حاضنات الأعمال ودورها في دعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخلق مناصب الشغل -دراسة تجارب دولية رائدة -

د. كافي فريدة	د. وليد بيبي
أستاذة محاضرة "ب"	أستاذ محاضر"ب"
اقتصاد، تنمية ومالية	
كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير	كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة	المركز الجامعي نور البشير، البيض

الملخص:

لقد ارتبط مصطلح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمصطلح المشاريع الابتكارية والأفكار المبدعة التي يحاول أصحابها تجسيدها على هيئة مؤسسات صغيرة ومتوسطة، إلا أنه وبالرغم من تعاظم أهميتها الاقتصادية والاجتماعية بالنظر لما تمثله من مورد اقتصادي، إلا أنها لازالت تعاني من مجموعة من العراقيل تبدأ من مرحلة ما قبل الإنشاء وصولا لمرحلة التطور والنضج، وهذا ما يجعلها بحاجة إلى مجموعة من هياكل الدعم، ولعل من أبرزها حاضنات الأعمال، التي تقدم حزمة متكاملة من التسهيلات لرواد الأعمال لكي تساهم في إدارة وتطوير هذه المؤسسات ورعايتها لمدة محددة، حتى تتمكن من البقاء والاستمرار والتقليل من حجم المخاطر واحتمالات الفشل التي تصادفها، فهي تعتبر بمثابة جسر عبور لأصحاب المشاريع من مرحلة الفكرة إلى مرحلة التجسيد وبداية النشاط لتحقيق الأهداف المسطرة.

وانطلاقا من هذا تبرز **إشكالية** بحثنا، التي تدور حول: **هل يمكن لحاضنات الأعمال دعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخلق مناصب شغل؟.**

وفي سبيل الإجابة عن الإشكالية المقدمة، فقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهجين الوصفي والتحليلي، وذلك من خلال التقصي في المنشورات من الدراسات والتقارير والأدلة، وحتى المواقع الرسمية للهيئات ذات العلاقة، قصد استيعاب وفهم معالم الموضوع وتحقيق أهدافه.

وقد تم التوصل في هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها أن حاضنات الأعمال قد حققت مجموعة من النتائج الايجابية في البلدان المختارة في هذه الدراسة، وذلك نظرا للدعم المقدم من قبل هذه الدول لتعزيز سيناريوهات القدرة على مواجهة الصعوبات والتحديات.

الكلمات المفتاحية: حاضنات الأعمال، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، خلق مناصب الشغل.

مقدمة:

أصبحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر من السابق تحتل مكانة كبيرة سواء في الدول المتقدمة أو النامية على حد السواء، وهذا راجع للدور الذي تقوم به في تفعيل استراتيجيات النمو الاقتصادي المصاحب لزيادة فرص العمل وتحقيق متطلبات التنمية، ففي الوقت الراهن يمثل الابتكار العنصر الحيوي لإدارة هذه المؤسسات والمحافظة عليها، وذلك من خلال كسبها قدرة تنافسية تعمل على تعديل وتحسين منتجاتها وأساليبها وأنماط عملها، إلا أن الواقع العملي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يؤكد مبدأ تعقيد البيئة التي تنشط فيها، كالمنافسة، التطور التكنولوجي، سيطرت المؤسسات الكبرى على الأسواق الداخلية والخارجية، وهذا ما يطرح العديد من التحديات التي تترصدها على مختلف الأصعدة والجوانب كالجانب التمويلي مثلا خاصة في المراحل الأولى لتأسيسها، وهذا ما يفسر قصر دورة حياتيا وانسحابها من السوق.

وبالموازاة مع الأهمية التي تجعل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضمن محرك النهوض الاقتصادي ووزنها النسبي في الهيكل الاقتصادي للدول، جعل من الضروري إيجاد مداخل إستراتيجية وبعث آليات ملائمة لدعمها خاصة في السنوات الأولى من إنشائها، لعدم قدرتها على مواجهة الظروف المحيطة بها، كنقص الخبرة، نقص الموارد المالية وغيرها، وفي هذا السياق اعتبرت حاضنات الأعمال كأهم المداخل المطروحة ضمن أجندة دعم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتحقيق تنمية هذه الأخيرة وترسيخ دورها ضمن سلسلة خلق القيمة الاقتصادية، وهو ما أثبتته الدلائل التجريبية لحاضنات الأعمال في مختلف دول العالم، من خلال ميكانيزمات عملها وفلسفتها التي تدعم المشاريع في مرحلة تقديم فكرة مبدعة لبعث المشروع، وصولا إلى تجسيد هذا المشروع على ارض الواقع عبر تقديم الدعم الفني واللوجيستي والمرافقة.

إشكالية الدراسة: من خلال هذه الورقة البحثية سوف نعالج مشكلة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكيفية دعمها وتنميتها، من خلال تشجيع آلية حاضنات الأعمال.

وعليه، سوف نحاول دراسة الإشكالية التالية: **هل يمكن لحاضنات الأعمال دعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخلق مناصب شغل؟.**

أهمية الدراسة: تنبع أهمية الدراسة في محاولتنا الإجابة على الإشكالية التي قمنا بطرحها، والتي سوف تسلط الضوء على الجوانب والأبعاد لحاضنات الأعمال والدور الذي تلعبه في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وذلك من خلال ما يتحقق من مردود اقتصادي إلى جانب قدرتها على تحقيق التنمية من خلال الزيادة في عدد المشاريع وفتح أسواق جديدة وتوليد الدخل وخلق فرص عمل جديدة.

أهداف الدراسة: نهدف من خلال هذه الدراسة إلى إعطاء بعض الأفكار الرئيسية لإيضاح سبب اعتبار أن حاضنات الأعمال تعتبر وسيلة وآلية جديدة وفعالة للارتقاء بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمستوى يسمح له بإعطاء دفعة لعملية التنمية بصورة متكاملة.

منهج الدراسة: من أجل إنهاء مختلف تطلعات هذا البحث، تم الاعتماد على المناهج المستخدمة في الدراسات الاقتصادية عموماً، حيث غلب استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي على مختلف محاور الدراسة، قصد استيعاب وفهم معالم الموضوع.

هيكل الدراسة: للإجابة عن الإشكال المطروح والوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها، فإنه تم تقسيمها إلى الآتي:

أولا: حاضنات الأعمال: مقاربة نظرية

انسجاما مع توجه السياسات الاقتصادية نحو التنوع الاقتصادي، أدركت جميع دول العالم أهمية الدور الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في توسيع قاعدة اقتصادياتها، فقامت حكومات عدة دول متقدمة كانت أم نامية بعدة مبادرات هدفت إلى تشجيع المقاولين والمستثمرين نحو هذا القطب الاستثماري، نظرا لما يمكن أن تؤديه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إذا ما حظيت بالعناية الكافية، ويظهر ذلك من خلال إنشاء العديد من الهياكل والآليات التي تدعمها خاصة حاضنات الأعمال.

١. مفهوم حاضنات الأعمال:

عند استطلاع ماهية حاضنات الأعمال ومعرفة مفهومها وحدودها وجد تباين واضح بين الآراء، لكن هذا التباين لم يصل إلى حد التقاطع، ولعل المداخل التي تم تبنيها من قبل الباحثين نظرياً والتطبيقات المتباينة من دولة إلى أخرى كانت وراء أسباب ذلك، فالبعض يعدها معهداً لإعداد الشركات، وهي منظومة عمل متكاملة يحتضنها المعهد بمؤسساته البحثية التطبيقية بمشاركة عدد من الجهات سواء المحولة والمانحة للمواقع والمختبرات والمسئولة عن إنشاء الحاضنة وتشغيلها[1] ، وسنحاول إيجاز بعض هذه الآراء من خلال التعاريف التالية:

١,١. تعريف الاسكوا " ESCWA ":

لقد وجدت الأمم المتحدة أن حاضنات الأعمال تشكل آليات ناجحة لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ولا سيما تلك التي في طور الانجاز أو الإنشاء، واستنادا إلى إحدى منظماتها الاسكوا عرفت حاضنات الأعمال بأنها: " حزمة متكاملة من الخدمات والتسهيلات وآليات المساندة والاستشارة التي توفرها لمرحلة محددة من الزمن، فهي بذلك مؤسسة قائمة لها كيانها القانوني

ولها خبرتها وعلاقاتها للرياديين الذين يرغبون في إقامة مشروعاتهم الصغيرة بهدف تخفيف أعباء وتقليص تكاليف مرحلة الانطلاق. "[٢]

ويشترط على المؤسسات المحتضنة ترك الحاضنة عند انتهاء الفترة الزمنية المحددة والتخرج منها لإفساح المجال أمام رياديين جدد ومؤسسات صغيرة مازالت في مرحلة التأسيس، حيث تعتبر مرحلة الانطلاق هي المرحلة الأصعب والأقصى بالنسبة لمعظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات التكنولوجية، على وجه الخصوص لأن هذه المرحلة تتطلب خبرات قد لا تكون متوفرة لدى إدارة هذه المؤسسات، ولهذا فإن ما بين ٥-٨ % من المؤسسات تتوقف وتصل إلى الفشل في السنة الأولى أو الثانية من مرحلة الانطلاق.[٣]

٢,١. تعريف NBIA "National Business Incubation Association":

