

مشتاتل المؤسسات آلية دعم ناجحة في الغرب فماذا عنها في الجزائر

دراسة تقييمية للفترة (2003-2016)

Business incubators are a successful support mechanism in the West

What about them in Algeria ? Evaluation Study (2003-2016)

د. سارة بهلولي¹

جامعة سطيف 1 - الجزائر

تاريخ النشر: 2019 / 09/12

Bahlouli_sara@yahoo.fr

تاريخ الاستلام: 2018/03/ 16

Abstract

Business incubators are a proven tool in supporting small enterprises that play a major role in achieving development at all levels, and considering development as an imperative to ensure the survival and well-being of any society, Algeria, in pursuit of development, has adopted small and medium-sized enterprises as a way of doing so. Institutions in achieving the goals effectively and the way to address this weakness is to adopt the mechanism of business incubators

Through this paper, the mechanism of business incubators and their reality in Algeria will be discussed more than 14 years after the establishment of the Basic Law.

Keywords: Business incubators, small and medium enterprises, Algerian experience

المقدمة:

على الرغم من أن الأعمال الصغيرة والمتوسطة تلعب دورا محوريا في الاقتصاديات الحديثة، سواء على مستوى مساهمتها في الناتج القومي أو على مستوى قدرتها التوظيفية لليد العاملة، إلا أنها تعاني من مشاكل تجعل من تحقيقها لأهدافها أمرا صعبا، خاصة في ما يتعلق بالتمويل الذي يعتبر من أكبر العوائق التي تعاني منها الأعمال الصغيرة والمتوسطة، وهذا ما يستدعي من الدول وضع مسالة تطوير هذه الأعمال وتمويلها في مقدمة الأولويات المتعلقة بإعداد سياسة تنمية تشمل جميع المجالات، وخلق منظومة مؤسسية فاعلة وكذلك البحث عن صيغ وأساليب تمويل جديدة تتناسب مع طبيعة وخصائص تلك الأعمال. ومن بين هذه الآليات المشتاتل أو حاضنات الأعمال والتي تعتبر من بين التقنيات والآليات الجديدة لدعم المشاريع والمؤسسات الاقتصادية خاصة الصغيرة والمتوسطة منها في مختلف مراحل حياتها من الانطلاق وصولا إلى الإنتاج والتسويق وحتى التوسع.

فلقد سعت الحكومات المتعاقبة في الجزائر على اعتماد بعض آليات الدعم لإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتبارها من أدوات التنمية الحديثة، حيث خصصت لها وزارة خاصة وأنشئت العديد من الهياكل لدعمها وترقيتها بما تتضمنه من تمويلات ميسرة وإعفاءات جبائية، غير أن هذه المساعي تنقصها المتابعة المستمرة، فالتسهيلات المتعلقة بالتمويل والجبائية وحدها لا تكفي حيث أن العديد من المشاريع تفشل في مراحلها الأولى وفي هذا الإطار يمكن الإشارة إلى آلية تضمن تطوير الاستثمار و وترفع من أداء هذه المؤسسات وهي " المشتاتل " أو " حاضنات الأعمال " التي يمكن اعتبارها الآلية المطلوبة لدعم وتأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، لتجعلها قادرة على الدخول إلى السوق بقوة وفاعلية كبيرة تسمح لها بالمنافسة وتحقيق الدور المنوط بها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

من خلال هذه الورقة البحثية سوف نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

ماهو واقع المشتاتل (حاضنات الأعمال) في الجزائر بعد مرور 14 سنة من وضع القانون الأساسي للمشتاتل؟

¹ المؤلف المرسل: سارة بهلولي، الإيميل: Bahlouli_sara@yahoo.fr

للإجابة على هذه الإشكالية تم تقسيم الورقة البحثية لثلاث محاور أساسية هي:

المحور الأول: مفاهيم حول مشاتل المؤسسات (حاضنات الأعمال)

المحور الثاني: بعض التجارب العالمية في حاضنات الأعمال

المحور الثالث: تقييم التجربة الجزائرية في حاضنات الأعمال

المحور الأول: مفاهيم عامة حول المشاتل (حاضنات الأعمال) وآلية عملها

تعتبر المشاتل أو حاضنات الأعمال من أكثر المنظومات التي تم ابتكارها في السنوات الأخيرة فاعلة ونجاحا في الإسراع في تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، حيث تحتضن المبادرين وأصحاب الأفكار والمشروعات التي تقدم منتجات وخدمات جديدة ومتطورة تؤدي إلى إحداث تنمية متعددة الأهداف وتعمل باختلاف أنواعها وتخصصاتها على خلق صورة ذهنية للنجاح أمام صاحب المشروع الناشئ.

1. تعريف (المشاتل) حاضنات الأعمال:

إن حاضنات الأعمال من الآليات المستحدثة لمساندة ودعم الأعمال الصغيرة والمتوسطة فهي تمكن الشباب من تحويل أفكارهم وبحوثهم إلى أعمال قادرة على النمو والاستمرار من خلال ما تقدمه من خدمات مختلفة بغض النظر من نوعها. هناك عدة تعاريف لحاضنة الأعمال نذكر منها:

"إن حاضنات الأعمال هي منظومة تكاملية تعتبر كل مشروع صغير كأنه وليد يحتاج إلى الرعاية الفائقة والاهتمام الشامل، لذلك يحتاج إلى حاضنة تضمنه منذ مولده لتحمية من المخاطر التي تحيط به وتمده بطاقة الاستمرارية وتدفع به تدريجيا بعد ذلك قويا قادرا على النمو ومؤملا للمستقبل ومزودا بفعاليات واليات النجاح".¹

وهناك من عرفها على أنها: "عملية ديناميكية لتنمية وتطوير مشروعات الأعمال، خاصة تلك المشروعات أو منشآت الأعمال الصغيرة التي تمر بمرحلة التأسيس أو الإنشاء أو بداية النشاط وذلك من خلال العديد من المساعدات المالية والفنية وغيرها من التسهيلات الأخرى اللازمة أو المساعدة".²

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن حاضنة الأعمال هي بارة عن كيان مستقل يهدف إلى تقديم مختلف المساعدات في جميع المجالات للأعمال الصغيرة خاصة في مرحلة انطلاقها وبداية نشاطها لتمكينها من إبقاء والاستمرار، وذلك لفترة زمنية محددة تعرف بفترة الاحتضان.

