

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Boudiaf / M'SILA  
Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des  
Sciences de Gestion  
Département des sciences de Gestion



جامعة محمد بوضياف / المسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم  
علوم التسيير

رقم التسجيل: .../.../... : N°

## الموضوع:

مساهمة رأس المال البشري في نجاح المؤسسات الناشئة  
- دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الناشئة الجزائرية -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير  
تخصص: إدارة أعمال

الأساتذة المشرفون:  
د. عمرون بوجمعة  
البروفيسور بن جمال منصور

إعداد الطالب:  
بلواضح سعد الله

### أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الرتبة العلمية	أعضاء اللجنة
رئيساً	جامعة محمد بوضياف المسيلة	أستاذ محاضر - أ-	1. د. بيبصار عبد المطلب
مشرفاً ومقرراً	جامعة محمد بوضياف المسيلة	أستاذ محاضر - أ-	2. د. عمرون بوجمعة
مشرف مساعد	جامعة كيباك بتروريفيار، كندا	أستاذ التعليم العالي	3. أ. د. بن منصور جمال
مناقشاً	جامعة محمد بوضياف المسيلة	أستاذ محاضر - أ-	4. د. مير أحمد

السنة الجامعية: 2020 - 2021

PEOPLE'S DEMOCRATIC REPUBLIC OF ALGERIA  
MINISTRY OF HIGHER EDUCATION AND SCIENTIFIC RESEARCH  
UNIVERSITY OF MOHAMED BOUDIAF - M'SILA



FACULTY OF: Economic And Commercial,  
Management Sciences  
DEPARTMENT OF: Management Sciences  
N°: .....

DOMAIN: Economic And Commercial  
Sciences, Management Sciences  
STREAM: Management Sciences  
OPTION: Business Administration

Titled:

**The contribution of human capital to the success of startups  
- A field study of a sample of Algerian startups -**

Dissertation Submitted to the Department of Management in Partial Fulfilment of the  
requirements for the Degree of Academic Master in Business Administration

PRESENTED BY:

BELOUADAH Saadallah

Professeur. BEN MANSOUR Djamel

SUPERVISED BY:

Dr. AMROUNE Boudjemaa

Discussion Committee Members

Dr. BISSAR Abdelmoutaleb	Mohamed Boudiaf University, M'sila	President
Dr. AMROUNE Boudjemaa	Mohamed Boudiaf University, M'sila	Supervisor
Professeur. BEN MANSOUR Djamel	Québec Peter River, Canada	Supervisor
Dr. MIR Ahmed	Mohamed Boudiaf University, M'sila	Examiner

ACADEMIC YEAR : 2020/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# الإهداء

أهدي ثمرة نجاحي إلى:

نعمة الأب والأم إلى "روح جدي وجدتي" رحمهما الله تعالى

إلى أعلى ما في الوجود إلى التي ظلت دعواتها ترافقني طيلة مشواري الدراسي إلى  
من تشوقت لرؤيتي إلى ما أنا عليه اليوم إلى الغالية: "أمي" ثم "أمي" ثم "أمي"  
أطال الله عمرك وحسن عملك وأدخلك جنته؛

إلى الذي تحمل عناء الحياة من أجلنا، "أبي الغالي" فلن أنسى فضلك إلى يوم  
الدين أطال الله في عمره؛

إلى "إخوتي الأعزاء" سندي في هذه الحياة  
إلى كل الأهل والأقارب كبيرا أو صغيرا  
إلى كل الأصدقاء والأحباب؛

إلى كل من ساعدني في إتمام هذا العمل وإلى كل طالب علم طموح  
إلى كل من عرفته من قريب أو من بعيد وشاركني الحياة حلوها ومرها  
إلى كل أساتذتي وإلى كل من علمني حرفا؛

وإلى زملائي دفعة 2021 خريجي قسم علوم التسيير خاصة تخصص إدارة الأعمال  
بجامعة المسيلة.

# شكر وتقدير

بعد بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين والحمد لله  
رب العالمين؛

أتقدم بالشكر الجزيل والعرفان إلى الأستاذ الفاضل الدكتور "بوجمعة عمرون"  
الذي كان أبا ناصحا ومرشدا وموجهها لي طيلة فترة إنجاز هذا العمل وعلى قبولك  
وتحملك عناء الإشراف حقا أنت "نعمة الأستاذ"، وأيضا أشكر البروفيسور "بن  
جمال منصور" على قبوله هذا الإشراف؛

وأتقدم بالشكل الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة لقبولها تقييم هذا العمل؛  
ومن باب العرفان والتقدير أتوجه التحية والشكر إلى أساتذتي الأفاضل الذي  
كانوا دائما معي طيلة مشواري الدراسي: مير أحمد، حوحو مصطفى، فاروق  
حريزي، عزوز منير، بتغة صونية، وبلواضح جيلاني؛

كما لا يفوتني أن أشكر جميع أساتذة كلية العلوم الإقتصادية وقسم علوم  
التسيير خصوصا بجامعة المسيلة أقول لكم بورككم فيكم وجزاكم الله خيرا؛

وبدون أن أنسى أن أشكر مسؤولي المؤسسات الناشئة Fatoura, Golden Corp,  
Sarl Vision Intek, Olteb Tech على تعاونهم ومساهماتهم في إثراء البحث  
العلمي.

## المخلص باللغة العربية

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مساهمة رأس المال البشري في تحقيق نجاح المؤسسات الناشئة في الجزائر ، وتوضيح العلاقة بين المتغير المستقل رأس المال البشري الذي يحتوي على أربع أبعاد (المعارف، المهارات، الخبرات، الإبتكار) مع المتغير التابع المتمثل في نجاح المؤسسات الناشئة (الدعم المادي والدعم غير المادي).

وتم إجراء الدراسة الميدانية على المؤسسات الناشئة في الجزائر الحاصلة على علامة مؤسسة ناشئة (Label Startup)، حيث وقع الاختيار على عينة تتكون من 04 خبراء من مؤسسات ناشئة ميدان الدراسة، وكانت طبيعة الدراسة كيفية؛ اعتمدت على الملاحظة غير المباشرة والمقابلة نصف الموجهة كأداتين رئيسيتين لجمع البيانات والمعلومات، وتمت الاستعانة ببرنامج التحليل الكيفي (NVIVO الإصدار رقم 10) لتحليل بيانات المقابلة.

وبينت نتائج الدراسة في هذا الصدد أن عند توفر معارف نظرية معمقة ومهارات ميدانية وخبرات سابقة للرأس المال البشري تمكنه من خلق إبداعات وإبتكار تساعده إنجاح مؤسسته الناشئة، وقد تبين أن الإبتكار له أهمية بالغة وكبيرة في تحقيق نجاح المؤسسات الناشئة ميدان الدراسة.

وأظهرت الدراسة أيضا أن هناك علاقة إيجابية جيدة جدا بين الدعم المادي والدعم غير المادي، وأن هنالك أيضا علاقة المعارف والمهارات والخبرات مع نجاح المؤسسات الناشئة بدرجة جيد، أما الإبتكار وعلاقته مع تحقيق النجاح المؤسسات الناشئة فقد كان ذلك بمستوى درجة جيد جيدا.

**الكلمات المفتاحية:** رأس المال البشري، المؤسسات الناشئة، المعارف، المهارات، الخبرات، الإبتكار، نجاح المؤسسات الناشئة، الدعم المادي، الدعم غير المادي.

## Résumé

Cette étude vise à connaître la contribution du capital humain à la réussite des institutions émergentes en Algérie, et à clarifier la relation entre la variable indépendante capital humain, qui contient quatre dimensions (connaissance, compétences, expérience, innovation) avec la variable dépendante représentée par le succès d'institutions émergentes (soutien matériel et soutien non financier).

L'étude de terrain a été menée auprès d'institutions émergentes en Algérie ayant obtenu le label Startup, où un échantillon de 04 experts d'institutions émergentes dans le domaine d'étude a été choisi. La nature de l'étude était qualitative ; Il s'est appuyé sur l'observation indirecte et l'entretien semi-dirigé comme deux principaux outils de collecte de données et d'informations, et le programme d'analyse qualitative (NVIVO version 10) a été utilisé pour analyser les données d'entretien.

Les résultats de l'étude à cet égard ont montré que lorsque des connaissances théoriques approfondies, des compétences de terrain et des expériences antérieures du capital humain étaient disponibles, cela lui permettait de créer de la créativité et de l'innovation qui l'aideraient à faire réussir sa startup, et il a été constaté que l'innovation est d'une grande importance pour la réussite des institutions émergentes dans le domaine d'études.

L'étude a également montré qu'il existe une très bonne relation positive entre le soutien matériel et non matériel, et qu'il existe également une relation de connaissances, de compétences et d'expérience avec le succès des entreprises émergentes dans une bonne mesure, et l'innovation et sa relation avec la réussite des entreprises émergentes était à un bon niveau.

**Mots clés : capital humain, startups, savoirs, compétences, expériences, innovation, succès des startups, soutien financier, soutien immatériel.**

## Abstract

This study aims to know the contribution of human capital to achieving the success of Startups in Algeria, and to clarify the relationship between the independent variable human capital, which contains : four dimensions (knowledge, skills, experience and innovation) with the dependent variable represented in the success of Startups (Physical support and Intangible support).

The field study was conducted on Startups in Algeria that obtained the label Startup, where a sample of 04 experts from Startups in the field of study was chosen. the study's ease was qualitative; It relied on the indirect observation and the semi-directed interview as two main tools for data and information collection, and the qualitative analysis program (NVIVO version 10) was used to analyze the interview data.

The results of the study in this regard showed that when in-depth theoretical knowledge, field skills and previous experiences of human capital were available, it enabled him to create creativity and innovation that would help him make his startup successful, and it was found that innovation is of great importance in achieving the success of emerging institutions in the field of study.

The study also showed that there is a very good positive relationship between material and non-material support, and that there is also a relationship of knowledge, skills and experience with the success of emerging institutions to a good degree, and innovation and its relationship with the achievement of success of emerging institutions was at a good level.

**Keywords: Human Capital, Startups, Knowledge, Skills, Experience, Innovation, Success Startups, Physical Support, Intangible support.**

## الفهرس

I.....	الإهداء.....
II.....	شكر وتقدير.....
III.....	الملخص باللغة العربية.....
IV.....	Résumé.....
V.....	Abstract.....
IX.....	قائمة الجداول.....
XI.....	قائمة الملاحق.....
XII.....	قائمة المصطلحات.....
ب.....	مقدمة.....
ب.....	1) توطئة.....
ب.....	2) الإشكالية.....
ج.....	3) فرضيات الدراسة.....
د.....	4) أسباب اختيار الموضوع.....
د.....	5) أهداف الدراسة.....
ه.....	6) أهمية الدراسة.....
و.....	7) الحدود الدراسة:.....
و.....	8) مجتمع وعينة الدراسة.....
ز.....	9) منهج البحث وأدوات الدراسة المستخدمة.....
ز.....	10) الدراسات السابقة.....
ي.....	11) صعوبات البحث.....
ي.....	12) خطوات الدراسة.....
1.....	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة.....
1.....	تمهيد.....
2.....	المبحث الأول: التأصيل النظري للمؤسسات الناشئة.....
2.....	المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الناشئة.....
6.....	المطلب الثاني: أنواع المؤسسات الناشئة.....
7.....	المطلب الثالث: الأهمية الإقتصادية للمؤسسات الناشئة.....
8.....	المطلب الرابع: دورة حياة المؤسسة الناشئة.....
12.....	المطلب الخامس: النظام البيئي للمؤسسات الناشئة.....
14.....	المبحث الثاني: نجاح المؤسسات الناشئة.....

14.....	المطلب الأول: تعريف نجاح مؤسسات الناشئة.....
15.....	المطلب الثاني: أسباب نجاح وفشل المؤسسات الناشئة.....
16.....	المطلب الثالث: التحديات التي تواجهها المؤسسات الناشئة.....
19.....	المبحث الثالث: عوامل نجاح المؤسسة الناشئة.....
19.....	المطلب الأول: عوامل نجاح المؤسسة الناشئة.....
36.....	المبحث الرابع: الإطار المفاهيمي لرأس المال البشري.....
37.....	المطلب الأول: ظهور نظرية رأس المال البشري ومضمونها.....
38.....	المطلب الثاني: تعريف رأس المال البشري.....
41.....	المطلب الثالث: خصائص رأس المال البشري.....
43.....	المطلب الرابع: الأهمية الاقتصادية لرأس المال البشري.....
44.....	المطلب الخامس: تصنيفات رأس المال البشري.....
47.....	المطلب السادس: أبعاد رأس المال البشري.....
51.....	المطلب السابع: العوامل المؤثرة على رأس المال البشري.....
51.....	المطلب الثامن: المخاطر المرتبطة برأس المال البشري.....
54.....	المبحث الخامس: التصور النظري للدراسة.....
54.....	المطلب الأول: المقاربات النظرية لفهم رأس المال البشري.....
57.....	المطلب الثاني: النظريات الداعمة للمؤسسات الناشئة.....
59.....	المطلب الثالث: النظريات المفسرة للعلاقة بين رأس المال البشري ونجاح المؤسسة الناشئة.....
65.....	المبحث السادس: صياغة الفرضيات وإعداد النموذج النظري للدراسة.....
65.....	المطلب الأول: صياغة الفرضيات.....
68.....	المطلب الثاني: إعداد الخريطة الذهنية للدراسة النظرية.....
70.....	المطلب الثالث: إعداد النموذج النظري للدراسة.....
72.....	خلاصة الفصل.....
74.....	الفصل الثاني: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الناشئة في الجزائر.....
75.....	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة.....
75.....	المطلب الأول: منهج الدراسة.....
76.....	المطلب الثاني: مجتمع، عينة وأدوات الدراسة.....
79.....	المطلب الثالث: خطوات الدراسة الميدانية وبرنامج التحليل الكيفي (NVIVO).....
84.....	المبحث الثاني: تحليل المقابلات في المؤسسات الناشئة ميدان الدراسة.....
84.....	المطلب الأول: مناخ المقابلات في المؤسسات الناشئة ميدان الدراسة.....
86.....	المطلب الثاني: التحليل التقليدي لمقابلات المؤسسات الناشئة ميدان الدراسة.....
97.....	المبحث الثالث: تحليل المقابلات واختبار الفرضيات ببرنامج (NVIVO).....
97.....	المطلب الأول: تحليل نتائج المقابلات مع عينة الدراسة.....
100.....	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الأولى.....

108.....	المطلب الثالث: إختبارالفرضية الثانية
113.....	المطلب الرابع: إختبارالفرضية الثالثة
118.....	المطلب الخامس: إختبارالفرضية الرابعة
123.....	خلاصة الفصل
127.....	الخاتمة
127.....	أولا: مناقشة نتائج البحث
131.....	ثانيا: المساهمة النظرية والأكاديمية
131.....	ثالثا: المساهمة الميدانية (الافتراحات)
132.....	رابعا: حدود الدراسة
132.....	خامسا: آفاق الدراسة
136.....	قائمة المراجع
158.....	قائمة الملاحق

## قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
.1	يمثل مجموعة التعاريف المقدمة لمفهوم المؤسسة الناشئة	
.2	يمثل مجموعة التعاريف المقدمة لمفهوم نجاح مؤسسات الناشئة	
.3	يمثل عرض إسهامات الباحثين في تناول عوامل نجاح المؤسسات الناشئة	
.4	يمثل بعض إسهامات الباحثين في تطوير نظرية رأس المال البشري	
.5	يمثل ملخص تعاريف رأس المال البشري	
.6	يمثل تصنيفات الباحثين لأبعاد رأس المال البشري	
.7	يمثل ملخص النظريات والمقاربات المعتمدة في الدراسة	
.8	يمثل عرض عينة المؤسسات الناشئة في الجزائر ميدان الدراسة	
.9	يمثل ربط الفرضيات بعقد برنامج (NVIVO)	
.10	يمثل مناخ المقابلة نصف الموجهة لعينة من المؤسسات الناشئة في الجزائر الخاصة على علامة مؤسسات ناشئة (Label Startup)	
.11	يمثل التحليل التقليدي للمقابلات	
.12	يمثل الاحصاء الترددي لكل المقابلات	
.13	يمثل تماثل المصادر حسب معامل التشابه النصي pearson	
.14	أثر تكرار المفردات لعقدة المعارف مع عقد الدعم المادي والدعم غير المادي	
.15	يمثل نسب التغطية لعقدة المعارف	
.16	يمثل نسب التغطية لعقدة الدعم المادي	
.17	يمثل نسب التغطية لعقدة الدعم غير المادي	
.18	يمثل معامل الارتباط بين المعارف وعقد الدعم المادي والدعم غير المادي	
.19	يمثل اختبار للفرضية الأولى	
.20	أثر تكرار المفردات لعقدة المهارات	
.21	يمثل نسب التغطية لعقدة المهارات	
.22	يمثل معامل الارتباط بين المهارات وعقدة الدعم المادي والدعم غير المادي	
.23	يمثل اختبار للفرضية الثانية	
.24	أثر تكرار المفردات لعقد الخبرات	
.25	يمثل نسب التغطية لعقدة الخبرات	
.26	يمثل معامل الارتباط بين الخبرات وعقد الدعم المادي والدعم غير المادي	
.27	يمثل اختبار للفرضية الثالثة	
.28	أثر تكرار المفردات لعقدة الابتكار	
.29	يمثل نسب التغطية لعقدة الابتكار	
.30	يمثل معامل الارتباط بين الابتكار وعقد الدعم المادي والدعم غير المادي	
.31	يمثل اختبار للفرضية الرابعة	
.32	يمثل درجة تحقق كل فرضية	

## قائمة الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
.1	يمثل هيكل الإطار النظري للدراسة	
.2	يمثل مراحل تطور المؤسسة الناشئة	
.3	يمثل منحى دورة حياة المؤسسات الناشئة	
.4	يمثل النظام البيئي للمؤسسات الناشئة	
.5	يمثل أبعاد نجاح المؤسسات الناشئة	
.6	يمثل مصادر الدعم المالي	
.7	يمثل خصائص رأس المال البشري	
.8	يمثل الفرق بين رأس المال البشري العام والخاص	
.9	يمثل تصنيف فئات رأس المال البشري	
.10	يمثل مصفوفة رأس المال البشري	
.11	يمثل أبعاد رأس المال البشري	
.12	يمثل هيكل مقاربات فهم رأس المال البشري	
.13	يمثل رأس المال البشري وفق مقارنة الإقتصاد الكلي	
.14	يمثل رأس المال البشري وفق مقارنة الأعمال (مقارنة عبر التكاليف)	
.15	يمثل رأس المال البشري وفق مقارنة خلق القيمة السوقية للمؤسسة	
.16	يمثل خريطة ذهنية للدراسة النظرية	
.17	يمثل نموذج النظري للدراسة المقترح	
.18	يمثل الخطوات الأساسية للدراسة الميدانية	
.19	يمثل سحابة المفردات للمصادر	
.20	يمثل نسب التغطية لعقدة المعارف	
.21	يمثل نسب التغطية لعقدة المعارف	
.22	يمثل نسب التغطية لعقدة الدعم المادي	
.23	يمثل نسب التغطية لعقدة الدعم غير المادي	
.24	يمثل خريطة معرفية لعقدة المعارف مع عقدة الدعم المادي والدعم غير المادي	
.25	يمثل سحابة المفردات لعقدة المهارات مع عقد الدعم المادي والدعم غير المادي	
.26	يمثل نسب التغطية لعقدة المهارات	
.27	يمثل خريطة معرفية لعقدة المهارات مع عقدة الدعم المادي والدعم غير المادي	
.28	يمثل سحابة المفردات لعقدة الخبرات مع عقد الدعم المادي والدعم غير المادي	
.29	يمثل نسب التغطية لعقدة الخبرات	
.30	يمثل خريطة معرفية لعقدة الخبرات مع عقدة الدعم المادي والدعم غير المادي	
.31	يمثل سحابة المفردات لعقدة الابتكار مع عقد الدعم المادي والدعم غير المادي	
.32	يمثل نسب التغطية لعقدة الابتكار	
.33	يمثل خريطة معرفية لعقدة الابتكار مع عقدة الدعم المادي والدعم غير المادي	
.34	يمثل نموذج التجريبي (التطبيقي) للدراسة	
.35	يمثل نموذج تحقق فرضيات الدراسة التي تم اختبارها	
.36	يمثل خريطة ذهنية للنموذج التطبيقي للدراسة	

## قائمة الملاحق

رقم الملحق	العنوان	الصفحة
.1	يمثل دليل إعداد المقابلة	158
.2	يمثل قائمة المحكمين لدليل المقابلة	159
.3	يمثل نظام التنقيط خاص بدرجة تحقق الفرضيات	160
.4	يمثل تكرار لجميع المصادر المقابلات للمقاربة المعجمية	161
.5	يمثل تكرار المفردات لعقدة المعارف مع عقدة الدعم المادي والدعم غير المادي	163
.6	يمثل تكرار المفردات لعقدة المهارات مع عقدة الدعم المادي والدعم غير المادي	166
.7	يمثل تكرار المفردات لعقدة الخبرات مع عقدة الدعم المادي والدعم غير المادي	168
.8	يمثل تكرار المفردات لعقدة الإبتكار مع عقدة الدعم المادي والدعم غير المادي	171
.9	يمثل معامل إرتباط التشابه بين العقد للفرضية الأولى	174
.10	يمثل معامل إرتباط التشابه بين العقد للفرضية الثانية	176
.11	يمثل معامل إرتباط التشابه بين العقد للفرضية الثالثة	179
.12	يمثل معامل إرتباط التشابه بين العقد للفرضية الرابعة	182
.13	يمثل التصريح الشرفي بالالتزام بمعايير الأمانة النزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر	185

## قائمة المصطلحات

المصطلحات باللغة الإنجليزية	المصطلحات باللغة الفرنسية	المصطلحات باللغة العربية
Human Resource	ressources humaines	الموارد البشرية
Human Capital	Capital humain	رأس المال البشري
Knowledge	Connaissances	المعارف
Skills	Compétences	المهارات
Experience	expérience	الخبرات
Innovation	Innovation	الإبتكار
Dimensions	Dimensions	الأبعاد
Startups	Startups	المؤسسات الناشئة
Success Startups	succès Startups	نجاح المؤسسات الناشئة
Factors Success Startups	Facteurs de succès Startups	عوامل نجاح المؤسسات الناشئة
Physical support	Support physique	الدعم المادي
Intangible support	Support immatériel	الدعم غير المادي
Resources	Ressources	الموارد
The Environnement	L'environnement	البيئة
Networks	Réseaux	الشبكات
Strategies	Stratégies	الإستراتيجيات
Entrepreneurship culture	Culture entrepreneuriale	ثقافة ريادة الأعمال
Life Cycle of Startups	Le cycle de vie des startups	دور حياة المؤسسات الناشئة
Ecosystem Startups	Écosystème pour les startups	النظام البيئي للمؤسسات الناشئة
A theoretical Conception of the study	Conception théorique de l'étude	تصور النظري للدراسة
Theoretical approaches to the study	Approches théoriques de l'étude	المقاربات النظرية للدراسة
Theoretical Supporting the study	Théories soutenant l'étude	النظريات الداعمة للدراسة
Resource-Based View	Approche basée sur les ressources	مقاربة المبنية على الموارد
Competency Thoery	Théorie des compétences	نظرية الكفاءات
Formulation of hypotheses	Formulation d'hypothèses	صياغة الفرضيات
Theoretical Model	Modèle théorique	النموذج النظري
Application Model	Modèle d'appliqué	النموذج التطبيقي
mental map	Schéma mental	الخريطة الذهنية
Study Approach	Approche d'étude	المنهج الكيفي
A qualitative case study	Une étude de cas qualitative	دراسة الحالة الكيفية
Study population	Population étudiée	مجتمع الدراسة
The study sample	L'échantillon d'étude	عينة الدراسة
Study tools	Outils d'étude	أدوات الدراسة
Note	Noter	الملاحظة غير المباشرة
Interview	l'interview	المقابلة نصف الموجهة
Study variables	Variables d'étude	متغيرات الدراسة

Independent variables	Variabes indépendantes	متغيرات المستقلة
Dependent variables	Variabes dépendantes	متغيرات التابعة
Previous studies	Études antérieures	دراسات السابقة
Exploratory factor analysis	Analyse factorielle exploratoire	تحليل العامل الإستكشافي
Traditional Analysis of The Interview	Analyse traditionnelle de l'entretien	التحليلي التقليدي للمقابلة
qualitative Analysis by NVIVO Software	Analyse qualitative par le logiciel NVIVO	التحليلي الكيفي بواسطة برنامج NVIVO
Case Study Strategy	Stratégie d'étude de cas	إستراتيجية دراسة الحالة
Hypotheses Test	Tests d'hypothèses	إختبار الفرضيات
The lexical approach	L'approche l'lexicale	المقاربة المعجمية
Linguistic approach	L'approche linguistique	المقاربة اللغوية
Thematic approach	L'approche thématique	المقاربة الموضوعية
Cognitive Maps	Les cartographie cognitive	الخرائط المعرفية

# مقدمة

## مقدمة

### مقدمة

#### (1) توطئة

في ظل التقدم العلمي والتطورات الاقتصادية والتغيرات التكنولوجية التي تتزايد باستمرار التي فرضتها التحولات البيئية الديناميكية توجهت إقتصاديات الدول العالمية إلى ما يسمى المؤسسات الناشئة كأحد الحلول الإستراتيجية تعتمد عليها في تحقيق النمو الإقتصادي، فهي تقوم بالإستثمار في الأفكار الريادية وتجسدها لمشاريع واقعية ناجحة ذات قدرات تنافسية عالية (زبيري، 2020). وقد إعتمدت الدول النامية والناشئة منها في بناء وتطوير اقتصاداتها على دعم مبادرات إنشاء المؤسسات الناشئة التي تخلق قيمة مضافة عالية وضمان نموها لما لها من دور بارز في دفع عجلة التنمية وأكدت على المساهمة الفعالة للمؤسسات الناشئة الناجحة في تحقيق ذلك على المدى الطويل (يخيتي & بوعويينة، 2020).

وقد إهتمت الدول العربية في السنوات الأخيرة من القرن الواحد والعشرين بموضوع المؤسسات الناشئة وأصبح محل مناقشة لدى المفكرين والباحثين وذلك محاولة منها في خلق وتطوير نظام بيئي للمؤسسات الناشئة فعال يسعى بشكل دائما إلى إنشاء ثقافة جديدة تتوجه من مؤسسات الصغيرة والمتوسطة التقليدية إلى مؤسسات ناشئة مبدعة وخلقة تدعم الإبتكار وإتيان بالفرص الجديدة، وفي الجزائر المؤسسات الناشئة تعد ولادتها حديثة مقارنة بالدول العربية المجاورة كونها لم يتحدد مفهومها بشكل واضح ولا يزال هناك تعديلات في الأطر القانونية والتنظيمية والوظيفية لمفهوم المؤسسات الناشئة (قسوري ، 2020).

وكما هو معروف في الدول النامية التي تبحث عن كيفية تحسين المناخ الإستثماري في بلدها عليها تقوية نظامها البيئي نتيجة أن المؤسسات الناشئة تواجه تحديات عالية والتغيرات جد متسارعة في بيئة الأعمال وتنافسية في السوق يؤدي بها إلى أن تكون أكثر عرضة إلى الوفاة وال فشل (تليلي & سياغ، 2020)، إلا أن في المقابل يوجد مؤسسات ناشئة ناجحة تغلب على كل العراقيل والمشاكل التي تواجهها كونها تتميز بثقافة قوية مبنية على روح الجماعة، الإبداع والإبتكار ، مواكبة لمتطلبات السوق، إستباقية في إتيان بالجديد، خلق الفرص الجديدة والسعي إلى تحقيق الجودة شاملة، ولقد سعت الدول العربية في أخذ تجارب العالمية وقصص نجاح المؤسسات الناشئة لإنطلاق والبدء في دعم مبادرات إنشاء مؤسسات ناشئة تتميز بالنمو والإستمرارية، وعلى غرار الجزائر التي لاتزال في بداية إنشاء مؤسسات ناشئة وتشجيع ودعمها لإرساء ثقافة ريادة الأعمال لدى الشباب وحاملي الأفكار المبتكرة سعيا منها للوصول إلى مؤسسات ناشئة ناجحة.

ومن بين مساهمين في نجاح المؤسسات الناشئة وتحقيق بقائها، نمو وإستمراريتها هو رأس المال البشري الذي بدوره الفعال هو من يخلق الأفكار الإبداعية الجديدة والخلاقة في تقديم حلول لمشاكل أو خلق فرص جديدة، حيث بمزيج من مختلف معارفه ومهاراته وخبراته التي إكتسبها من التعلم والممارسة يقوم بتطوير الإبتكارات وتجسيدها واقعا لتحقيق نجاح مؤسسته الناشئة.

#### (2) الإشكالية

تواجه إقتصاديات الدول الناشئة والنامية العديد من التحديات والصعوبات داخل نظام بيئتها لريادة الأعمال الذي لزم عليها مواكبة التطورات السريعة والتغيرات العميقة التي تحدث في إقتصاديات العالمية، وبالرغم من أن الجزائر أخذت كافة التدابير والإهتمام المتزايد التي أولته لقطاع المؤسسات الناشئة إلا أنه لا يزال يتعرض لعراقيل تتعرض

## مقدمة

طريقها للتحقيق النمو والتطور؛ حيث سابقا كان يتم الاعتماد على رأس المال المادي كأحد مفاتيح نجاح المؤسسات بدون إعطاء أهمية كبيرة لضرورة توفر مجموعة من الصفات الشخصية والاجتماعية لرواد الأعمال أو مدى تكوينه وتدريبه ومرافقته، مما أدى ذلك إلى تعرض لخسائر كبيرة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والناشئة ومتابعات قضائية لأصحابها.

ومن هذا المنطلق أصبح التفكير في بديل آخر عن رأس المال المادي يكون قائم على إنتاج الأفكار المبدعة والخلاقة التي تأتي بالجديد المساهمة في إيجاد الحلول، ولعل هذا أدى بالظهور مفهوم رأس المال البشري الذي من خلال معارف ومهاراته وخبراته يكون بمثابة الجوهر الأساسي في إنتاج السلع والخدمات التي تهدف إلى تطوير الإقتصاد الوطني وإخراجه من تبعية المحروقات والوصول إلى تحقيق التنوع الإقتصادي، ومن ثم التنمية الإقتصادية والاجتماعية؛ حيث الجزائر اليوم بعد التفكير مليا والخروج من الصندوق أصبحت تهتم بالاستثمار في رأس مالها البشري من خلال مختلف هياكلها من الجامعات والمعاهد والمدارس سعيا منها لامتلاك موارد بشرية متميزة ذات قيمة عالية تكون كرأس مال تعول عليه في خلق مؤسسات ناشئة ناجحة في الأسواق، إذ يعد رأس المال البشري أداة قوية وركيزة أساسية تمكن المؤسسات الناشئة من البقاء والنمو بشكل سريع مما يؤدي بها إلى تحقيق النجاح على المدى الطويل، وعلى هذا الأساس سيتم طرح السؤال الرئيسي العام كالآتي:

كيف يساهم رأس المال البشري في نجاح المؤسسات الناشئة الجزائرية ميدان الدراسة؟

و من خلال هذا التساؤل يمكن صياغة الأسئلة الفرعية كالآتي:

- كيف يمكن أن يساهم رأس المال البشري المتمثل في بعد المعارف في نجاح المؤسسات الناشئة (الدعم المادي، الدعم غير المادي)؟
- كيف يمكن أن يساهم رأس المال البشري المتمثل في بعد المهارات في نجاح المؤسسات الناشئة (الدعم المادي، الدعم غير المادي)؟
- كيف يمكن أن يساهم رأس المال البشري المتمثل في بعد الخبرات في نجاح المؤسسات الناشئة (الدعم المادي، الدعم غير المادي)؟
- كيف يمكن أن يساهم رأس المال البشري المتمثل في بعد الإبتكار في نجاح المؤسسات الناشئة (الدعم المادي، الدعم غير المادي)؟

(3) فرضيات الدراسة

تتمثل فرضيات الدراسة في ما يلي:

- الفرضية الأولى: يساهم رأس المال البشري المتمثل في بعد المعارف إيجابا في نجاح المؤسسات الناشئة (الدعم المادي، الدعم غير المادي)؛

## مقدمة

- الفرضية الثانية: يساهم رأس المال البشري المتمثل في بعد المهارات إيجابا في نجاح المؤسسات الناشئة (الدعم المادي، الدعم غير المادي)؛
- الفرضية الثالثة: يساهم رأس المال البشري المتمثل في بعد الخبرات إيجابا في نجاح المؤسسات الناشئة (الدعم المادي، الدعم غير المادي)؛
- الفرضية الرابعة: يساهم رأس المال البشري المتمثل في بعد الابتكار إيجابا في نجاح المؤسسات الناشئة (الدعم المادي، الدعم غير المادي).

### (4) أسباب اختيار الموضوع

ترجع أسباب اختيار الموضوع إلى عوامل ذاتية وأخرى موضوعية:

#### أ- عوامل ذاتية

- رغبة الباحث في التوجه نحو دراسة موضوع يتميز بالأصالة ومجال بحث ينتظر المزيد من الإثراء؛
- ميول الباحث الشخصية تجاه المواضيع المتعلقة بعالم ريادة الأعمال كونه يمتلك خبرات سابقة في الأعمال التجارية؛
- أهم ما لفت انتباه الباحث في الدراسة أنه لم يسبق التعرض له من قبل في الجزائر، فهو مفهوم جديد؛ حيث تم محاولة الإلمام ولو قليلا به باعتباره موضوعا واسعا.

#### ب- عوامل موضوعية

- أهمية الاقتصادية لموضوع الدراسة على الصعيد الوطني والدولي؛
- حداثة الدراسة سواء على الصعيد الأكاديمي العلمي وعلى الصعيد التطبيقي العملي؛
- محاولة تقديم إضافة جديدة تسهم في إثراء المجال المعرفي وتدعيم الباحثين والمهتمين بهذا المجال للقيام بدراسات جديدة؛
- اهتمام بتوجه الدولة الجزائرية نحو قطاع المؤسسات الناشئة في الآونة الأخيرة؛
- أهمية قطاع المؤسسات الناشئة في خلق فرص عمل، وتقليص البطالة، وإنتاج منتجات إبتكارية، مما ينعكس على تحسين وضع الاقتصاد الوطني.

### (5) أهداف الدراسة

هناك مجموعة من الأهداف سعى الباحث تحقيقها وهي كالاتي:

## مقدمة

- توضيح الخلفية النظرية لرأس المال البشري وفقا لما توصل إليه الإنتاج الفكري للباحثين والعملاء المهتمين بهذا الحقل العلمي؛
- إثراء البحث في مجال المؤسسات الناشئة من خلال إعطاء صورة واضحة عن هذا النوع من المؤسسات، وتسليط الضوء على دور الذي تلعبه في تحقيق تنمية اقتصادية والاجتماعية؛
- تقديم تصور علمي العوامل المختلفة التي تؤثر على نجاح المؤسسات الناشئة الموضحة في الأدبيات؛
- دراسة وبناء نموذج لتقييم أهم العوامل التي تؤثر على نجاح المؤسسات الناشئة في الجزائر عامة وذلك من وجهة نظر رأس المال البشري الذين يمثلون مؤسسي المؤسسات الناشئة؛
- لفت إنتباه إلى مؤسسي ومسيري ومدراء المؤسسات الناشئة الجزائرية ميدان الدراسة إلى أهمية رأس المال البشري بمختلف أبعاده ومساهمته الفعالة في تحقيقه النجاح للمؤسسات الناشئة؛
- تقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات ملموسة التي من شأنها يمكن أن تساعد مؤسسي ومسيري ومدراء المؤسسات الناشئة الجزائرية ميدان الدراسة على الإستثمار في رأس المال البشري والاستفادة المثلى منه لتحقيق البقاء والنمو والإستمرارية؛
- محاولة فتح مجال للباحثين والدارسين لإجراء المزيد من الدراسات المستقبلية وتغطية القصور التي لم تركز عليها هذه الدراسة.

### (6) أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة من أنها سوف تحاول أن تعالج موضوعا مهما يتمثل في دراسة دور رأس المال البشري في نجاح المؤسسات الناشئة، وتنقسم أهمية الدراسة إلى أهمية العلمية والعملية (التطبيقية).

#### أ- الأهمية العلمية للدراسة:

- تقدم هذه الدراسة تأصيلا نظريا لمفهوم رأس المال البشري والمؤسسات الناشئة؛
- تعد الدراسة الحالية من الدراسات الرائدة في مجال المؤسسات الناشئة؛ حيث أنها جاءت لتلبية توجه الحديث للجزائر التي أكدت على أهمية الاستثمار في رأس المال البشري كونه القوة المحورية الداعمة لنجاح المؤسسات الناشئة؛
- الإسهام العلمي الرئيسي في هذه الدراسة هو تقديم نظرة ثاقبة لآراء أصحاب مشاريع مؤسسات الناشئة باعتبارهم رأس المال البشري حول أهم عوامل نجاح مؤسسات الناشئة؛

## مقدمة

- نظرا لقلّة وشح الدراسات التي تناولت موضوع نجاح المؤسسات الناشئة باللغة العربية، تأتي هذه الدراسة كإثراء للمكتبة العربية في الموضوع، وتعزيزها بالأبحاث التي تتناول العلاقة بين رأس المال البشري ونجاح المؤسسات الناشئة.

### ب- الأهمية العملية (التطبيقية) للدراسة:

- تكتسب الدراسة أهميتها من الأهمية المتزايدة لهذا الدراسة في الوقت الراهن إذ يعتبر من المواضيع الحديثة بالنسبة للجزائر بصفة عامة وقطاع المؤسسات الناشئة بصفة خاصة؛
- ترتبط الأهمية البحثية بحاجة الكثير من المؤسسات الناشئة في الجزائر على الإطلاع على مثل هذه الدراسات الإستكشافية لمعرفة عوامل نجاح هذه المؤسسات والاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في التعامل مع رأس المال البشري في قطاع المؤسسات الناشئة.
- الكشف عن الواقع الفعلي لدور رأس المال البشري في نجاح المؤسسات الناشئة الجزائرية ميدان الدراسة؛
- إبراز الأهمية الاقتصادية لقطاع المؤسسات الناشئة في الجزائر ومدى مساهمته في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية للإقتصاد الوطني؛
- بناء تصور حول حقيقة الواقع التي تعيشه المؤسسات الناشئة في الجزائر، وإتاحة فرصة للباحثين آخرين لإستكمال جوانب أخرى.

### (7) الحدود الدراسة:

تقتصر الدراسة على الحدود التالية:

أ- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على معرفة مساهمة رأس المال البشري في نجاح المؤسسات الناشئة وإستخراج أهم عوامل النجاح.

ب- الحدود البشرية: أصحاب المؤسسات الناشئة في الجزائر الحاصلين على علامة المؤسسة الناشئة (Label Startup).

ت- الحدود المكانية: تم إجراء هذه الدراسة في المؤسسات الناشئة الجزائرية ميدان الدراسة.

ث- الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة خلال السداسي الأول والثاني من العام الجامعي (2021/2020).

### (8) مجتمع وعينة الدراسة

أ- مجتمع الدراسة: يتكون مجال البحث من المؤسسات الناشئة في الجزائر، أما مجتمع البحث فيتكون من أصحاب المؤسسات الناشئة في الجزائر الحاصلين على علامة المؤسسة الناشئة (Label Startup) التي يشملها البحث.

## مقدمة

ب- عينة الدراسة: تشتمل عينة البحث أصحاب المؤسسات الناشئة في الجزائر الحاصلين على علامة مؤسسة ناشئة (Label Startup) والبالغ عددهم 4.

### 9) منهج البحث وأدوات الدراسة المستخدمة

أ- منهج البحث: من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، تم الاعتماد على المنهج الاستكشافي الكيفي (النوعي).

ب- أدوات الدراسة المستخدمة: القيام بالملاحظة غير المباشرة والاستعانة بدليل المقابلة، تحليل البيانات يكون عن طريق التحليل التقليدي للمقابلة وتحليل برنامج (NVIVO).

### 10) الدراسات السابقة

تساعد مراجعة الممنهجة للدراسات السابقة في توصل إلى ثغرة ما أو فجوة معرفية تمكن الباحث من إختيار مجال لم يسبق دراسته يقوم فيه بالبحث ومساهمة بحلول جديدة، والتي تعد بمثابة منطلق لدراسات والأبحاث الأكاديمية الجامعية، ولقد تم الاعتماد على العديد من الدراسات السابقة وهي كالتالي:

دراسة (بعيسي، 2017)	
عنوان الدراسة	الإستثمار في رأس المال البشري كمحدد لتطوير المؤسسات الاقتصادية الخاص في العصر الرقمي: دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الخاصة بالجزائر.
نوع الدراسة	أطروحة دكتوراه.
مجتمع الدراسة	المؤسسات الاقتصادية الخاصة.
عينة الدراسة	117 إطار في مؤسسات أربعة تابعة لقطاع الصناعة الإلكترونية.
هدف الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>إظهار قيمة رأس المال البشري بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية؛</li> <li>تبيان العلاقة بين عملية الإستثمار في رأس المال البشري وعملية تطوير المؤسسات.</li> </ul>
خطوات الدراسة	تم تقسيم الدراسة إلى أربع فصول، ثلاث منها نظرية وآخر ميداني، حيث خصص الفصل الأول لتناول رأس المال البشري في العصر الرقمي، والفصل الثاني مدخل إلى عمليتي الإستثمار في رأس المال البشري والتطوير المؤسسي، ثم الفصل الثالث إلى عملية الإستثمار في رأس المال البشري كعامل محدد لتطوير المؤسسات الاقتصادية الخاصة، وأما الفصل الرابع تناول الدراسة العلاقة بين الإستثمار في رأس المال البشري وعملية التطوير بالمؤسسات محل الدراسة.
الأدوات	تم الإعتماد على استبيان في هذه الدراسة ووزعت على (135) إطار واسترجع منها لم يتعدى (125)، والقابلة لتحليل والدراسة (117) إستبانة فقط.
أهم النتائج	<ul style="list-style-type: none"> <li>تبين أن هناك علاقة إرتباطية قوية بين عملية الإستثمار في رأس المال البشري وتطوير المؤسسات محل الدراسة، وبلغ معامل إرتباط بين المتغير المستقل والتابع %94.</li> </ul>
نقاط الاختلاف عن الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>دراستنا تعتمد تحليل الكيفي، وأما هذه الدراسة على التحليل الكمي؛</li> <li>دراستنا اعتمدت على المقابلة لجمع البيانات وتحليلها ببرنامج (NVIVO)، وأما هذه الدراسة اعتمدت على الإستبيان لجمع البيانات وتم تحليلها بواسطة برنامج (SPSS).</li> </ul>
نقاط التشابه مع	<ul style="list-style-type: none"> <li>توضيح أهمية رأس المال البشري ودوره في المؤسسة؛</li> </ul>

## مقدمة

● التفرق إلى أهم النظريات المفسرة لرأس المال البشري من عدة أوجه نظر.	هذه الدراسة
● تم الإستفادة من هذه الدراسة في إعداد خطوات البحث وأيضاً من أدبيات النظرية المتعلقة بجزء رأس المال البشري؛	الفائدة من الدراسة
● اعتمدت في الدراسة الميدانية على الاستبيان كأداة لجمع البيانات للحصول على نتائج أكثر دقة، وتم الإستفادة منها في إعداد دليل المقابلة.	

دراسة (صلحاوي، 2017)	
الإستثمار في رأس المال البشري وأثره على الأداء: دراسة مقارنة لمؤسسات الاتصالات في الجزائر (جيزي، نجمة، موبيليس)	عنوان الدراسة
أطروحة دكتوراه.	نوع الدراسة
إطارات مؤسسات الاتصالات في الجزائر.	مجتمع الدراسة
384 موظف في المؤسسات الثلاث (جيزي، نجمة، موبيليس).	عينة الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> <li>● تقديم إطار مفاهيمي لكل من الإستثمار في رأس المال البشري ومجالات هذا الإستثمار، وكذا الأداء وأبعاده؛</li> <li>● تحديد دور الإستثمار في رأس المال البشري من خلال أبعاده الأكثر تأثيراً في أداء المؤسسات؛</li> <li>● التعرف على مدى إدراك المؤسسات الجزائرية لأهمية الإستثمار في رأس مالها البشري ومدى انخراطها في هذا المجال.</li> </ul>	هدف الدراسة
تم تقسيم الدراسة إلى أربع فصول، ثلاث منها نظرية وآخر ميداني، حيث خصص الفصل الأول لتناول الإطار المفاهيمي لرأس المال المعرفي، والفصل الثاني للإستثمار في رأس المال البشري، ثم الفصل الثالث إلى الأداء المؤسسي، وأما الفصل الرابع تناول الدراسة الوصفية والتحليلية للإستثمار في رأس المال البشري وأداء المؤسسي.	خطوات الدراسة
تم الإعتماد على استبيان في هذه الدراسة ووزعت على (460) موظف واسترجع منها لم يتعدى (357)، والقابلة لتحليل والدراسة (284) إستبانة فقط.	الأدوات
<ul style="list-style-type: none"> <li>● وجود أثر للإستثمار في رأس المال البشري ممثلاً في أبعاد الثلاثة (التدريب، المعرفة والصحة) في مستوى أداء المؤسسات المعنية بالدراسة (جيزي، نجمة، موبيليس)؛</li> <li>● عدم وجود أثر لبعده الكفاءات والمهارات في مستوى أداء هذه المؤسسات؛</li> <li>● أظهرت الدراسة توجه المؤسسات الثلاث الكبير نحو الأداء المالي على الأبعاد الأخرى، وبدل هذا على سيطرة الدوافع المالية على أهدافها المستقبلية.</li> </ul>	أهم النتائج
<ul style="list-style-type: none"> <li>● دراستنا تعتمد تحليل الكيفي، وأما هذه الدراسة على التحليل الكمي؛</li> <li>● دراستنا اعتمدت على المقابلة لجمع البيانات وتحليلها ببرنامج (NVIVO)، وأما هذه الدراسة اعتمدت على الإستبيان لجمع البيانات وتم تحليلها بواسطة برنامج (SPSS).</li> </ul>	نقاط الاختلاف عن الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> <li>● توضيح أهمية رأس المال البشري ودوره في المؤسسة؛</li> <li>● التفرق إلى أهم المقاربات والنظريات لفهم رأس المال البشري من عدة أوجه نظر.</li> </ul>	نقاط التشابه مع هذه الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> <li>● تم الإستفادة من هذه الدراسة في إعداد خطوات البحث وأيضاً من أدبيات النظرية المتعلقة بجزء رأس المال البشري؛</li> <li>● اعتمدت في الدراسة الميدانية على الاستبيان كأداة لجمع البيانات للحصول على نتائج أكثر دقة، وتم الإستفادة منها في إعداد دليل المقابلة.</li> </ul>	الفائدة من الدراسة

## مقدمة

دراسة (تليلي & سياغ، 2020)	
عنوان الدراسة	دراسة إستكشافية للعوامل المؤثرة على نجاح وفشل المؤسسات الناشئة في الجزائر: دراسة حالو لولاية ورقلة.
نوع الدراسة	مقال علمي (مجلة الباحث).
مجتمع الدراسة	المؤسسات الناشئة في الجزائر.
عينة الدراسة	مجموعة من المؤسسات الناشئة من ولاية ورقلة.
هدف الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>تهدف إلى التعرف إلى أهم العوامل المؤثرة على بقاء المؤسسات الناشئة في الجزائر، من خلال التركيز على العوامل المتعلقة بخصائص شخصية المقاول، العوامل المتعلقة بخصائص المؤسسة الناشئة، العوامل المتعلقة بمرحلة التحضير لإنشاء.</li> </ul>
خطوات الدراسة	قسمت في بداية إلى تناول الأساس النظري للدراسة، ومن ثم العوامل المؤثرة على نجاح وفشل المؤسسات الناشئة، وأخير الجانب الميداني.
الأدوات	تم الإعتماد على استبيان في هذه الدراسة ووزعت على (93) مؤسسة القابلة لتحليل والدراسة.
أهم النتائج	<ul style="list-style-type: none"> <li>بقاء المؤسسات الناشئة في الجزائر يتأثر بعوامل الجنس ومحيط المقاول بالنسبة لبعد خصائص المقاول، حجم رأس المال الأولي والموقع الجغرافي بالنسبة لبعد خصائص المؤسسة، وجود مخطط الأعمال بالنسبة لبعد التحضير لإنشاء.</li> </ul>
نقاط الاختلاف عن الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>دراستنا تعتمد تحليل الكيفي، وأما هذه الدراسة على التحليل الكمي؛</li> <li>دراستنا اعتمدت على المقابلة لجمع البيانات وتحليلها ببرنامج (NVIVO)، وأما هذه الدراسة اعتمدت على الإستبيان لجمع البيانات وتم تحليلها بواسطة برنامج (SPSS).</li> </ul>
نقاط التشابه مع هذه الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>توضيح أهم العوامل المؤثرة على نجاح المؤسسات الناشئة في الجزائر؛</li> <li>كونهما دراسة إستكشافية.</li> </ul>
الفائدة من الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>تم الإستفادة من هذه الدراسة في إعداد خطوات البحث وأيضا من أدبيات النظرية المتعلقة بجزء عوامل نجاح المؤسسات الناشئة؛</li> <li>اعتمدت في الدراسة الميدانية على الاستبيان كأداة لجمع البيانات للحصول على نتائج أكثر دقة، وتم الإستفادة منها في إعداد دليل المقابلة.</li> </ul>

دراسة (غليس، 2018)	
عنوان الدراسة	المؤسسات الناشئة وترقية مشاريع الإبتكار: عينة من المؤسسات في ولايتي عنابة وسوق أهراس.
نوع الدراسة	مذكرة ماستر أكاديمي.
مجتمع الدراسة	قطاع المؤسسات الناشئة في الجزائر.
عينة الدراسة	مجموعة من المؤسسات الناشئة في ولايتي عنابة وسوق أهراس.
هدف الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>تهدف إلى الوقوف إلى أثر المؤسسات الناشئة على ترقية مشاريع الإبتكار من وجهة نظر أصحابها؛</li> </ul>
خطوات الدراسة	تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول، إثنين منها نظرية وآخر ميداني، حيث خصص الفصل الأول لتناول المؤسسات الناشئة، والفصل الثاني ترقية الإبتكار في المؤسسات الناشئة، وأما الفصل الثالث تحليل عينة البحث.
الأدوات	تم الإعتماد على استبيان في هذه الدراسة ووزعت على (30) مؤسسة وتم استرجاع (25) استبانة القابلة لتحليل والدراسة.
أهم النتائج	<ul style="list-style-type: none"> <li>يمثل الإبتكار الاختيار الاستراتيجي الوحيد أمام المؤسسات الناشئة في العينة المدروسة؛</li> <li>تتمثل العوامل الأكثر تأثيرا في الإبتكار على مستوى مؤسسات العينة هي التموقع وذلك من خلال قربها للمواد الخام، ومصادر المعلومات، وسوق للمنتجات.</li> </ul>

## مقدمة

● نقاط الاختلاف عن الدراسة	● دراستنا تعتمد تحليل الكيفي، وأما هذه الدراسة على التحليل الكمي؛ ● دراستنا اعتمدت على المقابلة لجمع البيانات وتحليلها ببرنامج (NVIVO)، وأما هذه الدراسة اعتمدت على الإستبيان لجمع البيانات وتم تحليلها بواسطة برنامج (SPSS).
● نقاط التشابه مع هذه الدراسة	● توضيح أهمية المؤسسات الناشئة في الجزائر؛ ● معرفة دور الابتكار في مساهمته في المؤسسات الناشئة.
● الفائدة من الدراسة	● تم الاستفادة من هذه الدراسة في إعداد خطوات البحث وأيضاً من أدبيات النظرية المتعلقة بجزء المؤسسات الناشئة؛ ● اعتمدت في الدراسة الميدانية على الاستبيان كأداة لجمع البيانات للحصول على نتائج أكثر دقة، وتم الاستفادة منها في إعداد دليل المقابلة.

### (11) صعوبات البحث

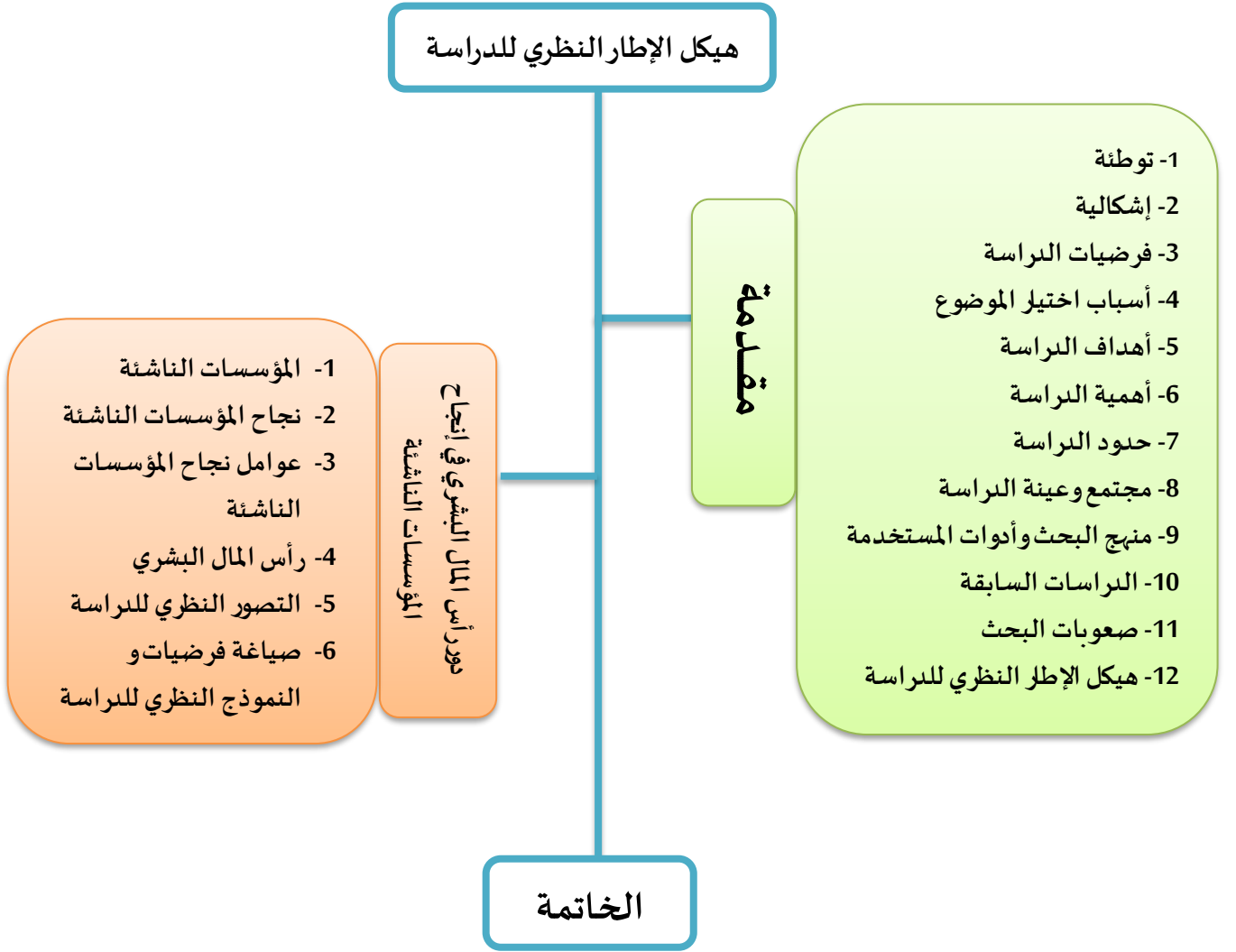
يمكن حصر صعوبات البحث في العناصر التالية:

- تشعب أبعاد مفهوم رأس المال البشري وتداخلها فيما بينها أدى إلى صعوبة حصرها نظرياً بدقة؛
- على الرغم من وجود عدد كبير من الدراسات المتعلقة بعوامل نجاح المؤسسات الناشئة، ولكن لا يوجد إجماع في الأدبيات حول ما هي العوامل التي تساهم بشكل أكبر في نجاح المؤسسات الناشئة؛
- صعوبة الوصول إلى أصحاب المؤسسات الناشئة في الجزائر وبعد المسافة فرض على الباحث التنقل الميداني كل مرة عبر مختلف التراب الوطني؛
- صعوبة تحديد مواعيد مع أصحاب المؤسسات الناشئة ميدان الدراسة وعدم إكمالهم للمقابلات الدراسة نتيجة كثرة إنشغالهم وعدم توفر الوقت؛
- نقص الدراسات السابقة التي تعتمد على التحليل الكيفي ببرنامج (NVIVO)؛
- ضيق الوقت فالموضوع يحتاج إلى دراسة معمقة.

### (12) خطوات الدراسة

تتمثل خطوات الدراسة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (01): يمثل هيكل الإطار النظري للدراسة



# الفصل الأول

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

### الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

#### تمهيد

تزايد الاهتمام العالمي بقطاع المؤسسات الناشئة لما لهذا القطاع من أهمية بالغة في كونه يشكل مصدرا للأفكار الجديدة، وتطوير الابتكارات، والقيام بالتغيير الاجتماعي، وخلق فرص عمل جديدة التي تساهم بشكل فعال في تحقيق النمو الإقتصادي على المدى طويل.

وتعتبر المؤسسات الناشئة مشاريع ريادية إبتكارية تعمل كقوة دافعة لتحريك الإقتصاد وتقديم حلول مبدعة للمشاكل المجتمعية في شكل منتجات وخدمات جديدة مبتكرة، إلا أنها تواجه منافسة شديدة على الصعيد الدولي، مما جعل معدلات وفيات كبيرة خاصة في مراحل أولى من تأسيس نشاطها. فالمؤسسة الناشئة تعول على رأس مالها البشري من خلال الإستفادة من خبراته السابقة، ومهارات المتنوعة، ومعارفه جديدة التي تساهم في خلق إبتكارات جديدة تحقق للمؤسسة ميزة تنافسية مستدامة تمكنها من البقاء والنمو والإستمرارية؛ حيث أن امتلاك فكرة عمل رائعة لا يكفي، فقد يتعين عليها مواجهة مختلف تحديات متعددة خلال مراحل تطور.

النجاح الأسطوري الذي حققته المؤسسات الناشئة في السنوات الأخيرة في الدول المتقدمة، جعل من العالم ينظر إليها الحل الأمثل للانتقال إلى اقتصاد قائمة على المعرفة، فالجزائر كإحدى الدول السائرة في طريق النمو كون إقتصادها يتميز كونه إقتصاد ريعي، بدأت السلطات العمومية الجزائرية في الإعتماد على قطاع المؤسسات الناشئة كنموذج إقتصادي حديث من أجل تحقيق التنمية الإقتصادية والإجتماعية، وذلك بوضع خارطة وطنية تقوم من خلالها بخلق نظام بيئي محفز، وتوفير هياكل تمويلية داعمة، وتنظيم الإطار القانوني يحدد طبيعة المؤسسات الناشئة.

وعلى هذا الأساس سنتناول في هذا الفصل الآتي:

- المبحث الأول: التأصيل النظري للمؤسسات الناشئة؛
- المبحث الثاني: المبحث الثاني: نجاح المؤسسات الناشئة؛
- المبحث الثالث: عوامل نجاح المؤسسات الناشئة؛
- المبحث الرابع: الإطار المفاهيمي لرأس المال البشري؛
- المبحث الخامس: التصور النظري للدراسة؛
- المبحث السادس: صياغة الفرضيات وإعداد النموذج النظري للدراسة.

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

### المبحث الأول: التأصيل النظري للمؤسسات الناشئة

تسعى المؤسسات الناشئة في طبيعتها إلى تقديم حلول وطرح خدمات رائدة في السوق، وهي من أحد سمات العصر الحديث؛ حيث أنها تعمل على إيجاد حل لمشاكل ليس لها حلول، أو إيجاد حلول أفضل من الموجودة في الوقت الحالي، حيث تتسم بالإبداع والقدرة على إحداث تأثير كبير ولا يكون الحل فيها واضحا ولا يمكن ضمان النجاح (جغدالي، 2019، ص 26). وعلى هذا الأساس تناول المبحث تعاريف مختلفة ومتنوعة للمؤسسات الناشئة، وإبراز السمات التي تتصف بها، ثم إلى تطرق إلى أهم أنواع المصنفة حسب الباحثين، ثم أيضا إلى دورة الحياة التي تمر بها المؤسسات الناشئة، وأخيرا النظام البيئي للمؤسسات الناشئة.

### المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الناشئة

أكثر المؤسسة الاقتصادية نموا بالعالم عامة، وبالبلدان النامية خاصة هي المؤسسة الناشئة، باعتبارها مؤسسات شابة جديدة لها إمكانيات نمو عالية مقارنة بالمؤسسة التقليدية وذلك بفضل ميزة التكنولوجيا المتطورة التي تستخدمها في أعمالها وقدرتها مستمرة على الإبداع والابتكار، إضافة إلى ذلك لها ثقافة ريادية قائمة على المبادرة والمخاطرة (بوضياف & زبير، 2020)، وعليه سيتم تطرق في هذا المطلب إلى بذور تاريخية للمفهوم المؤسسة الناشئة مع أهم تعريفات له، وأخيرا خصائص التي تتميز بها هذه المؤسسة.

### أولا: تعريف المؤسسات الناشئة

بداية استخدام مصطلح المؤسسة الناشئة (Startup) كان مباشرة بعد الحرب العالمية الثانية، وذلك مع ظهور أولى مؤسسات رأس المال المغامر (Capital Risque)، ليبدأ بعدها استخدامه على نطاق واسع (Gaelle, 2019)، ومع إنتشار مؤسسات الإنترنت (dot-com) في نهاية التسعينات (سبتي، 2008)، كان أول من استخدم مصطلح المؤسسة الناشئة (David Birsh) في عام 1979، وتم إعادة استخدامه عام 1994 للإشارة إلى المؤسسة التي لا يقل دخلها عن مليون دولار أمريكي والتي يتضاعف حجمها على الأقل كل أربع سنوات (Feld & Wise, 2017).

يتشكل مصطلح المؤسسة الناشئة (Startup) من جزأين "Start" وتعني فكرة الإنطلاق و"up" تشير للنمو القوي، وبذلك تعرف لغويا المؤسسة الناشئة (Startup) بأنها: "الإنطلاق ذو النمو القوي" (<http://www.larousse.fr>).

إلا أن هذا المصطلح لا يزال غامضا غير مفهوم الدلالة تماما من الناحية العملية، ويعاني من القصور. ومن بين محاولات تعريف هذا المصطلح، نذكر بعض التعاريف المقدمة للمؤسسات الناشئة في الجدول الموالي:

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

الجدول (01): يمثل مجموعة التعاريف المقدمة لمفهوم المؤسسة الناشئة

المرجع	التعريف
القاموس الفرنسي (La Rousse)	هي مؤسسة شابة ومبتكرة، لاسيما في قطاع التكنولوجيا الجديدة.
القاموس الإنجليزي (Cambridge)	هي أعمال تجارية صغيرة بدأت للتو.
(Ries, 2012)	هي مؤسسة بشرية مصممة بغرض إنشاء منتجات وخدمات جديدة في ظل اللاتأكد البيئي.
(Graham, 2012)	هي مؤسسة تم إنشاؤها لتنمو بسرعة.
(Blank & Dorf, 2012)	هي مؤسسة مؤقتة تم إنشاؤها لأجل البحث عن نموذج أعمال قابل للتكرار وقابل للتطوير والتوسع في القطاعات الموجهة نحو الابتكار.
(Čalopa et al, 2014)	هي تلك المؤسسة التي تأسست حديثا أو هي مشاريع ريادية مازالت في مرحلة التطوير وبحوث السوق.
(Rawat et al, 2016)	هي كل مؤسسة شابة حديثة العهد وديناميكية مبنية على التكنولوجيا والابتكار، والتي يحاول مؤسسوها الاستفادة من تطوير منتج أو خدمة يعتقدون أن هناك طلبا عليها -غير معروفة- وذلك من أجل إنشاء أسواق جديدة.
(Scarmozzino et al, 2017)	هي عبارة عن مؤسسات صغيرة وشابة تميل بفضل منتجاتها عالية التكنولوجيا إلى بلوغ العالمية في فترة وجيزة رغم مرورها عبر مراحل تدريجية وبطيئة وغير محددة من التطور.
(Passaro et al, 2017)	هي تتميز عادة بإبتكارات عالية ونمو سريع فهي تعمل في أنشطة تتطلب معارف مكثفة والتقنيات الجديدة.
(بروال & خلوط، 2017)	هي التي تعمل على ترقية أفكار مبدعة باستخدام مجموعة من الموارد البشرية والمادية والمالية، والتي عادة تمول من خلال مختلف المتعاملين الاقتصاديين.
(بوالشعور شريفة، 2018)	هي التي تقدم منتجات وخدمات جديدة مبتكرة تسعى لتسويقها للدخول بها أسواق كبيرة، فهي تتميز بمخاطرة عالية واللاتأكد البيئي، ففي حالة تحقيقها نجاح بنمو قوي وسريع فهناك احتمال تحقيق أرباح ضخمة.
(بن شريط & جداه، 2020)	هي التي لا تنحصر في أي مجال، فغرض من إنشائها إيجاد أسلوب أو نموذج للنمو يمكنه توسع وتطور بشكل كبير عبر الإبتكارات على عدة مستويات مختلفة من بينها: الإبتكار على مستوى المنتج، على مستوى نماذج الربحية وعلى مستوى النمو.
(بورنان & صولي، 2020)	هي التي أنشأت من فكرة ريادية مبدعة جعلت أمامها فرص كبيرة للنمو وتوسع بشكل سريع؛ حيث تستخدم كمصطلح لتحديد المؤسسة حديثة النشأة.
(محبوب & سنوسي، 2020)	على أنها مؤسسة تسعى لابتكار وطرح منتج أو خدمة جديدة وتسويقها، كما أنها تتميز بارتفاع المخاطرة وحالة عدم التأكد، في مقابل تحقيق نمو سريع و قوي مع احتمال تحقيقها الأكبر عائد ممكن في حالة نجاحها.

المصدر: من إعداد الطالب.

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

بعد مراجعة الأدبيات السابقة في الجدول أعلاه لتعاريف المؤسسة الناشئة، تم الخروج بأن ليس لها تعريف واحد دقيق فكل باحث مؤلف وجهة نظر مختلفة؛ حيث فهناك من يرى أن المؤسسة الناشئة ليس من الضروري أن تكون حديثة التأسيس أو تعمل في مجال التكنولوجيا أو أنها تحصلت على تمويل من رأس المال المغامر، فهي مصممة لتنمو بسرعة بفضل إبتكاراتها عالية، و أن الشيء الأساسي هو النمو (Graham, 2012; Passaro et al, 2017).

أما (بن شريط & جداه، 2020; Blank & Drof, 2012) بينوا أن المؤسسة الناشئة مؤسسة مؤقتة، لأنه يمكن ويجب أن تتطور إلى مؤسسة أو تفشل وتنتاشى وهذا هو السبب كونها مؤقتة، فغرض من إنشائها هو إيجاد أسلوب أو نموذج للنمو بشكل سريع من حيث عدة مستويات مختلفة (المبيعات، قيمة الإنتاج، عدد الموظفين، نماذج البيع)، أو فشل في إستغلال فرصة أخرى في السوق، وبالتالي فإن خاصية أساسية للمؤسسات الناشئة هي الإبتكار وقابلية التوسع والنمو السريع، وخاصة في مراحل أولى من بداية عملياتها عادة 3-5 سنوات.

وهناك من إعتبرها مؤسسة بشرية صغيرة وشابة تأسست حديثا، وديناميكية مبنية على التكنولوجيا والابتكار، والتي تحاول بفضل منتجاتها عالية التكنولوجيا إلى خلق أسواق جديدة وبلوغ العالمية في فترة وجيزة. (Ries, 2012; Calopa et al, 2014; Rawat et al, 2016; Scarmozzino et al, 2017)

وحسب (بروال & خلوط، 2017؛ بوالشعور شريفة، 2018؛ بورنان & صولي، 2020) دللوا على أن المؤسسة الناشئة أنشأت من فكرة ريادية مبدعة، تحاول تقديم منتجات وخدمات جديدة ومبتكرة في ظل بيئة تتميز بمخاطرة عالية وعدم اليقين، وتمول عادة هذه المؤسسة عبر مختلف المتعاملين الإقتصاديين.

وكخلاصة لتعاريف السابقة، فإنه يمكن التعبير عن المؤسسات الناشئة بأنها:

- مؤسسة مؤقتة تواجه التعقد البيئي وعدم اليقين بنجاحها أو فشلها؛

- تعمل في بيئة ديناميكية متغيرة شديدة المنافسة؛

- تسعى لخلق نموذج عمل متكيف مع متغيرات البيئية قابل للإستجابة وتطوير؛

- تحاول حل مشكل معين أو خلق فرصة جديدة؛

- تسعى لتقديم منتجات وخدمات إبتكارية؛

- تهدف لتحقيق البقاء والنمو بشكل سريع والإستمرارية مستدامة؛

- تسعى لتحقيق أرباح عالية في وقت قصير؛

- تعتبر مؤسسة مبدعة تستخدم تكنولوجيا عالية وتقنيات جد متطورة في أعمالها.

وعلى هذا الأساس، وبناء على ما تقدم من تعاريف، نستنتج في هذه الدراسة كتعريف عملي للمؤسسات الناشئة على النحو التالي:

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

هي عبارة عن أفكار ريادية مبدعة تقوم بتحويلها إلى منتجات وخدمات إبتكارية تهدف إلى حل مشكلة معينة أو خلق فرصة جديدة، تسعى من خلالها إلى توليد إيرادات جديدة في أقصر وقت ممكن مما يكسبها ميزة تنافسية مستدامة ويحقق لها النجاح والريادة في السوق.

ثانياً: خصائص المؤسسات الناشئة

هناك العديد من الخصائص التي تتميز بها المؤسسة الناشئة سنذكرها في هذا المطلب كالاتي:

- تتميز المؤسسة الناشئة بأنها مؤسسات حديثة العهد أنشأت حديثاً، أمامها خياران، إما محاولة التطور والتحول إلى مؤسسات ناجحة يقتدى بها، أو إنها تندثر وتتبخر نهائياً؛
- المؤسسة الناشئة تقابلها فرصة للنمو التدريجي والمتزايد، عبر الإرتقاء بعملها التجاري بشكل أسرع مع وجود تكاليف منخفضة جداً مما ينعكس إيجاباً على إرتفاع هامش الأرباح؛
- تعتمد المؤسسة الناشئة بشكل رئيسي في أعمالها التجارية على التكنولوجيا لأجل النمو والتوسع، وتحاول إشباع حاجات ورغبات السوق من ناحية، والعثور على مصادر تمويلية داعمة لها من ناحية أخرى (كودجيليا، 2019)؛
- لها إمكانية نمو عالية وقابلية للتوسع عبر إطلاق منتجات وخدمات بسرعة تؤثر على جذب العملاء المحتملين في عدة الأسواق المختلفة في نفس الوقت؛
- تواجه المؤسسة الناشئة مخاطر عالية يمكن أن تؤدي بها إلى الفشل نتيجة صعوبة تسويق المنتجات والخدمات في أسواق عالية المنافسة، أو عدم الوصول إلى مرحلة الإيرادات بشكل أسرع وبأقل تكلفة ممكنة لقلة الموارد خاصة منها الوقت والمال، أو لعدم التأكد من نموذج أعمال المناسب المقدم للعملاء؛
- المؤسسة الناشئة في تغير مستمر تمليه ظروف السوق والإستثمارات والعادات وتطور التكنولوجيا؛
- تضع المؤسسة الناشئة خطط تمويلية مختلفة لدعم النمو السريع لتطوير منتجاتها، وتكون إما في شكل قرض أو استثمار أو منحة أو حل تمويل جماعي؛
- مؤسسي المؤسسة الناشئة لهم أهمية بالغة كونهم أكبر أصول التي تمتلكها المؤسسة التي تساعد على بناء منتجات وخدمات وتطويرها (European tech, 2017)؛
- المرونة وقدرة على التأقلم مع البيئة الخارجية؛
- سرعة إتخاذ القرار بسبب سهولة إنتقال المعلومات لقلة التدرج الوظيفي (سعادي، طارق، ص. 2).

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

### المطلب الثاني: أنواع المؤسسات الناشئة

في هذا المطلب سيتم تناول مختلف أنواع المؤسسة الناشئة حسب تصنيفات متنوعة.

أولاً: قام (Blank, 2013) بتصنيف أنواع المؤسسة الناشئة إلى عدة أنواع أساسية من بينها:

- المؤسسة الناشئة -نمط الحياة- (Lifestyle Startup): في هذا نوع من المؤسسة يعيش رواد الأعمال نمط حياة وفق أسلوب الذي يحبونه، ولا يعملون من أجل أحد سوى أنفسهم، ويسعون دائماً وراء متابعة تحقيق شغفهم الشخصي؛
- المؤسسة الناشئة -الأعمال التجارية الصغيرة- (Small-Business Startup): يمكن التعبير عنها بأنها مؤسسات أهدافها الرئيسية هي العمل لأجل إطعام الأسرة، وتكون أقل ربحية وغير طموحة بما فيه الكفاية؛
- المؤسسة الناشئة قابلة للتطوير (Scalable Startup): في هذا النوع من المؤسسة ولدت لتكون كبيرة؛ حيث يعتقد مؤسسها بأن رؤيتهم يمكن أن تغير العالم وذلك بالبحث عن نموذج أعمال قابل للتكرار وقابل للتطوير والتوسع، على عكس رواد الأعمال الصغيرة، فإن إهتمامهم ليس في كسب لقمة العيش، بل بزيادة أسهم المؤسسة التي ستصبح في نهاية المطاف كبيرة مما يولد عائداً كبيراً لهم؛
- المؤسسة الناشئة القابلة للشراء (Buyable Startup): الهدف من هذا النوع من المؤسسة هو أن يتم بيعها للمؤسسات الكبرى بمجرد أن تبدأ في جني الأرباح؛
- المؤسسة الناشئة الاجتماعية (Social Startup): في هذا النوع من المؤسسة يكون مؤسسها إجتتماعيون ولا يعني أنهم أقل طموحاً أو شغفاً أو دافعاً أو يريدون حصولاً على حصة في السوق أو خلق ثروة، بل هدفهم هو إحداث تغيير في العالم لجعله مكاناً أفضل؛
- المؤسسة الناشئة مؤسسة كبيرة (Large-Company Startup): هذا النوع من المؤسسة له دورات حياة محدودة، إما أن يبتكر أو يندثر ويتبخر، هذا يعني أنه يجب عليها التعامل مع تهديدات خارجية متزايدة باستمرار من خلال الابتكار المستمر لمواجهة متطلبات السوق والمنافسة والتغير التكنولوجي من أجل غزو أسواق جديدة لأجل ضمان بقائها ونموها؛ حيث لقد أصبح من الواضح بالفعل أن ممارسات المؤسسة الناشئة المعرضة للتبخر ليست فقط المؤسسة الناشئة القابلة للتطوير والشراء ولذلك فهي تحتاج إلى الاستمرار في ابتكار نماذج أعمال جديدة.