تعرف الجمعية الوطنية لحاضنات الأعمال " NBIA حاضنات الأعمال بأنها: " أداة للتنمية الاقتصادية مصممة لتسريع نمو ونجاح منشآت الأعمال من خلال منظومة من مصادر وخدمات دعم ومساندة الأعمال، والهدف الرئيسي لحاضنات الأعمال هو إنتاج مؤسسات ناجحة، تترك الحاضنة المؤسسة المحتضنة قادرة ماليا على النمو والاستمرار ".[٤]

كما تعرف حاضنات الأعمال بأنها: " مؤسسات قائمة بذاتها " لها كيانها القانوني " تعمل على توفير جملة من الخدمات والتسهيلات للمستثمرين الصغار الذين يبادرون إلى إقامة مؤسسات صغيرة، يهدف شحنهم بدفع أولي يمكنهم من تجاوز أعباء مرحلة الانطلاق " سنة أو سنتين "، ويمكن لهذه المؤسسات أن تكون تابعة للدول أو مؤسسات خاصة أو مختلطة ".[٥]

وهناك من يعرفها بأنها: "هي مؤسسة لتشجيع ودعم وتنمية الأعمال الجديدة، إذ تزود الحاضنات تسهيلات مشتركة للشركات الجديدة والصغيرة كمستأجر ولفترة زمنية ثم تترك العمل عندما يصبح فاعلا، وقد تتحول إلى منافس في السوق، كما توفر الحاضنات منافع ملموسة إلى الشركات مثل: تقليل التكاليف الخاصة بالتشغيل والخدمات فضلا عن الأرباح غير الملموسة مثل: الدعم المعنوي والنصيحة للآخرين وتسهيل الحصول على المعلومات ".[٦]

وعليه فإن حاضنات الأعمال تمثل تلك العملية أو الوسيط بين مرحلة بدئ النشاط ومرحلة نمو المنظمات، فهي جسر العبور إلى بر الأمان بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تساهم هذه العملية في تزويد المبادرين بالخبراء والمعلومات والأدوات اللازمة لنجاح المشروع، فهي برنامج تنموي يساعد في تنويع النشاط الاقتصادي وتكوين الثروات ونشر التكنولوجيا وتسويقها.

٢. أنواع حاضنات الأعمال: تمثل حاضنات الأعمال أحد أهم أنواع الدعم التي يتم تصميمها لمساندة المشروعات الجديدة بمختلف أنواعها، ومساعدتها على النمو والتطور، وهناك العديد

من التصنيفات لأنواع الحاضنات وذلك حسب الهدف الذي أنشئت من أجله، ومن أهم أنواعها نذكر ما يلي:[٧]

٢,١. **الحاضنة الإقليمية:** هذا النوع من الحاضنات يخدم منطقة جغرافية معينة بهدف تنميتها، ويعمل على استخدام الموارد المحلية من الخامات والخدمات واستثمار الطاقات الشبابية العاطلة في هذه المنطقة.

٢,٢. **الحاضنة الدولية:** تروج هذه الحاضنة لاستقطاب رأس المال الأجنبي مع عملية نقل التقنية مؤكدة على الجودة العالية، و تركز على التعاون الدولي المالي والتكنولوجي بهدف تأهيل الشركات القومية من خلال الشركات الدولية وتطوير ها ودفعها للتوسع والاتجاه إلى الأسواق الخارجية.

٢,٣. **الحاضنة الصناعية:** تقام داخل منطقة صناعية معينة بعد تحديد احتياجات هذه المنطقة من الصناعات والخدمات المساندة، حيث يتم تبادل المنافع بين المصانع الكبيرة والمشروعات الصغيرة المنتسبة للحاضنة.

٢,٤. **حاضنة القطاع المحدد:** تعمل هذه الحاضنة على خدمة قطاع أو نشاط محدد مثل البرمجيات أو الصناعات الهندسية، وتدار بواسطة خبراء متخصصين بالنشاط المراد التركيز عليه.

٢,٥. **الحاضنة التقنية:** وهي حاضنات تكنولوجية تهدف إلى استثمار تصميمات متقدمة لمنتجات جديدة مع امتلاكها لمعدات وأجهزة متطورة، والاستفادة من الأبحاث العلمية والابتكارات التكنولوجية وتحويلها إلى مشروعات ناجحة.

٢,٦. **الحاضنة البحثية:** عادة ما تكون هذه الحاضنة داخل جامعة أو مركز أبحاث، تعمل على تطوير الأفكار والأبحاث وتصميمات أعضاء هيئة التدريس.

٢,٧. **حاضنة الإنترنت:** هي مؤسسة تساعد شركات الإنترنت والبرمجيات الناشئة على النمو حتى الوصول إلى مرحلة النضج.

٣. أهمية وأهداف حاضنات الأعمال: تكتسي حاضنات الأعمال أهمية بالغة نابعة من أهدافها والتي يمكن تقسيمها إلى أهداف على المستوى الجزئي وأهداف على المستوى الكلي، فعلى مستوى المؤسسة تهدف الحاضنات إلى: [٨]

- تقليل تكاليف بدء النشاط ومخاطر الأعمال المرتبطة بالمراحل الأولى لبداية نشاط المؤسسات.
- تقليل الفترة الزمنية اللازمة لتنمية نشاط المؤسسات وتطوير إنتاجها.
- تجنب الأخطاء وتقليل ازدواجية الجهود مما يؤدي إلى تقليص التكاليف.
- إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل الفنية والمالية والإدارية والقانونية التي تواجه المؤسسات ص م.
- زيادة معدلات النجاح وتدعيم الابتكارات وتشجيع الأفكار المتميزة.
- مساعدة المؤسسات على التوصل إلى أنواع جديدة من المنتجات.

أما على المستوى الكلي للاقتصاد تتمثل أهميتها في: [٩]

- زيادة عدد المؤسسات مما يؤدي إلى انتعاش وتنمية الاقتصاد المحلي.
- زيادة فرص العمل وتشجيع التنمية المستدامة.
- جذب المؤسسات من المناطق الأخرى.

زيادة معدلات الدخل في المجتمع المحلي.

- تدعيم وتشجيع المؤسسات التي تحتاج إليها السوق المحلية مع تحديد المكان المناسب لإقامة هذه المشروعات.
- تشجيع الفئات التي لا تمتلك الخبرات الكافية لإقامة مؤسسات.

تسويق الأبحاث والدراسات التي تقوم بها الجامعات ومراكز البحث العلمي.

- نشر وتنمية مفهوم المشروعات الخاصة بين الفئات ذات الخبرات المحدودة في هذا المجال.

توجيه رجال الأعمال نحو المؤسسات عالية التكنولوجيا والمؤسسات التي تهدف إلى حماية البيئة.

٤. الأدوار الاقتصادية لحاضنات الأعمال:

تتعرض المشروعات الريادية الصغيرة والناشئة للعديد من المخاطر التي قد تعيق نموها وتطورها، وتسهم في فشلها وانهيارها، حيث تشير التجارب في العديد من الدول أن نجاح المشاريع الصغيرة التي لا يتم رعايتها في الحاضنات تنخفض إلى أقل من ٥٠ ٪ وبينما ترتفع نسبة نجاح المشاريع الصغيرة التي ترعاها الحاضنات إلى ما يزيد عن ٨٠ ٪ وعليه فالحاضنات تسعى إلى: [١٠]

- **تشجيع خلق وتنمية المشروعات الصغيرة الجديدة:** من خلال توفير جميع أنواع الدعم المالي،الإداري، والتسويقي، ورعاية المشروعات الجديدة في مرحلة البدء والنمو، وتسهيل بدء المشروع، والتوصل إلى شبكة دعم مجتمع يوإقامة مجموعة من الخدمات الداعمة والمتميزة؛

- **تنمية المجتمع المحلي:** من خلال تطوير وتنمية بيئة الأعمال المحيطة بها، وجعل الحاضنة نواة تنمية إقليمية ومحلية، ومركز النشر روح العمل الحر لدى جموع الشباب الراغبين في الالتحاق بسوق العمل؛
- **دعم التنمية الاقتصادية:** تحقيق معدلات نمو عالية للمشروعات المشتركة بالحاضنة، وذلك من خلال العمل على تسهيل توطين وإقامة عدد من المشروعات الإنتاجية والخدمية الجديدة في هذا المجتمع، والتي تعتبر في حد ذاتها إحدى أهم ركائز التنمية الاقتصادية لهذا المجتمع.
- **دعم التنمية الصناعية والتكنولوجية:** تركز الحاضنات التكنولوجية على رعاية وتنمية الأفكار الإبداعية والأبحاث التطبيقية، وتحويلها من مرحلة البحث والتطوير إلى مرحلة التنفيذ، فإقامة حاضنات تكنولوجية متخصصة في قطاعات محددة تعمل على تسهيل نقل وتوطين التكنولوجيا الحديثة والمتطورة والتركيز على تنمية تكنولوجيا هذه القطاعات؛
- **دعم وتنمية الموارد البشرية وخلق فرص العمل:** تنمية مهارات وروح العمل الحر والقدرة على إدارة المشروع تمثل أهمت أثير اتوجود حاضنات المشروع اتفيأ يمجتمع بالإضافة إلى العمل على خلق فرص عمل.

ثانيا: حاضنات الأعمال ودورها في دعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

١. أهمية ومكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد العالمي:

أثبتت الدراسات مدى مساهمة الحجم الصغير في النمو الاقتصادي والرقي الاجتماعي، حيث ظهرت العديد من المشاكل لم تستطيع المؤسسات الكبيرة التعامل معها أو إيجاد حلول لها وحدها واستلزم الأمر تعاونها مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهذا ما ولد الاهتمام بهذه الأخيرة[١١].