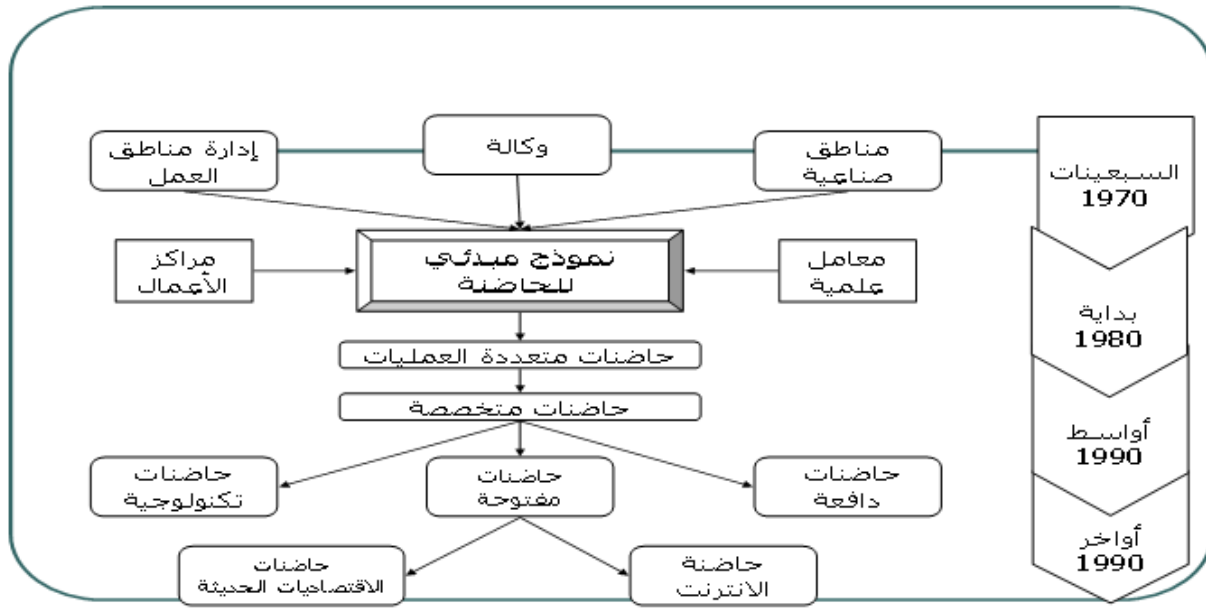
2. تاريخ نشأة حاضنات الأعمال

يرجع تاريخ الحاضنات إلى أول مشروع تمت إقامته في مركز تصنيع معروف باسم Batavia في ولاية نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية، وذلك عام 1959م، عندما قامت عائلة بتحويل مقر شركتها الذي توقف عن العمل إلى مركز الأعمال يتم تأجير وحداته للأفراد الراغبين في إقامة مشروع مع توفير النصائح والاستشارات لهم.³

ومنذ 1959م هناك الآلاف من الأعمال الصغيرة والمتوسطة التي أقيمت في هذا المركز. وكانت الانطلاقة الفعلية لحاضنات الأعمال سنة 1984 بعد إقامة هيئة المشروعات الصغيرة. حيث لم يكن يعمل في الولايات المتحدة الأمريكية سوى 230 حاضنة، وارتفع عددها بشكل كبير بعد قيام الجمعية الأمريكية لحاضنات الأعمال في عام 1985م (NBIA)⁴ وهي مؤسسة خاصة تهدف إلى تنشيط وتنظيم صناعة حاضنات الأعمال في الوم أ.

ومنذ بداية أعوام الثمانينات، حيث البداية الفعلية لإقامة حاضنات الأعمال في الوم أ لم تتوقف منظومة الحاضنات عن التطور ، حيث أصبحت تمثل صناعة قائمة بذاتها يطلق عليها البعض "صناعة الحاضنات"⁵ و عرفت هذه الصناعة انتشارا عالميا، حيث نشأت أول حاضنة في اليابان سنة 1982 من قبل الحكومة والشركات الكبيرة.

الشكل رقم 01: مراحل تطور حاضنات الأعمال



المصدر: إدارة الفرص الاستثمارية؛ مركز جدة للمنشآت الصغيرة؛ www.jcci.org.sa

3. أهداف حاضنات الأعمال

من بين الأهداف التي تقام الحاضنات في ضوءها، نذكر منها:

1. تسعى إلى تطوير الأفكار الجديدة وتعزيزها من أجل خلق وإيجاد مشروعات تكنولوجية واقتصادية متطورة، أو المساعدة في توسعة مشاريع قائمة على درجة من الأهمية⁶، والتأثير على الاقتصاد الوطني الذي تعمل فيه.
2. منح الفرصة من أجل تقييم إمكانات نجاح المشروعات والأعمال بجميع أنواعها، سواء كانت زراعية، إنتاجية أو صناعية في حال التشغيل.
3. مساعدة أصحاب الابتكارات والاختراعات في تحويل أفكارهم إلى منتجات أو نماذج أو عمليات قابلة للتسويق.
4. العمل على استقطاب العمالة الوطنية، وتطوير المهارات والقدرات الاحترافية والتكنولوجيا المتوفرة محليا.
5. تحقيق التقارب بين النشاطات الصناعية والبحوث العلمية التطبيقية، أي العمل على التنفيذ الفعلي والعملي لتلك البحوث والاستفادة من الخبرات الأكاديمية في كل مجالات البحث العلمي وتحويل أفكارها إلى الواقع التطبيقي.
6. توفير الدعم والتمويل والخدمات الإرشادية والتسهيلات المتاحة لكل من ينتسب لهذه الحاضنة.
7. توسيع قاعدة رجال الأعمال من خلال احتضان أصحاب الأعمال الصغيرة والمتوسطة والأعمال الناشئة وتفعيل مشاركتهم في تعزيز أداء الاقتصاد الوطني، وذلك بالعمل على تنويع مجالات النشاط الاقتصادي وتبني المشروعات الاقتصادية الواعدة وإدخاله إلى السوق⁷.
8. السعي إلى توفير الخدمات للجهات التمويلية من حيث الأبحاث والمعرفة.
9. تعمل الحاضنات على المفاضلة بين الأعمال الصغيرة الناشئة والمتوقع لها أن تحدث وقع مؤثر في مجال عملها، ومن ثم تقدم المساعدات اللازمة لكل مشروع.
10. المراجعة الدورية لعمليات التشغيل لمن ينتسب لهذه الحاضنة وصولا إلى تحقيق الأهداف المرسومة.