ثانياً: وأما (Müller & Rammer, 2012) صنف أنواع المؤسسة الناشئة إلى أربع أنواع كالآتي:

- المؤسسة القائمة على التكنولوجيا الجديدة (New technologies based firms): هي مؤسسات جديدة تتميز بكثافة المعرفة العالية، لها أفكار تجارية قائمة على تكنولوجيا جديدة تستخدمها في إنتاج السلع والخدمات الجديدة؛ حيث تنشأ هذه المؤسسة غالباً في بيئة الجامعات ومختبرات الأبحاث؛

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

- المؤسسة الناشئة القائمة على الفرص من قبل الموظفين (Opportunity-based Startup by employees): هي مؤسسات جديدة يقوم بإنشائها أشخاص يرغبون في إقتناص فرصة موجودة السوق عبر تحديد أفكار تجارية جديدة، كونهم لم يتمكنوا من إستغلالها بشكل كامل مع أصحاب العمل السابقين، وعادة يكون العديد من هؤلاء المؤسسين الجدد هم موظفون سابقون في المؤسسة؛
- المؤسسة الناشئة المقلدة (Copycat Startup): هذا النوع من المؤسسة تقوم على محاكاة الأفكار التجارية الموجودة في السوق، بدون أي تكنولوجيا جديدة أو إستغلال فرص السوق، ويعود ذلك إلى رغبة مؤسسها في العمل لحسابهم الخاص بدلا من العمل عند الآخرين، وغالبًا تكون هذه المؤسسة في القطاعات التي يوجد فيها تكاليف العمل التجاري منخفضة جدا؛
- المؤسسة ناشئة للخروج من البطالة (Startup to get out of unemployment): هذا النوع من المؤسسة تنشأ كوسيلة لتوليد الدخل لرائد الأعمال، أي محاولة الخروج من البطالة لكسب لقمة العيش بسبب عدم قدرة مؤسسها في الحصول على أموال للعمل، وبالتالي يتوجهون لتشكيل هذه المؤسسة للهروب من البطالة في القطاعات ذات حواجز دخول منخفضة ومتطلبات تأهيل منخفضة؛ حيث يطلق عليهم عادة "المؤسسة الناشئة الضرورية" لأنها استجابة لنقص الفرص الأخرى.

تعد المؤسسة القائمة على التكنولوجيا الجديدة والمؤسسة الناشئة القائمة على الفرص من قبل الموظفين من نوع المؤسسة الجديدة التي من المرجح أن تولد عددا كبيرا من الوظائف وتنمو، فمعظم هذه المؤسسة في الدول المتقدمة تميل لتكون في قطاعات التي تحدث صناعات فائقة التكنولوجيا وقطاعات خدمات مكثقة المعرفة ( Müller et al, 2011)، أما في الدول النامية يختلف الوضع؛ حيث لا تزال هذه المؤسسة تميل فقط إلى تشكيل حصة صغيرة من جميع المؤسسة الناشئة، في حين أن الغالبية منها عبارة عن مؤسسات ناشئة مقلدة وموجهة بالضرورة (Acs, 2006)، وتعتبر المؤسسة التي يتم تشكيلها بدافع الضرورة ليس لها أي تأثير على التطور التكنولوجي، وبالتالي ليس لها أي تأثير على النمو الاقتصادي، في حين أن المؤسسة الناشئة التي تستغل فرصة عمل تساهم بشكل إيجابي في النمو الاقتصادي (Acs & Varga, 2005).

### المطلب الثالث: الأهمية الاقتصادية للمؤسسات الناشئة

تزايد الإهتمام العالمي بقطاع المؤسسة الناشئة لما له من أهمية كبيرة في إزدهار إقتصاديات دول العالم، فهي تعتبر الركيزة الأساسية لتحقيق النمو الإقتصادي في كل من البلدان المتقدمة والنامية، ونذكر أهميتها في هذا المطلب كالآتي:

- تعد المؤسسة الناشئة مهمة نظرا لمساهمتها في تجديد الإقتصاد وخلق فرص العمل؛
- لديها القدرة على جذب رأس المال الأجنبي مع تكوين إستثمار جيد في حالة تم شراؤها من قبل المؤسسة الدولية أخرى (Informa D&B, 2016):

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

- تلعب المؤسسة الناشئة دورا مهما في عمليات الابتكار عبر طرح أفكار جديدة في الأسواق ويتم تحويلها إلى مؤسسات مستدامة إقتصاديا (Spender et al, 2017)؛
- تخلق المؤسسة الناشئة أسواقا جديدة أو تحول الأسواق القديمة تماما من خلال تقديم منتجات تغير العالم؛
- تمتلك المؤسسة الناشئة تكنولوجيا عالية تساعد على زيادة إنتاج السلع والخدمات؛
- تركز المؤسسة الناشئة بشكل أكبر على التقنيات الجديدة والابتكارات المتطورة؛
- المؤسسة الناشئة أكثر مرونة مقارنة بالمؤسسة البيروقراطية متعددة المستويات، فهي تملك قدرة على بناء أفكار في منتج وتحسينه بناءً على طلب المستهلك؛
- المؤسسة الناشئة هي قوة اقتصادية دافعة ومحركة للنمو إقتصادي (Corl, 2019) ؛
- تساهم المؤسسة الناشئة في خلق وظائف جديدة مما يزيد من فرص التوظيف وتقليل معدلات البطالة؛
- تقوم المؤسسة الناشئة بإدخال قيم المبادرة في المجتمع وخلق عقلية جديدة تتماشى مع إقتصاد القائم على المعرفة والإبداع (Sandile, 2014)؛
- تقدم المؤسسة الناشئة منتجات وخدمات جديدة تساهم في ديناميكية الإقتصادية من خلال ضخ المنافسة في الأسواق وتكثيفها مما يجعل المستهلكين يستفيدون من انخفاض الأسعار وتنوع أكبر في المنتجات.

### المطلب الرابع: دورة حياة المؤسسة الناشئة

- عند دراسة المؤسسة الناشئة من مهم أيضا فهم مراحل تطورها، لذلك سيتم تطرق في هذا المطلب إلى مراحل دورة حياة المختلفة للمؤسسات الناشئة، وهناك عدة معايير لتحديد هذه المراحل من عدة أوجه نظر حسب كل باحث.
- أولا: قام (Passaro et al, 2016) قام بإقتراح نموذج يهدف إلى تحديد مراحل دورة حياة التي يمكن أن تعيشها المؤسسة الناشئة خلال حياتها، وقسمه إلى 4 مراحل:

- مرحلة التفكير (الفكرة الأولية): في هذه المرحلة تركز المؤسسة الناشئة على إكتشاف وتوليد أفكار محتملة تمثل إبتكارا يمكن أن يحل مشكلة ذات معنى، أو يمكنها تلبية حاجات ورغبات المستهلك (Marmer et al., 2011)، بعبارة أخرى يحاول الأفراد إقتناص الفرص الموجودة في السوق (Keating and McLoughlin, 2010)، وذلك عبر تحديد احتياجاته من الموارد ومدى توافرها. ففي هذه المرحلة تكون السمات الأساسية لأصحاب المؤسسة الناشئة هي الإبداع، والحدس، والخبرة السابقة التي تساعد في توليد الأفكار عمل المحتملة؛ علاوة على ذلك، يحتاج أصحاب المؤسسة الناشئة إلى موارد تقنية تساعد على تحليل وتقييم نجاح الفكرة بشكل صحيح كون هذه المرحلة الأولية تتميز بقدر كبير من اللاتأكد البيئي (Livi and Jeannerat, 2015)؛

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

- مرحلة البداية (البذور): في هذه المرحلة يركز رائد الأعمال المحتمل على إمكانية تحويل الفكرة إلى مشروع تجاري وذلك بتحقيق من صحة الفرصة الموجودة في السوق التي يمكن تعريفها بأنها "اللحظة الحقيقية"؛ حيث يظهر للعملاء المحتملين اهتمامهم بالفكرة المحتملة، فيبدأ في الوقت نفسه بتحديد الموارد المالية اللازمة والبحث عن مستثمرين أوليين (مثلاً: العائلة، الأصدقاء، وملائكة الإستثمار)، وللحصول على الموارد التقنية والإدارية يحتاج رواد الأعمال إلى التعاون مع الحاضنات ومكاتب نقل تكنولوجيا ومراكز الأعمال، وذلك كون هذه الموارد ضرورة حتمية لجعل مرحلة بداية أكثر إستقراراً وقابلة للتطبيق على أرض الواقع، وهنا يأتي دور علاقات الرسمية وغير الرسمية لرواد الأعمال مع مختلف الجهات الفاعلة في نظام البيئي صديقة المؤسسة الناشئة، لأجل الإستفادة من الموارد والدعم اللازمين. ويكون لرواد الأعمال سمات رئيسية مثل: الحافز، وتقييم المخاطر، والميول، والثقة بالنفس، فيمكن اعتبار هذه المرحلة منتهية عند تطوير نموذج أولي (Passaro et al, 2016)؛

- مرحلة النمو المبكرة (المؤسسة الناشئة): تتكون مرحلة المؤسسة الناشئة من التطور التكنولوجي، التجاري، وتخطيط الأعمال (Keating and McLoughlin, 2011)؛ حيث يكون رواد الأعمال قادرين على قياس وتحديد احتمالية نجاح فكرة العمل وتحديد الموارد المادية وغير المادية اللازمة (Reynolds & White, 1998)، وتستخدم المؤسسة الناشئة منصات التمويل الجماعي لجمع موارد مالية إضافية أو تطلب المساعدة من أصحاب رؤوس الأموال، ويأتي دور الحاضنات، والمسرعات، ومساحات عمل مشتركة للإستفادة والحصول على المزيد من الموارد الإدارية والفنية والمادية، وتمثل ميزات المؤسسة الناشئة الرئيسية في توجيه المشاريع والمخاطرة والثقة بالنفس والقيادة، وفي هذه المرحلة، يوجه المنتج أو الخدمة الجديدة (المبتكرة) إلى السوق؛ (Passaro et al, 2016)

- مرحلة التوسع: في هذه المرحلة المؤسسة الناشئة تبدأ توسع في نطاق أعمالها، وتحقيق الإستدامة. ويقوم أصحاب المؤسسات الناشئة بتطوير مهاراتهم وحصول على قدرات جديدة، وإظهار كفاءات متعددة الأوجه ومعقدة (Ensley et al., 2000; Brannack and Carsrud, 2008)، وتمثل الأنشطة الرئيسية في هذه المرحلة اكتساب العملاء على نطاق واسع، وتحسين قابلية التوسع الخلفية، والموظفين الجدد والتوظيف التنفيذي الأول، والتدويل.

ثانياً: لقد قام (Marmer et al, 2012) بتحديد مراحل تطور المؤسسة الناشئة كما هو موضح في الشكل الموالي؛ حيث من متوقع أن ينمو مستوى التطور خلال كل مرحلة من المراحل.

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

الشكل (02): يمثل مراحل تطور المؤسسة الناشئة



المصدر: (Marmer et al, 2012)

- الإكتشاف (Discovery): في المرحلة الأولى تحاول المؤسسة الناشئة فهم ما إذا كان الأمر يستحق حل المشكلة الموجودة في السوق وما إذا كان هناك أي شخص قد يكون مهتما باستخدام هذا الحل. يمكن أن تستمر هذه المرحلة من 5 إلى 7 أشهر؛
- المصادقة (Validation): تتكون المرحلة الثانية - التحقق من الصحة - من الحصول على التأكيد الفعلي إذا كان شخص ما سيستخدم هذا الحل أم لا، ويمكن أن يستمر ما بين 3 إلى 5 أشهر. عندما تكون المؤسسة قادرة على تأكيد أن شخصاً ما سيشتري حلها، فإنها تنتقل إلى المرحلة الموالية؛
- الكفاءة (Efficiency): في مرحلة الكفاءة عندما يطورون خطة أعمالهم ويحاولون زيادة عدد المستخدمين. يمكن أن تستمر هذه المرحلة من 5 إلى 6 أشهر؛
- التوسع (Scale): في المرحلة الرابعة تبدأ المؤسسات الناشئة في النمو والتوسع، ويمكن أن تستمر ما بين 7 إلى 9 أشهر؛
- تعظيم الأرباح (Profit Maximisation): في المرحلة الخامسة تحاول فيها المؤسسة الناشئة تعظيم أرباحها؛
- التجديد أو الإنخفاض (Renewal or Decline): ثم المرحلة السادسة التجديد أو الانحدار (Calopa et al., 2014; Marmer et al., 2012).

ثالثاً: تطرقت (بوالشعور شريفة، 2018) إلى منحى مصمم من قبل Paul Graham للمؤسسة الناشئة، والذي يبرز مراحل تطور المؤسسات الناشئة التي تمر بها في دورة حياتها، وهو موضح كالآتي:

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

الشكل رقم (03): يمثل منحى دورة حياة المؤسسات الناشئة



المصدر: (بالوشعور، 2018، ص. 421) نقلا عن: (Koh, 2014)

من خلال الشكل أعلاه يمكن القول أن المؤسسات الناشئة تمر بخمس مراحل كالتالي: (بالوشعور، 2018)

- مرحلة الأولى: تكون قبل مرحلة انطلاق وبدأ المؤسسة الناشئة، أي فيها يقوم الشخص أو مجموعة من أشخاص بطرح نموذج أولي لفكرته المبدعة الجديدة (أو المجنونة)، ويتم البحث بشكل المعمق لدراسة الفكرة من كل النواحي جيدا عبر دراسة السوق، السلوك المستهلك، أذواق المستهلكين المستهدفين لمعرفة مدى إمكانية تجسيدها واقعا وتطويرها وإستمرارها مستقبلا، وأيضا البحث عن تمويل أولي أو حصول على مساعدة حكومية؛
- مرحلة الثانية: تسمى مرحلة الانطلاق، كونها يتم فيها إطلاق المنتج أو الخدمة بشكل أولي ليتم تعريفها في السوق، ويواجه رائد الأعمال صعوبة في تمويله ماديا لتجسيد فكرته، وعادة يلجأ إلى المستثمرين أو عائلته أو أصدقائه (Fools, Family, Friends). ويكون المنتج أو الخدمة مرتفع سعر نتيجة حاجته إلى الكثير من الترويج والإعلام بالدعاية له.
- مرحلة الثالثة: وهي مرحلة مبكرة من الاقلاع والنمو: يكون فيها المنتج في مرحلة الذروة نتيجة الحماس المرتفع، وينتشر العرض ويتوسع النشاط إلى خارج مبتكريه الأوائل، فيواجه رائد الأعمال أول فشل لظهور عوائق بتزايد عدد المعارضين للمنتج يمكن أن يدفع ذلك بالمنحى نحو التراجع؛
- المرحلة الرابعة: وهي الانزلاق في الوادي، تعني أنه رغم إستمرارية تمويل المشروع من الممولين المغامرين إلا أنه في تراجع مستمر ليصل إلى وادي الموت ويؤدي به إلى الخروج من السوق في حالة عدم التدارك كون معدلات نمو جد منخفضة؛
- المرحلة الخامسة: وهي تسلق المنحدر، ويبدأ رائد الأعمال بالقيام بالتعديلات المناسبة على المنتج أو الخدمة لإطلاق إصدارات معدلة ومحسنة لتبدأ مؤسسته الناشئة بالنهوض مرة أخرى؛

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

- المرحلة السادسة: وهي مرحلة النمو المرتفع، يتم فيها تطوير المنتج أو الخدمة أولياً ثم يخرج من مرحلة التجربة والإختبار إلى مرحلة الطرح في الأسواق المناسبة ليحني ثماره ويمكن المؤسسة الناشئة من النمو بشكل مستمر ليأخذ المنحنى بالإرتفاع.

### المطلب الخامس: النظام البيئي للمؤسسات الناشئة

سنتطرق في هذا المطلب إلى تعريف النظام البيئي للمؤسسات الناشئة، وهدفه الرئيسي، ثم إلى أهم مكونات التي يتكون منها.

#### أولاً: تعريف النظام البيئي للمؤسسات الناشئة

قام (Kuratko & Rao, 2012) بتعريف النظام البيئي للمؤسسات الناشئة بأنه: "مجتمع من المؤسسين أصحاب الأفكار وذوي المهارات، والمؤسسات الشابة في مراحلها المبكرة، والحاضنات مع المرشدين ورأس المال، والمساهمين الأوائل ووسائل الإعلام. وترتبط هذه العناصر أو الكيانات ببعضها البعض وتتفاعل وتساعد بعضها البعض، مما يعزز النظام البيئي ذو قيمة عالية" (Neeraj, 2018, p. 237).

#### ثانياً: هدف النظام البيئي للمؤسسات الناشئة

الهدف من النظام البيئي هو جمع الأجزاء معا (الموارد، والمستثمرين، والبنية التحتية، والشبكات، والتسويق، والخبراء، والمواهب، وما إلى ذلك) التي تساعد على نمو المؤسسة الناشئة وتساعد على تسريع هذه العملية، وينصب التركيز على خلق القيمة والتسريع (بن علقمة، 2020، ص. 64)، ويهدف النظام البيئي للمؤسسات الناشئة إلى تطوير شبكة ذاتية مستدامة من المواهب والموارد التي تسعى إلى حل المشكلات المؤثرة على المجتمع ككل. (Shane, 2012)

#### ثالثاً: مكونات النظام البيئي للمؤسسات الناشئة

يتكون النظام البيئي للمؤسسات الناشئة من قبل الأشخاص والمؤسسات الناشئة في مراحلها المختلفة وأنواعها المختلفة من المؤسسات في مكان واحد (مادي أو افتراضي)، ويتفاعل كنظام لإنشاء المؤسسات الجديدة الناشئة وتوسيع نطاقها. ويمكن تقسيم هذه المؤسسات إلى فئات مثل الجامعات، ومؤسسات التمويل، ومؤسسات الدعم (مثل الحاضنات والمسرعات ومساحات العمل المشتركة.. إلخ)، ومؤسسات البحث، ومؤسسات مقدمي الخدمات ومؤسسات الكبيرة (Agnihotri, 2018, p. 3).

ويمكن توضيح مكونات النظام البيئي للمؤسسات الناشئة من خلال الشكل الموالي:

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

الشكل رقم (04): يمثل النظام البيئي للمؤسسات الناشئة



المصدر: (Neeraj, 2018)

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

### المبحث الثاني: نجاح المؤسسات الناشئة

أول نجاح للمؤسسات الناشئة هو ولادتها (Gelderen et al., 2005, p. 365)، كونها تتصف بأنها مؤسسة شابة يافعة وأمامها خياران: إما التطور والتحول إلى مؤسسات ناجحة وإمكانية نموها، أو إغلاق أبوابها والخسارة (جغدالي، 2019). وقد قامت العديد من الدراسات بتناول نجاح المؤسسات الناشئة ولكنها لم تستطع إيجاد معنى دقيق لمصطلح النجاح، وهذا يدل على إختلافات الآراء وجهات النظر، وبالتالي جاءت هذه الدراسة، وفي هذا المبحث يتم تناول تعريف المختلفة لنجاح المؤسسات الناشئة، وأسباب المؤدية إلى نجاحها وفشلها، وثم معرفة التحديات التي تواجهها في سبل تحقيق البقاء والنمو، وثم أيضا تطرق إلى نماذج وتجارب عالمية ناجحة لمؤسساتها الناشئة، وأخيرا واقع المؤسسات الناشئة في الجزائر.

#### المطلب الأول: تعريف نجاح مؤسسات الناشئة

في الأدبيات السابقة، هنالك العديد من الدراسات حاولت تحديد تعريف نجاح المؤسسات الناشئة، إلا أنه أمر جد صعب لاسيما في سنوات أولى من تأسيس وبداية المؤسسة الناشئة، وذلك بسبب أن هذه المؤسسة ليس لها "أي ربح أو مقاييس محاسبية موحدة، ولا مؤشرات لقياس الأداء" (Pérez & Batista-Canino, 2009, p. 992)، وبالتالي فإن تحقيق النجاح سيتأثر بتصوّر المؤسسين عنه، "وسيكون تحقيق النجاح أسهل إذا كان لدى المالكين رؤية أوسع وأكثر تنوعا لنجاح أعمالهم"، (Pérez & Batista-Canino, 2009, p. 1003)، فهو يعني أشياء مختلفة لأناس مختلفين؛ وفي هذا المطلب سيتم تطرق إلى 7 تعريف للنجاح المؤسسات الناشئة، الموضحة في الجدول التالي:

#### الجدول (02): يمثل مجموعة التعاريف المقدمة لمفهوم نجاح مؤسسات الناشئة

المرجع	التعريف
(March-Chorda, 2004)	يحدد من خلال عدد الوظائف التي أنشأتها المؤسسة.
(Hopp and Stephan, 2012)	قدرة المؤسسة على توليد تدفقات نقدية إيجابية عبر عملياتها المستدامة.
(Lee and Kim, 2013)	دخول ناجح للسوق
(Sulayman et al., 2014)	تطوير منتجات وخدمات عالية الجودة تساعد في تلبية الإحتياجات غير الملباة وتحسين حياة الآخرين.
(Spiegel et al., 2015)	الأداء المالي الجيد للمؤسسة.
(Janakova, 2015)	هي التي لديها تمويل كافي، والأرباح وعوائد عالية، ومخاطر قليلة.
(Santisteban et al., 2019)	تلبية مطالب العملاء والمؤسسات، وتحقيق أرباحا أعلى من المؤسسات الأخرى في نفس القطاع الصناعي، ويتم الاستحواذ عليها من قبل مؤسسة أخرى بسعر أعلى من قيمتها، ولها قيمة سوقية أعلى من قيمتها الأساسية.

المصدر: من إعداد الطالب.

من الجدول أعلاه، لوحظ أنه لا يوجد تعريف موحد للنجاح في الأدبيات التي تناولت تعريف نجاح المؤسسات الناشئة. وعلى هذا الأساس، وكتعريف إجرائي يعرف الطالب نجاح المؤسسات الناشئة على النحو التالي:

هو ولادتها، وخلقها لوظائف جديدة. ودخولها للسوق بمنتجات وخدمات تلي متطلبات العملاء والمؤسسات، وتولد منها إيرادات إيجابية تكسبها وضعية مالية جيدة تجعلها قادرة على النمو والتوسع.

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

### المطلب الثاني: أسباب نجاح وفشل المؤسسات الناشئة

في هذا المطلب سنعرض أهم الأسباب التي تؤدي بالمؤسسات الناشئة إلى نجاح أو فشل، وذلك حسب دراسة (Bocken, 2015, p. 654) قامت بها من أجل إبراز أسباب نجاح وفشل المؤسسات الناشئة كالتالي:

#### أ. أسباب نجاح المؤسسات الناشئة:

- الابتكار في نموذج الأعمال (Business Model)؛
- تكوين علاقات تعاون ذات مصداقية واستخدام الشبكات؛
- التركيز على حالة عمل قوية يؤدي بشكل مستدام إلى عمل جيد؛
- خلق طلب جديد؛
- تشكيل فريق عظيم؛
- دعم الحكومة والتشريعات محفزة؛
- الطموح والعمل الجاد والملمم؛
- تفكير النظم / تغيير سياق الأنظمة؛
- صبر المستثمر، التفكير والمكاسب طويلة المدى؛
- سرعة الوصول إلى السوق.

#### ب. أسباب الفشل المؤسسات الناشئة:

- الافتقار إلى المعرفة ورأس المال الاستثماري المناسبين؛
- صناعة والمنافسة قائمة قوية جدا؛
- التفكير قصير المدى؛
- عدم فهم السوق؛
- نقص الموارد أو وفرة الموارد؛
- مفهوم نموذج العمل الفاشل؛

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

- الحكومة الإلكترونية عدم وجود قواعد دولية أو عدم صلاحيتها للغرض؛
- عدم الاستمرارية في الأدوار التجارية أو نقص القدرة على الابتكار؛
- عدم قدرة إدارة الطلب؛
- تعقد هيكل الأعمال؛

### المطلب الثالث: التحديات التي تواجهها المؤسسات الناشئة

هناك عدد كبير من التحديات التي يواجهها مؤسسو المؤسسة الناشئة وتختلف باختلاف أنواعها (Shepherd et al., 2000) ومدى تأثيرها عليها، ومع ذلك تتناول هذه الدراسة مجموعة من التحديات الرئيسية المشتركة حسب (Salamzadeh & Kawamorita, 2015)، وهي كالآتي:

- **التحديات المالية:** يعد التمويل جزءا لا يتجزأ من عملية المؤسسة الناشئة، وهو من أبرز التحديات التي يواجهها مؤسسو المؤسسة الناشئة في كيفية الحصول على مصادر تمويلية مناسبة وكافية لتغطية احتياجات مالية، خلال كل مرحلة من مراحل دورة حياة المؤسسة الناشئة (Colombo & Piva, 2008; Tanha et al., 2015; Salamzadeh et al., 2015 a, b; Salamzadeh, 2011)؛
- **تحديات موارد البشرية:** يجب أن يمتلك مؤسسو المؤسسة الناشئة معارف كافية في مجال إدارة الموارد البشرية، بهدف تعيين موظفين مناسبين، وتكوين فرق عمل، لأجل مساعدته في تطوير النموذج العمل لمنتوجه، والتفاوض مع المحوردين والعملاء، أو أنه ستفشل المؤسسة الناشئة بسبب مشاكل إدارة الموارد البشرية (Salamzadeh, 2015a, b; Salamzadeh, 2014)؛
- **تحديات آليات الدعم:** يحتاج مؤسسو المؤسسة الناشئة إلى الاستفادة من آليات الدعم لما لها من دور مهم في دورة حياة المؤسسة الناشئة، وهناك عديد منها أبرزها: حاضنات الأعمال، والمسرعات، المستثمرين الملائكة، ومجمعات العلوم والتكنولوجيا، ومراكز تطوير الأعمال الصغيرة، ورؤوس الأموال الاستثمارية، وما إلى ذلك؛ حيث يؤدي عدم الوصول إلى آليات الدعم هذه إلى زيادة مخاطر الفشل (Salamzadeh, 2015 a, b)؛
- **تحديات العناصر البيئية:** تعيش المؤسسة الناشئة في بيئة ديناميكية سريعة التغيير وشديدة المنافسة تؤثر فيها وتتأثر بها مثل: الاتجاهات الحالية للعملاء، قيود الأسواق، المسائل القانونية، وما إلى ذلك (Boeker, 1988)؛ حيث يجب عليها تكيف مع التغيرات عناصر البيئية ومحاولة الاستفادة من البيئة الداعمة بهدف تحقيق البقاء والنمو والاستمرارية.

قام (Gopaldas, 2018) بمعالجة بعض القضايا والتحديات الرئيسية التي تواجهها المؤسسات الهندية الناشئة، وهي متمثلة في أدناه:

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

- **تحديات الموارد المالية:** يعد التمويل دائما مشكلة تواجهها المؤسسات الناشئة في حصول على المبالغ الكافية (Mittal, 2014; Truong, 2016): حيث تتوفر عدة خيارات للتمويل تكون من أفراد الأسرة، والأصدقاء، والقروض، والمنح، وتمويل الملائكي، وأصحاب رؤوس الأموال، والتمويل الجماعي... إلخ. ويبدأ متطلب زيادة التمويل مع تقدم الأعمال وتوسيع نطاقه، ولذلك يتطلب ضخ رأس المال في الوقت المناسب (Skok, 2016; Pandita, 2017):
- **توليد الإيرادات:** تفشل العديد من المؤسسات الناشئة نتيجة ضعف توليد الإيرادات، وذلك بسبب نمو أعمالها التجارية، وزيادة العمليات والنفقات، مقابل إنخفاض الإيرادات، وهذا يجبر المؤسسات الناشئة على التركيز على جانب التمويل، وبالتالي عدم التركيز الجيد على أساسيات الأعمال (Gopaldas, 2018):
- **أعضاء الفريق:** يعد العثور على النوع المناسب من المواهب اللازمة للأعمال التجارية أحد أكبر التحديات التي تواجهها المؤسسات الناشئة (Truong, 2016)، بغض النظر عن مؤسسي المؤسسات الناشئة، قد تعطل المؤسسات الناشئة نتيجة الفشل في الحصول على فريق متخصص موثوق به يتمتع بمجموعة مهارات تكميلية (Skok, 2016):
- **دعم البنية التحتية:** هناك عدة آليات للدعم المؤسسات الناشئة التي تلعب دورا مهما في مراحل تطورها عبر مختلف دورة حياتها، والتي تشمل الحاضنات، مجمعات العلوم والتكنولوجيا، ومراكز تطوير الأعمال وما إلى ذلك، يؤدي عدم الوصول إلى آليات الدعم هذه إلى زيادة خطر فشل المؤسسات الناشئة (Gopaldas, 2018):
- **خلق الوعي في المؤسسات الناشئة في الأسواق:** تفشل المؤسسات الناشئة عادة نتيجة عدم الإنتباه إلى قيود الأسواق أو تكون بيئتها أكثر صعوبة من بيئة مؤسسة قائمة بسبب تفرد المنتج، وبالتالي يعتبر هذا الوضع أكثر صعوبة للمنتج الجديد نتيجة تعين على المؤسسات الناشئة بناء كل شيء من الصفر (Gopaldas, 2018):
- **تجاوز توقعات العملاء:** التحدي الذي يواجه المؤسسات الناشئة هو قدرتها على تلبية توقعات العملاء وتجاوزها من خلال المنتجات والخدمات الابتكارية التي تقدمها في السوق، وأيضا تواجه تحدي قياس حاجة السوق للمنتج والخدمة، والإنجاهات الحالية للعملاء؛ حيث يتعين عليها ضبط عروض المنتجات والخدمات لتناسب متطلبات السوق (Skok, 2016):
- **إصرار المؤسسين:** ضرورة على مؤسسي المؤسسات الناشئة التحلي بالقوة والإصرار في حالات الصعبة، وأن يكون مثابرا ومقنعا وألا يستسلم أبدا حتى يحقق النتائج المرجوة، وغياب هذه الصفات تجعلها أكبر التحدي لنجاح المؤسسات الناشئة (Gopaldas, 2018):
- **اللوائح:** يتطلب تأسيس مؤسسة ناشئة عدد من اللوائح من الجهات الحكومية، وعلى رغم وجود تغيير ملموس فيها إلا أنه لا يزال يمثل تحديا لتسجيل المؤسسة الناشئة (Mittal, 2014):

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

- مبطنات النمو: بعض آليات دعم التي تعد جزءا من النظام البيئي للمؤسسات الناشئة قد تصبح أحيانا عقبات في مراحل النمو (Choudhury, 2015)؛
  - نقص الإرشاد: يعد الإفتقار إلى التوجيه والإرشاد المناسب أكبر تحدي يمكن أن يضع نهاية لفكرة جيدة أو منتجات وخدمات رائعة للمؤسسات الناشئة (Mittal, 2014)؛
  - عدم وجود إستراتيجية جيدة للعلامة التجارية: يعد عدم وجود إستراتيجية فعالة للعلامة التجارية مشكلة أخرى تمنع المؤسسات الناشئة من الإزدهار بوتيرة أسرع (Choudhury, 2015)؛
  - تكرار وادي السيليكون: تأثر بنماذج الناجحة في الوادي السيليكون ومحاولة تقليدها يعد تحدي للمؤسسات الناشئة، نتيجة إختلاف النظام البيئي للمؤسسات الناشئة (Choudhury, 2015).
- رغم كل التحديات المؤثرة على نجاح المؤسسة الناشئة التي تم تناولها سلفا، فقد إقترح (Rosebush, 2015) ثلاثة حلول لتشجيع بعضنا البعض على إظهار إبداعنا وجعل أفكارنا حقيقية أهمها:
- مدح ثقافة إبداعية وزرعها؛
  - البنوك المجتمعية للإستثمار في المؤسسة الناشئة، أي يكون جهدا مجتمعيا في جمع التمويل للمبتكرين لتحفيز أولئ الأفراد الذين يخشون تحديات المؤسسة الناشئة؛
  - التغييرات الحكومية وذلك بمساعدة عن طريق تقليل المتطلبات اللازمة لبدء المؤسسة الناشئة. وفي الأخير، يجب علينا كأمة خلق ثقافة محفزة ومشجعة للمبتكرون العبقريون على تقديم الأفكار تتحول إلى مؤسسات ناجحة مستدامة.
- على أرباح على المؤسسات والرسم على القيمة المضافة بالنسبة للمعاملات التجارية (فوقه وآخرون، 2021) بهدف مرافقتها في مرحلة الإنطلاق وضمان تطويرها لاحقا.

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

### المبحث الثالث: عوامل نجاح المؤسسة الناشئة

تعمل المؤسسات الناشئة في بيئة تتميز بمخاطرة عالية وعدم اليقين وذات معدل فشل العالي، والمؤسسات التي تحقق البقاء والنمو تعتبر مؤسسة ناشئة ناجحة، ولكي تحقق مؤسسات الناشئة النجاح ضرورة أن يكون هناك عوامل داعمة تساعد على تحقيق ذلك، وبالتالي في هذا المبحث سنقوم بتطرق العوامل التي تؤثر إيجاباً على تحقيق نجاح المؤسسات الناجحة من وجهة نظر مختلفة للباحثين ومفكرين.

#### المطلب الأول: عوامل نجاح المؤسسة الناشئة

لم تتفق أدبيات النظرية السابقة التي تطرقت العوامل الحاسمة التي تؤثر على نجاح المؤسسات الناشئة، وبالتالي في هذا المطلب سيتم عرض مختلف الدراسات السابقة التي تناولت عوامل نجاح المؤسسات الناشئة كالآتي:

أولاً: قام (Lussier & Corman, 1996) بتقييم نموذج نجاح الأعمال مقابل الفشل للمؤسسات التي تضم 0-10 موظفين، وخلصوا إلى أن استخدام المستشارين المحترفين، والتخطيط، والتعليم، كان له التأثير الأكبر على نجاح المؤسسة الناشئة. بالإضافة إلى هذه المتغيرات، قام باحثان بتقييم ملكية أعمال الأقلية، والتوظيف، وامتلاك الآباء للأعمال، وحفظ السجلات والرقابة المالية، ورأس المال، والخبرة الصناعية، والتوقيت الاقتصادي. وهاته العوامل كالتالي:

- رأس المال: المؤسسات التي تبدأ برأس مال ناقص لديها فرصة أكبر للفشل من المؤسسات التي تبدأ برأس مال كاف؛
- حفظ السجلات والرقابة المالية: المؤسسات التي لا تحتفظ بسجلات محدثة ودقيقة ولا تستخدم ضوابط مالية مناسبة لديها فرصة أكبر للفشل من المؤسسات التي تفعل ذلك؛
- خبرة الصناعة: المؤسسات التي يديرها أشخاص ليس لديهم خبرة سابقة في الصناعة لديها فرصة أكبر للفشل من المؤسسات التي يديرها أشخاص لديهم خبرة سابقة في الصناعة؛
- الخبرة الإدارية: المؤسسات التي يديرها أشخاص ليس لديهم خبرة إدارية سابقة لديها فرصة أكبر للفشل من المؤسسات التي يديرها أشخاص لديهم خبرة إدارية سابقة؛
- التخطيط: المؤسسات التي لا تضع خطط عمل محددة لديها فرصة أكبر للفشل من المؤسسات التي تفعل ذلك؛
- المستشارين المحترفين: المؤسسات التي لا تستخدم مستشارين محترفين لديها فرصة أكبر للفشل من المؤسسات التي تستخدم مستشارين محترفين؛
- التعليم: الأشخاص الذين لم يتلقوا أي تعليم جامعي والذين يبدأون مشروعاً تجارياً لديهم فرصة أكبر للفشل من الأشخاص الحاصلين على سنة واحدة أو أكثر من التعليم الجامعي؛

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

- التوظيف: المؤسسات التي لا تستطيع جذب موظفين ذوي جودة والاحتفاظ بهم لديها فرصة أكبر للفشل من المؤسسات التي تستطيع ذلك؛
  - المنتج / توقيت الخدمة: المؤسسات التي تختار منتجات / خدمات جديدة جدا أو قديمة جدا لديها فرصة أكبر للفشل من المؤسسات التي تختار المنتجات / الخدمات التي هي في مرحلة النمو؛
  - التوقيت الاقتصادي: الأعمال التجارية التي تبدأ خلال فترة الركود لديها فرصة أكبر للفشل من المؤسسات التي تبدأ خلال فترات التوسع؛
  - العمر: الأشخاص الأصغر سنا الذين يبدأون مشروعًا تجاريًا لديهم فرصة أكبر للفشل من كبار السن في بدء عمل تجاري؛
  - الشركاء: الأعمال التجارية التي بدأها شخص واحد لديها فرصة أكبر للفشل من المؤسسة التي بدأها أكثر من شخص واحد؛
  - الآباء: أصحاب الأعمال الذين لم يكن آباؤهم يمتلكون مؤسسة لديهم فرصة أكبر للفشل من أصحاب الأعمال الذين كان آباؤهم يمتلكون مؤسسة؛
  - الأقلية: الأقليات لديها فرصة أكبر للفشل من غير الأقليات؛
  - التسويق: أصحاب الأعمال الذين ليس لديهم مهارات تسويقية لديهم فرصة أكبر للفشل من أصحاب المهارات التسويقية.
- ثانياً: أجرى (Kakati, 2003) دراسة حول عوامل نجاح المؤسسات الناشئة المشاريع الجديدة عالية التقنية، وحددت عوامل نجاح المؤسسات الناشئة في ستة مجموعات من العوامل: الأولى متعلقة خصائص رائد الأعمال، والثانية متعلقة القدرة القائمة على الموارد، والثالثة متعلقة بالإستراتيجية التنافسية، ثم الرابعة متعلقة بخصائص المنتج، وثم الخامسة متعلقة بخصائص السوق، وأخيراً السادسة متعلقة بمعايير المالية. وهي كالتالي:
- خصائص رائد الأعمال: تشمل المجموعة الأولى حجم فريق المشروع، الرغبة في النجاح، الإبداع، الشجاعة، الحماس / القدرة على العمل، الكفاءة في مجال المسعى، قدرة الجهد المكثف المستمر، القدرة على التقييم والتفاعل مع المخاطر جيداً، القدرة على التعبير في المناقشة، الإهتمام بالتفاصيل، الإلمام بالسوق المستهدف، جودة القيادة، سجل حافل بالمغامرة؛
  - القدرة القائمة على الموارد: تشير المجموعة الثانية إلى: القدرة الإدارية، القدرة التقنية، القدرة التسويقية، إمكانية تحديد مصادر مدخلات؛
  - الاستراتيجية التنافسية: في المجموعة الثالثة للإستراتيجيات التنافسية نتطرق إلى: إستراتيجية الجودة، إستراتيجية التكلفة، إستراتيجية الابتكار، والإستراتيجية التخصيص؛

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

- خصائص المنتج: تتناول المجموعة الرابعة تفرد منتج / خدمات مقارنة بالمنافسين، حماية المنتج، تمتع المنتج بقبول السوق، تطوير المنتج لعمل نموذج الأولي، المنتج في مرحلة مبكرة من التطوير؛

- خصائص السوق: المجموعة الخامسة لخصائص السوق تتعلق بإنشاء قنوات التوزيع، وجود إمكانات السوق غير المستغلة، وصول للمشاريع الراسخة، قناة التوزيع، تمتع السوق بمعدل نمو كبير، تحفيز مشروع للسوق الحالي، الإمام بهيكل الصناعة، منافسو موجود في سنتين أولى، إنشاء مشروع سوق / قطاع جديد؛

- المعايير المالية: المجموعة السادسة للمعايير المالية تتعلق بإمكانية وجود سيولة الإستثمار بسهولة، عوائد متوقعة 10 مرات في غضون 5 سنوات، لا يوجد استثمار لاحق، الجولة الأولى من الإستثمار.

إكتشف الباحث أن خصائص رائد الأعمال والقدرة القائمة على الموارد والاستراتيجية التنافسية هي أهم العوامل لنجاح المشروع الجديد. وبالنسبة إلى (Kakati, 2003)، فإن خصائص رائد الأعمال لها أهمية أكثر، لأنه هو الذي سيجمع الموارد ويطور الاستراتيجيات.

ثالثاً: درس (Gelderen et al., 2005) عوامل النجاح والمخاطر في مرحلة ما قبل المؤسسة الناشئة، وحدد مجموعة 19 متغيراً مستقلاً لشرح نجاح المؤسسات الناشئة. وتم تجميع هذه المتغيرات في الفئات التالية: التركيبة السكانية الفردية، ورأس المال البشري، والتحفيز، والعملية، والبيئة المالية، والشبكات، والبيئية، والتنظيم المقصود. وهي كالتالي:

- التركيبة السكانية الفردية: الجنس، العمر؛
- رأس المال البشري: خبرة في العمل، خبرة الإدارية، خبرة في تأسيس مؤسسات، التعليم؛
- التحفيز: دفع الدافع، الطموح يصبح ثرياً؛
- العملية: مخطط العمل، معلومات وإرشادات؛
- البيئة المالية: أموال الطرف الثالث، رأس المال المؤسسات الناشئة؛
- الشبكات: الخبرة الصناعية؛
- البيئية: مخاطر السوق؛
- التنظيم المقصود: الطموح لنمو الكبير، الفريق، إبدأ بدوام جزئي أو بدوام كامل، تكنو ناشئة، نوع الصناعة.

تنص هذه الدراسة على أن أول نجاح للمؤسسة ما هو ولادتها، وتم إجراء مقابلات دورية مع رواد الأعمال لتقييم ما إذا كانوا قد بدأوا أعمالهم بنجاح أو تم التخلي عنهم أو ما زالوا يحاولون.

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

رابعا: دلت دراسة التي قام بها (Chorev & Anderson, 2006) حول عوامل النجاح الحاسمة والعملية في المؤسسات الناشئة الإسرائيلية ذات التقنية العالية، إلى أن عوامل النجاح يمكن تصنيفها على أنها حرجة أو مهمة، وتتكون من 8 عوامل نجاح متمثلة في الآتي:

- الفكرة: صياغة الأفكار، فكرة تلبى احتياجات العملاء؛
  - الإستراتيجية: بيان المهمة رسالة، تحليل الصناعة، وضوح الإستراتيجية، تحديث الإستراتيجية؛
  - إلتزام الفريق: إرتباط الفريق الأساسي بالأهداف، تحفيز الفريق الأساسي؛
  - خبرة الفريق: فريق ذو خبرة متنوعة، تجربة الفريق السابقة، القدرات القيادية للفريق، الخبراء الإستشاريون، مساهمة المستثمرين؛
  - التسويق: خبرة السوق، خطط التسويق، بحوث التسويق، نمو السوق، معايير السوق الجديدة، إختراق السوق الدولية، سوق ديناميكي، تسجيل براءات الإختراع، فائدة المدركة، قنوات التوزيع، وضع المنتج، علاقة البحث والبحث والتطوير التسويقي، إختراق السوق الرئيسي؛
  - الإدارة: أسلوب الإدارة، تضامن الفريق، تطوير الموظفين؛
  - العلاقات مع العملاء: إحتياجات العملاء، سلوك شراء العملاء، تنفيذ الملاحظات، تقبل السوق، المبيعات المستمرة؛
  - البحث والتطوير: توافر القوة البشرية التكنولوجية، تكنولوجيا الدفاع والبنية التحتية، فريق التطوير، مستوى الإبتكار، إختراق تكنولوجي، سهولة التكيف، جودة المنتج والمتانة، سعر المنتج، وقت التسويق؛
- خلصت الدراسة بأن التزام فريق العمل الأساسي وخبراتهم جنبا إلى جنب مع فكرة العمل نفسها والاستراتيجية بشكل عام، بما في ذلك التسويق، كانت أهم جوانب نجاح المؤسسات الناشئة الإسرائيلية عالية التقنية، وإعتبار هذه العوامل مهمة للإدارة والعلاقات مع العملاء والبحث والتطوير؛ حيث أثبت الباحث أيضا أن الشبكات، ونوع التمويل، والاقتصاد، ووجود منتج كامل، وتنظيم المؤسسة، والبيئة العامة، والسياسة، كانت العوامل الأقل أهمية لنجاح المؤسسة الناشئة، وأكد على أن مواقف وقدرات فريق العمل كانت ذات أهمية قصوى في نجاح المؤسسات الناشئة الإسرائيلية عالية التقنية.
- خامسا: تقدم دراسة (Kessler, 2007) تحليلا مقارنا لعوامل النجاح للمؤسسات الناشئة النجاح في مرحلة مبكرة من التطور في إقتصاد السوق التقليدي للنسما مقابل إقتصاد السوق الناشئ في جمهورية التشيك، وخلص الباحث إلى أن عوامل النجاح هي: مزيج من خصائص المؤسس، وبيئة المؤسسات الناشئة، وموارد المؤسسات الناشئة، وعملية التطوير، واتخاذ القرار في عملية المؤسسات الناشئة. وهي كالتالي:

- خصائص المؤسس: مركز السيطرة الداخلي، الحاجة إلى الإنجاز، الميل إلى المخاطرة؛

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

- بيئة المؤسسات الناشئة: أهمية الشبكة، قدوة الإيجابية، عامل دفع؛
  - موارد المؤسسات الناشئة: رأس المال البشري للمؤسس، الوضع المالي الأولي، خبرة الإدارية، خبرة قيادية للموظفين، تجربة العمل الحر؛
  - عملية التطوير: الجهد التنظيمي، تحقيق التوقعات، صعوبات المؤسسات الناشئة، إعتبرات فشل المؤسسات الناشئة، إعتبرات التخلي؛
  - إتخاذ القرار في عملية المؤسسات الناشئة: فريق المؤسسات الناشئة، حجم المؤسسة الناشئة، القرارات الإستراتيجية.
- إكتشف الباحث أن متغيرات الموارد مثل خصائص وموارد المؤسس لها أهمية أكبر في التنبؤ بالنجاح في مرحلة التطوير المبكرة في جمهورية التشيك، عكس النمسا التي لم يظهر متغيرات الموارد أي مؤشر مهم للتنبؤ بالنجاح، بل الجوانب البيئية مثل الشبكة والقدوة الإيجابية هي أهم العوامل.
- سادسا: تناولت دراسة (Song et al., 2008) التي أجراها حول عوامل النجاح في المشاريع الجديدة، أن هناك 4 مجموعات عوامل النجاح، المجموعة الأولى متعلقة بالسوق والفرص، المجموعة الثانية متعلقة بفريق ريادة الأعمال، ثم المجموعة الثالثة متعلقة بالموارد، والمجموعة الرابعة تتعلق بالدعم، وهي كالتالي:
- السوق والفرص: تطرق في المجموعة الأولى إلى: شدة المنافسة، الديناميكية البيئية، عدم التجانس البيئي، التدويل، إستراتيجية منخفضة التكلفة، معدل نمو السوق، نطاق السوق، كثافة التسويق، ابتكار المنتجات؛
  - فريق ريادة الأعمال: مجموعة فريق ريادة الأعمال متعلقة ب: خبرة الصناعة، الخبرة التسويقية، تجربة المؤسسة الناشئة السابقة، تجربة البحث والتطوير؛
  - الموارد: في المجموعة الثالثة للموارد إرتبطت ب: الموارد المالية، عمر المؤسسة، حجم المؤسسة، نوع المؤسسة، المالية غير الحكومية؛
  - الدعم: أما في المجموعة الرابعة تعلق ب: حماية براءات الإختراع، تحالفات البحث والتطوير، إستثمارات البحث والتطوير، حجم الفريق المؤسس، تكامل سلسلة التوريد، جامعة شراكات.
- توصلت الدراسة إلى أنه من بين 24 عاملا للنجاح، هناك 8 عوامل نجاح (تكامل سلسلة التوريد، نطاق السوق، عمر المؤسسة، حجم الفريق المؤسس، الموارد المالية، الخبرة التسويقية للمؤسسين، خبرة المؤسسين في الصناعة، وجود حماية براءات الإختراع) مهمة ومتجانسة مرتبطة بأداء المشروع.

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

سابعاً: تسعى دراسة (Groenewegen & de Langen, 2012) لتحديد العوامل الأكثر أهمية لنجاح المؤسسات الناشئة ذات الابتكار الجذري في السنوات الثلاث الأولى، وتم تصميم نموذج مفاهيمي تحدد فيه ثلاثة عوامل رئيسية: الابتكار، وخصائص المؤسسات الناشئة، وخصائص رائد الأعمال. وهي كالتالي:

- الابتكار: الميزة الفريدة؛

- خصائص المؤسسة: دقة خطة العمل، عضوية واحدة أو أكثر من الشبكات الرسمية، استخدام المشورة والمعرفة الخارجية، المقاربة الإستباقية للتعامل، هيكل عملية الابتكار الجذري، الخبرة (التكنولوجيا)، 75000 يورو رأس مال أولي، استخدام رأس مال المستثمرين، تعدد المالكين؛

- خصائص رواد الأعمال: الرغبة في تحمل المخاطر، سنوات من الخبرة في الصناعة، سنوات من الخبرة الإدارية، الشبكة الاجتماعية ذات الصلة، التعليم العالي، عدد الوظائف السابقة، سنوات من الخبرة العملية، سنوات من خبرة رواد الأعمال السابقة.

حاولت هذه الدراسة توسيع النظرية الحالية لعوامل النجاح المؤسسات الناشئة، وتوصلت إلى أنه لتحقيق هناك ثلاثة عوامل ذات صلة: يجب أن يكون رائد الأعمال له سمات شخصية محددة، وأن تتمتع المنظمة بخصائص معينة (خطة عمل، رأس المال الأولي، رأس المال البشري)، وأن يكون للابتكار بعض المزايا الفريدة للعملاء.

ثامناً: تحلل دراسة (Silva Daniela, 2016) العوامل المحددة التي تؤثر على المؤسسات البرتغالية الناشئة، بهدف تطوير نموذج تنبؤ بالنجاح مقابل الفشل فيما يتعلق بنظام ريادة الأعمال البرتغالي، وتناولت الدراسة أربع فئات المؤثرة على النجاح: خصائص المؤسسين، خصائص المؤسسات الناشئة، رأس المال، والعوامل الخارجية. واختار المتغيرات التوضيحية التالية لإجراء الدراسة:

- خصائص المؤسسين: خبرة الصناعية، الخبرة الإدارية، التعليم، عمر المالك، الآباء الذين لديهم أعمالهم الخاصة، مهارات تسويقية؛

- رأس المال: إمكانية الوصول إلى رأس المال؛

- خصائص المؤسسات الناشئة: حفظ السجلات والرقابة المالية، التخطيط، المستشارون المهنيون، التوظيف، توقيت المنتج أو الخدمة، الشركاء، التوقيت الإقتصادي؛

- الأسواق الخارجية.

توصل الباحث إلى أن خصائص المؤسسين والعوامل الخارجية أكثر متغير مهم عند دراسة عوامل نجاح المؤسسات البرتغالية الناشئة.

تاسعاً: حاولت دراسة (Silva Jurge, 2016) تحديد أهم العوامل الحرجة التي أثرت في نجاح المؤسسات الناشئة التكنولوجية في سريلانكا، وتم تحديد هذه العوامل كالتالي:

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

- فريق المؤسس: خبرة الصناعة، خبرة التسويق، خبرة سابقة في المؤسسات الناشئة، الاتصال؛
- الابتكار والبحث والتطوير: الابتكار، الاستثمار في البحث والتطوير؛
- الصناعة والسوق: كثافة المنافسة وتوجه المنافسين، نطاق السوق، كثافة السوق، توجيه العملاء؛
- الموارد: موارد مالية، القوى العاملة في مجال تكنولوجيا المعلومات، تحالفات البحث والتطوير، الموجهون، شركات الجامعة والحاضنات، حماية براءات الاختراع، بنية تحتية الحكومة؛
- الحكومة: سياسات الحكومية.

أظهرت نتائج الدراسة أن الخبرة في الصناعة، والتواصل، والشغف، والتخطيط، والابتكار، ونفقات البحث والتطوير، ونطاق السوق، والعلامة التجارية، والاعتراف، والمصادقية، والشبكات، والموارد المالية، والقوى العاملة في مجال تكنولوجيا المعلومات، هي من بين عوامل النجاح الحاسمة للمؤسسات التقنية الناشئة في سريلانكا.

عاشرا: قدمت دراسة (Santisteban & Mauricio, 2017) مراجعة منهجية لأدبيات عوامل نجاح الحاسمة لمؤسسات الناشئة القائمة على التكنولوجيا المعلومات، وحددت 21 عامل نجاح حشما تم تجميعها في ثلاث فئات متمثلة في: فئات تنظيمية، وفئات الفردية، وفئات خارجية. وهي كالتالي:

- فئات تنظيمية: الحجم التنظيمي، العمر التنظيمي، ابتكار المنتجات، موقعك، دعم شبكات الأعمال، الشريك؛
- فئات فردية: الخبرة في الصناعة، الخبرة في الأعمال التجارية، التدريب الأكاديمي، القدرات التكنولوجية والتجارية للفريق، الخبرة في البحث والتطوير، الخبرة في الإدارة، قيادة رجل الأعمال، جنس رجل الأعمال، عمر رجل الأعمال، الدافع الأولي لرجل الأعمال؛
- فئات خارجية: دعم حكومي، رأس المال الاستثماري، مستوى الكفاءة، ديناميكية البيئة، سياسة العلوم والتكنولوجيا.

توصلت الدراسة إلى إلا أنه لا يوجد إتفاق حقيقي في الأدبيات حول عوامل النجاح، وبالتالي أجرت هذه الدراسة مراجعة منهجية للأدبيات بهدف تحديد عوامل النجاح الحاسمة للمؤسسات الناشئة؛ حيث نتائج الدراسة تعمل على إضافة المزيد من المعرفة إلى الأدبيات الموجودة حول عوامل النجاح.

إحدى عشر: قامت (Sara, 2017) بدراسة حول المشاركة في مسابقات زيادة الأعمال وعوامل نجاح المؤسسات الناشئة، وحددت عوامل نجاح المؤسسات الناشئة في ثلاث مجموعات من العوامل: الأولى متعلقة بالمؤسس، والثانية متعلقة بالاستراتيجية، والثالثة متعلقة بالموارد. ويمكن أن تكون هذه العوامل مترابطة ويمكن أن تؤثر على بعضها البعض.

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

- **المؤسس:** تشير المجموعة المرتبطة بالمؤسس إلى عوامل مرتبطة بسمات المؤسس وخصائصه (مثل العمر والتعليم والخبرة). فيما يتعلق بالسمات الشخصية لرائد الأعمال، تم أخذ خمس سمات فقط في الاعتبار: الحاجة الكبيرة للإنجاز، والموقع الداخلي للسيطرة، والميل إلى المخاطرة، والمرونة، والشغف بالمشاريع.
- **الإستراتيجية:** تشمل المجموعة المتعلقة بالإستراتيجية تعريفات نموذج العمل وخطة العمل؛ حيث سيؤثر كلاهما على كيفية تطور المؤسسة الناشئة وازدهارها.
- **الموارد:** تشمل المجموعة المتعلقة بالموارد: رأس المال المالي، والشبكات، والفريق، والمستشارين المحترفين، وحماية براءات الاختراع؛ حيث يمكنهم جميعاً مساعدة المؤسسة الناشئة في تحقيق النجاح.

ثاني عشرًا: قسمت دراسة (Reis, 2017) عوامل النجاح ومؤشرات الأداء لمؤسسات الرعاية الصحية الناشئة إلى المجالات الثلاثة المختلفة التالية: عوامل النجاح المرتبطة بخصائص السياق، وعوامل النجاح المرتبطة بخصائص رائد الأعمال، وعوامل النجاح المرتبطة بخصائص العمل. وهي كالتالي:

- **خصائص السياق:** نظرية بورتر (القوة السادسة)، القدرة على التكيف مع البيئة الخارجية والداخلية، الصناعة، الابتكار، الاستدامة، الشراكات الاستراتيجية، الصناديق الوطنية والمجتمعية، نفوذ وسلطة الحكومة، الجوانب التنظيمية، تقييم الممتلكات وقواعدها بشكل انتقائي، المعلومات المتاحة؛
- **خصائص رائد الأعمال:** خبرة المدير، عمر المدير، الخبرة الصناعية، الخبرة الإدارية، مستوى التعليم، قدرات الاتصال، موقف الشبكة، القيادة الدورية، رأس المال العلائقي، الجنس، رأس المال البشري، الشبكات الاجتماعية، القدرة على تنظيم المشاريع، القدرة على الابتكار، دور المؤسس في تشكيل الثقافة والاستراتيجية، العمل الشاق؛
- **خصائص العمل / المؤسسة:** نظرية القائمة على الموارد، معدل النمو المستدام، الأعمال المملوكة للعائلة في المؤسسات الصغيرة، القدرة على اقتراض الأموال، تحليلات ودراسات السوق، القوى العاملة، حفظ السجلات والرقابة المالية، التخطيط، استخدام المشورة المهنية، استخدام الإنترنت، تحليل التسويق، شركاء في العمل، حجم المؤسسة، عمر العمل، التدويل، التمويل، التسويق، تطوير منتجات جديدة، تكامل التكنولوجيا الجديدة، التوازن الجيد بين السعر والجودة، خدمة العملاء جيدة، التدريب المستمر على الموارد البشرية.

خلصت الدراسة إلى أنه من بين عوامل النجاح المحددة في الأدبيات، فإن أكثر العوامل أهمية بالنسبة للمؤسسات الناشئة في قطاع الصحة هي: التحكم الجيد والتخطيط، والعمل الجماعي الفعال، والتمايز بين المنتج / الخدمة ومعرفة وقدرات الموظفين ومهارات التكيف وإنشاء شراكات استراتيجية.

ثالثة عشرًا: هدفت دراسة (Nalintipayawong, 2018) إلى دراسة عوامل النجاح الحاسمة للشركات الناشئة في تايلاند باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية، وتظهر الدراسة أن هناك 5 عوامل نجاح حاسمة للمؤسسات

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

الناشئة التايوانية متمثلة في شريك الدعم، نموذج العمل، فرصة السوق، منظور العميل، وإمكانات المؤسسة الناشئة. وهي كالتالي:

- شركاء الدعم: الإرشاد، برنامج المسرع، إتصال شبكة؛
- نموذج العمل: شريحة العميل، تدفقات الإيرادات، الربحية المحتملة، احتياجات العميل؛
- إمكانات المؤسسات الناشئة: حجم السوق، الوصول إلى الأسواق، إستراتيجية السوق؛
- منظور العملاء: الثقة، الجودة والقيمة المتصورة، رضا العملاء، جودة المنتج وقيمه؛
- فرصة السوق: تمويل المؤسسات الناشئة، الربح.

وخلصت الدراسة أن عوامل نموذج العمل وشريك الدعم لها تأثيرات مباشرة على الإمكانيات والنجاح في المؤسسات الناشئة.

رابعة عاشرا: إعتمدت دراسة (Ko & An, 2019) على إجراء تحليل لعوامل نجاح المؤسسات الناشئة الطلابية في كوريا: من إجراءات التوظيف إلى نجاح السوق، وتتلخص هذه العوامل في نموذج العمل، والسمات المختلفة المتعلقة بمؤسسي المؤسسات الناشئة، وموارد المؤسسة الناشئة، وأنظمة الدعم المختلفة لدعم مؤسسي المؤسسات الناشئة. وهي كالتالي:

- نموذج العمل: التكنولوجيا، السوق؛
- المؤسسين: الديمغرافية، الخصائص، دوافع المؤسسات الناشئة، سلوكيات المؤسسات الناشئة، قدرات المؤسسات الناشئة؛
- الموارد: الموارد البشرية، السوق، الأموال، الآخرين؛
- نظام الدعم: الحكومة، المجتمع، الجامعات.

أظهرت نتائج أن عدة عوامل للنجاح مماثلة لتلك الخاصة بالمشاريع العامة الناشئة: المؤسسون ونموذج العمل والموارد بما في ذلك الفريق والتوجيه.

خامسة عاشرا: قامت دراسة (Chen et al., 2019) بتطبيق نموذج AHP لإستكشاف عوامل النجاح الرئيسية للمؤسسات الناشئة عالية التقنية التي تدخل الأسواق الدولية، ولخص الباحث خمسة أبعاد رئيسية و 15 معيارا متمثلا في: كفاءات الإنتاج، كفاءات الابتكار والبحث والتطوير، الكفاءات التنظيمية، بيئة الصناعة. وهي كالتالي:

- كفاءات الإنتاج: مهلة المنتج، جودة المنتج، ضمان المنتج؛
- كفاءات الابتكار والبحث والتطوير: تطوير منتج جديد، تفرد المنتج، أداء المنتج أو جودة المنتج؛

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

- كفاءات التسويق والمبيعات: قنوات التوزيع، ترويج التسويق، خدمة ما بعد البيع؛
- الكفاءات التنظيمية: دعم الإدارة العليا، الدعم المالي، دعم تكنولوجيا المعلومات؛
- بيئة الصناعة: منافس، طلب العملاء، المحورد.

سادسة عشرًا: درست (Pohlen, 2019) ديناميكيات المؤسسات الناشئة في أوروبا: وذلك بطرحها التساؤل التالي: ما هي عوامل النجاح الحاسمة التي يجب وضعها لمساعدة المؤسسات الناشئة على النمو، خاصة المؤسسات الناشئة في بلجيكا؟، وستندت الإجابة على تصميم فرضيات متعلقة بالعوامل الحاسمة لنجاح المؤسسات الناشئة، وهي كالتالي:

- قدرة التمويل؛
- الجوانب الإدارية؛
- النظام الضريبي؛
- الموقع - البنية التحتية؛
- التوظيف؛
- الشبكات؛
- احتياجات السوق – الابتكار – القطاعات.

سابعة عشرًا: تهدف دراسة (Godoi et al., 2019) إلى تحليل عوامل نجاح المؤسسات الناشئة في مجال البرمجيات من منظور ريادة الأعمال، وتمثلة في: المؤسسة، رائد الأعمال، النظام البيئي. وهي كالتالي:

- المؤسسة: عرض الأعمال خبرة، الإدارة، التحفيز، التدريب، رأس المال الأولي، المشاركة؛
- رائد الأعمال: التخطيط، النمو، المرونة، التطوير، الابتكار، الربح، المالية، التسويق، البعد؛
- النظام البيئي: السياسات العامة، السوق، الناس، وكلاء الترويج، البيئة.

تظهر النتائج أن تصور المؤسسات الناشئة هو أن نجاحها مرتبط فقط بالعوامل الداخلية للمؤسسة، وأن العديد من المؤسسات الناشئة البرمجية ليست مستعدة كما ينبغي في المراحل الأولى من التطوير، ولا تطبق العديد من المفاهيم الموصوفة في الأدبيات كأساسيات المساعدة في تطوير الأعمال والتحقق من صحتها.

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

ثامنة عشرًا: تهدف دراسة (Luc et al., 2020) إلى بناء نموذج لتقييم نجاح المؤسسات الناشئة في مقاطعة كوانغ بينه بفيتنام، ووجدت أن هناك 6 عوامل تؤثر على نجاح المؤسسات الناشئة متمثلة في: خبرة المؤسس، البيئة الخارجية، بيئة الأعمال، شبكات المؤسس، منتجات المؤسسات الناشئة، وموارد المؤسسات الناشئة.

- خبرة المؤسس: الخبرة الصناعية، الخبرة الإدارية، الخبرة في التسويق، الخبرة السابقة في المؤسسات الناشئة، تجربة الأسرة؛

- شبكات المؤسس: وجود علاقات مع شركاء في نفس الصناعة، حصول على الدعم من الأقارب، العلاقة مع الأجهزة الإدارية العامة، استفادة من العلاقات الاجتماعية من العلاقات الأسرية؛

- موارد المؤسسات الناشئة: رأس مال كافي، المرافق والمعدات والتكنولوجيا الحديثة، امتلاك موارد بشرية كافية ومسؤولة، مستشار صناعي؛

- منتجات المؤسسات الناشئة: منتجات مميزة في السوق، تستخدم المنتجات مواد جديدة، المنتجات تلبى احتياجات العملاء، المنتجات الميدانية النموذجية؛

- بيئة الخارجية: حصول على الدعم من مجتمع المؤسسات الناشئة، الوضع السياسي المستقرة والقوانين محددة بوضوح، والحكومة تؤدي بشكل جيد دور تنظيم الاقتصاد الكلي، معدل نمو مرتفع وأسعار الفائدة ومعدلات الضرائب مناسبة للعمل، يؤدي إدخال وتطوير تقنيات جديدة إلى خلق ظروف مواتية للمؤسسات وإجبارها على ابتكار تقنيات لتعزيز قدرتها التنافسية، الموارد الطبيعية من المواد الخام والطاقة والظروف الطبيعية تضمن أنشطة الإنتاج والأعمال؛

- بيئة الأعمال: حصول على الدعم الفوري من المحوردين، توقع تصرفات المنافسين، توقع احتياجات وأذواق المستهلكين بدقة، حصول على دعم من جمعيات الصناعة.

تظهر النتائج أن خبرة المؤسس لها تأثير أكبر على نجاح المؤسسات الناشئة في مقاطعة كوانغ بينه بفيتنام، وموارد المؤسسات الناشئة أيضا لها تأثير على نجاح المؤسسات الناشئة ولكنها أقل تأثيرا.

تاسعة عشرًا: تستكشف الدراسة (Mantero & Cardoso, 2020) العوامل الحاسمة لنجاح المؤسسات الناشئة في مجموعة Visegrad، وتركز على العوامل التي تؤدي إلى نجاح المؤسسات الناشئة. وهي كالتالي:

- الإستثمار؛

- مهارات إدارة الأعمال؛

- التعليم؛

- روح ريادة الأعمال؛

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

### - الدعم الحكومي.

تظهر النتائج أن هناك المزيد من الاستثمار في المؤسسات الجديدة، وأن بعض العوامل تسهل تحقيق النجاح. وتوصلت الدراسة في الأخير إلى أن المجر هي الدولة التي تتمتع بأعلى فرصة للنجاح بالنسبة للمؤسسات الناشئة.

عشرون: قامت (تيلبي & سياغ، 2020) بدراسة إستكشافية للعوامل المؤثرة على نجاح وفشل المؤسسات الناشئة في الجزائرية عامة وفي ولاية ورقلة خاصة؛ حيث حددت هذه عوامل كالتالي:

- خصائص رائد الأعمال: الجنس، المؤهل العلمي، وضعية رائد الأعمال قبل الإنشاء، بيئة رائد الأعمال، نوع الدافع عند رائد الأعمال؛

- خصائص المؤسسة الناشئة عند إنطلاق: تشابه نقاط رائد الأعمال السابق والحالي، حجم رأس المال الأولي، الموقع الجغرافي، الاستفادة من الدعم العمومي؛

- التحضير للإنشاء: التدريب، مخطط الأعمال، المرافقة في مرحلة ما بعد الإنشاء.

أظهرت نتائج الدراسة، أن نجاح المؤسسات الناشئة في الجزائر يتأثر بعوامل الجنس وبيئة رائد الأعمال بالنسبة لبعده خصائص رائد الأعمال، حجم رأس المال الأولي والموقع الجغرافي بالنسبة لبعده خصائص المؤسسة، وجود مخطط الأعمال بالنسبة لبعده التحضير للإنشاء.

واحد وعشرون: أوضحت دراسة (Santmaria & Gidumal, 2021) التقدير الإقتصادي القياسي للعوامل التي تؤثر على نجاح المؤسسات الناشئة، وتوصلت إلى أن هناك أربع عوامل لها تأثير كبير على نجاح المؤسسات الناشئة متمثلة في: خصائص رواد الأعمال، إستراتيجيات المؤسسات الناشئة، وتأثير البيئة على المؤسسات الناشئة. وهي كالتالي:

- خصائص رائد الأعمال: الخبرة العملية السابقة، المهارات، القدرات، الخبرة الإدارية والتجارية السابقة، الخبرة السابقة كمؤسس للمؤسسات الناشئة الأخرى، التدريب؛

- إستراتيجية المؤسسات الناشئة: عمر المؤسسات الناشئة، حجم المؤسسات الناشئة، تعريف وتطوير إستراتيجية الأعمال للمؤسسات الناشئة، تطوير إستراتيجية مالية: الاستثمار الأولي والانفتاح على رأس المال السهمي، تطوير إستراتيجية الابتكار التكنولوجي، تطوير إستراتيجية تحديد موقع السوق، صحة مالية جيدة؛

- بيئة المؤسسات الناشئة: ظروف السوق (النمو) والبيئة بشكل عام، الخبرات غير المباشرة في ريادة الأعمال (الآباء، الأصدقاء، الأسرة)، القيود المالية (مصادر التمويل)، الموقع، آثار المدن والبنية التحتية، الدعم المقدم من الإدارات العامة (حاضنات الأعمال).

خلصت الدراسة إلى أن هناك أربع عوامل تؤثر على طريقتين لقياس النجاح: موقع المؤسسات الناشئة، وتفاني الشركاء في الترويج، وعمر المؤسسة، ووجود شركاء غير متعاونين.

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

وبعد مراجعة الأدبيات السابقة من وجهات نظر مختلفة للباحثين تم تلخيصها في الجدول الموالي:

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

الجدول رقم (03): يمثل عرض إسهامات الباحثين في تناول عوامل نجاح المؤسسات الناشئة

عوامل النجاح المؤسسات الناشئة	المرجع
رأس المال، حفظ السجلات والرقابة المالية، خبرة الصناعة، الخبرة الإدارية، التخطيط، المستشارين المحترفين، التعليم، التوظيف، المنتج / توقيت الخدمة، التوقيت الاقتصادي، العمر، الشركاء، الأباء، الأقلية، التسويق.	(Lussier & Corman, 1996)
خصائص رائد الأعمال، القدرة القائمة على الموارد، الإستراتيجية التنافسية، خصائص المنتج والسوق، المعايير المالية.	(Kakati, 2003)
التركيبة السكانية، رأس المال البشري، التحفيز، العملية، البيئة المالية، الشبكات، البيئية، التنظيم المقصود.	(Gelderen et al., 2005)
الفكرة، الإستراتيجية، إلزام الفريق وخبرة الفريق، التسويق، الإدارة والعلاقات مع العملاء، البحث والتطوير.	(Chorev & Anderson, 2006)
خصائص المؤسس، البيئة، موارد، التطوير، إتخاذ القرار.	(Kessler, 2007)
السوق والفرص، فريق قيادة الأعمال، الموارد، الدعم.	(Song et al., 2008)
الإبتكار، خصائص المؤسسة، خصائص رواد الأعمال.	(Groenewegen & de Langen, 2012)
خصائص المؤسس، إمكانية الوصول إلى رأس المال، خصائص المؤسسات الناشئة، الأسواق الخارجية.	(Silva Daniela, 2016)
فريق المؤسس، الإبتكار والبحث والتطوير، الصناعة والسوق، الموارد، الحكومة.	(Silva Jurge, 2016)
فئات تنظيمية، فئات فردية، فئات خارجية.	(Santisteban & Mauricio, 2017)
المؤسسين، الاستراتيجية، والموارد.	(Sara, 2017)
خصائص السياق، خصائص رواد الأعمال، خصائص العمل / المؤسسة.	(Reis, 2017)
شركاء الدعم، نموذج العمل، إمكانات المؤسسات الناشئة، منظور العملاء، فرصة السوق.	(Nalintipayawong, 2018)
نموذج العمل، المؤسسين، الموارد، نظام الدعم.	(Ko & An, 2019)
كفاءات الإنتاج، كفاءات الإبتكار والبحث والتطوير، كفاءات التسويق والمبيعات، الكفاءات التنظيمية، بيئة الصناعة.	(Chen et al., 2019)
قدرة التمويل، الجوانب الإدارية، النظام الضريبي، الموقع - البنية التحتية، التوظيف، الشبكات، احتياجات السوق - الإبتكار - القطاعات.	(Pohlen, 2019)
المؤسسة، رائد الأعمال، النظام البيئي.	(Godoi et al., 2019)
خبرة المؤسس، شبكات المؤسس، موارد المؤسسات الناشئة، منتجات المؤسسات الناشئة، بيئة الخارجية، وبيئة الأعمال.	(Luc et al., 2020)
الإستثمار، مهارات إدارة الأعمال، التعليم، روح قيادة الأعمال، الدعم الحكومي.	(Mantero & Cardoso, 2020)
خصائص رائد الأعمال، خصائص المؤسسة الناشئة عند إنطلاق، التحضير للإنشاء.	(تليبي & سياغ، 2020)
خصائص رواد الأعمال، إستراتيجيات المؤسسات الناشئة، موارد المؤسسات الناشئة.	(Santmaria & Gidumal, 2021)

المصدر: من إعداد الطالب.

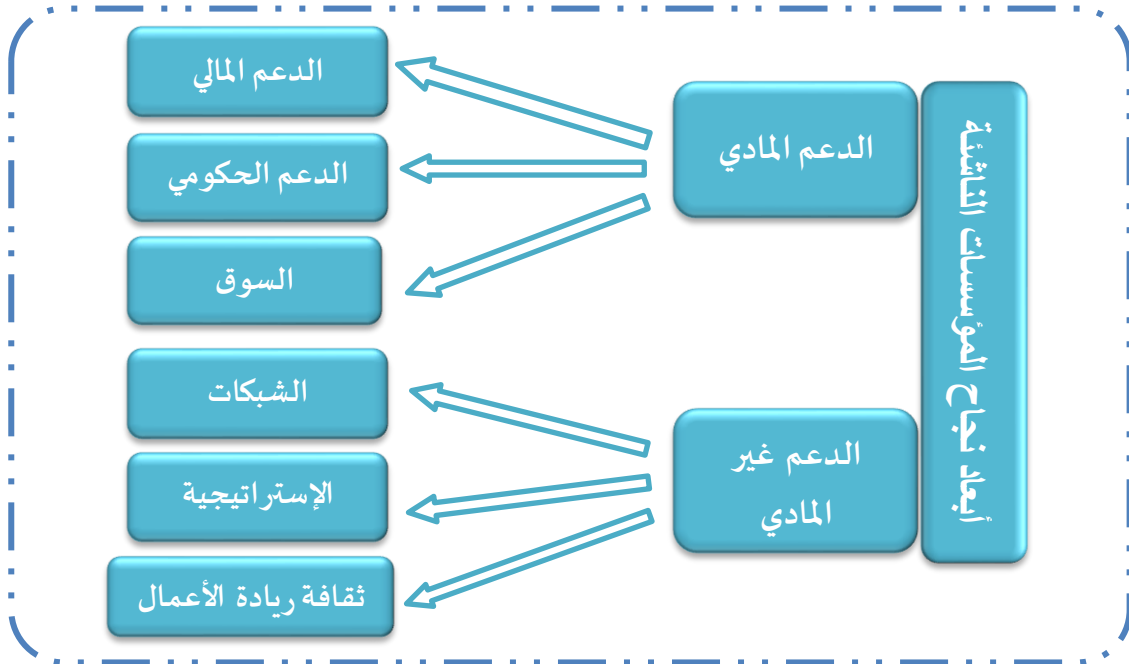
## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

من خلال الجدول أعلاه الذي يتناول عوامل نجاح المؤسسات الناشئة، واستخدام الملاحظة التشاركية في ميدان الدراسة، تم إختيار مجموعة من العوامل المختلفة وتجميعها في مجموعتين رئيسيتين، وهي كالآتي:

- ترتبط المجموعة الأولى بالدعم المادي، وتتمحور حول: (الدعم المالي، الدعم الحكومي، والسوق). وتم تناول هذه المجموعة من العوامل في الأدبيات (Kakati, 2003; Song et al., 2008; Silva Daniela, 2016; Silva Jurge, 2016; Nalintippayawong, 2018; Ko & An, 2019; Pohlen, 2019; Mantero & Cardoso, 2020)
- تشمل المجموعة الثانية بالدعم غير المادي، وتتعلق بـ: (الشبكات، الإستراتيجية، وثقافة ريادة الأعمال). وتم تناول هذه المجموعة من العوامل في الأدبيات (Kakati, 2003; Gelderen et al., 2005; Chorev & Anderson, 2006; Sara, 2017; Pohlen, 2019; Luc et al., 2020; Mantero & Cardoso, 2020; Santamaria & Gidumal, 2021)

ويمكن تمثيل أبعاد نجاح المؤسسات الناشئة في الشكل التالي:

الشكل رقم (05): يمثل أبعاد نجاح المؤسسات الناشئة



المصدر: من إعداد الطالب.