١,١. المساهمة في الناتج الداخلي الخام: هو عبارة عن مساهمة المشروعات الاقتصادية المتنوعة الناشطة في القطاعات المختلفة، في إنتاج السلع والخدمات النهائية ، ونسب مساهمتهما تعد من أعلى النسب، نجدها مثلا تساهم بنسبة ٤٨% من الناتج المحلي الإجمالي في الولايات المتحدة الأمريكية وبـ ٦٢% في فرنسا، و٤١% في ايطاليا، و ٣٥% بألمانيا، كما تساهم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الخاصة في سويسرا بـ ٧٠% من الناتج الداخلي الخام وتصل إلى ٨٨% إذا تم إضافة المؤسسة المصغرة لها ، أما في المغرب المؤسسة الصغيرة والمتوسطة تتواجد بنسبة ٩٩% وتساهم بـ ٤٥% في الناتج الوطني الخام.[١٢]

٢,١. استغلال الموارد المحلية: باختلاف الأنواع البشرية ،المالية والموارد الطبيعية، من أجل منافع اقتصادية تساهم في تعظيم الناتج وتحسين مؤشراته السنوية، توسيع الطاقات الإنتاجية وزيادة القدرة على توفير الحاجات الضرورية لتحقيق الاكتفاء الذاتي، إضافة لتحسين ورفع مستويات الدخول الفردية.

٣,١. الوفرات بالعملة الأجنبية: تكمن الأهمية والدور الرئيسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيما يخص إستراتيجية التنمية الصناعية بإحلال الواردات أي العمل على إنتاج منتوجات تحل محل المنتوجات المستوردة وتوفر العملة الصعبة للاقتصاد أصبح ذلك من الأولويات في الآونة الأخيرة، وهذا بفعل انفتاح السوق في ظل الشراكة، وهذا ما يعود بالإيجاب على ميزان المدفوعات بتراكم العملة الأجنبية.

٤,١. نواة الصناعات التصديرية: أثبتت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إمكانيات كبيرة في زيادة وترقية الصادرات وتقليل العجز في ميزان المدفوعات أو حتى إحداث فائض في ميزان المدفوعات في بعض الدول، وذلك من خلال غزو الأسواق الأجنبية، فعلى سبيل المثال صادرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دول شرق آسيا نسبة ٤٠% من مجموع الصادرات لهذه الدول، وهو ما يعادل ضعف نسبة صادرات هذه المؤسسات في دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، كما تساهم في الصادرات بـ ٤٧% في ايطاليا، ٣٠% اليابان و٢٧% في فرنسا.[١٣] ومن الأمثلة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المصدّرة في الدول العربية مؤسسات GMC وجولد ستار في مصر، التي تقوم بصناعة المنتجات الكهربائية والالكترونية والتي تصدر جزء كبير من إنتاجها للخارج خاصة الدول العربية.

٥,١. توفير الشغل والقضاء على البطالة: إن إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعمل على توفير مناصب عمل وهذا يسمح بامتصاص البطالة من المجتمع، فإذا لاحظنا على سبيل المثال، دول الاتحاد الأوربي الذي يتمتع بتجربة ناجحة في هذا المجال، نجد أن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعادل ٢٣,٢٥ مليون مؤسسة تشغل ٦٦% من اليد العاملة.

٢. مراحل احتضان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

كما سبق وأن أشرنا إلى أن حاضنات الأعمال تختلف عن هياكل الدعم الأخرى فهي توفر حزمة متكاملة من الخدمات المستحدثة والمرافقة خلال مختلف مراحل حياة المؤسسة، وبصدد توضيح الدور الفعال لحاضنات الأعمال في توفير الدفع الأولي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة قمنا بتقسيم مراحل تدخل الحاضنة إلى ثلاثة مراحل أساسية:[١٤]

١,٢. مرحلة ما قبل الاحتضان: وهي مرحلة أساسية لبناء المشروع وفق قاعدة صلبة تضمن استمراره ونموه، فمحدودية قدرة المستثمر للوصول إلى مصادر المعلومات الضرورية وضعف خبرته البشرية تجعله بحاجة ماسة لدعم الحاضنة خاصة فيما يتعلق بـ:

- إعداد دراسات جدوى متكاملة تمكنه من اكتشاف مكامن القوة والضعف لمشروعه؛

- تقديم استشارات إدارية من شأنها مساعدته على تصميم هيكل تنظيمي يتلاءم مع طبيعة عمل المؤسسة وإستراتيجيتها؛
- إعداد خطة عمل شاملة ومتكاملة لتحديد الأنشطة الأساسية ومنع تعارضها زمنيا، فخطة العمل بمثابة خارطة طريق توجه المستثمر خطوة بخطوة حول كيفية ترجمة فكرة إلى خدمة أو منتج مربح.

٢,٢. مرحلة الاحتضان: تضطلع حاضنات الأعمال خلال فترة الاحتضان التي عادة ما تتراوح بين شهرين إلى ستة أشهر كأقصى حد إلى تقديم حزمة متكاملة من الخدمات المتنوعة، التي تتلاءم مع احتياجات المؤسسة المحتضنة وتطلعاتها المستقبلية، من خلال: [١٥]

- المستثمر بهدف تحفيزه وتنمية قدراته عن طريق تنظيم دورات تدريبية، حلقات دراسية، مؤتمرات وندوات، الحوار المفتوح ودراسات الحالة تختلف مدتها ومضمونها حسب نوع الاحتياج. انطلاقا من فكرة أن التدريب استثمار طويل المدى نحو النمو والاستدامة.
- توفير الخدمات المالية الضرورية والتي تأخذ أشكالا عدة:
  - ✓ التمويل المباشر من خلال المساهمة في رأسمال المؤسسة بنسبة معينة، تقديم سيولة نقدية في شكل هبات ونسخ.
  - ✓ التأجير التشغيلي لمختلف التجهيزات والمباني بشروط ميسرة، ومبالغ رمزية وفق عقود مرنة.
  - ✓ تذليل عقبات الاقتراض بتقديم الضمانات بصفة شخصية كاستغلال شهرة الحاضنة أو ممتلكاتها كضمان، أو الاستفادة من أسعار فائدة تفضيلية وفق البرامج الحكومية التي تتبع لها الحاضنة.
  - ✓ تقديم الاستشارات المالية حول أساسيات التعامل مع المؤسسات المالية، وكيفية انتقاء أنسب مصادر التمويل المتاحة بأقل التكاليف والاستغلال الأمثل لها لتحقيق أكبر عائد، وحماية الابتكارات من الاستغلال دون ترخيص.
- توفير الدعم التسويقي للمؤسسات المحتضنة باعتبار التسويق أحد ركائز اقتصاد السوق، فحاضنات الأعمال تتدخل لمساعدة المستثمر على إعداد بحوث تسويق، الاهتمام بعناصر المزيج التسويقي من طرح لمنتجات مطابقة للمواصفات المطلوبة واختيار علامة تجارية مناسبة، وتحديد السعر المناسب للمنتج الذي يرضي المستهلك، إضافة إلى تسهيل ترويج وتوزيع المنتجات.
- تتبنى حاضنة الأعمال في تقديم خدماتها على مبدأ الشمولية، لذا لا تقتصر على الخدمات الرئيسية فقط بل تتجاوزها إلى خدمات أخرى وإن كانت ثانوية في نظر الغير، فهي تمثل

خدمات مساندة وحتى مكملة للخدمات السابقة، كالخدمات القانونية، خدمات الأمن والصيانة.

٣,٢. مرحلة ما بعد الاحتضان: تتميز فترة ما بعد التخرج من الحاضنة بسعي المؤسسة إلى الاستعداد والتحصين الايجابي لمواجهة التحديات الاقتصادية الجديدة، والتوجه نحو اقتصاد السوق، من خلال إعادة النظر في سياستها وإدارتها وبكامل أوضاعها، ومن هذا المنطلق كان لابد من تدخل الحاضنة لمساندة هذه المؤسسات على رفع أدائها وفق منظور معاصر من أجل تعزيز قدرتها على التماسك والتوسع وضمان استمراريتها، وذلك من خلال: [١٦]

- تقييم أداء هذه المؤسسات من خلال تحليل النتائج النهائية للعمل وتقرير مدى اتفاقها مع الأهداف المقررة، في مختلف الجوانب: الإدارية، المالية، الإنتاجية، التسويقية.

كما تتميز هذه المرحلة بالتواصل المستمر بين الحاضنة والمؤسسة المتخرجة لتذليل العقبات التي تواجه هذه الأخيرة في بداية مرحلتها الانتقالية، فهنا تلجأ الحاضنة إلى:

- بناء جسر تمويلي بين مرحلة الاحتضان ومرحلة التخرج والاعتماد على الذات بتقديم مساعدات وهبات مالية، التعهد ببذل أقصى جهد لتسويق الإصدارات الجديدة للمؤسسة من أسهم وسندات والمتعلقة بعملية الطرح الخاص، والتي تتصف بعدم استيفاءها لشروط الدخول إلى البورصة وتوجه لفئة محدودة من المستثمرين.

