الفصل الثاني: محددات نجاح المشاريع المقاولاتية

المبحث الأول: أثر الفريق المؤسس على نجاح المشاريع المقاولاتية الصغيرة والمتوسطة

تعتبر الموارد البشرية أساس نجاح مختلف المؤسسات مهما كان حجمها أو مجال نشاطها، في هذا الصدد، عرف موضوع الفرق المؤسسة للمشاريع المقاولاتية الصغيرة والمتوسطة اهتماما كبيرا من طرف الباحثين في مجال المقاولاتية، ونظرا للأهمية البالغة التي تحظى بها دراسة خصائص هاته الفرق، في هذا المبحث، سيتم معالجة ما يلي:

- التراث التنظيمي للفريق المؤسس؛
-خصائص المقاولين الناجحين؛
-المحددات المرتبطة بالفريق المؤسس في الدراسات التجريبية السابقة؛

المطلب الأول: التراث التنظيمي للفريق المؤسس

قبل دراسة اثر التراث التنظيمي للمؤسسين، يتم توضيح الجوانب المميزة للعقلية المقاولاتية.

1-مميزات العقلية المقاولاتية

اقترح كوراكتو واخرون (Kurakto and al (2020،[1] وجود ثلاثة جوانب مميزة للعقلية المقاولاتية للمؤسسين:

1-1-الجانب المعرفي أو الإدراكي

يوفر الإدراك المقاولاتي فهما لكيفية تفكير المقاولين و لماذا يفعلون بعض الأشياء التي يقومون بها. كما يركز على كيفية استخدام المقاول للنماذج العقلية لتجميع المعلومات التي لم تكن مترابطة سابقا، والتي تساعدهم على تحديد وابتكار منتجات أو خدمات جديدة، تجميع الموارد اللازمة لبدء أعمالهم وتنميتها.

أشارت الأبحاث السابقة حول الإدراك المقاولاتي إلى أن المؤسسين ورجال الأعمال الآخرين يفكرون بشكل مختلف عن الأفراد الآخرين أو مديري الأعمال. وبالتالي، فالعقلية المقاولاتية تستلزم طريقة لصياغة التفكير، ثم التفكير فعليا في الفرصة الموجودة.

1-2- الجانب السلوكي

تعنى بكيفية مشاركة المقاولين أو تفاعلهم من أجل الفرص.

---

[1] - Donald F. Kuratko, Greg Fisher and David B. Audretsch, ''**Unraveling the Entrepreneurial Mindset''**, Small Business Economics, 2020, pp: 2-7.

1-3- الجانب العاطفي

ركزت الدراسات في الأدبيات الأكاديمية على عناصر مختلفة من العاطفة، فأحد الدوافع الرئيسية للمشاعر المقاولاتية يأتي من عدم اليقين، ففي حين، أن بعض هذه العوامل يمكن أن يكون لها تأثير إيجابي، فإذا كانت فرق ريادة الأعمال مكونة من أصدقاء مثلا، فإن هذا يعمق الشعور بالالتزام بين أعضاء الفريق، نظرا لوجود فهم عاطفي راسخ يدعم العلاقة بينهم. فمن المهم أيضا للمقاولين فهم الجانب المدمر المحتمل أيضا لمختلف الجواب العاطفية. في هذا الصدد، تم تحديد ثلاثة عناصر:[1]

1-3-1- المخاطر

في سياق المؤسسات الناشئة، يواجه المقاولون مجموعة من المخاطر المختلفة، يمكن تصنيفها في أربعة مجالات أساسية:

1-3-1-1- **المخاطر المالية**

في معظم المشاريع الجديدة، يضع الفرد جزءا كبيرا من موارده على المحك، مما يؤدي إلى مخاطر مالية خطيرة. قد يفرض على المقاول مجموعة من الالتزامات التي تتجاوز بكثير صافي ثروته الشخصية. مما قد يعرضه إلى الإفلاس في حالة فشل مشروعه.

1-3-1-2- المخاطر المهنية

تمثل المخاطر المهنية خطرا رئيسيا أخر للمديرين الذين لديهم وظيفة آمنة، براتب مرتفع ومزايا جيدة، والذين يقررون تأسيس مؤسساتهم الخاصة، وترك وظائفهم.

1-3-1-3- المخاطر العائلية والاجتماعية

يتطلب المشروع الجديد الكثير من الطاقة والوقت، وبالتالي، فالمقاولون يواجهون مخاطر عائلية واجتماعية، مما يعرض عائلاتهم لمخاطر مختلفة.

1-3-1-4- المخاطر النفسية

يعتبر الخطر النفسي أكبر خطر قد يوثر على رفاهية المقاول، فقد لا يتمكن المقاولون الذين يعانون من مشاكل مالية، مهنية أو عائلية من التعافي في حال كان تأثير فشل مؤسساتهم الجديدة شديد للغاية.

1-3-2- التوتر

بغية تحقيق أهدافهم، يتحمل المقاولون مختلف أنواع الإجهاد، فعندما تتجاوز متطلبات المشروع وتوقعات المقاولين قدراتهم ومواردهم، فمن المحتمل أن يتعرضوا للإجهاد. كما أنه غالبا ما يعمل المقاولون بمفردهم أو مع عدد قليل من الموظفين، وبالتالي يفتقرون إلى الدعم الضروري الذي قد يكون متاح في المؤسسات الكبيرة.

[1] - Donald F. Kuratko, Greg Fisher and David B. Audretsch**, Op-cit**, 2020, p:08.

1-3-3- الأنا

يتميز المقاولون بمستوى عالٍ من الحماس، إلا أن التفاؤل الكبير والثقة الزائدة قد تنشأ عنها حالة خداع للذات، ما يمكن أن يؤدي إلى عدم القدرة على التعامل بطريقة علمية واحترافية مع واقع عالم الأعمال. فغرور صاحب المشروع في رغبته في النجاح، قد يتسبب الهوس بالسيطرة والتحكم في كل شيء، إلى مشاكل في مع الفريق، لأن المقاولون يمكنهم تصور السيطرة الخارجية من قبل الآخرين على أنها تهديد بالخضوع أو تعدي على إرادتهم. كما أن الرغبة القوية في السلطة يمكن أن تؤدي إلى عواقب سلبية. وبالتالي، فإن نفس الخاصية التي يحتاجها المقاولون لإنشاء مشروع ناجح تحتوي أيضا على جانب مدمر.

2-أثر التراث التنظيمي على نجاح المؤسسات الناشئة

حاول مجموعة من الباحثين دراسة أثر التراث التنظيمي على نجاح المؤسسات الناشئة، في هذا الصدد، قام Feldman et al (2019) بفحص السؤالين المواليين: هل الممارسات التنظيمية تنتقل فعليا من المؤسسات الأم التي سبق للمقاولين العمل بها إلى مؤسساتهم الناشئة التي قامو بإطلاقها، وإذا كان الأمر كذلك، فما أنواع الممارسات التي يتم نقلها[1]، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الموالية:

- تحتاج المؤسسات الناشئة إلى نقل الموظفين بين مختلف المهام، بغية استغلال كفاءاتهم و مهاراتهم لتعزيز الابتكار، والتواصل بأفضل الطرق مع العملاء.
- تفضل المواهب الريادية العمل في بيئة تتصف بالتنوع، القدرة على التعلم والتحدي.
- يعتبر التناوب الوظيفي ضروري لجذب أفضل المواهب والاحتفاظ بهم.
- تواجه المؤسسات الناشئة باستمرار مشاكل تنظيمية، مشاكل متعلقة بالسوق وتحديات تكنولوجية، وتعتبر سياسة الترويج للمؤسسة الناشئة أمرا بالغ الأهمية لجذب المواهب الريادية والاحتفاظ بها، الأمر الذي يتطلب المشكلات السالفة الذكر بسرعة وفعالية.
- يميل المؤسسون إلى تشكيل فرقهم الأولية، مع زملائهم السابقين.
- تكلفة الفرصة البديلة لترك وظائف آمنة كبيرة بالنسبة للفريق المؤسس.
- قد يتم الضغط على المؤسسين لتوفير الأمن الوظيفي، في محاولة لجذب موظفين ذوي الكفاءة العالية للعمل في شركات ناشئة محفوفة بالمخاطر.

[1]- Maryann P. Feldman, Serden Ozcan, Toke Reichstein, ''**Falling Not Far from the Tree: Entrepreneurs and Organizational Heritage''**, Organization Science, Vol. 30, No. 2, 2019, pp: 1-21.

- يعتبر الأمن الوظيفي ميزة نادرة بشكل متزايد في المؤسسات القائمة، من المرجح أن يظهر المؤسسون الذين حضوا بالأمن الوظيفي تقديرا لذلك في الشركة الناشئة.
- تشكل القرارات المتعلقة بالممارسات التنظيمية مهمة إستراتيجية للمؤسسين، حيث قدرة المؤسس على وضع معايير، ممارسات وهياكل يمكن من خلالها إدارة الموارد البشرية بشكل مناسب شرط ظروري لنجاح المؤسسة الناشئة.
- يعتبر الأفراد الذين يتسمون بالروح المقاولاتية أكثر قدرة على العمل في المؤسسات الناشئة، لقدرتهم العالية على العمل ضمن فريق.
- تحتاج المؤسسات الناشئة إلى الاستفادة من الأفكار والحلول المبتكرة المقدمة من قبل الموظفين، التعلم المستمر و التكيف لحل مختلف المشاكل، ويرتبط ذلك، بمدى استجابة الإدارة لأرائهم.
- هناك حاجة إلى بعض الانضباط، التخطيط و الكفاءة العالية في عالم المؤسسات الناشئة غير المؤكد، حيث تكون الموارد محدودة والوقت جوهري.
- يحتاج المؤسسون إلى فرض مستوى معين من الهيكلية في توجيه لسلوك الأفراد، كما يعتبر القرار الهرمي الرسمي ضروري لتحديد الأولويات.
- نظرا لكون معظم المؤسسات الناشئة تفتقر للموارد اللازمة، فمعظم القرارات المتخذة قد يكون لها أثر على مصير المؤسسة الناشئة، مما يجعل اتخاذها بناءا على دراسة عميقة من قبل المؤسسون أمرا ضروريا.

اوضح فيلدمان واخرون (2019) Feldman et al، أنه توجد خمس آليات قد تكون مسؤولة عن نقل الممارسات التنظيمية من المؤسسة الأم للمؤسسين الى المؤسسة الناشئة:[1]

- تظهر الأدلة أنه من المرجح أن تكون المشاريع الجديدة للمؤسسين في نفس مجال مؤسساتهم السابقة، حيث يستغلون أفكارا لا ترغب مؤسساتهم السابقة في متابعتها، لأسباب مختلفة.
- عندما تكون هناك درجة معينة من التداخل في الأنشطة، فمن الطبيعي أن يلجأ المؤسس أولا وقبل كل شيء إلى الشركة الأم للحصول على الإلهام أو حتى لتكرار الممارسات التنظيمية المطبقة بها.
- بغض النظر عن مدى التداخل في الأعمال التجارية، تؤدي خبرة المؤسس السابقة في منظمة معينة إلى تكوين معارف، تفضيلات، تصورات ومعتقدات المؤسس. وبالتالي، فمن المرجح أن يعتمد المؤسسون بشكل كبير على الأساليب وإجراءات التشغيل المستفادة من خبارتهم السابقة في العمل.

[1]- Maryann P. Feldman, Serden Ozcan, Toke Reichstein, **Op-cit**, 2019, pp:15-19.

- يختار المؤسسون أعضاء الفريق المؤسس من مؤسساتهم السابقة، بحكم أن لديهم معلومات كبيرة عن دوافع، قدرات وشخصيات زملائهم في العمل. وتوظيفهم يمكن أن يتيح استغلال أفضل للمعرفة الجماعية، ويقلل من عدم اليقين والتوترات المحتملة المرتبطة بالبيئة التنظيمية الجديدة.

لا يعتبرالخروج من منظمة ما بمثابة مانع للأفراد من استغلال شبكاتهم الشخصية، خاصة عندما يحتاجون إلى المشورة. وبالتالي، فالاعتماد على رأس المال الاجتماعي من المنظمة السابقة سينتج الحلول بطريقة فعالة من حيث التكلفة. [1]

في هذا الصدد، وجد بيكر وآخرون(2003)Baker and al،[2] أن المقاولون اعتمدوا على شبكاتهم المهنية كوسيلة أساسية للوصول إلى المعلومات حول الممارسات التنظيمية والمشورة حول المشاكل المختلفة التي تم مواجهتها أثناء عملية تأسيس شركاتهم الجديدة.

- في سعيهم للحصول على الموارد، يجب على المؤسسين إقناع الأطراف الخارجية بقدرة المنظمة على البقاء. يمكن أن ترتكز قابلية المؤسسة على البقاء على شرعية هياكلها، عملياتها وكفاءة مواردها البشرية. وبالتالي، غالبا ما يجبر المؤسسون على اعطاء إشارات ايجابية حول مؤسساتهم، والتي من الممكن أن تساعد في تقييم جودة أعمالهم.

المطلب الثاني: خصائص المقاولين الناجحين

في سياق المؤسسات الناشئة الجزائرية، توصل حفصي (2015)،[3] من خلال مرافقة ميدانية لمجموعة من المقاولين الجزائريين الرواد في مجالات صناعاتهم إلى مجموعة من الصفات التي ميزت مسارهم المقاولاتي، والتي يمكن توضيحها في العناصر الموالية:

- القيم في نظر المقاولين تمثل أساس النجاح في الأعمال خاصة في المحيط الجزائري، فأغلب المقاولون مقتنعون أن مدد اليد إلى الرشوة أو أي ممارسات غير أخلاقية أخرى، فإن الفشل آت لا محالة. فالنزاهة والسلوك الحميد لا جدال. في اعتقاد المقاولين، فان أول شرط للنجاح في الأعمال هو التصالح مع القيم، و الالتفاف إلى الفرص المتاحة بكل راحة بال.

---

[1]- Toke Reichstein ,Serden Ozcan, Maryann P. Feldman, 2019, p:15.**cit-Op**

[2]- Ted Baker, Anne S. Miner and Dale T. Eesley, ''**Improvising Firms: Bricolage, Account Giving and Improvisational Competencies in the Founding Process'',** Research Policy, Elsevier, Vol. 32, No. 2, 2003 pp: 264-265.

[3] - الطيب حفصي ترجمة أحمد بن محمد بكلي، **كبار الرواد: يسعد ربراب طموح كبير، بداية متواضعة والمضي بسرعة**، دار القصبة للنشر، 2013، ص ص: 41-380.

- لا فائدة من الإصرار على مشاريع لاتتوفر فيها جميع حظوظ النجاح، كما أن المردودية عامل أساسي في التحليل، للتوصل إلى تقدير ملائم للمردودية ينبغي فهم معنى السوق وكيفية تمويله. غير أن دراسة جيدة لا تؤدي بالضرورة إلى نشاط جيد.

- الزبائن لا يشترون المنتجات لأنها أفضل من منتجات المنافسين فقط، فتقديم أفضل منتج أو أفضل خدمة، يعتبر شرط حاسم في النجاح، ينبغي أيضا أن يسلم المنتوج أو الخدمة بسعر يصمد أمام المنافسة.

- لا يمكن أن يحدث النجاح إن لم تكن المؤسسات خاصة الناشئة منها تنافسية مع رواد الصناعة سواءا على المستوى المحلي أو على المستوى الدولي، إن لم تكن قادرة على منافستهم في عقر دارهم فسيأتون إلى بلدانها لينافسوها في أسواقها، فالمنافسة الدولية ليست خيارا اذا بل ضرورة.

- القليل من الناس هم القادرون على الاستجابة لما ينتظره الزبون بالضبط، والقليل هم الذين ينشغلون بالزبون وبما يتوق اليه، والذين يفعلون ذلك هم ناجحون في معظم الأحيان.

- عندما النجاح يميل الأفراد إلى الرضا، و الاعتقاد أن النجاح يمضي في هذه الدروب دائما، والواقع أن الصراع في عالم الأعمال دائم ومن المثير عندما ننجح، أن يتحول الصراع الأهم ضد ذات المقاول وضد النزوع إلى الغفلة.

- تعتبر الموارد البشرية مفتاح النجاح، يكون الأشخاص مهمين عندما يكونوا قادرين على تحقيق ما تعجز الآلات على فعله خاصة استعمال الفكر والابداع.

- قيمة الأشخاص يتم التعبير عنها عندما تقييم منجزاتهم.

- حياة المبادر مليئة بالصعوبات والحواجز معتبرة، فهي ذات طبيعة تقنية، تنافسية، إدارية وهي أيضا ذات طبيعة مؤسساتية، كل خطوة معرضة للفشل بسبب العدوانية.

- الحياة في حد ذاتها، تعلم دائما، كلما واجه الانسان الصعوبات، كلما اكتسب خبرة وطور الأساليب الوقائية.

- أفضل استثمار هو قبل كل شيء التعلم الدائم.

- ينبغي أن تنجب الخوف من التجارب الفاشلة، بل على العكس من ذلك، ينبغي أن اعتبارها تجربة وتستعمل كقاعدة انطلاق، فلا ينبغي اعتبار الفشل عائقا، بل هو فرصة للقفز فيما وراء ذلك نحو النجاح.

- من جهة أخرى، لا ينبغي التخوف من المنافسة، بل على العكس من ذلك، لايمكن تكوين عدائين دون منافسة، ننجح دوما عندما نقوم بشيء نولع به.

المطلب الثالث: المحددات المرتبطة بالفريق المؤسس في الدراسات التجريبية السابقة

أجريت عدة دراسات تجريبية تهتم بتحديد أهم العوامل ذات الصلة بالفريق المؤسس المؤثرة على نجاح المشاريع المقاولاتية الصغيرة والمتوسطة، وخلصت كل دراسة إلى وجود عدة متغيرات تؤثر على أداء هاته الأخيرة، مثل الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة ومدى تجانس أعضاء الفريق المؤسس.

1-الجنس

ظهرت العديد من الدراسات الميدانية التي حاول فيها الباحثين دراسة العلاقة بين متغير جنس المقاول ونجاح مؤسسته الناشئة.

أو ضح أوجندوم واخرون Hoogendoorn et al(2013) ،[1] عن تجربة ميدانية تم إجراؤها لتقدير تأثير حصة النساء على أداء الفريق، من خلال عينة لفرق تتكون من طلاب الأعمال الجامعيين الذين طلب منهم بدء مشروع كجزء من مناهجهم الدراسية، أظهرت النتائج أن الفرق ذات المزيج المتساوي بين الجنسين كان أداؤها أفضل من الفرق التي يهيمن عليها الذكور من حيث المبيعات والأرباح.

اتخذ قوتشالك و نيفارت Gottschalk and Niefert (2013)،[2] منظورا ديموغرافيا لشرح ضعف أداء المؤسسات الصغيرة المملوكة للنساء، حيث استخدم الباحثان عينة مكونة من 5000 مؤسسة ألمانية ناشئة، ولاحظوا أن أداء المؤسسسات الناشئة التي يؤسسها نساء أقل مقارنة بالمؤسسات التي أسسها الذكور، كما أظهروا أن المقاولات، مقارنة بنظرائهن من الرجال، أظهرن مستويات أقل من رأس المال البشري (التعليم والخبرة المهنية)، وكان الدافع وراءهن الضرورة، ويميلن إلى العمل في الصناعات منخفضة التكنولوجيا.

2-السن

ظهرت العديد من الدراسات الميدانية التي حاول فيها الباحثين دراسة العلاقة بين متغير سن المقاول ونجاح مؤسسته الناشئة.

---

[1] - Hoogendoorn Sander, Hassel Oosterbeek and Mirjam Van Praag, **''The impact of gender diversity on the performance of business teams: Evidence from a field experiment''**, Management Science, Vol. 59, No. 7, 2013, p: 1514 –1528

[2] - Gottschalk Sandra and Michaela Niefert**, ''Gender Diverences in Business success of German Start-Up Firms''**, International Journal of Entrepreneurship and Small Business, Vol. 18, No. 1, 2013, pp: 15–46.

أشار سفياني (2013) Sefiani، إلى أن المقاولين الناجحين بمدينة طنجة المغربية تتراوح أعمارهم بين الخمسة وعشرين، و الخمسة وأربعين عاما، وهو ما يعكس الهيكل العمري لسكان المغرب الذي يتميز بكونه مجتمعا شابا، بحيث تمثل الفئة العمرية 25-45 متوسط عمر السكان.[1]

مع تقدم الأفراد في العمر من المرجح بشكل متزايد أن يختار الأفراد المقاولاتية كخيار مهني، حتى نقطة معينة، وبعد ذلك تصبح ريادة الأعمال أقل جاذبية للأفراد، وذلك للعوامل الموالية:[2]

- يعتبر كبار السن أكثر نفورا من المخاطر من الشباب، حيث تتغير ميولاتهم مع تقدمهم في العمر، وتقل قدرتهم على العمل لساعات طويلة.
- تتضاءل عوائد المعلومات المكتسبة حول مطابقة الوظائف المناسبة مع تقدم العمر.
- يتمتع رأس المال البشري لكبار السن بقيمة مخفضة أقل. وبالتالي، إذا كانت ريادة الأعمال محفوفة بالمخاطر وتتطلب دفع تكلفة دخول باهظة، فإن المقاولونالشباب لديهم المزيد من الوقت للاستفادة من العائدات الأعلى ودفع تكلفة الدخول.

في المقابل، وجد وولدي واخرون Woldie et al (2008) أن المقاولين في منتصف العمر وكبار السن يميلون إلى إدارة المزيد من المؤسسات الموجهة نحو النمو. وذلك، من خلال دراسة على عينة مكونة من 523 مؤسسة صغيرة ومتوسطة نيجيرية.[3] في هذا الصدد، قدم باركر Parker(2009) تفسيرا يمكن إجماله في العنصر الموالية:[4]

- غالبا ما تكون متطلبات رأس المال البشري والمادي المقاولاتية غير متوفرة للعمال الشباب، على سبيل المثال، من المرجح أن يكون كبار السن قد حصلوا على ميراث وأن يكون لديهم رأس مال متراكم يمكن استخدامه للتغلب على التمويلية المختلفة. قد يوجد أيضا نوع معين من رأس المال البشري الوظيفي، والذي يمكن اكتسابه بشكل أكثر فاعلية من خلال العمل في البداية كموظف.
- قد يختار الأفراد الأكبر سنا ريادة الأعمال في فترة ما بعد التقاعد كخيار مهني.

---

[1]- Yassine Sefiani, **Factors for Success in SMEs: A Perspective from Tangier**, PhD thesis, The Faculty of Business Education and Professional Studies, University of Gloucestershire, 2013, p: 96.

[2] -Simon C. Parker, **The Economics of Entrepreneurship**, Cambridge University Press, 2009, p: 113.

[3]- Woldie Atsede, Patricia Leighton and Adebimpe Adesua, ''**Factors Influencing Small and Medium Enterprises (SMEs): an Exploratory Study of Owner/Manager and Firm Characteristics''**, Banks and Bank Systems, Vol. 3, No. 3, 2008, pp: 5-13.

[4] - Simon C. Parker, **Op-cit**, 2009, p: 113.

- لدى كبار السن الوقت لبناء شبكات اجتماعية أفضل، وتحديد الفرص القيمة في ريادة الأعمال، وذلك بحكم الخبرة الواسعة في التعامل مع البيئة الخارجية.
- غالبا ما يمتلك المقاولونسيطرة أكبر على حجم عملهم ووتيرته، مما يجعله في بعض الأحيان أكثر ملاءمة لكبار السن الذين فقدوا قدرتهم على التحمل البدني، أو للعاملين في حالة صحية غير ملائمة.

3-المستوى التعليمي

تباينت اراء الباحثين حول طبيعة العلاقة بين متغير المستوى التعليميى للفريق المؤسس ونجاح المؤسسة الناشئة.

وجد كابوزا و ديفيلا Capozza et Divella (2018) أن المعرفة العامة التي اكتسبها العمال من خلال التعليم العالي مهمة لإدخال منتجات جديدة، خاصة إذا كانت هذه الأخيرة تتضمن تقنيات جديدة جذريا.[1]

في المقابل، لم يجد نزاروف وأخمدجونوف Nazarov et Akhmedjonov (2012) في دراسته التجريبية لعينة مكونة من 29 دولة من أوربا الشرقية والإتحاد السوفياتي، أن توظيف العمال من ذوي التعليم العالي ليس له أي تأثير على قدرة المؤسسات الناشئة على إدخال منتجات وعمليات جديدة،[2] حيث أن التدريب الداخلي الذي تقدمه المؤسسات هو القوة الدافعة للابتكار في الاقتصاديات الانتقالية. وبالتالي، فزيادة الإنفاق على التعليم العالي ليست الخيار الأفضل لهاته الدول. بدلا من ذلك، تعد مجموعة متنوعة من الاستثمارات المشتركة بين القطاعين العام والخاص في برامج تدريب العمال حلا ممكنا لتعزيز الابتكار.

توصلت الدراسة التي قام بها أندرياس و زارنيتزكي (Andries and Czarnitzki (2014،[3] والتي استخدمت عينة مكونة من 305 شركة صغيرة، إلى أن معرفة المديرين التنفيذيين والمديرين ليست

---

[1]- Claudia Apozza and Marialuisa Divella, ''**Human Capital and Firms' Innovation: Evidence from Emerging Economies''**, Economics of Innovation and New Technology, Vol. 28, No. 07, 2018, pp:1-14.

[2]- Zafar Nazarov and Alisher Akhmedjonov, ''**Education, On-the-job Training, and Innovation in Transition Economies'',** Eastern European Economics**,** Vol. 50, No. 6, 2012, pp: 28–56.

[3] - Andries Pitra and Czarnitzki Dirk, ''**Small firm innovation performance and employee involvement''**, Small Business Economics, Vol. 43, No. 1, 2014, pp: 21–38.

وحدها ذات صلة بتعزيز الابتكار في المؤسسات الصغيرة، بل أن أفكار الموظفين غير الإداريين ساهمت أيضا في أداء الابتكار في المؤسسات الصغيرة.

