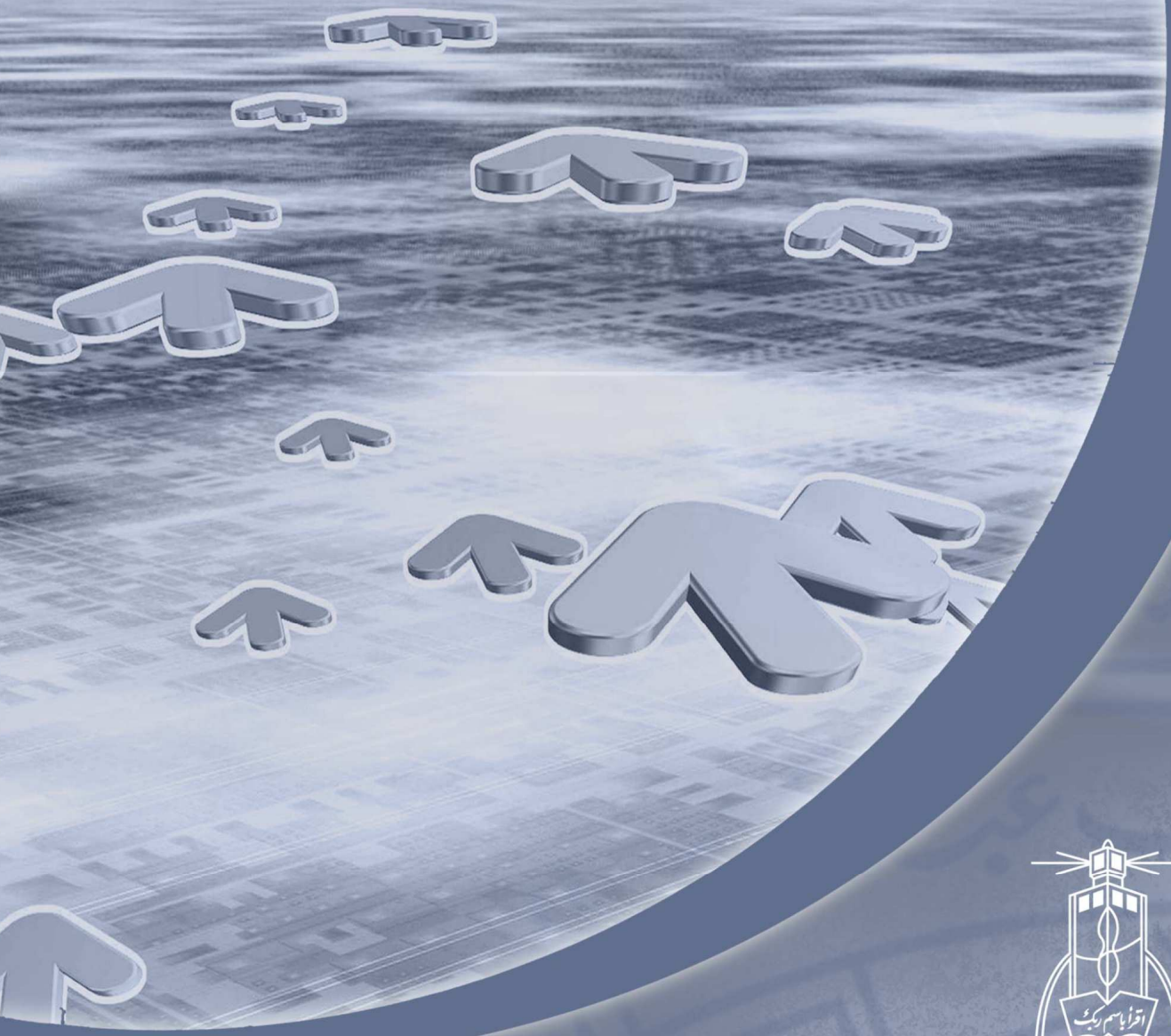
سلسلة إصدارات

نحو مجتمع المعرفة

الإصدار الثالث

حاضنات الأعمال



جامعة الملك عبد العزيز

وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي

نحو مجتمع المعرفة

سلسلة دراسات يصدرها معهد البحوث والاستشارات

جامعة الملك عبد العزيز

الإصدار الثالث

حاضنات الأعمال

ⓒ جامعة الملك عبد العزيز، وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي، ١٤٢٦هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

مجلس البحث العلمي

حاضنات الأعمال. / مجلس البحث العلمي .- جدة، ١٤٢٦هـ

١١٢ ص، ٢٩سم

ردمك: ٣-٤١٢-٠٦-٩٩٦٠

١- ادارة الاعمال - كتب ارشادية أ.العنوان

ديوي ٦٥٨،٠٢٥٣١ ١٤٢٦/٤٦٦

رقم الإيداع: ١٤٢٦/٤٦٦

ردمك: ٣-٤١٢-٠٦-٩٩٦٠

حديث شريف

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم

{ ما تصدق الناس بصدقة مثل علم ينشر }

(رواه الطبراني عن سمرة بن جندب)

تصدير

الحمد لله الذي يرفع الذين آمنوا والذين أوتوا العلم درجات، والصلاة والسلام على نبينا الكريم الذي أمرنا بالتعلم المستمر من المهد إلى اللحد. وبعد:

فإن العالم يعيش منذ عدة عقود في مجتمع المعلوماتية الذي تلعب فيه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الدور الأكبر في عملية الإنتاج الحديث، والذي يتسم بأنه إنتاج كثيف المعرفة. ومع تضاعف المعرفة الإنسانية تحول الاقتصاد العالمي إلى اقتصاد يعتمد على المعرفة العلمية، وفي هذا الاقتصاد المعرفي تحقق المعرفة الجزء الأكبر من القيمة المضافة، ومفتاح هذه المعرفة هو الإبداع والتكنولوجيا. فنحن نمر الآن بمرحلة من التطور تعرف بتطور العلم التقني حيث لا يتم التعامل مع مجموعة من العلوم التطبيقية بالمفهوم القديم للعلوم، وإنما يتم التعامل معها في مجال التطبيق التكنولوجي الذي يتفاعل مع منجزات كل العلوم الأساسية، ويجعل الفارق الزمني ضئيلا بين المعرفة المتولدة عنها وتطبيقها.

إن السرعة التي يحدث بها التغيير الاقتصادي تشكل تحديا لجميع الدول، حتى المتقدمة منها، إضافة إلى الدور المتعاظم للعلم والتكنولوجيا في تطوير المجتمعات. ويزداد هذا الدور أهمية مع دخول العالم عصر المعرفة الذي انتهت فيه الايديولوجيات وبرزت فيه المعارف والتكنولوجيات، وضاقت فيه المسافة بين ظهور المعرفة العلمية والتطبيق الفعلي لها على أرض الواقع. ولم تتوقف عجلة التطور عند هذا الحد، بل إن مجتمع المعلومات العالمي أخذ يتحول ببطء - وإن كان بثبات - إلى مجتمع المعرفة، والذي لا يعني فقط تكنولوجيا المعلومات المتقدمة كما يظن الكثيرون في العالم العربي، بل إن له مقدمات ومقومات أساسية كثيرة لا بد

من توافرها لإقامة مجتمع المعرفة.

ولما كانت المملكة تعيش منذ فترة في عصر المعلوماتية وتطبق تقنياته وتأخذ بآلياته في مشروعاتها وبرامجها المختلفة، فإنه من الطبيعي أن تنشد التطلع إلى إنجاز مقومات مجتمع المعرفة. ويتطلب ذلك منا أن نستوعب التوجهات الجديدة للاقتصاد العالمي أولا، وأن ندرك جيدا المضمون الحقيقي للتحولات السريعة التي تحدث في العالم حولنا، كما يتعين علينا تشخيص قضايا الاقتصاد الاستراتيجية والوقوف على التحديات التي تجابهه، والبحث عن وسائل نموه وتطويره بما يواكب المستجدات وبما تتطلبه معطيات المستقبل لتحقيق التنمية المستدامة. وعندها يمكن أن نخطط بدقة لإقامة مجتمع المعرفة، تكون فيه عملية إنتاج المعرفة – والتي ستكون المعيار الفاصل بين المجتمعات المتخلفة والمجتمعات المتقدمة – هي الشغل الشاغل للمسئولين ولجميع المؤسسات العلمية والفكرية والثقافية المعنية بإعادة تشكيل مجتمعنا في مسيرته الموفقة – بإذن الله – نحو النهضة العلمية والتقدم والنماء.

وفي هذا المجال . . حرصت جامعة الملك عبدالعزيز على المساهمة في بناء مجتمع المعرفة في بلادنا، فكان أن أعد معهد البحوث والاستشارات بالجامعة سلسلة من الدراسات العلمية لبيان المدلولات الصحيحة للمفاهيم الجديدة والآليات المستحدثة التي راجت في الآونة الأخيرة وأفرزتها ظاهرة العولمة، لتكون عونا لنا ودليلا هاديا نسترشد به في التخطيط على بصيرة لتحقيق التحول المنشود لإقامة مجتمع معلومات عربي في بلادنا.

إن سلسلة (نحو مجتمع المعرفة) تعتبر إضافة جديدة إلى جوانب التميز المتعددة التي يتسم بها البحث العلمي في جامعة الملك عبدالعزيز، كما أنها دليل حي على تفاعل هذه الجامعة وتجاوبها

مع المتطلبات الآنية للمجتمع، وتمثل إسهاما جديدا منها في نشر الثقافة العلمية التي أصبحت من ضرورات عصر المعرفة.

أسأل الله التوفيق في تحقيق التقدم المعرفي لبلادنا ومجتمعنا.

مدير الجامعة

أ.د. أسامة بن صادق طيب

تقديم

أصبح واضحا اليوم أن التقدم العلمي المادي ليس له حدود، ولا تبدو له نهاية فالدول المتقدمة تزداد تقدما باستخدام تقنية المعلومات والاتصالات - والتي ثبت بالتجربة أنها مفتاح التنمية المتواصلة - بينما تحاول الدول النامية اللحاق بالركب، واستخدام هذه التقنيات لعبور ما يسمى بالفجوة العلمية والتكنولوجية الواسعة التي تفصل مابين الدول المتقدمة والدول النامية.

ولما كانت المملكة العربية السعودية تمثل جزءا حيويا من الاقتصاد العالمي الذي يسير بخطى حثيثة على طريق التحول إلى اقتصاد قائم على المعرفة، فإنها قد حرصت على مواكبة التطورات العالمية المتسارعة في مجالات العولمة، والتخطيط للاندماج في السوق الدولية، ومواصلة برامج التطوير والإصلاح لتعزيز عملية النمو، وأصبح المجتمع السعودي خلال فترة وجيزة يتعامل في جملته، وبكفاءة، مع عصر المعلوماتية، ويسعى لإنجاز مقومات مجتمع المعرفة الذي يعتمد أساسا على تشجيع الابتكار، وتطبيق مبادئ الجودة الشاملة، وتأكيد مفاهيم الإنجاز والتميز والمنافسة، بالاستفادة من الآليات التي عجلت من تنمية المعرفة، مما يدل دلالة واضحة على أن قطاع البحث العلمي والتعليم العالي هو أساس بناء قوتنا الذاتية، وهو الأداة الفعالة لإقامة التنمية الشاملة على أسس وقواعد سليمة، وأنه هو السبيل الوحيد في الوقت الحاضر لامتلاك قوة العلم والمعرفة باعتبارها القوة المعاصرة.

وتحقيقا لمتطلبات مجتمع المعرفة شرعت جامعة الملك عبدالعزيز

في التحول إلى جامعة بحثية أساسا وفق خطة استراتيجية طموحة للبحث العلمي تتيح لها مواصلة التفوق في مجالات التميز البحثي التي أحرزت فيها هذه الجامعة إنجازات مشهودة، وتعكف حاليا على تنفيذ خطط منهجية لتطوير أنشطتها الجامعية على كافة المستويات. وقد حققت بالفعل نقلة نوعية في عدة مجالات أكاديمية منها برامج التعليم عن بعد، والحصول على الاعتماد الأكاديمي العالمي لبعض كلياتها، والتخطيط للتحول إلى جامعة إلكترونية بعد استحداث وتأسيس نظام للخدمة الإلكترونية الذاتية، والدخول في شراكات استراتيجية مع مؤسسات المجتمع العامة والخاصة، والإعداد لإنشاء حاضنات علمية، إلى غير ذلك من المشاريع التطويرية التي بدأت تؤتي ثمارها بفضل الله في تطوير وتميز الأداء الأكاديمي لهذه الجامعة الفتية.

