حاضنات الأعمال كآلية لمرافقة المؤسسات الصغيرة
–نموذج مقترح في مجال تكنولوجيا المعلومات–

د.الشريف ريحان
كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير
جامعة عنابة

أ. ريم بونوالة
كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير
جامعة عنابة

الملخص:

في الواقع لا يوجد أي خلاف حول أهمية المؤسسات الصغيرة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية و لا حول ضرورة ترقيتها وتطويرها لتلعب دورها كاملا غير منقوص، وأمام المشاكل التي مازالت تعاني منها خاصة في الدول النامية على غرار الجزائر أصبح من الضروري إيجاد السبل والآليات الملائمة لدعمها وتمكينها من المنافسة محليا و دوليا، و تعد حاضنات الأعمال إحدى الآليات التي أثبتت جدواها وأهميتها في مرافقة و دعم و تطوير المؤسسات الصغيرة.

سنسلط الضوء في هذه الدراسة على الجوانب الفكرية لحاضنات الأعمال، نبحث في سبل تفعيل دورها للنهوض بمؤسساتنا الصغيرة ، ثم نحاول صياغة نموذج مقترح لحاضنة أعمال جزائرية في مجال تكنولوجيا المعلومات.

الكلمات الدالة: المؤسسة الصغيرة، حاضنات الأعمال، الجزائر.

المقدمة:

لقد تصاعد اهتمام الدول المتقدمة و النامية على حد سواء بالمؤسسات الصغيرة، و ذلك إدراكا منها للدور الحيوي و الفعال الذي تلعبه في الرفع من المستوى الاقتصادي و الاجتماعي نظرا لسهولة تكيفها التي تجعلها قادرة على الرفع من الكفاءة الإنتاجية، التقليص من البطالة و رفع مستوى المعيشة و غير ذلك من الأهداف التي تمثل في مجملها دفعا حقيقيا لعجلة التنمية.

رغم هذه المميزات إلا أن المؤسسات الصغيرة تشهد معدلات فشل عالية خاصة في السنوات الأولى لانطلاقها و ذلك نظرا لنقص المهارات الإدارية لديها وضعف مواردها المالية، ما يحول دون حصولها على المعلومات والاستشارات وخدمات التدريب. و من هذا المنطلق، و في ظل الأجواء التنافسية شديدة الصعوبة برزت أهمية منظومات العمل المستحدثة، التي تعمل على تطوير وتحديث مفهوم دعم ورعاية المؤسسات الصغيرة. و في هذا المجال تعتبر آلية حاضنات الأعمال من أكثر المنظومات فاعلية في تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية و ذلك من خلال نجاحها في توفير الرعاية والدعم لهذا النوع من المؤسسات وزيادة حظوظها في النجاح.

انطلاقا مما تقدم يمكننا صياغة إشكالية هذا البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

ما هي سبل تفعيل دور حاضنات الأعمال في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة في الجزائر؟

وبهدف الإحاطة بجوانب هذه الإشكالية نعتمد في تحليلها على أربعة محاور أساسية متمثلة في النقاط التالية :

- المؤسّسة الصغيرة: مفهومها و المشاكل التي تواجهها؛
- مرافقة المؤسسات الصغيرة؛
- حاضنات الأعمال؛
- واقع و آفاق حاضنات الأعمال في الجزائر، وحاولنا في ختام هذا العنصر اقتراح نموذج لحاضنة أعمال في مجال تكنولوجيا المعلومات.

أولا– المؤسّسة الصغيرة*: مفهومها و المشاكل التي تواجهها

1. تعريف المؤسّسة الصغيرة

يصعب في كثير من الأحيان إعطاء تعاريف دقيقة لبعض المفاهيم و ذلك لضيق الحدود الفاصلة فيما بينها أو التقارب الشديد في طبيعة نشاطها و كذا أهدافها و هذا ما ينطبق على العلاقة القوية بين المؤسسات الصغيرة من جهة و المؤسسات المصغرة من جهة أخرى. فقد أثار تحديد مفهوم المؤسّسة الصغيرة و المصغرة كثيرا من الجدل في الأدب الاقتصادي رغم وجودها و انتشارها في دول العالم النّامي و المتقدّم على حدٍّ سواء. ويمكن إرجاع أسباب اختلاف التعاريف بين المفكرين و الدول و الهيئات الاقتصاديّة[1] إلى اختلاف درجة النموّ الاقتصادي، اختلاف طبيعة النّشاط الاقتصادي و فروعه، شموليّة المؤسّسات المصغّرة، الصّغيرة و المتوسّطة، العوامل التقنيّة و السياسيّة، إشكاليّة القطاع غير الرّسمي وكثرة المعايير المعتمد عليها في تحديد مفهوم هذه المؤسّسات و التي تشمل على سبيل المثال لا الحصر معيار عدد العمّال، رأس المال، مستوى التّنظيم، درجة الانتشار، كمية الإنتاج أو قيمته، حجم المبيعات ومستوى الجودة...الخ، وقد يستخدم أيٌّ من هذه المعايير منفردا،كما قد يحتاج الأمر إلى استخدام أكثر من معيار واحد في الوقت نفسه.

وقد تمّ الأخذ في هذه الورقة البحثية بتعريف اللّجنة الأوربيّة و الاتّحاد الأوربّي اللّذان ميّزا بين المؤسّسات بالتّركيز على حجم العمالة، استقلاليّة المؤسّسة، رقم الأعمال و الحصيلة السنويّة كونه التّعريف الّذي أخذت به الجزائر.حيث أنه تم تعريف المؤسسة الصغيرة و المصغرة وفقا لنصّي المادّتين السادسة (6) و السّابعة (7) من القانون رقم 18/01 المؤرّخ في 27 رمضان عام 1422هـ الموافق لـ 12 ديسمبر سنة 2001م ، المتضمّن القانون التّوجيهي لترقيّة المؤسّسات الصّغيرة و المتوسّطة[2] كما يلي: المؤسّسة الصغيرة هي تلك المؤسّسة الّتي تشغّل مابين عشر (10) إلى تسع وأربعين (49) شخصا، و لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي مائتي (200) مليون دينار جزائري أو لا تتجاوز حصيلتها السّنويّة مائة (100) مليون دينار جزائري. أما المؤسّسة المصغّرة فهي تلك المؤسّسة الّتي تشغّل من عامل واحد إلى تسع عمّال و تحقّق رقم أعمال أقل من عشرين مليون دينار جزائري أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السّنويّة عشر ملايين دينار جزائري.

