

## الحاضنات الصناعية والتكنولوجية ودورها في التنمية بدولة الكويت عبد الله سعد الهاجري

مدير إدارة التنمية والدعم الصناعي- الهيئة العامة للصناعة – دولة الكويت

### الملخص:

لقد تصاعد الاهتمام بالحاضنات الصناعية والتكنولوجية مؤخراً بسبب خصوصياتها وأهميتها، وتعدد الأطراف المهتمة بها، بحيث أصبحت تلعب دوراً مهماً في عملية النهوض الاقتصادي والاجتماعي للبلدان من خلال تقديمها خدمات واسعة تستفيد منها جميع القطاعات وتشغيلها للأيدي العاملة، وكذا تحولها إلى مصدر للمنتجات الجديدة، وبسبب هشاشة هذه المؤسسات أمام مواجهة المنافسة نتيجة لما برز من تطورات دولية، وجب الاهتمام بتنمية الخدمات التي تدعم نشاط هذه الحاضنات، أيضاً لا بد من ذكر الحقائق التي أثبتتها الدراسات وهي أن تجربة الصناعات الضخمة المملوكة للدول، والتي اتبعتها الكثير من الدول لم تسفر عن نمو حقيقي ولم تعد تستطيع المنافسة وخلق فرص، حيث أوضحت دراسة حديثة أجرتها إحدى المنظمات الدولية أن هناك مليار وظيفة سوف يتم خلقها في الفترة ( ٢٠٠٠ إلى عام ٢٠١٥ ) من نتاج الشركات الصغيرة فقط، وتتسم هذه الوظائف بأنها وظائف تتطلب عمالة مدربة ذات كفاءة عالية، بينما تظهر هذه الدراسة أن غالبية هذه الشركات الصغيرة تمثل مشروعات منخفضة ومتوسطة التقنية. (الشبراوي، ٢٠١٠).

وقد اهتمت دولة الكويت خلال العقد الحالي بتنمية ودعم إنشاء المجمعات والحاضنات وتمثل ذلك في إنشاء حاضنة الشويخ الحرفية وحاضنة السلام وحاضنة المرأة المنتجة بالإضافة إلى مجمع الفحاحيل للصناعات الحرفية إيماناً منها بأهمية الدور الذي تلعبه الحاضنات في المساهمة في استقطاب الشباب وتشجيعهم على إنشاء المشروعات الصغيرة والمتوسطة والتوجه إلى العمل الحر بعيداً عن العمل بالقطاع الحكومي الذي يعاني من تضخم العمالة غير المنتجة.



### Abstract:

Industrial and Teleology incubators have become as an important mechanism in the world of today which states and economies can contribute to the elimination of several problems of particular economic and social, such as unemployment, economic activity diversification, and enable to achieve industrial development.

Incubator known as coordinating operations similar mechanisms, which we can provide plenty of mechanisms and services sustainable during a period till the accomplishment of the stage of qualification then the beginning of the real productive operation and the functional work, many Governmental institutions and private enterprises have adopted these incubators to be likewise as a tool by which we can reduce the probability of failure. Also, it is considered as a tool to activate the creative operations in the world of business this might be achieved through the adoption of the human energies capable of working and creativity.

The State of Kuwait has focused on the development, support the creation of parks and business incubators, Kuwait establishment craft Shuwaikh incubator, incubator peace, and women producers in addition Fahaheel complex for Craft Industries.

## المقدمة :

من نافلة القول إنه مهما كانت لدى الدول العربية ومنها دولة الكويت من احتياطات مالية أو عوائد استثمارية خارجية أو مخصصات تم استقطاعها في سنوات الرخاء، فإن مجمل هذه العوائد لن يكون أقوى من (أو يغنى عن) إيجاد قاعدة إنتاجية متجددة وقابلة للتوسع والتطوير بشكل مستديم، لتنتقل هذه الاقتصاديات من الاقتصاديات الريعية التي يحكمها الإنفاق العام إلى اقتصاديات إنتاجية يحررها القطاع الخاص بمشاريعه المتعددة. (منظمة الخليج للاستشارات الصناعية، ١٩٩٤).

من هذا المنطلق فإن تنمية القطاع الخاص والحاضنات الصناعية والتكنولوجية ومشروعات الأعمال الصغيرة وتوسيعها وتطوير هيكلها يعتبر أحد أهم أهداف التنمية الاجتماعية والاقتصادية وتحقيق هدف الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي، إذ أنه رغم التطور التقني السريع والمتواصل على مدى السنوات التي أعقبت الحربين العالميتين الأولى والثانية وانتشار المشروعات العملاقة لاقتصاديات الحجم الكبير في الإنتاج وتوسعها الرأسي والأفقي وما صاحب ذلك من توسع في المدن الصناعية، وتبقي حاضنات الاعمال ذو أهمية كبيرة وإن لم يكن في بعض الحالات منافسه للمشاريع الكبيرة إلا إنه تتكامل معها في العديد من النشاطات الاقتصادية. (أحمد نجار، ٢٠٠٠).

إلا أن ما تجب الإشارة إليه في هذا الصدد ويثير القلق نوعاً ما هو أن الحاضنات الصناعية والتكنولوجية والمشاريع الصغيرة في الدول العربية اعتمدت كما أسلفنا على الإنفاق العام والرعاية الحكومية المباشرة وأن الفترة الحالية تعتبر فترة انتقالية، حيث ستحمل السنوات التالية انعكاسات تطبيق بنود منظمة التجارة العالمية W.T.O على مجمل النشاط الاقتصادي (بما فيها المشروعات الصغيرة) للدول الأعضاء في المنظمة، فالمنشآت التي ظلت تتمتع تقليدياً بميزة أسواقها المحلية المغلقة ستجد أن العولمة وما ينجم عنها من إلغاء التشريعات المقيدة لحركة التجارة الحرة سيعرضها للمنافسة الدولية، وعليها أن



تكيف أوضاعها وفقاً لمتطلبات النظام العالمي الجديد ومواجهة المنافسة المستجدة لمشروعات صغيرة خارجية مشابهة قد تكون لها ميزة تنافسية لم تتوفر للمشروعات الصغيرة المحلية.

وسوف يتناول البحث أهمية الحاضنات الصناعية والتكنولوجية في دولة الكويت وأهم الجهود المبذولة لدعم وتنمية هذه الحاضنات لما لها من مردود اقتصادي واجتماعي.

