استمارة المشاركة

الاسم اللقب: سعدية السعيدي

التخصص : إدارة أعمال فسم علوم تجارية كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

الرتبة : أستاذ مساعد صف ب

المؤسسة : جامعة قاصدي مرباح بورقلة

العنوان : ص ب 194 حي النصر ورقلة 30 000

الهاتف029715920 الهاتف النقال 0663356347/

الفاكس : 029761080

العنوان الالكتروني ESSAIDI4@hotmail.fr

محور المداخلة : المحور الثالث

عنوان المداخلة : دور الحاضنات التكنولوجية في تنمية **المؤسسات** الصغيرة و المتوسطة

ملخص المداخلة

تعتبر الحاضنة منظومة عمل متكاملة تهدف إلى دعم المبادرين و المبدعين من أصحاب المشروعات في تجسيد أفكارهم و مساعدتهم على تأسيس المشروعات ، و ذلك بتوفير بيئة متكاملة من تقديم الخدمات و الاستشارات مؤدية إلى إنشاء و تطوير هذه المشروعات

من بين هذه الحاضنات التكنولوجية حيث ترتكز على رعاية و تنمية الأفكار الإبداعية و الأبحاث التطبيقية و العمل على تحويل هده الأفكار من مرحلة البحث و التطوير إلى مرحلة التنفيذ ، و يتمثل هذا النوع من الحاضنات وحدات الدعم العلمي و التكنولوجي فهي تقام في قطاعات محددة تعمل على تسهيل نقل و توطين التكنولوجيا الحديثة و المتطورة و التركيز على تنمية تكنولوجيات هذه القطاعات مثال الحاضنات التي تقام داخل الجامعات ، التي تهدف إلى الاستفادة من الأبحاث العلمية و تحويلها إلى مشروعات ناجحة ، من خلال الاعتماد على البنية الأساسية لهذه الجامعات من هيئة التدريس و الباحثين و الخبراء في مجالاتهم ، وكذا إبراز دور الذي يمكن أن تلعبه المعاهد البحثية و الجامعات في عملية التنمية .

فمن خلال هذه الورقة البحثية سنحاول تعريف الحاضنات التكنولوجية و تبيان إشكالها و الدور المنوط لها من خلال تجارب دول .

كلمات مفتاحيه :المؤسسات و المشروعات الصغيرة و المتوسطة ، حاضنات الإعمال ، حاضنات تكنولوجية ، الإبداع و الابتكار، تنمية.

Le résume

L incubateur considéré comme un organisme complète au but de renforcement les idées et encourage la création des entreprise tout sella dans un environnement des service complète et disponible ver la création et développement de l entreprise

Dans cela les incubateur technologique s occupe a des recherche pratique et développé les idées parfait , a un bute de transforme ces idées d un étape de recherche ver l étape de réalisation

Cette forme d incubateur s exprime a des unités scientifique technologique situe dans des secteur spécifique pour facile la transformation et l adaptation technologique moderne ,et s occupe a développé la technologie de ces secteurs , par exemple les incubateur qui situe dans les universitaires au but de travaille sur les recherche scientifique pour les transfère a des projet réel . dans l utilisation l organisme universitaire qui contiens la comite enseignant et les chercheurs, a l émergence le rôle des institues scientifique dans l opération de développer.

دور الحاضنات التكنولوجية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أ/ السعيدي سعدية

عضو بمخبر الجامعة والمؤسسة والتنمية المستدامة

مقدمة تمثل المؤسسات الصغيرة و **المتوسطة أكثر المؤسسات العاملة من مجموع المؤسسات في معظم دول العالم** حيث **أصبحت المسئولة عن نسبة تصل إلى نصف الإنتاج الوطني بالإضافة إلى لإتاحة** هذه المشروعات حوالي من 40 % **إلى** 80% **(1) من** مجموع فرص العمل، و مما لا شك فيه أن التقدم التكنولوجي و تحرير **الأسواق** ، قد أديا **إلى** خلق تحديات جديدة أمام هذه **المؤسسات في ظل اقتصاد تنافسي ، و خاصة في** الدول النامية .

من هذا المنطلق **أضحى ضرورة** استحداث منظومات تعمل على تطوير و تحديث مفهوم دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة . **و** في هذا السياق تعتبر آلية حاضنات **الإعمال** من أكثر المنظومات التي تم ابتكارها في العقود الثلاث الأخيرة فاعلية و نجاحا في **إسراع** تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية و التكنولوجية و خلق فرص عمل جديدة .مما سبق نسعى في هده الورقة البحثية الإجابة على **التساؤل التالي : ما هو دور الحاضنات التكنولوجية في مرافقة المشروعات و المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل تنميتها؟**

كما نهدف **إلى** تحديد **الإطار** العام للحاضنات، و كذلك محاولة توضيح مفهوم الحاضنات التكنولوجية، ثم كيفية تحقيق التنمية من خلال هذه الحاضنات، وفي الأخير ابزز إحدى النماذج الناجحة في هذا المجال. و من أجل الوصول إلى أهداف البحث **أعلاه جاءت** الخطة كما يلي: أولا ماهية حاضنات **الأعمل**؛

1-تعريف وأنواع حاضنات الأعمال و آلية عملها؛

2-الدور التنموي لحاضنات الأعمل ؛

3-العوامل المؤثرة في نجاح حاضنات الأعمل؛

ثانيا الحاضنات التكنولوجية و دورها في دعم المشروعات و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تنميتها؛

1-مفهوم الحاضنات التكنولوجية، أهدافها، خدماتها،عوامل نجاحها ؛

2-تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال الحاضنات التكنولوجية؛

3-نماذج ناجحة في ميدان الحاضنات التكنولوجية.

أولا ماهية **حاضنات الأعمل**

البداية التاريخية لظهور الحاضنات *

يرجع تاريخ الحاضنات **إلى أول مشروع تمت** إقامته في مركز التصنيع المعروف باسم BATAVIA في ولاية نيويورك بالولايات **المتحدة** الأمريكية ، **و ذلك عام** 1959 عندما قامت عائلة بتحويل مقر شركتها التي توقفت عن العمل **إلى مركز للأعمال** يتم تأجير وحداته **للأفراد** الراغبين في **إقامة** مشروع مع توفير النصائح و الاستشارات لهم ، وتحولت هذه الفكرة فيما بعد **إلى** ما يعرف **بالحاضنة ، و منذ**

---

*تعد هذه التاريخية حول حاضنات الأعمال المتداولة في معظم المراجع التي اطلعنا عليها حول هذا الموضوع.

