جامعة بنها

" حَاضنات الأعمال ودَورها فى دَعم القُدرة التَنَافُسية للمشروعات الصَغيرة والمُتوسطة ومُتناهية الصِغر فى مَصر: تَجارِب دَولية "

" Business Incubators and their Role in Supporting the Competitiveness of Small، Medium and Micro Enterprises in Egypt: International Experiences "

إعداد

أحمد محمد سيف الدين السيد محمد

٢٠٢٠م

الملخص:

تَحظىَ المَشروعات الصَغيرة والمُتوسطة (Les Petites et moyennes entreprises) ومُتناهية الصِغر باهتمام كبير من قِبل مُختلف دِول العالم؛ نَظرا لمُساهماتها الفَعالة على الصَعيدين الاقتصادي والاجتماعي، فَتُعد إحدىَ الحُلول الأساسية للقَضاء على ظاهرة البَطالة (Le Chômage)، كما تَلعب دَوراً هاماً في زيادة النَاتِج المحلى الإجمالي والصادرات. لذا؛ يُعتبر هذا القطاع أداة فعالة تُساهِم في تَحقيق التَنمية الاقتصادية والاجتماعية، ويُعتبر الإبداع والابتكار والتَشجيع على البَحث والتَطوير (R & D) من أهم مُقومات تَحقيق القُدرة التَنافُسية (La compétitivité) والارتقاء بمُستوىَ الأداء إلى مُستوىَ تَنافُسى من حيث السِعر والجَودة. ومن هذا المُنطلق؛ بَرزت أهمية حاضنات الأعمال التي تَعمل على تَطوير وتَحديث مفهوم دَعم المَشروعات الصَغيرة والمُتوسطة (Les Petites et moyennes entreprises) ومُتناهية الصِغر. وفى هذا المَجال؛ تُعتبر آلية حاضنات الأعمال التِقنية من أكثر المَنظومات التي تم إبتكارها في الفترة الأخيرة، حيث تَعمل على الإسراع فى تَنفيذ برامج التَنمية الاقتصادية والاجتماعية والتِكنولوجية وخَلق فُرص عمل جديدة.

ومن الجَدير بالذِكر؛ يَرجع مفهوم حَاضنات الأعمال (Les Incubateurs d'entreprises) إلى خَمسينيات القرن الماضي، ولقد إرتبَط بالمَشروعات الرائدة والمُبتكرة كأساس لقبول احتضان المَشروعات الصَغيرة والمُتوسطة لها، كما أن هذه التَجربة انتشرت فى العديد من دِول العالم، حيث بَدأت فى الولايات المُتحدة الأمريكية وَحققت نَتائج ملموسة، كما قَامت الولايات المُتحدة الأمريكية بمُساعدة بعض دول الاتحاد الأوروبي (UE)، فأصبَحت هُناك نَماذج عالمية تَتَناسب مع احتياجات المَشروعات الصَغيرة والمُتوسطة فى كُل دولة، وتَطورت التَجربة وتَعددت نَماذجها رَغم حداثتها النِسبية، إلا أنها كانت من أهم الآليات (Les mécanismes) التى إنتَهجتها الحكومة البرازيلية للنهوض بالاقتصاد القومي للدولة.

كما تَسعىَ حاضنات الأعمال (Les Incubateurs d'entreprises) لتَوفير البِنية التَحتية من المَشروعات المُغذية والمُدعمة للصِناعات الصَغيرة والمُتوسطة؛ بالإضافة إلى تَحويل البَطالة فى المُجتمع إلى قوة اقتصادية قادرة على العطاء وتَوفير الوظائف للغير من خلال زيادة عدد المَشروعات الصَغيرة والمُتوسطة، وتَشجيع الفئات

التى لا تَملُك الخِبرات الكافية لإقامة المَشروعات الصَغيرة، ونَشر وتَنمية مفهوم المَشروعات الخاصة لديها، وتَوجيه رجال الأعمال نحو المَشروعات عالية التِكنولوجيا، وتَدعيم الجهود التَعاوُنية بين قطاع الأعمال والجامعات ومَراكز البَحث العلمي والهيئات الحكومية للنهوض بالمُجتمع المَحلى، وتَسويق الأبحاث والدِراسات التى تقوم بها الجامعات ومراكز البَحث العلمي والتكنولوجي، كما تَعتمد هذه الدِراسة على المَنهج الاستقرائي والإستنباطى والوَصفى التَحليلى لتَشخيص وتَحليل الوَضع الراهن لحاضنات الأعمال فى مصر؛ بالإضافة إلى إجراء عَرض تَحليلى نَقدي للخِبرات والتَجارِب الدولية للنهوض بالمشروعات الصَغيرة والمُتوسطة من خلال حاضنات الأعمال ودَورها فى رَفع القُدرة التَنافُسية من خلال تَحقيق أهدافها المرجوة.

الكلمات المفتاحية: (المَشروعات الصَغيرة والمُتوسطة، البطالة، النَاتِج المحلى الإجمالي، التَنمية الاقتصادية والاجتماعية، الإبداع، الابتكار، البَحث والتَطوير، القُدرة التَنافُسية، السِعر، الجَودة، حاضنات الأعمال، فُرص عمل، الاتحاد الأوروبي، الحكومة البرازيلية، البِنية التَحتية، الوظائف، رجال الأعمال، قطاع الأعمال، الجامعات، مراكز البَحث العلمي، الهيئات الحكومية، المُجتمع المَحلى، الأبحاث).

" Business Incubators and their Role in Supporting the Competitiveness of Small، Medium and Micro Enterprises in Egypt: International Experiences "

Abstract

Small and medium-sized enterprises (SMEs) are highly regarded by various countries of the world. Due to their active economic and social contributions, it is one of the basic solutions to eradicate unemployment and plays an important role in increasing GDP and exports. Therefore, this sector is an effective tool that contributes to the achievement of economic and social development, Innovation, innovation and promotion of (R & D) are among the most important elements of achieving competitiveness and elevating performance to a competitive level in terms of price and quality. In this context, the importance of business incubators that develop and modernize the concept of support for small, medium and micro enterprises has become prominent. In this regard, the technical incubators mechanism is one of the most recently created systems that accelerate the implementation of

economic, social and technological development programs and create new job opportunities.

The concept of business incubators dates back to the 1950s, and has been associated with pioneering and innovative projects as a basis for accepting SME incubation. This experience has spread in many countries of the world, starting in the (USA) and achieving tangible results. With the assistance of some European Union countries, so that there are international models suited to the needs of small and medium enterprises in each country, and developed the experience and many models despite the recent proportions But it was one of the most important mechanisms adopted by the Brazilian government to promote the national economy of the state.

In addition to transforming the unemployment in the society into an economic force capable of giving and providing jobs to others by increasing the number of small and medium enterprises, and encouraging groups that do not have the necessary expertise to establish small projects, Developing the concept of private enterprise, guiding entrepreneurs towards high-tech projects, and strengthening cooperative efforts between business, universities and scientific research centers, Governmental bodies to promote the local community, and marketing research and studies carried out by universities and centers of scientific and technological research, This study also draws on the inductive, deductive and analytical descriptive approach to diagnose and analyze the current situation of business incubators in Egypt.

Key Words:- (SMEs - Unemployment - GDP - Economic and social development- Innovation - Innovation - Research and development - Competitiveness - Price - Quality - Business incubators - Job opportunities - European Union - Brazilian government - Infrastructure - Jobs - Business - Business - Universities - Scientific research centers - Government agencies - Local community – Research).

مقدمة:

تُعتبر **المشروعات الصَغيرة والمُتوسطة المُحرِك الأساسى** الذى يَقود **عملية النمو الاقتصادي**؛ كما تُؤكد **الأدبيات الاقتصادية** على أهمية **الاستثمار** فى **رَأس المال البَشرى** باعتباره **أفضل** أنواع **الاستثمار**، فهو **مُفتاح** تَقدُم **الأمم والشعوب**، كما تُعتبر **قيمة الاقتصاد محدودة** إن لم **يُستغل** فى سَبيل دَفع **عجلة التَقدُم**، حيث لا يَتأتىَ **تَفعيل دوره** إلا من خلال **تَنمية الموارد البَشرية** التى تُحوِل **الثروات** من مُجرد **كميات نَوعية** إلى **طاقات إبداعية وتِقنيات** ذات **إسهامات فاعلة وفعالة ومُتنوعة** فى تَحقيق **التَقدُم المنشود**[٢٢٩]. وتُعَد **ريادة الأعمال** من أهم **عناصر التَنمية** فى **الاقتصادات الحديثة**؛ فهى **تُسهِم** فى إيجاد **مشروعات مُبتكرة** ذات **أفكار جديدة** تُنتِج **سِلع وخدمات** ذات **قيمة مُضافة**، كما أن أكثر **الاقتصادات الحديثة** نَجاحاً هى **القادرة** على خَلق **مزيج** من **رُواد الأعمال المُبتكرين وحاضنات الأعمال والمشروعات الصَغيرة**[٢٣٠]، كما تُقدِم **حاضنات الأعمال** بأنواعها **المُختلفة** العديد من **الأدوار** لدَعم **رُواد الأعمال والمشروعات الصَغيرة والمُتوسطة**، ولقد تَبنت **المُؤسسات الحكومية والخاصة الحاضنات** بوصفها **أداة** لتَقليص **احتمالية الإخفاق**، فضلاً عن كونها **أداة** لتَسريع **عمليات الابتكار** فى **الأعمال** من خلال **احتضانها للطاقات البَشرية المُؤهلة والمُدربة** القادرة على **العَمل والإبداع**، حيث تَسعىَ هذه **الدراسة** لتَحديد **دور حاضنات الأعمال** فى دَعم **رُواد الأعمال والمشروعات الصَغيرة والمُتوسطة**، بالإضافة إلى **تَحديد المُعوقات** التى **تُواجه** تلك **الحاضنات** وتَحوُل دون **تَحقيق الدَعم المطلوب** للخروج **برُؤية** لمُواجهة تلك **المُعوقات**.

أهمية الدراسة:

تَنبثق **أهمية الدِراسة (L' Importance de l'étude)** من خلال **التالي** بيانه:-

---

([٢٢٩]) د/ عاطف الشبراوى، " **تَجارب عالمية وعربية لتشجيع الإبداع التكنولوجي** "، ورقة عمل مُقدمة للاجتماع الخامس للمنظومة العربية لتَبادُل المعلومات التكنولوجية، المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، الرباط، المغرب، ٢٠٠٢، صـ ٤ – ٥٦.

([٢٣٠]) د/ نبيل محمد شلبى، " **نَموذج مُقترح لحاضنة تِقنية بالمملكة العربية السعودية** "، ورقة عمل مُقدمة لندوة " **واقع ومُشكلات المُنشآت الصَغيرة والمتوسطة وسُبل دعمها وتَنميتها** "، الغرفة التجارية الصناعية، الرياض، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٢، صـ ١٢.

- تُسلِط **الضُوء** على **موضوع هام** وهو كيفية **استثمار العقول والكفاءات البَشرية ؟؛ فالموارد البَشرية** تُمثِل **شرطاً أساسياً** لتَحقيق **التَنمية الشاملة**، حيث أن **الدولة** التى **تَعجز** عن **تَنمية مواردها البَشرية** لا يُمكِنها أن تُحقِق **أهدافها المرجوة**(٢٣١).
- تُعتبر **ريادة الأعمال (L' Entrepreneuriat)** من **الاستراتيجيات الهامة** لتَحقيق **الاستثمار** فى **رأس المال البَشرى (Le Capital humain)**؛ حيث أنه **نوع** من **أنواع التَمكين الاقتصادي** الذى يؤدى إلى **تَنمية قُدرات الأفراد** بِصورها **المُختلفة**، بالإضافة إلى **حَفزها وتَهيئة الظروف** التى تَجعلهم **قادرين** على أن يكونوا **ناشطين ومُساهمين حَقيقيين** فى **عمليات تَوليد الدَخل والثروة** فى **المُجتمع**(٢٣٢) **Une (Communauté)**.
- إن تَقديم **الاهتمام والعناية** اللازمة **لريادة الأعمال (L' Entrepreneuriat)** بِوجه **عام وحاضنات الأعمال والمشروعات الصَغيرة والمُتوسطة** بِوجه **خاص** أمر فى **غاية الأهمية**؛ حيث أنها تَعمل على **تَحقيق ودَعم القُدرة التَنافُسية لحاضنات الأعمال والمشروعات الصَغيرة والمُتوسطة**، بالإضافة إلى **قُدرة** هذا **القطاع** على **الإسهام الفعال** فى **عَملية التَنمية الاقتصادية بأنواعها ومجالاتها المُختلفة**، وتَحقيق **مَجموعة** من **الأهداف الاقتصادية والاجتماعية**(٢٣٣).

---

(٢٣١) د/ الجوهرة ناصر عبدالعزيز الهزانى، " **دور حاضنات الأعمال فى دعم رُواد الأعمال والمشروعات الصَغيرة: دراسة مُطبقة على حاضنات الأعمال فى مدينة الرياض** "، مجلة الخدمة الاجتماعية، العدد (٥٤)، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين، القاهرة، يونيو، ٢٠١٥، صـ ١٧ – ١٨.

(٢٣٢) أ/ حسين عبدالمطلب الأسرج، " **المشروعات الصَغيرة والمتوسطة ودورها فى التشغيل فى الدول العربية** "، مجلة الباحث، العدد (٨)، الجزائر، ٢٠١٠، صـ ٤٧.

(٢٣٣) د/ مختار أبوصاع، د/ عاصم التائب، " **حاضنات الأعمال كأداة أساسية لدعم وتطوير المشروعات الصَغيرة والمُتوسطة: تجارب عربية وتحديات عملية والتجربة الليبية نموذجاً** "، مجلة الاقتصاد والتجارة، العدد (٤)، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة الزيتونة، طرابلس، ليبيا، ديسمبر، ٢٠١٣، صـ ٢٤٧ – ٢٧١.

مشكلة الدراسة:

تَتمثل **مُشكِلة الدِراسة (Le Problème d'étude)** فى **الإجابة** على **التَساؤلات التالية:-**

- ما هى **الأنواع المُختلفة لحاضنات الأعمال ؟** وما هى **الفروق الجوهرية** بينها **؟.**
- ما هى **مُميزات حاضنات الأعمال (Les Incubateurs d'entreprises)** بالمُقارنة **بالمداخل الأخرى** التى تَقوم **بِدَعم المشروعات الصَغيرة والمُتوسطة ؟.**
- كيف **تَستمر** علاقة **حاضنات الأعمال بالمشروعات الصَغيرة والمُتوسطة** التى **تَتبناها** بعد انتهاء **فترة الاحتضان ؟** وهل تُؤثر **علاقة** ما بَعد انتهاء **فترة الاحتضان** على **قُدرة** تلك **المشروعات الصَغيرة والمُتوسطة** فى **الحفاظ** على **ميزتها التَنافُسية ؟.**
- ما **العوامل المُؤثرة** فى مَدىَ **استفادة المشروعات الصَغيرة والمُتوسطة** من **الخدمات** التى **تُقدِمها حاضنات الأعمال** فى **جمهورية مصر (L' Egypte) العربية** فى **دَعم قُدرتها التَنافُسية** بما **يُساعدها** على تَحقيق **أهدافها المرجوة ؟.**
- ما هى **احتياجات التَطوير** اللازمة لتلك **الحاضنات (Les Incubateurs)** فى **جمهورية مصر العربية** لتُصبِح **قادرة** على **رَفع القُدرة التَنافُسية للمشروعات الصَغيرة والمُتوسطة بالمُقارنة** بغيرها من **التَجارِب والخِبرات** فى **الدول الأخرى المُشابهة ؟.**

أهداف الدراسة:

تَعدَدت **أهداف الدِراسة (L' Importance de l'étude)** وهى كالتالي بيانها:-

- تَحديد **دَور حاضنات الأعمال (Les Incubateurs d'entreprises)** فى دَعم **رُواد الأعمال (Les Entrepreneurs)** فى **المشروعات الصَغيرة والمُتوسطة.**
- تَحديد **المُعوقات (Les Contraintes)** التى تُواجه **حاضنات الأعمال (Les Incubateurs** d'entreprises) والتي **تَحول** دون **تَطبيقها للدَعم المطلوب.**
- التَوصُل **لرُؤية مُستقبلية** لمُواجهة **المُعوقات (Les Contraintes)** التى تُواجه **حاضنات الأعمال** فى **دَعمها لرُواد الأعمال والمشروعات الصَغيرة والمُتوسطة.**

منهجية الدراسة:

اعتمدت **الدِراسة (L' Étude)** فى سَبيل **تَحقيقها لأهدافها (Les objectifs)** على **المَنهج الاستقرائي والإستنباطى (La méthode d'extrapolation et de développement)** **والوَصفى التَحليلى (L' Analyse descriptive) لتَشخيص (Le Diagnostic) وتَحليل (L' Analyse) الوَضع الراهن (La Situation pour l'instant) لحاضنات الأعمال (Les Incubateurs d'entreprises)** فى **مصر (L' Egypte)**؛ بالإضافة إلى إجراء **عَرض تَحليلى نَقدي للخِبرات والتَجارِب الدولية (Les Expertise et expérience internationals)** للنهوض **بالمشروعات الصَغيرة والمُتوسطة (Les Petites et moyennes entreprises)** من خلال **حاضنات الأعمال (Les Incubateurs d'entreprises)** ودَورها فى **رَفع القُدرة التَنافُسية (L' Augmenter la compétitivité)** من خلال **تَحقيق أهدافها المرجوة.**

أقسام الدراسة:

مقدمة:-

القسم الأول: الإطار النظرى لحاضنات الأعمال والمشروعات الصَغيرة والمُتوسطة فى مصر:-

- **أولاً: ماهية حاضنات الأعمال وأهدافها وخصائصها وأهميتها.**
- **ثانياً: مراحل المشروعات الصَغيرة والمُتوسطة بالحاضنة.**
- **ثالثاً: مراحل تكوين حاضنات الأعمال وأنواعها.**
- **رابعاً: التوزيع الجُغرافى الحالي لحاضنات الأعمال فى مصر.**
- **خامساً: الفوائد العائدة على أصحاب المشروع داخل الحاضنة.**
- **سادساً: الخدمات التى تُقدِمها حاضنات الأعمال داخل الحاضنة.**
- **سابعاً: العوامل التى تُساعد فى نجاح وإخفاق حاضنات الأعمال فى مصر.**
- **ثامناً: العلاقة بين المشروعات الصَغيرة والمُتوسطة والحاضنات التِكنولوجية.**
- **تاسعاً: دَور حاضنات الأعمال فى مُواجهة مُعوقات المشروعات الصَغيرة فى مصر.**

القسم الثاني: التَجارِب والخِبرات الدولية فى حاضنات الأعمال وسُبل الاستفادة منها فى مصر:-

- **أولاً: تَجارِب الدول المُتقدمة.**
- **ثانياً: تَجارِب الدول النَاشئة والعربية.**
- **ثالثاً: الدِروس المُستفادة من التَجارِب والخِبرات الدولية فى حاضنات الأعمال فى مصر.**
- **رابعاً: دَور الدولة فى دَعم وتَمويل حاضنات الأعمال.**
- **خامساً: دَور المُؤسسات المالية فى النهوض بحاضنات الأعمال فى مصر.**
- **سادساً: دَور مُؤسسات البَحث العلمي فى النهوض بحاضنات الأعمال فى مصر.**

النتائج والتوصيات.

المراجع العربية.

القسم الأول: الإطار النظرى لحاضنات الأعمال والمشروعات الصَغيرة والمُتوسطة فى مصر:

تُساعِد **حاضنات الأعمال (Les Incubateurs d'entreprises)** **المشروعات الصَغيرة والمُتوسطة** فى **التَغلُب** على **المُعوقات (Les Contraintes)** التى **تُواجهها** من خلال تَقديمها **لخدمات أساسية مُشتركة للرُواد والمُبدعين وأصحاب الأفكار المبدئية** لهذه **المشروعات**؛ وتَسهيل **فَترة البِدء** فى **إقامتها** على **أُسس ومعايير مُتطورة**، فَتُوفِر **الحاضنة الموارد المالية** اللازمة **لطبيعة** هذه **المشروعات والاستشارات الفنية والمُساعدات التَسويقية**[٢٣٤]، بالإضافة إلى خَلق **صور ذهنية للنجاح وبيئة أعمال مُلائمة** داخل **الحاضنة**، كما يُوجد فى **الحاضنة** مجموعة من **المكاتب والوحدات الإنتاجية والمعامل** تَتمشىَ مع **طبيعة أنشطة المشروعات المُنظمة** إليها[٢٣٥]، **ونَتناول** هذا **القسم** من خلال **التالي** بيانه:-

أولاً: ماهية حاضنات الأعمال وأهدافها وخصائصها وأهميتها:-

تَعددت **تَعريفات حاضنات الأعمال (Les Incubateurs d'entreprises)** فهى: **{ أداة** من **الأدوات المُعتمدة** لدَعم **المشروعات الصَغيرة والمُتوسطة المُبتدئة**؛ حيث أنها **مُؤسسة قائمة بذاتها** تَتمتع **بالشخصية الإعتبارية**، كما **تُوفِر** مجموعة من **الخدمات والتَسهيلات للمشروعات الصَغيرة والمُتوسطة** لتَتجاوز **أعباء المرحلة الأولىَ** من **حياة المشروع**، وقد تكون **الحاضنة (L' Incubateur) مُؤسسة خاصة** أو **مُختلطة** أو **تَابعة للدولة**، حيث أن **التَابعة للدولة** تُعطى **دعماً** أكبر **للمشروعات الصَغيرة والمُتوسطة }**، كما **تُعرف** بأنها: **{ عملية مُستمرة** لتَنمية **المشروعات الصَغيرة والمُتوسطة** التى تَمُر **بمرحلة التَأسيس** أو **الإنشاء وبداية النشاط**، حتى

---

(٢٣٤) د/ نيفين منير توفيق، " **مفهوم حاضنات الأعمال وتطبيقاته فى الحالة المصرية** "، مجلة النهضة، المجلد (١٤)، العدد (٢)، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، إبريل، ٢٠١٣، صـ ٨٩.

(٢٣٥) د/ غادة إبراهيم حنفى إبراهيم، " **اطار مُقترح لتطوير تَجربة حاضنات المشروعات الصَغيرة فى مصر : دراسة تحليلية مُقارنة مع تجارب ناجحة لعدد من الدول** "، مجلة البحوث التجارية، المجلد (٣٩)، العدد (٢)، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، القاهرة، يوليو، ٢٠١٧، صـ ٢٥٠ – ٢٧١.

تَضمن **بَقائها ونموها** خاصة فى **مرحلة بداية النشاط** من خلال **تَقديم** مُختلف **المُساعدات المالية والفنية** وغيرها من **التَسهيلات الأخرى**[٢٣٦]).

ومن **العَرض السَابق** يَتضح؛ أن **حاضنات الأعمال (Les Incubateurs d'entreprises)** أداة هامة **لتَطوير المشروعات الصَغيرة والمُتوسطة** من خلال **تَمكين المُبتكرين والمُبدعين** من **تَجسيد أفكارهم** فى **مُنتجات** أو **عَمليات قابلة للتَسويق** سواء **بِخَلق مشاريع جديدة** أو **تَطوير وتَنمية القائم منها** عبر تَوفير **مصادر التَمويل والاستشارات الإدارية والفنية** اللازمة، بالإضافة إلى **المُتابعة المُستمرة لعمليات التَشغيل** من أجل **تَحقيق الأهداف المُخططة**، حيث أن **أهداف (Les Objectifs) حاضنات الأعمال** تَتمثل فى **التالي**[٢٣٧]:-

- تُسهِم **حاضنات الأعمال (Les Incubateurs d'entreprises)** بدَور **هام** فى **تَنمية المُدن الثانوية**؛ فتَواجُدها فى **مُختلف المُدن والمناطق البعيدة** يُساعد على **تَخفيف حِدة التَمركُز العُمراني الزائد لعَواصم الدول ومُدنها الرئيسية.**
- تُساهِم **حاضنات الأعمال** فى **تَوطين التِكنولوجيا المُستوردة**؛ بالإضافة إلى **المُساعدة** فى **نَقل التِكنولوجيا** من **الدول المُتقدمة والمُتطورة** وتَعزيز **استخداماتها** فى **المُجتمع المَحلى** بما يَخدم **عملية النِمو الاقتصادي**، فهى **تَعمل** على **تَفعيل الحوافز** على **إنشاء الشركات وتَنميتها** بما تُوفره **لأصحاب الشركات** من **خبرة واتصالات ووسائل تَحتاجها** للنَفاذ إلى **الأسواق المحلية والدولية.**
- تَعمل **حاضنات الأعمال** على **دَعم العلاقات التَكامُلية والتَشابُكية** بين **المشروعات الصَغيرة والمُتوسطة** من **ناحية** وبين **المشروعات الكبيرة** من **ناحية أخرى**؛ مما يَدفع **بعملية التَنمية الاقتصادية والاجتماعية** إلى **الأمام.**

([٢٣٦]) د/ لطيفة كلاخى، " **واقع حاضنات الأعمال فى بعض الدول العربية** "، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد (٢٨)، جامعة زيان عاشور، الشلف، الجزائر، ديسمبر، ٢٠١٦، صـ ٢٩٥ – ٣٠٣.

([٢٣٧]) د/ حسين عليان الهرامشة، " **دور حاضنات الأعمال فى ايجاد المشروعات الريادية التكنولوجية وتطويرها فى الأردن** "، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات القانونية، المجلد (١٤)، العدد (٢)، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن، ٢٠١٤، صـ ١٩٦ – ٢٠٩.

