الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

لميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

المرجع : ...../2020

فرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة مالية

# مذكرة بعنوان:

## حاضنات الأعمال ودورها في دعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة تجارب دولية-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص " إدارة مالية "

إعـــداد الطلبة:

- بوطغان ياسمين
- سديرة ريان

إشراف:

د. كافي فريدة

## لجنة المناقشة

| اسم ولقب الأستاذ | الجامعة | الصفة |
|---|---|---|
| أ. وشاش فؤاد | المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة | رئيسا |
| د. كافي فريدة | المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة | مشرفا ومقررا |
| د. عيساوي سهام | المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة | مناقشا |

السنة الجامعية: 2020/2019

**ملخص:**

لقد ارتبط مصطلح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمصطلح المشاريع الابتكارية والأفكار المبدعة التي يحاول أصحابها تجسيدها على هيئة مؤسسات صغيرة ومتوسطة، إلا أنه وبالرغم من تعاظم أهميتها الاقتصادية والاجتماعية بالنظر لما تمثله من مورد اقتصادي، إلا أنها لازالت تعاني من مجموعة من العراقيل تبدأ من مرحلة ما قبل الإنشاء وصولا لمرحلة التطور والنضج، وهذا ما يجعلها بحاجة إلى مجموعة من هياكل الدعم، ولعل من أبرزها حاضنات الأعمال، التي تقدم حزمة متكاملة من التسهيلات لرواد الأعمال لكي تساهم في إدارة وتطوير هذه المؤسسات ورعايتها لمدة محددة، حتى تتمكن من البقاء والاستمرار والتقليل من حجم المخاطر واحتمالات الفشل التي تصادفها، فهي تعتبر بمثابة جسر عبور لأصحاب المشاريع من مرحلة الفكرة إلى مرحلة التجسيد وبداية النشاط لتحقيق الأهداف المسطرة.

وقد تم التوصل في هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها أن حاضنات الأعمال قد حققت مجموعة من النتائج الايجابية في البلدان المختارة في هذه الدراسة خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية والصين وذلك نظرا للدعم المقدم من قبل هذه الدول لتعزيز سيناريوهات القدرة على مواجهة الصعوبات والتحديات، على غرار الجزائر التي تسعى إلى بذل المزيد من الجهود.

**الكلمات المفتاحية:** حاضنات الأعمال، مؤسسات صغيرة ومتوسطة، خلق مناصب الشغل، تجارب دولية.

**Abstract:**

The term small and medium entreprises has been associated with the term innovative enterprises and ideas the innovator that the owners are trying to embody in a form small and medium enterprises, but despite their growing economic and social importance, given their economic resources, they are increasingly important, but it still suffers from a range of obstacles, starting from the pre-establishment stage to the stage of development and maturity, this makes them need a range of support structures, most notably business incubators, the company offers an integrated package of facilities to entrepreneurs to help manage, develop and sponsor these enterprises for a specific period of time, so that they can stay and reduces the risks and the chances of failure you are having, they serve as a bridge for entrepreneurs from idea to incarnation and the start of the activity to achieve their own goals.

A series of findings were found in this study the most important of these was that the business incubators had achieved a range of results positiven in selected countries in this study, especially in the United States of America and China, given their support to reinforce scenarios of the ability to face difficulties and challenges, like Algeria, which is seeking to do more.

**Key words:** Business incubators, small and medium enterprises, job creation, international experiences.

# شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين

نشكره على تفضله وتوفيقه ومعاونته لإخراج هذا البحث وتجاوز هذه المرحلة من مراحل طلب العلم.

كما نتقدم بالشكر الجزيل للأستاذة المشرفة "كافي فريدة" على حسن إشرافها ونصائحها وتوجيهاتها.

ونشكر الأساتذة الكرام المناقشين على تفضلهم وقبولهم مناقشة هذا البحث.

كما نشكر كافة الأشخاص الذين ساعدونا في هذا العمل ولو بكلمة طيبة، سواء من قريب او من بعيد.

# إهداء

إلى صاحب السيرة العطرة، والفكر المُستنير؛ فلقد كان له الفضل الأوَّل في بلوغي التعليم العالي والدي الحبيب "بوطغان محمد اليزيد"، أطال الله في عُمره.

إلى من وضعتني على طريق الحياة، وراعتني حتى صرت كبيرًة أمي الغالية "بونابي وردة"، أطال الله عمرك.

إلى أخي "عماد "وأختي "سهام"؛ الذين تقاسموا معي عبئ الحياة

إلى خطيبي وزوجي المستقبلي "شرف الدين ".

إلى جميع أصدقائي ممن لم يتوانوا في مد يد العون لي أُهدي إليكم مذكرتي وارجوا ان تنال رضاكم

بوطغان ياسمين

# إهداء

أهدي ثمرة جهدي وعملي إلى:

من قال في شأنهما الله عز وجل:

"وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا"

– والدي الكريمين أطال الله في عمرهما–

اللذان سهرا من أجلي وبذلا كل ما في وسعهما لأصل إلى مبتغاي.

إلى إخوتي وأخواتي.

إلى كل الزملاء وكل من قدم يد المساعدة من قريب ومن بعيد.

سديرة ريان

designed by pngtree

| رقم الشكل | عنوان الشكل | الصفحة |
|---|---|---|
| (01-01) | مراحل تطور حاضنات الأعمال | 13 |
| (02 – 01) | أهمية الحاضنات بالنسبة للشركاء والعملاء والقطاعات العامة والمشتركة والجامعات ومراكز البحوث والحكومات والمجتمعات | 25 |
| (01-03) | تطور عدد الحاضنات في الولايات المتحدة الأمريكية خلال الفترة (1881-2012) | 62 |
| (02-03) | تطور عدد حاضنات الأعمال الصينية خلال الفترة (2013-2019) | 68 |
| (03-03) | عدد الحاضنات الممولة في الصين خلال الفترة 2015-2019 | 71 |
| (04-03) | مراحل عملية الاحتضان | 79 |

| رقم الجدول | عنوان الجدول | الصفحة |
|---|---|---|
| (01-02) | التعريف الأمريكي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة | 37 |
| (02-02) | تعريف البنك الدولي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة | 38 |
| (03-02) | تعريف المؤسسات المصغرة الصغيرة والمتوسطة في الجزائر | 38 |
| (01-03) | تطور عدد مشاتل ومراكز التسهيل في الجزائر إلى غاية نوفمبر 2019 | 82 |
| (02-03) | حصيلة نشاطات حاضنات أعمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة | 83 |
| (03-03) | حصيلة نشاطات مراكز التسهيل الجزائرية 2018 | 84 |

| المحتوى | الصفحة |
|---|---|
| ملخص باللغة العربية والانجليزية | أ |
| شكر وعرفان | ب |
| الإهداء | ج-د |
| قائمة الاشكال | هـ |
| قائمة الجداول | و |
| فهرس المحتويات | ح- ي |
| **مقدمة** | **1-7** |
| **الفصل الأول: حاضنات الأعمال: مقاربة نظرية** | **8-31** |
| **المبحث الأول: عموميات حول حاضنات الأعمال** | **10** |
| المطلب الأول: ماهية حاضنات الأعمال | **10** |
| المطلب الثاني: مراحل إنشاء حاضنات الأعمال وآلية عملها | **16** |
| المطلب الثالث: أنواع حاضنات الأعمال وأماكن تواجدها والخدمات التي تقدمها | **18** |
| **المبحث الثاني: أهمية وأهداف حاضنات الأعمال ومصادر تمويلها** | **24** |
| المطلب الأول: أهمية حاضنات الأعمال | **24** |
| المطلب الثاني: أهداف حاضنات الأعمال | **25** |
| المطلب الثالث: مصادر تمويل حاضنات الأعمال | **26** |
| **المبحث الثالث: عوامل ومعايير نجاح حاضنات الأعمال، والعراقيل التي تواجهها** | **27** |
| المطلب الأول: عوامل نجاح حاضنات الأعمال | **27** |
| المطلب الثاني: معايير نجاح الحاضنة | **28** |
| المطلب الثالث: العوائق والعراقيل التي تواجه حاضنات الأعمال | **29** |
| **الفصل الثاني: التأصيل النظري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة** | **32-58** |
| **المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة** | **34** |
| المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة | **34** |
| المطلب الثاني: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأشكالها | **39** |
| المطلب الثالث: أهمية وأهداف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة | **42** |
| **المبحث الثاني: مصادر تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وعوامل نجاحها وفشلها** | **44** |
| المطلب الأول: مصادر تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة | **44** |

| | |
|---|---|
| المطلب الثاني: عوامل نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة | **49** |
| المطلب الثالث: عوامل فشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة | **51** |
| **المبحث الثالث: حاضنات الأعمال كآلية دعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة** | **52** |
| المطلب الأول: دور حاضنات الأعمال في بعث المؤسسات الصغيرة والمتوسطة | **52** |
| المطلب الثاني: دور حاضنات الأعمال في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة | **54** |
| المطلب الثالث: دور حاضنات الأعمال في دعم الإبداع والابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة | **56** |
| **الفصل الثالث: عرض تجارب دولية في مجال حاضنات الأعمال** | **88-59** |
| **المبحث الأول: تجربة حاضنات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية ودورها في دعم وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة** | **61** |
| المطلب الأول: حاضنات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية | **61** |
| المطلب الثاني: أنواع حاضنات الأعمال وأهميتها الاقتصادية والاجتماعية في الولايات المتحدة الأمريكية | **63** |
| المطلب الثالث: نماذج رائدة لحاضنات الأعمال التقنية الأمريكية ودورها في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة | **65** |
| **المبحث الثاني: التجربة الصينية في مجال حاضنات الأعمال ودورها في دعم وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة** | **67** |
| المطلب الأول: تطور حاضنات الأعمال الصينية وأهم خصائصها | **67** |
| المطلب الثاني: أنواع حاضنات الأعمال الصينية ومصادر تمويلها | **69** |
| المطلب الثالث: مظاهر القوة والضعف في البرنامج الصيني للحاضنات ودورها في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة | **71** |
| **المبحث الثالث: تجربة حاضنات الأعمال في الجزائر في مجال حاضنات الأعمال لدعم وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة** | **72** |
| المطلب الأول: الإطار القانوني والتنظيمي لحاضنات الأعمال ومفهومها في الجزائر | **72** |
| المطلب الثاني: أسباب تأخر انطلاق حاضنات الأعمال في الجزائر وآليات تمويلها واحتضانها | **77** |

| | |
|---|---|
| المطلب الثالث: حاضنات الأعمال ودورها في دعم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وسبل تفعيلها | **81** |
| **الخاتمة** | **92-89** |
| **قائمة المراجع** | **103-93** |

# مقدمة

تشهد الساحة الاقتصادية العالمية مؤخرا مجموعة من التغيرات والتحولات على أكثر من صعيد والتي احتلت فيها المؤسسات الكبيرة مكانة مهمة وحيوية في تفعيل وتنشيط الاقتصاد الدولي، غير أنه وفي الآونة الأخيرة تحول الاهتمام أكثر نحو قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك اعترافا بدوره المحوري والاستراتيجي كقاطرة لعملية التنمية بمختلف أبعادها، وإيمانا شديدا بمساهمته الواضحة في التطور والنمو الاقتصادي، حيث أصبحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محورا للدراسات الاقتصادية باعتبارها كيانا مختلفا عن المؤسسات الكبيرة في حجمها وفي طريقة تسييرها واستراتيجياتها وخصائصها، التي تسهل إنشائها وتجعل منها هدفا ومصدرا للدخل لجميع فئات المجتمع، وكونها تتيح فرص عمل لمختلف الفئات العاطلة عن العمل، لذلك تسعى مختلف الدول النامية والمتقدمة على حد سواء إلى توفير محيط اقتصادي يتلاءم مع طبيعة عمل هذه المؤسسات، وجعلها إحدى أهم روافد عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

وقد ورد بدراسة حديثة صادرة عن الأمم المتحدة أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قادرة على أن تكون محركات استثمارية رائدة في عملية التنمية، وذلك نظرا إلى الإمكانيات الهائلة التي تمتلكها هذه المؤسسات لتحفيز النمو الاقتصادي وذلك من خلال الاستثمار وإتباع سياسات محددة لتقليل العوائق التي تواجهها، مع المبادرة على تشجيعها وتطويرها حتى تصبح جزء أساسيا في الاقتصاد المحلي.

وعلى ضوء الاتجاهات التنموية الحديثة والاهتمام المتزايد بالتنمية، برزت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كبديل استراتيجي هام وداعم لسياسات وتطلعات التنمية الاقتصادية، إلا أن الكثير من هذه المؤسسات لم تستطع الصمود في وجه المنافسة التي تشهدها أسواق التكنولوجيات الحديثة، وهذا ما أدى إلى الارتفاع الكبير في معدلات فشل وانهيار المؤسسات الجديدة خاصة في سنواتها الأولى، لذلك ظهرت الحاجة إلى إيجاد مداخل إستراتيجية وبعث آليات ملائمة لدعمها خاصة في السنوات الأولى من إنشائها، وذلك بسبب عدم قدرتها على مواجهة الظروف المحيطة بها، كنقص الخبرة، نقص الموارد المالية وغيرها، وفي هذا السياق اعتبرت حاضنات الأعمال كأحد أهم المداخل المطروحة ضمن أجندة دعم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتحقيق تنمية هذه الأخيرة وترسيخ دورها ضمن سلسلة خلق القيمة الاقتصادية، وهو ما أثبتته الدلائل التجريبية لحاضنات الأعمال في مختلف دول العالم خاصة الدول المتقدمة وحتى الدول النامية، من خلال ميكانيزمات عملها وفلسفتها التي تدعم المشاريع في مرحلة تقديم فكرة مبدعة لبعث المشروع، وصولا إلى تجسيد هذا المشروع على أرض الواقع عبر تقديم الدعم الفني والمرافقة لها، وهذا لتحقيق مزايا تنافسية تكفل لها فرص النجاح والنمو والاستمرارية من أجل حمايتها من الانهيار والزوال.

## 1. إشكالية الدراسة:

انطلاقا مما سبق ونظرا لأهمية موضوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ونظرا للمشاكل المصاحبة لمرحلة تأسيسها، كان الاهتمام بحاضنات الأعمال كأحد آليات مرافقة ومتابعة ودعم هذه المؤسسات، وعليه يمكننا صياغة إشكالية هذا البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

**ما هو الدور الذي تلعبه حاضنات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كل من الولايات المتحدة الأمريكية، الصين والجزائر؟**

وللتمكن من الإجابة على هذه الإشكالية، تم تجزئتها إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي أهم ميكانيزمات عمل حاضنات الأعمال؟
- ما هو الدور الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دعم الاقتصاد الوطني؟
- ما هو واقع حاضنات الأعمال في كل من الولايات المتحدة الأمريكية، الصين والجزائر؟

**2. فرضيات الدراسة:**

لمعالجة إشكالية البحث المطروحة، اعتمدنا على بعض الفرضيات التي تتلخص فيما يلي:

- تعمل حاضنات الأعمال أساسا على تقديم الدعم والخدمات التي تساعد على تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تكمن أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إنعاش الاقتصاد والتخفيض من حدة البطالة؛
- تلعب حاضنات الأعمال في كل من أمريكا، الصين والجزائر دورا هاما ومحوريا في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتدعيم نشاطها من أجل النهوض بالاقتصاد الوطني.

**3. أسباب اختيار الموضوع:**

ترجع أسباب اختيارنا لموضوع البحث لمجموعة من الدوافع، والتي يمكن إبرازها على النحو التالي:

- يعتبر موضوع حاضنات الأعمال من الموضوعات الاقتصادية التي تحظى باهتمام الدراسات الاقتصادية والمالية المعاصرة؛
- الأهمية التي تكتسيها المؤسسات الصغيرة في الآونة الأخيرة على مستوى مختلف دول العالم وذلك لفعاليتها في تطوير العديد من الاقتصاديات، ومحاولة إبراز هذا الدور في الاقتصاد المحلي؛
- محاولة تسليط الضوء على حاضنات الأعمال باعتبارها كآلية دعم ومرافقة للنهوض بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك من خلال تقديم الدعم الاستشاري والفني؛
- قلة الأعمال التي تناولت الدور الذي تلعبه حاضنات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- المساهمة في إثراء المكتبة الجامعية بموضوع عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي أصبحت من أهم الحلول المطروحة أمام خريجي الجامعات لتجنب أزمة البطالة.

**4. أهداف الدراسة:**

يمكن تلخيص أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- نشر مختلف المفاهيم التي تتعلق بموضوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وحاضنات الأعمال على حد السواء؛
- إبراز دور حاضنات الأعمال في دعم ومرافقة الشباب في إنشاء مؤسسات ناجحة؛

- عرض بعض تجارب الدول المتقدمة والنامية الرائدة في مجال حاضنات الأعمال للاستفادة منها؛
- إظهار واقع حاضنات الأعمال في الجزائر وطبيعة الخدمات التي تقدمها للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

**5. أهمية الدراسة:**

تكمن أهمية هذه الدراسة في عدة جوانب، كونها أولا تسلط الضوء على قطاع ساد الاعتقاد بأهميته ودوره الحيوي واعتباره كقاطرة للتنمية ألا وهو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي تكمن أهميتها في القدرة على الإسهام الفعال في عملية التنمية وتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، ومن ناحية أخرى فإن هذا البحث يتناول أيضا آلية من أكثر الآليات التي تم ابتكارها في السنوات الأخيرة لتقديم الدعم والمرافقة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ألا وهي حاضنات الأعمال، والتي تعتبر الأكثر فاعلية ونجاحا في تسريع تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية وخاصة التكنولوجية وخلق فرص عمل جديدة، والتي تم الاستعانة بها في الكثير من دول العالم المتقدمة والنامية على حد سواء، فحاضنات الأعمال قد أقيمت في الأساس لمواجهة الارتفاع الكبير في معدلات فشل وانهيار المؤسسات الصغيرة الجديدة في الأعوام الأولى لإقامتها. كما يستمد الموضوع أهميته كونه يخص مجالا اقتصاديا ساد الاعتقاد بأهميته البالغة سواء كان ذلك بالنسبة للتنمية الاقتصادية أو المميزات الاجتماعية التي توفرها.

**6. حدود الدراسة:** تتجسد حدود دراستنا في ما يلي:

- **الحدود المكانية:** تقتضي الإجابة على الإشكالية المقدمة التقيد ببعد مكاني، حيث وقعت الدراسة على كل من الولايات المتحدة الأمريكية، الصين والجزائر.
- **الحدود الزمنية:** غطت الدراسة الفترة الزمنية الممتدة من سنة 2012 إلى غاية سنة 2019.

**7. منهج الدراسة:**

في إطار الإجابة عن الأسئلة المطروحة تم الاعتماد على المنهجين الوصفي والتحليلي في أجزاء البحث، فهما المنهجين الذين يلاءمان طبيعة الموضوع، من خلال التحليل البسيط لمختلف العناصر وكان هما المنهجان الأكثر استعمالا لتحديد المفاهيم ووصف كل من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكذلك وصف آلية حاضنات الأعمال، وكذا المميزات التي تجعل منها آلية مناسبة لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومرافقتها وتطويرها، كما تم الاعتماد على تحليل البيانات والمعطيات، بالإضافة إلى إدراج منهج دراسة حالة عند دراسة تجارب بعض الدول التي لجأت إلى حاضنات الأعمال باعتبارها الآلية المناسبة لدعم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول المختارة محل الدراسة.

أما الأدوات المستخدمة في البحث، فقد اعتمدت الدراسة على العديد من الكتب والمراجع العربية والأجنبية الخاصة بالموضوع بمختلف أنواعها، بالإضافة إلى المراجع الالكترونية وكذا التقارير الصادرة عن الهيئات الرسمية ذات الصلة بالموضوع.

**8. الدراسات السابقة:**

من الدراسات التي تناولت الموضوع وتمكنا من الاعتماد عليها ما يلي:

- **الدراسة الأولى:** أحمد بن قطاف، أهمية حاضنات الأعمال التقنية في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة المبدعة في الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2006-2007.

**إشكالية الدراسة:** تتمحور إشكالية الدراسة حول أهمية حاضنات الأعمال التقنية في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة المبدعة في الجزائر، وعليه تم صياغة التساؤل الرئيسي كالتالي:

ما هي سبل وآليات ترقية حاضنات الأعمال التقنية في الجزائر، والى أي مدى يمكن لهذه الحاضنات أن تساهم في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة المبدعة في الجزائر؟

**النتائج المتوصل إليها:** توصلت الدراسة إلى ما يلي:

- تعزيز وتشجيع القدرة الإبداعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمكن أن يعزز من قدراتها التنافسية ويجعلها تساهم بشكل أكبر في عملية التنمية الاقتصادية، كما أن تشجيع الإبداع التكنولوجي والابتكار في هذا النوع من المؤسسات مرتبط بالمحيط الخارجي، من خلال خلق بيئة مشجعة على الإبداع والتجديد.
- حاضنات الأعمال التقنية أثبتت قدرتها وكفاءتها في دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خصوصا القائمة على المبادرات التكنولوجية، في تخطي الصعوبات و العراقيل التي تواجهها في المراحل الأولى من تأسيسها.
- **الدراسة الثانية:** ميسون محمد القواسمة، واقع حاضنات الأعمال ودورها في دعم المشاريع الصغيرة في الضفة الغربية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الخليل، فلسطين، 2010.

**إشكالية الدراسة:** تتمحور إشكالية البحث حول واقع حاضنات الأعمال في الضفة الغربية والدور الذي تلعبه في دعم المشاريع الصغيرة، وعليه تم صياغتها على النحو التالي:

ما هو واقع حاضنات الأعمال في الضفة الغربية؟

**النتائج المتوصل إليها:** توصلت الدراسة إلى ما يلي:

- هدف الحاضنات بشكل عام هو تحويل أفكار المبدعين في مجال التكنولوجيا المعلومات وتنمية مواهب هذه الفئات ومساعدتها على النجاح والرقي.
- لحاضنات الأعمال دور كبير في تنمية الاقتصاد الفلسطيني وذلك عن طريق تقديم كافة وسائل الدعم للمشاريع الصغيرة والمساهمة في تطويرها، وبالتالي المساهمة في تطوير قطاع التكنولوجيا والذي هو محور عملها الرئيسي.
- **الدراسة الثالثة:** علي قابوسة، دور حاضنات الأعمال في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة البحوث والدراسات، العدد 14، جامعة الوادي، 2012.

**إشكالية الدراسة:** تتمحور إشكالية البحث حول إبراز مساهمة حاضنات الأعمال في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي تم صياغتها على النحو التالي:

ما مدى مساهمة حاضنات الأعمال في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

**النتائج المتوصل إليها:** توصلت الدراسة إلى ما يلي:

- تقوم حاضنات الأعمال بتقديم الأبحاث، المعرفة، والدعم الفني والمتمثل في تصميم وتطوير المنتجات.
- إن حاضنات الأعمال تعمل على توطيد العلاقة بين الجامعات والمراكز البحثية والشركات الصناعية وكافة المؤسسات التي ترغب في الحصول على الخبرة العلمية والاستفادة من الطاقات الجامعية وهذا ما تحتاج إليه الجامعات.
- **الدراسة الرابعة:** نجيبة سلاطنية، دور حاضنات أعمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية المستدامة في الجزائر –دراسة حالة حاضنة الأعمال بقسنطينة– خلال الفترة 2008–2013، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2013–2014.

**إشكالية الدراسة:** تتمحور إشكالية الدراسة حول دور حاضنات أعمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية المستدامة في الجزائر، وعليه تم صياغتها على النحو التالي:

ما هو دور حاضنات أعمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية المستدامة في الجزائر؟

**النتائج المتوصل إلها:** توصلت الدراسة إلى ما يلي:

- أهم ما يميز حاضنات الأعمال هو تضافر الجهود جميعا والعمل التضامني المميز والشراكة الحقيقية التي تلاحظ بين كافة القطاعات سواء العام أو الخاص من أجل تحقيق التنمية والنهوض بالاقتصاد الوطني عموما.
- لحاضنات الأعمال أهمية اقتصادية في كونها تعالج أحد أهم المواضيع الاقتصادية المطروحة على المستوى العالمي والمتمثلة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نظرا لدور المهم الذي تلعبه في زيادة الطاقة الإنتاجية وفي تشجيع الابتكار والتطوير.
- **الدراسة الخامسة:** بن شايب محمد، سعدي فيصل، دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ فرع بومرداس)، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، جامعة بومرداس، العدد 06، جوان 2019.

**إشكالية الدراسة:** تتمحور إشكالية الدراسة حول أهمية إنشاء حاضنات الأعمال في الجزائر وبالتحديد في ولاية بومرداس، وعليه تمت صياغة التساؤل الرئيسي كالتالي:

كيف تساهم حاضنات الأعمال في إنشاء ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وبالخصوص في ولاية بومرداس؟

**النتائج المتوصل إليها:** تتمثل في ما يلي:

- تساعد حاضنات الأعمال أصحاب الأفكار الإبداعية والعلمية من تجسيد هذه الأفكار على أرض الواقع.
- تعتبر حاضنات الأعمال تجربة حديثة العهد في الجزائر تحتاج إلى المزيد من التحسين حتى تلعب دورها في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا أن هذا لا يمنع من تجسد فلسفة حاضنات الأعمال ضمن مجموعة واسعة من آليات الدعم التي تعتمدها الجزائر، للارتقاء بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

**9. هيكل الدراسة:**

حتى يتسنى لنا الإلمام بالجوانب المختلفة لموضوع البحث، والإجابة على التساؤلات المطروحة ومحاولة اختبار صحة الفرضيات المقترحة من عدمها، قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول مسبوقة بمقدمة ومتبوعة بخاتمة، يمكن أن نجمع محتواها فيما يلي:

**الفصل الأول:** وهو بعنوان "**مدخل نظري حول حاضنات الأعمال**" ويتناول هذا الفصل الإطار النظري لحاضنات الأعمال من خلال ثلاثة مباحث رئيسية، تناولنا في المبحث الأول عموميات حول حاضنات الأعمال، من خلال إيضاح نشأة ومفهوم فكرة حاضنات الأعمال، وكذلك عرض أهم خصائصها وأنواعها وكذا أهم الخدمات التي تقدمها، أما المبحث الثاني فقد حاولنا من خلاله إبراز أهمية حاضنات الأعمال وأهدافها بالإضافة إلى مصادر تمويلها، ثم استعرضنا في نهاية هذا الفصل عوامل ومعايير نجاح حاضنات الأعمال، والعراقيل التي تواجهها.

**الفصل الثاني:** وعنوانه "**التأصيل النظري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة**" ويبحث هذا الفصل في خبايا المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقد قسم بدوره إلى ثلاثة مباحث، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال عرض أهم التعاريف المعتمدة لهذه المؤسسات من قبل الدول والمنظمات الدولية وفقا لمختلف معايير التعريف الكمية والنوعية، وهذا على اعتبار صعوبة وضع تعريف موحد نتيجة عدة عوامل، وكذلك عرض أهم الخصائص التي تميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومختلف أشكالها والأهمية التي تكتسيها على المستوى الاقتصادي والاجتماعي والأهداف التي تسعى إليها، بالإضافة إلى ذلك عرضنا في المبحث الثاني أبرز مصادر التمويل المتاحة أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشقيها التقليدية والحديثة، وبعد ذلك قمنا بتوضيح عوامل نجاح وفشل تلك المؤسسات، ثم انتقلنا لدراسة دور حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأخير.

**الفصل الثالث:** ويحمل عنوان "**تجارب دولية وعربية لحاضنات الأعمال**" وقد قسم هذا الفصل بدوره إلى ثلاثة مباحث رئيسية، تم إلقاء الضوء في المبحث الأول على التجربة الأمريكية، حيث قمنا أولا بالتعرف على مراحل تطور حاضنات الأعمال فيها، وتوزيعها الجغرافي ومساحاتها وأيضا طرق تمويلها، بالإضافة إلى أنواعها وتخصصاتها، وبعد ذلك ألقينا الضوء على الأهمية الاقتصادية والاجتماعية لهذه الحاضنات، لنتطرق في الأخير إلى أهم النماذج الرائدة لحاضنات الأعمال الأمريكية وإسهاماتها، وفي المبحث الثاني تطرقنا إلى التجربة الصينية من خلال عرض تطور حاضنات الاعمال الصينية، و خصائصها وأنواعها واهم مصادر تمويلها، بالإضافة إلى مظاهر القوة والضعف في البرنامج الصيني للحاضنات، لنتطرق في الأخير إلى التجربة الجزائرية من خلال توضيح الإطار القانوني والتنظيمي لحاضنات الاعمال في الجزائر، وأسباب تأخرها وآليات تمويلها، وكذلك أهمية هذه الحاضنات وسبل تفعيلها.

**10. صعوبات الدراسة:**

إن أي بحث علمي لا يخلو من صعوبات ومن أهم الصعوبات التي واجهتنا في دراستنا ما يلي:

- عدم توفر المراجع المتعلقة بالموضوع في مكتبة المركز الجامعي–ميلة– وصعوبة الحصول عليها من باقي الجامعات؛
- تأخر إنجاز البحث بسبب الوضع الحالي الذي يمر به العالم بشكل عام والجزائر بشكل خاص والمتعلق بجائحة COVID_19؛
- صعوبة الحصول على المعلومات والمعطيات الإحصائية بشكل دقيق وكذا تضاربها، إذ نجدها تختلف من مرجع إلى آخر؛
- وجود اختلاط في الإحصائيات المتعلقة بالتجربة الجزائرية نظرا لحداثة هذا النوع من آليات الدعم.

.

# الفصل الأول:

# حاضنات الأعمال:

# مقاربة نظرية

**تمهيد:**

إن المتتبع للتحولات الاقتصادية التي شهدتها معظم دول العالم في أواخر القرن الماضي، يلاحظ أن هناك توجها كبيرا نحو المشاريع الصغيرة والمتوسطة، والتي أصبحت تمثل خيارا استراتيجيا هاما في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدول المتقدمة والنامية على حد سواء، ومما لا شك فيه أن التقدم التكنولوجي الهائل وتحرير الأسواق من خلال العولمة قد أدى إلى خلق تحديات جديدة أمام المؤسسات خاصة في الدول النامية.

ومن هذا المنطلق، وفي ظل احتدام المنافسة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة من أجل توسيع حصصها السوقية واقتحام الأسواق الجديدة، برزت منظومات العمل المستحدثة التي تعمل على تطوير وتحديث مفهوم دعم ورعاية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وضمن هذا السياق تعتبر حاضنات الأعمال من أكثر المنظومات التي تم ابتكارها في العقدين الأخيرين، وقد أثبتت فعالية ونجاحا في تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية وخلق فرص عمل جديدة، وقد تمت الاستعانة بها في الكثير من دول العالم.

وترجع إقامة حاضنات الأعمال في الأساس لمواجهة الارتفاع الكبير في معدلات فشل وانهيار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجديدة في المراحل الأولى من إنشائها، وقد أثبتت هذه الحاضنات في الدول المتقدمة، كفاءة ونجاح في زيادة معدلات نجاح هذه المؤسسات بشكل كبير، حيث ازداد عدد الحاضنات في العالم خلال العشرية الأخيرة وتضاعف بعشرة مرات ليبلغ أكثر من 4000 حاضنة على مستوى العالم.

ومن أجل فهم سيرورة هذه الآلية تطرقنا ضمن هذا الفصل إلى الثلاثة المباحث الأساسية التالية:

- **المبحث الأول: عموميات حول حاضنات الأعمال.**
- **المبحث الثاني: أهمية وأهداف حاضنات الأعمال، ومصادر تمويلها.**
- **المبحث الثالث: عوامل ومعايير نجاح حاضنات الأعمال، والعراقيل التي تواجهها.**

# المبحث الأول: عموميات حول حاضنات الأعمال

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات أهمية كبيرة في جميع دول العالم، ومع ظهور الحاجة إلى خلق آليات جديدة من أجل دعمها وتوفير وسائل الرعاية لها، نشأت فكرة حاضنات الأعمال، وفي هذا المبحث حاولنا التعرف بالتفصيل على حاضنات الأعمال، آلية عملها، وكذا أنواعها وأهم الخدمات التي تقدمها.

## المطلب الأول: ماهية حاضنات الأعمال

قبل التطرق إلى مفهوم حاضنات الأعمال لابد من التطرق أولا إلى مفهوم فكرة احتضان الأعمال ونشأتها.

### أولا: مفهوم فكرة احتضان الأعمال

يرجع مفهوم فكرة احتضان الأعمال إلى الحاضنة التي يتم وضع فيها المواليد غير المكتملين فور ولادتهم، من أجل تخطي صعوبات الظروف المحيطة بهم، ثم يغادر المولود الحاضنة بعد أن يصبح قادرا على النمو والحياة الطبيعية وسط الآخرين، فالمولود الجديد يحتاج إلى رعاية واهتمام كبيرين في المراحل الأولى من حياته، كي يستطيع النمو ويكتسب القدرة على العيش والبقاء، كذلك فإن المؤسسات الجديدة في مراحل تأسيسها الأولى تحتاج إلى حضانة ورعاية، فهي تفتقر إلى المقومات التي تسمح لها بالنمو بصورة ذاتية، ولذلك فإن العديد من المؤسسات تفشل من مراحل انطلاقها الأولى بسبب عدم توفر آليات الحضانة التي تزودها بمقومات البقاء والنمو.[1]

وقصد التقليص من معدلات الفشل التي تصيب المؤسسات الجديدة، ظهرت فكرة حاضنات الأعمال، والتي تهدف أساسا إلى احتضان ورعاية أصحاب الأفكار الجديدة والمشروعات ذات النمو العالي داخل حيز مكاني محدد صغير 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، وعلى جانب توفير هذه المنظومة للخدمات الإدارية الأساسية، يمكن أيضا أن تقدم الحاضنة المعونة والاستشارات الفنية المتخصصة والمساعدات التسويقية في بعض الأحيان وتبعا لطبيعة المشروعات.[2]

---

[1]– احمد بن قطاف، **حاضنات الأعمال ودورها في دعم إنشاء المؤسسات الصغيرة المبدعة –دراسة لبعض الدول الرائدة مع الإشارة لتجربة الجزائر**، ملتقى وطني حول: دور حاضنات الأعمال في تطوير الإبداع التكنولوجي والقدرة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، يوم 19 ديسمبر 2017، ص: 30.

[2]– احمد بن قطاف، **أهمية حاضنات الأعمال التقنية في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة المبدعة في الجزائر**، مذكرة ماجستير، تخصص إستراتيجية السوق في ظل اقتصاد تنافسي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006–2007، ص: 117.

