وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة.
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم الحقوق

حاضنات الأعمال في القانون الجزائري ودورها في التنمية الاقتصادية

مذكرة لنيل شهادة الماستر

تخصص: قانون أعمال

اعداد الطالبة:
أراشيش سارة
إشراف الأستاذة : تومي هجيرة

لجنة المناقشة:

1- الأستاذ: بودومي عبد الرحمان..... رئيسا
2-الأستاذة: تومي هجيرة..... مشرفة ومقررة
3-الأستاذ: محمد حسان كريم..... عضوا مناقشا

الموسم الجامعي:
2021/2020.

اهداء

بسم الله أبدأ كلامي.... الذي بفضله وصلت لمقامي هذا

الحمد والشكر على ما أتاني

إلى رمز الكفاح في الحياة، إلى من كان السبب في اختياري لهذا التخصص ووصولي إلى هذا المستوى، إلى من أحمل اسمه بكل افتخار، أستاذي قدوتي و أقرب شخص إلى قلبي،

أبي "أحمد أراشيش"

إلى من علمتني الصبر و العطاء دون انتظار، إلى من سهرت على تربيتي و دراستي و على بناء شخصيتي، إلى من كان رضاها عني سر نجاحي، أمي الغالية.

إلى كل أفراد أسرتي أخوتي حسام، أدم وأختي هاجر تمنياتي لهم التوفيق والنجاح

إلى كل من تجمعني بهم صلة الرحم و الصداقة و لم أِؤتي على ذكرهم، إلى كل من ساندني و شجعني من قريب و من بعيد.

أراشيش سارة

شكر و عرفان

الحمد لله تعالى وحده حمدًا كثيرًا طيبًا مباركًا فيه كما ينبغي لجلاله و كمال صفاته

على عظيم كرمه و عطائه، و الصلاة و السلام

على أطهر الخلق المبعوث رحمة للعالمين رسولنا و شفيعنا الأمين، محمد عليه أفضل

الصلاة و أزكى التسليم،

نحمد الله عزّ و جل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي والذي رزقنا الصحة

و العافية و العزيمة،

أتقدم بجزيل الشكر لأستاذتي الكريمة "تومي هجيرة" لإشرافها على هذا العمل و لما أسدته

لي من توجيهات و إرشادات قيِّمة أثرت البحث و صوّبته، فكانت لي نعم الأستاذة

الناصحة و الصابرة،

كما أشكر أعضاء لجنة المناقشة مسبقًا على تفضلهم باستقراء محتويات هذا البحث،

و كافة أساتذة جامعة الجيلالي بونعامة الذين زرعوا في ثمار العلم و الجهد في التدريس

و النجاح جعلها الله في ميزان حسناتهم.

مقدمة

في ظل التغيرات الاقتصادية و الاتجاه المتزايد نحو الاندماج في اقتصاد عالمي موحد، أصبحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمثل خيارًا استراتيجيا هاما في عملية التنمية الاجتماعية والاقتصادية الشاملة، حيث تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورًا هامًا في اقتصاديات دول العالم المختلفة باعتبارها قاطرة التنمية، و ذلك لما تتمتع به من مزايا في مجالات المهارات التنظيمية، القدرة على الابتكار، التعرف على أحوال السوق و قربها من المتعاملين معها، ضف على ذلك قدرتها على إنتاج سلع و خدمات تعتبر بمثابة مدخلات لإنتاج سلع، خدمات أخرى و غير ذلك من المزايا..

وباعتبار أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي المحرك الأساسي للنشاط و النمو الاقتصادي في معظم الدول و بالذات في الدول النامية، حيث تتمتع هذه المؤسسات بسمات و خصوصيات مميزة مثل: سهولة تكييفها و مرونتها التي تجعلها تتميز بقدرة هائلة على الجمع بين التنمية الاقتصادية و توفير مناصب العمل و خلق الثروة عن طريق تشجيع الاستثمار و روح المخاطرة لدى أصحاب رؤوس الأموال، فهي تمثل أفضل الوسائل المتاحة للإنعاش الاقتصادي في ظل الإصلاحات الاقتصادية.

ونتيجة لتحرير الأسواق بفعل العولمة، تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العديد من التحديات والمشاكل كالتقدم التكنولوجي الهائل وتحرير الأسواق من خلال العولمة والأجواء التنافسية شديدة الصعوبة، كل هذه الصعوبات تحد من قدراتها على العمل و مساهمتها في دفع عجلة النمو الاقتصادي.

أمام هشاشة هذه المؤسسات في مواجهة المنافسة الشرسة من المؤسسات الكبيرة، وجب الاهتمام بتنمية الخدمات التي تدعم نشاط هذه المؤسسات، وعليه فكانت الحاجة لخلق آليات جديدة تقوم بتطوير وتحديث مفهوم دعم ورعاية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تعتبر آلية حاضنات الأعمال من أكثر المنظومات التي تم ابتكارها في العشرين سنة الأخيرة فاعلية ونجاحًا في الإسراع في تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية والتكنولوجية، وخلق فرص

عمل جديدة والتي تمت الاستعانة بها في الكثير من دول العالم الصناعية منها النامية على حد سواء .

يرجع الاصل في اعتماد حاضنات الأعمال في الأساس لأجل مواجهة الارتفاع الكبير في معدلات فشل وانهيار المؤسسات الصغيرة الجديدة في السنوات الأولى لقيامها، وهذا ما أثبتته تجارب العديد من الدول في هذا المجال بما لا يدع مجال للشك في كفاءة ونجاح الحاضنات في رفع نسبة نجاح هذه المؤسسات بشكل كبير . حيث أن الفكر الرائد في حاضنات الأعمال بُني على أساس تطوير آليات تعمل على احتضان ورعاية اصحاب الأفكار والمؤسسات داخل حيز مكاني محدد، يقدم خدمات أساسية مشتركة لدعم المبادرين ورواد الأعمال من أصحاب الأفكار الجديدة، وذلك على أسس ومعايير متطورة ، لتحقيق مزايا تنافسية تكفل لها فرص النجاح، النمو، الاستمرارية ومن أجل حمايتها من الانهيار والزوال.

لذا فإن حاضنات المشروعات قد أقيمت في الأساس لمواجهة الارتفاع الكبير في معدلات فشل وانهيار المشروعات الصغيرة الجديدة في الأعوام الأولى لإقامتها.

يستمد الموضوع أهميته كونه يخص مجالا اقتصاديا ساد الاعتقاد بأهميته البالغة، سواء كان ذلك بالنسبة للتنمية الاقتصادية أو الميزة الاجتماعية التي يوفرها، تعمل حاضنة الأعمال على تطوير وتحديث مفهوم دعم ورعاية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وفي هذا المجال تعتبر هذه الآلية من أكثر المنظومات التي تم ابتكارها في العشرين سنة الأخيرة فعالية ونجاحًا من ناحية تسريع تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية وخاصة التكنولوجيا، وخلق فرص عمل جديدة، والتي تمت الاستعانة بها في الكثير من دول العالم الصناعية و النامية على حد سواء.

هذا ويرجع سبب اختيار الموضوع محل الدراسة لعدة مبررات عملية وعلمية ذكرها على النحو الآتي:

- تكشف دراسة حاضنة الأعمال عن الأزمة التي تعيشها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مكوناتها، دلالاتها، وانعكاساتها على التنمية .

- رغبة الباحث في دراسة موضوع حاضنة الأعمال، وربطها بالحديث الساعة "التنمية المستدامة ".
- حاجة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى البحوث والدراسات المتعمقة فيما يتعلق بحاضنات الأعمال، وهذا ناتج عن نقص الدراسة في المجتمع الجزائري و لحداثة الموضوع.
- أهمية حاضنات أعمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية الاجتماعية و التكنولوجية.

لقد سارت الجزائر على خطى الدول المتقدمة، وسعيًا منها للنهوض بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حتى تقوم بالدور المنوط بها في تحقيق التنمية المستدامة، عمدت القيادة العليا في الدولة إلى خلق الآليات اللازمة لدعمها، من ضمنها حاضنات الأعمال المستحدثة خصيصا لتقديم الرعاية اللازمة للمؤسسات الصغيرة الجزائرية في إنشائها و استدامتها.

بناءا على ما تقدم، فإن معالم هذه الإشكالية تكمن في:

هل وُفق المشرع الجزائري في تبني فكرة حاضنات الأعمال؟ وما مدى مساهمتها الفعالة في التنمية الاقتصادية ؟

للإجابة عن الاشكالية المطروحة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي نظرا لتماشيه مع طبيعة الموضوع محل البحث، حيث تم توضيح الاطار المفاهيمي لحاضنات الأعمال مع ابراز دورها ومدى مساهمتها في دفع عجلة التنمية الاقتصادية في الجزائر، وكيف تبنى المشرع الجزائري هذه الفكرة، مع الاشارة لأهم النتائج المترتبة على ذلك.

بناء على ما سبق تم تقسيم الدراسة الى فصلين، خصصنا أولهما لدراسة الاطار المفاهيمي لحاضنات الاعمال، بحيث بينا من خلاله ماهية حاضنات الأعمال في المبحث الأول، مع توضيح الاطار القانوني لتأسيس حاضنات الأعمال في المبحث الثاني.أما الفصل الثاني فكان محله حاضنات الأعمال والتنمية الاقتصادية، وهذا من خلال مبحثين

الاول بعنوان حاضنات الأعمال بين التحديات ودعم المؤسسات في حين خصص الثاني لإبراز بعض التجارب الناجحة في مجال حاضنات الاعمال.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي لحاضنات الأعمال

تمهيد

تعتبر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المحرك الأساسي للنشاط و النمو الاقتصادي في معظم الدول و خاصة الدول النامية، كونها تلعب دورًا إيجابيًا و هامًا من حيث توفير فرص العمل، مما يساهم في زيادة الدخل و تحقيق الاكتفاء الذاتي لبعض السلع و الخدمات التي يحتاجها المجتمع. لكنها تعاني في بداية نشاطها العديد من المشاكل و المعوقات التي تؤدي بها إلى الفشل المبكر، هذا إلى جانب أن إنشاءها لا يتم ضمن استراتيجية تنموية واضحة المعالم، فكان لا بد من إيجاد وسيلة فعالة من أجل دعم هذه المؤسسات، ولذلك تم إنشاء بما يسمى بحاضنات الأعمال و التي تعتبر كألية مستحدثة التي تضم كفاءات إدارية عالية، و التي أثبتت نجاعتها في الكثير من الدول . تعمل هذه الحاضنات أساسًا على توفير حزمة متكاملة من الخدمات التي تساعد على دعم و تنمية المؤسسات، و بالتالي دعم التنمية الاقتصادية، كونها تمنع زوال هذه المؤسسات التي تساهم في خلق القيمة المضافة للاقتصاد الوطني.

سيتم من خلال هذا الفصل التطرق إلى الجانب النظري و القانوني لحاضنات الأعمال كما يلي :

المبحث الأول: ماهية حاضنات الأعمال،

المبحث الثاني: الاطار القانوي لتأسيس حاضنات الأعمال.

المبحث الأول: ماهية حاضنات الاعمال

تعتبر حاضنات الاعمال أهم آلية أحدثت لدعم المؤسسات، وقد أثبتت نجاعتها في العديد من دول العالم. وتهتم بصورة خاصة بالمؤسسات الناشئة الجديدة والمؤسسات أثناء فترة الانطلاق والبداية في النشاط، وتعمل على توفير حزمة متكاملة من الخدمات تساعد على دعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بالتالي فهيا تساهم في دعم التنمية الاقتصادية كونها تمنع زوال المؤسسات التي توفر مناصب شغل وتساهم في خلق القيمة المضافة، وسيتم التعرض في هذا المبحث إلى مفهوم حاضنات الأعمال مع توضيح تجاوزها التاريخي وكيفية تصنيفها، مع استخلاص أهم أهدافها.

المطلب الأول: مفهوم حاضنات الأعمال

إن حاضنات الأعمال هي جهاز أو آلية لتقديم الدعم للمؤسسات خاصة الصغيرة والمتوسطة، واختلف الباحثون والمهتمون بها في وضع تحديد مفهوم شامل لها، حيث اعتبر عدة معايير لتعريفها سيتم توضيح بعض منها من خلال ما يلي:

الفرع الأول: تعريف حاضنات الأعمال

حاضنات الأعمال، ولها أسماء مختلفة أخرى فلقد تعددت واختلفت التعاريف التي قدمت لها واخترنا منها ما يلي :

-"هي حزمة متكاملة من الخدمات والتسهيلات وآليات المساندة والاستشارة، توفرها والمرحلة محددة من الزمن مؤسسة قائمة، لها خبرتها وعلاقاتها بالمبادرين الذين يرغبون بالبدء في إقامة مؤسسة صغيرة بهدف تخفيف أعباء مرحلة الانطلاق".[1]

[1] . محمد صالح الحناوي وآخرون، "**حاضنات الأعمال**"، **الدار الجامعية**، الإسكندرية، مصر 2001، ص 26.

– تعرف الهيئة الأوروبية للأعمال ومراكز الابتكار الحاضنات على أنها: " منظمات رسمية معروفة لدعم الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ورجال الأعمال، وتعمل من أجل تحقيق المصلحة والمنفعة العامة، أنشأت من طرف الأعوان الاقتصاديين المهمين في الإقليم أو المنطقة من أجل تقديم حزمة من خدمات التوجيه، والدعم المتكامل للمشاريع التي تنفذ من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الابتكارية وبالتالي المساهمة في تحقيق التنمية المحلية والإقليمية".

– تعريف الجمعية الأمريكية لحاضنات الأعمال (National business Incubation Association) ترى NBIA أن: حاضنات الأعمال تسرع عملية انشاء وتنمية المؤسسات الجديدة من خلال تزويدهم بحزمة من الموارد وخدمات الدعم والمساندة، وحاضنة الأعمال تهدف الى المقام الأول الى وضع المؤسسات الواعدة عند التخرج من الحاضنة في بيئة بحيث تصبح محمية قادرة على الاستمرار ماليا، ومستقلة ذاتيا. فالمؤسسات التي تنشأ في الحاضنات قادرة على خلق فرص عمل، وتساهم في تنمية الاقتصاد المحلي، وكذلك تسويق التكنولوجيات الجديدة الأساسية، كما أنها تساهم في تعزيز النسيج الاقتصادي على المستوى المحلي والدولي على حد سواء، تتيح لها فرصة الاستفادة من الاستشارات والتوجيهات. عادة ما توفر الحاضنات للمؤسسات المحتضنة أماكن مناسبة بصيغ تأجير ملائمة، وتوفر لها خدمات ومعدات مشتركة للمؤسسات وخدمات الدعم التكنولوجي وتساعدها في الحصول على الأموال اللازمة لتطوير المؤسسات".[1]

– " الحاضنات هي هياكل دعم انشاء المؤسسات الصغيرة، وتعمل على توفير وتخصيص موارد خاصة وتوجيهها لمرافقة ومساعدة المؤسسات قبل انشاءها، أو في السنوات الأولى لنشاطها، وغالبا ما تقدم لها محلات وعقارات بأسعار ملائمة، خدمات إدارية، تقديم إدارية

[1] . OCDE، **Les pépinières d'entreprise a travers le monde–étude de cas**، paris، édition de l'OCDE، 1999، p : 179–180.

الاستشارات والتوجهات، وتعمل على ربطها بشبكات ومنظمات الأعمال خصوصا المؤسسات المالية".[1]

– حاضنات الأعمال هي آلية من الآليات المعتمدة لدعم المؤسسات الصغيرة المبتدئة. ويمكن تعريفها على أنها: "مؤسسة قائمة بذاتها (لها كيان قانوني) تعمل على توفير جملة من الخدمات والتسهيلات للمستثمرين الصغار الذين يبادرون بإقامة مؤسسات صغيرة بهدف شحنهم بدفع أولي يمكنهم من تجاوز أعباء مرحلة الانطلاق (سنة مثلا أو سنتين). يمكن لهذه المؤسسات أن تكون تابعة للدولة أو أن تكون مؤسسات خاصة أو مؤسسات مختلطة. غير أن تواجد الدولة في مثل هذه المؤسسات يعطي لها دعما أقوى".[2]

– من خلال استعراض عدد من المفاهيم المتعلقة بحاضنات الأعمال، نلاحظ بأنه يمكن اعتبارها بأنها: هيئة أو منظمة عمومية أو خاصة، لها شخصية قانونية تعمل على تقديم الدعم لأصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأصحاب الأفكار الابتكارية من أجل البقاء والنمو واكتساب ميزة تنافسية مستدامة، واكتساب القدرة على مواجهة التحديات التي تواجهها في المحيط الخارجي الذي تعمل فيه، وتجعلها تساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية المنشودة، أشكال الدعم الذي تقدمه تتمثل في: مساعدات مالية، تقديم الاستشارات، توفير أماكن لممارسة نشاكها، ربطها بالأجهزة البنكية التي تقدم لها الموارد المالية وبمختلف منظمات الأعمال في مجال تخصصها، تقديم دورات تكوينية وتدريبية في المجالات التي تتميز بالضعف فيها (تسيير، تسويق، تدريب...). لكن أهم ما تقدمه لها هو دعم قدرتها على الابتكار واستغلال قدراتها وتوجيهها، وتسهيل حصولها على المعلومات والموارد والمساندة لتجسيد أفكارها الابتكارية على أرض الواقع.

---

[11] . Philip Albert et autres، **les incubateurs Emergence d'une novelle industrie، comparaison des acteurs et leurs stratégies : France، Allemagne، royaume unit Etats-Unis، rapport de recherche**، Céram Sophia Antipolis France، 2002، p : 08

[2]. حسين رحيم، **نظم حاضنات الأعمال كآلية لدعم التجديد التكنولوجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير العدد 02، 2003، ص 168.

الفرع الثاني: نشأة وتطور حاضنات الأعمال

تعود بدايات ظهور حاضنات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث ظهرت للأول مرة في نيويورك سنة 1959 بالمركز الصناعي "بتافيا"، (Batavia)، وذلك عندما قامت عائلة بتحويل مقر شركتها التي توقفت عن العمل الى مركز للأعمال يتم تأجير وحداته للأفراد الراغبين في إقامة مشروع، مع توفير النصائح والاستشارات لهم، ولاقت هذه الفكرة نجاحا كبيرا خاصة وأن هذا المبنى كان يقع في منظمة أعمال نشطة. ثم تحولت هذه الفكرة فيما بعد الى ما يعرف ب"حاضنة" وتخرجت منه الآلاف من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.[1] وقد حظيت هذه الفكرة إعجاب العديد من الشركات الأخرى وبدأوا بتقليدهم، وفي سنة 1985 أنشأت الجمعية الأمريكية لحاضنات الأعمال NBIA من أجل العمل على تنظيم هذه الحاضنات. أما على المستوى الدولي فإن أول حاضنة تم انشاؤها في اليابان سنة 1982، وفي الصين بدأ ظهورها من خلال البرنامج الصيني للحاضنات، كما تشير احصائيات NBIA الصادرة سنة 2003 وأن عدد الحاضنات على مستوى العالم يتجاوز 4000 حاضنة مؤسسات، منها 1000 أمريكية و2000 في كل منا المملكة المتحدة وفرنسا وألمانيا.

فبالنسبة للمبادرة البريطانية لإقامة حاضنات الأعمال، و في سنة 1964 حثت الحكومة البريطانية جامعاتها على تقوية علاقاتها بالمشروعات الصناعية من أجل نقل التكنولوجيا وزيادة عائدات الاستثمار في البحوث الأساسية، ولم تلبث جامعة كمبريدج أن أنشأت لجنة لإعداد الرد المناسب على طلب الحكومة، وفي عام 1969 أصدرت اللجنة تقريرا يوصي بالتوسع في الصناعات القائمة على العلم، نظرا للتركز الشديد للعلماء في الجامعة، إذ رأت الجامعة أن التوسع بالصناعات القائمة على العلم يمكن أن يزيد من نقل

[1] . عاطف الشبراوي إبراهيم، **حاضنات الأعمال مفاهيم مبدئية وتجارب عالمية، منشورات المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة**، ايسبسكو، 2005، ص 11.

التعليقات والآراء من المشروعات الصناعية الى مجتمع كمبريدج العلمي، وفي الوقت نفسه يسمح للشركات الخاصة باستغلال الخبرات العلمية للجامعة ومعداتها المكتبية. وفي عام 1970 بدأت كلية ترينيتي بإنشاء أول حديقة للعلم، وقد انتقلت أول شركة إليها عام 1973 وهي شركة ليزر–سكان، وبنهاية عقد السبعينيات كان هناك 25 شركة في الحديقة، وقد استمرت الحديقة باجتذاب الشركات القائمة على التكنولوجيا الرفيعة. فبحلول عام 1986 بلغ عدد الشركات 350 شركة ذات تكنولوجيا رفيعة، توفر 11% من إجمالي فرص العمل في مقاطعة كمبريدج، وفي عقد التسعينات كان هناك 66 شركة في الحديقة يعمل فيها 4500 شخص وأصبح قطاع علوم الحياة هو المهيمن في الحديقة.

كما أنشئ عام 1987 موقع ثان في المملكة المتحدة، وهو مركز سانت جون للابتكار على شكل حاضنة أعمال تضم حوالي 64 شركة يعمل بها أكثر من 1000 شخص، وقد نمت 52 شركة بصورة تجاوزت طاقة الموقع، فانتقلت إلى مواقع أخرى لتفسح المجال الى شركات جديدة.[1]

ومن المبادرات العريقة في مجال حاضنات الأعمال أيضًا، المبادرة البرازيلية، اذ تلاقي حاضنات الأعمال درجة كبيرة من الشعبية لكونها جزءا من استراتيجية التنمية الوطنية، وكانت شركة التطوير التكنولوجي التي أسستها جامعة كامبيناس الحكومية عام 1978 هي أول مبادرات مشروع للحاضنات تنشئه مؤسسة أكاديمية برازيلية.[2]

أما في دول جنوب شرق أسيا، فقد التزمت معظمها بتطوير اقتصاداتها الوطنية بالاعتماد على المعرفة في دعم قطاع التصنيع، وقد خططت لتشجيع البحث والتطوير الصناعي والابتكار، وكانت حاضنات الأعمال ضمن الآليات المستخدمة في تطوير

[1] . اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي أسيا، **مبادرات بناء القدرات التكنولوجية خلال القرن الحادي والعشرون في البلدان الأعضاء في الاسكوا**، الأمم المتحدة، نيويورك، 2003، ص 105–106.

[2] . عاطف الشبراوي إبراهيم، مرجع سابق، ص14.

التكنولوجيا وتغيير البنية الصناعية. بالنسبة للتجربة اليابانية لإقامة حاضنات الأعمال، فتذكر الدراسات أن أول حاضنة أعمال أقيمت كانت عام 1982، إذ قامت الحكومة والشركات الخاصة الكبيرة بتنفيذ وإقامة أولى حاضنات، ثم شرعت بعد ذلك إدارات المدن والأقاليم المختلفة بإقامة عدد أخر من الحاضنات.

أما على المستوى العربي، فان مصر تعد أول دولة عربية تقيم حاضنة تكنولوجية تابعة لوزارة الصناعة 1998، وقد تولى الصندوق الاجتماعي لتنمية حاضنات الأعمال والتكنولوجيا تأسيسها[1]، ووضع خطة لإنشاء 30 حاضنة في مصر حيث تم انشاء 15 منها حتى عام 2002. أما بداية الحاضنات في المملكة العربية السعودية فتعود الى عام 2002 عندما بدأت الغرف التجارية الصناعية بإدخال المفهوم وتطبيقه، ولكنه لم يرى النور الى عام 2008 حينما أنشأت جامعة الملك سعود أول مركز لريادة الأعمال يتضمن أول حاضنة أعمال. وبالنسبة الى تجربة الجزائر، فيوجد حاليا 12 مشتلة مؤسسات، 4 منها تم إنشاؤها في سنة 2009 وهي: وهران، عنابة، برج بوعريريج، غرداية. أما الباقي تم إنشاؤهم في سنة 2013 وهم: باتنة، بسكرة، خنشلة، أم البواقي، ميلة، أدرار، البيض وسيدي بلعباس.[2]

وقد مر تبلور مفهوم ودور الحاضنات بالمراحل التالية:

- **المرحلة الأولى:** وتمثل التطور الرئيسي في الولايات المتحدة الأمريكية[3] والتي امتدت منذ السبعينات حتى منتصف التسعينات من القرن الماضي، وتميزت الحاضنات في هذه

---

[1] . اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي أسيا، مرجع سابق، ص 109.