- تقديم المشورة والنصح للمساعدة على التوسع والنمو وذلك حول تغيير شكلها القانوني من شركات فردية أو شركات تضامن إلى شركات مساهمة بغية فتح رأسمالها والدخول إلى البورصة، المفاضلة بين الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمامها سواء فيما يتعلق بالتوسع بقدراتها الذاتية، أو التوسع الخارجي بإعادة هيكلتها، الاندماج والتحالفات الإستراتيجية، أو حمايتها من عمليات الاستحواذ التعسفية.

كما أظهرت الدراسات الحديثة أهمية استمرار دعم الحاضنة للمؤسسات المتخرجة لمساعدتها على الدخول في مجال التنافس من خلال الدعوة كالانتساب إلى المنتدى الخاص بالحاضنة للاستفادة أكثر من نشاطات المنتدى وتبادل المعلومات مع باقي الأعضاء، استمرار الاستفادة من ترويج المنتجات بتخصيص أجنحة خاصة مجانية في المعارض الوطنية والدولية.

٣. دور حاضنات الأعمال في بعث المشروعات الصغيرة والمتوسطة

في الوقت الراهن أصبح الدور الذي تلعبه المنشآت الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية محط الاهتمام على النطاق العالمي، ويمكن التحقق من ذلك من خلال الكم الهائل من الدراسات والأبحاث التي يتم إجراؤها لتوضيح المكاسب العديدة التي يجلبها العمل على تعزيز وتقوية هذا النوع من الأعمال.

١,٣. مدى احتياج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الدعم من الحاضنة

من أهم شروط التحاق المشروع بالحاضنة هو مدى احتياجه للدعم ويجب أن تكون تلك المشاريع مبنية على الأشخاص المؤهلين، أصحاب الأفكار الجيدة والتي تساعده على النمو السريع والتخرج بأسرع وقت ممكن وفي مايلي الشروط الواجب توافرها في هذه المؤسسات:[١٧]

- أن يكون لدى الريادي فكرة عمل واضحة أو مشروع واضح؛
- تشترط بعض الحاضنات في المتقدم إليها أن يتوافر لديه التمويل اللازم، أو أن يكون لديه القدرة على توفير التمويل المطلوب؛
- أن يكون لدى المشروع قابلية للتوسع والنمو؛
- أن يكون المشروع المتقدم للاحتضان يتمتع بمعدل نمو سريع بحيث يسمح للمؤسسة أن تخرج من الحاضنة بحدود الفترة الزمنية المحددة له.

٢,٣. تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المستوى الاستراتيجي والتنظيمي "التأسيس والاستدامة"

هناك عدة عوامل تبرز الصعوبات التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للسيطرة على عملية التسيير والإدارة، ويتجسد ذلك في غياب التواصل وعدم الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الخارجية وعدم ضبط العلاقة بين كل من الإستراتيجية وموارد المؤسسة.

أما من جانب التنظيم نجد أنه من الصعب تحويل إيديولوجية المسير من تسيير متمركز إلى تسيير أكثر استقلالية يعتمد على الخبرات والكفاءات، من خلال ذلك يتبين أنه من الضروري تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الجانب الاستراتيجي والتنظيمي من أجل التأقلم مع محيطها المتذبذب والمتقلب، هذا سيسمح لها بتحسين العلاقات بينها وبين محيطها.

تتخصص حاضنات الأعمال عادة في قطاعات مختلفة، حيث تعمل على تنمية الأفكار الإبداعية وتحويلها من مجرد فكرة إلى مرحلة التنفيذ من خلال مساعدة أصحابها على إقامة مشروعات صغيرة ناجحة وتساعدها على النجاح وتخفض التكاليف الثابتة، وبذلك فهي تشكل جسر النقل وتطوير المشاريع الناشئة إلى السوق مرورا بمرحلة الاحتضان والتي تتخرج منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الرائدة لتصبح مؤسسات ذات آفاق كبيرة.[١٨]

٤. دور حاضنات الأعمال في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تتأثر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعدد من التحديات والمعوقات التي تؤدي إلى صعوبة وضع إستراتيجية واضحة نظرا لعدم وجود خطط مستقبلية محددة، وتلعب الحاضنات دورا لا يستهان به في تنمية القدرات التنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة.

١,٤. أساليب حاضنات الأعمال التقنية لدعم نشاط الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعمل حاضنات الأعمال التقنية على دعم نشاط الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تقديم الموارد التكنولوجية والموارد العلمية لها، وتتبع هذه الحاضنة أساليب للقيام بذلك منها:[١٩]

١,١,٤. المنتجات جديدة: الابتكار في المنتج هو عملية يتم من خلالها توظيف مختلف المعارف للحصول على منتج جديد أو تطوير المنتج السابق، وهذا بغية الحصول على عائد من خلال كسب فئة من المستهلكين له أو بتعبير آخر من السوق، لا يمكن للابتكار في المنتج أن يعود على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالعائد المرجو ما لم يكن مقبولا لدى الشريحة المستهلكة له، كما يتمثل الخطر الذي يواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إمكانية تفوق المؤسسات الأخرى في ابتكار منتج قد يكون ذا جدوى اقتصادية من جهة ويضر بالمؤسسة المتخلفة عن الابتكار من جهة أخرى، فالابتكار في المنتج يعتبر من وجهة نظر إستراتيجية المؤسسة خطة تنافسية تضمن ديمومتها التنافسية.

٢,١,٤. أساليب صنع المنتج: لا يمكن الحديث عن الابتكار في المنتج ما لم يكن هناك ابتكار في أساليب إنتاجه بأوصاف جديدة وخصائص مميزة، بالإضافة إلى الأحجام المنتجة وزمن إنتاجها، وبالتالي يترتب على هذا مجموعة من الميزات منها: تطوير أو تحسين منتج مسبق، الإنتاج بأحدث الأساليب، وهذه الميزة بحد ذاتها ميزة تنافسية تستعملها المقاولة للمحافظة على بقاء منتجاتها.

٣,١,٤. تطوير تقنيات أدوات العمل: إن تطوير وتحسين الطرق والأساليب التنظيمية لإدارة العمل يجعل قنوات الاتصال سهلة وتؤدي الغرض المستوفى منها، ويكون التنفيذ سريعا وفعالا، مما يتيح القدرة على ضمان استمرارية العملية الإنتاجية في أحسن الظروف وبأسرع وأنجع السبل.

٢,٤. محاور تفعيل دور الحاضنات في تنمية القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يمكن تلخيصها فيما يلي: [٢٠]

- تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال دعم الإبداع والابتكار؛
- التركيز على احتضان المشروعات الجديدة والمشروعات في مرحلة النمو؛
- التأكد من احتياجات تلك المشروعات لبرنامج الاحتضان ومدى ملائمة هذه الاحتياجات للخدمات والبنية الأساسية للحاضنة؛

- توفير الاستراتيجيات المتطورة والعناصر البشرية القادرة على احتضان الأفكار، والتخطيط طويل المدى؛
- تركيز خدمات الحاضنة واستخدام كامل مساحتها لخدمة المشروعات الملتحقة؛
- حسن إدارة الوقت من جانب مدير الحاضنة لتنمية القيمة المضافة للمشروعات الملتحقة بالحاضنة؛
- التقييم المستمر لبرنامج الحاضنات ومن ثم ضمان تطوير المستثمر وتحسين الأداء؛
- الاستعانة ببيوت الخبرة العالمية المتخصصة لتسويق خدمات تلك المشروعات؛
- خلق فرص تدريبية لتخريج دفعات من العمالة الماهرة والكفاءات الإدارية والتنظيمية المناسبة؛
- تقديم قاعدة بيانات مناسبة للاطلاع على الأفكار الجديدة والمتطورة للمشروعات ومراعاة تكرارها بالقدر الذي ينعكس إيجابا على إنتاجيتها؛
- تقديم الحاضنات لتسهيلات بنكية وائتمانية للمشروعات المحتضنة.

ثالثا: تجارب بعض الدول الرائدة في مجال حاضنات الأعمال ودورها في دعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن الانتشار الكبير لحاضنات الأعمال عبر مختلف دول العالم راجع لكونها أثبتت نجاعتها وفعاليتها وقدرتها على تبني المشاريع وتحقيق هذه الأخيرة لنجاحات باهرة من جهة، ومن جهة أخرى مساهمتها في دعم اقتصاديات البلدان التي تحويها، لذا كان علينا استعراض بعض التجارب في مجال حاضنات الأعمال في الدول المتقدمة.

➢ التجربة الأمريكية

تعتبر التجربة الأمريكية من أقدم التجارب في ميدان حاضنات الأعمال، حيث أن مفهوم الحاضنة نشأ وتطور بشكل أساسي في الولايات المتحدة، لكن الانتشار الواسع لمفهوم الحاضنات كان بداية من ١٩٨٤ عندما قامت الهيئة الأمريكية للمشروعات الصغيرة SBA بالاهتمام ببرامج إقامة الحاضنات وتنمية أعدادها، حيث لم يكن يعمل في الولايات المتحدة سوى ٢٠ حاضنة، ثم ارتفع عدد هذه الحاضنات بشكل كبير عندما تأسست الجمعية الأمريكية لحاضنات الأعمال NBIA في سنة ١٩٩٩ -١٩٨٥ حيث أصبح عدد الحاضنات في الولايات المتحدة ٨٠٠ حاضنة.

