

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير



JSIE BISKRA  
JOURNÉES SCIENTIFIQUES INTERNATIONALES SUR L'ENTREPRENEURAT

الأيام العلمية الدولية الثانية حول المقاولاتية

بعنوان

آليات دعم ومساعدة إنشاء المؤسسات في الجزائر الفرص والعوائق

أيام 05/ 04/03 ماي 2011

## واقع حاضنات الأعمال التقنية في الجزائر و سبل تغييره على ضوء التجارب العالمية

الاسم و اللقب : صورية بوطرفة

النقال: 0797715796

العنوان الإلكتروني: sorayainf@yahoo.fr

الجامعة : : جامعة محمد بوضياف مسيلة

الاسم و اللقب : برحومة عبد الحميد

الرتبة: أستاذ محاضر - أ

رقم الهاتف الجوال : 0770 16 51 92

العنوان الإلكتروني: berrehouma5@yahoo.fr

الجامعة : : جامعة المسيلة- الجزائر -



## الملخص

أصبح الإبداع التكنولوجي في العصر الحالي أحد أهم العوامل التي يتوقف عليها نجاح المؤسسات، خصوصا الصغيرة منها والمتوسطة، والتي تمتلك قدرات إبداعية معتبرة.

وقد تم تطوير عدد من آليات الدعم التكنولوجي في مختلف البلدان، ولعل من أبرز هذه الآليات حاضنات الأعمال التقنية. وتقوم حاضنات الأعمال التقنية بتقديم التسهيلات والمساعدات اللازمة لإنشاء المؤسسات الصغيرة، خصوصا القائمة على المبادرات التكنولوجية الجديدة، إلى أن تصبح قادرة على الاستمرار والمنافسة في المحيط الخارجي.

وفي هذه الدراسة تم التطرق إلى بعض تجارب الدول المتقدمة والدول النامية في مجال حاضنات الأعمال، مع التركيز على الحاجات والتحديات المفروضة على الجزائر لتطوير حاضنات الأعمال التقنية بها، ومساعدة المؤسسات الصغيرة الجديدة القائمة على التكنولوجيات الجديدة.

الكلمات المفتاحية: حاضنات الأعمال التقنية، التغيير و التطوير.

## المداخلة

تلعب الحاضنات التكنولوجية دوراً بالغ الأهمية في العديد من المسارات التنموية الاقتصادية والاجتماعية وهي تمثل النواة لترجمة الإنجاز - العلمي والإبداع البشري إلى مشروعات عمل جادة ومنتجة، كما تمثل آلية لها اعتبارها في خلق المزيد من فرص العمل. ومن خلال حاضنات الأعمال التكنولوجية والعلمية والإبداعية يمكن تجاوز مشكلة الاقتصار على استهلاك (التكنولوجيا) التقنية دون إنتاجها أو تطويرها أو المشاركة الفاعلة في صنعها، خاصة إذا ما توفر للحاضنات معطيات للإنجاز التقني، وليس هذا فحسب بل إن نجاح الحاضنات وتفعيل دورها الهام مرهون بمنظومة القدرات والموارد البشرية والتقنية انعكاسا لمحمل النظام الاجتماعي والاقتصادي.

ومن هذا المنطلق ماذا سيحدث لو امتلكت الجزائر حاضنات تقنية منافسة بحيث تقوي التنمية الاقتصادية وتحسن مستوى المعيشة للمواطن الجزائري، من خلال احتضان أفكار المفكرين والخبراء الجزائريين والاعتماد عليهم وتقليد م كل سبل الدعم لهم في إيجاد منتجات تستطيع أن تخدم المجتمعات بكل أطيافها؟.

ولغرض الوصول إلى هذه المرحلة نحتاج إلى حمل من التغييرات التنظيمية القادرة على تفعيل دور الحاضنات التكنولوجية ليس فقط من خلال بنائها وإنما إمدادها بالفكر والإبداع لتكون نحن من (يفكر ويني وينفذ) من خلال استغلال المفكر الجزائري واعتباره رأس المال وتوظيف بحثنا العلمي في إحداث التغييرات التي تخدم مجتمعنا والوصول إلى تطبيقات تقنية متطورة. وسنحاول من خلال هذه الورقة البحثية الإجابة على جملة من التساؤلات أهمها:

- ما هو مفهوم الحاضنات التقنية؟
- ما هو واقع حاضنات الأعمال التقنية في الجزائر؟
- ما هي شروط نجاح حاضنات الأعمال في الجزائر؟



- ما هي سبل تغيير و ترقية حاضنات الأعمال في الجزائر على ضوء التجارب العالمية؟

**I-تعريف حاضنات الأعمال:** تعددت التعاريف المقدمة لحاضنات الأعمال وفقا لطبيعتها القانونية و طبيعة نشاطها وغيرها و نذكر من بين هذه التعاريف:

**I-1** تعرف الجمعية الوطنية الأمريكية لحاضنات الأعمال (NBIA) **National Business Incubation** حاضنات الأعمال بأنها: "هيئات تهدف إلى مساعدة المؤسسات المبدعة الناشئة ورجال الأعمال الجدد، وتوفر لهم الوسائل والدعم اللازمين للخبرات، الأماكن، الدعم المالي لتخطي أعباء ومراحل الانطلاق والتأسيس، كما تقوم بعمليات تسويق ونشر منتجات هذه المؤسسات".<sup>i</sup>

**I-2** كما تعرف حاضنات الأعمال بأنها: "مؤسسات قائمة بذاتها لها كيانها القانوني تعمل على توفير جملة من الخدمات والتسهيلات للمستثمرين الصغار الذين يبادرون إلى إقامة مؤسسات صغيرة، بهدف شحنهم بدفع أولي يمكنهم من تجاوز أعباء مرحلة الانطلاق ( سنة مثلا أو سنتين )، ويمكن لهذه المؤسسات أن تكون تابعة للدولة أو أن تكون مؤسسات خاصة أو مؤسسات مختلطة".<sup>ii</sup>

**I-3** مفهوم حاضنات الأعمال التقنية: زيادة على مفهوم حاضنات الاعمال فان حاضنات الأعمال التقنية تختص بالتكنولوجيا ونشرها، وتطوير المنشآت المتخصصة فيها والمرتبطة بها وتشجيع ومساعدة وتدريب الأكاديميين والباحثين في مراكز الأبحاث والجامعات ليصبحوا رواد أعمال من خلال تزويدهم بالمهارات اللازمة وتدريبهم وتوفير الخدمات والاستشارات الأخرى اللازمة.<sup>iii</sup>