وفيما يلي يتم شرح أبعاد المؤسسات الناشئة كالتالي:

أ. الدعم المادي: ويتمثل في:

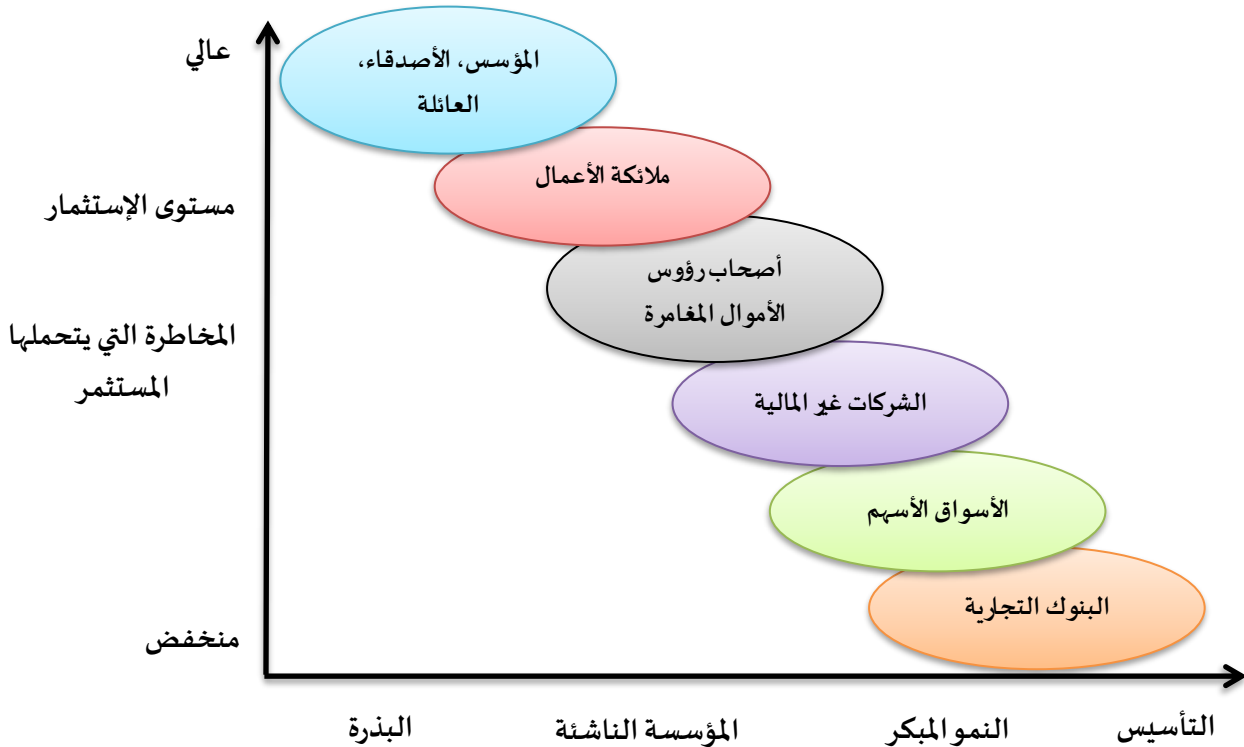
## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

- الدعم المالي: تحتاج المؤسسات الناشئة إلى التمويل من أجل أن تبدأ وتتطور وتنمو وتتوسع، ومن المهم معرفة مصادر حصول على الدعم المالي، وهي على النحو التالي: (Sara, 2017, p. 19-20)

- المؤسس، والأصدقاء، والعائلة (Founder, Friends, Family): الفرد الذي يستخدم أمواله الخاصة لتوفير رأس المال المؤسسة خاصة يملكها ويديرها أحد أفراد العائلة أو زميل في العمل أو صديق أو جار، وعادة ما يتم استخدام هذا النوع من التمويل في المرحلة الأولى من تطوير المؤسسات الناشئة؛
- ملائكة الأعمال (Business Angels): هم أفراد الذين يقومون بالإستثمار في المؤسسات الناشئة، ويساهمون أيضا في المعرفة الإدارية، ومعظم أحيانا يكون مهمين لبقاء المؤسسة الناشئة؛
- أصحاب رؤوس الأموال المغامرة (Venture Capitalists): هم مستثمرون مؤسسيون يستخدمون الأموال التي يتم جمعها من طرف آخر لتوفير رأس المال للمؤسسة خاصة يملكها ويديرها شخص آخر؛
- الشركات غير المالية؛
- الأسواق الأسهم؛
- البنوك التجارية.

والشكل الموالي يوضح مصادر الدعم المالي (التمويلي):

الشكل رقم (06): يمثل مصادر الدعم المالي



المصدر: من إعداد الطالب.

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

والشكل أعلام يوضح أنواع مصادر التمويل أكثر ملائمة في مختلف مراحل دورة حياة المؤسسات الناشئة، فالمؤسس والأصدقاء والعائلة، أو المصممون من قبل (3F) يأخذون أو يرغبون بالمخاطرة بشكل أكبر بالاستثمار مقارنة بأنواع مصادر التمويل الأخرى، ويتم استخدامها في بداية المؤسسة الناشئة. أما ملائكة الأعمال لا يرغبون في المخاطرة لكن لا يزال مستوى المخاطرة عالي مقارنة بالأسواق الأسهم والبنوك التجارية. ولا يرغب هذان النوعان الأخيران (الأسواق الأسهم والبنوك التجارية) من التمويل عادة في المخاطرة العالية وإنما الاستثمار فقط عندما يكون النشاط التجاري قائما بالفعل.

- **الدعم الحكومي:** يؤدي العمل مع الحكومات الميدانية إلى تعزيز نمو المؤسسات الناشئة بشكل أسرع، ولكن قبل ذلك يجب على الحكومات في كل بلد أن تدعم ظهور مؤسسات جديدة عن طريق دعم مبادرات إنشاء مؤسسات جديدة والحد من العمليات البيروقراطية الحالية وإزالة العقبات التي تحول دون تمويل المؤسسات الناشئة، وتسريع كيفية دخولها إلى قطاعات مختلفة من السوق باستخدام أدوات مثل: التخفيضات الضريبية، الحوافز دخول للمؤسسات الجديدة. تنظيم تنافسي في السوق (Cardoso, 2020, p. 27). ومحاولة مساعدة المؤسسات الناشئة في المراحل الحساسة من تطورها. إذ يعد خلق بيئة مستدامة للمؤسسات الناشئة أحد أكبر التحديات التي تواجهها الحكومات، ولهذا يجب أن يكون الدور الرئيسي للحكومات هو تسهيل ظهور أنظمة بيئية ديناميكية من خلال العمل بشكل وثيق مع رواد الأعمال والمستثمرين والمؤسسات ونماذج التي يحتذى بها (Vekic & Borocki, 2017, p. 487).

- **السوق:** تسعى المؤسسات الناشئة إلى الحصول إلى التمويل لمشاريعها لتصبح قابلة للنمو والتطوير نظرا لكونها جديدة في السوق الذي يتسم بعدم اليقين، وبالتالي تواجه مخاطر عالية تعرضها للوفاة في سنواتها الأولى من النشاط. والتحدي الأكبر للمؤسسات الناشئة يكمن في أنها تبقى مبدعة ليس في تقديم منتجات وخدمات مبتكرة فقط، بل أيضا إستجابة لمتطلبات السوق (Moroni et al., 2015). وتعد الفرص السوقية من بين المحفزات التي يمكن أن تنمو فيها المؤسسات الناشئة، أي داخل السوق الذي تتنافس فيه (Nalintipayawong et al., 2018). وغالبا ما تبدأ المؤسسات الناشئة عملها في أسواق ناضجة توجد فيها منافسة بالفعل (Pohlen, 2019)، فعدم قدرتها على التعرف على فرص السوق عالية القيمة والإستجابة لها وعدم إتخاذ إجراءات السريعة لتحديد الفرص وعدم الإستعداد لها ستفشل هذه المؤسسات لا محالة؛ حيث يتم تعريف الخدمات المتعلقة بالسوق على أنها خدمات دعم تتكون من المساعدة في تسويق المنتجات والتقنيات، والبحث عن العملاء والمحوردين، والمساعدة في إطلاق منتجات جديدة (Kee et al., 2019). والهدف من المؤسسات الناشئة هو الوصول إلى العديد من المستهلكين قدر الإمكان، وإحداث التغيير الجزئي في السوق وتحسين نموذج العمل باستمرار من أجل إيجاد الحل المناسب (Pohlen, 2019).

ب. الدعم غير المادي: ويتمثل في:

- **الشبكات:** تعد الشبكات التي أنشأها رواد الأعمال أحد الأصول غير الملموسة للمؤسسات الناشئة، وحظيت باهتمام كبير في العقود الأخيرة لأنها من أكثر العوامل تأثيرا على نجاحها، فقد عرفها (Kessler, 2007) على أنها إتصالات مهنية في دائرة الأصدقاء / المعارف ومن الوظائف السابقة. وأن وجود روابط مباشرة وغير مباشرة مع مستثمري المشاريع قبل تأسيس المؤسسة تقلل بشكل حاد من مخاطر الوفاة وتزيد من احتمالية

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

حصول المؤسسات الناشئة على تمويل خارجي (Sara, 2017, p. 20). ويمكن النظر إلى شبكات على أنها عملية تنمية شبكة إتصالية داخلية وخارجية في مكان العمل بهدف البحث عن موارد مفيدة وصول إليها من خلال تلك الإتصالات. فوفقاً لنظرية الشبكة الإجتماعية فإن المؤسسة تكتسب أو تحقق أو تحافظ أو تشارك أو تنشئ مجموعة من الموارد المفيدة والقيمة عبر شبكاتها الخارجية، يمكن للمؤسسات الناشئة إستغلالها لتوسيع دائرة علاقاتها والحصول على معلومات مهمة وموارد رئيسية من مؤسسات أخرى ذات خبرة وذكية في السوق، وتوفر الشبكات الإجتماعية عدة مزايا وفرصاً للمؤسسة تجعلها تسير تختصر طرق ما تريد حصول عليه وما تحتاج إليه وهذا يؤدي إلى تعزيز أداء المؤسسات الناشئة (Albourini et al., 2020).

- الإستراتيجية: هي المسار التي تسيير فيه المؤسسات يبدأ من فكرة المشروع إلى تجسيده على أرض الواقع وتطويره ونموه، فقد عرف (السيد، 1990) الإستراتيجية بأنها: خطة أو سبيل للعمل يتعلق بجانب عمل يمثل أهمية دائمة للمؤسسة ككل (عبد الكريم، 2016، ص. 12)، تقوم بتحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة وموائمتها مع البيئة من أجل تحقيق بقائها على المدى الطويل (Chorev & Anderson, 2006)، وهي من بين العوامل المطلوبة والمساعدة التي تحافظ على بقاء المؤسسات الناشئة من خلال تحديد توجهها الإستراتيجي لكي تحقق أهدافها الإستراتيجية في ظل البيئة الديناميكية التنافسية (Tanna & Saiyed, 2019)، ولذلك فإن الخيار الأمثل لها هو إتباع إستراتيجية التركيز (Kakati, 2003) على قطاع سوقي معين في بداية تأسيسها ثم كل ما تتطور وتنمو هذه المؤسسة تكيف إستراتيجيتها حسب متطلبات بيئة محيطة بها وحسب حجمها ودرجة نموها.

- ثقافة ريادة الأعمال: تلعب ثقافة ريادة الأعمال دوراً مهماً في ترسيخ الفكر الريادي من أجل الدخول إلى عالم ريادة الأعمال والتوجه نحو إنشاء مؤسسات خاصة تعمل بإستقلالية وحرية تامة. ويعرفها (ماضي & بوضياف، 2010، ص. 7) على أنها: مجمل المهارات والمعلومات المكتسبة من فرد أو مجموعة من الأفراد ومحاولة إستغلالها وذلك بتطبيقها في الإستثمار في رؤوس الأموال وذلك بإيجاد أفكار مبتكرة (جديدة)، إبداع في مجمل القطاعات الموجودة. إضافة إلى وجود هيكل تسييري تنظيمي. وهي تتضمن التصرفات، التحفيز، ردود أفعال المقاولين، بالإضافة للتخطيط واتخاذ القرارات التنظيم والمراقبة. كما أن هناك أربع أماكن يمكن أن ترسخ فيها هذه الثقافة هي: العائلة، المدرسة، المؤسسة والمحيط.

## المبحث الرابع: الإطار المفاهيمي لرأس المال البشري

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

يعد رأس المال البشري موردا استراتيجيا، يجعل القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في قيمة رأس مالها البشري (صولج، 2013). بحيث موقعه في قلب رأس المال الفكري، وهو الذي تعول عليه المؤسسة من أجل نهوض بها، نتيجة علاقة التي تربطه بالنشاط الإقتصادي الذي يولد للمؤسسة الثروة حقيقية (حوجو & بوخلط، 2018) تجعلها ناجحة في السوق. وعلى هذا الأساس، وفي هذا المبحث نتطرق إلى نشأة ظهور نظرية رأس المال البشري ومضمون التي تتمحور حوله، وإلى بعض من التعاريف حسب كل باحث، ثم إلى خصائصه، وأهميته الإقتصادية، وبعدها نتناول تقسيمات أنواعه وتصنيفاته المختلفة، وأبعاده المختلفة حسب وجهات نظر مختلفة، ثم إلى العوامل التي تؤثر عليه، وفي الأخير إلى المخاطر المتعلقة بهذا المفهوم.

### المطلب الأول: ظهور نظرية رأس المال البشري ومضمونها

الجدور الحقيقية لمفهوم رأس المال البشري رجعت لعدة محاولات اهتمت بالمحور البشري، وذلك منذ القرن الـ 17م، ففي كتابات (خلف، 2007) كان أول من ركز على فكرة نوعية للموارد البشرية هو الإقتصادي ويليام بيتي (William Petty) سنة 1661؛ بحيث قام بطرح موضوع قيمة العاملين في حساب الثروة بطريقة إحصائية وشكل هذه الجهد مبادئ ما عرف لاحقا برأس المال البشري (عبد الصمد، 2015، ص. 7).

وأول من طرح فكرة المحور البشري ينظر إليه كرأس المال كان المفكر الإقتصادي آدم سميث (Adam Smith) عام 1776 في كتابه "ثروة الأمم"، والذي ناقش الاختلافات بين طرق عمل الأفراد مع مستويات التعليم والتدريب والتي تعكس الاختلافات في العوائد الضرورية لتغطية التكاليف الحصول على هذه المهارات (قوسي، 2018، ص. 7). و قام سميث (Smith) بتصنيف مهارات وقدرات العنصر في البشري في فئة رأس المال الثابت يمكن اعتبارها مثل الآلة لها تكاليف حقيقة وتولد أرباحا (عبود، 2016، ص. 43).

واعتبر الاقتصادي ألفريد مارشال (Alfred Marshall) عام 1890 البشر رأس مال مهم ينبغي استثمار فيه للإستفادة من قابليته وطاقتة البناء ومهاراته المتنوعة، ومعارفه في الإكتشاف والتحليل والإبداع حالة حال رأس المال المادي (يحياوي، 2018، ص. 10)، مؤكدا على أن "أثمن ضروب رأس المال هو ما يستثمر في البشر" (العززي & صالح، 2009، ص. 198).

وعام 1906 جاء إرفين فيشر (Irving Fisher) ليحدد في نظريته عن رأس المال على أساس متين لنظرية رأس المال البشري المعاصرة، إذ أشار إلى أن مخزون الثروة الموجودة في لحظة أو فترة من الزمن يسمى برأس المال (Capital)، وأن تدفق الخدمات خلال مدة من الزمن يطلق عليه بالدخل (يحياوي، 2018، ص. 22).

إلا أن أصل ظهور نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory) يعود إلى المفكر الإقتصادي مينسر جاكوب (Mincer Jacob) مع نهاية الستينيات وبداية السبعينيات، وهو أول من استخدم مصطلح رأس المال البشري (Human Capital) في مقال نشره سنة 1958، لكن الظهور الحقيقي للنظرية الجديدة هو كان من خلال مقال "الإستثمار في رأس المال البشري" «Investment in Human Capital» الذي نشره الإقتصادي الأمريكي تيودور شولتز (Theodore Schultz) سنة 1961 (الربيعاوي & عباس، 2015، ص. 83)، والذي قال "أن الأفراد الذين يكتسبون مهارات ومعارف مفيدة لها منافع إقتصادية، هي شكل من أشكال رأس المال الذي هو جزء كبير من نتاج الإستثمار" (زحل، 2017، ص. 122)؛ حيث بنى أفكاره بعد ملاحظة إهمال الباحثين الثروة البشرية ودورها في تحقيق النمو الإقتصادي.

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

وقد أطلق (Becker, 2021) على رأس المال البشري (Human Capital) بهذا الاسم لأن الأفراد لا يمكن فصلهم عن معارفهم، مهاراتهم، صحتهم أو قيمهم بالطريقة التي يمكن فصلهم عن أصولهم المالية والمادية (عديلة، 2016، ص. 22).

وحسب (أبو الجدائل، 2012، ص. 97) يشير مضمون نظرية رأس المال البشري في علم الاقتصاد على القدرات المنتجة للأفراد والمتمثلة في المهارات والخبرات والمعارف التي لها قيمة اقتصادية للمؤسسات باعتبار أنها تجعلها أكثر إنتاجية وقدرة على التكيف، ومن ثم فإن الأفراد هم الذين يشكلون رأس المال البشري للمؤسسات، فشأنه شأن بقية الأصول يمثل قيمة بالنسبة للمؤسسة. وتتمثل بعض إسهامات الباحثين في تطوير نظرية رأس المال البشري في الجدول الموالي: (حوحو، 2015، ص. 38-39)

### الجدول الرقم (04): يمثل بعض إسهامات الباحثين في تطوير نظرية رأس المال البشري

السنة	مساهمة الباحثين
1986	نشر Erik Karl Sveiby بحثا حول "مؤسسة المعرفة الفنية" والذي تناول فيه إدارة رأس المال غير الملموس.
1987	نشر الباحث Amidon بحول حول "إدارة رأس المال المعرفي في القرن الحادي والعشرين"
1988	نشر Sveiby "التقرير السنوي الجديد: التعريف برأس المال المعرفي".
1991	نشر الباحث Stewart أول مقال له عن "قوة العقل".
1991	عينت مؤسسة Skandia السويدية للتأمينات Leif Edvinsson أول مدير عام لرأس المال الفكري.
1994	قررت مجموعة Mill Valley Group استضافة تجمع مديري رأس المال الفكري.
1996	انعقد منتدى SEC symposium وكان موضوعه "قياس الأصول الفكرية غير الملموسة".
1997	صدر كتاب للباحثين Malone & Edvinsson بعنوان "رأس المال الفكري".
1997	نظمت مؤسسة Hoover مؤتمرا حول "قياس رأس المال الفكري".
1998	صدر كتاب للباحثين Sullivan حول "تحقيق الكسب من رأس المال الفكري".
2000	صدر كتاب "العائد على الاستثمار في رأس المال البشري" للباحث Jac-Fitz Enz.
2001	نشر الباحث Andrew Mayo بحثا حول "القيمة البشرية للمؤسسة".

المصدر: (حوحو، 2015، ص. 39)

وفي الأخير نرى أن نظرية رأس المال البشري تقوم على فرضية أساسية مفادها بأن هناك اختلافات جوهرية بين الأفراد، من حيث مهاراتهم، كفاءاتهم وخبراتهم، ولهذا ينبغي على المؤسسة مراعاة هذه الفروق في عملية الاستثمار، لأن النظرية تعتبر الفرد أصلا من أصول المؤسسة، وهذا ما ركز عليه شولتز (Shultz) في نظريته التي تطورت فيما بعد بإسهامات كل من بيكر (Becker) ومينسر (Mincer) (راوية حسن، 2002، ص. 63-64).

### المطلب الثاني: تعريف رأس المال البشري

أولا: مفهوم رأس المال البشري (Human Capital Concept) مركب ومعقد وليس له تعريف موحد متفق عليه بين الباحثين والكتاب نتيجة تعلقه بالعنصر البشري. ولذلك في هذا المطلب سنذكر بعض التعاريف المقدمة لرأس المال البشري حسب وجهات النظر المختلفة كما يلي:

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

- يعبر رأس المال البشري عن توليفة المعرفة والتعليم والجدارة والكفاءات الجوهرية للأفراد العاملين من أجل تحقيق الأهداف والبرامج والمهام الوظيفية المناطة بهم (ياسين، 2007، ص. 275).
- يتضمن رأس المال البشري مجموع الخبرات والمعارف والطاقات والحماس والإبداع والصفات التي يمتلكها العاملون في المؤسسة ويستثمرونها في العمل (العلي وآخرون، 2009، ص 343).
- ويقصد برأس المال البشري المعرفة والمهارات، بالإضافة إلى القدرات الذاتية لتحديد وإيجاد مصادر المعرفة والمهارات التي لا يمتلكها الأفراد حالياً، وهو ما يطلق عليه المديرون أحياناً المبادأة أو الابتكار أو قدرات المؤسسة (أحمد، 2014، ص. 213).
- يعرف (بيصار، 2017، ص. 178) رأس المال البشري بأنه مجموع القدرات والخبرات والمهارات البشرية المتباينة في مستوى أدائها، العاملة في المؤسسة حالياً أو التي تتهيأ للعمل مستقبلاً أو المعطلة منها بسبب الحوادث وإصابات العمل، وتقع عليها مسؤولية تنفيذ الأهداف العامة للمؤسسة، كما أن رأس المال البشري يمكن أن يترك المؤسسة عندما يغادرها العاملون فيها.
- يشير رأس المال البشري إلى مجموع المعارف والمهارات والتجارب والخبرات والابتكارات التي يمتلكها أفراد المؤسسة ويستثمرونها في رفع مستوى الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة (براهيمي & قوريش، 2019، ص. 168).

ثانياً: وقد أوضح ( Han et al., 2008, p. ) بأن رأس المال البشري عبارة عن الأصول الأساسية للمؤسسة (المعرفة، المهارات، الخبرة، الكفاءة، الموقف، الالتزام والخصائص الشخصية الفردية) يتم تحويل هذه العناصر إلى أصول غير ملموسة تحقق أرباحاً وإنتاجية عالية للمؤسسة. وقام بتجميع تعريفات رأس المال البشري التي إقترحها العلماء في الجدول الموالي.

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

الجدول رقم (05): يمثل ملخص تعاريف رأس المال البشري

التعريف	المرجع
القيم الإقتصادية للتعليم.	(Becker 1964)
المعرفة الضمنية التي يمتلكها الأفراد أو بواسطة أعضاء المؤسسة.	(Nelson & Winter, 1982)
الجنس، التعليم، الخبرة والاتجاهات تجاه الحياة والعمل.	(Hudson, 1993)
الأصول البشرية هي خبرة العامل، المعرفة، الكفاءة والإبداع.	(Brooking & Motta, 1996)
اتجاهات العاملين، بضمها الافتراضات باتجاه التصفية، القيم والمعتقدات.	(Saint-Onge, 1996)
قابلية العاملين لحل مشكلات العملاء، مصدر طاقة الإبداع في المؤسسة: يتضمن اتجاهات العاملين، تثبيت في المؤسسة، معدل دوران العمل، الخبرة والتعليم.	(Stewart, 1997)
قابلية العاملين لخلق الموجودات الملموسة وغير الملموسة.	(Sveiby, 1997)
رأس المال البشري يتضمن ثلاثة أبعاد كالاتي: - القابلية المنافسة: مهارات العاملين، ومعارفهم؛ - اتجاهات العاملين: تتأثر بواسطة الحوافز، السلوك وأخلاقيات الأفراد؛ - سرعة الاستجابة: القابلية للإبتكار، التقليد، التكيف والتكامل.	(Roos et al., 1997)
قابليات القيادة، المهارات الإدارية، المهارات المهنية، مهارات حل المشكلات، القابليات الإبداعات.	(Brooking, 1997)
مجموعة القدرات، المهارات، الخبرات، معرفة العاملين بالمؤسسة.	(Edvinson & Malone, 1997)
طاقة المؤسسة بحل المشكلات باستثمار معرفة العاملين.	(Grantham et al., 1997)
القدرات مضروبة بالالتزام.	(Ulrich, 1998)
قدرات العمل، الاتجاهات والسرعة في الاستجابة.	(Roos et al., 1998)
مجموعة المعرفة، المهارات، الأساليب المهنية، والشبكات الشخصية المتداخلة للعاملين.	(Molyneux, 1998)
خزين المعرفة، المهارات، القابليات الوحيدة بواسطة الأفراد.	(Lynn, 1998)
مهارات العاملين، التدريب والاتجاهات.	(Booth, 1998)
المعرفة الضمنية للعاملين، وذكاء العاملين وفق العمل.	(Bontis, 1999)
المعرفة والخبرة للأفراج المرتبطة بالعمل.	(Horibe, 1999)
المعرفة المستندة على قوة العمل، قدرات العاملين والاتجاهات وخصائص القادة والمدراء.	(Johnson, 1999)
الخصائص السهلة المؤكدة، مثل الروح، أسلوب القيادة، الرؤية والأخلاقيات.	(Tomer, 1999)
المعرفة، المهارات، القدرات المملكة من قبل الأفراد في المؤسسة.	(Van & Buren, 1999)
معرفة العامل وكفاءته ومهاراته ومعرفته المهنية.	(Dzinkowski, 2000)
فريق الإدارة، المهارات المهنية، الإبداع، الولاء.	(Wu, 2000)
معرفة العاملين والمهارات للإنتاج الإقتصادي وفق إمكانيات المؤسسات.	(Baptise, 2001)
التحسينات / تراكم قدرات العاملين من خلال التعليم.	(Bonis & Fitz-enz, 2002)
معرفة العاملين، القدرات، الخبرات.	(Davis & Noland, 2002)
تجمع المعرفة والمهارات مع قيمة المؤسسة.	(Hitt & Ireland, 2002)
المهارات، القدرات، السمعة، الشهرة، المكانة المرموقة، والإمكانية الفردية.	(Leliaert et al., 2003)
خبرة الفرد، مستوى التعليم، المهارات المهنية، المعرفة، الأفكار الإبداعية.	(Luthans et al., 2004)

المصدر: (السمان وآخرون، 2013، ص. 154-155)

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

ويؤكد (العنزي & صالح، 2009، ص. 211-212) على أن المداخل الفلسفية المتعلقة بتعريف رأس المال البشري، قد تعددت، ولكنها لا تخرج عن ثلاثة فقط أتفق عليها معظم الباحثين والمهتمين، وهي:

- "نظرية اقتصاديات كلفة الصفقة التجارية: تفترض هذه النظرية اختيار المؤسسة للطريقة الأكثر كفاءة في استخدام العاملين فيها (Argyres & Liebeskind, 1999)، وهو إما أن تستقطب أولئك الأفراد ذوي القابليات المميزة في المجتمع، أو أن تقوم بتدريب وترقية ونقل الموجودين في داخلها، وعلى وفق هذين المدخلين ستقع كلف مختلفة على المؤسسة، فالاستقطاب يقضي حدوث كلفة الاستخدام (كلف صفقة تجارية)، وأما عملية التدريب وترقية العاملين ينشأ وقوع كلف تدريبية وإدارية وتنظيمية، وهنا على المؤسسة أن تختار عند مقارنتها المدخلين الأسلوب الأكثر كفاءة أو الدمج بينهما بعد قيامها بمقارنات الكلف المتعلقة بتلك الصفقة التجارية؛
- نظرية رأس المال البشري: وتؤكد هذه النظرية على حقيقة مفادها أن المؤسسة تقرر مقدار المبالغ المستثمرة في الموارد البشرية، من خلال مقارنتها بالعوائد المستقبلية المحتملة، شريطة اقترانها بتحقيق أفضل حالات التحسين في الانتاجية، مع إلزامها بتوفير أفضل فرص التدريب الفني والإداري للعاملين؛
- نظرية المؤسسة ذات النظرة المستندة للمورد: النظرية تدافع عن افتراضاتها أن المهارات الجوهرية هي الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، والتي ينبغي اكتسابها من خلال حالات التطوير الداخلي الذي تحدته أو تسعى له بنفسها، وأما الجوانب التكنولوجية فيمكن اكتسابها أو شرائها عن طريق التوريد الخارجي من البيئة العامة، والمهارات الجوهرية ينبغي أن تتصف بخصائص هامة هي (القيمة، الندرة، عدم التقليد، عدم نقلها أو حركتها بسهولة للغير)" (Barney, 1991).

وفي ضوء ما تم تناوله سابقا من التعاريف المقدمة لمفهوم رأس المال البشري حسب وجهات نظر مختلفة للباحثين والمفكرين، يتضح لنا أن رأس المال البشري:

يتكون من مجموعة أفراد يمتلكون رصيد من المعارف، المهارات، الخبرات، والإبتكارات التي تنعكس في شكل منتجات وخدمات جديدة، و أفكار إبداعية، وحلول للمشاكل، وخلق فرص جديدة التي من شأنها تحقيق ميزة تنافسية دائمة للمؤسسة.

### المطلب الثالث: خصائص رأس المال البشري

أولاً: من خلال دراسة مختلف التعاريف المقدمة لرأس المال البشري، يتضح لنا أن رأس المال البشري يتميز بجملة من الخصائص التي يمكن تلخيصها وعرضها في النقاط التالية:

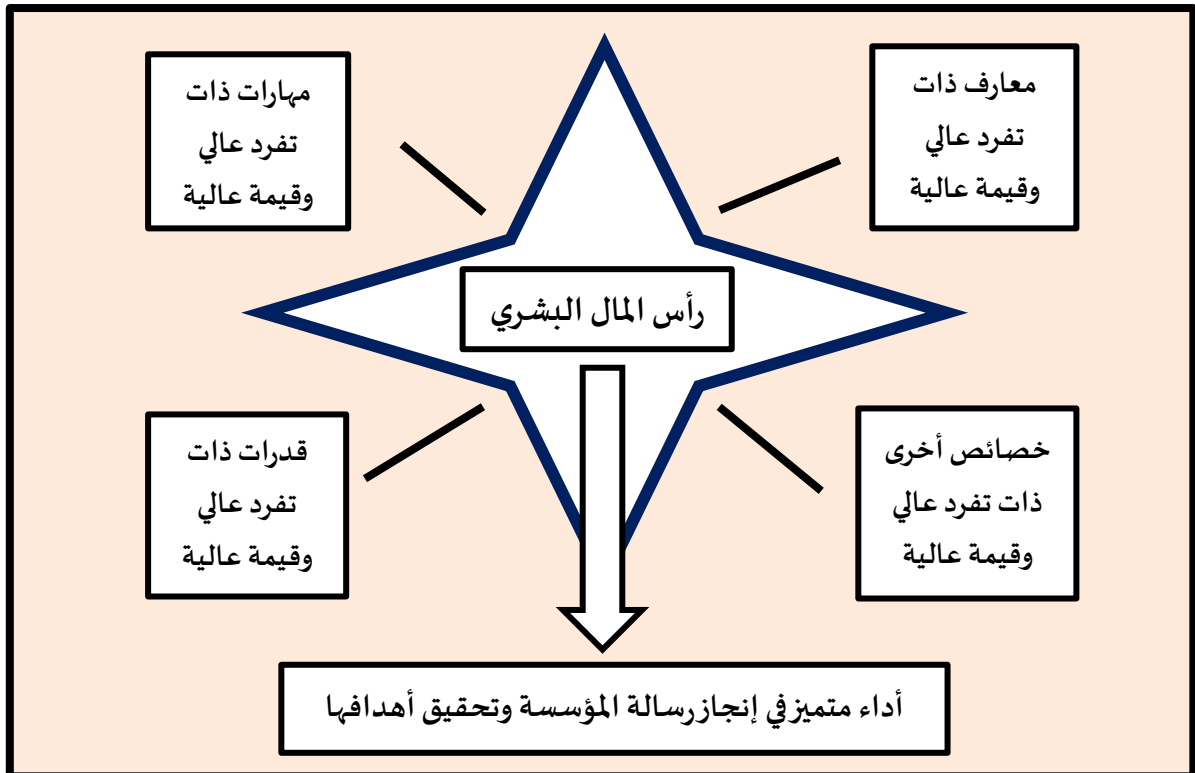
- يتزايد رأس المال البشري بإستخدامه المستمر ويميل للتوليد الذاتي، وله دور حياة أطول من دورة حياة المنتج، أو العملية أو التكنولوجيا في المؤسسة، وذلك راجع لإنتقال المعارف والخبرات رأس المال البشري بين الأفراد مما يوفر فرص أفضل من أجل تجديد هذه المعارف (نجم، 2010)؛

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

- يعد رأس المال البشري مورد ثمين ذو قيمة يتسم بندرة ولا يمكن تقليده بسهولة، وغير قابل للنقل أو إحلال (نعمة، 2010):
- يتكون رأس المال البشري من جزء فطري وفي نفس وقت من جزء مكتسب، بحيث يتطلب اكتسابه وتكوينه استثمار موارد مالية وبذل جهد وتخصيص الوقت (دهان، 2010):
- يتصاعد منحى إنتاجية رأس المال البشري بنفس اتجاه منحى الخبرات والمعارف والمهارات التي يمتلكها (الدعي & العذاري، 2010): بحيث له جوانب كمية وجوانب نوعية، تتمثل جوانب كمية في العنصر البشري، والجوانب النوعية في مجموعة السمات الشخصية للمورد البشري (ضيف & شتوح، 2011):
- يعتبر رأس المال البشري ذو مستوى عالي من التخصص، وتعددية الثقافات، ويتصف بمرونة التأقلم (Nistor & Popa, 2014).

ثانياً: كما قام (الربيعاوي & عباس، 2015) بتوضيح مفهوم رأس المال البشري وأهم خصائصه بشكل أكثر دقة في الشكل التالي:

الشكل رقم (07): يمثل خصائص رأس المال البشري



## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

### المطلب الرابع: الأهمية الاقتصادية لرأس المال البشري

أولاً: سيتم التطرق في هذا المطلب إلى أهمية رأس المال البشري المتمثلة في النقاط التالية:

- من وجهة النظر النظرية القائمة على الموارد، يمكن للأصول الاستراتيجية التي تبدو قيمة ونادرة وفريدة من نوعها وغير قابلة للتحويل أن تساهم في خلق الميزة التنافسية للمؤسسات (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984). وأشار (Mouritsen, 1998) إلى أنه يمكن اعتبار رأس المال البشري أحد الأصول الإستراتيجية الهامة للمؤسسة التي تقوم بخلق لها ميزة تنافسية مستدامة؛
- تعمل المؤسسات اليوم باستمرار على إنشاء منتجات وخدمات وعمليات إستجابة للبيئات المتغيرة والتنافسية والديناميكية وتحتاج هذه المؤسسات إلى تحقيق أهدافها من خلال المعرفة والمهارات والإبداع للموارد البشرية داخل المؤسسة (Burud & Tumolo, 2004)؛
- يمثل رأس المال البشري المعرفة والكفاءة والمهارة الفنية وخبرات الموارد البشرية التي تحقق قيمة اقتصادية للمؤسسة (Hitt et al., 2001)؛
- يعد رأس المال البشري أهم العناصر الإنتاجية التي يمكن أن تساعد على تحقيق التنمية، والتقدم التقني، والتصدي للتحديات، ومصدراً للنمو الدائم (بوحديد & يحيوي، 2013)؛
- من وجهة نظر (Barro & Lee, 1988) يعتبر رأس المال البشري مورداً استراتيجياً لا يمكن استغناء عنه، وأصلاً دائماً لا يتآكل، ومصدراً من مصادر النمو المستمر الذي يحقق قيمة مضافة للمؤسسة، ومحور التنافس المستدام في ظل العصر الحالي (بعيسي، 2017)؛
- يقوم رأس المال البشري على تحقيق الإبداع والإبتكار من خلال القدرة على خلق معارف جديدة وتجسيدها في شكل منتجات أو خدمات أو عمليات تعمل على زيادة الإنتاجية و تحقيق رضا العملاء والمحافظة عليهم، مما ينعكس تأثير ذلك إيجاباً على بلوغ الأداء الجيد للمؤسسة (قوادرية، 2015)؛
- تتجسد أهمية رأس المال البشري عبر الدور الذي يلعبه في إقتصاد المعرفة كقدرته على مواكبة التكنولوجيا الجديدة، وزيادة الإبتكارات، و ثم يعزز قدرة الأفراد على التكيف مع كافة التغيرات (عنصر، 2017، ص. 22).

ثانياً: قام أيضاً (جرادات وآخرون، 2011) بتحديد أهمية رأس المال البشري في النقاط التالية:

- يعتبر رأس المال البشري بمختلف مكوناته من المصادر الحرجة والفريدة التي تؤثر على أداء المؤسسات، فهو يمكنها من المنافسة والبقاء والنمو وتطور وذلك بفعل إبداعات وابتكارات جديدة التي يقدمها؛
- أنه يساعد على خلق معارف جديدة لاستخدامها وتوظيفها في تطوير عمل المؤسسة؛

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

- أنه مورد نادر يصعب على الآخرين تقليده، فهو من الموارد الحرجة والنادرة التي يصعب تقليدها أو محاكاتها، وهذا يلزم على المؤسسة ضرورة المحافظة عليه، والاهتمام به وعدم السماح بخسارته؛
  - أنه يساعد في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وذلك من خلال تقديم الأفكار والمنتجات الجديدة، وبالسرعة الممكنة؛
  - أنه يساعد في زيادة كفاءة استخدام الأصول ويحقق إنتاجية أعلى وخدمة أفضل للعملاء؛
  - له تأثير مباشر على قدرة الرياديين وأصحاب الأفكار الجديدة على صعيد تأمين رأس المال التمويلي اللازم لبدء مشروعات جديدة.
- ونتيجة أهمية وقيمة رأس المال البشري في نجاح المؤسسة وتفوقها، أدى إلى زيادة الأبحاث والدراسات لزيادة المتعلقة به، لتحديد العديد من النقاط المهمة لديه، ومنها مكوناته التي عرفت تنوعاً كبيراً (سعاد، 2016، ص. 54).

### المطلب الخامس: تصنيفات رأس المال البشري

من أجل تحديد نوعية المعارف والمهارات التي يمتلكها رأس المال البشري وربطها بمستوى الأداء الذي يحققه لجأ الباحثون إلى وضع تصنيفات لرأس المال البشري والتي من شأنها تحديد طبيعة كل فئة. وسنتطرق في هذا المطلب إلى أنواع رأس المال البشري وتصنيفات فئاته المختلفة فيما يلي:

#### أولاً: أنواع رأس المال البشري

قام (Swart, 2005) بتصنيف رأس المال البشري من حيث نوعية المعارف والمهارات إلى صنفين رئيسيين هما:

- رأس المال البشري العام: هذا النوع من رأس المال البشري يتم تطويره خارج المؤسسة، ويتميز بسهولة نقله عبر المؤسسات، ويتميز بإمكانية تحديده بسهولة من مجموعة المعارف التي تنتقل من المؤسسة، أما تكاليف تطوير هذا النوع فيتحملها الأفراد؛
- رأس المال البشري الخاص: هذا النوع من رأس المال البشري خاص بالمؤسسة، ويتميز بصعوبة نقله للمنافسين نظراً للمعرفة الضمنية التي يحملها، أما تكاليف تطوير رأس المال البشري الخاص بالمؤسسة فتتحملها المؤسسة بسبب تضحية موظفيها بفرص التوظيف الأخرى، وارتباطهم بالعمليات الخاصة بالمؤسسة، وتتطور مهاراتهم الفريدة عندما يرتبطون بحل المشكلات الخاصة بالمؤسسة، أو عندما يتم إتباع إجراءات عمل فريدة (قوادرية، 2015، ص. 27).

وللتمييز بين رأس المال البشري العام والخاص نلاحظ الشكل التالي:

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

الشكل رقم (08): يمثل الفرق بين رأس المال البشري العام والخاص

		
أبعاد الاختلاف	رأس المال البشري الخاص	رأس المال البشري العام
- موقع التطوير	- داخل المؤسسة	- خارج المؤسسة
- تكاليف التطوير	- استثمار المؤسسة	- الفرد
- قابلية النقل	- غير قابل للتحويل (نقل)	- قابلة للتحويل (النقل)
- نوع المعرفة	- ضمنية	- صريحة
- المقاييس المستخدمة	- عدد المشاريع الفريدة، حل المشكلات الخاصة بالمؤسسة، إتباع إجراءات عمل فريدة، الحلول المعتمدة على الفريق	- التعليم، سنوات العلم، الخبرة، الخبرة الإدارية

المصدر: (Swart, 2005, p. 09)

ثانياً: تصنيفات رأس المال البشري

أولاً: تم تقسيم رأس المال البشري إلى أربع فئات بحسب مستوى أدائه كالتالي: (العززي & صالح، 2009، ص.

232-233)

- المربع الأول يمثل الفئة المتميزة: وتشمل هذه العاملين من صنف النجوم اللامعة والعقول المدبرة التي يصعب إيجاد بديل لهم بسهولة من قبل المؤسسة، ويفترض أن تاون نسبتهم حوالي (75%) من إجمالي العاملين فيها؛
- والفئة الثانية التي يمثلها المربع الثاني: فهم العاملون المتعلمون الجدد، الذين هم في طور التعلم لإكتساب المعارف والخبرات بفعل تعيينهم لأول مرة، أو نقلهم أو ترقيةهم إلى وظائف أخرى، ويفضل أن تكون نسبتهم حوالي (2.5%) ويراعى السرعة في عملية التحويل للمعارف وعدم ضياع الوقت، بحكم حسابه ككلف ضائعة؛
- وأما المربع الثالث، فيشكل العاملون الطبيعيون في أدائهم وسلوكياتهم وصلادة مواضعهم مع مؤسستهم، بحيث يمكن نقلهم إلى فئة المربع الأول، إذا ما أرادت ذلك وسعت إليه بموجب وضع برامج مؤسسة، وينبغي أن تكون نسبتهم بحدود (20%)؛
- وبخصوص الفئة الرابعة التي تقع في المربع الرابع، فهي تمثل العاملين صعبى المراس، والتي يفترض على المؤسسات أن تستبدلهم بسرعة لأنها يمثلون حجر عثرة أمام تطويرها إضافة إلى كلفهم العالية والخسارات المتوقعة من جراء أدائهم المتدني ومشكلاتهم الخطيرة على العاملين الآخرين، وتسكين حركة تلك المؤسسات في

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

التعامل مع المؤسسات المنافسة بحرص واقعي، وهنا يفترض أن لا تزيد نسبتهم عن (2.5%) حتما. ويمثل الشكل الموالي فئات رأس المال البشري في المؤسسات بحسب تصنيفها.

والتصنيف هذه الفئات موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (09): يمثل تصنيف فئات رأس المال البشري



المصدر: (العززي & صالح، 2009، ص. 233)

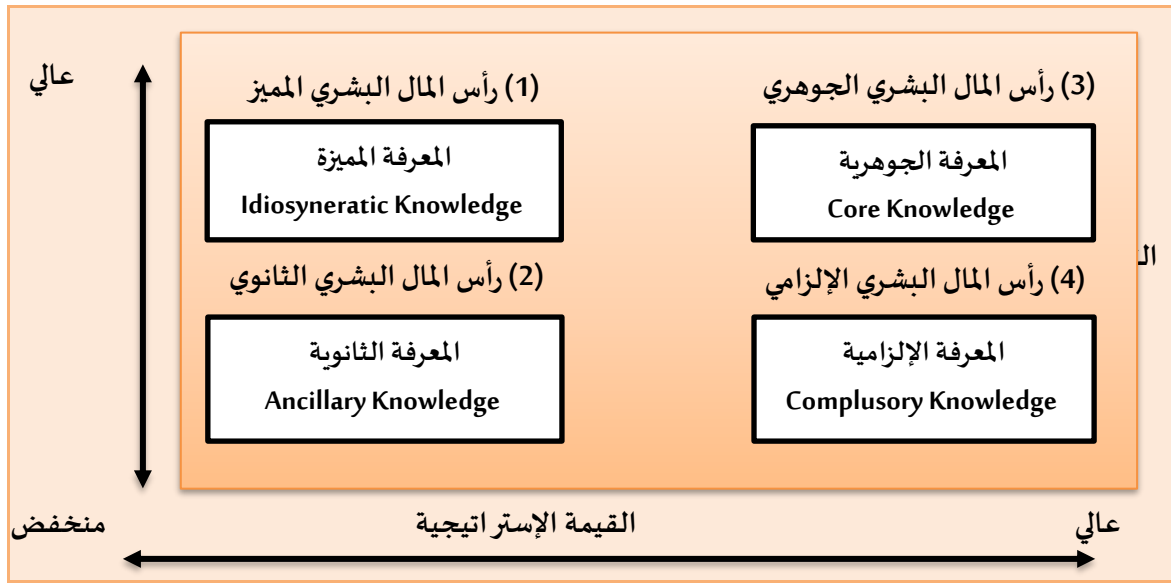
ثانياً: تم تناول أربع تصنيفات لرأس المال البشري بالاستفادة من نموذج فكرة مصفوفة (BCG)، وهي: (بيصار، 2017، ص. 45-46)

- رأس المال البشري والجوهري (النجوم والعقول): وهم فئة العاملين الذين يتمتعون بالقابليات والمعارف والمهارات المتنوعة التي يمكن توظيفها بشكل صحيح لصالح المؤسسة؛
- رأس المال البشري المميز (المتعلمون الجدد): وتتمثل في العاملين الجدد الداخلين إلى المؤسسة حديثاً، والمنقولين أو المترقيين إلى وظائف جديدة أخرى، والذين عادة ما يصل أداءهم للمستوى المرغوب لها بسبب ضعف مواقف الاندماج، والتكيف مع ثقافتها وبيئتها؛

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

- رأس المال البشري الإلزامي (العاملون الطبيعيون): وهم العاملون الطبيعيون الذي يتمتعون بصلات إنتمائهم إلى المؤسسة بحيث لا يمكن الإستغناء عنهم بل يفترض أن يسعى المديرين لتحويلهم إلى نجوم لامعة وعقول مدبرة لصالح إضافة القيمة الإقتصادية لها؛
  - رأس المال والثانوي (العالمي صعب المراس): وتشمل فئة العاملين أصحاب المشاكل في العمل، والتأثير السلبي في الإنتاجية، وينبغي الإستغناء عنه بسرعة لإرتفاع كلفتهم المؤثرة على الإستثمار في رأس المال البشري.
- وهذه التصنيفات موضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (10): يمثل مصفوفة رأس المال البشري



المصدر: (العنزي، 2006، ص. 06)

### المطلب السادس: أبعاد رأس المال البشري

تتعدد وتنوع أبعاد رأس المال البشري تبعاً لتصنيفات كل باحث، فهناك من عددها إلى ثلاثة وهناك من توسع إلى أربعة وخمسة أبعاد، وعلى الرغم أن هناك العديد من المحاولات التي عملت على تحديد أبعاد رأس المال البشري، ولكن وجد الباحثون والكتاب صعوبة في تحديد هذه الأبعاد بدقة بالغة. وبالتالي في الجدول الموالي سيتم توضيح تصنيفات الباحثين المختلفة لأبعاد رأس المال البشري:

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

الجدول رقم (06): يمثل تصنيفات الباحثين لأبعاد رأس المال البشري

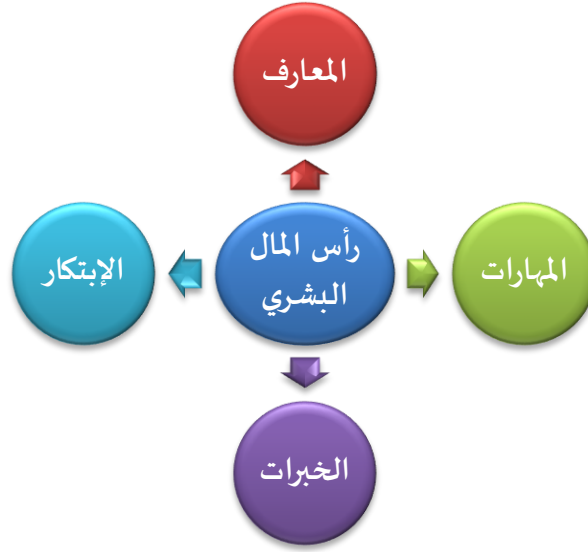
الأبعاد	الباحث
الخبرة، الإبداع، القدرة على حل المشاكل، المواهب، المهارة، المعرفة.	(Roos et al., 1997)
الخبرة، المهارة، المعرفة.	(Dunn & Baker, 2003)
الخبرات، المهارة، المعرفة، الإبتكار.	(حسين، 2008)
قدرات العاملين، الإبداع، إتجاهات العاملين.	(العجمي، 2010)
الخبرة، المهارة، المعرفة، الإبتكار، فرق العمل.	(شعبان، 2011)
الخبرات، المهارة، المعرفة، الإبتكار.	(أبودية، 2011)
المهارات، الخبرة، المعرفة، التدريب.	(العامري، 2013)
المعرفة، المهارة، الخبرات، الإبتكار.	(الاعرجي والآخرين، 2013)
المعرفة، المهارة، القدرات، التفكير المنظم، الحدس، الإبتكار، الذكاء.	(الربيعاوي & عباس، 2015)
مزيج الكفاءات، المواهب، الخبرات.	(عابدي، 2015)
رأس المال المعارف، رأس المال الكفاءات، رأس المال التحفيزات، رأس المال الروتينات.	(حوجو & العشايشي، 2016)
المعرفة، المهارات، الخبرة، الإبداع.	(عديلة، 2016)
الكفاءات، التجارب والخبرات، المعارف والمؤهلات.	(إبراهيمي، 2017)
المعارف، الخبرات، المهارات، القدرات، التفكير الإبداعي.	(قوسي، 2018)
المعرفة، الخبرات، القدرات والمهارات، الإبتكار، التعاون و فرق العمل.	(قشوم & قزيع، 2018)
المعرفة، المهارات والمؤهلات، الخبرات، التعاون بين العاملين والعمل في الفريق.	(سلطاني، 2018)
المعرفة، المهارة، الخبرة، الاتصال	(ميمون & بوزكري، 2020)

المصدر: من إعداد الطالب.

ما يمكن استنتاجه من الجدول أعلاه، أنه لا يوجد إجماع بين الباحثين حول أبعاد رأس المال البشري، وبالنسبة لهذه الدراسة فقد تم الإعتماد على التصنيف الذي جاء به كل من (حسين العجلان، 2008)، و(أبودية، 2011)، وأيضا (الاعرجي والآخرين، 2013)، حيث إتفقوا بأن رأس المال البشري يتكون من: المعارف، المهارات، الخبرات، الإبتكار، كون هذه الأبعاد ستدخل ضمن الإطار الميداني في هذه الدراسة. وهي موضحة في الشكل كالاتي:

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

الشكل رقم (11): يمثل أبعاد رأس المال البشري



المصدر: من إعداد الطالب.

ويمكن شرح هذه الأبعاد فيما يلي:

### أولاً: المعارف

يمكن تعريف المعرفة على أنها مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات السياقية المتراكمة لدى العاملين ولدى المؤسسة، وهي أنواع مختلفة تشمل المعرفة الضمنية الواضحة ومعرفة - كيف (العلي وآخرون، 2009، ص. 26). وتصنف أنواع المعارف إلى:

- المعرفة الصريحة: وهي المعرفة يتم التعبير عنها من بكلمات أو أرقام، وبالتالي يمكن المشاركة بها بشكل رسمي ونظامي على شكل بيانات، ومواصفات، وكتيبات، ورسوم، وأشروطة، وبرامج حاسوبية، وبراءات إختراع، وغيرها (جرادات، 2011، ص. 45)؛

- المعرفة الضمنية: هي المعرفة المخزنة في عقول الأفراد والمكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة، وغالبا ما تكون ذات طابع شخصي، مما يصعب الحصول عليها لكونها مخزنة داخل عقل صاحب المعرفة (عبد الرحمان، 2014، ص. 27).

### ثانياً: المهارات

تمثل القدرة التي تكتسب بالتمرين والتجربة في العمل (العامري، 2013، ص. 545). ويقصد بها أيضا القابليات أو السلوك المطلوب بشكل حاسم للعمل في الموقع الإداري، كما تشكل قابلية لترجمة المعرفة إلى فعل تكون نتائجه مرغوبة الأداء، ومن بين المهارات الأساسية نجد: (الريبعاوي، 2015، ص. 100-101)

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

- المهارة الفنية: هي قدرة أو قابلية العاملين في المؤسسة على إتقان المهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم؛
- المهارة الإدراكية: هي قدرة العاملين في التنظيم على التطوير والإبداع والإبتكار والتجديد أثناء ممارستهم للعمل، وهي التي تهدف إلى الإبتعاد عن روتين العمل اليومي والأساليب التقليدية؛
- المهارة التشخيصية: تعني قدرة العاملين على وصف موقف إداري أو سلوك إداري، أو ظاهرة حديثة ومن ثم تحديد أسباب ومكونات هذه الظاهرة؛
- المهارة الإنسانية: تسمى أيضا بالمهارات العلاقات الإنسانية، وهي قدرة العاملين على التعامل مع بعضهم البعض بطريقة حضارية، وهذا يعني تمكين العاملين من ممارسة المهارة الإنسانية بالطريقة الصحيحة، وعلى أساس هذا التعامل يحقق كل منهم الأهداف المتوخاة من هذا التعامل.

### ثالثا: الخبرات

- تعرف على أنها معرفة من نوع عال، فالخبير هو شخص يملك معرفة لأداء المهام بشكل أفضل من الآخرين، كونه يملك عدة مستويات من المهارات والخبرات (ناصر وآخرون، 2011، ص. 256)، وأيضا يقصد بها مستوى ما يتمتع به الأفراد العاملون من معارف متراكمة مكتسبة من الوظيفة الحالية والوظائف السابقة (الدليمي، 2013، ص. 112). ويوجد أنواع للخبرات كالتالي: (جرادات، 2011، ص. 47).
- خبرة الإرتباطات: وهي معرفة، أو قدرات إرشادية، يحصل عليها الإنسان من معرفة العلاقات بين المدخلات ومخرجات مختلفة؛
  - الخبرة المهارات الحركية: وتشمل الخبرة الحركية الجسدية وليس العقلية، وتعتبر من المعارف الأكثر صعوبة للتقليد من قبل أنظمة المعارف المعمول بها؛
  - الخبرة النظرية (العميقة): هي معرفة عميقة في مجال معين تسمح بحل مشكلات لم يتم حلها مسبقا، وتتطلب اجتهاد ذكي يستند على فهم المجال ويتم الحصول على هذه الخبرة من التدريب النظامي وحل المشكلات المتنوعة وهي خبرة يمكن بسهولة فقدانها ونسيانها إذا لم يتم استخدامها بشكل مستمر؛
  - الخبرة التشاركية: تتمثل في أن الشخص يكون لديه فهم تشاركي، من خلال خبرته في إيجاد الحلول لمشكلة تواجهه (زحل، 2017، ص. 119).

### رابعا: الإبتكار

- يمكن تعريف الإبتكار بأنه المقدرة على إعطاء حلول جديدة عوض إستخدام أساليب تقليدية بشكل مستمر، بحيث يعد الإبتكار جزء لا يتجزأ من رأس المال البشري وضروري وأساسي في تحقيق إبداع العاملين وقدرة المؤسسة على التكيف مع أوضاع الجديدة (الاعرجي، 2013، ص. 568). ويصنف الإبتكار إلى أنواع التالية: (منصور، 2019، ص. 23-

(24

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

- **الابتكار الجذري:** يعمل الابتكار الجذري (الاختراق) عادة على تحقيق تقدم علمي وفي كبر، وقفزة استراتيجية تؤدي إلى التغيير في مدى واسع من المنتجات والتكنولوجيا والصناعة. وهذا النوع من الابتكار يأتي بالجديد بصيغة منتجات أو عمليات أو تكنولوجيا مبتكرة وفريدة حقيقية، تختلف عن كل ما قبلها من المنتجات أو العمليات في مجالها؛
- **الابتكار التحسين التدريجي:** يعمل التحسين التدريجي على إدخال تعديلات صغيرة، وإضافات محدودة على المنتج أو (العملية)، كما هو الحال في إدخال تحسينات على الخصائص، أو الحجم، أو طريقة استخدامه، أو مجالات استخدامه، أو دمجها مع خصائص منتج آخر..إلخ.

### المطلب السابع: العوامل المؤثرة على رأس المال البشري

- وفقا ل (الربيعاوي & عباس، 2015) هناك مجموعة من العوامل التي من شأنها التأثير على رأس المال البشري في المؤسسات المختلفة ويمكن تحديد أهمها في هذا المطلب كالاتي:
- **نظام التعويضات:** تتضمن أنواع الأجور أو العوائد المالية التي يحصل عليها الموظف جراء قيامه بوظائف معينة، وتكون إما مدفوعات مالية مباشرة أو غير مباشرة، وهذه الأخيرة هي مزايا إضافية تدفعها المؤسسة إلى العامل إلى جانب التعويضات المالية المباشرة؛
  - **التقادم التكنولوجي:** إن التطورات والتغيرات التكنولوجية الواقعة في البيئة الخارجية لزم على المؤسسة مواكبتها لتحقيق ميزة تنافسية مما تنعكس إيجابا على مخرجاتها؛
  - **الرضا الوظيفي:** يعبر عن حالة مستقرة نسبيا للعاملين بغض نظر عن وظائفهم، وكلما زاد الرضا الوظيفي دل ذلك على حب عامل للعمل واستمراريته للعمل، وشعور العامل بالسعادة عن مؤسسته؛
  - **المكانة الاجتماعية:** تتمثل في الموقع الذي يحتله الفرد في المجموعة الاجتماعية التي ينتسب إليها وما يمكن أن يلعبه من دور في تأثير عليهم، وذلك راجع إلى المكانة التي يحتلها ضمن المجموعة؛
  - **الحافز المادي والاعتباري:** هي مجموعة أدوات وأساليب التي تهدف بواسطتها الإدارة إلى إشباع حاجات ورغبات العاملين لديها من جهة، وتحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى.

### المطلب الثامن: المخاطر المرتبطة برأس المال البشري

اختلفت وجهات النظر المفكرين في معرفة مخاطر المتعلقة جراء خسارة وفقدان رأس المال البشري، وفي هذا المطلب سنتناول بعضها كالاتي:

أولا: قام (Nandy & Mahapatra, 2010) بتوضيح الدراسة الاستقصائية التي أجرتها وحدة الذكاء الإقتصادي في تقريرها لسنة 2007 بشأن مخاطر المرتبطة بفقدان رأس المال البشري، وتوصلت أن هذه

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

المخاطر تشكل أكبر تهديد يواجه الأعمال الدولية، ويجب على المؤسسات تحديدها ومعرفة نوعيتها وتقييمها. ومن بين هذه المخاطر ما يلي: (صلحاي، 2017، ص. 70)

- دوران العمالة (خسارة الموظفين الرئيسيين): المؤسسات التي تمتلك رأس مال بشري ذو قيمة عالية، أصبح الآن يشكل تحدي كبير بالنسبة إليها، وذلك لصعوبة الإحتفاظ به مما أدى إلى تناقص عمر الإستحواذ عليه، نتيجة التنافس والصراع بين المؤسسات من أجل الحصول على المواهب والكفاءات البشرية المتميزة عبر تقديمها مزايا إضافية ومحاولات إغرائية لإستقطاب الموارد البشرية المتميزة؛
  - إرتباط الموظفين: السبب الرئيسي لإرتفاع دوران العمل يكون إما عدم رضا اتجاه العلاقات مع الرؤساء أو لشعور الأفراد بأنهم غير مرغوب فيهم، وبالتالي مع مرور الوقت في المؤسسة عندما لا يتحقق طموحات الأفراد في المؤسسة يتراجع مستوى أدائه وينخفض، ثم إلى يترك العمل؛
  - ممارسات التوظيف الغير فعالة: ممارسة المؤسسات لسياسات الإستقطاب الموارد البشرية بطريقة غير فعالية يؤدي إلى عدم قدرتها على تغطية العجز الواضح في بعض الوظائف والاستجابة للنمو المتزايد في أعمالها؛
  - إدارة المواهب: المؤسسات لم يعد كافي بالنسبة إليها استقطاب المواهب المتميزة فقط، بل عليها تنشيطهم وجعلهم أكثر فاعلين في تحقيق نجاحها، وبالتالي تساعد إدارة المواهب المؤسسة على تبني استراتيجيات أكثر دقة حول المواهب مما يؤدي إلى تحسين أداءهم وأداء المؤسسة؛
  - الصيد الغير مشروع: المؤسسات التي لا تستطيع توفير بيئة أعمال محفزة وأكثر جاذبية لرأس مالها البشري المتميز، ستعرض إلى خسارة وفقدان الكفاءات والمواهب المتميزة التي تملكها، وبالتالي سيتوجهون إلى المؤسسات المنافسة وسيشكل ذلك تهديدا ضدها مستقبلا؛
  - ركود الأداء: وذلك نتيجة لعوامل مختلفة سواء داخل المؤسسة أو خارجها، ولذلك على المؤسسات إيجاد حلول لازمة ومحفزة للأفراد من أجل تحسين مستوى أداءهم.
- ثانيا: تعتبر إدارة مخاطر رأس المال البشري عملية تحديد وتقييم المخاطر القائمة على العنصر البشري، ثم تطوير إستراتيجيات لإدارتها، وتمثل نظرة شاملة واستباقية ومنهجية للقدرات البشرية، بحيث يمكن حصر المخاطر المرتبطة برأس المال البشري كالآتي: (بلوناس & كيرغلي، 2013، ص. 420-421)
- خطر خسارة الموارد البشرية الإستراتيجية: حسب نظرية الكفاءات الإستراتيجية، فإن الميزة التنافسية للمؤسسة تتحدد من خلال نوعية مواردها الإستراتيجية، بحيث أن بعض الموارد البشرية تدخل ضمن هذه الموارد الإستراتيجية، لذا فإن خسارتها يمكن أن تؤثر على تنافسية المؤسسة، حيث أن فقدان المهارات التي تستعمل للعمل لدى مؤسسات منافسة يشكل خطرا، ويكون الخطر الاستراتيجي أكبر كلما تعلق الأمر بالمعرفة الضمنية والمهارات، فعدم قدرة المؤسسة على المحافظة على مواردها البشرية يفسر انخفاض قدرتها التنافسية في الأسواق؛

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

- خطر فقدان المهارات البشرية النوعية: إن فقدان فرد ذو خبرة نادرة قد يعرض استمرار المؤسسة إلى خطر، وذلك لاستحالة تعويضه بعنصر بنفس المهارة والخبرة لا من خلال التوظيف ولا حتى بالتدريب؛
- خطر الخطأ البشري: قد يتسبب المحورد البشري في المؤسسة في أخطاء، بعضها يمكن تصحيحه دون خسائر تذكر، في حين توجد أخطاء أخرى ينجم عنها خسائر كبيرة، وغالبا ما يكون الخطأ غير مقصود نتيجة لسوء فهم العمال لقواعد وإجراءات العمل، مما يبرز أهمية تكوين الأفراد للحد من احتمال الخطأ، حيث يسبب الخطأ البشري خطرا على المؤسسة ، لأن الفشل المحتمل في قطاع محدد يمكن أن يؤثر على قطاع آخر في المؤسسة.
- خطر الاختلاس: ينجم خطر الاختلاس عن قيام الموارد البشرية بالاحتيايل الداخلي في المؤسسة، وهذا الخطر لا يسبب خسائر مالية فقط، بل يمكن أن يساهم في تشويه سمعة المؤسسة وصورتها الذهنية؛
- خطر الخلاف (الصراع): يرتبط خطر الصراع بالقدرة التفاوضية للعمال في المؤسسة، حيث أن المهارات الإستراتيجية تعطي لصاحبها قدرة تفاوضية كبيرة.

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

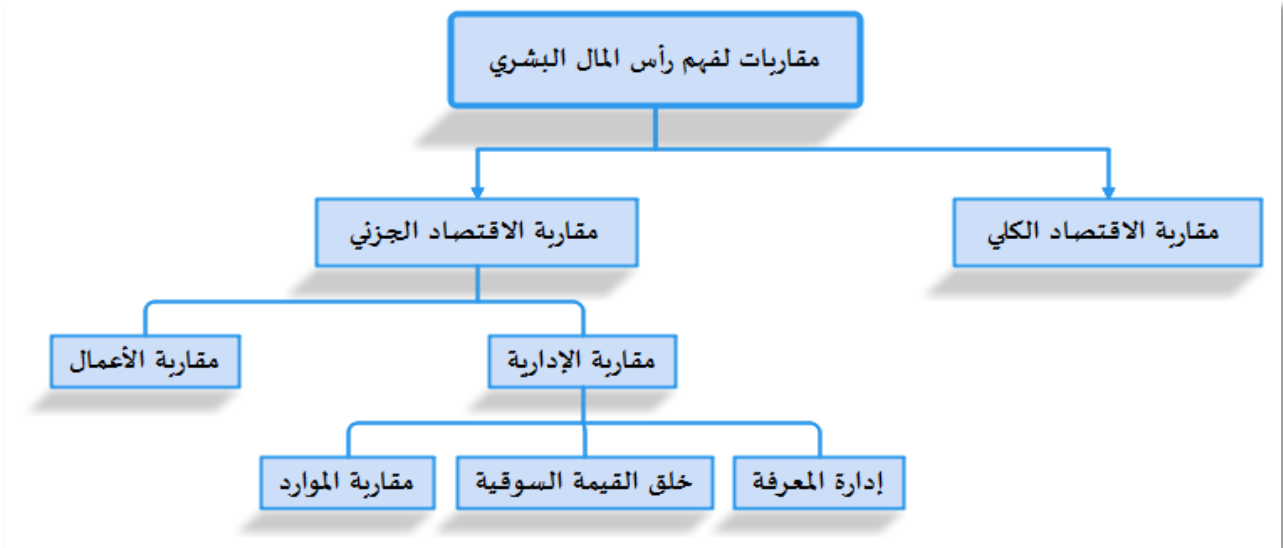
### المبحث الخامس: التصور النظري للدراسة

تعد النظرية من أدوات الهامة التي تساعد في دراسة الظاهرة العلمية المراد دراستها؛ بحيث تمكن من خلق تصورات علمية وتفسيرات حقيقية للمتغيرات الدراسة، وفي هذا المبحث نتطرق إلى أهم المقاربات الكلية والجزئية متناولة مضمون رأس المال البشري، و ثم نتعرف إلى أبرز النظريات الداعمة للمؤسسات الناشئة من عدة وجهات نظر مختلفة، وفي الأخير على أساس النظريات والمقاربات السابقة التي تناولت كل متغير على حدة نعرض النظرية التي تفسر العلاقة ما بين رأس المال البشري ونجاح المؤسسات الناشئة.

### المطلب الأول: المقاربات النظرية لفهم رأس المال البشري

قامت هذه الدراسة بتناول المقاربات من وجهات نظر مختلفة من أجل تعريف وفهم رأس المال البشري، هذه المقاربات تتمثل في مقارنة الإقتصاد الكلي ومقاربة الإقتصاد الجزئي، فمن منظور الإقتصاد الجزئي هناك مقاربتان أساسيتان، من حيث اقتصاديات الأعمال التي تعد رأس المال البشري عامل الإنتاج، ومن حيث وجهة نظر الإدارية (التسييرية) التي ترى أن رأس المال البشري مورد تجاري أو أصل يشكل جزءا من القيمة السوقية للمؤسسة. أما المنظور مقارنة الإقتصاد الكلي ترى أن رأس المال البشري كأحد عوامل الإنتاج ومصدر للنمو الإقتصادي. وفي هذا مطلب سيتم تناول هاته المقاربات بشكل مفصل كما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم (12): يمثل هيكل مقاربات لفهم رأس المال البشري



المصدر: (Kucharcikova, 2011, p. 61)

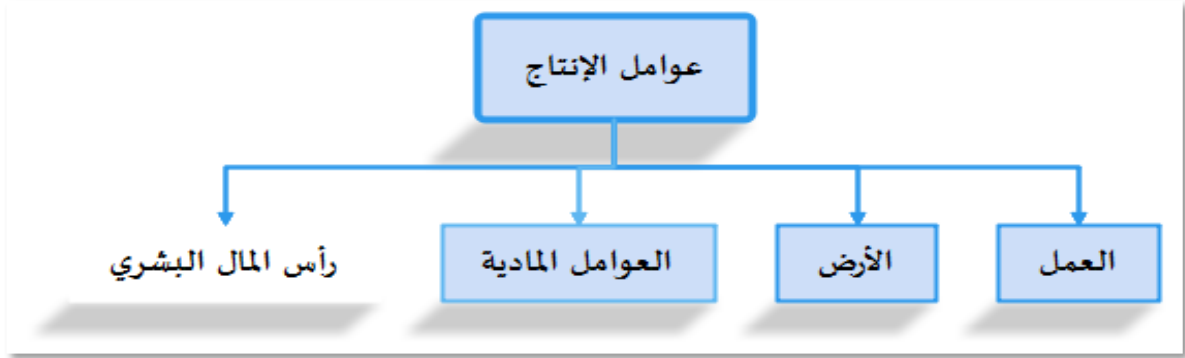
### أولاً: مقارنة الإقتصاد الكلي

يمكن إعتبار رأس المال البشري في هذه الحالة أحد عوامل الإنتاج إلى جانب العوامل التقليدية الأخرى، الأرض، العمل ورأس المال المادي، وبما أن الهدف هنا يتعلق بتحقيق النمو الاقتصادي والذي لن يتأتى إلا من خلال تعظيم عوامل الإنتاج المختلفة، فإن رأس المال البشري هو جملة القدرات الطبيعية والمهارات الفطرية والمكتسبة بالإضافة

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

للخبرة والإبداع، وهي الخصائص التي تؤدي إلى تشكيل وزيادة قيمة رأس المال البشري والتي لن تتأتى إلا من خلال الإهتمام والإنفاق على التعليم وتحسين جودته وكذا البحث العلمي ونظم برامج صحية والسلامة على مستوى الدولة. وشكل عوامل الإنتاج موفق في الشكل الموالي: (صلحاوي، 2017، ص. 66)

الشكل رقم (13): يمثل رأس المال البشري وفق مقارنة الإقتصاد الكلي



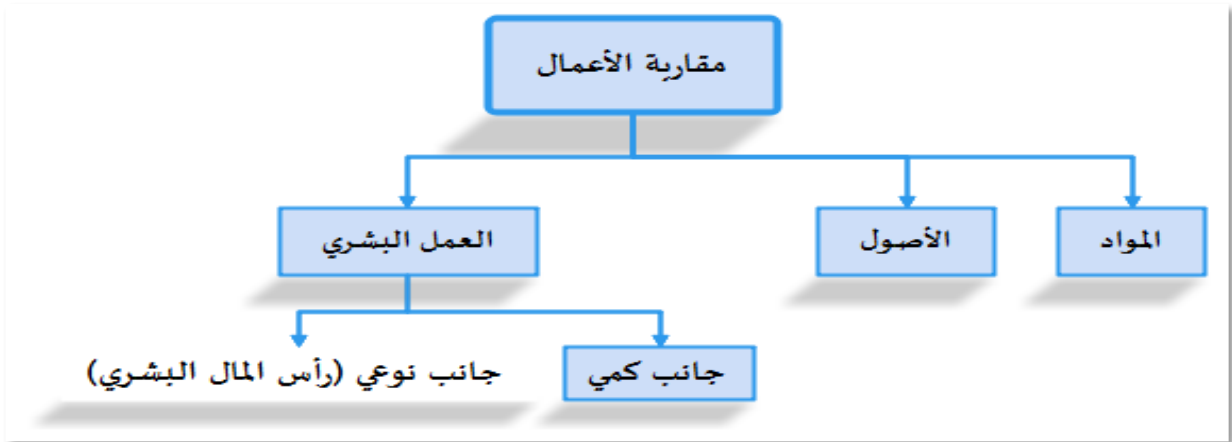
المصدر: (Kucharcikova, 2011, p. 65)

ثانيا: مقارنة الإقتصاد الجزئي

تعتمد هذه المقارنة لرأس المال البشري على اقتصاديات الأعمال والمقارنة الإدارية (التسييرية).