بالإضافة إلى وجود هذه الجمعية NBIA يوجد عدد من شبكات الحاضنات في الولايات المختلفة نذكر منها على سبيل المثال، جمعية تكساس لحاضنات الأعمال، شبكة ولاية نيوجيرسي، وتذكر إحصائيات جمعية تكساس لحاضنات الأعمال أن معدل نجاح المشروعات

الجديدة داخل الحاضنات هو ٨٠ %، وأن معدل نموها يزيد من ٧ إلى ٢٢ ضعف عن معدل نمو المشروعات المقامة خارج حاضنات الأعمال[٢١]، وقد تم إنشاء ١٩ ألف شركة جديدة مازالت منها ٣٠ تعمل بنجاح، تم من خلالها خلق أكثر من ٢٤٥ ألف فرصة عمل دائمة.

١. خصائص الحاضنة الأمريكية

في إحدى الإحصائيات الحديثة التي تصدرها الجمعية الوطنية لحاضنات الأعمال NBIA عن خصائص الحاضنات في الولايات المتحدة، نجد تحليلا كاملا لسمات هذه الحاضنات تبعا لعدة عناصر هي كالتالي:[٢٢]

- التوزيع الجغرافي للحاضنات، حيث تتوزع حاضنات الأعمال جغرافيا على مختلف الولايات داخل الولايات المتحدة الأمريكية، إلا أن هناك تركيز واضح للحاضنات التكنولوجية في الولايات التالية: Atlantor, Georgia, Chicago, Illinois حيث نجد:
  - ٤٥ % من الحاضنات تقع في المدن الكبرى.
  - ٤٩ % من الحاضنات تقع في المناطق الحضرية.
  - ٣٦ % من الحاضنات تقع في المناطق الريفية.
- تختلف مساحة هذه الحاضنات ما بين ١٢ ألف متر مربع في أكبرها، وتبلغ متوسط مساحتها حوالي ٥ آلاف متر مربع، ويلتحق بالحاضنة الواحدة حوالي ٢٠ مشروع.
- طرق تمويل الحاضنة الأمريكية: يبلغ عدد الحاضنات القابلة للتأجير لأصحاب المشروعات الممولة من الحكومة حوالي ٥١ % من مجموع الحاضنات، من بينها ٢٠ % تمولها المؤسسات التعليمية الحكومية، بينما تمثل الحاضنات التي يتولى إقامتها وتمويلها جهات خاصة أو مستثمرون أو شركات صناعية حوالي ٨ % من مجموع الحاضنات في أمريكا، وتعتبر نسبة ١٦ % من مجموع الحاضنات ذات طابع تمويلي مشترك، و ٥% من هذه الحاضنات يتم تمويلها من طرف الكنائس أو الجمعيات المتخصصة في توفير فرص عمل لفئات اجتماعية محددة.

٢. أنواع الحاضنات الأمريكية وخدماتها

حوالي ٣٥ % من مجموع حاضنات الأعمال داخل الولايات المتحدة هي حاضنات تكنولوجية مختلطة mixed technolo، ترتبط بالجامعات والمعاهد التعليمية وتشترك مع بعض حاضنات الأعمال العامة والخاصة في الأهداف، كما أن ٣٠% من مجموع الحاضنات هي حاضنات ذات استعمال مشترك mixed use ونسبة ٢٥ % عبارة عن حاضنات أعمال أخرى، ٧% حاضنات انترنت.

تركز الحاضنات في الولايات المتحدة الأمريكية على خدمات يمكن تقسيمها على النحو التالي: ٤٣ ٪ استخدامات مختلفة، ٢٥ ٪ تقنية، ١٠ ٪ صناعة، ٩٥ موجهة إلى مساعدة شركات ناشئة في مجال أعمال محددة، مثل الطب الحيوي والمنتجات الخشبية والأزياء والفنون وصناعة الأغذية، ٠٦ ٪ خدمات، ٠٥ ٪ توظيف، ٠٢ ٪غايات أخرى.[٢٣]

٣. نماذج رائدة لحاضنات الأعمال التقنية الأمريكية

قصد إبراز مدى نجاح حاضنات الأعمال التقنية في التنمية الاقتصادية في الولايات المتحدة عن طريق تخريج مؤسسات ناجحة، فإننا نورد النماذج التالية: [٢٤]

١,٣. شبكة الحاضنات التقنية نيوجرسي:

أحد الأمثلة عن هذه الشبكات نجد شبكة الحاضنات ١١ مركز لتنمية المشروعات الصغيرة، بالإضافة إلى ٠٧ حاضنات تكنولوجية، والتي تحتضن عددا من الشركات الناشئة وتشتمل هذه الشبكة على:

- عدد المشروعات الملتحقة بالحاضنة ١١١ مشروع.
- عدد فرص العمل التي توفرها الحاضنة ٤٧٨ فرصة عمل دائمة.
- نسبة الزيادة في توظيف الأفراد داخل الشبكات هي ٢١١ %.
- مجموع مداخل الشركات في الحاضنة ٦,٣٨ مليون دولار أمريكي.
- عدد الشركات التي تخرجت من الحاضنة ١٠٤ شركة.
- متوسط فترة الإقامة في الحاضنة من ٠٢ إلى ٠٣ سنوات.
- عدد الشركات التي تخرجت من الحاضنة ولازالت في نيوجيرسي هي ٨٠ شركة.
- ٧٧ % نسبة نجاح الشركات التي تخرجت من هذه الحاضنة.

١,٣. حاضنة أوستن للتكنولوجيا:

تأسست هذه الحاضنة سنة ١٩٨٩ وارتبطت ارتباطا وثيقا بجامعة أوستن وجامعة تكساس ووكالة الفضاء NBSA، وتقدم الحاضنة عدة تسهيلات منها مساحة ٧٥ ألف قدم مربع، استشارات إدارية، برامج تدريبية، إمكانية التوصيل لشبكة تمويلية ٦٥ % منها مكونة من أفراد من القطاع الخاص، وعادة ما يكون للحاضنة ٣٠ شركة منتسبة في آن واحد، وهناك سياسة تخرج رسمية (البقاء بالحاضنة ٠٣ سنوات على الأكثر) مع استقبال من ١٠- ١٥ شركة جديدة سنويا، وتعتبر حاضنة أوستن منظمة لا تستهدف الربح ولكنها تدار على أساس تجاري وتمول ذاتيا، وتبلغ ميزانية الحاضنة ٦٠٠ ألف دولار أمريكي يغطيها دخل الحاضنة من مبانيها و٥٠ ألف دولار من المعونات العامة.

٤. إسهامات حاضنات الأعمال الأمريكية: تتمثل في:[٢٥]

- تسهم في خلق فرص عمل محلية بنسبة ٨٤ %.
- تسهم في تسويق التكنولوجيا بنسبة ٥٤ %.
- تعزيز مناخ الأعمال وخاصة الأعمال الحرة بنسبة ٧٧ %.
- تنوع اقتصادياتها المحلية بنسبة ٤%.

- تساعد على الإبقاء على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نسبة ٤٥ % .
- توليد الدخل بنسبة ٢٨%.
- تشجيع روح المبادرة لدى النساء أو الأقلية.
- تنشيط المناطق المتعثرة أو المعزولة.
- تحريك عجلة التنمية الاقتصادية بما يقدر بـ ١٩ %.

➢ **التجربة الصينية**

تبنت الصين سنة ١٩٨٨ برنامج قومي مركزي يعرف باسم Torch والذي يهدف إلى النهوض بالبحث العلمي وتعظيم نتائجه عن طريق حاضنات الأعمال والحدائق التكنولوجية، حيث يركز على ثلاثة نقاط محورية: [٢٦]

- التركيز على تسويق الأبحاث.
- تطوير التصنيع.
- الاتجاه نحو العولمة.

١. **خصائص التجربة الصينية:** لها خصائص عدة من أهمها:

- **التخصص التكنولوجي:** تتميز معظم الحاضنات الصينية بطابعها التكنولوجي ودعمها للمؤسسات التي تستثمر في مجال التكنولوجيا خاصة الاستثمار الخارجي.
- **الشكل القانوني:** حيث تنقسم إلى:
  - حاضنات أعمال غير هادفة لتحقيق الربح.
  - حاضنات تابعة للدولة.
  - حاضنات تابعة لشركات خاصة.
  - حاضنات تابعة لشركات رأس مال المخاطر.
- **تمويل الحاضنات الصينية:** يكون عن طريق:
  - التمويل الحكومي الكامل.
  - تمويل الشركات الخاصة أو الشركات رأس مال المخاطر.
- الشيء اللافت للنظر وجود عدد كبير من هذه الحاضنات في مختلف المقاطعات الصينية، حيث تمت الاستفادة من الشركات العامة القديمة وتحويلها إلى مواقع إنتاج متطورة أعطى لها الصينيون أسماء مغايرة تماما لما كان من قبل، ونذكر مثلا: " شارع التكنولوجيا "، وهو موقع إحدى شركات المحركات في شمال بكين والتي تم تحويلها إلى حاضنة تكنولوجية، كذلك " وادي الرواد " وهو موقع إحدى شركات الصناعات المعدنية في شمال بكين أيضا، والتي تم تحويلها إلى حاضنة تكنولوجية متطورة في مجال تكنولوجيا المعلومات والالكترونيات [٢٧].

