

حاضنات الأعمال التقنية ودورها في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة  
والمتوسطة - تجارب عالمية وسبل الاستفادة منها  
(ماليزيا، الصين، فرنسا، الولايات المتحدة الأمريكية)-  
أ.د. كمال بوعظم أ. زايدي عبد السلام  
وحدة بحث تنمية الموارد البشرية، جامعة سطيف 2

### ملخص

أدت التحولات الاقتصادية التي يشهدها عالم الأعمال المعاصر، والاتجاه المتزايد نحو الاندماج في اقتصاد عالمي موحد، إلى توجه الدول نحو تمكين قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ليحتل مكانته ضمن أولوياتها وإستراتيجياتها التنموية، وأصبحت هذه المؤسسات (الصغيرة والمتوسطة) تمثل خيارا إستراتيجيا هاما في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدول المتقدمة والنامية على حد السواء، ومما لاشك فيه أن التقدم التكنولوجي الهائل وتحرير الأسواق من خلال العولمة قد أدى إلى خلق تحديات جديدة أمام هذه المؤسسات -خاصة في الدول النامية- ومواكبة هذه الطفرة التكنولوجية الكبيرة، فقد شهد الاقتصاد العالمي ظهور أجيال جديدة من المؤسسات الصغيرة التي استطاعت الاستفادة من مميزات هذا الوضع الجديد، الذي يسمح بالحصول على المعرفة ورؤوس الأموال والدخول إلى الأسواق الكبيرة في آن واحد، مما ساعد على ظهور نوع جديد من هذه المؤسسات الصغيرة الرائدة، القائمة على الإبداع التكنولوجي وتوظيف التكنولوجيات الحولية التي تختلف اختلافا جوهريا عن مثيلاتها من المؤسسات التقليدية.

الكلمات المفتاحية: حاضنات الأعمال التقنية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مشاتل المؤسسات، مراكز التسهيل.

### **Abstract**

The economic transformations taking place in the modern business world, and the increasing trend towards integration into the global economy, a uniform went to the States to enable the SME sector to take its place within the development priorities and strategies, and these institutions (small and medium)

represents an important strategic choice in the process of economic and social development developed and developing countries alike, and it is no doubt that the enormous technological progress and liberalization of markets through globalization has led to the creation of new challenges for these institutions - particularly in developing countries - and to keep up with these great technological leap, the world economy has witnessed the emergence of new generations of institutions small. which were able to take advantage of the features of this new situation, which allows access to knowledge, capital and access to large markets at the same time, which helped the emergence of a new type of the leading small businesses, based on technological innovation and the employment of modern technologies, which differ substantially from those of the traditional institutions.

**Keywords:** business incubators, small and medium enterprises, institutions nurseries, centers facility.

### تمهيد

تشير التجارب العالمية في ميدان حاضنات الأعمال التقنية إلى كفاءتها ودورها الكبير في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة، وفي هذا المجال تعتبر آلية حاضنات الأعمال من أكثر المنظومات - التي تم ابتكارها في العشرين سنة الأخيرة فاعلية ونجاحا - في تسريع تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية والتكنولوجية وخلق فرص عمل جديدة، فحاضنات الأعمال التقنية تعتبر وسيلة هامة وضرورية لدعم نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وخصوصا المبدعة، فهي تساعد في التغلب على مشاكل التأسيس والانطلاق، وتطوير وتسويق منتجاتها، خصوصا في ظل الأوضاع الحالية، والتي تتسم بتزايد حدة المنافسة، ويتركز الدور الرئيسي للحاضنات على احتضان المؤسسات الصغيرة المبدعة نظرا لقابلية هذه المؤسسات للتطور والنمو وتقبل الأفكار الجديدة. وتهدف هذه الورقة البحثية إلى التعريف بحاضنات الأعمال التقنية، ومدى مساهمتها في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشئة، وذلك من خلال المحاور التالية:

المحور الأول: الإطار المفاهيمي لحاضنات الأعمال التقنية (مفهومها، أنواعها، أماكن تواجدها، أهدافها)؛  
المحور الثاني: تنظيم حاضنات الأعمال التقنية (آليات الاحتضان، الخدمات المقدمة من قبل الحاضنات، عوامل النجاح وطرق تقييم الأداء)؛

المحور الثالث: واقع حاضنات الأعمال في الجزائر؛  
المحور الرابع: تجارب عالمية وإمكانية الاستفادة منها؛

### المحور الأول: الإطار المفاهيمي لحاضنات الأعمال التقنية

ظهرت فكرة حاضنات الأعمال قصد التقليل من معدلات الفشل التي تصيب المؤسسات الجديدة، وهي تهدف أساسا إلى احتضان ورعاية أصحاب الأفكار الجديدة والمشروعات ذات النمو العالي داخل حيز مكاني محدد وصغير نسبيا ، يقدم خدمات أساسية مشتركة لدعم المبادرين ورواد الأعمال من أصحاب الأفكار الجديدة والتكنولوجية، وتسهيل فترة البدء في إقامة المشروع، وذلك على أسس ومعايير متطورة ومن خلال توفير الموارد المالية المناسبة لطبيعة هذه المشروعات ومواجهة المخاطر العالية المترتبة على إقامتها. و إلى جانب توفير هذه المنظومة للخدمات الإدارية الأساسية، يمكن أيضا أن تقدم الحاضنة المعونة والاستشارات الفنية المتخصصة والمساعدات التسويقية في بعض الأحيان <sup>عواتب</sup> لطبيعة المشروعات.

#### أولا: خلفية تاريخية حول فكرة احتضان الأعمال

تعود نشأة فكرة حاضنات الأعمال إلى محاولة تطوير نشاط مراكز الأعمال والاهتمام المتزايد بتشجيع الإبداع والابتكار ونقل التكنولوجيا وزيادة أهمية دور المؤسسات المبدعة الجديدة، وتعد الولايات المتحدة الأمريكية مهد نشوء حاضنات الأعمال، فقد أنشأت أول حاضنة أعمال في سنة 1959 بالمركز الصناعي لباتافيا *The Batavia Industrial Center* بمدينة نيويورك، وذلك 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، ولاقت هذه الفكرة نجاحا كبيرا ، خاصة وأن هذا المبنى كان يقع في منطقة أعمال نشيطة، ثم تحولت هذه الفكرة فيما بعد إلى ما يعرف بالحاضنة، ولا يزال هذا المركز يعمل حتى الآن وتحت نفس الاسم القديم، وهو "Batavia Industrial centre"، حيث تخرج منه الآلاف من الشركات الصغيرة والمتوسطة.

لكن هذه المحاولة لإقامة الحاضنات لم يتم متابعتها بشكل منظم حتى بداية سنوات الثمانينيات وتحديدًا في عام 1984 حينما قامت هيئة المشروعات الصغيرة (SBA) The U.S. Small Business Administration بوضع برنامج تنمية 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 (National Business Incubation Association (NBIA) في عام 1985 من خلال بعض رجال الصناعة الأمريكيين، وهي مؤسسة خاصة تهدف إلى تنشيط تنظيم صناعة الحاضنات، لمساعدة المؤسسات الصغيرة المبدعة، عن طريق توفير المعلومات حول دور وأهمية حاضنات الأعمال، وقد زاد عدد أعضاء هذه الجمعية من 40 عضواً خلال سنتها الأولى إلى 1450 عضواً من جميع أنحاء العالم في الوقت الحالي وتهدف هذه الجمعية إلى:

- تنظيم المؤتمرات ودورات التدريب الخاصة باحتضان المشاريع؛
- جمع المعلومات والإحصائيات حول حاضنات الأعمال في الولايات المتحدة والعالم؛
- نشر وتوفير المعلومات حول صناعة الحاضنات؛

- كما تعمل الجمعية كهيئة استشارية للحكومات والشركات في تطوير صناعة حاضنات الأعمال.

وخلال فترة الثمانينات قامت هيئة إدارة الأعمال التجارية الصغيرة الأمريكية SBA بالترويج لإنشاء حاضنات الأعمال التقنية من خلال عقد سلسلة من المؤتمرات حول فكرة الحاضنات، ونشر كتيبات ومعلومات حول آليات احتضان المشاريع، ونتيجة للجهود التي بذلتها هذه الهيئة وصل عدد حاضنات الأعمال إلى 70 حاضنة في عام 1987، 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 1986.<sup>1</sup>

وفي المملكة المتحدة كان التطبيق الأول لفكرة حاضنات المشروعات الصغيرة في السبعينات، وبعد نجاح هذه الفكرة ساهم الإتحاد الأوروبي في تطوير مخططات المملكة المتحدة بخصوص فكرة الحاضنات كما ساهم الإتحاد في تمويلها، وقد أخذت شكل حدائق العلوم والتكنولوجيا Science Park. وأصبح هناك ما يقرب من 46 حاضنة حدائق علوم معترف بها من الجمعية العامة لحدائق العلوم UK Science Park Association (Ukspa)، وكانت الأهداف الأساسية لهذه التطورات والقائمة أساسا على تأجير العقار هي كالتالي:<sup>2</sup>

- الاحتفاظ بالروابط الرسمية مع الجامعات؛
- تشجيع تكوين ونمو منشآت الأعمال القائمة على المعرفة والتكنولوجيا؛

وفي أوائل الثمانينات، وعلى إثر التطور الناجح للحاضنات في المملكة المتحدة تم الاعتراف بها كوسيلة ناجحة لتأسيس مشروعات الأعمال الجديدة في المجالات التي تشهد تدهورا صناعيا، واستخدمت الحاضنات كأداة لإعادة

<sup>1</sup> NBIA 2009.

<sup>2</sup> الغرفة التجارية والصناعية بالرياض، أكتوبر 2003، ص 129.  
245

التنمية بواسطة الإدارات الحكومية بالمدن والولايات والمنظمات التي لا تهدف إلى الربح، وذلك في بعض المناطق الحضرية والمدن الصغيرة والريف سواء بمفردها أو بالاشتراك مع المنظمات المحلية العامة والخاصة مثل شبكة مراكز الأعمال والتكنولوجيا وحدائق العلوم والتكنولوجيا.

### ثانيا : مفهوم حاضنات الأعمال

تعرف الجمعية الوطنية الأمريكية لحاضنات الأعمال National Business Incubation Association (NBIA) حاضنات الأعمال بأنها<sup>1</sup>: " هيئات تهدف إلى مساعدة المؤسسات المبدعة الناشئة ورجال الأعمال الجدد، وتوفر لهم الوسائل والدعم اللازمين (الخبرات، الأماكن، الدعم المالي) لتخطي أعباء ومراحل الانطلاق والتأسيس، كما تقوم بعمليات تسويق ونشر منتجات هذه المؤسسات".

كما تعرف حاضنات الأعمال بأنه<sup>2</sup>: " مؤسسات قائمة بذاتها (لها كيانها القانوني) تعمل على توفير جملة من الخدمات والتسهيلات للمستثمرين الصغار الذين يبادرون إلى إقامة مؤسسات صغيرة، بهدف شحنهم بدفع أولي يمكنهم من تجاوز أعباء مرحلة الانطلاق (سنة مثلا أو سنتين)، ويمكن لهذه المؤسسات أن تابعة للدولة أو أن تكون مؤسسات خاصة أو مؤسسات مختلطة".

ويمكن أيضا تعريف حاضنات الأعمال بأنها<sup>3</sup>: " بيئة أو إطار متكامل من المكان والتجهيزات والخدمات والتسهيلات وآليات المساندة والاستشارة والتنظيم مخصصة لمساعدة رواد الأعمال في بدأ وإدارة وتنمية وتطوير المنشآت (الاقتصادية) الجديدة (الإنتاجية أو الخدمية أو المتخصصة في البحث والتطوير) وحماية ورعاية ودعم هذه المنشآت، لمدة محدودة (أقل من سنتين

<sup>1</sup> NBIA: op-cit، P 3.

<sup>2</sup> حسين رحيم، 2003، ص 168.

<sup>3</sup> عبد الرحمن بن عبد العزيز مازي، ديسمبر، 2002، ص 4.  
246

في الغالب ولكنها لا تتجاوز الثلاث سنوات)، 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". إذن يمكن تعريف حاضنات الأعمال بأنها منظومة عمل متكاملة توفر كل السبل من مكان مجهز مناسب به كل الإمكانيات المطلوبة لبدء المشروع، وشبكة من العلاقات والاتصالات، وتدار هذه المنظومة عن طريق إدارة متخصصة توفر جميع أنواع الدعم اللازم لرفع نسب نجاح المؤسسات الملتحقة بها، والتغلب على المشاكل التي تؤدي إلى فشلها وعجزها عن النمو والاستمرار.