وانطلاقا من قناعة جامعة الملك عبدالعزيز بأن التقنية هي السبيل الوحيد لتحقيق أهداف التنمية والتطوير اللذين تتطلع إليهما المملكة، وأن إقامة مجتمع المعرفة في بلادنا يتطلب تضافر جهود مؤسسات المجتمع العلمية والثقافية والتربوية والاقتصادية لتبنى ثقافة متطورة بمفاهيم حديثة ومعايير جديدة قوامها الانفتاح على الثقافات الأخرى، والإفادة من تكنولوجيا العصر، ودراسة واقع المجتمع برؤية جديدة بهدف معالجة سلبياته وتعزيز إيجابياته، والمشاركة الإيجابية من جميع شرائح المجتمع وقطاعاته الخاصة والعامة ليشمل التطوير عموم المجتمع، فقد أصدرت الجامعة سلسلة "نحو مجتمع المعرفة" لبناء ونشر ثقافة التطوير، فهذه السلسلة من الدراسات العلمية الجادة تهدف إلى تقديم الآليات والتقنيات التي اعتمدتها

الدول المتقدمة في إقامة تنميتها الشاملة، والتعريف بالمدلولات العلمية الصحيحة للمصطلحات والاتجاهات الجديدة التي راجت في الآونة الأخيرة مثل مجتمع المعرفة، والتنمية المستدامة، والحدائق العلمية، ومناطق التقنية، وحاضنات الأعمال، والمنظمات الأهلية، والمجتمع المدني وغيرها من الآليات والوسائل المستحدثة التي يتعين علينا الأخذ بها وتطبيق ما يصلح منها لمجتمعنا، حيث أنه لا مناص لنا من اتخاذ التقنية والتطوير سبيلا للتقدم والتنمية، وطالما أن التعامل مع معطيات العصر وإنجازاته العلمية والتكنولوجية أصبح ضرورة بقاء. وهو من الأسس التي تحرص جامعة الملك عبدالعزيز على توافرها في مشروعات البحث العلمي والتطوير التقني التي تدعمها، والتي تشكل أيضا عنصرا أساسيا في برامج الدراسات العليا التي تقدمها الجامعة.

إن سلسلة "نحو مجتمع المعرفة" التي تفتح للقارئ نافذة على العالم المتطور والمتقدم علميا وتقنيا، إنما تهدف من وراء ذلك إلى مساعدة قطاعات المجتمع المختلفة في التعرف على آليات التقدم والتطوير، والوقوف على ما هو جديد وحديث في العالم، خاصة مع انتشار استخدام التقنيات التي تتطور بشكل سريع، وهي جزء من رسالتها العلمية والبحثية التي تهدف لخدمة المجتمع وتطوير أنظمته والارتقاء بمؤسساته.

والله من وراء القصد وهو الهادي إلى سواء السبيل ..

وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي

أ.د. محمد نور بن ياسين فطاني

مقدمة

هذه السلسلة ...

شهد القرن العشرون تطويرا خطيرا لمفهوم التقدم العلمي والتكنولوجي، ليس اعتمادا على النجاحات الفردية التي يحققها بعض العلماء على نحو ما كان يحدث في القرن التاسع عشر على أيدي أديسون وأمثاله من العلماء والمخترعين، وإنما اعتمادا على برامج بحثية تتبناها الحكومة وتفتح مجالات لمشاركة الأفراد والمؤسسات، ومثالها الدعم الذي تقدمه حكومة الولايات المتحدة الأمريكية للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي من خلال الأكاديمية الأمريكية للعلوم، ومن خلال عقود تجارية يبرمها البنتاجون مع شركات التكنولوجيا المتطورة بوينج ولوكهيد وماكدونالد دوجلاس وجنرال إلكتريك وغيرها.

كما نجحت الولايات المتحدة في أن تحول قدرتها الاقتصادية من الاعتماد على الميزة النسبية للإنتاج التجاري إلى الميزة النسبية للإنتاج التكنولوجي، وإحداث تخصصات تعتمد على التقدم التكنولوجي في عدة مجالات، وأصبحت صناعة الإلكترونيات هي أسرع الصناعات نموا على مستوى العالم، كما أن أسرع الصادرات الصناعية نموا هي التي يرتفع بها المكون التكنولوجي.

إن ثورة المعلومات أشبه بالجني أو المارد الشهير في ألف ليلة وليلة، الذي ظل حبيسا داخل الزجاجة أو القمقم، ولكن لقد تكسرت جدران الزجاجة بفعل الوسائل المعلوماتية الجديدة، ووصلت ثورة المعلومات إلى مختلف بلدان العالم البعيدة، ولا بد أن تتفاعل آثارها وتداعياتها داخل تلك المجتمعات بعد أن خرج المارد من الزجاجة. فهي مسألة وقت، لأن تأثير الوسائل التكنولوجية بالغة التقدم لا بد أن يبلغ مداه ولن يوقفه شيء، ولم يعد بوسع أي مجتمع أن ينغلق على نفسه، وأصبح لزاما علينا - شئنا أم أبينا - أن نتعامل مع العولمة والثقافات المتعددة ومجتمع المعلوماتية.

إن هذه المرحلة من مراحل التطور الحضاري للعنصر البشري التي اصطلح على تسميتها بالعولمة، قد فرضت علينا تحديات عديدة، يتعين علينا التعرف عليها أولا، ثم مجابهتها بالطرق العلمية وبأساليب العصر. وتتطلب المجابهة الصحيحة لهذه التحديات مقدرة خاصة على استيعاب التوجهات الجديدة للاقتصاد العالمي، وتشخيصا دقيقا للقضايا الاستراتيجية الخاصة بمجتمعنا، وعلاجها بما يواكب المستجدات.

لقد تسببت ثورة المعلومات في تضاعف المعرفة الإنسانية وتراكمها بسرعة رهيبة، وخصوصا المعرفة العلمية والتكنولوجية، وأدت العولمة إلى إسقاط حواجز المسافات والزمن، وفتح كل محابس تدفق المعلومات والمعرفة بكل أشكالها، من خلال شبكة تواصل تحتية وفوقية سلكية ولا سلكية، ربطت كل البشر في دائرة واحدة مغلقة أتاحت لهم التفاعل والتداول وضبط الإيقاع. وأصبح التقدم التكنولوجي هو الحلقة الحاسمة لتحقيق التقدم الاقتصادي. وكان من نتيجة ذلك كله أن تحول الاقتصاد العالمي إلى اقتصاد يعتمد أساسا على المعرفة العلمية، أو الاقتصاد المعرفي المبني على المعرفة التي تسفر عنها البحوث المدنية والتكنولوجية. وهي المعرفة الجديدة التي تحولت إلى سلعة أو إلى خدمة أو إلى هيكلة أو إلى طريقة إنتاج. وأصبحت قدرة أي دولة تتمثل في رصيدها المعرفي، حيث تقدر المعرفة العلمية والتكنولوجية في بعض الدول بنحو ٨٠٪ من اقتصادها. ومعنى ذلك أن أصبح مجتمع المعلومات يرتبط بمفهوم مجتمع التعليم الذي يتيح كل شيء فيه فرصا للفرد ليتعلم ليعرف، ويتعلم ليعلم، ويتعلم ليعيش مع الآخرين، ويتعلم لتحقيق ذاته. مما يفرض على بلادنا أن تتأهل للدخول في مجتمع المعرفة. وقد عرف البعض الاقتصاد المعرفي بأنه الاقتصاد المعتمد على المعرفة، حيث تحقق المعرفة الجزء الأكبر من القيمة المضافة. وفي الاقتصاد المعرفي تعتبر المخاطرة والانتقال أو التغيير المستمر هي القاعدة وليس الاستثناء بهدف الارتقاء بالحياة الكريمة للإنسان.

وتتميز تقنيات عصر المعلومات بعدة سمات، فهي عابرة للثقافات،

وتختصر الزمان والمكان، وتعتمد على الوسائط اللاشخصية، وتقوم على بنية معرفية أفقية لا رأسية، كما أنها تعتمد على التعليم الذاتي والمستمر طوال الحياة، وبذلك يتعين على جامعتنا أن تضطلع بأدوار جديدة لأن السرعة التي يحدث بها التغيير الاقتصادي تشكل تحديا حتى للدول المتقدمة نفسها، إضافة إلى الدور المتعاظم للعلم والتكنولوجيا في تطوير المجتمعات. ويزداد هذا الدور أهمية مع دخول العالم عصر المعرفة الذي برزت فيه المعارف والتقنيات وضاقت فيه المسافة بين ظهور المعرفة العلمية والتطبيق الفعلي لها على أرض الواقع.

ولقد صاحب هذه التحولات المتتابعة التي تحدث حولنا ظهور مفاهيم مستحدثة عديدة أفرزتها ظاهرة العولمة، مما يستوجب منا أن ندرك المضمون الحقيقي لهذه التحولات، وأن ندرك ونستشرف أعباءها وتداعياتها على أوضاعنا المحلية الراهنة والمستقبلية، وما يتطلبه ذلك من إعادة تشكيل مجتمعاتنا في مسيرتها نحو النهضة والتقدم والنماء.

ولقد ظهرت في إطار العولمة فجوات جديدة بين الدول غير الفجوة المعروفة بين الشمال والجنوب، ومن ذلك مثلا ما يسمى الفجوة الرقمية (Digital Divide) التي أسفرت عنها محاولات التزاوج بين العقل البشري والعقول الإلكترونية، ويقصد بها الفجوة بين المجتمعات والأفراد الذين يستخدمون بكفاءة وفعالية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وبين المجتمعات والأفراد الذين لا يستخدمون هذه التكنولوجيا. وهذه الفجوة الرقمية قد تتطور إلى فجوة كمية (Quantum Divide) وهي الفجوة التي تنجم عن استخدام الحاسبات العملاقة والكمية في حل أعقد المسائل في ثوان فيما كان يعجز عن حله علماء الرياضيات والطبيعة حتى زمن قريب، وهو منهج التغلب على التعقيد والتركيب والفجائية في الظواهر الطبيعية والاجتماعية مما يعرف بظاهرة الفوضى (Chaos) والتي لم تعد فوضى بالمعنى اللغوي، وإنما يتبين أن لها نظاما قابلا للتحليل والقياس عندما يبدو بروز تلك المظاهر بصورة مفاجئة غير متوقعة.

ومن ثم ظهرت نظرية الفوضى أو علم المفاجأة (Science of Surprise) وليست هذه نهاية المطاف في مسلسل التطور في مجالات الثورة العلمية والتكنولوجية والمعلوماتية لأن العجلة تدور وبسرعة متناهية.

وهناك قلق متزايد من اتساع هذه الفجوات بين الدول المتقدمة والنامية من جهة وبين شرائح المجتمع من جهة أخرى. فالدول مرتفعة الدخل التي يبلغ عدد سكانها نحو ٨٥٥ مليون نسمة فقط، أي نحو ١٤٪ من سكان العالم، تمتلك ٩٠٪ من السوق العالمية المنتجة والمستخدمة لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات. أما بقية الدول متوسطة ومنخفضة الدخل والتي يقدر عدد سكانها بحوالي ٥٥٠٠ مليون نسمة، أي نحو ٨٦٪ من سكان العالم، فإنها تستحوذ على ١٠٪ فقط من تلك السوق. ومن هنا أطلق مؤخرا على هذه الفجوة تعبير (الفجوة الرقمية). ومعنى ذلك أن الدول التي تستفيد بتكنولوجيا المعلومات هي الدول المتقدمة، أما الدول النامية فيزداد تهميش معظمها في الاقتصاد الإقليمي والعالمي، مما يترتب عليه آثار اقتصادية واجتماعية وخيمة. أما في داخل الدول نفسها فسوف تتسع الفجوات بين من يملكون القدرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات، ومن لا يستطيعون ذلك بسبب ظروفهم التعليمية أو قدرتهم المالية.

وتبذل محاولات لتضييق هذه الفجوة أو الهوة الرقمية بين الدول المتقدمة والدول النامية من خلال بعض برامج الأمم المتحدة والبنك الدولي والمجموعة الأوروبية، إلا أن معظم هذه المحاولات مرتبكة وغير مدركة لأبعاد مشكلة الهوة الرقمية وتداعياتها. فهي مشكلة أكبر من أن تحل بامتلاك كل مواطن لجهاز كومبيوتر متصل بالإنترنت. فهناك معوقات أمام الدول النامية أهمها عدم توافر البنية الأساسية اللازمة للدخول إلى عصر المعلومات، وارتفاع أسعار خدمات الاتصالات والمعلومات، وتفشي الأمية بصورة عامة، وتفشي الأمية الرقمية بصورة خاصة. ويأتي قبل ذلك كله قدرة الدول على الحصول على المعلومات واستيعابها والاستفادة منها.

فلا يقاس دخول عصر المعلومات بعدد أجهزة الكمبيوتر لكل ١٠٠٠ فرد مثلا، وإنما يقاس بالقيمة المضافة التي تكتسب من تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات سواء أكانت مادية أم عينية.

إننا يجب ألا نفزع من هذه المعوقات، وألا نتخاذل أمام التحديات التي يفرضها علينا النظام العالمي الجديد، ما دمنا ندرك أبعاد هذه التحديات ونستعد لمجابهتها. فنحن في مجتمع يعيش في عصر المعلوماتية وأخذ منها بنصيب وافر من تقنيات الاتصالات والمعلومات في مؤسساته المختلفة، وهو يتطلع الآن إلى إنجاز مقومات مجتمع المعرفة. ومن هنا كان اتجاه معهد البحوث والاستشارات في جامعة الملك عبدالعزيز لإجراء دراسات علمية موضوعية للمفاهيم المستحدثة والآليات الجديدة التي يعتمد عليها مجتمع المعرفة، سعيا وراء نشر الثقافة العلمية في مجتمعنا باعتبارها من الشروط الضرورية لإنبات العلم ونموه وإثماره وازدهاره، وتوفير المناخ الملائم لتوظيف تكنولوجيا العصر واستخدامها في كل المجالات، وإشاعة الروح العلمية بين كل فئات المجتمع ليصبح التفكير العلمي منهاج عمل وأسلوب حياة. كما تهدف هذه السلسلة من الدراسات إلى نشر الوعي بطبيعة العلاقة التبادلية المتنامية بين العلم والتقنية، وتصحيح المفاهيم المغلوطة لبعض الشعارات من قبيل (نقل تكنولوجيا العصر) فلا شيء أضر بالدول النامية عموما من شعار (العلم المناسب) المتداول في البلدان الأغنى والترويج لفكرة نقل التكنولوجيا من دون نقل العلم فنقل التكنولوجيا يجب أن يصحبه دائما نقل العلم لكي يكون مجديا على المدى الطويل، خاصة إذا كان هناك احتكاك مباشر مع مراكز التميز العالمية للوقوف على أحدث ما توصلت إليه من علوم وتقنيات، وعلوم اليوم هي تقنيات الغد.