عام 1959 أقيمت الآلاف من الشركات الصغيرة و المتوسطة في هذا المركز، و الذي يعمل حتى الآن بنفس الاسم و هو " INDUSTRIAL CENTER BATAVIA" **(2)**

لكن هذه المحاولة لإقامة عدد من الحاضنات لم يتم متابعتها بشكل منظم حتى بداية الثمانينات حينما قامت هيئة المشروعات الصغيرة " SBA " بوضع برنامج تنمية و إقامة عدد من الحاضنات بلغت 20 حاضنة و التي ارتفع عددها بشكل كبير ، خاصة عند قيام الجمعية الأمريكية لحاضنات الأعمال " NBIA" بتنظيم صناعة الحاضنات ن و في نهاية عام 1997 وصل عدد الحاضنات في الولايات المتحدة الأمريكية إلى حوالي 550 حاضنة .

ومنذ بداية الثمانينات عرفت البداية الفعلية لإقامة الحاضنات في الولايات المتحدة ، لم تتوقف منظومة الحاضنات عن التطور ، و قد بلغت حاليا حوالي 3500 حاضنة أعمال تعمل في مختلف دول العالم ن منها حوالي 1000 حاضنة في الولايات المتحدة الأمريكية فقط

و نجد أن مفهوم الحاضنة مستوحى من الحاضنة التي يتم فيه وضع الأطفال غير المكتملين فور ولادتهم من أجل تخطي صعوبات الظروف الخاصة بهم ، و ذلك عن طريق تهيئة كل السبل من أجل رعايتهم ، ثم يغادر الوليد الحاضنة بعد التأكد من قدرته على النمو و الحياة الطبيعية وسط الآخرين.**(3)**

1-تعريف حاضنات الأعمال

مماسبق تعد الحاضنة تقنية جديدة لدعم و تشجيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في مرحلة التأسيس و الانطلاق و التشغيل ، و التي يمكن تعريفها (بأنها مجموعة متكاملة من الخدمات و التسهيلات و آليات المساندة و الاستشارة ، توفرها مؤسسة ذات كيان قانوني لديها الخبرات اللازمة و القدرة على الاتصالات و الحركة الضرورية لنجاح مهامها . و تقدم هذه المؤسسة خدمات للأفراد الذين يملكون مواهب العمل الحر و الذين يرغبون البدء بإقامة مؤسساتهم الصغيرة يهدف تخفيف أعباء محلة الانطلاق و يشترط على المؤسسات المحتضنة ترك الحاضنة و بعد انتهاء الفترة الزمنية المحددة ، و الخروج من الحاضنة لإفساح المجال أمام مؤسسات صغيرة أخرى في مرحلة التأسيس الأولى للاستفادة). **(4)**

من خلال هدا التعريف يمكن تسطير عناصر هامة تميز الحاضنة ، وهي كما يلي :

أولا : أن الحاضنة تسعى إلى استقطاب و تطوير أفكار جديدة ، و تحولها إلى مشروعات ؛

ثانيا : الحاضنة مكان مجهز للاستغلال لفترة زمنية محددة مسبقا ؛

ثالثا : أن الحاضنة تعمل على تقديم حزمة متكاملة من الخدمات المختلفة اللازمة لممارسة النشاط ؛

رابعا : أن الحاضن ترتبط بعملائها (من المبادرين أو أصحاب المشروعات) بعلاقة تبدأ وثيقة ، ثم تتضاءل إلى أن تتلاشى فتتحول الحاضنة إلى مبادرين جدد .

1-1-أنواع الحاضنات (5)

أدى التطور في الحياة الاقتصادية، إلى حدوث تغيرات هامة على شكل الحاضنة، الذي ظهرت به في طابعها الأول، إلى تحول الحاضنة من شكل لآخر، أو من نوع إلى آخر، حسب الحاجة التي تلبيها كل منها، مما أدى إلى بروز أنواع عديدة من الحاضنات، و تتعدد أنواع الحاضنات بناء على: - الأهداف المتعلقة بها؛

- الخدمات المتخصصة التي تقدمها؛

- المواضيع التي تطرحها؛

- طبيعة المشروعات المحتضنة.

حاضنات مغلقة وهو النوع التقليدي **الأول** للحاضنة، يخصص لها موقع معين في شكل مبنى، يضم **الإدارة** الحاضنة ومرافقها، **بالإضافة إلى** مجموعة الورش والوحدات المعدة للتأجير.

حاضنات مفتوحة و هي الحاضنات التي لا تتحدد بحيز أو مساحة معينة، و **إنما** مبنية على توافر المستفيدين المحتملين، حيث تنشأ الحاضنة في شكل هيئة ينتسبون أليها.

حاضنات متخصصة مع انتشار فكرة الحاضنات و نجاحها في تحقيق الأهداف المسطرة لها، أخذت العديد من الهيئات و الجمعيات المهنية تعمل على **إنشاء** حاضنات تسعى لاستهداف فئات معينة من المجتمع أو من مناطق محدد مثال ذلك:

- **حاضنات** موجهة لفئة من المعوقين
- حاضنات موجهة لخريجي المعاهد **أو** مراكز التكوين
- حاضنات موجهة **لفئة من** النساء في مجال معين
- حاضنات نستهدف العناية بمناطق معينة
- حاضنات تستهدف صناعات معينة.

حاضنات أعمال عامة (غير متخصصة) و هي حاضنات مغلقة و مفتوحة **، لكل الأعمال**، حيث لا يتحدد الدخول إليه بمعايير **محددة، إنما** حسب طاقتها، وإمكاناتها، و مساحتها.

حاضنات دولية و هي حاضنات ذات صبغة دولية**سواء على مستوى الإدارة** و التسيير **أو** على مستوى تقديم الخدمات .

تركز هذه الحاضنات نشاطها على الاستفادة من التعاون الدولي"**المالي و التكنولوجي" من أجل اقتحام للشركات** الأجنبية **إلى** هذه الدول المتعاونة من ناحية و تطوير و تأهيل الشركات الوطنية للتوسع و الاتجاه **إلى الأسواق** الخارجية، من ناحية أخرى.

و تعد الصين الدولة الرائدة في هذا النوع من الحاضنات، حيث كانت المبادر **الأول في** إطلاقه، **وقد برعت في إقامة** شبكة هائلة من الحاضنات الدولية،

كما يجري **إطلاق** أول حاضنة دولية بالوطن العربي، تحديدا بتونس في **إطار** برنامج مشترك بتمويل من الحكومة الايطالية.