- مقارنة الأعمال: من حيث اقتصاديات الأعمال، يمكن اعتبار رأس المال البشري أحد عوامل الأعمال المنتجة، إلى جانب كل من المواد والأصول والعمل البشري، والتي تدل جميعها على أنها تكاليف للمؤسسة، ولكن رأس المال البشري لا يعمل بنفس طريقة عملها مباشرة، وإنما يعمل بشكل غير مباشر، فهو يمثل جانب واحد من جوانب العمل البشري ألا وهو الجانب النوعي. هذه المقارنة تشمل ثلاث مقاربات فرعية موضحة في الشكل كالتالي: (Kucharcikova, 2011, p. 61-62)

الشكل رقم (14): يمثل رأس المال البشري وفق مقارنة الأعمال (مقارنة عبر التكاليف)



المصدر: (Kucharcikova, 2011, p. 62)

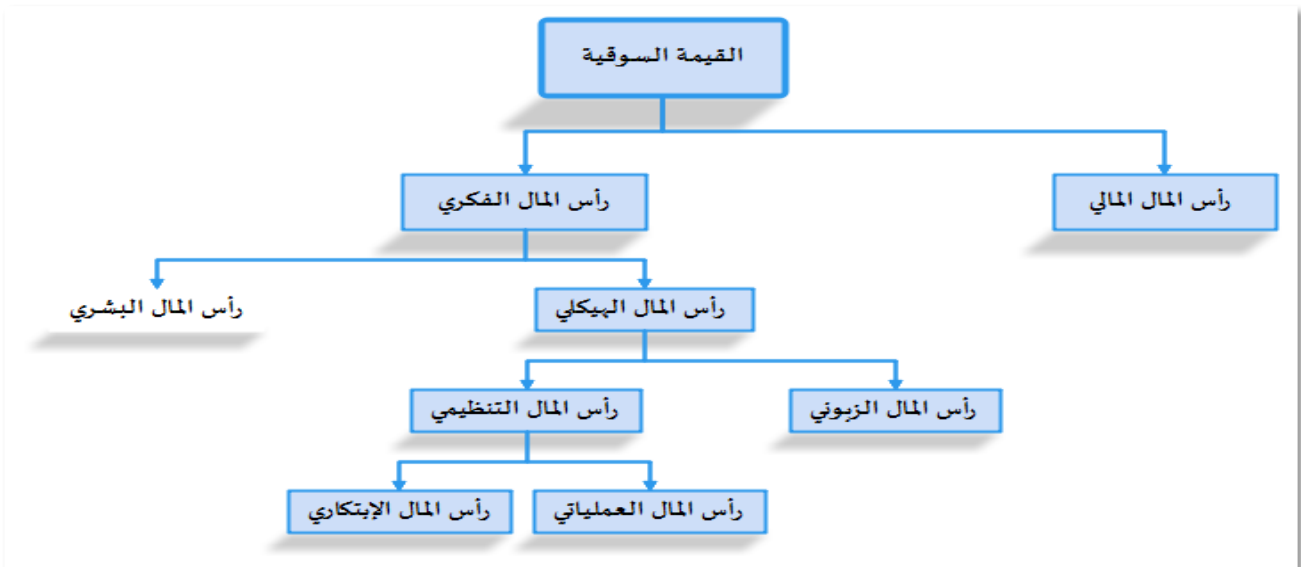
## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

- مقارنة الإدارية (التسييرية): تعتبر المقاربة الإدارية (التسييرية) لرأس المال البشري كأصل مؤسسة غير ملموس، و الذي يشكل جزءا من رأس المال الفكري والقيمة السوقية للمؤسسة. وأن وجهات نظر عملية إنشاء قيمة للمؤسسة تختلف وفقا للمؤلفين المختلفين، وتشمل هذه المقاربة ثلاث مقاربات فرعية أخرى (مقاربة الموارد، خلق القيمة السوقية، إدارة المعرفة) نتناولها كالتالي: (Kucharcikova, 2012, p. 62)

• مقارنة الموارد: اعتبر (Vodak, 2010) الموارد البشرية أنها الدعامة الرئيسية لرأس المال البشري، في وجهة النظر هذه تتساوى الرؤية لكل من رأس المال البشري والإمكانيات البشرية، حيث تعرف على أنها المتاح من الموارد البشرية القادرة على الإيفاء بمتطلبات المؤسسة لإنتاج السلع والخدمات (صلحاوي، 2017، ص. 67). وقال (Kucharcikova, 2010) بأن رأس المال البشري هو العامل الذي يعطي صفة خاصة لكل مؤسسة، فالأفراد يشكلون عنصرا في المؤسسة قادر على التعلم، الابتكار، التحفيز، إحداث تغييرات، وكذلك التفكير بشكل خلاق. وكل هذا مهم من أجل عملية ناجحة طويلة الأجل للمؤسسة في السوق (عديلة، 2016، ص. 30).

• خلق القيمة السوقية: إن التغيرات الديناميكية والجديدة في بيئة أعمال السوقية للمؤسسات أجبرها على المحافظة على قدراتها التنافسية من أجل تزويد المستمر للعملاء بالقيمة الاستثنائية، والقيام بأبحاث إبداعية من أجل الوصول إلى طرق جديدة لإنشاء هذه القيمة وتزويدها إلى السوق المستهدف (Kucharcikova, 2012, p. 62). ومؤسسة Scandia هي أول مؤسسة كبيرة بذلت جهودا متماسكة في قياس أصول المعرفة. وفقا لنموذج Scandia فإن العوامل الخفية لرأس المال البشري والهيكلية تشمل رأس مال فكري عندما جمعتهما معا (Edvinsson, Malone, 1997). والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (15): يمثل رأس المال البشري وفق مقارنة خلق القيمة السوقية للمؤسسة



المصدر: (Kucharcikova, 2011, p. 63)

• إدارة المعرفة: وفقا لمقاربة إدارة المعرفة كان Peter Drucker عام (1993) أول من ساهم في إثراء علم الإدارة بنوع جديد من رأس المال ألا وهو رأس المال المعرفي، وتوقع أن رأس المال المالي سوف يتقلص أما هذا النوع الجديد من

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

الرأس المال؛ بحيث رأس المال المعرفي أو البشري يحتل مكانة قيمة ويعد كأثمن رأس المال للمؤسسة. وهو لا يشمل جميع الأفراد فقد يمكن أن يكون صاحب رأس المال المعرفي عامل مبدع وذو مهارة أو مدير مهني ذو خبرة واسعة. فالعالم ينتقل بسرعة من الاقتصاد القائم على الإنتاج إلى الاقتصاد القائم على المعرفة. وفي حقيقة ينظر لرأس المال البشري على أنه مجموعة من المعرفة المحوروثة والمكتسبة، ومهارات، وقدرات، ومواهب، وإبتكار. وبذلك فإن رأس المال البشري هو جزء من إدارة المعرفة (Kucharcikova, 2011, p. 64).

### المطلب الثاني: النظريات الداعمة للمؤسسات الناشئة

تعددت النظريات التي درست موضوع المؤسسات، ولكن نادرا ما ينظر إليها على أنها المحور الرئيسي للنظريات في المجالات المختلفة. ومع ذلك، هناك بعض النظريات التي يمكن إعتبارها ضمنيا نظريات المؤسسات في الأدبيات الموجودة (Salamzadeh & Kawamorita, 2015). واعتمدت هذه الدراسة على نظريات المؤسسة ونظريات ريادة الأعمال، والتي سنتناول تصنيفها في هذا المطلب كالتالي:

#### أولا: نظريات المؤسسة

تركز نظريات المؤسسة على المؤسسات الناشئة، وكان (Van de Ven et al., 1984, p. 88) من أوائل العلماء الذين نظروا في ثلاثة المقاربات الرئيسية لدراسة إنشاء المؤسسات الناشئة، وتمثلة في مقارنة ريادة الأعمال، والمقاربة التنظيمية، والمقاربة البيئية؛ كما أوضح بأن المقاربة التنظيمية تناقش الشروط التي بموجبها تخطط لها المؤسسة والعمليات المتبعة في تطويرها في مجالها لها عواقب مهمة على هيكلها وأدائها في وقت لاحق في دورة حياة أعمالها، وعلاوة على ذلك فإن نظريات المؤسسة صامته بشأن مسألة التطور التنظيمي وبشكل خاص حول تطور المؤسسات الناشئة (Salamzadeh, 2015 a).

تم تحديد بعض النظريات ووجهات النظر الموجودة في علم المؤسسات لأجل الإجابة على الأسئلة التنظيمية، ومن بين النظريات أكثر صلة بدراسة المؤسسات الناشئة ما يلي:

- نظرية الطوارئ: المؤسسات التي تريد ضمان البقاء في بيئة الأعمال يجب عليها تكوين علاقة بينها وبين بيئتها الخارجية من أجل تحقيق أداء عالي. وتركز نظرية الطوارئ على العلاقات بين البيئة والهيكل التنظيمي والإستراتيجية، وبالتالي المؤسسة الناجحة هي تلك التي تستطيع أن تكون أكثر كفاءة وذلك بتكيفها وإدارتها لعدم اليقين الناتج عن البيئة الخارجية للمؤسسة (Amroune, 2014). حسب النظرية فالمؤسسات الناشئة يجب عليها أن تكون منفتحة على محيطها الخارجي وأن تعمل معه لتحقيق بقائها ونموها وإستمراريتها في ظل بيئة تتميز بالمنافسة الشديدة والتغيرات المتسارعة.

- نظرية التطورية: ظهرت هذه النظرية لأول مرة في كتاب (An Evolutionary Théory of Economic Change) للمؤلفين (Richard Nilson) و (Sedney Winter) عام 1982، وتركزت على أعمال داروين حول تطور الكائنات الحية (حوحو، 2015)، الذي تنطلق من مبدأ أن محرك المؤسسة ليس الربح وإنما قدرتها البيولوجية على الإستمرار كأبي مخلوق بشري حسب نظرية أعمال داروين؛ حيث عرفت (Richard Nilson) و(Sedney Winter) عام 1985 أن المؤسسات التطورية عبارة عن مجموعة ديناميكية من الكفاءات تختلف

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

بمهارات التي إكتسبتها مختلف المؤسسات عبر السنين السابقة (هاملي، 2010)، وذلك فالمؤسسات الناشئة حسب النظرية التطورية التي تعد بمثابة كائن يتطور إستجابة لتكيفها مع المحيط الخارجي من أجل النمو والتطور.

- نظرية الاعتماد على الموارد: تنظر للمؤسسة على أنها كيان إجتماعي تنشأ إنطلاقاً من علاقتها مع بيئتها الخارجية كونها هي التي تؤثر عليها بضغوطاتها نتيجة تبعياتها لها (بلبركاني، 2014). فوفقاً لـ (Pfeffer & Salansik, 1978) في كتابهم الرقابة الخارجية على المؤسسات الذي يشرح كيفية تأثير العوامل البيئية الخارجية على المؤسسات وأنه علمياً تخفيف من هذه العوامل، بحيث جميع المؤسسات تعتمد على البيئة من أجل بقائها، واعتماد المؤسسة على البيئة هي التي تجعل العوامل الخارجية والتحكم في السلوك التنظيمي ممكناً وحتمياً، وذلك بمحاولة تغيير بيئتها من خلال الوسائل السياسية أو تكوين علاقات بين المؤسسات للسيطرة على عدم اليقين أو امتصاصه (Davis & Cobb, 2010)، والفكرة الرئيسية للنظرية أن كل من يسيطر على الموارد الحرجة التي تحتاجها المؤسسات الناشئة لها القدرة على السيطرة عليها، ولذلك تسعى هذه المؤسسات جاهدة إلى زيادة قوتها على الآخرين من خلال الوصول إلى الموارد الحرجة لتقليل من قوة وضغوط العوامل الخارجية عليها (سلطان وآخرون، 2017).

من النظريات السابقة، ترتبط أبحاث (Gartner, 1985; Gartner & Katz, 1988) بشكل أكثر تحديداً بنظريات المؤسسة. فقد قام (Gartner, 1985) بوضع إطار عمل لوصف إنشاء المشاريع الجديدة وذلك بدمج أربع وجهات نظر رئيسية في ريادة الأعمال: خصائص الأفراد الذين بدأوا المشروع، والمؤسسة التي أنشأوها، والبيئة المحيطة بالمشروع الجديد، والعملية التي يبدأ بها المشروع الجديد. واستكشفت دراسة (Gartner & Katz, 1988) خصائص المؤسسات الناشئة واقترحت بأنه يمكن تحديدها من خلال أربع خصائص: القصد، الموارد، الحدود، والتبادل.

### ثانياً: نظرية ريادة الأعمال

نظريات ريادة الأعمال التي تركز على المؤسسات الناشئة من وجهة نظر (Van de Ven et al., 1984, p. 88)، تركز على خصائص المؤسس والمروج لمؤسسة جديدة. وتنص هذه النظرية على وجود روابط بين السمات الفردية والإبداع التنظيمي (Van de Ven et al., 1984)، وعلى الرغم من أن هذا الرأي حاول تمييز بين رواد الأعمال مع غير رواد الأعمال بالتركيز على أهمية المؤسسة وسمات ريادة الأعمال، إلا أنه هناك العديد من القضايا التي يجب مناقشتها ووصفها وشرحها من خلال نظريات ريادة الأعمال في المؤسسات الناشئة والتي تنقسم إلى فئتين كالتالي:

- نظريات المستوى الكلي: من بين أعمال الباحثين والمفكرين على هذا المستوى نجد:

- نظرية Schumpeter: يعتبر Schumpeter في "نظرية التنمية الإقتصادية"، أن إنشاء المؤسسات الجديدة كأحد العوامل التي تؤثر على التنمية الإقتصادية، وأن ظهور المؤسسات الجديدة يعتمد على عملية التعرف رائد الأعمال على الفرص لمجموعات عوامل الإنتاج بالاعتماد على الابتكار والتدمير الخلاق، والتي يمكن أن تؤدي إلى التغيير التكنولوجي (Schumpeter, 1934).

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

• نظرية البيئة السكانية: سلطت هذه النظرية الضوء على العلاقات بين المؤسسة والبيئة من منظور التكيف، وعلى أهمية البيئة الخارجية في تحديد أسلوب حياة المؤسسات في نفس الصناعة، وتقدم هذه النظرية نظرة ثاقبة قيمة حول ولادة أشكال جديدة من المؤسسات في الصناعات النموذجية (Hannan & Freeman, 1977).

- نظريات المستوى المتوسط والجزئي: من بين أعمال الباحثين والمفكرين على هذا المستوى نجد: (Veciana, 1988; Vesper, 1990; Bhave, 1994; Deakins & Whittam, 2000; Núñez, 2007; Lim et al., 2008; Serarols, 2008; Samuelsson & Davidsson, 2009). وتركز نظريات الباحثين على هذا المستوى بشكل كبير على المؤسسات الناشئة، وذلك راجع إلى أسباب الآتية:

• نظريات زيادة الأعمال أكثر عرضة لأخذها في الاعتبار في مراحل المبكرة من الأعمال أو المنظمات، وذلك لتعاملها ميدانيا مع الأفكار، الإبداع والإبتكار، تطوير المنتجات والخدمات الجديدة، وإقتناص الفرص، وما إلى ذلك، وبالتالي كل هذه المفاهيم تدل على مفهوم المؤسسات الناشئة (Radovic & Markovic & Salamzadeh, 2012).

• بعد فهم نظريات زيادة الأعمال وتجاوزها، سنجد نظريات التنظيم والإدارة التي تكون الموجودة في المؤسسات وتتعامل مع إدارة الأفراد والمنظمات (Van de Ven et al., 1984):

• من بين النقاط الهامة في دراسات وأبحاث زيادة الأعمال هي مجالات عمل المؤسسات الناشئة التي تدور حول تحويل الأفكار المبدعة إلى أعمال مجسدة على أرض الواقع (مثلا: إنشاء مشروع جديد، خلق قيمة مضافة، الاعتراف بالفرص وتقييمها واستغلالها) (Salamzadeh, 2015 b).

### المطلب الثالث: النظريات المفسرة للعلاقة بين رأس المال البشري ونجاح المؤسسة الناشئة

تتوقع نظرية رأس المال البشري على أن الاستثمارات في المعارف والمهارات والخبرات ستعزز القدرات المعرفية، وبالتالي تؤدي إلى سلوك أكثر إنتاجية وكفاءة في المؤسسة (Becker, 1964) مما يساعد على تقديم أفكار مبدعة تسهم في خلق منتجات وخدمات جديدة. وعليه هذا المطلب يقوم بتناول النظريات والمقاربات التي فسرت العلاقة بين المفهومين (رأس المال البشري ونجاح المؤسسات الناشئة) وهي كالتالي:

#### أولاً: النظريات والمقاربات المفسرة للعلاقة:

1. المقاربة المبنية على الموارد: (Resource-Based View) التي إقترحتها الباحثة (Penrose) عام 1959 في كتابها نظرية نمو المؤسسة (The Theory of The Growth of The Firm) التي من خلاله حاولت فهم الكيفية التي بها تنمو المؤسسات ومعرفة حدود هذا النمو (Barney 1991; Teece et al., 1997). وكانت من المنظرين الذين فسروا سلوك ونجاح المؤسسة من خلال مواردها الخاصة (مكي، 2017)، التي يمكن أن تكون مصدرا لميزة تنافسية للمؤسسة (Barney 1991; Teece et al., 1997). ويعد Wenerfelt أول من إستعمل هذا مصطلح سنة 1984 في مقال نشره بجريدة التسيير الإستراتيجي (Strategic Management Journal) وأكد على هذه المقاربة

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

بعدها Barney، Cool، Dierickx، وغيرهم من الذين يعتبرون من المؤسسين لنظرية الموارد لتصبح فيما بعد مدرسة قائمة بذاتها في الفكر الإستراتيجي (مزهودة، 2007): بحيث عرف Wenerfelt الموارد بأنها مجموع الأصول الملموسة (موارد مالية، مادية) والأصول غير الملموسة (معارف براءات إختراع، العلامة التجارية) (حوحو، 2015) التي تمكن الموارد المحددة للمؤسسة من الحصول على الميزة التنافسية وبالتالي تؤثر على أداء المؤسسات في الأجل الطويل (Matrican, 2020)، ومن بين هذه الموارد الإستراتيجية العاملين في المؤسسة الذين يمثلون رأس المال البشري لها، ويعدون موردا من موارد الهامة للمؤسسة الذي يتطلب إستثمار فيه لتطوير معارفه ومهاراته وخبراته لينعكس ذلك إيجابا في تحقيق نجاح المؤسسات الناشئة. فإذا يجب توفر خصائص في رأس المال البشري لي يحقق ميزة تنافسية وهي غير متجانس، ونادر، وغير مقلد فمن ممكن أن يشكل مصدرا لخلق ميزة تنافسية للمؤسسة (Barney, 1991). وطورها الباحثون آخرون (Barney 1991; Teece et al., 1997). وإنبثقت من خلال هذه المقاربة، مقارنة المبنية على المعارف (Knowledge Based View) كتيار يختص بالمعارف الخاصة بالمؤسسة وإمكانية توليد معرفة جديدة (سنتطرق إليها في علاقة بين المعارف ونجاح المؤسسات الناشئة)، والمقاربة المبنية على المهارات (Skills-Based View) كقدرات خاصة توظف المعارف المكتسبة في العمليات التنظيمية تسمى معارف عملية بغية تحقيق هدف معين (سنتطرق إليها في علاقة بين المهارات ونجاح المؤسسات الناشئة).

ووفقا للمقاربة المبنية على الكفاءات (Competence Based-View) التي تعد كإمتداد لمقاربة المبنية على الموارد لكي تغطي النقص غير الكافية، ويتزعم هذه المقاربة كل من Prahalad و Hamel (رحيل، 2010) في كتابهما "غزو المستقبل" الذي يشرح كيفية قيادة السوق عبر التفكير العلمي والذهني الذي يتيح فرصة الإجابة على كيف يتم كسب العملاء على المدى البعيد بإستخدام طرق جديدة، وما هي الإختصاصات الجديدة والكفاءات والتكنولوجيات التي تحتاجها المؤسسات ساعية للحصول على مزايا تنافسية، وكان أول ظهور الصريح لهذه المقاربة كان سنة 1994 في كتاب الأول "غزو السوق" وبعدها كتاب "مستقبل المنافسة" سنة 2004. وتعرف الكفاءات على أنها مجموعة مهارات وقدرات وسلوكيات يمتلكها ويحتاجها الفرد لتحقيق التفوق في وظائفه وفي تقديمه للقيمة الإستراتيجية لمؤسسته (أبو القاسم، 2017). وقد أصبحت نظرية الكفاءات تعد بمثابة ذروة النتاج الفكري وحوصلة لجميع النظريات والنماذج على إمتداد تطور الفكر الإستراتيجي (رحيل، 2010). من خلال هذه المقاربة التي ترى بأن رأس المال البشري المؤسسة يمتلك مجموعة من المعارف النظرية والمهارات الفعلية التي اكتسبها بالممارسات والخبرات الميدانية السابقة، إضافة إلى سلوكيات والإرادة كل ذلك يمكنه من تحقيق أهداف المؤسسات الناشئة المتمثلة في البقاء والنمو والإستمرارية والوصول بها إلى النجاح المتميز الذي يضمن لها مكانة ريادية في السوق.

يبدو أن حجم العلاقة بين رأس المال البشري ونجاح المؤسسات الناشئة يختلف اختلافا كبيرا عبر الدراسات. فقد ذكرات بعض الدراسات علاقات معتدلة أو حتى عالية بينهما (Duchesneau & Gartner, 1990; Frese et al., 2007)، وهناك دراسات أخرى من أفادت عن علاقات منخفضة بينهما (Davidsson & Honig, 2003; Gimeno, Folta, ) (Cooper, & Woo, 2007). وقد يكون أحد أسباب تباين وجهات النظر هو وجود متغيرات وسيطية؛ بحيث لا يزال من غير الواضح أي نوع من رأس المال البشري يجب أن يرتبط بالنجاح وتحت أي ظروف (Unger et al., 2011).

ولذلك إلا الآن لا يزال الاهتمام بمفهوم رأس المال البشري وعلاقته بنجاح المؤسسات الناشئة؛ بحيث استنتج المؤلفين أن رأس المال البشري مرتبط بنجاح المؤسسات الناشئة (eg: Bosma et al. 2004; Brüderl et al., 1992; )

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

Cassar, 2006; Cooper et al., 1994; Dyke, Fischer, & Reuber, 1992; van der Sluis, van Praag, & Vijverberg, 2005) كونه يشكل أحد المحددات المهمة لنجاحها. وعليه سيتم التعمق في تناول علاقة بين كل بعد من أبعاد رأس المال البشري التي تطرق إليها الدراسة بنجاح المؤسسات الناشئة في العنصر الموالي.

ثانياً: العلاقة بين أبعاد رأس المال البشري ونجاح المؤسسات الناشئة

يقوم هذه العنصر بتحليل معمق لعلاقة التي تجمع بين أبعاد رأس المال البشري (المعارف، المهارات، الخبرات، الابتكار) بنجاح المؤسسات الناشئة أكثر تفصيلاً إستناداً إلى المقاربات التي تناولت كل بعد فيما يلي:

### - علاقة المعارف بنجاح المؤسسات الناشئة:

تعد زيادة رصيد المعارف المتراكمة لرأس المال البشري بمثابة آلية تساعد على تحقيق نجاح للمؤسسات الناشئة وزيادة معدلات بقاءها؛ حيث يجب عليها بالضرورة الاستفادة من الأصول غير الملموسة لتحقيق أهداف قابلية التوسع (Centobelli et al., 2017)، فحسب (Pohlen, 2019) المعرفة عامل نجاح رئيسي؛ حيث كلما عرف المرء أكثر، كان من الأفضل توقعه ولديه رؤية واضحة للخطوات التالية وتحديد إستراتيجية المؤسسة الناشئة. ولا تأتي المعرفة من فريق الإدارة فقط ولكن أيضاً من التعلم ومن الموظفين ومن الشبكات، وبالتالي فحسب (Balachandran & Arunima, 2020) تعتبر عمليات إنشاء المعرفة ونقلها والإحتفاظ بها وتطبيقها أمراً حاسماً بالنسبة للمؤسسات الناشئة التي تسعى باستمرار للإبتكار والإبداع وتطوير المنتجات / الخدمات الجديدة وإقتناص الفرص الجديدة.

ومن وجهة نظر المقاربة المبنية على المعارف (Knowledge-Based View) ترى أن المعرفة مصدر هام لتحقيق الثروة، ومفتاح نجاح للمؤسسات الناشئة، تحافظ على قدراتها التنافسية في بيئة الأعمال كونها مورد إستراتيجي متجدد يساهم في خلق مؤسسات ناشئة مبتكرة تعمل على تقديم حلول ذكية بإعتماد على تكنولوجيا عالية تسمح لها بدخول السوق وتحقيق النمو (طرفة، 2019).

### - علاقة المهارات بنجاح المؤسسات الناشئة:

تتمثل المهارات المتعلقة برأس المال البشري في كيفية وضع المعارف النظرية التي تحصلها عليها من التعلم على أرض الواقع (قوادية، 2015) بممارسة وتكرار في المنصب العمل، فالمهارات تدل على مجموع المعارف النظرية التي عند زيادتها وتكوين رصيد معرفي كلما إزدادت المهارات نمواً وتطوراً للرأس المال البشري. قد أفادت مساهمات مختلفة عن تأثير أنواع مختلفة من المهارات وعدم تجانسها عند أعضاء الفريق المؤسس عامل نجاح للمؤسسات الناشئة، فتتنوع المهارات يشير إلى درجة اكتمال المعرفة في الفرق التأسيسية كعامل يؤثر على قدرة الموارد الداخلية على التكيف مع البيئة الخارجية، ولذلك عندما يتشارك الأشخاص ذوو المهارات المختلفة أيضاً في الروتين والعادات، فإنهم سيستغلون بشكل كامل الفوائد المستمدة من تنوع المهارات، مما يسمح بإنتاجية أعلى ومنحنيات تعلم أكثر حدة وعمليات اتخاذ قرارات أسرع (Marullo, 2018).

وحسب المقاربة المبنية على المهارات (Skills-Based View) التي تعد رأس المال البشري على أنه يمتلك قدرات متميزة على تحويل المعارف المكتسبة والسابقة والمواقف الشخصية إلى معارف عملية في شكل ممارسات

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

تطبق في إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف (مزهودة، 2007)، وهذه المهارات تساعد المؤسسات الناشئة على تجسيد إبداعات وإبتكارات على أرض الواقع مما يساعدها على تقديم قيمة مضافة بشكل مستمر يمكنها من تحقيق النجاح في بيئة الأعمال.

### - علاقة الخبرات بنجاح المؤسسات الناشئة:

تعتبر الخبرات والقدرات السابقة للمؤسسين مصدرا للمعرفة للدخول في عالم الأعمال، أي الخبرات كأحد مكونات لرأس المال البشري. فالرواد الأعمال الذين لديهم خبرات من أكثر من مؤسسة ناشئة مقارنة برواد الأعمال الذين لديهم تجارب مع مؤسسة ناشئة واحدة يكونون أكثر إبداعا، ويتمتعون بشبكة علاقات إجتماعية أوسع وأكثر فاعلية (Ulvenblad et al., 2012).

إن فرق العمل غير متجانسة من حيث الخبرة والتجارب تؤدي إلى أداء أعلى من فرق العمل المتجانسة نتيجة إمتلاكهم الخبرة في المجال، والخبرة التسويقية، والخبرة الإدارية، والخبرة السابقة في تنظيم المشاريع، وخبرة البحث والتطوير. ولذلك يجب تأكيد على أهمية خبرة العمل المشترك السابقة التي تعكس مدى تطوير الفرق للمعرفة الجماعية كأحد العوامل التي تدفع وتقود لنجاح المؤسسة الناشئة (Marullo, 2018).

أشارت الأبحاث التي قامت بها (Oe & Mitsuhashi, 2012) بأن خبرة رواد الأعمال السابقة في التجربة والأخطاء هي عامل حاسم في نجاح المؤسسات الناشئة وتسريع نموها، وأن هنالك علاقة إيجابية بين الخبرة السابقة ونمو المؤسسات الناشئة؛ بحيث ستصبح الخبرات الشخصية للمؤسس أصولا تنظيمية للمؤسسة الناشئة. وطريقة التعامل مع البيروقراطيات أمر إلزامي ويتطلب جهدا ووقتا كبيرين من المؤسسة ولا يعزز ميزة تنافسية للمؤسسات الناشئة، وبالتالي تساعد الخبرة في اتخاذ القرارات بأقل جهد ووقت وتكلفة من أجل التركيز على القضايا الإستراتيجية لإكتساب ميزة تنافسية للمؤسسة الناشئة.

### - علاقة الإبتكار بنجاح المؤسسات الناشئة:

علاقة التي تجمع بين الإبتكار كبعد من أبعاد رأس المال البشري ومساهمته في تحقيق نجاح المؤسسات الناشئة، يكمن ذلك في أن الإبتكار يعد ركيزة قوية لنجاح كل مؤسسة ناشئة معروفة في العالم، بحيث الأعمال الغير قادرة على الاستثمار في البحث والتطوير تموت في السوق (Okrah et al., 2018, p. 230) نتيجة حدة المنافسة وسرعة التغيرات البيئية، ولمواجهة هذه المنافسة يجب على المؤسسات الناشئة تبني ممارسات مختلفة تمكنها من إختراق السوق، ولعل من هذه الممارسات الإبتكار الذي يعد بمثابة الحل الوحيد أمامها لإكسابها ميزة تنافسية مستدامة تحقيق لها البقاء والإستمرارية.

ويشير إلى أن المعدلات المرتفعة لنجاح المؤسسات الناشئة مرتبط بمعدلات عالية من الابتكار، كونها تتمتع عموما بدرجة مقبولة من القدرة على الإبتكار باعتباره السبب الرئيسي لولادة هذه المؤسسات، فالإبتكار قائم على إتيان بالجديد وإستباق قبل المنافسين عبر تقديم منتجات وخدمات مبتكرة تؤدي إلى تطوير المؤسسات الناشئة وضمان نجاحها وإستمرارها في السوق.

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

وتلعب المؤسسات الناشئة دوراً رئيسياً في عمليات الابتكار (Spender et al., 2017)، وأن أي نقص في الموارد المالية والبشرية سيعيق تطوير عمليات ابتكار جديدة، بحيث يعد تبني ممارسات الابتكار المفتوح أو نموذج عمل مفتوح أمراً ضرورياً للمؤسسات الناشئة من أجل نجاح في بيئة ابتكار جديدة التي من شأنها توليد إيرادات جديدة (Kim et al., 2018).

### ثالثاً: نقد النظريات والمقاربات وسبب إختيارها

بعد تطرقنا إلى نظريات ومقاربات المفسرة لمفاهيم الدراسة إرتيأنا أن نختار بعض النظريات لإختبارها في جانب الميداني، وذلك بإختبار فرضيات الدراسة، ولعل سبب إختيار هذه النظريات هو لما لها من ربط وعلاقة بين المفاهيم المكونة للعنوان (رأس المال البشري ونجاح المؤسسات الناشئة)، إذ تمكنا من إستخراج عدة مؤشرات ستساعدنا في صياغة أسئلة دليل المقابلة بإعتبارها الأداة الأساسية للدراسة لكون دراستنا دراسة كيفية، كما نقوم بربط بين ما هو نظري وما هو ميداني عبر توضيح العلاقة بين المقاربات النظرية والجانب الميداني. ويمكن أن ندرج هذه النظريات والمقاربات في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): يمثل ملخص النظريات والمقاربات المعتمدة في الدراسة

المرجع	مؤشرات دالة على مفاهيم الدراسة	النظرية
Penrose, wernerfelt, Lippman, Barney, Amit, Dierickx, Cool, Shoemaker	جميع أنواع الموارد، خصوصيات الموارد، المحافظة على الأفضلية.	المقاربة مبنية على الموارد
Grant, Spender, Koyut, Zender, Conner, Prahalad	المعرفة، التعلم، تسيير وإنتاج المعارف.	المقاربة المبنية على المعارف
Hamel et Prahalad, Starlk, Evans, Shulmen, Sanchez, Haanes	الموارد غير الملموسة، المهارات، النوايا، إستراتيجيات، الحركات. تطورات المحيط.	مقاربة مبنية على المهارات
Hamel et Prahalad, Thomas, Heene, Sancher	المعارف النظرية، المعارف العلمية، السلوكيات، الإرادة.	مقاربة مبنية على الكفاءات

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على (مزهودة، 2007)

ولعل سبب إختيار هذه النظريات والمقاربات يرجع إلى:

- ترى المقاربة المبنية على الموارد أن المؤسسة عبارة عن مجموعة موارد ملموسة وغير ملموسة، وباعتبار رأس المال البشري مورد إستراتيجي يجب الإستثمار فيه كونه مصدراً لتوليد المعارف يكسب المؤسسة ميزة تنافسية، ومن هذا المنطلق تم إختيار هذه المقاربة لتعزير العلاقة بين متغيرات الدراسة لرسم فرضياتها كون أن المؤسسات الناشئة التي تريد دخول بيئة الأعمال شرسة التنافسية عليها أن تمتلك رأس المال البشري ذو رصيد من معارف علمية ومهارات عملية وخبرات سابقة التي تساعد في تقديم حلول للمشاكل أو اقتناص الفرص السوقية بمنتجات وخدمات إبتكارية تسمح لها في تحقيق النمو متسارع ومتزايد بشكل سريع مما يحقق أرباح عالية في غضون وقت قصير. ومن خلال هذه المقاربة إنبثقت مقاربتين مهمتين تعد مكملة لمقاربة الموارد، والمتمثلتين في: المقاربة المبنية على المعارف، والمقاربة المبنية على المهارات.

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

- وبالنسبة للمقاربة المبنية على المعارف التي تركز على أهمية المعارف الضمنية لدى رأس المال البشري، وأنه يجب على المؤسسات الناشئة التي تريد تحقيق النجاح عليها تحويلها إلى معارف صريحة، وترميزها وتخزينها ومشاركتها وتطبيقها لتقديم منتجات وخدمات جديدة أو عمليات جديدة أو أسلوب إنتاجي جديد تساهم في رفع قدرات التنافسية للمؤسسات الناشئة. وإنطلاقاً من هذه المقاربة التي ستكون لها علاقة مباشرة ووظيفة بصياغة الفرضية الأولى التي تركز على معارف كبعد من أبعاد رأس المال البشري وعلاقته بنجاح المؤسسات الناشئة.
- وأما بالنسبة للمقاربة المبنية على المهارات التي تغطي نقائص المقاربة السابقة (المقاربة المبنية على المعارف) وتكون مكتملة لها، بحيث أنها ترى أن المعارف النظرية والمكتسبة وحدها لا تكفي بل يجب إنتقال منها إلى المعارف العملية وتمثلة في المهارات التي يتحصل عليها رأس المال البشري من الممارسات الفعلية في ميدان والتي منها تسمح له بالتعلم المستمر وتحفزه على تنمية قدراته ومهاراته لكي يقوم بخلق أفكار مبدعة تساعد على تحسين أداء المؤسسات الناشئة وتحقيق نجاحها في السوق. وإستناداً إلى هذه المقاربة التي لها علاقة مباشرة ووظيفة بصياغة الفرضية الثانية التي تعزز أهمية المهارات كبعد من أبعاد رأس المال البشري في تحقيق نجاح المؤسسات الناشئة.
- وتم إختيار المقاربة المبنية على الكفاءات كونها مكتملة للمقاربات السابقة (المقاربة المبنية على الموارد، المقاربة المبنية على المعارف، والمقاربة المبنية على المهارات) لتكمل النقائص التي تم تناولها تلك المقاربات، فهي لا تركز فقط على المعارف النظرية و المعارف العملية (المهارات) بل وأيضا على السلوكيات والإرادة التي يتمتع بها رأس المال البشري التي إنطلاقاً منها تمكنها على إستمرارية تحقيق الأداء المرجو منه لكي ينعكس ذلك إيجاباً على مساعدة المؤسسات الناشئة على بلوغ موقع الريادة وتحقيق نجاحها الممهر. وتكون هذه المقاربة معززة للعلاقة بين متغيرات الدراسة.

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

### المبحث السادس: صياغة الفرضيات وإعداد النموذج النظري للدراسة

يتكون هذا المبحث من الفرضيات التي تم صياغتها بعد تحديد إشكالية الدراسة وتساؤلاتها الفرعية، والنموذج النظري للدراسة الذي يعد بمثابة بنية أساسية للدراسة متكونة من مغيرين أساسيين (متغير مستقل، ومتغير تابع) يوضح العلاقة وترايبات بينهما، وبالتالي تهدف الدراسة لتناول مساهمة رأس المال البشري في نجاح المؤسسات الناشئة الجزائرية ميدان الدراسة، وقسم النموذج النظري إلى أبعاد رئيسية وكل بعد تحته أبعاد فرعية، وأيضا تم تطرق إلى الخريطة الذهنية التي تناولت كل مفاهيم وأبعاد النظرية متعلقة بالموضوع للدراسة.

#### المطلب الأول: صياغة الفرضيات

في هذا المطلب سيتم صياغة الفرضيات التي تبنى عليها الدراسة من خلال مراجعة الدراسات السابقة وتدعيمها بالنظريات والمقاربات التي إستندت عليها الدراسة، وسنقسمها إلى أربعة فرضيات، وهي على النحو الآتي:

#### أولا: صياغة الفرضية الأولى

يعتبر P. Drucker المعارف أهم مورد اقتصادي مهيم يمكن من خلاله بناء مؤسسات معرفية تسعى من خلال رأس المال بشري إلى خلق المعارف وتشاركها (حوحو، 2016) مع جميع أفراد المؤسسة بغية تقديم حلول للمشاكل أو خلق فرص جديدة بإبتكارات جديدة تساهم في حصول المؤسسة على ميزة تنافسية مستدامة. واليوم في عصر المعرفة ظهر بما يسمى المؤسسات الناشئة التي تعول على المعارف كمكون رئيسي لرأسمالها البشري للدخول السوق وإخترائه لتحقيق النمو المتزايد والمتسارع في وقت قصير في ظل بيئة ديناميكية سريعة التغير. فقد قام (Centobelli et al., 2017) بمراجعة منهجية للأدبيات حول إدارة المعرفة في سياق المؤسسات الناشئة وتوصل إلى أن هناك أربع ثغرات رئيسية وهي: أولا وجود عوامل بيئية واجتماعية وسياسية تؤثر على تبني إدارة المعرفة في المؤسسات الناشئة، وثانيا عدم وجود تصنيف شامل لأنظمة إدارة المعرفة التي قد تدعم عمليات إدارة المعرفة؛ بحيث تسمح لنا هذه الثغرة الثانية بتحديد الثغرة الثالثة التي تتعلق بمستوى التوافق بين إستراتيجيات المؤسسات الناشئة والتقنيات المعتمدة، وأخيرا إرتبطت الثغرة الرابعة بمسألة تأثير إدارة المعرفة على أداء المؤسسات الناشئة. أما (Laitinen & Senoo, 2017) تناولت كيفية إستخدام الحوافز الداخلية لدعم تبادل ومشاركة المعرفة في المؤسسات الناشئة، أي إنتقال من المعارف الفردية إلى معارف جماعية عبر توفير بيئة داعمة لتحويل المعارف الضمنية إلى معارف صريحة بين أفراد المؤسسة، وأضحت بأن مشاركة المعرفة تعد جزءا لا يتجزأ من زيادة القدرة على الابتكار للمؤسسات الناشئة، ولدعم تبادل المعرفة الداخلية، يمكن تقديم حوافز تشجع على المشاركة. وفي دراسة (Ranade, 2017) رأى بأنه يجب الإستفادة من المعارف في المؤسسات الناشئة لأنها تساهم في الاقتصاد وخلق فرص العمل، وأن من الأصول الأساسية للمؤسسات الناشئة المعارف الضمنية الموجود في عقول العاملين فيها. وعلاوة على ذلك، رأى أنه يمكن أن يساعد المتصلون الفنيون المؤسسات الناشئة في إتقاط المعارف الضمنية عند المؤسسات الناشئة ومشاركتها والإستفادة منها، ويمكن أيضا أن يستفيد المتصلون الفنيون من تعلم كيفية عمل مبادرات إدارة المعرفة في المؤسسات الناشئة. وبالتالي تبين أن المعارف عامل حاسم لنجاح المؤسسات الناشئة في تحقيق بقائها ونموها وتطورها (Balachandran & Arunima, 2020)؛ حيث أنه من يمتلك المعارف يمتلك القوة تخلق له ثروة. وعليه تم اعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة لإستخراج أو لصياغة الفرضية الأولى، تم إكتشاف ثغرة ميزت بحثنا عن هذه الدراسات السابقة، وتتمثل في أن ندرج المعارف كبعد من

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

أبعاد رأس المال البشري له مساهمة أو دور في نجاح المؤسسات الناشئة من خلال الدعم المادي وغير المادي، ولهذا بالاعتماد على مقارنة المبنية على المعارف تم صياغة الفرضية الأولى على نحو التالي:

الفرضية الأولى: يساهم رأس المال البشري المتمثل في بعد المعارف إيجابا في نجاح المؤسسات الناشئة (الدعم المادي، الدعم غير المادي).

### ثانيا: صياغة الفرضية الثانية

تعد المهارات بمثابة مزيج من المعارف النظرية والعملية وخبرة الممارسة، والإطار والوسط الذي يسمح بالإعتراف بها أو ملاحظتها ورؤيتها وتقييمها في المؤسسة وتطويرها هي الوضعية المهنية للعامل (حجازي & سعاد، 2013)، ويرى (الوافي، 2017) أن المهارات البشرية في المؤسسة وجب تسييرها لكي يمكن أن تحقق لها ميزة تنافسية بمختلف أنواعها، وذلك من خلال توظيف المهارات البشرية واستقطابها وتدريبها وتقييم أدائها. وهناك من يرى أن المهارات تمثل مسألة لها أهمية متزايدة ورهانا جوهريا في تحقيق نجاح المؤسسات نتيجة قدرتها على تحقيق الإبداع والمرونة والإستباقية مما أدى بذلك إلى ضرورة تسييرها وإدارتها بشكل محكم من أجل إستغلالها إستغلالا أمثل يضمن إستمرارية تحسين الأداء (شنافي، 2014). والمهارات التي يتحصل عليها أفراد العاملين جراء الممارسة الميدانية والتعلم المستمر الذين يعدون بمثابة رأس المال البشري للمؤسسات الناشئة، فهم قوة داعمة لها في تحقيق نجاحها. وعليه تم اعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة لإستخراج أو لصياغة الفرضية الثانية، تم إكتشاف ثغرة ميزت بحثنا عن هذه الدراسات السابقة، وتتمثل في أن ندرج المهارات كبعد من أبعاد رأس المال البشري له مساهمة أو دور في نجاح المؤسسات الناشئة من خلال الدعم المادي وغير المادي، ولهذا بالاعتماد على مقارنة المبنية على المهارات تم صياغة الفرضية الثانية على نحو التالي:

الفرضية الثانية: يساهم رأس المال البشري المتمثل في بعد المهارات إيجابا في نجاح المؤسسات الناشئة (الدعم المادي، الدعم غير المادي)

### ثالثا: صياغة الفرضية الثالثة

الخبرات هي بمثابة معارف متراكمة مستمدة من ممارسات متكررة من الوظائف الحالية والسابقة، وتساعد رواد الأعمال على إتخاذ القرارات بأشكل أسرع وأدق، وإيجاد الحلول المناسبة للمشاكل التي تواجهها المؤسسات الناشئة؛ حيث تمكن من التعرف على الفرص لرائد الأعمال أكثر من غيره الذي يفتقر إلى هذه الخبرة، ومن المرجح أن رواد الأعمال الذين يمتلكون مستويات عالية من خبرات يؤديوا أعمالهم بشكل أفضل من نظرائهم. ويرى (Oe & Mitsuhashi, 2012) أنه يمكن للمؤسسات الناشئة الجديدة الاعتماد على إجراءات مجربة وموثوقة تعلمها المؤسسون من تجارب سابقة أو الاستفادة من خبرات العمل المهنية للمؤسسين السابقة. واقترح ثلاثة أشكال من الخبرات: أولا الخبرات السابقة للمؤسسين في تأسيس المؤسسات الناشئة، ثانيا الخبرة الوظيفية، وثالثا الخبرة في نفس الصناعة. وتعزو هذه الدراسة إلى أن المعرفة الشخصية تتحول تلقائيا إلى أصول تنظيمية عند إستيعابها ومشاركتها وتشفيرها لكي تصبح رصيذا جماعيا للمؤسسة من خلال فرص نقل و تبادل المعرفة أو من التفاعلات المباشرة. ويقول (Ganotakis, 2012) أنه يمكن إكتساب الخبرة من خلال شغل منصب ريادي أو قيادي سابقا أو شغل منصب إداريا أو تقنيا أو تجاريا في مؤسسات سابقة؛ حيث أن خبرة في الصناعة لها تأثير سلبي على الفشل وإيجابي على أداء المؤسسات الناشئة، وتوصل إلى أن تجربة نفس قطاع الصناعة سيكون لرواد الأعمال معرفة أفضل بأي فرص تكنولوجية وتسويقية توفر لهم إمكانات جيدة

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

لإستغلال السوق مما تؤثر بشكل كبير على بقاء المؤسسة وربحيتها، وأيضا يمكن للخبرة في الأسواق المماثلة أن تفيد المؤسسة من خلال وجود علاقات سابقة مع المحوردين / العملاء والإلمام بتقنيات البيع ومتطلبات رأس المال الأكثر ملاءمة. ومن زاوية أخرى إستكشف (Gimmon & Levie, 2010) الخصائص التي تساعد المؤسس على جذب الإستثمار الخارجي وتعزز بقاء مؤسسته الناشئة عالية التكنولوجيا وهي الخبرة في إدارة الأعمال والمكانة الأكاديمية تجذب الإستثمار الخارجي، والخبرة التكنولوجية تؤثر إيجابا على بقاء المؤسسة الناشئة. وعليه تم اعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة بغرض طرح الفرضية الثالثة، فقد تم إكتشاف ثغرة غير متناولة ميزت بحثنا عن هذه الدراسات السابقة، وتتمثل في أن ندرج الخبرات السابقة والمفيدة للمؤسسين كبعد من أبعاد رأس المال البشري له مساهمة أو دور في تمكين المؤسسات الناشئة للوصول إلى تحقيق النجاح من خلال الدعم المادي وغير المادي، ولهذا تم صياغة الفرضية الثالثة على نحو التالي:

الفرضية الثالثة: يساهم رأس المال البشري المتمثل في بعد الخبرات إيجابا في نجاح المؤسسات الناشئة (الدعم المادي، الدعم غير المادي)

رابعاً: صياغة الفرضية الرابعة

وتعرف (غليس، 2018) الإبتكار على أنه إنتاج ناجح يعمل على إستيعاب وإستثمار في شيء جديد بغرض تقديم حلاً جديداً للمشاكل المجتمعية من أجل تلبية إحتياجات الأفراد؛ حيث ترى أن إبتكار يعد مدخلاً من مداخل النجاح والإستمرار وإعتباره الركيزة الأساسية للمؤسسات الناشئة لما له من أهمية بالغة في حمايتها من المنافسة الشرسة ومواجهة التغيرات البيئية الحاصلة بإستمرار. وأما في دراسة (Dinesh & Sushil, 2019) التي تعتمد المؤسسات الناشئة على استراتيجية الإبتكار التي تساعد على الحفاظ على نموها في سوق مضطرب وتنافسي ديناميكي، كون الإبتكار يعد كمارسة تأتي بالجديد من قبل الكائن الذي يتبناه لتعزيز قوة المؤسسات الناشئة في السوق وتحسين قدرتها على التعامل مع المنافسة وخفض التكاليف. وتبحث دراسة (Colombelli et al., 2016) في الأسباب التي تجعل ولادة المؤسسات الناشئة في حد ذاتها لا تكفي لتدوم لفترة أطول من نظيراتها المؤسسات الناشئة المبتكرة، لكي تحقق قدر أكبر من البقاء عليها أن تنخرط المؤسسات الناشئة بنجاح في كل من إبتكار المنتجات والعمليات. وبعد قيام (Aminova & Marchi, 2021) بدراسة دور إبتكار في تحقيق نجاح أو فشل المؤسسات الناشئة، ووجدت أن الإبتكار مرتبط بشكل إيجابي بأداء المؤسسات الناشئة كونه هناك مجموعة من المتغيرات التي تؤثر على إبتكار المؤسسات الناشئة وتساهم في تحسين أدائها مثل: الإستثمار، الصناعة، حجم المؤسسة الناشئة، تعليم المؤسس، والمستوى التعليمي العاملين. ويمكن القول بأن المؤسسات الناشئة الناجحة هي تلك التي تكون سبابة في إيجاد الحلول جديدة لتستجيب لمتطلبات وحاجات السوق عبر تقديم قيمة مضافة حقيقية مقابل ما يدفعونه، فلإبتكار دور فعال وواضح في إثراء وتحسين مستوى حياة الفرد، المجتمع والمؤسسات الأخرى، والذي يعد بمثابة أداة لتعزيز القوة السوقية للمؤسسات الناشئة وتحقيق نجاحها على المدى البعيد. وعليه تم اعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة لإستخراج أو لصياغة الفرضية الرابعة تم إكتشاف ثغرة ميزت بحثنا عن هذه الدراسات السابقة، وتتمثل في أن ندرج الإبتكار كبعد من أبعاد رأس المال البشري له مساهمة أو دور في نجاح المؤسسات الناشئة ولهذا تم صياغة الفرضية الرابعة على نحو التالي:

الفرضية الرابعة: يساهم رأس المال البشري المتمثل في بعد الإبتكار إيجابا في نجاح المؤسسات الناشئة (الدعم المادي، الدعم غير المادي)

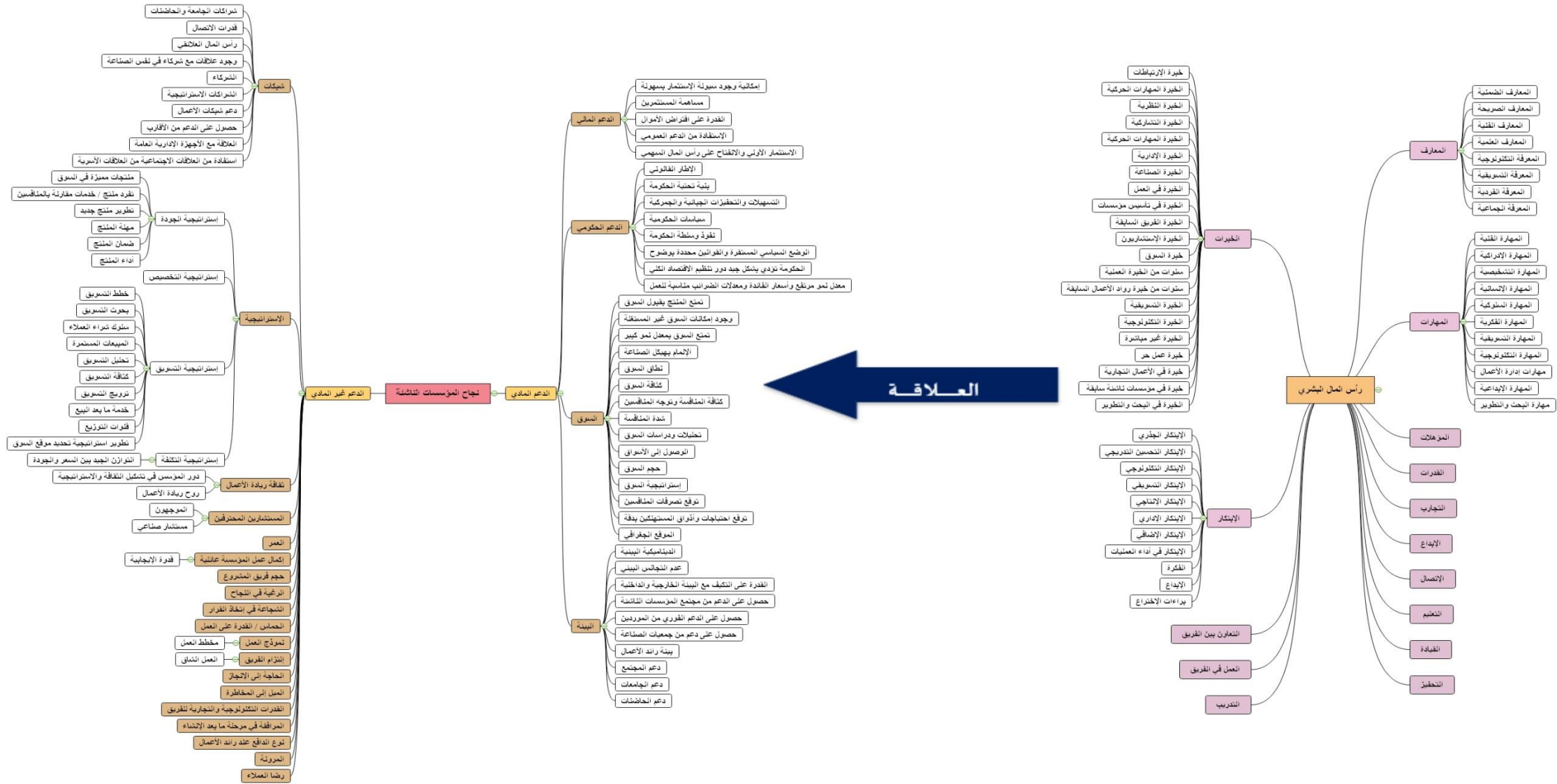
## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

### المطلب الثاني: إعداد الخريطة الذهنية للدراسة النظرية

تعد الخريطة الذهنية بمثابة أسلوب يستخدم لترجمة ما في العقل من أفكار إلى صورية بصرية، يسمح بتنظيم وفهم المعلومات بشكل أسرع وأفضل، ويتم من خلالها تمثيل البيانات والمعلومات بطرق غير خطية باستخدام الخطوط والرموز والأشكال والصور لربط الأفكار والعلاقات بهدف إعادة تنظيم المعرفة بطريقة إبداعية (حسونة، 2018). وفي هذا المطلب نتطرق إلى الخريطة الذهنية للدراسة النظرية التي تتناول مختلف الأبعاد النظرية والعملية الشاملة لمتغيرات الدراسة المستقلة (رأس المال البشري) والتابعة (نجاح المؤسسات الناشئة) التي تم التطرق إليها في الدراسات السابقة، وهي موضحة في الشكل الموالي:

# الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

الشكل الرقم (16): يمثل الخريطة الذهنية للدراسة النظرية



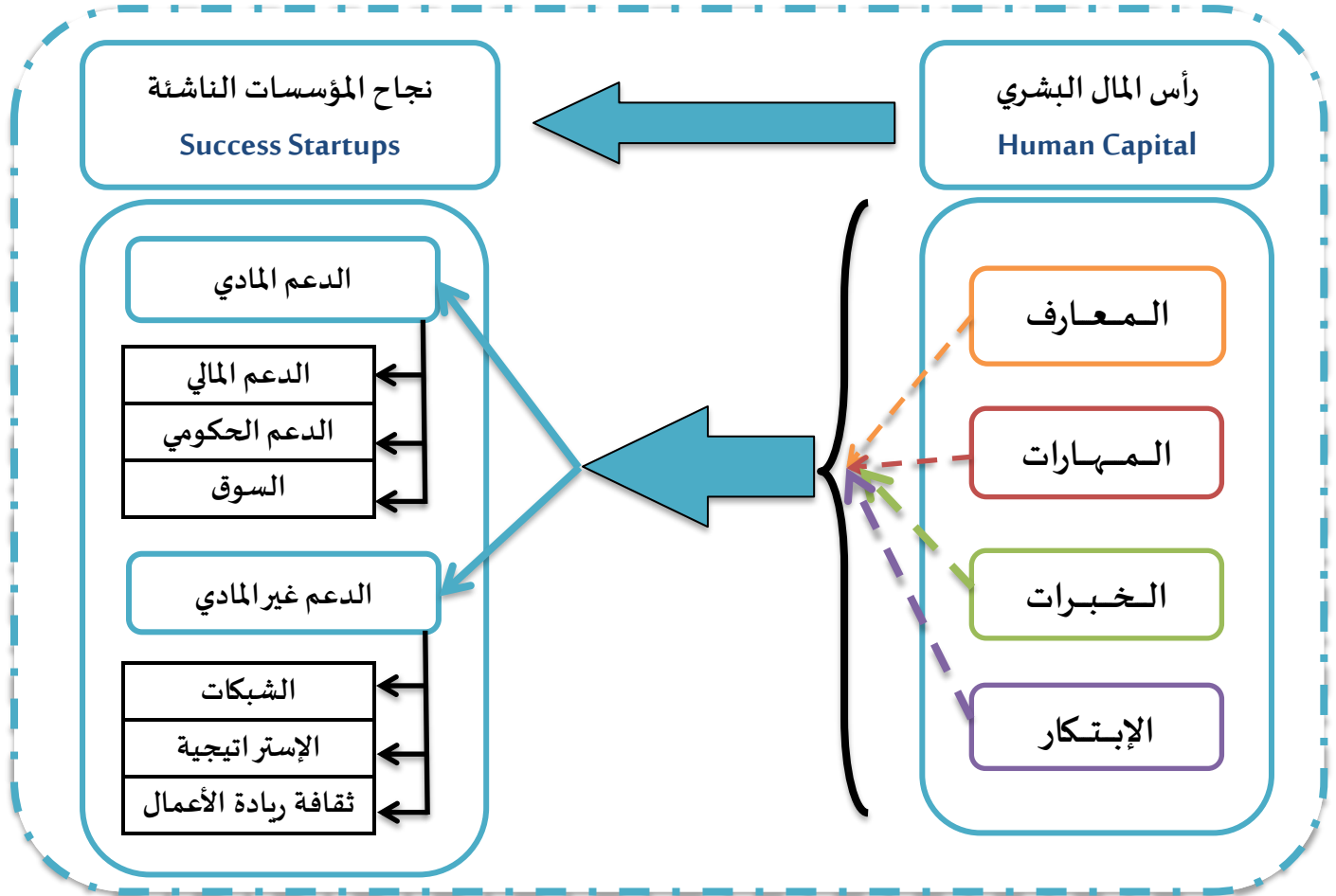
المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج MIND MASTER

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

### المطلب الثالث: إعداد النموذج النظري للدراسة

تم بناء نموذج النظري للدراسة بالإعتماد على النظريات المتطرق لها ومراجعة أدبيات الدراسات السابقة، ومن أجل معرفة مساهمة رأس المال البشري في نجاح المؤسسات الناشئة وتبيان علاقة بين هذه المتغيرين تم تكوين نموذج يتشكل من متغيرين، أولهما مستقل متمثل في رأس المال البشري (Human Capital) والذي ينقسم إلى أربع متغيرات أساسية هما: المعارف، المهارات، الخبرات، والإبتكار، أما المتغير الثاني فيتمثل في نجاح المؤسسات الناشئة (Success Startups) والذي بدوره ينقسم إلى مؤشرين هما: العوامل المادية والعوامل غير المادية، فيتم تقسيم مؤشر عوامل المادية إلى: الدعم المالي، الدعم الحكومي، السوق، وتقسيم مؤشر العوامل غير المادية إلى: الشبكات، الإستراتيجيات، ثقافة ريادة الأعمال. ويتم توضيح شكل النموذج النظري للدراسة على النحو الآتي:

الشكل رقم (17): نموذج النظري للدراسة



المصدر: من إعداد الطالب.

من خلال الشكل النموذج النظري للدراسة أعلاه يتضح بأن هذه الدراسة تريد تبين العلاقة التي تجمع ما بين رأس المال البشري (Human Capital) و نجاح المؤسسات الناشئة (Success Startups) عبر معرفة دور كل بعد من أبعاد رأس المال البشري (المعارف، المهارات، الخبرات، الإبتكار) في نجاح المؤسسات الناشئة (الدعم المادي، الدعم غير المادي):

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

بحيث قام الباحث بتجميع الدراسات وتحليل النظريات والأبحاث المتعلقة برأس المال البشري وعوامل نجاح المؤسسات الناشئة لتحديد أهم الأبعاد العملية التي تؤثر على قدرة نجاح المؤسسات الناشئة الجزائرية ميدان الدراسة، وقد تم اعتماد على تصنيف رأس المال البشري الذي جاء به (حسين العجلان، 2008)، و(أبودية، 2011)، وأيضا (الاعرجي والأخرون، 2013) وتناولهم في الإطار الميداني، أما بالنسبة لنجاح المؤسسات الناشئة فقد تم التركيز على أبعاد التالية: الدعم المالي، الدعم الحكومي، السوق، الشبكات، الإستراتيجيات، ثقافة ريادة الأعمال التي ستكون في الإطار الميداني، على غير أبعاد أخرى موضحة في الشكل الخريطة الذهنية للدراسة النظرية أو مكونات النظام البيئي للمؤسسات الناشئة، نظرا للأسباب التالية:

- الاعتماد على الدراسات السابقة الميدانية في تحديد أبعاد نجاح المؤسسات الناشئة كما هو موضح في الجدول رقم (03)؛
- الاستفادة من الدراسات الأجنبية العالمية في الدول المتقدمة والناشئة والنامية في مجال المؤسسات الناشئة؛
- أخذ العوامل المتقاطعة بين الدراسات السابقة؛
- أخذ قطاعات نشاط الحساسية؛
- قلة عدد وحجم المؤسسات الناشئة في الجزائر وصعوبة الوصول إليها؛
- تحديد أبعاد نجاح المؤسسات الناشئة بعد مقابلة مع أساتذة أكاديميين وخبراء ميدانيين (مدير حاضنة جامعة المسيلة، مدير ومسير مؤسسة Sarl Vision Intek وباحث أكاديمي)؛
- نظرا لطبيعة الدراسة الاستكشافية تم تحديد الأبعاد بشكل أولي، ومن ثم نحاول استخراج عوامل النجاح للمؤسسات الناشئة الجزائرية في الإطار الميداني.

وبناءً على ما سبق بعد التطرق إلى الإطار النظري الذي تناول موضوع مساهمة رأس المال البشري في نجاح المؤسسات الناشئة يمكن القول بأن مفهوم المؤسسات الناشئة تعرض لعدة تعاريف حسب وجهة نظر التي يرى منها الباحث بحيث لا يوجد إجماع حول تعريف المؤسسات الناشئة كونها تمتلك مجموعة من الخصائص والسمات التي جعلت منها صعبة التفرقة بينها وبين مفاهيم الأخرى مثل المؤسسات المنشأة والمصغرة والجديدة وغيرها من المفاهيم، فالمؤسسات الناشئة التي تعد بمثابة أفكار مبدعة تسهم في حل مشاكل الفرد والمجتمع والمؤسسات بمنتجات وخدمات ابتكارية أو أسلوب إبتكاري أو عمليات ابتكارية يحقق لها النمو السريع والمتزايد بشكل مستمر ولا نهائي مما يمكنها تحقيق أرباح ضخمة تضعها في مكانة مرموقة وريادية في السوق.

وأما مفهوم رأس المال البشري الذي هو أيضا لا يوجد تعريف موحد نتيجة إختلاف توجهات الباحثين والمؤلفين حوله، وهذه الدراسة تناولت عدة تعاريف له وتوصلت إلى أن رأس المال البشري يتكون من مجموعة أفراد يمتلكون رصيد ممزوج من المعارف والمهارات والخبرات والتي تم إكتسابها من التعلم المستمر والممارسات الميدانية والخبرات السابقة في العمل تجعل منهم يقدمون إبتكارات ملموسة في شكل منتجات وخدمات جديدة من شأنها تحقيق ميزة تنافسية دائمة للمؤسسة الناشئة، وذلك وجب عليها الإستثمار فيهم وإستقطابهم بغية تحقيق النجاح على المدى البعيد.

وتم الإشارة أيضا إلى المقاربات التي حاولت فهم مفهوم رأس المال البشري الذي يعد المتغير المستقل لهذه الدراسة والمقاربات والنظريات التي شرحت مفهوم نجاح المؤسسات الناشئة، ومن ثم إلى تفسير العلاقة حسب النظريات والمقاربات الأربعة المتمثلة في: المقاربة المبنية على الموارد، والمقاربة المبنية على المعارف، والمقاربة المبنية على المهارات، والمقاربة المبنية على الكفاءات؛ حيث إستنادا إلى هذه المقاربات والنظريات تم صياغة فرضيات الدراسة ليتم محاولة في الفصل الثاني الميداني تأكيد صحتها أو رفضها، وفي الأخير تم بناء نموذج نظري لإختباره والخروج بالنموذج الميداني الذي يجيب عن إشكالية هذه الدراسة.

# الفصل الثاني

### الفصل الثاني: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الناشئة في الجزائر

تمهيد

بعد تناولنا في الفصل السابق الإطار النظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة في رأس المال البشري ونجاح المؤسسات الناشئة، سنتجه في هذا الفصل لإعداد الإطار الميداني، والتي تمت في المؤسسات الناشئة في الجزائر الحاصلة على علامة مؤسسة ناشئة (Label Startup) من أجل معرفة مساهمة كل بعد من أبعاد رأس المال البشري في تحقيق نجاح المؤسسات الناشئة في الجزائر، ومن أجل الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها تم اللجوء إلى أسلوب المقابلة نصف الموجهة للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة حول موضوع الدراسة، وتحليلها باستخدام التحليل التقليدي للمقابلة وبرنامج التحليلي الكيفي (NVIVO) للخروج بمساهمات ميدانية تفيد المؤسسات ميدان الدراسة.

وبناء مما سبق، سيتم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث هي كالآتي:

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة؛

المبحث الثاني: تحليل المقابلات في المؤسسات الناشئة في الجزائر ميدان الدراسة؛

المبحث الثالث: تحليل مقابلات الدراسة الميدانية واختبار فرضيات الدراسة.

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الناشئة في الجزائر

### المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

يمثل هذا المبحث الإطار المنهجي للدراسة الميدانية التي تم فيه أولاً تطرق إلى المنهج الكيفي وتوضيح أسباب التوجه نحو أسلوب دراسة الحالة الكيفية، وتم أيضاً تحديد مجتمع الدراسة وعينتها مع شرح المبررات اختيار الحقيقية، وتناول أدوات التحليل الكيفي، و تم معرفة خطوات الدراسة الميدانية، وفي الأخير تناول التحليل التقليدي للمقابلة برنامج التحليل الكيفي (NVIVO).

### المطلب الأول: منهج الدراسة

تم الإعتماد في هذه الدراسة على المنهج الكيفي (النوعي) بمختلف طرقه وأدواته الذي يعد من بين أنواع الدراسات والبحوث التي يلجأ إليها من أجل فهم عميق وتوصيف شامل للظاهرة الاجتماعية والإنسانية المدروسة كونه يستقرأ الواقع الحالي ويقرأ المستقبل القادم، ويقوم بدراسة الإنسان بمختلف أبعاده المختلفة وأدواته المعرفية، مثل الملاحظة (المباشرة، وغير المباشرة، وبالمشاركة) والمقابلة (الحرّة، المعمّقة، نصف الموجهة، الموجهة، وغير الموجهة) واستخدام المقابلة الخبراء (فردية، وجماعية). ويقوم فيه الباحث بطرح أسئلة التي تنطلق من: كيف؟ ولماذا؟ وما سبب؟ وبأي طريقة؟ من أجل جمع البيانات والمعلومات اللازمة والتي يحتاجها في الدراسة (الأسود & سمسار، 2019). وعليه في هذا المطلب سنعرض أسلوب دراسة الحالة الكيفية وأسباب اختياره.

1. دراسة الحالة الكيفية: يعد هذا أسلوب نوع من أنواع البحوث العلمية التي يقوم بها الباحث، ويتم إختيارها على أساس أربع معايير وهي كالتالي: (عمرون، 2019)

- طبيعة البيانات: بيانات هذه الدراسة غير كمية (نوعية) وبالتالي تم إجراء دراسة حالة؛
- طبيعة الفرضية: في حالة عدم التعبير عن الفرضية من حيث التباين في مستويات المتغيرات يتم لجوء إلى استراتيجية دراسة حالة، وفي هذه الدراسة تم صياغة الفرضية من أجل إجابة على سؤال كيف؛
- طبيعة المتغير التابع: في هذه الدراسة وجود ترابط شديد بين عديد من متغيرات التابعة (أبعاد نجاح المؤسسات الناشئة) مما تم التوجه إلى استراتيجية دراسة حالة؛
- طبيعة وعدد المتغيرات المستقلة: هذه الدراسة تتكون من العديد من المتغيرات المستقلة (أبعاد رأس المال البشري) المعقدة؛ حيث حاول الباحث تبسيطها والحفاظ على أجزاء منها فقط.

2. أسباب اختيار دراسة الحالة الكيفية: تم اللجوء إلى دراسة الحالة الكيفية (النوعية) نظراً للأسباب التالية:

- نقص البيانات كون الدراسة الحديثة ولم يجرى عنها الكثير من البحوث لكون هذا دعم الحكومي لهذا القطاع الجديد وظهر بقوة في سنتين سابقتين (2019-2020) التي تجمع بين مفهوم رأس المال بشري ونجاح المؤسسات الناشئة مقارنة بالدراسات الأجنبية، وعليها تم التوجه في البداية نحو الدراسة الكيفية

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الناشئة في الجزائر

من أجل خروج بنموذج ميداني الذي يعطي الباحثين آخرين فرصة إستخدام نتائج الدراسة كدراسة سابقة ينطلقون منها للقيام بدراسة الكمية:

- طبيعة فرضيات الدراسة كان تحاول على إجابة عن سؤال كيف للسؤال العام وتساؤلاته الفرعية؛
- وجود تداخل وارتباط شديد بين متغيرات التابعة للدراسة أنظر الجدول رقم (03)؛
- تشعب عدد متغيرات المستقلة وتعقيدها، إذ حاول الباحث تبسيطها واختيار بعضها إستنادا للدراسات السابقة أنظر الجدول رقم (06)؛
- الترابط الكبير بين المتغير المستقل والمتغير التابع؛
- السعي لفهم أعمق لمساهمة رأس المال البشري من أجل معرفة مساهمة كل بعد من أبعاد رأس المال البشري في نجاح المؤسسات الناشئة في الجزائر؛
- صعوبة الوصول إلى مؤسسات الناشئة عينة الدراسة.

### المطلب الثاني: مجتمع، عينة وأدوات الدراسة

في هذا المطلب سيتم تناول مجتمع الدراسة وعينة المختارة، ثما إلى أدوات جمع البيانات والمعلومات التي اعتمدت عليها الدراسة، وفي الأخير إلى أخلاقيات البحث العلمي.

#### أولا: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع أصحاب المؤسسات الناشئة الحاصلة على علامة مؤسسة ناشئة (Label Startup) على مستوى التراب الجزائري، وتم إختيار هذه المؤسسات للأسباب التالية:

- توجه الأخير للجزائر في الإهتمام بقطاع المؤسسات الناشئة كأحد رهانات تحقيق التنمية الإقتصادية ودفع عجلة الإقتصاد الوطني؛
- الأهمية الإقتصادية للمؤسسات الناشئة التي تلعبه في تقديم إبتكارات تمثلا حلولا لمشاكل المجتمع والدولة ككل؛
- أصبحت المؤسسات الناشئة ضرورة حتمية للجزائر للخروج من تبعية القطاع المحروقات و تقليل من الإستيراد، وبالتالي هي مؤسسات تعول عليها الجزائر من أجل تشجيع الصادرات وتخفيض نسبة البطالة وتحسين المستوى المعيشي للمجتمع مما تساهم في تحقيق التنمية الإقتصادية والإجتماعية؛
- تبني الجزائر نموذج إقتصادي جديد مبني على المعارف مما يجب دراسة هذا نوع من المؤسسات لبناء خارطة وطنية تساعد على بناء نظام بيئي محفز هادف لخلق مؤسسات ناشئة مبدعة ومبتكرة؛

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الناشئة في الجزائر

- يدل مفهوم نجاح المؤسسات الناشئة في بداية على ولادتها، ثم نموها وتطورها، وبالتالي تعد المؤسسات الناشئة الحاصلة على علامة (Label Startup) للمؤسسة الناشئة بمثابة مؤسسة قائمة بحد ذاتها تقدم منتجات وخدمات في سوق وتسهر على تبليغ إحتياجات السوق وإشباعه؛
- تماثي طبيعة نشاط المؤسسات الناشئة في الجزائر ميدان الدراسة مع موضوع الدراسة؛ حيث أنه من المعروف أن هذه المؤسسات تبنى من خلال رأس مال بشري متميز ذو معارف ومهارات وخبرات يجعلها تعمل على تقديم إبتكارات جديدة يحقق لها ميزة تنافسية مستدامة.

### ثانيا: عينة الدراسة

تتألف عينة الدراسة من مجموعة الخبراء الذين يمثلون أصحاب (مدراء ومسيري ومؤسس) مؤسسات ناشئة في الجزائر حاصلة على علامة المؤسسة الناشئة (Label Startup)، فقد تم إستهداف هذه الفئة لمعرفة وجهة نظرهم حول أهمية مساهمة رأس المال البشري في تحقيق نجاح المؤسسات الناشئة وتم إجراء مقابلات معهم بمختلف وسائل الإتصال نظرا لكون طبيعة الدراسة كيفية، فقد كان أسلوب إختيار العينة غير عشوائية بطريق قصدية من خلال الاتصال والتواصل مع أصحاب المؤسسات الناشئة في الجزائر على مستوى الشمال والشرق وغرب الوطن وكان في بداية عددهم 17 خبير؛ حيث 5 خبراء لم يكملوا المقابلة نتيجة إلتزامهم وقلة الوقت، و8 خبراء لم يستطع تحديد موعد معهم نتيجة كثرة إنشغالهم. وعليه تم إختيار عينة بالغ عددهم (04) وذلك راجع لصعوبة الوصول إليهم، والمبررات إختيار الخبراء كالآتي:

- دراية وإلمام الخبراء بواقع الميداني للمؤسسات الناشئة في الجزائر؛
- معرفة تجارب الخبراء الذي مروا بها نحو إنشاء مؤسساتهم الناشئة؛
- تنوع تخصصات وعمل الخبراء مما يضمن عدم تجانس الإجابات؛
- التركيز على عدد من خبراء المؤسسات الناشئة ميدان الدراسة (يمثلون إطارات المؤسسات الناشئة يمتلكون معلومات ومعارف اللازمة والكاملة) في الإطار الميداني لفهم الواقع الحقيقي بعمق بدلا من إنفاق الوقت والجهد والتكلفة مع جميع أفراد المجتمع (الذين ليس لديهم معلومات ومعارف اللازمة والكافية).

وسيتم تعريف بالمؤسسات الناشئة الجزائرية ميدان الدراسة التي تنشط في عدة نشاطات مختلفة ومتنوعة منها في قطاع الإنتاجي (Sarl Vison Intek)، وقطاع الخدمي (Otleb Tech)، ومنها في قطاع التكنولوجيا (Fatoura, Golden Corp)؛ حيث سيتم إعطاء لمحة عن هذه المؤسسات في الجدول الموالي:

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الناشئة في الجزائر

الجدول رقم (08): يمثل عرض عينة المؤسسات الناشئة في الجزائر ميدان الدراسة

النشاط	تعريف المؤسسة	الخبراء
تركيبات كهربائية صناعية كبرى وصيانة.	Sarl Vision Intek تأسست سنة 2020	الخبير الأول: مؤسس ومدير ومسير ومؤسس مؤسسة ناشئة في ولاية المسيلة، وباحث أكاديمي (طالب دكتوراه سنة ثالثة).
تطبيق وسيط بين الأساتذة والأولياء التلاميذ.	Golden Corp تأسست سنة 2017	الخبير الثاني: مؤسس ومدير ومسير ومؤسس مؤسسة ناشئة في ولاية الجزائر ومتخرج من جامعة.
متخصصة في تقديم الخدمات والتجارة الإلكترونية.	Otleb Tech تأسست سنة 2020	الخبير الثالث: مؤسس ومدير ومسير ومؤسس مؤسسة ناشئة في ولاية تيبازة، ومتخرج من جامعة.
تطبيق يسهل إستخراج فاتورة معاملات التجارية للمؤسسات.	Fatoura تأسست سنة 2019	الخبير الرابع: مؤسس ومدير ومسير ومؤسس مؤسسة ناشئة في ولاية الجزائر، ومتخرج من الجامعة.