لقد كان رد الفعل العربي تجاه كل التقنيات المستوردة من الخارج ينحصر في اكتساب مهارة استخدامها، وليس مهارة استيعابها. وهناك فرق بين طبيعة الاستخدام وطبيعة الاستيعاب، فالأخير يعني القدرة على توطين تلك التقنيات وتوظيفها لتحقيق النهوض بمجالات الإنتاج السلعي والخدمي وتحديث المجتمع في كل المجالات.

إنها قائمة طويلة من المفاهيم والآليات المستحدثة التي راجت في العقود الأخيرة، والتي يتعين علينا الوقوف على مدلولاتها الصحيحة ومعرفة كيفية الاستفادة منها لحل مشكلاتنا التنموية والاجتماعية. ومثال ذلك أن التزاوج بين تقنية المعلومات والاتصالات أوجدت سبلا جديدة وحديثة لأداء الأعمال، وخصوصا ما يسمى العمل عن بعد (eWork أو Teleworking أو Work at Home) فهناك مجالات واسعة لإمكانية أداء بعض الأعمال بدون ضرورة التواجد الفعلي بين طرفي العمل في مكان العمل، وهو ما يناسب ظروفنا الاجتماعية فيما يخص عمل المرأة وذوى الاحتياجات الخاصة على سبيل المثال.

ونضرب مثالا آخر بما أصبح يعرف بالتنمية المستدامة أو (التنمية صديقة البيئة) التي توازن بين حاجات الإنسان الحالية ومحدودية الموارد، وبين الاستفادة من البيئة والإضرار بها، والضرر من توابع الاستفادة، والتوازن بين الحاضر والمستقبل.. وهذا التوجه الجديد يتطلب أنماطا من السلوك لا تهدر الموارد، كما يتطلب أنماطا من الاستهلاك لا تستنزف الموارد الطبيعية.

وتشمل هذه القائمة أيضا كثيرا من المفاهيم والمصطلحات والآليات والتنظيمات المؤسسية التي بدأ تنفيذها جزئيا في المملكة، أو يجري التخطيط لتأسيسها مثل الحكومة الإلكترونية، والجامعات الإلكترونية، والتعليم عن بعد، والمجتمع المدني، والمنظمات الأهلية، والمبادرات المدنية التطوعية . . إلخ.

إن هذه الدراسات التي تقدمها سلسلة "نحو مجتمع المعرفة" تتوخي دائما تحديد إمكانية تطبيق هذه المفاهيم الجديدة في المملكة، ومدى الاستفادة من هذه الآليات الجديدة في تنفيذ برامجها التنموية، التزاما بمبدأ التفاعل مع احتياجات المجتمع والمساهمة في حل مشكلاته بالطرق العلمية، وهو الهدف الأسمى للبحث العلمي بأنشطته وبرامجه ومشروعاته المتنوعة التي ترعاها جامعة الملك عبدالعزيز.

وهذه السلسلة الجديدة من الدراسات التي تهدف لإرساء القواعد العلمية لتأسيس "مجتمع المعرفة" في المملكة إنما تضيف بعدا جديدا لأنشطة البحث العلمي في الجامعة، وهو نشر الثقافة العلمية التي باتت من ضرورات العصر، والتي لا تقتصر - كما هو شائع - على تبسيط العلوم والإلمام بآخر إنجازات العلم والتكنولوجيا، وإنما تعنى تثقيف غير العلميين علميا، وتوعية العلميين ثقافيا، بل وعلميا أيضا. فعلماؤنا - كما يقول بعض الخبراء - بحاجة إلى تثقيف علمي يحررهم من أسر تخصصهم الضيق، ويسد فجوات الفراغ الفكري لديهم. ذلك لأن التفكير العلمي لا يتوافر لدينا، ولم يصبح بعد ذهنية عامة شائعة في مجتمعنا. ونحن أحوج ما نكون إلى إتباع المنهجية العلمية لإنتاج فكر يسهم في إثراء المعرفة، والى علمية الثقافة بمفهومها الواسع الشامل لمختلف جوانب الحياة المادية والمعنوية حتى نستطيع التعامل والتفاعل مع عصر العلم والتكنولوجيا ونقيم صرح مجتمع المعرفة.

إن معهد البحوث والاستشارات بجامعة الملك عبدالعزيز ليرجو من وراء نشر هذه السلسلة من الدراسات أن يقدم علما ينتفع به المجتمع السعودي بكافة مستوياته، وكل مجتمع عربي ينشد الدخول إلى مجتمع المعرفة.

وصدق رسول الله صلى الله عليه وسلم الذي قال في حديثه الذي رواه الطبراني عن سمرة بن جندب رضي الله عنه : (ما تصدق الناس بصدقة مثل علم ينشر) .

ولله الحمد في الأولى والآخرة.

عميد معهد البحوث والاستشارات

أ. د. عصام بن يحيى الفيلالي

المحتويات

المحتـــويـــات	رقم الصفحة
تصدير لمدير الجامعة	ز
تقديم لوكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي	ك
مقدمة لعميد معهد البحوث والاستشارات	س
المقـــدمـــة	١
الفصل الأول : تعريف	٧
• تعريف	٩
• أنواع الاحتضان	٩
- برنامج الاحتضان التجاري	٩
- الحاضنات التجارية	١٠
- مركز الدعم التجاري	١٠
• مهام حاضنات الأعمال	١١
• فوائد حاضنات لأعمال	١٢
الفصل الثاني : احتضان الأعمال	١٧
• نبذة تاريخية عن احتضان الأعمال	١٩
- بداية احتضان الأعمال	١٩
- تطور احتضان الأعمال	٢٠
• تمويل الحاضنات	٢١
• تمويل أصحاب الأعمال المبتكرين	٢٣
- الحاضنات الخاصة	٢٣
- شبيهات الحاضنات	٢٣

المحتـــويـــات	رقم الصفحة

الفصل الثالث : خدمات الحاضنات ٢٥

- أنواع الخدمات التي تقدمها الحاضنات ٢٧
- نسبة الحاضنات التي تقدم خدمات مختلفة لمساعدة الأعمال ٢٧

الفصل الرابع : توجيهات لإنشاء حاضنات ٢٩

الفصل الخامس : حاضنات الأعمال في أمريكا الشمالية ٣٣

الفصل السادس : الحاضنات في الدول العربية ٤٣

- حاضنات التقنية بالمغرب ٤٥
- الحاضنات في مصر ٤٧
- حاجة المملكة العربية السعودية للحاضنات ٤٨

المـــراجـــع ٥٠

- المراجع العربية ٥٣
- المراجع الإنجليزية ٥٣

المقدمة

المقدمة

حاضنات الأعمال Business Incubators أو الحاضنات التجارية؛ كما يشار إليها أحيانا، تشمل حاضنات الصناعات المتخصصة، وحاضنات التقنية التي تركز مجهوداتها على احتضان الابتكارات الفردية Entrepreneurship والتقنيات الحديثة؛ غير أن الهدف الأساسي للأعمال التي تقوم الحاضنات بتبنيها هو التداول في السوق بما يعود بربح على مؤسسات الأعمال سواء كانت تقوم بأعمال التجارة أو الصناعة أو ابتكار التقنية التي ينتج عنها سلع جديدة، فالحاضنات التجارية عادة ما توجه جهودها إلى احتضان المبادرات التجارية لتسويق منتجات جديدة. كما أن هناك حاضنات عامة تحتضن تشكيلة كبيرة من المشروعات الصناعية والتجارية وكذلك الأعمال الفنية.

ويمكن تقسيم تخصصات الحاضنات إلى أربعة أنواع رئيسة:

١- **حاضنات تقنية**: حيث تكون الحاضنة جزءا من مشروع متكامل يتضمن مؤسسات تعليمية أو بحثية ويشمل نطاقا متنوعا من الاهتمامات الأخرى التي تهدف إلى تحقيق تنمية المنطقة.

٢- **حاضنات محلية**: تهدف هذه الحاضنات إلى استغلال موارد محلية معينة، لتطوير مشروعات أعمال جديدة في قطاع محدد، وبالتالي تصبح الحاضنة نواة للنمو المحلي.

٣- **حاضنات عامة**: تخدم هذه الحاضنات الكثير من مشاريع الأعمال، بدون تخصص محدد، غير أنها قد تركز على مجالات الابتكار في قطاع الأعمال الخاصة. وقد يجري تأسيس الحاضنات العامة بهذا الهدف أصلا أو قد يتم إنشاؤها لخدمة قطاع محدد ثم تتحول إلى حاضنة عامة.

٤- **حاضنات تنمية**: تهدف هذه الحاضنات إلى إنشاء مشاريع أعمال وشركات تنمية عن طريق تأسيس الفرق المناسبة للإدارة بحيث تكون قادرة على استغلال وتنمية فرص تجارية محددة، وأيضا عن طريق انتقاء المتفوقين في مجال التنمية وإمدادهم بالمهارات والإرشادات اللازمة.

وعموما فالحاضنات التجارية أداة هامة لدعم ونمو الشركات الصغيرة والمشاريع التجارية المتواضعة؛ خاصة تلك القائمة على المبادرات الفردية، وذلك بالعمل على تطوير وتنمية وتسويق منتجاتها. فتلك المشروعات عادة ما تحقق معدلات نمو عالية

وسريعة خلال فترة احتضانها، إذ تفسح الحاضنات لها فرصا أكبر للنجاح في ظل المنافسة المتزايدة. لذلك شهدت السنوات العشرة الأخيرة تزايدا سريعا في عدد الحاضنات حيث تضاعف عددها عشر مرات ليصل اليوم إلى أكثر من ٢٠٠٠ حاضنة على مستوى العالم، منها ١٥٠ حاضنة في الدول النامية.

وقد تبدو فكرة الحاضنات في البداية وكأنها فكرة بسيطة، لكن الواقع يثبت أنها عمل يحمل بين طياته تحديات كبيرة، لما يتطلبه عملها من توفير آليات فعالة توفر فرص عمل وتؤدي إلى تنمية اقتصادية للمجتمعات بما تنتجه من منشآت قوية تحقق الكثير من الطموحات، وتحول الأفكار الوليدة والتقنيات الجديدة إلى منتجات تتغلغل في السوق، وتحقق لأصحابها أرباحا مجزية.

ويتركز الدور الرئيس للحاضنات حول منشآت الأعمال الصغيرة Small Business؛ حيث إن هذه المنشآت الصغيرة، بطبيعتها، أكثر قابلية للتغيير والتطوير، وأكثر تقبلا للأفكار المستحدثة، وبالتالي يمكن أن تتطور بصورة أسرع وأكفأ من المنشآت الكبرى، التي يصعب فيها اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، والتي تنأى عن المجازفة بالدخول في مغامرات تجارية غير مضمونة العواقب.

ولقد أسفرت بحوث التنمية الاقتصادية عن أن نجاح منشآت الأعمال الصغيرة يتوقف على مدى العون الجاد والدعم المكثف الذي تتلقاه تلك المنشآت في البداية، حتى تجتاز مصاعب المراحل الأولى من إنشائها؛ كما كشفت البحوث عن أن الحاضنات هي إحدى الوسائل الفعالة، إن لم تكن أكثرها فاعلية، لتقديم هذا الدعم بصورة غير مكلفة، سواء في المدن الكبيرة أو التجمعات الحضرية أو المناطق القروية.

ويرى الخبراء الاقتصاديون أن أهم ما يميز أسلوب الحاضنات هو الخدمات الفريدة التي تقدمها إلى المجموعات المنتقاة من المنشآت الصغيرة التي تتمتع في الغالب بإمكانات كبيرة للبقاء والنمو السريع. فالحاضنات تساعد المنشآت الصغيرة في التغلب على المشاكل التي قد تؤدي إلى فشلها أو عجزها عن تحقيق التقدم المرتقب، ومن هذه المشاكل قصور الخبرة في مجال إدارة الأعمال، وندرة المهارات الفنية المتاحة للشركات الصغيرة، ونقص التمويل.

والواقع أن أسلوب الحاضنات يمكن تنفيذه على مستويات مختلفة وبعدة أشكال من بينها:

- حدائق التقنية الملحقة بالجامعات.
- مراكز الابتكار التي تهدف إلى دعم منشآت الأعمال الناشئة لتقوية فرص بقائها.
- الهيئات الخيرية أو المؤسسات الربحية التي تدلي بدلوها في التنمية الاجتماعية والاقتصادية بدوافع مختلفة.

وتشمل الحاضنات بأنواعها المختلفة[1]:

- الحاضنات المؤسسية التي لها مقر عيني تحده جدران وتزاول أعمالها في مناطق محددة.
- برامج الاحتضان التي ليس لها بالضرورة موقع ثابت وليس لنشاطها حدود.