- تُعتبر **الحاضنات (Les Incubateurs)** وسيلة **فعالة** فى **استبدال الاستيراد بمُنتجات محلية**؛ وبالتالي تَوفير **العُملات الأجنبية**، وتَعظيم **النَاتِج المحلى الإجمالي (PIB)**، كما أن هُناك **إمكانية** فى أن تُصبِح **الحاضنة مُوجهة للتَصدير** بأن **تَتخصص** فى **سَد الاحتياجات التَصديرية** وِفقاً **لدِراسة الأسواق العالمية ومُتطلباتها**، بالإضافة إلى **تَوطين التِكنولوجيا وتَصديرها**، وتَعظيم **دَور** بعض **الحِرف والصناعات**، وإضفاء **بُعد إبداعى** لهذه **الحِرف**[٢٣٨].
- تَعزيز **النَاتِج المَحلى الإجمالي (Le produit intérieur brut) (PIB)**.
- تَنمية **مَناطق مُعينة** أو **قطاعات اقتصادية (L' Économique)** مُحددة.
- مُساعدة **البَاحثين (Les Chercheurs)** على الوصول **بنتائج الأبحاث** التى **يُنفذونها** إلى **مرحلة التَطبيق العَملى والإنتاج التِجارى (Le Commercial)**.
- تَشجيع **البنوك والجهات التَمويلية (Les Banques et financiers)** الأخرىَ على **التَعامُل (Le Traiter)**مع **قطاع المشروعات الصَغيرة والمُتوسطة**.
- **الرَبط** مع **الهيئات المُساعدة** فى **إنجاز المشروع** مثل: **{ مصادر التَمويل، مراكز البَحث العلمي، الجهات الحكومية التَنظيمية، هيئات التسويق**، وغيرها **}** .
- تَطوير **أفكار جديدة** لخَلق وإيجاد **مشروعات إبداعية جديدة** أو **المُساعدة** فى **تَوسعة مشروعات قائمة** بما **يُساهِم** فى **الارتقاء بالقُدرة التَنافُسية** لهذه **المشروعات الصَغيرة والمُتوسطة (Les Petites et moyennes entreprises)**.

---

(٢٣٨) د/ حسين أحمد شحات على، " **الحرف التقليدية بين القصور الشكلى والخبرة المادية والتقنية**"، حول مؤتمر " **الفن التشكيلي بين القيم المادية والقيم الروحية** "، المؤتمر العلمي الدولي الثاني للفنون التشكيلية، كلية التربية النوعية، جامعة جنوب الوادى، خلال الفترة (١ – ٣)، نوفمبر، القاهرة، ٢٠١٠، صـ ١ – ١٧.

- تَوفير **خدمات للهيئات التَمويلية** لتَشمل **الأبحاث والتَدريب والإشراف والمُراقبة لزيادة وتَعزيز النِمو الاقتصادي**[٢٣٩] **(La Croissance économique)**.
- مُراجعة **عَمليات التَشغيل** لمُنتسبيها **بصورة دَورية** لتَحقيق **الأهداف المرجوة** منها. كما تَعددت **خصائص حاضنات الأعمال**[٢٤٠]؛ وتَتمثل فى **التالي** بيانه:-
  - قد تكون **مُؤسسات (Les Institutions) عامة** أو **خاصة** أو **مُختلطة**.
  - تَدعُم **المشروعات الصَغيرة (Les Petits projets) والمُتوسطة** من خلال **حِزمة مُتكاملة (Le Forfait intégré)** من **آليات الدَعم (Le Soutien)**.
  - تَوفير **الدَعم (Le Soutien)** من خلال **مُدة مُعينة** إلى أن يَتم **إخراج المشروع** من **الحاضنة (L' Incubateur)** بَعد **وصوله** إلى **مرحلة النُضج**.
- تَوفير **مكاناً لاحتضان المشروعات الصَغيرة والمُتوسطة**؛ كما **يُمكنها** أن **تَدعُم المشروع** فى **موقعه**، كما تكون بعض **الحاضنات** تَابعة **لمُؤسسة** أو **جهة** تَتلقىَ منها **الدَعم**، كما **يُمكن** أن تكون فى **شكل مُستقل**.
- قد يكون بها **مقر مادى**؛ وفى بعض **الأحيان** تُقدِم **الخدمات والدَعم** من خلال **شبكة الإنترنت**. كما تَتَعدد **أهمية حاضنات الأعمال** من خلال:-
- تَقديم **المَشورة العلمية (L' Avis scientifique) ودراسات (Les Études) الجَدوىَ للمشروعات الصَغيرة (Les Petits projets) والمُتوسطة النَاشئة**.
- تَربُط **المشروعات الناشئة والمُبتكرة (Les Projets émergents et innovants) بالقطاعات الإنتاجية وحركة الأسواق ومُتطلباتها**.

---

(٢٣٩) د/ عبدالله سعيد الهاجرى، " **دور حاضنات الأعمال فى التَنمية الصناعية فى دولة الكويت** "، المُلتقىَ العربي حول " **تَعزيز دَور الحاضنات الصناعية والتكنولوجية فى التَنمية الصناعية** "، خلال الفترة (١٢ – ١٤)، أكتوبر، تونس، ٢٠١٥، صـ ١ – ٢١.

(٢٤٠) د/ لطيفة كلاخى، " **واقع حاضنات الأعمال فى بعض الدول العربية** "، مرجع سبق ذكره، صـ ٣٠٠.

- تُشجِع **المُستثمرين غير التقليدين والمُغامرين** على إنشاء **الشركات الخاصة** بهم والتى **تُوصف** بأنها: **{ شركات رأس المال المُخاطر }.**
- **تُساهِم** فى **تَوظيف نَتائج البَحث العلمي والابتكارات والإبداعات** فى شَكل **مشروعات (Les Projets)** تَجعلها **قابلة للتَحوُل** إلى **الإنتاج.**
- تُوفِر **فُرص عمل للراغبين** بأن يكونوا **رجال أعمال حقيقيين.**
- **تَعمل** على **إقامة ودَعم مشروعات إنتاجية** أو **خدمية صَغيرة** أو **مُتوسطة** تَعتمد على **تَطبيق تِقنيات مُناسبة وابتكارات حديثة.**
- تُؤهل **جيلاً** من **رُواد الأعمال ودَعمهم ومُساندتهم لتَأسيس أعمال جادة** مما يُساهِم فى **تَنمية الإنتاج** وتَوفير **فُرص عمل** والنهوض **بالاقتصاد الوطني.**
- تُساعد **المشروعات الصَغيرة والمُتوسطة** على **مُواجهة المُعوقات: { المالية، الإدارية، الفنية، التَسويقية }** التى عادة ما **تُواجه مرحلة التَأسيس.**
- تُقدِم **الدَعم والمُساندة (Le Support et support) للمشروعات الصَغيرة والمُتوسطة** لتَحقيق **مُعدلات نمو اقتصادي مُرتفعة.**
- تَفتح **المجال** أمام **الاستثمار (L' Investissement)** فى **مجالات ذات جدوىَ للاقتصاد الوطني** كـ: **{ حاضنات الأعمال التِكنولوجية، حاضنات الأعمال الصُغرىَ والداعمة، حاضنات مشاريع المعلوماتية،. .... إلخ[٢٤١] }).**

ثانياً: مراحل المشروعات الصَغيرة والمُتوسطة بالحاضنة:-

تَمُر **المشروعات (Les Projets) المُنضمة للحاضنة** بعِدة **مراحل مُهمة** حتى **تَصل** إلى **مرحلة النُضوج**[٢٤٢]؛ وهذه **المراحل (Les étapes)** على النَحو **التالي** بيانه:-

---

([٢٤١]) د/ جمال حامد على هندى، " **حاضنات الأعمال ودورها فى دَعم ومُساندة المشروعات الصَغيرة والمُتوسطة** "، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد (٩)، العدد (١)، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، القاهرة، ٢٠١٨، صـ ٥٦٦ – ٥٧٩.

([٢٤٢]) د/ عاطف الشبراوى إبراهيم، د/ محمد مجدى ذكى، " **حاضنات الأعمال: مفاهيم مبدئية وتجارب عالمية** "، المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة، إيسيسكو، الرباط، المغرب، ٢٠٠٥، صـ ٤٢ – ٦٦.

- **مرحلة الدراسة والمُناقشة المَبدئية والتَخطيط**؛ حيث **يَتم** فى هذه **المرحلة** ومن خلال **المُقابلات الشخصية (Les Entretiens)** بين **إدارة الحاضنة والمُتقدمين بمشروعاتهم (Les Candidats) التَأكُد** من التالي بيانه:-
  - **جدية صاحب الفِكرة أو المشروع**؛ بالإضافة إلى **مَدىَ تَطبيق معايير الاختيار (Les Critères de sélection)** على **المُستفيدين ومشروعاتهم**.
  - قُدرة **فريق العمل (Le Personnel)المُقترح** على **إدارة المشروع**.
  - **نوعية وطبيعة الخدمات (Les Services)** التى يَتطلبها **المشروع** من **الحاضنة**؛ بالإضافة إلى **قُدرة الحاضنة** على **تَوفيرها**.
  - **الدِراسة التسويقية والخِطط** التى تَضمن **قُدرة المُنتج** على **النَفاذ للأسواق**.
  - **الخِطط المُستقبلية (Les Plans futurs) لتَوسُعات المشروع**.
- **مرحلة إعداد خُطة المشروع**؛ بُناءاً على **النَتائج (Les Résultats)** التى يَتم **التَوصُل** إليها فى **المرحلة الأولىَ (La Première étape)** أثناء **إعداد دراسة جدوىَ المشروع اقتصادياً وفنياً وتَسويقياً**، يَقوم **المُستفيد** بإعداد **خُطة المشروع**.
- **مرحلة الانضمام للحاضنة وبِدء النشاط**؛ حيث **يَتم** فى هذه **المرحلة التَعاقُد** مع **المشروع (Le Projet)**، ويُخصص له **المكان المُناسب** طبقاً **لخُطته**.
- **مرحلة نمو تطوير المشروع**؛ **يَتم** فى هذه **المرحلة مُتابعة أداء المشروعات** التى تَعمل **داخل الحاضنة ومُعاونتها** على تَحقيق **مُعدلات نمو مُرتفعة** من خلال **المُساعدات والاستشارات** من **الأجهزة الفنية المُتخصصة بإدارة الحاضنة**.

مرحلة التَخرُج من الحاضنة؛ تُمثِل هذه **المرحلة الخُطوة الأخيرة** بالنسبة **للمشروعات** داخل **الحاضنة (L' Incubateur)**، وتَتم **عادة** بين **فَترات تَتراوح** من: **{ 2 – 3 } سنوات** من **تاريخ قبول المشروع بالحاضنة**، وذلك طبقاً **لمعايير مُحددة للتَخرُج**، حيث **يَتوقع** أن يكون **المشروع** قد حَقق **قَدراً** من **النجاح والنمو**، وأصبح **قادراً** على **بِدء نشاطه** خارج **الحاضنة** بحجم **أعمال أكبر**.

ثالثاً: مراحل تكوين حاضنات الأعمال وأنواعها:-

تَمُر **الحاضنات (Les Incubateurs)** بـ **4 مراحل أساسية** فى **إنشائها** وهى[٢٤٣]:-

- **مرحلة الدراسات الأساسية**؛ بما **تَشمله** من **اتصالات** بين **الجهة الراعية للمشروع والجهات والهيئات (Les Corps et corps) المُنظِمة** لعَمل **حاضنات الأعمال**، بالإضافة إلى **جَمع المعلومات** عن **المكان والمساحة والمشروعات المُستهدفة بالرعاية**، وتَكوين **الإطار العام (Le Cadre général) لمشروع إقامة الحاضنة**، وتَحديد **التكاليف المُتوقعة** خلال **السنوات الأولىَ للحاضنة**.
- **مرحلة تَنفيذ دراسة الجدوىَ وتَصميم المكان والإعداد والتَشغيل الأولىِ**؛ حيث يَتم **جَمع** كافة **البيانات (Les Données)** فى هذه **المرحلة (La Scène)** عن **احتياجات المشروعات الصَغيرة والمُتوسطة (Les Petites et moyennes entreprises)** المُستهدف **احتضانها** من حيث: **{ المساحة، التَجهيزات، الخدمات، المواد الأولية، تَكاليف النقل، كيفية تَوفير** كافة هذه **الاحتياجات ؟، تَكاليف دَورة التَشغيل الأولىَ** لكُل **مشروع، حَجم العِمالة المُتوقعة، المهارات المطلوبة }** وغيرها من **البيانات** اللازمة **لإعداد دراسة جدوىَ وخُطة عَمل** لكل **مشروع**، وهو ما يَقوم به **أصحاب المشروعات المُتقدمة للحاضنة تَحت إشراف إدارتها**.
- **مرحلة تَشغيل مبدئى**؛ حيث يَتم **البِدء بتشغيل** بعض **المشروعات للتَجرِبة**، بالإضافة إلى أنه **لا تَعمل الحاضنة بكامل طاقتها**، بَل **تَبدأ باحتضان** بعض **المشروعات الصَغيرة والمُتوسطة (Les Petites et moyennes entreprises)**.
- **مرحلة التشغيل الدائم**؛ وهى **المرحلة** التى **تُباشِر** فيها **الحاضنة مَهامها** خاصة فى **مجال إستقبال المشروعات الصَغيرة والمُتوسطة ورعايتها فترة الاحتضان**

([٢٤٣]) د/ عبدالسلام بشير الدويبى، " **دور حاضنات الأعمال والابتكار التقني في دعم المُبادرين** "، ورشة عمل حول " **المشروعات الصُغرى والمُتوسطة** "، مجلس التخطيط الوطني، طرابلس، ليبيا، يوليو، ٢٠٠٧، صـ ١٠٥ – ١٨٦.

المُخصصة لكُل **مشروع**. كما أن **وجود حاضنات** يَحتاج إلى **أوجُه دَعم وشَبكات محلية وعالمية تَخدم وتَعمل** على **نَجاح** تلك **الآلية** وهى[٢٤٤]:-

- **شَبكة محلية لتيسير قيام الأعمال**؛ حيث **تَتكون** من **مُستثمرين** لتَوفير **رأس مال إبتدائى** أو **رأس مال مخاطر**، حيث أن **مُهمتها تَيسير أعمال تَسويق المُنتجات** أو **الخدمات** التى تُنتِجها **المشروعات الصَغيرة والمُتوسطة**.
- **شبكة محلية لتقديم المعرفة**؛ حيث **تَتكون** من: **{ شركات، مُؤسسات، علوم تِقنية (Les Sciences techniques)، خُبراء، مُستشارين مُتخصصين**. ... إلخ **}**، ونَجد هُناك **شبكات محلية مُتعددة** فى **دول: { أوروبا، أمريكا، إستراليا }** تُكوِن **العلاقات**، كما تَقوم **بتَبادُل التَجارِب** بين **الحاضنات المحلية (Les Incubateurs locaux)** وبَعضها **البعض**.
- **شَبكة عالمية لتسريع الأعمال**؛ وتَشمل **أعمال: { التَصدير، التَسويق، الشِراكات (Les Partenariats)، التَحالُفات }**، حيث تَستهدف **تَنشيط الأعمال** بين **مُختلف الحاضنات (Les Incubateurs)** فى **العالم**[٢٤٥].
- **شَبكة عالمية لتَقديم المعرفة**؛ وتَتكون من: **{ شبكة التَدريب** على **إدارة الأعمال، التَعليم عن بُعد (L' Enseignement à distance)، معاهد البَحث والتَطوير (R & D)، الحاضنات (Les Incubateurs)، المعلومات التِقنية**. ... إلخ **}**، كما تَشمل **شبكات نَقل التكنولوجيا**، حيث **من المُمكن** أن يَتواجد **مشروع** داخل **حاضنة** فى **مصر** مَثلاً ويكون **خروجها** لفَتح **أسواق خارجية** من خلال هذه **الشبكات**. كما تَتعدد **أنواع حاضنات الأعمال**؛ حيث تَختلف **بإختلاف التَخصُص**

---

(٢٤٤) د/ محمد أيمن عبدالمجيد ضيف، " **مدن المعرفة فى العالم العربى: دور التَخطيط العُمرانى والإقليمى فى توجيه مُستقبل الاقتصاد المعلوماتى للدول** "، أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا، القاهرة، ٢٠٠٩، صـ ٢١٥ – ٢٢٣.

(٢٤٥) بوزيان خيرة، لعبانى ياقوت، " **تَخطيط المشاريع باستعمال شبكات الأعمال: دراسة حالة بناء السد لشركة ASTALDI بتيبازة** "، مُذكرة مُقدمة لنيل شهادة الماستر فى العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة د/ الطاهر مولاى، سعيدة، الجزائر، ٢٠١٤، صـ ١ – ١١٦.

الذى **أُنشئت من أجله** تلك **الحاضنات. وبِشَكل عام**؛ قد قُسمت **الحاضنات (Les Incubateurs)** إلى **4 أنواع** وهى[٢٤٦]:-

- **حاضنات تِقنية**؛ فى هذا **النوع** تَكون **الحاضنة (L' Incubateur) جُزء** من **مشروع مُتكامل (Le Projet intégré)** يَحتوى على **مُؤسسات تَعليمية وبَحثية**، ويَشمل **نِطاقاً مُتنوعاً** من **الاهتمامات الأخرى** تَهدف إلى **تَحقيق تَنمية وتَطوير المَنطقة.**
- **حاضنات محلية**؛ حيث **تَهدف** هذه **الحاضنات** إلى **استغلال موارد محلية** مُعينة **لإنشاء مشروعات صَغيرة ومُتوسطة جديدة** فى **قطاع مُحدد**، وبالتالي تُصبِح **الحاضنة نواة للنمو المحلى.**
- **حاضنات عامة**؛ حيث **يَخدم** هذا **النوع (La Type)** الكثير من **المشروعات الصَغيرة والمُتوسطة** بدُون **تَخصُص مُحدد**، غير أنها قد **تُركِز على مجالات الابتكار** فى **قطاع الأعمال الخاصة**، وقد يَجرِي **تأسيس الحاضنة** بهذا **الهدف أصلاً** أو قد يتم **إنشاؤها لخِدمة قطاع مُحدد** ثُم **تَتحول** إلى **حاضنة عامة.**
- **حاضنات تَنمية**؛ **يَهدف** هذا **النوع (La Type)** من **الحاضنات** إلى **إنشاء مشاريع أعمال وشركات تَنمية** عن طريق **تَأسيس الفِرق المُناسبة للإدارة**، بحيث تكون **قادرة** على **استغلال وتَنمية فُرص تِجارية مُحددة**، وأيضاً عن طريق **انتقاء المُتفوقين** فى **مجال التَنمية وإمدادهم بالمهارات والإرشادات اللازمة**[٢٤٧].

رابعاً: التوزيع الجُغرافى الحالي لحاضنات الأعمال فى مصر:-

---

(٢٤٦) معهد البحوث والاستشارات، "**نحو مُجتمع المعرفة: حاضنات الأعمال**"، سلسلة دراسات، الإصدار الثالث، وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الملك عبدالعزيز، الرياض، السعودية، ٢٠٠٥، صـ ١ – ٧٦.

(٢٤٧) د/ محمود حسين الوادى، "**دور حاضنات الأعمال فى التنمية الاقتصادية مع الإشارة للتجربة الأردنية**"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد (٧)، جامعة الزرقاء، الأردن، يونيو، ٢٠١٠، صـ ١ – ٢٣.

هُناك **حاضنات (Les Incubateurs)** تَتبع: **{ الصندوق الاجتماعي للتَنمية }**؛ حيث تُحقِق **انتشار جُغرافى** إلى **حَد كبير** فى: **{ مصر }**، كما أن لها **نِظام إدارة وتَمويل مُوحد** من خلال **الصندوق**، ولكن هُناك أيضاً **حاضنات أخرىَ مُستقلة**، ولكُل منها **نظام إدارة وتَمويل خاص بها**، ونَتناول **التَوزيع الجُغرافى للحاضنات** فى **التالي** بيانه[٢٤٨]:-

- **حاضنات الصندوق الاجتماعي للتَنمية**؛ تَم إنشاء **إدارة تَنمية الحاضنات** لخَلق **شبكة قومية** من **الحاضنات** على **مُستوى جمهورية مصر العربية** عن طريق **اختيار أكثر المواقع لإنشاء الحاضنات** بُناءً على **معايير علمية لاختيار الموقع** من حيث **تَوافُر البنية التَحتية**، بالإضافة إلى **مَجتمع أعمال واعد** أو أن **يَتوفر الدَعم الفني بالمَنطقة** بأن تكون **بجوار جامعات** أو **مراكز للأبحاث**، كما يَقوم **الصندوق** بتَمويل **أعمال إنشاء وتَأهيل وتَأسيس مواقع الحاضنة**، كما يَقوم **بتَمويل وإدارة تَشغيل الحاضنة** حتى **تَصل** إلى **مرحلة الاعتماد على الذات**، وهى **نُقطة التَعادُل** بين **إيرادات ومصروفات الحاضنة**، بالإضافة إلى **تَكاليف تَشغيل** هذه **الحاضنات وتَغطية العجز** فى **الحاضنات** حتى تَصل **لمرحلة الاعتماد على الذات.**

كما **يَقوم: { الصندوق الاجتماعي للتَنمية }** بتَوفير **التَمويل والقروض** اللازمة **لرُواد الأعمال والمُبادرين** الراغبين فى **الالتحاق بالحاضنات المُختلفة** بِشَكل **مُبسط** عن **بَاقى المُتقدمين** للحصول على **قروض** من **الصندوق**، وتَنتشر **حاضنات: { الصندوق الاجتماعي للتَنمية }** فى **مُختلف أنحاء الجمهورية** كما يلى:-

- **حاضنة المنصورة (Mansoura incubateur) بمحافظة الدقهلية**؛ وتُديرها فى **نهاية** عام **{ :2010 جمعية الحاضنات المصرية }.**
- **حاضنة أسيوط للأعمال والتِكنولوجيا بمحافظة أسيوط**؛ وتُديرها فى **نهاية** عام **{ :2010 جمعية الحاضنات المصرية }.**

([٢٤٨]) د/ أنور أحمد نهار العزام، د/ صباح محمد موسى، " **تأثير استخدام حاضنات الأعمال فى إنجاح المشاريع الريادية فى الأردن** "، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (٨٣)، الأردن، ٢٠١٠، صـ ١٤٢ – ١٤٣.

- **حاضنة أعمال تلا (Incubateur d'entreprises) بمحافظة المنوفية؛ إفتُتحت** خلال عام **2000**، وتَصل **فترة الاحتضان** إلى **5 سنوات**.
- **حاضنة التبين التكنولوجية بمحافظة القاهرة؛** ويُديرها: **{ معهد الصناعات المعدنية (L' Institut des industries métallurgiques) }**.
- **حاضنة الدوبقة المفتوحة بمحافظة القاهرة؛** ولقد **عَملت الحاضنة** لنَحو **10 سنوات**، ولكن **تَم إغلاقها** خلال عام[٢٤٩] **2009)**.
- **حاضنة الأقصر للتُراث الفني والصناعات الحرفية بمدينة الأقصر؛ وإفتُتحت** خلال عام **2005**، وتَشمل **35 وحدة لاستيعاب المشروعات**.
- **حاضنة بورسعيد المفتوحة (Port-dit incubateur ouvert) بمحافظة بورسعيد (Port-Saïd)؛ وإفتُتحت** خلال عام[٢٥٠] **2007)**.

حاضنات فى مرحلة الإنشاء؛ حيث أن هذه: **{ الحاضنات } تَتمثل** فى[٢٥١]:-

- **حاضنة العاشر من رمضان المفتوحة بمحافظة الشرقية؛** ومن **أهداف الحاضنة خِدمة مشروعات المَنطقة الصناعية**، كما تَحتوى على **معامل تحليل للإستيفاء بالمُتطلبات الصحية والبيئية** اللازمة **للتَصنيع**.
- **حاضنة الدوبقة المفتوحة بمحافظة بنى سويف (Beni Suef)**.
- **حاضنة أعمال وتكنولوجيا أبو رواش بمحافظة الجيزة؛** حيث تَشمل **الحاضنة (L' Incubateur) مشروعات تِكنولوجيا المعلومات**، بجَانِب **حاضنة مفتوحة** لخِدمة **مشروعات المناطق الصناعية المُجاورة**.

حاضنات تحت الدراسة (Les Incubateurs à l'étude)؛ وتَتمثل فى[٢٥٢]:-

---

(٢٤٩) م/ حسين محمد جمعة، " **الجمعيات والمؤسسات الأهلية: نَماذج من الجمعيات الأهلية** "، القاهرة، ٢٠١٠، صـ ١ – ٧٦.

(٢٥٠) نيفين طلعت صادق، " **برامج الدعم المُقدمة فى مجال حاضنات الأعمال: دراسة مقارنة مع التطبيق على جمهورية مصر العربية** "، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ٢٠١١، صـ ١ – ٢٠٦.

(٢٥١) د/ سماح زكريا محمد، " **حاضنات الإبداع العلمي بالجامعات المصرية فى ضوء مُتطلبات اقتصاد المعرفة: رؤية مُقترحة** "، مجلة دراسات عربية فى التربية وعلم النفس، المجلد (٤١)، الجزء (٣)، رابطة التربويين العرب، المملكة العربية السعودية، سبتمبر، ٢٠١٣، صـ ٤٩ – ٨٥.