---

* في هذه الورقة البحثية استعملنا مصطلح المؤسسة الصغيرة ليس إهمالا للمؤسسة المصغرة وإنما إلماما بها.

2. أهميّة المؤسّسات الصغيرة

تحتلّ المؤسّسات الصغيرة أهميّة كبيرة في التّنمية الاقتصاديّة و الاجتماعيّة في دول العالم جميعا فهي بداية أساس الإنتاج و أصل النّشاط الاقتصادي و ذلك من منطلق كافة الخصائص التي تتمتع بها مثل:

- القدرة العالية على تنمية الاقتصاد؛
- تحديث و تطوير الصّناعة؛
- مواجهة مشكلة البطالة و توفير فرص العمل؛
- تقليل مساحة الفقر و عدد الفقراء؛
- تفعيل مشاركة المرأة؛
- خلق روح التّكامل و التّنافس بين المشروعات؛
- تطوير و تحسين المستوى المعيشي للأفراد؛
- تضييق الفجوة بين الادّخار و الاستثمار؛
- توسيع قاعدة الملكيّة للقطاع الخاص و نشر ثقافة العمل الحر.

3. المشاكل التي تعترض المؤسسات الصغيرة

تظهر دراسات و تحليل واقع المؤسسات الصغيرة أنها تعاني من مشاكل عديدة و متداخلة من حيث أسبابها ونتائجها. و من الملاحظ بأن هذه المشاكل قد تكون إما داخلية تتصل بالمؤسسة وتكون ناجمة في أغلب الأحيان عن وجود اختلال في الهيكل الداخلي لها، وإما خارجية مرتبطة بمناخ النشاط الاقتصادي الذي تعمل فيه. و في موازاة ذلك، يمكن أن تصنف المشاكل التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة إلى[3]:

- **مشاكل اقتصادية**: تتمثل في حصول انكماش في النشاط الاقتصادي أو ركود في قطاع ما تكون المؤسسة مرتبطة به. هذا بالإضافة إلى المنافسة التي تسود بين المؤسسات الصغيرة أو بينها وبين المؤسسات المتوسطة والكبيرة.
- **مشاكل تمويلية**: تتمثل في صعوبة الحصول على قروض ميسرة من المصارف التجارية لعدم توافر الضمانات اللازمة التي تطلبها تلك المصارف، فضلا عن عدم انتظام التدفقات المالية الداخلة ما يزيد من درجة مخاطر الائتمان الممنوح لها.
- **مشاكل تسويقية**: تتضمن عدم الاهتمام بدراسة السوق لتصريف المنتجات وذلك نتيجة نقص الكفاءة والقدرات التسويقية جراء نقص الخبرات والمؤهلات لدى العاملين، وعدم وجود معرفة وخبرة بالمفهوم الحقيقي للتسويق وحصر هذا المفهوم بأعمال البيع والتوزيع.
- **مشاكل إدارية**: تنجم غالبا بسبب مركزية اتخاذ القرارات حيث يضطلع عادة شخص واحد بمسؤولية جميع المهام الإدارية واعتماد نمط "المدير المالك غير المحترف". هذا فضلا عن عدم وجود تنظيم واضح ولوائح ونظم داخلية.

- **مشكلة نقص المعلومات**: تتمثل في نقص المعلومات عن أسواق الموارد والسلع ومستلزمات الإنتاج. و كذلك نقص في المعلومات حيال الكثير من القوانين والقرارات الحكومية مثل قوانين تسجيل المؤسسات، الحوافز والضرائب، استقدام العمالة، التأمينات الاجتماعية، قوانين العمل وغيرها.
- **مشكلة العمالة**: تتعلق بتأمين الحماية الاجتماعية للعاملين في المؤسسات الصغيرة من حيث الأجور، ومراعاة قواعد الأمن والسلامة الصحية المهنية فضلا عن مشكلة ظاهرة عمالة الأطفال.

ثانيا– مرافقة المؤسسات الصغيرة

إن هشاشة المؤسسات الصغيرة أمام التعقيدات و المشاكل التي تعترضها خلال مراحل إنشائها، و كذلك تلك التي تواجهها في المراحل الأولى من نشاطها استدعى تطوير عدد كبير من أنظمة دعم التي تهدف أساسا إلى مرافقة المؤسسات الصغيرة حتى تتمكن من تجاوز تلك المشاكل.

1. تعريف المرافقة

يعتبر التعريف الأكثر شمولا لمهنة المرافقة هو الذي اقترح من طرف أندري لوتاوسكي" André Letowski "، و هو مسؤول عن الدراسات في وكالة إنشاء المؤسسات بفرنسا "APCE" في مذكرة داخلية أعدها، و يتمثل هذا التعريف في[4]: «المرافقة هي محاولة لتجنيد الهياكل و الاتصالات و الوقت من أجل مواجهة المشاكل المتعددة التي تعترض المؤسسة، و محاولة تكييفها مع ثقافة و شخصية المقاول».

ركّز هذا التعريف على عرض المرافقة من جانب المكونات الأساسية التي يجب أن تتوفر فيها، و التي ينبغي توفرها للمؤسسات حتى تتمكن من تجاوز المصاعب التي قد تصادفها.

2. أهمية المرافقة

تعتبر المرافقة حلا للمشاكل التي تعترض المؤسسات الصغيرة فهي:

- ضرورية لأغلبية حاملي المشاريع؛
- ترفع من حظوظ نجاح المشاريع؛
- تجنب المبتدئين الكثير من الأخطاء؛
- تظهر مزايا كبيرة في مجال إعداد التقديرات المالية؛
- تعمل بشكل كبير على إزالة الشعور بالوحدة.