4. آلية عمل حاضنة الأعمال

إن الانضمام إلى الحاضنة يتطلب توفر مجموعة من الشروط في الأعمال التي ترغب في الانتماء والالتحاق إليها، ويجب أن تكون ملائمة لإمكانيات الحاضنة ومحقة لغايات المنتمين إليها⁸، وهذا ما سنحاول التعرض له في ما يلي:

1. كيف يبدأ عمل جديد داخل حاضنة الأعمال؟:

يقدم خبراء حاضنة الأعمال في هذا الخصوص الخطوات المبدئية أو الأولوية والتي تمثل متطلبات قبول أي عمل أو مشروع ناشئ كعضو في الحاضنة، ومن بين هذه الخطوات ما يلي:

1.1 صياغة رسالة العمل(المشروع): حيث تشمل وصفا دقيقا للعمل، ماذا ينتج، ماذا يبيع، ولماذا يقدم العملاء على طلب منتجات هذا العمل الصغير؟ وما هي الفوائد التي يقدمها العمل بالنسبة للعملاء والمجتمع بصفة عامة؟ وغيرها من الأسئلة المتعلقة بالعمل الجديد.

2.1 صياغة أهداف المشروع: في ظل هذه الصياغة تتحدد رؤية العمل المستقبلية، ماذا تريد تحقيقه؟ متى تصل إلى تحقيقه؟ هل أنت مستعد لتغيير أهدافك؟....

3.1 إعداد سيرة ذاتية: تحتوي على معلومات عن صاحب العمل وعن الشركاء إن وجدوا، وكذلك خبرات صاحب العمل المرتبطة بالعمل أو النشاط الذي سوف يمارسه.

4.1 إعداد القوائم المالية: التي تشمل الأموال المطلوبة كاستثمار مبدئي والتدفقات الداخلة والخارجة المتوقعة، وتحديد الأموال المتوفرة بالفعل وتلك التي يمكن تدبيرها والحصول عليها منذ مرحلة البدء وحتى مرحلة الوصول إلى الربح.

2. منتسب الحاضنة وفترة الانتساب:

1.2 منتسب الحاضنة: يمثلون الشريحة الأولى ويمثلون المهووبين، المبتكرين، المخترعين، والذين هم بحاجة إلى تمويل ودعم في وإداري لإخراج ابتكاراتهم إلى حيز الوجود، كمنتجات جديدة تتمكن من غزو الأسواق.

وعلى ضوء ذلك يمكن أن توضع بعض المعايير كان تتراوح أعمار المنتسبين ما بين (20-45) سنة، ويحملون شهادة ثانوية كحد أدنى مع إعطاء أولوية لخريجي الجامعات والتي تتضمن أعمالهم ومشاريعهم أفكار واعدة.

2.2 فترة الانتساب: تتراوح فترة الانتساب بالحاضنة من سنة إلى ثلاث سنوات حسب معدل نمو العمل أو المشروع واستعداداته للتخرج من الحاضنة، مقابل إيجار رمزي يدفع شهريا أو سنويا، وبعد التخرج من الحاضنة لا تنقطع الصلة بين المشروع والحاضنة بل يظل العمل مستفيدا من بعض خدماتها وخاصة التسويقية والمشاركة بالمعارض والحصول على المعلومات بصورة مستمرة.

3. طرق تنمية الأعمال الصغيرة:

1.3 مرحلة الدراسة الابتدائية: يتم ذلك من خلال المقابلات الشخصية بين الإدارة والمتقدمين بمشروعاتهم إلى الحاضنة بهدف التأكد من انطباق معايير الاختيار على:

__ المستفيدين والمشروعات __ قدرة فريق العمل على إدارة المشروع

__ الخدمات التي يتطلبها المشروع من الحاضنة وقدرة الحاضنة على توفيرها.

2.3 مرحلة إعداد دراسة جدوى المشروع(العمل): يقوم خبراء الحاضنة بإعداد دراسة جدوى فنية واقتصادية وتسويقية للتأكد من نجاح المشروع واستمراره في المدى البعيد.

3.3 مرحلة التعاقد: بعد التأكد من الجوى الاقتصادية للمشروع ومطابقة احتياجاته لإمكانيات الحاضنة، تم عقد اتفاق بين الحاضنة وصاحب المشروع تتعهد فيه الحاضنة بتقديم كل الخدمات التي يحتاجها المشروع مقابل اجر يدفعه صاحب المشروع محدد مسبقا.

4.3 مرحلة الانتساب للحاضنة⁹: بانتسابه للحاضنة يتحصل صاحب العمل على ما يلي:

- مكان المشروع أين يبدع، ينتج، ويسوق منه ويستقبل عملاءه فيه.
- دعم مالي من خلال الاستفادة من قرض ميسر وتملك معدات الإنتاج.
- الاستفادة من التسهيلات المتوفرة بالحاضنة مثل موظف الاستقبال، عملائه، هاتف خاص....
- دعم فني من خلال المساعدة بعمل دراسة الجدوى للمشروع وتلقي الاستشارات في مختلف المجالات مثل الإدارة، التسويق، التصميم، الإنتاج، المحاسبة والأموال القانونية.
- تنمية المهارات من خلال التدريب المستمر تبعا لاحتياجات المشروع مثل فنون البيع والتفاوض والمناقصات...
- اختصار الوقت المستهلك في التراخيص والسجل التجاري مع مختلف الجهات ذات العلاقة مع المشروع المنتسب وذلك من داخل وخارج الحاضنة.
- دعم تسويقي من خلال معاونة صاحب المشروع المنتسب في الاشتراك بالمعارض المحلية والدولية وساعدته في تسويق منتجاته من خلال شركة متعاونة مع الحاضنة.

المحور الثاني: بعض التجارب العالمية في حاضنات الأعمال

في ظل البيئة الحالية والتحولات الاقتصادية والاجتماعية ، ومن أجل مساندة العولمة أكدت حاضنات الأعمال فعاليتها كآلية مناسبة لمساعدة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، حيث أنها تأتي في مقدمة الحلول العملية التي قامت العديد من دول العالم بتوظيفها واستغلالها من اجل تحقيق التنمية الاقتصادية من خلق فرص عمل، وتوفير للثروة وطرح الأفكار الجديدة...، وسوف نستعرض بعض التجارب الرائدة في هذا المجال كالتجربة الفرنسية والماليزية إضافة إلى التجربة الإماراتية باعتبارها من التجارب الرائدة عالميا.

1. التجربة الفرنسية في حاضنات الأعمال

تعتبر التجربة الفرنسية في حاضنات الأعمال من أقدم التجارب في دول الاتحاد الأوروبي، والتي تعود إلى حوالي منتصف الثمانينات، وفي سنة 2001م تم إنشاء مؤسسة مركزية لتنظيم نشاط هذه الحاضنات تسمى France Incubation الجمعية الفرنسية للحاضنات، وقد حددت هذه الجمعية أنواع الحاضنات وكذلك الأشكال القانونية لها، كان تكون حكومية أو تابعة للقطاع الخاص أو مختلطة، وتوجد حاليا حوالي 200 حاضنة أعمال و50 قطب تكنولوجي في فرنسا.