والواقع أن الملامح الأساسية التي تميز مشاريع الأعمال التي تستخدم الحاضنات هي مقدرتها على الابتكار، وتوافر إمكانية النمو، وحرصها على مراعاة الجودة، ومرونة الإدارة أكثر من ارتباطها بالتقنية المتقدمة، وما تقوم هذه المشاريع عادة من استخدام أو تطوير للتقنية المتقدمة. وقد يدخل ضمن هذه المشاريع أيضا المشاريع التي تتضمن ابتكارات جديدة ضمن صناعات قائمة بالفعل.

الهوامش

(١) **Science Parks and Innovation Centers Association** (SPICA). www.spica-directory.net

الفصل الأول

تعـــريـــف

الفصل الأول

• أنواع الاحتضان • مهام حاضنات الأعمال • فوائد حاضنات الأعمال

تعـــريـــف

يمكن تعريف "الحاضنات التجارية"؛ من الوجهة العملية، بأنها كيان اقتصادي اجتماعي تأسس خصيصا لتقديم المشورة للشركات حديثة التكوين، التي تتميز عن غيرها بطابع المجازفة حيث إنها تدلف إلى مجالات غير مطروقة من الأعمال التجارية مثل ابتكار تقنية جديدة وتسويقها أو فتح سوق لمنتجات مستحدثة. فالحاضنات التجارية وسيلة فعالة في برامج التنمية الاقتصادية، تساعد على تعجيل نمو الشركات الناشئة على أساس راسخ سليم ونجاحها كمؤسسات تجارية ذات جدوى اقتصادية، قادرة على الاستمرار كمنشآت مستقلة في استغناء تام عن أي دعم خارجي غير الاستثمار في مشاريعها وأنشطتها. في تلك الحالة تقوم الحاضنات التجارية بتصميم برنامج متكامل وواف، يوائم طبيعة عمل الشركة الناشئة لمساعدتها في مراحل التكوين، كما تقدم للشركات التي تحتضنها العديد من الموارد والخدمات.

والهدف الرئيس لبرنامج الاحتضان هو تفريخ شركات ناشئة (خريجين) ناجحة تفسح فرصا جديدة للعمل وأشغالا مجزية، وتساهم في إنعاش الأحوال الاقتصادية والاجتماعية، وفتح أسواق لتقنيات حديثة، واستحداث ثروات للاقتصاد المحلي والوطني.

أنواع الاحتضان

برنامج الاحتضان التجاري

يتمحور هدف برامج الحاضنات التجارية حول إنعاش النمو الاقتصادي للمجتمع عن طريق دعم الشركات الناشئة ونشاطها التجاري. وتقدم تلك البرامج خدماتها لإنشاء شركات جديدة صغيرة ومتوسطة، وتشمل الخدمات:

- تقديم المشورة في تأسيس الشركة والتخطيط لأنشطتها.
- تقديم المشورة في جميع المجالات الهامة للتجارة وتنميتها.
- تقديم المشورة بالنسبة للتمويل وتسهيل الحصول عليه.
- التدريب.
- توسيع دائرة الاتصالات الخاصة بأنشطة الشركة.

الحاضنات التجارية

الحاضنات التجارية، أو مراكز الابتكار والأعمال، هي مؤسسات لها مركز عيني تهدف إلى إنعاش النمو الاقتصادي للمجتمع عن طريق دعم الشركات الناشئة ونشاطها التجاري. وتقدم تلك المراكز الخدمات الأساسية التالية:

- المشورة في تأسيس الشركة والتخطيط لأنشطتها.
- المشورة في فتح المجال التجاري للشركة (النواحي القانونية والتسويق . . إلخ).
- المشورة بالنسبة للتمويل وتسهيل الحصول عليه.
- المشاركة في الخدمات المكتبية.
- توفير مكاتب وغرف وورش عمل ومعامل بعقود إيجار مرنة.

مركز الدعم التجاري

يهدف مركز الدعم التجاري إلى إنعاش النمو الاقتصادي للمجتمع عن طريق دعم الشركات الناشئة والقائمة ونشاطها التجاري، ويقدم خدماته لدعم إنشاء شركات جديدة وشركات قائمة صغيرة ومتوسطة. وتشمل مهام المركز:

- تقديم المشورة في تأسيس الشركة والتخطيط لأنشطتها.
- تقديم المشورة في فتح المجال التجاري للشركة (النواحي القانونية والتسويق . . إلخ).
- تقديم المشورة بالنسبة للتمويل وتسهيل الحصول عليه.
- التدريب.

وإلى جانب هذه الخدمات العامة ربما تقدم المراكز خدمات أخرى وفق الحاجات المحلية والظروف المختلفة، مثل البريد الإلكتروني والعنوان البريدي، والإنترنت والنسخ والفاكس والخطوط الهاتفية وغرف الاجتماعات وصالات العرض . . إلخ.

مهام حاضنات الأعمال

تعتمد فاعلية الاحتضان التجاري على أساسين رئيسين[١]:

١- تتطلع الحاضنة إلى القيام بتأثير إيجابي على الصحة الاقتصادية للمجتمع التي تعمل فيه عن طريق كفالة درجة قصوى من النجاح للشركات الناشئة.

٢- أن تكون الحاضنة نفسها نموذجا حيا لمؤسسة أعمال تواصل مهماتها بكفاءة عالية.

يتميز الاحتضان التجاري النموذجي بحرصه على الالتزام بأفضل الممارسات التجارية وتفعيل أفضل سبل إدارة الأعمال؛ وبهذا يجب أن تتطلع إدارة الحاضنات التجارية والمشرفين عليها إلى[٢]:

- الالتزام بالمبدأين الرئيسين للاحتضان التجاري.
- الإجماع على رسالة تحدد دور الحاضنة في المجتمع والقيام بتخطيط استراتيجية تشمل تحديد أهداف عينية لتحقيق الرسالة.
- الحرص على الاستمرارية المالية بوضع وتنفيذ خطة عمل واقعية.
- الحرص في انتقاء القائمين بالإدارة ومكافأتهم مكافأة مجزية حتى يمكن تحقيق نجاح الحاضنة في رسالتها وحتى تتمكن الحاضنة من مساعدة الشركات في النمو.
- تكليف مجلس إدارة يملك العزيمة على تحقيق رسالة الحاضنة، والإصرار على أن تبذل الإدارة قصارى الجهد في العمل على إنشاء شركات جديدة ناجحة.
- تحديد أولويات وقت الإدارة بحيث تكرس أكبر وقت ممكن لمساعدة العملاء بما في ذلك المبادرة بالإرشاد والتوجيه والنصيحة حرصا على إنجاح الشركة وفتح فرص الإثراء أمامها.
- إنشاء مقر للحاضنة وتوفير الموارد والوسائل التي تساهم بها في تقديم المساعدة للشركات العميلة بما يلائم احتياجات كل منها.
- العمل على دمج برنامج الحاضنة وأنشطتها في نسيج المجتمع المحيط بها وأهدافه من التنمية العامة للاقتصاد واستراتيجيته المستقبلية.

- السعي لاكتساب مساندة أصحاب المصالح بما في ذلك شبكات الدعم التي يمكن لها مساعدة الشركات العميلة ودعم أنشطة الحاضنة وأهدافها.
- الحرص على إيجاد نظام معلومات إدارية وجمع إحصائيات وبيانات تهم في تقييم البرامج الجارية، وذلك حرصا على تحسين كفاءة البرامج وتطويرها وفق حاجات العملاء.
- ومن **أهم مهام الحاضنات التجارية**، تولي الإدارة المباشرة في الشركة الناشئة، بهدف:

– تكوين وتنسيق الأعمال التجارية وإمكانات التسويق والإدارة الخاصة بالشركة.

– المشاركة في توفير خدمات ومعدات مكاتب الشركة.

– تزويد الشركة بالتدريب والخدمات والمعدات لدعم التقنية.

– إيجاد عملاء للشركة الناشئة.

– التخطيط لعملية تعجيل وصول الشركة لأهدافها والمساعدة على سرعة اعتمادها على نفسها وتأهيلها للتخرج.

– المساعدة في حصول الشركة على التمويل اللازم لتنميتها.

– تسهيل استئجار مكان في مباني الحاضنات للشركة الناشئة بعقد مرن (أو بمعنى آخر يمكن للحاضنات التجارية أن تزيد من قيمتها بتقديم التسهيلات للشركة الناشئة لاستئجار مكان في مبانيها بعقد لا يلزم المستأجر بالاستئجار لمدة طويلة ويتضمن تسهيلات في الدفع).

فوائد حاضنات الأعمال

ينمو نشاط حاضنات الأعمال بصورة لم يسبق لها مثيل، ولقد تعددت استخدامات الحاضنات لمحاولة تحقيق نطاق واسع من الأهداف خاصة في تطوير المشروعات الصغيرة؛ وتتركز أهم فوائد الحاضنات في:

- تفعيل الحوافز على إنشاء الشركات وتنميتها؛ بما توفره للمغامرين في مجال التجارة من الخبرة والاتصالات والوسائل التي تحتاجها للدخول في مجازفات تجارية تنتهي بالنجاح.

- المساعدة على التنوع الاقتصادي، وتسويق تقنيات جديدة، وإيجاد أعمال مجزية، وبناء ثروات.
- توفير فرص عمل والدعم اللازم لإنجاح المشاريع الفردية والشركات الصغيرة.
- المقدرة على تكوين شركات ناجحة والتقليل من حجم مخاطر الاستثمار
- تطوير أفكار مبتكرة خاصة في مجالات التقنيات الجديدة.
- تنويع مجالات النشاط في الاقتصاد المحلي.
- توليد النشاط الاقتصادي وتوزيع الثروة على نطاق واسع عن طريق إنشاء قطاع حيوي من الشركات الصغيرة.
- تقليص احتمالات فشل الشركات الصغيرة.

وبالنظر إلى ما حققته الحاضنات التجارية في أمريكا الشمالية من إنجازات تتضح لنا فوائدها العديدة، ومنها[٣]:

- بلغ عدد الحاضنات التجارية في أمريكا الشمالية أكثر من ٨٠٠ بعد أن كان ١٢ حاضنة فقط في عام ١٩٨٠.
- الحاضنات التجارية الساعية للربح تفتح بمعدل ٤ حاضنات في الأسبوع، والعديد منها يعمل كأداة لتوزيع الاستثمار على تشكيلة من الشركات.
- الاحتضان التجاري له قيمة كبيرة في التنمية الاقتصادية.
- الحاضنات المدعمة من القطاع العام قادرة على إحداث وظائف بتكلفة ١١٠٠ دولار لكل وظيفة، بينما تصل التكلفة في مجالات إيجاد فرص الأعمال الأخرى إلى أكثر من ١٠ آلاف دولار لكل عمل.
- يقابل كل ٥٠ عمل من الأعمال التي يستحدثها عملاء الحاضنات استحداث أكثر من ٢٥ عملا آخر في المجتمع المحيط نتيجة لنشاط أولئك العملاء.
- تقدم الحاضنات خدمات متنوعة للمجتمعات والأسواق.
- توجه الحاضنات ٤٠٪ من جهودها إلى التقنية، و ٣٠٪ إلى أنشطة متنوعة لخدمة مختلف العملاء، والباقي (حوالي ٣٠٪) يركز على الخدمات والصناعات الخفيفة

والأسواق الخاصة أو على مساعدة السكان المستهدفين.

- ٧٥٪ من الحاضنات لا تستهدف الربح، بينما الباقي منها يسعى إلى الربح.
- يوجد ٤٥٪ من الحاضنات في المدن، و ٣٦٪ في الريف، و ١٩٪ في الضواحي.

وهذا بالإضافة إلى المعلومات والإحصاءات التالية التي وردت في تقرير جمعية الحاضنات التجارية القومية(٤)،(٥):

- من بين أعضاء جمعية الحاضنات التجارية القومية ما تزال ٨٧٪ من الشركات التي تخرجت من الحاضنات التجارية تزاول أعمالها.
- كل شركة من الشركات التي تخدمها حاضنات تجارية من أعضاء الجمعية زادت مبيعاتها السنوية في المتوسط بمقدار ٢٤٠٠٠٠ دولار، بينما زادت العمالة فيها بمقدار ٣,٤ عمل.
- أعضاء الجمعية فاقوا في أدائهم الحاضنات غير المشتركة في الجمعية بتقديم الخدمات لضعف عدد العملاء وتخريج ضعف عدد الشركات.
- مقابل كل دولار يدعم الحاضنات يقدم أعضاء الجمعية ما يوازي ٤٥ دولار من الإيرادات للضرائب المحلية.
- ٨٤٪ من خريجي أعضاء الجمعية مستمرون في مزاولة نشاطهم في مجتمعاتهم ويواصلون تحقيق مكاسب للمستثمرين فيهم.
- تقدر الجمعية أن عملاء وخريجي الحاضنات في أمريكا الشمالية قد نجحوا في إحداث نصف مليون عمل منذ عام ١٩٨٠.

الهوامش

(١) **NBIA**; January 28, 2003. *Principles & Best Practices.*
http://www.nbia.org/resource_center/best_practices/index.php

(٢) **Rice M.** and **Matthews** J., 1995. Growing New Ventures, Creating New Jobs: Principles and Practices of Successful Business Incubation, National Business Incubation Association (NBIA).

