المعهد العربي للتخطيط
Arab Planning Institute

جسر التنمية

حاضنات الأعمال والمشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة

إعداد
د. إيهاب مقابله

سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الدول العربية
العدد المائة والرابع والثلاثون - 2017
جميع الحقوق محفوظة © المعهد العربي للتخطيط 2017

الآراء الواردة في هذا الإصدار تعبر عن رأي المؤلف وليس عن رأي المعهد

أهداف «جسر التنمية»

إن إتاحة أكبر قدر من المعلومات والمعارف لأوسع شريحة من أفراد المجتمع، يعتبر شرطاً أساسياً لجعل التنمية قضية وطنية يشارك فيها كافة أفراد وشرائح المجتمع وليس الدولة أو النخبة فقط. كذلك لجعلها نشاطاً قائماً على المشاركة والشفافية وخاضعاً للتقييم وللمساءلة.

وتأتي سلسلة «جسر التنمية» في سياق حرص المعهد العربي للتخطيط على توفير مادة مبسطة قدر المستطاع للقضايا المتعلقة بسياسات التنمية ونظرياتها وأدوات تحليلها بما يساعد على توسيع دائرة المشاركين في الحوار الواجب إثارته حول تلك القضايا حيث يرى المعهد أن المشاركة في وضع خطط التنمية وتنفيذها وتقييمها من قبل القطاع الخاص وهيئات المجتمع المدني المختلفة، تلعب دوراً مهماً في بلورة نموذج ومنهج عربي للتنمية يستند إلى خصوصية الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والمؤسسية العربية، مع الاستفادة دائماً من التوجهات الدولية وتجارب الآخرين.

والله الموفق لما فيه التقدم والإزدهار لأمتنا العربية،،،

مدير عام المعهد العربي للتخطيط

المحتويات

مقدمة 6

أولاً: حاضنات الأعمال ومراحل عمر المشروعات الصغيرة والمتوسطة..... 7

ثانياً: نشأة حاضنات الأعمال 9

ثالثاً: مفهوم حاضنات الأعمال 10

رابعاً: أهداف الحاضنات 13

خامساً: أنواع حاضنات الأعمال 14

سادساً: الخدمات التي تقدمها الحاضنات 17

سابعاً: محددات أداء حاضنات الأعمال 19

ثامناً: طرق تقييم أداء حاضنات الأعمال 21

تاسعاً: الخلاصة 22

المراجع 26

حاضنات الأعمال والمشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة

إعداد د. إيهاب مقابله

مقدمة

تعاني الكثير من اقتصاديات الدول النامية من إختلالات هيكلية كثيرة في بنيتها الاقتصادية، كما تعاني من تبعات التقلبات الاقتصادية المحلية والإقليمية والدولية التي تنعكس على معظم المتغيرات الاقتصادية الكلية والجزئية. وفي ضوء ما سبق، ونتيجة للتغير المستمر في الأسواق الدولية وتزايد حدة المنافسة، فقد بات التوجه نحو الابتكار والتطوير في مختلف النشاطات الاقتصادية ضرورة ملحة، وأصبح كل من الابتكار والابداع في مختلف مراحل المشروعات الاستثمارية - بغض النظر عن أحجامها- أداة هامة من أدوات التعامل مع تبعات التطورات الاقتصادية، كما أصبح أداة لمواجهة التحديات التي تواجه المستثمرين والمشروعات الاستثمارية. ويعتبر الابتكار كذلك أحد ركائز تعزيز القدرة التنافسية وتحقيق النمو والاستمرارية على مستوى المشروع والقطاع والاقتصاد المحلي. وقد أصبح الحديث عن الابتكار والابداع في مجال المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة مرتبطاً وبشكل وثيق بالجهود الرامية إلى مواجهة مشكلة البطالة ومسألة رفع مستوى المعيشة، وذلك للدور التنموي الذي تلعبه المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة، ولمكانتها باعتبارها بيئة ملائمة للابتكار والتطوير، وآلية مناسبة لتعزيز مستويات التشغيل الذاتي وخلق فرص العمل، إضافة إلى دورها في خلق طاقات إنتاجية جديدة ورفع إنتاجية العمل، وزيادة القدرة التصديرية وتحسين الميزان التجاري وميزان المدفوعات، وزيادرة الإيرادات العامة، الأمر الذي ينعكس على معدلات النمو في الناتج المحلي وعلى مستوى التوازن التنموي والجغرافي.

ولكن، وفي الوقت الذي يطالب فيه بدور اقتصادي واجتماعي أكبر وأعظم لهذه المشروعات، لا بد لنا من البحث في التحديات التي تواجه هذه المشروعات وتعيق تأسيسها وزيادة عددها، وتلك التي تعيق نموها وتطورها، من أجل العمل على تذليلها. تواجه المشروعات العديد من المعوقات والتحديات خلال دورة حياتها وتأسيسها، ومن أبرزها تلك التحديات تلك التي تتعلق بالبيئة الاستثمارية ومسألة التمويل وصعوبة الوصول إلى الأسواق وصعوبة الحصول على خدمات الدعم الفني ومسألة نقص المعلومات، إضافة إلى معوقات إدارية وفنية على مستوى صاحب المشروع والمشروع نفسه، وعلى مستوى القطاع، وعلى مستوى الاقتصاد ككل. وفي ضوء الحديث عن الابتكار في مجال المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة والدور التنموي لهذه المشروعات، وفي ضوء ما تواجهه هذه المشروعات من تحديات، فقد أصبح من

أهم الأولويات الاهتمام بسلامة التوزيع القطاعي والجغرافي لهذه المشروعات، وإيجاد استراتيجية واضحة ومنطقية لتطويرها، وزيادة فرص حصولها على الخدمات التمويلية وغير التمويلية التي تحتاجها. وتتضمن الأولويات كذلك التركيز على إيجاد مشروعات إبداعية ابتكارية غير تقليدية ذات قيمة مضافة مرتفعة ومستوى عالي من الجدوى. ولتحقيق ما سبق، فقد بات على الجهات ذات العلاقة تقديم الدعم خلال كافة مراحل عملية الاستثمار وخلال دورة حياة المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة، والتركيز وبشكل كبير على بذور هذه المشروعات ألا وهي الريادي والفكرة الاستثمارية ورشادة القرار الاستثماري.

أولاً: حاضنات الأعمال ومراحل عمر المشروعات الصغيرة والمتوسطة

ويمر المشروع الاستثماري بغض النظر عن حجمه ومجال عمله بأربعة مراحل صعبة ودقيقة متعارف عليها بين المتخصصين في هذا المجال، وتنطوي كل مرحلة منها على عدد من الإجراءات والخطوات التي تتطلب مستوى معين من المهارات والمعرفة لدى الريادي أو صاحب المشروع. وهذه المراحل هي: مرحلة ما قبل الاستثمار، ومرحلة الاستثمار، ومرحلة التشغيل، ومرحلة التقييم والتوسع والتطوير، أنظر الشكل رقم (1).

الشكل رقم (1): مراحل دورة حياة المشروع الاستثماري

أما المرحلة الأولى (مرحلة ما قبل الاستثمار) تبدأ باختيار الفكرة الاستثمارية وتقييمها من كافة النواحي السوقية والتسويقية والفنية والتمويلية والمالية والبيئية والقومية والاجتماعية، وتنتهي باتخاذ القرار الاستثماري سواء بالبدء بالمشروع أو رفضه كلياً. وتتضمن هذه المرحلة: (1) تفكير رائد الأعمال بدخول عالم الأعمال وتحديد بعض الأفكار الاستثمارية وإجراء تقييم أولي لهذه الأفكار ومدى انسجامها مع طبيعة وخصائصه ومهاراته، مع الأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الاجتماعية والعائلية والدينية لهذه الأفكار، (2) إعداد دراسة جدوى أولية وغربلة الأفكار الاستثمارية واختيار تلك التي تعبر بشكل مبدئي عن فرص استثمارية حقيقية، (3) إعداد دراسة جدوى تفصيلية لأفضل الأفكار والمشروعات التي تم اختيارها وتحديد معايير المفاضلة بينها، (4) اتخاذ القرار الاستثماري ووضع خطة عمل تنفيذية لإنشاء المشروع أي البدء بعملية الاستثمار وبناء المشروع وتحويله إلى واقع. وفي المرحلة

الثانية (مرحلة الاستثمار)، يبدأ رائد الأعمال أو صاحب المشروع بعملية تحويل الفكرة إلى مشروع حقيقي جاهز للتشغيل. وهنا على الريادي إتمام ما يلي (1) اختيار الشكل القانوني المناسب للمشروع وإتمام عمليات التسجيل والترخيص، (2) تحديد مواصفات الموقع واختياره وتهيئته والحصول على التراخيص والموافقات المتعلقة به، (3) إتمام عملية الحصول على التمويل، (4) توفير الأصول الثابتة والاحتياجات الرأسمالية، وشراء مدخلات الإنتاج اللازمة، وتوفير القوى العاملة بمستوياتها المختلفة، (5) إتمام بقية المتطلبات اللازمة للبدء بعملية التشغيل والقيام بعملية التشغيل التجريبي، (6) تحديد المؤسسات التي يمكن أن يستفيد منها المشروع في مراحله الأولى لا سيما تلك التي تقدم الخدمات التمويلية وخدمات الدعم الفني والتي من أهمها حاضنات الأعمال.