إضافة إلى قيام هذه المؤسسة بتسجيل العلامة التجارية "حاضنة" وذلك لتقنين استخدام هذا المصطلح تبعا لوجود عدد من الشروط والمعايير التي يجب أن تتوفر في هذا المشروع كي يمكن إطلاق مسمى حاضنات المشروعات (الأعمال) عليه، حيث أنه يطلق اللفظ الفرنسي (Incubateur) على مراكز الاحتضان التي توفر الدعم الفني والإداري والتمويل لتشجيع إقامة مشروعات جديدة، وذلك من خلال تقديم جميع الخدمات السابقة ما عدا استضافة المشاريع أي أنها لا تقدم الموقع، وبالتالي فإن هذا النوع يركز على احتضان الأفكار التكنولوجية وتوفير مدخلات البحث من معامل، أبحاث وأدوات من اجل الوصول إلى وضع منتج قابل للتسويق والبيع.

يطلق لفظ PÉPinière D'entreprise على المراكز التي توفر مجموعة من الخدمات الفنية

الإدارية والمالية المتخصصة بالإضافة إلى توفير الوحدات أو الموقع الذي يتم فيه إقامة المشروع، وعادة ما يلتحق بهذا النوع من الحاضنات:

- مشروعات في قطاع الخدمات: حيث توفر لها الحاضنة وحدات ومكاتب، شبكات الحاسبة،...
- مشروعات تصنيعية: توفر لها الحاضنة المعامل، الورش المتخصصة، المخازن...
- * وقد ومولت الحكومة الفرنسية في الفترة (2000-2003) 865 مشروع اقتصادي كبير بقيمة مالية بلغت 26.5 مليون يورو ووقع الاختيار على 31 حاضنة لرعاية هذه المشاريع إضافة إلى إنشاء 797 مشروع آخر في الفترة (2004-2006) بمبلغ 25 مليون يورو¹⁰.

خصائص التجربة الفرنسية

- إن التجربة الفرنسية في حاضنات الأعمال تتميز بعدة خصائص التي تعتبر نموذجاً لمعظم التجارب الأوروبية من حيث كون:
- جميع الحاضنات الفرنسية (تكنولوجية أو غير تكنولوجية) تقدم خدمات للمشروعات غير الملتحقة بها؛
- معظم الحاضنات التكنولوجية توفر الخدمات المالية ورؤوس الأموال المخاطرة لاحتضان الابتكارات والاختراعات؛
- الغالبية العظمى من هذه الحاضنات تتبع الإدارات المحلية ووزارة البحث العلمي وتأخذ شكلاً قانونياً موحداً تحت صبغة "جمعية أهلية لا تهدف للربح"¹¹؛
- تتوزع الحاضنات في معظم المدن الفرنسية وتستند الإقامة داخلها إلى تعاقدات تجارية ذات قيمة إيجابية منخفضة ولمدة لا تزيد عن 23 شهراً فقط؛
- يوجد في فرنسا عدد من الحاضنات ذات التخصصات المختلفة مثل: حاضنات في مجال صناعة الدواء، حاضنات زراعية، حاضنات صناعات ومشروعات بيئية،...
- تتعامل شركات عالمية عملاقة مع الحاضنات ومراكز الابتكار والأقطاب التقنية (التكنولوجية) في فرنسا من بينها ميكروسوفت، موتورولا، والاتصالات الفرنسية¹².

2. التجربة الماليزية

لقد أظهرت الدراسات الحديثة أن 91 % من مجموع المؤسسات المسجلة في ماليزيا تعتبر مؤسسات صغيرة ومتوسطة تتجه معظمها إلى المجالات الإنتاجية والتصنيع، وهذه المجالات تمثل عصب الاقتصاد الماليزي والموظف الأول للعمالة هنا. من هذا المنطلق ومن أجل تدعيم وتنمية هذا القطاع وضعت الحكومة الماليزية خطتان طويلتا الأجل هما:

الخطة القومية الأولى: وتسمى خطة 1996-2000م ولقد ركزت هنا الدولة الماليزية على تنمية وتنشيط الصناعات الصغيرة القادرة على تلبية احتياجات السوق المحلية، حيث اعتمدت عدة آليات وبرامج لدعم المشروعات الصغيرة ذات معدل نمو عالي والتي سرعان ما توسعت وزاد حجم أعمالها، بالإضافة إلى البرامج التي عملت على تشجيع المشروعات الصغيرة الناشطة في مجال التطوير.

الخطة القومية الثانية: وتسمى خطة 1996-2005م وركزت هذه الخطة على إقامة حاضنات أعمال تعمل على تطوير وتحسين أداء المشروعات الإنتاجية والتصنيعية المتخصصة في بعض القطاعات التي تعتبرها قطاعات تصديرية في المقام الأول، حيث تعمل هذه الحاضنات على ضمان بقائها في ظل المنافسة التي هي في تزايد مستمر.

```

graph TD
    A([الرؤية لسنة 2020]) --> B[المبادرة الوطنية للعلوم والتقنية]
    B --> C[منافسة]
    B --> D[تكوين ثروة]
    B --> E[أركان معرفي]
    C --> F[تقنيات حيوية]
    D --> G[تصنيع متطور]
    E --> H[تقنية معلومات]
    E --> I[علوم صيدلانية]
    F --> J[مواد متطورة]
    G --> K[إلكترونيات دقيقة]
    H --> L[علوم طير الى]
    I --> L
    J --> M([حاجات])
    K --> N([حاجات])
    L --> O([حاجات])
    M --> P[اشر كات الأساسية]
    N --> P
    O --> P
  
```

دراسة نموذج شركة تطوير التكنولوجيا المالية

وهذه الشركة تمثل مركز احتضان المشروعات الصغيرة الجديدة حيث تمكنها من الاستفادة من هيئة التدريس بالجامعات والعلماء، وقد قامت الشركة بتنمية مراكز لها في العديد من الجامعات مثل جامعة ماليا، بتر ماليزيا، كيبايجسان ماليزيا، جامعة تكنولوجيا ماليزيا. وتم تدعيم هذه الشركة بحوالي 200 مليون دولار من 2000 الى غاية 2005م لكي يتم فتح مراكز لها في جامعات أخرى لتعميم المنفعة. ويركز برنامج هذه الشركة على القطاعات التكنولوجية التي أصبحت تشكل تحدي كبير ومن المراكز التي أقامتها نذكر:

المجلد 15 / العدد 21 السنة: 2019 ، ص 157 - 170

2.1 مركز الإبداع التكنولوجي: وتم افتتاحه في فيفري 1999م ويعمل به عدد من الشركات المتخصصة في مجالات تكنولوجيا الاتصالات وقطاعات تصنيع الالكترونيات المتقدمة.

