

دور المرافقة المقاولاتية والحاضنات التكنولوجية في تعزيز التحول الرقمي للمؤسسات بالجزائر
خلال الفترة (2024 – 2025)

**The role of entrepreneurial accompaniment and technology incubators
in promoting the digital transformation of enterprises in algeria during
the period (2024-2025)**

ماحي نادية¹، لحمر عباس²

Mahi Nadia¹, Lahmar Abbes²

¹جامعة مستغانم (الجزائر)، n-mahi@hotmail.com

²جامعة مستغانم (الجزائر)، abbess.lahmar@univ-mosta.dz

تاريخ الاستلام: 2026/03/01 تاريخ القبول: 2026/05/22 تاريخ النشر: 2026/07/01

ملخص

يعد التحول الرقمي أحد أهم التحديات التي تواجهها المؤسسات في العصر الحديث، إذ يساهم في تحسين كفاءة العمل وزيادة الانتاجية. تهدف هذه الدراسة الى تسليط الضوء على دور دعم ريادة الاعمال وحاضنات التكنولوجيا في تسهيل التحول الرقمي للمؤسسات، كما تهدف كذلك الى التعريف باحد أهم الهياكل التي اعتمدتها الدولة من دعم المشاريع وامتصاص البطالة، وذلك من خلال هياكل الدعم التي انشأت بهدف مرافقة المقاول في تجسيد أفكاره.

على ضوء ماسبق، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع المعلومات بهدف تحليل الاستبيان الذي وزع على عينة مكونة من 60 مؤسسة بالجزائر، وخلصت الدراسة الى وجود تأثير ايجابي للحاضنات التكنولوجية على التحول الرقمي للمؤسسات الجزائرية.

كلمات مفتاحية: مرافقة. مقاولاتية.، التحول. الرقمي.، الحاضنات. التكنولوجية.، المؤسسات. الصغيرة.

تصنيفات JEL: M13, O33, L 26

Abstract:

Digital transformation stand as one of most significant challenges that organizations encounter in the modern era. It contributes to improving work efficiency and increasing productivity.

¹ المؤلف المرسل: ماحي نادية، الإيميل: abbess.lahmar@univ-mosta.dz

This study aims to highlight the role of entrepreneurial support and technology incubators in facilitating the digital transformation of institution. This study also aims to identify one of the most important structures adopted by the state to support projects and absorb unemployment, through incubators and support structures established to support entrepreneurs in realizing their ideas.

In light of the above, the descriptive analytical approach was adapted by collecting information after analyzing the questionnaire that was distributed to a sample of 60 institutions. The study concluded that there is a positive effect of the technology incubators on the digital transformation.

Keywords: entrepreneurial accompaniment; entrepreneur; digital transformation; technology incubators; small businesses.

JEL Classification Codes: L 26, O 33, M13

1. مقدمة:

يعزى الاهتمام المتزايد بقطاع المقاولاتية الى دوره الحيوي في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال المساهمة في رفع معدلات الانتاج والدخل. وتقليص البطالة وتنويع القاعدة الصناعية، اضافة الى تحفيز روح الابداع والابتكار. رغم هذا الاهتمام المتزايد لايزال تطور هذا القطاع محدودا لاسبما في البلدان النامية، وهذا راجع لجملة من التحديات والصعوبات على راسها العوائق الاقتصادية والاجتماعية والمالية التي تواجه المقاولين والمؤسسات الناشئة. قد عملت الجزائر كغيرها من الدول على تعزيز دور المقاولاتية في النهوض بالاقتصاد الوطني من خلال تشجيع مبادرات الشباب في خلق المؤسسات ودعم وترقية العمل المقاولاتي، ولعل الحاضنات التكنولوجية والمرافقة المقاولاتية تعتبر أحدث الاساليب التي تلعب دورها في هذا المجال من خلال مجموعة من الهياكل المتخصصة لتكون الراعي لهذه المؤسسات وتقديم التسهيلات لتحقيق النجاح واحتضان المشاريع.

تلعب الحاضنات التكنولوجية دورا هاما في التحول الرقمي للمؤسسات من خلال المساهمة في دعم المقاولين والمؤسسات الناشئة وتوفير الموارد والتدريب والاستشارة اللازمة لتحقيق التحول الرقمي، بالاضافة الى توفير التكنولوجية والبنية التحتية الداعمة لتعزيز الابتكار وتحسين الكفاءة الانتاجية، حيث يقوم التحول الرقمي للمؤسسات المقاولاتية على عدة مرتكزات اساسية منها شخصية المقاول، نماذج تسيير المؤسسات وكذا المهارات اللازمة لادارة الموارد البشرية مما يتطلب معرفة كيفية التعامل مع البيئة المحيطة والتي تتميز بالتعدد والتغيير.

الدخول الى عالم الاعمال الالكترونية هو خطوة مهمة جدا للمؤسسات التي تسعى نحو التحول الرقمي الا أن هذا المسار قد يواجه سالكة بعض العراقيل التي شأنها ان تعيق او تؤجل تحقيق اهدافه المنتظرة، حيث تشير العديد من الاحصائيات الى ان عددا كبيرا من المؤسسات التي لا تحظى بالدعم والمرافقة المقاولاتية تواجه صعوبات تؤدي الى انسحابها من السوق في مراحلها الاولى. وعليه فان مرافقة المؤسسات ودعمها من خلال الحاضنات التكنولوجية يعد امرا ضروريا لضمان استمراريته وتعزيز قدرتها على مواجهة التحديات.

1.1 اشكالية الدراسة: نظرا لاهمية المرافقة المقاولاتية كعامل اساسي في التنمية الاقتصادية، ارتأينا من خلال هذه الدراسة التأكيد على دور الحاضنات التكنولوجية في تعزيز التحول الرقمي للمؤسسات الجزائرية، وذلك من خلال طرح الاشكالية التالية:

هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية للحاضنات التكنولوجية في تعزيز التحول الرقمي للمؤسسات الجزائرية؟

2.1 فرضيات الدراسة

ترتكز فرضيات البحث على العلاقة المتوقعة بين الحاضنات التكنولوجية وتعزيز التحول الرقمي للمؤسسات حيث تم صياغة الفرضيات التالية :

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى 0.05 للمتغير المستقل (الحاضنات التكنولوجية) على المتغير التابع (التحول الرقمي) في المؤسسات الجزائرية.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى 0.05 للمتغير المستقل (الحاضنات التكنولوجية) على المتغير التابع (التحول الرقمي) في المؤسسات الجزائرية.

3.1 أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة على توضيح جملة من النقاط لمعالجة اشكالية البحث نذكر منها:

- ابراز اهمية حاضنات الاعمال كركيزة اساسية في تعزيز التحول الرقمي للمؤسسات.
- التطرق الى معرفة دور الحاضنات التكنولوجية في مرافقة المقاولين لانشاء مشاريعهم وتنميتها.
- ابراز ضرورة الاستغلال الامثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التحول الرقمي للمؤسسات.
- ابراز الدور الفعال الذي تلعبه الحاضنات التكنولوجية في تعزيز التحول الرقمي للمؤسسات.