**II- مواصفات حاضنات الأعمال التقنية:** الحاضنة التكنولوجية عبارة عن منظومة عمل متكاملة تحتوي على:

- 1- مكان مجهز تبعاً لنوع وطبيعة القطاع التقني للمشروعات التي سوف تتم رعايتها بالحاضنة.
- 2- فترة إقامة محددة (أقل من ثلاث سنوات) بقيم إيجارية مناسبة.
- 3- حزمة متكاملة من الخدمات والدعم الفني والإداري والمالي والتسويقي للمشروعات التقنية الجديدة.
- 4- تقام هذه الحاضنات داخل أو بالاشتراك مع الجامعات ومراكز الأبحاث والتقنية للاستفادة من الورش والمعامل والباحثين الموجودين بها.<sup>iv</sup>

وتشارك حاضنات الأعمال والابتكار التقني في خاصية ارتباطها بمؤسسات علمية بمختلف أنواعها وإمكاناتها الفنية المتخصصة، من جامعات، ومراكز أبحاث أو تجمعات أبحاث... الخ. أيضا هناك بعض الحاضنات التقنية التي تقع مباشرة في داخل هذه المراكز، بحيث تكون جزءاً منها وتستفيد من برامج التطوير القائمة في هذه المراكز، بينما تساعد الحاضنات التقنية أيضا بعض الهيئات العلمية، خاصة المؤسسات الحكومية في اجتذاب الاستثمارات المحلية والإقليمية وذلك عن طريق تسويق وعرض أبحاثها وأهم التطبيقات المستحدثة بها، وتركيز القيمة المضافة والأموال التي تمول وتنتج المشروعات الواعدة المحلية التي تخلق عن طريق الأفراد وأصحاب المشروعات المحليين تعمل على الحفاظ على أحد أكبر قنوات التنمية الاقتصادية الإقليمية دون التقيد باهتمامات الشركات العملاقة متعددة الجنسيات.<sup>v</sup>

**III- أهداف حاضنات الأعمال التقنية:** تهدف حاضنات الأعمال التقنية إلى تحقيق جملة من الأهداف من بينها:

- 1- تقليل مخاطر الأعمال والتكاليف المرتبطة بالمراحل الأولى لبداية النشاط؛
- 2- تقليل الفترة الزمنية اللازمة لبداية المؤسسة وتطوير إنتاجها؛



- 3- إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل الفنية والمالية والإدارية والقانونية التي تواجه المؤسسة؛
- 4- مساعدة المؤسسات على التوصل إلى منتجات جديدة أو مجالات جديدة لأنشطتها
- 5- دعم التعاون والتنسيق بين مختلف المؤسسات المحتضنة؛
- 6- تحسين فرص نجاح المؤسسات وتشجيع الأفكار المبتكرة<sup>vi</sup>.

#### IV- التجارب العالمية في ميدان حاضنات الأعمال التكنولوجية

تشير التجارب العالمية في ميدان حاضنات الأعمال التقنية إلى كفاءتها ودورها الكبير في رفع نسب نجاح المؤسسات الصغيرة، وفي هذا المجال تعتبر آلية حاضنات الأعمال من أكثر المنظومات التي تم ابتكارها في العشرين سنة الأخيرة فاعلية ونجاحاً في الإسراع في تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية والتكنولوجية وخلق فرص عمل جديدة.

#### IV- 1 تجربة الولايات المتحدة الأمريكية:

تعتبر الولايات المتحدة الأمريكية الرائدة في إنشاء حاضنات الأعمال، حيث يعود تاريخ أول حاضنة batavia إلى سنة 1959 عندما قامت عائلة بتحويل مقر شركتها التي توقفت عن العمل إلى مركز للأعمال يتم تأجير وحداته للأفراد الراغبين في إقامة مشروع مع توفير النصائح والاستشارات لهم<sup>vii</sup>.

كانت أغلبية الحاضنات تحظى بدعم من مؤسسة ضبط البيانات CDC، وهي مؤسسة فدرالية، عند إفلاس هذه المؤسسة عام 1981 تعطلت معظم الحاضنات بالولايات المتحدة الأمريكية وبيعت البقية، وكانت مجموع الحاضنات آنذاك 20 حاضنة. وعام 1985 تأسست الرابطة الأمريكية لحاضنات الأعمال، وهي جمعية فدرالية تساعد على إنشاء الحاضنات ودعمها وتحليل بياناتها، وتوفير الخبرات والكفاءات للنهوض بها في الو.م.أ و خارجها، وتضم الرابطة الأمريكية لحاضنات الأعمال حالياً 1000 حاضنة، وأصبح بعدها إنشاء الحاضنات صناعة أمريكية متطورة وفاعلة.

ويبلغ عدد الحاضنات الممولة من الحكومة، "حاضنات لا تهدف إلى الربح" حوالي 51% من مجموع الحاضنات، من بينها 20% تمولها المؤسسات التعليمية الحكومية وهي حاضنات تهدف فقط إلى تنشيط التنمية الاقتصادية في المجتمعات المحيطة، بينما تمثل الحاضنات التي يتولى إقامتها وتمويلها جهات خاصة أو مستثمرون أو شركات صناعية حوالي 8% من حاضنات الأعمال في أمريكا، وتعتبر نسبة 16% من مجموع حاضنات الأعمال بالولايات المتحدة الأمريكية من النوع المشترك، حيث يشترك في تمويلها المنظمات غير الحكومية والجهات الخاصة، وفي معظم هذه الحاضنات يترك التمويل وإقامة الحاضنات إلى الجهات الحكومية بينما يقوم القطاع الخاص بتوفير الاستشارات والخبرات، بالإضافة إلى تمويل المشروعات. كما أن 5% من الحاضنات تمولها بعض الهيئات الخاصة مثل مجموعة الكنائس الأمريكية، أو جمعيات فنية، أو الغرف التجارية، وهي حاضنات تهدف إلى تنمية بعض المشروعات أو الصناعات التقليدية المتخصصة، أو توفير فرص عمل لفئات اجتماعية محددة<sup>viii</sup>. و من بين أمثلة الحاضنات الرائدة في الو.م.أ نذكر:

#### IV- 1-1 شبكة الحاضنات التقنية بنيجورسي: أحد الأمثلة على هذه الشبكات، نجد شبكة الحاضنات التكنولوجية في

ولاية نيجورسي والتي يوجد بها وحدها 11 مركزاً لتنمية المشروعات الصغيرة، بالإضافة إلى 07 حاضنات تكنولوجية، والتي تحتضن عدداً من الشركات الناشئة، وتشتمل هذه الشبكة على:

- عدد المشروعات الملتحقة بالحاضنة 111 مشروعاً؛





- عدد فرص العمل التي توفرها الشركات الحاضنة 478 فرصة عمل دائمة؛
  - نسبة الزيادة في توظيف الأفراد في الشركات عند التحاقها بالحاضنة 211 %؛
  - مجموع دخول الشركات في الحاضنات 6.38 مليون دولار أمريكي؛
  - عدد الشركات التي تخرجت من هذه الحاضنات 104 شركات.<sup>ix</sup>
- IV-1-2 تجربة حاضنة أوستن التكنولوجية:** تأسست هذه الحاضنة في عام 1989 كآلية للحد من نسبة الفشل للمؤسسات الصغيرة. وارتبطت ارتباطا وثيقا بجامعة أوستن وجامعة NASA تم تخرج 50 مؤسسة صغيرة منهذه الحاضنة ومن بين المؤسسات المتخرجة ما يلي:<sup>x</sup>
- شركة PSW المختصة في مجال التجارة الإلكترونية والتي قد بدأت بحوالي عشرة موظفين، أما حاليا يعمل بها 400 موظف، وفي الربع الأول من سنة 2001 حققت أرباحا تقدر ب 10.4 مليون دولار وفي الربع الثاني من نفس السنة وصلت إلى 11 مليون دولار.
  - شركة CEDRA المختصة بالعلوم والأبحاث الصيدلانية فقد انتسبت للحاضنة سنة 1992، تراوح معدل نموها السنوي من 30% إلى 40 %، وكانت تشغل 05 موظفين أما الآن فهم يزيدون عن 120 موظفا.
- و من أهم الأمثلة على الشركات العملاقة التي نشأت في حاضنة تكنولوجية نجد: شركة hp العملاقة، التي بدأت كمؤسسة صغيرة داخل حاضنة بالسيلكون لشخصين هما parckerd و hewlett وأصبحت حاليا إحدى أكبر شركات الكمبيوتر في العالم.<sup>xi</sup>
- IV-2 التجربة الفرنسية:**
- تعتبر التجربة الفرنسية في ميدان الحاضنات من أقدم التجارب في دول الإتحاد الأوروبي، والتي تعود إلى حوالي منتصف الثمانينيات، ويقدر عدد الحاضنات في فرنسا بحوالي 200 حاضنة تتوزع على مختلف المدن الفرنسية، وقد تم عام 2001 إقامة مؤسسة مركزية لتنظيم نشاط هذه الحاضنات تسمى الجمعية الفرنسية للحاضنات "France Incubation" وقد حددت هذه المؤسسة أنواع الحاضنات وكذا الأشكال القانونية لها.<sup>xii</sup>
- وتعتبر التجربة الفرنسية في مجال حاضنات الأعمال مميزة بعدة خصائص منها:
- الحاضنة الواحدة في فرنسا قد تمتلك أكثر من موقع ومثال ذلك حاضنة incubateur Emerges التي تمتلك 6 مواقع مختلفة داخل حدائق تكنولوجية وجامعات في مدينة RENNES الفرنسية.
  - معظم الحاضنات الفرنسية توفر الخدمات المالية ورؤوس الأموال المخاطرة لاحتضان الابتكارات والاختراعات
  - جميع الحاضنات (تكنولوجية أو غير تكنولوجية) تقدم خدمات للمشروعات غير الملتحقة بها.
  - تتعامل شركات عالمية عملاقة مع الحاضنات ومراكز الابتكار
  - والأقطاب التقنية في فرنسا من بينها: شركة الاتصالات الفرنسية France Telecom التي أقامت "Invent Mobile" وشركة الكهرباء الفرنسية EDF التي أقامت حاضنة "Business Accelerator"، وهي متخصصة في شركات الاستشارات القانونية والمحاسبية وشركات المراجعة المالية: وهي حاضنات استثمارية تعتمد أساساً على الربح، وأيضاً





توجد شركات تمويلية وشركات رأس المال المشارك ورأس المال المخاطر وتوظيف الأموال، وهي حاضنات تقدم كل الخدمات المالية خاصة في المشروعات ذات الطبيعة الخاصة أو ذات المخاطرة العالية جداً. بالإضافة إلى ما سبق نجد عدة اختلافات جوهرية تميز تسمية الحاضنة في فرنسا وهذا تبعاً لنموذج احتضان المشاريع المعمول به، ويمكن أن نميز هذه الاختلافات فيما يلي:

يطلق مصطلح حاضنة **incubateur** على الحاضنات التي توفر الدعم الفني والإداري والتمويلي لتشجيع إقامة مشروعات جديدة، ما عدا استضافة الشركات، أي أنها لا تقدم الموقع الذي يمكن بدء المشروع فيه، وبالتالي فإن هذا النوع من الحاضنات يركز على احتضان أصحاب الأفكار التكنولوجية وتوفير السبل لدخولهم في شراكة للحصول على معدات وأدوات البحث من أجل الوصول إلى وضع منتج قابل للتسويق والبيع، ويمثل هذا النوع أولى مراحل احتضان المشاريع الجديدة التي تنتهي عادة بإنتاج العينات الأولى للمشروع، أما مصطلح ورشة **pépinière d'entreprise** فيطلق على المراكز التي توفر الخدمات التي تم ذكرها من قبل، بالإضافة إلى توفير الموقع الذي يتم إقامة المشروع فيه، وعادة ما يتم الالتحاق بهذا النوع من الحاضنات بعد التخرج من النوع الأول.<sup>xiii</sup> وكمثال على الحاضنات التكنولوجية:

**IV-2-1 المدينة التكنولوجية في مدينة ليل EUROSANTE** : أنشأت الحديقة في سنة 1996 وتوفر على العديد من التجهيزات والمواقع، كما تحتوي على مركز طبي جامعي يعمل به أكثر من 2350 طبيب و 2000 باحث، كما تتوفر على العديد من مخابر البحث في ميدان البيوتكنولوجيا، وتتواجد بها 500 مؤسسة تعمل في ميادين: الصيدلة، إنتاج المعدات والتجهيزات الطبية، تقنيات الإعلام الآلي في المجال الطبي، توفر الحديقة 1000 منصب عمل في كل سنة بالإضافة إلى إنشاء العديد من المؤسسات، وتهدف الحديقة إلى:

- احتضان ومرافقة المؤسسات العاملة في مجال الصحة؛

- تمشين نتائج البحث العلمي؛

- تسهيل عمليات نقل التكنولوجيا ونتائج الأبحاث في المجال الصحي؛

- جذب المؤسسات الأجنبية للاستثمار في المنطقة؛

- تشكيل شبكات علاقات مع مختلف الهيئات: غرف التجارة والصناعة، وكالات الاستثمار، مؤسسات البحث العلمي.<sup>xiv</sup>

**IV-3 التجربة العربية في ميدان حاضنات الأعمال**: هناك عدة تجارب ناجحة لحاضنات الأعمال في العديد من الدول العربية كالسعودية والإمارات، سوريا، تونس، مصر، لبنان نذكر من بينها:

**IV-3-1 التجربة السعودية**: من أبرز الحاضنات التقنية في المملكة العربية السعودية نجد:

- حاضنة بادر التكنولوجية: أطلقت مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية حاضنة الأعمال الوطنية لتقنية المعلومات والاتصالات (بادر) وذلك بمشاركة الشركة السعودية للاتصالات، والبنك السعودي للتسليف والادخار. وتهتم (بادر) بالمساهمة في تحويل الأفكار القائمة على البحوث إلى منتجات تجارية، وذلك عن طريق تقديم يد العون للمخترعين والمبتكرين لتأسيس شركات تقوم بإنتاج وتسويق المنتجات الجديدة، كما تقدم الحاضنة الدعم التقني للمستفيدين عن طريق الاستفادة من خدمات البحث العلمي وخبرات الباحثين لدى مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية، والجامعات الرئيسية، واستخدام المعامل الحكومية لتطوير المنتجات

xv





- واحة جامعة الملك سعود العلمية - كسب: والتي تعد الأكبر والأحدث والأكثر تميزاً في منطقة الشرق الأوسط، ويهدف مشروع الواحة إلى تعزيز دور الجامعة في خدمة التقدم التقني والمعرفي من خلال :
  - التطوير التقني للمنتجات البتر و كيميائية والبترولية .
  - التطوير التقني للحاسوب الآلي والمنتجات الرقمية ونظم المعلومات .
  - تقديم الاستشارات العلمية المتخصصة .
  - احتضان المواهب العلمية الواعدة ورعايتها وتدريبها .
  - صناعة الخبير الوطني .

وتتمثل رسالة الواحة في تقوية الارتباط بين جامعة الملك سعود كمؤسسة علمية تعليمية وبحثية وقطاعات الصناعة والاستثمار والأعمال في مجال البحث والتطوير بهدف الارتقاء بالعلوم والتقنية وتفعيل الشراكة في مجالات البحوث والتطوير.

**IV-3-2** التجربة الإماراتية: تعتبر التجربة الإماراتية من انجح التجارب العربية في مجال حاضنات الأعمال، فقد ساهمت في تخريج العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبقدرة تنافسية عالية، ولعل ابرز مثال مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم لدعم مشاريع الشباب، تحتضن مؤسسة محمد بن راشد لدعم مشاريع الشباب الجديدة من خلال مركز حاضنات الأعمال حيث يوفر هذا المركز بيئة عمل تساعد على تنمية وتطوير المشاريع الصغيرة والمتوسطة، كما يساهم لرواد الأعمال من مواطني دولة الإمارات العربية المتحدة في إنشاء أعمالهم الخاصة وتطويرها وتحويلها إلى مشاريع ناجحة من خلال تقديم الإرشاد والاستشارات. وأنشئت هذه الحاضنات لإدارة المشاريع والأعمال، حيث يستطيع المبتدئ في المركز إنشاء وإدارة أعماله الحديثة بحد أدنى من التكاليف وبقيمة تنافسية للإيجار<sup>xvi</sup>.

**IV-3-3** التجربة القطرية (واحة العلوم والتكنولوجيا)<sup>xvii</sup>: تقدم واحة العلوم والتكنولوجيا في قطر مزايا تنافسية تجعل منها الموقع المفضل في الخليج لشركات التكنولوجيا، فهي تقدم مختبرات جاهزة للاستخدام ومكاتب راقية المستوى، ويمكن للشركات التي تستأجر هذه المواقع أن توفر على نفسها الوقت والنفقات التي يتطلبها بناء مبنى خاص بهم بالإضافة إلى الاستغناء عن الوكيل أو الكفيل، والإعفاء من الضرائب.

- يحظى المستأجرون في الواحة بفرصة التواصل والاستفادة من الأساتذة والمعدات والطلاب العالية مؤهلاتهم على وجه الخصوص.
- تستفيد المشاريع والشركات الناشئة من برامج الدعم المتعددة التي تقدمها الواحة من قبل صندوق دعم المشاريع وتوفير الإرشادات والنصائح والمساعدة في استقطاب الموظفين.

- كما أن الواحة لا تتطلع إلى الربح ولا تسعى لتحقيق أي عائدات تجارية.

**V** - الإطار القانوني والتنظيمي لحاضنات الأعمال التقنية في الجزائر:

نظرا لحدائث ظهور فكرة حاضنات الأعمال التقنية في العالم، ونتيجة للنجاح الكبير والملموس الذي حققته في دعم ترقية وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة القائمة على الأفكار والمبادرات التكنولوجية المميزة، خصوصا في الدول المتقدمة، بالإضافة إلى النجاح الذي حققته الحاضنات التقنية في الدول النامية والدول العربية، التي أخذت بمفهوم حاضنات الأعمال، فقد ارتأت الجزائر أن تأخذ أيضا بهذا المفهوم الجديد سعيا منها إلى تنمية ثقافة العمل الحر ودعم ترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي يمثل أهمية إستراتيجية قصوى في ظل الظروف الحالية.





وفي هذا الإطار سعت الجزائر ممثلة في وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية إلى وضع الأطر القانونية والتشريعية والتنظيمية اللازمة لإنشاء وإقامة حاضنات الأعمال على شكل محاضن ومشاتل المؤسسات ومراكز التسهيل. وقد تمثل هذا الإطار القانوني في المرسوم التنفيذي رقم 03-78 المؤرخ في 25 فيفري 2003 والذي يتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات، والرسوم التنفيذية رقم 03-79 المؤرخ في 25 فيفري 2003 والذي يتضمن القانون الأساسي لمراكز التسهيل، وتجدر الإشارة إلى أن المشرع الجزائري، بناء على المشرع الفرنسي، قد ضمن مفهوم المحاضن في المشاتل، على الرغم من تمييز العديد من الباحثين والتشريعات بينهما، مما أدى إلى غموض في مفهوم حاضنات الأعمال<sup>xviii</sup>. وعلى ضوء المرسومين السابقين سنتناول فيما يلي الطبيعة القانونية والتنظيم والمهام والأهداف التي حددها المشرع الجزائري لكل من مشاتل المؤسسات ومراكز التسهيل<sup>xix</sup>:

## V- 1- مشاتل المؤسسات les pépinières d'entreprises

V- 1- 1- تعريف مشاتل المؤسسات: مشاتل المؤسسات هي مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتهدف إلى مساعدة ودعم إنشاء المؤسسات التي تدخل في إطار سياسة ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وتتخذ المشاتل احد الأشكال التالية :

- المحضنة : هي هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع في قطاع الخدمات؛
  - ورشة الربط : وهي هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع في قطاع الصناعة الصغيرة والمهن الحرفية؛
  - نزل المؤسسات: هي هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع المنتمين إلى ميدان البحث.
- وما يلاحظ في التعريف الجزائري للمشاتل أنه قسم أشكال المشاتل حسب نوع القطاع الذي تنتمي إليه المشاريع، فالحاضنات تختص بالمؤسسات العاملة بقطاع الخدمات، بينما نزل المؤسسات تتكفل بالمؤسسات العاملة بميدان البحث، وهو المفهوم الأقرب إلى حاضنات الأعمال التقنية، الأمر الذي يختلف عن المفاهيم السابق ذكرها المعمول بها في الدول المتقدمة والدول النامية، حيث نجد أن تسمية الحاضنات لا تقتصر فقط على قطاع الخدمات بل تشمل جميع أنواع القطاعات، وتختص بشكل أكثر بقطاع البحث والتكنولوجيا.