4-الخبرة

يميز شين بين خمسة أنواع من الخبرة: الخبرة العامة في الأعمال، الخبرة الوظيفية، الخبرة الصناعية، خبرة بدء التشغيل والخبرة غير المباشرة. [1]

وجد شارلس Charles (2019)،[2] أن للمقاولين آراء مشتركة ومتباينة فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية، فمن جهة أثبت الدراسة أن بعض أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يطبقون مجموعة من أفضل الممارسات في إدارة الموارد البشرية التي يحوزون عليها، خاصة منهم ذوي الخلفية المهنية الجيدة في إدارة الموارد البشرية، أو ذوي التعليم العالي والخبرة المهنية في المؤسسات الكبيرة، لا سيما على المستوى الإداري. ومن جهة اخرى، أوضحت الدراسة أن الخبرة والوعي بمدى أهمية الإدارة الجيدة للموارد البشرية لا يترجم بالضرورة الى ممارسات عملية، وإنما يرتبط أساسا بمدى توافقه مع الأهداف النهائية المحددة من قبل المقاول.

عادة ما تقدم المؤسسات القائمة في الصناعة ابتكارات إضافية في حين أن الابتكارات ذات الطبيعة التخريبية يتم تطويرها عادة بواسطة مؤسسات ناشئة من خارج الصناعة. [3] في ضوء ذلك، تتمتع المؤسسات التي لها خبرة ادارية أكثر بقدرة أكبر على الإبتكار، لكن طبيعة الابتكار قد لا تكون ذات اثر كبير جدا على الصناعة.

قام قانتوكيس Ganotakis (2012) بدراسة عينة مكونة من 412 مؤسسة ناشئة بريطانية، قائمة على التكنولوجيا تعمل في كل من قطاعي التصنيع والخدمات ذات التقنية العالية وبحث دور رأس المال البشري العام والخاص للفريق المؤسس في أداء المؤسسة، أشارت النتائج إلى أن المستوى العالي من التعليم والخبرة العملية السابقة (أي الخبرة التجارية، الإدارية أو نفس الخبرة في القطاع) مرتبطان

---

[1] - Simon C. Parker**, Op-cit**, 2009, p: 115.

[2] - Charles Dahwa, **Understanding People Management in Small and Medium Enterprises: An Entrepreneurial Learning Perspective,** Phd, Department of People and Performance, Manchester Metropolitan University, 2019, pp: 278-279.

[3] - Jane Bourke and Frank Crowley, **''The Influence of the Manager on Firm Innovation in Emerging Economies''**, International Journal of Innovation Management, Vol. 22, No. 3, 2018, pp: 15-16.

ارتباطًا وثيقا بالأداء. تظهر النتائج أيضا أنه ضمن تنوع الفريق، من حيث المهارات، كان التنوع يؤدي إلى مؤسسات ناشئة عالية الأداء.[1]

في نفس الصدد، درس داهل و ريشتاين Dahl and Reichstein (2007) تأثير الخبرة الخاصة بالصناعة على احتمالية بقاء المؤسسة، على عينة من المؤسسات الدنماركية خلال الفترة 1980 -2000. وجدت الدراسة أن الحصول على التدريب من أحد الوالدين المقاولين،والعمل مع فريق مؤسس من ذوي الكفاءات الأقل في الصناعة أثرت بشكل إيجابي على بقاء.[2]

في المقابل، فونتانا وآخرون Fontana et al(2016) ركز على تأثير الخبرة الصناعية السابقة للفرق على بقاء المؤسسات، من خلال دراسة عينة مكونة من 336 مؤسسة ناشئة في الولايات المتحدة، تظهر أن المؤسس الذي لديه خبرة سابقة في الصناعة ذات صلة أدى إلى انخفاض معدلات الفشل، مقابل أولئك الذين لديهم خلفيات في نفس الصناعة.[3]

5-الكفاءة

ظهرت العديد من الدراسات الميدانية التي حاول فيها الباحثين دراسة العلاقة بين متغير كفاءة المقاول والفريق المؤسس على نجاح مؤسسته الناشئة.

أكد لي Li (2019)،[4] أن الأداء الجيد يتطلب موظفين يتمتعون بكفاءات عالية، ظروف جيدة للعمل، الإستثمار في التدريب، نظام حوافز ملائم وثقافة داعمة. تتيح هاته العناصر للموظفين الحصول على مزيد من حرية التصرف وتعزز روح التعاون لدى أفراد الفريق،كما أنها تعزز التزامهم تجاه المؤسسة وتتيح امكانية الاحتفاظ بهم، مما قد ينعكس ايجابيا على أداء المؤسسة.

ومع ذلك، فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات الموارد المحدودة، من المرجح أن يكون لأصحابها موقف سلبي تجاه تدريب الموظفين، خاصة في سعيهم لتحقيق الربحية على المدى القصير،

---

[1] - Panagiotis Ganotakis, ‘’**Founders’ Human Capital and the Performance of UK New Technology based Firms’’**, Small Business Economics, Vol. 39, No. 2, 2012, pp: 495–515.

[2] - Michael S. Dahl and Toke Reichstein, **‘’Are you Experienced? Prior Experience and the Survival of new Organizations’’**, Industry and Innovation, Vol. 14, No. 5, 2007, pp: 497–511.

[3] - Roberto Fontana, Franco Malerba and Astrid Marinoni, **‘’Pre-entry Experience, Technological Complementarities and the Survival of de-novo Entrants. Evidence from the US telecommunications Industry’’**, Economics of Innovation and New Technology, Vol. 25, No. 6, 2016, pp: 573–593.

[4]- Lii Boran, **Exploring the Factors Influencing the Success of UK Service Sector SMEs: An Owner/Manager Perspective**, Phd Thesis, the University of Edinburgh, 2019, pp: 58-59.

ممي يجعلهم يفضلون تعيين موظفين من ذوي المهارات العالية مباشرة، بدلا من الاستثمار في التدريب.[1]

بالنسبة للشركات الصغيرة والمتوسطة سريعة النمو، قد يواجه الموظفون مشاكل في ايجاد توازن في مختلف جوانب الحياة بسبب طبيعة العمل المجهدة، والتي يمكن أن تؤدي إلى تأثير سلبي على تحفيز الموظفين.[2]

أكدت العديد من الدراسات على أن الكفاءة و المهارات اللغوية والتواصل في الشكل المكتوب والشفهي ضروريين للتسويق مع العملاء ومختلف أصحاب المصلحة الآخرين، كما يحتاج المقاولون إلى التسويق لإبتكاراتهم مع مختلف أصحاب المصلحة، خاصة عند دخول أسواق جديدة وعند تقديم الابتكارات. بالإضافة إلى ذلك، يحتاج المقاولون إلى مهارات لفظية للتواصل بشكل فعال مع مختلف جهات التمويل.[3]

في نفس الصدد، بين ألدريش و فيول Aldrich and Fiol (1994) أن نوع اللغة التي يستخدمها المقاول والطريقة التي يتواصل بها حول عمله الجديد أو منتجه أو تقنيته تؤثر على عملية إضفاء الشرعية على على أنشطة صاحب المشروع.[4]

أكد هوبر واخرون Huber et al (2020)، [5] على أنه ولكون المقاولون ينخرطون في مجموعة متنوعة من المهام، فإنهم يحتاجون إلى معرفة (أساسية على الأقل) بالعديد من مجالات الأعمال. على سبيل المثال، عند تأسيس شركة، لا يتطلب الأمر فقط التصور التقني وتطوير الفكرة، ولكن يجب أن يكون المقاول أيضا قادرا على تحليل الاتجاهات والتواصل مع الموظفين وإقناع العملاء وأصحاب المصلحة الآخرين بقيمة الفكرة. علاوة على ذلك، نظرا للتغير السريع في البيئة وعدم اليقين المحيط بإنشاء المشاريع الجديدة، فمن غير الواضح مسبقا أي المهارات المحددة ستكون أكثر فائدة. وبالتالي، فإن امتلاك مجموعة متنوعة من المهارات سيمكن المقاول من التعامل مع مجموعة متنوعة من التحديات

---

[1] - Lii Boran **Op-cit**, 2019, p: 59.

[2] - **Idem**.

[3] - Laura Rosendahl Huber, Randolph Sloof, Mirjam Van Praag and Simon C. Parker, ''**Diverse cognitive skills and team performance: A field experiment based on an entrepreneurship education program'',** Journal of Economic Behavior & Organization, Vol. 177, 2020, p: 571..

[4]- Howard E. Aldrich and Marlene C. Fiol, ''**Fools Rush in? The Institutional Context of Industry Creation'',** Academy of Management Review, Vol. 19, No. 4, 1994, pp: 645–670.

[5]- Laura Rosendahl Huberand all, **Op-cit**, 2020, pp: 571-572.

التي من المحتمل أن تواجهها، دون الحاجة إلى الاعتماد على موارد خارجية من نوع غير معروف في كثير من الأحيان مسبقا.

من وجهة النظر هذه، يمكن للموظفين أن يكونوا متخصصين، لكن المقاولون يستفيدون من امتلاك مجموعة متوازنة من المهارات. علاوة على ذلك، على الرغم من أن المقاولون يمكنهم توظيف أشخاص آخرين، إلا أنه لا يزال يتعين على المقاول الفردي امتلاك مجموعة متنوعة من المهارات حتى يتمكن من الحكم على قدرات الآخرين وكيفية الجمع بينها. باختصار، لا يحتاج المقاولون إلى التفوق في أي مهارة واحدة ولكن يجب أن يكونوا مؤهلين في العديد من المهارات.[1]

في نفس الصدد، قام زهاو واخرون Zhao et al(2015) بدراسة محددات مبيعات المنتج الأول، في عينة مكونة من 900 مشروع صيني جديد، ووجدو أن لخصائص الفريق (الكفاءات التقنية والتسويقية) تأثير على نجاح المنتج. [2]

6-التنوع

تباينت اراء الباحثين حول طبيعة العلاقة بين متغير التنوع في الفريق المؤسس ونجاح المؤسسة الناشئة.

أكد فيستيني و بيتينو Vistini and Pitino (2014)،[3] على أهمية التمايز بين الأعظاء الأكاديميين و غير الأكاديميين للفرق المؤسسة للمشاريع المنبثقة عن الجامعات، مما يسهل السعي لتحقيق أهداف البحث ويؤثر بشكل إيجابي على أدائها، وتستند هذه الحجة على بشكل خاص على كون المؤسسين الأكاديميين وبحكم تخصصاتهم العلمية، فإنهم غالبا ما يفتقرون إلى المعارف والمهارات التسييرية والتسويقية اللازمة لتطوير أفكارهم، كما انهم قد يفتقدون لشبكة العلاقات التي قد تساعدهم في الحصول على التمويل اللازم وتسويق منتجاتهم. مما يجعل تواجد الأفراد الذين لديهم تجارب سابقة في عالم الأعمال من شأنه أن يعزز احتمالية نجاح وتكامل عمل الفريق خلال مختلف مراحل تطور المشروع.

---

[1]- **Idem,** pp: 571-572.

[2] - Liza Zho, Dirk Libaers and Michael Song, **''First Product Success: A mediated Moderating Model of Resources, Founding Team Startup Experience and Product - Positioning Strategy''**, Journal of Product Innovation Management, Vol. 32, No. 3, 2015, pp: 441–458.

[3] - Francesca Visintin and Daniel Pittino, ''**Founding Team Composition and Early Performance of University—Based spin-off Companies''**, Technovation, Vol. 34, No. 1, 2014, pp: 31–43.

أوضح كنوكارت واخرون Knockaert et al (2010) من خلال دراسة ميدانية على عينة مكونة من .. مشاريع منبثقة قائمة على المعرفة في معهد بلجيكي في مجال الإلكترونيات الدقيقة، أن كلما كان هناك مزيج من المعارف و الخلفية التقنية و التجارية للفريق المؤسس كلما ساهم ذلك في نجاح اطلاق المنتوج الأول وتحسين أداء المؤسسة الناشئة. كما أكدت الدراسة على أنه لابد أن لا تكون المسافة المعرفية بين أعضاء الفريق التقني و التجاري كبيرة جدا، حيث يسمح الفهم المتبادل بتعزيز التعاون، القدرة الاستيعابية، الألفة والثقة بين أعضاء الفريق. وبالتالي، تساعد حيازة الأفراد المكلفين بالإدارة على حد أدنى من المعارف التقنية على بناء علاقات جيدة مع العملاء الأوائل وتحديد الأسواق المستهدفة المناسبة. [1]

غالبا ما تعمل المشاريع الجديدة في بيئات ديناميكية تتسم بمستوى معين من المخاطرة، حيث يوفر عدم تجانس أعضاء الفريق مجموعة موارد أكثر تنوعا، تسمح لها بمواجهة مختلف التحديات التي تتطلب معالجة فورية، مما يساهم في تعزيز أداء المؤسسة الناشئة.[2]

قام فانالست واخرون Vanaelst et al (2006)،[3] بدراسة تأثير تغييرات الفريق على مدى تجانسه، و قد حدد التطورات الموالية:

- **عدم التجانس التجربة،** تميزت بدايات المؤسسات المنبثقة الناشئة، بعدم التوزان ونقص الخبرة، حيث تركزت أغلب خبرة الفريق المؤسس في البحث والتطوير، لتكون أكثر توازنا كلما تطورت المؤسسة.
- **عدم التجانس المعرفي،** كان لفرق ما بعد بدء التشغيل تباين معرفي أقل بكثير من فرق ما قبل بدء التشغيل، حيث انه و بالنظر لتوجه الأعضاء الجدد بشكل كبير نحو الابتكار، الأمر الذي عزز التجانس المعرفي للفريق.

يمكن تفسير ذلك بكون الباحثين من جهة يفضلون عادة توظيف الأفراد الذين تكون طريقتهم في النظر إلى الأعمال التجارية قريبة جدا من طريقتهم، وذلك لتجنب أي صعوبة في العمل معهم، ومن

---

[1]- Mirjam Knockaert, Deniz Ucbasaran, Mike Wright and Bart Clarysse, ''**The Relationship between Knowledge Transfer, Top Management Team Composition and Performance: The Case of Science-Based Entrepreneurial Firms''**, Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 35, 2011, pp: 777-803.

[2]- Linlin Jin, Kristen Madison, Nils D. Kraiczy, Franz W. Kellermanns, Russell T. Crook and Jing Xi, ''**Entrepreneurial Team Composition Characteristics and New Venture Performance: A Meta-Analysis'',** Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 41, No. 5, 2016, pp : 759-760.

[3]- Iris Vanaelst, Bart Clarysse, Mike Wright, Andy Lockett, Nathalie Moray and Rosette S'Jegers, ''**Entrepreneurial Team Development in Academic Spinouts: an Examination of Team Heterogeneity''**, Entrepreneurship Theory and Practice**,** Vol. 30, 2006, pp: 249–271.

جهة أخرى توظيف الأشخاص في سياق المؤسسات الناشئة عادة ما يكون من خلال الشبكة الشخصية للمؤسسين.

قام تشي واخرون Xie et al (2020)،[1] من خلال دراسة على عينة من المؤسسات الناشئة الرقمية الصينية، بدراسة تأثير التسلسل الهرمي للسلطة في الفريق المؤسس على أداء هاته المؤسسات، وجد الباحث أن فرق المشاريع الجديدة تتفاعل مع التسلسل الهرمي والتجانس (من حيث الخلفية الوظيفية والخبرة المشتركة للفريق) للتأثير على أداء المشروع الجديد. كان التأثير إيجابيا عندما كان تجانس الخلفية الوظيفية أو تجربة الفريق المشتركة منخفضا، وسلبيا عندما يكون مرتفعا. كم بينت الدراسة ان الخبرة التأسيسية السابقة لصاحب السلطة أدت أيضا إلى زيادة تأثير التسلسل الهرمي للسلطة في ظل مستويات مختلفة من تجانس فرق المشروع الجديدة. كان التأثير الإيجابي للتسلسل الهرمي لسلطة فرق المشاريع الجديدة على أداء المشروع الجديد أقوى عندما كان صاحب السلطة أكثر خبرة في التأسيس في فرق المشاريع الجديدة الغير المتجانسة.

يرى الكثير من الباحثين أن مصدرا مهما للتجانس بين اعضاء الفريق المؤسس ينشأ من الروابط القوية للشبكة الاجتماعية للمؤسسين، مما يساعد على تعزيز الثقة ومشاركة المعرفة من جهة، [2] في هذا الصدد، اوضح بيكمان وآخرون Beckman et al (2007) [3] من خلال دراسة تجريبية على عينة مكونة من 161 مؤسسة ناشئة عالية التقنية في واد السيليكون أن تنوع الخبرات السابقة لأعضاء فريق الإدارة العليا ترتبط بإمكانية النجاح في الحصول على تمويل رأس المال الاستثماري، حيث يسمح التنوع في الخلفيات الوظيفية للفريق المؤسس بتوفير مجموعة من المهارات والقدرات اللازمة لإدارة المؤسسة، وتعزيز رأس المال الإجتماعي الداخلي والخارجي للفريق، كما أنه يجعلها أكثر جاذبية للمستثمرين ومختلف أصحاب المصلحة الخارجيين، فهو يشير إلى أن فريق الإدارة لديه المهارات، القدرات والثقة المطلوبة لضمان نجاح المؤسسة. وبالتالي، خيارا استثماريا ملائما بالنسبة لهم، الأمر الذي يزيد من احتمال تحقيق المؤسسة الناشئة للاكتتاب العام.

---

[1]- Xiao-Yun Xie , Wen Feng and Qiongjing Hu, **''Does New Venture Team Power Hierarchy Enhance or Impair New Venture Performance? A Contingency Perspective'',** Journal of Business Venturing , Vol. 35, No. 6, 2020, pp: 12-14.

[2] - Simon C. Parker, **Op-cit**, 2009, pp: 119.

[3] - Christine M. Beckman, M. Diane Burton and Charles O'Reilly**, ''Early Teams: the Impact of Team Demography on VC Financing and Going Public''**, Journal of Business Venturing**,** Vol. 22, No. 2, 2007, pp: 147–73

تمتلك الفرق المكونة من شخصين أو أكثر مجموعات مهارات مختلفة، ومن ثم يجب مراعاة تكوين المهارات بين الأشخاص بالإضافة إلى توازن المهارات الشخصية. على سبيل المثال، قد يتم تعويض النقص في نوع واحد من المهارات من قبل أحد أعضاء الفريق بواسطة عضو آخر في الفريق يمتلك تلك المهارة.[1]

درس زهو واخرون (2015) Zho et al التأثيرات المباشرة لمستوى شخصية الفريق، تنوع شخصية الفريق، وتأثيرات تفاعلهم على نمو المشروع الجديد. باستخدام عينة مكونة من 154 فريقا في حاضنة تكنولوجية في الصين، توصل الدراسة الى أن المستويات المنخفضة من التنوع في شخصية الفريق، الموجهة نحو المهام كانت مفيدة للفرق التأسيسية للمشروع الجديد. في المقابل، فإن تنوع الشخصية الموجهة نحو المهام الجماعية يضر بنمو المشاريع الجديدة بشكل أكبر عندما يكون مستوى الشخصية الموجهة نحو المهام منخفضًا. أثر تنوع الشخصية الموجه للعلاقات ، ولكن ليس مستوى الشخصية الموجهة للعلاقات ، على نمو المشاريع الجديدة.[2]

في سياق الاقتصاديات الناشئة، قام شياو واخرون (2013) Xiao et al بدراسة تأثيرات توجه النمو اعتماد على تنوع خبرة الفريق المؤسس، من خلال دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات التقنية العالية، أظهرت النتائج أن أنواعا مختلفة من فرص العمل لديها نوايا مختلفة للنمو اعتمادا على تنوع نقاط قوة أعضاء الفريق. حيث قامت الفرق المختلطة بتحسين الأداء، وكانت فرق المقاولاتية التكنولوجية أكثر توجها نحو الربح.[3]

7-الحجم

أكد جين واخرون (2016) Jin et al،[4] عل وجود علاقة ايجابية بين حجم المؤسسة الجديدة وأدائها، حيث توفر الفرق المؤسسة ذات الحجم الأكبر للمشروع الجديد مزيدا من الوصول إلى المعلومات خلال فترات نمو المشروع الجديد، والتي ترتبط بزيادة الحاجة الى المعلومات. ومع ذلك، كشفت الدراسة أيضا

[1] - laura Rosendahl Huber et al, **Op-cit**, 2020, pp: 572.

[2] - Liza Zho, Dirk Libaers and Michael Song, **''First product success: A mediated moderating model of resources, founding team startup experience, and product - positioning strategy''**, Journal of Product Innovation Management, Vol. 32, No. 3, 2015, pp: 441–458.

[3] - Li Xiao, Mitch Larson and David North, ''**Influence of entrepreneurial teams on the growth orientation of earlystage high-tech smes in China: Multiple measures of performance''**, International Journal of Entrepreneurship and Innovation, Vol. 14, No. 1, 2013, pp: 29–38.

[4]- Linlin Jin, Kristen Madison, Nils D. Kraiczy, Franz W. Kellermanns, Russell Crook and Jing Xi, **''Entrepreneurial Team Composition Characteristics and New Venture Performance: A Meta-Analysis''**, Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 41, No. 5, 2017, pp : 743–771.

أن الفرق الصغيرة والكبيرة الحجم لديها أداء أحسن من الفرق ذات الحجم المتوسط،، يمكن تفسير ذلك بكون الفرق ذات الحجم الأصغر تبدي مستويات أعلى من التكامل السلوكي، والذي بدوره سيؤثر إيجابا على أداء الشركة، مع نمو حجم الفريق يتناقص حجم التواصل الفعال وغير الرسمي ومستوى الألفة بين أعضاء الفريق، مما يؤثر سلبا على الأداء. ولكن مع نمو حجم الفريق اكثر فأكثر تزداد قدرته على استيعاب المعلومات ومعالجتها والتعامل مع مختلف أشكال التعقيد، مما يؤدي إلى تحسين الأداء.

المبحث الثاني: محددات نجاح المشاريع المقاولاتية المتعلقة بالمؤسسة

سيتم في هذا المبحث عرض مختلف المحددات المرتبطة بالسياسة المالية، السياسة التسويقية، الثورة الرقمية والجوانب الأخلاقية.

المطلب الأول: السياسة المالية

تعتبر السياسة المالية للمؤسسة محددا هاما لنجاح المؤسسة الناشئة.

1-مصادر التمويل في المؤسسة

يعتبر تمويل المشاريع من أهم القضايا الرئيسية في مجال المقاولاتية،[1] فلقيام المؤسسة بمختلف نشاطاتها سواء التشغيلية أو الاستثمارية أو غيرها عليها أن تبحث عن مصادر للتمويل، حيث يمكن تقسيم مصادر التمويل في المؤسسة إلى مصادر قصيرة الأجل، متوسطة الأجل وطويلة الأجل.[2]

1-1-مصادر التمويل قصيرة الأجل

يمكن إجمال مصادر التمويل قصيرة الأجل في نوعان أساسيان وهما الائتمان التجاري والقروض البنكية قصيرة الأجل.

1-1-1-الائتمان التجاري

هو وسيلة للشراء مع تأجيل الدفع على فترات مختلفة مع أخذ فترة سماح معينة قبل أن يتم التسديد.

1-1-2-القروض البنكية قصيرة الأجل

يعرف القرض على أنه الثقة التي يوليها البنك لشخص ما سواء أكان طبيعيا أم معنويا، بأن يمنحه مبلغا من المال لاستخدامه في غرض محدد، خلال فترة زمنية متفق عليها وبشروط معينة لقاء عائد مادي متفق عليها وبضمانات تمكن البنك من استرداد قرضه في حال توقف العميل عن السداد.

---

[1]- Beryl Bès et Arnaud Poissonnier, **Le Financement Participatif**, Eyrolles, Paris, 2016, p : 12.

[2] - حمزة غربي، **محددات السياسة المالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، أطروحة دكتوراه، علوم تجارية ومالية، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2015، ص ص: 11-22.

1-1-3- التمويل عن طريق أوراق السوق النقدي

بالإضافة إلى الائتمان التجاري والقروض البنكية، فقد سادت في السنوات الأخيرة مصادر أخرى للتمويل قصير الأجل لمؤسسات الأعمال التي تتمتع بقابلية عالية للتسويق أو التحويل إلى نقد، وهي تلك القروض التي يمكن تداولها بيعا وشراء في السوق المفتوحة. ومن بين أدوات التمويل قصيرة الأجل التي يتم تداولها في السوق النقدي الأوراق التجارية والقبولات البنكية.

1-2-مصادر التمويل متوسطة الأجل

هناك مصدران رئيسيان للتمويل متوسط الأجل بالنسبة للمؤسسة، ويتمثل هذان المصدران في كل من القروض البنكية متوسطة الأجل والاستئجار.

1-2-1-القروض البنكية متوسطة الأجل

يستعمل هذا النوع من القروض في تمويل الأصول الثابتة التي لا يتجاوز عمرها الاقتصادي عشر سنوات. حيث تمثل البنوك والمؤسسات المالية المختصة المصدر الرئيسي لها، وغالبا ما يسدد القرض على شكل أقساط سنوية أو نصف سنوية.

1-2-2-الاستئجار

يعرف الاستئجار على أنه عملية يقوم بموجبها البنك أو أية مؤسسة مالية أو مؤسسة تأجير مؤهلة قانونا لذلك، بوضع آلات أو معدات أو أصول مادية أخرى بحوزة مؤسسة مستعملة على سبيل الإيجار مع إمكانية التنازل عنها في نهاية الفترة المتعاقد عليها، ويتم التسديد على أقساط يتفق بشأنها تسمى ثم الإيجار

1-3-مصادر التمويل طويلة الأجل

تحصل المؤسسة على التمويل طويل الأجل من أجل تغطية الإنفاق اللازم لشراء الأصول الثابتة وتمويل الجزء الدائم من الأصول المتداولة، حيث تعتمد على عدة مصادر تمويلية، أهمها إصدار أسهم عادية أو أسهم ممتازة، أو من خلال الاقتراض طويل الأجل.