وكما يتضح من التعاريف السابقة، فإنه من الصعب وضع تعريف أكثر تحديداً ليشمل كافة أنواع حاضنات الأعمال، وهذا بدوره يوضح أنه لا توجد حاضنة أعمال قياسية، يمكن اعتبارها كنموذج قياسي لحاضنات الأعمال، وتغطي التعاريف السابقة شريحة عريضة من أشكال حاضنات الأعمال بالنظر إلى النقاط التالية: <sup>1</sup> الحيز أو المكان الذي تشغله (بينما تشغل بعض حاضنات الأعمال مباني كبيرة نجد أن بعضها حاضنات افتراضية بدون جدران (Virtual Incubators)؛

- الإدارة أو التنظيم (بينما تدار بعضها كجمعيات تعاونية من قبل متطوعين بصفة أساسية، نجد أن بعضها الآخر مؤسسات محترفة ومتطورة)؛
- ما تهدف إليه من تنمية اقتصادية شاملة أو التركيز على قضايا محددة (إعادة الهيكلة الصناعية، خلق فرص عمل معينة، استيعاب المهاجرين واستقطاب الاستثمارات، رعاية الموهوبين)؛

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 6

- ما تقدمه للمنشآت المنتسبة لها من خدمات مالية وإدارية وقانونية وفنية وتمويلية وما توفره لهم من بنية تحتية ومرافق وتجهيزات وشبكات تواصل؛
- الجهات التي ترتبط بها (الغرف التجارية، هيئات التنمية الاقتصادية، الجامعات ومراكز الأبحاث) أو تتواجد ضمنه (مراكز الاختراعات، حدائق العلوم، مناطق التقنية)؛

### ثالثاً: أنواع حاضنات الأعمال

تختلف حاضنات الأعمال باختلاف أهدافها وأنواع المشاريع التي تحتضنها، ويمكن تصنيف حاضنات الأعمال حسب أنواع المشاريع أو المؤسسات التي تحتضنها إلى ثلاثة أصناف رئيسية تتمثل في ما يلي:<sup>1</sup>

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

(2) حاضنات الأعمال المتخصصة Economic Development Incubators: تعنى بصفة خاصة بتنمية بعض الجوانب الاقتصادية للمنطقة التي تتواجد فيها، من خلال إعادة الهيكلة الصناعية للمنطقة أو تشجيع صناعات معينة فيها، أو خلق فرص وظيفية لتخصصات مرغوبة أو لفئات محددة من الباحثين فيها عن العمل، أو لاستقطاب استثمارات من نوع خاص إليها.

<sup>1</sup> OCDE : 1997, P 15.



(3) حاضنات الأعمال التقنية Technology Business Incubators: وتختص بالتكنولوجيا ونشرها، وتطوير المنشآت المتخصصة فيها والمرتبطة بها وتشجيع ومساعدة وتدريب الأكاديميين والباحثين في مراكز الأبحاث والجامعات ليصبحوا رواد أعمال من خلال تزويدهم بالمهارات اللازمة وتدريبهم وتوفير الخدمات والاستشارات الأخرى اللازمة.

بالإضافة إلى الأصناف الرئيسية السابقة، فإنه يمكن تقسيم حاضنات الأعمال إلى عدة أنواع أخرى حسب اختصاصها أو الهدف الذي تنشأ من أجله، ونذكر من بين هذه الأنواع ما يلي:<sup>1</sup>

(1) الحاضنة الإقليمية: وتغطي هذه الحاضنة منطقة جغرافية معينة بهدف تنميتها وتعمل على استخدام الموارد المحلية عن طريق استثمار الطاقات البشرية العاطلة في هذه المنطقة، أو خدمة أقليات معينة أو شريحة معينة من المجتمع مثل النساء.

(2) الحاضنة الدولية: تعمل هذه الحاضنات على استقطاب رأس المال الأجنبي وإدارة عمليات نقل التكنولوجيا، كما تهدف إلى تشجيع عمليات التصدير إلى الخارج.

(3) الحاضنة الصناعية: تنشأ هذه الحاضنات داخل المناطق الصناعية لتلبية احتياجاتها من الصناعات المغذية والخدمات المساندة، حيث يتم فيها تبادل المعارف والدعم التقني بين المصانع الكبيرة والمؤسسات الصغيرة المنتسبة إلى الحاضنة.

(4) حاضنة القطاع المحدد: تهدف هذه الحاضنات إلى خدمة قطاع محدد مثل صناعة البرمجيات أو الصناعات الهندسية، وتدار بواسطة خبراء متخصصين في النشاط المراد التركيز عليه.

<sup>1</sup> نبيل محمد شلبي، 2002، ص 28.

5) الحاضنة البحثية: تنشأ هذه الحاضنات داخل الجامعات ومراكز البحث والتطوير، وتهدف إلى تطوير أفكار وأبحاث الأساتذة والباحثين بالاستفادة من الورش والمخابر الموجودة بالجامعة أو مركز البحث.

6) الحاضنة الافتراضية: وهي حاضنات بدون جدران، وتقدم هذه الحاضنات جميع الخدمات المعتادة باستثناء الإيواء أو الأماكن، وتعد مراكز تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرف التجارية والصناعية مثلا على هذا النوع من الحاضنات.

7) حاضنات الإنترنت: وهي مؤسسات تهدف إلى مساعدة الشركات العاملة في مجال الإنترنت، وتعود ريادة حاضنات الإنترنت إلى ديفيد ويثول الذي أسس حاضنة CMGI سنة 1995، وبيل غروس الذي أسس حاضنة Idéal LAB سنة 1996.

#### رابعا : أماكن تواجد حاضنات الأعمال التقنية

تتواجد حاضنات الأعمال التقنية عادة ضمن عدة أماكن مثل مدن العلوم وحدائق العلوم والتكنولوجيا، ومراكز الابتكار والتجديد، والجامعات ومراكز البحث والتطوير وبالإضافة إلى هذه الأماكن يمكن أن تتواجد أيضا ضمن المؤسسات أو الشركات التي تسعى إلى احتضان المؤسسات الصغيرة المبدعة، خصوصا تلك التي تمارس أنشطة مكملة لنشاط الشركة (المناولة)، فمثلا نجد أن عددا من الشركات الكبرى مثل ICI (UK) و PANASONIC قد تبنت فكرة حاضنات الأعمال لاجتذاب المواهب الشابة والأفكار المبدعة، وتقديم رأسمال مخاطر لمساعدتهم في تأسيس شركاتهم الخاصة بحيث تمتلك الحاضنة أسهما في هذه الشركات<sup>1</sup>، وقصد التمييز بين حاضنات الأعمال التقنية وأماكن تواجدها فإننا نورد في ما يلي تعريفا مختصرا لأماكن التواجد

<sup>1</sup> محمد بن بوزيان، الطاهر زباني، 2006، ص 3.

(1) مدن العلوم والتكنولوجيا Techno poles / Science City: وهي كيانات واسعة تمتد على مناطق جغرافية كبيرة قد تشمل عدة مدن، ويتم فيها تسهيل ورعاية الأنشطة العلمية والصناعية، عن طريق تبادل الخبرات والمعلومات كما تتيح مناخا ملائما ومشجعا لتطور ونمو المؤسسات العاملة في مجال التكنولوجيا الجديدة، عن طريق توفير إطار علاقات متفاعلة مع الشركات الكبيرة والجامعات ومراكز البحث والتطوير.

(2) حدائق العلوم والتكنولوجيا Technology /Science Parks: وهي كيانات تشبه إلى حد ما النوع السابق من حيث الهدف والخدمات المقدمة إلا أنها تكون ضمن نطاق جغرافي محدود، مجاور للجامعات ومراكز الأبحاث و تتوفر فيها مجموعة متكاملة من النشاطات، كما أنها تقوم بتقديم المساعدة والرعاية للمؤسسات الجديدة.

(3) مراكز الإبداع أو التجديد Innovation Centres: وهي كيانات تنشأ في أماكن محدودة، وتهدف أساسا إلى مساعدة المؤسسات المبدعة على تجاوز أخطار مرحلة الانطلاق، عن طريق توفير الوسائل والأجهزة وتقديم الاقتراحات والاستشارات، بالإضافة إلى التنسيق مع الجامعات ومراكز البحث.

### خامسا: أهداف حاضنات الأعمال التقنية

من خلال التعاريف السابقة لحاضنات الأعمال نجد أن الهدف الأساسي لها هو احتضان المؤسسات الصغيرة المتميزة وتقديم كافة الخدمات والمساعدات المرتبطة بمرحلة التأسيس والنمو، وبالإضافة إلى هذا الهدف الأساسي نجد أيضا أن حاضنات الأعمال تهدف إلى دعم التنمية الاقتصادية،

<sup>1</sup> ESCWA : June 2001، P 4.

وتنمية روح المقاولة والمخاطرة لدى المستثمرين ورجال الأعمال الجدد،  
وإجمالاً يمكن تقسيم أهداف حاضنات الأعمال كما يلي:

## (1) الأهداف المرتبطة بالمؤسسات الناشئة:<sup>1</sup>

- تقليل مخاطر الأعمال والتكاليف المرتبطة بالمراحل الأولى لبداية النشاط؛
- تقليل الفترة الزمنية اللازمة لبداية المؤسسة وتطوير إنتاجها؛
- إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل الفنية والمالية والإدارية والقانونية التي تواجه المؤسسة؛
- مساعدة المؤسسات على التوصل إلى منتجات جديدة أو مجالات جديدة لأنشطتها
- دعم التعاون والتنسيق بين مختلف المؤسسات المحتضنة؛
- تحسين فرص نجاح المؤسسات وتشجيع الأفكار المبتكرة.

## (2) الأهداف المرتبطة بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية:

- خلق وزيادة فرص العمل ، خصوصا بالنسبة لذوي الكفاءات والمواهب؛
- زيادة عدد المؤسسات وتشجيع الصناعات خصوصا القائمة على التكنولوجيا الحديثة، مما يؤدي إلى إنعاش وتنمية الاقتصاد الوطني؛
- رفع معدلات الدخل في المجتمع المحلي وبالتالي رفع المستوى المعيشي؛
- تدعيم المؤسسات التي تحتاج إليها الأسواق المحلية وتحديد الأماكن المناسبة لإقامة مثل هذه المؤسسات؛

<sup>1</sup> محمد هيكل ،، 2002، ص 192.

- تسويق الأبحاث والدراسات التي تقوم بها الجامعات ومراكز البحث العلمي و القيام بدور المختبرات التجريبية اللازمة لتطوير أفكار الأكاديميين والباحثين في الجامعات ومراكز الأبحاث قبل تبنيها تجارياً؛<sup>1</sup>
- توجيه الشباب ورجال الأعمال نحو المشاريع عالية التكنولوجيا؛
- تدعيم جهود التعاون والتنسيق بين القطاع الخاص والجامعات ومراكز البحث والتطوير والهيئات الحكومية؛
- نقل التقنية من الجامعات ومراكز الأبحاث وتبنيها للأغراض التجارية؛
- تنمية روح المخاطرة وثقافة التقاؤل Entrepreneurship في المجتمع؛
- القيام بدور مراكز التدريب للأكاديميين والباحثين في الجامعات ومراكز الأبحاث قصد تدريبهم وتزويدهم بالمهارات الأساسية اللازمة لإدارة الأعمال.<sup>2</sup>

### سادساً: تطور حاضنات الأعمال في العالم

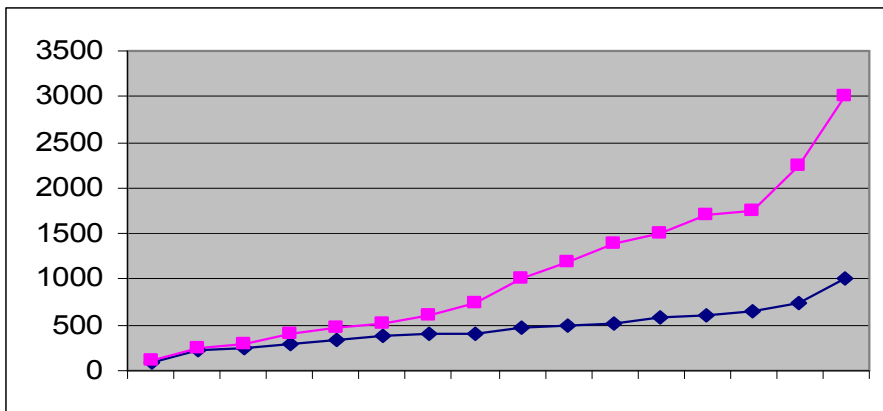
- نتيجة لنجاح حاضنات الأعمال في كل من الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة، وانتشارها في مختلف دول العالم، فقد تطور عددها ليصل إلى أكثر من 3500 حاضنة في العالم، منها أكثر من 900 حاضنة (خلال سنة 2000) في الولايات المتحدة وحدها، 75% منها حاضنات لا تهدف إلى الربح، وتقدر الجمعية الأمريكية لحاضنات الأعمال NBIA أن نسبة 87% من المؤسسات الخارجة من الحاضنات مازالت عمل بشكل جيد.

<sup>1</sup> عبد الرحمن بن عبد العزيز مازي : مرجع سابق، ص 12.

<sup>2</sup> OCDE : op-cit. P 6.

- وفي سنة 2000 وجد أن أكثر من 2500 حاضنة موجودة خارج الولايات المتحدة منها 1000 حاضنة بدول الإتحاد الأوربي (حوالي 200 حاضنة في فرنسا و100 حاضنة في بريطانيا، وحوالي 300 حاضنة في ألمانيا).
- أما في الدول النامية فقد قدر عدد حاضنات الأعمال بـ 500 حاضنة (عام 1997) منها 300 حاضنة في كوريا، و465 حاضنة بالصين (عام 2002)، وفي البرازيل قدر عدد حاضنات الأعمال (عام 2001) بما يقارب 150 حاضنة ، ومما يلاحظ أن اغلب هذه الحاضنات في الدول النامية مموله من طرف حكومات الدول ولا تهدف إلى الربح كما أن عددها في تزايد مستمر<sup>1</sup>، ويمكن إعطاء صورة أوضح لمسار تطور حاضنات الأعمال في كل من الولايات المتحدة وباقي دول العالم في الشكلين البيانيين المواليين:

لشكل رقم (01): تطور حاضنات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية والعالم خلال الفترة 1984-1999



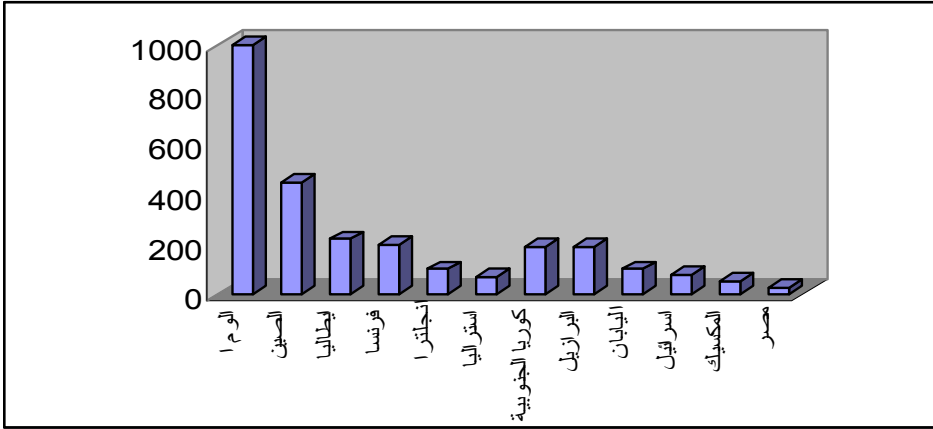
Source: Rustam LALKAKA, "Technology Business Incubators - Characteristics Benefits, Performance -" , APCTT-GOI, International Workshop on TBIs Bangalore India, 29 - 31 January 2001, P 11.