(٣) *1998 State of the Business Incubation Industry (NBIA) and Impact of Incubator Investments.* (U.S. Dept. of Commerce, Economic Development Administration, 1997)

(٤) The National Business Incubation Association is the world's leading organization advancing business incubation and entrepreneurship. It provides thousands of professionals with the information, education, advocacy and networking resources to bring excellence to the process of assisting early-stage companies. The National Business Incubation Association is a private, not-for-profit membership organization with headquarters in Athens, Ohio. The Association is governed by an elected 15-member voting Board of Directors representing the nation's leading incubators.

(٥) **NBIA**; January 28, 2003. *Business Incubation Facts.*
http://www.nbia.org/resource center/bus inc facts/index.php

الفصل الثاني

احتضان الأعمال

- نبذة تاريخية عن احتضان الأعمال
- تمويل الحاضنات
- تمويل أصحاب الأعمال المبتكرين

احتضان الأعمال عملية حيوية تهدف لبناء قطاع أعمال نشيط ومربح. فهي ترعى بالعناية المؤسسات الناشئة وتساعدها على المواصلة والنمو خلال فترة البداية التي هي أكثر المراحل حرجا حيث تتعرض فيها لاحتمالات الفشل. فالحاضنات تقدم مساعدات عملية في الإدارة وتتيح فرص التمويل وتنسيق خدمات الدعم الفني؛ كما توفر لها سبل المشاركة في خدمات المكاتب والمعدات والتعاقدات والمساحات القابلة للتوسع تحت سقف واحد.

وتسعى برامج الاحتضان عموما إلى تخريج شركات أعمال ناجحة في مدة تتراوح بين سنتين و ثلاث سنوات، على أن تكون الشركات قادرة على الوقوف على قدميها والاستمرار كمؤسسة مجدية ماليا. ومن المعتاد أن يتخرج ٣٠٪ من عملاء الحاضنات سنويا.

وقد تبين من دراسة عن تأثير الاستثمار على الحاضنات أجريت في عام ١٩٩٧ أن حوالي ٨٧٪ من عملاء الحاضنات يواصلون أعمالهم بنجاح عقب تخرجهم. هذا مع ملاحظة أن الحاضنات، شأنها في ذلك شأن مولي رأس المال المخاطر Venture Capital، تلجأ إلى استخدام معايير محددة لاختيار عملائها، فقد تختار بعض الحاضنات مزيجا من الأعمال المربحة، وإن كان البعض الآخر يفضل التركيز على مجال ضيق من الأعمال المتخصصة.

وقد أصبحت الأعمال المحتضنة اليوم في مقدمة الأعمال التي تسعى إلى ابتداع التقنيات الجديدة والمبتكرة ، وابتكار المنتجات والخدمات التي تساعد على تحسين حياتنا على مستوى متواضع اليوم، وعلى مستوى أرفع في المستقبل.

نبذة تاريخية عن احتضان الأعمال

بداية احتضان الأعمال

رغم أنه كانت هناك مشاركة في المكان والخدمات والإدارة في سوق العقارات فيما مضى، فإن حاضنات الأعمال بالصورة المتعارف عليها اليوم بدأت في العقد السابع من القرن الماضي، وإن كانت أقدم حاضنة لدينا بدأت في بتافيا بولاية نيويورك في عام ١٩٥٩. ولقد انبثقت الحاضنات نتيجة ثلاث حركات[١]:

- الأولى محاولة استخدام مباني مصانع عتيقة مهجورة في مناطق فقيرة في الوسط الغربي والشمال الشرقي للولاية بتقسيمها بين شركات صغيرة.
- الثانية بدأت بتجربة قامت بها مؤسسة العلوم الوطنية National Science Foundation بتبني عمليات الابتكار ومخاطرات الأعمال في الجامعات الكبرى.
- الثالثة نجمت عن مبادرات من قبل عدة مستثمرين مغامرين من الأفراد ومجموعات الناجحين الذين رغبوا في نقل خبراتهم إلى الشركات الجديدة في مناخ يشجع على ابتكار التقنيات الناجحة وتسويقها.

تطور احتضان الأعمال

لقيت الحاضنات أكبر دفعة من الدعم من "إدارة الأعمال الصغيرة" الاتحادية Small Business Administration (SBA) التي قامت بتنمية الحاضنات خلال الفترة من عام ١٩٨٤ – ١٩٨٧. وكان من جراء ذلك نمو عدد الحاضنات من ٢٠ في عام ١٩٨٤ إلى ٧٠ في عام ١٩٨٧.

وفي عام ١٩٨٥ تكونت جمعية الحاضنات التجارية الوطنية على أيدي قادة في مجال الأعمال، ونمت الجمعية بسرعة من ٤٠ عضوا في السنة الأولى إلى ما يزيد الآن على ١١٣٠ عضوا (يناير ٢٠٠٣). وهذه الجمعية مكونة أساسا من مديري ومنشئي الحاضنات، غير أن هناك مشاركة أيضا من المتخصصين في تسويق التقنية، والتعليم، ومحترفي مساعدة الأعمال. ورسالة الجمعية هي التدريب، وجمع وتوصيل المعلومات المتعلقة بإدارة وإنشاء الحاضنات، ومساعدة الشركات الناشئة والمؤسسات التي تعوزها الخبرة.

وتختلف أهداف الحاضنات التي تتكيف بسرعة مع الأوضاع السائدة، ومن هذه الأهداف العمل على تنوع أنشطة الاقتصاد الريفي، والسعي لتوفير الأعمال في المناطق المعدمة داخل المدن، وزيادة ثروتها، ونقل التقنية من الجامعات إلى الشركات الكبرى.

ولقد كانت برامج الاحتضان السابقة تركز على شركات التقنية المختلفة أو على خليط من الصناعات الخفيفة ومؤسسات التقنية وقطاع الخدمات مما يسمى اليوم بحاضنات الاستخدام المختلط أو العام؛ إلا أن الاتجاه في السنين القليلة الماضية قد تحول إلى تكوين حاضنات جديدة تهدف إلى صناعة الطعام، والتقنية الصحية، وتقنيات

الفضاء، والسيراميك، والأشغال الخشبية. كما أن هناك حاضنات تتخصص في الحرف، والفنون، وشركات الاستهلاك القطاعي، وشركات برامج الكمبيوتر. كذلك تستهدف بعض الحاضنات تكوين مؤسسات صغيرة والاستجابة لاحتياجات المرأة والأقليات وأنشطة البيئة والاتصالات.

ولقد أجرت جمعية الحاضنات التجارية الوطنية دراسة مفصلة عن حاضنات الأعمال في أمريكا الشمالية[٢] في عام ١٩٩٨، حيث قامت بجمع بعض الإحصائيات من عملية مسح لبرامج احتضان الأعمال ومن استبيانات وجهت إلى كل حاضنات الأعمال في أمريكا الشمالية؛ وشكلت الاستجابة التي تلقتها الجمعية نسبة ٦٧٪ من حوالي ٥٨٧ حاضنة أعمال.

وقد أكدت الدراسة بوجه عام الدور الريادي لمؤسسات الاحتضان في التطوير والنمو الاقتصادي للمجتمعات التي تخدمها، وازدهار البرامج في المدن الكبرى وضواحيها إلى جانب المجتمعات الريفية، حيث نجحت البرامج في إنشاء العديد من الشركات الصغيرة المختلفة التي فتحت فرصا جديدة للأشغال وتوليد إيرادات يعتمد عليها في مناطقها.

وبتحليل البيانات والإحصائيات التي تم جمعها تبين أن:

- حاضنات أمريكا الشمالية أنشأت ١٩ ألف شركة ما زالت ناشطة في أعمالها، وأفسحت المجال لإحداث ٢٤٥ ألف عمل.
- مرافق غالبية الحاضنات (٧٥٪) تشغل مساحة أقل من ٣٧١٦ مترا مربعا.
- تخدم كل حاضنة حوالي ٢٠ شركة ناشئة في المتوسط.

تمويل الحاضنات

تختلف طريقة تمويل الحاضنات باختلاف نوعيتها وكذلك مراحل بدايتها. وتحتاج الحاضنة لاستثمارات ضخمة عادة؛ نظرا لأن مدفوعات المنشآت لا تكاد تغطي تكاليف استئجار أماكن العمل في أغلب الأحوال.

وتختلف مصادر التمويل الرئيسة للحاضنات بحسب اختلاف نوعها؛ كما يلي:

- **المؤسسات العامة والمنظمات الخيرية الخاصة:** ٥٢٪ من حاضنات أمريكا الشمالية

ومرافقها تتلقى دعما من الحكومة والمنظمات الخيرية. وتوجه هذه الحاضنات نشاطها أساسا للتنمية الاقتصادية حيث إن رسالتها تشمل فتح فرص جديدة للعمل، وتنويع الأنشطة الاقتصادية، وتوسعة القاعدة الدافعة للضرائب.

- **المؤسسات الأكاديمية:** ١٩٪ من حاضنات أمريكا الشمالية ومرافقها تدخل ضمن تكوين الجامعات والكليات، وتشارك الحاضنات الخاصة والعامة في الأهداف؛ إلى جانب أنها تتيح لمنسوبي الجامعة فرصا للأبحاث، وكما تتيح للخريجين والأساتذة والمجموعات المرتبطة بهم فرصا لإنشاء شركات أو أعمال مربحة.
- **الحاضنات المختلطة:** ١٦٪ من حاضنات أمريكا الشمالية ومرافقها تكونت بالتعاون بين الحكومة والمؤسسات غير الساعية للربح والمؤسسات الخاصة. وتتميز تلك الحاضنات بمقدرتها على الحصول على دعم حكومي إلى جانب الاستفادة من خبرات وتمويل القطاع الخاص؛ وتهدف هذه الحاضنات إلى الاستفادة من عائد الاستثمار في الشركات التي تقدم لها العون، وتطبيقات التقنيات الجديدة، ونقل التقنيات الأخرى، وإضافة قيمة للمؤسسات التجارية والصناعية التي تساهم فيها.
- **حاضنات أخرى:** ٥٪ من حاضنات أمريكا الشمالية ومرافقها مدعومة من مصادر متنوعة، منها الغرف التجارية والموانئ . . إلخ.

وقد حصلت بعض الحاضنات في الولايات المتحدة الأمريكية في مرحلة البداية على تمويل حكومي فيدرالي إضافة إلى تمويل من حكومات الولاية والمدينة لمساعدتها على تحقيق التمويل الذاتي خلال سنوات، غير أن بعض الحاضنات تحتاج إلى نوع من المعونة أو الكفالة المستمرة. وهناك حاضنات يمكنها أن تحقق التمويل الذاتي، أما إذا لم تصل الحاضنة إلى نقطة التعادل، حيث تتساوى الإيرادات والنفقات، فيمكن أن يقف التمويل عائقا كبيرا في طريق تطورها. وإذا كانت فترة سنوات قليلة كفيلة بالوصول إلى نقطة التعادل، فقد يبدو مناسبا أن تحظى الحاضنة بالكفالة أو المعونة خلال تلك الفترة.

لكن الصراع بين أهداف تطوير المشاريع وأهداف التمويل الذاتي قد يؤثر على اختيار العملاء، وعلى جودة وتنوع الخدمات المقدمة لهم أثناء وجودهم بالحاضنة، وعلى سياسات التخرج، والنتيجة النهائية هي أن أهداف إنشاء المشاريع تتبع أهداف التعمير في كثير من الحالات.

تمويل أصحاب الأعمال المبتكرين

تشمل مصادر تمويل أصحاب الأعمال المبتكرين الدعم الخاص الذي يسعى لتحقيق أرباح؛ إلى جانب التمويل الحكومي والخيري الذي بدأ يتضاءل.

الحاضنات الخاصة

الحاضنات الساعية للربح هي مؤسسات تمولها وتديرها شركات خاصة، وهي تقوم بتوفير المكاتب ورأس المال والإرشاد والمساعدات الأخرى للشركات التي يقع عليها الاختيار. وتشمل أهدافها تعجيل الوقت اللازم لنقل منتجات الشركة أو خدماتها إلى السوق؛ ربما في وقت لا يزيد على ٦ أشهر، أو ما لا يزيد على ٩٠ يوما عادة. كما تشمل أهداف الحاضنة، بالطبع، الحصول على ربح معقول.

والحاضنات الخاصة يؤسسها رأس المال المخاطر ومبتكرو الأعمال والشركات الكبرى. وبعض الحاضنات الخاصة تلزم مبتكر العمل بالانتقال إلى موقعها ومكاتبها. أما رسوم الحاضنات الخاصة فتشمل رسوما شهرية للهواتف واستخدام الكمبيوتر واستئجار أماكن المكاتب والخدمات الإدارية إلى جانب رسوم المساعدة المهنية. وعادة ما تتملك الحاضنة جزءا من ملكية الشركة التي تحتضنها.

ومن مزايا الحاضنات الخاصة أن الشركات المشتركة فيها يمكنها الاستفادة من خدمات المهنيين، مثل المحامين والمحاسبين وشركات التسويق وغيرهم من الذين لا يمانعون في تقديم خدماتهم لقاء رسوم مخفضة أو مقابل ملكية جزئية من أسهم الشركة الناشئة. ومزية أخرى هي أن الشركة الناشئة قد تستفيد من شهرة الحاضنة التي لها تاريخ طويل في تخريج شركات ناجحة. أي أن في إمكان الشركة الجديدة أن تتهيأ لطرح أسهمها في السوق المالية مما يجلب لها قدرا هائلا من رأس المال بالاستفادة من نجاح الشركات التي سبقتها في التخرج من الحاضنة الخاصة التي رعتها.