**ثانيا: نشأة حاضنات الأعمال وتطورها**

**1.نشأة حاضنات الأعمال**

يرجع تاريخ حاضنات الأعمال إلى أول مشروع تمت إقامته في مركز التصنيع في ولاية نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية، وذلك عام 1959 عندها قامت عائلة بتحويل مقر شركتها التي توقفت عن العمل إلى مركز للأعمال يتم تأجير وحداته للأفراد الراغبين بإقامة مشروع مع توفير النصائح والاستثمارات لهم، ولاقت هذه الفكرة نجاحا كبيرا خاصة وأن هذا المبنى كان يقع في منطقة أعمال وقريب من عدد من البنوك ومناطق تسوق ومطاعم، وتحولت هذه الفكرة فيما بعد إلى ما يعرف بالحاضنة. [1]

لكن هذه المحاولة لإقامة الحاضنات لم يتم متابعتها بشكل منظم حتى بداية أعوام الثمانينيات وتحديدا في عام 1984 حينما قامت هيئة المشروعات الصغيرة بوضع برنامج تنمية وإقامة عدد من الحاضنات، وفي هذا العام لم يكن يعمل في الولايات المتحدة سوى 20 حاضنة فقط وارتفاع عددها بشكل كبير، خاصة عند قيام الجمعية الأمريكية لحاضنات الأعمال في عام 1985 بواسطة بعض رجال الصناعة الأمريكيين، وهي مؤسسة خاصة تهدف إلى تنشيط وتنظيم صناعة الحاضنات، لمساعدة المؤسسات الصغيرة المبدعة، عن طريق توفير المعلومات حول دور وأهمية حاضنات الأعمال، وقد زاد عدد أعضاء هذه الجمعية من 40 عضوا خلال سنتها الأولى إلى 1450 عضوا من جميع أنحاء العالم في الوقت الحالي، وتهدف هذه الجمعية إلى:[2]

- تنظيم المؤتمرات ودورات التدريب الخاصة باحتضان المشاريع؛
- جمع المعلومات والإحصائيات حول حاضنات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية؛
- 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 بالترويج لإنشاء حاضنات الأعمال التقنية من خلال عقد سلسلة من المؤتمرات حول فكرة الحاضنات، ونشر معلومات 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 الأمريكية إلى حوالي 550 حاضنة، وذلك من خلال معدل إقامة بلغ حوالي حاضنة في الأسبوع منذ نهاية عام 1986. وفي المملكة المتحدة كان التطبيق الأول لفكرة حاضنات المشروعات الصغيرة في السبعينات، وبعد نجاح هذه الفكرة ساهم الاتحاد الأوروبي في تطوير مخططات المملكة المتحدة بخصوص فكرة الحاضنات، كما ساهم الاتحاد في

[1]– كمال كاظم جواد، كاظم احمد البطاط، **الصناعات الصغيرة ودور حاضنات الأعمال في دعمها وتطويرها**، ط1، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص:83.

[2]– احمد بن قطاف، **أهمية حاضنات الأعمال التقنية في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة المبدعة في الجزائر**، **مرجع سبق ذكره**، ص ص : 118–119.

تمويلها، فقد أخذت شكل حدائق العلوم والتكنولوجيا، وأصبح هناك ما يقارب من 46 حاضنة حدائق علوم معترف بها من الجمعية العامة للحدائق العلوم، وكانت الأهداف الأساسية لهذه التطورات والقائمة أساسا على تأجير العقار:

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

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

**2. تطور حجم حاضنات الأعمال في العالم**

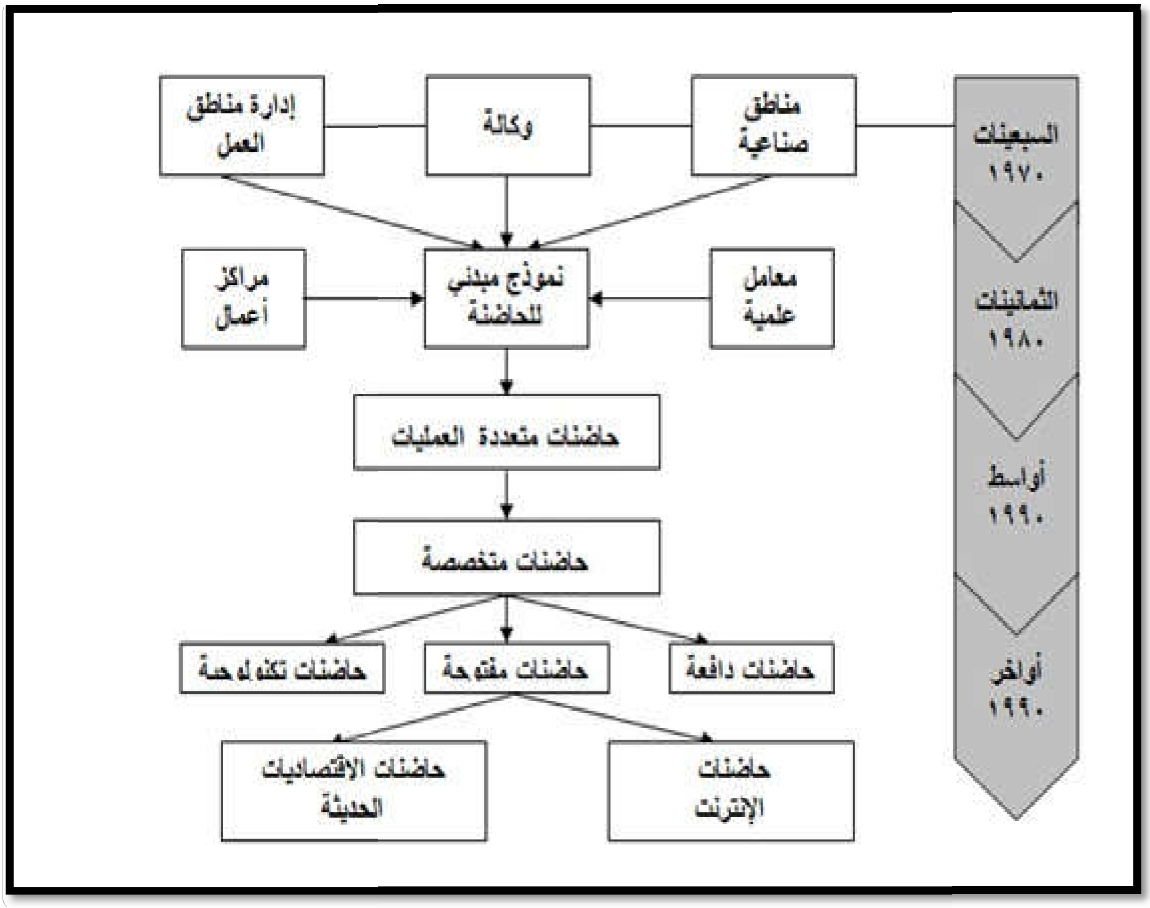
نتيجة لنجاح حاضنات الأعمال في كل من الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة، وانتشارها في مختلف دول العالم، فقط تطور عددها ليصل إلى أكثر من 3500 حاضنة في العالم، منها أكثر من 900 حاضنة (خلال سنة 2000) في الولايات المتحدة وحدها، 75% منها حاضنات لا تهدف إلى الربح، وتقدر الجمعية الأمريكية لحاضنات الأعمال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

وفي سنة 2000 وجد أكثر من 2500 حاضنة موجودة خارج الولايات المتحدة منها 1000 حاضنة بدول الاتحاد الأوروبي (حوالي 200 حاضنة في فرنسا و 100 حاضنة في بريطانيا، وحوالي 300 حاضنة في ألمانيا).

أما في الدول النامية فقد قدر عدد حاضنات الأعمال ب 500 حاضنة (عام 1997) منها 300 حاضنة بكوريا، و 465 حاضنة بالصين (عام 2002)، وفي البرازيل قدر عدد حاضنات الأعمال (2001) بما يقارب 150 حاضنة، ومما يلاحظ أن اغلب هذه الحاضنات في الدول النامية ممولة من طرف حكومات الدول ولا تهدف إلى الربح، كما أن عددها في تزايد مستمر.[1]

[1]- احمد بن قطاف، **أهمية حاضنات الأعمال التقنية في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة المبدعة في الجزائر**، **مرجع سبق ذكره**، ص ص: 119-120.

**الشكل رقم (01-01): مراحل تطور حاضنات الأعمال**




**المصدر**: بن شايب محمد، سعدي محمد، **دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب فرع بومرداس-**، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، مجلد 04، العدد06، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس، جوان 2019، ص: 56.

## ثالثا: تعريف حاضنات الأعمال

لا يوجد تعريف محدد يشمل كافة أنواع الحاضنات، بحيث لا توجد حاضنة أعمال قياسية بمواصفات محددة يمكن الاقتداء بها، إلا أن هناك عدة تعاريف جاءت لتوضيح مفهوم الحاضنات، نورد أهمها فيما يلي:

- تعرف حاضنات الأعمال بأنها مؤسسات قائمة بذاتها، لها كيان قانوني تعمل على توفير جملة من الخدمات والتسهيلات للمستثمرين الصغار الذين يبادرون بإقامة مؤسسات صغيرة بهدف شحنهم بدفع أولي يمكنهم من تجاوز مرحلة الانطلاق، ويمكن لهذه المؤسسات أن تكون تابعة للدولة أو أن تكون مؤسسات خاصة أو مختلطة.[1]
- تعرف الجمعية الوطنية الأمريكية لحاضنات الأعمال National Business Incubation Association (NBIA) حاضنات الأعمال بأنها: "عملية دعم الأعمال والتي تعجل التطور الناجح

[1]- نجيبة سلاطنية، **دور حاضنات أعمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية المستدامة في الجزائر**، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2013-2014، ص: 33.

للشركات المبتدئة عن طريق توفير منظومة من الموارد والخدمات المستهدفة لرواد الأعمال، وهي عادة تقدم أو تنظم هذه الخدمات من قبل إدارة الحاضنة، أو من خلال شبكة اتصالاتها، ويكون الهدف الرئيسي لحاضنة الأعمال إنتاج شركات ناجحة والتي تترك البرنامج وهي قادرة ماليا وقائمة بذاتها".[1]

- كما يعرف مركز الإتحاد الأوروبي للشؤون الإستراتيجية وتقييم الخدمات حاضنات الأعمال على أنها: "منظمة تساهم في عملية إنشاء الشركات الناجحة من خلال تزويدهم بمجموعة شاملة ومتكاملة من الدعم، بما في ذلك منحهم مساحة بالحاضنة، خدمات دعم الأعمال التجارية".[2]
- كما تعرف بأنها بيئة متكاملة من التسهيلات والآليات المدعمة لرواد الأعمال في بدأ وإدارة وتنمية وتطوير المؤسسات الاقتصادية ورعايتها لمدة محدودة لا تتجاور في الغالب ثلاث سنوات، بما يكفل فرص أكبر للنجاح ويقلل من حجم المخاطر واحتمالات الفشل التي تصادفها من خلال تهيئة كيان قانوني مؤسس لهذا الغرض يتمتع بالإمكانيات والعلاقات التشابكية اللازمة.[3]
- كما تعرف حاضنات الأعمال على أنها كيان يسعى إلى تعظيم إمكانيات المواهب الريادية داخل المجتمع من خلال توفير الدعم ومختلف الخدمات التي تكمل مواهبهم الطبيعية وتمكنهم من توسيع إمكانياتهم.[4]
- من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن حاضنات الأعمال عبارة عن برنامج لدعم ورعاية الأعمال الناشئة من خلال تزويدها بمختلف الموارد والخدمات والتسهيلات ويكون ذلك إما مباشرة أو عن طريق شبكة من العلاقات، بهدف توفير فرص أكبر لرفع نسبة نجاح المؤسسات الملتحقة بها، والتغلب على المشاكل التي تؤدي إلى فشلها وعجزها عن النمو والاستمرار.

وحتى يتسنى لنا فهم حاضنات الأعمال بشكل أفضل تجدر الإشارة إلى تعريف المصطلحات التالية: [5]

---

[1]– أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، سرور علي إبراهيم سرور، **حاضنات الأعمال المفاهيم والتطبيقات في الاقتصاد المعرفي**، ط1، دار الإجادة للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2014، ص:7.

[2]– عمار زودة، **دور نظام حاضنات الأعمال في دعم وتطوير وإنجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ( مع الإشارة لتجربة مشاتل الجزائر)**، مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة، العدد 07، جامعة باتنة 1، الجزائر، ديسمبر 2017، ص: 436.

[3]– شريط صلاح الدين وآخرون، **حاضنات الأعمال مفاهيم ومنطلقات نظرية مع عرض للتجربة السعودية والمصرية**، ملتقى وطني حول: دور حاضنات الأعمال في تطوير الإبداع التكنولوجي والقدرة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، يوم 19 ديسمبر 2017، ص: 02.

[4]– Anne-Lyse Bizindavyi, **Le Processus D'incubation D'entreprise et les petites entreprises touristiques des pays en voie de développement: étude de cas sur le Burundi**, En Afrique de l'est, Mémoire présentée comme exigence partielle de la maitrise en développement du tourisme, Université Du Québec, Montréal, Juin 2014, p: 94.

[5]– محمد العموش، **تجربة حاضنات الأعمال في الشركة الأردنية للإبداع (دراسة حالة– Case Study)**، المؤتمر الإقليمي حول: تجارب تنمية المشاريع المتناهية الصغر والصغيرة في البلدان العربية، الكويت، يومي 27 و 28 أكتوبر 2015، ص: 04.

- **خدمة الاحتضان:** هي عملية تقديم مجموعة من الخدمات المتكاملة والضرورية لمساعدة الشاب المبدع لإنشاء أعمالهم (شركات ناشئة ومؤسسات صغيرة ومتوسطة) حيث أنها عملية تهدف إلى تحفيز الرياديين للبدء بإنشاء مشاريعهم الخاصة من خلال تزويدهم بمجموعة من الخدمات والاستشارات بحيث تتحمل حاضنة الأعمال مسؤولية دعم المبادرين الذين تتوافر لديهم الأفكار الطموحة والدراسة الاقتصادية السليمة، وبعض الموارد اللازمة لتحقيق طموحاتهم، وتوفر لهم بيئة عمل مناسبة خلال السنوات الأولى الحرجة من عمر المشروع لزيادة فرصة النجاح من خلال استكمال النواحي الفنية والإدارية بتكلفة رمزية ودفع صاحب المشروع إلى التركيز على جهود العمل، وذلك لفترة محدودة تتضاءل بعدها العلاقة لتتحول إلى مبادرات جديدة.
- **المستفيد:** هو الشخص الذي دخل مرحلة ما قبل الاحتضان أو حصل على التدريب، أسس عمله الخاص وذلك بعد تقدمه لطلب الاحتضان وتعبئة النماذج المطلوبة (طلب الاتصال الأولي، طلب الانتساب).
- **المتقدم:** هو كل شخص تقدم وعمل على تعبئة طلب الاتصال الأولي للحصول على خدمات الاحتضان.
- **الشركة المحتضنة:** هو الشخص الذي تمت الموافقة على احتضان مشروعه بحصوله على منحة مقدرة وخدمات الاحتضان من قبل الحاضنة بعد المنحة.
- **الشركة المتخرجة:** هي الشركة المحتضنة التي استكملت مبلغ المنحة وخدمات الاحتضان بتنفيذها لجميع البنود المنصوص عليها بعقد منحة وخطة عمل.

**رابعا: خصائص حاضنات الأعمال**

من واقع حاضنات الأعمال يتبين أنها تتسم بعدة خصائص مميزة من أهمها ما يلي: [1]

- قد تكون مؤسسات عامة أو خاصة أو مختلطة؛
- تدعم المشروعات الصغيرة من خلال تقديم حزمة متكاملة من آليات الدعم؛
- تقدم الدعم للمشروعات الصغيرة خلال مدة محددة إلى أن يتم تخرج المشروع من الحاضنة بعد وصوله لمرحلة النضج؛
- إن الحاضنة قد تهدف إلى تحقيق ربح وقد لا تسعى إلى ذلك؛
- بعض الحاضنات قد توفر سكنا لاحتضان المشروع، وقد يكتفي بدعم المشروع من موقعه؛
- الحاضنة قد يكون لها مقر مكاني أو افتراضي فتقدم خدماتها من خلال شبكة الإنترنيت.

[1] – مفيدة عبد اللاوي، **حاضنات الأعمال ودورها في تشغيل الشباب من خلال احتواء مخرجات الجامعة**، ورقة بحثية مقدمة لفعاليات الملتقى الدولي حول: الجامعة والتشغيل، الاستشراف، الرهانات والمحك، جامعة يحيى فارس بالتعاون مع مخبر التنمية المحلية المستدامة، يومي 04 و 05 ديسمبر 2013، ص: 07.

ومن بين خصائص حاضنات الأعمال كذلك ما يلي:[1]

- دعم رواد الأعمال من خلال توفير رأس المال ونقل التكنولوجيا، مما يسهل بدء الأعمال التجارية الجديدة؛
- ترتكز حاضنات الأعمال على دعم رواد الأعمال بأفكار ومفاهيم تجارية مجدية لضمان إطلاق منتجات جديدة؛
- تعزيز الأعمال والأنشطة، ودعم الشركات ذات القدرة المالية المنخفضة.

## المطلب الثاني: مراحل إنشاء حاضنات الأعمال وآلية عملها

تعتبر حاضنات الأعمال أداة مهمة وإستراتيجية، تعتمد عليها الدول بغرض تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال آلية عملها، وبواسطة مجموعة الموارد والإمكانيات المتوفرة على مستواها والمتاحة لديها، وهذه الأخيرة تمر بعدة مراحل لإنشائها.

### أولا: مراحل إنشاء حاضنات الأعمال

إن حاضنات الأعمال تعتبر كأي مشروع يتم التفكير فيه، سواء من ناحية توليد الفكرة مرورا بدراسة الجدوى الاقتصادية وانتهاء بتسجيل المشروع، وبشكل عام فإن أي حاضنة أعمال على مستوى العالم تمر بثلاث مراحل أساسية وهي:[2]

1. **مرحلة التأسيس والبناء:** في بداية الأمر تقوم الحاضنة بتحديد الهدف وآلية العمل لديها، ومن ثم عمل دراسة الجدوى الاقتصادية، وتحديد طاقم التأسيس وأعضاء الحاضنة، وتقرير حجم رأس المال وتحديد حجم الموظفين.
2. **مرحلة التطور:** وهنا تبدأ الحاضنة بقبول المشاريع من أجل تقديم الخدمات والتسهيلات لهم، كل ذلك من أجل أن يكون لها حضور في المجتمع والقدرة على جذب العملاء وضمان تدفق موارد التمويل، وهذه لا يغني عن استمرار تقييمها لأعمالها من أجل تطوير نفسها وتقييم أدائها ومدى تأثرها على بيئتها، كل ذلك من أجل الوصول إلى مرحلة النضج.
3. **مرحلة الحاضنة الناضجة:** الهدف العام للحاضنة هو الوصول إلى مرحلة النضج التام في بيئة العمل بحيث تستطيع الاعتماد على نفسها في الحصول على التمويل وتقديم خدمات متكاملة سواء كانت مالية، فنية، إدارية، قانونية بشكل دائم، بحيث يمكن قياس تأثيرها على الاقتصاد وتقديم شركات واعدة تساعد على تطور هذا الاقتصاد وتنميته.

---

[1]– Mohamed Imen Salem, **The role of business incubators in the economie development of saudi arabia**, International business and economics research journal, volume 13, number 04, king saud university, kingdom of saudi arabia, July-august 2014, p: 856.

[2]– سهيلة عيساني، **دور حاضنات الاعمال في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (حالة حاضنة ولاية عنابة)**، مذكرة ماستر، تخصص مالية، تأمينات وتسيير المخاطر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2012-2013، ص: 64.

**ثانيا: آلية عمل حاضنات الأعمال**

تقوم حاضنات الأعمال باحتضان المشروعات من كونها مجرد فكرة إلى غاية تجسيدها على أرض الواقع وتصبح مشروعا قائما بذاته، وذلك من خلال مجموعة من الخدمات التي تقوم حاضنات الأعمال بتقديها لها شرط أن تتوفر في هذه المشاريع مجموعة من الشروط والمعايير.

**1. معايير اختيار المؤسسات المرشحة للاحتضان:**

- يمكن القول أن من أهم معايير التحاق المشروعات بالحاضنات هو مدى احتياج المشروع لدعم من الحاضنة، ويجب أن تكون تلك المؤسسات مبنية على الأشخاص المؤهلين وأصحاب الأفكار الجديدة والتي تساعده على النمو السريع والتخرج بأسرع وقت ممكن، وفيما يلي إجمالي الشروط الواجب توفرها في هذه المشاريع:[1]
- أن يكون لدى الريادي فكرة عمل واضحة أو مشروع واضح؛
- أن يخدم المشروع المجتمع الذي يتم إنشائه فيه ويوفر فرص عمل للأفراد؛
- تشترط بعض الحاضنات في البداية أن يتوفر لديه التمويل اللازم وأن يكون لديه القدرة على توفير التمويل المطلوب؛
- أن يكون لدى المشروع قابلية للتوسع والنمو.

ومن الشروط الواجب توفرها أيضا في هذه المشاريع ما يلي:[2]

- أن تكون قائمة على الابتكارات والمبادرات التكنولوجية، وإنتاج منتجات عالية الجودة ذات السوق الدائمة؛
- أن تكون قادرة على تحقيق التجانس، الترابط والتكامل مع المؤسسات المحتضنة والقائمة؛
- أن تساهم في تأهيل إطارات إدارية وتنمية المهارات الفنية.
- واقعية وقابلية خطة العمل للتحقيق والحصول على التمويل.

**2. مراحل احتضان المؤسسات الملتحقة بالحاضنة:**

تتم رعاية ومتابعة المشروعات الملتحقة بالحاضنة من خلال المراحل المختلفة من عمر هذه المشروعات على النحو التالي:[3]

---

[1]– أسار فخري عبد اللطيف، **فرص إقامة حاضنات الأعمال كوسيلة للنهوض بالمشروعات الصغيرة في العراق**، منشورات البنك المركزي العراقي، أيلول 2016، ص6.

[2]– بريش السعيد، طبيب سارة، **دور حاضنات الأعمال في تطوير ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة تحليلية تقييمية)**، ملتقى وطني حول: استراتيجيات تنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، يومي 18–19 أفريل 2012، ص: 9.

[3]– مراد إسماعيل وآخرون، **دور حاضنات الأعمال في ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر**، ملتقى وطني حول: دور حاضنات الأعمال في تطوير الإبداع التكنولوجي والقدرة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، يوم 19 ديسمبر 2017، ص ص: 121، 122.

**1.2. مرحلة الدراسة والمناقشة الابتدائية:** 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؛

**2.2. 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.

**3.2. مرحلة الانضمام للحاضنة وبدء النشاط:** في هذه المرحلة يتم التعاقد مع الحاضنة، ويخصص له مكان أو موقع يتناسب مع نوع نشاطه وحجمه.

**4.2. 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.

**5.2. 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.

## المطلب الثالث: أنواع حاضنات الأعمال وأماكن تواجدها والخدمات التي تقدمها

تختلف حاضنات الأعمال باختلاف الهدف الذي تسعى لتحقيقه وبحسب الاختصاص وكذا طبيعة القطاع الذي تعمل به، وهذا ما سوف يتم التطرق إليه من خلال هذا المطلب بالإضافة إلى التعرف على الخدمات التي تقدمها كل نوع منها.

### أولا: أنواع حاضنات الأعمال

على الرغم من تباين أعداد الحاضنات ما بين دول العالم على اختلاف معدلات نموها ومن ضمنها الدول العربية، إلا أنها تشترك إلى حد ما بتصنيف الحاضنات حسب مجموعة معايير وهي كما يلي:

**1. من حيث أهدافها:** وتنقسم إلى:[1]

[1]– مصطفى بورنان، **حاضنات الأعمال بين الدعم والتأهيل للمؤسسات المصغرة**، دراسات وأبحاث، المجلد 05، العدد 02، جامعة الأغواط، الجزائر، جوان 2014، ص: 172.

**1.1. حاضنات ربحية:** وهي غالبا تكون مملوكة ومشغلة من طرف القطاع الخاص وتسعى إلى تحقيق الربح، وحاضنات الأعمال التي تهدف إلى تحقيق الربح تكون في أغلب الأحيان مرتبطة بنشاطات الأعمال المتعلقة بالاقتصاد الجديد مثل تطبيقات الأسواق في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتجدر الإشارة إلى أن نسبة هذه الحاضنات في أمريكا الشمالية تبلغ 8%.

**2.1. حاضنات غير ربحية:** وهي غالبا تابعة للقطاع العام وتكون مملوكة ومشغلة من طرف السلطات الحكومية المحلية أو الجماعات المحلية، ورغم أن هذه الحاضنات لا تسعى بالدرجة الأولى إلى تحقيق الربح فعملياتها تهدف إلى الوصول لمرحلة التمويل الذاتي.

**2.من حيث اختصاصها:** وتضم نوعين يتمثلان في الحاضنات الاختصاصية والحاضنات متعددة الاختصاصات.

**1.2. حاضنات اختصاصية:** وتنقسم إلى:

**1.1.2. الحاضنات 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.[1]

**2.1.2. الحاضنات التكنولوجية:** تعتبر الحاضنات التكنولوجية نوعا خاصا من حاضنات الأعمال، فهي تختص بالمشروعات التي تناسب القطاع التكنولوجي من خلال مساعدة رواد الأعمال أصحاب أفكار المشروعات إلى تجسيد أفكارهم في الميدان، وتثمين انجازاتهم من مساعدتهم على تسويقها مما يسهم في تحقيق تنمية اقتصادية للبلد وملكية خاصة لصاحب أو لأصحاب المشروع.[2]

**3.1.2. الحاضنات 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.[3]

**4.1.2. الحاضنات الاختصاصية في مجال الخدمات:** وهي تلك الحاضنات التي تتعامل مع المشروعات الصغيرة ذات التخصصات الخدمية، وتركز في جذب مشروعات الأعمال ذات الطابع الخدمي (سياحية، ترفيهية، إعلامية) من أجل سد حاجة السوق المحلية بالدرجة الأساس.

**5.1.2. حاضنات الأعمال المكتبية:** وهي الحاضنات التي تعمل على تقديم الدعم للمبادرين من خلال توفير المكاتب المناسبة للتأجير والتي تبدأ بأسعار زهيدة تجذب المستأجرين وتتزايد لتصبح مقارنة لأسعار

---

[1]– زايدي عبد السلام وآخرون، **حاضنات الأعمال التقنية ودورها في دعم ومرافقة المشاريع الناشئة –عرض تجارب (ماليزيا، الصين، فرنسا، الولايات المتحدة الأمريكية)**، الملتقى الوطني الأول حول: استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، يومي 18–19 أفريل 2012، ص: 08.

[2]– محمد تومي، علي فلاق، **التآزر بين مختلف أنواع حاضنات الأعمال في الجزائر لتعزيز ريادة الأعمال**، المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد 11، العدد 04، جامعة يحيى فارس، المدية، 04 أكتوبر 2019، ص: 334.

[3]– احمد بن قطاف، احمد بن قطاف، **أهمية حاضنات الأعمال التقنية في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة المبدعة في الجزائر**، **مرجع سبق ذكره**، **مرجع سبق ذكره**، ص: 124.

المكاتب خارج الحاضنة، كما توفر الحاضنة شبكة من الاستشاريين في المجلات الفنية والإدارية فضلا عن خدمات محاسبية واستشارات قانونية وتجهيزات ومعدات مكتبية (فاكس، طابعة، انترنت، غرفة اجتماعات مجهزة ...الخ).[1]

**6.1.2. حاضنات متخصصة في مجال أعمال المرأة:** من أجل العمل على تشجيع المرأة ومساندة خطواتها الأولى في عالم الأعمال، فقد عمدت بعض الدول إلى إقامة حاضنات خاصة تلاءم طبيعة التخصصات التي تفضلها المرأة، حيث توفر لها التدريب والإرشادات بجانب برامج التمويل المتخصصة، وهناك بعض المحاولات التي لا تزال رهن التجارب في بعض الدول العربية منها مصر والأردن.[2]

**7.1.2. حاضنات متخصصة في مجال الإنترنت:** تهدف إلى مساعدة الشركات العاملة في مجال الانترنت والبرمجيات الناشئة على النمو حتى الوصول لمرحلة النضج.[3]

**2.2. حاضنات متعددة الاختصاصات:** وتنقسم إلى قسمين:

**1.2.2. الحاضنات ذات الخدمات المتكاملة:** ويقصد بها تلك الحاضنات التي تقدم حزمة متكاملة من الخدمات التقنية والاقتصادية والإدارية بواسطة هيئات استشارية وبالتشاور مع المؤسسات المختصة، إذ تحصل الوحدة الاقتصادية المنتسبة إلى هذه الحاضنة على المميزات الآتية:[4]

- مقر الإدارة الاقتصادية تتوفر فيه جميع الاحتياجات الإدارية فضلا عن كونه عنوانا لتلك الوحدة الاقتصادية.
- موقع لإقامة العملية الإنتاجية والخدمية وفقا لإمكانية الحاضنة ومساحتها.
- مستلزمات العمل الإداري التي تشمل قاعة استقبال المراجعين وحاسوبا وفاكسا وصندوق بريد وتلكسا وعلاقات مع شبكة المعلومات الدولية.
- كافة المعلومات المتعلقة بقوانين الإنتاج وتسجيل الشركات لدى السلطات الحكومية.
- استشارات حول الأسواق المتاحة لتصريف المنتجات وتقديم الدراسات الاختصاصية في هذا المجال.

**2.2.2.الحاضنات الافتراضية:** تسمى بالحاضنات الافتراضية لعدم احتوائها على بناية خاصة بها، ولكنها تقوم بتقديم دعم كامل للمؤسسات، يتمثل هذا الدعم في التمويل، التسويق، والدعم التكنولوجي.[5]

---

[1]– كمال كاظم جواد، كاظم احمد البطاط، **مرجع سبق ذكره**، ص: 109.

[2]– عمار زودة، حمزة بوكفة، **حاضنات الأعمال كنظام داعم لبقاء وارتقاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع الإشارة لمشاتل الجزائر**، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية، العدد 02، جامعة أم بواقي، الجزائر، ديسمبر 2014، ص: 60.

[3]– شريف مراد، موساوي سارة، **دور حاضنات الأعمال في تطوير القدرات التنافسية للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة: تجارب واقعية**، ملتقى وطني حول: دور حاضنات الأعمال في تطوير الإبداع التكنولوجي والقدرة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، يوم 19 ديسمبر 2017، ص: 175.

[4]– كمال كاظم جواد، كاظم احمد البطاط، **مرجع سبق ذكره**، 110.

[5] –Meziane Karima, **Incubateur et système de soutien à l'entreprenariat**, diplôme master, université A.MIRA, Bejaia, Septembre 2018, p: 27.

**3.من حيث طبيعتها:** وتنقسم إلى:[1]

**1.3. الحاضنات الدولية:** تعمل هذه الحاضنات على استقطاب رأس المال الأجنبي وإدارة عمليات نقل التكنولوجيا، كما تهدف إلى تشجيع عمليات التصدير إلى الخارج.

**2.3. الحاضنات الإقليمية:** تخدم هذه الحاضنات منطقة جغرافية معينة بهدف تنميتها وتعمل على استخدام الموارد المحلية واستثمار الطاقات البشرية العاطلة في هذه المنطقة أو خدمة أقليات معينة أو شريحة من المجتمع.

**3.3. حاضنات القطاع المحدد:** تهدف هذه الحاضنات إلى خدمة قطاع محدد مثل صناعة البرمجيات أو الصناعات الهندسية، وتدار بواسطة خبراء متخصصين في النشاط المراد التركيز عليه.

**4. الأنواع الأخرى من الحاضنات:** وتشمل هذه الحاضنات بعض الأنواع مثل حاضنات الأعمال الزراعية، وحاضنات تربية الحيوانات وتحسين السلالات، وحاضنات صناعة الدواء وحاضنات المعلوماتية وتقنيات المعلومات والالكترونيات وغير ذلك.[2]

**ثانيا: أماكن تواجد حاضنات الأعمال**

نوردها في ما يلي:[3]

**1.مدن العلوم والتكنولوجيا:** 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:** وهي كيانات تشبه إلى حد ما النوع السابق من حيث الهدف والخدمات المقدمة إلا أنها تكون ضمن نطاق جغرافي محدود، مجاور للجامعات ومراكز الأبحاث وتتوفر فيها مجموعة متكاملة من النشاطات، كما أنها تقوم بتقديم المساعدة والرعاية للمؤسسات الجديدة.

**3.مراكز الإبداع والتجديد:** 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.

---

[1]– بالعيدي عبد الله، **دور حاضنات الأعمال في مرافقة ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (التجربة الصينية ، التجربة الماليزية)**، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات ، العدد 11 ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، جوان 2017، ص:131 .

[2]– سلاطنية نجيبة، **مرجع سبق ذكره**، ص: 36.

[3] – ESCWA: **Technology capacity-building initiatives for the twenty first century in the ESCWA members countries**, United Nations, New York, June, 2001, p: 04.

**ثالثا: الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال**

تقدم حاضنة الأعمال جميع أنواع الخدمات التي تطلبها إقامة وتنمية مشروع صغير أو متوسط وتشمل:[1]

**1. خدمات إدارية:** وتتمثل في:

- إجراءات التسجيل؛
- حل المشاكل المحاسبية؛
- توفير العمالة اللازمة؛
- توفير معلومات عن البحوث العلمية في مجال نشاط المنشأة؛
- توفير برامج لتطوير المشاريع الصغيرة؛
- إعداد هيكل تنظيمي للمشروع؛
- تدريب أصحاب الأعمال وتنمية قدراتهم الإدارية؛
- اختصار الوقت في إجراء كافة المعاملات لإنشائها.

**2. خدمات استشارية:** تقديم استشارات عن:

- الأسواق المستهدفة؛
- التسهيلات القانونية والمالية اللازمة؛
- إعداد دراسات الجدوى الاقتصادية والفنية؛
- رفع الكفاءة التسويقية؛
- برمجة العمل والتخطيط؛
- آلية إنشاء المشروع؛
- التوظيف واختيار الموارد البشرية المناسبة؛
- آلية الرقابة على العمال وتقييمهم؛
- الحصول على المعدات اللازمة للمشروع.

**3. خدمات مالية:** وتتمثل في:

- توفير الضمانات المطلوبة للقروض المصرفية؛
- التنسيق مع المؤسسات التمويلية المختلفة والمنتسبين للحاضنة؛

[1] – مروة ناجي، **حاضنات الأعمال في دعم المشروعات الصغيرة، متاح على الموقع الالكتروني** http://www.businessincupators.eb2a.com/services.html، تاريخ التصفح (le 06/03/2020 à 15h20min)

- وضع تفاصيل الموازنة؛
- الحصول على الآلات والتجهيزات الرأسمالية؛
- تقليل التكاليف المختلفة للمشروعات الصغيرة؛
- العمل مع البنوك بهدف التقليل من الضمانات المطلوبة؛
- توفير برامج لبناء روابط مع المستثمرين؛
- التعريف بمصادر التمويل الملائمة للمشروع.

**4. خدمات تسويقية:** وتتمثل في:

- استغلال أحسن الفرص التسويقية؛
- توفير أبحاث عن الحركة التجارية في الأسواق؛
- تصميم استراتيجيات لإطلاق المنتج في الأسواق المستهدفة؛
- توفير فرص ترويجية للمشروع؛
- وضع استراتيجيات تخطيط وتنفيذ للمبيعات؛
- توفير المعلومات اللازمة عن أذواق المستهلكين؛
- الحصول على دعم للمنتج الوطني بالدرجة الكافية.

**5. خدمات تنمية الموارد البشرية:** وتتمثل في:

- البرامج والتدريبات لأصحاب المشروعات الصغيرة؛
- الاهتمام بالصحة والسلامة المهنية للقوى البشرية؛
- إعداد التوصيف المهني الدقيق للمهارات التي يحتاجها المشروع؛
- تهيئة الظروف الملائمة لظهور الأفكار الجديدة والمخترعات؛
- دورات متنوعة في مجال الإدارة وتكنولوجيا المعلومات؛
- دورات متخصصة في الإنتاج وأساليب التصدير ؛
- عقد اجتماعات مع بعض رجال الأعمال الناجحين للاستفادة من تجاربهم.

بالإضافة إلى الخدمات التالية:[1]

**1. خدمات المعلوماتية والسكرتارية:** حيث تقوم بتدريب العناصر الإدارية اللازمة على الخدمات الحاسوبية، إضافة إلى خدمات الهاتف والفاكس والانترنيت والخدمات المكتبية بصفة عامة.

