الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف –المسيلة

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
رقم: .....

ميدان: علوم اقتصادية تجارية وعلوم التسيير
فرع: علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي

إعداد الطلبة:

–دعاس محمد الأمين

–بوراس خضرة

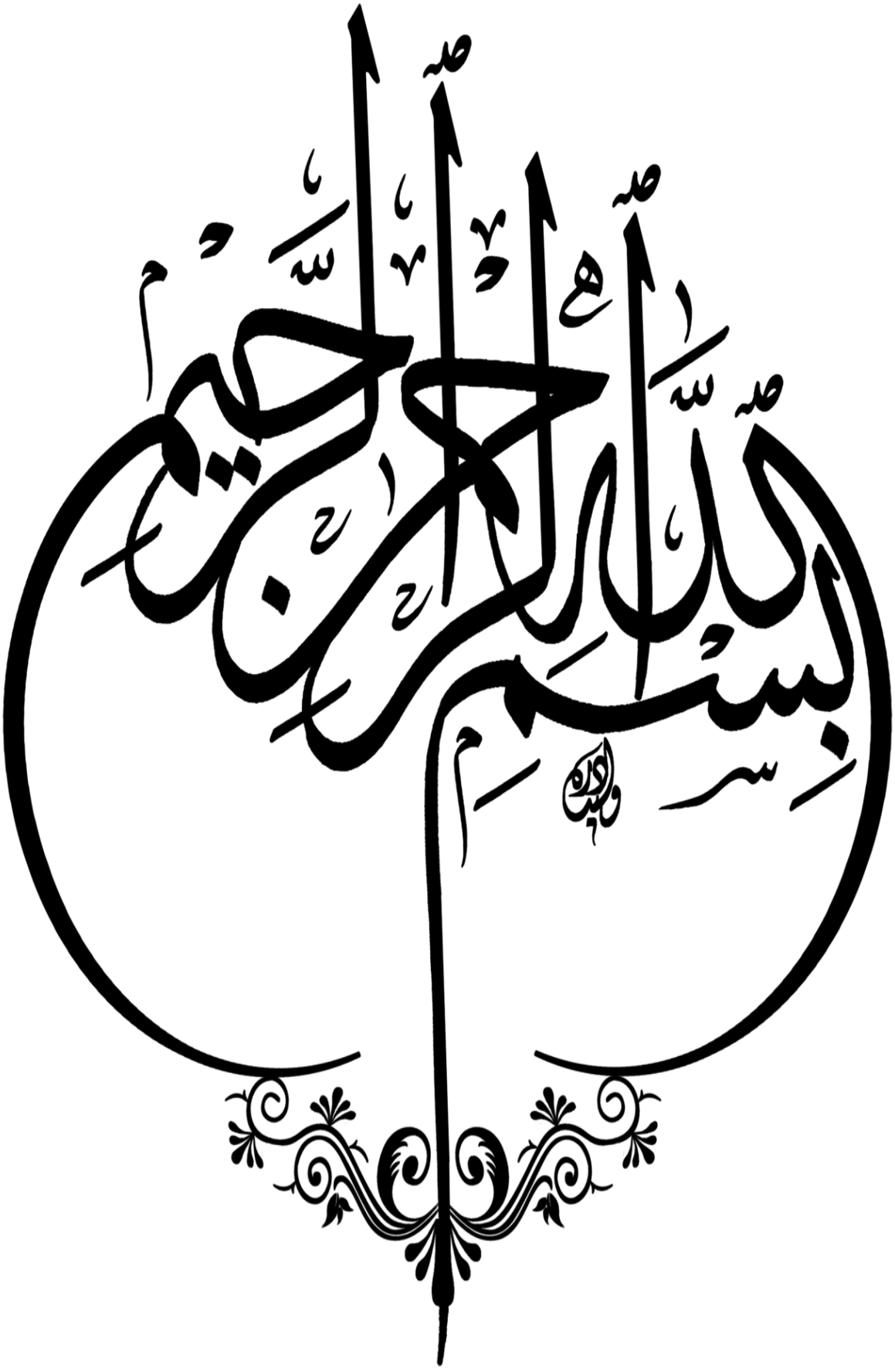
تحت عنوان:

أثر حاضنات الأعمال على نجاح المؤسسات الصغيرة
-دراسة حالة حاضنة أعمال جامعة المسيلة-

لجنة المناقشة:

د_	جامعة محمد بوضياف المسيلة	رئيسا
د.أ_ بلعجوز حسين	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مشرفا و مقررا
د_.....	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2022/2021


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وعرفان

مصدقا لقوله صلى الله عليه وسلم

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

بداية نشكر الله ونحمده حق الحمد على توفيقه لإتمام هذا العمل المتواضع

ونسأله أن يكون خالصا لوجهه الكريم وأن ينفعنا وينفع الناس جميعا

نتوجه بالشكر والعرفان إلى من كان دليلنا ومرشدنا في هذا العمل الأستاذ

"بلعجوز حسين" الذي أشرف على هذا العمل المتواضع

وإلى الأساتذة الكرام أعضاء اللجنة المناقشة وعلى موافقتهم مناقشة هذا العمل

كل الشكر والعرفان لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

بجامعة محمد بوضياف المسيلة

وطاقمها الإداري وكل أساتذتها الكرام

كل الشكر والعرفان لمن ساهم من قريب أو بعيد في إتمام هذا العمل ولو كانت بمساهمة صغيرة

إهداء

انطلاقا من قول المولى عز جل:

بسم الله الرحمن الرحيم

" رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِين" الآية 19 سورة النمل

نهدي ثمرة هذا الجهد إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله وإلى كل أفراد العائلة وإلى الأصدقاء كل باسمه، وإلى كل من ساعدنا كم قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل،

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

شكر وعرفان

اهداء

مقدمـــــــــــــة .....أ-و

الفصل الأول

الإطار النظري للدراسة

تمهيد 08

المبحث الأول: مفهوم وتطور حاضنات الأعمال.....09

المطلب الأول: مفهوم حاضنات الأعمال.....09

المطلب الثاني: التطور التاريخي لمفهوم حاضنات الأعمال.....11

المطلب الثالث: مراحل تكوين حاضنات الأعمال.....13

المطلب الرابع: آلية الالتحاق بحاضنات الأعمال.....14

المبحث الثاني: المؤسسات الصغيرة والتجارب العالمية لحاضنات الأعمال.....31

المطلب الأول: المؤسسات الصغيرة.....31

المطلب الثاني: الصعوبات والتحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة.....35

المطلب الثالث: التجارب العالمية لحاضنات الأعمال.....40

المطلب الرابع: العوامل والإجراءات المتخذة في حاضنات الأعمال.....63

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية دراسة حالة حاضنة أعمال جامعة المسيلة

المبحث الأول: تقديم حاضنة أعمال جامعة المسيلة وإجراءات الانتساب والخدمات المقدمة

المطلب الأول: تقديم حاضنة أعمال جامعة المسيلة.....66

المطلب الثاني: إجراءات الانتساب لحاضنة أعمال جامعة المسيلة.....67

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لحاضنة أعمال جامعة المسيلة ومهام مسؤوليها.....69

المبحث الثاني: إنجازات حاضنة أعمال جامعة المسيلة والمرفقات العلمية.....72

المطلب الأول: إنجازات حاضنة أعمال جامعة المسيلة منذ نشأتها.....72

المطلب الثاني: التحديات التي تواجه حاضنة أعمال جامعة المسيلة 73

المطلب الثالث: الآفاق المستقبلية لحاضنة أعمال جامعة المسيلة.....74

خاتمـــــــة.....77

قائمـــــة المراجـــع.....79

الملاحق 87

مقدمـــة

مقدمـــــــــة:

تمثل حاضنات الأعمال أهم آلية في مجال ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مرحلة الانطلاق، وتدّلنا تجارب دولية عديدة من نجاحها، ليس وحسب في تمكين هذه المؤسسات في تخطي صعوبات الانطلاق بل وتغذيتها بمقومات تنافسية، والاستمرار هو من جعل من نظام الحاضنات يمتد أفقيا ورأسيا، حيث انتقلت فكرة الاحتضان من الولايات المتحدة الأمريكية التي أنشئت بها أول حاضنة سنة 1959 إلى بلدان عديدة، كما اتسع نطاق مجالات تدخل هذه الحاضنات وتعددت أهدافها وأشكالها، فتولدت على أثر تلك الحاضنات المتخصصة وأبرزها الحاضنات التكنولوجـــــية.

لقد كان التوجه نحو نمط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كمدخل استراتيجي في التنمية أثر بارزا في تطوير نظم الحاضنات، ذلك أن ضمان انطلاق سليم للمؤسسات الصغيرة والتي تصبح متوسطة فكبيرة الحجم، يقتضي إطاحتها برعاية خاصة خلال نشأتها كما أن أبحاث تطوير الحاضنات ظلت متلازمة وتلك المتعلقة بتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطـــــة.

ما هو الدور الذي تلعبه حاضنات الأعمال في دعم ونجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطـــة؟

الأسئلة الفرعية:

1- ما مفهوم حاضنات الأعمال، وكيف تساهم في إنشاء ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

2- فيما يكمن الهدف من إنشاء حاضنات الأعمال، وما هي عوامل نجاحها؟

3- كيف يتم مرافقة المشاريع من طرف حاضنة أعمال جامعة المسيلة؟

1- مشكلة الدراسة:

أجري العديد من الدراسات البحثية المختلفة على حاضنات الأعمال من حيث آلية إنشائها وتحديد أفضل الممارسات التي تتم داخل حاضنات الأعمال والعوامل التي تؤدي إلى نجاح عملية الاحتضان، والدور الذي تقوم به الحاضنة في إنشاء شبكة من العلاقات العامة بين أصحاب المصلحة والخدمات التي توفرها حاضنات الأعمال للمشروعات الصغيرة أثناء دورة حياة المشروع داخل الحاضنة، وعلى الرغم من ذلك أظهرت الدراسة أن حاضنات الأعمال لا تساعد بعض أصحاب المشروعات الصغيرة في تخطي بعض التحديات التي تقابلهم، وأرجع ذلك لعدم التحديد بدقة ما يحتاج إليه المشروع الصغير وما تقدمه حاضنة الأعمال، ويوضح أن مستويات النجاح البطيئة أو فشل الحاضنات يرجع إلى مجموعة متنوعة من الأسباب، منها الاختلافات في الخصائص الإقليمية التي تنشأ فيه الحاضنة وثقافة المجتمع، البيئة التنظيمية، العوامل الاقتصادية والسياسية ، اختلاف أهداف أصحاب المصلحة، وعدم وضوح رؤية ورسالة الحاضنة وطرق سير الإدارة، نؤكد أيضا على أهمية العنصر البشري القائم على إدارة حاضنات الأعمال فيعد من الأصول التي تؤثر على نجاح حاضنات الأعمال.

إن الدراسات التي تناولت موضوع حاضنات الأعمال أكدت على وجود تأثير جوهري وعلاقة ارتباط قوية بين دور حاضنات الأعمال في نجاح المشروعات الصغيرة المنتسبة إليها، وأن هذا النجاح الذي تحققه المشروعات الصغيرة متوقف على نجاح عملية الاحتضان من خلال تقديم أفضل الخدمات، وتوفير البيئة الملائمة للمشروعات الصغيرة وهذا ما دفعنا للقيام بهذه الدراسة للبحث

عن مواطن القوة والقدرات والمزايا التي تقدمها حاضنات الأعمال كآلية تؤدي إلى نجاح المشروعات الصغيرة المنتسبة إليها، ومن خلال الدراسات السابقة والتجارب العالمية التي طبقت آلية حاضنات الأعمال لدعم المشروعات الصغيرة ومعرفة الفرص والتهديدات التي يمكن أن تؤثر على المشروعات الصغيرة وبناء استراتيجيات وسياسات فعالة يتم تطبيقها في الأجل الطويل والقصير معا، والأمر الذي يحقق الاستفادة الاقتصادية والاجتماعية لأصحاب الأفكار الإبداعية والمشاريع الصغيرة التي بدورها تساهم في تحقيق التنمية من خلال تحويل الأفكار الإبداعية إلى واقع ودعم المشروعات الصغيرة لتوفير فرص العمل.

2- أهداف الدراسة:

تضطلع الدراسة بإنجاز عدد من الأهداف على المستوى النظري والتطبيقي على النحو التالي:

1- تقديم أسس نظرية لمفهوم حاضنات الأعمال وأدوارها وأهدافها.

2- التعرف على دور حاضنات الأعمال في التنمية الاجتماعية والاقتصادية.

3- استعراض تجربة جامعة المسيلة في أنشاء مجمعات وحاضنات الأعمال.

3- أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الورقة البحثية من خلال التعرف على حاضنات الأعمال كأحد مرتكزات دعم وتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة والدور الذي تلعبه في التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال دعمها للمبادرين وأصحاب المشروعات.

4- فروض الدراسة:

قصد الإجابة على الإشكالية والتساؤلات الفرعية وضعنا مجموعة من الفرضيات التي تعتبر إجابات أولية لإشكالية الدراسة كما يلي:

1- لا يوجد علاقة بين الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال المتمثلة في خدمات الأعمال والاستشارات وبين تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جامعة المسيلة.

2- تسعى الحاضنات لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كونها إحدى الوسائل لتوفير فرص العمل والقضاء على البطالة.

3- تهدف حاضنات الأعمال إلى تدريب أصحاب المؤسسات على الإدارة الجيدة وتنمية قدراتهم الإدارية.

4- عملية المرافقة مهمة جدا بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهذا بسبب التوجيه الذي تقدمه جامعة المسيلة عن طريق مجموعة من الزيارات من أجل متابعة سيرورة المشروع.

5- مجتمع وعينة الدراسة:

اتخذت الدراسة الحالية المؤسسات لصغيرة والمتوسطة المتواجدة بولاية المسيلة إطارا لها وذلك للأهمية المعتبرة لحجم المؤسسات في الولاية لدعم الاقتصاد المحلي والوطني، واستهدف البحث مجموعة عشوائية من المؤسسات في مجتمع الدراسة حيث شملت مؤسسة صغيرة ومتوسطة في مختلف المجالات.

6- منهج وأسلوب الدراسة:

إن طبيعة مشكلة الدراسة وأهدافها وفروضها قد مثلت المعطيات الموضوعية لاختيار المنهج المتبع لإنجاز هذه الدراسة، والذي يتمثل في المنهج الوصفي باستخدام المسح الاجتماعي والميداني لبناء وصياغة الاطار النظري للدراسة وعرض الأسس الفكرية والتجارب التطبيقية العالمية التي تناولت حاضنات الأعمال المتعلقة بمتغيرات وأبعاد الدراسة، والوقوف على أهم ما توصل إليه الباحثين وللاستفادة من التجارب العالمية لأهمية حاضنات الأعمال وتطبيقها محل الدراسة، وإلى جانب ذلك تم الاعتماد على البحث التحليلي الميداني من خلال المقابلات المتعمقة مع بعض أصحاب المشاريع الصغيرة المحتضنة والخريجة والمسؤولين عن إدارة حاضنات الأعمال، لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار فروضها وإعطاء إمكانية معقولة لتعميم نتائج الدراسة على البيئة البحثية.

7- أنواع البيانات وطرق الحصول عليها:

اعتمدنا في تحقيق أهداف الدراسة واختبار صحة فروضها على نوعين من البيانات هما:

1/7- البيانات الثانوية:

تشمل التراث العلمي في مجال البحث والخاص بالمتغيرات التي تشملها الدراسة والمتعلقة بحاضنات الأعمال كآلية لدعم المشروعات الصغيرة، وقد استخدم الباحث أسلوب الدراسة المسحية لأدبيات التراث الإداري في المجالات المرتبطة بموضوع البحث المتوفرة بالمكتبات من الكتب والمراجع العربية والأجنبية والدورات والمقالات والتقارير والبحث والمطالعة لمواقع الانترنت، وغيرها من جهات الاختصاص المرتبطة بموضوع البحث، والتي ساهمت في بناء الإطار النظري ومنهجية البحث.

بالإضافة إلى مجموعة البيانات الثانوية الأخرى عن مجتمع الدراسة والتي تتضمن الآتي:

- بيانات عن أنواع حاضنات الأعمال مجتمع الدراسة وتصنيفاتها حسب نمط الملكية (قطاع عام، قطاع خاص، قطاع أكاديمي، مؤسسة خيرية) وحسب التخصص (حاضنة أعمال عامة، تكنولوجية، تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات) وحسب الربح (حاضنة أعمال تهدف للربح، لا تهدف للربح).

- بيانات عن المشروعات الصغيرة ومعوقاتها وأهميتها والمشروعات التي تم احتضانها.

2/7- البيانات الأولية:

تتمثل في البيانات الخاصة بدرجة إدراك مالكي المشروعات الصغيرة عينة البحث لتحليلي متغيرات حاضنات الأعمال ودرجة استجابة المشروعات الصغيرة للخدمات والدعم الذي تقدمه حاضنات الأعمال وتأثير ذلك على نجاح المشروعات الصغيرة، اعتمد الباحث بصفة أساسية على المقابلات المتعمقة كما قام الباحث بتطوير المقابلة للحصول على البيانات اللازمة والتي تم عدادها بعد الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت بعض متغيرات الدراسة الحالية.

8- أداة الدراسة:

قام الباحث بتطوير وتصميم أداة الدراسة وهي المقابلة لقياس مدى إدراك عينة مجتمع الدراسة لمتغيرات الدراسة وكذلك أبعاد العلاقة التأثيرية والارتباطية بين المتغير التابع والمستقل، وقد تم استخدام عدة عناصر متعلقة بحاضنة أعمال جامعة المسيلة، تحتوي هذه الأداة على خمسة أقسام تساعد على تحقيق أهداف الدراسة واختبار مدى صحة الفروض.

9- الدراسات السابقة:

1/9- أسامة حسين عبد المحسن: بعنوان (أثر حاضنات الأعمال على نجاح المشروعات الصغيرة دراسة تطبيقية على حاضنات الأعمال بجمهورية مصر العربية رسالة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه المهنية في إدارة الأعمال(DBA)) في سنة 2019 وهي رسالة دكتوراه بجامعة القاهرة بمصر.

جاءت هذه الدراسة لتبين مفهوم حاضنات الأعمال تطورها وعوامل نجاحها والخدمات التي تقدمها لأصحاب المشاريع المحتضنة وكذلك التجارب العالمية لحاضنات الأعمال.

- على حاضنات الأعمال أن تبدأ في برامج وحملات تسويقية تهدف إلى خلق وعي ببرامجها.

- لا ينبغي لرجال الأعمال الناجحين أن يتخلوا على برامج حاضنات الأعمال، بل يجب أن يكملوا برنامج الاحتضان ولا ينبغي أن ينظروا إلى برامج الحاضنة على أنها مضيعة لوقتهم.

- بصرف النظر على نقص التمويل يعمل معظم رواد الأعمال في القطاع غير الرسمي بسبب قلة الوعي بالإجراءات المتعلقة بتسجيل أعمالهم، فيجب على الحكومة تقليل وقت تسجيل المشاريع التجارية وكذلك الشروع في تثقيف رواد الأعمال حول إجراءات تسجيل الأعمال وتشجيعهم على تسجيلها.

2/9- عبد الرزاق فوزي: بعنوان (إشكالية حاضنات الأعمال بين التطوير والتفعيل رؤية مستقبلية حالة حاضنات الأعمال في الاقتصاد الجزائري المؤتمر السعودي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال) سنة 2014 بالجزائر.

جاءت هذه الدراسة لتعالج عوامل فشل ونجاح مشاتل وحاضنات الأعمال في الجزائر وطرحت آليات تطويرها من خلال فحص واقع الحاضنات في الجزائر، حيث أخذت هذه الدراسة حاضنة أعمال غرداية كعينة لمعالجة الإشكالية المطروحة، وخرجت الدراسة بأهم توصياتها كما يلي:

- تنمية ثقافة العمل الحر من خلال حاضنات الأعمال وتعزيز التوجه لدى المجتمع المحلي نحو الإنتاج والابتعاد على مفهوم الهبات بل يجب الاعتماد على النفس.

- تنمية الروح الريادية من خلال توفير بيئة عمل مناسبة على الابتكار والابداع.

- ضرورة التنسيق بين القطاعات الحكومية والمجتمع المحلي في دعم جهود التنمية عن طريق حاضنات الأعمال.

3/9– عبد الحميد برحومة: بعنوان (واقع حاضنات الأعمال التقنية في الجزائر وسبل تغيره على ضوء التجارب العالمية ورقة عمل مقدمة في الملتقى الدولي حول المقاولاتية آليات طعم ومساعدة إنشاء مؤسسات في الجزائر) سنة 2011 بجامعة بسكرة.

تعالج هده الدراسة ضعف إدراك رواد الأعمال والهيئات الحكومية للخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال وأهمية الدور الذي تلعبه الحاضنات لإنجاح المؤسسات الريادية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي وتعزيز ريادة الأعمال وخرجت الدراسة بأهم توصياتها كما يلي:

– على حاضنة الأعمال إقامة تحالفات معا لمنظمات العلمية والخدمات وتشجيع التواصل معها ومع قطاعات الأعمال وذلك لتوفير بيئة منتجة لريادة الأعمال.

– إتاحة الفرص المتاحة لتدريب أصحاب المؤسسات المحتضنة على ثقافة تحمل الخطر ونشر مفهوم المبادرة.

– إشهار ثقافة الريادة في حاضنات الأعمال والعمل على تعزيز رأس المال الاجتماعي لدى المؤسسات المحتضنة.

10– محددات الدراسة:

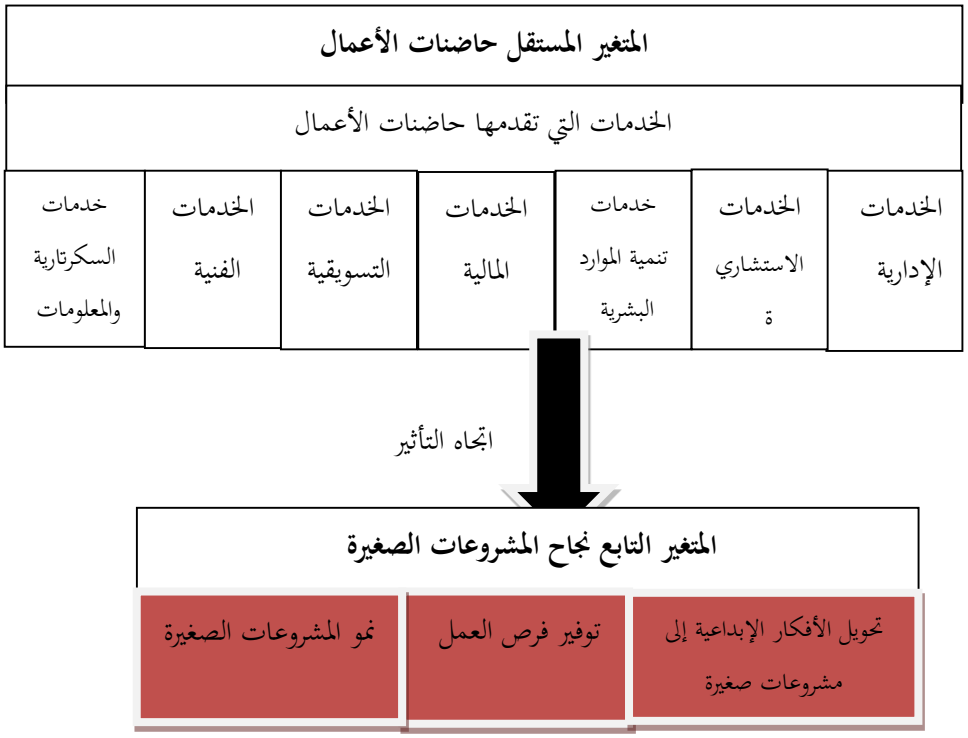
– تقتصر الدراسة على حاضنات الأعمال إحدى آليات دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة بجامعة المسيلة باختلاف ملكيتها، وذلك خلال إجراء الدراسة الزمنية (2018-2022).

– تحدد وحدة المعاينة في مالكي المشاريع التي تؤدي فترة الاحتضان ويطلق عليهم (محتضنين)، ومالكي المشاريع التي انهت فترة الاحتضان يطلق عليهم (خريجين)، مسؤولي حاضنات الأعمال.

– تقتصر الدراسة على المقاييس السابق ذكرها في قياس متغيرات الدراسة وقياس طبيعة ومستوى وأثر العلاقة بينهما.

11– نموذج الدراسة:

الشكل التالي يوضح أثر المتغير المستقل على المتغير التابع:


المتغير المستقل حاضنات الأعمال
الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال
الخدمات الإدارية
الخدمات الاستشاري ة
خدمات تنمية الموارد البشرية
الخدمات المالية
الخدمات التسويقية
الخدمات الفنية
خدمات السكرتارية والمعلومات
اتجاه التأثير
المتغير التابع نجاح المشروعات الصغيرة
تحويل الأفكار الإبداعية إلى مشروعات صغيرة
توفير فرص العمل
نمو المشروعات الصغيرة

الفصل الأول

الإطار النظري للدراسة

تمهيـــــد:

إن التجديد والابتكار هو المحرك الرئيسي لدفع عملية النمو الاقتصادي واستحداث المشاريع لخلق فرص العمل، وكما نعلم أن المشروع الصغير هو النواة الحقيقية لأي تقدم اقتصادي واجتماعي، فلا يوجد أي شيء يولد كبيرا فكل مشروع يولد صغيرا ثم ينمو، لذلك كان إلـزاما على مختلف الدول إحاطة المشروعات الصغيرة بالعناية اللازمة لتتمكن من مواجهة الصعوبات التي كثيرا ما كانت تؤدي إلى فشلها وزوالها، وذلك من خلال إقامة شبكات الدعم التي اتخذت عدة صور أبرزها حاضنات الأعمال التي تأتي في مقدمة الحلول العلمية والعملية، التي قامت العديد من الدول المتقدمة بتوظيفها لدعم المشروعات الصغيرة، وبعد ذلك انطلقت هذه الفكرة إلى الدول النامية لدعم ونمو المشاريع الصغيرة، فقد أثبتت تجارب العديد من الدول المتقدمة أهمية المشروعات الصغيرة في تحقيق طفرة نوعية ملحوظة على المستويين الاقتصادي والاجتماعي لما لديها من قدرة على خلق وظائف بمعدلات كبيرة من تكلفة رأسمالية قليلـة.

ولأغراض الدراسة استعرضنا موضوع الدراسة وتم تقسيم هذا الفصل إلى محورين، الأول نتناول فيه متغيرات الدراسة المتمثلة في حاضنات الأعمال والمشروعات الصغيرة، والثاني نتناول فيه المؤسسات الصغيرة وأهم التجارب العالمية في حاضنات الأعمـــال.

المبحث الأول: مفهوم وتطور حاضنات الأعمال.

توضيح الإطار المفاهيمي والدراسات السابقة في حاضنات الأعمال استعرضنا في هذا المحور مفهوم حاضنات الأعمال، التطور التاريخي لحاضنات الأعمال، مراحل نشأتها، عوامل نجاحها، آلية التحاق المشروعات الصغيرة بحاضنات الأعمال، الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال للمنتسبين وأصحاب المشروعات الصغيرة والدورة الحياتية للمشروع المحتضن ...

المطلب الأول: مفهوم حاضنات الأعمال:

إن فكرة الحاضنات مستوحاة من الحاضنة التي يتم وضع الأطفال فيها فور ولادتهم من أجل تخطي صعوبات الظروف الخاصة المحيطة بهم، وذلك عن طريق تهيئة كل السبل من أجل رعايتهم، ثم يغادر الوليد الحاضنة بعد أن تأكد أخصائي الرعاية من صلابته وقدرته على النمو والحياة الطبيعية [1].

الحاضنة هي منظومة عمل متكاملة توفر الإمكانيات لبدء المشروع، تنطوي على شبكة من الارتباطات والاتصالات لمجتمع الأعمال والصناعة، تدار عن طريق إدارة متخصصة توفر جميع أنواع الدعم لزيادة نسبة نجاح المشروعات الملتحقة بيها والتغلب على المشاكل التي تؤدي غالبًا إلى فشلها وعجزها عن الوفاء بـالـتزاماتها [2].

تعرف أيضا بأنها: مؤسسة قائمة بذاتها تتمتع بالشخصية الاعتبارية توفر مجموعة من الخدمات والتسهيلات للمؤسسات الصغيرة وتساعدها على تجاوز أعباء مرحلة الانطلاق، قد تكون حاضنة الأعمال مؤسسة خاصة أو مختلطة أو تابعة للدولة، وهذه الأخيرة تعطي لها دعمًا قويًا [3].

وتعرف أيضًا بأنها: مؤسسة تنموية لها كيانها القانوني والإداري والمالي، مخصصة لمساعدة رواد الأعمال في تأسيس وإدارة وتنمية المشروعات الجديدة من خلال تأمين حزمة متكاملة من الخدمات والاستشارات وآليات الدعم والمساندة لفترة زمنية

---

[1]–**أسامة حسين عبد المحسن**، أثر حاضنات الأعمال على نجاح المشروعات الصغيرة، رسالة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه المهنية في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، جامعة القاهرة، مصر،2019، ص 17.

[2]–**بركان دليلة، حايف سي حايف شيراز**، حاضنات الأعمال كأداة فعالة لدعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ملتقى وطني حول استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، يومي 19/18 أبريل 2012، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر ،2012، ص 6.

[3]–**حسن رحيم**، نظم حاضنات الأعمال كآلية لدعم التجديد التكنولوجي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 02، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر ،2003، ص164.

محددة تسمى بفترة الاحتضان، ليتمكنوا بعدها من الاعتماد على أنفسهم والخروج إلى سوق العمل وإقامة مشروعاتهم التنموية الصغيرة خارج الحاضنة [1].

وتعرف أيضًا بأنها: مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقرار المالي [2].

تعريف حاضنات الأعمال حسب:

1- تعريف الجمعية الوطنية لحاضنات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية NBIA:

رأت هذه الجمعية أن حاضنات الأعمال تفرز تنمية المؤسسات الريادية ومساعدتهم على النجاح والنمو من خلال فترة البدء، عندما تكونوا في حالة ضعف، وتوفر برنامج الحاضنة للزبائن من المؤسسات خدمات دعم الأعمال والمواد المخصصة والأهداف الأكثر شيوعا من برنامج الحاضنة هو خلق فرص العمل في المجتمع، ومناخ الأعمال الحرّة والحفاظ على الأعمال التجارية في المجتمع وبناء أو تسريع النمو في الصناعة المحلية وتنويع الاقتصاديات المحلية [3].

2- تعريف اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الاسكوا)ESCWA :

تعتبر الاسكوا أن حاضنات الأعمال هي برامج مخصصة لزيادة نجاح وتطوير المؤسسات الحديثة من خلال تأمين مجموعة من الموارد والخدمات الداعمة للعمل، وهذه المبادرات تكون عادة مدعومة من قبل الحكومة وتهدف إلى تحديد واستضافة ومساعدة أصحاب المشاريع عن طريق خلق فرص عمل في القطاعات ذات احتمالية النمو السريع [4].

3- تعريف المفاوضة الأوروبية:

تعرف حاضنات الأعمال على أنها مكان تتمركز فيه المؤسسات المنشئة حديثًا في مساحات محدودة، وهي تهدف إلى تحسين فرص النمو ومعدلات البقاء في النشاط لهذه المؤسسات بواسطة هياكل نموذجية على تجهيزات مشتركة مثل: الهاتف، الفاكس وأيضًا من خلال توفير الخدمات في التسيير وخدمات الدعم مع التركيز الأساسي على التنمية المحلية وخلق مناصب الشغل [5].

---

[1]-**هيثم علي**، ماذا تعرف عن حاضنات الأعمال؟ [2]-**شريف غياظ**، Www .enyria.sg/edaraa/index.php. Fevrie2012.

محمد يوقموم، حاضنات الأعمال التكنولوجية ودورها في تطوير الإبداع والابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حالة الجزائر، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 06، جامعة بسكرة، الجزائر، ديسمبر 2007، ص 62 ص63.

[3]-**خالد مدخل، عبد الوهاب دادن**، أثر حاضنات الأعمال على تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حالة الجزائر، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلة 10، العدد 04، جامعة الوادي، الجزائر، جويلية 2020 ،ص214 .

[4]-**تمويل عمليات نقل التكنولوجيا في منطقة الاسكوا**، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، الاسكوا ،2012، ص26.

[5]-**زميت الخير**، مساهمة حاضنات الأعمال في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، واقع التجربة الجزائرية، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2015، ص 65.

4- تعريف شامل لحاضنات الأعمال:

من خلال التعريفات السابقة نجد المفهوم التالي لحاضنات الأعمال:

حاضنات الأعمال هي:" **المكان المجهز بكل وسائل الدعم الفني والإداري والمالي، يتولى إدارتها أصحاب الخبرات والمهارات المتخصصة في جميع المجالات الفنية والإدارية والمالية، لديهم القدرة على إنشاء شبكة من العلاقات الداخلية والخارجية مع أصحاب المصلحة لخلق بيئة عمل مناسبة للمستثمرين الصغار والمبتكرين معتمدة على فلسفة أن المشروعات الصغيرة المحتضنة هي المشاريع الداعمة للنمو الاقتصادي والاجتماعي** ".