1-3-1-الأسهم العادية

تعتبر الأسهم العادية المصدر الرئيسي للتمويل الدائم للمؤسسة، خاصة في حالة المؤسسات التي تكون في أول مراحل التشغيل، تمثل الأسهم العادية أموال الملكية في المؤسسة، ويمكن تعريفها بأنها: تلك الأسهم التي لا تمتلك أية تفضيلات أو أسبقيات خاصة في دفع مقسوم الأرباح أو في حالة الإفلاس أو التصفية.

1-3-2-الأسهم الممتازة

تمنح الأسهم الممتازة لصاحبها حقوقا إضافية لا يتمتع بها صاحب السهم العادي مثل حق الأولوية في الحصول على الأرباح وتعرف على أنها حصة في ملكية المؤسسة التي بمقتضاها يستطيع

مالك تلك الحصة الحصول على عقد محدد يوزع سنويا بشرط قيام المؤسسة بتحقيق أرباح كافية لتغطية هذه التوزيعات.

1-3-3-السندات

تعرف السندات على أنها أوراق مالية ذات دخل ثابت وتتمتع بقابلية التداول، وهي عبارة عن عقد طويل الأجل، تلتزم المؤسسة بموجبه بتسديد دفعات دورية من الفوائد، إضافة إلى أصل المبلغ.

1-3-4-الأرباح المحتجزة

تعرف على أنها الجزء من الأرباح التي يتم الاحتفاظ بها لغرض إعادة استثمارها، وتعتبر مصدرا داخليا هاما للتمويل.

1-3-5-القروض البنكية طويلة الأجل

هي القروض التي تزيد آجالها عن خمس سنوات وقد تصل إلى عشر سنوات أو عشرين سنة، تمنح لتمويل الأنشطة والعمليات ذات الطبيعة الرأسمالية، أو بناء المصانع، إقامة مشاريع جديدة تقدم مثل هذه القروض عادة من البنوك المتخصصة مثل البنوك العقارية التي تمنح قروضا قد تصل إلى عشرين عام.

1-3-6-التمويل بالاندماج الخيارات والتعهدات

توجد طرق أخرى للتمويل طويل الأجل للمؤسسة، وهي حديثة نسبيا مثل التمويل عن طرق الاندماجات أو باستعمال الخيارات أو بالتعهدات (التراخيص).

- يتوافق توزيع أرباح السهم في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية مع نموذج لينتنر، والذي يؤكد على أثر الأرباح الحالية والسابقة على قرار ونسب توزيع أرباح السهم في المؤسسة. كما تبرز نظرية الإشارة من خلال توزيع نسب مرتفعة من أرباح السهم، وذلك دلالة على أن المؤسسة تحقق أرباحا كبيرة، وأنها تتمتع بصحة مالية جيدة.

يمكن تمويل مختلف المشاريع المقاولاتية الصغيرة والمتوسطة، من خلال مجموعة من صيغ التمويل الإسلامي، يمكن توضيح مجموعة من هاته الصيغ في العناصر الموالية:[1]

- التمويل بالمشاركة، تعتبر هذه الصيغة أهم صيغ التمويل الإسلامي، حيث يتشارك الممول والعميل في رأس المال والعمل ، وبموجب هذه الصيغة يقدم البنك الإسلامي حصة من التمويل اللازم لتنفيذ المشروع على أن يقدم العميل الحصة المكملة لتنفيذ المشروع دون اشتراط فائدة ثابتة كما هو الحال عند

[1] - نور الدين كروش، **"كمال العقاب، التمويل الاسلامي كآلية لتحقيق التنمية المستدامة: الحالة الماليزية"**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 03، الرقم 13، 2020، ص ص: 251-250 .

الاقتراض من البنوك التقليدية، وإنما يشارك البنك العميل الناتج المتوقع من المشروع ربحا كان أم خسارة وفق قواعد توزيع متفق عليها مسبقا بين البنك الإسلامي والعميل.

- **التمويل بالمرابحة،** تعرف هذه الصيغة بأنها بيع بمثل الثمن الأول مع زيادة ربح، أو هي بيع رأس المال وربح معلوم، حيث يقوم البنك الإسلامي بشراء السلعة بناءا على طلب العميل ثم يبيعها له بالأجل، وتتميز هذه الصيغة بإمكانية توفير ما يحتاجه العملاء من معدات أو مواد خام، في حين أن المخاطرة المصاحبة لها منخفضة مقاربة مع الصيغ التمويلية الإسلامية الأخرى كالمشاركة والمضاربة.

- **التمويل بالمضاربة،** تعد المضاربة من أهم صيغ التمويل الإسلامية، حيث تعتبر عقد شركة في الربح بمال من جانب وعمل من جانب آخر، حيث يتحمل الطرفان معا الغرم والغنم، فالربح يقسم بين الطرفين بنسب متفق عليها مسبقا، أما في حالة الخسارة فيخسر صاحب المال ماله أو جزءا منه، أما المضارب فيخسر جهده وتعبه في المشروع.

- **التمويل بالاستصناع،** يعرف الاستصناع بأنه عقد يتعهد بموجبه أحد الأطراف بإنتاج شيء معين وفقا لمواصفات يتم الاتفاق عليها وبسعر وتاريخ تسليم محددين، ويشمل هذا التعهد كل خطوات الإنتاج من تصنيع وإنشاء وتجميع.

- **التمويل ببيع السلم،** هو بيع شيء يقبض ثمنه مالا ويؤجل تسليمه إلى فترة قادمة، فصاحب رأس المال يحتاج أن يشتري السلعة وصاحب السلعة يحتاج إلى ثمنها مقدما لينفقه في سلعته، وبهذا نجد أن المصرف أو أي تاجر يمكن أن يقرض المال للمنتجين ويسدد القرض لا بالمال النقدي، ولكن بمنتجات مما يجعلنا أمام بيع سلم يسمح للمصرف أو للتاجر بربح مشروع ويقوم المصرف بتصريف المنتجات والبضائع التي يحصل عليها وهو بهذا لا يكون تاجر نقد وائتمان بل تاجر حقيقي.

- **التمويل بالإجارة،** فالإجارة من الناحية الشرعية هي عقد لازم على منفعة مقصودة قابلة للبذل والإباحة لمدة معلومة بعوض معلوم، والإجارة المذكورة صورة مستحدثة من صور التمويل في ضوء عقد الإجارة، وفي إطار صيغة تمويلية شائعة تسمح بالتيسير على الراغب في تملك الأصول المعمرة والأصول ذات القيم المرتفعة، ويمكن أن يستفيد منها العملاء بمختلف شرائحهم.

- **البيع الآجل،** البيع الآجل هو أن يتم تسليم السلعة في الحال مقابل تأجيل سداد الثمن إلى وقت معلوم سواء كان التأجيل للثمن كله أو لجزء منه، وعندما يسدد الجزء المؤجل من الثمن على دفعات وأقساط فإذا سددت القيمة مرة واحدة في نهاية المدة المتفق عليها مع انتقال الملكية في البداية فهو بيع آجل، وإذا سدد الثمن على دفعات من بداية تسلم الشيء المباع مع انتقال الملكية في نهاية فترة السداد فهو بيع بالتقسيط.

- التمويل بالمزارعة، هي عبارة عن دفع الأرض من مالكها الى من يزرعها أو يعمل عليها، ويقومان باقتسام الزرع بينهما، وتعتبر المزارعة عقد شراكة، بأن يقدم الشريك الأخر العمل في الأرض، وتمويل المصرف الإسلامي للمزارعة هو نوع من المشاركة بين طرفين.

- التمويل بالمساقاة، يعتبر التمويل بالمساقاة معاقدة على دفع الشجر إلى من يصلحها بجزء معلوم من ثمرها، أو هي نوع شركة على أن تكون الأشجار من طرف والتربية من طرف آخر وأن يقسم الثمر الحاصل بينهما، والمساقاة مشروعة كالمزارعة وفيها سد لحاجة أصحاب الأشجار الذين لا دراية لهم في تعهد الأشجار فيحتاجون إلى معاملة من له خبرة في ذلك ، فجوزت المساقاة تحقيقا لمصلحتهما.

في سياق المؤسسات الناشئة، يعتبر كل من التمويل من خلال رأس المال المخاطر، التمويل الجماعي والتمويل الملائكي من أكثر الصيغ استخداما لتمويل المؤسسات الناشئة على مستوى لعالم.

2-مراحل تمويل المؤسسات الناشئة

يمر تمويل المؤسسة الناشئة الناجحة بالمراحل الموالية:[1]

2-1-جولة التمويل A

بمجرد أن تبدأ الشركة في تحقيق تطوّر لا بأس به في مسيرتها، ويصبح لديها قاعدة من المستخدمين ومستوى ثابت من الأرباح، عدد ثابت من الموظفين وغيرها من عوامل كفاءة الأداء الأولية، فضلا عن تطّر فكرتها وملاءمتها للسوق بشكل لافت، فإن هذه الشركة قد تكون مؤهلة للحصول على جولة تمويلية (أ) التي تتيح لها التطوير في نواحٍمعينة. غالبا يكون هدفها الأساسي هو التطوير والتحسين، تطوير المنتج ليكون قادرا على المنافسة بشكل أكبر في السوق، تطوير نموذج العمل التجاري للشركة لتوليد أرباح بعيدة المدى، تغطية الأجور للموظفين الذين تم توظيفهم، إنجاز المزيد من أبحاث السوق. التطوير والدفع والتقوية للمنتج والخدمة التي تقدمها الشركة الناشئة هو الهدف الأساسي من هذه الجولة التمويلية.

يركز المستثمرون المساهمون في هذه الجولة التمويلية، على أمرين: الفكرة، والإستراتيجية التي تحوّل هذه الفكرة إلى نجاح كبير يعود بمردود جيد. وبالنسبة لكل من المؤسسين والمستثمرين، تعد هذه الجولة تحديدا الجولة المحورية باعتبارها أهم ركلة مادية ومعنوية تحصل عليها المؤسسة الناشئة

[1] - عماد أبو الفتوح، **تريد الحصول على تمويل لشركتك الناشئة؟ إليك هذا الدليل العملي**، مقال على موقع:
https://www.aljazeera.net/midan/miscellaneous/entrepreneurship
اطلع عليه يوم:20-08-2020.

من ناحية - مما يزيد تقييمها بشكل كبير، وأيضا تمثل مخاطرة للمستثمرين لأنها بمثابة أول رهان استثماري كبير يضخه المستثمرون في المؤسسة بناءا على توقعاتهم بنجاحها في المستقبل.

2-2-جولة التمويل B

في هذه المرحلة، المنتج موجود بالفعل في الأسواق وله علامته التجارية، يبدأ المستثمرون في التوجّه لتمويل الشركة بمخاطر أقل من الجولة **A**، باعتبار أن الشركة قامت على قدميها بالفعل، وأن الخطوة المقبلة هي المزيد من البناء بهدف اقتطاع المزيد من حصة الشركة في السوق أمام المنافسين. يتمثل الهدف الأبرز لهذه المرحلة في التركيز على تنمية العمل أو، ضخ الأموال لقطاعات المبيعات والإعلانات والدعاية والتطوير التقني والدعم الفني والتوسّع في التوظيف وفتح أسواق جديدة.

2-3-جولة التمويل C

يعد وصول مؤسسة ناشئة ما إلى مرحلة الحصول على جولة تمويلية **C** إشارة إلى أن هذه الشركة حققت نجاحا كبيرا يؤهلها للتمدد. لذلك، فإن هذه الجولة التمويلية هدفها الأساسي هو التركيز على مساعدة الشركة في النمو الكبير الذي يضمن لها الانتشار في أسواق أخرى إقليمية وعالمية، أو تطوير منتجات وخدمات جديدة، أو حتى أن تقوم هذه الشركة بالاستحواذ على شركات أخرى لتتحوّل إلى شركة قائدة في السوق. وبالتالي جولة التمويل **C** تركز بشكل كامل على النمو أكثر، للمؤسسة الناشئة، دفعها للنمو والانتشار في أسواق جديدة بأسرع طرق ممكنة تعود بالمزيد من الأرباح الضخمة.

هذا التمدد إما أن يكون بمساعدة الشركة على الاستحواذ على شركات أخرى منافسة لها، وإما بفتح أسواق جديدة لها لمنافسة آخرين وتحويلها من شركة ناشئة محلية محدودة إلى شركة إقليمية وعالمية، مما يساهم في ارتفاع هائل لقيمة الشركة الناشئة لتتحول إلى فاعل رئيس في السوق العالمي في مجالها.

الخطوة التالية بعد جولة التمويل**C**، تكون عادة الاكتتاب العام، بل قد يكون هو الهدف الأساسي لهذه الجولة التمويلية بالأساس. فحصول الشركات الناشئة المميزة على جولة تمويلية **"C"** كبيرة يكون هدفها في العديد من الأحيان رفع قيمتها السوقية إلى حد كبير يسمح لها بالاكتتاب في البورصة بسعر كبير للأسهم، أو من ناحية أخرى أن ترتفع قيمتها بشكل كبير يجعل من أي صفقة استحواذ عليها تتجاوز المليارات، ومن ثم يربح جميع المستثمرين الذين ألقوا بأموالهم في تمويل الشركة أرباحا كبيرة.

3- المحددات المالية لنجاح المشاريع المقاولاتية الصغيرة والمتوسطة في الدراسات التجريبية السابقة

ظهرت العديد من الدراسات التي حاولت دراسة محددات نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة القائمة عموما، والمؤسسات الناشئة خصوصا من زاويا مختلفة.

هدفت الدراسة التي قام قراش(2015)،[1] إلى تحديد العوامل المؤثرة على سياسة المديونية في المؤسسات الجزائرية الخاصة باستخدام معطيات لعينة من المؤسسات تقدر ب118 مؤسسة (أي 472 ملاحظة إحصائية. حيث تبين من نتائج العينة أن المؤسسات الجزائرية الخاصة تتبع في سلوكها المالي نظرية عدم تماثل المعلومات، فالطرف الذي له الأفضلية من حيث المعلومات (مسيري المؤسسة) يقدمون إشارات عن طريق الضمانات المقدمة للطرف الذي له معلومات أقل (أصحاب رؤوس الأموال وفي هذه الحالة البنوك (لاستقطاب قروض جديدة، كذلك فإن نظرية ترتيب أفضلية مصادر التمويل تسمح بتفسير هيكل رأس المال في المؤسسات الجزائرية الخاصة حيث لاحظ أن هناك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع ومتغير المردودية (في العينة الإجمالية)، أي أن المؤسسات ذات المردودية العالية لا تفضل تمويل احتياجاتها عن طريق الرفع من نسبة الاستدانة بل عن طريق مواردها الذاتية.

من هذه الدراسة يتضح أن المتغير الأكثر تأثيرا على نسبة المديونية في المؤسسات الجزائرية الخاصة هو متغير الضمانات، حيث لاحظ الباحث أن له علاقة طردية ذات دلالة إحصائية مع المتغير التابع بمعامل أكبر مقارنة بالمتغيرات الأخر ، فمثلا لم تكن هناك أي دلالة إحصائية لمتغير الأداء المالي عند تقسيم العينة بين المؤسسات الخدماتية والإنتاجية، وكذلك لم يكن لمتغير الحجم أي دلالة إحصائية في النماذج الثلاث، هذا ما يمكن تفسيره بأن البنوك في الجزائر تعتمد أساسا في سياستها لمنح القروض المتوسطة وطويلة الأجل على الضمانات التي تقدمها المؤسسات أكثر من اعتمادها على حجم المؤسسة وسمعتها في السوق، وهو ما يفسر أن نظرية عدم تماثل المعلومات هي التي تمكننا من تفسير السلوك المالي للمؤسسات الجزائرية الخاصة.

قام غربي (2015)،[2] بدراسة أهم العوامل المؤثرة على الهيكلة المالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، يمكن تلخيص أهم نتائج الدراسة في العناصر الموالية:

- تتمثل محددات الهيكلة المالية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في كل من الحجم، المردودية، الضمانات، النمو والشكل القانوني المتمثل في المؤسسات ذات أسهم والمؤسسات ذات المسؤولية المحدودة. أما محددات الاستدانة الطويلة ومتوسطة الأجل، فهي تتمثل في الضمانات، الحجم والمؤسسات ذات أسهم.

---

[1] - محمد قراش، **محددات السياسة المالية للمؤسسات الخاصة الجزائرية، دراسة حالة لعينة من المؤسسات الجزائرية خلال الفترة 2005-2008**، أطروحة دكتورة في علوم التسيير، المدرسة العليا للتجارة –الجزائر-، 2015، ص ص: 298- 303.

[2] - حمزة غربي، **مرجع سبق ذكره**، 2015، ص ص: 284- 287.

- يمكن التأكيد على أن إشكالية التمويل لها دور كبير في إتباع المؤسسات لنظرية الترتيب السلمي، فضيق مصادر التمويل، وانحصارها في البنوك، وارتفاع تكلفتها إلى جانب انخفاض الضمانات المتوفرة في المؤسسة مقارنة بما هو مطلوب في البنوك، يؤدي إلى تمويل المؤسسة ذاتيا بأقصى ما يمكن، وتجعل الاستدانة كأخر حل لها.

- تظهر نظرية الترتيب السلمي في التمويل من خلال العلاقة العكسية بين الاستدانة والمردودية، فالمؤسسات ذات مردودية أكبر تمول نفسها بالأموال الداخلية، عكس المؤسسات ذات مردودية أقل، والتي هي مجبرة إلى اللجوء للتمويل الخارجي، كما تظهر من خلال العلاقة الطردية بين الضمانات والاستدانة، فالمؤسسات ذات ضمانات أعلى تنخفض فيها عدم تماثل المعلومات، وبالتالي سهولة الحصول على الاستدانة. كما أن المؤسسات ذات معدلات نمو مرتفعة، لها احتياجات تمويلية كبيرة، وهو ما يجبرها إلى الاستدانة، وهذا ما يتضح من خلال العلاقة الطردية بين النمو والاستدانة. إضافة إلى ذلك، فالمؤسسات صغيرة الحجم تفتقر للموارد الذاتية، وهو ما يجبرها إلى الاستدانة عكس المؤسسات كبيرة الحجم، وهذا ما يتأكد من خلال العلاقة العكسية بين الحجم والاستدانة.

- وتبرز نظرية الوكالة من خلال العلاقة العكسية بين المردودية ومستوى الاستدانة الكلية، وذلك في حالة عدم فاعلية السوق، حيث يتجنب المسيرون الضغط الناجم عن الاستدانة المتمثل في تكاليف الإفلاس وتسديد الفوائد والدفعات، وتوفير الأموال اللازمة للتمويل طالما تتوفر الأموال الذاتية في المؤسسة، كما أن نظرية الإشارة تظهر من خلال العلاقة العكسية بين النمو والاستدانة، فارتفاع النمو في المؤسسة يعطي إشارة للمقرضين على الصحة المالية للمؤسسة، وبالتالي سهولة حصولها على الاستدانة عكس المؤسسات ذات مستويات نمو ضعيفة.

- أكدت الدراسة التجريبية المتعلقة بهذا البحث عن تأثير كل من النمو، تكلفة الاستدانة، التدفقات النقدية، حجم الاستثمار الإجمالي السابق، الاستدانة الطويلة ومتوسطة الأجل ومؤسسات التضامن على نسبة الاستثمار، وتأثير كل من الاستدانة الطويلة ومتوسطة الأجل، رقم الأعمال، التدفقات النقدية، مستوى الاستدانة الكلية والمؤسسات ذات أسهم على هيكل الأصول.

لاحظ بوري وزاروتسكي Purie et Zarutskie (2012)،[1] من خلال دراسة عينة من المؤسسات الممولة و الغير ممولة من خلال راس المال الاستثماري لفترة خمسة وعشرين سنة، لاحظ أن من المرجح أن يتم الاستحواذ على الشركات الممولة من رأس المال الاستثماري وطرحها للاكتتاب العام وتكون أقل عرضة للفشل من الشركات غير الممولة من رأس المال الاستثماري.، كما وجدت

[1] - Manju Puri and Rebecca Zarutskie, **''On the Life Cycle Dynamics of Venture-Capital- and Non-Venture-Capital-Financed Firms''**, The Journal of Finance, Vol. 67, No. 6, 2012, pp: 2247–2293.

الدراسة أن أكبر الفروق في معدلات الفشل تحدث في السنوات القليلة الأولى بعد أن تستفيد المؤسسات الناشئة من رأس المال الاستثماري لأول مرة، بعد عامين من تلقي رأس المال الاستثماري، تبلغ احتمالية الفشل 7.9٪ للشركات الممولة من رأس المال الاستثماري و 12.3٪ للشركات المماثلة غير الممولة من رأس المال الاستثماري. بعد أربع سنوات من تلقي رأس المال الاستثماري، يبلغ الاحتمال الفشل 5.4٪ للشركات الممولة من رأس المال الاستثماري و 6.0٪ للشركات المماثلة غير الممولة من رأس المال الاستثماري. بعد 6 سنوات يبلغ الاحتمال الفشل1.9٪ مقابل 2.3٪ للغير ممولة براس المال الاستثماري. وبالتالي يتناقص احتمال الفشل للشركات الممولة من رأس المال الاستثماري بمرور الوقت. يمكن تفسير ذلك بكون أصحاب رؤوس الأموال المخاطر يدفعون شركاتهم إلى النمو بسرعة، ويقررون بسرعة أي الشركات لديها أفضل فرصة لتحقيق خروج ناجح.

تشير الكثير من الدراسات إلى أن البنوك غير قادرة على تمويل الشركات المبتكرة بشكل مناسب، وخاصة الشركات الناشئة عالية التقنية. في المقابل، أثبت رأس المال الاستثماري أنه شكل متميز من أشكال التمويل في الصناعات المبتكرة. في هذا الصدد، وجد أودريش وليمان Ausdretsch and Lehmann(2004)،[1] من خلال دراسة عينة مكونة من 341 مؤسسة ناشئة ألمانية خلال الفترة 1997-2002 أن المؤسسات الناشئة الممولة من خلال رأس المال الإستماري حققت أداء افضل من المؤسسات الغير مستفيدة من هاته الالية، وأن معلات نموها أفضل حتى بعد قيامها بالإكتتاب العام. يمكن فسير ذلك بكون أن أصحاب رؤوس الأموال المخاطرلا يوفرون الموارد المالية للمؤسسات الناشئة فحسب، بل يقدمون أيضا نصائح متنوعة تساهم في تعزيز قيمة المؤسسة الناشئة.

أوضحت الدراسة التي قام بها كروس واخرون Croce et al (2016) والتي شملت عينة مكونة من 1933 شركة ناشئة عالية التقنية تلقت جولة تمويل واحدة على الأقل من التمويل الملائكي، أوضحت أن خبرة المستثمرين الملائكة تمكن المؤسسين من النجاح في الحصول على تمويل لاحق، ولها أثر إيجابي على نجاح المؤسسة الناشئة من جهة. ومن جهة أخرى وجدت الدراسة أن الشركات الناشئة التي تجمع في التمويل بين التمويل الملائكي والتمويل من خلال {اس المال المخاطر لها احتمال نجاح أكبر.[2]

يمكن تفسير ذلك بكون أنه عادة ما يكون لدى المستثمرين الملائكة، موارد محدودة مقارنة بالمبالغ المتوفرة لدى مؤسسات التمريل الاستثماري، ويحتاجون عادة إلى رأس المال الاستثماري لتوفير

---

[1] - David.B Audretsch and Erik.E Lehmann, ''**Financing High-Tech Growth: The Role of Banks and Venture Capitalists''**, Schmalenbach Business Review, Vol. 56, No. 4, 2004, pp: 340–357.

[2] - Annalisa Croce, Massimiliano Guerini and Elisa Ughetto**, ''Angel Financing and the Performance of High-Tech Start-Ups''**, The Journal of Small Business Management, Vol. 56, No. 2, 2016 , pp: 208–228.

خيار نمو أفضل لمؤسساتهم الناشئة التي استثمروفيها، فغالبا ما يكون التمويل اللاحق هو العامل المميز الذي يسمح للشركة بالنمو إلى النقطة التي يكون فيها الاكتتاب العام أمرا ممكنا، أو يكون البيع أمرا جذابا للمؤسسات المستحوذة المحتملة.[1]

من جهة أخرى، عادة ما يكون المستثمرون الملاك أقل قدرة على تقديم خدمات ذات قيمة مقارنة بتلك المقدمة من قبل مؤسسات رأس المال الاستثماري، توفرهاته الأخيرة للمستثمر آفاق نمو أكبر، مما يؤهل الشركات بشكل أفضل للنجاح. في المقابل، يستفيد أصحاب رأس المال الاستثماري من الخبرة الريادية للمستثمرين الملاك لتحديد فرص النمو و التحقق من جودة المؤسسات الناشئة بشكل استباقي.[2]

قام موليك (2013) Molick بدراسة أثر التمويل الجماعي على التطوير الناجح للمنتجات والخدمات الأولية للمؤسسات الناشئة لعينة مكونة 471 من مؤسسة ناشئة في مجالي التصميم والتكنولوجيا حصلت على تمويل جماعي ناجح من خلال منصة Kickstarter، وجدت الدراسة أن التمويل الجماعي مكن أكثر من 95 بالمئة من المؤسسات الناشئة من تسليم المنتجات والخدمات في الوقتالمحدد.[3]

[1]-Annalisa Croce, Massimiliano Guerini and Elisa Ughetto**,** **Op-cit,** 2016, p:210.

[2] -**Idem.**

[3]**-** Ethan Mollick, ‘’**The Dynamics of Crowdfunding: An Eexploratory Study’’**, The Journal of Business Venturing, Vol. 29, No. 1, 2014, pp:11-12.