[1]– مصطفى بودرامة، فاطمة الزهراء عايب، **دور حاضنات الأعمال في تعزيز قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الابتكار –دراسة حالة حاضنة المؤسسات بباتنة–**، دراسات وأبحاث، المجلد 08، العدد 03، جامعة الأغواط، الجزائر، جوان 2017، ص: 130.

**2. خدمات الإيواء:** تقوم حاضنات الأعمال بتوفير أماكن مناسبة ومكاتب مجهزة بكل متطلبات الاتصال الأساسية من هاتف، فاكس، وقاعات مجهزة للعرض، وتوفير أماكن للتخزين المؤقت ومرافق للاستلام والتسليم والشحن ولتلبية احتياجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنتسب لها.

**3. الخدمات القانونية:** تحتاج المؤسسات المنتسبة للحاضنات إلى خدمات قانونية مرتبطة بأمور عديدة مثل تأسيسها وتسجيلها وما يتعلق منها بحماية الملكية الفكرية وبراءات الاختراعات، ويمكن للحاضنات تخفيض التكاليف المرتبطة بتوفير هذه الخدمات.

## المبحث الثاني: أهمية وأهداف حاضنات الأعمال ومصادر تمويلها

تعتبر حاضنات الأعمال من الآليات أو البرامج التي تساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التطوير والنهوض بالاقتصاد الوطني وتنمية المجتمع، وذلك من خلال خلق مؤسسات ومشاريع قادرة على البقاء والاستمرار، ومن خلال هذا المبحث سوف نتعرف على أهمية هذه الآلية وأهدافها وكذا مصادر تمويلها.

### المطلب الأول: أهمية حاضنات الأعمال

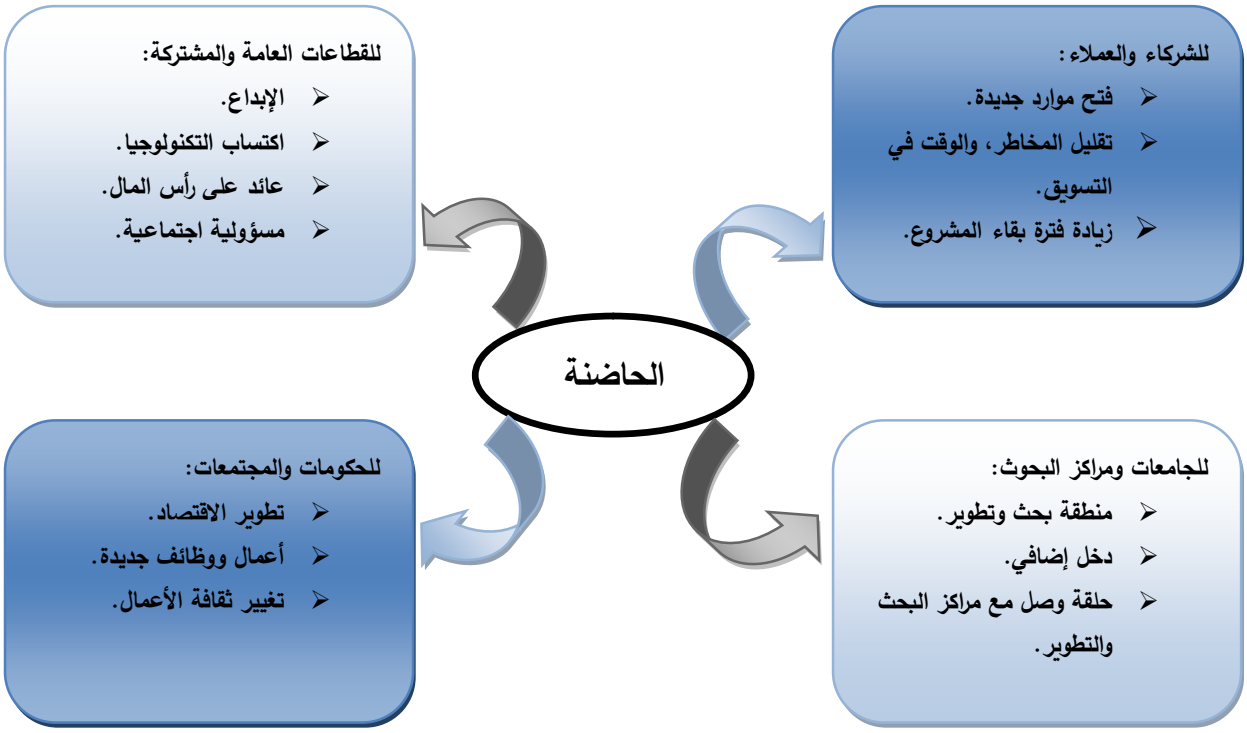
تكمن أهمية حاضنات الأعمال في النقاط التالية:[1]

- تقدم المشورة العلمية ودراسات الجدوى للمشروعات الصغيرة والمتوسطة الناشئة؛
- تربط المشروعات الناشئة والمبتكرة بالقطاعات الإنتاجية وحركية السوق ومتطلباته؛
- تشجع المستثمرين المغامرين على إنشاء الشركات الخاصة بهم والتي توصف بأنها شركات رأس المال المغامر أو المخاطر؛
- تساهم في تسويق نتائج البحث العلمي والابتكارات والإبداعات في شكل مشاريع إنتاجية؛
- تعمل على إقامة ودعم المشاريع الإنتاجية والخدمية صغيرة كانت أم متوسطة وتعتمد على تطبيق تقنيات مناسبة وابتكارات حديثة؛
- تساعد المشاريع الصغيرة والمتوسطة على مواجهة الصعوبات الإدارية والمالية والفنية والتسويقية التي عادة ما تواجه مرحلة التأسيس.

ويمكن أن نلخص أهمية حاضنات الأعمال في الشكل التالي:

[1]– سعودي عبد الصمد، حجاب عيسى، **تقييم دور حاضنات الأعمال في إنشاء ودعم المشاريع المقاولاتية في الجزائر**، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، المجلد 01، العدد 02، جامعة المسيلة، الجزائر، جوان 2017، ص ص: 102، 103.

**الشكل رقم (01 – 02): أهمية الحاضنات بالنسبة للشركاء والعملاء والقطاعات العامة والمشتركة والجامعات ومراكز البحوث والحكومات والمجتمعات.**




**المصدر:** خالد رجم، دادن عبد الغني، **عرض مفاهيم عامة حول حاضنات الأعمال وتجارب عالمية**، الملتقى الدولي حول: استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، يومي 18 و 19 أفريل 2012، ص: 03.

## المطلب الثاني: أهداف حاضنات الأعمال

تهدف حاضنات الأعمال أساسا إلى احتضان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتقديم كافة الخدمات والمساعدات المرتبطة بمرحلة التأسيس والنمو، وبالإضافة إلى هذا الهدف الأساسي نجد أيضا أن حاضنات الأعمال تهدف إلى دعم التنمية الاقتصادية، وتنمية روح المخاطرة لدى المستثمرين ورجال الأعمال الجدد، وإجمالا يمكن تقسيم أهداف حاضنات الأعمال كما يلي:[1]

**1. الأهداف المرتبطة بالمؤسسات الناشئة:** ويمكن عرضها في النقاط التالية:

- خلق مشروعات إبداعية جديدة والمساعدة في توسعة المشروعات القائمة؛
- مساعدة أصحاب الابتكارات على تحويل أفكارهم إلى منتجات أو نماذج أو عمليات قابلة للتسويق؛
- تقليل مخاطر الأعمال والتكاليف المرتبطة بالمراحل الأولى للنشاط؛
- تقليل الفترة الزمنية اللازمة لبداية المؤسسة وتطوير إنتاجها؛
- إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل الفنية والمالية والإدارية والقانونية التي تواجه المؤسسة؛

[1]- قرود علي، كزيز نسرين، **دور حاضنات الأعمال في دعم المشاريع المقاولاتية المحلية –محضنة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية بسكرة نموذجا–**، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، العدد 05، جامعة المسيلة، الجزائر، مارس 2018، ص ص: 74، 75.

- زيادة معدلات النجاح، وتشجيع الأفكار المتميزة وضمان ديمومة المؤسسات المحتضنة؛
- المساعدة في إقامة مشاريع إنتاجية تعمل على تقديم خدماتها للمجتمع وتوفير المناخ والإمكانات لدعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

**2. الأهداف المرتبطة بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية:** وتتمثل فيما يلي:

- 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؛
- توجيه الشباب ورجال الأعمال نحو المشاريع عالية التكنولوجيا؛
- تدعيم جهود التعاون والتنسيق بين القطاع الخاص والجامعات ومراكز البحث والتطوير والهيئات الحكومية؛
- القيام بدور مراكز التدريب للأكاديميين والباحثين في الجامعات ومراكز الأبحاث قصد تدريبهم وتزويدهم بالمهارات الأساسية اللازمة لإدارة الأعمال.

## المطلب الثالث: مصادر تمويل حاضنات الأعمال

في الواقع يختلف تمويل الحاضنات باختلاف أنواعها وأهدافها وطبيعة نشاطاتها وتقوم جهات مختلفة من هيئات عمومية وشركات خاصة ومنظمات مهنية ومتخصصة بتقديم أنواع الدعم والتمويل اللازم للحاضنات قبل بلوغها مرحة الاعتماد على التمويل الذاتي، ويأخذ التمويل المقدم من هذه الجهات وغيرها صيغا مختلفة تكون أحيانا على شكل مباني أو مساهمات مالية حسب آلية معينة إضافة إلى العوائد المتأتية من الخدمات التي تقدمها الحاضنات لأصحاب المشاريع الجديدة، وتتلخص مصادر التمويل في النقاط التالية:[1]

- عوائد الإيجار والخدمات المقدمة للمؤسسات المنتسبة للحاضنة.
- عوائد الخدمات المقدمة لجهات خارجية.
- مساعدات وهبات تتلقاها الحاضنة في شكل عيني أو نقدي من جهات مهتمة بالقطاع.

[1]– على قابوسة، **دور حاضنات الأعمال في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مجلة البحوث والدراسات، العدد14، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، صيف2012، ص: 186.

ويعتمد التمويل المقدم من القطاع الخاص على أهداف المستثمرين، فالجامعة مثلا تقدم تمويلا في شكل أراضي أو عقار والدعم اللازم خلال سنتين أو ثلاث الأولى قبل وصول الحاضنة لمرحة التمويل الذاتي، أما الشركات الكبرى فمن المتوقع أن تقدم عقارا أو تقدم تمويلا بشروط غير تجارية، ومن ناحية أخرى يكون استثمار البنوك والشركات العقارية في صورة قروض محددة الأجل بضمان عقار الحاضنة.[1]

## المبحث الثالث: عوامل ومعايير نجاح حاضنات الأعمال، والعراقيل التي تواجهها

توجد عوامل عديدة تساهم في نجاح حاضنات الأعمال، وعوامل أخرى تمكننا من الحكم على مدى نجاح حاضنات الأعمال في تحقيق الأهداف المرجوة منها، ولكن وفي طريقها لتحقيق مجموع هذه الأهداف تواجه العديد من المعوقات والقيود التي تحول دون تحقيقها، وهذا ما سنتعرف عليه من خلال هذا المبحث.

### المطلب الأول: عوامل نجاح حاضنات الأعمال

هناك مجموعة من العوامل التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند إقامة حاضنات الأعمال، نذكر من بينها:

1. **تحديد الهدف الذي تسعى الحاضنة إلى تحقيقه:** فإذا كان الهدف اجتماعيا مثل خلق فرص عمل فإن المشروعات عالية التكنولوجيا تساعد على تحقيق هذا الهدف، أما إذا كان الهدف هو تحقيق الربح من خلال توفير توليفة من الخدمات والاستشارات للمشروعات الناشئة في المنطقة فلابد من دراسة الاحتياجات الخاصة بملاك هذه المشروعات.
2. **تحديد نوعية المشروعات التي سوف يتم استضافتها في الحاضنة:** وهنا قد يتطلب الأمر تحديدا لبعض معايير القبول سواء كانت معايير مالية أو معايير فنية.
3. **اختيار وتحديد نوع الخدمات الإدارية التي سوف يتم تقديمها بواسطة العاملين في الحاضنة نفسها، بالإضافة إلى الخدمات التي يمكن الحصول عليها من بعض الجهات الخارجية:** مثل مكاتب المحاسبة والمحاماة والغرف التجارية ومراكز تنمية المشروعات الصغيرة والتي تلعب دورا هاما في هذا الصدد.
4. **توفير مصادر تمويل للمشروعات الجديدة، أو على الأقل توفير الاتصال مع مصادر التمويل:** حيث يمثل ذلك عنصرا من أهم العناصر التي تهتم بها المشروعات الناشئة والتي تحتاج عادة إلى تدبير أموال إضافية.[2]

[1]– مليايني حكيم، سلطانية نجيبة، **نحو نموذج حاضنة مؤسسات صغيرة ومتوسطة أكاديمية في إطار ضوابط التنمية المستدامة**، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد2، جامعة سطيف 01، 2015، ص: 144.

[2]– احمد هيكل، **مهارات إدارة المشروعات الصغيرة (سلسة المدرب العلمية)**، مجموعة النيل العربية، 2019، ص: 197.

5. **مستشار أو مدير الحاضنة:** يساهم في خلق المناخ المحفز والايجابي للمؤسسات المحتضنة لهذا يجب أن تتوفر فيه بعض مهارات الإدارة، التسويق والمحاسبة واكتشاف التغيرات المفاجئة والمشاكل قبل وقوعها.
6. **دعم المجتمع:** كلما ساهمت الحاضنة في تحقيق أهداف المجتمع وكذا المساهمة في التنمية الاقتصادية كلما تمكنت من كسب الدعم المعنوي والعلاقات التجارية لمنطقتها، وكسب دعم المؤسسات الكبيرة والجامعات وحتى الدعم الحكومي.
7. **خلق فرص النجاح:** إن وجود علاقات مع المؤسسات المحلية الرئيسية، وصلات وطيدة بالصحافة والمدير الناجح والمؤسسات المتخرجة الناجحة، كل هذا يساهم في تحسين صورة الحاضنة.
8. **التقييم والتحسين المستمر:** يتطلب نجاح الحاضنة تقييم عملياتها وأدائها باستمرار ولا يقتصر ذلك على المؤسسات المحتضنة فقط وإنما حتى المؤسسات المتخرجة، فهذه المعلومات تساهم في تخطيط وتقديم خدماتها وتسويق نفسها واجتذاب مشروعات ذات نوعية واعدة ومتوقع لها النمو الزاهر.[1]

## المطلب الثاني: معايير نجاح الحاضنة

تتفق معظم الدراسات على أن تقييم أداء الحاضنات لا يتم بمعزل عن المهام والأهداف التي أقيمت من أجلها، وأن السمات العامة للحاضنات في أي دولة قد لا تعطي إلا انطباعا عن مخرجات الأداء في واقع اقتصادي واجتماعي محدد بهذه التجربة، ويصعب أن يتم نقلها أو نسخها في دول أخرى تحكمها ظروف اقتصادية واجتماعية مختلفة، غير أن هناك جملة من المعايير تتمثل في مخرجات عملية الحضن أو مردود الحاضنة على المجتمع، والذي يمكن تلخيصها في النقاط الآتية:[2]

- الشركات التي تمت إقامتها من خلال الحاضنة والتي تعمل على رفع معدلات نجاحها، ويقاس هذا المؤشر بعدد الشركات التي يتم احتضانها وعدد المشروعات التي لم تستكمل وفشلت.
- الوظائف التي تم خلقها من خلال إدارة الحاضنة، وتقاس بعدد الوظائف التي يتم خلقها كل عام حتى نهاية العام الثالث.
- الوظائف والنشاط الاقتصادي الذي يتم خلقه عن طريق الشركات المتخرجة 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.

[1] – سلاطنية نجيبة، **مرجع سبق ذكره**، ص: 40، 41.

[2] – شرعة عماد الدين، **دور الحاضنات التكنولوجية في التأسيس لاقتصاد المعرفة**، الملتقى الدولي حول: استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، يومي 18 و 19 أفريل 2012، ص ص: 12، 13.

- الاستثمارات المحلية والحكومية في إقامة الحاضنة والعمليات الأولية، ويقاس هذا المؤشر بحجم الاستثمارات التي يتم توفيرها لأعمال الحاضنة والمشروعات كل عام.
- قدرة الحاضنة على تسويق الأبحاث من خلال إقامة وتنمية المشروعات في الحاضنة، ويقاس هذا المؤشر بعدد المشروعات المبنية على تطبيق هذه الأبحاث، وبالنشاط الاقتصادي الناتج عن هذه الشركات ( حجم التوظيف كل عام، حجم العوائد، الأرباح المتراكمة...الخ).
- قدرة الحاضنة على البقاء والتمويل الذاتي، وتقاس من خلال حجم عوائد الحاضنة ونسب تكاليف الأداء المخطط له إلى هذه العوائد.
- حجم الضرائب والمدفوعات التي يسددها أصحاب المشروعات بالحاضنة والشركات المتخرجة منها إلى الدولة، وتقاس بمعدلات ازدياد الملكية، وحجم عوائد الضرائب والمقتطعات الأخرى التي تدفعها مجموع هذه الشركات التي ساعدت الحاضنة على إقامتها.
- تأثير برنامج الحاضنات على السياسة الحكومية نحو دعم القطاع الخاص وإقامة الشركات الجديدة، وتقاس بعدد القوانين والمحفزات وبرامج التمويل المتخصصة التي تضعها الحكومة وتقوم بتنفيذها فعلا.

## المطلب الثالث: العوائق والعراقيل التي تواجه حاضنات الأعمال

بالرغم من الآثار الاقتصادية التي قد تتركها الحاضنات، وبالرغم من الدور الذي تلعبه في خدمة المشاريع والأفراد، إلا أنها قد تواجه بعض المشاكل التي تحد من فعاليتها، أو قد تؤثر على دورها، ويمكن إجمال هذه المشاكل فيما يلي:[1]

- عدم حصول الحاضنة على وسائل الدعم الكافية من المجتمع المحلي الذي تنتمي إليه وخاصة في بداية تأسيسها، الأمر الذي يؤثر على طبيعة الخدمات وحجمها والتي يكون بالإمكان تقديمها وتوفيرها وخاصة المساعدات المتعلقة بالتمويل، والتي تشكل حجر الأساس لكل من الحاضنة والمشاريع المحتضنة.
- التوقعات المرتبطة لمدى حجم الخدمات التي كان بالإمكان الحصول عليها من قبل المشاريع وخاصة الفنية، الإدارية، والمالية، وبالتالي خيبة الأمل من عدم تلبية الحاضنة هذا الطلب على مستوى الطموح المطلوب.
- ارتفاع مستوى طموح المؤسسات المحتضنة في حين تكون قدرات الحاضنة المالية والبشرية محدودة.
- جودة ونوعية الاتصالات ورد فعل الأطراف التي تستهدفها الحاضنة لتسهل عمل المؤسسة المحتضنة.

[1]– بسمة فتحي عوض برهوم، **دور حاضنات الأعمال والتكنولوجيا في حل مشكلة البطالة لرياديي الأعمال قطاع غزة –دراسة حالة: مشاريع حاضنة أعمال الجامعة الإسلامية بغزة (مبادرون–سبارك)**، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاديات التنمية، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2014، ص ص: 78، 79.

- اعتماد المؤسسات المحتضنة على الحاضنات في مختلف المجالات.
- اختلاف أهداف المؤسسة المحتضنة والحاضنة خاصة فيما يتعلق بدرجة الخطر التي ستتحمله الحاضنة عند تقديم المساعدات المالية أو حتى ضمانها أمام المؤسسات المالية التي تمنح القروض.

**خلاصة الفصل:**

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل تبين لنا مدى الأهمية التي أصبحت حاضنات الأعمال تحظى بها على المستوى العالمي والإقليمي على حد سواء، نظرا لقدرتها وكفاءتها في مساعدة ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تخطي العوائق والعراقيل التي تواجهها في المراحل الحرجة من دورة حياتها، وتعتبر الحاضنة منظومة عمل متكاملة من خلال توفير كل السبل لنجاح المؤسسات والمشاريع من مكان مجهز مناسب يحتوى على كل الإمكانيات المطلوبة إلى المعدات والمرافق وتقديم خدمات تطوير الأعمال والدعم الفني (مثل المحاسبين وغيرهم) وشبكة الاتصالات بمجتمع الأعمال والصناعة ... الخ.

كما تعد حاضنات الأعمال من البرامج المهمة في استيعاب المبادرين وخلق مؤسسات لاحقا، لذا فان توفير الظروف الملائمة لإقامة مثل هذه الحاضنات سيساعد وبشكل كبير الشباب على خلق مؤسسات جديدة وبأفكار مبدعة تعود بالفائدة عليهم وعلى وطنهم ومحيطهم.

# الفصل الثاني:

# التأصيل النظري

# للمؤسسات الصغيرة

# والمتوسطة

**تمهيد:**

يزداد الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في معظم اقتصاديات الدول النامية، نظرا للدور الذي أصبحت تؤديه هذه المؤسسات وكذا المكانة الإستراتيجية التي تحتلها في ظل التحولات الإقليمية والدولية، إذ أنه وخلال العشريتين الأخيرتين استطاعت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تبرهن على فعاليتها الاقتصادية في ترقية النشاط الاقتصادي والرقي بأدائها، وذلك رغم التحولات الاقتصادية التي مر بها العالم، فهي تلعب دورا هاما وأساسيا في النهوض باقتصاديات الدول نظرا للخصوصيات التي تتميز بها كمرونة الإدارة والقدرة على التحكم في شروط الإنتاج وقدرة تجاوبها مع التحولات العالمية والأزمات الاقتصادية، فضلا عن كونها العمق الإستراتيجي للمؤسسات الكبيرة وكونها أيضا النواة الرئيسية لكثير من الشركات المتعددة الجنسيات، وقد اكتسبت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهمية بالغة في النشاط الاقتصادي والاجتماعي جعلتها محط أنظار العديد من المفكرين والباحثين الاقتصاديين الذين أجمعوا على حيوية هذا القطاع ودوره الفعال في تحقيق التنمية الشاملة.

حاولنا من خلال هذا الفصل أن نعطي صورة عامة حول هذه المؤسسات، وهذا من خلال التطرق إلى المباحث الثلاثة التالية:

- **المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**
- **المبحث الثاني: مصادر تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وعوامل نجاحها وفشلها**
- **المبحث الثالث: حاضنات الأعمال كآلية لدعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

# المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يزداد اهتمام الحكومات والباحثين بموضوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اعترافا وإدراكا لدورها المحوري والأساسي خاصة لعلاقته بالتنمية الاقتصادية وما يترتب عن ذلك من استراتيجيات وسياسات وإجراءات يتم اتخاذها لتأمين هذا الدور، ولا ينحصر هذا الاهتمام على الدول المتطورة فقط بل يتعدى ذلك لتشمل الدول في طور النمو، خاصة وأنها تبحث بشكل متسمر على إيجاد الصيغ الاقتصادية والقانونية المناسبة لتفعيل وتنشيط دور هذه المؤسسات حتى تلبي الدور المنوط بها كأدوات أساسية لتحقيق المخططات والبرامج التنموية.

لذلك حاولنا في هذا المبحث أن نقدم مفهوما للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتحديد خصائصها وأهم أنواعها حسب عدة معايير، وكذا أهميتها وأهدافها.

## المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

قبل التطرق إلى مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سوف نستعرض الصعوبات التي تعترض في وضع تحديد تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومعايير تصنيفها.

### أولا: صعوبات تحديد تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

**1. اختلاف مستوى ودرجة النمو الاقتصادي:** إن درجة النمو الاقتصادي تختلف من دولة إلى أخرى على اعتبار أن دول العالم تنقسم إلى دول متقدمة وأخرى نامية، وهذا من خلال التباين في وزن وأهمية الهياكل الاقتصادية وكذلك مستوى التكنولوجيا المستخدمة في كل دولة، وهذا ما يعكس رؤية كل دولة والأهمية المعطاة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فالمؤسسات الصغيرة في الولايات المتحدة الأمريكية أو ألمانيا أو اليابان أو أي بلد صناعي آخر تعتبر متوسطة أو كبيرة في بلد نامي كالجزائر أو سوريا مثلا.[1]

**2. تباين حجم وطبيعة النشاط الاقتصادي:** إن اختلاف وتنوع الأنشطة الاقتصادية يؤدي إلى اختلاف أحجام المؤسسات وتميزها من نشاط إلى آخر، فالمؤسسة التي تعمل في مجال الصناعة تختلف عن المؤسسة التي تعمل في مجال التجارة، كما تختلف المؤسسة التي تعمل في مجال الزراعة عن تلك التي تقدم خدمات وهكذا، وبالتالي يمكن تصنيف المؤسسات حسب القطاعات الاقتصادية إلى مؤسسات صناعية، تجارية، زراعية وخدمية، وتزداد أهمية تصنيفات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من قطاع إلى آخر لاختلاف الحاجة إلى العمالة ورأس المال، وهذا ما يفسر صعوبة التعريف.

**3. اختلاف فروع النشاط الاقتصادي:** تتفرع الأنشطة الاقتصادية حسب طبيعتها إلى عدة أنشطة فرعية، فنجد مثلا النشاط الصناعي يتفرع إلى قطاع الصناعات الإستراتيجية والصناعات التحويلية التي تتفرع بدورها إلى الصناعات الغذائية والكيميائية وغيرها، كما يتفرع قطاع الخدمات إلى قطاع الصحة وقطاع النقل الذي

[1]– إلياس غقال، **تقييم الدور التمويلي للشراكة الأورو جزائرية في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة (2000–2014)**، أطروحة دكتوراه، تخصص نقود وتمويل، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016–2017، ص: 59.

يتفرع بدوره إلى النقل البري، البحري والجوي، كما تختلف هذه المؤسسات حسب النشاط الذي تمارسه من حيث متطلباتها من اليد العاملة ومعدل الاستثمار، وعليه فإنه من الصعب أمام اختلاف طبيعة النشاط الاقتصادي الوصول إلى تحديد تعريف موحد وشامل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.[1]

**ثانيا: معايير تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

هناك عدة معايير تستخدم لتحديد حجم المؤسسة، وتنقسم هذه المعايير إلى:

1. **المعايير الكمية:** وتتمثل فيما يلي:

**1.1. معيار العمالة:** يعتبر هذا المعيار من أكثر المعايير استخداما في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نظرا لتوفر البيانات الخاصة بالعمال في غالبية الدول، ففي مسح للمعايير الأكثر استخداما لتصنيف المؤسسات شمل أكثر من 50 دولة، تبين أن 77% من هذه الدول تعتمد على معيار العمالة كتعريف.[2]

**2.1. معيار رأس المال:** يعتمد هذا المعيار كثيرا في تحديد حجم المشروعات الصناعية، بحيث إذا كان حجم رأس المال المستثمر كبيرا اعتبرت المؤسسة كبيرة، أما إذا كان صغيرا نسبيا اعتبرت المؤسسة صغيرة أو متوسطة، مع الأخذ بعين الاعتبار درجة النمو الاقتصادي لكل دولة إطار تناول المعايير الكمية كما تجدر الإشارة إلى أن هنالك من الدول من تعتمد بالإضافة إلى هذه المعايير المنفردة على معايير أخرى مزدوجة مثل معيار العمالة ورأس المال المستثمر معا[3].

**3.1. معيار معامل رأس المال:** يعتبر كل من معيار العمالة ورأس المال من المعايير المحددة للطاقة الإنتاجية للمؤسسة، لذا فإن الاعتماد على أي منهما منفردا يؤدي إلى نتيجة غير دقيقة في تحديد حجم المؤسسة، فقد نجد أن عدد العمال لدى المؤسسة قليل لا يعني ذلك أن حجمها صغيرا، إذ من المحتمل أن يكون رأس المال كبير وبالتالي تصنف هذه المؤسسة حسب معيار معامل رأس المال إلى المؤسسات الكبيرة وهي ليست كذلك، وقد يحدث العكس، لذا وجد معيار معامل رأس المال مقسوما على العمل (k/L) الذي يمزج بين المعيارين ويمثل حجم رأس المال المستخدم بالنسبة للوحدة الواحدة من العمل (L) ويحسب بقسمة رأس المال الثابت (K) على عدد العمال (L) والناتج يعني كمية الاستثمار اللازم لتوظيف عامل واحد في المؤسسة وغالبا ما يكون هذا المعيار منخفضا في القطاعات التي تتميز بقلة رأس المال ومرتفعا في القطاعات الصناعية للمؤسسات الكبيرة والعملاقة التي تحتاج رأس مال كبير.[4]

---

[1]– زيتوني عمار، نسيمة سابق، **دور حاضنات الأعمال التكنولوجية في دعم الإبداع والابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية**، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12، جامعة باتنة، 2017، ص: 353.

[2]– فارس طارق، **دور ومكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل ترقية قدرتها التنافسية–دراسة حالة الجزائر–**، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2017–2018، ص: 7.

[3]– زيتوني صابرين، **الشراكة الأجنبية كأداة لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة–دراسة حالة الجزائر–**، أطروحة دكتوراه، تخصص تجارة دولية لوجستيك، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد إبن باديس، مستغانم، 2017/2016، ص: 10.

[4]– مسدودي دليلة، **المكانة الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، الملتقى الوطني الأول حول: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة 2000–2010، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، يومي 18–19 ماي 2011، ص ص: 37، 38.

**4.1. معيار رقم الأعمال:** وفقا لهذا المعيار يتم تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة استنادا إلى رقم الأعمال، وهو يستخدم لقياس مستوى نشاط المؤسسة وقدرتها التنافسية، وهو يستعمل كثيرا في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا، حيث تصنف المؤسسات التي تبلغ مبيعاتها مليون دولار ضمن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وما يعاب على هذا المعيار أنه لا يعبر بشكل دقيق عن حسن أداء المؤسسة، لأن ارتفاع رقم أعمال المؤسسة قد يكون ناتج عن الارتفاع المستمر لأسعار منتجاتها.[1]

**2. المعايير النوعية:** وتتمثل فيما يلي:

**1.2. معيار الملكية:** من خلاله يمكن التفريق بين المؤسسات العمومية والخاصة وبين المؤسسات الفردية والجماعية، ونلاحظ أن ملكية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في وقتنا الحالي يعود أغلبها إلى القطاع الخاص في شكل شركات أشخاص أو شركات أموال، حيث أن النسبة الكبيرة منها عبارة عن مشروعات فردية وعائلية.[2]

**2.2. معيار المسؤولية:** من حيث مدى تنوعها أو تحديدها فالمسؤولية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مباشرة ونهائية للمالك بحيث هو صاحب القرارات داخل المؤسسة له دور في التأثير على طبيعة التنظيم وأسلوب الإدارة ويجمع بين عدة وظائف في آن واحد.[3]

**3.2. معيار السوق:** يمكن معرفة حجم المؤسسة استنادا إلى علاقتها بالسوق، فعموما إنتاج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو إنتاج سلعي وعلاقتها بالسوق هي علاقة عرض وطلب للمنتجات والخدمات، وتتحد قوة هذه العلاقة بمدى سيطرة هذه المؤسسات على السوق، فهي تكون كبيرة كلما كانت هيمنتها على السوق اقرب إلى الاحتكار.[4]

**4.2. معيار الاستقلالية:** تعتبر المؤسسة صغيرة ومتوسطة إذا كانت على الأقل مستقلة ماليا بنسبة 50%.[5]

## ثالثا: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لقد أصبح من الصعب إيجاد تعريف موحد لهذا النوع من المؤسسات، إذ يختلف من دولة إلى أخرى، اعتمادا على معيار حجم العمال أو رأس المال، فما يبدو مؤسسة صغيرة ومتوسطة في بلد متطور يكون مصنف كمؤسسة كبيرة في بلد نام أو العكس صحيح.[1]

---

[1]– عبد الله خبابة، **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة آلية لتحقيق التنمية المستدامة**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2013، ص: 15.

[2]– هوام جمعة، شاوي شافية، **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: واقع/تطور**، الملتقى الوطني الأول حول: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة 2000–2010، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، يومي 18–19 ماي 2011، ص: 450.

[3]– قريشي محمد الأخضر وآخرون، **التمويل الإسلامي كتوجه لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر (نظرة استشرافية لاستخدام أموال الوقف والزكاة)**، الملتقى الوطني حول: إستراتيجية التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، يومي 18 و 19 أفريل 2012، ص: 04.

[4]– هوام جمعة، شاوي شافية، **مرجع سابق**، ص: 450.

[5]– السعيد بريبش، **مدى مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية: حالة الجزائر**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 12، جامعة باجي مختار، عنابة، نوفمبر2007، ص: 64.

ومن بين هذه التعاريف نذكر ما يلي:

**1. تعريف فرنسا:** تعد المؤسسة صغيرة أو متوسطة كل مؤسسة تشغل اقل من 500 عامل ورأس مال متضمن الاحتياجات اقل من 05 مليون فرنك فرنسي.[2]

**2. الولايات المتحدة الأمريكية:** قدم لنا قانون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لعام 1953 مفهوم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة على أنها المؤسسة التي يتم امتلاكها وإدارتها بطريقة مستقلة حيث لا تسيطر على مجال العمل الذي تنشط في نطاقه.[3] وتصنف وفق عدد العمال كما يوضحه الجدول الموالي:

**الجدول رقم (02-01): التعريف الأمريكي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

| نوع المؤسسة | عدد العمال |
|---|---|
| **مؤسسة صغرى** | من 01 إلى 09 عامل |
| **مؤسسة صغيرة** | من 10 إلى 199 عامل |
| **مؤسسة متوسطة** | من 200 إلى 499 عامل |
| **مؤسسة كبيرة** | أكثر من 500 عامل |

**المصدر**: ياسر عبد الرحمان، **تقييم دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الحد من ظاهرة البطالة –دراسة ميدانية بولاية جيجل–**، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، 2014، ص: 71.

**3. تعريف الاتحاد الأوروبي:** قام الاتحاد الأوروبي بإعطاء تعريف كمي للمشروع الصغير والمتوسط بالمحددات التالية:[4]

- حجم المبيعات لا يزيد عن 40 مليون اورو؛
- مجموع الميزانية السنوية لا يزيد عن 27 مليون اورو؛
- عدد العمال والموظفين لا يزيد عن 250 عامل أو موظف.

**4. تعريف البنك الدولي:** يعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة انطلاقا من معيار العمالة ورقم الأعمال والحصيلة السنوية، حيث يعرف المؤسسة الصغيرة على أنها المؤسسة التي يعمل بها أقل من 50 عاملا ولا يتجاوز رقم أعمالها ومجموع ميزانيتها السنوية 3 مليون دولار، في حين أن المؤسسة المتوسطة لا يتجاوز

---

[1]– خالد قاشي، أيوب الشيكر، **الصعوبات والعراقيل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، ملتقى وطني حول: إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، يومي 06-07 ديسمبر 2017، ص: 02.

[2]– إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، **التسيير المالي (الإدارة المالية)**، ط1، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص: 398.

[3]– عبد القادر رقراق، **متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التحولات الإقتصادية الراهنة: دراسة حالة الجزائر**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة وهران، 2009-2010، ص: 13.

[4]- Houria Sekkal, **Force et faiblesses de la petite et moyenne entreprise privée algérienne dans le contexte des reformes économiques**, mémoire de magister en science économiques, université d'oran, Algérie, 2011-2012, p: 19.

عدد عمالها 300 عاملا ولا يتجاوز رقم أعمالها أو حصيلتها السنوية 15 مليون دولار.[1] كما هو مبين في الجدول التالي.