4.1 منهجية الدراسة: قصد معالجة الاشكالية المطروحة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال دراسة مدى فعالية الحاضنات التكنولوجية في تمكين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من انجاح عملية التحول الرقمي، نحاول تسليط الضوء على أهم المتطلبات الضرورية لبلوغ ذلك.

5.1 الدراسات السابقة: لقد كان هناك العديد من الدراسات السابقة حول موضوع المرافقة المقاولاتية والحاضنات التكنولوجية، غير أنه هناك من الباحثين من ربط الموضوع بتعزيز روح المقاولاتية وإنشاء المؤسسات، والبعض تحدث عن قدرة المؤسسات الناشئة على الابداع، ونذكر من بين هذه الدراسات ما يلي:

دراسة مسيخ أيوب (2014): بعنوان " دور المرافقة المقاولاتية في تعزيز روح المقاولاتية وإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر "، كان الهدف من الدراسة إبراز أهمية المرافقة المقاولاتية في دعم هذا النوع من المؤسسات، عن طريق أجهزة الدعم والمرافقة، خلصت الدراسة إلى أن المرافقة المقاولاتية تسمح للمؤسسات الناشئة باكتساب الخبرة وتساعد على تحسين فرص النجاح في الأسواق.

دراسة براج رانية (2018): بعنوان " المرافقة المقاولاتية كأداة لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر "، ركز الباحث في دراسته على دور المرافقة في دعم المؤسسات في الجانب الإداري والقانوني ومجال التسيير، أظهرت نتائج الدراسة أن دور المرافقة المقاولاتية لا ينحصر فقط في الجانب التمويلي بل يشمل كذلك التكوين والتوجيه والمتابعة، وهذا يساعد المؤسسات على التطور ويعطي لها القدرة على التكيف مع التغيرات الجديدة ومنها التحول الرقمي.

دراسة بودرامة مصطفى وعائب فاطمة الزهراء (2017): بعنوان " **The role of business incubators in enhancing the ability of SMEs to innovate** "، الهدف من هذه الدراسة هو معرفة دور حاضنات الاعمال في تعزيز الابتكار داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أكدت الدراسة على أن الحاضنات توفر دعما ماليا وتقنيا وتكوينيا يساهم في دعم الميزة التنافسية ويساعد على تبني الابتكار والتكنولوجيا.

دراسة درامشي فريال وزكان أحمد (2025): بعنوان " **The adoption of digital technology by subcontracting manufacturing companies in Algeria** "، تطرقت الدراسة إلى واقع استخدام التكنولوجيا الرقمية بالمؤسسات الصناعية الجزائرية، وخلصت إلى أن

اعتماد الأنظمة الرقمية يساهم مساهمة فعالة في رفع الكفاءة وتحسين إدارة الموارد وتقليل التكاليف، وهذا على الرغم من وجود بعض الصعوبات مثل ارتفاع تكاليف الاستثمار التكنولوجي ونقص المهارة الرقمية. وقد أجمعت معظم الدراسات على أن المرافقة المقاولاتية والحاضنات التكنولوجية تلعب دورا هاما في دعم المؤسسات الجزائرية، من خلال توفير التكوين والتدريب والتوجيه، دعم الابتكار واستخدام التكنولوجيا، بالإضافة إلى المساعدة في التحول الرقمي.

2. المقاول والمقاولاتية:

شهدت المقاولاتية اهتماما متزايدا خلال السنوات الأخيرة، ويعود هذا الى دورها المحوري في دعم مختلف البرامج التنموية، فهي تسهم بفعالية في تحقيق النمو والاستقرار الاقتصادي من خلال تعبئة الموارد المحلية وتعزيز التنوع الاقتصادي والانتاجي عبر مختلف القطاعات والمناطق. حرصا على دعم وترقية المقاولاتية المقاولاتية اعتمدت الدول عدة اساليب وادوات كاجراءات لتعويم قدراتها وحمايتها كالمرافقة المقاولاتية وهذا بغرض تشجيع المقاول بصفته الركيزة الاساسية في العملية المقاولاتية على انشاء مؤسسة صغيرة ومرافقته في مواجهة حالات الالايقين التي ستعترضه اثناء ممارسة نشاطه.

1.2 المقاولاتية: اصبح موضوع المقاولاتية ياخذ حيزا كبيرا من الاهتمام من قبل الشباب كحل انسب للتصدي على مشكلة البطالة، ويرتبط هذا بروح المبادرة في القيام بتطبيق فكرة على الواقع وقدرتهم في التكيف مع التغيير التي تتطلب التصرف بمرونة حتى يتمكن من الحفاظ على الاستمرارية.

المقاولاتية هي العملية التي تدفع الاشخاص الى امتلاك مؤسسة كخيار أو كحل وظيفي قابل للتحقيق (verstraet, 2001)، وتعرف كذلك بانها حركة انشاء واستغلال فرص العمل من طرف فرد أو عدة افراد وذلك عن طريق انشاء منظمات جديدة من اجل خلق القيمة (Eric, Loue, 2006) أشار الاتحاد الاوربي سنة 2003 أن المقاولاتية هي الافكار والطرق التي تمكن من خلق وتطوير نشاط ما عن طريق مزج المخاطرة والابتكار و/أو الابداع والفعالية في التسيير وطلبك ضمن مؤسسة جديدة أو قائمة (حسبية وصديقي 2019).

في حين يرى Higgins B المقاولاتية هي وظائف البحث عن فرص الاستثمار والانتاج وتنظيم المؤسسة للقيام بعملية انتاج جديدة وجمع راس المال وتوظيف العمالة وترتيب توريد مواد الخام وإيجاد موقع لتقديم تقنية جديدة وبيع واكتشاف مصادر جديدة للمواد الخام واختيار كبار المديرين للعمليات اليومية للمؤسسة (bala, 2019).

نلاحظ من خلال هذه التعريفات جملة من الخصائص المشتركة التالية:

- الابداع والابتكار.
- تحديات الموارد واكتسابها وتنظيمها.
- التنظيم الاقتصادي.
- فرصة الربح والزيادة في ظل المخاطر وعدم اليقين.

منظور عام، المقاولاتية تبدأ بارادة شخص يدعى المقاول الذي يعمل على استغلال روح المقاوله التي لديه لاكتشاف الفرص واستغلالها، ومن تم انشاء المؤسسة الخاصة به. عليه فان المقاولاتية هي تلك الاعمال التي يقوم بها المقاول من خلال انشاء مؤسسة جديدة او تطوير مؤسسة قائمة بجذ واستغلال ذاقة الموارد المتاحة (موارد مالية، مادية وبشرية) هذا من جهة، وتحمل المخاطر وعدم اليقين من جهة اخرى بهدف خلق قيمة مضافة يستفيد منها الجميع ككل.

2.2 المقاول: يلعب رواد الاعمال دورا حيويا ويساهمون بشكل كبير في التنمية والنمو الاقتصادي من خلال الابتكار التكنولوجي وكذا تنوع التحول الاقتصادي بما في ذلك التجارة الدولية، ومع ذلك لا يوجد تعريف محدد للمقاول ولم يطرح اطار محدد لفهم مدى مساهمته وما الذي يجعله رائد اعمال (bell, 2013).