المصدر: من إعداد الطالب.

### ثالثا: أدوات الدراسة

تتمثل أدوات الدراسة الكيفية التي يعتمد عليها الباحث بهدف جمع البيانات والمعلومات اللازمة من أجل التحليل واختبار الفرضيات في مصادر الأولية والثانوية وهي كالتالي:

1. المصادر الأولية: وهي تشكل البيانات الأولية التي يقوم بجمعها الباحث بنفسه من عينة ميدان الدراسة، ومن أدواتها نجد:

- الملاحظة غير المباشرة: وتعرف بالملاحظة بغير مشاركة، أي يكون الباحث مشاهدا لظاهرة موضوع البحث أو الحدث موضوع المشاهدة، وذلك بالنظر والإستماع إلى موقف إجتماعي معين دون المشاركة الفعلية فيه، ويعد الملاحظ في هذه الحالة بعيدا عن ظاهرة مدروسة، وبالتالي ميزة هذا نوع من الملاحظة في البحث العلمي تكمن في جعل الباحث يلاحظ السلوك واقعا على حقيقته وعلى صورته الطبيعية بدون أن تأثر خارجي (الأسود & سمسار، 2019).

- أداة المقابلة: يوجد عدة أنواع وتصنيفات للمقابلة منها مقابلة حرة (غير موجهة)، مقابلة موجهة ومقابلة نصف موجهة، وتم الاستعانة في هذه الدراسة بأداة المقابلة وبالأخص اعتماد أسلوب المقابلة نصف الموجهة مع مجموعة من الخبراء كون طبيعة الدراسة إستكشافية (كيفية، نوعية)، وأنه تعتبر دراسة حديثة حول موضوع الدراسة سنقوم بها في الجزائر مقارنة بالدراسات الأجنبية العالمية التي تطرقت إلى هذا الموضوع. أما الأسباب الأخرى لإختيار أداة المقابلة حسب (حريزي، 2016) هي أن نسبة الردود في المقابلة أعلى من نسبة الردود في الإستبيان وهذا السبب راجع إلى عوامل التالية: المقابلة تكون متفاعلة بين الباحث والمستوجب، ومرنة المقابلة في تعديل أسئلة، وتوضيح طبيعة أسئلة حسب الموقف، وأخيرا تعد أحسن وسيلة إتصالية مباشرة مع المستوجب. ويمكن توضيح محاور دليل المقابلة في الجدول الآتي:

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الناشئة في الجزائر

2. المصادر الثانوية: تتمثل في البيانات الثانوية التي يجمعها الباحث من أجل إعداد الجانب النظري لهذه الدراسة، وهي متمثلة في: المراجع، والكتب، والمقالات، والأطروحات، والرسائل الجامعية العربية والأجنبية المتخصصة بموضوع الدراسة، وأخيرا الإنترنت.

### رابعاً: أخلاقيات البحث العلمي

لقد تم استخدام معايير أخلاق البحث العلمي في هذا العنصر كونه جد مهم في تعزيز مصداقية الدراسة من جهة، وضمان دقة المعلومات وحماية خصوصيات كل خبير تم مقابلته من جهة أخرى، ولهذا فالمقابلات التي يتم إجرائها سيتكون بطبع بإذن الخبير وموافقته أولاً ثم يقوم بتحديد موعد المقابلة في وقت فراغه لضمان أريحيته، وأيضاً يجب أن لا يتم ذكر أسماء الخبراء في عرض وتعريف عينة الدراسة، وسنوضح أسباب القيام بهذه الدراسة واختيار المقابلة معه مما نسمح له بطرح أي إستفسار يشغل باله من أجل أن يكون مناخ المقابلة جيد (حريزي، 2016).

### المطلب الثالث: خطوات الدراسة الميدانية وبرنامج التحليل الكيفي (NVIVO)

كون الدراسة الكيفية في هذا المطلب سيتم التطرق إلى الخطوات المنهجية الأساسية التي خطتها الدراسة النظرية والميدانية عبر عدة مراحل وهي، ومن ثم تحديد أدوات تحليل البيانات التي إعتمدت عليه هذه الطريقة الممزوجة بالتقليدية والحديثة، وأخيرا التعرف على برامج (NVIVO) وشرح مقاربات تحليله وخطوات استخدامه.

### أولاً: خطوات الدراسة الميدانية

- المرحلة الأولى: تسمى مرحلة أولية للدراسة، يتم فيها تحديد موضوع الدراسة وأهدافها من أجل معالجة وضبط إشكالية الدراسة؛ حيث في البداية تم التطرق إلى مجموعة كبيرة من الدراسات السابقة التي تناولت مفهومي الدراسة (رأس المال البشري، ونجاح المؤسسات الناشئة) ومراجعتها بطريقة منهجية مفصلة. وتم وضع التصور النظري التي بنيت عليها الدراسة من مقاربات ونظريات مفسرة وداعمة للعلاقة بين مفهومين، و تم إعداد الخريطة الذهنية المتكونة من جميع أبعاد مفاهيمية لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة التي تم تناولها في الدراسة النظرية والدراسات السابقة، وفي الأخير تم إعداد النموذج النظري اعتمادا على الدراسات السابقة وتقاطع بينها، واستخدام الملاحظة المباشرة والتشاركية في حاضنة الأعمال جامعة المسيلة، والملاحظة غير المباشرة للمؤسسات الناشئة الجزائرية، ومقابلة أساتذة أكاديميين (بوجمعة عمرون، حوحو مصطفى، حريزي فاروق، مكي مصطفى) وخبراء ميدانيين (مدير ومسيير مؤسسة Sarl Vision Intek، ومدير حاضنة الأعمال) مما ساعدنا في تحديد وضبط النموذج النظري للدراسة (أنظر الشكل رقم 15): الذي يمثل النموذج النظري للدراسة) الذي نقوم من خلاله بصياغة فرضيات الدراسة.

- المرحلة الثانية: بعد تحديد النموذج النظري للدراسة وصياغة الفرضيات في المرحلة الأولى، في البداية الدراسة الميدانية تم اعتماد على المنهج الكيفي بأدواته وأساليبه الكيفية (النوعية)؛ حيث لاستخدام أداة المقابلة في هذه الدراسة الاستكشافية ومحاولة المقارنة بين ما جمعناه من معلومات أولية وما جاء في الإطار النظري للدراسة حتى نضمن الإحاطة بجميع جوانب الدراسة، وإضافة كل الأبعاد والأسئلة في دليل المقابلة، تم إعداد الدليل المقابلة الأولية يتكون من 53 سؤال قبل تحكيمة وتوجيهه إلى أستاذة متخصصة أكاديميا ومنهجيا (أنظر الملحق رقم

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الناشئة في الجزائر

(02) الذي يمثل قائمة الأستاذة المحكمين لدليل المقابلة) لضبط محاور دليل المقابلة وتعديله من خلال الإضافة أو الحذف بعض الأسئلة، وبالتالي المساعدة في صدق أداة المقابلة المستخدمة في الدراسة مما يضمن نوعية هذه الأداة. وأصبح عدد أسئلة بعد التحكيم يقدر بـ 30 سؤال (أنظر الملحق رقم (01) الذي يمثل دليل إعداد المقابلة).

- المرحلة الثالثة: بعد أن تم إعداد دليل المقابلة من أجل مقابلة الخبراء والإجابة على الفرضيات في المرحلة الثانية، يتم في هذه المرحلة بعد تحديد مواعيد المقابلة مع عينة ميدان الدراسة، استخدام أسلوب المقابلة نصف موجهة مع مجموعة من خبراء ميدانيين يمثلون أصحاب المؤسسات الناشئة في الجزائر الحاصلة على علامة مؤسسة ناشئة (Label Startup) (أنظر الجدول رقم (08) الذي يمثل عرض عينة المؤسسات الناشئة في الجزائر ميدان الدراسة)، وذلك لجمع البيانات والمعلومات الكافية واللازمة من الخبراء باستخدام التدوين الكتابي التسجيل الصوتي (عبر الهاتف النقال) والإلكتروني (LIVE FACEBOOK + ZOOM) للمقابلة، بغية الفهم العميق الذي يساعدنا على التحليل والوصول إلى نتائج أولية للإجابة على فرضيات الدراسة. وهذه المرحلة مهمة، فهي التي تحصل على نتائج التي تساعد في تحليلها في المرحلة الموالية.

- المرحلة الرابعة: تقوم هذه المرحلة بالقيام بدراسة معمقة عبر تحليل البيانات التي تم الحصول عليها في المرحلة الثالثة من الخبراء التي تمت المقابلة معهم؛ حيث تم تحويل ونقل التسجيل المقابلات المدونة كتابيا ومسجلة صوتيا وإلكترونيا في شكل نص على صيغة وورد (WORD) من أجل القيام بالتحليل التقليدي للمقابلة وإنتاج أوجه التشابه والاختلاف بين وجهات النظر وآراء الخبراء، ومن ثم الإستعانة بالتحليل بالطريقة الحديثة وذلك بواسطة برنامج التحليل الكيفي (NVIVO) من أجل إختبار الفرضيات والإجابة عليها عبر إستخراج المقاربات الأساسية الأربع (المقاربة المعجمية، المقاربة اللغوية، المقاربة الموضوعية، الخرائط الذهنية) في شكل أرقام وإحصائيات وأشكال وخرائط تساعد على إستخلاص النتائج الميدانية للدراسة.

- المرحلة الخامسة: وهي المرحلة الأخيرة في الخطوات الدراسة الميدانية، وتتم فيها مناقشة النتائج النظرية والميدانية التي تم الوصول إليها، ومن ثم تقديم المساهمات النظرية والميدانية في سبيل الخروج بإقتراحات للمؤسسات ميدان الدراسة بغية تحديد الأفاق البحثية المستقبلية التي ستكون إنطلاقة للباحثين والأستاذة من النموذج التطبيقي الذي تم الوصول إليه سيكون كدراسة سابقة الأولى وطنيا التي تحدد مساهمة رأس المال البشري في نجاح المؤسسات الناشئة في الجزائر.

ويوضح الشكل الموالي بالمختصر الخطوات الميدانية التي مرت بها هذه الدراسة:

الشكل رقم (18): يمثل الخطوات الأساسية للدراسة الميدانية

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الناشئة في الجزائر



المصدر: من إعداد الطالب.

### ثانيا: أدوات تحليل البيانات

يتم إستخدام مجموعة من أدوات وطرق لتحليل البيانات الدراسة الكيفية (نوعية) ومعالجتها بإستخدام التحليل التفسيري والبنائي والتأملي والمفاهيمي والعلائقي (عمرون، 2018). تم إستخدام الطريقية التقليدية لتحليل المقابلات والحديثه متمثلة في برنامج (NVIVO).

1. التحليل التقليدي للمقابلة: يقوم بإعداد جدول يكون شاملا يلخص فيه إجابات جميع الخبراء للمتغيرات التابعة والمستقلة للدراسة مع أبعادها ولذلك لإعطاء القارئ نظرة عامة حول آراء وتوجهات الخبراء من أجل إستخراج أوجه التشابه و الإختلاف (بن يحي، 2017).

2. التحليل بإستخدام برنامج التحليلي الكيفي (NVIVO): يتم الإستعانة ببرنامج (NVIVO) عند القيام بالدراسات الكيفية التي تمشي بخطوات ممنهجة تعمل على تكميم أقوال إجابات الخبراء لمعرفة الإرتباطات الموجودة بينهم، وإستخراج معاملات التشابه النصي وتكرار المفردات. (بن يحي، 2017).

### ثالثا: برنامج التحليل الكيفي (NVIVO)

نقوم في هذا العنصر بتوضيح أهم المقاربات التي يعتمد عليها برنامج (NVIVO) في تحليله الكيفي مع توضيح أهم الخطوات التي يتبعها هذا البرنامج

1. مقاربات الكمية للتحليل الكيفي بواسطة برنامج (NVIVO): في التحليل الكيفي لمقاربات برنامج (NVIVO) يستعين الباحث في دراسته إلى أربع مقاربات أساسية وهي: (شرقي & بركة، 2016)

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الناشئة في الجزائر

أ. المقاربة المعجمية (The lexical Approach): تهدف إلى وصف عما نتحدث (المضمون أو المحتوى) ونعبر، لأنها تستند على الإحصاء الترددي (التكراري) الذي يتعلق بتكرار أثر المفردات ومدى تشابه بين الكلمات المستخدمة في الحوار؛

ب. المقاربة اللغوية (Linguistic Approach): هدفها هذه المقاربة وصف كيف نتحدث (الأسلوب أو الطريقة) وبأي وسيلة؛ حيث تسمح بإدراك مستويين مختلفين للخطاب، المستوى الأول يقوم بتصنيف وترتيب النحوي (من قال؟ وماذا؟)، ومستوى الثاني يطابق الدلالات بأسلوب علمي (كيف ذلك؟ مع أي أثر؟)؛

ج. المقاربة الموضوعية (Thematic Approach): تتعلق بتفسير المحتوى أو المضمون من خلال إعماله على قراءة الوثيقة جزء بجزء عبر ترميز المحتوى أو المضمون لفئات يمكن إستيعابها وفهمها وتفسيرها محتواها أو مضمونها؛

د. الخرائط المعرفية (Cognitive Maps): الغرض منها هيكلية فكرة معينة بتمثيلات مادية رسومية (إما رسمي بياني للأفكار أو العلاقات والإرتباطات بيه هذه الأفكار) للتصورات العقلية تتعلق بموضوع واحد أو مواضيع عدة في زمن محدد، وهي مقارنة نوعية تقدم تمثيلات ورسوم بيانية فقط عبر جمع بين مصطلحات الرئيسية والجمل المستعملة للتعبير عنها، ولذلك فهي تندرج خارج حدود الدراسة الموضوعية.

### 2. خطوات استخدام برنامج (NVIVO)

لتطبيق خطوات استخدام برنامج التحليلي الكيفي (NVIVO) في هذه الدراسة من أجل تحليل البيانات الكيفية (النوعية) التي تم الحصول عليها من خلال المقابلة نصف الموجهة مع مجموعة من خبراء مؤسسات ميدان الدراسة، تم إتباع الخطوات التالية:

أ. الخطوة التمهيدية: يتم فيها تحويل ونقل كل مخرجات المقابلات نصف الموجهة التي تمت مع الخبراء مؤسسات ميدان الدراسة بالشكل الحضوري والإلكتروني (LIVE DANS FACEBOOK + ZOOM) ونقلها في ملف وورد (WORD)، ثم يتم كتابتها باللغة العربية بطريقة منظمة حسب إجابة على أسئلة دليل المقابلة التابعة لكل فرضية. وهذه المرحلة التحضيرية لإستخدام برنامج (NVIVO) وهي جد مهمة تساعد تسهيل إستخدام البرنامج مما يوفر الجهد والوقت والتكلفة؛

ب. خطوة استيراد البيانات: بعد إنتهاء من تفرغ مخرجات المقابلات التي تمت مع 6 خبراء نبدأ بفتح ملف جديد في برنامج (NVIVO) وتسميته وحفظه، لكي يسهل إجراء أي تعديل أو إضافة عليه فيما بعد، ثم يتم إستيراد المقابلات المحضرة مسبقا (إجابات المقابلة لكل خبير) كبيانات تسمى بالمصادر الداخلية للبرنامج وعددها 6.

ج. خطوة ترميز البيانات: تقوم هذه الخطوة بإنشاء مجموعة من العقد (NODES) وترميزها حسب محاور الدراسة، وإرتباط كل بعد بفرضيات الدراسة. وفي هذه الدراسة تم إنشاء أربعة عقد وهي (عقدة المعارف،

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الناشئة في الجزائر

المهارات، الخبرات، الابتكار)، بحيث يتم ربط كل عقدة مع الفرضية الخاصة بها لإختبارها في المبحث الثالث (سنتطرق إليه لاحقا بالتفصيل). وهي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (09): يمثل ربط الفرضيات بعقد برنامج (NVIVO)

العقد	الفرضية
عقدة المعارف مع عقدة نجاح المؤسسات الناشئة (الدعم المادي، الدعم غير المادي).	الفرضية الأولى: يساهم رأس المال البشري المتمثل في بعد المعارف إيجابا في نجاح المؤسسات الناشئة (الدعم المادي، الدعم غير المادي) ميدان الدراسة.
عقدة المهارات مع عقدة نجاح المؤسسات الناشئة (الدعم المادي، الدعم غير المادي).	الفرضية الثانية: يساهم رأس المال البشري المتمثل في بعد المهارات إيجابا في نجاح المؤسسات الناشئة (الدعم المادي، الدعم غير المادي) ميدان الدراسة.
عقدة الخبرات مع عقدة نجاح المؤسسات الناشئة (الدعم المادي، الدعم غير المادي).	الفرضية الثالثة: يساهم رأس المال البشري المتمثل في بعد الخبرات إيجابا في نجاح المؤسسات الناشئة (الدعم المادي، الدعم غير المادي) ميدان الدراسة.
عقدة الابتكار مع عقدة نجاح المؤسسات الناشئة (الدعم المادي، الدعم غير المادي).	الفرضية الرابعة: يساهم رأس المال البشري المتمثل في بعد الابتكار إيجابا في نجاح المؤسسات الناشئة (الدعم المادي، الدعم غير المادي) ميدان الدراسة.

المصدر: من إعداد الطالب.

د. خطوة تحليل البيانات واستخراج النتائج: تعد الخطوة الأخيرة في برنامج (NVIVO) كونها تحلل بيانات مصادر والعقد، ثم تستخرج جملة من النتائج الكمية حسب المقاربات الأربع الأساسية للبرنامج (مقاربة المعجمية، مقارنة اللغوية، المقاربة الموضوعية، الخرائط المعرفية)، وتفسيرها لإختبار الفرضيات والإجابة عليها لتحقيق من صحتها.

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الناشئة في الجزائر

### المبحث الثاني: تحليل المقابلات في المؤسسات الناشئة ميدان الدراسة

سيتم في هذا المبحث توضيح المناخ التي تمت فيها المقابلات مع الخبراء، ومن ثم القيام بتحليل إجاباتهم باستخدام الطريقة التقليدية متمثلة في التحليل التقليدي للمقابلات لإستخراج في الأخير أوجه التشابه والإختلاف.

#### المطلب الأول: مناخ المقابلات في المؤسسات الناشئة ميدان الدراسة

سيتم في هذا المطلب شرح مناخ المقابلة نصف الموجهة التي تمت وكيف تم إجرائها في المؤسسات ميدان الدراسة؛ بحيث تم تلخيص فيه جميع المجريات بالتبرير العلمي والواقعي الميداني، وذلك من أجل إعطاء البحث مصداقية أكبر للبيانات التي تم جمعها وأعتد علميا؛ حيث في الجزء الأيمن الأول خصص إلى معرفة الخبير من سنه وخبرته ومكان عمله ومنص الذي يشغله، وفي الجزء الثاني تطرق لتاريخ المقابلة ومكان اللقاء ومدة المقابلة وطبيعة التسجيل وكيفية التفرغ ومدته، وتم الجزء الثالث التي فيه تم عرض ظروف إجراء المقابلة، وفي الجزء الرابع والأخير الأهداف الأساسية لأبعاد المقابلة. ومناخ المقابلة موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): يمثل مناخ المقابلة نصف الموجهة لعينة من مؤسسات الناشئة في الجزائر الحاصلة على علامة مؤسسات ناشئة (Label Startup)

الأهداف الأساسية	ظروف إجراء المقابلة	تاريخ ومدة المقابلة وطبيعة التسجيل	الخبير
<ul style="list-style-type: none"> <li>● معرفة مساهمة المعارف في نجاح المؤسسات الناشئة (الدعم المادي، الدعم غير المادي)؛</li> <li>● معرفة مساهمة المهارات في نجاح المؤسسات الناشئة (الدعم المادي، الدعم غير المادي)؛</li> <li>● معرفة مساهمة الخبرات في نجاح المؤسسات الناشئة (الدعم المادي، الدعم غير المادي)؛</li> <li>● معرفة مساهمة الإبتكار في نجاح المؤسسات الناشئة (الدعم المادي، الدعم غير المادي)؛</li> <li>● معرفة أي من أبعاد رأس المال البشري يساهم أكثر في نجاح</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● تقديم الشكر للخبير على قبول موعد المقابلة؛</li> <li>● تقديم شرح موجز لعنوان البحث والغرض من المقابلة؛</li> <li>● تقديم الخبير لنفسه ولؤوسسته الناشئة؛</li> <li>● تم منح الخبير الوقت الكافي للاستفسار على الموضوع والإجابة؛</li> <li>● كان التفاعل مع الموضوع بشكل جيد مما ساعد في الحصول على معلومات أكبر؛</li> <li>● شكر الخبير على منحه كل هذا الوقت والإجابات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● تاريخ المقابلة يوم: 2021/05/01 على الساعة 13:00 مساءً؛</li> <li>● اللقاء: تم في منزل المشرف؛</li> <li>● مدة المقابلة: 3 ساعات و8 دقائق؛</li> <li>● تدوين المعلومات كانت مسجلة بالهاتف وبشكل يدوي بعد إذن الخبير؛</li> <li>● عملية تفرغ في شكل كتابي ومنتظمة دامت 9 ساعات.</li> </ul>	<p>الخبير الأول:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● السن: 43 سنة.</li> <li>● الخبرة: 15 سنة.</li> <li>● مكان العمل: مؤسسة ناشئة Sarl Vision Intek.</li> <li>● المنصب: مؤسس ومدير ومسير المؤسسة الناشئة، وطالب دكتوراه سنة ثالثة.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>● تاريخ المقابلة ثلاثة مراحل يوم: 2021/05/17 على الساعة 00:34 ليلا، ويوم: 2021/05/18 على الساعة 22:13 ليلا، ويوم: 2021/05/21 على الساعة 20:45؛</li> <li>● اللقاء: تم في (Live Facebook Face to Face) وعبر الهاتف؛</li> <li>● مدة المقابلة: ساعتين و46 دقيقة؛</li> <li>● تدوين المعلومات كانت مسجلة بالهاتف بعد إذن الخبير؛</li> <li>● عملية تفرغ في شكل كتابي ومنتظمة دامت 8 ساعات.</li> </ul>	<p>الخبير الثاني:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● السن: 27 سنة.</li> <li>● الخبرة: 4 سنوات.</li> <li>● مكان العمل: مؤسسات ناشئة.</li> <li>● المنصب: مؤسس ومدير ومسير المؤسسة الناشئة Golen Corp، ومتخرج من الجامعة.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>● تاريخ المقابلة يوم: 2021/05/09 على الساعة ليلا؛</li> <li>● اللقاء: تم في منزل الخبير وعبر الهاتف؛</li> <li>● مدة المقابلة: ساعتين و50 دقيقة؛</li> <li>● تدوين المعلومات كانت مسجلة بالهاتف بعد إذن الخبير؛</li> </ul>	<p>الخبير الثالث:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● السن: 30 سنة.</li> <li>● الخبرة: 11 سنة.</li> <li>● مكان العمل: مؤسسات ناشئة.</li> </ul>

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الناشئة في الجزائر

المؤسسات الناشئة (الدعم المادي، الدعم غير المادي).	عملية تفرغ في شكل كتابي ومنتظمة دامت 8 ساعة و30 دقيقة.	المنصب: مؤسس ومدير ومسير المؤسسة الناشئة Otleb Tech، ومتخرج من الجامعة.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>تاريخ المقابلة يوم: 2021/05/12 على الساعة 20:30 ليلا؛</li> <li>اللقاء: تم في (Massenger Face to Face)؛</li> <li>مدة المقابلة: ساعتين و45 دقيقة؛</li> <li>تدوين المعلومات كانت مسجلة عبر تطبيق الماسنجر بعد إذن الخبير؛</li> <li>عملية تفرغ في شكل كتابي ومنتظمة دامت 7 ساعات و55 دقيقة.</li> </ul>	<p>الخبير الرابع:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>السن: 27 سنة.</li> <li>الخبرة: 7 سنة.</li> <li>مكان العمل: مؤسسات ناشئة.</li> </ul> <p>المنصب: مؤسس ومدير ومسير المؤسسة الناشئة Fatoura، ومتخرج من الجامعة.</p>

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على (حريزي، 2016).

ومن خلال الجدول أعلاه الذي يشرح مناخ المقابلات الأربع مع الخبراء، يمكن شرحه كالآتي:

- الخبير: يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن سن الخبراء يتراوح ما بين 27 سنة إلى 43 سنة، وهذا الفارق بين الخبراء يمكنه المساعدة في إعطاء معلومات متنوعة ومختلفة. وبالنسبة إلى الخبرة فهي تتراوح من 4 سنوات إلى غاية 15 سنة، وبدل هذا على تنوع الخبرات الميدانية السابقة للخبراء. وأما مكان العمل فجميع الخبراء يعملون في المؤسسات الناشئة ويحتلون مناصب مؤسسي ومدراء ومسيري هذه المؤسسات.
- تاريخ ومدة المقابلة وطبيعة التسجيل: تمت المقابلة في شهر ماي من عام 2021، وكانت أول مقابلة يوم 2021/05/01 على الساعة 13:00 مساء إلى آخر مقابلة يوم 2021/05/21 على الساعة 20:45 ليلا. أما مكان اللقاء إما في منزل المشرف أو الخبير أو بإستعمال تطبيق Facebook و Massenger حسب درجة حرية الخبير وأوقات تفرغه. وبالنسبة إلى مدة المقابلات فكانت تتراوح بين ساعتين و45 دقيقة إلى غاية 3 ساعات و8 دقائق؛ حيث كان العدد الكلي لساعات المقابلة يقدر بـ 11 ساعة و29 دقيقة. وتم تفرغ المقابلات في مدة تراوحت بين 7 ساعات و55 دقيقة إلى غاية 9 ساعات، وكانت عدد كلي ساعات التفرغ بقدر بـ 33 ساعة و25 دقيقة؛ حيث أخذت عمليات التفرغ وقت جد طويل ومرهق ومتعب على الباحث كون يستوجب العمل الدقة والموضوعية.
- ظروف إجراء المقابلة: تم فيه شرح أوضاع التي كانت فيها المقابلة والتي كانت متبعة بخطة ممنهجة من بداية الإستقبال الخبير إلى غاية الشكر والإمتنان على إعطائه وقته الثمين وإجاباته الغزيرة؛ حيث تم تبيان طبيعة الموضوع وأهدافه، ومن ثم شرح أسئلة وطرحها على الخبير ومنحه الوقت الكافي للإجابة بكل أريحية وإجابة على إستفساراته عند صعوبة فهمه للسؤال.
- الأهداف الأساسية: تم فيها تطرق إلى أبعاد التي تناولتها الدراسة وربطها مع محاور دليل المقابلة.

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الناشئة في الجزائر

### المطلب الثاني: التحليل التقليدي لمقابلات المؤسسات الناشئة ميدان الدراسة

بعد انتهاء من المقابلات مع عينة ميدان الدراسة المتمثلة في 4 خبراء سيقدم هذا المطلب عرض لإجابات الخبراء حول أسئلة دليل المقابلة في جدول شامل يتطرق فيه إلى أبعاد المتغيرات المستقلة والتابعة للدراسة بغية مقارنة وجهات النظر المختلفة للخبراء لمعرفة أوجه التشابه والاختلاف بينهم وذلك باستخدام التحليل التقليدي للمقابلة. والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (11): يمثل التحليل التقليدي للمقابلات

المتغيرات	الخبير الأول	الخبير الثاني	الخبير الثالث	الخبير الرابع
<i>المتغيرات المستقلة</i>				
المعارف	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تمتلك المؤسسة مجموعة من المعارف متمثلة في: المعارف الصريحة، الضمنية، العلمية، الإدارية، القانونية، التقنية، التكنولوجية، التسويقية، الفنية، اللغوية، الفردية، والجماعية؛</li> <li>- يؤكد الخبير على أن جانب تقني مهما كان الابتكار لن تستطيع المؤسسة الناشئة النجاح إلا بتوفر مسير ناجح وماهر؛ بحيث المتخصص تقنيا يتعامل مع لغة المعدة ومتخصص تسييرا يتعامل مع البشر. ولذلك فالجانب التقني يمثل 15% من المشاكل التي تواجهها المؤسسة والجانب التسييري يمثل 85%؛</li> <li>- يقول الخبير أن جل المعارف التي تحصلت عليه المؤسسة مكتسبة من خلال: التعلم الفردي والجماعي، والمهارات، ودراسة والتدريب تخصص الإتصال، وإكتساب جانب العلمي؛</li> <li>- الطرق التي ساهمت في تطوير معارف المؤسسة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تمتلك المؤسسة مجموعة من المعارف متمثلة في: المعارف الصريحة، الضمنية، العلمية، التقنية، التكنولوجية، الفنية، اللغوية، الفردية، والجماعية؛</li> <li>- يؤكد الخبير على الجانب التقني يمثل 25% من المشاكل التي تواجهها المؤسسة والجانب التسييري يمثل 75%؛</li> <li>- يقول الخبير أن المعارف التي تحصلت عليه المؤسسة من خلال: التعلم الفردي، والتكوين، والتجريب؛</li> <li>- الطرق التي ساهمت في تطوير معارف المؤسسة هي: التواصل الإيجابي مع الأكاديميين والخبراء والتقنيين، التعلم من خلال طلبات العملاء؛</li> <li>- تساهم المعارف في إكتساب الدعم المادي وغير</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تمتلك المؤسسة مجموعة من المعارف متمثلة في: المعارف الصريحة، الضمنية، العلمية، التقنية، التكنولوجية، الفنية، اللغوية، الفردية، والجماعية؛</li> <li>- يؤكد الخبير على الجانب التقني يمثل 25% من المشاكل التي تواجهها المؤسسة والجانب التسييري يمثل 75%؛</li> <li>- يقول الخبير أن المعارف التي تحصلت عليه المؤسسة من خلال: تجربة مع عدة مشاريع التي تم عمل معهم في ميدان، خبرة الدراسة والتكوين في الخارج، العمل مع عدة مؤسسات سابقة، والتعلم الفردي والجماعي؛</li> <li>- الطرق التي ساهمت في تطوير معارف المؤسسة هي: التواصل الإيجابي مع الأكاديميين والخبراء والتقنيين، والشغف والمداومة؛</li> <li>- تساهم المعارف في إكتساب الدعم المادي وغير</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تمتلك المؤسسة مجموعة من المعارف متمثلة في: المعارف العلمية، التكنولوجية، التسويقية، الفردية، والجماعية؛</li> <li>- يؤكد الخبير على الجانب التقني يمثل 20% من المشاكل التي تواجهها المؤسسة والجانب التسييري يمثل 80%؛</li> <li>- يقول الخبير أن المعارف التي تحصلت عليه المؤسسة من خلال: التحصيل العلمي الأكاديمي، من مراكز تكوينية ومدارس خاصة؛</li> <li>- الطرق التي ساهمت في تطوير معارف المؤسسة هي: التكوين الجيد، التعلم الفردي، التواصل الإيجابي مع الأكاديميين والخبراء والمكونين والإحتكاك المباشر بهم، وتبادل المعارف بين الفريق؛</li> </ul>

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الناشئة في الجزائر

<p>هي: التواصل الإيجابي مع الأكاديميين والخبراء والتقنيين، انتقاء الجيد لبيئة الأعمال والأشخاص والأفكار، التعلم من منصب العمل (التعلم بالممارسة)؛</p> <p>- تساهم المعارف في إكتساب الدعم المادي وغير المادي لتحقيق نجاح المؤسسات الناشئة من خلال إكتساب المعارف الميدانية من المؤسسات الناشئة الناجحة وذلك بتطبيق المعارف بالممارسة والمخالطة ودراسة ميدانية وتشغيلها وتفعلها.</p>	<p>المادي لتحقيق نجاح المؤسسات الناشئة من خلال ضرورة إكتساب المعارف الميدانية من المؤسسات الناشئة الناجحة وذلك بتطبيق المعارف بالممارسة والمخالطة ودراسة ميدانية وكسب الشبكات وتشغيلها وتفعلها.</p>	<p>المادي لتحقيق نجاح المؤسسات الناشئة من خلال ضرورة توفر مجموعة من معارف المحاسبية والمالية، معارف إدارة الموارد البشرية، ومعارف التعاقد والتفاوض، وإستقطاب الزبون.</p>	<p>- تساهم المعارف في إكتساب الدعم المادي وغير المادي لتحقيق نجاح المؤسسات الناشئة من خلال إكتساب المعارف أساسية التي يستطيع رأس المال البشري بواسطتها مواجهة تقلبات السوق وخاصة الطبيعة غير المستقرة للنظام البيئي الجزائري بالإضافة إلى ذلك، تعد المعرفة المكتسبة الرافعة لتطوير أي مؤسسة ناشئة، وأيضا تعطي سمعة جيدة للفريق الذي يقف وراء أي مشروع مما يمنحه مصداقية معينة ويمكن أن يكون موضوع ثقة مزدوجة مع الزبائن.</p>
<p>- تمتلك المؤسسة مجموعة من المهارات متمثلة في: المهارات العلمية، البحث والتطوير، الفنية، الإدراكية، السلوكية، الإنسانية، إدارة الأعمال، الإدارية، التشخيصية، الفكرية، الإبداعية، التكنولوجية، والتسويقية؛</p> <p>- يقول الخبير أن المهارات التي تحصلت عليه المؤسسة من خلال: التحصيل العلمي الأكاديمي تم تطويره ميدانيا، والميدان؛</p> <p>- الطرق التي ساهمت في تطوير مهارات المؤسسة من خلال: المعارف، والتقريب من مؤطرين أكاديميين وميدانيين، والتدريب، والممارسة؛</p> <p>- تساهم المهارات في إكتساب الدعم المادي وغير المادي لتحقيق نجاح المؤسسات الناشئة من خلال</p>	<p>- تمتلك المؤسسة مجموعة من المهارات متمثلة في: المهارات العلمية، البحث والتطوير، الفنية، الإدراكية، السلوكية، الإنسانية، إدارة الأعمال، الإدارية، التشخيصية، الفكرية، الإبداعية، التكنولوجية، والتسويقية؛</p> <p>- يقول الخبير أن المهارات التي تحصلت عليه المؤسسة من خلال: التحصيل العلمي الأكاديمي تم تطويره ميدانيا؛</p> <p>- الطرق التي ساهمت في تطوير مهارات المؤسسة من خلال: التقريب من مؤطرين أكاديميين وميدانيين، والتدريب، والممارسة؛</p> <p>- تساهم المهارات في إكتساب الدعم المادي وغير المادي لتحقيق نجاح المؤسسات الناشئة من</p>	<p>- تمتلك المؤسسة مجموعة من المهارات متمثلة في: المهارات العلمية، البحث والتطوير، الفنية، الإدراكية، الإنسانية، إدارة الأعمال، الإدارية، التسويقية الخدمية التقليدية والإلكترونية، التشخيصية، الفكرية، الإبداعية، التكنولوجية، والتسويقية؛</p> <p>- يقول الخبير أن المهارات التي تحصلت عليه المؤسسة من خلال: التحصيل العلمي الأكاديمي تم تجسيده وتطويره ميدانيا، والممارسة؛</p> <p>- الطرق التي ساهمت في تطوير مهارات المؤسسة من خلال: الممارسة الميدانية، العمل مع المؤسسات، البحث والتطوير، والتعلم؛</p>	<p>- تمتلك المؤسسة مجموعة من المهارات متمثلة في: المهارات البحث والتطوير، الفنية، الإدراكية، الإنسانية، إدارة الأعمال، الإدارية، القيادة، التسويقية التشخيصية، الفكرية، الإبداعية، التكنولوجية، والتسويقية؛</p> <p>- يقول الخبير أن المهارات التي تحصلت عليه المؤسسة من خلال: التكوين، التدريب، والممارسة؛</p> <p>- الطرق التي ساهمت في تطوير مهارات المؤسسة من خلال: مجموعة المناقشات والتبادلات بين أعضاء الفريق، والتدريب المستمر؛</p>

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الناشئة في الجزائر

<p>توفر المهارة التي بدونها لا يمكنك توصيل فكرتك إلى أي كان، ولذلك يجب توفر مهارات اتصال وتواصل وعرض والقاء وتكوين شبكات وإقناع، أي توفر مهارات جد متخصصة في شرح وتواصل.</p>	<p>خلال المهارة التي بدونها لا يمكنك توصيل فكرتك إلى أي كان، ولذلك يجب توفر مهارات اتصال وتواصل وعرض والقاء وتكوين شبكات وإقناع، أي توفر مهارات جد متخصصة في شرح وتواصل.</p>	<p>- تساهم المهارات في إكتساب الدعم المادي وغير المادي لتحقيق نجاح المؤسسات الناشئة من خلال بتجسيد المهارات في أرض الواقع والعمل والإجتهد.</p>	<p>- تساهم المهارات في إكتساب الدعم المادي وغير المادي لتحقيق نجاح المؤسسات الناشئة من خلال المهارات هي التي تمكن من الاستغلال الأمثل للمعارف وتمكن من تحديد المواقع بدقة من فكرة المشروع الى السوق حيث يتيح الفريق الجيد الذي يتمتع باتصال سلس نقلا جيدا للأفكار خاصة أثناء عصف الأدمغة، كما يسمح بحل المشكلات بسرعة كبيرة وقبل كل شيء التصميم المثالي بدون أخطاء في المنتجات والخدمات، ثم يمنح موظفو المبيعات ومدوبو المبيعات ذوي المهارات الناعمة الثقة لعيون الزبائن والسمعة الطيبة في السوق، وبالتالي تضمن علاقة مبنية على الثقة مع الزبون تؤدي إلى استدامة المؤسسة وتحقق نمو المتسارع.</p>
<p>- تمتلك المؤسسة مجموعة من الخبرات متمثلة في: الخبرات الفنية، التقنية، التسويقية الخدمية التقليدية والإلكترونية، البحث والتطوير، إدارة الموارد البشرية، العلاقات والوسائل العامة، في مؤسسة سابقة، أعمال التجارية، العمل الحر، غير مباشرة (امتلاك أحد أقارب مؤسسة). السنوات من الخبرة العملية، حل المشكلات، الإرتباطات، المهارات الحركية، التشاركية، الإدارية، القانونية، التصنيع، العمل، الإستشارة خبراء؛</p>	<p>- تمتلك المؤسسة مجموعة من الخبرات متمثلة في: الخبرات الفنية، التقنية، التسويقية، البحث والتطوير، إدارة الموارد البشرية، في مؤسسة سابقة، أعمال التجارية، عمل الحر، سنوات من خبرة العملية، حل المشكلات، الإرتباطات، المهارات الحركية، التشاركية، الإدارية، القانونية، الإجرائية، الصناعة وتصنيع، العمل، إتصال، تأسيس المؤسسات، خبرة فريق سابقة، السوق، الخدمات، الأمنية، المحاسبية والمالية؛</p>	<p>- تمتلك المؤسسة مجموعة من الخبرات متمثلة في: الخبرات الفنية، التقنية، التسويقية، البحث والتطوير، في مؤسسة سابقة، أعمال التجارية، القيادة، عمل الحر، سنوات من خبرة العملية، حل المشكلات، الإرتباطات، المهارات الحركية، التشاركية، الإدارية، القانونية، الإجرائية، الصناعة وتصنيع، العمل، إتصال، تأسيس المؤسسات، خبرة فريق سابقة، السوق، الخدمات، الأمنية، المحاسبية والمالية؛</p>	<p>- تمتلك المؤسسة مجموعة من الخبرات متمثلة في: الخبرات الفنية، التقنية، التسويقية، البحث والتطوير، في مؤسسة سابقة، أعمال التجارية، القيادة، عمل الحر، حل المشكلات، غير المباشرة، الإرتباطات، المهارات الحركية، التشاركية، الإدارية خبرة فريق سابقة، السوق، النظرية، واستشارات خبراء؛</p> <p>- الخبرات التي تحصلت عليها المؤسسة كانت من خلال: التجربة، والعمل الميداني في مؤسسة سابقة أو الذي تم تقديم لهم خدمة؛</p>

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الناشئة في الجزائر

<ul style="list-style-type: none"> <li>- الطرق التي ساهمت في تطوير خبرات المؤسسة هي: التعلم الذاتي، كم الذي يتزايد بتزايد الأشغال، الأفكار، التسويق، التعاملات، الشبكات، الخدمات، التدريب المهني، وأعمال حرة؛</li> <li>- تساهم الخبرات في إكتساب الدعم المادي وغير المادي لتحقيق نجاح المؤسسات الناشئة من خلال صنع طرق مختصرة لإنشاء المؤسسة للحصول على دعم، توفر الجهد والمال، وتعطي نتائج سريعة طويلة المدى.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>من خلال: العمل الميداني في مؤسسة سابقة، التجربة، والبحث والتطوير، الممارسة اليومية؛</li> <li>- الطرق التي ساهمت في تطوير خبرات المؤسسة هي: كم الذي يتزايد بتزايد الأشغال، والتعاملات، والشبكات، الخدمات، إستشارة من قبل الخبراء؛</li> <li>- تساهم الخبرات في إكتساب الدعم المادي وغير المادي لتحقيق نجاح المؤسسات الناشئة من خلال ضرورة توفر خبرات سابقة من أجل بناء مؤسسات ناشئة ناجحة لتسهيل عمليات إتخاذ قرارات من بينها خبرات إدارية، محاسبية ومالية، إدارة الموارد البشرية، إدارية، قانونية، تقنية وأمنية، وصحة وسلامة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الخبرات التي تحصلت عليها المؤسسة كانت من خلال: العمل الميداني في مؤسسة سابقة؛</li> <li>- الطرق التي ساهمت في تطوير خبرات المؤسسة هي: كم الذي يتزايد بتزايد الأشغال، الأفكار، التسويق، التعاملات، الشبكات، الخدمات.</li> <li>- تساهم الخبرات في إكتساب الدعم المادي وغير المادي لتحقيق نجاح المؤسسات الناشئة من خلال خبرات الشبكات والاتصال، الخبرات مسيري المؤسسة تجعلها تتحصل على دعم سواء مالي أو حكومي أو السوق.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الخبرات التي تحصلت عليها المؤسسة كانت من خلال: العمل الميداني في مؤسسة سابقة أو الذي تم تقديم لهم خدمة؛</li> <li>- الطرق التي ساهمت في تطوير خبرات المؤسسة هي: كم الذي يتزايد بتزايد الأشغال، الأفكار، التسويق، التعاملات، الشبكات، الخدمات، والتصنيع؛</li> <li>- تساهم الخبرات في إكتساب الدعم المادي وغير المادي لتحقيق نجاح المؤسسات الناشئة من خلال إحتكاك وإستفادة من إستشارات الخبراء الميدانية السابقة، خبرات التي تمتلكها المؤسسة تم تقاسمها وتشاركها مع القطاع الوصي بالمؤسسات الناشئة بحيث تم الحصول على تسهيلات لازمة والقيمة اللازمة لتكون مؤسسة ناشئة لنستفيد ويستفيد هذا القطاع، أي تبادل إستفادة عبر توفير إمتيازات معينة ويركز على خبرات مؤسسة.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تمتلك المؤسسة أنواع من الإبتكار متمثلة في: الإبتكار التحسين التدريجي، التكنولوجي، التقني، الإضافي، الإداري، في أداء العمليات؛</li> <li>- يقول الخبير أن الإبتكار التي تمتلكه المؤسسة تحصلت عليه من خلال: تتبع متغيرات السوق الداخلية والخارجية والاحتكاك بالمتفوقين في هذه المجالات؛</li> <li>- الطرق التي ساهمت في تطوير إبتكار المؤسسة هي: العمل في الفريق، المشاركة في المسابقات، البحث والتطوير؛</li> <li>- يساهم الإبتكار في إكتساب الدعم المادي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تمتلك المؤسسة أنواع من الإبتكار متمثلة في: الإبتكار الجذري، التحسين التدريجي، التكنولوجي، التقني، الإضافي، الإداري، في أداء العمليات؛</li> <li>- يقول الخبير أن الإبتكار التي تمتلكه المؤسسة تحصلت عليه من خلال: الممارسة الميدانية، والخبرات المكتسبة من سنوات سابقة؛</li> <li>- الطرق التي ساهمت في تطوير إبتكار المؤسسة هي: احتياجات السوق. كفاءة فريق العمل، الرغبة في نمو والتطور؛</li> <li>- يساهم الإبتكار في إكتساب الدعم المادي وغير المادي لتحقيق نجاح المؤسسات الناشئة من</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تمتلك المؤسسة أنواع من الإبتكار متمثلة في: الإبتكار التحسين التدريجي، التكنولوجي، التقني، التسويقي؛</li> <li>- يقول الخبير أن الإبتكار التي تمتلكه المؤسسة تحصلت عليه من خلال: الممارسة الميدانية، والخبرات المكتسبة من سنوات سابقة؛</li> <li>- الطرق التي ساهمت في تطوير إبتكار المؤسسة هي: احتياجات السوق. كفاءة فريق العمل، الرغبة في نمو والتطور؛</li> <li>- يساهم الإبتكار في إكتساب الدعم المادي وغير المادي لتحقيق نجاح المؤسسات الناشئة من</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تمتلك المؤسسة أنواع من الإبتكار متمثلة في: الإبتكار العلمي، الجذري، التحسين التدريجي، التكنولوجي، التقني، التسويقي، الإنتاجي والتصنيع، الإضافي، الإداري، في أداء العمليات.</li> <li>- يقول الخبير أن الإبتكار التي تمتلكه المؤسسة تحصلت عليه من خلال: الممارسة، والمزج بين الرصيد العلمي والقتني والخبراتي الميداني؛</li> <li>- الطرق التي ساهمت في تطوير إبتكار المؤسسة هي: البحث والتطوير. الممارسة. والمعاملات مع مصنعين في نفس المجال، والقيام بالمناولات الصناعية في مجالات متنوعة وتوفر أرضية تطويرها مع</li> </ul>	<p>الإبتكار</p>

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الناشئة في الجزائر

<p>وغير المادي لتحقيق نجاح المؤسسات الناشئة من خلال الإبتكار المفتوح الذي يبقى دائما يتبع التغييرات البيئية يساهم في ضمان استدامة المؤسسة الناشئة ونموها المتسارع.</p>	<p>- يساهم الإبتكار في إكتساب الدعم المادي وغير المادي لتحقيق نجاح المؤسسات الناشئة من خلال إستمرارية في العمل والإحتداد، والتطوير المستمر، وينشئ الشبكات للمؤسسة بشكل سريع مما يمكنها من نمو يكسيها المزيد من الزبائن والاستيلاء على حصة أكبر في السوق وبالتالي يجعلها تنمو.</p>	<p>خلال مساهمته بدرجة الأولى في إستمرارية وتطوير المؤسسات الناشئة، وأن يكون إبتكار يحتوي على نظرة طويلة مدى (إستراتيجية)، ويساهم في حل مشكلة على مدى بعيد، ويكون متزامن إبتكار مع تطوير، ويكون دائما ساري مفعول.</p>	<p>مؤسسات في نفس الصناعة؛ - يساهم الإبتكار في إكتساب الدعم المادي وغير المادي لتحقيق نجاح المؤسسات الناشئة من خلال أن أساس في حصول المؤسسات الناشئة على الدعم المالي والحكومي يجب أن تمتلك الإبتكار، والإبتكار عبارة عن أفكار تمثل حلولاً لمشكلة معينة ويساهم بدرجة الأولى في إستمرارية وتطوير المؤسسات الناشئة، وأن يكون إبتكار يحتوي على نظرة طويلة مدى (إستراتيجية)، ويساهم في حل مشكلة على مدى بعيد، ويكون متزامن إبتكار مع تطوير، ويكون دائما ساري مفعول.</p>	
<h3>المتغيرات التابعة</h3>				
<p>- ساهمت المعارف في حصول على الدعم المالي من خلال: تكوين رابط ثقة مع المستثمرين، إثبات مدى أهمية الفكرة الإبتكارية الناجعة ♥ رات الفريق، والتكوين الجيد؛ - ساهمت المهارات في إكتساب الدعم المالي في المؤسسة من خلال: المهارات العلمية، الإلقاء، العرض، الإقناع، الثقة بالنفس، انشاء مشروع بصفة متقنة وتسييره بطريقة سليمة؛ - ساهمت الخبرات في إكتساب الدعم المالي في المؤسسة من خلال: التكامل والتعاون مع العديد من المؤسسات الذي تم العمل فيها والعمل معهم، والإستفادة من الخبرات التسييرية والجبائية؛</p>	<p>- لم تكتسب المؤسسة الدعم المالي، ومن وجهة نظر الخبير تساهم المعارف في حصول على الدعم المالي من خلال: جاذبية الفكرة الإبتكارية الناجعة؛ - لم تكتسب المؤسسة الدعم المالي، ومن وجهة نظر الخبير تساهم المهارات في إكتساب الدعم المالي في المؤسسة من خلال: استخدام أسلوب الخطابة المناسب، وعرض وإقناع والتأثير؛ - لم تكتسب المؤسسة الدعم المالي، ومن وجهة نظر الخبير تساهم الخبرات في إكتساب الدعم المالي في المؤسسة من خلال: المعاملة والإقناع، والإستفادة الشبكات والاتصال في المؤسسات السابقة؛ - لم تكتسب المؤسسة الدعم المالي، ومن وجهة</p>	<p>- ساهمت المعارف في إكتساب الدعم المالي في المؤسسة من خلال: أن يكون رائد الأعمال، الرغبة والقابلية للنجاح، معرفة تسيير المؤسسة، كثافة معارف الموجودة؛ - ساهمت المهارات في إكتساب الدعم المالي في المؤسسة من خلال: عرض وإقناع؛ - ساهمت الخبرات في إكتساب الدعم المالي في المؤسسة من خلال: خبرات ميدانية لمسيري المؤسسة وتعاقد مع أهل إختصاص؛ - ساهمت الإبتكار في إكتساب الدعم المالي في المؤسسة من خلال: القبول الفكرة بالأساس من مقتني الفكرة وإقتناعه بها.</p>	<p>- لم تكتسب المؤسسة الدعم المالي، ومن وجهة نظر الخبير تساهم المعارف في حصول على الدعم المالي من خلال: الفكرة الإبتكارية الناجعة هي التي تجذب محتاج فكرة الذي يمنحك تسبيق لتجسيدها على أرض واقع، وتكون مبتكر في جذب تمويل؛ - لم تكتسب المؤسسة الدعم المالي، ومن وجهة نظر الخبير تساهم المهارات في حصول على الدعم المالي من خلال: عرض وإقناع، إتصال وتواصل، والجودة الشاملة؛ - لم تكتسب المؤسسة الدعم المالي، ومن وجهة نظر الخبير تساهم الخبرات في إكتساب الدعم المالي في المؤسسة من خلال: خبرات ميدانية لمسيري المؤسسة وتعاقد مع أهل إختصاص، القيام بتحضير الجيد للمخطط الأعمال لعرضه بطريقة</p>	<h3>الدعم المالي</h3>

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الناشئة في الجزائر

<p>إقناعية لجذب التمويل، وخبرات الشبكات والاتصال في المؤسسات السابقة؛</p> <p>- لم تكتسب المؤسسة الدعم المالي، ومن وجهة نظر الخبير يساهم الابتكار في إكتساب الدعم المالي للمؤسسة من خلال: القبول الفكرة بالأساس من مقتني الفكرة وإقتناعه بها، إكتساب وحصول على السوق.</p>		<p>نظر الخبير تساهم الابتكار في إكتساب الدعم المالي في المؤسسة من خلال: إقناع، جودة خدمات المقدمة، جاذبية الفكرة الابتكارية الناجعة.</p>	<p>- ساهم الابتكار في إكتساب الدعم المالي للمؤسسة من خلال: جودة وتميز الفكرة الابتكارية، النجاح في المسابقات الممولة؛</p>
<p>- ساهمت المعارف في إكتساب الدعم الحكومي في المؤسسة من خلال: الإتصال والتواصل، والإقناع بالفكرة والشرح التقني المميز، وتم حصول الدعم الحكومي المعنوي عبر التحفيز والاستقبال والتقدير والاحترام والدعوة في المناسبات والأخذ بالاقتراح التي يتم تقديمها لهم؛</p> <p>- ساهمت المهارات في إكتساب الدعم الحكومي في المؤسسة من خلال: إتصال والتواصل: تجسيد فكرة في أرض واقع، جودة المنتج والخدمة؛</p> <p>- ساهمت الخبرات في إكتساب الدعم الحكومي في المؤسسة من خلال: تم معرفة شرح نجاعة الابتكار، وتسويق له؛</p> <p>- ساهمت الابتكار في إكتساب الدعم الحكومي في المؤسسة من خلال: تم معرفة شرح نجاعة الابتكار، وتسويق له؛</p> <p>- ساهمت الإبتكار في إكتساب الدعم الحكومي في المؤسسة من خلال: تسهيلات في جانب إداري وإجرائي وقانوني، ودعم إداري حقيقي ميداني.</p>	<p>- لم تكتسب المؤسسة الدعم الحكومي، ومن وجهة نظر الخبير تساهم المعارف في إكتساب الدعم الحكومي في المؤسسة من خلال: إقناع بالفكرة وتبيان أهميته؛</p> <p>- ساهمت المهارات في إكتساب الدعم الحكومي في المؤسسة من خلال: إتصال والتواصل: تجسيد فكرة في أرض واقع؛</p> <p>- ساهمت الخبرات في إكتساب الدعم الحكومي في المؤسسة من خلال: تم معرفة شرح نجاعة الابتكار، وتسويق له؛</p> <p>- ساهمت الإبتكار في إكتساب الدعم الحكومي في المؤسسة من خلال: تسهيلات في جانب إداري وإجرائي وقانوني، ودعم إداري حقيقي ميداني.</p>	<p>- ساهمت المعارف في إكتساب الدعم الحكومي في المؤسسة من خلال: إقناع بالفكرة الابتكارية الناجعة، والتكوين؛</p> <p>- ساهمت المهارات في إكتساب الدعم الحكومي في المؤسسة من خلال: مهارة الإقناع والتأثير، وتجسيد فكرة في أرض واقع؛</p> <p>- ساهمت الخبرات في إكتساب الدعم الحكومي في المؤسسة من خلال: تم معرفة شرح نجاعة الابتكار، وتسويق له، والإستفادة من الشبكات والاتصال في المؤسسات السابقة؛</p> <p>- ساهم الإبتكار في إكتساب الدعم الحكومي في المؤسسة من خلال: طبيعة حل الميداني الذي قدمه هذا إبتكار ومحاولة إقناعهم به.</p>	<p>- ساهمت المعارف في إكتساب الدعم الحكومي في المؤسسة من خلال: الإتصال، والتواصل، والإقناع بالفكرة والشرح التقني المميز؛</p> <p>- ساهمت المهارات في إكتساب الدعم الحكومي في المؤسسة من خلال: الخطابة، العرض المدروس والمفصل للمشروع وقدراته؛</p> <p>- ساهمت الخبرات في إكتساب الدعم الحكومي في المؤسسة من خلال: الإستفادة من التجارب والأخطاء السابقة. وتم معرفة شرح نجاعة الابتكار؛</p> <p>- ساهمت الإبتكار في إكتساب الدعم الحكومي للمؤسسة من خلال: يقدم حلا جديدا متميز ذو جودة عالية، قيمة مضافة التي قدمها هذه الإبتكار وإقناعهم به.</p>

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الناشئة في الجزائر

<ul style="list-style-type: none"> <li>- ساهمت المعارف في إكتساب السوق في المؤسسة من خلال: دراسات المعمقة على طبيعة السوق الجزائري ومعرفة النقائص الموجودة، وإيجاد حل يكون أقرب للعملاء؛</li> <li>- ساهمت المهارات في إكتساب السوق في المؤسسة من خلال: رأس المال المعنوي (سمعة المؤسسة، التميز، جودة شاملة)، خدمات ما بعد البيع؛</li> <li>- ساهمت الخبرات في إكتساب السوق للمؤسسة من خلال: دراسة السوق، معرفة التوقيت المناسب، تقدير الميزانية وخاصة العائد على الإستثمار؛</li> <li>- ساهم الابتكار في إكتساب السوق في المؤسسة من خلال: إعتبره الأساس لدخول السوق وفهم طبيعته، والإستجابة لحاجيتها ومحاولة تلبيةها، يقوم بحل مشكلة واقعية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ساهمت المعارف في إكتساب السوق في المؤسسة من خلال: دراسات المعمقة على طبيعة السوق الجزائري ومعرفة النقائص الموجودة، وإيجاد حل يكون أقرب للعملاء؛</li> <li>- ساهمت المهارات في إكتساب السوق في المؤسسة من خلال: مهارات التسويقية، رأس المال المعنوي (جودة شاملة، التميز)؛</li> <li>- ساهمت الخبرات في إكتساب السوق في المؤسسة من خلال: فهم الصناعة والسوق، إستراتيجيات التسويقية، المخالطة الميدانية ومعرفة مشاكل المجتمعية؛</li> <li>- ساهم الابتكار في إكتساب السوق في المؤسسة من خلال: إعتبره الأساس لدخول السوق الإبتكاري وتسهيل الولوج إليه، صناعة منتج جديد ذو جودة عالية ويتميز على منافسين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ساهمت المعارف في إكتساب السوق في المؤسسة من خلال: التكوين، رسم استراتيجية، وأن تكون بارع وتمتلك معارف إتصال ناجع مع مسؤول؛</li> <li>- ساهمت المهارات في إكتساب السوق في المؤسسة من خلال: رأس المال المعنوي (سمعة المؤسسة، التميز، جودة شاملة)؛</li> <li>- ساهمت الخبرات في إكتساب السوق في المؤسسة من خلال: فهم الصناعة والسوق، وخبرات سابقة في مناصب العمل المؤسسة، نجاعة إبتكار تسييره وتسويقه أدى إلى كسب ثقة مسؤولي الحكومة وأصحاب مجال الصناعة؛</li> <li>- ساهمت الإبتكار في إكتساب السوق في المؤسسة من خلال: إعتبره الأساس لدخول السوق الإبتكاري وتسهيل الولوج إليه، يقوم بحل مشكلة واقعية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ساهمت المعارف في إكتساب السوق في المؤسسة من خلال: أن تكون بارع و تمتلك معارف إتصال ناجع مع مسؤول (معارف إدارية، تقنية، مالية، تكنولوجياية، إقناع)، توصية وتزكية من طرف الحكومة؛</li> <li>- ساهمت المهارات في إكتساب السوق في المؤسسة من خلال: رأس المال المعنوي (سمعة المؤسسة، التميز، جودة شاملة)، تماشي مع نظرة عامة للدولة، إنتاج منتج منافس للأجنبي، خدمات ما بعد البيع؛</li> <li>- ساهمت الخبرات في إكتساب السوق في المؤسسة من خلال: فهم الصناعة والسوق، وخبرات سابقة في مناصب العمل المؤسسة، نجاعة إبتكار تسييره وتسويقه أدى إلى كسب ثقة مسؤولي الحكومة وأصحاب مجال الصناعة لي متخصصة فيه المؤسسة، وخبرات الشبكات والاتصال في المؤسسات السابقة؛</li> <li>- ساهم الإبتكار في إكتساب السوق للمؤسسة من خلال: إعتبره الأساس لدخول السوق الإبتكاري وتسهيل الولوج إليه، صناعة منتج جديد ذو جودة عالية ويتميز على منافسين.</li> </ul>	<p>السوق</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ساهمت المعارف في إكتساب الشبكات في المؤسسة من خلال: حضور التظاهرات العلمية والفعاليات التي تقام في اطار تطوير روح ريادة الأعمال مكتم</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ساهمت المعارف في إكتساب الشبكات للمؤسسة من خلال: تسويق الفكرة الإبتكارية، والإتصال والتواصل؛</li> <li>- ساهمت المهارات في إكتساب الشبكات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ساهمت المعارف في إكتساب الشبكات في المؤسسة من خلال: إنشاء شبكات الناجعة، وعلاقات التواصل مع الشخص المناسب في مكان المناسب وفي الوقت المناسب.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ساهمت المعارف في إكتساب الشبكات للمؤسسة من خلال: إنشاء شبكات الناجعة، وعلاقات التواصل مع الشخص المناسب في مكان المناسب وفي الوقت المناسب، التكوين والمهارة المكتسبة من</li> </ul>	<p>الشبكات</p>

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الناشئة في الجزائر

<p>هذا بالاحتكاك مع مستثمرين، مدربين، وبناء شبكة علاقات مهمة؛</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ساهمت المهارات في إكتساب الشبكات للمؤسسة من خلال: الخلفية الفكرية، الذكاء الاجتماعي والعاطفي، والصوت الجيد؛</li> <li>- ساهمت الخبرات في إكتساب الشبكات للمؤسسة من خلال: إحتكاك بالأشخاص في نفس المجال العمل، ربط الشبكات الشخصية والأكاديمية والاجتماعية تؤدي إلى كسب شبكات مهنية، وتسمح لمسيرين بإنقاء الأفراد ومعرفة كيفية ربط الشبكات مع من وفي أي زمن من خلال النظرة الأولى، وتوفير لهم الجهد والوقت والتكلفة؛</li> <li>- ساهمت الإبتكار في إكتساب الشبكات في المؤسسة من خلال: جاذبية الفكرة الإبتكارية وتميزها،</li> <li>إضافات الجديدة التي أتى الإبتكار بها وجودته.</li> </ul>	<p>للمؤسسة من خلال: التأثير، التعارف، الإقناع، والتواصل؛</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ساهمت الخبرات في إكتساب الشبكات للمؤسسة من خلال: عمل في مؤسسة سابقة، وسائل التواصل، تسويق المؤسسة، ربط الشبكات الشخصية والاجتماعية تؤدي إلى كسب شبكات مهنية؛</li> <li>- ساهم الإبتكار في إكتساب الشبكات للمؤسسة من خلال: جودة الإبتكار، طريقة عرض وشرح الخدمات المقدمة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ساهمت المهارات في إكتساب الشبكات في المؤسسة من خلال: التعلم، الممارسة، الخبرة وإستثمارها في ميدان.</li> <li>- ساهمت الخبرات في إكتساب الشبكات في المؤسسة من خلال: التعلم، الممارسة، الخبرة وإستثمارها في ميدان.</li> <li>- ساهمت الإبتكار في إكتساب الشبكات في المؤسسة من خلال: إضافات الجديدة التي أتى بها الإبتكار وجودته، يعد منتج ميداني مبتكر بكفاءات ميدانية يعالج حل مشكلة واقعية.</li> </ul>	<p>المعارف؛</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ساهمت المهارات في إكتساب الشبكات للمؤسسة من خلال: التعلم، الممارسة، الخبرة وإستثمارها في ميدان، إكتساب المعارف وإظهار للغير؛</li> <li>- ساهمت الخبرات في إكتساب الشبكات للمؤسسة من خلال: ربط الشبكات الشخصية والأكاديمية والاجتماعية والسياسية والإتصال في المؤسسات السابقة تؤدي إلى كسب شبكات مهنية، وتسمح لمسيرين بإنقاء الأفراد ومعرفة كيفية ربط الشبكات مع من وفي أي زمن من خلال النظرة الأولى، وتوفير لهم الجهد والوقت والتكلفة؛</li> <li>- ساهم الإبتكار في إكتساب الشبكات للمؤسسة من خلال: إضافات الجديدة التي أتى بها الإبتكار وجودته أدى إلى إستغناء عن الإستيراد، يعد منتج ميداني المبتكر بكفاءات ميدانية يعالج حل مشكلة واقعية.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ساهمت المعارف في رسم وتطوير الإستراتيجيات المؤسسة من خلال: التحصيل العلمي والتكوين الجامعي، والعصف الذهني؛</li> <li>- ساهمت المهارات في رسم وتطوير الإستراتيجيات المؤسسة من خلال: دراسة السوق، والممارسة، التكوين والتدريب،</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ساهمت المعارف في رسم وتطوير الإستراتيجيات المؤسسة من خلال: التكوين، التعلم الفردي، سنوات سابقة مع عمل؛</li> <li>- ساهمت المهارات في رسم وتطوير الإستراتيجيات المؤسسة من خلال: التدريب، الممارسة الميدانية، التجريب، دراسة السوق، والإستجابة لإحتياج السوق؛</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ساهمت المعارف في رسم وتطوير الإستراتيجيات المؤسسة من خلال: التحصيل العلمي والتكوين الجامعي، التعلم الفردي؛</li> <li>- ساهمت المهارات في رسم وتطوير الإستراتيجيات في المؤسسة من خلال: التدريب، الممارسة الميدانية، التجريب؛</li> <li>- ساهمت الخبرات في رسم وتطوير</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ساهمت المعارف في رسم وتطوير الإستراتيجيات المؤسسة من خلال: الجانب التسويقي والإداري والإجرائي والقانوني، التحصيل العلمي والتكوين الجامعي، ودعوة لي عرض إبتكار المؤسسة؛</li> <li>- ساهمت المهارات في رسم وتطوير الإستراتيجيات المؤسسة من خلال: التعلم، المعارف، التكوين، أن تكون ماهر، الخبرات المكتسبة من الشبكات</li> </ul>	<p>الإستراتيجيات</p>

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الناشئة في الجزائر

<p>استجابة لتغيرات السوق؛</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ساهمت الخبرات في رسم وتطوير الإستراتيجيات المؤسسة من خلال: عمل في مؤسسات سابقة، ومعرفة الجيدة للسوق؛</li> <li>- ساهم الابتكار في رسم وتطوير الإستراتيجيات المؤسسة من خلال: معرفة إحتياج السوق.</li> </ul> <p>إستجابة لتغيرات السوق؛</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ساهمت الخبرات في رسم وتطوير الإستراتيجيات المؤسسة من خلال: إحتكاك بالخبراء الميدانيين، والإستعانة بالخبراء؛</li> <li>- ساهمت الإبتكار في رسم وتطوير الإستراتيجيات المؤسسة من خلال: تحديد شريحة السوقية التي يقدم لها المنتج ومحاولة التوسع لكامل السوق.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ساهمت الخبرات في رسم وتطوير الإستراتيجيات المؤسسة من خلال: عمل في مؤسسات سابقة، ومعرفة الجيدة للسوق؛</li> <li>- ساهم الإبتكار في رسم وتطوير الإستراتيجيات المؤسسة من خلال: معرفة إحتياج السوق.</li> </ul>	<p>الإستراتيجيات في المؤسسة من خلال: الخبرات المكتسبة من الشبكات ومنصب العمل والمؤسسة، والممارسة؛</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ساهمت الإبتكار في رسم وتطوير الإستراتيجيات في المؤسسة من خلال: معرفة إحتياج السوق.</li> </ul>	<p>ومنصب العمل والمؤسسة، والممارسة؛</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ساهمت الخبرات في رسم وتطوير الإستراتيجيات المؤسسة من خلال: أن كم كبير من خبرة المؤسسة في حد ذاتها إستراتيجية لبناء إستراتيجيات فرعية تجعلك شخص إستراتيجي، إحتكاك بالخبراء الميدانيين.</li> <li>- ساهم الإبتكار في رسم وتطوير الإستراتيجيات المؤسسة من خلال: إستراتيجيات التسيير أدت إلى إبراز وشرح الإبتكار للمسؤولين، ومعرفة متى نبتكر؟ وماذا نبتكر؟ وكيف نبتكر؟ ولماذا نبتكر؟ ولمن نسوق هذا الإبتكار؟، وساعد على معرفة إحتياج السوق، وما هو الإبتكار الذي يجب تركيز عليه نغني السوق الميداني عن الأجنبي.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ساهمت المعارف في إكتساب ثقافة ريادة الأعمال للمؤسسة من خلال: التحصيل الأكاديمي العلمي، والاستفادة من تجارب المستثمرين والمدربين في مجال ريادة الأعمال؛</li> <li>- ساهمت المهارات في إكتساب ثقافة ريادة الأعمال للمؤسسة من خلال: التدريب، المجال المقاولانية، الجرأة؛</li> <li>- ساهمت الخبرات في إكتساب ثقافة ريادة الأعمال للمؤسسة من خلال: الممارسة، والتجريب؛</li> <li>- ساهمت الخبرات في إكتساب ثقافة ريادة الأعمال للمؤسسة من خلال: التعلم من التجارب والأخطاء السابقة في عمل في المؤسسات؛</li> <li>- ساهمت الإبتكار في إكتساب ثقافة ريادة الأعمال للمؤسسة من خلال: الممارسات الميدانية، ومعرفة متطلبات السوق.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ساهمت المعارف في إكتساب ثقافة ريادة الأعمال للمؤسسة من خلال: التعلم الفردي، التكوين؛</li> <li>- ساهمت المهارات في إكتساب ثقافة ريادة الأعمال للمؤسسة من خلال: التدريب حول مجال المقاولانية، الجرأة، الشغف؛</li> <li>- ساهمت الخبرات في إكتساب ثقافة ريادة الأعمال للمؤسسة من خلال: الممارسة الميدانية، وخبرة سنوات سابقة أدت إلى حصول على ثقة في نفس؛</li> <li>- ساهم الإبتكار في إكتساب ثقافة ريادة الأعمال للمؤسسة من خلال: الممارسات الميدانية، ومعرفة متطلبات السوق.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ساهمت المعارف في إكتساب ثقافة ريادة الأعمال للمؤسسة من خلال: التعلم الفردي، التكوين؛</li> <li>- ساهمت المهارات في إكتساب ثقافة ريادة الأعمال للمؤسسة من خلال: التدريب حول مجال المقاولانية، الجرأة، الشغف؛</li> <li>- ساهمت الخبرات في إكتساب ثقافة ريادة الأعمال للمؤسسة من خلال: الممارسة الميدانية؛</li> <li>- ساهمت الإبتكار في إكتساب ثقافة ريادة الأعمال للمؤسسة من خلال: معرفة متطلبات السوق وتبليتها.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ساهمت المعارف في إكتساب ثقافة ريادة الأعمال للمؤسسة من خلال: العمل في المؤسسات سابقا، وشرح مفهوم ريادة الأعمال للأكاديميين؛</li> <li>- ساهمت المهارات في إكتساب ثقافة ريادة الأعمال للمؤسسة من خلال: أن ريادة الأعمال نفسها مهارة؛</li> <li>- ساهمت الخبرات في إكتساب ثقافة ريادة الأعمال للمؤسسة من خلال: تكون لك ثقافة ووظيفة رائد الأعمال تسمح لك بالمبادرة أن تكون رائد الأعمال، الشجاعة والمغامرة،</li> <li>- ساهمت الإبتكار في إكتساب ثقافة ريادة الأعمال للمؤسسة من خلال: تميز الفكرة الإبتكارية وجودتها، قدرة الفكرة الإبتكارية على حل مشكلة</li> </ul>	<p>ثقافة ريادة الأعمال</p>

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الناشئة في الجزائر

واقعية.		المغامرة، إحتياج السوق، والثقة في النفس.
---------	--	--

المصدر: من إعداد الطالب.

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الناشئة في الجزائر

من خلال الجدول السابق الذي يتناول نتائج مقابلات مع الخبراء يمكن تفسيرها كالآتي:

### البعد الأول: المعارف

- تمتلك المؤسسات الناشئة الأربع عدة أنواع من المعارف الضمنية والصريحة تساعد على تحسين أدائها باستمرار؛ حيث إتفق الخبراء على أن الجانب التسييري في المؤسسات الناشئة يشكل تحدي كبير له نتيجة المشاكل والتحديات التي يواجهونها مع رأس المال البشري وتتراوح نسبته بـ 75% إلى 85%، عكس الجانب التقني الذي يشكل نسبة تتراوح ما بين 15% و25%؛
- حسب الخبراء فإن المعارف التي تحصلوا عليها من خلال التحصيل العلمي الأكاديمي والتعلم المستمر الفردي والجماعي والتكوين والدورات التدريبية ساعدها ذلك على إكتساب الدعم المادي وغير المادي الذي أدى إلى نجاح مؤسساتهم الناشئة.

### البعد الثاني: المهارات

- يمتلك خبراء المؤسسات الناشئة مجموعة متنوعة من المهارات تختلف من مؤسسة ناشئة إلى مؤسسة أخرى ساعدتهم على تجسيد معارفهم النظرية وأفكارهم وتحويلها إلى واقع ملموس، كونهم تحصلوا عليها من الممارسات الميدانية؛
- قدرة المؤسسات الناشئة على التطور وتحقيق النجاح نتيجة المهارات التي يمتلكها الخبراء وفريق العمل أدى بهم إلى إكتساب الدعم المادي وغير المادي الذي يساعد على تحقيق الأهداف على المدى البعيد.

### البعد الثالث: الخبرات

- نستنتج أن تنوع وعدم تجانس الخبرات الموجودة في المؤسسات الناشئة ساعدتها كثيرا على إكتساب الدعم المادي وغير المادي عكس المؤسسات الناشئة التي تمتلك خبرات قليلة؛ حيث خبرات المؤسسات الناشئة الأربع كانت إكتسابها نتيجة العمل الميداني، فهو يساعدها إتخاذ القرارات بشكل سريع وفعال؛
- إستفادت المؤسسات الناشئة من خبرات إستشاريون المحترفون الذي مكنها من تحقيق البقاء والنجاح في السوق.

### البعد الرابع: الإبتكار

- تشكل معارف رأس المال البشري الجوهر الأساسي في عمليات الإبتكار وتطويره كونها تعمل على خلق قيمة مضافة في الأسواق لتقديم حلول مجتمعية لتسهيل حياة الفرد، المجتمع والمؤسسات؛
- تنوع إبتكارات المؤسسات الناشئة من قطاع إنتاجي، خدمي وتكنولوجي دل ذلك على أن المؤسسات الناشئة تعمل في قطاعات الأنشطة الحساسة التي تبرهن على أنها المحرك الأساسي لتطوير أداء إقتصاديات دول العالم بصفة عامة والإقتصاد الوطني بصفة خاصة.

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الناشئة في الجزائر

### المبحث الثالث: تحليل المقابلات واختبار الفرضيات ببرنامج (NVIVO)

في هذا المبحث سيتم القيام بتحليل نتائج التي تم حصول عليها من المقابلات مع المؤسسات الناشئة ميدان الدراسة بالإعتماد على برنامج (NVIVO) وإستخراج أوجه التشابه والإختلاف بين أجوبة الخبراء، ومن ثم إختبار فرضيات الدراسة الأربعة بالإعتماد على المقاربات المعجمية واللغوية والموضوعية وخرائط المعرفة التي تمكن بالخروج في الأخير بمساهمات علمية وميدانية تساعد على تقديم إقتراحات للمؤسسات عينة الدراسة.

#### المطلب الأول: تحليل نتائج المقابلات مع عينة الدراسة

سيتم في هذا المطلب تحليل نتائج المقابلات مع ميدان الدراسة إعتقادا على مقارنة المعجمية والمقاربة اللغوية ومن ثم إستخراج الأوجه التشابه والإختلاف بين الخبراء.