<sup>1</sup> Elena, Scaramuzzi , May 2002, P 5-6.

ويوضح الشكل الموالي تطور حاضنات الأعمال في عدد من دول العالم

المختارة:

الشكل رقم (02): تطور حاضنات الأعمال في مجموعة من دول العالم



المصدر: أحمد يونس درويش: "الحاضنات من الفكرة إلى الواقع"، ملتقى

تنمية الموارد البشرية، صندوق تنمية الموارد البشرية، متاح على الموقع:

consulter le 23/12/2008..www.hrdfs.com.ws3p2.ppt

المحور الثاني: تنظيم حاضنات الأعمال التقنية

أولاً: آليات احتضان المؤسسات

تنفرد حاضنات الأعمال التقنية عن باقي أنواع الحاضنات بكونها تركز على المؤسسات القائمة على الأفكار التكنولوجية الجديدة، لذا فإنه لا بد من توفر معايير دقيقة لاختيار المؤسسات المرشحة للاحتضان، كما أن عملية الاحتضان تمر بعدة مراحل إلى غاية تخرج المؤسسة من الحاضنة.

(I) معايير اختيار المؤسسات المرشحة للاحتضان: فيما يخص معايير اختيار المؤسسات التي تلتحق بالحاضنات يمكن القول بأن أهم شروط الالتحاق بشكل عام، هي مدى احتياج المشروع لخدمات ودعم الحاضنة، والمشروعات الملتحقة بالحاضنة تتميز بكونها مشروعات مبنية على

الأشخاص المبدعين أصحاب الأفكار التكنولوجية الجديدة، والتي يمكنها أن تحقق نمواً سريعاً وتتخرج من الحاضنة في أسرع وقت، والتي تحتاج إلى الدعم الفني والتكنولوجي، وبشكل عام تلتحق بالحاضنة المؤسسات التالية:<sup>1</sup>

- المؤسسات الجيدة ذات النمو السريع والتي يمكن لها أن تنمو بالدرجة التي تسمح لها بالتخرج بنجاح خلال فترة لا تتعدى ثلاثة أعوام؛
  - المؤسسات القائمة على المبادرات التكنولوجية المختلفة، واستخدام التقنيات الحديثة وإنتاج منتجات عالية الجودة؛
  - المؤسسات التي تحقق الترابط والتكامل مع المشروعات القائمة وخاصة الصناعات المغذية؛
  - المؤسسات التي ترغب في التحول من مشروعات حرفية إلى صناعات متطورة من خلال إدخال وسائل الإنتاج المتطورة؛
  - المؤسسات التي تحقق كسب وتكوين مهارات إدارية جديدة، وتسمح بخلق وتنمية المهارات الفنية المتخصصة.
- من ناحية أخرى أوضحت التجارب العالمية، وجود عدة معايير فنية وشخصية لاختيار المشروعات في الحاضنات والمراكز التكنولوجية، والتي تتلخص في الآتي:
- جودة فريق إدارة المشروع وتميزه بالرغبة في الإنجاز؛
  - المحتوى التكنولوجي للمشروع (أبحاث متطورة، تكنولوجيا جديدة...)
- إمكانية تنفيذ الفكرة فنياً (technical feasibility) ؛
- الإنفراد (uniqueness) ؛

<sup>1</sup> عاطف الشبراوي، 2003، ص 56.



- قابلية الفكرة (أو المشروع) للحصول على براءة اختراع؛
  - القدرة على البدء فوراً في التنفيذ؛
  - واقعية وقابلية خطة المشروع للتحقيق؛
  - قابلية المشروع للحصول على التمويل؛
  - الإضافات والاختلافات الصناعية مع المنتجات الموجودة في الأسواق.
- ويوضح لنا الجدول الموالي بعض المعايير التي يمكن عن طريقها تحديد نوعية المشروعات التي يمكن الدفع بها ومساندتها من خلال حاضنات الأعمال التقنية والتي نطلق عليها "مشروعات رائدة"، ومقارنتها بالمشروعات التقليدية.

#### الجدول رقم (02): المقارنة بين المشروعات التقليدية والمشروعات الرائدة

| المعايير                 | مشروعات صغيرة تقليدية           | مشروعات صغيرة رائدة                |
|--------------------------|---------------------------------|------------------------------------|
| الهدف من المنتج          | تطوير وتحسين الأداء فقط         | تغيير طريقة الناس في الحياة والعمل |
| الزبائن                  | الأقارب والمعارف المحيطة بالعمل | أوامر توريد ومناقصات               |
| القيمة المضافة           | منخفضة                          | عالية                              |
| عمر المنتج               | منتج وقتي أو موسمي              | منتج دائم                          |
| حجم السوق                | غير معروف وصغير عادة            | معروف وضحخم                        |
| معدل النمو               | أقل من 10%                      | من 30% إلى 50% فأكثر               |
| المستهدف من السوق        | أقل من 5% في 5 سنوات            | أكثر من 20% في 5 سنوات             |
| الوصول إلى نقطة التعادل  | خلال 4 سنوات على الأقل          | خلال عام ونصف أو عامين             |
| معدل الربح الصافي السنوي | أقل من 20%                      | أكثر من 40%                        |

المصدر: عاطف الشبراوي: تجارب عالمية وعربية لتشجيع الإبداع التكنولوجي، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة مراكز البحوث الصناعية، المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، الرباط، مارس 2002، ص 22.

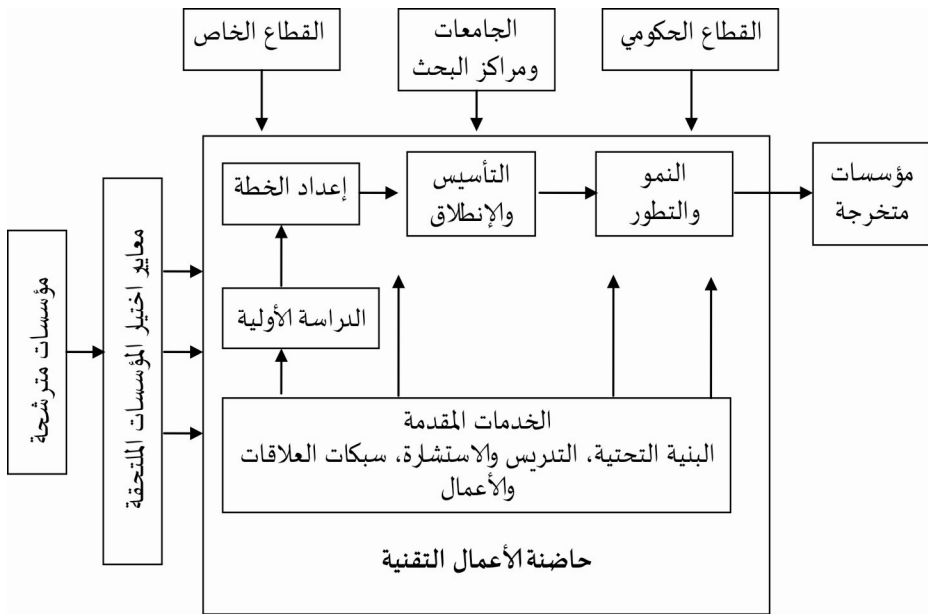
- مراحل احتضان المؤسسات الملتحقة بالحاضنة: تتم رعاية ومتابعة المؤسسات الملتحقة بالحاضنة خلال المراحل المختلفة من إقامتها داخل الحاضنة على النحو التالي:<sup>1</sup>
- مرحلة الدراسة والمناقشة الابتدائية والتخطيط: في هذه المرحلة، ومن خلال المقابلات الشخصية بين إدارة الحاضنة والمتقدمين بمشروعاتهم، يتم التأكد من:
  - جدية صاحب الفكرة (أو المشروع)، ومدى انطباق معايير الاختيار على المستفيدين ومشروعاتهم؛
  - قدرة فريق العمل المقترح على إدارة المشروع؛
  - الدراسة التسويقية والخطط التي تضمن قدرة المنتج على الدخول للأسواق؛
  - الخطط المستقبلية لتوسعات المشروع.
- مرحلة إعداد خطة المشروع: في ضوء النتائج التي يتم التوصل إليها في المرحلة الأولى أثناء إعداد دراسة جدوى المشروع اقتصاديا ، وفنيا ، وتسويقيا ، ، يقوم صاحب المشروع بإعداد خطة المشروع (Business Plan).
- مرحلة التأسيس والانضمام للحاضنة وبدء النشاط: ويتم خلال هذه المرحلة تأسيس المشروع والتعاقد مع الحاضنة، ويخصص له مكان أو موقع يتناسب مع نوع نشاطه وحجمه.

<sup>1</sup> عاطف الشبراوي المرجع نفسه، ص 58.

- مرحلة نمو وتطوير المشروع: ويتم خلالها متابعة أداء المشروعات التي تعمل داخل الحاضنة ومعاونتها على تحقيق معدلات نمو عالية من خلال المساعدات والاستشارات من الأجهزة الفنية المتخصصة المعاونة بإدارة الحاضنة، علاوة على المشاركة في الندوات وورش العمل والدورات التدريبية التي تتم داخل الحاضنة بالتعاون مع المؤسسات المعنية.

- مرحلة التخرج من الحاضنة: وهي المرحلة النهائية بالنسبة للمشروعات داخل الحاضنة، وتتم عادة بعد فترة تتراوح بين سنتين إلى ثلاث سنوات من قبول المشروع بالحاضنة، وذلك طبقا لمعايير محددة للتخرج، حيث يتوقع أن يكون المشروع قد حقق قدرا من النجاح والنمو، وأصبح قادرا على بدء نشاطه خارج الحاضنة بحجم أعمال أكبر.

ويلخص لنا الشكل الموالي نموذجا لحاضنة أعمال تقنية، ويوضح مختلف المراحل التي تمر بها المؤسسات المحتضنة، بالإضافة إلى المحيط العام والخدمات المقدمة من طرف الحاضنة.



المصدر: من إعداد الباحثين

ثانيا : الخدمات التي تقدمها الحاضنة

تقوم حاضنة الأعمال التقنية بتقديم حزمة من الخدمات المتنوعة التي تساعد المؤسسات المحتضنة على النمو والتطور، وتتمثل هذه الخدمات المقدمة في العناصر الأساسية التالية:<sup>1</sup>

توفير المرافق المتعلقة بالبنية التحتية: توفر الحاضنات التقنية للمؤسسات التي تنتسب لها المرافق الأساسية اللازمة من مختبرات ومعامل وتجهيزات، والاحتياجات الإضافية من أجهزة وبرامج وخدمات تقنية المعلومات وشبكات الاتصالات، كما تقوم بعمل الترتيبات اللازمة لتوفير متطلبات البنية التحتية عن طريق المشاركة أو التنسيق مع الجامعات وهيئات نقل التقنية ومقدمي الخدمات المساندة المرتبطين بها أو عن طريق الاستئجار.

<sup>1</sup> عبد الرحمن بن عبد العزيز مازي : مرجع سابق، ص 19.  
260

1) تقديم الخدمات الفنية: يعتبر وجود بيئة مشجعة لنقل التقنية مطلباً أساسياً لنجاح الحاضنات التقنية في حصول المنشآت المنتسبة لها على التقنيات المعنية اللازمة لتطويرها ونموها، كما تعد من أهم الخدمات التي تقدمها الحاضنات التقنية لمنتسبيها: برامج التعاون والتنسيق بين هيئات نقل التقنية والحاضنات، إلى جانب تأمين وسائل استفادة المنشآت المنتسبة لهذه الحاضنات من المرافق التقنية والمكتبات وقواعد المعلومات، مع توفير سبل استعانتها بالخبراء والمتخصصين المتميزين، وترتيب طرق استخدامها عن طريق عقود واتفاقيات خاصة، أما بالنسبة للحاضنات المرتبطة بالجامعات فتعتبر استفادة المنشآت المنتسبة لهذه الحاضنات من الأكاديميين والباحثين في هذه الجامعات إلى جانب طلابها (عن طريق الإعارة أو بتقديم الاستشارات أو بالمشاركة في الأبحاث والتسويق)، من أهم الميزات التي توفرها الحاضنة للمنشآت المنتسبة لها.

2) توفير الأماكن والمكاتب والمجهزة: تقوم الحاضنة بتوفير الأماكن المناسبة والمكاتب المجهزة وتوفير متطلبات الاتصالات الأساسية (من الهاتف والفاكس والإنترنت ومكونات تقنية المعلومات من أجهزة وبرامج)، إلى جانب توفير المرافق المشتركة (مثل غرف الاجتماعات والقاعات المجهزة للعرض)، بالإضافة إلى تقديم الخدمات المساندة (مثل التنظيف والصيانة والأمن والحراسة)، مع توفير معدات التنزيل والتحميل والنقل، إلى جانب تخصيص أماكن للتخزين المؤقت ومرافق للاستلام والتسليم والشحن، لتلبية احتياجات المنشآت الصغيرة التي تنتسب لها، مقابل مبالغ صغيرة نسبياً تدفعها المؤسسات مما يقلل من الاحتياجات الرأسمالية لهذه المنشآت في مراحلها الأولى.

