليات الجارية والرائجة أو المذكورة، وكان لها نموذج مفحوص ومقيم بفعل التجربة، أي أن المعلومات المستعملة في اليقظة الإستراتيجية يجب أن تتميز بالإبداع، الندرة وعدم التكرار، وذلك للوصول إلى اتخاذ قرارات لها تأثير كبير على تنافسية المشاريع.
- 2/ المحيط: هو العنصر الأساسي لليقظة الإستراتيجية، فمن خلاله يمكن أن نجتمع المعلومات والمواد الأولى والخام لقيامه، وبحكم أنه مكون من عدة عوامل مؤثرة فيه بالدرجة الأولى.
- 3/ تطوعية: اليقظة الإستراتيجية لا يمكن حدها بالمتابعة السلبية ولكنها إبداعية وتطوعية، أي لا تلجأ إلى المعلومات البسيطة ولكن تستلزم اليقظة والانتباه الحاد والجيد وتنشيط كل الحواس، أي يمكن مقارنة اليقظة الإستراتيجية برادار طائرة حربية فيجب عليها التفطن للصواريخ على بعد مسافة أمان للتمكن من مراوغتها.
- 4/ إنشاء الإبداع: يتركز مضمون اليقظة الإستراتيجية على الإبداع في تفسير إشارات الإنذار المبكرة الضعيفة، وذلك بوضع فرضيات وانشاء رؤية تطوعية ادارية، وتكمن جودة هذه الفرضيات على جودة الإشارات والمعلومات المنتقاة وكذا تجربة الأشخاص الذين يتولون عملية التفسير وخبرتهم، وأيضا المعلومات المخزنة ضمن ذاكرة المشروع.
- 5/ التوقع: يشير به أن اليقظة الإستراتيجية تؤكد عملية التوقع والتنبؤ وكشف التغيرات المستقبلية التي يمكن أن تحصل في محيط المشروع وفي هذا الإطار نميز بين طريقتين للتوضيحات المستقبلية:

- الطريقة الأولى: مبنية أساسا على المعلومات القبيلة للمشروع (المكتسبة) من الفترات الماضية والقيام على أساسها بتقديرات استقرائية، إذا فهو ليس مكيفا للقيام بالتنبؤات للتغيرات الكبيرة.
- الطريقة الثانية: تقوم على أساس البحث عن الإشارات الضعيفة التي قد تعلن عن التغيرات الجديدة حسب ماجاء في كتاب Observer le présent, anticiper ) Capter les tendances Dominique Cuvillier (l'avenir) فقد أوصى كل منظمة أو مؤسسة بوضع صندوق احداث "boite a faits" ويقوم كل فرد في هذه المنظمة بوضع الاشارات الضعيفة والاتجاهات المستقبلية التي يلاحظها من خلال قراءته أو معلومات أخرى، فهذا يساعد الأفراد داخل المنظمة على الاحساس بكونهم عناصر فعالة بالمنظمة ويتم في نفس الوقت نسج شبكة راصدين للمنظمة (cuvillier, 2012).



### 8/ خصائص اليقظة الاستراتيجية:

- \* اليقظة الاستراتيجية لديها مجموعة من الخصائص يمكن ادراجها في:
  - \* هي سيرورة إرادية تتطلب التزاما قويا وحركيا من قبل الادارة وفرقة التنظيم.
  - \* تعتبر معلومات مستقبلية تسمح للمشاريع بالفهم الجيد واستباق التغيرات التي قد تحصل لبيئتها.
  - \* بمثابة اشارة تدل على التغيرات البيئية بحيث تكون المشاريع على اتم الاستعداد لمواجهةها.
  - \* تعد نظام معلومات منفتح على البيئة الخارجية للمشاريع.
- ### 9/ اليقظة الاستراتيجية كألية لنجاح المشاريع الريادية:

بعدما تعرفنا على كل من اليقظة والإستراتيجية والمفاهيم المتعلقة بهما إبراز مختلف المصطلحات التي تتداخل فيهما، تعد اليقظة الإستراتيجية عملية مستمرة ومتواصلة لا يمكن للمشاريع أن تتخلى عليها، فهي مصدر أساسي للمعلومات التي تساعدنا على مواجهة المنافسين الشرسة والقوية بشكل سلس وشريف، والتي تمس كل الجوانب البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها (فرص تهديدات، نقاط قوة نقاط ضعف)، وبالرغم من أن هذه المعلومات مكلفة ويتم الحصول عليها بصعوبة لكنها معلومات ضرورية ويجب الحصول عليها نظرا لأهميتها للمشاريع من أجل تكيفها مع التغيرات البيئية السريعة والمتغيرة والتي تتصف بعدم التأكد كما تعمل على اكتشاف الإشارات الضعيفة والتقلبات والتغيرات قبل حدوثها بغية اتخاذ القرارات المناسبة والصائبة والمناسبة وجعلها تتوافق مع الأهداف المسطرة، وبالتالي فاليقظة الإستراتيجية لها دور فعال ومهم ورئيسي في استمرارية المشاريع ونجاحها فهي المفتاح الأساسي والمثالي للتنافس.

### ثانياً: الأدبيات النظرية لريادة الأعمال.

#### 1/ تعريف ريادة الأعمال:

ريادة الأعمال هي الترجمة لكلمة ship Entrepreneur بالإنجليزية، ولغويا يُقصد بها "من يسعى أو يريد تحقيق عمل ما".

اصطلاحاً تعني عملية تصميم عمل جديد وإطلاقه وتشغيله، غالباً ما يبدأ ذلك العمل بذرة صغيرة يعمل "رواد الأعمال" على رعايتها حتى تصبح قطباً مؤثراً سواء كان قطباً محلياً أو عالمياً.

#### 2/ نبذة تاريخية عن ريادة الأعمال: (زهدي القُبَّح، 2012، الصفحات 26-27)

أشار الباحثون إلى أنّ ريادة الأعمال هي إحدى أشكال النشاط الإنساني المتواصل، الذي يقع على إحدى نهاياته تلك الأنشطة الإبداعية فيما يقع على طرف النهاية الأخرى الروتين بشكله الطبيعي في حين تعتبر الوظيفية الريادية إحدى أهم القوى الرئيسة المحركة لاقتصاد السوق فالريادي هو ذلك الوكيل الباحث عن تجاوز الروتين وإطار الأفكار المألوفة إجتماعياً.

لفظ ريادة الأعمال أُستخدم في أقرب تعريف بشكل زمني من قبل Cantillon (1734) عندما أُعتبرت ريادة الأعمال بمثابة عملية توظيف ذاتي بدون معرفة الأجر المدفوع مُستقبلاً تبع ذلك التوسع في مفهوم ريادة الأعمال، ومُنذُ بدايات هذا القرن الإهتمام بموضوع الإبداع Innovation ضمن مفهوم الريادة والذي يظهر في عمليات الأعمال أو

الأسواق أو المنتجات تمّ التركيز في تعريف ريادة الأعمال على عملية إنشاء مشروعات جديدة من طرف الأفراد الرياديين. فتطورت الريادة مع تطور نظرة الدول إلى الأهداف الاقتصادية، الإجتماعية التي تسعى إلى تحقيقها وبذلك بدأت تأخذ أبعادًا إجتماعية بالإضافة إلى أبعادها الاقتصادية.

هناك مفاهيم مُرتبطة بريادة الأعمال كالإستحداث والبدء بمشاريع جديدة وإدارتها وتحقيق السبق في نشاط مُعين ولقد تعددت أبعادها وتعريفاتها في الدراسات الخاصة بقطاع الأعمال، ويظهر في تعريفات ريادة الأعمال تنوع واختلاف الإهتمام وتعدد المنابع الفكرية والخلفيات النظرية وإعتراف بدورها وأهميتها في مُختلف المجالات خاصةً الاقتصادية والإجتماعية منها، الأمر الذي رفع الدعوات مؤخرًا إلى توظيف مفاهيم الريادة وتمكينها في المُجتمعات بجميع مُكوناتها. تعريف ريادة الأعمال تتضمن أربعة مفاهيم رئيسية وهي:

الريادة عملية إيجاد شيء جديد ذو قيمة إما للريادي نفسه أو للجمهور الذي يتعامل معه. يحصل الريادي على المكافآت وأهمها الإستقلالية والرضا الذاتي والمكافآت المالية. إفتراض المخاطر المُرتبطة وحالة عدم التأكد، حيث أنّ النشاط سيستمر في مُستقبل غامض، فهذا النشاط بطبيعته غير مؤكد.

### 3/ العلاقة بين ريادة الأعمال وإدارة الأعمال: (تعرف على كل ما يتعلق بمصطلح ريادة الأعمال، 2019)

هناك خلط بين مصطلح ريادة الأعمال وإدارة الأعمال نظرًا للتقارب اللفظي بينهما في اللغة العربية، ولكن المصطلحين مقتبس من الإنجليزية، وهما مختلفان تمامًا، فريادة الأعمال ترجمتها ship Entrepreneur أما إدارة الأعمال فهي Business Administration.

إدارة الأعمال هي تشغيل العمل من الناحية الإشرافية والرقابية مثل الحسابات والماليات وإدارة المشروعات والتسويق والموارد البشرية وأداء العمل واتخاذ القرارات، فتهتم بتفاصيل العمل الداخلية لا سيما الفنية والتقنية، ريادة الأعمال تتطلع إلى خارج تفاصيل العمل نفسه وإن كانت مهاراته الداخلية ضرورية أيضًا، وتنظر إلى الصورة الأشمل وترسم له رؤيته. أما إدارة الأعمال ؛ فليس ضروريًا أن يكون رائد الأعمال متخصصًا في المحاسبة أو الشؤون القانونية أو التسويق، كما أن المحاسب والمحامي والمسوق ليسوا بالضرورة على رؤية شاملة للعمل من منظور خارجي والأفضل أن يتمتع كل طرف بفكرة مبدئية عن عمل الطرف الآخر مع إتقان تخصصه، تطبيقًا للمثل القائل أعرف كل شيء عن شيء، وشيئًا عن كل شيء.

وتكاد تتطابق المهارات المطلوبة في المجالين، فهما وثيقا الصلة في الأصل، وإن اختلفا في الفنيات. رجل الأعمال Businessman يضع قدميه في السوق القائمة بالفعل سواء كانت منتجات أو خدمات متوفرة، أما رائد الأعمال Entrepreneur فقد يضع قدميه في السوق، أو يبتكر منتجًا جديدًا أو خدمة جديدة.

علاقة ريادة الأعمال بالإقتصاد: يُنظر إلى رواد الأعمال على أنهم من الأصول الوطنية التي يلزم رعايتها وتحفيزها، فهم قادرون على تغيير أعمالنا وحياتنا، وقد تحسن ابتكاراتهم معايير الحياة، وتحقيق الثروات وتوفير فرص العمل، وفيما يلي 4/ أبرز الفوائد التي تحققها ريادة الأعمال للاقتصاد:

1. تعزيز نمو الاقتصاد بحيث أن ريادة الأعمال توفر منتجات وخدمات جديدة قد تُحدث ما يُعرف باسم "تأثير الشلال"؛ أي أن هذه العناصر الجديدة تحفز الأعمال أو القطاعات المتعلقة بها، ما يعزز النمو الاقتصادي في النهاية على سبيل المثال، مع ابتكار قطاع تكنولوجيا المعلومات وتوسعه توسعاً سريعاً، انتعشت معه قطاعات أخرى مثل مراكز الاتصالات لخدمة العملاء وشركات صيانة الشبكات ومزودي الأجهزة الإلكترونية، كما استفاد منه قطاع المؤسسات التعليمية والتدريبية التي استثمرت في منصات التعليم الإلكتروني e-learning، zoom ما أدى إلى توفير فرص عمل وزيادة فرص التعلم وتقليل الإنفاق على المواصلات وضياع الوقت في الانتقالات وتوفير تلك الساعات وهذا المال لأُمور أخرى بالمثل استفادت منه شركات التطوير العقاري في بناء المساكن والامتداد العمراني مع هجرة العمال إلى المدن نظراً لنمو فرص العمل بها.

2. رواد الأعمال يزدون الدخل القومي، مشروعات ريادة الأعمال تُوفر ثروات جديدة فالمؤسسات القائمة بالفعل قد تكون وصلت إلى أقصى قدر لها في السوق والعائد، لكن المنتجات الجديدة المُحسّنة تُمكن من تطوير الأسواق وتوفير موارد رزق جديدة.

كما أن زيادة التوظيف والعوائد المرتفعة تُحسن الدخل القومي نظراً لزيادة الضرائب والإنفاق الحكومي وهذا العائد بدوره يمكن أن تستثمره الحكومات في القطاعات التي تعاني من مشكلات أو في بناء الإنسان وحل مشاكله.

3. رواد الأعمال يغيرون المجتمع من خلال تقديم خدمات ومنتجات جديدة، يكسر رواد الأعمال العادات التي عرفناها على مر الزمن والأنظمة والتقنيات القديمة، ما يُحسّن جودة الحياة والمعنويات وحرية الاقتصاد قد تتوقف الحياة والأعمال في المناطق التي تعاني من ندرة المياه بسبب الانشغال بجمع المياه، الآن ابتكار مضخة آلية قادرة على استخراج المياه من باطن الأرض سيجعل الناس قادرين على التركيز على أداء وظائفهم دون القلق من توفير مطلب أساسي كالمياه، كما يوفر عدد ساعات كانت تضيق في جلب المياه، وهذا يعزز النمو الاقتصادي في هذا المجتمع المحلي، ويصب في مآل الأمر في الاقتصاد الكلي، ومثال الانترنت والهواتف الذكية التي أحدثت ثورة في العالم ولم تترك بيتاً إلا دخلته ما أحدث تأثير دائماً في الدنيا كلها، وتلك التكنولوجيا ليست حصرية على العالم المتقدم فقط، فالدول النامية الآن تتمتع بالأدوات نفسها في الدول الأغنية أي أن رواد الأعمال من الدول النامية قادرين على منافسة نظرائهم في الدول الأغنية، ما يخلق تنافسية تؤدي إلى تحسين الخدمات والمنتجات وتقليل الأسعار، وهذه كله يصب في صالح الاقتصاد.

4. تطوير المجتمع، كثيراً ما يُمول رواد الأعمال المشروعات المنفتحة الأخرى ويستثمرون في المشروعات المجتمعية ويوفرون دعماً مالياً للأعمال الخيرية المحلية، مُحققين بذلك نجاحاً يتجاوز مشروعهم فبعض رواد الأعمال المشاهير مثل بيل جيتس مؤل قضايا مجتمعية مثل التعليم والصحة.

#### 5/ تأثير الحكومة في ريادة الأعمال:

للقوانين واللوائح التنظيمية دور مهم في تغذية ريادة الأعمال، فأى مجتمع يتسم بالفوضى وغياب القانون أو وجوده على الورق فقط، سيعرقل أي عمل بسبب الممارسات غير العادلة والفساد والنشاط الإجرامي ولذلك فالدور

الحكومي والبرلماني مهم جدًا في توفير البيئة الصالحة لانتعاش المشروعات الصغيرة الابتكارية من أهم ملامح الدور الحكومي:

- سن القوانين التي تحمي الملكية الفكرية.
- تيسير إنشاء المؤسسات توفير القروض الحسنة.
- تشجيع ريادة الأعمال وشن حملات إعلامية لها.

6/ أبعاد ريادة الأعمال: العديد من الباحثين والعلماء أجمعوا على أنّ هناك أربعة أبعاد رئيسية لريادة الأعمال وهي: (الدليهي، 2019، الصفحات 18-21)

أ. الإجراءات الاستباقية: هي اتخاذ الإجراءات والمبادرات من خلال إكتشاف الفرص المُتاحة، والبحث عن الأسواق تدعم المركز التنافسي للمؤسسة، قدرتها وجاهزيتها على تقديم مُنتجات جديدة التي تتميز بها المؤسسة عن باقي المؤسسات الأخرى في ذات الصناعة وفي هذا الصدد أشار كاظم "قدرة المؤسسة على مواجهة الظروف المُحتملة والتفوق على المنافسين من خلال تهيئة العاملون فيها، واستخدام الموارد بكفاءة وفعالية، ودراسة السوق والعوامل المؤثرة فيه، يُتيح لها القدرة على التنبؤ بتحركات المنافسين، والتحرك على أساسها، وهذا يتطلب الإعتدال على التخطيط الإستراتيجي لمعرفة الأداء التشغيلي والأداء التنافسي والأداء المالي لها".

ب. تحمل المخاطر: تُعرف المخاطر بأنها عملية إتخاذ قرارات جريئة لغرض إغتنام فُرص معينة بهدف الوصول لنتيجة إيجابية، فالمُخاطرة تُمثل إطار للوصول إلى ريادة الأعمال الذي يُشير للرغبة في المُغامرة، وتدل على قدرة المؤسسة على تحمل المخاطر التي قد تتعرض لها والسرعة في عملية إتخاذ القرار السليم لذلك، وتمثل أيضًا في إقدام المؤسسة على المخاطرة وتحمل نتائج ذلك من خلال إطار عمل مُنظم هدفه التوجه لريادة الأعمال وتحقيق أرباح في حال نجاح الإطار المخطط له، وأضاف Barringer and Ireland أن المؤسسة في الغالب تواجهها ثلاث أنواع من المخاطر وهي:

1/ مخاطر العمل الناتجة عن المُجازفة دون معرفة احتمالية النجاح.

2/ المُخاطرة المالية الناتجة على إستخدام كم كبير من الموارد التي تمتلكها المؤسسة دون إيجاد احتياط لذلك.

3/ المخاطر الشخصية الناتجة عن موقف المدير تجاه شيء ما أو إتباعه لطريقة ما دون النظر للاحتمالات.

ت. الإبتكار والإبداع: إنّ تبني المؤسسات للأنشطة الإبداعية يُؤدي إلى خلق قيمة لها، ويُساعد في السعي لإيجاد حلول غير تقليدية للمشكلات، والإبداع هو قدرة المؤسسة على إيجاد أفكار خلاقية أو قدرتها للحصول على المعلومات وإتاحتها لدى العاملين مُساعدتهم في إنجاز الأعمال بطرق إبداعية ويعتبر عامل الإبداع عنصرًا مهمًا للإرتقاء بمُستوى المؤسسة وعمالها ودفعها نحو التوسع الخارجي.

وينص الإبداع كما أشار له Helleregel et al على أنه "إنجاز الأعمال بالطرق الإبداعية والمختلفة للتفوق بأدائها على المؤسسات الأخرى".

وهناك من يرى أن الإبداع هو ميل المؤسسة للإستفادة من الخبرات والتجارب السابقة والمعرفة المتوفرة لإستخدامها في تطوير إمكانات المؤسسة وبالاعتماد على تكنولوجيا حديثة.

ث. إتهام الفرص: يُعد أمر إتهام الفرص أو إستغلالها أمراً في بالغ الأهمية وهي فُدرَة المؤسسة على إستغلال الظروف التي تواجهها في خلق مُنتجات أو خدمات توافي ذلك، فعملية الريادة تتمثل في قدرة المؤسسة على إشباع الحاجات الغير مُشبعة للفرد وللسوق والإستحواذ على الفرص واستغلالها من قبل المُنافسين، والفرص تأتي لعدّة أسباب منها عدم تماثل المنافسة في الأسواق وكذلك عدم تماثل عوامل إنتاج السلع والخدمات إضافة إلى عدم تماثل توزيع المعلومات المُتعلقة بالمنافسة بين الأفراد والمؤسسات، ومن بين خصائص وسمات الفرص المُربحة والمُهمّة أن تكون جذابة وقابلة للتحقيق وبفترة زمنية كافية للإنتشار وأن تكون ذات قيمة ومُربحة وتُحقق منافع.

7/ دور ومميزات ريادة الأعمال: (الجبوري، 2016، الصفحات 23-24) تُساهم ريادة الأعمال في تنمية إقتصاديات البلدان من خلال تحسين مُستوى الإنتاجية الذي يتمثل في الإستغلال الأمثل للموارد الإنتاجية، واستخدام الأساليب الحديثة في إدارتها من خلال العمل على تطوير المشروعات التي تُساهم في تطوير الإقتصاد وتنميته، وتوفير فُرص العمل وعلى المدى الطويل تُساعد في تخفيض مُعدلات البطالة، يقوم الرياديون بتأسيس مشاريع جديدة وهذه المشاريع تعمل على إيجاد فُرص عمل جديدة وترفع القدرة على المنافسة، ممّا يُؤدي إلى زيادة مُعدلات الإنتاج، يُساهم في زيادة معدلات النمو من خلال إغتنام الفرص المُتاحة، ريادة الأعمال لها دور بارز في تطور ونمو الإقتصاد من خلال الإبتكار والإبداع اللذان يعملان على إيجاد قيمة إضافية وجديدة مُنتجات وخدمات التي تُقدمها المؤسسة ورواد الأعمال لهم القدرة على إستغلال الفرص بُغية إبتكار أعمال جديدة وتحويلها إلى مكاسب مادية وإجتماعية ملموسة، بحيث يكون بإستطاعتهم تقديم شيء جديد ومُختلف عما يقدمه مُنافسهم.

كما يمتلك رائد الأعمال الناجح مزايا ليس لنفسه فقط وإنما لمُجتمعهم ومُنظمتهم وهذه المميزات نتاج الإبتكار والإبداع لديه ومن بين هذه المميزات نذكر:

- الجهد الموجه نحو التنسيق بين الإنتاج والبيع.
- المعرفة بالحاجات والرغبات التي تعتبر فُرص يجب إستغلالها والإستخدام الأمثل للموارد نحو تطبيق الأفكار الجديدة في المؤسسات.
- القدرة على إتخاذ القرار المُتعلق بالإستغلال الأمثل للموارد المُتاحة للوصول إلى منتج جديد أو خدمة مُفيدة من خلال تطوير طرق وأساليب العمليات.
- امتلاك رؤية مُستقبلية ايجابية ذات بُعد نظر ثاقب لتنفيذ الأعمال والرؤية الايجابية تنقله نحو المسار الريادي.
- القدرة على تقييم الأهداف وتقييم الأعمال بعد إنجاز كل مهمة.
- القدرة على استخدام التكنولوجيا الحديثة وعلى جميع مُستويات المؤسسات كالنمو في الانتاج وتقديم المزيد من الخدمات.

- التحرر والاستقلال في العمل والقدرة على تحقيق إنجازات كبيرة.
- الامكانية تحمل المخاطر المرتفعة وهي الثمن الذي يتوقع لرائد الأعمال أن يدفعه مقابل تحقيق الثراء وبغير المخاطرة فإن الريادة تزول وتكون مشروعًا صغيرًا ويمكن القول بأن رائد الأعمال لديه القدرة على تطوير الأوضاع الحالية للمؤسسة واستغلال الموارد المتاحة محليًا بشكل أفضل تجعل المؤسسة مميزة وقادرة على المنافسة.

### ثالثاً: واقع اليقظة الاستراتيجية في المشاريع الريادية بالجزائر:

لقد بدلت الجزائر العديد من الجهود من أجل تجسيد اليقظة الاستراتيجية على أرض الواقع من خلال صياغة الإطار القانوني لها أولاً، فالمرجع الجزائري أهتم بموضوع اليقظة الإستراتيجية من خلال اعتماده على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية وذلك من خلال سن العديد من القوانين والتي نذكر منها ما يلي:

- القانون رقم 11-99 الصادر بتاريخ 23-12-1999 من قانون المالية المادة 92 التي تنص على إنشاء الحساب الاستثنائي رقم 102-302 يسمى صندوق تنمية القدرة التنافسية.

- القانون رقم 09-09 المؤرخ في 13 محرم 1431 الموافق 30 في ديسمبر 2009 لسنة 2010 وتحديد في الفصل > الحسابات الخاصة بالميزانية <، فالمادة 59 تنص من باب النفقات على ما يلي (الجريدة الرسمية، عدد 78، 2009، ص 21): نفقات الاستثمار المادية وغير مادية التي تساهم في تحسين كفاءات وترقية المؤسسات والخدمات المتصلة بها، لا سيما تلك المتعلقة بما يلي: التقييس، الجودة، الإستراتيجية الصناعية، الملكية الصناعية، البحث والتنمية، التكوين، الإعلام الصناعي والتجاري، ترقية الجمعيات المهنية، إعادة التأهيل، الابتكار، استعمال وإدراج التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال، النفقات المرتبطة بعملية الذكاء الاقتصادي و اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات، والمتضمنة على الخصوص تنظيم ملتقيات التوعية والتكوين والمرافقة في مجال الخبرة واقتناء أدوات اليقظة، النفقات المرتبطة بالدراسات ذات الطابع الاقتصادي وإنجاز التحريات الأساسية - جانب الابتكار وإعادة التأهيل والذكاء الاقتصادي و اليقظة- (عقون، 2016).

وبالرغم من الجهود المبذولة تشير إحصائيات سنة 2012 الخاصة بوزارة الصناعة أن: 20 % فقط من المؤسسات الناجحة بالجزائر تتوفر على أجهزة إعلام، وأن: 15 % تتوفر على موقع انترنيت خاص بها، كما أن: 50 % تفتقر إلى نظام محاسبي ملائم (عقون، 2016)، هذه الإحصائيات تبين التأخر التي تشهده المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تطبيق نظام لليقظة الإستراتيجية والذي يتطلب الاستثمار في مجال المعلوماتية حيث أن هذه المؤسسات ستبقى معرضة للمخاطر الاقتصادية والمالية التسويقية طالما لم تركز على نظام للمعلومات يسمح لها بتحقيق الميزة التنافسية والبقاء والاستمرارية

أنماذج حول وكالة الدعم تشغيل الشباب ANSEJ في الجزائر:

### 1/ صيغ التمويل المقدم من طرف الوكالة:

للوكالة الوطنية لتشغيل الشباب صيغتي تمويل الأول تمويل ثلاثي والثاني تمويل ثنائي وقد تم مؤخراً استحداث صيغة التمويل الذاتي من طرف المقاول نفسه للاستفادة فقط من الإعفاءات الجبائية المقدمة من طرف الوكالة، ويمكن طرح صيغتي التمويل في الشكلين التاليين:

#### الجدول رقم (02): الهيكل المالي للتمويل الثلاثي.

مستويات التمويل	قيمة الاستثمار (دج)	قرض الوكالة	المساهمة الشخصية	القرض البنكي
المستوى الأول	حتى 5 000 000	% 29	% 01	% 70
المستوى الثاني	من 5 000 001 إلى 10 000 000	% 28	% 02	% 70

المصدر: معلومات مقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

#### الجدول رقم (03): الهيكل المالي للتمويل الثنائي

مستويات التمويل	قيمة الاستثمار (دج)	قرض الوكالة	المساهمة الشخصية
المستوى الأول	حتى 5 000 000	% 29	% 71
المستوى الثاني	من 5 000 001 إلى 10 000 000	% 28	% 72

المصدر: معلومات مقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

وبالنسبة للتمويل الذاتي أو الأحادي فتكون المساهمة الشخصية بنسبة 100 % في كلا المستويين الأول (حتى 5 000 000 دج) والثاني (من 5 000 001 إلى 10 000 000 دج)، وتعتبر أكثر فئة مستهدفة لهذه الصيغة للتمويل هم أصحاب المهن الحرة.

وقد تم أيضاً في هذا السياق إبرام اتفاقية في إطار الشركة المبرمة بين وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ووزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي بتاريخ 09 مارس 2017، ومن خلالها نُصبت لجنة وطنية مشتركة تشرف على تنفيذ البرامج وتحقيق الأهداف وكذا لجان محلية مشتركة مكلفة بتحديد البرامج وتنفيذها لفائدة الطالب الحامل لمشروع والناشط في دار المقاولاتي، وهذا لمرافقته وتكوينه وتعريفه بالإمكانيات المتاحة لتمويل مشروعه. Source: spécifié non valide.

وبالنسبة للنشاطات التي قامت بها دور المقاولاتية في مختلف الجامعات الجزائرية منذ نشأتها إلى غاية ديسمبر 2018، جاءت موجزة في الجدول أدناه:

#### الجدول رقم (04): طبيعة وعدد نشاطات دور المقاولاتية إلى غاية 31 ديسمبر 2018.

العدد	طبيعة النشاط
138	أيام إعلامية
87	أيام دراسية
203	ورشات تكوينية
91	لقاءات وندوات وموائد مستديرة
11	مسابقات
06	حصص إذاعية وتلفزيونية
13	المشاركة في تظاهرات خارج الجامعة
13	الجامعة الصيفية
02	الجامعة الخريفية
564	المجموع

المصدر: Source spécifiée non valide.

يُظهر الجدول أعلاه النشاطات التي قامت بها دور المقاولاتية في مختلف الجامعات الجزائرية التي بلغت في مجملها 564 نشاط منها 258 نشاط خلال سنة 2018. هذه النشاطات من شأنها أن تُحدث دوراً هاماً وتحسيسياً بأهمية المقاولاتية وكذا نشر ثقافة هذا النشاط الذي يعتبر دفعةً قوية نحو تنمية القطاع الخاص المؤسساتي الركيزة الأساسية للاقتصاد.

## 2/ مساهمة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب في إنشاء المشاريع المقاولاتية:

مؤلت الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب في الجزائر 384 427 مشروع منذ نشأتها إلى غاية السداسي الأول لسنة 2019 بقيمة اجمالية قدرت بـ 1 225 545 651 925 دج، بغالبية لقطاع الخدمات بنسبة 28 % من إجمالي عدد المشاريع الممولة يلها قطاع الفلاحة بنسبة 15% فقط قطاع نقل البضائع بنسبة 14.80 % فيما كانت أضعف النسب للنقل المبرد، المهن الحرة، الصيانة والطاقة والمناجم كما هو موضح في الجدول التالي.

### الجدول رقم (05): مساهمة ANSEJ في إنشاء المشاريع المقاولاتية.

قطاع النشاط	عدد المشاريع الممولة	النسبة %	قيمة المبالغ المستثمرة (دج)
الفلاحة	57 183	15.00	211 629 975 913
الصناعة التقليدية	42 998	11.00	110 539 774 148
البناء والأشغال العمومية	34 282	09.00	131 999 167 477
الطاقة والمناجم	556	00.15	3 291 597 454



تفعيل اليقظة الإستراتيجية في نجاح ريادة الأعمال وإدارة المشاريع ANSEJ<sup>1</sup> بالجزائر  
(من الفكرة إلى الممارسة)

125 739 489 992	07.00	26 740	الصناعة
27 925 617 407	03.00	10 271	الصيانة
7 499 507 851	00.30	1 131	الصيد البحري
29 928 593 125	03.00	11 356	المهن الحرة
350 995 401 235	28.00	108 003	الخدمات
33 767 158 812	03.50	13 385	النقل المبرد
145 557 153 559	14.80	56 530	نقل البضائع
46 672 214 955	05.00	18 992	نقل المسافرين
1 225 545 651 925	100.00	381 427	المجموع

المصدر: Source spécifiée non valide.

وتساهم الوكالة في إنشاء المشاريع المقاولاتية منذ نشأتها، ولمعرفة مدى هذه المساهمة يمكن طرح الإحصائيات التي تبين ذلك خلال العشر سنوات الأخيرة، الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(06): تطور عدد المشاريع الممولة من قبل ANSEJ خلال عشر سنوات الأخيرة.

نسبة التطور%	التطور	عدد المشاريع الممولة	التطور التاريخي
36.84	/	140 503	إلى غاية ديسمبر 2010
11.23	42 832	183 335	إلى غاية ديسمبر 2011
17.25	65 812	249 147	إلى غاية ديسمبر 2012
11.28	43 039	292 186	إلى غاية ديسمبر 2013
10.71	40 856	333 042	إلى غاية ديسمبر 2014
06.21	23 676	356 718	إلى غاية ديسمبر 2015
02.96	11 262	367 980	إلى غاية ديسمبر 2016
01.16	4 406	372 386	إلى غاية ديسمبر 2017
00.50	1 939	374 325	إلى غاية السداسي الأول لسنة 2018
01.86	7 102	381 427	إلى غاية السداسي الأول لسنة 2019

المصدر: <http://www.ansej.org.dz/index.php/fr/nos-statistiques>

وتحتل المشاريع الممولة من قبل الرجال على مستوى الوكالة الصدارة بالمقارنة مع الجنس الآخر، حيث بلغ مجمل المشاريع المنشأة من قبل النساء 39 495 مشروع من أصل 381 427 مشروع ممول من طرف الوكالة أي ما نسبته 10.35% فقط، وهي نسبة ضئيلة جداً تدل على ضعف توجه هذه الفئة للعمل في القطاع الخاص، وتتواجد هذه الفئة بشكل أكبر في قطاعي الخدمات والصناعة التقليدية كما تشير إليه الإحصائيات في الجدول الموالي:

تفعيل اليقظة الإستراتيجية في نجاح ريادة الأعمال وإدارة المشاريع ANSEJ<sup>1</sup> بالجزائر  
(من الفكرة إلى الممارسة)

الجدول رقم (07): المشاريع الممولة من قبل ANSEJ حسب جنس المستثمر.

المجموع	المشاريع المنشأة من قبل النساء	المشاريع المنشأة من قبل الرجال	قطاع النشاط
57 183	2 669	54 514	الزراعة
42 998	7 331	35 667	الصناعة التقليدية
34 282	793	33 489	البناء والأشغال العمومية
556	25	531	الطاقة والمناجم
26 740	3 888	22 852	الصناعة
10 271	173	10 098	الصيانة
1 131	16	1 115	الصيد البحري
11 356	5 190	6 166	المهن الحرة
108 003	17 831	90 172	الخدمات
13 385	389	12 996	النقل المبرد
56 530	709	55 821	نقل البضائع
18 992	481	18 511	نقل المسافرين
381 427	39 495	341 932	المجموع

المصدر: Source spécifiée non valide.

3/ مساهمة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب في التشغيل: يوضح الجدول التالي مساهمة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب في تشغيل الشباب من خلال تمويل مشاريعهم ومرافقتها لهم لإنشاء مؤسساتهم الخاصة:

الجدول رقم (08): مساهمة ANSEJ في التشغيل.

معدل العمالة	العمالة	قطاع النشاط
02	135 222	الزراعة
03	126 245	الصناعة التقليدية
03	99 590	البناء والأشغال العمومية
04	2 049	الطاقة والمناجم
03	77 133	الصناعة
02	23 663	الصيانة
05	5 549	الصيد البحري
02	25 485	المهن الحرة

02	251 301	الخدمات
02	24 132	النقل المبرد
02	96 237	نقل البضائع
02	43 691	نقل المسافرين
02	910 297	المجموع

المصدر: Source spécifiée non valide.

يتبين من الإحصائيات الموضحة في الجدول أعلاه أن الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ساهمت بتشغيل 910 297 عامل من خلال المشاريع التي مولتها منذ نشأتها، ويمثل كل من قطاع الخدمات وقطاع الفلاحة وقطاع الصناعة التقليدية أكثر القطاعات مساهمةً في التشغيل، وما يلاحظ أن القطاعات الأكثر مساهمة في التشغيل هي الصيد البحري، الطاقة والمناجم، الصناعة، الصناعة التقليدية والبناء والأشغال العمومية بمعدل 03، 04، 05، 03 و 03 عمال لكل مشروع ممول.

4/ نسبة المؤسسات المنشئة في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب من مجمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في الجزائر:

تساهم الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب في تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في الجزائر من خلال تمويل ومرافقة المشاريع المفاوضية، والجدول التالي يوضح نسبة هذه المساهمة:

الجدول رقم (09): نسبة المؤسسات المنشئة في إطار (ANSEJ) من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في الجزائر.

النسبة %	العدد	البيان
100.00	1 171 701	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة
32.50	381 427	المؤسسات المنشأة من قبل (ANSEJ)

المصدر: Source spécifiée non valide.

يبين الجدول أعلاه أن الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب تساهم في تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بنسبة 32.50% من المؤسسات إلى غاية السداسي الأول لسنة 2019 وهي نسبة معتبرة تدل على أهمية هذه الهيئة في تنشيط تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ونموها.

### خاتمة:

لقد تبين بشكل واضح الأهمية البالغة لليقظة الإستراتيجية في نجاح واستمرارية المشاريع الريادية، فانساع حجم المبادلات والعمليات التجارية والتطور التكنولوجي الكبير الذي شهده مجال الإعلام والاتصال، وضع أصحاب المشاريع اليوم أكر من أي وقتا مضى أمام تحديات وعقبات يجب التعامل معها بتسخير العديد من الآليات والميكانيزمات الإستراتيجيات، والتي تسمح لأصحاب المشاريع بـ: التفطن الدائم، وضمان الحصة السوقية، اقتناص الفرص قبل المنافسين والاستثمار في الوقت المناسب، حماية المشاريع من هجومات المنافسين الحالية والمحتملة، حل

المشاكل بصفة سريعة في الوقت المناسب، القدرة على البحث والتطوير والابتكار، استباق التغيرات، التأقلم مع البيئة ومع التغيرات، تخفيض التكاليف والأخطار الناتجة عن حالة عدم التأكد البيئي ورفع درجة الوعي والأمان، كسب المزيد من الزبائن وأسواق جديدة فاليقظة الإستراتيجية تسمح بتحقيق كل هذا. ولهذا فإن الاستثمار في وضع آلية لليقظة الإستراتيجية داخل أي مؤسسة يحقق أرباح و نتائج مضاعفة لها الآن ومستقبلا.

**النتائج والتوصيات:**

- عند إنشاء أي مشروع لابد من وضع ضمن هيكله التنظيمي وحدة أو قسم خاص باليقظة الإستراتيجية له اتصال مباشر بالمحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة.
- ضمان اليقظة الإستراتيجية وترقيتها في كافة المشاريع الريادية.
- يستدعي التركيز على اليقظة الإستراتيجية من قبل الهيئات العليا لأي دولة من خلالها تزويد المشاريع الريادية بالمعلومات و التي تساعد على الاستمرارية والنجاح والتميز.
- إقامة مؤتمرات وندوات وأيام دراسية حول اليقظة الإستراتيجية واستدعاء الأساتذة والخبراء وأصحاب المشاريع الريادية لطرح أفكار ومواضيع لإثراء النقاش حول الموضوع.
- نظراً للدور الكبير الذي تلعبه المشاريع الريادة فقد قامت الدولة الجزائرية بإنشاء وزارات خاصة بالمؤسسات الناشئة وحاضنات الأعمال.
- قامت وزارة التعليم العالي والبحث بإحداث دار مقاولاتية أودار للتشجيع المشاريع الريادة في كل جامعة على مستوى دولة الجزائر.
- تحفيز الشباب الريادي لتجسيد أفكارهم على أرض الواقع.

#### آفاق الدراسة:

- مُساهمة المرأة المقاولاتية في الحفاظ على تقاليد البلاد (الحرف والصناعات اليدوية).
- دور حاضنات الأعمال في دعم المشاريع الريادية.
- مدى إدراك التعليم الريادي في الجزائر.
- تبني اليقظة الاستراتيجية في نجاح المشاريع.
- ريادة المشاريع ما بعد الجائحة (كوفيد 19 أنموذج).

#### قائمة المراجع:

1. تعرف على كل ما يتعلق بمصطلح ريادة الأعمال. (10، 2019). تاريخ الاسترداد 04 04، 2021، من موقع فرصة:  
[/https://www.for9a.com/learn](https://www.for9a.com/learn)
2. <http://dr-ama.com/?p=4522>. (17، 01، 2020).
3. [http://waking-world.blogspot.com/2015/09/blog-post\\_62.html](http://waking-world.blogspot.com/2015/09/blog-post_62.html). (18، 01، 2020).
4. <https://elajyale.yoo7.com/t75-topic>. (18، 01، 2020).
5. Denis Meingan و Isabelle Lebo. (septembre, 2004). Maitriser la Veille pour préparer l'Intelligence Economique<sup>1</sup>. *knowledge consult*. 09.

6. Dominique Cuvillier (2012). *avenircapter les tendances (Observer le présent, anticiper l'avenir)*. Belgique: DUNOD.
7. <https://www.startimes.com/?t=28122179>. (بلا تاريخ). تاريخ الاسترداد 17 01 2020.
8. الزهراء بوتيفور، و فريدة لكحل. (15 04، 2009). الملتقى الدولي لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية. اليقظة أداة مساعدة لاتخاذ القرار في المؤسسة (دراسة ميدانية على مستوى 13 مؤسسة اقتصادية بوهران)، 06. مسيلة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف.
9. إيهاب سمير زهدي القُنج. (2012). دور ريادة الأعمال الداخلية في تحسين القدرات الإستراتيجية لقطاع البنوك (أطروحة دكتوراة الفلسفة في الإدارة). كلية الأعمال، الأردن: جامعة عمان العربية.
10. باسم طارق فنوص الدليحي. (2019). أثر ممارسات القيادة التحويلية في تحقيق ريادة الأعمال (رسالة ماجستير). كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، الأردن: جامعة آل البيت.
11. سعيد كرومي، وأحمد عمرستي. (9-11، 2010). أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين القرارات الاستراتيجية والتنافسية للمؤسسة. الملتقى الدولي الرابع بعنوان: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، 07. الشلف، جامعة حسيبة بن بوعلي، الجزائر.
12. شراف عقون. (جوان، 2016). اليقظة الاستراتيجية كمدخل لبناء وتنمية المزايا التنافسية للمؤسسات الإقتصادية - تجربة الجزائر-. مجلة العلوم الإنسانية، 283-284.
13. عبد السلام أبو قحف. (2020). الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات. الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.
14. مروان عامر نصيف الجبوري. (2016). أثر التعلم التنظيمي في ريادة الأعمال من وجهة نظر المدراء في فنادق الخمسة نجوم في الأردن (رسالة ماجستير). كلية إدارة المال والأعمال قسم إدارة الأعمال، الأردن: جامعة آل البيت.

أثر المرافقة المقاولاتية على استمرارية نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر-  
 دراسة حالة المؤسسات الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية ANADE- فرع  
 مغنية-الجزائر

The impact of entrepreneurial accompaniment on the continuity of the activity of small and medium enterprises in Algeria A case study of the institutions funded by the National Agency for Entrepreneurship Support and Development ANADE - Maghnia Branch - Algeria

أوبختي نصيرة<sup>1</sup>، بوشيكحي فاطمة<sup>2</sup>

Oubakhti nassira . Bouchikhi fatima

<sup>1</sup>المركز الجامعي بمغنية، مخبر تقييم واستشراف السياسات الاقتصادية واستراتيجية التنمية

(الجزائر).nassiraoubekhti@yahoo.fr

<sup>2</sup>جامعة تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية (الجزائر)، fati\_ge@live.com

### الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المرافقة المقاولاتية وكيفية تأثيرها على استمرار نشاط المؤسسات الصغيرة لدى الشباب المقاول والمدعم من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية ANADE- فرع مغنية. تمت هذه الدراسة على عينة مكونة من 40 مقاول مدعم من طرف الوكالة، حيث اعتمدنا في جمع البيانات على الاستبيان وفي تحليلها على البرنامج الإحصائي IBM SPSS STATISTICS. بالإضافة إلى المقابلة التي أجريت مع المرافق الرئيسي للوكالة. حيث توصلت الدراسة إلى أن الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية ANADE - فرع مغنية تقدم مرافقة مقاولاتية، ولكن ليس هناك ارتباط بين المرافقة المقاولاتية واستمرار نشاط المؤسسات الصغيرة من وجهة نظر الشباب المدعم من طرف الوكالة، وكذلك الدعم المالي لا يعتبر المحدد الرئيسي الذي يؤثر على استمرار نشاط المؤسسات الصغيرة.

الكلمات المفتاحية: مرافقة مقاولاتية، مشاريع صغيرة، الدعم المالي، الاستشارات والتكوين، الدعم اللوجستيكي، الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية ANADE.

### Abstract :

This study aims at identifying the entrepreneurial accompaniment and how it affects the continuity of small enterprises among young entrepreneurs and supported by the National Agency for Supporting Youth Employment (NASYE) in Maghnia. This study was carried out on a sample of 40 entrepreneurs supported by the agency, where we relied in data collection on the questionnaire and in analysing them on the IBM SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) STATISTICS statistical programme; in addition to the interview conducted with the agency main companion where the study concluded that the National Youth Employment Support Agency (NYESA) in Maghnia provides entrepreneurial accompaniment, but there is no link between entrepreneurial accompaniment and the continuation of the activity of small enterprises from the point of view of the youths supported by the agency, as well as financial support is not considered to be the main determinant that affects the continuation of the activity of small enterprises.

**Key Words :** entrepreneurial accompaniment, consultancy and training courses, financial support, logistical support, small enterprises, The National Agency for Youth Employment Support.

## مقدمة :

من أحدث الأساليب والسياسات التي تتبعها الدولة من أجل محاربة البطالة ، أسلوب المرافقة المقاولاتية الذي يرافق المشروعات الصغيرة في الجزائر من مجرد أفكار وآراء إلى حقيقة مجسدة في الواقع، من خلال الإمتيازات والتحفيزات الممنوحة ،بالإضافة إلى وصاية الدولة على هذه المشروعات حتى تتمكن من كسب الخبرة اللازمة في السوق. وقد عملت العديد من الدول على إنشاء هيئات وأساليب من شأنها دعم ومرافقة المقاولاتية وإنشاء المؤسسات وتبني برامج لرعايتها وضمان البيئة المناسبة لاستمرار هذه المؤسسات. سنحاول من خلال هذا المشروع تبيان دور المرافقة المقاولاتية كأسلوب فعال الاستمرارية نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومنها القضاء على ظاهرة البطالة في الجزائر، ويمكن صياغة مشكلة البحث من خلال الإشكالية الرئيسية التالية:

ماهو أثر المرافقة المقاولاتية على استمرارية نشاط المؤسسات الصغيرة في الجزائر؟ مع دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية ANADE.

### المحور الأول: الأدبيات النظرية لدور المرافقة المقاولاتية في إنشاء المؤسسات الصغيرة

#### تعريف المرافقة المقاولاتية<sup>1</sup>

يعتبر مصطلح المرافقة أو " aller avec " مصطلح جد مستعمل يشار إليه في التدريب، الاستشارة، الإرشاد، حيث تعمل على نقل شخص ما من حالة لأخرى والتأثير عليه من اجل اتخاذ القرارات.<sup>1</sup> (Mouloud, 2009) و جاء تعريفها كما يلي:<sup>2</sup> (بن داود، 2014، صفحة 9)

\*André le towskia: تجنيد الهياكل والاتصالات والوقت من اجل مواجهة المشاكل المتعددة التي تعترض المؤسسة ومحاولة تكييفها مع ثقافة وشخصية.

\*Gerard A.koukouDoukou 2001: <sup>3</sup> تأخذ المرافقة المقاولاتية شكل تحقيق مصلحة بين المنشئين الفعليين أو المحتملين من جهة والمؤسسات المحلية من ناحية أخرى حيث يتمتعون بموارد تقنية وبشرية ومالية لضمان تطور المؤسسات المنشئة.

من خلال ما سبق يمكن استخلاص تعريف شامل:

- المرافقة هي عبارة عن خدمة تقدمها هيئات متخصصة تهدف إلى مساعدة أصحاب المشاريع الجديدة في عملية بإنشاء التي تعتبر مرحلة حساسة في حياة المشروع وتحتاج إلى الكثير من الخبرات.

#### 2.هيئات المرافقة المقاولاتية في الجزائر:

##### 1.2-الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ

تم إنشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بموجب المرسوم التنفيذي رقم 96-296، المؤرخ في 8 سبتمبر 1996، وقد وضعت تحت سلطة رئيس الحكومة، ويتولى الوزير المكلف بالتشغيل المتابعة العملية لجميع نشاطات

<sup>1</sup> Mouloud, A. (2009). climat institutionnel de l'investissement des PME Maghrébines étude comparative Algérien, Maroc, Tunisien. *Revue d'ECONOMIE et de MANAGEMENT*, 08(01), p23.

<sup>2</sup> فاطمة الزهراء بن داود. (2014). اثر المرافقة المقاولاتية في إنشاء مؤسسة مصغرة ابتكارية. *جامعة قاصدي مرياح (الصفحات ص 09)*. ورقلة، الجزائر:، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي طور ثاني، علوم اقتصادية ،جامعة قاصدي مرياح.

<sup>3</sup> Turker, D. O. (2005). Entrepreneurial propensity: a field study on the Turkish university students. *International Journal of Business, Economics and Management*, 01(03).

الوكالة، وهي هيئة وطنية ذات طابع خاص تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتسعى لتشجيع كل الصيغ المؤدية لإنعاش قطاع التشغيل الشباني من خلال إنشاء مؤسسات مصغرة لإنتاج السلع والخدمات. (زيتوني، جايز، 2012، صفحة 5

## 2.2-الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI)

الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار هي عبارة عن مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي أنشئت سنة 2001، في شكل شبك وحيد غير ممرکز موزع عبر 48 ولاية على مستوى الوطن. يُخوّل للوكالة القيام بجميع الإجراءات التأسيسية للمؤسسات وتسهيل تنفيذ مشاريع الاستثمار، والتي قد تكون في شكل إنشاء مؤسسات جديدة، أو توسيع قدرات الإنتاج، أو إعادة تأهيل وهيكله المؤسسات. ويستفيد المستثمر في إطار هذه الوكالة من تخفيض الرسوم الجمركية

المطبقة على التجهيزات المستوردة، وكذا من تسديد الرسم على القيمة المضافة المفروضة على السلع والخدمات التي تدخل مباشرة في تجسيد الاستثمار. (بوخمخ، سايب، 2011، صفحة 402)

## 3.2-صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (FGAR):

أنشئ صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 373/02 المؤرخ في 06 رمضان 1423 الموافق لـ 11 نوفمبر 2002 المتعلق بتطبيق القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتضمن للقانون الأساسي لصندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. (حميداتو، غربي، 2012، صفحة 9)<sup>1</sup>

وصندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو مؤسسة عمومية تحت وصاية وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، ويتمتع هذا الصندوق بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية، انطلق الصندوق في النشاط بصورة رسمية في 14 مارس 2004.

## 4.2-الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر (ANGEM):

ظهر القرض المصغر لأول مرة في الجزائر سنة 1999، حيث سمح آنذاك بإنشاء أكثر من 15000 نشاط في مختلف القطاعات، إلا أنه لم يعرف في صيغته السابقة النجاح الذي كانت تتوخاه السلطات الجزائرية منه، بسبب ضعف عملية المرافقة أثناء مراحل إنضاج المشاريع ومتابعة إنجازها. (حميداتو، غربي، 2012، صفحة 10).