شبيهات الحاضنات

هناك مكاتب استشارية تقدم نفسها كمكاتب شبه حاضنة تقوم بتوفير خدمات متنوعة لمبتكري الأعمال بصورة تكاد تضاهي خدمات الحاضنات الحقيقية؛ إذ أن تلك المكاتب تسعى لاجتذاب التمويل، وتقدم المساعدة القانونية وخدمات الحسابات وربما

وضع خطة العمل. وتشمل رسوم تلك المكاتب عادة رسوما تدفع مقدما؛ وقد تصل إلى عدة آلاف من الدولارات؛ إلى جانب نصيب من ملكية الشركة وكذلك نسبة من رأس المال الذي توفره للشركة.

وليس هناك من ضير في أن تقدم المكاتب الاستشارية تلك الخدمات لقاء رسوم، ولكن بعضها ينصب من نفسه كحاضنات وهي ليست كذلك في الواقع .

الهوامش

(١) **NBIA**; January 28, 2003. *The Beginnings of Business Incubation.* http://www.nbia.org/resource center/what is/beginnings of inc/index.php

(٢) **NBIA's,** 1998 *State of the Business Incubation Industry Report* (Item #178), or Business Incubation Works: Results from the Impact of Incubator Investments Study, 1997.

الفصل الثالث

خدمات الحاضنات

- أنواع الخدمات التي تقدمها الحاضنات
- نسبة الحاضنات التي تقدم الخدمات المختلفة لمساعدة الأعمال

أنواع الخدمات التي تقدمها الحاضنات

تركز الحاضنات في الولايات المتحدة الأمريكية على خدمات يمكن تقسيمها على النحو التالي:

- ٤٣٪ استخدامات مختلفة.
- ٢٥٪ تقنية (عامة).
- ١٠٪ صناعة.
- ٩٥ موجهة إلى مساعدة شركات ناشئة في مجال أعمال محدد، مثل الطب الحيوي والمنتجات الخشبية والأزياء والفنون وصناعة الأغذية.
- ٦٪ خدمات.
- ٥٪ توظيف.
- ٢٪ غايات أخرى.

وقد شاهدت الفترة ما بين ١٩٨٩ – ١٩٩٨ زيادة في عدد الحاضنات التي تعمل في المناطق الريفية بالمقارنة بالحاضنات العاملة في المدن الكبرى.

نسبة الحاضنات التي تقدم خدمات مختلفة لمساعدة الأعمال

- المساعدة الأساسية للأعمال: ٩٦٪.
- التسويق: ٨٩٪.
- الحسابات والإدارة المالية: ٧٧٪.
- الخدمات القانونية: ٤٧٪.
- الملكية الفكرية: ٣٧٪.
- المساعدة في توفير القروض التجارية، والتمويل وضمانات القروض: ٧٧٪.
- تكوين فريق الإدارة: ٤٤٪.
- برامج هيئة إدارة استشارية أو إرشادية: ٤٢٪.
- الحصول على شركاء استراتيجيين أو مستثمرين: ٥٨٪.

- برامج مرافقة: ٦٣٪.
- دراسة منتج جديد: ٤١٪.
- نظم إدارة معلومات: ٢٥٪.
- مساعدة في المزاولة الصناعية: ٣٧٪.
- مساعدة في تصميم منتج: ٢٣٪.
- أنشطة ربط مع جهات مختلفة: ٨٦٪.
- تسويق تقنية: ٤٠٪.
- إقامة علاقات مع مؤسسات للتعليم العالي: ٧٦٪.
- المساعدة في تطبيق النظم واللوائح: ٣١٪.
- المساعدة في التجارة الدولية: ٤٢٪.
- المساعدة على التعاقد مع الحكومة: ٤٣٪.
- برامج تدريب شامل على الأعمال: ٤٩٪.
- خدمات مكتبية عامة وغرف اجتماعات: ٩٢٪.
- تأجير معدات خاصة: ٤٥٪.
- خدمات إدارية مشاركة: ٨٨٪.
- اجتماعات فيديو: ١٩٪.
- الهاتف والرد على المكالمات: ٦٥٪.
- استخدام الإنترنت: ٦٢٪.
- معامل كمبيوتر: ٤٠٪.

الفصل الرابع

توجيهات لإنشاء حاضنات

الفصل الرابع

إن التعرف على الحاضنات الملائمة هو المبدأ الأول للنجاح والذي يجب أن يعتمد عليه المستثمر أو صاحب المشروع الصغير الذي يود إلحاق مشروعه بالحاضنة، ذلك أن مبدأ إدخال المشروع للحاضنة يحكمه عوامل متباينة تتحدد من خلال تفاعل البيئة المحلية مع المشروع، وأهداف كل حاضنة ومدى ملاءمتها للمشروع، فقد تجد الحاضنات حلولا مختلفة لمشاكل متشابهة في ظل الظروف المختلفة.

لقد أثبتت الحاضنات أنها أنجع السبل للتنمية الاقتصادية في العالم، غير أن نماذج الاحتضان ليست كلها ملائمة لكل المجتمعات أو ملائمة لكل أنواع الأعمال المبتكرة. وفيما يلي بعض النقاط التي تساعد المجتمعات في إنشاء برامج احتضان للأعمال[1]:

- **دراسة مناخ ابتكار الأعمال في المجتمع:** الحاضنات الأكبر نجاحا هي التي تستطيع الاستجابة لحاجات رجال الأعمال المبتكرين المحليين. ولمعرفة الاحتياجات الخاصة بإنشاء الأعمال في مجتمع ما يلزم القيام بدراسة جدوى للتعرف على العملاء المرتقبين للحاضنات والأعمال التي يباشرونها. وهذه المعلومات تساعد على تحديد الحجم الأمثل والموقع المناسب، وغاية البرنامج؛ أو تخدم في التنبؤ بأي المشاريع التي ليس لها فرصة في النجاح.
- **ليس من المتوقع أن تعالج الحاضنات عقودا من تدهور المجتمع:** من الممكن للحاضنات أن تلعب دورا حيويا في جهود تنمية وبناء الاقتصاد المحلي؛ إلا أنه من النادر أن تقوم الحاضنات وحدها بتغيير الأحوال الاقتصادية وعكس اتجاه المسار من التدهور إلى النمو السريع. إلا أنه من الممكن أن تدخل حاضنات الأعمال ضمن خطة أكبر للتنمية الاقتصادية.
- **الابتكار والواقعية:** المرونة من أكثر الخصائص التي تتميز بها الحاضنات كآليات للتنمية الاقتصادية. فربما تكون لحاضنات الفنون والحرف فاعلية أكبر في التنمية الاقتصادية لمجتمع ما تفوق فاعلية حاضنات أكثر تقليدية تخدم العديد من عملاء الصناعات والخدمات. لهذا يفضل التحكم في الميل إلى الابتكار عن طريق استكشاف الحقيقة الواقعة في المجتمع المقصود بالتنمية؛ فمن غير المجدي اللجوء إلى عالم غير واقعي من الافتراضات والرؤى والتصورات فكل ذلك قد ينتهي بصدمات مريرة مثل عدم وجود سوق كاف، وعدم مؤازرة

الشركات المحلية والقادة السياسيين والاجتماعيين في المنطقة.

- **لا يجب أن يدفع سوق العقارات مشروع الحاضنات:** إن موقع الحاضنات هو عامل واحد من عدة عوامل تؤدي إلى نجاح إنشاء مشروع الحاضنات؛ فقد تتوافر قطعة أرض بمساحة كبيرة في وسط البلد بسعر بخس، تصلح لأن تكون موقعا مثاليا للحاضنات، إلا أن تكاليف إعداد المباني وإصلاحها قد تكون مرتفعة إن لم تتوافر فيها المرافق المطلوبة لسد حاجات العملاء.
- **وجود خطة مالية سليمة: إن إقامة حاضنة،** أو برامج احتضان، ليست مغامرة باهظة التكاليف، إلا أنه من الأفضل توفير التمويل من مرحلة بداية دراسة الجدوى إلى بداية افتتاح الحاضنة حتى يتاح للبرنامج فرصة النجاح على المدى الطويل. فالخطة المالية المثلى القائمة على التيقن من مصادر دعم المشروع تؤثر في المقدرة على جذب المستثمرين والداعمين.
- **وضع أهداف واقعية للمشروع:** إن إقامة بنية برامج احتضان ناجح أو عمل نام يحتاج إلى وقت ليس بالقصير، كما أنه من المهم الوصول إلى قادة المجتمع وأصحاب الأعمال المبتكرين عند التخطيط لمشروع الحاضنة للدعاية المبكرة والمتكررة للمشروع. ويجب ألا تتوقع إيجاد عدد كبير من الأعمال، أو تخريج عدة شركات جديدة خلال أشهر من فتح الحاضنة. لهذا يلزم الإيمان بأن الهدف من برنامج الاحتضان هو توفير الدعم المتواصل من جانب المجتمع وقادة الأعمال، وتحقيق نجاح بعيد المدى لأصحاب الأعمال المبتكرين في المجتمع المحلي.

الهوامش

(١) **NBIA;** January 28, 2003. *Tips for Developers.*
http://www.nbia.org/resource center/developers tips/index.php

الفصل الخامس

حاضنات الأعمال في أمريكا الشمالية

الفصل الخامس

ترصد القائمة التالية بعض الحاضنات الخاصة للأعمال في أمريكا الشمالية[1]:

- **أكتيفيت** Aktivate: New England: الحاضنة تسمي نفسها عجلة التمويل السريع؛ وتقتصر على احتضان الشركات في بدايتها والتي يتم انشاؤها في منطقة جديدة في ولاية نيوإنجلند.
- **بيتز أون وير** Bits on the Wire: حاضنة لمواقع الإنترنت، فهي تحتضن الموقع من مرحلة التفكير فيه كرؤية مستقبلية إلى تحقيقه كموقع ناجح لشركة تقدم منتجات خاصة تسد حاجة في السوق. وبمقدور الشركة استخدام مواقع الحاضنة أو إنشاء موقع خارجي لقاء رسوم وجزء من الملكية مقابل تقديم الخدمات.
- **كمبردج إنكيوبيتور** Cambridge Incubator: Cambridge, Massachusetts: خاصة بالأعمال الإلكترونية المبتكرة التي تحتوى على عنصر مبيعات. تقدم نواة للبداية تشمل ٥ ملايين دولار لمنتج أو خدمات جديدة يمكن إنتاجها كبرامج للاختبار في فترة لا تزيد على أشهر قليلة. ويلزم أن توجد الشركة في موقع الحاضنة في كمبردج بولاية ماسشوستس.
- **ديفين إنترفنشرز** Divine Inter-Ventures: Chicago, Illinois: تتخصص في حضانة شركات تقنية المعلومات المنشأة في شيكاغو؛ وتقدم الإرشادات ورأس المال.
- **دوديزين** duoDesign: Evanston, Illinois: تقدم ٤٥٠ ألف دولار نقدا، أو خدمات لمدة ٦ أشهر للشركات الناشئة في مجال الإنترنت، ثم تساعد الشركات في إيجاد مستثمرين أو رأس مال. وتقدم خدمات استشارية في التسويق وتصميم الموقع والتجارة الإلكترونية للشركات الناجحة، وتتخذ الشركات مقرا لها في مبنى الحاضنة بمدينة إيفانستون بولاية إلينوي.
- **إي كمبنيز** Ecompanies: Santa Monica, California: تركز على الشركات المبتدئة التي تعتمد في تجارتها على الشبكة الإلكترونية. وتتلقى الحاضنة الطلبات على موقعها، ولا تتطلب إقامة الشركات المحتضنة في مدينة سانتا مونيكا بولاية كاليفورنيا مقر الحاضنة.
- **إيكروبوريشن** eCorporation: Lexington, Kentucky: تعتبر مزرعة لإنبات بذور الأفكار الخاصة بالأعمال على الإنترنت؛ وتقدم الحاضنة حلولا جذرية ودعما للأعمال الجديدة

الخاصة بالمبيعات على الإنترنت؛ وتقوم بالربط بين الشركات الناشئة وشركات الإنترنت المستقرة، وتقدم البرامج والتصاميم الحديثة بالاعتماد على مجهودات العاملين فيها، وتقدم الحاضنة تصميمات رائعة وتعمل على إقامة روابط الاتصال بالممولين لبدء تقديم الخدمات والمنتجات المبتكرة، كما تقدم الحاضنة خطط العمل والمكاتب، والتسويق، وتسمية المنتجات؛ لكنها لا تقدم تمويلا مباشرا.