3) تسهيل الوصول إلى مصادر التمويل: تقوم الحاضنات بمساعدة المؤسسات المنتسبة لها في إعداد خطط العمل اللازمة للاتصال بالراغبين في الاستثمار فيها وهي في طور النمو، كما يمكن لهذه الحاضنات إقامة

ندوات للاستثمار تستقطب من خلالها المستثمرين الراغبين، بل ويمكن للحاضنات نفسها المشاركة في ملكية هذه المنشآت، موفرة بذلك مصادر دخل مستقبلية كنتيجة لنمو المؤسسات التي تشارك فيها، كما يمكن للمنشآت المنتسبة للحاضنات التقنية المرتبطة بالجامعات ومراكز الأبحاث الحصول على التمويل اللازم لها، بموجب ترتيبات تشارك فيها هذه الجامعات في ملكية هذه المنشآت مقابل حقوق الملكية والاستفادة من براءات الاختراعات.

(4) توفير الخدمات القانونية: تحتاج المنشآت المنتسبة للحاضنات إلى خدمات قانونية مرتبطة بأمر عديدة ، مثل تأسيسها وتسجيلها وما يتعلق منها بحماية الملكية الفكرية وبراءات الاختراعات، ويمكن للحاضنات تخفيض التكاليف المرتبطة بتوفير هذه الخدمات القانونية إلى المنشآت المنتسبة لها، وذلك بتوحيد مقدمي هذه الخدمات والاتفاق معهم لتقديم هذه الخدمات بصفة دائمة وجماعية.

(5) بناء شبكات التواصل Networking: تقوم الحاضنات ببناء شبكات التواصل فيما بينها (سواء على مستوى الدولة أو العالم) عن طريق تنظيم الندوات والملتقيات، للوقوف على المستجدات والمشاركة في الخبرات والعمل بشكل متكامل. كما أن استمرار الحاضنات في التواصل مع المؤسسات المتخرجة منها إلى جانب استمرار الحاضنات في تقديم بعض الخدمات التي كانت تقدمها لهذه المنشآت قبل تخرجها، يعد من العوامل الإيجابية الهامة، إذ أن ذلك لا يساعد فقط في زيادة دخل الحاضنات ، ولكنه أداة تسويق فعالة ، حيث تستفيد المنشآت المنتسبة للحاضنة من المنشآت المتخرجة (وعن طريقها) من المنشآت الأخرى التي ترتبط بها خارج الحاضنات.

(6) توفير العديد من الخدمات (الإدارية والتدريبية والتسويقية والاستشارية): يبدأ تقديم الخدمات الإدارية من قبل الحاضنات للمؤسسات المنتسبة

لها من مرحلة تقييمها، المبني على إمكانية نجاح خطط عمل هذه المنشآت، وذلك قبل سماح الحاضنات لهذه المنشآت بالانتساب لها، كما يمكنها الاستعانة بجهات متخصصة في عمل الدراسات ووضع الخطط. بالإضافة إلى ذلك تقوم الحاضنات بتقديم خدمات التدريب المختلفة (مثل تنمية المهارات الخاصة بإدارة الأعمال أو تقوية المهارات الخاصة بالاستفادة من تقنية المعلومات والاتصالات واستخدامات الإنترنت)، وعقد الندوات وحلقات النقاش المتنوعة (مثل المتعلقة منها بوضع الخطط والاستراتيجيات للمنشآت المنتسبة لها أو المرتبطة منها بالتغيرات في الأنظمة والقوانين ومستجدات السوق وتطورات التقنية) وذلك لتعزيز فرص بقائها ونموها على المدى الطويل، كما يمكن للحاضنات تقديم خدمات التسويق للمؤسسات المنتسبة لها من قبل منشآت أخرى متخصصة في هذا المجال ومنتسبة أيضا لنفس الحاضنة، وفي الحاضنات المرتبطة بالجامعات يمكن الاستعانة بطلاب هذه الجامعات في تقديم بعض خدمات التسويق.

### ثالثا : عوامل النجاح وطرق تقييم أداء الحاضنات التقنية

#### (I) عوامل نجاح الحاضنات التقنية: يعتمد نجاح حاضنات الأعمال التقنية

- في تحقيق الأهداف المرجوة منها على عدة عوامل نذكر من بينها:
- كفاءة مدير الحاضنة وقدرته على إدارتها بشكل فعال، فنجاح الحاضنة والمشروعات الملتحقة بها يتوقف إلى حد كبير على صفات وأداء مدير الحاضنة، ومدى ارتباطه بالمؤسسات المحتضنة؛
  - ترابط الحاضنة مع المجتمع المحيط ومدى الدعم والتشجيع الذي تتلقاه من مختلف الهيئات والمؤسسات، سواء العامة أو الخاصة؛
  - وضع معايير محددة عند اختيار المؤسسات تناسب مع الظروف المحلية ومراعاة الجدوى الاقتصادية للمشاريع، وإمكانات توسعها المستقبلية؛<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حسين رحيم: مرجع سابق، ص 171

- الحصول على التمويل المناسب في أسرع وقت وبأقل تكلفة؛
  - خلق صور ذهنية للنجاح يعتبر عاملا ً جوهريا ً في تنمية الحاضنة، ويساعد على سرعة اندماج الحاضنة في المجتمع أو المنطقة المحيطة، وسهولة اجتذاب الموارد والشركاء، ومساعدة المشروعات الصغيرة على كسب المصداقية واجتذاب مشروعات جديدة؛
  - قوة شبكات الأعمال ومدى ارتباط الحاضنات بالشركات الكبيرة؛
  - خلق بيئة أعمال مناسبة داخل الحاضنة تسود فيها روح التعاون والصدقة بين المشروعات المختلفة.<sup>1</sup>
- (2) طرق تقييم أداء الحاضنات التقنية: يركز تقييم أداء حاضنات الأعمال التقنية على مدى مساهمتها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ويمكن قياس أداء الحاضنات بواسطة مجموعة من المؤشرات والتي نلخصها في النقاط التالية:<sup>2</sup>
- عدد الشركات التي تم احتضانها والتي حققت نجاحا معتبرا بعد تخرجها من الحاضنة؛
  - عدد الوظائف التي تم خلقها من خلال الحاضنة، ويقاس بعدد الوظائف التي يتم خلقها في المؤسسات المحتضنة كل عام حتى نهاية العام الثالث؛
  - الوظائف والنشاطات الاقتصادية التي يتم استحداثها عن طريق الشركات التي تتخرج من الحاضنة، ويقاس هذا المؤشر بعدد الوظائف التي يتم خلقها كل عام عن طريق هذه الشركات، وما يعبر عن القيمة المضافة التي تحققها هذه الشركات، ونسب الزيادة في المبيعات حتى نهاية العام السادس؛

<sup>1</sup> عاطف الشبراوي: مرجع سابق، ص 53  
<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 64-65.



- الاستثمارات المحلية والحكومية في إقامة الحاضنة والعمليات الأولية، ويقاس هذا المؤشر بحجم الاستثمارات التي يتم توفيرها لأعمال الحاضنة والمشروعات كل عام؛
- نتائج المسوح الميدانية وتقييم المستفيدين من الحاضنة لجودة وفائدة الخدمات المقدمة لهم، ويقاس هذا المؤشر من خلال معدلات الاستجابة لاستطلاعات الرأي وتقييم الأنشطة والخدمات المقدمة؛
- قدرة الحاضنة على الاستمرارية والتمويل الذاتي، وتقاس من خلال حجم عوائد الحاضنة ونسب تكاليف الأداء المخطط له بالنسبة إلى هذه العوائد وفرص الوصول إلى نقطة التعادل المالي؛
- حجم الضرائب والمدفوعات التي يؤديها أصحاب المشروعات بالحاضنة والشركات المتخرجة منها إلى الدولة، وتقاس بمعدلات وحجم عوائد الضرائب والمقتطعات الأخرى التي تدفعها الشركات والمؤسسات التي ساعدت الحاضنة على إقامتها؛
- القدرة البنائية للحاضنة وتأثيرها في المجتمع المحيط من خلال التغيير في المعتقدات والمعطيات الثقافية والاجتماعية عن العمل الحر وإقامة الشركات الجديدة، وعلى الترابط بين الصناعة والبحث العلمي، وتقاس من خلال استطلاع رأي المهتمين والشركاء في تقديم الخدمات، ومن خلال زيادة عدد العقود التي ساهمت في وضعها الحاضنة بين الصناعة والبحث العلمي والجامعات؛
- حجم وقوة التغيرات التي نتجت عن الحاضنات في السياسة الحكومية نحو دعم القطاع الخاص وإقامة الشركات الجديدة، وتقاس بعدد القوانين والمحفزات وبرامج التمويل المتخصصة التي تضعها الحكومة وتقوم بتنفيذها فعلا .

## المحور الثالث: واقع حاضنات الأعمال في الجزائر

### أولا: الإطار القانوني والتنظيمي

نظرا لحدائثة ظهور فكرة حاضنات الأعمال التقنية في العالم، ونتيجة للنجاح الكبير والملموس الذي حققته في دعم ترقية وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة القائمة على الأفكار والمبادرات التكنولوجية المميزة، خصوصا في الدول المتقدمة، بالإضافة إلى النجاح الذي حققته الحاضنات التقنية في الدول النامية والدول العربية، التي أخذت بمفهوم حاضنات الأعمال ( كما رأينا في المبحث السابق) في زيادة ورفع نسب نجاح المشاريع الصغيرة، ودفع عجلة التنمية الاقتصادية، فقد ارتأت الجزائر أن تأخذ أيضا بهذا المفهوم الجديد سعيا منها إلى تنمية ثقافة العمل الحر ودعم ترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي يمثل أهمية إستراتيجية قصوى في ظل الظروف الحالية.

وفي هذا الإطار سعت الجزائر ممثلة في وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية إلى وضع الأطر القانونية والتشريعية والتنظيمية اللازمة لإنشاء وإقامة حاضنات الأعمال على شكل محاضن ومشاتل المؤسسات ومراكز التسهيل.

وقد تمثل هذا الإطار القانوني في المرسوم التنفيذي رقم 03-78 المؤرخ في 25 فبراير 2003 والذي يتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات، والرسوم التنفيذية رقم 03-79 المؤرخ في 25 فبراير 2003 والذي يتضمن القانون الأساسي لمراكز التسهيل، وتجدر الإشارة إلى أن المشرع الجزائري، بناء على المشرع الفرنسي، قد ضمن مفهوم المحاضن في المشاتل، على الرغم من تمييز العديد من الباحثين والتشريعات بينهما، مما أدى إلى غموض في مفهوم حاضنات الأعمال.

وعلى ضوء المرسومين السابقين سنتناول فيما يلي الطبيعة القانونية والتنظيم والمهام و الأهداف التي حددها المشرع الجزائري لكل من مشاتل المؤسسات ومراكز التسهيل.

## (I) مشاتل المؤسسات *les pépinières d'entreprises*

- تعريف مشاتل المؤسسات: هي مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتهدف إلى مساعدة ودعم إنشاء المؤسسات التي تدخل في إطار سياسة ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وتتخذ المشاتل احد الأشكال التالية:

- المحضنة: هي هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع في قطاع الخدمات؛
- ورشة الربط: وهي هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع في قطاع الصناعة الصغيرة والمهن الحرفية؛
- نزل المؤسسات: هي هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع المنتمين إلى ميدان البحث.

وما يلاحظ في التعريف الجزائري للمشاتل أنه قسم أشكال المشاتل حسب نوع القطاع الذي تنتمي إليه المشاريع، فالمحاضن تختص بالمؤسسات العاملة بقطاع الخدمات، بينما نزل المؤسسات تتكفل بالمؤسسات العاملة بميدان البحث، وهو المفهوم الأقرب إلى حاضنات الأعمال التقنية، الأمر الذي يختلف عن المفاهيم السابق ذكرها المعمول بها في الدول المتقدمة والدول النامية، حيث نجد أن تسمية الحاضنات لا تقتصر فقط على قطاع الخدمات بل تشمل جميع أنواع القطاعات، وتختص بشكل أكثر بقطاع البحث والتكنولوجيا.

- أهداف مشاتل المؤسسات: تهدف مشاتل المؤسسات أساسا إلى مساعدة ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مراحل الإنشاء والتأسيس عن طريق ما يلي:

- تطوير التعاون مع المحيط المؤسستي؛

- المشاركة في الحركة الاقتصادية، والعمل على أن تصبح في المدى المتوسط عاملاً إستراتيجياً في التطور الاقتصادي في أماكن تواجدها؛
- تشجيع بروز المشاريع المبتكرة؛
- تقديم الدعم لمنشئي المؤسسات الجدد؛
- ضمان ديمومة المؤسسات المرافقة؛
- تشجيع المؤسسات على تنظيم أفضل.
- مهام مشاتل المؤسسات: على ضوء الأهداف المحددة تتولى مشاتل المؤسسات المهام التالية:
- استقبال واحتضان ومرافقة المشاريع الحديثة النشأة لمدة معينة وكذا أصحاب المشاريع؛
- تقوم المشاتل بوضع محلات تحت تصرف المشاريع تتناسب مساحتها مع طبيعة المشتلة واحتياجات نشاطات المشروع، كما تتولى عملية تسييرها وإيجارها.
- فحص مخططات الأعمال للمستأجرين المحتملين الحاملين للمشاريع داخل المشتلة؛
- دراسة كل أشكال المساعدة والمتابعة؛
- إعداد مخطط توجيه لمختلف قطاعات النشاطات التي تحتضنها المشتلة؛
- دراسة واقتراح وسائل وأدوات ترقية المؤسسات الجديدة وإقامتها؛
- مساعدة المؤسسات على تجاوز الصعوبات والعراقيل التي تواجهها؛
- وضع الأدوات والتجهيزات المكتبية والإعلامية اللازمة تحت تصرف المؤسسات المحتضنة؛
- إعداد برامج العمل وعرضها على وزير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية للمصادقة عليه كل سنة.