حاضنات تكنولوجية وهي حاضنات تهتم بالمشروعات ذات الصبغة التكنولوجية، و هي حاضنات يرتبط وجودها بوجود معهد، **أو** جامعة، أية هيئة ذات طابع تكنولوجي في ذات الموقع.

2-1- الخدمات التي تقدمها حاضنات(6)

تأتي الخدمات التي تقدمها الحاضنات على شكل حزمة متكاملة و مترابطة من خدمات المتنوعة و المتعددة ، حيث تمكن هذه الخدمات المشروعات الصغيرة و المتوسطة، من تقديم كل الدعم و المساعدة للمشاريع و **الأفكار** الريادية و نستعرض لما يلي أبرز **الخدمات و التي قد تختلف من حضانة إلى أخرى أو من مشروع إلى** آخر نتيجة لاختلاف النشاطات و الاهتمام، ومن أبرز هذه الخدمات ما يلي :

*** الخدمات الاستشارية** : وتشمل هذه الخدمات دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروعات و تنفيذ **استشارات الجودة الشاملة و التي** عادة ما تعاني منها المشروعات الصغيرة و المتوسطة ، هذا **بالإضافة إلى** الاستشارات التسويقية و **إدارة الأعمال** الفنية والمالية الإدارية **و** المحاسبية **للمشروع** . كما تتبعها الاستشارات القانونية و حماية الملكية الفكرية .

*** الخدمات المعلوماتية و السكرتارية** :حيث يعتبر توفير الخدمات الإدارية جزء من مهام الحاضنة حيث تقوم بتدريب العناصر الإدارية اللازمة و الخدمات الحاسوبية اللازمة هذا **بالإضافة إلى** أعمال التصوير و الطباعة و خدمات الهاتف **و الفاكس و الانترنت** .

*** خدمات تنمية المورد البشرية** : من حيث تهيئة القوى العاملة بالمشروعات الصغيرة و المتوسطة حيث تشمل هذه الخدمات ربط العاملين بالحاضنات و بأسواق العمل و تنمية المهارات هؤلاء **الأفراد** و الربط مع الجهات التنموية المختلفة .

*** الخدمات العامة** : التي تتمثل في توفير المكاتب و أماكن التخزين و نظام آلية العلاقات العامة و الاشتراك في المؤتمرات و المعارض العالمية ، و توفير الخدمات الصيانة و كذلك المساعدة في الحصول على التمويل المناسب بناء على التنسيق مع بعض الجهات المهتمة بها النوع من المشروعات .

1-3- آلية عمل الحاضنة

تعتبر الحاضنة منظومة من الأنشطة تدار بواسطة هيكل إدارة صغيرة توفر مساحات (**ورش عمل**) و خدمات إدارية مشتركة وفرص التسويقي نظير مقابل رمزي و معقول في السنوات الأولى للمشروع قصد تخفيض الأعباء المادية الواقعة على عاتق المبادر و تقليل مخاطر الفشل للمشروعات الصغيرة هذا المقابل (إيجار أو اشتراك) يتزايد بشكل تدريجي بحيث يكون أقل من معدلات السوق في بداية النشاط ثم يتزايد ليصبح بمعدلات أكبر ليصبح صاحب المشروع مساهما في تمويل الخدمات التي تقدم الحاضنة.

و يتم عملية الالتحاق و احتضان المشاريع وفق المراحل التالية:

* مرحلة المناقشة مبدئية للمشروع و إعداد دراسة الجدوى؛

*مرحلة إعداد خطة المشروع؛

*مرحلة الانضمام للحاضنة و البدء في النشاط؛

*مرحلة النمو و تطوير المشروع؛

* مرحلة التخرج من الحاضنة؛

* مرحلة متابعة ما بعد التخرج.

إيجار مساحات التأجير يكون زهيدا جاذبا لأصحاب المشاريع ثم يصبح باهض التكلفة طارد خلال 3 – 5**سنوات. (7)**

2-I الدور التنموي للحاضنات

سوف نستعرض أهم الجوانب **التي تعكس الدور التنموي لحاضنات الأعمال من خلال ممارسة** نشاطها في ما يلي :

1-2I لتنمية الاقتصادية من خلال الحاضنات

- **دعم المشروعات الناشئة** الجديدة و رفع فرص نجاحها، **فقد أشارت** تقارير الجمعية الأمريكية **للحاضنات إلى أن معدلات** نجاح واستمرارية المشروعات الجديدة المقامة داخل الحاضنة وصلت **إلى** 88 % مقارنة بنسبة النجاح التقليدية **المنخفضة** ؛
- تشجيع الثقافة الاستثمارية في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، حيث تتمكن هذه الحاضنات ممن توفير بنية تحتية ملائمة و مغرية لأصحاب الأفكار الإبداعية ؛
- تحقيق نوع من التكامل بين المؤسسات، **بإقامة** العلاقات بين عملاء الحاضنة وعملاء آخرين سواء **كانوا قدامى أومن حاضنات أخرى** ؛
- توفير خلفية مؤسساتية مغذية للمشاريع الكبيرة **القائمة**؛
- تعتبر الحاضنة نواة تنمية إقليمية و محلية من خلال العمل على توطين عدد من المشروعات الإنتاجية و الخدمية الجديدة؛
- تنمية و تطوير الموارد البشرية ممن خلال ما توفره هذه الحاضنات من برامج تدريبية متكاملة لهذه المؤسسات هذه **بالإضافة إلى** مساهمتها في خلق فرص **عمل ملائمة لقدرات و إمكانات طالبي العمل .(8)**

2-2I لتنمية التكنولوجية من خلال الحاضنات

ترتكز الحاضنات التكنولوجية على رعاية و تنمية **الأفكار** الإبداعية **و الأبحاث** التطبيقية ،و العمل على تحويلها من مرحلة البحث و التطوير **إلى** مرحلة التنفيذ **من خلال أقامة** المشروع ، و أقامة هذا النوع من الحاضنات المتخصصة في قطاعات محددة تعمل على تسهيل نقل و توطين التكنولوجيا الحديثة و المتطورة ، و التركيز على تنمية تكنولوجيات هذه القطاعات .**(9)**

3-العوامل المؤثرة في نجاح الحاضنة

أن نجاح حاضنة الأعمال في تنفيذ وتحقيق أهدافها في احتضان المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تمتلك قدرا من الإبداع و لها فرص تسويقية و لكنا تحتاج إلى توفر البيئة الملائمة حتى تتمكن من الثبات و الاستمرار في السوق بدون عوائق ومشاكل تحد من قدرتها على الاستمرار في السوق ،و يتأتى هذا كله بمجموعة من العوامل نوجزها في ما يلي :

3-1عوامل خارجية : وهي العوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية التي تكون خارج نطاق الحاضنة ولكنها تنعكس على ا أداء الحاضنة في تقديم خدماتها و تتمثل أبرز هذه العوامل الخارجية في ما يلي :

- توفر البنية التحتية الملائمة للنشاط الاقتصادي قادرة على استيعاب التطورات المتلاحقة في عالم الأعمال من المواصلات و الاتصالات و شبكة الطرق ،و سهولة الوصول إلى هده الخدمات و بأقل تكاليف ممكنة ، بالإضافة إلى توفير بيئة الأعمال المساندة (البحث ،التدريب ، الاستشارات ، .....)