- **إيهاتشري** Ehatchery: Atlanta, Georgia: استثمرت في خمس شركات كلها على الإنترنت ومقرها في مدينة أتلانتا بولاية جورجيا حيث مقر الحاضنة.
- **فاست أيدياز** FastIdeas: Colorado: هي حاضنة لتسريع الأعمال على الإنترنت. وتتبع آيبيلاي وهي شركة قابضة رأس مالها ١٠٠ مليون دولار تركز على شركات ولاية كولورادو. والشركة تبني وتدير شركات الإنترنت وتزودها بالخبرات المطلوبة.
- **هوتبانك** Hotbank: Boston (Office of SOFTBANK Capital Partners), Massachusetts: أسستها شركات سوفتبانك لرءوس الأموال المغامرة، وتتطلب من الشركات التي تحتضنها اتخاذ مدينة وسطون بولاية ماسشوستس مقرا لها؛ وتقوم بتزكية شركات شبكة الإنترنت. وتقبل مؤسسات الأعمال القائمة بأعمالها على شبكة الإنترنت التقنية اللاسلكية من الجامعات، ومؤسسات رأس المال والمستثمرين.
- **أيديالاب** Idealab: من أوائل حاضنات الإنترنت، وتحتضن قرابة ٥٠ شركة في مختلف مراحل الاحتضان، وتعمل في مدينة باسادينا بولاية كاليفورنيا، ولها مكاتب في بوسطن ونيويورك وفي وادي السيليكون.
- **آي – هاتش** I-Hatch: Northeastern U.S.: تقدم تمويلا مبدئيا وتخدم الشركات الناشئة في مجال التجارة الإلكترونية، وتقدم لها تقنية الشبكة الإلكترونية والبنية التحتية لخدمات الإنترنت. وتتخصص في احتضان الشركات الواقعة في شمال شرق الولايات المتحدة الأمريكية، ووسط ولاية فلوريدا. وتستثمر في شركات الإعلام العالمية، وتقدم دعما مبدئيا يصل إلى ٥ ملايين دولار.
- **إنكيوبيت.كوم** Incubate.com: Arizona: مركزها بمدينة تامبي، بولاية أريزونا إلا أنها تحتضن شركات في أي موقع آخر وإن كانت تفضل الشركات المنشأة في جنوب غرب الولايات المتحدة. والإدارة ذات خبرة في تكوين الشركات الناشئة والاستثمار

في العديد من شركات الإنترنت والصناعة والتصميم بمساعدة الكمبيوتر. وتشمل الخدمات توفير رأس المال.

- **آيستارت فنشرز.كوم** iStartVentures.com Seattle Washington: تفضل تسميتها معجلة الأعمال على تسميتها بالحاضنة، وتفضل شركات الإنترنت الناشئة ولا تفرض على الشركات الوجود والاستقرار في مدينة سياتل بولاية واشنطن، وإن كانت تشجع على ذلك. ولا تتقاضى أي رسوم إضافية لقاء تزويد الشركات بمكاتب.
- **كتاليست** Katalyst: Radnor, Pennsylvania: تفضل تسميتها بالمعجل، وتركز على التداول بين مؤسسات الأعمال على الإنترنت. وتستثمر الحاضنة في الشركات الناشئة.
- **لابهدز** LabHeads: Phoenix, Arizona: تركز على نقل الأفكار إلى إنشاء شركة ثم بيعها، وتحتضن أكثر من ٢٠ مؤسسة أعمال.
- **بلادين** Paladin: Alexandria, Virginia: أكبر حاضنات الأعمال في منطقة واشنطن العاصمة. تقدم خدمات إنشاء شركات من البداية إلى النهاية وذلك بتقديم الإرشاد المهني، والتوصل إلى مصادر رأس المال والتوسع، وتحتضن أكثر من ٢٠ شركة في مقر مساحته ٢٧٩٣ مترا مربعا.
- **المرحلة واحد** Phase I: Laurel, Maryland: يلزم إقامة الشركات في مقر الحاضنة بمدينة لوريل بولاية ماريلاند.
- **كيوسبرنج** Qspring: Dallas, Texas: تتخصص في حضانة أعمال الإنترنت، وتسهل أعمال شركات الإنترنت ودعمها، برأس مال ٤ مليارات من الدولارات.
- **سانتا بربرا تكنولوجي إنكيوبيتور (إسبتآي)** Santa Barbara Technology Incubator (SBTI): Santa Barbara, California: تركز على شركات خدمات الإنترنت وبرامج وأجهزة الكمبيوتر والاتصالات، أو الشركات التي تقدم خدماتها عن طريق تقنية الإنترنت. وتهتم باحتضان الشركات التي تسعى إلى طرح أسهمها في السوق المالية، وتشترط إقامة الشركة في مدينة سانتا بربرا بولاية كاليفورنيا، والحاضنة قد تستثمر ما بين ٢٥٠ ألف إلى مليون دولار في أي شركة تحتضنها.

- **ثينك تانك.كوم** Think Tank.com: خدمات متنوعة.
- **فينشر بنكز** Venture Punks: تحتضن مبتكري الأعمال في أي مجال خاصة الأشخاص والفئات التي لا تجد فرصا مثل الفرص المتاحة للشركات التقليدية.
- **فينشر فروجز** Venture Frogs: San Francisco, California تقدم خدمات المشورة والخدمات المكتبية في مدينة سان فرنسيسكو بولاية كاليفورنيا.
- **فينشر وركس** VentureWorx Charlotte, North Carolina: تحتضن الشركات الناشئة في التجارة الإلكترونية من البداية حتى طرح أسهمها في السوق، أو ضمها لشركة كبيرة.
- **ويبإينك؛ التابعة لفنشر كتاليست** Webinc (Venture Catalyst): La Jolla, California: تحتضن الشركات العاملة على الإنترنت ويلزم وجودها في مدينة جولا بولاية كاليفورنيا.
- **فيزنت**: تجمع خبراء في إدارة الأعمال والتمويل والتقنية. وتقوم بكل مراحل التبني لشركات التقنية وتعدها للسوق في فترة وجيزة، وتقدم الدعم المالي وتصميم البنية التحتية للأعمال والتسويق والتجارة وخدمات الحسابات والاستشارات القانونية.
- **فيزيون** Fizzion (The Coca-Cola Company) Atlanta, Georgia: تملكها شركة كوكاكولا وتساعد شركات التقنية الناشئة المتخصصة في المشروبات الغازية.
- **أدفانسد تكنولوجي دفلوبمنت سنتر**[٢] Advanced Technology Development Center (ATDC): Atlanta, Georgia: حاضنة تقنية تعاون مبتكري الأعمال في ولاية جورجيا بتقديم مخططات العمل وتوصيلهم إلى الموارد والخبرات التي تخدمهم، وتحتضن أكثر من مائة شركة، وتخرجت منها شركات كبيرة مثل شركة إيرثلينك لخدمات الإنترنت.
- **بزنس تكنولوجي سنتر** Business Technology Center of Los Angeles County (BTC), California: الحاضنة خاصة بمقاطعة لوس أنجلس بولاية كاليفورنيا لمساعدة شركات التقنية المتقدمة الناشئة في المراحل الأولية، ويملكها ويشرف

عليها هيئة تطوير المجتمع الحكومية، ويساعدها مجلس من المستشارين من أصحاب الأعمال، وممثلي الجامعات والمؤسسات المالية، والمكاتب القانونية ومكاتب المحاسبين والمتخصصين في الابتكار والتقنية. ويلعب المستشارون دورا في الإرشاد وتوصيل الشركات بالموارد المالية والبشرية والتقنية. ويشغل المركز مساحة كبيرة من المباني التابعة للولاية والتي يؤجرها للشركات الناشئة وفق حاجتها، والمباني مزودة بالمرافق ووسائل الاتصال الحديثة. غير أن المركز لا يوفر بعض أنواع المعامل وأماكن للإنتاج الصناعي. ويتقاضي المركز رسوما شهرية لقاء تأجير المكاتب واستعمال الخدمات والمعدات والاتصالات. ويوفر المركز العديد من برامج التمويل، كما يقدم الاستشارات عن طريق مركز التادينا للأعمال الصغيرة الموجود في مباني الحاضنة.

- **لكسنجتون بزنس سنتر** The Lexington Business Centre, Elkhart, Indiana:
يقع هذا المركز بمدينة إلكهارت بولاية إنديانا ويقدم للشركات الناشئة مرافق بإيجارات متواضعة في منطقة حيوية. وتقدم الحاضنة جميع الخدمات لكل أنواع الشركات الصغيرة، كما تقدم خدمات استشارية على مستوى عالمي، فقد عملت مع حكومات مصر وإندونيسيا لإنشاء حاضنات أعمال، كما شاركت في إعادة تعمير قاعدة جريسوم الجوية بعد إغلاقها بالمساعدة على إقامة حاضنات خاصة بتعميرها. وهدف المركز هو تحسين أوضاع مجتمع إلكهارت بالعمل على توفير المناخ الملائم لإنشاء ونمو الشركات الجديدة حتى تحقق أرباحا من أعمالها وتولد رؤوس أموال لخدمة المجتمع. وتشمل الخدمات: توفير مكان بإيجار متواضع، ومباني مفتوحة على مدار الساعة، وخدمات سكرتارية، وفرز المراسلات، وخدمات النقل السريع، والنسخ، وخطوط هاتف واتصالات الإنترنت، وشبكة اتصالات داخلية، وتدريب، وقاعات للتدريب والاجتماعات، واتصال بقادة الأعمال والمجتمع وبيوت الأموال، ومداخل للمعدات والشحنات الثقيلة، وأماكن للقاء والمقابلات، وجو نظيف، وكل خدمات الأعمال. ومعايير اختيار الشركات لاحتضانها هي: الرغبة في إيجاد فرص للعمل، واحتمال تحقيق نمو كبير، وشركات يملكها ويديرها أعضاء المجتمع المحلي، والرغبة في الحصول على خدمات الحاضنة بهدف النمو، ورغبة الإدارة في المشاركة في برامج الحاضنة. ويستغرق الاحتضان ما بين سنة وخمس سنوات.

ونسبة النجاح ٨٠٪. وقد تخرج من هذه الحضنة ٤٥ شركة منذ إنشاء المركز في عام ١٩٩١.

- **سان جوزيه سوفتوير بزنس كلستر**[٣] San Jose Software Business Cluster: حاضنة غير هادفة للربح، تساعد شركات أعمال برامج الكومبيوتر الناشئة بتزويدها بالمعرفة والمكان في مدينة سان جوزيه بولاية كاليفورنيا.
- **لارتا**[٤] Larta (Larta University): بيت خبرة خاص بأعمال التقنية في جامعة لارتا، يقدم خبرات قائمة على أحدث الاتجاهات في الأعمال والشركات المبتكرة؛ إذ أنه يستخدم المعلومات المتداولة داخل قطاع الأعمال والتجارة في مساعدة العملاء على إيجاد عملاء جدد، والدخول في أسواق جديدة، ومعالجة ما يعترضهم من معضلات، والحصول على رأس المال. ولقد نجحت لارتا في جمع رأس مال قدره ١,٥ مليار دولار ، وتقدم محاضرات لألف من رجال الأعمال، وتنشر مجلة إلكترونية أسبوعية يقرأها ٢٠ ألف شخص، وتعقد مؤتمرات يدعى إليها محاضرون مرموقون ليعرضوا آخر ما توصلت إليه التقنية ونشاطات الأعمال.
- **فيز نت**[٥] PhaseNet : تقدم نواة لدعم الشركات حتى يتوفر لها التمويل، وتقدم لها خبرات في مجال الإدارة والحسابات.
- **تي في إيه فندز**[٦] Tennessee Valley Authority (TVA): Economic Development Loan Fund: تمويل الشركات الصغيرة من مؤسسة الكهرباء الفيدرالية.
- **إيمرجينج تكنولوجي سنتر** Emerging Technology Center (Reactive Nanote-chnologies Inc.): تقوم مدينة بلتيمور بولاية ماريلاند بإدارة هذه الحاضنة كمركز حيوي لمجتمع التقنية المحلي. ومن الشركات التي تخرجت منها شركة ريآكتيف نانوتكنولوجي إنك المتخصصة في تقنية مساحيق المعادن. ومن الشركات التي انضمت إليها حديثا شركة أكسونكس التي ابتكرت أجهزة رقمية للكشف عن اللهب. وتقدم الحاضنة للشركات الناشئة مكاتب مجهزة بكل المرافق ووسائل الاتصالات الداخلية والخارجية، وتسعى إلى تقديمها إلى المستثمرين، وبذلك توفر لها مكانا آمنا في أوقات تتصف بتقلب الأحوال الاقتصادية[٧].

الهوامش

(١) Profit Dynamics, Inc, Dee Power & Brian E. Hill. Private Incubators to help start-up companies: The entrepreneur's resource for finance
http://www.capital-connection.com/privateincubators.html

(٢) http://www.atdc.org

(٣) http://www.sjsbc.org/info1.html

(٤) http://www.larta.org/about/index.asp

(٥) http://www.phasenet.com/

(٦) http://www.tva.gov/econdev/ind_dev_exp/econfund_faq.htm

(٧) **Roger Hughlett;** February 14, 2003. Tech incubators come of age: Facility tenants have more experience, less money to burn. *Baltimore Business Journal.*

الفصل السادس

الحاضنات في الدول العربية

- حاضنات التقنية بالمغرب
- الحاضنات في مصر
- حاجة المملكة العربية السعودية للحاضنات

الفصل السادس

حاضنات التقنية بالمغرب

تتيح تقنيات المعلومات لدول عديدة مثل المغرب فرصة كبيرة للتنمية والنهضة، حيث إنها تخلق في القطاعين الاقتصادي والاجتماعي على وجه الخصوص إمكانيات هائلة ومتطورة لتنمية المجتمع والاقتصاد، وتطوير الشركات والإدارة، وفتح آفاق لبناء اقتصاد نام قادر على إيجاد فرص جديدة للإنتاج والعمل. وقد عمدت المغرب منذ سنوات إلى وضع استراتيجية وطنية شاملة لتنمية ودعم قطاع تقنية المعلومات جاعلة منه إحدى أولويات برنامجها حيث تشكل حاضنات التقنية إحدى مكوناتها.