المطلب الثاني: التطور التاريخي لمفهوم حاضنات الأعمال:

تعود فكرة إنشاء حاضنات الأعمال إلى بداية الخمسينيات بعد خروج الولايات المتحدة الأمريكية من الحرب العالمية الثانية وازدياد الكساد والبطالة وتعطل المصانع الكبيرة التقليدية وبالتالي ظهور حاضنات الأعمال [1]. وهناك من يرجع تاريخ مفهوم حاضنات الأعمال إلى أول مشروع تمت إقامته في مركز التصنيع المعروفة باسم "**batavia**" في ولاية نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية عندما قامت عائلة "جوزيف مانكوسو" عام 1958 بتأسيس حاضنة الأعمال الأولى بتحويل مقر شركتها التي توقفت عن العمل إلى مركز للأعمال، يتم تأجير وحداتها للأفراد الراغبين في إقامة مشروع مع توفير النصائح والاستشارات لهم، ولاقت هذه الفكرة نجاحا كبيرا خاصة وأن هذا المبنى كان يقطن في منطقة أعمال قريبة من عدد من البنوك ومناطق تسوق ومطاعم، وتحولت هذه الفكرة فيما بعد إلى ما يعرف بالحاضنة [2].

ومنذ عام 1959 أقيمت آلاف الشركات الصغيرة والمتوسطة في هذا المركز والذي يعمل حتى الآن وتحت نفس الاسم القديم "**Batavia industriel center**".

ومرّ التطور التاريخي لمفهوم حاضنات الأعمال بثلاث مراحل تعكس كل مرحلة مجموعة الملامح الأساسية، وقد تم تحديد هذه المراحل الزمنية لأنها توفر توثيق منطقي للأحداث التاريخية التي أثرت على الأعمال والعمليات والنظم لكون حاضنات الأعمال تعد وسيلة للتنمية الاقتصادية، تهدف إلى تغيير نشاط الشركات التي تعثرت باحتضانها المشروعات الصغيرة متعددة النشاط [3].

---

[1]- **Adkins**.**dinah** (2002): A brief history of Business Incubation in the United states. National Business Incubation Association. Available https://www.nbia .org.

[2]- **Lalkaka R** (2000): Manual on Technology Business Incubators Nations Educational. Scientific & Caltural http://Unesdoc.Unesco.org /Images /0014 /001442 /144276 eo .pdf. Organization. paris. URL.

[3]- **Jeffrey M**. **Shepard** (2013): Small Business Incubators in the USA: a historical review and preliminary research findings. journal of knowledge-based Innovation in china vol 5 Iss3.p: 213.

فيما يلي المراحل الزمنية التي مرت بها حاضنات الأعمال:

1- مفهوم حاضنات الأعمال في الجيل الأول (منتصف عام 1950 إلى منتصف عام 1680):

بدأ استخدام مفهوم حاضنات الأعمال من القرن الماضي وكان توفير الحيز المادي السمة الأكثر أهمية لحاضنات الأعمال ويطلق عليها بفترة "**البنية التحتية**" و"**فورات الحجم**"، يرتبط مفهوم حاضنات الأعمال في هذه الفترة بأنه مرفق يوفر المساحات للإيجار بأسعار تناسب الشركات الصغيرة الجديدة وتوفير الخدمات الإدارية واللوجستية لأصحاب الشركات الجديدة، واعتمدت على تقديم الخدمات ومشاركة لجميع المتواجدين [1].

2- مفهوم حاضنات الأعمال في الجيل الثاني (منتصف عام 1980 إلى منتصف عام 1990):

تتميز هذه الفترة بالتطور والنمو الفعال ويعتبر "**دعم الأعمال التجارية و رفع منحنى التعلم** "هو الاسم الذي أطلق على هذه الفترة، حيث بلغت حاضنات الأعمال ذروتها عندما أصبحت أداة للتنمية الاقتصادية الشائعة لتشجيع إنشاء الشركات الجديدة كثيفة التكنولوجيا، حيث كانت هناك حاجة ليست فقط من المساحات المكتسبة بأسعار مقبولة و الموارد المشتركة، وهناك أيضًا خدمات إضافية لدعم الأعمال التجارية مثل: دعم التدريب والتوجيه والرقابة وغيرها من الخدمات القائمة على المعرفة والتركيز التي تقدمها حاضنات الأعمال، وذلك من خلال الهيئات التي تشرف على حاضنات الأعمال مثل الجمعية الوطنية لحاضنات الأعمال **National Business Incubation Association** (**NBIA**) وحاضنة الأعمال بالمملكة المتحدة **United Kingdom Business Incubation** (**UKBI**)

3- مفهوم حاضنات الأعمال في الجيل الثالث (منتصف عام 1990 من القرن الماضي إلى الآن):

تتميز هذه الفترة بتحقيق قفزات جديدة من التنمية وتعتبر الشبكات والسلسلة القيمة هي الخصائص الأكثر شيوعًا، يتم الربط الشبكي بين مالكي رأس المال وحاضنات الأعمال لقدرتها على توفير المعلومات التي تمثل نقطة اختناق للمستثمرين في الشركات الصغيرة وأصحاب المشاريع الصغيرة، ترجع قدرة حاضنات الأعمال على توفير المعلومات لما شهده العالم في النصف الثاني من السبعينيات والذي يعرف بثورة تكنولوجيا المعلومات.

---

[1]– **Allen D**. **N and Mc C luskey R** (1990): Structure. Policy-services. and performance in the business Incubator Industry Entrepreneurship: theory & practice vol 15 No 02. p: 61.

وما ساهمت بيه تلك الثورة من تغيير في القواعد الأساسية السائدة في الأسواق وفي صناعة الحاضنات في عصر الانترنت فأنشأت المشروعات الصغيرة القائمة على الشراكة مع حاضنات الأعمال المعتمدة على المعرفة [1].

الفترة / أهم ما يميزها	الجيل الأول (1980_19950)	الجيل الثاني (1980 _1990)	الجيل الثالث (1990 _ إلى الآن)
اسم الفترة	البنية الأساسية وفورات الحجم	دعم الأعمال التجارية وتسريع منحنى التعلم وتوفير الخدمات	الشبكات، تسيير الوصول إلى الموارد الخارجية والوصول إلى مصادر المعرفة
ما تقدمه حاضنات الأعمال	توفير الحيز المكاني وتوزيع الموارد	الدعم في مجال التدريب والتوجه والخدمات القائمة على المعرفة	الوصول إلى شبكات التكنولوجيا المهنية في الأعمال والموارد المالية
المبرر النظري	مقياس اقتصادي	تسريع منحنى التعلم	الوصول إلى الموارد الخارجية واكتساب معرفة من خلال الشبكات والعلاقات

المصدر. https://worla business incubation. Word press. Com

المطلب الثالث: مراحل تكوين حاضنات الأعمال.

إن الهدف من حاضنة الأعمال هي الوصول إلى مرحلة النضج التام في بيئة العمل، بحيث تستطيع الاعتماد على نفسها في الحصول على التمويل وتقديم خدمات متكاملة سواء كانت مالية، فنية، إدارية وأيضًا قانونية بشكل دائم، بحيث يمكن قياس تأثيرها على الاقتصاد وتقديم شركات واعدة تساعد في تطوير وتنمية الاقتصاد القومي، وحتى يتم تحقيق ذلك فإن أي حاضنة تعتبر كأي مشروع يتم التفكير فيه سواء من ناحية توليد الفكرة مرورا بدراسة الجدوى الاقتصادية وانتهاء بتسجيل المشروع وبشكل عام.

تمر حاضنة الأعمال بالمراحل التالية:

1- مرحلة الدراسات الأساسية: تعد حاضنات الأعمال مؤسسة تحتاج إلى رأس المال المغامر سواء كانت هذه الحاضنة هادفة للربح أو غير هادفة للربح والقائمين على إنشائها يبحثون عن الجهات الراعية من شركات كبرى، أو جامعات أو هيئات عامة ويتم جمع المعلومات عن المكان والمساحة لإقامة مشروع حاضنة الأعمال والمشروعات الصغيرة المستهدفة بالرعاية وتكوين الإطار العام لإقامة حاضنة أعمال وتحديد التكاليف المالية المتوقعة من خلال السنوات الأولى لحاضنة الأعمال.

---

[1]- **أسامة حسين عبد المحسن**، مرجع سبق ذكره، ص ص 19-20 .

2- مرحلة تنفيذ دراسة الجدوى: من حيث تصميم المكان والأعداد المطلوبة لتشغيل حاضنة الأعمال وفي هذه المرحلة يتم جمع كافة البيانات عن المشروعات الصغيرة المستهدف احتضانها لتوفير مساحات وتجهيزات وخدمات ومواد أولية وتكاليف النقل ... وطرق تدبير هذه الاحتياجات وتكاليف دورة التشغيل الأولى لكل مشروع ينتسب للحاضنة وغيرها من البيانات اللازمة لتنفيذ دراسة جدوى حاضنة الأعمال.

3- مرحلة التشغيل المبدئي: حيث يتم البدء بتشغيل بعض المشروعات للتجربة، لا تعمل الحاضنة بكامل طاقتها بل تبدأ باحتضان بعض المشروعات الصغيرة.

4- مرحلة التشغيل الدائم: هي المرحلة التي تباشر فيها حاضنة الأعمال مهامها خاصة في مجال استقبال المشروعات الصغيرة ورعايتها أثناء فترة الاحتضان المخصصة لكل مشروع، تحتاج حاضنات الأعمال إلى أوجه دعم من خلال ترابطها مع شبكات محلية وعالمية تدعمها لتحقيق النجاح، يقصد بوجود شبكات محلية هو الترابط والتواصل مع أصحاب الشركات الكبرى والمؤسسات العلمية والتقنية والخبراء، يهدف هذا التواصل لتحقيق نجاح حاضنة الأعمال من خلال توفير رأس المال الابتدائي وهذا ما يؤدي إلى اتساع قاعدة العلاقات العامة لحاضنة الأعمال، وتنشأ شبكة عالمية من خلال تبادل المعرفة ونقل التكنولوجيا بين حاضنات الأعمال العالمية مما يساهم في تسويق مشروعات الحاضنات ويحقق أيضًا بعض التحالفات [1].

المطلب الرابع: آلية الالتحاق بحاضنات الأعمال:

تعمل حاضنات الأعمال على تقديم حزمة من الخدمات للمشاريع الصغيرة وهذه الخدمات لا تقدم إلاّ للأعضاء المنتسبين للحاضنة، فيبدأ الالتحاق بالحاضنة بتقديم طلبات الانتساب من قبل أصحاب المبادرات الذين يحملون أفكار جديدة إما لمشروع قائم أو ابتكار جديد إلى مسؤول حاضنة الأعمال عن طريق تعبئة نموذج أولي يعطي الفكرة والمعلومات مختصرة من المتقدم ومؤهلاته وخبراته ونوع وطبيعة المشروع المطلوب انضمامه للحاضنة، المساحة المطلوبة، عدد العمال، بالإضافة إلى حجم الاستثمار وتقدير قيمة القرض المطلوب، وعلى ضوء هذه المعلومات يتم اتخاذ القرار بقبول أو رفض المشروع [2]، ففي حالة قبول المشروع يقوم صاحبه بعمل دراسة جدوى اقتصادية بمساعدة مدير الحاضنة ويتم عرض هذه الدراسة على لجنة تسيير الحاضنة لقبول المشروع أو رفضه، وهي اللجنة القائمة بتحديد قبول المشروع الصغير أو الفكرة الجديدة ومدى استحقاقها لدعم ومدى قدرة هذا المشروع على النمو خلال فترة الاحتضان المحددة لـــه[3].

---

[1]-**عبد الرزاق فوزي**، إشكالية حاضنات الأعمال بين التطوير والتفعيل رؤية مستقبلية، حالة حاضنات الأعمال في الاقتصاد الجزائري، المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال، الجزائر، ص ص 185 -189

[2]-**Are Branstad & ALF Steinar Saetre 2016**: venture creation and award-winning technology through co-produced incubation. journal of Small Business and Enterprise Development. Vol: 23. Iss :01. p 240.

[3]-**عبد الرزاق فوزي**، مرجع سبق ذكره، ص 207.

1- تمويل حاضنات الأعمال:

تختلف مصادر تمويل حاضنات الأعمال وفقا لكل نوع من أنواعها من حيث الملكية فهناك حاضنات أعمال تمتلكها منظمات أو هيئات تابعة للحكومة وحاضنات أعمال تنشأ داخل الجامعات، وحاضنات تنشأ بالمشاركة مع القطاع الخاص فهي لا تهدف للربح وهدفها الرئيسي هو تنمية المجتمع لتحقيق التنمية الاقتصادية، ويتم تمويلها من قبل الدولة من خلال المنح والمساعدات التي تقدمها الدولة للحاضنات والمشروعات الصغيرة، وهناك حاضنات أعمال يمتلكها القطاع الخاص من خلال مستثمرين في صناعة حاضنات الأعمال أو شركات كبرى تحصن المشاريع المبتكرة التي تخدم منتجاتها، وتهدف هذه النوعية من الحاضنات إلى استثمار الأموال بالإضافة إلى نقل وتطوير بعض التكنولوجيا الخاصة بما تقدمه [1].

مصادر أخرى لتمويل حاضنات الأعمال (توفير عوائد مالية):

ـ عوائد الإيجار من الشركات المحتضنة أو من الرعاة للمشروع مقابل الخدمات المقدمة المنتسبة في حالة أن تكون حاضنة الأعمال هدفها الربح.

ـ عوائد خدمات مقدمة لشركات خارج الحاضنة مثل خدمة عمل دراسة الجدوى أو تقديم استشارات فنية متخصصة أو تدريب الشركات الخارجية.

ـ مساعدات ومنح تتلقاها الحاضنة في شكل عيني أو نقدي من جهات تدعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

ـ توفير الرعاية المادية للحاضنة من خلال رعاة الشركات الكبرى.

ـ عوائد الاستثمار في المشروعات المحتضنة في حالة عمل شراكة بين حاضنات الأعمال والمشروع المحتضن مقابل نسبة ربح للحاضنة [2].

2- أنواع حاضنات الأعمال:

لا يوجد فروق في المبادئ الأساسية لنماذج حاضنات الأعمال المختلفة فأن الممارسات والأغراض الأساسية لحاضنات الأعمال بغض النظر عن أنواعها تؤدي إلى هدف واحد هو دعم المشاريع الصغيرة ويؤكد أن الاختلاف في حاضنات الأعمال يرجع لأسباب مختلفة أهمها مؤسس الحاضنة من حيث الربحية أو غير الربحية، ويرجع أيضا الاختلاف إلى استخدامات الحاضنة من حيث القطاع الذي تنتمي إليه وأنشأت من أجله [3]. وفيما يلي أنواع حاضنات الأعمال:

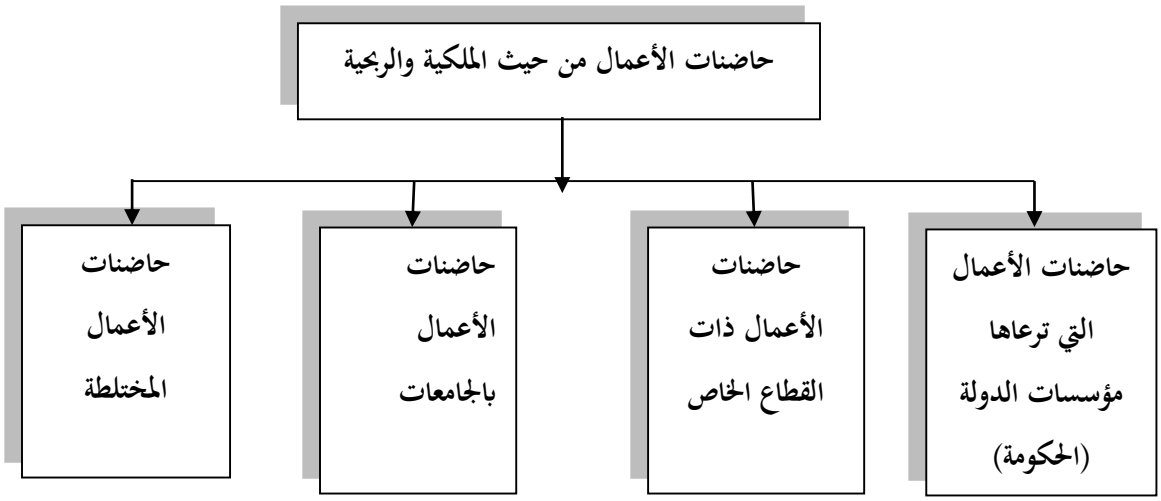
---

[1]-**أسامة حسين المحسن**، مرجع سبق ذكره، ص 25.

[2]- **EDA** (2011): Incubating success: incubation practices that lead to successful new ventures. US. department of commerce Economic Development Ad ministration available .at: www.edaincubatortool .org/Master%20Report-FINAL Download PDF. (google scholar).

[3]-**بن شايب محمد، سعدي فيصل**، دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ، مجلة التنمية والاحتراف، المجلد 04، العدد جوان 2019، بومرداس، الجزائر، ص 57.

1/2- أنواع حاضنات الأعمال من حيث الملكية والربحية:



المصدر: من إعداد الباحثين

1- حاضنات الأعمال التي ترعاها مؤسسات الدولة (الحكومة): تهدف هذه الحاضنات إلى تقديم الدعم والمساعدة إلى المشاريع الصغيرة من أجل زيادة التنمية المحلية والاستدامة للمشاريع الصغيرة وتعزيز نشاط ريادة الأعمال، تتلقى الدعم المالي من مؤسسات الدولة والجهات المانحة فهي لا تهدف للربح [1].

2- حاضنات الأعمال ذات القطاع الخاص: وهذا النوع من الحاضنات هو ملك القطاع الخاص وتسعى لتحقيق الأرباح وتمثل نسبتها 08% من مجموع الحاضنات [2].

3- حاضنات الأعمال بالجامعات: تمثل هذه الحاضنات حوالي 27% من إجمالي عدد الحاضنات في العالم، هذه الحاضنات منبثقة من الجامعات والمعاهد العليا ولها نفس الأهداف التي تسعى تحقيقها الحاضنات العامة والخاصة.

4- حاضنات الأعمال المختلطة: وهي الحاضنات التي تكون ملكيتها مشتركة بين القطاع العام والخاص، وتقدر نسبتها ب 16%، تنقسم إلى نوعين هناك حاضنات أعمال ربحية ذات ملكية مشتركة بين أكثر من جهة وهي حاضنات أعمال استثمارية، أما النوع الآخر غير ربحي بين أكثر من جهة ولا تهدف للربح [3].

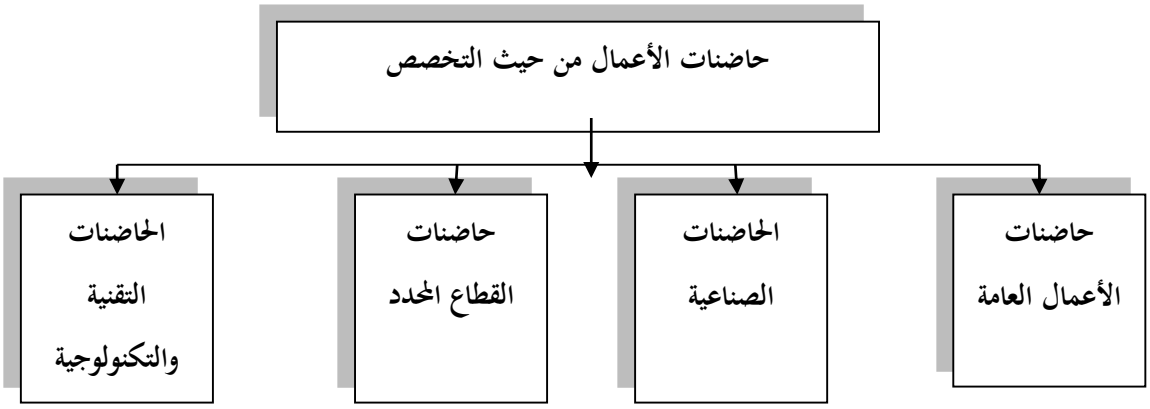
---

[1]-**أسامة حسين عبد المحسن**، مرجع سبق ذكره، ص30.

[2]- **Gregorian**, **A**, **Ratinho**, **T & Harms R** (**2010**): Business Incubators. Creation of a Fit Armmenia. Paper presented at 18th Annual High Technology Small Firms Conference HTSF. Enschede, Netherlands. p: 05.

[3]-**أبو قحف عبد السلام**، العولمة وحاضنات الأعمال، مكتبة الإشعاع الإسكندرية، مصر، 2002، ص 49.

2/2- حاضنات الأعمال من حيث التخصص:



المصدر: من أعداد الباحثين.

1- حاضنات الأعمال العامة: وتعنى بالتنمية الاقتصادية الشاملة للمنطقة التي تتواجد فيها الحاضنة من خلال الاستمرار في تطوير الأعمال المختلفة، وتخدم هذه الحاضنات الكثير من مشاريع الأعمال بدون تخصص محدد، غير أنها تركز على مجالات التجديد والابتكار، وتؤسس حاضنات الأعمال لهذا الهدف أصلاً أو قد تنشأ لخدمة قطاع محدد ثم تتحول إلى حاضنة عامة [1].

2- حاضنات الأعمال الصناعية: تقام داخل منطقة صناعية معينة بعد تحديد احتياجات هذه المنطقة من الصناعات والخدمات المساندة، حيث يتم تبادل المنافع بين المصانع الكبيرة والمشروعات الصغيرة والمنتسبة للحاضنة.

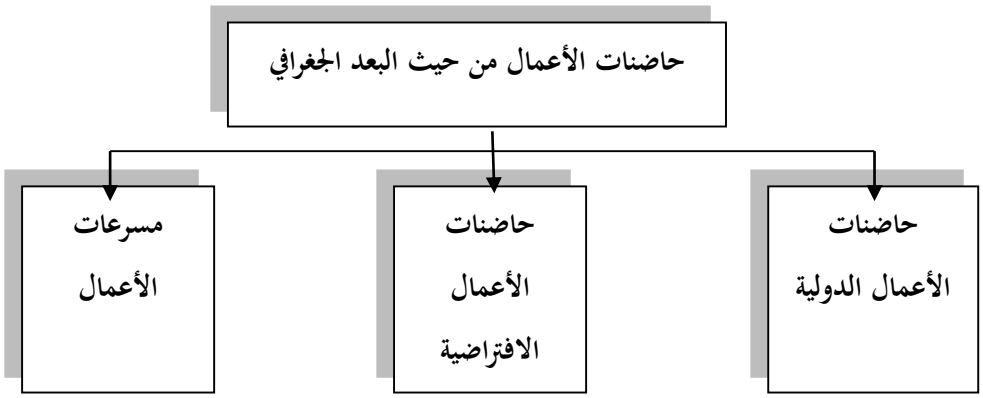
3- حاضنات القطاع المحدد: تعمل هذه الحاضنة إلى خدمات قطاع أو نشاط محدد مثل البرمجيات أو الصناعات الهندسية، وتدار بواسطة خبراء كتخصصين بالنشاط المراد التركيز عليه.

4- حاضنات الأعمال التقنية والتكنولوجية: هي حاضنات تكنولوجية تهدف إلى استثمار تصميمات متقدمة لمنتجات جديدة مع امتلاكها لمعدات وأجهزة متطورة والاستفادة من الأبحاث العلمية والابتكارات التكنولوجية وتحويلها إلى مشروعات ناجحة.

---

[1]- **OCDE**: Technology incubaors-nurtuing Small films. OCDE paris 1997. p 15.

3/2- حاضنات الأعمال من حيث البعد الجغرافي:



المصدر: من إعداد الباحثين.

1- حاضنات الأعمال الدولية: تروّج هذه الحاضنة لاستقطاب رأس المال الأجنبي مع عملية نقل التقنية مؤكدة من الجودة العالية، وتركز على التعاون الدولي والمالي والتكنولوجي بهدف تأهيل الشركات القومية من خلال الشركات الدولية وتطويرها ودفعها للتوسع والاتجاه إلى الأسواق الخارجية.

2- حاضنات الأعمال الافتراضية: هي الحاضنات التي ليس لها حيز مكاني ولكنها تتبع مؤسسات قطاع عام أو شركات قطاع خاص إلا إنها تقدم خدمات احتضان رواد الأعمال وأصحاب المشروعات الصغيرة ولكن من خلال الانترنت **"Online Services** "ويتم تقديم الخدمات المعتادة باستثناء احتضانها بالعقار الذي يعد من أهم شروط الحاضنات السابقة فهي مركز يجمع بين التقدم التكنولوجي وإدارة الأعمال بطريقة محترفة ويجب الأخذ بعين الاعتبار التقدم في صناعة تكنولوجيا المعلومات، وهذا أساس حاضنة الأعمال الافتراضية، يساعد الشركات الصغيرة المحتضنة إلى التواصل مع الشركات الكبرى ذات الاستراتيجيات المعقدة ويتم تمويل هذا النوع من حاضنات الأعمال حسب الملكية [1].

3- مسرعات الأعمال: هي منظمة توفر خدمات الاحتضان للمشاريع الصغيرة الابتكاريـــة وتعتمد على التقدم التكنولوجي وخدمات الأنترنت، ومن أهم الخدمات بعد توفير حيز للمشروع الخدمات الاستشارية والتسويقية وتوفير رأس المال الاستشاري، حيث تقدم مسرعة الأعمال بدون الوسيط في إيجاد المستثمرين المشاركين لأصحاب المشاريع الصغيرة.

أو تقوم مسرعة الأعمال بمشاركة صاحب المشروع من خلال تقديم الدعم مقابل نسبة من الأرباح، تختلف عمر حاضنة الأعمال في فترة الاحتضان تتراوح من 3 أو 4 أشهر[2].

---

[1]-**Aruna Chabdra and C. A Chao (2011)**: Growth and evolution of high-technology business incubation in China. Journal: Human Systems Management. vol. 30.no 1-2. pp 55.56.

[2]- **Riggins ,Nash (2016)**: What is a business Accelerator-and Haw does it differ from an Incubator ? available http://startupeuropeclub.eu/what-is-a-business-accelerator-and-how-does-it-differ-from-an-incubator.

3- أهداف حاضنات الأعمال:

تهدف حاضنات الأعمال أساسا إلى احتضان المؤسسات الصغيرة المتميزة وتقديم كافة الخدمات والمساعدات المرتبطة بمرحلة التأسيس والنمو، بالإضافة إلى هذا الهدف الأساسي نجد أيضًا أن حاضنات الأعمال تهدف إلى دعم التنمية الاقتصادية وتنمية روح المقاولة والمخاطرة لدى المستثمرين ورجال الأعمال الجدد، يمكن تقسيم أهداف حاضنات الأعمال إلى [1]:

1/3- الأهداف المرتبطة بالمؤسسات الناشئة:

_ تقليل المخاطر والتكاليف المرتبطة بالمراحل الأولى لبداية النشاط.

_ تقليل الفترة الزمنية اللازمة لبداية المؤسسة وتطوير إنتاجها.

_ إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل الفنية والمالية والإدارية والقانونية التي تواجه المؤسسة

_ مساعدة المؤسسات على التوصل إلى منتجات جديدة أو مجالات جديدة لأنشطتها.

_ دعم التعاون والتنسيق بين مختلف المؤسسات المحتضنة.

_ تحسين فرص نجاح المؤسسات وتشجيع الأفكار المبتكرة.

2/3- الأهداف المرتبطة بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية:

_ خلق وزيادة فرص العمل خصوصًا بالنسبة لذوي الكفاءات والمواهب.

_ رفع معدلات الدخل في المجتمع وبالتالي رفع المستوى المعيشي.

_ تدعيم المؤسسات التي تحتاج إليها الأسواق المحلية وتحديد الأماكن المناسبة لإقامة هذه المؤسسات.

_ تسويق الأبحاث والدراسات التي تقوم بها الجامعات ومراكز البحث العملي والقيام بدور المختبرات التجريبية اللازمة لتطوير أفكار الأكاديميين والباحثين في الجامعات ومراكز الأبحاث قبل تبنيها تجاريًا [2].

_ توجيه الشباب ورجال الأعمال نحو المشاريع عالية التكنولوجيا.

_ نقل التقنية من الجامعات ومراكز الأبحاث وتبنيها للأغراض التجارية.

_ تنمية روح المخاطرة وثقافة التفاعل في المجتمع [3].

---

[1]-**محمد هيكل**، مهارات إدارة المشروعات الصغيرة، سلسلة المدرب العلمية، مجموعة النيل العربية، مصر، 2002، ص 192.

[2]-**عبد الرحمان بن عبد العزيز مازي**، دور حاضنات الأعمال في دعم المنشآت الصغيرة، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات ندوة " واقع المنشآت الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها " الغرفة التجارية والصناعية بالرياض، المملكة العربية السعودية،29/28 ديسمبر 2002، ص51.

[3]- **OCDE** : op. cit. p :06.

4- أهمية حاضنات الأعمال:

1- حاضنات الأعمال هي نظام دعم أو تمكين أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وإن دعم المشاريع الناشئة وزيادة فرص نجاحها هي الوظيفة الأولى للحاضنات، تتم من خلال توفير جميع أنواع الدعم المالي والإداري والتسويقي ورعاية المشروعات الجديدة في مرحلة البدء والنمو وتسهيل بدء المشروع والتوصل إلى شبكة دعم مجتمعي وتقديم مجموعة من الخدمات الداعمة والمتميزة.

2- حاضنات الأعمال تحتوي في طياتها على برنامج إدارة المخاطر لبيئة الأعمال والمستثمرين ومنظمات الأعمال ورواد الأعمال والإدارة للحد من نسبة الخطر في المشروعات المحتضنة في جميع مراحل المشروع الصغير وإيجاد الحلول لكل التحديات التي تقابل المشروعات الصغيرة.

3- حاضنات الأعمال لديها القدرة على التنوع في الجهات المشاركة داخل الحاضنة والعمل كفريق.

4- تركز حاضنات الأعمال على الأنشطة ذات القيمة الأساسية المضافة لأصحاب المشروعات المتخصصة وهي:

- ـ زيادة فرص البقاء والنجاح للمشروعات المحتضنة.
- ـ تحقيق الثقة والمصداقية.
- ـ تقصير فترة التعلم بالنسبة لأصحاب المشروعات المحتضنة
- ـ حل المشكلات بطريقة أسرع.
- ـ الوصول إلى شبكات الأعمال التجارية وتكوين أو تشكيل تحالفات استراتيجية وبناء العلاقات العامة مع جميع أصحاب المصلحة.

5- حاضنات الأعمال عملية ذات أهمية كبيرة يجب أن نضيف قيمة بصاحب المشروع أثناء نقله في مراحل تطوير المشروع.

6- حاضنات الأعمال نفسها يجب أن يحركها الربح وتكون منظمة مبتكرة قادرة على تحقيق الربح لتكون مستدامة وتركز على تزويد القيم لأصحاب المصالح الرئيسية.

7- حاضنات الأعمال آلية تحويل الطلب القادم من الصناعة وتوصيله إلى الحكومة بحلول معينة ومبتكرة ومتطورة تكنولوجياً.

8- التوافق النفسي والسمات المشتركة بين القائمين على إدارة حاضنة الأعمال والمستأجرين ونمط القيادة المتبع، لهم تأثير على استمرارية المحتضن داخل الحاضنة مما يؤثر على نجاح المشاريع المحتضنة.

9- حاضنات الأعمال تؤدي إلى تنمية رأس المال الفكري وكيفية استغلاله استغلالا أمثل، ولديها القدرة على تنمية الابتكار والإبداع حيث تعد حاضنة الأعمال إليه لنقل التكنولوجيا وتسويق الابتكارات كأحد أهم آليات التطور التكنولوجي من حيث قدرتها الفائقة على تطوير وتحديث عمليات الإنتاج بشكل أسرع وبتكلفة أقل كثيرًا وإقامتها حاضنات أعمال تكنولوجية متخصصة في قطاعات محددة تعمل على تسهيل نقل وتوطين التكنولوجيا الحديثة والمتطورة.