V- 1- 2- أهداف مشاتل المؤسسات: تهدف مشاتل المؤسسات أساسا إلى مساعدة ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مراحل الإنشاء والتأسيس عن طريق مايلي :

- تطوير التعاون مع المحيط المؤسستي؛
- المشاركة في الحركة الاقتصادية، والعمل على أن تصبح في المدى المتوسط عاملا إستراتيجيا في التطور الإقتصادي في أماكن تواجدها؛

- تشجيع بروز المشاريع المبتكرة؛
- تقديم الدعم لمنشئي المؤسسات الجدد؛
- ضمان ديمومة المؤسسات المرافقة؛
- تشجيع المؤسسات على تنظيم أفضل.

V- 1- 3- مهام مشاتل المؤسسات: على ضوء الأهداف المحددة تتولى مشاتل المؤسسات المهام التالية :







- استقبال واحتضان ومرافقة المشاريع الحديثة النشأة لمدة معينة وكذا أصحاب المشاريع؛
  - تقوم المشاتل بوضع محلات تحت تصرف المشاريع تناسب مساحتها مع طبيعة المشتلة واحتياجات نشاطات المشروع ، كما تتولى عملية تسييرها وإيجارها.
  - فحص مخططات الأعمال للمستأجرين المحتملين الحاملين للمشاريع داخل المشتلة؛
  - دراسة كل أشكال المساعدة والمتابعة؛
  - إعداد مخطط توجيه لمختلف قطاعات النشاطات التي تحتضنها المشتلة؛
  - دراسة واقتراح وسائل وأدوات ترقية المؤسسات الجديدة وإقامتها؛
  - مساعدة المؤسسات على تجاوز الصعوبات والعراقيل التي تواجهها؛
  - وضع الأدوات والتجهيزات المكتبية والإعلامية اللازمة تحت تصرف المؤسسات المحتضنة؛
  - إعداد برامج العمل وعرضها على وزير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية للمصادقة عليه كل سنة.
- V-1-4 الخدمات التي تقدمها مشاتل المؤسسات: بالإضافة إلى المواقع و المحلات التي تقوم المشاتل بتأجيرها إلى

أصحاب المشاريع المحتضنة، فإنها تتولى تقديم الخدمات التالية:xx

- توفير التجهيزات المكتبية وأجهزة الإعلام الآلي؛
- توفير التكنولوجيات الحديثة الأكثر تقدما كلما أمكن؛
- توفير خدمات استقبال المكالمات الهاتفية والفاكس؛
- توزيع وإرسال البريد وكذا تصوير وطبع الوثائق؛
- توفير خدمات الكهرباء والغاز والماء؛
- تقديم الاستشارات القانونية والمحاسبية والمالية لأصحاب المشاريع؛
- تقديم خدمات التدريب في مجال تقنيات الإدارة والتسيير.

## V-2 مراكز تسهيل المؤسسات les centres de facilitation :

V-2-1 تعريف مراكز التسهيل وأهدافها: مراكز تسهيل المؤسسات هي مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتهدف إلى تسهيل إنشاء وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتهدف مراكز التسهيل إلى<sup>xxi</sup> :

- وضع شبك يتكيف مع احتياجات منشئي المؤسسات والمقاولين؛
- تطوير ثقافة التقاؤل؛
- ضمان تسيير الملفات التي تحظى بمساعدة الصناديق المنشأة لدى وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة طبقا للتنظيم المعمول به؛

- تقليص آجال إنشاء المؤسسات وتوسيعها؛
- تشجيع تطوير التكنولوجيات الجديدة لدى أصحاب المشاريع؛
- إنشاء مكان التقاء بين عالم الأعمال والمؤسسات والإدارات المركزية والمحلية؛





-الحث على تميمين البحث عن طريق توفير جو للتبادل بين حاملي المشاريع ومراكز البحث وشركات الاستشارة ومؤسسات التكوين والأقطاب التكنولوجية والصناعية والمالية؛  
-تشجيع تطوير النسيج الاقتصادي المحلي؛  
-تتمين الكفاءات البشرية وعقلنة استعمال الموارد المالية؛  
-إنشاء قاعدة معطيات حول نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتكنولوجيات الجديدة؛  
-مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للاندماج في الاقتصاد الوطني والدولي.  
من خلال العرض السابق للإطار التشريعي والقانوني لمشارئل المؤسسات ومراكز التسهيل ، نرى أن مفهوم حاضنات الأعمال التقنية في الجزائر غير واضح بشكل دقيق فالمشرع يقصر مفهوم الحاضنة على قطاع الخدمات، بينما تتولى نزل المؤسسات احتضان المؤسسات العاملة في ميدان البحث العلمي، كما أن وظيفة مراكز التسهيل تقتصر على تقديم الدعم الفني والتقني والاستشاري للمؤسسات، دون احتضانها فمراكز التسهيل تعتبر كوسيط للمؤسسات وليست حاضنة لها.  
ويرجع هذا الغموض في المفهوم إلى كون المشرع الجزائري قد اقتصر على أخذ مفهوم مشارئل المؤسسات من المشرع الفرنسي فقط، دون الأخذ بعين الاعتبار تجارب الدول الأخرى في ميدان احتضان المؤسسات.

### VI - واقع حاضنات الأعمال في الجزائر:

تعد تجربة الجزائر في مجال حاضنات الأعمال التقنية متأخرة نوعا ما مقارنة بالدول النامية والدول العربية خصوصا، حيث لم يتم صدور أي قانون أو مرسوم ينظم نشاط الحاضنات إلى غاية سنة 2003 باستثناء القانون رقم 18/01 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات ص وم الصادر في سنة 2001 والذي أشار إلى مشارئل المؤسسات، كما أننا نلاحظ أن المشرع الجزائري قد أخذ بمفهوم مشارئل المؤسسات ومراكز التسهيل ، في حين تقتصر المحضنة كشكل من أشكال المشارئل على دعم ومساعدة المشاريع القائمة على تقديم الخدمات فقط، بينما يشمل مفهوم الحاضنات في الدول المتقدمة والنامية كل أنواع المشاريع، وخصوصا المشاريع القائمة على المبادرات التكنولوجية المتميزة. وتعتبر نزل المؤسسات النموذج الأقرب إلى مفهوم حاضنات الأعمال التقنية المعمول به في الدول التي لديها تجارب في الميدان، من حيث تركيزها على المؤسسات العاملة في مجال البحث والتطوير.