### المبحث الأول: إطار البحث

#### أولاً: مشكلة البحث

أن ما تجب الإشارة إليه في هذا الصدد ويثير القلق نوعاً ما هو أن حاضنات الاعمال في دول الدول العربية لم تأخذ حقها من الاهتمام الكافي على الرغم من أهميتها والدور الكبير الذي تلعبه هذه الحاضنات في الاقتصاد القومي، مما أدى إلى أهمية تناول ودراسة واقع الحاضنات في الدول العربية ويأتي هذا البحث بعدد من التساؤلات، تتمثل في:

١. هل تمثل الحاضنات الصناعية والتكنولوجية دوراً غير جوهرياً في التنمية؟
٢. ما هي الجهات ذات العلاقة التي تهتم بالحاضنات بدولة الكويت وهل لها دور في تنويع النشاط الاقتصادي؟
٣. هل تلعب الهيئة العامة للصناعة دوراً جوهرياً في تنمية الحاضنات الصناعية والتكنولوجية؟

#### ثانياً: أهداف البحث

تضطلع الدراسة بإنجاز عددٍ من الأهداف على المستوى النظري والتطبيقي، وعلى النحو الآتي:



١. تقديم أسس نظرية لمفهوم الحاضرات الصناعية والتكنولوجية وأدوارها وأهدافها.
٢. التعرف على دور الحاضرات الصناعية والتكنولوجية في التنمية الاجتماعية والاقتصادية.
٣. استعراض تجربة دولة الكويت في إنشاء مجتمعات وحاضرات الاعمال بما فيها الصناعية والتكنولوجية.

### ثالثاً: أهمية البحث

تتبع أهمية البحث من خلال التعرف على الحاضرات الصناعية والتكنولوجية كأحد مرتكزات دعم وتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة والدور الذي تلعبه في التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال دعمها للمبادرين وأصحاب المشروعات.

### المبحث الثاني: الفكر الاقتصادي للحاضرات الصناعية والتكنولوجية

#### مقدمة:

ظهرت الحاجة الى إنشاء الحاضرات والتي تعتبر احدى أهم وسائل الدعم والمساندة لتنمية ورعاية المنشآت الصغيرة والمتوسطة حيث أن الحاضرات هي مؤسسات تقدم خدمات لشباب يفتقرون الى المقومات المادية والإدارية ولكن لديهم أفكار و اختراعات و اعدة يمكن أن تتحول الى منتجات وخدمات مربحة، وتقدم الحاضرات الى المبادرين الذين هم تحت رعايتها مجموعة من الدعم والخدمات التي تتيح لهم الفرصة في تأسيس مشروع متكامل بمفردهم فور تخرجهم من الحاضنة.

وقد ساعد في ظهور الحاضرات الصناعية والتكنولوجية الركود الاقتصادي وارتفاع معدلات البطالة وانهيار بعض الصناعات التقليدية كالفحم



والفولاذ وبناء السفن خلال القرن العشرين، الأمر الذي أدى الى تبني استراتيجيات جديدة لانتقال الأموال وخلق فرص عمل في المناطق التي تعاني من البطالة العالمية.

ويرجع تاريخ الحاضنات إلى عام ١٩٥٩م، عندما قامت عائلة بتحويل مقر شركتها التي توقفت عن العمل إلى مركز للأعمال يتم تأجير وحداتها للأفراد الراغبين في إقامة مشروع مع توفير النصائح والاستشارات لهم، ولاقت هذه الفكرة نجاحاً كبيراً خاصة وأن هذا المبني كان يقع في منطقة أعمال وقريباً من عدد من البنوك ومناطق تسوق ومطاعم، وتحولت هذه الفكرة فيما بعد إلى ما يعرف بالحاضنة، ومنذ هذا العام نشأت الآلاف من الشركات الصغيرة والمتوسطة التي أقيمت في هذا المركز والذي يعمل حتى الآن وهو Batavia industrial Center لكن هذه المحاولة لإقامة الحاضنات لم يتم متابعتها بشكل منظم حتى عام ١٩٨٤ حينما قامت هيئة المشروعات الصغيرة (SBA) بوضع برنامج تنمية وإقامة عدد من الحاضنات، وفي هذا الوقت لم يكن يعمل في الولايات المتحدة سوى ٢٠ حاضنة فقط والتي ارتفع عددها بشكل كبير، وخاصة عند قيام الجمعية الأمريكية لحاضنات الأعمال (NBIA) في عام ١٩٨٥ من خلال بعض رجال الصناعة الأمريكيين، وهي مؤسسة خاصة تهدف إلى تنشيط تنظيم صناعة الحاضنات، وفي نهاية عام ١٩٩٧ وصل عدد الحاضنات في الولايات المتحدة إلى حوالي ٥٥٠ حاضنة. (المباركي، ٢٠٠٩).

ومن خلال هذا البحث سوف نتناول مفهوم الحاضنات الصناعية والتكنولوجية، وأنواع الحاضنات بالإضافة الى أهدافها وأهميتها.

### أولاً: مفهوم الحاضنات

تعددت المفاهيم والتعريفات للحاضنات سواء على المستوى العربي أو الدولي حيث تم تعريف حاضنات الاعمال في تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام ٢٠٠٣م بأنها " تمثل نمطاً جديداً من البنى الداعمة للنشاطات الابتكارية



للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو للمطورين المبدعين المفعمين بروح الريادة الذين يفتقرون إلى الإمكانيات الضرورية لتطوير أبحاثهم وتقنياتهم المبتكرة وتسويقها. (المكتب الإقليمي للدول العربية، ٢٠٠٣).

وقد عرفت الهيئة العامة للصناعة بدولة الكويت في إصدارها في عام ٢٠١٢ على أنها " بيئة مصممة لرعاية وتنمية منشآت الاعمال " أو أنها " حزمة متكاملة من الخدمات والتسهيلات والاليات المساندة والاستشارات التي توفرها الحاضنة لفترة من الزمن، فهي مؤسسة قائمة لها كيانها القانوني ولها خبرتها وعلاقتها بالرياديين الذين يرغبون في إقامة مؤسساتهم الصغيرة".

كما تم تعريفها من قبل مركز الاتحاد الأوروبي للشؤون الاستراتيجية وتقييم الخدمات على أنها " منظمة تساهم في عملية إنشاء الشركات الناجحة من خلال تزويدهم بمجموعة شاملة ومتكاملة من الدعم، بما في ذلك منحهم مساحة بالحاضنة، خدمات دعم الأعمال التجارية. ( Centre for Economic and Social Services, 2010).