3. حركية مرافقة إنشاء المؤسسات الصغيرة

تكمن حركية المرافقة في المساعدة القبلية و البعديّة لحاملي المشاريع، فعندما نتكلم عن إنشاء مؤسسة صغيرة، نتحدث عن جملة المراحل التي يمر بها المبادر من أجل الوصول إلى فكرة المشروع و تجسيدها و متابعتها. و من هنا يبرز دور المرافقة في محاولة إيجاد الحلول، فمن المفترض أن يكون كل المحيط ملائم لتسهيل عملية تجسيد المشروع، ولكن هذا لا يحدث دائما حيث غالبا ما يحمل رهانات و تعقيدات كبيرة للمقاول. و من هنا يبرز دور المرافقة في تذليل تلك الصعوبات، سواء كان ذلك قبل أو بعد إنشاء المؤسسة.

و تدل العديد من الدراسات على الآثار الايجابية للمرافقة، و هذا من خلال المقارنة بين عينتين من المؤسسات إحداهما تمت مرافقتها و الأخرى لم تتم مرافقتها، ثم تحديد الأثر. فقد أثبتت الإحصائيات في معظم الدول التي قامت بتنفيذ برامج الحاضنات تفوّق الحاضنات في رفع نسب نجاح المؤسسات الصغيرة، ففي الاتحاد الأوروبي وجد أن نسبة نجاح المؤسسات المحتضنة* تبلغ 88% بينما تبلغ هذه النسبة 50% فقط في المشروعات التي بدأت خارج الحاضنات[5].

و على هذا الأساس ارتأينا اختيار حاضنات الأعمال كآلية من آليات المرافقة و ذلك نظرا لما تكتسيه من أهمية في دعم و رعاية المؤسسات الصغيرة حتى تصل إلى بر الأمان.

ثالثا– حاضنات الأعمال

منذ بداية عقد الثمانينات و مع ظهور الحاجة إلى خلق آليات مختلفة من أجل دعم المؤسسات الصغيرة، و توفير وسائل الرعاية لها من أجل رفع فرص نجاحها نشأت فكرة حاضنات الأعمال.

1. تاريخ حاضنات الأعمال

يرجع تاريخ الحاضنات إلى أول مشروع تمت إقامته في مركز التصنيع المعروف باسم Batavia في ولاية نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية، وذلك عام 1959عندما 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 نجاحاً كبيراً خاصة وأن هذا المبنى كان يقع في منطقة أعمال وقريباً من عدد من البنوك ومناطق تسوق ومطاعم، وتحولت هذه الفكرة فيما بعد إلى ما يعرف بالحاضنة، ومنذ عام 1959 أقيمت آلاف الشركات الصغيرة والمتوسطة في هذا المركز، والذي يعمل حتى الآن وتحت نفس الاسم القديم، وهو"Batavia Industrial Center" ، لكن هذه المحاولة لإقامة الحاضنات لم تتم متابعتها بشكل منظم حتى بداية أعوام الثمانينيات وتحديداً في عام 1984 حينما قامت هيئة المشروعات الصغيرة (SBA) 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 (NBIA)عام 1985 من خلال بعض رجال الصناعة الأمريكيين، و هي مؤسسة خاصة تهدف إلى تنشيط و تنظيم صناعة الحاضنات. و في نهاية 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.

2. مفهوم حاضنات الأعمال

* المؤسسات المحتضنة : وتسمى كذلك المؤسسات المنتسبة أو المؤسسات المستأجرة أو المؤسسات العضوة ، أو زبائن الحاضنة وهي المؤسسات المتواجدة في الحاضنة أي التي مازالت في فترة الاحتضان.

فكرة الحاضنات مستوحاة من الحاضنة التي يتم وضع الأطفال فيها فور ولادتهم من أجل تخطي صعوبات الظروف الخاصة المحيطة بهم، و ذلك عن طريق تهيئة كل السبل من أجل رعايتهم، ثم يغادر الوليد الحاضنة بعد أن يتأكد أخصائي الرعاية من صلابته وقدرته على النمو و الحياة الطبيعية وسط الآخرين.

إذن فالحاضنة هي منظومة عمل متكاملة توفر كل السبل من مكان مجهز، مناسب، به كل الإمكانات المطلوبة لبدء المشروع و تنميته، و تدار هذه المنظومة عن طريق إدارة معينة متخصصة تقدم جميع أنواع الدعم اللاّزم لزيادة نسب نجاح المؤسسات الصغيرة[6].

مما تقدم يتبين أن حاضنة الأعمال ما هي إلا مكان محدد يعمل على استضافة المشروعات الجديدة حتى تصل إلى مرحلة النضج و الاستقرار. هذا المكان يوفر جميع أنواع الخدمات التي تتطلبها إقامة وتنمية المؤسسات الصغيرة، والتي تشمل[7]:

- الخدمات الإدارية (إقامة المؤسسات، الخدمات المحاسبية، إعداد الفواتير، تأجير المعدات... الخ)؛
- خدمات السكرتارية (معالجة النصوص، تصوير المستندات، الاستقبال، حفظ الملفات، الفاكس، الإنترنت، استقبال وتنظيم المراسلات والمكالمات الهاتفية... الخ)؛
- الخدمات المتخصصة (استشارات تطوير المنتجات، التعبئة والتغليف، التسعير وإدارة المنتج، خدمات تسويقية... الخ)؛
- الخدمات التمويلية (المساعدة في الحصول على التمويل من خلال شركات تمويل أو البرامج الحكومية لتمويل المشروعات الصغيرة... الخ)؛
- الخدمات العامة (الأمن، أماكن تدريب، أجهزة الإعلام الآلي، المكتبة... الخ)؛
- المتابعة والخدمات الشخصية (تقديم النصح والمعونة السريعة والمباشرة... الخ).

3. أهداف حاضنات الأعمال

تهدف حاضنات الأعمال أساسا إلى احتضان المؤسسات الصغيرة و تعمل على تحقيق الآتي:

- تقليل تكاليف بدء النشاط؛
- تقليل مخاطر الأعمال المرتبطة بالمراحل الأولى لبداية نشاط المشروع؛
- تقليل الفترة الزمنية اللازمة لتنمية نشاط المشروع و تطوير إنتاجه؛
- تجنب الأخطاء و تقليل ازدواجية الجهود مما يؤدي إلى ضغط التكاليف؛
- إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل الفنية، المالية، الإدارية و القانونية التي تواجه المشروع؛
- زيادة معدلات النجاح، تشجيع الأفكار المتميزة و ضمان ديمومة المؤسسات المحتضنة؛
- مساعدة المؤسسات على التوصل إلى أنواع جديدة من المنتجات أو مجالات جديدة من النشاط؛
- تدعيم مفهوم التعاون بين المشروعات.