على الرغم من أهمية النشاطات والقرارات التي تتضمنها جميع مراحل دورة حياة المشروع الاستثماري، إلا أن إتمام المرحلة الأولى بكفاءة وفعالية يعتبر من أهم مقومات النجاح والاستمرارية. وتكمن المشكلة بعدم امتلاك الكثير من رواد الأعمال والقائمين على المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة للقدرات والمهارات اللازمة لإتمام هذه المرحلة أو أي من المراحل الأخرى.

أما مرحلة التشغيل فتعتبر مرحلة الإنتاج الفعلي، وترتبط هذه المرحلة بما تضمنته الدراسة السوقية (الحصة السوقية والجودة ومواصفات المنتج) والدراسة الفنية (الطاقة الانتاجية والاحتياجات الراسمالية والتشغيلية). وفي هذه المرحلة يبدأ المشروع باستخدام عناصر الإنتاج المختلفة لإنتاج سلعة أو خدمة بمواصفات محددة. وتنطوي مرحلة التشغيل على الكثير من النشاطات أهمها: (1) إدارة عمليات الإنتاج والتسويق والتوزيع، (2) تنظيم الشئون المالية والمحاسبية والإدارية، (3) إدارة الموارد البشرية والتدريب، (4) متابعة السوق وعمليات التزويد وإدارة المخزون، (5) مراقبة جودة الإنتاج وقياس رضا المستهلك، (6) إدارة علاقات المشروع الأمامية والخلفية وعلاقته مع المؤسسات ذات العلاقة. أما المرحلة الأخيرة من مراحل عمر المشروع فهي مرحلة التقييم والتوسع والتطوير. وتبدأ هذه المرحلة بعد السنوات الأولى من عمر المشروع من أجل التعرف على المشكلات التي تواجه المشروع والعمل على تذليلها، ومن أجل بحث فرص التوسع والتطوير. وتنطوي هذه المرحلة على العديد من النشاطات والقرارات أهمها: (1) تحديد معايير تقييم الأداء طويلة الأمد وقصيرة الأمد، (2) تقييم حجم الإنتاج والطاقة الإنتاجية وتقييم حجم السوق الفعلي مقارنة بالحجم المتوقع وبيان الوضع المالي للمشروع، (3) تحديد معوقات العمل ومعوقات النمو وحل المشكلات- إن وجدت، (4) اتخاذ قرارات التوسع الأفقي أو العمودي وتحديد خطوات ونوع وحجم التوسع، وإعداد خطة التوسع أو الاندماج- إن وجدت، (5) البحث عن أسواق جديدة ، (6) وتغيير أساليب وتقنيات الإنتاج والبحث في إمكانية تحسين جودة المنتج.

حاضنات الأعمال من أبرز مرتكزات ومقومات تطوير وتنمية ريادة الأعمال ودعم الابتكار والابداع والتطوير في قطاع المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة بشرط أن يتم تأسيسها واختيار ما تقدمه من خدمات بدقة وأن يتم إدارتها بكفاءة وفاعلية.

وعلى الرغم من أهمية جميع المراحل السابقة، إلا أن العديد من الدراسات تشير إلى أن إتمام المرحلة الأولى من دورة حياة المشروع بكفاءة يعتبر من أهم مقومات النجاح والاستمرارية لهذه المشروعات. لذا، فقد بات حصول رواد الأعمال والقائمين على المشروعات على خدمات الدعم الفني وخدمات تطوير الأعمال مطلباً ملحاً. وفي هذا الإطار، طرحت العديد من الاقتراحات والآليات والحلول التي تزيد من سهولة ممارسة الأعمال وتأسيس وتطوير المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة، ومن أبرز هذه الآليات والحلول إنشاء حاضنات الأعمال التي تعتبر من أبرز مرتكزات ومقومات تطوير وتنمية ريادة الأعمال، ودعم الابتكار والابداع والتطوير في قطاع المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة. وتزداد أهمية حاضنات الأعمال للمشروعات الصغيرة والمتوسطة بشكل عام، وفي الدول النامية بشكل خاص، نتيجة لما تعانيه هذه الدول من تحديات وظروف تؤثر في مستوى الابتكار ونمو واستمرارية المشروعات الريادية الصغرى والصغيرة والمتوسطة. وتناقش هذه الورقة موضوع نشأة حاضنات الأعمال وتعريفها وتطورها وأهدافها وأنواعها ومعايير تقييمها (أنظر الشكل رقم 2).

الشكل رقم (2): دور وأهمية حاضنات الأعمال

ثانياً: نشأة حاضنات الأعمال

نشأة فكرة حاضنات الأعمال نتيجة للسعي الدؤوب لبعض الدول من أجل تقديم خدمات الدعم الفني وخدمات تطوير الأعمال، ونتيجة للاهتمام المتزايد من قبل هذه الدول بتشجيع الإبداع والابتكار وعملية نقل التكنولوجيا، والاقتناع بأهمية ودور المشروعات الصغرى والصغيرة الابداعية الجديدة.

تعد الولايات المتحدة الأمريكية مهد نشوء حاضنات الأعمال، فقد أنشأت أول حاضنة أعمال بالمركز الصناعي لباتافيا

بمدينة نيويورك عام 1959، حيث تم تحويله إلى مركز للأعمال يتم تأجير وحداته وتجهيزاته للراغبين بإقامة مشروعات صغرى وصغيرة مع توفير النصائح والاستشارات والدعم الفني لهم، ثم عمل على تحويل هذا النشاط إلى ما يعرف بالحاضنة، حيث تخرج منه الآلاف من المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة. وبعد النجاح الكبير في هذه التجربة، قامت هيئة المشروعات الصغيرة في عام 1984 بوضع برنامج تنموي يهدف إلى إقامة مزيد من الحاضنات، ثم أنشأت الجمعية الأمريكية لحاضنات الأعمال عام 1985 - وهي مؤسسة خاصة تهدف إلى تنشيط تنظيم صناعة الحاضنات- بهدف مساعدة المشروعات الصغرى والصغيرة في اجتياز المراحل الأولى من دورة حياتها بأمان.

أما في بريطانيا، فقد بدأ الاهتمام بنشاط الحاضنات منذ السبعينات من القرن الماضي، وبعد نجاح هذه الفكرة ساهم الإتحاد الأوروبي في دعم جهودها ونشر تجربتها بكافة الوسائل الممكنة، كما ساهم الإتحاد في تمويلها . وفي الثمانينات أصبحت حاضنات الأعمال الوسيلة الأمثل لتقديم الخدمات اللازمة للمشروعات الاستثمارية لا سيما في المراحل الأولى من عمر المشروع. ومع بداية القرن الحالي، وصل الاهتمام بهذه الحاضنات إلى أعلى مستوياته وبدأت بالانتشار وبشكل سريع، وأصبحت أحد آليات دعم المشروعات الصغرى والصغير والمتوسطة في الدول النامية والمتقدمة على حد سواء.

على الرغم من نقص الإحصاءات والبيانات التي تعكس عدد وتطور حاضنات الأعمال عالمياً وإقليمياً وعلى المستوى القطري، إلا أن الدراسات تشير إلى أن عدد الحاضنات في العالم عام 2013 يزيد عن 8500 حاضنة.

وتشير الإحصاءات المتوفرة إلى عدد حاضنات الأعمال في الولايات المتحدة عام 2012 بلغ حوالي 1250 حاضنة، وهو عدد كبير جداً إذا ما قورن بعددها عام 1980 حيث بلغ عددها 20 حاضنة فقط. وبلغ عدد الحاضنات في بريطانيا حوالي 300 حاضنة وحوالي 900 حاضنة في أوروبا. وتجاوز عدد حاضنات الأعمال العاملة في الصين 1500 حاضنة عام 2014 . وتشير بعض الدراسات إلى أن عدد حاضنات الأعمال في العالم تزيد عن 8500 حاضنة. وتجدر الإشارة إلى ندرة الإحصائيات المتعلقة بعدد حاضنات الأعمال في الكثير من الدول العالم والدول العربية على وجه التحديد، كما أن البيانات المتوفرة لا تعطي صورة شاملة عن طبيعة عملها وتوزيعها والقطاعات التي تغطيها وأدائها. وتنتشر حاضنات الأعمال في العديد من الدول العربية إلا أنها غالباً ما تتركز بحاضنات الجامعات (الحاضنات البحثية) والحاضنات المتخصصة في مجالات معينة مثل الاتصالات والتكنولوجيا.

ثالثاً: مفهوم حاضنات الأعمال

تعود تسمية حاضنات الأعمال بهذا الإسم إلى الحاضنات التي تستخدمها المستشفيات والتي يوضع فيها الأطفال

حديثي الولادة لتوفر لهم المتطلبات اللازمة لاكتمال نموهم ويصبحوا قادرين على مواجهة ظروف ومعطيات الحياة بشكل طبيعي. ويلاحظ وجه الشبه بين النوعين حيث أن بعض المشروعات الصغرى والصغيرة وبعض رواد الأعمال والقائمين على هذه المشروعات بحاجة إلى الرعاية والدعم لا سيما في المراحل الأولى من عمر المشروع. ومن هنا يمكننا القول أن حاضنة الأعمال هي الجهة أو الهيئة التي تتبنى أفكار المبدعين والمبادرين وتوجهها لإنتاج وتقديم منتجات جديدة أو لتطوير سلع أو خدمات قائمة من خلال توفير بيئة عمل مناسبة لهذه المشروعات والقائمين عليها. وتحقق حاضنات الأعمال أهدافها من خلال تقديم العديد من الخدمات والاستشارات الإدارية الفنية والاقتصادية للمشروعات والقائمين عليها، إلى جانب المساعدة في توفير بعض المعدات والمستلزمات. كما تتولى حاضنات الأعمال عملية التشبيك بين المشروعات المحتضنة والمؤسسات ذات العلاقة (مصادر التمويل ومؤسسات الدعم الفني). وعلى الرغم من تعدد التعريفات المستخدمة لحاضنات الأعمال إلا أنها تنطوي على وجود جهة تهتم بتقديم خدمات فنية ومالية وإدارية ولوجستية وتسويقية للمشروعات المحتضنة. لذا عرف البعض حاضنات الأعمال بأنها «منظمات تنموية تحتوي على حزمة متكاملة من الخدمات وتعمل في مجال استقبال ودعم المشروعات الناشئة التي لا تملك كل الوسائل اللازمة لمواجهة متطلبات الإنشاء والتشغيل».