تمثل الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر آلية جديدة أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 14-04 المؤرخ في 22 جانفي 2004 لترقية الشغل الذاتي ودعم المؤسسات، إلا أنه لم ينطلق نشاط الوكالة فعليا على أرض الواقع إلا في منتصف سنة 2005، وتشكل الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر أداة لتجسيد سياسة الحكومة فيما يخص محاربة الفقر والهشاشة الاجتماعية.

## 5.2.الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة (CNAC)

تم إنشاء الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة في جويلية 1994، تطبيقا للمرسوم التشريعي رقم 94/1 المؤرخ في 11 ماي 1994م، ويعتبر الركيزة الأساسية التي يركز عليها المهيدون بفقدان مناصب العمل بطريقة غير إرادية لأغراض اقتصادية، يعمل الصندوق على أداء مجموعة من المهام وهي عبارة عن مساعدات مالية وأخرى مجانية من أجل تقليص خطر البطالة الاقتصادية، حيث يوفر أيضا المساعدة في إنشاء المؤسسات لكبار السن العاطلين عن

<sup>1</sup> كريم زيتوني، كمال جايز. (2012). المرافقة المقاولاتية كأسلوب فعال للنهوض بالمؤسسات المصغرة في الجزائر. كلية العلوم

الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، ص05.



أثر المرافقة المقاولاتية على استمرارية نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر-دراسة حالة- فرع مغنية-الجزائر ANADE المؤسسات الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية

العمل بين 30 و 50 عاما، بالشراكة مع وزارات ومؤسسات الدولة. تعمل CNAC على ضمان وتوفير جميع الظروف للتمكن من إنجاز المزيد من المشاريع، كما توفر أيضا خدمات أو مساعدات مالية تشبه إلى حد بعيد ما تقدمه ANSEJ قرض ثلاثي بين المقاول، CNAC والبنك)، وكذلك المرافقة في جميع مراحل المشروع. وقد لوحظ أن مهمة هذا الجهاز في مجال دعم إنشاء المؤسسات الصغيرة كانت جزئية وليست مستهدفة، فجاءت تعديلات جديدة في جانفي 2004، عملت الجهات المعنية من خلالها على ترقية أكبر لهذا الجهاز فيما يخص إنشاء المؤسسات لفائدة البطالين ذوي المشاريع البالغين ما بين 35 و 50 سنة. (قوجيل، 2015، صفحة 163)<sup>1</sup>

### 3- ماهية المشاريع الصغيرة والمتوسطة :

يرى الكثير من الاقتصاديين أن تطوير المشاريع الصغيرة وتشجيع إقامتها وكذلك المشاريع المتوسطة من أهم روافد عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول بشكل عام، والدول النامية بشكل خاص، وذلك باعتبارها منطقا أساسيا لزيادة الطاقة الإنتاجية من ناحية والمساهمة في معالجة مشكلتي الفقر والبطالة من ناحية أخرى. ولذلك أولت دول كثيرة هذه المشاريع اهتماما متزايدا، وقدمت لها العون والمساعدة بمختلف السبل ووفقا للإمكانيات المتاحة.

### 1.3. مفهوم المشاريع الصغيرة والمتوسطة:

يثير مفهوم المشاريع الصغيرة والمتوسطة جدلا بين الاقتصاديين، ففي الحقيقة ليس هناك تعريف واحد يمكن ان يسري على جميع المشاريع وفي كل المناطق وتحت ظل كل الظروف (القهيوي، الوادي، 2012، صفحة 14)<sup>2</sup> برنامج الأمم المتحدة للتنمية والتجارة الأونكتاد يستند في تعريفه الى حجم العمالة حيث يعرف المشروع الصغير انه ذلك المشروع الذي يعمل به من 20-100 عامل فاقل، ويعرف المشروع المتوسط انه ما زاد عن 100-500 عامل أما الاتحاد الأوروبي فيصنف المشروع انه صغير إذا كان عدد العاملين اقل من 50 عامل وان المشروع المتوسط هو الذي يعمل به اقل من 250 عامل.

- أما في الجزائر فتصنف المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة حسب قانون رقم 01-18 المؤرخ في 12/12/2001 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسط والموضح في الجدول التالي:

جدول رقم (01): تصنيف المؤسسات حسب القانون الجزائري

المؤسسة / المعايير	عدد العمال	رقم الأعمال السنوي (مليون دج)	الحصيلة السنوية (مليون دج)
المؤسسة المصغرة	1 إلى 9	20	10
المؤسسة الصغيرة	10-49	200	100
المؤسسة المتوسطة	50-250	200-2000	100 إلى 500

المصدر: القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ( القانون رقم 1-18 المؤرخ في 12-12-2001).

- ويمكن استخلاص تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب القانون السابق كما يلي:

<sup>1</sup> يوسف قريشي- محمد قوجيل. (2015). سياسات دعم المقاولاتية في الجزائر. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر (7)، 163.

<sup>2</sup> ليث عبد الله القهيوي. (2013). المشاريع الريادية الصغيرة والمتوسطة، عمان، الاردن: الحامد للنشر والتوزيع، ص.14.

- فالمؤسسة الصغيرة هي كل مؤسسة تشغل ما بين 10 و 49 شخصا ولا يتجاوز رقم أعمالها 200 مليون دج أو لا تتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 100 مليون دج، في حين أن المؤسسة المتوسطة حسب هذا القانون هي كل مؤسسة تشغل من 50 إلى 250 شخص ويكون رقم أعمالها السنوي ما بين 200 مليون دج و 2 مليار دج، أو يكون حصيلتها السنوية ما بين 100 و 500 مليون دج.

وحسب قانون رقم 02-17 مؤرخ في 10 يناير سنة 2017، والذي يتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومهدف هذا القانون إلى تعريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وتحديد تدابير الدعم والآليات المخصصة لها فيما يتعلق بالإنشاء و الإنماء و الديمومة، و يحدد هذا القانون الأهداف العامة الآتية: (الجريدة الرسمية، قانون رقم 02-17 مؤرخ في 10 يناير سنة 2017)

-بعث النمو الاقتصادي،

-تحسين بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،

-تشجيع إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لاسيما المبتكرة منها والحفاظ على ديمومتها،

-تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وقدراتها في مجال التصدير،

-ترقية ثقافة المقاول،

-تحسين معدل الاندماج الوطني وترقية المناولة.

وتعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية، حسب هذا القانون كما يلي:

"بأنها مؤسسة إنتاج السلع و/ أو الخدمات: تشغل من واحد (1) إلى مائتين وخمسين (250) شخصا، لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي أربعة (4) ملايين دينار جزائري، أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية مليار (1) دينار جزائري، وتستوفي معيار الاستقلالية".

### 2.3. أهمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة

إن أهمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة تمكن من قدرة هذا القطاع على الإسهام الفعال في عملية التنمية وتحقيق مجموعة من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، فهذه المشاريع تعتبر: (القهيوي، الوادي، 2012، الصفحات 33-31)<sup>1</sup>

- النواة التي تمحورت حولها غالبية الصناعات الكبرى.

- تتميز بسهولة التأسيس وصغر حجم الاستثمار المطلوب مما يجعلها وعاءا جيدا لجذب مدخرات صغار المستثمرين.

-تساهم في توزيع الدخل وتحقيق التنمية متوازنة من خلال انتشارها الجغرافي، وعدم حاجتها لمتطلبات بنية تحتية معقدة.

-إذا ما أحسن التخطيط لقيامها واحتضانها ودعمها فان المشاريع الصغيرة أقدر على المنافسة على المستوى المحلي والإقليمي وربما العالمي، وهذا من شأنه زيادة الصادرات.

-تحافظ على الأعمال التراثية (حرفية، يدوية)

<sup>1</sup> (القهيوي، الوادي، 2012، نفس المرجع السابق. الصفحات 33-31).

-يمكن أن تكون مصدرا للتجديد والابتكار وتساهم في خلق كوادر إدارية وفنية يمكنها الانتقال للعمل في المشاريع الكبيرة.

-تنتج سلعا لا تستطيع أو تقدر المشروعات الكبيرة على إنشائها لاعتبارات اقتصادية.

## المحور الثاني: أثر المرافقة المقاولاتية على استمرارية نشاط المؤسسات الصغيرة عبر الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية ANADE مغنية.

### 1. الطريقة وأدوات الدراسة.

أ. تقديم عام للوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية ANADE بمغنية..

تعتبر الوكالة الوطنية لدعم الشباب إحدى الهياكل التي أنشأتها الدولة بهدف تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة، وتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية المرجوة منها، وأهمها تخفيض معدلات البطالة، وأنشأت الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEI بموجب المرسوم التنفيذي رقم 96-296 المؤرخ في 08 سبتمبر 1996، حيث نصت المادة الأولى من المرسوم صراحة على إنشاء الوكالة. وجاء فيها ما يلي: "عملا بأحكام المادة 16 من الأمر 96-14 المؤرخ في 24 جوان 1996 تحدث هيئة ذات طابع خاص تسري عليها أحكام هذا المرسوم، تسمى الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، وتدعى في صلب النص "الوكالة"."

وتعرف بأنها هيئة وطنية ذات طابع خاص، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وجدد مقر الوكالة بمدينة الجزائر العاصمة، ويمكن نقله إلى أي مكان آخر من التراب الوطني بمرسوم تنفيذي يتخذ بناء على تقرير من الوزير المكلف بالتشغيل، كما يمكن للوكالة أن تحدث أي فرع جهوي أو محلي بناء على تقرير مجلسها التوجيهي. (روقال، 2009، صفحة 66).<sup>1</sup>

وأنشأت الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ملحقة مغنية بتاريخ 11 ماي 2010 وكان عدد العامل فيها عاملين فقط. وقد تم تدشينها في 12 مارس 2018 من طرف وزير العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي، وفي سنة 2020 تم ترقيتها إلى فرع. وتقع في عمارة الصندوق الوطني لمعدلة الخدمات الاجتماعية رقم 04 الطابق الأرضي مغنية تلمسان.

وفي هذا الصدد يجب أن ننوه بأنه قد تم تغيير اسم الوكالة وعليه فإن الوكالة ستحمل تسمية الوكالة الوطنية لدعم تنمية المقاولاتية ANADE، حسبما ورد في المرسوم التنفيذي رقم 20-329 المؤرخ في 22 نوفمبر 2020 والذي يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 96-296 المؤرخ في 8 سبتمبر 1996 والمتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب وتحديد قانونها الأساسي(الوثائق والمعلومات المقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب فرع مغنية 2021).

### ب- المرافقة في إنشاء المؤسسات عبر الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية ANADE :-

-تكمّن مراحل المرافقة في الإعلام وإعداد المشروع وتجهيز المؤسسة المستحدثة ومتابعتها.

-إعلام المترشح (صاحب المشروع) حول مختلف مراحل إنشاء مؤسسته

-فيما يخص إعداد المشروع، يتعين المباشرة في دراسة السوق ومعرفة تسييرها وتركيبها بما في ذلك المنافسة.

<sup>1</sup> إلياس روقال. (2009). تمويل المؤسسات الصغيرة في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بسكرة، بسكرة، الجزائر: مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة. ص 66.

أثر المرافقة المقاولاتية على استمرارية نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر-دراسة حالة-  
فرع مغنية-الجزائر ANADE المؤسسات الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية

-فيما يتعلق بالدراسة التقنية الاقتصادية فإنها تتجلى في عرض المتوج والسوق والسياسة ووسائل الإنتاج والتنظيم  
وتكلفة وتمويل المشروع وملفه المالي

-عند انقضاء هذه الفترة يعرض المشروع على لجنة الانتقاء والاعتماد التي تبث في مصداقيته  
-في حالة العكس يخطر البطل صاحب المشروع بالنقائص الملحوظة من طرف أعضاء اللجنة التي تتيح له فرصة  
تقديم المشروع من جديد

-ثم تسلم شهادة القابلية مع التبليغ بالموافقة المبدئية في شأن منح السلفة غير المكافأة  
-يودع طلب القرض لدى البنك المخول له تمويل المشروع حيث لا ينبغي أن يتعدى 03 أشهر للفصل في مسألة تمويل  
المشروع

-في حالة الحصول على القرض المصرفي تسلم شهادة القابلية في شأن الامتيازات الضريبية مع إصدار قرار نهائي خاص  
بمنح السلفة غير المكافأة.

-في مرحلة انطلاق النشاط ومتابعته يتم التدقيق في تطابق الشروط العامة المتعلقة بمنح المساعدات المقررة في دفتر  
الأعباء ويتم تكوين صاحب المؤسسة المصغرة عن طريق الاستشارة في مجال الضرائب والمحاسبة وتسيير الموارد  
البشرية ومتابعة النشاط مدة 03 سنوات.

ج- عرض وتحليل حصيلة الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية ANADE-2020/2010  
- تطور عدد المشاريع الصغيرة والمتوسطة الممولة للفترة 2020/2010

الجدول رقم (2): تطور عدد المشاريع للفترة 2020/2010 الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية ANADE-مغنية

النسبة	عدد المشاريع الصغيرة والمتوسطة	السنوات
0,08%	02	2010
4,76	53	2011
18,68%	208	2012
25,69%	286	2013
21,56%	240	2014
10,32%	115	2015
4,85%	54	2016
1,7%	19	2017
2,87	32	2018
4,22%	47	2019
3,86%	43	2020
100%	1113	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على المعلومات المقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية

المقاولاتية ANADE-مغنية

أثر المرافقة المقاولاتية على استمرارية نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر-دراسة حالة-  
 فرع مغنية-الجزائر ANADE المؤسسات الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية

التحليل: سجلت الوكالة مشروعين صغيرين فقط في السنة الأولى لافتتاح الوكالة، والسبب راجع لنقص دراية المواطنين والشباب بها، وهذا طبيعي في السنتين الأوليتين من بدأ النشاط، إذ بدأت الحصيلة في الازدياد خلال السنة الثانية لنلاحظ ارتفاع ملموس للمشاريع خلال السنة الثالثة 2012 إلى غاية سنة 2015 إلا أن الحصيلة بدأت في التراجع خلال سنة 2016 وهذا يعود لتشبع السوق بحيث تم تجميد بعض النشاطات مثل: نجارة الألمنيوم (العرض=الطلب).

- توزيع عدد المشاريع الممولة عبر الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب فرع مغنية حسب القطاع للفترة 2020/2010:

الجدول رقم (3): تطور عدد المشاريع حسب القطاعات الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية ANADE-

بمغنية للفترة 2020/2010

قطاع النشاط	عدد المشاريع الصغيرة والمتوسطة	النسبة
الخدمات	783	70%
الزراعة والصيد	167	15%
المقاولات والري	88	8%
الصناعة	63	5,6%
الحرف	4	0,4 %
الأعمال الحرة	8	1%
المجموع	1113	100%

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على المعلومات المقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية ANADE-مغنية.

التحليل: من خلال الجدول نلاحظ أن هناك إقبال شديد على قطاع الخدمات أكثر من أي قطاع آخر ومثال الأنشطة التي تدرج وفق هذا القطاع: خدمات، نقل البضائع، الفنادق والمطاعم والمقاهي...إلخ. يلها قطاع الزراعة ثم الصناعة بنسبة 6% وأمثلة الأنشطة المتعلقة بهذا القطاع: صناعة المواد الغذائية...إلخ. وفي المرتبة الأخيرة قطاع الحرف والذي لم تتجاوز نسبته 2% من إجمالي المشاريع وتتمثل في الأنشطة المتعلقة بنجارة الألمنيوم والخشب...إلخ.

- عدد المناصب المستحدثة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية ANADE-مغنية

خلال الفترة 2020/2010:

الجدول رقم (4): عدد المناصب المستحدثة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية ANADE-مغنية

خلال الفترة 2019/2010

النسبة	العدد	
6%	77	إناث
94%	1159	ذكور
100%	1236	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على المعلومات المقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية ANADE-مغنية

إضافة إلى هذا تم خلق 93 منصب شغل سنة 2020

التحليل: من بين الأهداف المسطرة للوكالة هي خلق مناصب جديدة وهذا ما تم ملاحظته من خلال الجدول  
 فبالإضافة إلى عدد المشاريع المتمثلة في 1113 مشروع أفاق ما عدده 216 منصب جديد ليصبح إجمالي المناصب  
 1329 منصب، غير أن نسبة الإناث أقل بكثير من نسبة الذكور وهذا راجع إلى العوامل والخصائص التي ينفرد بها  
 المجتمع.

#### د. مجتمع وعينة الدراسة.

يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع مفردات الظاهرة التي تدرس من قبل الباحث، بذلك فإن مجتمع الدراسة  
 وجميع الأفراد أو الأشياء الذين يمثلون مشكلة الدراسة، كما يطلق عليه أيضا اسم المجتمع الإحصائي أي أن المفردات  
 التي تسمى بالمجتمع والتي سيتم دراستها وجمع المعلومات والبيانات لها تكون مختلفة من حالة لأخرى أو من دراسة  
 لأخرى. (عزوز، 2010، صفحة 15)

كون الظاهرة المدروسة تتعلق بأثر المرافقة المقاولاتية وعلاقته مع استمرارية نشاط المؤسسات الصغيرة الممولة  
 من طرف الوكالة لدى سيكون مجتمع دراستنا مبني على المقاولين المدعمن من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل  
 الشباب بولاية تلمسان.

هـ. عينة الدراسة: اختيار عينة الدراسة تم بصفة عشوائية خاصة وأنها تعتبر من الخطوط الهامة لإجراء دراستنا  
 الميدانية، وعلى هذا الأساس فقد وزع الاستبيان على مجموعة من المقاولين المدعمن من طرف الوكالة الوطنية لدعم  
 تشغيل الشباب بولاية تلمسان أخذنا عينة عشوائية قدرها 40 مقاول.

و. منهجية البحث: وفي بحثنا هذا صممنا الاستبيان وفقا لطريقة مبسطة حسب سلم ليكرت الخماسي، واحتوى على  
 أسئلة واضحة، حيث تكون الاستبيان مما يلي:

مقدمة الاستبيان: تعد مقدمة الاستبيان حسب العديد من الدراسات والأبحاث ضرورية في الاستبيان، وكانت  
 مقدمتنا عبارة عن رسالة وجهت للمقاولين المدعمن من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بمغنية.  
 ويتكون الاستبيان من قسمين:

القسم الأول: خاص بالمعلومات الشخصية المتعلقة بأفراد العينة وتشمل الجنس، العمر، مكان الإقامة، نوع النشاط  
 المستوى التعليمي، الخبرة.

القسم الثاني: خاص بالأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة، حيث تضمن محورين:

المحور الأول: يقيس هذا المحور أثر المرافقة المقاولاتية، وقد قسم هذا المحور إلى ثلاث محاور فرعية

محور الاستشارات والدورات التكوينية: ويشتمل على 4 فقرات

محور الدعم المالي: ويشتمل على 4 فقرات

محور الدعم اللوجستيكي: ويشتمل على 4 فقرات

المحور الثاني: يقيس هذا المحور استمرارية نشاط المؤسسات الصغيرة ويشتمل على 10 عبارات.

#### 2. تحليل النتائج.

##### 1.2. صديق وثبات أداة الدراسة :

ويقصد به الاتساق الداخلي بحيث تكون كل فقرة من الاستبانة متسقة مع المجال الذي تنتهي إليه الفقرة،  
 وقد استخدمنا اختبار (Cronbach's Alpha) لقياس مدى تناسق عبارات الاستبانة وانسجامها، حيث يعتبر المعامل

أثر المرافقة المقاولاتية على استمرارية نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر-دراسة حالة- فرع مغنية-الجزائر ANADE المؤسسات الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية

مقبول إذا كانت نسبته أكبر من 60% وكلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما كان ثبات الاستبانة قوي. ونتائج الاختبار موضحة في الجدول الآتي.

جدول رقم (05): نتائج اختبار معامل (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات الاستبانة

المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الجزء الأول: المرافقة المقاولاتية	12	0.708
المحور الأول: الاستشارات والدورات التكوينية	4	0.830
المحور الثاني: الدعم المالي	4	0.641
المحور الثالث: الدعم اللوجستيكي	4	0.655
الجزء الثاني: استمرارية نشاط المؤسسة	10	0.766
جميع الفقرات	22	0.787

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج IBM SPSS Statistics

21.0

حيث يتضح أن أداة القياس تتمتع بدرجة عالية من الثبات حيث بلغ معامل الثبات بالنسبة للعبارات المكونة لمتغير المرافقة المقاولاتية 70,8% بينما بالنسبة للعبارات المكونة لمتغير استمرارية نشاط المؤسسة كانت 76,6%، أما فيما يتعلق بمعامل الثبات للمتغيرات التي تدخل ضمن تشكيل متغير المرافقة المقاولاتية فقد بلغت 0.830 فيما يخص الاستشارات والدورات التكوينية 0.641، فيما يخص الدعم المالي و0.655 وفيما يخص الدعم اللوجستيكي وهي كلها أكبر من 60% وهو ما يدل على ثبات الاستبانة.

## 2.2. التحليل الإحصائي الوصفي لمجالات الدراسة

يتناول هذا المحور من الدراسة نتائج التحليل الإحصائي للبيانات والمعلومات وفق المقاييس الإحصائية الوصفية كالوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة والعناصر الفرعية لكل متغير رئيسي. حيث سيتم تحليل وتفسير فقرات محاور الدراسة من خلال أخذ طبيعة كل سؤال عند التحليل من حيث كونه سلبياً أو إيجابياً، واستخلاص النتائج النهائية على الوسط الحسابي المفترض للدراسة (3,00) لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا.

### 1.2.2- تحليل فقرات مجال المحور الأول لاستبانة الدراسة (المرافقة المقاولاتية)

يتضمن هذا المحور ثلاث اجزاء أساسية بحيث يحتوي على (12) فقرة، استهدفت تشخيص أثر المرافقة المقاولاتية للوكالة الوطنية لتشغيل الشباب بمغنية.

#### أ- تحليل إجابات أفراد الدراسة حول فقرات المحور الأول (الاستشارات والدورات التكوينية).

يبين الجدول رقم (6) تحليل الفقرات المتعلقة بالمحور الأول لاستبانة الدراسة، حيث تضمن المحور (04) فقرات.

أثر المرافقة المقاولاتية على استمرارية نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر-دراسة حالة-  
فرع مغنية-الجزائر ANADE المؤسسات الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية

الجدول رقم (6): تحليل الفقرات المتعلقة بالاستشارات والدورات التكوينية

درجة الموافقة	الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	
موافق	01	0.764	4.08	تقدم الوكالة استشارات قانونية، مالية، محاسبية وتسويقية حسب احتياج الزبون	Q1
موافق	04	1.033	3,60	في حالة تعرض المؤسسة لأي مشكل يتم تدخل المرافقون وتقديمهم الحلول والارشادات	Q2
موافق	02	0.834	3.85	تم تكوينك لكسب مهارات وقدرات تسييره واستراتيجية	Q3
موافق	03	0.874	3.82	سمحت لك الدورات التكوينية في التعرف على الإجراءات القانونية مع المؤسسات (مؤسسات التأمين، مصلحة الضرائب)	Q4
موافق		0,723	3,95	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج IBM SPSS Statistiques 16.0  
نتائج الجدول أعلاه تولى لنا بالملاحظات التالية الذكر:

إن قيم المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة كانت كلها فوق المتوسط الحسابي المفترض (3) وتقع ضمن المجال موافق، حيث بلغ المعدل العام للمتوسطات الحسابية (3,95) بانحراف معياري (0,723) وهي نتائج تظهر اتفاق أفراد عينة الدراسة على أن الوكالة تقدم استشارات والدورات التكوينية.

#### ب-تحليل إجابات أفراد الدراسة حول فقرات المحور الثاني: (التمويل)

يبين الجدول رقم (7) تحليل الفقرات المتعلقة بالدعم المالي الذي تقدمه الوكالة، حيث تضمن المحور (04) فقرات.

جدول رقم (7): تحليل الفقرات المتعلقة ببعث التمويل المطبق بالوكالة.

درجة الموافقة	الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	
موافق	03	1.057	3.40	القروض المالية التي استفدت منها كانت كافية لإنشاء أو توسيع مشروعك	Q5
محايد	04	1.055	3,38	ساهمت الإعانات المالية التي قدمتها لك الوكالة في زيادة قدرتك الإنتاجية	Q6
موافق	01	0.648	3.88	سهلت لك الوكالة الإجراءات الإدارية للحصول على التمويل من طرف المؤسسات المالية (البنوك والمصارف المالية)	Q7
موافق	02	0,660	3.78	مكنتك الوكالة من الاستفادة من تخفيضات في نسبة الفائدة على القرض البنكي	Q8
موافق		0,669	3,59	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج IBM SPSS Statistiques 16.0



نتائج الجدول أعلاه تولى لنا بالملاحظات التالية الذكر:

إن قيم المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة كانت كلها تفوق المتوسط الحسابي المفترض (03) وتقع ضمن المجال موافق ومحايد، حيث بلغ المعدل العام للمتوسطات الحسابية (3,59) بانحراف معياري (0,669)، وهي نتائج تظهر اتفاق أفراد عينة الدراسة على أن الوكالة توفر الدعم المالي في مرحلة الانشاء أو التوسيع كما أنها تسهل الإجراءات الإدارية للحصول على التمويل وتمكنهم من الاستفادة من تخفيضات في نسبة الفائدة على القرض البنكي، إلا أنهم لم يستفيدوا من إعانات مالية لزيادة قدرتهم الإنتاجية أي أن الدعم المالي يكون أما في مرحلة الانشاء أو التوسيع .

### ج-تحليل إجابات أفراد الدراسة حول فقرات المحور الثالث: (الدعم اللوجستيكي)

يبين الجدول رقم (8) تحليل الفقرات المتعلقة بالمحور الثالث لاستبانة الدراسة، حيث تضمن المحور (04) فقرات استهدفنا من خلالها التعرف على الدعم اللوجستيكي الذي تقدمه الوكالة.

#### جدول رقم (8): تحليل الفقرات المتعلقة بالدعم اللوجستيكي الذي تقدمه الوكالة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية	درجة الموافقة
استفادتك من القروض العقارية(قرض لكراء المحل أو قرض لترميم المحل) ساعدك في انشاء محل يجذب الزبون	3.35	0.580	03	محايد
ساهمت الوكالة في استفادتك من الإعفاء عن الرسم العقاري	3,30	0.464	04	محايد
تم مساعدتك من طرف المرافقين في اختيار الموقع الأنسب لمؤسستك	3.48	0.716	02	موافق
اختيارك لموقع مؤسستك كتن استراتيجيا	3.82	0.958	01	موافق
الإجمالي	3,59	0,639		موافق

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج IBM SPSS Statistiques 16.0

نتائج الجدول أعلاه تولى لنا بالملاحظات التالية الذكر:

إن قيم المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة كانت كلها تفوق المتوسط الحسابي المفترض (03) وتقع ضمن المجال موافق ومحايد، حيث بلغ المعدل العام للمتوسطات الحسابية (3,59)، بانحراف معياري (0,639). وهي نتائج تظهر موافقة أفراد عينة الدراسة على أن الوكالة تقدم دعم لوجستيكي لكنه يقتصر على المساعدة في اختيار الموقع الأنسب للمؤسسة، وأن اختيارهم لموقع مؤسستهم كان موفقا.

### 2.2.2- تحليل فقرات مجال الجزء الثاني لاستبانة الدراسة (استمرار نشاط المؤسسات الصغيرة)

يحتوي هذا الجزء على 10 فقرات، استهدفت تحليل استمرار المؤسسات الصغيرة المدعمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بمغنية والجدول الآتي يوضح نتائج التحليل الإحصائي لإجابات عينة أفراد الدراسة.

جدول رقم (9): تحليل الفقرات المتعلقة باستمرار نشاط المؤسسات

درجة الموافقة	الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	
موافق	02	0,992	3,88	مكنتك النصائح والاستشارات المقدمة من طرف الوكالة من تحقيق جل أهدافك المسطرة	Q13
موافق	04	0,966	3,80	ساعدتك الدورات التكوينية المقدمة من طرف الوكالة من القيام بدراسة الأرباح المتوقعة	Q14
موافق	05	0,840	3,75	ساهمت الدورات التكوينية في تنمية قدراتك الإبداعية وجعل خدماتك أو منتوجاتك متميزة وذات جودة	Q15
موافق	06	0,767	3,68	اختيارك لصيغة تمويل مؤسستك كان موفقا وساعدك في إنجاح مشروعك	Q16
موافق	07	0,871	3,60	ساهم الدعم اللوجستيكي الذي قدمته الوكالة في فرض مكانتك السوقية وتنمية مؤسستك	Q17
محايد	09	1,102	3,38	ساهمت المرافقة التي قدمتها لك الوكالة في كسب زبائن جدد	Q18
موافق	03	0,813	3,82	مكنك نشاط المرافقة من التفوق التنافسي (مقارنة بالمنافسين)	Q19
موافق	01	0,764	3,92	ساهمت مرافقة الوكالة بشكل جيد قبل وأثناء إنشاء مشروعك	Q20
موافق	04	0,853	3,80	كانت مرافقة ANSEJ فعالة بعد انطلاق مشروعك	Q21
موافق	08	1,008	3,40	ساهمت الوكالة في التعريف بالمنتج الوطني عن طريق القيام بالمعارض	Q22
موافق		0,716	3,64	الاجمالي	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج IBM SPSS Statistiques 16.0 من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن:

قيم المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة كانت كلها تفوق المتوسط الحسابي المفترض (03) وتقع ضمن المجال موافق ومحايد، حيث بلغ المعدل العام للمتوسطات الحسابية (3,64)، بانحراف معياري (0,716). وهي نتائج تظهر موافقة أفراد عينة الدراسة على استمرارية نشاط مؤسساتهم ومن خلال الأجوبة التي قدمها أفراد العينة أن الفقرة الثامنة (ساهمت مرافقة الوكالة بشكل جيد قبل وأثناء إنشاء مشروعك) لها أعلى متوسط حسابي يقدر ب (3,93) وهذا ما يبين أن أفراد العينة استفادوا من مرافقة مقاولاتية جيدة فقط في مرحلة قبل وأثناء الانشاء. فمن خلال مقابلة الشباب المدعمن من طرف الوكالة اتضح أن برغم استمرار نشاط مؤسساتهم إلا أنهم قد واجهوا

أثر المرافقة المقاولاتية على استمرارية نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر-دراسة حالة- فرع مغنية-الجزائر ANADE المؤسسات الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية

صعوبات عديدة كاحتياجهم للدعم المالي لمواكبة متطلبات السوق أو الدعم العقاري لتغيير المكان خلال العمل وخاصة في السنوات الأولى من بداية النشاط وذلك لارتفاع نسبة مخاطر الفشل إلا أن الوكالة لم تقدم لهم المرافقة والدعم اللازم واكتفت بالمرافقة في مرحلة الانشاء فقط.

### 3.2. الاختبار الإحصائي لفرضيات الدراسة

للتحقق من أثر المرافقة المقاولاتية على استمرارية نشاط المؤسسة لدى المقاولين المدعمن من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بمغنية.

#### 1.3.2. نتائج تحليل ومناقشة الفرضية الرئيسية الأولى:

الفرضية الأولى من دراستنا تنص على مدى وجود مرافقة مقاولاتية في ANSEI مغنية من وجهة نظر الشباب المدعمن من طرف الوكالة، ولإختبارها سيتم استخدام اختبار T مجموعة واحدة (One Sample T Test) حيث أن هذا الاختبار يعتمد فقط على فرضين وهما الفرض الابتدائي والفرض البديل وتكون هذه الفروض غالبًا حول متوسط أو تباين مجتمع...إلخ، والجدول الآتي سيوضح نتائج الاختبار.

الفرضية العدمية  $H_0$  عدم وجود مرافقة مقاولاتية من وجهة نظر الشباب المدعمن من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية-ANADE-مغنية

الفرضية البديلة:  $H_1$  وجود مرافقة مقاولاتية من وجهة نظر الشباب المدعمن من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية-ANADE-مغنية

جدول رقم (10): نتائج اختبار One Sample T Test لاختبار الفرضية الأساسية الأولى

قيمة T الجدولية = 2.042		قيمة الاختبار = 3			المتغير
الحد الأدنى	الحد الأعلى	الفرق بين الوسطين	القيمة الاحتمالية (Sig)	درجة الحرية	قيمة T المحسوبة
لفترة الثقة	لفترة الثقة	0,64375	0.000	39	11,127

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج IBM SPSS Statistics 16.0

تم استعمال اختبار T Test بناء على قيمة الوسط الحسابي للمتغير والتي تساوي 3 كما هو موضح في الجدول رقم (10)، حيث من خلال هذا الأخير نلاحظ أن قيمة T المحسوبة بلغت 11,127 وهي أكبر من قيمة T الجدولية والتي تبلغ قيمتها 2,042 حسب توزيع Student وذلك عند درجة حرية (Degré de liberté) (v=39)، كما من خلال نتائج الاختبار المبيّنة في ذات الجدول يتبين لنا أن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0,00) وهي أقل من قيمة الدلالة المعنوية 5%، مما يقود إلى رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة الفرعية لدراستنا التي تنص على وجود مرافقة مقاولاتية من وجهة نظر الشباب المدعمن من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية-ANADE-مغنية.

وهذا يثبت أن الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية-ANADE-مغنية توفر المرافقة المقاولاتية وذلك من خلال تقديمها جملة من الدعم للشباب الحاملين للمشاريع.

### 2.3.2- نتائج تحليل ومناقشة الفرضية الرئيسية الثانية:

الفرضية الثانية من دراستنا تنص على أن عنصر الدعم المالي يعتبر من أهم المحددات الأساسية للمرافقة المقاولاتية والذي يؤثر على استمرارية نشاط المؤسسة، ولاختبارها سيتم استخدام معامل Pearson الذي يقيس قوة الارتباط بين المتغيرات المستقلة الفرعية (الاستشارات والدورات التكوينية، الدعم المالي، الدعم اللوجستيكي) والمتغير التابع استمرارية نشاط المؤسسة حيث أن هذا الاختبار يعتمد فقط على فرضين وهما الفرض الابتدائي والفرض البديل، والجدول الآتي سيوضح نتائج الاختبار.

- الفرضية العدمية  $H_0$ : لا يعتبر الدعم المالي من المحددات الرئيسية للمرافقة المقاولاتية والذي يؤثر على استمرارية نشاط المؤسسة عند مستوى معنوية  $(\alpha=05\%)$ .
- الفرضية البديلة  $H_1$ : يعتبر الدعم المالي من المحددات الرئيسية للمرافقة المقاولاتية والذي يؤثر على استمرارية نشاط المؤسسة عند مستوى معنوية  $(\alpha=05\%)$ .

الجدول رقم (11): قوة الارتباط بين المتغيرات المستقلة الفرعية واستمرارية نشاط المؤسسة باستخدام معامل Pearson

المتغيرات المدروسة	المتغيرات المعزولة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	استمرار نشاط المؤسسة
الاستشارات والدورات التكوينية	الدعم المالي الدعم اللوجستيكي	0,410	0.009	40
الدعم المالي	الاستشارات والدورات التكوينية الدعم اللوجستيكي	0.148	0.361	40
الدعم اللوجستيكي	الدعم المالي الاستشارات و الدورات التكوينية	-0.139	0.392	40

**( $\alpha=5\%$ ) الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة \* ( $\alpha=1\%$ ) الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة \*\***

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج IBM SPSS Statistiques 16.0

عند عزل تأثير محددات المرافقة المقاولاتية، يتضح أن محدد الاستشارات والدورات التكوينية لديه ارتباط متوسط بمتغير استمرارية نشاط المؤسسة بمعامل ارتباط جزئي قدره (0,410) عند مستوى الدلالة (0.009) وهي بذلك تحتل المرتبة الأولى. مقارنة بمحدد الدعم المالي وبعد الدعم اللوجستيكي كما هو موضح في نتائج الجدول رقم (11).

### 3.3.2- نتائج تحليل ومناقشة الفرضية الرئيسية الثالثة :

تنص الفرضية الأساسية الثانية على أن هناك علاقة تأثير معنوي بين المرافقة المقاولاتية واستمرارية نشاط المؤسسة في الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بمغنية، حيث يمكن اختبار معنوية الانحدار البسيط باستخدام الاختبار التالي:

أثر المرافقة المقاولاتية على استمرارية نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر-دراسة حالة- فرع مغنية-الجزائر ANADE المؤسسات الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية

الفرضية العدمية  $H_0$ : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المرافقة المقاولاتية واستمرارية نشاط المؤسسة من وجهة نظر الشباب المدعم من طرف الوكالة.  
الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المرافقة المقاولاتية واستمرارية نشاط المؤسسة من وجهة نظر الشباب المدعم من طرف الوكالة.  
فيما يلي سنقوم بإجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط باستخدام برنامج SPSS v16 قصد اختبار الفرضية الأساسية الثانية لدراستنا، ونتائج الاختبار يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (12): نتائج تحليل التباين للانحدار الخطي البسيط لتأثير المرافقة المقاولاتية واستمرارية نشاط المؤسسة في الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية ANADE-مغنية.

استمرارية نشاط المؤسسة									المتغير
معامل الانحدار	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	مستوى الدلالة sig	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	النموذج	المرافقة المقاولاتية
0,176	0,444	0,197	0,0042	9,328	2,036	01	2,036	الانحدار	
0,46718				خطأ التقدير	0,218	38	8,294	الخطأ المتبقي	
قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha=5\%=4.171$						39	10,330	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج IBM SPSS Statistiques 16.0

من الجدول أعلاه يتضح بأنه هناك ارتباط ضعيف نسبياً بين المرافقة المقاولاتية واستمرار نشاط المؤسسات الصغيرة، الذي تقدر بـ 0,444، في حين أن معامل التحديد قدر بـ 0,197 وهي قيمة ضعيفة نسبياً. حيث أن هذه القيمة توضح مقدار ما يفسره المتغير المستقل من تغيرات تطراً على المتغير التابع أي نسبة تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع، بعبارة أخرى يعن بأن 19,7% من التغير في استمرار نشاط المؤسسات الصغيرة يعود إلى التغير في المرافقة المقاولاتية للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بمغنية. والنسبة المتبقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على المتغير التابع (استمرار نشاط المؤسسات الصغيرة).

كما يمكن القول بأن المرافقة المقاولاتية تقوم بتفسير نسبة 19,7% من النموذج. وهي نسبة منخفضة تدل على أن متغير المرافقة المقاولاتية ليس له دور كبير وتأثير معنوي في دعم استمرارية نشاط المؤسسات الصغيرة المدعم من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بمغنية، وأن خطأ التقدير قيمته 0,46718 وكلما اقتربت قيمته من الصفر كان أفضل.

من الجدول أعلاه يمكن اختبار معنوية الانحدار وذلك باستخدام الاختبار التالي:

الفرضية العدمية  $H_0$ : الانحدار البسيط ما بين المرافقة المقاولاتية واستمرار نشاط المؤسسات الصغيرة غير معنوي عند مستوى معنوية 5%.

الفرضية البديلة  $H_1$ : الانحدار البسيط ما بين المرافقة المقاولاتية واستمرار نشاط المؤسسات الصغيرة معنوي عند مستوى معنوية 5%.

نقوم بمقارنة القيمة الاحتمالية (Sig)، وبما أنها تساوي (0.884) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha=05\%$ ) فبذلك نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية العدمية وهذا معناه أن الانحدار غير معنوي. وبالتالي يمكن استنتاج بأن متغير المرافقة المقاولاتية ليس له تأثير ذو دلالة إحصائية على استمرارية نشاط المؤسسات الصغيرة وذلك عند مستوى ثقة 95%.

ويمكن تقدير الانحدار من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم (13): نتائج تحليل التباين للمعالم المقدرة لنموذج الانحدار الخطي البسيط.

القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة T المحسوبة	المعادلات النمطية	المعادلات غير نمطية		النموذج
			B	الخطأ المعياري Std.Error	
0,064	1,907	0,444	0,749	1,427	ثابت Constant
0,004	3,054		0,204	0,624	المرافقة المقاولاتية
N=40	درجة الثقة = 95%		قيمة T الجدولية تقدر بـ 2.042 عند درجة حرية (-40) و مستوى الدلالة ( $\alpha=05\%$ ) وذلك حسب جدول توزيع Student (2=38)		

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج IBM SPSS Statistiques 16.0

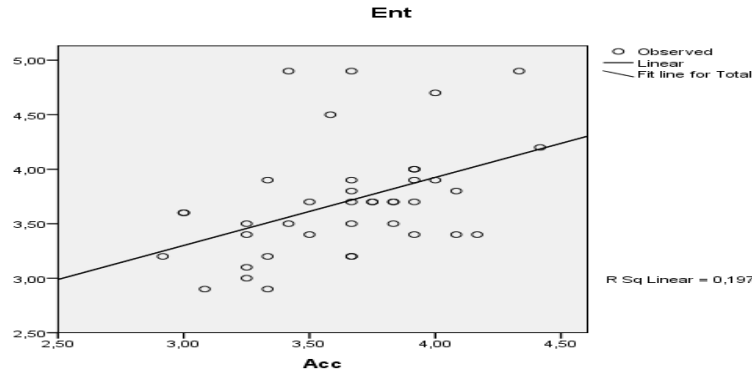
يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار المتعدد الذي استخدم لتحديد العلاقة بين متغيرات المرافقة المقاولاتية (الاستشارات والدورات التكوينية والدعم المالي والدعم اللوجستيكي) واستمرارية نشاط المؤسسة، حيث نلاحظ ان قيمة T المحسوبة التي بلغت قيمتها 1,907 أقل من قيمتها الجدولية، وبما ان مستوى الدلالة 6,4% أكبر من 5% فإننا نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية العدمية الدالة على عدم وجود علاقة بين المرافقة المقاولاتية واستمرارية نشاط المؤسسة. فقد تشكل الاستشارات والدورات التكوينية تأثيراً على استمرارية نشاط المؤسسة وذلك لأن مستوى دلالتها 1,9% وهو أقل من ( $\alpha=05\%$ ) في حين عدم وجود تأثير من قبل الدعم المالي والدعم اللوجستيكي على استمرارية نشاط المؤسسة عبر آلية الوكالة.

ويمكننا تمثيل العلاقة من خلال المعادلة التالية:

$$Ent = 1,427 + 0,624 Acc$$

وهذا يدل على أن الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية ANADE-مغنية، لا تقدم أي أنواع الدعم (الدعم المالي، الدعم اللوجستيكي) في طور العمل ماعدا بعض الاستشارات.

الشكل رقم (01): منحنى الانحدار الخطي البسيط (Ent-Acc)



المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج IBM SPSS Statistiques 16.0

ما يمكن ملاحظته من خلال الشكل أعلاه أن النقاط متشتتة ماعدا بعض النقاط التي تقريبا على خط واحد، وهذا ما يدل على أنه بالفعل لا توجد علاقة قوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع لدراستنا أي ما بين متغير المرافقة المقاولاتية ومتغير استمرار نشاط المؤسسات الصغيرة المدعومة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية ANADE-مغنية، ويمكن ارجاع سبب وجود نقط على خط واحد إلى بعض الاستشارات التي تقدمها الوكالة لأصحاب المشاريع أثناء العمل. حيث من خلال ما تقدم تم رفض وجود علاقة معنوية التأثير ما بينهما من خلال الانحدار الخطي البسيط.

وبناء على ما تم عرضه وخاصة من خلال مناقشة الفرضيات ومتغيرات الدراسة يمكن تلخيص نتائجها كما يلي:

\* قبلنا الفرضية الأولى : انطلاقاً من الإجابات المقدمة من الشباب المدعوم من طرف الوكالة الوطنية والتي أكدت بأن الوكالة تقدم مرافقة مقاولاتية.

رفضنا الفرضية الثانية : انطلاقاً من عدم وجود علاقة ارتباطية بين الدعم المالي الذي تقدمه الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بمغنية واستمرار نشاط المؤسسات الصغيرة وقد أثبت ذلك بعد عزل تأثير محددات المرافقة المقاولاتية

رفضنا الفرضية الثالثة: انطلاقاً من مخرجات الدراسة والتي أثبتت أن المرافقة المقاولاتية التي تقدمها الوكالة لا تؤثر على استمرار نشاط المؤسسات الصغيرة وذلك لأنها تقدم الدعم في مرحلة الانشاء أو التوسيع فقط وتهمل تماماً مرحلة العمل ما عدا تقديمها لبعض النصائح والاستشارات وخاصة في السنوات الأولى من النشاط والتي تعتبر مرحلة محفوفة بمخاطر الفشل.

### 3. تحليل المقابلة:

تمت مقابلة المرافق الرئيسي للوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية ANADE-مغنية -ويمكن تلخيص أهم ما جاء فيها فيما يلي:

- س: ما هي المشاريع التي تقوم الوكالة بتمويلها؟
- ج: تقوم الوكالة بتمويل كل من قطاع الخدمات كالترخيص والتلحيم... إلخ والقطاع الزراعي كزراعة الحبوب والخضروات وكل ما يخص الفلاحة، إضافة إلى القطاع الصناعي والمتمثل في كل ما يخص المشاريع أو

المؤسسات الإنتاجية. إلا أن هناك بعض النشاطات التي تم تجميدها من طرف الدولة كالنشاطات الخاصة بالنقل والنشاطات المتعلقة بالكراء مثل كراء السيارات، العتاد الفلاحي، كراء المعدات وأدوات البناء. كما يوجد بعض النشاطات الأخرى التي لا تقوم الوكالة بتمويلها كالتجارة والبناء وذلك راجع لعدم وجود إجراءات في الوكالة تخص هاته الأنشطة.

- س: هل لديكم إحصائيات خاصة بالمؤسسات الناجحة أو الفاشلة (أفست أو في طريق الإفلاس) المدعمة من طرف الوكالة؟
- ج: لا، نملك فقط الاحصائيات الخاصة بالمؤسسات التي استفادت من الدعم سواء في مرحلة الانشاء أو التوسيع
- س: في حالة استفادة صاحب المشروع من الدعم من أحد هيئات الدعم الأخرى (ANGEM, CNAC, DSA) وفشل وتوقف مشرعه هل بإمكانه أن يستفيد من دعم ANADE؟
- ج: لا، فهذا يعتبر أحد الشروط التي يجب أن تتوفر في صاحب المشروع، لكن هناك حالة خاصة فيما يتعلق بأصحاب المشاريع الذين استفادوا من دعم ANGEM فلمهم الحق في الاستفادة من دعم الوكالة في حالة التوسيع في نفس المشروع.
- س: عند حدوث مشكل أو أزمة لأحد المؤسسات الصغيرة ماهي الإجراءات التي تتخذها الوكالة لإخراجها من الأزمة ومساعدتها على الاستمرارية؟
- ج: لم تكن هناك إجراءات أو تعليمات تخص هذا الأمر إلى غاية ديسمبر 2020 أصدرت الدولة تعليمة مؤقتة تخص إعادة الجدولة، بحيث يقوم صاحب المشروع بالدخول إلى المنصة الإلكترونية الخاصة بالمؤسسات المصغرة المتعثرة ويسجل فيها ويحدد سبب تعثره سواء كان حجز على العتاد، تأجيل الدفع أو الإعفاء عن تأخير الدفع...
- س: في حالة عدم تسديد صاحب المشروع ديونه في الوقت المحدد للبنك هل تتدخل الوكالة لمساعدته؟
- ج: في حالة عدم التسديد في الوقت المحدد للبنك يقوم صندوق الكفالة المشتركة لضمان أخطار القروض بالتكفل بالقرض الذي يمنحه البنك، بحيث يساهم صاحب المشروع بنسبة %0,35 لهذا الصندوق في مرحلة انشاء المشروع.
- س: حسب رأيك الشخصي ما تقدمه الوكالة كافي لضمان نجاح المؤسسات الصغيرة واستمراريتها في السوق؟
- ج: أرى بأنها كافية لأنها تقدم الدعم من جميع النواحي التي تخص الانشاء واستمرار المؤسسة بحيث تقدم الدعم المادي كالعتاد والمال والدعم المعنوي والمتمثل في الاستشارات كالتدخل مع الإدارات والبنوك، كما تقدم دورات تكوينية أو اجتماعات لزيادة الكفاءة، إضافة إلى هذا تقدم معارض للتعريف بالمنتوج.
- س: حسب رأيك الشخصي هل الجزائر لازالت تعاني من نقص كفاءات المرافقين؟
- ج: حسب رأيي أن الجزائر لم تعد تعاني من نقص الكفاءات وبالأخص ولاية تلمسان كوني في احتكاك دائم معهم فهي تسهر دائما على تقديم الأفضل والدعم اللازم.
- س: كيف هي حركية مرافقة وكالة ANADE مغنية وخاصة بعد الانشاء؟ هل هي دورية منتظمة، قليلة أو معدومة؟
- ج: تقوم وكالة ANADE مغنية بمتابعة المؤسسات الصغيرة بصفة دورية منتظمة بعد الانشاء وفق برامج مسطرة حسب دليل الإجراءات بحيث تكون مرتين في السنة الأولى ومرة في السنتين الثانية والثالثة.