- توفر مصادر تمويل ملائمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، وهذا يتطلب توفر قطاع مالي و مصرفي متطور يحتوي على خدمات

- توفر الحد الأدنى من الثقافة الإبداعيةسواء على المستوى الفردي أو على مستو المجتمع .

3-2 العوامل الداخلية بالإضافة إلى العوامل السالفة ، هناك عوامل داخلية التي ترتبط مباشرة بالحاضنة أبرزها في ما يلي :

- قدرة الحاضنة على تقديم الخدمات لعملائها الذي يعتبر عامل جوهري فبدونه فقدت الحاجة لوجودها؛

- استقطاب الحاضنة للمؤسسات الإبداعية التي تملك مؤهلات وقدرات على النمو والاستمرار و يكون ذلك بتوفر نظام و آلية لاختيار المشروعات والأفكار التي تحتاج إلى حضانة ؛

- توفر جهاز أداري كفء داخل الحاضنة يقوم على الإشراف؛

- وجود تنسيق عال و متكامل بين الحاضنة و الجهات الداعمة . **(10)**

ثانيا الحاضنات التكنولوجية و دورها في دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

1 الحاضنات التكنولوجية

و هي شكل خاص من الحاضنات ، ترتكز على المشروعات الجديدة التي تقوم عملياتها على الأفكار التكنولوجية المبتكرة بما يؤدي إلى ظهور منتج جديد قابل للتسويق . و توفر هده الحاضنات خدمات عامة إلى جانب الدعم المالي و القانوني و التجاري للمؤسسات الناشئة **(11)**

تعود فكرة تطبيق الحاضنات التكنولوجية إلى الدول المتقدمة صناعيا وذلك في بداية الثمانينات، رغبة منها في دعم الصناعات الصغيرة و المتوسطة و رعاية الإبداع العلمي و التقني، كما ترمي إلى إيجاد فرص عمل جديدة للخريجين و نشر البحوث الجامعية.

1-1مفهوم الحاضنات التكنولوجية

"هي مجموعة متكاملة من الخدمات المشتركة، و آليات المساندة و الاستشارة توفرها لمرحلة محددة من الزمن مؤسسة قائمة، لها كيانه القانوني و شخصيتها الاعتبارية و لها خبرتها و علاقتها " **(12)**

و الحاضنات التكنولوجية أنواع منها :

- حاضنات الأعمال التكنولوجية
- حاضنات الأبحاث التكنولوجية

و يوجد عمليا في العالم حوالي 1500حاضنة تكنولوجية، يقع 60% في الولايات المتحدة الأمريكية و 35%منها في الاتحاد الأوروبي و الصين و تركيا و أمريكا اللاتينية و أقل من6%في الدول العربية **(13)**

تندرج حاضنات التكنولوجيا ضمن عدد من الأشكال المؤسسية مثل مراكز الابتكار و التكنولوجيا و حدائق التكنولوجية . وفي إطار هذه الإشكال كثيرا ما يتبع هذا النوع من الحاضنات مصادر المعرفة التكنولوجية في القطاعين العام و الخاص أي الجامعات و مراكز البحث و التطوير ة الشركات ذات القدرات الكبيرة في مجال البحث و التطوير .

2-1 أهداف الحاضنات التكنولوجية :

تتعدد أهداف حاضنات الأعمال التقنية نذكر منها :

- تشجيع الابتكار و التجديد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؛
- تشجيع الصناعات القائمة على التكنولوجيا الحديثة ؛
- توفير مصادر التمويل للمؤسسات المحتضنة من " رؤوس أموال المخاطرة ، منح حكومية ،شركات الاستثمار ....."؛
- تسويق الأبحاث و الدراسات التي تقوم بها الجامعات و مراكز البحث العلمي و القيام بدور المختبرات التجريبية لتطوير أفكار الاكاديمين و الباحثين في الجامعات قبل تبنيها تجاريا ؛
- خلق فرص عمل خصوصا لخريجي الجامعات .

3-1 آليات احتضان المؤسسات

تفرد حاضنات الأعمال التكنولوجية عن باقي أنواع الحاضنات بكونها تركز على المؤسسات القائمة على أفكار التكنولوجية الجديدة، لذا لابد من توفير معايير دقيقة لاختيار المؤسسات المرشحة للاحتضان، كما أن عملية الاحتضان عموما تمر بعدة مراحل، من المرحلة الابتدائية إلى غاية تخرج المؤسسة من الحاضنة*

- **معايير اختيار المؤسسات المرشحة للاحتضان** : يعتبر مدى احتياج المشروع لخدمات و دعم الحاضنة أهم المعايير ، وتتميز المشروعات الملتحقة بالحاضنة بكونها مشروعات مبنية على أشخاص مبدعين أصحاب الأفكار التكنولوجية الجيدة و التي يمكنها أن تحقق نمو سريعا حيث تحتاج إلى الدعم الفني و التكنولوجي . وبشكل عام تلتحق بالحاضنة المؤسسات التالية :

المؤسسات ذات النمو الجيد و السريع والتي يمكنها أن تنمو بالدرجة التي تسمح لها بالتخرج بنجاح خلال فترة لا تتعدى ثلاث أعوام،؛

مؤسسات قائمة على المبادرات التكنولوجية المختلفة و استخدام التقنيات الحديثة ؛

مؤسسات التي تحقق الترابط و التكامل مع المشروعات القائمة و الصناعات المغذية ؛

المؤسسات التي ترغب في التحول من صناعات حرفية إلى صناعات متطورة من خلال إدخال وسائل الإنتاج المتطورة ؛

كما توجد معايير أخرى فنية و شخصية لاختيار المشروعات .