- الخدمات التي تقدمها مشاتل المؤسسات: بالإضافة إلى المواقع والمحلات التي تقوم المشاتل بتأجيرها إلى أصحاب المشاريع المحتضنة، فإنها تتولى تقديم الخدمات التالية:

- توفير التجهيزات المكتبية وأجهزة الإعلام الآلي؛
- توفير التكنولوجيات الحديثة الأكثر تقدما كلما أمكن؛
- توفير خدمات استقبال المكالمات الهاتفية والفاكس؛
- توزيع وإرسال البريد وكذا تصوير وطبع الوثائق؛
- توفير خدمات الكهرباء والغاز والماء؛
- تقديم الاستشارات القانونية والمحاسبية والمالية لأصحاب المشاريع؛
- تقديم خدمات التدريب في مجال تقنيات الإدارة والتسيير<sup>1</sup>

## (2) مراكز تسهيل المؤسسات *les centres de facilitation*

- تعريف مراكز التسهيل: مراكز تسهيل المؤسسات هي مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، والغاية من استحداثها هي تسهيل إنشاء وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- أهداف مراكز التسهيل: تهدف مراكز التسهيل إلى تحقيق الآتي:
- وضع شبك يتكيف مع احتياجات منشئي المؤسسات والمقاولين؛
- تطوير ثقافة التقاؤل؛
- ضمان تسيير الملفات التي تحظى بمساعدة الصناديق المنشأة لدى وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة طبقا للتنظيم المعمول به؛
- تقليص آجال إنشاء المؤسسات وتوسيعها؛
- تشجيع تطوير التكنولوجيات الجديدة لدى أصحاب المشاريع؛

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، 2003، ص 14-17.

- إنشاء مكان التقاء بين عالم الأعمال والمؤسسات والإدارات المركزية والمحلية؛
  - الحث على تثمين البحث عن طريق توفير جو للتبادل بين حاملي المشاريع ومراكز البحث وشركات الاستشارة ومؤسسات التكوين والأقطاب التكنولوجية والصناعية والمالية؛
  - تشجيع تطوير النسيج الاقتصادي المحلي؛
  - تثمين الكفاءات البشرية وعقلنة استعمال الموارد المالية؛
  - إنشاء قاعدة معطيات حول نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتكنولوجيات الجديدة؛
  - مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للاندماج في الاقتصاد الوطني والدولي.
- مهام مراكز التسهيل: على ضوء الأهداف المذكورة سابقا، تتولى مراكز التسهيل القيام بالمهام التالية:
- دراسة الملفات التي يقدمها أصحاب المشاريع والإشراف على متابعتها؛
  - مساعدة أصحاب المشاريع على تخطي العراقيل التي تواجههم أثناء مرحلة التأسيس؛
  - تجسيد اهتمامات أصحاب المشاريع في أهداف عملية وذلك بتوجيههم حسب مساهمهم المهمي؛
  - مرافقة أصحاب المشاريع في ميداني التكوين والتسيير؛
  - تشجيع نشر المعلومات والدراسات المتعلقة بفرص الاستثمار؛
  - دعم تطوير القدرة التنافسية للمشاريع؛
  - مساعدة المؤسسات الجديدة على تحويل ونشر التكنولوجيات الجديدة.
- الخدمات التي تقدمها مراكز التسهيل: في إطار مساعدة المؤسسات الجديدة تقوم مراكز التسهيل بتقديم جملة متنوعة من الخدمات تتمثل في :

• تقديم الخدمات في مجال الاستشارة في ميادين التسيير والتسويق وإدارة الموارد البشرية وكل الأشكال الأخرى المحددة في سياسة دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

• الاستشارات التكنولوجية المسبقة عن طريق خبراء متخصصين من أجل دراسة العوائق التقنية المرتبطة بالدعم التكنولوجي؛

• المساعدة على الابتكار وتحويل التكنولوجيا عن طريق التغطية الكلية أو الجزئية للمصاريف المنفقة مع مخابر البحث لتطوير المشاريع المبتكرة.<sup>1</sup>

ثانيا : واقع حاضنات ومشاتل المؤسسات في الجزائر وأسباب تأخرها

## I) واقع حاضنات ومشاتل المؤسسات في الجزائر

تعد تجربة الجزائر في مجال حاضنات الأعمال التقنية متأخرة نوعا ما مقارنة بالدول النامية والدول العربية خصوصا، حيث لم يتم صدور أي قانون أو مرسوم ينظم نشاط الحاضنات إلى غاية سنة 2003، باستثناء القانون رقم 18/01 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصادر في سنة 2001 والذي أشار إلى مشاتل المؤسسات، كما أننا نلاحظ أن المشرع الجزائري قد أخذ بمفهوم مشاتل المؤسسات ومراكز التسهيل، في حين تقتصر المحضنة كشكل من أشكال المشاتل على دعم ومساعدة المشاريع القائمة على تقديم الخدمات فقط، بينما يشمل مفهوم الحاضنات في الدول المتقدمة والنامية كل أنواع المشاريع، وخصوصا المشاريع القائمة على المبادرات التكنولوجية المتميزة.

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

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، ص 18-19.

وتجسيديا لمشروع إقامة مشاتل ومحاضن المؤسسات ومراكز التسهيل في الجزائر، سعت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية إلى إنشاء II محضنة في كل من الولايات التالية: الأغواط، باتنة، البليدة، تلمسان، سطيف، عنابة، قسنطينة، وهران، الوادي، تيزي وزو، الجزائر، بالإضافة إلى 4 ورشات ربط في كل من: الجزائر، سطيف، قسنطينة، وهران، وفي إطار البرنامج التكميلي لدعم النمو خلال الفترة 2005-2009 تم تخصيص مبلغ 4 مليار دينار لدعم قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث سيتم زيادة عدد المحاضن ليلبلغ 20 محضنة.

أما فيما يخص مراكز التسهيل فقد أنشأت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية 14 مركز تسهيل كمرحلة أولى على مستوى 14 ولاية هي الجزائر، بومرداس، تيبازة، البليدة، الشلف، وهران، تيزي وزو، سطيف، قسنطينة، الوادي، جيجل، الأغواط، سيدي بلعباس، غرداية، ثم إنشاء 21 مركزا في مرحلة ثانية ليلبلغ عدد المراكز 35.<sup>1</sup>

## (2) أسباب تأخر حاضنات ومشاتل المؤسسات في الجزائر

ترجع أسباب تأخر انطلاق مشاريع حاضنات ومشاتل المؤسسات في الجزائر إلى الظروف الاقتصادية والاجتماعية السيئة التي مرت بها الجزائر في السنوات الماضية والتي لم تكن تسمح بانتشار الوعي السياسي والاقتصادي لأهمية مثل هذه الأدوات الجديدة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وإجمالا يمكن حصر العوامل والأسباب التي أدت إلى التأخر في انطلاق مثل هذه لمشاريع في النقاط التالية<sup>2</sup>: تأخر صدور القوانين المراسيم المنظمة لنشاط حاضنات ومشاتل المؤسسات حيث كان صدور أولى المراسيم في سنة 2003؛

<sup>1</sup> محمد حميدوش، مارس 2003، ص 13.

<sup>2</sup> محمد بن بوزيان، الطاهر زباني : مرجع سابق، ص 19.



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

### ثالثا : آفاق حاضنات الأعمال التقنية في الجزائر

باعتبار أن تجربة الجزائر في ميدان حاضنات الأعمال التقنية لا تزال مجرد مشروع يحتاج إلى التفعيل والتجسيد الميداني ، فإننا نرى أن نجاحها في تحقيق أهدافها التنموية في المجالات الاقتصادية والاجتماعية، يتوقف على توافر العديد من العوامل والظروف الاقتصادية والاجتماعية التي تساعد على تنمية روح الإبداع والتجديد وثقافة التناول والعمل الحر، والرغبة في إحداث

تنمية تكنولوجيا حقيقية للمجتمع، والتي تعمل الحاضنات بشكل رئيسي على تحقيقها، ومن بين هذه العوامل نذكر ما يلي<sup>1</sup>:

- وجود بحث علمي قوي ومبدع ومؤسسات بحثية قادرة على المساهمة في النمو الاقتصادي، عن طريق نقل وتوطين التكنولوجيات الجديدة التي تؤدي إلى استحداث منتجات أو خدمة جديدة أو تحسين جودتها؛

- توافر روح الإبداع والابتكار، فالتغير التكنولوجي لا يقتصر على إدخال طرق إنتاج جديدة أو منتجات جديدة فقط، ولكن يمكن أن يحدث من خلال سلسلة من التحسينات والإضافات الصغيرة والكبيرة في المنتج أو الخدمة الحالية، فالقدرة على التخيل والإبداع تنتج عن التفاعل بين المجتمع المحيط والموارد الذاتية للفرد، والتي بدورها تتأثر بالعملية التعليمية ومستوى الوعي في المجتمع المحيط به؛

- وجود وانتشار ثقافة العمل الحر والتقاليد، فتنمية المشروعات الصغيرة لا يمكن أن تزدهر إلا في مجتمع تتوفر فيه روح الريادة وحب العمل الحر، وتواجد مجموعة من رجال الأعمال أصحاب المواهب الإدارية الخاصة، والاستعداد للمخاطرة، وتبني أفكار جديدة؛

- توافر آليات الدعم والمساعدة، والتي يمكن أن توجد عن طريق التوسع في إقامة حاضنات الأعمال والمشروعات التكنولوجية والمؤسسات المشابهة الداعمة للمشروعات الجديدة الناشئة كحدائق ومدن العلوم والتكنولوجيا؛

- تشجيع ودعم أنظمة التمويل خارج نظام القروض المصرفية بهدف دعم وتطوير القدرة التمويلية من جهة وفتح مداخل جديدة للتمويل أمام الصناعات الصغيرة والمتوسطة، مثل مشروعات شركات توظيف الأموال وشركات رأس المال المخاطر وشركات التأجير والبنوك الإسلامية.

<sup>1</sup> حسين رحيم أكتوبر 2001، ص 17.

ونظرا للطبيعة الخاصة لحاضنات الأعمال التقنية كونها مشاريع تهدف إلى دعم إنشاء المؤسسات الجديدة، فإن نجاحها يتوقف على توافر مجموعة أخرى من العوامل ترتبط بعملية إقامة هذه الحاضنات من حيث : تنظيم الحاضنة، السوق المتاح للمؤسسات الملتحقة بها، برامج عمل الحاضنة، موقع ومباني الحاضنة، بالإضافة إلى طبيعة مصادر التمويل، وتختلف طبيعة ودرجة أهمية هذه العوامل تبعا للمرحلة الزمنية التي تمر بها الحاضنة كمشروع مستقل.

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

- تحديد الأهداف من البداية، مع الأخذ بعين الاعتبار توجهات السوق ومتطلبات التنمية الاقتصادية، وعوائد المستثمرين، تفاديا لأي تعارض في المستقبل؛
- توظيف مدير تنفيذي للحاضنة، يكون لديه الخبرة والرغبة والقدرة على دعم المنشآت المنتسبة للحاضنة وأصحابها، خاصة فيما يتعلق بتواصلهم مع المستثمرين والمنشآت الكبرى في مجال نشاطات المنشآت المنتسبة للحاضنة؛
- اختيار المنشآت المنتسبة وفقا لخبرة أصحابها وكفاءتهم، والإمكانية التسويقية لمنتجاتها، وتكاملها مع بقية المنشآت المنتسبة للحاضنة؛
- إيجاد آلية تسهل استفادة المنشآت المنتسبة لها من الخبرات المكتسبة من قبل أي منها، بما يضمن زيادة فعالية الحاضنة والمنشآت المنتسبة لها؛

- التركيز على أن تكون المنشآت المنتسبة للحاضنة التقنية متخصصة في نفس المجال، وذلك للاستفادة القصوى من التعاون بين المنشآت المنتسبة للحاضنة.

- التواصل الجيد للحاضنة (محليا ودوليا) مع غيرها من الحاضنات التقنية وتسهيل تواصل المنشآت المنتسبة لها مع المنشآت ومقدمي الخدمة وموفري البنية التحتية خارج الحاضنة نفسها، حتى تكون للحاضنة والمنشآت المنتسبة لها دورا فعالا ضمن تخصصها التقني (مناطق تقنية، جامعات ومراكز أبحاث، مرافق وتجهيزات وبنى تحتية)، إضافة إلى الأسواق التي تستهدفها منتجات المنشآت المنتسبة للحاضنة.

#### المحور الرابع: تجارب عالمية وإمكانية الاستفادة منها

##### أولا: التجربة الفرنسية

تعتبر التجربة الفرنسية في ميدان الحاضنات من أقدم التجارب في دول الإتحاد الأوروبي والتي تعود إلى حوالي منتصف الثمانينيات، ويقدر عدد الحاضنات في فرنسا بحوالي 200 حاضنة تتوزع على مختلف المدن الفرنسية، وقد تم حديثا (عام 2001) إقامة مؤسسة مركزية لتنظيم نشاط هذه الحاضنات تسمى الجمعية الفرنسية للحاضنات "France Incubation"، وقد قامت هذه الجمعية بوضع تصنيف جديد لعدة أنواع من التخصصات التكنولوجية التي يتم تبعا لها تقسيم المشروعات الجديدة وهي:<sup>1</sup>

التكنولوجيا الحيوية biotechnologie: الصحة، الصناعات الغذائية، علوم الحياة؛

- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: الإنترنت، البرمجيات، علم الشبكات الاتصالات، الوسائط المتعددة؛

- العلوم الإنسانية والاجتماعية: التعلم، الثقافة.