- س: حسب رأيك ومن خلال خبرتك وعملك في هذا المجال إلى ما يعود سبب فشل المؤسسات الصغيرة؟
  - ج: أرى بأن أسباب الفشل يعود إلى:
    - نقص خبرة أصحاب المشاريع في مجال نشاط مؤسساتهم.
    - عدم إعطاء أهمية كبيرة لدراسة المشروع.
    - اتكال صاحب المشروع على الوكالة في إيجاد زبائن جدد.
    - استهتار صاحب المشروع في دفع ديونه بالانتظام.
  - س: كيف نضمن استمرارية نشاط المؤسسات الصغيرة؟
  - ج: يجب على صاحب المشروع أن يكون:
    - في المستوى من حيث الحرص العمل الذي يقوم به.
    - ملتزم مع الإدارات من حيث مواعيد الدفع للضرائب، البنوك، التأمين...
    - يجب على صاحب المشروع أن يبقى على اتصال دائم مع الوكالة والبنك في حالة حدوث مشاكل أو الاحتياج للاستشارات.
    - يجب ألا يتصرف بالعتاد كالبيع مثلا أو تغيير موقع المؤسسة إلا بموافقة الوكالة، أي يجب ألا يقوم بأي إجراء بدون علم الوكالة.
- من خلال المقابلة نلاحظ أن:

1. الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بمغنية تقدم مرافقة مقاولاتية ولكن لا تشمل فترة العمل.
2. الوكالة لا تملك احصائيات لعدد المؤسسات الناجحة أو الفاشلة وهذا يدل على أنها تتعامل معها فقط في مرحلة الانشاء.
3. متابعة الوكالة للمؤسسات المدعمة لا تشمل مرحلة العمل فهي لا تتجاوز 3 سنوات وهذا ما يؤكد أن أهداف الوكالة تقتصر فقط على مرحلة الانشاء أو التوسيع متناسية فترة العمل وهي أهم مرحلة.
4. ترجع الوكالة أسباب فشل هذا النوع من المؤسسات إلى المقاول سواء من الناحية الخبرة والمعرفة أو من الناحية الانضباطية متجاهلة احتياجاتها إلى الدعم خلال هاته المرحلة سواء من الناحية المالية أو اللوجستكية وكذا الاستشارية والتكوينية.

وبتالي نؤكد ما توصلنا إليه من خلال إجراء عدة اختبارات وتحليلها لفهم المعلومة المجمعة بواسطة الاستبيان والتي تثبت عدم وجود علاقة ارتباط بين المرافقة المقاولاتية التي تقدمها ANADE مغنية واستمرار نشاط المؤسسات الصغيرة ماعدا الاستشارات التي تقدمها للمقاول والتي أراها غير كافية لضمان النجاح والاستمرارية في السوق.

#### -خاتمة:

تهدف معظم الاستراتيجيات المتعلقة بالتنمية الاقتصادية إلى خلق أكبر عدد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولا يتحقق ذلك الأمر إلا من خلال توفير المرافقة المقاولاتية الملائمة لإنشاء هذا النوع من المؤسسات، ولكن توفير عدد كبير من المؤسسات ليس بالأمر الكافي لتحقيق التنمية الاقتصادية فلا بد من ضمان استمرارية هذه المؤسسات في السوق وبالتالي استمرار مناصب الشغل التي تم توفيرها من قبل هاته المؤسسات واستمرار الدخل الفردي، وحسب تقييم تجربة الجزائر في مجال المرافقة المقاولاتية اتضح أن هناك نقص في فعالية هيئات دعم المقاولاتية ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وهذا يعود أساسا إلى عدم وضوح أهداف هذه

الهيئات، ففي الوقت الذي تركز عملية المرافقة المقاولاتية على ضرورة إنجاح وضمان استمرارية المشاريع المدعومة من طرف هذه الهيئات، فالدولة تهدف بالدرجة الأولى إلى محاربة البطالة وذلك بالسماح لأكثر عدد من الشباب من إنشاء مؤسسات صغيرة، وهذا ما أثر على فعالية هيئات المرافقة فهي لا تركز كثيرا على تفعيل عمليات المرافقة من أجل إنجاح واستمرار نشاط هذه المؤسسات الصغيرة. وفي نظرة إلى أهم مميزات هيئات دعم المقاولاتية ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، يظهر مدى مساهمتها في زيادة إنشاء وتطوير العديد من المؤسسات الصغيرة، إلا أن أثرها على التنمية الاقتصادية يبقى غير ظاهر.

وعليه كانت نتائج الدراسة كما يلي:

1. تقدم الوكالة المرافقة والدعم للشباب الحاملين للمشاريع ويمكن اعتبار برامجها ناجحة لكن ينحصر نجاحها في مرحلة الانشاء خاصة أو التوسيع.
2. تساهم المرافقة المقاولاتية ل ansej فرع مغنية في تجاوز العقبات الاستشارية والتكوينية، المالية واللوجستية، ولكن هذه المساهمة تكون في مرحلة الانشاء بحيث تقوم الوكالة بتقديم دورات تكوينية لحاملي المشاريع، وتمنحهم قروض مالية لإنشاء أو توسيع المشروع، إضافة إلى أنها تساهم في منح قروض لكراء أو ترميم المحل، لكن كل هذا الدعم لا يدخل ضمن مرحلة العمل.
3. من خلال الدراسة الميدانية يتضح أن المرافقة المقاولاتية لدعم تشغيل الشباب فرع مغنية لا تؤثر على استمرارية وديمومة المؤسسات الصغيرة ماعدا الاستشارات التي تقدمها لحاملي المشاريع وذلك لأن برامجها لا تهدف مرحلة العمل والتي تعتبر من أهم المراحل التي تمر بها المؤسسة وأصعبها وذلك لارتفاع نسبة الخطر والفشل ويمكن إرجاع ذلك للعقبات التي يواجهها هذا النوع من المؤسسات كاحتياجها للتمويل من أجل إشباع السوق وفرض مكانتها بالنسبة لباقي المنافسين أو اضطرابها لتغيير المحل أو توسيعه أثناء فترة العمل...إلخ.
4. فترة المرافقة والمتابعة المقاولاتية لا تتعدى 3 سنوات أي تكون خلال 3 سنوات الأولى من الانشاء فقط.
5. معظم المقاولون يفشلون أو يتعطل عملهم بعد السنة 3 من الانشاء وذلك لزيادة النفقات واشتداد المنافسة.

#### الإقتراحات والتوصيات:

1. على الدولة الجزائرية توسيع أهدافها في مجال المرافقة المقاولاتية بحيث تتعدى هدف الانشاء من أجل تقليص نسبة البطالة لتشمل هدف الاستمرارية لتضمن زيادة في التنمية الاقتصادية.
2. منح قروض مالية خلال فترة العمل للمساهمة في تغطية نفقات المشروع وتمكينه من الاستمرارية.
3. تمديد فترة المرافقة والمتابعة بحيث تشمل كل من مرحلة الانشاء، العمل والتوسيع.
4. على الوكالة الاحتكاك أكثر ولفترة أطول مع المقاولين وحاملي المشاريع لضمان نجاحهم.
5. على الوكالة تنظيم ملتقيات وندوات خلال فترة العمل من أجل احتكاك المقاولين وخاصة لذين يعملون في نفيس القطاع، زيادة مكتسباتهم المعرفية وخاصة طرق التسويق وكيفية التعامل مع الزبون، معرفة احتياجاتهم لضمان استمرار نشاط مؤسساتهم.
6. على الدولة وضع تعليمة تفرض على جميع الوكالات الوطنية لدعم تشغيل الشباب بإجراء احصائيات سنوية حول عدد المؤسسات الناجحة والفاشلة التي تم دعمها ومعرفة سبب فشلها.

### -قائمة المراجع :

1. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية. (قانون رقم 02-17 مؤرخ في 10 يناير سنة 2017). والذي يتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ويهدف هذا القانون إلى تعريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وتحديد تدابير الدعم والآليات المخصصة لها فيما يتعلق بالإنشاء والإقامة والديمومة.
2. إلياس روقال. (2009). تمويل المؤسسات المصغرة في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بسكرة.. بسكرة، الجزائر: مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
3. جابرة مجدوب. (2016). أثر مناخ الاعمال على النشاط المقاولاتي في الجزائر. ورقلة، الجزائر: مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرياح ورقلة.
4. سمية بالعنوي. (2018). دور الشراكة العمومية الخاصة في استثمارات البنية التحتية في ترقية مناخ الاستثمار في الجزائر.. المجلة الاقتصادية والمالية، .
5. عبد الرزاق عزوز. (2010). الكامل في الإحصاء دروس مفصلة، تمارين ومسائل مع الحلول (الجزء الأول). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
6. عبد الفتاح بوخمغم، صندرة سايب. (2011). دور المرافقة في دعم إنشاء المؤسسات الصغيرة : واقع التجربة الجزائرية. المجلة الاردنية في ادارة الاعمال.
7. فاطمة الزهراء بن داود. (2014). اثر المرافقة المقاولاتية في إنشاء مؤسسة مصغرة ابتكاره. جامعة قاصدي مرياح ورقلة، الجزائر: ،مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي طور ثاني، علوم اقتصادية ،جامعة قاصدي مرياح.
8. كريم زيتوني، كمال جايز. (2012). المرافقة المقاولاتية كأسلوب فعال للتهوض بالمؤسسات المصغرة في الجزائر. كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر.
9. ليث عبد الله القهبيوي. (2013). المشاريع الريادية الصغيرة والمتوسطة.. عمان، الاردن: الحامد للنشر والتوزيع.
10. ليث عبد الله لقيوي، بلال محمود الوادي. (2012). المشاريع الريادية الصغيرة والمتوسطة ودورها في عملية التنمية.. عمان، الاردن: الطبعة الأولى، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
11. العيد حميداتو ، محمد الناصر غربي. (2012). مداخلة بعنوان: اسهامات هيئات المرافقة المقاولاتية في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. للملتقى الوطني حول إستراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر يومي 18-19 أفريل كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة. الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، .
12. محمد هاملي. (2018). محددات توجه الشباب الجامعي نحو النشاط المقاولاتي. مجلة اقتصاديات المال والأعمال .
13. يوسف قريشي- محمد قوجيل. (2015). سياسات دعم المقاولاتية في الجزائر. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر.
14. Mouloud, A. (2009). climat institutionnel de l'investissement des PME Maghrébines étude comparative Algérien, Maroc, Tunisien. *Revue d'ECONOMIE et de MANAGEMENT*, 08(01),.
15. Turker, D. O. (2005). Entrepreneurial propensity: a field study on the Turkish university students. *International Journal of Business, Economics and Management*, 01(03).

## انعكاسات جائحة كورونا على تصورات الطلبة للنية المقاولاتية

**The implications of the Corona pandemic on students' perceptions of Entrepreneurial intention**حقاين فوزية<sup>1</sup>. بودية محمد فوزي<sup>2</sup>HAGAIN Faouzia<sup>1</sup>.BOUDIA mouhamed faouzi<sup>2</sup>مخبر MECAS جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان (الجزائر). [faouzia.hagain@univ-tlemcen.dz](mailto:faouzia.hagain@univ-tlemcen.dz)مخبر MECAS جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان (الجزائر) [fboudia@yahoo.fr](mailto:fboudia@yahoo.fr)**الملخص:**

عجزت مؤسسات القطاع العام والخاص بالجزائر عن امتصاص التدفق الهائل لطالبي العمل من خريجي الجامعات، يستوجب الاهتمام بدور الجامعة في توجيه الطلبة نحو إنشاء مؤسسات من خلال العمل على تشكيل تصور ايجابي للطلبة اتجاه السلوك المقاولاتي. تهدف هذه الدراسة إلى تحليل انعكاسات جائحة كورونا على الاقتصاد الوطني، وخاصة نقطة التوجه نحو الأعمال الريادية وتأثيرها على الطلبة في اختيار الأعمال الريادية مقارنة مع اختيار التوجه نحو الوظيفة العمومية، وتأثيرها على التصورات الطلبة للنية المقاولاتية المستدامة، ولتحقيق هذا الغرض قمنا بتوزيع استبيان الكتروني كأداة لجمع البيانات، على عينة مكونة من 100 طالب من مختلف التخصصات بجامعة بسكرة، بينما تم تحليل 71 استبيان صالح، بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSSV22. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر سلبي ذو دلالة إحصائية انعكاسات الكورونا على التصورات الطلبة للنية

**الكلمات المفتاحية:** ريادة الأعمال، تصورات المرجوة، نية الريادية، جائحة كورونا، الطالب الجامعي.

**Abstract:**

The inability of public and private institutions in Algeria to absorb the massive influx of university graduates from the labor market requires attention to the role of the university in guiding students toward the establishment of institutions by working to shape a positive perception of students toward the direction of the behavior of the institution. This study aims at the repercussions of the Koruna pandemic on the national economy. In particular, we have distributed an electronic questionnaire as a data collection tool to a sample of 100 students from different disciplines at the University of Pescara. The results of the study showed a negative statistically significant effect on the implications of the Koruna for student perceptions of the building structure, and that the students were

**Key words:** The facultiums; the visions of the speakers; the intention to establish an institution; the Corona; Undergraduate student

## مقدمة:

إن تزايد حدة المنافسة في ظل ثورة التكنولوجيات الحديثة، وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، التي جعلت من المعلومة متاحة وسريعة الانتشار وكذا مرنة متجاوبة للتغيير والتحسين المستمرين، وهذا ما أولى إلى التوجه نحو الفكر الريادي الذي يضمن الميزة التنافسية والتي بدورها تسمح باستمرارية التواجد للمؤسسات على المستوى الجزئي ومن تم الدول على المستوى الكلي، وباعتبار أن الدول باتت تشجع القطاع الخاص في منحى لسياسة التنوع، وبنظرة ريادية بناء لدعم هذه النقطة تم تسليط الضوء على المقاولاتية كموضوع محوري يدفع بعجلة تحريك القطاع الخاص ويوجه البلاد نحو الاستثمارات الفعالة بهذه المشاريع الريادية، وباعتبار الجامعة موطن أساسي لترعرع رأس مال بشري مكون ومادة رمادية خام، فهي معقل ترسيخ والأخذ بمفهوم المقاولاتية بحكم الثقة التي يكتسبها الطلاب بناء على الرصيد المعرفي الذي يعطهم نوع من التمكين ويخلق فيهم روح القيادة والتميز وكذا كسر مخاوف الاستقلالية والكفاية الذاتية في بناء نظراته المستقبلية لظروفهم المهنية، وهو ما يعزز النية الريادية ويزيد من ايجابية اكتسابها، وخاصة من حيث الأرباح التي يمكن أن تحققها تلك المشاريع الريادية في استقلالية الاستفادة من عوائدها لأصحاب المشاريع، وذلك في ظل تشجيع الدول لسياسة التنوع للتصدي لشبح عبودية العجز الريعي، فلقى هذا المجال نصيبه من التوجه والاهتمام في الآونة الأخيرة، لكن وفي ظروف أزمة جائحة كورونا المستجدة التي أغلقت أبواب التنمية وكبحت فرامل النمو على كل القطاعات وفي كل المجالات وعلى جميع الأصعدة، ظهرت نظرة جديدة للمقاولاتية بما انعكس على نية ريادة الأعمال للطلبة، تكمن في تلك النظرة السلبية التي أطرت صورة المقاولاتية في ظل الأزمات، وهذا راجع للخسائر التي يتكبدها أصحاب المشاريع الخاصة والمبادرات الاستثمارية الفردية، فبجراً روح الريادة والاستقلالية كان حجم الضرر واستقلالية التحمل الشبه كامل لأعباء الظروف، خاصة في ظل غلق الحدود وتعذر وصول السلع، تعذر حركة النقل حتى داخل تراب الوطن، فقدان المستهلك شهوة التوجه نحو استهلاك منتجات معينة في ظل التأثير النفسي للجائحة من جهة والتوجه نحو كنز منتجات معيشية ضرورية قلبت موازين توزيع دخله... وعدة نقاط أخرى انعكست على نية ريادة الأعمال للطلبة، في رؤيته لحالة المقاول الذي يتكبد خسائر من جهة ويتكبد إبهام طول فترة هذه الخسائر من جهة أخرى، بما جعله يتخوف من المبادرة الفردية ومؤشر نية ريادة يضم داخله ويرى في القطاعات العمومية وتأطير الحكومة والعمل تحت جناحها، تأمين احترازي لمثل هذه الأزمات، وضمان لتفادي خسائر وخيمة، وخاصة في ظل بقاء أجور عمال عدة قطاع طور التسليم في ظل توقفهم الشبه تام عن العمل للظروف والأوضاع الحالية بما ضمن لهم التأمين الصحي وكذا كرامة المعيشة، فهذه النقطة خلقت تخوفاً وحاجزا جديداً وإعادة النظر في الإقبال على فكرة المقاولاتية، وبالمقابل جمعت صورة التأطير في التوظيف العمومي وعليه وعلى ضوء ما سبق وفي ظل انتقال مفهوم المقاولاتية من منطلق الإيجاب إلى تكبدات السلب في ظروف الجائحة تم صياغة الإشكالية:

## 1. إشكالية البحث:

بالنظر انعكاسات جائحة كورونا على كل الأصعدة الصحية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية و... الخ، واعتبارها أزمة أثرت سوق العمل، فهذا البحث يهتم بتشخيص الجدوى المتصورة من إنشاء واختبار أثره في النية المقاولاتية للطلاب الجامعي، يمكن صياغة التساؤل الرئيسي للبحث كما يلي:

- ما هي انعكاسات جائحة كورونا (كوفيد 19) على تصورات الطلبة لنية ريادة الأعمال؟

## 2. أهمية البحث:

تكمن أهمية دراستنا في التعرف على أهمية تصورات الطلبة اتجاه سلوك إنشاء مؤسسة في ظل كوفيد 19، ودوره في تعزيز نواياهم المقاولاتية، وذلك من خلال تحديد العلاقة بين الجدوى المتصورة من إنشاء مؤسسة ونية زيادة الأعمال للطلاب وبعد انتشار وباء كورونا، وماهية الانعكاسات الجانبية لجائحة كورونا (كوفيد 19) على الطلبة ورغبتهم في توجه نحو زيادة الأعمال .

## 3. أهداف الدراسة:

تبعي هذه الورقة البحثية إلى تفسير نية زيادة الأعمال للطلبة بعد انتشار جائحة كورونا، وتركز الفكرة الجوهرية هنا على فهم تصورات الجدوى المقاولاتية وتأثيرها على نوايا الطلبة في إنشاء المؤسسة، كما تسعى هذه الدراسة إلى التطرق للانعكاسات والآثار الجانبية لجائحة كورونا (كوفيد 19) على مواقف الطلبة تجاه المقاولاتية، وتأثير موقف الطلبة التوجه لزيادة الأعمال بعد ظهور جائحة كورونا ومما سبق تهدف الدراسة:

- ✓ تهدف هذه الدراسة إلى تعرف على الجدوى المتصورة من نية زيادة الأعمال لدى الطالب الجامعي .
- ✓ كما تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العناصر المكونة لنية زيادة الأعمال.
- ✓ دراسة العلاقة بين الجدوى المتصورة وتأثيرها في نوايا الطلبة نحو التوجه للأعمال الريادية
- ✓ انعكاسات جائحة كورونا (كوفيد 19) على نية زيادة الأعمال للطلاب
- ✓ تقدير قوة تفسير النموذج النظري لنية زيادة الأعمال في ظل كورونا.

## أولاً: الإطار النظري:

## 1. مفهوم المقاولاتية (ريادة الأعمال) :

من الصعب إعطاء تعريف موحد لريادة الأعمال، والريادي لأن ريادة الأعمال ظاهرة متغيرة مما جعلها تحضي بجدل وجعل الباحثين ينقسمون في تفسير السلوك الريادي كل حسب المدرسة التي ينتمي لها، فهي متعددة البعاد ويمكن دراستها من عدة زوايا مما صعب الأمر من إعطاء إطار مفاهيمي موحد وواضح. حيث تشير المدرسة الكلاسيكية لريادة الأعمال من حيث سلوك المخاطرة، والتعامل مع الظروف والحالات غير الواضحة، ومدى توظيف القدرات الإدارية في ملكية المشروع للحصول على الأرباح واستغلال رأس المال وتوظيف في العملية الإنتاجية ومن بين رواد المدرسة الكلاسيكية

( Richard Cantillon ، 1725) والذي يعد أول من أدخل مصطلح ريادة (المقاولاتية) إلى النظرية الاقتصادية، ويرى أن المقاولاتية هي تحمل المخاطر، وينطبق هذا المفهوم على التجار والمزارعين والمهنيين والحرفيين والمالكين (جمعة، 2016، صفحة 1). وحسب (Say، 1803) الذي أبرز أن ريادة الأعمال هي نواة السيرورة الاقتصادية، أي امتلاك لرأس المال أو جزء منه الأمر الذي يضمن عملية الانطلاق. (Filion، 1997، p. 381) أما بالنسبة (Mises، 1944) فريادة الأعمال وظيفة خاصة، تتمثل في تحديد كيفية استغلال موارد الإنتاجية، من أجل تحقيق غايات خاصة، كم أجل الاستحواذ على الثروات وتعظيمها، وبالتالي فريادة الأعمال هي محرك للسوق ومنشط لها، أما بالنسبة المدرسة

الاقتصادية تشير لريادة الأعمال من حيث أنها عنصر من عناصر الإنتاج لتنظيم أو تنسيق العملية الإنتاجية، والتعامل مع ظروف عدم الاستقرار أو عدم التوازن في السوق، ومن أهم رواده.

يرى (Adam Smith، 1900) أن ريادة الأعمال هي امتلاك رأس المال وفي نفس الوقت هي العملية الوسيطة بين العاملين والمستهلكين، والحقيقة أن آدم سميث هو الذي أرسى قواعد الاقتصاد الحر والمبادرات الفردية وحفظها بكلمات بسيطة هي "دعه يعمل دعه يمر" (Franz & Hans, 2010, pp. 18-19)، ويؤكد الاقتصادي (Hawley، 1900) على المقاولاتية تقوم بوظيفة تنظيم وتنسيق العمل التجاري، ويوجه هذا التنسيق في العملية الإنتاجية للصالح الخاص نحو اكتشاف مركز القوة في السوق أو التأثير في العملية الإنتاجية، ويرى (Schultz، 1975) أن المقاولاتية هي القدرة على التعامل مع الظروف عدم التوازن (الاستقرار)، أي إلى أي مدى يكون التحليل أو القرار الاقتصادي العقلاني المتفق عليه بين الأفراد يمكن أن يطبق على الموارد السوقية للمنظمة.

والمدرسة النمساوية تتضمن أدواراً ووظائف عديدة في ريادة الأعمال، وتشمل الإبداع والابتكار، والتفكيك الخلاق من حيث المعلومات الجديدة، والحصول على الأفكار والمعلومات بكفاءة عن السوق وذلك بهدف استغلال الفرص المتاحة وتحقيق الأرباح، ومن أهم روادها: (Shumpete، 1934) الذي الريادة هي التفكيك الخلاق الذي يعد المحرك والدافع الذي يحفظ رأس المال ويدفع الريادي للتقدم من خلال الأفكار الخلاقة والمبدعة والعمل على توظيف توافقات جديدة تحتوى عمل أشياء جديدة أو أعمال سابقة لكن بطريقة جديدة (قايدي، 2017، صفحة 8)، أما (Krizner، 1921) يرى أن المقاولاتية هي اكتشاف الفرص المربحة واستغلالها، وأطلق على ذلك بالشغف الريادي، أما (Casson، 1982) فقد تبني فكرة krizner وربط ريادة الأعمال بالفرص، فعرفها على أنها الأوضاع سوقية أو منتجات جديدة، خدمات، المواد الأولية أو طرق تنظيمية تقوم باستغلالها وبيعها بسعر أعلى من تكلفة (سلامي، 2008/2007، صفحة 2)

وتنبعث أفكار مدرسة هارفارد من مركز بحوث التاريخ المقاولاتي في جامعة هارفارد وتم تأسيسه من طرف H.Arthar ويرى (H.Arthar، 1984) يرى أن ريادة الأعمال تتحقق من خلال خلق العديد من المنظمات الأعمال والاستثمار فيها بغرض تطوير الاقتصاد الوطني وإحداث تغييرات ايجابية فيه. وكان التعريف السائد عند الأمريكيين للمقاولاتية في بداية التسعينات هو تعريف الأستاذ في جامعة هارفارد البروفيسور (HAWARD Stevenson، 1990) والذي عرفها على أنها اكتشاف الأفراد أو المنظمات لفرص الأعمال المتاحة (لفقيه، 2017، صفحة 23)

ويرى رواد المدرسة الإنسانية أن ريادة الأعمال مرتبطة بالسلوك الإنساني من خلال أدوار وعوامل عدة أبرزها المبادرة في طرح فكره المشروع الريادي، ودور المحيط الاجتماعي والبيئي المؤثر على القرار المقاولاتي كالعائلة والأصدقاء والزملاء وتأثير القدوة في المجتمع، وطبيعة شخصية الريادي والمستوى التعليمي له، والثقافة السائدة والإدراك والتعلم، والمواقف والدوافع العاطفية، والعادات ومدى تأثير العلاقات الاجتماعية والشخصية على العملية المقاولاتية.

أما بالنسبة للمدرسة الحديثة تشير في ريادة الأعمال إلى آراء العديد من الباحثين المعاصرين في هذا المجال وتشير ريادة الأعمال من حيث الحاجة إلى الانجاز، وتعظيم الفرص، الإبداع والابتكار، وإنشاء منظمات الأعمال، المخاطرة وخلق الثروة وأهم روادها:

(Robert Hisrich, 1985) فعرّفها على أنها سيرورة خلق وإيجاد شيء ما مختلف ذي قيمة، وذلك بإعطاء الوقت والجهد اللازمين ، وتقدير أهمية الوقت والأخذ بالاعتبار المخاطر المالية والنفسية والاجتماعية المصاحبة لهذا المشروع، وذلك مقابل الحصول على اشباع ذاتي مادي ومعنوي (Hisrich & Peters, 1989, p. 07)، أما ( Peter Druker, 1985) فيقول أن ريادة الأعمال هي فعل إبداعي الذي يتضمن النظر إلى التغيير على أنه فرصة لاستغلال الموارد المتاحة حالياً، والقدرة على خلق قيمة جديدة (Sariman, Aman, & Abdoul Rachid, 2010, p. 9)، إما (Timmons, 1997) عرفها على أنها طريقة لتفكير والتمحيص العقلاني والتصرف الذي تستحوذ الفرص، ذو مدخل تخيلي شمولي وتوازني قيادي، أما (Morris, 1998) فيرى أن ريادة الأعمال تتحقق من خلال سبعة وجهات نظروهي: خلق الثروة ، خلق مشروع، خلق الإبداع، خلق التغيير، خلق العمالة، خلق قيمة، خلق النمو، وحسب (Michaele et Ireland, 2001) إن المقاوله والإدارة الاستراتيجية والتكامل بينهما للوصول إلى خلق ثروة كبيرة للمؤسسة من خلال عمل الأفراد وفرق العمل بواسطة توافق جديد وفريد للموارد واكتشاف الفرص التسويقية.

وعموما ريادة الأعمال هي إنشاء مؤسسة أي خلق منظمة، من خلال استغلال فرص ثمينة ،من أجل خلق قيمة جديدة ولاسيما وان كانت قيمة مبتكرة.

## 2. النية المقاولاتية

لقد أصبحت النية العنصر الأساسي في شرح السلوك حيث تعرف على أنها حالة ذهنية توجه انتباه الشخص وخبرته وسلوكه نحو شيء أو طريقة تصرف معين، فالنية تعمل على استقطاب العوامل التحفيزية التي تؤثر على السلوك ، وقبل تعريف نية ريادة الأعمال يجدر بنا تعريف النية ، وقد عرفها (Salhi & Boujelbene, 200. Krueger et al) هي حالة العزم على العمل بطريقة معينة أو على القيام بشيء معين (200. Krueger et al, 2013, p. 43). وعرفها "dictionary" أنها " حالة معرفة ذهنية ظرفية قبيل الانتقال إلى العمل ، على أنها تعني القصد والعزم، وتعرف كذلك مصطلح "Intention" في معجم "Larousse" على أنها الإرادة التي توجه الفرد نحو هدف معين." فهي تفسر على أنها التقاط العوامل التحفيزية التي تؤثر على السلوك الريادي، كما تشير إلى مدى استعداد الفرد لتخطيط لعمله مستقبلا، فقوة النية لرفع احتمال نجاح السلوك (بوسيف، 2018، صفحة 24)، وقد عرفها (Bird, 1988) نية ريادة الأعمال هي إدراك وعزم الفرد في إقامة مشاريع (عليي و ، ماحي ، ، 2019، صفحة 387)، وحسب (Thompson, 2009) نية ريادة الأعمال هو اعتراف الذاتي للشخص على إقامة مشروع مستقبلا والتخطيط له من اجل المباشرة فيه في مرحلة ما في المستقبل (خميس و محسن، 2017، صفحة 251)، وعرفها (Krueger et Carsrud, 1993) النية هي أفضل مؤشر للسلوك ، تأثير موافق السلوك من خلال التأثيرات على النوايا، والسلوك تعتمد على النوايا وكذلك المواقف الشخص، والتنبؤ الأفضل بالسلوك بشكل صارم يتحدد بالمتغيرات الفرد (شخصية) أو الظرفية (الوضع الوظيفي) أيضا ، وبالنظر إلى أن بدأ مشروع جديد هو حدث نادر نسبيا (KRUEGER & CARSRUD, 1993, p. 326).

تعكس النية رغبة الفرد وخطته للقيام بسلوك معين، لذلك البحث في النوايا يمكن منا لتنبؤ بالسلوكيات التي يجعلهم رواد الأعمال المستقبليين المحتملين. رغم الأبحاث العديدة التي يقدم في الموضوع.

## 3. الجدوى المتصورة:



وهي نتائج ، والعوائد المتوقع أو المتصور الحصول عليها مقابل وذلك مقابل الفعالية الذاتية المتصورة والفعالية الجماعية المتصورة ، والجدوى المتصورة هي لاختلاف كثير عن نظرية التوقع ل فيكتور فروم ( Vroom ، 1964) وتقوم على مبدأ العلاقة المدركة بين الجهد المبذول والأداء وكذا بين الحوافز أو المكافأة المتوقعة مقابل الأداء، أي أت الرغبة القوية للعمل بطريقة معينة تعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل سوف يترتب عنه نتائج معينة، كما يعتمد كذلك على رغبة الفرد في الوصول إلى تلك النتائج (نادر احمد، 2000، صفحة 285)، لذا فان تنبؤ الفرد بعمل وبذل الجهد اللازم لتحقيقه، يعتمد على مدى توقعه للوصول إلى ذلك الانجاز أي مدى احتمال الفرد لأن ينتهج سلوك معين والنتائج والعوائد الناتجة عنه، وهذا بالاعتماد على فعاليته الذاتية وإمكانية قدرته على نهج ذلك السلوك ، وكذا تصور الفعالية أو الكفاءة الاجتماعية التي تساعد على تحقيق الهدف من خلال ذلك السلوك، وذلك بقياس الضغط الاجتماعي المتصور للقيام به أو عدم تنفيذ هذا السلوك المقاولاتي، على وجه الخصوص، فانه يشير إلى التصور بأن " مرجع الأفراد" سيوافق على قرار أن يصبح مقاولاً أم لا، وبالتالي فهو مفهوم متشابه تماماً للكفاءة الذاتية المتصورة ل (Bandura ، 2001)، وبنفس الطريقة تشبه إلى حد كبير إلى رؤية ( Shapero&Sokol ، 1982) حول الجدوى المتصورة إذ فرق بينها وبين الكفاءة الذاتية، إذ لا تتضمن فقط الشعور بالقدرة ، ولكن أيضا الإدراك حول التحكم في السلوك ، أي أن أداء السلوك لا يعود إلى الشخص فقط (Liñán & Chen, 2006, pp. 4-5) ، وحسب (KOUBAA ، 2011) تتكون الجدوى المتصورة من تقييم الذب قام به الفرد لقدراته في مجال تنظيم المشاريع المقاولاتية ، من أجل أن يكون قادر على تجسيد وترجمة نيته إلى الواقع (KOUBAA ، 2011، صفحة 6)

#### 4. فيروس كورونا (كوفيد 19):

فيروس كورونا المستجد (كوفيد 19) من سلالة كورونا ، والذي يعرف باسم المرض التنفسي الحاد المرتبط بفيروس كورونا المستجد 2019، كما يعرف باسم فيروس المتلازمة التنفسية الحادة الوخيمة ، وهو مرض تنفسي إنتاني حيواني المنشأ ، يسببه فيروس كورونا 2 المرتبط بالمتلازمة التنفسية الحادة الشديدة (سارس كوف 2) ، اكتشف هذا الفيروس لأول مرة في مدينة ووهان الصينية بمقاطعة هوبي عام 2019، حيث معظم الحالات مرتبطة بسوق المأكولات البحرية والحيوانية، وانتشر حول العالم منذ ذلك الوقت وبصورة سريعة وكبيرة مسببا جائحة كورونا 2019-2020 العالمية، وفي مارس 2020 أعلنت منظمة الصحة العالمية اعتبار تفشي فيروس كورونا 2019-2020 جائحة عالمية وحالة طوارئ الصحة العامة محل الاهتمام الدولي حيث تم انتشاره في الأقاليم الست التابعة لمنظمة الصحة العالمية، وتقوم مجموعات مختصة بالحة العامة ، مثل مراكز مكافحة الأمراض والوقاية منها في الولايات المتحدة الأمريكية (CDC) ومنظمة الصحة العالمية (WHO)، بمراقبة الجائحة ونشر التحديثات على مواقعها على شبكات الأنترنت ، كما أصدرت مجموعة من التوصيات حول الوقاية من المرض وعلاجه

#### 5. انعكاسات كورونا على ريادة الأعمال:

ومع انتشار وباء كورونا على جل العالم ، اضطر كثير من المشاريع إلى التعطيل والمؤسسات إلى غلق أبوابها وإنهاء أعمالها ، أو تسريع عدد كبير من عمالها ، مما توجب على الإدارات العليا في الشركات إعادة النظر في نماذج الأعمال الحالية ، واخذ بعين الاعتبار المتغير البيئي، على غرار المتغيرات الأخرى ولا تقل أهمية على المتغيرات التي يتم دراستها وتحليلها ضمن أداة التحليل الاستراتيجي والمعروفة PEST \ PESTEL ، بأنه ستؤثر على مجال المقاولاتي بشكل أو بآخر،

مما يدفع إلى تبني تقنيات ونماذج أعمال جديدة، تتماشى مع الجائحة مثل الأعمال الالكترونية ، وبعد غلق معظم الأنشطة والمنظمات في معظم أنحاء العالم ، وظهر مفهوم تبني الأعمال عن بعد مثل الدراسة عن بعد و التجارة عن بعد ، وتحفيز التقدم في إعادة هيكلة سلاسل الإمداد والتوجه إلى اللامركزية في التصنيع، وخاصة أن وباء كورونا أضاف أبعاد بيولوجية وسياسية جديدة أدت بدورها إلى تغيير النموذج السابق لسلاسل الإمداد، وهنا لم تعد زيادة الأعمال خيارا بل أصبحت أمر حتمي، خاصة بالنسبة للموظفين والعمال الذين تم تسريحهم. في ظل ما يعيشه العالم بسبب أزمة كورونا واضطرار الكثير من الشركات إلى إغلاق أبوابها وإنهاء أعمالها، أو تسريح جزء كبير من الموظفين والعاملين، لم تعد زيادة الأعمال خياراً بل أصبحت من الضروريات الملحة، خاصة لهؤلاء الموظفين أو العاملين الذين تم تسريحهم، إذن يُمكننا القول إن زيادة الأعمال تُعد بمثابة طوق نجاة للهروب من الأزمة الحالية (rowadalaamal.com، 2020).

## ثانياً: الدراسة التطبيقية

### 1. نموذج البحث وفرضية الدراسة

تبعاً لمختلف الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة محددات نية زيادة الأعمال سواء بشكل كلي أو جزئي قمنا باقتراح النموذج الفرضي التالي والذي يتضمن متغير مستقل يتمثل في الجدوى المتصورة من إنشاء مؤسسة ومتغير تابع يتمثل في نية زيادة الأعمال .

بناء على نموذج الدراسة يمكننا صياغة الفرضية التالية:

H1: يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للجدوى المتصورة اتجاه نية إنشاء مؤسسة في ظل كورونا.

### 2. الإطار المنهجي للدراسة الميدانية:

#### 2.1. عينة الدراسة:

استهدفت دراستنا عينة من الطلبة الجامعيين سنة أولى ماستر وسنة ثانية ماستر باعتبارهم علي أبواب سوق العمل، بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، كلية علوم التسيير بتخصصاته الثلاثة، حيث قمنا استخدام استبيان الكتروني لجمع البيانات خلال شهر جوان 2020، وهو زمن الحجر بسبب جائحة الكورونا أي عدم تواجد الطلبة في الجامعة مما ألزمتنا على استخدام الاستبيان الالكتروني على موقع الكلية، فتم توزيع 100 استبيان، ثم استرجاع 88 استبيان منها 71 استبيان صالح للدراسة .

#### 2.2. أداة الدراسة:

يهدف اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة وفق النموذج المقترح استخدمنا الاستبيان الالكتروني كأداة لجمع البيانات ، واختير الاستبيان الالكتروني بسبب حرجا المنزلي للطلبة بسبب جائحة كورونا، وتم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة أقسام، القسم الأول خاص بالمعلومات الشخصية ، أما القسم الثاني فيحتوي على الفقرات المتعلقة بقياس محددات الجدوى المتصورة من إنشاء مؤسسة في ظل الكورونا والمتمثلة في ثمانية عبارات كمتغير تابع، في حين خصص القسم الأخير لقياس نية المقاولاتية بثلاث عبارات وهي المتغير المستقل متمثل في متغيرين.

## 3.2. الأسلوب الإحصائي المستخدم:

حسب طبيعة متغيرات الدراسة وأساليب قياسها ثم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية بالاستناد على البرنامج الإحصائي «الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V22) في إدخال ومعالجة البيانات المحصل عليها، اختبار العلاقة بين متغيري النموذج المفترض والمتمثلان في المتغير المستقل الموقف اتجاه السلوك المقاولاتي، والمتغير التابع نية إنشاء مؤسسة.

## 3. نتائج الدراسة

## 1.3. تحليل خصائص العينة

قمنا باستخدام بعض المتغيرات الديمغرافية لتحليل خصائص العينة قصد معرفة توزيع عينة الدراسة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 02: توزيع عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية

المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	أنثى	48	67,61%
	ذكر	23	32,39%
العمر	من 20 إلى 24	32	45,07%
	من 25 إلى 29	23	32,39%
	أكبر من 30	16	22,54%
المستوي	تسيير موارد بشرية	31	43,66%
	تسيير استراتيجي	25	35,21%
	مقاولاتية	15	21,13%

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS V22

## 2.3. دراسة ثبات وصدق الاستبيان:

- صدق الاستبيان يعني تمثيله للمجتمع المدروس بشكل مناسب، فالإجابات المتحصل عليها من الاستبيان تمكّنا من الوصول إلى المعلومات المستهدفة من أسئلة الاستبيان.

- ثبات الاستبيان يعني أننا إذا أعدنا توزيع هذا الاستبيان على عينة أخرى من نفس المجتمع وبنفس حجم العينة فإن النتائج تكون متقاربة مع النتائج المتحصل عليها من العينة الأولى، وتكون النتائج بين العينتين متساوية باحتمال يساوي معامل الثبات.

يتم اختيار صدق وثبات الاستبيان بعدة أدوات أشهرها معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha، وهو يعتمد على حساب الارتباط الداخلي بين إجابات الأسئلة. ويأخذ قيمة 0 و1، كلما اقترب من 1 يكون الاستبيان صادق وأنه ممثل للمجتمع، أما إذا اقترب من 0 فإن الاستبيان لا يمثل المجتمع وفي هذه الحالة لا بد من إعادة صياغة أسئلة الاستبيان.

جدول رقم 03: إحصاء ثبات وصدق الاستبيان

عدد الفقرات	معامل الصدق	معامل ألفا كرونباخ	المتغير
06	0.83	0.646	الجدوى المتصورة

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS V22

نستخلص من الجدول أن معامل الثبات لكل المتغيرات يتجاوز 0.6، بحيث معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للجدوى المتصورة والنية المقاولاتية هي على التوالي: 0.646، 0.536، وبالتالي يمكننا القول بأن الاستبيان ثابت بدرجة مقبولة. كما أن معامل الصدق والذي يحسب عن طريق أخذ جذر معامل الثبات، فهو يتراوح بين 0.8 و0.9 بالنسبة لكل المتغيرات، مما يدل على أن الاستبيان صادق، أي أنه يمثل المجتمع الذي سحبت منه العينة.

### 3.3. القيم المفقودة:

جدول رقم 04: معالجة ملخص الملاحظات

	N	%
Valide	71	100.0
Observation Excluse	0	0.0
Total	71	100.0

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS V22

يظهر لنا الجدول أن كل البيانات تمثل قيم غير مفقودة ونسبتها تمثل 100%، وأن القيم المفقودة نسبتها معدومة. نفترض الأساليب الإحصائية وجود معلومات كاملة عن جميع المتغيرات المستخدمة في التحليل، ووجود قيم مفقودة وعدم معالجتها بشكل مناسب يؤدي إلى عدم تقدير التباين بشكل صحيح أو الحصول على نتائج متحيزة. وحسب جداول البيانات الخاص ببحثنا نلاحظ أن كل البيانات تمثل بيانات غير مفقودة بنسبة 100%، وأن نسبة البيانات المفقودة هي نسبة معدومة، وبالتالي نستنتج ملائمة حجم العينة، والنتائج المبحوث عنها تكون غير متحيزة.

### 4.3. استخدام التحليل في مركبات رئيسية

أ: مؤشر KMO.

يشير إلى كفاية عناصر العينة لإجراء الدراسة، وتنص أغلب المراجع في هذا الشأن أن تكون قيمته أكبر من 0.05.

ب: دلالة اختبار Barttelet:

يتم من خلاله رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة أي وجود معاملات ارتباط غير معدومة، إذا كانت دلالة هذا الاختبار أقل من 0.05 (نسبة الخطأ المسموح به في الدراسات الاجتماعية)، وهذا ما يبرر استخدام التحليل في مركبات رئيسية والذي يهدف إلى اختزال مجموعة من المتغيرات وتجميعها في محاور وهذا لن يتم إلا إذا كان هناك ارتباط بينهما.

جدول رقم 05: مؤشر KMO و دلالة اختبار Barttelet

عدد الفقرات	Barttelet	KMO	المتغير
6	0.00	0.632	الجدوى المتصورة

3	0.00	0.500	نية إنشاء مؤسسة
---	------	-------	-----------------

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS V22

نلاحظ من الجدول بأن مؤشر KMO للمتغيرات الأربعة هو أكبر من 0.5 وبالتالي نستنتج كفاية عناصر العينة لإجراء الدراسة. كما نلاحظ أن قيمة اختبار Barttelet هي أقل من 0.05 بالنسبة لمتغيرات الدراسة، وبالتالي نستنتج وجود معاملات ارتباط غير معدومة بين فقرات المتغيرات محل البحث، مما يبرر استخدام التحليل العاملي في مركبات أساسية.

جدول رقم 06: Variance totale expliquée

Composante	Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés
1	1,157	57,843	57,843
2	,843	42,157	100,000

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS V22

### 5.3. دراسة الانحدار والعلاقة بين متغيري الدراسة

أ: الانحدار: يعتبر الانحدار الخطي المتعدد من الأساليب الإحصائية المتقدمة والتي تضمن دقة الاستدلال من أجل تحسين نتائج البحث عن طريق الاستخدام الأمثل للبيانات في إيجاد علاقات سببية بين الظواهر موضوع البحث. وهو يعمل على إيجاد معادلة رياضية تعبر عن العلاقة بين عدة متغيرات، وتستعمل لتقدير قيم سابقة للتنبؤ بقيم مستقبلية، فهو يستخدم للتنبؤ بتغيرات المتغير التابع بدلالة تأثير المتغيرات المستقلة.

جدول رقم 08: طريقة الانحدار

Modèle	Variables Introduites	Variables Supprimées	Méthode
1	Attitude	/	Entrée

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS V22

نلاحظ من الجدول أن طريقة الانحدار المستخدمة هي الطريقة المعيارية Enter حيث يتبين أن البرنامج قام بإدخال المتغير المستقل (التصورات المرجوة) في معادلة الانحدار الخطي المتعدد مع باقي المتغيرات. أي أن البرنامج لم يقم بإلغاء المتغير، وبالتالي نتجه نحو تفسير وإيجاد العلاقة بين هذا المتغير المستقل (التصورات) والمتغير التابع (نية إنشاء مؤسسة).

ب: علاقة الارتباط بين المتغيرين

جدول رقم 09: ملخص النموذج Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,157 <sup>a</sup>	,025	,002	1,15392

a. Valeurs prédites : (constantes), IDEE

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS V22

نستنتج من خلال الجدول أن معامل الارتباط R هو 0.157 مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وضعيفة بين المتغير المستقل والمتغير التابع (نية إنشاء مؤسسة)، معامل التحديد هو  $R^2 = 0.025$  وهو يشير إلى نسبة التباين في المتغير التابع الذي يمكن التنبؤ به من خلال المتغير المستقل الجدوى المتصورة)، في حين أن معامل التحديد المعدل بلغ 0.002 مما يعني أن المتغير المستقل (الجدوى المتصورة) استطاع أن يفسر 02% من التغير الحاصل في نية إنشاء مؤسسة والباقي نسبة 98% يعزى إلى عوامل أخرى.

كما أن خطأ التقدير بلغ 1.1392 وهو عدد قليل مما يدل على قلة خطأ النموذج المقترح في البحث. بعد التأكد من وجود علاقة الارتباط بين المتغيرين ولو ضعيفة، سنحاول دراسة معنوية الانحدار بين المتغير المستقل (الجدوى المتصورة) والمتغير التابع (نية إنشاء مؤسسة).

ج: اختبار فرضية الدراسة

جدول رقم 10: تحليل التباين ANOVAa

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
Régression	1,444	1	1,444	1,085	,303b
1 Résidu	57,256	43	1,332		
Total	58,700	44			

a. Variable dépendante : INTENTION

b. Valeurs prédites : (constantes), IDEE

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS V22

لاختبار الفرضية الأولى والمتمثلة في وجود تأثير للموقف اتجاه السلوك على نية إنشاء مؤسسة، قمنا بتحليل التباين ANOVA، حيث يشير الجدول بأن قيمة F المحسوبة (198.32) هي أكبر من قيمة F الجدولية (3.84)، وقيمة  $Sig = 0.303$  أكبر من  $\alpha = 0.05$ ، أي أن الانحدار غير معنوي، لذا نقبل الفرضية العدمية ونرفض الفرضية البديلة والتي مفادها لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (الجدوى المتصورة) والمتغير التابع (نية المقاولاتية) عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

د: العلاقة بين الجدوى المتصورة من إنشاء مشاريع ونية المقاولاتية في ظل الكورونا

جدول رقم 11: جدول المعاملات Coefficientsa

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,778	,591		3,010	,004
1 IDEE	,044	,042	,157	1,042	,303

a. Variable dépendante : INTENTION

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS V22

نلاحظ من الجدول أن  $Bêta = 0.157$  وهي تمثل شدة العلاقة بين الجدوى المتصورة من إنشاء مؤسسة ونية زيادة الأعمال وهي ضعيفة، كما يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) للمتغير المستقل (الجدوى المتصورة) على المتغير التابع (نية إنشاء مؤسسة) حيث بلغت قيمة T (1.042) بمستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) وهي

أكبر من قيمة  $sig=0.00$ ، وبالتالي نتأكد من وجود تأثير إيجابي للمتغير المستقل (الجدوى المتصورة) على المتغير التابع (نية إنشاء مؤسسة).

### 5.3. تحليل وتفسير النتائج:.

من خلال تحليل الإجابات واختبار الفرضيات تم التوصل إلى

- ✓ لجائحة كورونا (كوفيد 19) انعكاسات سلبية على تصورات الطلبة لنية زيادة الأعمال
- ✓ أكدت نتائج الدراسة على انخفاض مستوى التوجه نحو زيادة الأعمال في الجامعة إذ يؤكد المستجوبين أن التكوين تقتصر على عموميات للإنشاء وضع التموين في زيادة الأعمال عموماً، دون التركيز على جوانب معينة لخدمة الاقتصاد المستدام.
- ✓ كما أكدت نتائج الدراسة أن تصور تجاه النية ايجابي وضعيف وهناك رغبة واستحسان لدى الطلبة لنية زيادة الأعمال إلا جائحة كورونا وانعكاساتها على المؤسسات الاقتصادية الخاصة أثرت على تصوراتهم للأعمال الريادية
- ✓ أكدت نتائج الدراسة كذلك أن رغبة الطلبة في العمل العمومي لضمان الرواتب في ظل الأزمات ولاسيما أزمة كورونا التي تحولت من أزمة صحية إلى أزمة اقتصادية
- ✓ وتؤكد النتائج عدم تلاؤم بين التصورات المرجوة و التوجه المقاولاتي، وهذا راجع لانعكاس جائحة كورونا على موقف الطلبة مقارنة مع دراسة سابقة لعينة من نفس المجتمع ولزمن غير بعيد، أي في نفس السنة الدراسية، وذلك قبل الجائحة فكانت النتائج مختلفة تماماً وتحول موافق الطلبة من الميل نحو أعمال الريادية أي الميل إلى وظائف الحكومية لضمان الرواتب والمناصب في ظل الأزمات.

### خاتمة:

قمنا من خلال هذا البحث دراسة تأثير الجدوى المتصورة اتجاه السلوك الريادي ونواياهم لإنشاء مؤسسات، وقد اعتمدنا كإطار نظري على تعريف المقاول و النية المقاولاتية، وتطرقنا إلى انعكاسات وأثار أزمة كورونا (كوفيد 19) على الأعمال الريادية (المقاولاتية) والتي أثبتت انعكاساتها على كل الأصعدة، غير أنه في دراستنا ثم دراسة متغير تصورات المرجوة للأعمال المقاولاتية في ظل أزمة كورونا .

أظهرت نتائج الدراسة أن أغلبية الطلبة ليس لديهم نية إنشاء مؤسسة ، وأن موقفهم ايجابي ولكن ضعيف اتجاه السلوك المقاولاتي، وهذا راجع للتخوفات من الدخول للقطاع الخاص في زمن كورونا والآثار السلبية على معتقدات الطلبة جراء الأزمة الاقتصادية التي خلفتها الجائحة.

وهذه أن نتائج الدراسة لا تتوافق مع العديد من الدراسات السابقة ،مهما دراسة keuger بفرنسا سنة 2014 والتي أثبتت التأثير الايجابي وذو الدلالة للجدوى المتصورة اتجاه السلوك على النية المقاولاتية للطلبة، ودراسة Boudabous سنة 2011 بتونس والتي أثبتت أن المواقف اتجاه السلوك وحدها تؤثر على النية المقاولاتية. وهذا ما يدل على الانعكاسات السلبية لكورونا

رغم أن الطلبة الجامعيين كانت لديهم نوايا لإنشاء مؤسسات وهذا من خلال دراسة سابقة على نفس المجتمع وفي فترة قليلة أي نفس السنة الدراسية وبالتحديد الفضل الأول من السنة الدراسية أي قبل انتشار فيروس كورونا إلا أن النتائج تغيرت تماماً بعد انتشار فيروس كورونا وأصبحت النوايا جد ضعيف مقارنة بسابقتها، ومعظم

الطلبة يفضلون الوظيف العمومي لضمان الأجور في زمن الأزمات مما يتطلب دراسات مستقبلية تهدف الصغيرة في ظل الأزمات، وتقليل المخاطر عليها ، ضمان حقوق المشاريع واستمرارها بعد الأزمة ، ولاسيما أزمة كورونا .