10- يمتلك برنامج حاضنات الأعمال العديد من أصحاب المصلحة والجهات الراعية والتي تسهم بشكل كير في تحديد شكل عملية الاحتضان من حيث الكفاءة والفاعلية والنتائج الرئيسية لبرنامج حاضنات الأعمال وتنشأ حاضنة الأعمال على المعرفة

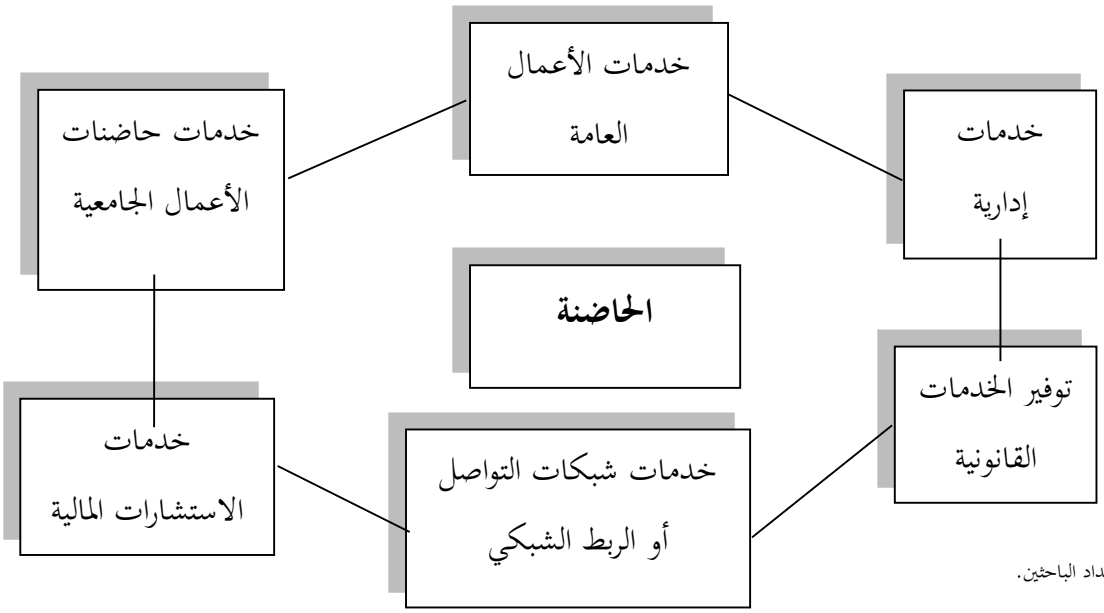
العملية التي تأتي من الشراكة بين حاضنة الأعمال والجامعات ومراكز البحوث ومصادر الموارد المالية مما يسهم في تضافر الجميع لتنمية المجتمع.

11- المشروعات الصغيرة الجديدة التي يتم احتضانها تعتبر في حد ذاتها إحدى أهم ركائز التنمية الاقتصادية لهذا المجتمع، حيث أن هذه الشركات تقوم بدفع الضرائب والرسوم وتنشيط عمليات الإنتاج والتصدير والتوريدات وكلها عمليات تدير موارد مالية على ميزانيات الدول ومن ثم تسهر في التنمية الاقتصادية [1].

5- الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال:

توفر عمليات الاحتضان خدمات وامتيازات تدعم بها المشاريع الصغيرة المنتسبة إليها التي تميز حاضنات الأعمال عن غيرها من آليات دعم المشروعات الصغيرة، خاصة أن تكون الخدمات التالية قد تتوفر في الآليات الأخرى ولكنها تجتمع في عملية الاحتضان بهدف تسريع معدل النمو للمشاريع المنتسبة وتقليل مخاطر الفشل المحتملة في بدايتها، فالخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال للمشروعات الصغيرة تقوم على أسس علمية مثل دراسة السوق من الاحتياجات التي تخدم أهداف التنمية الاقتصادية المحلية، يجب على حاضنات الأعمال أن تخلق التوازن بين الخدمات التي تتم تقديمها والخدمات التي تحتاجها حاضنة الأعمال نفسها فإذا كانت حاضنة الأعمال قادرة على خلق هذا التوازن فإن عملياتها تكون فعالة من خلال توافر الخدمات الكافية التي تتناسب مع احتياجات المشاريع المحتضنة لتنمية الاقتصاد المحلي، فعندما يتم احتضان المشاريع الصغيرة فإن حاضنة الأعمال عليها أن تكتسب المشاريع قيمة مضافة وتجعلها قادرة على تحقيق الاستدامة [2].

وفيما يلي يتم التطرق إلى الخدمات والتسهيلات الأساسية التي تقدمها حاضنات الأعمال للمشاريع المحتضنة أهمها:



المصدر: من إعداد الباحثين.

[1]-**أسامة حسين عبد المحسن**، مرجع سبق ذكره، ص ص 63-64 .

[2]- **Muhumad Abduh**. **Clare D**. **Souza**. **Ali Quazi**.**Henry T**. **Burley** (**2007**): Investigating and classifying client's satisfaction with business incubator services. Managing service Quality: An International Journal Vol. 17. Issue: 01. p74.

1- خدمات الأعمال العامة: توفر حاضنات الأعمال للمؤسسات التي تنتسب لها المرافق الأساسية اللازمة من مختبرات، ومعامل وتجهيزات (ماسح ضوئي، سكرتارية، أمن ...) والاحتياجات الإضافية وبرامج وخدمات ومعلومات وشبكات الاتصالات، كما تقوم بعمل ترتيبات لازمة لتوفير متطلبات البنية التحتية عن طريق المشاركة أو التنسيق مع الجامعات وهيئات النقل ومقدمي الخدمات المساندة للمرتبطين بها عن طريق الاستئجار [1].

2- خدمات إدارية: توفر حاضنات الأعمال خدمات إدارية للمحتضنين تقدم على شكل توجيهات مهنية وتقديم المشورة والدعم للوصول إلى أفضل الممارسات وتشمل هذه الخدمات وضع خطط الأعمال والدعاية والإعلان والبحث والتطوير، وتنمية الموارد البشرية وتصميم المنتجات أو الخدمات أو تطويرها [2].

3- توفير الخدمات القانونية: تحتاج المشروعات المنتسبة للحاضنات إلى خدمات قانونية مرتبطة بأمور عديدة مثل تأسيسها، تسجيلها وما يتعلق منها بالحماية الملكية الفكرية وبراءات الاختراع ويمكن للحاضنات تخفيض التكاليف المرتبطة بتوفير هذه الخدمات القانونية إلى المشروعات المنتسبة والمحتضنة لها، وذلك بتوحيد مقدمي هذه الخدمات والاتفاق معهم بتقديم هذه الخدمات بصفة دائمة وجماعية.

4- خدمات شبكات التواصل أو الربط الشبكي: تقدم حاضنات الأعمال لأصحاب المشروعات ببناء شبكات التواصل فيما بينها (سواء على مستوى الدولة أو العالم) عن طريق تنظيم الندوات والملتقيات للوقوف على المستجدات والمشاركة في الخبرات والعمل بشكل متكامل، كما أن استمرار حاضنات الأعمال في التواصل مع المشروعات المتخرجة منها إلى جانب استمرار الحاضنات في تقديم بعض الخدمات التي كانت تقدمها لهذه المشروعات قبل تخرجها، يعد من العوامل الإيجابية الهامة إذ أن ذلك لا يساعد فقط في زيادة دخل الحاضنات ولكنه أداة تسويق فعالة، حيث تستفيد المشروعات المحتضنة للحاضنة من المشروعات المتخرجة منها ومن المشروعات الأخرى التي ترتبط بها خارج الحاضنات [3].

5- خدمات الاستشارات المالية: تقدم حاضنات الأعمال خدمات الاستشارات المالية لأصحاب المشاريع المحتضنة لتوعيتهم بطرق الحصول على رأس المال المناسب لمشروعاتهم وتشمل الخدمات الاستشارية المالية التي تقدمها حاضنة الأعمال المساعدة في مجال الإدارة المالية، والحصول على القروض المصرفية وإعداد العقود الحكومية وكيفية الوصول إلى رأس المال الخارجي و المساعدة في كيفية التعامل مع الضرائب واكتساب أصحاب المشاريع المحتضنة الخبرة المالية بجميع نواحيها عن طريق حاضنة الأعمال و اعتبارها كوسيلة للحصول على رأس المال اللازم لمشروعاتهم [4].

---

[1]-**عبد الرحمان بن عبد العزيز مازي**، مرجع سبق ذكره، ص19.

[2]- **Muhamad Abduh**. op cit. p: 95

[3]-**عبد الرحمان بن عبد العزيز مازي**، مرجع سبق ذكره، ص ص21 -22.

[4]**- Chiara Cantù** (**2015**): A service incubator business model: external networking orientation. IMP Journal. Vol. 9 Iss. 3. p283

6- خدمات حاضنات الأعمال الجامعية: فيما يتعلق على وجه التحديد الخدمات التي تقدمها حاضنة الأعمال الموجودة داخل الجامعات، يتم تقديم خدمات إضافية إلى جانب الخدمات السابقة، نظرا للبيئة التي تنشأ فيها الحاضنة وارتباطها بالخدمات المتعلقة بالجامعة من تقديم الاستشارات الفنية والإدارية المتخصصة من خلال أعضاء هيئة التدريس وتوافر المعلومات في المكتبة والتدريب الشامل على ريادة الأعمال وزيادة فرص التعلم والتدريب على القيادة والإدارة [1].

6- الدورة الحياتية للمشروع المحتضن:

تتجسد المراحل الدورة الحياتية للمشروع المحتضن في الشكل التالي [2]:

1- المرحلة الأولى: مرحلة الدراسة والمناقشة الابتدائية والتخطيط: وتسمى مرحلة ما قبل الاحتضان وفي هذه المرحلة ومن خلال المقابلات الشخصية بين إدارة الحاضنة والمتقدمين بمشروعاتهم، يتم التأكد من بعض النقاط المتعلقة بفكرة المشروع وفريق العمل كالتالي:

- جدّية صاحب الفكرة ومدى انطباق معايير الاختبار على المستفيدين ومشروعاتهم.
- قدرة صاحب الفكرة المقترحة على إدارة المشروع ويفضل في قبول تكوين فريق عمل للمشروع المحتضن.
- نوعية وطبيعة الخدمات التي يحتاجها المشروع من الحاضنة وقدرة الحاضنة على توفيرها.
- الدراسة التسويقية الأولية والخطط التي تدرس مدى منافسة منتجات وخدمات المشروع المحتضن للبيئة التي تنشأ فيها ومدى قدرته على المنافسة [3].

---

[1]- **Jong-Wen Wann**.**Ta-Jung Lu**, **Ina Lozada**. **Guillermo Cangahuala** (**2017**): University-based incubators performance evaluation: a benchmarking approach". Benchmarking: An International Journal. Vol. 24 Iss: 1. p44

[2]-**عاطف الشيراوي**، حاضنات الأعمال مفاهيم مبدئية وتجارب عالمية، المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة، 2003، ص56.

[3]-**ريحان شريف، نور بونوالة**، حاضنات الأعمال كآلية لمرافقة المؤسسات الصغيرة، نموذج مقترح في مجال تكنولوجيا المعلومات، مداخلة في ملتقى دولي تحت عنوان استراتيجية تنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، يومي 19/18 أبريل 2012، ص 07.

2- المرحلة الثانية: مرحلة إعداد خطة المشروع: في ضوء النتائج التي يتم التوصل إليها في المرحلة الأولى أثناء إعداد دراسة جدوى المشروع اقتصاديا وفنيا وتسويقيا، يقوم المستفيد بإعطاء خطة للمشروع [1].

3- المرحلة الثالثة: مرحلة التأسيس والانضمام للحاضنة: ويتم من خلال هذه المرحلة تأسيس المشروع والتعاون مع الحاضنة ويخصص المكان أو الموقع المناسب للنشاط وحجمه، تقديم الخدمات الإدارية الأولية التي يحتاجها المشروع في هذه المرحلة منها تسهيل إجراءات تسجيل النشاط.

4- المرحلة الرابعة: مرحلة النمو وتطوير المشروع: يتم من خلالها متابعة أداء المؤسسات التي تعمل الحاضنة معاونتها على تحقيق معدلات نمو عالية من خلال المساعدات والاستشارات من الأجهزة الفنية المتخصصة بإدارة الحاضنة، علاوة على المشاركة في الندوات وورش العمل والدورات التدريبية التي يتم داخل الحاضنة بالتعاون مع المؤسسات المعنية.

5- المرحلة الخامسة: مرحلة التخرج من الحاضنات: هي المرحلة النهائية بالنسبة للمشروعات داخل الحاضنة، يتم عادة بعد فترة تتراوح بين سنتين إلى ثلاث سنوات من قبول المشروع بالحاضنة وذلك طبقا لمعايير محددة للخروج، حيث يتوقع أن يكون المشروع قد حقق قدرا من النجاح والنمو وأصبح قادرا على بدء نشاطه خارج الحاضنة بحجم أعمال أكبر [2].

7- الإدارة المحترفة لحاضنات الأعمال:

تؤدي حاضنات الأعمال دورا رئيسيًا في نجاح المشروعات الصغيرة وبالتالي يتوقف نجاح أداء حاضنات الأعمال على الخبرات والمهارات الفنية للقائمين عليها، فلم تعد أنظمة الإدارة التقليدية قادرة على تحقيق أهداف حاضنات الأعمال وفيما يلي الهيكل الإداري وأسلوب طريقة إدارة حاضنات الأعمال [3] .

1/7- الهيكل التنظيمي والإداري لحاضنات الأعمال: يتكون الهيكل التنظيمي في أغلب أنواعها من ثلاث مستويات هي : مجلس الإدارة، اللجنة العليا للمنظومة أو المجلس الاستشاري، واللجنة التنفيذية، ومدير حاضنات الأعمال ويعاونه فريق عمل يشرف على تنفيذ خطة الحاضنة اليومية من طاقم إداري فني يضم محاسبين وأخصائيين تسويق وسكرتارية وخدمات أخرى ...وتختلف المسميات من نظام حاضنة إلى أخرى وفقا لكل دولة وتبعية الحاضنة سواء للقطاع الحكومي التي تهدف للربح أو القطاع الخاص التي تهدف للربح ولكن وجود منظمة كحاضنات الأعمال تعتمد على كيانات إدارية متعددة ولا يقتصر على خبرات فردية تحت رئاسة مدير الحاضنة فقط وفيما يلي توضيح الهيكل التنظيمي ومهامه الإدارية لنموذج حاضنة الأعمال.

---

[1]-**حسين عطار**، معايير الالتحاق بحاضنات الأعمال، العدد 05 ،1 ماي 2009، ص 03.

[2]-**ريحان شريف، ريم بونوالة**، مرجع سبق ذكره، ص 08.

[3]-**أسامة حسين عبد المحسن**، مرجع سبق ذكره، ص26.27.

2/7- تشكيل مجلس الإدارة لحاضنة الأعمال والمهام المكلف بها: يتكون مجلس الإدارة الحاضنة من فريق ذو خبرة يتراوح العدد من 08 إلى 20 متخصص حسب ملكية حاضنات الأعمال ويتشكل المجلس من التخصصات التالية برئاسة الجهة الممولة أو الجهة التي تتبعها حاضنات الأعمال، حيز تكنولوجي، حيز قانوني، حيز مالي، حيز التسويق ... وصانعي السياسات العامة والاقتصادية ممثلين عن الدولة ورجال الأعمال ممثلين من الفرق التجارية والصناعية، مديرين تنفيذيين لشركات كبرى جميعهم متطوعين لتوجيه حاضنات الأعمال والمشاريع الموجودة بالحاضنة ويطلق عليهم مرشدين "**Montors**"، يجتمع مجلس الإدارة أربع مرات سنويا على الأقل وتتضمن مهام مجلس الإدارة ما يلي:

- ❖ – وضع وإقرار الإطار العام لعمل الحاضنة من كافة النواحي الفنية والمهنية والإدارية.
- ❖ – إقامة قنوات الاتصال مع الجهات التي من شأنها إنجاح الحاضنة وتنمية ثقافة العمل الحر لدى الشباب.
- ❖ – إقرار اللائحة المالية والإدارية والموازنة التقديرية للحاضنة.
- ❖ – متابعة اللجنة التنفيذية في تنفيذ سياسات وتوصيات المجلس [1].

3/7- تشكيل الفريق الإداري لحاضنات الأعمال:

ويشمل:

1- مدير حاضنات الأعمال: يتمتع بالمهارات الريادية والإبداعية لديه القدرة على التواصل مع كافة الجهات التي تحقق نجاح الحاضنة، يعتبر مدير الحاضنة من أهم عوامل نجاحها وتحقق أهدافها حيث تتضمن مهامه ما يلي:

- ❖ – ضمان تحقيق السياسات والأهداف المحددة للحاضنة والمعتمد من مجال إدارة حاضنة الأعمال وتلقي طلبات المنتسبين ودراستها بالاشتراك مع اللجنة التنفيذية.
- ❖ – معاونة المنتسب في إعداد خطة المشروع المقترح.
- ❖ – ترتيب البرامج التدريبية والإرشادية للمنتسبين والقدرة على رؤية ما يحتاجه المحتضن عن دورات تدريبية.
- ❖ – البحث عن رعاة للمشاريع المحتضنة.
- ❖ – إنشاء العلاقات العامة والمقدرة على إدارة وتوجيه أصحاب المصلحة.
- ❖ – التسويق والترويج للحاضنة بما في ذلك عقد الندوات والمؤتمرات.

2- فريق عمل حاضنات الأعمال يجب أن يكون مؤهل: ويتمتع بفكر ثقافة ريادة الأعمال والمهارات الريادية لمساعدة أصحاب المشاريع المحتضنة ولديهم الدراية الكاملة برامج حاضنات الأعمال لتحقيق التكامل بين أصحاب المصلحة ويختلف عدد العاملين من حاضنة لأخرى ويتوقف ذلك على القدرة الاستيعابية للحاضنة ويزداد عدد العاملين كلما زادت الخدمات

---

[1]- **EDA (2000)** : Op cit.

والتسهيلات داخل الحاضنة من معامل ومكتبات وخدمات التصدير والاستيراد وتنظيم الاشتراك في المعرض التسويقية الدولية والمحلية.

3- اللجنة التنفيذية: تتكون اللجنة التنفيذية من متخصصين من الجهة التي تمتلك حاضنات الأعمال وأحد أعضاء مجلس الإدارة وأن يكون مدير حاضنة الأعمال مقرر اللجنة، تتولى اللجنة التنفيذية المشاركة في تشغيل الحاضنة وتقديم

المساعدة لمدير الحاضنة، وتختص اللجنة فيما يلي:

- – وضع شروط الانضمام والتخرج من الحاضنة.
- – المعاونة لتحديد الأنشطة الرئيسية للمشروعات وأولويتها طبقا لمعايير الحاضنة.
- – معاونة مدير الحاضنة في متابعة تنفيذ قرارات وتوصيلات مجلس الإدارة.
- – المشاركة في إعداد دليل إجراءات العمل بالحاضنة وإعداد الموازنة التقديرية على مدير وتجمع اللجنة عند طلب مدير الحاضنة مقرر اللجنة لذلك [1].

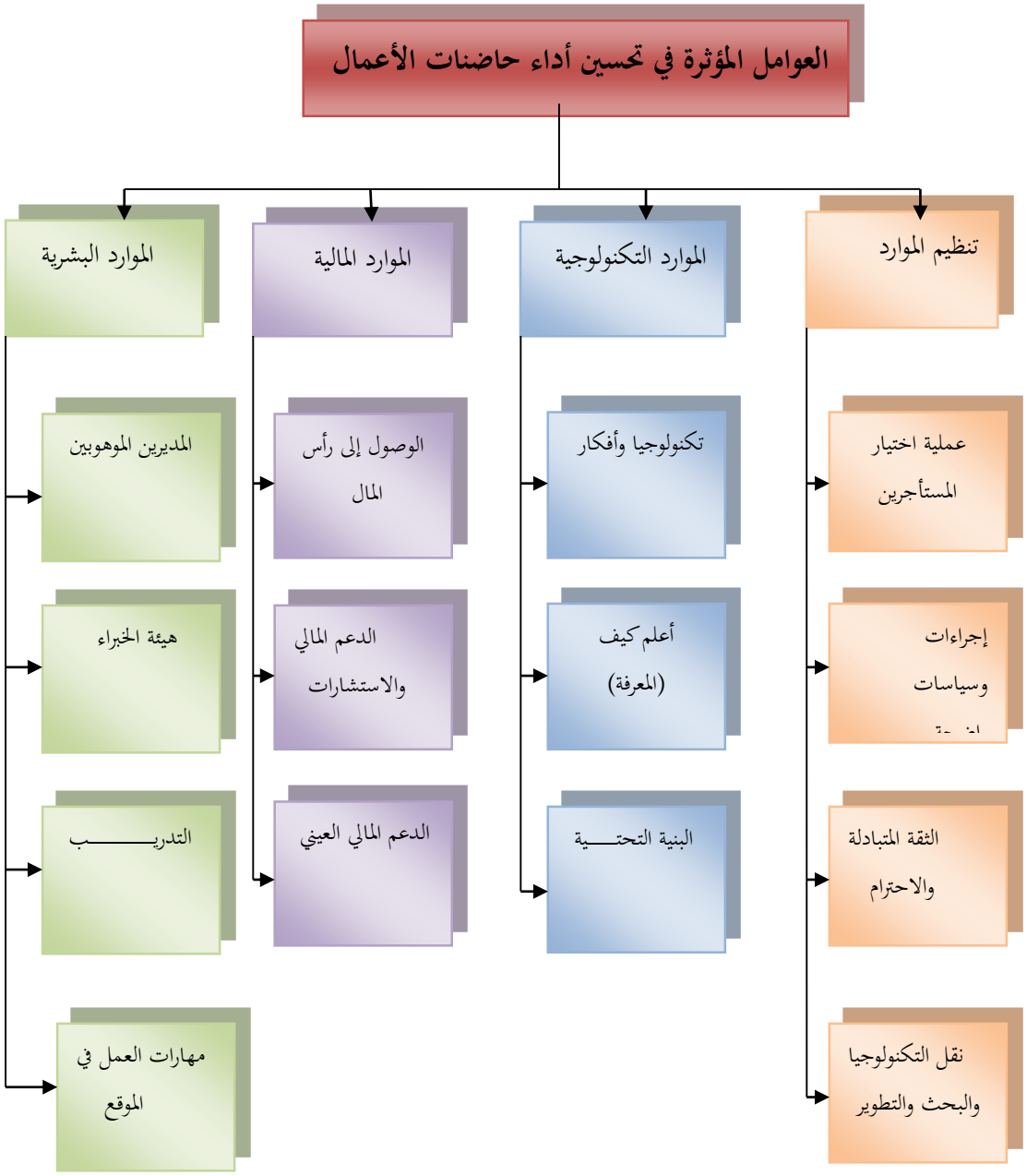
4/7- شبكة العوامل المؤثرة في إدارة حاضنات الأعمال: وجود فريق عمل إداري يقود حاضنة الأعمال يتميز بمهارات ريادية في إدارة الأعمال، يسهم في بناء شبكة من العلاقات التي تساهم في تطوير حاضنة الأعمال، فكل جهة مرتبطة أو متصلة بحاضنة الأعمال لها وجهات نظر مختلفة، وبالتالي تؤثر على مهام حاضنة الأعمال والإجراءات التشغيلية، فقد أشار الباحثين إلى العديد من العوامل التي تؤثر على أداء حاضنات الأعمال من حيث إدارتها.

أوضح " **Raza Kiani Mavi**" أن هناك أربعة عوامل تؤثر على أداء القائمين على إدارة حاضنة الأعمال ويتفرع منها أربعة عشر معيار، والشكل التالي يوضح شبكة العوامل التي تؤثر على أداء حاضنات الأعمال:

---

[1]- **Hackett**. **S**. **M**. **& Dilts**. **D**. **M**. (**2004**):" A Systematic Review of Business Incubation Research".

The Journal of Technology Transfer. Vol. 29.No. 1. PP: 55-56.



المصدر: **Reza Kiani Mavi**, **Hamed Gheibdoust**, **Ahmad A. Khanfar**, **Neda Kiani Mavi**, (**2019**) "Ranking factors influencing strategic management of university business incubators with ANP", Management Decision, https://doi.org/10.1108/MD-062018-0688.

---

[1] - **Reza Kiani Mavi**, **Hamed Gheibdoust**, **Ahmad A. Khanfar**, **Neda Kiani Mavi**, (**2019**) "Ranking factorisa influencing strategic management of university business incubators with ANP", Management Decision, https://doi.org/10.1108/MD-062018-0688.

إن أكثر العوامل التي تؤثر في إدارة حاضنات الأعمال " **الموارد البشرية** " فهي تحتل المرتبة الأولى، ويرجع ذلك إلى الهدف الذي أنشأت من أجله حاضنات الأعمال، هدفها هو " الاستثمار من خلال تبني رواد أعمال فلا يوجد حاضنة أعمال بدون رواد أعمال ". ومن هنا يأتي دور المديرين القائمين على إدارة حاضنة الأعمال، فالمدراء الموهوبين يطرون الخطط التي تحقق أهداف الحاضنات الأعمال، فكلما زادت خبراتهم الإدارية في مجال إدارة هذا النوع من الصناعة ازدادت المساعدات المقدمة إلى رواد الأعمال الذين بدورهم ينتجون أنشطة ذات قيمة مضافة، وبالتالي المدراء الموهوبين هم من في المرتبة الأولى لنجاح إدارة حاضنات الأعمال.

من العوامل التي تؤثر في إدارة حاضنات الأعمال " **الموارد التكنولوجية** " حيث توفرها يساهم في تحويل الأفكار التكنولوجية القائمة على الابتكار في تعزيز الصناعة التي تعتمد على تكنولوجيا مبتكرة، مما يساهم في غزو الأسواق والتغلب على المنافسين بمنتجات مبتكرة قائمة على التكنولوجيا.

ويأتي معيار " **الموارد المالية** " في المرتبة الثالثة لأن الوصول لرأس المال والقدرة على توفير موارد مالية هو عامل مهم للغاية في إدارة حاضنات الأعمال، وقدرة حاضنات الأعمال على توفير خدمات الاستشارات المالية يحقق نجاح للحاضنة نفسها، وكذلك تساعد أصحاب المشروعات الصغيرة في الوصول إلى مصادر التمويل إما عن طريق المنح أو عن طريق القرض من المؤسسات المالية.

ومن أهم العوامل التي تحقق نجاح إدارة حاضنات الأعمال " **تنظيم الموارد**" فقدرة القائمين على إدارة الحاضنة في تنظيم وترتيب مواردهم، ووضوح السياسات وإجراءات الاحتضان والبحث الدائم عن التكنولوجيا وتطوير المنتجات من خلال فريق عمل إداري محترف يحقق الوصول إلى أفضل الخدمات القائمة على البحث والتطوير الذي يساهم في بناء إدارة فعالة لتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها حاضنات الأعمال، ومما سبق نجد أن تحديد المعايير لإدارة الحاضنة وترتيب أولويتها ووضوحها يساهم في تسهيل عملية اتخاذ القرارات في تحقيق الإفادة المشتركة لكل من حاضنات الأعمال والمشاريع المحتضنة وأصحاب المصلحة المنتفعين والمهتمين بصناعة حاضنات الأعمال [1].

8- عوامل نجاح حاضنات الأعمال:

بعد إنشاء حاضنات الأعمال يجب أن يأخذ بعين الاعتبار مجموعة من العوامل لضمان استمرار نجاحها، ومن العوامل التي تساعد في نجاح حاضنات الأعمال كمشروع هي:

- ❖ – الإمكانيات المتوفرة في الحاضنة.
- ❖ – مستوى الخدمات المشتركة وجودة شبكة الأعمال.
- ❖ – معايير دخول وخروج المشروعات.
- ❖ – التحول والدعم المالي.

---

[1]–**أسامة حسين عبد المحسن**، مرجع سبق ذكره، ص 29.

❖ – إدارة الحاضنة بشكل محترف [1].

ويعتمد نجاح حاضنات الأعمال في تحقيق الأهداف المرجوة منها على عدة عوامل وهي:

- ➢ – تحديد الهدف الرئيسي الذي تسعى حاضنات الأعمال إلى تحقيقه سواء كان هدف من التأسيس لتحقيق الربح أو الهدف خدمة المجتمع من حيث تقديم المساعدة على تطوير ونمو المشاريع الجديدة بهدف المساعدة على توفير فرص العمل وتقليل نسبة البطالة.
- ➢ – العمل على تحديد الشروط الواجب توافرها في المشروعات التي تستضيفها حاضنات الأعمال وتحديد نوعيتها، وهذا ما يساعدها في توفير الخدمات المناسبة وتحديد أوقات القبول ومدة الاحتضان وتوقيت استخراج المشاريع إلى سوق العمل، مما يساهم في تحقيق أهداف حاضنة الأعمال [2].
- ➢ – توفير بيئة عمل مناسبة تساعد المشروعات الصغيرة عن التطور والنمو، لاسيما أن المشاريع الصغيرة ستبقى فترة زمنية لا بأس بها في الحاضنة، وسوف تكتسب من خلالها الخبرات والمعلومات التي تؤهلها للخروج إلى السوق.
- ➢ – التركيز على تقديم التمويل اللازم للرياديين، حيث تشكل عملية التمويل الحاجز الكبير أمام تحويل أفكارهم إلى مشاريع عقد التنفيذ [3].
- ➢ – تحديد نوعية الخدمات التي توفرها حاضنات الأعمال للمشاريع المحتضنة سواء كانت فنية أو إدارية أو مالية، حيث تكون القرة على العدم المالي للحاضنة والمشاريع المحتضنة يحقق نجاح حاضنات الأعمال [4].
- ➢ – كفاءة مدير الحاضنة وقدرته على إدارتها بشكل فعال، فنجاح الحاضنة والمشروعات الملتحقة بها إلى حد كبير على صفات وأداء مدير الحاضنة ومدى ارتباطه بالمؤسسات المحتضنة.
- ➢ – وضع معايير محددة عند اختيار المؤسسات التي تتناسب مع الظروف المحلية ومراعاة الجدوى الاقتصادية للمشاريع وإمكانية توسيعها في المستقبل.
- ➢ – خلق بيئة عمل مناسبة داخل الحاضنة تسود فيها الروح والتعاون والصداقة بين المشروعات المختلفة [5].

---

[1]–**بركان دليلة، حايف سي حايف شيراز**، مرجع سبق ذكره، ص 59.

[2]–**حسين رحيم**، مرجع سبق ذكره، ص 171.

[3]–**عبد الرزاق فوزي**، مرجع سبق ذكره، ص 193.

[4]– **Hackett**. **S**. **M**. **& Dilts**. **D**. **M**. (**2004**): Op. cit. p 57.

[5]–**عاطف الشيراوي**، مرجع سبق ذكره، ص 53.

9- تقييم فاعلية حاضنات الأعمال:

على الرغم من الجهود المبذولة لتقييم فاعلية حاضنات الأعمال إلا أن تعدد العوامل أدى إلى صعوبة تقييم أهمية كل عامل، ويرجع ذلك لاختلاف أنواع الحاضنات واختلاف البيئات الاجتماعية والثقافية التي تحيط بحاضنات الأعمال، بالإضافة إلى عامل هام هو **السياسات العامة** التي تتحكم في إطار أعمال كل حاضنة على حدا، واختلاف احتياجات العملاء من حاضنة لأخرى، وأيضًا تختلف احتياجات العملاء داخل الحاضنة الواحدة حسب المراحل التي يمر بها المشروع المحتضن، وهناك اختلاف في أهداف كل حاضنة، واختلاف أهداف الرعاة. فمن الرعاة من يقدم الدعم بهدف التنمية المجتمعية وهناك من يقدم الدعم بهدف الاستثمار، وتختلف الأهداف حسب نوع الصناعة التي تنتمي إليها المشاريع المحتضنة، لكن هناك اتفاق لكل الأطراف المساهمة والمستفيدة من حاضنات الأعمال هو تقديم أفضل ما لديهم لتحقيق أقصى استفادة لكل أصحاب المصلحة.

ولقد استخدم الباحثين مؤشرات مختلفة لتقييم فاعلية حاضنات الأعمال، فقد استخدم أربع أبعاد هي: قدرة الحاضنة على تنمية المشروعات المحتضنة، تعليم رواد الأعمال كيفية إدارة مشروعاتهم في وقت قصير، استكشاف الأخطاء وإصلاحها في أسرع وقت، تكوين شبكة مترابطة من رواد الأعمال[1].

بينما يرى " **Costa-David**" أن كفاءة حاضنات الأعمال تظهر من حيث تطوير المدخلات وكفاءة العمليات الداخلية فتحقق مخرجات ذات جودة عالية، وتوصل لعدد من المعايير لتحقيق كفاءة فاعلة لحاضنات الأعمال وهي [2]:

1- الكفاءة: تقاس كفاءة حاضنات الأعمال من خلال المدخلات والعمليات من خلال قدرة الحاضنة على توفير التدابير المالية لتوفير المرافق والخدمات للمشاريع المحتضنة، وتؤدي إلى إخراج مشاريع ناجحة قادرة على توفير فرص العمل.

2- الفاعلية: تقاس فاعلية حاضنات الأعمال من حيث المدخلات والعمليات وقدرتها على تحقيق الأهداف التشغيلية المحددة وبالتالي يؤدي إلى زيادة معدلات بقاء الشركات المحتضنة وتخرجها.

3- الخدمات أو المنافع: تقاس حاضنات الأعمال بالخدمات التي تقدمها إلى نسبة الأشغال داخل الحاضنة فقدرتها على توفير الخدمات لكل المحتضنين يؤدي إلى تحسين أداء العميل واستمرارية المستأجرين.

