جامعة المنصورة
كلية الحقوق

دور حاضنـــات الأعمـــال في دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة

رسالـــة مقدمـــة مـــن الباحـــث

محمـــد همـــام أحمـــد ســـلام

كأحد متطلبات الحصول علـــى درجة الدكتوراه في الحقوق

تحـــت إشـــراف

أ . د / رضـــا عبـــد الســـلام

أستـــاذ الاقتصـــاد والماليـــة العـــامـــة

ومحافـــظ الشرقـــيـــة الأسبق

كليـــة الحقـــوق – جـــامعة المنصورة

٢٠٢١

مقدمة

إن مفهوم حاضنات الأعمال مستمد من الحاضنة التي يولد بها الأطفال الذين يولدون قبل اكتمال فترة حمل أمهاتهم وهم بحالة ضعيفة لتقويتهم، لكي يستطيعوا التأقلم مع بعض الصعوبات الناشئة عن الظروف المحيطة بهم.

حيث تقدم حاضنة الأعمال الدعم المالي، والإداري، والفني للمشروعات الصغيرة لمساعدتها في التغلب على المشاكل التي يمكن أن تؤدي إلى فشلها وبالتالي توفير فرص النمو السريع داخل الحاضنة ليكون أداؤها أقوى عند خروجها من الحاضنة مما يحسن من نسب نجاحها.

لذلك فإن حاضنة الأعمال هي مكان محدد يعمل على استضافة المشروعات الصغيرة التي يخشى من عدم نجاحها في السوق، ويوفر لها البيئة المناسبة، لكي تصل إلى مرحلة النضج والاستقرار والروابط مع كل عنصر المجتمع، لذلك تشكل المشروعات الصغيرة والمتوسطة العصب الرئيسي لأية دولة سواء متقدمة أو نامية حيث تتميز بقدرتها العالية على توفير فرص العمل كما أنها وسيلة لتحفيز التشغيل الذاتي والعمل وقدرتها على التنمية الصناعية فضلاً على أنها تحتاج إلى تكلفة رأسمالية منخفضة نسبياً لبدء النشاط فيها وكذلك تتميز هذه المشروعات بقدرتها على توظيف العمال نصف ماهرة وغير ماهرة.

كما أنه لدور في تعظيم وتنمية القدرات الصناعية لأنها تعطي فرصة للتدريب أثناء العمل لرفع القدرات والمهارات.

وفي مصر على وجه الخصوص يعاني القطاع الصناعي من مشاكل ومعوقات كثيرة تعوق عملية التنمية الصناعية والاعتماد على الاستيراد.

فإن عمل حاضنات الأعمال في مقدمة الحلول العملية التي قامت العديد من الدول المتقدمة بتوظيفها نظراً لدرجة فاعليتها وبعد ذلك انطلقت هذه الفكرة إلى الدول النامية.

وبذلك تلعب الحاضنات دوراً هاماً في دعم ونمو المشاريع الصغيرة وبالتالي في عملية التنمية الصناعية.

وبالتالي كان ولابد من وضع نظرة على دور حاضنات الأعمال في عملية التنمية الصناعية.

أهمية الدراسة :

- تأتي أهمية هذا البحث من خلال الدور الذي تلعبه حاضنات الأعمال في عملية التنمية الصناعية.
- والدور الذي تلعبه في خلق المزايا الاقتصادية العديدة من خلق فرص عمل لدى الشباب في تطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة وإزالة المعوقات والتحديات التي تقابل هذه المشروعات.
- إدراك الدولة لأهمية دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد المصري والعمل على وضع سياسة قومية لصالح قطاع هذه المشروعات الصغيرة على عدة محاور منها : خفض الأعباء المالية، والاجتماعية، والادارية، وتطوير وتحديث الصناعات القائمة وتشجيع إقامة صناعات عالية التقنية .
- التعرف على بعض التجارب الناجحة في استخدام حاضنات الأعمال كآلية للحد من الفقر، ومكافحة العطلة، وتوفير فرص عمل للمواطنين.
- تحديد التوجهات المستقبلية لدعم وانتشار حاضنات الأعمال.

أهداف الدراسة :

يهدف البحث من خلال الدراسة الميدانية التعرف على واقع حاضنات الأعمال القائمة بصفة عامة، والتعرف على واقع حاضنات الأعمال في مصر، الدور الذي تلعبه حاضنات الأعمال في عملية التنمية الصناعية، وكذلك العديد من المنشآت الصغيرة والمتوسطة للوقوف على مدى ما تعانيه هذه المشروعات الصغيرة والمتوسطة من سلبيات ومعوقات، دور حاضنات الأعمال في تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة، ويهدف البحث أيضاً:-

١- إيضاح أهم الصعوبات التي تواجه حاضنات الأعمال.

٢- تقديم مجموعة من الاقتراحات والحلول الممكنة لتفعيل دور حاضنات الأعمال.

٣- تجديد أثر المشروعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية خاصة في الدول النامية وفي مصر على وجه الخصوص.

مشكلة الدراسة :

تعتبر حاضنات الأعمال واحدة من أدوات التنمية الاقتصادية لما توفره من دعم لريادة الأعمال وتطوير الأفكار الإبداعية ، كذلك دعمها للمشروعات الصغيرة التي تعتبر وسيلة من وسائل مكافحة البطالة وزيادة دخل الفرد

كما أصبحت المشروعات الصغيرة والمتوسطة – بحق – هي إحدى القطاعات الاقتصادية الهامة التي لها دور محوري في عملية التنمية الاقتصادية في الكثير من بلدان العالم.

لذا تعتبر حاضنات الأعمال بمثابة مؤسسة تعمل على استضافة المشروعات الصغيرة والناشئة وتوفر لها البيئة المناسبة لتصل بها إلى مرحلة النضج والاستقرار من خلال إقامة علاقات وروابط مع كل عناصر المجتمع ، ومن هنا تلعب حاضنات الأعمال دورا هاما وفعالا في دعم ونمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة .

وتتمثل المشكلة البحثية الرئيسية حول حاضنات الأعمال وما لها من دور فعال في دعم ونمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة وما تقدمه لها من خدمات خلال فترة الاحتضان ، وبالتالي دعم قطاع الأعمال ، مما يساهم في حل مشكلة البطالة وذلك من خلال الأسئلة التالية :

١. ما واقع حاضنات الأعمال في مصر ؟
٢. ما الهدف من إنشاء حاضنات الأعمال ؟
٣. ما أهم عوامل نجاح حاضنة الأعمال ؟
٤. ما أهم عوامل نجاح إطلاق المشروعات المحتضنة لسوق العمل من قبل حاضنة الأعمال ؟
٥. هل توفر حاضنات الأعمال الخدمات للمشروعات المحتضنة ؟
٦. هل تستهم حاضنات الأعمال في حل مشكلة البطالة ؟

فرضيات البحث:

إلى جانب أسئلة الدراسة ، تقدم هذه الدراسة عدد من الفرضيات منبثق عن الفرضية الرئيسية للدراسة وهي : توفر حاضنات الأعمال العديد من الخدمات المختلفة للمشاريع المحتضنة مما يساعدها على التطوير وحل المشكلات ، وإلى جانب هذه الفرضية الرئيسية هناك قامت هذه الدراسة بطرح عدد من الفروض الفرعية للدراسة على النحو التالي :

١. تقوم فكرة الحاضنة على دعم المشروعات الصغيرة .

٢. تقدم الحاضنة العوامل الخدماتية للمشروع المحتضن مما يعزز فرص نجاحه .

٣. كلما كانت الخدمات الإدارية المقدمة للمشروع المحتضن أكبر كان ذلك دافعا له نحو تحقيق النجاح .

٤. كلما كانت الخدمات الفنية المقدمة للمشروع المحتضن أكبر كان ذلك دافعا له نحو تحقيق النجاح .

٥. كلما كانت الخدمات التسويقية المقدمة للمشروع المحتضن أكبر كان ذلك دافعا له نحو تحقيق النجاح .

٦. كلما كانت الخدمات الاستشارية المقدمة للمشروع المحتضن أكبر كان ذلك دافعا له نحو تحقيق النجاح .

منهج الدراسة :

لمعالجة الموضوع يتم توظيف مجموعة من المناهج والمقاربات في محاولة للإلمام الجيد بالموضوع محل الدراسة ، وبما يسمح بالحصول على المعلومات الصحيحة والمناسبة ، ولتحقيق أهداف الدراسة ورغبة في بلوغ تطلعاتها ، تم اعتماد المنهج الوصفي ، والمنهج التاريخي ، والمنهج التحليلي .

أ- **المنهج الوصفي** : ويعد أكثر المناهج شيوعا في ميدان البحوث بسبب سهولة ووضوح خطواته ، وإمكانية استخدام الأساليب الإحصائية المختلفة في تحليل بياناته .

ب- **المنهج التاريخي :** والذي يمثل ذاكرة الأحداث وسجل الخبرات السابقة في مجال تجارب الدول المختلفة في مجال حاضنات الأعمال .

ت- **المنهج التحليلي :** وذلك من خلال تحليل نتائج التجارب السابقة للخروج بالدروس المستفادة منها ، وكذلك تحليل نتائج الدراسة الحالية .

خطة الدراسة :

الفصل الأول :دور حاضنات الأعمال في دعم المشروعات الصغيرة والمتناهية الصغر

ويشتمل على مبحثين :

المبحث الأول : الإطار القانوني والتنظيمي لقطاع المشاريع متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة .

المبحث الثاني: أنواع المشاريع الصغيرة وكيفية تصنيفها

الفصل الثاني : الحاضنات ودورها في تفعيل أداء المؤسسات الصغيرة

ويشتمل على مبحثين :

المبحث الأول :**سمات ومعوقات الصناعات الصغيرة.**

المبحث الثاني: **الحاضنات ودورها في تفعيل أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .**

الفصل الأول :دور حاضنات الأعمال في دعم المشروعات الصغيرة والمتناهية الصغر

ويشتمل على مبحثين :

المبحث الأول : الإطار القانوني والتنظيمي لقطاع المشاريع متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة .

المبحث الثاني: أنواع المشاريع الصغيرة وكيفية تصنيفها

الفصل الثاني : الحاضنات ودورها في تفعيل أداء المؤسسات الصغيرة

ويشتمل على مبحثين :

المبحث الأول :سمات ومعوقات الصناعات الصغيرة.

المبحث الثاني: الحاضنات ودورها في تفعيل أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

الفصل الأول :دور حاضنات الأعمال في دعم المشروعات الصغيرة والمتناهية الصغر

المبحث الأول : الإطار القانوني والتنظيمي لقطاع المشاريع متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة

يتضمن الإطار القانوني تلك القوانين والتشريعات التي تنظم سير المشروعات الصغيرة والمتوسطة واللوائح المكملة لها ، والقوانين الداعمة والمشجعة للاستثمار ، بالإضافة إلى المحاكم المتخصصة في الفصل في هذا النوع من النزاعات ، وقوانين التحكيم وآلياته ، وفض النزاعات في هذا الشق ، انتهت بعض من الدول العربية من سن القوانين واللوائح المتخصصة بتنظيم نشاط المشروعات الصغيرة والمتوسطة ، فالدول التي لديها قوانين تختص بعملية تنظيم نشاط المشروعات الصغيرة والمتوسطة على سبيل المثال كلا من : الكويت ، ومصر ، وموريتانيا ، والعراق ، والإمارات ، وفلسطين ، والمغرب [١] .

أما تلك الدول التي لا يتوافر فيها قوانين مخصصة لتنظيم العمل في نشاط المشروعات الصغيرة والمتوسطة ، فتعتمد في هذا المجال على بعض القوانين القائمة والمتعلقة بقطاع الشركات لديها بشكل عام ، ومن أمثلة هذه الدول : السعودية ، السودان ، عمان ، قطر ، الأردن ، تونس ، لبنان ، فتختلف فيها القوانين والتشريعات المستخدمة تبعا لاختلاف النشاط المزاول ، تضع هذه الدول نصب أعينها تطوير قانون المشروعات الصغيرة والمتوسطة من ضمن أولويات خططها المستقبلية من أجل تطوير قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة ، كما تعمل على سن وتشريع قوانين وآليات التحكيم وفض المنازعات ، على صعيد تطوير القوانين التي ترتبط بتشجيع الاستثمار في قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة ، ومن بين الدول التي تمتلك الأجهزة المتخصصة لتتولى مسؤولية الرقابة والإشراف المباشر على ، السعودية حيث يسند فيها هذه المهمة للهيئة العامة للمنشآت الصغيرة

---

[١] – د/ هبه عبد المنعم ، د/ الوليد طلحه ، أ/ طارق إسماعيل ، النهوض بالمشروعات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة فى الدول العربية ، صندوق النقد العربى ، ٢٠١٩ .

والمتوسطة ، وكذلك الإمارات ، ويتولى فيها هذه المهمة مجلس المشاريع الصغيرة والمتوسطة ، ويتولى في الكويت الصندوق الوطني لرعاية وتنمية المشروعات الصغيرة الرقابة والإشراف على قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة ، بينما يتم إسناد هذا الدور في جمهورية مصر إلى جهاز تنمية المشروعات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة ، كما يتم إسناد هذا الدور في دولة المغرب إلى الوكالة الوطنية للمقاولات الصغرى والمتوسطة ، كذلك تختص الوكالة الوطنية للنهوض بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة في المغرب العمل على تعزيز وتطوير قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة .

الإطار القانوني المنظم لنشاط المشروعات الصغيرة والمتوسطة وآليات التنفيذ

		الأردن	الإمارات	البحرين	تونس	السعودية	السودان	العراق	عمان	فلسطين	الكويت	لبنان	مصر	موريتانيا	المغرب
القوانين واللوائح المنظمة لنشاط المشروعات الصغيرة	يوجد قانون أو قرار وزاري لتنظيم المشروعات الصغيرة والمتوسطة.		✔	✔				✔	✔	✔	✔		✔	✔	✔
	تختلف القوانين والتشريعات المستخدمة باختلاف النشاط المزاول.	✔			✔	✔	✔	✔	✔			✔			✔
المحاكم أو النيابات المتخصصة في تنفيذ القوانين.	تتوفر محاكم أو نيابات متخصصة للقطاعات التجارية.		✔	✔		✔	✔	✔					✔		✔
	يتم عرض القضايا في إطار المحاكم العامة.	✔		✔	✔			✔	✔	✔	✔	✔		✔	
قانون التحكيم وآليات فض النزاعات.	تتوفر آليات للتحكيم وفض النزاعات.	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔
قوانين تشجيع الاستثمار في المشروعات الصغيرة والمتوسطة.	يوجد قانون استثمار عام يتضمن حوافز للمشروعات الصغيرة والمتوسطة.	✔	✔		✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔
التخطيط الاستراتيجي.	تتوفر خطة أو استراتيجية للنهوض بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة.	✔						✔	✔	✔	✔	✔		✔	✔

المصدر:
صندوق النقد العربي (2017) "نتائج استبيان بيئة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية".
صندوق النقد العربي (2019)، "استبيان لإعداد كتاب حول المشروعات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، فبراير.

يوضح الجدول السابق مدى توفير حكومات الدول العربية للقوانين والتشريعات والمحاكم المختصة في القوانين المنظمة لقطاع عمل المشروعات

الصغيرة والمتناهية الصغر ، الأمر الذي يكون له مردود كبير في قطاع الاستثمار على المستوى المحلي أو الأجنبي .

تنظيم المشروعات الصغيرة في مصر :

ومن أهم الجهات التي تنظم العمل في قطاع المشروعات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة هي جهاز تنمية المشروعات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة ، والبنك المركزي المصري ، وهيئة التنمية الصناعية ، ووزارة الاستثمار والتعاون الدولي ، والهيئة العامة للرقابة المالية .

أولا : جهاز تنمية المشروعات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة :

يتبع هذا الجهاز رئاسة مجلس الوزراء ، كما يعتبر الجهة المختصة بتنمية المشروعات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة ودعم ريادة الأعمال ، يقدم الجهاز مباشرة أو من خلال الذين يستعين بهم في العديد من الخدمات مالية وغير مالية ، وبالأخص للتعريف بفرص الاستثمار المتوفرة في كل محافظة ، وأفضل الأماكن الاستثمار وأحسن مصادر لشراء للآلات والمعدات والتجهيزات وغيرها ، من مستلزمات المشروع ، كذلك يزودهم بدليل مبسط للسجلات الكمية ، والسجلات المحاسبية والإرشادات اللازمة الت تفيد صاحب المشروع في التعامل مع كافة الجهات العامة ، وتوضيح المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها المشروع ، وتعرفهم بالمحافل المحلية والدولية ، وتدعمهم للمشاركة في تلك المحافل، كما يساعدهم على مواصلة التطورات في تقنيات الإنتاج والتسويق والاستمرار بها ، كما يوفر الإرشاد لصغار رجال الأعمال من أجل إنتاج سلع وخدمات ، كما يعمل على توفير ورعاية الحاضنة لدعم أصحاب المشروعات الصغيرة في الوصول لتصميمات لمنتجاتها ، والعمل على تطويرها بشكل مستمر [٢] .

٢- جمهورية مصر العربية ، وزارة التجارة والصناعة، الإستراتيجية الوطنية والخطة التنفيذية للمشروعات المتوسطة والصغيرة والمتناهية الصغر وريادة الأعمال، (٢٠١٨-٢٠٢٣) ، ديسمبر ، ٢٠١٧م .

ثانيا : البنك المركزي المصري :

ويقوم باتخاذ حزمة من الإجراءات ويحرص على التنسيق مع الجهات المختلفة من أجل التغلب على المعوقات والتحديات التي قد يواجها أصحاب المشروعات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة ، وتتمحور جهود البنك المركزي في هذا القطاع في توفير وتيسير حصول المشروعات على التمويل اللازم وبأسعار عائد مخفضة ، كما يعمل أيضا على تهيئة بيئة مناسبة الأعمال لتسهيل الحصول على التمويل للمشروع ، ويوفر آليات ضمان مخاطر الائتمان للبنوك ، كما يوفر التحفيز والتدريب لرفع المستوى الابتكاري والفني بغرض جذب فئة الشباب لتبني ثقافة ريادة الأعمال وبناء مشروعات صغيرة ناجحة [٣] .

ثالثا : هيئة التنمية الصناعية :

هي تلك الجهة المنوط بها تنفيذ السياسات الصناعية التي وضعتها وزارة التجارة والصناعة لدعم وتحفيز وتشجيع الاستثمار في القطاع الصناعي .

رابعا : ووزارة الاستثمار والتعاون الدولي :

حيث تعمل وزارة الاستثمار على توفير وتحسين مناخ مناسب للاستثمار ، وكذلك تتولى التفاوض وتوفير التمويل اللازم لدعم المشروعات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة .

خامسا : الهيئة العامة للرقابة المالية :

والتي تختص عن غيرها بمنح التراخيص لمزاولة نشاط التمويل المتناهي الصغر للشركات ، والجمعيات والمؤسسات الأهلية ، وتضع الضوابط والقواعد اللازمة لمزاولة نشاط التمويل متناهي الصغر ، ووضع المعايير المالية الملائمة التي تلتزم الشركات المرخص لها باتباعها ،كما تضع قواعد الرقابة والاشراف تلك المشروعات [٤] .

٣- د/ هبه عبد المنعم ، د/ الوليد طلحه ، أ/ طارق إسماعيل ، النهوض بالمشروعات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة فى الدول العربية ، صندوق النقد العربى ، ٢٠١٩ .

٤- د/ هبه عبد المنعم ، د/ الوليد طلحه ، أ/ طارق إسماعيل ، النهوض بالمشروعات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة فى الدول العربية ، صندوق النقد العربى ، ٢٠١٩ .

ومما سبق يتضح :

١. يوجد جدل واسع في الفكر الاقتصادي فيما يتعلق بالتعريف بين المهتمين بموضوع هذه المشروعات الصغيرة ، كما اتضح من التحليل السابق ويمكن إرجاع هذه الصعوبة إلى التعدد في الآراء التي قبلت حول تحديد مفهوم واضح للمشروعات الصغيرة ، وكذلك يرجع إلى تعدد المعايير التي تستند هذه الآراء إليها في تعريفها للمشروعات الصغيرة والمتوسطة ، وإلى نسبة تلك المعايير ، واختلافات مدلولها من بلد إلى آخر ، وذلك حسب درجة النمو الاقتصادي التي وصلت إليها الدولة في تطورها وكذلك تبعا لدرجة الوفرة أو الندرة النسبية لعناصر وموارد الإنتاج المختلفة التي تتمتع بها كل دولة [٥] .

٢. عدم اتفاق أغلب الجهات في مصر على تعريف موحد وواضح ومحدد وملائم للمشروعات الصغيرة والمتوسطة ، مع العلم بأن ذلك قد يساهم في تحقيق تحسين القدرة على التخطيط والتنسيق وإدارة الجهود التنموية الخاصة بهذه المشروعات ، مما يساعد أيضا في تقديم الخدمات الامتيازات لهذه الفئة من المشروعات بهدف النهوض بها.

٣. إن معظم الجهات قد تناولت تعريف المشروعات الصغيرة بشكل شبه مستقر – دون مراعاة التطور الزمني للمراحل الاقتصادية له – مما قد يؤدي إلى وجود اختلاف مفهوم المشروع الصغير من مرحلة زمنية لأخرى ، حيث يحدث تغير في قيم رأس المال ، وكذلك عدد العمال ، والتكنولوجيا التي تستخدم في تعريف المشروعات تبعا لتغير الزمان والمكان [٦] .

ويرى الباحث :

لكي نتوصل لتعريف شامل للمشروعات الصغيرة والمتوسطة لا بد أولا من النظر إلى مجموعة من المعايير ألا وهي : قيمة رأس المال ، والعمالة المستخدمة ، صافي الأرباح ، حجم السوق الذي تتعامل فيه ، والتي تختلف من بلد لأخرى ، كما تختلف من وقت لأخر حسب سياسات البلد وأوضاعها الاقتصادية .

---

[٥]– د/ عبد المطلب عبدالحميد : التطور الإستراتيجي للتحولات الاقتصادية للقرن الحادى والعشرين ، ص٣٣ ، الدار الجامعية – الإسكندرية ، ٢٠٠٨ .

[٦]– د/ أيمن على عمر : دراسات فى إدارة الصناعات الصغيرة – مدخل تطبيقى معاصر ، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحرى ، دار المعارف ، الإسكندرية ، ٢٠١٠م ، ص١٨ .

المبحث الثاني : أنواع المشاريع الصغيرة وكيفية تصنيفها

يمكن تصنيف المشاريع الصغيرة إلى عدة تصنيفات حسب معايير مختلفة منها:

١. **التصنيف حسب طبيعة ملكية المشروع : إذ يمكن تصنيف المشروعات الصغيرة حسب هذا المعيار إلى** [٧] :

أ- **المشاريع الصغيرة الخاصة** : وهي تلك المشاريع التي ترجع ملكيتها لفرد أو لمجموعة أفراد فيمتلك هؤلاء المالكين سلطة اتخاذ القرارات ، ويتعرض هذا النوع من المشروعات للاستغلال من جهة المالكين دون المراعاة لبقية العاملين فيها، وغالبا ما يكون هدفهم هو تحقيق أكبر ربح ممكن من تلك المشروعات .

ب- **المشاريع الصغيرة العامة** : وهي تلك المشروعات التي ترجع ملكيتها للدولة إذ تقوم الدولة بإنشائها لأجل تعزيز ودعم القطاعات الإستراتيجية للمساهمة في دعم وتنمية الاقتصاديات الوطنية .

ت- **المشاريع الصغيرة المختلطة** : وهي تلك المشاريع التي يتشارك فيها كلا من الدولة والقطاع الخاص ، أي أن ملكيتها تعود للدولة وللقطاع الخاص معا ، وهناك عدة أهداف لإنشاء مثل هذه المشروعات ، كتشجيع القطاع الخاص على الاستثمارات في بعض القطاعات التي لا يكن يستطيع الاستثمار بها إلا بتشجيع ودعم من الدولة ودخولها كشريك في هذه المشروعات [٨] .

٢. **تصنيف المشاريع الصغيرة حسب درجة النمو** : من الممكن أن تأخذ المشاريع الصغيرة حسب هذا المعيار شكلين هما [٩] :

---

[٧]- د/ إسماعيل عرباجي : "اقتصاد المؤسسة" ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ١٩٩٦ ، ص١٢-١٣.

[٨]- د/ عدنان حسين يونس ، د/ رائد خضير عبيس : " دور حاضنات الأعمال في تطوير المشاريع الصغيرة " دار الأيام ، عمان ، ٢٠١٤ ، ص١٩ .

[٩]- درغام دريد : " أساسيات الإدارية المالية الحديثة " ، الجزء الثانى ، دار الرضا للطباعة ، سوريا ، ٢٠٠٠م ، ص٢٢٠-٢٢٦ .

أ) **المشروعات الصغيرة عالية التقنية الواعدة بالنمو :**

وهي المشاريع التي تختار لبدء نشاطها قطاع ينمو باستمرار، فمن الممكن أن تبدأ صغيرة وتستمر في العمل حتى تدخل في مصاف المشاريع الكبرى ، وذلك في فترات زمنية قياسية ، مثل صناعة الأجهزة الإلكترونية ، والبرمجيات ، والاتصالات ، وهذه النوعية من المشاريع تهدف بشكل رئيسي لمعرفة كيفية إدارة النمو السريع ، الأمر الذي قد تصعب السيطرة عليه ، إذ نجد الحاجة مستمرة لتوظيف مجموعات جديدة من الأشخاص ، وغالبا ما يكون المستثمرين في هذا القطاع من أصحاب الكفاءات العالية التقنية ، وتواجه هذه المشروعات القرارات ذات الطبيعة الإستراتيجية في كل من مجالات(التسويق ، الإنتاج ، التمويل) إذ تستند على التطوير والبحث بجانب نشاطها الإنتاجي المتطور باستمرار ، وهذه النوعية من المشروعات الصغيرة غالبا ما توجد في الدول المتقدمة .

ب) **المشاريع الصغيرة التقليدية :**

ويقصد بها المشروعات التي لا تستثمر في مجال التقنيات العالية ، فتعتمد على عنصر العمل بشكل أكبر من اعتمادها على مجال التكنولوجيا ، وهذا النوع من المشروعات لا يصل لمصاف المشروعات الكبرى حتى مع تحقيق نتائج جديدة ، مما يعني أن الهدف الأساسي لمالك المشروعات الصغيرة التقليدية ليس النمو ، وإنما هو تحقيق الأرباح ، وبما أن هذه المشروعات مملوكة ومسيرة من قبل عدد قليل ومحدود من الملاك حيث يقومون بالإشراف على كل أنشطتها ؛ فأغلب قراراتهم تتسم بالعفوية وأنها غير منظمة ، كما تختلف إدارة المشروعات الصغيرة التقليدية عن المشروعات عالية التقنية والنمو المستمر وكذلك عن المشروعات الكبرى ، حيث أنها تضطر للاعتماد على رأس مال المالكين من جهة ، وكذلك على الموارد التمويلية القصيرة الأجل من جهة أخرى ، وذلك لمعالجة المشكلات المادية العابرة أول مد فترة تسديد الموردين ، حيث أن الحصول على القروض يدفع بالمالكين إلى تقديم الضمانات العينية الأمر الذي يشكل خطرا على ممتلكات أصحاب المشروعات الصغيرة مما يؤدي إلى زيادة المخاطر المالية ، وقد

تحاول المشروعات الصغيرة تأجيل دفع ديونها أو تأجيل تسديد أجور العاملين ، وفي بعض الأحيان تقوم بتخفيض احتياجاتها من الموارد التمويلية بإتباع سياسة تمويل الموجودات الثابتة بالاستئجار ... الخ [١٠] .

٣. تصنيف المشاريع الصغيرة من حيث الهدف الذي أنشئت من أجله :

أ- مشاريع صغيرة هادفة إلى الربح : وهي المشروعات المملوكة من قبل القطاع الخاص (الأفراد) ، ويكون الهدف الرئيسي الذي أسست من أجله هو تحقيق الربح في وقت سريع نظرا لصغر رأس المال في المشروع ومحدودية استثماراته .