٢. نقاط القوة في البرنامج الصيني للحاضنات [٢٨]

- **حجم البرامج الصينية ضخم جدا:** لا توجد دولة في العالم الثالث استطاعت الالتزام بإقامة هذا العدد من الحاضنات (٤٦٥ حاضنة) خلال فترة ١٢ سنة واستطاعت توفير الاستثمارات المطلوبة حوالي ١٥٠ مليون دولار أمريكي.
- **خلق عدد كبير جدا من الشركات والوظائف:** يرجع الخبراء هذا الانجاز إلى الثقافة الصينية التي تتميز بالقدرة والطاقة الإدارية المرتفعة للأفراد، توظف حوالي ٣٠٠ ألف عامل وتحقق دخلا سنويا يبلغ حوالي ٠٧ مليار دولار أمريكي.
- الحاضنات الصينية ساهمت في إحداث تغيير ثقافي كبير، حيث قام هذا البرنامج الضخم في سد الفجوة بين الأبحاث الممولة من جانب الدولة والأبحاث الممولة من قبل القطاع الخاص، وتنمية حب العمل أكثر والرغبة في إقامة مشروعات خاصة بعيدا عن الثقافة السائدة في الدول الشيوعية.
- المساهمة في نقل وتبادل الخبرات والتكنولوجيات الحديثة.

٣. نقاط ضعف البرنامج الصيني للحاضنات [٢٩]

- يرتكز البرنامج الصيني للحاضنات على التبعية للبرنامج القومي للتنمية التكنولوجية " Torch" مما لا يتيح الفرصة لتنمية العلاقات مع الإدارات المحلية وإدماج هذه المشروعات في هذه الإدارات، ونقل ملكيتها وتبعيتها إلى المقاطعات المختلفة.
- التركيز الشديد على الشركات التكنولوجية وعدم إدماج بعض العناصر الاقتصادية والاجتماعية.
- التركيز على الوحدات " Hardware " وهي المباني والبنية الأساسية للحاضنات وعدم تنمية الخدمات التي تقدم للشركات من خدمات فنية وخدمات إقامة المشروعات وهي الخدمات التي يطلق عليها " Software ".
- ضعف الاهتمام بالمشروعات الموجهة إلى المرأة والأقليات.

إدارة الخدمات في الحاضنة يتم دون مراعاة تكاليف الخدمات، وهي إحدى أهم مشاكل إقامة الحاضنات في العالم الثالث، حيث أن معظم الراغبين في إقامة مشروعات لا يوجد لديهم المدخرات المالية التي تكفي بداية المشروع ويتوقعون أن تقدم إليهم الحاضنة الخدمات بشكل مجاني.

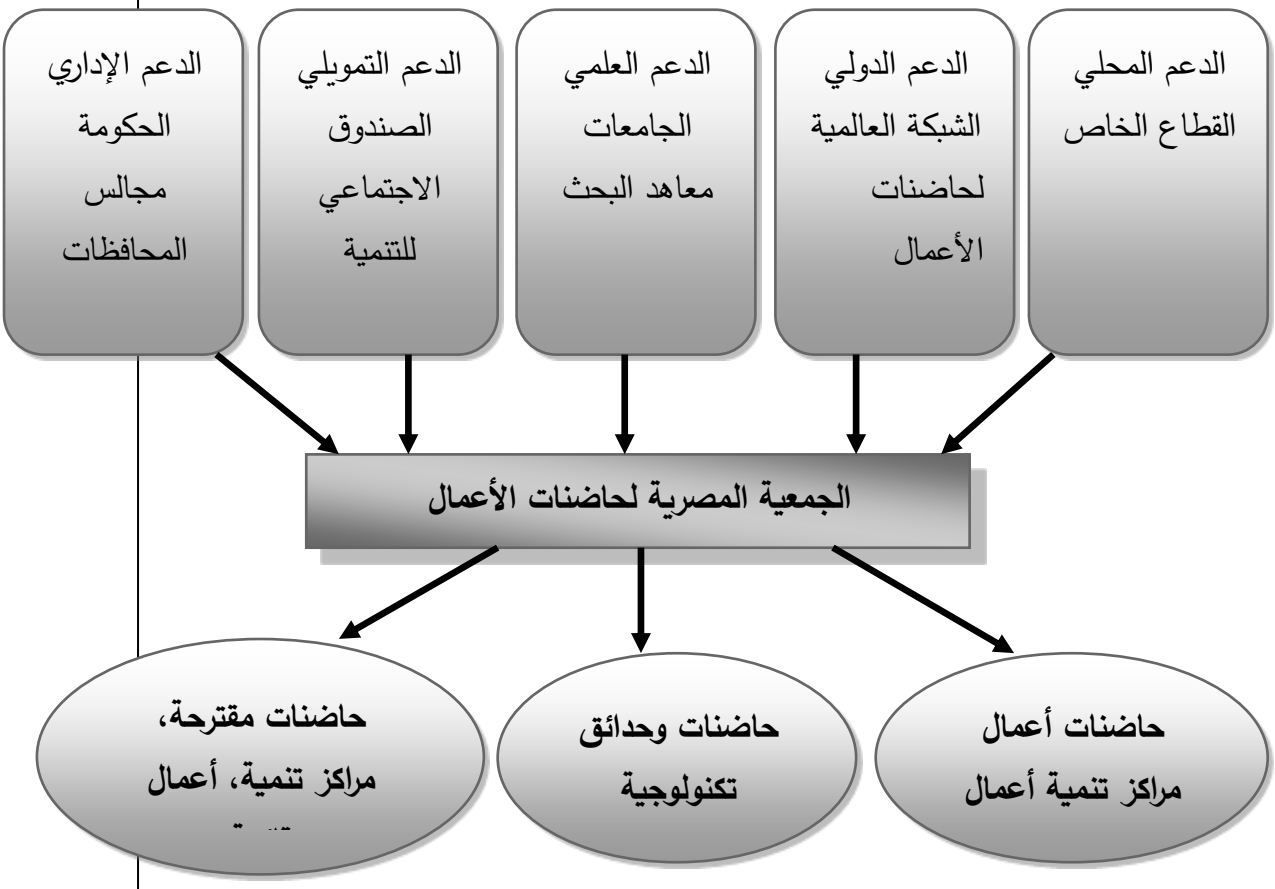
- **التجربة المصرية**

تعتبر التجربة المصرية في ميدان حاضنات الأعمال التجربة الأولى على مستوى الدول العربية، والتي استطاعت إقامة عدد من الحاضنات في إطار برنامج وطني في عدة محافظات مختلفة، ولتجسيد هذه التجربة تم إنشاء الجمعية المصرية لحاضنات المشروعات الصغيرة في جويلية ١٩٩٥ والتي كانت تهدف إلى:

- نشر وتنمية ثقافة العمل الحر ودعم إنشاء المشروعات الصغيرة بكافة أنواعها عن طريق وضع آليات تسمح بتقديم كافة الخدمات الاستشارية، الفنية الإدارية، التمويلية والتسويقية عن طريق مفهوم حاضنات الأعمال. [٣٠]
- إنشاء وإقامة وإدارة حاضنات الأعمال والتجمعات التكنولوجية والعلمية والصناعية والإشراف على إعداد وتكوين الكفاءات البشرية في مجال الحاضنات.
- الإشراف على برامج التعاون مع الهيئات الدولية في مجال الحاضنات.

والشكل التالي يوضح منهجية عمل الجمعية المصرية لحاضنات الأعمال.

الشكل رقم (٠١-٠٣): منهجية عمل الجمعية المصرية لحاضنات الأعمال



المصدر: أحمد يونس درويش، التجربة المصرية في إنشاء الحاضنات، ملتقى الموارد البشرية، صندوق تنمية الموارد البشرية، مصر، ٢٠١٣، ص ٠١.

١. أسلوب إدارة الحاضنة في النموذج المصري [٣١]

لا يختلف أسلوب إدارة الحاضنة في مصر عن مثيله في الدول الأخرى خاصة في الدول الصناعية، حيث توجد ثلاث مستويات تنفيذية واستشارية لتسير أعمال الحاضنة وتتم غدارة الحاضنات عن طريق:

١,١. مجلس الإدارة:

ويتشكل من مجموعة من أصحاب الخبرات الطويلة في مجال الصناعة والبحث العلمي ورجال الأعمال وخبراء الاستثمار ويتمثل دوره في:

- وضع الإطار العام لأسلوب العمل بالحاضنة من النواحي الفنية والإدارية؛
- إقامة قنوات الاتصال مع جهات الدعم المختلفة؛
- وضع إستراتيجية لعمل الحاضنة والخدمات المقدمة ومصادر التمويل؛
- وضع برنامج ترويجي لتعريف الحاضنة في المجتمع المحبط؛
- فتح قنوات للتعاون بين الحاضنة والجهات الخارجية.

٢,١. لجنة التسيير:

حيث تضم أعضاء ذوي خبرات مثل المنسقين العلميين والصناعيين وبعض المسؤولين ورجال الأعمال وخبراء مساعدة المشروعات الصغيرة وخبراء الاستثمار ويتمثل دورها في:

- وضع المعايير الالتحاق وتخرج المشاريع بالحاضنة؛
- دراسة المشاريع المقدمة للحاضنة وانتقاء المشاريع؛
- مساعدة مدير الحاضنة في حل المشاكل التي تواجه الحاضنة؛
- متابعة الخدمات والمساعدة المقدمة من الحاضنة إلى المشاريع؛
- اعتماد الموازنة التقديرية للحاضنة؛
- اعتماد مصاريف الحاضنة وكذلك الإرادات.

٣,١. إدارة الحاضنة:

وهي التي تتولى الإدارة الفعلية للحاضنة وتسيير شؤونها ومقابلة واختيار أصحاب المشاريع والأفكار المتقدمة وتتكون من مدير، مساعد إداري محاسب، سكرتارية، بالإضافة إلى عدد من الاستشاريين يتم اختيارهم والتعاقد معهم وفقا لاحتياجات المشروعات المحتضنة.

٢. تمويل الحاضنة المصرية [٣٢]

- التمويل الكامل عن طريق الصندوق الاجتماعي للتنمية حتى الوصول إلى مرحلة الاعتماد على الذات.
- التمويل من خلال رأس المال المخاطر من خلال شركة جزء منها مملوك للدولة، والآخر لمستثمرين في القطاع الخاص.

٣. نماذج للحاضنات المصرية

١,٣. حاضنة المشروعات التكنولوجية بالتبين: [٣٣]

تعتبر حاضنة المشروعات التكنولوجية التبين أول حاضنة تكنولوجية تقام في مصر حيث تمثل الحاضنة جزء من منظومة تكنولوجية متكاملة تتضمن مؤسسة بحثية تطبيقية هي معهد التبين للدراسات المعدنية، وتم تأسيس الحاضنة في ٠١ يوليو سنة ١٩٩٨ من طرف ثلاث هيئات وهي:

- الصندوق الاجتماعي للتنمية كجهة تمويل.
- معهد التبين للدراسات المعدنية كجهة مانحة لموقع الحاضنة.
- الجمعية المصرية لحاضنات الأعمال كجهة مسؤولة عن إنشاء وتشغيل الحاضنة.
- الانجازات التي حققتها الحاضنة: بلغ إجمالي عدد المتقدمين للحاضنة حوالي ٢٢٠ صاحب فكرة مشروع حتى نهاية ٢٠٠٣، ثم اختيار ١٨ مشروع، أدت إلى إنتاج منتجات جديدة ومبتكرة ومعظمها ينتج لأول مرة في مصر، نذكر منها:
  - جهاز مغير سرعة المحركات؛
  - جهاز رسم القلب باستخدام الحاسب الآلي؛
  - جهاز اختبار التشويش على البطاقات الإلكترونية " بطاقات إلكترونية "؛
  - جهاز تحكم في حركة المصاعد الكهربائية؛
  - كرسي متحرك للمعاقين؛
  - أسطوانات ليزر للتدريب على إلكترونيات باللغة العربية؛
  - معامل للبطاقات الإلكترونية الجامعية؛
  - أنظمة إدارة العملية التعليمية وربطها بأولياء الأمور؛
  - أغطية متطورة ومنتجات دعائية للسيارات؛
  - برامج تحليل أداء المشروعات الصغيرة بالذكاء الصناعي.

٢,٣. مركز الإبداع وريادة الأعمال: [٣٤]

أسس سنة ٢٠١٠ بناء على مبادرة حكومية من هيئة تنمية صناعة تكنولوجية بهدف مركز الإبداع التكنولوجي وريادة الأعمال إلى تعزيز الإبداع وريادة الأعمال في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بهدف دعم الاقتصاد الوطني، وقد أعلن الدكتور طارق كامل عن بدء العمل رسميا في المركز بالقرية الذكية، ورؤيته المستقبلية التحول إلى مركز إقليمي ينافس عالميا في مجال الإبداع التكنولوجي وريادة الأعمال، من مهامه إقامة اقتصاد قائم على الإبداع وذلك عبر وضع الاستراتيجيات وتقديم التسهيلات والترويج للإبداع وريادة الأعمال وإرساء مفهوم الملكية الفكرية في الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها.

- يهدف مركز الإبداع التكنولوجي إلى:

- العمل كمحفز بين الحكومة والقطاع الخاص والجامعات؛
- إدارة المكونات المختلفة لبيئة العمل؛
- تحديد وإدارة وتنسيق البرامج المختلفة الموجودة بالإستراتيجية بالاشتراك مع أصحاب المصالح المختلفة؛
- التركيز على الحصول على أرباح عبر تسويق الابتكارات وتراخيص الملكية الفكرية؛
- العمل على حل المشاكل التي تواجه مصر؛
- الترويج لمصر كمنافس عالمي في الإبداع ذو القيمة المضافة.

خاتمة:

تناول هذا البحث موضوع حاضنات الأعمال ودورها في دعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تبين لنا أن حاضنات الأعمال تعتبر مجموعة متكاملة من الخدمات والتسهيلات وآليات المساندة والاستشارة التي توفرها مؤسسة ذات كيان قانوني لديها الخبرات اللازمة والقدرة على الاتصالات والحركة الضرورية لنجاح مهامها، وتقدم المؤسسة خدمات للأفراد الذين يملكون مواهب العمل الحر، والذين يرغبون البدء بإقامة مؤسساتهم الصغيرة بهدف تخفيف أعباء مرحلة الانطلاق، ويشترط على المؤسسات المحتضنة ترك الحاضنة بعد انتهاء الفترة الزمنية المحددة والخروج من الحاضنة لإفساح المجال أمام مؤسسات صغيرة أخرى وفي مراحل التأسيس الأولى.

وعلى الرغم من تعدد الشواهد على نجاح حاضنات الأعمال في استقطاب ومساعدة المستثمرين من أصحاب رؤوس الأموال الصغيرة على تأسيس مشاريع ناجحة، وذلك لكونها تساهم بدرجة كبيرة في ترجمة الأفكار الإبداعية والريادية إلى منتجات قابلة للتسويق على ارض الواقع.

نتائج الدراسة: من خلال الدراسة تم التوصل إلى جملة من النتائج، نوجزها كما يلي:

- ✓ أثبتت التجارب الدولية تزايد نسب استدامة ونجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المحتضنة تبعا لتعزيز سيناريوهات القدرة على مواجهة الصعوبات والتحديات.
- ✓ إن أهم ما ميز حاضنات الأعمال الأمريكية هو تكاثف الجهود بين كل القطاعات، سواء العامة أو الخاصة لتطوير نشاطها، إضافة إلى الاهتمام بتأهيل وتدريب العنصر البشري لتنمية القدرات الإبداعية فيهم، والتي تؤدي إلى خلق سلع وخدمات جديدة ومبتكرة.
- ✓ عملت حاضنات الأعمال الصينية على توطيد علاقات التعاون بين مختلف الأطراف المعنية (الجامعات، مراكز البحث، الحكومة، الشركات المحتضنة والعملاء).

اقتراحات:

- ✓ وضع معايير محددة عند اختيار المؤسسات لاحتضانها، تتناسب مع الظروف المحلية ومراعاة الجدوى الاقتصادية، وإمكانات توسعها المستقبلية بما في ذلك زيادة القيمة المضافة المحلية، وتحسين القدرة على التصدير، وتحقيق فرص أكبر للعمالة، والتطوير والتحديث ومراعاة الظروف البيئية.
- ✓ يجب أن تتوافق الخدمات والتسهيلات التي تقدمها الحاضنة مع الاحتياجات الحقيقية للمؤسسات، كما أن اختيار موقع المؤسسات له دور هام في نجاح الحاضنة، بحيث يجب أن تكون قريبة من مجتمع الأعمال والجامعات ومراكز البحوث وبالمنطقة التي تتوفر على الهياكل القاعدية من طرقات ووسائل النقل وغيرها.
- ✓ التحلي بروح الإبداع والابتكار، فالتغير التكنولوجي لا يقتصر على إدخال طرق إنتاج جديدة أو منتجات جديدة فقط، ولكن يمكن أن يحدث من خلال سلسلة من التحسينات والإضافات الصغيرة والكبيرة في المنتج أو الخدمة الحالية، فالقدرة على التخيل والإبداع تنتج عن التفاعل بين المجتمع المحيط والموارد الذاتية للفرد.

قائمة المصادر والمراجع:

١. أحمد بن قطاف، أهمية حاضنات الأعمال التقنية في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبدعة في الجزائر، مذكرة ماجيستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، ٢٠٠٦/٢٠٠٧.

٢. أحمد يونس درويش، التجربة المصرية في إنشاء الحاضنات، ملتقى تنمية الموارد البشرية صندوق تنمية الموارد البشرية، مصر، ٢٠١٣.

٣. بسمة فتحي عوض برهوم، دور حاضنات الأعمال التكنولوجية في حل مشكلة البطالة لريادي الأعمال، قطاع غزة، مذكرة ماجستير، اقتصاديات التنمية، فلسطين، ٢٠١٤-٢٠١٥.

٤. بولحية الطيب، مرابط محمد، حاضنات الأعمال كنموذج لتفعيل استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عرض لتجارب عالمية رائدة مع الإشارة لحالة الجزائر، الملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة حمة لخضر-الوادي، ٠٦/٠٧ ديسمبر ٢٠١٧.

٥. بيل محمد شبلي، دور حاضنات المشروعات الصغيرة في دعم الإبداع العربي. مجلة آفاق اقتصادية، العدد ٩٧ ، جامعة دبي، ٢٠٠٤.

٦. تقرير الجمعية الوطنية للحاضنات الأعمال الأمريكية، أثر حاضنات الأعمال في الولايات المتحدة دروس للبلدان النامية، ٢٠٠٩.

٧. حسين رحيم، نظم حاضنات الأعمال كآلية لدعم التجديد التكنولوجي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، العدد ٠٢، ٢٠٠٣.

٨. زايدي عبد السلام، زايدي أبو يوسف، مفتاح فاطمة، حاضنات الأعمال التقنية ودورها في دعم ومرافقة المشاريع الناشئة، عرض تجارب (ماليزيا، الصين، فرنسا، الولايات المتحدة الأمريكية)، الملتقى الوطني الأول حول استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، يومي ١٨ و١٩ أفريل ٢٠١٢.
٩. طبيب صالح، سبل ترقية حاضنات الأعمال في الجزائر على ضوء التجارب العالمية، دراسة حالة حاضنة ورقلة، غرداية، الأغواط، مجلة الجزائر، ٢٠١٣.
١٠. عاطف الشبراوي، أحمد درويش، نماذج عربية ناجحة لحاضنات الأعمال- حاضنة التبين للمشروعات التكنولوجية، الندوة العربية الأولى للحاضنات الصناعية، القاهرة، ٢٧ – ٢٩ /٠٣/٢٠٠٣.
١١. عبد العزيز جميل مخيمر وأحمد عبد الفتاح، دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في معالجة البطالة في الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ٢٠٠٧.
١٢. عبد الله بلوناس وطراد فارس، الإبداع ودوره في نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المجلة الجزائرية للتسيير، العدد ـ ٤ ـ بومرداس، الجزائر، ٢٠٠٨.
١٣. عز الدين عبد الرؤوف، يحي لخضر، حاضنات الأعمال ودورها في استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة حمة لخضر-الوادي، ٠٦/٠٧ ديسمبر ٢٠١٧.
١٤. عمار زودة، حمزة بوكفة، حاضنات الأعمال كنظام داعم لبقاء وارتقاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع الإشارة لمشاتل الجزائر، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية، العدد الثاني، ديسمبر ٢٠١٤.
١٥. غياط شريف، بوقموم محمد، حاضنات الأعمال التكنولوجية ودورها في تطوير الإبداع والابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة – حالة الجزائر، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد ٠٦، جامعة قالمة، الجزائر، ٢٠٠٩.
١٦. فوزي عبد الرزاق، إشكالية حاضنات الأعمال بين التطوير والتفعيل، رؤية مستقبلية حالة حاضنات الأعمال في الاقتصاد الجزائري، الجزائر، ٢٠١٤.
١٧. قاسم كريم، مريزق عدنان، دور حاضنات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي ١٧ و ١٨ أفريل ٢٠٠٦.
١٨. محمد هيكل، مهارات إدارة المشروعات الصغيرة، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، ٢٠٠٢.
١٩. معهد البحوث والاستشارات، نحو مجتمع المعرفة، حاضنات الأعمال، سلسلة دراسات، الإصدار الثالث، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، ١٤٢٦.

٢٠. نضال محمد طالب، الحاضنات الصناعية ودورها في دعم وتنمية الصناعات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى العربي للصناعات الصغيرة والمتوسطة، الجزائر، ١٤-١٥ مارس ٢٠١٠.
٢١. هواري معراج، حاضنات الأعمال آليات دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الوطني حول فرص الاستثمار بولاية غرداية ودور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الواقع والتحديات المعهد الوطني للتجارة، غرداية، الجزائر، ٢-٣ مارس ٢٠٠٤.
٢٢. OCED: perspectives de l'OCED sure les PME, 2002, statistique par pays.

[١] عمار زودة، حمزة بوكفة، حاضنات الأعمال كنظام داعم لبقاء وارتقاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع الإشارة لمشاتل الجزائر، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية، العدد الثاني، ديسمبر ٢٠١٤، ص ص ٥٨-٥٩.

[٢] هواري معراج، حاضنات الأعمال آليات دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الوطني حول فرص الاستثمار بولاية غرداية ودور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الواقع والتحديات، المعهد الوطني للتجارة، غرداية، الجزائر، ٢-٣ مارس ٢٠٠٤، ص٣٥.

[٣] أحمد بن قطاف، أهمية حاضنات الأعمال التقنية في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبدعة في الجزائر، مذكرة ماجيستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، ٢٠٠٦/٢٠٠٧، ص١١٨.

[٤] هواري معراج، مرجع سابق، ص ٣٧.

[٥] حسين رحيم، نظم حاضنات الأعمال كآلية لدعم التجديد التكنولوجي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، العدد ٠٢، ٢٠٠٣، ص ١٦٨.

[٦] نضال محمد طالب، الحاضنات الصناعية ودورها في دعم وتنمية الصناعات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى العربي للصناعات الصغيرة والمتوسطة، الجزائر، ١٤-١٥ مارس ٢٠١٠، ص ٠٦.

[٧] بيل محمد شبلي، دور حاضنات المشروعات الصغيرة في دعم الإبداع العربي. مجلة آفاق اقتصادية، العدد ٩٧ ، جامعة دبي، ٢٠٠٤، ص ص ١٢٣-١٢٤.

[٨] عز الدين عبد الرؤوف، يحي لخضر، حاضنات الأعمال ودورها في استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة حمة لخضر-الوادي، ٠٦/٠٧ ديسمبر ٢٠١٧.

[٩] محمد هيكل، مهارات إدارة المشروعات الصغيرة، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، ٢٠٠٢، ص١٩٢.

[١٠] بولحية الطيب، مرابط محمد، حاضنات الأعمال كنموذج لتفعيل استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عرض لتجارب عالمية رائدة مع الإشارة لحالة الجزائر، الملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة حمة لخضر-الوادي، ٠٦/٠٧ ديسمبر ٢٠١٧.

[١١] عبد العزيز جميل مخيمر وأحمد عبد الفتاح، دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في معالجة البطالة في الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ٢٠٠٧، ص٣١.

[١٢] OCED: perspectives de l'OCED sure les PME, 2002, statistique par pays.

[١٣] عبد الله بلوناس وطراد فارس، الإبداع ودوره في نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المجلة الجزائرية للتسيير، العدد ٤، بومرداس، الجزائر، ٢٠٠٨، ص١٦٩.

[١٤] نضال محمد طالب، مرجع سبق ذكره، ص ١٠.

[١٥] المرجع نفسه، ص ص ١١-١٢.

[١٦] نضال محمد طالب، مرجع سابق، ص ١٥.

[١٧] بولحية الطيب ومرابط محمد، حاضنات الأعمال كنموذج لتفعيل استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، عرض تجارب عالمية رائدة مع الإشارة لحالة الجزائر، الملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، يومي ٦ و ٧ ديسمبر ٢٠١٧.

[١٨] بولحية الطيب ومرابط محمد، مرجع سابق.

[١٩] غياط شريف، بوقموم محمد، حاضنات الأعمال التكنولوجية ودورها في تطوير الإبداع والابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة – حالة الجزائر، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد ٠٦، جامعة قالمة، الجزائر، ٢٠٠٩، ص ٦٢.

[٢٠] بولحية الطيب، مرابط محمد، مرجع سبق ذكره، ص ٨.

[٢١] تقرير الجمعية الوطنية للحاضنات الأعمال الأمريكية، أثر حاضنات الأعمال في الولايات المتحدة دروس للبلدان النامية، ٢٠٠٩، ص٦.

[٢٢] فوزي عبد الرزاق، إشكالية حاضنات الأعمال بين التطوير والتفعيل، رؤية مستقبلية حالة حاضنات الأعمال في الاقتصاد الجزائري، الجزائر، ٢٠١٤، ص١٩٨.

[٢٣] معهد البحوث والاستشارات، نحو مجتمع المعرفة، حاضنات الأعمال، سلسلة دراسات، الإصدار الثالث، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، ١٤٢٦، ص ٢٧.

[٢٤] زايدي عبد السلام، زايدي أبو يوسف، مفتاح فاطمة، حاضنات الأعمال التقنية ودورها في دعم ومرافقة المشاريع الناشئة، عرض تجارب (ماليزيا، الصين، فرنسا، الولايات المتحدة الأمريكية)، الملتقى الوطني الأول حول استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، يومي ١٨ و١٩ أفريل ٢٠١٢، ص٣٣.

[٢٥] فوزي عبد الرزاق، مرجع سبق ذكره، ص ٢٠١.

[٢٦] قاسم كريم، مريزق عدنان، دور حاضنات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي ١٧ و ١٨ أفريل ٢٠٠٦، ص١٤.

[٢٧] المرجع نفسه، ص١٦.

[٢٨] طبيب صالح، سبل ترقية حاضنات الأعمال في الجزائر على ضوء التجارب العالمية، دراسة حالة حاضنة ورقلة، غرداية، الأغواط، مجلة الجزائر، ٢٠١٣، ص٣.

[٢٩] المرجع نفسه، ص١٥.

[٣٠] أحمد يونس درويش، التجربة المصرية في إنشاء الحاضنات، ملتقى تنمية الموارد البشرية صندوق تنمية الموارد البشرية، مصر، ٢٠١٣، ص٠١.

[٣١] المرجع نفسه، ص٣٣.

[٣٢] المرجع نفسه، ص٣١.

[٣٣] عاطف الشبراوي، أحمد درويش، نماذج عربية ناجحة لحاضنات الأعمال- حاضنة التبين للمشروعات التكنولوجية، الندوة العربية الأولى للحاضنات الصناعية، القاهرة، ٢٧ – ٢٩ /٠٣/ ٢٠٠٣، ص٢٢.

[٣٤] بسمة فتحي عوض برهوم، دور حاضنات الأعمال التكنولوجية في حل مشكلة البطالة لريادي الأعمال، قطاع غزة، مذكرة ماجستير، اقتصاديات التنمية، فلسطين، ٢٠١٤-٢٠١٥، ص ٩٥.