مما سبق يتبين لنا أن حاضنات الأعمال توفر للمشروعات الصغيرة الناشئة فرصة النمو السريع داخل الحاضنة كما أنها و في نفس الوقت تحسن من فرص نجاحها فيكون أداؤها قوي عند تخرجها من الحاضنة.

4. مراحل احتضان المؤسسات الصغيرة

تتم رعاية ومتابعة المشروعات الملتحقة بالحاضنة خلال المراحل المختلفة من عمر هذه المشروعات على النحو التالي:

- **المرحلة الأولى: 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؛
- نوعية وطبيعة الخدمات التي يتطلبها المشروع من الحاضنة وقدرة الحاضنة على توفيرها؛
- الدراسة التسويقية والخطط التي تضمن قدرة المنتج على الدخول للأسواق؛
- الخطط المستقبلية لتوسعات المشروع.

- **المرحلة الثانية: مرحلة إعداد خطة المشروع**

في ضوء النتائج التي يتم التوصل إليها في المرحلة الأولى أثناء إعداد دراسة جدوى المشروع اقتصادياً وفنياً وتسويقياً، يقوم المستفيد بإعداد خطة المشروع.

- **المرحلة الثالثة: مرحلة الانضمام للحاضنة وبدء النشاط**

في هذه المرحلة يتم التعاقد مع المشروع، ويخصص له مكان مناسب طبقاً لخطته.

- **المرحلة الرابعة: مرحلة نمو وتطوير المشروع**

ويتم خلالها متابعة أداء المؤسسات 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.

- **المرحلة الخامسة: مرحلة التخرج من الحاضنة**

وهى المرحلة النهائية بالنسبة للمشروعات داخل الحاضنة، وتتم عادة بعد فترة تتراوح بين سنتين إلى ثلاث سنوات من قبول المشروع بالحاضنة، وذلك طبقاً لمعايير محددة للتخرج، حيث يتوقع أن يكون المشروع قد حقق قدراً من النجاح والنمو، وأصبح قادراً على بدء نشاطه خارج الحاضنة بحجم أعمال أكبر.

يقاس نجاح الحاضنات بعدد المؤسسات الجديدة المتخرجة منها خلال فترة محددة، و التي تستمر في التطور بعد تخرجها لتصبح مؤسسات متوسطة أو حتى كبيرة، و بما تحققه من تشجيع المبادرات و تنمية روح المخاطرة و خلق فرص عمل جديدة مع اجتذاب الصناعات المطلوبة و ما ينتج عن ذلك من أرباح مقبولة لمالكيها و عوائد إضافية للحكومة.

5. أنواع الحاضنات

يمكن تقسيم حاضنات الأعمال إلى عدة أنواع حسب اختصاصها أو الهدف الذي تنشأ من أجله إلى الأنواع التالية[8]:

- **الحاضنة الإقليمية:** تخدم هذه الحاضنة منطقة جغرافية معينة بهدف تنميتها وتعمل على استخدام الموارد المحلية من الخامات والخدمات واستثمار الطاقات البشرية العاطلة في هذه المنطقة أو خدمة أقليات معينة أو شريحة من المجتمع مثل المرأة.
- **الحاضنة الدولية:** تعمل هذه الحاضنات على استقطاب رأس المال الأجنبي و إدارة عمليات نقل التكنولوجيا، كما تهدف إلى تشجيع عمليات التصدير إلى الخارج.
- **الحاضنة الصناعية:** تقام داخل منطقة صناعية بعد تحديد احتياجات هذه المنطقة من الصناعات المغذية والخدمات المساندة حيث يتم فيها تبادل المنافع و المعارف بين المصانع الكبيرة و المؤسسات الصغيرة المنتسبة للحاضنة مع التركيز.
- **حاضنة القطاع المحدد:** تهدف هذه الحاضنة إلى خدمة قطاع أو نشاط محدد مثل البرمجيات أو الصناعات الهندسية على سبيل المثال، وتدار بواسطة خبراء متخصصين بالنشاط المراد التركيز عليه.
- **الحاضنة التقنية:** تتميز المشروعات الصغيرة داخل الحاضنة بمستوى التقنية المتقدم مع استثمار تصميمات متقدمة لمنتجات جديدة غير تقليدية مع امتلاكها لمعدات وأجهزة متقدمة.
- **الحاضنة البحثية:** عادة ما تكون هذه الحاضنة داخل حرم جامعي أو مركز أبحاث لتطوير أفكار وأبحاث الأساتذة و الباحثين من خلال الاستفادة من الورش و المخابر الموجودة بالجامعة أو مركز البحث.
- **الحاضنة الافتراضية:** هي حاضنة بدون جدران، تقدم جميع الخدمات المعتادة باستثناء الإيواء أي العقار الذي يتوفر بالأنواع السابقة.
- **حاضنة الإنترنت:** تهدف إلى مساعدة الشركات العاملة في مجال الإنترنت والبرمجيات الناشئة على النمو حتى الوصول لمرحلة النضج. وتعود ريادة حاضنات الإنترنت إلى ديفيد ويثرول الذي أسس سنة 1995 حاضنة CMGI، و بيل غروس الذي أسس سنة 1996حاضنة Idéal LAB.[9]

رابعا – واقع و آفاق حاضنات الأعمال في الجزائر

1. حاضنات الأعمال وفق المشرع الجزائري

نتيجة النجاح الكبير والملموس الذي حققته حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات الصغيرة في الدول التي أخذت بمفهوم حاضنات الأعمال، فقد ارتأت الجزائر أيضا أن تأخذ بهذا المفهوم الجديد سعيا منها إلى تنمية ثقافة العمل الحر و ترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي يمثل أهمية إستراتيجية قصوى في ظل الظروف الحالية. وفي هذا الإطار سعت الجزائر إلى وضع الأطر القانونية والتشريعية والتنظيمية اللازمة لإنشاء حاضنات الأعمال.