تتركز خدمات حاضنات الأعمال في مرحلة التأسيس ومرحلة التشغيل الأولى من عمر المشروع، وتعتبر الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال جزء من خدمات الدعم الفني أو خدمات تطوير الأعمال التي تقدمها مؤسسات الدعم الفني أو مؤسسات تطوير الأعمال.

وتعرف الجمعية الوطنية الأمريكية لحاضنات الأعمال حاضنات الأعمال بأنها «هيئات تهدف إلى مساعدة المشروعات الناشئة ورجال الأعمال أو رواد الأعمال الجدد، وتوفر لهم الوسائل والدعم اللازمين (الخبرات، الأماكن، الدعم المالي) لتخطي أعباء ومراحل الانطلاق والتأسيس، كما تساعد في عمليات تسويق ونشر منتجات هذه المشروعات». وتعرف حاضنات الأعمال كذلك بأنها «مؤسسات قائمة بذاتها (لها كيانها القانوني) تعمل على توفير جملة من الخدمات والتسهيلات لرواد الأعمال وصغار المستثمرين والقائمين على المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة بهدف مساعدتهم على تجاوز المخاطر التي ترافق مرحلة تأسيس المشروع». ويمكن تعريفها كذلك "بأنها بيئة أو إطار متكامل من المكان والتجهيزات والخدمات والتسهيلات وآليات المساندة والاستشارات والتنظيم مخصصة لمساعدة رواد الأعمال في تأسيس وإدارة وتنمية وتطوير المشروعات الجديدة (الإنتاجية أو الخدمية أو المتخصصة في البحث والتطوير) وحماية ورعاية ودعم هذه المشروعات لمدة محدودة (فترة الاحتضان)، بما يخفف عنهم حدة المخاطر التي قد تواجههم". وإذا ما أردنا التركيز على

طبيعة الخدمات التي تقدمها، فإنه يمكن تعريف حاضنات الأعمال بأنها "مؤسسات صممت خصيصًا لتسريع نمو ونجاح المشروعات الريادية من خلال سلسلة من المصادر والخدمات الداعمة التي تتضمن: المساحة الضرورية، التمويل، التدريب، الخدمات العامة وشبكات الإتصال، أو هي المكان الذي يقوم بتقديم خدمات وخبرات وتجهيزات وتسهيلات للراغبين بتأسيس مشروعات صغيرة تحت إشراف فني وإداري من قبل أصحاب خبرة واختصاص".

تعتبر حاضنات الأعمال وسيلة فعالة وليست هدفاً، الغاية منها مساعدة المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة الجديدة والقائمة، وتوفير فرص النجاح لها من خلال توفير مصادر التمويل وتمكين أصحاب المشروعات وموظفيهم إدارياً وفنياً.

الفرق بين حاضنات الأعمال ومسرعات النمو والأعمال

يستخدم البعض مصطلح مسرعات النمو أو مسرعات الأعمال "Business Accelerators" ومصطلح حاضنات الأعمال "Business Incubators" كمصطلحين يدلان على ذات الشئ، وهذا غير دقيق، حيث أن هناك بعض الاختلافات بينهما وهناك العديد من العناصر التي تميز واحد من الآخر ويجب على رواد الأعمال والقائمين على المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة إدراكها. لقد تم عرض مفهوم حاضنات الأعمال بشكل مفصل في جزء سابق من هذه الورقة، وفيما يلي عرض بسيط عن مسرعات النمو والأعمال. تعتبر مسرّعات النموّ من أبرز آليات وأدوات دعم وتطوير المشروعات الناشئة،وقد ظهر مفهومها في عام 2005، ويقدر عددها حالياً بـ 378 مسرعة حول العالم قامت بدعم 8836 مشروع ناشئ بحجم استثمار يبلغ حوالي 192 مليون دولار أمريكي (حسب تقرير المسرعات العالمي 2015). و تعمل مسرّعات النموّ على تسريع نموّ مشروع ناشئ موجود حالياً (قائم)، وتستقبل مسرّعات النمو مشروعات قائمة من كافة القطاعات والنشاطات، وقد تختار بعض المسرعات التركيز على مجال أو قطاع واحد. وتقدم مسرعات النمو بتقديم مجموعة من الخدمات التي تحتاجها المشروعات القائمة، ومن أكثرها انتشاراً ما يلي: (1) المساعدة إعداد وتنفيذ الخطة التسويقية وتنظيم الحسابات و الإدارة المالية، (2) عقد شراكات حقيقية وتعزيز الروابط الأمامية والخلفية، (3) تقديم خدمات استشارية بيئية ومالية وإدارية وإعداد خطط التوسع والتطوير، (4) توفير استشارات قانونية. وأخيراً، وفي الوقت الذي تركز فيه مسرّعات النموّ عادةً على تنمية الأعمال والتوسّع والتطوير ، تركّز حاضنات الأعمال على ريادة الأعمال والإبتكار والإبداع وتقديم الخدمات خلال مراحل التأسيس والبناء.

مما سبق نستنتج أنه من الصعب الاتفاق على تعريف محدد لحاضنات الأعمال ليشمل كافة أنواع حاضنات الأعمال وبشكل يعكس مستوى ونوعية الخدمات التي تقدمها، وهذا بدوره يؤكد عدم وجود حاضنة أعمال يمكن اعتبارها كنموذج قياسي لحاضنات الأعمال. كما يمكن أن نستنتج أن التعريفات السابقة تعكس وجود أشكال وأنواع عديدة لحاضنات الأعمال استناداً إلى مجموعة من العوامل والمعايير أهمها: (1) الحيز أو المكان الذي تمارس فيه نشاطها (تشغل بعض حاضنات الأعمال مباني كبيرة بينما قد يكون بعضها حاضنات افتراضية)، (2) طبيعة ومستوى الإدارة أو التنظيم، (3) الهدف (إعادة الهيكلة، خلق فرص عمل معينة، تقليل الهجرة واستقطاب الاستثمارات، رعاية الموهوبين)، (4) نوع ومستوى الخدمات التي تقدمها للمشروعات المحتضنة وفترة الاحتضان، (5) مستوى التشبيك وطبيعة الجهات التي ترتبط بها الحاضنات.

رابعاً: أهداف الحاضنات

يتضح من التعريفات السابقة لحاضنات الأعمال إلى أن مبررات إنشاء هذه الحاضنات هو دعم ريادة الأعمال وتطوير الأفكار الاستثمارية وتيسير عملية تحويلها إلى مشروعات استثمارية حقيقية من خلال تقديم كافة أشكال الدعم الموجه لرواد الأعمال أو القائمين على المشروعات أو للمشروع نفسه خلال مرحلة التأسيس ومراحل التشغيل الأولى، وعليه، يمكن القول أن الهدف الرئيسي هو دفع عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية وزيادة مساهمة القطاع الخاص في التنمية. وعلى وجه التحديد، تهدف حاضنات الأعمال إلى:

1. توفير بيئة عمل مناسبة لنمو المشروعات الريادية الصغرى والصغيرة، سواء كانت هذه المشروعات ذات قدرات كبيرة بحيث تساهم في رفع نسبة الإكتفاء الذاتي وزيادة الناتج المحلي وتقليل المستوردات وزيادة الصادرات أو كانت ذات قدرة متواضعة وأثر متواضع يتمثل بخلق عدد من فرص العمل المستحدثة.
2. تقليل تكاليف تأسيس المشروعات الصغيرة وزيادة فرص نجاح هذه المشروعات.
3. حماية الملكية الفكرية.
4. المساهمة الفاعلة في توظيف نتائج البحث العلمي والابتكارات والإبداعات من خلال المساعدة في تحويلها إلى مشروعات حقيقية قادرة على الإنتاج والنمو والاستمرار.
5. خلق وتفعيل قنوات اتصال بين أصحاب المشروعات المحتضنة والجهات ذات العلاقة من أجل تعزيز مستوى استفادتهم من الخدمات التي تقدمها هذه الجهات.
6. تقديم حزمة متكاملة من الخدمات التي من شأنها تنمية مهارات وقدرات رواد الأعمال والقائمين على المشروعات وتعزيز الحصة السوقية لمشروعاتهم.
7. المساهمة في تعزيز الروابط الأمامية والخلفية بين المشروعات الصغيرة فيما بينها من ناحية وبينها وبين المشروعات الكبيرة من ناحية أخرى.
8. المساهمة في حل المشكلات التي تواجه رواد الأعمال والمشروعات الصغيرة وتقليل المخاطر المرافقة لمرحلة تأسيس وبناء وتشغيل المشروع.

بينت إحدى الدراسات في دول الاتحاد الأوروبي حول تقييم دور ومساهمة الحاضنات أن نسبة نجاح المشروعات المحتضنة تصل إلى 88 % في حين أنها في المشروعات غير المحتضنة تبلغ 50 % فقط.