<sup>1</sup> عاطف الشبر اوي: مرجع سابق، 72

## (I) أصناف حاضنات الأعمال الفرنسية

وبالإضافة إلى التصنيف السابق، نجد تصنيفا آخر لحاضنات الأعمال حسب الجهة أو الهيئة التي تنتهي إليها، حيث نجد:

- حاضنات حكومية: وهي الحاضنات المقامة داخل كليات الهندسة والمعاهد العلمية المختلفة (EPITA، ESSEC،INT) ومراكز البحوث بالإضافة إلى الحاضنات التي ترتبط بالتنمية الاقتصادية للأقاليم، مثل حاضنة Paris Innovation.

- حاضنات تمتلكها الشركات الكبرى: وهي حاضنات قامت مجموعات من الشركات الكبرى بإقامتها، وذلك بهدف تشجيع وتنمية المشروعات الجديدة في المجالات التي تهتم هذه الشركات الكبيرة، وخاصة في المجالات التكنولوجية الجديدة ، مثل شركة الاتصالات الفرنسية France Telecom التي أقامت "Invent Mobile" وشركة الكهرباء الفرنسية EDF التي أقامت حاضنة "Business Accelerator".

- حاضنات قطاع خاص: وهي حاضنات استثمارية تهدف إلى الربح، بدأت في إقامتها منذ منتصف التسعينيات شركات تمويلية وشركات رأس المال المشارك ورأس المال المخاطر. و تقدم كل الخدمات المالية خاصة في المشروعات ذات المخاطرة العالية جدا ، ، ومثال هذه الحاضنات الخاصة، حاضنة Talento التابعة لشركة KPM6.

وبالنسبة للنوع الأول ( الحاضنات الحكومية) فقد أطلقت فرنسا مشروع احتضان وتمويل المؤسسات التكنولوجية *incubation et capital amorçage des entreprises technologiques* في مارس 1999 من طرف وزارتي البحث العلمي والاقتصاد ، والذي يهدف إلى إنشاء حاضنات تكنولوجية موجهة إلى قطاع

التعليم العالي والبحث العلمي حيث أسفر هذا المشروع (إلى غاية نهاية 2003) عن النتائج التالية:<sup>1</sup>

- إنشاء 30 حاضنة تكنولوجية؛

- احتضان 964 مشروع، تخرج منها 519 مؤسسة توظف حوالي 2025 شخص؛

تتميز هذه الحاضنات بكون 35% منها تعمل في ميدان التكنولوجيا الحيوية biotechnologie و 31% تعمل في ميدان تكنولوجيا المعلومات ، بالإضافة إلى أن نسبة 90% من أصحاب المشاريع يحملون شهادات عليا (ماجستير، دكتوراه) و 58% منهم لا يقل سنهم عن 36 سنة و 39% بين 25 و 35 سنة.

بالإضافة إلى ما سبق نجد عدة اختلافات جوهرية تميز تسمية الحاضنة في فرنسا وهذا تبعا لنموذج احتضان المشاريع المعمول به، ويمكن أن نميز هذه الاختلافات كما يلي:

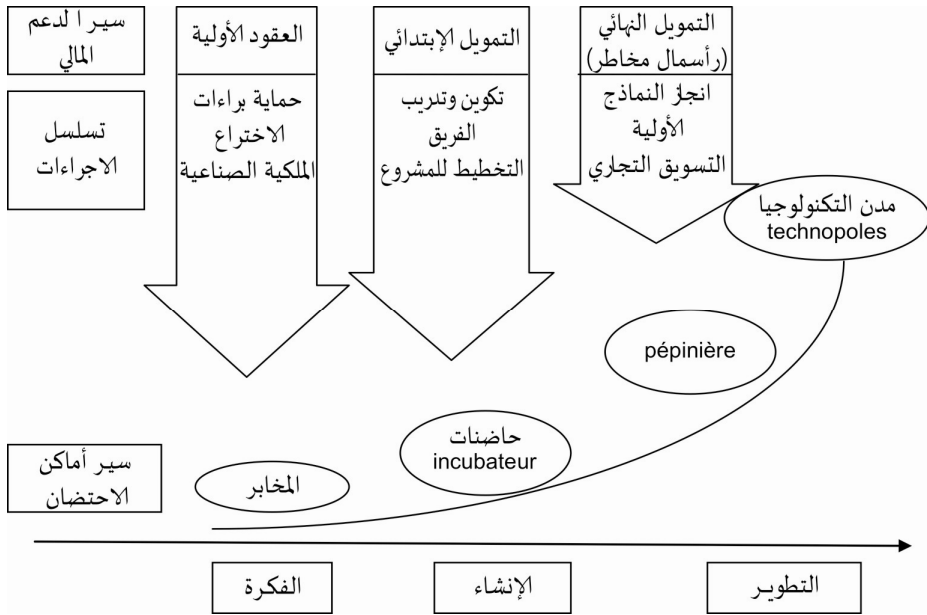
يطلق مصطلح حاضنة incubateur على الحاضنات التي توفر الدعم الفني والإداري والتمويلي لتشجيع إقامة مشروعات جديدة، ما عدا استضافة الشركات، أي أنها لا تقدم الموقع الذي يمكن بدء المشروع فيه، وبالتالي فإن هذا النوع من الحاضنات يركز على احتضان أصحاب الأفكار التكنولوجية وتوفير السبل لدخولهم في شراكة للحصول على معدات وأدوات البحث من أجل الوصول إلى وضع منتج قابل للتسويق والبيع، ويمثل هذا النوع أولى مراحل احتضان المشاريع الجديدة التي تنتهي عادة بإنتاج العينات الأولى للمشروع، أما مصطلح ورشة pépinières d'entreprise فيطلق على المراكز التي توفر الخدمات التي تم ذكرها من قبل، بالإضافة إلى توفير الموقع الذي يتم إقامة المشروع فيه، وعادة ما يتم الالتحاق بهذا النوع من الحاضنات بعد

<sup>1</sup> Ministère délégué à la recherche 2004، P 27-29.

التخرج من النوع الأول، ويوضح لنا الشكل التالي نموذج احتضان المؤسسات المعمول به في فرنسا واهم مميزاته:

### الشكل رقم (04): النموذج الفرنسي لاحتضان المشاريع

La source: [www.capintech.com/documents/GTalbotier.pdf](http://www.capintech.com/documents/GTalbotier.pdf) • consulter le (14/01/2009).



## (2) نماذج لحاضنات أعمال تقنية فرنسية

- حاضنة المؤسسات التكنولوجية Normandie Incubation: أنشأت هذه الحاضنة في جويلية 2000 بالتعاون مع جامعة Caen Basse-Normandie والمدرسة العليا للمهندسين ENSICAEN ومؤسسة GANIL لأبحاث الفيزياء وتمتلك الحاضنة شبكة واسعة من العلاقات مع مؤسسات التعليم العالي ومخابر البحث والمؤسسات التكنولوجية في المنطقة، ويتم تمويل الحاضنة من طرف الوزارة المنتدبة للبحث والتكنولوجيا الجديدة والجمعيات المحلية والأعضاء المؤسسين للحاضنة، وتبلغ ميزانية الحاضنة 500 ألف أورو سنويا.

تتكون الحاضنة من :

- مكتب إدارة؛
  - لجنة اختيار ومتابعة المشاريع؛
  - لجنة توجيه تقوم بالمصادقة على برامج الحاضنة؛
  - أعضاء الحاضنة ويتكونون من مدارس ومعاهد وشركات عاملة بالمنطقة.
- تتوفر الحاضنة على عدة مواقع وتجهيزات تسمح باستقبال واحتضان أصحاب المشاريع، كما تقدم لهم العديد من خدمات الدعم والمرافقة وشبكة واسعة من العلاقات مع مختلف الهيئات العلمية والإدارية، ومنذ انطلاق الحاضنة في سنة 2000 قامت باحتضان 24 مشروع توظف حوالي 40 شخصا، تخرج منها 8 مشاريع بنجاح، بينما لا تزال المشاريع الأخرى في مرحلة الاحتضان.<sup>1</sup>
- الحديقة التكنولوجية EUROSANTE في مدينة ليل: أنشأت الحديقة في سنة 1996 وتتوفر على العديد من التجهيزات والمواقع، كما تحتوي على مركز طبي جامعي يعمل به أكثر من 2350 طبيب و 2000 باحث، كما

<sup>1</sup> www.normandie-incubation، consulté le 11/01/2009.



تتوفر على العديد من مخابر البحث في ميدان البيوتكنولوجيا، وتتواجد بها 500 مؤسسة تعمل في ميادين: الصيدلة، إنتاج المعدات والتجهيزات الطبية، تقنيات الإعلام الآلي في المجال الطبي، توفر الحديقة 1000 منصب عمل في كل سنة بالإضافة إلى إنشاء العديد من المؤسسات، وتهدف الحديقة إلى :<sup>1</sup>

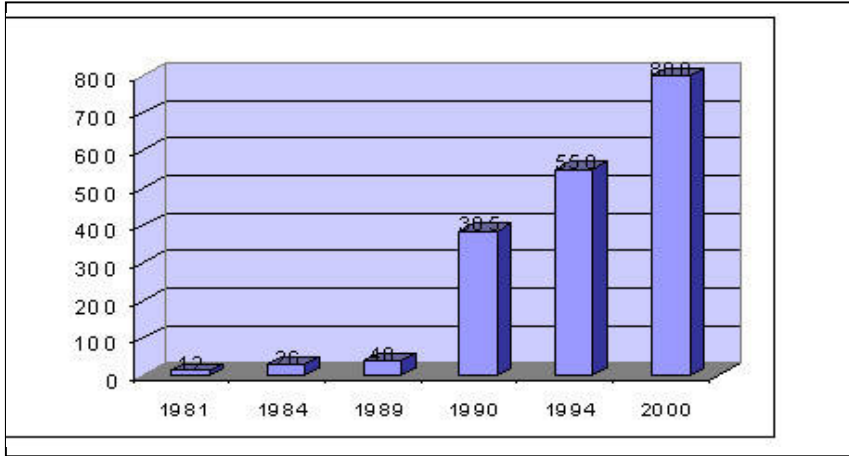
- احتضان ومرافقة المؤسسات العاملة في مجال الصحة؛
  - تثمين نتائج البحث العلمي؛
  - تسهيل عمليات نقل التكنولوجيا ونتائج الأبحاث في المجال الصحي؛
  - جذب المؤسسات الأجنبية للاستثمار في المنطقة؛
- تشكيل شبكات علاقات مع مختلف الهيئات: غرف التجارة والصناعة ، وكالات الاستثمار، مؤسسات البحث العلمي.

### ثانيا : التجربة الأمريكية

تعتبر تجربة الولايات المتحدة من أقدم التجارب في ميدان حاضنات الأعمال، حيث أن مفهوم حاضنات الأعمال نشأ وتطور بشكل أساسي في الولايات المتحدة ، لكن الانتشار الواسع لمفهوم الحاضنات كان بداية من عام 1984 عندما قامت الهيئة الأمريكية للمشروعات الصغيرة SBA بالاهتمام ببرامج إقامة الحاضنات وتنمية أعدادها، حيث لم يكن يعمل في الولايات المتحدة حينئذ سوى حوالي 20 حاضنة، ثم ارتفع عدد هذه الحاضنات بشكل كبير عند تأسيس الجمعية الأمريكية لحاضنات الأعمال NBIA في عام 1985، وفي نهاية عام 1999 وصل عدد الحاضنات في الولايات المتحدة إلى حوالي 800 حاضنة، ويلخص لنا الشكل الموالي تطور عدد الحاضنات في الولايات المتحدة خلال الفترة 1981-2000.

<sup>1</sup> Abdelkader DJEFLAT : 22-23 Juin 2003، Alger، P 23.

الشكل رقم (05): تطور عدد حاضنات الأعمال في (وم أ) خلال الفترة  
(1981-2000)



Source: National Business Incubator Association. best practice report. 2000. P 21.

بالإضافة إلى وجود الجمعية الوطنية لحاضنات الأعمال في الولايات

المتحدة NBIA

يوجد عدد من شبكات الحاضنات في الولايات المختلفة نذكر منها على

سبيل المثال:

- جمعية تكساس لحاضنات الأعمال؛

- شبكة حاضنات ولاية نيوجرسي؛

وتذكر إحصائيات جمعية تكساس لحاضنات الأعمال، أن معدل نجاح

المشروعات الجديدة داخل الحاضنات المرتبطة بهذه الشبكة يزيد عن 80 %،

وأن معدل نموها يزيد من 7 إلى 22 ضعف عن معدلات نمو المشروعات المقامة

خارج حاضنات الأعمال وقد تم إنشاء 19 ألف شركة جديدة ما زالت تعمل

بنجاح، تم من خلالها خلق أكثر من 245 ألف فرصة عمل دائمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> National Business. 2000. P 22.

وفي إحدى الإحصائيات الحديثة التي تصدرها الجمعية الوطنية لحاضنات الأعمال NBIA عن خصائص الحاضنات في الولايات المتحدة، نجد تحليلاً كاملاً لسمات هذه الحاضنات تبعاً لعدة عناصر هي كالآتي:<sup>1</sup>

### (1) التوزيع الجغرافي للحاضنات

تتوزع حاضنات الأعمال جغرافياً على مختلف الولايات داخل الولايات المتحدة الأمريكية، إلا أن هنتونكيزا، واضحا، للحاضنات التكنولوجية في الولايات الآتية: Atlanta، Georgia، Chicago، Illinois، San Jose، Philadelphia، Pennsylvania، Richmond، New York، California.