وعليه اقترح إنشاء صندوق تأمينات يتم فيه الاشتراك جميع أصحاب المهن الحرة مهما كانت طبيعة وحجم المشروع، وهذا الصندوق يقوم بتعويض وضمان الحد الأدنى للأجور للمشاركين في وقت الأزمات، كالأزمات الاقتصادية والسياسية، والطبيعية والبيئية وغيرها، لضمان الحد الأدنى للمعيشة في وقت الأزمات لأصحاب المهن الحرة وعمالهم

#### قائمة المراجع:

- النحيف، مجدي حسين السيد،عزب، حامد سالم جمعة (2018): رؤية مستقبلية لمنظومة النشر بجامعة الطائف، مجلة العمارة والفنون والعلوم الإنسانية، ع10، الجمعية العربية للحضارة والفنون الإسلامية.
- بوسيف، س.ا. (2018). تأثير المهارات المقاولاتية على النية المقاولاتية لدى الطلبة الجامعيين دراسة باستعمال نمذجة المعادلات الهيكلية SEM. أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه. تخصص: المالية والمؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة أبوبكر بالقايد تلمسان.
- جمعة، ع.ا. (2016). المقاولاتية وبعدها الثقافة الجهوية، مدخل استكشافي دراسة ميدانية تحليلية. مذكرة تخرج تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر: جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر.
- حمزه لفقير. (2017). روح المقاولاتية وإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر - دراسة حالة: مقاولي ولاية برج بوعريج- اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه. جامعة أحمد بوقرة - بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تسيير المنظمات.
- خميس، ن.، محسن، ع. (2017). دور التطوين الجامعي في تفعيل النية المقاولاتية لدى الطلبة، المجلد 7 العدد 2، 2017، ص 251. مجلة رؤى الاقتصادية، جامعة الوادي. (02)07.
- سلامي، م. (2007/2008). التوجه المقاولاتي للمرأة في الجزائر. رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير. جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة.
- علي، أ.، و.، ماحي، ك. (2019). محددات النية المقاولاتية لدى الطلبة الجامعيين، دراسة ميدانية جامعة سيدي بلعباس، مجلة اقتصاد المال والأعمال. (03)03.
- قدايدي، أ. (2017). تطور التوجه المقاولاتي للطلبة الجامعيين. كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى إسطمبولي معسكر: جامعة مصطفى إسطمبولي معسكر.
- نادر احمد، أ. ش. (2000). ادارة الموارد البشرية. عمات: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- Fillion, L. J. (1997). Le champ de l'entrepreneuriat: historique, évolution, tendances. Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise. 02(10).
- Franz, L., & Hans, L. (2010). Historical foundation of Entrepreneurship Research. Edard Elgar, USA.
- Hisrich, R., & Peters, M. (1989). ENTREPRENEURSHIP : lancer, élaborer et gérer une entreprise. édition de nouveaux horizons, France.



- KOUBAA, S. (2011, october 12-15). L'INTENTION ENTREPRENEURIALE DES ÉTUDIANTS AU MAROC UNE ANALYSE PAR L'APPROCHE PLS. 7ème Congrès de l'Académie de L'Entrepreneuriat et de l'Innovation, pp. 1-18.
- KRUEGER, N. F., & CARSRUD, A. L. (1993). Entrepreneurial intentions:Applying the theory of planned behaviour. ENTREPRENEURSHIP h RPGIONAL DEVELOPMENT, pp. 315-330.
- Liñán, F., & Chen, Y.-W. (2006). TESTING THE ENTREPRENEURIALINTENTION MODELON A TWO-COUNTRY SAMPLE. Documents de Treball.
- rowadalaamal.com. (2020, 27أفريل). هل تكون ريادة الأعمال طوق النجاة من أزمة كورونا؟. Consulté le 25 جوان 2020, sur <https://bawabaa.org/news/271058>.
- Salhi, B., & Boujelbene, Y. (2013). .La formation de l'intention entrepreneuriale des étudiants suivant des programmes en entrepreneuriat. . Contents lists available at Science. Direct ScienceDirectLa Revue Gestion et Organisation.
- Sariman, H., Aman, S., & Abdoul Rachid, M. A. (2010). ENTREPRENEURSHIP. second edition, OXFORD Fajar, Kuala Lumpur, Malaysia.

آثار وتداعيات أزمة كوفيد-19 على ريادة الأعمال في القطاعين السياحي والعقاري:  
استراتيجيات ومقترحات للإنعاش (حالة المغرب)

**Impacts and Repercussions of The Covid-19 Crisis  
on Entrepreneurship in the Tourism and Real Estate  
Sectors: Strategies and Suggestions for Recovery  
(Morocco case)**

د. طارق بولشيوخ

Dr. Tarik Boulachoukh

أستاذ بوزارة التربية والتعليم والتعليم العالي بدولة قطر، الدوحة/ قطر

Hassan 2 University, Casablanca / Morocco

**الملخص:**

تهدف هذه الورقة إلى تسليط الضوء على آثار الأزمة الصحية لكوفيد-19 على ريادة الأعمال في القطاعين السياحي والعقاري بالمغرب، وتداعياتها على المستويين الاقتصادي والاجتماعي. تقوم الفرضية الأساسية على فكرة أن الجهود المبذولة من قبل الدولة للتخفيف من عواقب هذه الأزمة تبقى غير ناجعة في ظل هيمنة الاقتصاد غير الرسمي وهشاشة الوضعية الاجتماعية للأسر، مما يتطلب إعادة النظر في النموذج الاقتصادي ووضع استراتيجيات مستدامة تراعي الجوانب الاجتماعية والمادية. بالاعتماد على نهج وصفي وتحليلي لنطاق تأثير وباء كوفيد-19 على قطاعي السياحة والعقار، يركز التحليل على دراسة مرحلتين مختلفتين لهذه الأزمة: خلال مرحلة الإغلاق ومرحلة ما بعد الأزمة. في المرحلة الأولى، تعرض الورقة تداعيات الأزمة التي سببها فيروس كوفيد-19 على جوانب النشاط والإنتاج والتشغيل، بالإضافة إلى الإجراءات المختلفة التي اتخذتها السلطات المختصة للتخفيف من الآثار الاقتصادية السلبية على الاقتصاد المغربي. في المرحلة الثانية، تقترح الورقة توصيات من شأنها أن تكون بمثابة رؤية استشرافية لإعادة إنعاش هذين القطاعين.

الكلمات المفتاحية: أزمة كوفيد-19، العقار، السياحة، التشغيل، الإنتاج، النشاط، ما بعد الأزمة.

**Abstract:**

This present paper aims to shed light on the effects of the COVID-19 health crisis on Entrepreneurship in the Tourism and Real estate sectors in Morocco, and its repercussions on the economic and social levels. The basic idea of the hypothesis is that the efforts made by the state to mitigate the consequences of this crisis remain ineffective considering the dominance of the informal economy and the precariousness of the social situation of families, which requires a review of the economic model and the development of sustainable strategies that consider social aspects. The study is based on a descriptive and analytical approach to the impact of the Covid-19 epidemic on the basic sectors of the Moroccan economy, in this case tourism and real estate. The analysis is based on the study of two different phases of this crisis: during the closure phase and the post-crisis phase. In the first stage, the paper presents the repercussions of the crisis caused by the Covid-19 virus on the aspects of activity, production, and employment, in addition to the various measures taken by the competent authorities to mitigate the negative economic effects on the Moroccan economy. In the second stage, the paper proposes some recommendations that will serve as a forward-looking vision for the revitalization of these two sectors.

**Key word:** Covid-19 Crisis, Tourism, Real Estate, Employment, Production, Activity, Post-crisis.

## مقدمة:

بعد وقت قليل من تسجيل أولى حالات الإصابة في "ووهان" (الصين) في ديسمبر 2019، عرف وباء كوفيد-19 الناتج عن فيروس كورونا المستجد انتشاراً سريعاً في جميع أنحاء العالم. لم تنج أي قارة من هذا الفيروس، حيث تجاوز عدد المصابين في العالم حتى الآن 233 914 000 مليون، وعدد الوفيات 4 387 000 حالة وفاة<sup>1</sup>. في الواقع، ساهمت وسائل النقل والاتصالات البشرية في تسريع وتيرة انتشار الوباء في جميع أنحاء العالم، حيث لعب السفر الجوي دوراً حاسماً في تحفيز وزيادة انتشاره<sup>2</sup>، مما جعله إحدى أكثر الصناعات العالمية تضرراً منذ بداية الأزمة بسبب سياسات الإغلاق المتبعة وإلغاء الحجوزات.

في الواقع، شكل إعلان منظمة الصحة العالمية لكوفيد 19 كوباء عالمي، في 11 مارس 2020، حدثاً صحياً طارئاً ومقلقاً نظراً لمستوى تأثيره العالمي والمتعدد الأبعاد: على المستوى الصحي أولاً، ثم على المستويات الاقتصادية والاجتماعية والنفسية. على المستوى الاقتصادي، توقع صندوق النقد الدولي بالفعل انخفاضاً في النمو قدر بـ 0.5 خلال عام 2020، وركوداً سيئاً على الأقل خلال النصف الأول من العام الموالي إذا أضفنا الآثار غير المباشرة لهذه الأزمة، والمرتبطة بصدمة العرض والطلب، وركود السلع المخزنة، وتراجع عدد السياح الوافدين<sup>3</sup>.

في ظل هذه الأزمة، ارتبط الشاغل الأول للحكومات بالحد من انتشار الفيروس من خلال اتخاذ قرارات عاجلة وصارمة للحفاظ على الأرواح وسبل العيش، مع تخصيص المزيد من الموارد لقطاعات الصحة، وتقديم الإعانات للشركات، ودعم دخول الأسر من خلال التحويلات النقدية والعينية. على نفس المنوال، اتخذ المغرب بدوره عدة اجراءات استباقية للتعامل مع هذا الوباء، من أهمها إعلان حالة الطوارئ الصحية لإنقاذ حياة المغاربة، واتخاذ مجموعة من الإجراءات الرامية إلى الحفاظ على استدامة النظام الاقتصادي. مقارنة مع دول العالم، يطرح الوباء العالمي بالنسبة للمغرب إشكاليات بنيوية على المستويين الاجتماعي والاقتصادي، خاصة وأن الاقتصاد المغربي يتميز بأهمية القطاع غير الرسمي، ومستوى متقدم من الانفتاح، وبالتالي إمكانية أكبر للتعرض للصدمة الخارجية، مما يجعل خطوة تقييم الأثر الاقتصادي أكثر إلحاحاً. في مواجهة هذا الوضع المقلق، بذلت السلطات العامة المغربية جهوداً كبيرة للحد من هذه العواقب.

في الواقع، كان لسياق الأزمة هذا انعكاسات كبيرة على عدة قطاعات اقتصادية، على الرغم من الإجراءات التي تم اتخاذها بالموازاة للتخفيف من الآثار السلبية على الوضع الاقتصادي في البلاد. شكلت الدولة المغربية لجنة المراقبة الاقتصادية في 11 مارس 2020، لتوقع ورصد الانعكاسات المباشرة وغير المباشرة لوباء كوفيد 19 على الاقتصاد الوطني، وكذلك لتحديد تدابير الدعم للقطاعات الأكثر تضرراً. تجمع هذه اللجنة بين المؤسسات الحكومية والخاصة، من خلال الاعتماد على نهج تشاركي قائم على الاستماع إلى المهنيين وممثلي الجهات الفاعلة المتأثرة. في نفس الإطار،

<sup>1</sup> - (date of consultation: 02/08/2021) <https://graphics.reuters.com/world-coronavirus-tracker-and-maps/fr/>

<sup>2</sup> - Tatem, A.; Rogers, D.; Hay, S.I. Global Transport Networks and Infectious Disease Spread. Adv. Parasitol. 2006, 62, 293–343. [CrossRef]

<sup>3</sup> - منظمة السياحة العالمية.

عملت المنظمات والاتحادات الحكومية على تقييم مدى تأثير انتشار الوباء على الاقتصاد المغربي. نشير هنا على سبيل المثال إلى الاستطلاع الذي أجراه الاتحاد العام للمقاولات المغربية (CGEM)، والذي كانت مهمته قياس تأثير Covid-19 على الشركات المغربية، حيث تم إجراؤه بين 17 أبريل ويوم 1 مايو 2020 على عينة من 1740 مشاركاً؛ منها المقاولات الصغيرة جداً بنسبة 21٪، والمقاولات الصغيرة 24.1٪ والمقاولات المتوسطة الحجم 13٪. فيما يتعلق بالتوزيع الجغوي لهذه العينة، تمثل منطقة الدار البيضاء-سطات الكبرى وحدها نسبة 45٪ من مجموع هذه المقاولات.

تظهر النتائج الأولية لهذه الدراسة ما يلي:

✓ شهد النشاط الاقتصادي والإنتاجي لـ (815) مقولة، أي ما نسبته 46٪ من العينة المدروسة، انخفاضاً ملحوظاً بنسبة 50٪ خلال شهر مارس 2020:

✓ سجلت قطاعات السياحة والعقار، وقطاع الصناعات الثقافية والإبداعية، وقطاع النسيج انخفاضاً في حجم المبيعات قدر بنسبة 50٪؛

✓ تخشى الشركات التي سجلت انخفاضاً في مبيعاتها بأكثر من 50٪ فقدان أكثر من 100000 وظيفة.

أمام هذه الحقائق، وللتفصيل أكثر، سنحاول تحديد مجال دراستنا قدر الإمكان في العناصر التالية:

✓ القطاعات الأكثر تأثراً هي: العقارات، السياحة

✓ متغيرات الدراسة: النشاط والعمالة والإنتاج.

على الرغم من صعوبة تقييم التأثير المحتمل لهذه الأزمة الصحية على الاقتصاد المغربي (بالنظر إلى حالة عدم اليقين، والانتشار السريع للفيروس، وندرة المعلومات)، تهدف هذه الدراسة إلى:

- تعميق الفهم حول مرحلة الأزمة من خلال إبراز: التداعيات الاقتصادية لهذا الوباء، وكذلك الإجراءات التي اتخذتها الجهات المسؤولة لدعم الشركات خلال هذه الفترة؛
- الاستعداد لفترة ما بعد الأزمة، مع اقتراح توصيات استشرافية لإنعاش القطاعات الأكثر تضرراً.

تتمحور القضايا التي يتكون منها هذا العمل البحثي حول الأسئلة التالية:

- ما هو تأثير الأزمة التي تسببها Covid-19 على قطاعات السياحة والعقارات؟
- ما هي الإجراءات التي اتخذتها الجهات والهيئات المختصة للتخفيف من أثر الأزمة التي سببها فيروس كوفيد-19 على هذين القطاعين؟
- ما هي سياسات التحفيز التي يجب اعتمادها لضمان تعافي القطاعات المعنية؟

للإجابة على هذه الأسئلة، سنحاول في القسم الأول عرض تداعيات الأزمة التي سببها فيروس كوفيد-19 على التوظيف والنشاط والإنتاج في قطاعات السياحة والعقارات. وفيما يتعلق بالقسم الثاني سنحاول تلخيص الإجراءات المشتركة التي اتخذتها السلطات المختصة للحد من حدة هذه الأزمة على الشركات المغربية العاملة في هذين

القطاعين. وأما في القسم الأخير، سيتم تقديم لمحة موجزة عن بعض التوصيات لضمان خروج الشركات المغربية من هذه الأزمة، والتي يمكن أن تكون بمثابة سياسة استشرافية لإنقاذ الاقتصاد المغربي.

تعتمد هذه الورقة على نهج وصفي وتحليلي لنطاق تأثير وباء كوفيد 19 على القطاعات الأساسية للاقتصاد المغربي، وبشكل خاص قطاعي السياحة والعقار. في هذا الإطار، تركز المنهجية المتبعة على ما يلي:

✓ جمع البيانات: تم جمع البيانات المتوفرة من خلال المقالات العلمية والكتب التي تتناول موضوع إدارة الأزمات، والتقارير الرسمية والمواقع الإلكترونية لوزارة الاقتصاد والمالية وإصلاح الإدارة بالمغرب، ووزارة السياحة والصناعة التقليدية والنقل الجوي والاقتصاد الاجتماعي، ووزارة الصناعة، والتجارة، والاقتصاد الأخضر، والرقمي.

تأتي البيانات التي تم الاعتماد عليها من الدراسات التي أجريت والأبحاث والوثائق الرسمية. الهدف هو تقديم جرد موجز لوضعية المقاولات المغربية، ومحاولة استشراف فرص إنعاش القطاعات المدروسة. وقد تم استخدام هذه المصادر نظرًا لسهولة الوصول إلى المعلومات، ونظرًا لصعوبة الاتصال المباشر بالجهات المختصة.

✓ تحليل البيانات: تم استخدام البيانات الكمية لتحديد نطاق ومتغيرات هذه الدراسة. تُستخدم هذه العناصر أيضًا لتتبع اتجاه تأثير كوفيد-19 ودعم المناقشة. تم استخدام البيانات النوعية لتقديم تفسيرات للبيانات الكمية.

#### أولاً: التأثير الماكرواقتصادي للأزمة الصحية وأزمة النسيج الاقتصادي المحلي:

منذ تفشي الفيروس، دخل الاقتصاد المغربي في ركود حاد وصدمة غير مسبوقه نتيجة للتدابير الصحية الوقائية والقيود المتخذة على الصعيدين العالمي والوطني لاحتواء انتشار فيروس كوفيد-19. أدت هذه الإجراءات إلى توقف مفاجئ للنشاط الاقتصادي، وأثرت على الاقتصاد المغربي ككل، وعلى القطاعات والأنشطة الموجهة نحو الخارج، مثل صادرات التجارة العالمية من المغرب، وعائدات السياحة، والاستثمار الأجنبي المباشر، فضلاً عن تأثيرها على الأنشطة الموجهة نحو السوق المحلية. وفقاً للمندوبية السامية للتخطيط (HCP)، انخفض الناتج المحلي الإجمالي (GDP) بشكل حاد بنسبة 6.3٪ في عام 2020 بدلاً من نموه في العام السابق (2019) بنسبة 2.6٪، وانخفضت الأنشطة غير الزراعية بنسبة 5.8٪، بينما تراجعَت الأنشطة في قطاع الزراعة بنسبة 8.6٪. في نفس الوقت، انخفض الطلب الخارجي بنسبة 14.3٪، والطلب المحلي بنسبة 6٪ على خلفية انخفاض المستوى العام للأسعار وانخفاض متطلبات التمويل للاقتصاد الوطني<sup>4</sup>.

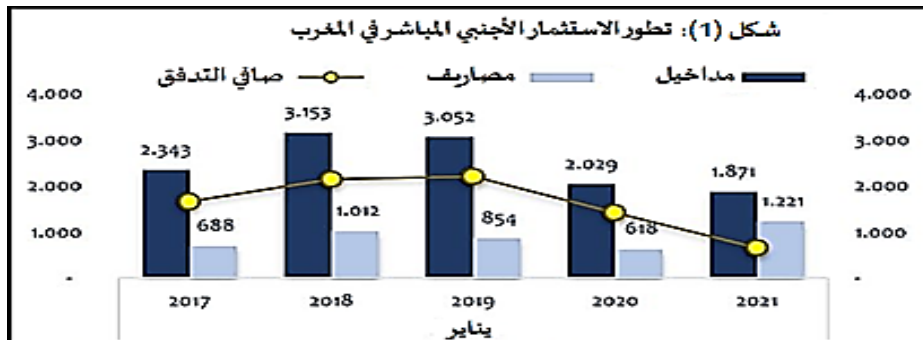
على الرغم من أنه لا يزال من السابق للأوان إجراء تقدير دقيق لآثار الأزمة الاقتصادية الناتجة عن كوفيد 19، إلا أنه من المؤكد أن حجمها سيتجاوز حجم الأزمة الاقتصادية لسنة 2008-2009. لم يشهد المغرب وضعية مماثلة منذ أكثر من عشرين أو حتى ثلاثين سنة، وذلك خلال تعاقب فترات الجفاف في بداية التسعينيات (1991-1993 و 1994-1995). في ذلك الوقت، وبفضل تنفيذ استراتيجيات الإقلاع الصناعي (Emergence) وتحفيز الاستثمار (ميثاق الاستثمار

4- المندوبية السامية للتخطيط.

(1995) المتخذة من قبل الحكومة، لم تزد جاذبية المغرب للمستثمرين الأجانب فحسب، بل خلقت أيضاً فرص عمل في مختلف قطاعات الاقتصاد الواعدة. ولكن، وفي غضون ذلك، تم إهمال العديد من القضايا الاجتماعية الأساسية، مما يجعل هذه الأزمة تتخذ اليوم زخماً أكبر مقارنة بدول أخرى.

لا شك أن هذا السياق من الركود الاقتصادي سيكون له تأثير على زيادة معدل البطالة وانخفاض مستوى الاستهلاك والنشاط الاقتصادي والتدفقات المالية بشكل عام. في تقرير لها، قدرت المندوبية السامية للتخطيط<sup>5</sup> بالمغرب انخفاض معدل الاستهلاك بـ 1,5- نقطة (1,5% سنة 2020 عوض ارتفاع بـ 2,1% في سنة 2019)، وارتفاع نسبة البطالة بحوالي 14,8%، أي بزيادة 5,6 نقطة، مقارنة بالمستوى المسجل سنة 2019. وفي دراسة أولية أجراها البنك الدولي ولجنة الأمم المتحدة الاقتصادية، يتضح أن تأثير الأزمة على ضبط أوضاع المالية العامة سيكون كبيراً، وعلى نظام الموازنة أيضاً. في الواقع، مع توقف الأنشطة التجارية، سيعرف تحصيل الضرائب تراجعاً حاداً، مفضياً إلى عجز كبير في السيولة المالية. ويظهر التحليل أن العجز في الإيرادات الضريبية سيتجاوز 6% من الناتج المحلي الإجمالي في 2020. هذا التدهور ناتج بالأساس عن ضغوط الإنفاق الاجتماعي والاقتصادي التي تؤثر بدورها على ارتفاع الدين العام في المغرب<sup>6</sup>، والذي من المتوقع أن يصل، وفقاً للبنك الدولي، إلى 78,4% من الناتج المحلي الإجمالي في عام 2021، مقابل 77,8% في عام 2020.<sup>7</sup>

فيما يتعلق بميزان المدفوعات، فمن المرجح أن يصل عجزه إلى 4- من الناتج المحلي الإجمالي لسنة (2021)، مقابل 5,2- في سنة (2020)، بسبب تراجع الصادرات وعائدات السياحة وعجز الميزان التجاري، وتأثير الوباء على جميع سلاسل الإنتاج والتجارة الدولية. صحيح أن انهيار أسعار النفط يظهر انخفاضاً في قيمة الواردات، لكن هذا لا يكفي في ضوء الانخفاض الكبير في صادرات السلع والخدمات. لذلك يمثل تمويل ميزان المدفوعات تحدياً حقيقياً، نظراً لانخفاض الاستثمار الأجنبي المباشر (أنظر الشكل 1) والزيادة المتوقعة في المخاطر المحتملة في الأسواق المالية الدولية. في هذا الإطار، يهدف اللجوء إلى التمويل الخارجي إلى حماية الاقتصاد من الصدمات الخارجية التي تؤثر بشكل أساسي على القطاعات المرتبطة بالسوق الدولي، كما هو الحال بالنسبة للقطاع السياحي، فضلاً عن ضرورة الحفاظ على الأرصدة الخارجية من خلال تعويض جزء من الانخفاض في الاستثمار الأجنبي المباشر والتحويلات الجارية.

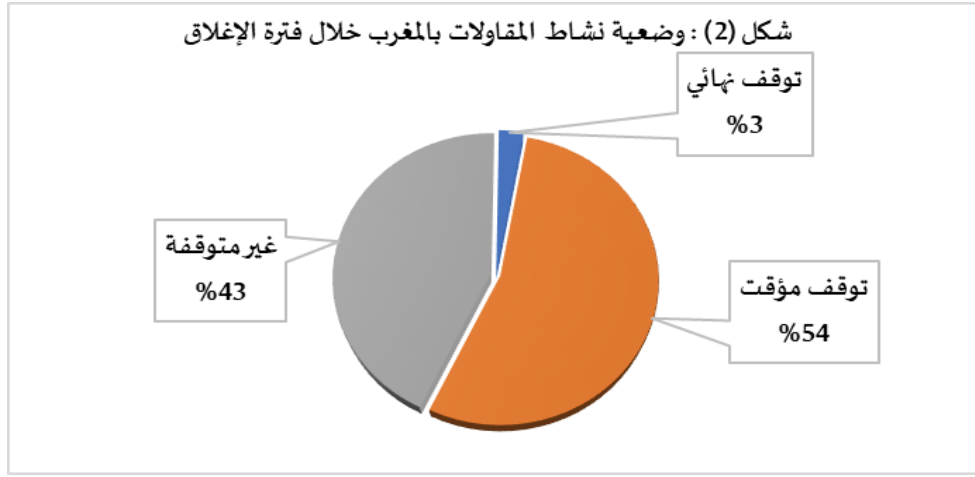


المصدر: مكتب الصرف (المغرب)، 2020.

5- المندوبية السامية للتخطيط، مديرية التوقعات المستقبلية، الوضعية الاقتصادية لسنة 2020 وآفاق تطورها خلال سنة 2021.  
6- كإجراء استباقي لمواجهة أزمة كورونا، لجأ المغرب في 7 أبريل 2020، إلى الاستعانة بخطط الوقاية والسيولة لسحب (من صندوق النقد الدولي) ما يقارب 3 مليارات دولار، قابلة للسداد على 5 سنوات، مع فترة سماح تصل إلى 3 سنوات.  
7- البنك الدولي ولجنة الأمم المتحدة الاقتصادية، 2020.

أخيراً، يُظهر التحليل الماكر واقتصادي أنه من ناحية الطلب، فإن الاقتصاد المغربي، الذي يعتمد بشكل كبير على السياحة والواردات من أوروبا والاستثمار الأجنبي المباشر، سوف يضعف. يتفاقم الوضع بسبب الركود المستمر في أوروبا وفي جميع أنحاء العالم، إلى جانب انخفاض الطلب المحلي أو حتى توقفه بسبب إجراءات الاحتواء وتراجع مداخيل الشركات والأسر. من ناحية العرض، يرتبط الإنتاج الصناعي ارتباطاً وثيقاً بالعديد من سلاسل الإنتاج الأساسية القادمة من الخارج، ولا سيما من الصين وأوروبا لصناعات السيارات والطيران. ومن ثم فهي مهددة من جراء سياسات الإغلاق بسبب في البلدان الصناعية المصدرة.

على مستوى النسيج الاقتصادي المحلي، أثرت الأزمة الصحية وإجراءات الاحتواء المرتبطة بها على الاقتصاد المغربي بشكل كبير، حيث أعلنت المندوبية السامية للتخطيط نسبة 57٪ من الشركات العاملة في النسيج الاقتصادي (خاصة الشركات الصغيرة والمتوسطة) التي توقفت أنشطتها (أنظر الشكل 2)، مما يعني انخفاضاً في القوة العاملة في قطاعات الإنتاج المنظمة.



المصدر: (المندوبية السامية للتخطيط)، النتائج الرئيسية للبحث الظرفي حول تأثير كوفيد-19 على نشاط المقاولات.

### 1- تأثير وباء كوفيد-19 على قطاع السياحة بالمغرب:

على مدار العقود الماضية، أصبحت السياحة أحد محركات النمو في العالم، حيث تمثل حوالي 10,4% من الناتج الداخلي الإجمالي العالمي<sup>8</sup>. وتقدر إيرادات التصدير المرتبطة بالسياحة بنحو 1500 مليار دولار، أي ما يقارب 6% من مجموع الصادرات العالمية، و30% من مجموع الصادرات المرتبطة بالخدمات<sup>9</sup>؛ كما تعتبر السياحة المصدر الرئيسي لخلق فرص الشغل في العديد من البلدان<sup>10</sup>، حيث يشتغل بها أكثر من 300 مليون شخص على مستوى العالم، مما يوفر وظائف مهمة للشباب والنساء، سواء على المستوى المحلي، أو في البلدان ذات الدخل المرتفع في إطار هجرة العمالة<sup>11</sup>. يرتكز قطاع السياحة بشكل رئيسي على عدد من القطاعات الخدمية، بما في ذلك الفنادق والمطاعم

8 - Communiqué conjoint du WTTC, de l'OMT, de l'ITC et de l'OMC, Genève, Suisse, 8 octobre, 2018.

9- (نفس المصدر السابق)

10 - Vellas F., (1985). Economie et politique du tourisme international, Paris, Economica, p.7.

11 - IMF, 2021

ووكالات الأسفار، والنقل والطيران، فضلاً عن ارتباطه الوثيق بالعديد من القطاعات الإنتاجية كالبناء والتجارة والصناعة التقليدية والفلاحة، مما يجعل منه سلسلة توريد معقدة بشكل متزايد.

مدعومًا بارتفاع الدخل وتطور وسائل النقل وانخفاض تكاليف السفر، عرف عدد السياح الدوليين ارتفاعًا من 25 مليون سائح في سنة 1950 إلى 457 مليون سائح سنة 1990، ليصل إلى 1 مليار و133 مليون سائح دولي سنة 2014، بزيادة قدرها 46 مليون مقارنة بسنة 2013 (1 مليار و87 مليون سائح دولي)، بل وتشير توقعات المنظمة العالمية للسياحة<sup>12</sup> إلى أن عدد السياح الدوليين سيصل إلى 1,8 مليار، بمعدل نمو سنوي يناهز %3,3 في الفترة الممتدة بين سنتي 2010 و2030. ورغم كل هذا التطور، لا تشمل الإحصائيات الرسمية مجمل الحركة السياحية في العالم، حيث إن هذه الأخيرة لا تشكل سوى عشر أعداد السياح الوطنيين حسب نفس المنظمة<sup>13</sup>.

لا شك أن السياحة هي أحد أكثر القطاعات الاقتصادية تضرراً من أزمة كوفيد-19. بسبب فرض قيود حركة التنقل المحلية والدولية، والانخفاض الهائل في الطلب، انخفض عدد السياح الدوليين بنسبة %74 في سنة 2020 مقارنة بالعام السابق، وفقد الاقتصاد العالمي 1.9 ترليون دولار من الصادرات السياحية في نفس السنة، أي أكثر من 11 ضعف من الخسائر المسجلة خلال الأزمة الاقتصادية العالمية لعام 2009. وفقاً للتصنيف الإقليمي، شهدت منطقة آسيا والمحيط الهادئ، وهي المنطقة الأولى التي تأثرت بالوباء وفرضت مستويات عالية من قيود السفر، انخفاضاً بنسبة %84 في عدد الوافدين الدوليين في عام 2020، أي أقل بنحو 300 مليون عن العام السابق. وسجلت منطقة الشرق الأوسط وأفريقيا بدورها انخفاضاً بنسبة %75 في عدد الوافدين، فيما انخفض عدد الوافدين إلى أوروبا بنسبة %70، بينما شهدت أميركتان انخفاضاً بنسبة %69 بعد تحسن طفيف في الربع الأخير من السنة (2020)<sup>14</sup>.

بالنسبة لعام 2021، تلاحظ المنظمة تدهوراً في توقعات الانتعاش الشاملة، وتقدر أن الأمر سيستغرق فترة تتراوح بين عامين ونصف إلى أربعة أعوام حتى تعود السياحة الدولية إلى مستويات عام 2019. ومع ذلك، يعتقد بعض الخبراء أن السياحة ستتعافى بسرعة، وأن المسافرين سيواصلون أسفارهم مرة أخرى، مستفيدين من انخفاض أسعار الطائرات والرحلات البحرية والفنادق، ومزيد من المرونة في حجوزات الأسفار<sup>15</sup>. في الواقع، قد تكون السياحة نظاماً مرناً في مواجهة الصدمات الخارجية<sup>16</sup>، ومع ذلك، من المتوقع أن يكون لأزمة كوفيد-19 تأثيرات غير مسبوق.

في حالة المغرب، تعتبر قطاعات السياحة (وما يرتبط بها من أنشطة اقتصادية أخرى كالإيواء والمطاعم) والعقار والبناء من أكثر القطاعات الاقتصادية تضرراً من الأزمة الصحية لكوفيد 19 (أنظر الشكل 3). ومع ذلك، قد تكون قدرة هذا القطاع على الصمود أكثر أو أقل أهمية. نجت من حربي الجولف، والأزمة الاقتصادية العالمية لعام 2008، تواجه السياحة اليوم واحدة من أكثر الأزمات تأثيراً. كيف قاوم النشاط السياحي الأزمة الاقتصادية؟ هل يمكنه تطوير

12- نفس المصدر السابق (المنظمة العالمية للسياحة).

13 - <http://geoconfluences.ens-lyon.fr/glossaire/international-tourisme->

14 - <https://www.e-unwto.org/>

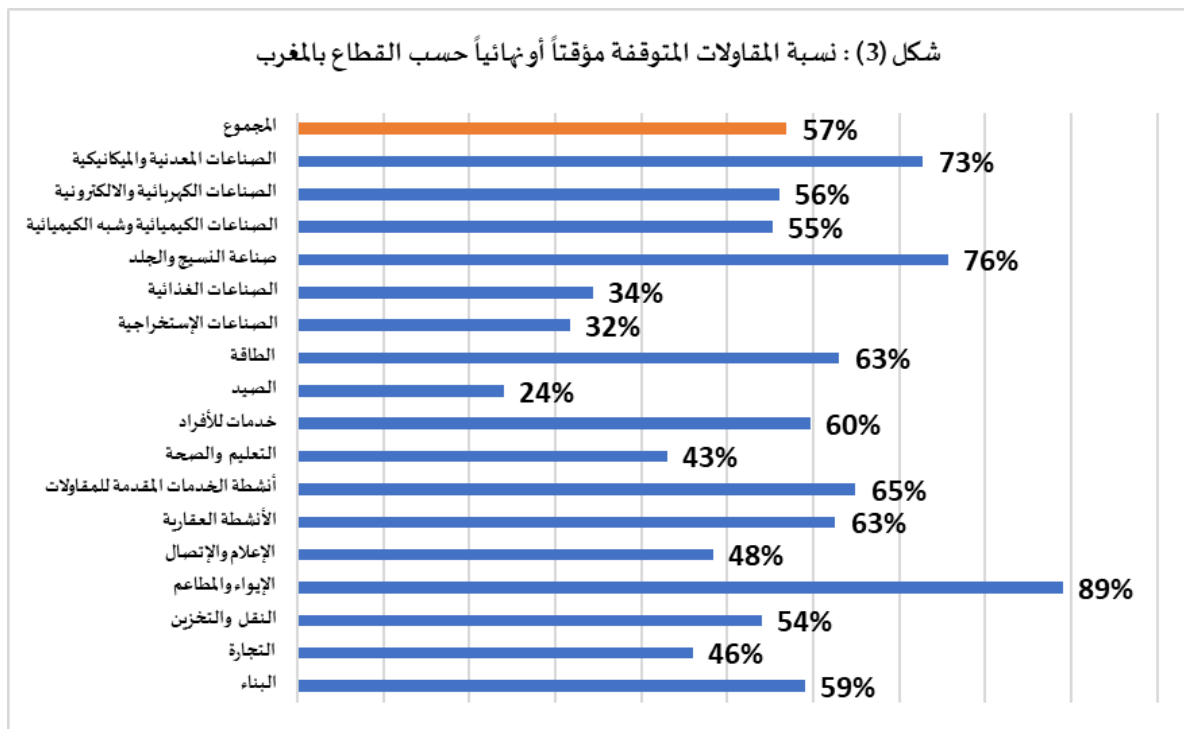
15 - منظمة السياحة العالمية، 2020

16 - Gössling, S.; Scott, D.; Hall, C.M. Pandemics, tourism and global change: A rapid assessment of COVID-19. J. Sustain. Tour. 2020.



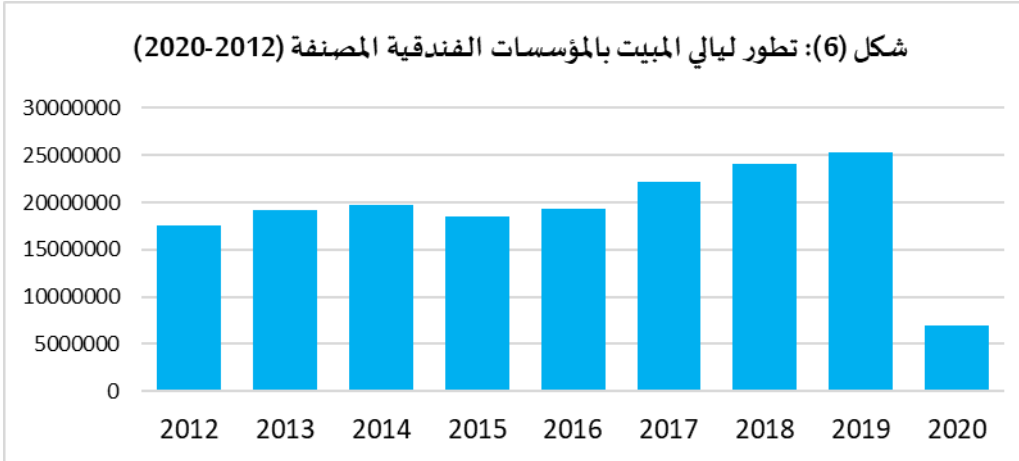
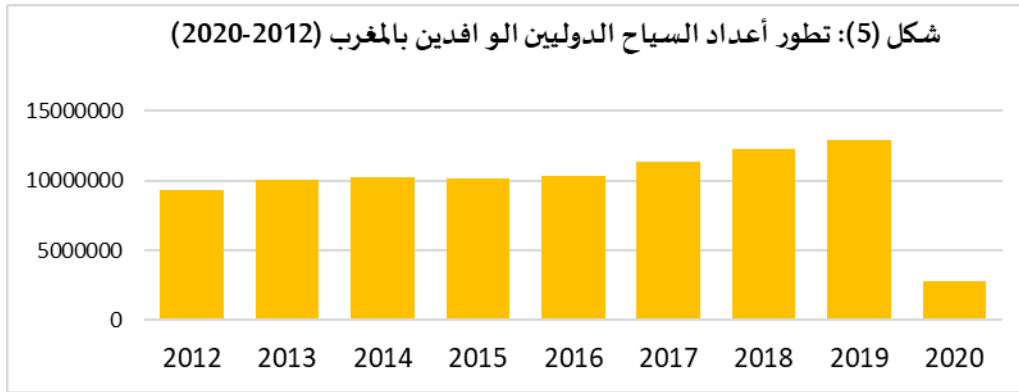
المرونة في مواجهة Covid-19؟ بأي ثمن وبأي وسيلة؟ هل تأثير Covid19 على السياحة بنفس الحجم في جميع مناطق المغرب؟

أظهرت النتائج الرئيسية للبحث الظرفي للمندوبية السامية للتخطيط (HCP) حول تأثير كوفيد-19 على نشاط المقاولات نسباً متفاوتة من حيث التوقف النهائي أو المؤقت، إذ نجد أن من بين أكثر القطاعات تضرراً من هذه الأزمة نجد الإيواء والمطاعم بنسبة 89% من المقاولات في حالة توقف، وقطاع البناء بنسبة تقارب 60% من المقاولات المتوقفة.



المصدر: (المندوبية السامية للتخطيط)، النتائج الرئيسية للبحث الظرفي حول تأثير كوفيد-19 على نشاط المقاولات.

كقطاع يتسم بحساسية كبرى اتجاه الاضطرابات والأحداث، سواء كانت داخلية أو خارجية<sup>17</sup>، أدت جائحة Covid19 إلى تفاقم القيود الصعوبات إلى حد كبير أمام القطاع السياحي في المغرب، مما نجم عنه آثار اقتصادية واجتماعية قوية على تطوره. تعد الأنشطة المرتبطة بالسياحة (النقل الجوي، وكالات السفر، الإيواء السياحي، المطاعم، الأنشطة الثقافية والعروض، وغيرها) من بين الفروع الاقتصادية الأكثر تضرراً من الجائحة (الشكل 3)، حيث تضررت هذه الأنشطة بشدة من تداعيات الحجر الصحي وإغلاق الحدود. فمع متم يونيو 2020 تراجع عدد السياح الوافدين بنسبة 63% (أنظر الشكل 5 أسفله)، فيما تراجع عدد ليالي المبيت في مؤسسات الإيواء المصنفة بنسبة 59% (أنظر الشكل 6)، مما تسبب في توقف نشاط حوالي 94% من المؤسسات الفندقية والسياحية المصنفة مع نهاية ماي 2020. وتقدر الخسائر التي سيتكبدها القطاع بين عامي 2020 و2022 بنحو 138 مليار درهم<sup>18</sup>.



المصدر: إحصائيات وزارة السياحة.

ومع ذلك، بالنسبة للمغرب، يمكننا أن نفترض أن الأزمة التي ضربت العالم بأسره لم توقف السياحة منذ 20 مارس فحسب، بل كشفت أيضاً عن أوجه الضعف البنوية لهذا النشاط الاقتصادي. ويبدو أنه سيكون من الصعب تحقيق استئناف تدريجي للنشاط في ظل تعليق رحلات السياح الوافدين، وطالما لم يسترجع السائح الداخلي كامل الثقة في خطوة ارتياد الفنادق، ومادام الفاعلون في القطاع السياحي يشتغلون في سياق متسم بالشكوك وانعدام اليقين إزاء

<sup>17</sup> - **Mohamed Berriane**, « Le tourisme marocain de l'après-COVID-19 », *Téoros* [Online], | 2020, Online since 10 November 2020, connection on 24 July 2021. <http://journals.openedition.org/teoros/7627>

<sup>18</sup> - **Mohamed Berriane**, Op. cit.

التغيرات المحتملة فيما يتعلق بالقواعد الصحية الواجب تطبيقها، لاسيما مع الارتفاع المتزايد لحالات الإصابة بالفيروس، بدءاً من منتصف غشت الماضي.

تجدد الإشارة إلى أنه، ومع استقرار الوضع الوبائي في المغرب، تم استئناف الرحلات الجوية الدولية إلى المغرب منذ 15 يونيو 2021. يمكن للمسافرين الولوج إلى الأراضي المغربية في ظل شروط معينة تستوجب الحصول على شهادة تطعيم أو اختبار PCR سلبى قبل 48 ساعة على الأقل من تاريخ الدخول إلى الأراضي المغربية. ولتنفيذ هذا الإجراء، تم اعتماد تصنيف الدول في قائمتين (أ، ب) بناءً على توصيات وزارة الصحة.

أبرز المفارقات التي تظهر حماس المهنيين والمسؤولين الحكوميين لإنقاذ ما تبقى من موسم الصيف (2021) هو فرض الحجر الصحي الفندقي لمدة 10 أيام على المغاربة المقيمين في دول الخليج (القائمة ب) وإعفاء المغاربة الآخرين المقيمين في أوروبا (القائمة أ). في الواقع، حققت هذه البلدان، التي تم اعتبارها فجأة دولاً شديدة الخطورة (بلدان القائمة أ) بحجة قربها من آسيا، حيث تتزايد الطفرة الجديدة للفيروس (دلتا) على نطاق واسع، تقدماً كبيراً في الوصول إلى مناعة القطيع من خلال حملات الاختبار والتطعيم. بالإضافة إلى ذلك، وعلى الرغم من استمرار الرحلات الجوية بين المغرب ودول الخليج بعد فترة طويلة منذ أن بلغت الهند ذروتها في 8 مايو مع تسجيل 412262 حالة جديدة، إلا أن المغرب طلب شروطاً للمسافرين إلى هذه البلدان اعتباراً من 15 يونيو 2021:

- اختبار PCR سلبى لا يتجاوز 72 ساعة؛
- فحص طبي واختبار فحص سريع عند الوصول إلى المغرب؛
- في حالة إيجابية الاختبار، يتم عزل المسافرين لمدة 10 أيام.

في الواقع، إذا قارنا دول الخليج مع دول أخرى في القائمة (أ)، ولا سيما تركيا والمملكة المتحدة وإسبانيا، تظهر الأرقام أن هذه البلدان مصنفة بشكل أفضل بكثير من حيث الوضع الوبائي. والأسوأ من ذلك هو التناقض الصارخ في تدابير الاحتواء: في نفس وحدات الإقامة المخصصة للحجر الصحي، يواصل السياح الوطنيون وغيرهم من السياح من أوروبا التردد على هذه الفنادق نفسها بعد الإعلان عن تاريخ إعادة فتح الحدود الدولية (15 يونيو 2021).

### 1.1. تفاوتات إقليمية قوية للنشاط السياحي:

منذ الاستقلال (1956)، ارتكزت التنمية السياحية في المغرب بشكل أساسي على تطوير السياحة الساحلية استجابة للطلب الأجنبي المحتمل، بالرغم من المشاكل الاقتصادية التي عرفها المغرب إبان تلك الفترة<sup>19</sup>. وعلى الرغم من الطلب الكبير على المنتج الثقافي، تستمر السياسات العامة في تطوير العرض السياحي الشاطئي<sup>20</sup>، مع الاقتصار على عدد قليل من الوجهات الداخلية مثل مراكش (تمثل أكادير ومراكش لوحدهما حوالي 62.6% من الطلب السياحي). في

<sup>19</sup> - في أعقاب الاستقلال، واجه المغرب المستقل مشاكل اقتصادية حادة تمثلت بشكل أساسي في الانخفاض الحاد للاستثمار نتيجة انسحاب رؤوس الأموال (الفرنسية والإسبانية)، وغياب الأطر البشرية المؤهلة، وتسارع حدة النزوح القروي والنمو الديمغرافي السريع.

<sup>20</sup> - يرتبط تطوير العرض السياحي الشاطئي باعتماد الرؤيتين السياحيتين 2010 و2020، اللتان تستند محاورهما الأساسية على استكمال إنجاز ست محطات سياحية واستقبال 20 مليون سائحاً وتعبئة استثمارات عقارية واسعة النطاق.

الواقع، يعتبر المجال الساحلي من بين أكثر المجالات الجاذبة لنشاط السياحة الجماهيرية<sup>21</sup>؛ حيث يمثل حوالي 70% من الطاقة الاستيعابية المصنفة، وما يناهز 67% من الليالي السياحية، وأكثر من 60% من معدل الإقامة السياحية. تشارك السياحة إذن في تعميق التفاوتات الإقليمية التي تعاني منها البلاد، كما يحد التركيز في العرض والطلب بشكل كبير من انتشار فوائد السياحة، من حيث فرص الشغل وضخ التدفقات النقدية في المناطق الهامشية، المفتقرة للمنشآت السياحية الكبرى. من خلال مواقعها الانتقائية للغاية جغرافياً، لا يقتصر دور السياحة على تفضيل المناطق الساحلية على حساب المناطق الأخرى، من خلال توجيه البنية التحتية والتجهيزات نحو هذه المناطق وجذب العمالة اللازمة، ولكنها تساهم أيضاً في تعميق الاختلالات الإقليمية باعتبارها إحدى سمات الأزمة في البلاد. تقتزن التركيزات المكانية التي تم إبرازها بتركيزات قوية داخل المؤسسات لأن نوع السياحة الجماعية التي تمارسها يفترض وجود مؤسسات كبيرة: في حين أن متوسط حجم المؤسسات الفندقية في جميع أنحاء المغرب يبلغ حوالي 66 سريرًا، فإن أكادير، وجهة السياحة الجماعية بامتياز، لديها وصل إلى 270 سريرًا! تتطلب هذه المؤسسات الكبيرة تركيزات كبيرة واختلاط عالٍ للغاية، وهو ما يثبت أنه نقطة ضعف اليوم في مواجهة المتطلبات الصحية الجديدة. هذه السياحة التي تستقطب مجموعات كبيرة تظهر كثافة السائحين التي سنجدها في أماكن أخرى من شواطئ وأسواق وأماكن للزيارة وما إلى ذلك، فضلاً عن النقل السياحي.

## 2.1. النشاط والإنتاج في القطاع السياحي:

على مستوى النشاط والإنتاج في القطاع السياحي، أظهرت نتائج عام 2019 اتجاهاً تصاعدياً مقارنة بالسنوات السابقة بإجمالي 25.2 مليون ليلة مبيت (الشكل 5) و12.93 مليون سائح (الشكل 6). يكفي القول إن القطاع يواصل دفع النمو الاقتصادي بمساهمة تصل إلى 7% من الناتج المحلي الإجمالي الوطني. كانت التوقعات المتعلقة بسنة 2020 أكثر طموحاً، لكن الأزمة الصحية الناجمة عن فيروس كوفيد-19 جعلت كل هذه الطموحات موضع تساؤل، وجعل قطاع السياحة يحقق نتائج كارثية. يوضح الشكل 2 إسقاطاً للأعداد المرغوبة من الوافدين إلى المراكز الحدودية المغربية في عام 2020.

تؤكد توقعات الكونفدرالية الوطنية للسياحة انخفاضاً كبيراً من حيث عدد الوافدين إلى المراكز الحدودية بين التقديرات التي تم إجراؤها في نهاية عام 2019 والتقديرات الحالية في أعقاب سياق الوباء. وبالفعل، فإن قطاع السياحة في المغرب يدفع الثمن الأكبر، حيث قدرت دراسة الكونفدرالية الوطنية للسياحة (CNT) خسارة قدرها 48.1 مليار درهم من العائدات بما في ذلك 34.1 مليار درهم في حجم السياحة و14 مليار درهم في قطاع الفنادق.

<sup>21</sup> شكل من أشكال السياحة المنتشرة بمجالات مهيئة لاستيعاب عدد كبير من السياح بأسعار متاحة لشرائح اجتماعية واسعة.

### 1.2.1. التشغيل:

على مستوى التشغيل في القطاع السياحي، تقدر الكونفدرالية الوطنية للسياحة أن 500000 وظيفة و8500 شركة معرضة للخطر، بما في ذلك شركات التمويل السياحي وشركات النقل السياحي وشركات تأجير السيارات ووكالات السفر وبنيات الإقامة السياحية.