#### أولا: نتائج المقاربة المعجمية

تساعد هذه المقاربة على تحديد تكرار المفردات أجوبة الخبراء الذين تمت معهم الدراسة الميدانية بعد معالجة المقابلات في برنامج (NVIVO) تم الحصول على الجدول الموالي:

الجدول رقم (12): يمثل الاحصاء الترددي لكل المقابلات

الرقم	الكلمة	التكرار	كلمات متشابهة	% النسبة
1	المؤسسة	213	المؤسسات، للمؤسسة، مؤسسة	5.56
2	ساهمت	124	تساهم، ساهم	3.18
3	إكتساب	96	إكتساب	2.46
4	الإبتكار	72	إبتكار، الإبتكارية	1.85
5	المعارف	70	معارف، معرفة	1.8
6	الخبرات	63	خبرات، خبرة	1.61
7	الدعم	59	الدعم	1.51
8	تطوير	59	التطوير	1.26
9	المهارات	55	مهارات	1.41
10	السوق	48	السوق	1.23
11	الشبكات	42	الشبكات، شبكات	1.08
12	المادي	32	المادي	0.82
13	العمل	29	عمل	0.74
14	الأعمال	28	الأعمال	0.72
15	المالي	25	المالي	0.64
16	الميدانية	25	ميدانية، الميداني	0.64
17	الخبير	23	الخبير	0.59
18	ريادة	20	ريادة	0.51
19	الحكومي	18	الحكومي	0.46
20	تمتلك	18	تمتلك	0.46

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الناشئة في الجزائر

0.44	ثقافة	17	ثقافة	21
0.43	التقنية	16	التقنية	22
0.41	نجاح، النجاح	16	نجاح	23
0.41	الإستراتيجيات	16	الإستراتيجيات	24
0.41	التعلم	16	التعلم	25
0.41	الطرق	16	الطرق	26
0.23	الإدارية، إدارة	16	الإدارية	27
0.36	الممارسة	14	الممارسة	28
0.33	الفكرة	13	الفكرة	29
0.33	الناجعة	13	نجاحة	30
0.31	العلمي، العلمية	19	العلمي	31
300.	الإتصال	12	إتصال	32
0.28	جودة	11	جودة	33
0.28	التكنولوجية	11	التكنولوجية	34
0.26	البحث	10	البحث	35
0.26	التسويقية	10	التسويقية	36
0.26	الفنية	10	الفنية	37
0.23	الصناعة	9	الصناعة	38
0.23	التحصيل	9	التحصيل	39
0.23	التكوين	9	التكوين	40
0.23	التواصل	9	التواصل	41
0.41	التدريب	7	التدريب	42
0.15	فريق	6	فريق	43
0.15	الأكاديمي	6	الأكاديمي	44
0.15	شرح	6	شرح	45

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (NVIVO).

يظهر الجدول أعلاه المتعلق بالمقاربة المعجمية تكرار المفردات في جميع المقابلات التي أجريت مع عينة ميدان الدراسة، بالاعتماد على 100 مفردة تم تحديدها في برنامج (NVIVO)؛ حيث تم اختيار 45 مفردة دالة على موضوع الدراسة حسب المصادر (4 خبراء)، ونلاحظ أن هناك عدة مصطلحات تكررت بكثرة متمثلة في: أن المؤسسة (213 مرة) من خلال المعارف (70 مرة) والمهارات (55 مرة) والخبرات (63 مرة) والإبتكار (72 مرة) قد ساهمت (124 مرة) في إكتساب (96 مرة) الدعم (59 مرة) المادي (32 مرة) والمالي (25 مرة) والحكومي (18 مرة) وذلك عبر العمل (29 مرة) على تطوير (59 مرة) الشبكات (42 مرة) من أجل كسب السوق (48 مرة)، والمؤسسات التي تمتلك (18 مرة) ثقافة (17 مرة) ريادة (20 مرة) الأعمال (28 مرة) والإستراتيجيات (16 مرة) وفكرة (13 مرة) ناجعة (13 مرة) وفريق (6 مرة) ذو جودة (11 مرة) يمكنها تحقيق النجاح (16 مرة) في الصناعة (9 مرة).

أما الطرق (16 مرة) التي يستخدمها الخبير (16 مرة) للتعلم (16 مرة) هي التكوين (9 مرة) الأكاديمي (6 مرة) والتحصيل (9 مرة) العلمي (19 مرة) والتدريب (7 مرة) في الممارسات (14 مرة) الميدانية (16 مرة) والتقنية (16 مرة) والتكنولوجية (11 مرة) والإدارية (16 مرة) والتسويقية (10 مرة) والفنية (10 مرة).

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الناشئة في الجزائر

ويمكن الاستدلال أيضا بشكل سحابة الكلمات المفردات من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (19): يمثل سحابة المفردات للمصادر



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (NVIVO).

ثانيا: نتائج المقاربة اللغوية

يتم تحديد هذا التشابه بالاعتماد على المقاربة اللغوية لمعاملات التشابه النصي سواء بين المصادر أو بين العقد.

الجدول رقم (13): يمثل تماثل المصادر حسب معامل التشابه النصي pearson

Source A	Source B	Coefficient de corrélation de Pearson
Éléments internes\خيبر ثاني	Éléments internes\خيبر أول	0.963701
Éléments internes\خيبر ثاني	Éléments internes\خيبر ثالثا	0.959512
Éléments internes\خيبر رابع	Éléments internes\خيبر ثاني	0.956056
Éléments internes\خيبر رابع	Éléments internes\خيبر ثالثا	0.950058
Éléments internes\خيبر ثالثا	Éléments internes\خيبر أول	0.94978
Éléments internes\خيبر رابع	Éléments internes\خيبر أول	0.936427
معدل معاملات الارتباط		0.952589

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (NVIVO).

ومن خلال الجدول أعلاه الذي يمثل معامل الارتباط حسب التشابه النصي للمصادر الخبراء الأربع بالاعتماد على برنامج (NVIVO)، أظهرت النتائج أن معاملات الارتباط تراوح بين (0.963701) و(0.936427) بمعدل (0.952589) الذي يظهر على أن هناك ارتباط قوي بين الخبراء الأربع، فنلاحظ وجود ارتباط كبير بين الخبير الأول والخبير الثاني بمعامل

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الناشئة في الجزائر

(0.963701)، وبين الخبير الثاني والخبير الثالث بمعامل (0.959512)، وبين الخبير الثاني والخبير الرابع بمعامل (0.956056)، وبين الخبير الثالث والخبير الرابع بمعامل (0.950058)، وبين الخبير الأول والثالث بمعامل (0.94978)، وبين الخبير الأول والخبير الرابع بمعامل (0.936427).

### 1. أبرز نقاط التشابه بين الخبراء

- من معاملات الارتباط بين الخبراء الستة، سيتم تليخيص وتفسير أهم النقاط التي تشابه فيها الخبراء:
- إتفق الخبراء على أن المؤسسات الناشئة هي أفكار إبداعية تهدف إلى إيجاد حلول للمشاكل المجتمعية من خلال تقديمها منتجات وخدمات إبتكارية تحقق لهم قيمة مضافة؛
- تسعى هذه المؤسسات الناشئة إلى خلق فرص عمل وتحقيق النمو وزيادة أرباحها مما ينعكس ذلك إيجابا على تحقيق التنمية الإقتصادية والإجتماعية؛
- تمتلك المؤسسات الناشئة رأس مال بشري ذو معارف ومهارات وخبرات ساعدها على إستغلال التكنولوجيا في سبيل إتيان إبتكار جديد يلبي حاجيات السوق؛
- إتفق خبراء جميعا على ضرورة توفر رأس مال بشري لإنشاء مؤسسة ناشئة كونه يعد الركيزة الأساسية في المؤسسة الذي منه يتم خلق أفكار مبدعة؛
- إتفق الخبراء على أهمية وجود الدعم المادي وغير المادي من أجل تحقيق المؤسسات الناشئة البقاء والنمو.

### 2. أبرز نقاط الاختلاف بين الخبراء

- يتضح من الجدول السابق بأن هناك فرق في معاملات التشابه النصي بين الخبراء نتيجة عدم وصول معاملات إرتباطات إلى واحد صحيح؛
- هناك إختلاف بين الخبراء في درجة وجود وإستخدام أبعاد الأربع رأس المال البشري المتمثلة في: المعارف، المهارات، الخبرات، والإبتكار في مؤسساتهم الناشئة؛ حيث حسب الخبير الأول والثالث لم تساهم الأبعاد الأربع بصفة مباشرة في حصولهم على الدعم المالي نتيجة الإعتماد على التمويل الذاتي مقارنة بالدعم الحكومي التي كانت لها مساهمة مباشرة. وأما بالنسبة للخبير الثاني ساهمت أبعاد رأس المال البشري الأربع في إكتساب الدعم المادي والدعم غير المادي إلا بعد المعارف التي لم تساهم إطلاقا في إكتساب الدعم الحكومي، عكس الخبير الرابع التي ساهمت الأبعاد الأربع جيدا في إكتساب الدعم المادي والدعم غير المادي؛
- كان الاختلاف بين الخبراء حول طبيعة تخصصاتهم وخبراتهم السابقة في المؤسسات مما سمح ذلك بتوضيح أهمية تنوع الخبرات في إنشاء المؤسسات الناشئة؛

### المطلب الثاني: إختبار الفرضية الأولى

بعد القيام بتفريغ الإجابات الخبراء في برنامج (NVIVO) سيقوم هذا المطلب بإختبار الفرضية الأولى للدراسة إعتقادا على مخرجات برنامج (NVIVO) للتحليل العقد وإرتباط بينها؛ حيث كل عقدة تحتوي على إجابات الخبراء،

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الناشئة في الجزائر

والإستعانة بالمقاربات التي تم ذكرها سلفا للتحقق من صحة الفرضية الأولى، بحيث العوض العمل بفرضيتين مستقلتين يكون فيها بعد المعارف مع الدعم المادي كفرضية ومع الدعم غير المادي كفرضية أخرى تم جمعهما في فرضية واحدة وهي كالاتي: يساهم رأس المال البشري المتمثل في بعد المعارف إيجابا في نجاح المؤسسات الناشئة (الدعم المادي، الدعم غير المادي).

### أولا: نتائج المقاربة المعجمية

بعد القيام بمعالجة المقاربات التي أجريت مع الخبراء ببرنامج (NVIVO) تم الحصول على إحصاء الترددي لـ (100) كلمة مكررة تساوي عدد أحرفها ثلاث حروف فما فوق (أنظر الملحق رقم 05) يبين عدد الكلمات التي تكررت عدة مرات، وإخترا منها (15) كلمة لها علاقة بالفرضية الأولى حسب الخبراء الأربع، والتي تمثل المحور الأول من دليل المقابلة نصف الموجهة. وتكرار المفردات لعقدة المعارف مع عقدة الدعم المادي وعقدة الدعم غير المادي موضحة الجدول التالي:

### الجدول رقم (14): أثر تكرار المفردات لعقدة المعارف مع عقد الدعم المادي والدعم غير المادي

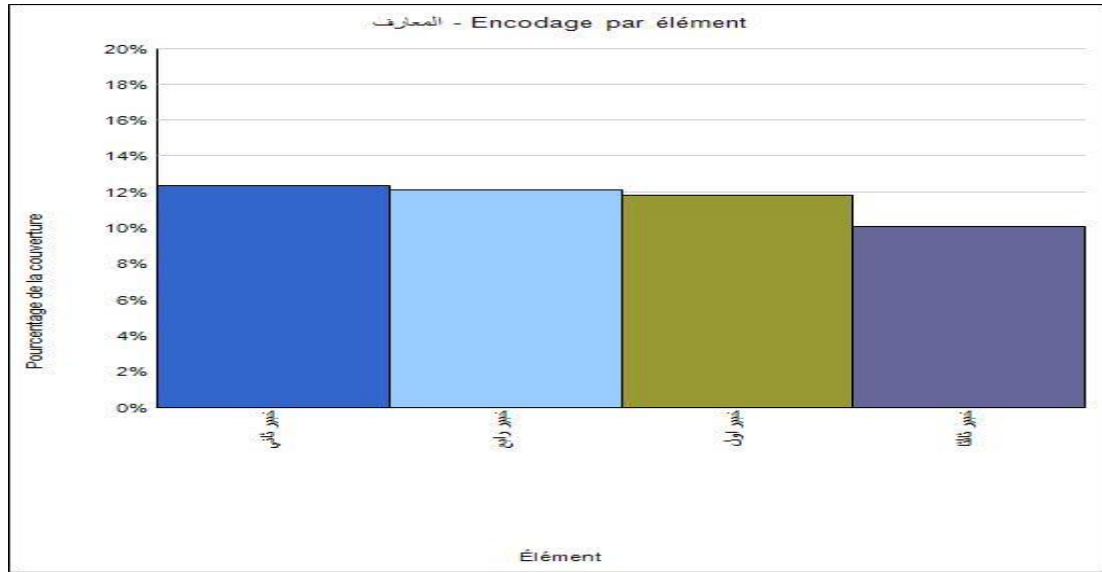
الرقم	الكلمات	الطول (عدد الحروف)	التكرار	النسبة %
1	المؤسسة، للمؤسسة، المؤسسات	7	145	5.68
2	المعارف، معرفة، معارف	7	67	2.62
3	ثقافة ريادة الأعمال	17	67	2.63
2	الإبتكار، إبتكار، الإبتكارية	8	47	841,
4	الدعم	5	46	1,80
5	السوق	5	37	1,45
6	الشبكات، شبكات	7	35	381,
7	المالي، المال	6	29	14,1
8	الخبرات	7	27	1,06
10	المهارات	8	25	0,98
11	الحكومي	7	18	0,71
12	الإستراتيجيات	13	16	0,63
13	المادي	6	8	310,
14	الممارسة	9	8	310,
15	المعنوي	7	5	0,20

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (NVIVO).

من الجدول أعلاه الذي أوضح نتائج المقاربة اللغوية لعقد المعارف مع عقدة الدعم المادي والدعم غير المادي للفرضية الأولى؛ حيث تم ملاحظة أن كلمة **المؤسسة** إحتلت المرتبة الأولى في مجموع تكرارات بـ (145 مرة)، ثم جاءت بعدها في المرتبة الثانية كلمة **المعارف** (67 مرة)، ويدل ذلك على أهميتها بالنسبة للخبراء وعلاقتها بموضوع الدراسة كونها تمثل أحد مكونات الفرضية الأولى، كما نلاحظ أن كلمة **ثقافة ريادة الأعمال** و**الإبتكار** تكررت على التوالي (67 مرة) و(47 مرة)، ثم جاءت كلمة **الدعم** بتكرار (46 مرة) **المالي** (29 مرة) و**الحكومي** (18 مرة) الذي يكسب **السوق** (37 مرة) من خلال **الشبكات**، **الخبرات** (27 مرة)، **المهارات** (25 مرة) و**الإستراتيجيات** (16 مرة)، وأما كل من كلمة **المادي** و**الممارسة** تكررت كل منها (8 مرات)، وكلمة **المعنوي** تكررت بـ (5 مرات).



## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الناشئة في الجزائر



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (NVIVO).

من خلال الجدول السابق والشكل أعلاه المتعلق بالمقاربة الموضوعية للفرضية الأولى وبالنسبة لعقدة المعارف يتضح بأن نسبة تغطية كل خبر من خبراء عينة الدراسة تتراوح ما بين **(10,08%)** و**(12,34%)**، وبلغ معدل النسبة بـ **(11,60%)**، وكانت النسبة المرتفعة للخبر الثاني، الذي يظهر جليا مدى وجود واكتساب الخبر للمعارف في مؤسسته الناشئة، وهذا راجع لكونه يعمل دائما على التعلم المستمر من أجل تطوير معارفه والإستفادة من معارف العالمية ونقلها إلى مؤسسته الناشئة وتشاركها وتطبيقها واقعا. وفي المقابل النسبة المنخفضة للخبر الثالث نتيجة عمله السابق في الميدان الذي جعله يكتسب المعارف العملية وعدم القيام بتطويرها بشكل مستمر مما أدى إلى إنخفاض مستوى المعارف الموجودة عنده.

2. عقدة الدعم المادي

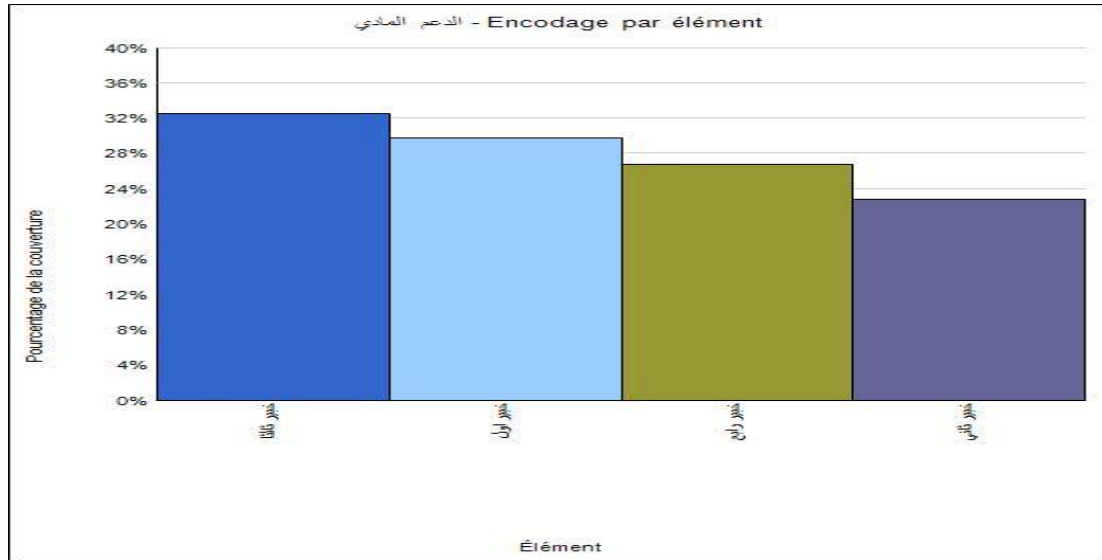
الجدول رقم (16): يمثل نسب التغطية لعقدة الدعم المادي

Item	Percentage coverage
Éléments internes\\ خبر أول	29,79%
Éléments internes\\ خبر ثالث	32,56%
Éléments internes\\ خبر ثاني	22,85%
Éléments internes\\ خبر رابع	26,84%
<b>معدل نسب التغطية</b>	<b>28,01%</b>

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (NVIVO).

الشكل رقم (22): يمثل نسب التغطية لعقدة الدعم المادي

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الناشئة في الجزائر



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (NVIVO).

من خلال الجدول السابق والشكل أعلاه المتعلق بالمقاربة الموضوعية للفرضية الأولى وبالنسبة لعقدة الدعم المادي يتضح بأن نسبة تغطية كل خبير من خبراء عينة الدراسة تتراوح ما بين (22,85%) و(32,56%)، وبلغ معدل النسبة بـ (28,01%)، وكانت النسبة المرتفعة للخبير الثالث، والذي يدل ذلك على مدى إكتسابه للدعم المادي للمؤسسات الناشئة، وهذا راجع للإستقلالية المالية التي يمتلكها وإعتماده على التمويل الذاتي لفكرة مؤسسته الناشئة. وفي المقابل النسبة المنخفضة للخبير الثاني، وبعد المقابلة مع الخبير إتضح على أن هناك عراقيل ومشاكل يواجهها في إكتسابه الدعم المادي بأبعاده سواء المالي أو الحكومي الذي يمكنه من دخول السوق.

### 3. عقدة الدعم غير المادي

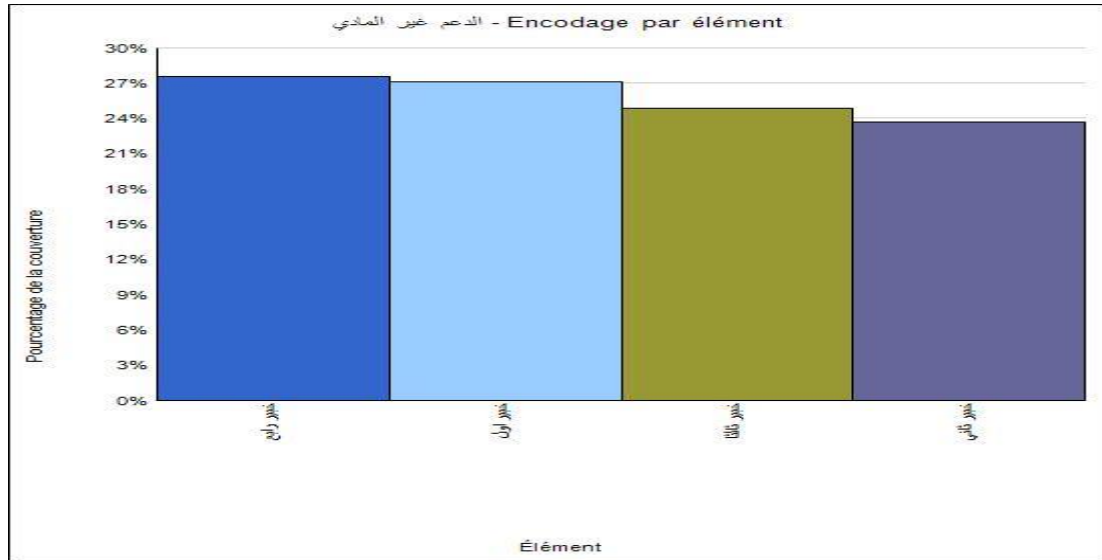
الجدول رقم (17): يمثل نسب التغطية لعقدة الدعم غير المادي

Item	Percentage coverage
Éléments internes\\خبير اول	27,13%
Éléments internes\\خبير ثالثا	24,83%
Éléments internes\\خبير ثاني	23,67%
Éléments internes\\خبير رابع	27,56%
معدل نسب التغطية	25,80%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (NVIVO).

الشكل رقم (23): يمثل نسب التغطية لعقدة الدعم غير المادي

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الناشئة في الجزائر



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (NVIVO).

من خلال الجدول السابق والشكل أعلاه المتعلق بالمقاربة الموضوعية للفرضية الأولى وبالنسبة لعقدة الدعم غير المادي يتضح بأن نسبة تغطية كل خبير من خبراء عينة الدراسة تتراوح ما بين (23,67%) و (27,56%)، وبلغ معدل النسبة بـ (25,80%)، وكانت النسبة المرتفعة للخبير الرابع، كونه لقي دعم عائلته وأصدقائه ووسطه الجامعي الذي سمح له بالإستفادة م المعارف الموجودة حوله وتطويرها بغية إكتسابها وتطبيقها للحصول على الدعم الغير المادي الذي يمكنه من تحقيق النجاح لمؤسسته الناشئة في السوق. وفي المقابل النسبة المنخفضة للخبير الثاني، وبعد المقابلة التي أجريت إتضح بأن العمل الذي يقوم به لم يكسبه كثيرا الدعم غير المادي نتيجة قلة الشبكات العلانقية وخبرة الفريق المحدودة وصغر حجمه.

### ثالثا: نتائج المقاربة اللغوية

سيتم فيها هذه المقاربة المقارنة ما بين عقدة المعارف وعقدة الدعم المادي وعقدة الدعم غير المادي من بين عدة عقد (أنظر الملحق رقم 09) من أجل معرفة الترابط بينها والتشابه النصي أو المعنى في كلام الخبراء لأجل إثبات أو نفي صحة الفرضية الأولى والتحقق منها، وتم إختيار. والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (18): يمثل معامل الارتباط بين المعارف وعقد الدعم المادي والدعم غير المادي

Node A	Node B	Pearson correlation coefficient
الدعم غير المادي	الدعم المادي	0,789922
المعارف	الدعم غير المادي	0,45638
المعارف	الدعم المادي	0,452082
معدل معاملات الإرتباط		0,566128

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (NVIVO).

يمكن ملاحظة من خلال الجدول السابق أن هناك إرتباط قوي بين عقدة الدعم المادي و عقدة الدعم غير المادي بمعامل إرتباط يقدر بـ (0,789922) وهما يمثلان نجاح المؤسسات الناشئة، وبينما عقدة المعارف مع عقدة

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الناشئة في الجزائر

الدعم المادي فمعامل إرتباط بينهما يقدر بـ (0, 452082) وأما مع عقدة الدعم غير المادي فيمثل معامل إرتباط (0, 45638)، وإعتماد على معدل معاملات إرتباط لعقدة المعارف مع عقدة الدعم المادي وعقدة الدعم غير المادي (نجاح المؤسسات الناشئة) لإختبار الفرضية الأولى والذي يمثل (0,566128) أي أقل من (0,625) وأكبر من (0,50) وهذا يدل على أن هناك إرتباط متوسط بين الخبراء. وتكون علاقة جيدة بينهم بدرجة تحقق الفرضية بدرجة جيد C.

رابعاً: اختبار الفرضية الأولى

الجدول رقم (19): يمثل اختبار للفرضية الأولى

درجة تحقق الفرضية	العبارات الدالة على عقدة المعارف	الفرضية الأولى والمقاربات العامة والاختلافات الجزئية للفرضية
جيد (C)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• أثر تكرار المفردات لعقدة المعارف مع عقد الدعم المادي والدعم غير المادي؛</li> <li>• سحابة المفردات لعقد المعارف مع عقد الدعم المادي والدعم غير المادي؛</li> <li>• معدل نسبة التغطية لعقدة المعارف والدعم المادي وغير المادي بلغت على التوالي (11,60%)، (28,01%)، (25,80%).</li> <li>• معامل الارتباط بين عقدة الدعم المادي وعقدة الدعم غير المادي بين خبراء الدراسة (0,789922)؛</li> <li>• معامل الارتباط بين عقدة المعارف وعقدة الدعم غير المادي بين خبراء الدراسة (0, 45638)؛</li> <li>• معامل الارتباط بين عقدة المعارف وعقدة الدعم المادي بين خبراء الدراسة (0, 452082)؛</li> <li>• الخريطة المعرفية التي تمثل أهم الأفكار والعلاقات المفاهيمية مع عقدة المعارف؛</li> <li>• يتم إكتساب المعارف من التحصيل العلمي الأكاديمي والتعلم المستمر والتكوين والتدريب؛</li> <li>• يمكن للمعارف أن تحقق نجاح المؤسسات الناشئة.</li> </ul>	<p>الفرضية الأولى:</p> <p>"يساهم رأس المال البشري المتمثل في بعد المعارف إيجاباً في نجاح المؤسسات الناشئة (الدعم المادي، الدعم غير المادي)".</p> <p><u>التعليق:</u></p> <p>هناك إجابات للخبراء تقول أن المعارف ساعدتهم للحصول على الدعم المادي من خلال إكتساب الدعم المالي، الدعم الحكومي، السوق وفي المقابل هناك الخبراء يقول بأن هناك دائماً مجهود شخصي ولجوء إلى العلاقات الشخصية للتمويل من جهة، ومن جهة أخرى إتفق الخبراء على أن المعارف ساعدتهم في الحصول على الدعم غير المادي المتمثلة في كسب الشبكات ورسم الإستراتيجيات وكسب ثقافة ريادة الأعمال.</p>

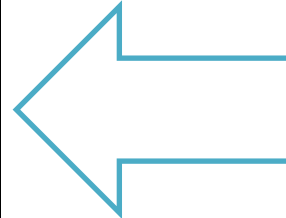
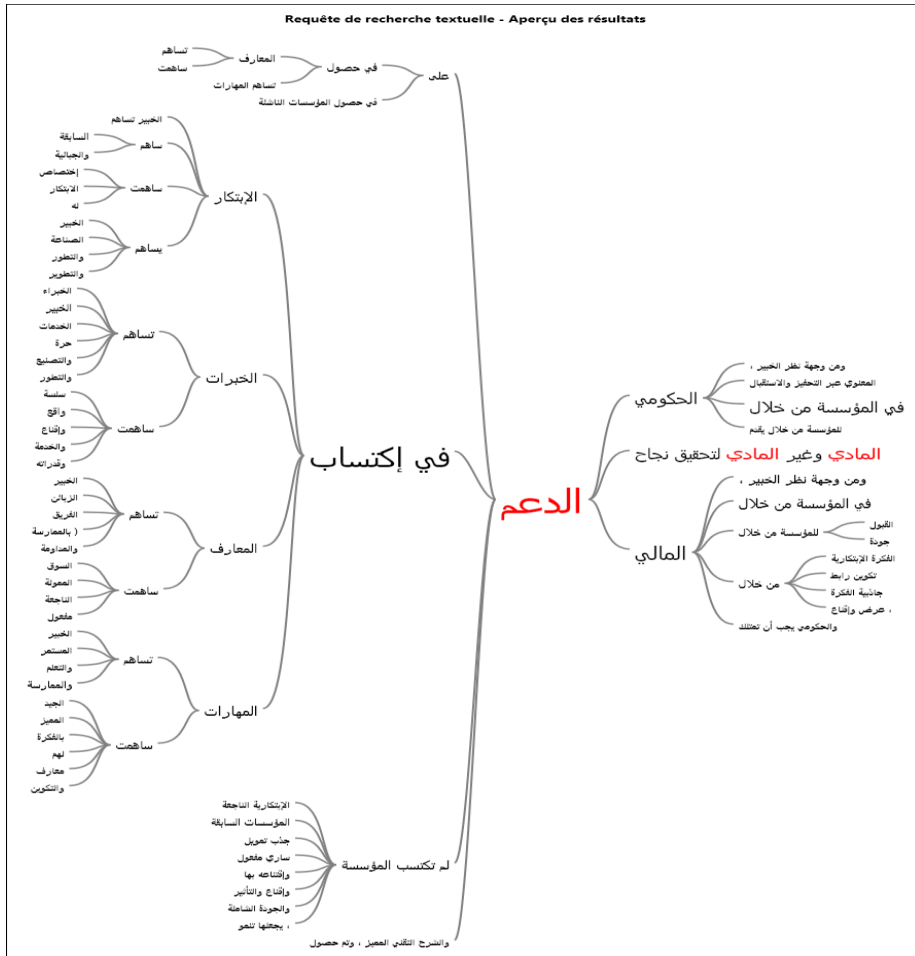
المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة بنموذج نظام التنقيط والتقييم الخاص بدرجة تحقق الفرضيات بجامعة مونتريال.

يتضح من خلال الجدول أعلاه الخاص بالفرضية الأولى والمتعلقة بالمعارف كبعد من أبعاد رأس المال البشري ومساهمته بشكل إيجابي في إكتساب الدعم المادي والدعم غير المادي لتحقيق نجاح المؤسسات الناشئة ميدان الدراسة، ومقارنة الجانب النظري مع آراء الخبراء، تم الإستعانة بنظام التنقيط والتقييم الخاص بدرجة تحقق الفرضيات بجامعة مونتريال وتم التوصل إلى أن الفرضية الأولى أنها قد تحقق بدرجة مقبولة قريب من المتوسط (D+).

# الفصل الثاني: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الناشئة في الجزائر

خامسا: الخريطة المعرفية لعقدة لمعارف مع عقدة الدعم المادي غير المادي

الشكل رقم (24): يمثل خريطة معرفية لعقدة المعارف مع عقدة الدعم المادي والدعم غير المادي



المصدر: برنامج (NVIVO).

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الناشئة في الجزائر

### المطلب الثالث: اختبار الفرضية الثانية

الهدف من هذا المطلب هو التأكد من صحة تحقق الفرضية الثانية للدراسة بالإستعانة بمخرجات برنامج (NVIVO) للتعرف على مدى مساهمة المهارات في تحقيق نجاح المؤسسات الناشئة ميدان الدراسة، وذلك بتجميع بعد الدعم المادي ودعم غير المادي في فرضية واحدة كونها يمثلان نجاح المؤسسات والتي تم صياغتها على النحو الآتي: يساهم رأس المال البشري المتمثل في بعد المهارات إيجابا في نجاح المؤسسات الناشئة ميدان الدراسة (الدعم المادي، الدعم غير المادي).

#### أولا: نتائج المقاربة المعجمية

بعد القيام بمعالجة المقابلات التي أجريت مع الخبراء ببرنامج (NVIVO) تم الحصول على إحصاء الترددي لـ (100) كلمة مكررة تساوي عدد أحرفها ثلاث حروف فما فوق (أنظر الملحق رقم 06) يبين عدد الكلمات التي تكررت عدة مرات، وإخترنا منها (16) كلمة لها علاقة بالفرضية الثانية حسب الخبراء الأربع، والتي تمثل المحور الثاني من دليل المقابلة نصف الموجهة. والمقاربة المعجمية لعقدة المهارات موضحة في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (20): أثر تكرار المفردات لعقدة المهارات

الرقم	الكلمة	الطول (عدد الحروف)	التكرار	النسبة %
1	المؤسسة، للمؤسسة، المؤسسات	7	141	5,63
2	ثقافة ريادة الأعمال	18	64	2,56
3	المهارات، مهارات	8	53	2,04
4	الدعم	5	46	1,84
5	الإبتكار، الإبتكارية، إبتكار	8	46	841,
6	المعارف، معرفة، معارف	7	44	761,
7	السوق	5	38	1,52
8	الشبكات، شبكات	7	35	1,40
9	الخبرات	7	27	1,08
10	المالي	6	24	0,96
11	الحكومي	7	18	0,72
12	الإستراتيجيات	13	16	0,64
13	جودة	4	11	0,44
14	الممارسة	8	9	0,36
15	المادي	6	8	0,32
16	المعنوي	7	5	0,20

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (NVIVO).

يوضح الجدول أعلاه نتائج المقاربة اللغوية لعقد المهارات مع عقدة الدعم المادي والدعم غير المادي للفرضية الثاني؛ حيث تم ملاحظة أن كلمة **المؤسسة** احتلت المرتبة الأولى في مجموع تكرارات بـ (141 مرة)، ثم جاءت بعدها في المرتبة الثانية كلمة **ثقافة ريادة الأعمال** بـ (64 مرة)، ويدل ذلك على أهميتها بالنسبة للخبراء وعلاقتها بموضوع الدراسة كونها تمثل أحد مؤشرات لبعدها من أبعاد الدراسة، وأن **المهارات** (53 مرة) ساهمت في إكتساب **الدعم** (46 مرة) **المالي** (24

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الناشئة في الجزائر

مرة)، **الحكومي** (18 مرة)، **المادي** (8 مرات) و**المعنوي** (8 مرات) لدخول **السوق** (38 مرة) من خلال **الإستراتيجيات** (16 مرة)، **الشبكات** (35 مرة)، **المعارف** (44 مرة)، **الممارسة** (9 مرة) و**الخبرات** (27 مرة) لتقديم **الإبتكار** (46 مرة) ذو **الجودة** (11 مرة).

ويمكن تفسير هذا على أن المؤسسات الناشئة من خلال المهارات قد ساهمت بشكل إيجابي في إكتساب السوق الذي كان نسبته مرتفعة والدعم المالي والحكومي الذي كان مقبولاً نوعاً ما وجاء الدعم المادي بنسبة جد منخفضة، وفي المقابل ساهمت المهارات في إكتساب ثقافة ريادة الأعمال والشبكات التي كانت نسبتهما مرتفعة، والإستراتيجيات التي كانت مقبولة نوعاً ما، والدعم المعنوي نسبته المنخفضة؛ كما يمكن تعزيز التحليل بشكل سحابة المفردات للفرضية الثانية.

الشكل رقم (25): يمثل سحابة المفردات لعقدة المهارات مع عقد الدعم المادي والدعم غير المادي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (NVIVO).

ثانياً: نتائج المقاربة الموضوعية

تقوم هذه المقاربة بإستخراج نسبة التغطية لعقد المهارات حسب كل خبير من الخبراء، وهي تتمثل في الآتي:

1. عقدة المهارات

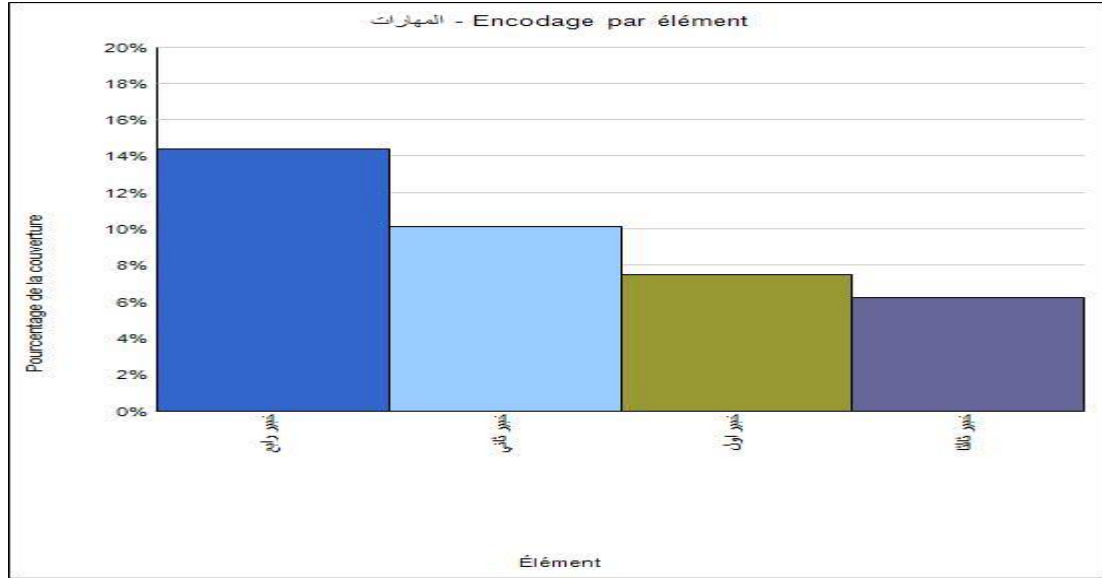
الجدول رقم (21): يمثل نسب التغطية لعقدة المهارات

Item	Percentage coverage
Éléments internes\\خبير اول	7,51%
Éléments internes\\خبير ثالثا	6,28%
Éléments internes\\خبير ثاني	10,16%
Éléments internes\\خبير رابع	14,44%
<b>معدل نسب التغطية</b>	<b>9,60%</b>

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (NVIVO).

الشكل رقم (26): يمثل نسب التغطية لعقدة المهارات

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الناشئة في الجزائر



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (NVIVO).

يتضح من خلال الجدول السابق والشكل أعلاه المتعلق بالمقاربة الموضوعية للفرضية الثانية لعقدة المهارات بأن نسبة تغطية كل خبير من خبراء عينة الدراسة تتراوح ما بين (6,28%) و(14,44%)، وبلغ معدل نسبة التغطية (9,60%)، وقد كانت مرتفعة بالنسبة للخبير الرابع، وهذا راجع لأهمية المهارات الموجودة في مؤسسته الناشئة وتنوعها وعدم تجانسها نتيجة القيام بالتعلم الفردي والجماعي، والتكوين والدورات التدريبية المستمرة. وفي المقابل نجد نسبة منخفضة للخبير الثالث نتيجة عدم تحسين مهاراته الميدانية وتوقف على التعلم واكتساب المعارف.

### ثالثاً: نتائج المقاربة اللغوية

بعد إختيار العقد المتعلقة بالفرضية الثانية من بين العديد من العقد (أنظر الملحق رقم 10)، ستقوم هذه المقاربة اللغوية بالمقارنة بين عقدة المعارف مع عقدة الدعم المادي وعقدة الدعم غير المادي لمعرفة الترابط بينها للمساعدة في التحقق من صحة الفرضية. والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (22): يمثل معامل الارتباط بين المهارات وعقدة الدعم المادي والدعم غير المادي

Node A	Node B	Pearson correlation coefficient
الدعم غير المادي	الدعم المادي	0,78913
المهارات	الدعم المادي	0,528946
المهارات	الدعم غير المادي	0,522456
معدل معاملات الارتباط		0,6135106

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (NVIVO).

يتضح أنه من خلال الجدول السابق الذي يمثل معاملات الارتباطات بين عقد بأن هناك إرتباط قوي بين عقدة الدعم المادي وعقدة الدعم غير المادي بمعامل إرتباط يقدر بـ (0,78913) وهما يمثلان نجاح المؤسسات الناشئة،

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الناشئة في الجزائر

وبينما عقدة المهارات مع عقدة الدعم المادي فمعامل إرتباط بينهما يقدر بـ (0,528946)، وأما مع عقدة الدعم غير المادي فيمثل معامل إرتباط (0,522456)، وإعتمادا على معاملات إرتباط عقدة المهارات مع عقدة الدعم المادي وعقدة الدعم غير المادي (نجاح المؤسسات الناشئة) الذي يمثل (0,6135106) أكبر من (0.50) وأقل من (0.625) وهذا يدل على أن هناك إرتباط جيد بينهم بدرجة تحقق الفرضية جيد C.

رابعا: اختبار الفرضية الثانية

الجدول رقم (23): يمثل اختبار للفرضية الثانية

درجة تحقق الفرضية	العبارات الدالة على عقدة المهارات	الفرضية الأولى والمقاربات العامة والاختلافات الجزئية للفرضية
جيد (C)	<ul style="list-style-type: none"> <li>أثر تكرار المفردات لعقدة المهارات مع عقد الدعم المادي والدعم غير المادي؛</li> <li>سحابة المفردات لعقد المهارات مع عقد الدعم المادي والدعم غير المادي؛</li> <li>معدل نسبة التغطية لعقدة المهارات والدعم المادي وغير المادي بلغت على التوالي (11,60%)، (28,01%)، (25,80%).</li> <li>معامل الارتباط بين جميع الخبراء (0,6135106)؛</li> <li>أهم الأفكار والعلاقات المفاهيمية لعقدة المهارات موضحة في الخريطة المعرفية؛</li> <li>وجود وتنوع المهارات عند لدى خبراء عينة الدراسة؛</li> <li>يعتبرون أن المهارات تكتسب من الممارسة الميدانية أكثر من إكتساب المعارف وتجسيدها واقعا فهي التي تحقق لهم نجاح مؤسساتهم الناشئة.</li> </ul>	<p>الفرضية الثانية:</p> <p>"يساهم رأس المال البشري المتمثل في بعد المهارات إيجابا في نجاح المؤسسات الناشئة (الدعم المادي، الدعم غير المادي)".</p> <p><u>التعليق:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>لقد أجمع الخبراء على أن عدم تجانس وتنوع المهارات تمكن من تحويل الأفكار المبدعة إلى مؤسسات ناشئة ناجحة؛</li> <li>ساعدت مهارات الخبراء من إكتساب الدعم المادي والدعم غير المادي إلا الخبير الأول والثالث الذي لم يكتسب الدعم المالي بمهاراتهما بل اعتمدا على التمويل الذاتي.</li> </ul>

المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة بنموذج نظام التنقيط والتقييم الخاص بدرجة تحقق الفرضيات بجامعة مونتريال.

يوضح الجدول أعلاه الذي يمثل إختبار بالفرضية الثانية الخاصة بمساهمة المهارات كبعد من أبعاد رأس المال البشري إيجابا في تحقيق نجاح المؤسسات الناشئة ميدان الدراسة (الدعم المادي والدعم غير المادي)، ومقارنة الجانب النظري مع الجانب الميداني، تم الإستعانة بنظام التنقيط والتقييم الخاص بدرجة تحقق الفرضيات بجامعة مونتريال وتم التوصل إلى أن الفرضية الثانية أنها قد تحقق بدرجة جيد (C).



## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الناشئة في الجزائر

### المطلب الرابع: اختبار الفرضية الثالثة

سيتم في هذا المطلب اختبار الفرضية الثالثة التي تختص بعد الخبرات مع بعد الدعم المادي وبعد الدعم غير المادي بإعتبارهما مؤشرات نجاح المؤسسات الناشئة، وذلك بالإستعانة بالمرجات (NVIVO) لتحليلها، وتحقق من صحة الفرضية المتمثلة في: يساهم رأس المال البشري المتمثل في بعد الخبرات إيجابا في نجاح المؤسسات الناشئة (الدعم المادي، الدعم غير المادي)

#### أولا: نتائج المقاربة المعجمية

بعد القيام بمعالجة المقابلات التي أجريت مع الخبراء ببرنامج (NVIVO) تم الحصول على إحصاء الترددي لـ (100) كلمة مكررة تساوي عدد أحرفها ثلاث حروف فما فوق (أنظر الملحق رقم 07) يبين عدد الكلمات التي تكررت عدة مرات، وإخترنا منها (16) كلمة لها علاقة بالفرضية الثالثة حسب الخبراء الأربع، والتي تمثل المحور الثالث من دليل المقابلة نصف الموجهة. والمقاربة المعجمية لعقدة الخبرات موضحة في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (24): أثر تكرار المفردات لعقد الخبرات

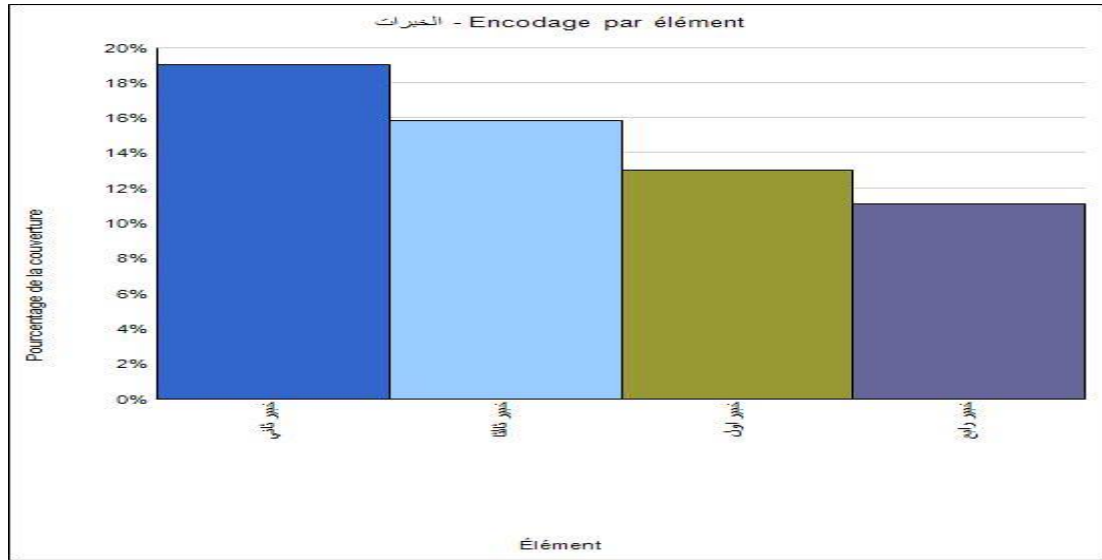
الرقم	الكلمة	الطول (عدد الحروف)	التكرار	النسبة %
1	المؤسسة، للمؤسسة، المؤسسات	7	146	5,59
2	الخبرات، الخبرة، خبرة	7	66	2,53
3	ثقافة ريادة الأعمال	18	61	2,34
4	الدعم	5	46	1,76
5	الإبتكار، الإبتكارية، إبتكار	8	46	1,76
6	السوق	5	41	1,57
7	المعارف، معرفة	7	37	1,41
8	الشبكات، شبكات	7	37	1,42
9	المهارات، مهارات	8	29	1,11
10	المالي	6	24	0,92
11	الحكومي	7	18	0,69
12	الإستراتيجيات	13	16	0,61
13	جودة	4	11	0,42
14	الممارسة	8	9	0,34
15	المادي	6	8	0,31
16	المعنوي	7	5	0,19

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مرجات (NVIVO).

يدلل الجدول أعلاه على نتائج المقاربة اللغوية لعقد الخبرات مع عقدة الدعم المادي والدعم غير المادي للفرضية الأولى؛ حيث تم ملاحظة أن كلمة **المؤسسة** احتلت المرتبة الأولى في مجموع تكرارات بـ (146 مرة)، ثم جاءت بعدها في المرتبة الثانية كلمة **الخبرات** (66 مرة)، ويدل ذلك على أهميتها بالنسبة للخبراء وعلاقتها بموضوع الدراسة كونها تمثل أحد مكونات الفرضية الثالثة، كونها ساهمت في إكتساب **الدعم** (46 مرة) **المالي** (24 مرة)، **الحكومي** (18 مرة)، **المادي**



## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الناشئة في الجزائر



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (NVIVO).

يبين الجدول السابق والشكل أعلاه المتعلق بالمقاربة الموضوعية للفرضية الثالثة والخاصة بعقدة الخبرات بأن نسبة تغطية كل خبير تتراوح ما بين (11,11%) و(19,06%)، وبلغ معدل نسبة التغطية (14,78%)، وكانت مرتفعة بالنسبة للخبير الثاني، ورغم قلة خبراته السابقة في الميدان إلا أنه قام بدراسة السوق ومعرفة إحتياجات المستهلك بدقة مما سمحت له كفاءته بدخول السوق بمنتوج يقدم خدمة متميزة لها طلب واحتياج عالي لدى المستهلك. وفي المقابل نجد الخبير الرابع نسبة التغطية منخفضة ورغم خبرته الواسعة والسابقة في السوق إلا أنه لم يمكن من إكتساب الدعم المادى وغير المادى الكافيين، وهذا راجع إلى كونه يعتمد على أسلوب تقديم الخدمة حسب الطلب مما لم يستطع تحقيق النمو السريع.

### ثالثا: نتائج المقاربة اللغوية

سيتم في هذه المقاربة المقارنة بين عقدة الخبرات مع عقدة الدعم المادى وعقدة الدعم غير المادى بعد إختيارهما من عدة العقد (أنظر الملحق رقم 11) كونهما أحد مكونات الفرضية الثالثة، وذلك لأجل معرفة إرتباط بينهما لتحقق من درجة صحة الفرضية. والجدول الآتي سيبين معاملات الإرتباط:

الجدول رقم (26): يمثل معامل الارتباط بين الخبرات وعقد الدعم المادى والدعم غير المادى

Node A	Node B	Pearson correlation coefficient
الدعم غير المادى	الدعم المادى	0,790051
الدعم المادى	الخبرات	0,539612
الدعم غير المادى	الخبرات	0,489388
معدل معاملات الإرتباط		0,6063503

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (NVIVO).

من الجدول السابق نلاحظ أن هناك إرتباط قوي بين عقدة الدعم المادى وعقدة الدعم غير المادى بمعامل إرتباط يقدر بـ (0,790051) وهما يمثلان نجاح المؤسسات الناشئة، وبينما عقدة الخبرات مع عقدة الدعم المادى

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الناشئة في الجزائر

فمعامل ارتباط بينهما يقدر بـ (0,539612)، وأما مع عقدة الدعم غير المادي فيمثل معامل ارتباط (0,489388)، ويشير معاملات ارتباط عقدة الخبرات مع عقدة الدعم المادي وعقدة الدعم غير المادي (نجاح المؤسسات الناشئة) الذي يمثل (0,6063503) أكبر من (0,50) وأقل من (0,625) بأنه يدل على أن هناك ارتباط جيد بينهم بدرجة تحقق الفرضية جيد C.

رابعاً: اختبار الفرضية الثالثة

الجدول رقم (27): يمثل اختبار للفرضية الثالثة

درجة تحقق الفرضية	العبارات الدالة على عقدة الخبرات	الفرضية الأولى والمقاربات العامة والاختلافات الجزئية للفرضية
جيد (C)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• أثر تكرار المفردات لعقدة الخبرات مع عقد الدعم المادي والدعم غير المادي؛</li> <li>• سحابة المفردات لعقد الخبرات مع عقد الدعم المادي والدعم غير المادي؛</li> <li>• معدل نسبة التغطية لجميع العقد (14,78%).</li> <li>• معامل الارتباط بين جميع الخبراء (0,6063503)؛</li> <li>• أهم الأفكار والعلاقات المفاهيمية لعقدة الخبرات موضحة في الخريطة المعرفية؛</li> <li>• يعتبرون أن تنوع الخبرات المكتسبة والسابقة في الميدان يمكنها أن تساعد على إتخاذ القرارات بشكل فعال مما يمكنها من توفير الجهد والوقت والتكلفة؛</li> <li>• من الممارسة الميدانية أكثر من إكتساب المعارف وتجسيدها واقعياً فهي التي تحقق لهم نجاح مؤسساتهم الناشئة.</li> <li>• تساهم الخبرات في نجاح المؤسسات الناشئة.</li> </ul>	<p>الفرضية الثالثة:</p> <p>"يساهم رأس المال البشري المتمثل في بعد الخبرات إيجاباً في نجاح المؤسسات الناشئة (الدعم المادي، الدعم غير المادي)".</p> <p>التعليق:</p> <p>إجابات الخبراء حول عقدة الخبرات متطابقة يعني نوعاً ما مع الجانب النظري نتيجة فهم العميق ودرايتهم الكبيرة به نتيجة أعمالهم السابقة التجارية والحرّة وحتى في المؤسسات التي سمحت لهم بزيادة قدراتهم المعرفية وتطويرها عبر الممارسات الميدانية.</p>

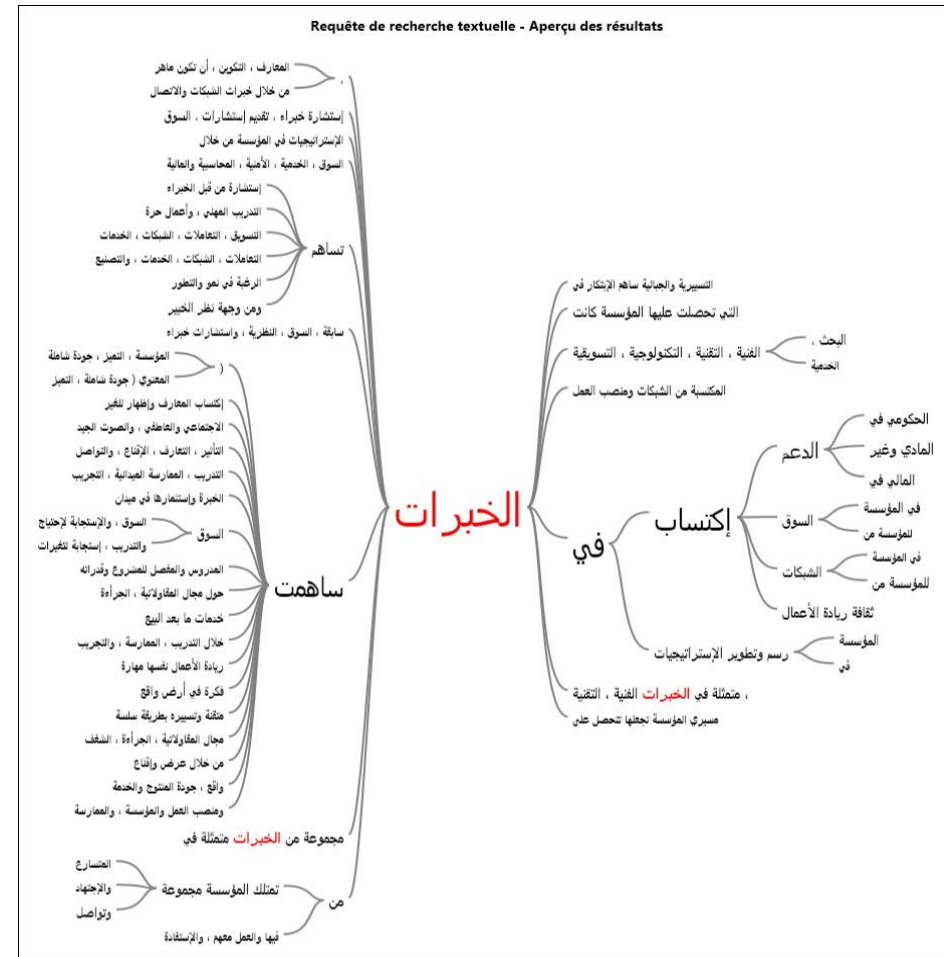
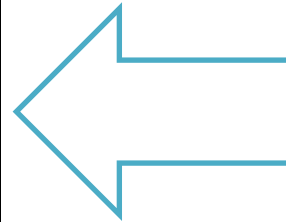
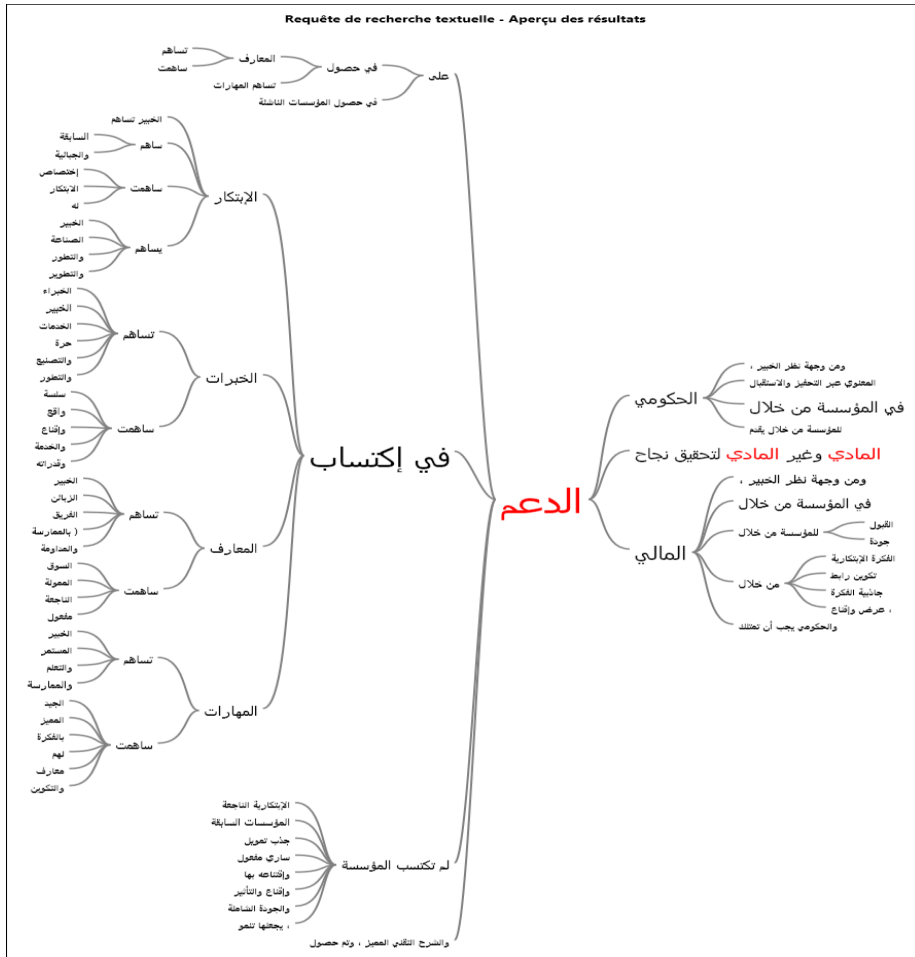
المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة بنموذج نظام التنقيط والتقييم الخاص بدرجة تحقق الفرضيات بجامعة مونتريال.

يوضح الجدول أعلاه الذي يمثل اختبار بالفرضية الثالثة الخاصة ببعد الخبرات كبعد من أبعاد رأس المال البشري التي تساهم إيجاباً في تحقيق نجاح المؤسسات الناشئة ميدان الدراسة (الدعم المادي والدعم غير المادي)، ومقارنة الجانب النظري مع الجانب الميداني، تم الإستعانة بنظام التنقيط والتقييم الخاص بدرجة تحقق الفرضيات بجامعة مونتريال الذي ساعد على التوصل إلى نتيجة أن الفرضية الثالثة محققة بدرجة جيد (C).

# الفصل الثاني: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الناشئة في الجزائر

خامسا: الخريطة المعرفية لعقدة الخبرات مع عقدة الدعم المادي والدعم غير المادي

الشكل رقم (30): يمثل خريطة معرفية لعقدة الخبرات مع عقدة الدعم المادي والدعم غير المادي



المصدر: برنامج (NVIVO).

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الناشئة في الجزائر

### المطلب الخامس: إختبار الفرضية الرابعة

في هذا المطلب سيتم إختبار الفرضية الرابعة للدراسة، وذلك بإستخدام برنامج (NVIVO) الذي من خلاله يتم تحليل مخرجات التي يقدمها لإثبات صحة أو نفي الفرضية، وقد تم جمع بعد الدعم المادي ودعم غير المادي وعلاقتها ببعيد الإبتكار في فرضية واحدة، وهي كالاتي: يساهم رأس المال البشري المتمثل في بعد الإبتكار إيجابا في نجاح المؤسسات الناشئة (الدعم المادي، الدعم غير المادي).

#### أولا: نتائج المقاربة المعجمية

بعد القيام بمعالجة المقابلات التي أجريت مع الخبراء ببرنامج (NVIVO) تم الحصول على إحصاء الترددي لـ (100) كلمة مكررة تساوي عدد أحرفها ثلاث حروف فما فوق (أنظر الملحق رقم 08) يبين عدد الكلمات التي تكررت عدة مرات، وإخترنا منها (16) كلمة لها علاقة بالفرضية الرابعة حسب الخبراء الأربع، والتي تمثل المحور الرابع من دليل المقابلة نصف الموجهة. والمقاربة المعجمية لعقدة الإبتكار موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (28): أثر تكرار المفردات لعقدة الإبتكار

الرقم	الكلمة	الطول (عدد الحروف)	التكرار	النسبة %
1	المؤسسة، للمؤسسة، المؤسسات	7	145	5,79
2	الإبتكار، الإبتكارية، إبتكار	8	75	3,00
3	ثقافة ريادة الأعمال	18	61	2,44
4	الدعم	5	47	1,88
5	السوق	5	40	1,60
6	المعارف، معرفة	7	37	1,48
7	الشبكات، شبكات	7	34	1,36
8	المالي	6	29	1,16
9	الخبرات	7	28	1,12
10	المهارات	8	25	1,00
11	الحكومي	7	18	0,72
12	الإستراتيجيات	13	16	0,64
13	الممارسة	8	12	0,48
14	جودة	4	11	0,44
15	المادي	6	8	0,32
16	المعنوي	7	5	0,20

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (NVIVO).

ويتبين لنا من خلال الجدول أعلاه نتائج المقاربة اللغوية لعقد الإبتكار مع عقدة الدعم المادي والدعم غير المادي للفرضية الرابعة: حيث تم ملاحظة أن كلمة **المؤسسة** احتلت المرتبة الأولى في مجموع تكرارات بـ (145 مرة)، ثم جاءت بعدها في المرتبة الثانية كلمة **الإبتكار** (75 مرة)، وبدل ذلك على أهميتها بالنسبة للخبراء وعلاقتها بموضوع الدراسة كونها تمثل أحد مكونات الفرضية الرابعة، وأنها ساهمت في إكتساب **الدعم** (47 مرة) **المالي** (29 مرة)، **الحكومي** (18 مرة).

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الناشئة في الجزائر

المادي (8 مرات)، والمعنوي (5مرات) لدخول السوق (40 مرة) من خلال الإستراتيجيات (16 مرة)، الشبكات (34 مرة)، ثقافة ريادة الأعمال (61 مرة)، المعارف (37 مرة)، الممارسة (12 مرة) والخبرات (28 مرة) لتحسين الجودة (11 مرة).

ويمكن تفسير هذا على أن المؤسسات الناشئة من خلال الإبتكار قد ساهمت بشكل إيجابي في إكتساب السوق الذي كان نسبته مرتفعة والدعم المالي الذي كان مقبولا نوعا ما، وجاء الدعم الحكومي والمادي بنسبة جد منخفضة، وفي المقابل ساهم الإبتكار في إكتساب ثقافة ريادة الأعمال والشبكات التي كانت نسبتهما مرتفعة، والإستراتيجيات التي كانت مقبولة نوعا ما، والدعم المعنوي نسبته المنخفضة؛ كما يمكن تعزيز التحليل بشكل سحابة المفردات للفرضية الرابعة.

الشكل رقم (31): يمثل سحابة المفردات لعقدة الإبتكار مع عقد الدعم المادي والدعم غير المادي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (NVIVO).

ثانيا: نتائج المقاربة الموضوعية

1. عقدة الإبتكار

الجدول رقم (29): يمثل نسب التغطية لعقدة الإبتكار

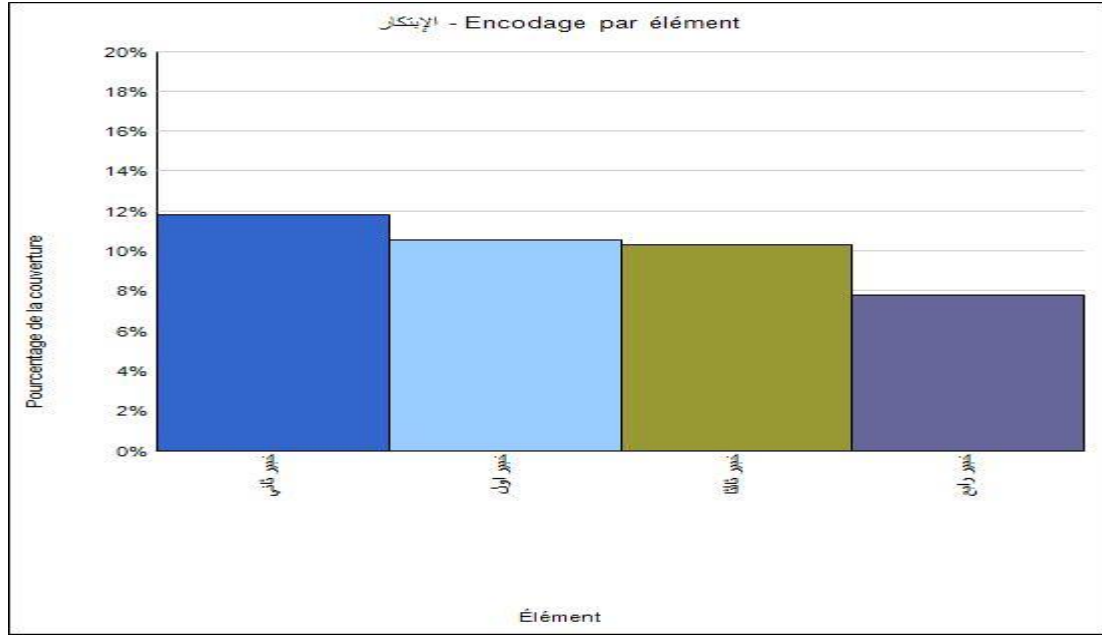
Item	Percentage coverage
Éléments internes\\خبير اول	10,60%
Éléments internes\\خبير ثالثا	10,33%
Éléments internes\\خبير ثاني	11,86%
Éléments internes\\خبير رابع	7,82%
معدل نسب التغطية	10,16%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (NVIVO).

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الناشئة في الجزائر

يتضح من خلال الجدول السابق والشكل أعلاه المتعلق بالمقارنة الموضوعية للفرضية الرابعة والخاصة بعقدة الإبتكار بأن نسبة تغطية كل خبير تتراوح ما بين (7,82%) و(11,86%)، وبلغ معدل نسبة التغطية (10,16%)، وكانت مرتفعة بالنسبة للخبير الثاني، كونه قدم حلا مطلوبة لمشكلة واقعية وموجودة مما ساعدته على إكتساب السوق. وفي المقابل نجد الخبير الرابع نسبة التغطية منخفضة نتيجة عدم تنوع الخدمات التي يقدمها في السوق نقص فعالية التسويق مما أدى بذلك إلى تباطؤ نسبة النمو.

الشكل رقم (32): يمثل نسب التغطية لعقدة الإبتكار



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (NVIVO).

### ثالثا: نتائج المقارنة اللغوية

سيتم في هذه المقارنة المقارنة بين عقدة الإبتكار مع عقدة الدعم المادي وعقدة الدعم غير المادي بعد إختيارهما من عدة العقد (أنظر الملحق رقم 12) كونهما أحد مكونات الفرضية الرابعة، وذلك لأجل معرفة إرتباط بينهما لتحقق من درجة صحة الفرضية. وسيتم توضي معاملات الإرتباطات للخبراء في الجدول الآتي:

الجدول رقم (30): يمثل معامل الارتباط بين الإبتكار وعقد الدعم المادي والدعم غير المادي

Node A	Node B	Pearson correlation coefficient
الدعم غير المادي	الدعم المادي	0,788867
الدعم المادي	الإبتكار	0,671588
الدعم غير المادي	الإبتكار	0,613145
معدل معاملات الإرتباط		0,6912

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (NVIVO).

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الناشئة في الجزائر

من الجدول السابق نلاحظ أن هناك إرتباط قوي بين عقدة الدعم المادي وعقدة الدعم غير المادي بمعامل إرتباط يقدر بـ (0,788867) وهما يمثلان نجاح المؤسسات الناشئة، وبينما عقدة الإبتكار مع عقدة الدعم المادي فمعامل إرتباط بينهما يقدر بـ (0,671588)، وأما مع عقدة الدعم غير المادي فيمثل معامل إرتباط (0,613145)، ويظهر معاملات إرتباط عقدة الإبتكار مع عقدة الدعم المادي وعقدة الدعم غير المادي (نجاح المؤسسات الناشئة) الذي يمثل (0,6912) أكبر من (0,625) وأقل من (0,75) أن هناك إرتباط جيد بينهم بدرجة تحقق الفرضية جيد جدا .B

رابعا: اختبار الفرضية الرابعة

الجدول رقم (31): يمثل اختبار للفرضية الرابعة

درجة التحقق الفرضية	العبارات الدالة على و اقع آليات الدعم	الفرضية الأولى والمقاربات العامة والاختلافات الجزئية للفرضية
جيد جدا (B)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• أثر تكرار المفردات لعقدة الإبتكار مع عقد الدعم المادي والدعم غير المادي؛</li> <li>• سحابة المفردات لعقد الإبتكار مع عقد الدعم المادي والدعم غير المادي؛</li> <li>• معدل نسبة التغطية لجميع العقد (10,16%).</li> <li>• معامل الارتباط بين جميع الخبراء (0,6912):</li> <li>• أهم الأفكار والعلاقات المفاهيمية لعقدة الإبتكار موضحة في الخريطة المعرفية؛</li> <li>• يحتاج الإبتكار إلى الدعم المادي والدعم غير المادي من أجل تحقيق النجاح للمؤسسات الناشئة في السوق؛</li> <li>• يقدم الإبتكار حلول للمشاكل الفرد، المجتمع والمؤسسات باستخدام التكنولوجيا؛</li> <li>• يعد الإبتكار جديدا يخلق قيمة مضافة.</li> </ul>	<p>الفرضية الرابعة:</p> <p>"يساهم رأس المال البشري المتمثل في بعد الإبتكار إيجابا في نجاح المؤسسات الناشئة (الدعم المادي، الدعم غير المادي)".</p> <p>التعليق:</p> <p>كانت إجابات الخبراء متطابقة لما تم التطرق إليه في الجانب النظري والسبب في ذلك الفهم العميق والدراية الكبيرة للخبراء في المؤسسات الناشئة ميدان الدراسة لأهمية الإبتكار في تقديم حلول وقيمة مضافة عالية لتسهيل معيشة الحياة وخلق الرفاهية.</p>

المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة بنموذج نظام التنقيط والتقييم الخاص بدرجة تحقق الفرضيات بجامعة مونتريال.

يوضح الجدول أعلاه الذي يمثل إختبار بالفرضية الرابعة الخاصة ببعد الإبتكار كبعد من أبعاد رأس المال البشري التي تساهم إيجابا في إكتساب الدعم المادي والدعم غير المادي لتحقيق نجاح المؤسسات الناشئة ميدان الدراسة، ومقارنة الجانب النظري مع آراء الخبراء، تم الإستعانة بنظام التنقيط والتقييم الخاص بدرجة تحقق الفرضيات بجامعة مونتريال الذي ساعد على التوصل إلى نتيجة أن الفرضية الرابعة محققة بدرجة جيد جدا (B).



## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الناشئة في الجزائر

### خلاصة الفصل

بعد ما تم إكمال الجانب النظري للدراسة في الفصل الأول الذي تناول مفهوم رأس المال البشري وعلاقته بنجاح المؤسسات الناشئة، جاء الفصل الثاني كخلاصة تركز على الدراسة الميدانية من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة تم توضيح الإطار المنهجي الذي تم الإعتماد عليه، والتفصيل في مجتمع وعينة الدراسة، وإستخدام أدوات التحليل الكيفي في جمع وتحليل البيانات والمعلومات والمتمثلة في الملاحظة غير مباشرة والمقابلة نصف الموجهة كون طبيعة الدراسة إستشكافية. إضافة إلى ذلك تم الإستعانة بالجدول التحليل التقليدي للمقابلة وبرنامج التحليل الكيفي (NVIVO الإصدار رقم 10) الذي ساعد على إختبار الفرضيات.

أما الدراسة الميدانية فكانت على مستوى المؤسسات الناشئة في الجزائر حاصلة على علامة مؤسسة ناشئة (Label Startup)، بإعداد دليل مقابلة نصف الموجهة وتكونت عينة الدراسة من 04 خبراء من مختلف المؤسسات الناشئة ميدان الدراسة، من أجل الإحاطة بإشكالية الدراسة بشكل جيد والاجابة على الفرضيات بالإعتماد على المؤشرات من محتوى المقابلات لتحديد درجة تحقق كل فرضية وهي موضحة في الجدول الآتي:

#### الجدول رقم (32): يمثل درجة تحقق كل فرضية

درجة التحقق	الفرضية
جيد (C)	<b>الفرضية الأولى:</b> يساهم رأس المال البشري المتمثل في بعد المعارف إيجابا في نجاح المؤسسات الناشئة (الدعم المادي، الدعم غير المادي) ميدان الدراسة.
جيد (C)	<b>الفرضية الثانية:</b> يساهم رأس المال البشري المتمثل في بعد المهارات إيجابا في نجاح المؤسسات الناشئة (الدعم المادي، الدعم غير المادي) ميدان الدراسة.
جيد (C)	<b>الفرضية الثالثة:</b> يساهم رأس المال البشري المتمثل في بعد الخبرات إيجابا في نجاح المؤسسات الناشئة (الدعم المادي، الدعم غير المادي) ميدان الدراسة.
جيد جدا (B)	<b>الفرضية الرابعة:</b> يساهم رأس المال البشري المتمثل في بعد الإبتكار إيجابا في نجاح المؤسسات الناشئة (الدعم المادي، الدعم غير المادي) ميدان الدراسة.

المصدر: من إعداد الطالب إعتقادا على جدول التقييم الخاص بدرجات تحقق الفرضيات بجامعة مونتريال.

يمثل الجدول المقابل درجة تحقق فرضيات الدراسة بالإعتماد على نموذج للتقييم من جامعة مونتريال بكندا؛ باستخدام برنامج التحليل الكيفي (NVIVO) والتحليل التقليدي لمقابلات الدراسة تبينت أن نتائج التحليل، وهي:

1. **الفرضية الأولى:** " يساهم رأس المال البشري المتمثل في بعد المعارف إيجابا في نجاح المؤسسات الناشئة (الدعم المادي، الدعم غير المادي) ميدان الدراسة "

ركزت على التحقق من إختبار فرضية مساهمة المعارف في إكتساب الدعم المادي والدعم غير المادي لتحقيق نجاح المؤسسات الناشئة ميدان الدراسة، وذلك بالاستعانة بالتحليل التقليدي لمقابلات نصف الموجهة والتحليل ببرنامج (NVIVO)، تبين أن الفرضية تحققت بدرجة جيد (C)، وهذا يدل على أن المقاربة المبنية على المعارف وجمية. ويمكن شرح نتائج مخرجات (NVIVO) كالتالي:

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الناشئة في الجزائر

- المقاربة المعجمية: والتي توصلت إلى أن تكرار مفردات بين الخبراء التي لها صلة مباشرة مع الفرضية كانت المعارف 67 مرة، الدعم 46 مرة، المادي 8 مرات، غير المادي (المعنوي) 5 مرات).