---

* راجع آلية عمل الحاضنة أعلاه

4-1 الخدمات التي تقدمها الحاضنة :

تقوم الحاضنة التكنولوجية بتقديم حزمة من الخدمات المتنوعة التي تساعد المؤسسات المحتضنة على النمو و التطور ، و تشمل هذه الخدمات المقدمة في العناصر التالية :

- توفير المرافق المتعلقة بالبنية التحتية "مختبرات ، معامل ،تجهيزات ، خدمات تقنية ،شبكات الاتصال "؛
- تقديم الخدمات الفنية من حيث التنسيق مع هيئات نقل التقانة، و الاستفادة من الخبراء و المتخصصين عن طريق عقود و اتفاقيات خاصة أما بالنسبة للحاضنات المرتبطة بالجامعات تستفيد المنشآت المحتضنة من خبرات الاكاديميين و الباحثين ؛
- تأمين الحاضنة للمرافق التقنية " مكتبات ، قواعد المعلومات مكاتب مجهزة ....."
- تسهيل الوصول إلى مصادر التمويل ؛
- توفير خدمات قانونية ؛
- بناءشبكات التواصل الوطني والدولي عن طريق الندوات و الملتقيات ،و كذا استمرار تواصل الحاضنة مع المؤسسات المتخرجة
- تقديم خدمات الإدارية و التدريبية و التسويقية و الاستشارية . **(14)**

5-1 عوامل نجاح الحاضنات التكنولوجية

يعتمد نجاح الحاضنات التكنولوجية في تحقيق الأهداف المرجوة منها و ترتكز على عدة عوامل منها :

- كفاء مدير الحاضنة و قدرته على إدارتها بشكل فعال، فنجاح الحاضنة و المشروعات الملتحقة بها يتوقف إلى حد كبير على صفات و لأداء مدير الحاضنة .؛
- ترابط الحاضنة مع المجتمع المحيط و مدى الدعم الذي تتلقاه من مختلف الهيئات و المؤسسات ، سواء كانت عامة أو خاصة ؛
- وضع معايير محددة عند اختيار المؤسسات تتناسب مع الظروف المحلية و مراعاة الجدوى الاقتصادية للمشاريع ؛
- الحصول على التمويل المناسب في أسرع وقت و بأقل تكلفة ؛
- خلق بيئة أعمال مناسبة داخل الحاضنة تسود فيها روح التعاون؛

- مدى ارتباط الحاضنات بالشركات الكبيرة .

6-1 طرق تقيم أداء لحاضنة التكنولوجية

يرتكز تقيم أداء الحاضنات التكنولوجية على مدى مساهمتها في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية ويكون ذلك بمجموعة من المؤشرات و التي نلخصها في النقاط التالية :

- عدد المؤسسات التي احتضانها و التي حققت نجاحا معتبرا بعد تخرجها من الحاضنة ؛
- عدد الوظائف التي تم خلقها في المؤسسات المحتضنة كل عام حتى نهاية العام الثالث و الأخير ؛
- بعدد الوظائف التي تم خلقها بعد التخرج من الحاضنة و كذلك القيمة المضافة المحققة و نسبة المبيعات حتى نهاية العام السادس؛ حجم الاستثمارات التي يتم توفيرها لإعمال الحاضنة و المؤسسات المحتضنة كل عام ؛
- قدرة الحاضنة على الاستمرار و التمويل الذاتي وتقاس من خلال حجم العوائد المحققة .

2 تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسط من خلال الحاضنات التكنولوجية

أفضت العولمة و التقدم التكنولوجي إلى اتجاهين، يميل الاتجاه الأول إلى الشركات العملاقة "قيام تحالفات إستراتيجية بين شركات ضخمة و عملاقة " و يميل الاتجاه الثاني إلى تجزئة عمليات الشركات الكبيرة وقد أصبح عدد من هذه الشركات عبارة عن مجموعة متشعبة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تؤدي دور الرائد من خلال عمليات الابتكار و الإبداع في ظل التطور التكنولوجي.**(15)**

و تعمل حاضنات التكنولوجية على تنمية و توليد التكنولوجيا داخل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عن طريق عملية الابتكار و الإبداع و أيضا العمل على إنشائها .

ويلاحظ أن المعالم الأساسية لهذه المؤسسات الناجحة في الدول المتطورة يتمثل في قدرتها الكبيرة على الإبداع و الابتكار .

2-1 عمليات تحقيق النمو في المحيط الداخلي للمؤسسة

يشمل الابتكار و التطوير المتعلق بالمنتجات ، إدخال منتجات أو خدمات جديدة أو محسنة، ثبت نجاحها تجاريا ، كما يشمل تجديد و توسيع مجموعة المنتجات و الخدمات و الأسواق اللازمة لها .

أما الابتكار و التطوير في العمليات و الأساليب، فيتصل باستغلال أو تطوير عملية أو أسلوب في الإدارة أو الصناعة أو التوزيع ، أو اعتماد طريقة جديدة للخدمة . ويشمل هذا النوع من الابتكار اعتماد على طرائق جديدة في الإدارة، والإنتاج، و العرض، والتوزيع .

فأما الابتكار و التطوير في مجال التنظيم، فهو الاستغلال الناجح للأفكار الجديدة التي تزيد من كفاءة الإدارة، وكفاءة لستخدام الموارد البشرية ويعنى هذا النوع من الابتكار بإدخال تغيرات على الإدارة، و تنظيم العمل، و ظروف العمل، ومهارات القوى العاملة.**(16)**

و في دراسة كندية أتبث أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تسجل مستوى أداء عالي، من بين 50مؤسسة نجد 341 عامل يشاركون في نشاطات البحث و التطوير بمعدل 6.8 فرد في كل مؤسسة ، و أن 40% من هذه المؤسسات تفكر في تدعيم نشاط البحث و التطوير في السنوات الآتية و تخصص لذلك أكثر من 10 % من رقم أعمالها ، و توصلت الدراسة كذلك أن البحث و التطوير هو نشاط يتم في شكل فرق .**(17)**

2-2 عمليات تحقيق النمو في المحيط الخارجي للمؤسسة

توصل مسح ميداني أن المؤسسات التي تسعى إلى الابتكار و التطوير تملك القدرة على تحسن أداء عملها، بالنفاذ إلى الأسواق جديدة ،و زيادة حصتها في السوق ، و زيادة أرباحها. أما الفرق في القدرة على المنافسة بين المؤسسات المبتكرة ، فيرجع إلى فروق قدرتها الابتكارية و في معدل هذا الابتكار . و هكذا تؤثر القدرة الابتكارية لأي مؤسسة على قدرتها التنافسية في السوق .**(18)**

و في هذا السياق تقوم الجامعات بإفادة المشروعات الصغيرة و المتوسطة بطرق عديدة ففي جورجيا مثلا تم إنشاء مركز تطوير التكنولوجيا المتقدمة في عام 1980 مهمته المحورية هي تقديم المساعدة في نشر التكنولوجيا على المستوى التجاري بغرض زيادة انتقالها إلى السوق .