ب- مشاريع صغيرة هادفة إلى توفير فرص العمل : إن المشروعات الصغيرة هي مشروعات في الأساس لا تعتمد على التقنيات التكنولوجية بوجه عام وأصولها الثابتة كـ (الأراضي ، المباني ، المعدات) منخفضة نسبيا ، وفي الحقيقة فإن هذا المشروع يهدف إلى توفير فرص العمل لكل جميع فئات المجتمع من (حرفيين ، وعمال مهرة،وغير مهرة) ومثل هذه المشروعات تقوم بتأسيسها البلدان التي تعاني من الكثافة السكانية والارتفاع في نسبة البطالة [١١] .

ت- مشاريع صغيرة هادفة إلى تحقيق المنافع الاجتماعية والسياحية : وهذه النوعية من المشروعات تهدف إلى التقليل من حدة التفاوت بين مختلف المناطق في الدولة، حيث تهدف إلى التقليل من الهجرة إلى المدن الرئيسية ، ويكون ذلك من خلال سعيها للانتشار في المدن الأقل نموا (الريف) ، والتقليل حدة التفاوت في الدخل بين الأفراد ، وكذلك فإن هذه النوعية من المشروعات يهدف إلى إعادة إحياء المنتجات الشعبية ، والتراثية والتي يوجد عليها طلب كبير في الأسواق المجاورة .

١٠- أ.د/ عدنان حسين يونس ، د/ رائد خضير عبيس : " دور حاضنات الأعمال فى تطوير المشاريع الصغيرة " ، دار الأيام ، عمان ، ٢٠١٤م ، ص١٩ .

١١- د/ عقيلة عز الدين محمد طه وآخرون ، " الدليل الإرشادي للمشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر والتسويق الفعال"، المركز القومى للبحوث، مركز التدريب وتنمية القدرات، مصر، القاهرة، ٢٠١٠م.

ث- مشروعات صغيرة هادفة إلى رفع المستوى الخـــدمي : إن هـــذه المشـــروعات بسبب طبيعتها المرونة وما تمتاز به من صغر حجمها يمكنها الانتشار في نطـــاق واسع في كل المناطق ، وهذا الانتشار الواسع في كل المناطق مما يساعد علـــى توفير السلع والخدمات للمستهلك بأقل الأسعار الأمر الذي يرجع إلى قلة التكـــاليف .

شكل لتصنيف المشاريع الصغيرة من حيث الهدف

المصدر: كتاب دور حاضنات الأعمال في تطوير المشاريع الصغيرة أ. د/ عدنان حسين يونس، د / رائد خضير عبيس

الفصل الثاني : الحاضنات ودورها في تفعيل أداء المؤسسات الصغيرة

المبحث الأول : سمات ومعوقات الصناعات الصغيرة

تلعب المشروعات الصغيرة والمتوسطة دوراً بارزاً وتعتبر المحرك الرئيسي للتنمية الاقتصادية ، ويتضح هذا الدور من خلال المميزات التي تتسم بها ونذكر منها :

- تجمع المشروعات الصغيرة بين الإدارة والملكية ؛ حيث يكون صاحب المشروع هو نفسه مدير المشروع
- يتغلب على أنشطتها الطابع الفردي في مجال الإدارة ، والتخطيط ، والتسويق.
- تتسم ببساطة الهيكل التنظيمي ؛ فغالبا ما تدار من قبل شخص واحد يكون مسئول إداريا ، وماليا ، وفنيا عن المشروع .
- تتسم ببساطة التكنولوجيا والتقنيات المستخدمة ؛ نظرا للضعف في القدرة المالية لصاحب المشروع الصغير .
- يغلب عليها طابع تواضع المؤهلات العلمية للعمالة المطلوبة مما قد يعزز من دورها في امتصاص النسبة الهامة من البطالة ، التي في الغالب ما تتصف بالتدني في مستواها التعليمي والمهني وبالأخص في البلدان النامية .
- كما تتصف المشروعات الصغيرة بالمرونة مما يعزز قدرتها على التكيف مع التغيرات السوقية، ومواجهة الصعوبات في توقيت الأزمات وفترات الركود الاقتصادي للسوق ، كما يمكنها التحول بسرعة من نمط إنتاجي إلى آخر .
- من الممكن إقامتها في الأماكن التي تفتقر إلى البنية التحتية ، مما يساعد على سرعة انتشارها الجغرافي في كلا من المناطق الريفية والمناطق العمرانية الجديدة .
- التواضع مستوى الجودة لمنتجاتها في مقابل الانخفاض في مستوى أسعارها .
- عادة ما تتبع إستراتيجية التركيز على نوعية محدد من المنتجات .

- تعتمد في الأساس على الموارد المحلية الأمر الذي يساهم في انخفاض تكلفتها الإنتاجية [١٢] .
- لا تحتاج الصناعات الصغيرة إلا المساحات الصغيرة من الأرض بسبب قلة وسائل الإنتاج المستخدمة وصغره حجمها ، فيمكن إقامتها في البيوت القريبة من الأسواق والمحلات الصغيرة ، كما يكثر إقامتها في القرى الريفية القريبة من مصادر المواد الأولية ، حيث أن عمل هذه المشروعات يرتبط بشكل مباشر بالاحتياجات اليومية للأفراد .
- تساهم المشروعات الصغيرة في رفع المستوى المعيشي للأفراد ، وتعمل على تلبية جزء من الاحتياجات الرئيسية لشرائح المجتمع المختلفة ، كالمنتجات الغذائية ، والملابس المتنوعة ، ومن الممكن إدخال تكنولوجيا رخيصة الثمن مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الإنتاجية وتوفر الوقت اللازم للإنتاج [١٣] .

معوقات المشروعات الصغيرة :

ومن خلال العرض السابق يبرز دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في اقتصاديات الدول إلا أنها مع دورها الاقتصادي والاجتماعي الكبير تواجه مجموعة من المشكلات والمعوقات التي قد تعيق نموها وتطورها ، يكمن عرض بعض منها فيما يلي :

١. الصعوبات والمشكلات التمويلية : وهي من أصعب المشكلات التي قد تواجه صغار المستثمرين في الحصول على التمويل لاستثمارهم ، ومن الممكن اختصار المشاكل التمويلية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة من خلال النقاط التالية :

١٢- عبد الجليل بوداح " مفهوم الإستراتيجية فى المشروعات الصغيرة والمتوسطة " ، جامعة قسنطية ، الجزائر ، ٢٠٠٦م .

١٣- أ. د/ هوشيار معروف : " تحليل الاقتصاد الإقليمي والحضري ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٦م ، ص٢٨٩ .

- مشاكل تخص الحصول على التكلفة الاستثمارية اللازمة للمشروع .
- مشاكل تختص بالتمويل للتوسيعات الاستثمارية في حالة النمو السريع للمشروع .
- مشاكل تختص بالضمانات التي قد تطلبها المؤسسات المانحة للائتمان ، بجانب عن عبء الفوائد [١٤] .

٢. المشكلات والصعوبات القانونية والتنظيمية: ومن هذه الصعوبات الصعوبة في الإجراءات والتعقيدات الإدارية فيما يخص الإنشاء والتشغيل والتسجيل والترخيص والضرائب وغيرها .

٣. المشكلات والصعوبات الفنية : مثل الصعوبة في الحصول على العمالة المدربة اللازمة للمشروع ، ويرجع ذلك لمحدودية الموارد المالية .

٤. المشكلات والصعوبات التسويقية : على المستوين المحلي أو الخارجي ،بسبب عدم القدرة على توفير المعلومات عن الأسواق ، وذوق المستهلكين ، وارتفاع تكلفة كلا من وسائل النقل والدعاية والإعلان ، ومن المشكلات التسويقية التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وجود المنافس لها من المستورد الذي يمتاز بانخفاض سعره خاصة تلك السلع التي يتم إنتاجها في دول جنوب شرق آسيا والتي غزت معظم الأسواق الدولية [١٥] .

وبعد هذا العرض لبعض المشكلات والمعوقات التي قد تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، يأتي أهمية الحاضنات والدور الذي توفره من أجل ضمان استمرارية واستقرار ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

١٤- عيسى بن ناصر " حاضنات العمال كلية لدعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، القانون التوجيهى لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة " ، ديسمبر ٢٠٠١م ، ص٨٠ .

١٥- نذير عبد الرازق، قراوى أحمد الصغير " إعادة بناء المنهج التفكيري لدر مالكي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة " ، الملتقى الدولى لتيسير المؤسسات ، كلية العوم الاقتصادية والتيسير ، جامعة بسكرة ، العدد ١٣ ، ٢٠١٦م ، ص٧١ .

المبحث الثانى : الحاضنات ودورها في تفعيل أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الهدف الأساسي لبرنامج حاضنات الأعمال يتمثل في تخريج أجيال من رجال الأعمال أو المنشئات الواعدة الناجحة ، والتي يمكنها البقاء في السوق والنمو والازدهار ، هذا بجانب عدة أهداف استثمارية على مستوى دعم الاقتصاد الوطني ، و بالتالي يمكننا اعتبار حاضنات الأعمال مثل أي مشروع يمكن أن يستثمر فيه الفرد ويقوم بتقديم الخدمات مقابل العمولة ، والتي تمثل للحاضنة الإيرادات.

تهدف حاضنات الأعمال بالدرجة الأولى إلى احتضان المشاريع الصغيرة والمتميزة ، وتقديم المكان المجهز لها بكافة المرافق ، والخدمات مقابل الأجور الرمزية .