بناءا على المشرع الفرنسي، ضمّ المشرع الجزائري مفهوم المحاضن (الحاضنات) في المشاتل. هذه الأخيرة تم تعريفها وفقا للمرسوم التنفيذي 03-78 المؤرخ في 24 ذي الحجة عام 1423هـ الموافق لـ 25 فيفري 2003م المتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات[10] على أنها 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. و تتخذ المشاتل إحدى 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.

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

كما بين المشرع الجزائري أشكال وأنواع حاضنات الأعمال، والهيئات العامة والمنظمات التي تديرها فقد تكون حاضنة الأعمال عامة أو خاصة، مؤسسة صناعية أو تجارية، مؤسسة غير هادفة للربح أو هادفة للربح، حيث يحدد عدد المؤسسات الصغيرة داخل الحاضنة ما بين 20 إلى 50 مؤسسة، فكلما زاد العدد كلما تعقدت الإدارة لكن في نفس الوقت يساهم في رفع مردودية الحاضنة.

2. حاضنات الأعمال في الجزائر: أسباب تأخر الانطلاق و عوائق الانتشار

ترجع أسباب تأخر انطلاق مشاريع حاضنات الأعمال في الجزائر إلى الظروف الاقتصادية و الاجتماعية السيئة التي مرت بها الجزائر في السنوات الماضية و التي لم تكن تسمح ببروز وعي سياسي و اقتصادي لأهمية مثل هذه الأدوات الجديدة في تحقيق التنمية الاقتصادية و الاجتماعية، و إجمالا يمكن حصر العوامل و الأسباب التي أدت إلى تأخر انطلاق مثل هذه المشاريع في النقاط التالية:

- تأخر صدور القوانين و المراسيم المنظمة لنشاط حاضنات المؤسسات حيث كان صدور أولى المراسيم في سنة 2003؛
- ضعف الوعي السياسي و الاقتصادي بأهمية حاضنات الأعمال في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- المشاكل و العقبات التي يعاني منها قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، و التي دفعت الهيئات الوصية إلى صرف مجهودات في تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، دون الاهتمام الجدي بآلية حاضنات الأعمال؛
- نقص الإطارات والكفاءات اللازمة لإدارة و تسيير الحاضنات،

- العقبات و العراقيل البيروقراطية التي لا تزال تعاني منها الإدارات والهيئات العمومية في الجزائر، و التي تشكل أهم عائق في إنشاء الحاضنات.

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

- ضعف التنسيق بين مختلف هيئات التنمية بما في ذلك بين الجامعات ومؤسسات البحث من جهة وقطاع الإنتاج من جهة أخرى، وكذلك فيما بين مؤسسات التمويل والأبحاث والاستشارات؛
- ضعف مشاريع تنمية روح الريادة حيث أن المهارات الريادية لا تزال خاملة وغير مستغلة بينما تنتشر ذهنية الريع والاستثمار سريع المردود؛
- مشكل العقار: الحاضنة كأي مؤسسة اقتصادية تحتاج إلى العقار لإقامتها وفي ظل الوضعية الحالية للعقار، سيحد ذلك من تطور الحاضنات في الجزائر خاصة حاضنات الأعمال التي تهدف إلى الربح؛
- التمويل: بما أن الحاضنة ليست جهة تمويلية وإنما تعمل على الربط بين المؤسسات التي تنتسب لها والمؤسسات المالية والمصرفية، وفي ظل الوضعية الحالية للمؤسسات المصرفية الجزائرية، وكون تمويل المؤسسات المحتضنة يلعب دورا هاما في نجاح الحاضنة، سيؤثر ذلك سلبا على نجاح الحاضنات في الجزائر.

3. شروط نجاح حاضنات الأعمال في الجزائر

يتطلب ضمان نجاح حاضنات الأعمال في الجزائر تعبئة شاملة للجهود و الموارد لإقامة حاضنات نموذجية في عدة مناطق من الوطن، و ذلك بأخذ الأمور التالية بعين الاعتبار:

- وجود وانتشار ثقافة العمل الحر و روح المقاولتية، فتنمية المشروعات الصغيرة لا يمكن أن تزدهر إلا في مجتمع تتوفر فيه روح الريادة وحب العمل الحر، و تتواجد مجموعة من رجال الأعمال أصحاب المواهب الإدارية الخاصة، والاستعداد للمخاطرة، وتبني أفكار جديدة؛
- العمل على أن تكون الحاضنات محل مشاركة بين مؤسسات الدولة ومؤسسات القطاع الخاص لأن الدعم المعنوي والمادي المطلوب يصبح أيسر وأكثر فاعلية؛[11]
- لابد من الدقة في اختيار المدير المناسب، ولابد من إعطائه الصلاحيات والحرية التي يحتاجها لتأمين نجاح الحاضنة و للمؤسسات المحتضنة؛
- وضع معايير محددة عند اختيار المؤسسات لاحتضانها، تتناسب مع الظروف المحلية و مراعاة الجدوى الاقتصادية، و إمكانات توسعها المستقبلية بما في ذلك زيادة القيمة المضافة المحلية، و تحسين القدرة على التصدير، و تحقيق فرص أكبر للعمالة، و التطوير و التحديث و مراعاة الظروف البيئية؛
- يجب أن تتوافق الخدمات و التسهيلات التي تقدمها الحاضنة مع الاحتياجات الحقيقية للمؤسسات، كما أن اختيار موقع المؤسسات له دور هام في نجاح الحاضنة، بحيث يجب أن تكون قريبة من مجتمع الأعمال و

الجامعات و مراكز البحوث و بمنطقة تتوفر على الهياكل القاعدية من طرقات و وسائل النقل و الخطوط الهاتفية...الخ؛

- تشجيع أنظمة التمويل خارج نظام القروض المصرفية بهدف دعم وتطوير القدرة التمويلية و توفير مصادر جديدة للتمويل أمام الصناعات الصغيرة والمتوسطة، مثل مشروعات شركات توظيف الأموال وشركات رأس المال المخاطر وشركات التأجير والبنوك الإسلامية؛[12]
- 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.