المطلب الثاني: السياسة التسويقية

سيتم توضيح التسويق المقاولاتي، المزيج التسويقي في عصر الاقتصاد الرقمي و محددات التسويق الريادي في الدراسات التجريبية السابقة

1-التسويق المقاولاتي

حاول العديد من الباحثين تحديد مفهوم التسويق المقاولاتي. في هذا الصدد، عرفت قرابصي ويحياوي (2020) التسويق المقاولاتي على أنه عبارة عن أنشطة تسويقية مبتكرة تركز على الإبداع في تطوير الفكار من أجل خلق قيمة للزبون.[1]

يرى العطوي (2011)، أن التسويق المقاولاتي فن المدير في ممارسة أنشطة التسويق التي تتلائم مع امكانيات المنظمة الصغيرة والمتوسطة الحجم، فهو قادر على المبادرة في البحث عن الفرص، تقديم الأفكار الجديدة المبدعة، قادر على تحمل المخاطرة، متمكن في الحصول على الموارد المالية باستعمال علاقات شخصية محققا قيمة محسوبة للمستهلك.[2]

هناك إجماع متزايد في الأدبيات على أن التسويق الريادي يختلف اختلافا كبيرا عن التسويق التقليدي، قارن تشان Chen (2020) بين التسويق التقليدي والتسويق الريادي من خلال أربعة أبعاد: المفهوم، الاستراتيجية، الطرق المعتمدة وذكاء السوق. وفيما يلي توضيح لهاته العناصر:[3]

-المفهوم، يظهر الفرق بين التسويق الريادي والتسويق التقليدي في أن لديهم توجهات تجارية مختلفة، يتم تعريف التسويق التقليدي من خلال توجيه العميل حيث يأتي تقييم احتياجات السوق قبل تطوير المنتجات الجديدة أو الخدمات، في حين أن المسوقين الرياديين يميلون إلى أن يكونوا أكثر توجها نحو الابتكار حيث يبدأون بفكرة ثم يحاولون إيجاد سوق لها. على الرغم ممن كون الكثير من الأدبيات ترى أن الإبداع والابتكار هما السمات المميزة لريادة الأعمال الناجحة، إلا أن ذلك لا يعني أن احتياجات العملاء لا تؤخذ في الاعتبار. فمن خلال الابتكار، يقوم المسوقون الرياديون بتحويل الأفكار الجديدة إلى منتجات أو خدمات مفيدة يحتاجها العملاء.

-المستوى الاستراتيجي، يتطلب التسويق التقليدي نهجا من أعلى إلى أسفل وتتابعا واضحا لمختلف مراحل التحليل الاستراتيجي. في المقابل، يستخدم التسويق الريادي نهجا تصاعديا حيث يبدأ من خلال تلبية احتياجات مجموعة صغيرة من الأشخاص ثم توسيع القاعدة تدريجيا حسب ما تسمح به الخبرة والموارد المتاحة للمؤسسة الناشئة. يتطلب هذا النهج التصاعدي موارد أقل، ويتميز بالمرونة الكبيرة

---

[1] - سارة قرابصي وإلهام يحياوي، **"التسويق الريادي: التكيف بين التسويق وريادة الأعمال"**، مجلة حقول معرفية، العدد 1،الرقم 1، 2020، ص:46.

[2]- مهند حميد ياسر العطوي، **المقدرات الجوهرية و التسويق الريادي: العلاقة والاثر دراسة تحليلية على عينة من مديري الشركات الصغيرة والمتوسطة في محافظة النجف الأشرف**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، 2011.

[3]- Chen Mengyang, **Entrepreneurial Marketing as a Way for Chinese SMEs to Operate Effectively in a Transition Economy**, Phd Thesis, Liverpool John Moores University, 2019, pp: 36-39.

وقابلية التكيف، وغالبا ما تحدث عملية التسويق بأكملها عن طريق الصدفة. على سبيل المثال، يأتي العملاء الجدد بشكل عشوائي نتيجة للتوصية الشفهية للعميل الأولي.

-الطرق المتبعة، يقترح التسويق المقاولاتي طرق تسويق تفاعلية بدلا من الاعتماد على نماذج مزيج التسويق التقليدي. فمن خلال التسويق التفاعلي، مثل البيع الشخصي وأنشطة التسويق عبر العلاقات، يمكن للمسوقين المقاولين إجراء اتصال مباشر وشخصي مع العملاء للاستماع إلى احتياجاتهم والاستجابة لها. يتفاعل المسوقون الرياديون بشكل متكرر مع العملاء شخصيا ليس فقط لمساعدتهم على تأمين الطلبات، ولكن أيضا لنقل التوصيات للعملاء المحتملين.

ذكاء السوق، يظهر الفرق بين التسويق الريادي والتسويق التقليدي أيضا فيطرق جمع المعلومات من السوق، حيث يستخدم في التسويق التقليدي أنظمة البحث والذكاء الرسمية. في حين أن التسويق الريادي يقترح اختيار طرق غير رسمية مثل الشبكات غير الرسمية وجمع المعلومات من خلال الشبكة الشخصية المقاول. حيث يمكن أن يؤدي التفاعل مع الشبكة الاجتماعية إلى توليد أفكار جديدة والتي ستعزز في النهاية الإبداع وأداء المؤسسات الناشئة.

2-المزيج التسويق في عصر الاقتصاد الرقمي

في عالم متصل، تطور مفهوم المزيج التسويقي لاستيعاب مشاركة أكبر من الزبائن، فيجب اعادة تعريف مزيج التسويق(الكلمات الأربع التي تبدأ بحرف P) بحسب أربع كلمات تبدأ بالحرف C (الابتكار المشترك Co creation ، العملة المتداولة Currency ، التفعيل المجتمعي Communal activation ، المحادثة Conversation).[1]

في الاقتصاد الرقمي، الابتكار المشترك هو الإستراتيجية الجديدة في تطوير المنتج، فبواسطة المشاركة في الابتكار وإسهام الزبائن في وقت باكر من عملية تكوين الفكرة يمكن أن تحسن الشركات معدل نجاح تطوير المنتج الجديد، كما أن المشاركة في الابتكار تتيح للزبائن أيضا تعديل المنتجات والخدمات لتلبية احتياجاتهم وبذلك يبتكرون عروض قيمة متفوقة.

يتطور مفهوم التسعير في العصر الرقمي أيضا من التسعير المعياري الى التسعير الديناميكي، وهذا الأخير، وضع أسعار مرنة بناء على طلب السوق وقابلية الاستخدام، ليس جديدا في بعض القطاعات مثل الضيافة وشركات الطيران لكن التقدم الذي طرأ على التكنولوجيا جلب هذه الممارسات الى قطاعات أخرى، مثلا، يجمع تجار التجزئة الالكترونية مقدارا هائلا من البيانات مما يسمح لهم بإجراء تحليل للبيانات الضخمة ويتيح لهم تقديم تسعير فريد.

---

[1]- فيليب كوتلر ترجمة عصام داود، **التسويق 4.0 الانتقال من التسويق التقليدي الى التسويق الرقمي**، جبل عمان ناشرون، 2017، ص ص:51-62.

كل زبون، وبوجود التسعير الديناميكي، تستطيع الشركات تحقيق الربح الأمثل بتغيير السعر بناء على أنماط الشراء التاريخية للزبائن، ومدى قربهم من مواقع المتاجر، والجوانب الشخصية الأخرى للزبون في الاقتصاد الرقمي يشبه السعر العملة، فهو يتقلب تبعا لطلب السوق.

كما أن مفهوم الترويج أيضا تطور في السنوات الأخيرة ، فتقليديا، كان الترويج دائما علاقة من جانب واحد، حيث تبعث الشركات برسائل حاسبة إياهم متفرجين، أما اليوم، فان انتشار وسائل التواصل الاجتماعي يمكن الزبائن من الاستجابة لتلك الرسائل كما يتيح لهم التحدث بشأنها مع زبائن آخرين علاوة على أن ظهور أنظمة تقييمات الزبائن وفرت منصة للزبائن لإجراء محادثات عن العلامة التجارية التي تفاعلوا معها مع نشر تقييم لها.وهكذا بوجود مزيج التسويق المتصل، صارت لدى الشركات احتمالات أقوى للنجاة في الاقتصاد الرقمي.

بدافع الفضول، يتابع الزبائن عادة إجراء بحوث نشطة حول العلامات التجارية التي انجذبوا إليها للحصول على معلومات إضافية من الأصدقاء وأفراد الأسرة ووسائل الإعلام أو مباشرة من العلامات التجارية، وهذه هي مرحلة طرح الأسئلة، وبإمكان الزبائن إما الاتصال بالأصدقاء طلبا للمشورة وإما إجراء تقييم للقائمة القصيرة بأنفسهم وعندما يقررون إجراء مزيد من البحث عن العلامات التجارية فقد يبحثون في التقييمات الالكترونية للمنتج. وما دام الزبائن يلجأون إلى قنوات متعددة للحصول على مزيد من المعلومات، فينبغي أن يكون للشركات حضور، على الأقل في القنوات الأكثر شعبية.

في مرحلة طرح الأسئلة، يتغير مسار الزبون من الفردي إلى الاجتماعي وتتخذ القرارات بناء على ما يحصل عليه نتيجة محادثاتهم مع الآخرين، وتحتاج جاذبية العلامة التجارية إلى تأكيد من الآخرين للسماح للمسار بالاستمرار وعلى العلامات التجارية أن تحفز المقدار الصحيح من فضول الزبون، وعندما يكون مستوى الفضول منخفضا، فيعني هذا أن جاذبية العلامة التجارية منخفضة نوعا ما، لكن عندما يكون مستوى الفضول مرتفعا، يكون الزبائن مجبرين على طرح أسئلة كثيرة فإنهم يشعرون بالحيرة بشأن الرسالة الأولى التي يتلقونها.

وإذا كانوا مقتنعين بالمعلومات الإضافية في مرحلة طرح الأسئلة فسوف يقرر الزبون أن يمارسوا الفعل (الشراء)، ومن المهم أن نتذكر أن أفعال الزبون المرغوبة لا تقتصر على فعل الشراء.

بعد شراء علامة تجارية ما، يتفاعل الزبائن بصورة أعمق بواسطة الاستهلاك والاستخدام علاوة على خدمات ما بعد البيع، ويجب أن تعمل العلامات التجارية على إشراك الزبائن وتتحقق أن ملكياتهم كاملة وتجربة استخدامهم ايجابية لا تنسى، وعندما يواجه الزبائن المشكلات وتكون لديهم شكاوى، فعلى العلامة التجارية الانتباه والتحقق من حصول الزبائن على الحلول.

وبمرور الوقت، قد يطور الزبائن شعورا قويا بالولاء للعلامة التجارية ينعكس في الاحتفاظ بها وإعادة شرائها، وأخيرا تأييدها أمام الآخرين، وهذه هي مرحلة التأييد، المؤيدون النشطون يوصون تلقائيا

بالعلامات التجارية التي يحبونها دون أن يطلب إليهم ذلك، فهم يروون قصصا ايجابية للآخرين ويصيرون دعاة، لكن معظم المؤيدين الموالين هم صامتون وخامدون، ويجب تحفيزهم إما بطرح سؤال وإما بالتأييد السلبي وعندما يواجهون بتحفيز كهذا، يشعرون بأنهم مضطرون إلى التوصية بالعلامات التجارية التي يحبونها، وكذلك الدفاع عنها، وما دام المؤيدون الأوفياء مستعدون للتوصية بعلامات تجارية محددة، فان شرائهم المزيد من هذه العلامات التجارية في المستقبل هو أكثر احتمالا.

3- محددات التسويق الريادي في الدراسات التجريبية السابقة

ظهرت العديد من الدراسات التي حاولت دراسة المحددات التسويقية لنجاح المؤسسات الناشئة، وسنركز في الجانب التسويقي في هاته الدراسة على الأبعاد الموالية:

3-1- إنشاء السوق

تجادل الكثير من الأدبيات بأن التسويق الريادي ليس مجرد كفاءة يمكن تعلمها أو اكتسابها من قبل رواد الأعمال، بل هو جوهر عملية ريادة الأعمال برمتها. ترى النظريات التقليدية المقيدة أن الجوانب التنظيمية لسن الفرصة هي جوهر ريادة الأعمال، ويمكن أن يكون التسويق شيئًا يضاف بعد ذلك. ومع ذلك، فشلت هذه النظرة التقليدية في تفسير ديناميكيات الإبداع الريادي وفشلت في إدراك أن السوق يمكن أن يكون عملية أساسية أو شيء يمكن إنشاؤه. في مجال ريادة الأعمال، لم يعد السوق شيئا معطى، بل هو شيء محتمل، عملية اجتماعية علائقية يشترك من خلالها المنتجون والمستهلكون في إنتاج واستهلاك ليس فقط منتجًا ولكن أسلوب حياة وهوية، في ظروف ريادية معينة، يمكن إنشاء سوق جديد تماما.[1]

3-2- الشبكات العلائقية

تعتبر الشبكات أيضا عنصرا أساسيا في مجال المقاولاتية، تم التعامل مع الشبكات كأداة أساسية تعمل على تحسين فعالية التسويق لمختلف المؤسسات.

أظهرت العديد من الدراسات أن التسويق عن طريق الشبكات يستخدمه رواد الأعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة لتطوير لتعزيز ودعم جميع جوانب النشاط التسويقي، كما تسمح الشبكات بتزويد رواد الأعمال بمعلومات قابلة للتحقيق عن العملاء والمنافسين بالإضافة، إلى المشورة بشأن استراتيجيات التسعير والموقع والتوزيع والتوظيف وما إلى ذلك. وقد وجد أيضا أنه يدعم توليد الموارد وتقاسمها بين الشركات الصغيرة والمتوسطة مما يمكنها من تطوير منتجات جديدة للتنافس مع نظرائها الأكبر حجما. تؤكد أبحاث الواجهة أيضًا أن الشبكات يمكن أن تقدم مساهمة كبيرة في عمليات الابتكار في الشركات. من خلال الشبكات ، يمكن للشركات الصغيرة والمتوسطة مشاركة المعلومات التقنية

[1] - Chen Mengyang, **Op-cit**, 2019, pp: 56-57.

والعلمية بطريقة تشجع على نقل التكنولوجيا وتطوير المنتجات الجديدة.[1] وهو ما أكده فاروك واخرون Faroque et al (2017).[2]

3-3- التسويق الشفهي

يعتبر التسويق الشفهي أيضا عنصرا أساسيا تم البحث عنه بشكل متكرر في مجال المقاولاتية، أكدت العديد من الدراسات أن التسويق الشفهي له أثر ايجابي على أداء المؤسسة، من بينها دراسة كل من كوزيناتس واخرون Kozinets et al (2010)،[3] تشان و تشي Chen and Xie (2008)،[4] طاهري واخرون Taheri et al (2021)،[5] ويكاكسونو واخرون Wicaksono et al (2021).[6]

قام ويكاكسونو واخرون Wicaksono et al (2021) بدراسة أفضل الوسائل للترويج التي يستخدمها المقاولون في الأسواق الزراعية المحلية في المجر، حيث وزع الباحث استبيانات بحثية على 156 مستهلكا اشتروا المنتجات الزراعية في السوق المركزي في بودابست. أظهرت الدراسة أن المستهلكين يحصلون على معلومات السوق من خلال الكلام الشفهي والوسائط الرقمية. كما وجدت الدراسة المستهلكون الأكبر سنا يتلقون المعلومات من خلال الكلام الشفهي، بينما يختار المستهلكون الذين نادرا ما يتفاعلون مع الآخرين أو المتعلمين مختلف الوسائط الرقمية للحصول على المعلومات. وهو ما أكده طاهري واخرون Taheri et al (2021) والذي وجد أن التسويق الشفهي هو أهم قناة تستخدم في مجال السياحة الطبية.

لا يحدد المسوقون الرياديون مزيجهم التسويقي من حيث المنتجات والسعر والمكان، على الرغم من أنهم عادة ما يشتملون على عروض ترويجية، بل يفضلون استخدام التسويق التفاعلي من خلال التفاعل المباشر مع العملاء وبناء العلاقات الشخصية. تختلف عن الشركات القائمة التي تستخدم عادة

---

[1] - **Ibid**, pp: 57-59.

[2] - Anisur.R Faroque, Sussie.C Morrish, Ahmed.Shahriar Ferdous, ''**Networking, Business Process Innovativeness and Export Performance: the Case of South Asia Low-Tech Industry''**, Journal of Business and Industrial Marketing, Vol. 32, No. 6, 2017, pp: 864-875.

[3] - Robert V. Kozinets, Kristine De Valck, Andrea C. Wojnicki and Sarah.JS. Wilner, **''Networked Narratives: Understanding Word-of-Mouth Marketing in Online Communities''**, Journal of Marketing, Vol. 74, No. 2, 2010, pp: 71–89.

[4]- Chen Yobo and Xie Jinhong**, ''Online Consumer Review: Word-of-Mouth as a New Element of Marketing Communication Mix'',** Management Science, Vol. 54, No. 3, 2008, pp: 477–491.

[5]- Babak Taheri, Dominic Chalmers, Juliette Wilson and Norin Arshed, ''**Would You Really Recommend it? Antecedents of Word-of-Mouth in Medical Tourism''**, Tourism Management, Vol. 83, 2021, pp: 1-4.

[6] -Tutur Wicaksono , Agus Dwi Nugroho , Zoltán Lakner , Anna Dunay and Csaba Bálint Illés **, ''Word of Mouth, Digital Media, and Open Innovation at the Agricultural SMEs'',** Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**,** Vol. 7, No. 1, 2021, pp: 8-18.

التسويق غير الشخصي للترويج الجماعي، يتخصص رواد الأعمال في التفاعل مع عملائهم لأن معظمهم لديهم فرصة للتفاعل مع عملائهم بشكل مباشر. غالبا ما تكون قدرة رائد الأعمال على إجراء حوارات ذات مغزى مع العملاء هي نقطة البيع الفريدة. يقضي رواد الأعمال عادة وقتا طويلا في التفاعل مع قاعدة عملائهم الحالية، ومحاولة نقل التوصيات للعملاء المحتملين.[1]

المطلب الثالث: الثورة الرقمية والمقاولاتية

سيتم توضيح المؤسسة في عصر الثورة الصناعية الرابعة و محددات نجاح المشاريع المقاولاتية الصغيرة والمتوسطة المرتبطة بتكنولوجيا الاعلام والاتصال في الدراسات التجريبية السابقة.

1-المؤسسة في عصر الثورة الصناعية الرابعة

الاهتمام البشري هو مورد محدود، لكل 24 ساعة، يستهلك الأمريكيون في المتوسط 5.94 عبر الإنترنت، مما يعني أن الشركات لديها تلك الساعات الست فقط كل يوم للحصول على الرسائل الصحيحة أمام الجمهور المناسب وتحويلهم إلى عملاء. مع الطلب اللامتناهي والعرض المحدود، يمكن القول إن الاهتمام البشري هو أحد أكثر الموارد قيمة في العالم - فالشركات تتنافس بشكل دائم و محترف على جذب انتباه الزبائن. وأصبح السباق على وقت وأموال الزبائن أكثر إحكاما بفضل إضافة التطبيقات والقنوات التي نستخدمها للعيش والعمل والتعلم واللعب مثل Google، Facebook، Instagram، YouTube، Amazon، Netflix و Fortnite وغيرهم.[2]

في سياق المؤسسات الناشئة، تكافح الغالبية العظمى منها في البداية للعثور على مستخدمين أو عملاء، إذا كان لدى المؤسسة الناشئة منتج أو خدمة جديدة، فلن يكون هناك سوى عدد قليل من الأشخاص على دراية بها أو بالعلامة التجارية. بغض النظر عن حجم المؤسسة الناشئة، فإن اكتساب العملاء بشكل مربح يعد جانبا مهما لإدارة الأعمال التجارية، كما أنها دليل على مدى جاذبية المؤسسة الناشئة للعملاء، الشركاء، المستثمرين.فنمو المؤسسات الناشئة في المستقبل يعتمد على مدى اكتساب العملاء بسرعة وبشكل مستدام.[3]

---

[1] - Lomit Patel, **LEAN AI: How Innovative Startups Use Artificial Intelligence to Grow**, The Lean Series, 2020, p:21.

[2] - Lomit Patel, **LEAN AI: How Innovative Startups Use Artificial Intelligence to Grow**, The Lean Series, 2020, p: 21.

[3] - **Ibid**.

استمر الضجيج حول الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي، في اكتساب الزخم حيث بدأت كل صناعة رئيسية، في الاستفادة من التطورات في تطبيقات الذكاء الاصطناعي لتحسين الإنتاجية والأداء. أشاد الاقتصاديون بالذكاء الاصطناعي باعتباره تقنية تمكين أساسية للثورة الصناعية الرابعة. بدأ التنفيذيون في التفكير في كيفية استخدام شركاتهم للذكاء الاصطناعي ليس فقط للنجاة من هذه الثورة، بل للتميز بين زملائهم. وو وفقا لـ PwC، سيساهم الذكاء الاصطناعي 2 بمبلغ 15.7 تريليون دولار في الاقتصاد العالمي بحلول عام 2030. ومن الواضح أن هناك فرصة كبيرة للشركات للاستفادة من الاستثمار في الذكاء الاصطناعي. كما وجد مشروع MIT Sloan Management Review 2017 دراسة وبحوث تنفيذية عالمية للذكاء الاصطناعي أن 85٪ من المديرين التنفيذيين يعتقدون أن الذكاء الاصطناعي سيساعد أعمالهم على اكتساب ميزة تنافسية أو الحفاظ عليها. [1]

وفقًا لتقرير eMarketer بعنوان **الذكاء الاصطناعي للمسوقين** لسنة 2018، فإن ظهور خوارزميات جديدة، معالجة أسرع، ومجموعات بيانات ضخمة قائمة على الحوسبة السحابية يجعل من الممكن للمؤسسات في جميع الصناعات تجربة الذكاء الاصطناعي. و فيما يلي النقاط الرئيسية من تقرير eMarketer عن اتجاهات صناعة الذكاء الاصطناعي للمسوقين:[2]

- لا يزال الاستثمار والاهتمام بالذكاء الاصطناعي مرتفعا، على الرغم من أن التبني على نطاق واسع يحدث ببطء أكبر. ومع ذلك، فإن العديد من المؤسسات لديها خطط طموحة لأنظمة الذكاء الاصطناعي وتتطلع إليها لتحسين عملياتها التجارية.

- بدأت تقنيات الذكاء الاصطناعي - بما في ذلك التعلم الآلي والتعلم العميق في إظهار افاق حقيقية، على الرغم من الارتباك السائد في السوق.

- يساعد النظام البيئي القوي من واجهات برمجة التطبيقات المعبأة مسبقا، البرامج مفتوحة المصدر، والأنظمة الأساسية القائمة على الحوسبة السحابية في تسريع اعتماد الذكاء الاصطناعي، توفير إمكانات جديدة لتسريع حملات التسويق، توسيع نطاقها وتخصيصها بطرق أكثر اقتصادا.

- تعمل الوكالات والاستشاريون على تعزيز قدراتهم التقنية وإقامة شراكات تكنولوجية في محاولة لمساعدة عملائهم على التنقل في مجموعة مذهلة من حلول الذكاء الاصطناعي وتقنيات التسويق.

- تشمل أفضل الممارسات للمسوقين تحديد أهداف العمل بشكل واضح، والفهم الشامل للتكنولوجيا.

ستعمل الشركات الناشئة التي تتحرك بسرعة لتبني وتوسيع استخدامها للذكاء الاصطناعي على رفع مستوى المنافسة في التعلم. من خلال جذب المزيد من العملاء والمزيد من البيانات، مما يزيد من قدرتها على التعلم وتوسيع نطاق النمو بوتيرة أسرع من منافسيها. باستخدام الذكاء الاصطناعي، يمكنك

[1] - Lomit Patel, **Op-cit**, p : 27.
[2] - **Idem**,

العمل بشكل أكثر ذكاء والحصول على نظرة شاملة في الوقت الفعلي لعملائك وتفاعلاتهم. يتيح لك الذكاء الاصطناعي العمل بسرعة على بياناتك ويسهل التركيز على العمل ذي القيمة الأعلى من خلال الحصول على رؤى سريعة وقابلة للتنفيذ.

الذكاء الاصطناعي يعيد تعريف طبيعة ومبادئ الإدارة العامة. تعمل الثورة التكنولوجية على إعادة تشكيل الصناعات وتعطيل نماذج الأعمال الحالية وجعل الشركات التقليدية عفا عليها الزمن وإحداث تغيير اجتماعي. استجابة لذلك، يحتاج دور المدير إلى التطور والتعديل بشكل عاجل. تحتاج الشركات إلى إعادة التفكير في الغرض والاستراتيجية والتصميم التنظيمي وقواعد اتخاذ القرار. سوف يحتاجون أيضا إلى التفكير في كيفية رعاية وتطوير قادة الأعمال في المستقبل وتطوير طرق جديدة للتفاعل مع المجتمع بشأن قضايا مثل الخصوصية والثقة.[1]

هذه الثورة مختلفة في الحجم والنطاق والتعقيد عن أي ثورة حدثت من قبل. تتميز بمجموعة من التقنيات الجديدة التي تدمج العوالم المادية والرقمية والبيولوجية، وتؤثر التطورات على جميع التخصصات والاقتصادات والصناعات والحكومات، بل وتتحدى الأفكار حول ما يعنيه أن تكون إنسانا.إن الثورة الصناعية الرابعة أكثر أهمية وتداعياتها أكثر عمقا مما كانت عليه في أي فترة سابقة من تاريخ البشرية.[2]

2- محددات نجاح المشاريع المقاولاتية الصغيرة والمتوسطة المرتبطة بتكنولوجيا الاعلام والاتصال في الدراسات التجريبية السابقة

تعين تكنولوجيا المعلومات والاتصال مجموع الأدوات التكنولوجية المستخدمة - في مختلف مجالات الحياة الاجتماعية - لتبادل أو معالجة أو استغلال أو تحويل البيانات الرقمية التي يمكن أن تكون قادرة على الانتشار على شبكة. ويشمل مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال، من بين أمور أخرى، أجهزة الحاسوب والبرمجيات ومعدات الاتصالات السلكية واللاسلكية وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية وخدمات الحاسوب.[3]

---

[1] - Jordi Canals, Franz Heukamp, **The Future Of Management In An AI World: Redefining Purpose And Strategy In The Fourth Industrial Revolution,** IESEBusiness School, 2019, pp:3-4.