و تؤيد التجربة الأكاديمية هذه الفكرة فحوالي نصف المؤسسات التي تخرجت من رحم مراكز الأعمال التجارية و التكنولوجية في ألمانيا عام 1990 (4000 مركز) كانت قد نشأت من جهود جامعية ، و يوضح النموذج الألماني أيضا من الأهداف الأساسية لحاضنات التكنولوجية نقل الخبرة إلى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من مراكز البحوث التطبيقية و الجامعات أيضا . **(19)**

مماسبق ، نستنتج أن التكنولوجيا الجديدة التي تأتي نتيجة للبحث العلمي و التكنولوجي تنتقل من خلال برامج التعاون التي يشارك فيها الجامعيون و المؤسسات الاقتصادية التي تمارس الاستثمار في ابتكار المنتجات الجديدة و تسويقها.

3 نماذج ناجحة في ميدان الحاضنات التكنولوجية

3-1*-النموذج الفرنسي *

تعود التجربة الفرنسية إلى منتصف الثمانينات من القرن الماضي في تعتبر من أقدم التجارب و أبرزها في دول الاتحاد الأوروبي .

في سنة 2001 تمت إقامة مؤسسة مركزية "الجمعية الفرنسية للحاضنات " association France incubation لتنظيم نشاط الحاضنات التي أعقبت التجمع الفرنسي للحاضنات groupement France incubation الذي أنشأ سنة 2000 ، و"الفدرالية الفرنسية للحاضنات البيوتكنولوجي" Fédération française des bio incubateur ، التي تهدف إلى مساعدة و تأهيل حاضنات المؤسسات الإبداعية في المجال البيوتكنولوجي ، و قد قامت الجمعية الفرنسية للحاضنات بوضع تصنيف لعدة أنواع من التخصصات التكنولوجية التي يتم تبعا لها تقسيم المشروعات الجديدة و هي:

العلوم البيولوجية : تطبيقات التكنولوجيا الحيوية ،الصحة ،الصناعات الغذائية ، علوم الحياة.....؛

تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات : الانترنت ،البرمجيات، علم الشبكات، الاتصالات ، الوسائط المتعددة ...؛

العلوم الإنسانية و الاجتماعية .

و يتم تقسيم الحاضنات التكنولوجية التي تدعم و تحتضن المشروعات تبعا لهذا التصنيف، بشكل يسمح بوجود البنية الأساسية لكل قطاع "تكنولوجي "في الحاضنة، على أن تكون الحاضنة ذات تخصص واحد فقط،أو عدة تخصصات تكنولوجية.

وقد قامت الجمعية الفرنسية للحاضنات بتسجيل العلامة التجارية "حاضنة"، من أجل تقنين استخدام مصطلح الحاضنة تبعا لوجود عدد من الشروط و المعايير التي يجب أن تتوفر في هذا المشروع كي تتمكن الحاضنة من الحصول على الدعم المالي المطلوب **(20)**

و طبقا لفلسفة التجربة الفرنسية، تفرق بين مفهومين أو نوعين : الحاضنات (incubateurs) و المشاتل (pépinière).

النوع الأول :الحاضنات (incubateurs)

يعد النوع الأول (الحاضنات) أولى مراحل انسلاب المشروع للحاضنة، إذ تركز الحاضنة في هذه المرحلة على توفير الدعم الفني، و الإداري، و كذا التمويل لتشجيع إقامة مشروعات جديدة، فتتعاقد مراكز الاحتضان مع أصحاب الأفكار التكنولوجية لتسهيل دخولهم في شراكة للاستفادة من مدخلات البحث من معامل و أبحاث وأدوات بهدف الوصول إلى منتج قابل للتسويق،دون أن تستضيف هؤلاء . بمغنى الحاضنة عبارة عن مركز دعم شامل لا يفي بتخصيص مكان المشروع .

النوع الثاني : المشاتل(pépinières)

يعد النوع الثاني (المشاتل) المرحلة التالية، حيث يوفر هذا النوع حزمة متكاملة من الخدمات الفنية، الإدارية و المالية و الاستشارات المتخصصة، إضافة إلى الموقع أو الوحدات التي ستحتضن المشروع .

و تكون المشروعات التي تم احتضانها بالنوع الثاني ، هي من مخرجات النوع الأول، والتي أثبتت قدرتها على الانتقال (المشاريع) من الإطار النظري البحثي إلى الإطار التطبيقي الفعلي (الوصول إلى مرحلة الإنتاج) .

---

*وقع اختيار على النموذج الفرنسي باعتباره أقدم و أنجح نموذج في الاتحاد الأوروبي ، وكذلك باعتبارها دولة من دول حوض البحر الأبيض المتوسط .

و هناك العديد من المشروعات، يمكن لها أن تلتحق مباشرو بالنوع الثاني ، و هي في الغالب من قبيل المشروعات التكنولوجية المتوسطة، سواء كانت من قطاع الخدمات، أو من قطاع الصناعة، حيث تتولى المشتلة pépinière توفير وحدات، و مكاتب مجهزة، و شبكات الحاسب الآلي، ومعامل ، وورش، وكذا الخدمات التي تساعد صناعات محددة بذاتها، إلى جانب كافة أشكال الدعم الأخرى (الاستشارات، التدريب.....)

الحدائق التكنولوجية في فرنسا (21) *

بالإضافة إلى عدد حاضنات الأعمال التي تم ذكرها أعلاه، يوجد في فرنسا 41 حديقة تكنولوجية تعمل الآن، وهي مشتركة فيما يطلق عليه الجمعية الفرنسية للحدائق التكنولوجية (association française des technopoles)، هذه الحدائق التكنولوجية موزعة جغرافيا على مختلف المدن الفرنسية، و بالإضافة إلى التوزيع الجغرافي هناك توزيع تخصصي حيث توجد حدائق متخصصة في:

- مجالات تطبيقات تكنولوجيا الاتصالات؛
- الصناعات الغذائية المتطورة؛
- صناعة الدواء؛
- التكنولوجيا الحيوية؛
- تطبيقات تكنولوجيا المعلومات؛
- تطبيقات الأبحاث الخاصة بتربية و علاج و تصنيع كل ما يتعلق بالحيوانات (zooploe).