كما يقصد بها" عملية السيطرة على البيئة التي تتبنى رعاية ونمو وحماية المشروع في الوقت الذي لا يمكن ان يمول المشروع ذاته، ( Ryker, 2001).

وتعرف الحاضنات التكنولوجية أيضاً على أنها وحدات دعم العلمي والتكنولوجي، والتي تقام بالتعاون مع الجامعات ومراكز الأبحاث، وتهدف إلى الاستفادة من الأبحاث العلمية والابتكارات التكنولوجية، وتحويلها إلى مشروعات ناجحة من خلال الاعتماد على البنية الأساسية لهذه الجامعات، من معامل وورش وأجهزة بحوث، بالإضافة إلى أعضاء هيئة التدريس والباحثين والعاملين، والخبراء في مجالاتهم، (التويجري، ٢٠٠٨).

كما عرفت الوكالة الدولية للمجمعات العلمية (IASP) الحاضنات التكنولوجية أنها هيئة تدار من قبل مهنيين متخصصين وهدفها الرئيسي هو زيادة



ثروة المجتمع من خلال دعم ثقافة الابتكارات ورفع مستوى فعالية التعاون بين مؤسسات الأعمال والمؤسسات ذات القاعدة المعرفية.

### ثانياً: أنواع الحاضنات:

هناك العديد من الحاضنات من أهمها:

١. حاضنات الأعمال المتخصصة
٢. الحاضنات المفتوحة
٣. حاضنات الأعمال التكنولوجية
٤. حاضنات الجامعات
٥. حاضنات الشركات العامة والخاصة

كما تصنفها الجمعية الوطنية لحاضنات الأعمال بالولايات المتحدة الأمريكية (NBIA) إلى الأنواع التالية: (أبوقحف، ٢٠٠٢)

- أ- أحاضنات أعمال خاصة، وهي ملك للقطاع الخاص، وتسعى لتحقيق الأرباح وتمثل نسبتها ٨% من مجموع الحاضنات في أمريكا الشمالية.
- ب- حاضنات أعمال عامة، وهذا النوع ملك للدولة، وهي لا تسعى بالدرجة الأولى إلى تحقيق الأرباح، كما أنها تقوم بدعم ورعاية الحكومة أو الأجهزة المحلية والهيئات والمؤسسات الأهلية وتسعى إلى تحقيق التنمية الاقتصادية على المستوى الوطني.
- ت- حاضنات الأعمال المختلطة، وهي التي تكون ملكيتها مشتركة بين القطاع العام والخاص، وتقدر نسبتها بـ ١٦%.
- ث- حاضنات أعمال ذات الصلة بالجامعات - Academic Related (الحاضنات الأعمال المرتبطة بالجامعات) تمثل هذه الحاضنات حوالي ٢٧% من إجمالي عدد الحاضنات بأمريكا الشمالية،





وهذه الحاضنات منبثقة من الجامعات والمعاهد العليا ولها نفس الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها الحاضنات العامة والخاصة.

ج- حاضنات أخرى وتمثل نسبتها ٥% من مجموع الحاضنات بأمريكا الشمالية، وهي عادة ما تكون تحت رعاية ودعم جهات مختلفة غير تقليدية مثل مؤسسات الفن (السينما مثلا)، ورجال الدين، غرف التجارة، الموانئ وغيرها.

### ثالثاً: أهداف الحاضنات التكنولوجية:

للحاضنات التكنولوجية العديد من الأهداف منها:

١. دعم البحث العلمي والتطوير والابتكار مما يساهم في خلق منتجات جديدة أو تطوير منتجات قائمة من خلال تسويق الأبحاث لإنشاء شركات جديدة أو إضافة قيمة لشركات قائمة.
٢. تشجيع التكنولوجيا والمعرفة من خلال تبادل الخبرات والتعاون بين الشركات المحلية والعالمية.
- ربط الجامعات والمعاهد البحثية مع المجمعات الصناعية وإيجاد علاقة تفاعلية ورفع مستوى التعاون وتبادل المعلومات بينهم، مما يساعد في رفع مستوى العائد على الاستثمار في البحث العلمي والتطوير والاختراع.
٣. دعم وترويج أنشطة التصدير وتوسيع قاعدة السوق المحلي والدولي وخلق فرص عمل دائمة.
٤. مساعدة المشاريع الصغيرة على تخطي المشاكل والمعوقات الإدارية والمالية والفنية التي يمكن ان تتعرض لها خاصة في مرحلة التأسيس. تسهيل الحصول على مختلف أشكال التمويل والتسهيلات الائتمانية إضافة لربط الحاضنات بشبكة الحاضنات العالمية لتبادل الخبرات.

#### رابعاً: أهمية الحاضنات التكنولوجية:

للحاضنات أهمية كبيرة حيث تساهم في التنمية الاجتماعية والاقتصادية عن طريق إيجاد مناخ وظروف عمل مناسبة لغرض تطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة بأنواعها خاصة منها التكنولوجية والصناعية، وتوفير إمكانيات التطور والنمو، بما فيها الدعم الفني والتقني والمالي والاستشاري وربط المشروع بالسوق ويمكن إيجاز تلك الأهمية في العناصر التالية. ( Dietrich 1996).