[2] - Klaus Schwab, **The Fourth Industrial Revolution,** World Economic Forum, 2017, pp: 9-12.

[3] - Mohammed Bellahcene, **Technologies de l'information et de la communication et performance dans l'entreprise : La Dimension Culturelle, Thèse de Doctorat,** Option: Gestion, Faculté Des Sciences

يتبين من خلال الدراسة الميدانية التي قام بها لي وآخرون Lee et al(2011) أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تعتبر أولوية بالنسبة للمدراء التنفيذيين للحصول على ميزة تنافسية وتحسين أداء منظماتهم، إلا أنها غير كافية لضمان استدامة هذه الميزة التنافسية.[1] فيما يلي يمكن توضيح أهم النتائج التي توصلت إليها في النقاط الموالية :

- تشكل تكنولوجيا المعلومات والاتصال عنصرا هاما ضمن استراتجية المؤسسة، ويتوقف هذا الدور أساسا بمدى اقتناع المدراء التنفيذيين بالأهمية الاستراتيجية والمزايا التنافسية التي توفرها.
- يختلف تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الميزة التنافسية من قطاع لآخر.
- يرتبط أداء المؤسسة إيجابيا بتصور المدراء التنفيذيين للأهمية الاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- يلاحظ أن استخدام المصطلحات المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال في الرسائل الموجهة من المؤسسة إلى أصحاب المصالح يقل بمرور الوقت. وأحد التفسيرات المقدمة في هذا الجانب أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تمكن من دمج العديد من الوظائف ضمن نظم تخطيط موارد المؤسسة.
- يلاحظ أن التركيز على أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال يكون بشكل كبير خلال الثلاث سنوات الأولى من حياة المؤسسة ليقل خلال الثلاث سنوات الموالية، ليعاود مرة أخرى المدراء التنفيذيون التركيز عليها خلال الفترة الموالية.

أكد الطلحي وآخرون Altalhi et al(2016) أن العملاء في العصر الحالي في حاجة مستمرة لأنظمة أكثر سرعة وسهولة وفعالية، وذلك لتقليل فترة الانتظار والرد على طلبات واستفسارات الزبائن من خلال أنظمة إدارة العملاء من خلال الانترنت ، الأمر الذي لابد أن يصاحبه توسع كبير للمؤسسات من حيث الأجهزة والبرامج المتعلقة بتكنولوجيات المعلومات والاتصال.[2]

يرى ستوريدي وآخرون Santouridis(2015) أن توفر المؤسسة على الموارد التكنولوجية والكفاءات الضرورية لتسيير أنظمة إدارة العملاء، لها أثر إيجابي على دورة حياة العميل داخل المؤسسة.

Économiques, Sciences De Gestion Et Des Sciences Commerciales, Université Abou Bekr Belkaid, Tlemcen, 2015, p :37.

[1] - Lee Sangno and all, "**The Commoditization of IT: Evidence from a Longitudinal Text Mining Study''**, Communications of the Association for Information Systems, Vol. 29, No.12, 2011, pp: 235-237.

[2] - Abdurahmane H. Altalhi and all, **" Developing a framework and algorithm for scalability to evaluate the performance and throughput of CRM systems''**, Intelligent Automation & Soft Computing Review, 2016, pp:1-3.

في حين يرى اسف وآخرون Assaf et al(2014) أن في الاستثمار في هذه التكنولوجيات المتطورة لا يضمن لها بالضرورة تحسين أدائها، فالأمر يرتبط أساسا بمدى قدرة الكفاءات التي تتوفر عليها على إدارة هذه التكنولوجيات.[1][2]

وضح اوكوموس Okumus(2013) أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال سمحت بإدارة أفضل للعملاء، تحسين الهيكل التنظيمي، تحسين الأداء المالي للمؤسسة ضمان تدفق آمن وناجح للمعلومات على كافة المستويات، إدارة أفضل للبيانات الكبيرة، الأمر الذي يوفر للمؤسسة مزايا هامة وضرورية لضمان استمرارها.[3]

وفقا للدراسة التي قام بها بيلجهان و ونق Bilgihan et Wang(2016)، فإن هناك أربعة مراحل لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتحقيق ميزة تنافسية، وفيما يلي عرض لهذه المراحل:[4]

- **مرحلة التشغيل**، يسمح استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في هذه المرحلة بتعزيز مختلف جوانب الكفاءة والفعالية، توفر مرونة بالنسبة للمؤسسة. وبالتالي، فإن الهدف من استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في هذه المرحلة هو تحسين إدارة العمليات اليومية، توفير مختلف الاحتياجات الرقمية للأعمال التجارية. وبالتالي، فهي لا توفر ميزة تنافسية كبيرة للمؤسسة في هذه المرحلة. كما أنه لابد من توفر حد أدنى من الكفاءات والمهارات والموارد الضرورية لإدارة هذه التكنولوجيات. وعليه، يمكن القول أن الميزة التنافسية في هذه المرحلة مستمدة أساسا من كون التكنولوجيا تسمح بتخفيض التكاليف.
- **مرحلة التحسين**، تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصال بشكل رئيسي لتحسين وزيادة الإنتاجية وكفاءة التشغيل، وبالتالي تعزيز إدارة الأعمال داخل المنظمة. وتزيد من الفعالية التكنولوجيا من خلال المساعدة في تنظيم الأسواق وخطوط الإنتاج وإدارة نقاط التوزيع في مختلف المناطق الجغرافية، حيث تتطلب مهارات إدارية أعلى مقارنة بمرحلة التشغيل.
- **المرحلة الاستراتيجية**، تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في هذه المرحلة بشكل استراتيجي فهي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وذلك من خلال تحسين أنظمة اتخاذ القرار، تصميم أفضل لأنظمة اليقظة الاستراتيجية تحسين جودة وكفاءة أنظمة الذكاء الاقتصادية وغيرها.

---

[1] - Ilias Santouridis and Eirini Tsachtani, **"Investigating the Impact of CRM Resources on CRM Processes: a Customer Life-Cycle Based Approach in the Case of a Greek Bank"**, Procedia Economics and Finance, Vol:19, 2015, pp: 305-307.

[2] - George Assaf and all, **"CRM and the bottom line: Do all CRM dimensions affect firm performance?"**, International Journal of Hospitality Management , Vol :36, 2014, pp : 130-136.

[3] - Favzi Okumus, "**Facilitating knowledge management through information technology in hospitality organizations",** Journal of Hospitality and Tourism Technology, 2013, pp:75-76.

[4]- Anil Bilgihan and Youcheng Wang, "**Technology induced competitive advantage: a case of US lodging industry",** Journal of Hospitality and Tourism Technology, Vol. 7, No. 1, 2016, pp: 37-59.

- **مرحلة التحول،** في هذه المرحلة يتم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بطريقة تكاملية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة على المدى الطويل. تتطلب هذه المرحلة مهارات إدارية كبيرة وأقصى مستوى من التنسيق لمختلف موارد المؤسسة، حيث يتم فيها جمع كميات هائلة من المعلومات ذات القيمة العالية، تخزينها، معالجتها واستخدامها بطريقة استراتيجية على كافة المستويات. كما يعتبر التحول إلى الأنظمة المدمجة من الخصائص الرئيسية في هذه المرحلة، حيث تسمح هذه الأخيرة باستخدام أكثر فعالية لأنظمة إدارة المعلومات، كما تجدر الإشارة إلى أن عددا قليلا من المؤسسات التي تصل إلى هذه المرحلة.

كم أوضحت الدراسة العوامل التي تسمح لتكنولوجيا المعلومات والاتصال بتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، حيث بين الباحثان أنه وفي الوقت التي تتمتع فيه بعض الشركات الكبرى بميزة تنافسية عالية ناتجة أساسا عن هذه التكنولوجيات، فإن الكثير من المؤسسات الأخرى تكافح من أجل الحصول عليها وعلى الكفاءات المناسبة لإدارتها. كما بين أن تحقيق ميزة تنافسية من خلالها يتوقف على مدى قدرة المؤسسة على دمج وتنسيق مختلف الموارد، الكفاءات والمعارف اللازمة.[1]

وضح الحمدي وزكي Hamdy et zaki(2017) من خلال دراسة حول محددات حوكمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال و تأثيراتها، وضح أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تؤثر إيجابيا على الأداء المالي وغير المالي للمؤسسات، وذلك من خلال دراسة ميدانية على ثمانية وثلاثين مصرفا. كما بين أن إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصال مهمة للغاية نظرا لتأثيرها الكبير على القيمة الناتجة عن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال. كما وضح أن المؤسسات ذات الأداء الأعلى تحقق عوائد على الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال تصل إلى حوالي 40% أعلى من المنافسين.[2]

وضح هاربر و أتلي Harper et Utley(2001) أن العلاقة بين الاستثمار في المجال التكنولوجي وأداء المؤسسة ترتبط أساسا بالبعد الاستراتيجي لاستخدامها، وبمجموعة من العوامل التنظيمية. فرسالة المؤسسة، ثقافتها التنظيمية، قدرتها على توفير الموارد التكنولوجية، الكفاءات اللازمة لإدارتها، مستويات الدمج والتنسيق، مجموعات الإبداع والابتكار التكنولوجي التي تسمح باستخدام التكنولوجيا بشكل يساعد على الابتكار كلها عوامل تحدث اختلافا في الأداء بين المؤسسات التي قد تستخدم نفس التكنولوجيا.[3]

---

[1] - Anil Bilgihan and Youcheng Wang, **Op-cit,** 2016, pp:50-59.

[2] - Ahmed Hamdy and Mohamed zaki, "**The mediating role of IT Governance Effectiveness Financial / Non-financial Performance''**, The Business and Management Reviews, Vol. 9, No. 2, 2017, p:87

[3] - George R. Harper and Daun R. Utley, " **Organizational Culture and Successful Information Technology Implementation''**, Engineering Management Journal, Vol. 13, No. 2, 2001, p:15.

قام أحمد (2018) بدراسة الجودة المدركة لنظم المعلومات الإدارية وأثرها علي الأداء الإبداعي للعاملين في قطاع الخدمات، من خلال ثلاثة أبعاد وهي: جودة النظام، جودة المعلومات وجودة خدمات النظام، وجدت الدراسة ان المؤسسات الخدمية السودانية تطبق مستويات جودة نظم المعلومات الادارية بابعاد(جودة معلومات النظام وجودة خدمات النظام. كما أوضحت نتائج الدارسة وجود أثر مباشر لجودة نظم المعلومات الادارية علي الإبداع التكنولوجي وعدم وجود أثر مباشر لجودة نظم المعلومات الادارية علي الإبداع الإداري بينما هنالك أثر ايجابي لجودة نظم المعلومات الادارية علي رضا المستخدمين، وان رضا المستخدمين يتوسط العلاقة بين جودة نظم المعلومات الادارية و الأداء الإبداعي توسط جزئي[1].

المطلب الرابع: الجوانب الأخلاقية

سيتم توضيح التنمية المستدامة في عصر التحولات الرقمية، المشكلات الإدارية التي تقوض محاولات إحداث تغيير إيجابي نحو الاستدامة و محددات نجاح المشاريع المقاولاتية الصغيرة والمتوسطة المرتبطة بالحوكمة والمسؤولية الاجتماعية في الدراسات التجريبية السابقة.

1-التنمية المستدامة في عصر التحولات الرقمية

تساعد التقنيات الرقمية في مواجهة التحديات الكبرى لمعالجة تغير المناخ وتعزيز التنمية المستدامة. مع التقنيات الرقمية، تبنت المنظمات المقاولاتية مناهج مبتكرة لمعالجة التحديات المجتمعية التي تبدو مستعصية على الحل، كما يعد التحول الرقمي بلا شك أحد أكثر الاتجاهات تأثيرا التي تؤثر على الأعمال التجارية، وتغيير المناخ هو التهديد الأكثر وجودا. ترجع بعض الأفكار البحثية الأكثر إثارة ومشاريع ريادة الأعمال إلى ضرورة التقارب بين الرقمية والاستدامة. [2]

نلاحظ تقاربا بين اتجاهين يبدو أنهما متباينان في مجال الأعمال، مع ما يترتب على ذلك من عواقب على نظرية ريادة الأعمال وممارستها. يتعلق الاتجاه الأول بالاهتمام المتزايد بالطوارئ المناخية وضرورة قيام الجهات الفاعلة المجتمعية بأدوار موسعة في إنتاج القيمة البيئية والاجتماعية. حيث اصبحت المؤسسات تلتزم طواعية، أو تحت ضغط المستثمرين، الحكومات وأصحاب المصلحة الآخرين بأهداف بيئية طموحة.

---

[1] - الأمين محمد ادم أحمد، **الجودة المدركة لنظم المعلومات الإدارية و اثرها على الأداء الإبداعي للعاملين : الدور الوسيط لرضا المستخدمين والاثر المعدل للتمكين المستخدمين في القطاع الخدمي السوداني**، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2018، ص ص: 145- 154.

[2] - George G., Merrill, R. K., & Schillebeeckx, S. J. D**, ''Digital Sustainability and Entrepreneurship: How Digital Innovations Are Helping Tackle Climate Change and Sustainable Development''**, Entrepreneurship Theory and Practice, 2020, pp: 6-10.

الاتجاه الثاني ينطوي على الرقمنة السريعة للاقتصاد. تشكل مجموعة متنوعة من التقنيات الجديدة مجموعة أدوات رقمية من الحلول التي تتحدى الوضع الراهن.

2-المشكلات الإدارية التي تقوض محاولات إحداث تغيير إيجابي نحو الاستدامة

تقوض مجموعة من المشكلات محاولات إحداث تغيير إيجابي نحو الاستدامة، والتي يمكن عرضها ضمن العناصر الموالية:[1]

2-1-مشاكل المعرفة

يتدفق الكثير من الاستهلاك الكامن وراء التجاوز العالمي للحدود الكوكبية من فجوتين معرفيتين. الأول ينطوي على الفشل في توليد ونشر المعلومات القيمة المتعلقة بحالة المحيط الحيوي الطبيعي الذي تعتمد عليه الحضارة، بالإضافة إلى أنواع وحجم التأثيرات التي يحدثها سلوكنا على جميع أشكال الحياة.

تواجه المنظمات نوعًا ثانيا من فجوة المعرفة المتعلقة بالمجهول المعروف، والمجهول الغير معروف. لتوضيح الأول، يمكن تحديد الزيادات العالمية السنوية لمخزون الكربون في الغلاف الجوي بدرجة عالية من اليقين. كم أنه، ونظرا للتقدم العلمي، يمكن الكتشف بدرجة أكبر، عن الزيادات في درجات الحرارة العالمية. ومع ذلك، فإننا نواجه مستويات أكبر بكثير من عدم اليقين في توزيع الانبعاثات عبر البلدان والشركات.

بالنسبة إلى الأخير، نواجه أيضًا "مجاهيل غير معروفة" في قياس التأثير الحراري من غازات الدفيئة غير الكربونية مثل الميثان، والتي قد تكون مساهما هائلا ومتزايدا - وإن كان غير مفهوم - في ظاهرة الاحتباس الحراري، حيث تظل الصعوبة في تحديد القيمة الاجتماعية و البيئية سببا رئيسيا وراء إخفاء التكاليف الحقيقية. وبالتالي، يمكن القول أن الشركات تواجه حوافز أقل لتحمل تكاليف فرصة معينة للقيام باستثمارات محفوفة بالمخاطر في إجراءات الاستدامة.

2-2-مشاكل الاتصال

حتى مع تزايد إمكانية تتبع تقييم الأثر، قد تكافح المنظمات التي تعمل من أجل الاستدامة لإيصال عروض القيمة الخاصة بها بوضوح إلى المستهلكين، مما يحد من القدرة على تسويق عرض القيمة للاستثمارات الفردية والجماعية في القيمة الاجتماعية و البيئية لجمهور أوسع.

[1] - George G., Merrill, R. K., & Schillebeeckx, S. J. D, **Op-cit**, 2020, pp:3-6.

كما ان هناك مشكلة أخرى تتعلق بالعقلانية المحدودة للبشر، ومدى محدودية الإهتمام، والخصائص البيولوجية التي تقلل من رغبة المستهلكين في استثمار الموارد المعرفية النادرة في هكذا برامج.

2-3-مشاكل التنسيق والثقة

تشمل التحديات الرئيسية، التكاليف المرتفعة لإنشاء أنماط تبادل مستدامة، وإبرام اتفاقيات بشأن تقييم جهود الاستدامة، وتقييم التوزيع العادل لتلك القيمة بين أصحاب المصلحة، وفرض هذه التوزيعات.حيث تعتبر تكاليف التنسيق ضارة بشكل خاص للأعمال التجارية المستدامة، بسبب تعقيد النظم الاجتماعية البيئية التي تضع فيها المؤسسات المشاريع ذات التأثير.

غالبا ما تتحمل المؤسسات التي تعمل على تنسيق هذه المشاريع تكاليف تنسيق كبيرة، وغالبا ما يكون من الصعب توقعها لتحديد مقترحات القيمة الاجتماعية، وجعلها قابلة للمقارنة، وتسويق مخرجات أصحاب المصلحة بطريقة موثوقة.

تؤدي التضحية الضمنية بالقيمة من قبل المنظمة، إلى وضع يعتمد فيه رواد الأعمال على الإعانات، التبرعات والمتطوعين لتعويض مشكلة الحصول على القيمة. مثل هذا الاعتماد على الدعم الإيثاري لتغطية تكاليف تنسيق السلوك الاقتصادي لخلق وتسويق القيمة الاجتماعية البيئية، يزيد من تعكير صفو انضباط السوق، حيث لم يعد من المتوقع في نضر البعض، أن تصل الشركات إلى مستويات استثمار فعالة بالاعتماد فقط على المنطق النفعي.

2-4-مشاكل الوصول

يحدث عدم القدرة على الوصول إلى الأشخاص عندما لا يتمكن الجميع من الوصول إلى منتج أو خدمة يُنظر إليها عموما على أنها ذات مغزى للرفاهية الاجتماعية أو الاقتصادية. فغالبا ما يكون الوصول إلى الأشخاص الذين يعيشون على أقل من دولارين في اليوم صعبا، لأن النماذج التشغيلية الشائعة تفشل في خدمة العملاء الذين يصعب الوصول إليهم، مما يترك هذه الأسواق غير مستغلة. يؤدي عدم الوصول إلى الاستبعاد من الخدمة (الفجوة الرقمية)، ومن التمويل (عدم التعامل مع البنوك). امام مشاكل الوصول للناس، تغير المنظور للقواعد الاجتماعية التي تستبعد مجموعات معينة من الناس من جني الفوائد من السلع الخاصة أو العامة. فعندما تحد الخصائص الديموغرافية مثل الدين، الهوية، الجنس، والعرق من وصول مجموعات معينة إلى خدمات ومنتجات محددة، فإن الرفاهية الكاملة تعاني بسبب زيادة في كل من عدم كفاءة السوق والظلم.

2-5-مشاكل المؤسسات

تشكل حالات الفشل المؤسسي تحديا إضافيا لجهود الاستدامة. في العديد من السياقات، يترجم ضعف و- أو فساد **أنظمة الحوكمة**، إلى مساوئ عميقة للمؤسسات، التي تعمل إما على استيعاب

تداعياتها السلبية، أو تلفت انتباه المستهلك إلى السلوكيات الانتهازية من قبل المنافسين. عندما تسمح المؤسسات الضعيفة بالسيطرة التنظيمية لتصبح القاعدة، تكافح حتى المنظمات حسنة النية لإقناع أصحاب المصلحة بأن المساهمة في الصالح الاجتماعي لن يتم استغلالها ببساطة من قبل المنافسين.

عندما لا تستطيع المؤسسات إجراء ضوابط موثوقة على السلوك الاستغلالي من قبل المنظمات الخاصة والمملوكة للدولة، فإن أي مبادرة للمساهمة في الصالح العام ستنتقل على الأرجح إلى مكاسب انتهازية للمنافسة المفترسة. حتى عندما تكون الحكومات غير فاسدة، فإن القيود المفروضة قد تترك العديد من السلطات الشرعية غير قادرة على إخضاع المنظمات لأي معيار تنظيمي ذي مغزى.

4- محددات نجاح المشاريع المقاولاتية الصغيرة والمتوسطة المرتبطة بالحوكمة والمسؤولية الاجتماعية في الدراسات التجريبية السابقة

حاولت العديد من الدراسات دراسة أثر الحوكمة على أداء المؤسسات الناشئة. في هذا الصدد، بين كوام Kouame (2013) من خلال دراسة تجريبية على عينة مكونة من 488 مؤسسة ناشئة فرنسية أن وجود الموظفين في هيكل المساهمين أمر حاسم لنجاح المؤسسة الناشئة. ومع ذلك، فإن هذا النوع من المساهمة يميل إلى تقليل فرص نجاح المؤسسات الناشئة الممولة من خلال رأس المال الاستثماري. حيث يتوقف ذلك على مدى طريقة التدخل (المشاركة وعدد شركات رأس المال الاستثماري) لهذا المستثمر، والتي قد تكون حاسمة لنمو المؤسسة. كما لاحظ أنه عندما يتم تأسيس المؤسسة الناشئة على أساس أنها شركة مساهمة، فمن المرجح أن تفشل. [1]

تعد حوكمة الشركات من أهم المبادئ الدولية الخاصة بالقواعد المنظمة لإدارة الشركات حاليا لما لها من مبادئ رشيدة تهدف إلى تنظيم العلاقات بين الأطراف الفاعلة في المنظمات, تتحدد فعالية سياسة الحوكمة بمدى تحقيق أهداف أصحاب المصالح، والحد من الفساد المالي والإداري من خلال المبادئ الأخلاقية والثقافية، كما أنها تركز في سعيها لتحقيق اهدافها على البيئة القانونية والتنظيمية بالإضافة إلى عوامل أخرى كأخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية المرتكزة على المبادئ الثقافية السائدة في المجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة.[2]

[1] - Diane Saty Kouame, **Op-cit**, 2013, pp : 274-275.

[2] - أحمد حابي والبشير زبيدي، **"دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي"**، المناجير، العدد 2، الرقم 1، 2015، ص:69.

من بين مبادئ حوكمة الشركات هو الإفصاح والشفافية الذي يتيح أكثر المعلومات فائدة لمساعدة المستفيدين الخارجيين الرئيسيين على اتخاذ قراراتهم و تعمل حوكمة المؤسسات بشكل كبير على كفاءة استخدام الموارد الاقتصادية لتحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة ودعم تنافسها بين الأسواق. و جذب المزيد من مصادر الأموال والسعي دائما وراء تحسين الأداء المالي, والقيام بدورها تجاه تنشيط حركة سوق الأوراق المالية. ويساعد وجود سوق مالي إلى تحسين في الأداء المالي من خلال الية الحوكمة وذلك بغية نشر القوائم والتقارير المالية في هذا السوق لتصل لكافة مستخدمي التقارير المالية, حيث يؤدي ذلك إلى كفاءة السوق المالي وإقبال الكثير من المستثمرين إلى الاستثمار في تلك المؤسسات مما يزيد من رأس مالها، نشاطها وأرباحها. و بالتالي، تحسن أدائها المالي[1].

حاول دراسة تأثير حوكمة عينة من المؤسسات في صناعة البتروكيماويات، و المدرجة في السوق المالية السعودية على أدائها المالي خلال الفترة 2010-2015. توصلت الدراسة إلى أثر إيجابي كبير لاستقلال مجلس الإدارة على الأداء المالي لهاته المؤسسات. ومع ذلك، لا يوجد أي تأثير لكل من الدور المزدوج للرئيس التنفيذي وعضوية مجلس الإدارة، حجم مجلس الإدارة ونشاط لجنة التدقيق على الأداء المالي للمؤسسة.[2]

أشار إلى أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تعزز صورة العلامة التجارية وسمعتها، وهذا يعني أن المستهلكين وأصحاب المصلحة غالبا ما يتم جذبهم إلى العلامات التجارية والمؤسسات ذات السجلات الجيدة في القضايا المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية. ويضيف أن المؤسسات التي تتبنى مبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة أكثر شفافية ولديها مخاطر أقل فيما يتعلق بمستويات الرشوة والفساد. كما يمكن أن تستفيد الشركة التي تعتبر مسؤولة اجتماعيا من سمعتها في مجتمع الأعمال من خلال زيادة قدرتها على جذب رؤوس الأموال والشركاء التجاريين. في المقابل، قد يكون التغاضي عن العوامل الخارجية الاجتماعية والبيئية السلبية عند تقييم المؤسسة يؤدي لمخاطر كبيرة للمؤسسة. [3]

---

[1] - **نفس المرجع السابق**.

[2] - نورة محمدي و محمد الصغير قريشي ،**"أثر حوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات الصناعية البتروكمياوية المدرجة في سوق المال السعودي"**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 5، الرقم 1، 2016، ص: 187.

[3] -Kumar Praveen, ‘’Impact **Corporate Social Responsibility** On Organizational Performance with Reference To Selected Banks In India –Reviews and Conceptuel Framework”, 1st International Conference on Contemporary Management, university of Jaffna, 2014, pp: 4-11.

المبحث الثالث: النظام البيئي المقاولاتي

تعمل العديد من البلدان على تشجيع المؤسسات الناشئة، أحد أهم عوامل نمو هاته المؤسسات هو نظامها البيئي الداعم للموارد البشرية. يرتبط مفهوم النظام البيئي المقاولاتيةبقدرة المنطقة على إنشاء نظام من مختلف الجهات الفاعلة والبنى التحتية التي تدعم إنشاء وتطوير مشاريع الأعمال المبتكرة. [1] في هذا المبحث، سيتم معالجة ما يلي:

- المفاهيم المرتبطة بالنظام البيئي المقاولاتي؛
- مكونات ومخرجات النظام البيئي المقاولاتي؛
- المحددات المرتبطة بالنظام البيئي المقاولاتي في الدراسات التجريبية السابقة؛

المطلب الأول: المفاهيم المرتبطة بالنظام البيئي المقاولاتي

قبل التطرق الى المفاهيم المرتبطة بالنظام البيئي المقاولاتي، من الضروري لفت الانتباه الى مفهومه.