[2] . مغياري عبد الرحمن وبوكساني الرشيد، "**مرافقة المؤسسات: الحاضنات، مراكز التسهيل، بورصات المناولة والاستشارة**"، **مداخلة حول دور حاضنات الأعمال التقنية في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**– حالة مشاتل المؤسسات ومراكز تسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر–، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، ص14.

[3] . Alession Tola، Maria Contini، **From the diffusion to tech parks، business incubators as a model of economic development–the case of Sardegna Ricerche**–، review social and behavioral sciences، n: 176، 2015، p: 498.

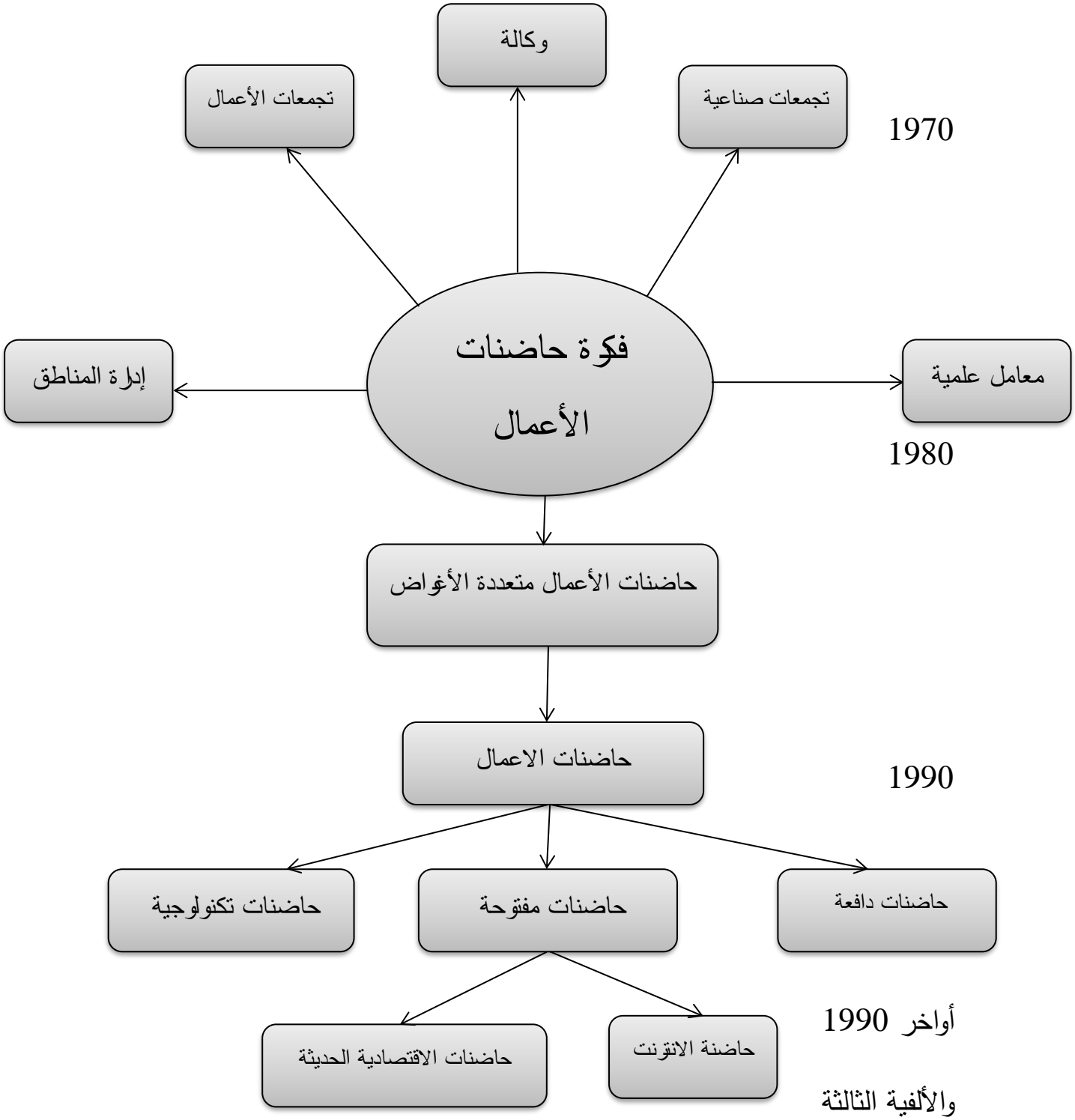
المرحلة بتعدد الغرض، أي حاضنات متعددة الأغراض، وارتباطها بالجامعة ومراكز البحوث الحكومية.

- **المرحلة الثانية:** وتميزت المرحلة بترسيخ قوي لحاضنات الأعمال المتخصصة في الولايات المتحدة الأمريكية، وظهرت الحاضنات التقنية كنوع جديد غي عدة دول منها النمسا، السويد الصين وكندا، وركزت على المؤسسات ذات الأساس التقني[1].

- **المرحلة الثالثة:** وامتدت من أواخر 1990 لغاية الآن بعد أن ظهرت الأنترنت وحاضنة الأنترنت، يقوم هذا النوع على تقديم جميع خدمات للاحتضان المعتادة باستثناء وجود موقع المادي الذي يتوافر في أنواع أخرى من الحاضنات، والشكل الآتي يوضح مراحل التطور التاريخي لنشأة حاضنات الأعمال:

[1] مغياري عبد الرحمن وبوكساني الرشيد،مرجع سابق، ص14.

شكل رقم 01: التطور التاريخي لحاضنات الأعمال[1]



[1] . Resource : European Commission Enterprise Directorate-General، Final Report-part01، **Bench marking of business incubator**s، center for strategy and evaluation services، 2002، p: 03.

من خلال الشكل نلاحظ أن حاضنات الأعمال تطورت من مجموعة من التجمعات الصناعية الى حدائق علمية، لتصبح حاضنات متعددة التخصصات والأنواع، وهذا التطور يعود الى تطور وتغير احتياجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، طموحها وأهدافها.

المطلب الثاني: تصنيفات حاضنات الأعمال و أهدافها

لحاضنات الأعمال عدة تصنيفات و أنواع، و ذلك حسب الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه، فسنتطرق أولًا إلى أنواع حاضنات الأعمال، ثم الإشارة إلى أهم الأهداف التي أنشئت من أجلها.

الفرع الأول: أنواع حاضنات الأعمال

اختلف الباحثون والمهتمون بدراسة حاضنات الأعمال في تحديد أنواعها، ولكن الأغلبية تتفق على تبني التصنيفين الآتيين:

أولا: التصنيف الأول

ويضم الأنواع الآتية:

- **حاضنات الجيل الأول:** تقديم الدعم للمؤسسات الصغيرة التي يكون رأس المال الأكبر لمنتجاتها هو المعرفة[1] مثل: الحواسيب، أي المنتجات التي تفوق مجموع المقومات التقنية الداخلة في صناعتها تكاليف المواد الأولية واليد العاملة، وتكون هذه الحاضنات ذات علاقة وطيدة بالجامعات ومعاهد الأبحاث والدراسات،
- **حاضنات الجيل الثاني:** أي ذات القاعدة التقليدية: وتضم المؤسسات الصغيرة الزراعية، الصناعية والغذائية، والصناعات اليدوية والميكانيكية وغير ذلك، وتدعم من طرف مراكز الأبحاث وترتبط ارتباطا وثيقا بالجماعات المحلية مثل الغرف التجارية والصناعية،

[1] ايثار عبد الهادي الفيحان، سعدون محسن سليمان، **دور حاضنات الأعمال في تعزيز ريادة المنظمات**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، بغداد، العدد 30، 2012، ص88

- **حاضنات الجيل الثالث (مراكز التجديد):** وتقدم الدعم والخدمات المتخصصة الى كافة المؤسسات الصغيرة والمتمثلة في الخدمات الاستشارية والدورات الفنية إضافة الى خدمات خاصة، ويطلق عليها حاضنات مراكز التجديد.

ثانيا: التصنيف الثاني

1-من حيث أهدافها:[1]

أ- **حاضنات ربحية:** وهي حاضنات استثمارية تعتمد أساسا على الربح، تقيمها شركات تمويلية وشركات رأس المال المشارك وتوظيف الأموال، وتقدم كل الخدمات المالية وخاصة للمشروعات ذات الطبيعة الخاصة أو ذات المخاطر العالية، وينتشر هذا النوع من الحاضنات في الولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد الأوروبي.

ب- **حاضنات غير ربحية:** وهي حاضنات غالبا ما تتبناها الحكومات أو المنظمات الدولية والإقليمية بهدف تشجيع وتنمية المشروعات الجديدة ولا سيما في المجالات الاقتصادية والتكنولوجية الجديدة التي تحققها معدلات نمو مرتفعة في مجال التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

2- من حيث اختصاصها:

أ- **حاضنات اختصاصية:** وتقسم الى عدة أقسام وهي كما يأتي:

- **الحاضنات التصنيعية:** وهي الحاضنات التي تنشأ لتقديم الخدمات والملتزمات الإنتاجية المادية الى الصناعات الصغيرة ولا سيما في بداية نشوئها للارتقاء بها الى مرحلة العمل التجاري، اذ تقدم هذه الحاضنات مختلف الخدمات التي تحتاجها الوحدات الصناعية الصغيرة ابتداء من دراسات الجدوى، والتسهيلات الخدمية، والتسويق والصيانة...الخ.[2]

---

[1]. اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي أسيا(الأسكوا)، **مرجع** سابق، ص 17.

[2] . بوسعدة سعيدة، سكر فاطمة الزهراء،: **المرافقة التكنولوجية كمدخل لاستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مجلة دراسات –العدد الاقتصادي كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الأغواط، الجزائر، المجلد 15، العدد 02، جوان 2018، ص207-208.

- **الحاضنات التكنولوجية:** تمثل الحاضنات التكنولوجية مكانًا تتجمع فيه المشاريع الحديثة بقصد النهوض بها ونموها، وهي تهدف أساسا الى تسويق المعلومة التكنولوجية والعلمية من خلال التعاقد ودعم الشراكة بين الصناعيين والباحثين، مما يمكن من تسهيل عملية نقل وتوطين التكنولوجيا وتطبيق البحوث العلمية من خلال الاجتماعات والمشاريع الإبداعية . وتتمثل أهم فوائد الحاضنات التكنولوجية فيما يلي:[1]

- **توفير الدعم اللازم لإنجاح المشاريع وخلق فرص عمل جديدة،**
- **تطوير الأفكار المبتكرة ولا سيما المجالات التكنولوجية الحديثة،**
- **تنويع مجالات النشاط الاقتصادي عن طريق انشاء قطاع حيوي من المشايع الصغيرة.**

- **الحاضنات البحثية:** عادة ما تكون هذه الحاضنات داخل الجامعات ومراكز الأبحاث لتطوير أبحاث وأفكار وتصميمات أعضاء هيئة التدريس، فضلا عن الاستفادة من الورش والمعامل المتوفرة داخل الجامعات، ويختص هذا النوع من الحاضنات بعمل المؤسسات الصغيرة التي تمتلك مكونا معرفيًا ولكنها محدودة الموارد المالية والبشرية، وتحتاج الى استشارات فنية ومختبرات ومعدات عالية التكلفة.[2]

- **الحاضنات ذات التقنيات التخصصية:** وهي الحاضنات التي تختص بتطبيقات تكنولوجيا تخصصية معينة كالتكنولوجيا الاحيائية وتكنولوجيا المعلومات والبيئة وتكنولوجيا الفضاء ويطلق عليها حاضنات التقنيات الحيوية.[3]

- **الحاضنات الاختصاصية في مجال الخدمات:** وهي تلك الحاضنات التي تتعامل مع المشروعات الصغيرة ذات التخصصات الخدماتية، وتركز في جذب مشروعات الأعمال ذات

---

[1] . ايثار عبد الهادي الفيحان، مرجع سابق، ص89.

[2] . اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي أسيا، مرجع سابق، ص30.

[3] . سعدية السعدي، **دور الحاضنة التكنولوجية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، الملتقى الدولي حول استراتيجيات تنظيم و مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 18 أفريل 2002،ص181.

الطابع الخدماتي (سياحية، ترفيهية، اعلامية) من أجل سد حاجيات السوق المحلية بالدرجة الأساسية .

- **حاضنات الأعمال المكتبية:** وهي الحاضنات التي تعمل على تقديم الدعم للمبادرين من خلال توفير المكاتب المناسبة للتأجير، والتي تبدأ بأسعار زهيدة تجتذب المستأجرين وتتزايد لتصبح مقارنة لأسعار المكاتب خارج الحاضنة، كما توفر الحاضنة شبكة من الاستشاريين في المجالات الفنية والإدارية فضلا عن خدمات محاسبية واستشارات قانونية وتجهيزات ومعدات مكتبية فاخرة (فاكس، طابعة، استنساخ، انترنت، غرفة اجتماعات مجهزة).[1]

- **حاضنات متخصصة في أعمال المرأة:** ومن أجل العمل على تشجيع المرأة ومساندة خطواتها الأولى في عالم الأعمال، فقد عمدت بعض الدول الى إقامة حاضنات خاصة تلائم طبيعة التخصصات التي تفضلها المرأة، حيث توفر لها التدريب والإرشادات بجانب برامج التمويل المتخصصة. وهناك بعض المحاولات التي لا تزال رهن التجارب في بعض الدول العربية منها مصر والأردن.

- **حاضنات متخصصة في مجالات تصنيعية وانتاجية وخدماتية متنوعة:** ظهر هذا النوع من الحاضنات في دول أمريكا الشمالية، كندا والولايات المتحدة الأمريكية، وهي حاضنات توفر تجهيزات تلائم أنشطة محددة، مثل حاضنات كندية أقيمت بتجهيزات لخدمة مشروعات صغيرة في مجالات المطاعم من مطابخ الوجبات السريعة والتجهيزات المتقدمة.

- **حاضنات متخصصة في مجال الأنترنت:** تعرف من حيث المبدأ أنها مؤسسة تساعد شركات الأنترنت والبرمجيات الناشئة على النمو حتى الوصول لمرحلة النضج، وتعد هذه الحاضنات من أكثر الوسائل فاعلية في الحصول على ما يساهم في انعاش حقل البحث

[1] . اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي أسيا: تقرير فني، مصدر سابق، ص32.

والتطوير، وقد تزايد الاهتمام بهذا النوع من الحاضنات نتيجة للتزايد الملحوظ في عدد مستخدمي الأنترنت.[1]

- **الحاضنات ذات الأهداف الخاصة:** وهي تلك الحاضنات التي تختص بالعناية بفئات معينة من المجتمع، كالحاضنات التي تختص بالمعوقين والمتقاعدين أو المتسرحين في شركات كبرى منهارة، أو خريجي المعاهد والكليات ذات التخصصات الفنية.

ب-**حاضنات متعددة الاختصاصات:** وتنقسم الى قسمين:[2]

1- **الحاضنات ذات الخدمات المتكاملة:** ويقصد بها تلك الحاضنات التي تقدم حزمة متكاملة من الخدمات التقنية والاقتصادية والإدارية بواسطة هيئات استشارية وبالتشاور مع المؤسسات المختصة، اذ تحصل الوحدة الاقتصادية المنتسبة الى هذه الحاضنة على الميزات الآتية:

- مقر لإدارة الوحدة الاقتصادية، تتوفر فيه جميع الاحتياجات الإدارية فضلا عن كونه عنوانًا لتلك الوحدة الاقتصادية.
- موقع لإقامة العملية الإنتاجية والخدماتية وفقًا لإمكانية الحاضنة ومساحتها.
- مستلزمات العمل الإداري، التي تشمل قاعة استقبال المراجعين وحاسوبا وفاكسا وصندوق بريد وعلاقات مع شبكة المعلومات الدولية.
- كافة المعلومات المتعلقة بقوانين الإنتاج وتسجيل الشركات لدى السلطات الحكومية،
- استشارات حول الأسواق المتاحة لتصريف المنتجات وتقديم الدراسات الاختصاصية في هذا المجال.

2- **الحاضنات الافتراضية (المجازية)** كما تسمى الحاضنة المفتوحة أو بدون جدران لعدم احتوائها على بناية خاصة بها كما في الأنواع السابقة، وتعد مراكز تنمية المنشآت الصغيرة

[1] . اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي أسيا، مرجع سابق، ص 17.

[2] . زايدي عبد السلام و اخرون، **حاضنات الأعمال التقنية ودورها في دعم و ترقية المشاريع الناشئة**، الملتقى الدولي حول استراتيجيات تنظيم و مرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 18 أفريل 2002،ص622.

بالغرف التجارية والصناعية مثالا جيدا للحاضنات الافتراضية. وتقوم بتنمية وتطوير الوحدات الاقتصادية القائمة بالفعل، إذ تقام في أماكن التجمعات الصناعية لتعمل كمركز متكامل لدعم المشروعات المحيطة.

وتقوم الحاضنات المفتوحة بكافة أنشطة حاضنات المشروعات التقليدية من حيث العمل كجهة وسيطة بين المشروعات والمراكز البحثية والجهات الإدارية والحكومية والجهات المالية، وتوفير الدعم التسويقي والفني والإداري مع تقديم الاستشارات اللازمة لنمو المشروعات.[1]

3-من حيث الجهات الراعية لها:[2]

أ- **الحاضنات المرتبطة بالحكومة:** وهي الحاضنات التي تنشأ بدعم ورعاية من الحكومة أو الأجهزة المحلية وتسعى الى تحقيق التنمية الاقتصادية على المستوى القومي وتحويل البطالة في المجتمع الى قوة اقتصادية قادرة على العمل والإنتاج.

ب- **الحاضنات المرتبطة بالقطاع الخاص:** وهي الحاضنات التي غالبا ما تستهدف تحقيق الأرباح وعوائد استثمارية لمالكيها، ودمج الاستثمار بالتنمية الاقتصادية.

ت- **الحاضنات المرتبطة بالجامعات ومراكز الأبحاث:** هي الحاضنات المرتبطة والمنبثقة من الجامعات والمعاهد العليا ولها نفس الأهداف التي تسعى الى تحقيقها الحاضنات المرتبطة بالحكومة والقطاع الخاص.

ث- **الحاضنات المرتبطة بالمؤسسات الكبيرة:** وهي الحاضنات المرتبطة بالمؤسسات الإنتاجية الكبيرة بهدف تجاوز التكاليف الإدارية المرتفعة والاستفادة من برامج التجديد التكنولوجي.

4-من حيث طبيعتها:

[1] . اللجنة العامة للأمم المتحدة، **مباشرة الأعمال الحرة والتحول الى القطاع الخاص من أجل النمو الاقتصادي والتنمية المستدامة**، الأمم المتحدة، جينيف، 3 أكتوبر، 1997، ص 3-4.

[2] . محمد صالح الحناوي، مصدر سابق ص 15.

أ- **الحاضنات الدولية:** تركز هذه الحاضنات على التعاون الدولي والمالي والتكنولوجي بهدف تسهيل دخول الشركات الأجنبية الى هذه الدول من ناحية، وتطوير وتأهيل الشركات القومية للتوسع والاتجاه الى الأسواق الخارجية، وقد تم ابتكار هذا النموذج من الحاضنات من أجل مواكبة التطورات الاقتصادية ونتائج التوسع في التجارة الدولية وإزالة الحواجز بين الأسواق.[1]

ب- الحاضنات الإقليمية: وهي الحاضنات التي تقدم الخدمات لمنطقة جغرافية معينة بهدف تنميتها وتعمل على استخدام الموارد المحلية من الخامات واستثمار الطاقات.

الفرع الثاني: أهداف حاضنات الأعمال

إن بغية استخلاص أهمية حاضنات الأعمال، تحديد و تسطير مجموعة من الأهداف التي ينبغي عليها تحقيقها لتحقيق التنمية الاقتصادية، فسوف يتم التعرف في هذا الفرع على أهداف حاضنات الأعمال و استخلاص أهميتها بالنسبة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة و المشاريع المقاولاتية .

أ- أهداف حاضنات الأعمال

لحاضنات الأعمال العديد من الأهداف منها:

- تقديم خدماتها للمشروعات التي هي داخل وخارج الحاضنة، إضافة لتنمية مهارات العمل الحر على إدارة المشروع،
- تحقيق معدلات نمو عالية للمشروع بالخدمات التي تقدمها الحاضنة، ورعاية المشروعات الجديدة وتطويرها،
- تحقيق التنمية الاقتصادية في الأقاليم والمناطق التي تعاني من الكساد وذلك عن طريق المساهمة في نقل التكنولوجيا وتوسيع استعمالها،

[1] . مغياري عبد الرحمان و بوكساني الرشيد، مرجع سابق ،ص18

- مساعدة المشاريع الصغيرة على تخطي المشاكل والمعوقات الإدارية والمالية والفنية التي يمكن أن تتعرض لها خاصة في مرحلة التأسيس،
- تسهيل الحصول على مختلف أشكال التمويل والتسهيلات الانتمائية إضافة لربط الحاضنات بشبكة الحاضنات العالمية لتبادل الخبرات.[1]
- ترويج ثقافة المقاولاتية والابداع والابتكار، بالإضافة الى تعزيز مناخ ريادة الأعمال المجتمعية،
- ربط وتكامل المشروعات الكبيرة بالصغيرة للعمل على تنميتها بصفتها مسوقة لمنتجات المشروعات الصغيرة،
- تسويق الدراسات والأبحاث التي تقوم بها الجامعات ومراكز البحث العلمي والقيام بدور المختبرات التجريبية اللازمة لتطوير أفكار الأكاديمية والباحثين في الجامعات ومراكز البحث، وكذا محاولة تحويلها الى براءات إختراع وتسويقها لتحقيق عوائد مالية من خلالها.
- ربط الحاضنة مع الحاضنات الأخرى إقليميا وعالميا لتبادل الخبرات وزيادة الاستفادة منها،
- تعزيز ثقافة التدريب الذاتي وثقافة خلق فرص العمل بدل انتظارها من الدولة ومكاتب التشغيل،
- توفير المناخ والامكانيات لدعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة،
- المتابعة المستمرة لعمل وسير نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومقارنتها بمدى تحقيق أهدافها.[2]

---

[1] . عبد الله سعد الهاجري، " **دور حاضنات الأعمال في التنمية الصناعية في دولة الكويت**"، الملتقى العربي حول تعزيز دور الحاضنات الصناعية والتكنولوجية في التنمية الصناعية، 12-14 أكتوبر، بالجمهورية التونسية، الكويت، ص 07.

[2] . منيرة سلامي، **التوجه المقاولاتي للشباب في الجزائر:- بين متطلبات الثقافة وضرورة المرافقة- تجربة وكالة الوساطة والضبط العقاري وتجربة الحظيرة التكنولوجية بالجزائر**"، استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أيام 19/18 أفريل، 2012، ص: 08.

- تقييم عمل المشاريع المحتضنة باستمرار من أجل معرفة نقاط الضعف لديها ومحاولة تفاديها في المشاريع الأخرى، بالإضافة إلى ذلك فإن على حاضنات الأعمال أن تعمل على التقييم المستمر للحاضنة للتأكد من صحة أعمالها وتحقيقها لأهم أهدافها التي أنشئت من أجلها.

- العمل على إيجاد ظروف عمل مناسبة من أجل تطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتقديم المساعدة لها بما يسمح بتحقيق معدلات نمو وجودة عالية وقدرة على منافسة مثيلاتها في السوق،

- المساهمة في زيادة معدلات الدخل للأفراد وزيادة عدد المشاريع في المجتمع مما يساعدها على تنمية الاقتصاد المحلي.[1]

- العمل على حل مشكلات محددة، حيث يتم في العديد من الدول إنتشار بعض الحاضنات من أجل حل بعض المشاكل التي تواجه المجتمع، وكمثال على ذلك عندما قامت هيئة اليونيدو بالتعاون مع الحكومة الباكستانية بإنشاء أحد الحاضنات بهدف استيعاب الضباط العسكريين الذين تم احالتهم الى المعاش وتدريبهم على المهارات الأساسية لإدارة المشروعات بهدف إقامة شركات جديدة.