وتجسيدا لمشروع إقامة مشارئل ومحاضن المؤسسات ومراكز التسهيل في الجزائر سعت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية إلى إنشاء 11 محضنة في كل من الولايات التالية: الأغواط، باتنة، البليدة، تلمسان، سطيف، عنابة، قسنطينة، وهران، الوادي، تيزي وزو، الجزائر. بالإضافة إلى 04 ورشات ربط في كل من: الجزائر، سطيف، قسنطينة، وهران. وفي إطار البرنامج التكميلي لدعم المؤسسات ص وم تم تخصيص مبلغ 04 مليار دينار لدعم قطاع النمو خلال الفترة 2005-2009، حيث سيتم زيادة عدد المحاضن ليلبلغ 20 محضنة .

أما فيما يخص مراكز التسهيل فقد أنشأت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية 14 مركز تسهيل كمرحلة أولى على مستوى 14 ولاية هي الجزائر، بومرداس، تيبازة، البليدة، الشلف، وهران، تيزي وزو، سطيف، قسنطينة، الوادي، جيجل، الأغواط، سيدي بلعباس، غرداية. ثم إنشاء 21 مركز في مرحلة ثانية ليلبلغ عدد المراكز 35.<sup>xxii</sup>

### VII - أسباب تأخر انطلاق حاضنات الأعمال في الجزائر:





ترجع أسباب تأخر انطلاق مشاريع حاضنات ومشاتل المؤسسات في الجزائر إلى الظروف الاقتصادية والاجتماعية السيئة التي مرت بها الجزائر في السنوات الماضية والتي لم تكن تسمح ببروز وعي سياسي واقتصادي لاهمية مثل هذه الأدوات الجديدة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وإجمالاً يمكن حصر العوامل والأسباب التي أدت إلى التأخر في انطلاق مثل هذه المشاريع في النقاط التالية:

- تأخر صدور القوانين المراسيم المنظمة لنشاط حاضنات ومشاتل المؤسسات، حيث كان صدور أولى المراسيم في سنة 2003.

- ضعف الوعي السياسي والإقتصادي بأهمية حاضنات الأعمال في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛  
- غموض في مفاهيم حاضنات الأعمال خصوصاً في الإطار القانوني، حيث أن المشرع الجزائري جعل الحاضنة شكلاً من أشكال مشاتل المؤسسات يختص بالقطاع الخدمي، وهذا عملاً بالنموذج الفرنسي، في حين أن التجارب الدولية الأخرى تتبنى مفاهيم أوسع لحاضنات الأعمال؛

- المشاكل والعقبات التي يعاني منها قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، والتي دفعت الهيئات الوصية إلى صرف الجهود في تأهيل المؤسسات ص وم، دون الاهتمام الجدي بآلية حاضنات الأعمال؛  
- عدم توفر الإطارات والكفاءات اللازمة لإدارة وتسيير مثل هذه الحاضنات والمشاتل، وفي هذا الصدد تجدر الإشارة بأنه تم تكوين مجموعة من الإطارات. والمسيرين على تقنيات تسيير مشاتل المؤسسات في فرنسا في نهاية سنة 2005 ؛  
- العقبات والعراقيل البيروقراطية التي لاتزال تعاني منها الإدارات والهيئات العمومية في الجزائر، والتي تشكل أهم عائق في إنشاء الحاضنات والمشاتل.

### VIII - عوامل نجاح حاضنات الأعمال التقنية في الجزائر:

باعتبار أن تجربة الجزائر في ميدان حاضنات الأعمال التقنية لا تزال مجرد مشروع يحتاج إلى التفعيل والتجسيد الميداني، فإننا نرى أن نجاحها في تحقيق أهدافها التنموية في المجالات الاقتصادية والاجتماعية، يتوقف على توافر العديد من العوامل والظروف الاقتصادية والاجتماعية التي تساعد على تنمية روح الإبداع والتجديد وثقافة التقاؤل والعمل الحر، والرغبة في إحداث تنمية تكنولوجية حقيقية للمجتمع، والتي تعمل الحاضنات بشكل رئيسي على تحقيقها، ومن بين هذه العوامل نذكر ما يلي:

- وجود بحث علمي قوي ومبدع ومؤسسات بحثية قادرة على المساهمة في النمو الاقتصادي، عن طريق نقل وتوطين التكنولوجيات الجديدة التي تؤدي إلى استحداث منتجات أو خدمة جديدة أو تحسين جودتها؛
- توافر روح الإبداع والإبتكار، فالتغير التكنولوجي لا يقتصر على إدخال طرق إنتاج جديدة أو منتجات جديدة فقط، ولكن يمكن أن يحدث من خلال سلسلة من التحسينات والإضافات الصغيرة والكبيرة في المنتج أو الخدمة الحالية، فالقدرة على التخييل والإبداع تنتج عن التفاعل بين المجتمع المحيط والموارد الذاتية للفرد، والتي بدورها تتأثر بالعملية التعليمية ومستوى الوعي في المجتمع المحيط به؛
- وجود وانتشار ثقافة العمل الحر والتقاؤل، فتنمية المشروعات الصغيرة لا يمكن أن تزدهر إلا في مجتمع تتوفر فيه روح الريادة وحب العمل الحر، وتواجد مجموعة من رجال الأعمال أصحاب المواهب الإدارية الخاصة، والإستعداد للمخاطرة، وتبني أفكار جديدة؛





- توافر آليات الدعم والمساعدة، والتي يمكن أن توجد عن طريق التوسع في إقامة حاضنات الأعمال والمشروعات التكنولوجية والمؤسسات المشابهة الداعمة للمشروعات الجديدة الناشئة كحداائق ومدن العلوم والتكنولوجيا؛

- تشجيع ودعم أنظمة التمويل خارج نظام القروض المصرفية بهدف دعم وتطوير القدرة التمويلية من جهة وفتح مداخل جديدة للتمويل أمام الصناعات الصغيرة والمتوسطة، مثل مشروعات شركات توظيف الأموال وشركات رأس المال المخاطر وشركات التأجير والبنوك الإسلامية<sup>xxiii</sup>.