1-مفهوم النظام البيئي المقاولاتي

يتزايد عدد المقاولين والمؤسسات الناشئة بمعدل هائل في جميع أنحاء العالم. في ضوء هذه الزيادة الهائلة، كانت هناك زيادة في محاولات إيجاد طرق أكبر لفهم أفضل السبل لمساعدة هذه المشاريع الناشئة على النجاح. وبالتالي، فإن ظهور النظم البيئية المقاولاتية كمحاولات منظمة لإنشاء بيئات تؤدي إلى زيادة نجاح المشاريع المنشأة حديثا. ومع ذلك، ونظرا لاكتساب هذا المصطلح شعبية كبيرة في الأوساط الأكاديمية، لا يزال هناك سؤال مستمر حول مفهومه.[2]

لا يوجد حتى الآن تعريف مشترك على نطاق واسع للنظام البيئي المقاولاتي،[3] يرى ستام و فان ديفان Stam and Van de Ven(2019) أنه ومع زيادة التنافسية على المستوى العالمي، فإن النظم البيئية المقاولاتية كانت نتيجة حاجة لتجاوز وتوسيع نهج الميزة التنافسية المحددة من قبل مايكل بورتر للفاعلين المشاركين مباشرة في سلسلة القيمة، حتى وان كانت جميع العوامل التي تشكل سلسلة القيمة

---

[1] - Melita Nicotra, Marco Romano, Manlio Del Giudice and Carmela Elita Schillaci, ‘’**The Causal Relation between Entrepreneurial Ecosystem and Productive Entrepreneurship: a Measurement Framework’’,** The Journal of Technology Transfer, Vol. 43, No. 3, 2017, pp: 640–673.

[2] - David B. Audretsch, James A. Cunningham, Donald F. Kuratko, Erik E. Lehmann and Matthias Menter, ‘’ **Entrepreneurial Ecosystems: Economic, Technological, and Societal Impacts’’,** The Journal of Technology Transfer, 2018, pp: 2-3.

[3] - Erik Stam and Andrew Van de Ven, ‘’**Entrepreneurial Ecosystem Elements’’**, Small Bus Econ, 2019, p: 811.

ضرورية بما فيها العوامل الغير مباشرة منها، فمن الضروري أن تثري مثل هذه النظرة للبيئة التنافسية، وتحتم إعادة التفكير في العلاقات السببية بين مختلف مكوناتها.[1]

يعتبر النشاط المقاولاتي هو أول ناتج يمكن ملاحظته من النظام البيئي المقاولاتي، ويعتبر بمثابة العملية التي من خلالها يحدد الأفراد ويبحثون عن فرص للابتكار. من الناحية النظرية، سيؤدي هذا الابتكار في النهاية إلى قيمة جديدة في المجتمع، وبالتالي، فإن هذه هي النتيجة المرغوبة والموضوعية النهائية لنظام البيئي المقاولاتي. فالنشاط المقاولاتي هو ناتج وسيط للنظام وهو مؤشر مبكر للتقدم نحو النتيجة المرجوة لانشاء القيمة في سياق اجتماعي معين. هذا النشاط الريادي له العديد من المظاهر، مثل المؤسسات الناشئة، المؤسسات الناشئة عالية النمو والمقاولين. [2]

يركز مفهوم النظام البيئي المقاولاتية أو النظام البيئي المقاولاتي على مفهوم المقاولاتية الإنتاجية، بمعنى إلى أي مدى يساهم النشاط المقاولاتي بشكل مباشر أو غير مباشر في الناتج المحلي الاجمالي، أو القدرة على إنتاج مخرجات إضافية والتي تفسر على أنها نشاط مقاولاتي يولد رفاهية إجمالية. قد تشمل المقاولاتية الإنتاجية أيضا المؤسسات الفاشلة التي وفرت أرضا خصبة للمشاريع اللاحقة أو ألهمتها، وخلقت قيمة اجتماعية صافية.[3]

2-الاختلافات والتشابهات مع المفاهيم ذات الصلة

حدد كونور واخرون Connor et al (2018) مجموعة من الاخلافات بين مفهوم النظام البيئي ومجموعة من المفاهيم المرتبطة به، مثل الأنظمة الوطنية للمقاولاتية أو النظم الوطنية للابتكار يمكن اجمال هاته الاختلافات في النقاط الموالية:[4]

- ما يشترك فيه نهج النظام البيئي المقاولاتي مع المفاهيم الأخرى هو التركيز على بيئة الأعمال الخارجية، أي أن هناك قوى خارج حدود المنظمة يمكن أن تساهم في القدرة التنافسية للمؤسسة، وأن هاته الأخيرة جزئ من نظام أكبر.
- على عكس الاستخدامات السابقة لمصطلح النظام البيئي في أدبيات الإدارة، مثل الأنظمة الوطنية للابتكار التي تركز على تنظيم صناعة واحدة أو سلسلة قيمة، فإن النظم البيئية المقاولاتية هي منظور

[1] - David B. Audretsch, James A. Cunningham and Donald F. Kuratko, **Op-cit**, 2019, p: 3-4.
[2] - Allan O'Connor, Erik Stam, Fiona Sussan, David B. Audretsch, **Entrepreneurial Ecosystems Place-Based Transformations and Transitions**, Springer International Publishing, 2018, p: 3.

[3] - **Idem**, p : 4.
[4] - **Idem**, pp : 4-9.

جغرافي بطبيعته. وهذا يعني أن النظم البيئية المقاولاتية تركز على الثقافات، المؤسسات والشبكات التي تتشكل داخل المنطقة بمرور الوقت بدلا من ظهور النظام داخل الأسواق العالمية.

- لا يهتم بالإدارة الإستراتيجية للمؤسسة أو مجموعة من المؤسسات، ولكن الإدارة الإستراتيجية للمكان.

- يختلف نهج النظام الإيكولوجي المقاولاتي عن نهج المناطق الصناعية والتجمعات ونظام الابتكار من خلال حقيقة أن المقاول، وليس المؤسسة، هو النقطة المحورية للتحليل. وهكذا يبدأ نهج النظام الإيكولوجي المقاولاتي بالفرد المقاول بدلا من المؤسسة ولكنه يؤكد أيضا على دور السياق الاجتماعي والاقتصادي المحيط بالنشاط المقاولاتي.

- تركز معظم الدراسات العنقودية على المؤسسات والصناعات، بما في ذلك ديناميكياتها. على عكس المؤلفات المتعلقة بالمجموعات، المقاطعات وأنظمة الابتكار، فإن تركيز أبحاث النظم البيئية المقاولاتية ينصب بقوة على المقاول وبدء التشغيل بدلا من المؤسسات الأكبر والأكثر رسوخا أو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأبطأ نموا. لا يتم بالضرورة تضمين المؤسسات الناشئة عالية النمو التي تشكل أساس النظم البيئية المقاولاتية في جميع نماذج المجموعات والمناطق الصناعية.

- في حين أن أطر المناطق الصناعية والتجمعات وأنظمة الابتكار تتضمن دورا للمقاولين، فإن التركيز لا ينصب عليها تحديدا بل على دور المقاولين والمؤسسات الناشئة ضمن أنظمة أكبر لخلق القيمة والابتكار. نتيجة لذلك ، غالبا ما تنظر هذه الأساليب إلى المؤسسات الناشئة على أنها إصدارات أصغر من المؤسسات الدولية الأكبر حجما، وليس ككيانات تنظيمية فريدة ذات قدرات وموارد مختلفة.

- من التناقض المهم مع المفاهيم الأخرى أن نهج النظام البيئي المقاولاتي لا يرى فقط المقاولاتية كنتيجة للنظام، ولكنه يرى أيضا أهمية المقاولين كفاعلين أساسيين (قادة) في إنشاء النظام وفي الحفاظ عليه.

- تقلل خصخصة السياسة المقاولاتية هاته من دور الدولة مقارنة بمقاربات السياسة السابقة. ومع ذلك، هذا لا يلغي دوره بل تعتبر مغذي للنظام البيئي بدلا من كونها مسؤولة عن كل شيئ، بل تعمل على خلق بيئة اقتصادية واجتماعية مواتية للمقاولاتية، من خلال القوانين واللوائح، أو توفير فرص للتدريب والتعليم.

- ينظر في هاته الأنظمة إلى المقاولين على أنهم مبتكرون رئيسيون في النظام البيئي من خلال قدرتهم على إقناع أصحاب المصلحة لإضفاء الشرعية على مشاريعهم الجديدة، ووضع معايير صناعية جديدة داخل الأسواق المحلية وعبر الحدود الدولية.

- تعتبر الأنظمة الوطنية المقاولاتية في الأساس أنظمة لتخصيص الموارد مدفوعة باكتشاف الفرص على المستوى الفردي والسعي وراءها، مع تنظيم نتائج هذا النشاط من قبل المؤسسات الخاصة بكل بلد.

- على عكس التركيز المؤسسي للنظم الوطنية للابتكار، حيث تقوم المؤسسات بتوليد وتنظيم العمل، فإن الأنظمة الوطنية المقاولاتية يقودها الأفراد، مع المؤسسات التي تنظم نتائج العمل الفردي.[1]

المطلب الثاني: مكونات ومخرجات النظام البيئي المقاولاتي

سيتم عرض مكونات النظام البيئي المقاولاتي واثاره الاقتصادية التكنولوجية والمجتمعية.

1-مكونات النظام البيئي المقاولاتي

يتكون النظام البيئي المقاولاتية من جميع العناصر المطلوبة للحفاظ على المقاولاتية في منطقة معينة.[2] كما تباينت أراء الباحثين فيما يخص العناصر المكونة للنظام البيئي المقاولاتي،[3] إلا أنهم يجمعون على مدى أهمية توفر هاته العناصر واليات التفاعل والتناسق بينها كشرطان أساسيان لضمان نجاحها.

كان فان ديفان Van de Ven (1993) من أوائل من اقترحوا أربعة مكونات واسعة لنظام بيئي أو ما أسماه بنية تحتية لريادة الأعمال، بما في ذلك الترتيبات المؤسسية التي تشرع، تنظم وتدعم النشاط المقاولاتي، الموارد المعرفية والتمويلية و العمالة المختصة، الطلب على السلع والخدمات، الأنشطة التي يقوم بها المقاولون كالانتاج، التسويق و التوزيع .[4]

صاغ ايزنبرغ Isenberg (2010) ستة مجالات متميزة للنظام البيئي: السياسة، التمويل، الثقافة، الدعم، رأس المال البشريوالأسواق. يوضح هذا بشكل كبير مكونات البنية التحتية.[5]

بالإضافة إلى ثماني ركائز اقترحها المنتدى الاقتصادي العالمي من أجل نظام بيئي ناجح، تركز هذه الركائز على وجود العوامل الرئيسية (الموارد) مثل رأس المال البشري والتمويل والخدمات؛ الجهات الفاعلة المشاركة (المواهب، المستثمرون، المستشارون والمقاولون)، المؤسسات الرسمية

---

[1] - Zoltan J. Ács, Erkko Autio and László Szerb**, ''National Systems of Entrepreneurship: Measurement Issues and Policy Implications''**, Research Policy, Vol. 43, No. 3, 2014, p: 476.

[2]- Erik Stam and Andrew Van de Ven, **Op-cit**, 2019, pp:812-813.

[3]-**Idem,** 2019, p:811.

[4] - Andrew H. Van de Ven, ''**The development of an infrastructure for entrepreneurship''**, Journal of Business Venturing, Vol. 8, 1993, pp: 211–230.

[5] - OECD, Entrepreneurship at a glance 2011, Paris: OECD Publishing, 2011.

(الحكومة والإطار التنظيمي) وغير الرسمية (البيئة الثقافية)؛ وأخيرا الوصول إلى العملاء في الأسواق المحلية والأجنبية.[1]

2- الآثار الاقتصادية والتكنولوجية والمجتمعية للأنظمة البيئية لريادة الأعمال

حدد أودريش واخرون (2019) Audretsch et al،[2] مجموعة من التأثيرات الناجمة عن تفاعل مختلف العنصر المكونة للنظام البيئي المقاولاتي، وفيما يلي عرض لهاته العناصر:

2-1-التأثيرات الاقتصادية

تشير التأثيرات الاقتصادية إلى الزيادة المتوقعة في الثروة الرأسمالية المحلية والازدهار وكيف تساهم النظم البيئية المقاولاتية في خلق القيمة، كما يمكن أن تساهم الأعمال في مزايا تنافسية مستدامة لمختلف الفاعلين وتعزيز الابتكار بالمنطقة، كما يسمح نجاح هاته المؤسسات أيضا بتطوير السمعة الوطنية والاقليمية، مما يساهم في استقطاب مختلف الموارد الضرورية للمؤسسات الناشئة.

2-2-التأثيرات التكنولوجية

ترتبط التأثيرات التكنولوجية بآليات الابتكار الإقليمية، أي مدى فعالية مختلف اليات دعم الابتكار وتنفيذه، يعتبر تحويل الأفكار والاختراعات إلى منتجات وخدمات مبتكرة أمرا بالغ الأهمية، حيث أن يحدد مدى درجة الابتكار في هاته المنتجات و الخدمات الوضع التنافسي للمنطقة، وقد يشجع أو يثبط التوجه المقاولاتي مستقبلا.

2-3-التأثيرات الاجتماعية

لا تشير التأثيرات المجتمعية إلى النتائج النقدية فحسب، بل تشير أيضا إلى النتائج غير النقدية، أي الحدود الاجتماعية بين الجهات الفاعلة في النظام البيئي لريادة الأعمال. كما يمكن أن تمتد الفوائد الاجتماعية إلى تقديم المنتجات والخدمات الجديدة التي تعود بالفائدة على المجتمع. قد تتعلق الفوائد والآثار أيضًا بخلق القيمة الجماعية والاهتمام بالصالح العام.

---

[1] - Daniel Isenberg, **''How to start an entrepreneurial revolution''**, Harvard Business Review, Vol. 88, No. 6, 2010, pp: 41–50.

[2] - David B. Audretsch, James A. Cunningham and Donald F. Kuratko, **Op-cit**, 2019, pp: 5-8.

يفي النظام البيئيى المقاولاتي بمهمتين، توليد القيمة البيئي وتوزيعها بين مختلف مكوناته، في حين أن الأبعاد الاقتصادية والتكنولوجية تحاول تقديم إجابات حول خلق القيمة في النظم البيئية لريادة الأعمال، فإن البعد الاجتماعي يكفل التوزيع العادل لهاته القيمة.[1]

المطلب الثالث: المحددات المرتبطة بالنظام البيئي المقاولاتي في الدراسات التجريبية السابقة

حاول الكثير من الباحثين دراسة مجموعة من المحددات المرتبطة بالنظام البيئي المقاولاتي، والتي تؤثر على نجاح المشاريع المقاولاتية الصغيرة والمتوسطة في سياقات مختلفة.

1-المؤسسات الرسمية

تعكس المؤسسات الرسمية قواعد اللعبة في المجتمع، بالنسبة المقاولاتية، فإن جودة وكفاءة المؤسسات الرسمية مهمة لتحديد مستوى الفساد المتصور والإطار التنظيمي العام داخل البلدان.[2]

حللت الدراسة التي أجراها كارول وديلاكروا Carrol and Delacroix (1982)،[3] ظروف التأسيس في صناعة الصحف، وأظهرت أن الاضطرابات السياسية لها تأثير سلبي على بقاء المؤسسات الناشئة. فمن المرجح أن تظهر الصحف التي تأسست خلال الأزمات السياسية لدعم القضايا السياسية أداءا جيدا، لكنها يتراجع أدائها بمجرد انتهاء الاضطرابات.

في نفس الصدد، قام هيات وسين Hiat and Sine (2014)،[4] بدراسة أثر الاضطرابات السياسية على بقاء المؤسسات، واقترحوا أن فرص المؤسسات في البقاء على قيد الحياة تتناقص في البيئات ذات المستويات العالية من العنف السياسي والمدني.

لا تؤثر السياسات الحكومية بشكل مباشر على المقاولاتية، وبدلا من ذلك، تؤثرعليها بشكل غير مباشر من خلال القدرة على تطوير مؤسسات قوية تفرض القانون، من أجل توفير الظروف الملائمة لأصحاب المؤسسات.[5]

---

[1] - David B. Audretsch, James A. Cunningham and Donald F. Kuratko, **Op-cit**, 2019, p: 8.

[2] -Erik Stam and Andrew Van de Ven, **Op-cit**, 2019, pp:812-814.

[3]-Carroll Glenn.R and Jacques Delacroix, ''**Organizational Mortality in the Newspaper Industries of Argentina and Ireland: an Ecological Approach''**, Administrative Science Quarterly, Vol. 27, 1982, pp: 169–198.

[4]- Shon R. Hiatt and Wesley D. Sine, ''**Clear and Present Danger: Planning and New Venture Survival Amid Political and Civil Violence**, Strategic Management Journal, Vol. 35, 2014, pp: 773–785.

[5]- Mathew J Manimala, Wasdani, Kishinchand Poornim, **Entrepreneurial Ecosystem: Perspectives from Emerging Economies**, Springer India, 2015, p:15.

أحد أسباب عدم وضوح السياسات وعدم اتساقها في الاقتصاديات الناشئة، هو المؤسسات المتخلفة وضعف مختلف انظمة دعم المؤسسات. بالإضافة إلى ذلك، هناك مشكلة تتمثل في أن هذه الاقتصاديات تتبع نهجا غير دائري للاتجاهات المختلفة في الاقتصاد. بمعنى أن الارتباط بين الإنفاق الحكومي والناتج المحلي الإجمالي إيجابي في حالة الاقتصاديات النامية، في حين أن الارتباط سلبي بالنسبة للاقتصادات المتقدمة.[1]

في غياب دعم السياسات والمؤسسات في البلدان النامية، يمكن أن يكون هناك تأثير أكبر بكثير لقضايا أخرى على الاقتصاد، مثل: عدم تناسق المعلومات، زيادة التعرض لصدمات العرض، تقلب التجارة، انخفاض المصداقية فيما يتعلق باستقرار الأسعار ومخاطر التخلف عن السداد. إلى جانب ذلك، تشجع السياسات الضعيفة أيضا ريادة الأعمال غير الرسمية، والتي يمكن أن تشكل عبئا على الاقتصاد. علاوة على ذلك، قد يشكل ضعف مختلف اليات الحوكمة بيئة خصبة للفساد والإبلاغ الكاذب والمعاملات الغير شفافة، مما قد يؤثر سلبا على مرونة الاقتصاد ونموه.[2]

تتسبب الهشاشة المؤسسية في عدم كفاءة السوق، والتي يتغلب عليها المستثمرون الأجانب عن طريق تغيير طريقة دخولهم إلى الاقتصاديات الناشئة، تؤثر حكومة بلد ما بشكل طبيعي على الأنشطة المقاولاتية في الدولة، ستؤثر القوانين واللوائح التي تضعها الحكومة على جميع جوانب الحياة في أي بلد بما في ذلك الطريقة التي يعيش بها الناس والممتلكات التي يمتلكونها والسلع التي يشترونها والضرائب التي يدفعونها والمهن التي يشغلونها وما إلى ذلك. من الواضح أن هذا سيكون له تأثير على ريادة الأعمال على المستويين الكلي والجزئي، الأول فيما يتعلق بإنشاء ثقافة ريادة الأعمال والثاني في توفير الدعم التشغيلي للمقاولين.[3]

إن السياسات الحكومية على المستوى الكلي الموجهة نحو خلق فرص العمل، وزيادة الرفاه الاقتصادي، وإدارة الركود، وتطوير القدرة التنافسية الإقليمية ستحفز بشكل طبيعي ريادة الأعمال. ستظهر التأثيرات الجزئية لمثل هذه السياسات في قرارات الأفراد فيما يتعلق بالعمل الحر، وتسويق الابتكارات، ودخول المرأة في النشاط المقاولاتي، وما إلى ذلك. كما ستعمل هياكل الحوكمة وبيئة السياسات على تمييز البلدان من حيث إمكانات تنظيم المشاريع وكذلك النتائج.[4]

---

[1] -Mathew J Manimala, Wasdani, Kishinchand Poornim**, Op-cit**, 2015, p: 12.
[2] - **Ibid**, p: 12.
[3] - **Ibid**, pp: 12-14.
[4] - **Ibid**, p:15.

بمعنى آخر، يجب على الحكومات تسهيل التعاون والشراكات بين مختلف الكيانات في المجتمع، مثل مؤسسات البحث والتطوير، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المؤسسات الكبيرة، المؤسسات التعليمية والمنظمات الصناعية، وما إلى ذلك. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يكون هناك تكامل مناسب في صياغة السياسات وتنفيذها على سبيل المثال، حتى لو كان لدولة ما سياسة جيدة لحماية حقوق الملكية الفكرية، فلن تساعد المبتكرين إذا كان النظام القانوني ضعيفا في تنفيذها. [1]

في سياق الدول الافريقية، وجد ناكي واخرون (2019) Nakku et al،[2] علاقة ايجابية بين الدعم الحكومي المالي والغير مالي وأبعاد التوجه المقاولاتي على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في أوغندا، حيث توصل الباحث من خلال دراسة ميدانية على عينة مكونة من 300 مؤسسة صغيرة ومتوسطة تنشط في المجال الزراعي الى أن برامج الدعم والمرافقة الحكومية بمختلف أنواعها تساعد هاته المؤسسات التغلب على القيود المالية وغير المالية التي تعيق مختلف عملياتها، تكوين أفضل لأفرادها، استغلال افضل للفرص وتبني استراتجيات تنافسية أكثر ملائمة، مما سمح بتعزيز موقعها التنافسي وتحسين أدائها.

من خلال دراسة وتحليل ثمانية وثلاثين مبادرة سياسية في مختلف مناطق العالم لدعم إنشاء ونمو المؤسسات الناشئة، وجد أودريش واخرون (2020) Audretsch et al،[3] انه يمكن للمؤسسات الناشئة المبتكرة أن تخلق وتشكل صناعات جديدة وتحدث تأثيرات اقتصادية ومجتمعية كبيرة، إلا أن تصميم مثل هذه السياسات مهمة صعبة، لأن معظم المؤسسات الناشئة تفشل. بالإضافة إلى ذلك، فإن نسبة قليلة من تلك المؤسسات الناشئة ستثبت في النهاية أنها مبتكرة، و،نسبة أقل منها ستصبح في نهاية المطاف شركات ذات تأثير كبير. ومن ثم، فإن السياسات الفعالة تتطلب فهما أفضل لمختلف العمليات التي يتم من خلالها تكوين مؤسسي المؤسسات الناشئة المبتكرة، تطويرها وإحداث تأثير عام من خلالها.

تظهر النتائج أن استثمارات البحث والتطوير تساهم بشكل أقل في أداء الابتكار للمشاريع الجديدة مقارنة بالمؤسسات الصغيرة الأقدم. في المقابل، فإن مصادر المعرفة الخارجية تساهم بشكل أكبر في

---

[1] - Mathew J Manimala, Wasdani, Kishinchand Poornim**, Op-cit**, 2015, p: 15.

[2] - Victoria B. Nakku, Frank W. Agbola, Morgan P. Miles and Amir Mahmood**, ''The Interrelationship between SME Government Support Programs, Entrepreneurial Orientation, and Performance: a Developing Economy Perspective''**, Journal of Small Business Management, 2019, pp:

[3]- David B. Audretsch, and all, **Op-cit**, 2020, p:1.

أداء الابتكار للشركات الصغيرة الجديدة مقارنة بالمؤسسات القديمة، ولكن فقط في البيئات عالية التقنية. لا يتم تقديم أي دعم لتأثير إعانات البحث والتطوير في المؤسسات الصغيرة الجديدة مقابل المؤسسات الصغيرة القائمة. تشير هذه الدراسة إلى أن المؤسسات الناشئة المبتكرة تواجه مسؤولية الحداثة التي يمكن معالجتها بشكل أفضل من خلال السياسات التي تحفز مصادر المعرفة الخارجية من تلك التي تعتمد البحث والتطوير الداخلي.[1]

قد تصبح المؤسسة الناشئة المبتكرة أقل إبداعا بمرور الوقت، أو قد تبدأ مؤسسة ناشئة غير مبتكرة في الابتكار. ومن ثم ، فإن كون المؤسسة الناشئة مبتكرة ليس خاصية مستقرة، بل هي حالة يمكن أن تتأثر بالجهات الفاعلة الخارجية. هنا، يمكن لمبادرات السياسة أن تعالج النقص في المؤسسات الناشئة المبتكرة من خلال توفير الموارد المالية (منح الابتكار والتدابير المالية، سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة) وكذلك رأس المال الاجتماعي والبشري (الحاضنات الاستشارات، التدريب و إزالة الجمود عن سوق العمل).[2]

يرتبط جزء رئيسي من تطوير المؤسسات الناشئة المبتكرة بالشراكات والتعاون التي تشارك فيها هذه المؤسسات أثناء عملية التطوير. تستخدم مبادرات السياسة العامة التي تسعى إلى ربط المؤسسات الناشئة بمزودي الموارد الخارجية على نطاق واسع (حاضنات، مسرعات أعمال، مستثمرون وشركاء من المؤسسات الحكومية).[3]

في هذا الصدد، قام بلوك واخرون Block et al (2021)، بدراسة عينة مكونة من 4643 مؤسسة ناشئة مشاركة في برامج المسرعات من كل من الاقتصادات المتقدمة والنامية، أظهرت الدراسة أن المؤسسات الناشئة لا تستفيد جميعها من هاته البرامج، إلا أن المسرعات توفر بيئة داعمة تساهم في توفير مختلف الموارد التي غالبا ما تفتقر اليها المؤسسات الناشئة، ما يساهم في تحسين أدائها.[4]

قدمت الحكومات في العديد من البلدان برامج لدعم العاملين لحسابهم الخاص أثناء جائحة كوفيد 19، بما في ذلك الحكومة الفيدرالية الألمانية، التي وافقت على برنامج مساعدات طارئة بقيمة 50 مليار يورو في نهاية مارس 2020. يقدم لمرة واحدة بقيمة تصل إلى 15000 يورو للمؤسسات التي تواجه انخفاض كبير في الإيرادات. وقد لوحظ أن برنامج المساعدات الطارئة كان له تأثيرات كبيرة خصوصا

[1] - David B. Audretsch and all, **Op-cit**, 2020, p: 10.
[2] -**Idem**.
[3] - **Idem**.
[4] - Farzana Chowdhury and David Audretsch, ‘’**Does Everyone Benefit from Participating in Accelerator Programs?’’**, Academy of Management, Vol. 2019, No. 1, 2019, p:

في احتمال البقاء. كما لوحظ أيضا تأثيرات إيجابية فقط على أولئك الذين تمت معالجة طلباتهم في غضون أيام قليلة.في المقابل، فإن التأثير الإيجابي على احتمالية البقاء يتلاشى بالفعل بعد أسبوعين من منح المساعدة الطارئة. [1]

ابرزت الدراسة التي قام بها ياسين Yassine (2013) على أنه على الرغم من قيام الحكومة بتنفيذ بعض برامج الدعم للشركات الصغيرة والمتوسطة، إلا أن هذا الدعم ظل غير كاف ولم يتم ممارسته بشكل فعال أو استخدامه على نطاق واسع، كما أنه اقتصر على محاولة تعزيز التكنولوجيا والتدريب. هذه البرامج، على الرغم من فائدتها، كان من الصعب ربطها بنجاح الأعمال. وبالتالي، فعدم وجود بيئة تنظيمية مواتية ي شكل عائق أمام نجاح المقاولين.