**الجدول رقم (02-02): تعريف البنك الدولي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

| المعايير/نوع المؤسسة | مؤسسة مصغرة | مؤسسة صغيرة | مؤسسة متوسطة |
|---|---|---|---|
| **عدد العمال** | 10 -1 | 50 -11 | 300 -51 |
| **حجم الاستثمار** | اقل من 100000 دولار | بين 100000 و 3 ملايين دولار | بين 3 ملايين دولار و 15 مليون دولار |
| **الحصيلة السنوية** | اقل من 1000000 دولار | بين 100000 3 ملايين دولار | بين 3 ملايين و 15 مليون دولار |

**Source** : Mohini Malhotra and others, **Expanding access to finance: good practices and policies for micro, small, and medium entreprises**, world bank, Washington, DC, august 2006, p: 08.

**5. تعريف الجزائر:** تعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع و/أو الخدمات:

- تشغل من 1 إلى 250 شخصا؛
- لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي ملياري (2) دينار أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية خمسمائة (500) مليون دينار؛
- تستوفي معايير الاستقلالية.

ويمكن تلخيص تعريف الجزائر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجدول التالي:

**جدول رقم (02- 03): تعريف المؤسسات المصغرة الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**

| المعايير/ نوع المؤسسة | صغرى | صغيرة | متوسطة |
|---|---|---|---|
| **عدد العمال** | من 01 إلى 09 عامل | من 10 إلى 49 عامل | من 50 إلى 250 عامل |
| **رقم الأعمال** | أقل من 20 مليون دج | أقل من 200 مليون دج | 200 مليون دج إلى 2 مليار دج |
| **الإيرادات السنوية** | أقل من 10 مليون دج | أقل من 100 مليون دج | 100 مليون دج إلى 500 مليون دج |

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على: المواد 5، 6، 7 من القانون رقم 18/01 المؤرخ في 2001/12/15، المتعلق بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 77، 2001، ص: 06.

كما قدم تعريف جديد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من خلال القانون الصادر في 11يناير سنة 2017 مادته الخامسة، على أنها مؤسسات إنتاج سلع أو خدمات، تشغل من واحد إلى مائتين وخمسون شخص، ورقم أعمالها السنوي أربعة ملايير دينار جزائري، أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية مليار دينار جزائري.

[1] – عمران الزين، براجي صباح، **حاضنات الأعمال: آلية لتحقيق الاستدامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كمشروع مقاولاتي**، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الإقتصادية، العدد 2، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2017، ص: 281.

## المطلب الثاني: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأشكالها

للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عدة خصائص تمتاز بها وهذه الخصائص كانت سببا في ظهور عدة أشكال لها، نبرزها في ما يلي:

### أولا: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يمكن إبراز أهم الخصائص التي تتميز بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ما يلي:

1. **سهولة التأسيس:** تستمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عنصر السهولة في إنشائها من احتياجاتها لرؤوس أموال صغيرة نسبيا، حيث أنها تستند بالأساس إلى جذب وتفعيل مدخرات الأشخاص من أجل تحقيق منفعة أو فائدة تلبي بواسطتها حاجات محلية أو جزئية في أنواع متعددة من النشاط الاقتصادي.[1]
2. **استقلالية الإدارة:** تكون الإدارة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من قبل المالكين لذا فإن القرارات الإدارية تتمركز في شخصية مالكيها.[2]
3. **المحلية والطابع الشخصي في تقديم الخدمات:** تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحلية النشاط، هذا يؤدي إلى وجود نوع من الألفة والمودة والعلاقة الطيبة بين المؤسسة والعملاء، ورفع التكلفة وتجاهل الألقاب الرسمية عند الحديث، فهذا الأمر يجعل تقديم الخدمة أو المنتج والسلعة يتم في جو يسوده طابع الصداقة.[3]
4. **استخدام وسائل إنتاج أصغر حجما وأقل كلفة:** لا تستخدم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عموما تقنية معقدة، لأن التطور والتجديد يحتاج إلى تمويل وخبرات للقيام بأنشطة البحوث والتطوير، وهذه الأموال قد لا تتاح لهذه المؤسسات، وبالتالي فإن انخفاض حجم الإنتاج يؤدي إلى تقليل التكاليف (تكاليف التخزين، الإنتاج...).[4]
5. **الابتكار والتجديد:** فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتبر مصدرا أساسيا للأفكار الجديدة والاختراعات، وكثير من براءات الاختراع تعود إلى أفراد أغلبهم يعملون في هذه المؤسسات، والتجربة العملية في بعض البلدان خاصة في الولايات.م.أ أثبتت أنها تساهم بشكل فعال في النمو الاقتصادي من خلال تبنيها وتشجيعها للاختراعات.[5]

---

[1]– إسماعيل بوخاوة، عبد القادر عطوي، **التجربة التنموية في الجزائر وإستراتيجية تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، الدورة التدريبية الدولية حول:تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، جامعة فرحات عباس،سطيف، الجزائر، 23–25 ماي 2003، ص: 04.

[2]– بارة فاطمة الزهراء وآخرون، **مساهمة حاضنات الأعمال في تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة –دراسة حالة الحاضنة التكنولوجية بسيدي عبد الله–**، حوليات جامعة الجزائر، العدد 32، جامعة الجزائر 1، ديسمبر 2018، ص: 596.

[3]– توفيق عبد الرحيم يوسف، **إدارة الأعمال التجارية الصغيرة**، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص: 25، 26.

[4]– فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، **الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة**، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، 69.

[5]– منى منصوري، رضا يونس بوعصيدة، **حاضنات الأعمال كآلية لتدعيم الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية**، مجلة اقتصاد المال والأعمال، العدد 01، جامعة الشهيد حمه الأخضر، الوادي، جوان 2019، ص: 217.

6. **مرونة الإدارة:** لها القدرة على التكيف مع ظروف العمل المتغيرة، إضافة إلى الطابع الغير رسمي في التعامل سواء مع العاملين أو العملاء، بساطة الهيكل التنظيمي، ومركزية القرارات، حيث لا توجد لوائح جامدة تحكم عملية اتخاذ القرارات إلا أن الأمر يرجع إلى خبرة صاحب المشروع وتقديره للمواقف.[1]
7. **أداة للتدريب الذاتي:** تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مركزا لتدريب أصحابها والعاملين بها، بحيث تساعد على خلق إطار تقني يعتبر ضمن المتطلبات الأساسية للتنمية، حيث تتسم هذه المؤسسات بقلة التكاليف اللازمة للتدريب لاعتمادها أساسا على أسلوب التدريب أثناء العمل، وذلك جراء مزاولتهم لنشاطهم الإنتاجي باستمرار، وهذا ما يساعد على الحصول على المزيد من المعلومات والمعرفة، وهو الشيء الذي ينمي قدراتهم ويؤهلهم لقيادة عمليات استثمارية جديدة وتوسيع نطاق فرص العمل المتاحة وإعداد أجيال من المدربين للعمل في المؤسسات الكبيرة مستقبلا.[2]
8. **التخصص:** تعتمد هذه المؤسسات على التخصص في العمل الذي تقوم به مثل المنتجين المتخصصين في إنتاج القهوة، كما تعتمد هذه المؤسسات على البحث عادة على عن سوق مستهدف معين تستطيع أن تتميز به في خدمة المستهلك. [3]
9. **بساطة التنظيم:** لا تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على كثافة التنظيم المتسم بالتعقيد البيروقراطي الذي يتطلب مستويات متعددة مثلما نجده في المؤسسات الكبيرة الذي قد يكون عنصر معرقل للسير الحسن للتنظيم.[4]
10. **دعم المؤسسات الكبيرة:** للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دور فعال في دعم الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات الإنتاجية الكبيرة، حيث تزودها بالعمالة الماهرة التي اكتسبت الخبرة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتنتقل إلى المؤسسات الكبرى لأنها تقدم أجورا أعلى ومزايا اجتماعية أفضل، وتستجيب لطلباتها بتوفير مستلزمات معينة، وبالتالي تصبح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مكملة ومغذية للمؤسسات الكبيرة حيث تقوم بإنتاج العديد من الأجزاء أو السلع نصف المصنعة لها.[5]

**ثانيا: أشكال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

هناك العديد من التصنيفات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تختلف من مؤسسة إلى أخرى وذلك حسب عدة معايير، والتي تتمثل في:

**1. تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الطبيعة القانونية:**

تنقسم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الطبيعة القانونية إلى نوعين:

---

[1]– توفيق عبد الرحيم يوسف، **مرجع سبق ذكره**، ص:27

[2]– فارس طارق، **مرجع سبق ذكره**، ص: 33.

[3]– فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، **مرجع سبق ذكره**، ص: 69.

[4]– بارة فاطمة الزهراء وآخرون، **مرجع سبق ذكره**، ص: 598.

[5]– هالم سليمة، **هيئات الدعم والتمويل ودورها في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر (دراسة تقييمية للفترة 2004-2014)**، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاديات إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016-2017، ص: 36.

**1.1. المؤسسات الفردية:** وهي المؤسسة التي يمتلكها ويديرها فرد واحد، حيث يقوم باتخاذ جميع القرارات وفي المقابل يحصل على الأرباح، وهو المسؤول الأول والأخير عن نتائج أعمال المؤسسة من أرباح أو خسائر.[1]

**2.1. الشركات:** هي مؤسسات تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر، يلتزم كل طرف بتقديم حصة من مال أو عمل لاقتسام ما قد ينشأ من أرباح أو خسائر في هذه المؤسسة.[2] وتنقسم إلى:

**1.2.1. شركات الأشخاص:** تتكون شركات الأشخاص بين أشخاص يعرفون بعضهم البعض، أي أنها تقوم على الاعتبار الشخصي والثقة المتبادلة بين الشركاء، وتعرف بشركات الحصص لأن مؤسسيها يشتركون فيها عن طريق تقديم حصة من رأس المال وبالمقابل الحصول على جزء من الأرباح.[3]

**2.2.1. شركات الأموال:** وهذا النوع من الشركات لا أثر للاعتبار الشخصي فيها، ورأس مالها مقسم إلى أسهم قابلة للتداول.[4] وهي نقيضة شركات الأشخاص التي تعطي الشخص الشريك أهمية بحيث تتأثر الشركة بانتمائه إليها أو بانسحابه منها، كما أن مسؤولية الشريك في شركات الأشخاص مسؤولية تضامنية أي مطلقة، بينما شركات الأموال مسؤولية الشريك فيها محدودة بحدود الحصة التي قدمها في رأس المال.[5]

**2. تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب معيار طبيعة الملكية:**

تنقسم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب هذا المعيار إلى:[6]

**1.2. مؤسسات خاصة:** وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للفرد أو مجموعات من الأفراد (شركات، أشخاص، شركات أموال...).

**2.2. مؤسسات مختلطة:** وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها بصورة مشتركة للقطاع العام والقطاع الخاص.

**3.2. مؤسسات عامة:** وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف بها كيفما شاؤوا ولا يحق لهم بيعها أو إغلاقها إلا إذا وافقت الدولة على ذلك والأشخاص الذين ينوبون عن الحكومة في تسيير وإدارة المؤسسات العامة مسؤولون عن أعمالهم هذه اتجاه الدولة وفقا للقوانين العامة للدولة.

**3. تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب معيار الطبيعة الاقتصادية للنشاط:**

تصنف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب معيار الطبيعة الاقتصادية للنشاط إلى:

---

[1]- عمر صخري، **اقتصاد المؤسسة**، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص: 26.

[2]- **المرجع نفسه**، ص: 27.

[3]- علي حسين وآخرون، **الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال**، ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996، ص: 65.

[4]- هالم سليمة، **مرجع سبق ذكره**، ص: 38.

[5]- مكاحلية محي الدين، **تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتحقيق التنمية المحلية –حالة ولايتي قالمة وتبسة–**، أطروحة دكتوراه، تخصص تجارة دولية وتنمية مستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2015/2014، ص: 85،86.

[6]- عمر صخري، **مرجع سبق ذكره**، ص ص: 28، 29.

**1.3. مؤسسات خدماتية:** وهي المؤسسات التي تقدم الخدمات كمؤسسات النقل والعيادات الصحية ومكاتب الخبرات (الهندسية والمحاسبية... الخ).[1]

**2.3. مؤسسات تجارية:** وهي المؤسسات التي تقوم بشراء سلعة وإعادة بيعها لتحقيق ربح سواء تجارة الجملة أو التجزئة.[2]

**3.3. مؤسسات صناعية:** هي المؤسسات التي تقوم بإنتاج السلع الاستهلاكية والسلع الوسيطية بالإضافة إلى إنتاج سلع التجهيز.

**4.3. مؤسسات زراعية:** ويكون العمل فيها بإحدى الطرق التالية:

- يقوم صاحب المزرعة باستغلال ملكيته وذلك بمساندة أسرته أو بعض المأجورين؛
- يقوم صاحب المزرعة بتأجير أرضه للفلاح قصد استغلالها مقابل مبلغ مالي؛
- يقوم بتفويض استغلال أرضه إلى مزارع ما مقابل قسط من المحصول.[3]

## المطلب الثالث: أهمية وأهداف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

### أولا: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

من أهم المظاهر التي تبرز فيها هذه الأهمية ما يلي:

1. **زيادة الناتج المحلي وخلق فرص العمل:** تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا هاما في العملية التنموية من خلال مساهمتها الفعالة في زيادة الناتج المحلي وخلق فرص العمل، وذلك راجع إلى الخصائص التي تتميز بها هذه المؤسسات من جهة، ولكثافة عددها مقارنة مع المؤسسات الكبيرة من جهة أخرى، حيث تشير الإحصائيات على مستوى الدول المتقدمة أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تساهم في الناتج المحلي الإجمالي بأكثر من 55% وبنسبة مئوية تزيد عن 65% في تشغيل اليد العاملة.[4]
2. **تنمية الصادرات:** تحظى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدور فعال في تنمية الصادرات ويرجع ذلك إلى عدة عوامل تكسب السلع والخدمات التي تقدمها هذه المؤسسات ميزة تصديرية:[5]

- منتجات المؤسسات لصغيرة والمتوسطة عادة ما يظهر فيها فن ومهارات العمل اليدوي الذي يلقى قبولا ورواجا في الأسواق الخارجية؛

---

[1]– سامية عزيز، **واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر _دراسة ميدانية لمؤسسات خاصة متنوعة النشاط بمدينة بسكرة_**، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013–2014، ص: 44.

[2]– سيد سالم عرفة، **الجديد في إدارة المشاريع الصغيرة**، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010، ص: 71.

[3]– هالم سليمة، **مرجع سبق ذكره**، ص: 40.

[4]– ياسر عبد الرحمان، براشن عماد الدين، **قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر "الواقع والتحديات"** ، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، العدد03، جامعة جيجل، الجزائر، جوان 2018، ص: 221.

[5]– سليمان بوفاسة، موسى سعداوي، **أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الحد من مشكلة البطالة –دراسة عن ولاية المدية**، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 31، جامعة المدية، الجزائر، ص ص : 45، 46.

- اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على فنون إنتاجية كثيفة العمل مما يخفض من تكلفة الوحدة المنتجة، وبالتالي تكتسب ميزة تنافسية في أسواق التصدير؛
- تمتعها بقدر أكبر من المرونة في التحول من نشاط لآخر ومن خط إنتاج لآخر ومن سوق لآخر لانخفاض حجم إنتاجها نسبيا على المدى القصير.

3. **جذب وتعبئة المدخرات:** تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وحدات إنتاجية ومراكز استثمار تعمل على تعبئة المدخرات الخاصة بالأفراد لتشغيلها داخل الاقتصاد الوطني، وكذلك قدرتها على الارتقاء بمستوى الادخار والاستثمار وتسيير وتعبئة رؤوس الأموال الوطنية من مصادر متعددة (ادخار الأفراد، العائلات، التعاونيات، الهيئات الحكومية...) وبالتالي تعبئة موارد مالية كانت ستوجه للاستهلاك الفردي غير المنتج، وهذا بتوظيفها في استثمارات إنتاجية وخدمية والعمل على تشغيلها وتنميتها والمشاركة في أرباحها.[1]
4. **تشجيع الإبداع والابتكار:** يمكن وصف التجديد بأنه عملية تطويرية تحسينية أو إبداعية، فالأفراد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هم المصدر الرئيسي للأفكار الجديدة، حيث أن المؤسسات التي تدار من قبل مالكيها تكون أكثر عرضة للتجديد والتحديث أكثر من المؤسسات الأخرى، بحكم زيادة الدافعية لتحقيق الربحية العالية، بينما ترتكز المؤسسات الكبيرة على إنتاج السلع ذات الطلب الثابت فإنما تترك الفرصة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتفتح لها أبواب المجازفة والمغامرة لمحاولة إيجاد سلع جديدة، إذ تثبت مختلف الإحصائيات أن براءات الاختراع يكون مصدرها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.[2]
5. **تحقيق التنمية الصناعية المتكاملة:** إن تكامل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة في أي اقتصاد يعتبر ظاهرة صحية، ومن المقومات الأساسية لهيكلها الاقتصادي وقوة دافعة لعميلة التنمية، فنمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتجلى في تكاملها المباشر مع المؤسسات الكبيرة، وقد حققت الكثير من الدول المتقدمة مكاسب اقتصادية جراء إتباعها هذا النمط في مختلف مؤسساتها.[3]
6. **تحقيق التوازن الجهوي:** إن من أهم أهداف الخطط التنموية تحقيق التوازن الجهوي، أو العدالة في توزيع الدخل وتوفير فرص العمل على مختلف جهات الوطن، بحيث لا يكون التركيز منصب على المناطق العمرانية الكبرى وإهمال بقية المناطق الأخرى، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تلعب هذا الدور لما لها من خصائص ومزايا تؤهلها للانتشار الجغرافي في جميع أقاليم الوطن، بما يساعد على تحقيق الانتشار الجغرافي للأنشطة الاقتصادية المختلفة، وتعمل على تحقيق نمو متوازن لجميع أقاليم الدولة وإزالة الفوارق بينهما.[4]

---

[1]- غدير أحمد سليمة، كيحلي عائشة سلمى، **تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر واقع وآفاق**، الملتقى الدولي حول: استراتيجيات تنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، يومي 18-19 أفريل 2012، ص : 03.

[2]- مكاحلية محي الدين، **مرجع سبق ذكره**، ص: 102.

[3]- مدخل خالد، **التأهيل كآلية لتطوير تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة حالة الجزائر- (2005-2010)**، مذكرة ماجستير، تخصص تحليل اقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012/2011، ص: 28.

[4]- ياسر عبد الرحمان، براشن عماد الدين، **مرجع سبق ذكره**، ص ص: 222، 223.

**ثانيا: أهداف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

يرمي إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى تحقيق عدة أهداف نذكر منها:[1]

- ترقية روح المبادرة الفردية والجماعية باستخدام أنشطة اقتصادية سلعية أو خدمية لم تكن موجودة من قبل وكذا إحياء أنشطة تم التخلي عنها لأي سبب كان؛
- استحداث فرص عمل جديدة بصورة مباشرة وهذا لمستحدثي المؤسسات، أو بصورة غير مباشرة عن طريق استخدام أشخاص آخرين، ومن خلال الاستحداث لفرص العمل يمكن أن تحقق الاستجابة السريعة للمطالبة الاجتماعية في مجال الشغل؛
- إعادة إدماج المسرحين من مناصب عملهم نتيجة إفلاس بعض المؤسسات العمومية أو نتيجة تقليص العمالة فيها جراء إعادة الهيكلة أو الخوصصة وهو ما يدعم إمكانية تعويض بعض الأنشطة المفقودة الصغيرة؛
- تشكل إحدى مصادر الدخل بالنسبة لمستخدميها ومستحدثيها، كما تعتبر مصدر إضافي لتنمية العائد المالي للدولة من خلال الاقتطاعات والضرائب المختلفة؛
- يمكن أن تكون أداة فعالة لتوطين الأنشطة في المناطق النائية، وبالتالي تعتبر أداة هامة لترقية وتثمين الثروة المحلية وإحدى وسائل الإدماج والتكامل الاقتصادي بين المناطق؛
- تعتبر حلقة وصل في النسيج الاقتصادي من خلال العلاقات التي تربطها بباقي المؤسسات المحيطة بها والمتفاعلة معها والتي تشترك في استخدام ذات المدخلات.

## المبحث الثاني: مصادر تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وعوامل نجاحها وفشلها

تعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من بين الدعائم الأساسية في البناء الاقتصادي، كونها العمود الفقري الذي ترتكز عليه اقتصاديات مختلف الدول، لذا حاولنا التطرق في هذا المبحث إلى عملية التمويل التي تلعب دورا هاما في دفع هذا القطاع وجعله أكثر فعالية، كما تطرقنا إلى العوامل التي تؤدي إلى نجاحها والعوامل التي تؤدي إلى فشلها.

### المطلب الأول: مصادر تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

من أجل القيام بنشاطها واستثماراتها يتحتم على المؤسسة توفير الأموال اللازمة التي تمكنها من توفير مستلزمات النشاط الضرورية، ولأجل ضمان ذلك تقوم بمجموعة من العمليات والأنشطة التي توفر بها الأموال المناسبة وذلك من خلال إتباع طرق وأساليب مختلفة، هذه الأمور تندرج ضمن عملية التمويل.

[1]– نور الدين جوادي، عقبة عبد اللاوي، **تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومساهمتها في النمو الاقتصادي وخفض معدلات البطالة**، الملتقى الوطني الأول حول: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة 2000–2010، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، يومي 18 و 19 ماي 2011، ص ص: 613، 614.

**أولا: المصادر التقليدية لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة** وتتمثل في ما يلي:

**1. مصادر التمويل الداخلية:** تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كغيرها من المؤسسات على مصادرها الداخلية قبل لجوئها إلى المصادر الخارجية وتتمثل فيما يلي:[1]

**1.1. رأس المال (الأموال الشخصية):** يسمى أيضا بالأموال الخاصة التي يحصل عليها صاحب المشروع من خلال علاقاته مع المحيط مثل العائلة والأصدقاء إضافة إلى مساهمة الشركاء.

**2.1. التمويل الذاتي:** يعتبر من أهم مصادر التمويل الأكثر استعمالا من طرف المؤسسة، وذلك للمرونة في هذا النوع من التمويل وكذا جاهزيته عند الطلب، فالتمويل الذاتي يمثل الفرق بين صافي التدفقات النقدية كمداخيل بعض تكاليف المؤسسة خلال السنة وقيمة الأرباح الموزعة على المساهمين والإهتلاكات والمؤونات التي تدخرها المؤسسة لمواجهة المخاطر المستقبلية.

**2. مصادر التمويل الخارجية:** يعتبر التمويل الخارجي الجزء الثاني من التمويل بالنسبة لأي مؤسسة والذي يمكن تقسيمه إلى تمويل قصير الأجل، تمويل متوسط الأجل، وتمويل طويل الأجل.

**1.2. التمويل قصير الأجل:** هناك عدة أنواع للتمويل قصير الأجل والتي يمكن تقسيمها إلى ما يلي:

**1.1.2. الائتمان التجاري:** يحتل الائتمان التجاري المرتبة الأولى من حيث الأهمية في المزيج التمويلي قصير الأجل، وتزداد أهمية هذا النوع من التمويل خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نظرا لصعوبة حصولها على قروض أو تسهيلات مصرفية، وينشأ هذا المصدر التمويلي عن سياسة الشراء الآجل التي تمكن للمشتري من الحصول على البضائع من البائع مباشرة، مقابل وعد بسداد قيمتها في وقت لاحق في المستقبل.[2]

**2.1.2. قروض قصيرة الأجل:** وتتمثل في ما يلي:

**1.2.1.2. القروض العامة:** سميت بالقروض العامة لكونها موجهة لتمويل الأصول المتداولة بصفة إجمالية وليست موجهة لتمويل أصل معين، وتلجأ إليها المؤسسة لمواجهة صعوبات مالية مؤقتة،[3] ويمكن تقسيمها إلى:

- **تسهيلات الصندوق:** هي عبارة عن قروض معطاة لتخفيف صعوبات السيولة المؤقتة، أو القصيرة جدا التي تواجهها المؤسسة، والناجمة عن تأخر الإيرادات عن النفقات أو المدفوعات، فهي إذا ترمي إلى تغطية الرصيد المدين إلى حين أقرب فرصة تتم فيها عملية التحصيل لصالح المؤسسة حيث يقتطع مبلغ القرض.[4]

---

[1]– سعيج عبد الحكيم، محصر مريم، **مساعي تأهيل وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، ملتقى وطني حول، إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة بومرداس، الجزائر، يومي 29–30 أكتوبر 2017، ص: 05.

[2]– إسلام عبد الجواد وآخرون، **مدخل إلى علم التمويل**، جامعة النجاح الوطنية عمادة البحث العلمي، فلسطين، 2002، ص: 61.

[3]– بن عزة هشام، **دور القرض الايجاري "leasing" في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة –دراسة حالة بنك البركة الجزائري–**، مذكرة ماجستير، تخصص مالية دولية، مدرسة الدكتوراه للاقتصاد والتسيير، جامعة وهران، 2011–2012، ص: 37.

[4]– الطاهر لطرش، **تقنيات البنوك**، ط7، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص: 58.

- **السحب على المكشوف:** وهي طريقة تمويلية يمنحها البنك للمؤسسة التي عادة ما تكون من عملائه الدائمين، يسمح من خلالها لهذه المؤسسة القيام باستخدام أموال أكبر مما هو موجود برصيدها لدى البنك. بعبارة أخرى أن يصبح رصيدها لدى البنك مدينا لمدة زمنية متفق عليها.[1]
- **قروض موسمية:** وهي عبارة عن قروض تتحصل عليها المؤسسة من البنك في بعض المواسم التي تزيد فيها احتياجاتها للتمويل المؤقت، نظرا لزيادة الطلب مثلا على منتجاتها وإلزامية الإنتاج بكمية أكبر.[2]
- **قروض الربط:** تلجأ المؤسسة إلى البنك حتى تحصل على قروض لمواجهة النقص في السيولة، وهذا النوع من القروض يعمل على توفير السيولة النقدية للمؤسسة لفترة معينة في انتظار حصولها على السيولة نتيجة نشاطها.[3]

**2.2.1.2. القروض الخاصة:** على خلاف القروض العامة فإن هذا النوع من القروض يوجه لتمويل أصل معين وليس لتمويل أصول متداولة، وتتمثل في:

- **التسبيقات على البضائع:** تستطيع المؤسسة أن تطلب تسبيقا على بضائع تمتلكها في مخزنها، وهذا التسبيق يكون غالبا مضمونا بهذه البضائع التي توضع تحت تصرف البنك في مخازن المؤسسة أو قد توضع في المخازن العمومية، وهذه المخازن تكون تحت رقابة الدولة التي تكون مسؤولة على حفظها وتأمينها.[4]
- **التسبيقات على الصفقات العمومية:** تمثل الصفقات العمومية "اتفاقيات للشراء أو تنفيذ أشغال لفائدة السلطات العمومية، تقام بين هذه الأخيرة ممثلة في الإدارة المركزية (الوزارات) أو الجماعات المحلية أو المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري من جهة والمقاولين أو الموردين من جهة أخرى"، وتتمثل هذه التسبيقات في القروض الموجهة لإبرام الصفقات العمومية بين الإدارة أو الجماعات العمومية ومجموعة من المقاولين أو الممونين، وتكون هذه الصفقات لإنجاز الأشغال العمومية، أو أداء الخدمات المختلفة.[5]
- **خصم الأوراق التجارية:** هي إحدى التسهيلات الائتمانية التي تقدمها البنوك للعملاء الذين يرغبون في تحصيل قيمة الكمبيالات قبل تاريخ استحقاقها بخصم قيمة، هذه القيمة تسمى سعر الخصم.[6]

---

[1]– أحمد بوراس، **تمويل المنشآت الاقتصادية**، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، 2008، ص: 39.

[2]– **المرجع نفسه**، ص: 40.

[3]– عمار زيتوني، **مصادر تمويل المؤسسات مع دراسة للتمويل البنكي**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 09، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، مارس 2006، ص ص: 52، 53.

[4]– سليمان ناصر، **تطوير صيغ التمويل قصير الأجل للبنوك الإسلامية**، جمعية التراث، غرداية، الجزائر، 2002، ص: 235.

[5]– هالم سليمة، **مرجع سبق ذكره**، ص: 87.

[6]– آية حسني، **عملية خصم الأوراق التجارية وأمثلة مباشرة لها**، متاح على موقع الكتروني https://www.almrsal.com/post/504343 ، تاريخ التصفح (le 15/03/2020 à 19h32min).

- **القروض بالالتزام (بالتوقيع):** القرض بالتوقيع أو بالالتزام لا يتجسد في إعطاء أموال سائلة من طرف البنك لزبونه، وإنما يتمثل في الضمان الذي يقدمه له لتمكينه من الحصول على امتيازات أو أموال من أطراف أخرى، أي أن البنك هنا لا يعطي نقودا، وإنما يعطي ثقته فقط (توقيعه).[1]

**2.2. التمويل متوسط الأجل:** ويشمل ما يلي:[2]

**1.2.2. قروض المدة:** تستحق هذه القروض خلال مدة تتراوح عادة ما بين 3 إلى 7 سنوات مما يعطي المقترض الاطمئنان أكثر بتوفر التمويل ويقلل من أخطار إعادة التمويل أو تجديد القروض قصيرة الأجل، ويمكن الحصول على مثل هذه القروض من البنوك التجارية بصورة عامة، أو البنوك المتخصصة، حيث يكون معدل الفائدة على قروض المدة أعلى من مثيله على القروض قصيرة الأجل لتعويض البنك على تخليه عن أمواله لفترة زمنية أطول، والذي يحدد حسب مستوى أسعار الفائدة السائدة في السوق، حجم القرض، تاريخ استحقاقه، حيث تسدد قروض المدة عادة على أقساط دورية متساوية، كما يمكن أن تكون حسب جدول اهتلاك القرض والذي يتم الاتفاق عليه حسب التدفقات النقدية للمؤسسة.

**2.2.2. قروض التجهيزات:** عندما تقوم الشركة بشراء آليات أو تجهيزات فإنها تستطيع الحصول على تمويل متوسط الأجل بضمانة هذه الموجودات، وتدعى بقروض تمويل التجهيزات، وتوجد عدة مصادر لمثل هذا النوع من التمويل تشمل البنوك التجارية، الوكلاء الذين يبيعون التجهيزات، وشركات التأمين، وصناديق التقاعد والتأمينات الاجتماعية، أما أنواع التجهيزات التي يتم تمويلها بهذا الشكل فهي عديدة ومتعددة، وتمول الجهة المقرضة عادة ما بين 70 إلى 80 بالمائة من قيمة التجهيزات وتبقى ال 20 إلى 30 بالمائة من القيمة كهامش أمان للممول، تدفع من قبل المقترض.

**3.2. التمويل طويل الأجل:** وينقسم هذا النوع من التمويل إلى:

**1.3.2. الأسهم العادية:** وهي عبارة عن ورقة مالية تمثل حصة في رأس مال الشركة المساهمة، يحمل قيمة اسمية تصدرها الشركة المساهمة للحصول على أموال، وتمنح حاملها عدد من الحقوق كحق المشاركة في أرباح وإدارة المنشأة، وحق المشاركة في قيمة ممتلكات الشركة عن تصفيتها.[3]

**2.3.2. الأسهم الممتازة:** وهي عبارة عن مستند حصة في ملكية الشركة المساهمة العامة، إلا أن حامله يتمتع بالأولية في مجال توزيع الأرباح والتصفية، فمن جهة يحصل حامل السهم الممتاز على حقه في الأرباح التي تكون محددة سلفا عند الإصدار قبل حصول حامل السهم العادي على حقه فيها، ومن جهة أخرى يحصل حامل السهم الممتاز على نصيبه من متحصلات التصفية عند حل وتصفية الشركة قبل

---

[1]- صيودة إيناس، **أهمية القرض السندي في تمويل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة القرض السندي لمؤسسة سوناطراك)**، مذكرة ماجستير، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2008-2009، ص: 35.

[2]- سماح طلحي، **دور البدائل الحديثة في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -مع الإشارة لحالة الجزائر-**، أطروحة دكتوراه، تخصص مالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2013-2014، ص ص: 111، 112.

[3]- إسلام عبد الجواد وآخرون، **مرجع سبق ذكره**، ص: 80.

حصول المساهم العادي على حقه فيها، ولكن بعد حصول أصحاب الديون بكافة أشكالها وأجالها على حقوقهم.[1]

**3.3.2. الإقراض طويل الأجل:** يأخذ هذا المصدر شكلين أساسيين هما: القروض طويلة الأجل والسندات.

- **القروض طويلة الأجل:** هي القروض التي تزيد آجالها عن سنة، حيث تمنح لتمويل الأنشطة والعمليات ذات الطبيعة الرأسمالية كمشاريع الائتمان أو بناء المصانع أو إقامة مشاريع جديدة، وتلجأ المؤسسات إلى البنوك لتمويل استثماراتها نظرا للمبالغ الكبيرة التي تحتاجها، ونظرا لطبيعة هذه القروض تقوم بمنحها مؤسسات متخصصة كشركات التأمين.[2]
- **السندات:** هي شهادة تثبت مديونية المقترض والذي عادة ما تكون شركة مساهمة، ويلتزم المقترض وفقا لهذه الشهادة بسداد أصل القرض والفوائد المستحقة في تواريخ محددة مستقبلا.[3]

**ثانيا: المصادر الحديثة لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

من أهم مصادر التمويل الحديثة المتاحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ما يلي:

1. **التمويل عن طريق الاستئجار:** الاستئجار هو عقد يلتزم بموجبه المستأجر بدفع مبالغ محددة بمواعيد متفق عليها لمالك أصل من الأصول لقاء انتفاع الأول بالخدمات التي يقدمها الأصل المستأجر لفترة معينة يتفق عليها.

ويمكن استئجار الأصول المختلفة والحصول على خدماتها دون امتلاك هذه الأصول ويشمل ذلك العديد من الأصول ومنها استئجار الأراضي، الأبنية، السفن، أجهزة التنقيب، معامل توليد الطاقة والتعدين، الرافعات العملاقة، أنظمة الكمبيوتر...الخ.[4]

2. **التمويل عن طريق تحويل عقد الفاتورة:** عملية تحويل الفواتير نموذج أو صورة من صور التمويل، الذي يتحمل بمقتضاه متخصصون ماليون يدعون وسطاء "Factors"، مسؤولية تحصيل فواتير وقروض ممنوحة للعملاء، وتعد عملية تحويل الفواتير، عملية اقتصادية ومالية، حيث يسعى الوسيط الذي يتخذ شكل مؤسسة مالية –بتكفله بتحصيل فواتير وقروض عملائه– إلى الاستفادة من العمولات والفوائد، والتي تعد عماد قيام المؤسسات المالية.[5]
3. **التمويل عن طريق مؤسسات رأس المال المخاطر:** تقوم هذه التقنية على تمويل المشاريع الاستثمارية بواسطة شركات أطلق عليها تسمية شركات رأس المال المخاطر، وهذه التقنية لا تقوم على تقديم النقد فحسب كما هو الحال في التمويل المصرفي بل تقوم على أساس المشاركة، حيث يقوم المشارك بتمويل

---

[1]– إسلام عبد الجواد وآخرون، **مرجع سبق ذكره**، ص: 84.

[2]– هوشيار معروف، **الاستثمارات والأسواق المالية**، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 92.

[3]– حسين عطا غنيم، **دراسات في التمويل**، ط1، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 2005، ص: 313.

[4]– دريد كامل آل شبيب، **مقدمة في الادارة المالية**، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2006، ص: 410.

[5]– ماديو ليلى، **دور عملية تحويل الفواتير في تنمية التجارة الدولية**، رسالة دكتوراه، تخصص قانون، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، الجزائر، 2018، ص: 12.