3.1 مركز التكنولوجيا الذكية: تم افتتاحه في سبتمبر 1999م ويوجد به حوالي 10 شركات تعمل بنجاح ومعظم هذه الشركات تعمل في مجال التكنولوجيا الحيوية وصناعات الدواء وتطبيقات الهندسة الكيميائية.

2. خدمات الدعم المقدمة للمشاريع من خلال هذا المركز التكنولوجي:

تقدم شركة تطوير التكنولوجيا عدة خدمات للشركات من بينها:

— تقديم الدعم في مجال البحث والتطوير والاستشارات الهندسية؛

— نقل التكنولوجيا العالية للمشاريع الملتحقة به؛

— تنمية الموارد البشرية؛

— خلق شبكات للمشروعات الصغيرة؛

— دعم برنامج إدارة الجودة؛

— دعم برنامج تنمية عمليات التصنيع؛

— تقديم خدمات التحليل المالي.

3. شروط التعاون بين الجامعات والمشاريع التابعة للمركز التكنولوجي

هناك بعض الشروط التي تضعها شركة تطوير التكنولوجيا المالية في التعامل مع الجامعات والمعاهد من بينها:

— تمنح الجامعة قطعة ارض لفترة 30 سنة ويقوم المركز بأعمال البناء والتنمية والإدارة، وللمركز الحق في إسكان المشاريع التي تعمل في مجال التكنولوجيا؛

— الجامعة المانحة للأرض تحصل على 5 % من الدخل الخاص بالمركز؛

— تملك الجامعة حق تمثيل داخل المركز أو شركة تطوير التكنولوجيا المالية.

3. التجربة الإماراتية

تعتبر التجربة الإماراتية من أنجح التجارب العربية في مجال حاضنات الأعمال ن فقد ساهمت في تخريج العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبقدرة تنافسية عالية، ولعل أبرز مثال على هذه الحاضنات هي "مؤسسة محمد بن راشد لدعم مشاريع الشباب".

وسنحاول التعرف على هذه المؤسسة ومدى إسهامها في دعم وإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ف دولة الإمارات العربية المتحدة.

1. التعريف بالمؤسسة:

تم تأسيس مؤسسة محمد بن راشد لدعم مشاريع الشباب في 12 يونيو (جوان) 2002 ، وتهدف في الأساس إلى احتضان وتدعيم روح المبادرة و الريادة في مدينة دبي، إضافة إلى تقديم التشجيع والتسهيلات لتطوير أنشطة الأعمال و الريادة في مواطني دولة الإمارات العربية المتحدة وتحفيز النمو والتطور في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي يعتبر من أهم القطاعات الأساسية في اقتصاد أي دولة.

وكانت المؤسسة عند نشأتها تعتمد على التمويل الحكومي ، أما حالياً فهي تضم 56 شركة عضو-شركات متخرجة من الحاضنة وأصبحت عضو تأسيس فيها- مما سمح ببناء قاعدة تمويلية ذاتية قادرة على احتضان وتنمية المشاريع الجديدة، هذا إلى جانب شبكة تمويلية واسعة تضم البنوك، الخواص من أصحاب رأس المال والجهات الحكومية¹⁴.

وهناك عدة معايير يجب أن تتوفر في المشروع أو صاحب المشروع للانضمام لهذه المؤسسة من بينها:

1. يجب أن يقام المشروع في دبي؛

2. يكون مقدم الطلب/المالك/ المدير من مواطني دولة الإمارات العربية المتحدة، ولا يسمح بوجود شريك أجنبي؛
 3. عدد الرخص الصادرة باسم مقدم الطلب لا تتعدى الأربعة عند تقديم طلب العضوية؛
 4. إذا كان تقديم الطلب لمشروع قائم يجب أن لا يتعدى تاريخ تأسيسه عن الثلاثة أعوام؛
 5. بول(قائمة) اللوائح والشروط التي تفرض من قبل مركز حضانة الأعمال.
2. الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة:

مؤسسة محمد بن راشد لدعم مشاريع الشباب تركز اهتمامها نحو الإبداع لدعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة في عالم تتاح فيه فرص الانجاز والتفوق لكل من لديه قدرة على ذلك وشعار هذه المؤسسة هو "مجرد فكرة واحدة قادة على تحقيق الانجاز والتفوق". ومن بين الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها نذكر:

- خلق مؤسسات عمل جديدة من خلال توفير المنصة اللازمة لإطلاق أفكارهم وتقديم الدعم المادي لهم؛
- تعزيز روح ريادة الأعمال في مواطني دولة الإمارات العربية المتحدة؛
- رفع مستوى الوعي بالفرص الاستثمارية المتاحة وزيادة الوعي والمعرفة بقطاع الأعمال؛
- مساعدة ودعم المؤسسات التي يريد مواطني دولة الإمارات العربية المتحدة من خلا تزويدهم بأفضل ممارسات الأعمال واطلاعهم على الفرص المتاحة في السوق.

3. آلية عمل المؤسسة:

- * يتقدم صاحب المشروع بعرض فكرته على إدارة الحاضنة مرفقا بالوثائق المطلوبة وبدراسة مبدئية للمشروع، وذلك بملء استمارة طلب قبول المشروع بالحاضنة حيث تقوم إدارة الحاضنة بدراسة مبدئية للمشروع لمعرفة أهميته ومدى تأثيره على الاقتصاد الوطني؛
- * في حالة قبول المشروع يشرع في تطبيق برنامج النمو المسطر من خلال الحاضنة¹⁵؛
- * ويتم تجسيد هذا البرنامج من خلال عدة خطوات كالآتي:

- 1.3 **خطوة التعليم والتطوير:** وتتم هذه الخطوة من خلال التحضير النفسي والتكوين العلمي لصاحب المشروع وهذا على مستوى قسم التدريب والتطوير في المؤسسة، وتتم هذه العملية وفق عدة مراحل من بينها:
 - أ/ التحضير لبدء العمل: دراسة وتحليل مدى جاهزية صاحب المشروع؛
 - ب/ التخطيط للعمل: من خلال تحضير خطة العمل؛
 - ج/ التمويل والتسويق: ترشيد الثقافة التسويقية والتمويلية لأصحاب المشاريع؛
 - د/ الموظفين: من خلال إيجاد الموظفين، التعاقد معهم وتدريبهم...

- 2.3 **خطوة التقييم:** من خلال هذه الخطوة يتم تقييم كامل للشخص بتحديد كفاءات رائد الأعمال التي تجعل منه منتجا وفعالا من خلال تقييم أسلوب التفكير والمميزات السلوكية ومدى قدرته على النجاح في عملية البيع والرفع من مستوى أدائه.