4- الاستدامة: تقاس استدامة حاضنات الأعمال بالقدرة المالية وهي الوصول على الأقل لنقطة التعادل التي تستطيع من خلالها تغطية تكاليف التشغيل والخدمات ومقارنتها بأسعار المنافسين، يؤدي إلى زيادة معدلات التخرج وبالتالي يظهر تأثير المشاريع المتخرجة على الاقتصاد المحلي وقدرة هذه المشاريع على خلق فرص العمل وتحقيق الأرباح.

---

[1]- **Smilor**, **R**. **W**. (**1987**): Managing the Incubator System: Critical Success Factors to Accelerate New Company Development. IEEE Transactions on Engineering Management, Vol. 34, No. 4, pp. 146.

[2]**– Costa–David**, **J**., **Malan**, **J**., **& Lalkaka**, **R**. (**2002**): Improving business incubator performance through benchmarking and evaluation: lessons learned from Europe'. Paper presented at 16th International Conference on Business Incubation. Toronto. Canada.

5- العلاقة ذات الصلة: ارتباط رسالة الحاضنة واستراتيجيتها بالمشاريع أهم عناصر المدخلات، وبالتالي وضوحهم يجعل المستأجرين على علم بهدف الحاضنة ومعايير القبول.

ولقد وضعت مقاييس لتقييم فاعلية حاضنات الأعمال وتحديدها في توفير القيادة الريادية وتطوير خدمات للمشاريع المحتضنة [1].

إن الاختيار والأداء الجيد للمحتضن وللمشروعات المحتضنة وتوفير الخدمات الإدارية والبنية التحتية والمرافق والتدريب المناسب وتقديم خطة العمل وطرح منتجات جديدة، وتحسين التدفقات النقدية للحاضنة يؤدي إلى إنتاج شركات تستطيع الدخول إلى الأسواق [2].

إن التوافق النفسي والسمات المشتركة بين مدير الحاضنة والعميل يؤثر على نوعية العلاقة بينهما من خلال نمط القيادة المتبع، مما يؤدي إلى مخرجات حاضنات الأعمال [3].

وقد حدد تقييم الفاعلية أن يكون لدى المدير في حاضنة الأعمال القدرة على التفاعل مع الشركات الكبرى، وأن يكون قادرا على بناء شبكة من العلاقات في المجالات الصناعية ويستطيع أن يحصل على رأس المال المستثمر [4].

المبحث الثاني: المؤسسات الصغيرة والتجارب العالمية لحاضنات الأعمال.

المطلب الأول: المؤسسات الصغيرة.

1- مفهوم المؤسسات الصغيرة:

يختلف مفهوم المشروعات الصغيرة من دولة لأخرى وفقا لاختلاف إمكانياتها وظروفها الاقتصادية والاجتماعية مثل طبيعة مكونات وعوامل الإنتاج، نوعية الصناعة، الثقافة السكانية، مدى توفير القوى العاملة ودرجة تأهيلها والمستوى العام للأجور والدخل...وغيرها من الجوانب الاقتصادية والاجتماعية التي تحدد ملامح وطبيعة المشروعات القائمة فيها.

---

[1]- **Wiggins, J. & Gibson, D.V (2003)**:" Overview of US incubators and the case of the Austin Technology Incubator" IntJ. Entrepreneurship and Innovation Management, Vol. 3, Nos. 1/ 2. pp.59.60.

[2]- **Anna Bergek & Charlotte Norrman, (2008)**: "Incubator best practice: A framework." Technovation, 28(1-2), p. 20. http://dx.doi.org/10.1016/j.technovation .

[3]- **Ali Junaid Ahmad (2014)**: "A mechanisms-driven theory of business incubation", International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research. Vol. 20 Iss: 4. p.393.

[4]- **Are Branstad & Alf Steinar Saetre (2016)**: OP. Cit. p.240.

كما يختلف التعريف وفق للهدف منه إما للأغراض الإحصائية أم للأغراض التمويلية أم لأغراض أخرى [1].

هناك معايير وصفات أساسية متفق عليها يتم استخدامها لتعريف وتصنيف مختلف المشروعات الصغيرة وفق للتعريف الذي يعتمد على مجموعة من المعايير بالشكل المفصل أو المختلط (خلط معيارين معًا) ومن أهم هذه المعايير هي: عدد العمال في المنشأة، حجم رأس المال أو الاستثمار، حجم وقيمة المبيعات والتكنولوجيا المستخدمة [2].

أما في الدول الصناعية والنامية تختلفان من حيث تعريف المشروعات الصغيرة مما يجعل صعوبة في إجراء مقارنة بينهما، فالمشروعات التي تعتبر متوسطة في الدول النامية تعد صغيرة في الدول الصناعية، كما أن المشروعات الكبيرة في الدول النامية تعتبر متوسطة في الدول الصناعية، وبالتالي يختلف تعريف المشروعات الصغيرة من بلد لآخر [3].

التعريف الجزائري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: يهدف إنعاش المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في إصدار القانون رقم 02/17 الذي غير مفهومها في القانون السابق حيث نصت المادة 05 منه ما يلي: تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع والخدمات.

تشغل من (1) إلى (250) شخصا، ولا يتجاوز رقم أعمالها عم (04) ملايين دينار جزائري أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوي مليار (01) دينار جزائري، كما أنها تستوفي معيار الاستقلالية.

وبهدف تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتضمن القانون رقم 02/17 على عدة إجراءات لصالح هذه الفئة من المؤسسات وطبقا للمادة 20 منه: تنشأ مشاتل المؤسسات (حاضنات الأعمال) المكلفة بدعم المؤسسات الناشئة واحتضانها [4].

التعريف الأمريكي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: التعريف اعتمدته حاضنات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعتمد على عدد من العمال بغض النظر عن القطاع الاقتصادي الذي يعمل فيه، حيث صنفت المؤسسات وفقا لحجمها إلى 3 أنواع رئيسية وهي [5]:

- – مؤسسة متناهية الصغر هي التي توظف أقل من 20 عامل.
- – المؤسسة الصغيرة وهي التي توظف من 20 عامل إلى 99 عامل.

---

[1]– **التقرير السنوي للجهاز المركزي للتعبئة والإحصائيات**، دراسة واقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر خلال 2009-2015، أغسطس 2016.

[2]–**Chavis L.W. Klapper L.F & Lovo I (2010)**: The impactof The Business Environ Mentonyoung Form Financing the Wold Bank Economic Review p 153.

[3]– **Abor, J. & Quartey, P. (2010)**: " Issues in SME development in Ghana and South Africa" International research journal of finance and economics, 39(1):218.

[4]–**الجريدة الرسمية 2017 قانون رقم 02/17 يتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ،2017، الجزائر، ص ص 05-07.

[5]–**فخري طلمية إلهام**، التسويق في المشاريع الصغيرة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 17.

- المؤسسة المتوسطة التي توظف من 100 عامل إلى 499 عامل.

2- إدارة المؤسسات الصغيرة:

عادة ما يتم إدارة المشاريع الصغيرة من خلال مالكيها مما يشير إلى أن هياكل الإدارة للمنظمات الصغيرة ليست رسمية مثل هياكل إدارة نظرائهم الأكبر، قد تكون مسطحة نسبيا حيث أن أصحاب المشاريع الصغيرة غالبا ما يكونون هم المديرين أيضًا ويقومون بمهام مختلفة للإدارة العليا والإدارة الوسطى وعلى مستوى التشغيل من حيث المنظمات الكبيرة سيكون لها العديد من المديرين في مستويات الإدارة المختلفة.

إن هيكل إدارة المشاريع الصغيرة تختلف عن مثيلاتها الكبرى بسبب التحديات التي تواجه مدراء المشاريع الصغيرة [1].

وتختلف المشاريع الصغيرة عن الشركات الكبرى بصفة عامة حيث تعتمد على المدير، ولديها قيود متعددة أهمها التمويل، لذا يختلف هيكل الإدارة في الشركات الكبرى عن المشاريع الصغيرة، ولكن يجب أن تتطرق المشاريع الصغيرة لمبادئ الإدارة بصفة عامة لأن مهام الإدارة الرئيسية ضرورية بغض النظر عن حجم المنظمة.

إن المهام الرئيسية هي التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة [2]. ويمكن تفسيرها على النحو التالي للمشاريع الصغيرة:

1- التخطيط Plaming: يتم التأكيد على أهمية التخطيط لضمان نجاح عمليات المشاريع الصغيرة، ويعتبر التخطيطي لإدارة المشاريع الصغيرة أسهل من التخطيط في المشاريع الكبرى ويرجع السبب في ذلك اختلاف بيئة العمل لكل منهما، فتعمل المشاريع الصغيرة في بيئة أقل تعقيدا من بيئة المشروعات الكبرى، من حيث التسويق والالتزامات الضريبية والاجتماعية [3].

2- التنظيم Organizing: يشير التنظيم إلى تحديد الاختصاصات والمسؤوليات في المستويات التنظيمية المختلفة، ونظرا لبساطة الهيكل التنظيمي داخل المشاريع الصغيرة يتولى مدير المشروع الصغير الكثير من المهام، فيمكن إسناد بعض المهام إلى جهات خارجية على سبيل المثال الأعمال المحاسبية أفضل من تعيين فريق عمل مالي من حيث تقليل النفقات.

3- القيادة Leading: يتطلب من المديرين كفاءة التوجيه والتحفيز لتحقيق أهداف المنظمة ويجب على القادة الاعتراف بأن العاملين داخل المنظمة سواء كانت كبيرة الحجم أو صغيرة لديهم أهدافهم الخاصة فتكون مهمة القائد هي إدارة سلوك العاملين بالمنظمة لتحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم الشخصية.

---

[1]- **Moore**, **C.W.**, **Petty**, **J.W.**, **Palich**, **L.E. & Longenecker**, **J.G.** (**2008**): " Managing small business: An entrepreneurial emphasis." 14th ed. China: South-Western Cengage Learning. international student edition. 14 edition https:// books.google.com.eg/books.

[2]- **Aylin Ates**, **Patrizia Garengo**, **Paola Cocca**, **Umit Bititci**, (**2013**) "The development of SME managerial practice for effective performance management", Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 20 Issue: 1. p. 28. https://doi.org/10.1108/14626001311298402Available https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/14626001311298402.

[3]- **Moore**, **C.W.**, **Petty**, **J.W.**, **Palich**, **L.E. & Longenecker**, **J.G.** (**2008**): " OP. cit.

4- الرقابة والمتابعة Controlling: يستخدم المديرين أنشطة مراقبة لضمان تنفيذ الخطط المزعم تنفيذها، في حالة وجود أي انحرافات يمكن تصحيحها يجب على مدير المشروعات الصغيرة مراقبة الأعمال التي تتم داخل المنظمة للتأكد من الإجراءات التي تتماشى مع خطط الأعمال التي وضعت ومطابقة لتنفيذ أهداف المنظمة [1].

3- أهمية المؤسسات الصغيرة:

بعد تأزم الأوضاع المالية في معظم دول العالم في منتصف ثمانينات من القرن الماضي أبدت الحكومات اهتماما كبيرا بالدور الذي يمكن أن تلعبه المؤسسات الصغيرة في تدعيم اقتصادياتها، كونها أحد أهم روافد العملية التنموية نتيجة لقدرتها على استغلال الطاقات والإمكانيات وتطوير الخبرات، وبذلك فرضت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نفسها كدعامة استراتيجية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية وأصبحت تمارس أنشطتها داخل جميع قطاعات النشاط الاقتصادي سواء الصناعي أو الزراعي أو التجاري أو حتى المقاولاتي.

وتظهر أهمية المشروعات الصغيرة في كونها تدعم بناء القدرات الإنتاجية الشاملة فهي تساعد على استيعاب الموارد الإنتاجية على مستويات الاقتصاد كافة وتساهم في إرساء أنظمة اقتصادية تتسم بالديناميكية والمرونة، تترابط فيها الشركات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة وتدعم تطور ونمو روح المبادرة ومهاراتها وتساعد على تقليص الفجوات التنموية بين الحضر والريف، ويمكن إبراز أهميتها والمزايا التي تحققها في النقاط التالية:

- ❖ – المساهمة في الابتكار والتطوير التكنولوجي والبحث العلمي خاصة في مجال التكنولوجيا الحديثة كالإلكترونيات الدقيقة والتكنولوجيا الحيوية.
- ❖ – المساهمة في تحقيق التنمية الإقليمية نظرا لقدراتها على الانتشار الجغرافي بسبب المرونة الكبيرة التي تتميز بها في اختيار أماكن تموطنها [2].
- ❖ – المساهمة في تحقيق التكامل الاقتصادي بإقامة ترابطات أمامية وخلفية مع المشاريع الكبيرة، حيث تساهم في تلبية بعض من احتياجات الصناعات الكبيرة سواء من المواد الأولية أو القطع والمكونات، وكذاك تقديم الخدمات التشغيلية كما تقوم باستخدام منتجات الصناعات الكبيرة لإنتاج منتجات نهائية.
- ❖ – المساهمة في توليد القيمة المضافة وزيادة الناتج المحلي الإجمالي.
- ❖ – وسيلة أساسية لإعادة توزيع الدخل من الأغنياء إلى الفقراء بما يساعد على تحقيق الأمن الاجتماعي.

---

[1]- **Lussier**, **R**.**N**. **Sonfield**, **M**.**C**. (**2015**) "Micro" versus "small" family businesses: a multinational analysis. Journal of small business and enterprise development, 22(3) pp:380-382. https://doi.org/10.1108/JSBED-02-2015-0029.

[2]- **عيسى بن ناصر**، حاضنات الأعمال كآلية لدعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 18، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، مارس 2010، ص ص 55-56.

- ❖ – القدرة السريعة على خلق فرص عمل نتيجة لكثافة العمالة في المشروعات صغيرة الحجم نظرا لقدرتها على استخدام الآلات الحديثة لارتفاع تكلفتها.
- ❖ – تعتبر المشروعات الصغيرة من أهم وسائل رائدات الأعمال من النساء في دعم المرأة المعيلة في المجتمع وفي مختلف المحافظات.
- ❖ – تساهم المشروعات الصغيرة في حركة التصدير وتوفير العملة الأجنبية.
- ❖ – تحفيز الشباب على الانخراط في الحياة العملية والبعد عن الإرهاب والبطالة [1].

المطلب الثاني: الصعوبات والتحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة:

I. الصعوبات:

رغم أهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في اقتصاديات الدول إلا أنها تواجه توليفة واسعة من المشكلات والصعوبات التي تعيق تطورها ونموها وتحد من إمكانية انطلاقها، ويمكن عرض أبرزها فيما يلي:

1– الصعوبات والمشكلات التمويلية: يواجه صغار المستثمرين صعوبات كبيرة في الحصول على التمويل اللازم لاستثماراتهم، إذا توفرت مصادر التمويل فإن الفوائد التي يتحملها المستثمر تكون عالية إضافة إلى صرامة الضمانات وتعقد إجراءاتها، ويمكن اختصار المشكلات التمويلية للمشروعات الصغيرة في العناصر التالية:

- – مشكلات متعلقة بالحصول على التكلفة الاستثمارية المناسبة للمشروع.
- – مشاكل متعلقة بتمويل التوسعات الاستثمارية في مرحلة النمو السريع للمشروع.
- – مشاكل تتعلق بالضمانات التي تطلبها الجهات المانحة للائتمان فضلا عن عبء الفوائد [2].

2– الصعوبات والمشكلات التنظيمية والقانونية: تربط هذه لمجموعة من الصعوبات بالإجراءات والتعقيدات الخاصة بالإنشاء والتسجيل، الترخيص، التشغيل، الضرائب، تراخيص التصدير والاستيراد ...وغيرها من التعليمات الصادرة عن مختلف الأجهزة الحكومية.

3– الصعوبات والمشاكل التقنية: تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة صعوبة كبيرة في الحصول على رأس المال مثله مثل رأس المال البشري نتيجة محدودية مواردها المالية وهو ما يجعل حيازتها على المقدرات التكنولوجية ليس بالأمر السهل وما لديها من معارف معرض للتجاوز وخاصة أنها لا تستطيع أن تساير اليقظة التكنولوجية، لذلك نجد أن معظم هذه المشروعات تنشط في مجالات ذات تكنولوجيا ضعيفة أو متوسطة [3].

---

[1] – **تقرير الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء**، دراسة واقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر خلال الفترة 2009-2015، أغسطس 2016.

[2] –**عيسى بن ناصر**، مرجع سبق ذكره، ص 58.

[3] -WWW.AADD2.Com/Sgowthread.Php%3.Consuttè Le 10-02-2012.

4- الصعوبات والمشاكل التسويقية: تواجه المشروعات الصغيرة مشكلات على مستوى الأسواق المحلية والخارجية والتي تختلف باختلاف نوع المؤسسة وطبيعة النشاط الذي تمارسه، وتتمثل أهم الصعوبات فيما يلي:

- ➢ – انخفاض الإمكانيات المالية مما يؤدي إلى ضعف الكفاءة التسويقية نتيجة عدم القدرة على توفير معلومات حول السوق وأذواق المستهلكين إضافة إلى عدم القدرة على استخدام وسائل النقل المناسبة لتصريف المنتجات وعدم استخدام وسائل الإعلام الإشهار.
- ➢ – تفضيل المستهلك المحلي للسلع الأجنبية المستوردة المماثلة للسلع المحلية بدافع التقليد أو بفعل انخفاض أسعارها خاصة السلع المنتجة في دول جنوب شرق آسيا التي غزت معظم الأسواق الدولية.
- ➢ – عدم توفر الحوافز المالية والإدارية بالقدر الكافي لتمكين السلع المحلية من منافسة السلع الأجنبية في الأسواق [1].
- ➢ – عدم وجود شبكات تسويق ذات قدرة تنافسية عالية.
- ➢ – انخفاض جودة المنتجات في عدد كبير من المشروعات الصغيرة والمتوسطة مما يصعب عملية تسويقها [2].

II. التحديات

تقابل المشروعات الصغيرة تحديات في الإنتاج ويرجع ذلك في الافتقار إلى العديد من أساسيات عملية التصنيع مثل مفهوم تخطيط الإنتاج وتصميم ظروف التشغيل وعدم ارتباطه بعقود طويلة الأجل، ومن أهم التحديات التي تواجهها المؤسسات الصغيرة ما يلي:

- ▪ – عدم قدرة المشروعات الصغيرة على اختيار التكنولوجيا المناسبة ويعتمد بعضها على تكنولوجيا بدائية تؤدي إلى خفض معدلات الإنتاج ويعتمد البعض الآخر على تكنولوجيا متقدمة ذات استثمارات كبيرة لا يستوعبها الإنتاج والعمالة فتنخفض إنتاجية العمل.
- ▪ – من التحديات التي تقابل المشروعات الصغيرة نقص الأماكن التي تستضيفها وإن توفرت تكون عالية التكاليف، تتعرض المشروعات الصغيرة إلى كل هذه التحديات وتسعى من تلقاء نفسها التغلب على بعضها البعض للبقاء على قيد الحياة [3].

---

[1] – **عيسى بن ناصر**، مرجع سبق ذكره، ص60.

[2] – **نذير عبد الرزاق، قراوي أحمد الصغير**، إعادة بناء المنهج التفكيري لدى مالكي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي الثاني لتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، يومي 13/12 أبريل 2006، ص 71.

[3] – **تقرير الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء**، دراسة واقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر خلال الفترة 2009-2012، أغسطس 2016.

– عدم توافر الحوافز الكافية للمنتجات المحلية مما يؤدي إلى منافسة المنتجات المستوردة لمثيلاتها من المنتجات المحلية بأسعار تقل عن أسعار المنتج المحلي مما يؤدي إلى ضعف الموقف التنافسي للمؤسسات الوطنية ومشاكل ارتفاع تكاليف النقل والتوزيع والتعبئة مقارنة بالمشروعات الكبيرة [1]

2– متطلبات استمرارية المؤسسات الصغيرة:

تؤدي الحكومات دورا نشطا في تنمية الاقتصاد وذلك من خلال دعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة في تأسيس العديد من صناديق رأس المال الاستثماري لدعم وتمويل وتأهيل المشروعات الصغيرة فعلى الحكومة تحسين السياسات التنظيمية لدعم الشركات المبتكرة، وأيضًا تشجيع المستثمرين لدعم المشروعات الصغيرة بتوفير الضمانات إلى المستثمرين، من الأدوار التي يجب أن تقوم بها الحكومات تسويق منتجات المشروعات الصغيرة فلديها القدرة على إنشاء تحالفات بين المشاريع الكبرى، على ان تكون المشروعات الصغيرة مورد للخدمات أو السلع التي تحتاجها الشركات الكبرى [2].

تستطيع الحكومة وضع السياسات المالية لتخفيف التكاليف، وإنشاء المراكز التدريبية لتنمية مهارات أصحاب المشاريع الصغيرة، حيث أن عملية صنع القرار واتخاذه تقع مباشرة على صاحب المشروع الصغير فهو الباحث عن الأسواق الجديدة وهو أيضًا المحدد لشكل ونوع الإنتاج أو الخدمة وكذلك صاحب التأثير على سلوك العملاء، فيجب عليه إتباع طرق التسويق الرسمية والغير رسمية ولكنها في إطار منظم ومخطط نتيجة للتدريب على مهارات التسويق، ويحسن مدير المشروع الصغير استغلال الفرص التي تتيح إليه وإقامة العلاقات مع العملاء والجهات الأخرى [3].

ولمواجهة التحديات التي تقابل المشروعات الصغيرة المختلفة ظهرت العديد من الآليات التي تدعم هذا القطاع ومنها حاضنات الأعمال بمختلف أنواعها لدعم ورعاية المشروعات الصغيرة باختلاف قطاعاتها سواء حاضنات الأعمال العامة أو المتخصصة مثل الحاضنات التكنولوجية [4].

3– المؤسسات الصغيرة المنتسبة لحاضنات الأعمال:

يحتاج المشروع الصغير للاهتمام به ورعايته وتقديم الدعم اللازم له لكي تتحول الأفكار والإبداعات إلى مشروعات منتجة توفر دخل على أصحابها وتتيح فرص العمل، كما لا تقل أهمية الدعم والرعاية في مراحله اللاحقة، فإن عملية إنشاء مشروع

---

[1]– **مخير عبد العزيز**، دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في معالجة مشكلة البطالة بين الشباب في الدول العربية، القاهرة جمهورية مصر العربية، الناشر المنظمة العربية للتنمية الإدارية،2009، ص 241.

[2]– **Jarunee Wonglimpiyarat**, (**2015c**): "Challenges of SMEs innovation and entrepreneurial financing", World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development, Vol. 11 Iss: 4, p .295.

[3]– **Sheilagh Mary Resnick**, **Ranis Cheng**, **Mike Simpson**, **Fernando Lourenço** (**2016**): "Marketing in SMEs: a "4Ps" self-branding model", International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, Vol. 22 Iss:1, p.155.

[4]– **أسامة حسين عبد المحسن**، مرجع سبق ذكره، ص 41.

صغير يمكن النظر إليه على أنه قرار من مالك المشروع لاستغلال الفرص السوقية التي أتيحت أمامه [1].

إن عملية إنشاء المشروع الصغير تتجاوز المهام الإدارية العامة مثل حل المشاكل، وأن العملية تستلزم أن يبحث رائد الأعمال على الفكرة، وتختلف فرص التغلب على الحواجز التي تعرقل تطوير خدمات المشروع، وإن عملية إنشاء مشروع صغير يستغرق وقتا طويلا ولا يمكن القيام بها في عجلة، يحتاج تطوير الفكرة فترة من الزمن بل ويمكن إعادة النظر فيها لعدة مرات قبل أن يتم إنشاء المشروع [2].

تتكون عملية إنشاء المشروع من أربعة مراحل وهي: تحديد وتقييم الفرصة، وضع خطة عمل، تحديد الموارد المطلوبة، البدء في المشروع [3].

لذا نجد أن المشروعات التي تستطيع الانتساب للحاضنات هي المشروعات الصغيرة في بداياتها الأولى ولتنوع حاضنات الأعمال من حيث التخصصات فإن جميع المشروعات الصغيرة سواء كانت إنتاجية أو خدمية يمكنها الالتحاق بحاضنات الأعمال، وبالتحديد إنشاء حاضنات الأعمال لدعم الأفكار الإبداعية التي تعتمد على التكنولوجيا الحديثة، فحاضنات الأعمال تستقطب في الغالب المشروعات التي تساهم في نقل التكنولوجيا أو تطوير الخدمة أو تحويل البحث العلمي إلى خدمة أو منتج، فهنا كانت آلية حاضنات الأعمال لدعم المشروعات الصغيرة التي تقدم أفكار إبداعية وبالتالي فهناك مشاريع ريادية تهدف لتحقيق الربح وتحقيق مستويات عالية من النمو [4].

إن المشاريع الريادية سوف تنمو عندما يزيد حجم أعمالها وتحقق أرباح عالية فالكثير من أصحاب المشاريع يمارسون أعمالهم فيتم شراء الأصول واستخدام أحدث التقنيات في أعمالهم، ولكن يمكن تسليط الضوء على المشروعات الريادية التي تستخدم أو

---

[1]- **Mário Franco**, **Maria de Fátima Santos**, **Isabel Ramalho**, **Cristina Nunes** (**2014**): "An exploratory study of entrepreneurial marketing in SMEs: The role of the founder-entrepreneur", Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 21 Iss: 2, p.269.

[2]- **Thompson**, **J.L**. (**1999**): "The world of the entrepreneur – a new perspective" Journal of workplace learning: employee counselling today, Journal of Workplace Learning, Vol. 11 Issue: 6, p210. https://doi.org/10.1108/13665629910284990.

[3]- **Rita Diedericks** (**2015**): "Incubator Services That Small Service Organizations Require from A University Business Incubator" Thesis submitted in fulfilment of the requirements for the degree Philosophiae Doctor, North-West University, South African.

[4]- **Al-Mubaraki**, **H**, **M&**, **Ali Husain**, **M & Busler**, **M** (**2015c**): "**C**ategories of incubator success: a case study of three New York incubator programmes", World Journal of Science, Technology and Sustainable Development, Vol. 12 Iss: 1, p: 12.

تتبع ممارسات استراتيجية مبتكرة لتحقيق مستويات عالية من النمو والربحية، والابتكار يمثل وظيفة رئيسية لنشاط ريادة الأعمال، حيث أن القيادة الإبداعية داخل رواد الأعمال تؤدي إلى تطوير أفكار جديدة ونقل تكنولوجيا حديثة [1].

إن الإبداع يرتبط ارتباطا وثيقا بإقامة المنتجات أو الخدمات الجديدة أو تحسين جودة المنتجات القائمة أو تطوير عمليات إجراءات جديدة وإتاحة الفرص لإطلاق منتجات جديدة أو خلق أسواق جديدة.

توجد طرق مختلفة للابتكار والتي يمكن ملاحظتها عندما تقوم المنظمات بتعديل عروضها لتناسب المستهلكين، أو عندما يغير الموردون لمنتجاتهم أو لخدماتهم لتعزيز كفاءتهم، وعند دخول السوق شركات جديدة ذات حلول ابتكارية لحل الكثير من المشاكل التي تقابل المنتجات على الرغم من أن العديد من أصحاب المشاريع يدركون الأهمية الحيوية للابتكار، فإن المخاطر التي تنطوي عليها غالبا ما تحول دون قدرة أصحاب المشاريع على تطوير منتجات أو خدمات جديدة، وهكذا يرغب أصحاب المشاريع الدخول إلى كيانات دعم المشروعات الصغيرة لتعديل وتعزيز المنتجات أو الخدمات القائمة [2].

ومما سبق فإن حاضنات الأعمال تستضيف المشروعات الصغيرة الجديدة أو تطوير مشروعات صغيرة قائمة على الاستجابة لفكرة جديدة أو فرصة جديدة أتيحت لرائد الأعمال، فتوفر حاضنات الأعمال الإطار المنظم لتقديم الدعم المختلف في كل مرحلة يمر بها المشروع الصغير.

4- نظرة أصحاب المؤسسات الصغيرة لحاضنات الأعمال:

حاضنات الأعمال تساعد أصحاب المشاريع الصغيرة في التغلب على المعوقات التي تقابلهم، فهي توفر لهم ما يلي:

- – توفر حاضنات الأعمال غطاء تنظيمي وقانوني للمشاريع الصغيرة من خلال تقديم الخدمات المادية من مساحات للمكاتب والمختزن والتليفون والفاكس والسكرتارية ...وغيرها وبالتالي توفير جميع المرافق، وتحقيق الاستفادة من خلال تخفيض التكاليف.
- – توفير غطاء مالي حيث يعد المعوق المالي من أهم المعوقات التي تقابل المشروعات الصغيرة، وتوفر التمويل بطرق مختلفة إما عن طريق المنح أو التمويل أو تسهيل عملية الاقتراض أو المشاركة، نظرا لصعوبة مشكلة التمويل في بداية المشاريع الصغيرة، تعد خدمة توفير مصادر التمويل من قبل حاضنات الأعمال في مشاركة أصحاب المشاريع الصغيرة في تحمل الخاطر.
- – تنمية المهارات الإدارية وتدريب أصحاب المشاريع على فن إدارة الإعمال وخاصة تنمية المهارات التسويقية وتنمية المهارات التنظيمية وكذلك تنمية المهارات المحاسبية مما يؤدي إلى تنمية رأس المال البشري، ولم يقتصر دور حاضنات

---

[1]– **Ladzani**, **W**. (**2012**): "Entrepreneurship and small business management." Publisher: College of Business, Illinois state University. Available: https:// business.illinoisstate.edu/ management/ sequences/ entrepreneurship. Shtml.

[2]– **Rita Diedericks** (**2015**): Op.ci**t**.

- الأعمال في نشر التدريب على أصحاب المشاريع المحتضنة فقط بل تدريب أصحاب الأعمال الحرة خارج الحاضنة لنشر ثقافة العمل الحر ونوعية المجتمع مما يؤدي إلى استمرارية المشروع وتحقيق أرباح وتوفير فرص العمل.
- – توفر حاضنات الأعمال شبكة علاقات عامة مع حاضنات الأعمال المحلية والدولية مما يتيح لصاحب المشروع المحتضن تسويق منتجه أو الحصول على راعي لشركته.
- – تعد حاضنات الأعمال عاملا هاما في تعزيز البنية التحتية لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات لدورها في نقل التكنولوجيا من الأبحاث العلمية وتحويلها إلى منتجات أو خدمات تقدم للمجتمع بمثابة معملاً للبحث والتطوير [1].

5– أسباب فشل المشروعات الصغيرة والمتوسطة:

للمشروعات الصغيرة والمتوسطة مشاكل كبيرة تجعلها فاشلة في أداء دورها التنموي وهي [2]:

1– إهمال دراسة الجدوى: عدم القيام بدراسة جادة للجدوى قبل التأسيس.

2– عدم الاحتفاظ بالاحتياطات المالية: إهمال صاحب المشروع الاحتفاظ بالاحتياطي المالي للمشروع.

3– سوء التنظيم: عدم وجود تنظيم داخل المشروعات الصغيرة يحدد السلطات والمسؤوليات.

4– الإدارة غير المناسبة: تعني أن المدير أو المالك ليس لديهم المهارات أو المعترف الإدارية اللازمة.

5– التمويل غير المناسب: قد يكون هذا الأمر مرتبط بالرقابة الإدارية والمالية غير الملائمة وكذلك نقص في رؤوس الأموال اللازمة للأعمال أو غير ذلك.