المشروع من دون ضمان العائد ولا مبلغه وبذلك فهو يخاطر بأمواله ولهذا نرى بأنها تساعد أكثر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجديدة أو التوسعية التي تواجه صعوبات في هذا المجال.[1]

4. **التمويل عن طريق الاستغلال الأمثل للاختراعات والابتكارات:** في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة واندماج معظم اقتصاديات العالم في ما يعرف بالعولمة نلاحظ هناك توجه عام حول اعتماد المنشآت الاقتصادية عبر العالم، مهما كان حجمها، على الابتكار من جهة وعلى وضع الهياكل والآليات اللازمة لحماية تلك الابتكارات من إمكانية استغلالها من طرف الآخرين دون ترخيص لها، وكذا وضع سياسات لحسن استغلالها بغرض استرجاع تكاليف البحث والتنمية وتحسين مردودها وربحيتها من جهة أخرى، إضافة إلى ذلك فان هناك تحسنا على مستوى وعي مسيري المنشآت الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة ليس فقط في البلدان المتقدمة ولكن أيضا في بعض البلدان النامية خاصة في كل من أمريكا اللاتينية وجنوب شرق أسيا بأهمية الابتكارات للمنشأة، مما جعلها تخصص نسبا معتبرة من مواردها للبحث والتطوير وكذا استغلال النتائج داخل المنشأة وخارجها.[2]

5. **التمويل الإسلامي (البنوك الإسلامية):** يعد نظام التمويل في البنوك الإسلامية نظاما مستقرا ومرن، يهدف إلى ترسيخ مبدأ التعاون والحرية، حيث تحكمه قيم وقواعد تعود بالمنفعة على طرفي التبادل وبالتالي لا يربح طرف على حساب الآخر، ويعتبر التمويل الإسلامي بمثابة تقنيات تمويلية بديلة للنظام المعمول به في البنوك الكلاسيكية المبني أساسا على سعر الفائدة، وعلى سبيل المثال نذكر من الصيغ التمويلية ما يلي:[3]

- الاستثمار أو التمويل بالمضاربة: (البنك هو الممول والمستثمر صاحب الفكرة)؛
- التمويل بالمشاركة: (البنك يساهم في التمويل)؛
- التمويل بالمرابحة: (البنك يتكفل بشراء التجهيزات ووسائل الإنتاج).

## المطلب الثاني: عوامل نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يمكن القول أن فرص نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عامة إذا تم الاهتمام بالخصائص والمفردات التالية:

1. **الخصائص والمهارات الشخصية والإدارية للمالك:** إن المؤسسات الناجحة تنطلق من كون مديرها تتمثل فيه بعض الصفات الضرورية لنجاح المؤسسة في حد ذاتها ونذكر بعض الصفات الواجب توفرها:

- القدرة على خلق فرصة في العمل وتجنب العقبات بحسن التوقع والبصيرة؛
- قادر على أن يعزل مؤسسته عن العوامل السلبية؛

---

[1]- عمر جنينة، أمينة بلغيث، **استراتيجيات تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لدعم التنويع الاقتصادي في الجزائر –تجربة الجزائر والتجربة الايطالية (دراسة مقارنة)–**، الملتقى الدولي حول: إستراتيجية تطوير القطاع الصناعي في إطار تفعيل برنامج التنويع الاقتصادي في الجزائر، جامعة لونيسي علي، البليدة، يومي 06 و 07 نوفمبر 2018، ص: 11.

[2]- أحمد بوراس، **مرجع سبق ذكره**، 130.

[3]- ريحان الشريف، بومود إيمان، **مرجع سبق ذكره**، ص: 05.

- التواجد في مكان العمل وحل المشكلات؛
- الاهتمام بتوظيف عوامل الإنتاج بالمؤسسة لتحقيق أكثر ربح؛
- خلق روح الفريق الواحد في العمل والاهتمام بالعاملين.

فالمدير الناجح يعني أنه قادر على قيادة المؤسسة بشكل جيد نحو النجاح لما يمتلكه من صفات ويتميز بخصائص، بحيث لديه القدرة على المزج بين المسائل التي تصعب على غيره من أجل السير بالمؤسسة إلى بر الأمان في سوق شديدة المنافسة.

2. **المعرفة الممتازة بالسوق:** تستطيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بواسطة منتجاتها وسلوكيات عامليها، وردود أفعال المنافسين لها النجاح أو الفشل في خلق زبائنها الخاصين لها، ويرى العديد من الباحثين أن العلاقة الحميمية بين المؤسسات والزبائن هي السر وراء نجاح هذه الأعمال، حيث أن هذا النمط من العلاقات يسمح للمؤسسات بتقديم خدمات شخصية، وليس خدمات قائمة على أساس معرفة الآراء من خلال عينات محدودة أو حتى واسعة من أسواق كما هو الحال في المؤسسات الكبيرة.
3. **آليات إدارة متكيفة مع التطور:** إن نجاح المؤسسات إذا ما أريد له الاستمرارية فإنه يستند على وجود قابليات استيعاب وفهم جيد للتطور المرتبط بالجوانب التنظيمية والإدارية، وتعتبر هذه الآليات كونها تساعد على البدء بالخطوة الصحيحة.[1]
4. **تحديد الأهداف من طرف المالك:** يجب أن يعرف مدير العمل تحديد أهداف واضحة وصريحة لذلك العمل، إن هذه المعرفة تتجسد بوجود إجابات دقيقة وواضحة عن العديد من الأسئلة: ما هي الأهداف العامة للمنظمة؟ لماذا وجدت المنظمة؟ ما هي أهدافها على المدى القصير؟. إذا لم تكن هذه الأسئلة قد عرضت بوضوح وتمت مناقشتها مع العاملين قصد استيعابها، فان المنظمة ستكون معاقة في طريق نموها وازدهارها.
5. **الحصول على عاملين أكفاء والمحافظة عليهم:** إن الأعمال الصغيرة والمتوسطة قد لا يوجد لديها الوقت الكافي لعمليات الاختيار المعقدة والمطولة للعاملين لذلك يتطلب الأمر أن تعير هذه الجوانب أهمية بالغة لكون نجاح العمل يرتبط بقدرة إدارته التي تعتمد على حسن الاختيار والتدريب والتحفيز لهؤلاء العاملين الذين يعتبرون من أهم الموارد في المنظمة، لأنهم يلعبون دور مهم في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، ويعبر اليوم عنها بكونها رأس المال الفكري الذي يتضمن المهارات والمعرفة والقدرة على التعامل مع المعلومات وتحقيق نجاح المنظمة.
6. **قدرة المؤسسة على تقديم شيء متميز:** تقدم المؤسسة شيء متميز للسوق حتى ولو بدا مزدهرا بالمنافسين والمنتجات المعروضة، حيث تستطيع المؤسسة أن تميز نفسها عن المنافسين لها من خلال المنتج والتكنولوجيا الجديدة أو باستخدام خاص ومنفرد لطرق التوزيع المعروفة، ويفترض أن يكون من

[1]- مدخل خالد، **مرجع سبق ذكره**، ص ص: 45، 46.

النادر أن تبدأ المؤسسة العمل دون القدرة على الإبداع والتجديد أو تصور رؤية ريادية تستطيع أن تجسدها في أفعالها وأنشطتها المختلفة.[1]

## المطلب الثالث: عوامل فشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تتعرض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كغيرها من المؤسسات الكبيرة وخاصة في سنواتها الأولى إلى حالات معينة من الفشل، وذلك بسبب تعرضها إلى محددات خاصة بالموارد وعدم توفر الخبرة الإدارية والنقص في مسألة الاستقرار المالي، وفي ما يلي سوف يتم التطرق إلى بعض العوامل المؤدية إلى فشل بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:[2]

1. **عدم كفاءة الإدارة:** أي عدم توفر الخبرة الكافية أو عدم القدرة على اتخاذ القرار، وتعتبر من المشاكل الأساسية في فشل المشروع، فقد لا تتوفر لدى مالك المشروع القدرة على العمل بنجاح، ويفتقر إلى المواصفات القيادية والمعرفة الضرورية لانجاز العمل.
2. **نقص الخبرة:** على الأشخاص الذين يفكرون بالبدء بالمشاريع الصغيرة والمتوسطة أن يتأكدوا من توفر الخبرة الكافية لديهم في مجال العمل الذي يرغبون بالبدء فيه، إذا ما كان المطلوب مثلا العمل في مجال تجارة تجزئة في الملابس، فإن على الشخص الذي يفكر في البدء بمشروع في هذا المجال العمل أولا في متاجر تجارة التجزئة للملابس للحصول على الخبرة حول طبيعة العمل، وتعتبر الخبرة في العمل الحد الفاصل بين النجاح والفشل في المشروع.
3. **سوء الإدارة المالية:** الإدارة القوية هي مفتاح النجاح في المشاريع الصغيرة والمتوسطة، فالمدير الفعال هو ذلك المدير الذي يدرك أن العمل الناجح يتطلب السيطرة المالية المناسبة، وإن هامش الخطأ في إدارة أموال المنشأة يجب أن يكون صغيرا جدا، فعدم توفير رأس المال الكافي لبدء المشروع يعتبر خطأ فادحا في هذه المشاريع، كما أن سوء الائتمان قد يؤدي إلى فشل المشروع.
4. **الافتقار إلى التخطيط الاستراتيجي:** العديد من أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة يهملون عملية التخطيط الاستراتيجي لاعتقادهم بعدم ضرورتها، ولكن الفشل في التخطيط يؤدي إلى فشل المشروع في البقاء والاستمرار، إذ بدون الخطة الإستراتيجية لا يتمكن المشروع من تحقيق القوة التنافسية في السوق والمحافظة عليها.
5. **الموقع غير الملائم:** غالبا ما يتم اختيار مواقع العمل بدون دراسة جيدة وبدون بحث وتخطيط، إذ أن بعض المالكين المبتدئين يختارون موقعا معينا فقط لمجرد وجود بناية شاغرة، فعملية اختيار الموقع من الأمور الهامة وتظهر هذه الأهمية بشكل خاص في مشاريع التجزئة التي تكون شريانها الحيوي هو المبيعات والتي تتأثر بشدة باختيار الموقع، والعامل الآخر الذي يؤخذ بعين الاعتبار في اختيار الموقع

---

[1]– قارة ابتسام، **دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تطوير القطاع السياحي بالجزائر –دراسة حالة ولاية مستغانم**–، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق دولي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011–2012، ص ص: 48، 49.

[2]– ماجدة العطية، **إدارة المشروعات الصغيرة**، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2004، ص ص: 19، 21.

هو المبلغ المخصص للإيجار، إذ على صاحب المشروع أن يوازن بين الكلفة وتأثير الموقع على المبيعات، وبذلك فإن للموقع خاصيتين أساسيتين هما الكلفة والمبيعات التي يمكن تحقيقها بسبب الموقع.

6. **نقص السيطرة على المخزون:** يستثمر صاحب المشروع الصغير مبلغا كبيرا في المخزون السلعي، ولذلك فإن السيطرة على المخزون تعد من المسؤوليات الإدارية الأساسية حيث أن عدم كفاية مستويات المخزون تؤدي إلى التقصير في خدمة العملاء، مما يؤدي لاحتمال تحولهم إلى موارد أخرى للحصول على تلك السلع، ومن الضروري توفر الكميات المناسبة من المخزون على أن تكون أكثر من المطلوب وإلا أدى ذلك لخسارة فرصة استثمار تلك المبالغ في مجالات عمل أخرى.
7. **عدم القدرة على التحول:** بعد بدء العمل بفترة ونموه، فإن ذلك يتطلب أسلوبا إداريا مختلفا، فالقابلية التي كانت مناسبة في بداية العمل وأدت لتحقيق النجاح، تصبح غير مناسبة بتوسع العمل ونموه أو تصبح الإدارة غير فعالة، فالنمو يتطلب تفويضا أكبر للصلاحيات، وهذا ما يفرضه العديد من أصحاب المشاريع، كما أنه يتطلب قدرات وقابلية جديدة قد لا تتوفر لدى صاحب المشروع، مما يؤدي لفشل المشروع.

## المبحث الثالث: حاضنات الأعمال كآلية دعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا حيويا في المجتمع الذي يسعى لتحقيق التنمية المستدامة والفعالة، ومن هنا نجد أن أفضل الآليات التي ساهمت في دعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي آلية عمل حاضنات الأعمال، وهذه الآلية تأتي في مقدمة الحلول العملية، والتي قامت بتوظيفها العديد من الدول الصناعية المتقدمة.

### المطلب الأول: دور حاضنات الأعمال في بعث المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

في الوقت الراهن أصبح الدور الذي تلعبه المنشآت الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية محط الاهتمام على النطاق العالمي، ويمكن التحقق من ذلك من خلال الكم الهائل من الدراسات والأبحاث التي يتم إجراؤها لتوضيح المكاسب العديدة التي يجلبها العمل على تعزيز وتقوية هذا النوع من الأعمال، إضافة إلى الوقوف على الصعوبات التي تواجهها المشروعات الصغيرة والمتوسطة القائمة أو المعوقات التي تحد من إنشاء مشروعات جديدة من ذات الحجم، وقد حفزت الأهمية الكبيرة التي تتميز بها المشروعات الصغيرة والمتوسطة حكومات العديد من الدول السعي الجاد لرسم وتفعيل الخطط والسياسات التي تدعم قطاع الأعمال الصغيرة والمتوسطة، وتمد حاضنات الأعمال المشروعات الصغيرة والمتوسطة بعدد من المقومات التي تساهم بفعالية في توفير البيئة المناسبة لتسهيل عملية إنشائها، ومن ثم يستمر تقديم الرعاية والحماية لها حتى تصبح لدى المؤسسات المحتضنة القدرة والخبرة لضمان استمرارية النجاح في الأسواق.

**أولا: تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المستوى الاستراتيجي والتنظيمي (التأسيس والاستدامة)**

هناك عدة عوامل تبرز الصعوبات التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للسيطرة على عملية التسيير والإدارة، ويتجسد ذلك في غياب التواصل وعدم الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الخارجية وعدم ضبط العلاقة بين كل الإستراتيجية وموارد المؤسسة.

أما من جانب التنظيم نجد أنه من الصعب تحويل إيديولوجية المسير من تسيير ممركز إلى تسيير أكثر استقلالية يعتمد على الخبرات والكفاءات، من خلال ذلك يتبن أنه من الضروري تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الجانب الاستراتيجي والتنظيمي من أجل التأقلم مع محيطها المتذبذب والمتقلب، هذا ما سيسمح لها بتحسين العلاقات بينها وبين محيطها.

تتخصص الحاضنات عادة في قطاعات مختلفة حيث تعمل على تنمية الأفكار الإبداعية من خلال مساعدة أصحابها على إقامة مشروعات صغيرة ناجحة وتساعدها على النجاح وتخفض التكاليف الثابتة، وبذلك فهي تشكل جسرا لنقل وتطوير المشاريع الناشئة من الأفكار الإبداعية بواسطة الجامعات ومراكز الأبحاث إلى السوق مرورا بمرحلة الاحتضان والتي تتخرج منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الرائدة لتصبح مؤسسات ذات أفاق نمو كبيرة.

لذا فإن تمويل نشاط المؤسسات المبتدئة الرائدة يعتبر من أهم المشاكل التي تواجهها، وذلك راجع لقصور مواردها الذاتية من جهة وحداثة أفكارها وعدم التأكد من نجاحها، الأمر الذي يجعلها تصنف على أنها عالية المخاطر مما يتسبب في صعوبة الحصول على قروض بنكية، هنا يأتي دور الحاضنات والمتمثل في تسهيل وصول المنشآت المنتسبة لها إلى مصادر التمويل المختلفة التي تتناسب مع هذا النوع من المنشآت وذلك خلال فترة الاحتضان، وتتحمل الحاضنات الجزء الأكبر من التكاليف التأسيسية للمؤسسة المتعلقة بالمقر والتجهيزات المكتبية والحواسيب والمعامل والمخابر وتجهيزاتها، بالإضافة إلى الخدمات ومتطلبات البنية التحتية وشبكات الاتصالات كما تعمل الحاضنات على أن تكون المنشأة المنتسبة إليها متخصصة في نفس التقنية دون أن تهمل العمل على التكامل بينها بشكل جيد، بالإضافة إلى التواصل محليا ودوليا في إطار التخصص.[1]

**ثانيا: تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من جانب المورد البشري**

تولي حاضنات الأعمال اهتماما بالغا بالتدريب باعتبار أن من أهم الأهداف التي أنشئت من أجلها حاضنات الأعمال هو المساهمة في نشر ثقافة الريادة والإبداع وتشجيع الشباب على تأسيس المشروعات عن طريق مختلف الوسائل مثل إقامة الندوات والمؤتمرات، وعقد حلقات النقاش داخل مختلف مؤسسات المجتمع، حيث يتم الاهتمام بموضوع التدريب من خلال إعداد وتنفيذ البرامج التدريبية من أجل رفع كفاءة وقدرات أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتزويدهم بالخبرات والمعلومات التي تساعدهم في تأسيس

[1]– فهيمة درار، وفاء قاسية، **حاضنات الأعمال ودورها في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة –دراسة حالة الجزائر–**، مذكرة ماستر، تخصص مالية ونقود، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2015–2016، ص ص: 48، 49.

مشروعاتهم على أساس علمي، لأن من أهم الصعوبات التي تواجه هذه المشروعات هي عدم وجود موارد بشرية ذات كفاءة عالية ومناسبة للتعامل مع التطور التقني، الأمر الذي يشكل تحديا كبيرا لهذه المشروعات.

ومن هنا جاء الاهتمام بجانب التدريب والتأهيل لأصحاب المشروعات حيث أعد لهم برنامج تدريبي يشتمل على نوعين من التدريب هما:[1]

1. **التدريب العام:** هي عبارة عن سلسلة من دورات تدريبية عامة للتأهيل الإداري والعلمي العام، الذي يتناسب مع كل الأعمال بما في ذلك عقد الندوات الدورية لنشر الوعي حول مستجدات تقنيات الأعمال بغرض تحسين الإنتاج ومعرفة حاجة السوق المحلية.
2. **التدريب المتخصص:** عبارة عن دورات تدريبية متخصصة لأصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة كل حسب تخصصه بما يزيد من كفاءتهم وتأهيلهم فنيا وإداريا للقيام بمسؤولياتهم على أكمل وجه.

## المطلب الثاني: دور حاضنات الأعمال في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

وفق الرؤية الحالية لتنمية الاقتصاد القائم على المعرفة، كان من الضروري أن يتم تحديد الدور الذي تلعبه حاضنات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تعتبر هذه الشركات من العناصر الأساسية الخاصة بالنظم الاقتصادية المبنية على المعرفة، وهي غالبا أكثر قابلية للنمو وأكثر مرونة من الشركات الأكبر حجما، ومع ذلك فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبالأخص الحديثة منها تفتقد إلى احتياطي رأس المال والذي تعتمد عليه المؤسسات الكبيرة أثناء مرحلة تطوير الإبداع، وعادة ما تحتاج شركات ريادة الأعمال الصغيرة إلى رعاية في مراحلها الأولية عند تطوير المنتج أو الخدمة نظرا لمواردها المحدودة، وتأتي أهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة من كونها أحد الوسائل التي يمكن من خلالها مكافحة البطالة وزيادة دخل الأفراد وتعزيز وتنمية الاقتصاد الوطني وناتجة الإجمالي وإتاحة المزيد من فرص العمل وسد احتياج الأسواق المحلية.

تحتاج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى دعم الحكومة لها بالموارد التدريبية والتعليمية والتمويلية والبنية التحتية في إطار ما يعرف بحاضنات الأعمال لتمكينهم من النجاح في ظل اقتصاد السوق التنافسي لا يسمح بالبقاء إلا للأقوياء، وتلعب حاضنات الأعمال دورا هاما في تنمية القدرات التنافسية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة من خلال احتضان ورعاية ذوي الأفكار الإبداعية والمشروعات ذات النمو السريع، وخفض الأعباء المادية الواقعة على عاتق صاحب المنشأة وتقليل مخاطر فشله، مما يعني أن الحاضنة تقوم بتقديم خدمات أساسية مشتركة لدعم المبادرين وتسهيل فترة البدء في إقامة المشروعات على أسس ومعايير متطورة، من خلال توفير الموارد المالية المناسبة لطبيعة هذه المشروعات وتقديم الدعم المالي والاستشارات الفنية والمساعدات التسويقية، وخلق صورة ذهنية للنجاح وبيئة أعمال ملائمة داخل الحاضنة بالقدر الذي

[1]– حسن رمضان الخضر، **تدريب أصحاب المشاريع الصغرى والمتوسطة في ليبيا**، الواقع والتطلعات، متاح على الموقع الالكتروني https://www.academia.edu/23700243، تاريخ التصفح (le 28/04/2020 à 15h23min).

تؤسس فيه شبكة من الخبرة والمعرفة، ووضع معايير مناسبة للالتحاق بالحاضنات وذلك بالقدر الذي يؤدي إلى تأسيس شبكة اتصالات للمشاريع الصغيرة والمتوسطة.[1]

وينبغي لحاضنات الأعمال وضع أسس لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال:[2]

- وضع استراتيجيات بعيدة المدى باستقطاب الكفاءات العالية القادرة على احتضان الأفكار والتخطيط لترويج ريادة الأعمال؛
- التوسع في إمكانية حصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التمويل، عن طريق آليات مثل ترتيب وتنسيق وتوفير المعلومات الخاصة بفرص ومصادر التمويل، بالإضافة إلى الجمع بين مستثمرين للمراحل الأولية ورواد الأعمال الواعدين؛
- التركيز على احتضان المشروعات الجديدة والمشروعات في مرحلة النمو والتأكد من احتياجات تلك المشروعات لبرنامج الاحتضان، ومدى ملائمة هذه الاحتياجات والبنية الأساسية للحاضنة؛
- تركيز الخدمات الحاضنة واستخدام كامل مساحتها لخدمة المشاريع المحتضنة؛
- التقييم المستمر لبرنامج الحاضنات ومن ثم ضمان التطوير المستمر وحسن الأداء إضافة إلى الاستعانة ببيوت الخبرة العالمية المتخصصة؛
- اختزال الإجراءات الحكومية والروتينية من خلال شبكة المعلومات والاتصالات المتخصصة والاستفادة المثلى من برامج الحكومة الالكترونية، وتوفير التكامل بين المنشآت الصغيرة والكبيرة من خلال تقديم مستلزمات الإنتاج، وكذلك تقديم قاعدة بيانات مناسبة للاطلاع على الأفكار الجديدة والمتطورة للمشاريع ومراعاة عدم تكرارها بالقدر الذي ينعكس إيجابا على إنتاجيتها؛
- تقديم تسهيلات بنكية وائتمانية للمشاريع المحتضنة، وتقديم الحوافز للمشاريع المتميزة بالحاضنة واستخدام مراكز للفحص والجودة لتقديم منتجات ملائمة لظروف الطلب العالمي؛
- تبني خطط مستقبلية محددة لإزالة المعوقات الخارجية والداخلية لاستقرار تلك المنشآت الصغيرة؛
- ربط حاضنات الأعمال خاصة التقنية بالمؤسسات العلمية ومراكز البحوث العالمية بما يوفر قدرات تنافسية أكثر لهذه الصناعات، والتي تمثل في كونها آلية من أهم آليات التنمية الاقتصادية وخلق الفرص الوظيفية.

كل ذلك وأكثر، لأن الحاضنات لها دور بارز وفعال للغاية في مساعدة المؤسسات الناشئة من خلال ما تقوم به من وظائف عدة منها التنظيم والإدارة، والتمويل، وإعطاء الخبرة التكنولوجية، وإيجاد فرص العمل، والتسويق، والعناصر الأساسية الأخرى التي لا تقل أهمية لضمان سير العمل.

---

[1]- الزهيميل إبراهيم، **دور الحاضنات في تنمية القدرات التنافسية للمنشآت الصغيرة**، متاح على الموقع الالكتروني: http://www.badir.com.sa، تاريخ التصفح . (le 29/04/2020 à 17h20min)

[2]- خالد مصطفى قاسم، **دور حاضنات المشروعات في تنمية القدرات التنافسية للصناعات الصغيرة والموسطة**، متاح على موقع الكتروني، http://drkhaledkassem.blogspot.com/2011/05/blog-post.html?m=1، تاريخ التصفح .(le 30/04/2020 à 09h15min)

## المطلب الثالث: دور حاضنات الأعمال في دعم الإبداع والابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تساهم حاضنات الأعمال في تعزيز القدرة الابتكارية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال ما يلي:[1]

1. **تبني الأفكار الابتكارية الجديدة:** تزود المؤسسة بكل المعلومات الخاصة بالسوق والمنافسين والأسعار، ورغبات المستهلكين، أي تكون بدراسة تقييمية لمعرفة جدوى هذا المنتج والترويج له وتسويقه والبحث عن الفئات التي يجب تقديمه لها.
2. **ترافق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عملية الحصول على حقوق الملكية الفكرية الصناعية وبراءات الاختراع:** فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تواجه خطر ضياع ابتكارها وسرقتها من قبل المؤسسات الأخرى، لذلك تقدم لها الحاضنات الدعم الآمن حتى تحصل على حقوق الملكية، وترافقها في كل المراحل حتى تتمكن من تسجيله.
3. **إعطاء المؤسسات الدعم المالي لتجسيد فكرة المنتج على أرض الواقع:** إن تطبيق وتنفيذ المشاريع الابتكارية على ارض الواقع يحتاج إلى موارد مالية كبيرة تتجاوز قدرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة في بداية نشاطها، فتقوم الحاضنات بتقديم الدعم المالي لانجاز وتنفيذ هذه المشاريع من خلال ربطها بالبنوك والهيئات التي تقدم لها دعما ماليا (كالوكالة الوطنية للقرض المصغر، ومؤسسات رأس المال المخاطر)، أو من خلال مداخيل وعوائد الإيجار والاحتضان التي تقوم بها الحاضنة نفسها.

كما تقوم حاضنات الأعمال بتقديم الدعم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تقدم طريقة إنتاج أو نظام تسيير جيد، يتم ذلك من خلال ما يلي:

1. **إعطاء المسؤولين والعاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنتسبة لها دورات تدريبية وتكوينية مكثفة:** حتى تتمكن من تنمية مهاراتهم وإعطائهم القدرة على ممارسة الأسلوب الجيد المبتكر، ومساعدتهم في إعادة ضبط الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسات وجعله متناسبا مع أهدافها وحتى تتمكن من الحفاظ عليه وإنجاحه في التسيير، وأما في ما يخص التقنيات الجديدة فيتم تقديم الدعم من خلال تدريب القائمين على هذه الآلات والتقنيات على كيفية استخدامها وصيانتها، وإطالة عمرها الإنتاجي، فالتدريب يجب أن يكون عملية دائمة ومستمرة لتنمية المهارات وخلق وبناء الكفاءات والاستفادة منها.
2. **دعم وظيفة البحث والتطوير:** في أغلب الحالات تهمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وظيفة البحث والتطوير، لان أغلب مالكيها تنقصهم المهارات والأساليب لذلك، فحاضنات الأعمال تولي أهمية كبيرة لهذه الوظيفة حتى تترسخ في ثقافة أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتقوم بذلك من خلال:

**1.2. الاهتمام بالجانب البشري لوظيفة البحث والتطوير:** تساعد الحاضنات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على اختبار وتوظيف الباحثين والكفاءات التي تناسب وظيفة البحث والتطوير، وذلك من خلال الاستفادة من

[1]– مصطفى بودرامة، فاطمة الزهراء عايب، **مرجع سبق ذكره**، ص، ص: 134، 135.

مخرجات الجامعة، وربط المؤسسات بمراكز الأبحاث والمخابر، للاستفادة من مهاراتهم في مجال البحث وتطوير المعارف والمعلومات وتوظيفها في صالح المؤسسة.

**2.2. الاهتمام بالجانب المالي لوظيفة البحث والتطوير:** أي تقديم الدعم المالي للمؤسسات المنتسبة لها لانجاز البحوث والدراسات وتحل جزء من تكلفتها التي تتجاوز مقدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتخصيص القروض وتوجيهها لدعم هذه الوظيفة، والبحث عن المصادر الأقل تكلفة لتغطية تكليف البحث والتطوير، كما تساعد حاضنات الأعمال المؤسسات في الحصول على التمويل اللازم للإنفاق على البحث والتطوير، وذلك من خلال تسهيل وصولها إلى مصادر التمويل سواء من جهات حكومية، أو من خلال الشراكة مع مؤسسات أخرى خاصة.

ويمكن القول أن الحاضنات تسعى إلى إدماج نشاطات البحث والتطوير لدى المؤسسات التي تنتسب إليها، والإدماج يكون بتثمين نتائج هذه الأبحاث والإنفاق عليها في كل مراحلها حتى تتمكن من تجسيدها على أرض الواقع، وعملية الإدماج هذه تمكن المؤسسات من الحصول على استقلاليتها وحماية نتائج أبحاثها وبناء إستراتيجية ابتكارية تتلاءم مع أهدافها وتوجهاتها.

**3.2. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال الابتكار من خلال عقود واتفاقيات التعاون:** يدفع النقص في قدرات وإمكانيات المؤسسات وارتفاع تكاليف البحث والتطوير ونقل التكنولوجيا والمعارف إلى إبرام اتفاقات وعقود بينها وبين مؤسسات أخرى أو في نفس قطاعها، لإنشاء قاعدة من العلاقات والارتباطات بالبحث والتطوير، وتوحيد الجهود الهادفة إلى الابتكار، واختصار مدة انجاز مشاريع البحث وتحمل مشترك للتكاليف، وبذلك تكتسب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فكرة الارتباط وعلاقات أخرى من خارج الحاضنة تدعم قدراتها وإمكانياتها في مجال الابتكار.

**خلاصة الفصل:**

إن مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لم يصل إلى تعريف دقيق ومحدد على مستوى دول العالم، حيث يعتبر ذلك أمرا صعبا ومعقدا، نظرا لاختلاف مراحل النمو ودرجة التقدم التكنولوجي واختلاف المعايير المعتمدة في تعريفها وتباين الإمكانيات والظروف الاقتصادية والاجتماعية لهذه الدول، فقد تعددت المعايير التي يعتمد عليها في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك تبعا لواقع وخلفية الجهة التي تعتمد هذه المعايير في عملية التعريف، كل هذا يعكس التواجد الكثيف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اقتصاد الدولة، مما جعلها تتصف بسمات تميزها على غيرها من المؤسسات الكبيرة، وهذا ما أدى الى تصنيفها من قبل الكثير من الكتاب الاقتصاديين في مكان قيادة التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وذلك للأهمية التي تلعبها على المستويين الاقتصادي والاجتماعي.

ولكن بالرجوع إلى واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نجدها تعاني من مشاكل مختلفة ومتداخلة ومعوقات تحد من إمكانية النجاح المستمر للمؤسسات وقدرتها على اكتساب وتحسين تنافسيتها، وهو ما يؤثر على صمودها في سوق تنافسي بين المؤسسات الوطنية أو بعد الانفتاح الاقتصادي مع المؤسسات الأجنبية، وهنا تبرز حاضنات الأعمال كحل يساهم في توفير البيئة المناسبة لتبني هذه المؤسسات ومساعدتها على تحقيق النجاح والاستمرار عن طريق ما تقدمه من تسهيلات وخدمات واستشارات للنهوض بهذه المؤسسات والارتقاء بها.

# الفصل الثالث:

# عرض تجارب دولية في مجال حاضنات الأعمال

**تمهيد:**

تعتبر محاولات الارتقاء بمستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من التحديات الكبرى التي تسعى إليها الدول في الوقت الحالي، وذلك نظرا لأهميتها، من خلال حشد القدرات العلمية والتقنية وتوجيهها لدعم مسيرة التنمية الاقتصادية وإرساء ثقافة النظرة المستقبلية الشاملة التي من خلالها تستطيع الدول مجابهة تحديات القرن الحادي والعشرين، وكوسيلة ضرورية لإيجاد فرص عمل جديدة، وتحقيق مكاسب اقتصادية، في ظل تزايد حدة المنافسة على الصعيدين المحلي وكذا الدولي.

وهنا برز دور حاضنات الأعمال والتي تعتبر وسيلة هامة وضرورية لدعم نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والارتقاء بها، فهي تساعدها على 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 نظرا لقابلية هذه المؤسسات على التطور والنمو وتقبل الأفكار الجديدة.

وسنتناول في هذا الفصل بعض التجارب الدولية في مجال حاضنات الأعمال التي كان لها الدور في دعم وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهذا من خلال التطرق إلى المباحث الثلاثة التالية:

- **المبحث الأول: تجربة حاضنات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية ودورها في دعم وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**
- **المبحث الثاني: التجربة الصينية في مجال حاضنات الأعمال ودورها في دعم وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**
- **المبحث الثالث: تجربة حاضنات الأعمال في الجزائر في مجال حاضنات الأعمال لدعم وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

# المبحث الأول: تجربة حاضنات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية ودورها في دعم وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن الانتشار الكبير لحاضنات الأعمال عبر مختلف دول العالم راجع لكونها أثبتت نجاعتها وفعاليتها وقدرتها على تبني المشاريع وتحقيق هذه الأخيرة لنجاحات باهرة من جهة، ومن جهة أخرى مساهمتها في دعم اقتصاديات البلدان التي تحويها، لذا كان علينا استعراض بعض التجارب في مجال حاضنات الأعمال في الدول المتقدمة وعلى رأسها الولايات المتحدة الأمريكية.

## المطلب الأول: حاضنات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية

تعتبر تجربة الولايات المتحدة الأمريكية من أقدم التجارب في ميدان حاضنات الأعمال، حيث أن مفهوم حاضنات الأعمال نشأ وتطور بشكل كبير في الولايات المتحدة.

### أولا: تطور حاضنات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية

تعتبر التجربة الأمريكية من أقدم التجارب، حيث أن مفهوم حاضنات الأعمال تم استحداثه وتطويره بشكل أساسي في الولايات المتحدة الأمريكية، فقد كانت التجربة الأولى في مركز أعمال Batavia عام 1959، لكن البداية الحقيقية لانتشار مفهوم الحاضنات تمت في بداية الثمانينيات وتحديدا في عام 1984، حينما قامت الهيئة الأمريكية للمشروعات الصغيرة (Small Business Administration, SBA) بالاهتمام ببرامج إقامة الحاضنات وتنمية إعدادها، حيث لم يكن يعمل في الولايات المتحدة حينئذ سوى حوالي 20 حاضنة، ثم ارتفع عدد هذه الحاضنات بشكل كبير عند قيام الجمعية الأمريكية لحاضنات الأعمال (National Business Incubator Association) في عام 1985، والتي تمت إقامتها من خلال بعض رجال الصناعة الأمريكيين في صورة مؤسسة خاصة تهدف إلى تنشيط تنظيم صناعة الحاضنات، وفي نهاية عام 1999 وصل عدد الحاضنات في الولايات المتحدة إلى حوالي 800 حاضنة.[1]

بالإضافة إلى وجود هذه الجمعية NBIA يوجد عدد من شبكات الحاضنات في الولايات المختلفة نذكر منها على سبيل المثال، جمعية تكساس لحاضنات الأعمال، شبكة ولاية نيوجيرسي، وتذكر إحصائيات جمعية تكساس لحاضنات الأعمال أن معدل نجاح المشروعات الجديدة داخل الحاضنات هو 80 %، وأن معدل نموها يزيد من 7 إلى 22 ضعف عن معدل نمو المشروعات المقامة خارج حاضنات الأعمال.[2]

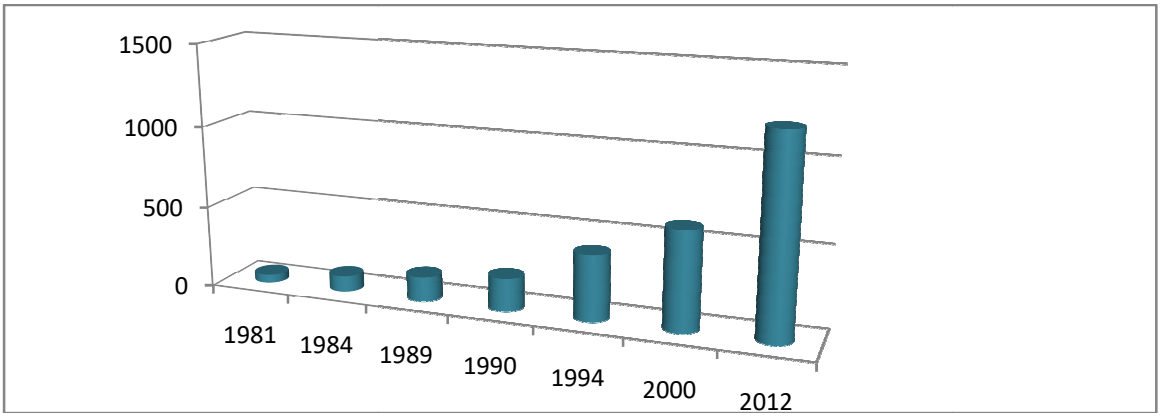
ويلخص لنا الشكل التالي تطور عدد الحاضنات في الولايات المتحدة الأمريكية خلال الفترة 1981-2012.