كما لعبت مؤسسات التعليم العالي دورا هاما في النمو الاقتصادي والاجتماعي في المغرب بتزويده بالموارد البشرية اللازمة. وحتى نهاية السبعينيات تزايدت حاجيات البلاد من هذه الموارد، وظل العدد قاصرا عن تلبية الحاجات المنشودة، بالإضافة إلى طبيعة القطاع الخاص الذي يتألف في أغلبيته من شركات عائلية، مما زاد من تفاقم حدة المشاكل المطروحة، فمن جهة هناك عدم الموازنة بين التكوين ومتطلبات سوق العمل، ومن جهة أخرى، أصبحت أزمة البطالة الهاجس الشاغل للجميع مما دفع السلطات إلى التفكير في إيجاد حلول من شأنها أن تخفف من حدة تلك الأزمات بالاستفادة من تجربة الدول الصناعية التي أظهرت أن الحاضنات تكون إحدى ركائز الدعم لتطوير التقنية من خلال نقل نتائج البحث العلمي من المختبرات ومراكز البحوث إلى تقنية متطورة، ومن خلال إنشاء شركات مبتكرة تتطلب وظائف تستحدث فرص أعمال جديدة.

حاضنة التقنية بالمدرسة المحمدية للمهندسين

رغبة في تقوية العلاقة مع قطاعي الصناعة والاقتصاد، ومن أجل توجيه أقوم للمجهودات المبذولة في ميدان البحوث، تم وضع الأسس الأولى لحاضنة شركات التقنية بالمدرسة المحمدية للمهندسين. والأهداف المتوخاة من هذه الحاضنة هي تقريب وانفتاح العالم العلمي على المحيط الاقتصادي والاجتماعي بغرض:

- تقويم وتطوير البحث العلمي والتقني.
- كفاءة استغلال الموارد البشرية.

- توفير فرص عمل بمراكز البحوث.
- إنشاء شركات صغيرة ومتوسطة ذات صبغة تقنية.
- تشجيع المهندسين الناشئين على إنشاء شركاتهم الخاصة.

والمهمة الأساسية للحاضنة هي التنمية الاجتماعية والاقتصادية للبلاد، وتوجيه كل البحوث العلمية والتقنية نحو التطبيق في الميدان العملي، واستثمار نتائج البحوث من خلال إنشاء شركات ناشئة ترتكز على العلم والتقنية، حيث إن الحاضنة توفر الآليات التالية:

١- احتضان الشركات الابتكارية وتوفير كل وسائل البحث والتطوير للمدرسة .

٢- إتاحة فرص أوفر لنجاح وتطوير الشركات الناشئة المعتمدة على العلم والتقنية العالية.

٣- تأهيل الشركات الناشئة لولوج السوق ومجالات الأعمال المربحة كباقي الشركات الناجحة.

٤- تشجيع وتطوير الدراسات الميدانية من أجل إنشاء بنك معلومات خاص بالشركات الابتكارية والتي من شأنها أن تنمي الثروات الوطنية وذلك من خلال التشاور فيما بين الحاضنة، ومراكز البحوث الجامعية والقطاعات المختصة.

٥- تسهيل إندماج خريجي المدرسة في النسيج الاقتصادي، بتشجيعهم على إنشاء شركاتهم الخاصة.

ومن أجل ضمان نجاح هذا المشروع، قامت المدرسة المحمدية للمهندسين بتقديم خدمات عديدة من خلال الحاضنة تشمل كافة الأساتذة والباحثين بالمدرسة، والمختبرات ومراكز البحوث، وشبكة التعاون الوطنية والدولية للمدرسة، وشبكة قدماء خريجي المدرسة؛ كما قدمت البنايات لاحتضان أصحاب المشاريع. وبفضل هذه الوسائل، توفر الحاضنة خدمات مجانية لأصحاب المشاريع، كما تضع رهن إشارتهم البنايات والقدرات البشرية في ميدان البحث والتطوير التابع للمؤسسة في إطار التعاون مع توفير الخبراء في عدة ميادين مختلفة.

هيكل الحاضنة

١- لجنة التوجيه: مهمتها تخطيط السياسة العامة للحاضنة وتتكون من مجموعة من الهيئات الحكومية والقطاع الخاص.

٢- لجنة القيادة: تقوم هذه اللجنة تبعا لتوجيهات اللجنة التوجيه، بدراسة الملفات التقنية، ومتابعة تنفيذ المشاريع. وتتكون هذه اللجنة من مدير المدرسة، والمدير المكلف بالحاضنة، ومجموعة من الأعضاء من بينهم خبراء وباحثون.

٣- لجنة إدارة الحاضنة: يقوم مدير الحاضنة بإدارة الحاضنة، ويتم تعيينه من قبل وزير التعليم العالي لمدة أربع سنوات قابلة للتجديد بعد التشاور مع مدير المدرسة.

الحاضنات في مصر

قامت محافظة الجيزة بتخصيص مشاريع لشباب الخريجين بحي الدقي وبولاق الدكرور، من بينها ٢٢ محلا بشارع السودان، و ١٥ محلا بشارع بهجت الشوربجي؛ إلى جانب ١٧ مشروعا لتشغيل الشباب مقدمة من بنك ناصر والمحافظة بإجمالي قروض تصل إلى ٩٩ ألف جنيه. وتم عقد ٤٦ دورة تدريبية للشباب على الحاسب الآلي عن طريق جهاز تشغيل ورعاية شباب الخريجين بالمحافظة استفاد منها ٦٣٢ شابا وفتاة. وبلغ إجمالي عدد المستفيدين من مستخدمي الكمبيوتر والإنترنت ٣٣٧٩ شابا وفتاة.

وتم التنسيق لإعداد دورات تدريبية لعدد ٤٥٢ شابا بمشروع الحاضنات للمشروعات الصغيرة لتأهيل المستثمر الصغير بالمحافظة وتدريبه على العمل الحر بمركزي تدريب بولاق الدكرور ومركز تنمية التصميمات الصناعية بوزارة الصناعة.

كما تم توقيع بروتوكول تعاون للصندوق الاجتماعي للتنمية بالتنسيق مع المنطقة الصناعية بأبو رواش ومصانع وشركات مدينة ٦ أكتوبر ومراكز التدريب لرفع مستوي القوي العاملة والحد من البطالة. ويتضمن البروتوكول إنشاء حاضنات للمشروعات الصغيرة بتكلفة ١٦ مليون جنيه.

وكذلك تم توقيع بروتوكول مع الصندوق الاجتماعي لإنشاء حاضنة المشروعات الصغيرة بمنطقة أبو رواش الصناعية بالجيزة على مساحة فدانين فدان وتبلغ قيمة الاعتمادات المخصصة ٤،٩ مليون جنيه سوف تقدم كقروض للشباب لإنشاء مشروعات صغيرة بالمنطقة[١].

حاجة المملكة العربية السعودية للحاضنات

تشكل المؤسسات الصغيرة ومتوسطة الحجم نسبة كبيرة من الاقتصاد السعودي، حيث ورد في الإحصائيات أن ما تتراوح نسبته من ٦٠ - ٧٠٪ من نشاطات الاقتصاد الوطني تتم عن طريق مؤسسات صغيرة أو متوسطة. ولعل تجربة نمور آسيا في الاقتصاديات الحديثة مثل يحتذى به في هذا المجال، فمع تلهف الشركات الكبيرة والرائدة على التركيز على مجالات أعمالها وتخصصاتها، تنتشر الورش والمؤسسات الصغيرة لخدمة المنتج الصناعي الكبير في أمور عدة كالصيانة والنقل والمناولة والتوزيع وتصنيع قطع الغيار وبعض أجزاء المنتج وغير ذلك.

ولهذه المؤسسات الصغيرة أيضا فوائد اجتماعية ملحوظة حيث إنها توظف أفرادا من المجتمع؛ بل إن العمل الإضافي الجزئي في هذه المؤسسات من قبل كثير من الطلاب والموظفين أصبح أسلوب حياة مما يدعو إلى تشجيعه ومؤازرته، حيث إن هذه المؤسسات تساهم في تحقيق دخل إضافي لبعض أفراد المجتمع، وقيمة مضافة للاقتصاد الوطني الكبير.

ولكن في الجانب الآخر هناك تحديات كبيرة تواجه المؤسسات الصغيرة مما يجبرها على التباطؤ أو الإغلاق بما يترتب على ذلك من خسارة للاقتصاد الكبير. بل إن المؤسسات المتوسطة أيضا بحاجة أكيدة لمن يقف بجانبها فمن الملاحظ أنها تواجه مشاكل كبيرة من أجل البقاء والاستمرار وتحقيق الكفاءة الإنتاجية والإدارية. ومن الملاحظات الجديرة بالاهتمام أن مشاكل هذه المؤسسات الصغيرة، حتى الناجحة منها، متشابهة، ومتكررة تبدأ من نقص الابتكار في اختيار النشاط إلى ضعف التكيف مع متطلبات السوق، وعدم إتقان التعامل مع العميل والمنافسة، مرورا بمشاكل العمالة والرقابة والتوسع وغير ذلك.

ومن هذا المنطلق تتولد حاجة أساسية لقيام حاضنات أعمال تقف بجانب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتساعدها في حل مشاكلها ومعالجة أزماتها وفتح آفاق النمو والتطور والتطوير أمامها. ويجب أن تكون هذه الحاضنات ملتقى كبيرا لهذه المؤسسات مع بعضها البعض ومع الشركات والمؤسسات الكبيرة التي تفيد وتستفيد وتؤثر وتتأثر بهذه المؤسسات الصغيرة.

ويمكن لحاضنات الأعمال أن تكون وسيلة لرعاية وتدريب وتوجيه المواطنين الراغبين في ممارسة الأعمال التجارية والصناعية الصغيرة وهم في ازدياد، كما أن المؤسسات الوطنية والشركات الكبيرة والشركات المساهمة بالذات هي الأخرى بحاجة ماسة جدا لحاضنات تأخذ بأيديها أو على أيديها وتخرجها من ظلمات الخسائر الأليمة والأرباح الشحيحة والإدارة بالتخبط إلى نور الإدارة المهنية الاحترافية والتفكير الاستراتيجي والتقنيات الحديثة. وتلكم هي الطريقة الممهدة إلى النمو والربحية[٢].

الهوامش

(١) **إيدار:** ١١ أغسطس ٢٠٠١.. توفير محال تجارية لشباب الخريجين بالجيزة.

(٢) **صنهات بدر العتيبي.** أخر الأسبوع: حاضنات الأعمال والاقتصاد الكبير. **الجزيرة، الجمعة، ١٧ شوال ١٤٢١،** ١٢ يناير ٢٠٠١ العدد:١٠٣٣٣

المراجع

المراجع

أولا : المراجع العربية

- **إيدار:** ١١ أغسطس ٢٠٠١. **توفير محال تجارية لشباب الخريجين بالجيزة.**
- **صنهات بدر العتيبي.** آخر الأسبوع: حاضنات الأعمال والاقتصاد الكبير. **الجزيرة، الجمعة، ١٧ شوال ١٤٢١، ١٢ يناير ٢٠٠١ العدد: ١٠٣٣٣.**

ثانيا : المراجع الإنجليزية

Science Parks and Innovation Centers Association (SPICA). www.spica-directory.net

NBIA; (January 28, 2003.) Principles & Best Practices. http://www.nbia.org/resource_center/best_practices/index.php

Rice M. and **Matthews J.,** (1995). Growing New Ventures, Creating New Jobs: Principles and Practices of Successful Business Incubation, National Business Incubation Association (NBIA).

1998 State of the Business Incubation Industry (NBIA) and Impact of Incubator Investments (U.S. Dept. of Commerce, Economic Development Administration, 1997)

The National Business Incubation Association is the world's leading organization advancing business incubation and entrepreneurship. It provides thousands of professionals with the information, education, advocacy and networking resources to bring excellence to the process of assisting early-stage companies. The National Business Incubation Association is a private, not-for-profit membership organization with headquarters in Athens, Ohio. The Association is governed by an elected 15-member voting Board of Directors representing the nation's leading incubators.

NBIA; (January 28, 2003). *Business Incubation Facts.* http://www.nbia.org/resource_center/bus_inc_facts/index.php

NBIA; (January 28, 2003). *The Beginnings of Business Incubation.* http://www.nbia.org/resource_center/what_is/beginnings_of_inc/index.php

NBIA's *1998 State of the Business Incubation Industry Report* (Item #178), or Business

Incubation Works: Results from the Impact of Incubator Investments Study, 1997.

NBIA; (January 28, 2003). *Tips for Developers.* http://www.nbia.org/resource_center/developers_tips/index.php

Profit Dynamics, Inc, Dee Power & Brian E. Hill. Private Incubators to help start-up companies: The entrepreneur's resource for finance. http://www.capital-connection.com/privateincubators.html

http://www.atdc.org

http://www.sjsbc.org/info1.html

http://www.larta.org/about/index.asp

http://www.phasenet.com/

http://www.tva.gov/econdev/ind_dev_exp/econfund_faq.htm

Roger Hughlett; (February 14, 2003). Tech incubators come of age: Facility tenants have more experience, less money to burn. *Baltimore Business Journal.*