تشمل كلمة المقاول ابعادا متعددة من المعاني المترابطة تحمل العديد من الخصائص التي يجب مراعاتها عند الاجابة على التساؤل "من هو المقاول؟".

اقترح فيليون (2011) ستة مكونات لابد للمقاول ان يتميز فيها وتشمل (الابتكار، ادراك الفرص، ادارة المخاطر والاستخدام الحسن للموارد لخلق القيمة المضافة) (Fillion, 2011).

في حين لاحظ Bell لاحظ المقاول يتميز بخمس خصائص تشمل (الانتهازية، العبقرية الابداعية، المثابرة، الربط بين النقاط، المخاطرة).

ويمكن فهم المقاول على انه شخص لديه الرغبة في تحقيق اهداف البقاء الاقتصادي والتقدم، في ظل مرونة الحكومة في دعم المؤسسات بما يدعم النمو الاقتصادي.

أما Shumpeter في كتابه نظرية التنمية الاقتصادية يرى ان المقاول محور التغيير والمسؤول عن الابداعات والابتكارات وهو خالق للديناميكية التي تخلق السوق وتحقق الارباح، وعليه فالمقاول يمكن ان

يستفيد من فرص السوق من قبل الآخرين، ولكن يبقى دائما مهددا من طرف بيروقراطية المؤسسات الكبيرة.

عرفت موسوعة Diderot و Alembert المقاول بأنه الشخص الذي يتولى العمل ويعتبره Lepasant de Boisguilbert عاملا أساسيا في العملية الاقتصادية.

قد كان ل Richard Cantillon (1680-1734) الفضل في ادراج المقاول في النظرية الاقتصادية، فالمقاول هو رجل اقتصادي يحاول زيادة ارباحه من خلال الابتكارات. يقدم اليوم Petit Robert ثلاث تعريفات لكلمة مقاول وهي:

- المقاول هو الذي يلتزم بشيء ما.
- المقاول هو الفرد الذي يكلف بتنفيذ عمل ما.
- المقاول هو كل فرد يدير مؤسسة لحسابه الخاص ويجمع عوامل الانتاج يهدف بيع المنتجات.
- المقاول الذي يتخيل الجديد ولديه الثقة في النفس ، متحمس وصلب يحب التسيير وحل المشاكل و يصارع الروتين ويرفض المضاعف والعقبات.
- المقاول هو الذي يخلق معلومة هامة ويعرف كيف ينسق الموارد الاقتصادية من اجل اعطاء قيمة للمعلومة التي يحوز عليها ومحاولة ترجمتها على ارض الواقع بفعالية وهذا بناء على اعتبارات شخصية مثل النقود، الطموح والرغبة في الاستقلال والربح، وكذا السلطة التي يمكن ممارستها على نفسه وعلى الوضعية الاقتصادية (Julien, Marchesnay, 2011)

3. المرافقة المقاولاتية والحاضنات التكنولوجية: يعتبر مفهوم المرافقة مفهوما معقدا ويرجع هذا الى تعدد الفاعلين في هذا المجال وتنوع اشكال المرافقة واجراءات تنفيذها. تتعلق المرافقة بعملية نقل شخص من حالة الى اخرى والتاثير عليه من اجل اتخاذ القرار المناسب، فهي تعمل على مساعدة الافراد في تجسيد افكارهم على ارض الواقع والتوجه نحو العمل المقاولاتي.

1.3 المرافقة المقاولاتية: ظهرت المرافقة المقاولاتية كأول مرة في الوم أ سنة 1953 من أجل تقويم المجتمع والاقتصاد القومي الأمريكي، حيث نشأت لذلك عدة برامج لتطوير الكفاءة وتقديم المعلومات والاستشارات والارشاد والتوجيه كبرنامج التنمية المركزية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي يهتم بتوفير التمويل للمؤسسات.

يرى البعض من المفكرين أن المرافقة المقاولاتية هي نظام يهدف الى توجيه المقاول ومساعدته على تطوير مشروعه من خلال تقديم المشورة والتدريب ودمجه في مختلف الشبكات ذات الصلة (Chekroune, Abedou, 2020).

يعتبر التعريف الذي اقترحه (andre letowski) المسؤول عن الدراسات في وكالة انشاء المؤسسات بفرنسا، حيث يرى أن المرافقة هي محاولة تجنيد الهياكل والاتصالات والوقت من اجل مواجهة المشاكل المتعددة التي تعترض المؤسسة وتكييفها مع ثقافة وشخصية المقاول، وقد توصل اندري الى أن مهنة المرافقة تتعلق باتباع سيرة تشمل ثلاثة مراحل كمايلي:

- استقبال الافراد النتم يرغبون في انشاء مؤسسة.
 - تقديم خدمات تناسب وشخصية كل فرد.
 - متابعة المؤسسة الفتية لفارة عادة تكون طويلة.
- تتم المرافقة بالاستقبال والتوجيه وهيكلية المشروع ومتابعته، كما أن المكونات الاساسية التي تتوفر عليها المرافقة تسمح للمقاول بتجاوز المشاكل التي تعترضهم من خلال الخدمات المتنوعة التي تقدمها هيئات المرافقة، حيث تأخذ المرافقة اشكالا متعددة حسب مصدرها وطبيعتها ومستوى تدخلها كالاتي:
- تقديم المساعدة في تحديد الافكار وضبطها حول انشاء مشروع ما.
 - رفع معنويات المقاول وتوجيهه في تحديد الاستراتيجيات الواجب اتباعها.
 - تقديم المساعدة الفنية فيما يتعلق بالالات والمعدات واساليب الانتاج.
 - المرافقة في ادخال الانظمة المعلوماتية وتحديث وسائل الاتصال لخدمة سياسة الترويج والاشهار.
 - المرافقة اثناء التدريب والتكوين من اجل التحسين المستمر داخل المؤسسة.
 - الدفع نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي للمؤسسة من اجل تسهيل المعاملات وتقليل التكاليف.
 - تقديم كافة التسهيلات الادارية والاجراءات المتعلقة بامتلاك العقار وانشاء المؤسسة وتصدير المنتجات، وكذا منح القروض والتسهيلات المالية والاعفاءات الضريبية.

الجدول 1: أنماط المرافقة المقاولاتية

معايير التصنيف	نوع المرافقة
حسب مصدر المرافقة	مرافقة عمومية (الدولة، الهيئات المحلية) الخواص (خبراء، مكاتب المحاسبة، محافظي الحسابات)
حسب طبيعة المرافقة	المرافقة المؤسساتية تحت شكل هيئات، تحت شكل قواعد وقوانين مرافقة أجنبية (تدخل مباشر وتدخل غير مباشر وساطة في التجهيزات (التزويد بالتجهيزات) وضع خبراء تحت التصرف مرافقة في مجال التسيير (التكوين والاستشارة)
حسب مستوى التدخل	مرافقة في التكوين والنظام التعليمي او مابعد التمدرس. مرافقة قصيرة الاجل مرافقة في مرحلة الاستغلال
حسب مدة التدخل	مرافقة منتظمة ذات فترة جد قصيرة. مرافقة قصيرة الاجل
حسب قطاع النشاط المتدخل فيه	مرافقة الصناعات الصغيرة والمتوسطة المؤسسات الزراعية الصغيرة والمتوسطة مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القطاع الرسمي.

المصدر: شنشونة محمد، رحال فاطمة، أبريل 2013، 25/24/23

بمنظور آخر، المرافقة المقاولاتية تعبر عن خدمات تقدمها هيئات متخصصة تهدف الى مساعدة المقاولين الجدد في عملية انشاء مؤسساتهم الخاصة عموما في مرحلة التأسيس التي تحتاج الى الكثير من الخبرات والمهارات، وكذا الانفتاح على الهيئات الحكومية ومختلف شبكات الاعمال وترتكز هذه الخدمات على ثلاثة محاور أساسية :

- الدعم المالي: معالجة مشكل عدم كفاية الاموال اللازمة عند انطلاق المشاريع.
- تطوير شبكات التصح والتكوين: مجال انشاء وتسيير المؤسسات الصغيرة... وغيرها.
- الدعم اللوجستيكي: توفير المقر، خدمات ادارية مختلفة، تقديم النصائح والارشادات.

2.3 الحاضنات التكنولوجية: تعرف الحاضنة بأنها هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع في قطاع الخدمات وتهتم بالمشاركة في الحركة الاقتصادية وتشجيع ظهور المشاريع الجديدة والمبتكرة، كما تعمل على ضمان استمرارية دعم المؤسسات.

لمرافقة التطور التكنولوجي والتحول الرقمي للمؤسسات تضع الحاضنات التكنولوجية الخدمات التالية:

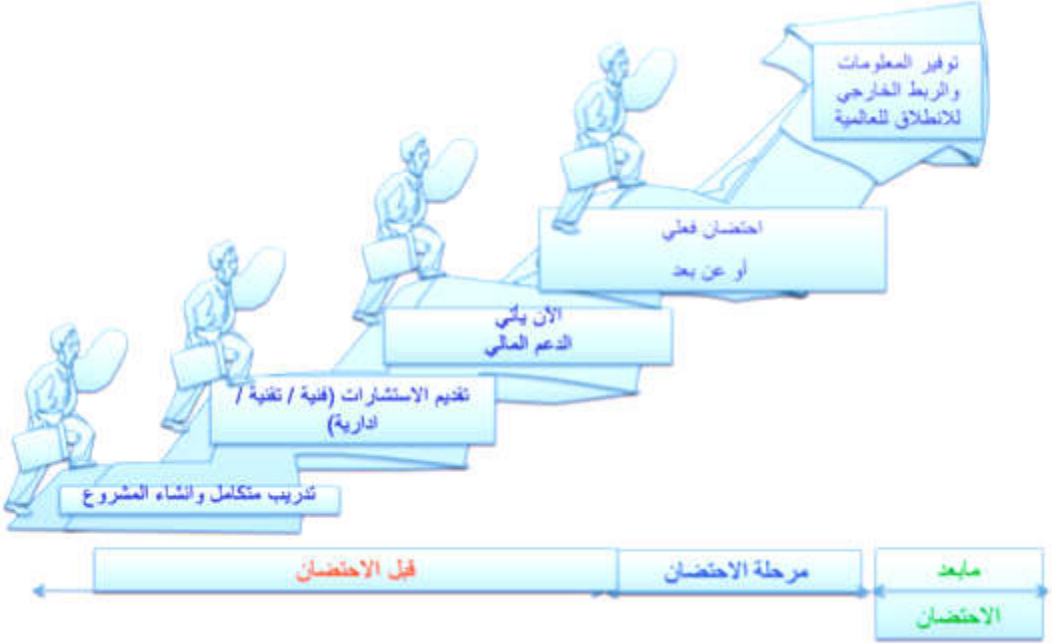
- تقديم الاستشارة التقنية المسبقة المتعلقة بدراسة العوائق المرتبطة بالدعم التكنولوجي.
- المساعدة على ابتكار وتحويل التكنولوجيا عن طريق التغطية المكتملة أو الجزئية للمصاريف المنفقة مع مخاطر البحث ولتطوير المشاريع المتجددة والمبتكرة.

لقد أشارت التقارير السابقة التي أجراها قطاع الاعمال والمقاولاتية بالاتحاد الاوربي أن تجربة 16 دولة من دول الاتحاد التي انتهجت برنامج الحاضنات منذ أكثر من 15 سنة قد حققت نتائج جيدة، حيث أن 90% من جميع الشركات التي تمت اقامتها داخل الحاضنات الاوروبية لازالت تعمل بنجاح بعد مرور ثلاثة سنوات على اقامتها.

يمكن تعريف الحاضنات التكنولوجية بأنها "مؤسسة تنموية تعمل على تشجيع ودعم الشباب المبادر من اصحاب الافكار الابداعية الذين لا يملكون الموارد المالية أو الخبرة العالية لتحقيق مشاريعهم، حيث يتم خلال فترة الحضانة تقديم مكان العمل وخدمات استشارية، فنية، ادارية، انتاجية، تسويقية، مالية وقانونية وصولا الى تاسيس مؤسسة ويمكن حتى بداية العمل الفعلي خلال فترة زمنية محددة.

تمثل الحاضنات التكنولوجية اداة هامة لدعم نمو المشاريع المقاولاتية واحتضان الافكار والمشاريع الابداعية، كما تعمل على تقديم التسهيلات لدعم المشاريع الجديدة على اسس ومعايير تقنية متطورة، كما تلعب الحاضنات التكنولوجية دورا هاما في تنمية وتسويق المنتجات والخدمات وتعمل كذلك على تحسين فرص النجاح في ظل المنافسة المتزايدة.

الشكل 1: نموذج دعم الحاضنات التكنولوجية للمقاولات الصغيرة.



المصدر: تركي الشمري، 2014، 143.

بمنظور عام، اقيمت الحاضنات التكنولوجية لدعم تحويل الافكار الابداعية الى مشاريع انتاجية ناجحة والوصول بالابحاث التطبيقية الى منتجات قادرة على المنافسة في السوق، وبهذا تكمن اهمية الحاضنات التكنولوجية في:

- تسويق ونقل التكنولوجيا بالنظر لارتباطها بمؤسسات البحث والتعليم (الجامعات، المعاهد، مراكز البحث...)
- رفع الكفاءة العلمية والتقنية للصناعات ودعم قدرتها التنافسية من خلال دعم القدرات العلمية والتكنولوجيا.
- خلق تواصل بين الجامعات، مراكز البحث والتدريب ومختلف الأنشطة الاقتصادية.
- تطوير البنى التي تعمل على تسهيل الحصول على التكنولوجيا وتحويل الابحاث الى فرص.
- اقامة دورات تاهيل فنية وإدارية مكثفة لاصحاب المشاريع.

4. تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتحول الرقمي للمؤسسات

فرض التطور المتسارع الذي تشهده وسائل التكنولوجيا على المؤسسات تحفيز بيئة العمل وتوعيتها حتى تكون مستعدة لروح التغيير ومواكبة العصر الرقمي، فاصبح تبني التحول الرقمي ضرورة لا بد منها لتحسين كفاءة المؤسسة، وهذا من خلال امتلاكها للمهارات الرقمية والتكنولوجية.

1.4 أبعاد التحول الرقمي: من خلال فحصنا لموضوع التحول الرقمي، لاحظنا أنه لم يتم الاتفاق بين الباحثين على تحديد معنى دقيق لمصطلح التحول الرقمي، وهذا راجع لحداثة المفهوم واستخدامه في العديد من المجالات المتنوعة.

التحول الرقمي (Digital Transformation) هو "اجراء تغييرات جذرية تطال نموذج العمل والاجراءات والعمليات، قد يطال التحول الرقمي عملية تغيير المنتج أو طريقة تقديم الخدمة كليا، وقد يكون استراتيجيا يتدخل في وظائف المؤسسة كلها من المبيعات الى التوريد وتقنية المعلومات (سيلامي وبوشي، 2019)

يعرف التحول الرقمي على انه "عملية انتقال المؤسسات من نموذج العمل التقليدي الى نموذج اخر يعتمد على التقنيات الرقمية في الابتكار للمنتجات وكذا طرق التسيير والتسويق مع توفر قنوات جديدة للعوائد عبر بناء استراتيجية رقمية لاتكون الا من خلال دراسة متطلبات الاستثمار الرقمي في ظل أنشطة التسويق الرقمي مع وجود ارادة للتغيير لدى الادارة نحو التحول الرقمي" (بن سعيد، 2022)

من مقارنة النظم، التحول الرقمي هو "الانتقال من نظام تقليدي الى نظام رقمي قائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع مجالات العمل، من خلال مجموعة من المتطلبات الاستراتيجية والثقافية، المادية والمالية والبشرية، الامنية والتشريعية" (بلقاضي، 2024)

وبهذا يعتبر التحول الرقمي منهج ينقل المؤسسة من اتباع هياكل تنظيمية تقليدية الى تبني هياكل حديثة تعتمد على ما يلي:

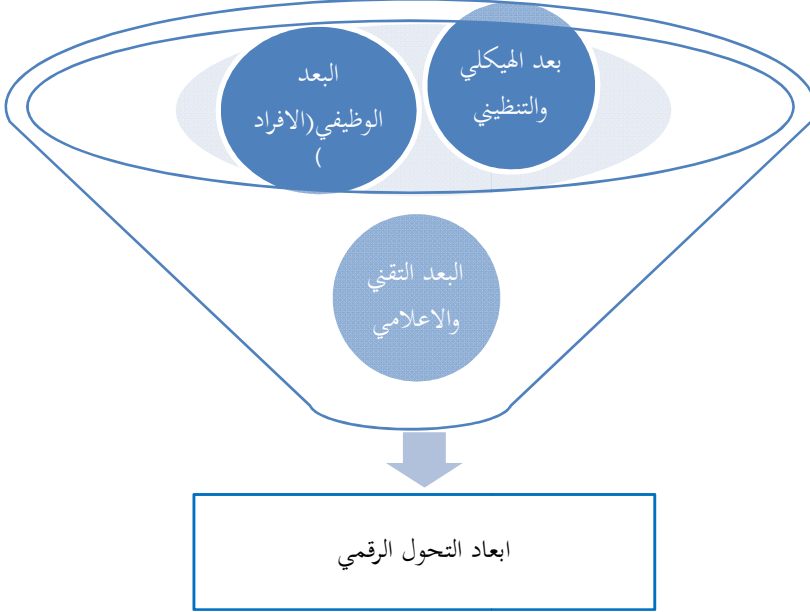
■ قواعد بيانات رقمية .

■ تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحليل البيانات.

■ التسويق الرقمي والتجارة الالكترونية.

تم تناول ابعاد التحول الرقمي بطريقة متباينة حسب مجال الدراسة المعتمد، وفيما يلي نسلط الضوء على ابعاد التحول الرقمي التي يبرز فيها اثر الحاضنات التكنولوجية كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل 2: أبعاد التحول الرقمي.



المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على زهرة بن طيبة، صبرينة خليل، 2022، 249.

- **بعد الهيكلي والتنظيمي:** تبني التحول الرقمي يتطلب تغييرات جذرية بالمؤسسة واتخاذ قرارات استراتيجية تخدمه.
- **البعد الوظيفي (الافراد):** احتضان الافراد من خلال تدريبهم ومرافقتهم للامام والتمكن من تقنيات التكنولوجيا الحديثة و مواكبة العصر الرقمي.
- **البعد التقني والاعلامي:** ويكون هذا باستخدام وسائط رقمية في العمليات التنظيمية مما يوفر الكفاءة الرقمية بالعمل.

2.4 عوامل نجاح التحول الرقمي للمؤسسات: يقوم التحول الرقمي على الاستغلال الفعال للتكنولوجيا بهدف تعزيز كفاءة العمليات داخل المؤسسة مما ينعكس ايجابا على عصرنة مختلف اقسامها، ويرتبط نجاح التحول الرقمي بالمؤسسات بعوامل مهمة نلخصها في الجدول التالي:

الجدول 2: عوامل نجاح التحول الرقمي

عوامل النجاح	الابعاد
- المشاريع التجريبية (تبني ادخال التحول الرقمي بشكل تدريجي، وعدم تبنيه في جميع المواقع دفعة واحدة) - القدرة على فهم احتياجات الزبائن - مرافقة الموظفين من خلال تدريبهم وتأهيلهم بفعالية. - الدعم الاداري ويشمل توفير الموارد والمعرفة اللازمة في الوقت المناسب. - بيئة عمل متعددة التخصصات وضمان التوافق بين المهام والتكنولوجيا. - الخواص (خبراء، مكاتب المحاسبة، محافظي الحسابات)	عوامل النجاح التنظيمية
- تبادل البيانات بين مختلف اقسام المؤسسة بشفافية عالية. - الالتزام بالمعايير المحددة من قبل الهيئات الدولية.	عوامل النجاح البيئية
- توفير بنية تحتية تخدم التحول الرقمي. - ضمان انسياب البيانات الصحيحة. - القدرة على التكيف مع الحاجة الى المعلومة الحديثة.	عوامل النجاح التكنولوجية

المصدر: Vogelsang, Liere-Netheter, 2019، 128-132

نستنتج أنه حتى ينجح تفعيل هذه العوامل ، لابد من مرافقة المؤسسات من قبل هيئات دعم تضمن لها نجاح التحول الرقمي، ولعل أبرزها الحاضنات التكنولوجية التي تتولى تطوير البنى التي تعمل على تسهيل الحصول على التكنولوجيا ومن تم دعم القدرات العلمية والتكنولوجية للمؤسسة، وكذا اقامة دورات تأهيل فنية وإدارية مكثفة مما يساهم في رفع الكفاءة العلمية والتقنية للأفراد العاملين.

5. عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية: في هذا الجزء ، سنحاول الاجابة على اشكالية الدراسة "هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية لحاضنات الاعمال في تعزيز التحول الرقمي للمؤسسات الجزائرية؟ من خلال اختبار الفرضيات عبر تحليل بيانات الاستبانة لقياس تأثير حاضنات التكنولوجيا على تعزيز التحول الرقمي بالمؤسسات الجزائرية، باستخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS V25.

1.5 اختبار الصدق والثبات: قبل أن نبدأ في تحليل النتائج، تم التأكد من صدق ومصدقية الاستبانة من خلال عرضها على مجموعة من الخبراء المختصين في المجال، للتحقق من مدى وضوح الاسئلة وملاءمتها لموضوع الدراسة، كما تم اختبار ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha وقد جاءت النتائج وفق الجدول التالي:

الجدول 3: نتائج ثبات الأداة باستخدام ألفا كرونباخ

المحاور	درجة معامل ألفا كرونباخ
الحاضنات التكنولوجية	0.979
التحول الرقمي	0.930
اثبات العام للاستبيان	0.964

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامجSPSS

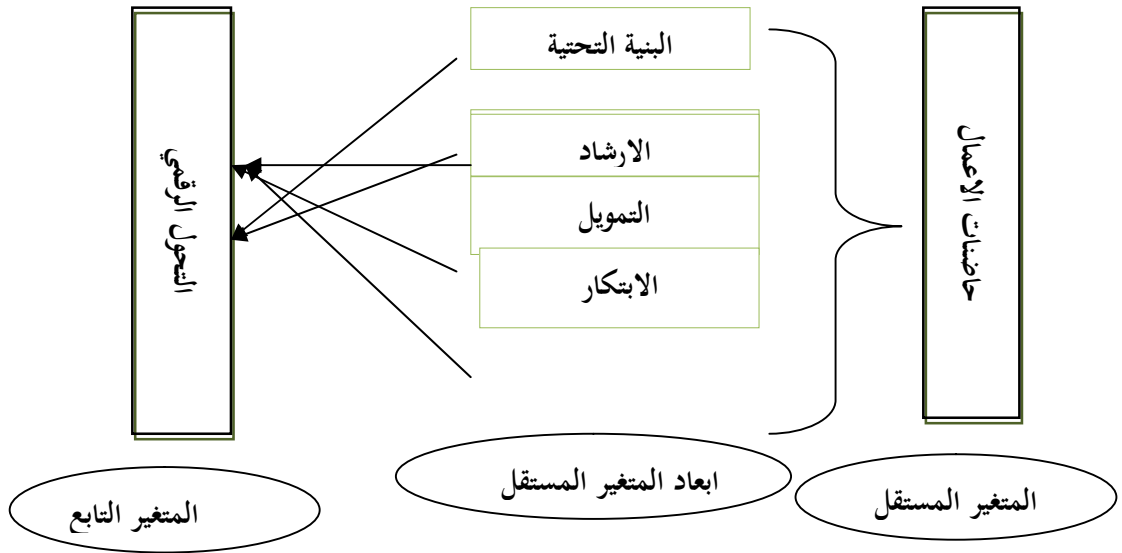
يتضح من الجدول أعلاه ان معامل الثبات العام لمحاور الدراسة مرتفع حيث بلغ (0.964) لإجمالي فقرات الاستبيان الخمسة عشر (15)، حيث بلغ أعلى ثبات في بعد حاضنات التكنولوجيا ب(0.979)، أما الثبات بالنسبة لبعد التحول الرقمي فقد كان (0.930). وعموما فإن الاستبيان يتميز بدرجة عالية من الثبات ما دام أنها تعدت الحد الأدنى المعتمد عليها في التطبيق الميداني والذي اعتمد 0.60 كحد أدنى للثبات، بل كان يقترب من الواحد.

2.5 مجتمع وعينة الدراسة: شمل مجتمع الدراسة عدد من المؤسسات الاقتصادية بمختلف اشكالها التي تمارس نشاطها داخل الجزائر وقد استفادت من خدمات الحاضنات التكنولوجية. تم توزيع 60 استبانة خلال الفترة الممتدة من سبتمبر الى ديسمبر 2025 ، استرجع منها 30 بنسبة 50%، اغلبية المؤسسات المجيبة متوسطة الحجم بنسبة 46.7%، في حين كانت نسبة المؤسسات الصغيرة والمصغرة 53.3، كما نشير الى أن النشاط الغالب على المؤسسات المستوجبة هو النشاط التجاري. قد تم اختيار افراد العينة باستخدام العينة العشوائية البسيطة من بين المؤسسات، وذلك لاجل تقييم مدى مساهمة الية حاضنات الاعمال في اعويو القدرة على التحول الرقمي، موزعة جغرافيا عبر مناطق مختلفة. تم جمع البيانات من خلال توجيه الاستبيان الى مسيري المؤسسات عبر البريد الالكتروني للمؤسسة التي ينتمون اليها.

3.5 تحليل ومناقشة النتائج: نقوم من خلال هذا الجزء تحليل اختبار الفرضيات باستخدام الاساليب الاحصائية المناسبة.

1.3.5 التحليل الاحصائي لمتغيرات الدراسة: قبل الشروع في اختبار الفرضيات، سنعرض نموذج الدراسة والذي يبرز متغيرات الدراسة واثـر المتغير المستقل (الحاضنة التكنولوجية) على المتغير التابع (التحول الرقمي)، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل 3: نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الباحثين

اولا: التحليل الاحصائي لمتغير الحاضنات التكنولوجية: يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الحاضنات التكنولوجية.

الجدول 4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير الحاضنات التكنولوجية مرتبة ترتيبا تنازليا

رقم الفقرة	الحاضنات التكنولوجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
6	حاضنات التكنولوجيا لها دور كبير في تخفيض مؤسستكم عل الابتكار	3,27	1,39	3	متوسط
7	تحتضن حاضنات التكنولوجيا مبادراتكم التي تقدم خدمات ومنتجات جديدة بتوفير بنية تحتية داعمة	3,00	1,25	4	متوسط
8	تعمل حاضنات التكنولوجيا على إيجاد تصور ذهني لنجاح مشاريعكم	3,00	1,31	5	متوسط
9	حاضنات التكنولوجيا أداة هامة لتمويل مؤسستكم ودعمها في مجال تطوير وتسويق المنتجات	3,40	1,40	2	مرتفع
10	الحاضنات التكنولوجيا أداة فعالة لرفع الكفاءة العلمية والتقنية والقدرة التنافسية لمؤسستكم من خلال التدريب والارشاد	3,60	1,55	1	مرتفع
	المتوسط الموزون والانحراف المعياري للفقرات	3,25	1,33		متوسط

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامجSPSS

يبين الجدول اعلاه ان المتوسطات الحسابية لبعده حاضنات التكنولوجيا، والتي تراوحت بين (3.00 و3.60)، حيث حاز المتغير على متوسط موزون قدره (3.25)، وانحراف معياري (1.33)، وهو من المستوى المتوسط، حازت الفقرة رقم (10) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.60) بانحراف معياري قدره (1.55)، وهي ضمن المستوى المرتفع حيث نصت الفقرة على ما يلي (الحاضنات التكنولوجية أداة فعالة لرفع الكفاءة العلمية والتقنية والقدرة التنافسية لمؤسستكم من خلال التدريب والارشاد)، وفي المقابل جاءت الفقرة رقم (08) في الترتيب الخامس والاخير بمتوسط حسابي قدره (3.00) وبانحراف معياري (1.31)، وهي تندرج ضمن المستوى المتوسط، حيث نصت الفقرة على ما يلي (تعمل حاضنات التكنولوجيا على إيجاد تصور ذهني لنجاح مشاريعكم). وهذا يدل على أن مسيري المؤسسات يتفاعلوا بشكل جيد مع خدمات الحاضنات التكنولوجية.

ثانيا: التحليل الاحصائي لمتغير التحول الرقمي: يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التحول الرقمي.

الجدول 5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير التحول الرقمي مرتبة ترتيبا تنازليا

رقم الفقرة	التحول الرقمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
11	ساعدت حاضنات التكنولوجيا مؤسستكم في الحصول على خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.	2,53	1,30	3	منخفض
12	المرافقة المقاولاتية كان لها دور هام في التحول الرقمي لمؤسستكم.	2,47	1,12	4	منخفض
13	هناك مرافقة مقاولاتية لمؤسستكم في ميدان التكوين والتدريب على التعامل مع متطلبات الاقتصاد الرقمي والأنظمة الشبكية.	2,20	0,86	5	منخفض
14	المرافقة المقاولاتية ساعدت مؤسستكم في الانفتاح على العالم الخارجي وأصبحت مرئية إلكترونيا.	2,73	1,34	2	متوسط
15	تساعد حاضنات التكنولوجيا مؤسستكم على التوسع والوصول إلى شريحة واسعة من العملاء والزبائن.	2,87	1,36	1	متوسط
	المجموع	2,56	1,07		منخفض

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج SPS

يبين الجدول اعلاه أن المتوسطات الحسابية لبعد التحول الرقمي والتي تراوحت بين (2.20) و(2.87)، حيث حاز المتغير على متوسط موزون قدره (2.56)، وانحراف معياري (1.07) و هو من المستوى المنخفض، حيث حازت الفقرة رقم (15) على أعلى متوسط حسابي بلغ (2.87) بانحراف معياري قدره (1.36)، وهي ضمن المستوى المتوسط حيث نصت الفقرة على ما يلي (تساعد حاضنات التكنولوجيا مؤسستكم على التوسع والوصول إلى شريحة واسعة من العملاء والزبائن)، وفي المقابل

جاءت الفقرة رقم (13) في الترتيب الاخير بمتوسط حسابي قدره (2.20) وبانحراف معياري (1.31)، وهي تندرج ضمن المستوى المنخفض، ونصت الفقرة على ما يلي (هناك مرافقة مقاولاتية لمؤسستكم في ميدان التكوين والتدريب على التعامل مع متطلبات الاقتصاد الرقمي والأنظمة الشبكية). يمكن القول حسب هذه النتائج أن الحاضنات التكنولوجية تساهم بقدر منخفض في التحول الرقمي.

2.3.5 تحليل الانحدار الخطي بين متغيرات الدراسة

فيما يلي سيتم اختبار صحة أو خطأ فرضية الدراسة من خلال استخدام نموذج الانحدار، حيث تم صياغتها وفق الشكل التالي:

H1: للحاضنات التكنولوجية تأثير معنوي احصائي في تعزيز التحول الرقمي للمؤسسات الجزائرية عند مستوى دلالي 0.05.

ولتحقق من صحة الفرضية البديلة H1، تم اختبار الفرضية الصفرية H0 والتي تنص على عدم وجود تأثير ذو دلالة احصائية للحاضنات التكنولوجية في تعزيز التحول الرقمي في المؤسسات الجزائرية عند مستوى دلالة 0.05. ونستعمل في ذلك الانحدار البسيط، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول 6: تحليل التباين للانحدار لاختبار صلاحية نموذج الانحدار الخطي المتعدد

الدالة الإحصائية	قيمة (F) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التغير (التباين)
0,000 ^b	23,120	6,358	2	12,716	الإنحدار
		0,275	12	3,300	البواقي (الخطأ)
		-	14	16,016	الكلية

قيمة (F) الجدولية بدرجتي حرية البسط والمقام (2،12) عند مستوى المعنوية (0.05) = 3.88

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج SPS

يتضح من النتائج المحصل عليها في الجدول اعلاه ، أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (23.12) أكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (3.88)، وقيمة الدلالة الإحصائية البالغة (0.000) هي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، وعليه سيتم رفض الفرضية الصفرية وهذا يعني ثبوت صلاحية نموذج الانحدار الخطي المتعدد، وبالتالي يوجد أثر للمتغير المستقل (حاضنات التكنولوجيا) على التحول الرقمي في المؤسسات.

أظهرت نتائج اختبار الفرضية بشكل عام، بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، للمتغير المستقل (حاضنات التكنولوجيا) على التغير الرقمي في المؤسسات حيث بلغ معامل الانحدار (a) له ب (0,417).

وبناء على نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد يكون النموذج المقرر كالآتي:

$$\hat{Y}=0.142+0.674X_2$$

حيث أن:

$\hat{Y}$: التحول الرقمي

X_2 : حاضنات التكنولوجيا

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لحاضنات التكنولوجيا على المتغير التابع (التحول الرقمي) في المؤسسات الجزائرية.

هنا يتم اختبار أثر كل من المتغير المستقل ضمن نتائج الانحدار المتعدد على المتغير التابع، وذلك بمقارنة قيمة (t) المحسوبة، مع قيمة (t) الجدولية مع مراعاة الدلالة الإحصائية، حسب ما أظهره جدول التالي:

الجدول 7: قيم (t) المحسوبة، الدلالة الإحصائية، المعاملات المعيارية للمتغيرات المستقلة

المتغيرات	قيمة (t) المحسوبة	الدلالة الإحصائية (sig)	المعاملات المعيارية (beta)
الحد الثابت (a)	0,365	0,721	
المقاولاتية	0,88	0,393	0,140
حاضنات التكنولوجيا	5,08	0,000	0,805

المصدر: من إعداد الباحثون بالاعتماد على مخرجات SPSS

فقد وضحت النتائج المبينة في الجدول أعلاه، إلى أن قيمة (t) المحسوبة لحاضنات الأعمال ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) حيث بلغت 5.08 وهذا يعني أن قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمة (t) الجدولية عند مستوى إحصائي مقبول، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة أي أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) لحاضنات الأعمال على المتغير التابع (التحول الرقمي) في المؤسسات الجزائرية، عند درجة معنوية ($\alpha=0.05$)

هذا يعني أن زيادة التفاعل مع حاضنات التكنولوجيا، في المؤسسات الجزائرية يؤدي إلى زيادة التحول الرقمي فيها.

بعد اختبارنا لفرضيات الدراسة، أظهرت النتائج أن الحاضنات التكنولوجية تمد يد العون والدعم للمؤسسات للتغلب على الصعوبات التي تواجهها وزيادة قدرتها التنافسية، وهذا من خلال التسهيلات الإدارية والمالية وزيادة القدرات العلمية، وكذا الدعم التسويقي وربط المؤسسة المحتضنة بشبكة علاقات مع المؤسسات الصناعية الكبرى، المؤسسات المالية والورشات الفنية وايضا ربطها مع الجامعات ومراكز البحث والتدريب.

كما لاحظنا من خلال الدراسة أن الخدمات التي تقدمها حاضنات الاعمال لها اثر ايجابي في تعزيز التحول الرقمي في المؤسسات الجزائرية وهذا راجع لتطوير البنى التي تعمل على تسهيل الحصول على التكنولوجيا ومن تم دعم القدرات العلمية والتكنولوجيا للمؤسسة، وكذا اقامة دورات تاهيل فنية وإدارية مكثفة مما يساهم في رفع الكفاءة العلمية والتقنية للأفراد العاملين ونجاح التحول الرقمي بالمؤسسة.

6. خاتمة:

تساهم المرافقة المقاولاتية عامة وهيئة الحاضنات التكنولوجية خاصة بشكل فعال في دعم المؤسسات في التحول الرقمي، ويمكن أن تلعب دوراً هاماً في تعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ولقد حاولنا من خلال هذه الدراسة تناول موضوع هيئة الحاضنات التكنولوجية كداعم أساسي لأصحاب المشاريع ومساهمتهما في التحول الرقمي للمؤسسات، وذلك بتسليط الضوء على مختلف المفاهيم والمركزات التي لها علاقة بموضوع الدراسة، وقد أظهرت النتائج الدور الايجابي الذي تلعبه الحاضنات التكنولوجية في التحول الرقمي، حيث يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحاضنات التكنولوجية على التحول الرقمي للمؤسسات الجزائرية، وهذا يعزي في الأساس زيادة التفاعل الايجابي للحاضنات التكنولوجية التي تساهم في زيادة التحول الرقمي للمؤسسات.

اقتراحات الدراسة: على ضوء النتائج السابقة نوصي بالاقتراحات التالية:

- التركيز على جانب الإعلام والتوجيه من خلال تنشيط دور المقاولاتية لدى الجامعات ومراكز التكوين المهني.
- ضرورة توفير المزيد من الموارد والدعم لتعزيز دور الحاضنات التكنولوجية في دعم المؤسسات في التحول الرقمي.

- تطوير البرامج التدريبية والاستشارية لأصحاب المؤسسات وللطلبة والشباب الراغبين في إنشاء مؤسسة خاصة.
- إعطاء بعد للجانب الإداري ومجال تسيير المؤسسات ومرافقة أعوان هيئات المرافقة المقاولاتية في احتواء المقاول من مرحلة انطلاق المشروع إلى غاية تجسيده على أرض الواقع.
- توفير البنية التحتية لتسهيل عمل أصحاب المشاريع وتقليص فترة دراسة وتمويل المشروع والحد من البيروقراطية.
- توسيع تفعيل أهمية الحاضنات التكنولوجية في مرافقة المؤسسات وتشجيعها على الاستفادة من الخدمات الرقمية.
- العمل على تحسين جودة خدمات الحاضنات والمرافقة في مجال التحول الرقمي بما يتوافق مع المشروع.
- ضرورة إشراك أكبر عدد ممكن من أصحاب المشاريع الناجحة التي أنشئت بدعم من هيئات المرافقة المقاولاتية للاستفادة من تجاربهم ودعوتهم لحضور الصالونات والمعارض الخاصة بالمقاولاتية.
- إعداد دراسات حول جاذبية المشاريع والقطاعات لبناء تصورات دقيقة تسمح برفع حظوظ أصحاب المشاريع.

7. قائمة المراجع:

1. Bell, S. J. (2013). The Librarian Entrepreneur? Demystifying an Oxymoron. *Against the Grain*, 21(4), 18. Purdue University Libraries.
2. Brilman, J. (2003). *Les meilleurs pratiques de management*. Paris: Organisation.
3. CHEKROUNE, N., & ABEDOU, A. (2020). Profils et accompagnement en situation entrepreneuriale des porteurs de projets TIC Cas du Cyber Parc Sidi Abdellah-Alger. *Organisation et Travail*, 8(3).
4. Christian, M. (2003). *l'appui à la création de PME: point de vue créateur cité in regard sur les PME*. Agence des PME.
5. Eric, M. L., & Loue, C. (2006). les compétences entrepreneuriales. Dans E. M. Loue (Éd.), *l'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales* (p. 5). Frigourg: Haute école de gestion.
6. Filion, L. J. (2011). Defining the entrepreneur. In L.-P. Dana. *World Encyclopedia of Entrepreneurship*.
7. Jean Pierre, A. (2008). *Management stratégique et organisation*. Paris: Vuibert.
8. Julien, P.-A., & Marchesnay, M. (2011). *Entrepreneuriat*. Paris: Economica.
9. Muller, A. (1998). *L'information dans l'entreprise*. Paris: Refondue.
10. Philippe, A., & Autre. (2002). *Les incubateurs: Emergence d'une nouvelle industrie*. Nice: Chambre de commerce et d'industrie.
11. VERSTRAETE, T. (2001). Entrepreneuriat : modélisation du phénomène. *L'entrepreneuriat*, 1(1).
12. بختي, إ. (2005). التجارة الالكترونية استراتيجيات ومفاهيم التطبيق في المؤسسة. بن عكنون: ديوان المطبوعات الجامعية.
13. مجيلة سالمبي, و يوسف بوشي. (2019)، التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر. مجلة العلوم القانونية والسياسية، (2)، 944-967.
14. بلقاضي آسيا، (2024). متطلبات التحول الرقمي ودورها في تحسين مستوى الخدمات المقدمة في قطاع الاتصالات —دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية سطيف، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المتدامة، المجلد 9(1)، الصفحات 690-710.
15. بن سعيد لخضر، مصطفى رديف. (2002). حتمية التحول الرقمي في الجزائر وافاقها في ظل تداعيات أزمة كورونا. مجلة المنتدى للدراسات والابحاث الاقتصادية. 06(01).

16. عليوات حسبية، و أمينة صديقي. (مارس, 2019). المقاولاتية كاسلوب فعال للنهوض بالمشاريع
المصغرة في الجزائر: دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب لولاية بويرة. *مجلة اقتصاديات الاعمال
والتجارة*, 4(1)، صفحة 136.
17. زهرة بن طيبة, صبرينة خليل. (2022). التحول الرقمي وعلاقته بادارة التغيير في كلية العلوم الاقتصادية
والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة بليدة2-من وجهة نظر الاساذة-. *مجلة الابحاث الاقتصادية*, المجلد
(17)، صفحة 249.