- 45% من الحاضنات تقع في المدن الكبرى؛

- 19% من الحاضنات تقع في المناطق الحضرية؛

- 36% من الحاضنات تقع في المناطق الريفية؛

### (2) مساحات الحاضنات

تختلف مساحات هذه الحاضنات ما بين 12 ألف متر مربع في أكبرها، وتبلغ متوسط مساحتها القابلة للتأجير لأصحاب المشروعات حوالي 5 آلاف متر مربع، بينما يبلغ متوسط عدد المشروعات التي تلتحق بالحاضنة الواحدة حوالي مائة مشروعاً.

### (3) طرق تمويل الحاضنات الأمريكية

يبلغ عدد الحاضنات الممولة من الحكومة، "حاضنات لا تهدف إلى الربح" حوالي 51% من مجموع الحاضنات، من بينها 20% تمويلها المؤسسات التعليمية الحكومية، وهي حاضنات تهدف فقط إلى تنشيط التنمية الاقتصادية في المجتمعات المحيطة. بينما تمثل الحاضنات التي يتولى إقامتها وتمويلها جهات خاصة أو مستثمرون أو شركات صناعية حوالي 8% من حاضنات الأعمال في أمريكا، وتعتبر نسبة 16% من مجموع حاضنات الأعمال

<sup>1</sup> NBIA:، 1999 (15/01/2009).

بالولايات المتحدة الأمريكية من النوع المشترك، حيث يشترك في تمويلها المنظمات غير الحكومية والجهات الخاصة، وفي معظم هذه الحاضنات يترك التمويل وإقامة الحاضنات إلى الجهات الحكومية بينما يقوم القطاع الخاص بتوفير الاستشارات والخبرات، بالإضافة إلى تمويل المشروعات. كما أن 5% من الحاضنات تمويلها بعض الهيئات الخاصة مثل مجموعة الكنائس الأمريكية، أو جمعيات فنية، أو الغرف التجارية، وهي حاضنات تهدف إلى تنمية بعض المشروعات أو الصناعات التقليدية المتخصصة، أو توفير فرص عمل لفئات اجتماعية محددة.

#### 4) أنواع وتخصصات الحاضنات الأمريكية

حوالي 35% من مجموع حاضنات الأعمال داخل الولايات المتحدة الأمريكية هي حاضنات تكنولوجية مختلطة *Mixed technology* ترتبط بالجامعات والمعاهد التعليمية وتشترك مع بعض حاضنات الأعمال العامة والخاصة في الأهداف، كما أن 30% من مجموع الحاضنات هي حاضنات ذات استعمال مشترك *Mixed use*، ونسبة 25% عبارة عن حاضنات أعمال أخرى، و7% حاضنات إنترنت.<sup>1</sup>

#### 5) نماذج رائدة لحاضنات الأعمال التقنية الأمريكية

وقصد إبراز مدى نجاح حاضنات الأعمال التقنية في التنمية الاقتصادية في الولايات المتحدة عن طريق تخريج مؤسسات ناجحة، فإننا نورد النماذج التالية والتي نرى أنها تعبر بشكل واضح عن مدى ضرورة وأهمية هذا النوع من الحاضنات.

<sup>1</sup> Rustam LALKAKA، 29 - 31 January 2001، P 23.  
www.state.nj.us، consulté le 05/01/2009 33.

- شبكة الحاضنات التقنية بنيو جيرسي: أحد الأمثلة على هذه الشبكات، نجد شبكة الحاضنات التكنولوجية في ولاية نيوجيرسي والتي يوجد بها وحدها ملركزا ٤ لتتمة المشروعات الصغيرة، بالإضافة إلى 07 حاضنات تكنولوجية، والتي تحتضن عددا ٤ من الشركات الناشئة، وتشتمل هذه الشبكة على<sup>1</sup>:

- عدد المشروعات الملتحقة بالحاضنة المشروع ٤ ؛
- عدد فرص العمل التي توفرها الشركات الحاضنة 478 فرصة عمل دائمة؛
- نسبة الزيادة في توظيف الأفراد في الشركات عند التحاقها بالحاضنة 211%؛
- مجموع دخول الشركات في الحاضنات 6.38 مليون دولار أمريكي؛
- عدد الشركات التي تخرجت من هذه الحاضنات 104 شركات؛
- متوسط فترة الإقامة في الحاضنة من 02 إلى 03 سنوات؛
- عدد الشركات التي تخرجت من الحاضنة وما زالت في ولاية نيوجيرسي 80 شركة؛
- نسب النجاح في المشروعات التي تخرجت من الحاضنة 77%.

- حاضنة أوستن للتكنولوجيا: تأسست هذه الحاضنة في عام 1989 وارتبطت ارتباطا وثيقا بجامعة أوستن وجامعة تكساس ووكالة الفضاء NASA ، وتقدم الحاضنة عدة تسهيلات منها مساحة 75 ألف قدم مربع، استشارات إدارية، برامج تدريبية، إمكانية التوصل لشبكة تمويلية 65 % منها مكونة من أفراد بالقطاع الخاص، وعادة ما يكون للحاضنة 30 شركة منتسبة في آن واحد وهناك سياسة تخرج رسمية (البقاء بالحاضنة 03 سنوات على الأكثر) مع استقبال من 10-15 شركة جديدة

<sup>1</sup> www.state.nj.us\* consulté le 05/01/2009.

سنويا، وتعتبر حاضنة أوستن منظمة لا تستهدف الربح ولكنها تدار على أساس تجاري وتمول ذاتيا ، وتبلغ ميزانية الحاضنة 600 ألف دولار أمريكي يغطيها دخل الحاضنة من مبانها و 50 ألف دولار من المعونات العامة.<sup>1</sup>

حاضنة معهد زسليبر الهندسي: أنشئت هذه الحاضنة بولاية نيويورك في أوائل الثمانينات وتشغل ثلاث بنايات تبلغ مساحتها (170 ألف قدم مربع) داخل الحرم الجامعي، وكانت في البداية ممولة بنسبة كبيرة من القطاع العام ومن سلطات المدينة والولاية، ويعمل بهذه الحاضنة 4 موظفين متفرغون، وتقوم هذه الحاضنة بتقديم التخطيط والنصح في مجال الأعمال وتوفير إمكانية استخدام خدمات الجامعة والاتصال بطلابها، وتمثل هذه الحاضنة حلقة الوصل مع مراكز التكنولوجيا المحلية والفيدرالية ويأتي ذلك في المقام الأول للحاضنة، ويتمثل إيراد الحاضنة في إيراد الإيجارات، والخدمات الخاصة، والأعمال الاستشارية، حيازة حقوق الملكية ، بالإضافة إلى التبرعات ودعم الجامعة ،وقد أنشأت هذه الحاضنة حوالي 100 شركة تولد عائد سنوي يقدر بـ 100 مليون دولار وأكثر من 800 وظيفة.<sup>2</sup>

### ثالثا: التجربة الصينية

ابتداء من عام 1985 قامت الصين بعملية تحول وإعادة هيكلة كبيرة للسياسات الخاصة بالبحث العلمي، وذلك بهدف توجيه البحوث العلمية النظرية إلى التطبيقات في الصناعة والاقتصاد، وفي عام 1988 بدأت الصين بإعداد برنامج قومي مركزي يعرف باسم "Torch"، والذي تمحور حول ثلاثة نقاط أساسية للنهوض بالبحث العلمي وتعظيم نتائجه، هي: تقوية وتنشيط عمليات الإبداع التكنولوجي، وتنمية وتطوير التكنولوجيات العالية وتطبيقاتها،

<sup>1</sup> الغرفة التجارية والصناعية بالرياض: مرجع سابق، ص 127.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 129.

وإتمام تحديث وتطوير عمليات التصنيع ورفع المحتوى التكنولوجي للمنتجات الصينية، هذا البرنامج الضخم يركز على إعادة هيكلة البحث العلمي وإعطاء دفعة جديدة له من خلال ثلاثة محاور رئيسية هي :

- التركيز على تسويق الأبحاث؛

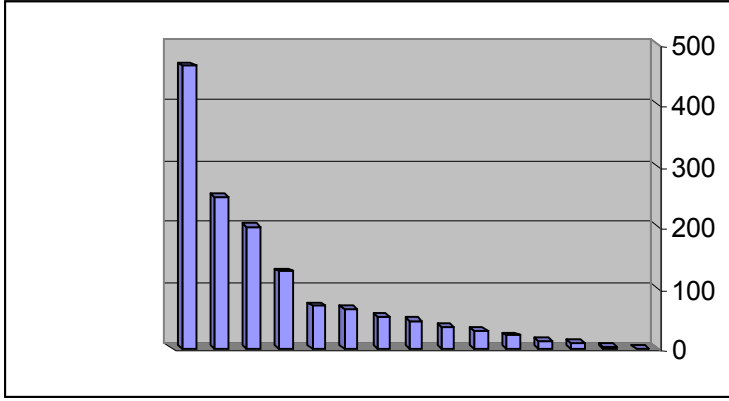
- تطوير التصنيع؛

- الاتجاه نحو العولمة؛

وتشير الإحصائيات إلى أن هذا البرنامج قد أدى إلى إنشاء 54 حديقة تكنولوجية خلال التسعينيات، ونجح في إقامة 465 حاضنة (حتى أكتوبر 2002) جميعها تقريبا ، حاضنات تكنولوجية، مما حقق للصين المركز الثاني في العالم في عدد الحاضنات بعد الولايات المتحدة، ووصل عدد الشركات التي أقيمت في هذه الحدايق التكنولوجية إلى 20.796 شركة تنتج منتجات عالية التكنولوجيا، يعمل بها حوالي 2.51 مليون شخص أغلبهم ذوو مؤهلات عالية، وبلغ مجموع دخل هذه الشركات حوالي 115 مليار دولار أمريكي، نتج عنها مبلغ 13 مليار دولار أمريكي من الضرائب، وبلغت مكاسب هذه الشركات من التصدير لهذه المنتجات التكنولوجية حوالي 18.6 مليار دولار أمريكي، وفي نهاية عام 2001 بلغ مجموع عوائد الشركات في هذه الحدايق التكنولوجية إلى رقم قياسي هو 150 مليار دولار أمريكي<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عاطف الشبروي: مرجع سابق، 80

الشكل رقم (06) : تطور عدد الحاضنات في الصين خلال الفترة (1987-  
(2001)



المصدر: عاطف الشبراوي : حاضنات الأعمال - مفاهيم مبدئية وتجارب عالمية-، المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة، الرياض، المملكة السعودية، 2003، ص 81.

من ناحية أخرى تختلف السياسات التشجيعية التي تتبعها الصين من إقليم إلى آخر فمثلا معظم الشركات التصنيعية الموجودة داخل الحاضنات في مدينة بكين تكتفي بوجود الوحدات الإدارية لهذه الشركات بالحاضنة، بينما تحتفظ بوحدة التصنيع الخاصة بها في الغالب في جنوب الصين خاصة في مدينة شنغهاي حيث العمالة أرخص.

#### (I) خصائص الحاضنات الصينية

- التخصص التكنولوجي برنامج الحاضنات الصيني مركزيا = برنامج التطوير التكنولوجي المعروف باسم " Torch "، لذا فإن كل الحاضنات قد تمت دراسة إقامتها وجدواها، وتم اختيار مواقع إقامتها وكل تفاصيلها بشكل مركزي، كما تم تدريب مديري الحاضنات من خلال نفس البرنامج التدريبي في الحاضنة الدولية ببكين "IBI" وتنقسم



الحاضنات الصينية إلى: حاضنات تكنولوجية عامة (دون تخصص تكنولوجي) حاضنات تكنولوجية متخصصة، حاضنات تكنولوجية في قطاع أو سوق متخصص حاضنات أعمال غير تكنولوجية، حاضنات الأعمال الدولية، وفي 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 وعلى إدارة الأعمال في الخارج، وبذلك يتم رفع مستوى الشركة إلى المستوى الدولي.

— الشكل القانوني: لا تختلف نماذج الشكل القانوني للحاضنات الصينية عن بقية الدول الصناعية من حيث وجود النماذج الآتية :

- حاضنة غير هادفة للربح؛
- حاضنة مملوكة للدولة؛
- حاضنة ملك شركات رأس مال مخاطر؛
- حاضنات مملوكة لشركات خاصة.

— تمويل الحاضنات الصينية: على الرغم من أن الغالبية العظمى من الحاضنات في الصين تتبع برامج التطوير التكنولوجي (Torch)، إلا أن الحاضنات يتم تمويلها من خلال نوعين من التمويل :

- التمويل الحكومي الكامل؛
- تمويل شركات أو شركات رأس مال مخاطر (معظمها مملوكة للدولة)<sup>1</sup>؛

(2) دور الحاضنات في إعادة هيكلة الشركات المملوكة للدولة

<sup>(1)</sup> المرجع نفسه، ص 85.

عدد كبير من الحاضنات تمت إقامتها داخل بعض الشركات الضخمة المملوكة للدولة والتي لم تستطع التواءم مع المنافسة ولم تكن هناك جدوى من هيكلتها، حيث تمت تجربة إعادة استخدام البنية الأساسية لهذه الشركات، من ورش ومصانع ومباني ووحدات إدارية، وتحويلها إلى حاضنات أعمال. فهذه الشركات تمتلك مساحات ضخمة من الأراضي والمباني التي تمت إعادة تنظيمها وتحويلها من خلال استثمارات صغيرة إلى وحدات إدارية وإنتاجية يتم إعادة تأجيرها إلى أفراد أقاموا بها مشروعات صغيرة جديدة تكنولوجية، تكون في الغالب في نفس القطاع الإنتاجي للشركة الأصلية، أو في مجالات تكنولوجية جديدة تماما ً على هذه الشركة. مثل " شارع التكنولوجيا"، وهو موقع إحدى شركات المحركات في شمال بكين والتي تم تحويلها إلى حاضنة تكنولوجية. كذلك " وادي الرواد" وهو موقع إحدى شركات الصناعات في شمال بكين أيضا ً والتي تم تحويلها إلى حاضنة تكنولوجية متخصصة في تكنولوجيا المعلومات والإلكترونيات<sup>1</sup>

### 3) مظاهر القوة في البرنامج الصيني للحاضنات

حجم البرامج الصينية ضخم جدا ً حيث تم إنشاء (465 حاضنة) في فترة زمنية قصيرة (12 سنة فقط)، بحجم استثمارات بلغ حوالي 150 مليون دولار أمريكي.