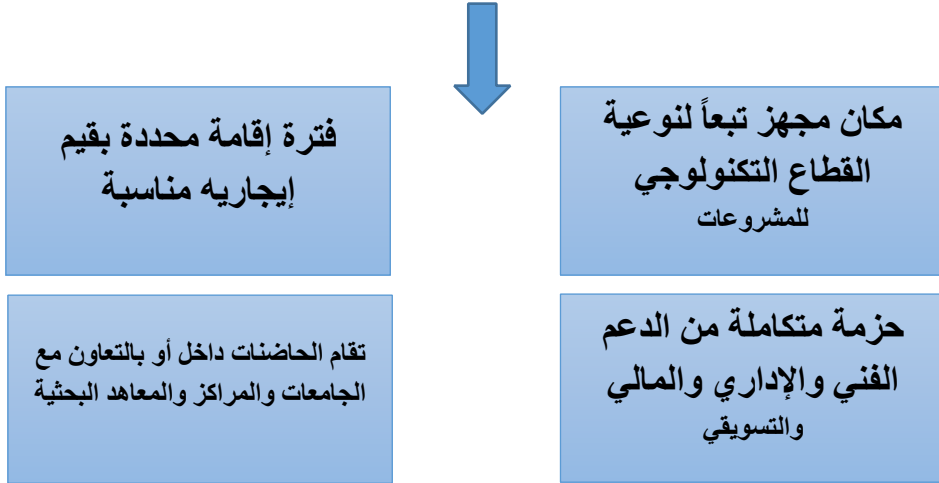
١. الحاضنات التكنولوجية تقوم بتسويق ونقل التكنولوجيا فهي ترتبط بمؤسسات البحث والتعليم مثل الجامعات وبعض قواعد التكنولوجيا.
٢. تركز الحاضنات التكنولوجية على دعم ورعاية وتفعيل نتائج البحوث التكنولوجية وتحويلها إلى مشروعات صغيرة، وهي بهذا أداة فعالة من أدوات التنمية والتطوير التكنولوجي.
٣. إن هذه الحاضنات ذات توجه عام يتصل بدعم الصناعة بشكل علمي ورفع الكفاءة العلمية والتقنية للصناعة المحلية، مما يعني أن الهدف الذي تسعى لتحقيقه في المقام الأول هو تحسين الصناعة المحلية من التراجع ودعم قدراتها التنافسية وحشد القدرات العلمية والتكنولوجية لخدمة هذه الصناعة وتطويرها.
٤. هذه الحاضنات تخلق تواصل بين الجامعات ومراكز التدريب ومراكز البحث العلمي ومختلف الأنشطة الاقتصادية تساعد في تسويق الاختراعات وتسويقها للمستثمرين، وتخلق لطلاب الدراسات العليا والباحثين استخدام أمثل لكفاءتهم وقدراتهم وتشجيع مبادراتهم.
٥. يُنظر إلى حاضنات الأعمال والابتكارات ليس فقط من حيث دورها الاقتصادي، بل وأيضاً من حيث كونها فعالية لها أهميتها في مواجهة المشاكل الاجتماعية كالبطالة والفقر والتفكك الاجتماعي وغيرها من المشاكل والسلوكيات الاجتماعية المنحرفة.



٦. يمكن لحاضنات الأعمال التكنولوجية على تطوير القدرات والتي التحتية التكنولوجية المحلية ذات الأهمية الكبيرة في التنمية الاقتصادية من خلال المساهمة في تسهيل الحصول على التكنولوجيا، وتحويل الأبحاث الناجحة إلى فرص تسويقية.
٧. تقديم المشورة في الإدارة والتخطيط والتدريب والتسويق وتقديم الدعم الفني من خلال باحثين وتقنيين وأدوات تقنية مساعدة؛ كما تسهل هذه الحاضنات في الحصول على التمويل اللازم.

### شكل رقم (١)

#### مواصفات الحاضنات التكنولوجية



(المصدر: من إعداد الباحث)

- أما عن عوامل نجاح المجمععات التكنولوجية فهي تتمثل في التالي:
١. دعم حكومي مناسب ورعاية مجتمعية قوية.



٢. محاكاة احتياجات السوق ودراسات الجدوى الاقتصادية المناسبة.  
فريق قيادة وإدارة تنفيذية فعالة.
٣. اختيار المبادرات والاختراعات ذات القدرة على النمو وتحقيق قيمة مضافة تساهم في تنويع النشاط الاقتصادي.
٤. مستوي عالي من التعاون والربط بين المؤسسات الأكاديمية والبحثية ومؤسسات القطاع الخاص المحلي والدولي.

### المبحث الثالث: تجربة المجمعات وحاضرات الاعمال بدولة الكويت

#### مقدمة:

اهتمت دولة الكويت في الآونة الأخيرة بالحاضرات والمجمعات الصناعية إيماناً منها بالدور الكبير الذي تلعب هذه الحاضرات في التنمية الاقتصادية والاجتماعية بالدولة بالإضافة الى توقعها بأن تقوم هذه الحاضرات من خلال انشاء المشروعات الصغيرة والمتوسطة بحل مشكلة التوظيف من خلال استيعابها للشباب الكويتي، ولذا قامت حكومة دولة الكويت من خلال مؤسساتها المختلفة بإنشاء عدة مجمعات وحاضرات للأعمال كما هو موضح في هذا المبحث.

أولاً: الهيئة العامة للصناعة: " مجمع الفحجيل للصناعات الحرفية " أنشئت الهيئة بموجب قانون الصناعة رقم ٥٦/ لسنة ١٩٩٦، والهدف من إنشائها هو الآتي:

١. تشجيع الصناعات المحلية وتطويرها وحمايتها.
٢. توسيع القاعدة الإنتاجية الصناعية والحرفية.
٣. تنويع مصادر الدخل القومي.
٤. دعم وتنمية وتشجيع إنتاج السلع الاستراتيجية اللازمة للأمن القومي والغذائي.

٥. تهيئة المناخ الملائم لجذب المزيد من الأيدي العاملة الوطنية ذات الكفاءة الفنية.
٦. دعم وتنمية وتشجيع الحرف الصناعية.
٧. تعميق الوعي الصناعي لدى المواطنين وإبراز الدور الإيجابي للتنمية الصناعية.
٨. التنسيق بين الصناعات القائمة والمقترح إقامتها مستقبلاً في نطاق تعاون دول مجلس التعاون لدول الخليج GCC.
٩. توثيق التعاون الصناعي مع مختلف الدول والمنظمات الدولية لتوفير الخبرات والمعلومات اللازمة للتنمية الصناعية المحلية.

وتختص الهيئة بكل ما يتعلق بتهيئة النشاط الصناعي وتطويره بوضع خطة للتنمية الصناعية واقتراح مواقع المناطق الصناعية والحرفية وتخطيط وتجهيز البنية الأساسية للمناطق الصناعية والحرفية وما يلزم من خدمات صناعية ومرافق عامة، وقد اهتمت الهيئة العامة للصناعة بالمشروعات الصناعية عامة وبالمشروعات الصناعية الصغيرة خاصة وقد تمثل ذلك في إنشاء قسم تنمية الصناعات الصغيرة والحرفية" وذلك بهدف تنمية وتشجيع الصناعات الصغيرة والحرفية وزيادة مساهمة هذه الصناعات في الناتج الصناعي القومي بالإضافة إلى تشجيع المواطنين على إنشاء مشروعاتهم الخاصة بما يكفل تخفيف العبء على مجالات العمل الحكومي.