من هنا يمكننا استخلاص أهمية حاضنات الأعمال التي تساهم في التنمية الاجتماعية والاقتصادية وذلك عن طريق إيجاد طرق لتطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة بأنواعها خاصة منها التكنولوجية والصناعية، وتوفير إمكانيات التطوير والنمو، بما فيها الدعم الفني والتقني والمالي الاستشاري وربط المشروع بالسوق ويمكن إيجاز تلك الأهمية في العناصر التالية:[2]

[1] . محمد صالح الحناوي و اخرون ، مرجع سابق ، ص 94.

[2] . عبد الله سعد الهاجري، مرجع سبق ذكره، ص: 07.

- تساهم في توظيف نتائج البحث العلمي والابتكارات والابداعات وتحويلها الى مشروعات منتجة،
- تساهم في تنمية الموارد البشرية وحل مشكلة العاطلين عن العمل،
- توفير المناخ المناسب والامكانيات والمتطلبات لبداية المشروعات الصغيرة،
- تقديم المشورة العلمية ودراسات الجدوى للمشروعات الصغيرة والمتوسطة الناشئة،
- تؤهل جيل من أصحاب الأعمال لتأسيس أعمال جادة وذات مردود، مما يساهم في التنمية.
- تقديم الدعم والمساندة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة لتحقيق معدلات نمو وجودة عالية،
- تفتح المجال أمام الاستثمار في المجالات ذات جدوى للاقتصاد الوطني.

المبحث الثاني: الاطار القانوني لتأسيس حاضنات الأعمال

سعت الجزائر إلى سن قوانين ووضع أطر لخلق بيئة مناسبة لتأسيس حاضنات الأعمال التي أبرزت التجارب الدولية نجاعتها، واهتمت الجزائر بهذا القطاع منذ سنة 2003 وواصلت جهودها للنهوض به . سنتطرق في هذا المبحث إلى مراحل إنشاء حاضنات الأعمال و توضيح موقف المشرع الجزائري منها،مع الإشارة إلى الهيئات ا المسؤولة عن دعم و مرافقة المؤسسات الصغيرة في الجزائر[1]، ثم سنتطرق في المبحث الثاني إلى توضيح مراحل الاحتضان وذلك من خلال ابراز كيفية عمل هذه الحاضات مع الاشارة لأهم الخدمات التي تقدمها الحاضنة.

المطلب الأول: الإطار القانوني حاضنات الأعمال

ان حاضنات الأعمال من الاليات المعتمدة لدعم قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتدئة،نظرا لما تتمتع به من خصائص تسمح لها بتنمية وترقية هذا القطاع،حيث تلعب هذه الأخيرة دورا هاما في اقتصاديات الدول المتقدمة منها و النامية،فقد عرفت خلال العشرية الأخيرة تطورًا و نموًا هائلًا،نظرا للاهتمام المتزايد بها و الدعم الذي تتلقاه من طرف مختلف الهيئات.

الفرع 1: مراحل إنشاء حاضنات الأعمال

تعتبر حاضنات الأعمال أداة مهمة و استراتيجية،تعتمد عليها الدول بغرض تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال آلية عملها،وبواسطة مجموعة الموارد والإمكانيات المتوفرة على مستواها و المتاحة لديها،وهذه الأخيرة تمر بثلاث مراحل لانشائها تتمثل في :

أولًا: مرحلة التأسيس و البناء:

[1] بلعيدي عبد الله، مقلاتي عاشور، **المقارنة بين رأس مال المخاطر و حاضنات الأعمال في تمويل ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مجلة البحوث الاقتصادية و المالية، العدد 06، جامعة أم البواقي، 2016، ص326.

في بداية الأمر تقوم الحاضنة بتحديد الهدف و آلية العمل لديها، و من ثم عمل دراسة الجدوى الاقتصادية، وتحديد طاقم التأسيس و أعضاء الحاضنة، وتقرير حجم رأس المال و تحديد حجم الموظفين[1].

ثانيًا: مرحلة التطور

هنا تبدأ الحاضنة بقبول المشاريع من أجل تقديم الخدمات والتسهيلات لهم، كل ذلك من أجل أن يكون لها حضور في المجتمع و قدرة على جذب العملاء وضمان تدفق موارد التمويل، وهذا لا يغني عن استمرار تقييمها لأعمالها من أجل تطوير نفسها و تقييم أدائها و مدى تأثيرها على بيئتها، كل ذلك من أجل الوصول إلى مرحلة النضج.

ثالثًا: مرحلة الحاضنة الناضجة

الهدف العام للحاضنة هو الوصول إلى مرحلة النضج التام في بيئة العمل بحيث تستطيع الاعتماد على نفسها في الحصول على التمويل و تقديم خدمات متكاملة سوآءا كانت مالية، فنية، إدارية، قانونية[2]... بحيث يمكن قياس تأثيرها على الاقتصاد و تقديم شركات واعدة تساعد على تطور هذا الاقتصاد و تنميته.

إن حاضنات الأعمال تعتبر من المؤسسات المساندة للقطاعين العام والخاص و التي تهتم بدعم و مساندة و رعاية المبادرين و المبتكرين للمشاريع الصغيرة، لأنها قادرة على استيعاب أعداد متزايدة من العمالة و خلق فرص العمل، وبالتالي فهي تتصدى للمشاكل الاجتماعية الناتجة عن البطالة. لذلك فإن طريقة التمويل للحاضنات تختلف باختلاف نوع الحاضنة و أهدافها، وكذلك مراحل بدايتها و نهايتها، وعادة ما تحتاج الحاضنات لاستثمارات كبيرة لأن مدفوعات المنشآت العملية لا يغطي غالبًا إلا تكاليف العقار، لذلك فهي تعتمد على دعم مالي خارجي من هبات دولية او مساعدات داخلية، هذا بالإضافة إلى

---

[1] بلعيدي عبد الله، مقلاتي عاشور، مرجع سابق ، ص330،

[2] علاء عباس، محمد السلامى ، **ريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة** ،**دار التعليم الجامعي** ، الطبعة الأولى، مصر ،2015، ص159،

رسوم اشتراكات الأعضاء، هذا ولا ننسى دعم الحكومة لها نظرًا لأهميتها في دعم الاقتصاد الوطني. بالإضافة إلى مصادر تمويل أخرى تتمثل في عقود الإيجار، رسوم على الخدمات المقدمة، نسبة معينة من الأرباح بعد أن تبدأ المنظمات المحتضنة في التشغيل أو نسبة من أسهم هذه المنظمات.

أما بخصوص طبيعة الملكية، فإننا نلاحظ أنه يوجد حاضنات تتبع في ملكيتها للحكومة و بعضها لأشخاص أو الشركات، وتجدر الإشارة إلى أن حاضنات الأعمال سواء كانت تابعة للحكومة أو كانت مملوكة للأشخاص يمكن النظر إليها، باعتبارها مشروعًا يحقق عوائد للمستثمرين أي ملاكه . كما ان هذه الحاضنات لا تقتصر على مجال الأعمال بل تمتد أيضا الى الجامعات و مراكز البحوث (أي أن هناك حاضنات تابعة للجامعات و مراكز البحوث) أو بعض الشركات الكبرى.

بالتالي نستنتج أن معظم الحاضنات تقف في المرحلة الثانية ولا يوجد لدينا –خاصة في الدول العربية– حاضنات لديها اكتفاء ذاتي، وتعتمد على نفسها في توفير ما تحتاج إليه و حتى على مستوى التمويل، و تبقى دائما بحاجة إلى الدعم الخارجي و الحكومي.

الفرع الثاني: موقف المشرع الجزائري من حاضنات الأعمال:

نتيجة النجاح الكبير و الملموس الذي حققته حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات و المشاريع في الدول التي أخذت بمفهوم الحاضنات، فقد سعت الجزائر ان تأخذ بهذا المفهوم الجديد أيضًا بهدف تنمية ثقافة العمل الحر و ترقية قطاع المشاريع المقاولاتية الذي يمثل أهمية استراتيجية قصوى في ظل الظروف الحالية. و في هذا الإطار سعت الجزائر إلى وضع الأطر القانونية و التشريعية و التنظيمية اللازمة لإنشاء حاضنات الأعمال.

بناءً على المشرع الفرنسي، جمع المشرع الجزائري مفهوم المحاضن (الحاضنات) و المشاتل في صيغة واحدة . هذه الأخيرة تم تعريفها وفقًا للمرسوم التنفيذي 03-78[1] المؤرخ

[1] المرسوم التنفيذي03-78 المؤرخ في 24 ذي الحجة 1423هـ الموافق ل25 فيفري 2003م المتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات

في 24 ذي الحجة 1423هـ الموافق ل25 فيفري 2003م المتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات على أنها: "**مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي و تجاري،تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي، وتهدف إلى مساعدة و دعم إنشاء المؤسسات التي تدخل في إطار سياسة ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.**"

بالتالي تتخذ المشاتل بالنسبة للمشرع الجزائري إحدى الاشكال التالية:

-**محضنة:** هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع في قطاع الخدمات.

-**ورشة ربط:** هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع في قطاع الصناعة الصغيرة و المهن الحرفية.

-**نزل المؤسسات:** هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع المنتمين إلى ميدان البحث.

يلاحظ أن المشرع الجزائري قسم أشكال المشاتل حسب نوع القطاع الذي ينتمي إليه المشروع، فالمحاضن (الحاضنات) تختص بالمؤسسات العاملة بقطاع الخدمات، بينما نزل المؤسسات تتكفل بالمؤسسات العاملة بميدان البحث، الأمر الذي يختلف عن المفاهيم المعمول بها في الدول المتقدمة و الدول النامية،حيث أن تسمية الحاضنات لا تقتصر فقط على قطاع الخدمات بل تشمل جميع أنواع القطاعات، وتختص بشكل أكثر بقطاع البحث و التكنولوجيا.

وبذلك تختلف الحاضنة عن المشتلة في كون الأولى تتكفل باستقبال و مرافقة حاملي المشاريع و الأفكار عند قيامهم بإنشاء مؤسساتهم، أما الثانية فيتمثل دورها في استضافة المؤسسات التي أنشئت حديثًا و تزويدها بخدمات ملحقة [1].

أمًا بالنسبة للهيكل التنظيمي للحاضنة، فيتكون من ثلاثة مستويات وهي كالآتي:

[1] منصوري الزين، **"اليات دعم و مساندة المشروعات الذاتية و المبادرات لتحقيق التنمية** –حالة الجزائر–" ، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول المقاولاتية : التكوين و فرص الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، أيام 8/7/6 أبريل 2010،ص10.

✓ **مجلس الادارة:** ويمكن أن يجتمع المجلس لأربع مرات سنويا في الاقل، يضم ممثل الوزير الوصي رئيسًا، ممثل عن الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة، ممثل عن غرف التجارة والصناعة، كل ذي كفاءة أخرى في هذا المجال. كما تتمثل مهامه فيما يأتي:

1. وضع واقرار الاطار العام لأسلوب عمل الحاضنة من كافة النواحي الفنية والمالية والإدارية،
2. قائمة قنوات اتصال مع جهات من شانها انجاح الحاضنة وتنمية ثقافة العمل،
3. اقرار اللائحة المالية والادارية والموازنة التقديرية للحافة،
4. متابعة اللجنة التنفيذية في تنفيذ سياسات و توصيات المجلس.

✓ **اللجنة التنفيذية:** وتجتمع اللجنة التنفيذية عند طلب مدير الحاضنة من مقرر اللجنة ذلك، وتتخصص اللجنة بالاتي:

1. وضع شروط الانضمام والتخرج من الحاضنة،
2. المعاونة في تحديد الأنشطة الرئيسة وأولوياتها طبقا لمعايير الحاضنة[1] ،
3. معاونة مدير الحاضنة في متابعة تنفيذ قرارات وتوصيات مجلس الإدارة،
4. المشاركة في إعداد دليل إجراءات العمل بالحاضنة،
5. دراسة وفحص مشروعات المنتسبين المحولة من مدير الحاضنة،
6. المشاركة في إعداد الموازنة التقديرية مع مدير الحاضنة،

✓ **مدير الحاضنة** : ويعد مدير الحاضنة هو العماد الرئيس لها وهو المسؤول عن إدارة اعمال الحاضنة اليومية، ويعاونه طاقم إداري فني يضم محاسبة، وأخصائي تسويق، وسكرتيرة، ومسؤولي أمن، ومعاونة. يتم تعيينه بقرار من الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتتضمن مهامه فيما يلي:

1. ضمان تحقيق السياسات والأهداف المحددة للحاضنة والمعتمدة من قبل مجلس ادارة الحاضنة
2. تلقى طلبات المنتسبين ودراستها وتقويمها بالاشتراك مع اللجنة التنفيذية.

[1] صندرة سايبي، **'محاضرات في انشاء المؤسسة'**، جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري، 2015/2014، ص37

3. معاونة المنتسب في اعداد خطة المشروع المقترح
4. عقد البرامج التدريبية والإرشادية للمنتسبين
5. مسك الدفاتر والسجلات الادارية والمالية والفنية وحفظ الوثائق الخاصة بالحاضنة
6. اعداد التقارير الدورية وتقديمها لمجلس الإدارة.
7. المشاركة في اختيار وجهات المعونة الفنية اللازمة لأنشطة الحاضنة.
8. التسويق والترويج للحاضنة بما في ذلك عقد الندوات والمؤتمرات.

الفرع الثالث: هيئات أخرى لدعم و مرافقة المؤسسات

مع بداية التسعينات عملت مختلف البرامج الحكومية على الاهتمام بقطاع المؤسسات الصغيرة بوضع سياسات و برامج لتفعيل دور هذا القطاع، وذلك من خلال انشاء مجموعة من الهيئات التي تأخذ على عاتقها مسؤولية الاهتمام و متابعة و دعم نشاط هذه المؤسسات. بالتالي فقد اعتمدت في تدعيم مؤسساتها على مجموعة من الهياكل و الهيئات الأخرى إضافة الى حاضنات الأعمال، والتي سنوجزها فيما يلي:

أولًا : الدولة و الهيئات المحلية

لقد انتقل دور الدولة من زاوية المتحكم و المدعم، و المعدل كقوة عمومية، إلى زاوية أخرى أين برز دورها الجديد كمساهم في الإعلام و التسهيل و المرافقة. و تهتم الدراسات في الوقت الحالي بالدور الهام الذي تلعبه الهيئات المحلية و الوطنية في مرافقة إنشاء المؤسسات[1]، و على وجه الخصوص الصغيرة منها، حيث نجد الدول المتقدمة تشهد حركة واسعة للتدعيم المالي، ومنح تسهيلات عديدة ومختلفة من أجل مرافقة المنشئ، وذلك بمنحه مساعدات اجتماعية و معنوية وأخرى جبائية و مالية. أما في دول العالم الثالث، فيبقى هذا الموضوع تقريبا نظريا خاصة في الجزائر، وذلك نتيجة لتأخر تطبيق القرارات الوزارية،وغياب

[1] خبابة عبد الله ، **المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الية لتحقيق التنمية المستدامة**، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، مصر ،2013، ص41.

استراتيجية عامة تعتني بالمؤسسات الصغيرة و بمرافقتها، والتي قد تظهر في شكل اضطرابات ناتجة عن عدم التكوين الجيد للأعوان المعنيين بالمرافقة.

وتتمثل الهيئات المحلية في: الولايات، البلديات والدوائر التي يلجأ إليها صاحب المؤسسة الصغيرة مباشرة من أجل الحصول على أراضي مباني ...إلخ. وبهذا تصبح بعض المناطق موقع الطالب وبذلك تحقق هذه المؤسسات احد أهدافها وهو المساهمة في التنمية المحلية وتحقيق التكامل و الاندماج بين المناطق.

ثانيًا: الخبراء الاستشاريون

بدأ الكثير من الاستشاريين في التفصيل لخدمتهم حسب حاجات المؤسسة الصغيرة التي يرافقوها، وذلك بسبب زيادة التعقيدات في عملية المرافقة. ولقد تصادف المؤسسات الصغيرة العديد من المشاكل، التي تتطلب قدرات وكفاءات من نوع خاص يمتلكها الاستشاري المرافق لهذه المؤسسة، حيث لا تستطيع هذه الأخيرة أن تتحمل تكاليف توظيف إداريين بصورة دائمة، في حين لا تحتاج إلى خدماته الا في بعض الحالات. فهي تحتاج فقط إلى مساعدة متخصصة عندما تواجه صعوبات، أو عند القيام بفحوصات دورية من أجل كشف المصاعب الخفية، والتي يمكن أن تتفادها المؤسسة إذا ما تم اكتشافها في الوقت المناسب.[1]

بالتالي، فقد توجد بعض المعايير التي يجب أن تحترمها المؤسسة عند اختيارها لهذا الفرد والمتمثلة في ما يلي:

- أن تكون لديه خبرة كافية في مجال النشاط الذي تقوم به هذه المؤسسة التي اخترته.
- أن يكون خبيرا في مجال الاستشارة والمرافقة، وأن يكون ذو سمعة جيدة لدى مختلف الأطراف.
- أن تكون له علاقات مع أطراف الصناعة،و أن يكون تحت تصرف المؤسسة في أي وقت تطلبه فيه.

ثالثًا: البنوك و الفرانشايز

[1] خبابة عبد الله ، مرجع سابق ، ص43

تلعب البنوك دورا هاما في المساهمة في استحداث المؤسسات الصغيرة باعتبارها مصدر أساسي لمختلف المؤسسات، ولكي تعظم دورها في تشجيع إنشاء هذه المؤسسات صغيرة، عليها منح التسهيلات الائتمانية وتزويد هذه المؤسسات بالقروض اللازمة لمباشرة نشاطها، وتجدر الإشارة إلى أن تدخل البنوك يخضع للقواعد التجارية المعمول بها مع بقية المتعاملين،وبالتالي فإن البنك يقوم بتقديم قروض[1].

أما بالنسبة للفرانشايز،أو الامتياز فيعرف بأنه تلك العلاقة القانونية بين Franchiseur الذي عادة ما يكون شركة كبيرة ذات سلاسل وفروع اما محلية أو دولية تعطي الحق لصاحب المؤسسة الصغيرة والذي يطلق عليه اسم Franchisé بتسويق منتج أو خدمة معينة وفق شروط متفق عليها . حيث تستفيد المؤسسة الصغيرة من قوة المؤسسة الكبيرة ومزايا أخرى أهمها:

- توفير التدريب اللازم من خلال تحويل مهارات مانح الامتياز للمؤسسة الجديدة.
- استغلال علامة تجارية جد معروفة لدى الزبائن وباقي المتعاملين الاقتصاديين.
- التعريف بأساليب التسويق الناجح، و تقديم مساعدات إدارية، قانونية، وأحيانا مالية.
- المساعدة في بدء النشاط في وقت مبكر، مع تقديم ضمانات ضد الإفلاس و التعثر.

رابعًا: مراكز التسهيل

تستطيع هذه المراكز الرد على مهمة عامة للتكوين والتوجيه والمرافقة،ومتابعة حاملي منشئي المؤسسات الصغيرة،وتقدم الاستعداد أو التأهب الشخصي للمنشئ وذلك عن طريق تزويده بتجربة في تسيير المؤسسات،كما تعمل على تحفيز ورفع قيمة البحث بواسطة إنشاء مناخ تبادلي ما بين حاملي المشاريع،مراكز البحث، مؤسسات الاستشارة و منظمات التكوين،

[1] بلمقدم مصطفى، طويطي مصطفى، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كاستراتيجية حكومية لامتصاص البطالة في الجزائر، قدم الى الملتقى الدولي حول : استراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة و تحقيق التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، يومي 15-16 نوفمبر 2011، ص36.

وتقوم بتنمية تطور النسيج الاقتصادي المحلي وذلك عن طريق إعطاء قيمة للمؤهلات وعقلانية استعمال الموارد.

خامسًا: الإفراق -Essaimage-

يعتبر الإفراق أحد الأشكال الجديدة التي بدأت تأخذ موقعها في مجال مرافقة المؤسسات الصغيرة، ويتمثل الافراق في قيام مؤسسة ما بدفع عمالها إلى إنشاء مؤسساتهم الخاصة، ومنحهم مساعدات مالية، ودعم إمدادي، مع الحق في العودة إلى الوظيفة في المؤسسة الأم في حالة فشل مؤسساتهم الجديدة[1].

إن هذا النوع من المرافقة يدفع بالعمال إلى الانفتاح اكثر على المحيط الخارجي،وإلى تجسيد أفكارهم ومشاريعهم في إطار هيكل مستقل،وهذا ما يسمح لهم أيضا بالإستفاده من المزايا التالية:

- التكوين و المساعدة المالية.
- الإمدادية (سكريتارية، هاتف ...).
- الاستشارة التقنية والتجارية والقانونية.
- المساعدة على انطلاق المؤسسة الجديدة (تأجير الآلات والمعدات، تحديد حجم النشاط المناسب من طرف المؤسسة الأم...الخ).

سادسًا: واقع نظام مرافقة المؤسسات الصغيرة في الجزائر

إن مع بداية التسعينيات،عملت مختلف البرامج الحكومية على الاهتمام بقطاع المؤسسات الصغيرة بوضع سياسات وبرامج لتفعيل دور هذا القطاع،وذلك من خلال إنشاء مجموعة من الهيئات التي تأخذ على عاتقها مسؤولية الاهتمام ومتابعة ودعم نشاط هذه المؤسسات[2]. بالتالي اعتمدت الجزائر في تدعيم هذه المؤسسات على مجموعة من الهياكل والهيئات التي

---

[1] بلمقدم مصطفى، طويطي مصطفى، مرجع سابق، ص37

[2] طلحي سماح، **دور البدائل الحديثة في تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة –مع الإشارة الى حالة الجزائر–**، أطروحة دكتوراه علوم اقتصادية ، جامعة العربي بلمهيدي' أم البواقي، الجزائر، 2014، ص89.

تسعى إلى احتواء مشاكلها التي تقلل من كفاءتها وفعاليتها، ومن أهم هذه الهياكل والهيئات نجد:

- الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ANDI: هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري أنشئت بموجب المرسوم التشريعي 93-12 المؤرخ في 05 أكتوبر 1993، وقد شهدت تطورات عديدة من أجل التكيف مع مستجدات الحالة الاقتصادية والاجتماعية للبلد، وقد سميت بوكالة الترقية و دعم ومتابعة الاستثمار خلال الفترة 1993-2001، ثم أصبحت تسمى الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار وذلك في شكل شباك وحيد غير ممركز، مهمتها القيام بجميع الإجراءات التأسيسية للمؤسسات وتسهيل الاستثمار .
- الوكالة الوطنية لتسيير الغرض المصغر ANGEM : أنشئت في إطار الوكالة الوطنية للتنمية المحلية الاجتماعية في عام 2004[1]، من أجل إعطاء دور اكبر للمساهمة في دعم إنشاء المؤسسات الصغيرة.
- الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة CNAC : تم إنشاء الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة سنة 1994 عن طريق المرسوم التنفيذي 94-188 [2]لفائدة البطالين ما بين 35-50 سنة، عدلت سنة 2010 بالمرسوم التنفيذي 10-129.
- الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ : تساهم في دعم إنشاء و ترقية المؤسسات الصغيرة، بالإضافة الى انشاء ومرافقة وتمويل المؤسسات للشباب، ظهرت سنة 1996، عدلت بالمرسوم التنفيذي 20-329[3] و تم تغيير تسميتها الى: **الوكالة الوطنية**

---

[1] أنشئت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 04-14 المؤرخ في 22 جانفي 2004.

[2] المرسوم التنفيذي 94-188 المؤرخ في 26 محرم 1415هـ الموافق لـ1994-07-06 المعدل و المتمم بالمرسوم التنفيذي 10-129 المؤرخ في 14 جمادة الأولى 1431هـ، الموافق لـ 29 أبريل 2010 المتضمن القانون الأساسي للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة .

[3] المرسوم التنفيذي 20-329 المؤرخ في 06 ربيع الأول 1442هـ الموافق لـ22 نوفمبر 2020، يعدل و يتمم المرسوم التنفيذي 96-296 المؤرخ في 24 ربيع ثاني 1417هـ الموافق لـ8 سبتمبر 1996، والمتضمن انشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب و تحديد قانونها الأساسي و تغيير تسميتها.

