

## دور حاضنات الأعمال في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

بقلم  
د. علي قابوسة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
جامعة الوادي



### ملخص

تسعى هذه الورقة البحثية لمعرفة دور حاضنات الأعمال في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. باعتبار أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تلعب دورا حيويا في المجتمع الذي يسعى لتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة والفعالة. ومن هنا نجد أن أفضل الآليات التي ساهمت في تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي آلية عمل حاضنات الأعمال، وهذه الآلية تأتي في مقدمة الحلول العملية، والتي قامت بتوظيفها العديد من الدول الصناعية المتقدمة.

### Summary

This paper seeks to research to find out the role of business incubators in the development of small and medium enterprises. As the small and medium enterprises play a vital role in the community, which includes Sustainable and effective economic development. Therefore, we find that the best mechanisms that contributed to the promotion of small and medium enterprises are the mechanism of action of business incubators. This mechanism is in the forefront of practical solutions and carried out by many of the advanced industrial countries.

### مقدمة:

إن التحولات الاقتصادية المتسارعة على المحيط الدولي فرضت على كافة الدول العربية تبني استراتيجيات قائمة على آليات الاقتصاد الحر وهذا أدى إلى ظهور نمط جديد في مجال الأعمال وهو قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث تزايد الاهتمام في الفترة الأخيرة بموضوع هذا القطاع وذلك بالرغم من أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كانت منذ

الأزل من المقومات الأساسية في الاقتصاد الدولي والمحلي ، حيث أن كل المؤسسات الكبيرة اليوم كانت بدايتها الأولية مؤسسات صغيرة ، وأن المؤسسات الصغيرة الموجودة اليوم ، سوف يصبح العديد منها مؤسسات كبير في المستقبل ، هذا بالإضافة إلى أن المؤسسات الصغيرة بمجموعها تشكل قوة اقتصادية كبيرة ، تساهم بجزء كبير من الناتج الداخلي الخام ، كما أنها تلعب دوراً أساسياً في تنمية وتطوير الاقتصاد الوطني إلى جانب تأثيراتها الإيجابية الاجتماعية الواضحة والتي يمكن تحسبها.

إن هذا الدور الحيوي يعمل على تطوير المجتمع والإسراع في عملية التنمية بالشكل الذي يضمن تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة والفعالة ، ولكن المشكل الذي يطرح نفسه هو أن معظم أو ما يقارب 90٪ من إجمالي عدد هذه المؤسسات معرض لأنواع كثيرة من المخاطر وخاصة في السنوات الأولى من ولادتها ، مما يؤدي إلى فشل وموت الكثير منها، لذا كانت مختلف الدول العربية ملزمة بأن تولي هذا النوع من المؤسسات عناية خاصة وذلك من خلال دعمها وتشجيعها بتبني إستراتيجية معينة تساعد ليس فقط في خلق فرص عمل جديدة ، بل أيضاً في دفع الاقتصاد والوصول به إلى درجة الذروة في التنمية ، ومن هنا نجد أن أفضل الآليات والتي ساهمت في تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي آلية عمل حاضنات الأعمال ، وهذه الآلية تأتي في مقدمة الحلول العملية والتي قامت بها العديد من الدول الصناعية المتقدمة بتوظيفها.

ومن هنا وفي هذه الورقة يحاول الباحث الإجابة عن السؤال الآتي:

ما مدي مساهمة حاضنات الأعمال في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؟

وقد قسمت هذه الورقة إلى العناصر التالية:

1- ماهية وميلاد حاضنات الأعمال.

2- أهداف حاضنات الأعمال ومعوقاتهما.

3- قياس نجاح حاضنات الأعمال.

4- تجارب دولية.

### تمهيد :

من المتعارف عليه أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تفتقر للعديد من مقومات النمو والنجاح لذلك فهي تحتاج لحاضنة الأعمال وخاصة في مراحلها الأولى لدورة حياتها وذلك لضمان تزويدها بمقومات الاستمرار.

#### 1- ماهية حاضنات الأعمال:

لقد أكد معظم بل جل الاقتصاديون على أهمية إنشاء حاضنات الأعمال للحماية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتدئة والتي تحتاج إلى دعم خاص ومساندة وحماية حيث تمكنها من تجاوز مرحلة الانطلاق (1 - 2 سنة) وتدفعها تدريجياً لتصبح قادرة على النمو ومؤهلة للمستقبل.

تعرف حاضنة الأعمال بأنها: (إطار متكامل من المكان والتجهيزات والخدمات والتسهيلات وآليات المساندة والاستشارة والتنظيم... الخ) مخصصة لمساعدة رواد الأعمال في بدأ وإدارة وتنمية وتطوير المؤسسات " الإنتاجية أو الخدمية أو الاقتصادية أو التقنية المتخصصة في البحث والتطوير " الجديدة ، وحماية ورعاية ودعم هذه المؤسسات، لمدة محدودة "أقل من سنتين في الغالب، ولكنها لا تتجاوز السنوات الثلاث" ، بما يخفف عن هؤلاء الرواد المخاطر المعتادة ويوفر لهذه المنشآت فرصاً أكبر للنجاح ، وذلك من خلال كيان قانوني مؤسس لهذا الغرض، ويتمتع بالإمكانيات والخبرات والعلاقات اللازمة<sup>(1)</sup>.