- **حاضنة أعمال وتكنولوجيا جامعة المنيا بمحافظة المنيا.**
- **حاضنة تكنولوجيا المشروعات الزراعية ببنى عبيد بمحافظة الدقهلية.**
- كما تَقوم **إدارة الحاضنات (Les Incubateurs de gestion)** بإعداد **بُروتوكول تَعاوُن** بين: **{ الصندوق الاجتماعي للتَنمية، أكاديمية البَحث العلمي }** لتَمويل **بِناء عدد 4 حاضنات تكنولوجية** فى كلاً من **محافظات: { الشرقية، سوهاج، الإسماعيلية، الوادى الجديد }.**

- **حاضنة الأقصر للتُراث الفني والصناعات الحرفية**؛ تُعتبر **أولىَ الحاضنات** على مُستوىَ **الصعيد والأولىَ** على **مُستوىَ الشرق الأوسط تُراثياً**، وتُمثل **آلية هامة** فى إطار **خُطة: { محافظة الأقصر }** فى تَحقيق **التَنمية الاقتصادية البَشرية (Le Développement économique humain) المُستدامة** حتى عام **2030.**

وكأحد **المحاور** من أجل **إيجاد فُرص عمل** تُسهِم فى **القضاء** على **البَطالة**؛ كما تَقوم **حاضنة الأقصر للتُراث الفني** بتَقديم **الدَعم الفني والتكنولوجي**، بالإضافة إلى تَغيير **نَمط وتَطوير المشروعات الصناعية الصَغيرة** القائمة **بالمُجتمع المحلى**، وتَخدِم **النشاط السياحي المُتنامى** فى **الأقصر**، كما **تَقوم { كلية الفنون الجميلة } بإدارة وتَشغيل** هذه **الحاضنة** من خلال **خِبرة أساتذتها** فى **المجالات العلمية والفنية المُختلفة** فى إطار **مَنظومة التَدريب والتَأهيل**، وتَقديم **الخدمات والاستشارات والدَعم الفني لأصحاب الصناعات الصَغيرة**، وإعداد **الكوادر البَشرية الفنية المُؤهلة والمُدربة**، وتَوفير **فُرص عَمل**، وتَحسين **مُستوىَ المعيشة** لهؤلاء **الشباب.**

- **مدينة مُبارك للأبحاث العلمية والتطبيقات التكنولوجية**؛ صَدر **قرار جمهورى** عام **1923** بإقامة **مدينة مُبارك للأبحاث العلمية** تَتبع: **{ وزارة البَحث العلمي } ليَتم افتتاحها** خلال عام **2000**، وتَقع فى **مدينة بُرج العرب بالإسكندرية**، وتَتكون من **4 مراكز تِقنية مُتطورة** مثل **تَنمية القُدرات (Le Développement des**

([٢٥٢])نيفين طلعت صادق، " **برامج الدعم المُقدمة فى مجال حاضنات الأعمال: دراسة مقارنة مع التطبيق على جمهورية مصر العربية** "، مرجع سبق ذكره، صـ ١٦٠.

capacités) بالإضافة إلى **مجموعة من معاهد التِكنولوجيات الجديدة للهندسة الوراثية والتِكنولوجيا الحيوية والتِكنولوجيا المُتقدمة والمواد الجديدة**[٢٥٣]. ونظراً **لضيق صفحات البَحث**؛ نَتعرض **لباقى الحاضنات** من خلال **العناوين التالية**:-

- **مركز حاضنات المشروعات بالأكاديمية العربية للعلوم والتِكنولوجيا والنقل البحرى.**
- **حاضنات جامعة عين شمس (Les Incubateurs de l'Université Ain Shams).**
- **حاضنة حتشبسوت**؛ بالإضافة إلى **حاضنة وادى سيناء للتِقنية.**
- **حاضنة مشروعات (Les Projets d'incubateur) جمعية نهضة المحروسة.**
- **حاضنة جامعة دمنهور (L' Université de Damanhour Incubateur).**
- **نادى المشروعات الجديدة بالإسكندرية . (Les Nouveaux projets à Alexandrie)**

خامساً: الفوائد العائدة على أصحاب المشروع داخل الحاضنة:-

تُوفِر **عملية الاحتضان (Le Processus d'incubation) خدمات وامتيازات** تَدعُم بها **المشروعات الصَغيرة والمُتوسطة (Les Petites et moyennes entreprises)** المُنتسبة إليها؛ حيث **تَتميز آلية حاضنات الأعمال** عن غيرها من **آليات دَعم المشروعات الصَغيرة والمُتوسطة** خاصة أن كلاً من **الخدمات التالية** قد **تَتوافر** بعضها فى **الآليات الأخرىَ**، ولكنها **تَجتمع** فى **عملية الاحتضان** بهَدف **تسريع مُعدل النِمو للمشاريع المُنتسبة**، بالإضافة إلى **تَقليل مخاطر الفشل المُحتملة** فى

(٢٥٣) جامعة طنطا، " **تقرير زيارة وفد جامعة طنطا الى مدينة مبارك للأبحاث العلمية والتطبيقات التكنولوجية** "، الخميس، الموافق (٥ / ٨ / ٢٠١٠)، القاهرة، أغسطس، ٢٠١٠، صـ ١ – ١٢.

بدايتها[٢٥٤]. **ونَذكُر** فيما **يلى؛ الامتيازات والخدمات الأساسية** التى تُقدِمها **عملية الاحتضان** لهذه **المشروعات** وهى:-

- **مكان المشروع (Un Lieu du projet)**؛ وهو ما **يُمثِل نُقطة البِدء لميلاد** أى **مشروع**، حيث **يَقوم** من خلاله **صاحب المشروع (Le Propriétaire du projet) بالأنشطة اللازمة** لكى **يُنتج ويُبدع ويُسوق** منه **ويستقبل عُملائه** فيه.
- **دَعم مالى**؛ ويَشمل **تَخفيض مصاريف التَأسيس**، بالإضافة إلى **الاستفادة من الوصول** إلى **قرض مُيسر**، وتَملُك **مُعدات المشروع بنظام التَقسيط** أو **التَأجير التَمويلى (Le Crédit-bail)**بدون **ضمانات مُعوقة** كبعض **الضمانات اللازمة للقرض البَنكى (Un Prêt bancaire)** أو **إيجاد مُستثمر** من خلال **الحاضنة** لتَقديم **المُساندة والمُساعدة المالية** أو **الشِراكة** بَعد **انتهاء فترة الإنتساب**.
- **الاستفادة من التسهيلات المُتوفرة بالحاضنة مثل؛ موظف لاستقبال عُملائه، وإستقبال وتَنظيم المُراسلات والمُكالمات (Les Correspondance et appels) الهاتفية**، بالإضافة إلى: **{ حاسب آلى } مُتصل** بـ: **{ الإنترنت }، وطابعة مُستندات وحِفظ المُستندات** وكافة **التَيسيرات الإدارية المُشابهة**.
- **دَعم فنى**؛ من خلال **المُساعدة بعَمل دراسات جَدوىَ للمشروع**، بالإضافة إلى **تَلقِى استشارات** فى **مُختلف المجالات** مثل: **{ الإدارة، التَسويق، التَصميم، الإنتاج، المُحاسبة (La Comptabilité)، الاستشارات القانونية }**.
- تَنمية **المهارات** من خلال **التَدريب المُستمر** تَبعاً **لاحتياجات المشروع** مثل: **{ فنون البيع، التَفاوُض، المُناقصات،. ....** وغيرها **}**.
- اختصار **الوقت الخاص** باستخراج **التَراخيص (Les Licences) والسجل التِجارى**؛ بالإضافة إلى **الأمور** ذات **العلاقة** مع **الجهات الحكومية الأخرىَ**.

---

(٢٥٤) د/ أحمد عبدالوهاب، د/ عادل الحميلى، " **إصلاح مناخ الأعمال والمشروعات المُتوسطة والصَغيرة ومُتناهية الصغر فى مصر : تطوير عمل الحاضنات ومُسرعات ريادة الأعمال** "، المركز المصرى لدراسات السياسات العامة، سلسلة أوراق سياسات، القاهرة، ٢٠١٤، صـ ١ – ١٠.

- الاستفادة من **علاقات وتَعاوُن (Les Relations et coopération) الحاضنة** مع **مُختلف الجهات** ذات **العلاقة** مع **المشروع** المُنتسب **داخل وخارج مصر**[٢٥٥].
- **دَعم تسويقي**؛ من خلال **مُعاونة صاحب المشروع** المُنتسب فى **الاشتراك بالمعارض المحلية والدولية** ومُساعدته **بتَسويق مُنتجاته** عن طريق **تَقديم خدمات تسويق مُتخصصة واستشارات تَسويقية** من خلال **شركة مُتعاونة** مع **الحاضنة**.

سادساً: الخدمات التى تُقدِمها حاضنات الأعمال داخل الحاضنة:-

يُمكن **تَقسيم الخدمات (Les Services)** التى **تُقدِمها الحاضنة (L' Incubateur)** والتى تَرتبط **مُباشرة بالصُعوبات والمُعوقات (Les Difficultés et contraintes)** التى **تُواجه المشروعات الصَغيرة والمُتوسطة** فى **السنوات الأولى** من **عُمرها**، حيث **تُقدَم** هذه **الخدمات** بواسطة **الحاضنات** أو **بالإستعانة بجهات خارجية** على **النحو التالي** وهو:-

- **الخدمات الإستشارية**؛ والتى **تَتمثل** فى: **{ الاستشارات الفنية والتَسويقية، المُحاسبة، تَدبير التَمويل، الشئون القانونية، بَراءات الإختراع، الموضوعات المُتصلة بالعمالة، تَنمية الموارد البَشرية المُؤهلة والمُدربة }.**
- **الخدمات الإدارية**؛ والتى **تَتمثل** فى: **{ إعداد الفواتير، إستئجار وتَأجير المُعدات** أى: **{ التَأجير التَمويلى Le Crédit-bail) })، الأجهزة السمعية والبَصرية، التَأمين الصحى، البريد السريع والصوتى }.**
- **الخدمات العامة (Les Services généraux)**؛ والتى **تَتمثل** فى: **{ الاشتراك** فى **المعارض الداخلية والخارجية، أجهزة الحاسب الآلى، تعريف المشاريع المُتحضنة بالمُختبرات والوِرش المُتخصصة (Les Ateliers spécialisés) }.**
- **خدمات السكرتارية**؛ والتى **تَتمثل** فى: **{ حِفظ الملفات، الإنترنت، الرد** على **المُكالمات التليفونية، الربط الإلكتروني بشبكات المعلومات الدولية، مُعالجة النصوص والتَرجمة، واجبات مُوظف الاستقبال، تصوير المُستندات[٢٥٦] }).**

([٢٥٥]) د/ أميرة صالح، " **دور حاضنات الأعمال والفرانشيز فى تأهيل المشروعات الصَغيرة نحو النمو والبقاء: دراسة تطبيقية على مصر** "، حول مؤتمر " **الخروج من الأزمات الاقتصادية والاجتماعية** "، كلية التجارة، جامعة عين شمس، يومى (١٧ – ١٨)، نوفمبر، القاهرة، ٢٠١٦، صـ ١٨.

سابعاً: العوامل التى تُساعد فى نجاح وإخفاق حاضنات الأعمال فى مصر[٢٥٧]:-

تَعددت **العوامل (Les Facteurs)** التى **تُساعد** فى **نَجاح حاضنات الأعمال** وهى:-

- ضَرورة **وجود جهات راعية لفِكر وثقافة الحاضنات (Les Incubateurs)** على أن تكون هذه **الجهات قوية ومُميزة** ولديها **إلتزام عالى بضَرورة إنجاح الحاضنة.**
- **فريق إدارى مُتميز (L' Excellente équipe de direction)** يَعمل **بروح الفريق**؛ بالإضافة إلى أنه **يَتمتع بخِبرة عالية (La Haute expérience) ومُتميزة.**
- اختيار **الموقع المُناسب** الذى **يُساعد** فى **إنجاح الحاضنة**؛ بالإضافة إلى أن يكون **المَبنىَ مُجهز بصُورة مُتكاملة** وكافية **لإنجاح الحاضنة (L' Incubateur).**
- اختيار **المُستفيدين المُتميزين والقادرين** على **الاستمرار والنمو والعطاء.**
- تَطوير **مفاهيم مالية حديثة** تَعود **بالنفع** على **المُتحضنين كرأس المال المخاطر.**
- **عولمة وتَعميم فكرة الاستثمار (L' Investissement)** من قِبل **القِطاع الخاص** خصوصاً فى **الحاضنات التِكنولوجية (Les Incubateurs technologiques).**
- خَلق **نوع** من **أنواع التَرابُط (Les Types d'interconnexion)** مع كلاً من: **{ المُراكز (Les Centres)، المُؤسسات البَحثية (Les Instituts de recherché) }** سواء على **المُستوىَ المحلى (Le Local)** أو **الوطني** أو **الدولي.**
- **قوة العلاقة** بين **الحاضنة (L' Incubateur)** و**مصادر التَمويل** لأنها تُعتبر **حَلقة الوصل** بين **المشروعات المُحتضنة والمُمولين** مثل: **{**

---

(٢٥٦) د/ أكرم كرمول، " **مفهوم الحاضنات وتأثيرها الاجتماعي** "، حول ندوة " **الحاضنات والمشروعات الصناعية** "، المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، خلال الفترة (٢٧ – ٢٩)، يناير، القاهرة، ٢٠٠٣، صـ ٧.

(٢٥٧)د/ جمال حامد على هندى، " **حاضنات الأعمال ودورها فى دَعم ومُساندة المشروعات الصَغيرة والمُتوسطة** "، مرجع سبق ذكره، صـ ٥٧٢.

المصـــارف، الـمُؤسـســـات، الـهِـبـــات، صـنـاديـــق الإقـــراض، كـبـــار الـمُستـثمريـن }.

- **مُـراقـــبة الأداء للحاضـــنة وتَـــقييم عَملهـــا** للوصـول إلـى **مفهـوم الاســتدامة والاستمرارية.** كمـا **تَـعـددت الـعوامـل** التـى **تُساعـد** فـى **إخـفـاق حـاضـنـات الأعمال** وهى:-
  - زيـادة **مُســتوىَ طموحـات المشـروعات المُحتضـنة** عـن **القُـدرات الماليـة والـبَـشريـة (Les Capacités financières et humaines) لـلـحـاضـنـة.**
  - ضِعـف **جَـودة ونـوعـية الاتصالات** بين **الحاضنة** وبين **الأطراف الأخرى ذِوى العلاقة بعَملها** مما يُـؤثر على **تَسهيل عَمل الشركـة المُحتضنة.**
  - إعتماد **المشروعات المُحتضنة** على **الحاضنة** فى **تَلبية** كافة **احتياجاتها.**
  - اختلاف **رُؤيـة المشروعـات المُحتضـنة والـحاضـنـة خـاصـة** فيما يَتعلـق **بالـمـخـاطـر** التـى **سَتتحملـها الحاضنـة** عند **منـح التَمويـل** أو **ضـمـان الـمـشـروعـات الـمُـحـتـضـنـة** للحصول على **قـروض**[٢٥٨].

ثامناً: العلاقة بين المشروعات الصَغيرة والمُتوسطة والحاضنات التِكنولوجية:-

- إن قيام **المشروعات الصَغيرة (Les Petits projets) والمُتوسطة** المَبنية على **التِكنولوجيا الحديثة (La Nouvelle technologie) غير مُمكن** دون وُجود **بيئة أعمال مُناسبة (Un Environnement de travail approprié) تُسهِل** بَل **تُـشجِع قيامهـا؛ فـالقوانين (Les Lois) اللازمـة** لـذلك **والمُؤسسـات المُسـاعدة والداعمـة (La Soutenir et soutenir les institutions)** مثل: **{ حاضنات الأعمـال (Les Incubateurs d'entreprises)، حـدائق التِكنولوجيـا، مراكـز**

([٢٥٨]) وللمزيد من التفاصيل فى هذا السياق يمكن الرجوع إلى:-

- د/ محمد مختار الحلوجى، " **حاضنات الأعمال التكنولوجية: مفاهيم أساسية وتجارب عالمية ومصرية** "، حول ندوة " **حاضنات الأعمال والمنشآت الصناعية** "، المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، خلال الفترة (٢٧ – ٢٩)، يناير، القاهرة، ٢٠٠٣، صـ ٣.
- المجالس القومية المتخصصة، " **تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا** "، الدورة الثلاثون، القاهرة، ٢٠٠٢، صـ ١٩٨.

المعلومات (Les Centres d'information)، التَعليم (L' Éducation) الذى **يَجمع** بين **الاقتصاد وإدارة التِكنولوجيا (L' Economie et gestion de la technologie)**،. ... إلخ **}** تُشكِل **مُتطلبات أساسية لنَقل التِكنولوجيا.**

- تَتميز **المشروعات الصَغيرة والمُتوسطة** التى **تَقبلها** هذه **الحاضنة بمُستوىَ تِكنولوجى عالى ومُتقدم** مع **إستثمار تَصميمات مُتقدمة لمُنتجات جديدة غير تَقليدية** مع **إمتلاكها لمُعدات وأجهزة مُتقدمة.**
- **عوامل (Les Facteurs) ومعايير** نَجاح **حاضنات الأعمال؛** حيث هُناك **عِدة عوامل تُساعد** فى **نَجاح حاضنات الأعمال،** كما أن هُناك **عِدة معايير للحُكم** على **نَجاحها،** بالإضافة إلى **وجود عِدة قيود** على **إنشائها.**[٢٥٩]

<u>تاسعاً</u>: دَور حاضنات الأعمال فى مُواجهة مُعوقات المشروعات الصَغيرة فى مصر:-

تَلعب **حاضنات الأعمال (Les Incubateurs d'entreprises)** دَوراً **هاماً** فى **مُعالجة (Un Traitement) مُعوقات (Les Contraintes)**

([٢٥٩]) وللمزيد من التفاصيل فى هذا السياق يمكن الرجوع إلى:

- د/ محمد صالح الحناوى، " **<u>حاضنات الأعمال</u>** "، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠١، صـ ٢١.
- د/ رنا أحمد ديب عتيانى، " **<u>حاضنات الأعمال كآلية لدعم منشآت الأعمال الصَغيرة فى عصر العولمة</u>** "، مجلة روسيكادا، العدد (٢)، جامعة سكيكدة، الجزائر، ٢٠٠٤، صـ ٥٥.
- د/ محمد هيكل، " **<u>مهارات إدارة المشروعات الصَغيرة</u>** "، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، ٢٠٠٣، صـ ١٨٩.
- د/ على سماى، " **<u>دور الحاضنات التكنولوجية فى دَعم المؤسسات الصَغيرة والمُتوسطة</u>** "، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد (٧)، الجزائر، يونيو، ٢٠١٠، صـ ١٣٨.

المشـروعات الصَـغيرة والمُتوسـطة؛ ويُمكـن **بَـيان** هـذا **الـدَور الهـام** (**Le Rôle important**) فى **التالي** بيانه[٢٦٠]:-

- **خَفض النَفقات**؛ تُقدِم **حاضنات الأعمال للمشروعات الصَغيرة والمُتوسطة** عَدداً من **الخدمات المُشتركة** والتى يَتم **توزيـع تكلفتهـا** علـى جميـع **المشروعات المُحتضـنة**. وبذلك؛ **يَتحمـل** كُل **مشروع جُزء بسيط** من هذه **النفقـات**، فضـلاً عن **تَوفير** بعض **الاحتياجات للمشروع بمُقابل مادى بسيط**، مما يؤدى إلى **تَوفير قَدر** من **النَفقات** (**Les Dépenses**) التى كان **يَتحملها المشروع** لو أنه **أُنشئ بعيداً** عن **الحاضنة**، ومن أهم **الخدمات** التى **تُوفِرها الحاضنات** ما يلى **بيانه**[٢٦١]:-
  - تَـوفيـر **الـدَعـم الـمادى** (**Le Soutien financier**) **بشـروط مُـيسرة**.
  - **مكان للإدارة حسب حاجة المشروع الصَغير**؛ بالإضافة إلى أنه **يُؤجر بأسعار بَسيطة** (**Les Prix simples**) مُقارنة **بالأسواق**.
  - **مكان للإنتاج**؛ إذا كانت **إمكانيات الحاضنة تَسمح** بذلك.
  - تَقديم **خدمات إدارية** (**Les Services administratifs**) **مُشتركة**.
  - **تَقديم المُساعدة لدراسة السوق**؛ ووَضع **خُطة عَمل تَفصيلية**.
  - تَوظيف **علاقات الحاضنة بمُؤسسات البَحث العلمي** كـ: { **الجامعات، المُدن الصناعية** } **لخدمة المشروعات المُحتضنة**.
  - **تَقديم** عَدد من **الخدمات والاستشارات الفنية والتِقنية**.
  - **مُساعدات تَسويقية ومُحاسبية ومالية وإدارية**؛ بالإضافة إلى **المُساعدة** فى **حَل المُشكلات الإجرائية** (**Les Problèmes de procédure**).
  - **مُساعدة للتجارة الخارجية**؛ بالإضافة إلى **الدَورات التدريبية المُكثفة** (**Les Cours intensifs**). وحتى تَتمكن **الحاضنة** (**L' Incubateur**) من **تَقديم الدَعم**

---

(٢٦٠) أحمد ياسر أحمد علام، " **العناقيد الصناعية والبَحث والتَطوير وحاضنات الأعمال كاستراتيجية لدَعم الأداء التنموى لمصر** "، رسالة دكتوراه، كلية الحقوق، جامعة بنها، نوفمبر، ٢٠١٨، صـ ٣٩٤ – ٣٩٩.

(٢٦١) د/ طارق سامى، " **أهمية دور الحاضنات فى تَطوير المشروعات الصَغيرة والأهداف طويلة المدىَ فى إنشائها** "، حول مؤتمر " **دور الحاضنات التكنولوجية فى تَنمية المشروعات الصَغيرة** "، المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، يومى (٧ – ٨)، يوليو، القاهرة، ٢٠٠٤، صـ ٦٨.

(Le Soutien) للمشروعات الصَغيرة والمُتوسطة (Les Petites et moyennes entreprises) على نَحو **يُقلل** من **نفقات** هذه **الأخيرة**؛ فلابُد **للحاضنة (L' Incubateur)** نفسها أن **تَسعىَ** من **ناحيتها** إلى **تَقليل تَكاليف** ما **تُقدِمه** من **دَعم وخدمات، ويُمكن** أن **يَتم** ذلك من خلال **التالي (Suivant)** بيانه[٢٦٢]:-

- **العَمل** فى ظِل **مُنظمة أكبر** تُقدِم **الدَعم والخدمات للمشروعات.**
- **الحصول** على **تَمويل طويل الأجل** لشراء **أراضي** أو **عقارات.**
- **الحصول (L' Obtenir)** على **إيجار طويل بأجر رمزي** من إحدىَ **جهات الدَعم (Les Supporters).**
- **الحصول** على **عقارات (Les Immobiliers) غير مُستخدمة مجاناً** من **الجهات (Les Entités) المسئولة** عنها.

- **خَفض مُعدلات الفشل (La Réduire les taux d'échec)**؛ حيث تُقدِم **الحاضنة (L' Incubateur) المُساعدة والمُساندة للمُستفيدين (Les Bénéficiaires)** في **المراحل المُختلفة (Les Différentes étapes)** من **عُمر المشروع** مما يَجِد من **احتمالات فَشل المشروع**[٢٦٣]، **ويَتضح** ذلك من خلال **التالي** بيانه:-

- **مرحلة الدراسة**؛ حيث يَتم **دِراسة المشروع كَمُجرد فكرة** بين **صاحب المشروع وخُبراء مُدربين** من **الحاضنة للوصول** إلى **مَدىَ صلاحية فكرة المشروع** أو **تَعديلها** أو **العدول** عنها إلى **فكرة قريبة** منها **أكثر مُلائمة.**

([٢٦٢]) د/ عبدالسلام أبو قحف، " **مُقدمة فى الأعمال والاستثمار الدولي** "، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٤، صـ ٢٤٤.

([٢٦٣]) وللمزيد من التفاصيل فى هذا السياق يمكن الرجوع إلى:-

- الجمعية المصرية لحاضنات المشروعات الصَغيرة والمتوسطة، " **نشرة تعريفية** "، القاهرة، أكتوبر، ١٩٩٩، صـ ١ – ١١٠.

- **مرحلة الإعداد**؛ وذلك **بَعد الاستقرار** على **فِكرة المشروع**، حيث يَتم **إعداد خُطة ودراسة الجدوىَ (La Faisabilité) للمشروع**[٢٦٤].
- **مرحلة بِدء المشروع**؛ حيث يَتم **تَقديم التسهيلات** اللازمة **للبِدء** فى **المشروع** سواء **بتَخصيص مكان** أو **باستخراج التَراخيص** أو **تَيسير الخدمات المالية** وتَقديم **الاستشارات الفنية، وكُل** ما يَلزم **لبِدء المشروع**.
- **مرحلة المُتابعة وتَقييم الأداء**؛ وفى هذه **المرحلة** يَتم **مُتابعة أداء المشروع ومُعاونته** على تَحقيق **مُعدلات نمو عالية** من خلال **المُساعدة والاستشارة** من **الأجهزة المُتخصصة (Les Appareils spécialisés)**.
- **مرحلة التَخرُج من الحاضنة**؛ وتَتم بَعد **فترة تَترواح** ما بين: **{ 2 – 3 }** سنوات من **قبول المشروع بالحاضنة**، حيث يَصل **المشروع** إلى **مرحلة النُضج** التى **تُؤهله** للعمل **خارج الحاضنة**، فَيتم **انفصاله** عن **الحاضنة** على نَحو **لا يَتعارض** مع **استمرارية نشاطه** أثناء **عَملية الانفصال**.
- **مرحلة دَعم استمرارية المشروع**؛ **من المُتفق** عليه أن كافة **المشروعات** تَتبع **مراحل تَطور** تُشبه **دورة حياة المُنتج، وطُرق المُنتج، ونُضجه ونُموه وهُبوطه**، حيث يَمُر **المشروع (Le Projet)** بـ **4 مراحل مُشابهة** وهى: **{ نَشأة المشروع، نُضجه، نِموه، هُبوطه** [٢٦٥]**}**.

ولتَجنُب **هُبوط المَنتج (Le Chute de produit)**؛ لابُد من **إحداث تَجديدات** له، بحيث **يَبدأ مرحلة انتعاش جديدة** تُعتبر **بمثابه إنقاذ** له. ونَفس الأمر **بالنِسبة للمشروع (Le Projet)**؛ فإنه يَحتاج **لتَجنُب هُبوطه** بعد **وصوله لمرحلة النُضج** إلى **تَجديد الفِكر الإنتاجي** من خلال **تَوليد مُنتجات جديدة (Les Nouveaux produits)** بما **يَضمن استمراريته**، بالإضافة إلى **عدم هُبوطه، ويُساعد** فى ذلك

([٢٦٤]) د/ عبدالباسط وفا محمد، " **الدور الاقتصادي لقطاع البحوث العلمية مع الإشارة لأوضاع القطاع فى مصر** "، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠٣، صـ ٨١.

([٢٦٥]) د/ مروة أحمد، د/ نسيم برهم، " **الريادة والمشروعات الصَغيرة** "، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، ٢٠٠٨، صـ ١٣.