الحديقة التكنولوجية Antipolis Sophia :

تعتبر الحديقة التكنولوجية من أقدم الحدائق التكنولوجية في فرنسا (و الأقدم في أوروبا) ، حيث أقيمت عام 1969، تتركز فيها عدد من الشركات المتعددة الجنسيات العاملة في مجالات و تطبيقات تكنولوجيا الاتصال و المعلومات، بالإضافة إلى عدد من الشركات الفرنسية الكبرى في هذا المجال منها : الشركة الفرنسية للاتصالات ((France télécom) ؛

شركات الكهرباء الفرنسية (EDF)؛

المركز الرئيسي لنظام الحاسب الآلي لحجز تذاكر السفر (AIR France)؛

مدرسة المناجم العليا ECOLE DES MINS DE PARIS؛

و تقع الحديقة التكنولوجيا ANTIPOLIS SOPHIA على مساحة ضخمة تقدر بحوالي 2000هكتار تضم مباني و وحدات إدارية قابلة للتأجير . بها مراكز رئيسية و فروع لشركات متعددة الجنسيات بالإضافة إلى عدد من المؤسسات الفرنسية الصغيرة و المتوسطة الجديدة، التي ترغب في التوسع ، أو شركات أجنبية ترغب في التواجد في هذه الحديقة التكنولوجية.

2-3 * النموذج الماليزي *

يرتبط إنشاء الحاضنات التكنولوجية في ماليزيا على الرؤيا التي وضعت لها في الدخول إلى الاقتصاد المعرفي عن طريق هذا النوع من الحاضنات وكذا تنمية قطاع الصناعات الصغيرة و المتوسطة، و لقد وضعت الحكومة الماليزية من أجل ذلك خطتان طويلتا الأجل :

---

*راجع أشكال تواجد الحاضنات التكنولوجية ضمن مفهوم هذا النوع من الحاضنات أعلاه .

الخطة القومية الأولى : 1996-2000 ركزت على تنشيط و تنمية الصناعات الصغيرة التي تتوجه لتلبية احتياجات السوق المحلى الماليزي.

الخطة القومية الثانية 2000-2005 تم اعتماد سياسة التجمعات الصناعية (حاضنات الأعمال) ، كما ركزت على تنمية القطاعات الإنتاجية و القطاعات التصديرية في المقام الأول من هذه القطاعات نجد شركات الخدمات المتخصصة، شركات البحث و التطوير، شركات تصنيع المعدات، شركات التغليف المتقدمة.

البرنامج الماليزي لحاضنات الأعمال (22)

تتميز حاضنات التكنولوجيا في ماليزيا بالتنوع الكبير و هي تشمل أيضا مشاتل التكنولوجيا الماليزية كجامعة ملايا ، جامعة بيترا ماليزيا،جامعة كيبايهسان ماليزيا، الجامعة التكنولوجية الماليزية، مركز الحضانة التكنولوجي، حدائق الإبداع التكنولوجي.

بدأت عمل الحاضنات التكنولوجية في ماليزيا عن طريق الجامعات، و مراكز البحثية, و شركات التكنولوجيا الكبيرة و التي تتضمن أهدافها الأعمال الإبداعية، تطوير التكنولوجيا، تطوير المنتجات، البحوث التجارية، تطوير رأس المال المغامر، و كذلك فرص الاستثمار في الأعمال. من المراكز التي أقامتها شركة تطوير التكنولوجيا الماليزية Malaysia technology devlopment :

- الحاضنة التكنولوجية **centre upm-mtdc technology innovation** :

تم افتتاح هذه الحاضنة التكنولوجية في أفريل 1997 حيث تعتبر نموذجا ناجحا،ساعدت على تنفيذ عدد من المشروعات الحكومية و خصوصا في مجال برمجيات الحاسب الآلي، و الوسائط المتعددة.

- مركز الإبداع التكنولوجي **innovation centre UM- MTDC tecnology** :

تم افتتاح هذا المركز بشكل رسمي عام 1999 ، يعمل به عدد من الشركات المتخصصة في مجالات تكنولوجيا الاتصالات و تصنيع الاليكترونيات .

مركز التكنولوجيات الذكية centre smart technology UKM-MTDC :

معظم الشركات المتواجد به تعمل في مجال التكنولوجيا الحيوية و صناعة الدواء و التطبيقات الهندسية الكيمائية، و قد تم وضع آلية لاختيار الشركات التي ترغب في الالتحاق بهذا المركز، يلعب هذا المركز دور حلقة الوصل بين الجامعات و الصناعة، حيث توفر هذا المركز بيئة عمل صالحة لنشاط البحث و التطوير، و عمليات التوسع في الشركات،و تطوير المنتجات،كما توفر هذه المراكز أيضا المعامل المتخصصة و ورش الخاصة بالبحوث لفائدة الأنشطة الصناعية.

نموذج حضانة الأعمال التكنولوجية (المعهد الماليزي للمواصفات و البحوث الصناعية) standards et industrial researches institu of Malaysia (SIRIM) :

وكلت لها الحكومة الماليزية لتكون منظمة وطنية للمعايير و الجودة، و كمروج للتميز التكنولوجي لصناعة الماليزية، وجعلت ارتباطها بوزارة المالية، ويقع مقرها الرئيسي في شاه علم سيلا نغور يتبعها 21 فرع و يعتبر هدا المعهد كجزء من الخطة التي بدأتها الحكومة .

يعبر SIRIM يعتبر المحرك الرئيسي في مجال البحوث الصناعية و أعمال التطوير و كعامل يساعد في تحقيق الدينامكية الاقتصادية الوطنية من خلال التفوق في مجال التكنولوجيا و يقوم هذا المعهد على :

؛_____

*وقع اختيار على النموذج الماليزي باعتبارها أحدى الدول السائرة في طريق النمو و كذا من التجارب الرائدة في مجال الحاضنات التكنولوجية.

تشجيع البحوث العلمية الصناعية ؛

زيادة الكفاءة الصناعية ؛

نقل التكنولوجيا و توفير الخدمات الاستشارية

وضع المعايير الماليزية من أجل ضمان الجودة لزيادة القدرة التنافسية.

مراحل العمل في الحاضنة التكنولوجية SIRIM (23)

مرحلة التنمية الريادية هي المرحلة الأولى لعمليات الاحتضان، التي تزود بالمبادئ الأساسية و الأسس الضرورية للتنمية الفعالة للأعمال الريادية و يجرى في هذه المرحلة تقديم المساعدات لتطوير مفهوم الابتكار و الإبداع، و بناء الكفاءات، و تعزيز المعرفة و رفع المهارات ؛

مرحلة التكوين المؤسسي تتجه هذه المرحلة إلى تنمية المؤسسات الصغيرة في حد ذاتها و تشمل توفير الأبنية و المعدات و الاستشارات التكنولوجية، و التنظيمية، والإدارية و ضمان بيئة مسيطر عليها سعيا لتنمية و تطوير هذه المؤسسات؛

مرحلة تنمية السوق الربط بين التكنولوجيا و الحاضنة و العملية الكاملة للانتقال إلى مفهوم التسويق، مع الريادي الذي يقوم بعمل الوكيل لأعمل الحاضنة مع الشركات الكبيرة، و المجتمع الأعمال المحلي و الدولي.