و تتمثل أهداف حاضنات الأعمال بالنسبة للمشروعات الصغيرة بالآتي :

١. تساعد في إقامة المشاريع الإنتاجية أو الخدماتية التي تعمل على تقديم خدماتها للمجتمع ، كما تعمل على تهيئة المناخ المناسب ، وكذلك توفير جميع الإمكانيات ، مما يسهل إقامة المشاريع .

٢. تعمل على الربط بين المشاريع الجديدة وبين السوق عن طريق تكوين حلقة مشتركة بين تلك المشاريع , المشروعات الموجودة أصلا , كما يمكن أن تعمل على الربط بين المشاريع المحتضنة بداخل الحاضنة مع بعضها البعض بغرض الاستفادة من خبراتها ونقاط ضعفها , ومحاولة التغلب عليها .

٣. تهدف حاضنات الأعمال إلى تحقيق جملة من الأهداف الاجتماعية بغرض تنمية الموارد البشرية , والمساهمة في حل مشكلة البطالة [١٦] .

٤. تشجع على قيام الاستثمارات ذات الجدوى الاقتصادية والتي من دورها المساعدة في تحسين الوضع الاقتصادي للدولة ودعم نموه وتطوره .

١٦- د/ مصطفى يوسف كافى : إدارة حاضنات الأعمال للمشاريع الصغيرة ، دار الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠١٦ ، ص١٣٨ .

٥. تعمل على مساعدة المشروعات الصغيرة على مواجهة المشاكل والمعوقات على المستوى الإداري ، والمالي ، والفني ،والتي من الممكن أن تتعرض لها المشاريع الصغيرة وخاصة في مرحلة التأسيس .

٦. تعمل على توطين الابتكارات والتكنولوجيا لأجل دعم أفكار رواد الأعمال وإخراجها من الحاضنة في صورة سلع [١٧] .

٧. تعمل على الاستغلال الأمثل للموارد البشرية من أصحاب الكفاءات العلمية ذات التقنيات العالية .

٨. توفر تقييم لعمل المشاريع المحتضنة بصورة مستمرة لمعرفة مواطن الضعف لديها لمحاولة تفاديها في المشاريع المحتضنة الأخرى ، وكنوع من الرقابة الذاتية تعمل حاضنات الأعمال على التقييم الذاتي بصفة مستمرة من أجل التأكد من صحة أعمالها ومدى تحقيقها لأهدافها التي أنشأت من أجلها .

٩. تعمل على توفير بيئة عمل مناسبة لتطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة كما تقدم المساعدة لها مما يدعم تحقيق معدلات نمو وجودة عالية ويعزز قدرتها على منافسة مثيلاتها في السوق الداخلي والخارجي .

١٠. تساهم في زيادة معدلات الدخل للفرد ، كما تساهم زيادة عدد المشروعات الناجحة في المجتمع مما يساعدها على تحقيق تنمية الاقتصاد المحلى[١٨] .

١١. تساهم في حل مشكلات محددة , حيث يوجد في العديد من الدول حاضنات تختص في حل بعض المشاكل التي تواجه المجتمع ، و مثال ذلك قيام هيئة اليونيدو بالتعاون مع الحكومة الباكستانية بتأسيس حاضنة تهدف إلى استيعاب

---

[١٧]- د/ مصطفى يوسف كافى : إدارة حاضنات الأعمال للمشاريع الصغيرة ، دار الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠١٦ ، ص١٣٨ .

[١٨]- السنوسى ، رمضان ، الذويبى ، عبد السلام بشير : حاضنات الأعمال والمشروعات الصغيرة ، دار الكتب الوطنية ، بنغازى ، ليبيا ، الطبعة الأولى ، ٢٠٠٣م ، ص٢٥-٢٦ .

الضباط العسكريين ممن تم إحالتهم إلى المعاش وتوفير تدريب لهم على المهارات الأساسية لإدارة المشاريع بهدف إقامة شركات جديدة [١٩].

١٢. توفير التدريب لأصحاب الأعمال على أساليب الإدارة الجيدة وكيفية تنمية قدراتهم الإدارية .

١٣. توفر مكان مؤقت لإقامة المشروعات مما يساهم في تبادل الخبرات والمعلومات بين المشروعات المختلفة داخل الحاضنة [٢٠].

١٤. توفر العديد من الخدمات الاستشارية والمالية الضرورية لاستمرارية المشروعات أو حتى تخطي مرحلة التأسيس .

وبشكل عام يمكن أن تقودنا أهداف وخدمات حاضنات الأعمال والمشروعات على القول بأن هذه الحاضنات لها دورا بالغ في الأهمية في العديد من المجالات التنموية الاقتصادية والاجتماعية ؛ حيث تمثل مركزا لتحويل الإبداع البشري إلى مشروعات عمل ناجحة ومنتجة ، كما تمثل آلية لها اعتبارها في توفير المزيد من فرص العمل .

مقومات نجاح حاضنات الأعمال :

من أجل التعرف على المقومات الأساسية لنجاح واستمرارية عمل الحاضنة لا بد من التعرف على المراحل التي تمر بها حاضنات الأعمال عند تكوينها ، حيث تمر دورة حياة حاضنات الأعمال من ثلاثة مراحل رئيسية هي[٢١] :

---

[١٩]- عمر ، أيمن على ، إدارة المشروعات الصغيرة مدخل بيئى مقارن ، الدار الجامعية ، الإبراهيمية ، مصر ، ٢٠٠٧م ، ص١٠٧-١٠٨ .

[٢٠]- الحناوى ، محمد صالح ، الصحن ، محمد فريد ، سلطان ، محمد سعيد : مقدمة فى الأعمال والمال ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، ١٩٩٩م ، ص٩ .

[٢١]- محمد صالح الحناوى : حاضنات الأعمال فرصة جديدة للاستثمار ، وآليات لدعم منشآت الأعمال الصغيرة ، الطبعة الأولى ، الدار الجامعية لطباعة والنشر ، بيروت ، ٢٠٠١م ، ص٥٥ .

١. المرحلة الأولى : مرحلة التأسيس أو البدء ، والتي تشتمل على دراسات الجدوى وتحديد المواقع المناسبة للمشروعات والمساحة اللازمة ، ومدى إمكانية الحصول على الموارد المالية اللازمة لبدء المشروع .

٢. المرحلة الثانية : مرحلة النمو : والتي تنطوي على توفير التسهيلات والخدمات للمشروعات المحتضنة، والصناعات الصغيرة الناشئة .

٣. المرحلة الثالثة : مرحلة النضج والتطور المستمر للمشروعات المحتضنة ؛ حيث يعمل مدير الحاضنة على جذب مشروعات أو مستثمرين جدد باستمرار ، ويدعم المستثمرين الحاليين في تنفيذ أساليب لتطوير أعمالهم ، وتتميز مرحلة النضج عن باقي المراحل بزيادة الطلب فيها على الخدمات التي تقدمها الحاضنة ، واتساع الدعم المالي والفني والمكاني المقدم لعملاء الحاضنة .

ولغرض تجاوز مراحل الاحتضان بنجاح لا بد من توفير مجموعة من العوامل التي تدعم سبل نجاح حاضنات الأعمال ، وهي كما يلي :

١. توفر حاضنة الأعمال دراسة جدوى اقتصادية متعمقة : حيث تعد دراسة الجدوى أساس لنجاح المشروعات المحتضنة لعدة أسباب هي [٢٢] :

أ) تساعد دراسات الجدوى في خلق الوسائل والأساليب التي يمكن عن طريقها تذليل الصعوبات ، وحل المشكلات المستقبلية .

ب) تقود حاضنة الأعمال إلى استكمال أو ضمان تنفيذ خطة العمل للمشروع الناشئ .

ت) تعمل على حماية الحاضنة من الأخطاء الحرجة في المستقبل .

ث) دراسات الجدوى لمشروعات الحاضنة تزيد من حماس رواد الأعمال والمستثمرين لتقديم الدعم اللازم لحاضنة الأعمال .

٢٢- كاظم جاسم العيساوي : دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات ، تحليل نظرى وتطبيقى ، الطبعة الثانية ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٥م ، ص٢٢ .

ج) تزيد الوعي بأهمية الأدوار التى تقدمها الحاضنة .

ح) توفر توثيق تاريخي لنشاطات الحاضنة كمرجعية لجميع العاملين فيها ولمجلس إدارتها .

خ) تعمل على تنمية العلاقات مع بعض الحاضنات القائمة في مناطق أخرى من الدولة .

٢. توفر الاستشارات العلمية الاقتصادية .

وتستطيع الحاضنة أن تحصل على الدعم العلمي والاقتصادي اللازم لكل مما يلي [٢٣]:

أ- الشركات الكبرى : حيث يمكن أن توفر تلك الشركات المكان المناسب لإقامة ودعم حاضنة الأعمال ، وذلك لما تمتلكه الشركات الكبرى من الورش والآلات والمختبرات البحثية ، بالإضافة إلى العلماء والباحثين والعاملين على تلك المشروعات .

ب- الكليات والأقسام التطبيقية : فتستطيع الحاضنة الاستفادة من الخبرات لدى أساتذة الجامعات ، ومن الأفكار الإبداعية للطلبة ، واستثمار تلك الخبرات ووضعها في حيز التنفيذ .

ت- المعارض التي تقوم بعرض الابتكارات والاختراعات والبراءات المحفوظة : فتنتقي الحاضنة ما يصلح منها وما يناسب طبيعة عمل الحاضنة لتوظفه لصالح العملاء .