لدعم و تنمية المقاولاتية ANADE، و أصبحت تحت وصاية الوزير المكلف بالمؤسسات المصغرة.

المطلب الثاني: كيفية عمل الحاضنات

بعد تأسيس الحاضنة و توفير المكان المناسب لها، تبدأ طلبيات الانتساب من قبل أصحاب المبادرات من الشباب الذين يحملون أفكارًا جديدة لتنفيذها بالتوافد على الحاضنة، بالتاي فسيتم التطرق في هذا المطلب إلى آليات ومراحل احتضان المؤسسات، بالإضافة إلى كل الخدمات المقدمة لهم.

الفرع 1: آليات احتضان المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

كما سبق وأن اشرنا الى أن حاضنات الأعمال تختلف عن هياكل الدعم الأخرى، حيث توفر حزمة متكاملة من الخدمات للمؤسسات المحتضنة و ترافقها خلال مختلف مراحل حياتها، و بصدد توضيح الدور الفعّال لحاضنات الأعمال في توفير الدفع الأولي لهذه المؤسسات، قمنا بتقسيم مراحل تدخل الحاضنة الى ثلاث مراحل أساسية.

أولا: مرحلة ما قبل الاحتضان

و هي مرحلة أساسية لبناء مشروع وفق قاعدة صلبة تضمن استمراره و نموه، فمحدودية قدرة المؤسسة للوصول الى مصادر المعلومات الضرورية و ضعف خبرتها التسييرية، تجعلها بحاجة ماسة لدعم الحاضنة خاصة فيما يتعلق ب:

- إعداد دراسات جدوى متكاملة تمكنها من اكتشاف نقاط القوة و الضعف للمؤسسة.
- تقديم استشارات إدارية من شأنها مساعدته على تصميم هيكل تنظيمي يتلاءم مع طبيعة عمل المؤسسة استراتيجيته[1].
- إعداد خطة عمل شاملة و متكاملة لتحديد الأنشطة الأساسية و منع تعارضها زمنيا، فخطة العمل بمثابة خارطة طريق توجه المؤسسة خطوة بخطوة حول كيفية ترجمة فكرتها إلى خدمة أو منتج تجاري مريح.

[1] بلعيدي عبد الله، مقلاتي عاشور، مرجع سابق، ص326.

ثانيا: مرحلة الاحتضان

تضطلع حاضنات الأعمال خلال فترة الاحتضان التي عادة ما تتراوح بين شهرين إلى 6 أشهر كأقصى حد إلى تقديم حزمة متكاملة من الخدمات المتنوعة، التي تتلاءم مع احتياجات المؤسسة المحتضنة وتطلعاتها المستقبلية، من خلال:

- تدريب صاحب المؤسسة المحتضنة، بهدف تحفيزه وتنمية قدراته عن طريق تنظيم دورات تدريبية، حلقات دراسية، مؤتمرات وندوات، الحوار المفتوح ودراسات الحالة... تختلف مدتها ومضمونها حسب نوع الاحتياج[1]، انطلاقا من فكرة أن التدريب استثمار طويل المدى نحو النمو والاستدامة.
- توفير الخدمات المالية الضرورية والتي تأخذ أشكالا عدة:

–التمويل المباشر من خلال المساهمة في رأسمال المؤسسة بنسبة معينة، تقديم سيولة نقدية، منح و هبات،

– التأجير التشغيلي لمختلف التجهيزات والمباني بشروط ميسرة، ومبالغ رمزية وفق عقود مرنة،

–تسيير شروط التمويل بالتعاون مع الوكالات الوطنية والإقليمية، ومختلف أنواع المستثمرين كشركات رأس مال المخاطر. و مثال على تجربة الحاضنات الفلسطينية في التعاون مع شركات رأسمال مخاطر، تم الحصول على 250000 دولار كتمويل؛ خلال مرحلة الإنشاء لفترة ما بين خمس إلى سبع سنوات والتعاون مع مؤسسات التأجير التمويلي، إذ يمثل قرض الإيجار بديل تمويلي عن القروض طويلة ومتوسطة الأجل التقليدية ويوفر مزايا جبائيه،[2]

[1] علاء عباس، محمد السلامي، مرجع سابق، ص159.

[2] علاء عباس، محمد السلامي، مرجع سابق، ص159.

– تقليل عقبات الاقتراض بتقديم الضمانات بصفة شخصية، كاستغلال شهرة الحاضنة أو ممتلكاتها كضمان أو الاستفادة من أسعار فائدة تفضيلية وفق البرامج الحكومية التي تتبع لها الحاضنة،

– تقديم الاستشارات المالية حول أساسيات التعامل مع المؤسسات المالية، وكيفية انتقاء أنسب مصادر التمويل المتاحة بأقل التكاليف، والاستغلال الأمثل لها لتحقيق أكبر عائد؛ وحماية الابتكارات من الاستغلال دون ترخيص.

- توفير الدعم التسويقي للمؤسسات المحتضنة باعتبار التسويق أحد ركائز اقتصاد السوق، فحاضنات الأعمال تتدخل لمساعدة المؤسسة المحتضنة على إعداد بحوث تسويق، والاهتمام بعناصر المزيج التسويقي من طرح لمنتجات مطابقة للمواصفات المطلوبة واختيار علامة تجارية مناسبة، وتحديد السعر المناسب للمنتج الذي يرضي المستهلك، إضافة إلى تسهيل ترويج وتوزيع المنتجات[1].
- فضلا عن تجميع المؤسسات المحتضنة ضمن شبكة عمل واحدة مترابطة الذي يأخذ عدة أشكال، فقد يكون داخلي بين المؤسسات المنتسبة لنفس الحاضنة، أو خارجي مع مؤسسات منتسبة لحاضنات مختلفة أو مع أخرى غير منتسبة لأي حاضنة، وبصفة خاصة مع مؤسسات كبيرة أو ما يعرف بالمقاولة من الباطن.
- تتبنى حاضنة الأعمال في تقديم خدماتها على مبدأ الشمولية، لذا لا تقتصر على الخدمات الرئيسية فقط، بل تتجاوزها إلى خدمات أخرى وإن كانت ثانوية في نظر الغير، فهي تمثل خدمات مساندة وحتى مكملة للخدمات السابقة كالخدمات القانونية، خدمات الأمن والصيانة.

ثالثا: مرحلة ما بعد الاحتضان

[1] بلعيدي عبد الله، مقلاتي عاشور، مرجع سابق، ص327–328

تتميز فترة ما بعد التخرج من الحاضنة بسعي المؤسسة إلى الاستعداد والتحصين الإيجابي لمواجهة التحديات الاقتصادية الجديدة،[1] والتوجه نحو اقتصاد السوق، من خلال إعادة النظر في سياستها وإدارتها وكامل أوضاعها. ومن هذا المنطلق، كان لابد من تدخل الحاضنة لمساعدة هذه المؤسسات على رفع أداءها وفق منظور معاصر من أجل تعزيز قدرتها على التماسك والتوسع وضمان استمراريتها، وذلك من خلال:

- متابعة أداء المؤسسات المتخرجة، للتأكد من سير عملها وفق الاتجاه المخطط وعدم تعرضها لمشاكل تعيق نموها، مع ضرورة التركيز على جانبين أساسين في عملية المتابع الجانب المالي والجانب الفني.
- تقييم أداء هذه المؤسسات من خلال تحليل النتائج النهائية للعمل وتقدير مدى اتفاقها مع الأهداف المقررة في مختلف الجوانب: الإدارية، المالية، الإنتاجية، التسويقية.

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

- جسر تمويلي بين مرحلة الاحتضان ومرحلة التخرج والاعتماد على الذات بتقديم مساعدات وهبات مالية، والتعهد ببذل أقصى جهد لتسويق الإصدارات الجديدة للمؤسسة من أسهم وسندات و المتعلقة بعملية الطرح الخاص، والتي تتصف بعدم استيفاءها لشروط الدخول إلى البورصة وتوجهها لفئة محدودة من المستثمرين[2].
- تقديم المشورة والنصح للمساعدة على التوسع والنمو، وذلك حول تغيير شكلها القانوني من شركات فردية أو شركات تضامن إلى شركات مساهمة بغية فتح رأسمالها والدخول إلى البورصة، والمفاضلة بين الخيارات الاستراتيجية المتاحة أمامها سواء فيما يتعلق بالتوسع بقدراتها الذاتية، أو التوسع الخارجي بإعادة هيكلتها، الاندماج والتحالفات الاستراتيجية، أو حمايتها من عمليات الاستحواذ التعسفية.

---

[1] علاء عباس، محمد السلامي، مرجع سابق، ص160.

[2] بلعيدي عبد الله، مقلاتي عاشور، مرجع سابق،ص328

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

الفرع الثاني: الخدمات التي تقدمها حاضنات الاعمال لأصحاب المشاريع

تؤدي حاضنات الأعمال بأنواعها عدة أدوار متباينة، من خلال كونها وسيلة لدعم المقاولات الجديدة، حيث أثبتت نجاحًا كبيرًا في رفع نسبة نجاح هذه المقاولات الناشئة، و من بين الخدمات التي تسعى الحاضنات لتقديمها لأصحاب و حاملي المشاريع ما يلي:

- ✓ **توفير المكاتب المجهزة والمدعمة بمرافق مشتركة و خدمات مساندة:**

وهذا وفق عقود تتماشى مع مشاريع المقاولاتية، كنوع الاستخدام والمساحة و مدة الإيجار. أيضًا تأجير المكاتب المجهزة لتقديم الخدمات المكتبية الأساسية و توفير متطلبات الاتصالات الأساسية، إلى جانب توفير المرافق المشتركة، مثل غرف الاجتماعات و القاعات المجهزة للعرض. مع تقديم الخدمات المساندة مثل التنظيف والأمن وتوفير معدات التنزيل و التحميل والنقل، و أماكن للتّخزين المؤقت و مرافق الاستلام و الشحن لتلبية احتياجات المنشأة الصغيرة التي تنتسب اليها، مقابل مبالغ صغيرة نسبيا[1].

- ✓ **تسهيل الوصول الى مصادر التمويل:**

يمكن للحاضنات مساعدة المشاريع المقاولاتية المنتسبة لها في اعداد خطط العمل اللازمة للاتصال بالراغبين في الاستثمار، كما يمكن لهذه الحاضنات إقامة ندوات للاستثمار تستقطب من خلاله الجهات المحتمل استثمارها في هذه المشاريع، و هذا

[1] مغياري عبد الرحمان و بوكساني الرشيد، مرجع سابق، ص10.

لمساعدتها و عرض جميع أعمالها من اجل كسب المزيد من المموّلين و رجال الاعمال، و هذا لزيادة دعمهم و تمويلهم [1].

✓ **توفير الخدمات القانونية:**

تحتاج المشاريع المقاولاتية المنتسبة للحاضنات إلى خدمات قانونية مرتبطة بأمور عديدة، مثل تأسيسها و تسجيلها و كتابة عقود التراخيص، و ما يتعلق منها بحماية الملكية الفكرية و براءات الاختراع، و يعتبر هذا الدعم مهم للغاية بالنسبة لهذا النوع من المؤسسات، لأن جلهم يجهلون عقود التأسيس، حقوق الملكية الفكرية، عقود الإدماج و غيرها بالتالي يمكن للحاضنة تخفيض التكلفة العالية المرتبطة بتوفير هذه الخدمات الى المشاريع المنتسبة اليها و ذلك بتوحيد مقدمي هذه الخدمات و الاتفاق معهم لتقديم هذه الخدمات بصفة دائمة و جماعية.

✓ **بناء شبكات التّواصل:**

تقوم الحاضنات بالدعوة لندوات و معارض تستهدف الى استقطاب المموّلين، تمهيدا لتواصلهم مع المشروعات المنتسبة الى الحاضنة، كما تقوم ببناء شبكات التواصل فيما بينها سواء على المستوى الداخلي أو الدولي، للوقوف على ما سينجز أولا و المشاركة في الخبرات و العمل على التكامل، و هذا لزيادة دعمهم و الوقوف على منتجاتهم لاكتشاف ابداعاتهم و استقطاب لمن يهمه الأمر من شركاء، مموّلين، خبراء ...و غيرهم[2]، و زيادة التعرف على الجديد في الساحة الاقتصادية مثل : التعرف على المناقصات، المشاريع الجديدة ...

✓ **توفير العديد من الخدمات الادارية و التنظيمية و التسويقية و غيره:**

[1] قرون محمد، "**دور المقاولاتية في ترقية المشاريع الصغيرة المنتجة** –دراسة ميدانية للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب لولاية سيدي بلعباس–"، شهادة ماجيستير تخصص علوم تجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2014–

[2] منيرة سلامي ، مرجع سابق، ص10–11.

تقوم الحاضنة بتقديم خدمات تدريب مختلفة لهذه المؤسسات، مثل تنمية المهارات الخاصة بالمقاولاتية و غيرها و عقد الندوات و حلقات النقاش لتعزيز فرص بقاءها و نموّها على المدى الطويل، و يمكن كذلك تقديم خدمات التسويق في الحاضنات من قبل مشاريع اخرى متخصصة في هذا المجال و منتسبة ايضا لنفس الحاضنة، يمكن لها أيضا بناء الجسور بين المشاريع المنتسبة لها و الهيئات المعنية بخدمات التصدير و ما يتعلق بها من مرافق و تسهيلات و إجراءات و ضمانات[1]، و بالتالي نشر روح التعاون و التكامل بين هذه المشاريع

✓ **توفير البنية التحتية:**

توفر الحاضنات التقنية للمشاريع التي تنتسب لها المرافق الاساسية اللازمة من مختبرات و معامل و تجهيزات و شبكات الاتصالات، و تقوم كذلك بعمل الترتيبات اللازمة لتوفير البنية التحتية للمشاريع المنتسبة اليها عن طريق المشاركة أو التنسيق مع الجامعات و هيئات نقل التقنية أو عن طريق الاستئجار.

✓ **تقديم الخدمات الفنية:**

وجود بيئة مشجعة لنقل التقنيات لحصول المؤسسات المنتسبة المعنية على التطور و النمو، و تطوير قاعدة معلومات متخصصة في المجالات التي تهم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المنتسبة لها، بالإضافة إلى خلق صورة ذهنية للنجاح أمام المقاولين و الشباب، حيث أن الأداء و الممارسات التي توفرها إدارة الحاضنة تعتبر عاملًا أساسيًا في تنمية هذه المقاولات الجديدة [2].

و من هنا يمكن استنتاج ان ألية الحاضنات يمكن ان تساهم بشكل فعال في تقديم خدمات المرافقة لحاملي المشاريع، و مساعدتهم إلى حين إمكانية وقوف مشاريعهم على أرضية صلبة و إمكانية منافسة باقي المشاريع.

[1] شقرون محمد، مرجع سابق، ص57.

[2] منيرة سلامي ، مرجع سابق، 13..

الفصل الثاني:

حاضنات الأعمال و التنمية الاقتصادية

تمهيد

نظرًا للطبيعة الخاصة لحاضنات الأعمال كونها مشاريع تهدف إلى دعم إنشاء المؤسسات الجديدة، فإن نجاحها يتوقف على توافر مجموعة من العوامل والتي تختلف و ترتبط بعملية إقامة هذه الحاضنات من حيث تنظيمها، السوق المتاح للمؤسسات الملتحقة بها، برامج عملها...إلخ، و رغم أهمية الدور التي تؤديه هذه الحاضنات من الجانب الاقتصادي، الابتكار و الجانب العلمي و المؤسساتي، إلا أنه توجد العديد من القيود والعراقيل التي تقف في طريق تفعيل دورها ، بالإضافة إلى استعراض أهم التجارب العالمية الناجحة في مجال حاضنات الأعمال، والتي أثبتت قدرتها على تحقيق نتائج إيجابية في العديد من الدول العربية.

بالتالي سيتم من خلال هذا الفصل التعرف على مساهمة حاضنات الأعمال في مجال التنمية الاقتصادية على المستوى الوطني و على المستوى الدولي، مع الاشارة إلى العوائق و القيود التي تعيق عمل حاضنات الأعمال وهذا من خلال ما يلي:

المبحث الأول: حاضنات الأعمال بين التحديات ودعم المؤسسات

المبحث الثاني: تجارب ناجحة لحاضنات الأعمال.

المبحث الأول: حاضنات الأعمال بين التحديات ودعم المؤسسات

نظرًا للطبيعة الخاصة لحاضنات الأعمال كونها مشاريع تهدف إلى دعم إنشاء المؤسسات الجديدة، فإن نجاحها يتوقف على توافر مجموعة من العوامل والتي ترتبط بعملية إقامة هذه الحاضنات من حيث تنظيمها، السوق المتاح للمؤسسات الملتحقة بها، برامج عملها...إلخ، و رغم أهمية الدور التي تؤديه هذه الحاضنات، إلا أنه توجد العديد من القيود التي تعيق فعاليتها و دورها، لذا سنشير أولا الى التحديات وعوامل نجاح الحاضنات المطلب الأول أما المطلب الثاني.

المطلب الأول: التحديات وعوامل نجاح الحاضنات

سوف يتم التطرق في هذا المطلب الى أسباب تأخر انطلاق حاضنات الأعمال و العوائق التي تعيق انتشارها، وكذلك العوامل اللازمة لنجاح الحاضنات الاعمال في الجزائر وسبل تطويرها.

الفرع الأول: أسباب تأخر انطلاق حاضنات الأعمال

ترجع أسباب تأخر انطلاق مشاريع حاضنات الأعمال في الجزائر الى الظروف الاقتصادية والاجتماعية التي مرت بها الجزائر في السنوات الماضية، والتي لم تكن تسمح ببروز وعي سياسي واقتصادي لأهمية مثل هذه الأدوات الجديدة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية. واجمالا يمكن حصر العوامل والأسباب التي أدت الى تأخر انطلاق مثل هذه المشاريع في النقاط التالية:[1]

[1] . ريحان الشريف وهوام لمياء، "**دور حاضنات الأعمال التقنية في دعم وتنمية القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة– التجربة الجزائرية بين الواقع والمأمول**–"، الملتقى الوطني حول استراتيجيات ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 19/18 أبريل 2012، ص: 14.

- تأخر صدور القوانين والمراسيم المنظمة لنشاط حاضنات المؤسسات حيث كان صدور أولى المراسيم سنة 2003،
- غموض المفاهيم المتعلقة بحاضنات الأعمال خصوصا في اطارها القانوني، حيث نجد أن المشرع الجزائري جعل الحاضنة شكلا من أشكال مشاتل المؤسسات التي تختص في القطاع الخدماتي،
- ضعف الوعي السياسي والاقتصادي بأهمية حاضنة الأعمال في تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة،
- المشاكل والعقبات التي يعاني منها قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، التي دفعت الهيئات الوصية الى صرف المجهودات في تأهيل هذه المؤسسات دون الاهتمام الجدي بآلية حاضنات الأعمال،
- العقبات والعراقيل البيروقراطية التي لاتزال تعاني منها الإدارات والهيئات العمومية في الجزائر .
- تخلف الإنتاجية وعدم مطابقة المعايير الدولية، مما يجعل من المنتج الجزائري عاجز على دخول الأسواق الكبرى نظرا لضعف تنافسيته.

من جهة أخرى هناك عدة عوائق تؤثر في انتشار مفهوم حاضنات الأعمال في الجزائر أهمها:[1]

- نقص الإطارات والكفاءات اللازمة لإدارة وتسيير الحاضنات، بالإضافة الى محدودية القدرات البشرية والمتمثلة في قلة اليد العاملة،
- نقص الاعلام، أي عدم معرفة أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بوجود الحاضنات وما تقدمه من دعم لها[1]،

[1] . الشريف ريحان وريم بونوالة، مرجع سبق ذكره، ص ص 9-10.

- ضعف التنسيق بين مختلف هيئات التنمية، بما في ذلك بين الجامعات ومؤسسات البحث من جهة وقطاع الإنتاج من جهة أخرى، وكذلك فيما بين مؤسسات التمويل والأبحاث والاستشارات.[2]
- **مشكل العقار**: تحتاج الحاضنة كأي مؤسسة اقتصادية الى عقار لإقامتها، وفي ظل الوضعية الحالية للعقار، سيحد ذلك من تطوير الحاضنات في الجزائر خاصة حاضنات الأعمال التي تهدف الى الربح.
- **التمويل**: بما أن الحاضنة ليست جهة تمويلية وانما تعمل على الربط بين المؤسسات التي تنتسب لها والمؤسسات المالية والمصرفية، وفي ظل الوضعية الحالية للمؤسسات المصرفية الجزائرية، وكون تمويل المؤسسات المحتضنة تؤدي دورا هاما في نجاح الحاضنة، سيؤثر ذلك سلبا على نجاح الحاضنة في الجزائر.

بالإضافة الى أهم عائق الذي أدى بالجزائر الى تبني حاضنات الاعمال هو أزمة الاقتصاد الأحادي والاتجاه الضروري للتنويع الاقتصادي، ذلك ان الجزائر تعد دولة نفطية، و أن الهيكل الاقتصادي والاجتماعي فيها قائما على عوائد نفطية بنسبة (98%)، حيث ظلت تشكل المصدر الأساسي لتمويل برامج التنمية والانفاق الاستثماري الحكومي . ورغم ارتفاع معدلات النمو الاقتصادي التي شهدها الاقتصاد في فترات ارتفاع أسعار النفط، الا أن النتائج كانت ضعيفة على الصعيدين الاقتصادي والاجتماعي، مما وجب العمل وفق استراتيجية بعيدة المدى تضمن التحول الى نموذج تنموي جديد، يمكن من خلاله تقليل التعرض لتقلبات سوق النفط العالمية، وإقامة الاقتصاد غير النفطي المطلوب.

---

[1] ميسوم محمد القواسمة، **واقع حاضنات الأعمال و دورها في دعم المشاريع الصغيرة في الضفة الغربية**، رسالة ماجيستير إدارة أعمال،كلية إدارة أعمال، جامعة الخليل،2010، ص60.

[2] . فوزي عبد الرزاق، " **إشكالية حاضنات الأعمال بين التطوير والتفعيل: رؤية مستقبلية، حاضنات الأعمال في الجزائر**"، المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز الريادة الأعمال بعنوان نحو بيئة داعمة لريادة الأعمال في الشرق الأوسط، جامعة الملك فهد، الرياض، المملكة العربية السعودية، 9-10-11 سبتمبر 2014، ص 194-195.

وفي اطار سياسة الدولة الجزائرية لدعم المقاولاتية، و بالرغم من كل الإعانات المالية المقدمة،ووسائل الدعم الممنوحة على تنوعها لإنشاء وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مختلف المجالات، فإن تطوير الفكر المقاولاتي كمنظور وكممارسة بالجزائر لا يزال بحاجة ماسة الى توسعة في مجالات النشاط، ليشمل توجهات جديدة كالصناعات البيئية والرقمية والطاقات المتجددة[1]....، كما أن زرع الروح المقاولاتية في أوساط الشباب وتشجيعها أصبحت ضرورية، خاصة وأن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ببلادنا لا يزال ضعيفا ويقل بثماني مرات عن المعدل العالمي المرجعي.

الفرع الثاني: عوامل نجاح حاضنات الأعمال

تتفق الدراسات التي أجريت لتقييم عدد من برامج الحاضنات في مختلف دول العالم على تحديد عوامل نجاح الحاضنات في العوامل الآتية:

أولا: مدير الحاضنة وارتباطه بالأعمال في الحاضنة

يؤدي مدير الحاضنة دورا أساسيا في نجاح الحاضنة، رغم أن المشاركين في المشروع قد يتمتعون بالخبرة الفنية والإخلاص في العمل، إلا أن إدارة مشروع جديد يتطلب مهارات متنوعة تحتاجها المشاريع الصغيرة من حيث التخطيط، التسويق، المحاسبة، الإدارة... وهذه المهارات قد لا تتوفر جميعها لدى صاحب المشروع. من هذا المنطلق، فإن نجاح الحاضنة والمشاريع الملتحقة بها يتوقف إلى حد كبير من صفات وأداء مدير الحاضنة[2]، والوقت الذي يستطيع أن يقضيه مع المؤسسات الصغيرة، ويحتاج المدير قبل كل شيء الى القدرة على العمل والتفاهم مع أصحاب المشاريع وعلى

[1] بوزرب خير الدين و آخرون، **إشكالية تمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر: بين الأساليب التقليدية و المستحدثة**، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير –قسم العلوم الاقتصادية، جامعة جيجل، الجزائر، 2021، ص175-176

[2] بركات ربيعة، "**حاضنات الأعمال و دورها في تنمية المقاولات الصغيرة**" ،مداخلة في الملتقى الدولي حول المقاولاتية: التكوين و فرص الأعمال، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، أيام 6-7-8 أبريل 2010،ص10-13 .