المطلب الثالث: التجارب العالمية لحاضنات الأعمال:

1– تجربة الولايات المتحدة الأمريكية لحاضنات الأعمال:

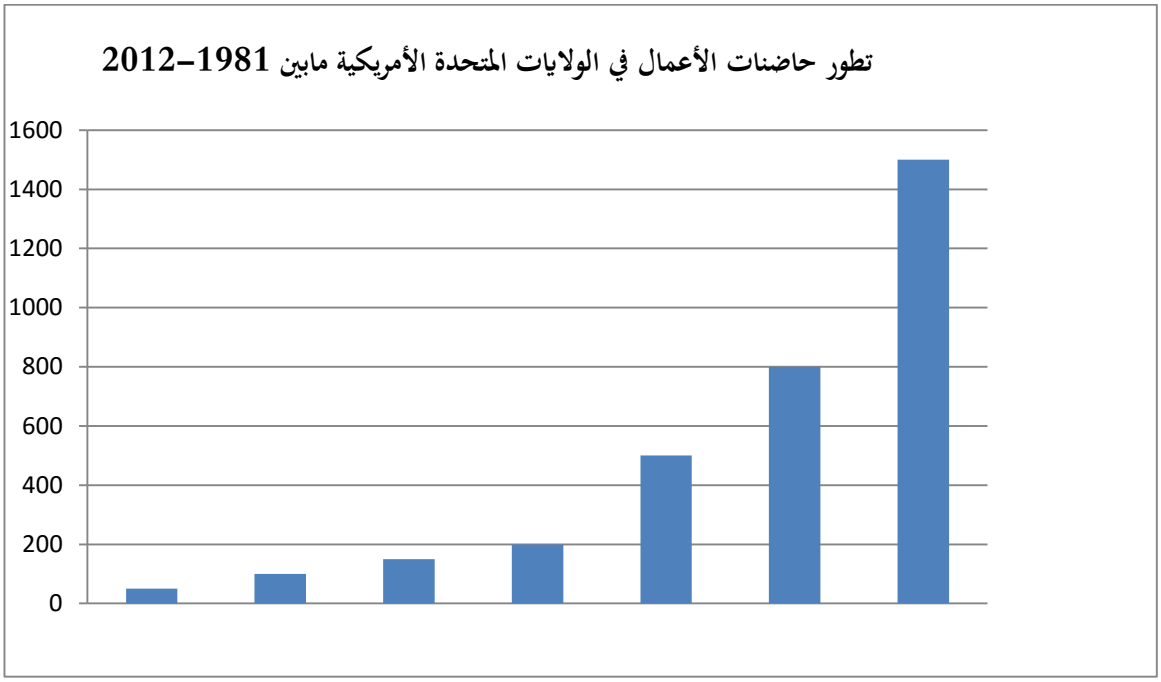
تعتبر تجربة الولايات المتحدة الأمريكية من أقدم التجارب في ميدان حاضنات الأعمال، حيث أن مفهوم حاضنات الأعمال تنشأ وتتطور بشكل أساسي في الولايات المتحدة الأمريكية، لكن الانتشار الواسع لمفهوم حاضنات الأعمال كان بداية من عام1984 عندما قامت الهيئة الأمريكية للمشروعات الصغيرة " **SBA** " بالاهتمام ببرامج إقامة الحاضنات وتنمية أعدادها، حيث لم يكن يعمل في الولايات المتحدة حينئذ حوالي 20 حاضنة ثم ارتفع عدد هذه الحاضنات بشكل كبير عند تأسيس الجمعية الأمريكية لحاضنات الأعمال " **NBIA** " في سنة 1985، وفي نهاية عام 2012 وصل عدد الحاضنات في الولايات المتحدة

---

[1]– **أسامة حسين عبد المحسن**، مرجع سبق ذكره، ص 60.

[2]–**خالد مدخل**، التأهيل كآلية لتطوير تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة الجزائر خلال الفترة 2005–2010 رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر، 2012، ص 43.

الأمريكية إلى حوالي 1250 حاضنة، ويلخص الشكل التالي تطور حاضنات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية خلال الفترة ما بين 1981-2012:



Surce: National Business Incubator Association best practice roport 2012.

بالإضافة إلى وجود الجمعية الوطنية لحاضنات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية "**NBIA**" يوجد عدد من شبكات الحاضنات في الولايات المتحدة الأمريكية المختلفة نذكر منها:

- جمعية " **تكساس** " لحاضنات الأعمال و"**شبكة حاضنات الأعمال بولاية نيوجرسي**".

ونذكر إحصائيات الجمعية الوطنية لحاضنات الأعمال سنة 2011 أن معدل نجاح المشروعات الجديدة داخل حاضنات الأعمال المرتبطة بهذه الشبكة يزيد عن 80% وأن معدل نموها يزيد من 7 إلى 22 ضعف عن معدلات نمو المشروعات القائمة خارج حاضنات الأعمال، وقد تم إنشاء 49 ألف شركة جديدة مازالت تعمل بنجاح، تم من خلالها خلق أكثر من 245 ألف فرصة عمل دائمة وحققت مداخيل قدرت أكثر من 15 مليار دولار، كما قدرت أن 87% من المؤسسات المحتضنة المتخرجة لاتزال تعمل في السوق بنسبة 84% من المؤسسات المحتضنة والمتخرجة بقيت تعمل في مناطقها المحلية، الأمر الذي يساهم في دعم التنمية المحلية بالمناطق التي تتواجد بها حاضنات الأعمال.

كما أكدت بعض البحوث التي قامت بها الجمعية الأمريكية لحاضنات الأعمال بأن الإنفاق والدعم الحكومي لحاضنات الأعمال يساهم بشكل كبير في زيادة الإيرادات الضريبية عن الأرباح ومداخيل الشركات الناجحة والمتخرجة من الحاضنات، حيث وصبت هذه البحوث إلى أن كل 01 دولار ينفق على دعم حاضنات الأعمال فيحقق ما يقارب من 30 دولار كعائدات في شكل ضرائب محلية على الشركات المتخرجة فقط.

وفي إحدى الإحصائيات الحديثة التي تصدرها الجمعية الوطنية لحاضنات الأعمال " **NBIA**" عن خصائص حاضنات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية فنجد تحليلا كاملا لسمات هذه الحاضنات تبعا لعدة عناصر وهي [1]:

1- التوزيع الجغرافي للحاضنات الأمريكية: تتنوع حاضنات الأعمال جغرافيا على مختلف الولايات داخل الولايات المتحدة الأمريكية إلا أن هناك تركيزا واضحا للحاضنات التكنولوجية في المدن الكبرى حسب ما توضحه الإحصائيات التالية:

- 45% من الحاضنات تقع في المدن الكبرى.
- 19 % من الحاضنات تقع في المدن الحضرية.
- 36% من الحاضنات تقع في المدن الريفية..

2- طرق تمويل الحاضنات الأمريكية: يبلغ عدد الحاضنات الممولة في الحكومة، حاضنات تهدف إلى الربح حوالي 51 %من مجموع الحاضنات من بينها 20% تمولها المؤسسات التعليمية الحكومية [2]. هي حاضنات تهدف فقط إلى تنشيط التنمية الاقتصادية في المجتمعات المحيطة، بينما تمثل الحاضنات التي تتولى إقامتها وتمويلها الجهات الخاصة أو المستثمرين أو الشركات الصناعية حوالي 50 %من حاضنات الأعمال في أمريكا.

وتعتبر نسبة 16 %من مجموع حاضنات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية من النوع المشترك، حيث يشترك في تمويلها المنظمات غير الحكومية والجهات الخاصة، كما أن 5 %من الحاضنات تمولها بعض الهيئات الخاصة مثل مجموعة الكنائس الأمريكية أو جمعيات فنية أو الفرق التجارية، وهي حاضنات تهدف إلى تنمية بعض المشروعات أو الصناعات التقليدية المتخصصة أو توفير فرص عمل لفئات اجتماعية محددة.

3- أنواع حاضنات الأعمال بالولايات المتحدة الأمريكية: تتنوع حاضنات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية من حيث ملكيتها، فإما تكون هادفة للربح أو غير هادفة للربح وتنوعت من حيث التخصص.

1/3- حاضنات الأعمال من حيث الملكية داخل الولايات المتحدة الأمريكية: تنتشر حاضنات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية أزيد من 1500 حاضنة أعمال وتخضع ملكيتها للدولة والجامعات التي تمتلك ما يقارب عن 75 %من حاضنات الأعمال ولا تهدف للربح وتتوزع النسبة الباقية بين الجمعيات الأهلية وغرف التجارة والشركات الكبرى [3].

---

[1]- **NBIA**: Incubation Industry Information 1999 WWW.NBIA..org /Information 15-04-2005.

[2]- **Rustam Lalkaka**: Techonology Business Incubators: Chavacteristic SB enfits profornace APCIT-GOI-International Work ShopahTBIs Bangalore India 29 -31 January 2001. P: 147.

[3]- **EDA** (**2011**): op.cit pp: 213-214.

2/3- حاضنات الأعمال من حيث التخصص داخل الولايات المتحدة الأمريكية:

- حاضنات الأعمال العامة Mixed use: هي حاضنات أعمال تمزج بين كل المشاريع وتقدم الخدمات المشتركة من مساحات مكتبية وخدمات إدارية وقاعات للاجتماع وتمتلكها الدولة بهدف تنمية المناطق التي تنشأ فيها.

- حاضنات الأعمال التكنولوجية Technology: هي المتخصصة في مجال تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات منها برامج الحاسب الآلي، اللاسلكي، الانترنت.

- حاضنات الأعمال المتخصصة Specialty: هي التي تقدم الدعم للمشاريع المتخصصة مثل العلوم الطبيعية والتكنولوجيا الحيوية.

- حاضنات الأعمال الخدمية Services: هي التي تقدم الدعم للمشاريع التي تخدم المجتمع سواء كانت في التنمية المجتمعية أو التي تهتم بشؤون البيئة من تقديم الدعم للمشاريع الطاقة النظيفة ومشاريع تصفية المياه وتدوير المخلفات [1].

- حاضنات الأعمال الصناعية Manufacturing: وهي التي تقدم الدعم للمشاريع الصغيرة التي تخدم الصناعات الكبرى، حيث يتم تبادل المنافع بين المصانع الكبرى والمشروعات المنتسبة للحاضنات.

4- أهم نتائج تطبيق آلية حاضنات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية: ساهمت حاضنات الأعمال عام 2001 من تقديم الدعم لأكثر من 35 ألف شركة ناشئة وتوفير ما يقارب 82 ألف فرصة عمل، وتوليد أرباح سنوية ما يقارب من 7 مليار دولار سنويا. ووفرت سنة 2005 ما يقارب 100 ألف فرصة عمل، وكانت تمتلك الولايات المتحدة الأمريكية في ذلك الوقت ما يقارب 1000 حاضنة أعمال، وفي عام 2008 حققت حاضنات الأعمال المتمركزة في شمال الولايات المتحدة الأمريكية نجاح أكثر من 27000 شركة ناشئة وفرت فرص عمل بدوام كامل لأكثر من 110000 عامل وحققت عائدات سنوية تبلغ أكثر من 19 مليار دولار، ومن إسهامات حاضنات الأعمال الأمريكية زيادة فرص نجاح المشروعات الصغيرة التي تقام داخلها مقارنة بمثيلاتها خارج حاضنات الأعمال بنسبة 80% وخلق فرص عمل محلية بنسبة 84%، تسويق التكنولوجيا بنسبة 54%، مساعدة المشروعات الصغيرة خارج الحاضنة للبقاء في السوق بنسبة 45%، تنشيط المناطق المتعثرة بنسبة 18% وتوليد الدخل بنسبة 28% [2].

---

[1]- **Ropar/NBIA (2010)**: Incubation Industy Information 1999.WWW.nbia-org/PDF/Master%20 Ropart-Final Downlead PDF.

[2]- **عبد الحميد برحومة**، واقع حاضنات الأعمال التقنية في الجزائر وسبل تغييره على ضوء التجارب العالمية، ورقة عمل مقدمة من الملتقى الدولي حول المقاولاتية، آلية دعم ومساعدة إنشاء المؤسسات في الجزائر الفرص والعوائق، جامعة بسكرة، الجزائر، يومي 3-4 مايو 2011، ص169.

وساهمت حاضنات الأعمال في تخفيض تكاليف توفير فرص العمل حيث تتكلف فرصة العمل الواحدة في الولايات المتحدة الأمريكية ما يقارب 10 آلاف دولار خارج الحاضنة أما داخل الحاضنة فتكلف 1100 دولار، ولقد ساهمت حاضنات الأعمال في نشر ثقافة العمل الريادي وتعزيز روح المبادرة والقدرة على الابتكار في المشاريع الصغيرة وتعزيز الروابط بين المجتمعات وخاصة مجتمع البحث العلمي والصناعة من أجل تحقيق أقصى استفادة للتنمية الاقتصادية وزيادة الإيرادات الضريبية من المشاريع التي تخرجت من حاضنات الأعمال واستمرارها في الأسواق[1]. .

5- نماذج رائدة لحاضنات الأعمال الأمريكية:

1/5- شبكة الحاضنات التقنية بنيوجرسي: أحد الأمثلة على هذه الشبكات نجد شبكة الحاضنات التكنولوجية في ولاية نيوجرسي والتي توجد بها وحدها حوالي 11 مركز لتنمية المشروعات الصغيرة بالإضافة إلى وجود 07 حاضنات تكنولوجية والتي تحتضن عددا من الشركات الناشئة وتشمل [2]:

- – عدد المشروعات الملتحقة بالحاضنة 11 مشروعا.
- – عدد فرص العمل التي توفرها الشركات للحاضنة 478 فرصة عمل دائمة.
- – نسبة الزيادة في توظيف الأفراد في الشركات عند التحاقها بالحاضنة 211%.
- – مجموع دخول الشركات في الحاضنات 6.38 مليون دولار أمريكي.
- – عدد الشركات التي تخرجت من هذه الحاضنات 104 شركة.
- – متوسط فترة الإقامة في الحاضنة من 2 إلى 3 سنوات.
- – عدد الشركات التي تخرجت من الحاضنة وما زالت في ولاية نيوجرسي 80 شركة.
- – نسبة النجاح في المشروعات التي تخرجت من الحاضنة 77%.

2/5- حاضنة أوستن للتكنولوجيا: تأسست هده الحاضنة سنة 1989 وارتبطت ارتباطا وثيقا بجامعة أوستن وجامعة تكساس و وكالة الفضاء" **NASA**"، تقدم هذه الحاضنة عدة تسهيلات منها مساحة 75 ألف قدم مربع، استشارات إدارية، برامج تدريبية، إمكانية التوصل لشبكة تمويلية 65% منها مكونة من أفراد القطاع الخاص، وعادة ما يكون للحاضنة 30 شركة منتسبة في آن واحد و هناك سياسة تخرج رسمية (البقاء بالحاضنة ل 3 سنوات) مع استقبال من 10- 15 شركة جديدة سنويا، وتعتبر حاضنة أوستن منظمة لا تستهدف للربح ولكنها تدار على أساس تجاري وتمويل ذاتيا، تبلغ ميزانية الحاضنة 600 ألف دولار أمريكي يغطيها دخل الحاضنة من مبانيها و50 ألف دولار من المعونات العامة.

---

[1]- REPOT /NBIA 2010 : Op. Cit

[2]-http://www.state.nj-us le: 05-08-2005.

3/5– حاضنة معهد زسلير الهندسي: أنشئت هذه الحاضنة بولاية نيويورك في أوائل الثمانينات وتشغل ثلاث بنايات تبلغ مساحتها 170 ألف قدم مربع داخل الحرم الجامعي، وكانت في البداية ممولة بنسبة كبيرة من القطاع العام ومن سلطات المدينة والولاية، ويعمل بهذه الحاضنة 4 موظفين متفرغون، وتقوم هذه الحاضنة بتقديم التخطيط والنصح في مجال الأعمال وتوفير إمكانية استخدام خدمات الجامعة والاتصال بطلابها، وتمثل هذه الحاضنة حلقة وصل مع مراكز التكنولوجيا المحلية والفيدرالية ويأتي ذلك في المقام الأول للحاضنة، ويتمثل إيراد الإيجارات والخدمات الخاصة والأعمال الاستشارية وحيازة حقوق الملكية، بالإضافة إلى التبرعات والدعم للجامعة وقد أنشأت هذه الحاضنة حوالي 100 شركة تولد عائد سنوي يقدر ب 100 مليون دولار وأكثر من 800 وظيفة [1].

2– التجربة الأوروبية لحاضنات الأعمال:

اهتمت الدول الأوروبية بالمشاريع الصغيرة لدورها في التنمية الاقتصادية وإن كثير من الاقتصاديات القوية في الدول الأوروبية تعتمد على المشاريع الصغيرة والمتوسطة، فأكثر من 70 % من الشركات في المملكة المتحدة عمل بها أقل من مائة شخص، ومن هذا المنطق ومن أجل المحافظة على الاستمرار في التنمية الاقتصادية من خلال المشاريع الصغيرة وتجنبها الفشل.

حيث يفشل مشروع من كل ثلاث مشاريع في عامها الثاني بينما يستمر سوى من 50%-60 % من بعد عامها السابع، بدأت كثير من الدول الأوروبية باستخدام نظم حماية خاصة تمثلت في حاضنات الأعمال فقد حققت نتائج جيدة في الاتحاد الأوروبي حيث أن 90% من جميع الشركات التي تحت إقامتها داخل حاضنات الأعمال الأوروبية ما زالت تعمل بنجاح بعد مضي أكثر من ثلاث أعوام من إقامتها [2].

واعتبار حاضنات الأعمال الأداء الملائم لإطلاق مبادرات تنظيم المشاريع المحلية التي يمكن أن تكون لها تأثير كبير على اقتصاديات الدول الأوروبية، لقدرتها على خلق عدد كبير من الوظائف ودعم الأفكار الابتكارية القابلة للحياة ومساعدة رواد الأعمال على نجاح مشاريعهم في مراحلها الحرجة التي تمر بها، حيث تنمو في الأسواق من خلال ما توفره حاضنات الأعمال من خدمات المرافق للشركات المحتضنة وخلق البيئة الملائمة، وتقديم الاستشارات وخطط الأعمال والتسويق وإتاحة المعلومات لتحقيق أفضل الصور للشركات الناشئة داخل حاضنات الأعمال، ومن أجل الحصول على شبكة قوية من حاضنات الأعمال من الضروري الاستخدام الأمثل لكل الموارد المتاحة بكفاءة.

ولبقائها يجب تبعيتها لهيئة واحدة تشرف عليها لتنظيم علاقاتها مع أصحاب المصالح والصناعات التي تنتمي إليها المشاريع المحتضنة مما يزيد من فرص بقائها واستمرارية المشاريع في الأسواق [3].وانتشرت حاضنات الأعمال في أوروبا احتلت ألمانيا والمملكة

---

[1]– **الغرفة التجارية والصناعية بالرياض**، المنشآت الصغيرة محركات أساسية لنمو اقتصادي منشود منتدى الرياض الاقتصادي نحو تنمية اقتصادية مستدامة، الرياض، أكتوبر 2003، ص ص 127-129.

[2]– **هايل عبد المولي طشطوش**، المشروعات الصغيرة ودورها في التنمية، دار النشر المنهل بالمملكة الأردنية الهاشمية، الأردن، 2012، ص 215.

[3]– **Camelia Moraru (2012)**: "Business Incubators – Favorable Environment for Small and Medium Enterprises Development "Theoretical and Applied Economics Volume XIX (2012), No. 5(570), pp: 170-171.

المتحدة المراكز الأولى في إنشاء حاضنات الأعمال واعتبرت نهج لتنمية المشاريع الريادية فيوجد في ألمانيا أكثر من 400 حاضنة، المملكة المتحدة أكثر من 300 حاضنة أعمال، وفرنسا إن كانت أولى الدول الأوروبية في إتباع آلية حاضنات الأعمال لدعم المشاريع الصغيرة يوجد بها أكثر من 250 حاضنة أعمال [1].

وتقدم الحكومات في الدول الأوروبية أكثر من 48% من الدعم لحاضنات الأعمال فقد استطاعت توفير ما يقارب من 18% من الوظائف داخل حاضنات الأعمال وإيجاد وخلق فرص العمل من خلال رعاية المشاريع المحتضنة إلى 47 % من خلال تنمية ودعم 14 ألف شركة ناشئة [2]. ومن أهم التجارب الأوروبية في حاضنات الأعمال نذكر منها:

3- التجربة الفرنسية لحاضنات الأعمال:

تعتبر التجربة الفرنسية في ميدان الحاضنات التي تعود إلى حوالي منتصف الثمانينيات من أقدم التجارب في دول الاتحاد الأوروبي، ويقدر عدد الحاضنات في فرنسا حوالي 200 حاضنة تتوزع على مختلف المدن الفرنسية، وقد تم حديثا إقامة مؤسسة مركزية لتنظيم نشاط هذه الحاضنات تسمى " **الجمعية الفرنسية للحاضنات France-Incubation**"وقد قامت هذه الجمعية بوضع تصنيف جديد لعدة أنواع من التخصصات التكنولوجية التي يتم تبعا لها تقسيم المشروعات الجديدة وهي [3]:

- **– التكنولوجيا الحيوية**: الصحة. الصناعات الغذائية. علوم الحياة.
- **– تكنولوجيا المعلومات والاتصالات**: الانترنت، البرمجيات، عالم شبكات الاتصالات، الوسائط المتعددة.
- **– العلوم الإنسانية والاجتماعية**: التعلم والثقافة.

1- أنواع حاضنات الأعمال الفرنسية: قامت الجمعية الفرنسية لحاضنات الأعمال بتحديد الشكل القانوني للحاضنات العاملة في فرنسا من حيث الملكية أو التخصص أو الغرض، ومن هذا التصنيف تحديد الجهة أو الهيئة التي تنتمي إليها حاضنات الأعمال وتمويلها والمشاريع المحتضنة فنجد:

1/1 – أنواع حاضنات الأعمال الفرنسية من حيث الملكية:

– حاضنات أعمال حكومية: وهي الحاضنات التي لا تهدف للربح، ازدهرت بشكل كبير بعد صدور قانون البحث العلمي.

مما ساهم في انتشار حاضنات الأعمال التكنولوجية التابعة للجهات العلمية والكليات العلمية مثل كلية الهندسة والمراكز البحثية بهدف احتضان المشاريع الصغيرة أو الأبحاث العلمية التي تقوم على أسس علمية، وحاضنات الأعمال العامة التي تمتلكها الدولة بهدف التنمية مثل حاضنات أعمال"**Paris innovation** ".

---

[1]- **الموقع الإلكتروني للجمعية الوطنية لحاضنات الأعمال الأمريكية** . www.nbia-org/abut-nbia/foundes/awards/cox.ghpf

[2]- **Camelia Moraru** (**2012**): op.cit p 172.

[3]- **عاطف الشيراوي**، مرجع سبق ذكره، ص 72

– **حاضنات أعمال تمتلكها الشركات الكبرى:** وهي حاضنات أقامتها مجموعات من الشركات الكبرى بهدف تشجيع وتنمية المشروعات الجديدة وتنمية المجتمع الفرنسي من خلال المساهمة في التنمية الاقتصادية وهي لا تهدف للربح، وخاصة في المجالات التكنولوجيا مثل شركات الاتصالات الفرنسية "**France Telecom** " التي أقامت "**Inven Mobile** "وشركة الكهرباء الفرنسية (**EDF**) التي أقامت مسرعة الأعمال "**Business Accelerator**" وبيت الخبرة العالمي "**Price water house**" المتخصص في تقديم الاستشارات الاستشارية والمحاسبية والمراجعات المالية.

– **حاضنات أعمال يمتلكها القطاع الخاص:** وهي حاضنات استثمارية الغرض من أنشاءها الربح، بدأت إقامتها منذ منتصف التسعينات مع شركات تمويلية ورأس المال المخاطر وتوظيف الأموال، وهي حاضنات تقدم كل الخدمات المالية في المشروعات ذات الطبيعة الخاصة أو ذات المخاطرة العالية جدا وهذه النوعية من الحاضنات منتشرة أيضا في الاتحاد الأوروبي.

بالنسبة للنوع الأول الحاضنات التي تمتلكها الدولة فقد أطلقت فرنسا مشروع احتضان وتمويل المؤسسات التكنولوجية "**Incubation et capital amorçage des entreprise technologiques**" في مارس 1999 من طرف وزارتي البحث العلمي والاقتصاد، الذي كان من نتائج هذا المشروع احتضان 1732 مشروع في 29 حاضنة أعمال خلال الفترة ما بين (2000-2006) [1].

تتميز هذه الحاضنة بكون 35 %منها تعمل في ميدان التكنولوجيا الحيوية " **Biotechnologie**"، و31% تعمل في ميدان تكنولوجيا المعلومات، بالإضافة إلى أن نسبة 90 %من أصحاب المشاريع يحملون شهادات عليا (ماجيستير ودكتوراه) و58% منهم لا يقل سنهم عن 36 سنة و39% بين 25-35 سنة.

2/1– حاضنات الأعمال الفرنسية من حيث التخصص:

– **حاضنات الأعمال تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات:** وهي الحاضنات التي تهتم باحتضان المشاريع الريادية في مجالات الانترنت، البرمجيات، التطبيقات الحديثة على الهاتف الخلوي، الوسائط المتعددة، أبحاث الفضاء، الابتكارات في العلوم الهندسية.

– **حاضنات أعمال التكنولوجيا الحيوية:** هي التي تهتم بالمشاريع الريادية في مجالات الصحة، الغذاء، الإنتاج الحيواني، تنمية المحاصيل الزراعية ومشروعات تحسين البيئة.

– **حاضنات أعمال تهتم بتنمية التعليم والثقافة** والعلوم الإنسانية والاجتماعية لتنمية المواهب داخل المجتمع الفرنسي [2].

---

[1]– **Ministère dèlègue à la recheche** : mesures de soutien à l'innovation et à la recherche technologique bilan au 31 dècembre 2003. Avril 2004. pp : 27-29

[2]- **Pr Renata Kaminska** (**2012**): "Sophia Antipolis Antipolis Park and the beneficial effects on the regional development." Increasing the competitiveness of industrial areas new tools and challenges. Bruxelles, june 7th 2012 For more information, visit http://www.enea.it/it/seguici/events/meid/meid- bru/ KAMINSKA_BRX.pdf.

2- نماذج لحاضنات الأعمال الفرنسية:

1/2- حاضنات المؤسسات التكنولوجية: أنشأت حاضنات "**Normandie Incubation**" في جويلية 2000 بالتعاون مع جامعة "**Cean Basse-Normandie**" والمدرسة العليا للمهندسين "**ENSICAEN**" ومؤسسة "**GANIL**" لأبحاث الفيزياء، وتمتلك الحاضنة شبكة واسعة من العلاقات مع مؤسسات التعليم العالي ومخابر البحث والمؤسسات التكنولوجية في المنطقة، وبتم تمويل الحاضنة من طرف الوزارة المنتدبة للبحث والتكنولوجيا الجديدة والجمعيات المحلية والأعضاء المؤسسين للحاضنة، وتبلغ ميزانية الحاضنة ما يقارب 500 ألف يورو سنويا، وتتكون الحاضنة من:

- مكتب إدارة.
- لجنة اختيار ومتابعة المشروع.
- لجنة توجيه تقوم بالمصادقة على برامج الحاضنة.
- أعضاء الحاضنة ويتكونون من مدارس وشركات عاملة بالمنطقة.

تقوم الحاضنة على عدة مواقع وتجهيزات تسمح باستقبال واحتضان أصحاب المشاريع، كما تقدم لهم العديد من خدمات الدعم والمرافقة وشبكة واسعة من العلاقات مع مختلف الهيئات العلمية والإدارية.

ومنذ انطلاق الحاضنة في سنة 2000 قامت باحتضان 24 مشروع، توظف حوالي 40 شخص، تخرج منها 8 مشاريع ناجحة، بينما لاتزال المشاريع الأخرى في مرحلة الاحتضان [1].

2/2- الحديقة التكنولوجية" EUROSANTE"في مدينة ليل: أنشئت الحديقة في سنة 1996 وتتوفر على العديد من التجهيزات والمواقع وهي تحتوي على مركز طبيب جامعي يعمل به أكثر من 2350 طبيب و2000 باحث، كما تتوفر على العديد من مخابر البحث في ميدان البيو تكنولوجيا وتتواجد بها 500 مؤسسة تعمل في ميادين الصيدلة، إنتاج المعدات والتجهيزات الطبية، تقنيات الإعلام الآلي في المجال الطبي، توفر الحديقة 1000 منصب عمل في كل سنة بالإضافة إلى إنشاء العديد من المؤسسات، وتهدف الحديقة إلى [2]:

- احتضان ومرافقة المؤسسات العاملة في مجال الصحة.
- تثمين نتائج البحث العلمي.
- تسهيل عمليات نقل التكنولوجيا ونتائج الأبحاث في المجال الصحي.

---

[1]- www.normandie-incubation.com/n-incubation.html.consulter le 11/12/2011.

[2]-www.normandie-incubation.com/n-incubation.html le 15-04-2005.

– جذب المؤسسات الأجنبية في المنطقة.

– تشكيل شبكات العلاقات بين مختلف الهيئات، غرفة التجارة والصناعة، وكالات الاستثمار، مؤسسات البحث العلمي.

3– أهم ما يميز حاضنات الأعمال في فرنسا عن باقي الدول الأوروبية:

هو أن الحاضنة الواحدة في فرنسا قد تمتلك أكثر من موقع "**Multi sites** " وكمثال عن حاضنة **Emergy**" **incubator**" تمتلك 06 مواقع مختلفة داخل حدائق تكنولوجية وجامعات في مدينة" **Rennes** " الفرنسية.

– خدمات حاضنات الأعمال غير مقتصر على الشركات المنتسبة، ويمكن ان يتم تقديمها لغير المنتسبين.

– إنشاء الكثير من الحاضنات في مقر غرفة التجارة والصناعة في فرنسا.

– إنشاء الحدائق التكنولوجية في فرنسا يؤدي إلى جذب المؤسسات الأجنبية للاستثمار وبالتالي تؤدي إلى إنشاء فكرة احتضان المشاريع الصغيرة التي تخدمها [1].

4– التجربة الألمانية لحاضنات الأعمال:

بدأ الاهتمام بالمشروعات الصغيرة في ألمانيا كنتيجة طبيعية لأزمة الكساد الاقتصادي في ثمانينات القرن الماضي، ونتيجة لانهيار الكثير من المؤسسات الصناعية الكبرى فقد حققت التجربة الألمانية في حاضنات الأعمال نجاحا بارزا حيث احتلت في بعض الفترات المركز الثاني بعد الولايات المتحدة الأمريكية في عدد الحاضنات قبل أن تسبقها الصين في نهاية عام 2010 [2].

1– نشأة حاضنات الأعمال في ألمانيا: بدأت تجربة حاضنات الأعمال الألمانية في الثمانينيات لتصبح أول حاضنة أعمال في برلين وهي" **Business Incubation Centre Innovation**" والتي أنشأت عام 1983، وتضاعف عدد الحاضنات المقامة في ألمانيا لأقل من 100 حاضنة في عام 1990 ولكن بحلول عام 1996 تضاعف عدد الحاضنات الألمانية ليتعدى المائتين، وفي عام 1999 وصل عدد الحاضنات الألمانية ما يفوق 300 حاضنة وما يقارب من 31 مشروع أعمال.

تحتل ألمانيا المركز الأول في الدول الأوروبية في إنشاء حاضنات الأعمال، وفي نهاية عام 2010 أطلق الجيل الثالث للحاضنات وهو ما يطلق عليه مصطلح مركز الابتكار أو مركز التجديد" **Innovation Center**" ليشمل جميع الآليات التالية:

---

[1]– **الموقع الإلكتروني للجمعية الفرنسية لحاضنات الأعمال** http/www.reseau.entreprendre.org/en/hpme page

[2]– **Javier Santiso and Frédéric Michel and Eduardo Salido (2012)**: "The Accelerator and Incubator Ecosystem in Europe" This research, conducted independently, forms part of a pledge to the Startup Europe Initiative of the European Commission. For more information, visit http://ec.europa.eu/digitalagenda/en/startup-europe.

- الحاضنات التكنولوجية Technology Centers
- حاضنات الأعمال Business Incubation Centers. Business Innovation Centers .
- حدائق العلوم والتكنولوجيا Technology Park and Science Park: وهي التي يطلق عليها أيضا Business Cluster.[1]

2- تمويل حاضنات الأعمال الألمانية: أنشأت الحكومة الألمانية منظمة تتولى التنظيم والإشراف على المشاريع الصغيرة تقدم لها الدعم، وأنشأت اتحاد مصاريف الادخار الألماني المتخصص في منح الائتمان للمشاريع الصغيرة كما يتم تمويل المشاريع الصغيرة من الاتحاد الأوروبي[2]، بالإضافة إلى المؤسسات السابقة يوجد جهتين مركزيتين بعتني برعاية تجربة الحاضنات وتقوم بدور أساسي في عملية الاتصالات فيما بينهما لنشر أفضل التطبيقات وهما الشبكة الألمانية لمراكز الابتكار " **German Center for Research & Innovation**" والتي أنشأت سنة 2010 وهي تابعة للوزارة الفيدرالية للتعليم والبحث العلمي و البحث العلمي والهيئة الفيدرالية لمراكز الابتكار والحاضنات التكنولوجية وحاضنات الأعمال " **ADT Federal Association Of German Innovation & Business Incubator**" والتي أنشأت عام 1988 وهي أيضا شبكة اتصال بين كافة الآليات المتشابهة للحاضنات مثل مراكز الابتكار والمراكز التكنولوجية وحدائق العلوم والتكنولوجيا في ألمانيا وبها 150 عضو من حاضنات ومراكز ابتكار تضم قرابة 7500 شركة، وتمول الشركات الكبرى وخاصة الشركات التي تعتمد على الابتكار في مجالات التكنولوجيا المشاريع الصغيرة التي تخدم صناعتها [3].