2- مكافحة الفساد والبيروقراطية

تؤثر المؤسسات الرسمية مثل المؤسسات الاقتصادية والقانونية، والمؤسسات الغير الرسمية مثل المؤسسات الاجتماعية والثقافية، على سلوك المقاولين في الاقتصاديات الناشئة، حيث يؤدي ارتفاع تكلفة مختلف الاجراءات وعدم كفاية الدعم المقدم من المؤسسات المالية إلى مستويات عالية من الفساد في هاته الاقتصادايات. [2]

عندما تكون المؤسسات متخلفة وغير رسمية، يلجا المقاولون إلى إنشاء علاقات شخصية مع الأشخاص في السلطة، واستغلال هذه الشبكات للتأثير على نجاح مؤسساتهم. إحدى النتائج الواضحة لهذه الممارسة هي أن ممارسة الأعمال ستصبح أقل شفافية، مما يؤدي إلى هيمنة عدد قليل من المؤسسات في الاقتصاديات الناشئة، وقد يمتد الأمر حتى الى عدم السماح للمؤسسات الناجحة الى تدويل عملها من خلال الممارسات البيروقراطية. [3]

أوضحت الدراسة التي قام بها ياسين Yassine (2013) أن الفساد يسهل ويسرع عمل المقاولين في مدينة طنجة المغربية، ويوفر لهم العديد من المزايا كالإفلات من عقوبة القانون من خلال الرشاوى التي تعطى للموظفين العموميين أو المسؤولين الحكوميين، وأضاف بعضهم أنهم لايجدون أي مانع حال استمرار الفساد ما لم يؤثر ذلك على مصالحهم، كما بينت الدراسة أنه كلما زاد المستوى

---

[1]- Jorn H. Block, Alexander Kritikos, Maximilian Priem, Caroline Stiel, ''**Emergency Aid for Self-Employed in the COVID-19 Pandemic: A Flash in the Pan?''**, DIW Berlin Discussion Paper, 2021.

[2] - Mathew J. Manimala and all, **Op-cit**, 2020,p :8.

[3] - **Ibid**, pp :8-9.

التعليمي للمسؤولين كلما ساهم ذلك في زيادة رفضهم للفساد بمختلف أشكاله.[1] قد يفسر ذلك بزيادة الوعي الفردي والجماعي بمدى مخاطر الفساد، وزيادة الوازع الديني لدى الأفراد نتيجة زيادة مستواهم التعليمي.

وجد شاودوري واخرون Chowdhury et al (2017) [2] علاقة سلبية بين الفساد والمقاولاتية، حيث أبرز الباحث أن البيئة التنظيمية تعتبر عامل مهم للنشاط الاقتصادي من خلال امكانية خلق بيئة مواتية ومدعمة للسلوك المقاولاتي، حيث إن لمدى سيادة القانون في بلد ما نفس القدر من الأهمية مع النظام القانوني نفسه. في هذا الصدد، يؤدي وجود ترسانة قانونية دون احترام تطبيقها، أو العدالة في تنفيذها إلى ازدهار الفساد.

من جهة أخرى اضافت الدراسة أن الفساد قد يكون مرغوبا فيه، خاصة عندما يكون رأس المال السياسي بمثابة وسيلة للفساد، حيث يسمح رأس المال الذي ينشئه الفرد أو المؤسسة من خلال الانتماءات السياسية والروابط غير الرسمية بالوصول إلى مراكز النفوذ والحصول على الموارد أحيانا دون استحقاقها.[3] مما قد يسهل أداء مؤسسات هؤلاء المقاولين وقد يهدد مستقبل كثير من المؤسسات المبتكرة الأفضل، التي قد يمتنع اصحابها عن هكذا ممارسات.

في حين ان أنوخين و تشيلز Anokhin and Schulze (2017) [4] بين ان العلاقة بين السيطرة على الفساد والابتكار يمكن تمثيلها في شكل منحنى مقعر،حيث تستغرق الثقة المؤسسية وقتا لتتراكم، كما ان مستوى عدم اليقين الذي قد يعيق أصحاب المواهب المبتكرة لا يتغير بسهولة أو بسرعة، في هذا الصدد، يمكن أن تؤدي التحسينات المتواضعة في السيطرة على الفساد إلى تحفيز أشكال بسيطة من العمل المقاولاتي، لكن الأنشطة المبتكرة الأكثر تعقيدا التي تنطوي بالضرورة على مستويات أعلى من عدم اليقين، قد ينظر إليها غالبية المبتكرين المحتملين على أنها محفوفة بالمخاطر حتى يثبت العكس. حيث يمكن ان تؤدي المؤسسات الناشئة المبتكرة التي تحقق نجاحات باهرة الى تغيير الخلفية، وسحفز المزيد من المبتكرين للولوج أكثر في أعمالهم.

---

[1]-Yassine Sefiani, **Op-cit**, 2013, p: 205.

[2]-Farzana Chowdhury, Sameksha Desai and David. B Audretsch, **''Corruption, Regulatory Regime and Entrepreneurship''**, Corruption, Entrepreneurship and Social Welfare, Vol. 53, No. 65, 2017, pp: 53-65.

[3] - **Ibid**, p:61.

[4]- Sergey Anokhin and William S. Schulze**, ''Entrepreneurship, Innovation and Corruption''**, Journal of Business Venturing, Vol. 24, No. 5, 2009 p: 468.

3- الثقافة

تعكس ثقافة ريادة الأعمال (كمؤسسة غير رسمية) الدرجة التي يتم بها تقييم ريادة الأعمال في المجتمع، كثيرا ما يتم قياس ثقافة رواد الأعمال في المناطق بطرق كمية ونوعية. نقيس ثقافة ريادة الأعمال بشكل غير مباشر مع انتشار المؤسسات الجديدة، مما يشير إلى مدى شيوع بدء عمل تجاري في منطقة معينة. كما يمكن أيضًا قياس ثقافة ريادة الأعمال من خلال الدرجة التي يُنظر إليها على العمل الحر كخيار مهني قابل للتطبيق ودرجة تقييم رواد الأعمال الناجحين.[1]

لاحظ ياسين (2013) Yassine من خلال دراسته الميدانية ان ظاهرة البيروقراطية، هي في الأساس مشكلة ثقافية وعقلية، وأنها ارتبطت بشكل كبير بالأمان الوظيفي للموظف العمومي في المغرب.[2] فغياب ثقافة المسائلة وعدم تطبيق القانون يساهم في تعزيز الظاهرة وامتداد تأثيراتها لمختلف القطاعات...206-207

أوضح باركر (2009) Parker أن الانتماء إلى مجموعة أقلية قد يخلق شعورا بعدم الأمان ويكون ذلك دافع لتحقيق النجاح المقاولاتي، كما لاحظ ان أن رواد الأعمال من الأقليات العرقية والذين يعيشون في مناطق بها أقليات كبيرة، لديهم معدلات بقاء وربحية أقل بكثير من المتوسط.[3]

في نفس السياق، توصل دادي وبن عيشة (2020) من خلال دراسة ميدانية على عينة مكونة من خمسة عشر مقاول من بني ميزاب أن للسمات الثقافية و رأس المال الاجتماعي دور في تعزيز الممارسة الثقافية عند بني ميزاب، وقد ارتبط ذلك تاريخيا بمجموعة من العومل، منها عوامل طرد سلبية دفعت ببني ميزاب الى الهجرة نحو مناطق اخرى من الوطن و الاندماج في النشاط المقاولاتي بهدف ضمان بقائهم كمجموعة لها خصوصيتها الدينية والعرقية، عوامل ثقافية مرتبطة لدى الفرد الميزابي كحب العمل، التقشف، الحاجة نحو الاستقلالية والتثمين الاجتماعي لنجاح المقاول الميزابي، عوامل مرتبطة بعقيدة بني ميزاب كتقديس العمل لنيل ثواب الله، منظومة أخلاقية تتميز بالثقة والأمان ورأس مال اجتماعي يتشكل من مجموعة من الأفراد الذين يتقاسمون نفس القيم والعادات والتقاليد.[4]

---

[1] - Erik Stam and Andrew Van de Ven, **Op-cit**, 2019, pp:812-815.

[2]- Yassine Sefiani, **Op-cit**, 2013, pp: 206-207.

[3] -Simon C. Parker, **Op-cit**, 2009, p: 172.

[4]- إبراهيم دادي حمو و باديس بن عيشة،" **المقاربات النظرية المفسرة لنشأة وتطور المقاولة العرقية وتطبيقاتها على مقاولة بني مزاب نموذجا"**، المؤسسة، العدد 9، الرقم 1، 2020، ص: 23.

تساهم العوامل السابقة في إرساء قاعدة ثقافية متينة تساهم من جهة في زيادة الروح المقاولاتية لدى الأفراد خصوصا الشباب منهم، ومن جهة أخرى توفر عناصر داعمة تساهم في نجاح المشاريع المقاولاتية الصغيرة والمتوسطة.

لوحظ أن شركات وادي السيليكون (التي تُعرف على أنها تقع على بعد 60 ميل أو أقل من ستانفورد) لديها إيرادات تقارب 128 مليون دولار في المتوسط وموظفون أعلى بشكل ملحوظ من الناحية الإحصائية مقارنة بتلك الموجودة في وادي السيليكون التي تحقق حوالي 62 مليون دولارفي المتوسط.[1]

أكدت برزيقة ومزيان Berreziga et Meziane (2019)،[2] أن غياب الثقافة المقاولاتية يمثل أحد العوامل التي ساهمت في عدم تطور المقاولاتية بالجزائر، وأوضحت انه من الضروري أن يكون تعزيز المقاولاتية في قلب السياسية الحكومية، حيث لابد أن تساهم مختلف الاليات الحكومية في دعم ومرافقة أصحاب المشاريع المقاولاتية الصغيرة والمتوسطة، مما يزيد في مستوى الوعي ويسهل النشاط المقاولاتي، مما يعزز روح المبادرة لدى الجزائريين.

اوضح ماكس فيبر في كتابه حول أخلاقيات العمل البروتستانتية أن العوامل الثقافية، الدينة والانتماء إلى مجموعات عرقية معينة عوامل تحدد مواقف الفرد تجاه المقاولاتية، فالدين الإسلامي الحنيف و بعض الثقافات الاسيوية تؤكد على ضرورة الاكتفاء الذاتي والادخار والعمل الجاد، مما قد يساعد في تفسير معدلات التوظيف الذاتي البريطانية الآسيوية المرتفعة. أنه، مع تساوي كل شيء آخر، كان لدى المسلمين احتمالات أعلى بكثير للعمل لحسابهم الخاص مقارنة بالمسيحيين من الأقليات العرقية.[3]

قد يؤدي ضعف إتقان لغة البلد المضيف من جهة إلى زيادة احتمالية المقاولاتية العرقية في منطقة معينة، من خلال تقييد فرص العمل في سوق العمل الرسمي دون التأثير على الفرص التجارية

[1] - Charles Eesley and William. F Miller, **Op-cit**, 2018, pp:130-272.
[2] - Berrziga Amina and Meziane Amina, ''**La Culture Entrepreneuriale chez les Entrepreneurs Algérien**s'', Développement et les Ressources Humains Recherches et études, Vol. 6, No. 2, 2019, p :17.
[3] - Simon C. Parker, **Op-cit**, 2009, pp: 172-173.

بين أعضاء المجموعة اللغوية الخاصة. ومن جهة أخرى كما أن إتقان لغة البلد المضيف يزيد من احتمال النجاح لدى المقاول. [1]

4- البنية التحتية

البنية التحتية المادية هي مقياس مركب يشمل مؤشرات إمكانية الوصول إلى الطرق السريعة والسكك الحديدية وعدد رحلات الركاب، تشمل إمكانية الوصول على الطريق السريع السكان الذين يعيشون في المناطق المحيطة مرجحين بوقت السفر على طول الطرق السريعة، بينما تشمل إمكانية الوصول إلى السكك الحديدية السكان الذين يعيشون في المناطق المحيطة موزعين بوقت السفر على طول السكك الحديدية.[2]

عند تطوير سياساتها الاستثمارية، تحتاج البلدان إلى إدارة الفجوة الرقمية الكبيرة، التي لوحظت بشكل خاص في البلدان النامية، من حيث تبني المؤسسات والأفراد للتقنيات الرقمية على وجه الخصوص، تقل نسبة الأشخاص الذين يستخدمون التقنيات الرقمية في البلدان النامية عن نصف تلك الموجودة في البلدان المتقدمة، في حين أن اعتماد واستخدام الأدوات الرقمية الرئيسية، مثل البريد الإلكتروني والمواقع الإلكترونية، بين المؤسسات يتخلف أيضا الدول النامية. على الرغم من أن الفجوة الرقمية أصغر بالنسبة للشركات مقارنة بالأفراد، إلا أنها مقلقة للغاية، بالنظر إلى الفوائد التنافسية التي يمكن أن تكسبها المؤسسات من اعتماد التقنيات الرقمي.[3]

يتطلب تسريع التطور الرقمي التركيز على الاستثمار في المحتوى الرقمي المحلي والخدمات لزيادة الطلب، كما لابد أن يشمل ذلك تحفيز الاستثمار في تطوير المؤسسات المحلية من خلال إنشاء إطار تنظيمي موات للشركات الرقمية، إنشاء مراكز وحاضنات للتكنولوجيا و الابتكار، تحسين خدمات الحوكمة الالكترونية، إنشاء برامج لبناء وتعزيز المهارات الرقمية، تسهيل التبني الرقمي بين المؤسسات الوطنية لا سيما الصغيرة والمتوسطة منها، حيث أن اعتماد التقنيات الرقمية يمكن أن تعزز التقنيات الإنتاجية بشكل كبير.[4] كما يمكن أن تساعد برامج الشراكة مع المؤسسات الرقمية الرائدة عالميا إلى

---

[1] - Simon C. Parker, **Op-cit**, 2009, p: 172.
[2] - Erik Stam and Andrew Van de Ven, **Op-cit**, 2018, p: 816.
[3] - Christos Nikas, **Economic Growth in the European Union Analyzing SME and Investment Policies**, Springer, 2020, pp:27-29.
[4] - **Ibid**, p:30.

تسريع نمو القطاع، لكن تطوير القطاع الرقمي يعني في الغالب دعم تطوير المشاريع المحلية بدلا من تشجيع الاستثمار من قبل المؤسسات متعددة الجنسيات الرقمية.

يحتاج كل بلد إلى تحديد مساره الخاص للتطور الرقمي، حيث لا يوجد مخطط واحد للتنمية الرقمية، ومع تقدم البلدان في التنمية الرقمية، تتحول أولويات الحكومة من دعم البنية التحتية إلى تعزيز تطوير المحتوى والخدمات من قبل المؤسسات الرقمية، فضلا عن رقمنة بقية الاقتصاد، كما يجب مراجعة استراتيجيات التنمية الرقمية بصفة دائمة نظرا للتطور الهائل والسريع في القطاع.[1]

في ساق البلدان النامية، أظهرت دراسة حديثة لمؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (2017) أن جزءا صغيرا فقط من مبادرات الرقمنة (سواء من حيث البنية التحتية الرقمية أو من حيث رقمنة الاقتصاد)، يركز على تمويل الاستثمار الضروري لدعم مشاريع الرقمنة. بالنظر إلى أن جزءا كبيرا من الاستثمار في هذه البلدان يتم رسمه من خلال تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر، يمكن أن تدعم المؤسسات الرقمية الرائدة عالميا دورا مهما في تمويل البنية التحتية الرقمية في البلدان النامية، في مختلف الصناعات مثل الرعاية الصحية، التعليم والتكنولوجيا المالية.[2]

مع التطور السريع للاقتصاد الرقمي، يحتاج صانعو السياسات إلى جعل التنمية الرقمية في ضمن أولويات سياسات الاستثمار، حيث أن رقمنة الاقتصاد يمتد تأثيرها لمختلف الصناعات والمجتمع[3].

نظرا لأن البنية التحتية يمكن أن تعزز الاتصال والروابط التي تسهل التعرف على فرص ريادة الأعمال وقدرة رواد الأعمال على تحقيق تلك الفرص، تم تطوير فرضية تشير إلى أن نشاط بدء التشغيل يتم تعزيزه من خلال البنية التحتية. ومع ذلك ، ليست كل أنواع البنية التحتية لها تأثير متجانس على قرار ريادة الأعمال، لذلك يتم تطوير فرضية ثانية تشير إلى أن أنواعًا معينة من البنية التحتية التي تسهل الاتصال والروابط بين الناس أكثر ملاءمة لنشاط بدء التشغيل تشير النتائج التجريبية إلى أن نشاط بدء التشغيل مرتبط بشكل إيجابي بالبنية التحتية بشكل عام ، ولكن هناك أنواعًا معينة من البنية التحتية ، مثل النطاق العريض ، أكثر ملاءمة للبنية التحتية من الطرق السريعة والسكك الحديدية. أخيرا، نفترض أن أنواع البنية التحتية لها تأثيرات متفاوتة في القطاعات المختلفة. تدعم تحليلاتنا التجريبية هذا الرأي

[1] - - Christos Nikas, Op-cit,2018, p:31.
[2] - **Idem.**
[3] - **Idem**.

ونخلص إلى أنه يمكن استخدام سياسات بنية تحتية معينة لتسهيل أنشطة بدء التشغيل الإقليمية ، علاوة على ذلك، لتعزيز أنشطة بدء التشغيل في الصناعات المرغوبة.[1]

في حين وجد فايرلي Fairlie (2006)،[2] أن هناك علاقة ايجابية بين امتلاك جهاز الكمبيوتر وريادة الأعمال، فالأفراد الذين لديهم إمكانية الوصول إلى جهاز كمبيوتر منزلي هم أكثر عرضة بشكل كبير لأن يصبحوا رواد أعمال خلال اثنتا عشر الى خمسة عشر شهرا التالية، وأضاف أن هاته العلاقة أكثر إيجابية بين النساء. علاوة على ذلك، أوضح أن رواد الأعمال الذين لديهم إمكانية الوصول المسبق إلى أجهزة الكمبيوتر المنزلية ينشئون مجموعة كبيرة ومتنوعة من أنواع الأعمال وليس فقط تلك المرتيطة بصناعة تكنولوجيا الاعلام والاتصال.

في سياق البلدان الافريقية، قام قانامونتسو واخرون Ganamotse et al (2017) بدراسة وتحليل نموذج تسريع الأعمال لمختبرات الأعمال العالمية، الذي تم تطبيقه في كل من في بوتسوانا، ناميبيا وأوغندا من خلال محاولة الاستفادة من النموذج السويدي، خلال الفترة 2012 - 2015 لكنه فشل في موزمبيق وزامبيا، أكد الباحث أنه لنجاح واستدامة برامج المسرعات الدولية هناك حاجة لتوفير الموارد للمشاريع لفترة طويلة، ولابد من مراعاة مستويات التنمية الاقتصادية والتنوع الثقافي للبلدان المستهدفة عند تصميم هاته البرامج.[3]

فيما يتعلق بنوع الحاضنة، وجد لا سرادو واخرون Lasrado et al (2016) أن جميع المؤسسات الناشئة (القائمة على المعرفة وغيرها) المشاركة في برامج الحاضنات تشهد نموا إيجابيا في عدد الموظفين والمبيعات بمرور الوقت، في حين أن المؤسسات الناشئة الغير مشاركة في هاته البرامج شهدت استقرار من حيث النمو في عدد الموظفين والمبيعات. كما وجد ان أداء المؤسسات التي تختار

[1]-David B. Audretsch, Diana Heger and Tobias Veith, ''**Infrastructure and Entrepreneurship**'', Small Business Economics, Vol. 44, 2015, pp: 219–230.

[2]- Robert W. Fairlie, ''**The Personal Computer and Entrepreneurship'',** Management Science, Vol. 52, No. 2, 2006, pp: 187-203.

[3]- Gaofetoge Ntshadi Ganamotse, Mikael Samuelsson, Ruth M. Abankwah, Anthony Tibaingana and thuso Mphela, ''**The Emerging Properties of Business Accelerators: The Case of Botswana, Namibia and Uganda Global Business Labs**'', Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies, Vol. 3, No. 1, 2017, pp: 16– 40.

المشاركة في حاضنات الجامعات أفضل من أداء المؤسسات المستفيدة من برامج الحاضنات الغير جامعية.[1]

قام مسكوي واخرون McCoy et al (2018) بدراسة تأثير النطاق العريض للأنترنت على مجموعة من المؤسسات الايرلندية المحلية والأجنبية في قطاعات مختلفة على المؤسسات التجارية الجديدة لكل من المؤسسات المحلية والأجنبية في أيرلندا خلال الفترة التي تم فيها إنشاء ستة وثمانين بالمائة من شبكة الطرق السريعة الحالية. لاحظ الباحث أن توفر خط المشترك الرقمي الأساسي (DSL) قد أدى إلى زيادة عدد المؤسسات ذات التقنية العالية والمنخفضة، والتاثير الأكبر كان على أداء مؤسسات قطاع التكنولوجيا الفائقة. كما أن مرونة أداء المؤسسات الجديدة فيما يتعلق بالنطاق العريض أكبر بالنسبة للشركات الأجنبية منها بالنسبة للشركات المحلية، ولكن التأثير الهامشي، من حيث زيادة المؤسسات الجديدة أقل، حيث أن معدل المؤسسات الجديدة المملوكة للأجانب أقل بكثير من معدل المؤسسات المحلية. [2]

في المقابل، اشار كولومبو واخرون Colambo et al (2013) أن اعتماد النطاق العريض الأساسي الخاص بشبة الأنترنت أدى إلى مكاسب إنتاجية ضئيلة للشركات الإيطالية الصغيرة والمتوسطة، في حين أن فوائد النطاق العريض لا تتحقق بصفة كبيرة إلا إذا كانت ذات صلة بمجال نشاط المؤسسة، و نظرا لأن العديد من شركات التكنولوجيا الفائقة في عينة الدراسة تقدم خدمات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الاستشارات والتصنيع،[3] فمن المحتمل وجود تكامل بين اعتماد النطاق العريض عالي السرعة وعمليات تقديم الخدمات و الإنتاج الخاصة بهم.

في المقابل، لم يجد فارنات واخرون Vernet et al (2019)،[4] أي تأثير إيجابي للكهرباء على الربح الإجمالي للمؤسسات الناشئة في عينة مكونة من ثلاثة وثلاثين مؤسسة ناشئة، يمكن تفسير ذلك

---

[1] - Vernet Lasrado, Stephen Sivo, Cameron Ford, Thomas O'neal and Ivan Garibay, ''**Do Graduated University Incubator Firms Benefit from Their Relationship with University Incubators?''**, The Journal of Technology Transfer, Vol. 41, No. 2, 2016, pp: 205–19.

[2] - Daire McCoy, Sean Lyons and Edgar Morgenroth, ''**The Impact of Broadband and other Infrastructure on the Location of New Business Establishments**'', Journal of Regional Science, Vol. 58, No. 3, 2018, pp: 1-26.

[3] - Massimo G. Colombo, Annalisa Croce and Luca Grilli, '' **ICT Services and Small Businesses Productivity Gains: an Analysis of the Adoption of Broadband Internet Technology**, **Information''**, Economics and Policy, Vol. 25, No. 3, 2013, pp: 171–189.

[4] - Antoine Vernet, Jane N. Khayesi, Vivian George, Gerard George and Abubakr S. Bahaj, ''**How does Energy matter? Rural Electrification, Entrepreneurship, and Community Development in Kenya''**, Energy Policy, Vol. 126, No. 1, 2019, pp: 88-98.

بكون ادخال الكهرباء لا يؤدي إلى جذب المزيد من العملاء على المدى القصير، في حين أنه من المحتمل أن يكون التأثير ايجابي في مرحلة لاحقة.

وجد نيكولاس Nicholas (2018) [1] أن لحجم المطار تأثيرات إيجابية على عدد المؤسسات والسكان ومعدل التوظيف، ولكن ليس على الأجور، فتأثير حجم المطار على توظيف السكان المحليين أصغر من تأثيره على التوظيف، في حين أن التأثير على معدل التوظيف إيجابي أيضا، مما يشير إلى أن الوظائف التي تم إنشاؤها من خلال انشاء وتطوير المطارات يتم استغلالها جزئيا من قبل المهاجرين والسكن المحليين. تثير الهجرة المستحدثة نتيجة انشاء المطارات اشكاليات حول كيفية تأثير التوظيف على المستوى الوطني، حيث إن نشاء مطار معين قد يكون له آثار سلبية على التوظيف في أماكن أخرى. من جهة اخرى وجد الباحث أن حجم المطار له تأثير إيجابي على التوظيف في قطاع الخدمات، وليس له أي تاثير على العاملين فالقطاع الصناعي.