وسوف نتناول بالتفصيل عن دور الهيئة العامة للصناعة في إنشاء ودعم المجمعات والحاضرات الصناعية.

#### ١- تجربة الهيئة العامة للصناعة في إنشاء مجمع الفحيحيل للصناعات الحرفية.

إيماناً من الهيئة بأهمية دور هذه المجمعات في عملية التنمية الصناعية بوجه عام صدر القرار رقم ٩٩/ ٨ والمؤرخ في ٢٢ / ٩ / ١٩٩٩ عن



مجلس إدارة الهيئة العامة والذي نص بالموافقة على إنشاء مجمع للصناعات الصغيرة والحرفية في منطقة الفحيحيل الحرفية وتكليف الهيئة العامة للصناعة باستلام وتطوير وإعداد القطعة الواقعة في منطقة الفحيحيل بمساحة ٩.٥٠٠ م<sup>٢</sup>، وذلك لإنشاء هذا المجمع.

وقد تم طرح المشروع على القطاع الخاص لإنشائه والذي قام بدوره بإنشاء المجمع الذي يحتوي على ١٤٨ وحدة حرفية موزعة على الدور الأرضي والميزانين والسرداب وتبلغ مساحة كل وحدة حوالي ٢٤٠ م<sup>٢</sup> كما أن المجمع مزود بالخدمات الأساسية التي يحتاج لها المستثمرون الحرفية في الوحدات داخل المجمع وهذه الخدمات هي:

مكتب للهيئة العامة للصناعة، مكتب لإدارة المجمع، فرع بنك السحب الآلي وعيادة، ومركز إسعاف أولية، مكتب لخدمة تخليص المعاملات وتصوير ومركز تدريب مجهز لخدمة طلاب الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب. وقد خصص هذا المجمع لمختلف الأنشطة الحرفية والتابعة للقطاعات التالية: قطاع المنتجات المعدنية - قطاع الكيماويات - قطاع المنتجات التعدينية غير المعدنية - قطاع الخشب ومنتجاته - قطاع المنسوجات والمنتجات الجلدية.

#### أهداف مجمع الفحيحيل الحرفي:

يهدف مشروع مجمع الصناعات الصغيرة والحرفية بمنطقة الفحيحيل الى

التالي:

- دعم الصناعات الصغيرة والحرفية وتشجيع الشباب للتوجه الى العمل الحرفي واعطاء فرصة للمبادرين لإظهار قدراتهم وتنمية مهارتهم.
- خلق فرص عمل جديدة للشباب لإنشاء مشروعات خاصة بهم.
- توطین مخرجات التعليم وأصحاب الحرف الصناعية.
- تخفيف العبء من التوجه الى مجالات العمل الحكومي.



### المزايا التي تمنح لأصحاب الوحدات الحرفية في المجمع:

- تدريب الحرفيين في الورشة المركزية للتدريب بالتنسيق مع الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب.
- دعم العمالة الوطنية من قبل إعادة القوى العاملة والجهاز التنفيذي للدولة لمستثمري المجمع (العلو الاجتماعية – علو الأولاد)
- تمنح لأصحاب الحرف قروض مالية ميسرة من محفظة تمويل النشاط الحرفي والمشاريع الصغيرة التابعة لبنك الكويت الصناعي.

### أولاً: الشروط المطلوبة للتوطين:

1. أن يكون المتقدم كويتي الجنسية وقادراً على إدراج مشروعه بنفسه سواء من الذكور أو الإناث أو فئة ذوي الاحتياجات الخاصة.
2. أن لا يقل عمر المتقدم عن ٢١ سنة من تاريخ تقديم الطلب.
3. أن يكون متفرغاً لإدارة مشروعه وغير ملتزم بأي وظيفة أخرى أو نشاط آخر.
4. تعطى الأولوية لأصحاب الشهادات الجامعية والمعاهد التطبيقية وبعد أدنى دورة تدريبية مدتها سنة دراسية خاصة بالصناعات.
5. أن يجتاز المقابلة الشخصية.

### ثانياً: مشاريع الهيئة المستقبلية المعنية بالحاضنات الصناعية والتكنولوجية.

- أ- دراسة إنشاء الحاضنات الصناعية.
- قامت الهيئة بالتعاون مع مكتب الاستشارات والتطوير المهني بكلية الهندسة والبتروكيمياء بجامعة الكويت بعمل هذه الدراسة.
- إن الحاضنات الصناعية هي منشآت يتم تصميمها لرعاية وتنمية المشاريع الصغيرة وأيضاً لتسريع وتيرة تطورها الناجح عبر مجموعة من الخدمات لدعم الأعمال، يتم توفير الموارد والخدمات من قبل إدارة



الحاضنة، وتتنوع الحاضنات في الطريقة التي تقدم بها خدماتها، وفي هياكلها التنظيمية، وفي أنواع العملاء التي تقدم لهم الخدمات.

#### مراحل الدراسة:

- المرحلة الأولى: تحديد حجم الطلب على الحاضنات الصناعية للعديد من القطاعات الاقتصادية في دولة الكويت
- المرحلة الثانية: وضع الإطار العام لتأسيس الحاضنات الصناعية وتطويرها
- المرحلة الثالثة: التوصية بنموذج للحاضنة والمتطلبات التقنية لإنشائها وقد تم استلام التقرير النهائي من جامعة الكويت وتم اعداد تقرير ملخص عن الدراسة ورفعته لمجلس ادارة الهيئة، وقد أكدت الدراسة على أهمية إنشاء حاضنات الأعمال حيث انعكس ذلك في المتوسط الإجمالي الذي بلغ ٨٨% على أن الحاضنة مكان مناسب لممارسة نشاط المشروع في سنوات الأولى وفي أهميته لتوفير دراسات الجدوى والبرامج التدريبية للمستفيدين وكذلك توفر الدعم المالي والتكنولوجي والاداري والقانوني. وحددت الدراسة عدد من الأنشطة الصناعية التي يتمكن توطئها في الحاضنة ومن أهمها:
  - قطاع الأغذية والمشروبات.
  - قطاع المنسوجات والملبوسات والصناعات الجلدية.
  - قطاع المنتجات الكيماوية والمشتقات النفطية.
  - قطاع الورق ومنتجاته والطباعة والنشر.