وتعرف كذلك بأنها : "آلية من الآليات المعتمدة لدعم المؤسسات الصغيرة المبتدئة فهي مؤسسة قائمة بذاتها تتمتع بالشخصية الاعتبارية وتوفر مجموعة من الخدمات والتسهيلات للمؤسسات الصغيرة للتجاوز أعباء مرحلة الانطلاق، قد تكون حاضنة الأعمال مؤسسة خاصة أو مختلطة أو تابعة للدولة وهذه الأخيرة تعطي لها دعماً أقوى"<sup>(2)</sup>.

أي أن حاضنة الأعمال هي عملية وسيطة بين مرحلة بدء النشاط ومرحلة النمو للمؤسسات ، تساهم هذه العملية في تقييم أو تزويد الميادين بالخبراء والمعلومات والأدوات لنجاح المشروع وبذلك فإن حاضنة الأعمال تعتبر كبرنامج تموي يساعد في تنويع النشاط الاقتصادي وتكوين الثروة ونشر التكنولوجيا وتسويقها ، وخلق فرص

عمل بالإضافة إلى تخفيض أخطار الاستثمار للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

## 2- ميلادها التاريخي "حاضنات الأعمال":

يرجع تاريخ الحاضنات إلى أول مشروع تمت إقامته في مراكز التصنيع المعروف باسم Batavia في ولاية نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية ، وذلك عام 1959 عندما قامت عائلة بتحويل مقر شركتها التي توقفت عن العمل إلى مركز للأعمال يتم تأجير وحداته للأفراد الراغبين في إقامة مشروع مع توفير النصائح والاستشارات لهم ، ولأقت هذه الفكرة نجاحاً كبيراً خاصة وأن هذا المبنى كان يقع في منطقة أعمال وقريباً من عدد من المصارف ومناطق التسوق ومطاعم ، وتحولت هذه الفكرة فيما بعد إلى ما يعرف بالحاضنة ، ومنذ عام 1959 هناك الآلاف من الشركات الصغيرة والمتوسطة التي أقيمت في هذا المركز ، والذي يعمل حتى الآن وتحت نفس الاسم القديم ، وهو Batavia Industrial لكل هذه المحاولة لإقامة الحاضنات لم يتم متابعتها بشكل منظم حتى بداية أعوام وإقامة عدد من الحاضنات وفي هذا العام لم يكن يعمل في الولايات المتحدة سوى 20 حاضنة فقط والتي ارتفع عددها بشكل كبير ، وخاصة عند قيام الجمعية الأمريكية لحاضنات الأعمال (NBIA) في عام 1985 من خلال بعض رجال الصناعة الأمريكيين ، وهي مؤسسة خاصة تهدف إلى تنشيط وتنظيم صناعة الحاضنات ، وفي نهاية عام 1997 وصل عدد الحاضنات في الولايات المتحدة إلى حوالي 550 حاضنة ، وذلك من خلال معدل إقامة بلغ حوالي حاضنة في الأسبوع منذ نهاية عام 1986م.

ويرجع تاريخ حاضنات المؤسسات التكنولوجية إلى بداية عقد الثمانيات حيث ظهرت الحاجة إلى خلق فعاليات جديدة قادرة على دعم ورعاية الاختراعات والأبحاث التطبيقية والإبداع التكنولوجي ، وتحويلها إلى شركات ورفع فرص نجاحها ، وفكرة الحاضنات مستوحاة من الحاضنة التي يتم وضع الأطفال غير المكتملين فيها فور ولادتهم من أجل تحطى صعوبات الظروف الخاصة المحيطة بهم ، وذلك عن طريق تهيئة كل السبل من أجل رعايتهم ، ثم يغادر الوليد الحاضنة بعد أن نتأكد من صلابته وقدرته على النمو والحياة الطبيعية وسط الآخرين.

وتذكر الدراسات عن التجربة اليابانية في إقامة حاضنات الأعمال ، أن أول حاضنة

مشروعات تمت إقامتها في اليابان كانت في خلال عام 1982 حيث قامت الحكومة والشركات الخاصة الكبيرة بتنفيذ وإقامة أولى الحاضنات، ثم قامت بعد ذلك إدارة المدن والأقاليم المختلفة بإقامة عدد آخر من الحاضنات<sup>(3)</sup>.

### 3- أهداف حاضنات الأعمال :

تهدف حاضنات الأعمال بصفة أساسية إلى نجاح المنشآت المنتسبة لها وتحقيق التنمية الاقتصادية بشكل عام، إضافة للأهداف التالية<sup>(4)</sup>:

1. مساعدة الشباب من خريجي الجامعات على إقامة مؤسساتهم ومشاريعهم الخاصة.
2. توفير بيئة أعمال مناسبة لنمو الأعمال الجديدة في المراحل الأولى من عمرها.
3. تقليل تكاليف التأسيس على المبادر الجديد.
4. دعم المهارات والإبداعات لدى أصحاب المشاريع الصغيرة.
5. إعطاء الفرصة للمشاريع الجديدة للنجاح وتوفير البيئة الملائمة لنشأتها وحمايتها في المراحل الأولى.

6. تحويل البحوث والدراسات إلى مشاريع حقيقة ومنتجات يمكن تسويقها.
7. تقديم مشاريع قوية للمجتمع في المستقبل قادرة على الاستمرار والتطوير.
8. تحقيق مبدأ التنمية الاجتماعية من خلال التنمية الاقتصادية لأفراد المجتمع.
9. تعتبر ثقافة تقاسم الأخطار والعمل الجماعي والعمل في شكل شبكات واقتسام المعلومات.