- المقاربة الموضوعية: معدل نسبة التغطية لعقدة المعارف والدعم المادي وغير المادي التي بلغت على التوالي (11,60%)، (28,01%)، (25,80%).

- المقاربة اللغوية: تتمثل في معامل الارتباط لجميع الخبراء كانت (0, 566128)، وبين معامل الارتباط بين عقدة المعارف وعقدة الدعم غير المادي بين خبراء الدراسة (0, 45638)، معامل الارتباط بين عقدة المعارف وعقدة الدعم المادي بين خبراء الدراسة (0, 452082).

- الخرائط المعرفية: والتي أوضحت أهم الأفكار والعلاقات المفاهيمية لعقدة المعارف وعقدة الدعم المادي وعقدة الدعم غير المادي.

2. الفرضية الثانية: " يساهم رأس المال البشري المتمثل في بعد المهارات إيجابا في نجاح المؤسسات الناشئة (الدعم المادي، الدعم غير المادي) ميدان الدراسة "

تم تخصيصها لتحقيق من فرضية مساهمة المهارات في إكتساب الدعم المادي والدعم غير المادي لتحقيق نجاح المؤسسات الناشئة ميدان الدراسة، وذلك بالإستعانة بالتحليل التقليدي لمقابلات نصف الموجهة والتحليل برنامج (NVIVO)، تبين أن الفرضية تحققت بدرجة جيد (C)، وهذا يدل على أن المقاربة المبنية على المهارات وجمية. ويمكن شرح نتائج مخرجات (NVIVO) كالتالي:

- المقاربة المعجمية: والتي توصلت إلى أن تكرار مفردات بين الخبراء التي لها صلة مباشرة مع الفرضية كانت (المهارات 53 مرة، الدعم 46 مرة، المادي 8 مرات، غير المادي (المعنوي) 5 مرات).

- المقاربة الموضوعية: معدل نسبة التغطية لعقدة المهارات التي بلغت (9,60%).

- المقاربة اللغوية: تتمثل في معامل الارتباط لجميع الخبراء كانت (0, 6135106)، وبين معامل الارتباط بين عقدة المهارات وعقدة الدعم غير المادي بين خبراء الدراسة (0, 522456)، معامل الارتباط بين عقدة المهارات وعقدة الدعم المادي بين خبراء الدراسة (0, 528946).

- الخرائط المعرفية: والتي أوضحت أهم الأفكار والعلاقات المفاهيمية لعقدة المهارات.

3. الفرضية الثالثة: " يساهم رأس المال البشري المتمثل في بعد الخبرات إيجابا في نجاح المؤسسات الناشئة (الدعم المادي، الدعم غير المادي) ميدان الدراسة "

وخصصت لتحقيق من فرضية مساهمة الخبرات في إكتساب الدعم المادي والدعم غير المادي لتحقيق نجاح المؤسسات الناشئة ميدان الدراسة، وذلك بالإستعانة بالتحليل التقليدي لمقابلات نصف الموجهة والتحليل برنامج (NVIVO)، تبين أن الفرضية تحققت بدرجة جيد (C). ويمكن شرح نتائج مخرجات (NVIVO) كالتالي:

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الناشئة في الجزائر

- المقاربة المعجمية: والتي توصلت إلى أن تكرار مفردات بين الخبراء التي لها صلة مباشرة مع الفرضية كانت (الخبرات 67 مرة، الدعم 46 مرة، المادي 8 مرات، غير المادي (المعنوي) 5 مرات).

- المقاربة الموضوعية: معدل نسبة التغطية لعقدة الخبرات التي بلغت (14,78%).

- المقاربة اللغوية: تتمثل في معامل الارتباط لجميع الخبراء كانت (0, 6063503)، وبين معامل الارتباط بين عقدة الخبرات وعقدة الدعم غير المادي بين خبراء الدراسة (0,489388)، معامل الارتباط بين عقدة الخبرات وعقدة الدعم المادي بين خبراء الدراسة (0,539612).

- الخرائط المعرفية: والتي أوضح أهم الأفكار والعلاقات المفاهيمية لعقدة الخبرات.

4. الفرضية الرابعة: " يساهم رأس المال البشري المتمثل في بعد الابتكار إيجابا في نجاح المؤسسات الناشئة (الدعم المادي، الدعم غير المادي) ميدان الدراسة "

ركزت على تحقق من فرضية مساهمة الابتكار في إكتساب الدعم المادي والدعم غير المادي لتحقيق نجاح المؤسسات الناشئة ميدان الدراسة، وهذا من خلال التحليل التقليدي لمقابلات نصف الموجهة والتحليل ببرنامج (NVIVO)، وتبين أنها تحققت بدرجة جيد جدا (B). ويمكن شرح نتائج مخرجات (NVIVO) كالتالي:

- المقاربة المعجمية: والتي توصلت إلى أن تكرار مفردات بين الخبراء التي لها صلة مباشرة مع الفرضية كانت (الابتكار 75 مرة، الدعم 47 مرة، المادي 8 مرات، غير المادي (المعنوي) 5 مرات).

- المقاربة الموضوعية: معدل نسبة التغطية لعقدة الابتكار التي بلغت (10,16%).

- المقاربة اللغوية: تتمثل في معامل الارتباط لجميع الخبراء كانت (0,6912)، وبين معامل الارتباط بين عقدة المعارف وعقدة الدعم غير المادي بين خبراء الدراسة (0,613145)، معامل الارتباط بين عقدة المعارف وعقدة الدعم المادي بين خبراء الدراسة (0,671588).

- الخرائط المعرفية: والتي أوضح أهم الأفكار والعلاقات المفاهيمية لعقدة الابتكار.

ويعد هذا الفصل كتمهيد للخاتمة التي سيتم فيها عرض النتائج ومناقشتها للخروج بنموذج تجريبي (تطبيقي وعلمي) ليستفيد منه الباحثين كدراسة سابقة، ومن ثم تقديم مجموعة من المساهمات النظرية الأكاديمية والميدانية العملية ضمن حدود الدراسة التي تمكنتها من تقديم إقتراحات للمؤسسات الناشئة ميدان الدراسة، و الأخير الخروج آفاق بحثية مستقبلية.

# الخاتمة

## الخاتمة

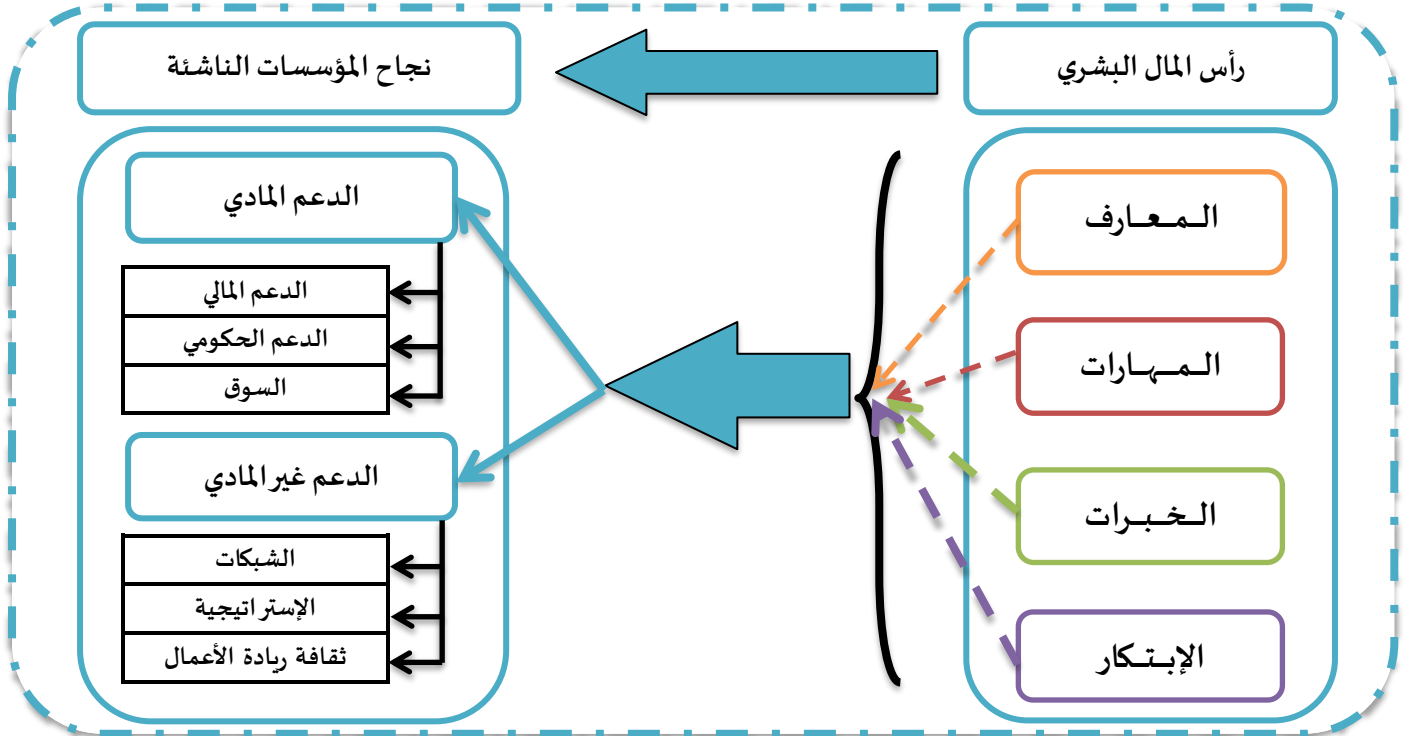
### الخاتمة

هدفت هذه الدراسة لمعرفة مساهمة رأس المال البشري في نجاح المؤسسات الناشئة ميدان الدراسة (الدعم المادي، الدعم غير المادي)، وتمت الدراسة في أربع مؤسسات ناشئة جزائرية حاصلة على علامة مؤسسة ناشئة (Label Sartup)، وذلك من خلال معرفة مساهمة أبعاد الأربع للمتغير المستقل في إكتساب الدعم المادي والدعم غير المادي بغية التوصل إلى أهم عوامل التي تؤدي بالمؤسسات الناشئة النجاح. وقامت الدراسة هذه الدراسة بإجراء مقابلات مع أربع الخبراء الذين لديهم صلة مباشرة بموضوع الدراسة، وفي أخير يتم عرض النتائج التي تم التوصل إليها من أجل مناقشتها وتقديم إقتراحات.

أولاً: مناقشة نتائج البحث

وتتمثل إشكالية الدراسة في " كيف يساهم رأس المال البشري في نجاح المؤسسات الناشئة الجزائرية ميدان الدراسة "، وللإجابة عليها تم طرح أربع تساؤلات فرعية إنطلاقاً منها لصياغة الفرضيات الأربع؛ حيث يتعلق السؤال الأول والثاني بمساهمة المعارف والمهارات في نجاح المؤسسات الناشئة ميدان الدراسة (الدعم المادي، الدعم غير المادي)، والسؤال الثالث والرابع يتمحوران حول مساهمة الخبرات والإبتكار في نجاح المؤسسات الناشئة ميدان الدراسة (الدعم المادي، الدعم غير المادي). وقد أجريت الدراسة الميدانية مع أربعة خبراء تمت مقابلتهم بغرض الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة، من أجل تحليلها عبر التحليل التقليدي للمقابلات وبرنامج (NVIVO الاصدار 10) من أجل اختبار فرضيات الدراسة الكيفية ومقارنة النموذج الذي تم بناءه في الإطار النظري (أنظر الشكل رقم 17) مع الواقع الميداني؛ حيث توصل الباحث إلى أن النموذج التجريبي (التطبيقي أو العملي) الذي يبين المتغيرات الدراسة التي تحققت قد تطابقت مع النموذج النظري تماماً. والشكل الموالي يوضح العلاقة ذلك:

الشكل رقم (34): نموذج التجريبي (التطبيقي) للدراسة



المصدر: من إعداد الطالب.

## الخاتمة

كما أيضا بين النموذج التطبيقي مدى تحقق فرضيات الدراسة الأربعة التي تم اختبارها الذي يدل ذلك على صحة وجهة المقاربات الأربعة (المقاربة المبنية على الموارد، المقاربة المبنية على المعارف، المقاربة المبنية على المهارات، المقاربة المبنية على الكفاءات)، وتم استخدام التحليل التقليدي للمقابلة وبرنامج (NVIVO) لتوصل إلى نتائج ميدانية التي سيتم شرحها كالآتي:

1. الفرضية الأولى: التي تتمثل في: مساهمة المعارف إيجابا في نجاح المؤسسات الناشئة (الدعم المادي، الدعم غير المادي) التي قد تبين أنها تحققت بدرجة جيد (C) من ناحية إكتساب الدعم المادي والدعم غير المادي من خلال المعارف في وهذا يدل على أن المقاربة المبنية على المعارف وجهة. ويمكن تبرير نتائج التحليل التقليدي للمقابلات الأربعة مع الخبراء ومخرجات (NVIVO) على أن الخبراء لهم دراية وفهم عميق لمعنى المعارف وأهميتها بالغة ومهمة في تكوين فكرة مبدعة ومحاولة تجسيدها واقعا وتطويرها باستمرار، فهي التي تساعد على تحقيق البقاء والنمو والاستمرارية للمؤسسات الناشئة؛ حيث تحصل بعض من الخبراء (الخبير الثاني والخبير الرابع) على الدعم مادي بإكتسابهم التمويل اللازم ودعم حكومة من أجل الدخول إلى السوق، وبعض الخبراء اعتمدوا دائما على الشبكات والعلاقات الشخصية لبداية فكرته وتمويلها وتطويرها (الخبير الأول والخبير الثالث)، واتفق جميع الخبراء على أن المعارف ساعدتهم في الحصول على الدعم غير المادي المتمثلة في كسب الشبكات ورسم الإستراتيجيات وكسب ثقافة ريادة الأعمال. وبالمقارنة مع دراسة (Balachandran & Arunima, 2020) نجد أنها تدعم الفرضية الأولى.

2. الفرضية الثانية: التي تتمثل في: مساهمة المهارات إيجابا في نجاح المؤسسات الناشئة (الدعم المادي، الدعم غير المادي) التي قد تبين أنها تحققت بدرجة جيد (C) من ناحية إكتساب الدعم المادي والدعم غير المادي من خلال المهارات في وهذا يدل على أن المقاربة المبنية على المهارات وجهة. ويمكن تبرير نتائج التحليل التقليدي للمقابلات الأربعة مع الخبراء ومخرجات (NVIVO) على أن الخبراء يمتلكون مهارات متنوعة ومختلفة تم إكتسابها من المعارف النظرية والممارسات المستمرة في الميدان التي بدورها ساعدتهم على إنشاء مؤسسات ناشئة متميزة؛ حيث اختلف الخبير الأول والثالث في كون أن المهارات هي التي تكسب الدعم المادي والدعم غير المادي عكس الخبير الأول والخبير الثالث الذي رأيا بأن المهارات هي التي جعلتهم يكسبون الدعم المادي والدعم غير المادي، وفي الأخير إتفق خبراء على أهمية وجود عدم تجانس مهارات في فريق العمل لتحقيق الإبداع والإبتكار في المؤسسات الناشئة. وبالمقارنة مع دراسة نجد أنها تدعم الفرضية الثانية.

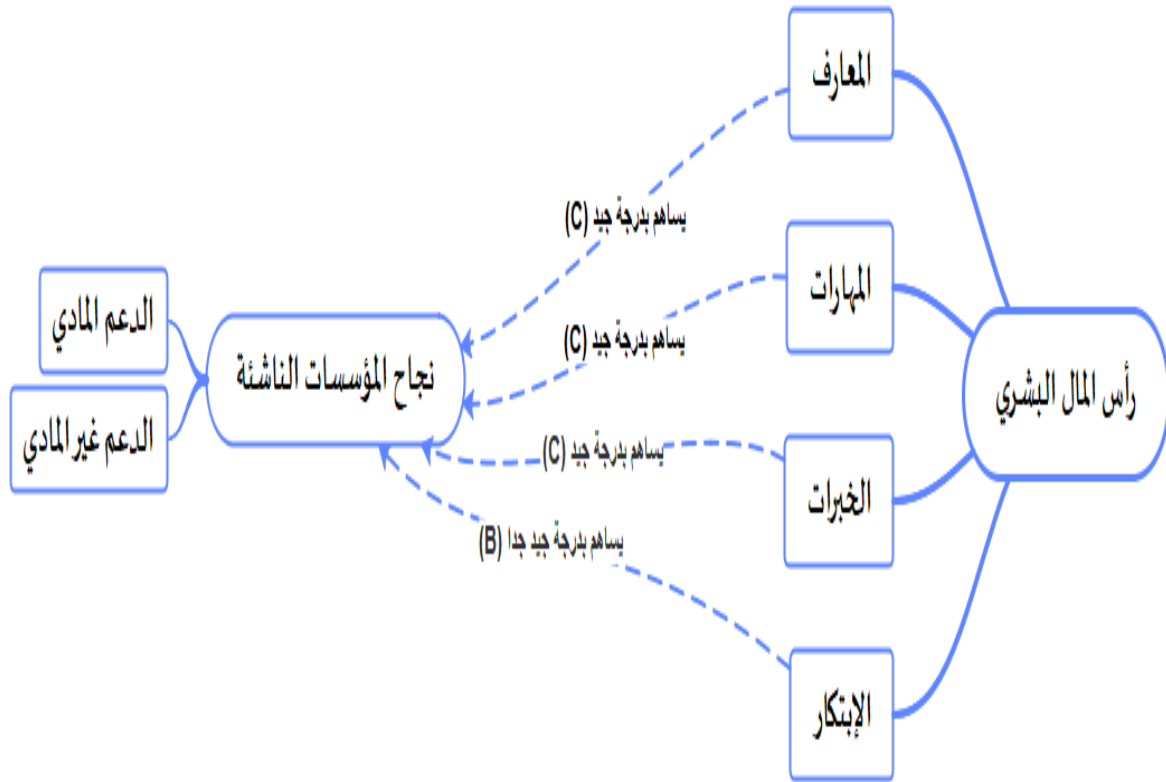
3. الفرضية الثالثة: التي تتمثل في: مساهمة الخبرات إيجابا في نجاح المؤسسات الناشئة (الدعم المادي، الدعم غير المادي) التي قد تبين أنها تحققت بدرجة جيد (C) من ناحية إكتساب الدعم المادي والدعم غير المادي من خلال الخبرات. ويمكن تبرير نتائج التحليل التقليدي للمقابلات الأربعة مع الخبراء ومخرجات (NVIVO) على أهمية وأساسية توفر الخبرات السابقة من أجل ربح الوقت والتكلفة والجهد لاتخاذ القرارات بفعالية لتحقيق سرعة الإنجاز وكسب حصو سوقية أكبر، ولقد كانت إجابات الخبراء نوعا ما متطابقة مع الجانب النظري نتيجة فهم العميق ودرايتهم الكبيرة لضرورة توفر الخبرات في المؤسسات الناشئة التي تسمح لهم بالحصول على مزايا تنافسية مستدامة. وبالمقارنة مع دراسة (Oe & Mitsuhashi, 2012; Ganotakis, 2012; Gimmon & Levie, 2010) نجد أنها تدعم الفرضية الثالثة.

## الخاتمة

4. الفرضية الرابعة: التي تتمثل في: مساهمة الابتكار إيجابا في نجاح المؤسسات الناشئة (الدعم المادي، الدعم غير المادي) التي قد تبين أنها تحققت بدرجة جيد جدا (B) من ناحية إكتساب الدعم المادي والدعم غير المادي من خلال الابتكار. ويمكن تبير نتائج التحليل التقليدي للمقابلات الأربع مع الخبراء ومخرجات (NVIVO) على أهمية وجود إبتكار في المؤسسات الناشئة التي تسعى لتقديم حلول مجتمعية تساهم في خلق قيمة مضافة عالية تساعد على تسهيل المستوى المعيشي للحياة والأفراد، المجتمع والمؤسسات مما يخلق الرفاهية. ويتضح على أن جميع الخبراء الأربع كانت لديه أهمية ودراية معمقة لضرورة توفر الإبتكار في مؤسساتهم الناشئة لدخول السوق وتحقيق النمو والنجاح، وهذا يدل على أن إجابات هؤلاء الخبراء متطابقة تماما مع ما تم التطرق إليه في الجانب النظري. وبالمقارنة مع دراسة (Dinesh & Sushil, 2019 ; Colombelli et al., 2016 ; Aminova & Marchi, 2021) نجد أنها تدعم الفرضية الرابعة.

ويوضح الشكل التالي كل فرضية من فرضيات الدراسة الأربع مع درجة تحققها وارتباط كل بعد للمتغير مستقل وعلاقته بالمتغير التابع كالاتي:

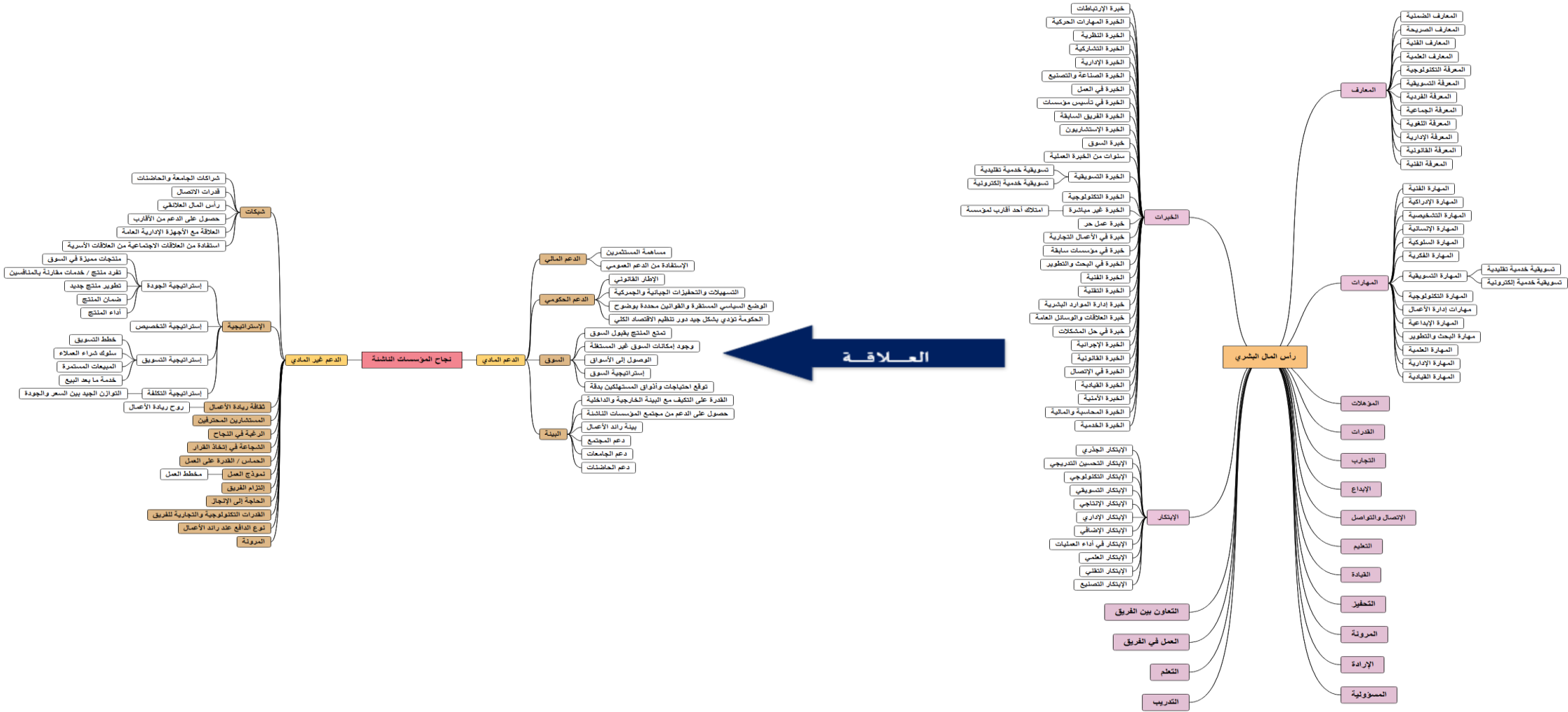
الشكل رقم (35): يمثل نموذج تحقق فرضيات الدراسة التي تم اختبارها



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج MIND MASTER.

# الخاتمة

الشكل رقم (36): يمثل خريطة ذهنية للنموذج التطبيقي للدراسة



المصدر: من إعداد الطالب باستخدام مخرجان MIND MASTER.

## الخاتمة

من خلال الشكل السابق الذي يبين الخريطة الذهنية للنموذج التطبيقي (الميداني) للدراسة باستخدام برنامج (MIND MASTER) ويوضح العلاقة بين المتغير المستقل (رأس المال البشري) والمتغير المستقل (نجاح المؤسسات الناشئة)؛ حيث بعد تناول في الجانب النظري كل مفاهيم متغيرات الدراسة وأبعادها وتمثيلها في الخريطة الذهنية للدراسة النظرية (أنظر الشكل رقم 16) والقيام بالدراسة الميدانية ومقارنتهما معا تم ملاحظة ظهور أبعاد جديدة لرأس المال البشري وحذف أبعاد لنجاح المؤسسات الناشئة.

### ثانيا: المساهمة النظرية والأكاديمية

تتمثل مساهمة النظرية والأكاديمية للباحث في هذه الدراسة على النحو التالي:

- بعد دراسة ممنهجة للدراسات السابقة وإختيار النظريات والمقاربات الدراسة، وإستنادا عليها تم صياغة فرضيات الدراسة. فبعد إنطلاق بداية من المقاربة المبنية على الموارد التي تعد رأس المال البشري إحدى الموارد الإستراتيجية الذي يمتلك مزيج من المعارف والمهارات والخبرات وتنعكس في إبتكارات تشكل مفتاح نجاح المؤسسات الناشئة؛ حيث على هذا الأساس تم صياغة الفرضيات الدراسة الأربع، وإنبثقت تحتها مقاربتين فرعيتين أولهما المقاربة المبنية على المعارف التي دعمت صياغة الفرضية الأولى المتعلقة ببعد المعارف، وثانيتها المقاربة المبنية على المهارات التي دعمت صياغة الفرضية الثانية المرتبطة ببعد المهارات؛ ولإكمال نقائص المقاربات السابقة تم تعزيز الدراسة بمقاربة أخرى تسمى المقاربة المبنية على الكفاءات التي تعتبر المعارف والمهارات وحدهما لا يكفيان لتعزيز نجاح المؤسسات الناشئة بل يجب توفر السلوك أو الإرادة لتحقيق ذلك؛

- النظريات والمقاربات (المقاربة المبنية على الموارد، المقاربة المبنية على المعارف، المقاربة المبنية على المهارات، المقاربة المبنية على الكفاءات) التي اعتمدت عليها الدراسة تحققت وتعد وجهة نتيجة تحقق كل فرضيات الدراسة الأربع المتعلقة بأبعاد رأس المال البشري (المعارف، المهارات، الخبرات، الإبتكار) وعلاقته بنجاح المؤسسات الناشئة (الدعم المادي، الدعم غير المادي)؛ حيث الفرضيات الأولى والثانية والثالثة محققة بدرجة جيد (C) والفرضية الرابعة محققة بدرجة جيد جدا (B)؛

- تعد هذه الدراسات بمثابة إضافة ومساهمة علمية أكاديمية للمكتبة العربية عامة والجزائرية خاصة يمكن أن يستفاد منها مختلف رواد الأعمال والخبراء والباحثين والطلاب، نظرا لندرة الأبحاث التي جمعت بين المتغير المستقل (رأس المال البشري) والمتغير التابع (نجاح المؤسسات الناشئة).

- تفتح الدراسة المجال أمام الباحثين لتقديم مساهمات مستقبلية حول موضوع المؤسسات الناشئة ومدى نجاحها في الجزائر، وذلك إنطلاقهم من هذه الدراسة الكيفية التي تعد نادرة مقارنة بالدراسات الكمية (أنظر إلى آفاق الدراسة).

### ثالثا: المساهمة الميدانية (الاقتراحات)

تقدم الدراسة عدة إقتراحات للمؤسسات الناشئة ميدان الدراسة وهي كالتالي:

- تقوية الشبكات والعلاقات الإجتماعية مع بيئة الأعمال؛

## الخاتمة

- الاستفادة من الدعم الحكومي في إكتساب وتعريف بالمؤسسة الناشئة في السوق؛
- تطوير المعارف النظرية والعملية بشكل مستمر؛
- تكوين شراكات إستراتيجية مع المؤسسات الناشئة المنافسة أو غير المنافسة، والجامعات والمعاهد والمدارس؛
- الإستعانة بالذكاء الإصطناعي في توقع حاجيات المستهلك؛
- إستخدام الفعال لمواقع التواصل الإجتماعي في تسويق المؤسسة الناشئة؛
- محاولة إستقطاب رأس المال البشري ذو كفاءة وقيمة عالية في السوق؛
- محاولة البحث عن أساليب تمويلية أخرى من غير دعم الحكومي؛
- التركيز على جودة المنتجات والخدمات بغية إدارة فعالية للعلاقات مع الزبون والمستهلك.

### رابعاً: حدود الدراسة

- يعتبر قطاع المؤسسات الناشئة الجزائرية في بداية ظهوره ومراحله الأولى مقارنة بالدول المجاورة أو العربية،
- عينة الدراسة صغيرة لكونها دراسة إستكشافية، وكانت على أربع خبراء المؤسسات الناشئة؛
- قلة المؤسسات الناشئة في الجزائر الحاصلة على علامة مؤسسة ناشئة (Label Startup) وعدم وجود إحصائيات عليها.

### خامساً: آفاق الدراسة

- كون هذه الدراسة كيفية معمقة ومركزة تمت على أربع مؤسسات ناشئة بإستخدام المقابلات، حيث يمكن إجراء نفس الدراسة عبر التحليل الكمي بإستخدام إستبان على عينة كبيرة لتغطية المستوى الوطني بغية تعميم النتائج؛
- يمكن إجراء دراسة كمية لكل بعد من أبعاد رأس المال البشري (المعارف، المهارات، الخبرات، الإبتكار) وعلاقته بنجاح المؤسسات الناشئة على حدا؛
- قامت هذه الدراسة بالتركيز على رأس المال البشري كبعد من أبعاد رأس المال الفكري وعلاقته بنجاح المؤسسات الناشئة الجزائرية، ولذلك يمكن القيام بدراسات كيفية مماثلة للبعدين آخرين (رأس المال التنظيمي ورأس المال العلائقي) وعلاقتهم بنجاح المؤسسات الناشئة الجزائرية؛

## الخاتمة

- مساهمة مسابقات ريادة الأعمال الابتكارية (المقاولاتية الابتكارية) في تحفيز إنشاء المؤسسات الناشئة؛
- دور الجامعة كآلية للإستثمار في رأس المال البشري لدعم خلق المؤسسات الناشئة؛
- معرفة فعالية دعم حاضنات الأعمال الجامعية في تحفيز الطلبة لإنشاء مؤسسات ناشئة؛
- دراسة دور إقتصاد المعرفة كدعامة أساسية لإنشاء مؤسسات ناشئة وسبل تطويرها؛
- دراسة بعض قصص نجاح رواد الأعمال الجزائريين كمحفز للطلبة الجامعيين نحو التوجه لإنشاء مؤسسات ناشئة؛
- دراسة دور المحفزات المادية وغير المادية في إكتساب ثقافة إنشاء مؤسسات ناشئة؛
- بورصة الجزائر كآلية جديدة لتمويل المؤسسات الناشئة الجزائرية؛
- أهمية دعم الصندوق الوطني للتمويل المؤسسات الناشئة كأحد إستراتيجيات المستحدث في خلق مؤسسات ناشئة؛
- دراسة مساهمة التمويل في مختلف مراحل تطور إنشاء مؤسسات الناشئة وأثره على تحقيق نجاحها؛
- أثر إدارة المعرفة على تطوير المؤسسات الناشئة الجزائرية؛
- دراسة دور العمل التعاوني للفرق العمل في تطوير المؤسسات الناشئة؛
- دراسة إمكانية نمو المؤسسات الناشئة وإستمرارها في الجزائر؛
- يمكن إجراء دراسة مقارنة لنظام البيئي للمؤسسات الناشئة بين الدول العربية أو النامية؛
- مساهمة المجتمع الميكانيكي في تشكيل نظام بيئي محفز لخلق المؤسسات الناشئة؛
- دراسة تنبؤية لإمكانية نجاح المؤسسات الناشئة في ظل الظروف الجزائرية؛
- أثر مواقع التواصل الإجتماعي على تسويق المؤسسات الناشئة؛
- دراسة تبني التسويق الإستراتيجي لدعم تنافسية المؤسسات الناشئة؛
- دور روح القيادة لرائد الأعمال في نجاح المؤسسات الناشئة؛

## الخاتمة

- دور الكفاءات البشرية في تحسين أداء المؤسسات الناشئة.

والحمد لله رب العالمين أوله وآخره على توفيق الله عزوجل لي  
في إتمام هذا العمل المتواضع.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### قائمة المراجع

أولاً: مراجع باللغة العربية

#### 1. المقالات

- براهيمي كريمة، قوريش نصيرة. (2019). أثر رأس المال البشري على الأداء التنظيمي في المؤسسات الإستشفائية الخاصة - الشلف. -مجلة التنمية والإقتصاد التطبيقي، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، المجلد 03، العدد 02، ص: 164-175.
- بروال هشام، خلوط جهاد. (2017). التعليم المقاولاتي وحتمية الابتكار في المؤسسات الناشئة. مجلة معهد العلوم الاقتصادية (مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة)، المجلد 20، العدد 03، جامعة الجزائر 3، الجزائر، ص: 11-24.
- بلبركاني أم خليفة. (2014). آليات الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية. مجلة التنظيم والعمل، المجلد 03، العدد 01، ص: 27-63.
- بوالشعور شريفة. (2018). دور حاضنات الاعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة Startup: دراسة حالة الجزائر. مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 04، العدد 02، جامعة طاهري محمد - بشار، الجزائر، ص: 417-431.
- بوحميد ليلي، يحيواي إلهام. (2013). قياس عائد الاستثمار في تدريب رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 10، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، الجزائر، ص: 32-42.
- بورنان مصطفى، صولي علي. (2020). الاستراتيجيات المستخدمة في دعم وتمويل المؤسسات الناشئة (حول لنجاح مؤسسات ناشئة صغيرة). مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 11، العدد 01، ص: 131-148.
- بوضياف علاء الدين، زبير محمد. (2020). دور تكنولوجيا المعلومات والإتصال في دعم الإبداع لدى المؤسسات الناشئة مع الإشارة إلى تجربة الجزائر. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 13، العدد 01، ص: 376-387.
- بيسار عبد المطلب. (2017). دور الإستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 17، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، الجزائر، ص: 176-190.
- تليلي ياسين، سياغ أحمد رمزي. (2020). دراسة إستكشافية للعوامل المؤثرة على نجاح وفشل المؤسسات الناشئة في الجزائر: دراسة حالة لولاية ورقلة. مجلة الباحث، المجلد 20، العدد 01، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، ص: 777-792.
- حوحو مصطفى، العشعاشي عبد الحق. (2016). الاستثمار في رأس المال الفكري ودوره في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة حالة قطاع الاتصالات اللاسلكية في الجزائر. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 09، العدد 15، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، الجزائر، ص: 165-180.
- حوحو مصطفى، بوخلط أمنة. (2018). بطاقة الأداء المتوازن كأداة فعالة لقياس مكونات رأس المال الفكري في المؤسسات الاقتصادية: دراسة تحليلية لمؤسسة HODNA-LAIT بالمسيلة- الجزائر للفترة (2012-2015). مجلة الباحث، المجلد 18، العدد 01، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر، ص: 341-356.

## قائمة المراجع

- الدليبي عمر ياسين محمد الياسر. (2014). دور رأس المال البشري في تحسين الأداء التسويقي: دراسة لعينة من العاملين في الركة العامة للأدوية والمستلزمات الطبية نينوى. مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، المجلد 36، العدد 116، ص: 103-123.
- سلطان عبد الستار عبد الجبار، خليفة فرح بشير، خلف عمر عبد الوهاب. (2017). إمكانية تطبيق التعليم الإلكتروني من خلال نظرية الإعتماد على الموارد. مجلة الجامعة اللبنانية الفرنسية – أربيل، المجلد 03، العدد 03، كوردستان، العراق، ص. 459-477.
- شرقي خليل، بركة السعيد. (2016). المقاربات الكمية في التحليلي الكيفي للبيانات دليل المقابلة باستخدام برنامج (NVIVO)- دراسة حول القيادة الحكيمة لبعض مسؤولي مؤسسة كوندور. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 03، العدد 01، جامعة العربي ابن مهدي - أم البواقي، الجزائر، ص. 97-112.
- طرفة محمد. (2019). المقاربة المبنية على المعرفة كدعامة للممارسات المناجيرية للموارد البشرية. المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 04، العدد 02، ص. 38-57.
- العززي سعد. (2006). فلسفة تحليل كلفة رأس المال البشري واستثماره. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد 09، العدد 31.
- نعمة حسين نغم. (2010). بناء تطوير رأس المال البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 03، العدد 16، جامعة الكوفة، العراق، ص: 1-17.
- ميمون محمد، بوزكري جيلالي. (2020). دور رأس المال البشري في تحسين أداء المؤسسات الجامعية وفق نموذج بطاقة الأهداف الموزونة: دراسة حالة المركز الجامعي تيسمسيلت. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 06، العدد 03، جامعة زيان عاشور - الجلفة، الجزائر، ص: 629-650.

## 2. الكتب

- أبو الجدائل حاتم بن صلاح سنوسي. (2012). رأس المال البشري: مفهومه وتحليله وقياسه. ط1، سلسلة إصدارات بميك، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، مصر.
- أحمد موسى محمد، (2014). إدارة الأفراد (الموارد البشرية H.R) بين النظرية والتطبيق. ط1. مكتبة الوفاء القانونية. الإسكندرية. مصر. 2014.
- الاعرجي عدنان سالم قاسم، العبيدي محمد عبد العزيز، السالم قصي سالم. (2013). أثر استراتيجية التدريب في تنمية رأس المال البشري: دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في الشركة العامة لكبريت المشراق. كتاب الأبحاث العلمية للمؤتمر العلمي الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال: رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، يومي 22-25 أفريل، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، ص: 562-577.
- بن شريط بسمة، جداه عبد الكريم. (2020). ترقية المؤسسات الناشئة كتوجه استراتيجي لتنمية القطاع الخاص في الجزائر. ورقة بحثية من كتاب جماعي للمؤتمر الدولي الافتراضي حول: دور المؤسسات الناشئة Startups في تحقيق الإقلاع الاقتصادي الجزائري المنشود (غير منشور)، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، الجزائر.

## قائمة المراجع

- بن علقمة ملكية. (2020). دور التمويل الإسلامي في دعم حاضنات الأعمال. ورقة بحثية من كتاب جماعي حول: حاضنات الأعمال السبيل لتطوير المؤسسات الناشئة. مخبر إقتصاد، مالية وإدارة الأعمال، جامعة 20 أوت 1955- سكيكدة، الجزائر، ص: 55-76.
- جرادات ناصر محمد مسعود، المعاني أحمد إسماعيل، الصالح أسماء رشاد. (2011). إدارة المعرفة. إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حسن راوية. (2002). مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية. الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- حسين عجلان حسن. (2008). استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال. ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن.
- الدعيمي هدى مخلف زوير، العذاري عدنان داود محمد. (2010). الاقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية – نظرية وتحليل في دول عربية مختارة، ط1، دار جريز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- خلف حسين فليح. (2007). إقتصاد المعرفة. ط1، جدارا للكتاب العالمي، عمان.
- الربيعاوي سعدون حمود جثير، عباس حسن وليد حسين. (2015). رأس المال الفكري. ط1، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- السمان نائر أحمد سعدون، عصمت شان، سليمان عبد الغني ميادة. (2013). فعالية رأس المال البشري في تعزيز أداء الشركات: دراسة تطبيقية لأراء عينة من المدراء في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في الموصل. كتاب الأبحاث العلمية للمؤتمر العلمي الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال: رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، يومي 22-25 أبريل، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، ص: 151-163.
- السيد إسماعيل محمد. (1990). الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية. المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر.
- العامري عامر عبد اللطيف كاظم. (2013). أثر رأس المال البشري في إدارة علاقات الزبون: دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية في المنظمات العراقية. كتاب الأبحاث العلمية للمؤتمر العلمي الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال: رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، يومي 22-25 أبريل، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، ص: 543-561.
- عبد الرحمان كساب عامر. (2014). رأس المال المعرفي. دار كتاب للنشر والتوزيع.
- عبد الله بولناس، كرغلي أسماء. (2013). المخاطر المرتبطة برأس المال البشري وكيفية إدارته. كتاب الأبحاث العلمية للمؤتمر العلمي الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال: رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، يومي 22-25 أبريل، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، ص: 416-425.
- العلي عبد الستار، قنديلجي عامر، العمري غسان. (2009). المدخل إلى إدارة المعرفة. ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- العنزي سعد علي، صالح أحمد علي. (2009). إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

## قائمة المراجع

- محبوب علي، سنوسي علي. (2020). التسويق الإلكتروني ودور المؤسسات الناشئة في تلبية احتياجات العملاء في الجزائر: دراسة مؤسسة جوميا الجزائر Jumia Algérie. ورقة بحثية من كتاب الجماعي للمؤتمر الدولي الافتراضي حول: دور المؤسسات الناشئة Startups في تحقيق الإقلاع الإقتصادي الجزائري المنشود، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، الجزائر.
- منصور أحمد إيمان. (2019). إدارة الابتكار - الابتكار نحو التغيير. دار ابن النفيس للنشر والتوزيع. عمان.
- ياسين سعد غالب. (2007). إدارة المعرفة: المفاهيم والنظم والتقنيات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
- نجم عبود نجم. (2010). إدارة اللاملموسات إدارة مالا يقاس. دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن.
- مير أحمد، مريخي يوسف. (2020). دور حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات الناشئة Startups: دراسة حالة حاضنة أعمال جامعة المسيلة. ورقة بحثية من كتاب الجماعي للمؤتمر الدولي الافتراضي حول: دور المؤسسات الناشئة Startups في تحقيق الإقلاع الإقتصادي الجزائري المنشود، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، الجزائر.

### 3. المذكرات والرسائل والأطروحات الجامعية (ماستر، ماجستير، دكتوراه)

- بن يحي زهير. (2017). دور آليات دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحسين العمل المقاولاتي: دراسة حالة مشتلة ومركز تسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية برج بوعريج. مذكرة ماستر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، الجزائر.
- جغدالي نجاة، (2019). دور المؤسسات الناشئة في دعم تنافسية المؤسسات الصناعية الجزائرية: دراسة حالة حاضنة أعمال جامعة المسيلة. مذكرة مقدمة ضمن متطلبان نيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، الجزائر.
- فريد سلطاني. (2018). أثر رأس المال البشري في دعم القدرات التنافسية للمؤسسات الصناعية المناولة في الجزائر دراسة: لعينة من المؤسسات الصناعية المناولة بولاية سطيف. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، الجزائر.
- قشوم أحمد، قزح محمد. (2018). دور تكنولوجيا المعلومات في تطوير رأس المال البشري - دراسة ميدانية بالمعهد الوطني لتكوين العالي لشبه الطبي بالمسيلة-. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، الجزائر.
- أبودية هنادي خليل. (2011). واقع رأس المال البشري والميزة التنافسية: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية بمحافظة الخليل وبيت لحم من وجهتي نظر الهيئة الأكاديمية. رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، قسم إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين.
- العجبي نصار. (2010). بناء أنموذج مقترح لقياس رأس المال الفكري على كفاءة الأداء كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت. رسالة ماجستير، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت.

## قائمة المراجع

- شعبان مصطفى رجب علي. (2011). رأس المال الفكري ودوره في تحقيق ميزة تنافسية لشركة الإتصالات الخلوية الفلسطينية جوال: دراسة حالة. رسالة ماجستير، كلية التجارة الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين.
- سبتي محمد. (2008). فعالية رأس المال المخاطر في تمويل المشاريع الناشئة: دراسة حالة المالية الجزائرية الأوروبية للمساهمة (Finalep). مذكرة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مدرسة الدكتوراه - اقتصاد وتسيير المؤسسة -، تخصص إدارة مالية، جامعة منتوري - قسنطينة، الجزائر.
- إبراهيمي نادية. (2017). دور الجامعة في تحقيق التنمية البشرية المستدامة: دراسة حالة الجزائر. أطروحة دكتوراه علوم. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال والتنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، الجزائر.
- بعيبي سامية. (2017). الاستثمار في رأس المال البشري كمدد لتطوير المؤسسات الاقتصادية الخاصة في العصر الرقمي: دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الخاصة بالجزائر. أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.
- حريزي فاروق. (2016). أثر استخدام الإنترنت على إستدامة تسيير الموارد البشري في المؤسسة الجزائرية: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الجزائرية. أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، الجزائر.
- حسين سعد مهدي. (2007). أثر رأس المال البشري الاستراتيجي وعناصر الحرجة في تفوق المنظمات: دراسة استطلاعية مقارنة. أطروحة دكتوراه (بحث غير منشور)، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.
- حوحو مصطفى. (2015). الاستثمار في رأس المال الفكري كأداة لتطوير أداء المنظمات المتعلمة: دراسة حالة قطاع الإتصالات اللاسلكية في الجزائر. أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان، الجزائر.
- دهان محمد. (2010). الاستثمار التعليمي في رأس المال البشري: مقارنة نظرية ودراسة تقييمية لحالة الجزائر. أطروحة دكتوراه (غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، تخصص علوم اقتصادية، جامعة منتوري - قسنطينة، الجزائر.
- رحيل آسية. (2010). دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة مؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أمحمد بوقرة - بومرداس، الجزائر.
- زحل حفاظ. (2017). إدارة المعرفة وأهميتها في تنمية الموارد البشرية: دراسة حالة لعدد من المؤسسات الجزائرية. أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إقتصاد المنظمات، جامعة جيلالي ليايس - سيدي بلعباس، الجزائر.
- شنافي نوال. (2014). دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بكسرة. أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.

## قائمة المراجع

- صلحايو سميرة. (2017). الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على الأداء: دراسة مقارنة لمؤسسات الاتصالات في الجزائر (جزري، نجمة، موبيليس). أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة باتنة الحاج لخضر - باتنة 1-، الجزائر.
- صلح سماح. (2012). دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة: دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر. أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر- بسكرة، الجزائر.
- عابدي محمد السعيد. (2015). الابتكار والاستراتيجيات الاستثمار في رأس المال البشري: حالة المؤسسات الجزائرية. أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة باجي مختار - عنابة، الجزائر.
- عبد الصمد سميرة. (2015). دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات: دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة بباتنة (SCIMIT). أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر- بسكرة، الجزائر.
- عبد الكريم هاجر مسعودة. (2016). التحالفات الإستراتيجية ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الجزائرية. أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المنظمات، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، الجزائر.
- عبود سعاد. (2016). مساهمة التسويق الداخلي في تنمية رأس المال البشري: دراسة مجموعة من المؤسسات. أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر- بسكرة، الجزائر.
- عديلة نادية. (2016). أثر إدارة رأس المال البشري في التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة-. أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر- بسكرة، الجزائر.
- عنصر أحلام. (2017). الاقتصاد المعرفي ورسملة المحورد البشري: دراسة حالة مؤسسة تيرصام للعربات الصناعية. أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة الحاج لخضر - باتنة 1-، الجزائر.
- قوادرية ربيعة. (2015). مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة-. أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر- بسكرة، الجزائر.
- قوسي سميرة. (2018). تأثير رأس المال البشري على عمليات إدارة المعرفة في مديريات التوزيع لشركة سونلغاز على مستوى الشرق من وجهة نظر الإطارات. أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، الشعبة تسويق واستراتيجية، جامعة باجي مختار - عنابة، الجزائر.

## قائمة المراجع

- كركود أحلام. (2018). دور الاستثمار في رأس المال البشري في دعم الإبداع التنظيمي في المنظمة: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن - وحدة الإنتاج بالأخضرية. أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أمحمد بوقرة - بومرداس، الجزائر.
- مدفوني هندا. (2016). الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل استراتيجي لتحسين جودة التعليم العالي في ظل اقتصاد المعرفة: دراسة حالة بعض الجامعات الجزائرية. أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات، جامعة العربي ابن مهدي - أم البواقي، الجزائر.
- مزهودة عبد المليك. (2007). مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الإستراتيجي: دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة الحاج لخضر - باتنة، الجزائر.
- هاملي عبد القادر. (2010). وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة: دراسة حالي مؤسسة سونلغاز المديرية الجهوية بتلمسان - وشركة تسويق وتوزيع المنتجات البترولية المتعدد - نفضال تلمسان. رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، مدرسة الدكتوراه إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان، الجزائر.
- الوافي حمزة. (2017). تسيير المهارات كمدخل تحقيق الميزة التنافسية: دراسة مقارنة بين متعاملي الهاتف النقال بالجزائر. أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة العربي بن مهدي - أم البواقي، الجزائر.

### 4. الملتقيات العلمية

- أبو القاسم حمدي. (2017). المقاربة المبنية على الكفاءات كمدخل لتحقيق المزايا التنافسية للمؤسسات. مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول: نبي التدريب كآلية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أيام 25 و26 جانفي، جامعة الجزائر 3، الجزائر.
- دهان محمد، بوشيبة محمد. (2017). متطلبات النهوض بالمؤسسات الناشئة "Startups" كمدخل للتنوع الاقتصادي في الجزائر. الملتقى الدول الأول للمقاولاتية - المقاولاتية ركنة أساسية لتحقيق التنمية الاقتصادية خارج قطاع المحروقات، يومي 11-12 أكتوبر، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، الجزائر.
- سعادي الخنساء، طارق زينب. (2020). الإتصالات التسويقية في المؤسسات الناشئة بين الابتكار الأخضر والغسيل الأخضر. الملتقى الدولي: الابتكار الأخضر: مفتاح نجاح المؤسسات الناشئة، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من العلوم التطبيقية إلى عالم الأعمال، يومي: 9 - 10 مارس 2020، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- ضيف أحمد، شتوح محمد. (2011). الموارد الفكرية والمعرفية أساس التميز في منظمات الأعمال. الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، يومي 13-14 ديسمبر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف، الجزائر، ص: 1-23.
- ماضي بلقاسم، بوضياف عيبر. (2010). ثقافة المؤسسة والمقاولاتية. مداخلة ضمن الأيام العلمية الدولية الأولى حول المقاولاتية: التكوين وفرص الأعمال، أيام 17 و18 أبريل، جامعة بسكرة، الجزائر.

### 5. المواقع الإلكترونية

- الأسود فطيمة، سمسار إيمان. (2019). المنهج الكيفي في العلوم الإجتماعية (الفهم والتأويل). [على الخط]: [https://www.researchgate.net/publication/333201540\\_almnhj\\_alkyfy\\_fy\\_allwm\\_alajtmayt\\_alfhm\\_waltawy](https://www.researchgate.net/publication/333201540_almnhj_alkyfy_fy_allwm_alajtmayt_alfhm_waltawy), (شوهديوم: 02/05/2021).
- حسونة إسماعيل عمر. (2018). مقارنة بين الإنفوجرافيك والخرائط الذهنية والخرائط المفاهيمية. [على الخط]: <https://www.new-educ.com/%D8%A7%D9%84%D8%A5%D9%86%D9%81%D9%88%D8%AC%D8%B1%D8%A7%D9%81%D9%8A%D9%83-%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%AE%D8%B1%D8%A7%D8%A6%D8%B7-%D8%A7%D9%84%D8%B0%D9%87%D9%86%D9%8A%D8%A9>, (شوهديوم: 25/04/2021).
- عمرون بوجمعة. (2018). منهجية البحث العلمي. موقع جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر. [على الخط]: <https://elearning.univ-msila.dz/moodle/course/view.php?id=32>, (شوهديوم: 05/05/2021).
- كودجيبيا آنا. (2019). تعرف الآن على الاتجاه العصري في الأعمال التجارية: إقامة الشركات الناشئة Startup لتواكب العصر. [على الخط]: <http://www.blog.hotmart.com/ar/%D8%A7%D9%84%D8%B0%D9%87%D9%86%D9%8A%D8%A9> الناشئة-الشركة-معنى-ما-Startup، (شوهديوم: 06/12/2020).

### ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

#### 1. Articles

- [Acs J Zoltán, Varga Attila. \(2005\). Entrepreneurship, Agglomeration and Technological Change. Small Business Economics, Vol. 24, No. 3, p. 323-334.](#)
- [Acs J Zoltán. \(2006\). How Is Entrepreneurship Good for Economic Growth?. Innovations: Technology, Governance, Globalization, Vol. 1, No. 1, p. 97-107.](#)
- [Albourini Firas, Ahmad Alaeddin Mohammad Khalaf, Abuhashesha Mohammad, Nusairat Nawras M., \(2020\). The effect of networking behaviors on the success of entrepreneurial startups. Management Science Letters, Vol. 10, No.11, p. 2521–2532.](#)
- [Aminova Munira, Marchi Edoardo. \(2021\). The Role of Innovation on Startup Failure vs. Its Success. The International Journal of Business Ethics and Governance, Vol. 4, No.1, p. 41-72.](#)
- [Argyres S Nicholas, Liebeskind Porter Julia. \(1999\). Contractual commitments, bargaining transaction power, and governance inseparability: incorporating history into transaction cost theory. Academy of Management Review, Vol. 24, No. 1, p. 49-63.](#)
- [Balachandran V., Arunima K Vibi, \(2020\). Knowledge Management In Startups To Scale up Through Innovations. The International Journal of Analytical and Experimental Modal Analysis, Vol.12, No. 2, p. 2184-2195.](#)

## قائمة المراجع

- [Baptiste Ian. \(2001\). Educating lone wolves: pedagogical implications of human capital theory. Adult Education Quarterly, Vol. 51, No. 3, p. 184-201.](#)
- [Barney Jay. \(1991\). Firm resources and sustained competitive advantages. Journal of Management, Vol. 17, No. 1, p. 99-120.](#)
- [Bhave Mahesh P. \(1994\). A process model of entrepreneurial venture creation. Journal of business venturing, Vol. 9, No. 3, p. 223-242.](#)
- [Bocken Nancy. \(2015\). Sustainable venture capital - catalyst for sustainable Startup success?. Journal of Cleaner Production, Vol.108, p. 647-658.](#)
- [Bontis Nick, Fitz-enz Jac. \(2002\). Intellectual capital ROI: a causal map of human capital antecedents and consequents. Journal of Intellectual Capital, Vol. 3, No. 3, p. 223-247.](#)
- [Bontis Nick. \(1999\). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. Intellectual Journal of Technology Management, Vol. 18, Nos. 5-8, p. 433-462.](#)
- [Booth Rupert. \(1998\). The measurement of intellectual capital. Management Accounting, Vol. 76, No. 10, p. 26-28.](#)
- [Bosma Niels S, Van Praag C Mirjam, Thurik A Roy, de Wit Gerrit. \(2004\). The value of human and social capital investments for the business performance of startups. Small Business Economics, Vol. 23, p.227-236.](#)
- [Brannack Malin and Carsrud Alan. \(2008\). Do they see what we see? A critical Nordic tale about perceptions of entrepreneurial opportunities, goals and growth. Journal of Enterprising Culture, Vol. 16, No. 1, p.55-87.](#)
- [Brooking Annie. \(1997\). The management of intellectual capital. Long Range Planning, Vol. 30, No. 3, p. 364-365.](#)
- [Bruederl Josef, Preisendoerfer Peter, Ziegler Rolf. \(1992\). Survival chances of newly founded business organizations. American Sociological Review, Vol. 57, No. 2, p. 227-242.](#)
- [Čalopa Marina Klačmer, Horvat, Jelena, Lalić Maja. \(2014\). Analysis of Financing Sources for Startup Companies. Journal of Contemporary Management, Vol. 19, No. 2, p. 19-44.](#)
- [Cassar Gavin. \(2006\). Entrepreneur opportunity cost and intended venture growth. Journal of Business Venturing Vol. 21, No. 5, p.610-632.](#)
- [Centobelli Piera, cerchione Roberto, Esposito Emilio. \(2017\). Knowledge Management in Startups: Systematic Literature Review and Future Research Agenda. Sustainability, 9, p. 1-19.](#)
- [Chen Yi-Fen, Tsai Chia-Wen, Liy Hsiu-Jung. \(2019\). Applying the AHP Model to Explore Key Success Factors for High-Tech Startups Entering International Markets. International Journal of E-Adoption, 11\(1\).](#)

## قائمة المراجع

- Chorev Schaul, & Anderson Anderson R. (2006). Success in Israeli high-tech Startups; Critical factors and process. *Technovation*, 26(2), 162–174.
- Colombo Massimo G, Piva Evila. (2008). Strengths and weaknesses of academic startups: a conceptual model. *Engineering Management, IEEE Transactions on*, 55(1).
- Cooper Arnold C, Gimeno-Gascon F Javier, Woo Carolyn (1994). Initial human and financial capital as predictors of new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 9, 371–395.
- Davidsson Per, Honig Benson. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18, 301–331.
- Davis D Houston, Noland E Brian. (2002). Understanding human capital through multiple disciplines: the educational needs index. *Social Indicators Research*, Vol. 61, pp.147–174.
- Davis Gerarld F, Adam Cobb J. (2010). Resource dependence theory: Past and future. *Research in the Sociology of Organizations*, 28(1), 21-42.
- Deakins David, Whittam Geoff. (2000). Business Startup: theory, practice and policy. In *Enterprise and Small Business Principles, Practice and Policy*, eds. S. Carter & D. Jones-Evans, 115-131. UK: Prentice-Hall.
- Dinesh Kamala Kannan, Sushil. (2019). Strategic Innovation Factors in Startups: Results of A Cross-Case Analysis of Indian Startups. *Journal Global Business Advancement*, Vol. 12, No. 3, p. 449-470.
- Duchesneau Donald A, Gartner William B. (1990). A profile of new venture success and failure in an emerging industry. *Journal of Business Venturing*, 5, 297-312.
- Dyke Lorraine, Fischer Eileen, Reuber Rebecca. (1992). An inter-industry examination of the impact of experience on entrepreneurial performance. *Journal of Small Business Management*, 30, 72-87.
- Dzinkowski Ramona. (2000).The measurement and management of intellectual capital: an introduction. *Management Accounting*, Vol. 78, No. 2, pp. 32–36.
- Ensley Michael D., Carland James W., & Carland, Joann C. (2000). Investigating the existence of the lead entrepreneur. *Journal of Small Business Management*, 38(4), 59.
- Frese Michael, Krauss Stefanie I, Keith Nina, Escher Susanne, Grabarkiewicz Rafal, Luneng Siv Tonje, Heers Constanze, Unger Jens M, Friedrich Christian. (2007). Business owners` action planning and its relationship to business success in three African countries. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1481-1498.
- Ganotakis Panagiotis. (2012). Founders` human capital and the performance of UK new technology based firms. *Small Bus Econ*, No. 39, p. 495–515.

- Gartner William B. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. ■  
Academy of Management Review, 10(4), 694-706.
- Gelderen van Marco, Thurik Roy, & Bosma Niels. (2005). Success and risk factors in the pre-startup phase. Small ■  
Business Economics, 24(4): 365–380.
- Gimeno Javier, Folta Timoty, Cooper Aarnold, Woo Carolyn. (1997). Survival of the fittest? Entrepreneurial human ■  
capital and the persistence of underperforming firms. Administrative Science Quarterly, 42, 750-783.
- Gimmon Eli, Levie Jonathan. (2010). Founder's human capital, external investment, and the survival of new high- ■  
technology ventures. Vol. 39, No. 9, p. 1214-1226.
- Grantham C E., Nichols L D, Schonberner M. (1997). A framework for the management of intellectual capital in the ■  
health care industry. Journal of Health Care Finance, Vol. 23, No. 3, pp.1–19.
- Groenewegen Geral J, de Langen Frank. (2012). Critical Success Factors of the Survival of Startups with a Radical ■  
Innovation. Journal of Applied Economics and Business Research JAEBR, 2(3): 155-171.
- Han Tzu-Shian, Lin Carol Yeh-Yun, Chen Mavis Yi-Ching. (2008). Developing human capital indicators: a three-way ■  
approach. Int. J. Learning and Intellectual capital, Vol. 5, Nos. 3/4, pp. 387-403.
- Hannan Michael T., Freeman John. (1977). The population ecology of organizations. American journal of sociology, ■  
929-964.
- Hitt A Michael, Ireland Duane R. (2002). The essence of strategic leadership: managing human and social capital. ■  
Journal of Leadership & Organizational Studies, Vol. 9, No. 1, pp.3–14.
- Hitt A Micheal, Bierman Leonard, Shimizu Katsuhiko, Kochhar Rahul. (2001). Direct and moderating effects of ■  
human capital on strategy and performance in professional service firms: a resource-based perspective.  
Academy of Management Journal, Vol. 44, No. 1, pp.13–28.
- of nascent Ute. (2012). The influence of socio-cultural environments on the performance Hopp Christian, Stephan ■  
success. Entrepreneurship & entrepreneurs: Community culture, motivation, self-efficacy and Startup  
(9-10), 917-945. Regional Development, 24
- Janakova Hana. (2015). The Success Prediction of the Technological Start-up Projects in Slovak. Conditions. ■  
Procedia Economics and Finance, 34, 73-80.
- Johnson A H William. (1999). An integrated taxonomy of intellectual capital: measuring the stock and flow of ■  
intellectual capital components in the firm. Int. J. Technology Management, Vol. 18, Nos. 5–8, pp.562–  
575.

- Kakati, M. (2003). Success criteria in high-tech new ventures. *Technovation*, 23(5), 447–457. ■
- Katz Jerome, William B. Gartner. (1988). Properties of Emerging Organisation. *Academy of Management Review*, 13, 429-441. ■
- Keating Andrew, McLoughlin Damien. (2010). The entrepreneurial imagination and the impact of context on the development of a new venture. *Industrial Marketing Management*, Vol. 39, No. 6, p. 996-1009. ■
- Kee Daisy Mui Hung, Mohd Yusoff Yusmani, Khin Sabai. (2019). The Role of Support on Startup Success: A Pls-Sem Approach. *Asian Academy of Management Journal*, Vol. 24, Supp. 1, 43–59, P. 43-59. ■
- Kessler Alexander. (2007). Success factors for new businesses in Austria and the Czech Republic. *Entrepreneurship & Regional Development*, 19(5), 381–403. ■
- Kim Boyoung, Kim Hyojin, Joen Youngok. (2018). Critical Success Factors of a Design Business. *Journal Sustainability*, 10, p. 1-15. ■
- Kucharcikova Alzbeta. (2011). Human Capital, Definitions and Approaches. *Human Resources Management & Ergonomics, University of Zilina*, Vol. 5, Issue. 2, Slovak Republic. ■
- Laitinen Jouni A., Senoo Dai. (2017). Internal Knowledge Sharing Motivation in Startup Organizations. *International conference on Knowledge Management in Organizations, Communications in Computer and Information Science*, vol 731. p. 72-83. ■
- Lee, Mi-Ja & Kim Jung-Gyu. (2013) The effects of entrepreneurial intention and entrepreneurship on entrepreneurial success. *Journal of Digital Convergence*, 11(9), 56-65. ■
- Leliaert J C philippe, Candries Wim, Tilmans Rob. (2003). Identifying and managing IC: a new classification. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 4, No. 2, pp.202–214. ■
- Lim Sirirat Sae, Platts Ken, Minshall Tim. (2008). *An exploratory study on manufacturing strategy formulation in Startup companies*. Cambridge, Spinger. ■
- Livi Christian, Jeannerat Hugues. (2015). Born to be Sold: Startups as Products and New Territorial Lifecycles of European Planning Studies, Vol. 23, No. 10, p.1953-1974..*Industrialization* ■
- Luc Tran Ta, Thanh Le Khac Hoai, Phung Nguyen Thi Kim. (2020). Studying the Successor Startup Enterprises—A Case Study of Quang Binh Province, Vietnam. *Open Journal of Business and Management*, 8, 1426-1438. ■
- Lussier Robert N, & Corman Joel. (1996). A business success versus failure prediction model for service industries. *Journal of Business and Entrepreneurship*, 8(2), 23–37. ■

## قائمة المراجع

- Luthans, Fred, Luthans W Kyle, Luthans C Brett. (2004). Positive psychological capital: beyond human and social capital. *Business Horizons*, Vol. 47, No. 1, pp.45–50.
- Lynn E Bernadette. (1998). Performance evaluation in the new economy: bridging the measurement and evaluation of intellectual capital into the management planning control system. *Int. J. Technology Management*, Vol. 16, Nos. 1–3, pp.162–176.
- March-Chorda Isidre. (2004). Success factors and barriers facing the innovative Startups and their influence upon performance over time. *International Journal Entrepreneurship and Innovation Management*, 4(2/3), 228-247.
- Marullo Cristina, Casprini Elena, Di Minin Alberto, Piccaluga Andrea. (2018). 'Ready for Take-off': How Open Innovation influences startup success. *Creat Innov Manag*, p. 1–13.
- Matricano Diego. (2020). The effect of R&D investments, highly skilled employees, and patents on the performance of Italian innovative startups. *Technology Analysis & Strategic Management*.
- Molyneux, A. (1998). .IC and the ASCAP: seeking competitive advantage. *Australian CAP*, Vol. 68, No. 5, pp.27–39.
- Moroni Isabela, Arruda Amilton, Araujo Kátia. (2015). The design and technological innovation: how to understand the growth of startups companies in competitive business environment. 6th International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics and the Affiliated Conferences, *Procedia Manufacturing*, p. 2199-2204.
- Mouritsen Jan. (1998). Driving growth: economic value added versus intellectual capital. *Management Accounting Research*, Vol. 9, No. 4, pp.461–483.
- Müller Bettina, Niefert Michaela, Rammer Christian, Gottschalk Sandra. (2011). *Unternehmensdynamik in der Gründungen und Schließungen von Unternehmen, 2009:Wissenswirtschaft in Deutschland Unternehmensdynamik in den Bundesländern. Internationaler Vergleich. Studien zum Deutschen Innovationssystem*, No. 10, Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI), Berlin.
- Nalintippayawong srinial, Waiyawatpattarakul Nattakit, Chotipant Supannada .(2018). Examinig The Critical Success Factors Of Startup In Thailand Using Structural Equation Model. in 7th National Conference on Information Technology. pp. 222-227.
- Nandy Tapati, Mahapatra Ramchandra. (2010). Investing on Human Capital: Safe bet or a gamble, *Asian Journal of Management and Research*, India.
- Neeraj K Pandey. (2018). An Analysis of Startup Ecosystem in Metropolitan City in India. *International Journal of Engineering and Management Research*. Vol. 8, No. 2.

## قائمة المراجع

- Nistor Filip, Popa Catalin. (2014). Distinctive Characteristics of Human Capital in Shipping, Naval Academy Scientific Bulletin, Vol. 17, Issue. 1, Romania.
- Núñez Lijis Gomez. (2007). The process and problems of business Startups. Pensamiento y gestión: revista de la División de Ciencias Administrativas de la Universidad del Norte, (22), 232-255.
- Oe Akitsu, Mitsuhashi Hitoshi. (2012). Founders' experiences for startups' fast break-even. Journal of Business Research, p. 1-9.
- Okrah James, Nepp Alexander, Agbozo Ebenzer. (2018). Exploring The Factors of Startup Successs And Growth. 7h International Conference on Business and Economic Development (ICBED), 9-10 April, New York, USA, The Business and Management Review, Vol. 9, No. 3, p. 229-237.
- Passaro Renato, Quinto Ivana, Pierluigi Rippa, Thomas Antonio. (2016). The Startup lifecycle: an interpretative Conference Paper presented at RSA AiIG, Bergamo, Italy, October 14<sup>th</sup>, p. 1-25..framework proposal
- Passaro Renato, Quinto Ivana, Thomas Antonio. (2017). Startup competitions as learning environment to foster the entrepreneurial process. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research. Vol. 23, No. 3, p. 426-445.
- Pérez Esther Hormiga & Batista-Canino Rosa. (2009). The importance of entrepreneur's perception of success. Review of International Comparative Management, 10(5), 990–1010.
- piegel Olav, Abbassi Puja Zylka Paul Matthaus, Schlagwein Daniel, Fischbach Kai & Schoder Detlef. (2015). Business model development, founders? social capital and the success of early stage internet Startups: A mixed-method study. Information Systems Journal, 1-30.
- Radovic Markovic, M., Salamzadeh Aidin. (2012). The Nature of Entrepreneurship: Entrepreneurs and Entrepreneurial Activities. LAMBERT Academic Publishing (LAP): Germany. ISBN: 978-3-659-14311-3.
- Saint-Onge Hubert. (1996). Tacit knowledge: the key to the strategic alignment of intellectual capital. Strategy & Leadership, Vol. 24, No. 2, pp.10–14.
- Aidin, Farsi Jahangir Yadollahi, Motavaseli Mahmoud, Markovic Mijrana Radovic, Kesim Hiroko Salamzadeh Kawamorita. (2015). Institutional factors affecting the transformation of entrepreneurial universities. International Journal of Business and Globalisation, 14(3).
- Aidin. (2015 a). Innovation Accelerators: Emergence of Startup Companies in Iran. In 60th Annual ICSB Salamzadeh .World Conference June. UAE

## قائمة المراجع

- Salamzadeh Aidin, Kawamorita Kasim Hiroko. (2015). Startup Companies: Life Cycle and Challenges. Proceedings of the 4th International Conference on Employment, Education and Entrepreneurship (EEE), Belgrade, Serbia.
- Aidin. (2014). Youth Entrepreneurship in Developing Countries: Do Young People Know Their Potentials?. Proceedings of the International Conference on Youth and Our Cultural Heritage, May 15-18, Samsun, Turkey.
- Salamzadeh Aidin. (2015 b). New Venture Creation: Controversial Perspectives and Theories. Economic Analysis, 48(3/4).
- Samuelsson Mikael, Davidsson Per. (2009). Does venture opportunity variation matter? Investigating systematic process differences between innovative and imitative new ventures. Small Business Economics, 33(2), 229-255.
- Santamria carlos diza, Gidumal Jacques bulchand. (2021). Econometric Estimation of the Factors that influence Startup Success. Sustainability, 13.
- Santisteban José, Mauricio David & Cachay Orestes. (2020). Critical success factors for technology-based startups. Int. J. Entrepreneurship and Small Business.
- Santisteban José, Mauricio David (2017). Systematic literature review of critical success factors of information technology startups. Academy of Entrepreneurship Journal AEJ, Vol. No. 23, 1.
- Scarmozzino Emanuela, Corvello Vincenzo, Grimaldi Michele. (2017). Entrepreneurial learning through online social networking in high-tech startups. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, Vol. 23, No. 3, p. 406-425
- Schumpeter Joseph A. (1934). The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle. (Vol. 55). Transaction publishers.
- Serarols Carlos. (2008). The process of business Startups in the internet: a multiple case study. International Journal of Technology Management, 43 (1-3), 142-159.
- Shane Scott. (2012). Reflections on the 2010 AMR decade award: Delivering on the promise of entrepreneurship as a field of research. Academy of Management Review, 37(1), 10-20.
- Shepherd Dean A, Douglas Evan J, Shanley Mark. (2000). New venture survival: Ignorance, external shocks, and risk reduction strategies. Journal of Business Venturing, 15(5)
- Song Michael, Podoyntsyna Ksenia, Bij Hans van der & Halman Johannes I. M. (2008). Success Factors in New Ventures. AmEta-Analzs, 25, 7–27

- John-Christopher, Corvello Vincenzo, Grimaldi Michele, Rippa Pierluigi. (2017). Startups and open innovation: a review of the literature, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 20, No. 1, p. 4-30. ■
- Sulayman Muhammad, Mendes Emilia, Urquhart Cathy, Riaz Mehwish & Tempero Ewan. (2014). Towards a theoretical framework of SPI success factors for small and medium web companies. *Information and Software Technology*, 56, 807-820. ■
- Salamzadeh Yashar. (2011). Commercialization of university research and innovations in Iran: obstacles and solutions. *Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology*, 1(7). ■
- Tanna Sagar, Saiyed Raashid. (2019). Factors Affecting Creation of Campus Startups: A Review of the Literature. *International Research Conference on Innovation, Startup and Investments*, University Rajkot, India, p. 110-124. ■
- Teece David J., Gary Pisano, Amy Shuen. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal* 18 (7). p. 509-533. ■
- Tomer F John. (1999). *The Human Firm: A Socio-economic Analysis of Its Behavior and Potential in a New Economic Age*. New York: Routledge. ■
- Ulrich Dave. (1998). Intellectual capital = competence × commitment. *Sloan Management Review*, Winter, pp.15–26. ■
- Ulvenblad Pia, Berggren Eva, Winborg Joakim. (2012). The role of entrepreneurship education and Startup experience for handling communication and liability of newness. *International Journal of Entrepreneurship Behaviour & Research*, Vol. 19, No. 2, p.187-209. ■
- Unger M Jens, Rauch Andreas, Frese Micheal, Rosenbusch Nina. (2011). Human Capital and Entrepreneurial Journal of business venturing, 26(3), 341-358. Success: A Meta-Analytical Review. ■
- business startups: Van de Ven Anderw H., Hudson Roger, Schroeder Dean M. (1984). Designing new Journal of management, 10(1), 87-108. Entrepreneurial, organizational, and ecological considerations. ■
- Van Buren E Mark. (1999). A yardstick for knowledge management. *Training & Development*, May, pp.71–78. ■
- Van der Sluis Justin, Van Praag, C. Mirjam, Vijverberg Wim. (2005). Entrepreneurship, selection and performance: A meta-analysis of the role of education. *World Bank Economic Review* 19(2), 225-261 ■

## قائمة المراجع

- Veciana José Maria. (1988). Empresari I process de creacio d'empreses. Revista Economica de Catalunya, num.8. May-August. ■
- Vekic Aleksandar, Borocki Jelena. (2017). The Role of Institutions in Supporting Startup Compaines. XVII International Scientific Conference on Industrial Systems, Novi Sad, Serbia, October 4. – 6, University of Novi Sad, Faculty of Technical Sciences, Department for Industrial Engineering and Management, p. 486-491. ■
- Vesper Karl H. (1990). New Venture Strategies. 2nd ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, Department of Management & Organization, University of Washington. ■
- Vodak Ing Josef. (2010). How to Measure Return on Investment into Human Capital Development. Journal of Social Science, ÇAĞ University, Turkey, Vol. 1, pp. 1-20. ■
- Wernerfelt Birger. (1984). A resource-based view of the firm. Strategic Management Journal, Vol. 5, No. 2, pp.171–180. ■

### Books .2

- Wu Se-Hwa. (2000). Intellectual Capital Research Project [in Chinese]. Institute for Information Industry. ■
- Becker Gary S. (1964). Human Capital. New York: Columbia University Press. ■
- Blank Steve, Dorf Bob. (2012). The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company. United States of America: Kands Ranch Publishing Division. ■
- Boeker Warren. (1988). Organizational origins: Entrepreneurial and environmental imprinting of the time of founding. Ecological models of organizations. ■
- Burud Sandra, Tumolo Marie. (2004). Leveraging the New Human Capital: Adaptive Strategies, Results Achieved and Stories of Transformation. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishers. ■
- Colombelli Alessandra, Krafft Jackie, Vivarelli Marco. (2016). To be born is not enough: the key role of innovative Startups. Small Business Economic. ■
- Drucker F Peter. (1993) .Post-capitalist Society. New York. Herper Collins Publishers. ■
- Dunn Paul, Baker Ronald. (2003). The Firm of The Future: A Guide For Accountans, Lawyers, And Other Professional Services. John Wiley, New Jersey. ■
- Edvinsson Leif, Malone Michael S. (1997). Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower. New York: Harper Business. ■

## قائمة المراجع

- Horibe Frances . (1999). Managing Knowledge Workers: New Skills and Attitudes to Unlock the Intellectual Capital in Your Organization. Toronto: John Wiley & Sons. ■
- Hudson William. (1993). Intellectual Capital: How to Build It. Enhance It, Use It, New York: John Wiley. ■
- Kuratko Donald F & Rao TV. (2012). Entrepreneurship: A south Asian perspective. 8<sup>th</sup> Edn. Cengage India; 1st edition. ■
- Nelson R Richard, Winter G Sidney. (1982). An Evolutionary Theory of Economic Change. Cambridge, MA: Belknap Press. ■
- .Penrose Edith Titlon. (1959). The Theory of the Growth of the Firm. New York: Oxford University Press ■
- Pfeffer Jeffrey, Salancik Gerarl R. (1978). The external control of organizations: A resource dependence perspective. New York: Harper & Row. ■
- Reynolds D Paul, White B Sammis. (1998). The Entrepreneurial Process: Economic Growth, Men, Women, and Minorities. Westport, CT: Quorum Books. ■
- Ries Eric. (2011). The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. (1st Edition), United States of America: Crown Business. ■
- Roos Johan, Roos Goran, Dragonetti C Ninocla, Edvinsson Leif. (1997). Intellectual Capital: Navigating in the New Business Landscape. London: Macmillan Business. ■
- Roos Johan, Roos Goran, Edvinsson Leif, Dragonetti C Nicola. (1998). Intellectual Capital: Navigating in the New Business Landscape. New York: New York University Press. ■
- Stewart A Thomas. (1997). Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations. New York: Doubleday. ■
- Sveiby Karl Erik. (1997). The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-based Assets. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers. ■
- Barro J Robert, Lee Jong-Wha. (1998). International Data on Education Attainment: Updates and Implications ■
- Bartel. A. P. and N. Si cherman, technological change and the skill Acquisition of young workers, journal of labour Economics, The Univeristy of Chigago, Chicago. ■

### Conferences .3

- [Brooking Annie, Motta Enrico. \(1996\). A taxonomy of intellectual capital and a methodology for auditing it. 17th Annual National Business Conference, McMaster University, Hamilton, Canada, p. 24-26.](#) ■

### Theses .4

- Godoi Tatiany, Menoli André Luis Andrade, Dionisio Gustavo. (2019). Software Startups Success Factors Study under the Entrepreneurial Perspective. In SBSI19: proceedings of the XV Brazilian Symposium on Information Systems, 20-24 May, Aracaju, Brazil. ■
- Ko Chang-Ryong, An Jong-In. (2019). Success Factors of Student Startups in Korea: From Employment Measures to Market Success. Asian Journal of Innovation and Policy. ■
- Startups Success: The critical factors for Startups Success .(2020) .Morais Geraldés Mantero Duarte Maria, Cardoso Master in Business & Economics, Universidade Católica Lisbon, Portuguesa. .in Visegrad Group ■
- Jean-François. (2019). Dynamics of startups in Europe: What are the critical success factors to put in place to help startups grow into scale-ups, especially in Belgium?. Louvain School of Management, Université catholique de Louvain. ■
- Ranade Amruta Anil. (2017). Leveraging knowledge at startups. Master Thesis of Science in Technical Communication, Missouri University of Science and Technology. ■
- Reis Carolina Cerqueira Silva. (2017). Success Factors and Performance Indicators for health-care Startups. Master in Management, Faculdade de Economia, Universidade do porto, Portuguesa. ■
- .Participation in entrepreneurship competitions and the success factors of Startups .(2017) .Sara Oliveira Figueiredo Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo, Universidade de Aveiro. ■
- Silva Daniela Santos. (2016). Portuguese Startups : a success prediction model. University of Porto. Faculdade De Economia. U. Porto. ■
- Silva Jorge Luis Nuwan Silva. (2016). critical success factors for tech Startups in sri lanka. Master of Business Administration in Information Technology, Department of Computer Science & Engineering, University of Moratuwa, Sri Lanka. ■
- Swart Juani. (2005). Identifying the Sub-components of intellectual capital: a literature review and development of measures. Working paper, University of Bath, School of Management. ■

### Reports .5

- Agnihotri Deepak. (2018). Startup Ecosystem. Building No 4, Jnanadweep. Research Institute of Management Studies. ■
- Gopaldas Pawan Kumar. (2018). Indian Startups - Issues Challenges And Opportunities. Conference: Indian Startup Ecosystem- Challenges and Opportunities At: Hyderabad. David Memorial Institute of Management, Tarnaka. ■

## قائمة المراجع

- Marmer Max, Hermann Lasse Bjoern, Dogrultan Ertan, Berman Ron, Chuck Eesley, Blank Steve. (2011). Startup Genome Report Extra: Premature Scaling A deep dive into why most high growth startups fail. Startup Genome, p. 1-59.
- Marmer Max, Herrmann Lasse Bjoern, Dogrultan Ertan, Berman Ron, Eesley Chuck, Blank Steve. (2012). Startup Genome Report A new framework for understanding why startups succeed. Startup Genome, p. 1-67.
- Rawat, D. S, Kanoria Sunil, Harish HV, Mehra Prashant. (2016). Startups India - An Overview. ASSOCHAM INDIA, Grant Thornton An instinct for growth.