---

[1]- بلعيدي عبد الله، مقلاتي عاشور، **المقارنة بين رأس المال المخاطر وحاضنات الأعمال في تمويل ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع إمكانية التكامل التنموي بينهما**، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد 06، جامعة أم بواقي، الجزائر، ديسمبر 2016، ص: 330.

[2]- الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، **بعض التجارب العالمية في إقامة حاضنات المشروعات (التجربة الامريكية)**، متاح على الموقع الالكتروني https://www.abahe.co.uk ، تاريخ التصفح (le 14/06/2020 à 15h39min).

**الشكل رقم(03-01): تطور عدد الحاضنات في الولايات المتحدة الأمريكية خلال الفترة (1981-2012)**




**المصدر**: بن قطاف أحمد، **دور برامج احتضان الأعمال في دعم إنشاء المؤسسات الصغيرة (دراسة لبعض التجارب العالمية مع الإشارة لتجربة الجزائر)**، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 14، جامعة برج بوعريريج، الجزائر، 2016، ص: 146.

## ثانيا: خصائص الحاضنات الأمريكية

في إحدى الإحصائيات الحديثة التي تصدرها الجمعية الوطنية لحاضنات الأعمال NBIA عن خصائص الحاضنات في الولايات المتحدة، نجد تحليلا كاملا لسمات هذه الحاضنات تبعا لعدة عناصر هي كالتالي:

**1. التوزيع الجغرافي للحاضنات:** وتتوزع حاضنات الأعمال جغرافيا على مختلف الولايات داخل الولايات المتحدة الأمريكية، إلا أن هناك تركيز واضح للحاضنات التكنولوجية في المدن الكبرى في الولايات التالية Atlantor, Georgia, Chicago, Illinois وهذا حسب ما توضحه الإحصائيات التالية:[1]

- 45% من الحاضنات تقع في المدن الكبرى؛
- 19% من الحاضنات تقع في المناطق الحضرية؛
- 36% من الحاضنات تقع في المناطق الريفية.

**2. مساحة الحاضنات:** كما تختلف مساحات الحاضنات ما بين 12 ألف متر مربع في أكبرها، وتبلغ متوسط مساحتها القابلة للتأجير لأصحاب المشاريع حوالي 5 آلاف متر مربع، بينما يبلغ متوسط عدد المشاريع التي تلتحق بالحاضنة الواحدة حوالي 20 مشروعا.[2]

أما بما تمتاز به حاضنات الأعمال من خصائص في الولايات المتحدة الأمريكية، نذكر:[3]

- أكثر من 80 %من الحاضنات لها ارتباطات رسمية أو غير رسمية بالجامعات؛

[1]- احمد بن قطاف، **مرجع سبق ذكره**، ص ص: 38- 39.

[2]- علي سماي، **دور الحاضنات التكنولوجية في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 07، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2010، ص: 153.

[3]- عمار زودة، حمزة بوكفة، **حاضنات الأعمال كنظام داعم لبقاء وارتقاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية، العدد 02، جامعة أم البواقي، ديسمبر 2014، ص: 64.

- أكثر من 90 %من الحاضنات توفر مساحات للمكاتب والمصانع، و55 %منها توفر مساحات للمعامل و 41 %منها توفر مساحات للتخزين؛
- 80 % من المؤسسات المحتضنة اتخذت مقرا جديدا لها بنفس المدينة.

**ثالثا: طرق تمويل حاضنات المشاريع الأمريكية**

يبلغ عدد الحاضنات الممولة من الحكومة "حاضنات لا تهدف إلى الربح" حوالي 51% من مجموع الحاضنات، وهي حاضنات تهدف فقط إلى تنشيط التنمية الاقتصادية في المجتمعات المحيطة، بينما تمثل حاضنات الأعمال الخاصة التي يتولى إقامتها وتمويلها جهات خاصة أو مستثمرون أو مجموعة شركات صناعية، حوالي 8% من حاضنات الأعمال في أمريكا، وتهدف هذه النوعية من الحاضنات إلى استثمار الأموال، بالإضافة إلى نقل وتطوير بعض التكنولوجيا الخاصة، ونذكر مثالا على ذلك، الحاضنات التي تمت إقامتها من خلال وكالة ناسا للفضاء والخاصة بأبحاث الالكترونيات وتقنيات الاتصالات الحديثة والمتطورة، و 5% من الحاضنات تمولها بعض الهيئات الخاصة مثل مجموعة الكنائس الأمريكية أو جمعيات فنية أو الغرف التجارية، أو بعض الجاليات ذات الأصول الأمريكية، وهي حاضنات تهدف إلى تنمية بعض المشاريع أو الصناعات التقليدية المتخصصة، أو توفير فرص عمل لفئات اجتماعية محددة.[1]

## المطلب الثاني: أنواع حاضنات الأعمال وأهميتها الاقتصادية والاجتماعية في الولايات المتحدة الأمريكية

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى أهم أنواع حاضنات الأعمال الأمريكية ومدى أهميتها سواء من الناحية الاقتصادية أو الاجتماعية.

**أولا: أنواع الحاضنات الأمريكية وخدماتها**

في إحدى الإحصائيات الحديثة التي تصدرها الجمعية القومية لحاضنات الأعمال NBIA عن أنواع وتخصصات الحاضنات في الولايات المتحدة نذكر منها:[2]

- 27% من مجموع حاضنات الأعمال داخل الولايات المتحدة الأمريكية هي حاضنات تكنولوجية ترتبط بالجامعات والمعاهد التعليمية، وتشترك مع بعض حاضنات الأعمال العامة والخاصة في الأهداف، 10% من هذه النسبة تمثل حاضنات ذات أهداف تصنيعية محددة التخصص، و 9% ذات توجه تكنولوجي متخصص (التكنولوجيا الحيوية، تكنولوجيا المعلومات ...)؛

---

[1]– زايدي عبد السلام وآخرون، **مرجع سبق ذكره**، ص: 31.

[2]– الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، **التجربة الأمريكية لإقامة المشاريع الصغيرة**، متاح على الموقع الالكتروني https://www.abahe.uk/small-project-management-enc/65750-american-experience-for-establishing-small-projects.html، تاريخ التصفح (le 15/06/2020 à 13h34min).

- 16% من مجموع حاضنات الأعمال بالولايات المتحدة الأمريكية تعتبر 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.
- تركز الحاضنات في الولايات المتحدة الأمريكية على خدمات يمكن تقسيمها على النحو التالي:

43 % استخدامات مختلفة، 25 % تقنية، 10 % صناعة، 95 موجهة إلى مساعدة شركات ناشئة في مجال أعمال محددة، مثل الطب الحيوي والمنتجات الخشبية والأزياء والفنون وصناعة الأغذية، 06 % خدمات، 05 % توظيف، 02 %غايات أخرى.[1]

أما بالنسبة إلى أنواع حاضنات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية نوجزها في الآتي:[2]

1. **حاضنة الأعمال الدولية:** تهدف إلى جذب رؤوس الأموال الأجنبية مع ما يرافقها من نقل للتكنولوجيا الحديثة؛
2. **الحاضنة الإقليمية:** يخدم هذا النوع من الحاضنات منطقة جغرافية معينة بهدف تنميتها والاستغلال الأمثل للموارد المحلية المتواجدة فيها؛
3. **الحاضنة التكنولوجية:** تضم هذه الحاضنة المؤسسات الصغيرة التي تستخدم حلقات تكنولوجية متقدمة بهدف إنتاج منتجات جديدة غير تقليدية؛
4. **الحاضنة الصناعية:** إذ تعمل هذه الحاضنة وفق فكرة تأمين الارتباطات الأمامية والخلفية بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة، وتأمين المؤسسات الكبيرة للإسناد المعرفي والتقني للمؤسسات الصغيرة؛
5. **حاضنات القطاع المحدد:** تهدف هذه الحاضنة إلى خدمة نشاط اقتصادي محدد مثل تكنولوجية المعلومات والاتصالات أو الصناعات الهندسية؛
6. **حاضنة الانترنيت:** هي الحاضنة المختصة بمساعدة شركات الانترنيت ومؤسسات إنتاج البرمجيات الناشئة على النمو وتطوير أعمالها حتى تبلغ المرحلة التي تكون فيها قادرة على العمل بمفردها.

**ثانيا: الأهمية الاقتصادية والاجتماعية لحاضنات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية**

تبرز الأهمية الاقتصادية والاجتماعية لحاضنات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية في النقاط التالية:[3]

- ضمان تمويل المشروعات الصغيرة من خلال ضمان القروض والتمويل المباشر للمشروعات المنتمية للحاضنة؛

---

[1]- معهد البحوث والاستشارات، **نحو مجتمع المعرفة، حاضنات الأعمال**، سلسلة دراسات، الإصدار الثالث، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 1426، ص 27.

[2]- عمار زودة، حمزة بوكفة، **مرجع سبق ذكره**، ص ص: 63-64.

[3]- سلاطنية نجيبة، **مرجع سبق ذكره**، ص: 45- 46.

- المساهمة في نجاح المشروعات الصغيرة واستمراريتها، وذلك بتقديم المساعدة والمشورة في المجالات التقنية والتنظيم والإدارة ولا سيما في المراحل الأولى من الإنشاء؛
- تعزيز الارتباط بين مراكز البحث العلمي والقطاع الصناعي، حيث يتم نقل نتائج البحوث والابتكارات التي يتم إعدادها في الجامعات ومراكز البحوث إلى الجانب التطبيقي في القطاع الصناعي، ومن ناحية أخرى هناك منافع تقدها الحاضنات مثل تعيين الخريجين المؤهلين لإجراء أنشطة تشغيل الحاضنات والشركات المحتضنة والاستعانة بأعضاء الهيئة التدريسية والباحثين بصفة مستشارين... وغيرها؛
- تقوم بتوفير كافة المساعدات المطلوبة لتنمية وتطوير الاستثمارات والأعمال وتقدمها نحو النجاح؛
- المساعدة في تحقيق معدل عائد جيد على الاستثمار وتنمية المناطق الجغرافية الفقيرة وتحسين صورة وسمعة المجتمعات المحلية؛
- مساعدتها في تخفيض تكاليف الإنتاج وارتفاع العائد على الاستثمار؛
- معالجة مشكلة البطالة وتنمية الموارد البشرية حيث تتسم المشروعات الجديدة القائمة على التكنولوجيا في الولايات المتحدة الأمريكية بارتفاع معدلات استيعاب العمالة، وتعد حاضنات الأعمال مشاريع استثمارية تساهم في تطوير قوة العمل.

## المطلب الثالث: نماذج رائدة لحاضنات الأعمال التقنية الأمريكية ودورها في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

### أولا: نماذج رائدة لحاضنات الأعمال التقنية الأمريكية

قصد إبراز مدى نجاح حاضنات الأعمال التقنية في التنمية الاقتصادية في الولايات المتحدة عن طريق تخريج مؤسسات صغيرة ومتوسطة ناجحة، فإننا نورد نماذج التالية والتي نرى أنها تعبر بشكل واضح عن مدى ضرورة وأهمية هذا النوع من الحاضنات:[1]

**1. شبكة الحاضنات التقنية بنيوجرسي:** أحد الأمثلة على هذه الشبكات، نجد شبكة الحاضنات التكنولوجية في ولاية نيوجرسي والتي يوجد بها وحدها 11 مركزا لتنمية المشروعات الصغيرة، بالإضافة إلى 7 حاضنات تكنولوجية، والتي تحتضن عددا من الشركات الناشئة، وتشتمل هذه الشبكة على:

- عدد المشروعات الملتحقة بالحاضنة 111 مشروعا؛
- 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؛

[1]– زايدي عبد السلام، مفتاح فاطمة، **أهمية نظام الحاضنات في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة –تجارب عالمية وسبل الاستفادة منها (ماليزيا، الصين، فرنسا، الولايات المتحدة الامريكية)–**، الملتقى الوطني الأول حول: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة 2000–2010، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، يومي 18 و 19 ماي 2011، ص ص: 262– 263.

- متوسط فترة الإقامة في الحاضنة من 02 إلى 03 سنوات؛
- عدد الشركات لتي تخرجت من الحاضنة ومازالت في ولاية نيوجرسي 80 شركة؛
- نسب النجاح في المشروعات التي تخرجت من الحاضنة 77%.

**2. حاضنة أوستن للتكنولوجيا:** تأسست هذه الحاضنة في عام 1989 وارتبطت ارتباطا وثيقا بجامعة أوستن وجامعة تكساس ووكالة الفضاء NASA، وتقم 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 أن واحد وهناك سياسة تخرج رسمية (البقاء بالحاضنة 03 سنوات على الأكثر) مع استقبال من 10-15 شركة جديدة 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 مبانيها و 50 ألف دولار من المعونات العامة.

تم تخرج 50 مؤسسة صغيرة من الحاضنة وجاري انتساب 19 مؤسسة، وساهمت الحاضنة في خلق 1900 وظيفة جديدة، كما فاق إجمالي عوائدها مبلغ 720 مليون دولار خلال العشر سنوات الماضية، ومن أمثلة المؤسسات المتخرجة ما يلي: [1]

- شركة PSW المختصة في جمال التجارة الالكترونية والتي قد بدأت بحوالي عشرة موظفين.
- شركة CEDRA المختصة بالعلوم والأبحاث الصيدلانية فقد انتسبت للحاضنة سنة 1992، تراوح معدل نموها السنوي من 20 % إلى% 40، وكانت تشغل 05 موظفين.

**3. حاضنة معهد زسلير 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 وصل 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 ب 100 مليون دولار وأكثر من 800 وظيفة.

**ثانيا: إسهامات حاضنات الأعمال الأمريكية:**

تتمثل في:[2]

- تسهم في خلق فرص عمل محلية بنسبة 84 %؛

[1]- عمارة سلمى، بارك نعيمة، **حاضنات الأعمال...مطلب أساسي لدعم الإبداع والابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -تجربة حاضنات الجزائر وحاضنة أوستن التكنولوجية بالولايات المتحدة أنموذجا**، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد 03، جوان 2019، ص: 119.

[2]- فوزي عبد الرزاق، **إشكالية حاضنات الأعمال بين التطوير والتفعيل، رؤية مستقبلية حالة حاضنات الأعمال في الاقتصاد الجزائري**، بحث منشور في كتاب أبحاث المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال، الجزائر، 2014. ص: 201.

- تسهم في تسويق التكنولوجيا بنسبة 54 %؛
- تعزيز مناخ الأعمال وخاصة الأعمال الحرة بنسبة 77 %؛
- تنوع اقتصادياتها المحلية بنسبة 4%؛
- تساعد على الإبقاء على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نسبة 45% ؛
- توليد الدخل بنسبة 28%؛
- تشجيع روح المبادرة لدى النساء أو الأقلية؛
- تنشيط المناطق المتعثرة أو المعزولة؛
- تحريك عجلة التنمية الاقتصادية بما يقدر بـ 19 %.

## المبحث الثاني: التجربة الصينية في مجال حاضنات الأعمال ودورها في دعم وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعد تجربة الصين الشعبية التجربة الأكثر نجاحا على المستوى العالمي ككل، حيث اتجهت اتجاها جذريا في عملية تحويل هيكلها الاقتصادي، وذلك بالاعتماد على البحوث العلمية وتطبيقاتها في مجال الصناعة.

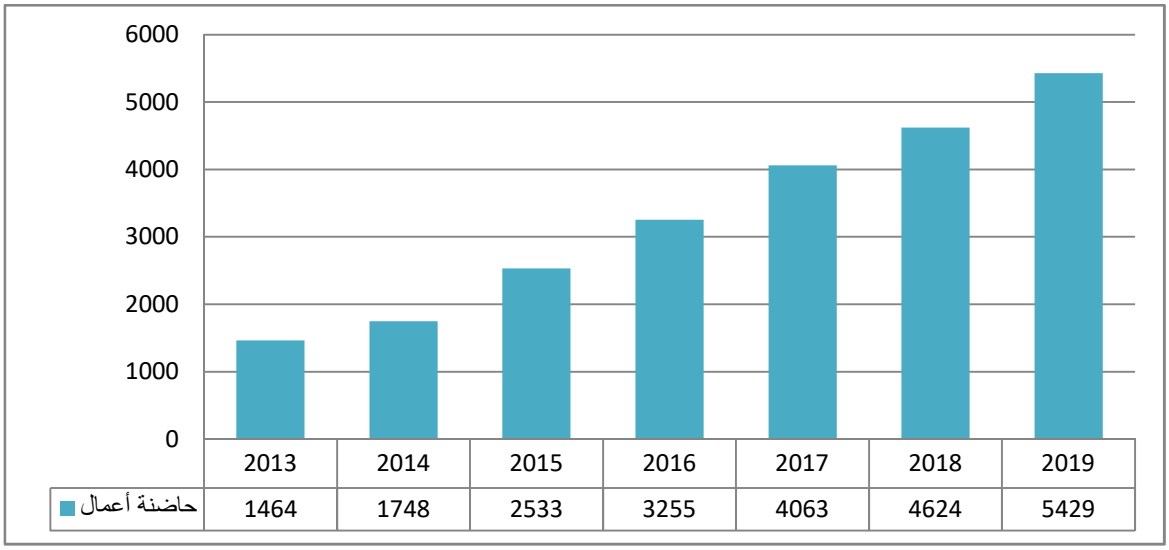
### المطلب الأول: تطور حاضنات الأعمال الصينية وأهم خصائصها

#### أولا: تطور حاضنات الأعمال الصينية

تعد التجربة الصينية في إقامة الحاضنات من التجارب الدولية الجديرة بالدراسة والتحليل، إذ بينت إستراتيجيتها على سياسة إعادة هيكلة الجامعات ومؤسسات البحث العلمي بهدف تحويل الاتجاهات العلمية والبحثية النظرية إلى تطبيقات في الصناعة والاقتصاد، ولقد كان لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي ووزارة العلوم والتكنولوجيا الصينية دور كبير في ذلك، حتى أصبحت تحتل مكانة مرموقة على مستوى العالم، ولقد تبنت الصين سنة 1988 برنامج قوي مركزي يعرف باسم Torch يهدف إلى النهوض بالبحث العلمي وتعظيم نتائجه عن طريق حاضنات الأعمال والحدائق التكنولوجية، حيث يرتكز على ثلاث نقاط محورية وهي: رفع المحتوى التكنولوجي والإبداعي للمنتجات وتقويته وتنشيطه، التركيز على تنمية وتطوير التكنولوجيات العالية وتطبيقاتها وتسويق الأبحاث، وتطوير التصنيع والاتجاه نحو العولمة، وتشير الإحصائيات إلى أن هذا البرنامج قد أدى إلى خلق 54 حديقة تكنولوجية خلال التسعينيات، ونجح في إقامة 465 حاضنة حتى سنة 2002 جلها حاضنات تكنولوجية، مما حقق للصين المركز الثاني في العالم في عدد الحاضنات بعد الولايات المتحدة، ووصل عدد الشركات التي أقيمت في هذه الحدائق التكنولوجية حوالي 20 ألف من الشركات التي تنتج منتجات عالية التكنولوجيا، يعمل بهذه الشركات حوالي 2.5 مليون شخص، وبلغ مجموع دخل هذه الشركات حوالي 115 مليار دولار، ونتج عنها مبلغ 13 مليار دولار من الضرائب، وبلغت مكاسب هذه الشركات من التصدير لهذه المنتجات التكنولوجية حوالي 18.6 مليار دولار، كما تمت هيكلة الجامعات

من خلال مشروع يطلق عليه "مشروع 211" يعمل على تطوير العشرات من الجامعات الرائدة، ويهدف هذا البرنامج إلى رفع كفاءة هذه الجامعات ووضعها في مكانة رائدة ومتقدمة داخليا وخارجيا، وقد تم فعلا إنشاء 57 جامعة في بكين لديها شركات خاصة تمتلك الدولة منها 30 شركة.[1] ويبين الشكل الموالي تطور عدد حاضنات الأعمال في الصين خلال الفترة 2013-2019.

**الشكل رقم (03-02): تطور عدد حاضنات الأعمال الصينية خلال الفترة (2013-2019)**




**Source**: https://report.iresearch.cn/report/201909/3433.shtml (le 05/06/2020 à 15h1 3min).

نلاحظ من خلال الشكل أن حاضنات الأعمال في الصين في ارتفاع مستمر من سنة إلى أخرى، حيث كانت سنة 2013 تمثل ما قيمته 1464 حاضنة أعمال حتى وصلت 5429 حاضنة أعمال سنة 2019 وذلك بسبب التشجيع والدعم الذي تقدمه الحكومة الصينية من أجل تشجيع وإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

**ثانيا: خصائص حاضنات الأعمال الصينية**

يتبع برنامج الحاضنات الصيني مركزيا برنامج التطوير التكنولوجي المعروف تحت اسم "Torch"، لذا فإن كل الحاضنات قد تمت دراسة إقامتها وجدواها، وتم اختيار مواقع إقامتها وكل تفاصيلها بشكل مركزي، وتتميز معظم الحاضنات الصينية بطابعها التكنولوجي ودعمها للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تستثمر في مجال التكنولوجيا خاصة الاستثمار الخارجي، ولا تختلف نماذج الشكل القانوني للحاضنات الصينية عن بقية الدول الصناعية، كما تم تدريب مديري الحاضنات من خلال نفس البرنامج التدريبي في الحاضنة الدولية ببكين "IBI".[2]

[1]- عبد الله بلعيدي، **مرجع سبق ذكره**، ص ص: 80- 81.

[2]- بلعيدي عبد الله، **مرجع سبق ذكره**، ص ص: 143- 144.

## المطلب الثاني: أنواع حاضنات الأعمال الصينية ومصادر تمويلها

### أولا: أنواع حاضنات الأعمال الصينية

تنقسم حاضنات الأعمال الصينية إلى:[1]

**1. التصنيف حسب الخدمات المقدمة من الحاضنة:**

وفقًا للأنواع المختلفة من الخدمات التي تقدمها الحاضنات، يمكن تقسيم الحاضنات الصينية إلى 8 فئات كالآتي:

**1.1. حاضنة أعمال التكنولوجيا الشاملة:** تواجه حاضنة أعمال التكنولوجيا الشاملة جميع مجالات التكنولوجيا الفائقة وتجتذب جميع الشركات التي لديها إمكانات التطوير، وهي ملتزمة بتقديم خدمات مريحة وسريعة للشركات المستقرة، والمساعدة في حل بعض المشاكل الأساسية التي تواجهها المؤسسات أثناء عملية التأسيس، وتنفيذ سياسات مختلفة ...الخ.

**2.1. حاضنة الأعمال الدولية:** حاضنات الأعمال الدولية هي تطوير للحاضنات الشاملة، وهذا النوع من الحاضنات تولي اهتمامًا أكبر لأنشطة ريادة الأعمال الدولية، لا يمكنها فقط جذب الشركات الأجنبية أو الإنجازات العلمية والتكنولوجية للاحتضان في الصين، وتعزيز التنمية الاقتصادية الإقليمية، ولكن أيضًا مساعدة الشركات المحلية على بدء الأعمال التجارية ودفعها إلى السوق الدولية.

**3.1. الحديقة الرائدة للطلاب الأجانب:** تم إنشاؤها خصيصًا لجذب الطلاب الأجانب لبدء الأعمال التجارية في الصين، وتعبئة مفاهيم التكنولوجيا المتقدمة والإدارة للطلاب الأجانب بشكل كامل لتعزيز التنمية الاقتصادية للبلد، وتحسين مستوى العلوم والتكنولوجيا في البلاد، بالإضافة إلى تقديم خدمات الحضانة العامة، ويوفر هذا النوع من الحاضنات أيضًا سياسات تفضيلية خاصة للطلاب الأجانب.

**4.1. منتزه جامعة العلوم:** يعتمد منتزه جامعة العلوم بشكل أساسي على الكليات والجامعات للاستفادة الكاملة من ذكاء الجامعة والتكنولوجيا والمرافق التجريبية والموارد الأخرى، جنبًا إلى جنب مع مختلف السياسات التفضيلية والخدمات المريحة للدولة للحاضنات لتعزيز تسويق الإنجازات العلمية والتكنولوجية، وتصدير شركات التكنولوجيا الفائقة بشكل مستمر إلى المجتمع، ومنتجات التكنولوجيا الفائقة والمواهب المركبة.

**5.1. حاضنة التكنولوجيا المهنية:** تم تطوير حاضنة التكنولوجيا المحترفة على أساس حاضنة أعمال متكاملة، فهي تحتضن شركات التكنولوجيا الفائقة في مجال تقني محترف، بالإضافة إلى توفير خدمات الحضانة العامة للشركات المحتضنة، كما أنها توفر منصة تقنية مشتركة ونظامًا عالميًا للمعدات التقنية المهنية وخدمات الحضانة المتخصصة.

**6.1. حاضنة المشروعات المملوكة للدولة:** حاضنة المشاريع المملوكة للدولة هي في الواقع ابتكار نظام للمؤسسات المملوكة للدولة ومحاولة جديدة لإصلاح الشركات المملوكة للدولة، والتي يمكنها الاستفادة الكاملة

[1]– http://www.tannet-group.com/Group/111/4070/20140830100531 (le 05/06/2020 à 18h50min).

من رأس المال الاحتياطي وورش العمل والموارد البشرية والتكنولوجيا والموارد الإدارية للمؤسسات المملوكة للدولة لخدمة الشركات الناشئة.

**7.1. حاضنة افتراضية:** الحاضنة الافتراضية هي استخدام الانترنت كمنصة من خلال الأساليب الحديثة لتبادل المعلومات وزيادة توسيع وظيفة حاضنة ريادة الأعمال، ولعب دور تخصيص الموارد، وتعزيز تطوير ونمو المشاريع الريادية، وللحاضنة الافتراضية وظيفيتين أساسيتين هما لعب دور الجسر بين المشاريع الريادية وريادة الأعمال، وتقييم الشركات الناشئة عبر الإنترنت وتوفير سياسات تفضيلية متنوعة واستشارات تنظيم المشاريع ومكتبًا لرواد الأعمال في حديقة ريادة الأعمال الافتراضية على الانترنت.

**8.1. شبكة الحاضنة:** إن إنشاء شبكة الحاضنات هو نوع من شبكة تنظيم العمل التي أنشئت لتعزيز التنمية التكميلية والمنسقة لمختلف الحاضنات، حيث تستخدم شبكة الحاضنة كمنصة لدمج موارد وخدمات الحاضنة.

**2. التصنيف حسب غرض تشغيل الحاضنة**

وفقًا للغرض التجاري لحاضنات الأعمال، تقسم الحاضنات إلى حاضنات غير ربحية (رعاية اجتماعية) وحاضنات ربحية.

**1.2. حاضنة أعمال غير ربحية:** معظم حاضنات أعمال التكنولوجيا في الصين ذات طبيعة غير ربحية، وتمول هذه الحاضنات عمومًا وتنشئها الحكومة باعتبارها الهيئة الرئيسية، ويتم تشغيلها في شكل مؤسسات عامة، والغرض من ذلك هو تحسين بيئة ريادة الأعمال الإقليمية، واحتضان المزيد من المشاريع الناجحة ورجال الأعمال، وزيادة فرص العمل الاجتماعي، وتعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحقيق الاستقرار الاجتماعي ...الخ.

**2.2. حاضنة أعمال ربحية:** الحاضنة المربحة هي نوع من حاضنة الأعمال التكنولوجية التي ظهرت مع إنشاء سوق رأس المال الصيني، تسعى لغرض رئيسي هو السعي وراء المنافع الاقتصادية.

**ثانيا: مصادر تمويل حاضنات الأعمال الصينية**

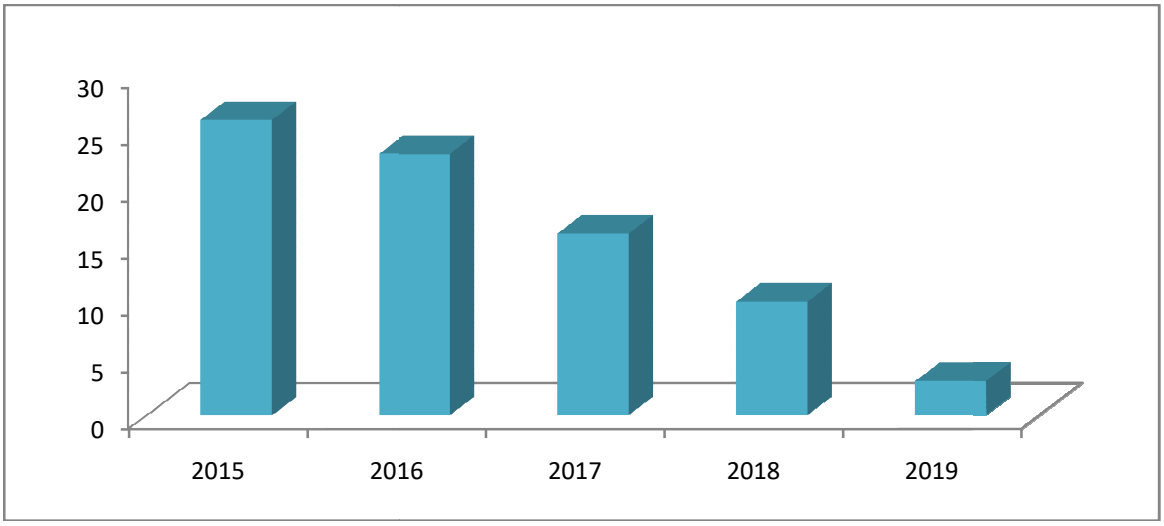
تقسم مسؤولية مصادر تمويل حاضنات الأعمال في الصين بين أربع جهات وهي:[1]

- تعمل الحكومة على تمويلها في مراحلها الأولى حتى تصل إلى مرحلة الاستمرارية والاعتماد على الذات.
- دعم من قبل الشركات الصناعية الكبرى مثل مؤسسة شنغهاي.
- دعم من الجامعات الصينية.
- دعم من القطاع الخاص وذلك بهدف تحقيق الربح.

والشكل الموالي يوضح عدد الحاضنات الممولة في الصين من سنة 2015 إلى غاية سنة 2019.

[1]- ميسون محمد القواسمة، **مرجع سبق ذكره**، ص: 59.

**الشكل رقم (03-03): عدد الحاضنات الممولة في الصين خلال الفترة 2015- 2019**




**Source**: https://report.iresearch.cn/report/201909/3433.shtml (le 05/06/2020 à 20h20 min).

نلاحظ من خلال الشكل السابق أنه من عام 2015 إلى غاية 2019، وقع إجمالي 78 عملية تمويل في صناعة الحاضنات الصينية، ففي عام 2015 تم تمويل 26 حاضنة، وفي عام 2016 تم تمويل 23 حاضنة، وفي عام 2017 تم تمويل كذلك 16 حاضنة، وفي عام 2018 و2019 تم تمويل 10 و3 حاضنات على التوالي، مما يدل على اتجاه تنازلي عاما بعد عام.

## المطلب الثالث: مظاهر القوة والضعف في البرنامج الصيني للحاضنات ودورها في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تتلخص مظاهر القوة والضعف في البرنامج الصيني للحاضنات في النقاط التالية: [1]

### 1. مظاهر القوة في البرنامج الصيني للحاضنات ودورها في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- حجم البرامج الصينية ضخم جداً حيث تم إنشاء (465 حاضنة) في فترة زمنية قصيرة (12 سنة فقط)، بحجم استثمارات بلغ حوالي 150 مليون دولار أمريكي؛
- إنشاء عدد كبير جداً من الشركات والوظائف خلال فترة قصيرة نسبياً ويرجع هذا إلى الثقافة الصينية التي تتميز بالقدرة والطاقة الإدارية المرتفعة للأفراد بالإضافة إلى المساحة الكلية القابلة للتأجير للحاضنات (حوالي 3 مليون متر مربع) وعدد الشركات الملتحقة بها حوالي 8000 شركة 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

[1]- عاطف الشبراوي، **حاضنات الأعمال مفاهيم مبدئية وتجارب عالمية**، المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة، المملكة السعودية، 2003، ص ص: 85- 86.

هذه الأخيرة، بالإضافة إلى تنمية حب العمل الحر والرغبة في إقامة مشروعات خاصة متوسطة وصغيرة خصوصا في دول شيوعية مثل الصين حيث يسود العمل الحكومي الجماعي؛

- نجاح الجمعية الصينية للحاضنات في تأهيل عدد كبير من مديري الحاضنات لمواكبة هذا العدد العدد الكبير من المشروعات، حيث قام هؤلاء المدراء بحضور عدد من الندوات والمؤتمرات في الخارج لاستيعاب هذا المفهوم والخروج برؤية واضحة حول إدارة الحاضنات.

**2. مظاهر الضعف في البرنامج الصيني للحاضنات**

- يرتكز 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 وتبعيتها 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.

## المبحث الثالث: تجربة حاضنات الأعمال في الجزائر في مجال حاضنات الأعمال لدعم وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن الجزائر كغيرها من الدول سواء المتقدمة أو النامية التي أعطت أهمية كبيرة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لما لها من دور فعال في عملية التنمية الاقتصادية، أولت عناية واهتمام كبير موازي لنظام المحاضن حيث سنت القوانين ووضعت المراسيم التي تنظمها وتعرفها.

### المطلب الأول: الإطار القانوني والتنظيمي لحاضنات الأعمال ومفهومها في الجزائر

نتيجة النجاح الكبير والملموس الذي حققته حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول التي أخذت بمفهوم حاضنات الأعمال، فقد ارتأت الجزائر أيضا أن تأخذ به سعيا منها إلى تنمية

ثقافة العمل الحر وترقية 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.[1]

وقد تمثل هذا الإطار في البداية بإصدار القانون التوجيهي رقم 18/01 لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصادر في سنة 2001 والذي أشار إلى مشاتل المؤسسات، وبعدها المرسوم التنفيذي رقم 03-78 المؤرخ في 25 فيفري 2003 والذي تضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات، والمرسوم التنفيذي رقم 03-79 المؤرخ في 25 فيفري 2003 والذي يتضمن القانون الأساسي لمراكز التسهيل.[2] وتجدر الإشارة إلى أن المشرع الجزائري بناء على المشرع الفرنسي قد ضمن مفهوم المحاضن في المشاتل.

وعلى ضوء المرسومين السابقين سنتناول فيما يلي الطبيعة القانونية والتنظيم والمهام والأهداف التي حددها المشرع الجزائري لكل من حاضنات الأعمال (مشاتل المؤسسات) ومراكز تسهيل المؤسسات.

**أولا: مفهوم حاضنات الأعمال في الجزائر**

**1. تعريف حاضنات الأعمال في الجزائر(مشاتل المؤسسات):**

مشاتل المؤسسات هي مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتدعى في صلب النص بالمشاتل، وتتخذ أحد الأشكال التالية: [3]

**1.1. المحضنة:** هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع في قطاع الخدمات.

**2.1. ورشة الربط:** وهيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع في قطاع الصناعة الصغيرة والمهن الحرفية.

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

ويلاحظ أن المشرع الجزائري قسم 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 أن تسمية الحاضنات لا تقتصر فقط على قطاع الخدمات بل تشمل جميع أنواع القطاعات، وتختص بشكل أكثر بقطاع البحث والتكنولوجيا، وبذلك تختلف الحاضنة عن المشتلة في كون الأولى تتكفل باستقبال ومرافقة حاملي المشاريع والأفكار عند قيامهم بإنشاء مؤسساتهم، أما الثانية فيتمثل دورها في استضافة المؤسسات التي أنشئت حديثا وتزويدها بخدمات ملحقة.[4]

---

[1]- خروف منير وآخرون، **حاضنات الأعمال كأداة فعالة لدعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (الجزائر نموذجا)**، مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي الرابع حول: الابتكار والريادة من أجل استدامة الأعمال، جامعة قالمة، الجزائر، يومي 11 و 12 أفريل 2017، ص17.

[2]- عمار زودة، حمزة بوكفة، **مرجع سبق ذكره**، ص66.

[3]- المادة 02، من المرسوم التنفيذي رقم 03_78المؤرخ في 25 فبراير2003، **يتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات**، الجريدة الرسمية، العدد 13، الصادر بتاريخ 26 فبراير 2003، ص: 13.

[4]- عبد الفتاح بوخمخم، صندرة سايبي، **دور المرافقة في دعم وإنشاء المؤسسات الصغيرة واقع التجربة الجزائرية**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 07، العدد 03، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011، ص: 403.

كما أن أشكال وأنواع حاضنات الأعمال والهيئات العاملة والمنظمات التي تديرها فقد تكون حاضنة أعمال خاصة أو عامة، مؤسسات عمومية صناعية أو تجارية، مؤسسات غير هادفة للربح، شركة تجارية، ويحدد عدد المؤسسات الصغيرة داخل الحاضنة ب 20 إلى 50 مؤسسة، فكلما زاد العدد تعقدت الإدارة لكن في نفس الوقت يساهم في مردودية الحاضنة، وتتخرج المؤسسة المحتضنة بعد 18 إلى 36 شهرا.[1]

**2. أهداف مشاتل المؤسسات:**

تهدف مشاتل المؤسسات أساسا إلى مساعدة ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مراحل الإنشاء والتأسيس وذلك عن طريق ما يلي: [2]

- تطوير التآزر مع المحيط المؤسساتي؛
- المشاركة في الحركة الاقتصادية في مكان تواجدها؛
- تقديم الدعم لمنشئي المؤسسات الجدد؛
- تشجيع المؤسسات على تنظيم أفضل؛
- تشجيع بروز المشاريع المبتكرة؛
- ضمان ديمومة المؤسسات المرافقة؛
- العمل على أن تصبح على المدى المتوسط، عاملا استراتيجيا في التطوير الاقتصادي في مكان تواجدها.

**3. مهام مشاتل المؤسسات:**

على ضوء الأهداف المحددة تتولى مشاتل المؤسسات القيام بالمهام الأساسية التالية: [3]

- استقبال واحتضان ومرافقة المشاريع حديثة النشأة لمدة معينة وكذا أصحاب المشاريع؛
- تتولى عملية تسيير والإيجار للمحلات وذلك بوضع محلات تحت تصرفهم تتناسب مساحتها مع طبيعة المشتلة واحتياجات نشاطات المشروع؛
- تقديم الخدمات وذلك من خلال وضع التجهيزات المكتبية ووسائل الإعلام الآلي تحت تصرف المؤسسات المحتضنة؛
- تقديم إرشادات خاصة في ما يخص برامج توسيع المشتلة أو تهيئتها ومشاريع البنايات والتجهيزات وصيانتها وكذلك في ما يخص الحواصل السنوية لنشاطات يعدها ويقدمها المدير بالإضافة إلى المقابل المالي للخدمات الموضوعة تحت تصرف المؤسسات المحتضنة.

---

[1]– ليلى خواني، بغداد شعيب، **دور حاضنات الأعمال في دعم البحث العلمي (دراسة حالة الجزائر)**، مجلة الدراسات، العدد01، جانفي 2019، ص: 136.

[2]– المادة 03 من المرسوم التنفيذي رقم 03_78المؤرخ في 25 فبراير2003، **يتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات**، الجريدة الرسمية، العدد 13، الصادر بتاريخ 26 فبراير 2003، ص: 14.

[3]– المواد 04، 05، 06، 07، 08، من المرسوم التنفيذي رقم 03_78 المؤرخ في 25 فيفري2003، **يتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات**، الجريدة الرسمية، العدد 13، الصادر بتاريخ 26 فيفري 2003، ص:14.

**ثانيا: مراكز تسهيل المؤسسات**

**1. تعريف مراكز تسهيل المؤسسات:**

هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتدعى في صلب الموضوع بالمراكز، وتهدف إلى تسهيل إنشاء وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وإلى تحقيق جملة من الأهداف التي حددها هذا المرسوم. [1]

**2. أهداف مراكز التسهيل المؤسسات:**

- وضع شباك يتكفل باحتياجات منشئي المؤسسات والمقاولين؛
- تطوير ثقافة المقاولة؛
- 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؛
- تشجيع تطوير النسيج الاقتصادي المحلي؛
- مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للاندماج في الاقتصاد الوطني والدولي.

**3. مهام مراكز تسهيل المؤسسات:**

وتتمثل مهام مراكز التسهيل في: [2]

- دراسة الملفات التي يقدمها حاملي المشاريع والإشراف عليها ومتابعتها؛
- مساعدة المستثمرين على تخطي العراقيل التي يواجهونها أثناء مرحلة التأسيس الإجراءات الإدارية؛
- تجسيد اهتمامات أصحاب المؤسسات في أهداف عملية وذلك بتوجيههم حسب مسارهم المهني؛
- مرافقة أصحاب المشاريع والمقاولين في ميداني التكوين والتسيير ؛
- تشجيع نشر المعلومة بمختلف وسائل الاتصال المتعلقة بفرص الاستثمار والدراسات القطاعية والدراسات الخاصة بالفروع؛
- تقديم خدمات في مجال الاستشارة في وظائف التسيير والتسويق وغيرها؛
- دعم تطوير القدرة التنافسية؛
- المساعدة على نشر التكنولوجيات الجديدة.

[1]- المادة 02 من المرسوم التنفيذي رقم 03_79 المؤرخ في 25 فيفري2003، **يتضمن الطبيعة القانونية لمراكز تسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومهامها وتنظيمها**، الجريدة الرسمية، العدد 13، الصادر بتاريخ 26 فيفري 2003، ص:18.

[2]- عمار زودة، **مرجع سبق ذكره**، ص446.

ومما سبق نلاحظ أن وظيفة مراكز التسهيل تقتصر على تقديم الدعم الفني والتقني والاستشاري للمؤسسات دون احتضانها، فمراكز التسهيل تعتبر بمثابة وسيط للمؤسسات وليس حاضنا لها.[1]

**ثالثا: أجهزة حاضنات الأعمال في الجزائر**

يسير كل مشتلة مجلس إدارة، ويديرها مدير تساعده في أداء مهامه لجنة اعتماد المشاريع: [2]

**1. مجلس الإدارة:**

يضم مجلس الإدارة الذي يدعى في صلب النص" المجلس" ما يلي:

- ممثل الوزير الوصي رئيسا؛
- ممثل عن الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة؛
- ممثل عن غرفة التجارة والصناعة؛
- كل ذي كفاءة أخرى في هذا المجال؛
- يحضر مدير المشتلة اجتماعات المجلس بصوت استشاري ويتولى أمانته.

يعين أعضاء المجلس بقرار من الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بناء على اقتراح السلطات التي ينتمون إليها لمدة ثلاث 03 سنوات، ويتداول المجلس فيما يلي:

- التنظيم والسير العام للمشتلة؛
- النظام الداخلي للمشتلة؛
- برنامج عمل المشتلة؛
- مشروع ميزانية المشتلة؛
- الشروط العامة لإبرام العقود والصفقات؛
- برامج توسيع المشتلة او تهيئتها؛
- مشاريع البنايات والتجهيزات وصيانتها؛
- الحواصل السنوية للنشاطات يعدها ويقدمها المدير؛
- المقابل المالي للخدمات الموضوعية تحت تصرف المؤسسات المحتضنة.

كما يمكنه التداول في كل مسألة هامة لها علاقة بموضوع المشتلة.

**2. المدير:**

يعين المدير المشتلة بقرار من الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتنتهي مهامه بالأشكال نفسها، ويقوم مدير المشتلة بما يأتي:

---

[1]– برحومة عبد الحميد، صورية بوطرفة، **واقع حاضنات الاعمال التقنية في الجزائر وسبل تغييره على ضوء التجارب العالمية**، مداخلة ضمن الأيام العلمية الدولية الثانية حول: آليات دعم ومساندة إنشاء المؤسسات في الجزائر (الفرص والعوائق)، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، أيام 03و04و05 ماي 2011، ص:10.

[2]– المواد 09،10،11،12،13،14،15،16،17،18،19، من المرسوم التنفيذي رقم 03_78 المؤرخ في 25 فيفري2003، **يتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات**، الجريدة الرسمية، العدد 13، الصادر بتاريخ 26 فيفري 2003، ص ص:15-16.

- يمثل المشتلة أمام الهيئات المدنية والقضائية؛
- يضمن السير الحسن للمشتلة، ويمارس السلطة السلمية على مجموع المستخدمين ويعد مشروع الميزانية، ويلتزم بالنفقات ويأمر بصرفها؛
- يبرم العقود والصفقات والاتفاقيات وفقا للقوانين والتنظيمات المعمول بها ويتابع تنفيذها؛
- يعد تقريرا سنويا عن النشاطات ويرسله إلى السلطة الوصية بعد تداول مجلس الإدارة فيه؛
- يعد نظام الداخلي للمشتلة ويسهر على احترامه.

**3. لجنة اعتماد المشاريع:**

للمشتلة لجنة اعتماد مؤهلة للقيام بما يأتي:

- دراسة مخططات الأعمال لإجراء المستقبلين الحاملين للمشاريع في المشتلة،
- دراسة كل أشكال المساعدة والمتابعة؛
- إعداد مخطط توجيهي لمختلف قطاعات النشاطات التي تحتضنها المشتلة؛
- دراسة واقتراح وسائل وأدوات ترقية مؤسسات جديدة وإقامتها.

وتضم لجنة الاعتماد في المشتلة ما يأتي:

- ممثل عن الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رئيسا؛
- مدير مشتلة، عضوا؛
- عضو من غرفة التجارة والصناعة، عضوا؛
- ممثل عن الجماعات المحلية، عضوا؛
- كل ذي كفاءة أخرى يمكنه أن يقدم رأيا في الملفات المقدمة.

## المطلب الثاني: أسباب تأخر انطلاق حاضنات الأعمال في الجزائر وآليات تمويلها واحتضانها

### أولا: أسباب تأخر انطلاق حاضنات الأعمال في الجزائر

ترجع أسباب تأخر انطلاق مشاريع حاضنات الأعمال في الجزائر إلى الظروف الاقتصادية والاجتماعية السيئة التي مرت بها الجزائر في السنوات الماضية والتي لم تكن تسمح ببروز وعي سياسي واقتصادي لأهمية مثل هذه الأدوات الجديدة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وإجمالا يمكن حصر العوامل والأسباب في النقاط التالية: [1]

- تأخر صدور القوانين والمراسيم المنظمة لنشاط حاضنات المؤسسات حيث كان صدور أول المراسيم في سنة 2003؛
- ضعف الوعي السياسي والاقتصادي بأهمية حاضنات الأعمال في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

[1]– الشريف ريحان، ريم بونوالة، **حاضنات الأعمال كآلية لمرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (نموذج مقترح في مجال تكنولوجيا المعلومات)**، الملتقى الوطني حول: استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، يومي 18، 19 أفريل 2012، ص ص: 9– 10.

- المشاكل والعقبات التي يعاني منها قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر والتي دفعت الهيئات الوصية إلى صرف مجهوداتها في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دون الاهتمام الجدي بآلية حاضنات الأعمال؛
- نقص الإطارات والكفاءات اللازمة لإدارة وتسيير الحاضنات؛
- البيروقراطية التي لا تزال تعاني منها الإدارات والهيئات العمومية في الجزائر والتي تشكل أهم عائق في إنشاء الحاضنات؛

**ثانيا: هياكل وآليات تمويل حاضنات الأعمال في الجزائر**

يتم تمويل حاضنات الأعمال في الجزائر عن طريق ما يلي: [1]

- المساعدات العمومية المحلية، الوطنية، الدولية؛
- الإيرادات المتعلقة بالعقارات والإيجار والآتاوي المدفوعة مقابل الخدمات المقدمة من طرف المشتلة؛
- الهبات والوصايا.

ومن الهياكل التي تهدف إلى دعم الاستثمار والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر نجد:[2]

1. **وكالة ترقية ودعم الاستثمار APSI:** والتي استبدلت بالوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ANDI لكنها لم تحقق الأهداف المرجوة وذلك لعدة أسباب منها مركزية هياكلها في العاصمة الأمر الذي صعب من تدفق المعلومات، وعدم تحديد سياسات واضحة والخاصة بترقية الاستثمارات.
2. **الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب ANSAJ:** والتي تهدف لمساعدة فئة الشباب لإنشاء مؤسسات وهذا بدوره يساعد في تخفيض من معدلات البطالة، ولكن لم تصل إلى الأهداف المسطرة والأمر راجع إلى عدة أسباب منها ضمان القرض وضعف المعلومات ...الخ.
3. **مركز دعم الصناعات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** الذي يقع في مدينة وهران، يقدر عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مدينة وهران ب 12367 مؤسسة، لهذا السبب تم إنشاء هذا المركز الجهوي في إطار برنامج الأورو متوسطي MEDA حيث يهدف هذا الأخير إلى منح فرصة تطوير مؤسسات المستثمرين والمتعاملين الاقتصاديين وضمان تأهيلها، ولهذا المركز ثلاث جوانب رئيسية وهي:

- تكوين الخبراء الذين سيشكلون وحدة تسيير البرنامج، والتي تتكون من خمسة متخصصين أجانب وثلاثة جزائريين؛
- إدارة التمويل المتاح لفائدة المستثمرين في إطار برنامج MEDA والممول بالاشتراك مابين الاتحاد الأوربي 50 مليون اورو والجزائر 5 مليون اورو ومساهمات المؤسسات ب4 ملايين اورو؛
- تطوير جودة المنتج الوطني حتى يكتسب قدرة تنافسية في السوق الدولية.

---

[1]– مديرية الصناعة والمناجم لولاية مسيلة، متاح على الموقع الإلكتروني http://dim-msila.dz/?cat=8، تاريخ التصفح (le 10/06/2020 à 12h16min) .

[2]– كلاخي لطيفة، **مرجع سبق ذكره**، ص:301.

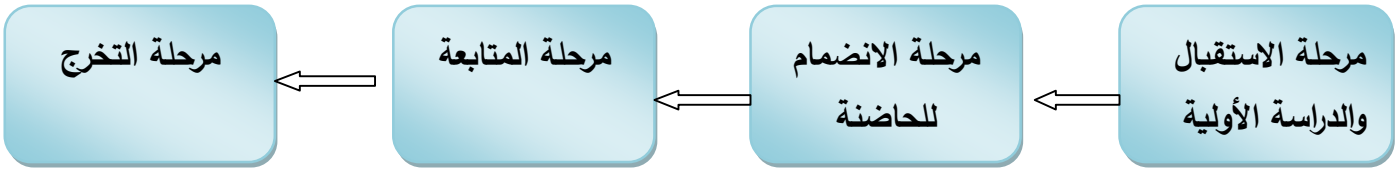
## ثالثا: آلية احتضان المؤسسات في حاضنات الأعمال الجزائرية وأهميتها

### 1. آلية احتضان المؤسسات في حاضنات الأعمال الجزائرية:

تعد مهام المرافقة والتوجيه التي تقدمها المشاتل الجزائرية لحاملي المشاريع جوهر نشاطها والسبب الرئيسي في إنشائها، حيث توكل لها مهمة اختيار المؤسسات التي تحتاج للمرافقة والاحتضان، ويتم اختيارها بناء على معايير تحددها المشتلة أهمها جدية صاحب المشروع وإمكانية تنفيذ الفكرة التي يحملها، وتقديمها لمشاريع تقوم على استخدام التقنيات الحديثة وتقديم ابتكارات في المنتجات والخدمات وغيرها من المعايير.

من خلال الدراسات الميدانية، يمكن القول أن مراحل عملية الاحتضان تتم وفق آلية منتظمة ومحددة وتقريبا تمر بنفس مراحل عملية الحاضنات ويتم توضيحها وفق الشكل التالي: [1]

**الشكل رقم (03-04): مراحل عملية الاحتضان**




**المصدر**: من إعداد الطالبة بالاعتماد على فاطمة الزهراء عايب، **حاضنات الأعمال كآلية لتعزيز قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الابتكار –دراسة حالة مجموعة من حاضنات الأعمال في الجزائر–**، رسالة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف1، ص: 139.

**1.1. مرحلة الاستقبال والدراسة الأولية:** خلال هذه المرحلة تتم مقابلات شخصية مباشرة بين إطارات الحاضنة والراغبين في تقديم طلبات الانتساب لديها، يتم استقبالهم من طرف القائمين على وظيفة المرافقة والتوجيه، ومن خلال هذه المقابلة تتم مناقشة عدة نقاط أهمها:

- جدية صاحب المؤسسة أو المشروع؛
- مدى تطابق المشروع أو المؤسسة مع إمكانيات المتاحة لها؛
- تناسب إمكانيات الحاضنة وفريق عملها على تقديم الدعم الذي يتناسب مع حاجات المؤسسات؛
- نشاط المؤسسة بحيث تعطي أولوية للنشاطات المبتكرة؛
- نوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسات الراغبة في الانتساب للحاضنة والتأكد من قدرته على خلق قيمة مضافة وتلبية رغبات السوق المحلية والدولية؛
- بالإضافة إلى معايير أخرى تتعلق بالحاضنات وتتمثل أساسا في توفر أماكن شاغرة للاحتضان على مستوى مقرها.

[1]– فاطمة الزهراء عايب، **حاضنات الأعمال كآلية لتعزيز قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الابتكار –دراسة حالة مجموعة من حاضنات الأعمال في الجزائر–**، رسالة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف1، 2019، ص ص: 139-141.

### 2.1. مرحلة الانضمام إلى الحاضنة:

بعد جمع المعلومات اللازمة عن المؤسسة وحاجتها للدعم، وبعد عرض ملفات المتقدمين لها على اللجنة المكونة من مدير المشتلة وممثل وزارة الصناعة والمناجم وبعض إطارات الحاضنة يتم قبول ملفات المؤسسة وذلك بناء على الطاقة الاستيعابية للحاضنة، وتمنح لهم مكاتب مجهزة على مستوى الحاضنة لبدأ ممارسة نشاطاتهم.

في حالة رفض الحاضنة لملف المؤسسة الانتساب لها تمنح لها فرصة أخرى لإعادة تقديم الملف وتوضح الحاضنة أسباب الرفض، كما تساعد صاحب المؤسسة أو الفكرة في ذلك من خلال إعداد دراسة جدوى وإعداد مخطط الأعمال وعرضهم مرة أخرى للمناقشة.

### 3.1. مرحلة المتابعة:

تحدد الحاضنة رزنامة زمنية تتناسب مع أوقات عمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنتسبة لها لمتابعة نشاطها ومراقبتها دوريا (أسبوعيا أو شهريا) حسب طبيعة كل نشاط لمعرفة العراقيل التي تعترضها ومساعدتها على تجاوزها لتتمكن من التقدم في أداء مهامها بشكل أفضل.

كما تأخذ الحاضنة بعين الاعتبار احتياجات المحتضنين وتقوم بتنظيم دورات تكوينية وتدريبية وورشات عمل خاصة في مجال التسيير والمحاسبة وإدارة الموارد البشرية، حتى تضمن امتلاك المؤسسة المحتضنة لديها القدرة على البقاء والاستمرار.

### 4.1. مرحلة التخرج من الحاضنة:

عادة ما تكون فترة الاحتضان مابين سنتين إلى ثلاث سنوات، بعدما تستفيد المؤسسات من كل الدعم المادي، وكل أشكال الاستشارة والتوجيه والتدريب المتاح لها في الحاضنة، تتخرج المؤسسات من الحاضنة وتكون قادرة على مواصلة نشاطها ومواجهة العقبات التي تعترضها.

كما يجب الإشارة أنه بإمكان المؤسسات المتخرجة من الحاضنة الاستفادة من الاستشارات والتوجيهات التي تقدمها لها حتى بعد فترة انتهاء مدة احتضانها.

يمكن الخروج بنتيجة مفادها أن الحاضنات تقدم خدمات المرافقة والتوجيه والمتابعة للمؤسسات التي تنتسب إليها وذلك وفق الإمكانيات المتاحة لها، ووفق احتياجات المؤسسة.

## 2. أهمية حاضنات الأعمال في الجزائر

يمكن تلخيص أهمية الحاضنات في ترقية الاقتصاد الوطني في النقاط التالية: [1]

- تمثل مصدرا من مصادر الإبداع؛
- تساهم في تنويع وتوسيع القاعدة الاقتصادية، من خلال استثمار الأفكار الريادية الناجحة وتحويلها إلى مشاريع اقتصادية واعدة، وبالتالي فهي تتيح مجال واسع للاستثمار؛

[1]– مبارك بلالطة، **حاضنات الأعمال في الجزائر**، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد15، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2006، ص ص:16– 17.

- تؤثر ايجابيا في تحسين المؤشرات الاقتصادية الكلية، فهي تساهم في الحد من استيراد السلع وتعمل على توسيع وتطوير القطاعات الاقتصادية المختلفة؛
- تساهم في نقل التكنولوجيا واستحداث تكنولوجيات تتناسب مع ظروف البيئة المحلية مما يؤدي إلى زيادة مستوى الجودة وتمييز المنتجات الوطنية.

بالإضافة إلى: [1]

- تعتبر الحاضنات آلية ملائمة وقادرة على تأسيس عدد من المؤسسات الناجحة والقادرة على تحقيق قيمة مضافة عالية تحفز النمو الاقتصاد والقدرة على المنافسة؛
- تولد فرص عمل جديدة للشباب حيث يفرض تنوع المشاريع المحتضنة وتعدد التخصصات والمهارات التي تحتاجها تلك المؤسسات من مهارات إدارية أو فنية أو تقنية وغيرها لتنوع مجالات التوظيف؛
- تساهم في تحويل الأبحاث العلمية من المرحلة النظرية إلى المرحلة التطبيقية في هيئة سلع وخدمات؛
- تشجيع الابتكار وظهور طبقة عريضة من رجال الأعمال الجدد والمبادرين الاقتصاديين الذين لديهم القدرة على تسخير الموارد المحلية واستثمارها بصورة صحيحة.

## المطلب الثالث: حاضنات الأعمال ودورها في دعم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وسبل تفعيلها

### أولا: تطور تعداد حاضنات الأعمال في الجزائر

لقد قررت الحكومة في 2003 إنشاء 14 مشتلة منها 10 محاضن، 4 ورشات ربط يتم توضيحها كما يلي: [2]

- محضنة الأغواط ومقرها مدينة الأغواط؛
- محضنة باتنة ومقرها مدينة باتنة؛
- محضنة البليدة ومقرها مدينة البليدة؛
- محضنة تلمسان ومقرها مدينة تلمسان؛
- محضنة سطيف ومقرها مدينة سطيف؛
- محضنة عنابة ومقرها مدينة عنابة؛
- محضنة قسنطينة ومقرها مدينة قسنطينة؛
- محضنة وهران ومقرها مدينة وهران؛
- محضنة الوادي ومقرها مدينة الوادي؛
- محضنة تيزي وزو ومقرها مدينة تيزي وزو؛

[1]– منى منصوري، رضا يونس بوعصيدة، **مرجع سبق ذكره**، ص:225.

[2]– المرسوم التنفيذي رقم 03 من 375 إلي 388، المؤرخ في 30 أكتوبر 2003، **يتضمن إنشاء 14 محضنة وورشة**، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 67، ص ص:11-20.

- ورشة ربط الجزائر ومقرها مدينة الجزائر؛
- ورشة ربط سطيف ومقرها مدينة سطيف؛
- ورشة ربط قسنطينة ومقرها مدينة قسنطينة؛
- ورشة ربط وهران ومقرها مدينة وهران.

والجزائر اليوم تتوفر على أربع حاضنات رئيسية، أشرفت على تأسيسها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال في وقت مضى، وهي حاضنة سيدي عبد الله الأكثر نشاطا، وحاضنات ولايات عنابة، ووهران، و ورقلة التي لم تنشط بالطريقة التي كان مبرمجا لها، إضافة إلى العديد من المشاريع لاستحداث حاضنات ومشاتل تكنولوجية على شكل أقطاب وحظائر، وحتى دار المؤسسات المتواجدة على مستوى الجامعات، غير أن هذه الأخيرة لم تقم طيلة السنوات الماضية بالدور الذي كانت منوطة به.[1]

- الحظيرة التكنولوجية بسيدي عبد الله "الجزائر"، عملية منذ فيفري 2009.
- الحظيرة التقنية بورقلة "شكلية"، دشنت في 01 مارس 2012.
- في إطار مخطط التنمية الخماسي 2010-2014 الخاص بالوكالة الوطنية لترقية وتطوير الحظائر التكنولوجية: 03 حظائر تكنولوجية جهوية (عنابة، وهران، ورقلة) وثلاث حظائر تكنولوجية أخرى: الحظيرة التكنولوجية بسطيف، قسنطينة ، وحاضنة بغرداية أنشئت حديثا.[2]

ووفقا للإحصائيات المصرح بها في النشريات الخاصة بوزارة الصناعة والمناجم يمكن تتبع نمو عدد مشاتل ومراكز التسهيل وأماكن تواجدها على المستوى الوطني من خلال الجدول المدرج أسفله.

**الجدول رقم (03-01): تطور عدد مشاتل ومراكز التسهيل في الجزائر إلى غاية نوفمبر 2019**

| وضعية الهياكل | مشاتل المؤسسات | مراكز التسهيل |
|---|---|---|
| **الهياكل منجزة** | **17** | **27** |
| **هياكل قيد الانجاز** | **02** | **02** |
| **المجموع** | **19** | **29** |

**المصدر**: وزارة الصناعة والمناجم، **نشرية المعلومات الإحصائية رقم 35**، متاح على الموقع الإلكتروني https://www.mdipi.gov.dz/bulletin-de-veille-statistique ، ص: 19.

يتضح من خلال معطيات الجدول السابق أن مشاتل المؤسسات تتواجد في 17 ولاية فقط عبر الوطن من أصل 48 ولاية وهذا لا يكفي لتغطية كل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الموجودة في الجزائر، ويصعب على المؤسسات الوصول إليها، وعدم كفاية طاقتها الاستيعابية لتغطية طلبات الراغبين في الانتساب للحاضنات وهذا يؤدي إلى إضعاف مساهمتها في إنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة.

[1]- يونس قرار، **هذه حقيقة الحاضنات الجزائرية و 3 امتيازات لأصحاب "ستارت آب"**، متاح على الموقع الإلكتروني **http://www.echoroukonline.com/**، تاريخ التصفح (le 13/06/2020 à 16h30min).

[2] – République Algérienne Démocratique et populaire, **Agence Nationale de promotion et de développement des parcs technologique,** https://natp.dz/ (le 13/06/2020 à 17h08min).

ووفقا لما تشير إليه إحصائيات وزارة الصناعة والمناجم ضمن النشريات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمكن مراجعة حاضنات الأعمال على مستوى كل ولاية إلى غاية أفريل 2019.

**الجدول رقم (03-02): حصيلة نشاطات حاضنات أعمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى غاية 2019**

| الرقم | الولاية | عدد المشاريع المحتضنة | عدد المؤسسات المنشأة | عدد الوظائف المستحدثة |
|---|---|---|---|---|
| 1 | أدرار | 7 | 2 | 7 |
| 2 | باتنة | 16 | 8 | 38 |
| 3 | ميلة | 6 | 4 | 34 |
| 4 | البيض | 26 | 12 | 56 |
| 5 | بسكرة | 23 | 23 | 53 |
| 6 | بويرة | 8 | 4 | 63 |
| 7 | عنابة | 16 | 3 | 47 |
| 8 | خنشلة | 11 | 7 | 52 |
| 9 | أم البواقي | 12 | 4 | 26 |
| 10 | غرداية | 5 | 2 | 40 |
| 11 | برج بوعريريج | 7 | 7 | 19 |
| 12 | بشار | 5 | 2 | 4 |
| 13 | سيدي بالعباس | 3 | 1 | 5 |
| 14 | تيارت | 19 | 3 | 57 |
| 15 | وهران | 12 | 2 | 5 |
| 16 | ورقلة | 10 | 9 | 33 |
| | **المجموع** | **186** | **93** | **539** |

**المصدر:** وزارة الصناعة والمناجم، **نشرية المعلومات الإحصائية رقم 34**، متاح على الموقع الإلكتروني https://www.mdipi.gov.dz/bulletin-de-veille-statistique، ص30.

بالنظر إلى الجدول السابق يظهر أن حاضنات الأعمال ساهمت فعليا مع نهاية سنة 2019 في إنشاء 93 مؤسسة من بين 186 فكرة مؤسسة وتمكنت بذلك من توفير 539 منصب عمل جديد.

لكن هذه المساهمة تبقى ضئيلة مقارنة بالإمكانيات المسخرة لها للقيام بدورها كما يجب، والسبب في ذلك يرجع إلى عدم كفاءة المرافقين والإطارات العاملين في المشاتل وإلى غياب ثقافة التوجه إلى الحاضنات والاستعانة بهم من اجل ضمان استمرار ونجاح مؤسساتهم، لذلك يجب على الوزارة المتكفلة بهذا النوع من الآليات الترويج والإعلان عبر وسائل التواصل الاجتماعي لإعلام و توعية الشباب الطموحين ذوي الأفكار عن تواجدها وعن الخدمات التي تقدمها.

**الجدول رقم (03-03): حصيلة نشاطات مراكز التسهيل الجزائرية 2018**

| الولاية | عدد حاملي المشاريع الذين تم استقبالهم | عدد حاملي المشاريع اللذين تمت مرافقتهم | عدد مخطط الأعمال المنجزة | عدد المؤسسات المنشاة | عدد المناصب المستحدثة و/ أو المتوقعة |
|---|---|---|---|---|---|
| تيبازة | 15 | 90 | 47 | 5 | 994 |
| وهران | 294 | 97 | 4 | 40 | 100 |
| أدرار | 98 | 47 | 11 | 11 | 133 |
| برج بوعريريج | 133 | 94 | 23 | 5 | 459 |
| إليزي | 54 | 48 | 1 | _ | 8 |
| جيجل | 103 | 6 | 6 | _ | 94 |
| تمنراست | 10 | 10 | _ | _ | _ |
| نعامة | 171 | 37 | 2 | 1 | 14 |
| تيندوف | 83 | 16 | _ | 13 | 33 |
| الجلفة | 139 | 12 | 12 | 6 | 15 |
| سيدي بالعباس | 300 | 12 | 12 | 2 | 460 |
| بليدة | 127 | 85 | 7 | 5 | 290 |
| بسكرة | 378 | 40 | 6 | 7 | 163 |
| البيض | 132 | 14 | 4 | 2 | 135 |
| خنشلة | 47 | 10 | 3 | _ | 122 |
| الأغواط | 21 | 4 | 3 | 3 | 9 |
| بشار | 165 | _ | _ | _ | _ |
| بجاية | 180 | _ | 30 | 20 | 40 |
| ورقلة | 92 | 92 | _ | 69 | 138 |
| شلف | 39 | 21 | 4 | 12 | 73 |
| سوق أهراس | 63 | 61 | 9 | _ | 160 |
| أم البواقي | 3 | 3 | _ | _ | _ |
| باتنة | 6 | 6 | _ | _ | _ |
| بويرة | 33 | 17 | 2 | 1 | 33 |
| ميلة | 13 | 4 | _ | 2 | 4 |
| الوادي | 15 | 7 | _ | _ | _ |
| **المجموع** | **2817** | **863** | **156** | **204** | **3477** |

**المصدر:** وزارة الصناعة والمناجم، **نشرية المعلومات الإحصائية رقم 34**، متاح على الموقع الإلكتروني https://www.mdipi.gov.dz/bulletin-de-veille-statistique، ص 28.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن مراكز التسهيل استقبلت 2817 شخصا حاملا لمشروع، وقامت بمرافقة 863 صاحب مشروع نحو إنشاء مؤسسته الخاصة بعد دراستها وتحليل مدى قدرتها على النجاح والاستمرار، ونتج عن ذلك إنشاء 204 مؤسسة صغيرة ومتوسطة، وبذلك فهي فتحت المجال أمام 3477 منصب عمل جديد، أي أنها نجحت في توفير مناصب عمل جديدة من خلال دعمها للمشاريع التي تقدمت لها .

رغم ذلك يعتبر إنشاء 204 مؤسسة مقارنة مع عدد حاملي المشاريع الذين تم استقبالهم 2817 قليلا جدا، لذلك على الدولة الجزائرية الاهتمام أكثر بمراكز التسهيل ونشر التوعية والتعريف بمهامها في أوساط الشباب الراغبين في إنشاء مؤسساتهم.

**ثانيا: معوقات إنشاء حاضنات الأعمال في الجزائر**

هناك عدة عوائق تأثر في انتشار مفهوم حاضنات الاعمال في الجزائر أهمها: [1]

- ضعف التنسيق بين مختلف هيئات التنمية بما في ذلك الجامعات ومؤسسات البحث من جهة، وقطاع الإنتاج من جهة أخرى، وكذلك فيما بين مؤسسات التمويل والأبحاث والاستشارات؛
- عدم توفر الخدمات الداعمة ومؤسساتها خصوصا في مجال الحصول على المعلومات الاقتصادية والتجارية والتمويل ولاسيما الاستثمارات طويلة الأمد؛
- ضعف مشاريع تنمية روح الريادة حيث أن المهارة الريادية لا تزال خاملة وغير مستغلة، بينما تنتشر ذهنية الربح، والاستثمار سريع المردود والعمولات والسمسرة؛
- **مشكل العقار**: حيث أن الحاضنات وكأي مؤسسة اقتصادية تحتاج إلى العقار لإقامتها، وفي ظل الوضعية الحالية للعقار سيحد ذلك من تطور الحاضنات في الجزائر خاصة الاعمال التي تهدف إلى الربح؛
- **التمويل:** بما أن الحاضنة ليس جهة تمويلية وإنما تعمل على الربط بين المؤسسات التي تنتسب لها والمؤسسات المالية والمصرفية، وفي ظل الوضعية الحالية للمؤسسات المصرية الجزائرية وكون تمويل المؤسسات المحتضنة يلعب دورا هاما في نجاح الحاضنة سيؤثر ذلك سلبا على نجاح الحاضنات في الجزائر.

**ثالثا: سبل تفعيل وتطوير حاضنات الأعمال لدعم وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**

حاضنات الأعمال في الجزائر كأي كيان إداري يتطلب نجاحه توافر حزمة متكاملة من الشروط لأنه معرض لمشاكل ومعوقات قد تقف في سبيل تحقيقه لأهدافه، كالعوائق السياسية، البشرية، القانونية، الترابط الضعيف مع الجامعة، هذا زيادة على تلك العوائق التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بحد ذاتها.

[1]–فاطمة الزهراء عايب، **مرجع سبق ذكره**، ص147.

فنجاح حاضنات الأعمال في الجزائر يتطلب تعبئة شاملة للجهود والموارد لإقامة أكبر عدد ممكن من الحاضنات في أقطار الوطن وذلك بأخذ الأمور التالية بعين الاعتبار: [1]

- وجود بحث علمي قوي ومبدع ومؤسسات بحثية قادرة على المساهمة في النمو الاقتصادي؛
- توافر روح الإبداع والابتكار؛
- تشجيع ثقافة العمل الحر وروح المقاولاتية؛
- العمل على أن تكون الحاضنات محل مشاركة بين مؤسسات الدولة ومؤسسات القطاع الخاص لأن الدعم المعنوي والمادي يصبح أيسر وأكثر فاعلية؛
- الدقة في اختيار مديري الحاضنات وكذا إعطاءهم الصلاحيات والحرية التي يحتاجونها لضمان نجاح الحاضنة وكذا المؤسسات المحتضنة؛
- التوسع في إقامة حاضنات الأعمال والمشروعات التكنولوجية والمؤسسات المشابهة الداعمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشئة؛
- وضع معايير وضوابط محددة لقبول المؤسسات المراد احتضانها والتي تتمثل في:
  - ✓ أن توفر المؤسسة فرص عمل جديدة؛
  - ✓ أن يستخدم المشروع التكنولوجيا المناسبة والمستحدثة؛
  - ✓ ألا ينتج عنه تلوث أو أضرار بالبيئة المحيطة؛
  - ✓ أن تتميز منتجاته بالجودة والقابلية للتسويق؛
  - ✓ أن يكون نشاط المؤسسة إما صناعي أو خدمي؛
  - ✓ أن تتوافق طبيعة المؤسسة مع نوع الحاضنة وأهدافها وموقعها الجغرافي؛
  - ✓ أن تتوفر لدى القائم على المؤسسة المقومات الفنية والإدارية؛
  - ✓ أن تكون للمؤسسة جدوى اقتصادية؛
  - ✓ أن تتناسب المؤسسة مع الظروف المحلية؛
  - ✓ زيادة القيمة المضافة المحلية؛
  - ✓ تحسين القدرة على التصدير؛
  - ✓ إمكانية توسعها في المستقبل.

بالإضافة إلى: [2]

- تطوير مهارات تخطيط الأعمال واتخاذ القرار؛

---

[1]– سميحة بن قاوقار، وردة مزير، **دور حاضنات الأعمال التكنولوجية في تأهيل وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة ورقلة)**، مذكرة ماستر، تخصص مالية واقتصاد دولي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2015/ 2016، ص ص: 64-65.

[2]– برحومة عبد الحميد، صورية بوطرفة، **مرجع سبق ذكره**، ص: 12.

- المساعدة في تطوير خطط عمل تتناسب مع كل مشروع على حدا وبما يخدم أهداف المشروع؛
- إعداد ورش عمل بمواضيع مختلفة لتطوير المهارات الفردية للفرد المحتضن؛
- فهم القضايا المالية والتسويق والأعمال الإدارية؛
- تطوير مهارات بحوث التسويق؛
- المساعدة في الوصول إلى السوق وقنوات التوزيع؛
- تطوير مهارات الترويج؛
- تقديم خدمات الإنترنت، والهاتف، والفاكس، وخدمات النسخ، والأمن، والبريد، وخدمات السكرتارية، والمحاسبة؛
- تقوم الحاضنة بتوصيل المحتضن إلى العديد من قنوات الاستثمار والممولين مثل البنوك، المستثمرين من القطاع الخاص؛
- الشراكة مع حاضنات عالمية، إضافة إلى محاولة الانضمام إلى شبكة الحاضنات العربية التي تضم حاضنات من أغلب البلدان العربية كسوريا، تونس، مصر والإمارات، والتي تهدف إلى دعم مراكز حاضنات الأعمال الموجودة في الوطن العربي وذلك من خلال تعزيز شبكة روّاد أعمال إقليمية

**خلاصة الفصل:**

لقد تبن لنا من خلال ما ورد في هذا الفصل مدى الأهمية التي أصبحت حاضنات الأعمال تحظى بها في اقتصاديات الدول المتقدمة والدول النامية على حد سواء، حيث أثبتت قدرتها وكفاءتها في مساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تخطي الصعوبات والعراقيل التي تواجهها في المراحل الأولى من تأسيسها، حيث تعتبر منظومة عمل متكاملة، توفر كل السبل من الإمكانات لبدء المشروع وشبكة من الارتباطات والاتصالات بمجتمع الأعمال والصناعة، أي أنها توفر جميع أنواع الدعم اللازم لزيادة نسب نجاح المشروعات الملتحقة بها.

وبالنظر إلى التجربة الجزائرية مقارنة بالتجربتين الأمريكية والصينية، نجد أنها ما زالت بعيدة عن مجال حاضنات الأعمال، وما هذا إلا نتيجة للعراقيل والصعوبات التي يواجهها قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولذا فإن توفير الظروف الملائمة لإقامة مثل هذه الحاضنات سيساعد بشكل كبير المؤسسات الصغيرة على تخطي أعباء وأخطار مراحل التأسيس والإنشاء، وبالتالي المساهمة في التطور ودفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

# الخاتمة

بشكل عام يمكن القول بأن حاضنات الأعمال تعد إحدى الآليات التي أثبتت جدواها وأهميتها في مرافقة ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتعتبر من أكثر المنظومات فعالية في تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وخلق فرص عمل جديدة، والتي ترجع إقامتها في الأساس إلى التغلب على المشاكل التي قد تؤدي إلى فشل المؤسسات أو عجزها عن تحقيق إمكانيات التقدم، ومن هذه المشاكل نقص مهارات الأعمال والتمويل، والارتفاع الكبير في معدلات انهيار هذه المؤسسات خاصة في المراحل الأولى من إنشائها، وغيرها من المشاكل والمعوقات، وهذا ما جعل حاضنات الأعمال ينظر لها على أساس أنها مجموعة متكاملة من الخدمات والتسهيلات وآليات المساندة والاستشارة والدعم لمرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتأمين حظوظ نجاحها واستمراريتها.

ومن خلال بحثنا هذا والذي قمنا فيه بإبراز دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومساعدتها على تجاوز أعباء الانطلاق وضمان استدامتها، من خلال ما توفره من خدمات الدعم والمساندة خاصة خلال السنوات الأولى من حياتها، وهذا ما أثبتته التجارب الدولية كالتجربة الأمريكية والصينية، بالإضافة إلى التجربة الجزائرية التي لا تزال في بدايتها، من خلال زيادة معدلات نجاح هذه المؤسسات بشكل ملفت للنظر، وذلك عن طريق استقطاب ومساعدة المستثمرين من أصحاب رؤوس الأموال الصغيرة على تأسيس مشاريع ناجحة، وذلك لكونها تساهم بدرجة كبيرة في ترجمة الأفكار الإبداعية والريادية إلى منتجات قابلة للتسويق على أرض الواقع.

وبعد عرض هذا البحث قمنا باختبار ثلاثة فرضيات تمثل الأجوبة الأولية للأسئلة الفرعية التي يمثل مجموع الإجابات عليها الرد على سؤال الإشكالية العامة لهذه الدراسة والمتمثل في:

**ما هو الدور الذي تلعبه حاضنات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كل من الولايات المتحدة الأمريكية، الصين والجزائر؟**

**نتائج اختبار صحة الفرضيات:**

توصلنا إلى نتائج اختبار الفرضيات وهي كالآتي:

- بالنسبة **للفرضية الأولى** والتي مفادها أن حاضنات الأعمال تعمل أساسا على تقديم الدعم والخدمات التي تساعد على تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فقد تحققت هذه الفرضية، وهذا بعد عرضنا لمجموعة من التعاريف الخاصة بحاضنات الأعمال وأهدافها وأنواعها والخدمات التي تقدمها، كما أن التجارب التي تم عرضها أثبتت عن مدى فاعلية حاضنات الأعمال في تقديم دعم والمرافقة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وزيادة حظوظها في النجاح والاستمرار وترقية الاقتصاد الوطني.
- أما بخصوص **الفرضية الثانية** القائلة بأن أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تكمن في إنعاش الاقتصاد والتخفيض من حدة البطالة تعتبر الفرضية صحيحة، وهذا بعد دراستنا لمكانة وأهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث أصبح يعتمد عليها اليوم في معظم دول العالم سواء المتقدمة منها أو النامية

للخروج من الأزمات الاقتصادية ومعالجة البطالة وتقوية الصادرات وتنمية المجتمعات المحلية والرفع من درجة النمو والتطور.

- وفي ما يتعلق **بالفرضية الثالثة** والمتمثلة في أن حاضنات الأعمال في كل من أمريكا، الصين والجزائر تلعب دورا هاما ومحوريا في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتدعيم نشاطها من أجل النهوض بالاقتصاد الوطني تعتبر صحيحة هذه الفرضية، وهذا بعد دراستنا لمكانة وأهمية ودور هذه الآلية في هذه الدول، والتي أثبتت مدى فعاليتها في دعم ومرافقة وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وزيادة حظوظها في النجاح والاستمرار وترقية الاقتصاد الوطني.

**النتائج المتوصل إليها:**

لقد توصلنا من خلال هذا البحث إلى عدة نتائج، يمكن تلخيص أهمها في ما يلي:

- للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة سمات خاصة تنفرد بها وتكسبها قوة في مجالها لا يتسنى لغيرها من مرونة وقدرة على التجديد والتطوير والإبداع، وهذا ما يفسر اتجاه كل الاقتصاديات العالمية سواء كانت متقدمة أو نامية للاعتماد عليها في برامجها لاقتصادية؛
- بالرغم من الايجابيات التي تتميز بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلا أنها ما زالت تعاني الكثير من المشاكل سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية، لهذا تتدخل معظم الدول بوضع آليات وهيئات لدعم هذه المؤسسات من أجل التخفيض من حدة الصعوبات التي تعترضها؛
- يمكن لحاضنات الأعمال أن تقوم بدور حيوي في تنمية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وزيادة قدراته التنافسية في ظل إستراتيجية وطنية واسعة للتنمية الاقتصادية؛
- للحاضنات دور كبير في ترقية الاقتصاد الوطني، فهي تساهم في توسيع القاعدة الاقتصادية من خلال استثمار الأفكار الريادية الناجحة وتحويلها إلى مشاريع اقتصادية واعدة، كما تساهم في تطوير القدرة التنافسية والتصديرية للمؤسسات الوطنية فهي تعتبر الآلية الملائمة والقادرة على تأسيس عدد من المؤسسات الناجحة والقادرة على تحقيق قيمة عالية تحفز النمو الاقتصادي والقدرة على المنافسة، كما تساهم في خلق مناصب الشغل؛
- الخدمات والتسهيلات المقدمة من طرف الحاضنة لها دور أساسي في نجاحها وإرضاء المؤسسات المحتضنة، فيجب أن تكون هذه الخدمات والتسهيلات المقدمة متوافقة مع الاحتياجات الحقيقية للمؤسسات؛
- أهم ما يميز حاضنات الأعمال هو تكاثف الجهود بين كافة القطاعات سواء العامة أو الخاصة للنهوض بالاقتصاد الوطني، إضافة إلى الاهتمام بتأهيل وتدريب العنصر البشري لتنمية القدرات الإبداعية لديهم التي تؤدي إلى خلق سلع وخدمات جديدة ومبتكرة محليا؛
- أثبتت التجارب الدولية تزايد نسب استدامة ونجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المحتضنة تبعا لتعزيز سيناريوهات القدرة على مواجهة الصعوبات والتحديات.

**الاقتراحات:**

على ضوء النتائج المتوصل عليها خرجنا بجملة من الاقتراحات تتمثل فيما يلي:

- توعية الشباب والقطاع الخاص بجدوى حاضنات الأعمال، عن طريق إقامة الملتقيات والندوات والمطبوعات الإعلامية؛
- يجب اختيار مسيرين ذوي كفاءة لإدارة الحاضنة خاصة المدير، الذي لابد من الدقة في اختياره ولابد من إعطائه الصلاحيات وحرية الحركة التي يحتاجها لتأمين النجاح للحاضنة والمؤسسات المحتضنة؛
- يجب أن يشمل مشروع الحاضنات إمكانية توفير خدماتها للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خارج الحاضنة، لأن ذلك يسرع من وصولها إلى مرحة الاكتفاء الذاتي المالي، كما يجب القيام بالتقييم الدوري لعمل الحاضنات لاستدراك النقائص التي يمكن أن تحدث؛
- تشجيع القطاع الخاص من جمعيات ومؤسسات ورجال الأعمال على إقامة الحاضنات، ويمكن أن يتم ذلك بالتعاون مع الجماعات المحلية؛
- الاهتمام أكثر بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة في الجزائر وتوفير الدعم الضروري لها وجعل هذه المؤسسات لها دور في ترقية الاقتصاد الوطني؛
- منح المزيد من التحفيزات والإعفاءات الضريبية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بهدف تشجيعها على النمو، مما يخلق فرص عمل جديدة تساهم في حل مشكلة البطالة؛
- تنمية ثقافة العمل الحر والاعتماد على النفس لدى الشباب بدل الاتكال على الدولة، خصوصا ذو الكفاءات والمواهب، وذلك من خلال إقامة الندوات والحملات التحسيسية؛
- الاستفادة من تجارب الدول الأخرى في مجال الحاضنات وربط المشاريع بالمنظمات الإقليمية والدولية التي تعنى بالحاضنات والصناعات الصغيرة، على أن لا يتم نسخ التجربة كلية لأن ذلك سيكون دون نفع يذكر نظرا لاختلاف المؤهلات البشرية والمادية والثقافية.

**آفاق الدراسة:**

تناولنا في دراستنا حاضنات الأعمال ودورها في دعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكانت هذه الدراسة عبارة عن جزء بسيط لموضوع شاسع يحمل في طياته العديد من المواضيع، فحاضنات الأعمال قد تحتاج إلى دراسة أكثر تفصيلا على غرار باقي المسائل المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبهذا الصدد اقترحنا بعض المواضيع التي يمكن أن تكون إشكاليات لبحوث مستقبلية:

- آليات وكيفيات تشجيع الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- دور حاضنات الأعمال التكنولوجية في دعم التجديد التكنولوجي؛
- دور حاضنات الأعمال في تحقيق جودة مخرجات التعليم العالي في الجزائر؛
- الرهانات المستقبلية لحاضنات الأعمال الجزائرية في ظل ضوابط التنمية المستدامة.

# قائمة المراجع

**أولا: المراجع باللغة العربية**

**أ. الكتب**


1. أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، سرور علي إبراهيم سرور، **حاضنات الأعمال المفاهيم والتطبيقات في الاقتصاد المعرفي**، ط1، دار الإجادة للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2014.
2. أحمد بوراس، **تمويل المنشآت الاقتصادية**، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، 2008.
3. احمد هيكل، **مهارات إدارة المشروعات الصغيرة (سلسة المدرب العلمية)**، مجموعة النيل العربية، مصر، 2019.
4. إسلام عبد الجواد وآخرون، **مدخل إلى علم التمويل**، جامعة النجاح الوطنية عمادة البحث العلمي، فلسطين، 2002.
5. إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، **التسيير المالي (الإدارة المالية)**، ط1، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
6. توفيق عبد الرحيم يوسف، **إدارة الأعمال التجارية الصغيرة**، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
7. حسين عطا غنيم، **دراسات في التمويل**، ط1، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 2005.
8. دريد كامل آل شبيب، **مقدمة في الادارة المالية**، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2006،
9. سليمان ناصر، **تطوير صيغ التمويل قصير الأجل للبنوك الإسلامية**، جمعية التراث، غرداية، الجزائر، 2002.
10. سيد سالم عرفة، **الجديد في إدارة المشاريع الصغيرة**، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
11. صخري، **اقتصاد المؤسسة**، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003
12. عاطف الشبراوي، **حاضنات الأعمال مفاهيم مبدئية وتجارب عالمية**، المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة، المملكة السعودية، 2003.
13. عبد الله خبابة، **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة آلية لتحقيق التنمية المستدامة**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2013.
14. علي حسين وآخرون، **الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال**، ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996.
15. فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، **الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة**، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
16. كمال كاظم جواد، كاظم احمد البطاط، **الصناعات الصغيرة ودور حاضنات الأعمال في دعمها وتطويرها**، ط1،دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

17. لطاهر لطرش، **تقنيات البنوك**، ط7، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
18. ماجدة العطية، **إدارة المشروعات الصغيرة**، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2004.
19. هوشيار معروف، **الاستثمارات والأسواق المالية**، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

**ب. المذكرات والرسائل**

20. أحمد بن قطاف، **أهمية حاضنات الأعمال التقنية في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة المبدعة في الجزائر**، مذكرة ماجستير، تخصص إستراتيجية السوق في ظل اقتصاد تنافسي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006-2007.
21. بسمة فتحي عوض برهوم، **دور حاضنات الأعمال والتكنولوجيا في حل مشكلة البطالة لرياديي الأعمال قطاع غزة –دراسة حالة: مشاريع حاضنة أعمال الجامعة الإسلامية بغزة (مبادرون-سبارك)**، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاديات التنمية، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2014.
22. بن عزة هشام، **دور القرض الايجاري "leasing" في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة –دراسة حالة بنك البركة الجزائري-**، مذكرة ماجستير، تخصص مالية دولية، مدرسة الدكتوراه للاقتصاد والتسيير، جامعة وهران، 2011-2012.
23. زيتوني صابرين، **الشراكة الأجنبية كأداة لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة الجزائر-**، أطروحة دكتوراه، تخصص تجارة دولية لوجستيك، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد إبن باديس، مستغانم، 2017/2016.
24. سامية عزيز، **واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر _دراسة ميدانية لمؤسسات خاصة متنوعة النشاط بمدينة بسكرة_**، رسالة دكتوراه، تخصص تنمية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014.
25. سماح طلحي، **دور البدائل الحديثة في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة –مع الإشارة لحالة الجزائر-**، أطروحة دكتوراه، تخصص مالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2013-2014
26. سميحة بن قاوقار، وردة مزير، **دور حاضنات الأعمال التكنولوجية في تأهيل وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة ورقلة)**، مذكرة ماستر، تخصص مالية واقتصاد دولي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2015، 2016
27. سهيلة عيساني ، **دور حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (حالة حاضنة ولاية عنابة)**، مذكرة ماستر، تخصص مالية، تأمينات وتسيير المخاطر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2012-2013.

28. صيودة إيناس، **أهمية القرض السندي في تمويل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة القرض السندي لمؤسسة سوناطراك)**، مذكرة ماجستير، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2008-2009.

29. عبد القادر رقراق، **متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التحولات الإقتصادية الراهنة: دراسة حالة الجزائر**، مذكرة ماجستير، جامعة وهران، 2009-2010.

30. فارس طارق، **دور ومكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل ترقية قدرتها التنافسية-دراسة حالة الجزائر-**، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف.

31. فاطمة الزهراء عايب، **حاضنات الأعمال كآلية لتعزيز قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الابتكار -دراسة حالة مجموعة من حاضنات الأعمال في الجزائر-**، رسالة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف1، 2019.

32. فهيمة درار، وفاء قاسية، **حاضنات الأعمال ودورها في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة حالة الجزائر-**، مذكرة ماستر، تخصص مالية ونقود، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2015-2016.

33. قارة ابتسام، **دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تطوير القطاع السياحي بالجزائر -دراسة حالة ولاية مستغانم-**، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق دولي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011-2012.

34. ماديو ليلى، **دور عملية تحويل الفواتير في تنمية التجارة الدولية**، رسالة دكتوراه، تخصص قانون، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، الجزائر، 2018.

35. مدخل خالد، **التأهيل كآلية لتطوير تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة حالة الجزائر- (2005-2010)**، مذكرة ماجستير، تخصص تحليل اقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012/2011

36. مكاحلية محي الدين، **تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتحقيق التنمية المحلية -حالة ولايتي قالمة وتبسة-**، أطروحة دكتوراه، تخصص تجارة دولية وتنمية مستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2015/2014.

37. نجيبة سلاطنية، **دور حاضنات أعمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية المستدامة في الجزائر**، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2013-2014.

38. هالم سليمة، **هيئات الدعم والتمويل ودورها في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر (دراسة تقييمية للفترة 2004-2014)**، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاديات إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016-2017.

39. الياس غقال، **تقييم الدور التمويلي للشراكة الأورو جزائرية في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة (2000-2014)**، أطروحة دكتوراه، تخصص نقود وتمويل، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016-2017.

**ج. الملتقيات والمؤتمرات**

40. أحمد بن قطاف، **حاضنات الأعمال ودورها في دعم إنشاء المؤسسات الصغيرة المبدعة -دراسة لبعض الدول الرائدة مع الإشارة لتجربة الجزائر**، ملتقى وطني حول: دور حاضنات الأعمال في تطوير الإبداع التكنولوجي والقدرة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة محمد بوضياف، المسلة، يوم 19 ديسمبر 2017.

41. إسماعيل بوخاوة، عبد القادر عطوي، **التجربة التنموية في الجزائر وإستراتيجية تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، الدورة التدريبية الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 23-25 ماي 2003.

42. برحومة عبد الحميد، صورية بوطرفة، **واقع حاضنات الاعمال التقنية في الجزائر وسبل تغييره على ضوء التجارب العالمية**، مداخلة ضمن الأيام العلمية الدولية الثانية حول: آليات دعم ومساندة إنشاء المؤسسات في الجزائر (الفرص والعوائق)، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، أيام 03و04و05 ماي 2011

43. بريش السعيد، طبيب سارة، **دور حاضنات الأعمال في تطوير ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة تحليلية تقييمية)**، ملتقى وطني حول: استراتيجيات تنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، يومي 18-19 أفريل 2012.

44. خالد قاشي، أيوب الشيكر، **الصعوبات والعراقيل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، ملتقى وطني حول: إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، يومي 06-07 ديسمبر 2017.

45. خروف منير وآخرون، **حاضنات الأعمال كأداة فعالة لدعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (الجزائر نموذجا)**، المؤتمر العلمي الدولي الرابع حول: الابتكار والريادة من أجل استدامة الأعمال، جامعة قالمة، الجزائر، يومي 11 و 12 أفريل 2017

46. زايدي عبد السلام وآخرون، **حاضنات الأعمال التقنية ودورها في دعم ومرافقة المشاريع الناشئة – عرض تجارب (ماليزيا، الصين، فرنسا، الولايات المتحدة الأمريكية)**، الملتقى الوطني الأول حول:

استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، يومي 18-19 أفريل 2012.

47. زايدي عبد السلام، مفتاح فاطمة، **أهمية نظام الحاضنات في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -تجارب عالمية وسبل الاستفادة منها (ماليزيا، الصين، فرنسا، الولايات المتحدة الامريكية)-**، الملتقى الوطني الأول حول: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة 2000-2010، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، يومي 18 و 19 ماي 2011.

48. سعيج عبد الحكيم، محصر مريم، **مساعي تأهيل وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، ملتقى وطني حول، إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة بومرداس، الجزائر، يومي 29-30 أكتوبر 2017.

49. شرعة عماد الدين، **دور الحاضنات التكنولوجية في التأسيس لاقتصاد المعرفة**، الملتقى الدولي حول: استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، يومي 18 و 19 أفريل 2012.

50. شريط صلاح الدين وآخرون، **حاضنات الأعمال مفاهيم ومنطلقات نظرية مع عرض للتجربة السعودية والمصرية**، ملتقى وطني حول: دور حاضنات الأعمال في تطوير الإبداع التكنولوجي والقدرة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، يوم 19 ديسمبر 2017.

51. الشريف ريحان، ريم بونوالة، **حاضنات الأعمال كآلية لمرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (نموذج مقترح في مجال تكنولوجيا المعلومات)**، الملتقى الوطني حول: استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، يومي 18، 19 أفريل 2012،

52. شريف مراد، موساوي سارة، **دور حاضنات الأعمال في تطوير القدرات التنافسية للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة: تجارب واقعية**، ملتقى وطني حول: دور حاضنات الأعمال في تطوير الإبداع التكنولوجي والقدرة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، يوم 19 ديسمبر 2017.

53. عمر جنينة، أمينة بلغيث، **استراتيجيات تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لدعم التنويع الاقتصادي في الجزائر -تجربة الجزائر والتجربة الايطالية (دراسة مقارنة)-**، الملتقى الدولي حول: إستراتيجية تطوير القطاع الصناعي في إطار تفعيل برنامج التنويع الاقتصادي في الجزائر، جامعة لونيسي علي، البليدة، يومي 06 و 07 نوفمبر 2018.

54. غدير أحمد سليمة، كيحلي عائشة سلمى، **تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر واقع وآفاق**، الملتقى الدولي حول: استراتيجيات تنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، يومي 18-19 أفريل 2012.

55. قريشي محمد الأخضر وآخرون، **التمويل الإسلامي كتوجه لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر (نظرة استشرافية لاستخدام أموال الوقف والزكاة)**، الملتقى الوطني حول: إستراتيجية التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، يومي 18 و 19 أفريل 2012.

56. محمد العموش، **تجربة حاضنات الأعمال في الشركة الأردنية للإبداع (دراسة حالة- Case Study)**، المؤتمر الإقليمي حول: تجارب تنمية المشاريع المتناهية الصغر والصغيرة في البلدان العربية، الكويت، يومي 27 و 28 أكتوبر 2015.

57. مراد إسماعيل وآخرون، **دور حاضنات الأعمال في ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر**، ملتقى وطني حول: دور حاضنات الأعمال في تطوير الإبداع التكنولوجي والقدرة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، يوم 19 ديسمبر 2017.

58. مسدودي دليلة، **المكانة الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، الملتقى الوطني الأول حول: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة 2000-2010، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، يومي 18-19 ماي 2011.

59. مفيدة عبد اللاوي، **حاضنات الأعمال ودورها في تشغيل الشباب من خلال احتواء مخرجات الجامعة**، الملتقى الدولي حول: الجامعة والتشغيل، الاستشراف، الرهانات والمحك، جامعة فارس يحيى بالتعاون مع مخبر التنمية المحلية المستدامة، يومي 04 و 05 ديسمبر 2013.

60. نور الدين جوادي، عقبة عبد اللاوي، **تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومساهمتها في النمو الاقتصادي وخفض معدلات البطالة**، الملتقى الوطني الأول حول: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة 2000-2010، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، يومي 18 و 19 ماي 2011.

61. هوام جمعة، شاوي شافية، **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: واقع/تطور**، الملتقى الوطني الأول حول: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة 2000-2010، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، يومي 18-19 ماي 2011.

**د. المقالات والمجلات**

62. أحمد عبد الوهاب، **تعريف حاضنات رواد الأعمال ودراسة مقارنة بين مصر والتجارب الدولية مع توضيح وشرح لدور الحاضنة**، المركز المصري لدراسات السياسات العامة، مصر، 2016.

63. أسار فخري عبد اللطيف، **فرص إقامة حاضنات الأعمال كوسيلة للنهوض بالمشروعات الصغيرة في العراق**، منشورات البنك المركزي العراقي، أيلول 2016.

64. بارة فاطمة الزهراء وآخرون، **مساهمة حاضنات الأعمال في تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة –دراسة حالة الحاضنة التكنولوجية بسيدي عبد الله–**، حوليات جامعة الجزائر، العدد 32، جامعة الجزائر 1، ديسمبر 2018.

65. بالعيدي عبد الله، **دور حاضنات الأعمال في مرافقة ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (التجربة الصينية ، التجربة الماليزية)**، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد 11، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة.

66. بلعيدي عبد الله، مقلاتي عاشور، **المقارنة بين رأس المال المخاطر وحاضنات الأعمال في تمويل ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع إمكانية التكامل التنموي بينهما**، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد 06، جامعة أم البواقي، الجزائر، ديسمبر 2016.

67. زيتوني عمار، نسيمة سابق، **دور حاضنات الأعمال التكنولوجية في دعم الإبداع والابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية**، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12، جامعة باتنة، 2017.

68. سعودي عبد الصمد، حجاب عيسى، **تقييم دور حاضنات الأعمال في إنشاء ودعم المشاريع المقاولاتية في الجزائر**، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، المجلد 01، العدد 02، جامعة المسيلة، الجزائر، جوان 2017.

69. السعيد بريبش، **مدى مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية: حالة الجزائر**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 12، جامعة باجي مختار، عنابة، نوفمبر 2007.

70. سليمان بوفاسة، موسى سعداوي، **أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الحد من مشكلة البطالة – دراسة عن ولاية المدية**، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 31، المدية، الجزائر.

71. على قابوسة، **دور حاضنات الأعمال في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مجلة البحوث والدراسات، العدد14، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، 2012.

72. علي سماي، **دور الحاضنات التكنولوجية في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 07، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2010.

73. عمار زودة، حمزة بوكفة، **حاضنات الأعمال كنظام داعم لبقاء وارتقاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع الإشارة لمشاتل الجزائر**، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية، العدد 02، جامعة أم بواقي، الجزائر، ديسمبر 2014.

74. عمار زودة، **دور نظام حاضنات الأعمال في دعم وتطوير وإنجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ( مع الإشارة لتجربة مشاتل الجزائر)**، مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة، العدد 07، جامعة باتنة 1، الجزائر، ديسمبر 2017.

75. عمار زيتوني، **مصادر تمويل المؤسسات مع دراسة للتمويل البنكي**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 09، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، مارس 2006.

76. عمران الزين، براجي صباح، **حاضنات الأعمال: آلية لتحقيق الاستدامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كمشروع مقاولاتي**، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، العدد 2، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2017.

77. الفتاح بوخمخم، صندرة سايبي، **دور المرافقة في دعم وإنشاء المؤسسات الصغيرة واقع التجربة الجزائرية**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 07، العدد 03، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011.

78. قرود علي، كزيز نسرين، **دور حاضنات الأعمال في دعم المشاريع المقاولاتية المحلية –محضنة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية بسكرة نموذجا–**، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، العدد 05، جامعة المسيلة، الجزائر، مارس 2018.

79. ليلى خواني، بغداد شعيب، **دور حاضنات الأعمال في دعم البحث العلمي (دراسة حالة الجزائر)**، مجلة الدراسات العدد الاقتصادي، العدد01، جامعة الأغواط، جانفي 2019.

80. مبارك بلالطة، **حاضنات الأعمال في الجزائر**، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 15، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2006.

81. محمد تومي، علي فلاق، **التآزر بين مختلف أنواع حاضنات الأعمال في الجزائر لتعزيز ريادة الأعمال**، المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد 11، العدد 04، جامعة يحيى فارس، المدية، 04 أكتوبر 2019.

82. مصطفى بودرامة، فاطمة الزهراء عايب، **دور حاضنات الأعمال في تعزيز قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الابتكار –دراسة حالة حاضنة المؤسسات بباتنة–**، دراسات وأبحاث، المجلد 08، العدد 03، جامعة الأغواط، الجزائر، جوان 2017.

83. مصطفى بورنان، **حاضنات الأعمال بين الدعم والتأهيل للمؤسسات المصغرة**، دراسات وأبحاث، المجلد 05، العدد 02، جامعة الأغواط، الجزائر، جوان 2014.

84. ملياني حكيم، سلطانية نجيبة، **نحو نموذج حاضنة مؤسسات صغيرة ومتوسطة أكاديمية في إطار ضوابط التنمية المستدامة**، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد2، جامعة برج بوعريريج، الجزائر، 2015.

85. منى منصوري، رضا يونس بوعصيدة، **حاضنات الأعمال كآلية لتدعيم الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية**، مجلة اقتصاد المال والأعمال، العدد 01، جامعة الشهيد حمه الأخضر، الوادي، جوان 2019.

86. ياسر عبد الرحمان، براشن عماد الدين، **قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر "الواقع والتحديات"**، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، العدد03، جوان 2018.

**هـ. الجريدة الرسمية**

87. المواد 19،18،17،16،15،14،13،12،11،10،09، من المرسوم التنفيذي رقم 03_78 المؤرخ في 25 فيفري2003، **يتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات**، الجريدة الرسمية، العدد 13، الصادر بتاريخ 26 فيفري 2003، الجزائر.

88. المادة 02 من المرسوم التنفيذي رقم 03_79 المؤرخ في 25 فيفري2003، **يتضمن الطبيعة القانونية لمراكز تسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومهامها وتنظيمها**، الجريدة الرسمية، العدد 13، الصادر بتاريخ 26 فيفري 2003، الجزائر.

89. المادة 03 من المرسوم التنفيذي رقم 03_78المؤرخ في 25 فبراير2003، **يتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات**، الجريدة الرسمية، العدد 13، الصادر بتاريخ 26 فبراير 2003، الجزائر.

90. المرسوم التنفيذي رقم 03 من 375 إلي 388، المؤرخ في 30 أكتوبر 2003، **يتضمن إنشاء 14 محضنة وورشة**، الجريدة الرسمية ،العدد 67، المؤرخ في 31 أكتوبر 2003، الجزائر.

91. المواد 04، 05، 06، 07، 08، من المرسوم التنفيذي رقم 03_78 المؤرخ في 25 فيفري2003، **يتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات**، الجريدة الرسمية، العدد 13، الصادر بتاريخ 26 فيفري 2003، الجزائر.

**و. المواقع الالكترونية**

92. http://www.tannet-group.com/Group/111/4070/20140830100531 (le 05/06/2020 à 18h50min)

93. https://www.abahe.uk/small-project-management-enc/65750-american-experience-for-establishing-small-projects.html(le 15/06/2020 à 13h34min

94. https://www.mdipi.gov.dz/bulletin-de-veille-statistique

95. http://www.businessincupators.eb2a.com/services.html (le 06/03/2020 à 15h20min)

96. http://drkhaledkassem.blogspot.com/2011/05/blog-post.html?m=1(le 30/04/2020 à 09h15min

97. https://www.almrsal.com/post/504343(le 15/03/2020 à 19h32min

**98**. https://www.academia.edu/23700243(le 28/04/2020 à 15h23min).

**99**. http://www.badir.com.sa (le 29/04/2020 à 17h20min) .

**100**. http://dim-msila.dz/?cat=8(le 10/06/2020 à 12h16min)

**101**. http://natp.dz/ (le 13/06/2020 à 17h08min).

**102**. http://www.echoroukonline.com/ (le 13/06/2020 à 16h30min).

**ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية**

**103.**Anne-Lyse Bizindavyi, **Le Processus D'incubation D'entreprise et les petites entreprises touristiques des pays en voie de développement: étude de cas sur le Burundi, En Afrique de l'est,** Mémoire présentée comme exigence partielle de la maitrise en développement du tourisme, Université Du Québec, Montréal, Juin 2014.

**104.**ESCWA: **Technology capacity-building initiatives for the twenty first century in the ESCWA members countries**, United Nations, New York, June, 2001.

**105.**Houria Sekkal, **Force et faiblesses de la petite et moyenne entreprise privée algérienne dans le contexte des reformes économiques**, mémoire de magister en science économiques, université d'oran, Algérie, 2011-2012 .

**106.**Meziane Karima, **Incubateur et système de soutien à l'entreprenariat**, diplôme master, université A.MIRA, Bejaia, Septembre 2018.

**107.**Mohamed Imen Salem, **The role of business incubators in the economie development of saudi arabia**, International business and economics research journal, volume 13, number 04, king saud university, kingdom of saudi arabia, July-august 2014.