مساعدتهم على تطوير مشاريعهم، كما يحتاج بصفة خاصة الى الخبرة بعملية إقامة تنمية المشاريع حتى يتمكن من تحليل نقاط القوة والضعف في كل مشروع، وحتى يتمكن من اكتشاف المشاكل الناشئة قبل أن تتفاقم، ويعتبر الكثيرون أن إدارة الحاضنات تحتاج إلى شخصية خاصة تتمتع بالخبرة العملية والقيادية، والقدرة على التعامل مع الأفراد وتكوين شبكات من العلاقات بشكل دائم وناجح.

ثانيا: ترابط الحاضنة مع المجتمع المحيط:

نظرا إلى أن معظم المشاريع الصغيرة الملتحقة بالحاضنة تتخذ مقرا جديدا لها في نفس المنطقة المحلية التي تقام بها الحاضنة، لذلك من المهم أن تكتسب الحاضنات الدعم المالي والمعنوي والعلاقات العامة من المجموعات السكانية المحلية، وقد يأتي الدعم من مجالس المدينة أو المحافظة، أو من الجامعات، أو الشركات الكبيرة أو وكالات دعم الأعمال مثل مراكز ربط الأعمال، وعندما يصبح هناك تصور بأن الحاضنات تمثل انعكاسا لأهداف هذا المجتمع ولها ميزة إيجابية لتنمية الاقتصادية فيه، فإنها تتمكن عندئذ من اجتذاب دعم له قاعدة أوسع نطاقا. ودعم المجتمع للحاضنات يمكن أن يكون ذو أهمية كبرى من خلال الترويج للحاضنة وفتح الأبواب المغلقة، وتشجيع الدعم السياسي والإعلامي، والاسهام في تحقيق الأهداف بشكل عام[1] . والمشاريع الملتحقة بالحاضنات تحتاج غالبا الى أن ترتكز على شراكة بين رعاة أو شركاء مختلفين يفيد كل منهم المشروع بميزات مختلفة، والجمع بين هؤلاء الشركاء ووضع أهداف وخطة عمل واعداد الانطلاق بالمشروع يكون في الغالب أمرا صعبا ومعقدا، غير أنه من الممكن تسهيل ذلك إذا أمكن إيجاد شخص أو منظمة ذات مهارات وسمعة مناسبة لتقوم بدور داعم للمشروع[2].

[1] بوزرب خير الدين و آخرون، مرجع سابق، ص178.

[2] بركات ربيعة، مرجع سابق، ص16.

ثالثا: توفير التمويل الملائم

إن الحصول على التمويل المناسب في أسرع وقت وبأقل تكلفة، يمثل حجر الزاوية من أجل دعم ومساعدة المشاريع التي تقام داخل الحاضنات، حيث لا تتم من خلال دراسة احتياجات المشروع المالية العملية فقط، بل تتضمن أيضا فهم الجوانب المالية والاتجاهات السائدة لجهات التمويل[1]، وخاصة المستثمرين الذين يقدمون الأموال، وبإمكان الحاضنة أن تجمع معلومات هائلة من مختلف مصادر وأنواع التمويل الحكومي، والمنح والقروض المختلفة، صناديق رؤوس الأموال المشتركة والجمعيات المستثمرين... إلخ، كما يمكنها المساعدة على التوفيق بين الممولين للأفكار الجديدة والمستثمرين للمشاريع الصغيرة.

رابعًا: خلق صور ذهنية للنجاح

إن خلق صورة ذهنية للنجاح يعتبر عاملا جوهريا في تنمية الحاضنة، فهو يساعد على سرعة اندماج الحاضنة في المجتمع و على كسب المشاريع الصغيرة مصداقيتها، كما يسهل جذب الموارد والشركاء واجتذاب مشاريع جديدة ذات إمكانيات أقوى[2]، ويمكن الوصول الى هذه الصورة من خلال:

- وجود مدير ناجح للحاضنة، و وجود مبنى جديد أو مجدد،
- وجود علاقات قوية بين الحاضنة والمؤسسات المحلية الرئيسية، وعلاقات جيدة بالصحافة،
- وجود مشاريع جيدة للالتحاق بالحاضنة،

[1] د. مصطفى كافي، أ. يوسف كافي، **إدارة المشاريع الريادية وحاضنات الأعمال**، ط1، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، ،الجزائر، ص246

[2] عبد الله سعد الهاجري، مرجع سابق، ص19.

- إن خلق قصص النجاح للمشاريع التي ترعاها وتحتضنها خلال أعوام الأولى، من أهم الركائز التي تساعد في خلق صورة نجاح الحاضنة،[1] مما يعود بالنفع عليها وعلى مشاريعها المختلفة.

خامسًا: شبكات الأعمال وارتباط مشاريع الحاضنات بالشركات الكبيرة

المقصود بالارتباط هنا، هو إيجاد علاقة شراكة بين المشاريع الصغيرة داخل الحاضنات والشركات والصناعات الكبيرة خارجها، وعموما فإن العلاقة بين الكيانات الصغيرة والكبيرة تهدف إلى:

- اقتسام المخاطر المرتبطة بالابتكارات والابداعات، وخلق وتطوير فرص مشاريع جديدة.
- تحقيق الاستغلال الأمثل لمهارات وموارد الطرفين،
- تحقيق أهداف الطرفين بشكل أسرع وأكثر فعالية.

على كافة الشركات سواء كانت كبيرة أو صغيرة، الاهتمام بتطوير منتجات جديدة ودخول أسواق جديدة وخلق فرص أعمال حقيقية حتى يتحقق لها النمو، وفي الشركات الكبيرة تقوم عملية الابداع والنمو على برامج "البحوث والتطوير" ووجود قوي في السوق، وعلى قوة ومصداقية الشركة[2]، حيث أنها عملية تطور يراعى فيها إيجاد توازن مستمر بين المخاطرة. ويتم تمويلها على أساس الاعتماد على الأموال الداخلية، أما في المشاريع الصغيرة فإن عملية الإبداع تقوم على سرعة الاستجابة لفرص السوق، والتطبيق السريع للتكنولوجيا الجديدة، وعلى مواهب وقدرات الفريق الإداري فيما يتصل بتنظيم المشاريع .

---

[1] بدراوي سفيان، **ثقافة المقاولة لدى الشباب الجزائري المقاول** –دراسة ميدانية بولاية تلمسان–،رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة تلمسان الجزائر،2013–2015 ،ص34.

[2] منصوري الزين، مرجع سابق، ص26.

إذن فعملية إقامة مشاريع مشتركة مع الشركات توفر الفرصة للجمع بين أفضل المزايا في كافة الاتجاهات والعناصر، مثل قدرات الفريق الإداري المتصلة بتنظيم المشاريع في الحاضنة، والمهارات التجارية والإنتاجية المتوافرة لدى الشركات الكبيرة [1].

سادسًا: أهمية وضع أسس لشبكة من الخبرة والمعرفة حول الحاضنة

تعتبر عملية ارتباط الحاضنة ومشاريعها بشبكة من الخبراء، من أهم أسباب نجاح الحاضنة في تقديم الخدمات المناسبة بالشكل والطريقة التي تلائم كل مشروع داخل هذه الحاضنة[2]، ويتم تقسيم طرق ربط المستفيد بشبكة الخبرة والخبراء حول الحاضنة إلى عدة مستويات أهمها:

- ربط صاحب المشروع بالحاضنة، و الهيئات الحكومية و هيئات الأعمال المختلفة، الجهات التمويلية و الائتمانية،
- ربط صاحب المشروع بالحاضنة بالخبرات الفنية الملائمة لمشروعه[3]،
- توفير الدخل المناسب لصاحب المشروع من أجل الحصول على تمويل يناسب مشروعه يمثل نوعا خاصا من الربط بين الحاضنة وهذه المؤسسات الاقتصادية.

سابعًا: خلق بيئة أعمال مناسبة داخل الحاضنة

المتوقع من الحاضنة أن تتوفر فيها بيئة عمل من نوع مختلف عن تجمعات المشاريع التي قد تكون متجاورة، حيث يلزم على إدارة الحاضنة الوصول الى الهدف

[1] مصطفى كافي، يوسف كافي، مرجع سابق،ص275.
[2] خبابة عبد الله، مرجع سابق، ص48.
[3] بدراوي سفيان، مرجع سابق، ص37.

المرجو، وهو خلق بيئة تسود فيها روح التعاون والصداقة بين المشاريع المختلفة[1]، وذلك عن طريق:

- الاشتراك في الخدمات وامكانيات الحاضنة،
- تشجيع العلاقة بين أصحاب المشاريع المتشابهة والتي يمكن لها توفير بعض فرص العمل،
- الاشتراك في الدورات التدريبية والبرامج التأهيلية يساعد أيضا في خلق روح صداقة وتعاون بين أصحاب المشاريع داخل الحاضنة.

ويراعي كذلك في تصميم وحدات الحاضنة، أن تكون هناك فرصة للاحتكاك بين أصحاب المشاريع من حيث وجود الوحدات بشكل يسمح لأصحابها بتبادل المقابلات، وأيضا أثناء الحصول على الخدمات المشتركة[2]، بالإضافة الى إعطاء دور لإيجاد مكان يتم فيه تبادل الآراء والتقابل بشكل دوري.

بالإضافة الى العوامل سالفة الذكر، فإن نجاح حاضنات الأعمال في تنفيذ وتحقيق أهدافها في احتضان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتوقف على توفر مجموعة من المؤشرات الداخلية منها والخارجية، والتي تساهم في تطوير ابداعها وزيادة فرصها للثبات والاستقرار في السوق بدون عوائق ومشاكل، والتي سنوجزها كما يلي:

المؤشرات الخارجية:

وهي المرتبطة بالبيئة الخارجية التي تكون خارج نطاق الحاضنة، ولكنها تنعكس على أداء الحاضنة في تقديم خدماتها. وتتمثل أبرز هذه العوامل الخارجية فيما يلي:

[1] ريحان الشريف و هوام لمياء، مرجع سابق، ص21.

[2] عاطف الشبراوي إبراهيم، مرجع سابق، ص72.

- توفير البنية التحتية الملائمة للنشاط الاقتصادي[1]، قادرة على استيعاب التطورات المتلاحقة في عالم الأعمال من مواصلات والاتصالات وشبكة طرق، وسهولة الوصول الى هذه الخدمات وبأقل تكاليف ممكنة، بالإضافة الى توفير بيئة الأعمال المساندة (البحث، التدريب، الاستشارات،...)،
- توفر مصادر تمويل ملائمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهذا يتطلب توفر قطاع مالي ومصرفي متطور يحتوي على خدمات،
- توفر الحد الأدنى من الثقافة الإبداعية، سواء على المستوى الفردي أو على مستوى المجتمع[2].

المؤشرات الداخلية:

بالإضافة الى المؤشرات السابقة، هناك أخرى داخلية ترتبط مباشرة بالحاضنة أبرزها فيما يلي:

- قدرة الحاضنة على تقديم الخدمات لعملائها، والذي يعتبر كعامل جوهري، فبدونه فقدت الحاجة الى لوجودها،
- استقطاب الحاضنات للمؤسسات الإبداعية التي تمتلك مؤهلات وقدرات على النمو والاستمرار[3]، ويكون ذلك بتوفر أنظمة وآليات لاختيار المشاريع والأفكار التي تحتاج الى حاضنات،
- توفر جهاز اداري كفئ داخل الحاضنة يقوم على الاشراف[1]، بالإضافة إلى وجود تنسيق عالي ومتكامل بين الحاضنة والجهات الداعمة.

---

[1] حسين رحيم، مرجع سابق، ص45 .

[2] رمضان الدويبي و اخرون، **حاضنات الأعمال و المشروعات الصغرى**، المركز العربي لتنمية الموارد البشرية، دار الكتب الوطنية، بنغازي ليبيا، 2003، ص403.

[3] عبد السلام، أبو القحف، مرجع سابق، ص55

المطلب الثاني: دور حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات

أصبحت حاضنات الأعمال من الآليات الهامة والمتطورة في عالم اليوم، تستطيع المساهمة الفعالة في القضاء على المشكلات الاقتصادية والاجتماعية المواجهة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في كل دول العالم، خاصة في البلدان النامية.

وفي هذا المطلب سيتم التطرق الى دور حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات من خلال، تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الشركات الناشئة، استثمار مخرجات البحث العلمي.

الفرع الأول: تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال دعم الابداع والابتكار

إن حاضنات الأعمال التقنية هي من آليات دعم الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تعمل على توفير جملة من الخدمات والتسهيلات لهذه المؤسسات، بهدف شحنهم بدفع أولي يمكنهم من تجاوز أعباء مرحلة الانطلاق[2]، ذلك أنها تفتقر الى عدد من المقومات التي تسمح لها بالنمو بصورة ذاتية، لذلك فان الكثير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يصيبه الفشل مبكرا بسبب انعدام الحضانة التي تزوده ببعض مقومات الاستمرار[3]، فحاضنات الأعمال التقنية تعمل على تقديم التكنولوجيا الحديثة وأساليب وأدوات الابتكار، هذا الأخير الذي يعمل على زيادة القدرة التنافسية لهذه المؤسسات، في ظل الظروف الإقليمية والدولية الجديدة والمتجددة ... وعليه، فيعتبر الابتكار من الأدوات التي تساعد المؤسسة على التعامل مع المتغيرات السريعة و خلق أسواقًا جديدة، تعمل على تكييفها مع التكنولوجيا الجديدة وتطبيقاتها من قبل حاضنات

---

[1] حسين رحيم، مرجع سابق، ص49.

[2] غياط شريف، بوقموم محمد، **حاضنات الأعمال التكنولوجية و دورها ف تطوير الإبداع و الابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة** –حالة الجزائر–، مجلة الأبحاث الاقتصادية، العدد 3، 2009،ص42

[3] غياط شريف، بوقموم محمد، مرجع سابق، ص60 .

الأعمال التقنية، تكون هذه الحاضنات مصممة لمساندة ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تصنع المنتجات المبنية على المعرفة كرأسمالها الأكبر، وهي تعتبر كذلك كمراكز ابتكار تلجأ إليها هذه المؤسسات لتستفيد من دوراتها الفنية والاستشارية.

كما تتمثل محاور تفعيل دور الحاضنات في تنمية القدرات التنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة فيما يلي:

- التركيز على احتضان المشروعات الجديدة والمشروعات في مرحلة النمو،
- التأكد من احتياجات تلك المشروعات لبرنامج الاحتضان، ومدى ملائمة هذه الاحتياجات للخدمات والبنية الأساسية للحاضنة،
- توفير الاستراتيجيات المتطورة والعناصر البشرية القادرة على احتضان الأفكار، والتخطيط طويل المدى[1]،
- تركيز خدمات الحاضنة واستخدام كامل مساحتها لخدمة المشروعات الملتحقة،
- حسن إدارة الوقت من جانب مدير الحاضنة لتنمية القيمة المضافة للمشروعات الملتحقة بالحاضنة،
- التقييم المستمر لبرنامج الحاضنات، ومن ثم ضمان التطوير المستمر وتحسين الأداء،
- الاستعانة ببيوت الخبرة العالمية المتخصصة لتسويق خدمات تلك المشروعات،
- اختزال الإجراءات الحكومية والروتينية من خلال شبكة المعلومات والاتصالات المتخصصة والاستفادة المثلى من برامج الحكومة الالكترونية،
- توفير التكامل بين المشروعات الصغيرة والمتوسطة، و خلق فرص تدريبية لتكوين و تجهيز دفعات من العمالة الماهرة والكفاءات الإدارية والتنظيمية المناسبة،

[1] عياش زوبير، بوداب سهام، **أهمية حاضنات الأعمال التقنية في دعم و ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مجلة الدراسات الاقتصادية و المالية، العدد 12، 2019، ص133-118 .

- تقديم قاعدة بيانات مناسبة للاطلاع على الأفكار الجديدة والمتطورة للمشروعات، ومراعاة عدم تكرارها بالقدر الذي ينعكس إيجابا على انتاجيتها،
- تقديم الحاضنات لتسهيلات بنكية وانتمائية للمشروعات المحتضنة.

الفرع الثاني: دور حاضنات الأعمال في استثمار مخرجات البحث العلمي

تسعى الحاضنة الى تحقيق بناء ونمو الاقتصاد الوطني، من خلال مساعدة أصحاب الفكرة وخاصة منهم أصحاب الشهادات والمتخرجون من الجامعات والباحثين، وسنتطرق في هذا الفرع الى الدور الفعال الذي تقدمه حاضنات الأعمال في استيعاب أصحاب الإنتاج الفكري ومشاريعهم.[1]

بالتالي، فلا يخفى على أحد الدور الذي يمكن أن تلعبه الحاضنات في استيعاب الكفاءات الباحثة، ووقف هجرة الأدمغة في الوطن العربي نحو الخارج، والذي يؤدي الى خسائر مادية وتفويت الفرص على الدول العربية، لدفع عجلة البحث العلمي وتحقيق التنمية المنشودة. بالتالي فقد تم انشاء حاضنات الأعمال المرتبطة بالجامعة قصد خلق دور جديد وحساس لها يساهم في التنمية الاقتصادية[2]، فعلاوة عن الأدوار التقليدية للجامعة (التعليم العالي، البحث العلمي) فقد تقوم الجامعة بتوفير فرص استثمارية وتشغيلية لمخرجاتها النهائية، وعلى رأسها البحث العلمي عن طريق هذا النوع من الحاضنات.

[1] . فوزي عبد الرزاق، مرجع سابق، ص 204.

[2] خواني ليلى و بغداد شعيب، **دور حاضنات الأعمال في دعم البحث العلمي** –دراسة حالة الجزائر–، مجلة دراسات، العدد 16،ص125-126.

كما أن الهدف من هذا النوع هو "تبني" المبدعين والمبتكرين[1]، وتحويل أفكارهم ومشاريعهم من مجرد نموذج مخبري الى الإنتاج والاستثمار، من خلال توفير الخدمات والدعم والمساعدة العملية للمبتكرين في سبيل الحصول على المنتج الذي يخلق قيمة مضافة في اقتصاد السوق. أي أن حاضنات الأعمال تلعب دور **الوسيط** بين الجامعات والصناعات، حيث أن الأبحاث العالمية المقدمة من طرف الجامعات يمكن تحويلها الى مشاريع منتجة من خلال الحاضنات التي تشكل رابطًا بينهما، كما أنها تقوم بالبحث في المشاكل التي تواجه الصناعة وذلك عن طريق أبحاث العملية.

الفرع 03: دور الحاضنات الأعمال في دعم الابتكار في المؤسسات الناشئة

إن الهدف من حاضنات الأعمال التكنولوجية هو خلق التناغم بين المواهب، التكنولوجيا و المعرفة، لتطوير السلوك الذي يخص تنظيم المشاريع وتشجيع وتطوير المؤسسات الناشئة[2]، و تعرف المؤسسات الناشئة على أنها : "تلك المؤسسات الصغيرة حديثة العهد تهدف إلى التوسع عن طريق إنشاء أسواق جديدة أو الاستحواذ على حصة كبيرة في الأسواق القائمة، وذلك من خلال تقديم عروض ذات قيمة . فهي مؤسسة فتية مبدعة في مجال تكنولوجيات الإعلام و الإتصال، مهمتها خلق و تسويق تكنولوجيات جديدة."

بالتالي تسمح هذه الحاضنات لصاحب المشروع بتطوير تفكيره، هدفها الرئيسي تقديم الدعم الكامل للمشاريع الإبداعية في ميدان التكنولوجيا ومرافقتها الى غاية انشاء Start-up من خلال ابرام اتفاقيات مع الوكالة الوطنية للحظائر التكنولوجية (ANPT) والمؤسسات التابعة لها. حيث تم انشاء عدة حاضنات عبر الوطن على غرار الحظيرة

[1] بولشعور شريفة، **دور حاضنات الأعمال في دعم و تنمية المؤسسات Startups** : دراسة حالة الجزائر، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد 4،2018 ، ص417-431 .

[2] عفاف لومايزية و آخرون، **حاضنات الأعمال كآلية مستحدثة لدعم المؤسسات الناشئة في الجزائر**، جامعة محمد الشريف مساعدية، سوق أهراس الجزائر، ص212.

التكنولوجية سيدي عبد الله 2010، حاضنة ورقلة 2012، الحاضنة التكنولوجية وهران 2013، وحاضنة جامعة باتنة 2013.

وفيما يتعلق بتشجيع الاستثمار خارج المحروقات، أقر مشروع قانون المالية لسنة 2020 [1]تسهيلات وتحفيزات جبائية لفائدة المؤسسات الناشئة "Start-up" التي تنشط في مجالات الابتكار والتكنولوجيات الجديدة، واعفائها من الضريبية على الأرباح والرسم على القيمة المضافة، بهدف مرافقها في مرحلة الانطلاق وضمان تطويرها لاحقا، وتعكف وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والمؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة، على إحداث إطار قانوني وتنظيمي وتحديد طرق تقييم أدائها للمؤسسات الناشئة، من خلال وضع خارطة طريق لدعم وتمويل هذه المؤسسات باشراك البورصة ورأس المال الاستثماري، وتحديد كيفية مساهمة المغتربين وتطبيق آليات الإعفاء الضريبي "شبه الكلي"، لتمكين الشباب من الإسهام بفاعلية في فك ارتباط الاقتصاد الوطني بالمحروقات، وتمكينها من لعب دور هام بالاقتصاد الوطني[2]، كما تم انشاء صندوق رأسمال استثماري بمشاركة البنوك العمومية والوكالة الوطنية لترقية وتطوير الحضائر التكنولوجية، بهدف تشكيل شركة لتمويل المؤسسات الناشئة، ونص قانون المالية التكميلي على السماح لشركات الرسملة بحيازة أكثر من 49% من حصص الشركة الناشئة، بغية دعم تمويل المؤسسات الناشئة الذي يمثل التحدي الرئيسي لنمو هذه المؤسسات ذات القدرات العالية. وبالنسبة لشركات الرأسمال الاستثماري، فقد تم تحديد مساهمة هذه الشركات في المشاريع الاقتصادية بنسبة 49%،كما تم اقتراح استحداث أربعة أنواع لمناطق اقتصادية على مستوى الوطن، تكون حاضنة للمؤسسات الناشئة والاستثمارات الأخرى بمزايا مالية وجبائية محفزة. فيمكن اعتبار المؤسسة الناشئة كمجموع الموارد البشرية والمادية التي ترصد لأجل ترقية فكرة

[1] قانون رقم 19-14 المؤرخ في 14 ربيع الثاني 1441 الموافق ل11 ديسمبر 2019، يتضمن قانون المالية لسنة 2020.

[2] منيرة سلامي، مرجع سابق، ص37.

إبداعية، وعادة ما يكون تمويلها من متعاملين اقتصاديين كالبنوك والمؤسسات الرائدة والهيئات الحكومية الداعمة... والملاحظ في الجزائر أن أكثر من 500 ألف مؤسسة ناشئة أنشأت بتمويل من الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، والصندوق الوطني لتأمين عن البطالة.

وأهم القرارات لتجسيد هذه الاستراتيجيات في:

- انشاء صندوق استثماري مخصص لتمويل ودعم المؤسسات الناشئة[1]،
- على المؤسسة الناشئة أن تعتمد على الإبداع لدعم قدراتها الفنية باستمرار، لمواجهة التغيرات البيئية والتي قد تؤثر سلبا على القدرات التنافسية، كما يجب عليها أن تعتمد على استراتيجية البحث والتطوير، فعملية البحث والتطوير تشير الى الجهود العملية والبحثية التي تقود الى تحسينات إبداعية بمخرجات المؤسسة[2]، إذ تهدف للتقليل من تكلفة العمليات وزيادة العوائد المالية بكفاءة أكثر، أي أن الإبداع يساهم في رفع أرباح المؤسسة وحصصها السوقية ويمكنها من الصمود أمام مؤسسات الكبيرة.