ولمزيد من التحليل وإضافة إلى ما سبق ذكره من أهداف، فإنه يمكن الإشارة أهداف هذه الحاضنات على مستوى المشروعات المحتضنة وعلى مستوى الاقتصاد ككل. فعلى مستوى رواد الأعمال والمشروعات الناشئة، تهدف حاضنات الأعمال إلى: (1) تقليل المخاطر والتكاليف المرتبطة بالمراحل الأولى من عمر المشروع، (2) تقليل الفترة الزمنية اللازمة لتأسيس المشروع والبدء بالإنتاج، (3) المساهمة في إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل الفنية والمالية والإدارية والقانونية التي تواجه المشروع، (4) مساعدة المشروعات تطوير منتجاتها أو تقديم منتجات جديدة أو الدخول في مجالات نشاطات وقطاعات جديدة، (5) دعم التعاون والتنسيق بين مختلف المشروعات المحتضنة من أجل تعزيز الروابط الأمامية والخلفية،(6) التشبيك بين المشروعات من جهة ومؤسسات التمويل ومؤسسات الدعم الفني من جهة أخرى، (7) المساعدة في إعداد وتنفيذ الخطط التسويقية وتعزيز فرص الوصول إلى الأسواق، والوصول إلى المعلومات اللازمة بأقل التكاليف.

يجب أن تنسجم أهداف حاضنات الأعمال مع أهداف استراتيجية تنمية المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة وأهداف الخطة الاقتصادية الكلية، وعليه فإن نجاح حاضنات الأعمال في تحقيق أهدافها المتعلقة بالمشروعات المحتضنة يؤدي إلى تعظيم الدور الاقتصادي والاجتماعي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة.

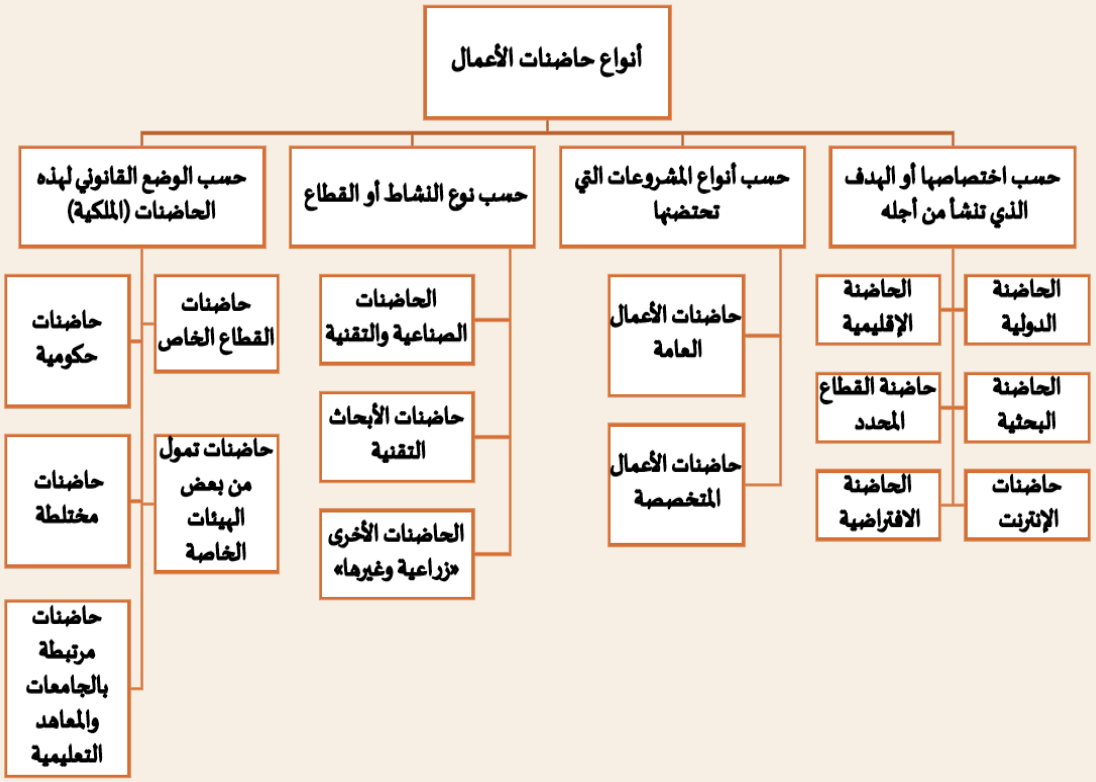
أما على المستوى الكلي، فتهدف إلى : (1) زيادة الإنتاج ورفع معدل الدخل الفردي والمستوى المعيشي، (2) المساهمة في إصلاح الاختلالات التي يعاني منها سوق العمل وتشجيع فكر وثقافة العمل الحر والعمل لحساب النفس والتوظيف الذاتي وخلق فرص العمل لذوي الكفاءات والمواهب من الرياديين، (3) المساهمة في تحسين وضع الموازنة العامة والميزان التجاري وميزان المدفوعات وزيادرة الاستثمار المحلي، (4) زيادة عدد المشروعات وتشجيع المشروعات القائمة على التكنولوجيا الحديثة،(5) تدعيم جهود التعاون والتنسيق بين القطاع الخاص والجامعات ومراكز البحث والتطوير والهيئات الحكومية، ونقل التقنية من الجامعات ومراكز الأبحاث وتبنيها للأغراض التجارية.

خامساً: أنواع حاضنات الأعمال

تختلف أنواع الحاضنات باختلاف المهام التي تسعى إلى تنفيذها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها. كما تختلف هذه الأنواع وفقاً للمعيار المستخدم في تصنيفها . ويمكن تصنيف حاضنات الأعمال حسب الوضع

القانونية والملكية، وحسب القطاع و حسب المشروعات المحتضنة والفئة المستهدفة ، وحسب النشاط. وتقسم حاضنات الأعمال حسب معيار الوضع القانوني والملكية إلى: (1) حاضنات حكومية وهي حاضنات لا تهدف إلى الربح وتمول من قبل الحكومة، و تهدف بشكل رئيسي إلى تعزيز جهود التنمية الاقتصادية وتنمية المجتمعات المحلية، ويشكل هذا النوع ما لا يقل عن 75% من إجمالي الحاضنات العاملة في العالم. (2) حاضنات القطاع الخاص وهي حاضنات استثمارية ربحية، يتولى تمويلها القطاع الخاص (أفراد وشركات). (3) حاضنات مختلطة وهي حاضنات يشترك في تمويلها القطاعين العام والخاص ولكن يمكن في حالات معينة أن يكون تمويل إنشاء الحاضنات من قبل الحكومة، بينما يوفر القطاع الخاص الاستشارات وبناء القدرات وخدمات تطوير الأعمال، بالإضافة إلى تمويل المشروعات التي يتم احتضانها. (4) حاضنات تمول من بعض الهيئات الخاصة مثل الجمعيات والمؤسسات الدولية أو غرف التجارة والصناعة. (5) حاضنات مرتبطة بالجامعات والمعاهد التعليمية.

الشكل رقم (3): أنواع حاضنات الأعمال



ملاحظة: هناك تقسيمات وتسميات أخرى لأنواع الحاضنات تستخدم من قبل الباحثين والمتخصصين في هذا المجال.

أما على أساس النشاط أو القطاع الذي تستهدفه حاضنات الأعمال، فيمكن تقسيمها إلى: (1) الحاضنات الصناعية والتقنية (التكنولوجية) حيث تساهم هذه الحاضنات في تطوير وتحديث المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة حيث تعتبر مكاناً مناسباً لنموها وتطورها من خلال قدرتها على تبني آلية مناسبة لتطبيق نتائج البحوث العلمية والابتكارات ونقل وتوطين التكنولوجيا. (2) حاضنات الأبحاث التقنية و يطلق عليها في معظم دول العالم بإسم متنزهات العلوم أو الحدائق التكنولوجية وهي تعمل على تهيئة الإمكانيات والظروف المناسبة لذوي الخبرات والمؤهلين لتمكنهم من تنمية أفكارهم، حيث ترتبط هذه الحاضنات بفكر الاختراع والاكتشاف والاستحداث. (3) حاضنات القطاع المحدد مثل حاضنات الأعمال الزراعية، حاضنات تربية الحيوانات. وحاضنات صناعة البرمجيات أو الصناعات الهندسية، و حضانة الأعمال السياحية. حضانة الأعمال الخاصة بالإعلام، حضانة الأعمال الطبية وغيرها. وتصنف بعض الدراسات حاضنات الأعمال حسب المشروعات المستهدفة وأنواع المشروعات التي يمكن احتضانها إلى: (1) حاضنات الأعمال العامة وهي تدعم جهود التنمية الاقتصادية الشاملة للمنطقة التي تتواجد فيها، بحيث تتقدم خدماتها للمشروعات الصغيرة والمتوسطة عامة، قد تنشأ لخدمة قطاع محدد ثم تتحول إلى حاضنة عامة. (2) حاضنات الأعمال المتخصصة وهي التي تعنى بصفة خاصة بتنمية بعض الجوانب الاقتصادية للمنطقة التي تتواجد فيها، من خلال إعادة الهيكلة الصناعية للمنطقة أو تشجيع صناعات معينة فيها، أو خلق فرص وظيفية لتخصصات مرغوبة أو لفئات محددة من الباحثين فيها عن العمل، أو لاستقطاب استثمارات من نوع خاص إليها. ومن الأمثلة عليها حاضنات متخصصة في أعمال المرأة وحاضنات لاستيعاب المتقاعدين وذوي الاحتياجات الخاصة.