إرتباط الحاضنات بـ: **{ الجامعات، مراكز البَحث العلمي**[٢٦٦]**}**. أما عن **دَور حاضنات الأعمال** خلال هذه **المراحل (Les étapes)**؛ فَيتَمثل فى **التالي** بيانه:-

- **مرحلة الإنطلاق**؛ وتَشمل: **{ نَشأة الفكرة، التَنفيذ، التَوجيه، النهوض (L' Avancement)، النِمو }**، وفيها يَحتاج **المشروع (Le Projet)** إلى **دَعم حاضنات الأعمال (Les Incubateurs d'entreprises) مالياً وفنياً وتَسويقياً**، بالإضافة إلى **تَوفير** كُل ما **يَلزم** من **خدمات وإستشارات** حتى **يَصل** إلى **مرحلة النِمو (Le Stade de croissance)**، ويَكون **التَمويل** فى هذه **المرحلة** على **درجة كبيرة** من **المُخاطرة**. [٢٦٧]
- **مرحلة النُضج (La Maturité)**؛ يُصبِح **المشروع** مُؤهلاً **للتَمويل المصرفى (La Finance bancaire)**، حيث يَكون قد **تَجاوز مرحلة الخطر**، فَيتخرج **المشروع (Le Projet)** من **الحاضنة (L' Incubateur)** ليُمارِس **نشاطه بِشَكل طبيعي**.
- **مرحلة الهبوط**؛ قَد يَتعرض **المشروع (Le Projet)** بعد **المراحل السَابقة لصُعوبات شديدة** قد تؤدى إلى **دخوله مرحلة الهُبوط** استجابة لمَنطق **دورة حياة المُنتج**، مما يَتطلب **دَعماً مالياً جديداً (Un Nouveau soutien financier) لتَفادى** هذا **الهُبوط**، كما أن **تَحسين وتَطوير الفِكر الإنتاجي السائد** مثل: **{ توليد مُنتجات جديدة }** يُؤدى إلى **استمرارية المشروع (La Continuité du projet)** على نَحو **مُتوازن**، مما يَعنى **احتياج المشروع (Le Projet)** لدَعم **الحاضنة** مرة أخرى

---

(٢٦٦) وللمزيد من التفاصيل فى هذا السياق يمكن الرجوع إلى:-

- شركة أوشن إكس للاستشارات الإدارية والمالية، " **أفضل حاضنات الأعمال فى الجامعات** "، تقرير عن " **أفضل حاضنات الأعمال التابعة للجامعات** "، المملكة العربية السعودية، يونيو، ٢٠١٨، صـ ١ – ٣٥.
- د/ سارة بنت عبدالرحيم صوفى قشقرى، د/ ريم على محمد الرابغى، " **الحاضنات كأدوات مُشاركة فى مُجتمع المعرفة: المفهوم والأنواع والآليات وواقع تَطبيقها بجامعة الملك عبدالعزيز** "، مجلة دراسات المعلومات، العددان (١٦، ١٧)، جمعية المكتبات والجامعات السعودية، المملكة العربية السعودية، يناير، ٢٠١٦، صـ ٣١ – ٥٢.

(٢٦٧) وللمزيد من التفاصيل فى هذا السياق يمكن الرجوع إلى:-

- د/ مروة أحمد، د/ نسيم برهم، " **الريادة والمشروعات الصَغيرة** "، مرجع سبق ذكره، صـ ٩

للمُساعدة على **تَجديد الفِكر الإنتاجي**، وخَلق **مُنتجات جديدة** تَضمن **استمرارية المشروع (Le Projet)** وعدم **هُبوطه**. [٢٦٨]

القسم الثاني: التَجارِب والخِبرات الدولية فى حاضنات الأعمال وسُبل الاستفادة منها فى مصر:

إن **الهَدف** من إستعراض **التَجارِب والخِبرات الدولية** لعَدد من **دِول العالم** فى **مجال حاضنات الأعمال (Les Incubateurs d'entreprises) لتَنمية وتَطوير المشروعات الصَغيرة والمُتوسطة**؛ هو **الاستفادة** من هذه **التَجارِب والخِبرات الدَولية** لتَنمية هذا **القطاع تَنمية حقيقية وشاملة**. ولدِراسة هذه **التَجارب والخِبرات الدولية**؛ نَجد أن **هُناك** العديد من **التَجارب النَاجحة** فى هذا **المجال**، حيث **نَتناول** هذا **القسم** من خلال **التالي** بيانه:-

أولاً: تَجارِب الدول المُتقدمة:-

أولاً: تَجرِبة الصين:-

انطلقت **التَجرِبة الصينية (L' Expérience chinoise)** فى **مجال حاضنات المشروعات** كنوع من **الاستجابة للتَحوُلات الاقتصادية وعَولمة الأسواق**؛ ويَرتبِط

([٢٦٨]) وللمزيد من التفاصيل فى هذا السياق يمكن الرجوع إلى:-

- د/ أحمد يونس درويش، " **آليات إقامة وإدارة وتَمويل حاضنات المشروعات الصَغيرة** "، الندوة العربية الأولى حول " **حاضنات المشروعات الصناعية** "، المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، خلال الفترة (٢٧ – ٢٩)، يناير، القاهرة، ٢٠٠٣، صـ ٥ – ٩.
- د/ شريف غياط، " **حاضنات الأعمال التكنولوجية ودَورها فى تَطوير الإبداع والابتكار بالمؤسسات الصَغيرة والمُتوسطة: دراسة حالة الجزائر** "، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد (٦)، جامعة بسكرة، الجزائر، ديسمبر، ٢٠٠٧، صـ ٦٢ – ٦٣.
- د/ كاسر نصر المنصور، د/ نظام موسى سويدان، " **عوامل اختيار موقع المشروع الصَغير فى البلاد العربية: دراسة حالة الأردن** "، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، العدد (٢)، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، سبتمبر، ٢٠٠٢، صـ ٣٠٤.
- د/ مروة أحمد، د/ نسيم برهم، " **الريادة والمشروعات الصَغيرة** "، مرجع سبق ذكره، صـ ١١.

بِرنَامج إنشاء الحاضنات بالبرنامج الصِينى التِقنى الوطني الذى **يُطلق** عليه: **{ بِرنَامج الشُعلة القومية }**، حيث **تُركِز** مُعظم **حاضنات المشروعات** فى مجال **التِكنولوجيا** خاصة تلك **المشروعات** ذات **العلاقة** بـ: **{ تِقنية المعلومات، الفضائيات، التِكنولوجيا الحيوية، تِكنولوجيا البيئة، التِكنولوجيا الكهروميكانيكية}**، حيث تُغطى **المشروعات** فى **الحاضنات الصينية** ما يَقرُب من **نَحو <u>90%</u>** من **إجمالي المشروعات (Les Projets)** التى يَتم **احتضانها**. [٢٦٩]

<u>ثانياً: تَجرِبة فرنسا</u>:-

لا تَختلف **الفكرة الفرنسية (L' Idée française)** فى مجال **حاضنات المشروعات (Les Incubateurs de projets)** من حيث **أهدافها وفعاليتها** عن **التَوجُه العالمى لإنشاء وإدارة حاضنات المشروعات الصَغيرة والمُتوسطة**؛ وتُعتبر **الحاضنات (Les Incubateurs)** فى: **{ فرنسا }** من **الفعاليات الهامة (Les Événements importants)** فى مجال **التَنمية الاقتصادية والتِقنية**[٢٧٠]، وتَنقسم **الحاضنات** فى: **{ فرنسا }** إلى **نوعين** وهما **كالتالي:-**

([٢٦٩]) وللمزيد من التفاصيل فى هذا السياق يمكن الرجوع إلى:-

- المجالس القومية المتخصصة، " **<u>دور الحكومة فى النهوض بالبَحث العلمي والتَطوير التكنولوجي فى المرحلة القادمة</u>** "، الدورة الثامنة والعشرون، القاهرة، سبتمبر، ٢٠٠١، صـ ٢٩٠ – ٢٩٤.
- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربى آسيا **(الإسكوا)**، " **<u>مؤشرات العلم والتكنولوجيا والابتكار فى المُجتمع المبنى على المعرفة</u>** "، الأمم المتحدة، نيويورك، ٢٠٠٣، صـ ١ – ١١١.
- أحمد ياسر أحمد علام، " **<u>العناقيد الصناعية والبَحث والتَطوير وحاضنات الأعمال كاستراتيجية لدَعم الأداء التنموى لمصر</u>** "، مرجع سبق ذكره، صـ ٣٦٩ – ٣٧٠.
- د/ أحمد يونس درويش، " **<u>آليات اقامة وإدارة وتَمويل حاضنات المشروعات الصَغيرة</u>** "، الندوة العربية الأولى حول " **<u>حاضنات المشروعات الصناعية</u>** "، مرجع سبق ذكره، صـ ٧.

([٢٧٠]) وللمزيد من التفاصيل فى هذا السياق يمكن الرجوع إلى:-

- د/ جمال حامد على هندى، " **<u>حاضنات الأعمال ودورها فى دَعم ومُساندة المشروعات الصَغيرة والمُتوسطة</u>** "، مرجع سبق ذكره، صـ ٥٧٤ – ٥٧٥.

- **<u>حاضنات مفتوحة</u>**؛ حيث تَقوم **باحتضان المُبادرات التِكنولوجية والدخول** فى **نوع** من **الشِراكة** لتَوفير **مُتطلبات البَحث** عن **مُختبرات وأدوات** من أجل **تَحويل** هذه **الأفكار والمُبادرات** إلى **مُنتج قابل للتَداول** فى **الأسواق**، كما لا **تُوفِر** هذه **الحاضنات المفتوحة** أى **إمكانية للمشروعات الصَغيرة والمُتوسطة**.
- **<u>حاضنات مُغلقة</u>**؛ وتَهدف هذه **الحاضنات (Les Incubateurs)** إلى **مُساعدة ومُساندة أصحاب المشروعات (Les Maîtres d'ouvrage)** فى **التَمويل** بتَدبير **مُمولين**، بالإضافة إلى **احتضان المشروع (Le Projet)** من خلال **تَوفير موقع** <u>أو</u> **مكان له** فى **الحاضنة**، وذلك **بالمُتطلبات والمساحة** اللازمة **لإقامة المشروع**، وتَوفير **التَجهيزات والخِبرة الفنية والإرشادية**.

<u>ثالثاً</u>: <u>تَجرِبة الولايات المتحدة الأمريكية</u>:-

ظَهرت **فكرة حاضنات الأعمال** فى: **{ الولايات المتحدة الأمريكية }** مُنذ **عِقد الخَمسينيات** من **القرن العشرين** فى شَكل **تَجمُعات تِجارية وصِناعية**؛ إلا أنها **لم تَظهر** بهذا **الكم والأداء المُسمىَ** إلا فى **<u>بداية</u> عِقد الثَمانينيات** من هذا **القرن**، حيث يُوجد بـ: **{ الولايات المتحدة الأمريكية } أنواع جديدة** من **حاضنات الأعمال** وهى[٢٧١]:-

---

- د/ بلال خلف السكارنة، " **<u>الريادة وإدارة مُنظمات الأعمال</u>** "، دار المسيرة، الطبعة الأولى، الأردن، ٢٠٠٨، صـ ١٧.
- د/ سارى نصر الدين، " **<u>استراتيجية التوطين الصناعى وإستدامة المناطق الصناعية: دراسة تَحليلية لتَجربتى الصين والدنمارك وسُبل الاستفادة منها فى الجزائر</u>** "، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد (١١)، ملحق، جامعة زيان عاشور، الجلف، الجزائر، إبريل، ٢٠١٨، صـ ١٠٤ – ١١٧.

([٢٧١]) د/ هدى بوزيدى، د/ حسين الطيب بورغدة، " **<u>قراءة فى خبرات تَطوير البَحث العلمى فى بعض الدول: أمريكا – الصين – استراليا – فرنسا</u>** "، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد (٤)، العدد (٢)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهرى محمد بشار، الجزائر، ٢٠١٨، صـ ٣٧٥ – ٣٨٧.

- **الحاضنات الشاملة (Les Incubateurs inclus)**؛ حيث **تُقدِم خليط** من **الخدمات، وتُشكِل** نحو **42%** من **إجمالي الحاضنات (Les Incubateurs) الأمريكية.**
- **الحاضنات الصناعية (Les Incubateurs industriels)**؛ حيث **تُركِز** على **النشاط الصناعى، وتُشكِل** نَحو **13%** من **إجمالي الحاضنات الأمريكية.**
- **الحاضنات التكنولوجية؛ وتُشكِل** نَحو **30%** من **إجمالي الحاضنات الأمريكية.**
- **حاضنات الخدمات؛ وتُشكِل** نَحو **9%** من **إجمالي الحاضنات الأمريكية.**
- **حاضنات تُقدِم خدمات للمبُادرين؛** من **فئات مُعينة** كـ: **{ النساء، الأقليات }، وتُشكِل** نَحو **6%** من **إجمالي الحاضنات (Les Incubateurs) الأمريكية.** وقد تَمكنت **حاضنات الأعمال الأمريكية** من تَحقيق **النتائج (Les Résultats) التالية:-**
  - خَلق **العديد** من **الوظائف الجديدة؛** فقد **ساعده حاضنة واحدة** وهى: **{ حاضنة أوستن }** على **خَلق** نَحو **1.900 وظيفة جديدة، وتَخرج** منها نَحو **50 مشروعاً، وجرىَ انتساب** نَحو **19 مشروعاً** آخر.
  - خَفض **تَكاليف الوظائف (Les Fonctions)** فى **المشروعات الجديدة** التَابعة **للحاضنات (Les Incubateurs)** مُقارنة **بمثيلاتها** خارج **الحاضنة.**
  - ارتفاع **مُستوىَ الأداء (La Niveau de performance) للمشروعات المُحتضنة (Les Projets incubés)** عن **مثلايتها** خارج **الحاضنة؛** حيث بَلغ **مُتوسط المبيعات السنوية للمشروع** نحو **239.535** دولار **سنوياً.**
  - بَلغ **مُعدل النَجاح (Le Taux de réussite)** فى **المشروعات المُحتضنة** نَحو **87% مُقارنة** بِنحَو **50%** خارج **الحاضنات ((Les Incubateurs.**
  - تَم **تَوطين** أكثر من **نَحو 80%** من **المشروعات المُتخرجة** من **الحاضنات** فى **المناطق الإقليمية المُحيطة بالحاضنات(Les Incubateurs).**
  - تَرتبط نِسبة **كبيرة** من **الحاضنات (Les Incubateurs)** بنَحو **80% بالجامعات والمعاهد التَعليمية المحلية (Les Universités et établissements d'enseignement locaux)**، وذلك لتَطوير **مراكز**

الأعمال (Les Centres d'affaires) وتَشجيع **الابتكار** ونَقل **التِكنولوجيا**. كما تُقدِم **الحاضنات الأمريكية (Les Incubateurs américains)** عدداً **كبيراً** من **الخدمات (Les Services)** وهى[٢٧٢]: **{ إستشارات إدارية عامة، خِطط عَمل، مُساعدات مالية وضمان، مُساعدات تَسويقية، إستشارات تِكنولوجية، مُساعدات قانونية }**. ومن أهم **جهات الدَعم المالى للحاضنات الأمريكية: { بَرامج التَنمية الفيدرالية، الجامعات، مراكز البحث العلمي، البنوك** بهَدف **الوصول** إلى **عُملاء جُدد** من **المشروعات المُتخرجة، الغُرف التِجارية، الأعمال الخيرية }.**

رابعاً: تَجرِبة بريطانيا:-

يُقدر عَدد **الحاضنات العاملة (Les Incubateurs actifs)** حالياً فى: **{ بريطانيا }** بنَحو **200 حاضنة مُتنوعة (La Variété d'incubateur)**؛ وكان **أول** تَطبيق **لحاضنات المشروعات (Les Incubateurs de projets)** فى **عِقد التِسعينيات** فيما **يُسمىَ** بـ: **{ حدائق العلوم }**، كما تَهدف: **{ حدائق العلوم (Les Parcs scientifiques) }** إلى التالي **بيانه:-**

- إقامة **رَوابط رسمية (Les Liens officiels)** مع **إحدىَ: { الجامعات }.**
- تَشجيع **المُنشآت القائمة** على **المعرفة والتِكنولوجيا (La Technologie).**
- تَشجيع **الشركات الكُبرىَ** لإقامة: **{ مراكز أبحاث }** وتَطوير **مُنتجاتها.**

---

(٢٧٢) وللمزيد من التفاصيل فى هذا السياق يمكن الرجوع إلى:-

- د/ محمد مختار الحلوجى، " **منظومة العلم والتكنولوجيا فى مصر** "، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، ٢٠٠٢، صـ ٧.
- د/ محمد عبدالشفيع عيسى، " **التَطور التكنولوجي المصرى فى ربع قرن** "، مركز المحروسة للبحوث والتدريب والنشر، سلسلة كتاب المحروسة رقم (٤٢)، القاهرة، ٢٠٠٠، صـ ١١١ – ١٤٣.

- **تُقدِم** نَحو **47** من **الحاضنات (Les Incubateurs) خدماتها للمشروعات الخارجية (Les Projets externes)**؛ وقد **تَزايدت** نِسبة **الخدمات (Les Services)** التى تُقدِمها **الحاضنات Les) Incubateurs)** فى: **{ بريطانيا }** من **نَحو 57%** خلال عام **2001** إلى نَحو **85%** عام **2002)** [٢٧٣]. كما تَم **إنشاء** عَدد من **الحاضنات الفردية (Les Incubateurs individuels)** لتَوفير **الدَعم الإداري والعلمي للمشروعات التِكنولوجية الصَغيرة**، كما تَم **إنشاء** بعض **أنواع الحاضنات بتَمويل** من **الاتحاد الأوروبي (UE)** من خلال: **{ الشبكة الأوروبية لمراكز الأعمال والابتكار }**، حيث **تَهدف** إلى إقامة **مُنشآت ابتكارية (Les Installations innovantes)** فى جميع **القطاعات الصناعية والخدمات المُساعدة والمُساندة**، كما يَلعب **القطاع الخاص** فى: **{ بريطانيا }** دوراً بَارزاً فى **دَعم نشاط الحاضنات** من خلال **تَوفير** العديد من **صِور دَعم المشروعات الصَغيرة والمُتوسطة**، ومن ذلك ما يلى **بيانه:-**
- **تَقديم التَمويل**؛ من خلال **عِدة أمور** وهى كالتالي **بيانها:-**
  - **قَامت** بعض **الشركات (Les Entreprises) بمُبادرة لتَمويل وتَدريب المُستثمرين** من **الشباب**، واستعانت **بشركات المُحاسبة** التى **تَتعامل** معها، فَقررت **الشركات الانضمام للمشروعات، وسُرعان** ما **أبدت الشركات (Les Entreprises) الأخرى** الرَغبة فى **التَعاوُن** حتى **صار** هُناك **بِرنامجاً واسعاً ورائداً** فى **تَمويل ودَعم المشروعات الصَغيرة والمُتوسطة للشباب.**
  - **لَدىَ** بعض **الشركات نِظام قروض** لـ: **{ المشروعات الصَغيرة والمُتوسطة }**؛ بينما **يُقدِم** البعض الأخر **برنامجاً لضَمان المشروعات الصَغيرة والمُتوسطة** لَدىَ **البنوك (Les Banques).**

---

(٢٧٣) وللمزيد من التفاصيل فى هذا السياق يمكن الرجوع إلى:-

- المجالس القومية المتخصصة، " **تقرير المجلس القومي للتعليم والبَحث العلمي والتكنولوجيا** "، مرجع سبق ذكره، صـ ٢٠٠

- هُناك **دَعم للمشروعات الصَغيرة والمُتوسطة** يَأتى من **كبار رجال الدولة**؛ حيث أنشأ **الأمير شرالس** فى **بريطانيا** عام **1981 مشروع أمير ويلز** لتَشجيع **دخول الشباب** فى **مجال الأعمال**. وبَعد **إنشاء المشروع**؛ اتخذت **الحكومة البريطانية قَراراً** بأن **تَدفع للمشروع** ما **يُوازى الأموال** التى رَصدها **الأمير له**(٢٧٤).

▪ **تَقديم الأماكن**؛ من خلال **عِدة أمور** وهى كالتالي **بيانها**:-

- **قَامت** العديد من **الشركات (Les Entreprises)** بالتَبرُع **بمواقع المشروعات الصَغيرة والمُتوسطة للشباب.**
- **قَامت** بعض **الشركات** بإغلاق **أحد مواقعها** غير الهامة **لإصلاح السُفن**؛ **وتَبرعت** به **لإقامة** نَحو **50 مشروع صَغير للشباب.**
- **اتجهت** بعض **الشركات للمُساعدة والمُساندة** فى **التَدريب**؛ وأخرىَ **إتجهت للمُساعدة** بالتَبرُع **بأجهزة مكتبية** أو **مُعدات** لا تَحتاجها **لدَعم المشروعات الصَغيرة والمُتوسطة.**

▪ **تَقديم الخِبرة**؛ من خلال **عِدة أمور** وهى كالتالي **بيانها**:-

- **قَامت** بعض **الشركات** بإنشاء **تَنظيمات تُقدِم من** خلالها **التَمويل والخِبرة للمُستثمر الصَغير** باستخدام **الخِبرات الجيدة** المُتوفرة **داخل الشركة** نفسها فى **مُختلف أقسامها** من حيث **الحسابات (Les Comptes)** وغيره، وقد **قَدمت** بِذلك **إنجازات كبيرة** أدت إلى **قيام واستمرار مُنشآت الأعمال الصَغيرة والمُتوسطة.**
- **قَامت** بعض **البنوك (Les Banques) بإعارة** بعض **مُوظفيها** من **ذِوى الخِبرة الجَيدة** للعَمل على **دَعم ومُساندة المشروعات الصَغيرة والمُتوسطة كخدمة مجانية**، وقد **نَمىَ** اتجاه **الشركات** لتَقديم مثل هذه **الخدمة** وغيرها من **الخدمات الأخرىَ** المُفيدة **داخل** هذه **الشركات (Les Entreprises).**

---

(٢٧٤)د/ عبدالحكيم ملياني، د/ أحمد أغروط، " **انشاء وتَنمية المؤسسة المُتوسطة والصَغيرة فى المملكة المتحدة** "، مجلة مصر المعاصرة، المجلد (١٠٠)، العدد (٤٩٣)، الجمعية المصرية للاقتصاد السياسى والإحصاء والتشريع، القاهرة، يناير، ٢٠٠٩، صـ ٥ – ٢٥.

- **اتخذت الشركات الكبيرة: { أسلوب الدَعم العَملى }** كتَقديم **المُساعدة** من **أقسام الشركات** لأحد **المُستثمرين** من **الشباب بمُساعدته** فى **تَصميم فِكرته** فى **تَصنيع آلة للفحص الطبي**، بأن يَتم **تَصميم الفكرة وتَنفيذها** بواسطة **إحدىَ إدارتها الفنية مجاناً**، وكان ذلك **سَيُكلف المُستثمر الشاب مَبلغاً كبيراً** لو قام **بتَنفيذ فكرته** على **أساس تِجارى**. [٢٧٥]

خامساً: تَجرِبة ماليزيا:-

تُمثِل **المشروعات الصَغيرة والمُتوسطة** فى: **{ ماليزيا }** نَحو **91%** من **إجمالي المُنشآت** فى **القطاع الصناعي (Les Secteur industriel)**؛ كما تَلعب **دَوراً حيوياً** فى **عَملية التَنمية الاقتصادية** لاسيما فى **خَلق الوظائف الجديدة**، بالإضافة إلى **رَفع مُعدل القيمة المُضافة**، وتُعرف **الصناعات الصَغيرة والمُتوسطة** وِفقاً **لوزارة الصناعة والتِجارة** فى: **{ ماليزيا }** بأنها: **{ المشروعات** التى **لا يزيد عدد العاملين** فيها عن **150 عامل**، وحَجم **مبيعاتها السنوية** لا يزيد عن **مليون** دولار **}**. وقد **بَدأ** الاهتمام **بالتَطوير التكنولوجي والعلمي** مع **خُطة التَنمية الخامسة (1986 – 1990)**، حيث تَم **إنشاء** عدد من **المؤسسات** لتَوجيه **النشاط التكنولوجي**، ومن أهم هذه **المؤسسات: { المُؤسسة المالية للتَنمية التِكنولوجية، حديقة الإبداع التكنولوجي، مركز سريم للاحتضان التكنولوجي }**، وكانت **الحاضنات** إحدىَ **الدعائم** التى **ارتكزت** عليها **خُطة التَنمية الماليزية**، وتَم إنشاء **بنية قومية لبرامج الحاضنات** فى: **{ ماليزيا }**، حيث يُوجد **حالياً** العديد من **الحاضنات** فى: **{ ماليزيا }**، كما تُعتبر **وسيلة نَاجحة** لزيادة **نمو المُنتج المحلى** من **المُنتجات التِكنولوجية**، ومن **أقوىَ الحاضنات (Les Incubateurs)** فى: **{ ماليزيا { :} المُؤسسة الماليزية لحدائق التِكنولوجيا }**، حيث

([٢٧٥]) وللمزيد من التفاصيل فى هذا السياق يمكن الرجوع إلى:-

- د/ محمد مختار الحلوجى، " **حاضنات الأعمال التكنولوجية: مفاهيم أساسية وتجارب عالمية ومصرية** "، حول ندوة " **حاضنات الأعمال والمنشآت الصناعية** "، مرجع سبق ذكره، صـ ٦

تُوفِر **الطبقة الأولىَ** من **البنية الأساسية وخدمات الإبداع التكنولوجي**، وتَشمل نَحو **3** **مجموعات** وهى **كالتالي** بيانها[٢٧٦]:-

- **مُؤسسة الإبداع**؛ حيث أنها **للمُبادرين** من: **{ الأفراد (Les Particuliers)، العُملاء، المُبدعين }** الذين **يَحتاجون** لدَعم **أبحاثهم** فى **مرحلة ما قبل الإنتاج**.
- **مراكز احتضان**؛ حيث أنها لـ: **{ المشروعات، الأفراد }** الذين **وصلوا** إلى **مرحلة التَطبيق العملى (L' Application pratique) لإبداعاتهم** وأنتجوا **العينة الأولىَ**، ولا زالوا **بحاجة إلى دَعم** حتى يُمكن **تَسويق مُنتجاتهم التِكنولوجية**.
- **مُؤسسة المشروعات**؛ حيث أنها **تُقدِم دعماً للمشروعات الصَغيرة والمُتوسطة** التى **تَقوم بالإنتاج الفعلى** ولكنها **تُواجه صعوبات** فى **الاستمرار** فى **الإنتاج**. وتَتمثل **أهداف الحاضنات التِكنولوجية** فى: **{ ماليزيا }** فى التالي:-
  - **دَعم وحَفز أبحاث الجامعات (Les Universités) وبَرامج التَنمية**.
  - **تَشجيع وتَسهيل** نِمو **الأعمال الجديدة المُؤسَسة** على **أبحاث التِكنولوجيا المُتاحة** مع: **{ الجامعات، مراكز الأبحاث }**.
  - **مُساعدة ومُساندة ودَعم المشروعات (Les Projets)** فى **مرحلة الانطلاق (Le Stade de départ)** التى **تَلتقِي** مع **المعايير التِكنولوجية** من خلال **احتضانها** لمُدة **3** سنوات **داخل الحاضنة**.
  - **التَدريب** على **إدارة الأعمال للمُبادرين** الذين يتم **اختيارهم**.
  - إنشاء **شَبكة معلومات** بين **الجامعات (Les Universités)** و**الحاضنات التِكنولوجية والصناعات التِكنولوجية القائمة**[٢٧٧].