3- الإجراءات التي اتخذتها ألمانيا للنهوض بالمشاريع الصغيرة بحاضنات الأعمال:

- ❖ – نهج استراتيجية مشتركة فيما يخص باتخاذ القرارات المتعلقة بالمنشآت الصغيرة والإدارة الجماعية لها ويشارك في وضع الهياكل لاتخاذ القرارات كلا من أصحاب المنشآت الصغيرة والعاملين بها والحكومة، وتهدف هذه الخطوة إلى مساعدة المنشآت الصغرى على القيام ببرامج وخطط تفوق إمكانياتها الإدارية والمالية مثل برامج التدريب وتطوير أساليب الانتاج، استخدام التكنولوجيا الحديثة الاستغلال الأمثل للموارد وضمان استمرارية العمالة وإجراءات الصحة والسلامة المتبعة في العمل والمرونة في الأجور وساعات العمل.
- ❖ – وضع استراتيجية التجمعات أو المناطق الصناعية حيث يتم إنتاج مكونات السلعة الواحدة في منطقة صناعية واحدة، بأن يتم توزيع تلك المكونات والخدمات الصناعية اللازمة لها بين المشاريع الصغيرة الموجودة في المنطقة الصناعية.

---

[1]– **Gerd Meier zu Köcker** (**2009**): " An Empirical Based Insight View on Emergence, Financing, Management and Competitiveness of the Most Innovative Clusters in Germany" institute for innovation and technology. Available https://www.iit-berlin.de/en/publications/clusters-in-germany-1 .

[2]– **European Commission**. (**2012**): "Entrepreneurship and Small and medium-sized enterprises (SMEs) "Available http://ec.europa.eu/growth/smes_en

[3]– الموقع الإلكتروني للشبكة الألمانية لمراكز الابتكار الألماني https://www.innvotionszentren.de

- ❖ – تفعيل استراتيجية التعاون بين حاضنات الأعمال والجامعات والمراكز البحثية في مجال تبني الأفكار لإقامة المشاريع الجديدة القائمة على مجالات التجديد والابتكار.
- ❖ – تشجيع دعم صادرات المشاريع الصغيرة.

ومن النتائج التي حققتها التجربة الألمانية ارتفاع عدد المشاريع الصغيرة التي يتم احتضانها نسبة إلى عدد المشاريع التي أنشأت في ألمانيا خارج الحاضنة وبالتالي ارتفاع عدد العاملين بها والقيمة المضافة المنتجة عنها في المجمل العام بنسبة للمشاريع الصغيرة في ألمانيا مقارنة بالدول الأوروبية، ويرجع ذلك إلى التركيز على استخدام التكنولوجيا الحديثة في جميع المشاريع الصغيرة خاصة المشاريع داخل حاضنات الأعمال لكومها توفر البيئة المناسبة لإنشاء المشاريع الصغيرة [1].

وهناك اهتمام في تجربة حاضنات الأعمال الألمانية بتبادل الخبرات والتجارب بين مراكز الابتكار والشركات وبين مراكز الابتكار وبعضها البعض وهو ما تدعمه وجود شبكة متخصصة، ويشير التقرير السنوي الصادر عن الشبكة الألمانية لابتكار لعام 2009 إلى أن معظم الحاضنات القائمة في ألمانيا هي حاضنات تكنولوجية بنسبة وصلت إلى 76 % [2]

وأن هناك 150 مركز ابتكار وحاضنة في ألمانيا، تراعي قرابة 5800 شركة يعمل بها 46 ألف موظف ويتم توفير 150 ألف فرصة عمل [3].

يصل معدل نجاح المشروعات الصغيرة داخل مراكز الابتكار إلى 90% تستوعب 5 ألاف مشروع و200 مؤسسة بحثية، وتستهدف هذه المراكز في المقام الأول بالمشروعات التي تنتج منتجات جديدة وتدخل أسواق جديدة وفقا لاحتياجات كل منطقة، وأهداف الصناعة بها بجانب رعاية أبحاث العلوم والتنمية وخلال عام 2009 تم الإعلان عن 900 مشروع جديد داخل حاضنات الأعمال الألمانية [4].

5– نتائج حاضنات الأعمال في أوروبا:

من خلال استعراض تجربة الدول الأوروبية في إقامة حاضنات الأعمال للمشروعات الصغيرة يتضح أن تأثير التقدم التكنولوجي وتحرير الأسواق من خلال منظمة التجارة العالمية، وفكر العولمة على خلق أجيال جديدة من المؤسسات والأعمال التي يمكن لها الاستفادة من مميزات هذا الوضع العالمي الجديد الذي يسمح بالحصول على المعرفة ورؤوس الأموال والأسواق في آن واحد، ولذا برزت إليه حاضنات العمال والحاضنات التكنولوجية في دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة والتي تلعب دورا هاما في النمو الاقتصادي.

---

[1]– **European Commission**. (**2012**) : Op. Cit.

[2]– **Gerd Meier zu Köcker** (**2009**): Op. Cit.

[3]– **تقرير منشور على الموقع الإلكتروني لمركز الابتكار الألمانية 2016**.

[4]– **تقرير عام 2009** المنشور على الموقع الإلكتروني لمدينة adlershof ببرلين للابتكار والتكنولوجيا متخصص في نشر التقرير عن التكنولوجيا، 2009.

وفي البيانات الأخيرة الصادرة عن " **ENB**" هيئة تنمية الحاضنات في أوروبا، تشير الأرقام إلى أن 64% من الحاضنات المقامة في أوروبا هدفها الرئيسي هو خلق فرص عمل في المجتمع، و40% من هذه الحاضنات تضع في أهدافها الرئيسية تنمية معدل نمو الصناعة المحلية، و37% تستهدف تنمية التجارة التكنولوجية وتوجد الحاضنات في معظم أوروبا بدأت في فرنسا وإنجلترا ثم إيطاليا وتزيد أعدادها لتصل إلى 1200 حاضنة أعمال.

وتم إنشاء مؤسسة أوروبية موحدة لدعم نشاط الحاضنات في أوروبا وهي " **European Space Incubators Network** (**ESINET**)" في يوليو 2002 ومقرها في بلجيكا، تحت مظلة " **European Business & Innovation Center Network**" والتي تأسست سنة 1994 بهدف تسيير نقل التكنولوجيا وتكوين شبكة اتصال بين الحاضنات في أوروبا وزيادة الوعي لأهمية المشروعات الصغيرة، ومفهوم الريادة ومساعدة المشروعات المبتدئة في الوصول للدعم المالي والاستشاري والقانوني وغيرها من الفرص الممكنة والمتاحة التي تحتاج لنشر الوعي بها وتوحيد الجهود، وأصبح بها الآن 30 شريك في 16 دولة أوروبية، تستوعب الحاضنة قرابة ال 500 مشروع صغير وتستوعب في المتوسط ما بين 25 إلى 35 مشروع جديد سنويا.

وعليه نستخلص مما سبق أن إقامة حاضنات الأعمال في أوروبا تستهدف احتضان أفكار وإبداعات الشباب الواعدين ومساعدتهم في تحويلها إلى مشروعات استثمارية واعدة، وتوفير آليات الدعم المناسب لهذه الفئة الطموحة من خلال شبكة من المختصين والمستشارين في كافة المجالات الإدارية والفنية والمعلوماتية والتقليل من ظاهرة تعثر المنشآت الصغيرة والمتوسطة [1].

6- تجربة حاضنات الأعمال في الصين:

تعد حاضنات الأعمال في الصين من التجارب الدولية الجديرة بالدراسة والتحليل بالرجوع إلى نشأتها، بدأت في منتصف الثمانينات عندما أجرت الصين عملية تحول وإعادة هيكلة كبيرة لسياسات الخاصة بالبحث العلمي سنة 1985 وحصلت في نهاية عام 2010 على المركز الثاني في مجال إقامة الحاضنات رغم أن أوروبا كانت الأسبق [2].

1- نشأة حاضنات الأعمال: بدأت حاضنات الأعمال من خلال البحث العلمي في عام 1985 بهدف تحويل اتجاهات العلمية النظرية إلى تطبيق في الصناعة والاستفادة منها في الاقتصاد، ففي عام 1988 وبتوجيه من الأمم المتحدة بدأت وزارة الصناعة ووزارة العلوم والتكنولوجيا في الصين من إعداد برنامج قومي مركزي يعرف ب (**Torch**) أو البرنامج القومي للتنمية التكنولوجية ويعود تاريخ أول حاضنة أعمال في الصين في عام 1987 وتسمى " **Wuhan Donghu Business incubation Center**" [3].

---

[1]- **EC-BIC Observatory (2013):** "An overview of the key facts and figures, of the innovation-based incubation Industry in Europe 2010 – 2012" Production by European Business and Innovation Centre Network (EBN) .Available, https://ebn.eu/system/download.php?f=/downloads/bicobservatory

[2]- **السنوسي رمضان، الدويبي عبد السلام بشير**، حاضنات الأعمال والمشروعات الصغيرة والمتوسطة، بنغازي، دار الكتب الوطنية،2003، ص 518.

[3]- **Steve Blank (2013**): China's Torch Program: The glow that can light the world" publisher (berkeley University). Available, http:// blogs. berkeley. edu/2013/04/11/ chinas-torch-program-the-glow-that-can-light-the-world-part-2- of-5.

ولقد تم بناء عناصر برنامج (**Torch**) الرئيسية على ثلاث محاور، المحور الأول يتناول تقوية تنشيط عمليات الابداع التكنولوجي، والثاني تنمية وتطوير التكنولوجيا العالية وتطبيقاتها، أما الثالث إتمام وتحديث وتطوير عمليات التصنيع ورفع المحتوى التكنولوجي للمنتجات الصينية، وقد تم العمل على تنفيذ برنامج (**Torch**) على المستوى المركزي وعلى مستوى كل إقليم في الصين، وذلك عن طريق التوسع في إقامة الحدائق والحاضنات والمراكز التكنولوجية والقواعد الصناعية وبرامج التمويل الخاصة.

للأعوام ما بين (2001-2005) قامت وزارة العلوم والتكنولوجيا ووزارة الصناعة بتخصيص مبلغ سنوي قدر ب 06 مليون دولار لإنشاء الحاضنات، مما كان سبب رئيسي في نشر تلك الآلية، ولقد ارتكز برنامج (**Torch**) على إعادة هيكلة البحث العلمي وإعطاء دفعة جديدة له من خلال المحاور الرئيسية الثلاث:

1) – التركيز على تسويق الأبحاث.
2) – تطوير التصنيع.
3) – الاتجاه نحو العولمة [1].

2- أنواع حاضنات الأعمال في الصين:

- – حاضنات أعمال عامة.
- – حاضنات الأعمال التكنولوجيا المتخصصة.
- – الحاضنات الجامعية.
- – حاضنات المؤسسات المملوكة للدولة: ترتكز على صناعة الحديد والفولاذ والصناعات الكيميائية.
- – حاضنات الطلاب العائدون من وراء البحار: وهي لمن يتراوح أعمارهم ما بين 30 و40 سنة معظمهم يحمل شهادات الدكتوراه مع خبرة دولية وإقامة وترخيص إقامة أو جنسية أجنبية معظمها الولايات المتحدة الأمريكية، كندا وأستراليا للاستفادة مما اكتسبا من خبرات وعلم وتطبيقه في الصين.
- – حاضنات الأعمال الدولية: في هذه النوع تقوم الحاضنات الدولية بجذب الشركات الكبيرة أو الصغيرة للإقامة بالصين من خلال الإقامة وفتح قنوات الاتصال والتعاون المشترك مع شركات خارج الصين لمدة قصيرة، يتم من خلالها تدريب العاملين في الشركة على اللغات وعلى إدارة الأعمال في الخارج، وبذلك يتم رفع مستوى الشركة إلى مستوى دولي [2].

---

[1]- **Yan Zhenjun** (**2017**): "The Pain Point and Future of China's Incubator" Publisher of the Strategic Capital Institute in Beijing Available http://opinion.caixin.com/2017-12- 18/101186521.html.

[2]-**Shaoming Cheng**, (**2008**): "Fostering Entrepreneurship and Enterprise Development in China: A Policy Review" Journal of the Washington Institute of China Studies. Vol 3, No1 availablehttps://www.bpastudies.org/bpastudies/article/view/59/124.

3 – الرعاية المالية لحاضنات الأعمال في الصين :

نظرا لنظام الاقتصادي القائم في الصين ولوجود الحواجز الهيكلية في بيئة إنشاء المشاريع ورغبة الصين في التغلب على هذه الحواج، استخدمت الصين حاضنات الأعمال كأداة في السياسة الاقتصادية ولتقديم الدعم المالي لبناء حاضنات العمال ودعم المشاريع الصغيرة.

إن ملكية حاضنات الأعمال معظمها تعود للدولة لأن مشاركتها عالية في التمويل واستراتيجيات الاحتضان، وعلى الرغم من أن الدولة هي الممول الأكبر لحاضنات الأعمال إلا أن هناك خطة لمدة ثلاث حاضنات سنوات تضعها الدولة بعدها تعتمد حاضنات الأعمال على التمويل على نفسها، وهناك حاضنات الأعمال التي تمولها الشركات الكبرى والمستثمرين التي تعتمد على رأس المال المخاطر ويتم التمويل كالآتي:

– **التمويل الحكومي:** تلعب الحكومة دورا مهيمنا في صناعة حاضنات الأعمال من خلال توجيه موارد الانفاق بشكل كبير نحو هذه الصناعة، ولقد أنفقت الحكومة الصينية 205 كليون دولار على إقامة وإدارة حاضنات الأعمال، وتقوم الدولة بدعم الحاضنات وتمويلها وتخصص مبالغ تستثمر في صناعة حاضنات الأعمال [1].

– **تمويل الشركات الخاصة أو شركات رأس المال المخاطر:** تقوم الشركات الكبيرة بجذب المشروعات الصغيرة تحت مظلة التعاون لدعم الاقتصاد الصيني، ويتم من خلال تدريب العاملين في المشروعات الصغيرة وتوفير سبيل الدعم برفع مستوى هذه المشروعات [2].

4– أهم نتائج تطبيق آلية حاضنات الأعمال في الصين:

اعتبرت الصين حاضنات الأعمال كأداة استراتيجية لنقل الاقتصاد الصيني إلى اقتصاد السوق الذي يعتمد على الابتكار والتكنولوجيا.

– ساهمت حاضنات الأعمال الصينية في دعم التنمية الصناعية والتكنولوجية من خلال رعاية وتنمية الأفكار الإبداعية والأبحاث التطبيقية، والعمل على تحويل البحث العلمي في مرحلة التنفيذ من خلال إقامة المشروعات الصغيرة وتسهيل نقل وتوطين التكنولوجيا الحديثة والمتطورة في قطاعات محددة.

– ابتكرت الصين نوعية جديدة وهي حاضنات الطلاب والدارسين في الخارج بهدف استيعاب هؤلاء الدارسين في الخارج وتشجيعهم على العودة إلى الوطن الأم، وخصوصا بعد اتمامهم لأبحاثهم وحصولهم على الدرجات العلمية، وذلك للمساهمة بشكل مباشر في التقدم التكنولوجي للصين الذي يرتكز على قدرة الابداع والتجديد، وينتج كنتيجة للتنسيق بين مبادرات

---

[1]– **Aruna Chandra** , **Wei He & Tim Fealey**(**2008**): "Business Incubators in China: A Financial Services Perspective" "Asia Pacific Business Review, Volume 13, 2007 - Issue https://doi.org/10.1080/13602380601030647".

[2]– **Shaoming Cheng**, (**2008**) : op. cit.

القطاعات البحثية أو التي تعمل على تطوير التكنولوجيا والإبداع من جهة وموارد الدولة والقطاع الخاص من جهة أخرى، وذلك من خلال الإطار المحلي والقومي للنمو الاقتصادي، ولذلك فإن هذه الحاضنات التكنولوجية تستطيع دعم مجهودات المجتمع في إقامة تنمية تكنولوجية حقيقية وتنشيط البحث العلمي من خلال رعاية التعاون بين أصحاب الأفكار الإبداعية والباحثين والأكاديميين من جهة ومجتمع الاستثمار والجهات التمويلية من جهة أخرى [1].

– أهم ما تقوم به حاضنات الأعمال التكنولوجية إدارة المشروعات.

– إن البرنامج الطموح (**Torch**) أدى إلى توفر العديد من الحدائق والحاضنات التكنولوجية لتشجيع ودعم الشباب المبادر من أصحاب الأفكار الإبداعية وخاصة الذين لا يملكون الموارد المالية والخبرة لتحقيق النجاح لمشاريعهم وأفكارهم.

– توفير الحاضنات من أجل التواصل بين الجامعات ومراكز التدريب ومراكز البحث العلمي، ومختلف الأنشطة الاقتصادية وتساعد في تسويق الاختراعات، وتوفير الطلاب الدراسات العليا والباحثين الاستخدام الأمثل لكفاءتهم وقدراتهم وتشجيع مبادراتهم، فهي إذن ترتكز على الشراكة والتعاون كاستراتيجية للتنمية الاقتصادية.

– لقد ساهمت الحاضنات الصينية في احداث تغيير ثقافي كبير حيث قام هذا البرنامج الضخم في سد الفجوة بين الأبحاث الممولة من جانب الدولة والأبحاث التي يمولها القطاع الخاص وتنشيط الأخيرة، بالإضافة إلى تنمية حب العمل الحر والرغبة في إقامة مشروعات خاصة بعيدا عن الثقافة السائدة في دول شيوعية مثل الصين حيث يكون العمل فيها هو العمل الحكومي الجماعي [2].

مما سبق يمكن القول إن التجربة الصينية تميزت بحجم البرنامج الصيني الضخم لحاضنات الأعمال، فقد وصلت حاضنات الأعمال لأكثر من 614 حاضنة.

استطاع البرنامج الصيني للحاضنات التطور والتعلم من الأخطاء واختيار أفضل الممارسات، وقامت هذه الحاضنة بضبط إيقاع أعمالها من حاضنات اجتماعية تدار بشكل فيه الكثير من التسامح والنظرة الاجتماعية للأعمال إلى حاضنات أعمال تدار تبعا لقواعد العرض والطلب والمنافسة [3].

---

[1]– **الشيراوي عاطف إبراهيم**، حاضنات الأعمال مفاهيم مبدئية وتجارب عالمية، الطبعة الثانية، الناشر مطبعة بني أزناسن المغربية بدعم من المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة ،2005، ص ص 461-463.

[2]– **Aruna Chandra**(**2007**): "Approaches to business incubation: a comparative study of the United States, China and Brazil", Networks Financial Institute Working 171 Paper No. 2007-WP-29, November 1, available at: https:// ssrn.com/ abstract= 1077149; http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1077149 .

[3]– **Elena Scaramuzzi** (**2002**): "Incubators in Developing Countries- Status and Development Perspectives the World Bank, Washington DC. USA. May 2002. pp :5-6

7- التجربة الماليزية لحاضنات الأعمال:

على غرار تجارب الدول المختلفة التي أثبتت أن الجامعات والمعاهد البحثية هي أنسب الجهات التي تستطيع أن تلعب الدور الرئيسي لترجمة ونقل الأفكار الإبداعية إلى الصناعة، قامت ماليزيا في اطار الخطة الاقتصادية في الفترة 1996-2005 التي تعتمد على سياسة التجمعات الصناعية كحاضنات للأعمال بإنشاء عدد من المؤسسات من أجل هذا الغرض وعلى رأسها شركة تطوير التكنولوجيا الماليزية "**Maliysian Technology Devlopment Corporaion**"(**MTDC**) التي تمت إقامتها عام 1997 من أجل نقل وتسويق الأفكار الإبداعية من الجامعات والمعاهد البحثية الماليزية و وضعها في اطار التنفيذ من خلال الربط بين هذه الجهات وسوق العمل [1].

وتمثل هذه الشركة مركزا لاحتضان المشروعات الصغيرة الجديدة ليتم تأسيسها من خلال الجامعات لتسمح للشركات الصناعية المتخصصة في القطاعات الإنتاجية والخدمية الجديدة مثل مجالات الوسائط المتعددة (**Multimedia**) والتكنولوجية الحيوية، وقد قامت هذه الشركة حديثا بتنمية مراكز لتطوير التكنولوجيا تعمل على تنشيط البحث والتطوير والتطور التكنولوجي في قطاعات الصناعة المتخصصة، من بين المراكز التي أقامتها شركة تطوير التكنولوجيا الماليزية ما يلي [2]:

1- الحاضنات التكنولوجية (**UPM-MTDC Technology Innovation**) :

والتي تم افتتاحها في ابريل سنة1997، يبلغ عدد الشركات القاطنة بهده الحاضنة المتخصصة 31 شركة تعمل معظمها في تكنولوجيا المعلومات والوسائط المتعددة، وقد أصبحت هذه الحاضنة مثالا ناجحا لمراكز الإبداع التكنولوجي في ماليزيا، حيث تقوم أيضا بتمويل العديد من المشروعات في التكنولوجيا المتقدمة، وقد ساعدت على تنفيذ عدد من المشروعات الحكومية خصوصا في مجالات برمجيات الحاسب الآلي والوسائط المتعددة، حيث تمت إقامة مشروع (**Multimedia Super Corridor**) (**MSC**) والذي يعتبر من أضخم المشاريع في مجال الوسائط المتعددة في ماليزيا [3].

2- مركز الإبداع التكنولوجيا (**UM-MTDC Technology Innovation Centre**):

تم افتتاح هذا المركز في فبراير سنة 1999 ومنذ تلك الفترة يعمل به عدد من الشركات المتخصصة في مجالات تكنولوجيا الاتصالات وقطاعات الإلكترونيات المتقدمة.

3- مركز التكنولوجيا الذكية (**UKM-MTDC Smart Technology Center**):

هذا المركز افتتح في سبتمبر سنة 1999 ويوجد به حوالي عشر شركات تعمل بنجاح ومعظم هذه الشركات تعمل في مجال التكنولوجيا الحيوية وصناعة الدواء وتطبيقات الهندسة الكيميائية.

---

[1]- **ESCWA**: Technology capacity-building initiatives for the twenty first century in the ESCWA members countries. United Nations. New York. USA. june2001.p 72.

[2]- **عاطف الشيروي**، حاضنات الأعمال مفاهيم مبدئية، مرجع سبق ذكره، ص 90.

[3]- **ESCWA**: op. Cit p: 100.

4- الخدمات التي تقدمها المراكز التكنولوجية للشركات: قامت شركة تطوير التكنولوجيا الماليزية بالتعاون مع أربعة جامعات مشاركة بتكوين لجنة تسيير الاشراف على لأنشطة المراكز ودعم الخدمات بها والتي تقدم خدمات في المجالات التالية:

- ➢ - البحث والتطوير والاستشارات المالية.
- ➢ - تنمية وتدريب الموارد البشرية.
- ➢ - خلق شبكات ومؤسسات والمشروعات.
- ➢ - دعم برنامج إدارة الجودة.
- ➢ - دعم برامج تنمية عمليات التصنيع.
- ➢ - تقديم خدمات التحليل المالي.

5- آلية إدارة مراكز تطوير التكنولوجيا:

- ❖ - يتم وضع سياسات المركز بواسطة مجلس لجنة التسيير ويمثلها الرئيس التنفيذي لمكتب مركز التطوير الماليزي، ونائب القنصل ورئيس كل جامعة مشاركة ورئيس معهد البحوث المتعاقد، ومدير ومشرف من كل مركز من مراكز التطوير، ويتم اختيار مدير للمشروع الذي يقدم تقرير عن تقديم المشروع للمركز وللجنة التسيير كل 03 أشهر.
- ❖ - تشرف المراكز على الشركات وعلى إدارتها يوميا للتأكد من حسن سير العمل، وكذلك مالك الشركة يعتبر مدير المشروع ويعتبر مسؤولا عن الآلات والمعدات الموجودة بالشركة.
- ❖ - تجمع اللجنة التكنولوجية وفريق التسويق ومجموعة من الاستشاريين بشكل دوري مع خبراء من المراكز ومجموعة من الشركات، وذلك لتقديم المساعدة للشركات المستأجرين من خلال مراكز تطوير التكنولوجيا.

6- شروط التعاون بين الجامعات والشركات الموجودة بالمراكز:

- تمنح الجامعة قطعة أرض لفترة تدوم 30 سنة ويقوم مركز تطوير التكنولوجيا الماليزي بأعمال البناء والتنمية والإدارة للمركز هذا بجانب أن يكزن له الحق في إسكان الشركات التي تعمل في مجال التكنولوجيا المتقدمة.
- تحصل الجامعة على 05 من الدخل الخاص بالمركز.
- تملك الجامعة حق التمثيل داخل هذه الشركات [1].

---

[1]- **عاطف الشيراوي**، مرجع سبق ذكره، ص ص 90-95.

8- التجربة الجزائرية لحاضنات الأعمال:

1- واقع حاضنات الأعمال ومشاتل المؤسسات في الجزائر: تعد تجربة الجزائر في مجال حاضنات الأعمال ومشاتل المؤسسة متأخرة نوعا ما، مقارنة ببعض الدول النامية والدول العربية خصوصا، حيث يتم صدور أي قانون أو مرسوم ينظم نشاط الحاضنات إلى غاية سنة2003 باستثناء القانون رقم 18/01 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصادر في سنة 2001 والذي أشار إلى مشاتل المؤسسات، كما أننا نلاحظ أن المشرع الجزائري قد أخذ بمفهوم مشاتل المؤسسات ومراكز التسهيل، في حين تقتصر المحضنة كشكل من أشكال المشاتل على دعم ومساعدة المشاريع القائمة على تقديم الخدمات فقط، بينما يشمل مفهوم الحاضنات في الدول المتقدمة والنامية كل أنواع المشاريع، وخصوصا المشاريع القائمة على المبادرات التكنولوجية المتميزة.

ويعتبر نزل المؤسسات النموذج الأقرب إلى مفهوم حاضنات الأعمال التقنية المعمول به في الدول التي لديها تجارب في الميدان، من حيث تركيزها على المؤسسات العاملة في مجال البحث والتطوير.

لا تزال تجربة الجزائر في مجال احتضان الأعمال في بداياتها مقارنة بالكثير من الدول الأخرى، فحتى نهاية السداسي الأول من سنة 2013 وجدت 04 مشاتل مؤسسات في كل من: عنابة، وهران، غرداية، برج بوعريريج، احتضنت 46 مشروعا يتوقع منها إنشاء 308 منصب شغل، وتتوزع هذه المشاريع في قطاعات: الاتصالات، معالجة وإعادة تدوير النفايات، العلام الآلي، بالإضافة إلى بعض المشاريع في القطاعات عالية التكنولوجيا مثل: الألياف البصرية، الطاقة الشمسية، نظم تحديد المواقع GPSو **la production de la signalétique**.[1]

وفيما يلي تقديم جدول تلخيصا لحصيلة نشاط مشاتل المؤسسات إلى غاية السداسي الأول 2013 [2].

تطور عدد المشاريع المحتضنة في مشاتل المؤسسات.

مشاتل المؤسسات	تطور عدد المشاريع المحتضنة		مناصب العمل المتوقع إنشاؤها
	السداسي الأول 2012	السداسي الأول 2013	
عنابة	8	9	28
وهران	8	15	32
غرداية	4	12	11
برج بوعريريج	7	10	237
المجموع	27	46	308

المصدر: نشرية المعلومات الاقتصادية رقم 23، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،2013.

---

[1]- **Abdelkader Djeflat** : Economie fondée sur la connaissance et l'incubateur. Séminaire international sur les incubateurs et la création d'entreprises innovantes en algérie. ANVREDE. Alger .22-23 juin. 2003. p: 23.

[2]- **بن قطاف أحمد**، دور برامج احتضان الأعمال في دعم إنشاء المؤسسات الصغيرة، دراسة لبعض التجارب العالمية مع الإشارة لتجربة الجزائر، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 14، المجلد 01-2016، جامعة برج بوعريريج، الجزائر،2016، ص 151.

وتجسيدا لمشروع إقامة مشاتل ومحاضن المؤسسات ومراكز التسهيل في الجزائر، سعت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية إلى إنشاء 11 محضنة في كل من الولايات التالية: الأغواط، باتنة، البليدة، تلمسان، سطيف، عنابة، قسنطينة، وهران، الوادي، تيزي وزو، الجزائر، بالإضافة إلى 04 ورشات ربط في كل من: الجزائر، سطيف، قسنطينة، وهران، وفي إطار البرنامج التكميلي لدعم النمو خلال الفترة 2005-2009 تم تخصيص مبلغ 04 مليار دينار لدعم قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث سيتم زيادة عدد المحاضن ليبلغ 20 حاضنة.

أما فيما يخص مراكز التسهيل فيوجد 12 مركزا تسهيل ينشط على المستوى الوطني، قامت بمرافقة 1132 مشروع إلى غاية السداسي الأول لسنة 2013 في الولايات التالية: تيبازة، وهران، أدرار، برج بوعريريج، إليزي، جيجل، تمنراست، النعامة، تندوف، الجلفة، سيدي بلعباس، البليدة [1].

ويلخص الجدول التالي حصيلة نشاط مراكز التسهيل السداسي الأول لسنة 2013.

مراكز التسهيل	عدد المشاريع المستقبلة	عدد المشاريع المرافقة (.)	مخططات الأعمال المنجزة	عدد المؤسسات المنشأة	عدد مناصب العمل المتوقع إنشاؤها
تيبازة	368	90	61	17	57
وهران	325	325	13	204	964
أدرار	36	22	12	10	27
برج بوعريريج	232	191	21	21	380
إليزي	98	64	3	/	25
جيجل	277	239	2	2	31
تمنراست	37	17	/	2	7
النعامة	175	114	5	2	121
تندوف	163	39	15	12	33
الجلفة	313	10	/	/	/
سيدي بلعباس	21	21	21	21	74
البليدة	18	/	/	/	/
المجموع	2063	1132	153	291	1719

المصدر: نشرية المعلومات الاقتصادية رقم23، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 2013.

[1]- **محمد حميدوش**، مراكز التسهيل- فضاء جديد لبعث الاستثمار ومرافقة المؤسسات، مجلة فضاءات، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، العدد رقم02، الجزائر، مارس 2003، ص 13.

تتوزع هذه المشاريع على قطاعات أبرزها: صناعات النسيج، الصناعات الغذائية، البناء والأشغال العمومية، الخدمات، الصيد، الصناعة التقليدية والحرف [1].

2- تقييم التجربة الجزائرية في مجال احتضان الأعمال:

إن القراءة الأولية للأرقام المشار أليها في الجدولين السابقين تبين بوضوح نشاط مراكز التسهيل في مرافقة المشاريع الناشئة 1132 وعدد المؤسسات المنشأة 291، ومناصب العمل المتوقع إنشاؤها 1719 منصب، أكبر بكثير من نشاط مشاتل المؤسسات والتي لم تحتضن سوى 46 مشروع، ولا يزال معظمها في مرحلة الاحتضان بعدد 308 منصب عمل متوقع، الأمر الذي يظهر التركيز على نشاط مراكز التسهيل والتي يقتصر عملها في تسهيل الإجراءات الإدارية لإنشاء مؤسسة، في حين أن احتضان وإيواء المؤسسات الناشئة هو من صلب مهام المشاتل والحاضنات وهو ما نراه ضعيفا جدا من خلال هذه الحصيلة.

وكنتيجة لهذه القراءة الأولية فإننا نرى بأن اقتصار حاضنات ومشاتل المؤسسات على تسهيل الإجراءات الإدارية لإنشاء المؤسسات الجديدة دون الأهداف الأخرى هو تحجيم دور هذه الأجهزة، ويساهم في التقليل من فعاليتها والدور المتوقع منها، ولعل من بين ما يستفاد من التجارب العالمية الرائدة في هذا المجال هو التركيز على إنشاء روابط بين الحاضنات والجامعات والمؤسسات الأكاديمية، بهدف نشر ثقافة ريادة الأعمال والمقاولاتية في وسط الباحثين والطلاب وتثمين نتائج البحث العلمي وربطها بالقطاع الصناعي، وعليه فإننا نقترح أن تكون للجامعة حاضنة أعمال خاصة بها سواء كانت مرتبطة بكلية معينة أو معهد متخصص، أو تكون حاضنة عامة تشمل جميع التخصصات [2].

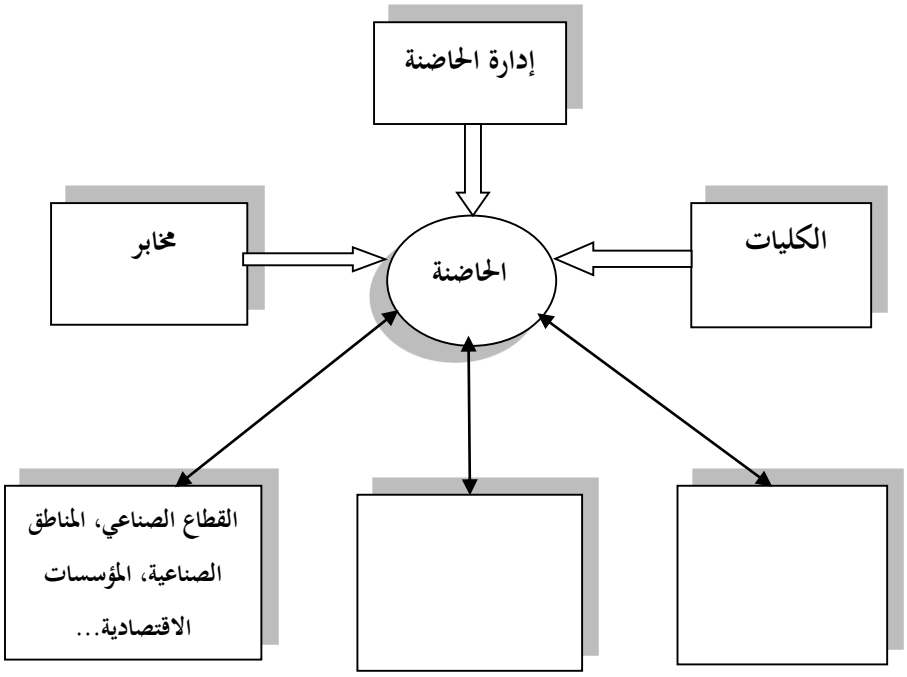
ويوضح الشكل التالي التصور المبدئي لما ينبغي أن تكون عليه الحاضنة في المؤسسة الجامعية:

---

[1]- **بن قطاف أحمد**، مرجع سبق ذكره، ص ص 151-152.