### Web Sites .6

- [On Line]: <https://twitter.com/grahamgardiner/status/491278904850915329>, (Visited 09/11/2020).
- Amroune Boujema. (2014). Impact Des Programmes De Mise À Niveau Sur La Performance De La PME Dans Un Environnement Ouvert Et Intense : Cas De L'Algérie. Thèse De Doctorat, Université Du Québec à Montréal, [On Line]: <https://archipel.uqam.ca/6744/1/D2689.pdf>, (Visited 01/04/2021).
- Becker Gray S. (2021). Human capital. [On Line]: <https://www.econlib.org/library/Enc/HumanCapital.html>, (Visited 01/04/2021).
- Blank Steve. (2013). Steve Blank: The 6 Types of Startups. The Wall Street Journal. [On Line]: <https://www.wsj.com/articles/BL-232B-1094>, (Visited 09/11/2020).
- Cambridge Dictionary. (2020). Startup. [On Line]: <https://dictionary.cambridge.org/fr/dictionnaire/anglais/Startup>, (Visited 09/11/2020).
- Varnana. (2015). The Biggest Roadblocks Faced by Startups in India. [On Line]: Chaudhary <http://www.iamwire.com/2015/10/biggest-roadblocks-faced-startups-india/124312>. (Visited 09/03/2021).
- Corl Eric. (2019). How Startups Drive the Economy. [On Line]: <https://medium.com/@ericcorl/how-startups-drive-the-economy-69b73cfbae1>, (Visited 09/11/2020).
- Dictionnaires LAROUSSE. (2020). Startup. [On Line]: <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/Startup/74493>, (Visited 09/11/2020).
- European tech. (2017). guide to start and launch your startup business in Tallinn, Riga and Turku. [On Line] [https://old.taltech.ee/public/a/arikorralduse-instituut/Startup\\_Manual\\_final.pdf](https://old.taltech.ee/public/a/arikorralduse-instituut/Startup_Manual_final.pdf), (Visited 09/11/2020).
- Feld Brad, Wise Sean. (2015). Startup Opportunities: Know When to Quit Your Day Job (second ed). New Jerzy: John Wiley & Sons. [On Line]: <http://1.droppdf.com/files/QWTxg/startup-opportunities-know-when-to-quit-your-day-job-brad-feld.pdf>, (Visited 09/11/2020).

## قائمة المراجع

- Gaele, (2019), Dis: c'est quoi une Startup?. [On Line]: <https://wydden.com/dis-cest-quoi-une-Startup/>, (Visited 09/11/2020).
- Graham Paul. (2012). Startup = Growth. [On Line]: <http://www.paulgraham.com/growth.html>, (Visited 07/11/2020).
- Informa D&B, (2016), O Empreendedorismo em Portugal 2007-2015. Informa D&B. [On Line]: [https://biblioteca.informadb.pt/files/files/Estudos/SE\\_Retrato-Empreendedorismo-Portugal.pdf](https://biblioteca.informadb.pt/files/files/Estudos/SE_Retrato-Empreendedorismo-Portugal.pdf), (Visited 09/11/2020).
- Koh Michael Paul. (2014). The Startup Curve. [On Line]: <http://t.co/P1FDc1MCUB> (Visited 07/11/2020).
- Mittal Ashish. (2014). Indian Startups: Challenges and Opportunities. Economic Times. [On Line]: <https://economictimes.indiatimes.com/small-biz/startups/indian-startups-challenges-and-opportunities/articleshow/45272>. (Visited 09/03/2021).
- Müller Bettina, Rammer Christian. (2012). Startup promotion instruments in OECD countries and their application in developing countries. Bonn: Deutsche Gesellschaft für & Internationale Zusammenarbeit (GIZ) <https://www.enterprise-development.org/wp-content/uploads/giz2012-en-Startup> GmbH. [On Line]: <https://www.enterprise-development.org/wp-content/uploads/giz2012-en-Startup> [promotion-instruments.pdf](https://www.enterprise-development.org/wp-content/uploads/giz2012-en-Startup), (Visited 09/11/2020).
- Pandita Shivani. (2017). 10 Financial problems faced by startups and their possible remedies. [On Line]: <http://knowstartup.com/2017/02/10-financial-problem-faced-bystartups-and-their-possible-remedies/>. (Visited 09/03/2021).
- Rosebush. (2015). The importance of startups. [On Line]: <https://potente.com/the-importance-of-startups/>, (Visited 09/11/2020).
- Sandile. (2014). The Importance of Startup Companies Fir Economic Development. [On Line]: <https://www.linkedin.com/pulse/20141122084428-77551011-the-importance-of-startup-companies-for-economic-development>, (Visited 09/11/2020).
- Skok David. (2016). 5 Reasons Startup Fail. [On Line]: <https://www.foentrepreneurs.com/why-startups-fail/>. (Visited 09/03/2021).
- Truong Alice. (2016). After analyzing 200 founders postmortems researchers say these are the reasons startups fail. [On Line]: <https://qz.com/682517/after-analyzing-200-founders-postmortems-researchers-say-these-are-the-reasons-startups-fail/>. (Visited 09/03/2021).

# قائمة الملاحق

## قائمة الملاحق

### قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): يمثل دليل إعداد المقابلة

إني أشكركم على منحي جزءا من وقتكم وأذكركم بإسمي: بلواضح سعد الله طالب بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بقسم علوم التسيير، جئت لمحاورتكم في إطار بحث يتناول "مساهمة رأس المال البشري في نجاح المؤسسات الناشئة: دراسة حالة عينة من المؤسسات الناشئة في الجزائر". إن كنتم لا تمانعون إجراء هذه المقابلة.

#### 1. أسئلة حول البيانات الشخصية:

الجنس:

العمر:

المؤهلات العلمية:

الوظيفة:

#### 2. أسئلة حول صاحب المشروع:

- هل يمكنك إخباري عن فكرة مؤسستك الناشئة؟ (متى، أين، لماذا، كيف)
- ما الذي دفعك لبدء مؤسستك الناشئة؟
- بصفتمكم متحصل على علامة مؤسسة ناشئة (صاحب مؤسسة ناشئة) هل يمكن لرأس المال البشري أن يساهم في إنشاء مؤسسة ناشئة؟ (كيف، وما سبب، ولماذا)

أولاً: محور المعارف
1. ماهي أنواع المعارف التي تمتلكها مؤسستكم؟ وكيف حصلت عليها؟
2. ما أهم الطرق التي ساهمت في تطوير معارف مؤسستكم؟
3. كيف ساهمت المعارف في إكتسابك الدعم المادي لمؤسستك الناشئة؟
• من خلال الدعم المالي، الدعم الحكومي، السوق؟
4. كيف ساهمت المعارف في إكتسابك الدعم غير المادي لمؤسستك الناشئة؟
• من خلال الشبكات، الإستراتيجية، ثقافة ريادة الأعمال؟
5. من وجهة نظرك هل يجب إكتساب المعارف من أجل نجاح المؤسسات الناشئة؟ ولماذا؟
6. من وجهة نظرك كيف تساهم المعارف في نجاح المؤسسات الناشئة؟
ثانياً: محور المهارات
7. ماهي أنواع المهارات التي تمتلكها مؤسستكم؟ وكيف حصلت عليها؟
8. ما أهم الطرق التي ساهمت في تطوير مهارات مؤسستكم؟
9. كيف ساهمت المهارات في إكتسابك الدعم المادي لمؤسستك الناشئة؟
• من خلال الدعم المالي، الدعم الحكومي، السوق؟
10. كيف ساهمت المهارات في إكتسابك الدعم غير المادي لمؤسستك الناشئة؟
• من خلال الشبكات، الإستراتيجية، ثقافة ريادة الأعمال؟

## قائمة الملاحق

11. من وجهة نظرك هل يجب توفر المهارات من أجل نجاح المؤسسات الناشئة؟ ولماذا؟
12. من وجهة نظرك كيف تساهم المهارات في نجاح المؤسسات الناشئة؟
ثالثا: محور الخبرات
13. ماهي أنواع الخبرات التي تمتلكها مؤسستكم؟ وكيف حصلت عليها؟
14. ما أهم الطرق التي ساهمت في تطوير خبرات مؤسستكم؟
15. كيف ساهمت الخبرات في إكتسابك الدعم المادي لمؤسستك الناشئة؟
• من خلال الدعم المالي، الدعم الحكومي، السوق؟
16. كيف ساهمت الخبرات في إكتسابك الدعم غير المادي لمؤسستك الناشئة؟
• من خلال الشبكات، الإستراتيجية، ثقافة ريادة الأعمال؟
17. من وجهة نظرك هل يجب توفر الخبرات من أجل نجاح المؤسسات الناشئة؟ ولماذا؟
18. من وجهة نظرك كيف تساهم الخبرات في نجاح المؤسسات الناشئة؟
رابعا: محور الإبتكار
19. ماهي أنواع الإبتكارات التي تمتلكها مؤسستكم؟ وكيف حصلت عليها؟
20. ما أهم الطرق التي ساهمت في تطوير إبتكاراتكم؟
21. كيف ساهم إبتكارك في إكتسابك الدعم المادي لمؤسستك الناشئة؟
• من خلال الدعم المالي، الدعم الحكومي، السوق؟
22. كيف ساهم إبتكارك في إكتسابك الدعم غير المادي لمؤسستك الناشئة؟
• من خلال الشبكات، الإستراتيجية، ثقافة ريادة الأعمال؟
23. من وجهة نظرك هل يجب توفر الإبتكار من أجل نجاح المؤسسات الناشئة؟ ولماذا؟
24. من وجهة نظرك كيف يساهم الإبتكار في نجاح المؤسسات الناشئة؟
- كيف يمكن لأبعاد رأس المال البشري أربع (المعارف، المهارات، الخبرات، الإبتكار) المساهمة بشكل جماعي في نجاح المؤسسات الناشئة؟
- من وجهة نظرك ما هي أبعاد رأس المال البشري؟
- من وجهة نظرك ما هي عوامل نجاح المؤسسات الناشئة؟

الملحق رقم (02): يمثل قائمة الأستاذة المحكمين لدليل المقابلة

الجامعة	الرتبة العلمية	الأستاذ
جامعة محمد بوضياف - المسيلة	أستاذ محاضر - أ -	عمرون بوجمعة
جامعة محمد بوضياف - المسيلة	أستاذ محاضر - أ -	حوحو مصطفى
جامعة محمد بوضياف - المسيلة	أستاذ محاضر - أ -	حريري فاروق
جامعة محمد بوضياف - المسيلة	أستاذ محاضر - أ -	بعيطيش شعبان
جامعة محمد بوضياف - المسيلة	طالب دكتوراه سنة ثالثة	مكي مصطفى

## قائمة الملاحق

الملحق رقم (03): يمثل نظام التنقيط خاص بدرجة تحقق الفرضيات

النسبة	القيمة	النقطة	درجة التحقق
1	4.0	A*	استثنائي
1	4.0	A	ممتاز
0.875	3.5	B+	جيد جدا
0.75	3.0	B	
0.625	2.5	C+	جيد
0.50	2.0	C	
0.375	1.5	D+	مقبول
0.25	1.0	D	
00	00	F	مرفوض

المصدر: (حرزي، 2016) نقلا نظام التنقيط والتقييم الخاص بجامعة مونتريال بكندا.

### SYSTEME DE NOTATION

L'École Polytechnique a modifié le système de notation en 1996. Les notes obtenues avant l'automne 1996 demeurent inchangées.

Évaluation	Avant l'automne 1996		À partir de l'automne 1996	
	Note	Valeur	Note	Valeur
Exceptionnel	A	4,0	A*	4,0
			A	4,0
Très bien	B	3,0	B+	3,5
			B	3,0
Bien	C	2,0	C+	2,5
			C	2,0
Passable	D	1,0	D+	1,5
			D	1,0
Échec	F	0,0	F	0,0

المصدر: نظام التنقيط والتقييم الخاص بجامعة مونتريال بكندا.

الملحق رقم (04): يمثل تكرار لجميع المصادر المقابلات للمقاربة المعجمية

## قائمة الملاحق

Mot	Longueur	Nombre	Pourcentage pondéré (%)
المؤسسة	7	137	3,51
خلال	4	136	3,49
إكتساب	6	96	2,46
ساهمت	5	92	2,36
الدعم	5	59	1,51
الإبتكار	8	50	1,28
المعارف	7	50	1,28
التي	4	48	1,23
السوق	5	48	1,23
المهارات	8	46	1,18
الخبرات	7	45	1,15
الشبكات	7	35	0,90
المؤسسات	8	34	0,87
للمؤسسة	7	34	0,87
المادي	6	32	0,82
الأعمال	7	28	0,72
على	3	28	0,72
المالي	6	25	0,64
الناشئة	7	24	0,62
الخبير	6	23	0,59
العمل	5	22	0,56
سابقة	5	22	0,56
تساهم	5	21	0,54
ريادة	5	20	0,51
تطوير	5	19	0,49
الحكومي	7	18	0,46
تمتلك	5	18	0,46
وتطوير	6	18	0,46
ثقافة	5	17	0,44
الإستراتيجيات	13	16	0,41
التعلم	6	16	0,41
الطرق	5	16	0,41
تحصلت	5	16	0,41
رسم	3	16	0,41
لتحقيق	6	16	0,41
نجاح	4	16	0,41
وغير	4	16	0,41
متمثلة	6	15	0,38
الممارسة	8	14	0,36

## قائمة الملاحق

الذي	4	13	0,33
الفكرة	6	13	0,33
عليه	4	13	0,33
مجموعة	6	13	0,33
إبتكار	6	12	0,31
إلى	3	12	0,31
العلمي	6	12	0,31
الميدانية	9	12	0,31
مؤسسة	5	12	0,31
والتطوير	8	12	0,31
يقول	4	12	0,31
التكنولوجية	11	11	0,28
جودة	4	11	0,28
خبرات	5	11	0,28
ساهم	4	11	0,28
الإبتكارية	10	10	0,26
البحث	5	10	0,26
التسويقية	9	10	0,26
الفنية	6	10	0,26
معارف	5	10	0,26
معرفة	5	10	0,26
الإدارية	8	9	0,23
التحصيل	7	9	0,23
التكوين	7	9	0,23
التواصل	7	9	0,23
السابقة	7	9	0,23
الصناعة	7	9	0,23
تكتسب	5	9	0,23
مهارات	6	9	0,23
نظر	3	9	0,23
وجهة	4	9	0,23
ومن	3	9	0,23
التقني	6	8	0,21
التقنية	7	8	0,21
الفردية	6	8	0,21
المناسب	7	8	0,21
ومعرفة	6	8	0,21
إدارة	5	7	0,18
التدريب	7	7	0,18
العلمية	7	7	0,18

## قائمة الملاحق

الميداني	8	7	0,18
الناجعة	7	7	0,18
توفر	4	7	0,18
حصول	4	7	0,18
خبرة	4	7	0,18
شبكات	5	7	0,18
عمل	3	7	0,18
والممارسة	9	7	0,18
إتصال	5	6	0,15
الأكاديمي	9	6	0,15
الجيد	5	6	0,15
المكتسبة	8	6	0,15
تكون	4	6	0,15
شرح	3	6	0,15
فريق	4	6	0,15
ميدانية	7	6	0,15
نجاحة	5	6	0,15
والاتصال	8	6	0,15
والتكوين	8	6	0,15
يكون	4	6	0,15
أرض	3	5	0,13

الملحق رقم (05): يمثل تكرار المفردات لعقدة المعارف مع عقدة الدعم المادي والدعم غير المادي

Mot	Longueur	Nombre	Pourcentage pondéré (%)
خلال	4	108	4,24
المؤسسة	7	97	3,80
إكتساب	6	84	3,29
ساهمت	5	80	3,14
المعارف	7	49	1,92
الدعم	5	46	1,80
السوق	5	37	1,45
الإبتكار	8	33	1,29
للمؤسسة	7	33	1,29
الشبكات	7	30	1,18
الخبرات	7	27	1,06
الأعمال	7	25	0,98
المهارات	8	25	0,98
المالي	6	24	0,94

## قائمة الملاحق

التي	4	20	0,78
ريادة	5	20	0,78
الحكومي	7	18	0,71
ثقافة	5	17	0,67
على	3	17	0,67
الإستراتيجيات	13	16	0,63
رسم	3	16	0,63
وتطوير	6	16	0,63
التعلم	6	15	0,59
الخبير	6	15	0,59
المؤسسات	8	15	0,59
الفكرة	6	13	0,51
تساهم	5	12	0,47
جودة	4	11	0,43
ساهم	4	11	0,43
الإبتكارية	10	10	0,39
معرفة	5	10	0,39
إلى	3	9	0,35
التواصل	7	9	0,35
العمل	5	9	0,35
تكتسب	5	9	0,35
نظر	3	9	0,35
وجهة	4	9	0,35
ومن	3	9	0,35
التكوين	7	8	0,31
السابقة	7	8	0,31
الفردى	6	8	0,31
المادى	6	8	0,31
الممارسة	8	8	0,31
المناسب	7	8	0,31
الميدانية	9	8	0,31
معارف	5	8	0,31
ومعرفة	6	8	0,31
العلمي	6	7	0,27
الناجعة	7	7	0,27
الناشئة	7	7	0,27
سابقة	5	7	0,27
التحصيل	7	6	0,24
تكون	4	6	0,24
تمتلك	5	6	0,24

## قائمة الملاحق

حصول	4	6	0,24
ميدانية	7	6	0,24
نجاعة	5	6	0,24
والتكوين	8	6	0,24
إتصال	5	5	0,20
التدريب	7	5	0,20
التسويقية	9	5	0,20
الجيد	5	5	0,20
الذي	4	5	0,20
الصناعة	7	5	0,20
العلمية	7	5	0,20
المال	5	5	0,20
المعنوي	7	5	0,20
بها	3	5	0,20
تطوير	5	5	0,20
ثقة	3	5	0,20
رأس	3	5	0,20
ربط	3	5	0,20
شبكات	5	5	0,20
عليه	4	5	0,20
عمل	3	5	0,20
كسب	3	5	0,20
مجال	4	5	0,20
مجموعة	6	5	0,20
واقعية	6	5	0,20
والاتصال	8	5	0,20
وخبرات	6	5	0,20
أرض	3	4	0,16
إبتكار	6	4	0,16
إحتياج	6	4	0,16
إداري	5	4	0,16
إعتبره	7	4	0,16
إقناع	5	4	0,16
الأساس	6	4	0,16
الأكاديميين	11	4	0,16
الإيجابي	8	4	0,16
الابتكار	8	4	0,16
التقني	6	4	0,16
التقنية	7	4	0,16
التكنولوجية	11	4	0,16

## قائمة الملاحق

التميز	6	4	0,16
الطرق	5	4	0,16
الفردية	7	4	0,16
اللغوية	7	4	0,16
المكتسبة	8	4	0,16
بالفكرة	7	4	0,16

الملحق رقم (06): يمثل تكرار المفردات لعقدة المهارات مع عقدة الدعم المادي والدعم غير المادي

Mot	Longueur	Nombre	Pourcentage pondéré (%)
خلال	4	111	4,43
المؤسسة	7	94	3,75
إكتساب	6	82	3,27
ساهمت	5	80	3,19
الدعم	5	46	1,84
المهارات	8	42	1,68
السوق	5	38	1,52
للمؤسسة	7	33	1,32
الإبتكار	8	32	1,28
الشبكات	7	28	1,12
المعارف	7	28	1,12
الأعمال	7	27	1,08
الخبرات	7	27	1,08
المالي	6	24	0,96
ريادة	5	20	0,80
التي	4	19	0,76
الحكومي	7	18	0,72
ثقافة	5	17	0,68
الإستراتيجيات	13	16	0,64
رسم	3	16	0,64
على	3	16	0,64
وتطوير	6	16	0,64
المؤسسات	8	14	0,56
الخبير	6	13	0,52
الفكرة	6	13	0,52
تساهم	5	12	0,48
إلى	3	11	0,44
جودة	4	11	0,44
ساهم	4	11	0,44

## قائمة الملاحق

الإبتكارية	10	10	0,40
معرفة	5	10	0,40
التعلم	6	9	0,36
الممارسة	8	9	0,36
تكتسب	5	9	0,36
مهارات	6	9	0,36
نظر	3	9	0,36
وجهة	4	9	0,36
ومن	3	9	0,36
السابقة	7	8	0,32
العمل	5	8	0,32
المادي	6	8	0,32
المناسب	7	8	0,32
ومعرفة	6	8	0,32
التحصيل	7	7	0,28
التكوين	7	7	0,28
العلمي	6	7	0,28
الميدانية	9	7	0,28
الناجعة	7	7	0,28
شبكات	5	7	0,28
والممارسة	9	7	0,28
التدريب	7	6	0,24
حصول	4	6	0,24
سابقة	5	6	0,24
شرح	3	6	0,24
معارف	5	6	0,24
نجاحة	5	6	0,24
أرض	3	5	0,20
إتصال	5	5	0,20
التواصل	7	5	0,20
الذي	4	5	0,20
الصناعة	7	5	0,20
المعنوي	7	5	0,20
بها	3	5	0,20
تطوير	5	5	0,20
تكون	4	5	0,20
تمتلك	5	5	0,20
توفر	4	5	0,20
ربط	3	5	0,20
عليه	4	5	0,20

## قائمة الملاحق

فكرة	4	5	0,20
كسب	3	5	0,20
مجال	4	5	0,20
واقناع	6	5	0,20
واقعية	6	5	0,20
والاتصال	8	5	0,20
والتكوين	8	5	0,20
وتواصل	6	5	0,20
وخبرات	6	5	0,20
إبتكار	6	4	0,16
إحتياج	6	4	0,16
إدارة	5	4	0,16
إداري	5	4	0,16
إعتباره	7	4	0,16
إقناع	5	4	0,16
الأساس	6	4	0,16
الأكاديمي	9	4	0,16
الابتكار	8	4	0,16
البحث	5	4	0,16
التميز	6	4	0,16
الجيد	5	4	0,16
الطرق	5	4	0,16
العلمية	7	4	0,16
الفردي	6	4	0,16
الفكرية	7	4	0,16
المال	5	4	0,16
الناشئة	7	4	0,16
بالفكرة	7	4	0,16
تؤدي	4	4	0,16
تحصلت	5	4	0,16
ثقة	3	4	0,16

الملحق رقم (07): يمثل تكرار المفردات لعقدة الخبرات مع عقدة الدعم المادي والدعم غير المادي

Mot	Longueur	Nombre	Pourcentage pondéré (%)
خلال	4	107	4,10
المؤسسة	7	97	3,72
إكتساب	6	82	3,14
ساهمت	5	80	3,06

## قائمة الملاحق

الدعم	5	46	1,76
الخبرات	7	44	1,69
السوق	5	41	1,57
للمؤسسة	7	33	1,26
الإبتكار	8	32	1,23
الشبكات	7	32	1,23
المهارات	8	29	1,11
المعارف	7	27	1,03
الأعمال	7	24	0,92
المالي	6	24	0,92
ريادة	5	20	0,77
سابقة	5	19	0,73
على	3	19	0,73
الحكومي	7	18	0,69
التي	4	17	0,65
ثقافة	5	17	0,65
الإستراتيجيات	13	16	0,61
المؤسسات	8	16	0,61
رسم	3	16	0,61
وتطوير	6	16	0,61
العمل	5	15	0,57
الفكرة	6	13	0,50
تساهم	5	12	0,46
جودة	4	11	0,42
خبرات	5	11	0,42
ساهم	4	11	0,42
مؤسسة	5	11	0,42
الإبتكارية	10	10	0,38
التعلم	6	10	0,38
الذي	4	10	0,38
معرفة	5	10	0,38
الخبير	6	9	0,34
السابقة	7	9	0,34
الممارسة	8	9	0,34
تكتسب	5	9	0,34
نظر	3	9	0,34
وجهة	4	9	0,34
ومن	3	9	0,34
إلى	3	8	0,31
الصناعة	7	8	0,31

## قائمة الملاحق

المادي	6	8	0,31
المناسب	7	8	0,31
ومعرفة	6	8	0,31
الميدانية	9	7	0,27
الناجعة	7	7	0,27
إتصال	5	6	0,23
التدريب	7	6	0,23
التسويقية	9	6	0,23
التكوين	7	6	0,23
الميداني	8	6	0,23
تمتلك	5	6	0,23
حصول	4	6	0,23
خبرة	4	6	0,23
عمل	3	6	0,23
نجاحة	5	6	0,23
والاتصال	8	6	0,23
التواصل	7	5	0,19
الخبرة	6	5	0,19
الخدمات	7	5	0,19
المعنوي	7	5	0,19
الناشئة	7	5	0,19
بها	3	5	0,19
تطوير	5	5	0,19
تكون	4	5	0,19
ربط	3	5	0,19
شبكات	5	5	0,19
كسب	3	5	0,19
مجال	4	5	0,19
واقعية	6	5	0,19
والتطوير	8	5	0,19
والتكوين	8	5	0,19
وخبيرات	6	5	0,19
أرض	3	4	0,15
أعمال	5	4	0,15
إبتكار	6	4	0,15
إحتكاك	6	4	0,15
إحتياج	6	4	0,15
إداري	5	4	0,15
إعتباره	7	4	0,15
إقناع	5	4	0,15

## قائمة الملاحق

الأساس	6	4	0,15
الأشغال	7	4	0,15
الإتصال	7	4	0,15
الإدارية	8	4	0,15
الإرتباطات	10	4	0,15
الابتكار	8	4	0,15
البحث	5	4	0,15
التجارية	8	4	0,15
التحصیل	7	4	0,15
التشاركية	9	4	0,15
التقنية	7	4	0,15
التكنولوجيا	11	4	0,15
التميز	6	4	0,15
الحركية	7	4	0,15
الطرق	5	4	0,15
العلمي	6	4	0,15

الملحق رقم (08): يمثل تكرار المفردات لعقدة الإبتكار مع عقدة الدعم المادي والدعم غير المادي

Mot	Longueur	Nombre	Pourcentage pondéré (%)
خلال	4	107	4,27
المؤسسة	7	95	3,79
إكتساب	6	82	3,27
ساهمت	5	80	3,19
الإبتكار	8	49	1,96
الدعم	5	47	1,88
السوق	5	40	1,60
للمؤسسة	7	34	1,36
الشبكات	7	29	1,16
الخبرات	7	28	1,12
المعارف	7	27	1,08
المالي	6	25	1,00
المهارات	8	25	1,00
الأعمال	7	24	0,96
على	3	21	0,84
ريادة	5	20	0,80
الحكومي	7	18	0,72
وتطوير	6	18	0,72
ثقافة	5	17	0,68

## قائمة الملاحق

الإستراتيجيات	13	16	0,64
التي	4	16	0,64
المؤسسات	8	16	0,64
رسم	3	16	0,64
الخبير	6	13	0,52
الفكرة	6	13	0,52
إبتكار	6	12	0,48
الممارسة	8	12	0,48
العمل	5	11	0,44
جودة	4	11	0,44
ساهم	4	11	0,44
الإبتكارية	10	10	0,40
معرفة	5	10	0,40
التعلم	6	9	0,36
تساهم	5	9	0,36
تكتسب	5	9	0,36
نظر	3	9	0,36
وجهة	4	9	0,36
ومن	3	9	0,36
إلى	3	8	0,32
السابقة	7	8	0,32
المادي	6	8	0,32
المناسب	7	8	0,32
الميدانية	9	8	0,32
الناشئة	7	8	0,32
سابقة	5	8	0,32
ومعرفة	6	8	0,32
الناجعة	7	7	0,28
تطوير	5	7	0,28
تمتلك	5	7	0,28
حصول	4	7	0,28
التقني	6	6	0,24
التكوين	7	6	0,24
الصناعة	7	6	0,24
العلمي	6	6	0,24
نجاحة	5	6	0,24
إتصال	5	5	0,20
التدريب	7	5	0,20
التواصل	7	5	0,20
الذي	4	5	0,20

## قائمة الملاحق

المعنوي	7	5	0,20
المكتسبة	8	5	0,20
بها	3	5	0,20
تكون	4	5	0,20
ربط	3	5	0,20
شبكات	5	5	0,20
عليه	4	5	0,20
كسب	3	5	0,20
مجال	4	5	0,20
مدى	3	5	0,20
مشكلة	5	5	0,20
واقعية	6	5	0,20
والاتصال	8	5	0,20
والتكوين	8	5	0,20
وختبرات	6	5	0,20
يساهم	5	5	0,20
يكون	4	5	0,20
أرض	3	4	0,16
أنواع	5	4	0,16
إحتياج	6	4	0,16
إداري	5	4	0,16
إعتبره	7	4	0,16
إقناع	5	4	0,16
الأساس	6	4	0,16
الأولى	6	4	0,16
الابتكار	8	4	0,16
التحسين	7	4	0,16
التحصيل	7	4	0,16
التدريجي	8	4	0,16
التكنولوجي	10	4	0,16
التميز	6	4	0,16
الطرق	5	4	0,16
الفردي	6	4	0,16
المال	5	4	0,16
بالفكرة	7	4	0,16
تحصلت	5	4	0,16
تملكه	6	4	0,16
ثقة	3	4	0,16
رأس	3	4	0,16
سنوات	5	4	0,16

## قائمة الملاحق

شاملة	5	4	0,16
-------	---	---	------

الملحق رقم (09): يمثل معامل ارتباط التشابه بين العقد للفرضية الأولى

Nœud A	Nœud B	Coefficient de corrélation de Pearson
الدعم المادي	الدعم المادي\الخبير الثالث	0,971552
الدعم المادي	الدعم المادي\الخبير الثاني	0,970436
الدعم المادي	الدعم المادي\الخبير الأول	0,969004
الدعم غير المادي	الدعم غير المادي\الخبير الثاني	0,968661
الدعم غير المادي	الدعم غير المادي\الخبير الرابع	0,967391
الدعم غير المادي	الدعم غير المادي\الخبير الأول	0,956258
الدعم غير المادي	الدعم غير المادي\الخبير الثالث	0,954182
الدعم المادي	الدعم المادي\الخبير الرابع	0,942543
الدعم المادي\الخبير الثالث	الدعم المادي\الخبير الأول	0,935841
الدعم المادي\الخبير الثاني	الدعم المادي\الخبير الأول	0,927166
الدعم غير المادي\الخبير الرابع	الدعم غير المادي\الخبير الثاني	0,927166
الدعم المادي\الخبير الثاني	الدعم المادي\الخبير الثالث	0,91309
الدعم غير المادي\الخبير الثاني	الدعم غير المادي\الخبير الثالث	0,908565
الدعم المادي\الخبير الرابع	الدعم المادي\الخبير الثاني	0,904577
الدعم غير المادي\الخبير الرابع	الدعم غير المادي\الخبير الثالث	0,898626
الدعم غير المادي\الخبير الرابع	الدعم غير المادي\الخبير الأول	0,896976
الدعم غير المادي\الخبير الثاني	الدعم غير المادي\الخبير الأول	0,894568
الدعم المادي\الخبير الرابع	الدعم المادي\الخبير الثالث	0,888507
المعارف	المعارف\الخبير الثاني	0,881034
الدعم غير المادي\الخبير الثالث	الدعم غير المادي\الخبير الأول	0,878317
المعارف	المعارف\الخبير الأول	0,877543
الدعم المادي\الخبير الرابع	الدعم المادي\الخبير الأول	0,85773
المعارف	المعارف\الخبير الثالث	0,837136
الدعم غير المادي\الخبير الثاني	الدعم المادي\الخبير الثاني	0,816498
الدعم غير المادي	الدعم المادي\الخبير الرابع	0,814036
الدعم المادي\الخبير الرابع	الدعم غير المادي\الخبير الثاني	0,813533
الدعم المادي	الدعم غير المادي\الخبير الثاني	0,805288
الدعم المادي\الخبير الرابع	الدعم غير المادي\الخبير الرابع	0,800374
الدعم غير المادي	الدعم المادي\الخبير الثاني	0,790851
الدعم غير المادي	الدعم المادي	0,789922
الدعم المادي\الخبير الرابع	الدعم غير المادي\الخبير الثالث	0,777911
الدعم غير المادي\الخبير الرابع	الدعم المادي\الخبير الثاني	0,77484
الدعم المادي	الدعم غير المادي\الخبير الرابع	0,77285
المعارف	المعارف\الخبير الرابع	0,76853
المعارف\الخبير الثاني	المعارف\الخبير الأول	0,756285

## قائمة الملاحق

الدعم غير المادي\الخبير الثاني	الدعم المادي\الخبير الثالث	0,751737
الدعم المادي	الدعم غير المادي\الخبير الثالث	0,746447
الدعم المادي\الخبير الثاني	الدعم غير المادي\الخبير الثالث	0,741092
الدعم المادي\الخبير الرابع	الدعم غير المادي\الخبير الأول	0,740958
الدعم غير المادي	الدعم المادي\الخبير الثالث	0,736359
الدعم غير المادي\الخبير الثاني	الدعم المادي\الخبير الأول	0,735704
الدعم غير المادي	الدعم المادي\الخبير الأول	0,718263
الدعم غير المادي\الخبير الرابع	الدعم المادي\الخبير الثالث	0,717686
الدعم المادي	الدعم غير المادي\الخبير الأول	0,714385
الدعم المادي\الخبير الثاني	الدعم غير المادي\الخبير الأول	0,709413
الدعم غير المادي\الخبير الرابع	الدعم المادي\الخبير الأول	0,701254
الدعم المادي\الخبير الثالث	الدعم غير المادي\الخبير الثالث	0,694343
الدعم غير المادي\الخبير الثالث	الدعم المادي\الخبير الأول	0,678421
الدعم المادي\الخبير الثالث	الدعم غير المادي\الخبير الأول	0,668829
الدعم غير المادي\الخبير الأول	الدعم المادي\الخبير الأول	0,647953
المعارف\الخبير الثاني	المعارف\الخبير الثالث	0,646912
المعارف\الخبير الثالث	المعارف\الخبير الأول	0,636181
المعارف\الخبير الرابع	المعارف\الخبير الثالث	0,598973
المعارف\الخبير الرابع	المعارف\الخبير الثاني	0,531533
المعارف\الخبير الرابع	المعارف\الخبير الأول	0,500824
الدعم المادي	المعارف\الخبير الثاني	0,460558
المعارف\الخبير الثاني	الدعم المادي\الخبير الثاني	0,460534
المعارف	الدعم المادي\الخبير الثاني	0,459837
المعارف	الدعم غير المادي	0,45638
المعارف	الدعم غير المادي\الخبير الثاني	0,455625
المعارف	الدعم المادي	0,452082
المعارف\الخبير الثاني	الدعم المادي\الخبير الأول	0,449797
المعارف\الخبير الثاني	الدعم غير المادي\الخبير الثاني	0,447546
المعارف	الدعم غير المادي\الخبير الرابع	0,445082
الدعم غير المادي	المعارف\الخبير الثاني	0,444276
المعارف	الدعم غير المادي\الخبير الأول	0,441603
المعارف	الدعم المادي\الخبير الرابع	0,435151
الدعم المادي\الخبير الرابع	المعارف\الخبير الثاني	0,434841
الدعم غير المادي\الخبير الرابع	المعارف\الخبير الثاني	0,432865
المعارف\الخبير الثاني	الدعم المادي\الخبير الثالث	0,430824
المعارف	الدعم المادي\الخبير الأول	0,428963
الدعم غير المادي	المعارف\الخبير الثالث	0,424627
الدعم غير المادي\الخبير الثاني	المعارف\الخبير الثالث	0,422706
المعارف	الدعم المادي\الخبير الثالث	0,422164
المعارف\الخبير الثاني	الدعم غير المادي\الخبير الأول	0,420838

## قائمة الملاحق

المعارف\المادي\الخبير الثالث	المعارف\المادي\الخبير الثالث	0,414961
المعارف\المادي\الخبير الثالث	المعارف\المادي\الخبير الأول	0,414508
المعارف\المادي\الخبير الرابع	المعارف\المادي\الخبير الثالث	0,412992
المعارف\المادي\الخبير الثالث	المعارف\المادي\الخبير الثالث	0,408889
المعارف\المادي\الخبير الثاني	المعارف\المادي\الخبير الثالث	0,404934
المعارف\المادي\الخبير الثالث	المعارف\المادي\الخبير الثالث	0,403708
المعارف\المادي\الخبير الرابع	المعارف\المادي\الخبير الثالث	0,385576
المعارف\المادي\الخبير الثالث	المعارف\المادي\الخبير الأول	0,379557
المعارف\المادي\الخبير الثالث	المعارف\المادي\الخبير الثالث	0,379415
المعارف\المادي\الخبير الثالث	المعارف\المادي\الخبير الثالث	0,378763
المعارف\المادي\الخبير الثاني	المعارف\المادي\الخبير الأول	0,370951
المعارف\المادي\الخبير الثالث	المعارف\المادي\الخبير الأول	0,369859
المعارف\المادي\الخبير الأول	المعارف\المادي\الخبير الأول	0,365748
المعارف\المادي\الخبير الثاني	المعارف\المادي\الخبير الأول	0,365065
المعارف\المادي\الخبير الثالث	المعارف\المادي\الخبير الأول	0,358902
المعارف\المادي\الخبير الرابع	المعارف\المادي\الخبير الأول	0,352861
المعارف\المادي\الخبير الأول	المعارف\المادي\الخبير الأول	0,34443
المعارف\المادي\الخبير الرابع	المعارف\المادي\الخبير الأول	0,34034
المعارف\المادي\الخبير الثالث	المعارف\المادي\الخبير الأول	0,33539
المعارف\المادي\الخبير الثالث	المعارف\المادي\الخبير الأول	0,329082
المعارف\المادي\الخبير الرابع	المعارف\المادي\الخبير الثاني	0,312772
المعارف\المادي\الخبير الرابع	المعارف\المادي\الخبير الرابع	0,309517
المعارف\المادي\الخبير الرابع	المعارف\المادي\الخبير الرابع	0,307504
المعارف\المادي\الخبير الرابع	المعارف\المادي\الخبير الرابع	0,304084
المعارف\المادي\الخبير الرابع	المعارف\المادي\الخبير الرابع	0,302694
المعارف\المادي\الخبير الرابع	المعارف\المادي\الخبير الثاني	0,298193
المعارف\المادي\الخبير الرابع	المعارف\المادي\الخبير الأول	0,291453
المعارف\المادي\الخبير الرابع	المعارف\المادي\الخبير الثالث	0,27942
المعارف\المادي\الخبير الرابع	المعارف\المادي\الخبير الأول	0,271544
المعارف\المادي\الخبير الرابع	المعارف\المادي\الخبير الثالث	0,269126

الملاحق رقم (10): يمثل معامل ارتباط التشابه بين العقد للفرضية الثانية

Nœud A	Nœud B	Coefficient de corrélation de Pearson
المهارات\المادي\الخبير الثاني	المهارات\المادي\الخبير الأول	0,974648
المعارف\المادي\الخبير الثالث	المعارف\المادي\الخبير الثالث	0,971481
المعارف\المادي\الخبير الثاني	المعارف\المادي\الخبير الثاني	0,97044
المعارف\المادي\الخبير الأول	المعارف\المادي\الخبير الأول	0,968919
المعارف\المادي\الخبير الثاني	المعارف\المادي\الخبير الثاني	0,968667
المعارف\المادي\الخبير الرابع	المعارف\المادي\الخبير الرابع	0,967274

## قائمة الملاحق

الدعم غير المادي	الدعم غير المادي\الخبير الأول	0,956134
الدعم غير المادي	الدعم غير المادي\الخبير الثالث	0,954055
الدعم المادي	الدعم المادي\الخبير الرابع	0,942326
الدعم المادي\الخبير الثالث	الدعم المادي\الخبير الأول	0,935732
الدعم المادي\الخبير الثاني	الدعم المادي\الخبير الأول	0,927186
الدعم غير المادي\الخبير الرابع	الدعم غير المادي\الخبير الثاني	0,921898
المهارات	المهارات\الخبير الثاني	0,915414
الدعم المادي\الخبير الثاني	الدعم المادي\الخبير الثالث	0,912883
المهارات	المهارات\الخبير الأول	0,911887
الدعم غير المادي\الخبير الثاني	الدعم غير المادي\الخبير الثالث	0,908354
الدعم المادي\الخبير الرابع	الدعم المادي\الخبير الثاني	0,904378
الدعم غير المادي\الخبير الرابع	الدعم غير المادي\الخبير الثالث	0,898315
الدعم غير المادي\الخبير الرابع	الدعم غير المادي\الخبير الأول	0,896617
الدعم غير المادي\الخبير الثاني	الدعم غير المادي\الخبير الأول	0,894518
الدعم المادي\الخبير الرابع	الدعم المادي\الخبير الثالث	0,888154
الدعم غير المادي\الخبير الثالث	الدعم غير المادي\الخبير الأول	0,878003
الدعم المادي\الخبير الرابع	الدعم المادي\الخبير الأول	0,85715
الدعم المادي\الخبير الثاني	الدعم غير المادي\الخبير الثاني	0,816085
المهارات	المهارات\الخبير الرابع	0,815774
الدعم غير المادي	الدعم المادي\الخبير الرابع	0,813338
الدعم المادي\الخبير الرابع	الدعم غير المادي\الخبير الثاني	0,813077
الدعم المادي	الدعم غير المادي\الخبير الثاني	0,804808
الدعم المادي\الخبير الرابع	الدعم غير المادي\الخبير الرابع	0,799649
الدعم غير المادي	الدعم المادي\الخبير الثاني	0,790309
الدعم غير المادي	الدعم المادي	0,78913
الدعم المادي\الخبير الرابع	الدعم غير المادي\الخبير الثالث	0,777196
الدعم غير المادي\الخبير الرابع	الدعم المادي\الخبير الثاني	0,774251
الدعم المادي	الدعم غير المادي\الخبير الرابع	0,772021
المهارات	المهارات\الخبير الثالث	0,755083
الدعم غير المادي\الخبير الثاني	الدعم المادي\الخبير الثالث	0,751121
الدعم المادي	الدعم غير المادي\الخبير الثالث	0,745626
الدعم المادي\الخبير الثاني	الدعم غير المادي\الخبير الثالث	0,740437
الدعم المادي\الخبير الرابع	الدعم غير المادي\الخبير الأول	0,739844
الدعم غير المادي	الدعم المادي\الخبير الثالث	0,735494
الدعم غير المادي\الخبير الثاني	الدعم المادي\الخبير الأول	0,735037
الدعم غير المادي	الدعم المادي\الخبير الأول	0,717063
الدعم غير المادي\الخبير الرابع	الدعم المادي\الخبير الثالث	0,716779
الدعم المادي	الدعم غير المادي\الخبير الأول	0,71314
الدعم المادي\الخبير الثاني	الدعم غير المادي\الخبير الأول	0,708623
الدعم غير المادي\الخبير الرابع	الدعم المادي\الخبير الأول	0,700032

## قائمة الملاحق

الدعم غير المادي\الخبير الثالث	الدعم المادي\الخبير الثالث	0,693443
الدعم غير المادي\الخبير الثالث	الدعم المادي\الخبير الأول	0,67728
الدعم المادي\الخبير الثالث	الدعم غير المادي\الخبير الأول	0,667619
الدعم غير المادي\الخبير الأول	الدعم المادي\الخبير الأول	0,646084
المهارات\الخبير الثاني	المهارات\الخبير الثالث	0,593518
المهارات\الخبير الثالث	المهارات\الخبير الأول	0,588102
المهارات\الخبير الرابع	المهارات\الخبير الثاني	0,569086
المهارات\الخبير الرابع	المهارات\الخبير الأول	0,562683
المهارات	الدعم غير المادي\الخبير الرابع	0,539325
المهارات	الدعم المادي\الخبير الثاني	0,537584
المهارات	الدعم المادي	0,528946
المهارات	الدعم غير المادي\الخبير الثاني	0,522784
المهارات	الدعم غير المادي	0,522456
المهارات\الخبير الرابع	المهارات\الخبير الثالث	0,520079
المهارات	الدعم المادي\الخبير الرابع	0,514917
الدعم غير المادي\الخبير الثاني	المهارات\الخبير الثالث	0,507937
الدعم المادي\الخبير الثاني	المهارات\الخبير الثالث	0,507347
الدعم المادي	المهارات\الخبير الثالث	0,5072
المهارات	الدعم المادي\الخبير الثالث	0,507193
الدعم غير المادي\الخبير الرابع	المهارات\الخبير الثالث	0,499347
الدعم غير المادي	المهارات\الخبير الثالث	0,490514
المهارات\الخبير الثالث	الدعم المادي\الخبير الثالث	0,486859
المهارات	الدعم المادي\الخبير الأول	0,485
الدعم المادي\الخبير الرابع	المهارات\الخبير الثالث	0,48152
المهارات\الخبير الثالث	الدعم المادي\الخبير الأول	0,481279
المهارات	الدعم غير المادي\الخبير الأول	0,474987
المهارات	الدعم غير المادي\الخبير الثالث	0,468344
المهارات\الخبير الرابع	الدعم المادي\الخبير الثاني	0,456887
المهارات\الخبير الرابع	الدعم المادي\الخبير الرابع	0,456708
المهارات\الخبير الرابع	الدعم غير المادي\الخبير الرابع	0,452787
الدعم المادي	المهارات\الخبير الرابع	0,452015
الدعم غير المادي\الخبير الرابع	المهارات\الخبير الأول	0,451304
الدعم غير المادي\الخبير الرابع	المهارات\الخبير الثاني	0,44877
الدعم المادي\الخبير الثاني	المهارات\الخبير الأول	0,441592
الدعم المادي\الخبير الثاني	المهارات\الخبير الثاني	0,44123
المهارات\الخبير الثالث	الدعم غير المادي\الخبير الأول	0,439921
الدعم غير المادي	المهارات\الخبير الأول	0,437762
الدعم غير المادي	المهارات\الخبير الرابع	0,435861
المهارات\الخبير الثالث	الدعم غير المادي\الخبير الثالث	0,435314
المهارات\الخبير الرابع	الدعم غير المادي\الخبير الثاني	0,433028

## قائمة الملاحق

المهارات\الخبير الأول\الدعم غير المادي\الخبير الثاني	0,432663
المهارات\الخبير الثاني\الدعم غير المادي	0,432631
المهارات\الخبير الأول\الدعم المادي	0,430521
المهارات\الخبير الثاني\الدعم غير المادي\الخبير الثاني	0,42948
المهارات\الخبير الثاني\الدعم المادي	0,428945
المهارات\الخبير الثالث\الدعم المادي\الخبير الرابع	0,427107
المهارات\الخبير الأول\الدعم المادي\الخبير الثالث	0,416903
المهارات\الخبير الثالث\الدعم المادي\الخبير الثاني	0,414964
المهارات\الخبير الأول\الدعم المادي\الخبير الرابع	0,413566
المهارات\الخبير الثاني\الدعم المادي\الخبير الرابع	0,410773
المهارات\الخبير الأول\الدعم المادي\الخبير الرابع	0,409104
المهارات\الخبير الأول\الدعم غير المادي\الخبير الأول	0,408973
المهارات\الخبير الثالث\الدعم غير المادي\الخبير الرابع	0,403217
المهارات\الخبير الأول\الدعم غير المادي\الخبير الثاني	0,3997
المهارات\الخبير الأول\الدعم المادي\الخبير الأول	0,391951
المهارات\الخبير الأول\الدعم المادي\الخبير الثاني	0,390871
المهارات\الخبير الأول\الدعم غير المادي\الخبير الرابع	0,386266
المهارات\الخبير الأول\الدعم غير المادي\الخبير الثالث	0,385994
المهارات\الخبير الثالث\الدعم غير المادي\الخبير الثاني	0,381448

الملحق رقم (11): يمثل معامل ارتباط التشابه بين العقد للفرضية الثالثة

Nœud A	Nœud B	Coefficient de corrélation de Pearson
الدعم المادي\الخبير الثالث	الدعم المادي\الخبير الثالث	0,971564
الدعم المادي\الخبير الثاني	الدعم المادي\الخبير الثاني	0,970435
الدعم المادي\الخبير الأول	الدعم المادي\الخبير الأول	0,969018
الدعم غير المادي\الخبير الثاني	الدعم غير المادي\الخبير الثاني	0,96866
الدعم غير المادي\الخبير الرابع	الدعم غير المادي\الخبير الرابع	0,96741
الدعم غير المادي\الخبير الأول	الدعم غير المادي\الخبير الأول	0,956278
الدعم غير المادي\الخبير الثالث	الدعم غير المادي\الخبير الثالث	0,954202
الدعم المادي\الخبير الرابع	الدعم المادي\الخبير الرابع	0,942578
الدعم المادي\الخبير الأول	الدعم المادي\الخبير الأول	0,935859
الدعم المادي\الخبير الثاني	الدعم المادي\الخبير الأول	0,927163
الدعم غير المادي\الخبير الرابع	الدعم غير المادي\الخبير الثاني	0,922071
الدعم المادي\الخبير الثاني	الدعم المادي\الخبير الثالث	0,913124
الدعم غير المادي\الخبير الثاني	الدعم غير المادي\الخبير الثالث	0,908599
الدعم المادي\الخبير الرابع	الدعم المادي\الخبير الثاني	0,904609
الخبير الثاني\الخبير الثاني	الخبير الثاني\الخبير الثاني	0,89905
الدعم غير المادي\الخبير الرابع	الدعم غير المادي\الخبير الثالث	0,898677
الدعم غير المادي\الخبير الرابع	الدعم غير المادي\الخبير الأول	0,897034

## قائمة الملاحق

الدعم غير المادي\الخبير الثاني	الدعم غير المادي\الخبير الأول	0,894577
الدعم المادي\الخبير الرابع	الدعم المادي\الخبير الثالث	0,888564
الخبرات\الخبير الأول	الخبرات	0,878728
الدعم غير المادي\الخبير الثالث	الدعم غير المادي\الخبير الأول	0,878368
الدعم المادي\الخبير الرابع	الدعم المادي\الخبير الأول	0,857824
الخبرات\الخبير الثالث	الخبرات	0,850601
الخبرات\الخبير الرابع	الخبرات	0,848074
الدعم غير المادي\الخبير الثاني	الدعم المادي\الخبير الثاني	0,816565
الدعم غير المادي	الدعم المادي\الخبير الرابع	0,814149
الدعم المادي\الخبير الرابع	الدعم غير المادي\الخبير الثاني	0,813607
الدعم المادي	الدعم غير المادي\الخبير الثاني	0,805365
الدعم المادي\الخبير الرابع	الدعم غير المادي\الخبير الرابع	0,800492
الدعم غير المادي	الدعم المادي\الخبير الثاني	0,79094
الدعم غير المادي	الدعم المادي	0,790051
الدعم المادي\الخبير الرابع	الدعم غير المادي\الخبير الثالث	0,778027
الدعم غير المادي\الخبير الرابع	الدعم المادي\الخبير الثاني	0,774936
الدعم المادي	الدعم غير المادي\الخبير الرابع	0,772984
الدعم غير المادي\الخبير الثاني	الدعم المادي\الخبير الثالث	0,751837
الدعم المادي	الدعم غير المادي\الخبير الثالث	0,746581
الدعم المادي\الخبير الثاني	الدعم غير المادي\الخبير الثالث	0,741199
الدعم المادي\الخبير الرابع	الدعم غير المادي\الخبير الأول	0,741139
الدعم غير المادي	الدعم المادي\الخبير الثالث	0,736499
الدعم غير المادي\الخبير الثاني	الدعم المادي\الخبير الأول	0,735812
الدعم غير المادي	الدعم المادي\الخبير الأول	0,718458
الدعم غير المادي\الخبير الرابع	الدعم المادي\الخبير الثالث	0,717833
الدعم المادي	الدعم غير المادي\الخبير الأول	0,714587
الخبرات\الخبير الثاني	الخبرات\الخبير الأول	0,712045
الدعم المادي\الخبير الثاني	الدعم غير المادي\الخبير الأول	0,709541
الدعم غير المادي\الخبير الرابع	الدعم المادي\الخبير الأول	0,701452
الخبرات\الخبير الرابع	الخبرات\الخبير الثاني	0,700131
الدعم المادي\الخبير الثالث	الدعم غير المادي\الخبير الثالث	0,694489
الدعم غير المادي\الخبير الثالث	الدعم المادي\الخبير الأول	0,678606
الخبرات\الخبير الثالث	الخبرات\الخبير الأول	0,670267
الدعم المادي\الخبير الثالث	الدعم غير المادي\الخبير الأول	0,669026
الخبرات\الخبير الثاني	الخبرات\الخبير الثالث	0,665634
الخبرات\الخبير الرابع	الخبرات\الخبير الأول	0,664326
الدعم غير المادي\الخبير الأول	الدعم المادي\الخبير الأول	0,648256
الخبرات\الخبير الرابع	الخبرات\الخبير الثالث	0,639954
الخبرات\الخبير الثاني	الدعم المادي\الخبير الثاني	0,618162
الدعم المادي	الخبرات\الخبير الثاني	0,594409

## قائمة الملاحق

\\Nœuds\الخبرات\الخبير الثاني	\\Nœuds\الدعم المادي\الخبير الأول	0,571875
\\Nœuds\الخبرات\الخبير الثاني	\\Nœuds\الدعم المادي\الخبير الثالث	0,55939
\\Nœuds\الدعم المادي\الخبير الثاني	\\Nœuds\الخبرات	0,558366
\\Nœuds\الدعم المادي\الخبير الرابع	\\Nœuds\الخبرات\الخبير الثاني	0,543113
\\Nœuds\الدعم المادي	\\Nœuds\الخبرات	0,539612
\\Nœuds\الخبرات\الخبير الثاني	\\Nœuds\الدعم غير المادي\الخبير الثاني	0,539298
\\Nœuds\الدعم غير المادي	\\Nœuds\الخبرات\الخبير الثاني	0,512879
\\Nœuds\الدعم المادي\الخبير الأول	\\Nœuds\الخبرات	0,511419
\\Nœuds\الدعم غير المادي\الخبير الثاني	\\Nœuds\الخبرات	0,510835
\\Nœuds\الدعم المادي\الخبير الثالث	\\Nœuds\الخبرات	0,510176
\\Nœuds\الدعم المادي\الخبير الرابع	\\Nœuds\الخبرات	0,502884
\\Nœuds\الدعم غير المادي\الخبير الرابع	\\Nœuds\الخبرات\الخبير الثاني	0,494709
\\Nœuds\الدعم غير المادي	\\Nœuds\الخبرات	0,489388
\\Nœuds\الخبرات\الخبير الثاني	\\Nœuds\الدعم غير المادي\الخبير الثالث	0,485581
\\Nœuds\الخبرات\الخبير الرابع	\\Nœuds\الدعم المادي\الخبير الثاني	0,48171
\\Nœuds\الدعم غير المادي\الخبير الرابع	\\Nœuds\الخبرات	0,474602
\\Nœuds\الدعم غير المادي\الخبير الثالث	\\Nœuds\الخبرات	0,47436
\\Nœuds\الدعم المادي	\\Nœuds\الخبرات\الخبير الرابع	0,466361
\\Nœuds\الخبرات\الخبير الرابع	\\Nœuds\الدعم غير المادي\الخبير الثاني	0,456969
\\Nœuds\الخبرات\الخبير الثاني	\\Nœuds\الدعم غير المادي\الخبير الأول	0,454242
\\Nœuds\الخبرات\الخبير الرابع	\\Nœuds\الدعم المادي\الخبير الثالث	0,451568
\\Nœuds\الخبرات\الخبير الرابع	\\Nœuds\الدعم المادي\الخبير الأول	0,440624
\\Nœuds\الدعم المادي\الخبير الثاني	\\Nœuds\الخبرات\الخبير الثالث	0,439215
\\Nœuds\الدعم غير المادي\الخبير الأول	\\Nœuds\الخبرات	0,425583
\\Nœuds\الدعم المادي\الخبير الرابع	\\Nœuds\الخبرات\الخبير الرابع	0,424805
\\Nœuds\الدعم المادي	\\Nœuds\الخبرات\الخبير الثالث	0,422672
\\Nœuds\الدعم غير المادي	\\Nœuds\الخبرات\الخبير الرابع	0,421865
\\Nœuds\الدعم غير المادي\الخبير الثاني	\\Nœuds\الخبرات\الخبير الثالث	0,417277
\\Nœuds\الدعم غير المادي	\\Nœuds\الخبرات\الخبير الثالث	0,415378
\\Nœuds\الخبرات\الخبير الرابع	\\Nœuds\الدعم غير المادي\الخبير الثالث	0,415034
\\Nœuds\الدعم غير المادي\الخبير الثالث	\\Nœuds\الخبرات\الخبير الثالث	0,414914
\\Nœuds\الدعم المادي\الخبير الرابع	\\Nœuds\الخبرات\الخبير الثالث	0,4122
\\Nœuds\الدعم غير المادي\الخبير الرابع	\\Nœuds\الخبرات\الخبير الرابع	0,405156
\\Nœuds\الدعم غير المادي\الخبير الرابع	\\Nœuds\الخبرات\الخبير الثالث	0,404664
\\Nœuds\الدعم المادي\الخبير الثالث	\\Nœuds\الخبرات\الخبير الثالث	0,39482
\\Nœuds\الخبرات\الخبير الثالث	\\Nœuds\الدعم المادي\الخبير الأول	0,388825
\\Nœuds\الدعم المادي\الخبير الثاني	\\Nœuds\الخبرات\الخبير الأول	0,383303
\\Nœuds\الدعم المادي	\\Nœuds\الخبرات\الخبير الأول	0,374872
\\Nœuds\الخبرات\الخبير الثالث	\\Nœuds\الدعم غير المادي\الخبير الأول	0,365048
\\Nœuds\الخبرات\الخبير الأول	\\Nœuds\الدعم المادي\الخبير الأول	0,357543

## قائمة الملاحق

الدعم غير المادي\الخبير الثاني	الخبيرات\الخبير الأول	0,353287
الدعم المادي\الخبير الثالث	الخبيرات\الخبير الأول	0,353211
الدعم المادي\الخبير الرابع	الخبيرات\الخبير الأول	0,352791
الخبيرات\الخبير الرابع	الدعم غير المادي\الخبير الأول	0,349801
الدعم غير المادي	الخبيرات\الخبير الأول	0,341216
الدعم غير المادي\الخبير الرابع	الخبيرات\الخبير الأول	0,335509
الدعم غير المادي\الخبير الثالث	الخبيرات\الخبير الأول	0,327608
الخبيرات\الخبير الأول	الدعم غير المادي\الخبير الأول	0,297564

الملحق رقم (12): يمثل معامل ارتباط التشابه بين العقد للفرضية الرابعة

Nœud A	Nœud B	Coefficient de corrélation de Pearson
الدعم المادي	الدعم المادي\الخبير الثالث	0,971457
الدعم المادي	الدعم المادي\الخبير الثاني	0,970441
الدعم المادي	الدعم المادي\الخبير الأول	0,968891
الدعم غير المادي	الدعم غير المادي\الخبير الثاني	0,96867
الدعم غير المادي	الدعم غير المادي\الخبير الرابع	0,967236
الدعم غير المادي	الدعم غير المادي\الخبير الأول	0,956094
الدعم غير المادي	الدعم غير المادي\الخبير الثالث	0,954013
الدعم المادي	الدعم المادي\الخبير الرابع	0,942254
الدعم المادي\الخبير الثالث	الدعم المادي\الخبير الأول	0,935695
الدعم المادي\الخبير الثاني	الدعم المادي\الخبير الأول	0,927193
الإبتكار\الخبير الثاني	الإبتكار	0,926965
الدعم غير المادي\الخبير الرابع	الدعم غير المادي\الخبير الثاني	0,921849
الدعم المادي\الخبير الثاني	الدعم المادي\الخبير الثالث	0,912815
الدعم غير المادي\الخبير الثاني	الدعم غير المادي\الخبير الثالث	0,908285
الدعم المادي\الخبير الرابع	الدعم المادي\الخبير الثاني	0,904312
الدعم غير المادي\الخبير الرابع	الدعم غير المادي\الخبير الثالث	0,898211
الدعم غير المادي\الخبير الرابع	الدعم غير المادي\الخبير الأول	0,896498
الدعم غير المادي\الخبير الثاني	الدعم غير المادي\الخبير الأول	0,894501
الدعم المادي\الخبير الرابع	الدعم المادي\الخبير الثالث	0,888036
الإبتكار\الخبير الأول	الإبتكار	0,880378
الدعم غير المادي\الخبير الثالث	الدعم غير المادي\الخبير الأول	0,877898
الإبتكار\الخبير الرابع	الإبتكار	0,864944
الدعم المادي\الخبير الرابع	الدعم المادي\الخبير الأول	0,856958
الإبتكار\الخبير الثالث	الإبتكار	0,855221
الدعم المادي\الخبير الثاني	الدعم غير المادي\الخبير الثاني	0,815948
الدعم غير المادي	الدعم المادي\الخبير الرابع	0,813106
الدعم المادي\الخبير الرابع	الدعم غير المادي\الخبير الثاني	0,812926
الدعم المادي	الدعم غير المادي\الخبير الثاني	0,804649

## قائمة الملاحق

الدعم للمادي\الخبير الرابع	الدعم غير المادي\الخبير الرابع	0,799408
الدعم غير المادي	الدعم للمادي\الخبير الثاني	0,790128
الدعم غير المادي	الدعم للمادي	0,788867
الإبتكار\الخبير الثاني	الإبتكار\الخبير الأول	0,780564
الدعم للمادي\الخبير الرابع	الدعم غير المادي\الخبير الثالث	0,776959
الدعم غير المادي\الخبير الرابع	الدعم للمادي\الخبير الثاني	0,774056
الدعم للمادي	الدعم غير المادي\الخبير الرابع	0,771746
الإبتكار\الخبير الثاني	الإبتكار\الخبير الثالث	0,752841
الدعم غير المادي\الخبير الثاني	الدعم للمادي\الخبير الثالث	0,750916
الدعم للمادي	الدعم غير المادي\الخبير الثالث	0,745353
الدعم للمادي\الخبير الثاني	الدعم غير المادي\الخبير الثالث	0,74022
الدعم للمادي\الخبير الرابع	الدعم غير المادي\الخبير الأول	0,739474
الدعم غير المادي	الدعم للمادي\الخبير الثالث	0,735207
الدعم غير المادي\الخبير الثاني	الدعم للمادي\الخبير الأول	0,734816
الإبتكار\الخبير الرابع	الإبتكار\الخبير الثالث	0,724754
الدعم غير المادي	الدعم للمادي\الخبير الأول	0,716664
الدعم غير المادي\الخبير الرابع	الدعم للمادي\الخبير الثالث	0,716478
الإبتكار\الخبير الرابع	الإبتكار\الخبير الثاني	0,714756
الدعم للمادي	الدعم غير المادي\الخبير الأول	0,712726
الدعم للمادي\الخبير الثاني	الدعم غير المادي\الخبير الأول	0,708361
الدعم غير المادي\الخبير الرابع	الدعم للمادي\الخبير الأول	0,699626
الدعم للمادي\الخبير الثالث	الدعم غير المادي\الخبير الثالث	0,693144
الدعم للمادي\الخبير الثاني	الإبتكار\الخبير الثاني	0,678784
الدعم للمادي\الخبير الثاني	الإبتكار	0,677687
الدعم غير المادي\الخبير الثالث	الدعم للمادي\الخبير الأول	0,676902
الدعم للمادي	الإبتكار\الخبير الثاني	0,676361
الدعم للمادي	الإبتكار	0,671588
الدعم للمادي\الخبير الثالث	الدعم غير المادي\الخبير الأول	0,667217
الإبتكار\الخبير الرابع	الإبتكار\الخبير الأول	0,666382
الإبتكار\الخبير الثاني	الدعم للمادي\الخبير الأول	0,649205
الدعم للمادي\الخبير الأول	الإبتكار	0,647726
الدعم للمادي\الخبير الأول	الدعم غير المادي\الخبير الأول	0,645462
الإبتكار\الخبير الثاني	الدعم للمادي\الخبير الثالث	0,643947
الدعم غير المادي\الخبير الثاني	الإبتكار	0,640893
الدعم للمادي\الخبير الرابع	الإبتكار\الخبير الثاني	0,636634
الدعم للمادي\الخبير الثالث	الإبتكار	0,63649
الدعم غير المادي\الخبير الثاني	الإبتكار\الخبير الثاني	0,632574
الدعم للمادي\الخبير الرابع	الإبتكار	0,627797
الإبتكار\الخبير الرابع	الدعم للمادي\الخبير الثاني	0,618549
الدعم غير المادي	الإبتكار	0,613145

## قائمة الملاحق

الدعم غير المادي	الإبتكار\الخبير الثاني	0,612685
الدعم غير المادي\الخبير الرابع	الإبتكار	0,599149
الدعم المادي	الإبتكار\الخبير الرابع	0,598439
الدعم غير المادي\الخبير الثاني	الإبتكار\الخبير الثالث	0,59749
الإبتكار\الخبير الثالث	الإبتكار\الخبير الأول	0,595106
الدعم المادي\الخبير الثاني	الإبتكار\الخبير الثالث	0,591617
الدعم المادي	الإبتكار\الخبير الثالث	0,591372
الدعم غير المادي\الخبير الرابع	الإبتكار\الخبير الثاني	0,590813
الدعم غير المادي	الإبتكار\الخبير الثالث	0,588974
الدعم غير المادي\الخبير الرابع	الإبتكار\الخبير الثالث	0,576582
الدعم المادي\الخبير الرابع	الإبتكار\الخبير الثالث	0,573659
الإبتكار\الخبير الثاني	الدعم غير المادي\الخبير الأول	0,573344
الإبتكار\الخبير الرابع	الدعم المادي\الخبير الأول	0,570869
الإبتكار\الخبير الرابع	الدعم المادي\الخبير الثالث	0,566022
الإبتكار\الخبير الرابع	الدعم غير المادي\الخبير الثاني	0,565633
الدعم غير المادي\الخبير الأول	الإبتكار	0,564921
الإبتكار\الخبير الثالث	الدعم المادي\الخبير الأول	0,561163
الإبتكار\الخبير الثالث	الدعم المادي\الخبير الثالث	0,557028
الإبتكار\الخبير الثاني	الدعم غير المادي\الخبير الثالث	0,555894
الدعم المادي\الخبير الرابع	الإبتكار\الخبير الرابع	0,553159
الإبتكار\الخبير الثالث	الدعم غير المادي\الخبير الثالث	0,549225
الدعم غير المادي\الخبير الثالث	الإبتكار	0,548507
الإبتكار\الخبير الثالث	الدعم غير المادي\الخبير الأول	0,540813
الدعم غير المادي	الإبتكار\الخبير الرابع	0,528074
الإبتكار\الخبير الرابع	الدعم غير المادي\الخبير الرابع	0,523978
الدعم المادي\الخبير الثاني	الإبتكار\الخبير الأول	0,516197
الدعم المادي	الإبتكار\الخبير الأول	0,515051
الإبتكار\الخبير الأول	الدعم المادي\الخبير الأول	0,511411
الدعم المادي\الخبير الثالث	الإبتكار\الخبير الأول	0,488893
الدعم غير المادي\الخبير الثاني	الإبتكار\الخبير الأول	0,482116
الإبتكار\الخبير الرابع	الدعم غير المادي\الخبير الأول	0,47377
الدعم المادي\الخبير الرابع	الإبتكار\الخبير الأول	0,466062
الإبتكار\الخبير الرابع	الدعم غير المادي\الخبير الثالث	0,462469
الدعم غير المادي	الإبتكار\الخبير الأول	0,450684
الدعم غير المادي\الخبير الرابع	الإبتكار\الخبير الأول	0,441
الإبتكار\الخبير الأول	الدعم غير المادي\الخبير الأول	0,417924
الدعم غير المادي\الخبير الثالث	الإبتكار\الخبير الأول	0,38617

## قائمة الملاحق

الملحق رقم (13): يمثل التصريح الشرفي بالالتزام بمعايير الأمانة النزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

Université Mohamed Boudiaf a M'sila

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et  
des Sciences de Gestion

Département: .....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: .....

### تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة و النزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسفله:

الطالب (ة): ..... السيد ..... المولد(ة) بتاريخ: 01-07-1998

ب: ..... السيد .....  
.....

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أو ر.س.) رقم: 259319-04-2016 عن:

.....  
.....

المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: ..... تخصص: إدارة الأعمال ..... خلال

السنة الجامعية: 2016-2017 والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان "

.....  
.....

.....  
.....

أصرح بشرفي أنني التزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 01/06/2017

التوقيع و البصمة

.....  
.....

\*يحرر كل طالب (ة) تصريحاً فردياً في حالة إعداد المذكرة من طرف أكثر من طالب(ة) واحد.  
\*\*يُدْرَج هذا التصريح ضمن ملاحق المذكرة