### 2. قطاع العقار والبناء في المغرب:

يعتبر قطاع العقار والبناء من أكثر القطاعات الاقتصادية ارتباطاً بالنشاط السياحي لما له من أهمية في إدارة وتنفيذ المشاريع السياحية الكبرى بالمملكة. في إطار المخطط الأزرق (الرؤيتين السياحيتين 2020-2021)، عهد إلى عدد من المروجين العقاريين، الخواص والأجانب، بتنفيذ مشاريع المحطات السياحية الكبرى. يظهر تقرير المندوبية السامية للتخطيط (HCP) لسنة 2019 "Maroc en chiffres" أن قطاع العقارات والبناء يوظف 10.8٪ من السكان المغاربة النشطين، مما يولد لمنطقة الدار البيضاء الكبرى أكثر من 3000 مليار درهم. مثل القطاعات المهمة الأخرى، مع الإغلاق، تم تعليق المعاملات

### 1.2. نشاط الإنتاج:

على مستوى الإنتاج في القطاع العقاري، يبدو الوضع مقلقا في ظل توقف الإنتاج، وتعليق المبيعات المجدولة، وتوقف نشاط الموثقين العقاريين المعتمدين. هذا التوقف سواء على مستوى الإنتاج أو على مستوى التسويق لا يمكن إلا أن يكون سببا لمجموعة من العواقب السلبية على: العمالة وعلى الخزينة العامة بما مقداره 63 مليار درهم سنوياً.

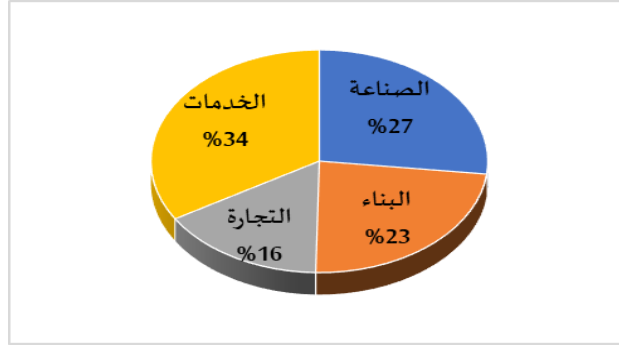
هذه الأزمة الصحية هي سبب تراجع حاد في سوق العقارات المغربية، سواء من حيث الطلب أو العرض. فيما يتعلق بعرض الشقق والفيلا الجديدة، فقد انخفض على التوالي بنسبة -23٪ و -52٪ و -28٪ و -29٪ على التوالي للشقق والفيلا القديمة. كما تباطأ الطلب بنسبة -18٪ للشقق و -10٪ للفيلا<sup>22</sup>.

### 2.2. التشغيل:

بعد الاستقصاء الذي أجرته المندوبية السامية للتخطيط (HCP)، النتائج الرئيسية للبحث الظرفي حول تأثيرات Covid-19 على النشاط التجاري، 2020، تم تنفيذ الخطة من 1 إلى 30 أبريل، والتي استهدفت 4000 شركة تعمل في عدة قطاعات. سجل قطاع البناء انخفاضاً في التوظيف بنحو 170 ألف وظيفة خلال فترة الأزمة هذه، أو 23٪ من إجمالي العمالة في هذا القطاع. يوضح الشكل (4) أدناه توزيع العمالة التي كان من الممكن خفضها حسب الصناعة:

<sup>22</sup> - Selon le rapport Royaume Maroc and Chambre de Commerce, IMPACT COVID 19 SUR LES SEC TEURS ÉCONOMIQUES DE CASABLANCA-SETTAT, 2020.

شكل (4) توزيع مناصب الشغل المقلصة حسب القطاعات الاقتصادية بالمغرب



المصدر: (المنذوبة السامية للتخطيط)، النتائج الرئيسية للبحث الظرفي حول تأثير كوفيد-19 على نشاط المقاولات.

### ثانياً: التدابير الرئيسية المتخذة من قبل الحكومة المغربية والمؤسسات العمومية:

يعد المغرب من أوائل الدول التي أعلنت حالة الطوارئ الصحية وفرضت تدابير صارمة لاحتواء هذه الجائحة. حظيت الجهود المبذولة باعتراف دولي من قبل العديد من الحكومات ووسائل الإعلام. يحتل المغرب المرتبة الرابعة دولياً من حيث الموارد المعبأة كنسبة مئوية من الناتج المحلي الإجمالي وقد خصص 2.7٪ لصندوق التضامن ضد فيروس كورونا.

في هذا الإطار، أصدرت الحكومة يوم الثلاثاء 17 مارس 2020 مرسوماً حكومياً تحت رقم (2.20.269)، يقضي بإحداث صندوق خاص بتدبير جائحة كوفيد-19، حيث تمكن من جمع 3.2 مليار دولار (حوالي 32.7 مليار درهم مغربي) بفضل مشاركة جميع المؤسسات العامة والخاصة والتبرعات من الأشخاص الاعتباريين والطبيين. يتمثل الهدف الرئيسي للصندوق في تمويل المستشفيات والمعدات الطبية اللازمة للأشخاص المصابين بالفيروس، بالإضافة إلى اعتماد التدابير المالية لفائدة الفئات الضعيفة من السكان. يلعب الصندوق الخاص دوراً مركزياً في الحفاظ على الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي للبلاد.

على نفس المنوال، وفي إطار استباقي لتداعيات الأزمة الصحية على الاقتصاد الوطني، واقترح عدة تدابير لدعم القطاعات المتضررة، أعلنت وزارة الاقتصاد والمالية والإصلاح الإداري المغربية في 11 مارس عن تشكيل لجنة المراقبة الاقتصادية، بهدف تحديد التدابير اللازمة للحفاظ على الاستقرار الاقتصادي، وقبل كل شيء، تمكين الشركات من تجاوز الأزمة وتجنب الإفلاس. لتنفيذ هذه التدابير، وللتخفيف من تأثير هذا الوباء، تم وضع تدابير على مستويات مختلفة: مالية، ضريبية، اقتصادية واجتماعية.

### 1. تدابير اقتصادية:

أ- تم تعليق دفع رسوم التغطية الاجتماعية (CNSS) من قبل الشركات من 1 مارس حتى نهاية يونيو من العام 2020:

ب- تأجيل سداد القروض المصرفية وأجال التأجير بدون غرامات أو زيادات متأخرة حتى نهاية شهر يونيو؛

ج- إنشاء خط ائتمان لدعم الشركات الصغيرة والمتوسطة في احتياجات رأس المال والتدبير المالي.

د- أدى التوقف المفاجئ لنشاط القطاع غير الرسمي جراء أزمة كوفيد-19 إلى تعطيل الموارد المالية للأسر. في هذا الإطار، تم تقديم مساعدات مالية وفقاً لعدد الأفراد لكل أسرة: 800 درهم لكل أسرة مكونة من شخصين، و1000 درهم لكل أسرة مكونة من ثلاثة أفراد، و1200 درهم لكل أسرة تضم أكثر من أربعة أفراد.

## 2. تدابير اجتماعية:

### تتمثل هذه التدابير أساساً في:

- أ- دفع تعويض ثابت قدره 2000 درهم لصالح الموظفين المسجلين في صندوق الضمان الاجتماعي (CNSS) ممن فقدوا وظائفهم بسبب الأزمة، وتأجيل سداد قروضهم المصرفية حتى نهاية يونيو 2020.
- ب- يمكن العاملين في القطاع الخاص والذين من الاستفادة من خدمات التأمين الصحي الإجباري (AMO) والعلاوات العائلية.

## 3. تدابير ضريبية:

- أ- يمكن للشركات التي يقل حجم مبيعاتها في 2019 عن 20 مليون درهم، الاستفادة من تأجيل تقديم الإقرارات الضريبية حتى نهاية شهر يونيو.
- ب- تعليق عمليات التدقيق الضريبي وإشعارات ATD لأصحاب الأطراف الثالثة حتى 30 يونيو.

## 4. تدابير مالية:

وتتمثل أساساً في إحداث آلية جديدة للضمان من قبل صندوق الضمان المركزي بتاريخ 26 مارس 2020، ويتعلق الأمر بمنتهج استثنائي تحت اسم "ضمان أكسجين"<sup>23</sup>. تختص هذه الآلية بتقديم القروض للمقاولات الصغيرة والمتوسطة المتضررة من الأزمة الصحية بأسعار فائدة مدعومة، والتي لا يتجاوز رقم معاملاتها 200 مليون درهم، مع ضمان تمويلي بنسبة 95% من صندوق الضمان المركزي. ويمكن إيجاز خصائص هذه الآلية من خلال النقاط الآتية:

- أ- آلية مؤقتة مدتها 3 أشهر: يتم إصدار الاعتمادات منذ 30 يونيو 2020 إلى نهاية السنة الجارية.
- ب- مخصص لتمويل النفقات الجارية التي لم يتم ترحيلها أو تعليقها.
- ج- يمكن للشركات الاستفادة في حدود 20% من خطوط التشغيل الحالية دون تجاوز 20 مليون درهم.
- د- سعر الفائدة: حد أقصى لسعر إعادة التمويل من بنك المغرب + 200 نقطة أساس.

## 5. تدابير تجارية وجمركية:

- أ- تقليص واردات قطع الغيار والمركبات مع تأجيل المفاوضات مع الموردين.
- ب- غير تجاري: قيود كمية على تصدير الأقنعة الجراحية والمطهرات والمستحضرات والأقنعة الواقية.

23 - Daman Oxygène

### ثالثاً: مقترحات لتدابير الإنعاش:

لقد اتخذ المغرب قرارات هادفة ومتكيفة مع السياق الجديد في أنسب اللحظات. وهذا يعني أن المغرب قد تمكن من تحقيق نتائج إيجابية نسبياً على المستوى الصحي، حيث تمكن من التخفيف على نطاق واسع من انتشار فيروس كوفيد 19 سواء على المستوى الزمني أو على المستوى المجالي. على المستوى الاقتصادي، اتخذ المغرب عدة تدابير تنظيمية لضمان التخفيف من آثار هذه الأزمة.

يبقى الآن تطوير سيناريوهات ما بعد الأزمة لإنعاش النشاط الاقتصادي. فيما يلي معرض للمقترحات التحفيزية للقطاعات التي تمت دراستها سابقاً في هذه الحالة: قطاع العقارات والبناء والسياحة.

#### 1. مقترحات لإنعاش القطاع العقاري:

أ- إحياء نشاط العقارات والبناء:

- بالنسبة لنشاط البناء: تعتمد إعادة إطلاق هذا النشاط على الامتثال لمعايير النظافة والسلامة الصحية في المواقع.
- بالنسبة للنشاط التسويقي: ترتبط إعادة التشغيل ارتباطاً وثيقاً بمرونة وسلاسة الإجراءات الإدارية.
- ب- تحسين التدفق النقدي للشركات:
  - سهولة وسرعة الحصول على القروض.
  - تخفيض شروط الدفع.
  - من المستحسن تعزيز وصول الشركات الوطنية إلى الأسواق العامة، وتخصيص جزء منها للشركات الصغيرة جداً.
- ج- إعادة التشغيل الفوري في المواقع المصح بها.
- د- انتشار التدابير الحافزة المؤقتة حتى عام 2021: منح الائتمان، وتصفية حقوق التسجيل، وسرعة معالجة الملفات، وما إلى ذلك.

#### 2. مقترحات لإنعاش قطاع السياحة:

يتمحور انتعاش قطاع السياحة حول محورين رئيسيين: الحفاظ على العمالة والحفاظ على الإنتاج.

- أ- الحفاظ على العمالة من خلال:
  - الإعفاء من الضريبة على الدخل للموظفين الذين يتقاعدون مبكراً وللموظفين القريبين من سن التقاعد.
- ب- الحفاظ على الإنتاج:



- يعتمد الحفاظ على الإنتاج بشكل وثيق على قدرة الشركات على الوفاء بالتزاماتها المالية، ولهذا سيكون من المفيد للشركات في قطاع السياحة الاستفادة من تأجيل مواعيد الاستحقاق حتى نهاية الفترة. تأجيل فواتير الكهرباء والماء.
- لاسترداد الخسائر التي تم تسجيلها في أشهر مارس وأبريل ومايو: سيكون من المفيد للغاية تمديد الموسم الدراسي من خلال مراجعة تقويم الإجازات المدرسية لما لذلك من أثر في نشاط السياحة الداخلية.

### خاتمة:

أصبح مرض كوفيد 19 وباءً شديدًا، وطرح العديد من التحديات على المستوى الإقليمي والوطني والعالمي. ومن الواضح أن العواقب، بالرغم من صعوبة قياسها، ستكون كارثية بالنسبة للاقتصاد العالمي بالنظر إلى سرعة انتشار الفيروس وهشاشة البنى التحتية الاقتصادية والصحية على الرغم من كل الجهود المبذولة.

تعرض هذه الورقة السياق الحالي الذي تعمل فيه الشركات المغربية في قطاعين من أهم القطاعات الاقتصادية المغربية، وأكثرها تأثرًا بهذه الأزمة، ويتعلق الأمر بقطاعي السياحة والعقارات. أولاً، عرض المقال تأثير الأزمة الصحية على كل قطاع من القطاعات التي شملتها الدراسة، من خلال عرض الأضرار التي لوحظت من حيث النشاط والإنتاج والعمالة من حيث النسبة والقيمة. تم استعراض الإجراءات المشتركة التي اتخذتها الجهات المختصة لصالح الشركات التي تواجه صعوبة في متابعة سياق فيروس كورونا. وأخيرًا، سلط الضوء على بعض السبل لاستئناف النشاط، والتي ستكون بمثابة أدوات لإنعاش الاقتصاد في هذين القطاعين.

يقدم هذا العمل بعض العقبات، طالما أنه يقتصر على القطاعات الأكثر تأثرًا، أي تلك التي عانت من تباطؤ كبير في رقم المعاملات والتوظيف. بالإضافة إلى ذلك، يعتمد على بيانات من دراسات واستطلاعات وتقارير رسمية تغطي فترات زمنية متقطعة خلال سنة 2020. لا يمكن التنبؤ بأفق الخروج من هذه الأزمة، مما يعيق استئناف النشاط ويزيد من حجم الضرر.

على الرغم من أن السياق الحالي لـ Covid-19 صعب من عدة نواحي، إلا أنه جعل من الممكن تحديد عدة طرق لإعادة إنعاش الاقتصاد في بلدنا، لا سيما الوعي بكونه يشكل جزءًا من خطة لإصلاح نموذج التنمية المستدامة، من خلال تدخل الدولة لضمان القدرة التشغيلية، وضمان التغطية الاجتماعية لكل من الخدمات العامة والمواطنين.

في الوقت الحالي، نحن في مرحلة متقدمة إلى حد ما من الأزمة، ولا تزال الرؤية غير واضحة، الأمر الذي يدفعنا إلى التساؤل عن مستقبل الاقتصاد المغربي والسياسات ذات الصلة لإعادة إنعاش القطاعات الأكثر تأثرًا.

### قائمة المراجع:

- Clarivate (2021): A researcher's complete guide to open access papers , OCTOBER 21, 2020 , (sign in 22/1/2021,1m), Available on , <https://clarivate.com/webofsciencgroup/article/a-researchers-complete-guide-to-open-access-papers/>
- ASSAAD IDRISSE M & al : (2020) « Quel modèle de développement pour le Maroc dans l'ère post coronavirus », Revue Internationale du chercheur « Volume 1 : Numéro 2 ».

- CGEM, Résultats Préliminaires de l'Enquête lancée Le 17 avril 2020, Commerciale, Délégation de l'union européenne au Maroc -section, Note Sur Les Impacts Économiques Du Covid-19 Au Maroc, 2020.
- Giuliatti, and Assumpção (2019): Impact of the Corona Virus (Covid 19) on the African Economy, <<https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>>.
- Hira, R. H. & A. (2008): Outsourcing America what is behind our national crisis and how we can reclaim American Jobs. In AMACOM (Vol. 53).
- Innovation, C., & Bachiri, M. (2020). Plan de Continuité d'Activité (PCA) Plan de Continuité.
- International Labor Organization. (2020): COVID-19 and the world of work: Impact and Policy responses (Issue March). <http://hdl.voced.edu.au/10707/533608>
- IMPACT OF COVID-19 TO BRUNEI'S ECONOMY, (2020).
- Knight, U. G. (2013): Power systems in emergencies: From contingency planning to crisis Management. In Power Systems in Emergencies: From Contingency Planning to Crisis Management. <https://doi.org/10.1002/9781118878323>.
- Maroc, R., & Commerce, C. De. (2020): IMPACT COVID 19 SUR LES SECTEURS ÉCONOMIQUES DE CASABLANCA-SETTAT.
- Mesures destinées aux entreprises en difficultés, TPME, Professions libérales en difficulté, 7
- Mesures destinées aux entreprises, TPME, Professions libérales en difficulté 1 (2020).
- Note sur les impacts économiques du Covid-19 au Maroc, 1 (2020).
- Oskoui, K. N. & M. B. (2020): The growing impact of coronavirus on the global economy. <http://theconversation.com/the-growing-impact-of-coronavirus-on-the-global-economy-132030>.
- Maroc, Royaume, and Chambre De Commerce, IMPACT COVID 19 SUR LES SECTEURS ÉCONOMIQUES DE CASABLANCA-SETTAT, 2020.
- Haut-commissariat au plan, Le Maroc En Chiffres -2019, Haut-Commissariat Au Plan, 2019, <https://doi.org/10.3917/presa.042.0147>.
- Haut-commissariat au plan, Principaux Résultats de l'enquête Conjoncture Sur Les Effets Du Covid-19 Sur l'activité Des Entreprises, 2020

## العوامل المؤثرة في أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في البلدان الأقل نمواً - اليمن أنموذجاً

## Factors influencing the Performance of SMEs in Underdeveloped Economies - The case of Yemen

محمد مصطفى محمد قائد

جامعة كوفمبرو - شيموجا - الهند

[mugaahed@yahoo.com](mailto:mugaahed@yahoo.com)

سهيلة المسلوخ

جامعة دمشق

## الملخص:

تعمل هذه الدراسة على تقديم منظور عملي يهدف تحديد ومناقشة أثر المتغيرات التي تؤثر في أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في اليمن كإحدى البلدان الأقل نمواً. اعتمدت الدراسة على بيانات أولية تم جمعها من 394 منشأة من المنشآت الصغيرة والمتوسطة في محافظتي صنعاء وعدن في اليمن. تم تقسيم البيانات الى مجموعتين بشكل عشوائي، ثم تطبيق التحليل العاملي الاستكشافي على المجموعة الأولى والتحليل العاملي التوكيدي على المجموعة الثانية بناء على النتائج المتحصل عليها من التحليل العاملي الاستكشافي الذي تم اجراءه على المجموعة الأولى. كما تبنت الدراسة نمذجة المعادلات البنائية من أجل توضيح العلاقة بين المتغيرات المختلفة واختبار النموذج المقترح لقياس أثر المتغيرات المختلفة على أداء المشروعات. تم اختبار الصدق التقاربي والتمييزي للنموذج للتأكد من ملائمته للبيانات وأوضحت النتائج ثبات النموذج وملائمته للبيانات. أوضحت النتائج أيضاً دلالة أثر العوامل القانونية، المتغيرات المؤقتة، والعوامل الإدارية على أداء المشروعات الصغيرة، بينما لم تظهر أي دلالة لأثر العوامل المالية، عوامل البنية التحتية، والعوامل التسويقية على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسط اليمنية. تضيف نتائج الدراسة الى الأدب الحالي الذي يكاد أن يكون نادراً فيما يتعلق باقتصادات الدول الأقل نمواً بشكل عام واليمن بشكل خاص، إضافة الى كون النموذج المقترح ذو فائدة لصانعي السياسات وشركاء التنمية لاقتصادات الدول الأقل نمواً كاليمن، أيضاً لمدرء ومالكي المشروعات الصغيرة في التعرف على العوامل التي تؤثر تأثيراً مباشراً في أداء المشروعات الصغيرة والتي تعتبر حرجزاوية في التنمية الاقتصادية.

كلمات مفتاحية: المشروعات الصغيرة، الأداء، عوامل، تأثير، اقتصادات الأقل نمو، اليمن.

## المقدمة:

اتسمت المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالتوسع والنمو منذ سبعينيات القرن الماضي، فتشير الاحصائيات الى ان المشروعات الصغيرة والمتوسطة والأصغر توظف حوالي 60% من العمالة حول العالم (Aljazeera, 2010). فما يقارب 40% من القوى العاملة في الهند تعمل في المشروعات والمتوسطة والصغيرة والأصغر (Goyal, 2013)، وتقريباً نصف القوى العاملة في الولايات المتحدة تعمل في هذه المشروعات (SBA, 2018)، من جهةٍ أُخرى، تمثل المشروعات الصغيرة والمتوسطة والأصغر ما يقارب 90% من المؤسسات التجارية الآسيوية (Knight, 2015)، وحوالي 99.9% من المؤسسات التجارية تندرج ضمن فئة المشروعات والمتوسطة والصغيرة والأصغر في أوروبا حيث توظف 66.7% من القوى العاملة بينما تبلغ الشركات الكبيرة 0.02% من المؤسسات التجارية في أوروبا حيث توظف حوالي 33.3% من القوى العاملة (European Commission, 2011).

استحوذت المشروعات الصغيرة والمتوسطة على اهتمام كبير من قبل دول العالم كافة والمنظمات والهيئات الدولية والإقليمية، بالإضافة إلى الباحثين في ظل التغييرات والتحويلات الاقتصادية العالمية (الخضر وحرب، 2005) كما يعتبر تأسيس ونمو المشروعات الصغيرة أمراً بالغ الأهمية لتطور الاقتصادات (Clague, 1992). نظراً إلى المساهمة التي تقدمها المشروعات والمتوسطة والصغيرة والأصغر في نمو الدول المتقدمة وأيضاً الدول النامية (Toma, et al., 2014; Acs, et al., 2008; Naudé, 2010; 2013; Carree & Thurik, 2005; Stam & Van Stel, 2011). وعلى الرغم من ذلك، يتأثر هذا النمو للمشروعات الصغيرة بعدة عوامل منها العوامل الإدارية (Sidek & Mohamad, 2014)، القدرات الريادية (Mohamad & Sidek, 2013)، تبني التسويق الرقمي والميزة التنافسية (Sidek, et al., 2020)، وتأطير ريادة الأعمال بين الأفراد (Sidek, et al., 2015; Sidek, et al., 2019).

وعلى الرغم من اعتبار الحكومات للمشروعات الصغيرة والمتوسطة كمحرك مهم للتنمية الاقتصادية، إلا أن الجهود الداعمة لتنمية هذه المشروعات لتساهم في التنمية الاقتصادية بقي محدوداً، حيث تواجه هذه المشروعات تحديات متعلقة بخدمات الدعم التجاري وخدمات تسجيل المشروعات والتحديات القانونية وأيضاً تحديات الوصول للتمويل ورؤوس الأموال (Katrodia & Sibanda, 2018)، تحديات البنية التحتية، الأعباء التشريعية والعراقيل القانونية (Kshetri, 2011)، تحديات الوصول للتمويل والحوافز وحماية الملكيات الفكرية (Okeke, 2014)، والثقافة عندما تكون غير متناسبة مع الابتكار والتطور والعمل الجاد (Kshetri, 2011).

أيضاً يتأثر أداء ريادة الأعمال وتنميته بقلّة وسوء استخدام الموارد الريادية (Kaburi, et al., 2012). اقترح (Hood & Young, 1993) أن المحتوى، المهارات والسلوك، العقلية، والشخصية كلها تعتبر زوايا مهمة ينمو ويتطور فيها رجال الأعمال النشء.

وعند الأخذ بالاعتبار الدول المتقدمة والنامية، نجد ان البحث العلمي قد نمى بشكل كبير ليناقدس حقول مختلفة في ريادة الأعمال كالريادة عبر الحدود الوطنية (transnational entrepreneurship) والتي بدأت بالنمو مؤخراً كحقل من حقول ريادة الأعمال في البحث العلمي (Harima & Baron, 2020)، ريادة الأعمال في أرض الشتات (entrepreneurship in diaspora) والتي تعتمد على اغتنام الفرص السانحة (Harima, 2014; Harima, et al., 2019;) (Harima, et al., 2016) وتعتمد أساساً على تكوين علاقات وانشطة ريادية جديدة لتأسيس أنشطة ومشروعات ريادية

(Crecente, et al., ) (sustainable entrepreneurship) (Mayer, et al., 2015; Elo, et al., 2015) الريادة المستدامة (Green Entrepreneurship) (Muo & ) (2021; Hummels & Argyrou, 2021) الريادة الخضراء أو الصديقة للبيئة (Social entrepreneurship) (Azeez, 2019) الريادة الاجتماعية (Lehner & Kansikas, 2013)، وحقول أخرى مختلفة في البحث العلمي، إلا أن البحث العلمي يكاد يخلو عند الأخذ بالاعتبار الأنشطة الريادية في الاقتصادات الأقل نماءً مما يشكل تحدي لنمو هذه المشروعات.

فقد أصبحت ريادة الأعمال ظاهرة دولية نظراً للدور الذي تلعبه في اقتصادات الدول سواء كانت هذه الدول متقدمة او نامية أو أقل نمواً (Smallbone, et al., 2014). يشير (Campos, 2010) إلى أنه يوجد رواد الأعمال الشومبتيريون (Schumpeterian entrepreneurs) عندما تكون الممارسات الموجهة نحو السوق مسموح بها من قبل الأنظمة السياسية حتى في الدول ذات التحديات والعوائق الاقتصادية واجتماعية أو مجتمعات إشكالية، أيضاً توجد المشروعات الابتكارية والمنظمات في هكذا مجتمعات. حيث يلعب الابتكار دور رئيسي في تشجيع التطور والنمو الاقتصادي في العالم ككل (Mowery & Oxley, 1995)، ويقود الى نسب أعلى في النمو والتوظيف والإنتاجية في مختلف الاقتصادات (OECD, 2007) ويساهم أيضاً في نمو وازدهار المشروعات في الدول المتقدمة والدول النامية (Crespi, & Zuniga, 2011).

وفي ظل التحول الرقمي عالمياً، يساهم التقدم التكنولوجي وعودة الأسواق حول العالم في تشجيع المشروعات والمؤسسات لتسريع ورفع مستوى الأنشطة الريادية (Shahidi & Smagulova, 2008)، هذا يعرض هذه المؤسسات والمشروعات الى عدد كبير من التحديات والعوائق التي يجب على هذه المؤسسات مواجهتها والتعامل معها من خلال رفع جاهزيتها وجهودها نحو تحقيق النمو والتنمية، حيث تختلف هذه التحديات من بلد إلى آخر. فالتحدي الذي يتم اعتباره حاسماً بالنسبة لمشروعاً ما قد لا يتم اعتباره حاسماً او قد لا يتم اعتباره تحدياً لمشروع مشابه في بلد آخر (Eriobunah & Nosakhare, 2013).

يشير مؤشر الريادة الدولي (GEM, 2016) إلى أن النشاط الريادي الإجمالي (total entrepreneurial activity TEA) في الصين حقق مستوى عالٍ حيث يساوي في اجماله النشاط الريادي الإجمالي في الولايات المتحدة الأمريكية على الرغم أن الولايات المتحدة هي من أوائل الدول المتقدمة ويتم اعتبارها الاقتصاد المحرك بواسطة الابتكار، بينما النشاط المنخفض في النشاط الريادي الإجمالي تم تقريره في ألمانيا، البرتغال، إيطاليا، اليونان وإسبانيا. ويشير التقرير أيضاً أن مستوى النشاط الريادي الإجمالي ينخفض بانخفاض مستوى التنمية والتطور في الاقتصاد، حيث أنه عندما يصبح الاقتصاد أغنى، ينتقل مستوى النشاط الريادي الإجمالي من كونه مبني على الحاجة الى كونه مبني على الفرصة السانحة.

ما يمكن ملاحظته هنا هو أن مستوى التنمية في اقتصادات الدول يؤثر على مستوى النشاط الريادي الإجمالي مما يخلق الحاجة لدراسة النشاط الريادي في اقتصادات الدول الأقل نماءً أو كما في حالة هذه الدراسة، في اليمن كإحدى الدول الأقل نمواً. حيث ان وجود التحديات والعقبات امام المشروعات الريادية في الدول النامية والمتقدمة يعني وجود تحديات وعقبات أكثر صرامة وتأثيراً في اقتصادات الدول الأقل نماءً.

يتأثر بقاء المشروعات التجارية وديموميتها بالقدرات المؤسسية والخارجية أيضاً (Das, et al., 2020). لتشجيع زيادة الأعمال الإنتاجية، يقترح (Brixiova & Aragie, 2010) الإصلاحات كنقطة بداية من خلال الغاء أوجه الجمود وتأسيس حقوق الملكية حيث أن الإصلاحات تساهم في تضييق الفجوة في المهارات مما يؤدي إلى تأسيس شركات ذات إنتاجية عالية (Brixiová & Égert, 2017). يحدد (Anderson, et al., 2010) القدرة على تحمل التكاليف، الوعي، التوفر والتواجد، وأيضاً الوصول كعناصر أساسية لخدمة المستهلكين ذوي الدخل المحدود في الأسواق النامية. عند الأخذ بالاعتبار دور المشروعات المتوسطة والصغيرة والأصغر، لم ينل بقاء المشروعات واستمراريتها وأيضاً فرض تشجيعها وتشجيع ديموميتها من قبل السياسات الرسمية حقه في البحث العلمي عندما يتعلق الأمر بسياق اقتصادات في الدول الأقل نمواً

تختلف الأعمال السابقة للباحثين والمؤلفين في نفس المجال لاختلاف النواحي التي تتعلق بها، فالناحية الأولى تحتوي أعمال متعلقة باقتصادات الدول المتسارعة في النمو حيث يكون التمكين الاقتصادي فيها أعلى من غيرها من الدول النامية، والناحية الثانية تحتوي أعمال متعلقة بالصعوبات والتحديات التي تواجه رجال وسيدات الأعمال أنفسهم، والناحية الثالثة تحتوي الأعمال التي تم العمل عليها في بيئات اقتصادية وتجارية تختلف عن البيئة الاقتصادية والتجارية في اليمن. هذا يترك فجوة معينة لم يتم التطرق إليها بكثرة إذ تتعلق بناحية رابعة حيث ينبغي ان تحتوي على الأعمال التي تناقش التحديات والصعوبات التي تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة والأصغر في اقتصادات الدول الأقل نمواً.

عند الأخذ بالاعتبار السياق اليمني، لا يوجد قدر كاف من الأدبيات السابقة التي تناولت التحديات الريادية التي تواجهها المشروعات الصغيرة. هناك مراجعة نظرية لـ (Saleh & Manjunath, 2020b) تم فيها تقسيم التحديات التي تواجه المشروعات الصغيرة في اليمن الى قسمين، يتضمن القسم الأول التحديات التاريخية والتي تواجه المشروعات الصغيرة كما هي في مختلف البلدان، ويتضمن القسم الثاني التحديات المستحدثة بسبب الظروف الأخيرة التي تشهدها البلد والمتعلقة بالتدهور السياسي والاقتصادي الذي جعل من البيئة الاقتصادية والتجارية مليئة بالصعوبات والتحديات تواجه رجال وسيدات الأعمال وايضاً مشاريعهم وفرص نموها في البلد. أدى هذا الى خلق حاجة ملحة للتحقيق والبحث في التحديات الريادية التي تواجه المشروعات المتوسطة والصغيرة والأصغر في اليمن، لذلك تهدف هذه الدراسة الى اجراء تحقيق عملي للعوامل التي تؤثر على أداء المشروعات الصغيرة في اقتصادات البلدان الأقل نمواً مع أخذ اليمن كحالة في هذه الدراسة.

تنبع أهمية هذه الدراسة بالقيمة المضافة لأدبيات أداء المشروعات الصغيرة بشكل عام كما تمثل إضافة كبيرة للأدب الذي يكاد ان يكون نادراً في مناقشة أداء المشروعات الصغيرة في البلدان الأقل نمواً على وجه العموم واليمن على وجه الخصوص. ايضاً أنها تعطي أهمية خاصة للتعامل المؤقتة أو العوامل المستحدثة والتي طرأت على الساحة اليمنية نتيجة للتغيرات السياسية والاقتصادية في البلد.

#### مراجعة الأدبيات السابقة وتوليد الفرضيات:

ينظر لزيادة الأعمال باعتبارها مصدراً أساسياً للنمو الاقتصادي والتنمية الاقتصادية (عنبه، 2017) وفي الآونة الأخيرة، حظيت قضية زيادة الأعمال اهتمام الباحثين والمهنيين، فكثرت الدراسات التي تعنى بزيادة الاعمال وسبل

تطويرها والتحديات التي تواجهها، إذ لوحظ وجود اهتمام واسع تجاه التحديات الريادية التي تواجه رواد الأعمال الجدد أو المشروعات المستحدث تأسيسها حديثاً. فرواد الأعمال الجدد أو النشء يواجهون تحديات وصعوبات مرتبطة بتشكيل فريق، تكوين رؤوس الأموال، اختيار المكان والقوى العاملة المناسبين للمشروع، التغلب على المنافسة، وايضاً مواكبة الاتجاهات في الصناعة والتجارة والأعمال (Lohitkumar, et al., 2016). إلا أن التحديات التي تقود إلى تدهور الأداء في المشروعات الصغيرة وايضاً المشروعات العائلية قد تكون خارجية كالتحديات المالية والمشكلات العائلية، أو تحديات داخلية كالنقص في المهارات والنقص في التعليم او انعدامه بين أفراد القوى العاملة في المشروع (Bajpai, 2014).

بينما ذهبت دراسة (Nayar, & Kiran, 2012) إلى أن ريادة الأعمال تواجه ثلاث تحديات أساسية وهي التوزيع، قوانين ولوائح الحكومة، والثقافة الريادية. إذ تلعب البنية التحتية أثراً مباشراً على التوزيع، بينما تسجل المشروعات والحصول على تمويل لها مقيد بالقوانين واللوائح الحكومية، أما بالنسبة للثقافة الريادية فيؤثر التخوف من المخاطر السائد بين الافراد بالإضافة الى المخاطر الاجتماعية على التحفيز لدى الأشخاص للتوجه نحو ريادة الأعمال. يتفق معه (Goel, et al., 2007) بكون الأنشطة الريادية تتأثر بتحديات مختلفة مثل متطلبات البنية التحتية، البيروقراطية الحكومية الضخمة في اللوائح والقوانين، وايضاً الحاجة إلى رؤوس أموال محلية وايضاً تبني الأساليب الابتكارية في السوق (Gajjala, 2006)، ويضيف (Dash & Kaur, 2012) الخلفية التخصصية للعائلة وأيضاً التنمية الإقليمية كتحديات تقود الى أداء ضعيف والذي يعتبر نتيجة لعجز وسوء استخدام رأس المال العامل، اللوائح الضريبية وكذلك التشجيع المجتمعي المناسب.

ومنه نجد أن تطوير البنية التحتية والتكنولوجيا يلعب دوراً رئيسياً في تحفيز وتسهيل الزيادة والتطور في الأنشطة الريادية (Woolley, 2017; Audretsch, et al., 2015) لذلك غياب هكذا تطور قد يؤدي عادة إلى هجرة رواد الأعمال أو رؤوس أموالهم من الاقتصادات النامية بحثاً عن فرص اقتصادية وريادية أفضل (Marks, et al., 2020). من جهة أخرى يعتبر النجاح والرفاه من الخصائص المهمة للمؤسسات الريادية، حيث أن المؤسسات الريادية التي تحقق النجاح تعتبر مختلفة عن المؤسسات الناجحة حيث أنها قادة على الاحتفاظ بميزتها التنافسية (Gopinath & Mitra, 2017)، وكون رائد الأعمال ينجح بالاعتماد على الذات فإنه يعتمد بالأساس على امتلاك عقلية ذات نظرة عالمية ونظرة اجتماعية وذات نظرة مستدامة بالإضافة العقلية ذات النظرة الريادية. حيث تعتبر العقلية ذات النظرة الريادية هي الاستعداد أو القابلية لرؤية العالم بطريقة مختلفة والتصرف طبقاً لتلك النظرة الريادية (Waite, 2014)، ومنه إن إنشاء الأعمال والتطور الاقتصادي يعتمد على الطريقة التي تقوم بها حاضنات الأعمال التجارية بالرد على الحاجات المحلية (Meru & Struwig, 2015).

في الدول الأقل نمواً، لا تعتبر البنية التحتية واللوائح القانونية وايضاً التمويل، لا تعتبر مساهمة تجاه تطور هذه الأعمال الريادية (Motilewa, et al., 2015)، حتى وإن كان الدعم للمشروعات الصغيرة متوفراً (Ajagbe, et al., 2015).

حيث تعتبر إمكانية تطوير مهارات رياضية أفضل وانشطة رياضية أفضل وايضاً الأداء معتمدة بالأساس على استخدام الأنشطة والخبرة الريادية في التعليم (Olokundun, et al., 2018)، والممارسات الأخلاقية (Ogbari, et al., 2016)، وأيضاً القدرات والمهارات بين أوساط معلمي ريادة الأعمال (Ibidunni, et al., 2017).

سابقاً في التعليم الأكاديمي، كان يتم تخريج وإعداد الطلاب للتوظيف في المؤسسات الإنتاجية والمؤسسات المصرفية ومشروعات النقل حتى الثمانينيات من القرن الماضي، حيث ظهرت بعدها ريادة الأعمال وأصبح لدى الأفراد اهتمام في معرفة كيف جاءت الشركات للوجود وكيف تم تأسيسها (Schramm, 2018).

إنشاء مشروع تجاري جديد يعتبر من التحديات الكبيرة، لكن تزيد حدة هذا التحدي عند المحافظة على هذه بالنسبة للمشروعات الصغيرة بسبب ان المشاريع الناشئة نادراً ما يتم دمجها بسهولة مع العمليات والأنظمة والممارسات الممكنة في مجال المشروع التجاري. إضافة إلى ذلك، يجب على تلك المشروعات انشاء وتطوير والحفاظ على مشروع ابتكاري يساهم في التنمية الاقتصادية، وهذا يتطلب منهم ان يكون لديهم أسلوبين، حيث يركز الأسلوب الأول على الظروف والبيئة القديمة بينما يركز الأسلوب الثاني على البحث واستهداف كل جديد في مجال تلك المشاريع التجارية (Garvin & Levesque, 2006). لذلك لا يعتبر الوقت صديقاً لهذه المشروعات أو لرواد الأعمال عندما يحاولون تبني الاساليب الابتكارية في أعمالهم التجارية، عندما يريدون أن يكسبوا عن طريق الابتكار، يجب عليهم ابتكار شيء قابل للبيع والبدء ببيعه فوراً حتى لا يتأثر ذلك الابتكار بتقلبات السوق والبيئة التجارية (McGinn & Frick, 2018)، حيث تعتبر المعرفة عنصر ومصدر أولي وأساسي لرواد الأعمال ودورهم في تطوير الأنشطة الريادية (Fuller-Love & Akiode, 2019; Marks, et al., 2020).

في هذا المجال، قسمت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2009) أكثر التحديات التي تواجه المشروعات المتوسطة والصغيرة الى أربعة مجموعات رئيسية وهي تحديات متعلقة برأس المال والموارد المالية، تحديات متعلقة بالمعلومات وتحديد الأسواق المستهدفة والأسواق العالمية، تحديات متعلقة بالمقدرة على التواصل واستهداف الزبائن المحتملين، وتحديات متعلقة بالمهارات الإدارية والمعرفة والخبرة، في حين أشار تقرير التنافسية العالمي في 2012 الى ستة عشر عامل والتي تعتبر من أكثر العوامل إشكالية إقامة الأعمال التجارية في أكثر من 140 دولة، حيث تضمنت هذه التحديات البيروقراطية الحكومية غير الفعالة، المقدرة غير الكافية للابتكار، الوصول الى التمويل المطلوب، والقوى العاملة غير المتعلمة. بينما كانت العوامل الأقل إشكالية تتضمن الفساد، رداءة الصحة العامة، غياب الاستقرار، الجريمة والسرقة. أيضاً كانت الضرائب واللوائح والقوانين والتضخم وعدم الاستقرار السياسي من بين متغيرات أخرى تعتبر عوامل مؤثرة على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة (Schwab, 2012).

من الطبيعي أن تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة العديد من التحديات في مختلف أنحاء العالم (Isaga & Musabila, 2017)، لكن هذه التحديات تصبح أكثر أثراً وأكثر خطورة في الدول النامية (Sultan, 2019) والدول الأقل نمواً (Utoikamanu, 2019). بالإضافة إلى ما سبق، يزيد اثر هذه (Moyer, 2019). ترك مثل هذه التحديات بدون وسائل معالجة فقط سيزيد من فترات عدم الاستقرار وتدهور صحة الاقتصاد الوطني (World Bank, 2019). يشير ذلك إلى الحاجة الملحة الى الحلول التي تساهم في تقليل الفشل في الأداء الذي يظهر في البيئة التجارية نتيجة لغياب



الاستقرار السياسي واستمرار الصراعات التي تزيد من تدهور فرص النجاة والنمو في قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

بناء على هذه المناقشة التحديات في ظل غياب الاستقرار السياسي والاقتصادي ولتحقيق هدف هذه الدراسة، تم تقسيم العوامل بناء على مناقشة الأدب المتوفر لمعرفة تأثيرها على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

#### المتغير التابع: أداء المشروعات الصغيرة:

تمثل المشروعات الصغيرة عصب الاقتصاد في كثير من دول العالم، وذلك بسبب دورها الكبير في توفير فرص العمل بالإضافة إلى عملها وفق متطلبات الصناعات الكبيرة وتأمين بعض المدخلات النوعية لها (الواندي، 2008) وتشير الدراسات إلى أن الأداء المتوقع للمشروعات يمكن استخدامه كمقياس لمعرفة مستوى الأداء بالمشروعات الصغيرة وليس فقط الأداء المالي (Gomezelj & Kušce, 2013)، لذلك يختلف الأداء المتوقع للمشروعات من بيئة تجارية إلى أخرى مما يوضح أن توقع أداء فعال للمشروعات الصغيرة في اقتصادات الدول الأقل نمواً والتي تشهد غياب الاستقرار السياسي والاقتصادي يعتبر غير دقيقاً أو فعالاً حيث أن عدد التحديات وحجمها يزيد في ظل غياب الاستقرار السياسي والاقتصادي. وأشار (سلمان، 2016) إلى أن قياس أداء المشروعات الصغيرة يختلف باختلاف الظروف السياسية والاقتصادية في بيئة الأعمال.

هناك الكثير من الدراسات التي تناولت أداء المشروعات والشركات وعلاقته بنجاح وتحقيق أهداف هذا الشركات والمشروعات (Neely, et al., 1995; 2000; Taticchi, et al., 2010; Nudurupati, et al., 2011). قبل الثمانينيات من القرن الماضي، كان قياس أداء المنشآت والمشروعات مبني أساساً على البيانات المالية ولكن بعد عقد الثمانينات، تبين للباحثين أن المعلومات المتعلقة بالأداء لا يمكن قياسها بالاعتماد على البيانات المالية فقط (Wu, 2009).

بالنسبة لـ (Lebas & Euske, 2002)، يعتبر الأداء مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية التي تعكس المعلومات المتعلقة بتحديد الأهداف في المنشآت والمشروعات، وأيضاً تعتبر مجموعة من المؤشرات التي تقيس الكفاءة والفعالية للأنشطة في مؤسسة معينة (Neely, et al., 2000). يشير (Rosli & Sidek, 2013) إلى أن الأداء يعتبر مرآة للمنشأة أو المشروع نظراً لكونها محور لتقييم المشروع. بينما يصفها (Anggadwita & Mustafid, 2014) بأنها مقياس لنجاح الشركة أو المنشأة في تحقيق أهدافها.

لتحقيق أهداف هذه الدراسة، تم تبني مقياس معياري لقياس أداء المشروعات الصغير من دراسة (Yu, et al., 2018) حيث تم سؤال المستجيبين أن يبدو آرائهم بمقياس خماسي حول الأداء الحالي لمشروعاتهم مقارنة بالمشروع الأخرى، مبيعاتهم وكيف يتوقعون نموها مستقبلاً، وأيضاً توقعاتهم لنمو وتطور قدرات مشروعاتهم في المستقبل.

#### المتغيرات المستقلة:

#### أولاً: العوامل القانونية وأداء المشروعات الصغيرة:

تتأثر قدرات المشروعات بالبيئة القانونية في البلد والتي تتضمن القوانين واللوائح والإجراءات والسياسات الرسمية (Ajayi, 2016)، حيث أن أهمية قطاع المشروعات الصغيرة للاقتصاد الوطني تعتمد في الأساس على الحماية والدعم من قبل النظام القانوني والقضائي في البلاد من أجل الحفاظ على مساهمتها في التنمية الاقتصادية والدخل الإجمالي في الاقتصاد.

على الرغم من أهميتها، يعتبر الأنظمة القانونية والقضائية في البلدان النامية معروفة بضعفها وتقصيرها في توفير بيئة تجارية خصبة للمشروعات الصغيرة (Ufua, et al., 2020). من الناحية القانونية وعلاقتها في أداء المشروعات الصغير، تم مناقشتها في الدراسات السابقة، حيث أشار (Wang & Ang, 2004) إلى أن اللاملائمة (unfavourableness) والاختلافات التنافسية (competitive rivalry) تعبران عاملان مؤثران في أداء الأعمال التجارية. ومن العوامل الإضافية التي تؤثر في أداء المشروعات المنافسة (Neu & Brown, 2005)، خصوصاً التنافس الضار أو غير السليم (unhealthy competition) (St-Jean, et al., 2008)، والفساد وممارساته (Krasniqi, 2007)، والقوانين المعقدة واللوائح والأنظمة الضريبية غير المشجعة (Davidsson, 1989). نظام الضريبة العالية على المشروعات (World Bank, 2013a).

بالإضافة إلى ذلك أشار تقرير التنافسية العالمية في 2012 إلى أن العوامل القانونية مثل الفساد ورداءة الخدمات العامة كانت من العوامل الأقل تأثيراً في أداء المشروعات الصغيرة مقارنة بالعوامل الأخرى كقلة الوصول للتمويل والابتكار وأيضا قلة العمالة المتعلمة (Schwab, 2012). وأكد البنك الدولي إلى أن الضعف في هذا الجانب يكمن في انعدام الحوكمة أو قلة تطبيق مبادئ الحكم الرشيد وتطبيق القوانين والإجراءات وليس في القوانين نفسها (World Bank, 2015).

بالنسبة للدول الأقل نمواً، تجد المشروعات الصغيرة أحياناً صعوبة في التفريق بين الممارسات القانونية وممارسات الفساد بسبب المجالات غير الواضحة أحياناً أو ما يطلق عليها مسمى "المناطق الرمادية" والتي ينتج عنها انخراط المشروعات الصغيرة بممارسات غير رسمية من أجل النجاة في مجال المنافسة (UNIDO, 2012).

بناء على هذه المناقشة، يمكن صياغة الفرضية الأولى بالشكل التالي:

هناك أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل القانونية على أداء المشروعات الصغيرة.

ثانياً: العوامل المالية وأداء المشروعات الصغيرة:

من أهم العوامل الحرجة لنجاح المشروعات الصغيرة هو قدرتها على الوصول للتمويل المطلوب والمصادر الخارجية للتمويل (Falcetti, et al., 2003). ضعف القدرة التمويلية أو انعدامها يشكل تحدياً خطيراً لأي مشروع تجاري. بغض النظر عن التحديات الأخرى، فالقدرة على الوصول لمصادر التمويل الكافي يساهم في تقليل التحديات الأخرى (Viswanadham, 2017)، وعلى الرغم من ذلك قدرة المشروعات على الوصول للتمويل تتأثر بعوامل أخرى من ضمنها خصائص المشروع المالية والريادية (Kung'u, 2011). لذلك عندما تجتمع تحديات أخرى مثل عدم القدرة على فهم حاجات الزبائن وتلبيتها، انعدام المهارات الريادية الأساسية، الوعي واللوائح والقوانين مع التحديات المالية يصبح المشروع التجاري عاجزاً عن الطموح للولوج للأسواق العالمية أو التسويق العالمي (Kazimoto, 2014)، وبالنسبة لتقارير البنك الدولي، يعتبر تحدي عدم الوصول لمصادر التمويل المطلوبة من أهم التحديات التي تقيد قدرة المشروعات الصغيرة على النمو والتوسع والمساهمة نحو التنمية الاقتصادية في البلد (Ardic, et al., 2011). ويوضح (Bongomin et al., 2017) أن الوصول للتمويل المناسب يرتبط ارتباطاً وثيقاً مع نمو وتطور المشروعات الصغيرة في اقتصادات البلدان النامية.

تعتبر التكلفة العالية لرأس المال من الأعباء الثقيلة على المشروعات عندما يتم الأخذ بالاعتبار الأعباء المالية (Bartlett & Bukvič, 2001)، وتعيق محدودية المصادر المالية قدرة المشروعات التجارية من الدخول والمنافسة في الأسواق التجارية (Malik, 2010). في نفس السياق، أشار (Hay & Kamshad, 1994) إلى أن التحديات المالية يمكن أن تقود إلى تدهور أداء المشروعات الصغيرة، من مثل هذه التحديات التأخر في الحصول على رؤوس الأموال الجديدة، عدم ملائمة التمويلات ورؤوس الأموال والعمالة المتوفرة لدى المشروعات. وأشار (Jebna & Baharudin, 2013) أيضاً إلى أن التدفق النقدي وحجم المبيعات والإيرادات تعتبر عوامل مؤثرة على نجاح المشروعات الصغيرة. بينما أكد (Senik, et al., 2010) على أن سلامة المشروع المالية تلعب دوراً بالغ الأهمية في نجاح المشروعات التجارية. بناء على هذا المناقشة الاستطلاعية، يمكننا صياغة الفرضية الثانية بالشكل التالي:

هناك أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل المالية على أداء المشروعات الصغيرة.