إنشاء عدد كبير جدا ً من الشركات والوظائف خلال فترة قصيرة نسبيا ً ويرجع هذا إلى الثقافة الصينية التي تتميز بالقدرة والطاقة الإدارية المرتفعة للأفراد بالإضافة إلى المساحة الكلية القابلة للتأجير للحاضنات (حوالي 3 مليون م<sup>2</sup>) وعدد الشركات الملتحقة بها حوالي 8000 شركة

<sup>1</sup> عاطف الشبر اوي، 27-29 جانفي 2003، ص 23.

توظف حوالي 300 ألف فرد معظمهم من أصحاب المؤهلات العليا، وتحقق دخلاً سنوياً يبلغ حوالي 07 مليار دولار أمريكي.

- الحاضنات الصينية ساهمت في إحداث تغيير ثقافي كبير، حيث قام هذا البرنامج الضخم في سد الفجوة بين الأبحاث الممولة من جانب الدولة والأبحاث التي يمولها القطاع الخاص وتنشيط هذه الأخيرة، بالإضافة إلى تنمية حب العمل الحر والرغبة في إقامة مشروعات خاصة خصوصاً في دول شيوعية مثل الصين حيث يسود العمل الحكومي الجماعي.
- نجاح الجمعية الصينية للحاضنات في تأهيل عدد كبير من مديري الحاضنات لمواكبة هذا العدد الكبير من المشروعات، حيث قام هؤلاء المدراء بحضور عدد من الندوات والمؤتمرات في الخارج لاستيعاب هذا المفهوم والخروج برؤية واضحة حول إدارة الحاضنات.

#### 4) مظاهر الضعف في البرنامج الصيني للحاضنات

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

- تركيز إدارة الحاضنة على إدارة المباني والأنشطة العقارية حيث لا تتوفر في الغالب الخبرات والمهارات اللازمة لتنمية وتطوير الشركات، مما يحد من جودة الخدمات المقدمة للشركات داخل الحاضنات.
- إدارة الخدمات في الحاضنة تتم دون مراعاة تكاليف الخدمات، وهذه إحدى أهم مشاكل إقامة الحاضنات في العالم الثالث، حيث أن معظم الراغبين في إقامة مشروعات لا يوجد لديهم المدخرات المالية التي تكفي مرحلة بداية المشروع ويتوقعون أن تقدم إليهم الحاضنة الخدمات بشكل مجاني.<sup>1</sup>

#### رابعا : التجربة الماليزية

على غرار تجارب الدول المختلفة التي أثبتت أن الجامعات والمعاهد البحثية هي أنسب الجهات التي تستطيع أن تلعب الدور الرئيسي لترجمة ونقل الأفكار الإبداعية إلى الصناعة، قامت ماليزيا في إطار الخطة الاقتصادية 1996-2005 التي تعتمد على سياسة التجمعات الصناعية كحاضنات للأعمال، بإنشاء عدد من المؤسسات من أجل هذا الغرض، وعلى رأسها شركة تطوير التكنولوجيا الماليزية (Malaysian Technology Development Corporation) (MTDC) التي تمت إقامتها عام 1997 من أجل نقل وتسويق الأفكار الإبداعية من الجامعات والمعاهد البحثية الماليزية، ووضعها في إطار التنفيذ من خلال الربط بين هذه الجهات وسوق العمل<sup>2</sup>

وتمثل هذه الشركة مركزا لاحتضان المشروعات الصغيرة الجديدة، تم تأسيسها من خلال الجامعات لتسمح للشركات الصناعية المتخصصة في القطاعات الإنتاجية والخدمية الجديدة، مثل مجالات الوسائط المتعددة (Multimedia) التكنولوجية الحيوية وقد قامت هذه الشركة حديثا ً بتنمية مراكز لتطوير التكنولوجيا تعمل على تنشيط البحث والتطوير، والتطوير

<sup>1</sup> عاطف الشبراوي -، مرجع سابق، ص 85-86.

<sup>2</sup> ESCWA : op-cit، P 72.

التكنولوجي في قطاعات الصناعة المتخصصة، وتناول فيما يلي أمثلة لبعض المراكز التي أقامتها شركة تطوير التكنولوجيا الماليزية: <sup>1</sup>

### **(1) الحاضنة التكنولوجية ( UPM-MTDC Technology Innovation Centre**

والتي تم افتتاحها في أبريل 1997، ويبلغ عدد الشركات القاطنة بهذه الحاضنة المتخصصة 31 شركة تعمل معظمها في تكنولوجيا المعلومات والوسائط المتعددة، وقد أصبحت هذه الحاضنة مثالا ناجحا لمراكز الإبداع التكنولوجي في ماليزيا حيث تقوم أيضا بتمويل العديد من المشروعات في التكنولوجيا المتقدمة، وقد ساعدت على تنفيذ عدد من المشروعات الحكومية خصوصا في مجالات برمجيات الحاسب الآلي والوسائط المتعددة، حيث تمت إقامة مشروع MSC، Multimedia Super Corridor، والذي يعتبر من أضخم المشاريع في مجال الوسائط المتعددة في ماليزيا.<sup>2</sup>

### **(2) مركز الإبداع التكنولوجي ( UM-MTDC Technology Innovation Centre**

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

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

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

### **(4) الخدمات التي تقدمها المراكز التكنولوجية للشركات**

قامت شركة تطوير التكنولوجيا الماليزية بالتعاون مع أربعة جامعات

<sup>1</sup> عاطف الشبر اوي -، مرجع سابق، ص 90.

<sup>2</sup> ESCWA : op-cit، P 100.

مشاركة بتكوين لجنة تسيير للإشراف على أنشطة المراكز ودعم الخدمات بها،  
والتي تقدم خدمات في المجالات الآتية:

- البحث والتطوير والاستشارات الهندسية؛
- نقل التكنولوجيا العالية والتعاون الدولي المشترك؛
- تنمية وتدريب الموارد البشرية؛
- خلق شبكات ومؤسسات للمشروعات؛
- دعم برنامج إدارة الجودة؛
- دعم برنامج تنمية عمليات التصنيع؛
- تقديم خدمات التحليل المالي.

#### (5) آلية إدارة مراكز تطوير التكنولوجيا

- يتم وضع سياسات المركز بواسطة مجلس لجنة التسيير ويمثلها الرئيس التنفيذي لمكتب مركز التطوير الماليزي، ونائب القنصل، ورئيس كل جامعة مشاركة، ورئيس معهد البحوث المتعاقد، ومدير مشرف من كل مركز من مراكز التطوير. ويتم اختيار مدير للمشروع الذي يقدم تقرير عن تقدم المشروع للمركز وللجنة التسيير كل 3 أشهر.
- تشرف المراكز على الشركات وعلى إدارتها يوميا ً للتأكد من حسن سير العمل، وكل لها الشركة يعتبر مدير مشروع، ويعتبر مسؤولاً ً عن الآلات والمعدات الموجودة بالشركة.
- تجتمع اللجنة التكنولوجية وفريق التسويق ومجموعة من الاستشاريين بشكل دوري مع خبراء من المراكز ومجموعة من الشركات، وذلك لتقديم المساعدة للشركات والمستأجرين من خلال مراكز تطوير التكنولوجيا.

## 6) شروط التعاون بين الجامعات والشركات الموجودة بالمراكز

- تمنح الجامعة قطعة أرض لفترة 30 سنة، ويقوم مركز تطوير التكنولوجيا الماليزي بأعمال البناء والتنمية والإدارة للمركز، هذا بجانب أن يكون له الحق في إسكان الشركات التي تعمل في مجال التكنولوجيا المتقدمة.
- تحصل الجامعة على 5% من الدخل الخاص بالمركز؛
- تملك الجامعة حق التمثيل داخل هذه الشركات؛<sup>1</sup>

### خاتمة

من خلال هذا العرض يتبين مدى الأهمية التي أصبحت حاضرات الأعمال التقنية تحظى بها في اقتصاديات الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، حيث أثبتت قدرتها وكفاءتها في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -خصوصاً تلك القائمة على المبادرات التكنولوجية- في تخطي الصعوبات والعراقيل التي تواجهها في المراحل الأولى من تأسيسها، وبالنظر إلى التجربة الجزائرية في مجال الحاضنات، نجد أنها مازالت فتية وبعيدة في ميدان حاضنات الأعمال التقنية، وما ذلك إلا نتيجة للعراقيل والصعوبات التي يواجهها قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولذا فإن توفير الظروف الملائمة لإقامة مثل هذه الحاضنات سيساعد بشكل كبير المؤسسات الصغيرة الجزائرية على تخطي أعباء وأخطار مراحل التأسيس والإنشاء، وبالتالي المساهمة في التطور التكنولوجي وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المنشودة.

---

<sup>1</sup> عاطف الشبروي -، مرجع سابق، ص 9

## قائمة المراجع

- 1) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المرسوم التنفيذي رقم 03-78 المؤرخ في 25/02/2003، المتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات، العدد رقم 13، 2003.
- 2) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المرسوم التنفيذي رقم 03-79 المؤرخ في 25/02/2003 المتضمن الطبيعة القانونية لمراكز التسهيل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومهامها وتنظيمها، العدد رقم 13، 2003.
- 3) الغرفة التجارية والصناعية بالرياض : المنشآت الصغيرة محركات أساسية لنمو اقتصادي منشود، ورقة عمل مقدمة إلى منتدى الرياض الاقتصادي "نحو تنمية اقتصادية مستدامة"، الرياض، المملكة السعودية، أكتوبر 2003.
- 4) الشبراوي عاطف : حاضنات الأعمال - مفاهيم مبدئية وتجارب عالمية، المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة، الرياض، المملكة السعودية، 2003.
- 5) الشبراوي عاطف : دور حاضنات الأعمال في تنمية النسيج الصناعي والاقتصادي، ورقة عمل مقدمة ضمن الندوة العربية الأولى للحاضنات الصناعية، القاهرة، 27-29 جانفي 2003.
- 6) بن بوزيان محمد، زياني الطاهر: دور تكنولوجيا الحاضنات في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول "متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 17-18 أفريل، 2006.



(7) حميدوش محمد : مراكز التسهيل -فضاء جديد لبعث الاستثمار ومرافقة المؤسسة-, مجلة فضاءات, وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية, الجزائر، العدد رقم 2, مارس 2003.

(8) رحيم حسين : المؤسسات الحاضنة وشركات رأس المال المخاطر كآليتين لدعم وتنمية الصناعات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر, ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول "تأهيل المؤسسة الاقتصادية وتعظيم مكاسب الاندماج في الحركة الاقتصادية الدولية", كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير, جامعة فرحات عباس, سطيف, الجزائر، 29-30 أكتوبر 2001.

(9) رحيم حسين : نظم حاضنات الأعمال كآلية لدعم التجديد التكنولوجي , مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف, الجزائر، العدد 2, 2003.

(10) مازي عبد الرحمن بن عبد العزيز: دور حاضنات الأعمال في دعم المنشآت الصغيرة, ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات ندوة "واقع ومشكلات المنشآت الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها", الغرفة التجارية والصناعية بالرياض, المملكة السعودية، 28-29 ديسمبر, 2002.

(11) شلبي نبيل محمد : نموذج مقترح لحاضنة أعمال تقنية بالمملكة العربية السعودية, ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات ندوة "واقع ومشكلات المنشآت الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها", الغرفة التجارية والصناعية بالرياض, المملكة السعودية، 28-29 ديسمبر, 2002.

(12) هيكل محمد : مهارات إدارة المشروعات الصغيرة, سلسلة المدرب العملية, مجموعة النيل العربية, القاهرة, 2002.

13) Abdelkader DJEFLAT : **économie fondée sur la connaissance et l'incubateur**, Séminaire international concernant " les incubateurs et la création d'entreprises innovantes en Algérie", ANVREDET, 22-23 Juin 2003, Alger.

- 
- 14) Elena, Scaramuzzi : **Incubators in developing countries - status and development perspectives** -, World Bank, Washington DC, USA, May 2002.
  - 15) ESCWA : **Technology capacity-building initiatives for the twenty first century in the ESCWA members countries**, United Nations, New York, USA, June 2001.
  - 16) Ministère délégué à la recherche : mesures de soutien à l'innovation et à la recherche technologique, bilan au 31 décembre 2003, avril 2004.
  - 17) NBIA (National Business Incubator Association), best practice report, 2000.
  - 18) NBIA: "Incubation Industry Information", 1999, [www.nbia.org/information](http://www.nbia.org/information), consulter le (15/12/2012).
  - 19) NBIA: " what is incubators ", disponible sur le site web : [www.nbia.org/resource\\_center/what\\_is/index.php](http://www.nbia.org/resource_center/what_is/index.php), consulter le:( 12/11/2012).
  - 20) OCDE : Technology incubators - nurturing small firms-, OCDE, Paris, 1997.
  - 21) Rustam LALKAKA, "Technology Business Incubators - Characteristics Benefits, Performance-", APCTT-GOI, International Workshop on TBIs Bangalore India, 29 - 31 January 2001.
  - 22) [www.normandie-incubation.com/n\\_incubation.html](http://www.normandie-incubation.com/n_incubation.html), consulter le:( 11/12/2012).
  - 23) [www.state.nj.us](http://www.state.nj.us), consulter le: ( 05/12/2012).