4. نموذج مقترح لحاضنة أعمال في مجال تكنولوجيا المعلومات

بما أن المشرع الجزائري جعل الحاضنة شكلا من أشكال مشاتل المؤسسات يختص بالقطاع الخدمي، ارتأينا اقتراح نموذج حاضنة أعمال في مجال تكنولوجيا المعلومات كونه من أهم دعائم الاقتصاد العالمي المبني على المعرفة. فقد شهدت أسعار الحواسيب بمرور السنوات انخفاضا هائلا قدّر بمعدل 12% سنويا خلال الأعوام 1984- 1994 ثم زاد معدل الانخفاض هذا إلى 26% سنويا خلال الأعوام 1995 - 1999 و لا يزال هذا الانخفاض مستمرا حتى الآن، أما أسعار تجهيزات الاتصالات فقد كان معدل انخفاضها 2% سنويا منذ عام 1994.[13]

ولقد شجع هذا الانخفاض المؤسسات على الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كأداة لتحسين الأداء. ففي الولايات المتحدة ينتج قطاع المعلومات حوالي نصف الدخل الوطني، وكذلك الشأن في الدول الأوربية حيث أن حوالي 40% من دخلها يأتي من أنشطة المعلومات، وبلغ معدل نمو اليد العاملة في هذا القطاع لنفس السنة 46% وهذه معدلات لم يسجلها أي قطاع سابقا، كما ارتفعت أجور للعاملين في قطاع تكنولوجيا المعلومات في الولايات المتحدة الأمريكية منذ عام 1992 بمعدل 5,8% سنويا، وبالمقابل لم ترتفع أجور العاملين في الصناعات الخاصة الأخرى بأكثر من 3,6%.[14]

أما بالنسبة للجزائر فهي تمتلك طاقات بشرية هائلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ممثلة في الأعداد الهائلة من المهندسين والتقنيين في مجال الإعلام الآلي وتكنولوجيا المعلومات، والذين يتخرجون سنويا من الجامعات ومعاهد التكوين، بالإضافة إلى انتشار استعمال أجهزة الكمبيوتر في مقاهي الإنترنت التي يزداد عددها يوما بعد يوم، لدى العائلات (مثل مشروع أسرتك أو كمبيوتر لكل عائلة) و الحواسيب المحمولة (lap top و net book) لدى الأفراد ، الأمر الذي يبشر بخلق سوق واعدة في مجال صناعة البرمجيات، ونتيجة لهذا التطور الملحوظ في مجال استعمال تقنيات المعلومات فإن مساعدة هؤلاء المهندسين في إنشاء شركاتهم الخاصة في ميدان البرمجيات وتكنولوجيا المعلومات يعد مكسبا هاما يتيح توفير العديد من مناصب الشغل، وكذا تاسيس قاعدة قوية وسوق عالمية في صناعة البرمجيات في الجزائر، على غرار كثير من الدول النامية مثل الهند وماليزيا.

وفي هذا الصدد تعد حاضنات الأعمال أداة هامة وضرورية لمساعدة هؤلاء المهندسين والتقنيين على إنشاء شركات قادرة على المنافسة والنمو ليس فقط في الأسواق المحلية بل في الأسواق العالمية أيضاً، وذلك باحتضانهم في المبنى الخاص بها، وتوفير أعلى مستويات الخدمات اللوجستية، والإستراتيجية، والتشغيلية للشركات، وفي هذا الصدد نقترح النموذج التالي لحاضنة اعمال متخصصة في مجال الإعلام الآلي:

- **موقع الحاضنة**

يفضل إنشاء الحاضنة بجوار (و ليس بداخل) الجامعة أو معهد الإعلام الآلي أو الإلكترونيك مثل المدرسة الوطنية العليا للإعلام الآلي بالعاصمة و ذلك بالتعاون مع وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والهيئات المحلية.

لماذا نقترح أن يكون مبنى الحاضنة مجاورا للجامعة؟

وذلك للاستفادة من الموارد البحثية والتطبيقية والمعامل والورش والخدمات والأساتذة الذين سوف يتم الاستفادة منهم فيما بعد كخبراء بمجالات تغطي عمل الحاضنة مع توفر أساليب الدعم الفني والإداري والتسويقي لمنتسب الحاضنة لتمكينه من تحقيق معدلات نمو عالية.

أيضا لماذا لم نقترح إنشاء المبنى داخل الحرم الجامعي؟

لأنه من المفترض أن يستقبل منتسب الحاضنة عملاءه وموردية وغيرهم، ووجودها داخل الحرم الجامعي سوف يعيق دخول العملاء والموردين والخامات ومستلزمات الإنتاج وأيضا خروج المنتجات النهائية وذلك بسبب الدواعي الأمنية و التصريحات اللازمة لدخول الأفراد والسيارات... بالإضافة إلى أن الجامعة تغلق أبوابها مساءا وتكون الحركة بها هادئة و بالمقابل فإن الحاضنة كأي مشروع إنتاجي يجب أن تعمل على مدار الساعة وتقاس الإنتاجية عبر كل دقيقة.

- **الهيكل التنظيمي للحاضنة**

يتكون الهيكل التنظيمي للحاضنة من ثلاث مستويات: مجلس الإدارة، المدير و لجنة اعتماد المشاريع، وبعد مدير الحاضنة هو العماد الرئيس لها وهو المسؤول عن إدارة أعمال الحاضنة اليومية ويساعده في مهامه طاقم إداري فني يضم محاسب وأخصائي تسويق وسكرتير...

- **تجهيزات الحاضنة**

هذا النوع من الحاضنات لا يتطلب تجهيزات ضخمة أو معدات مكلفة، فصناعة برامج الإعلام الآلي لا تتطلب سوى توفير بعض المكاتب المجهزة بأجهزة الإعلام الآلي وخدمات الوصول إلى الإنترنت، بالإضافة إلى توفير بعض الأجهزة المشتركة مثل آلة نسخ الوثائق ، الهاتف، الفاكس، مكتبة متخصصة و قاعة اجتماعات.