[1]- **بن شايب محمد، سعدي فيصل**، مرجع سبق ذكره، ص 64.

نموذج مقترح لحاضنة اعمال جامعية:



المصدر: بن قطاف أحمد، دور برنامج احتضان الأعمال في دعم إنشاء المؤسسات الصغيرة، دراسة لبعض التجارب العالمية مع الإشارة لتجربة الجزائر، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 14، المجلد 01-2016، جامعة برج بوعريريج، الجزائر،2016، ص 153.

يبين هذا التصور أن حاضنات الأعمال الجامعية تلعب دور الوسيط في بلورة أفكار الأساتذة والباحثين والطلبة وتثمين نتائج بحوثهم العلمية، وإنشاء شبكات من علاقات التعاون مع القطاع الصناعي والإدارات العمومية، كما تساهم في الانتقاء الأولي للأفكار والمشاريع المؤهلة للنجاح، وهو ما يسهل عمل حاضنات ومشاتل المؤسسات العمومية[1].

3- أسباب تأخر حاضنات ومشاتل المؤسسات في الجزائر:

ترجع أسباب تأخر انطلاق مشاريع حاصنات الأعمال ومشاتل المؤسسات في الجزائر إلى الظروف الاقتصادية والاجتماعية السيئة التي مرت بها الجزائر في السنوات الماضية والتي لم تكن تسمح بانتشار الوعي السياسي والاقتصادي لأهمية مثل هذه الأدوات الجديدة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وإجمالا يمكن حصر العوامل والأسباب التي أدت على تأخر انطلاق مثل هذه المشاريع في النقاط التالية [2]:

---

[1]- **بن قطاف أحمد**، مرجع سبق ذكره، ص 153.

[2]- **محمد بن بوزيان، الطاهر زياني**، دور تكنولوجيا الحاضنات في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر،17-18 أبريل2006، ص 19.

- – تأخر صدور القوانين والمراسيم المنظمة لنشاط حاضنات ومشاتل المؤسسات، حيث كان صدور أول مرسوم في سنة 2003.
- – ضعف الوعي السياسي والاقتصادي بأهمية حاضنات الأعمال في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- – غموض في مفاهيم حاضنات الأعمال خصوصا في الإطار القانوني، حيث أن المشرع الجزائري جعل الحاضنة شكلا من أشكال مشاتل المؤسسات يختص بالقطاع الخدمي، وهذا عملا بالنموذج الفرنسي في خين أن التجارب الدولية الأخرى تتبنى مفهوم أوسع لحاضنات الأعمال.
- – المشاكل والعقبات التي يعاني منها قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، والتي دفعت الهيئات الوصية إلى صرف المجهودات في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دون الاهتمام الجدي بآلية حاضنات الأعمال.
- –عدم توفر الإطارات والكفاءات اللازمة لإدارة وتسيير هذه الحاضنات والمشاتل، وفي هذا الصدد تجدر الإشارة بأنه تم تكوين مجموعة من الإطارات والمسيرين على تقنيات تسيير مشاتل المؤسسات في فرنسا في نهاية سنة 2005.
- – العقبات والعراقيل البيروقراطية التي لا تزال تعاني منها الإدارات والهيئات العمومية في الجزائر، والتي تشكل أهم عائق في إنشاء الحاضنات والمشاتل.

4– دور حاضنات الأعمال في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: يمكننا استخلاص دور حاضنات الأعمال في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من خلال المرسوم التنفيذي رقم 170/18 الصادر في سنة 2018[1]، والذي يحدد مهام الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الابتكار التي تم إسناد إليها مهام حاضنات الأعمال في الجزائر، حيث تسمى بمشاتل المؤسسات، والمتمثلة في:

- ❖ – احتضان المؤسسات في طور الإنشاء.
- ❖ – تنفيذ برامج عصرنة المؤسسات.
- ❖ – مساعدة المؤسسات في تعزيز مواردها البشرية.
- ❖ – دعم المؤسسات التي تواجه صعوبات بسبب نقائص في مجال التنظيم والتسيير أو التموقع في السوق.
- ❖ – منح دعم تقني ومادي للمؤسسات المناولة لمطابقة منتوجاتها.
- ❖ – تشكيل منظومة للإعلام الاقتصادي حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

---

[1]– **الجريدة الرسمية**، مرسوم تنفيذي رقم 170/18، يحدد مهام وكالة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الابتكار وتنظيمها وسيرها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، 2018، ص 12.

المطلب الرابع: العوامل والإجراءات المتخذة في حاضنات الأعمال.

1- العوامل التي تحقق أفضل ممارسات لحاضنة أعمال ناجحة:

قبل البدء في توضيح أهم العناصر التي يجب أن تتوفر في حاضنات الأعمال لتحقيق أفضل الممارسات، ونجاح الحاضنة والمشاريع المحتضنة يجب الإشارة إلى الدراسة التي أجرتها وزارة التجارة والتنمية الاقتصادية بالولايات المتحدة الأمريكية سنة 2011 بعنوان " **الاحتضان الناجح** "، ممارسات حاضنات الأعمال التي تؤدي إلى مشاريع ناجحة جديدة " **Incubating Success: Incubation Practices that lead to successful new ventures**

وأشارت الحقائق يجب أن توضع في الاعتبار كالآتي:

1- لا يوجد نموذج ممارسة لحاضنات الأعمال أو سياسة حاضنات الأعمال، إذا طبقت تحقق النجاح المطلق، وإنما هناك تعاون بين حاضنات الأعمال من خلال الشبكات الإلكترونية بين حاضنات الأعمال والتواصل في الفاعليات الرسمية وغبير الرسمية، أي لا توجد رصاصة سحرية تحقق أفضل الممارسات، فتختلف احتياجات العملاء من حاضنة إلى أخرى والعملاء داخل الحاضنة الواحدة حسب المراحل التي يمر بها المشروع المحتضن داخل الحاضنة، وأيضًا هناك اختلاف في أهداف الرعاة فمن الرعاة من يقدم الدعم بهدف التنمية المجتمعية، وهناك من يقدم الدعم بهدف الاستثمار، وتختلف الأهداف حسب نوعية الصناعة التي تنتمي إليها لمشاريع المحتضنة، ولكن هناك اتفاق لكل الأطراف المساهمة والمستفيدة من حاضنات الأعمال هو تقديم أفضل ما لديهم لتحقيق النجاح لكل أصحاب المصلحة.

2- هناك اعتقاد سائد أن حجم حاضنات الأعمال والظروف الاقتصادية للمنطقة التي تنشأ فيها حاضنات الأعمال، وعمر حاضنات الأعمال من العوامل التي تؤثر بشكل كبير على ممارسات حاضنات الأعمال الناجحة، ولكن أصبحت هذه العوامل لا تؤثر بشكل كبير على نجاح حاضنات الأعمال أو فشلها.

من خلال البحث تم التوصل إلى مجموعة من المعايير من خلال التجارب العالمية والأدبيات التي تناولت حاضنات العمال، التي إذا طبقت حققت نجاح للحاضنة وبالتالي يؤثر هذا النجاح على المشاريع المحتضنة[1].

2- الإجراءات التي اتخذتها دول العالم لدعم حاضنات الأعمال:

نستعرض الإجراءات التي اتخذتها الدول لحماية ودعم المشروعات الصغيرة من خلال حاضنات الأعمال:

- إنشاء هيئة مركزية تشرف على حاضنات الأعمال ومتابعتها والذي طبق في الولايات المتحدة الأمريكية، اليابان فرنسا، البرازيل، الصين وألمانيا.

---

[1]- **EDA (2010)**: op. Cit.

- – سياسة الحماية من الإفلاس، إحدى السياسات الهامة الموجهة لتشجيع المشاريع الصغيرة وخاصة المشاريع الابتكارية، من خلال المنح المالية الحكومية والدعم الجامعي وتقديم الدعم الكالي للحاضنة لتدعيم المشاريع الصغيرة وطبقته الدول: اليابان، ألمانيا، الولايات المتحدة الأمريكية، فرنسا، الصين، البرازيل.
- – التشريعات القانونية، يلزم القانون جميع المنظمات الحكومية وشبه الحكومية بإتاحة الفرصة للمشاريع الصغيرة للحصول على العقود الحكومية أو الحصول على نسبة من إنتاج المشروعات الصغيرة وخاصة التب تخرجت من حاضنات الأعمال لضمان جودتها ولقد طبقتها: اليابان، ألمانيا، الصين، البرازيل، فرنسا.
- – الإعفاء من ضريبة الدخل لفترات محددة قابلة للتحديد وتوفر نظام ضريبي يشجع على الاستثمار في إدخال التكنولوجيا الحديثة في المشاريع الصغيرة، ونظام ضريبي آخر يشجع على إقامة الصناعات الصغيرة في المناطق النائية والريفية، حيث طبق هذا الإجراء في: ألمانيا، اليابان، الصين.
- – السياسة الاقتصادية وخاصة السياسات المصرفية لدعم المشروعات الصغيرة من خلال القروض الميسرة، تم تطبيق هذا الإجراء من أنه يخضع هذا حسب النظام الاقتصادي السائد في الدولة وسياستها المالية ولكنه ينشر بقوة في الدول الرأسمالية وطبق في: ألمانيا، الولايات المتحدة الأمريكية، فرنسا.
- – دور الدول في إنشاء حاضنات الأعمال في المناطق الصناعية المناطق الريفية وطبق في: ألمانيا، اليابان، الصين.
- – مشاركة أصحاب المشاريع الصغيرة والدولة والمصانع الكبرى في استراتيجية مشتركة فيما يخص اتخاذ القرارات المتعلقة بالمنشآت الصغيرة والإدارة الجماعية لها وطبق في: ألمانيا، اليابان.
- –في ظل عدم وجود ضامن للمشروع الصغير وانعدام الثقة في السياسة المالية، قامت الدول بإعطاء القرض إلى هيئات تخضع لرقابة الدولة مثل حاضنات الأعمال الخاصة والحاضنات المقاومة في الجامعات وطبق في: البرازيل، الصين [1].

[1]– **أسامة حسين عبد المحسن**، مرجع سبق ذكره، ص 120.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية دراسة حالة حاضنة أعمال جامعة المسيلة

المبحث الأول: تقديم حاضنة أعمال جامعة المسيلة وإجراءات الانتساب والخدمات المقدمة:

المطلب الأول: تقديم حاضنة أعمال جامعة المسيلة:

حاضنة أعمال جامعة المسيلة هي حاضنة تابعة لقطاع التعليم العالي والبحث العلمي، تهتم برواد الأعمال من ذوي الكفاءات الجامعية (الطلبة والباحثين) القادرين على تسخير التقنيات التكنولوجية الحديثة لتقديم مشاريع ومؤسسات ناشئة "**Startups** " ذات أفكار إبداعية سواء كانت مشاريع: خدمات، منتجات، نماذج عمل أو اختراعات ضمن قطاعات التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي، الصناعة، التجارة، الصيدلة والطب، الصحة، الاتصالات، تكنولوجيا المعلومات، الطاقة والطاقات المتجددة، الرسكلة والبيئة، أو أي تقنية تهدف إلى استثمار المصادر المتوفرة لدعم واستمرارية المؤسسات الناشئة، نجاحها وتطورها وعملها لترقى إلى مكانة المؤسسات الناجحة التي تمثل نقطة انطلاق واقلاع اقتصادي وفق مضامين التنمية المستدامة.

شعار حاضنة أعمال جامعة المسيلة:" **لديكم الفكرة ولدينا الدعم والمرافقة**"

1- فكرة تأسيس حاضنة اعمال جامعة المسيلة:

تعود فكرة انشاء الحاضنة على مستوى جامعة المسيلة الى تظاهرة "**الجامعة الخريفية**" يومي **13/12 ديسمبر 2018**، أين أعطى البروفيسور "**بداري كمال**" مدير جامعة محمد بوضياف المسيلة موافقته المبدئية على انشاء الحاضنة باعتبارها مشروعا ذو ابعاد اقتصادية، واجتماعية للجامعة، كما قام بتعيين الدكتور " **احمد مير** " مديرا لها وعملا بالقرار الوزاري رقم 182 المؤرخ بتاريخ: **27ماي 2019** والذي يكلف الوكالة الوطنية لتثمين نتائج البحث والتنمية التكنولوجية "**ANVREDET** " بتسيير وتجهيز هذا الفضاء والمسمى ب:" **حاضنات أعمال جامعة المسيلة**" ومقره "**كلية الرياضيات والإعلام الآلي الطابق الثالث**" والطابق الأرضي من "**معهد تقنيات تسيير النشاطات البدنية والرياضية** " وعملا بنص الاتفاقية الممضاة بين الجامعة و"**ANVREDET**" بتاريخ **19سبتمبر 2019** والتي جاء فيها التزام "**AVNREDET**" بتجهيز، تسيير الحاضنة، واستقبال الباحثين ورواد الأعمال لاحتضان أفكارهم ومشاريعهم، تنميتها وتطويرها على مستوى فضاء الحاضنة.

أنشئت حاضنة أعمال جامعة المسيلة بمقتضى القرارات الوزارية التالية:

– القرار الوزاري المشترك بين وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ووزارة المالية والمؤرخ في **08 أكتوبر 2020** الصادر بالجريدة الرسمية رقم 66 الصادر في **10 نوفمبر 2020** يتضمن إنشاء مصلحة مشتركة للبحث تسمى "**الحاضنة**" لدى جامعة المسيلة.

– القرار الوزاري رقم 182 المؤرخ في **27 ماي 2019** والذي يتضمن وضع جزء من هياكل جامعة المسيلة تحت تصرف الوكالة الوطنية لتثمين نتائج البحث والتنمية التكنولوجية لتوطين المصلحة المشتركة "**الحاضنة**".

2- تعريف حاضنة أعمال جامعة المسيلة:

أنشئت حاضنة أعمال جامعة المسيلة بمقتضى القرار الوزاري رقم 182 الصدار بتاريخ **27 ماي 2019**، حيث تعتبر **أول حاضنة أعمال** داخل الجامعة على المستوى الوطني، تبعتها بعض الجامعات الجزائرية في إنشاء حاضنات أعمال كجامعة البليدة و

ورقلة وقالمة... الخ، تتبع إداريا للوكالة الوطنية لتثمين نتائج البحث العلمي والتطوير التكنولوجي " **ANVREDET** " التابعة لمديرية البحث على مستوى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي "**DGRSDT** "، يديرها مدير حاضنة يعين من قبل إدارة الجامعة ويرسل ملفه للوكالة الوطنية لتثمين نتائج البحث والتنمية التكنولوجية، كما أن مدير الحاضنة له صلاحية تشكيل لجنة انتقاء المشاريع وتضم مجموعة من الأساتذة يعملون على انتقاء ومرافقة مختلف المشاريع والأفكار لدى الشباب رواد الأعمال، كما تعمل إدارة الحاضنة على تشكيل مجلس إدارة الحاضنة والذي يتشكل من مدير الحاضنة ونائب مدير الجامعة للعلاقات الخارجية وممثلين عن " **ANVREDET**" ومديرية الصناعة والمناجم بالوكالة الوطنية للتشغيل، ممثلين عن المؤسسات الاقتصادية الشريكة للجامعة...

3- برامج حاضنة أعمال جامعة المسيلة:

- **برنامج الاحتضان**: دعم الأفكار الريادية.
- **برنامج التسريع**: دعم الشركات الناشئة.
- **برنامج العمل الحر**: تنفيذ برنامج التدريب وبناء القدرات.
- **برنامج الطلبة السفراء**: هذا البرنامج موجه للطلبة والباحثين الذين لديهم الحدس المقاولاتي (ريادة الأعمال) وذلك بتكليفهم بمهام التحسيس في الأوساط الطلابية بأهمية التوجه بأفكارهم المبتكرة لحاضنة الأعمال والاستفادة من عديد الخدمات التي تقدمها الحاضنة.
- **برنامج اكتشاف**:Programme Discover .
- **برنامج المؤسسات المنطلقة**: Dstat.

المطلب الثاني: إجراءات الانتساب لحاضنة أعمال جامعة المسيلة:

1- شروط الانتساب:

- لدى الطالب فكرة لمشروع بحث وابتكار.
- درس أو لايزال يدرس بجامعة المسيلة (لأن الجامعة هي المتكفلة بمصاريف التسجيل لدى كل من INAPI ومعهد الملكية الصناعية والتفكرية.

2- إجراءات الانتساب:

- على الطالب إيجاد فكرة وعرضها أمام اللجنة العلمية للحاضنة.

- تقوم اللجنة العلمية بقرار: إما – قبول الفكرة واحتضانها.

أو – طلب وضع تعديلات على الفكرة.

أو – رفضها تماما لعدم إمكانية التجسيد أو أن الفكرة موجودة ومطبقة.

في الحالتين الأولى والثانية:

- يتقدم الطالب لإدارة الحاضنة بالوثائق التالية :
- نسخة من بطاقة الطالب أو بطاقة التعريف.
- نسخة من شهادة التسجيل أو شهادة مدرسية.
- 03 صور شمسية.
- يسجل ضمن السجل الخاص بالطلبة ما قبل الاحتضان.
- يتم تسجيله في البوابة الخاصة بالوزارة المنتدبة لدى الوزير الأول المكلفة بالمؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة للحصول على "**لابل مشروع مبتكر**".
- عند حيازته على "**لابل مشروع مبتكر**" يصبح طالبا أو باحثا محتضن.
- تتم عملية التمويل من طرف: – صندوق دعم المؤسسات الناشئة.

.ANADE –

.ENJAM –

–أعضاء اللجنة العلمية المكلفة بتقييم المشروع المحتضن:

- – أساتذة الاقتصاد.
- – أساتذة الذكاء الاصطناعي.
- – أساتذة البيولوجيا.
- – أساتذة في الطاقات المتجددة.

– ما يجب أن يتضمنه عرض المشروع أمام اللجنة العلمية:

- – عنوان الفكرة.
- –أصحاب الفكرة.
- – الهدف من الفكرة.
- – دراسة الجدوى من الجوانب التجارية والاقتصادية الخاصة بالفكرة.
- – ما يتطلب لتجسيد الفكرة.
- –المدة الزمنية المتوقعة لإنجاز المشروع.

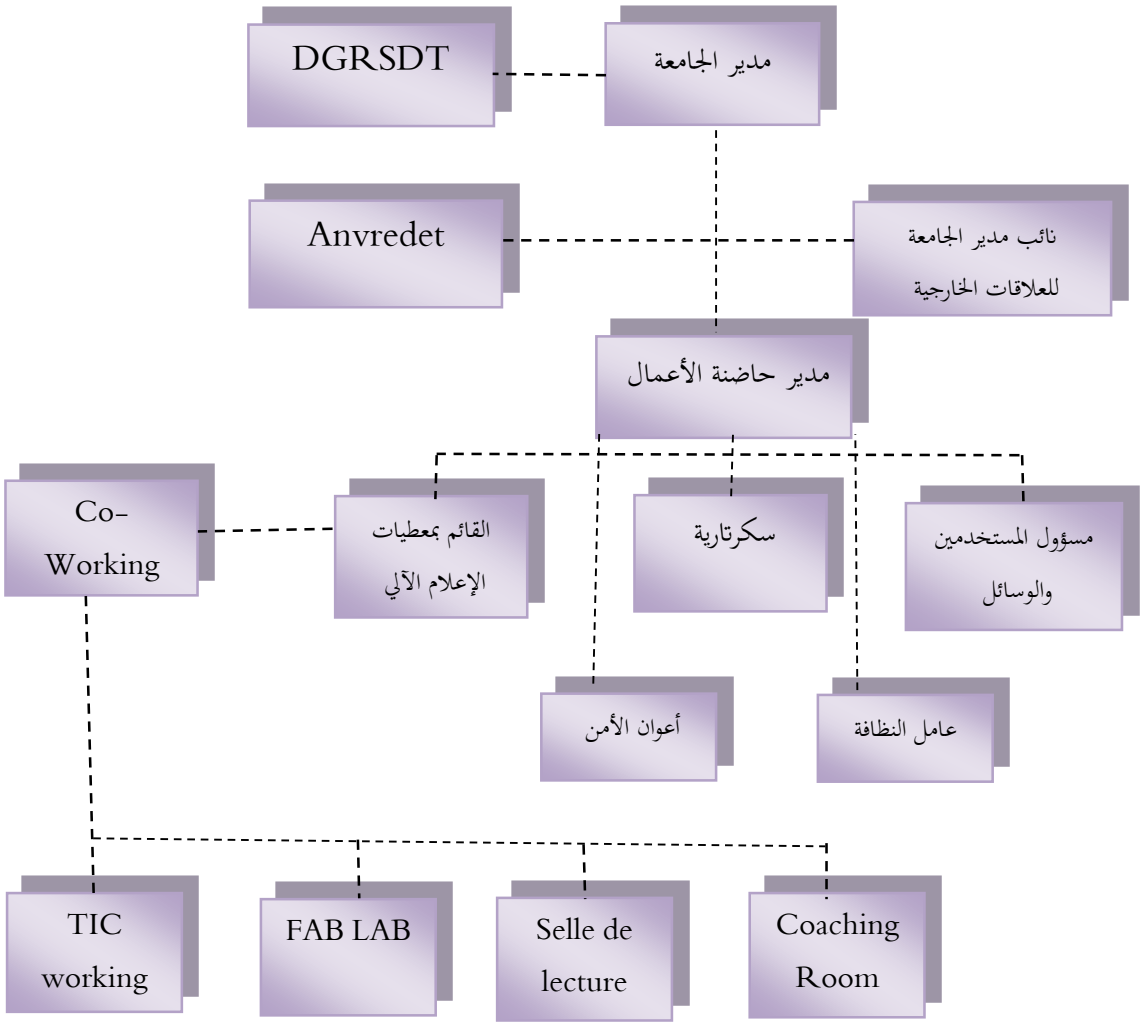
3- الخدمات المقدمة من طرف حاضنة أعمال جامعة المسيلة:

- ❖ – المرافقة من طرف الحاضنة والباحثين المبتكرين أو ذوي الأفكار الجديدة والابتكارية المخترعة.
- ❖ – برمجة دورات تكوينية من طرف الخبراء في شتى ميادين الذكاء الاصطناعي، التجارة، التسويق، البيولوجيا...
- ❖ – تنظيم ملتقيات من أجل التقاء أصحاب المؤسسات الاقتصادية مع الباحثين أو حاملي الأفكار الابتكارية.
- ❖ – التكفل بنقل الطلبة المحتضنين لإجراء مسابقات وطنية.
- ❖ – ارسال الطلبة للقيام بتربصات تفيدهم في المجال الذي يخص ابتكارهم.
- ❖ – التوجيه والإرشاد والتسهيل المتاح لمنتسبيها.
- ❖ – التدريب.
- ❖ – الاحتضان والتمويل عن طريق عقد اتفاقيات مع عدة مؤسسات وشركات اقتصادية مثل: "ANADE " و " ANGIM" و " ANSEG" والصندوق الوطني للتمويل...
- ❖ – التسويق.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لحاضنة أعمال جامعة المسيلة ومهام مسؤوليها.

1: الهيكل التنظيمي لحاضنة أعمال جامعة المسيلة:

تعتبر الحاضنة جزء لا يتجزأ من المصالح المشتركة لدى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، كما تعتبر إداريا هيكلا تابعا للمديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي "**DGRSDT** "، إذا وكلت مهمة تسييرها وتجهيزها إلى الوكالة الوطنية لتثمين نتائج البحث والتنمية التكنولوجي "**ANVREDET**"، كما يتكون الهيكل التنظيمي للحاضنة من عدة مستويات.



Structure Organisationnelle de l'incubateur

2- مهام مسؤولي حاضنة أعمال جامعة المسيلة:

1- البروفيسور " مير أحمد ": الرتبة: – مدير حاضنة أعمال جامعة المسيلة "**Business Incubator**".

– مسؤول مركز دعم التكنولوجيا والابتكار "**Cati**".

– رئيس اللجنة العلمية المكونة والمؤطرة للطلبة والباحثين المبتكرين.

2- " حمودة ياسين": الرتبة: – منشط جامعي من المستوى الثاني.

– مكلف بتسيير شؤون مستخدمي الحاضنة.

– تفعيل الحياة الجمعـــوية في الوسط الجامعي.

– تحسيس الطلبة حول مشاريع التنشيط في جميع المجالات.

– السهر على تنظيم الحياة الجماعية في الوسط الجامعي.

3– "قيرة خليصة": الرتبة: – تقني سامي في الإعلام الآلي.

– التكلفة بالموقع الإلكتروني للحاضنة أعمال جامعة المسيلة.

– مسؤولة عن كل ما يخص البرمجة والفوتوشوب.

– مكلفة بتسيير قاعة الإعلام الآلي.

– يكلف التقنيون السامون في الإعلام الآلي بالتحليل العضوي وترميز المعطيات الموجهة إلى التطبيقات المعلوماتية في لغة برمجة ملائمة.

4– " لحواو أمال": الرتبة: – مهندسة دولة مخابر الجامعية.

– مكلفة بتسيير مخبر البيولوجيا التابع لحاضنة الأعمال.

– إجراء الخبرات واستغلال نتائجها

– القيام بكل تجربة أو اختبار له صلة بميدان نشاطهم

– المساهمة في إعداد وضبط وتطوير التقنيات العلمية الجديدة وكذا تحسين نتائجها.

– إعداد مخططات حفظ التجهيزات وصيانتها.

5– " بعلي سلمى": الرتبة: – ملحق بالمخابر الجامعية.

– مكلفة بتسيير مخبر التكنولوجيا التابع لحاضنة الأعمال.

– القيام بجميع القياسات أو التجارب أو التحاليل أو أعمال المراقبة أو التدخلات المتصلة بميدان نشاطهم.

– حل المسائل ذات الطبيعة التقنية البسيطة أو المعقدة المتصلة بميدان نشاطهم.

– المساهمة في إعداد وضبط وتطوير التقنيات العلمية الجديدة وكذا تحسين نتائجها.

– السهر على حفظ التجهيزات والمعدات وصيانتها.

6– " جوادي فتيحة": الرتبة: – عون إدارة رئيسي

– مكلفة بملفات الطلبة ما قبل الاحتضان ومتابعة الطلبة المحتضنين.

– يكلف أعوان الإدارة الرئيسيون بتنفيذ الأعمال الإدارية ويشاركون في تحرير البريد.

7– " خلدون أمال": الرتبة: – كاتب مديرية.

– يكلف كتاب المديرية بتأطير أعمال حفظ البيانات وتقديم الوثائق الإدارية، ويتولون زيادة على ذلك استقبال المكالمات الهاتفية وإرسال الوسائل وكذا تنظيم مجموع أعمال الكتابة.

8– "قندوز أمين": الرتبة: – عون مكت

– يتولى أعوان المكتب تنفيذ المهام العادية ذات الصلة بالنشاطات الاعتيادية في الإدارة.

المبحث الثاني: إنجازات حاضنة أعمال جامعة المسيلة والمرفقات العلمية:

هناك عدة إنجازات قامت بها حاضنة أعمال جامعة المسيلة منذ نشأتها متمثلة في الدورات التدريبية وعدد المشاريع والمؤسسات المبتكرة والمحتضنة وهي:

المطلب الأول: إنجازات حاضنة أعمال جامعة المسيلة منذ نشأتها:

1– عدد الدورات التدريبية: 29 دورة تدريبية بحجم ساعي يزيد عن 252 ساعة موزعة على النحو التالي:

- – الملكية الفكرية وتسجيل براءات الاختراع 08 دورات بحجم ساعي يزيد عن 60 ساعة.
- – دورات تدريبية في الذكاء الاصطناعي 05 دورات بحجم ساعي يزيد عن 44 ساعة.
- – دورات تدريبية في التسويق 05 دورات بحجم ساعي يزيد عن 44 ساعة.
- – دورات تدريبية حول المناجمنت وإعداد مخططات الأعمال 08 دورات بحجم ساعي يزيد عن 50 ساعة.
- – دورات تدريبية في إعداد مواقع الويب للمؤسسات الناشئة وعددها 03 بحجم ساعي 36 ساعة.
- – دورة تدريبية في العرض والتحكم في أساسيات الالقاء وعددها 05 بحجم ساعي قدره 18 ساعة.

2– عدد المشاريع المبتكرة المحتضنة الحاصلة على "**لابل مشروع مبتكر**" 27 مشروع (المرتبة الأولى وطنيا).

3– عدد المؤسسات الناشئة المتخرجة من حاضنة أعمال جامعة المسيلة والحاصلة على "**لابل مؤسسة ناشئة**" 03 مؤسسات.

4– الحصول على أول "**لابل حاضنة أعمال جامعية** " على مستوى الوطن.

5– عدد براءات الاختراع المتحصل عليها 57 براءة اختراع.

6– عدد ملفات براءات الاختراع المودعة بالمعهد الوطني للملكية الصناعية وعددها 59 ملف (المرتبة الأولى وطنيا بين مختلف المؤسسات الوطنية).

7– الفوز بأربعة مشاريع مبتكرة من بين خمسة في المسابقة الوطنية المنظمة من قبل الوكالة الوطنية لتثمين نتائج البحث والتنمية التكنولوجية وجامعة المسيلة في 14/13 جانفي 2021.

8– الفوز بثلاث مشاريع مبتكرة من بين 23 مشروع في المسابقة الوطنية "**مشروع براءة اختراع**" المنظمة من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي كأول جامعة وطنية تحصل على هذا الإنجاز.

9– ثلاث زيارات لوفود وزارية على رأسهم السيد الوزير الأول" **عبد العزيز جراد**" ووزير التعليم العالي والبحث العلمي "**عبد الباقي بن زيان**" ووزير السكن ووزيرة التكوين المهني والوزير المنتدب لدى الوزير الأول المكلف بالمؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة "**وليد مهدي ياسين**" والوزير المنتدب لدى الوزير الأول المكلف بالمؤسسات المصغرة "**ياسين ضيافات**".

10– التأهل ضمن 10 مشاريع الأولى وطنيا إلى نهائي مسابقة "**AIMAX**" للذكاء الاصطناعي بمشروع "**الممرض الذكي باستخدام الذكاء الاصطناعي**" المزمع تنظيمها بولاية "**قسنطينة**" والتي وصل عدد المشاريع المشاركة فيها عند انطلاقها إلى أكثر من 100 مشروع مشترك، كما حظيت حاضنة أعمال جامعة المسيلة بعدة زيارات من قبل السادة ولاة ولاية المسيلة في العديد من المرات.

11– ترافق حاضنة أعمال جامعة المسيلة 07 مبتكرين صغار وتساعدهم في تجسيد أفكارهم المبتكرة في إطار سعيها لتوطيد علاقتها بالمجتمع المحلي.

المطلب الثاني: التحديات التي تواجه حاضنة أعمال جامعة المسيلة.

هناك عدة تحديات تواجه الحاضنة من جوانب مختلفة منها:

– تحديات بشرية:

منذ تأسيس الحاضنة في جامعة المسيلة لم تتضح الرؤية القانونية للمورد البشري المسير والمنظم لعملها من مدير الحاضنة إلى أعضاء اللجنة العلمية للحاضنة (المجلس التنسيقي للحاضنة إلى دور الشريك الاقتصادي والاجتماعي للحاضنة)، رغم ورود نصين قانونيين لإنشائها بجامعة المسيلة الأول: في**27 ماي 2019** والثاني: في **01 أكتوبر 2020**.

– تحديات مادية:

من بين التحديات الأساسية التي تعرقل حاضنة أعمال جامعة المسيلة في أداء مهامها على أتم وجه هي عدم وجود ميزانية خاصة بها لشراء وتجهيز النماذج الأولية لمشاريع الطلبة والباحثين المحترمين، وكذلك عدم وجود حوافز مادية للطاقم البشري للحاضنة.

– تحديات ثقافية:

– عدم وجود ثقافة ريادية (مقاولاتية) لدى العديد من الطلبة الجامعيين وكذا الأساتذة المؤطرين لهم.

– هناك ثقافة مكرسة لدى الطالب الجامعي تنحصر في سعيه للحصول على الشهادة والبحث عن منصب شغل بدل من التفكير من إنشاء مؤسسته الناشئة.