كما **أنشأت: { ماليزيا } شبكة علاقات قوية** بين كلاً من: **{ الحاضنات، الجامعات، المؤسسات البَحثية }** من أجل **التَنمية التِكنولوجية**؛ فضلاً عن **جهود**

([٢٧٦]) د/ عبدالعزيز بن عثمان التويجرى، " **حاضنات الأعمال: مفاهيم مبدئية وتجارب عالمية** "، المنظمة الإسلامية للتربية والثقافة والعلوم، إيسيسكو، الرياض، ٢٠٠٨، صـ ١ – ٤٧.

([٢٧٧]) د/ سعد الحران، " **الدور الجديد لطلبة الجامعة الإسلامية لإدارة الأعمال فى تَطوير عَملية القيام بالمشروعات والصناعات الصَغيرة والمُتوسطة فى ماليزيا** "، مجلة دراسات اقتصادية إسلامية، المجلد (٣)، العدد (١)، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، المملكة العربية السعودية، ديسمبر، ١٩٩٥، صـ ١٥٧ – ١٧١.

التَعاوُن الدولي بين **الحاضنات والوكالات الدولية** مثل: **{ مُنظمة التجارة اليابانية**[٢٧٨] **}**))، كما تُوجد **اتصالات مُتعددة المُستويات** فى: **{ ماليزيا }** لدَعم **بَرامج الحاضنات** من **الجوانب الاستراتيجية والمالية والإدارية والبنية الأساسية (L' Infrastructure)** التى **تُؤهلها** للعَمل **بكَفاءة.** [٢٧٩]

سادساً: تَجرِبة استراليا:-

عَرفت: **{ جمعية حاضنات الأعمال الاسترالية } حاضنة الأعمال** بأنها: **{ مجموعة مُركبة** من **الاستشارات والخدمات والدَعم لمُساعدة ومُساندة المشروعات الصَغيرة والمُتوسطة النَاشئة،** بحيث تُوفِر **بيئة أساسية** تُساعد هذه **المشروعات الصَغيرة والمُتوسطة** على **النمو والانطلاق،** وتُشكِل **صور الدَعم** التى تُقدِمها **حاضنات الأعمال خِطط عمل واستراتيجيات واستشارات قانونية وفنية ومُساعدات مالية وإدارية وتَسويقية،** كما **تُشكِل خدمات كوجود سكرتارية، وقاعات للمؤتمرات والاجتماعات والندوات، وخدمات الفاكس والتليفون والتصوير**[٢٨٠] **}).** وتَنقسم **حاضنات الأعمال** فى: **{ استراليا }** إلى **3 أنواع** وهى:-

- **الحاضنات التَبَاعية؛** حيث **تَعمل** فى ظِل **مُنظمة أكبر تَدعُمها** من خلال **تَوفير** بعض **الاحتياجات (Les Besoins) كتَوفير المكان** اللازم **لعمل الحاضنة،** وبعض **الخدمات الأخرى المطلوبة،** كما **يُوجد** فى: **{ إستراليا }** نحو **28 حاضنة تَابعة،** كما أن **مساحة الحاضنة** فى **المُتوسط** نحو **690** م٢، حيث **يَعمل** هذا **النوع** من **الحاضنات** فى **الأقاليم والمُدن الصَغيرة (Les Petites villes).**

---

(٢٧٨) وللمزيد من التفاصيل فى هذا السياق يمكن الرجوع إلى:

- د/ رؤوف عباس حامد، " **النهضة اليابانية الحديثة** "، القاهرة، ٢٠٠٦، صـ ١ – ٨٩

(٢٧٩) منتدى الرياض الاقتصادي، " **تكامل البنية التَحتية مطلب أساسي للتنمية المُستدامة: نَحو تَنمية اقتصادية مُستدامة** "، الدورة الثالثة، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٧، صـ ١ – ١٢٢

(٢٨٠) د/ بيتيجرو ألان، " **مكانة استراليا فى عالم العلم والتقنية والابتكار** "، مجلة الراصد الدولي، العدد (٢١)، وكالة الوزارة للتخطيط والمعلومات، مرصد التعليم، وزارة التعليم، السعودية، سبتمبر، ٢٠١٢، صـ ١٨ – ٢٣.

- **الحاضنات المُستقلة؛ ويُقدِم** هذا **النوع** من **الحاضنات مُساعداته للمشروعات الصَغيرة والمُتوسطة،** ولذلك **يَلزم** أن تُحقق **دخلاً** من **نشاطها كافياً** لتغطية **نفقاتها على الأقل،** ويُوجد فى: **{ إستراليا }** نحو **12 حاضنة مُستقلة،** حيث **تَعمل** هذه **الحاضنات** فى **المُدن الإستراليةَ الكُبرىَ (Les Grandes villes australiennes).**
- **الحاضنات التكنولوجية؛** حيث أن هذا **النوع** من **الحاضنات (Les Incubateurs)** يَقوم من أجل **هَدف مُحدد** وهو **دَعم المشروعات الصَغيرة تِكنولوجياً،** حيث **تُركِز** على **نوع مُعين ومُحدد** من **المشروعات** وهى: **{ المشروعات الإبداعية }.**

كما **تَسعىَ الحاضنة** دائماً إلى **الرَبط** بين **المشروعات الإبداعية ومُؤسسات البَحث العلمي والجامعات؛** ويُوجد فى **إستراليا** نَحو **5 حاضنات تِكنولوجية،** وتُوجد **جميعها** فى **المُدن الكُبرىَ،** كما تَنشأ **الحاضنات الإستراليةَ** عادة **بمُساهمة الحكومة المحلية والفيدرالية،** وقد **مَولت إدارة الكومنولث** كلاً من **التَعليم والعمالة والتَدريب** بنَحو **13 حاضنة جديدة،** كما أنها **قَدمت الدَعم** لنحو **11 حاضنة قائمة،** كما **مَولت أكثر من** نَحو **40 دِراسة علمية** فى **مُنتصف عِقد التِسعينيات،** كما **تُوجد** عِدة **بَرامج لدَعم حاضنات الأعمال** وهى: **{ بَرامج تَمويلية، خِطط للمشروعات الجديدة، دَعم بَحثى وتَنموى، خدمات معلوماتية[٢٨١]}.** كما أن هُناك **4 دعائم أساسية** يَعتمد عليها **الدَعم الحكومى للحاضنات** فى: **{ إستراليا }** وهى:-

- تُقدِم **الدَعم للبنية الأساسية للحاضنات** وليس **للمشروعات ذاتها.**
- **دَعم البرامج (Les Logiciels) المُتفقه** مع **التَوجُهات العامة للدولة.**
- يَتم **الدَعم** من خلال **المكاتب الإقليمية القريبة** من **واقع** هذه **المشروعات.**
- يَتم **مُتابعة المشروعات المُقترحة ومُقارنتها بالمشروعات المُشابهة** فى **نفس الإقليم** من حيث كلاً من: **{ الأجور، العِمالة، الإنتاجية،. ... إلخ }.** وقد

([٢٨١]) د/ أمل عبدالمطلب سعد عبدالمطلب، " **التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعى فى ضوء الخبرة الإستراليةَ** "، مجلة كلية التربية، العدد (٧٥)، الجزء (١)، كلية التربية، جامعة المنصورة، القاهرة، يناير، ٢٠١١، صـ ١٠٦ – ١٣٦.

تَمكنت **حاضنات الأعمال الإسترالية** من تَحقيق **النتائج الإيجابية التالية (Les Résultats positifs suivants)** وهى:-

- **خفض مُعدلات الفشل**؛ لم يَتجاوز **مُعدل الفشل** فى **المشروعات المُحتضنة** من: **{ 6 – 9% }**، وهى **نِسبة ضئيلة** إذا ما **قُورنت** بنَفس **النِسبة** فى **المشروعات غير المُحتضنة**، حيث أن هذا **يُقلل** من **نفقة الاقتصاد المحلى** سواء **المُباشرة** أو **غير المُباشرة**.
- **المُساهمة فى تَنمية الأقاليم (Les Régions) الأقل نمواً**؛ **ويتم** ذلك من خلال **تَخريج عَدد** من **المشروعات (Les Projets) النَاجحة** التى يتم **تَوطينها** فى **الإقليم (Une Région)** والتى **يَرفع آدائها المُتطور** من **مُستوىَ معيشة الأقاليم الموجودة** بها، وتُشير **الإحصاءات (Les Statistiques)** إلى **تَخريج أكثر من 700 مشروع ناجح**، حيث **يَبلُغ مُعدل التَخرج السنوى** نحو **12%** من **إجمالي المشروعات القائمة بالحاضنات (Les Incubateurs)**.
- **الحد من مُشكلة البطالة (Le Chômage)**؛ حيث يَبلُغ **عدد العِمالة** فى **المشروعات المُحتضنة (Les Projets incubés)** نَحو **1.700 عامل**، بينما يَبلُغ **عَدد العمالة الإجمالية** فى هذه **الحاضنات (Les Incubateurs)** نَحو **3.500 عامل**.
- **تَمويل الحاضنات**؛ حيث تَسعىَ **الحاضنات** إلى **كفاية نفسها** من **الناحية التَمويلية** من خلال **عِدة أساليب** وهى:-
  - **العَمل** فى ظل **مُنظمة** تُقدِم **الدعم والخدمات للمشروعات**.
  - **الحصول** على **بنية أساسية جاهزة كالأراضى والمبانى**.
  - **الحصول (L' Obtenir)** على **إيجار طويل بأجر رمزى**.
  - **تَثبيت** عَدد من **المشروعات (Les Projets)** داخل **الحاضنة كمشروعات مُعاونة ومُساعدة ومُساندة**. [٢٨٢]

([٢٨٢]) وللمزيد من التفاصيل فى هذا السياق يمكن الرجوع إلى:-

ثانياً: تَجارِب الدول النَاشئة والعربية:-

أولاً: تَجرِبة جمهورية مصر العربية:-

تَعود **بداية التَجربة المصرية (L' Expérience égyptienne)** فى **بداية الحاضنات** إلى **بداية تَأسيس وإشهار الجمعية المصرية لحاضنات المشروعات الصَغيرة** فى **مُنتصف** عام **1995**؛ حيث أنها من **مُؤسسات المُجتمع المصرى غير الحكومية**، حيث **تَهدف** إلى تَوفير **الدَعم والمُساعدة للمشروعات الصَغيرة (Les Petits projets)** عن طريق **إيجاد وتَقديم** كافة **المُساعدات الإدارية والإجرائية والتَمويلية والفنية والاستشارات**، بالإضافة إلى **مُراقبة الجودة والتَسويق**، والعَمل على **دَعم ونَشر: { فكرة العَمل الحُر } والمُنتج** بين **الشباب**، وقد **تَأسست أول حاضنة مشروعات تِكنولوجية** بـ: **{ التبين }** عام **1998)** [٢٨٣].

ثانياً: تَجرِبة الأردن:-

لقد أُنشئ: **{ التَجمُع الوطني الأردنى لحاضنات الأعمال والتِكنولوجيا }** استجابة **للحاجة** إلى **إيجاد مُقومات مُواتية (Les Constituants favorables)** لنَجاح **المشروعات الصَغيرة (Les Petits projets)** عموماً **والمشروعات التِكنولوجية** خصوصاً، وذلك من خلال **احتضان المشروعات المُبتدئة والنَاشئة**، بالإضافة إلى **تَوفير شبكة** من **المُقومات والدعامات الاقتصادية والإدارية والتِقنية والمالية والاستشارات القانونية والتَسويق**، وذلك **للإعتماد على الذات (L' Autonomie)** والخروج إلى **المُجتمع الأوسع**، بالإضافة إلى **القُدرة** على **الاستدامة والتَواصُل والمُنافسة**، حيث أن **الهيكل المؤسسى** لـ: **{ التَجمُع الوطني الأردنى**

- وكالة الوزارة للتخطيط والمعلومات، " **النظام العالمى الجديد: تزويد الشباب الإسترالى بمهارات العمل وخبراته المُستقبلية** "، الراصد الدولي، وزارة التعليم، مرصد التعليم، السعودية، فبراير، ٢٠١٦، صـ ٥٨ – ٦٣.
- د/ أمل عبدالمطلب سعد عبدالمطلب، " **التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعى فى ضوء الخبرة الإسترالية** "، مرجع سبق ذكره، صـ ١٢٤.

([٢٨٣]) وللمزيد من التفاصيل فى هذا السياق يمكن الرجوع إلى:-

- د/ صلاح الدين حسن السيسى، " **قضايا اقتصاد معاصرة** "، دار الفكر العربي، بدون طباعة، القاهرة، ٢٠٠٩، صـ ٣٦

لحاضنات الأعمال } يَتكون من: **{ المجلس الأعلى للعلوم التِكنولوجية، الجامعة الأردنية، الجمعية العلمية الملكية، جامعة الأميرة سمية للتكنولوجيا }**)[٢٨٤].

ثالثاً: تَجربة تونس:-

تَقوم: **{ وكالة النهوض بالصناعة }** من خلال **مركز المُساندة** لبَعث **المُؤسسات** مع **المُبادرين وجهات اقتصادية وعلمية** فى **المُجتمع التُونسى** باستخدام **محاضن المُؤسسات** أى **المشروعات**، كما تَستفيد: **{ تونس }** من **تَوجُهها للإنفتاح الاقتصادي** على **الاقتصاد العالمى**، ومن **إتفاقية الشِراكة** مع **الاتحاد الأوروبي (UE)**، وتَسعىَ **تجربة الحاضنات** فى: **{ تونس }** إلى **تَأهيل المُؤسسات** أى **المشروعات الصَغيرة والمُتوسطة**، ورَفع **قُدرتها التَنافُسية**، بالإضافة إلى **إندماجها الفَاعل والفعال والكُفء** فى **الأسواق العالمية**. [٢٨٥]

رابعاً: تَجربة البحرين:-

قَام: **{ بَنك البحرين للتَنمية (La Banque de développement du Bahreïn) }** بالتَعاوُن مع: **{ مُنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية { :} اليونيدو { UNIDO)) بإنشاء وتَمويل مركز البَحرين لتَنمية الصناعات الناشئة** والذى يُعَد **الأول** من **نوعه** فى **المنطقة**، كما يَسعىَ **البنك** من خلال هذا **المشروع** إلى **دَعم الأعمال الصَغيرة والمُتوسطة** فى: **{ البَحرين }**، وقد قَامت: **{ مُنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية { :} اليونيدو UNIDO) }) بوَضع دعامات المشروع** نَظراً لما **تَملُكه** من **خِبرة** فى هذا **المجال**، ويُعتبر: **{ مركز تَنمية الصناعات الناشئة } مؤسسة** تَقوم **بمُساعدة ومُساندة المشروعات الصَغيرة والمُتوسطة** من خلال **تَزويدها بسلسلة** من **المصادر الإستشارية والإرشادية والخدمات العامة** عن طريق **إدرة المركز** أو من خلال **شبكة الإتصال بمُؤسسات مُماثلة**، كما **يَهدف** هذا **المركز** إلى **الاستمرار** فى **دَعم سياسة: { مملكة البَحرين }** لتَطوير **الخدمات**، بالإضافة إلى **تَسهيل خَلق المشروعات**

---

(٢٨٤) معهد البحوث والاستشارات، " **نحو مُجتمع المعرفة: حاضنات الأعمال** "، مرجع سبق ذكره، صـ ٥٥.

(٢٨٥) وللمزيد من التفاصيل فى هذا السياق يمكن الرجوع إلى:-

- د/ وحيد قدورة، " **النفاذ الى المعلومات والتنمية المُستدامة فى تونس** "، مجلة الإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، العدد (٢٠)، تونس، يوليو، ٢٠١٧، صـ ١٥ – ٢٧

الصَغيـرة والمُتوسطـة عـن طريـق **الإتصـال والتَعـاوُن** مـع **المُؤسسـات الوطنيـة العالمية (Les Institutions nationales).**

وذلك **بضَمان نَجاح المشاريع** لكى **تَخرُج** وهى **بحالة مالية جيدة** لتَتمكن من **النَفاذ** إلى **الأسواق المحلية والعالمية** إذا تَطلب **الأمر**؛ حيث أن هذه **المشاريع** سوف **تُؤدى** إلى **تَقوية الاقتصاد الوطني**، بالإضافة إلى **خَلق فُرص عمل (Les Offres d'emploi) جديدة.** (٢٨٦)

خامساً: تَجرِبة الكويت:-

قامت **الهيئة العامة للتَعليم التَطبيقى والتَدرب بالكويت** بدِراسة حول **إقامة مراكز إعداد مُبادرات تَأسيس المشروعات الخاصة الصَغيرة** بدولة **الكويت** فى **نوفمبر** عام **1998**، وقد أثبتت **الدراسة المُتقدمة** بأن **هُناك** حاجة إلى **لدَعم فكرة المشروعات الصَغيرة والمُتوسطة** عن طريق **آليات مُختلفة** ومن **أهمها حاضنات الأعمال والتِكنولوجيا**(٢٨٧). وبُناءاً عليه؛ **طَلبت الهيئة** من **عِدة جهات دولية وإقليمية** تَقديم **مُقترحات** بخصوص هذا **الموضوع**، وكانت تلك **الهيئات الدولية** على **النحو التالي: { الجمعية الأمريكية الوطنية للحاضنات، بِرنَامج المعونة الألمانية، الجمعية المصرية لحاضنات المشروعات الصَغيرة }**. وقد **بَدأت التَجربة الكويتية** بإنشاء **مُجمع تِكنولوجى** ليكون بمثابة **مصدر للمُتدربين المَهرة** من **الكويتيين** فى **مُختلف العلوم والتِكنولوجيا**، كما يُسهِل **عملية نَقل التِكنولوجيا للصناعة المحلية** من **العلوم والتِكنولوجيا العالمية**، بالإضافة إلى **تَطوير ثقافة رجال الأعمال، وصيانة البنية التَحتية للبَحث والتَطوير**

---

(٢٨٦) د/ هاشم حسن، " **تَجربة مملكة البحرين بالتعاوُن مع مُنظمة الأمم المُتحدة للتنمية الصناعية** "، حول ندوة " **احتياجات المشروعات الصناعية للمُنظمة العربية للتَنمية الصناعية والتَعدين** "، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربى آسيا **(الإسكوا)**، خلال الفترة (١٩ – ٢٣)، يوليو، بيروت، لبنان، ٢٠٠٤، صـ ١٢.

(٢٨٧) د/ جومان عبدالمنعم، " **دور الهيئة العامة للتَعليم التَطبيقى والتَدريب بدولة الكويت فى إنشاء حاضنة الشويخ الحرفية** "، حول ندوة " **حاضنات المشروعات الصناعية للمُنظمة العربية للتَنمية الصناعية** "، خلال الفترة (٢٧ – ٢٩)، يناير، القاهرة، ٢٠٠٣، صـ ٤.

(R & D) التى تَخدِم **الصناعات الصَغيرة** التى تَعتمد على **التِكنولوجيا العالية**[٢٨٨].

كما تَمثلت **أهداف حاضنات الأعمال** فى: **{ الكويت }** فى التالي **بيانه:-**

- خَلق **قيمة مُضافة للأعمال التِكنولوجية** فى: **{ الكويت (Le Koweït)}**.
- تُسهل **التَطبيقات التِجارية (Les Applications métier) لتِكنولوجيا: { معهد الكويت للبَحث العلمي }** بواسطة: **{ الشركات الصَغيرة المحلية (Les Petites entreprises locales) }** التى **تَعمل** فى **التِكنولوجيا العالية**.
- تَشجيع **الشِراكة (Le Partenariat)** بين **البَحث والتَطوير (R & D) والمعاهد العلمية (Les Instituts scientifiques) والمشروعات (Les Projets) الصناعية** التى **تَعتمد** على **التِكنولوجيا العالية (La Haute technologie)**.
- **الشِراكة** بين: **{ القطاع الخاص، مُنظمات المُجتمع المدنى (CSO) }**.
- خلق **فُرص عَمل (Les Offres d'emploi)** ذات **دخل عالى جديد للكويتيين**.
- **المُساعدة** على **التَعرُف وتَرخيص التِكنولوجيات** من: **{ معهد الكويت للبَحث والتَطوير (R & D) } للتَطبيقات التِجارية (Les Applications métier)**.
- مَد **وسائل (Les moyens) المصادر التِكنولوجية والتِجارية** فى كلاً من: **{ معهد الكويت للبَحث والتَطوير (R & D) والتِكنولوجيا، جامعة الكويت }**.

---

(٢٨٨)د/ بدر عثمان مال الله، " **<u>المُنشآت الصَغيرة والمُتوسطة والحاجة إلى برنامج وطنى مُتكامل لدعم روح المُبادرة</u>** "، ورقة عمل مُقدمة إلى مؤتمر الكويت الاستثمارى الثاني، الكويت، ٢٠١٢، صـ ١ – ١٢.

- وجـود **بـيـئـة** تُـسـاعِـد: **{ المُستثمريـن }** علـى **تَحقيـق أهـدافـهـا العمـليـة.**
- **مُساعـدة ومُسانـدة** فـى **النـواحى القانونيـة والمُحاسبية والتَمويل والتَسويق وأعمـال السـكرتارية** وإعـداد **خِطـط العَمـل والتَفـاوُض** مـع **الشُـركاء الإستراتيجيين.**
- **التَمويل الجُزئـى** لمرحلة **بدايـة تَطـوُر الإنتـاج**، كمـا تُوجد **حاضنات أخرىَ** فى: **{الكويت}** تَحت **الدِراسة**، ومنها **حاضنة لمُساعدة ومُساندة: { خريجى الجامعات }** لإنشاء **مشروعاتهم** على أساس **الابتكار والأفكار التِكنولوجية**، وسـوف **تُـشارِك** فيهـا كـلاً مـن: **{ وزارة التَعلـيم، السـكرتارية العامـة للوقف}).**[٢٨٩]

سادساً: تَجرِبة الإمارات العربية المتحدة:-

تَسعىَ **الإمـارات العربيـة المُتحدة** إلى تَطوير **العِمالـة القوميـة** لرَفع **رُوح العَمل الخاص**؛ وقد أُنشئ **مركز التَميز للأبحاث التَطبيقية والتَدريب**، حيث أن هذا **المركز** يُدير **مَجمعين للتِكنولوجيا** بـ: **{ أبو ظبى، دبى }**، كما أن له **إتصال بأكثر من 20 شريكاً عالمياً**، حيث أن: **{ حاضنة أعمال أبوظبى }** تَحتضن **المشروعات الصَغيرة** وتُشجِع **عملية تَطبيق الابتكارات والتمويل والتَطوير الفنـي** لتَشجيع **المُبتكرين المحليين، وتَهدف** إلى: **{ دَعم الشركات القومية المُبتدئة، تَطوير البنية التَحتية**، وجود **مصدر تَمويل** ذو **إدارة جيدة ومُستمرة** لتَمويل **المشروعات الجديدة**، خلق **فُرص إستثمار** فـى هـذه **الشـركات المُبتدئـة }**، كمـا أن: **{ مدينـة الإنترنـت بـدبى }** أى: **{ حاضـنة التِجـارة الإلكترونيـة } مُبادرة** من **الحكومة الإماراتية** خلال عام **1999**، حيث تَهدف إلى **خَلق بِنية تَحتية** وإتجاه نحو **العَمل الكثيف وبكَفاءة** فى **الاقتصاد المبنى** على **المعرفة**[٢٩٠]،

---

(٢٨٩) وللمزيد من التفاصيل فى هذا السياق يمكن الرجوع إلى:-

- د/ بـدر عثمـان مـال الله، " **المُنـشآت الصَغيـرة والمُتـوسطة والحاجـة إلـى برنـامج وطنـى مُتكامل لدعم روح المُبادرة** "، المرجع السابق، صـ ٨

(٢٩٠) وللمزيد من التفاصيل فى هذا السياق يمكن الرجوع إلى:-

وقد **أُنشئت** بتكلفة **272** مليون **دولار أمريكى**، حيث تَعمل **كحاضنة للتجارة الإلكترونية** فى **المنطقة**، ويُقدر أن **المُستثمرين** سوف **يُمثلون** نَحو **200** **شركة** بعضهم فى **مُجتمع الخليج التِجارى**، كما أن **الحوافز** التى **عُرضت** على **الشركات** تَشمل **الحق** فى **الإمتلاك الأجنبى** بنِسبة **100%** **والإيجار** لمُدة **50** سنة، **والإعفاء الضريبى** لكلاً من: **{ دَخل الشركات، الدَخل الشخصى }**، كما تَحتوى **مدينة الإنترنت** فى **دُبى** على **الكثير** من **الحاضنات**، وقد صُممت **البنية التَحتية لمدينة الإنترنت بدُبى** لتَكون على **مُستوىَ عالمى** فى **القُدرة والكفاءة والخدمات**[٢٩١].

سابعاً: تَجرِبة المغرب:-

تَم تَكوين **الشبكة المغربية للحاضنات والإنتشار**؛ حيث **تَستهدف** هذه **الشبكة دَعم المشروعات المُبدعة** من خلال **تَقديم حوافز للإنطلاق**، بالإضافة إلى **تَقديم خدمات التَتبُع والمُرافقة** من **طرف** إحدىَ **الحاضنات العاملة** فى **الشبكة**، كما **تَضع** هذه **الشبكة رأسمالها** فى **خدمة حَملة المشروعات المُبدعة** بواسطة **علامة الجودة** التى تَمنحها **الشبكة**، كما تَسعىَ **الشبكة** إلى **إقامة علاقات مُتبادلة** بين: **{ أصحاب المشروعات، المُمولين، الجامعة، مدرسة للمُهندسين المُستقبلة للحاضنة}**[٢٩٢]، وهُناك **7** **مُؤسسات جامعية وحاضنات للمُقاولات** يَعكس **تَوزيعها إدماج البُعد الجُغرافى** وهى: **{ شبكة حاضنات المُقاولات** فى **علوم الإعلام بالمدرسة الوطنية العليا للمعلومات، تَحليل النُظم والمعهد الوطني للبريد والاتصالات، مركز حاضنات المُقاولات**

– د/ قدى عبدالمجيد، " **دور الاستثمار فى المؤسسات الصَغيرة والمُتوسطة فى مُواجهة التَحديات** "، الملتقى الوطني الأول حول " **فُرص الاستثمار بولاية غرداية ودور المؤسسات الصَغيرة والمُتوسطة: الواقع والتَحديات** "، يومى (٢ – ٣)، مارس، الجزائر، ٢٠٠٦، صـ ٦.

(٢٩١) د/ عبدالرزاق خليل، د/ أحلام بوعبدلى، " **الذكاء الاقتصادي فى خدمة مُنظمة الأعمال** "، حول مؤتمر " **اقتصاد المعرفة والتَنمية الاقتصادية** "، المؤتمر العلمي الدولي السنوى الخامس، كلية العلوم الإدارية والاقتصاد، جامعة الزيتونة، يومى (٢٧ – ٢٨)، إبريل، تونس، ٢٠٠٥، صـ ١٣.

(٢٩٢) د/ عبدالحليم عطية أحمد، د/ عبدالعزيز بومسهولى، " **الفلسفة المغربية: ما بعد العروى والجابرى: سؤال الكونية والمُستقبل** "، مجلة أوراق فلسفية، العدد (٢٣)، القاهرة، ٢٠٠٩، صـ ١٥١ – ١٩٠.

بكليـة العلـوم السـملالية، مركـز حاضـنات الأعمـال بكليـة العلـوم والتِقنـيات، المركـز الجامعى لمحض دكالة بكلية العلوم، محضن كلية الحقوق})[٢٩٣].

ثامناً: تَجرِبة المملكة العربية السعودية:-

أنشأت: **{ مدينـة الملـك عبـدالعزيز للعلـوم والتِكنولوجيـا }** بالتَعاوُن مـع: **{ برنـامج اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربى آسيا: " الإسكوا " } حاضنة للعلوم والتِكنولوجيا** لبِناء **إتصال** بين **الصناعة وتَحويل الأفكار الناتجة** من **البَحث والتَطوير (R & D)** إلى **مُنتجات**، وقد أخذت: **{ جامعة الملك فهد } الـريـادة** لإنشـاء: **{ حاضنـة أعمـال }** تَهـدف إلـى **تَحـسين وتَطبيـق المُواصـفات** علـى **المُنتجـات والخـدمات** فـى **الصـناعة وقطاعات الأعمال.** [٢٩٤]

بالإضافة إلـى أن **القِطـاع الخـاص** لديـه **خِطـط** لإنشاء **حاضنات** فـى **المُدن الرئيسية** تَشمل: **{ الريـاض للتِجـارة، الظهران للبتروكيماويـات، جـدة للبيـئة وتَحليـة المياة})**[٢٩٥].

تاسعاً: تَجرِبة ليبيا:-

تُعَد **إدارة الحاضنات (Les Incubateurs de gestion) ومراكز الأعمال الذِراع الفنـي للبرنـامج الـوطني للمشروعات الصَغيرة والمُتوسطة؛** حيث أن **هدفها الأساسى** نَشر **ثقافـة الريـادة والإبـداع (La Culture de l'entrepreneuriat et de la créativité)** والمُساهمة **بِشَكل أساسى** فى **إطلاق مشروعات صَغيرة ومُتوسطة** يكون لها **دَور بَارز** فى **تَنمية الاقتصاد الوطني،** بالإضافة إلى **خَلق فُرص عَمل (Les Offres**

([٢٩٣]) د/ محمد بازى، " **جدل التكنولوجيا والقانون: الإستنساخ البشرى نموذجاً** "، المجلة المغربية للاقتصاد والقانون المُقارن، العدد (٣٧)، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، جامعة الفاضى عياض، المغرب، ٢٠٠٢، صـ ١٠١ – ١١٨.

([٢٩٤]) د/ عبدالله بن أحمد الرشيد، " **المنظومة الوطنية للعلوم والتقنية والإبتكار : مطلب أساسى لتوطين وتَطوير التقنية** "، حول ندوة " **تَطوير ونَقل التقنية** "، الرياض، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٧، صـ ٦٥.

([٢٩٥]) وللمزيد من التفاصيل فى هذا السياق يمكن الرجوع إلى:-

- محمد سعد الناصر، " **رأس المال المخاطر : نَموذج واعد لتمويل المشروعات الريادية فى المملكة العربية السعودية** "، رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، السعودية، ٢٠١٢، صـ ١ – ٩١.

d'emploi)، وتَرسيخ **ثقافة الاعتماد على الذات** وذلك **باحتضان الأفكار الابتكارية والإبداعية** لدىَ **طلبة الجامعات والمعاهد العُليا**، والمُساهمة فى **تَحويلها** إلى **مشروعات ريادية**، وتَقديم **الخدمات الإستشارية والتَدريب للمشروعات القائمة والجديدة**، حيث تَم **إفتتاح عدداً** من **الحاضنات الجديدة** وهى: **{ حاضنة أعمال المرأة، حاضنة أعمال تِقنية المعلومات، حاضنة أعمال التِقنيات الزراعية، حاضنة جامعة بنغازى }**. وفى إطار **التَوجُه** نَحو **اللامركزية** وتَقديم **الخدمات الفنية** اللازمة **لتَوطين مشروعات صَغيرة ومُتوسطة مُباشرة** إلى كُل **المناطق** فى: **{ ليبيا }**؛ فقد تَم **تأسيس 9 مراكز أعمال جديدة** أخذاً فى الإعتبار **التَوزيع الجُغرافى والسُكانى**، بالإضافة إلى **التَعاوُن الفعال** مع **المجالس المحلية (Les Conseils locaux)** من حيث **تَوفير مقر تَؤول ملكيته للدولة الليبية، وجارى العمل** على **تَجهيز** هذه **المراكز بالمُعدات والأجهزة اللازمة**، وتَوظيف **الكوادر البَشرية المُؤهلة والمُدربة لتَشغيلها.** [٢٩٦]

كما أن **الأهداف** التى **تُقدِمها: { حاضنات الأعمال }** فى: **{ ليبيا }** تَتمثل فى:-

- تَعزيز **رُوح المُبادرة (L' entreprenariat)** ونَشر **ثقافة الاعتماد على الذات (La Culture de l'autonomie)**؛ بالإضافة إلى خَلق **(Le Créer) جيل جديد (Le Nouvelle génération)** من **الرياديين (Les Entrepreneurs)**.
- التَعريف **بالفُرص الاستثمارية (Les Opportunités d'investissement) المُتاحة.**
- تَحسين **نوعية المشروعات (Les Projets)** والرَفع من **فُرص نَجاحها وتَطويرها.**
- **احتضان وتَطوير مهارات الأفراد لتَأهيلهم** على **العَمل وإدارة المشروعات.**
- تَقليص **نِسبة التَعثُر (Le Taux de dégringolade)** وتَأسيس **مشروعات جديدة (Les Nouveaux projets)** أو **تَوسعة مشروعات (Les Projets)**

([٢٩٦]) د/ جمال حامد على هندى، " **حاضنات الأعمال ودورها فى دَعم ومُساندة المشروعات الصَغيرة والمُتوسطة** "، مرجع سبق ذكره، صـ ٥٧٥.

قائمة، كما تَتمثل: **{ الخدمات }** التى **تُقدِمها الحاضنات** فى **التالي** بيانه[٢٩٧]:-

- **تَطوير (Le Développement) الأفكار (Les idées)**؛ **ودِراسات الجدوىَ الاقتصادية (Les Études de faisabilité) وخِطط العَمل.**
- الرَبط مع **مُختلف القطاعات الاقتصادية**؛ بالإضافة إلى **التَدريب.**
- التَوجيه **لمصادر التَمويل المُناسبة** والرَبط مع **المُؤسسات التَمويلية.**
- **الاحتضان للمشروعات الواعدة (Les Projets prometteurs).**
- **خدمات (Les Services)** ما **بَعد تَأسيس المشروعات (Les Projets)**؛ بالإضافة إلى **تَوسعة المشاريع القائمة**، كما تَتمثل كلاً من: **{ المُعوقات (Les Contraintes)**، **الصُعوبات }** التى تُواجه **حاضنات الأعمال (Les Incubateurs d'entreprises)** فى: **{ ليبيا }** فى **التالي** بيانه:-

- عدم **وجود دليل إجراءات ومَنظومة عَمل موحدة**؛ بالإضافة إلى عدم **وجود رُؤية عَمل (Le Travail de vision) للبرنامج.**
- **سُوء الوضع الأمنى** فى بعض: **{ المناطق الليبية }.**
- عدم **وضوح رُؤية** وآلية **للتَمويل** وتَجاوب **المصارف.**
- **قِلة التَجهيزات (Les Équipements)** بـ: **{ مراكز الأعمال }.**
- إيقاف **صرف العُهد المالية** لمُجابهة **مصاريف الدورات التدريبية.**
- **التأخُر** فى **صرف مُستحقات المُدربين المُتعاونين.**
- عدم **وجود خُطة تدريبية** لتَطوير **العاملين بالحاضنات.**
- عدم **إستكمال الكادر الوظيفى** لبعض: **{ الحاضنات }.**
- قِلة **استخدام التِقنية** فى **التَواصُل والحصول** على **المعلومة.**

---

(٢٩٧) وللمزيد من التفاصيل فى هذا السياق يمكن الرجوع إلى:-

- د/ خالد الهادى محمد الريانى، د/ فريدة عثمان الزين، " **<u>حاضنات الأعمال ودورها فى دعم وتطوير البَحث العلمي فى ليبيا</u>** "، مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، المجلد (٣)، عدد خاص، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة الزيتونة، بنى وليد، ليبيا، مايو، ٢٠١٥، صـ ٨ – ٣١.

- عدم **وجود رأس مال مَبدئى (Le Capital initial) للصَرف** على **المرحلة التَأسيسية** لـ: **{ المشاريع المُحتضنة }.**
- **عدم** وجود **لجان إستشارية بالحاضنات** لتَقديم **الدَعم الفني**؛ والمُساهمة فى **تَقديم أفكار المشروعات الصَغيرة والمُتوسطة.**
- تَتطلب **طبيعة عَمل حاضنات الأعمال** وجود **موظفين** بَعد **انتهاء أوقات العَمل الرسمية (Les Heures de travail officielles)**؛ الأمر الذى **يَتعارض** مع: **{ عدد الساعات اليومية } للعَمل.**
- عدم **وجود** أى **حوافز** أو **تَسهيلات** من **مُؤسسات الدولة لدَعم المشروعات المُحتضنة (Les Projets incubés)** [٢٩٨].

عاشراً: تَجربة الجزائر:-

بَدأت فكرة **حاضنات الأعمال** فى **الظهور** على **أرض الواضع** فى: **{ الجزائر }** عندما أصدرت **الحكومة المرسوم التَنفيذى** رقم **3** لسنة **2003** الذى يُنظِم **عَمل حاضنات الأعمال**، حيث نَص **المرسوم** على **شَكل الملكية**، فقد تكون **ملكية الحاضنة ملكية عامة** أو **خاصة**، بالإضافة إلى أن **نوع نشاطها** قد يكون **صناعى** أو **تِجارى** بغض النَظر عما إذا **كانت تَهدف** إلى **تَحقيق ربح** أم **لا**، كما حَدد **عدد المشروعات الصَغيرة** داخل **الحاضنة** ما بين: **{ 20 – 50 } مشروع**، كما تَتخرج **المُؤسسة المُحتضنة** بَعد: **{ 18 – 36 } شهراً**، حيث أن **مصادر تَمويل الحاضنات** فى: **{ الجزائر }** تَعتمد على **المُساعدات العمومية** سواء كانت **محلية** أو **دولية**[٢٩٩]، كما أن **الجهات** التى تَتولىَ **دَعم المشروعات الصَغيرة والمُتوسطة المُنضمة للحاضنات** فى: **{ الجزائر }** هى: **{ وكالة تَرقية ودَعم الاستثمار، الوكالة الوطنية**

([٢٩٨]) وللمزيد من التفاصيل فى هذا السياق يمكن الرجوع إلى:-

- د/ مبروكة عمر محيريق، " **التَدريب فى مجال المكتبات والمعلومات بالجماهيرية الليبية أمل فى بِنى كفاءات مُتطورة** "، مجلة عالم المعلومات والمكتبات والنشر، المجلد (٦)، العدد (١)، الجمعية المصرية للمكتبات والمعلومات، القاهرة، يوليو، ٢٠٠٤، صـ ٨٨ – ١١٢.

([٢٩٩]) د/ عبدالرزاق خليل، د/ أحلام بوعبدلى، " **الذكاء الاقتصادي فى خدمة مُنظمة الأعمال** "، حول مؤتمر " **اقتصاد المعرفة والتَنمية الاقتصادية** "، مرجع سبق ذكره، صـ ٩.

لـدَعم وتَشـغيل الشباب }. ومن الجدير بالذكر؛ أن **الحاضنات** تَلعب **دَوراً هاماً** فى زيادة **عدد المشـروعات الصَـغيرة والمُتوسـطة** فـى: **{ الجزائـر }**، فقد بَلـغ **عَـدد المشـروعات الصَـغيرة والمُتوسطة (Les Petites et moyennes entreprises)** نحو **590.515** خلال عام **2009**، ثُم **إزداد العدد** إلى أن **بَلغ** نَحو **618.515** خلال عام **2010**، ثُم **وصل** إلى نَحو **650** ألف **مُؤسسة** خلال عام **2012**، **ويَعمل** بهذه **المُؤسسات** نَحو **1.6** مليون **عامل**، أى ما **يُمثِل** نَحو **94%** من **عدد العاملين** فى **المُؤسسات الوطنية الأخرى**، ونحو **52%** من **مجموع إنتاج القِطـاع الخـاص** خـارج **المحروقـات**، ونَحـو **35%** مـن **إجمـالي القيمـة المُضافـة (La Valeur ajoutée totale)** فى: **{ الجزائر (L' Algérie) }**. (٣٠٠)

ثالثاً: الدِروس المُستفادة من التَجارِب والخِبرات الدولية فى حاضنات الأعمال فى مصر:-

- **الـدَعم المـالى**؛ تَتلقـىَ مُعظـم **الحاضـنات** فـى **التَجـارِب السَـابقة دَعمـاً حكوميـاً** إمـا بطريـق **مُباشـر** مـن خـلال **تَقـديم التَمويـل** الـلازم **لمُمارسـة النَشـاط** أو **تَمويـل المشروعات التَابعة** أو **بَطريـق غيـر مُباشر** من خلال **تَقديم الحوافز الضريبية** أو **ضَـمـان** لـدىَ **المُؤسسـات المالـيـة (Les Institutions financières)** (٣٠١).
- **الـدَعـم الفنـي**؛ مـن خـلال **رَبـط الحاضنات** بـ: **{ الجامعات، مراكز البَحث العلمي }**، حيث أن هذا **الأمر** يَكاد يكون **عامـاً** فى **جَـميـع التَجـارِب السَـابـقة**.

---

(٣٠٠) وللمزيد من التفاصيل فى هذا السياق يمكن الرجوع إلى:-

- د/ مبـارك بـلالطـة، " **حاضنـات الأعمـال فـى الجزائـر** "، مجـلة علـوم الاقتصـاد والتسيـير والتجـارة، العـدد (١٥)، كليـة العلـوم الاقتصـادية والعلـوم التجـارية وعلـوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، ٢٠٠٦، صـ ٧ – ٢٢.

(٣٠١) وللمزيد من التفاصيل فى هذا السياق يمكن الرجوع إلى:-

- محمد سعد الناصر، " **رأس المال المخاطر : نَموذج واعد لتمويل المشروعات الريادية فى المملكة العربية السعودية** "، مرجع سبق ذكره، صـ ٨٥.

- **الانتشار الجُغرافى والقطاعى بِشَكل مُتوازن**؛ كما هو **الحال** فى **التَجارِب الأمريكية (Les Expériences américaines)** **والإسترالية** لتَحقيق **التَنمية الإقليمية المُتوازنة**.
- **وجود إستراتيجية حكومية**؛ لدَعم **الحاضنات (Les Incubateurs)** ورَبط **المشروعات المُحتضنة** بهذه **الاستراتيجية** كما هو **الحال** فى **التَجرِبة الإسترالية**.
- **وجود نوعين من الحاضنات فى فرنسا**؛ **الأولىَ لاحتضان أصحاب الأفكار التِكنولوجية** للوصول إلى **مُنتج قابل للتَسويق**، **والثانية لاحتضان أصحاب المشروعات** بعد **تَوصُلهم** إلى **مُنتج جديد** والمُساعدة على **تَطبيقه وتَسويقه**، وهو ما **إستفادت** منه **التَجربة الماليزية**، حيث **يُوجد** بها **3 مجموعات** وهى: **{ مُؤسسة الإبداع** لدَعم **مرحلة ما قبل الإنتاج، مراكز احتضان المشروعات** التى **وَصلت** إلى **مرحلة التَطبيق العملى لإبداعاتهم، مُؤسسات المشروعات** لدَعم **المشروعات** التى تَقوم **بالإنتاج الفعلى** إذا ما **وَاجهت صُعوبات ومُعوقات }**.
- **تَقديم خدمة التَعاقُد من الخارج**؛ كما فى **التَجرِبة الفرنسية**، حيث **يَسمح للمشروعات** بتَلقىِ **خدمات الحاضنات (Les Incubateurs)** فى **مواقعها الخاصة**.
- **خَلق بيئة أعمال مُواتية**؛ **فالحاضنات** ليست **مُجرد مكان للمشروعات**، ولكنها تَسعىَ إلى **خَلق بيئة عَمل مُواتية (Un environnement de travail favorable)**.
- **الرَبط بين الأعمال والتِكنولوجيا**؛ لتَحويل: **{ الأفكار }** إلى **واقع ملموس**.
- **وجود دَعم من جانب القطاع الخاص**؛ **كمُؤسسات رأس المال المخاطر** أو من خلال **المشروعات الكبيرة** المُرتبطة **بنشاط الحاضنات (Les Incubateurs)**.
- **خلق شَبكة علاقات واتصالات بالمُؤسسات الأخرى**؛ **رسمية** أو **غير رسمية** سواء كانت **مؤسسات بنية تَحتية (Les Institutions d'infrastructure)** أو **مراكز أعمال ومشروعات كُبرىَ للرَبط** بينها وبين **المشروعات المُحتضنة**.

- **إنشاء حاضنات خاصة**؛ لدَعم **المشروعات (Les Projets)** التى **تَمتلكها النساء** كما فى **تَجربتى: { الولايات المتحدة الأمريكية، الأردن }.**
- **إنشاء حاضنات للتِجارة الإلكترونية**؛ كما فى **تَجربة مدينة الإنترنت** فى **دُبى**[٣٠٢].
- **الإتصال بالمُؤسسات الدولية ذات الصلة**؛ كما هو **الحال** فى **تَجرِبة: { الكويت }**، حيث طَلبت **الهيئة العامة للتَعليم التَطبيقى والتَدريب** من **عِدة جهات دولية وإقليمية** تَقديم **مُقترحات للاستفادة** منها وهى **الجمعية الأمريكية الوطنية للحاضنات وبِرنَامج المعونة الألمانية والجمعية المصرية لحاضنات المشروعات الصَغيرة.**

رابعاً: دَور الدولة فى دَعم وتَمويل حاضنات الأعمال:-

لقد **تَبين** من **التِجارة الدولية (Le Commerce international)** التى تَم **دراستها** أن **الدَولة** قَامت **بدَور هام** فى تَوفير **الدَعم لحاضنات الأعمال.** لذلك؛ فإنه **يَلزم** أن تَقوم **الدولة** بعِدة **أمور هامة لضَمان** زيادة **فاعلية نشاط الحاضنات،** ومن ذلك ما يلى **بيانه:-**

- **السياسة التَشريعية**؛ يَنبغى **خَلق مناخ تَشريعى مُلائم** لتَطوُر **حاضنات الأعمال** فى: **{ مصر }** على أن تَتسم **اللوائح والتَنظيمات (Les Règlements)** التى **تُصدِرها السُلطات العامة بالبَساطة والبُعد** عن **التَعقيد،** فَضلاً عن **تَوفير** مزيد من **الأمان** فى

---

(٣٠٢) وللمزيد من التفاصيل فى هذا السياق يمكن الرجوع إلى:-

- أحمد ياسر أحمد علام، " **العناقيد الصناعية والبَحث والتَطوير وحاضنات الأعمال كاستراتيجية لدَعم الأداء التنموى لمصر** "، مرجع سبق ذكره، صـ ٣٨٤ – ٣٨٥.
- د/ سامر الدقاق، " **الحاضنات التكنولوجية جسر التَواصُل الأقوىَ بين البَحث العلمي والصناعة** "، حول ندوة " **أهمية البَحث العلمي والتَطوير التكنولوجي فى مجال الصناعة** "، دمشق، سوريا، ٢٢ نوفمبر، ٢٠٠٧، صـ ١ – ٣٣.
- د/ عبدالباسط وفا محمد، " **الدور الاقتصادي لقطاع البحوث العلمية مع الإشارة لأوضاع القطاع فى مصر** "، مرجع سبق ذكره، صـ ٣٢.
- د/ عبدالله بن أحمد الرشيد، " **المنظومة الوطنية للعلوم والتقنية والابتكار : مطلب أساسى لتوطين وتَطوير التقنية** "، حول ندوة " **تَطوير ونَقل التقنية** "، مرجع سبق ذكره، صـ ٦٢.

نشاط الحاضنات (Les Incubateurs) من خلال **الإشراف النسبى** على **إدارة الحاضنات** بشَرط ألا **يَتعدىَ** ذلك إلى **التَدخُل** فى **سير آلياتها وعرقلة مسيرتها**(٣٠٣).

- **المُساهمة فى التَمويل**؛ من خلال **الاستثمار المُباشر** فيها أو **إقراضها**، كما أن **الحكومة المصرية** تُقدِم **دَعماً مالياً مُباشراً للمشروعات الصَغيرة والمُتوسطة** من خلال: **{ الصندوق الاجتماعي للتَنمية }**، إلا أن **إسلوب الإقراض** الذى **يَتبعه الصندوق** قد تَرتب عليه **تَحويل الشباب** من **طاقة عاطلة غير مَدينة** إلى **طاقة عاطلة مَدينة للصندوق**، بسبب إرتفاع **مُعدلات الفشل** فى **المشروعات المُمولة** من جانِب: **{ الصندوق الاجتماعي للتَنمية }**، وهُنا يَظهر **دَور الحاضنات** كأحد **الآليات الهامة** لمُتابعة **المشروعات (Les Projets)** وخفض **مُعدلات فشلها**.
- **إنشاء سُوق مُوازية لتَبادُل حِصص المشروعات الصَغيرة المُحتضنة**؛ حيث **يَصعُب** على **المشروعات الصَغيرة المُحتضنة** النَفاذ إلى: **{ بُورصة الأوراق المالية }**، مما يُمثِل **عائقاً** أمام **تَسييل حِصص المُساهمين** فيها، فقد يكون من **المُلائم** إنشاء **سُوق حاضنة** لمُبادلة **حِصص** هذه **المشروعات** على **غرار** ما **تَم** فى: **{ فرنسا }**.
- **ضَمان التَمويل**؛ **فالدَولة** يُمكنها أن **تُقدِم ضَماناً للتَمويل المُقدم** عن طريق **حاضنات الأعمال للمشروعات النَاشئة** تَشجيعاً **للمشروعات الصَغيرة** بصِفة **عامة وللحاضنات** بصِفة **خاصة** على غرار: **{ صناديق الضمان الفرنسية }**، حيث **أنشأت الحكومة الفرنسية** عِدة **صناديق** لضَمان **تَمويل المشروعات (Les Projets)**، ومن **أهمها: { الشركة الفرنسية لضَمان تَمويل المشروعات } المُنشأة** عام **1982**.
- **تَحويل المُجمعات الصناعية إلى حاضنات أعمال**؛ من خلال رَبط **المشروعات التابعة** بها **بالأجهزة المُتخصصة بالجامعات ومراكز البَحث العلمي القريبة** من **مواقعها** ليَتولىَ **الخُبراء والمُتخصصين عملية الإشراف ومُتابعة خُطوات تَنفيذ وتَصنيع مُنتجات** هذه **المشروعات (Les Projets)** لضَمان **نجاحها**، بالإضافة إلى **التَنسيق** مع **مراكز التَدريب المُتخصصة** للقيام **بتَدريب وتَأهيل أصحاب**

---

(٣٠٣) وللمزيد من التفاصيل فى هذا السياق يمكن الرجوع إلى:-

- د/ عبدالباسط وفا محمد، " **الدور الاقتصادي لقطاع البحوث العلمية مع الإشارة لأوضاع القطاع فى مصر** "، مرجع سبق ذكره، صـ ٤٢

هـذه **المشـروعـات (Les Projets)**، كمـا يَتـم **التَمويـل** من خـلال **صندوق خاص بـالإتـفـاق** مـع: **{ الصـنـدوق الاجتماعي للتَنـمية } والمُؤسسات التَنموية الأخرى.**

- **تَحديد أولويات اختيار المشروعات المُحتضنة**؛ من خلال: **{ طَبيعة الصناعات المُقامة** فى **الحاضنة** ومَدىَ **مُلائمتها للمكان** من حيث **مَدىَ قُربها** من **الموارد الرئيسية والمواد الخام** اللازمة **لمُباشرة نشاطها الإنتاجي،** مَدىَ **استفادة الصناعات** التى **تَقع** خارج **الحاضنة** من **المُنتجات والخدمات** التى سوف **تَقوم بإنتاجها الصناعات الصَغيرة** المُقامة **داخلها،** مَدىَ **استفادة الصناعات الصَغيرة** المُقامة **داخل الحاضنة** من **الخدمات والمُنتجات (Les Services et produits)** التى **تُنتِجها المصانع** الموجودة **خارج الحاضنة }.** ومن ثَم؛ **تَحقيق رابطة التَكامُل الإنتاجي** بين **المصانع الجديدة داخل الحاضنة** وبين **المصانع القديمة وخارجها**[٣٠٤].

خامساً: دَور المُؤسسات المالية فى النهوض بحاضنات الأعمال فى مصر:-

يَجب ألا يَعتمد **تَمويل المشروعات الصَغيرة المُحتضنة** على **معايير التَمويل التَقليدية** التى **تَشترط** عادة **تَقديم ضمانات عَينية (Les Garanties en nature)** أو **النَظر** إلى **نَتائج المشروع** فى **الماضي،** حيث أن هذه **المشروعات (Les Projets)** تَفتقد **بطبيعتها** هذه **المعايير.** لذلك؛ يَجب **النَظر** إلى **ضمانات** من **نوع جديد** تَنظُر إلى **مُستقبل** هذه **المشروعات،** حيث تَهدف **أساساً** إلى **التَأكُد** من أن **التَمويل المُقدم** يُستخدم **بطريقة اقتصادية مُفيدة.** لذلك؛ يَلزم **رَبط الحاضنات بمُؤسسات تَمويل غير تَقليدية**

(٣٠٤) وللمزيد من التفاصيل فى هذا السياق يمكن الرجوع إلى:-

- د/ كاسر نصر المنصور، د/ نظام موسى سويدان، " **عوامل اختيار موقع المشروع الصَغير فى البلاد العربية: دراسة حالة الأردن** "، مرجع سبق ذكره، صـ ٣٠٦

كمُؤسسات: { رأس المال المخاطر، شركات التَأجير التمويلى } لما **تُحققه** من **مزايا** على النَحو **التالي**[٣٠٥]:-

- **التَنسيق بين حاضنات الأعمال ومُؤسسات رأس المال المُخاطر**؛ إن **المشروعات** التى **تَدعمها الحاضنات** إنما هى **مشروعات جديدة** تَتسم **بدرجة عالية** من **المُخاطرة** لما **تَنطوىَ** عليه من **الابتكار التكنولوجي** ومُحاولة **تَطبيق أفكار جديدة**. لذلك؛ فإن **إسلوب التَمويل المُلائم** لها **يَجب** أن يَعتمد على **النَظرة** إلى **مُستقبلها** أكثر من **ماضيها، والتُركِيز** على **المعايير النَجاحة المُتوقع حُدوثها** فى **المُستقبل**. فضلاً عن ذلك؛ فإن **إسلوب السداد** يَجب **ألا يَعتمد** على **الفوائد**، وإنما على **فائق القيمة المُتوقع حدوثه**، حيث أن هذا **يَتفق** مع **إسلوب مُؤسسات رأس المال المخاطر** التى تُقدِم **الإئتمان للمشروعات النَاشئة**، والتى لا تَمتلك **ضمانات عَينية** وليس لها **نَتائج إيجابية** فى **الماضي إكتفاءاً** بتَوقُع **نَتائجها** فى **المُستقبل**، ويَتم **التَمويل** من خلال **المُشاركين** فى **رأس مال المشروع** مما **يُزيد** من **رأس ماله**، وتَعتمد فى **سداد رأسمالها** على **بيع أسهُمها** فى **المشروع مُستفيدة** من **فائض القيمة المُتحقق**[٣٠٦].

فَيُمكن **الرَبط** بين **الحاضنات (Les Incubateurs) ومُؤسسات رأس المال المخاطر**؛ بحيث تَقوم **الحاضنات** بتَرشيح **المشروعات** التى يَتوقع **نجاحها** فى **المُستقبل**، بالإضافة إلى تَحقيق **فائض قيمة مُرتفع**، لتَقوم **مُؤسسات رأس المال المخاطر بتَمويلها** من خلال **المُشاركة** فيها، والاستفادة من **نجاحها** فى **المُستقبل**، حيث أن هذا **الإسلوب (Le Style) يُحقق عِدة فوائد** ومن أهمها[٣٠٧]:-

---

(٣٠٥) د/ صفوت عبدالسلام عوض الله، " **اقتصاديات الصناعات الصَغيرة ودَورها فى تَحقيق التَصنيع والتَنمية** "، مجلة العلوم القانونية والاقتصادية، المجلد (٣٦)، العدد (١)، كلية الحقوق، جامعة عين شمس، القاهرة، يناير، ١٩٩٤، صـ ٢٩٣ – ٣٦٥.

(٣٠٦) د/ سلمان رشيد سلمان، " **الإتجاهات العلمية العالمية الحديثة والبحث العلمي: نَظرة أولية** "، مجلة شئون عربية، العدد (٧٨)، جامعة الدول العربية، الأمانة العامة، القاهرة، يونيو، ١٩٩٤، صـ ٨٣.

(٣٠٧) د/ عبيد على أحمد الحجازى، " **تَمويل الاستثمارات فى مجال النقل الجوى** "، دار الهانى للطباعة، القاهرة، ١٩٩٤، صـ ٤١٧.

- **يُساعِد** فى **حَل مُشكِلة** عدم **الحصول** على **التَمويل** من **مُؤسسات التَمويل التَقليدية** التى **تَعتمد** على **المعايير الدولية** فى **الإقراض** والتى **غالباً** ما تكون **غير مُتوفرة** فى **المشروعات الصَغيرة القائمة** على **الابتكارات التِكنولوجية الجديدة (Les Nouvelles innovations technologiques).**
- زيادة **رأس مال المشروع (Le Capitale du projet)** من خلال **المُشاركة (La Participation)** فى **رأس ماله** وليس على **أساس الإقراض** الذى **يُزيد** من **الأعباء المالية للمشروع** فى **بدايته بقرض تُمكنه** من **الحصول** عليه.
- أن يَتم **السداد** عن طريق **فائض القيمة** الذى **يَتوقع حدوثه** فى **المُستقبل.**

✖ **رَبط الحاضنات بالمشروعات الكُبرىَ؛ يُمكن** من خلال **الحاضنات** أن يَتم **الرَبط** بين **المشروعات الكُبرىَ والمشروعات الصُغرىَ** سواء كانت **تَقوم بإنتاج مُستلزمات** تَدخُل فى **مُنتج المشروع الكبير** أو أنها تَقوم **بعمليات مُتممة للمشروعات الكُبرىَ** من خلال **عمليات التَشطيب والتَجميع،** بحيث تَقوم **الحاضنات بتَرشيح** بعض **المشروعات الصَغيرة** ذات **الصِلة بالمشروعات الكبيرة** لتَقوم **الأخيرة بالمُساعدة** فى **تَمويلها** على أن يَتم **السداد بصورة عَينية** من خلال **حِصة** من **إنتاج المشروع الصَغير** اللازم **للمشروع الكبير** وليس فى **صورة نَقدية،** ويَرتبط **سَداد الإئتمان بتَسويق المُنتجات** مما يُحقق **فوائد عملية** تُقلِل من **المشروع** عندما **يَتعثر تَسويق مُنتجاته.**

✖ **رَبط الحاضنات بمُؤسسات التَأجير التَمويلى؛** يُعتبر: **{ نظام التَأجير التَمويلى }** من **أساليب التَمويل المُستحدثة،** كما **يُمكن** أن يَتم **تَمويل المشروعات المُحتضنة باستخدام** هذا **الإسلوب** لما **يُحققه** من **مزايا** لكُل من **المُؤجر** المُتمثل فى: **{ الحاضنة } والمُستأجر** والمُتمثل فى: **{ المشروع المُحتضن }،** حيث **يُعرف التَأجير التَمويلى** بأنه: **{ عَقد** ما بين **المُؤجر والمُستأجر** يَستمر **عادة طوال العَمل الإنتاجي للأصل،** وتُغطى **القيمة الحالية لمَدفوعات الإيجار** ثُم ذلك **الأصل** مع **تَحمُل المُستأجر** جميع **المخاطر المُتعلقة** به، وهو **عَقد غير قابل للإلغاء،**

وبانتهاء المُدة يُمكن **تَجديده** مع **خفض مُعدل الإيجار** أو **نَقل ملكية الأصل** إلى **المُستأجر بثَمن مُناسب }**، كما **يَتسم: { نِظام التأجير التَمويلى }** بأنه[٣٠٨]:-

- **يَنقل** إلى **المُستأجر حَق إستعمال الأصل** دون **تَملكه**؛ بينما تَنظُر **الملكية للمُؤجر** حتى **نهاية العَقد**، كما أنه **يُجيز الملكية لعَقد إنتقالها** إلى **المُستأجر** مُقابل **سِعر مُناسب لقيمتها** كما فى **النِظام الفرنسى**، كما أن **النِظام الإنجليزى (Le Système anglais) لا يُجيز** ذلك.
- أن **مُدة الإيجار** تَستغرق **العُمر الإنتاجي للأصل**؛ بالإضافة إلى أن **العَقد غير قابل للإلغاء (Le Contrat est irrévocable)**.
- أن **القيمة الحالية للحَد الأدنىَ (Le Minimum) لدُفعات الإيجار** بما فى ذلك **الدفعة الأولىَ أكبر من** أو **مُساوية للقيمة العادلة للأصل**، أى أن **الأجرة** تَستغرق **ثمن الأصل وهامش الرِبح (La Marge bénéficiaire)**.
- يَتحمل **المُستأجر** كافة **المخاطر المُتعلقة بالأصل. وللحديث بإستفاضة** عن **مزايا: { التأجير التَمويلى }** الأخرىَ؛ يَتم اللجوء **للمرجع التالي.**

سادساً: دَور مُؤسسات البَحث العلمي فى النهوض بحاضنات الأعمال فى مصر:-

يَفتقر **أصحاب المشروعات الصَغيرة والمُتوسطة** عادة إلى **القُدرة** على **التَعرُف** على **التِكنولوجيا** المُناسبة **لمجالات نشاطهم؛ وعادة** ما يَحصُل **المُنظمون** على **احتياجاتهم التِكنولوجية** عن طريق **الاتصالات الشخصية**، ويَتعامل **المُستثمر الصَغير** مع **مَندوبى الشركات الأجنبية** أو **تَوكيلاتهم** من **موقف تَفاوُضى ضعيف** بسَبب **جَهلة بالسلع والخدمات** التى **يَرغب فى شراؤها وبِبَدائلها وبأسعارها** فى **الأسواق الدولية**، وهو ما **يُعرِض المُستثمر الصَغير لأنواع** عديدة من **الاستغلال كالمُبالغة** فى **أسعار الأدوات والمُعدات**، بالإضافة إلى **فَرض إتاوات استخدام مُبالغ** فيها، **فضلاً** عن إن **المُستثمر الصَغير** عند **اختياره لفَن تِكنولوجى مُعين** قد لا يُراعى **أنسب الأساليب الإنتاجية** سواء

---

(٣٠٨) د/ صباح السيد السيد عبدالحميد عمارة، " **إعادة هندسة صناعة التأجير التَمويلى فى مصر** "، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، المجلد (٣٧)، العدد (٢)، كلية التجارة، جامعة بنها، القاهرة، ٢٠١٧، صـ ٤٤٧ – ٤٧٣.

بالنِسبة لنَشاطه الإنتاجي أو **بالنِسبة لظروف المُجتمع**، كما أنه **لابُد** أن تَقوم **جهات** على **قَدر** من **الخِبرة والدراية بإعداد دراسات** على **البدائل التِكنولوجية (Les Alternatives technologiques) القابلة للاستخدام** فى **وحدات صَغيرة** وذلك بالنِسبة **لجميع الأنشطة الإنتاجية (Les Activités productives)** بهَدف **اختيار أفضل فنون الإنتاج وأكثرها مُلائمة** بالنِسبة **لإمكانيات المشروعات الصَغيرة والمُتوسطة (Les Petites et moyennes entreprises)** وإمكانيات **المُجتمع** فى **آن واحد**، وهذا **الدَور** يَجب أن **تَقوم** به **الحاضنات بالاشتراك** مع **الجامعات ومراكز البَحث العلمي**، حيث لابُد من **تَوضيح الأُسس** التى **يَجب** أن **تُؤخذ فى الإعتبار** عند وضَع **الاستراتيجية التِكنولوجية (La Stratégie technologique)** سواء عند **تَحديد المُستوىَ التكنولوجي** أو عند **اختيار الفن الإنتاجي المُلائم**، حيث **نَتعرض للإستراتيجية** فى **التالي** بيانه[٣٠٩]:-

- **تَحديد المُستوىَ التكنولوجي (La Détermination du niveau technologique)**؛ حيث **تُوجد 3 مُستويات للتِكنولوجيا** وهى: **{ العلم بالتِكنولوجيا وتَطوُرها** والقُدرة على **استغلالها**، القُدرة على **تَطوير التِكنولوجيا** دون **استغلالها استغلالاً اقتصادياً**، القُدرة على **تَصميم وتَسويق التِكنولوجيا واستغلالها اقتصادياً }**. ويُمكن **القول**؛ أن **الإنتقال** من **مرحلة** إلى **أخرىَ** يَعتمد على **إستراتيجية** ذات **شقين** وهى[٣١٠]:-

---

([٣٠٩]) وللمزيد من التفاصيل فى هذا السياق يمكن الرجوع إلى:-

- د/ مصطفى رشدى شيحة، " **اقتصاديات النقود والمصارف والمال** "، دار المعرفة الجامعية، الطبعة السادسة، الإسكندرية، ١٩٩٦، صـ ٦٠٣.
- د/ أحمد محمد عبد الرؤوف، " **التأجير التَمويلى كأداة لزيادة فاعلية الخصخصة فى مصر** "، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد (١٩)، العدد (١)، كلية التجارة، جامعة المنصورة، القاهرة، ١٩٩٥، صـ ٣٣.

([٣١٠]) وللمزيد من التفاصيل فى هذا السياق يمكن الرجوع إلى:

- د/ عبدالباسط وفا محمد، " **الدور الاقتصادي لقطاع البحوث العلمية مع الإشارة لأوضاع القطاع فى مصر** "، مرجع سبق ذكره، صـ ٢٢٢.

- **<u>إستراتيجية اللحاق التكنولوجي</u>**؛ حيث **تَعتمد** هذه **الاستراتيجية (La Stratégie)** على **تَطبيق التِكنولوجيا المُستوردة**، حيث يَتم **إستيراد** واسع **للمَعارف التِكنولوجية (Les Connaissances technologiques) القابلة ونَشرها** داخل **القطاعات الاقتصادية المُختلفة**، ثُم يَتم **إستيعاب التِكنولوجيا المُستوردة** وبِناء **قُدرة وَطنية** على **فَك الحِزم التِكنولوجية (Le Déballer des paquets technologiques)**، ثُم **تَطويرها**.
- **<u>سياسة الإقتحام التكنولوجي</u>؛ فالاقتصاد** يَستطيع بَعد **مرحلة** من **التَطبيق النَاجح لإستراتيجية اللحاق التكنولوجي** إكتساب **القُدرة على** إنتاج **تِكنولوجيا مُولدة** حينما **يَنجح** فى **إجتياز حلقات تَنمية التِكنولوجيا <u>بداية</u> بمرحلة** تَحديد: **{ طبيعة، حجم } المُشكِلة** ثُم **البَحث والتَطوير (R & D)** مروراً **بمرحلة: { بِناء النَموذج الابتكارى الدولي }** وتَجربته **<u>وانتهاءاً</u> بحلقات التَسويق والتَقييم وتَقديم خدمات ما بَعد البيع**، وهذا ما **يَحدُث** بشأن **الهيكل الصناعى: { اليابانى، الكورى }**.

- **<u>اختيار الفن الإنتاجي المُلائم</u>**؛ حيث **لابُد** أن **يَعكِس أهداف التَنمية الاقتصادية لدَولة ما** مع **مُراعاه نُدرة** بعض **عناصر الإنتاج** وتَوفير **بعضها**، حيث تُعانى **مصر** من **نقص مُعدلات رأس المال** وتَزايُد **حِدة مُشكِلة البَطالة**، كما أنه **يُصبِح** من **الضرورى** اختيار **فَن إنتاجى** يُساهِم فى **حَل مُشكِلة البطالة** مع **تَرشيد استخدام رأس المال. وبِصفة عامة**؛ يُمكن **القول** بأن هُناك **عِدة معايير** قد **تُساعِد** فى **اختيار الفن الإنتاجي** المُناسب **الأكثر مُلائمة**، حيث **تَتمثل** هذه **المعايير** فى[٣١١]:-

---

- د/ أبو عيد قاسم، " **<u>إدارة المشاريع الصَغيرة</u>** "، دار اليازورى العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٤، صـ ١٥.

([٣١١]) د/ فاطمة أحمد الشربينى، " **<u>دراسة للعلاقات المُتشابكة بين الفن الإنتاجي والبطالة فى مصر</u>** "، مجلة الإدارة، المجلد (٢٤)، العدد (٤)، إتحاد جمعيات التنمية الإدارية، القاهرة، إبريل، ١٩٩٢، صـ ٧٦ – ٩٥.

- **المعيار الكلاسيكى الجديد (Le Nouveau standard classique).**
- **معيار المُعامل الأدنىَ (Le Faible coefficient) لرأس المال / النَاتج.**
- **معيار الإنتاجية والحُرية الاجتماعية (La Liberté sociale).**
- **معيار النصيب الحدى للفرد لإعادة الاستثمار (Le Réinvestissement).**
- **معيار المُساهمة الجدية (Une Contribution sérieuse)** فى **النِمو.**

وبالنَظر إلى **الاقتصاد المصرى**؛ نَجد أنه **لا يُمكن** تَجاهُل **الاحتياجات المُتزايدة للسُكان** فى **الأجل القريب**، بالإضافة إلى أنه **لا يُمكن** تَجاهُل **مُعدلات البطالة**، فضلاً عن أنه **يَجب** عدم **إغفال الأهداف التَنموية** فى **المُستقبل**. ومن ثَم؛ فإن **فَناً إنتاجياً مُزدوجاً** يعتمد على **تِكنولوجيا كثيفة رأس المال** لتَحقيق **التَراكُم الرأسمالى** فى **المُستقبل** يُعَد **أمراً مطلوباً**، حيث **يَتناسب** هذا **الفن** مع **المشروعات الكبيرة (Les Grands projets)**، كما يَعتمد على **تَوفير تِكنولوجيا كثيفة العمالة للحَد** من **مُشكِلة البطالة**، كما **يَتناسب** هذا **الفن** مع **المشروعات الصَغيرة والمُتوسطة**. وعلى ذلك؛ فإن **حاضنات الأعمال** يَجب أن **تُراعى** فى **دَعمها التكنولوجي لحاضنات الأعمال فَناً إنتاجياً** يَتناسب مع **تَحقيق الأهداف وتَوجُهات المشروعات الصَغيرة والمُتوسطة للأخذ** بها، إلا أن **الواقع** قد **يُشير** فى **كثير** من **الأحيان** إلى **استخدام فَناً تِكنولوجياً غير مُناسب**، وقد **يَرجع** ذلك إلى **عِدة أسباب** وهى:-

- عدم **وجود (L' Existence) بَدائل مَطروحة (Les Alternatives proposées).**
- **عُنصر العَمل (L' Élément de travail)** هو **الأكثر نَفقه لإنخفاض إنتاجيته.**
- **سَيطرة الشركات الأجنبية (Les Entreprises étrangères)** على **القطاعات الإنتاجية المُختلفة (Les Différents secteurs de production)**؛ بالإضافة

إلى **استخدامها فَنـاً إنتاجياً كثيف رأس المال (Le Capital de production d'art intensif)**.

وهُنا؛ تَلعب **الحاضنات (Les Incubateurs)** دَوراً **جَوهرياً (En essence)** فى إيجاد **بَدائل للفنون الإنتاجية (Les Alternatives aux arts productifs)** الموجودة **تَكون أكثر تَناسُباً** مع **الواقع (La Réalité)**، بالإضافة إلى **تَدريب العِمالة (Une Formation à l'emploi)** لرَفع **إنتاجيتها (La Productivité)**، وكَسر **إحتكار الشركات الكُبرىَ (Le Monopole des grandes entreprises)** مما يَخلِق **عَدد كبير** من **المشروعات الصَغيرة والمُتوسطة (Les Petites et moyennes entreprises)** فى: **{ مصر (L' Egypte) }** [٣١٢].

النتائج والتوصيات:-

أولاً: النتائج:-

١- تَقوم **حاضنات الأعمال (Les Incubateurs d'entreprises)** بتَنمية **مهارات الابتكار ورُوح العَمل الحُر (L' Esprit d'action libre)** والقُدرة على **إدارة المشروع** والتي تُمثِل **أهم تَأثيرات** وجود **حاضنات الأعمال (Les Incubateurs d'entreprises)**؛ بالإضافة إلى **تَشكيل رُؤىَ جديدة (Les Nouvelles idées)** في **مفاهيم ومُمارسات العَمل الحُر** وخَلق **فُرص عمل (Les Offres d'emploi) مُباشرة وغير مُباشرة.**

٢- تَحتاج **مُنشآت الأعمال الصَغيرة والمُتوسطة** إلى **الدَعم**؛ كما **كَشفت الأبحاث العلمية** أن **الحاضنات (Les Incubateurs)** هي إحدىَ **الوسائل الفعالة** لتَحقيق هذا **الدَعم** فى **المناطق الحضرية والريفية (Les Zones urbaines et rurales)**،

([٣١٢]) وللمزيد من التفاصيل فى هذا السياق يمكن الرجوع إلى:-

- د/ عبدالقادر شارف، د/ رمضانى لعلا، " **تكنولوجيا الحاضنات ومُكافحة البطالة فى العالم العربي: الأدوات والفُرص والتَحديات** "، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد (١٦)، جامعة حسيبة بن بوعلى، مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، الشلف، الجزائر، ٢٠١٧، صـ ٦٣ – ٧٨

ويُساعِد **إسلوب حاضنات الأعمال المُنشآت الصَغيرة والمُتوسطة** في **التَغلُب** على **المُعوقات** التي قد **تُؤدي** إلى **فَشلها** أو **عَجزها** عن **تَحقيق الأداء التَنموي.**

٣- تُعتبر **حاضنات الأعمال (Les Incubateurs d'entreprises) بَرامج مُصممة** لدَعم **وتَطوير الشركات النَاشئة** عن طريق **تَزويدها** بمجموعة من **موارد الدَعم والخدمات المُصممة والمُدارة** من قِبل **إدارة الحاضنة**؛ والتي إما ان **تَقوم الحاضنة** بتَزويدها **للشركات النَاشئة** بِشَكل **مُباشر** أو عن طريق **شبكة** من **علاقاتها.**

٤- إن **المشروعات (Les Projets)** التي **تَدعُمها الحاضنات** هي عادة **مشروعات جديدة** تَتسم **بدَرجة عالية** من **المُخاطرة** لما **تَنطوى** عليه من **الابتكار التِكنولوجي**؛ بالإضافة إلى **مُحاولة** تَطبيق **أفكار جديدة.** لذلك؛ فإن **إسلوب التَمويل المُلائم** يعتمد على **الرُؤية المُستقبلية (La Vision future)**، وأن تُركِز على **المعايير الكاشفة** من **أُفق النَجاح** المُتوقع **حُدوثها** في **المُستقبل (Le Future).**

٥- يَمنح **حق الإمتياز فُرصة إضافية** فى تَخفيض **تَكلفة الإنتظار** لسَنوات **لتَكوين السُمعة والشُهرة التِجارية لمُنتجات المشروعات الصَغيرة والمُتوسطة.**

٦- تَلعب **حاضنات الأعمال** دَوراً **هاماً** فى تَوفير **فُرص عَمل جديدة**؛ بالإضافة إلى **زيادة الطاقة الإنتاجية** إذا ما تم **تَشجيعها ومُساعدتها ومُساندتها.**

٧- تَعمل **حاضنات الأعمال (Les Incubateurs d'entreprises)** على تَقليل **نِسبة فَشل** أو **إخفاق المشروعات النَاشئة** من خلال **مُساعدتها** على **الإنطلاق** فى **مراحلها الأولىَ**؛ وتَوفير **الدَعم الفني والمَشورة اللازمة باحتضانها لفترة مُؤقتة** لتَكون **قادرة** على **شَق طريقها** فى **نَجاح النَسيج الاقتصادي.**

٨- تُعتبر **حاضنات الأعمال (Les Incubateurs d'entreprises) مصادر جديدة للإبتكار**؛ كما أنها **وسيلة هامة** لنَقل **التِكنولوجيا (La Technologie) الأكثر تَطوُراً** مما يُمكِن **المشروعات الصَغيرة والمُتوسطة** من **تَطوير أفكارها.**

ثانياً: التوصيات:-

١- **يَجب** أن تَقوم **الحاضنة (L' Incubateur)** بتَحديد **التَمويل** المطلوب **لإقامتها وإدارتها؛ وتَكلفة الخدمات** منها **لفترة زمنية مُحددة** حتي **تَصل** إلى **نُقطة التَعادُل،** بالإضافة إلى **تَحديد مصادر التَمويل** اللازمة **ومُؤسسات الدَعم المالي والفني** من: **{ الحكومة، القطاع الخاص (Le Secteur privé)، الجامعات }.**

٢- **يَنبغي** خَلق **مَناخ تشريعي مُلائم** لتَطوُر **حاضنات الأعمال** على أن تَتسم **اللوائح والتَنظيمات (Les Règlements et réglementation)** التي تُصدِرها **السُلطات العامة بالبَساطة والبُعد** عن **التَعقيد؛** فضلاً عن **تَوفير** مزيد من **الأمان** في **نشاط الحاضنات (Les Incubateurs)** من خلال **الإشراف النِسبى** على **إدارة الحاضنات.**

٣- يَجب **رَبط المشروعات التَابعة لحاضنات الأعمال** بـ: **{ الجامعات، مراكز البحث العلمي } القريبة** من **مواقعها ليَتولىَ الخُبراء والمُتخصصين عَملية الإشراف** ومُتابعة **خُطوات تَنفيذ وتصنيع مُنتجات** هذه **المشروعات** لضَمان **نَجاحها.**

٤- **يَجب** أن تَضع **الحكومة إستراتيجية عامة** تُوضِح **أولويات اختيار المشروعات** التي يتم **دَعمها؛ ومعايير تَوطينها،** وأن تَقوم **الحاضنات بتَنفيذ** هذه **الاستراتيجية.**

٥- **يَجب** ألا يعتمد **تَمويل المشروعات الصَغيرة المُحتضنة** علي **معايير التَمويل التَقليدية** التي **تَشترط** عادة **تَقديم ضَمانات عَينية؛** ويَجب **الاعتماد** على **ضَمانات** من **نوع جديد** من خلال **رُؤية مستقبلية** لهذه **المشروعات،** حيث **تَهدف أساساً** إلى **التَأكُد** من أن **التَمويل المُقدم** يُستخدم **بطَريقة اقتصادية فَعالة وفَاعلة.**

٦- **الاستفادة** من **الكَفاءات المحلية** من خلال **إنشاء حاضنات المشروعات الصَغيرة والمُتوسطة** والتى **تُساهِم** فى **دَعم عَملية التَنمية المُستدامة.**

٧- **المُساعدة** فى **إجراءات التَسجيل للمشروعات الصَغيرة المُحتضنة.**

٨- **نَشر الوَعى** بين **أصحاب المشروعات الصَغيرة والمُتوسطة** عن طريق **النَدوات والمؤتمرات ووسائل الإعلام المُختلفة** للإنضمام **لحاضنات الأعمال للاستفادة والتَمتُع بالخدمات والمُساعدات** التى **تُقدِمها** هذه **الحاضنات للمشروعات الصَغيرة**

والمُتوسطة (Les Incubateurs pour petites et moyennes entreprises).