٣. مدير حاضنة الأعمال : يلعب مدير حاضنة الأعمال دورا فعالا في نجاحها ، فيجب أن تتوفر فيه مهارات مخصوصة في مجال التخطيط للأعمال والإدارة ، والتسويق ، والمحاسبة ، إضافة إلى وقته الذي يقضيه مع المشاريع المحتضنة بالحاضنة ، ولابد للمدير أن يكون لديه القدرة العلمية على العمل مع القائمين على المشاريع ، ويتملك الخلفية العلمية لتحليل نقاط القوة والضعف في كل

٢٣- د/ كاظم البطاط : الحاضنات الصناعية ، مدخل جديد لتنمية الصناعات الصغيرة ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، جامعة كربلاء ، كلية الإدارة والاقتصاد ، العدد السابع والثامن ، ص٥٢ .

مؤسسة ، ويتمكن من اكتشاف المشاكل التي قد تواجه المشروعات قبل أن تتبلور .

٤. الانتقاء الجيد للمشاريع المنتسبة للحاضنة : فتضع الحاضنة مجموعة من الشروط أمام المشروعات التي تتقدم للانضمام إليها ، وتقوم الحاضنة من خلالها بانتقاء المشاريع التي لديها القدرة على النمو السريع ، والتي ترتبط بالتقنيات المتقدمة وتحديثها باستمرار لضمان عدم تقادم تلك التقنيات ، وتقديم المشروعات التي ترغب في االلتحاق بالحاضنة خطة عمل مفصلة ومحددة تشتمل على الفكرة المبتكرة الجديدة التي يتقدم بها المشروع [٢٤] .

٥. إمكانية الحصول على التمويل اللازم : تعد حاضنة الأعمال من المشروعات الاستثمارية المستقلة ؛ حيث تمتلك القادرة على الانطلاق السليم والاستمرارية معتمدة في ذلك على مجموعة مصادر للتمويل منها الخارجي مثل الهيئات الدولية والإقليمية ، ومنها الداخلي ويتمثل في رأس المال المدفوع من المؤسسين واشتراكات الأعضاء (المنشآت المحتضنة) ، فضلا عن مصادر تمويلية أخرى متمثلة في عقود الإيجار والرسوم المفروضة عن الخدمات التي تقدمها الحاضنة للمشروعات المحتضنة ، ونسب محددة من أرباح المشروعات المحتضنة ، ويجدر بنا الإشارة إلى أن تمويل حاضنات الأعمال يرتبط بطبيعة عملها ، فمنها الحاضنات التابعة للحكومة ، ومنها الحاضنات المملوكة لأشخاص ، وفي كلتا الحالتين فإن حاضنة الأعمال تحقق نسبا متفاوتة من العوائد للمستثمرين [٢٥] .

٦. دعم المجتمع : غالبا ما تتخذ المنشآت التي تتخرج من حاضنة الأعمال المنطقة المحلية لتوطن نفسها فيها ، لذا فمن المهم أن تكسب حاضنة الأعمال المساندة

٢٤- نبيل محمد شلبى : نموذج مقترح لحاضنة تقنية بالمملكة العربية السعودية ، ورقة عمل مقدمة لندوة واقع ومشكلات المنشآت الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها ، غرفة التجارة والصناعة فى المنطقة الشرقية السعودية ، ٢٠٠٦م ، ص١٠ .

٢٥- محمد صالح الحناوى : حاضنات الأعمال فرصة جديدة للاستثمار ، وآليات لدعم منشآت الأعمال الصغيرة ، الطبعة الأولى ، الدار الجامعية للطباعة والنشر ، بيروت ، ٢٠٠١م ، ص٥٥ .

المعنوية ، وتوطد العلاقات التجارية للسكان المحللين من حولها ، إذ تمثل الحاضنة ركنا فعالا من أركان التنمية الاقتصادية والاجتماعية، كما تمثل انعكاسا لأهداف المجتمع المحيط بها، لذا فإن أحد عوامل نجاح الحاضنة يتمثل في حصولها على الدعم المجتمعي ، ويتم ذلك عن طريق التفاعل مع الحاضنة أو عبر وسائل الإعلام التابعة لها كما تؤثر التوعية بشكل مباشر في السلوك المجتمعي(٢٦) .

٧. التجديد والتحسين المستمر : فالحاضنة الناجحة دائما ما تسعى نحو التطور هي التي تقوم بتقييم عملياتها وأدائها الداخلي علي نحو منتظم ، ونقصد بالتجديد والاستمرار هنا إدخال التطورات التكنولوجية الحديثة في أعمال الحاضنة ومواكبة الابتكارات ، كما تسعى الحاضنة الناجحة لتضمن مواصلة التجديد عن طريق توطيد الروابط مع مراكز البحث والتطوير التابعة للجامعات والمؤسسات العلمية ، ولا يقتصر دور حاضنات الأعمال علي تطوير المشروعات المحتضنة فحسب ، بل يشمل المشروعات بعد تخرجها من الحاضنة ، كما تهدف الحاضنة إلى نشر التكنولوجيا الحديثة ، كما تسعى الحاضنة لتسويق نفسها لاجتذاب مشروعات منالنوعية الواعدة والتي من المتوقع نموها بصورة غير تقليدية (٢٧) .

٨. الموقع : فاختيار الموقع الملائم للحاضنة يؤثر على النشاط الذي تتخذه الحاضنة لممارسة نشاطها ، فكلما كان موقعها بالقرب من المناطق الصناعية أو مراكز البحث العلمي بالجامعات ، أو بداخل الإطار المكاني للشركات الكبرى ، مما ساعدها على استغلال هذه الموجودات لخدمة أعضائها(٢٨) .

٢٦- نبيل محمد شلبى : نموذج مقترح لحاضنة تقنية بالمملكة العربية السعودية ، ورقة عمل مقدمة لندوة واقع ومشكلات المنشآت الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها ، غرفة التجارة والصناعة في المنطقة الشرقية السعودية ، ٢٠٠٦م ، ص١٠ .

٢٧- أمل سلمان الدليمى : حاضنات الأعمال التكنولوجية (تجارب مختارة) ، رسالة ماجستير مقدمة إلى الجامعة المستنصرية ، كلية الإدارة والاقتصاد ، ٢٠٠٦م ، ص٣٧ .

٢٨- د/ كاظم البطاط : الحاضنات الصناعية ، مدخل جديد لتنمية الصناعات الصغيرة ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، جامعة كربلاء ، كلية الإدارة والاقتصاد ، العدد السابع والثامن ، ص٣٧ .

دور حاضنات الأعمال في تنمية النسيج الاقتصادي والصناعي :

تلعب حاضنات الأعمال بكافة أنواعها أدوار مختلفة قائمة على الدور الأساسي ، المتمثل في كونها وسيلة لدعم المشروعات الجديدة ، حيث أثبتت نجاحها في رفع نسبة نجاح المشروعات الناشئة ، وقد أكدت التقارير الصادرة من الجمعية الأمريكية للحاضنات إلى ارتفاع معدلات نجاح ونمو المشروعات الجديدة التي تقام داخل حاضنات الأعمال وصلت إلى ما يقارب ٨٨% بالمقارنة بنسبة نجاح المشروعات التقليدية المنخفضة بصفة عامة ، ومن أهم الأدوار التي تؤديها الحاضنة الآتي :

١. تشجيع خلق وتنمية المشاريع الصغيرة الجديدة :

إن دعم المشروعات الناشئة الجديدة ، ورفع معدلات نجاحها هي المهمة الأولى للحاضنات ، ويتم ذلك من خلال توفير جميع سبل الدعم المالي والإداري والتسويقي ، ودعم المشروعات الجديدة بالخص في مرحلة البدء والنمو ، وتسهيل انطلاق المشروع ، وربطه بشبكة دعم مجتمعي ، وتوفير حزمة من الخدمات الداعمة والمتميزة كالجودة وتوفير قاعدة للمعلومات الفنية والتجارية ، ووحدات للاختبار والقياس لخدمة المشاريع داخل الحاضنة وخارجها ، وتقدم الحاضنات هذه الخدمات للمشاريع التي تنشأ بداخلها أو لتلك المشروعات المنتسبة إليها لكنها مقامة خارج الحاضنة ، وكذلك تقدم الحاضنة مثل هذه الخدمات للمشاريع المحيطة بها من خلال ربط المؤسسات والجهات المتخصصة بالمشروعات الصغيرة بها ، بهدف تنميتها والتسويق لمنتجات تلك المشروعات ، وتقديم الخدمات العلمية لتلك المشروعات ، كما تسعى الحاضنة إلى إدخال المشروعات القائمة على التكنولوجيا والتي ترتبط بالجامعات ومراكز البحوث العلمية ، وتعمل على تغذية المشروعات الصغيرة الوليدة في موقعها .

٢. تنمية المجتمع المحلي :

من أهم أهداف الحاضنة العمل على تنمية وتنشيط المجتمع المحلي بمحيط الحاضنة ، ويشمل هذا التطوير تنمية بيئة الأعمال المحيطة بالحاضنة، وإقامة

مشروعات في مجالات تنموية لهذا المجتمع المحيط ، مما يجعل الحاضنة بمثابة النواة لعملية التنمية الإقليمية والمحلية ، ومركز لنشر فكرة العمل الحر لدى الشباب ممن يرغب في الالتحاق بسوق العمل [٢٩] .

٣. دعم التنمية الاقتصادية :

يمكن للحاضنة تمكين المنطقة المقامة فيها من تحقيق معدلات مرتفعة لإقامة أنشطة اقتصادية جديدة ، هذا بالإضافة إلى تحقيقها لمعدلات نمو مرتفعة للمشروعات المحتضنة ، وذلك عن طريق العمل على تيسير توطين وإقامة مجموعة من المشروعات الإنتاجية و الخدمية الجديدة في هذا المجتمع ، والتي تعد بحد ذاتها إحدى أهم الركائز للتنمية الاقتصادية للمجتمع [٣٠] .