10. ربط المؤسسات المختصة بالقطاعات الصناعية والتجارية محلياً وربما في الدول الصناعية المتقدمة.

11. المساهمة في توطين التكنولوجيا المستوردة والمساعدة في نقل التكنولوجيا من الدول المتطورة تكنولوجياً وتعزيز استخداماتها وتطبيقاتها في المجتمع المحلي بما يخدم عملية البناء الاقتصادي.

### 4- مجال حاضنات الأعمال<sup>(5)</sup>:

تقديم الخدمات الاستثمارية المتعلقة بدراسة جدوى المشاريع، واختيار المواد، الآلات، المعدات وطرق العمل.

- 1- توفير المباني للمؤسسات الصغيرة بالإضافة إلى أجهزة الاتصال (الفاكس، الإنترنت، ... الخ).
  - 2- توفير المساندة والاستشارية المالية، الإدارية والتسويقية.
  - 3- ربط المؤسسة المحتضنة بمختلف الجهات الحكومية وغير الحكومية.
  - 4- تقديم الدعم الفني (تصميم وتطوير المنتج، تحسين الجودة).
  - 5- التدريب الإداري أو التقني لعاملي المؤسسة من طرف المؤسسة الحاضنة أو هيئات خاصة.
  - 6- تقديم خدمات الصيانة.
  - 5- الخدمات الأساسية التي تقدمها حاضنات الأعمال:
- إن أهم الخدمات الاستشارية الأساسية التي تقدمها حاضنات الأعمال المختلفة تتلخص في الآتي<sup>(6)</sup>:
- أ- تطوير مهارات تخطيط الأعمال واتخاذ القرار.
  - ب - إعداد ورش عمل بمواضيع مختلفة.
  - ج- فهم القضايا المالية والتسويقية والأعمال الإدارية.
  - د- إعداد استراتيجيات تناسب متطلبات المشاريع الخاصة.
  - هـ- المساعدة في الوصول إلى السوق وقنوات التوزيع.
  - و- تطوير مهارات الترويج.
  - ز- المساعدة في تطوير استراتيجيات الشركات.
  - ح- تقديم الخدمات المالية من خلال اتفاقيات خاصة مع برنامج قروض الأعمال الصغيرة في مجال تقنية المعلومات والاتصالات.
  - 6- أنواع حاضنات الأعمال:
- تمثل حاضنات المؤسسات أحد أهم أنواع الدعم التي يتم تصميمها لمساندة أصحاب الأفكار الخلاقة والابتكارية الجديدة بمختلف أنواعها، ومساعدتها على التكون والنمو، ومن هذه الأنواع نذكر الآتي<sup>(7)</sup>:

### أ - حاضنة المشروعات العامة غير التكنولوجية:

وهي تلك الحاضنة التي تتعامل مع المشروعات الصغيرة ذات التخصصات المختلفة والمتنوعة في كل المجالات الإنتاجية والصناعية والخدمية دون تحديد مستوى تكنولوجي لهذه المشروعات، وتركز في جذب مشروعات الأعمال الزراعية أو الصناعات الهندسية الخفيفة أو ذات المهارات الحرفية المتميزة من أجل الأسواق الإقليمية بالدرجة الأولى.

### ب - حاضنات تكنولوجية :

وهي تمثل الحاضنات ذات وحدات الدعم العلمي والتكنولوجي التي تقام داخل الجامعات ومراكز الأبحاث وتهدف إلى الاستفادة من الأبحاث العلمية والابتكارات التكنولوجية وتمويلها إلى مشروعات ناجحة ، من خلال الاعتماد على البنية الأساسية لهذه الجامعات من معامل وورش وأجهزة بحوث بالإضافة إلى أعضاء هيئة التدريس والباحثين والعاملين كالخبراء في مجالاتهم .

### ج - حاضنات الأعمال الدولية:

يركز هذا النوع من الحاضنات على التعاون الدولي والمالي والتكنولوجي بهدف تسهيل دخول الشركات الأجنبية إلى هذه الدول من ناحية، وتطوير وتأهيل الشركات القومية للتوسع والاتجاه إلى الأسواق الخارجية.

### د - الحاضنات المفتوحة "الحاضنات بدون جدران":

وتتمثل في الحاضنات التي تقام من أجل تنمية وتطوير المشروعات والصناعات القائمة بالفعل، حيث تقام في أماكن التجمعات الصناعية لتعمل كمركز متكامل للخدمة ودعم المشروعات المحيطة، وتقوم الحاضنات المفتوحة بكافة أنشطة حاضنات المشروعات التقليدية، من حيث العمل كجهة وسيطة بين المشروعات والمراكز البحثية والجامعات، ومعامل الأبحاث ومراكز الجودة والجهات الإدارية والحكومية.

### هـ - الحاضنات الإقليمية :

وهي التي تهتم بمنطقة جغرافية معينة لتنميتها واستغلال مواردها المحلية.

### و - الحاضنات الصناعية :

وهذا النوع من الحاضنات تقام داخل منطقة صناعية حيث ربط المؤسسة المحتضنة

بالمصانع الكبرى بتبادل المنافع وذلك بعد تحديد احتياجات هذه المنطقة من الصناعات والخدمات المساندة.

### ز- حاضنات الأعمال الافتراضية :

حيث تقوم مثل هذه الحاضنات بتقديم كل أنواع خدمات الحاضنات الأخرى ما عدا توفير العقار مثل مراكز تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالفرق التجارية الصناعية.