ونظرا للطبيعة الخاصة لحاضنات الأعمال التقنية كونها مشاريع تهدف إلى دعم إنشاء المؤسسات الجديدة، فإن نجاحها يتوقف على توافر مجموعة أخرى من العوامل ترتبط بعملية إقامة هذه الحاضنات من حيث : تنظيم الحاضنة، السوق المتاح للمؤسسات الملتحقة بها، برامج عمل الحاضنة، موقع ومباني الحاضنة، بالإضافة إلى طبيعة مصادر التمويل، وتختلف طبيعة ودرجة أهمية هذه العوامل تبعاً للمرحلة الزمنية التي تمر بها الحاضنة كمشروع مستقل.

### VIII - سبل تطوير حاضنات الأعمال في الجزائر:

- وبالنظر إلى التجارب العالمية الرائدة في مجال حاضنات الأعمال التقنية، فإننا نجد بعض الممارسات الجيدة، والتي يمكن أن تكون دليلاً يساعد في إنشاء حاضنات أعمال فعالة في الجزائر، ونلخص هذه الممارسات في العناصر الأساسية التالية:
- تحديد الأهداف من البداية، مع الأخذ بعين الاعتبار توجهات السوق ومتطلبات التنمية الاقتصادية، وعوائد المستثمرين، تفادياً لأية تعارضات مستقبلية؛
  - توظيف مدير تنفيذي للحاضنة، يكون لديه الخبرة والرغبة والقدرة على دعم المنشآت المنتسبة للحاضنة وأصحابها، خاصة فيما يتعلق بتواصلهم مع المستثمرين والمنشآت الكبرى في مجال نشاطات المنشآت المنتسبة للحاضنة؛
  - اختيار المنشآت المنتسبة وفقاً لخبرة أصحابها وكفاءتهم، والإمكانية التسويقية لمنتجاتها، وتكاملها مع بقية المنشآت المنتسبة للحاضنة؛
  - تطوير مهارات تخطيط الأعمال واتخاذ القرار .
  - المساعدة في تطوير خطط عمل تتناسب مع كل مشروع على حدة وبما يخدم أهداف المشروع .
  - إعداد ورش عمل بمواضيع مختلفة لتطوير المهارات الفردية للفرد المحتضن .
  - فهم القضايا المالية والتسويق والأعمال الإدارية .
  - تطوير مهارات بحوث التسويق .
  - المساعدة في الوصول إلى السوق وقنوات التوزيع
  - تطوير مهارات الترويج .
  - تقديم خدمات الإنترنت، والهاتف، والفاكس، وخدمات النسخ، والأمن، والبريد، وخدمات السكرتارية، والمحاسبة.
  - تقوم الحاضنة بتوصيل المحتضن إلى العديد من قنوات الاستثمار و الممولين مثل :البنوك، المستثمرين من القطاع الخاص
  - الشراكة مع حاضنات عالمية، إضافة إلى محاولة الانضمام إلى شبكة الحاضنات العربية التي تضم حاضنات من اغلب البلدان العربية كسوريا، تونس، مصر والامارات، والتي تهدف إلى:
  - دعم مراكز حاضنات الأعمال الموجودة في الوطن العربي وذلك من خلال تعزيز شبكة رواد أعمال إقليمية.





- إنشاء مراكز حاضنات أعمال جديدة في الجامعات.
- تشجيع نشاطات ريادة الأعمال من خلال الحث على الابتكار ودعم تنمية الشركات الجديدة.

## الخلاصة:

من خلال العرض السابق يتبين لنا مدى الأهمية التي أصبحت حاضنات الأعمال التقنية تحظى بها في اقتصاديات الدول المتقدمة والدول النامية على حد سواء، حيث أثبتت قدرتها وكفاءتها في مساعدة المؤسسات الصغيرة، خصوصا القائمة على المبادرات التكنولوجية، في تخطي الصعوبات والعراقيل التي تواجهها في المراحل الأولى من تأسيسها، وبالنظر إلى تجارب الدول النامية والدول العربية نجد أن الجزائر مازالت بعيدة في ميدان حاضنات الأعمال التقنية، وما هذا إلا نتيجة للعراقيل والصعوبات التي يواجهها قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولذا فإن توفير الظروف الملائمة لإقامة مثل هذه الحاضنات سيساعد بشكل كبير المؤسسات الصغيرة الجزائرية على تخطي أعباء وأخطار مراحل التأسيس والإنشاء، وبالتالي المساهمة في التطور التكنولوجي ودفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية. ومن بين أهم التوصيات المقدمة مقارنة مع التجارب العالمية في ميدان حاضنات الأعمال نجد:

- إجراء مسح دوري ودراسة الوضع القائم لحاضنات الأعمال.
- دراسة وتخصيص المناطق المناسبة لإنشاء الحاضنات.
- تقديم الاستشارات الفنية والقانونية والمحاسبية والمالية.
- إعداد دليل عن أهم الفرص الاستثمارية المتاحة للمستثمرين الناشئين.
- مساعدة المشروعات في الحصول على التكنولوجيا المتطورة.
- بناء قواعد معلومات لدعم القرار في المنشآت الصغيرة.
- تشج





## المراجع

<sup>i</sup> - <http://www.isesco.org.ma/arabe/publications/hadينات/p2.php> consulté le 16/02/2011

<sup>ii</sup> ، 02، 2003 :العدد سطييف، التسيير جامعة وعلوم الاقتصادية العلوم مجلة التكنولوجيا، التجديد لدعم كآلية الأعمال حاضنات نظم : رحيم حسين-  
ص 168:

<sup>ii</sup> Benko G, Lipietz, A. (1995), « De la régulation des espaces aux espaces de la régulation », dans R. Boyer, Y. Saillard éd., *Théorie de la régulation : l'état des savoirs*, Paris, La Découverte, [www.lipietz.net/spip.php?article569](http://www.lipietz.net/spip.php?article569)

<sup>ii</sup> Marchal « MARSHALL A., 1920, « *Principale of Economics* », Londres: MacMillan. أنظر في ذلك

<sup>ii</sup>Benoît Lévesque, Juan-Luis Klein, Jean-Marc Fontan et Danièle Bordeleau « Systèmes locaux de production : réflexion-synthèse sur les nouvelles modalités de développement régional/local » Cahiers du CRISES Collection de cas d'entreprises d'économie sociale– no ET9601 . [www.crisis.uqam.ca](http://www.crisis.uqam.ca)

<sup>ii</sup> المرجع السابق

<sup>ii</sup> Lévesque, B., Klein, J.L., Fontan, J.M. Les systèmes industriels localisés :état de la recherche UQÀM – 1998 [www.umd.uqam.ca/publications/telechargements/sysindus.pdf](http://www.umd.uqam.ca/publications/telechargements/sysindus.pdf)