#### ب- دراسة جدوى إنشاء مجمع تكنولوجي صناعي بدولة الكويت.

قامت الهيئة العامة للصناعة بعمل هذه الدراسة بالتعاون مع معهد الكويت للأبحاث العلمية، حيث تزمع الهيئة العامة على إنشاء المجمع التكنولوجي الصناعي على مساحة ٢٠٠ ألف متر مربع كجزء من منطقة الشداية





الصناعية. تهدف الهيئة من خلال هذا المشروع إلى لعب دور أساسي في دعم تطوير تكنولوجيا من شأنها أن تقود إلى مزيد من الابتكارات الجديدة، حيث أن فكرة إنشاء حاضنة أعمال للتكنولوجيا والصناعة كمحور أو نقطة ارتكاز لعملية استغلال وتسويق مخرجات البحث العلمي والتطوير والابتكار والتي تعود بالكثير من الفوائد والمزايا على دولة الكويت.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على جدوى هذا النوع من المشاريع في دولة الكويت ومن ثم التعرف على كيفية نجاح هذا المشروع وكذلك التعرف على التجارب الناجحة للمجمعات التكنولوجية في دول العالم المختلفة، وخطة العمل المستقبلية لتنفيذ مجمع تكنولوجي صناعي في منطقة الشداية الصناعية.

وقد أوصت الدراسة إلى المضي قدماً بإنشاء مشروع المجمع التكنولوجي الصناعي في منطقة الشداية، حيث أن المنافع الاقتصادية والاجتماعية للمجمع تفوق التكاليف المقدرة لإنشاء وتشغيل المجمع التكنولوجي.

### ثانياً: وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل: "حاضنة السلام"

تعتبر حاضنة السلام (بوتيك ٣٣) بوزارة الشؤون الاجتماعية والعمل هي أحد مشاريع (من كسب يدي) التابع للوزارة والذي جاء لتنمية مهارات المرأة الكويتية ودعمها والعمل علي تدريب الأسر الكويتية وتأهيلها للعمل وتأسيس المشروعات الخاصة بهم، وترسيخ مفهوم ثقافة العمل الحر، بالإضافة إلى إيجاد منافذ تسويقية للمرأة الكويتية.

وتعتبر مشروع (من كسب يدي) وهو نواة حاضنة السلام مشروع تعاون ثنائي بين الأمانة العامة للأوقاف ووزارة الشؤون الاجتماعية والعمل، حيث يهدف هذا المشروع إلى الارتقاء بمستواهم المعيشي من خلال تشجيعهم



لممارسة حرفهم ومواهبهم من خلال دورات تدريبية حرفية لمساعدتهم على توفير موردهم المالي.

وبدأت مشروع حاضنة السلام بعد اتفاقية تعاون ثنائي بين وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل والبرنامج الإنمائي للأمم المتحدة UNDP في ٢٠١٣ م، وهو مشروع أسري وطني يعمل على دعم وتدريب وتأهيل المبادرين وأصحاب المشاريع الصغيرة من النساء وإكسابهن المهارات اللازمة لإنشاء المشروعات الخاصة بهن ورعايتهن لفترة محدودة بأسعار رمزية قبل انطلاقهن بالسوق المحلي.

وتم وضع عدة شروط للالتحاق بحاضنة السلام وهي:

- أن تكون كويتية.
  - الفئة العمرية من ٢٥ الى ٥٥ سنة.
  - أن تكون متقاعدة أو غير موظفة.
  - تقديم تقرير للمشروع وعرضه على اللجنة.
  - اجتياز بعض الدورات التدريبية الي تقدمها الحاضنة.
- كما تحتوي الحاضنة عشرة أنشطة يتم من خلالها احتضان المبادرات وهي:
- الإكسسوارات، العطور، الحلويات والمواد الغذائية. التطوير، الصالونات النسائية، تغليف الهدايا، الصابون البدوي، الطباعة، الملابس، الخياطة.

### ثالثاً: الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب "حاضنة الشويخ الحرفية"

أنشئت الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في عام ١٩٨٢م وكانت رسالتها الأولى هي تنمية الموارد البشرية من أجل بناء الكويت، وقد كان الغرض من الهيئة هو توفير القوى العاملة الوطنية وتنميتها بما يكفل مواجهة القصور في القوى العاملة الفنية الوطنية وتلبية احتياجات السوق والتنمية في الدولة.

وانطلاقاً من مسئولية الهيئة باعتبارها مسئولة عن اعداد العمالة الفنية في الكويت ، فقد قات بإنشاء وانطلاقاً من مسئولية الهيئة باعتبارها مسئولة عن إعداد العمالة الفنية في الكويت ، فقد قامت بإنشاء لجنة تأسيسية متخصصة لدراسة مشروع مركز للإعداد المتكامل لمبادري تأسيس المشروعات الخاصة الصغيرة ، ويتوافق هذا المشروع مع توجهات الدولة في تشجيع الخريجين في الانخراط في برامج المشروعات الصغيرة، وفكرة مشروع الإعداد المتكامل لمبادري تأسيس المشروعات الخاصة الصغيرة تؤذيها حاضنات المشروعات الصغيرة والتي بدورها تحقق أهدافاً عدة (المضف، ١٩٩٩) ما يلي:

١. توفير فرص عمل وتقديم الدعم اللازم لإنجاح المشروعات.
٢. تطوير أفكار مبتكرة خاصة في المجالات التكنولوجية الجديدة.
٣. تنويع مجالات النشاط بالاقتصاد المحلي.
٤. توفير قنوات الاتصال مع مصادر التمويل والتكنولوجيا.
٥. خلق فرص لتطوير المشروع الصغير بالتعاون مع المشاريع الأخرى بالحاضنة.
٦. يتم اختيار المشروعات التي تحقق النمو السريع والنجاح.
٧. تقديم الدعم الفني لمجتمع الأعمال المحلي.

وتوجد في الحاضنة عدة أقسام منها لإصلاح وصيانة السيارات والسفن الصغيرة، وقسم التجارة، وقسم الحديد واللحام، وقسم الدعاية والاعلان، وقسم السياحة والسفر.

وقد انضمت حاضنة الشويخ الي شبكة الحاضنات الصناعية العربية التابعة للمنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، حيث أن المنظمة تعمل علي ربط حاضنات الوطن العربي لتبادل الخبرات وعرض التجارب للاستفادة منها والرقى بها نحو الأفضل.

كما وقعت حاضنة الشويخ الحرفية على مذكرة تعاون مع منظمة الأسبوع العالمي لمبادرين المشروعات الصغيرة والمتوسطة Global Entrepreneurs Week والتي تعتبر أكبر تجمع لحاضنات الأعمال ومؤسسات رعاية المبادرين ورواد الأعمال في العالم حيث يضم أكثر من ١٢٠ دولة ويشارك فيه أكثر من عشرة ملايين مبادر.

### رابعاً: برنامج إعادة هيكلة القوى العاملة والجهاز التنفيذي للدولة: " حاضنة المرأة المنتجة "

أنشئ برنامج إعادة هيكلة القوى العاملة والجهاز التنفيذي للدولة بناءً على قرار مجلس الوزراء رقم ٧٦٧ بتاريخ ١٠/٥/١٩٩٧، وكانت رسالة البرنامج (Mission) تتلخص في السعي الفعال لإصلاح سوق العمل والارتقاء بنسبة مشاركة الكويتيين في إجمالي قوة العمل وتأكيد ارتيادهم المهن الإنتاجية والفنية في النشاط الاقتصادي بصفة عامة وفي الجهات غير الحكومية بصفة خاصة وتهئية الظروف والوسائل التي من شأنها زيادة استيعاب القطاع الخاص للعمالة الوطنية، وإيقاف معدلات البطالة عند الحدود الدنيا اقتصادياً واجتماعياً، بالإضافة إلى رفع أداء الجهاز الحكومي وتحسين إنتاجيته، والارتقاء بنوعية الخدمات التي يقدمها للمواطنين، وذلك من خلال التنمية الإدارية الشاملة استناداً إلى جهاز حكومي أقل حجماً فضلاً عن الأداء المتميز.

ومساهمة من برنامج إعادة هيكلة القوى العاملة والجهاز الإداري للدولة في دعم المشروعات الصغيرة، فقد قام بإنشاء مركز خدمة لدعم وتطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وذلك لاستقبال وتبنى المبادرين لأصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة، والمركز أن يقوم بدعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة من خلال:

- إقامة دورات تدريبية تخصصية في مجال المشروعات الصغيرة المساعدة في عمل دراسات جدوى اقتصادية للمشروعات الصغيرة.



- عقد مؤتمرات وندوات ومعارض للمهتمين بالمشروعات الصغيرة، بالإضافة إلى المشاركة في مؤتمرات خارجية في هذا المجال.
- المساعدة في تدبير تمويل للمشروع من خلال قنوات ومؤسسات التمويل والبنوك في الكويت.
- توفير العمالة الوطنية المناسبة في حالة الحاجة إلى قوى عاملة.
- منح علاوة اجتماعية لأصحاب المشروعات الصغيرة وكذلك العمالة الوطنية المسجلة للمشروع.

- وقد وضع مركز خدمة دعم وتطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة عدد من الأسس والقواعد العامة لتسجيل المشروعات الصغيرة (جديدة وقائمة) منها:
١. أن يكون المتقدم مواطناً كويتياً أو شركة مرخصة وطنية أو أجنبية ويكون نشاط المشروع مسموح به طبقاً للقوانين.
  ٢. رأس مال المشروع (غير الأرض) بحد أقصى ٢٥٠ ألف دينار كويتي.
  ٣. الأفضلية لفرص المشروعات التي تستوعب عمالة وطنية ويتم إدارتها من قبل كويتيين.
  ٤. تقبل المشروعات التي تدار من المنزل وتوفر فرص عمل للسيدات.
  ٥. تقديم أي دراسات علمية أو اقتصادية تدعم فرص المشروعات المقدمة.
  ٦. يشجع البرنامج تأسيس المشروعات الصغيرة بأنظمة الشراكة، كما يشجع نظام حق الامتياز Franchise والوكالة.

ومن خلال تعاون مشترك بين برنامج إعادة هيكلة القوى العاملة والجهاز التنفيذي للدولة والهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب والأمانة العامة للأوقاف تم عمل مشروع وطني تمثل في إنشاء حاضنة المرأة الكويتية المنتجة للأعمال، وتوفر هذه الحاضنة خدمات متكاملة مشاريع المرأة الصغيرة كالحياطة والتجميل والسياحة والسفر، حيث تعمل الحاضنة على توفير بيئة عمل مناسبة من



ورش فنية مجهزة بالآلات والمعدات لبدء أي مشروع فني من خلال استقطاب وتدريب خريجات معهد السياحة والتجميل والأزياء بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب وتقديم الدعم الإداري والفني بحيث ينمو هذا المشروع في بيئة مثالية تمهيداً لتهيئة لدخول سوق العمل.

### خامساً: الصندوق الوطني لتنمية ورعاية المشروعات الصغيرة والمتوسطة. "حاضنة أعمال المشروعات التكنولوجية"

أنشئ الصندوق وفقاً لقانون رقم ٩٨ لسنة ٢٠١٣ في شأن الصندوق الوطني لرعاية وتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة كمؤسسة عامة ذات شخصية اعتبارية مستقلة تلحق بوزارة التجارة والصناعة، ويهدف الصندوق إلى:

١. تنمية الاقتصاد الوطني من خلال اتباع سياسات لخلق فرص العمل وتنوع مصادر الدخل لتخفيف الأعباء المالية على الموازنة العامة للدولة.
٢. نشر الوعي بمزايا العمل الخاص والتنسيق والترويج للمبادرات للمشروعات الصغيرة والمتوسطة.
٣. توفير المعلومات وتقديم الدعم التقني.
٤. تقديم دراسات الجدوى الاقتصادية والبيئية للمشروعات وتقييمها وخلق الفرص المريحة والمبتكرة من خلال توفير معلومات مستمرة.
٥. تنمية العنصر البشري وتدريبه من خلال المؤسسات الداعمة.
٦. تمويل المشروعات وفقاً لأحكام هذا القانون.

وقد أعطت المادة (٣٥) من القانون أن لمجلس إدارة الصندوق الصلاحية في إنشاء الحاضنات بالتعاون مع القطاعين العام والخاص يتم من خلالها تقديم الخدمات اللازمة للمبادرين نظير اشتراك سنوي رمزي ولمدة محدودة تتيح



لصاحب المشروع اكتساب الخبرة اللازمة والانتقال الى خارج الحاضنة من خلال الدخول الى السوق الخارجي. ووقع الصندوق الوطني لرعاية وتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة مذكره تفاهم مع شركة (تيك ستارز) الأمريكية تقوم بموجبه الشركة بإنشاء وتأسيس وإدارة حاضنة أعمال لمشروعات التكنولوجيا في دولة الكويت، حيث تقوم الشركة بتأسيس حاضنة أعمال لها في الكويت تعمل تحت مظلة الصندوق الوطني لخدمة المبادرين في مجال التكنولوجيا، وتقوم الشركة بإيفاء واستقدام الخبراء والمدرّبين المتخصصين الى الكويت لتأصيل وتدريب المبادرين الكويتيين وبناء الخبرات محلياً، وتكون الحضنة خاصة وحصرية على مستوى الشرق الأوسط وشمال أفريقيا لمدة تصل الى ثلاث سنوات.

## النتائج والتوصيات والمراجع

### أولاً: النتائج

١. تمثل الحاضنات الصناعية والتكنولوجية إحدى المرتكزات الأساسية لتأسيس ونمو ونجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة حيث يمكن أن تحتضن كافة المبادرين ومن ثم فإن الحاضنات لها دور جوهري في التنمية الصناعية.
٢. بالرغم من قلة عدد الحاضنات الصناعية والتكنولوجية بدولة الكويت إلا انها تساهم وتقوم بدور هام في دعم وتمويل المبادرين وتشجيعهم على إنشاء مشروعاتهم الصغيرة، مما يعد محركاً ودافعاً أساسياً لتغيير ثقافة الشباب وتوجههم للعمل الحر.
٣. وجود نقص في الحاضنات الصناعية والتكنولوجية في الدول النامية على الرغم من الدور الكبير والهام الذي تلعبه هذه الحاضنات في المساهمة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية.



٤. تمثل الحاضنات الصناعية والتكنولوجية برنامج تنموي يساعد في تنويع النشاط الاقتصادي عن طريق دعم وتنمية الصناعات الجديدة من خلال توفير بيئة عمل مناسبة خاصة في بداية عمر المشروع الصناعي الصغير، حيث قامت دولة الكويت من خلال الهيئة العامة للصناعة بإنشاء مجمعات صناعية وحرفية ساهمت في تنويع النشاط الاقتصادي من خلال توفير مناخ جيد للمبادرين.

#### ثانياً: التوصيات

تتضمن توصيات البحث بعد استعراض الدراسة عن الحاضنات الصناعية والتكنولوجية ودورها في التنمية في دولة الكويت من خلال أربع محاور رئيسية:

#### أولاً: القطاع الحكومي

يجب على دولة الكويت أن تتوسع في إنشاء الحاضنات بأنواعها المختلفة حيث انه يتبين من خلال الدراسة قلة عدد الحاضنات في الدول النامية حيث لا يوجد في دولة الكويت سوى أربع حاضنات فقط بينما على سبيل المثال نجد في كوريا الجنوبية ٣٦٠ حاضنة، كما يجب ان تنشأ وتساهم المؤسسات الحكومية التمويلية في دعم وتمويل حاضنات الاعمال.

#### ثانياً: القطاع الخاص

ضرورة ان تساهم مؤسسات القطاع الخاص ورجال الاعمال في دولة الكويت في احتضان المبادرين والمبتكرين ودعمهم مادياً بالإضافة على دعم الحاضنات الصناعية والتكنولوجية والمشروعات الصغيرة.

#### ثالثاً: التعليم والبحث العلمي

نظراً لان البداية السليمة والناجحة تبدأ من خلال بث وبناء فكر الإبداع والابتكار وثقافة العمل الحر والالتحاق بالحاضنات للشباب المبادرين في دولة





الكويت والتي تؤهلهم لإنشاء مشروعاتهم الصغيرة، حيث أنه يجب تعليم الشباب الاعتماد على الذات والقدرة على تبني المخاطرة ومواجهة التحديات المالية والاجتماعية والنفسية، مما يؤهلهم لاكتساب خبرة ثمينة.

#### رابعا: القوانين والتشريعات والإجراءات

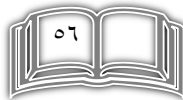
يجب تعديل كافة القوانين والتشريعات بدولة الكويت التي تسهل إنشاء وعمل الحاضنات الصناعية والتكنولوجية والمشروعات الصغيرة، سواء بتوفير الفرص أو تسهيل استقدام العمالة أو الاعفاء من أي رسوم تخص الحاضنات الصناعية والتكنولوجية.



## المراجع

### أ. المراجع العربية

١. الشبراوي، عاطف إبراهيم، ٢٠١٠، حاضرات الأعمال مفاهيم ميدانية وتجارب عالمية، منشورات المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة، إيسيسكو، الرباط، المغرب.
٢. المباركي، هنادي، ٢٠٠٩، من " دراسة حول برنامج حاضرات الأعمال"، كلية الهندسة والبتترول، جامعة الكويت، الكويت.
٣. المضاف، حمود، ١٩٩٩، الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، الكويت.
٤. المكتب الإقليمي للدول العربية، ٢٠٠٣ " تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام"، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، المطبعة الوطنية، عمان، الأردن.
٥. النجار، أحمد، ٢٠٠٠، مؤتمر " ومستقبل المشروعات الصغيرة"، الكويت.
٦. بوقحف، عبد السلام، 2002، " العولمة وحاضرات الأعمال"، مكتبة الاشعاع، الاسكندرية، مصر.
٧. عبد العزيز بن عثمان التويجري، حاضرات الأعمال مفاهيم مبدئية وتجارب عالمية، المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة، إيسيسكو، الرياض، ٢٠٠٨.
٨. منظمة الخليج للاستشارات الصناعية الدراسات والأبحاث، ١٩٩٤، الدوحة، قطر.



### ب. المراجع الأجنبية

1. Centre for Economic and Social Services, 2010, Global Good Practice in Incubation Policy Development and Implementation, the World Bank, Washington, U.S.A.
2. Dietrich, F: Fiedler, H: Nagy P. (1996) "The concept of business Incubator and Innovation centers", Berlin, Germany.
3. Ryker, Virginia, (2001), "A guide to the status of the Incubator Industry in Norway", Master of management program at the Norwegian school of Management (BI).
4. Kindle Berger. P. Charles, (1977): International Economics, Richard D. Irwin, inc., Indi.

المواقع الإلكترونية:

- [www.jcci.org.sa](http://www.jcci.org.sa)
- [www.arab-hdr.org](http://www.arab-hdr.org)
- [www.undp.org](http://www.undp.org)