### ح- حاضنة الإنترنت:

إن تزايد عدد مستخدمي الإنترنت يدل على استمرار تزايد حجم التجارة عبر الإنترنت مما يؤدي إلى زيادة الحاجة إلى حاضنات الأعمال التي تساعد مؤسسات الإنترنت على النمو حتى الوصول لمرحلة النضج ، وتعود ريادة حاضنات الإنترنت إلى ديفيد ويشول الذي أسس حاضنة سي أم دجي أي في عام 1995م وبيل غروس الذي أسس حاضنة آيديل لاب عام 1996م<sup>(8)</sup>.

### 7- عوامل نجاح حاضنات الأعمال:

هنالك الكثير من عوامل النجاح التي يجب أن تتوفر لنجاح حاضنة الأعمال ولكن تجدر الإشارة إلى أن معظم هذه العوامل تعود للجهة المشرفة على الحاضنة، ونذكر منها مايلي<sup>(9)</sup>:

1- يجب أن يكون هناك وعي من قبل المقاتلين الصغار بالمكاسب التي سوف تقدمها الحاضنات (ثقافة تكنولوجية).

2- يجب القيام بدراسات قبل الشروع بأي مشروع وملاحظة مدى إمكانية تطبيقه.

3- إشراك القطاع الخاص في الاستشارات الجديدة.

4- استحداث وتطوير التشريعات والأنظمة التي تحكم تعاون القطاعين العام

والخاص.

5- اختيار مكان جيد أو قريب من المراكز الجامعية والمعاهد لإمكانية تطويره.

6- تمويل ودعم المبادرات من قبل الجهات الحكومية والمصارف وتشجيع رأس المال

والمخاطر.

7- التزام الأطراف المعنية كافة ، من الجهات الحكومية وغير الحكومية.

8- إقامة تحالفات بين الجهات المعنية بالتحديد التكنولوجي على الصعيد الإقليمي

لتوفير الموارد اللازمة واستغلال المزايا والبنى التحتية المتوفرة في بلدان مجاورة.

#### 8- حاضنات الأعمال والتمويل:

في الواقع يختلف تمويل الحاضنات باختلاف أنواعها وأهدافها وطبيعة نشاطها وتقوم جهات مختلفة ، من هيئات عمومية وشركات خاصة ومؤسسات عملية ومنظمات مهنية ومتخصصة بتقديم أنواع الدعم والتمويل اللازم للحاضنات قبل بلوغها مرحلة الاعتماد على التمويل الذاتي ، ويأخذ التمويل المقدم من هذه الجهات وغيرها صيغاً مختلفة تكون أحياناً في شكل مباني أو مساهمات مالية حسب آلية معينة إضافة إلى العوائد المتأتية من الخدمات التي تقدمها الحاضنات لأصحاب المشاريع الجديدة ، وتخلص مصادر التمويل في الآتي<sup>(10)</sup>:

- عوائد الإيجار والخدمات المقدمة للمؤسسات المنتسبة للحاضنة.
- عوائد خدمات مقدمة لجهات خارجية.
- مساعدات وهبات تتلقاها الحاضنة في شكل عيني أو نقدي من جهات مهمة بالقطاع.
- الرعاية.

#### 9- معوقات حاضنات الأعمال:

- رغم أهمية الدور الذي تلعبه حاضنات الأعمال إلا أنه توجد العديد من القيود التي تعيق فعاليتها ودورها، ومن بين هذه المشاكل أو المعوقات ما يلي<sup>(11)</sup>:
- ارتفاع مستوى طموح المؤسسات المحتضنة في حين تكون قدرات الحاضنة المالية والبشرية محدودة وغير قادرة على استيعاب هذا الارتفاع.
  - جودة ونوعية الاتصالات ورد فعل الأطراف التي تستهدفها الحاضنة لتسهيل عمل المؤسسة المحتضنة.

#### 10- جدوى حاضنات الأعمال ودورها في تشجيع الإبداع لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

بالرغم من حداثة هذا القطاع فقد أجمع الباحثون على أهميته في دعم المشروعات الجديدة الناشئة وتوسيع قاعدتها والإسهام في نقل وتطوير أفكار الإبداع والابتكارات

الجديدة، كما أكدت الدراسات والتجارب إن إمكانية نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة التي تخرجت من الحاضنات تفوق بكثير (95%) عن تلك التي تم إنشاؤها خارج الحاضنات (50%) ومن أبرز الأدلة على نجاح هذا القطاع هو سرعة انتشارها في مختلف بلدان العالم، حيث بلغ عدد الحاضنات في دول العالم خلال الفترة 1980-2001 حوالي (3500) حاضنة موزعة كالتالي:

تأتي الولايات المتحدة الأمريكية في المركز الأول من حيث عدد الحاضنات فليدها حوالي 950 (سنة 2000) حاضنة ويليهما الصين واليابان وأوروبا أيضاً هنالك حوالي 200 حاضنة في فرنسا وحوالي 100 في بريطانيا وحوالي 200 في ألمانيا وهناك حوالي 500 حاضنة تعمل في الدول العربية<sup>(12)</sup>.