٩- تَنمية **فِكرة الريادة** من خلال **احتضان المشروعات الحديثة**؛ بالإضافة إلى **تَدريب وتَأهيل المُبادرين** وخَلق **بيئة داعمة** للنهوض **بالمشروعات الصَغيرة والمُتوسطة**.

١٠- ضَرورة **التَعاوُن** بين **الجامعات (Les Universités) والمراكز التَدريبية وحاضنات الأعمال** بإقامة **دَورات وبَرامج تَأهيلية وتَدريبية** لإعداد وتَأهيل **وتَنمية قُدرات أصحاب المشروعات الصَغيرة والمُتوسطة الحاليين والمُرتقبين**.

١١- **ضَرورة** إنشاء **حاضنة أعمال تِكنولوجية (L' Incubateur technologique)** تُواكِب **التَطوُر العلمي العالمي**؛ وتَتبنىَ **الأفكار والابتكارات العلمية**، بالإضافة إلى **تَشجيع ومُساندة أصحابها** على **تَطبيق الأفكار** فى **حيز الوجود**.

١٢- **العَمل** على **التَنسيق والتَعاوُن** بين **الحاضنات الدولية والمصرية**؛ بالإضافة إلى **الاستفادة** من **الخِبرات والتَجارِب الدولية الرائدة** فى هذا **المجال (Le Domaine)**.

١٣- **العَمل** على **وَضع دليل إجراءات مُوحد** لسِير **عَمل الحاضنات (Les Incubateurs)**.

١٤- **تَمكين وتَأصيل** دَور **حاضنات الأعمال** فى دَعم **الأفكار الريادية والاستثمارية**.

المراجع

أولاً: الكتب:-

١-أبو عيد قاسم، " **إدارة المشاريع الصَغيرة** "، دار اليازورى العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٤.

٢-بلال خلف السكارنة، " **الريادة وإدارة مُنظمات الأعمال** "، دار المسيرة، الطبعة الأولى، الأردن، ٢٠٠٨.

٣-حسين محمد جمعة، " **الجمعيات والمؤسسات الأهلية: نَماذج من الجمعيات الأهلية** "، القاهرة، ٢٠١٠.

٤-رؤوف عباس حامد، " **النهضة اليابانية الحديثة** "، القاهرة، ٢٠٠٦.

٥-صلاح الدين حسن السيسى، " **قضايا اقتصاد معاصرة** "، دار الفكر العربي، بدون طباعة، القاهرة، ٢٠٠٩.

٦-عبدالباسط وفا محمد، " **الدور الاقتصادي لقطاع البحوث العلمية مع الإشارة لأوضاع القطاع فى مصر** "، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠٣.

٧-عبدالسلام أبو قحف، " **مُقدمة فى الأعمال والاستثمار الدولي** "، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٤.

٨-عبيد على أحمد الحجازى، " **تَمويل الاستثمارات فى مجال النقل الجوى** "، دار الهانى للطباعة، القاهرة، ١٩٩٤.

٩-محمد صالح الحناوى، " **حاضنات الأعمال** "، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠١.

١٠-محمد مختار الحلوجى، " **منظومة العلم والتكنولوجيا فى مصر** "، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، ٢٠٠٢.

١١-مروة أحمد، نسيم برهم، " **الريادة والمشروعات الصَغيرة** "، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، ٢٠٠٨.

١٢-مصطفى رشدى شيحة، " **اقتصاديات النقود والمصارف والمال** "، دار المعرفة الجامعية، الطبعة السادسة، الإسكندرية، ١٩٩٦.

ثانياً: الرسائل العلمية:-

١-أحمد ياسر أحمد علام، " **العناقيد الصناعية والبَحث والتَطوير وحاضنات الأعمال كاستراتيجية لدَعم الأداء التنموى لمصر** "، رسالة دكتوراه، كلية الحقوق، جامعة بنها، نوفمبر، ٢٠١٨.

٢-بوزيان خيرة، لعبانى ياقوت، " **تَخطيط المشاريع باستعمال شبكات الأعمال: دراسة حالة بناء السد لشركة ASTALDI بتيبازة** "، مُذكرة مُقدمة لنيل شهادة الماستر فى العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة د/ الطاهر مولاى، سعيدة، الجزائر، ٢٠١٤.

٣-محمد سعد الناصر، " **رأس المال المخاطر : نَموذج واعد لتمويل المشروعات الريادية فى المملكة العربية السعودية** "، رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، السعودية، ٢٠١٢.

٤-نيفين طلعت صادق، " **برامج الدعم المُقدمة فى مجال حاضنات الأعمال: دراسة مقارنة مع التطبيق على جمهورية مصر العربية** "، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ٢٠١١.

ثالثاً: الدوريات والمجلات والندوات والمُنتديات والمراكز والتقارير:-

١- أحمد عبدالوهاب، عادل الحميلى، " **اصلاح مناخ الأعمال والمشروعات المُتوسطة والصَغيرة ومُتناهية الصغر في مصر : تطوير عمل الحاضنات ومُسرعات ريادة الأعمال** "، المركز المصرى لدراسات السياسات العامة، سلسلة أوراق سياسات، القاهرة، ٢٠١٤.

٢- أحمد محمد عبد الرؤوف، " **التأجير التَمويلى كأداة لزيادة فاعلية الخصخصة فى مصر** "، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد (١٩)، العدد (١)، كلية التجارة، جامعة المنصورة، القاهرة، ١٩٩٥.

٣- أحمد يونس درويش، " **آليات اقامة وإدارة وتَمويل حاضنات المشروعات الصَغيرة** "، الندوة العربية الأولى حول " **حاضنات المشروعات الصناعية** "، المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، خلال الفترة (٢٧ – ٢٩)، يناير، القاهرة، ٢٠٠٣.

٤- أكرم كرمول، " **مفهوم الحاضنات وتأثيرها الاجتماعي** "، حول ندوة " **الحاضنات والمشروعات الصناعية** "، المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، خلال الفترة (٢٧ – ٢٩)، يناير، القاهرة، ٢٠٠٣.

٥- أمل عبدالمطلب سعد عبدالمطلب، " **التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعى فى ضوء الخبرة الإسترالية** "، مجلة كلية التربية، العدد (٧٥)، الجزء (١)، كلية التربية، جامعة المنصورة، القاهرة، يناير، ٢٠١١.

٦- أميرة صالح، " **دور حاضنات الأعمال والفرانشيز فى تأهيل المشروعات الصَغيرة نحو النمو والبقاء: دراسة تطبيقية على مصر** "، حول مؤتمر " **الخروج من الأزمات الاقتصادية والاجتماعية** "، كلية التجارة، جامعة عين شمس، يومى (١٧ – ١٨)، نوفمبر، القاهرة، ٢٠١٦.

٧- أنور أحمد نهار العزام، صباح محمد موسى، " **تأثير استخدام حاضنات الأعمال فى انجاح المشاريع الريادية فى الأردن** "، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (٨٣)، الأردن، ٢٠١٠.

٨- بدر عثمان مال الله، " **المُنشآت الصَغيرة والمُتوسطة والحاجة إلى برنامج وطنى مُتكامل لدعم روح المُبادرة** "، ورقة عمل مُقدمة إلى مؤتمر الكويت الاستثمارى الثاني، الكويت، ٢٠١٢.

٩- بيتيجرو ألان، " **مكانة إستراليا فى عالم العلم والتقنية والابتكار** "، مجلة الراصد الدولي، العدد (٢١)، وكالة الوزارة للتخطيط والمعلومات، مرصد التعليم، وزارة التعليم، السعودية، سبتمبر، ٢٠١٢.

١٠- جامعة طنطا، " **تقرير زيارة وفد جامعة طنطا إلى مدينة مبارك للأبحاث العلمية والتطبيقات التكنولوجية** "، الخميس، الموافق (٥ / ٨ / ٢٠١٠)، القاهرة، أغسطس، ٢٠١٠.

١١- جمال حامد على هندى، " **حاضنات الأعمال ودورها فى دَعم ومُساندة المشروعات الصَغيرة والمُتوسطة** "، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد (٩)، العدد (١)، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، القاهرة، ٢٠١٨.

١٢- الجمعية المصرية لحاضنات المشروعات الصَغيرة والمتوسطة، " **نشرة تعريفية** "، القاهرة، أكتوبر، ١٩٩٩.

١٣- جومان عبدالمنعم، " **دور الهيئة العامة للتَعليم التَطبيقى والتَدريب بدولة الكويت فى انشاء حاضنة الشويخ الحرفية** "، حول ندوة " **حاضنات المشروعات الصناعية للمُنظمة العربية للتَنمية الصناعية** "، خلال الفترة (٢٧ – ٢٩)، يناير، القاهرة، ٢٠٠٣.

١٤- الجوهرة ناصر عبدالعزيز الهزانى، " **دور حاضنات الأعمال فى دعم رُواد الأعمال والمشروعات الصَغيرة: دراسة مُطبقة على حاضنات الأعمال فى مدينة الرياض** "، مجلة الخدمة الاجتماعية، العدد (٥٤)، الجمعية المصرية للأخصائيين الإجتماعيين، القاهرة، يونيو، ٢٠١٥.

١٥- حسين أحمد شحات على، " **الحرف التقليدية بين القصور الشكلى والخبرة المادية والتقنية** "، حول مؤتمر " **الفن التشكيلى بين القيم المادية والقيم الروحية** "، المؤتمر العلمي الدولي الثاني للفنون التشكيلية، كلية التربية النوعية، جامعة جنوب الوادى، خلال الفترة (١ – ٣)، نوفمبر، القاهرة، ٢٠١٠.

١٦- حسين عبدالمطلب الأسرج، " **المشروعات الصَغيرة والمتوسطة ودورها فى التشغيل فى الدول العربية** "، مجلة الباحث، العدد (٨)، الجزائر، ٢٠١٠.

١٧- حسين عليان الهرامشة، " **دور حاضنات الأعمال فى إيجاد المشروعات الريادية التكنولوجية وتطويرها فى الأردن** "، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات القانونية، المجلد (١٤)، العدد (٢)، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن، ٢٠١٤.

١٨- خالد الهادى محمد الريانى، فريدة عثمان الزين، " **حاضنات الأعمال ودورها فى دعم وتطوير البَحث العلمي فى ليبيا** "، مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، المجلد (٣)، عدد خاص، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة الزيتونة، بنى وليد، ليبيا، مايو، ٢٠١٥.

١٩- رنا أحمد ديب عتيانى، " **حاضنات الأعمال كآلية لدعم منشآت الأعمال الصَغيرة فى عصر العولمة** "، مجلة روسيكادا، العدد (٢)، جامعة سكيكدة، الجزائر، ٢٠٠٤.

٢٠- سارة بنت عبدالرحيم صوفى قشقرى، ريم على محمد الرابغى، " **الحاضنات كأدوات مُشاركة فى مُجتمع المعرفة: المفهوم والأنواع والآليات وواقع تَطبيقها بجامعة الملك عبدالعزيز** "، مجلة دراسات المعلومات، العددان (١٦، ١٧)، جمعية المكتبات والجامعات السعودية، المملكة العربية السعودية، يناير، ٢٠١٦.

٢١- سارى نصر الدين، " **استراتيجية التوطين الصناعى وإستدامة المناطق الصناعية: دراسة تَحليلية لتَجربتى الصين والدنمارك وسُبل الاستفادة منها فى**

الجزائر "، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد (١١)، ملحق، جامعة زيان عاشور، الجلف، الجزائر، إبريل، ٢٠١٨.

٢٢- سامر الدقاق، " **الحاضنات التكنولوجية جسر التَواصُل الأقوىَ بين البَحث العلمي والصناعة** "، حول ندوة " **أهمية البَحث العلمي والتَطوير التكنولوجي في مجال الصناعة** "، دمشق، سوريا، ٢٢ نوفمبر، ٢٠٠٧.

٢٣- سعد الحران، " **الدور الجديد لطلبة الجامعة الإسلامية لإدارة الأعمال في تَطوير عَملية القيام بالمشروعات والصناعات الصَغيرة والمُتوسطة في ماليزيا** "، مجلة دراسات اقتصادية إسلامية، المجلد (٣)، العدد (١)، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، المملكة العربية السعودية، ديسمبر، ١٩٩٥.

٢٤- سلمان رشيد سلمان، " **الإتجاهات العلمية العالمية الحديثة والبحث العلمي: نَظرة أولية** "، مجلة شئون عربية، العدد (٧٨)، جامعة الدول العربية، الأمانة العامة، القاهرة، يونيو، ١٩٩٤.

٢٥- سماح زكريا محمد، " **حاضنات الإبداع العلمي بالجامعات المصرية في ضوء مُتطلبات اقتصاد المعرفة: رؤية مُقترحة** "، مجلة دراسات عربية فى التربية وعلم النفس، المجلد (٤١)، الجزء (٣)، رابطة التربويين العرب، المملكة العربية السعودية، سبتمبر، ٢٠١٣.

٢٦- عبدالقادر شارف، رمضانى لعلا، " **تكنولوجيا الحاضنات ومُكافحة البطالة فى العالم العربي: الأدوات والفُرص والتَحديات** "، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد (١٦)، جامعة حسيبة بن بوعلى، مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، الشلف، الجزائر، ٢٠١٧.

٢٧- شركة أوشن إكس للاستشارات الإدارية والمالية، " **أفضل حاضنات الأعمال فى الجامعات** "، تقرير عن " **أفضل حاضنات الأعمال التابعة للجامعات** "، المملكة العربية السعودية، يونيو، ٢٠١٨.

٢٨- شريف غياط، " **حاضنات الأعمال التكنولوجية ودَورها فى تَطوير الإبداع والابتكار بالمؤسسات الصَغيرة والمُتوسطة: دراسة حالة الجزائر** "، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد (٦)، جامعة بسكرة، الجزائر، ديسمبر، ٢٠٠٧.

٢٩- صباح السيد السيد عبدالحميد عمارة، " **إعادة هندسة صناعة التأجير التَمويلى فى مصر** "، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، المجلد (٣٧)، العدد (٢)، كلية التجارة، جامعة بنها، القاهرة، ٢٠١٧.

٣٠- صفوت عبدالسلام عوض الله، " **اقتصاديات الصناعات الصَغيرة ودَورها فى تَحقيق التَصنيع والتَنمية** "، مجلة العلوم القانونية والاقتصادية، المجلد (٣٦)، العدد (١)، كلية الحقوق، جامعة عين شمس، القاهرة، يناير، ١٩٩٤.

٣١- طارق سامى، " **أهمية دور الحاضنات فى تَطوير المشروعات الصَغيرة والأهداف طويلة المدىَ فى إنشائها** "، حول مؤتمر " **دور الحاضنات التكنولوجية فى تَنمية المشروعات الصَغيرة** "، المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، يومى (٧ – ٨)، يوليو، القاهرة، ٢٠٠٤.

٣٢- عاطف الشبراوى، " **تَجارب عالمية وعربية لتشجيع الإبداع التكنولوجي** "، ورقة عمل مُقدمة للإجتماع الخامس للمنظومة العربية لتَبادُل المعلومات التكنولوجية، المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، الرباط، المغرب، ٢٠٠٢.

٣٣- عاطف الشبراوى إبراهيم، محمد مجدى ذكى، " **حاضنات الأعمال: مفاهيم مبدئية وتجارب عالمية**"، المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة، إيسيسكو، الرباط، المغرب، ٢٠٠٥.

٣٤- عبدالحكيم ملياني، أحمد أغروط، " **انشاء وتَنمية المؤسسة المتوسطة والصَغيرة في المملكة المتحدة** "، مجلة مصر المعاصرة، المجلد (١٠٠)، العدد (٤٩٣)، الجمعية المصرية للاقتصاد السياسى والإحصاء والتشريع، القاهرة، يناير، ٢٠٠٩.

٣٥- عبدالحليم عطية أحمد، عبدالعزيز بومسهولى، " **الفلسفة المغربية: ما بعد العروى والجابرى: سؤال الكونية والمُستقبل** "، مجلة أوراق فلسفية، العدد (٢٣)، القاهرة، ٢٠٠٩.

٣٦- عبدالرزاق خليل، أحلام بوعبدلى، " **الذكاء الاقتصادي في خدمة مُنظمة الأعمال** "، حول مؤتمر " **اقتصاد المعرفة والتَنمية الاقتصادية** "، المؤتمر العلمي الدولي السنوى الخامس، كلية العلوم الإدارية والاقتصاد، جامعة الزيتونة، يومى (٢٧ – ٢٨)، إبريل، تونس، ٢٠٠٥.

٣٧- عبدالسلام بشير الدويبى، " **دور حاضنات الأعمال والابتكار التقني في دعم المُبادرين** "، ورشة عمل حول " **المشروعات الصُغرى والمُتوسطة** "، مجلس التخطيط الوطني، طرابلس، ليبيا، يوليو، ٢٠٠٧.

٣٨- عبدالعزيز بن عثمان التوجيرى، " **حاضنات الأعمال: مفاهيم مبدئية وتجارب عالمية** "، المنظمة الإسلامية للتربية والثقافة والعلوم، إيسيسكو، الرياض، ٢٠٠٨.

٣٩- عبدالله بن أحمد الرشيد، " **المنظومة الوطنية للعلوم والتقنية والابتكار : مطلب أساسي لتوطين وتَطوير التقنية** "، حول ندوة " **تَطوير ونَقل التقنية** "، الرياض، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٧.

٤٠- عبدالله سعيد الهاجرى، " **دور حاضنات الأعمال في التَنمية الصناعية في دولة الكويت** "، المُلتقىَ العربي حول " **تَعزيز دَور الحاضنات الصناعية والتكنولوجية في التَنمية الصناعية** "، خلال الفترة (١٢ – ١٤)، أكتوبر، تونس، ٢٠١٥.

٤١- على سماى، " **دور الحاضنات التكنولوجية في دَعم المؤسسات الصَغيرة والمُتوسطة** "، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد (٧)، الجزائر، يونيو، ٢٠١٠.

٤٢- غادة إبراهيم حنفى إبراهيم، " **إطار مُقترح لتطوير تَجربة حاضنات المشروعات الصَغيرة في مصر : دراسة تحليلية مُقارنة مع تجارب ناجحة لعدد من الدول** "، مجلة البحوث التجارية، المجلد (٣٩)، العدد (٢)، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، القاهرة، يوليو، ٢٠١٧.

٤٣- فاطمة أحمد الشربينى، " **دراسة للعلاقات المُتشابكة بين الفن الإنتاجي والبطالة فى مصر** "، مجلة الإدارة، المجلد (٢٤)، العدد (٤)، إتحاد جمعيات التنمية الإدارية، القاهرة، إبريل، ١٩٩٢.

٤٤- قدى عبدالمجيد، " **دور الاستثمار فى المؤسسات الصَغيرة والمُتوسطة فى مُواجهة التَحديات** "، الملتقى الوطني الأول حول " **فُرص الاستثمار بولاية غرداية ودور المؤسسات الصَغيرة والمُتوسطة: الواقع والتَحديات** "، يومى (٢ – ٣)، مارس، الجزائر، ٢٠٠٦.

٤٥- كاسر نصر المنصور، نظام موسى سويدان، " **عوامل اختيار موقع المشروع الصَغير فى البلاد العربية: دراسة حالة الأردن** "، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، العدد (٢)، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، سبتمبر، ٢٠٠٢.

٤٦- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربى آسيا (**الإسكوا**)، " **مؤشرات العلم والتكنولوجيا والابتكار فى المُجتمع المبنى على المعرفة** "، الأمم المتحدة، نيويورك، ٢٠٠٣.

٤٧- لطيفة كلاخى، " **واقع حاضنات الأعمال فى بعض الدول العربية** "، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد (٢٨)، جامعة زيان عاشور، الشلف، الجزائر، ديسمبر، ٢٠١٦.

٤٨- مبارك بلالطة، " **حاضنات الأعمال فى الجزائر** "، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد (١٥)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، ٢٠٠٦.

٤٩- مبروكة عمر محيريق، " **التَدريب فى مجال المكتبات والمعلومات بالجماهيرية الليبية أمل فى بِنى كفاءات مُتطورة** "، مجلة عالم المعلومات والمكتبات والنشر، المجلد (٦)، العدد (١)، الجمعية المصرية للمكتبات والمعلومات، القاهرة، يوليو، ٢٠٠٤.

٥٠- المجالس القومية المتخصصة، " **تقرير المجلس القومي للتعليم والبَحث العلمي والتكنولوجيا** "، الدورة الثلاثون، القاهرة، ٢٠٠٢.

٥١- المجالس القومية المتخصصة، " **دور الحكومة فى النهوض بالبَحث العلمي والتَطوير التكنولوجي فى المرحلة القادمة** "، الدورة الثامنة والعشرون، القاهرة، سبتمبر، ٢٠٠١.

٥٢- محمد أيمن عبدالمجيد ضيف، " **مدن المعرفة فى العالم العربي: دور التَخطيط العُمرانى والإقليمى فى توجيه مُستقبل الاقتصاد المعلوماتى للدول** "، أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا، القاهرة، ٢٠٠٩.

٥٣- محمد بازى، " **جدل التكنولوجيا والقانون: الإستنساخ البشرى نموذجاً** "، المجلة المغربية للاقتصاد والقانون المُقارن، العدد (٣٧)، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، جامعة الفاضى عياض، المغرب، ٢٠٠٢.

٥٤- محمد عبدالشفيع عيسى، " **التَطور التكنولوجي المصرى فى ربع قرن** "، مركز المحروسة للبحوث والتدريب والنشر، سلسلة كتاب المحروسة رقم (٤٢)، القاهرة، ٢٠٠٠.

٥٥- محمد مختار الحلوجى، " **حاضنات الأعمال التكنولوجية: مفاهيم أساسية وتجارب عالمية ومصرية** "، حول ندوة " **حاضنات الأعمال والمنشآت الصناعية** "، المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، خلال الفترة (٢٧ – ٢٩)، يناير، القاهرة، ٢٠٠٣.

٥٦- محمد هيكل، " **مهارات إدارة المشروعات الصَغيرة** "، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، ٢٠٠٣.

٥٧- محمود حسين الوادى، " **دور حاضنات الأعمال فى التنمية الاقتصادية مع الإشارة للتجربة الأردنية** "، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد (٧)، جامعة الزرقاء، الأردن، يونيو، ٢٠١٠.

٥٨- مختار أبوصاع، عاصم التائب، " **حاضنات الأعمال كأداة أساسية لدعم وتطوير المشروعات الصَغيرة والمُتوسطة: تجارب عربية وتحديات عملية والتجربة الليبية نموذجاً** "، مجلة الاقتصاد والتجارة، العدد (٤)، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة الزيتونة، طرابلس، ليبيا، ديسمبر، ٢٠١٣.

٥٩- معهد البحوث والاستشارات، " **نحو مُجتمع المعرفة: حاضنات الأعمال** "، سلسلة دراسات، الإصدار الثالث، وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الملك عبدالعزيز، الرياض، السعودية، ٢٠٠٥.

٦٠- منتدى الرياض الاقتصادي، " **تكامل البنية التَحتية مطلب أساسى للتنمية المُستدامة: نَحو تَنمية اقتصادية مُستدامة** "، الدورة الثالثة، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٧.

٦١- نبيل محمد شلبى، " **نَموذج مُقترح لحاضنة تِقنية بالمملكة العربية السعودية** "، ورقة عمل مُقدمة لندوة " **واقع ومُشكلات المُنشآت الصَغيرة والمتوسطة وسُبل دعمها وتَنميتها** "، الغرفة التجارية الصناعية، الرياض، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٢.

٦٢- نيفين منير توفيق، " **مفهوم حاضنات الأعمال وتطبيقاته فى الحالة المصرية** "، مجلة النهضة، المجلد (١٤)، العدد (٢)، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، إبريل، ٢٠١٣.

٦٣- هاشم حسن، " **تَجربة مملكة البحرين بالتعاوُن مع مُنظمة الأمم المُتحدة للتنمية الصناعية** "، حول ندوة " **احتياجات المشروعات الصناعية للمُنظمة العربية للتَنمية الصناعية والتَعدين** "، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربى آسيا (**الإسكوا**)، خلال الفترة (١٩ – ٢٣)، يوليو، بيروت، لبنان، ٢٠٠٤.

٦٤- هدى بوزيدى، حسين الطيب بورغدة، " **قراءة فى خبرات تَطوير البَحث العلمي فى بعض الدول: أمريكا – الصين – إستراليا – فرنسا** "، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد (٤)، العدد (٢)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهرى محمد بشار، الجزائر، ٢٠١٨.