- 3.3 **خطوة التأسيس، التمويل، التطوير:** بعد اختيار النخبة من أصحاب الإبداعات والأفكار تبدأ مرحلة العمل الميداني الفعلي وذلك ب:

*التأسيس: دراسة الجدوى، دراسة السوق، توفير المكاتب والورش....

* التمويل: من خلال توفير التمويل المبدئي للمشروع من خلال الحاضنة أو الجهات المالية التي لها علاقة بها؛

* التطوير والنمو: من خلال تحديد فرص العمل الجديدة وتسويق المشروع، إضافة إلى الدورات التدريبية المختلفة والمتعلقة بكل جوانب المشروع.

المحور الثالث: تقييم التجربة الجزائرية في حاضنات الأعمال

لقد سعت الحكومات المتعاقبة في الجزائر على اعتماد بعض آليات الدعم لإنشاء الم ص م وخصصت لها وزارة خاصة وأنشئت العديد من الهياكل لدعمها وترقيتها تتضمنه من تمويلات ميسرة وإعفاءات جبائية ، غير أن هذه المساعي تنقصها المتابعة المستمرة، فالتسهيلات المتعلقة بالتمويل والحماية وحدها لا تكفي حيث أن العديد من المشاريع تفشل في مراحلها الأولى وفي هذا الإطار يمكن الإشارة إلى آلية تضمن تطوير الاستثمار و وترفع من أداء الم ص م وهي "حاضنات الأعمال" التي يمكن اعتبارها الآلية المطلوبة لدعم وتأهيل الم ص م لتجعلها قادرة على الدخول إلى السوق بقوة وفاعلية كبيرة تسمح لها بالمنافسة وتحقيق الدور المنوط بها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وهذا ما سنستعرضه في ما يلي:

1. حاجة الم ص م الجزائرية لحاضنة الأعمال

تشكل تنمية الم ص م احد أهم الأولويات في إطار الانتقال من الاقتصاد الاشتراكي إلى اقتصاد السوق الذي يعد ضرورة حتمية وليس خيارا، فعلى الجزائر أن تواكب التطورات الحاصلة في العالم، وحتى تتمكن من المواكبة لابد عليها من إجراء تشخيص لمؤسساتها التي ستبني الصرح الاقتصادي. فعلى الدولة الجزائرية معرفة المعوقات التي تقف عائقا في تنمية هذه المؤسسات، والتي لابد من القضاء عليها للتمكن من الانتقال بأمان إلى اقتصاد السوق الذي يقوم على أساس المنافسة ويضمن البقاء للأقوى. و سنحاول استعراض المشاكل و العوائق التي تعاني منها المؤسسة الجزائرية.

1. معوقات مرتبطة بسوق العمل: ونذكر من بينها:

— نقص المسيرين الإداريين، الإطارات ذوي الكفاءة، التقنيين المؤهلين، فأصحاب المؤسسات يفتقدون لكل هذه الصفة التي تساعد بشكل كبير في نجاح المشروع؛

— فرق شاسع بين البرامج المدرسة في الجامعات ومراكز التكوين وحاجات سوق العمل؛

— نقص الاستثمار في مجال التكوين أي عزوف أصحاب المشاريع عن تكوين عمالهم لكسب مهارات.

2. المعوقات المرتبطة بمصادر المعلومات:

— نقص كبير في المعلومات المتعلقة بالسوق الجزائري، المنافسين فيها، قطاعاتها...

— نقص المعلومات وغياب التوعية بالأنظمة والقوانين التي تحكم مختلف الأنشطة؛

— نقص الوعي بأهمية المعلومة؛

— غياب أنظمة خاصة بجمع المعلومات؛

— نقص المصادر الساهرة على توفير المعلومات.

3. المعوقات البيروقراطية:

— عدم ملائمة الإدارة العمومية في الجزائر لطبيعة الأعمال المتميزة بالسرعة؛

— ارتفاع مستوى الرسوم التي تدفع من اجل مباشرة الإجراءات؛

— طول المدة المستغرقة في دراسة الملفات وإعطاء الموافقة على بدء المشروع.

حيث أنه في استقصاء أجرته وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية في الجزائر عبر 12 ولاية كبرى خلص إلى أن مدة إنشاء مؤسسة صغيرة أو متوسطة في الجزائر يستغرق حسب طبيعة النشاط ما بين ستة أشهر إلى ثلاث سنوات.

4. المعوقات القانونية والتشريعية:

— غياب محاكم تجارية تختص في حل النزاعات التي تتعلق فقط بالأعمال التجارية؛

— ضعف التكوين في مجال القانون الإداري؛

— طول فترة الحكم وهذا ما يتعارض مع طبيعة الأعمال التجارية التي تتسم بالسرعة؛

— عدم تطبيق القانون التجاري بالشكل المناسب.

5. المعوقات المالية:

— نظام مالي غير ملائم لاقتصاد السوق؛

— معايير الوصول إلى البنوك غير مكيفة بسبب إجحاف الضمانات المطلوبة؛

— ضعف التمويل الذاتي؛

— طول فترة دراسة الملفات من طرف البنك؛

— ارتفاع تكلفة التمويل في حالة التمويل وتدخل البنك في إدارة المشروع.

6. المعوقات التسويقية¹⁶:

— نقص الخبرة حيث انه لا توجد كفاءة فيما يتعلق بالتسويق وغياب الوظيفة التسويقية؛

— نقص المعلومات والإمكانيات فيما يتعلق بالتعرف على السوق والمواصفات المطلوبة الناتجة عن عدم القيام بالبحوث التسويقية وتحديد معلومات المؤسسة عن أسواقها؛

— ظهور صناعات ومنتجات بديلة باستمرار بأقل تكلفة؛

— محدودية رأس المال التي تؤدي إلى الإنتاج والبيع بكميات محدودة؛

— نقص المعلومات عن التغيرات التي تحصل في الأسعار وكذا التقلبات التي تحصل في الطلب على بعض المنتجات وانعكاس ذلك على كفاءة المشروع وقدرته على التكيف؛

— عدم وجود أسواق جديدة وضيق الأسواق القديمة بسبب التدفق غير المنضبط للسلع المستوردة من جهة وضعف القدرة الشرائية من جهة أخرى.

2. التجربة الجزائرية في حاضنات الأعمال

تعد التجربة الجزائرية في حاضنات الأعمال مجرد أفكار وقوانين لم تطبق بالشكل المطلوب، فقد تم إصدار مرسوم تنفيذي

رقم 03-78 المؤرخ في 25 فيفري 2003 الذي يتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات

وفي 30 أكتوبر 2003 صدرت عدة مراسيم تنفيذية تتعلق بإنشاء مشاتل (حاضنات) للمؤسسات على مستوى كل ولاية.

وقد عرف المشرع الجزائري وفقا لهذه المراسيم التنفيذية الحاضنة أو المشتلة على أنها:

مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتدعى في صلب النص "المشاتل".