#### 11- مقاييس نجاح حاضنات الأعمال:

يقاس نجاح حاضنة الأعمال بعدد المنشآت التجارية (الصغيرة) الجديدة المتخرجة منها خلال فترة محددة (في الغالب سنتان) والتي تستمر في التطور بعد تخرجها لتصبح منشآت متوسطة أو حتى كبيرة، وبما تحققة من تشجيع المبادرات وتنمية روح المخاطرة وخلق فرص عمل جديدة مع اجتذاب الصناعات المطلوبة، وما ينتج عن كل ذلك من أرباح مقبولة لمالكيها وعوائد ضريبية إضافية للحكومة ويقاس نجاح الحاضنة التقنية بمقدار ما تحققة في نشر التقنية وتبني أفكار وبراءات اختراعات الأكاديميين والباحثين تجارياً، ومن الملاحظ أن بعض المنشآت التقنية تتوسع من عاملين أو ثلاثة إلى عشرين عاملاً أو أكثر في شهور قليلة وتتوسع أعمالها بحيث يمكن طرحها في سوق الأسهم من خلال السنوات الأولى من تخرجها، كما أنه توجد عوامل لا بد من توافرها لنجاح هذه الحاضنات<sup>(13)</sup>:

#### مدير الحاضنة:

يؤدي مدير الحاضنة دوراً أساسياً في نجاح الحاضنة، يجب أن تتوفر فيه بعض المهارات بمجال تخطيط الأعمال والإدارة والتسويق والمحاسبة.

#### دعم المجتمع :

من المهم أن تكسب الحاضنات الدعم المعنوي والعلاقات التجارية للسكان المحليين القاطنين بمكان تواجد الحاضنة، وقد يأتي الدعم من الإمارة أو المحافظة أو من الجامعات

أو الشركات الكبيرة.

#### انتقاء مشروعات الحاضنة:

كلما كانت معايير اختيار واضحة ومحددة زادت فرص اجتذاب أفكار تمتلك القدرة على النجاح وتباين هذه المعايير فيمكن أن تتضمن امتلاك القدرة على النمو السريع Exponential growth وأن تكون متعلقة بتقنيات متقدمة ، تقديم خطة عمل تفصيلية ومحددة ، أن تكون لدى صاحب المشروع المتقدم فكرة مبتكرة أو اختراع .... الخ.

#### إمكانية الحصول على التمويل:

إن المتقدمين عادة للانتساب للحاضنة بحاجة إلى التمويل ومعرفة بدائله المختلفة ، وبمقدور الحاضنة أن تجمع معلومات جيدة عن مختلف مصادر وأنواع التمويل البنكي أو المؤسسي والمنح وصناديق القروض المختلفة وكبار المستثمرين ، وبلورة متطلبات المستثمرين والعمل كحلقة وصل بين الممولين والمستثمرين الكبار.

#### خلق فرص النجاح:

يمكن تحسين صور الحاضنة من خلال وجود مبنى جديد أو مجدد ، وجود صلات بالمؤسسات المحلية متخرجة ناجحة إن الارتباط بالحاضنة وقصص النجاح التي تصنعها كلها أمور تساعد في خلق فرص النجاح مما يفيد الحاضنة ومنشأتها المختلفة.

#### التقييم والتحسين المستمر:

إن الحاضنات بحاجة إلى تقييم عملياتها وأدائها على نحو منتظم ولا يشمل ذلك مجرد مراقبة الأداء من حيث نمو المنشآت المنتسبة وحسب ولكن يشمل أيضاً نمو وتطور الشركات بعد تخرجها من الحاضنة... ومثل هذه المعلومات تفيد الحاضنة في تخطيط وتقديم خدماتها .. والأهم من ذلك تسويق نفسها واجتذاب مشروعات ذات نوعية واعدة ومتوقع نموها بصورة غير تقليدية.

#### 12- التجارب الدولية في مجال حاضنات الأعمال:

في الواقع ما زالت التجربة العربية حمل الحاضنات في بدايتها ، وما زال انتشار هذا القطاع والاهتمام به محدوداً بالرغم من أهميته في خلق فرص العمل ونقل وتطوير التكنولوجيا وفي توسيع قاعدة المشروعات الصغيرة وتقوية فرصها في النجاح والاستمرار

وقد بدأ الاهتمام بالحاضنات بتزايد في العقد الأخير خاصة في مصر وتونس والمغرب والبحرين والأردن والجزائر.

#### أ - التجربة المصرية:

تعتبر التجربة المصرية في مجال الحاضنات أكبر وأقدم تجربة في الدول العربية ، وقامت هذه التجربة بفضل دور صندوق التنمية الاجتماعية في مصر باعتباره جهة ممولة والجمعية المصرية لحاضنات المشروعات الصغيرة كالوكالة منفذة تعمل على اكتشاف وتأهيل المبادرين<sup>(14)</sup>.

حيث كانت الأهداف الرئيسية من وراء إنشاء هذا الصندوق ما يلي<sup>(15)</sup>:

1- تعبئة الموارد المالية والفنية العالمية والمحلية لدعم القدرة المالية والتنظيمية والفنية والإدارية للمؤسسات الصغيرة في مجال الإنتاج والخدمات.

2- تقديم نفس الخدمات والمساعدات المقدمة من طرف حاضنات الأعمال ما عدا توفير موقع المشروع (المكان) والتسهيلات المكتبية والاتصالات.

لقد حدد الصندوق خطة لإنشاء 30 حاضنة في مصر ، وحيث تم إنشاء 15 حاضنة قبل سنة 2003 . حيث تستوعب الحاضنة الواحدة حوالي 40 مشروع (مؤسسة صغيرة) ليتم التخرج بعد 3 سنوات مع بقاء علاقة انتساب لمساعدة المؤسسات بعد تخرجها ، تقدر تكلفة الحاضنة من 2 إلى 3 ملايين جنيه مصري ما بين تأهيل الموقع والتشغيل لمدة 3 سنوات ومن أمثله الحاضنات ما يلي :

حاضنة المنصورة وتلا وأسقوط. حاضنة التبين وجامعة المنصورة - حاضنة الإسكندرية.

#### ب - التجربة التونسية:

انطلقت هذه التجربة من الاتفاق الإطاري بين وزارة الصناعة والطاقة ووزارة البحث العلمي والتكنولوجيا حول تنمية قطاع الحاضنات في الدولة ، وفي هذا الإطار قامت وكالة النهوض بالصناعة في تونس بالتعاون مع عدد من الجامعات بإقامة مجموعة الحاضنات التالية والمبنية بالجدول التفصيلي التالي<sup>(16)</sup>:-

| اسم الحاضنة           | حاضنة<br>نابل     | حاضنة<br>صفافس    | حاضنة<br>قابس     | حاضنة<br>قفصة     | حاضنة<br>رادس     | حاضنة<br>سوسة     | حاضنة<br>القيروات |
|-----------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| تاريخ التأسيس         | أكتوبر<br>2001    | يناير<br>2002     | نوفمبر<br>2002    | مارس<br>2003      | سبتمبر<br>2003    | سبتمبر<br>2003    | يونيو<br>2004     |
| المساحة               | 380م <sup>2</sup> | 600م <sup>2</sup> | 545م <sup>2</sup> | 362م <sup>2</sup> | 500م <sup>2</sup> | 450م <sup>2</sup> | 350م <sup>2</sup> |
| الطاقة الاستيعابية    | 8 ريادين          | 15 ريادين         | 6 ريادين          | 8 ريادين          | 13 ريادين         | 10 ريادين         | 8 ريادين          |
| المشاريع المنفذة      | 5                 | 9                 | 7                 | 4                 | 4                 | 9                 | لا يوجد           |
| مشاريع تحت<br>الإعداد | 4                 | 7                 | 10                | 6                 | 6                 | 5                 | لا يوجد           |

تعتبر تجربة الولايات المتحدة الأمريكية من أقدم وأهم التجارب العالمية في مجال الحاضنات وقد تميزت هذه التجربة أكثر من غيرها بالاهتمام المتزايد بتشجيع الابتكار ونقل وتطوير التكنولوجيا والتحديث الدائم في الحضانة بهدف خلق المزيد من فرص العمل وزيادة الثروة وتطوير القدرات التكنولوجية والصناعية وزيادة الرخاء<sup>(17)</sup>.

إن ما يميز هذه التجربة هو نتيجة فشل ما يقارب من 50 % من المؤسسات الصغيرة وذلك للأسباب المعروفة التي تحد من نشاط هذا النوع من المؤسسات تم إنشاء ما يزيد عن 600 حاضنة تكنولوجية بالولايات المتحدة. وتعتبر حاضنة أوستن التكنولوجية كآلية للحد من نسبة الفشل للمؤسسات الصغيرة . تم تخرج 50 مؤسسة صغيرة من الحاضنة وجاري انتساب 19 مؤسسة ساهمت الحاضنة في خلق 1900 وظيفة جديدة كما فاق إجمالي عوائدها مبلغ 720 مليون دولار خلال العشر سنوات الماضية .

ومن أمثلة المؤسسات المتخرجة ما يلي :

شركة PSW لمختصة في مجال التجارة الإلكترونية والتي قد بدأت بحوالي عشرة موظفين أما حالياً يعمل بها 400 موظف ، وفي الربع الأول من سنة 2001 حققت أرباحاً تقدر بـ 10.4 مليون دولار وفي الربع الثاني من نفس وصلت إلى 11 مليون دولار .

شركة CEDRA المختصة بالعلوم والأبحاث الصيدلانية فقد انتسبت للحاضنة سنة 1992 ، تراوح معدل نموها السنوي من 30 إلى 40 % وكانت تشغل 05 موظفين أما الآن فهم يزيدون عن 120 موظفاً<sup>(18)</sup>.

## ج - التجربة البريطانية:

تعتبر مراكز المشروعات أو منشآت الأعمال والورش المجتمعية من الملامح المستقرة بمعظم المناطق الحضرية والمراكز الريفية هي التطبيق الأول لمبادئ حاضنات الأعمال في المملكة المتحدة وكان ذلك في السبعينات ، أما في أوائل الثمانيات فقد استخدم على نطاق واسع من مطوري القطاعين الخاص والعام بحلول أواسط الثمانينات أصبح هذا التطبيق شائعاً إلى حد كبير ، وقد أسهمت مساحة أماكن العمل التي يديرها القطاع الخاص وتلك التي تقدمها وكالات مشروعات الأعمال في توفير أماكن العمل التي تحتاجها بشدة الشركات الصغيرة الشابة ومساعدتها على البقاء.

وقدر تطور فكر حاضنات الأعمال تطوراً ملحوظاً في المملكة المتحدة ، فبعد البداية التي اعتمدت على توفير أماكن العمل المدارة في السبعينات ، تطور الفكر إلى حدائق علوم معترف بها من الجمعية العامة لحداائق العلوم UK science park Association (Ukspa)<sup>(19)</sup>.

## د - التجربة اليابانية:

يمكن تلخيص أهم الأساليب اليابانية في مجال دعم التسويق المقدم للمنشآت الصغيرة والمتوسطة فيما يلي :

هيئات التسويق: يوجد في اليابان هيئات حكومية تعمل على تشجيع المشروعات الصغيرة والمتوسطة على غزو الأسواق الدولية بمنتجاتها وذلك بإقامة المعارض الدولية لمنتجات هذه المشروعات ومساعدتها في الحصول على التكنولوجيا المتطورة وإجراء المفاوضات نيابة عنها في اتفاقيات التصدير واستيراد المواد الخام ومستلزمات الإنتاج. وفي نفس الإطار تنشر الحكومة اليابانية بشكل دوري خططها بشأن مشترياتها من المنشآت الصغيرة والمتوسطة كما يلزم القانون جميع المنظمات الحكومية وشبه الحكومية بإتاحة الفرصة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة للحصول على العقود الحكومية.

برامج التسويق: تقوم هيئات التسويق اليابانية بنشاط كبير في إعداد وتنفيذ برامج التسويق ، وتقوم بإمداد المشروعات الصغيرة بالدراسات التسويقية المختلفة وإطلاعها على أحدث الأساليب للوصول إلى المنتجات التي تتلاءم وتفضيلات السوق الدولية ، ويرجع البعض السبب الرئيس وراء زيادة ترويج صادرات اليابان إلى الشركة التجارية اليابانية والتي

تعتبر حلقة وصل بأسواق الصادرات العالمية من خلال دورها الحيوي في اكتشاف العديد من الأسواق أما نظام الشركات التعاونية هي شركات مملوكة بالكامل لأصحاب المنشآت الصغيرة والمتوسطة وتعمل في مجال شراء الخامات ومستلزمات الإنتاج وفي مجال تسويق المنتجات والتوزيع والنقل ونقل التكنولوجيا وفي مجالات أخرى<sup>(20)</sup>.

هـ- التجربة الجزائرية:

قامت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بإعداد القانون التوجيهي رقم 01-18 المؤرخ في 12/12/2001 والمتعلق بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي دعمت هذا القطاع بالنصوص القانونية ا. وأمام المشاكل والمعوقات التي تتعرض لها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عكفت الوزارة المكلفة بها على إعداد جملة من التدابير التي من شأنها المساهمة في التخفيف من تلك المشاكل، ومن أهم الإجراءات المتخذة التوجه نحو تبني وتعميم نظام الحاضنات<sup>(21)</sup>، و نص القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المؤرخ في 12/12/2001 في مادته 12 على إنشاء مشاتل المؤسسات (الحاضنات) لضمان ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وحسب المرسوم التنفيذي رقم 03-78 المؤرخ في 25/02/2003 المتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات "مشاتل المؤسسات هي مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية". وتأخذ أحد الأشكال التالية<sup>(22)</sup> :

- المحضنة: هيكل دعم يتكفل بأصحاب المشاريع في قطاع الخدمات.
- ورشة الربط: هيكل دعم يتكفل بأصحاب المشاريع في قطاع الصناعة الصغيرة والمهن الحرفية.
- نزل المؤسسات: هيكل دعم يتكفل بأصحاب المشاريع في ميدان البحث.
- كما يمكن إنشاء مشاتل المؤسسات أيضا في شكل شركة ذات أسهم تخضع للقانون التجاري.
- وتهدف حاضنات الأعمال إلى: تطوير المحيط المؤسسي، تشجيع بروز المشاريع المبتكرة، ضمان ديمومة المؤسسات المرافقة.. ومن أجل ذلك تكلف الحاضنات بالقيام بعدة ادوار، منها:

- احتضان المؤسسات الحديثة.
  - تسيير وإيجار المحلات.
  - تقديم الخدمات والإرشادات الخاصة.
- هذا، وقد قررت الحكومة في سنة 2003 إنشاء 14 مشتل، منها 10 محاضن و04 ورشات ربط. وتتوزع المحاضن في الولايات التالية: الأغواط، باتنة، البليدة، تلمسان، سطيف، عنابه، قسنطينة، وهران، الوادي، تيزي وزو، وتقرر في 2004 إنشاء محضنة أخرى مقرها مدينة الجزائر. أما ورشات الربط فتتوزع في الولايات التالية: الجزائر العاصمة، سطيف، قسنطينة، وهران.
- ويمكن ذكر أهمية حاضنات الأعمال من خلال النقاط التالية<sup>(23)</sup> :
- تمثل رافدا من روافد الدخل الوطني، حيث تعمل على تعبئة المدخرات وتوظيفها في إنشاء استثمارات ناجحة،
  - تمثل مصدرا من مصادر النمو والإبداع والتجديد
  - المساهمة في تطوير القدرة التنافسية والتصديرية للمؤسسات المحلية.
  - المساهمة في إيجاد فرص عمل للشباب.
  - تعتبر أداة مناسبة للربط بين نتائج البحث العلمي النظرية وتطبيقها في واقع استثمارات.
  - تحقيق التنمية المحلية والإقليمية من خلال زيادة عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تتسم بسهولة التمتع في المناطق المالية.
  - تحسين المؤشرات الاقتصادية الكلية من خلال رفع القيمة المضافة وزيادة معدلات الناتج.
  - المساهمة في نقل التكنولوجيا واستحداث تكنولوجيا تتناسب وظروف البيئة المحلية.
  - تعمل الحاضنات التكنولوجية على تطوير البنى التكنولوجية المحلية من خلال تسهيل الحصول عليها وتحويل الأبحاث الناجحة إلى فرص استثمارية.
  - معوقات حاضنات الأعمال في الجزائر:
- هناك عدة معوقات وعراقيل تواجه حاضنات الأعمال في الجزائر ومنها:

- ضعف التنسيق بين مختلف هيئات التنمية بما في ذلك مؤسسات البحث وقطاع الإنتاج ومؤسسات التمويل.
  - ضعف مشاريع تنمية روح الريادة حيث أن المشاريع الريادية لا تزال غير مستغلة بينما تنتشر ذهنية الربح والاستثمار سريع المردود والعمولات والسمسرة<sup>(24)</sup>.
  - مشكل العقار: الذي يعيق حاضنات الأعمال الخاصة على وجه التحديد.
  - نقص التمويل: حيث أن الحاضنة في الغالب ليست جهة تمويلية وإنما تعمل على الربط بين أصحاب المشاريع وهيئات التمويل.
- الخلاصة:**

إن هذه الورقة البحثية ما هي إلا محاولة متواضعة لإعطاء بعض التفسيرات والملاحظات حول ماهية ومهام وأهداف حاضنات الأعمال ودورها في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث لوحظ بأنها تهتم كثيراً بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وقد قمنا بوضع التفسيرات التالية:

1. تعتبر حاضنات الأعمال من الآليات المساندة والناجحة والتي تعمل على زيادة نسبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من 50% إلى 80% وكذلك زيادة نسبة الإبداع لديها.
  2. وجود الكثير من المعوقات والتي من شأنها الحيلولة دون وصول الحاضنات بشكل عام نحو تحقيق أهدافها المنشودة.
  3. يقاس نجاح حاضنات الأعمال بالدرجة الأولى بعدد المؤسسات التي تما تخرجها والتي تستمر بدورها بالنمو لتصبح متوسطة وبعد ذلك كبيرة الحجم بحيث تستمر في خلق فرص عمل جديدة مع اجتذاب الصناعات المطلوبة.
  4. تقوم حاضنات الأعمال بتقديم الأبحاث، المعرفة، والدعم الفني والمتمثل في تصميم وتطوير المنتجات.
  5. إن حاضنات الأعمال تعمل على توطيد العلاقة بين الجامعات والمراكز البحثية والشركات الصناعية وكافة المؤسسات التي ترغب في الحصول على الخبرة العلمية والاستفادة من الطاقات الجامعية وهذا ما تحتاج إليه الجامعات.
- الهوامش:**

1- حسين رحيم، ترقية شبكة دعم الصناعات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر: نظام المحاضن،

- الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، كلية علوم التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة عمار تليجي، الأغواط، 8-9 أكتوبر 2002، ص 59.
- 2- رنا أحمد ديب عيتاني، حاضنات الأعمال كآلية لدعم منشآت الأعمال الصغيرة في عصر العولمة، مجلة روسيكادا، العدد 02، جامعة سيكيدة، الجزائر، ديسمبر 2004، ص 55.
- 3- رنا أحمد ديب عيتاني، مرجع سبق ذكره، ص 69 - 72.
- 4- عبد الرحمن بن عبد العزيز مازي، حاضنات الأعمال أداة فعالة للنمو الاقتصادي وتوفير البيئة اللازمة لدعاية ونجاح المنشآت الصغيرة وأصحابها من رواد الأعمال وجديدة الوطن، العدد 884، 02 مارس 2003.
- 5- حسين رحيم، مرجع سبق ذكره، ص 62.
- 6- المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، الدليل العربي للحاضنات العربية، أغسطس 2005، ص 12.
- 7- نبيل محمد شليبي، نموذج مقترح لحاضنة تقنية بالمملكة العربية السعودية، ندوة "واقع ومشكلات المنشآت الصغرى والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها"، الغرفة التجارية الصناعية بالرياض، 8-9/10/2002م.
- 8- المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، مرجع سبق ذكره، ص 13.
- 9- رنا أحمد ديب عيتاني، مرجع سبق ذكره، ص 63 - 64.
- 10- المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، مرجع سبق ذكره، ص 14.
- 11- نبيل محمد شليبي، مرجع سبق ذكره.
- 12- المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، مرجع سبق ذكره، ص 15.
- 13- رنا أحمد ديب عيتاني، مرجع سبق ذكره، ص 63 - 64.
- 14- المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، مرجع سبق ذكره، ص 16.
- 15- المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، مرجع سبق ذكره، ص 18.
- 16- المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، مرجع سبق ذكره، ص 19.
- 17- نبيل محمد شليبي، مرجع سبق ذكره، ص 19.
- 18- لؤي محمد زكي رضوان، المنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية، ندوة "المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي"، القاهرة، 18-22 يناير 2004 م، ص 129.
- 19- لؤي محمد زكي رضوان، مرجع سبق ذكره، ص 131.
- 20- ثريا علي حسين الورفلي، المشروعات الصغيرة والمتوسطة في ليبيا الواقع والطموح، الملتقى الدولي لمتطلبات وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، الجزائر، 17-18 أبريل 2006، ص 89-90.
- 21- ثريا علي حسين الورفلي، مرجع سبق ذكره، ص 90.
- 22- المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، من أجل سياسة تطوير حضانات المؤسسات الصغرى والمتوسطة في الجزائر، جوان 2002، ص 19 - 25.
- 23- شريط غياط، محمد بوقوم، حاضنات الأعمال التكنولوجية ودورها في تطوير الإبداع والابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السادس ديسمبر 2009، ص 5.
- بوعامة نصر الدين وعلي بوعامة، معوقات تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل تفعيل دورها في الجزائر، الملتقى الدولي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة سيكيدة يومي 25/26 أفريل 2008، ص 3.