<sup>ii</sup> نفس المرجع السابق





- ii " Myriam Donsimoni "Savoir-faire, patrimoine et développement local" Séminaire de Formation sur les Systèmes Productifs locaux Béjaia. Du 14 au 16 Avril 2008.
- ii ABDELKADER SID AHMED « Economie du Maghreb ;L'impératif de Barcelone » ;CNRS ; Paris ;1998 ; P75-76.
- ii Sarah Marniesse ; Ewa Filipiak "Compétitivité et mise à niveau des entreprises; Approche théoriques et déclinaisons Opérationnelles" ; Département de la recherche ; Publications de l'Agence Française de Développement ; www.afd.fr ; document PDF.
- ii المرجع السابق
- ii فليش عبد الله " أثر الشراكة الأوروبية الجزائرية على تنافسية الاقتصاد الجزائري " مجلة العلوم الإنسانية ، السنة الرابعة ، العدد رقم 29 ، جويلية 2006 . www.uluminsania.net
- ii نفس المرجع السابق
- ii Mohammed ABDELLAOUI et Amina HAOUDI « *Outils de financement et contraintes de développement des PME au Maroc* » Université FÈS – Maroc .[www.univ-tlemcen.dz/.../Mohammed%20ABDELLAOUI%20+amina%20haoudi.pdf](http://www.univ-tlemcen.dz/.../Mohammed%20ABDELLAOUI%20+amina%20haoudi.pdf)
- ii **Houda Belkhiria** « **Systèmes Productifs Locaux (SPL) et. Développement Local: Transfert de Technologie et Rôle des Institutions. (Version Préliminaire).** Par. [www.ps2d.net/media/houda\\_belkhiria.pdf](http://www.ps2d.net/media/houda_belkhiria.pdf) -
- ii **Houda Belkhiria** .obcit
- ii HAMMAS Mohamed Amine « SYSTEMES PRODUCTIFS LOCAUX, INSTITUTIONS DECENTRALISEES ET DEVELOPPEMENT :Etude des perspectives de « développement par le bas » au Maghreb » COLLOQUE MONDIALISATION, INSTITUTIONS ET SYSTEMES PRODUCTIFS, AUX PAYS DU MAGHREB Hammamet 22-23 JUN 2006
- ii Marqueterie : تطعيم الخشب بالعاج و الصدف وهي عملية النقش أو الحفر في الخشب تم لصق مواد أخرى كالنحاس ، او العاج أو الصدف الخ.....
- ii L'artisanat au Maroc : Un gisement inexploité, ONUDI, 2003 ; [www.unido.org/fileadmin/.../11731\\_morocco\\_small.pdf](http://www.unido.org/fileadmin/.../11731_morocco_small.pdf)
- ii [www.pmeart-dz.org](http://www.pmeart-dz.org) الموقع الرسمي لوزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة والصناعات التقليدية في الجزائر
- iii- OCDE : **TECHNOLOGY INCUBATORS:** nurturing small firms, OCDE , paris , 1997,p: 15





ليلي عبد الرحيم، خديجة لدع، دور الحاضنات التكنولوجية في دعم الإبداع وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي: - iv  
ادارة المعرفة و الفعالية الاقتصادية يومي 25-26 نوفمبر 2008، اشراف مخبر اقتصاد مؤسسة و التسير التطبيقي، جامعة باتنة، الجزائر،  
ص 06

نفس المرجع، ص: 07 - v

ص: 2002192 العربية، مصر، النيل مجموعة العملية، المدرب سلسلة ، الصغيرة المشروعات إدارة مهارات محمد، - هيكل vi

vii <http://www.isesco.org.ma/arabe/publications/hadinate/p2.php> consulté:16/02/2011

viii LALKAKA Rustam,,: **Technology Business Incubators: Characteristics, Benefits,**

**Performance , APCTT-GOI, International Workshop on TBIs Bangalore, India, 29 - 31**

January 2001

ix - [ipac.kacst.edu.sa/eDoc/1427/158377\\_1.pdf](http://ipac.kacst.edu.sa/eDoc/1427/158377_1.pdf) le 13/03/2011

x- 2004 دبي، جامعة ، 97 العدد اقتصادية، آفاق مجلة العربي، الإبداع دعم في الصغيرة المشروعات حاضنات دور شبلي، محمد نبيل  
ص 119 ،

-xi محمد الناصر عبد العزيز، التجارب العالمية للحاضنات و أثرها على البيئة، الندوة التعريفية بالحاضنات التقنية، كلية الهندسة جامعة  
على الموقع.الملك سعود 2007/11/18

[www.ksu.edu.sa/.../Technology%20Incubators%20Symposium/.../InternationalBusinessIncubators.pdf](http://www.ksu.edu.sa/.../Technology%20Incubators%20Symposium/.../InternationalBusinessIncubators.pdf)  
consulté le 03/03/2011

xii -ص: 72 2003 والثقافة، للتربية والعلوم الإسلامية المنظمة عالمية، وتجارب مبدئية مفاهيم الأعمال حاضنات عاطف، الشبراوي -

xiii- Ministère délégué à la recherche : mesures de soutien à l'innovation et à la recherche

technologique, bilan au 31 décembre 2003, avril, 2004, pp: 27- 29

xiv- Abdelkader DJEFLAT: **économie fondée sur la connaissance et l'incubateur**, Séminaire

international sur les incubateurs et la création d'entreprises innovantes en Algérie

ANVREDET, 22-23 juin, 2003, alger

xv- <http://badirict.com.sa/> consulté le 12/02/2011

xvi- <http://www.m3mare.com/vb/showthread.php> 12/02/2011

xvii- <http://www.qstp.org.qa/output/page2310.asp> 12/02/2011

-xviii الجريدة الرسمية، المرسوم التنفيذي رقم 78/03 الوؤرخ في 25/02/2003 المتضمن القانون الاساسي لمشاتل  
المؤسسات، العدد 13، 2003، ص: 14

نفس المرجع، ص: 14 -xix

نفس المرجع، ص: 14-15 -xx

-xxi الجريدة الرسمية، المرسوم التنفيذي رقم 79/03 المتضمن القانون لمراكز التسهيل للمؤسسات ص و م، ومهامها و تنظيمها،  
العدد 13، 2003، ص: 18-19

نفس المرجع، ص: 11-17 -xxii

-xxiii الصغيرة والمؤسسات الصناعات وتنمية لدعم كآليتين المخاطر المال رأس وشركات الحاضنة المؤسسات : بعنوان مداخلة : رحيم حسين  
العلوم كلية ، الدولية الاقتصادية الحركة في الاندماج مكاسب وتعظيم الاقتصادية المؤسسة تأهيل حول الدولي الملتقى ، الجزائر في والمتوسطة  
2001 أكتوبر 30، سطيف عباس، فرحات جامعة ، الاقتصادية