أن هدف SIRIM هو وضع آلية لمساعدة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بتقديم تقنيات المعرفة التكنولوجية لتكون أكثر كفاءة و احتراف في السوق العالمي.

الاستنتاجات

أن هذه الورقة البحثية ما هي إلا محاولة للتعريف بالحاضنات بالأخص الحاضنات التكنولوجية نستنتج منها ما يلي :

- يعتبر اهتمام بقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ضرورة حتمية افرزه الاتجاه العالمي نحو تعظم دور هذا النوع من المنظمات
- تعد حاضنات الأعمال الآلية الفاعلة في الدعم و المرافقة المبتكرة في الآونة الأخيرة ،باعتبارها تقدم كافة الخدمات المتعلقة بدعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ،
- أثبت الدراسات أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المحتضنة تواصل نشاطها بنجاح بالإضافة إلى قدرتها على مواجهة الصعوبات و التحديات.
- تمثل الحاضنات التكنولوجية عموما وسيلة لدعم النمو الاقتصادي و التنمية الشاملة و تعزيز التكنولوجيا و خلق فرص العمل.

التوصيات

إن الاتجاه نحو الاقتصاد المعرفي كمصدر للثروة محل اقتصاد رأس المال لذا أصبح الإبداع ضرورة حتمية لرفع قدرة أداء المؤسسة

ضرورة إشاعة و تطوير ثقافة الأعمال و حاضنات الأعمال عن طريق إدماج فكرة المبادر و الإبداع ضمن مناهج النظام التعليمي، و التدريب القائم.

إن نجاح الحاضنة يكمن في تحقيق أهدافها و ياتي ذلك بتوفير بيئة ملائمة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة حتى تتمكن ممن الثبات و الاستمرارية.

كما يرتبط نجاح الحاضنة ارتباطها بمجموعة من القنوات تعمل كهمزة وصل بينها و بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و كأدوات لإبلاغ فاعلية هذه الحاضنات

تعمل الحاضنات المقامة داخل مؤسسات التعليم العالي على تجسيد الإبداعات و الابتكارات و الاستفادة من الأبحاث العلمية و زيادة نسبة المخرجات المحلية .

العمل على إنشاء حاضنات تكنولوجية بالاستفادة من تجارب الدول مع ضمان تشكيل إدارة قادرة على استقطاب المشاريع و الأفكار.

المراجع و الهوامش :

1- إبراهيم,عطاف الشبراوي ، "حاضنات الأعمال مفاهيم مبدئي و تجارب عالمية" المنظمة الإسلامية للتربية و العلوم و الثقافة،

المغرب 2005

2- عبد الكريم عبيدات، " حاضنات الأعمال كآلية لدعم المؤسسات الصغيرة و المتوسط في عصر العولمة "، رسالة ماجستير،جامعة البليدة،كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير،جوان 2006،ص 91.

3- إبراهيم,عطاف الشبراوي ،مرجعسبق ذكره

4- نبيل جواد، إدارة و تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة Gestion des P.M.E ،مجد المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع, بيروت ، لبنان،2007.ص116

5- نادية قويقح" المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية و أهمية دعمها بحاضنات الأعمال"، أطروحة الدكتوراه، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2008، ص96

6- ساوس الشيخ "دور حاضنات الأعمال التكنولوجية في تنمية الإبداع و الابتكار للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، يوم دراسي حول حاضنات الأعمال و دورها في دعم نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية أدرار،كلية الآداب العلوم الإنسانية، قسم علوم التسيير ، جامعة ادرار ،فيفري 2010.

7- حسناوي سالم "حاضنات الأعمال و دورها في إنشاء و تنمية المشروعات الصغيرة و الجديدة, يوم دراسي حول حاضنات الأعمال و دورها في دعم نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية أدرار،كلية الآداب العلوم الإنسانية، قسم علوم التسيير ، جامعة ادرار ،فيفري 2010.مرجعسبق ذكره

8- منظمة العمل العربية ،المركز العربي لتنمية الموارد البشرية،"موارد" سلسلة دورية تعنى بقضايا تنمية الموارد البشرية في الأقطار العربية،العدد الثالث،2007،ص11

9- قوجيل محمد،"تقييم أداء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب و مرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة "،رسالة ماجستير ،جامعة ورقلة،كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ،ماي 2008ص 104

10 - موارد،مرجعسبق ذكره،ص 14

11- سوزان موزي،الثورة المعلوماتية و التكنولوجية و السياسات التنمية، دار المنهل اللبناني، لبنان، 2009، ص136

12-سهى الحمزاوي،"مبادرات التعاون بين المؤسسات و الجامعات لبناء قدرات تكنولوجية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة", مجلة دراسات اقتصادية،العدد العاشر، مارس2008،ص96

13-سهى الحمزاوي،مرجع سبق ذكره، ص97

14احمد بن قطاف، "أهمية حاضنات الأعمال التقنية في دعم و ترقية المؤسسات الصغيرة المبدعة في الجزائر"رسالة ماجستير،جامعة مسيلة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،2007،ص101.

15 نبيل جواد، مرجع سبق ذكره، ص209

16نبيل جواد, مرجعسبق ذكره، ص210

17-عبد الله بلوناس وآخرون، "الإبداع و دوره في نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"،المجلة الجزائرية للتسيير،نشرية سداسية للمعهد الوطني الإنتاجية و التنمية الصناعية،العدد الرابع،2008 ص115

18- نبيل جواد، مرجعسبق ذكره، ص 211

19- سهى حمزاوي، مرجعسبق ذكره، ص98

20- قوجيل محمد، مرجعسبق ذكره ،ص120

21- نادية قويقح،"المشروعات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية و أهمية دعمها بحاضنات الأعمال "أطروحة الدكتوراه،

جامعة الجزائر،كلية العالم الاقتصادية و علوم التسيير،2008،ص114
22- سناء عبد الكريم الخناق،خصائص التجربة الماليزية في مجال حاضنات الأعمال،الملتقى العربي الخامس للصناعات الصغيرة و المتوسطة،وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة،الجزائر ،2010
23- احمد بن قطاق، مرجع سبق ذكره،ص114.