- **الانتساب إلى الحاضنة**

فيما يتعلق بمنتسبي الحاضنة (أصحاب المشاريع)، يجب وضع معايير كأن تتراوح أعمارهم بين 21 و 40 سنة، ويحملون شهادة تقني على الأقل في الإعلام الآلي أو الإلكترونيك مع إعطاء الأولية إلى خريجي الجامعات و المعاهد و المدارس الجزائرية والذين تتضمن مشاريع تخرجهم أفكارا يمكن تحويلها لمشروعات واعدة، بالإضافة إلى شريحة المبتكرين والموهوبين الذين هم بحاجة إلى تمويل ودعم فني وإداري لإخراج ابتكاراتهم إلى حيز الوجود كمنتجات جديدة تتمكن من

غزو الأسواق. تبدأ آلية الانتساب عندما يتقدم صاحب المشروع إلى مدير الحاضنة بطلب الانتساب وتعبئة نموذج أوّلي يعطي فكرة ومعلومات مختصرة عن المتقدم ومؤهلاته وخبراته ونوع وطبيعة المشروع والمساحة المطلوبة وعدد العمال بالإضافة إلى حجم الاستثمار وتقدير قيمة القرض المطلوب. وعلى ضوء هذه المعلومات و على أساس الجدوى التقنية و الاقتصادية للمشروع ومدى جديته يتم قبوله أو رفضه.

أما بالنسبة لفترة الانتساب (الاحتضان)، فتتراوح بين 18 و 36 شهرا حسب معدل نمو المؤسسة و استعدادها للتخرج من الحاضنة وذلك بعقد يتجدد كل ستة أشهر أو سنة مقابل إيجار يدفع كل ثلاثة أشهر. و نقترح أن يتم تقسيم مراحل احتضان المؤسسة الصغيرة كما يلي:

- مرحلة ما قبل الاحتضان: يقوم خلالها المتقدم بإثبات فكرة المشروع و القيام بدراسة جدوى اقتصادية وخطة عمل من خلال تزويده بسلسلة من الخدمات والاستشارات الفنية والمالية والقانونية.

  المدة: ثلاث إلى ستة أشهر بتكلفة رمزية.

  المخرجات: خطة العمل.
- مرحلة الاحتضان: يستفيد خلالها المحتضن من كافة الخدمات ويستغل كافة مرافق الحاضنة وفيها يكون البدء الفعلي للمشروع و الإنتاج.

  المدة: سنة إلى ثلاثة سنوات.

  المخرجات: مؤسسة صغيرة.
- مرحلة التخرج: يتم عقد اجتماع من أجل تقييم المؤسسة فيما إذا كانت قادرة على التخرج والعمل في بيئة الأعمال الحقيقية. حيث يتم تشجيعهم على مغادرة الحاضنة. و بعد التخرج من الحاضنة لا تنقطع الصلة بين المؤسسة والحاضنة الأم، إنما تظل المؤسسة مستفيدة من بعض خدماتها وبخاصة التسويقية والمشاركة بالمعارض والحصول على المعلومات بصورة مستمرة وغيرها من الخدمات.

- **الخدمات التي تقدمها الحاضنة**

يجب أن تقوم الحاضنة بتقديم حزمة متكاملة من الخدمات مثل:

- تقديم الاستشارات التقنية والقانونية والمحاسبية و المالية لأصحاب المشاريع؛
- المساعدة على إنجاز مخطط الأعمال والوصول إلى مصادر التمويل المتاحة؛
- تقديم خدمات التدريب و التسويق والترويج والتكوين في مجال تقنيات الإدارة والتسيير؛
- توفير التجهيزات المكتبية وأجهزة الإعلام الآلي و خدمة الإنترنت؛
- توفير التكنولوجيات الحديثة الأكثر تقدما كلما أمكن؛
- توفير خدمات استقبال المكالمات الهاتفية و الفاكس؛
- توزيع وإرسال البريد وكذا تصوير و طبع الوثائق؛
- المشاركة في المؤتمرات و الندوات و المعارض و ورش العمل.

- **تمويل الحاضنة**

تحتاج عملية إقامة حاضنات الأعمال إلى استثمارات كبيرة هذا فضلا عن ارتفاع تكاليف إدارتها، لذا يجب أن يتم التمويل عن طريق اشتراكات منتسبي الحاضنة، بالإضافة إلى مساهمات الجماعات المحلية كالولاية مثلا و/ أو وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و/ أو وزارة المالية و غير ذلك من الجهات الحكومية كوكالة ترقية ودعم الاستثمار (APSI) و الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب (ANSEJ). و بعد نجاح الدفعة الأولى من الحاضنات التي يتم تمويلها من طرف الحكومة فإنه يجب تشجيع القطاع الخاص من جمعيات ومنظمات ورجال الأعمال والغرف التجارية على إقامة الحاضنات ويمكن أن يتم ذلك بالتعاون مع الجماعات المحلية.

نتائج الدراسة:

من خلال دراستنا لموضوع البحث توصلنا إلى النتائج العامة التالية:

- تعد حاضنات الأعمال من الأساليب الحديثة لتبني فكر العمل الحر؛
- للحاضنات دور كبير في ترقية الاقتصاد الوطني، فهي تساهم في توسيع وتوزيع القاعدة الاقتصادية من خلال استثمار الأفكار الريادية الناجحة وتحويلها إلى مشاريع اقتصادية واعدة،كما تساهم في تطوير القدرة التنافسية والتصديرية للمؤسسات الوطنية؛
- تتوقف القيمة المضافة الحقيقية التي تجلبها الحاضنات للمؤسسات المنتسبة لها على نوعية خدمات الدعم و الاستشارة المقدمة، وهناك أربع مجالات يجب أن تكون متطورة لإرضاء المؤسسات المنتسبة أكثر و هي: تدريب أصحاب المؤسسات، نوعية الاستشارة المقدمة لهم، طرق وسهولة الوصول إلى التمويل والدعم التكنولوجي؛
- المدير العام هو العنصر الأهم في خلق المناخ المناسب والمحفز والإيجابي للمؤسسات المحتضنة، لهذا يجب أن تتوفر فيه القدر الكافي من المهارات في مجال تخطيط الأعمال والإدارة والتسويق والمحاسبة بالإضافة إلى القدرة العملية على العمل مع القائمين على المؤسسات وتحليل نقاط القوة ونقاط الضعف؛
- يكتسي تمويل المؤسسات المحتضنة أهمية كبيرة في نجاح الحاضنة، فالمتقدمين للانتساب للحاضنة بحاجة إلى التمويل ومعرفة بدائله المختلفة، ومقدور الحاضنة أن تجمع معلومات جيدة عن مختلف مصادر وأنواع التمويل البنكي أو المؤسسي والمنح وصناديق القروض المختلفة، وبلورة متطلبات المنتسبين والعمل كحلقة وصل بين منتسبيها وبين الممولين وكبار المستثمرين؛
- مرحلة اختيار المشاريع ومعايير التخرج من الحاضنة تكتسي أهمية كبيرة، بحيث يجب اختيار المشاريع على أسس اقتصادية وتحديد معايير محددة للانتساب للحاضنة. ويجب التوفيق بين البحث عن معدل شغل مرتفع للحاضنة واحترام مواصفات ومقاييس انتساب المؤسسات.