لاحظ فارهتسل واخرون Verhetsel et al (2019)، من خلال دراسة عينة من المؤسسات المتواجدة في مدينة فلاندرز ببلجيكا أن أن إيجار الأرض هو العامل الأكثر أهمية في اختيار الموقع لشركات الخدمات اللوجستية، كما يعد الوصول إلى أحد الموانئ ثاني أهم عامل، يليه الوصول إلى شبكة الطرق السريعة ومحطة الملاحة الداخلية، وكلها بنفس الأهمية. في المقابل لا يشكل الوصول إلى محطة السكك الحديدية دورا مهما في اختيار الموقع لشركات الخدمات اللوجستية في فلاندرز.[2] يمكن تفسير ذلك بكون طبيعة عمل شركات الخدمات اللوجستية قيد الدراسة يتطلب التعامل مع التدفقات المادية للبضائع بين مواقع منفصلة، أنشطة تخزين عالية، مساحات كبيرة من الأرض، مما يؤثر على عملية اتخاذ القرار بشأن تحديد الموقع لهاته للشركات.

أكد زهو واخرون Zhu et al (2019)، [3] ان الشبكة السكك الحديدية عالية السرعة لا تشجع فقط انشاء صناعات ومؤسسات جديدة في مختلف المناطق فحسب، ولكنها تتيح أيضا للمناطق أن تكون أكثر تقدما وتنويعا في الصناعات الأقل ارتباطا. يمكن تفسير ذلك بكونها تقلل بشكل كبير من تكلفة نقل

[1] - Nicholas Sheard, ''**Airport Size and Urban Growth''**, Economica, Vol. 86, No. 342, 2019, pp: 300-335.

[2] - Ann Verhetsel, Roselinde Kessels, Peter Goos, Toon Zijlstra, Nele Blomme and Jeroen Cant **, ''Location of Logistics Companies: a Stated Preference Study to Disentangle the Impact of Accessibility''**, Journal of Transport Geography, Vol. 42, 2015, pp: 110-121.

[3] - Zhu Shengjun, Wang Chong and He Canfei, ''**High-Speed Rail Network and Changing Industrial Dynamics in Chinese Regions'',** International Regional Science Review, 2019, pp: 1-24.

الأشخاص وتسهل انتشار المعرفة بين الأقاليم. وبالتالي، تؤثر على مختلف الديناميكيات الصناعية الإقليمية.

5- التمويل

يعد توفير التمويل وإمكانية الوصول إليه للشركات الجديدة والصغيرة شرطا مهما لنموها وبقائها. يستخدم مقدار رأس المال الاستثماري المستثمر في المنطقة كمؤشر لعنصر التمويل، [1] كما يمكن تتبع التمويل بعدة طرق: على سبيل المثال سهولة الحصول على القروض، انتشار المستثمرين الرسميين و غير الرسميين والتمويل الجماعي.

كما ان أكثر أوجه القصور المؤسسي خطورة في الاقتصادات الناشئة هو النظام المالي، الذي يتميز بمحدوديته سواءا من حيث حجم الدعم المقدم أو مدى تنوعه، حيث تقود البنوك القطاع مقابل أسواق رأس المال وغيرها. المؤسسات المالية التي لا تزال تخضع لاعتماد أكبر مطور على رأس المال الأجنبي، وأطر مؤسسية ظعيفة، وبنى تحتية للأسواق المالية، وقيود كثيرة، ومشاركة أكبر نسبيًا للدولة في النظام المالي، واستخدام أكبر للعملات الدولية في المعاملات المالية المحلية. كما تؤدي عدم كفاءة المؤسسات المالية في الاقتصادات الناشئة إلى عدم قدرة المؤسسات توفير التمويل الكافي، ونقص الموظفين المهرة، وصعوبة التواصل مع العملاء بسبب عدم توفر البنية التحتية الملائمة، والذي يمكن أن يعوق التقدم العام لهذه الاقتصادايات ويوقف نموها.[2]

توصلت الدراسة التي قام بها أودريش واخرون Audretsch et al (2020) إلى أدلة على أن رأس المال الاستثماري الحكومي أقل نجاحا في المناطق المتأخرة اقتصاديا، ولكن المؤسسات التي لها خبرة خاصة بالصناعة، وسبق لهم التعاون مع مستثمرين من القطاع الخاص هم أكثر عرضة لسد فجوة التمويل عند القيام بذلك.[3]

أنشأت الحكومات في جميع أنحاء العالم صناديق حكومية لرأس المال الاستثماري، بهدف تعزيز تنمية صناعة رأس المال الاستثماري الخاص ودعم الاحتياجات التمويلية للمؤسسات الناشئة، إلا أن

[1] - Erik Stam and Andrew Van de Ven, **Op-cit**, 2019, p: 817.
[2] - Mathew J. Manimala and all**, Op-cit**, 2015, pp : 20-21.
[3]- David B. Audretsch and all, **Op-cit**, 2020, pp: 23-25.

هناك تباين في أراء الباحثين حول مدى فعالية هذا النوع من الصناديق، مما يجعل البحث في الاليات الكفيلة بتحقيق الأهداف المرجوة منها أمرا بالغ الأهمية.[1]

في المقابل، كشف Czemiel-Grzybowska (2013) أن الوصول إلى التمويل من خلال مقدمي الخدمات المالية قد يعيق مبادرة ريادة الأعمال بسبب المتطلبات التقييدية على القروض والائتمانات الصغيرة.

1-5-الاحصائيات العالمية المتعلقة بتمويل المؤسسات الناشئة

يمكن تلخيص أهم النقاط المتعلقة بتمويل المؤسسات الناشئة على المستوى العالمي في النقاط الموالية:[2]

- وصل تمويل رأس المال الاستثماري إلى مستويات جديدة من حيث القيمة بالدولار في عام 2018، سواء في الولايات المتحدة أو على الصعيد العالمي، يواصل المستثمرون النظر إلى فئة الأصول هذه على أنها عامل تنويع جيد للأجزاء الرئيسية من محفظتهم، ويخصصون المزيد من رأس المال مع نمو محافظهم. وقد تم دعم ذلك من خلال ارتفاع أسواق الأسهم حتى أواخر عام 2018، وتوسع الاقتصادي العالمي المستمر.

- أدت أحجام الصناديق الكبيرة بدورها إلى جولات تمويل أكبر، وبالتالي وصلت الجولات التي تجاوزت 100 مليون دولار إلى رقم قياسي بلغ 382 مليون دولار، في عام 2018 تضاعف متوسط حجم الصفقات للسلسلة D تقريبا منذ عام 2016، من 26 مليون دولار في عام 2016 إلى 50 مليون دولار بحلول الربع الثالث من عام 2018.

- بعد سنوات عديدة من ارتفاع مبالغ تمويل رأس المال الاستثماري، هناك العديد من المؤسسات التي تسعى للحصول على تمويل في مرحلة متأخرة. في الوقت نفسه، انخفض عدد المؤسسات المؤسسة حديثا بشكل تدريجي.

- كان هناك عنصر إضافي يتمثل في الأهمية المتزايدة لصناديق رأس المال الاستثماري للشركات. على الصعيد العالمي، شاركت المؤسسات في 32٪ من جميع صفقات رأس المال المخاطر في الربع الرابع 2018، ارتفاعا من 25٪ في الربع الثالث من عام 2017.

---

[1]- Massimo G. Colombo, Douglas Cumming and Silvio Vismara, ''**Governmental Venture Capital for Innovative Young Firms'',** SSRN Electronic Journal, 2014, p:1.

[2] - Rinat Korbet and Macro Analyst, The Israely **Ecosystem at a Galance the Composition of The Ecosystem**, 2018, pp:5-15.

- ظل العدد الإجمالي لعمليات الخروج ثابتا، ولكن كانت هناك زيادة بنسبة 33 ٪ في إجمالي حجم عمليات الخروج في عام 2018 إلى 122 مليار دولار - وهو أعلى مستوى منذ عام 2012. وشكلت الاكتتابات العامة أكثر من نصف إجمالي قيمة خروج، مع ارتفاع متوسط القيمة إلى 348 مليون دولار
- بدأ عدد جولات البذور في الانخفاض بعد عام 2015، وفي عام 2018، انخفض عدد جولات البذور بنسبة 20٪. يتوافق هذا الاتجاه مع التباطؤ العالمي في عدد جولات البذور.
- ارتفع متوسط الوقت المستغرق لرفع جولة البذور، من 16 شهرا في 2014 إلى 24 شهرا في 2018.
- تضاعف متوسط جولة البذور من 750 ألف دولار سنة 2014 إلى 1.5 مليون دولار في 2018 .
- عند المقارنة بعام 2016، ينبع التباطؤ الطفيف في عدد الجولات عن انخفاض بنسبة 16٪ في جولات المرحلة المبكرة. كما ارتفعت أرقام الجولة المتأخرة بنسبة 8٪ مقارنة بالعام نفسه. شهد كلا النوعين زيادة في المبلغ الإجمالي الذي تم جمعه في عام 2018.
- جذبت جولات المرحلة المبكرة 1.46 مليار دولار، أي ضعف المبلغ الذي تم جمعه في عام 2014 (729 مليون دولار). جمعت جولات المرحلة المتأخرة ما مجموعه 3.46 مليار دولار في عام 2018، بزيادة 132 ٪ عن عام 2014 1.49 مليار دولار).

أظهرت أسواق التمويل الجماعي نموا سريعا، على الرغم من تباطؤ معدلات النمو المكونة من رقمين، ظهرت منصات التمويل الجماعي القائمة على المكافآت، مثل Indiegogo و Kickstarter، في 2009/2008. بلغ المبلغ التراكمي للتمويل المتعهد به لمشاريع Kickstarter، حوالي 276 مليون دولار بحلول يوليو 2012، و 1 مليار دولار بحلول مارس 2014، 2 مليار دولار بحلول أكتوبر 2015، 3 مليارات دولار بحلول أبريل 2017، أكثر من 4 مليارات دولار بحلول يناير 2019. كما نما سوق السيولة المالية من 84 مليون جنيه إسترليني في عام 2014، إلى 245 مليون جنيه إسترليني في عام 2015، إلى 272 مليون جنيه إسترليني في عام 2016، إلى 333 مليون جنيه إسترليني في عام 2017.[1]

على عكس أسواق التمويل الجماعي، شهد نشاط عروض طرح العملة الأولية نموا أكثر حدة، كما شهد مؤخرا انخفاضا سريعا. حيث ظهر أول عرض طرح للعملة الأولية في يوليو 2013. بعد القليل جدا من نشاط عروض طرح العملة الأولية لبقية 2013 و 2014 و 2015، أظهر سوق

[1] - Joern H. Block, Alexander Groh, Lars Hornuf, Tom Vanacker and Silvio Vismara, ''**The Entrepreneurial Finance Markets of the Future: a Comparison of Crowdfunding and Initial Coin Offerings''**, Small Business Economics, 2020, p:9.

عروض طرح العملة الأولية قفزة في عام 2017، عندما جمع المقاولون ما يقدر بنحو 6.5 مليار دولار. في عام 2018، تم جمع ما يقدر بنحو 21.6 مليار دولار. ومع ذلك، تشير البيانات حتى أكتوبر 2019 إلى أن سوق عروض طرح العملة الأولية قد تم تراجعة بشكل جلي لأنه تم جمع 3.2 مليار دولار فقط.[1]

6- المعرفة

يعد الاستثمار في المعرفة الجديدة مصدرا مهما للفرص المقاولاتية، حيث يتم إنشاء المعرفة الجديدة بعدة طرق، ويتم قياسها عادة من خلال الاستثمار العام والخاص في البحث والتطوير، كنسبة مئوية من الناتج المحلي الإجمالي المستثمر في البحث والتطوير.[2]

تعتبر الجامعات واحدة من الروافد الأساسية لتنمية المقاولاتية في نظام بيئي قائم على اقتصاد المعرفة. من منظور تعليمي، يمكن أن يرتبط تأثير الجامعات على التنمية الاقتصادية الإقليمية بقضايا مهمة كتنمية رأس المال البشري من خلال زيادة مستويات التحصيل التعليمي العام، كما يعتبر نشر المعرفة المصدر الرئيسي للتنمية الاقتصادية، ويفترض أن تكون الجامعات هي محركات النمو الاقتصادي، بمعنى أن المعرفة البحثية التي تولدها الجامعات تعزز روح المبادرة وأن الجامعات تعمل كأحد أهم العناصر في منظومة الابتكار. وذلك من خلال آليات مثل مجمعات البحوث والعلوم، نشر و تبادل المعرفة مع مختلف الأطراف الخارجية، الشراكات البحثية وتشكيل مؤسسات منبثقة جديدة.[3]

تعتبر الجامعة على أنها نظام ابتكار مجتمعي، وأن تعليم المقاولاتية، عندما يكون جزءا لا يتجزأ من مثل هذا النظام، يمكن اعتباره، ليس فقط كأداة مهمة لتكوين أفراد أكفاء ذوي توجهات مقاولاتية، ولكن أيضا تعزيز مختلف الآليات الاجتماعية التي تدعم وتسهل انشاء ونمو المؤسسات الجديدة.[4]

أوضح نيكاس Nikas (2020)،[1] أن هناك ظاهرة جديدة في العلاقة الثلاثية من حيث الأدوار المتغيرة لكل بين كل من الجامعة، الحكومة والمؤسسات، فالجامعات التي اعتادت أن تكون المكان

[1] - **Idem.**
[2] - Erik Stam and Andrew Van de Ven, **Op-cit**, 2019, p: 817.
[3] - Allan O'Connor et al, **Op-cit**, 2018, pp: 71-72.
[4] - **Idem**.

الأساسي لتطوير المنتجات الجديدة، أصبحت الآن أيضا أسواقا تجريبية لها، كما أنه أضحى من الممكن لكل طرف (الجامعة، المؤسسات والحكومة) المساهمة في جانب الطلب والعرض لمختلف أنشطة ريادة الأعمال. في هذا الصدد، يمكن للجامعات توفير جانب العرض للمعادلة عند دعم البحث والتطوير لمنتج جديد. في الوقت نفسه، يمكن للجامعات توفير جانب الطلب من المعادلة من خلال توفير قاعدة عملاء مهمة للمؤسسات الناشئة(على سبيل المثال، حصل Facebook على خدمة قائمة جماعية من داخل جامعة هارفارد دون أن يكون لهاته الأخيرة حصة في الشركة).

كما يمكن أن تدعم الحكومة جانب العرض في المعادلة من خلال توفير التمويل (على سبيل المثال، مولت شركة Google من قبل NSA و CI). ومع ذلك، يمكن للحكومات أن تكون على جانب الطلب من المعادلة بالنظر إلى أن المؤسسات المقاولاتية الجديدة تم تمويلها للاستخدام الحكومي أيضا(على سبيل المثال، يتم تمويل شركة Alibaba Ant Financial التابعة لـ Alibaba جزئيا من قبل الحكومة الصينية).

اضحى التوجه المقاولاتي للجامعات أحد أهم عوامل تمييز الجامعات في سوق التعليم العالي شديد المنافسة عالميا، حيث تعمل الجامعات ذات التوجه المقاولاتي بشكل متزايد على تشكيل التوجه المقاولاتي لمكان ما أو لمنطقة معينة، على الرغم من أن الجامعات لا تركز على المقاولاتية بطبيعتها، فإن بعض الجامعات مثل جامعة ستانفورد (وادي السيليكون) ومعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا تشتهر بهاته الظاهرة، ولكن هناك العديد من الجامعات الأخرى التي لها نفس الفعالية (كالمجمعات الصناعية في IITs بالهند).

يوضح تقرير سنة 2011 أن 39900 شركة نشطة اسسها خريجو جامعة ستانفورد، و إذا تم اعتبار هذه المؤسسات مجتمعة كدولة مستقلة، فسيكون اقتصادها العاشر في العالم من حيث الحجم، خلقت هذه المؤسسات ما يقدر بنحو 5.4 مليون فرصة عمل وحققت إيرادات عالمية سنوية قدرها 2.7 تريليون دولار.[2]

---

[1] - **Idem**.

[2]-Charles E. Eesley and William F. Miller**, ''Impact: Stanford University's Economic Impact via Innovation and Entrepreneurship''**, Foundations and Trends in Entrepreneurship, Vol. 14, No. 2, 2018, pp: 130–278.

توظف المؤسسات التي كانت تعتمد بشكل عام على التكنولوجيا المنتجة من الجامعة وحدها 1.7 مليون من إجمالي 3.3 مليون شخص في جميع أنحاء العالم، وتولد تريليون دولار من إجمالي 1.8 تريليون دولار من إجمالي الإيرادات العالمية القادمة من جميع المؤسسات التي أنشأها خريجو معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا (أكثر من نصف هذه الوظائف في المؤسسات التي اعتمدت بشكل أساسي على التكنولوجيا المنتجة في MIT)، كما أن المؤسسات الأخرى القائمة على التكنولوجيا تنتج حوالي 1.1 مليون وظيفة و 700 مليار دولار في المبيعات. تمثل المؤسسات القائمة على التكنولوجيا معًا 85٪ من جميع الوظائف وما يقرب من 92٪ من إجمالي الإيرادات التي تنتجها المؤسسات القائمة التي أسسها خريجو معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا. في الواقع، توظف المؤسسات غير القائمة على التكنولوجيا نصف مليون.[1]

تساهم **سمعة الجامعة** في دعم المقاولين، حيث أفاد 85٪ من رواد الأعمال الخريجين أن ارتباطهم بمعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا ساعد في تعزيز مصداقيتهم مع الموردين والعملاء، كما أوضح 51٪ من رواد الأعمال أن ارتباطهم بمعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا قد ساعد في الحصول على التمويل، وهو نفس الأمر لطلبة جامعات او مراكز بحثية أخرى مثل جامعة ستانفورد أو غيرها.[2].

يعزز التعاون الكبير مع الشركاء الخارجيين، بما في ذلك الموردين، العملاء، المنافسين، الاستشاريين، مختبرات الجامعات ومراكز البحث تطوير المهارات والكفاءات الاستراتيجية، التشغيلية والرقمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.[3]

كلما تم توفير الحوافز المناسبة لتشجيع التعاون الخارجي مع شركاء مختلفين، كلما زادت نسبة المعلومات المتاحة في المؤتمرات وبراءات الاختراع والمجلات والمصادر الأخرى التي من المرجح أن يتم التعرف عليها ونقلها إلى المؤسسات الناشئة وزيادة تسويقها. [4]

يسهل قيام الحكومة بتمويل الأنشطة والمشاريع التعاونية و متابعتها بشكل مباشر، أو التعاقد مع الجامعات والمؤسسات البحثية التي هي في حاجة إلى تسويقها عمل المؤسسات الناشئة، في هذا الصدد، تدين أمريكا بالكثير من نجاحها في نشر المعرفة إلى سجلها الحافل في توفير البيانات المتعلقة ببراءات

[1] - Charles E. Eesley and William F. Miller,**Op-cit,** 2018**,** pp: 1-15.
[2] -**Ibid**, pp: 41-42
[3] -David B. Audretsch, Maksim Belitski and Rosa Caiazza, ''**Start-Ups, Innovation and Knowledge Spillovers**'', The Journal of Technology Transfer, 2021, p: 17.
[4] - **Idem**.

الاختراع والتراخيص من خلال مكتب الشراكات التقنية في المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا، مجلس سياسة العلوم والتكنولوجيا في الأكاديميات الوطنية (الأكاديمية الوطنية للعلوم، والأكاديمية الوطنية للهندسة، ومعاهد الطب)، بينما كانت المعامل الفيدرالية تاريخيا مترددة في نشر بياناتها حول أنشطة نقل التكنولوجيا. [1]

حتى وقت قريب جدا، كان معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا قد اتبع نهج التدريب العملي تجاه المشاركة في المقاولاتية، على عكس العديد من الجامعات الأخرى في الولايات المتحدة وخارجها، لم ينشئ معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا **حاضنة داخلية للمشاريع ولا صندوقا لرأس المال الاستثماري لدعم المؤسسات الناشئة، لتجنب** درجات الصراع الداخلية التي نشأت في بعض المؤسسات الأكاديمية. ومع ذلك، يتمتع معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا بنظام بيئي ريادي يكفل دعم، مرافقة وتمويل المؤسسات الناشئة.[2]

في هذا الصدد، تشير نتائج الدراسة التي قام بها أودريش واخرون (2021) Audretsh et al،[3] إلى أن المؤسسات الناشئة التي تعتمد على المصادر الخارجية للحصول على المعرفة هي المستفيد المباشر منها، حيث يسهل نقل المعرفة إلى المؤسسات التي تفتقر إلى المعرفة الداخلية تحويل هذه المعرفة إلى أداء ابتكاري بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات القائمة. وبالتالي، فإن جودة المعلومات التي يتم الحصول عليها من خلال حضور المؤتمرات العلمية، ندوات الجمعيات الرسمية وغير الرسمية، البحوث ذات المصادر المفتوحة وبراءات الاختراع، تمكن هاته المؤسسات الناشئة من الاستفادة من نقص الاستثمار في المعرفة الداخلية. كما تشير نتائج الدراسة إلى أن المديرين في المؤسسات القائمة يجب أن يكونوا حذرين عند اتخاذ قرار بشأن الاستثمار في المعرفة أو الحصول عليها من شركاء خارجيين، حيث يرتبط هذا الخيار بالقدرة الاستيعابية للمؤسسة، المنافسة في السوق، حماية حقوق الملكية الفكرية و السياسة العامة لدعم الابتكار والمقاولاتية.

يتمثل الدور الرئيسي لمكتب نقل التكنولوجيا في ربط الاختراعات بالمؤسسات التي ترغب في الاستفادة منها، من خلال توفير آلية بحث للعثور على أكثر المصادر ملاءمة لبيع المعرفة، حيث تساعد

[1] -**Idem**.
[2] -Charles E. Eesley and William F. Miller, **Op-cit**, 2021, p: 132.
[3] - David B. Audretsch and all, **Op-cit**,2021, pp:17-18.

هاته المكاتب في تقليل عدم اليقين بالنسبة للشركات، كما أن الدافع الأساسي لها هو حماية الملكية الفكرية للجامعة أثناء تسويق الملكية الفكرية للشركات.[1]

يوفر ربط التكنولوجيا الجامعية بالصناعة مزايا لمختلف الأطراف، فمن جهة يمكن أن يكون نقل التكنولوجيا مصدرا مهما لإيرادات الجامعة، كما يعد نقل التكنولوجيا مفيدا للصناعة لأن استخدام التقنيات التي طورتها الجامعة يمكن أن يساعد في الحفاظ على ميزة نسبية في السوق وتوفير وقت البحث والتطوير والتكلفة، وقد أكدت العديد من الأبحاث أن المؤسسات التي تتعاون مع الجامعات تتمتع بإمكانية وصول أكبر إلى الأبحاث والاكتشافات الجامعية الجديدة وتحقق مزايا تنافسية أكثر. لذلك، تعتبر مرحلة التسويق مهمة جدا في النموذج التقليدي لأنها تضع الأساس لعلاقة مفيدة بين الجامعة والصناعة.[2]

حدد برادلي واخرون Bradley et al (2013) مجموعة من العناصر التي تسمح بتسهيل نجاح نقل التكنولوجيا في المستقبل واستمرار النمو الاقتصادي والقدرة التنافسية، يمكن اجمال هاته العناصر في النقاط الموالية:[3]

- سيتعين على الجامعات التغلب على العوائق التي تحول دون نقل التكنولوجيا، لعل ابرزها الحواجز المعلوماتية والثقافية مثل مكافآت للباحثين الجامعيين، واشتباكات الثقافة بين الجامعة والصناعة، البيروقراطية، مكاتب نقل التكنولوجيا الغير فعالة، نقص الروح المقاولتية خاصة على مستوى الحرم الجامعي، تراجع دعم البحث والتطوير على المستوى الوطني و القلق من تداخل التعاون الصناعي مع الحرية الأكاديمية للباحثين.
- الجامعات خلق المزيد من الحوافز لأعضاء هيئة التدريس للمشاركة في مختلف الأنشطة المقاولاتية.
- يجب توعية أعضاء هيئة التدريس بالفرص التجارية. وسيشمل ذلك ليس فقط العمل مع مكتب نقل التكنولوجيا الخاص بهم - أو المنظمات الأخرى الممتدة للحدود - ولكن أيضا تعلم إدارة المشاريع والممارسات التجارية الأخرى لضمان التعاون الأكاديمي الصناعي الناجح . يجب أيضًا تعزيز العلاقات الشخصية بين العلماء والاتصالات الصناعية لأنها قد تكون أكثر أهمية من العلاقات التعاقدية.
- إنشاء هيئات تنظيمية لتسهيل أنشطة نقل التكنولوجيا على المستوى العالمي، مع استقلالية كافية لتطوير
- في سياق بيئة مؤسسية وسياسية داعمة، تحتاج مكاتب نقل التكنولوجيا بالجامعات إلى ممارسات وظيفية، تسويقية، تقنية وتفاوضية أفضل.

---

[1]-Samantha R. Bradley, Christopher S. Hayter and Albert N. Link, ''**Models and Methods of University Technology Transfer''**, Foundations and Trends Rin Entrepreneurship, Vol. 9, No. 6, 2013, pp : 571–650

[2] - Samantha R. Bradley, Christopher S. Hayter and Albert N. Link, **Op-cit**, 2013, pp: 574-590.

[3] - **Ibid**, p: 636.

- فهم أفضل لثقافة ووظيفة المؤسسة الأكاديمية وقطاع الصناعة المعني من قبل موظفي مكاتب نقل التكنولوجيا.

7- خدمات وسيطة

يمكن أن يؤدي توفير خدمات الأعمال الوسيطة وإمكانية الوصول إليها إلى خفض الحواجز بشكل كبير وزيادة سرعة إنشاء قيمة جديدة. مؤشرنا للخدمات البينية هو النسبة المئوية لشركات خدمات الأعمال في مجتمع الأعمال.[1]

[1] - Erik Stam and Andrew Van de Ven, **Op-cit**, 2019, p: 817.