هناك تقسيمات وأنواع كثيرة لحاضنات الأعمال تم استحداثها من قبل الجهات المنفذه لهذه الحاضنات أو من قبل المتخصصين والباحثين في هذا المجال. وعلى الرغم من تعدد أنواع وتسميات حاضنات الأعمال، وعلى الرغم من اختلاف المشروعات والقطاعات المستهدفة، إلا أن حاضنات الأعمال تتشابه في الأهداف العامة وطبيعة الخدمات التي تقدمها. أختلاف الفئات المستهدفة ينعكس على طبيعة وجودة الخدمات التي تقدمها الحاضنة.

بالإضافة إلى الأصناف الرئيسية السابقة، فإنه يمكن تقسيم حاضنات الأعمال إلى: (1) حاضنة أعمال اقليمية ويغطي هذا النوع من الحاضنات منطقة جغرافية معينة بهدف تنميتها، وتعمل على استخدام الموارد المحلية عن طريق استثمار الطاقات البشرية العاطلة في هذه المنطقة، أو خدمة أقليات معينة أو شريحة معينة من المجتمع مثل النساء.(2) الحاضنة الدولية: تعمل هذه الحاضنات على استقطاب رأس المال الأجنبي وإدارة عمليات نقل التكنولوجيا، كما تهدف إلى تشجيع عمليات التصدير

إلى الخارج. (3) الحاضنة الإفتراضية: وهي حاضنات بدون جدران، وتقدم هذه الحاضنات جميع الخدمات المتعارف عليها باستثناء الإيواء أو الأماكن، وتعد مراكز تنمية المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة بالغرف التجارية والصناعية مثالاً على هذا النوع من الحاضنات. (4) حاضنات الإنترنت: وهي مؤسسات تهدف إلى مساعدة المشروعات العاملة في مجال الإنترنت، وتعود ريادة حاضنات الإنترنت إلى ديفيد ويثرول الذي أسس حاضنة CMGI سنة 1995، وبيل غروس الذي أسس حاضنة Idéal LAB سنة 1996. وتجدر الإشارة هنا إلى أن تنوع حاضنات الأعمال وتخصص بعضها في مجالات وقطاعات معينة قد يزيد من أثر هذه الحاضنات وفعالية الخدمات التي تقدمها. فعلى سبيل المثال، تعتبر حاضنات الأعمال الزراعية الأقدر على تقديم ما تحتاجه المشروعات الزراعية الناشئة مقارنة بالحاضنات العامة التي تقدم خدماتها لكافة قطاعات الإنتاج الصناعي والزراعي والخدمي.

سادساً: الخدمات التي تقدمها الحاضنات

تقدم حاضنات الأعمال حزمة متكاملة ومترابطة من الخدمات المتنوعة والمتعددة، حيث تمكن هذه الخدمات المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة من النمو والاستمرار في المراحل الأولى من دورة حياة المشروع، والتوسع في المراحل المتقدمة. وقد تختلف الخدمات المقدمة بشكل بسيط من حاضنة إلى أخرى أو من مشروع إلى آخر نتيجة لاختلاف نشاط ونوع الحاضنة، إضافة إلى اختلاف احتياجات المشروعات المحتضنة من هذه الخدمات. وعلى وجه التحديد، تقدم حاضنات الأعمال مجموعة من الخدمات أهمها الخدمات الإستشارية بأنوعها المختلفة، وخدمات السكرتاريا والمعلومات، خدمات بناء القدرات والتدريب، إضافة إلى مجموعة أخرى من الخدمات العامة. ويبين الشكل رقم (4) مجموعة من الخدمات الاستشارية التي يمكن أن تقدمها الحاضنات لرواد الأعمال والمشروعات المحتضنة.

الشكل رقم (4): الخدمات الاستشارية التي تقدمها حاضنات الأعمال لرواد الأعمال والمشروعات المحتضنة

الأفكار الاستثمارية وتطويرها	إعداد دراسات الجدوى وخطط العمل	استشارات تتعلق بتحسين جودة المنتجات	الاستشارات التسويقية	استشارات إدارية ومحاسبية ومالية
الاستشارات القانونية	استشارات في مجال تنمية الموارد البشرية والتوظيف	استشارات في مجال حماية الملكية الفكرية	استشارات في مجال الحصول على التمويل	تطوير المنتجات والتسعير وإدارة المنتج
استشارات في مجال البيئة	استشارات تتعلق بالتوزيع وإدارة المخزون	استشارات في مجال ضبط التكاليف والمنافسة	حل المشكلات	والتعامل مع التطورات المحلية والاقليمية المؤثرة

أمـــا فيمـــا يتعـــلق بخـــدمـــات السكرتـــاريا والمعلـومات فتشمـل خـدمات تدريب الكوادر الإدارية اللازمة وتوفير أجهزة الحاسوب والبرامج اللازمة، هذا بالإضافة إلى أعمال التصوير والطباعة وخـدمـات الهـاتف والفـاكس والإنتـرنت ومعـالجـة النصـوص وواجبـات موظـف الإستقبـال، وحفـظ الملفـات واستقبـال وتنظيـم المراسـلات والمكالمـات التليفونيـة وغيـرها. وفيمـا يتعـلق بخـدمات بنـاء القـدرات والتـدريب، تعمـل حاضنـات الأعمـال عـلى تـدريـب رواد الأعمـال والقائمين على المشروع والعاملين فيها وذلك وفقاً للإحتياجات التدريبية لكل فئه. أما الخدمات العامة فتشمل توفير المكاتب وأماكن التخزين ونظام وآلية للعلاقات العامة والاشتراك في المؤتمرات والمعارض العالمية وتوفير خدمات الصيانة، وكذلك المساعدة في الحصول على التمويل و الحصول على خدمات إضافية من الخدمات التي تقدمها مؤسسات الـدعم الفنـي المعنيـة بتطوير المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة، والوصول إلى الاسواق والمعلومات (أنظر الشكل رقم 5).

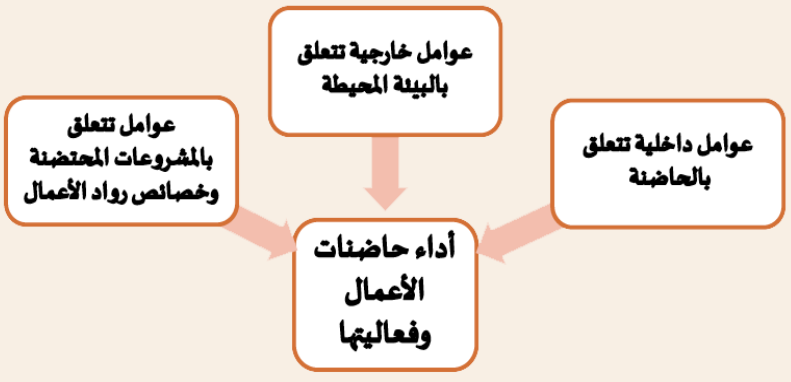
الشكل رقم (5): الخدمات العامة التي تقدمها حاضنات الأعمال لرواد الأعمال والمشروعات المحتضنة

سابعاً : محددات أداء حاضنات الأعمال

تمارس حاضنات الاعمال بأنواعها وأحجامها المختلفة نشاطاتها المختلفة في إطار النشاط الاقتصادي الكلي وفي ظل ما ينجم عن التطورات الاقتصادية الإقليمية والدولية. ويتأثر أدائها تبعاً للفئة المستهدفة وقدراتها وجاهزيتها وتوزيعها الجغرافي وخصائصها الأخرى. كما يتأثر أداء الحاضات بمدة سهولة ممارسة أنشطة الأعمال وبمدى تكامل وشمولية المؤسسات الاعية والداعمة لهذه الحاضنات والمشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة المحتضنة. وعليه، نخلص إلى أن هناك عوامل كثيرة تؤثر في أداء حاضنات الأعمال ومستوى النجاح الذي تحققه هذه الحاضنات، وقد تكون هذه العوامل داخلية تتعلق بالحاضنة (نوعها وإدارتها وقدراتها المالية والبشرية) أو عوامل خارجية (قطرية وإقليمية ودولية) أنظر الشكل (6). وتشمل العوامل الداخلية ما يلي:

(1) طبيعة ونوع ومستوى شمولية الخدمات التي تقدمها الحاضنة، فإذا قدمت الحاضنة ما هو مفيد فإنها ستستمر وتنمو . أما إذا فقدت الحاضنات قدرتها على تقديم ما هو مفيد فإنها تكون قد فقدت مبررات وجودها وهو الطلب الحقيقي والفعال على خدماتها. (2) سلامة ودقة معايير وآليات وشروط الاحتضان واستقطاب المشروعات التي سيتم احتضانها. (3) مستوى الدعم المقدم من القطاع الخاص ومساهمة للقطاع الخاص في الإدارة والإشراف على مثل هذه الحاضنات. (4) مستوى الإبداع والابتكار في إدارة وتشغيل الحاضنة. (5) مدى توفر المعلومات والدقة عند اتخاذ قرار إنشاء الحاضنة. (6) أن تكون دراسة الجدوى لإنشاء الحاضنة قد تمت بطريقة علمية مدروسة. (7) توفر خدمات مساندة من الجهات ذات العلاقة سواء كانت حكومية أو غير حكومية.

الشكل رقم (6): العوامل التي تؤثر في أداء حاضنات الأعمال



يتأثر أداء وفعالية حاضنات الأعمال بمجموعة من العوامل الداخلية التي تتعلق بالحاضنة، ومن أهمها أسلوب إدارتها ونظام التشغيل ومستوى الخدمات المقدمة وشموليتها وشروط الاحتضان وجدية رواد الأعمال وقدراتهم، كما يتأثر أدائها بمجموعة من العوامل الخارجية أهمها بيئة الأعمال، وتوفر التمويل، وتوفر الخبرات، وتعاون الجهات ذات العلاقة ومستوى التشبيك، توفر البيانات، والاستقرار الاقتصادي والاجتماعي.