وقد فرق المشرع الجزائري بين كل من:

المحظنة: هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع في قطاع الخدمات.

ورشة الربط: هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع في قطاع الصناعة الصغيرة والمهن الحرفية.

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

1. أهداف المشاتل الجزائرية: تتوخى المشاتل الأهداف التالية:

— تطوير التآزر مع المحيط المؤسسي؛

— المشاركة في الحركة الاقتصادية في مكان تواجدها؛

— تشجيع بروز المشاريع المبتكرة؛

— تقديم الدعم لمنشئي المؤسسات الجدد؛

— ضمان ديمومة المؤسسات المرافقة؛

— تشجيع المؤسسات على تنظيم أفضل؛

— العمل على أن تصبح على المدى المتوسط، عاملا استراتيجيا في التطور الاقتصادي في مكان تواجدها.

2. الخدمات التي تقدمها المشاتل الجزائرية

حسب المرسوم التنفيذي المتعلق بإنشاء مشاتل المؤسسات وضمن المواد 4.5.6.7.8 تحددت مهام المشاتل في ما يلي:

— استقبال واحتضان ومرافقة المؤسسات الحديثة النشأة لمدة معينة وكذا أصحاب المشاريع؛

— تسيير وإيجار المحلات؛

— تقديم الخدمات والإرشادات الخاصة؛

— وضع المحلات تحت تصرف أصحاب المشاريع بما تتناسب مساحتها مع طبيعة المشتلة واحتياجات نشاطات المشاريع؛

— تقديم المشتلة خدمات التوطين الإداري والتجاري للمؤسسات الحديثة النشأة وللمتعهدين بالمشاريع؛

— توفر المشتلة مختلف الخدمات المتعلقة بالتجهيزات المكتبية والإعلام الآلي والخدمات المشتركة من: استقبال المكالمات وتوزيع البريد، استهلاك الكهرباء والغاز،...

— تتولى المشتلة تقديم الاستشارات لأصحاب المشاريع قبل وإنشائها وبعد انطلاقها.

وضعية مشاتل المؤسسات في الجزائر

من خلال هذه العنصر سوف نعمل على تقييم بعض المشاتل الجزائرية التي باشرت نشاطها الفعلي وعلى أرض الواقع، وبدأت في احتضان المشاريع والأفكار، حيث من خلال البحث الذي أجريناه وجدنا أن المشاتل الجزائرية انطلقت فعلا في النشاط بداية من سنة 2009، ومن خلال الجدول التالي حاولنا تلخيص وضعية المشاتل الناشطة انطلاقا من صدور المرسوم التنفيذي وصولا إلى عدد المؤسسات المحتضنة، ولقد تم التواصل مع كل المشاتل لكن للأسف الشديد لم يكن هناك تجاوب كبير من طرف هذه المشاتل، إلا بعض المشاتل على غرار مشتلة تيارت، بشار، حنشلة وبعض المشاتل الأخرى.

الجدول رقم 01: وضعية مشاتل المؤسسات الناشطة في الجزائر (2016)

الرقم	المحضنة	رقم المرسوم التنفيذي بإنشاء المحضنة	تاريخ انطلاق النشاط	المؤسسات المحتضنة								
				09	10	11	12	13	14	15	16	المجموع
1	أدرار	المرسوم التنفيذي رقم 258/06 بتاريخ 2006/07/30	2013							05	06	16
2	أم بواقي	المرسوم التنفيذي رقم 200/08 بتاريخ 2008/07/09	2013							10	12	32
3	باتنة	المرسوم التنفيذي رقم 376/03 بتاريخ 2003/10/30	2013							11	07	29
4	بسكرة	المرسوم التنفيذي رقم 259-06 المؤرخ في 30 جويلية 2006	2013							11	8	28
5	بشار	المرسوم التنفيذي رقم 260/06 بتاريخ 2006/07/30	2016									0
6	البويرة	المرسوم التنفيذي رقم 200/08 بتاريخ 2008/07/09	2016									0
8	تيارت	المرسوم التنفيذي رقم 200/08 بتاريخ 2008/07/09	2016									0
9	سيدي بلعباس	المرسوم التنفيذي رقم 200/08 بتاريخ 2008/07/09	2013							04	04	11
10	عنابة	المرسوم التنفيذي رقم 380/03 بتاريخ 2009	2009		09	05	08	09	13	07	09	60

										2003/10/30		
30	05	06	19						2013	المرسوم التنفيذي رقم 261/06 بتاريخ 2006/07/30	ورقلة	11
77	13	12	10	15	08	06	13		2009	المرسوم التنفيذي رقم 382/03 بتاريخ 2003/10/30	وهران	12
32	13	10	09						2013	المرسوم التنفيذي رقم 200/08 بتاريخ 2008/07/09	البيض	13
38	04	08	05	10	07	02	02		2009	المرسوم التنفيذي رقم 200/08 بتاريخ 2008/07/09	برج بوعريش	14
31	03	10	11	07					2013	المرسوم التنفيذي رقم 200/08 بتاريخ 2008/07/09	خنشلة	15
5	04	01							2013	المرسوم التنفيذي رقم 200/08 بتاريخ 2008/07/09	ميلة	16
51		09	09	12	04	08	09		2009	المرسوم التنفيذي رقم 262/06 بتاريخ 2006/07/30	غرداية	17
440	92	100	114	53	27	21	33	00		المجموع		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على منشورات وزارة الصناعة والمناجم من (2010-2016)

من الجدول أعلاه يتضح لنا أنه منذ صدور القانون الأساسي للمشاتل ومراكز التسهيل منذ 2003 لم تنفذ هذه المراسيم على أرض الواقع إلى غاية سنة 2009 أي بعد مرور أكثر من ستة (06) سنوات، حيث تم انطلاق أربعة مشاتل وهي: وهران، برج بوعريش، عنابة وغرداية، في حين نجد أن عشرة (10) مشاتل باشرت نشاطها سنة 2013 وهي: ورقلة، البيض، أدرار، بسكرة، سيدي بلعباس، باتنة، خنشلة، أم بواقي، البيض وميلة، في حين نجد ثلاث مشاتل انطلق نشاطها سنة 2016 وهي: بشار، البويرة وتيارت.

وعليه نجد أنه منذ 2003 إلى غاية 2016 تم إنشاء 17 مشتلة على أرض الواقع.