٤. دعم التنمية الصناعية والتكنولوجية :

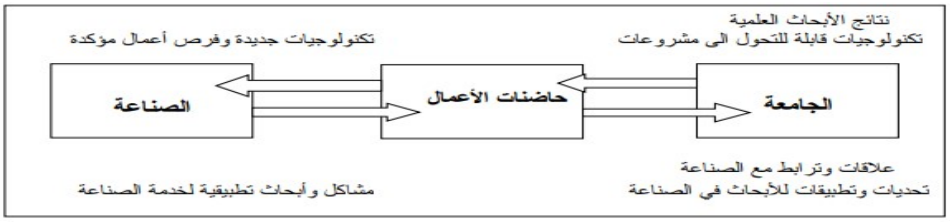
يتمحور دور الحاضنات التكنولوجية في رعاية وتنمية الأفكار الإبداعية والأبحاث التطبيقية ، والعمل على تحويلها من مراحل البحث والتطوير إلى مراحل التنفيذ والإنتاج ، من خلال إقامة المشروعات الصغيرة ، مما يعظم دور المشاريع الصغيرة التكنولوجية كواحدة من أهم سبل التطور التكنولوجي ؛ حيث تمتلك قدرة فائقة على التطوير والتحديث لعمليات الإنتاج بشكل سريع ،وأقل تكلفة من الشركات الكبيرة ذات الاستثمارات العالية ، ولإنشاء حاضنة تكنولوجية متخصصة في مجالات محددة تساعد على تسهيل نقل وتوطين التكنولوجيا المتطورة والحديثة ، والتركيز على تنمية تكنولوجيا هذه المجالات، وكمثال على ذلك إقامة حاضنات

---

[٢٩]- صالح محمد المشرى : دور حاضنات الأعمال الابتكار التقني فى تنمية الإبداع وتشجيع المبدعين ، ورشة عمل تنمية الموارد البشرية " إدارة رأس المال البشرى " ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة – مصر ، ٢٠١١م ، ص٧٢ .

[٣٠]- صالح محمد المشرى : دور حاضنات الأعمال الابتكار التقني فى تنمية الإبداع وتشجيع المبدعين ، ورشة عمل تنمية الموارد البشرية " إدارة رأس المال البشرى " ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة – مصر ، ٢٠١١م ، ص٧٣ .

المشروعات المتخصصة في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتنشيط قطـــاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بأحد المناطق [٣١].



شكل يوضح العلاقة بين الحاضنة التكنولوجية والجامعات ومراكز البحوث والصناعة

المصدر : مجلة الإدارة والاقتصاد ، السنة الأربعون – العدد مئة واثنا عشر ٢٠١٧

٥. دعم وتنمية الموارد البشرية وخلق فرص عمل :

تنمية المهارات وتشجيع روح العمل الحـــر ، ودعـــم القـــدرة علـــى إدارة المشروعات تجسد أهم أسباب وجود حاضنات الأعمال في المجتمع ، بالإضافة إلـــى العمل على توفير فرص عمل بصورة دائمة مباشرة وغير مباشرة في تلك الشركات التي تقام بداخل الحاضنات وتعمل على تنميتها [٣٢] .

كما تلعب الحاضنات دورا مهما في حل المشكل التي تواجـــه المشـــروعات الصغيرة ومنها :

١) **خفض النفقات** : حيث توفر الحاضنات للمشـــروعات الصـــغيرة حزمـــة مـــن الخدمات المشتركة ، ويتم تقسيم نفقات تكلفتها على كل المشروعات المحتضنة ؛ وبذلك يكون نصيب كل مشروع محتضن جزء بسيط من هذه التكلفـــة الخدميـــة، فضلا عن توفير بعض من المستلزمات الأساسية للمشروع بمقابل مادي بسيط ؛ مما يوفر جزء من التكلفة التي كان من المفترض أن يتحملها المشروع في حالـــة إنشاء مشروعه بعيدا عن حاضنة الأعمال ومنها :

---

[٣١]– عاطف الشبراوى : دور حاضنات الأعمال فى تنمية النسيج الصناعى الاقتصادي ، النـــدوة العربيـــة الأولى للحاضنات الصناعية ، القاهرة – مصر ، ٢٠٠٣م ، ص٧٧ .

[٣٢]– أ. م. د/ نغم حسين نعمة: دور حاضنات الأعمال فى تمويل المشاريع الصغيرة–دراسة حالة لتجارب بعض البلدان ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، السنة الأربعون – العدد مئة واثنا عشر ، ٢٠١٧م، ص٨٠.

أ- توفر حاضنة الأعمال الدعم المالي بشروط ميسرة .

ب- توفر حاضنة الأعمال مكانا للإدارة يؤجر بأسعار زهيدة بالمقارنة بالسوق .

ت- توفر حاضنة الأعمال مكان للإنتاج ، في حالة ما إذا كانت إمكانيات حاضنة الأعمال تسمح بذلك .

ث- توفر حاضنة الأعمال الخدمات الإدارية المشتركة مثل : السكرتارية ، والحاسب الآلي ، الفاكس ، الهاتف الدولي ، شبكة الربط الإلكتروني بشبكات المعلومات الدولية ... إلخ .

ج- تقدم حاضنات الأعمال المساعدة لدراسة حالة السوق ؛ مما يسهل ووضع خطة عمل تفصيلية .

ح- توظف حاضنة الأعمال علاقاتها بمؤسسات البحث العلمي مثل الجامعات والمدن الصناعية لخدمة المشاريع المحتضنة .

خ- تقدم حاضنة الأعمال حزمة من الخدمات الاستشارات التقنية والفنية .

د- تقدم حاضنات الأعمال مساعدات تسويقية لمنتجات المشروعات المحتضنة .

ذ- تقدم حاضنات العمال المساعدات المحاسبية والإدارية والمالية .

ر- تدعم حاضنات الأعمال المشروعات المحتضنة في حل المشكلات الإجرائية.

ز- تقدم حاضنات الأعمال الدورات التدريبية المكثفة لمدراء والعاملين في المشروعات المحتضنة .

ومما لا شك فيه أن توفير حاضنة الأعمال لمثل هذه الخدمات بصورة مجمعة ، وبأسعار رمزية يعد فائدة كبيرة للمشروعات الجديدة المحتضنة ؛ حيث يوفر عليها المجهود والمال ، كما يمكنها من الاستفادة من الخبرات السابقة .

٢) **خفض معدلات الفشل** : حيث تقدم حاضنات الأعمال المساعدة والدعم للمشروعات الصغيرة المحتضنة بداخلها في مراحل نموها المختلفة مما يحد من احتمالات فشل تلك المشروعات .

٣) **دعم استمرارية المشروع :** في كل مراحله ابتداءً من مرحلة النشأة مروراً بالنمو وكمال النضج وحتى مرحلة الهبوط ، ولتفادي هبوط المشروعات المحتضنة لا بد من تجديد الفكر الإداري والإنتاجي لتلك المشروعات ؛عن طريق ابتكار منتجات جديدة بما يضمن استمرارية المشروع وعدم هبوطه ، ويعزز ذلك وجود ارتباط بين الحاضنات والجامعات ومراكز البحث العلمي

المصدر: Vasily Ryzhonkov, www.worldbusinessincubation.wordpress.com,Business Incubation Blog

الخـــاتـــمـــة

تناول الباحث في هذه الدراســـة حاضـــنات الأعمـــال ودورهـــا فـــي دعـــم المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر ،وذلـــك مـــن خلـــال توضـــيح مفهـــوم حاضنات الأعمال ونشأتها وتطورها ، واستعراض أهم نماذج لتجـــارب دول العـــالم عن حاضنات الأعمال وخلاصة ما يمكن استفادته من تلك التجارب ، كمـــا تطـــرق الباحث في دراسته إلى بيان الأهمية الاقتصادية للمشروعات الصـــغيرة والمتوســـطة في مصر ، ولكون حاضنات الأعمال هي الداعمة للمشروعات الصغيرة لذا تطـــرق الباحث كذلك إلى بيان أهميتها الاقتصادية والاجتماعيـــة ، وأهـــم التحـــديات التـــي تواجهها ثم عرضت الدراسة تجربة مصر في مجال الحاضنات ومتطلبات تطويرهـــا لتتمكن من القيام بدورها في دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر .

النتـــائـــــــج

ولقد توصل الباحث على مجموعة من النتائج أهمها :

يمكن التوصل من خلال العرض السابق لمحاور هـذه الدراسـة لعـدد مـن النتائج على النحو التالي:

- تعد حاضنات الأعمال .محوراً حقيقياً للتنمية حيث يمكنها التشجيع علـى إنشـاء المشروعات .الصغيرة والمتوسطة وتكوينها وتنميتها، والأهم هو .قـدرتها علـى تنمية المجتمع المحلي حيث .تعد وسيلة لمصادر التمويـل الـذاتي للمجتمعـات المحلية في الوطن العربي .بصفة عامة وفي مصر على وجه الخصوص .حيـث تعتمد المجتمعات المحلية في .مصر على النسب المخصصـة للتنميـة المحليـة والمحددة لها من الموازنة العامة للدولة. وبالتالي، سيكون خروج المشـروعات الريادية .من حاضنات .على المستوى المحلى في هذه الدول .دوراً رائـداً فـي التنمية الاقتصادية.