أما العوامل الخارجية التي تؤثر في أداء حاضنات الأعمال ومستوى نجاحها فإنها تشمل العوامل التالية: (1) توفر مصادر التمويل الملائمة لتمويل المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة وأنشطتها (جانب العرض)، وأن يكون لهذه المشروعات القدرة على الاقتراض (جانب الطلب)، وهذا بدوره يتطلب توفر قطاع مالي ومصرفي متطور ويحتوي على خدمات وأدوات تمويلية مناسبة تنسجم وتلبي الإحتياجات التمويلية للمشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة المحتضنة. (2) توفر العمالة الماهرة والمدربة اللازمة لتشغيل وإدارة الحاضنات بحيث تساعد في تحقيق أهدافها بكفاءة وبأقل التكاليف. (3) توفر البنية التحتية المناسبة من المواصلات والاتصالات وشبكة الطرق وسهولة الوصول إلى هذه الخدمات وبأقل التكاليف الممكنة. (4) توفر الحد الأدنى من ثقافة ريادة الأعمال والثقافة المصرفية والإئتمانية سواء على المستوى الفردي (المشروعات المحتضنة والقائمين عليها) أو مستوى المجتمع. (5) سهولة ممارسة الأعمال وسهولة الإجراءات. (6) توفر المواد الخام الطبيعية المتميزة والموقع الجغرافي المناسب. (7) مستوى التعاون والتشبيك بين الجهات ذات العلاقة بشكل يدعم نشاطات حاضنات الأعمال. (8) الاستقرار الاقتصادي على المستوى الكلي والقطاعي.

وقد ناقشت بعض الدراسات العملية التطبيقية محددات أداء هذه الحاضنات، وخلصت إلى مجموعة من العوامل التي تساعد في نجاح حاضنات الأعمال ورفع معدلات أدائها، ومن هذه العوامل ما يلي: (1) ضرورة وجود جهات راعية لفكر ريادة الأعمال ولنشاط وثقافة حاضنات الأعمال، على أن يتوفر لديها القدرات المالية والفنية. (2) اختيار الموقع المناسب الذي يراعي توزيع وخصائص المشروعات المحتضنة ويساعد في إنجاح الحاضنة. ويجب أن يكون الموقع مجهز بصورة متكاملة وكافية يمكنها من تقديم خدمات نوعية وبكفاءة عالية. (3) وجود فريق إداري متميز يتمتع بخبرة عالية ومتميزة. (4) الدقة في وضع شروط الإحتضان (حسب نوع الحاضنة وطبيعة الخدمات التي تقدمها وخصائص الفئات المستهدفة) والموضوعية في اختيار المشروعات المحتضنة. (5) تقديم خدمات على درجة عالية من الكفاءة والجودة والتميز . (6) تقيم أثر الحاضنة بشكل مستمر لضمان أفضل أداء والمحافظة على سمعة الحاضنة وخلق هوية مؤسسة لها يساعدها في تسويق منتجاتها. (7) المراقبة

المستمرة لأداء الحاضنة وتقييم عملها بشكل دوري وذلك للوصول إلى مفهوم الاستدامة والاستمرارية. (8) الاستفادة من أفضل الممارسات المحلية والإقليمية والدولية في المجال الذي تعمل فيه الحاضنة. (9) مواكبة احتياجات المشروعات المحتضنة ومتابعة التطورات العلمية والاقتصادية والاجتماعية التي تؤثر في أداء الحاضنة ومستوى فعاليتها في تقديم خدماتها. وإضافة للعوامل والمحددات السابقة، ركزت بعض الدراسات على أبرز عوامل اخرى قد تساهم في تحسين أداء حاضنات الأعمال، ومن أهمها: (1) عوامل تتعلق بكفاءة مدير الحاضنة وقدرته على إدارتها بشكل فعال. (2) علاقة الحاضنة وترابطها مع المجتمع المحيط (مستوى التشبيك) ومدى الدعم والتشجيع الذي تتلقاه وهذا يعتمد على سرعة اندماج الحاضنة في المجتمع أو المنطقة المحيطة، وسهولة اجتذاب الموارد والشركاء. (3) المتابعة الجيدة للمشروعات المحتضنة خلال فترة الاحتضان وبعد الخروج من الحاضنة (خدمات ما بعد الاحتضان). (4) مستوى إدراك رواد الأعمال والقائمين على المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة بأهمية الحاضنات وبالمكاسب التي سوف تقدمها الحاضنات. (5) وجود حاضنات تعمل ضمن نطاق عمل وفكر القطاع الخاص. (6) وجود تشريعات منظمة لنشاط الحاضنات.

ثامناً: طرق تقييم أداء حاضنات الأعمال

يرتكز تقييم أداء حاضنات الأعمال على مدى مساهمتها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ويمكن قياس أداء الحاضنات بواسطة مجموعة من المؤشرات الكمية التي يبينها الشكل رقم (7). وإضافة لهذه المعايير الرئيسية، يشير المتخصصون إلى معايير كمية أخرى يمكن استخدامها لتقييم أداء حاضنات الأعمال بأنواعها وأحجامها المختلفة بشرط توفر البيانات والمعلومات اللازمة. ومن أبرز هذه المعايير: (1) عدد الوظائف المباشرة في الحاضنة، وعدد الوظائف التي استحدثتها المشروعات المحتضنة سواء خلال مرحلة الاحتضان أو بعدها. (2) النشاطات الاقتصادية التي يتم استحداثها عن طريق المشروعات التي تتخرج من الحاضنة. (3) حجم الاستثمارات المحلية والحكومية الناجمة عن نشاط الحاضنة. (4) رضا المشروعات المحتضنة والقائمين عليها وذلك من خلال نتائج المسوح الميدانية وتقييم المستفيدين من الحاضنة لجودة وفائدة الخدمات المقدمة لهم. (5) تأثير الحاضنة على قطاع المالية العامة وحجم الضرائب والمدفوعات التي يؤديها أصحاب المشروعات المحتضنة والمشروعات التي تخرجت منها. (6) حجم وقوة التغيرات التي نتجت عن الحاضنات في السياسة الحكومية نحو دعم القطاع الخاص وإقامة المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة الجديدة، وتقاس بعدد القوانين والمحفزات وبرامج التمويل المتخصصة التي تضعها الحكومة وتقوم بتنفيذها فعلاً.

الشكل رقم (7): أبرز المعايير الكمية لتقييم أداء حاضنات الأعمال

ونظرا لكون المعايير السابقة هي معايير كمية ولا تضمن بالضرورة نوعية عالية من الخدمات، كان لا بد من الاعتماد على مجموعة أخرى من المؤشرات التي يمكن أن تستخدم لقياس نوعية الخدمة المقدمة وكفاءة تقديم هذه الخدمات. ومن أبرز هذه المعايير والمؤشرات ما يلي: (1) الخبرة العملية لإدارة الحاضنة ومهارات وقدرات العاملين فيها وخصائصه. (2) مدى التخصص في تقديم الخدمات (فئة مستهدفة محددة، قطاع محدد، نشاط محدد، خدمة محددة). (3) مستوى البنية التحتية القانونية والتشريعات التي تنظم عمل حاضنات الأعمال وتراقب الأداء والجودة. (4) مستوى التنوع في خدمات ما بعد التخرج من الحاضنة. (5) سمعة الحاضنة ورضا المستهلك. (6) توفر خطة عمل واضحة ودقيقة للحاضنة قابلة للتنفيذ. (7) مدى انسجام الخدمات المقدمة مع الاحتياجات الفعلية للمشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة. (8) سعر وتكلفة الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال. (9) مدى تأثير الخدمات على أداء المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة وذلك بالاعتماد على نتائج تقييم الأثر. (10) مدى احترام حاضنة الأعمال لسرية البيانات الخاصة بالمشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة ومحافظتها على حقوق الملكية الفكرية. (11) مدى تطور الخدمات المقدمة وتجددها بما يتلاءم مع احتياجات المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة المتغيرة.

تاسعاً: الخلاصة

وخلاصة القول، تلعب مؤسسات الدعم الفني عامة وحاضنات الأعمال بشكل خاص دوراً بارزاً في دعم ريادة الأعمال وجهود تنمية وتطوير المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة وذلك من خلال ما تقدمه من خدمات نوعية تساعد على توفير الوقت والجهد، وتساعد في التغلب على الكثير من التحديات التي تواجه هذه المشروعات بمختلف مراحل نموها وتطورها ومختلف قطاعاتها الانتاجية. وتعتبر حاضنات الأعمال الآلية الأنسب لتقديم أكبر حزمة من خدمات الدعم الفني وخدمات تطوير الأعمال لفئة المشروعات الناشئة التي تحتاج إلى الدعم والمساندة من أجل

تحويل الفرص الاستثمارية الكامنة إلى مشروعات حقيقية، ومن أجل تشغيل هذه المشروعات بكفاءة وفاعلية. ومما يعزز أهمية حاضنات الأعمال ودورها التنموي تنوع أنواعها وانتشارها الجغرافي وتنوع الخدمات التي تقدمها هذه الحاضنات. ولكن، لا بد من الإشارة إلى أن استمرارية هذه الحاضنات في تقديم خدماتها بكفاءة يحتاج إلى استمرارية الموارد المالية، ووضوح شروط الاحتضان ورشادة عملية اختيار المشروعات المحتضنة، كما تحتاج إلى إدارة متخصصة مدرجة لأهمية هذه الحاضنات وخصوصيتها وخصوصية الفئات المستهدفة. بالإضافة إلى ما سبق، يجب العمل على تحديد معايير تقييم أداء هذه الحاضنات وإجراء التقييم بشكل دوري من أجل تصحيح أية اختلالات في العمل مما يساعد في تطوير العمل وتحقيق الأهداف المرجوة (أنظر الشكل 8).