المبحث الثاني: تجارب ناجحة في مجال حاضنات الأعمال

نجحت تجربة و فكرة الحضانة للمؤسسات في العديد من الدول المتقدمة كالدول الأوروبية، كما أثبتت قدرتها على تحقيق نتائج جيدة في عدة دول عربية، سيتم استعراض من أهم هذه التجارب في ما يلي:

المطلب الأول: التجارب الغربية

[1] و كان ذلك حسب المرسوم التنفيذي 20-330 المؤرخ في 6 ربيع الثاني 1442 الموافق ل22 نوفمبر 2020، يعدل و يتمم المرسوم التنفيذي 98-200 المؤرخ في 14 صفر 1419 الموافق ل 9 يونيو 1998 والمتضمن احداث صندوق الكفالة المشتركة لضمان أخطار القروض الممنوح إياها الشباب ذوي المشاريع و تحديد قانونع الأساسي.

[2] مصطفى بورنان و علي صولي، **الاستراتيجيات المستخدمة في دعم وتمويل المؤسسات الناشئة**، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد12، العدد01، 2020، ص13.

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى بعض التجارب الغربية الناجحة لحاضنات الأعمال، التي حققت نتائج ايجابية في دعم و تطوير المؤسسات، انطلاقا من التجربة الأمريكية باعتبارها أهم تجربة كانت نموذجًا اتبعته العديد من الدول كالصين و فرنسا .

الفرع الأول: التجربة الأمريكية

تعتبر التجربة الأمريكية أقدم التجارب، حيث أن مفهوم حاضنات الأعمال تم استحداثه و تطويره بشكل أساسي في الولايات المتحدة الأمريكية، و كما سبق الذكر من خلال التجربة الأولى كانت في مركز أعمال Batavia عام 1959، لكن البداية الحقيقية لانتشار مفهوم الحاضنات تمت في بداية الثمانينات و تحديدا في عام 1984،حينما قامت الهيئة الأمريكية للمشروعات الصغيرة (Small Business Administration،(SBAبالاهتمام ببرامج إقامة الحاضنات و تنمية أعدادها[1]، حيث لم يكن يعمل في الولايات المتحدة حينئذ سوى حوالي 20 حاضنة، ثم ارتفع عدد هذه الحاضنات بشكل كبير عند قيام الجمعية الأمريكية لحاضنات الأعمال (National Business Incubator Association) في عام 1985، و التي تمت إقامتها من خلال بعض رجال الصناعة الأمريكيين في صورة مؤسسة خاصة تهدف إلى تنشيط تنظيم صناعة الحاضنات [2]. و في نهاية عام 1999،وصل عدد الحاضنات في الولايات المتحدة إلى حوالي 800 حاضنة و ذلك من حلال إقامة حوالي حاضنة في الأسبوع كمعدل منذ نهاية عام1986 .

- و تذكر تقارير الجمعية القومية لحاضنات الأعمال في الولايات المتحدة NBIA أن معدل ازدياد أعداد حاضنات الأعمال في السنوات الأخيرة كان كبيرا، حيث بلغ هذا

[1].مصطفى كافي و يوسف كافي، مرجع سابق، ص267-282.

[2] Eric RIES ، **LEAN STARTUP** –How today's Entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful business–، Nouveaux Horizons، ARS، PARIS، 2016، p147.

العدد أكثر من 500 حاضنة أعمال في الولايات المتحدة، و تذكر احصائيات الجمعية أن معدل ازدياد حاضنات الأعمال وصل الى اقامة حاضنة كل أسبوع، ومثال هذا النمو السريع في أعداد الحاضنات في سنة 1991 كان ثلثا هذه الحاضنات لا يتعدى عمر انشائها أربعة أعوام، و معظم هذه الحاضنات لا تزال في مراحل التنمية الاولى لها، حيث تبدو الحاجة في أشدها الى المعلومات، و أيضا الى التحقيق من امكانيات الحصول على المعلومات و استخدامها، بالاضافة الى وجود الجمعية القومية لحاضنات الأعمال في الولايات المتحدة NBIA و هي تمثل الشبكة القومية للحاضنات، يوجد عدد من شبكات الحاضنات الاقليمية في الولايات المختلفة نذكر منها على سبيل المثال : جمعية تكساس لحاضنات الأعمال، و شبكة حاضنات ولاية نيوجرسي ...الخ[1].

- كما صرحت جمعية تكساس لحاضنات، أن معدل نجاح المشروعات الجديدة داخل الحاضنات المرتبطة بهذه الشبكة تزيد عن 80%،و أن المشروعات المقامة داخل حاضنات الأعمال يزيد معدل نموها من 7 الى 22 ضعف معدلات نمو المشروعات المقامة خارج حاضنات الأعمال، حيث تم انشاء 19 ألف شركة جديدة ما زالت تعمل بنجاح، و تم خلق أكثر من 245 الف فرصة عمل دائمة [2].

و في احدى الاحصائيات الحديثة التي تصدرها الجمعية القومية لحاضنات الأعمال NBIA عن خصائص الحاضنات في الولايات المتحدة أهمها [3]:

- 27% من مجموع حاضنات الأعمال داخل الولايات المتحدة الأمريكية هي حاضنات تكنولوجية ترتبط بالجامعات و المعاهد التعليمية، و تشترك مع بعض حاضنات

[1] DAVID ONKMAN، The impact of business incubation in the US: lessons for developing countries، state of the business incubation industry، 2006،p3-9 .

[2] Mary pat Carlson، components of business incubation programs، April 2010، www.nabia.com date: 11/05/2015، p :03.

[3] البراوي عاطف: مرجع سابق،ص50- 53 .

الأعمال العامة و الخاصة في الأهداف،10% من هذه النسبة تمثل حاضنات ذات أهداف تصنيعية محددة التخصص، و 9% ذات توجه تكنولوجي متخصص(التكنولوجيا الحيوية، تكنولوجيا المعلومات ...)[1].

- 16% من مجموع حاضنات الأعمال بالولايات المتحدة الأمريكية تعتبر من النوع المشترك، حيث يشترك في تمويلها المنظمات غير الحكومية و الجهات الخاصة، و في معظم هذه الحاضنات يترك التمويل و اقامة الحاضنات الى الجهات الحكومية، بينما يقوم القطاع الخاص بتوفير الاستشارات و الخبرات، بالإضافة الى تمويل المشروعات .
- 5% من الحاضنات تمولها بعض الهيئات الخاصة مثل مجموعة الكنائس الامريكية او جمعيات فنية او الغرف التجارية، او بعض الجاليات ذات الأصول غير الامريكية، و هي حاضنات تهدف الى تنمية بعض المشروعات او الصناعات التقليدية المتخصصة، أو توفير فرص عمل لفئات اجتماعية محدد [2].

أ/ تجربة حاضنة أوستن التكنولوجية بالولايات المتحدة الأمريكية

تم انشاء حاضنة أوستن التكنولوجية للحد من نسبة الفشل للمشروعات الجديدة. حيث تم تخرج حوالي 69 مشروع من الحاضنة، كما تم توليد 1900 وظيفة جديدة و اجمالي عوائد فاقت 720 مليون دولار في العشر سنوات السابقة التي تعمل بمجال التجارة الالكترونية، و كمثال فإن شركة **PSW** قد بدأت داخل الحاضنة بعدد من الموظفين لا يتجاوز 10، يعمل بها الآن 400 موظف بأغلب الولايات، و بلغت أرباحها للربع الأول

[1] خالد رجم ودادن عبد الغني، **مفاهيم عامة حول حاضنات الأعمال و تجارب عالمية، مع الإشارة الى التجربة الجزائرية**، الملتقى الدولي حول: استراتيجيات تنظيم و مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، يومي 18-19 أبريل 2012، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، ص14-15.

[2] -الشبراوي عاطف، مرجع سبق ذكره ص 50-53.

من عام 2001 حوالي 10.4 مليون دولار و الربع الثاني لنفس العام 11 مليون دولار[1].

أيضا شركة **CEDRA** التي تعمل بالعلوم و الابحاث الصيدلانية، و التي دخلت الحاضنة عام 1992 و تراوح معدل نموها السنوي من 30 الى 40%، و ببداية عمل الشركة كان بها 05 موظفين و الآن يزيدون عن 120 موظف [2].

- **الأهمية الاقتصادية و الاجتماعية لحاضنات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية**

و من هنا تبرز الأهمية الاقتصادية و الاجتماعية لحاضنات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية و التي يمكن ايجازها بالنقاط الاتية [3]:

- ضمان تمويل المشروعات الصغيرة من خلال ضمان القروض و التمويل المباشر للمشروعات المنتمية للحاضنة.
- المساهمة في نجاح المشروعات الصغيرة و استمراريتها، و ذلك بتقديم المساعدة و المشورة في المجالات التقنية و التنظيم و الادارة و لاسيما في المراحل الأولى من الانشاء .
- تعزيز الترابط بين مراكز البحث العلمي و القطاع الصناعي، حيث يتم نقل نتائج البحوث و الابتكارات التي يتم إعدادها في الجامعات و مراكز البحوث الى الجانب التطبيقي في القطاع الصناعي، و من ناحية أخرى هناك منافع تقدمها الحاضنات مثل الخريجين المؤهلين لإجراء أنشطة تشغيل الحاضنات و الشركات المحتضنة و الاستعانة باعضاء الهيئة التدريسية و الباحثين بصفة مستشارين ... و غيرها .

---

[1] Philip Albert et autres، OP.CIT، P25.

[2] ميسر إبراهيم، أحمد الجبوريو المعاضيدي، معين وعد الله، **الأدوار الاستراتيجية المرتقبة لحاضنات الاعمال–نموذج مقترح لحاضنة عراقية للأعمال–**، المؤتمر العلمي الثالث: ادارة منظمات الاعمال: التحديات العالمية المعاصرة، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة،الاردن27–29 نيسان،2009،ص11.

[3] المحروق ماهر حسن، **المشروعات المتوسطية و الصغيرة أهميتها و معوقاتها**، مركز المنشآت الصغيرة و المتوسطة، الأردن/2006،ص9.

- توفير كافة المساعدات المطلوبة لتنمية و تطوير الاستثمارات و الاعمال و تقدمها نحو النجاح .
- المساعدة في تحقيق معدل عائد جيد على الاستثمار و تنمية المناطق الجغرافية الفقيرة و تحسين صورة و سمعة المجتمعات المحلية.[1]
- المساعدة في تخفيض تكاليف الإنتاج و ارتفاع معدل العائد على الاستثمار .
- معالجة مشكلة البطالة و تنمية الموارد البشرية حيث تتسم المشروعات الجديدة القائدة على التكنولوجيا في الولايات المتحدة بارتفاع معدلات استيعاب العمالة، و تعد حاضنات الأعمال مشاريع استثمارية تساهم في تطوير قوة العمل.

الفرع الثاني: التجربة الفرنسية

تعتبر من أقدم التجارب في الاتحاد الأوربي، و هناك ما لا يقل عن 200 حاضنة تعمل الآن في مختلف المدن الفرنسية، و في عام 2001 تم إقامة مؤسسة مركزية لتنظيم نشاط هذه الحاضنات تسمى الجمعية الفرنسية للحاضنات، حيث قامت الجمعية الفرنسية للحاضنات أيضا بتحديد الشكل القانوني للحاضنات العاملة في فرنسا حاليا كالتالي :

- **حاضنات حكومية**

زادت أعداد هذه الحاضنات و ازدهرت بشكل كبير بعد صدور قانون وزارة البحث العلمي في مارس عام 1999،[2] و الذي شجع و قام بتمويل عدد من الحاضنات التكنولوجية التي تحتضن المشروعات الجديدة المقامة على قاعدة علمية، و ينتمي الى هذه النوعية أيضا الحاضنات المقامة داخل كلية الهندسة و المعاهد العلمية المختلفة INT ، EPITA، ESSEC، و الحاضنات المقامة داخل مراكز البحوث:INRIA Transfer ،

[1] خالد رجم ودادن عبد الغني،

[2] قانون 1999 الذي أتاح لأعضاء البحث و التطوير المشاركة في رأس المال بنسبة 15%، أيضًا المؤسسات التي تنشط في نفس المجال بإمكانها تأسيس صندوق لتمويل الابتكارات، ومنه تدفع التحفيزات للباحثين بها.

بالإضافة الى الحاضنات التي ترتبط بالتنمية الاقتصادية للأقاليم،و مثال لذلك: حاضنة PARIS INNOVATION.[1]

- **حاضنات تمتلكها الشركات الكبرى و بيوت الخبرة العالمية**

و هي حاضنات قامت مجموعات من الشركات الكبرى بإقامتها، و ذلك بهدف تشجيع و تنمية المشروعات الجديدة في المجالات التي تقوم بالتعاون مع خبرة هذه الشركات الكبرى، و خاصة في المجالات الاقتصادية و التكنولوجية الجديدة، مثل (تطبيقات الهاتف الخلوي، و كذلك الإلكترونيات و مجالات التكنولوجيا الحيوية، و شركة الاتصالات الفرنسية France Telecom التي أقامت "Invente Mobile"، و شركة الكهرباء الفرنسية EDF التي أقامت حاضنة "BUSINESS ACCELERATOR ". و فيما يخص الحاضنات التي أقامتها شركات خدمات و بيوت خبرة علمية، نذكر بيت الخبرة العالمي الشهير PRICE WATER HOUSE الذي أقام حاضنة أطلق عليها « Price Lab. »، و هي متخصصة في شركات الاستشارات القانونية و المحاسبية و شركات المراجعة المالية .

- **حاضنات قطاع خاص**

و هي حاضنات استثمارية تعتمد أساسا على الربح، و هي مشروعات بدأت في إقامتها منذ منتصف التسعينات شركات تمويلية و شركات رأس المال المشارك و رأس المال المخاطر و توظيف الأموال، و هي حاضنات تقدم كل الخدمات المالية خاصة في المشروعات ذات الطبيعة الخاصة أو ذات المخاطرة العالية جدا، نذكر مثالا لهذه الحاضنات الخاصة: Talento التابعة لشركة KPM6، و هذه النوعية من الحاضنات منتشرة أيضا في دول الاتحاد الأوربي.

[1] . OCDE، Les pépinières d'entreprise a travers le monde-étude de cas، paris، OP.CIT، P197.

كما يوجد في فرنسا عدد من الحاضنات ذات التخصصات المتنوعة [1] مثل:

- حاضنات تكنولوجية متخصصة في مجالات صناعة الدواء و المنتجات الجديدة التي تعتمد على الطبيعة،
- حاضنات زراعية لتنمية المحاصيل الزراعية،
- حاضنات صناعة و مشروعات بيئية،
- حاضنات أعمال تتبع الكليات و مدارس الهندسة و التجارة العليا،
- حاضنات داخل بعض المناطق الطبيعة الاقتصادية الخاصة (مناطق تم اغلاق بعض المصانع و الأنشطة الصناعية الكبرى بها مثلا).

تتميز التجربة الفرنسية في مجال اقامة حاضنات الاعمال بعدد من الخصائص التي تعتبر نموذجا في معظم التجارب الأوربية للحاضنات من حيث [2]:

- جميع الحاضنات الفرنسية (تكنولوجية أو غير تكنولوجية)، تقدم خدمات للمشروعات غير الملتحقة بها.
- هنالك عدد من مراكز الأعمال التي يطلق عليها " incubateur " و تمثل نموذجا للحاضنات المفتوحة و تقع داخل مقر غرف التجارة و الصناعة.
- معظم الحاضنات التكنولوجية توفر الخدمات المالية و رؤوس أموال المخاطرة لاحتضان الابتكارات و الاختراعات .
- الغالبية العظمى من هذه الحاضنات تتبع الادارات المحلية و وزارة البحث العلمي، و تأخذ شكلا قانونيا موحدا تحت صبغة "جمعية أهلية لا تهدف للربح "

[1] مصطفى يوسف كافي/ مرجع سابق ص 260-261 .

[2] ZOUHAIR M'chirgui، **assessing the performance of business incubators**: Recent France evidence، business and management research vol :1،no :1،march 2012،p :65.

- تتوزع الحاضنات في معظم المدن الفرنسية و تستند الاقامة داخلها الى تعاقدات ايجارية ذات قيمة ايجار مخفضة و لمدة لا تزيد عن 23 شهرا فقط .[1]

الفرع الثالث: التجربة الآسيوية

سنحاول في هذا الفرع ذكر أهم نقاط القوة التي تميزت بها حاضنات الأعمال في القارة الآسيوية و أهم التجارب الناجحة في كل من الصين و ماليزية كأمثلة.

أولًا: التجربة الصينية

تعد التجربة الصينية في اقامة حاضنات الأعمال من التجارب الدولية الجديرة بالدراسة و التحليل، إذ بنيت استراتيجيتها على سياسة إعادة هيكلة الجامعات و مؤسسات البحث العلمي بهدف تحويل الاتجاهات العلمية و البحثية النظرية الى تطبيقات في الصناعة و الاقتصاد، و لقد كان لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي و وزارة العلوم و التكنولوجيا الصينية دور كبير في ذلك، حتى غدت تحتل مكانة مرموقة في العالم بعد الولايات المتحدة الامريكية و ألمانيا، تبنت الصين سنة 1988 برنامج قومي مركزي يعرف باسم TORCH يهدف الى النهوض بالبحث العلمي و تعظيم نتائجه عن طريق حاضنات الأعمال و الحدائق التكنولوجية[2]، حيث ترتكز على ثلاث نقاط جوهرية و هي:

- رفع المستوى التكنولوجي و الابتكاري للمنتجات و تقويته و تنشيطه،
- التركيز على تنمية و تطوير التكنولوجيات العالية و تطبيقاتها و تسويق الأبحاث.
- تطوير التصنيع و الاتجاه نحو العولمة[3] .

1-أنواع حاضنات الأعمال الصينية

[1] Op.cit.، p : 66.

[2] كمال كاظم جواد، كاظم أحمد البطاط، **الصناعات الصغيرة و دور حاضنات الأعمال في دعمها و تطويرها**، ط1، دار الأيام للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2015. ص215-218.

[3] خبابة عبد الله، مرجع سابق، ص52.

تمتلك الصين عدة أنواع من الحاضنات منها: حاضنات تكنولوجيا عامة، حاضنات تكنولوجيا متخصصة، حاضنات تكنولوجية في قطاع أو سوق متخصص، حاضنات أعمال غير تكنولوجية، و حاضنات الأعمال الدولية. و في هذا النوع الأخير، تقوم الحاضنات الدولية بجذب الشركات الكبيرة أو الصغيرة لإقامة المشروعات بالصين من خلال الإقامة في هذه الحاضنة، التي يمكن من خلالها التعرف على خصائص مجتمع الأعمال الصيني، كذلك تقوم هذه الحاضنات باستضافة شركات صغيرة تود التعاون مع شركات خارج الصين لمدة قصيرة يتم خلالها تدريب العاملين في الشركة على اللغات و على إدارة الأعمال في الخارج، و بذلك يتم رفع مستوى المؤسسة إلى المستوى الدولي .[1]

2-خصائص حاضنات الأعمال الصينية

يتبع برنامج الحاضنات الصيني مركزيًا برنامج التطوير التكنولوجي المعروف باسم TORCH، لذا فإن كل الحاضنات قد تمت دراسة إقامتها و جدواها، و تم اختيار مواقع إقامتها و كل تفاصيلها بشكل مركزي، و تتميز معظم الحاضنات الصينية بطابعها التكنولوجي و دعمها للمؤسسات التي تستمر في مجال التكنولوجيا، خاصة الاستثمار الأجنبي، و لا تختلف نماذج الشكل القانوني للحاضنات الصينية عن بقية الدول الصناعية من حيث وجود النماذج الاتية:

- حاضنة تابعة للدولة، حاضنات تابعة لشركات خاصة، و حاضنات ملك لشركات رأس المال المخاطر. كما تم تدريب مديري الحاضنات من خلال نفس البرنامج التدريبي في الحاضنة الدولية ببكين "IBI".

3-مصادر تمويل حاضنات الأعمال الصينية

[1] – بلعبيدي عبد الله، **دور حاضنات الأعمال في مرافقة و دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة– التجربة الصينية و التجربة الماليزية أنموذجا**، مجلة الادارة و التنمية للبحوث و الدراسات كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة البليدة2، العدد12 ،2017، ص:146-144 .

تعمل الحكومة على تمويلها في مراحلها الأولى حتى تصل الى مرحلة الاستمرارية و الاعتماد على الذات، كما تتلقى الدعم من قبل شركات رأس المال المخاطر و الشركات الكبرى مثل مؤسسة شنغهاي، و للقطاع الخاص أيضا دور في دعمها و ذلك بهدف تحقيق الربح، و تتلقى الدعم كذلك من الجامعات الصينية[1].

4-نقاط قوة الحاضنات الصينية

قدر حجم الحاضنات الصينية بـ 465 حاضنة خلال 12 سنة فقط، و استطاعت توفير استثمارات قدرت بحوالي 150 مليون دولار أمريكي، ساهمت في خلق عدد كبير جدا من المؤسسات و مناصب العمل، و يرجع سبب نجاحها الى النقاط التالية [2]:

- الثقافة الصينية التي تتميز بالقدرة و الطاقة الإدارية المرتفعة للأفراد، و الرغبة في اقامة مؤسسات و أنشطة تجارية و صناعية،
- المساحة الكلية القابلة للتأجير تقدر بحوالي 3 مليون متر مربع، و طاقتها الاستيعابية تقدر بـ 8000 مؤسسة، و تتوفر على مستوى الحاضنات عمال و اطارات بكفاءات و مؤهلات عالية،
- تحقيق الحاضنات دخلًا سنويًا يصل الى سبعة مليارات دولار أمريكي،
- تمكنت الجمعية الصينية للحاضنات من تقليص الفجوة بين الأبحاث الممولة من جانب الدولة و الأبحاث التي يمولها القطاع الخاص، و تنشيط وظيفة البحث و التطوير داخل المؤسسات،
- تقدم الحاضنات برنامجًا تدريبًا مهمًا للمدراء و مسيري الحاضنات حتى يتمكنوا من ادارة الحاضنة بشكل فعال .

[1] كمال كاظم جواد، كاظم أحمد البطاط، مرجع سابق، ص221.

[2] كمال كاظم جواد، كاظم أحمد البطاط، مرجع سابق، ص225.

كل هذه النقاط كانت حجر أساس نجاح الحاضنة و مكنّتها من تحقيق نتائج ايجابية جدًا و عالية المستوى، و هذا ما جعل التجربة الصينية تحتل المركز الثاني بعد الولايات المتحدة الامريكية [1].

ثانيًا: التجربة الماليزية

يرتبط إنشاء الحاضنة التكنولوجية في ماليزيا على الخطط التي وضعت لها في الدخول إلى الاقتصاد المعرفي عن طريق هذا النوع من الحاضنات، و كذا تنمية الصناعات الناشئة، و على غرار تجارب الدول المختلفة التي أثبتت أن الجامعات و المعاهد البحثية هي أنسب الجهات التي تستطيع أن تلعب الدور الرئيسي لترجمة و نقل الأفكار الإبداعية إلى الصناعة، و لأجل ذلك وضعت الحكومة الماليزية خطتين طويلتي الأجل:

- خطة 1996-2000: تم التركيز فيها على دعم و تنمية الصناعات الصغيرة، وتم وضع عدة برامج تهدف إلى مساعدة الصناعات ذات معدل النمو العالي و ذات التوجه للتصدير لأهميتها في الاقتصاد الماليزي[2] .
- خطة 2000-2005: تم فيها اعتماد سياسة التجمعات الصناعية كحاضنات الأعمال من أجل تنمية بعض المشاريع مثل شركة الخدمات المتخصصة، شركات البحث و التطوير المتخصصة، شركات تصنيع المعدات، شركات التغليف المتقدمة و الشركات المتخصصة في مجال التجارة الإلكترونية.

تعتبر الحاضنة وسيلة ناجحة لزيادة المكون المحلي من المنتجات التكنولوجية، ويوجد العديد منها في ماليزيا، أهمها شركة تطوير التكنولوجية الماليزية التي تمت إقامتها سنة 1997 من أجل نقل تسويق الأفكار الإبداعية من الجامعات و المعاهد البحثية

[1] بلعبيدي عبد الله، مرجع سابق، ص149-151.

[2] مصطفى كافي، يوسف كافي، مرجع سابق، ص227.