#### ثالثاً: العوامل المؤقتة وأداء المشروعات الصغيرة:

العوامل المؤقتة أو التحديات المؤقتة هي التحديات الناشئة والتي طرأت على البيئة التجارية نتيجة تغييرات مفاجئة في البيئة السياسية أو الاقتصادية أو كليهما معاً. هذه التحديات قد تأخذ شكل غياب الاستقرار السياسي والاقتصادي، ظهور الحروب والصراعات الداخلية وأيضاً النتائج المترتبة على غياب ذلك الاستقرار (Saleh & Manjunath, 2020b). أداء المشروعات والمؤسسات يعتمد بشكل أساسي على استقرار الحكومات والاقتصادات وهذا يشير إلى أن المشروعات والمؤسسات تتطلب بيئتين سياسيتين واقتصاديتين مستقرتين، لذلك غياب ذلك الاستقرار يصبح تحدياً لا تستطيع المؤسسات والمشروعات تجنبه أو الهروب منه مما يجعلها ضحية لنتائج غير المرغوبة (Daneji & Bazza, 2013). أشارت دراسة (Gaviria 2002) إلى أن سبل الدفع غير الرسمية وانخراط المشروعات التجارية في عمليات دفع بطرق غير رسمية وقانونية في أنظمة الحكم غير السوية يؤدي إلى تدهور فرص النمو للمشروعات الصغيرة.

في ظل هكذا ظروف، تلجأ المؤسسات او المشروعات التجارية أو بالأصح رواد الأعمال إلى نقل أماكن مؤسساتهم إلى أماكن أخرى حيث تتوافر بنية تحتية أفضل وخدمات أساسية أفضل (Baron, 2018). بهذا المجال أوضح تقرير البنك الدولي أن حوالي 20% من المشروعات التجارية اليمنية اختارت تغيير مكان انشطتها إلى مدن أخرى في اليمن بسبب غياب الاستقرار السياسي والاقتصادي الذي تشهده البلاد (World Bank, 2019)، مما يشكل تحديات إضافية للمؤسسات والمشروعات التجارية جراء النقل بسبب خسران قاعدة العملاء وأيضاً مسافة المكان الجديد الذي تم النقل إليه (Knoben & Oerlemans, 2005).

إضافة إلى ذلك، تزداد الجريمة والسرقة والاستيلاء في الظروف التي تشهد غياب الاستقرار مما يخلق تعقيدات وتحديات إضافية تهدد أداء المشروعات الصغيرة وأمانها وفرص بقائها ونموها وتطورها لتساهم في التنمية الاقتصادية (Oxfam, 2016; UNDP, 2019).

بناء على هذا المناقشة الاستطلاعية، يمكننا صياغة الفرضية الثالثة بالشكل التالي:

هناك أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل المؤقتة على أداء المشروعات الصغيرة.

## رابعاً: العوامل الإدارية وأداء المشروعات الصغيرة:

تؤثر العوامل الإدارية على أداء المشروعات الصغيرة حيث يصعب تطور المشروعات الصغيرة وتنميتها عند انعدام القدرات المؤسسية. أنظمة قياس الأداء يجب أن تلعب دوراً مهماً في تحقيق التنمية الإدارية بين المشروعات الصغيرة (Garengo & Bernardi, 2007). فضعف القدرة الإدارية والتنظيمية يؤدي إلى ارتفاع تكاليف الإنتاج وضعف الأداء (عنبة ، 201)

هناك بعض التحديات التي من المتوقع ملاحظتها في المشروعات الناشئة أو رواد الأعمال الناشئين مثل الحصول على عمالة ماهرة، الموازنة بين الحياة الشخصية والعمل وايضاً قلة الربح من تشغيل المشروع (Hasan, et al., 2016). هذه العوامل قد يقل أثرها عند توفير التدريب الملائم مع التغيير في عوامل أخرى كوضع السوق والقيادة وايضاً السمات الرئيسية للمشروع التجاري (Jayawarna, et al., 2007).

يشير (Noam Wasserman, 2008) إلى أن كل طامح ان يصبح رائد أعمال يحلم أن يصبح بيل جيتس آخر أو فيل نايت أو أنيتا روديك والذين أسسوا وقادوا شركات ناجحة عالمياً، ولكن بعد البحث والتحليل تم التعرف على حقيقة مفادها انه فقط 25% من مثل هؤلاء قادوا شركاتهم بعد أن أصبحت في السنة الخامسة من عمرها، حيث أن معظم رواد الأعمال يجدوا أنفسهم مجبرين على التخلي عن منصب مدير عام في شركاتهم نظراً لمواجهة خيارات عديدة لا يستطيعون الحسم فيها لصالح شركاتهم وأعمالهم التجارية.

المشاريع الناجحة تأتي من نظرة أصحابها الثاقبة ورغبتهم في بناء أشياء يريدوا رؤيتها في العالم ومساوهم الذي يعتبر أساساً لرضى عملائهم (McGinn & Frick, 2018). ابتكاراتهم يمكن أن تتأثر بقدراتهم على اتخاذ المخاطر ومواجهتها، إدارة علاقاتهم وعلى أن يكونوا مواصلين وجادين في ممارساتهم نحو التميز التجاري (Ajayi, 2016)، حيث أن الابتكار في المنتج، في العملية او في المؤسسة يساهم بشكل إيجابي في تحسين أداء تلك المؤسسات أو المشروعات التجارية (Oduro, 2019). وحيث أن نجاح زيادة الأعمال يعتمد على القدرة على التكيف، الخبرة، وضع الأهداف، تبني استراتيجية تميز ملائمة، وايضاً تدريب وتطوير الموظفين (Marks, et al., 2020).

أوضح تقرير لصندوق النقد الدولي إلى أن الإدارة السيئة مع الأنظمة شديدة المركزية تعتبر تحديات تواجه المؤسسات بشكل متكرر خاصة في الدول النامية (IMF, 2005). محدودية المعرفة أو انعدامها حول إدارة الأعمال التجارية (Irijayanti & Azis, 2012) وأوضاع اقتصاد السوق (Krasniqi, 2007)، تعتبر تحديات أمام فرص تنمية وتطوير المشروعات الصغيرة وأداءها، إضافة إلى ذلك تعتبر البنية التحتية التعليمية والتدريبية من أهم محددات نجاح المؤسسات والمشروعات التجارية (Robertson, 2003). كما أشارت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في تقرير لها (OECD, 2010) ان تطوير الموارد البشرية يعتبر تحدي مؤثر في تقدم المشروعات الصغيرة ونجاحها، لذلك يعتبر تدريب وتطوير الموظفين أقل في المشروعات الصغيرة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة. كذلك انعدام التعليم والتدريب يؤدي إلى تناقص القدرات الإدارية في المشروعات الصغيرة وبالأخص المشروعات حديثة التأسيس (Orford, et al., 2003). ويعزى فشل بعض الشركات إلى نقص الخبرات والمهارات الإدارية (Martin & Staines, 1994)، حيث أشار (Irijayanti & Azis, 2012) أيضاً إلى أن المهارات الإدارية من أبرز التحديات بالنسبة لمشروعات الصغيرة. بينما أشار (Jebna & Baharudin, 2013) إلى أن الخبرة الإدارية تعتبر أحد العوامل غير المالية التي تؤثر على نجاح المشروعات

الصغيرة، وأشار (Krasniqi, 2007) إلى أن القوى العاملة المتعلمة والماهرة تعتبر من مقومات نجاح المشروعات الصغيرة.

بناء على هذا المناقشة الاستطلاعية، يمكننا صياغة الفرضية الرابعة بالشكل التالي:  
هناك أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل الإدارية على أداء المشروعات الصغيرة.

#### خامساً: عوامل البنية التحتية وأداء المشروعات الصغيرة:

يوضح البنك الدولي في أحد منشوراته أن البنية التحتية تعتبر من أكثر التحديات والعوائق التي تتعرض لها المشروعات الصغيرة في أداؤها التجاري في الدول النامية (World Bank, 2013). حيث تعتبر البنية التحتية الضعيفة مثل ضعف شبكات الاتصال والطرق عقبه أمام تقدم وتوسع أنشطة المشروعات الصغيرة (Kelly, 2016; Obokoh, 2016; Goldman, 2016).

أشارت دراسة (Olawale & Garwe, 2010) إلى أن البنية التحتية تعتبر عائق خارجي وأحد محددات نجاح الأداء بالنسبة للمشروعات الصغيرة. محدودية وعدم ملائمة البنية التحتية في بيئة تجارية معينة تقف حجر عثرة أمام المشروعات الصغيرة كي تنمو وتوسع نطاق أنشطتها التجارية (Siringoringo, et al., 2009)، حيث تشير دراسة (Ufua, et al, 2020) إلى أن تطوير البنية التحتية يعد حاجة ملحة للمشروعات الصغيرة كي تزدهر بنشاطها وتساهم نحو التنمية الاقتصادية.

أوضحت دراسة (Daneji & Bazza, 2013) إلى أن أداء المنظمات والمؤسسات والمشروعات الصغيرة يعتمد على بنية تحتية ملائمة ومساهمة وواعدة من مثل تزويدات الكهرباء والماء والنقل والاتصالات لتسهيل الأداء وتحقيق الأهداف التي ترنو إليها هذه المشروعات أو المؤسسات. بينما أشارت دراسة (Ufua, et al., 2020) إلى أن قدرة المشروعات الصغيرة على تبني التكنولوجيا المطلوبة وأنظمة المعلومات مرهونة بالأساس على توفر بنية تحتية ملائمة.

بناء على هذا المناقشة الاستطلاعية، يمكننا صياغة الفرضية الخامسة بالشكل التالي:  
هناك أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل البنية التحتية على أداء المشروعات الصغيرة.

#### سادساً: العوامل التسويقية وأداء المشروعات الصغيرة:

إن الاستخدام الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات (Kim & Jee, 2007) وتبني التجارة الإلكترونية (Abebe, 2014) في المشروعات الصغيرة تعتبر عوامل جديّة التأثير على أداء المشروعات الصغيرة، وأكثر أهمية من ذلك، يعتبر المناخ القانوني والتشريعي الذي تعمل فيه المشروعات الصغيرة عائقاً والذي يشار إليه كأحد مقومات الابتكار بين أوساط المشروعات الصغيرة (Hardie & Newell, 2011). يظهر التسويق كأحد العوامل المهمة التي تحدد قدرة المشروعات على النجاة والنمو في البيئة التجارية مما يجعل ذلك سبباً لنجاح أو فشل تلك المشروعات. عدم قدرة المشروعات على تبني الممارسات التسويقية يساهم أيضاً في تدهور القدرات التنافسية للمشروعات وفرص نمو الأداء للمشروعات الصغيرة (Alqadasi, 2008).

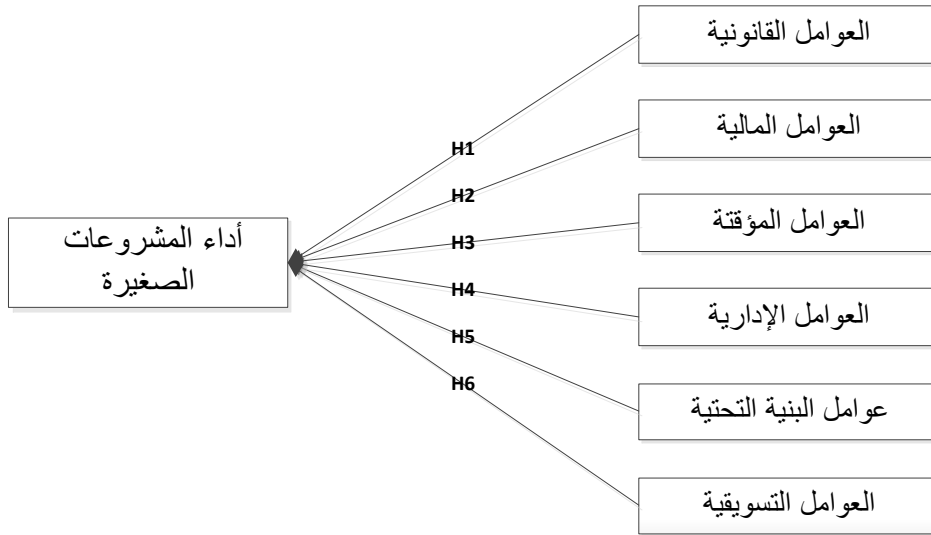
تستخدم المشروعات الصغيرة التسويق اليوم كأداة لممارسة أنشطتها وأيضاً النجاة في البيئات التجارية التنافسية (O'Dwyer, et al., 2009). لذلك عدم توفر القدرات والمهارات التسويقية يقود إلى ضعف قدرة المشروعات على

المنافسة في السوق (Cant, 2012; Van Scheers, 2011). فالمشاريع الصغيرة محتاجة إلى تقوية قدراتها التسويقية من أجل تحقيق ميزة تنافسية في السوق (Abonyi, 2003).

تتعرض المشروعات الصغيرة للمنافسة العالية كعائق أو عقبة في اقتصادات الدول النامية (Olawale & Garwe, 2010). في ظل العولمة، تستمر الشركات حول العالم بتأثرها بالمنافسة (Bender & Fish, 2000). يشير البنك الدولي إلى أنه بناء على ردود من حوالي 45,000 شركة في الدول النامية، تعتبر المنافسة من القطاع غير الرسمي أو القطاع غير المنظم من أكبر العقبات التي تعاني منها المشروعات الصغيرة والمتوسطة (World Bank, 2013). هذه المنافسة من القطاع غير المنظم تنشط عن غياب القوانين الرسمية وكذلك غياب التشجيع الرسمي لأنشطة ريادة الأعمال في البلاد (OECD, 2019; Cusmano, et al., 2018; Teima, et al., 2010). التنافس الصحي أو الرسمي، إلى جانب التشجيع في إطار العمل يقدم فرص للمشروعات الصغيرة كي تنمو وتتوسع من خلال استغلال القدرات والمهارات المتوفرة في سبيل تحقيق الميزة التنافسية والأهداف المرجوة (OECD, 2017)، كما تعتبر الموازنة الخاصة بالأنشطة التسويقية أحد العوامل التي قد تشكل عقبة كبيرة للمشروعات من تحقيق الازدهار في الأسواق المستهدفة (Jebna & Baharudin, 2013).

بناء على هذا المناقشة الاستطلاعية، يمكننا صياغة الفرضية السادسة بالشكل التالي:  
هناك أثروت دلالة إحصائية للعوامل التسويقية على أداء المشروعات الصغيرة.

يوضح الشكل التالي (شكل 1) النموذج النظري لهذه الدراسة والمتمثل بآثار المتغيرات المختلفة على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة.



## الاطار النظري للسياق اليمني:

تقع اليمن في منطقة الخليج الغربي ولكنها ليست دولة خليجية لأسباب سياسية واقتصادية . يبلغ عدد سكانها 28498687 نسمة، وتبلغ مساحتها 527.968 كيلومتر مربع ويبلغ نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي 929 دولارًا أمريكيًا (World Bank, 2015; 2018; CIA, 2018). تأسست الجمهورية اليمنية في 22 مايو 1990 (Rabi, 2014). يظل المجتمع اليمني هو مجتمع قبلي تقليدي ، وغالبًا ما يوصف بأنه مجتمع بدائي لأنه لم يواكب التطورات الحديثة ، مما يساهم بطريقة ما في تخلفه (Caton, 2013). حيث يعتبر الاقتصاد اليمني من أفقر الاقتصادات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا ويتخلف عن جميع الاقتصادات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا عندما يتعلق الأمر بالأداء الاقتصادي ، والحكم العادل والديمقراطية واستغلال الموارد البشرية ، مما يجعله واحداً من أقل البلدان سلاماً وأمناً في جميع أنحاء العالم (USAID, 2011; World Bank, 2017). لم تحقق اليمن حتى الآن تطوراً ملحوظاً في ريادة الأعمال ، وفقاً لتقارير البنك الدولي ، فقد احتلت اليمن المرتبة 187 خلال عام 2019 في سهولة ممارسة الأعمال التجارية بين 190 دولة حول العالم (World Bank, 2019a) بينما احتلت المرتبة 90 في عام 2006 (World Bank, 2005). فيما يتعلق بجانب إنشاء المشروعات ، تعين على رواد الأعمال في العام 2019 الخضوع لسبعة إجراءات والانتظار 40 يوماً ودفع التكلفة التي تبلغ حوالي 118.8 % من دخل الفرد (World Bank, 2018a) بينما في العام 2006 ، كان مطلوباً منهم اثني عشر إجراء والانتظار 63 يوماً ودفع التكلفة التي كانت حوالي 240.2 % من تكلفة نصيب الفرد من الدخل (World Bank, 2005). ويواجه اليمن الآن أسوأ أزمة اقتصادية بسبب الصراعات السياسية والتي أثرت بشكل كبير على تدهور العملية التجارية والعملية النقدية والنمو الاقتصادي في البلاد.

## المشاريع الصغيرة والمتوسطة في اليمن:

تلعب المشروعات الصغيرة والمتوسطة في اليمن دوراً رئيسياً في النمو الاقتصادي والناتج المحلي الإجمالي للبلاد بسبب ارتفاع عدد المشروعات التي تشكل 95 % من قطاعات الأعمال في اليمن (World Bank, 2013). وبحسب كتاب الإحصاء السنوي (CSO, 2017) ، تساهم المشروعات الصغيرة بنسبة 44.5 % من إجمالي القوى العاملة و 21.3 % من إجمالي تعويضات العاملين في القطاع الخاص ، بينما توظف المشروعات المتوسطة 19.5 % من إجمالي القوى العاملة و 14.4 % من إجمالي تعويضات العاملين في القطاع الخاص. لا يزال اليمن يفتقر إلى تعريف وتصنيف فريد ورسمي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة (Alhammadi & Shahadan, 2014) حيث يوجد وحدة إدارية تسمى "إدارة المشاريع الصغيرة والاصغر" لدى وزارة الصناعة والتجارة والتي بموجبها تعرف المشاريع متناهية الصغر بأنها التي توظف ما يصل إلى 5 عمال باستثمار رأسمالي لا يزيد عن مليون ريال يمني (حوالي 4500 دولار أمريكي) اما بالنسبة للمشروعات الصغيرة فهي ما توظف 6 إلى 15 عاملاً باستثمار رأسمالي لا يتجاوز عشرين مليون ريال يمني (حوالي 10000 دولار أمريكي)؛ بينما توظف المشروعات المتوسطة ما يصل إلى 50 عاملاً باستثمار رأسمالي لا يتجاوز مليار ريال يمني (450.000 دولار أمريكي) (Qaied & Basavaraj, 2020; Alsbai, 2011). لذا تختلف تصنيفات هذه المشروعات في مختلف الأدبيات ولهذا لا يوجد قانون متاح يحدد أو يصنف المشروعات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد اليمني.

## الإطار العملي:

## مجتمع وعينة الدراسة:

بغض النظر عن عدم وجود سجلات رسمية حول عدد المشروعات الصغيرة والمتوسطة في اليمن ، فقد راعت الدراسة التقارير المتاحة المتعلقة بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة وأدائها. تشير التقارير إلى أن جميع المشروعات في اليمن تقريباً (أكثر من 95%) تندرج ضمن فئة المشروعات الصغيرة والمتوسطة (World Bank, 2013). وفقاً للمسح الأساسي الذي تم إجراؤه في عام 2000 ، قدر عدد المشروعات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة في الدولة بحوالي 310 ألف مشروع يوظف أكثر من 500 ألف عامل (Alhammadi & Shahadan, 2014). وفقاً لمنظمة العمل الدولية (ILO) ، يوجد في اليمن أكبر عدد من المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الشرق الأوسط والتي بلغت حوالي 1.8 مليون مشروعاً صغيراً ومتوسطاً (Alarabi, 2015).

تم اخذ العينة من مدينتين ، صنعاء - العاصمة في الشمال ومدينة عدن في جنوب اليمن كونهما متاحان لجمع البيانات في ظل عدم الاستقرار السياسي الحالي ، حيث تستضيف المدينتان غالبية المشروعات في قطاعي الخدمات والتصنيع. تم اتباع أسلوب أخذ العينات غير الاحتمالية في اختيار المستجيبين بسبب القلق من عدم الاستقرار في هاتين المدينتين وكذلك بسبب عدم توفر البيانات فيما يتعلق بإجمالي المجتمع الذي نهدف إلى تعميم نتائج الدراسة عليه.

تم تكليف فريق من اثنين من طلاب ماجستير إدارة الأعمال بجمع البيانات من خلال توزيع الاستبيانات بعد تلقي التعليمات والإرشادات من المؤلفين بالإضافة إلى التفسيرات التي قدمها المؤلفون عن بعد من خلال المكالمات الهاتفية للمستجيبين أثناء عملية ملئ الاستبيانات.

يتطلب البحث ما لا يقل عن 200 عينة حتى يتسنى للباحث تقديم نتائج سليمة في تحليل العوامل الاستكشافية (Hair, et al., 2019) حيث استهدفت هذه الدراسة أكثر من 300 مستجيب وقد تم حساب حجم العينة وفقاً ل (RaoSoft) حيث بلغ حجم العينة 383 وهي كافية لتعميم النتيجة على 100,000 من أفراد المجتمع.

تم توزيع 450 استبانة على اصحاب المشروعات ، تم إرجاع 428 منها ، ووجد 394 استبانة كاملة وتم تضمينها في تحليل البيانات بعد إجراء عملية تنقيح البيانات باستخدام (Mahalanobis Distance).

تقع غالبية المشروعات التي شملتها الدراسة في صنعاء - العاصمة بنسبة (55.3%) ، حيث تنتمي 36.5% من المشروعات إلى قطاع الخدمات بينما تعمل 35% في قطاع التصنيع. حيث تبين ان أغلب المشروعات ملكية فردية وأن معظم المشروعات توظف أقل من 20 عاملاً، وتم تأسيس غالبية المشروعات بعد عام 2010 كما يتضح من الجدول التالي:

النسبة المئوية	التكرار	العامل	
55.3%	218	صنعاء	المنطقة
44.7%	176	عدن	
100.0%	394	الاجمالي	
35.0%	138	صناعي	مجال المشروعات



36.5%	144	خدمي	ملكية المشروع
28.4%	112	تجاري	
100.0%	394	المجموع	
68.5%	270	ملكية فردية	
31.5%	124	الشراكة مع الآخرين	ملكية المشروع
100.0%	394	الاجمالي	
22.8%	90	1-4	عدد الموظفين
28.4%	112	5-9	
30.5%	120	10-19	
14.2%	56	20-49	
4.1%	16	50-99	
100.0%	394	الاجمالي	سنة التأسيس
7.9%	31	1995-2000	
17.0%	67	2001-2005	
20.3%	80	2006-2010	
29.9%	118	2011-2015	
24.9%	98	2016-2020	سنة التأسيس
100.0%	394	الاجمالي	

الجدول 1: الإحصاء الوصفي لملف المستجيبين

## القياس

تم مراجعة الأدبيات لتحديد المتغيرات المستقلة لقياس صحة المحتوى وكذلك لاستخراج العوامل المحتملة التي يمكن أن تلعب دوراً في تحديد أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاديات المتخلفة. حيث ان العوامل المشار إليها في الأدبيات السابقة يكون لها تأثير على أداء أعمال المنظمات حيث أخذت كمتغيرات مستقلة في هذه الدراسة. وفقاً للأدبيات المقدمة أعلاه ، تم تجميع العوامل في ست مجموعات مختلفة وهي عوامل قانونية (مثل تنظيم العمل ، والفساد ، وممارسات المحاكم)؛ العوامل المالية (مثل عدم الحصول على الائتمان ، وارتفاع أسعار الفائدة)؛ عوامل مؤقتة (مثل عدم الاستقرار السياسي والسرقة والجريمة والفوضى)؛ العوامل الإدارية (مثل نقص القوى العاملة الماهرة وتدريب العمال والموظفين)؛ عوامل البنية التحتية (مثل الطرق والنقل وشبكات الاتصالات) وعوامل التسويق (مثل أنشطة المنافسة وقيود الميزانية).

تؤثر هذه العوامل على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في جوانب وسياقات ثقافية أخرى. بشكل رئيسي تم تجميع العوامل وفقاً للأدبيات ذات الصلة. تم اعتماد جميع العناصر من العديد من المصادر في الأدبيات كما هو موضح في الجدول 2 (Schwab, 2012; OECD, 2009; Saleh & Manjunath, 2020b; GEM, 2016; Bouazza, et al., )

(2015; Krasniqi, 2007; Irijayanti & Azis, 2012).

طُلب من المستجيبين إبداء رأيهم في مدى العناصر المعتمدة ومدى إشكالياتهم تجاه أداء أعمالهم استناداً إلى مقياس مكون من 5 نقاط والذي يتراوح من 1 = غير مؤثر تماماً إلى 5 = مؤثر تماماً. تم حساب متوسط الردود من خلال حساب متوسط الدرجات لتحديد التركيز ومدى التأثير عبر المتغيرات المستقلة. كما هو موضح في الجدول 2 الفقرات المعتمدة من الأدبيات التي تم تجميعها في العوامل الكامنة المفترضة.

العوامل المتعلقة بالتمويل	العوامل المتعلقة بالإدارة
عدم الحصول على الائتمان	القدرة على الابتكار في العملية التجارية
أسعار الفائدة المرتفعة	الافتقار إلى مهارات القوى العاملة
القوانين والأنظمة	التنظيم الإداري
مصاريف غير متوقعة	نقص المعرفة بالسوق
الضمانات للحصول على القروض	تدريب العاملين والموظفين
نقص رأس المال	نقص الخبرة العملية
تعقيد إجراءات طلبات القروض	ندرة الشبكات
الالتزام بالميزانية	مراقبة السجلات
العوامل المتعلقة بالتسويق	العوامل المتعلقة بالبنية التحتية
أنشطة المنافسة	الطرق والمواصلات
مواكبة الاتجاهات	إمدادات الكهرباء والإنترنت
منافسة المنتجات الأجنبية	عدم وجود مرافق لوجستية
اختيار منصات التواصل الاجتماعي المناسبة	شبكات الاتصالات
الحصول على المعلومات المتعلقة بالتسويق	البنية التحتية للمعلومات
القيود المفروضة على الميزانية	الوصول إلى الأراضي والمباني
نقص الموارد لتنفيذ خطة التسويق	
العوامل المتعلقة بالتحديات المؤقتة	العوامل المتعلقة بالمسائل القانونية
رسوم غير قانونية لتسيير الأعمال	تنظيم العمل
عدم الاستقرار السياسي	التسرب الإداري
توقف الوظائف أثناء عدم الاستقرار	ممارسات القطاع غير الرسمي
نقل العمليات التجارية	ممارسات الفساد
الإنفاق على حراسة الأعمال	ممارسات المحاكم
السرقه والجريمة والفضو	القوانين والسياسات المحظورة
	المدفوعات غير القانونية
	عدم وجود وزارة أو هيئة إشرافية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
	إجراءات الترخيص التجاري
	إجراءات الاستيراد والتصدير
	نظام الضرائب والإدارة

الجدول 2: العوامل التي تم جمعها من الأدبيات التي تم مراجعتها

المتغير التابع:

يعتبر مؤشر أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة من المؤشرات الهامة على مدى نجاح المشروع (Rosli & Sidek, 2013) حيث يعتبر الاداء المؤشر الرئيسي والأساسي للتقييم وبالتالي تعتبر مقياس لنجاح الشركة في تحقيق أهدافها (Anggadwita & Mustafid, 2014) تشير الأبحاث إلى أن الأداء الملموس للمشروعات ينبغي أن يستخدم لقياس الأداء ككل وليس الأداء المالي فقط (Gomezelj & Kušce, 2013).

تم الطلب من المستجيبين إبداء رأيهم حول مقياس من خمس نقاط حول الأداء الحالي للمشروعات مقارنة بالمشروعات الأخرى، ومبيعاتها وكيف يتوقع أن ينمو في المستقبل، وأخيراً تصورهم لإمكانية تطوير مؤسساتهم في المستقبل. حيث ان عناصر المقياس تم اعتمادها من (Yu, et al., 2018). تستند الردود إلى مقياس مكون من 5 نقاط يتراوح من 1 = لا أوافق بشدة إلى 5 = أوافق بشدة.

#### الأدوات الإحصائية

من خلال استخدام SPSS v26th ، تم تقسيم البيانات عشوائياً إلى جزأين (50٪ لكل منهما) ، وتم تطبيق تحليل العامل الاستكشافي باستخدام تقنية المكون الرئيسي (Principal Components Analysis) وطريقة دوران varimax للتحقق من صحة تقليل الأبعاد المتناولة في الأدبيات ، أي أن كل عنصر مرتبط بشدة بعامل واحد (Hair, et al., 2009). يتراوح اختبار KMO لكفاية p العينات بين 0 و 1 ، ويفضل أن يكون أعلى من 0.6 (Awang, 2012; Hair, et al., 2009). تم أيضاً تقييم التباين الكلي الموضح حيث تم استخراج القيم الذاتية التي تتجاوز 1.0 كمكونات. عادةً ما يكون إجمالي التباين الموضح هو 0.60 أو أعلى (Awang, 2012; Pallant, 2016; Hair, et al., 2019).

تم تقييم التشعب العاملي في مصفوفة المكون المستدير ، والتي تتراوح من 0.910 إلى 0.641 ، ويتم الاحتفاظ بتحميل العامل أعلى من 0.6 لمزيد من التحليل (Awang, 2012) ، وهو مدعوم أيضاً بحجم العينة (Hair, et al., 2019). يُقترح أن توفر قيمة Cronbach Alpha 0.60 أو مقياساً أعلى موثوقية للتناسق الداخلي ، بينما تشير القيمة الأعلى من 0.70 إلى الموثوقية العالية لمعيار الأداة (Hair, et al., 1998; and Awang, 2012). حيث ان المقياس الكلي في دراستنا ألفا كرونباخ هو 0.850. ولهذا تم تطبيق اختبار (McDonald's Omega) من أجل الموثوقية (Hayes & Coutts, 2020) وقد بلغ قيمة المقياس بأكمله 0.826.

تم اختيار IBM Amos لإجراء التحليل العاملي التوكيدي (CFA) وكذلك نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) حيث تم استخدامها لتقييم العلاقات بين المتغيرات (Arbuckle & Wothke, 2005) لذلك ، تم تطبيق CFA على مجموعة البيانات الفرعية الثانية للتأكد من أن الأبعاد المستخرجة في تحليل عامل الاستكشاف (EFA) توفر ملاءمة جيدة للنموذج المقترح. تم إسقاط ثلاثة عناصر أخرى أثناء التحليل العاملي التوكيدي من البنية التحتية والعوامل المؤقتة والقانونية نظراً لكونها إشكالية في تحميلها على العوامل أو المتغيرات. باستخدام الأداة الإحصائية التي تم تطويرها بواسطة (Gaskin & Lim 2016) ، تم تحديد الموثوقية المركبة ( $CR > 0.7$ ) ومتوسط التباين المستخرج ( $AVE > 0.5$ ) وصلاحية التمييز (Hu & Bentler, 1999). وبناءً على ذلك ، تم استيفاء مؤشرات ملاءمة النموذج مثل ( $CFI > 0.9$ ,  $GFI > 0.8$ , and  $RMSEA < 0.05$ ) وفقاً لـ (Baumgartner & Homburg (1996) و Dell, at al.(1996).

تم تطبيق نمذجة المعادلة الهيكلية لدورها في شرح العلاقة السببية والتي تشرح أيضاً تأثير المتغيرات المستقلة على أداء المشروعات (Hair, et al., 2006; Schumacker & Lomax, 2004) الصغيرة والمتوسطة. تم تقديم تفسير مفصل لهذه الخطوات في قسم النتائج أدناه.

#### النتائج:

##### التحليل العاملي الاستكشافي:

كما تم تناول ذلك مسبقاً، تم إجراء التحليل العاملي الاستكشافي (exploratory factor analysis) على الجزء الأول من العينة (N = 197) بهدف التأكد من أن المتغيرات المفترضة أو المتوقعة مستقلة غير متداخلة ببعضها كما هي في المراجعة النظرية التي اعتمدت على الدراسات المتوفرة. حيث تم تضمين كل المتغيرات عند تطبيق التحليل العاملي الاستكشافي (EFA)، وكانت المتغيرات المستخرجة (33 من أصل 46 متغير) ارتبطت بسبعة عوامل كامنة (latent variables) تم تسميتها كما افترضته المراجعة النظرية للدراسات السابقة وهي العوامل القانونية، العوامل المالية، العوامل المؤقتة، العوامل الإدارية، عوامل البنية التحتية، العوامل التسويقية والعامل الأخير أداء المشروعات الصغيرة. بينما باقي المتغيرات وعددها ثلاثة عشر متغيراً تم استبعادها لعدم ملائمتها سواء من خلال كونها مرتبطة بمتغير غير المتغير المفترض بها أو ارتباطها بأكثر من متغير.

تعتبر مخرجات التحليل العاملي الاستكشافي مقبولة طبقاً لمجموعة معايير تحدد مدى قبول النتائج مثل معيار كيمو لقياس مدى ملائمة حجم العينة (K-M-O Measure of Sampling Adequacy) والذي تم تطبيقه على جميع محاور الاستبانة وكانت نتيجته 0.852، ومعيار إجمالي التباين المفسر من قبل العوامل الكامنة المستخرجة (Total Variance Explained) والتي كانت نتيجته 71.491% والذي يشير إلى أن هذا التباين ممكن تفسيره من قبل العوامل الكامنة السبعة التي تم الوصول إليها عن طريق مخرجات التحليل العاملي الاستكشافي والتي طابقت العوامل التي تم الحصول عليها عن طريق مراجعة الدراسات والأدبيات السابقة، حيث تم احتساب العوامل الكامنة بناء على القيم الذاتية (eigenvalues) حيث أن العامل الأول (العوامل القانونية) فسرت نسبة التباين الأعلى وهي 25.2% من إجمالي التباين، يليها العامل الثاني (العوامل المالية) والتي فسرت حوالي 12% من إجمالي التباين، بينما فسّر العامل الثالث (العوامل المؤقتة) حوالي 10.7% من إجمالي التباين، وفسّر العامل الرابع (العوامل الإدارية) حوالي 8.1% من إجمالي التباين، بينما فسرت العوامل الخامس والسادس السابع (عوامل البنية التحتية، العوامل التسويقية وأداء المشروعات) حوالي 6.1 و 5.1 و 4.4% على التوالي من إجمالي التباين (جدول 3).

أيضاً تم احتساب الاتساق الداخلي للمحاور عن طريق استخدام اختباري كرونباخ ال (Cronbach's Alpha) والذي كانت نتيجته 0.850 وأيضاً اختبار ماكدونالدز أوميغا (McDonald's Omega) والتي كانت نتيجته 0.826، حيث تعتبر محاور الاستبانة ثابتة طبقاً لنتائج هذه الاختبارات.

Cronbach's Alpha	التباين المفسر			معيار كيمو لقياس ملائمة عوامل	
(Omega)	تراكمي	النسبة	Eigenvalues	الدلالة الإحصائية	حجم العينة
	25.19	25.19	8.313		
	37.15	11.96	3.947		
0.85	47.856	10.71	3.533		
(0.826)	56.038	8.182	2.7	0.00	0.852
	62.141	6.103	2.014		
	67.311	5.17	1.706		
	71.491	4.179	1.379		

جدول 3: التحليل العاملي الاستكشافي باستخدام تقنية Principal Component Analysis

يوضح الجدول أدناه (جدول 4) النتائج والمخرجات المتعلقة بالإحصاء الوصفي للردود، حيث يوضح الجدول المتوسط والانحراف المعياري لتلك الردود حيث تتراوح قيم المتوسط للردود بين 2.30 كقيمة دنيا و 3.93 كقيمة عليا، حيث حازت متغيرات أداء المشروعات على القيم الدنيا لمتوسط الإجابات.

يوضح الجدول أيضاً بيانات عوامل التشيع لكل متغير إضافة إلى نتائج معايير الصدق والثبات لهذه العوامل المستخرجة. حيث تبدو عوامل التشيع لجميع المتغيرات، بعد حذف المتغيرات غير المرغوبة، مقبولة حيث تتراوح قيمتها بين 0.656 و 0.899. إضافة إلى ذلك، تم التحقق من المقاييس الأساسية للاتساق الداخلي للمحاور كل على حدة عن طريق إجراء اختبار كرونباخ الفا والتي تتراوح نتائجه بين 0.812 و 0.934 وأيضاً اختبار ماكدونالدز أوميغا والتي تتراوح نتائجه بين 0.810 و 0.937. يشير ذلك إلى أن الصدق والثبات الداخل للمقاييس قد تم تأسيسه طبقاً للمخرجات الموضحة بالجدول التالي (جدول 4).

المتغيرات	المتوسط	الانحراف المعياري	عوامل التشيع	كرونباخ الفا	أوميغا
Fnd1	3.46	1.11	0.872		
Fnd2	3.25	1.22	0.83		
Fnd4	3.24	1.38	0.899	0.934	0.937
Fnd5	3.57	1.29	0.89		
Fnd7	3.16	1.22	0.801		
Inf1	3.33	1.32	0.832	0.812	0.81

			0.751	1.22	3.16	Inf2
			0.785	1.19	2.96	Inf4
			0.679	1.3	3.28	Inf6
			0.872	1.34	3.46	Mkt3
0.883	0.877		0.84	1.34	3.57	Mkt6
			0.828	1.24	3.52	Mkt7
			0.821	1.14	3.45	Mng1
			0.807	1.17	3.58	Mng2
0.874	0.874		0.885	1.25	3.64	Mng5
			0.805	1.27	3.79	Mng6
			0.744	1.11	3.84	Temp1
			0.806	1.11	3.7	Temp2
0.871	0.869		0.817	1.17	3.93	Temp3
			0.84	1.13	3.86	Temp4
			0.747	1.16	3.75	Temp6
			0.664	1.27	3.46	Leg1
			0.705	1.24	3.36	Leg2
			0.767	1.22	3.43	Leg4
			0.689	1.27	3.46	Leg5
0.912	0.911		0.745	1.26	3.35	Leg7
			0.804	1.23	3.6	Leg8
			0.656	1.09	3.56	Leg9
			0.742	1.23	3.46	Leg10
			0.831	1.22	3.64	Leg11
			0.811	1.27	2.3	Per1
0.868	0.867	0.816		1.21	2.39	Per2
		0.774		1.24	2.37	Per3

جدول 4: بيانات عوامل التشبع بالإضافة إلى بيانات الصدق والاتساق الداخلي للمحاور.

يقود ذلك إلى استخلاص بأن تطبيق تقنية (principal component analysis) مع أسلوب الالتواء (varimax) على عدد 46 متغير تم تجميعها بناء على مراجعة الدراسات والأدبيات السابقة قد نتج إلى استخراج سبعة عوامل كامنة (Latent Variables) إضافة إلى التباين المفسر من خلالها، عوامل التشبع وأيضاً معايير الصدق والاتساق الداخلي ما يدل على أن العوامل المستخرجة وخصائصها تعتبر واضحة وجليته لاختبارها كمتغيرات تقيس التحديات التي تواجه المشروعات الصغيرة.

## التحليل العاملي التوكيدي لنموذج القياس:

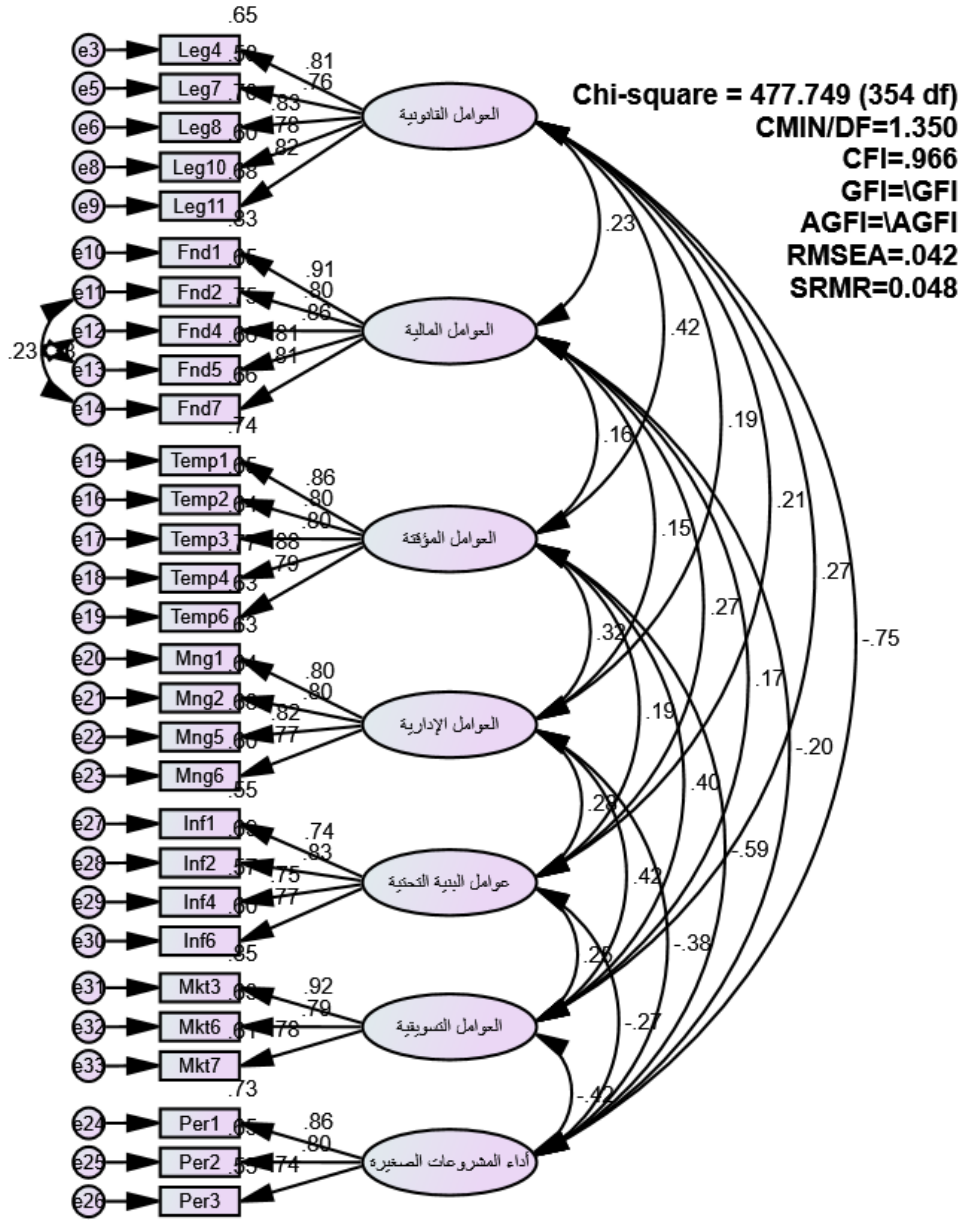
من أجل التأكد من سلامة النموذج القياسي ومصداقيته والاعتماد عليه لقياس تلك العوامل التي تؤثر على أداء المشروعات الصغيرة، تم تطبيق التحليل العاملي التوكيدي على النصف الآخر من العينة من أجل اختبار النتائج التي تم الحصول عليها من اجراء التحليل العاملي الاستكشافي على النصف الأول من العينة وذلك من أجل التأكد والاستنتاج بأن النموذج يلائم البيانات.

تم قياس ملائمة الأنموذج عن طريق تقييم قيم مؤشرات مع البيانات (Model Fit) مثل مؤشر مربع كاي (CMIN)، ودرجات الحرية (df)، ومربع كاي النسبي (CMIN/DF)، ومؤشر جودة الملاءمة (goodness of fit index - GFI)، ومؤشر جودة الملاءمة المصحح (Adjusted Goodness of Fit Index - AGFI)، ومؤشر المطابقة المقارن (Comparative fit index - CFI)، ومؤشر رمسي-جذر متوسط مربعات الخطأ التقريبي (root mean square of approximation - RMSEA)، وجذر متوسط مربعات البواقي (Standardised Root Mean Square Residual-SRMR).

تشير النتائج إلى أن النموذج يلائم البيانات مما يؤدي إلى اعتماده كنموذج مناسباً لقياس التحديات التي تواجه أداء المشروعات الصغيرة SMEs في السياق اليمني. حيث كانت نتائج المؤشرات كما يلي: مؤشر مربع كاي  $CMIN = 477.74$ ، ودرجات الحرية  $df = 354$ ، ومربع كاي النسبي  $CMIN/DF = 1.350$ ، القيمة الاحتمالية P المرتبطة بهذه النتيجة أقل من 0.001، وتعد مهمة باستخدام معدل خطأ من النوع الأول يبلغ 0.05. يعد مؤشر المطابقة المقارن CFI المؤشر الأكثر استخداماً على نطاق واسع، وتبلغ قيمته 0.966. أما قيم مؤشرات جودة الملاءمة GFI، وجودة الملاءمة المصحح AGFI فهما (0.828، 0.860) على التوالي. بالإضافة إلى قيم مؤشر رمسي  $RMSEA = 0.042$ ، وجذر متوسط مربعات البواقي  $SRMR = 0.048$ . وكل هذه النتائج تعتبر في الحدود المقبولة لملاءمة ومطابقة الأنموذج وفقاً لـ (Greenspoon & Saklofske, 1998; Forza & Filippini, 1998; Hair, et al., 2009; Awang, 2012a; Baumgartner & Homburg, 1996; Doll, et al., 1994).

يتبين من الشكل [2] أن نموذج القياس measurement model من مرحلة التحليل العاملي التوكيدي CFA مع الأوزان المعيارية للمتغيرات، بالإضافة إلى مؤشرات جودته goodness of model fit والتي بلغت قيمة مربع كاي النسبي 1.350 وهي قيمة مربع كاي مقسوماً على درجات الحرية (354/477.749) وتعد أقل من 3.0. وأما مؤشر CFI والذي بلغت قيمته 0.966 والتي تجاوزت نطاق القيم المقترحة (أكبر من 0.90)، وهذا يدل على ملائمة نموذج القياس في التحليل العاملي التوكيدي. وعلى الرغم من أن قيم GFI و AGFI أقل من 0.9 (0.828، 0.860) على التوالي إلا أنها تعد مقبولة وفقاً لـ (Baumgartner & Homburg, 1996; Doll et al., 1994).

وعلاوة على ذلك، يتبين في الشكل [2] أن نطاق أوزان الانحدار المعيارية تتراوح من 0.738 إلى 0.921. وهذا يوضح قدرة التقديرات على التنبؤ والتأثير على أداء المشروعات الصغيرة SMEs. ومن بين كل العوامل، فإن عوامل البنية التحتية، والعوامل التسويقية لديها أوزان منخفضة (0.7 >) في حين أن العوامل الأخرى لديها أوزان أعلى (0.8 >).



الشكل 2 التحليل العاملي التوكيدي – أنموذج القياس مع القيم المعيارية

## مصداقية ملاءمة الأنموذج Construct Validity

تم فحص الصدق التقاربي Convergent Validity والصدق التمييزي Discriminant Validity باستخدام الأداة الإحصائية المطورة من قبل (Gaskin & Lim, 2016) لضمان مصداقية الملاءمة للأنموذج. بالإضافة الى ذلك تم التقييم من خلال تحميل العوامل factor loadings في كل محور وهي أكبر من 0.7 عند مستوى دلالة 0.05. وعلاوة على ذلك، يتضح أن قيم الموثوقية المركبة Composite Reliability (CR) أعلى من 0.70 لكل المحاور كما هو موضح في الجدول (5)، ومتوسط التباين المستخرج Average Variance Extracted (AVE) أعلى من 0.5 بالنسبة لجميع المحاور، وهذا يشير إلى تحقق شرط الصلاحية المتقاربة لنموذج القياس. (Hu & Bentler, 1999).



اما الصدق التمييزي Discriminant Validity، تم فحصه والحصول على صلاحية مرضية من خلال أن الحد الأقصى للتباين المشترك (MSV) Maximum Shared Variance أقل من قيمة متوسط التباين المستخرج AVE. بالإضافة الى عدم وجود أي تحميلات متقاطع بين المتغيرات كما يتضح ذلك من الجدول (5) والذي يظهر أيضاً أن الجذر التربيعي لـ AVE أكبر من الارتباطات بين المحاور. وبشكل عام يمكن استنتاج أن الصدق التقاربي والصدق التمييزي قد تحققا بنتائج مرضية (Hu & Bentler, 1999).