الشكل رقم (8): أهمية تحديد المعايير لتقييم أداء حاضنات الأعمال

هناك حاجة ملحة لوجود استراتيجيات وطنية شاملة لتنمية ريادة الأعمال وتطوير المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، بحيث تضمن مقومات نجاح الجهود الحكومية وغير الحكومية الرامية على تنمية هذاالقطاع، كما تضمن توفر مقومات نجاح وفاعلية نشاط حاضنات الأعمال.

الشكل رقم (9): أهمية نجاح حاضنات الأعمال

وأخيراً، إن نجاح الجهود الرامية لدعم ريادة الأعمال والمشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة يدعم التوجهات الحالية للعديد من الدول نحو التنويع الاقتصادي (تنويع الانتاج وتنويع الدخل) وتعزيز دور القطاع الخاص في التنمية (أنظر الشكل رقم 9).

لذا، فقد بات من الضروري وضع استراتيجيات وطنية لتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة تشتمل على آليات تفعيل دور حاضنات الأعمال، وتنظم جهود حاضنات الأعمال وتساعد في وصولها إلى أفضل النتائج. وهذا يحتاج إلى بيئة استثمارية جاذبة، وتوفر التمويل اللازم، وسهولة الوصول إلى المعلومات والأسواق، إضافة إلى توفر التشريعات الملائمة، وجهود أكبر لنشر ثقافة ريادة الأعمال والثقافة المصرفية والاستثمارية وزيادة مستوى التوجه نحو العمل الحر والعمل لحساب النفس. إن تحقيق ما سبق يحتاج إلى منظومة متكاملة - من المؤسسات التمويلية وغير التمويلية، الحكومية وغير الحكومية- تتصف بالتكامل وشمولية الخدمات وارتفاع مستويات التنسيق والتشبيك فيما بينها، وهذا كله واحد من أبرز محتويات أية استراتيجية لتنمية وتطوير ريادة الاعمال والمشروعات الصغيرة والمتوسطة. وفي مجال الحديث عن التجارب العربية في مجال حاضنات

الأعمال، يمكننا القول أن العديد من الدول قد حققت نجاحات كبيرة في هذا المجال، إلا أن انتشار فكر حاضنات الأعمال وعددها ما زال دون المستوى المطلوب في الكثير من الدول. وسيتم عرض تجارب الدول العربية في مجال حاضنات الأعمال بمختلف أنواعها ضمن إصدارات جسر التنمية التي ينشرها المعهد العربي للتخطيط.

المراجع العربية

أنور العزام وصباح موسى (2010)، تأثير استخدام حاضنات الأعمال في إنجاح المشاريع الريادية في الأردن، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (83).

حسين رحيم (2001)، المؤسسات الحاضنة وشركات رأس المال المخاطر كآليتين لدعم وتنمية الصناعات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول "تأهيل المؤسسة الاقتصادية وتعظيم مكاسب الاندماج في الحركية الاقتصادية الدولية"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.

عاطف الشبراوي إبراهيم (2007)، حاضنات الأعمال، مفاهيم مبدئية وتجارب عالمية، دار العلوم . للنشر والتوزيع، مصر.

عبد الرحمن بن عبد العزيز مازي (2002)، دور حاضنات الأعمال في دعم المنشآت الصغيرة، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات ندوة "واقع ومشكلات المنشآت الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها"، الغرفة التجارية والصناعية بالرياض، المملكة السعودية.

عبد العزيز بن عثمان التويجري (2008)، حاضنات الأعمال مفاهيم مبدئية وتجارب عالمية،المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة ، إيسيسكو، الرياض.

عبد الله الهاجري (غير محدد)، دور حاضنات الاعمال في التنمية الصناعية في دولة الكويت»، الهيئة العامة للصناعة، دولة الكويت.

علي سماي (2010)، دور الحاضنات التكنولوجية في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أبحاث اقتصادية وإدارية – العدد رقم 7.

عوني الشكري (2012)، التجربة الفمسطينية في حاضنات الأعمال و دورها في تنمية أعمال جديدة لمشباب، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر الشباب والتنمية في فمسطين: مشكلات وحلول، كلية التجارة بالجامعة الإسلامية، دولة فلسطين.

غرفة صناعة الأردن (2010)، خدمات تطوير الأعمال: تجارب دولية، عمان، الأردن.

مدينة الملك عبدالعزيز للعلوم التقنية (2011)، مسرعات نمو الأعمال وحاضنات الأعمال، المكلة العربية السعودية. بحث مقدم إلى الملتقى الدولي بعنوان: "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية "المقام في جامعة سعد دحلب –البليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، خلال الفترة 18-19 مايو 2011.

نبيل محمد الشلبي (2004)، دور المشروعات الصغيرة في دعم الإبداع العربي، مجلة آفاق اقتصادية، العدد 97، جامعة دبي، الإمارات العربية المتحدة، ص 123-124.

المراجع الانجليزية

Emhamad Elmansori , (2014)," Business incubators in the Arab World Comparative study of Jordan and UAE business incubators ", World Journal of Science, Technology and Sustainable Development, Vol. 11 Iss 4 pp. 282 - 293

Magableh, I & Kharabsheh, R. (2011), "Employability of Graduates: Role of SMEs and Alternative Curriculums", European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, issue 34, 2011.

Magableh, I2010)). Obstacles of Success of Technology Parks: The Case of Jordan. A paper presented in the 11th European Conference on Knowledge Management held in 2nd & 3rd, Portugal.

Magableh, I. (2009), "Economics of Microfinance and SMEs in Jordan", VDM Verlag Publishing Company, Germany.

قائمة إصدارات ((جسر التنمية))

العنوان	المؤلف	رقم العدد
مفهوم التنمية	د. محمد عدنان وديع	الأول
مؤشرات التنمية	د. محمد عدنان وديع	الثاني
السياسات الصناعية	د. أحمد الكواز	الثالث
الفقر: مؤشرات القياس والسياسات	د. علي عبدالقادر علي	الرابع
الموارد الطبيعية واقتصادات نفاذها	أ. صالح العصفور	الخامس
استهداف التضخم والسياسة النقدية	د. ناجي التوني	السادس
طرق المعاينة	أ. حسن الحاج	السابع
مؤشرات الأرقام القياسية	د. مصطفى بابكر	الثامن
تنمية المشاريع الصغيرة	أ. حسّان خضر	التاسع
جداول المخلات المخرجات	د. أحمد الكواز	العاشر
نظام الحسابات القومية	د. أحمد الكواز	الحادي عشر
إدارة المشاريع	أ. جمال حامد	الثاني عشر
الاصلاح الضريبي	د. ناجي التوني	الثالث عشر
أساليب التنبؤ	أ. جمال حامد	الرابع عشر
الأدوات المالية	د. رياض دهال	الخامس عشر
مؤشرات سوق العمل	أ. حسن الحاج	السادس عشر
الإصلاح المصرفي	د. ناجي التوني	السابع عشر
خصخصة البنى التحتية	أ. حسّان خضر	الثامن عشر
الأرقام القياسية	أ. صالح العصفور	التاسع عشر
التحليل الكمي	أ. جمال حامد	العشرون
السياسات الزراعية	أ. صالح العصفور	الواحد والعشرون
اقتصاديات الصحة	د. علي عبدالقادر علي	الثاني والعشرون
سياسات أسعار الصرف	د. بلقاسم العباس	الثالث والعشرون
القدرة التنافسية وقياسها	د. محمد عدنان وديع	الرابع والعشرون
السياسات البيئية	د. مصطفى بابكر	الخامس والعشرون
اقتصاديات البيئة	أ. حسن الحاج	السادس والعشرون
تحليل الأسواق المالية	أ. حسّان خضر	السابع والعشرون
سياسات التنظيم والمنافسة	د. مصطفى بابكر	الثامن والعشرون
الأزمات المالية	د. ناجي التوني	التاسع والعشرون
إدارة الديون الخارجية	د. بلقاسم العباس	الثلاثون
التصحيح الهيكلي	د. بلقاسم العباس	الواحد والثلاثون
نظم البناء والتشغيل والتحويل B.O.T	د. أمل البشبيشي	الثاني والثلاثون
الاستثمار الأجنبي المباشر: تعاريف	أ. حسّان خضر	الثالث والثلاثون
محددات الاستثمار الأجنبي المباشر	د. علي عبدالقادر علي	الرابع والثلاثون
نمذجة التوازن العام	د. مصطفى بابكر	الخامس الثلاثون
النظام الجديد للتجارة العالمية	د. أحمد الكواز	السادس الثلاثون
منظمة التجارة العالمية: إنشاؤها وآلية عملها	د. عادل محمد خليل	السابع والثلاثون
منظمة التجارة العالمية: أهم الإتفاقيات	د. عادل محمد خليل	الثامن والثلاثون
منظمة التجارة العالمية: آفاق المستقبل	د. عادل محمد خليل	التاسع والثلاثون
النمذجة الإقتصادية الكلية	د. بلقاسم العباس	الأربعون
تقييم المشروعات الصناعية	د. أحمد الكواز	الواحد الأربعون
مؤسسات والتنمية	د. عماد الإمام	الثاني الأربعون
التقييم البيئي للمشاريع	أ. صالح العصفور	الثالث الأربعون
مؤشرات الجدارة الإئتمانية	د. ناجي التوني	الرابع الأربعون