الماليزية، و تمثل هذه الشركة مركزًا لاحتضان المشروعات الصغيرة الناشئة، تم تأسيسها من خلال الجامعات لتسمح للشركات الصناعية المتخصصة في القطاعات الإنتاجية و الخدماتية الجديدة، مثل مجالات الوسائط المتعددة و التكنولوجيا الحيوية، و قد قامت هذه الشركة بتنمية مراكز لتطوير التكنولوجيا[1]، سنعرضها كما يلي:

- **مركز الإبداع التكنولوجي:** تم افتتاح هذا المركز سنة 1999 و منذ تلك الفترة يعمل به عدد من الشركات المتخصصة في مجالات تكنولوجيا الاتصالات و قطاعات تصنيع الإلكترونيات المتقدمة.
- **مركز التكنولوجيا الذكية:** افتتح هذا المركز سنة 1999 و يوجد به حوالي عشر شركات تعمل بنجاح، ومعظم هذه الشركات تعمل في مجال التكنولوجيا الحيوية و صناعة الأدوية و تطبيقات الهندسة الكيميائية.

و عن كيفية إدارة البرنامج الماليزي لحاضنات الأعمال، يتم وضع سياسات المركز بواسطة مجلس التسيير و يمثلها الرئيس التنفيذي لمكتب التطوير الماليزي، و نائب القنصل، رئيس كل جامعة مشاركة، رئيس معهد البحوث المتقاعد، و مدير مشرف عن كل مركز من مراكز التطوير. و يتم اختيار مدير المشروع الذي يقدم تقرير عن تقدم المشروع للمركز و للجنة التسيير كل 3 أشهر، و تشرف المراكز على الشركات و على إدارتها يوميًا للتأكد من حسن سير العمال، و كل مالك شركة يعتبر مدير مشروع، و يعتبر مسؤولًا عن الآلات و المعدات الموجودة بالشركة[2] و تجتمع اللجنة التكنولوجية و فريق التسويق و مجموعة من الاستشاريين بشكل دوري مع خبراء من المراكز ومجموعة من الشركات، وذلك لتقديم المساعدة للشركات و المستأجرين من خلال مراكز التطوير التكنولوجي.

---

[1] بلعبيدي عبد الله، مرجع سابق، ص155.

[2] بن قطاف أحمد، **فعالية حاضنات الأعمال في تنمية المشاريع الناشئة في العالم الإسلامي–قراءة في تجارب: ماليزيا ،مصر، الأردن ،دول مجلس التعاون الخليجي**، مجلة الاقتصاد و التنمية ،العدد 4،2016،ص141،142 .

المطلب 02 – التجارب العربية

في هذا المطلب سيتم التطرق الى تجربة الوطن العربي فيما يتعلق بحاضنات الاعمال، من دول الخليج و كذا التجارب الإفريقية.

الفرع 01: تجربة دول مجلس التعاون الخليجي

بذلت دول مجلس التعاون الخليجي جهودًا معتبرة في دعم ريادة الأعمال و إنشاء المشاريع الصغيرة، ففي سنة 2003 في المنامة عاصمة البحرين، تم تأسيس أول حاضنة أعمال في دول المجلس بتمويل من البنك البحريني و منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية UNIDO بالتعاون مع وزارة الصناعة البحرينية[1].

أما في المملكة العربية السعودية، فقد ساهم برنامج "**بادر**" الذي تأسس سنة 2008 بإقامة عدد من حاضنات الأعمال في مختلف مناطق المملكة ساهمت بشكل كبير في دعم الأفكار المبتكرة و الريادية في قطاعات عالية التقنية خصوصًا لدى طلبة الجامعات[2]، ولعل من بين أبرز حاضنات الأعمال التي انبثقت عن هذا المشروع نذكر ما يلي:

- حاضنة بادر للتقنية الحيوية،
- حاضنة بادر لتقنية المعلومات و الاتصالات،
- حاضنة بادر للتصنيع المتقدم،
- حاضنة بادر لجامعة سلمان بن عبد العزيز،
- حاضنة بادر لتقنية النانو،
- حاضنة بادر للطاقة.

[1] اللجنة العامة للأمم المتحدة، مرجع سابق، ص18.

[2] بن قطاف أحمد، مرجع سابق، ص182-183.

و في الإمارات العربية المتحدة UAE، تم تأسيس سنة 2009 مركز دبي للمؤسسات من أجل احتضان و دعم المشاريع الناشئة في قطاع الإنترنت و تكنولوجيا المعلومات والاتصالات[1]، يقع المركز في المنطقة الحرة بمطار دبي، كذلك قام صندوق خليفة بأبوظبي بتمويل احتضان228 مشروع بإعتماد مالي قارب 398 مليون درهم.

أما في سلطنة عمان، فقد تم تأسيس واحة مسقط للمعرفة كأول برنامج لاحتضان الأعمال بالتعاون مع برنامج المملكة المتحدة لحدائق التكنولوجيا، بهدف تمويل و احتضان المشاريع الناشئة و نقل التكنولوجيا، كذلك قامت واحة مسقط للمعرفة بتأسيس منجم المعرفة كحاضنة أعمال توفر لمنتسبيها كل خدمات الاحتضان و المرافقة.

و في قطر، تم تأسيس حديقة العلوم للتكنولوجيا سنة 2008، من خلال إنشاء حاضنة أعمال تكنولوجية في قطاع تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات.

الفرع الثاني: التجربة الإفريقية:

لقد لاقت التجربة الإفريقية في مجال حاضنات الأعمال تقدمًا ملحوظًا مقارنة مع بداية ظهورها سابقًا، و في هذا الفرع سيتم التطرق إلى التجربة المصرية، التونسية، وواقع التجربة الجزائرية.

أولًا: التجربة المصرية

تعد التجربة المصرية من أقدم التجارب في الوطن العربي، و يمكن اختصار تطورها في النقاط التالية [2]:

[1] عاطف الشبراوي إبراهيم، مرجع سابق، ص32.

[2] الهاشم ليلى، بعض التجارب العالمية في إقامة الحاضنات العلمية، محاضرة ضمن مادة الاتجاهات الحديثة في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية، متوفر على الموقع الالكتروني:http://www.kau.edu.sa، الساعة 12.30،بتاريخ 20 مارس2019،ص14-16.

- بدأت التجربة في جويلية 1995 بإقامة الجمعية المصرية لحاضنات الأعمال كجهة مركزية تقوم بالتخطيط و التنسيق و التنفيذ على المستوى القومي .
- تم تكوين الجمعية من نخبة من كبار رجال الأعمال و عدد من الوزراء السابقين و أصحاب الخبرات الطويلة في إقامة و إدارة الشركات الناجحة.
- وضعت الجمعية المصرية خطة لإقامة 21 حاضنة خلال الفترة 1997-2003
- جميع الحاضنات التي تتبع الجمعية المصرية يتم تمويلها من خلال الصندوق الاجتماعي للتنمية.
- أول حاضنة تكنولوجية تقام في مصر هي: **حاضنة المشروعات التكنولوجية** تم توقيع عقدها في جويلية 1998 بين 3 أطراف و هي : الصندوق الاجتماعي للتنمية كجهة تمويل، و معهد التبين للدراسات المعدنية كجهة مانحة لموقع الحاضنة[1]، و الجمعية المصرية لحاضنات الأعمال كجهة مسؤولة عن إنشاء و تشغيل الحاضنة .
- تضم حاضنة التبين نحو 40 مشروعا تتنوع بين أفكار تتعلق بتأمين السيارات (مثل غطاء قماش غير قابل للإشتعال، و كراسي متحركة للمعوقين تتحرك بالشحن الكهربائي و تساعدهم على الحركة ذاتيا بدون مساعدة الآخرين)، ثم مشروع لتصنيع بدلات صحية يرتديها مرضى السرطان أثناء جلسات العلاج الكيماوي .

الجمعية المصرية لحاضنات المشروعات الصغيرة

تولى تأسيسها الصندوق الاجتماعي لتنمية حاضنات الأعمال و التكنولوجيا، و هي جمعية أهلية أعلن عن تأسيسها في 30 ماي 1995 بعضوية جمعية عمومية و مجلس إدارة، و قد وضع الصندوق المذكور خطة لإنشاء 30 حاضنة في مصر، تم إنشاء 15

[1] دراجي كريمو، **حاضنات الأعمال كألية لترقية نافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد19، 2015، ص177-178.

منها حتى عام 2020. و تتصف الحاضنات المقامة في جمهورية مصر العربية بتنوعها كما يأتي[1]:

- حاضنات معتمدة على التكنولوجيا البسيطة لتقديم الخدمات أو التصنيع الخفيف.
- حاضنات تعتمد على المشروعات ذات المعرفة و المعلومات مثل **حاضنة المنصورة** و **تلا** و **أسيوط** (حاضنات للصناعة العادية و الحرفية المميزة ات الجودة العالية)،
- الحاضنات التكنولوجية القائمة بالقرب من الجامعات و المراكز العلمية و التكنولوجية أو داخلها، منها حاضنة التبين و جامعة المنصورة،
- حاضنة متخصصة بالمعلوماتية و التقنية الحيوية في مدينة مبارك بالإسكندرية،
- استوعبت الحاضنة الواحدة بحدود 40 مشروعا، تستمر لمدة 3 سنوات ثم تتخرج مع وجود علاقة انتساب لمساعدة المشروعات بعد تخرجها من الحاضنة. و قد أخذ الصندوق الاجتماعي لتنمية حاضنات الأعمال و التكنولوجيا على عاتقه تمويل تلك المؤسسات في إطار الحاضنة، و ذلك نتيجة لارتفاع تكاليف اقامة المشروعات فإن الحاضنة ستوفر التمويل مبدئيا، فضلًا عن توفيرها لأشكال الدعم الأخرى إلى أن تتمكن المشروعات من الاعتماد على نفسها ذاتيا[2].

ثانيًا : التجربة تونسية

يمكن التطرق الى التجربة التونسية في حاضنات الأعمال كما يلي :[3]

---

[1] قابوسة علي، سي لكحل كريم، ***جدلية حاضنات الأعمال في نجاح ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة***، مجلة التنمية الاقتصادية، العدد2، 2016،ص15.

[2] عياش زوبير، بوداب سهام، مرجع سابق، ص130.

[3] نغم حسين نعمة، **دور حاضنات الاعمال في تمويل المشاريع الصغيرة، دراسة حالة لتجارب بعض البلدان**، مجلة الادارة و الاقتصاد، جامعة المستنصرية، كلية العلوم الاقتصادية و الادارية، العراق، العدد 112،2019،ص86-87 .

تاريخ نشأة حاضنات الاعمال في تونس

في شهر اكتوبر 1999 تم التوقيع على الاتفاقية بين وزارة الصناعة و الطاقة و المنجم و وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، لإنشاء حاضنات المؤسسات بالفضاءات الجامعية بالتعاون بين وكالة النهوض بالصناعة و التجديد و المؤسسات الجامعية التكنولوجية .

خلال جوان 2005، تم استحداث الشبكة الوطنية لحاضنات المؤسسات و التي تضم حاليا 34 حاضنة.

تعريف حاضنات الأعمال في تونس

هي هيكل يعنى باستقبال و احتضان الباعثين الشبان قصد توفير المرافقة و المساعدة الضرورية في مراحل إعداد و انجاز مشاريعهم، بالإضافة إلى ذلك تخصص الحاضنة فضاءات مهيئة لتمكين المبادرين من أفضل الظروف للنجاح في أعمالهم[1].

توزيع الحاضنات في تونس

تغطي الشبكة الوطنية التونسية 27 حاضنة موزعة بالمؤسسات الجامعية و الأقطاب التكنولوجية على كامل تراب الجمهورية:

- 22 حاضنة بالمعاهد التكنولوجية،
- 03 حاضنات بمدارس المهندسين،
- 02 حاضنتين بالأقطاب التكنولوجية،

أهداف الحاضنات التونسية

[1] دراجي كريمو، مرجع سابق، ص182.

- نشر ثقافة المبادرة لدى الشباب و خاصة خريجي التعليم العالي و حاملي الشهادات المهنية.[1]
- دعم التواصل بين فضاء الجامعة و بيئة الأعمال،
- تشجيع بعث المشاريع المجددة ذات القيمة التكنولوجية العالية،
- ضمان أفضل الظروف لديمومة المؤسسات المحتضنة .
- دعم التنمية المحلية المستدامة،[2]

أما بالنسبة للخدمات التي توفرها حاضنات المؤسسات:

- توفير المعلومة الصناعية و الاقتصادية
- التدريب في مجال المبادرة
- المرافقة و الاستشارة
- الإيواء و الدعم خلال مرحلة الانطلاق.

من خلال ما سبق عرضه، تم التوصل إلى أن الحاضنات تعد معهدا و مركزا يتم فيه تكوين و إعداد مؤسسات قادرة على المنافسة و البقاء و الاستمرار، من خلال استفادتها من الخدمات و التسهيلات التي توفرها الحاضنات للمؤسسات التي تنتسب لها، و يمكن الخروج بنتيجة أخرى مفادها أن سبب نجاح هذه التجارب في تحقيق نتائج مرضية هو توفير العوامل التي تساعدها على ذلك، و هذه العوامل تتمثل في وجود الوعي و الخبرة و المؤهلات لدى العمال و المدراء و وجود سياسة دولة داعمة، و توفر مصادر التمويل تساعدها على القيام بنشاطاتها .

ثالثًا: حاضنات الأعمال في الجزائر

[1] نغم حسين نعمة، مرجع سابق، ص92.

[2] كلاخي لطيفة، **واقع حاضنات الأعمال في بعض الدول العربية**، مجلة دراسات اقتصادية، العدد7، 2017، ص295-296.

أشارت وزارة الصناعة (2017) الى أن حاضنات الأعمال في الجزائر حديثة العهد، حيث استفادت في إطار برنامج ميدا " MEDA " من دعم مالي موجه لإنشاء حاضنات الأعمال لدعم المؤسسات الصغيرة[1]. و لقد نص القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المؤرخ في 2001/12/12 في مادته 12 على انشاء حاضنات الاعمال، لضمان ترقية مؤسساتها[2] . و قد ازداد الاهتمام بالبحث العلمي و المقاولاتية في الجزائر في الآونة الأخيرة، و ذلك بهدف تنويع مصادر الاقتصاد الوطني و التحول الى الاقتصاد المبني على المعرفة. و من أبرز مبادرات دعم المقاولاتية في الجزائر برنامج ينص على انشاء هياكل الدعم المحلية لإنشاء 28 حاضنة اعمال . و في نهاية عام 2016 كانت هناك 16 أعمال تشتغل .

إذن، بالنظر إلى التجارب العالمية الرائدة في مجال حاضنات الأعمال، فإننا نجد بعض الممارسات الجيدة، والتي يمكن أن تكون دليلًا يساعد في إنشاء حاضنات أعمال فعالة في الجزائر، ونلخص هذه الممارسات في العناصر الأساسية التالية:

- الشراكة مع حاضنات عالمية، إضافة إلى محاولة الانضمام إلى شبكة الحاضنات العربية التي تضم حاضنات من أغلب البلدان العربية كالإمارات، مصر، تونس ...
- إختيار المنشآت المنتسبة وفقًا لخبرة أصحابها و كفاءتهم و الإمكانية التسويقية لمنتجاتها، و تكاملها مع بقية المنشآت المنتسبة للحاضنة،[3]

---

[1] بوريش أحمد، رحماني يوسف زكرياء، **دور تجربة الحاضنات الأعمال في دعم المشاريع الابتكارية و الإبداعية لمنظمة الأعمال و انعكاساتها على التنمية الاقتصادية(تجارب و مقارنات)**، المؤتمر العالمي الثالث حول أساليب تفعيل قيادة الابداع والابتكار في المؤسسات الجزائرية في ظل مفاهيم الإدارة الحديثة،–الواقع و التحديات– ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، غرداية، 14–15 فيفري 2017،

[2] بن نعمان جمال، **حاضنات الأعمال و دورها في تنمية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة–مع الإشارة الى الجانب القانوني لحاضنات الأعمال في الجزائر**–، مجلة أبعاد اقتصادية، العدد06، 2016، ص49–52.

[3] بوضياف علاء الدين، زبير محمد، ***دور حاضنات الأعمال التكنولوجية في دعم المؤسسات الناشئة بالجزائر***، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، العدد4، 2020، ص86–90.

- تحديد الأهداف منذ البداية، مع الأخذ بعين الاعتبار توجهات السوق و متطلبات التنمية الاقتصادية، وعوائد المستثمرين، تفاديًا لأية تعارضات مستقبلية،
- المساعدة في تطوير خطط عمل تتناسب مع كل مشروع على حدة، وبما يخدم أهدافه،
- إعداد ورش عمل بمواضيع مختلفة لتطوير المهارات الفردية للفرد المحتضن،
- توظيف مدير تنفيذي للحاضنة ذو خبرة، وقدرته على دعم المنشآت المنتسبة للحاضنة،

كخلاصة، فإن الهدف من حاضنة الأعمال هو خلق التناغم بين المواهب، التكنولوجيا، و المعرفة لتطوير السلوك فيما يخص تنظيم المشاريع، حيث تم إنشاء عدة حاضنات عبر الوطن[1] نذكر بعضها كما يلي :

-حاضنة سيدي عبد الله بالجزائر العاصمة

تقع حاضنة الاعمال التكنولوجية في الحظيرة المعلوماتية لسيدي عبد الله بالعاصمة أنشأت 06 جانفي 2009، تستقبل و تدعم الحاضنة التكنولوجية حاملي مشاريع خلق المؤسسات المبدعة في ميدان تكنولوجيا الاعلام و الاتصال و المؤسسات الناشئة الراغبة في تطوير خدماتها و منتجاتها .

و منذ انطلاقها الفعلي منذ 2010 و بالنظر الى النتائج المسجلة 2018 تم انشاء 18 مؤسسة ناشئة في مجال تكنولوجيات الاعلام و الاتصال كما ترافق لدعم 49 صاحب مشروع انشاء مؤسسة و 15 مؤسسة ناشئة من اجل الانطلاق، و الحاضنة التكنولوجية الموجودة بالعاصمة رافقت اكثر من 350 حامل لمشاريع بمجال المقاولاتية و

[1] منصوري منى، بوعصيدة رضا يونس، ***حاضنات الأعمال كآلية لدعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية***، مجلة اقتصاد المال و الأعمال، العدد 4، 2019، ص215.

نجحت في اطلاق 50 مؤسسة صغيرة تعمل حاليا و ناشطة بالسوق الجزائرية . اما حاضنة المعهد الوطني للاتصالات و تكنولوجيا الاعلام و الاتصال بوهران اتسعت لـ 24 حامل مشروع[1] .

-الحاضنات الجامعية

تعد تجربة حاضنة المشاريع بجامعة الحاج لخضر باتنة اول حاضنة تكنولوجية انشئت داخل الجامعة الجزائرية في بداية ماي 2013 و هو تجسيد للاتفاقية المبرمة بين الوكالة الوطنية لترقية و تطوير الحضائر التكنولوجية بسيدي عبد الله بالعاصمة و المديرية العامة للبحث العلمي بوزارة التعليم العالي و الحث العلمي و تندرج في اطار مرافقة اصحاب المشاريع من حاملي الشهادات الجامعية و تزويدهم بمعارف و تقنيات تساعد على نضج مشاريعهم و تمكنهم من أن يكونوا رؤساء مشاريع ناجحة[2] .

تتكون الدفعة الاولى من حاملي المشاريع بجامعة باتنة من 11 جامعيا من اصحاب المشاريع يشرف على تأطيرهم ستة مدربين متخصصين بمجالات مختلفة منها لبيولوجي[3]، الاعلام الالي، الاقتصاد كما تم اعتماد اول حاضنة اعمال على مستوى الجامعات الوطنية لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة بنص القرار الوزاري رقم 182[4]المتعلق بتوطين حاضنة الاعمال على مستوى جامعة المسيلة و ستخصص جامعة المسيلة تحت هيكل تصرف الوكالة الوطنية لتثمين نتائج البحث العلمي و التنمية التكنولوجية و التي تعمل تحت اشراف المديرية العامة للبحث و التطور التكنولوجي .

---

[1] انظر الملحق 01.

[2] بوضياف علاء الدين، زوبير محمد، مرجع سابق، ص93.

[3] بوضياف علاء الدين، زبير محمد، مرجع سابق، ص94.

[4] القرار الوزاري 182 المؤرخ في 27 ماي 2019 و الذي يكلف الوكالة الوطنية لتثمين نتائج البحث والتنمية التكنولوجية ANVREDET بتسيير وتجهيز هذا الفضاء، و مقره كلية الرياضيات و الاعلام الالي الطابق الثالث.

خاتمة

خاتمة

تعتبر حاضنات الأعمال بمثابة وسيلة فعالة، تهدف أساسًا إلى دعم أصحاب المشاريع، من خلال توفير بيئة متكاملة من خدمات مختلفة، تعمل على تسهيل فترة البدء في المشروع والتي يمكن اعتبارها أصعب مرحلة، بالتالي فهي تؤدي دورًا هامًا في تنمية المجتمع اقتصاديًا، تكنولوجيًا و إجتماعيا، وتؤدي إلى خلق فرص العمل وتوفير مناصب الشغل.

و للإجابة على الإشكالية المطروحة حول مدى توفيق المشرع الجزائري في تبني فكرة حاضنات الأعمال، و مدى مساهمتها في الاقتصاد الوطني، توصلنا إلى مجموعة من النتائج والمتمثلة فيما يلي:

- حاضنات الأعمال عبارة عن منظومة متكاملة من التجهيزات، الخدمات، التسهيلات، آليات المساندة و الدعم و الاستشارة، تهدف إلى توفير الدفع الأولي الضروري للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و أصحاب المشاريع الناشئة لتخطي أعباء و أخطار مراحل التأسيس، ومضاعفة فرص البقاء و النجاح.
- تعتبر حاضنات الأعمال أنسب وسيلة مستحدثة في العقدين الأخيرين لتنمية النزعة الريادية و المساعدة على ترجمة الأفكار إلى كيان اقتصادي على أرض الواقع، كل هذا ينطوي على توفير المزيد من الدعم و الاهتمام بهذه الآلية.
- محدودية نجاعة حاضنات الأعمال في الجزائر كان نتيجة لاستنساخ للتجارب الدولية دون محاولة تكييفها مع خصوصيات الاقتصاد الوطني.
- نقص التشريعات والقوانين التي تسير المشاتل والحاضنات وخاصة في إطار التنسيق بين مختلف هيئات الدعم الحكومي ، و تأخر انطلاق عملها في الميدان رغم صدور قانونها سنة 2003 وكان انطلاق احتضان المشاريع ابتداءا من 2009 و 2013 ، وهو ما يفسر عدم الاهتمام بحضنات الأعمال من طرف الحكومة.

- ما زالت الجزائر تعاني من نقص الأعمال الرائدة أو مقاولاتية حقيقية، حيث أن اغلبها لا يلبي الاحتياجات الحقيقية للسوق واغلبها ينشط في مجال التسويق الإلكتروني هذا من جهة ،ومن جهة أخرى يلاحظ تأخر إهتمام الجزائر بتأسيس حضنات الأعمال والتي تبقى جد محدودة ،وهو ما يغيب دورها كأداة دعم وعامل إنمائي للمؤسسات الناشئة، هذه الأخيرة التي تعاني كثيرا من ارتفاع معدلات الفشل ،حيث انه بالرغم من أن عدد المقاولات في الجزائر يشهد تنامي مستمر، الا أنها تعاني من مشكلة الإستدامة وهو ما يمكن تجاوزه في حالة تفعيل دور حضنات الأعمال في الاقتصاد المحلي.

من خلال دراسة هذا الموضوع والنتائج المستخلصة، كان لا بد من تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات التي من شأنها أن تساهم في تحسين وترقية حاضنات الأعمال في الجزائر، وهي كالتالي:

- الحث على انتشار ثقافة العمل الحر وروح المقاولاتية، فتنمية المشروعات الصغيرة لا يمكن أن تزدهر الا في مجتمع تتوفر فيه روح الريادة وحب العمل الحر ، مع تواجد مجموعة من رجال الأعمال أصحاب المواهب و الاستعداد للمخاطرة وتبني افكار جديدة.
- إعطاء الدعم والاهتمام لمحاضن المؤسسات الرهان عليها على المستوى الكلي كآلية من آليات تنويع الاقتصاد خارج قطاع المحروقات.
- العمل على أن تكون الحاضنة محل مشاركة بين مؤسسات الدولة و مؤسسات القطاع الخاص ،لأن الدعم المعنوي والمادي المطلوب يصبح أيسر و أكثر فاعلية.
- السعي إلى عقد اتفاقيات التوأمة والتعاون مع المؤسسات والهيئات في الدول الرائدة في مجال تسير مشاتل و محاضن المؤسسات للإستفاده من تجاربها في هذا المجال.
- وضع معايير محددة عند اختيار المؤسسات لاحتضانها، تتناسب مع الظروف المحلية، و مراعاة الجدوى الاقتصادية و إمكانات توسعها المستقبلية بما في ذلك زيادة القيمة المضافة المحلية، وتحسين القدرة على التصدير، و تحقيق فرص اكبر للعمالة، والتطوير والتحديث و مراعاة الظروف البيئية.