- يمكن أن .يكون للحاضنة معنى آخر ولكن النتيجة ستكون .واحدة حيـث تـري الباحثة أن الحاضنة .يمكن أن تتكون من الريـاديين الشـباب أنفسـهم والـذين .يحتضنون فكرة معينة بحيث يجتمعون أحـدهم .بـالحيز المكـاني وآخـرون بالأموال وثالث بالفكرة ويقومون بكامل عملياتهم وإجراءاتهم حتى تخرج فكـرتهم في هيئة منتج أو خدمة .تخرج إلى النور. وهذا ربما يكون إجابة علـى تسـاؤل .من أولًا الحاضنة أم فكرة المشروع الريادي؟ لتكون الإجابـة أن .تـوافر هـذه العناصر جملة واحدة لا .يجعل هناك ترتيب لأولوية .مكـون أو عنصـر عـن الآخر.

- يمكن أن .تسير فكرة حاضنات الأعمال مع أهداف السياسات العامة للدولة وتصبح .بشكل كبير الراعي الرسمي لهذه السياسات .بمعنى أنه مؤخراً في الحالة المصرية أصبح الاهتمام.بـ"هي" ضمن السياسات العامة بشكل.واضح وأصبح مصطلح رائدات الأعمال .هي الأكثر شيوعا في الفترة الأخيرة .بصفة خاصة في الحالة المصرية .مما ينبئ بانطلاقة نوعية قوية في هذا الإطار .في المرحلة القادمة.

- .تلعب التربية والتعليم دوراً هاماً .في إعداد وتشكيل رأس المال البشري .وهي من ثم تؤثر بشكل فعال .في توعية وتوجهات الشباب ومدى استعدادهم .للانخراط في التنمية .كرواد فاعلين.

- هناك .عدم مواءمة بين الخريجين وسوق العمل وهي مشكلة .مزمنة في الواقع العربي، .حيث توجد الفجوة بين الخريجين وسوق العمل وبين .العرض والطلب لخريجي الجامعات.

الـــتـــوصـــيـــــات

ومن خلال تلك النتائج توصل الباحث إلى مجموعة من التوصيات :

- التركيز على الدور الإعلامي فـــي التـــرويج والتعريـــف بالحاضـــنات ودورهـــا اقتصادياً واجتماعياً.
- التأكيد على الخدمات المختلفة .التي تقدمها الحاضنات للمشـــروعات المختلفـــة خاصة الريادية منها وتذليل الصعاب أمام المشروعات المحتضنة، .بغية تعزيـــز ونشر روح الريادة لدى القائمين على هذه المشروعات.
- إمكانية قيام .الحاضنات بإقامة تحالفات مـــع المنظمـــات العلميـــة .والجامعـــات وتشجيع التواصل المفتوح ، بين قطاعات الأعمـــال والـــأطراف .ذات العلاقـــة، لتوفير البيئة .المنتجة والمحفزة لريادة الأعمال.
- إتاحة الفرص المناسبة لتدريب أصحاب المشروعات المحتضـــنة ، علـــى ثقافـــة تحمل الخطر ونشر ، فلسفة المبادرة.
- إشهار ثقافة الريادي ، في حاضنة المشروعات والعمل على تعزيز رأس المـــال الاجتماعي في المشروعات المحتضنة، بفضل وجود شبكة العلاقـــات الاجتماعيـــة بين أعضاء .فريق العمل الريادي.
- إنشاء حاضنات .متخصصة لدعم الأفكار الريادية والمشروعات الناشئة التي لـــا تتوفر لها المقومات اللازمة .للبدء الفعلي في العمل والإنتاج، بهدف الوصول إلى تنمية محلية متوازنة.
- لابد من التركيز على .تكامل السياسات بحيث لا تعمل بمعـــزل عـــن .بعضـــها البعض حيث أن إتاحة .الفرصـــة لوجـــود حاضـــنات الأعمـــال والمشـــروعات الصغيرة والمتوسطة وإقامة .الحاضنات يحتاج إلى إطار .تشريعي وبنية قانونيـــة .محفزة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة وقانون .الاستثمار.

قـــائـــمـــة الـــمـــراجـــع

٦. إسماعيل عرباجى : "اقتصاد المؤسسة" ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ١٩٩٦ ، ص١٢-١٣.

٧. أمل سلمان الدليمى : حاضنات الأعمال التكنولوجية (تجارب مختارة) ، رسالة ماجستير مقدمة إلى الجامعة المستنصرية ، كلية الإدارة والاقتصاد ، ٢٠٠٦م ، ص٣٧ .

٨. أيمن على عمر : دراسات فى إدارة الصناعات الصغيرة – مدخل تطبيقى معاصر ، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحرى ، دار المعارف ، الإسكندرية ، ٢٠١٠م ، ص١٨ .

٩. جمهورية مصر العربية ، وزارة التجارة والصناعة، الإستراتيجية الوطنية والخطة التنفيذية للمشروعات المتوسطة والصغيرة والمتناهية الصغر وريادة الأعمال، (٢٠١٨-٢٠٢٣) ، ديسمبر ، ٢٠١٧م .

١٠. الحناوى ، محمد صالح ، الصحن ، محمد فريد ، سلطان ، محمد سعيد : مقدمة فى الأعمال والمال ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، ١٩٩٩م ، ص٩ .

١١. درغام دريد : " أساسيات الإدارية المالية الحديثة " ، الجزء الثانى ، دار الرضا للطباعة ، سوريا ، ٢٠٠٠م ، ص٢٢٠-٢٢٦ .

١٢. السنوسى ، رمضان ، الذويبى ، عبد السلام بشير : حاضنات الأعمال والمشروعات الصغيرة ، دار الكتب الوطنية ، بنغازى ، ليبيا ، الطبعة الأولى ، ٢٠٠٣م ، ص٢٥-٢٦ .

١٣. صالح محمد المشرى : دور حاضنات الأعمال الابتكار التقني فى تنمية الإبداع وتشجيع المبدعين ، ورشة عمل تنمية الموارد البشرية " إدارة رأس المال البشرى " ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة – مصر ، ٢٠١١م .

١٤. عاطف الشبراوى : دور حاضنات الأعمال فى تنمية النسيج الصناعى الاقتصادي ، الندوة العربية الأولى للحاضنات الصناعية ، القاهرة – مصر ، ٢٠٠٣م ، ص٧٧ .

١٥. عبد الجليل بوداح " مفهوم الإستراتيجية فى المشروعات الصغيرة والمتوسطة " ، جامعة قسنطية ، الجزائر ، ٢٠٠٦م .

١٦. عبد المطلب عبدالحميد : التطور الإستراتيجي للتحولات الاقتصادية للقرن الحادى والعشرين ، ص٣٣ ، الدار الجامعية – الإسكندرية ، ٢٠٠٨ .

١٧. عدنان حسين يونس ، د/ رائد خضير عبيس : " دور حاضنات الأعمال فى تطوير المشاريع الصغيرة " ، دار الأيام ، عمان ، ٢٠١٤م .

١٨. عقيلة عز الدين محمد طه وآخرون ، " الدليل الإرشادي للمشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر والتسويق الفعال"، المركز القومى للبحوث، مركز التدريب وتنمية القدرات، مصر، القاهرة، ٢٠١٠م.

١٩. عمر ، أيمن على ، إدارة المشروعات الصغيرة مدخل بيئى مقارن ، الدار الجامعية ، الإبراهيمية ، مصر ، ٢٠٠٧م .

٢٠. عيسى بن ناصر " حاضنات العمال كلية لدعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، القانون التوجيهى لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة " ، ديسمبر ٢٠٠١م .

٢١. كاظم البطاط : الحاضنات الصناعية ، مدخل جديد لتنمية الصناعات الصغيرة ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، جامعة كربلاء ، كلية الإدارة والاقتصاد ، العدد السابع والثامن .

٢٢. كاظم جاسم العيساوي : دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات ، تحليل نظرى وتطبيقى ، الطبعة الثانية ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٥م .

٢٣. محمد صالح الحناوى : حاضنات الأعمال فرصة جديدة للاستثمار ، وآليات لدعم منشآت الأعمال الصغيرة ، الطبعة الأولى ، الدار الجامعية لطباعة والنشر ، بيروت ، ٢٠٠١م .

٢٤. مصطفى يوسف كافى : إدارة حاضنات الأعمال للمشاريع الصغيرة ، دار الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠١٦ .

٢٥. نبيل محمد شلبى : نموذج مقترح لحاضنة تقنية بالمملكة العربية السعودية ، ورقة عمل مقدمة لندوة واقع ومشكلات المنشآت الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها ، غرفة التجارة والصناعة فى المنطقة الشرقية السعودية ، ٢٠٠٦م .

٢٦. نذير عبد الرازق، قراوى أحمد الصغير " إعادة بناء المنهج التفكيري لدر مالكي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة " ، الملتقى الدولى لتيسير المؤسسات ، كلية العوم الاقتصادية والتيسير ، جامعة بسكرة ، العدد ١٣ ، ٢٠١٦م .

٢٧. نغم حسين نعمة: دور حاضنات الأعمال فى تمويل المشاريع الصغيرة–دراسة حالة لتجارب بعض البلدان ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، السنة الأربعون – العدد مئة واثنا عشر ، ٢٠١٧م .

٢٨. هبه عبد المنعم ، د/ الوليد طلحه ، أ/ طارق إسماعيل ، النهوض بالمشروعات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة فى الدول العربية ، صندوق النقد العربى ، ٢٠١٩ .

٢٩. هوشيار معروف : " تحليل الاقتصاد الإقليمي والحضري ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٦م .