– تحديات داخلية:

هناك هوى (فراغ) بين ما تقوم به الحاضنة وما تستوجب أن تقوم به دار المقاولاتية وكذا بعض الكليات في الجامعة.

– تحديات خارجية:

تحدي إقناع الشركاء الاقتصاديين (المؤسسات الاقتصادية) بجدية المشاريع الابتكارية للطلبة وعدم إقناعهم بتمويل هذه المشاريع.

– تحديات وطنية:

تعاني حاضنات الأعمال من خلال احتضانها للمشاريع المبتكرة من مشكل عدم موائمة بعض المشاريع (الدفع الإلكتروني، تداول العملات الدولية إلكترونيا...) مع البيئة القانونية لريادة الأعمال في الجزائر.

المطلب الثالث: الآفاق المستقبلية لحاضنة أعمال جامعة المسيلة:

منذ إنشاء الحاضنة في نهاية سنة 2018 سطرت العديد من الأهداف منها ما هو هدف استراتيجي بعيد المدى ومنها ما هو هدف وآفاق متوسطة المدى، مثلا عند تأسيس الحاضنة كان الهدف الأولي هو توسيع ثقافة ريادة الأعمال لدى الطالب الجامعي بصفة عامة وريادة الأعمال الابتكارية أو ما يسمى اليوم ب "**المشاريع المبتكرة أو المؤسسات الناشئة** " بصفة خاصة، وهذا لأن في ذلك الوقت في سنة 2018 كانت ظروف الجامعة نوعا ما الطالب الجامعي يجهل هذه المصطلحات، يجهل توجهه نحو مناصب العمل وبالتالي العمل في حاضنة أعمال جامعة المسيلة كان كبيرا حول تحسين ثقافة الطالب من طالب الباحث عن منصب شغل إلى طالب خالق للمؤسسة الناشئة والثروة.

كذلك كان هناك أهداف في البداية وهو احتضان مجموعة من الطلبة حاملي الأفكار المبتكرة وإنجاح مشاريعهم في شكل مؤسسات ناشئة وهو ما تم بإنشاء ثلاث مؤسسات ناشئة في نهاية سنة 2020 بمعدل احتضان زاد عن السنة والنص هي اليوم تعمل وناشطة، وفي سنة 2020 كان هدفها هو تنويع البرامج التدريبية من برامج تدريبية عامة وأخرى متخصصة وهذا ما كان من خلال إجراء ما يسمى "**AYDITOUR**" الجزائر أين تم اختيار خمسة مشاريع مبتكرة بالشراكة مع " **LONVRO DAT**" و" **DGRS**" و"**الشريك الاقتصادي الحضنة للبيئة والرسكلة**"، هؤلاء الطلبة الذين تم انتقائهم هم من جامعة المسيلة وجامعة بجاية واليوم هم على مشارف إنشاء مؤسساتهم الناشئة.

كذلك أهداف حاضنة أعمال جامعة المسيلة في سنة 2021 كانت بالتركيز على ما يسمى ب " **لابل مشروع مبتكر**" و "**لابل مؤسسة ناشئة**" وهذا حتى تتاح للطلبة الحصول على التمويل، تمويل من قبل "**الصندوق الجزائري لتمويل المؤسسات الناشئة** "الذي استحدث في أواخر سنة 2020 وانطلق فعلا في العمل في جانفي 2021، وهو ما حصل بتحقيق 27 مشروع مبتكر حاصل على "**لابل مشروع مبتكر**" و03 مؤسسات ناشئة تحصلت أيضا على "**لابل مؤسسة ناشئة**".

أما اليوم فكان هدف حاضنة أعمال جامعة المسيلة زيادة عن المشاريع المبتكرة والمؤسسات الناشئة هو التوجه نحو تسجيل ما يسمى ب "**براءات اختراع**"، من هذا المنبر نرى أن جامعة المسيلة تحتل المرتبة الأولى من حيث "**براءات الاختراع**" ب 57 مشروع مسجل لدى "**المعهد الوطني للملكية الصناعية**"، أما الأهداف المستقبلية هو الطلبة المحتضنين الذين يبلغ عددهم 37

طالب في مرحلة الاحتضان هم الطلبة جاهزون لإنشاء المؤسسات الناشئة لثراء النسيج الصناعي والفلاحي والتكنولوجي في ولاية المسيلة وفي الجزائر ككل، كذلك من بين الأهداف الرئيسية والطموحات والرؤية المستقبلية لحاضنة أعمال جامعة المسيلة هو استقبال أكبر عدد ممكن من الطلبة حاملي الأفكار المبتكرة وتوجيه مشاريعهم نحو براءات الاختراع من جهة، ومن جهة أخرى نحو إنشاء المؤسسات الناشئة.

هدف حاضنة أعمال جامعة المسيلة هو دائما البقاء في الريادة من حيث نوعية المشاريع المحتضنة، في الريادة من حيث براءات الاختراع، وفي الريادة من حيث تخريج المؤسسات الناشئة ذات القيمة الإضافية على المحيط المحلي والوطني وربما حتى في بعض الدول المجاورة.

خـــــاتمة

خـــــــــاتمة:

تعتبر حاضنات الأعمال من أهم آليات التنمية الاقتصادية والتكنولوجية ووسيلة لخلق فرص عمل جديدة، التي تساهم بفعالية في تطوير صناعات قائمة من خلال تكوين مشروعات صغيرة أو متوسطة، حيث تقدم لهم المعلومات الكافية والدراسات اللازمة لخطط العمل وجدوى المشروعات وتسويق المنتجات وتنوع الحاضنات حسب الهدف الذي انشات لأجله، فهناك حاضنات إقليمية، دولية، تكنولوجية.....وغيرها.

ولكي تقوم الحاضنة بدورها المتمثل في تنمية وتدعيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتفعيل هذا الدور في تنمية القدرات التنافسية لهذه المؤسسات يجب عليها:

- تبني الأسلوب الحديث في تنمية القدرات التنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة واستخدام الحاضنات التكنولوجية في دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة ذات التخصصات التي ترتكز على المهارات المتميزة عالميا وربطها بالمؤسسات العلمية ومراكز البحوث، لما يوفر لها قدرات أكثر تنافسية.

- توفير الاستراتيجيات والعناصر البشرية القادرة على احتضان الأفكار والتخطيط طويل المدى.

- التأكد من احتياجات تلك المشروعات لبرنامج الاحتضان ومدى ملائمة هذه الاحتياجات للخدمات والبنية الأساسية للحاضنة، والاستعانة ببيوت الخبرة العالمية المتخصصة لتسويق خدمات تلك المشروعات.

- حسن إدارة الوقت من جانب مدير الحاضنة لتنمية القيمة المضافة للمشروعات الملتحقة والتقييم المستمر لبرنامج الحاضنات ومن ثم ضمان التطوير المستمر وتحسين الأداء.

- الاستغلال الأمثل للكفاءات الفنية في تقديم الدعم والمشورة للمشاريع المحتضنة.

- خلق فرص تدريبية لتخريج دفعات من العمالة الماهرة والكفاءات التنظيمية المناسبة، وكذا تقديم قاعدة بيانات مناسبة للاطلاع على الأفكار الجديدة والمتطورة للمشروعات ومراعاة عدم تكرارها بالقرار الذي ينعكس إيجابا على إنتاجها.

- تقديم الحوافز للمشروعات المتميزة بالحاضنة واستخدام مراكز للفحص والجودة لتقديم منتجات ملائمة لظروف الطلب العالمي.

قـــائمة المراجـــع

قـــــائمة المراجـــــع:

أولا: المـراجـــــع العـربيـــة.

1- أبو قحف عبد السلام، العولمة وحاضنات الأعمال، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، مصر، 2002.

2- أسامة حسين عبد المحسن، أثر حاضنات الأعمال على نجاح المشروعات الصغيرة، رسالة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه المهنية في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم أدارة أعمال، جامعة القاهرة، مصر، 2019.

3- السنوسي رمضان، الدويبي عبد السلام بشير، حاضنات الأعمال والمشروعات الصغيرة والمتوسطة، بنغازي، دار الكتب الوطنية، 2003.

4- الشيراوي عاطف إبراهيم، حاضنات الأعمال مفاهيم مبدئية وتجارب عالمية، الطبعة الثانية، الناشر مطبعة بني أزناسن المغربية يدعم من المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة، 2005.

5- بركان دليلة، حايف سي حايف شيراز، حاضنات الأعمال كأداة فعالة لدعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ملتقى وطني حوا استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، يومي 19/18 أبريل 2012، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012.

6- بن شايب محمد، سعدي فيصل، دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ، مجلة التنمية والاحتراف، المجلد 04، العدد 06، جوان 2019.

7- بن قطاف أحمد، دور برنامج احتضان الأعمال في إنشاء المؤسسات الصغيرة، دراسة لبعض التجارب العالمية مع الإشارة لتجربة الجزائر، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 14، المجلد 01- 2016، جامعة برج بوعريريج، الجزائر، 2016.

8- حسن رحيم، نظم حاضنات الأعمال كآلية لدعم التجديد التكنولوجي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 02، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2003.

9- حسين عطار، معايير الالتحاق بحاضنات الأعمال، العدد 05، 01 ماي 2009.

10- خالد مدخل، التأهيل كآلية لتطوير تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة الجزائر خلال الفترة 2005-2010، رسالة ماجيستير غير منشورة، الجزائر، 2012.

11- خالد مدخل، عبد الوهان دادن، أثر حاضنات الأعمال على تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة الجزائر، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلة 10، العدد 04، جامعة الوادي، الجزائر، جويلية 2020.

12- ريحان شريف، مور بونوالة، حاضنات الأعمال كآلية لمرافقة المؤسسات الصغيرة، نموذج مقترح في مجال تكنولوجيا المعلومات، مداخلة في ملتقى دولي تحت عنوان " استراتيجية تنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، يومي 19/18 أبريل 2012.

13- زميت الخير، مساهمة حاضنات الأعمال في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، واقع التجربة الجزائرية، جامعة أكلي أمحند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2015.

14- شريف غياط، محمد يوقموم، حاضنات الأعمال التكنولوجية ودوها في تطوير الابداع والابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حالة الجزائر، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 06، جامعة بسكرة، الجزائر، ديسمبر 2007.

15- عاطف الشيراوي، حاضنات الأعمال مفاهيم مبدئية وتجارب عالمية، المنظمة الإسلامية للتربية والعوم والثقافة، 2003.

16- عبد الحميد بورحومة، واقع حاضنات الأعمال التقنية في الجزائر وسبل تغييره على ضوء التجارب العالمية، ورقة عمل مقدمة من الملتقى الدولي حول المقاولاتية، آلية لدعم ومساعدة إنشاء المؤسسات في الجزائر، الفرص والعوائق، جامعة بسكرة، الجزائر، يومي 04/03 مايو 2011.

17- عبد الرحمان بن عبد العزيز مازي، دور حاضنات الأعمال في دعم المنشآت الصغيرة، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات ندوة واقع المنشآت الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها، الفرقة التجارية والصناعية بالرياض، المملكة العربية السعودية، يومي 29/28 ديسمبر 2002.

18- عبد الرزاق فوزي، إشكالية حاضنات الأعمال بين التطور والتفعيل رؤية مستقبلية حالة حاضنات الأعمال في الاقتصاد الجزائري، المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال في الجزائر.

19- عيسى بن ناصر، حاضنات الأعمال كآلية لدعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 06، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، مارس 2010.

20- فخري طلمية إلهام، التسويق في المشاريع الصغيرة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

21- مخير عبد العزيز، دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في معالجة مشكلة البطالة بين الشباب فب الدول العربية، القاهرة، الناشر المنظمة العربية لتنمية الإدارية، جمهورية مصر العربية، 2009.

22- محمد بن بوزيان، الطاهر زياني، دور تكنولوجيا الحاضنات في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 18/17 أبريل 2006.

23- محمد حميدوش، مراكز التسهيل، فضاء جديد لبعث الاستثمار ومرافقة المؤسسات، مجلة فضاءات، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، العدد رقم 02، الجزائر، مارس 2003.

24- محمد هيكل، مهارات إدارة المشروعات الصغيرة، سلسلة المدرب العلمية، مجموعة النيل العربية، مصر، 2002.

25- نذير عبد الرزاق، قراوي أحمد الصغير، إعادة بناء المنهج التفكيري لدى مالكي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي الثاني لتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، يومي 13/12 أبريل 2006.

26- هايل عبد المولي طشطوش، المشروعات الصغيرة ودورها في التنمية، دار المنهل بالمملكة الأردنية الهاشمية، الأردن، 2012.

27- هيثم علي، ماذا تعرف عن حاضنات الأعمال .www .enyria.sg/edaraa/index.php.fevrie2012

ثانيا: المراجع الأجنبية.

1- Abdelkader Djeflat : Economie fondée sur la connaissance et l'incubateur. Séminaire ANVREDE. international sur les incubateurs et la création d'entreprises innovantes en algérie. alger .22-23 juin.2003.

2- Abor, **J**. **& Quartey**, **P**. (**2010**): " Issues in SME development in Ghana and South Africa" International research journal of finance and economics, 39(1):218.

3- Adkins.**dinah** (2002): A brief history of Business Incubation in the United states. National Business Incubation Association. Available https://www.nbia .org.

4– Allen D. **N and Mc C luskey R** (1990): Structure. Policy-services .and performance in the business Incubator Industry Entrepreneurship: theory & practice vol 15 No 02.

5– Ali Junaid Ahmad (**2014**): "A mechanisms-driven theory of business incubation", International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, Vol. 20 Iss: 4.

6– Al-Mubaraki, **H**, **M&**, **Ali Husain**, **M & Busler**, **M** (**2015c**): "**C**ategories of incubator success: a case study of three New York incubator programmes", World Journal of Science, Technology and Sustainable Development, Vol. 12 Iss: 1.

7– Anna Bergek & Charlotte Norrman, (**2008**): "Incubator best practice: A framework." Tec novation, 28(1-2). http://dx.doi.org/10.1016/j.technovation .

8– Are Branstad & ALF Steinar Saetre 2016: venture creation and award-winning technology through co-produced incubation. journal of Small Business and Enterprise Development. Vol .23. Iss :01.

9– Aruna Chabdra and C.A Chao (**2011**): Growth and evolution of high-technology business incubation in China. Journal; Human Systems Management, vol .30.no 1-2.

10– Aruna Chandra , **Wei He & Tim Fealey**(**2008**): "Business Incubators in China: A Financial Services Perspective" "Asia Pacific Business Review, Volume 13, 2007 - Issue https://doi.org/10.1080/13602380601030647".

11– Aruna Chandra(**2007**): "Approaches to business incubation: a comparative study of the United States, China and Brazil", Networks Financial Institute Working 171 Paper No. 2007-WP-29, November 1, available at: https:// ssrn.com/ abstract= 1077149; http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1077149 .

12- Aylin Ates, **Patrizia Garengo**, **Paola Cocca**, **Umit Bititci**, (**2013**): "The development of SME managerial practice for effective performance management", Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 20 Issue: 1.https://doi.org/10.1108/14626001311298402Available https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/14626001311298402.

13– Camelia Moraru (**2012**): "Business Incubators – Favorable Environment for Small and Medium Enterprises Development "Theoretical and Applied Economics Volume XIX (2012), No. 5(570),

14- Chavis L. **W**. **Klapper L.F & Lovo I** (**2010**): The impactor The Business Environ Mentonyoung Form Financing the Wold Bank Economic Review.

15– Chiara Cantù (**2015**): A service incubator business model: external networking orientation. IMP Journal. Vol. 9 Iss. 3.

16– Costa–David, **J**., **Malan**, **J**., **& Lalkaka**, **R**. (**2002**): Improving business incubator performance through benchmarking and evaluation: lessons learned from Europe'. Paper presented at 16th International Conference on Business Incubation, Toronto, Canada.

17– EC–BIC Observatory (**2013**): "An overview of the key facts and figures, of the innovation-based incubation Industry in Europe 2010 – 2012" Production by European Business and Innovation Centre Network (EBN) .Available, https://ebn.eu/system/download.php?f=/downloads/bicobservatory

18– EDA (2011): Incubating success: incubation practices that lead to successful new ventures. US. department of commerce Economic Development Ad ministration available. at:www.edaincubatortool.org/Master%20Report-FINAL Download PDF. (google scholar).

19– European Commission. (**2012**): "Entrepreneurship and Small and medium-sized enterprises (SMEs) "Available http://ec.europa.eu/growth/smes_en

20– Elena Scaramuzzi: "Incubators in Developing Countries- Status and Development Perspectives the World Bank, Washington DC. USA. May 2002.

21– ESCWA: Technology capacity-building initiatives for the twenty first century in the ESCWA members countries. United Nations. New York. USA. june2001.

22– Gerd Meier zu Köcker (**2009**): " An Empirical Based Insight View on Emergence, Financing, Management and Competitiveness of the Most Innovative Clusters in Germany" institute for innovation and technology. Available https://www.iit-berlin.de/en/publications/clusters-in-germany-1 .

23– Grigorian, **A** ,**Ratinho**, **T & Harms R** (**2010**): Business Incubators. Creation of a Fit Armmenia. Paper presented at 18th Annual High Technology Small Firms Conference HTSF. Enschede, Netherlands.

24– Hackett, **S**. **M**. **& Dilts**, **D**. **M**. (**2004**):" A Systematic Review of Business Incubation Research". The Journal of Technology Transfer, Vol. 29, No. 1.

25– Jeffrey M. **Shepard** (2013): Small Business Incubators in the USA: a historical review and preliminary research findings. journal of knowledge-based Innovation in china vol 5 Iss3.

26– Jarunee Wonglimpiyarat, (**2015c**): "Challenges of SMEs innovation and entrepreneurial financing", World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development, Vol. 11 Iss: 4.

27– Javier Santiso and Frédéric Michel and Eduardo Salido (**2012**): "The Accelerator and Incubator Ecosystem in Europe" This research, conducted independently, forms part of a pledge to the Startup Europe Initiative of the European Commission. For more information, visit http://ec.europa.eu/digitalagenda/en/startup-europe.

28– Jong-Wen Wann.**Ta-Jung Lu**, **Ina Lozada**, **Guillermo Cangahuala** (**2017**): University-based incubators performance evaluation: a benchmarking approach", Benchmarking: An International Journal, Vol. 24 Iss: 1.

29– Lalkaka R (2000): Manual on Technology Business Incubators Nations Educational. Scientific & Caltural Organization. paris. URL. http://Unesdoc.Unesco.org /Images /0014

30– Lussier, **R**.**N**. **Sonfield**, **M**.**C**. (**2015**): "Micro" versus /001442 /144276 eo .pdf. "small" family businesses: a multinational analysis. Journal of small business and enterprise development, 22(3) .https://doi.org/10.1108/JSBED-02-2015-0029.

31– Ladzani, **W**. (**2012**): "Entrepreneurship and small business management." Publisher: College of Business, Illinois state University. Available: https:// business. illinoisstate. edu/ management/ sequences/ entrepreneurship. Shtml.

32– Mário Franco, **Maria de Fátima Santos**, **Isabel Ramalho**, **Cristina Nunes**, (**2014**): "An exploratory study of entrepreneurial marketing in SMEs: The role of the founder-entrepreneur", Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 21 Iss: 2,

33– Ministère délègues à la recheche : mesures de soutien à l'innovation et à la recherche technologique. bilan au 31 décembre 2003. Avril 2004.

34– Moore, **C**.**W**. **Petty**, **J**.**W**. **Palich**, **L**.**E**. **& Longenecker**, **J**.**G**. (**2008**): " Managing small business: An entrepreneurial emphasis." 14th ed. China: South-Western Cengage Learning. international student edition, 14 edition https:// books.google.com.eg/books.

35– Muhumad Abduh. **Clare D**. **Souza**. **Ali Quazi**.**Henry T**. **Burley** (**2007**): Investigating and classifying client's satisfaction with business incubator services. Managing service Quality: An International Journal Vol.17.Issue :01.

36– National Business Incubator Association best practice rapport 2012.

37– NBIA: Incubation Industry Information 1999 WWW.NBIA..org /Information 15-04-2005.

38– OCDE: Technology incubators-nurtuing Small films. OCDE paris 1997.

39– Pr Renata Kaminska (**2012**): "Sophia Antipolis Antipolis Park and the beneficial effects on the regional development." Increasing the competitiveness of industrial areas new tools and challenges. Bruxelles, june 7th 2012 For more information, visit http://www.enea.it/it/seguici/events/meid/meid- bru/ KAMINSKA_BRX.pdf.

40– Reza Kiani Mavi, **Hamed Gheibdoust**, **Ahmad A**. **Khanfar**, **Neda Kiani Mavi**, (**2019**): "Ranking factors influencing strategic management of university business incubators with ANP", Management Decision, https://doi.org/10.1108/MD-062018-0688.

41– Riggins ,**Nash** (**2016**): What is a business Accelerator-and Haw does it differ from an Incubator ? available http://startupeuropeclub.eu/what-is-a-business-accelerator-and-how-does-it-differ-from-an-incubator.

42– Rita Diedericks (**2015**): "Incubator Services That Small Service Organizations Require from A University Business Incubator" Thesis submitted in fulfilment of the requirements for the degree Philosophiae Doctor, North-West University, South African.

43– Ropar/NBIA (**2010**): Incubation Industy Information 1999.WWW.nbia-org/PDF/Master%20 Ropart-Final Download PDF.

44– Rustam Lalkaka: Techonology Business Incubators: Chavacteristic SB enfits profornace APCIT-GOI-International Work ShopahTBIs Bangalore India 29 -31 January 2001.

45– Shaoming Cheng, (**2008**): "Fostering Entrepreneurship and Enterprise Development in China: A Policy Review" Journal of the Washington Institute of China Studies. Vol 3, No1 availablehttps://www.bpastudies.org/bpastudies/article/view/59/124.

46– Sheilagh Mary Resnick, **Ranis Cheng**, **Mike Simpson**, **Fernando Lourenço** (**2016**): "Marketing in SMEs: a "4Ps" self-branding model", International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, Vol. 22 Iss:1.

47– Smilor, **R**. **W**. (**1987**): Managing the Incubator System: Critical Success Factors to Accelerate New Company Development. IEEE Transactions on Engineering Management, Vol. 34, No. 4.

48– Steve Blank (**2013**): China's Torch Program: The glow that can light the world" publisher (berkeley University). Available, http:// blogs. berkeley. edu/2013/04/11/ chinas-torch-program-the-glow-that-can-light-the-world-part-2- of-5.

49– Thompson, **J**.**L**. (**1999**): "The world of the entrepreneur – a new perspective" Journal of workplace learning: employee counselling today, Journal of Workplace Learning, Vol. 11 Issue: 6, p210. https://doi.org/10.1108/13665629910284990.

50– Wiggins, **J**. **& Gibson**, **D**.**V** (**2003**):" Overview of US incubators and the case of the Austin Technology Incubator" IntJ. Entrepreneurship and Innovation Management, Vol. 3, Nos. 1/ 2.

51– Yan Zhenjun (**2017**):"The Pain Point and Future of China's Incubator" Publisher of the Strategic Capital Institute in Beijing Available http://opinion.caixin.com/2017-12-18/101186521.html.

ثالثا: التقـــــــــارير:

1– التقرير السنوي للجهاز المركزي للتعبئة والإحصائيات، دراسة واقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر خلال الفترة (2009-2015)، أغسطس 2016.

2– تقرير الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء، دراسة واقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر خلال (2009-2012)، أغسطس 2016.

3– تقرير منشور على الموقع الإلكتروني لمركز الابتكار الألمانية ،2016.

4– تقرير عام 2009، المنشور على الموقع الإلكتروني لمدينة adlershof ببرلين، للابتكار والتكنولوجيا متخصص في نشر تقرير عن التكنولوجيا،2009.

5– تمويل عمليات نقل التكنولوجيا في منطقة الاسكوا، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، الاسكوا 2012.

6– الغرفة التجارية والصناعية بالرياض، المنشآت الصغيرة محركات أساسية لنمو اقتصادي منشود، منتدى الرياض الاقتصادي نحو تنمية اقتصادية مستدامة، الرياض، أكتوبر 2003.

7– الجريدة الرسمية 2017، قانون رقم 02/17، يتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، الجزائر، 2017.

8– الجريدة الرسمية مرسوم تنفيذي رقم 170/18، يحدد مهام وكالة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الابتكار وتنظيمها وسيرها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، الجزائر، 2018.

9– نشرية المعلومات الاقتصادية رقم 23، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،2013.

رابعا: المـــــواقع الإلـــكترونيـــة.

1– الموقع الإلكتروني للجمعية الوطنية لحاضنات الأعمال الأمريكية:

www.nbia-org/abut-nbia/foundes/awords/cox.ghpf.

2- الموقع الإلكتروني للجمعية الفرنسية لحاضنات الأعمال:

http/www.reseau.entreprendre.org/en/hpme page

3- الموقع الإلكتروني للشبكة الألمانية لمراكز الابتكار الألماني: https://www.innvotionszentren.de

4- www.AADD2.com/Sgowthread.Php%3.Consutè Le 10-02-2012

5- http://www.state.nj-us le 05-08-2005

6- www.normandie-incubation.com/n-incubation.html.consulter le 11/12/2011

7- www.normandie-incubation.com/n-incubation.html le 15-04-2005

8- https://worla business incubation .word press .com

الجمهوريـــة الجزائريـــة الديمقراطيـــة الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE MOHAMED BOUDIAF- M'SILA
RECTORAT

جامعة محمد بوضياف المسيلة
مديرية الجامعة

رقم:.../2021

المسيلة في: 09 2021

مقرر انشاء الهيئة العلمية لحاضنة الاعمال بجامعة المسيلة

إن مدير جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

- بمقتضى الأمر رقم :06-03 المؤرخ في: 15 يوليو سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: 99/90 المؤرخ في: 1990/03/27 المتعلق بسلطة التعيين و التسيير الإداري للموظفين وأعوان الإدارة المركزية والولايات والبلديات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري.
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم:01-274 المؤرخ في:2001/09/18 المتضمن إنشاء جامعة المسيلة المعدل والمتمم.
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم :130/08 المؤرخ في: 03 /2008/05 يتضمن القانون الأساسي الخاص الاستاذ الباحث.
- بمقتضى المرسوم الرئاسي المؤرخ في:**2017/09/06** المتضمن تعيين السيد: **بداري كمال** مديرا لجامعة محمد بوضياف المسيلة
- بناء على المراسلة رقم 2021/08 المؤرخة في 2021/01/21الصادرة عن مدير حاضنة الاعمال بالجامعة

باقتراح من مدير حاضنة الاعمال بالجامعة

يقـــــــــــرر

المادة الأولى :تنشأ على مستوى جامعة محمد بوضياف المسيلة هيئة علمية لحاضنة الاعمال بالجامعة

المادة الثانية: تتشكل الهيئة العلمية لحاضنة الاعمال من السادة:

– **الدكتور بعيطيش شعبان** مساعد مدير الحاضنة مكلف بالتدريب في اعداد مخطط الاعمال دراسات السوق الجدوى الاقتصادية للمشاريع المبتكرة المحتضنة (كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير).

–**الدكتور زاوش رضا** مساعد مدير الحاضنة مكلف بالتدريب في التسويق والتسويق الالكتروني وتصميم واجهات المشاريعالمبتكرة المحتضنة (كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير).

–**الدكتور بن حميدوش نور الدين** مساعد مدير الحاضنة مكلف بالتدريب في الشؤون القانونية لإنشاء المؤسسات الناشئة واعداد الاتفاقيات (كلية الحقوق والعلوم السياسية

المادة الثالثة : يكلف كل في مجال اختصاصه بتنفيذ ما جاء في هذا المقرر

المسيلة في: .....

مدير الجامعة

بداري كمال

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
الأمـــــــانة العامـــــــة
المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين

UNIVERSITE MOHAMED BOUDIAF DE M'SILA
SECRETARIAT GENERAL
SOUS – DIRECTION DU PERSONNEL ET DE LA FORMATION

مقـــرر رقـم : 2018/ 50

إن مـــديـر جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

- بمقتضى الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية سنة 2006 و المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.
- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 2007/09/29 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم .
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90-99 المؤرخ في 27 مارس 1990 المتعلق بسلطة التعيين و التسيير الإداري للموظفين و أعوان الإدارة المركزية و الولايات و البلديات و المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري .
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 01 -274 المؤرخ 2001/09/18 المتضمن إنشاء جامعة المسيلة المعدل والمتمم.
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: 08-130 المؤرخ في 03 ماي سنة 2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث .
- بمقتضى القرار الوزاري المؤرخ في 2004/08/24 المحدد للتنظيم الإداري لرئاسة الجامعة والكلية والمعهد والملحق الجامعي والمصالح المشتركة .
- بمقتضى القرار الوزاري المؤرخ في 2004/12/11 المتضمن تصنيف المناصب العليا لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة
- بناء على القرار رقم:185 المؤرخ في 2017/09/14 المتضمن ترقية السيد: **مير أحمد** وترسيمه في رتبة أستاذ محاضر قسم أ الدرجة 03 ابتداء 2017/04/12 .

يقـــــــــرر

المادة الأولى: يكلف السيد: مير أحمد بصفته مدير حاضنة الأعمال بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة
ابتداء من : 31 ماي 2018

المادة الثانية: يكلف كل في مجال اختصاصه بتنفيذ ما جاء في هذا المقرر

حرر بالمسيلة في : 31 ماي 2018

مدير الجامعة
بادري كمال

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université Mohamed Boudiaf a M'sila
Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion
Département: .....

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة و النزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسفله:

الطالب (ة)*: دعاس محمد الأمين المولود(ة) بتاريخ: 1996/03/12 بـ: بسكرة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أو رخ.) رقم: 205555580 الصادرة بتاريخ: 2018/01/03 عن:

المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال خلال السنة الجامعية 2021/2022

والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: تأثير حاضنات الأعمال على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة - حالة أعمال جامعة المسيلة

أصرح بشرفي أني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2022/06/03

التوقيع والبصمة

.....

*يحرر كل طالب (ة) تصريحا فرديا في حالة إعداد المذكرة من طرف أكثر من طالب (ة) واحد.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université Mohamed Boudiaf a M'sila
Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion
Département: .....

جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

معة محمد بوضياف بالمسيلة
ة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
سم: .....

تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة و النزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسفله:

الطالب (ة)*: بن ابراهيمة ..... المولود(ة) بتاريخ: 22 أفريل 1998 ب: جامع ولاية .....

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أو ر.س.) رقم: 20[illegible] الصادرة بتاريخ: 16 جوان 2022 عن: .....

المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: تسيير ..... تخصص: إدارة أعمال ..... خلال السنة الجامعية: 2021/2022

والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان**: أثر حاضنات الأعمال على نجاح المشاريع المبتكرة

حاضنة أعمال جامعة المسيلة

أصرح بشرفي أني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 03/06/2022

التوقيع والبصمة

.....

*يحرر كل طالب (ة) تصريحا فرديا في حالة إعداد المذكرة من طرف أكثر من طالب(ة) واحد .

ملخص:

تؤدي المؤسسات الصغيرة دورا حيويا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية لقدرتها على خلق وظائف بمعدلات كبيرة وبتكلفة رأسمالية منخفضة ولكنها تقابل تحديات متعددة مما دفع دول العالم للبحث عن آليات جديدة لمواجهة هذه التحديات، فكانت حاضنات الأعمال أهم الآليات التي يتم من خلالها توفير حزمة متنوعة من الخدمات التي تقدم المؤسسات الصغيرة وتضمن استمراريتها، واتخذت حاضنة أعمال جامعة المسيلة التي طبقت مفهوم حاضنات الأعمال كآلية جديدة لمواجهة هذه التحديات وتوفير العديد من فرص العمل من خلال دعم المشاريع الصغيرة والمحتضنة وخاصة بعد انخفاض قدرة سوق العمل الرسمي على استيعاب الخرجين الجدد فلم يكن هناك بديل لاستيعابهم سوى التوجه نحو دعم المشروعات الصغيرة بآليات جديدة مبتكرة.

الكلمات المفتاحية: حاضنات الأعمال – خدمات الحاضنة – المؤسسات الصغيرة – التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة – رأس المال البشري – رأس المال المستثمر.

Summary:

Small enterprises play a vital role in economic and Social development because of their ability to create jobs at high rates and at low capital costs, but they meet multiple challenges, which prompted the countries of the world to search for new mechanisms to meet these challenges, Business incubators were the most important mechanisms through which a variety of services are provided to small enterprises and ensure their continuity. The business incubators of the University of M'sila which applied the concept of business incubators as a new mechanism to confront these challenges and provide many job opportunities by supporting small and incubated projects, especially after the decrease in the capacity of the official labor market to absorb new graduates, there was no alternative to absorb them but to go towards supporting small projects with new mechanisms innovative.

Key words: Business Incubators. Incubator services. Small enterprises. Challenges facing small businesses. Human capital. Invested capital.