- يجب أن تتوافق الخدمات والتسهيلات التي تقدمها الحاضنة مع الاحتياجات الحقيقية للمؤسسات ،كما أن اختيار موقع المؤسسة له دورا هاما في نجاح الحاضنة، بحيث يجب أن تكون قريبة من مجتمع الأعمال والجامعات ومراكز البحوث و بمنطقة تتوفر على الهياكل القاعدية من طرقات ووسائل النقل و الخطوط الهاتفية وغيرها.
- تشجيع أنظمة التمويل خارج نظام القروض المصرفية بهدف دعم وتطوير القدرة التمويلية، و توفير مصادر جديدة لتمويل أمام الصناعات الصغيرة والمتوسطة، مثل مشروعات شركات توظيف الاموال والشركات رأس المال المخاطر وشركة التأجير والبنوك الإسلامية.
- توافر روح الإبداع و الابتكار في التغير التكنولوجي لا يقتصر على إدخال طرق إنتاج جديدة أو منتجات جديدة فقط، ولكن يمكن أن يحدث من خلال سلسلة من التحسينات والإضافات الصغيرة والكبيرة في المنتج أو الخدمة الحالية، فالقدرة على التخيل والإبداع تنتج عن التفاعل بين المجتمع المحيط والموارد الذاتية للفرد.

قـــائـــمـــة المـــراجع

قائمة المراجع

أولًا: باللغة العربية

1-الكتب

1. خبابة عبد الله ، **المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الية لتحقيق التنمية المستدامة**، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، مصر، 2013.
2. رمضان الدويبي و اخرون، **حاضنات الأعمال و المشروعات الصغرى**، المركز العربي لتنمية الموارد البشرية، دار الكتب الوطنية، بنغازي ليبيا، 2003.
3. علاء عباس، محمد السلامى، **ريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة** ، دار التعليم الجامعي، الطبعة الأولى، مصر ،2015.
4. كمال كاظم جواد، كاظم أحمد البطاط، **الصناعات الصغيرة و دور حاضنات الأعمال في دعمها و تطويرها**، ط1، دار الأيام للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2015.
5. محمد صالح الحناوي وآخرون، "**حاضنات الأعمال**"، **الدار الجامعية**، الإسكندرية، مصر 2001.
6. مصطفى كافي، أ. يوسف كافي، **إدارة المشاريع الريادية وحاضنات الأعمال**، ط1، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الجزائر.

2-الرسائل الجامعية

1. الهاشم ليلى، بعض التجارب العالمية في إقامة الحاضنات العلمية، محاضرة ضمن مادة الاتجاهات الحديثة في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية، متوفر على الموقع الالكتروني:http://www.kau.edu.sa، الساعة 12.30، بتاريخ 20 مارس2019.
2. بدراوي سفيان، **ثقافة المقاولة لدى الشباب الجزائري المقاول** -دراسة ميدانية بولاية تلمسان-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة تلمسان الجزائر،2014-2015.
3. بركات ربيعة، "**حاضنات الأعمال و دورها في تنمية المقاولات الصغيرة**" ،مداخلة في الملتقى الدولي حول المقاولاتية: التكوين و فرص الأعمال، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، أيام 6-7-8 أبريل 2010.

4. بوزرب خير الدين و آخرون، **إشكالية تمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر: بين الأساليب التقليدية و المستحدثة**، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير – قسم العلوم الاقتصادية، جامعة جيجل، الجزائر، 2021.

5. بولشعور شريفة، **دور حاضنات الأعمال في دعم و تنمية المؤسسات Startups** : دراسة حالة الجزائر، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد 4،2018 .

6. صندرة سايبي، **'محاضرات في انشاء المؤسسة'**، جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري، 2015/2014.

7. طلحي سماح، **دور البدائل الحديثة في تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة –مع الإشارة الى حالة الجزائر**–، أطروحة دكتوراه علوم اقتصادية ، جامعة العربي بلمهيدي' أم البواقي، الجزائر، 2014.

8. عفاف لومايزية و آخرون، **حاضنات الأعمال كآلية مستحدثة لدعم المؤسسات الناشئة في الجزائر**، جامعة محمد الشريف مساعدية، سوق أهراس الجزائر.

9. قرون محمد، "**دور المقاولاتية في ترقية المشاريع الصغيرة المنتجة** –دراسة ميدانية للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب لولاية سيدي بلعباس–"، شهادة ماجيستير تخصص علوم تجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2014

10. ميسوم محمد القواسمة، **واقع حاضنات الأعمال و دورها في دعم المشاريع الصغيرة في الضفة الغربية**، رسالة ماجيستير إدارة أعمال، كلية إدارة أعمال، جامعة الخليل، 2010.

3–المقالات العلمية

1. ايثار عبد الهادي الفيحان، سعدون محسن سليمان، **دور حاضنات الأعمال في تعزيز ريادة المنظمات**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، بغداد، العدد 30، 2012.

2. بلعبيدي عبد الله، **دور حاضنات الأعمال في مرافقة و دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة– التجربة الصينية و التجربة الماليزية أنموذجا**، مجلة الادارة و التنمية للبحوث و الدراسات كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة البليدة2، العدد12 ،2017.

3. بلعيدي عبد الله، مقلاتي عاشور، **المقارنة بين رأس مال المخاطر و حاضنات الأعمال في تمويل ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مجلة البحوث الاقتصادية و المالية، العدد 06، جامعة أم البواقي، 2016.

4. بن قطاف أحمد، **فعالية حاضنات الأعمال في تنمية المشاريع الناشئة في العالم الإسلامي-قراءة في تجارب: ماليزيا ،مصر، الأردن ،دول مجلس التعاون الخليجي**، مجلة الاقتصاد و التنمية ،العدد 4،2016.

5. بن نعمان جمال، **حاضنات الأعمال و دورها في تنمية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-مع الإشارة الى الجانب القانوني لحاضنات الأعمال في الجزائر-**، مجلة أبعاد اقتصادية، العدد06، 2016.

6. بوسعدة سعيدة، سكر فاطمة الزهراء،: **المرافقة التكنولوجية كمدخل لاستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مجلة دراسات –العدد الاقتصادي كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الأغواط، الجزائر، المجلد 15، العدد 02، جوان 2018.

7. بوضياف علاء الدين، زبير محمد، ***دور حاضنات الأعمال التكنولوجية في دعم المؤسسات الناشئة بالجزائر***، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، العدد4، 2020.

8. حسين رحيم، **نظم حاضنات الأعمال كآلية لدعم التجديد التكنولوجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير العدد 02، 2003.

9. خواني ليلى و بغداد شعيب، **دور حاضنات الأعمال في دعم البحث العلمي** –دراسة حالة الجزائر-، مجلة دراسات، العدد 16.

10. دراجي كريمو، **حاضنات الأعمال كألية لترقية نافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد19، 2015.

11. عاطف الشبراوي إبراهيم، **حاضنات الأعمال مفاهيم مبدئية وتجارب عالمية، منشورات المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة**، ايسبسكو، 2005.

12. عياش زوبير، بوداب سهام، **أهمية حاضنات الأعمال التقنية في دعم و ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مجلة الدراسات الاقتصادية و المالية، العدد 12،2019.

13. غياط شريف، بوقموم محمد، **حاضنات الأعمال التكنولوجية و دورها ف تطوير الإبداع و الابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة** –حالة الجزائر–، مجلة الأبحاث الاقتصادية، العدد 3، 2009.

14. قابوسة علي، سي لكحل كريم، **جدلية حاضنات الأعمال في نجاح ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مجلة التنمية الاقتصادية، العدد2، 2016.

15. كلاخي لطيفة، **واقع حاضنات الأعمال في بعض الدول العربية**، مجلة دراسات اقتصادية، العدد7، 2017.

16. اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي أسيا، **مبادرات بناء القدرات التكنولوجية خلال القرن الحادي والعشرون في البلدان الأعضاء في الاسكوا**، الأمم المتحدة، نيويورك، 2003.

17. اللجنة العامة للأمم المتحدة، **مباشرة الأعمال الحرة والتحول الى القطاع الخاص من أجل النمو الاقتصادي والتنمية المستدامة**، الأمم المتحدة، جينيف، 3 أكتوبر، 1997.

18. مصطفى بورنان و علي صولي، **الاستراتيجيات المستخدمة في دعم وتمويل المؤسسات الناشئة**، مجلة دفاتر اقتصاية، المجلد12، العدد01، 2020.

19. مغياري عبد الرحمن وبوكساني الرشيد، "**مرافقة المؤسسات: الحاضنات، مراكز التسهيل، بورصات المناولة والاستشارة**"، **مداخلة حول دور حاضنات الأعمال التقنية في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**– حالة مشاتل المؤسسات ومراكز تسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر–، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر.

20. منصوري الزين، **"اليات دعم و مساندة المشروعات الذاتية و المبادرات لتحقيق التنمية** –حالة الجزائر–" ، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول المقاولاتية : التكوين و فرص الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، أيام 8/7/6 أبريل 2010.

21. منصوري منى، بوعصيدة رضا يونس، **حاضنات الأعمال كألية لدعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية**، مجلة اقتصاد المال و الأعمال، العدد 4، 2019.

22. منيرة سلامي، **التوجه المقاولاتي للشباب في الجزائر:- بين متطلبات الثقافة وضرورة المرافقة- تجربة وكالة الوساطة والضبط العقاري وتجربة الحظيرة التكنولوجية بالجزائر**"، استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أيام 19/18 أفريل، 2012.

23. نغم حسين نعمة، **دور حاضنات الاعمال في تمويل المشاريع الصغيرة، دراسة حالة لتجارب بعض البلدان**، مجلة الادارة و الاقتصاد، جامعة المستنصرية، كلية العلوم الاقتصادية و الادارية، العراق، العدد112 ،2019.

4- أعمال الملتقيات

1. بلمقدم مصطفى، طويطي مصطفى، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كاستراتيجية حكومية لامتصاص البطالة في الجزائر، قدم الى الملتقى الدولي حول : استراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة و تحقيق التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، يومي 15-16 نوفمبر 2011.

2. بوريش أحمد، رحماني يوسف زكرياء، **دور تجربة الحاضنات الأعمال في دعم المشاريع الابتكارية و الإبداعية لمنظمة الأعمال و انعكاساتها على التنمية الاقتصادية(تجارب و مقارنات)**، المؤتمر العالمي الثالث حول أساليب تفعيل قيادة الابداع والابتكار في المؤسسات الجزائرية في ظل مفاهيم الإدارة الحديثة،-الواقع و التحديات- ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، غرداية، 14-15 فيفري 2017.

3. خالد رجم ودادن عبد الغني، **مفاهيم عامة حول حاضنات الأعمال و تجارب عالمية، مع الإشارة الى التجربة الجزائرية**، الملتقى الدولي حول: استراتيجيات تنظيم و مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، يومي 18-19 أبريل 2012، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.

4. ريحان الشريف وهوام لمياء، "**دور حاضنات الأعمال التقنية في دعم وتنمية القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة- التجربة الجزائرية بين الواقع والمأمول-**"، الملتقى الوطني حول استراتيجيات ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 19/18 أبريل 2012.

5. زايدي عبد السلام و اخرون، **حاضنات الأعمال التقنية ودورها في دعم و ترقية المشاريع الناشئة**، الملتقى الدولي حول استراتيجيات تنظيم و مرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 18 أفريل.
6. سعدية السعدي، **دور الحاضنة التكنولوجية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، الملتقى الدولي حول استراتيجيات تنظيم و مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 18 أفريل 2002.
7. عبد الله سعد الهاجري، " **دور حاضنات الأعمال في التنمية الصناعية في دولة الكويت**"، الملتقى العربي حول تعزيز دور الحاضنات الصناعية والتكنولوجية في التنمية الصناعية، 12-14 أكتوبر، بالجمهورية التونسية، الكويت.
8. فوزي عبد الرزاق، " **إشكالية حاضنات الأعمال بين التطوير والتفعيل: رؤية مستقبلية، حاضنات الأعمال في الجزائر**"، المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز الريادة الأعمال بعنوان نحو بيئة داعمة لريادة الأعمال في الشرق الأوسط، جامعة الملك فهد، الرياض، المملكة العربية السعودية، 9-10-11 سبتمبر 2014.
9. المحروق ماهر حسن، **المشروعات المتوسطية و الصغيرة أهميتها و معوقاتها**، مركز المنشآت الصغيرة و المتوسطة، الأردن/2006.
10. ميسر إبراهيم، أحمد الجبوريو المعاضيدي، معين وعد الله، **الأدوار الاستراتيجية المرتقبة لحاضنات الاعمال-نموذج مقترح لحاضنة عراقية للأعمال**، المؤتمر العلمي الثالث: ادارة منظمات الاعمال: التحديات العالمية المعاصرة، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن27-29 نيسان،2009.

5-النصوص القانونية

1. المرسوم التنفيذي 20-329 المؤرخ في 06 ربيع الأول 1442هـ الموافق ل22 نوفمبر 2020، يعدل و يتمم المرسوم التنفيذي 96-296 المؤرخ في 24 ربيع ثاني 1417هـ الموافق ل8 سبتمبر 1996، والمتضمن انشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب و تحديد قانونها الأساسي و تغيير تسميتها.

2. كان ذلك حسب المرسوم التنفيذي 20-330 المؤرخ في 6 ربيع الثاني 1442 الموافق ل22 نوفمبر 2020، يعدل و يتمم المرسوم التنفيذي 98-200 المؤرخ في 14 صفر 1419 الموافق ل 9 يونيو 1998 والمتضمن احداث صندوق الكفالة المشتركة لضمان أخطار القروض الممنوح إياها الشباب ذوي المشاريع و تحديد قانونع الأساسي

3. قانون 1999 الذي أتاح لأعضاء البحث و التطوير المشاركة في رأس المال بنسبة 15%، أيضًا المؤسسات التي تنشط في نفس المجال بإمكانها تأسيس صندوق لتمويل الابتكارات، ومنه تدفع التحفيزات للباحثين بها.

4. القرار الوزاري 182 المؤرخ في 27 ماي 2019 و الذي يكلف الوكالة الوطنية لتثمين نتائج البحث والتنمية التكنولوجية ANVREDET بتسيير وتجهيز هذا الفضاء، و مقره كلية الرياضيات و الاعلام الالي الطابق الثالث.

5. المرسوم التنفيذي03-78 المؤرخ في 24 ذي الحجة 1423هـ الموافق ل25 فيفري 2003م المتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات

6. المرسوم التنفيذي 94-188 المؤرخ في 26 محرم 1415هـ الموافق ل-07-06 1994 المعدل و المتمم بالمرسوم التنفيذي 10-129 المؤرخ في 14 جمادة الأولى 1431هـ، الموافق ل 29 أبريل 2010 المتضمن القانون الأساسي للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة .

7. أنشئت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 04-14 المؤرخ في 22 جانفي 2004.

8. قانون رقم 19-14 المؤرخ في 14 ربيع الثاني 1441 الموافق ل11 ديسمبر 2019، يتضمن قانون المالية لسنة 2020.

ثانيًا: باللغة الأجنبية

1. Alession Tola، Maria Contini، **From the diffusion to tech parks، business incubators as a model of economic development-the case of Sardegna Ricerche-**، review social and behavioral sciences، n: 176، 2015.
2. DAVID ONKMAN، The impact of business incubation in the US: lessons for developing countries، state of the business incubation industry، 2006.
3. Eric RIES ، **LEAN STARTUP** –How today's Entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful business-، Nouveaux Horizons، ARS، PARIS، 2016.

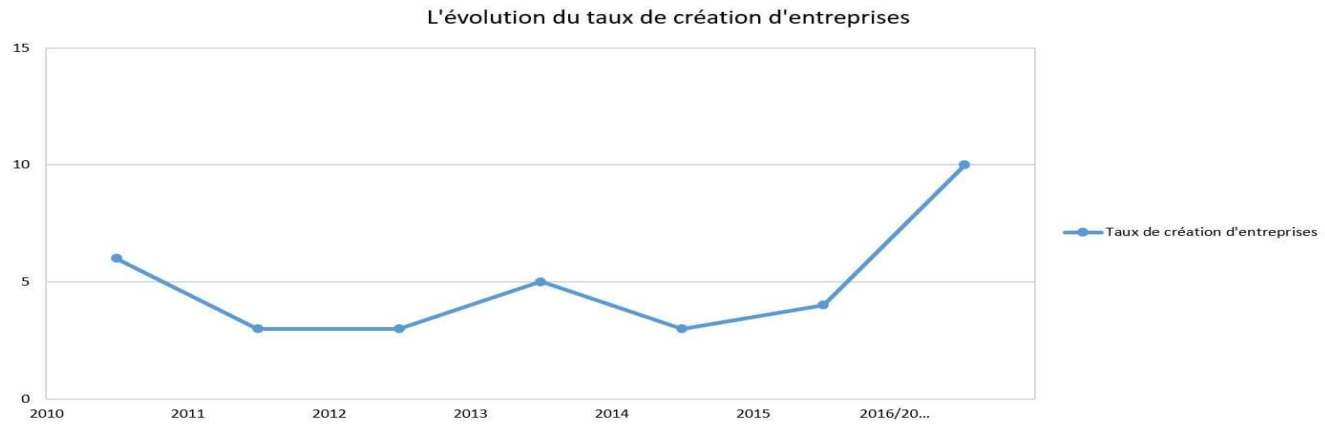
4. Mary pat Carlson، components of business incubation programs، April 2010، www.nabia.com date: 11/05/2015.
5. OCDE، **Les pépinières d'entreprise a travers le monde-étude de cas**، paris، édition de l'OCDE، 1999.
6. OCDE، Les pépinières d'entreprise a travers le monde-étude de cas، paris، OP.CIT.
7. Philip Albert et autres، **les incubateurs Emergence d'une novelle industrie، comparaison des acteurs et leurs stratégies : France، Allemagne، royaume unit Etats-Unis، rapport de recherche**، Céram Sophia Antipolis France، 2002.
8. Resource : European Commission Enterprise Directorate-General، Final Report-part01، **Bench marking of business incubato**rs، center for strategy and evaluation services، 2002.
9. ZOUHAIR M'chirgui، **assessing the performance of business incubators**: Recent France evidence، business and management research vol :1،no :1،march 2012.

الملاحق

الملاحق

Annexe n1 : L'accompagnement entrepreneurial par l'incubateur SIDI-ABDELLAH

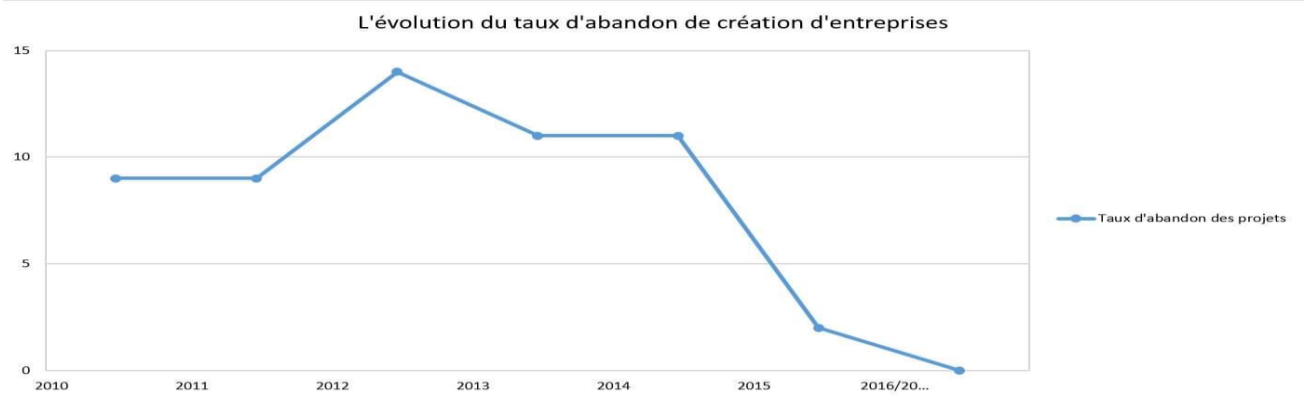
- **Évolution de l'indice de création de Start-ups :**



Source **MOUILAH Ali , BOUHADJ Lila ,** ***le rôle de l'incubateur dans l'accompagnement entrepreneurial des porteurs de projets et start-ups « incubateur Techno bridge de SIDI ABDELLAH- Alger »***

Nous remarquons que le taux de création de start-ups est en hausse depuis l'année 2016 , tandis qu'il était en baisse durant les années qui précèdent . Ce modèle permet au porteur de projet de créer sa start-up dans un délai minimum de 16 mois.

- **Évolution de l'indice d'abandon :**



Nous remarquons qu'avec le nouveau modèle d'incubation, le taux d'abandon a clairement été réduit est en baisse au point d'atteindre 00 abandon durant l'année 2016 , cela peut être justifié par la satisfaction des porteurs de projets de ce modèle d'incubation.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة
الإهداء	أ
الشكر	ب
مقدمة	1-5
الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لحاضنات الأعمال	
تمهيد الفصل	7
المبحث الأول: ماهية حاضنات الأعمال	08-25
المطلب الأول: مفهوم حاضنات الأعمال	08-16
الفرع الأول : تعريف حاضنات الأعمال	08-10
الفرع الثاني: نشأة وتطور حاضنات الأعمال	11-16
المطلب الثاني: تصنيفات حاضنات الأعمال وأهدافها	16-25
الفرع الأول: أنواع حاضنات الأعمال	16-22
الفرع الثاني: أهداف حاضنات الأعمال	22-25
المبحث الثاني: الاطار التأسيسي لحاضنات الأعمال	26-42
المطلب الأول: التنظيم القانوني لحاضنات الأعمال	26-35
الفرع الأول: مراحل انشاء حاضنات الأعمال	26-28
الفرع الثاني: موقف المشرع الجزائري من حاضنات الأعمال	38-31
الفرع الثالث: هيئات أخرى لدعم ومرافقة المؤسسات	31-35
المطلب الثاني: صلاحيات عمل الحاضنات	35-42
الفرع الأول: آليات احتضان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	36-40
الفرع الثاني: الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال لأصحاب المشاريع	40-42
الفصل الثاني: حاضنات الأعمال والتنمية الاقتصادية	
تمهيد الفصل	44
المبحث الأول: حاضنات الأعمال بين التحديات ودعم المؤسسات	45-60
المطلب الأول: التحديات وعوامل نجاح الحاضنات	45-54

فهرس المحتويات

الفرع الأول: أسباب تأخر انطلاق حاضنات الأعمال	48-45
الفرع الثاني: عوامل نجاح حاضنات الأعمال	54-48
المطلب الثاني: دور حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات	60-54
الفرع الأول: تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال دعم الابداع والابتكار	57-55
الفرع الثاني: دور حاضنات الأعمال في استثمار مخرجات البحث العلمي	58-57
الفرع الثالث: دور حاضنات الأعمال في دعم الابتكار في المؤسسات الناشئة	60-58
المبحث الثاني: تجارب ناجحة في مجال حاضنات الأعمال	81-60
المطلب الأول: التجارب الغربية	72-60
الفرع الأول: التجربة الأمريكية	64-60
الفرع الثاني: التجربة الفرنسية	67-65
الفرع الثالث: التجربة الآسيوية	72-67
المطلب الثاني: التجارب العربية	81-72
الفرع الأول: تجربة دول مجلس التعاون الخليجي	74-72
الفرع الثاني: التجربة الافريقية	81-74
خاتمة	85-83
قائمة المراجع	94-87
الملاحق	

تمت بحمد الله