في حين نجد مجموعة معتبرة من المشاتل في بعض الولايات على غرار كل من سطيف، تلمسان، الأغواط، الوادي، قسنطينة، تيزي وزو.... حيث صدرت المراسيم التنفيذية بإنشاء مشاتل بهذه الولايات لكن لم تطبق هذه المراسيم إلى غاية كتابة هذه الأسطر. أما فيما يخص عدد المؤسسات المحتضنة، فنجد أنه ضعيف جدا مقارنة بالأهداف المسطرة لهذه المشاتل، حيث وصل عدد المؤسسات المحتضنة في 17 مشتلة منذ 2009 إلى غاية 2016 (440) مؤسسة حسب نشرات وزارة الصناعة والمناجم الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مابين (2009-2016)، قد يعود هذه الضعف إلى مجموعة من المعوقات، على غرار ضعف الهياكل، مشاكل التمويل، بالإضافة إلى نقص ثقافة المقاولات وإنشاء المؤسسات بين الشباب الجزائري، وحتى غياب الإستراتيجية الإعلامية والتواصلية لهذه المشاتل.

لكن هذا لا ينفي الجهود التي تقوم بها بعض المشاتل على غرار إجراء دورات تكوينية وأيام تحسيسية في مختلف الجامعات والمعاهد ومراكز التكوين، لنشر ثقافة المقاولاتية والتعريف بمهام ونشاطات هذه المشاتل، فالتجربة الجزائرية في هذا المجال هي تجربة فنية في طور التكوين، ربما سوف يكون لهذه المشاتل ومراكز التأهيل والدعم دور أساسي في المرحلة القادمة، والاستفادة من التجارب العالمية على غرار التجربة الماليزية والإماراتية.

الخاتمة

إن تفهم الدور الحيوي الذي يمكن أن تلعبه حاضنات الأعمال في تطوير الأعمال الصغيرة من خلال الإسراع في عملية التنمية يعد احد تحديات الألفية الثالثة، فهي تحتضن الأعمال التي تقوم بإنتاج منتجات جديدة وخدمات متطورة، تؤدي إلى أحداث تنمية اقتصادية واجتماعية في المجتمعات التي تنشأ بها.

لكن نجاح آلية حاضنات الأعمال يعتمد أولاً على دعم ومساندة من الحكومات والإدارات لإقامة الأعمال الإنتاجية، من بحث وتطوير قدرات الابتكارين وعمالة مدربة وأسواق وطرق ومواصلات، فدور الحاضنة يتمثل في تفعيل كل هذه العوامل وتسخيرها من أجل إنجاح الأعمال الملتحقة بالحاضنة.

وإذا ما نظرنا إلى الآلية التي يعول عليها عالمياً لدعم وترقية قطاع المؤسسات والتي تتمثل في حاضنات الأعمال، نجد أن الدولة الجزائرية من الجانب التشريعي كانت السباقة إلى إصدار القوانين المتعلقة بإنشاء وإقامة هذه الحاضنات، لكن في المجال التطبيقي وعلى أرض الواقع لم يتم تنفيذها وإقامتها بالشكل المطلوب والمنشود.

وهذا ما تثبته أكثر نتائج هذه المشاتل، حيث نجد أن من بين 48 مشتلة كان من المقرر أن تنطلق في عملها منذ صدور القانون التوجيهي والمراسيم التنفيذية لهذه المشاتل في 2003، لكن على أرض الواقع نجد عدد المشاتل التي بدأت النشاط فعلاً هو عدد قليل جداً (17 مشتلة من بين 48 مشتلة) وكانت انطلاقتها جد متأخرة تجاوزت في بعض الأحيان 10 سنوات، لذلك نجد أن النتائج المحققة من قبل هذه المشاتل لم تظهر بعد للعيان ولا يمكن اعتمادها كآليات لنجاح أو فشل هذه المشاتل، بالرغم من أن بعض المشاتل على غرار مشتلة بسكرة شهدت انطلاق بعض المشاريع ولكن هي في مرحلة الانطلاق والنمو.

في الأخير لا يمكن نفي الجهود التي تقوم بها الدولة الجزائرية في إطار تحسين البيئة الاقتصادية وتشجيع ودعم المؤسسات على التحسين من قدراتها الإنتاجية وكفاءتها الإدارية، إلا أن هذه الجهود تعتبر غير كافية، خاصة في ظل الوضع الاقتصادي الصعب الذي تمر به الجزائر في ظل أزمة انهيار أسعار النفط الحالية، هذا ما يترتب على الدولة الجزائرية والمؤسسة الاقتصادية على حد سواء العمل على التحسين من إنتاجيتها والانضمام إلى هذه المؤسسات والمشاتل من أجل الرفع من كفاءة مسيرتها وتطوير أدائها الكلي.

قائمة المراجع

- 1 نبيل جواد؛ إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. المجد للطباعة والنشر - لبنان - 2007
- 2 محمد صالح الحناوي وآخرون؛ حاضنات الأعمال. الدار الجامعية للطباعة والنشر - مصر - 2001م. ص 10.
- 3 أيمن علي عمر؛ إدارة المشروعات الصغيرة. الدار الجامعية - الإسكندرية مصر - 2007م. ص 92.
- 4 NBIA : National Business Incubators Association.
- 5 أيمن علي عمر؛ مرجع سابق، ص 94.
- 6 هلال إدريس مجيد (الجزائر)، و معن ثابت عارف (العراق)؛ دور الحاضنات الإنتاجية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية - جامعة حسينية بن بوعلي الشلف - الجزائر - 17-18 أفريل 2006.
- 7 عاطف الشبراوي؛ بعض التجارب العالمية في إقامة حاضنات المشروعات. منشورات المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم الثقافية 2005.
- 8 محمد صالح الحناوي وآخرون؛ مرجع سابق ص 55.
- 9 نبيل محمد شلي؛ دور الحاضنات الصناعية في دعم الإبداع، الندوة العربية الأولى حول حاضنات المشروعات الصناعية - القاهرة - صر - 27-29 يناير 2003. ص 8.
- 10 محمد ناصر عبد العزيز؛ التجارب العالمية في الحاضنات وآثارها على التنمية، الندوة التعريفية بالحاضنات التقنية - السعودية - 18/11/2007.
- 11 عاطف الشبراوي؛ بعض التجارب العالمية في إقامة حاضنات المشروعات. منشورات المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم الثقافية 2005.
- 12 محمد ناصر عبد العزيز؛ مرجع سابق.
- 13 عاطف الشبراوي؛ مرجع سابق.
- 14 الموقع الإلكتروني لمؤسسة محمد بن راشد لدعم مشاريع الشباب. www.sme.ae
- 15 الموقع الإلكتروني لمؤسسة محمد بن راشد لدعم مشاريع الشباب. www.sme.ae
- 16 لرقط فريدة وآخرون؛ دور المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاديات النامية ومعوقات تنميتها، الملتقى الدولي حول تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية - جامعة فرحات عباس سطيف - الجزائر - 25-28 ماي 2003. ص 124.