الجدول 6 صدق وثبات نموذج القياس

#	Construct	CR	AVE	MSV	1	2	3	4	5	6	7
1	العوامل القانونية	0.899	0.641	0.561	0.801						
2	العوامل المالية	0.923	0.707	0.07	0.232**	0.841					
3	العوامل المؤقتة	0.916	0.686	0.351	0.416***	0.162*	0.828				
4	العوامل الإدارية	0.876	0.638	0.179	0.186*	0.148†	0.324***	0.799			
5	عوامل البنية التحتية	0.857	0.6	0.08	0.213*	0.266**	0.188*	0.282**	0.775		
6	العوامل التسويقية	0.871	0.693	0.179	0.274***	0.168*	0.399***	0.424***	0.249**	0.833	
7	أداء المشروعات	0.843	0.642	0.561	-	-0.201*	-	-	-	-	0.801
					0.749***		0.593***	0.375***	0.268**	0.420***	

Note: †=  $p < 0.100$ ; \*=  $p < 0.050$ ; \*\*=  $p < 0.010$ ; \*\*\*=  $p < 0.001$

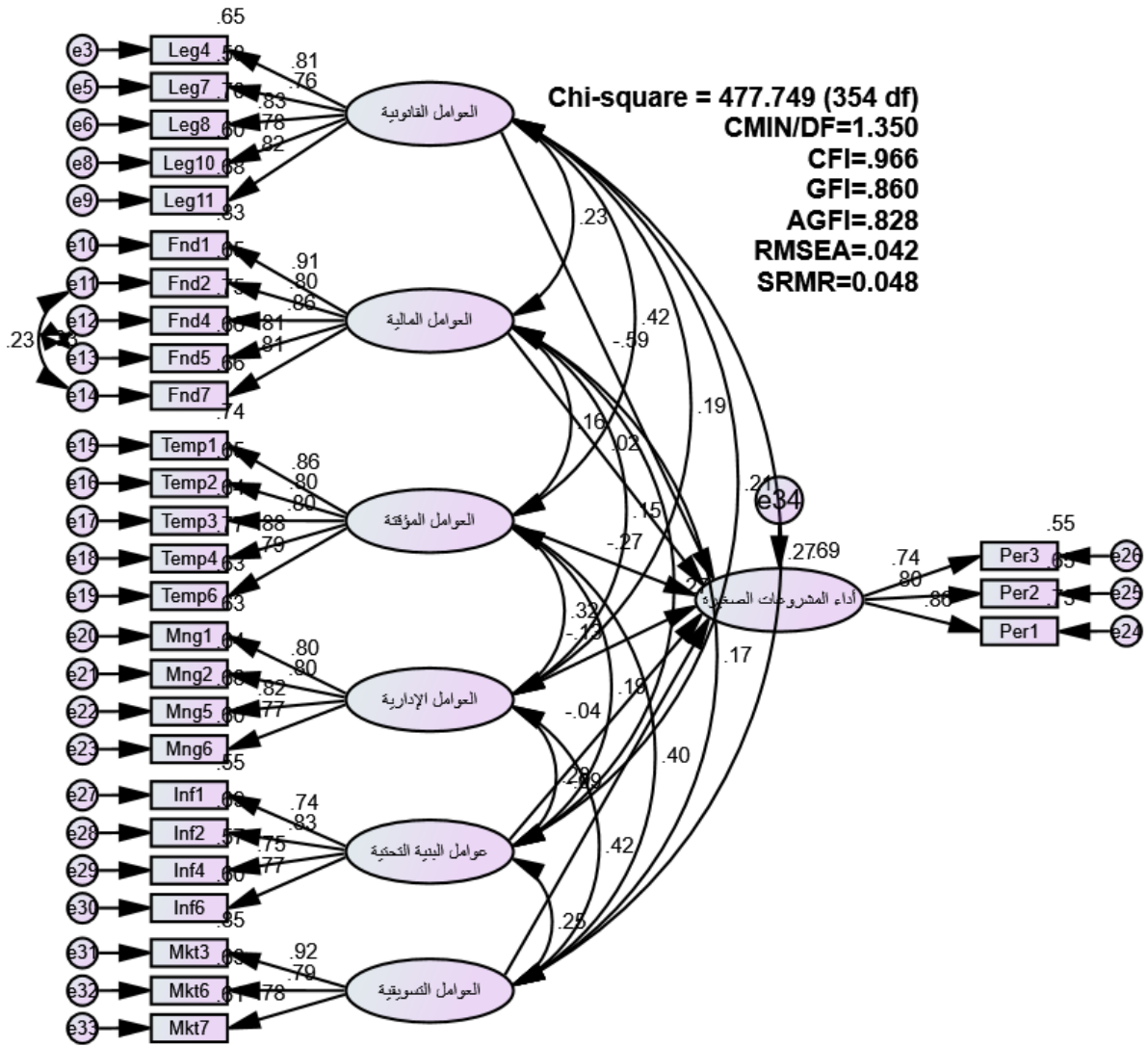
ومن خلال ما سبق، يتضح إن المتغيرات المستخرجة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالعوامل ذات الصلة، كما يتبين أن المستجيبين لديهم القدرة على التمييز بين المتغيرات عبر العوامل السبعة في الأنموذج المقترح، مما يحسن من صحة وموثوقية الأنموذج المستخدم لقياس العوامل التي تؤثر على أداء المشروعات الصغيرة SMEs في الدول الأقل نمواً مثل اليمن.

#### النموذج الهيكلي Structural Model

في الأنموذج الهيكلي structure model تم اقتراح الأداء كمتغير تابع يتأثر بالعوامل الأخرى المستقلة وهي العوامل المالية، والبنية التحتية، والتسويقية، والإدارية، والقانونية، والعوامل المؤقتة. لذلك، فإن الأسهم ذات الاتجاه الواحد تتجه مباشرة من المتغيرات الخارجية الى أداء المشروعات الصغيرة SMEs. لهذا يتم استخدام نمذجة المعادلات

الهيكلية SEM لعرض وفهم العلاقة السببية أو الأثر بين المتغيرات، من خلال تطبيق الطريقة الاحتمالية القصوى للتقدير maximum likelihood method of estimation. وذلك عبارة عن نمذجة معادلة هيكلية قائمة على التباين co-variance-based structural equation modelling في الإصدار 24 من IBM Amos.

يبين الشكل [3]، النموذج الهيكلية الذي يوضح أداء المشروعات الصغيرة SMEs وأثر العوامل ذات الصلة به في السياق اليمني، حيث يتوافق مع البيانات بشكل جيد مما ينتج عنه مؤشرات ملاءمة أو مطابقة النموذج وهي مربع كاي  $CMIN = 477.74$ ، ودرجات الحرية  $df = 354$ ، ومربع كاي النسبي  $CMIN/DF = 1.350$ ، القيمة الاحتمالية  $P > 0.001$ ، ومؤشر المطابقة المقارن  $CFI = 0.966$ . وقيم  $(0.828, 0.860)$  لمؤشرات جودة الملاءمة GFI، وجودة الملاءمة المصحح AGFI على التوالي. أما قيم مؤشر رمسي RMSEA وجذر متوسط مربعات البواقي SRMR فهما  $(0.042, 0.048)$  على التوالي وفقاً لـ (Greenspoon & Saklofske, 1998; Forza & Filippini, 1998; Hair, et al., 2009; Awang, 2012a; Baumgartner & Homburg, 1996; Doll, et al., 1994).



الشكل 3 النموذج المعادلة الهيكلية مع القيم المعيارية

استناداً الى التحليل العاملي factor analysis للنصف الأول من العينة first subsample من إجمالي العينة (N = 394، العينة الفرعية = 197). تم تقدير النموذج الهيكلي، والذي يظهر علاقة المتغيرات جنباً الى جنب مع مؤشرات ملاءمة النموذج المتحققة في الشكل (3). تشير هذه المؤشرات إلى نموذج مقبول. مما يعني ذلك أن أداء المشاريع الصغيرة SMEs يفسر نظرياً بالعوامل المتصلة بالمالية والتسويق والبنية التحتية والإدارة والعوامل القانونية والعوامل المؤقتة. كما هو موضح في الشكل [3]، تتراوح أوزان الانحدار المعيارية من 0.738 إلى 0.921. هذا يوضح قدرة النموذج على التنبؤ بأداء المشاريع الصغيرة SMEs والتأثير عليه. ومن بين جميع العوامل، فإن عوامل البنية التحتية والتسويق لها أوزان منخفضة (أكثر من 0.7)، في حين أن العوامل الأخرى لها أوزان عليا (أكثر من 0.8).

يعرض الجدول [6] إحصائيات التقديرات statistics of estimates ومعامل المسار path coefficient للنموذج الهيكلي، على النحو المبين في الجدول، حيث يتبين من النتائج انه ليست جميع المسارات ذات دلالة إحصائية وفي نفس الاتجاه، حيث أن المسارات ذات الدلالة الإحصائية تشير إلى أثر تلك العوامل على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة ويمكن ملاحظة ذلك في مسارات العلاقة بين الأداء والعوامل الإدارية ( $\beta = -0.134, p = 0.042$ )، والعوامل المؤقتة ( $\beta = -0.266, p = 0.001$ )، والعوامل القانونية ( $\beta = -0.586, p = 0.001$ ). تتفق هذه النتائج مع فرضيات الدراسة الأولى H1، والفرضية الثالثة H3، والفرضية الرابعة H4. بينما لم تكن المسارات الأخرى ذات دلالة إحصائية وهذا يعني غياب الأثر الحقيقي لتلك المتغيرات على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة، ويمكن ملاحظة ذلك في التقديرات بين الأداء والعوامل المالية ( $\beta = 0.023, p = 0.69$ )، عوامل البنية التحتية ( $\beta = -0.039, p = 0.525$ )، والعوامل التسويقية ( $\beta = -0.091, p = 0.174$ ). لا تتفق هذه النتائج مع فرضيات الدراسة الثانية H2، والفرضية الخامسة H5، والفرضية السادسة H6.

لذلك، طالما أن ثلاثة محاور ذات دلالة إحصائية في أثرها وثلاثة منها بلا دلالة إحصائية، فإن هذا لا يعني الكثير من الدعم للنموذج النظري المقترح من مراجعة الأدبيات السابقة، بمعنى آخر، تظهر أهمية المحاور الثلاثة دعماً جيداً للنموذج المقترح بينما الثلاثة المحاور الأخرى غير مدعومة فيما يتعلق بالنموذج المقترح عند إسقاطه على السياق اليمني.

#### الجدول 6 نتائج اختبار صحة الفرضيات

الفرضيات	التقدير	S.E.	C.R.	Standardised Regression weight	p	النتيجة
أداء المشروعات الصغيرة	-0.646	0.08	-	-0.586	0.01	عدم رفض
أداء المشروعات الصغيرة	0.023	0.05	0.39	0.023	0.69	رفض

أداء	العوامل	0.06	-	0.0	عدم
-->	المؤقتة	-0.264	7	-0.266	01 رفض
أداء	العوامل	0.07	-2.03	0.0	عدم
-->	الإدارية	-0.153	5	-0.134	42 رفض
أداء	عوامل البنية	0.07	-	0.5	رفض
-->	التحتية	-0.046	3	-0.039	25
أداء	العوامل	0.05	-1.36	0.1	رفض
-->	التسويقية	-0.079	8	-0.091	74

### المناقشة:

الهدف من دراستنا هو التعرف على العوامل المؤثرة على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة في اليمن من خلال بناء نموذج للعوامل المتعلقة بكل مجال. ومن ثم ، تم التحقيق في الأدبيات وكانت المخرجات عبارة عن 46 عنصراً متعلقاً بـ 7 عوامل مفترضة.

المدخل الجديد في هذا هو تحديد والتحقق من صحة العوامل المؤقتة التي تلعب دوراً رئيسياً في تحديد أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في اليمن كإقتصاد متخلف ويعاني من عدم الاستقرار السياسي والاقتصادي الذي يؤثر بشكل أساسي على الأنشطة الوظيفية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة (Saleh & Manjunath, 2020).

تم تقسيم البيانات بشكل عشوائي إلى عينتين فرعيتين (50% لكل منهما) لتحديد العوامل المعنية من خلال تطبيق EFA على العينة الفرعية الأولى ، ثم تم إجراء التحليل العاملي التأكيدي على العينة الفرعية الأخرى لضمان العلاقة بين المتغيرات ونموذج القياس ، تم إجراء SEM فيهدف التعرف على العلاقة السببية بين العوامل المؤثرة على أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

كانت غالبية العناصر التي تم إسقاطها من التحليل مرتبطة أكثر بالتمويل والتسويق والإدارة والعوامل القانونية. تشير النتائج إلى أهمية العلاقة بين العوامل القانونية والعوامل المؤقتة وعوامل الإدارة وعوامل التسويق تجاه أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة ، بينما تبين أن العوامل المتعلقة بالتمويل والبنية التحتية غير ذات أهمية في علاقتها وتأثيرها على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة فياليمن.

لوحظ التأثير الأعلى للعوامل على أداء المشروعات في العلاقة بين العوامل القانونية وأداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة حيث تشمل العوامل القانونية الإجراءات والتنظيم ونظام الحوكمة التي تأثرت جميعها خلال الاضطرابات الأخيرة في البلاد والتي كانت نشطة منذ عام 2011. علاوة على ذلك ، شكلت ممارسات الفساد والانقطاع عن الدراسة وأنظمة المحاكم تحدياً لنمو المؤسسات في البلدان النامية ، وقد أدى عدم الاستقرار الحالي في اليمن إلى زيادة تأثيرها على الأداء في الوقت الذي يجب أن تعمل فيه كميترات للاستثمار والنمو الاقتصادي ، وليس كعقبات وتحديات (World Bank, 2018).

احتلت العوامل المؤقتة وأداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة المرتبة الثانية من حيث التأثير الأعلى على الأداء ، وهذا يختلف عن نتيجة (Wang, 2016) التي حددت المعوقات المالية كأهم المعوقات التي تؤثر على نمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة فياللدول النامية. لذلك ، فإن تفسير هذا التغيير هو أن اليمن يشهد حالياً عدم استقرار اقتصادي وسياسي كبير.

يجعل عدم الاستقرار في البلاد بيئة الأعمال بيئة مليئة بالتحديات ، حيث ازداد نقل الأعمال خلال السنوات الخمس الماضية ، وزادت الجريمة والسرقة والفضى أيضاً. وجد أن تأثير العوامل المالية على أداء المشروعات غير مهمه بناءً على العينة الفرعية التي تم تحليلها. وبالمثل ، تبين ان العوامل المتعلقة بالبنية التحتية غير ذات أهمية في تأثيرها على أداء المؤسسات.

يختلف هذا كثيراً مع الدراسات السابقة لأن البنية التحتية والافتقار إلى الأموال والموارد المالية يمثلان عقبات كبيرة أمام الشركات في اليمن (World Bank, 2013) ، وكذلك في البلدان النامية (Wang, 2016).

ومع ذلك ، يمكن أن يعزى ذلك إلى طبيعة تقسيم البيانات وتحليل عينة فرعية واحدة ، أو من ناحية أخرى ، فإن تأثير العوامل المؤقتة وكذلك العوامل القانونية تعيق قدرة واستعداد المشروعات للنظر في التمويل الخارجي للمشروع. علاوة على ذلك ، فإن الاعتماد على الأموال من الأقارب والأسريساهم في تقليل الاعتماد على القروض من المؤسسات المالية ، وهو ما قد يكون أحد الأسباب التي جعلت العوامل المالية ليست عوامل فعالة في الوقت الحالي.

العوامل الإدارية والتسويقية هي أقل العوامل تأثيراً على أداء المشروعات ، تشير الأبحاث السابقة (Aliriani, 2013) أن غالبية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في اليمن تفتقر إلى الهيكل الرسمي ودورة الإدارة. وبالتالي ، يمكن أن يعزى ذلك إلى قلة الاهتمام الذي من المفترض أن يكون موجهاً للعوامل الإدارية والتسويقية وتطوير القدرات التسويقية والإدارية في هذه المشروعات بغرض تعزيز مؤسسات الأعمال.

هذه النتيجة مماثلة للدراسات السابقة التي أجرتها المنظمات الدولية والتي حددت التحديات التي تؤثر على نمو وأداء المشروعات (OECD 2009; Schwab, 2012).

تختلف النتائج التي توصلنا إليها عن الأبحاث السابقة في جانب تأثير العوامل المالية (Falcetti, et al., 2003; Ardic, et al., 2011; Hay & Kamshad, 1994) وعوامل البنية التحتية (Olawale & Garwe, 2010; Kelly, 2016; Obokoh & Goldman, 2016) وعوامل التسويق (Olawale & Garwe, 2010; World Bank, 2013) حيث حددوا كعوامل مؤثرة بشكل كبير في الأدبيات ، ومع ذلك ، لم يتم العثور عليها ذات دلالة احصائية في السياق اليمني.

## الخاتمة

بناءً على النتائج والمناقشات الموضحة أعلاه ، نقترح التالي لغرض توفير الاستدامة لقطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة في اليمن:

يكاد يكون دور الحكومة غائبا في دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة ، لذا فإن تحسين الدور الرسمي للحكومة هو حاجة ملحة في الوقت الحالي ، ويجب أن يبدأ هذا التحسين من خلال إنشاء هيئة إشرافية خاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدولة ، بما يضمن فعالية نظام المحاكم والحد من القواعد واللوائح المحظورة لتمكين

الشركات الصغيرة والمتوسطة من توسيع أنشطتها والاستمرار كنقطة مرجعية في المساهمة في الناتج المحلي الإجمالي للبلاد ، حيث يؤدي دعم وتمويل الشركات القائمة والجديدة إلى زيادة معدل النمو ، الأمر الذي يتطلب جهوداً من السلطات الحكومية. وكذلك المؤسسات ، لأن معدل النمو يخلق فرصاً يمكن المؤسسات الاستفادة منها والتي تؤدي بدورها إلى التغيير الاجتماعي (Wei, et al., 2019).

ريادة الأعمال لها تأثير محدود على المؤسسات بينما المؤسسات لها تأثير كبير على ريادة الأعمال ، لأن المؤسسات هي شرط لإدارة أنشطة ريادة الأعمال بفعالية (Wei, et al., 2019).

لذلك ، يجب على الحكومة الحفاظ على بيئة مناسبة للحد من تأثير التحديات المؤقتة على قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة مثل نقل الأعمال والجريمة والسرقة والفساد وما إلى ذلك خلال عدم الاستقرار الحالي ، والتي أصبحت مهمة حيث أن أكثر من 95% من الأعمال في اليمن تتكون من المشروعات الصغيرة والمتوسطة (World Bank, 2013) وبالتالي فإن إيلاء اهتمام أقل لهذا القطاع يعيق فرص النمو بين المؤسسات والرفاهية الاقتصادية في البلاد.

ضمان تحسين القدرات الإدارية والتسويقية بين رواد الأعمال في الدولة من خلال توفير التدريب والدعم الكافيين ، ولا يمكن أن يحدث ذلك في ظل غياب هيئة مخصصة لدعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة والإشراف عليها والتي يتم من خلالها الإعلان عن حزم لتشجيع رواد الأعمال على الاستثمار ونمو أنشطتهم التجارية التي تساهم في الناتج المحلي الإجمالي والرفاهية الاقتصادية للبلاد ، ونظراً للدور الذي يمكن أن يلعبه تحسين هذه القدرات في نمو واستباقية وابتكار وأداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة (Ajayi, 2016).

يمكن تلخيص مساهمة هذه الدراسة البحثية أنها تضاف إلى أدبيات ريادة الأعمال في الاقتصادات المتخلفة في الشرق الأوسط حيث لا تزال الأدبيات محدودة فيما يتعلق بالاقتصادات غير المتطورة ، مثل حالة اليمن. يمكن أيضاً للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصادات المتخلفة الاستفادة من نتيجة هذه الدراسة في جانب إدراك العوامل الناشئة والمؤقتة التي يمكن أن تعيق أدائها ، ويمكن لأصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة ومديريها امتلاك استراتيجيات وخطط عمل في متناول اليد لإدارة التعقيد وتحسين الفرص البقاء على قيد الحياة في ظل ظروف غير مستقرة وكذلك عدم وجود بيئة أعمال مواتية.

يمكن أن يحدث هذا من خلال توجيه تركيز محدد نحو تبني المهارات ذات الصلة بنجاح لعملية تعزيز أداء الأعمال لتحقيق ميزة تنافسية في بيئة الأعمال المتغيرة عالمياً . علاوة على ذلك، يمكن لصانعي السياسات وشركاء التنمية الاستفادة من هذا النموذج في قياس محددات نجاح / فشل أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في سياق الاقتصادات المتخلفة حيث من المفترض أن تحصل المشروعات الصغيرة والمتوسطة على الدعم الكافي بسبب الدور الحاسم الذي تلعبه في نمو الناتج المحلي الإجمالي والرفاهية الاقتصادية.

## قيود البحث مجالات البحث المستقبلية

يشمل القيد إجراء البحث بتقنية أخذ العينات غير الاحتمالية ، واتباع طريقة مختلفة لأخذ العينات بناءً على سجلات السكان (وهو أمر غير ممكن لدراستنا للأسف) قد يؤدي إلى نتائج مختلفة . علاوة على ذلك ، يتم جمع البيانات في بيئة عمل غير مستقرة تشهد تدهوراً في التحديات ، وبالتالي ، فإن جمع البيانات في ظل ظروف مختلفة قد يؤدي إلى نتائج مختلفة عن النتيجة المذكورة أعلاه. قد تغطي الأبحاث الإضافية المزيد من العوامل للتحقق من صحة هذه النتائج في موقع قياس العوامل التي تؤثر على المشروعات في اليمن أو الاقتصادات المتخلفة المماثلة.

## المراجع:

## المراجع العربية:

خضر، علي، وبيان حرب(2005): إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، جامعة دمشق.

عنية، هالة.(2017). المشروعات الصغيرة للشباب ما بعد عصر ريادة الأعمال. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. جامعة الدول العربية.

الواندي، نشأت مجيد حسن(2008): أهمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية وسبل النهوض بها في العراق، مجلة كربلاء العلمية- المجلد السادس العدد الثالث.

سليمان، سرحان(2016): المشروعات الصغيرة ودورها في تحقيق التنمية الاقتصادية، مركز النيل للإعلام، جمهورية مصر العربية.

## المراجع الأجنبية:

Abebe, M. (2014). Electronic commerce adoption, entrepreneurial orientation and small-and medium-sized enterprise (SME) performance. Journal of small business and enterprise development, Vol. 21(1),pp. 100-116

Abonyi, G. (2003). Challenges of industrial restructuring in a globalizing world: implications for small-and medium-scale enterprises (SMEs) in Asia. Singapore: Institute of Southeast Asian Studies. ISEAS Working Paper: Visiting Researchers Series No. 3(2003).

Acs, Z. J., Desai, S., & Hessels, J. (2008). Entrepreneurship, economic development and institutions. Small business economics, 31(3), 219-234.

Ajagbe, A. M., Isiauwe, D. T., Ogbari, M. E., & Sholanke, A. B. (2015). Financing Early Staged Technology Based Firms in Malaysia. Research Journal of Finance and Accounting, 6(4), 210-221.

Ajayi, B. (2016). The impact of entrepreneurial orientation and networking capabilities on the export performance of Nigerian agricultural SMEs. Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies, 2(1), 1-23.

AlArabi, (2015, November 30th). 1.8 million Yemeni enterprises exposed to closure, Retrieved from: <https://www.alaraby.co.uk/18-مليون-مشروع-يمني-معرض-للإغلاق>

Alhamadi, A., & Shahadan, F. (2014). The determinants of growth performance of small services enterprises in Yemen. Journal Economic Malaysia, 48(1), 35-48.

Aliriani, K. (2013). Role of SMEs in the Economy: The Case of Yemen, proceeding of: Yemen: Challenges for the Future, International Conference, London, January 11&12, 2013.

Aljazeera, (2010). Small and medium Enterprises, retrieved from: <https://www.aljazeera.net/programs/economyandpeople/2010/10/13/المشروعات-الصغيرة-والمتوسطة> (Accessed:7/8/2018)

- Alqadasi, A. G. (2008). The extent of applying marketing practices in SMEs in Yemen, Master dissertation, Aden University, Yemen.
- Alsabai, S. A. A. (2011). Small enterprises in Yemen and the funding role of MFIs, *Modern Administrative Journal*, V6 pp. 35-68.
- Anderson, J. L., Markides, C., & Kupp, M. (2010). The last frontier: Market creation in conflict zones, deep rural areas, and urban slums. *California management review*, 52(4), 6-28.
- Anggadwita, G., & Mustafid, Q. Y. (2014). Identification of factors influencing the performance of small medium enterprises (SMEs). *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 115, 415-423.
- Arbuckle, J. L., & Wothke, W. (2005). *Amos 6.0 user's guide*. Chicago, IL: SPSS. Bentler, PM, & Bonett, DG.
- Ardic, O. P., Mylenko, N., & Saltane, V. (2011). *Small and medium enterprises: A cross-country analysis with a new data set*. The World Bank.
- Atari, S., & Prause, G. (2019). Lean Intrapreneurship for Networked Manufacturing Enterprises. *Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies*, 5(1), 10-21.
- Audretsch, D. B., Heger, D., & Veith, T. (2015). Infrastructure and entrepreneurship. *Small Business Economics*, 44(2), 219-230.
- Awang, Z. (2012). *Research methodology and data analysis second edition*. UiTM Press.
- Awang, Z. (2012a). *Structural equation modeling using AMOS graphic*. Penerbit Universiti Teknologi MARA.
- Bajpai, G. C. (2014). African women entrepreneur: Problems, challenges and future opportunities. *International Journal of Managerial Studies and Research*, 2(5), 17-22.
- Baron, A. (2018). The Marib paradox: How one province succeeds in the midst of Yemen's war, policy brief, European Council on Foreign Relations (ECFR).
- Bartlett, W., & Bukvič, V. (2001). Barriers to SME growth in Slovenia. *MOST: Economic Policy in Transitional Economies*, 11(2), 177-195.
- Baumgartner, H., & Homburg, C. (1996). Applications of structural equation modeling in marketing and consumer research: A review. *International journal of Research in Marketing*, 13(2), 139-161.
- Bender, S., & Fish, A. (2000). The transfer of knowledge and the retention of expertise: the continuing need for global assignments. *Journal of knowledge management*. Vol. 4(2), pp. 125-137
- Bin Mohamad, M. R., & Sidek, S. (2013). The Role of Entrepreneurial Competencies as a mediator in the relationship between Microfinance and Small Business Growth. *Journal of Entrepreneurship and Business*, 1(1), 21-31.
- Bongomin, G. O. C., Ntayi, J. M., Munene, J. C., & Malinga, C. A. (2017). The relationship between access to finance and growth of SMEs in developing economies: Financial literacy as a moderator. *Review of International Business and Strategy*, 27(4), 520-538.
- Bouazza, A. B., Ardjouman, D., & Abada, O. (2015). Establishing the factors affecting the growth of small and medium-sized enterprises in Algeria. *American International journal of Social science*, 4(2), 101-115.
- Brixiova, Z., & Aragie, E. A. (2010). Unlocking Productive Entrepreneurship in Ethiopia: Which Incentives Matter?, William Davidson Institute Working Paper Number 1000.
- Brixiová, Z., & Égert, B. (2017). Entrepreneurship, institutions and skills in low-income countries. *Economic Modelling*, 67, 381-391.
- Campos, N. M. (2010). Entrepreneurship in Socioeconomic and Political Instability, conference paper, VI Encontro de Estudos Organizacionais da ANPADAt: Florianópolis.



- Cant, M. (2012). Challenges faced by SMEs in South Africa: Are marketing skills needed?. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 11(10), 1107-1116.
- Carree, M. A., & Thurik, A. R. (2005). Understanding the role of entrepreneurship for economic growth (No. 1005). *Papers on Entrepreneurship, Growth and Public Policy*.
- Caton, S. C. (2013). *Yemen, Middle East in Focus, ABC-CLIO*.
- CIA, (2018). *The World FactBook 2018, Central Intelligence Agency, Government Printing Office*
- Clague, C. K. (1992). *The emergence of market economies in Eastern Europe. Blackwell*.
- Crecente, F., Sarabia, M., & del Val, M. T. (2021). Sustainable entrepreneurship in the 2030 horizon. *Sustainability*, 13(2), 909.
- Crespi, G., & Zuniga, P. (2011). Innovation and productivity: Evidence from six Latin American countries. *World Development*, 40(2), 273-290.
- CSO, (2017). *Statistical Yearly Report 2017, Central Statistical Organization, Sanaa*.
- Cusmano, L., M. Koreen and L. Pissareva (2018), "2018 OECD Ministerial Conference on SMEs: Key Issues Paper", *OECD SME and Entrepreneurship Papers, No. 7, OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/90c8823c-en*.
- Daneji, B. A., & Bazza, M. I. (2013). Political instability and organizational performance: A case study of Afribank PLC (Mainstreet Bank) Maiduguri Branch. *Asian Journal of Business and Management*, 1(5), 249-259.
- Das, S., Kundu, A., & Bhattacharya, A. (2020). Technology Adaptation and Survival of SMEs: A Longitudinal Study of Developing Countries. *Technology Innovation Management Review*, 10(6), 64-72.
- Dash, M., & Kaur, K. (2012). Youth entrepreneurship as a way of boosting Indian economic competitiveness: A study of Orissa. *International Review of Management and Marketing*, 2(1), 10-21.
- Davidsson, P. (1989). Entrepreneurship—and after? A study of growth willingness in small firms. *Journal of business venturing*, 4(3), 211-226.
- Doll, W. J., Xia, W., & Torkzadeh, G. (1994). A confirmatory factor analysis of the end-user computing satisfaction instrument. *MIS quarterly*, 453-461.
- Eriobunah, E. C., & Nosakhare, M. E. (2013). *Solutions to Entrepreneurs Problems in Nigeria: Comparison with Sweden. LAP LAMBERT Academic Publishing*.
- European Commission, (2011). *Key figures on European business with a special feature on SMEs, European Union, Luxembourg*.
- Falcetti, E., Sanfey, P., & Taci, A. (2003). Bridging the gaps? Private sector development, capital flows and the investment climate in south-eastern Europe (No. 80).
- Forza, C., & Filippini, R. (1998). TQM impact on quality conformance and customer satisfaction: a causal model. *International journal of production economics*, 55(1), 1-20.
- Fuller-Love, N., & Akiode, M. (2019). Transnational Entrepreneurs Dynamics in Entrepreneurial Ecosystems: A Critical Review. *Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies*, 2393957519881921.
- Gajjala, V. (2006). The role of information and communication technologies in enhancing processes of entrepreneurship and globalization in Indian software companies. *The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*, 26(1), 1-20.
- Garengo, P., & Bernardi, G. (2007). Organizational capability in SMEs: Performance measurement as a key system in supporting company development. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56(5-6), 518-532.
- Garvin, D. A., & Levesque, L. C. (2006). Meeting the challenge of corporate entrepreneurship. *Harvard business review*, 84(10), 102.
- Gaskin, J. & Lim, J. (2016), *Master Validity Tool, AMOS Plugin. Gaskination's StatWiki*

- Gaviria, A. (2002). Assessing the effects of corruption and crime on firm performance: evidence from Latin America. *Emerging Markets Review*, 3(3), 245-268.
- GEM, (2016). Global entrepreneurship monitor. Empreendedorismo no Brasil (Relatório Nacional). Curitiba: Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade, Paraná.
- Goel, A., Vohra, N., Zhang, L., & Arora, B. (2007). Attitudes of the youth towards entrepreneurs and entrepreneurship: A cross-cultural comparison of India and China, *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability*, Vol. 3(1).
- Gomezelj, D. O., & Kušce, I. (2013). The influence of personal and environmental factors on entrepreneurs' performance. *Kybernetes*. Vol. 42(6), pp. 906-927.
- Gopinath, N., & Mitra, J. (2017). Entrepreneurship and well-being: Towards developing a novel conceptual framework for entrepreneurial sustainability in organisations. *Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies*, 3(1), 62-70.
- Goyal, M. (2013). SMEs employ close to 40% of India's workforce, but contribute only 17% to GDP, retrieved from: <https://economictimes.indiatimes.com/small-biz/policy-trends/smes-employ-close-to-40-of-indias-workforce-but-contribute-only-17-to-gdp/articleshow/20496337.cms?from=mdr> (Accessed: 23/8/2019).
- Greenspoon, P. J., & Saklofske, D. H. (1998). Confirmatory factor analysis of the multidimensional Students' Life Satisfaction Scale. *Personality and Individual Differences*, 25(5), 965-971.
- Hair, B., & Babin, A. Tatham. (2006). *Multivariate data analysis*. Aufl. Upper Saddle River, NJ.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2009). *Multivariate Data Analysis 7th Edition* Pearson Prentice Hall.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis*, Cengage Learning, Andover. Hampshire, United Kingdom.
- Hair, J.F. Jr., Anderson, R.E., Tatham, R.L., & Black, W.C. (1998). *Multivariate Data Analysis*, (5th Edition). Prentice Hall College Div.
- Hardie, M., & Newell, G. (2011). Factors influencing technical innovation in construction SMEs: an Australian perspective. *Engineering, Construction and Architectural Management*, Vol. 18 (6), pp. 618-636.
- Harima, A. (2014). Network dynamics of descending diaspora entrepreneurship: Multiple case studies with Japanese entrepreneurs in emerging economies. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 10(4), 65-92.
- Harima, A., & Baron, T. (2020). Is this Transnational Entrepreneurship? Five Cases in Which It Is Hard to Say 'Yes' or 'No'. *Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies*, Vol. 6(1) 12-40.
- Harima, A., Elo, M., & Freiling, J. (2016). Rich-to-poor diaspora ventures: how do they survive?. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 28(4), 391-413.
- Harima, A., Haimour, M., & Freiling, J. (2019). Umayyad: a Syrian refugee business in Bremen, Germany. In *Refugee Entrepreneurship* (pp. 27-37). Palgrave Macmillan, Cham.
- Hasan, F. S., Almubarak, M. M. S., & Ahmed, A. (2016). Factors influencing women entrepreneurs' performance in SMEs. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*. Vol. 12(2)
- Hay, M., & Kamshad, K. (1994). Small firm growth: intentions, implementation and impediments. *Business Strategy Review*, 5(3), 49-68.
- Hayes, A. F., & Coutts, J. J. (2020). Use omega rather than Cronbach's alpha for estimating reliability. *But.... Communication Methods and Measures*, 14(1), 1-24.
- Hood, J. N., & Young, J. E. (1993). Entrepreneurship's requisite areas of development: A survey of top executives in successful entrepreneurial firms. *Journal of Business Venturing*, 8(2), 115-135.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal*, 6(1), 1-55.

- Hummels, H., & Argyrou, A. (2021). Planetary demands: Redefining sustainable development and sustainable entrepreneurship. *Journal of Cleaner Production*, 278, 123804.
- Ibidunni, A. S., Peter, F., & Ogbari, M. (2017). Entrepreneurship Educator's Competence on University Students' commitment To Learning And Business Plan Writing. *Academy of Strategic Management Journal*, 16(2), 1-10.
- IMF, (2005, June). Sierra Leone: Poverty Reduction Strategy Paper. Country Report No. 05/191, <http://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2005/cr05191.pdf>
- Irjayanti, M., & Azis, A. M. (2012). Barrier factors and potential solutions for Indonesian SMEs. *Procedia economics and finance*, 4, 3-12.
- Isaga, N., & Musabila, A. (2017). Challenges to Entrepreneurship Development in Tanzania. In *Entrepreneurship in Africa* (pp. 232-254). Brill.
- Jayawarna, D., Macpherson, A., & Wilson, A. (2007). Training commitment and performance in manufacturing SMEs. *Journal of small business and enterprise development*, Vol. 14(2), pp. 321-338.
- Jebna, A. K. K., & Baharudin, A. S. (2013). Factors affecting small and medium enterprises success: An Exploratory study. *Jurnal Teknologi*, 64(3), 69-72.
- Kaburi, S. N., Mobegi, V. O., Kombo, A., Omari, A., & Sewe, T. (2012). Entrepreneurship challenges in developing economies: A case of Kenyan Economy. In *Jkuat Annual Scientific Conference Proceedings* (pp. 436-447).
- Katrodia, A., & Sibanda, R. (2018). Challenges experienced by young entrepreneurs entering the small and Medium Enterprise sector (SME) in Rajkot region, Gujarat-India. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 24(4), 1-14.
- Kazimoto, P. (2014). Assessment of challenges facing small and medium enterprises towards international marketing standards: a case study of Arusha Region Tanzania.
- Kelly, T. (2016). The importance of investing in infrastructure for SMEs, retrieved from: <https://www.telegraph.co.uk/business/sme-home/importance-of-infrastructure-for-smes/> (Accessed: 29/8/2019).
- Kim, M. K., & Jee, K. Y. (2007). Factors influencing strategic use of information technology and its impact on business performance of SMEs. *ETRI journal*, 29(4), 497-506.
- Knight, G. (2015). Born global firms: Evolution of a contemporary phenomenon. In *Entrepreneurship in international marketing* (pp. 3-19). Emerald Group Publishing Limited.
- Knoben, J., & Oerlemans, L. (2005). The effects of firm relocation on firm performance-A literature review. 45th Congress of the European Regional Science Association, Amsterdam, The Netherlands. <http://hdl.handle.net/10419/117590>
- Krasniqi, B. A. (2007). Barriers to entrepreneurship and SME growth in transition: the case of Kosova. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 12(01), 71-94.
- Kshetri, N. (2011). The Indian environment for entrepreneurship and small business development. *Studia Universitatis Babeş Bolyai-Negotia*, 56(4), 35-52.
- Kung'u, G. K. (2011). Factors influencing SMEs access to finance: A case study of Westland Division, Kenya. MPRA Paper No. 66633.
- Lebas, M., & Euske, K. (2002). A conceptual and operational delineation of performance. *Business performance measurement: Theory and practice*, 65-79.
- Lehner, O. M., & Kansikas, J. (2013). Pre-paradigmatic status of social entrepreneurship research: A systematic literature review. *Journal of Social Entrepreneurship*, 4(2), 198-219.
- Lohitkumar, L., Sivaprasad, A., & Sreenivas, C. (2016). Challenges faced by new entrepreneurs. In *Proceedings of 3 rd International Conference on Recent Innovations in Science, Engineering and Management, ICRISEM-16*, [www.conferenceworld.in](http://www.conferenceworld.in) (pp. 997-1001).

- Malik, N. H. (2010). Factors Effecting Small and Medium Enterprises, Selection of Market Entry Mode, Masters' Dissertation, School of Management Sciences, Blekinge Institute of Technology.
- Marks, J., Dawa, S., & Kanyemba, S. (2020). Transnational Entrepreneurship in Sub-Saharan Africa: An Absorptive Capacity Theory of Knowledge Spillover Entrepreneurship Perspective. *Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies*, 6(1), 114-139.
- Martin, G. & Staines, H. (1994). Managerial Competences in Small Firms, *Journal of Management Development*, Vol. 13(7), pp. 23-34.
- Mayer, S. D., Harima, A., & Freiling, J. (2015). Network benefits for Ghanaian diaspora and returnee entrepreneurs. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 3(3), 95.
- McGinn, D., & Frick, W. (2018). Create Something and Start Selling It, *Harvard Business review*, Vol.96 (3) May-June 2018.
- Meru, A. K., & Struwig, M. (2015). Business-incubation process and business development in Kenya: Challenges and recommendations. *Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies*, 1(1), 1-17.
- Motilewa, D. B., Worlu, R. E., Ogbari, M. E., & Aka, D. (2015). A review of the impacts SMEs as social agents of economic liberations in developing economies. *International Review of Management and Business Research*, 4(3), 903-914.
- Mowery, D. C., & Oxley, J. E. (1995). Inward technology transfer and competitiveness: The role of national innovation systems. *Cambridge Journal of Economics*, 67-93.
- Moyer, J. D., Bohl, D., Hanna, T., Mapes, B. R., & Rafa, M. (2019). Assessing the impact of war on development in Yemen, *United Nations Development Programme (UNDP)*.
- Muo, I., & Azeez, A. (2019). Green Entrepreneurship: Literature Review and Agenda for Future Research. *International Journal of Entrepreneurial Knowledge*, 7 (2), 17-29. doi: 10.12345-0007.
- Naudé, W. (2010). Entrepreneurship, developing countries, and development economics: new approaches and insights. *Small business economics*, 34(1), 1.
- Naudé, W. (2013). Entrepreneurship and economic development: Theory, evidence and policy. *Evidence and Policy. IZA Discussion Paper*, (7507).
- Nayar, A., & Kiran, V. (2012). Entrepreneurship: Problems and challenges faced. *Journal of Entrepreneurship and Management*, 1(2), 27.
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: a literature review and research agenda. *International journal of operations & production management*. Vol. 15 (4), pp. 80-116.
- Neely, A., Mills, J., Platts, K., Richards, H., Gregory, M., Bourne, M., & Kennerley, M. (2000). Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach. *International journal of operations & production management*. Vol. 20(10), pp. 1119-1145.
- Neu, W. A., & Brown, S. W. (2005). Forming successful business-to-business services in goods-dominant firms. *Journal of service research*, 8(1), 3-17.
- Nudurupati, S. S., Bititci, U. S., Kumar, V., & Chan, F. T. (2011). State of the art literature review on performance measurement. *Computers & Industrial Engineering*, 60(2), 279-290.
- Obokoh, L. O., & Goldman, G. (2016). Infrastructure deficiency and the performance of small-and medium-sized enterprises in Nigeria's Liberalised Economy. *Acta Commercii*, 16(1), 1-10.
- Oduro, S. (2019). Impact of Innovation Types on SMEs' Performance in the Cape Coast Metropolis of Ghana. *Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies*, 5(2), 110-127.

- O'Dwyer, M., Gilmore, A., & Carson, D. (2009). Innovative marketing in SMEs: an empirical study. *Journal of Strategic Marketing*, 17(5), 383-396.
- OECD (2010), *Innovation in Skills Development in SMEs Highlights*, Paris: Centre for Entrepreneurship, SMEs and Local Development, Organisation for Economic Co-operation and Development.
- OECD, (2007). *Innovation and Growth Rationale for an Innovation Strategy*, available at: <https://www.oecd.org/education/ceri/40908171.pdf>
- OECD, (2009). *Top barriers and drivers to SME internationalisation*, Report by the OECD Working Party on SMEs and Entrepreneurship, Organisation for Economic Co-operation and Development.
- OECD, (2017). *Enhancing the Contributions of SMEs in a Global and Digitalised Economy*. In Meeting of the OECD Council at Ministerial Level, Paris (Vol. 7, No. June, p. 2017)
- OECD, (2019), *Strengthening SMEs and Entrepreneurship for Productivity and Inclusive Growth: OECD 2018 Ministerial Conference on SMEs*, OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/c19b6f97-en>.
- Ogbari, M. E., Oke, A. O., Ibukunoluwa, A. A., Ajagbe, A. M., & Ologbo, A. C. (2016). Entrepreneurship and business ethics: Implications on corporate performance. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 6(s3), 50-58.
- Okeke, M. I. (2014). Challenges facing entrepreneurs in Nigeria. *Singaporean Journal of Business, Economics and Management Studies*, 51(1812), 1-17.
- Olawale, F., & Garwe, D. (2010). Obstacles to the growth of new SMEs in South Africa: A principal component analysis approach. *African journal of Business management*, 4(5), 729-738.
- Olokundun, M., Moses, C. L., Iyiola, O., Ibidunni, S., Ogbari, M., Peter, F., & Borishade, T. (2018). The effect of non traditional teaching methods in entrepreneurship education on students entrepreneurial interest and business startups: A data article. *Data in brief*, 19, 16-20.
- Orford, J., Wood, E., Fisher, C., Herrington, M., & Segal, N. (2003). *Global entrepreneurship monitor*. South African executive report.
- Oxfam, (2016). *Picking up the pieces: What Yemenis need to rebuild their lives in a country torn apart by conflict*, <https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/bp-yemen-picking-up-the-pieces-210916-en.pdf>
- Pallant, J. (2016). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using IBM SPSS*. Open University Press McGraw-Hill Education McGraw-Hill House
- Qaied, M. M. M., & Basavaraj, K. (2020). The Role of Small and Micro Enterprises in Light of the Current Crisis in Yemen. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, Vol 8(5).
- Rabi, U. (2014). *Yemen: revolution, civil war and unification*. Bloomsbury Publishing.
- Robertson, P. L. (2003). The role of training and skilled labour in the success of SMEs in developing economies. *Education+ Training*, 45(8/9), 461-473.
- Rosli, M. M., & Sidek, S. (2013). The Impact of innovation on the performance of small and medium manufacturing enterprises: Evidence from Malaysia. *Journal of Innovation Management in Small & Medium Enterprises*, Vol. 2013, pp. 1-16.
- Saleh, M. A. K., & Manjunath, K. R. (2020a). Enterprising under political and economic instability in Least Developing Countries: challenges and prospects – case study of Yemen. in: *Business Trends: Issues and Implications*, pp. 23-30.
- Saleh, M. A. K., & Manjunath, K. R. (2020b). Review of Historical and Temporary Challenges Facing Small and Medium Enterprises in Yemen. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development*, Vol. 4(3), pp. 752-764.

- Saleh, M. A. K., & Manjunath, K. R. (2020c). Embracing Entrepreneurial change: Enterprising in Yemen compared with other least developed countries. Manuscript in preparation.
- SBA, (2018). United States Small Business Profile, 2018, Small Business Administration, retrieved from: <https://www.sba.gov/sites/default/files/advocacy/2018-Small-Business-Profiles-US.pdf> (Accessed: 23/8/2019).
- Schramm, C. (2018). It's not about the framework. Harvard Business Review, 96(3), 52-54.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2004). A beginner's guide to structural equation modeling. psychology press.
- Schwab, K. (2012). World Economic Forum, Global Competitiveness Report (2012-2013). In World Economic Forum: Geneva, Switzerland.
- Senik, Z. C., Isa, R. M., Scott-Ladd, B., & Entekin, L. (2010). Influential factors for SME internationalization: Evidence from Malaysia. International Journal of Economics and Management, 4(2), 285-304.
- Shahidi, M., & Smagulova, A. (2008). The challenges of entrepreneurship in dynamic society. Central Asia Business, 1(1), 34-45.
- Sidek, S., & Mohamad, M. R. (2014). Managerial competencies and small business growth: empirical evidence from microfinance participants. International Journal of Management Studies, 21(1), 39-59.
- Sidek, S., Mohamad, M. R., & Mohd, W. M. N. W. (2019). Sustaining small business performance: Role of entrepreneurial orientation and financial access. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 9(9). 66-80.
- Sidek, S., Mohamad, M. R., & Nasir, W. M. N. W. M. (2015). Entrepreneurial orientation dimensions, barriers of access to finance and small business performance: a proposed conceptual framework. In: Proceedings of The 4th International Seminar on Entrepreneurship and Business (ISEB 2015). Faculty of Entrepreneurship and Business,UMK, pp. 239-254. ISBN 9789670955032.
- Sidek, S., Rosli, M. M., Khadri, N. A. M., Hasbolah, H., Manshar, M., & Abidin, N. M. F. N. Z. (2020). Fortifying small business performance sustainability in the era of ir 4.0: e-marketing as a catalyst of competitive advantages and business performance. Journal of Critical Reviews, 7(13), 2143-2155.
- Siringoringo, H., Prihandoko, D. T., & Kowanda, A. (2009). Problems faced by small and medium business in exporting products. Delhi Business Review, 10(2), 49-56.
- Smallbone, D., Welter, F., & Ateljevic, J. (2014). Entrepreneurship in emerging market economies: Contemporary issues and perspectives. International Small Business Journal, 32(2), 113-116.
- Stam, E., & van Stel, A. (2011). Types of entrepreneurship and economic growth. Entrepreneurship, innovation, and economic development, 78-95.
- St-Jean, E., Julien, P. A., & Audet, J. (2008). Factors associated with growth changes in "gazelles". Journal of Enterprising Culture, 16(02), 161-188.
- Sultan, T. (2019, April 1). Unlocking the potential of SMEs in emerging markets, <https://www.ft.com/content/857e4a80-5492-11e9-91f9-b6515a54c5b1>, Accessed: 16/1/2020.
- Taticchi, P., Tonelli, F., & Cagnazzo, L. (2010). Performance measurement and management: a literature review and a research agenda. Measuring business excellence. Vol. 14(1), pp.4-18
- Teima, G., Berthaud, A., Bruhn, M., DeCastro, O., Joshi, M., Mirmulstein, M., & Onate, A. (2010). Scaling-up SME access to financial services in the developing world. International Finance Corporation,(October), 1-144.
- Toma, S. G., Grigore, A. M., & Marinescu, P. (2014). Economic development and entrepreneurship. Procedia Economics and Finance, 8, 436-443.

- Ufua, D. E., Olujobi, O. J., Ogbari, M. E., Dada, J. A., & Edafe, O. D. (2020). Operations of small and medium enterprises and the legal system in Nigeria. *Humanities and Social Sciences Communications*, 7(1), 1-7.
- UNDP, (2019). *Livelihood Impact Assessment 2019, The Enhanced Rural Resilience In Yemen (ERRY) Joint Programme*, United Nations.
- UNIDO, U. (2012). *Corruption Prevention to Foster Small and Medium-Sized Enterprise Development. Volume II*. United Nations Industrial Development Organization.
- Utoikamanu, F. (2019), "Closing the technology gap in least developed countries", *UN Chronicle*, vol. 55/4, <https://doi.org/10.18356/3a542c74-en>.
- Van Scheers, L. (2011). SMEs marketing skills challenges in South Africa. *African Journal of Business Management*, 5(13), 5048-5056.
- Viswanadham, N. (2017). Alternative Strategies on Improving Small and Medium Enterprises Access to Seed Capital. A case of Dodoma Municipal, Tanzania. *International Journal of Research Granthaalayah*, 5(9), 1-5.
- Waite, A. M. (2014). Leadership's influence on innovation and sustainability: A review of the literature and implications for HRD. *European Journal of Training and Development*, 38(1-2), 15-39.
- Wang, C. K., & Ang, B. L. (2004). Determinants of venture performance in Singapore. *Journal of small business management*, 42(4), 347-363.
- Wang, Y. (2016). What are the biggest obstacles to growth of SMEs in developing countries?—An empirical evidence from an enterprise survey. *Borsa Istanbul Review*, 16(3), 167-176.
- Wasserman, N. (2008). The founder's dilemma. *Harvard business review*, 86(2), 102-109.
- Wei, B., Ye, D., & Wei, J. (2019). Emerging Economies: Institutions and Entrepreneurship in the People's Republic of China. *Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies*, 5(2), 233-244.
- Woolley, J. (2017). Infrastructure for entrepreneurship. In *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*.
- World Bank (2019). *Yemen Bringing Back Business Project: Risky Business-Impact of Conflict on Private Enterprises*. <http://hdl.handle.net/10986/32048>.
- World Bank, (2005). *Doing business 2006: Creating Jobs*, The World Bank, Washington, DC.
- World Bank, (2013a). *IFC jobs study: Assessing private sector contributions to job creation and poverty reduction*. Washington, DC: World Bank Group.
- World Bank, (2013). *Yemen - Enterprise Revitalization and Employment Pilot Project (Arabic)*, World Bank Group Washington, D.C.
- World Bank, (2015). *Yemen, Republic of - Unlocking the potential for economic growth*, World Bank Group, Washington, D.C.
- World Bank, (2018a). *Doing business 2019: Training for reform*, The World Bank, Washington, DC.
- World Bank, (2018). *Yemen's Economic Update - April 2019*, <https://www.worldbank.org/en/country/yemen/publication/economic-update-april-2019>
- World Bank, (2019a). *Doing business 2020, economy profile, Republic of Yemen*, The World Bank, Washington, DC.
- Wu, D. (2009). *Measuring performance in small and medium enterprises in the information & communication technology industries*. RMIT University Thesis.
- Yu, D., Xiao, H., & Bo, Q. (2018). The dimensions of organizational character and its impacts on organizational performance in chinese context. *Frontiers in psychology*, 9, 1049.

## تأثير جائحة كورونا على مستقبل ريادة الأعمال بالمغرب : الواقع والآفاق المستقبلية

عبد الصمد أمردول

طالب باحث بصف الدكتوراه

جامعة القاضي عياض - كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية - مراكش

Email: [abdessamadamardoul99@gmail.com](mailto:abdessamadamardoul99@gmail.com)

تقديم :

تعتبر ريادة الأعمال<sup>1</sup> عملية بدء المشاريع الخاصة من أجل جني الأرباح ، والمساهمة بشكل أكبر في حل كبرى المشاكل التي تواجه العالم، حيث أنها تحقق التغيير الاجتماعي والاقتصادي إلى الأفضل ، وتشمل ابتكار منتجات وخدمات أو أفكار لم يسبق لها مثيل ، فضلا عن إيجاد حلول مبتكرة للمشاكل<sup>2</sup> ، مع إحداث تغيير إيجابي في العالم سواء أكان ذلك بحل مشكلة يعاني منها الناس أو ابتكار اختراع يسهم في تقدم المجتمع .

لقد شهد قطاع ريادة الأعمال في المغرب خلال السنوات الأخيرة تقدما ملحوظا بسبب الجهود التشجيعية المبذولة، حيث كان لهذه الجهود أثر إيجابي على ممارسة الأعمال بالمغرب ، وساهم بشكل كبير في تحسين التصنيف الدولي للمغرب حسب عدد كبير من التقارير الدولية ، إذ صنفت مجموعة البنك الدولي بتاريخ 30 أكتوبر 2018 م<sup>3</sup> المغرب في الرتبة 34 عالميا من بين 190 دولة في مؤشر تحسن ريادة الأعمال . كما أبرز هذا التقرير أن المغرب يشهد تسارعا في دينامية ريادة الأعمال مقارنة مع البلدان الأخرى ، غير أنه في بداية سنة 2020م ومع انتشار جائحة كورونا، بات من الضروري على العالم إعادة النظر في نماذج الأعمال وأخذ هذا المتغير بعين الاعتبار، حيث أنه سوف يؤثر سلبا على الاقتصاد بشكل أو بآخر، مما دعى المغرب على غرار مجموعة من دول العالم إلى اتخاذ بعض الاجراءات الاحتياطية الرامية إلى الحفاظ على سير مناخ الأعمال، والتقليل من حجم الأضرار الاقتصادية بسبب تداعيات هذه الجائحة .

إن تداعيات جائحة كورونا تعد فرصة كبيرة للتحويل نحو المزيد من ريادة الأعمال الرقمية ، كما أنها فرصة لرجال الأعمال قصد اكتشاف النقص والعمل على تجاوزه ، إذ ارتفعت حاجة الناس للتسوق الإلكتروني ، وبات العمل بهذه التقنيات هو المعيار الجديد .

<sup>1</sup> - عامر خربوتلي ، " ريادة الأعمال وإدارة المشروعات الصغيرة والكبيرة " ، منشورات الجامعة الافتراضية السورية ، السنة 2018 م ، ص 5.

<sup>2</sup> - هولين جاو ، " استجابة التكنولوجيا لجائحة فيروس كورونا إدارة الأزمة " ، مقال منشور بمجلة ITUNEWS MAGAZINE ، السنة 2000م ، ص 4.

<sup>3</sup> - صندوق النقد الدولي ، " آفاق الاقتصاد العالمي ، تباطؤ في النمو و تعاف محفوف بالمخاطر " ، الطبعة العربية ، السنة 2019 م ، ص 19.



ومن المرجح أن يشهد قطاع ريادة الأعمال الكثير من الابتكار في كيفية انشاء الخدمات وبيعها بشكل إلكتروني. والملاحظ أن أزمة كورونا أسهمت في إغلاق عدد هائل من الشركات وإنهاء أعمالها أو تسريح جزء كبير من الموظفين والعاملين بها .

ومن خلال ما سبق فإن تداعيات كورونا تستدعي من العالم البحث عن حلول سياسية كانت أو قانونية أو تنظيمية ، وكذا مجتمعية من أجل الخروج بقطاع ريادة الأعمال من الأزمة التي يعرفها .

ولأجل البحث في الموضوع سوف نتطرق إلى بعض النقاط الأساسية التي ستكون لنا أرضية خصبة لأجل البحث في الموضوع ، من قبيل :

### (1)- أهمية الموضوع :

تكمن أهمية موضوع المداخلة ، في كونه يعالج الواقع الذي نعيشه بسبب أزمة كورونا وما خلفته من تأثيرات سلبية بشتى المجالات الحيوية خصوصا منها عمل المال والأعمال .

ولذلك فإن المسؤولين عن هذا القطاع ملزمين بمواكبة هذه التحديات من خلال تطويع التقنيات الحديثة ، بغية مواجهة انتشار هذا الوباء .

كما تبرز أهمية هذا الموضوع من الناحية الاقتصادية في كون قطاع المال والأعمال يعد عصب القطاع الوطني والعالمي ، ولذلك فلا بد من تكثيف جهود كل القوى من أجل مستقبل اقتصادي زاهر .

### (2)- المنهج المعتمد

تقتضي منا دراسة موضوع تأثير جائحة كورونا على مستقبل ريادة الأعمال بالمغرب : الواقع والآفاق المستقبلية، الإعتماد على المنهج التحليلي ، من خلال تحليل ومناقشة النصوص القانونية التي لها علاقة بالموضوع ، كما سوف نعتد كذلك على المنهج المقارن ، وذلك من خلال مقارنة النصوص القانونية المغربية مع نظائرها في التشريعات الأخرى .

### (3)- إشكالية الموضوع

إن التأثيرات السلبية التي خلفتها أزمة كورونا، والتي بدأت في الإغلاق الكلي أو الجزئي ومنع السفر إلى الخارج، حيث فرضت الوضعية ضرورة البحث عن حلول تقنية وتكنولوجية من شأنها التخفيف من حدة هذه الأزمة، وهنا يحق لنا أن نتساءل عن دور الرقمنة في مواجهة تحديات كورونا ؟

### (4)-الأسئلة الفرعية

فما هو واقع قطاع ريادة الأعمال بالمغرب في ظل جائحة كورونا ؟ وما هي التحديات التي تواجه ريادة الأعمال ؟ وكيف ساعدت الرقمنة في التخفيف من أزمة كورونا على قطاع ريادة الأعمال ؟ وماهي الحلول الممكنة للنهوض بريادة الأعمال بعد أزمة كورونا ؟

المحور الأول : تشخيص واقع ريادة الأعمال بالمغرب في ظل جائحة كورونا

المحور الثاني : آليات النهوض بريادة الأعمال بالمغرب بعد أزمة كوزونا

المحور الأول : تشخيص واقع ريادة الأعمال بالمغرب في ظل جائحة كورونا

أسفرت جائحة كورونا على مستوى العالم في خلق أزمة اقتصادية وركود في مناخ الأعمال ، وهو ما سبب في وقف الاستثمارات الأجنبية، ناهيك عن فشل المبادرات الخاصة وذلك بسبب فرض القيود على السفر والحجر المنزلي ، وتخفيض القوى العاملة في جميع القطاعات الاقتصادية ، كما أن هذه الأزمة أدت إلى القضاء على مجموعة من المقاولات من خلال فتح مسطرة التسوية أو التصفية القضائية في حقها (أولا) .

لقد ساهمت جائحة كورونا في اهتمام العديد من رواد الأعمال والأكاديميين بريادة الأعمال الرقمية من خلال تفعيل هذه الأداة الحيوية في مجال ريادة الأعمال ، خصوصا إذا علمنا أنها قد جعلت العالم قرية صغيرة ، ناهيك عن اهتمام شريحة كبيرة من المجتمع بهذه التقنيات الحديثة .

أولا : انعكاسات جائحة كورونا على ريادة الأعمال بالمغرب

لقد أثرت أزمة كورونا على مجموعة من المجالات الاجتماعية والاقتصادية ، غير أن تجلياتها ظهرت بشكل ملحوظ في الاستثمارات الأجنبية التي توقفت بفعل الجائحة (1)، علاوة على فشل المبادرات الخاصة (2)، ثم أزمة المقاولات الاقتصادية التي ثم وضعها تحت مجهر التسوية أو التصفية القضائية (3) .

(1)- توقف الاستثمارات الأجنبية بسبب فرض حالة الطوارئ الصحية

بعد الانتشار السريع والمتزايد لفيروس كورونا<sup>4</sup>، شرعت عدة دول إلى إغلاق حدودها ووقف الرحلات الجوية الدولية . مما أدى إلى وقف حركية الأشخاص ، وكذا المبادرات التجارية ، كما بادرت جميع بلدان العالم إلى اتخاذ جملة من التدابير الصارمة والمتفاوتة الحدة من بلد لآخر<sup>5</sup> .

لقد أثرت جائحة كورونا على معدل تدفق الاستثمارات الأجنبية المباشرة على منطقة شمال إفريقيا ، حيث سجلت انخفاضا بلغ 25 بالمائة وفق تقرير الاستثمار العالمي لعام 2021 م ، واستقر الاستثمار الأجنبي الوافد على أفريقيا في 10 مليار دولار عام 2020 م مقابل 14 مليار دولار خلال سنة 2019 م<sup>6</sup> ، مع تباين في أداء اقتصادات بلدان المنطقة ، علما أن التقرير لم يسجل أي تراجع ملحوظ في معدل الاستثمارات الأجنبية المباشرة بالمغرب ، حيث استقرت في 1,8 مليار دولار ، وقد عزا التقرير ذلك إلى تنوع الاستثمار الأجنبي في هذا البلد ، مع وجود قوى لبعض الشركات متعددة الجنسيات في عدة قطاعات ، بما في ذلك قطاع السيارات والنسيج .

<sup>4</sup>- أحمد رضى الشامي ، " تقرير المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي لفيروس كورونا والسبل الممكنة لتجاوزها " ، مجلة أصدرها المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي ، (د.ب.ط) ، السنة 2020 م ، ص 21 .

<sup>5</sup> - برنامج منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية للشرق الأوسط وشمال إفريقيا للقدرة التنافسية ، " الاستثمار في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا في زمان فيروس كورونا " ، مطبعة OECD ، السنة 19 مايو 2020 م ، ص 4 .

<sup>6</sup> - مؤتمر الأمم المتحدة للتنمية والتجارة ، " تقرير الاستثمار العالمي لسنة 2020 م ، الإنتاج الدولي بعد الجائحة " ، مطبعة الأونكتاد ، طبعة الذكرى السنوية الثلاثين للأمم المتحدة ، السنة 2020 م ، ص 17 .

لقد جاءت أزمة كورونا لتعزيز التراجع المستمر للاستثمار الأجنبي المباشر على المدى الطويل ، حيث يتوقع صندوق النقد الدولي انكماش على مستوى الاستثمار الأجنبي بمعدل 4,9 في المئة سنة 2020 ، كما يصل هذا الانكماش إلى 3 في المئة ، ويرى البعض أن عودة الاستثمار الأجنبية إلى شكلها الطبيعي سيكون بشكل بطيء بفعل تأثيرات أزمة كورونا على هذا القطاع .

## (2)- ارتفاع فشل المبادرات الخاصة بفعل تداعيات أزمة كورونا

تشكل المبادرات الفردية إحدى الدعائم الأساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية بالمغرب<sup>7</sup>، حيث حققت نموا مهما بعدما تم وضع مجموعة من التحفيزات الرامية إلى الدفع بهذه المبادرات نحو التطور . إن ارتفاع معدلات البطالة في العالم والذي تسببت فيه أزمة كورونا ، تطلب من المهتمين خلق فرص عمل جديدة لاسيما بالنسبة للشباب في ظل المناخ الحالي ، ويعتبر القطاع الخاص والمبادرة الفردية الوسيلة الأكثر احتمالا لتشجيع هذا المطلب . في حين ريادة الأعمال هي من بين السبل التي تم ترويجها على نطاق واسع لأجل المساعدة على تلبية الطلب لخلق فرص العمل ، إلا أن معظم الشركات الجديدة في المنطقة العربية لا زالت تعاني من معدلات الفشل<sup>8</sup> .

ويمكن أن يعزى ذلك إلى عدم وجود عوامل هيكلية في هذه الدول ، من حيث التمويل والسياسات والبنية التحتية والرأس المال البشري ، بالإضافة إلى أن هناك حاجة للحصول على إرشاد أو تقديم المشورة عند بدء المبادرات الخاصة في الاستثمار بمنطقة العربية .

صحيح أن هناك وجود قوي للعمل التطوعي والمبادرة الفردية ، لاسيما في صفوف الشباب ، إلا أن التخوف الذي يحيط بهم في ظل نظام اقتصاي هش ، دفعهم إلى التراجع دون المخاطرة بأموالهم الطائلة .

وعلى العموم ، فنأمل أن نرى اهتماما متزايدا في ريادة الأعمال الخاصة ، باعتبارها قطاعا ، بديلا بالرغم من وجود العديد من العوائق الهيكلية التي يجب التغلب عليها .

## (3) - ارتفاع عدد المقاولات الخاضعة لمسطرة التسوية والتصفية القضائية

أدت جائحة كورونا إلى تضرر المقاولات المغربية بشكل كبير ، مما أدى بالعديد منها نحو الأغلاق بسبب عدم قدرة هذه المقاولات على الوفاء بالتزاماتها المالية والاجتماعية ، قد أجهز على تلك المقاولات التي لا تستطيع مواجهة هذه الصعوبات نظرا للظروف الاستثنائية التي يمر منها الاقتصاد الوطني .

ونظرا لكون المقاولات أصبحت تشكل لبنة اقتصادية مهمة في السيج الاقتصادي الوطني ، وكرافعة للتنمية الاجتماعية من خلال التخفيف من حدة البطالة ، فقد تم إحداث لجنة اليقظة الاقتصادية التي حددت مهمتها في

<sup>7</sup>- تقرير المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي ، " مبادرة وطنية جديدة مندمجة لفائدة الشباب المغربي " ، مطبعة canaprint ، السنة 2018 م ، ص 26.

<sup>8</sup>- علاء الدين أمزيان ، " تأهيل الموارد البشرية ، تنمية وتطوير الكفاءات النموذجية " ، (د.ط) ، (د.س) ، ص 8 وما بعدها .

وضع تدابير الدعم المناسب للقطاعات الأكثر تضررا<sup>9</sup>. وقد وضعت خطة عمل ، تمتد حتى نهاية يونيو من سنة 2020 ، من أجل تنفيذ حزمة من الإجراءات الرامية إلى الحد من هذه الأزمة ، من قبل تأجيل سداد القروض البنكية لفائدة المقاولات ، كما تم إحداث صندوق خاص بتدبير جائحة كورونا .

والملاحظ أنه من خلال قراءة قانون صعوبات المقاولة بالمغرب<sup>10</sup> ، نجد قد جاء لأجل حماية النظام العام الاقتصادي والاجتماعي عن طريق حماية المقاولة بالدرجة الأولى ، وحماية عمالها ودائمتها بالدرجة الثانية . لكن الشيء الذي لم يكن في الحسبان ولم ينتبه إليه المشرع عند وضعه لهذه المساطر هو إمكانية ظهور حالات استثنائية قد لا تسعف معها كثرة المقتضيات القانونية للنهوض بالمقاولة دون تصنيفها<sup>11</sup>.

إن تأثير أزمة كورونا على المقاولات خصوصا الصغيرة منها والمتوسطة جعل وظائف الدولة تتغير من دورها لحارس لي كونها دولة متدخلة في شتى الميادين ، مما جعلها السبيل الوحيد لإنقاذ المقاولة المتعثرة بسبب أزمة كورونا<sup>12</sup>.

### ثانيا : أزمة كورونا ودورها في رقمنة الأعمال بالمغرب

في ظل التأثيرات السلبية التي خلفتها أزمة كورونا على جميع مؤسسات الأعمال والمال ، كان على العالم البحث عن حلول وتقنيات حديثة من شأنها التخفيف من شأنها التخفيف من تداعيات هذه الأزمة . وفي ظل كل هذا لجأ الناس إلى العالم الرقمي لمثل هذه الفجوة ، فبرزت العديد من الفرص لرواد الأعمال الرقميين ، وهو ما يدعوا إلى تطوير هذه التقنية ، من خلال تحسين جودة المعلومات والإتصالات ، ناهيك عن العنصر البشري القادر على مواكبة هذا التطور (1) ، ومع ذلك فإن رقمنة الأعمال لازالت تواجه عدة تحديات من قبيل زيادة الطلب المكتف على الخدمات الرقمية ، وإعادة تشكيل العرض والطلب (2) .

#### 1- تطوير التقنية والرقمية وتأهيل العنصر البشري في مجال ريادة الأعمال

لقد خلفت جائحة كورونا حاجة ماسة لتحويل الابتكارات نحو تسريع تطوير التقنيات والقطاعات الرقمية في مجالات التنمية، كالصحة والتعليم وكذا ريادة الأعمال .  
وتبعاً لذلك اتجه العديد من رواد الأعمال حول العالم إلى التعامل عن بعد بهدف استئناف ولو جزء من أنشطتها، وذلك بسبب إجراءات استمرار الأنشطة دون احتمال انتقال العدوى .

<sup>9</sup>-فقد أعلنت وزارة الاقتصاد والمالية وإصلاح الإدارة المغربية عن إنشاء لجنة اليقظة الاقتصادية لتتبع انعكاسات وباء فيروس كورونا ، وذلك في إطار الجهود الاستباقية التي تقوم بها الحكومة لمواجهة الانعكاسات الاقتصادية المباشرة والغير مباشرة،  
<sup>10</sup> - محمد فروجي ، "صعوبات المقاولة والمساطر القضائية الكفيلة بمعالجتها،دراسة تحليلية نقدية لقانون صعوبات المقاولة في ضوء القانون المقارن والاجتهاد القضائي" ،مجموعة قانون التجارة والأعمال ،سلسلة الدراسات القانونية ، (د.ط) ، (د.س) ، ص 19 .  
<sup>11</sup>-زينب العراقي "المسير في موهجة الأزمة الاقتصادية وعاجة صعوبات مقاولته"،مقال منشور بالموقع الإلكتروني <https://basmat-laraqui.com>،الصفحة 23 ، السنة 2020  
<sup>12</sup>-محمد عبد المومن ، "المفهوم التطوري للدولة بين المضامين الاقتصادية والاجتماعية " ، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية ، منشور على الموقع الإلكتروني <https://www.asjpcerist.dz> ، ص 306 .

ففي ظل هذه الجائحة وما ترتب عليها من إجراءات وقائية وحجر منزلي<sup>13</sup> ، أصبح العالم ولا سيما قطاع المال والأعمال في ضرورة حتمية لتغيير أولوياتها ، والنظر إلى المستقبل نظرة أكثر اعتمادا على التكنولوجيا والاستفادة القصوى منها لتحقيق الفعالية والكفاءة الربحية ، وتخفيف الخسائر خلال الأزمات خصوصا وأن منطقتنا العربية محفوفة بالمخاطر دوما وعلى جميع الأصعدة .

وعلى خلاف مجتمعنا العربي الذي لازال بطيئا نسبيا في التعامل مع التقنية والرقمنة ، فإن المجتمع الأوروبي أظهر وبشكل ملحوظ تعامله الكبير مع هذه التقنية ، ففي ألمانيا مثلا وبعد تفشي وباء كورونا أصبح الملايين منهم يعملون من المنزل ، ويلتقون عبر مؤتمرات الفيديو ، ويستغلون المواقع الرقمية أكثر استغلالا<sup>14</sup>.

فما لم يكن متخيلا قبل أسابيع ، تحول في ظل أزمة كورونا إلى سلوك اعتيادي ، وحتى القطاعات التي لم تكن من بين الجهات الرقمية الرائدة ، باتت تتكيف مع إمكانية العمل عن بعد ، ويشير نيلس برينس والذي يدير قطاعات تجارية رقمية لدى شركة المعلومات والاتصالات الألمانية (بيتكوم) ، أن التكنولوجيا الرقمية توفر حاليا ومبدئيا طاقات هائلة، وهي الآن بالتحديد بصدد تقديم حلول تحافظ على الحياة الاجتماعية، ابتداء من التسوق عبر الأنترنت لتشمل باقي القطاعات الأخرى .

إن تطوير قطاع ريادة الأعمال ، ومن أجل تجسيد قرارات رواد الأعمال، فإن الأمر يحتاج إلى وسائل مادية وأخرى بشرية ، هذه الأخيرة التي تعد الحجر الأساس لقيام أي إدارة بمهامها وتدير شؤون المرافق العمومية أو الخصوصية ، كما يعمل على تطوير العمل فيها ، والرفع من مردوديتها كما وكيفا ، وهذا يتطلب الاهتمام به وتنمية قدراته باستمرار في إطار التكوين الأساسي والمستمر ، كما يجب الاهتمام به وتأهيله .

لقد أضحت الموارد البشرية ، إحدى الدعائم الأساسية التي تملكها القطاعات العمومية أو الخصوصية ، إذا تمت العناية بها وتنميتها من أجل استثمارها حتى تقوم بالمسؤوليات الموكولة إليها على أحسن وجه .

فالعنصر البشري يعد من أهم العناصر الإنتاجية التي يمكن أن تساهم في تحقيق التنمية ، ولن يؤدي هذا العنصر دوره بدون تعليمه وتكوينه ، حيث يساهم التعليم في تراكم الرأس المال البشري ، وتشير النظريات النمو الاقتصادي إلى أن التقدم التكنولوجي يزيد من معدل النمو الاقتصادي في الأجل الطويل ، ويزداد هذا التقدم التكنولوجي سرعة عندما تكون قوة العمل أفضل تعليما<sup>15</sup> .

ومن هنا يظهر أن تراكم الرأس المال البشري يساعد في التقدم التكنولوجي، ويعد مصدرا من مصادر النمو المستدام ، إذ تشير الأدبيات الإقتصادية إلى أن رفع معدل النمو المستدام ، يتم عن طريق زيادة الطاقة الانتاجية

<sup>13</sup>- ويدخل اجراء الحجر المنزلي في إطار مرسوم بقانون رقم 2.20.292 ، صادر في 28 رجب 1441هـ (23 مارس 2020 م) يتعلق بسن أحكام خاصة بحالة الطوارئ الصحية وإجراءات الاعلان عنها .

<sup>14</sup>- أسامة الصالح ، " التجربة الألمانية في التعامل مع جائحة كورونا "، مقال منشور بالموقع الإلكتروني <https://www.aljazeera.net> ، بتاريخ 2020/05/03 م .

<sup>15</sup>- وقد دعا جلاله الملك في خطابه التاريخي بمناسبة الذكرى الخامسة عشرة لاعتلائه عرش أسلافه الميامين في 2 شوال 1435هـ الموافق ل 30 يوليوز 2014م إلى ضرورة الاهتمام العنصر البشري وجعله رافعة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية .

والاستثمار في الأصول الملموسة وغير الملموسة<sup>16</sup> ، مثل الابتكار والتعليم والتدريب ، ولنا مثال على ما سبق في التجربة الصينية التي اهتمت بالعنصر البشري أكثر اهتماما ، وواكبت في بعض الأحيان برامج التنمية البشرية ، والنتيجة أن الصين أصبحت في عام 2005 سادس أكبر اقتصاد في العالم ، وبلغ إنتاجها المحلي الاجتماعي 102 تريليون دولار أمريكي متجاوزا في ذلك كبريات اقتصادات العالم<sup>17</sup> .

(2)- تحديات رقمنة ريادة الأعمال في ظل جائحة كورونا

بعد التفشي الكبير والمتزايد لجائحة كورونا ، وما ترتب عن ذلك من قيود مفروضة على السفر الداخلي أو الدولي، حيث أثر ذلك وبشدة على الأنشطة الاقتصادية ، فإن الأمر قد استلزم من العالم الدخول في عالم الرقمنة والتكنولوجيا الحديثة .

غير أن تحقيق هذا التحول لازال يواجه العديد من التحديات حتى مع كبريات دول العالم ، وبالأحرى مع الدول العربية .

لعل من أبرز التحديات التي تواجه الدول العربية ، والمغرب نموذج لذلك ، تتمثل في عدم وجود أو بالأحرى قصور البنية التحتية ، ناهيك عن تأخر الترسانة القانونية وجمودها أحيانا ، إذ لا تستطيع أحيانا مواكبة هذا التطور الهائل الذي يعرفه عالم ريادة الأعمال<sup>18</sup> .

من التحديات التي تواجه رقمنة ريادة الأعمال ، عدم الترخيص لمزودي خدمات الهاتف المحمول والبنوك في إنشاء محافظ إلكترونية لتسهيل تداول العمليات المالية لكافة القطاعات الاقتصادية، وهناك أيضا تحدي الحصول على الموافقات والتراخيص اللازمة في البنية التحتية ، لتطوير الآليات والتطبيقات اللازمة .

إن تزايد الطلب في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا على خدمات الأنترنت بشكل غير مسبوق والذي خلق ازديادا في شبكة الأنترنت ، وانخفاض متوسط سرعة الأنترنت وتدهور جودة الخدمة حتى من الدول المتقدمة . وهذا الأمر قد يؤدي إلى عدم المساواة في الوصول إلى اتصال عالي الجودة وإلى تعريض الاستقرار للخطر ، بالإضافة إلى زيادة نسبة التفاوت على مستوى مستعملي هذه التقنية .

هناك أيضا تهديد باختلاف الخصوصيات الذاتية من خلال استعمال البيانات الشخصية للاتصالات وتزايد سرقة الخصوصيات وبالنسبة للمعلومات المهمة التي نود الاحتفاظ بها ، يجب أن نأخذ عدة احتياطات كأن تكون عدة نسخ من تلك المعلومات وتخزن على أجهزة مختلفة حتى إذا أتلّف جهاز أو سرق لم نفقد المعلومات وهذه هي الاستراتيجية التي تنهجها أغلب الشركات الكبرى .

<sup>16</sup>-ميلودي رحيمة ، " رأس المال البشري أحد الركائز الأساسية لتطبيق إدارة المعرفة " ، رسالة نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص تسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، الجزائر ، السنة 2014-2015م، ص 3.

<sup>17</sup>- خوشي عثمان ، " واقع البحث العلمي في الدول النامية مقارنة بالدول المتقدمة في توطين التكنولوجيا ، الصين ماليزيا واليابان نموذجا ، مقال منشور بمجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والانسانية ، جامعة بابل ، العدد 30 ، السنة 2016م ، ص 215.

<sup>18</sup>- عامر خربوتلي ، " ريادة الأعمال وإدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة " ، (م.س) ، ص 31.

بقي أن نشير إلى مسألة مهمة ، وهي أن الامكانيات التي توفرها التقنية الرقمية أو الفرص التي تعطيها للمواطنين ورواد الأعمال ، يعد أرضية خصبة لعالم ما بعد أزمة كورونا من أجل اعتماد التحول الرقمي على صعيد ريادة الأعمال ، خصوصا إذا علما أن للرقمنة انعكاسات ومزايا من قبيل اختصار التكلفة والجهد وتوفير الوقت ، حيث يمكن للشخص قضاء أغراضه دون تكبد وعناء السفر ، فما هي إذن آليات النهوض بريادة الأعمال بعد أزمة كورونا ؟

### المحور الثاني : آليات النهوض بريادة الأعمال بعد أزمة كورونا

لا يخفى على أحد أن عالم المال والأعمال يشكل الركيزة الأساسية للاقتصاد الوطني ، وهو الوسيلة الناجحة لتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة ، والمساهمة في انعاش الاقتصاد الوطني .

ونظرا لما سبق كان من اللازم الاهتمام بقطاع ريادة الأعمال من قبل جميع المهتمين بهذا الشأن سواء أكانوا سياسيين أو حقوقيين (أولا)، أو مجتمع مدني وما إلى ذلك من المهتمين ، خصوصا إذا علمنا أن المغرب قد تأثر كغيره من الدول بجائحة كورونا .

فما هي إذن الآليات القانونية والسياسية للنهوض بريادة الأعمال ؟ وما هي الآليات المجتمعية والتنظيمية للنهوض بهذا القطاع ؟

### أولا : آليات النهوض بريادة الأعمال

#### 1- آليات قانونية للنهوض بريادة الأعمال بالمغرب

حضي موضوع ريادة الأعمال باهتمام كبير من قبل المغرب كدولة مثل باقي الدول التي تسعى إلى تحقيق الإقلاع الاقتصادي والاجتماعي ، فالمغرب يعي جيدا<sup>19</sup> أن المستثمر لا يمكنه أن يستثمر أمواله في بلد يعاني من عدم الاستقرار القانوني ، ذلك أن الواقع العملي قد أثبت أن أول ما ينتقده رواد الأعمال عند حلوله بأي بلد ما، مدى جودة الترسنة القانونية ومرورتها ، بداية من القانون الضريبي ، مرورا إلى قانون الصرف وما يخول لهم من تحويل تلك الأرباح المحصل عليها إلى خارج المغرب ، بل ويبحث أيضا حتى على الترسنة القانونية العقارية ، وما إذا كانت تسهل عليه الحصول على أراضي واقعية في مناطق صناعية ، فالأمن القانوني أحد أهم متطلبات رواد الأعمال .

والمشرع المغربي أصبح مطلوباً لا مرغوباً في أن يتماشى مع هذه المعطيات إذا أراد أن يحقق تنمية اقتصادية واجتماعية ، فبعدها وجهت للسياسة التشريعية المغربية انتقادات واسعة بسبب تأخر النصوص القانونية ، وعدم

19- لقد عبر العاهل المغربي على حرصه الدائم في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، وذلك من خلال تشجيع الاستثمار وتوفير المناخ الملائم له ، مقال منشور في جريدة الشرق الأوسط الإلكترونية <https://aawsat.com> ، في 10 أكتوبر 2020م.

مواكبتها للتطور ، وهو الأمر الذي دفع بالمشرع إلى إعادة النظر في هذه النصوص خصوصا تلك التي لها لها علاقة بعالم المال والأعمال<sup>20</sup> .

ونشير إلى أن مسألة الحماية القضائية أصبحت هذه الأخرى أحد أهم محفزات رواد الأعمال ، ذلك أن سمعة الدول تقاس بمستوى قضائها ، والاطمئنان الذي يخلفه في نفوس المتقاضين ، إذ بقدر ما يكون إيجابيا تزداد الثقة لدى المستثمر .

إن المنافسة الشرسة بين الدول في ميدان المال والأعمال ، جعلتها تتقن وتبتكر ، بل وأحيانا تسود قواعد قانونية محفزة وجالبة للاستثمار خصوصا أمام تراجع تدخل الدولة في هذا المجال .

ووعيا من المشرع المغربي بهذه المعطيات، فقد عمل على سن عدة نصوص قانونية لتشجيع رواد الأعمال ، ومن أجل توفير مناخ يضمن لهم الشفافية والاستمرارية ، وقد ظهر ذلك جليا من خلال التعديلات الجديرة التي همت معظم القوانين المرتبطة بعالم المال والأعمال ، بدءا من مدونة التجارة<sup>21</sup> وقانون الشركات<sup>22</sup> ، ومدونة الشغل ، ناهيك عن قوانين أخرى .

إن التأثيرات السلبية لأزمة كورونا التي لم تكن في الحسبان ، جعلت الكل يقف مكتوف الأيدي ، وهو ما فرض على الجميع كل من موقعه البحث عن الممكنة للتخفيف من الآثار السلبية أو على الأقل التأقلم معها .

ولما كان التشريع يحيل إلى وضع القواعد القانونية في قالب مكتوب من طرف السلطة المختصة، أي أنه مصدر رسمي ، ولذلك فإن الحاجة أصبحت ملحة لمواكبة هذه القوانين كل التغيرات والتقلبات ، بل ويمكن القول أن مواكبة التشريع لهذه المتغيرات أحد أهم أهدافه ، إذ لا يعقل أن يبقى التشريع جامدا ، وهنا نتساءل عن تأثير جائحة كورونا على القوانين المرتبطة بعالم المال والأعمال ؟ ولعل غايتنا من طرح هذا التساؤل هو مناقشة مدى قدرة التشريع المغربي على مواكبة هذه التغيرات .

إن أزمة كورونا ألقت على أصحاب القرار وخصوصا المشرعين مسؤولية إيجاد حلول قانونية مواكبة للتأثيرات التي خلفتها .

20- فنظام الإفلاس مثلا الذي جاء به المشرع المغربي سنة 1913م إلى حدود تعديل مدونة التجارة سنة 1996م ظل يهدف بالأساس إلى تصفية مال المدين وتوزيعها على دائته ، دون النظر إلى المقاول كبنية اقتصادية واجتماعية وكألية مساهمة في تنمية الاقتصاد الوطني بخلاف قانون صعوبات المقاول الذي جاء مع مدونة التجارة ، حيث يهدف إلى الحفاظ على نشاط المقاول مع الأخذ بعين الاعتبار حقوق الدائنين تجاه هذه المقاول .

21- ظهير شريف رقم 1-96-83 صادر في 15 من ربيع الأول بتنفيذ القانون رقم 95-15 المتعلق بمدونة التجارة الصادر عن مجلس النواب في 24 من ذي الحجة 1416هـ الموافق لـ 13 ماي 1996م .

22- ظهير شريف رقم 1.96.124 صادر في 14 من ربيع الثاني 1417هـ الموافق لـ 30 غشت 1996م بتنفيذ القانون رقم 95-17 المتعلق بشركات المساهمة ، منشور بالجريدة الرسمية عدد 24.22 بتاريخ 1996/10/17م ، ص 20-23 .



فالمؤسسة التشريعية<sup>23</sup> برهنت خلال هذه المرحلة على عجزها وعطالتها ، وانتقلت من ممارسة مهامها التشريعية والتقييمية ، إلى ممارسة الدور الذي تركه لها مسطرة المرسوم القانوني ، وهو الإذن بالإصدار حسب مقتضيات الفصل 70 من الدستور المغربي . حيث لم نشهد فعلا أية مبادرة تشريعية استباقية تهدف إلى تدبير هذه الجائحة ، اللهم بعد التحركات المتمثلة في بعض مقترحات القوانين ما تزال قيد النقاش ، وإن دخلت حيز التنفيذ فلن تؤثر لا من قريب ولا من بعيد في تدبير الجائحة ، وبالتالي نكون أمام مشرع يترقب هول الأزمة وينتظر تراخي آثارها بل ويتخذ أحيانا قرارات في غير وقتها ، ولا تساعد في تدبير الأزمة .

وهكذا يظهر لنا مما سبق عجز التشريع المغربي على غرار باقي تشريعات الدول العربية مواكبة التحولات التي خلفتها أزمة كورونا .

فماذا عن دور الأجهزة السياسية في ظل هذه الأزمة ؟

(2)- آليات سياسية للنهوض بريادة الأعمال

بعدما عجز صناع التشريع في مواجهة أزمة كورونا ، بقى الدور منوطا برجال السياسة ، قصد تجاوز هذا الفراغ التشريعي .

(أ)- دور الخطابات الملكية في النهوض بريادة الأعمال

أمام التأثيرات السلبية التي خلفتها أزمة كورونا على مستوى جميع الميادين الاقتصادية منها والاجتماعية ، وأمام صعوبات لإيجاد الحلول الممكنة لمواجهة هذه الأزمة ، طغت إلى السطح خطابات ملكية وطنية شاملة في مواجهة أزمة كورونا الغير المسبوقة وتداعياتها على الاقتصاد الوطني ، مؤكدا على أولوية الانعاش الاقتصادي للخروج من هذه الأزمة .

ومواكبة مع ذلك وجه جلالة الملك محمد السادس أوامره لحكومة بلاده ، قصد إنشاء صندوق خاص لتدبير ومواجهة وباء كورونا والتخفيف من تداعياتها ، سيدعم هذا الصندوق أيضا الاقتصاد الوطني من خلال مجموعة من التدابير التي ستقرها الحكومة لاسيما قطاع المال والأعمال .

كما أعلن الملك في خطاب له بمناسبة عيد العرش ضح 120 مليار درهم ، أي ما يناهز 128 مليار دولار بإنعاش الاقتصادي المغربي المتضرر جراء جائحة كورونا ، في الوقت الذي أكد فيه جلالته أن الجائحة كشفت عن جملة من النقائص ، لاسيما في المجال الاجتماعي والاقتصادي .

هكذا يظهر مما سبق أن خطابات الملك ساهمت وبشكل كبير في مواجهة تحديات هذه المرحلة ، حيث حاول الملك التخفيف من وطأة هذه الأزمة من خلال إطلاق مشاريع تنموية مهمة ، تهم جميع المجالات بما فيها مجال المتل والأعمال .

(ب)- دور الحكومة في النهوض بريادة الأعمال

<sup>23</sup>- وإن كانت اختصاصات السلطة التشريعية واسعة من حيث الأصل، إذ خصص لها دستور 2011 الباب الرابع المكون من 26 فصلا ، وهذا ما يظهر حجم المسؤولية الملقاة على عاتقها.

على منوال خطابات جلالة الملك الذي دعى إلى جعل هذه المرحلة فرصة لإعادة ترتيب الأولويات ، وبناء مقومات اقتصاد قوي وتنافسي ، دعت الحكومة المغربية إلى اتخاذ مجموعة من التدابير الرامية إلى التخفيف من سلبيات أزمة كورونا ، حيث قامت بإطلاق خطة طموحة لإنعاش الاقتصاد الوطني من شأنها تمكين القطاعات الانتاجية من استعادة عافيتها ، والرفع من قدراتها ، كما أكدت ضرورة دعم الاستثمارات الوطنية ، وتنسيق وعقلنة الصناديق التمويلية وفي هذا السياق ، أكد رئيس الحكومة أنه يتعين تعبئة كل الفاعلين الاقتصاديين والاجتماعيين بنفس الارادة ، وروح التضامن التي سادت في المرحلة .

وتشكل هذه المقترحات المعبر عنها من قبل الحكومة ، أرضية خصبة لإنعاش الاقتصاد الوطني ، وذلك بعد التشاور مع مختلف الفاعلين في هذا الميدان ، ولم تنسى الحكومة مسألة تشجيع الاستثمارات الداخلية أو الخارجية التي من شأنها توفير فرص الشغل وتقوية الاقتصاد الوطني ، وذلك من خلال تبسيط المساطر ، وتيسير إجراءات الشراكة بين القطاعين العام والخاص مع ضرورة رقمنة مجال المال والأعمال .

## ثانيا : آليات تنظيمية واجتماعية

### 1-آليات تنظيمية للهوض بزيادة الأعمال

يعتبر التنظيم الإداري<sup>24</sup> هو الأساس والمحرك الدينامي لتنزيل استراتيجيات الحكومة والخطابات الملكية على أرض الواقع ، قصد تحقيق التقدم والنمو .

فالمغرب وعلى غرار باقي جميع الدول المتقدمة عمل على اعتماد اللامركزية الإدارية كآلية من آليات تسيير الشأن المحلي ، فمبقتضى هذا النمط من التنظيم الإداري ، تخول صلاحيات الأجهزة المركزية للجهات والأقاليم والعمالات والجماعات، كل حسب اختصاصه .

وعلى اعتبار أن المغرب شأنه في ذلك شأن باقي دول العالم ، عرف ظهور وتفشي فيروس كورونا ، وقد أثار دور الجهوية المتقدمة في تدبير الشأن الترابي ، بعد انتشار وباء كورونا عدة تساؤلات حول مدى قدرة الفاعل الجهوي والإقليمي لمواجهة هذا الوضع .

كما أنه بالرجوع إلى المنظومة القانونية ، نجدها قد أعطت للجماعات الترابية صلاحيات واسعة<sup>25</sup> ، وعلى رأسها الجهات من أجل الإطلاع وتبوير حالة الطوارئ التي تعرفها البلاد ، إلا أنه عمليا ، أثبتت الظرفية الوبائية ، قصور الجهوية وعجزها عن التصرف بشكل ناجح في الصلاحيات والإمكانات الممنوحة لها مقابل عودة قوية لتدخل أجهزة المركز في مواجهة هذه الأزمة ، إذ عرف نشاط الجهة تراجعا ملموسا مقابل التدخل القوي للسلطة المركزية في شخص وزارة الداخلية ومصالحها الخارجية ، مستندا في ذلك على مرسوم حالة الطوارئ الصحية ، هذا الأخير الذي أثار مجموعة من الاشكالات من بين أنه لم يشر إلى الجماعات الترابية بأصنافها الثلاث ولا إلى مجال تدخلها .

<sup>24</sup>-منار التومي " عرض حول اللاتمرکز الإداري في المغرب"، ماستر الحكامة القانونية والقضائية ، جامعة الحسن الثاني بالدار البيضاء ، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية ، السنة 2018م -2019م ، ص1.

<sup>25</sup>- ظهير شريف رقم 1.15.85 الصادر في 20 رمضان 1436هـ الموافق ل 7 يونيو 2015 م ، بتنفيذ القانون التنظيمي رقم 113.14 المتعلق بالجماعات .

## (2)- دور جمعيات المجتمع المدني في النهوض بريادة الأعمال

أصبح لمنظمات وجمعيات المجتمع المدني، تأثيراً كبيراً في مختلف القضايا والتحديات التي يواجهها المغرب ، نتيجة للتغيرات السياسية والاجتماعية التي تعرفها بلادنا والحاجة الملحة أكثر لتظافر مختلف الجهود وتوحيد القوى لتجاوز مختلف الأزمات والتحديات الداخلية والعالمية<sup>26</sup>.

ولعل أزمة كورونا أبانت عن الدور الفعال الذي تقوم به جمعيات المجتمع المدني ، فمنذ ظهور وباء كورونا في المغرب بادرت هذه الجمعيات بدور تحسيسي وتوعوي انطلقا من أن أحد الأسباب الرئيسية لتفشي هذا الفيروس التاجي، هو عدم الوعي الكافي بخطورته وكيفية التعامل معه والوقاية منه ، مما جعلهم يستمرون في الخروج إلى الشارع وحث المواطنين على اتباع البروتوكول الصحي والتباعد الاجتماعي وارتداء الكمامة .

إن جمعيات المجتمع المدني أصبحت اليوم تلعب دورا هاما في الدفع بالاقتصاد ، خصوصا بعد ارتفاع وتنامي الركود الاقتصادي الذي واجهه العالم نتيجة لأزمة كورونا، وبالمقابل فإن التحدي الرئيسي الذي يواجهه منظمة المجتمع المدني هو قدرتها على المشاركة في عملية صنع القرار، وبالإضافة إلى هذا فإن هذه الجمعيات مجبرة كذلك على تدارك السياق العام ، الذي يؤطر عملها من أجل تقوية دورها بشكل ملموس ، باعتبارها طرفا قويا في عملية صنع القرار ، ومع ذلك فإن مناخ الأعمال أظهر أن منظمات المجتمع المدني لم تلعب بعد دورها في الدفع بالاقتصاد ، مادام أن مهمتها تنحصر عند التحسيس والتوعية .

### خلاصة :

أمام التخوف من الركوض الاقتصادي والانهيار المالي في ظل استمرار جائحة كورونا ، فإن ذلك قد استلزم حاجة إلى تخطيط متوسط وطويل الأمد ، بشكل يمكن معه إعادة توازن قطاع ريادة الأعمال ، وإعادة مياحه إلى مجاريها ، وذلك من خلال تكثيف الجهود من قبل جميع المهتمين، بهذا الشأن سواء كانوا حقوقيين أو سياسيين أو جمعيات المجتمع المدني.

صحيح أن أزمة كورونا قد أرخت بظلالها على مستوى جميع المجالات ، ووجدت ضالتها في مجال ريادة الأعمال الذي عرف نكسة لم يكن لها سابق ، وذلك بعد توقف الاستثمارات وارتفاع فشل المبادرات الخاصة ، ناهيك عن ارتفاع عدد المقاولات الخاضعة لمسطرة التسوية والتصفية القضائية ، ولذلك كان حريا على هؤلاء الفاعلين بذل الجهود قصد الخروج إلى بر الأمان دون العصف بما حققه المجتمع العربي من مكتسبات زهاء مدة غير يسيرة من الزمن .

<sup>26</sup>- سلاف سالمى، " دور المجتمع المدني في المغرب العربي في عهد التعددية السياسية ، الجزائر دراسة حالة " ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقة الدولية ، جامعة محمد خبضر بسكرة ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، السنة 2009م-2010م ، ص 21 وما بعدها .

## لائحة المراجع :

## أولا : الكتب

1. صندوق النقد الدولي ، " آفاق الاقتصاد العالمي ، تباطؤ في النمو وتعاف محفوف بالمخاطر " ، الطبعة العربية، السنة 2019م.
2. برنامج منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية للشرق الأوسط وشمال إفريقيا للقدرة التنافسية ، " الاستثمار في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا في زمان فيروس كورونا " ، مطبعة OECD، السنة 19 مايو 2020م .
3. مؤتمر الأمم المتحدة للتنمية والتجارة، " تقرير الاستثمار العالمي لسنة 2020 م ، الإنتاج الدولي بعد الجائحة " ، مطبعة الأونكتاد ، طبعة الذكرى السنوية الثلاثين للأمم المتحدة ، السنة 2020م .
4. تقرير المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي ، " مبادرة وطنية جديدة مدمجة لفائدة الشباب المغربي " ، مطبعة canaprint ، السنة 2018 م .
5. علاء الدين أمزيان، " تأهيل الموارد البشرية، تنمية وتطوير الكفاءات النموذجية " ، (د.ط) ، (د.س).
6. محمد فروجي ، " صعوبات المقاول والمساطر القضائية الكفيلة بمعالجتها، دراسة تحليلية نقدية لقانون صعوبات المقاول في ضوء القانون المقارن والاجتهاد القضائي " ، مجموعة قانون التجارة والأعمال ، سلسلة الدراسات القانونية ، (د.ط) ، (د.س).

## ثانيا : الرسائل الجامعية

1. ميلود يرحيمة، " رأس المال البشري أحد الركائز الأساسية لتطبيق إدارة المعرفة " ، رسالة نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر، السنة 2014-2015م.
2. منار التومي " عرض حول اللاتمرکز الإداري في المغرب "، ماستر الحكامة القانونية والقضائية ، جامعة الحسن الثاني بالدار البيضاء ، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية ، السنة 2018م -2019م .
3. سلاف سالي، " دور المجتمع المدني في المغرب العربي في عهد التعددية السياسية، الجزائر دراسة حالة " ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقة الدولية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، السنة 2009م-2010م.

## ثالثا : المواقع الإلكترونية

1. زينب العراقي "المسير في موهجة الأزمة الاقتصادية وعاجة صعوبات مقاولته"، مقال منشور بالموقع الإلكتروني <https://basmat-laraqui.com> ، السنة 2020.
2. محمد عبدالمومن، " المفهوم التطوري للدولة بين المضامين الاقتصادية والاجتماعية " ، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، منشور على الموقع الإلكتروني [www.asjpcerist.dz](https://www.asjpcerist.dz)
3. أسامة الصالح ، " التجربة الألمانية في التعامل مع جائحة كورونا " ، مقال منشور بالموقع الإلكتروني <https://www.aljazeera.net> ، بتاريخ 2020/05/03م .
4. <https://aawsat.com>

## رابعا : المجلات

1. عامر خربوتلي ، " ريادة الأعمال وإدارة المشروعات الصغيرة والكبيرة " ، منشورات الجامعة الافتراضية السورية ، السنة 2018م.
2. هولين جاو ، " استجابة التكنولوجيا لجائحة فيروس كورونا إدارة الأزمة " ، مقال منشور بمجلة ITUNEWS MAGAZINE ، السنة 2000م .

3. أحمد رضى الشامي، " تقرير المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي لفيروس كورونا والسبل الممكنة لتجاوزها "، مجلة أصدرها المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، (د.ط)، السنة 2020 م.

4. خوشي عثمان، " واقع البحث العلمي في الدول النامية مقارنة بالدول المتقدمة في توطين التكنولوجيا، الصين ماليزيا واليابان نموذجا، مقال منشور بمجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والانسانية، جامعة بابل، العدد30، السنة 2016م.

#### خامسا: القوانين

1. مرسوم بقانون رقم 2.20.292، صادر في 28 رجب 1441 هـ (23 مارس 2020 م) يتعلق بسن أحكام خاصة بحالة الطوارئ الصحية وإجراءات الإعلان عنها .
2. ظهير شريف رقم 1-96-83 صادر في 15 من ربيع الأول بتنفيذ القانون رقم 15-95 المتعلق بمدونة التجارة الصادر عن مجلس النواب في 24 من ذي الحجة 1416 هـ الموافق ل13 ماي 1996 م .
3. ظهير شريف رقم 1.96.124 صادر في 14 من ربيع الثاني 1417 هـ الموافق ل30 غشت 1996 م بتنفيذ القانون رقم 17.95 المتعلق بشركات المساهمة، منشور بالجريدة الرسمية عدد 24.22 بتاريخ 17/10/1996 م .
4. ظهير شريف رقم 1.15.85 الصادر في 20 رمضان 1436 هـ الموافق ل 7 يونيو 2015 م، بتنفيذ القانون التنظيمي رقم 113.14 المتعلق بالجماعات .

## شروط النشر

تقبل البحوث والدراسات باللغات العربية والانجليزية والفرنسية.

الالتزام بقالب البحث المرفق في الإعلان، مع الالتزام بالقواعد التالية:

- أن يتسم البحث بالأصالة والتجديد والموضوعية، وألا يكون البحث نشر سابقاً، كلياً أو جزئياً، أو يكون مرشح للنشر في وسائل نشر أخرى في الوقت نفسه.
- ألا يكون البحث مستلاً من كتاب منشور، أو جزء من مذكرة تمت مناقشتها أو بحث.
- يجب التقيد بشروط البحث العلمي، القائمة على الأصول العلمية والمنهجية المتعارف عليها في كتابة البحوث والدراسات الأكاديمية.
- التزام الدقة والسلامة اللغوية، بما فيها من الهوامش والمصادر والمراجع، وأن تكون مطبوعة الكترونياً بخط SimplifiedArabic حجم 14 بالنسبة للغة العربية، وخط Times New Roman حجم 12 بالنسبة للغات الأجنبية، وتكتب الهوامش بطريقة الكترونية آلية End of Document في نهاية البحث بحجم خط 10.
- يرفق البحث أو الدراسة بملخصين لا يزيد كل منهما عن 10 أسطر، على أن يكون أحدهما بلغة أخرى غير لغة تحرير البحث، بالإضافة إلى المصطلحات الأساسية للدراسة، ويُرفقه ببيان سيرته الذاتية وتعهده الامانة العلمية يحمل مع الإعلان الخاص بالمؤتمر.

المركز الديمقراطي العربي

للدراستات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية ألمانيا/برلين

Tel: 0049-code Germany

030-54884375

030-91499898

030-86450098

البريد الإلكتروني

[book@democraticac.de](mailto:book@democraticac.de)



المركز الديمقراطي العربي

للدراستات الاستراتيجية، الاقتصادية والسياسية

Democratic Arab Center  
for Strategic, Political & Economic Studies

كتاب:

مستقبل ريادة الأعمال العربية في ظل جائحة كورونا (الواقع والمأمول)

رئيس المركز الديمقراطي العربي

أ.عمار شرعان

مدير النشر:

د. أحمد بوهكو

VR. 3383.6569.B رقم تسجيل الكتاب:

الطبعة الأولى

ديسمبر 2021 م