التوصيات:

من أجل تفعيل دور الحاضنات في دعم و رعاية المؤسسات الصغيرة في الجزائر ينبغي الأخذ بالتوصيات الآتية:

- يجب القيام بدراسة مدى إمكانية وجدوى إطلاق مشروع الحاضنة قبل إنشاء أي حاضنة، بحيث يجب أن تتطابق طبيعة الحاضنة مع الإمكانيات الاقتصادية والاجتماعية للمنطقة؛
- يجب اختيار مسيرين ذوي كفاءة لإدارة الحاضنة، خاصة المدير الذي لابد من الدقة في اختياره، ولابد من إعطائه الصلاحيات والحرية التي يحتاجها لتأمين النجاح للحاضنة و للمؤسسات المحتضنة؛
- يجب وضع معايير محددة عند اختيار المؤسسات لاحتضانها تتناسب مع الظروف المحلية ومراعاة الجدوى الاقتصادية، ويجب إعطاء الأولوية للمؤسسات القادرة على النمو، ذات القيمة المضافة الكبيرة، الموجهة للتصدير، التي تحقق فرص أكبر للعمل، والتي تعتمد على التطوير والتحديث، مع مراعاة الظروف البيئية؛
- يجب دراسة الاحتياجات الحقيقية للمؤسسات في محيط الحاضنة، وتركيز الخدمات المقدمة على تلك الاحتياجات؛
- يجب توفير التمويل المناسب للمؤسسات المنتسبة، فتتكفل برامج الدّعم الحكومية (ANSEJ , ANGEM) بتمويل احتياجها للاستثمار أي لبدء النّشاط، في حين تتولى مؤسسات مالية متخصصة تمويل احتياجها لرأس المال العامل و تمويل توسّعها و تعد مؤسسات التمويل الأصغر الأنسب لتمويل المؤسسات الصغيرة وفقا للتجارب الدولية؛
- تشجيع القطاع الخاص من جمعيات ومؤسسات ورجال الأعمال على إقامة الحاضنات، ويمكن أن يتم ذلك بالتعاون مع الجماعات المحلية.

...فقد آن الأوان للجزائر أن تتبنى سياسة فاعلة لدعم و مساندة المؤسسات الصغيرة لما لها من دور في تحسين الأوضاع الاقتصادية و الاجتماعية و ذلك من خلال إيجاد و بعث آليات ومتطلبات لتحويل الأفكار إلى مشروعات منتجة، و بحث خصائص ومتطلبات نجاح حاضنات الأعمال، و دور ومسؤوليات الجامعات، والبحث في كيفية بناء و تفعيل منظومة وطنية متكاملة لاكتشاف وتبني العناصر الريادية وتمكينها من تحمل مهام وأعباء التنمية في المستقبل.

الإحالات و الهوامش:

[1] بوسهمين أحمد، **الدور التنموي للاستثمار في المؤسسة المصغرة في الجزائر**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد 26، العدد الأول،2011، ص 205.

[2] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد77 الصادر في 30 رمضان عام 1422هـ الموافق لـ 15 ديسمبر سنة 2001م، ص 6.

[3] إحسان خضر، **تنمية المشاريع الصغيرة**، سلسلة جسر التنمية، المجلد 1، العدد 9، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2002، ص 5، 6.

[4] صندرة سايبي، **سيرورة إنشاء المؤسسة – أساليب المرافقة**، دار المقاولتية، جامعة منتوري قسنطينة 2009-2010، ص 41.

[5] صندرة سايبي، **مرجع السابق، ص 57، 58.**

[6] محمد هيكل، **مهارات إدارة المشروعات الصغيرة**، مجموعة النيل العربية، القاهرة، الطبعة الأولى، 2003، **ص 189.**

[7] عاطف الشبراوي إبراهيم، **حاضنات الأعمال مفاهيم مبدئية و تجارب دولية، المنظمة الاسلامية** للتربية والعلوم و الثقافة، 2005. **على الموقع** http://www.isesco.org.ma/arabe/publications/hadinates/P2.php **بتاريخ** 2011/12/20.

[8] نبيل محمد شلبي، ورقة عمل بعنوان **"نموذج مقترح لحاضنة تقنية بالمملكة العربية السعودية"، ندوة حول واقع ومشكلات** المنشآت الصغيرة **والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها، الغرفة التجارية الصناعية بالرياض،** 8- 9 **أكتوبر** 2002، ص 5.

[9] محمد **بن بوزيان ، الطاهر** زياني، **مداخلة بعنوان "دور تكنولوجيا الحاضنات في تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، الملتقى** الدولي **حول متطلبات تأهيل المؤسسات** الصغيرة **والمتوسطة** في **الدول العربية ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف،** 17- 18 **أفريل** 2006.

[10] **الجريدة** الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 13 الصادر في 25 **ذو الحجة عام** 1423هـ الموافق لـ 26 **فيفري سنة** 2003م، **ص** 13.

[11] **حسين رحيم، نظم حاضنات الأعمال كآلية لدعم التجديد التكنولوجي**، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، **جامعة فرحات عباس، سطيف، العدد** 2، ص 171.

[12] **حسين رحيم، مداخلة بعنوان "المؤسسات الحاضنة وشركات رأس المال المخاطر كآليتين لدعم وتنمية الصناعات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، الملتقى** الدولي **حول تأهيل المؤسسة الاقتصادية وتعظيم مكاسب** الاندماج في **الحكية الاقتصادية الدولية ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة فرحات عباس، سطيف،** 29- 30 **أكتوبر** 2001.

[13] أحمد بن قطاف، **أهمية حاضنات الأعمال التقنية في دعم و ترقية المؤسسات الصغيرة المبدعة في الجزائر، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة** الماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، **2007، ص** 171.

[14] أحمد بن قطاف،**مرجع سابق، ص** 171.