الدمج المصرفي	أ. حسّان خضر	الخامس الأربعون
اتخاذ القرارات	أ. جمال حامد	السادس الأربعون
الإرتباط والانحدار البسيط	أ. صالح العصفور	السابع الأربعون
أدوات المصرف الإسلامي	أ. حسن الحاج	الثامن الأربعون
البيئة والتجارة والتنافسية	د. مصطفى بابكر	التاسع الأربعون
الأساليب الحديثة لتنمية الصادرات	د. مصطفى بابكر	الخمسون
الاقتصاد القياسي	د. بلقاسم العباس	الواحد والخمسون
التصنيف التجاري	أ. حسّان خضر	الثاني والخمسون
أساليب التفاوض التجاري الدولي	أ. صالح العصفور	الثالث والخمسون
مصفوفة الحسابات الاجتماعية وبعض استخداماتها	د. أحمد الكواز	الرابع والخمسون
منظمة التجارة العالمية: من الدوحة إلى هونج كونج	د. أحمد طلفاح	الخامس والخمسون
تحليل الأداء التنموي	د. علي عبد القادر علي	السادس والخمسون
أسواق النفط العالمية	أ. حسّان خضر	السابع والخمسون
تحليل البطالة	د. بلقاسم العباس	الثامن والخمسون
المحاسبة القومية الخضراء	د. أحمد الكواز	التاسع والخمسون
مؤشرات قياس المؤسسات	د. علي عبدالقادر علي	الستون
الإنتاجية وقياسها	د. مصطفى بابكر	الواحد والستون
نوعية المؤسسات والأداء التنموي	د. علي عبدالقادر علي	الثاني والستون
عجز الموازنة: المشكلات والحلول	د. حسن الحاج	الثالث والستون
تقييم برامج الاصلاح الاقتصادي	د. علي عبد القادر علي	الرابع والستون
حساب فجوة الأهداف الإنمائية للألفية	د. رياض بن جليلي	الخامس والستون
مؤشرات قياس عدم العدالة في توزيع الإنفاق الاستهلاكي	د. علي عبدالقادر علي	السادس والستون
اقتصاديات الاستثمار: النظريات والمحددات	أ. عادل عبدالعظيم	السابع والستون
اقتصاديات التعليم	د. عدنان وديع	الثامن والستون
إخفاق آلية الأسواق وتدخل الدولة	د. أحمد الكواز	التاسع والستون
مؤشرات قياس الفساد الإداري	د. علي عبدالقادر علي	السبعون
السياسات التنموية	د. أحمد الكواز	الواحد والسبعون
تمكين المرأة: المؤشرات والأبعاد التنموية	د. رياض بن جليلي	الثاني والسبعون
التجارة الخارجية والنمو الاقتصادي	د. أحمد الكواز	الثالث والسبعون
قياس التحوّل الهيكلي	أ. ربيع نصر	الرابع والسبعون
المؤشرات المركبة	د. بلقاسم العباس	الخامس والسبعون
التطورات الحديثة في الفكر الاقتصادي التنموي	د. علي عبدالقادر علي	السادس والسبعون
برامج الإصلاح المؤسسي	د. رياض بن جليلي	السابع والسبعون
المساعدات الخارجية من أجل التنمية	د. بلقاسم العباس	الثامن والسبعون
قياس معدلات العائد على التعليم	د. علي عبدالقادر علي	التاسع والسبعون
خصائص أسواق الأسهم العربية	د.إبراهيم أونور	الثمانون
التجارة الخارجية والتكامل الاقتصادي الإقليمي	د.أحمد الكواز	الواحد والثمانون
النمو الاقتصادي المحابي للفقراء	د.علي عبدالقادر علي	الثاني والثمانون
سياسات تطوير القدرة التنافسية	د. رياض بن جليلي	الثالث والثمانون
عرض العمل والسياسات الاقتصادية	د. وشاح رزاق	الرابع والثمانون
دور القطاع التمويلي في التنمية	د. وليد عبد مولاه	الخامس والثمانون
تطور أسواق المال والتنمية	د. إبراهيم أونور	السادس والثمانون
بطالة الشباب	د. وليد عبد مولاه	السابع والثمانون
الاستثمارات البينية العربية	د. بلقاسم العباس	الثامن والثمانون

فعالية أسواق الأسهم العربية	د. إبراهيم أونور	التاسع والثمانون
المسئولية الاجتماعية للشركات	د. حسين الأسرج	التسعون
البنية الجزئية لأسواق الأوراق المالية	د. وليد عبد مولاه	الواحد والتسعون
مناطق التجارة الحرة	د. أحمد الكواز	الثاني والتسعون
تنافسية المنشآت الصغيرة والمتوسطة: الخصائص والتحديات	د. رياض بن جليلي	الثالث والتسعون
تذبذب أسواق الأوراق المالية	د. إبراهيم أونور	الرابع والتسعون
الإمكانيات التكنولوجية والنمو الاقتصادي	د. محمد أبو السعود	الخامس والتسعون
مؤشرات النظم التعليمية	د. رياض بن جليلي	السادس والتسعون
نماذج الجاذبية لتفسير تدفقات التجارة	د. وليد عبد مولاه	السابع والتسعون
حول صياغة إشكالية البطالة في الدول العربية	د. بلقاسم العباس	الثامن والتسعون
تمكين المرأة من أجل التنمية	د. رياض بن جليلي	التاسع والتسعون
الأطر الرقابية لأسواق الأسهم العربية	د. إبراهيم أونور	المائة
نظام الحسابات القومية لعام 2008	د. أحمد الكواز	المائة وواحد
تبعات الأزمة الاقتصادية على الدول العربية والنامية	د. بلقاسم العباس	المائة واثنان
الطبقة الوسطى في الدول العربية	د. علي عبدالقادر علي	المائة وثلاثة
كفاءة البنوك العربية	د. وليد عبدمولاه	المائة وأربعة
إدارة المخاطر في الأسواق المالية	د. إبراهيم أونور	المائة وخمسة
السياسات المالية المحابية للفقراء	د. وليد عبدمولاه	المائة وستة
السياسات الاقتصادية الهيكلية	د. أحمد الكواز	المائة وسبعة
خبرات التخطيط التنموي في دول مجلس التعاون الخليجي	د. رياض بن جليلي	المائة وثمانية
تحديات النمو الاقتصادي في الدول الخليجية	د. بلقاسم العباس	المائة وتسعة
سياسات العدالة الاجتماعية	د. وليد عبدمولاه	المائة وعشرة
السياسات الصناعية في ظل العولمة	د. بلقاسم العباس	المائة والحادي عشر
ملاحظات حول استقلالية ومركزية البنوك المركزية	د. وشاح رزاق	المائة والثاني عشر
التخطيط والتنمية في الدول العربية	د. حسين الطلافحة	المائة والثالث عشر
التخطيط الاستراتيجي للتنمية	د. وليد عبدمولاه	المائة والرابع عشر
سياسات التنافسية	أ. صالح العصفور	المائة والخامس عشر
منهجية تقارير المؤسسات الدولية في تصنيف الدول حسب بعض المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية: بين الواقعية والمبالغة	د. محمد أمين لزعر	المائة والسادس عشر
شراكة القطاعين العام والخاص كمطلب تنموي	أ. بلال حموري	المائة والسابع عشر
الاقتصاد الأخضر والبلدان العربية	د. أحمد الكواز	المائة والثامن عشر
اللامركزية وإدارة المحليات: تجادب عربية ودولية	د. محمد عمر باطويح	المائة والتاسع عشر
حدود السياسات الاقتصادية	د. أحمد الكواز	المائة والعشرون
التنمية في القطاع الزراعي والأمن الغذائي العربي	د. محمد أمين لزعر	المائة والواحد والعشرون
الدعم الفني والمنشآت الصغيرة والمتوسطة	د. ايهاب مقابله	المائة والثاني والعشرون
التدريب وبناء السلوك المهني	د. فهد الفضالة	المائة والثالث والعشرون
المخاطر الاجتماعية	د. فيصل حمد المناور	المائة والرابع والعشرون
خرائط فرص الاستثمار والمنشآت الصغيرة والمتوسطة	د. ايهاب مقابله	المائة والخامس والعشرون
رأس المال غير المادي ودوره في التنمية الاقتصادية: حالة الدول العربية	د. وليد عبدمولاه	المائة والسادس والعشرون

الاقتصاد الأخضر وتحديات التشغيل في الدول العربية	د. نواف أبو شمالة	المائة والثامن والعشرون
النمو الشامل	د. أحمد الكواز	المائة والتاسع والعشرون
تقييم أداء منطقة التجارة الحرة العربية الكبرى	د.نواف أبو شمالة	المائة والثلاثون
تطوير تمويل التنمية	د. أحمد الكواز	المائة والواحد والثلاثون
البنوك التجارية وتمويل المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة	د. إيهاب مقابله	المائة والثاني والثلاثون
تمكين المرأة العربية في المجال التنموي	د. فيصل المناور	المائة والثالث والثلاثون
حاضنات الأعمال والمشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة	د. إيهاب مقابله	المائة والرابع والثلاثون

للاطلاع على الأعداد السابقة يمكنكم الرجوع إلى العنوان الإلكتروني التالي:

http://www.arab-api.org/develop_1.htm

المعهد العربي للتخطيط

صندوق البريد 5834 صفاة 13059 دولة الكويت

: 24844061 (965)24843130 : (965)24842935

: api@api.org.kw - www.arab-api.org

تابعونا: