

عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

دور حاضنات الأعمال في استدامة المشاريع الريادية في الضفة الغربية

دراسة حالة: مشاريع حاضنة أعمال مؤسسة النيزك

رانية جميل عبد الفتاح نصر

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1439هـ - 2017م

دور حاضنات الأعمال في استدامة المشاريع الريادية في الضفة الغربية

دراسة حالة: مشاريع حاضنة أعمال مؤسسة النيزك

إعداد:

رانية جميل عبد الفتاح نصر

بكالوريوس علم الحاسوب من الجامعة الاردنية / الأردن

المشرف: د. رشيد الجيوسي

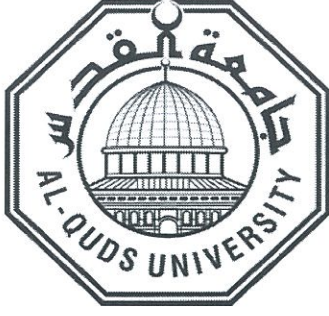
قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

التنمية المستدامة مسار بناء مؤسسات وتنمية الموارد بشرية - معهد

التنمية المستدامة - جامعة القدس

القدس - فلسطين

1439هـ - 2017م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

دور حاضنات الأعمال في استدامة المشاريع الريادية في الضفة الغربية
دراسة حالة: مشاريع حاضنة أعمال مؤسسة النيزك

اسم الطالبة: رانية جميل عبد الفتاح نصر
الرقم الجامعي: 21420059

المشرف: د. رشيد الجيوسي

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2017/12/19 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم
وتواقيعهم:

التوقيع:
التوقيع:
التوقيع:

1. رئيس لجنة المناقشة: د. رشيد الجيوسي
2. الممتحن الداخلي: د. ابراهيم عوض
3. الممتحن الخارجي: د. نضال كفري

القدس - فلسطين

1439هـ - 2017م

الإهداء

إلى والدي ووالدي الأعراف

إلى رفیق دربی، زوجي الغالي وأولادي: نصر وألما الأعراف

إلى إخواني وأخواتي وعائلاتهم

إلى كل الباحثين عن المعرفة وتعميقها

أهدي حصيلة هذا الجهد المتواضع

رانية جميل عبد الفتاح نصر

إقرار

أقرُّ أنا معدة الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أي درجة عليا، لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع :

اسم الطالبة: رانية جميل عبد الفتاح نصر

التاريخ : 2017/12/19

شكر و عرفان

الشكر والحمد موصولان لله عز وجل أولاً وأخيراً أن وفقني، وأعانني للالتحاق في جامعة القدس الموقرة لاستكمال دراستي العليا، كما أتقدم بالشكر الجزيل لأستاذي ومعلمي الدكتور الفاضل رشيد الجيوسي على اصراره على توصيل المعرفة العلمية بإخلاص وصدق، وعلى توجيهاته ومتابعته هذا الجهد العلمي المتواضع، وإلى أعضاء لجنة المناقشة على ملاحظاتهم القيمة، وأتقدم بالشكر إلى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة كافة، الذين زودوني بالعلم والمعرفة.

كما أتقدم بشكري لجميع الأصدقاء والزملاء الذين كان لهم دور مميز، وأخيراً أشكر الأساتذة الأفاضل المحكمين الذين أفادوني بملاحظاتهم واقتراحاتهم البناءة في تحكيم الاستبانة، والشكر موصول إلى مؤسسة النيزك المتمثلة برئيس مجلس إدارتها المهندس عارف الحسيني لما قدمه لي من دعم وتسهيلات بهدف إنجاز هذه الدراسة، ولأصحاب المشاريع الريادية وأصحاب المؤسسات والشركات الناشئة، وكل من شرفني بتعبئة الاستبانة وكل من ساعدني في التحليل الإحصائي، والتدقيق اللغوي، ولكل من مدّ لي يد العون والمساعدة وأسدى لي المشورة الصادقة لإنجاز عملي هذا.

والله ولي التوفيق

رانية جميل عبد الفتاح نصر

قائمة المحتويات

أ.....	إقرار
ب.....	شكر و عرفان
ت.....	قائمة المحتويات
ر.....	قائمة الأشكال
ز.....	قائمة الملاحق
س.....	مصطلحات الدراسة
ض.....	اختصارات الدراسة
ط.....	الملخص
ص.....	ABSTRACT

1	الفصل الأول: خلفية الدراسة
2	1.1 المقدمة
4	2.1 مشكلة الدراسة
5	3.1 أهمية الدراسة
5	4.1 أهداف الدراسة
6	5.1 أسئلة الدراسة
7	6.1 فرضيات الدراسة
7	7.1 حدود الدراسة
8	8.1 محددات الدراسة
9	9.1 متغيرات الدراسة
10	10.1 هيكلية الدراسة
12	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
13	الإطار النظري:

13	1.2 المبحث الأول: حاضنات الأعمال
13	1.1.2 مفهوم حاضنات الأعمال
16	2.1.2 نشوء فكرة حاضنات الأعمال وتطورها
18	3.1.2 أنواع الحاضنات
21	4.1.2 أهداف حاضنات الأعمال:
22	5.1.2 الخدمات التي تقدمها الحاضنات:
25	6.1.2 آلية عمل الحاضنات:
30	7.1.2 نماذج الحاضنات:
32	8.1.2 عوامل نجاح الحاضنات
33	9.1.2 مراحل تطور الحاضنات (دورة حياة الحاضنات)
35	10.1.2 أهمية حاضنات الأعمال
37	11.1.2 المشاكل التي تواجه الحاضنات
37	12.1.2 تقييم أداء حاضنات الأعمال
40	2.2 المبحث الثاني: ريادة الأعمال
40	1.2.2 نشأة ومفهوم ريادة الأعمال وتطوره
42	2.2.2 أهمية ريادة الأعمال وتصنيف مرصد الريادة العالمي (GEM) لريادة الأعمال:
44	3.2.2 مفهوم وخصائص الريادي
46	4.2.2 النظام البيئي لريادة الأعمال
48	5.2.2 الأثر الاقتصادي لريادة الأعمال
49	6.2.2 نماذج البحث في الريادة ونطاقها المنهجي (عناصرها)
52	3.2 المبحث الثالث: دور حاضنات الأعمال في الريادية
52	1.3.2 العلاقة بين حاضنات الأعمال والريادة
54	4.2 المبحث الرابع: الاستدامة
54	1.4.2 التنمية المستدامة
55	2.4.2 مفهوم ريادة الأعمال المستدامة
57	3.4.2 عملية انشاء الشركات

58	4.4.2 استدامة الشركات الناشئة
59	5.2 المبحث الخامس: واقع ريادة الأعمال في فلسطين (حالة: حاضنة أعمال مؤسسة النيزك) ...
59	1.5.2 واقع ريادة الأعمال في فلسطين
63	2.5.2 مؤسسة النيزك
65	4.2.5.2 حاضنة أعمال "صنع في فلسطين" - مؤسسة النيزك:-
69	6.2 الدراسات السابقة
69	1.6.2 الدراسات العربية
74	2.6.2 الدراسات الأجنبية
87	3.6.2 مناقشة الدراسات السابقة
87	1.3.6.2 التعليق على الدراسات السابقة
100	2.3.6.2 التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
100	ما يميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة
102	3.3.6.2 الاستفادة من الدراسات السابقة
103	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
104	1.3 منهج الدراسة
105	2.3 مجتمع الدراسة
106	3.3 عينة الدراسة
106	4.3 أداة الدراسة الرئيسية
109	5.3 وصف متغيرات أفراد عينة الدراسة
113	6.3 صدق الأداة
117	7.3 ثبات الدراسة
118	8.3 إجراءات الدراسة
118	9.3 المعالجة الإحصائية

119.....	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
120.....	1.4 تمهيد
121.....	2.4 نتائج أسئلة الدراسة:
121	1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:
123	2.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:
131	3.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:
140	4.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:
143	5.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:
150.....	6.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال السادس:
151	7.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال السابع :
152	8.2.4 فرضيات الدراسة.....
157	9.2.4 نتائج المقابلات الشخصية.....
160.....	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
161.....	1.5 نتائج الدراسة ومناقشتها:
161	1.1.5 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة :
174	2.1.5 النتائج المتعلقة بالفرضيات :
177	2.5 توصيات الدراسة.....
178	المقترحات الخاصة بحاضنة أعمال مؤسسة النيزك.....
180	المقترحات الخاصة بالحاضنات
181	التوصيات العامة
182	دراسات مقترحة:.....
183.....	قائمة المراجع.....

قائمة الجداول

9	جدول (1.1): نموذج الدراسة
19	جدول (1.2- أ): التصنيفات المتعددة للحاضنات
20	جدول (1.2- ب): التصنيفات المتعددة للحاضنات
24	جدول (2.2): المراحل الاربعة لخدمات الحاضنات
35	جدول (3.2): مصفوفة الوقت / الوظيفة للحاضنة
60	جدول (4.2): الجهات التي ذات صلة بالجامعات، وخدمات الاحتضان الشامل، وتسريع الأعمال.....
61	جدول (5.2): مجالات وسنة التأسيس لحاضنات الأعمال التي تقدم خدمات الاحتضان الشامل في الضفة
88	جدول (6.2- أ): ملخص الدراسات السابقة.....
89	جدول (6.2- ب): ملخص الدراسات السابقة
90	جدول (6.2- ج): ملخص الدراسات السابقة.....
91	جدول (6.2- د): ملخص الدراسات السابقة
92	جدول (6.2- هـ): ملخص الدراسات السابقة.....
93	جدول (6.2- و): ملخص الدراسات السابقة
108	جدول (1.3): جدول أقسام أداة الدراسة.....
109	جدول (2.3): جدول مقياس ليكرت
110	جدول (3.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.
112	جدول (4.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.
113	جدول (5.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون لمصفوفة ارتباط فقرات أهداف حاضنة الأعمال
	جدول (6.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون لمصفوفة ارتباط فقرات طبيعة الخدمات المشتركة والتسهيلات المقدمة
114	من قبل الحاضنة في فترة الاحتضان وبعد التخرج
	جدول (7.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون لمصفوفة ارتباط فقرات السياسات الإدارية المتبعة لدى الحاضنة في
115	فترة الاحتضان وبعد التخرج
	جدول (8.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون لمصفوفة ارتباط فقرات علاقة برنامج تطوير الأعمال المقدم من قبل
116	الحاضنة في استدامة المشروع الريادي
	جدول (9.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون لمصفوفة ارتباط فقرات دور حاضنات الأعمال في استدامة المشاريع
116	الريادية
	جدول (10.3): معامل الثبات للمجالات والدرجة الكلية.....
	جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لطبيعة حاضنة الأعمال.
121

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لأهداف حاضنة الأعمال	122
جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لطبيعة الخدمات المشتركة والتسهيلات المقدمة من قبل الحاضنة في فترة الاحتضان وبعد التخرج.	123
جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لبعء مستوى تقديم الخدمات الادارية والموارد بشرية ..	125
جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لبعء مستوى تقديم الخدمات الفنية واللوجستية.	127
جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لبعء مستوى تقديم الخدمات الاستشارية.	128
جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لبعء مستوى تقديم الخدمات التسويقية.	130
جدول (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة للسياسات الإدارية المتبعة لدى الحاضنة في فترة الاحتضان وبعد التخرج.	132
جدول (9.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لبعء حوكمة الحاضنة	133
جدول (10.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لبعء معايير الدخول	134
جدول (11.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لبعء معايير الخروج	136
جدول (12.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لبعء التوجيه والتشبيك	137
جدول (13.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لبعء التمويل والمساندة	139
جدول (14.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لعلاقة برنامج تطوير الأعمال المقدم من قبل الحاضنة في استدامة المشروع الريادي	140
جدول (15.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لبرنامج تطوير الأعمال المقدم من قبل الحاضنة في استدامة المشروع الريادي.	142
جدول (16.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدور حاضنات الأعمال في استدامة المشاريع الريادية.	143
جدول (17.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لبعء تخرج المشروع بنجاح	144

جدول (18.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لبعد القدرة على البقاء	146
جدول (19.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لبعد النمو.....	147
جدول (20.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لبعد خلق فرص عمل	149
جدول (21 . 4): المتوسط الحسابي لاستجابة أفراد العينة في طبيعة الخدمات المشتركة والتسهيلات المقدمة من قبل الحاضنة حسب متغير حالة المشروع.....	150
جدول (22.4): المتوسط الحسابي لاستجابة أفراد العينة في السياسات الإدارية المتبعة لدى الحاضنة حسب متغير حالة المشروع.....	151
جدول (23.4): المتوسط الحسابي لاستجابة أفراد العينة على العلاقة بين الخدمات المشتركة والتسهيلات وبين استدامة المشاريع الريادية.....	153
جدول (24.4): المتوسط الحسابي لاستجابة أفراد العينة على العلاقة بين السياسات الادارية المتبعة لدى حاضنة الاعمال النيزك وبين استدامة المشاريع الريادية.....	155
جدول (1.5): رتب ودرجات الخدمات المشتركة والتسهيلات المقدمة من قبل حاضنة أعمال مؤسسة النيزك كما تم الاشارة اليها في الفصل الرابع.....	162
جدول (2.5): رتب ودرجات السياسات الادارية المتبعة لدى حاضنة أعمال مؤسسة النيزك كما تم الاشارة اليها في الفصل الرابع.....	167
جدول (3.5): نتائج الفرضية الفرعية الاولى.....	174
جدول (4.5): نتائج الفرضية الفرعية الثانية.....	176

قائمة الأشكال

- شكل (1.1): نموذج الدراسة.....10
- شكل (1.2): نموذج موريرا لعمليات حاضنات الأعمال.....27
- شكل (2.2): نموذج كامبل وآخرون.....30
- شكل (3.2): فوائد حاضنات الأعمال.....36
- شكل (4.2): مراحل الريادة وعملية اطلاق المشاريع الريادية حسب مفاهيم مرصد الريادة العالمي.....43
- شكل (5.2): العوامل المؤثرة على الرياديين.....47
- شكل (6.2): حدود ونطاق الأنموذج الإرشادي الريادي.....50
- شكل (7.2): مسيرة احتضان المشروع في حاضنة مؤسسة النيزك.....67
- شكل (1.5): العلاقة بين ابعاد برنامج تطوير الأعمال المقدم من قبل حاضنة أعمال مؤسسة النيزك واستدامة المشاريع الريادة وعلاقة دور حاضنات الأعمال في استدامة المشاريع الريادية.....172

قائمة الملاحق

- ملحق (1): مراحل تطور الحاضنات 192
- ملحق (2): نموذج حاضنة الأعمال (المفوضية الأوروبية) 193
- ملحق (3): نموذج عملية الاحتضان من قبل فيرما (2004) 194
- ملحق (4): نموذج عملية الاحتضان من قبل فويسبي (2006) 195
- ملحق (5): قائمة أسماء المحكمين 196
- ملحق (6): الاستبانة 197
- ملحق (7): اسئلة المقابلات الشخصية 208
- ملحق (8): جدول تلخيص متغيرات (محاور الدراسة والدراسات السابقة) 212

مصطلحات الدراسة

تعريف المصطلحات

الحاضنة: عبارة عن منظومة عمل متكاملة تعمل على توفير كل السبل اللازمة لزيادة نسبة نجاح المشاريع الصغيرة من خلال توفير مكان مجهز بكل الإمكانيات، وتدار الحاضنة عن طريق إدارة متخصصة (هيكل، 2003).

المشاريع الصغيرة: هي الأعمال أو المشروعات التي يعمل بها أقل من عشرة أشخاص في موقع محلي واحد (European Commission, 2005).

المشروع الصغير في فلسطين: هو المشروع الذي لا يزيد رأس ماله عن خمسين ألف دينار، كما يتم اعتبار المشروع الذي يوظف أقل من عشرة عمال مشروعا صغيرا (ذياب وآخرون، 2008).

حاضنات الأعمال: "هي وحدة خدمية متكاملة تهدف إلى تحويل الأفكار والابتكارات إلى مشروعات إقتصادية منتجة، وذلك من خلال عدد من الخدمات لرواد الأعمال تشمل التأهيل والدعم المادي والمعنوي والاستضافة والارشاد" (الشميري وسرور، 2014).

الخدمات: هي مجموعة من الخدمات المشتركة والتسهيلات التي تقدمها الحاضنات للمشاريع الريادية بمختلف أوجهها الإدارية والفنية، وذلك بقصد توفير البنية الأساسية واللازمة لتلك المشاريع في مرحلة انطلاقها (Wiggins & Gibson, 2003).

السياسات الادارية: هي النهج الذي يقيس سياسات الإدارة وفعاليتها، وتقييم ممارسات إدارة الحاضنة والسياسات التشغيلية في ضوء أهداف البرنامج، حيث إن نجاح برنامج تطوير الأعمال بالأساس يعتمد على الاستخدام الفعال للموارد المتاحة وتشمل: الحوكمة، ومعايير الدخول ومعايير الخروج، والتوجيه والتشبيك، والتمويل والدعم (Main, 1997).

ريادة الأعمال: تعريف الاتحاد الأوروبي لريادة الأعمال بأنها "الأفكار والطرق التي تمكن من خلق وتطوير نشاط ما عن طريق مزج المخاطرة والابتكار والابداع والفاعلية وذلك ضمن مؤسسة جديدة أو قائمة" (Avaanzini, 2009).

المشاريع الريادية: هي المشاريع التي تنتج عن أفكار خلاقة ذات قيم مستقلة وإبداعية، يتصف أفرادها بالقدرة العالية على المبادرة والنظرة الثاقبة التي تمكنهم من انتقاص الفرص المتاحة في السوق لتفعيل أفكارهم وإقامة مشاريعهم (النجار والعلي، 2010).

الريادي: "هو الفرد الذي يمتلك الرغبة والقدرة على تحويل فكرة جديدة أو اختراع إلى ابتكار ناجح من أجل إيجاد منتجات ونماذج أعمال جديدة تحقق نمواً اقتصادياً طويلاً" (Tracogna, 2009).

المشاريع المتخرجة: المشاريع التي أمضت فترات زمنية معينة (3-5 سنوات) داخل حاضنات الأعمال، وتصبح المشاريع الريادية متخرجة إذا هي أفادت من الخدمات والتسهيلات والدعم اللازم الذي تقدمه الحاضنات، بمختلف المجالات الإدارية والاستشارية والتمويلية، وحققت أهدافها (Brooks, 1986).

المشاريع المحتضنة: وتعني المشاريع التي تم قبول دخولها إلى حاضنات الأعمال، حسب شروط ومعايير محددة؛ لتستفيد مما تقدمه حاضنات الأعمال من دعم وتسهيلات مختلفة، بهدف مساندة تلك المشاريع لمواجهة الصعوبات التي قد تتعرض لها في مراحلها الأولى، والتي ما تزال في عهدة الحاضنة (Aernoudt, 2004).

التنمية المستدامة: تعريف اللجنة العالمية للتنمية المستدامة 1987: تلبية احتياجات الحاضر دون المساس باحتياجات المستقبل.

ريادة الأعمال المستدامة: هي الالتزام المستمر في الحفاظ على الطبيعة، ودعم الحياة والمجتمع بغية إيجاد الفرص لتحقيق المنتجات والعمليات والخدمات لتحقيق الأرباح التي تشمل المكاسب الاقتصادية وغير الاقتصادية للأفراد والاقتصاد والمجتمع (Shepherd & Patzelt, 2011).

استدامة المشاريع الريادية: هي خلق مشروع جديد وتأسيسه وبعد مرور فترة من الزمن ليصبح مستديماً ذاتياً أو فاشلاً، فحدود المشروع الريادي يتمثل في خلق مشروع جديد، وأداء المشروع الجديد وديمومته من حيث البناء والقدرة على البقاء والنمو (Carton et al, 2004).

مسرعات الأعمال: هي برامج مكثفة مدربة من قبل ذوي الخبرة أو أصحاب المشاريع الناجحين، وتركز على الشركات الريادية الموجهة نحو النمو. وعادة ما تكون هذه البرامج قصيرة الأجل (ثلاثة أشهر)، وتقدم خدمات ذات قيمة مضافة مثل التوجيه، والتشبيك، والتسويق، والتمويل (Salido, Sabás & Freixas, 2013).

حاضنة أعمال مؤسسة النيزك: حاضنة "صنع في فلسطين" وهي من أحد برامج مؤسسة "النيزك" للتعليم المساند والإبداع العلمي" السنوية، يُعنى باحتضان الأفكار والمشاريع الإبداعية وتطويرها ودعمها في مجالات العلوم التطبيقية والهندسة والتكنولوجيا على اختلاف أنواعها، ويمثل برنامجاً رائداً يسعى للربط بين البحث العلمي الجامعي والمهني من جهة، ومجتمع الأعمال والصناعة من جهة أخرى، وذلك لمحاولة تقديم حلول للمشاكل التكنولوجية والعلمية والصناعية التي تواجه المنتج المحلي (النيزك، 2017).

مؤسسة النيزك: هي مؤسسة علمية فلسطينية ومقدسية الأصل، تعدّ النيزك مؤسسة غير ربحية وغير فنوية مختصة في التعليم والإرشاد والبحث في مجالات العلوم والتكنولوجيا والهندسة وغيرها، ولقطاعات مختلفة من المجتمع. تعتمد النيزك وسائل فريدة ومبتكرة تحفز المتعلم على الخوض في المعرفة بطريقة شيقة يكون فيها المتعلم شريكاً وليس متلقياً، ويكتشف أدقّ التفاصيل من خلال التفاعل العملي (النيزك، 2017).

اختصارات الدراسة

BI	Business Incubator	حاضنة الأعمال
CABI	Canadian Association of Business Incubation	اتحاد حاضنات الأعمال الوطنية الكندية
EC	European Commission	المفوضية الأوروبية
GEM	Global Entrepreneurship Monitor	مرصد الريادة العالمي
ICT	Information Communication Technology	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
IT	Information Technology	تكنولوجيا المعلومات
ITAC	Information Technology Association of Canada	الجمعية الكندية لتكنولوجيا المعلومات
MBAI	Monitoring & Business Assistance Intensity	كثافة المراقبة والرصد والمساعدة في الأعمال التجارية
NBIA	The National Business Incubation Association	اتحاد حاضنات الأعمال الوطنية الأمريكية
OECD	Organization for Economic Co-Operation and Development	منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية
RM	Resource Munificence	اتساع الموارد
SBA	U.S. Small Business Administration	إدارة المنشآت الصغيرة في الولايات المتحدة
SP	The Selection Performance	فاعلية معايير الدخول
SPSS	Statistical Package for the Social Science	البرمجيات الإحصائية للعلوم الاجتماعية
TBI	Technology Business Incubator	حاضنة الأعمال التكنولوجية
UBI	University Business Incubator	حاضنة الأعمال المعتمدة لدى الجامعة
UTBI	University Technology Business Incubator	حاضنة الأعمال التكنولوجية المعتمدة لدى الجامعة
UKBI	UK Business Innovation	ابتكار أعمال المملكة المتحدة

المخلص

تهدف هذه الدراسة للتعرف إلى دور حاضنات الأعمال في استدامة المشاريع الريادية في الضفة الغربية، وذلك من خلال دراسة حالة مشاريع حاضنة أعمال مؤسسة النيزك من حيث استكشاف دور الحاضنات في دعم المشاريع الريادية وتطويرها، ومدى اسهامها في تحقيق الاستدامة لتلك المشاريع. ولتحقيق هذا الهدف تم دراسة تأثير الخدمات المشتركة والتسهيلات (ادارية وموارد بشرية، استشارية، لوجستية وفنية، تسويقية) المقدمة من قبل الحاضنة، بالإضافة إلى دراسة تأثير السياسات الادارية (الحوكمة، معايير الدخول ومعايير الخروج، التوجيه والتشبيك، التمويل والدعم) المتبعة من قبل الحاضنة في استدامة المشاريع الريادية في فترة الاحتضان والتخرج، وقدرتها على النجاح، والبقاء، والنمو، وخلق فرص عمل. بالتالي تقديم التوصيات اللازمة للرفعي بمستوى احتضان المشاريع الريادية، والخروج بنموذج فاعل يضمن نتائج إيجابية لمسيرة الاحتضان في الحاضنة، والذي قد يساهم في تحقيق الاستدامة لتلك المشاريع.

وقد اعتمدت الدراسة الأسلوب الاستكشافي والوصفي، وعلى مصادر المعلومات الثانوية المتمثلة بأدبيات الدراسة، والمصادر الأولية باستخدام أداتين لجمع البيانات هما: المقابلة والاستبانة بطريقة المسح الشامل لمجتمع الدراسة لملاءمته لطبيعة الدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع المشاريع الريادية المحتضنة والمتخرجة من حاضنة أعمال مؤسسة النيزك. واستخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية الملائمة من خلال برنامج SPSS.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة بين دور حاضنة أعمال مؤسسة النيزك واستدامة المشاريع الريادية في الضفة الغربية بدرجة عالية. إضافة لوجود تأثير لعوامل الخدمات المشتركة والتسهيلات (إدارية وموارد بشرية، استشارية، لوجستية وفنية، تسويقية) في استدامة المشاريع الريادية. كما خلصت الدراسة إلى وجود تأثير لعوامل السياسات الادارية (الحوكمة، معايير الدخول ومعايير الخروج، التوجيه والتشبيك، التمويل والدعم) المتبعة لدى الحاضنة في استدامة المشاريع الريادية. وأظهرت النتائج أن جميع عناصر برنامج تطوير الأعمال المقدم من قبل الحاضنة تؤثر وبدرجة عالية على جميع أبعاد استدامة المشاريع الريادية: (التخرج بنجاح، القدرة على البقاء، خلق فرص عمل، النمو) وبدرجة عالية.

Role of Business Incubators in the Sustainability of Entrepreneurial Projects in the West Bank

Case Study: Projects by Al-Nayzak Project Incubator

Prepared by: Rania Jamil Abdel Fattah Naser

Supervised by: Dr. Rashid Al- Jayyousi

Abstract

This study aims to investigate the role of business incubators in the sustainability of entrepreneurial projects in the West Bank through examining projects incubated by Al-Nayzak Foundation and its role in supporting and developing such projects in a manner that ensures the sustainability. To establish this goal, the impact of joint services and facilitations whether (administrative, consultative, logistical, human resources, technical or marketing) that were offered by the incubator were examined. Additionally, the impact of administrative policies such as (governance, entry and exit criteria, guidance and networking, finance and support) were also inspected. Sustainability of entrepreneurial projects, during incubation, its ability to succeed, survival, growth and ability to create jobs were also assessed.

The importance of this study lies in exploring al-Nayzak, as an incubator, and to assess the influence of joint services and facilitations it offers, in light of the impact of its administrative policies on the sustainability of entrepreneurial projects. Accordingly, necessary recommendations were needed to enhance the level of incubating entrepreneurial projects in order to come out with an effective model that ensures positive outcomes of the incubation process and which may contribute to attain sustainability of such projects.

The study adopted both exploratory and descriptive methods. As well, it relied upon primary resources using the quantitative and qualitative research tools: Interviews; and Questionnaires; to conduct a comprehensive study, the study population included the incubated projects by Al-Nayzak, as well as graduated ones to examine its relevance to the

nature of the study. The researcher used appropriate statistical methods using the SPSS Program.

This study concluded a number of findings, the most important are: the existence of a direct relationship between the role of Al-Nayzak, as an incubator, and the sustainability of entrepreneurial projects in the West Bank. Additionally, there was an effect of aspects of joint services and facilitations such as: (administrative; Consultative; Logistical; Technical; Human Resources and Marketing) on the sustainability of entrepreneurial projects.

The researcher had also concluded that there was effect of the factors of the administrative policies (Governance; Entry and Exit Criteria, Guidance and Networking; Finance and Support) adopted by the incubator, on the sustainability of entrepreneurial projects.

The results showed that all components of the business development program, provided by the incubator, have a high effect onto all dimensions of the sustainability of the entrepreneurial projects: (Successful graduation; Survival; Growth and Job creation).

الفصل الأول خلفية الدراسة

1.1 المقدمة

2.1 مشكلة الدراسة

3.1 أهمية الدراسة

4.1 أهداف الدراسة

5.1 أسئلة الدراسة

6.1 فرضيات الدراسة

7.1 حدود الدراسة

8.1 محددات الدراسة

9.1 متغيرات الدراسة

10.1 هيكلية الدراسة

الفصل الأول:

خلفية الدراسة وأهميتها:

1.1 المقدمة

أصبحت المشاريع الصغيرة ذات أهمية كبيرة في جميع دول العالم وخاصة الدول النامية، ولها دورها الإيجابي والهام في البلدان النامية من حيث توفير فرص عمل لجميع الفئات الاجتماعية، وخاصة الرياديين بما يسهم في زيادة الدخل، والحد من البطالة وتحقيق الاكتفاء الذاتي جزئياً لبعض السلع والخدمات التي يحتاجها المجتمع، وبقدر ما ساهم التقدم التكنولوجي في تطور هذا القطاع خلق له تحديات جديدة خاصة في الدول النامية، ومواكبة لهذه التغيرات ظهرت أجيال جديدة من المشاريع الصغيرة والمتوسطة تخطى نشاطها الصناعات التقليدية لتدخل إلى عالم الصناعات التكنولوجية والعلمية المتطورة عبر نافذة الرواد اصطلح على تسميتها بالمشاريع الرائدة أو الريادية (عبد الرحيم، 2011). وقد استخدم مصطلح الريادة منذ أكثر من مائتي عام بدءاً من آدم سميث وانتهاءً بالاقتصاديين والرياديين المحدثين، وجاءت آراء جوزيف شومبيتر في عام 1934 لتعطي بعداً جديداً لمفهوم الريادي والريادية، فقد أعتبر أن الريادي هو حجر الزاوية في التنمية الاقتصادية (Schumpeter, 1934)، وقد أضحت الريادة بمفهومها الواسع من القضايا الاقتصادية والاجتماعية الملحة (مبارك، 2009)، كما أشار بيتر دركر إلى أهمية دور المشاريع الريادية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ولدورها المميز في اشراك فئة الشباب في النشاط الاقتصادي من خلال اقامة المشاريع ومنظمات الأعمال الخاصة بهم (Druker, 1985).

وتحتاج المشاريع الصغيرة في مختلف القطاعات التي تنتمي إليها إلى ظروف مؤاتية للعمل، وإلى أنشطة وآليات تدعم عملياتها على الأقل في السنوات المبكرة من دورة حياتها، إذ تعجز هذه المشاريع عن مواجهة ظروف بيئتها سواء فيما يتعلق بالموارد والبنى التحتية والتعامل مع الأسواق المحلية والدولية (الشميمري وسرور، 2014). وبذلك تشكلت حاضنات الأعمال بوصفها حزمة متكاملة من الخدمات والتسهيلات والآليات، حيث أن فكرة الحاضنات قد نشأت في الولايات المتحدة الأمريكية منذ عام 1959، وتبعاً لاتحاد حاضنات الأعمال الوطنية الأمريكية (NBIA) فإنها عبارة عن وسيلة تساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على البقاء والنمو خلال فترة الإقلاع، حيث تمدّ لها يد العون في مواضع الإدارة وتوفير مدخل إلى التمويل إضافة إلى الدعم الفني (NBIA, 2015). فضلاً عن إسهامها المباشر في إشباع جزء أساسي ومهم من الحاجات والرغبات المتجددة للزبائن، وكذلك إسهامها في تحقيق متطلبات التنمية الاقتصادية القائمة على خلق وظائف جديدة، ونجاح الشركات، وزيادة حجم التشغيل والمبيعات، وتوطين المشروع في البيئة المحلية بعد مغادرته للحاضنة (Lalkaka, 2001).

ومع تزايد الاهتمام بريادة الأعمال في فلسطين، إلا أنها تظل حديثة العهد، حيث بدأ الاهتمام الفلسطيني بها منذ فترة قصيرة، غير أنها واجهت عدّة تحديات مما ساهم في نجاح بعض منها، وتوقف عدد آخر، ومن أهم التحديات التي تواجه الأعمال الريادية: الإدارة، والتمويل، والتسويق، والمواد الخام، والتشريعات والقوانين وغيرها (محمد وعبد الكريم، 2011). ولاستدامة المشاريع الريادية الفلسطينية لابد من البحث عن جهات متعددة لدعم وتعزيز وتمويل هذه المشاريع لضمان نجاحها، ومع أخذها بعين الاعتبار للمخاطر المتعددة التي قد تواجهها (منتدى الأعمال الفلسطيني، 2014).

هنا ظهر دور حاضنات الأعمال بشكل مباشر في فلسطين في دعم واستدامة الأعمال الريادية من خلال احتضان المشروعات المختلفة منذ بدايتها من خلال توفير رأس المال المادي والمعرفي، حيث تعتبر حاضنات الأعمال الفلسطينية التي تستثمر الإبداعات الشبابية هي الأداة المحتملة للمساهمة في تعافي وتنمية الاقتصاد المحلي في فلسطين (الشكري، 2012).

2.1 مشكلة الدراسة

بالرغم من تعدد حاضنات الأعمال في الضفة الغربية، وأهمية دورها لتطوير وتأسيس عدد من المشاريع الريادية والشركات الناشئة، ودعم العديد من الشركات القائمة، إلا أن دورها وأهميتها مهمان في التأثير المترتب على استدامة المشاريع الريادية وازدهار دورها التنموي في زيادة فرص العمل، والقدرة على توليد دخل إضافي، والتوسع على النطاق المحلي والاقليمي. والذي يطرح أكثر من تساؤل حول ما وصلت إليه في تحقيق ذلك.

وتظهر العديد من الدراسات والبيانات المنشورة من قبل المؤسسات الاقتصادية أن منظومة قطاع الريادة وتأسيس الأعمال لا يزال حديثاً - نسبياً - في فلسطين، وأن احتياجات المشاريع الريادية المحدودة الخبرة والتجربة المرغوب تحقيقها وتنميتها في فلسطين تتطلب مزيداً من الدعم والإسناد (الشكري، 2012) (ماس، 2014) (ماس، 2016). حيث تبين من مسح الريادة لعام 2012 أن النشاط الريادي الاجمالي في المراحل المبكرة في فلسطين يتكوّن في معظمه من أنشطة استثمارية في مرحلة البدء، أما معدل نمو الأعمال الفتية (الشركات التي يزيد عمرها عن 3.5 سنة) فيعتبر منخفضاً نسبياً مقارنة مع معدل بلدان المرصد، هذا بالإضافة إلى انخفاض معدل المشاريع التجارية القائمة في فلسطين، وارتفاع معدل توقف الأعمال نتيجة لانخفاض الربحية، وصعوبة الحصول على التمويل (مرصد الريادة العالمي، 2012).

وعليه تتلخص مشكلة الدراسة الرئيسية حول واقع المشاريع الريادية والدور الذي تلعبه حاضنات الأعمال في نجاح هذه المشاريع ونموّها واستدامتها في الضفة الغربية من خلال الإجابة على السؤال التالي:

ما دور حاضنة أعمال مؤسسة النيزك في استدامة المشاريع الريادية في الضفة الغربية ؟

3.1 أهمية الدراسة

تكمّن أهمية الدراسة ونتائجها فيما يلي:

- **الأهمية النظرية:** لدور المشاريع الريادية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ولدورها المميز في اشراك فئة الشباب في النشاط الاقتصادي، ولأهمية دور الحاضنات الأعمال في دعم المشاريع الريادية وتحفيزها واحتضانها، ومساعدة أصحابها في تحويلها إلى مشاريع إنتاجية وخدمائية وشركات قائمة، ومن ثم إلى شركات ربحية قادرة على الاستمرار والمنافسة والنمو تسهم في بناء الاقتصاد الوطني.
- **الأهمية التطبيقية:** إن نتائج البحث قد تساعد المختصين وذوي العلاقة في وضع السياسات المناسبة لأثراء منهجية عمل الحاضنات، وتعزيز دورها في تخريج مشاريع ريادية مستدامة.
- **أهمية مرتبطة بحدود البحث:** في محاكاة الواقع الفلسطيني من حيث البطالة المرتفعة في صفوف شبابها حيث ارتفع معدل البطالة حسب مسح القوى العاملة الفلسطينية من 25.9% خلال عام 2015 إلى 26.9% خلال عام 2016 (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2016)، وتخرج الجامعات الفلسطينية سنويا مئات الطلبة المتخصصين الذين يواجهون اقتصاداً متهاكاً وسوق عمل محدود، وعدم استيعابهم من قبل مؤسسات المجتمع المدني والمؤسسات الحكومية والقطاع الخاص ليؤهلهم ويدربهم، ومن ثم يشغلهم ويصقل مهاراتهم من أجل فتح فرص عمل جديدة، وتشجيعهم على الاستثمار في أفكارهم الابداعية، وتحويلها إلى مشاريع واقعية مستدامة تساهم في تحريك الاقتصاد الفلسطيني.
- إضافة لإثراء للمكتبة العلمية لقلّة وجود دراسات سابقة محلية في موضوع البحث (حسب علم الباحثة).

4.1 أهداف الدراسة

يتملّ هدف الدراسة الرئيس في "التعرف إلى دور حاضنة أعمال مؤسسة النيزك في استدامة المشاريع الريادية في الضفة الغربية".

تتمثل أهداف الدراسة في:

- التعرف إلى واقع حاضنة أعمال مؤسسة النيزك.
- قياس مستوى ما تقدمه حاضنة أعمال مؤسسة النيزك من خدمات مشتركة وتسهيلات (ادارية وموارد بشرية، استشارية، لوجستية وفنية، تسويقية) للمشاريع الريادية التي تحتضنها ودورها في استدامة (التخرج بنجاح، القدرة على البقاء، خلق فرص عمل، النمو) تلك المشاريع.
- قياس مستوى السياسات الادارية (الحوكمة، معايير الدخول ومعايير الخروج، التوجيه والتشبيك، التمويل والدعم) لحاضنة أعمال مؤسسة النيزك ودورها في استدامة (التخرج بنجاح، القدرة على البقاء، خلق فرص عمل، النمو) تلك المشاريع.
- التعرف إلى ماهية العلاقة بين عناصر برنامج تطوير الأعمال (الخدمات المشتركة والتسهيلات، السياسات الادارية) المقدم من قبل (حاضنة أعمال مؤسسة النيزك) وبين استدامة المشاريع الريادية لديها.
- التعرف إلى الاختلافات في حاضنة أعمال مؤسسة النيزك من حيث طبيعة الخدمات المشتركة والتسهيلات المقدمة والسياسات المتبعة لدى الحاضنة تبعا لحالة المشروع (محتضن، متخرج).
- الخروج بنموذج عمل يكون مثالا للحاضنات في فلسطين لضمان استدامة المشاريع الريادية لديها.

5.1 أسئلة الدراسة

تأتي الدراسة للإجابة على التساؤلات التالي:

- ما هو واقع حاضنة أعمال مؤسسة النيزك؟
- ما هو مستوى ما تقدمه حاضنة أعمال مؤسسة النيزك من الخدمات مشتركة وتسهيلات (ادارية وموارد بشرية، استشارية، لوجستية وفنية، تسويقية) للمشاريع الريادية التي تحتضنها ودورها في استدامة (التخرج بنجاح، القدرة على البقاء، خلق فرص عمل، النمو) تلك المشاريع؟
- ما هو مستوى السياسات الادارية (الحوكمة، معايير الدخول ومعايير الخروج، التوجيه والتشبيك، التمويل والدعم) لحاضنة أعمال مؤسسة النيزك ودورها في استدامة (التخرج بنجاح، القدرة على البقاء، خلق فرص عمل، النمو) تلك المشاريع؟

- هل توجد علاقة بين عناصر برنامج تطوير الأعمال (الخدمات المشتركة والتسهيلات، السياسات الادارية) المقدم للمشاريع الريادية من قبل (حاضنة أعمال مؤسسة النيزك) وبين استدامة تلك المشاريع؟
- هل تختلف طبيعة الخدمات المشتركة والتسهيلات المقدمة والسياسات الادارية المتبعة لدى حاضنة أعمال مؤسسة النيزك تبعاً لمتغير حالة المشروع (محتضن، متخرج)؟

6.1 فرضيات الدراسة

تم بناء فرضيات الدراسة اعتماداً على مشكلة الدراسة وعناصرها المختلفة، لتحقيق الأهداف المرجوة، وهي:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة بين دور حاضنة أعمال مؤسسة النيزك واستدامة المشاريع الريادية لديها في الضفة الغربية.

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة بين عناصر ما تقدمه حاضنة أعمال مؤسسة النيزك من الخدمات المشتركة والتسهيلات (ادارية وموارد بشرية، استشارية، لوجستية وفنية، تسويقية). للمشاريع الريادية التي تحتضنها وبين عناصر استدامة (التخرج بنجاح، القدرة على البقاء، خلق فرص عمل، النمو) تلك المشاريع.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة بين عناصر السياسات الادارية (الحوكمة، معايير الدخول ومعايير الخروج، التوجيه والتشبيك، التمويل والدعم) المتبعة لدى حاضنة أعمال مؤسسة النيزك وبين عناصر استدامة تلك المشاريع (التخرج بنجاح، القدرة على البقاء، خلق فرص عمل، النمو).

7.1 حدود الدراسة

الحدود الزمانية: اقتصرت الدراسة على جمع البيانات للمشاريع المحتضنة والمتخرجة منذ بدء دعم المشاريع واحتضانها في حاضنة أعمال مؤسسة النيزك (2009) وحتى تاريخ انتهاء الدراسة (2017).

الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة على حاضنة الأعمال في مؤسسة النيزك (صنع في فلسطين) في الضفة الغربية.

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على جميع ريادي الأعمال وأصحاب المشاريع المحتضنة والمتخرجة من قبل حاضنة أعمال مؤسسة النيزك، وعلى مديري الحاضنة في مؤسسة النيزك، وتم إجراء الدراسة عن طريق المسح الشامل.

الحدود الموضوعية: سيتناول البحث دور حاضنات الأعمال كأداة في استدامة المشاريع الريادية في الضفة الغربية عن طريق احتضانها للمشاريع الصغيرة و إطلاقها للسوق المحلي.

8.1 محددات الدراسة

1. تم اختيار حاضنة أعمال مؤسسة النيزك باعتبارها تقوم على تقديم خدمات الاحتضان الشامل، وقد تم استبعاد حاضنات الأعمال الأخرى باعتبار بعضها خدمات مسرعة للأعمال أو حاضنات تابعة للجامعات، أو نتيجة للبعد الجغرافي والسياسي، وذلك لعدم ملاءمتها لطبيعة الدراسة. وبناءً على ما تقدم فقد تم استبعاد إحدى هذه الحاضنات باعتبارها تقوم على استقبال الأفكار من قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فقط. واستبعاد ثلاث حاضنات من قطاع غزة نتيجة للبعد الجغرافي والعامل السياسي. في حين تم استبعاد أربع حاضنات نتيجة لحدثة التأسيس، حيث تأسست بين عامي (2015-2016). ومن هنا وقع الاختيار على حاضنة أعمال النيزك كونها تقوم على استقبال الأفكار الريادية في مجالات الهندسة والتكنولوجيا والعلوم التطبيقية والتي تدعم جميع القطاعات الاقتصادية، ونتيجة لمرور أكثر من ثماني سنوات على تأسيسها، مما يجعلها ملائمة لمعايير الدراسة¹.
2. لا يمكن تعميم نتائج هذه الدراسة على جميع الحاضنات؛ لأن الباحثة قامت باختبار نموذج الدراسة في حاضنة مؤسسة النيزك فقط، ويمكن أن تقوم دراسات مستقبلية على اختبار النموذج في حاضنات أخرى بحيث تصل إلى نتائج يمكن تعميمها.
3. عدم التعاون بتقديم بيانات لها علاقة بالشؤون المالية الخاصة بالمشاريع، حيث تم الاعتذار عن تقديمها على أساس أنها معلومات سرية.

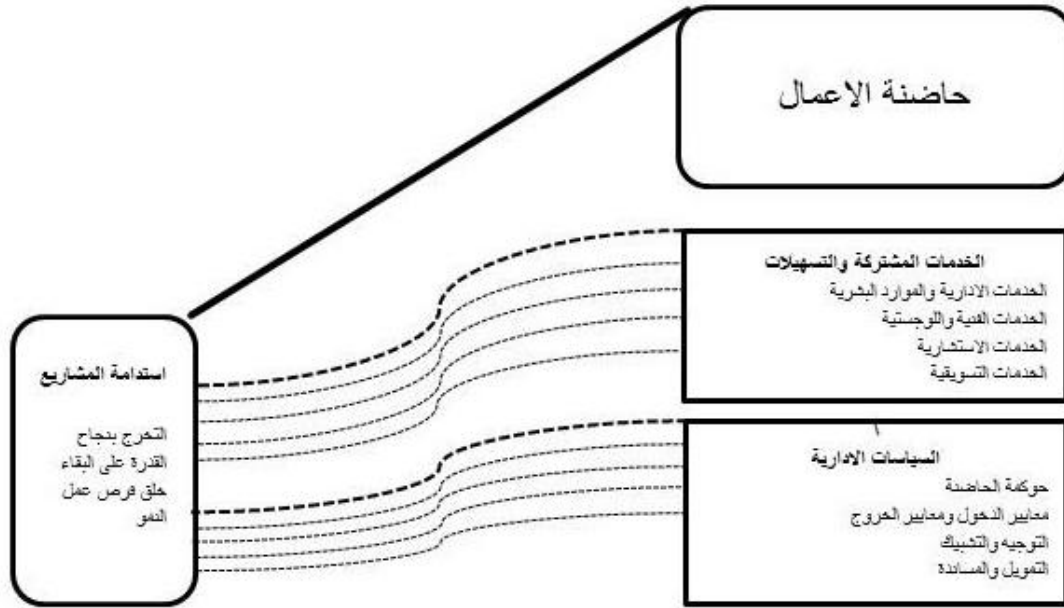
¹ بالرجوع الى الجدول (4.2) صفحة (60)، والجدول (5.2) صفحة (61)

9.1 متغيرات الدراسة

- المتغير المستقل:
- الخدمات المشتركة والتسهيلات (ادارية وموارد بشرية، استشارية، لوجستية وفنية، تسويقية).
- السياسات الادارية (الحوكمة، معايير الدخول و معايير الخروج، التوجيه والتشبيك، التمويل والدعم).
- المتغير التابع: استدامة المشاريع الريادية (التخرج بنجاح، والقدرة على البقاء، وخلق فرص عمل، والنمو)، وتم توضيح المتغيرات في جدول (1.1) والشكل (1.1) يوضح عناصر برنامج تطوير الأعمال المقدم من قبل الحاضنة وعناصر استدامة المشاريع الريادية موضوع الدراسة، حيث يظهر العلاقة بين فرضيات الدراسة وبين متغيرات الدراسة.

جدول (1.1): نموذج الدراسة

المتغير التابع	المتغير المستقل
استدامة المشاريع:	الخدمات المشتركة والتسهيلات
✓ التخرج بنجاح	✓ الخدمات الادارية والموارد البشرية
✓ القدرة على البقاء	✓ الخدمات الفنية واللوجستية
✓ خلق فرص عمل	✓ الخدمات الاستشارية
✓ النمو	✓ الخدمات التسويقية
	السياسات الادارية
	✓ حوكمة الحاضنة
	✓ معايير الدخول ومعايير الخروج
	✓ التوجيه والتشبيك
	✓ التمويل والمساندة



المصدر: من إعداد الباحثة

الشكل (1.1): نموذج الدراسة

10.1 هيكلية الدراسة

تتكوّن الدراسة من خمسة فصول، وهي مرتبة على النحو التالي:

- **الفصل الأول:** عرض عام عن خلفية الدراسة، واحتوى على: المقدمة، والمبررات، والمشكلة، والأهمية، والأهداف، وأسئلة الدراسة والفرضيات، ونموذج الدراسة، وحدود ومحددات الدراسة، وهيكلية الدراسة.
- **الفصل الثاني:** يتناول عرضاً للإطار النظري، ويركّز على حاضنات الأعمال من حيث: ظهورها، وتعريفها، وتطورها التاريخي، وأهميتها وأهدافها، وأنواعها، وآلية عمل حاضنات الأعمال والخدمات التي تقدمها، ونماذج لعمليات الاحتضان، ودورة حياة الحاضنات، وعوامل نجاح الحاضنات والمشاكل التي تواجهها الحاضنات، وأخيراً معايير نجاح حاضنات الأعمال والآثار. ويتم في هذا الفصل تناول مفهوم وتعريف ريادة الأعمال، وأهميتها وتصنيفها حسب مرصد الريادة العالمي، ومفهوم وخصائص الريادي، والنظام البيئي للريادة وآثارها الاقتصادية، وبعض نماذج البحث في الريادة، ثم يتناول دور حاضنات الأعمال في الريادية، ويتطرق إلى

مفهوم الاستدامة وما يتعلق به بمفاهيم أخرى كالتنمية المستدامة، وريادة الأعمال المستدامة، وعملية انشاء الشركات، واستدامة الشركات الناشئة، وواقع ريادة الأعمال في فلسطين، وخصوصا حاضنة أعمال مؤسسة النيزك موضع الدراسة، وأخيرا تستعرض الباحثة الأدبيات والدراسات السابقة التي أفادت الدراسة موضوع البحث والتعليق عليها.

• **الفصل الثالث:** يعرض هذا الفصل منهجية الدراسة، وإجراءاتها، وأدواتها، واختبار صدقها وثباتها، ومجتمعها.

• **الفصل الرابع:** تستعرض الباحثة نتائج الدراسة ومناقشتها.

• **الفصل الخامس:** الاستنتاجات والتوصيات التي خلصت إليها الدراسة.

وفي نهاية الفصول المذكورة، يوجد قائمة بالمراجع العلمية، والتي اعتمدت عليها الباحثة في تنفيذ هذه الدراسة، وأخيرا الملاحق المساندة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري:

1.1.2 حاضنات الأعمال

2.1.2 ريادة الأعمال

3.1.2 الاستدامة

4.1.2 دور حاضنات الأعمال في الريادية

5.1.2 واقع ريادة الأعمال في فلسطين (حالة: حاضنة أعمال مؤسسة النيزك)

2.2 الدراسات السابقة

1.2.2 الدراسات العربية

2.2.2 الدراسات الأجنبية

3.2.2 مناقشة الدراسات السابقة

4.2.2 التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

5.2.2 الاستفادة من الدراسات السابقة

الفصل الثاني:

الإطار النظري والدراسات السابقة:

يتضمّن هذا الفصل عرضاً مفصلاً لأدبيات الدراسة، حيث قامت الباحثة بتناولها من خلال الإطار النظري، والدراسات السابقة المتعلقة بحاضنات الأعمال، وبخاصة دورها وعلاقتها باستدامة المشاريع الريادية.

الإطار النظري:

1.2 المبحث الأول: حاضنات الأعمال

يقدم هذا المبحث المفاهيم العامة لحاضنات الأعمال: ظهورها، وتعريفها، والتطور التاريخي، وأهميتها، وأهدافها وأنواعها، وآلية عملها، والخدمات التي تقدمها، ونماذج لعمليات الاحتضان، ودورة حياة الحاضنات، وعوامل نجاح الحاضنات والمشاكل التي تواجهها الحاضنات، وأخيراً معايير نجاح حاضنات الأعمال.

1.1.2 مفهوم حاضنات الأعمال

تعددت تعريفات الحاضنة لمفهوم الحاضنة، واختلفت بتعدد الهيئات والدول، ويمكن تصنيفها إلى مجالين: الأكاديمي والصناعي، وقد ركز العلماء في المقام الأول على تطور عملية الاحتضان أو على عنصر معين من العملية (Tötterman & sten, 2005) وركزت جمعيات وإتحادات

الحاضنات مثل حاضنة أعمال المملكة المتحدة (UKBI) واتحاد حاضنات الأعمال الوطنية في الولايات المتحدة (NBIA)، وكذلك الشركات الاستشارية المختلفة اهتمامها على الحاضنات، وأثرها الإيجابي على الشركات الناشئة، وعلى البيئة الاقتصادية من خلال تقييم الدراسات وتحديد أفضل الممارسات (Dee et al., 2011)، ومع ذلك فليس هناك تعريف واحد متفق عليه عالمياً لحاضنات الأعمال، وعملية الاحتضان مما يعكس الثقافات المحلية والسياسات الوطنية، فتستهدف ألمانيا، على سبيل المثال البدايات الابتكارية، بينما تروج فرنسا وهولندا نموذج حاضنة الجامعة، وتستهدف أميركا حاضنات الشركات التجارية، مما يزيد اختلاف التعريفات في التركيز والتفصيل (الشميمري وسرور، 2014).

وتشير NBIA إلى حاضنة الأعمال بأنها: "عملية دعم الأعمال، والتي تعجل التطور الناجح للشركات المبتدئة التي تنمو عن طريق توفير منظومة من الموارد والخدمات المستهدفة لرواد الأعمال، وهي عادة تقدم أو تنظم هذه الخدمات من قبل إدارة الحاضنة، أو من خلال شبكة اتصالاتها، ويكون الهدف الرئيس لحاضنة الأعمال إنتاج شركات ناجحة تترك البرنامج، وهي قادرة مالياً، وقائمة بذاتها" (الشميمري وسرور، 2014).

في حين أعادت NBIA تعريف حاضنات الأعمال من منظور تشغيلي على أنها: تقدم للشركات الأعضاء برامج تطوير الأعمال، والتي تحتوي على التوجيه والتعليم والتدريب، وفرص التعلم غير المباشرة، وتستضيف فعاليات لتوفير التشبيك، وفرص التواصل والتعلم لكل من الشركات الأعضاء والمجتمع المحلي، ويطلب من الشركات الأعضاء التقدم بطلب الدخول لاستيفاء معايير الحاضنة أو أهدافها (الصناعة، مرحلة الشركة، المعلومات الديمغرافية لمؤسس الشركة، الخ.)، وتتقاضى رسوماً شهرية لبرنامج الاحتضان أو مستحقات عضوية مقابل مساحة مكتبية مناسبة، والحصول على تسهيلات البرنامج. وللحاضنات معايير وسياسات للتخرج تستند إلى إنجاز معالم متفق عليها أو مقاييس للنمو أو شروط تستند إلى الوقت، وعادةً ما تنضم الشركات إلى الحاضنات على أساس متجدد، وتكون قادرة على الإقامة في الحاضنة لمدة 1-3 سنوات (NBIA, 2017).

وقد عرف الشميمري وسرور حاضنات الأعمال بأنها: "وحدة خدمية متكاملة تهدف إلى تحويل الأفكار والابتكارات إلى مشروعات اقتصادية منتجة، وذلك من خلال عدد من الخدمات لرواد

الأعمال تشمل التأهيل والدعم المادي والمعنوي والاستضافة والارشاد" (الشميمري وسرور، 2014).

وتستند حاضنات الأعمال على فلسفة تطوير آلية تعمل على احتضان ورعاية أصحاب الأفكار الابداعية والمشروعات الريادية ذات النمو العالي داخل حيز مكاني محدد وصغير نسبياً، يقدم خدمات أساسية مشتركة لدعم المبادرين ورواد الأعمال من أصحاب الأفكار الجديدة والتكنولوجية، ولا يمتلكون المعرفة والمصادر لإدارة تلك المشروعات ونجاحها مستقبلاً من خلال امدادهم بالتعاون المطلوب لتيسير فترة البدء في بناء المشروع أو في مرحلة نموه، وذلك من خلال توفير الموارد المالية المناسبة لطبيعة هذه المشروعات، ومواجهة المخاطر العالية المترتبة على إقامتها، إلى جانب توفير هذه المنظومة للخدمات الإدارية الأساسية، فهي تقدم أيضاً المعونة المالية والاستشارات الفنية المتخصصة والمساعدات التسويقية والقانونية في بعض الأحيان، وتبعا لطبيعة المشروعات (الشبراوي، 2005). ولا يقتصر عمل العديد من عمليات الاحتضان على المنظمة الجديدة أو المتوسطة، بل تعمل مع المنظمات الكبيرة التي تمر بمرحلة التدهور، وترغب بإعادة نشاطها، والصغيرة في بداية عمرها، أو المتوسطة خلال مراحل نموها (Franklin, 2000)، وبذلك تمثل حاضنات الأعمال احدى المرتكزات الأساسية لتأسيس المشروعات الريادية ونموها ونجاحها.

وتعرف الحاضنات "بأنها بناء مؤسسي حكومي أو خاص أو أهلي تمارس مجموعة من الأنشطة التي تستهدف تقديم المشورة والنصح والخدمات والمساعدة، والمساعدات المالية والإدارية والفنية لمنشآت الأعمال والصناعات الصغيرة سواءً في المراحل الأولى لبدء النشاط أو أثناء ممارسته أو من خلال مراحل النمو التي تمر بها المنشآت المختلفة، كما توفر هذه الحاضنات فرصاً للشراكة في الخدمات المكتبية والتجهيزات والآلات والتأجير ونقل التقنيات وغيرها" (أبو قحف، 2004). هذا ويشترط على المؤسسة المحتضنة ترك الحاضنة عند انتهاء الفترة الزمنية المحددة لإفساح المجال أمام ريادةيين جدد ومؤسسات صغيرة ما زالت في مراحل التأسيس الأولى، Costa-David et al., (2002).

ويؤخذ في الاعتبار أن عضوية المنشأة في الحاضنة من الممكن أن تستمر طوال فترة حياتها بشرط الإفصاح عن هذه الرغبة بين المنشأة والحاضنة للحاجة والظروف، ونظام الحاضنة في الوقت نفسه (أبو قحف، 2004).

وعرف هاكيت وديلتس (Hackett & Dilts, 2004) حاضنة الأعمال بأنها "تسهيلات في مكاتب مشتركة تسعى إلى توفير نظام يخلق قيمة مضافة استراتيجية للجهات المحتضنة لمراقبة الأعمال ومساعدتها".

بناءً على ما سبق، يمكن تعريف حاضنات الأعمال إجرائياً بأنها: مؤسسات مستقلة تعمل على توفير منظومة متكاملة من الخدمات والتسهيلات تدار وفق سياسات إدارية واضحة مدعومة بخبرات علمية وعملية، وتوفّر الدعم المالي والمساندة، وتفتح قنوات من الاتصالات في مجتمع الأعمال، ويكون هدفها تنمية وتطوير المشاريع الريادية التي تمر بمرحلة التأسيس أو الإنشاء ضمن بيئة احتضان محفّزة، للإنتاج شركات ناجحة تترك البرنامج وهي قادرة ماليًا وقائمة بذاتها.

2.1.2 نشوء فكرة حاضنات الأعمال وتطورها

تعود بدايات حاضنات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا، وقد تشكل مفهوم الحاضنة منذ سنة 1959 عندما افتتح مركز صناعات باتافيا (Batavia Industrial Center) في باتافيا في نيويورك، وذلك 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، ولاقت هذه الفكرة نجاحاً كبيراً خاصة وأن هذا المبنى كان يقع في منطقة أعمال نشطة، ثم تحولت هذه الفكرة فيما بعد إلى ما يعرف بحاضنة، ولا يزال هذا المركز يعمل لغاية الآن، حيث تخرج فيه الآلاف من الشركات الصغيرة والمتوسطة (الشبراوي، 2005). وفي بداية سنة 1973، دعمت المؤسسة العلمية الوطنية Foundation Science National سلسلة من التجارب مع مراكز ابتكار من خلال برنامجها للبحوث والتطوير التجريبية، وبحلول سنة 1981، اتسع البرنامج ليشمل 11 مركزاً وكانت أساساً لجهود مستقبلية للجامعة في تدشين مراكز حاضنات (الشميمري وسرور، 2014).

وحتى بداية الثمانينات من القرن العشرين الميلادي، لم يكن المفهوم الحالي لحاضنات الأعمال شائعاً ولكن ظهرت بعض الأساسيات المشتركة للمفهوم، والتي شملت خدمات منطقية مشتركة، وإدارة مجتمع، وتداخل بين المستأجرين (المتعاونين)، وشبكات استشارات للأعمال، والمدير كوكيل للأعمال لإحداث قيمة مضافة. وفي سنة 1984 لم يكن في الولايات المتحدة سوى 26 حضانة فقط (الشميمري وسرور، 2014)، وفي منتصف الثمانينات عززت إدارة المنشآت الصغيرة في الولايات المتحدة (SBA) تنمية الحاضنات، وعقدت سلسلة من المؤتمرات الإقليمية لنشر المعلومات عن الحاضنات، ونتيجة لهذه الأنشطة نما تطوير الحاضنات من نحو 20 فرصة سنوياً في عام 1984 إلى أكثر من 70 فرصة في عام 1987، وبحلول عام 1990 بلغ عددها 385 (NBIA, 2015).

وقد استفادت من تلك التجربة العديد من دول العالم وبالأخص دول الاتحاد الأوروبي، وأقامت أول حاضنة أعمال في أوروبا عام 1986 (جوادي وآخرون، 2011)، حيث كانت البدايات في المملكة المتحدة سنة 1980؛ وحتى سنة 1996 لم يكن هناك سوى 25 حاضنة، ثم انتشرت في الدول النامية مثل إندونيسيا والهند وبيرو وغيرها كأسلوب من أساليب التنمية الاقتصادية، وخلق الوظائف، والحد من البطالة (الشميمري وسرور، 2014).

أمّا على المستوى العربي فإن مصر تعد أول دولة عربية تقيم حاضنة تكنولوجيا تابعة لوزارة الصناعة وذلك في عام 1998 (الجبوري والمعاضدي، 2006)، وقد تولّى الصندوق الاجتماعي لتنمية حاضنات الأعمال والتكنولوجيا تأسيسها، ووضع خطة لإنشاء 30 حاضنة في مصر حيث تم انشاء 15 منها حتى عام 2002. أما بدايات الحاضنات في المملكة العربية السعودية فتعود إلى عام 2002 عندما بدأت الغرف التجارية الصناعية بإدخال المفهوم وتطبيقه، ولكنه لم ير النور إلا عام 2008 حينما أنشأت جامعة الملك سعود أول مركز لريادة الأعمال يتضمن أول حاضنة أعمال (الشميمري وسرور، 2014). وبالنسبة إلى تجربة الأردن، فقد تم انشاء أول حاضنة أعمال عام 1988، وهي حاضنة تكنولوجية لدعم المشاريع الريادية ذات الاهتمامات التكنولوجية المساهمة في تنمية بيئة الأعمال، وقد بلغ عدد الحاضنات في الاردن حتى عام 2008 ثمانى حاضنات موزعة على عموم مناطق المملكة (عزام، 2010).

وتشير الاحصائيات الصادرة عن "جمعية حاضنات الأعمال العالمية" 2014 إلى وجود 9000 حاضنة أعمال، منها 3000 على الأقل في آسيا (حوالي نصفها في الصين)، وأكثر من 2000 في أمريكا الشمالية و1000 في أوروبا، وما يقارب من 400 في أمريكا اللاتينية وحوالي 100 حاضنة في الشرق الأوسط (الشميري وسرور، 2014).

وقد طرأت تطورات جوهرية في مجال إنشاء حاضنات الأعمال وبنائها منذ السبعينات ولغاية الآن، ويمكن توضيح ذلك من خلال الملحق رقم (1).

3.1.2 أنواع الحاضنات

تم تصنيف الحاضنات من قبل الباحثين حسب آليات متعددة، حيث صنفها (كريم وعدمان، 2006)، (السنوني والدويبي، 2003) حسب أنواعها وأهدافها، ووفقاً لتوافر مبنى خاص بها (مدى أماكن خدماتها). أما الجمعية الوطنية لحاضنات الأعمال بالولايات المتحدة الأمريكية فقد صنفت الحاضنات حسب الملكية (NBIA, 2015)، وكما تم تصنيف حاضنات الأعمال حسب منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD, 1997) تبعاً لأنواع المشاريع أو المؤسسات التي تحتضنها، وبالتالي يمكننا إبراز خلاصة ما توصل إليه الباحثون حول تصنيفات الحاضنات من خلال الجدول التالي:

جدول (1.2- أ): التصنيفات المتعددة للحاضنات

الرقم	العنوان	الهدف
أولاً: بحسب النوع(الهدف)		
1	الأولية	استقطاب رأس المال الأجنبي
2	الإقليمية	استثمار الطاقات البشرية أو شريحة محددة من المجتمع
3	الدولية	استقطاب رأس المال مع عملية نقل التكنولوجيا، مؤكدة على الجودة العالية والتصدير للخارج.
4	الصناعية	تبادل التسهيلات والتركيز على الدعم التقني والمعرفة
5	القطاع المتخصص	خدمة قطاع متخصص مثل البرمجيات والصناعات الهندسية
6	التقنية	خدمة تصاميم متقدمة لمنتجات جديدة غير تقليدية مع أجهزة متقدمة
7	البحثية	تطوير أبحاث وأفكار أكاديمية
8	الاقتراضية	خدمة قطاعات مختلفة باعتماد شبكة المعلومات
9	الإنترنت	مساعدة الشركات الناشئة في مجال الإنترنت والبرمجيات
الرقم	العنوان	الهدف
ثانياً: بحسب توافر مبنى خاص بها		
1	حاضنات الأعمال المفتوحة (Open Business Incubators)	تقدم الخدمات في مواقع عمل المنشآت الصغيرة دون الحاجة لمكان محدد لبدء المشروع، وهو الأقل تكلفة والأكثر مرونة في التحرك.
2	حاضنات الأعمال المغلقة (Closed Business Incubators)	تقدم الخدمات في مكان محدد ومن خلاله تقدم خدماتها للمشاريع التي تحتاج إلى ذلك.
ثالثاً: بحسب الملكية		
1	حاضنات أعمال خاصة	وهي ملك للقطاع الخاص، وتسعى إلى تحقيق الأرباح وتمثل نسبتها 8% من مجموع الحاضنات في أمريكا الشمالية.
2	حاضنات أعمال عامة	وهي ملك الدولة ولا تسعى بالدرجة الأولى إلى تحقيق الربح، وتقوم بدعم الحكومة أو الهيئات والمؤسسات الأهلية وتسعى إلى تحقيق التنمية الاقتصادية على المستوى الوطني.

جدول (1.2-ب): التصنيفات المتعددة للحاضنات

الرقم	العنوان	الهدف		
3	حاضنات أعمال مختلطة	وهي التي تكون ملكيتها مشتركة بين القطاع العام والخاص، وتقدر نسبتها بـ 16%.		
4	حاضنات أعمال ذات صلة بالجامعات	وهي منبثقة من الجامعات والمعاهد العليا ولها نفس الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها الحاضنات العامة والخاصة كما تهدف إلى تحويل نتائج الحث العلمي إلى منتجات قابلة للتسويق.		
5	حاضنات الشركات الكبرى والمتخصصة	التي تنشئها وترعاها شركات كبرى متخصصة بهدف دعم ومساندة المشروعات التابعة إلى نشاط الشركة وتطوير المنتج.		
الرقم	العنوان	مستوى التكنولوجيا	الجهة	الأمثلة
رابعا: بحسب أنواع المشاريع أو المؤسسات التي تحتضنها (طبيعة المجال)				
1	حاضنات الأعمال العامة أو المختلطة General/Mixed-use Incubators	تكنولوجيا بسيطة في تقديم الخدمات أو التصنيع الخفيف	المشروعات ذات المعرفة والمعلومات. الصناعات الحرفية المميزة	-Cambridge Incubator -Campsix Idealab & Companies
2	حاضنات التنمية الاقتصادية (المتخصصة) Development Economic Incubators	تكنولوجيا متنوعة ترتبط بالدولة	مشاريع تشغيل مشاريع إعادة هيكلة الصناعة	-Mackansej
3	حاضنات الأعمال التقنية Technology Business Incubators	تكنولوجيا متقدمة	المراكز البحثية الجامعات المراكز المعلوماتية	- Anderson Consulting - The Elevator Com. - Internet Capital Group
خامسا: بحسب الخدمات المقدمة				
1	حاضنة المشروع	خدمات شاملة (بنية تحتية، تقنيات اتصالات، موارد بشرية، رأس المال).		
2	مسرّعات المشاريع	تسريع عملية الشروع أو البدء بتشغيل أي مشروع أعمال جديد (خدمات استشارية، الحصول على التمويل، إطلاق المشروع بأسرع وقت).		
3	مداخل المشاريع	تأسيس شبكات المقاولين والمستشارين بالإضافة إلى المستثمرين.		
4	شبكات المشاريع	الاستثمار في فترة مبكرة من العمل واتخاذ تدابير ابتدائية تتناسب والاستراتيجية العامة ثم بناء تعاونيات مصغرة موزعة على أعضائها لتقديم الدعم الحقيقي لقيمة الاستثمارات.		

المصدر: (NBIA, 2015)، (جوادي وآخرون، 2011)، (كريم وهدمان، 2006)، (السنوني والدويبي، 2003)، (أبوخف، 2002)، (Gonzalez & Lucea, 2001)، (OECD, 1997).

4.1.2 أهداف حاضنات الأعمال:

نشأت فكرة الحاضنات في أواخر الثمانينات مع العودة إلى الاهتمام بدور المؤسسات الصغيرة في الاقتصاد الوطني، وضرورة تنمية روح الريادة والمبادرة والترويج لها، ولهذا فإن الهدف الأساسي الأول للحاضنات هو الترويج لروح الريادة، ومساندة المؤسسات الريادية الصغيرة على مواجهة صعوبات مرحلة الانطلاق، كما تساعد الحاضنات خريجي الجامعات والمعاهد العليا على إقامة مؤسساتهم، وكذلك مساعدة الباحثين على الانتقال بنتائج أبحاثهم من مرحلة الإبداع المخبري إلى مرحلة الترويج التجاري لنتائج الأبحاث، والمساهمة في توطيد التكنولوجيا المستوردة، وزيادة نسبة المدخلات التكنولوجية المحلية (أبو قحف، 2002).

ولخصت المباركي والباسلر (Mubarak & busler, 2011) مختلف أهداف حاضنات الأعمال التجارية وأنواعها، وبيّنت أن أهداف الحاضنات مرتبطة بنوع الحاضنة التي استحدثتها استناداً إلى دراسات حالة شملت 10 حاضنات للأعمال في البلدان النامية:

- خلق فرص العمل في المجتمع المحلي.
- تعزيز مناخ ريادة الأعمال المجتمعية والخصائص المميزة لريادة الأعمال.
- تعزيز الأعمال في المجتمع المحلي ودعمها.
- بناء وتسريع نمو الصناعة المحلية.
- تنويع الاقتصادات المحلية.
- تشجيع الأعمال الحرة لدى الأقليات أو النساء.
- تسويق التقنية.
- فرصة لدعم رواد الأعمال والمجتمع.
- توليد فوائد تكميلية للمنظمة الراعية.
- إعادة تنشيط المناطق المنكوبة.
- نقل الناس من الرعاية الاجتماعية إلى العمل.

ونستنتج مما سبق أن حاضنات الأعمال بجميع أنواعها تهدف إلى دعم المشروعات الناشئة ومساندتها والابداعات العلمية والفنية والتقنية والاقتصادية، إضافة إلى توفير بيئة عمل مناسبة خلال السنوات الأولى الحرجة من عمر المشروع لزيادة فرصة نجاحه من خلال تقديم العون، واستكمال النواحي الفنية والإدارية والاستشارية والمالية بتكلفة رمزية، وتركيز صاحب الفكرة على جوهر الفكرة، وتطبيقها من خلال سقف زمني محدد ليتحول فيما بعد إلى مبادرة جديدة.

5.1.2 الخدمات التي تقدمها الحاضنات:

تعد فترة الستينات وحتى نهاية الثمانينات من القرن الماضي فترة الجيل الأول للحاضنات، وكانت الحاضنات تقدم للمشاريع المحتضنة تسهيلاتٍ من حيث المكان، وبعض الخدمات المشتركة، مثل قاعة اجتماعات مشتركة، وخدمات فاكس، وأجهزة هاتف، وخدمات سكرتارية، وتفاعل مع متطلبات السوق لتطوير المنتجات، واستمرت حاضنات الأعمال في الانتشار والنمو والتطور خلال عقد التسعينات الذي سمي عقد الجيل الثاني لحاضنات الأعمال، وتطورت الخدمات المقدمة من قبل الحاضنات لتشمل مساعدات وخدمات أخرى مثل: الاستشارات القانونية، والتسويقية، واعداد دراسة جدوى اقتصادية، وعقد ورش تدريب، وتوفير شبكة اتصالات وتشبيك مع المشاريع المختلفة، الارشاد والتوجيه، بالإضافة إلى توفير رأس المال المطلوب للمشاريع المحتضنة (الشميري وسرور، 2014). وفي نهاية التسعينيات دخلت الحاضنات جيلها الثالث، حيث طرأ تطور على الخدمات لتصبح أكثر تنظيماً وشمولية، وارتفعت شروط القبول في الحاضنات، وأصبح من الواجب تحقيق معايير أكثر تضيقاً عما كان ضرورياً في النماذج السابقة؛ لتواكب التطورات العلمية والتقنية التي تساعد في زيادة قدرة المشاريع الناشئة على المنافسة، ولتغطي جهود الاختراعات والابداعات، ورعاية الأبحاث التطبيقية، ودعم أعمال الابداع التكنولوجي (Hackett & Dilts, 2004).

أما خدمات الجيل الرابع من حاضنات الأعمال، فتشمل خدمات الجيل الثالث بالإضافة إلى تقديم هذه الخدمات لعملاء افتراضيين، ولا تقيم هذه الشركات في الحاضنة أو دون أن تكون مستأجرة داخل الحاضنة، كما استحدثت خدمات ما قبل الاحتضان التي تكون فترتها ما بين 3 إلى 6 شهور، وقد تزيد هذه الفترة أو تكرر، وخدمات مسرعات الأعمال والتركيز على النمو، وتضمنت هذه

الخدمات التركيز على إعداد رائد الأعمال بالإدارة المناسبة للمشروع، وتوسّعت لتشمل الاحتضان الافتراضي والتشبيك الدولي برواد الأعمال وأصحاب رؤوس الأموال (الشميمري وسرور، 2014).

ويمكن القول إن حاضنات الأعمال بمختلف أنواعها عبارة عن منظمات خدمية بغض النظر عن نوع التسهيلات والخدمات المقدمة من قبلها، حيث توفر شبكة اتصالات، وتوجيه وإرشاد، وتمويل ومساندة، وتدريب واستشارات بصورة جيدة، وأشار كل من Wiggins & Gibson إلى أن الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال للمشاريع المحتضنة يمكن تصنيفها إلى ما يأتي: (Wiggins & Gibson, 2003)

1. خدمات استراتيجية، تشمل: خطط العمل، وتوفير شاشات عرض، وفريقا استشارياً، واستراتيجيات تسويقية وتمويلية وملكية فكرية.

2. خدمات لوجستية، وتتمثل في الإجراءات التي تحتاجها المشاريع المحتضنة مثل توفير مصادر التمويل والتسويق والموارد البشرية، وشبكات الاتصال، وأية إجراءات تساعد المشاريع المحتضنة في بداية مراحل انطلاقها.

3. خدمات تحتية، وتشمل توفير المكان المناسب والأثاث وخدمات الانترنت والفاكس والهاتف وقاعات اجتماعات وغيرها.

كما ذكر كل من السنوني والدويبي أن الخدمات التي تقدمها الحاضنة للمشاريع المحتضنة متمثلة في: (السنوني والدويبي، 2003)

- خدمات إدارية وتنمية موارد بشرية: وتشمل خدمات محاسبية، وتسويقية، وخطة أعمال، وخدمات قانونية، وبرامج تعليمية وتدريبية لمديري المشاريع المحتضنة، وربط العاملين بالحاضنات ومشروعاتها بأحدث التطورات في مجال العمل والإنتاج، والتوظيف واختيار الموارد البشرية المناسبة للمشروع المحتضن، كما يتضمن الاهتمام بالصحة والسلامة المهنية للقوى البشرية العاملة بالحاضنة، وما شابه ذلك.
- دعم لوجستي وفني: توفير المقر المناسب، توفير خدمات صيانة، توفير مكتبة معلوماتية، توفير التسهيلات المكتبية، توفير سكرتارية، وخدمات هاتف وأجهزة حاسوب وفاكسات وطابعات، وما

شابه ذلك، والتنسيق مع المؤسسات التي لديها الخبرة العلمية والعملية مثل الجامعات ومراكز الأبحاث لتقديم الدعم اللازم لتلك المشاريع.

- خدمات استشارية: مثل إعداد دراسات (الجدوى الاقتصادي، الفنية، والمالية) والتسويقية لرفع الكفاءة التسويقية لمنتجات وخدمات المشروع المحتضن، والاستشارات المالية، وتوفير الموارد المالية، والاستشارات القانونية، واستشارات براءة الاختراع، واستشارات الجودة الشاملة.

ويمكن تفصيل خدمات حاضنة الأعمال إلى عدد من المراحل الرئيسية، والتي من المحتمل أن تكون متداخلة ومرنة ومصممة لدعم نمو العملاء في مراحل تطوره المختلفة حسب ما توصلت إليه دراسة (Tötterman & sten, 2005)، ويقسم الجدول التالي خدمات حاضنة الأعمال إلى أربع مراحل:

جدول (2.2): المراحل الأربعة لخدمات الحاضنات.

المراحل الأربع لخدمات حاضنة الأعمال

التقديم والدخول الابتدائي	الاحتضان	3 سنوات	الاستعداد للسوق
أقل من سنة	حوالي سنة	3 سنوات	سنة واحدة
ما قبل الحاضنة	الاحتضان الأولي	الاحتضان الكلاسيكي	التخرج
• دعم الأبحاث	• الإقامة	• الإقامة	• التسويق
• التدريب والتأهيل	• الاتصال بالتمويل	• الاتصال	• الدعم
• تخطيط الأعمال	• التشبيك	بمصادر الأموال	
	• الاستشارات	• التشبيك	
	• التسويق	• الدعم	
	• التقنية		
	• الإجراءات		
	و العقود		
	• القانونية		
	• المحاسبة		

المصدر: (الشميمري وسرور، 2014)

وتكون الإقامة واقعية في هذه المراحل الأربع، ويمكن أن تكون عملية الاحتضان افتراضيا عن طريق حاضنة الأعمال الافتراضية (الشميمري وسرور، 2014).

6.1.2 آلية عمل الحاضنات:

إن حاضنات الأعمال تعمل على تقديم حزمة من الخدمات للمشاريع وخاصة الصغيرة، وهذه الخدمات لا تقدم إلا للأعضاء المنتسبين للحاضنة، والذين قاموا بتقديم طلبات المساعدة من هذه المؤسسات.

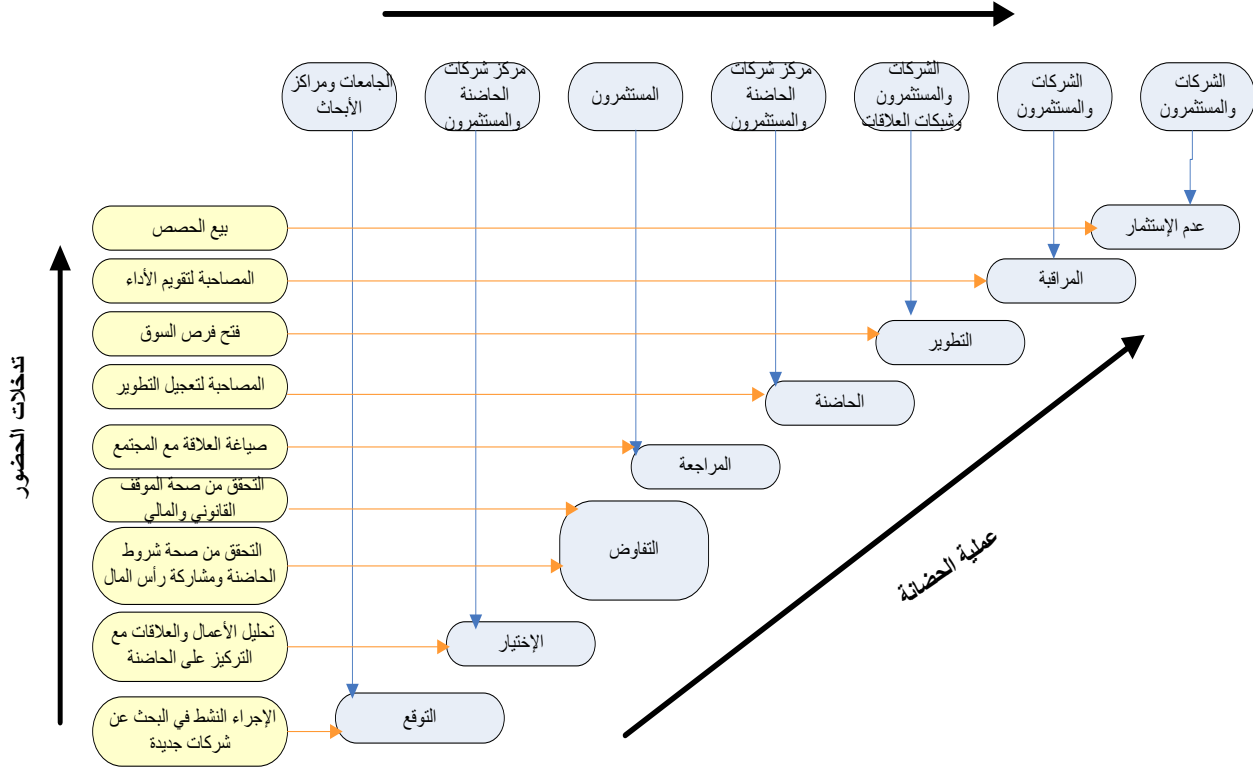
بعد تأسيس الحاضنة، وتوفير المكان المناسب يصبح متاحا أمام المبادرات الشبابية ذات الأفكار الجديدة والابداعية الانتساب للحاضنة، وتدرس الطلبات المتقدمة من قبل لجنة متخصصة بدراسة جميع الطلبات المقدمة إليها، ومن ثم إصدار قرارها بشأن الطلبات المقبولة، ثم تعمل على تقديم حزمة من الخدمات والتسهيلات مثل: مكان عمل للمؤسسات، خدمات إدارية استشارية مالية وقانونية، وغيرها، والتي تقدم مقابل إيجار أو رسم احتضان أو مقابل حصة من أرباح المشروع، ويتم توقيع عقد بين المؤسسات والحاضنة يتضمن تعهداً من المؤسسات بدفع رسم الاحتضان وإخلاء الحاضنة بعد فترة زمنية محددة؛ لكي يتاح للحاضنة استيعاب مشاريع أخرى بحيث تتعهد الحاضنة بتقديم الوسائل اللازمة كافة لدعم المشاريع الريادية (تقرير اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، 2005).

تختلف عمليات الحاضنة باختلاف نشاطها ومجال تخصصها، ومن أكثر النماذج التي تبين عمليات الحاضنات بشكل عام نموذج موريرا (Moreira, 2001) الذي اقترحه لحاضنة الأعمال ALAVANKE في فلوريانوبوليس بالبرازيل Florianópolis, Brazil، حيث بين فيه أداء الحاضنة، ودور اللاعبين وتدخلات الحضور، ويوضح الشكل (1.2) مكونات النموذج وفق المراحل التالية: (Bizzotto, 2003)

1. التوقع: يكون للحاضنة في هذه المرحلة نظرة توقعية إيجابية للمشروعات التي ستحتضنها.
2. الاختيار: تختار الحاضنة المشاريع المتميزة بعد اجراء عملية التحليل والفحص لمقترحات الأعمال.

3. **التفاوض:** تتفاوض الحاضنة على شروط قبول الشركة في الحاضنة، مع جاهزية استعراض العقود وآليات العمل التي ستتم أثناء فترة الحضانة.
4. **المراجعة:** يتم في هذه المرحلة اجراء تحليل تفصيلي للحسابات والأمور القانونية؛ للتأكد من صحة الموقف المالي والتعاقدى للشركة بهدف تقليل المخاطر.
5. **الحضانة:** تتم الممارسة العملية لتشكيل العلاقة بين الحاضنة والشركة من خلال العقد وشروطه القانونية المعدة مسبقاً.
6. **التطوير:** بعد انتهاء مرحلة الحضانة تسعى الحاضنة إلى هيكلة نموذج أعمال للشركة الجديدة، ويتم تكوين علاقة تداخلية مع المستثمرين والشركات ذات العلاقة، كما يتم اعداد خطط للشركة الجديدة، وتطوير المنتج بحيث تنتهي بهيكل خطة الأعمال للشركة الجديدة كمرجع خلال فترة وجودها في الحاضنة.
7. **النمو:** يكون في هذه المرحلة مشاركة نشطة للحاضنة ومشاركة للمستثمرين والشركات المهمة، ويتم تنفيذ ما تم التخطيط له في مرحلة التطوير واقعيًا، كما يتم عمل ترويج تجاري وبناء شبكة علاقات جيدة لفتح أبواب لتقديم الشركة للعملاء المتوقعين والمحتمل اهتمامهم بالتقنية المطورة للشركة.
8. **المراقبة:** عند هذه النقطة يصبح لدى الشركة القوة والقدرة الكافية لتستقل بنفسها إدارياً، إلا أنها ترفع الأعمال للحاضنة طالما كان للحاضنة أسهم في الشركة.
9. **عدم (أو سحب) الاستثمار:** تبدأ الشركة بالاستعداد لتغيير أصحاب المصالح الذين يبدأون بالبحث عن بدائل لسيولة استثماراتهم وخاصة أصحاب رأس المال المخاطر.

وكلاء عملية الحضانة



المصدر: (الشميري وسرور، 2014).

الشكل (1.2): نموذج موريرا لعمليات حاضنات الأعمال

أما نموذج الحاضنة الذي قدمته المفوضية الأوروبية (European Commission, 2002)، لدراسة الحاضنة كمعيار لنموذج عام (Benchmarking) للحاضنات استنادا إلى بيانات المسح على نطاق الاتحاد الأوروبي، وتم تطويره من قبل باحثين عالمين ومتخصصين (Costa-NBIA)، وفي وقت لاحق قام مركز خدمات الإستراتيجية والتقييم بنسخ هذا النموذج واستخدم المعايير المقترحة التي تصور كفاءة الحاضنة وأدائها من حيث استخدام المدخلات، وتطوير العمليات وتنسيقها، وضمان الإمداد المستمر بالمنتجات الجيدة.

يشمل النموذج الممارسات التي تستخدم لتحويل المدخلات الأولية إلى النواتج، ويتكون هذا النموذج من مرحلة ما قبل الحاضنة، ومرحلة الاحتضان، وبعد مراحل الرعاية (التخرج)، وتوفر الحاضنة نفسها الممارسات التالية للمستأجرين: (أ) التدريب؛ (ب) استشارات خاصة بالأعمال التجارية؛ (ج) الدعم المالي؛ (د) الدعم التكنولوجي؛ (هـ) الحيز المادي؛ (و) التشبيك.

كما يشمل العناصر اللازمة لإنتاج وتطوير الشركات المحتضنة، ويوصف من العملية البسيطة للدخول والخروج (أو التخرج) وفق التفصيل التالي:

1. الدخول: ويعني دخول أصحاب المصالح (الموارد المالية والإدارية، ومشروعات الرواد)
2. العملية: وتعنى بجذب الداخلين المتنوعين في عملية الاحتضان، وجذبهم من خلال توفير المكان والخدمات المتنوعة.
3. الخروج أو التخرج: حيث تتمكن الشركة الناجحة من التخرج، ويكون لها تأثير إيجابي على التنمية الاقتصادية. ويمكن توضيح ذلك من خلال الملحق رقم (2).

نستنتج مما سبق أن نموذج موريرا أكثر عمومية، وأخذ بعين الاعتبار أداء الحاضنة ودور مختلف اللاعبين المشاركين في هذه العملية، وهو مناسب لبرامج تسريع الأعمال، وتم افتراضه من وجهة نظر رأس المال المغامر (Venture Capital). أما نموذج المفوضية الأوروبية فقد اهتم بالبعد التشغيلي ومعايير الدخول والخروج للحاضنة، وفصل مراحل الاحتضان إلى ثلاث مراحل: (قبل الاحتضان، وفترة الاحتضان، وبعده).

وفيما يخص معايير التحاق المشاريع بالحاضنات فإن أهم شروط الالتحاق هو كالتالي: (برهوم، 2014)، (العساف وآخرون، 2012)

- 1- مدى احتياج المشروع للدعم من الحاضنة.
- 2- أن تبنى المشاريع على الأشخاص المؤهلين وأصحاب الأفكار الجديدة والمبتكرة.
- 3- أن تساعد المشاريع على النمو السريع والتخرج بأسرع وقت ممكن.
- 4- أن يكون لدى الريادي فكرة عمل واضحة أو مشروع واضح.
- 5- أن يخدم المشروع المجتمع، وتوفير فرص عمل للأفراد فيه.
- 6- تشترط بعض الحاضنات في المتقدم أن يتوافر لديه التمويل اللازم أو أن يكون لديه القدرة على توفير التمويل المطلوب.
- 7- المشاريع التي تستخدم التقنيات الحديثة، وتعمل على تحسين آلية الإنتاج لمنتجات عالية الجودة.
- 8- مشاريع تحقق الترابط والتكامل مع مشروعات قائمة.
- 9- مشاريع تسمح بخلق وتنمية المهارات الفنية المتخصصة.

وقد اعتمد فيرما بدراسته (Verma, 2004) معايير إضافية لدخول المشاريع الريادية كالتالي:

- 1- أن تكون الشركات الناشئة محلية.
- 2- متطلبات مساحة الحاضنة.
- 3- عمر الشركة.
- 4- ارتباطها مع مؤسسات جامعية.
- 5- توفير المصاريف التشغيلية.

أما معايير الخروج للمشاريع من الحاضنات كما أشار إليها فيرما (Verma, 2004) فهي:

- 1- المشاريع التي حققت النجاح المطلوب بتحقيق أهدافها، ولم تعد بحاجة إلى خدمات الحاضنات.
- 2- المشاريع التي بحاجة إلى مساحة أكبر للتوسع، حيث إن المساحة التي توفرها الحاضنات للمشاريع ضرورية لتمكينها ودعمها لتصبح شركات قائمة ذات جدوى اقتصادية (Allen, 1985).

- 3- محددات حجم مساحة الاحتضان.
- 4- محددات فترة الاحتضان.

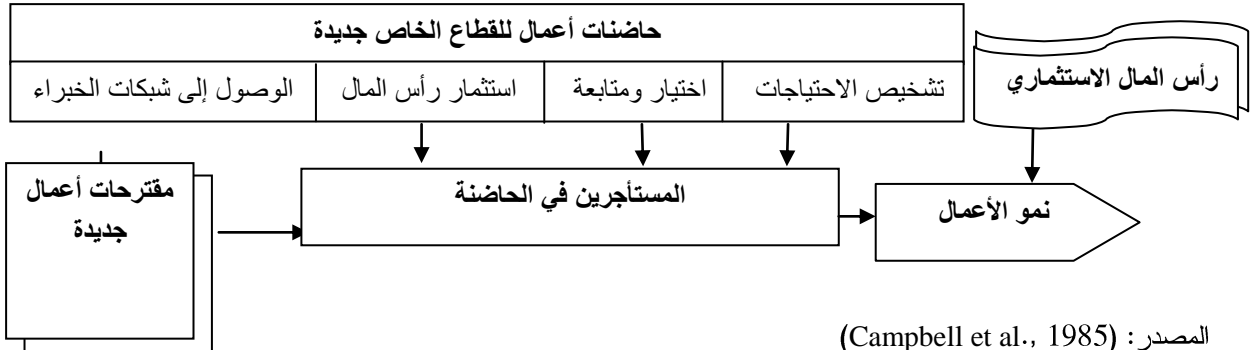
حوكمة الحاضنات: يتكون التنظيم الإداري لمعظم الحاضنات من مدراء حاضنة، ومجلس إدارة، ومجلس استشاري، ويلعبون دوراً مهماً في إعداد التوصيات والمراجعات والموافقات للشركات الناشئة التي ستندمج في الحاضنة (Smilor, 1987). والمجلس التنفيذي في الكثير من الأحيان يعمل على ادخال المستثمرين أو المساهمين والأفراد أصحاب الأعمال والتقنيين لوضع السياسات، ويتكون المجلس الاستشاري- بالأساس - من أفراد لهم اهتمام بالمنشأة، ولكن لا يتدخلون في ما يتعلق بالسياسات (Allen, 1985). إن المالكين أو معظم الراعين للحاضنات تنطوي مشاركتهم إما بشكل مباشر أو غير مباشر، فتكون بتقديم دعم مادي أو الانخراط بمجلس الإدارة، وتقديم النصائح للشركات المستأجرة، ويتم أخذ حصة من أسهم تلك الشركات، ويعملون كخبراء مع الشركات المستأجرة أو في بعض الأحيان ينضمون لمجلس إدارة هذه الشركات، وينتشر هذا النوع من المشاركة في الحاضنات التي يتم رعايتها من القطاع الخاص أو الجامعات (Verma, 2004)، أما حوكمة الحاضنات حسب فيرما فتتكون من:

- مدير حاضنة متخصص ذو خبرة (Smilor, 1987).
- مجلس إدارة (Smilor, 1987) (Allen, 1985).
- مجلس استشاري معروف (Smilor, 1987) (Allen, 1985).
- برنامج واضح السياسات والجراءات (Smilor, 1987).

7.1.2 نماذج الحاضنات:

يستكشف هذا القسم النظريات والنماذج القائمة ذات الصلة بالموضوع البحثي، وكذلك النظريات والنماذج التي تشكل الجسم المعرفي للبحث، حيث تم إنشاء بعض من نماذج الأعمال التي يمكن أن تكون مرجعا لهذا البحث: فنموذج حاضنة الأعمال في الشكل (2.2) التي وضعها كامبل وآخرون (Campbell et al., 1985)، حيث اقترح أربعة مجالات بحيث تكون فكرة الحضانة والاحتضان مبدعة وذات قيمة مضافة وهي: تشخيص احتياجات الأعمال، واختيار وتطبيق خدمات الأعمال التجارية ورصدها، وتوفير التمويل، وتوفير إمكانية الوصول إلى شبكة الحاضنات.

وفي هذا الإطار عرّف كامبل وآخرون عملية الاحتضان بشكل نموذجي، ويعتبر النموذج عملياً؛ لأنه يقترح بالتفصيل، ولأول مرة، كيف يتم تطبيق مكونات وأنشطة مختلفة داخل الحاضنة لتسهيل تحويل اقتراح مشروع إلى أعمال تجارية قائمة قابلة للحياة، أما نقاط الضعف فتتمثل بتركيز النموذج على عدم حساب المشاريع الفاشلة (النموذج يفترض أن جميع مستأجري الحاضنة ناجحون)، وأنه صالح لحاضنات القطاع الخاص فقط.



المصدر: (Campbell et al., 1985)
الشكل (2.2): نموذج كامبل وآخرون

في عام 1987 جاء سميلور Smilor ليطور على نموذج كامبل من خلال وضع عناصر مختلفة (انتماء الحاضنة، وأنظمة الدعم، والأثر للشركات المستأجرة) لمفهوم الحاضنة على عكس كامبل، ومع ذلك، فإن إطار سميلور يأخذ منظوراً خارجياً، وفشل في حساب عمليات الاحتضان التي تحدث داخليا، وباستخدام البيانات التي تم جمعها من دراسة استقصائية وطنية، وكذلك من المقابلات وتحليل دراسات الحالة والمراقبة، وخلص سميلور أن الحاضنة كآلية لإعادة تشكيل الطريقة التي تترابط بها الصناعة والحكومة والأوساط الأكاديمية، ويصنف فوائد الحاضنات لمحتضنيها على أربعة أبعاد: (1) تطوير المصدقية، (2) تقصير منحنى تعليم الريادة، (3) إيجاد حلول بشكل سريع للمشاكل، (4) تسهيل الوصول إلى شبكة ريادة الأعمال، كما وضع أيضا تصورا للحاضنة باعتبارها نظاما بحيث يمنح كل من الهيكل والمصدقية للمحتضنين مع السيطرة على مجموعة من الموارد المتاحة: دعم السكرتارية، والدعم الإداري والتسهيلات المرافقة، والمساعدة في الأعمال التجارية (Smilor, 1987) وربما كان جهد سميلور هو أكثر الجهود شمولية في تحديد وتوضيح المكونات المختلفة لنظام الحاضنة.

أما فيرما (Verma, 2004) فقد طور نموذجا سابقاً من عوامل نجاح الحاضنة، ويمثل النموذج الإطار النظري لعوامل نجاح الحاضنة المتغير ذا الأهمية الأولية (المتغير التابع)، وهو درجة نجاح الحاضنات، ويوضح النموذج التباين في هذا المتغير التابع من خلال عدد من عوامل النجاح المستقلة المصنفة على أنها (1) الخدمات المشتركة، (2) المرافق والموقع، (3) التمويل والدعم، (4) حوكمة الحاضنة، (5) معايير دخول وخروج المستأجرين، (6) التوجيه والتشبيك كما هو مفصل في الملحق رقم (3).

جاء نموذج فويسبي (Voicy, 2006) ليبين أن حاضنة الأعمال تظهر في المركز، ويتم تحديد وظائفها الرئيسية فيها كما هو مفصل في الملحق رقم (4). ويرى أن حاضنات الأعمال يجب أن تؤثر تأثيرا إيجابيا على الشركات المحتضنة، وعلى ممارساتها من حيث تطوير قاعدة عملائها، وزيادة الإنتاجية والأرباح. وفي موازاة ذلك يجب على الحاضنة أن تفي بأهدافها "المعايير الثابتة - Hard measures"، وهي موضوعية بحتة كما اتفق عليها مع أصحاب المصلحة الرئيسيين ومع ذلك، يتضح من هذا النموذج وأدبيات أخرى أن حاضنات الأعمال تخلق مخرجات أخرى، "نتائج"

محددة، إضافة إلى التحسينات في الأرباح والتكاليف، والتي سنصنفها على أنها "معايير لينة - Soft measures" وهي: زيادة المعرفة بالأعمال التجارية والمهارات، وزيادة الوعي بالأعمال وزيادة التشبيك للعملاء، وهذه المعايير الذاتية يصعب التحقق منها وقياسها ولكنها موجودة وضرورية. في حين هاكيت وديلتس (Hackett & Dilts, 2004) في نموذجهما قد حددا خمس نتائج متميزة للأعمال التجارية المحتضنة، بما في ذلك فحص الأعمال التجارية، ولكن ركود الأعمال (أي لا يزال على قيد الحياة) من وجه نظرهم يجسد الفشل للشركات الكسولة" بدلا من النجاحات. والإغلاق المبكر للشركات غير القابلة للحياة يعتبر مؤشر للنجاح لا مؤشر للفشل؛ (أي لا خسائر كبيرة تكبدتها).

وعند تطبيق "المعايير الثابتة" تبدو الصورة مختلفة تماما: ففي تقييم تأثير ممارسات احتضان الأعمال على هذه المؤسسات من حيث زيادة المبيعات أو تحقيق الربح والنمو لن تتحقق أية منفعة حقيقية. ومع ذلك، فالواقع أن هذه الفئات من العملاء أو المحتضنين قد استفادوا من برامج الاحتضان من جانب المعايير اللينة. إن هذه المعايير ذات أهمية خاصة في تطوير المهارات الشخصية والمعرفة بالأعمال التجارية التي يمكن تطبيقها في الأنشطة الريادية في المستقبل (Hackett & Dilts, 2004a)، وبالتالي يمكن أن توفر حاضنات الأعمال مزايا واضحة للمؤسسات القائمة ومصدراً مرجعياً ومعارف ومهاراتٍ تمكينيةً في بيئة "آمنة" توفر حافزا للتنمية الفورية أو المستقبلية للشركات الناشئة.

8.1.2 عوامل نجاح الحاضنات

وتشكل العوامل الآتية المحاور الرئيسية لنجاح أيّة حاضنة أعمال: (السنوني والدويبي، 2003) (الشبراوي، 2005) (Shalaby, 2007)

1. الشروع في الخطوات الأساسية الأولى لتقييم الجدوى وإعداد خطة الأعمال.
2. وجود مدير كفاء وفعال قادر على إدارة الحاضنة، وتنسيق جميع الجوانب البشرية والمالية والفنية.
3. تطوير الروابط مع قاعدة معارف سليمة.

4. حصول الحاضنة على دعم الحكومة أو الهيئات المحلية والبنوك والمنظمات الدولية والمستثمرين لتوفير التمويل المالي اللازم للحاضنة، والتشبيك مع الشركات الكبيرة.
5. أن تكون الحاضنة قريبة من مواقع الجامعات ومراكز البحوث والمناطق الصناعية، وأن يتوافر لدى الحاضنة المبنى الكبير والمجهز بالآلات والمواد والأدوات اللازمة.
6. الاستفادة من سياسة الدولة والدعم التشريعي على مستوى المدينة والمستوى الإقليمي.
7. تصميم برنامج الحاضنة التي تعتمد أساساً على قدرتها على توليد موارد ذاتية.
8. تخطيط جيد للخدمات المشتركة والتسهيلات لتحفيز الإبداع، وتعزيز دخل الإيجار.
9. بناء فريق حيوي وفعال لإدارة المشاريع.
10. اختيار مجموعات المشاريع بحيث تكون مبتكرة مع إمكانات نمو عالية، والخطط الموجهة نحو السوق.
11. إضافة قيمة إلى الشركات الناشئة من خلال تقديم خدمات عالية الجودة.
12. حشد الاستثمارات اللازمة ورأس المال المغامر للحاضنة وعملائها.
13. مراقبة الأداء وتقييم أعمال الحاضنة بالإضافة إلى تقييم المشاريع التي تخرجت من الحاضنة ومتابعتها، والعمل على تطوير الحاضنة في جميع مراحلها.
14. اختيار معايير دخول وخروج محكمة واتباع آلية علمية دقيقة محايدة من أجل اختيار تلك المشاريع التي تحتاج إلى دعم.
15. مواكبة الاتجاهات المستجدة.

وترى الباحثة أن عوامل نجاح الحاضنة تتوقف على قدرات صاحب المشروع، والخبرات المتميزة في الإدارة، ومدى دعم بيئة العمل الذي تعمل به، وحسن اختيار المشاريع، والدعم المالي، وتوفير الخدمات المساعدة والتقييم المستمر لأداء الحاضنة.

9.1.2 مراحل تطور الحاضنات (دورة حياة الحاضنات)

إن حاضنات الأعمال سواء محلية أو عالمية تمر في ثلاث مراحل أساسية:

1.9.1.2 مرحلة التأسيس والبناء

تعمل الحاضنة على تحديد الهدف وآلية العمل لديها، وما تحتاجه من دراسات جدوى اقتصادية، وتحديد طاقم التأسيس وأعضاء الحاضنة، وتقدير حجم رأس المال وعدد الموظفين المطلوبين لتسيير أعمال الحاضنة (القواسمة، 2010). وتكون الحاجة إلى التمويل المستمر والدعم الأكبر عند هذه المرحلة، ويمكن أن تستمر حتى 5 سنوات (الشميمري وسرور، 2014).

2.9.1.2 مرحلة التطوير

تبدأ منذ بداية قبول المشاريع من أجل تقديم خدمات الاحتضان والدعم وتطوير الأعمال، وجذب المحتضنين الجدد وتوسيع الحيز المكاني في حال الحاجة، وتقديم مكان للخدمات المشتركة بين المحتضنين، ومساعدة الشركات في الحصول على رأس المال الابتدائي، والتطوير من خلال التشبيك بين المحتضنين، وتوجيه انتباه أكبر لاحتياجات المحتضنين الحاليين عن استقطاب آخرين جدد، والعمل على تطوير برامج تسويقية للمنتجات والخدمات الخاصة بالمحتضنين (Verma, 2004).

3.9.1.2 مرحلة الحاضنة الناضجة (الاستدامة)

وتعدّ هذه المرحلة مرحلة النضج التام في بيئة العمل بحيث تستطيع الحاضنة الاعتماد على نفسها في الحصول على التمويل، وتقديم خدمات متكاملة وشاملة، سواءً كانت مالية، فنية، إدارية، قانونية، تسويقية وتشبيك، وتصبح معايير القبول والتخرج أكثر تطبيقاً بحيث يتم قياس أثرها على الاقتصاد ومساهمتها في الناتج المحلي للدولة، وإنشاء شركات ذات جدوى اقتصادية قائمة بحد ذاتها تساعد على تطوير اقتصاد الدولة وتنميته (الشميمري وسرور، 2014).

وبسبب تداخل "مراحل التطور" في الحاضنة بمراحلها الثلاث تزداد المسؤولية التي يجب أن يغطيها مدير الحاضنة (أصحاب مصالح الحاضنة، والمبنى، ومستأجرو الحاضنة) ويتبين ذلك من مصفوفة الوقت / الوظيفة المحددة في الجدول (3.2) كآتي:

جدول (3.2): مصفوفة الوقت / الوظيفة للحاضنة

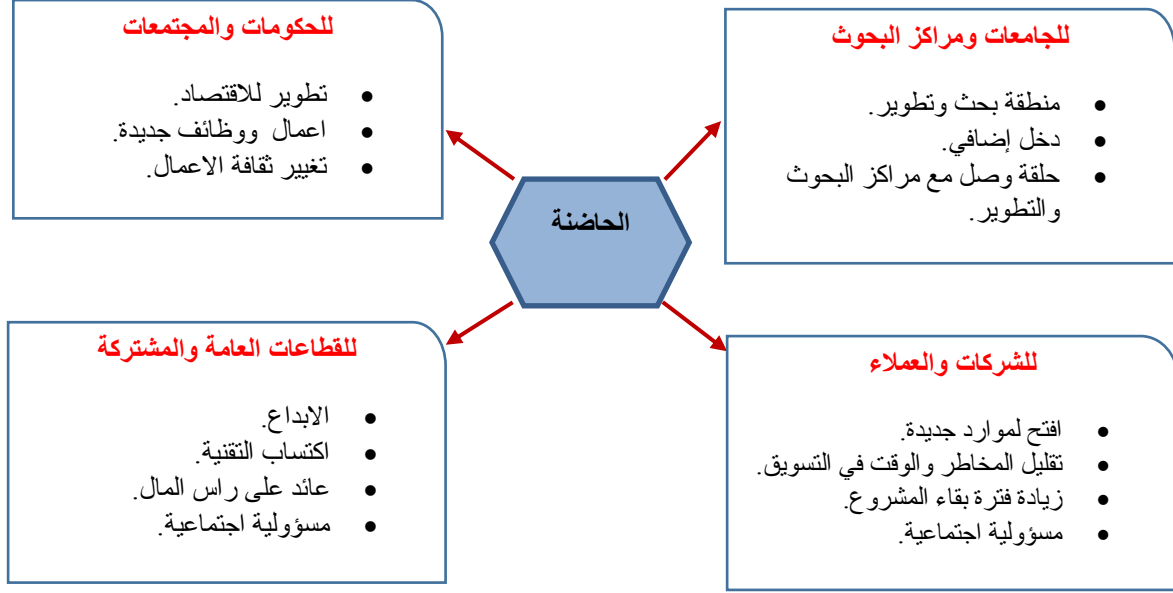
الشركات المستأجرة	التسهيلات	أصحاب المصالح	البدا
<ul style="list-style-type: none"> • توفير الخدمات الأساسية المشتركة للمستأجرين. • مكان غير مكلف ومرن للمكتب. • توفير الإتصال بالمساعدة المهنية. 	<ul style="list-style-type: none"> • عمل تحليل التكلفة/ المنفعة لبناء اعادة التأهيل. • اعادة تأهيل المكان الأولي لتأجيره. • قبول أولى الشركات المستأجرة 	<ul style="list-style-type: none"> • انتاج مجموعة رئيسية من الرعاية. • تقرير الرسالة. • تحديد احتياجات الراعي وموارده. 	
<ul style="list-style-type: none"> • مساعدة الشركات للحصول على رأس المال. • انتاج برامج لتشجيع خليط الشركات. • تسويق منتجات وخدمات المستأجرين. • تسويق منتجات وخدمات المستأجرين المجمع. 	<ul style="list-style-type: none"> • جذب شركة واحدة أو أكثر مستأجرة • تحديد المكان طبقا للحاجة توفير مكان للخدمات المشتركة للمستأجرين. 	<ul style="list-style-type: none"> • تقديم مساعدة الرعاية إلى موقع السوق. • تقديم مساعدة الرعاية لتوفير خدمات دعم الأعمال. • توسيع القاعدة لشمول أصحاب مصالح أكثر. • اعادة تقويم مستويات الإلتزام بالخطة الأصلية. • تطوير برامج لتعكس احتياجات أصحاب المصالح المتغيرة. • بناء تحالفات بين الرعاية وغيرهم. 	<ul style="list-style-type: none"> • تطوير الأعمال
<ul style="list-style-type: none"> • الحصول على حقوق ملكية في الشركات المستأجرة. • التعاقد الفرعي مع مقدمي الخدمات الخاصة. • تنسيق الحصول على رأس المال الإبتدائي. 	<ul style="list-style-type: none"> • ادارة التدفق النقدي. • بناء مكونات احتفاظ بالإستثمار متخصصة. • العمل على اقتناص الفرص المستقبلية. 	<ul style="list-style-type: none"> • اعادة تقويم مستويات الإلتزام بالخطة الأصلية. • تطوير برامج لتعكس احتياجات أصحاب المصالح المتغيرة. • بناء تحالفات بين الرعاية وغيرهم. 	<ul style="list-style-type: none"> • النضج

المصدر: (الشميري وسرور، 2014)

10.1.2 أهمية حاضنات الأعمال

تعزى أهمية حاضنات الأعمال إلى دورها في مساعدة المشاريع الريادية من خلال دعم المشاريع لتحقيق النجاح والنمو بجودة عالية (السنوني والدويبي، 2003). وتزداد حاضنات الأعمال أهمية عندما نعلم أن الجزء الأكبر من الوظائف الجديدة في أنحاء العالم ينتج من المنشآت الصغيرة والمتوسطة، والتي تنمو وتتطور، وتتخصص في انتاج سلع وخدمات جديدة، وتكون هذه المنشآت

الجديدة والصغيرة واقعا أيضا للاقتصاد العالمي - حيث تلعب المرونة وابتكارية الفرد الدور الكبير؛ لذلك تكون إجراءات تنشئة الأعمال الصغيرة مهمة للغاية (الشميمري وسرور، 2014). ويمكن حصر فوائد حاضنات الأعمال فيما يلي: وكما موضح بالشكل (3.2):



المصدر: (الشميمري وسرور، 2014)

الشكل (3.2): فوائد حاضنات الأعمال

هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى هناك الكثير من الأسباب التي دفعت الدول إلى انشاء حاضنات الأعمال للتغلب على الصعوبات، وزيادة نسبة نجاح المشاريع الريادية الملحقة بالحاضنات ونموها ومن هذه الأسباب: (الشبراوي، 2005)

- ضعف القدرات الادارية لدى اصحاب المشروع، وعدم استفادتهم من متطلبات الادارة الحديثة اللازمة لإدارة التشغيل والانتاج مما يؤدي إلى تميّز أعمالهم بضعف التخطيط في هذه المجالات.
- عدم توفر المواد بكلفة أقل مما يعني أن منتجاتها تكون أعلى كلفة مما يؤثر على تنافسها.
- نقص المهارات في مجالات التسويق، وتوطين التكنولوجيا، والقدرة على مراقبة وتطوير وتحسين الانتاج.
- صعوبة الحصول على التسهيلات الائتمانية من المؤسسات المالية.
- لا تحظى بفرص كبيرة في دخولها الأسواق التصديرية؛ لضعف قدرتها التسويقية والترويجية بتلك الأسواق.

- ضعف التعاون ما بين مراكز الأبحاث والجامعات من جهة وما بين هذه المشروعات.

11.1.2 المشاكل التي تواجه الحاضنات

بالرغم من الآثار الاقتصادية التي قد تتركها الحاضنات، والدور الذي تلعبه في خدمة المشاريع والأفراد، إلا أنها قد تواجه بعض المشاكل التي تحد من فعاليتها، أو قد تؤثر على دورها، ويمكن إجمال هذه المشاكل فيما يلي: (أبو قحف، 2002)

- قد تواجه الحاضنة في بعض الأحيان مشكلة الاعتمادية التي قد تنتجها الشركات المحتضنة واعتمادها على الحاضنة في القيام بأعمال المشاريع الخاصة بهم كافة .
- عدم حصول الحاضنة على وسائل الدعم كافة من المجتمع المحلي الذي تنتمي إليه، وخاصة في بداية تأسيسها، الأمر الذي يؤثر على طبيعة الخدمات وحجمها، والتي يكون بالإمكان تقديمها وتوفيرها وخاصة المساعدات المتعلقة بالتمويل، والتي تشكل حجر الأساس لكل من الحاضنة والمشاريع المحتضنة.
- التوقعات المرتبطة بمدى حجم الخدمات التي كان بالإمكان الحصول عليها من قبل المشاريع وخاصة الفنية، والإدارية، والمالية، وبالتالي خيبة الأمل من عدم تلبية الحاضنة هذا الطلب على مستوى الطموح المبالغ فيه.

12.1.2 تقييم أداء حاضنات الأعمال

لا توجد منهجية موحدة لقياس أداء الحاضنات؛ مما يجعل المقارنات بين الدراسات تحدياً. يقدم هذا القسم استعراضاً حول معظم مؤشرات أداء الحاضنات وأثرها؛ مما يساعد مديري الحاضنات وصناع السياسات والباحثين لتقييم أداء حاضنات الأعمال. ومن أكثر النماذج التي تقيم أداء الحاضنات بشكل عام نموذج ماين (Main, 1997) الذي اقترحه لتقييم أداء حاضنات الأعمال التكنولوجية التابعة للجامعات في USA، مبني على ثلاثة مؤشرات:

- 1- نتائج الأداء: يتم تقييم نتائج الأداء للحاضنة باستخدام أربع فئات: (أ) نمو البرنامج واستدامته.
- (ب) بقاء ونمو الشركات المستأجرة. (ج) المساهمات المقدمة لرعاية مهمة الجامعة. (د) الآثار المتصلة بالمجتمع المحلي.

2- السياسات والممارسات الإدارية: يتم تقييم الممارسات الإدارية للحاضنة والسياسات التشغيلية في ضوء أهداف البرنامج.

3- الخدمات وتأثيرها: يتم تقييم القيمة المتوقعة المضافة للخدمات المقدمة للشركات المستأجرة . وبعد مراجعة واسعة من الأدب، وضع دي وآخرون (Dee et al., 2011) مؤشرات مختلفة يمكن للباحث من خلالها تقييم أداء وتأثير حاضنات الأعمال. ويمكن تلخيصها على النحو التالي:

أولاً: مقاييس الأداء التي تشير إلى الشركات المحتضنة / المستأجرة

أهم المقاييس التي يمكن أن تقيس الأداء والتي تشير إلى الشركات المحتضنة / المستأجرة هي: التخرج بنجاح إلى تجارة مستقلة، والبقاء على قيد الحياة، وتطوير الخدمات والمنتجات، وزيادة عدد الزبائن، ونمو المبيعات، ونمو العمالة، والربحية، والنمو، وخيارات الخروج.

ثانياً: مقاييس الأداء التي تشير إلى الحاضنة (برنامج الحاضنة)

يقاس أداء حاضنة الأعمال وفقاً لبرنامج الاحتضان نفسه من خلال دراسة المؤشرات التالية: تحقيق الأهداف، والاستمرارية في العمل والنجاح، ومساحة الحاضنة، ومعدل إشغال الحاضنة، ومتوسط مدة الإيجار، ومتوسط تكلفة الاستثمار الرأسمالي، ونسبة الإيرادات من الإعانات العامة، وعدد المستأجرين (المحتضنين)، ووجود حديقة بحثية مكملة، ومستوى التمويل الذي يتم الحصول عليه من خلال المصادر الداخلية، ومستوى التمويل المستلم من الجهات المانحة الرئيسية، ومراحل تطوير الحاضنة في دورة حياتها، ومعدل التخرج (الخريجين سنوياً)، والشركات الجديدة التي تم إنشاؤها (سنوياً)، ونسبة موظفي الحاضنة إلى المستأجرين (المحتضنين)، والتكلفة لكل وظيفة (الإجمالي).

مما سبق نستنتج التعريف الاجرائي لمتغيرات الدراسة التي تشير إلى قياس استدامة المشاريع الريادية المحتضنة والمتخرجة كالتالي:

- التخرج بنجاح: خلق مشروع ريادي وتأسيسه، وتوفير فرص عمل لريادي كحد أدنى.
- القدرة على البقاء: هو قدرة المشروع الريادي في تحقيق دخل ثابت لفترة زمنية معينة أقلها ثلاثة سنوات والوصول إلى نقطة التوازن؛ أي لا تخسر ولا تربح.

- **النمو:** توليد دخل إضافي ومضاعفة رأس المال، وتوفير فرص عمل أكيد للشباب، ودخول إلى خطة الخروج (قيمة حصة الحاضنة في المشروع الريادي ومبلغ الربح)، ويعبر عن النمو بمؤشر التوسع والربحية وعدد الزبائن وحجم المبيعات.
- **خلق فرص عمل:** هو اسهام المشاريع الريادية في توليد وظائف وفرص عمل التي من شأنها التأثير في مستوى البطالة والتنمية الاجتماعية.

2.2 المبحث الثاني: ريادة الأعمال

في هذا المبحث نستعرض مفهوم ريادة الأعمال، والنظام البيئي للريادة وآثارها الاقتصادية. تعتبر ريادة الأعمال قوة محرّكة للنمو الاقتصادي في اقتصاد السوق الحر، وهي العامل الأهم في خلق فرص العمل وتشغيل الأيدي العاملة، بالإضافة لدورها الحاسم في التجديد والتطوير والابتكار، وقد اكتسبت ريادة الأعمال أهمية بارزة في السنوات الأخيرة؛ نظراً لدورها الحيوي في التنمية المستدامة، ومساهمتها في إشراك فئات المجتمع كافة في الحراك الاقتصادي، وبخاصة فئة الشباب (منتدى الأعمال الفلسطيني، 2014).

1.2.2 نشأة ومفهوم ريادة الأعمال وتطوره

الريادة ظاهرة قديمة حديثة متجددة تحمل في طياتها المعاني والرموز الخيرة، حيث تستخدم للدلالة عن المبدعين والمبتكرين في شتى المجالات. وتعود جذورها إلى نظرية احتكار القلة (Oligopoly Theory) حيث لم يكن بمقدور الريادي سوى حساب الكميات والأسعار للسلع التي سوف ينتجها ويتخذ قراراً مناسباً بشأنها، حتى جاء الاقتصادي ماركس (Karl Marx) الذي نظر إلى الريادي باعتباره وكيلاً للتغيير الاقتصادي والتقني ومؤثراً فاعلاً في المجتمع (Mintzberg et al, 1998).

ترجع جذور مصطلح الريادة إلى بدايات الثورة الصناعية في دول أوروبا الغربية، ففي عام 1776م كتب آدم سميث في كتابه الشهير (ثروة الأمم) " أنه ليس كرم الخباز وطيبته التي تدفعه لتوفير الخبز، بل دافعه واهتمامه الذاتيان هما اللذان يدفعانه لتوفير الخبز " ومن وجهة نظره فإن الرياديين هم سفراء الاقتصاد الذين حولوا الطلب إلى مردود فيه أرباح (UNDP & World Bank, 2005).

أما كلمة ريادة الأعمال (Entrepreneurship) في الأصل هي كلمة فرنسية تعني الشخص الذي يباشر أو يشرع في إنشاء عمل تجاري، وكان الاقتصادي ورجل الأعمال الفرنسي (جين بابيستيه) صاحب القانون المسمى (قانون ساي) أول من استخدم المصطلح في نحو عام 1800 بالمعنى نفسه

(الشميمري والمبيرك، 2014)، ويرجع مفهوم ريادة الأعمال للاقتصادي (جوزيف شومبيتر) وبعض الاقتصاديين النمساويين، حيث عرف شومبيتر رائد الأعمال بأنه هو ذلك الشخص الذي لديه الإدارة والقدرة لتحويل فكرة جديدة أو اختراع جديد إلى ابتكار ناجح آخر، وأساليب إنتاج حديثة، وأسواق ناشئة، بحيث تعتبر ريادة الأعمال أنها تتمحور بالأساس على المخاطرة عند تطبيق الفكرة موضع التنفيذ (Schumpeter, 1934). كما تشير الأدبيات الاقتصادية إلى أن مفهوم الريادة استخدم في مطلع القرن الثامن عشر من قبل (ريتشارد كانتلون) للدلالة على الأنشطة الاقتصادية التي تتطوي على شيء من المخاطرة والمغامرة، والذي يأمل أصحابها في تحقيق الثروة من خلال إدارة أقل الموارد بتأسيس شركات أعمال جديدة (European Commission, 2005).

بدأ التوجه الحديث نحو ريادة الأعمال في أوائل القرن الحادي والعشرين، فقد اتجه الجميع للنشاط الريادي كنهج محتم لتغيير مفاهيم المنافسة والمزايا، وتعاضم حدة المنافسة التي أدت إلى الانتقال من المزايا النسبية إلى المزايا التنافسية، مما شكّل تحديات لرواد الأعمال وتسويق المنتجات لتحقيق التنمية في ظل تناقص الموارد المتاحة، والحاجة لتقديم منتجات وخدمات غير تقليدية، وذلك كي تلقى قبول واستحسان المستهلك والمستفيد من الخدمة، بالإضافة إلى مواجهة البطالة، ودعم الرياديين على إنشاء مشاريع خاصة بهم؛ ليتيحوا فرص العمل لهم ولغيرهم من خلال تقديم منتجات مبتكرة في المجالات التي يتقنون ويبدعون فيها (الشميمري والمبيرك، 2011).

وكما وردت تعريفات مختلفة لهذا المصطلح منها:

يرى سيثي (Sethi, 2005) الريادة: بأنها عملية حركية وذات مخاطرة، تتضمن توليفة من رأس المال والتكنولوجيا والمهارة البشرية، وهي ممكنة التطبيق في جميع الأعمال بصرف النظر عن حجمها وتوجهها الاقتصادي أو الخدمي.

وعرفت لوسي وآخرون الريادة : بأنها نشاط مبدع، والقابلية على تكوين بناء شيء ما من لا شيء عملياً، وأنها موهبة الإحساس (A Knack of Sensing)، والفرصة التي يراها آخرون مشوشة ومتناقضة، أما الريادي فهو المبتكر الذي يخلق الأعمال من خلال منظمات أو طرائق إنتاج أو أسواق أو أشكال جديدة من المنظمات من أجل تحقيق الثروة، ويمكن أن تساهم حاضنات الأعمال

بشكل مباشر في دعم الأعمال الريادية من خلال احتضان المشاريع المختلفة منذ بدايتها من خلال توفير رأس المال المادي والمعرفي (Llussá et al., 2009). وقد عرف الاتحاد الأوروبي ريادة الأعمال بأنها " الأفكار والطرق التي تمكن من خلق وتطوير نشاط ما عن طريق مزج المخاطرة والابتكار والابداع والفاعلية وذلك ضمن مؤسسة جديدة أو قائمة" (Avaanzini, 2009).

بينما عرف مرصد الريادة العالمي ريادة الأعمال (GEM): بأنها المبادرات الفردية أو الجماعية التي تنتج سلعا وخدمات لغرض تحقيق الربح، وعرف المرصد (الريادي) بأنه الشخص الذي يقوم بإنشاء مشروع تجاري وتشغيله، وتحمل مخاطرة بصرف النظر عن حجم المشروع، وفيما إذا كان المشروع مسجلاً بصفة شخصية أو اعتبارية أو غير منظم (ماس، 2014).

وأطلق الشميمري والمبيري (الشميمري والمبيري، 2014) على ريادة الأعمال بأنها "إنشاء عمل حر يتسم بالإبداع ويتصف بالمخاطرة".

مما سبق نستنتج التعريف الاجرائي التالي: إن ريادة الأعمال هي النشاط الذي ينصب على معرفة الفرصة العملية المتاحة والكافية لإنشاء مشروع عمل جديد، ويقدم فعالية اقتصادية مضافة، والمزج بين العناصر الابتكارية والإبداعية، وتحمل المخاطر والعمل الدؤوب وإدارة الموارد بكفاءة؛ لبناء وتطوير منظمات الأعمال القادرة على المنافسة والدخول إلى الأسواق الجديدة. والمشروع الريادي: هو وجود فكرة أولية للمشروع، ووحدة ريادية وبعد مرور فترة من الزمن يصبح مستديماً ذاتياً أو فاشلاً، فحدود المشروع الريادي يتمثل في خلق مشروع جديد، وأداء المشروع الجديد وديمومته.

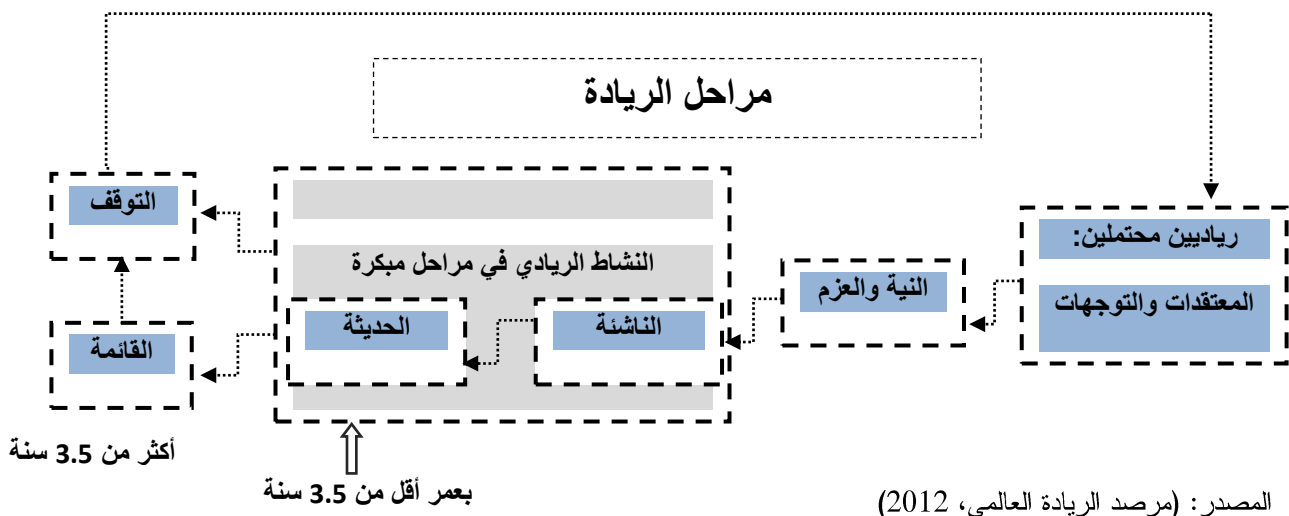
2.2.2 أهمية ريادة الأعمال وتصنيف مرصد الريادة العالمي (GEM) لريادة الأعمال:

تعزى أهمية ريادة الأعمال في كونها وسيلة لتصحيح مسار المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وغالبية المشروعات لا تقوى على الصمود والمنافسة إن لم تكن هناك يد خبيرة تستغل الفرص وتتلافى التهديدات، وتبحث عن فرص للتوسع والانتشار بطرق مبتكرة لتحقيق الربح (ماس، 2014).

وتعتبر قيادة الأعمال من الحقول المهمة في اقتصاديات الدول الصناعية المتقدمة، ومن الحقول الواعدة في الدول النامية، فالمشروعات الريادية تسهم مساهمة فاعلة في تطور التنمية الاقتصادية الشاملة، كما تعد نواة بناء المنظمات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة، حيث يؤمن المشروع الريادي الدخل الكافي للريادي وعائلته، بالإضافة إلى دوره في استحداث وظائف جديدة، والحد من نسبة البطالة في المجتمع، فضلاً عن ظهور أنماط جديدة من السلع والخدمات التي تسهم في فتح ونمو أسواق جديدة تساعد على تقليل الفجوة بين اقتصاديات الدول (النجار والعلي، 2006).

ويصنف مرصد الريادة العالمي (GEM) قيادة الأعمال إلى مرحلتين رئيسيتين وهما: المرحلة المبكرة، والتي تضم مشاريع الأعمال التي لم يمض على تأسيسها 42 شهراً، والمرحلة المستقرة التي تضم المشاريع التي مضى على تأسيسها 42 شهراً كما هو مبين بالشكل (4.2). ويصنف رياديو الأعمال إلى نوعين: (مرصد الريادة العالمي، 2012)

ريادبي الضرورة: وهم الأشخاص الذين لا يجدون فرص عمل في السوق، فيلجؤون إلى البدء بأعمال خاصة كالتجارة أو الحرفية من أجل تحقيق دخل يعاشون منه، وتتصف ريادة الضرورة بأنها في الغالب لا تعتمد على الإبداع والتجديد، وهي تعتمد على تكنولوجيات بدائية قليلة التكاليف. **ريادبي الفرصة:** هم أولئك الأشخاص الذين يلتقطون الفرص المتاحة في السوق لتقديم خدمة جديدة أو إنتاج سلعة جديدة لزيادة دخلهم من خلال إنشاء مشاريعهم الخاصة، ويتصف هذا النوع من الريادة بالابتكار والإبداع واستخدام تكنولوجيات حديثة.



شكل (4.2): مراحل الريادة وعملية اطلاق المشاريع الريادية حسب مفاهيم مرصد الريادة العالمي

كما تساهم ريادة الأعمال بجملة من المنافع أهمها: (عبد الهادي ومحسن، 2012)

- خلق الثروة من خلال توفير منتجات (سلع وخدمات) متفوقة لتلبية حاجات متقدمة للزبائن، ومن ثم توسع المنظمات ونموها، وتطوير المناطق التي تتواجد فيها.
- إيجاد أعمال وأنشطة اقتصادية جديدة توفر فرص عمل، وتخلق أسواقاً جديدة.
- تحسين الدخل الوطني وحجم التصدير عن طريق معدل نمو اقتصادي مرتفع.
- تفعيل عوامل الانتاج من خلال استثمار القابليات الريادية في المجتمع.
- يعتمد مستوى تطوير الاقتصاد الوطني على مستوى الريادية فيه كونها قادرة على المحافظة على تنافسيات الأعمال محلياً وخارجياً.
- تعزيز بيئة ذات انجاز متفوق للتحفيز والمحافظة على أفضل المهارات.
- تحقيق رضا زبون متفوق وولائه بامتلاك المرونة الاستراتيجية اللازمة وتشجيع الابتكار.
- تعزيز سمعة الأعمال من خلال الاستقامة والمسؤولية.
- تعدد محركاً ودافعاً أساسياً لتغيير ثقافة المجتمع عن طريق تغيير ثقافة الأعمال.

3.2.2 مفهوم وخصائص الريادي

لقد تطور مفهوم الريادي بدءاً من القرن السابع عشر حتى أوائل القرن الحالي إذ بدأت الريادة تأخذ بعداً اقتصادياً واجتماعياً، فالريادي هو الشخص الذي يجلب الموارد، والعمالة، والمواد، والأصول الأخرى بتوافق لجعل قيمتها أكبر من ذي قبل. كما أنه الشخص الذي يكون مسروراً بتأمين الثروة للأخرين بإيجاد طرق جديدة للانتفاع من الموارد، وتقليل الفاقد، وانتاج الوظائف (النجار والعلوي، 2006).

وعرف (Adam Smith) الريادي بأنه الفرد الذي يتولى تكوين منظمة ما لغرض اقتصادي (Kamalanabhan, 2006)، وهو مبتكر يفترض مخاطرة، وغالباً ما ترتبط مع بدء مغامرة جديدة، إضافة إلى المهارة في جمع الموارد، ومن ضمنها الأفكار والطرائق والاختراعات والأفراد والمديرون ورأس المال. وأشار دانييل (Daniel, 2004) إلى أن الريادي هو ذلك الشخص الذي يستطيع تنظيم وإدارة الأعمال مع أخذ المخاطرة لتحقيق الربحية، وقد يستعين الريادي بالمستشارين من أجل انجاز أعماله، إلا أنه يجب أن يجيد بعض المهارات اللازمة لإنجاز أعماله ومهامه

وأششطته المختلفة التي تأتي من خلال التدريب والتعليم والتجربة والممارسة. ويمثل الرياديون "الأفراد الذين يميزون الفرص الريادية، ويتخذون المخاطر من أجل تطوير الابتكارات بهدف استثمار ومواصلة تلك الفرص" (Thomson Business, 2006)، ذلك أن الريادي هو "الفرد الذي يمتلك الرغبة والقدرة على تحويل فكرة جديدة أو اختراع إلى ابتكار ناجح من أجل إيجاد منتجات ونماذج أعمال جديدة تحقق نمواً اقتصادياً طويلاً الأمد" (Tracogna, 2009).

ويتميز الرواد عن غيرهم بخصائص تؤهلهم إلى تحقيق الأرباح والنمو المستمر لمشاريعهم من خلال تطلعاتهم المستمرة لإحراز التقدم والنجاح، و العنصر الأساسي لمزاولة النشاط التجاري يتمثل في توافر بعض القدرات الذاتية لدى رائد الأعمال وأهمها: (الشميمري والمبيرك، 2014)

- 1- مدى تقبل عنصر المخاطرة والقدرة على التحمل.
- 2- روح العزيمة والاصرار والمثابرة.
- 3- القدرة على التعامل مع الآخرين وانشاء علاقات حسنة معهم.
- 4- التأهيل العلمي الذي يُكسب ويبنى الخلفية المعرفية لدى المستثمر.
- 5- الخبرة المكتسبة سواء كانت في العمل بالقطاع الخاص أم كموظف في القطاع العام.

وهناك مجموعة من المهارات الواجب توافرها في الريادي يمكن تصنيفها في ثلاث مهارات: (السكرانة، 2008)

- المهارات التقنية: الكتابة، والقدرة على الاتصال، ومراقبة البيئة، وإدارة الأعمال التكنولوجية، الشخصية، والإصغاء، والقدرة على التنظيم، وبناء العلاقات والشبكات، والعمل ضمن فريق مدرب.
- مهارات إدارة الأعمال: وضع الأهداف والتخطيط، وصنع القرار، والعلاقات الإنسانية، والتسويق، والمالية، والمحاسبة، والإدارة والرقابة والتفاوض، وطرح المنتج، وتنظيم النمو.
- مهارات الريادة الشخصية: الرقابة والالتزام، وأخذ المخاطرة، والإبداع، والقدرة على التقييد، والمثابرة، ورؤية قيادية.

وبناء على ما سبق نستخلص التعريف الاجرائي التالي للريادي: هو الذي يتمتع بصفات أخذ المبادرة والميل للمخاطرة، والثقة الكاملة بالنفس، والمثابرة والإصرار على النجاح من خلال مهارته في إدارة المخاطر، ورؤية المتغيرات كفرص يتحتم اقتناصها، وقدرته على التنظيم.

4.2.2 النظام البيئي لريادة الأعمال

هناك العديد من العوامل التي تساعد على نمو ريادة الأعمال ودعمها في المجتمعات التي يمكن أن نطلق عليها منظومة ريادة الأعمال، وتتكون هذه المنظومة من عناصر وأفراد ومنظمات وجهات محيطة برائد الأعمال تعين أو تعيق توجه الفرد نحو ريادة الأعمال، ويمكن تصنيف هذه العوامل المكونة لمنظومة ريادة الأعمال إلى قسمين: (الشميمري والمبيرك، 2014)

أولاً: المنظومة الجزئية: وهي المنظومة المتصلة مباشرة بريادة الأعمال وتتدخل أو تتفاعل مع مكونات الأعمال الريادية بحيث يعتبر وجودها أمراً أساسياً لنمو ريادة الأعمال وازدهارها، وتشمل المنظومة الجزئية على العوامل التالية:

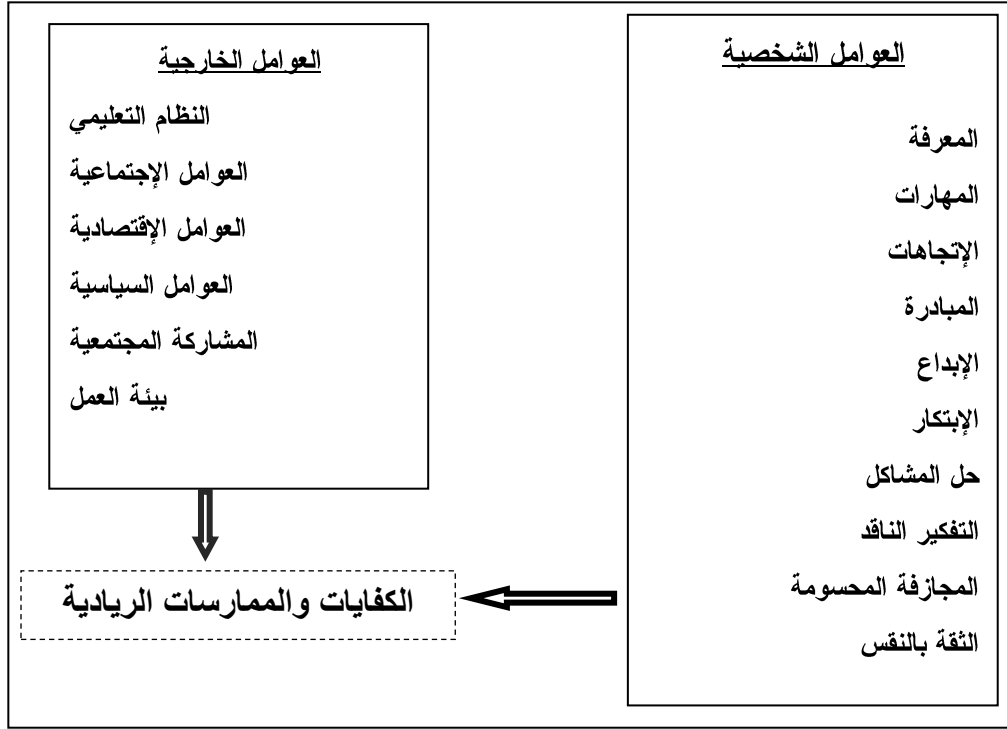
- 1- البحث العلمي التطبيقي.
- 2- الأسرة والأصدقاء.
- 3- حاضنات الأعمال.
- 4- رأس المال المغامر.
- 5- الجهات الداعمة.

ثانياً: المنظومة الكلية: وهي المنظومة المحيطة بريادة الأعمال، وتؤثر بطريقة غير مباشرة بنمو رواد الأعمال والأعمال الريادية، كما يعتبر توفرها أمراً حاسماً لتوفير البيئة الصحية التي يمكن من خلالها دعم التوجه العام نحو التميز في الأعمال الريادية، وتشمل المنظومة الكلية على العوامل التالية:

- 1- العوامل الثقافية.
- 2- العوامل القانونية والتشريعية.
- 3- العوامل السياسية.
- 4- العوامل الاقتصادية.
- 5- البنى التحتية

ويتأثر التعليم الريادي بمجموعتين من العوامل المختلفة كما ورد في دراسة المصري (Masri, 2010) كما يتضح من الشكل (5.2) وهما: العوامل الفردية (الشخصية) والتي تؤثر على

الفرد في حياته وتنعكس على كفاياته الريادية من خلال ثلاثة عناصر رئيسية يمكن تعزيزها من قبل النظام التعليمي: الكفايات والمهارات الوظيفية، وكفايات ومهارات الاتصال، بالإضافة إلى المهارات التطويرية والعقلية العليا، أما المجموعة الثانية فهي العوامل الخارجية والتي تشمل نظام التعليم بالإضافة للعوامل الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والسياسية، تشمل أيضا المشاركة المجتمعية وبيئة العمل.



المصدر: (المصري، 2010)

شكل (5.2): العوامل المؤثرة على الرياديين

أما بخصوص القيود المحيطة بالريادة العربية حسب دراسة بورتير (Porter, 2009) التي أجريت في المملكة العربية السعودية فهي:

- البنية التحتية للريادة: فهناك نقص في البرامج والمؤسسات الداعمة لبدء وانشاء الشركات، وفي مقدمتها الحاضنات والمساعدة الفنية.
- الثقافة: غياب ثقافة الريادة.
- المهارات: ثمة نقص في القوى العاملة الماهرة، مع غياب برامج تدريب محدّدة للعاملين في الصناعة، أو بشكل عام.
- التشريعات: لاتزال التشريعات الحكومية مقيدة.

- البنية التحتية للريادة: يلاحظ وجود نقص في البرامج والمؤسسات الداعمة لبدء وانشاء الشركات كالحاضنات والمساعدة الفنية.
- نقص في الوضوح للجمهور والتغطية الإعلامية للشركات المنبتقة.
- النمو العنقودي: هناك نقص في برامج تطوير المجهز في الشركات الكبيرة مع غياب منظمات التعاون العنقودي التي توفر الدعم.
- وأشارت دراسة (ماس، 2014) إلى أهم معيقات ريادة الأعمال للشباب الفلسطيني يمكن ادراجها في سبع مجموعات رئيسية وهي: العوائق السياسية، ونقص الخبرة والمعرفة، والنظام التعليمي، وبرامج التدريب، ونقص التمويل، والبيئة القانونية والتشريعية، والعوامل الاجتماعية والثقافية، وحواجز السوق والمنافسة.

5.2.2 الأثر الاقتصادي لريادة الأعمال

سعت معظم الأبحاث إلى إيجاد العلاقة ما بين ريادة الأعمال والنمو الاقتصادي، وعلى الرغم من الاختلافات حول مفهوم الريادة وحول دورها وسبل النهوض بها، فإن هناك ما يشبه الإجماع على أهمية الأنشطة الريادية ودورها المحوري على النمو الاقتصادي في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، وبينت الدراسات التطبيقية درجة تأثير الريادة على النمو الاقتصادي والاجتماعي والذي ينعكس على زيادة الناتج المحلي الإجمالي وفرص العمل الجديدة، وتوفير مصادر دخل قابلة للاستدامة للأسر والأفراد على المدى البعيد (ماس، 2014).

ويمكن إيجاز دور ريادة الأعمال في التنمية الاقتصادية في النقاط التالية: (محمد وعبد الكريم، 2011)

- تحسين مستوى الانتاجية، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال رزمة من الإجراءات والسياسات في المؤسسة.
- استيعاب التكنولوجيا، فالمؤسسات الريادية تمتاز بقدرتها على استيعاب التكنولوجيا الحديثة والعالمية والالتزام بالموصفات الدولية وزيادة القيمة المضافة.
- توفير فرص عمل جديدة نظراً لما تمتاز به المؤسسات الريادية في إيجاد فرص عمل جديدة على الرغم من أن التطور التكنولوجي أدى إلى الاستغناء عن كثير من الأيدي العاملة.

- فتح الأسواق الجديدة، فالمؤسسات الريادية تمتاز عن غيرها بمعرفة السوق، وفهم ما يجري فيه مما يقلل من المخاطرة، وكذلك النفاذ للأسواق المحلية والخارجية من خلال التنويع الإنتاجي.

6.2.2 نماذج البحث في الريادة ونطاقها المنهجي (عناصرها)

أثر الاختلاف الكبير حول مفهوم الريادة، وعدم وجود مفهوم واضح ومحدد لها على المنهجية العلمية للريادة وأربكها، ونلاحظ استمرارية عدم التأكد، وعدم السهولة في البحث الريادي ومنهجيته العلمية ومحتواها (Davidsson et al, 2001)، وهذا ما يجعل كل باحث يعتمد على تفسيره الشخصي لمفهوم الريادة، والذي يقود سؤال البحث وعينته، ومستوى التحليل، وبالتالي أثر ذلك على التصميم المنهجي والبحثي.

وقد أشار العديد من الباحثين إلى نطاق البحث الريادي وحدوده والمواصفات المنهجية التي اقترحوها في مجال الريادة، ومن خلال العديد من النماذج البحثية التي وضعوها والتي شملت: نموذج لوه وماكميلان (Low & Macmillan)، ونموذج لوه (Low) البحثي، ونموذج قارتنر (Gartner)، ونموذج الدرج وماريتنز (Aldrich & Martinez)، ونموذج أكباساران (Ucbasaran)، ونموذج دافيدسون وريكوند (Davidsson & Wiklind)، ونموذج دل ماير (Dale Meyer)، ونموذج دركر (Drucker)، ومحاولات ونماذج بحثية أخرى (مبارك، 2009). وسوف نتطرق الباحثة إلى شرح مختصر لنموذج دركر وذلك لملاءمته مع محاور الدراسة.

نموذج دركر (Drucker, 1985)

يشير دركر (Drucker, 1985) إلى أن الريادة ممارسة تبدأ بحدث أو نشاط معين مثل خلق منظومة جديدة أو مشروع جديد، وتستمر ذاتياً، وذات ديمومة وتحقق العوائد المجزية، وهذا ما يطلق عليه الأنموذج⁽¹⁾ (Paradigm) الإرشادي الريادي.

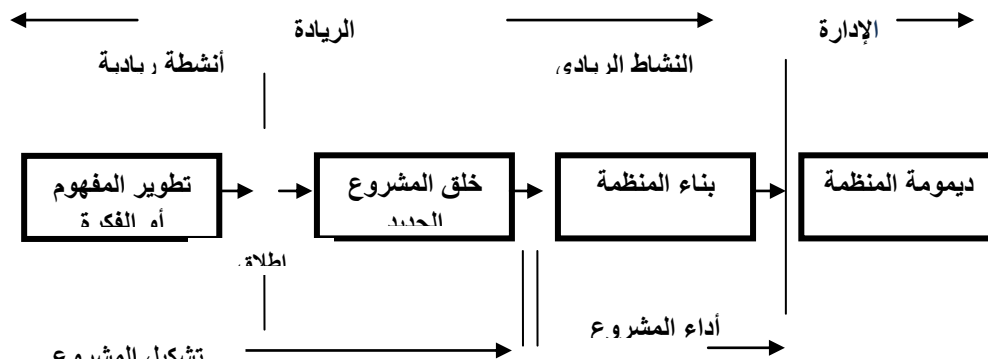
إن مسببات الوصول للمشروع الجديد التي تحوي دراسة البيئة بجوانبها وأبعادها المختلفة من أجل تحديد الفرص، وتعريف الفرصة، وتقييم المشروع الجديد، وتطوير خطة المشروع، وتجميع

¹ يشير الأنموذج الإرشادي الريادي إلى حدود ونطاق أنشطة الريادة، يسترشد الباحثون من خلاله حدود ونطاق البحث في النشاط الريادي والممارسات المرتبطة به. أو ما اصطلح على تسميته بالرادايم: وهو عبارة عن الأطر المفاهيمية والأدائية المحددة لحقل معرفي معين، والتي نالت موافقة المجتمع العلمي المعني بهذا الحقل (الرشيد (أ)، 2003: 24). وللأهمية فإن هذا النموذج البحثي يعد أكثر شمولاً من النماذج البحثية السابقة.

الموارد المختلفة، وصفات الفرد وخصائصه النفسية والسلوكية، وخبراته السابقة في العمل الريادي، والمعرفة التي يمتلكها عن السوق والمنافسين والمنتجات، ومستوى تعليم الريادي، وتأثير القدوة الحسنة على الريادي، ودعم وتأثير البيئة التي يعيش بها الريادي، والقيم المجتمعية السائدة، كلها عوامل تؤثر في تشكيل المشروع الجديد ويجب أن يحتويها الأنموذج الإرشادي الريادي، ولهذا دون خلق مشروع جديد، لا يمكن للريادة بمعناها العميق والدقيق أن تحدث (Carton et al, 2004).

إن هناك اختلافاً وجداً كبيرين حول بداية النشاط الريادي ونهايته، حيث اقترح قارنتر (Gartner, 1989) أن الريادة تنتهي عندما ينتهي خلق المنظمة أو إنشائها، وهذا الاقتراح يبعد خاصية النمو والتقدم للمنظمة من حدود الأنموذج الإرشادي الريادي، في حين أنه يجب أن يكون جانباً هاماً من هذا الأنموذج، فالنمو هو جوهر الريادة.

واقترح آخرون أن الريادة تنتهي عندما يصبح المشروع مستديماً ذاتياً، ويضيفون أن بناء الهيكل التنظيمي، وشبكات المنظمة، وتجميع الموارد، وبناء قاعدة للمستهلكين، وخلق ميزة تنافسية، كلها عناصر أساسية للأنموذج الإرشادي الريادي، ودون هذه المكونات لا يمكن تحقيق استدامة المنظمة أو المشروع، فإذا لم يصبح المشروع مستديماً ذاتياً فإنه سيفشل في النهاية، أي أن عدم تحقيق الديمومة الذاتية يخرج خاصية الريادة من الأنموذج الإرشادي. وأن المشروع هو وحدة ريادية وبعد مرور فترة من الزمن يصبح مستديماً أو فاشلاً، والشكل (6.2) يبين حدود الأنموذج الإرشادي الريادي حيث نستطيع أن نستنتج من هذا الشكل بأن الريادة لا تنتهي بمجرد وجود فكرة أولية للمشروع أو خطة عمل مقترحة للمشروع (Carton et al, 2004).



المصدر: (Carton et al, 2004)

الشكل (6.2): حدود ونطاق الأنموذج الإرشادي الريادي

يتبين مما سبق أن هناك بعدين هامين للأنموذج الإرشادي الريادي يعتمدان أساساً على المجتمع، وهما: (1) خلق مشروع جديد. (2) أداء المشروع الجديد وديمومته. يعكس هذا الأنموذج الإرشادي الريادي بطبيعته نواحي أساسية في العملية الريادية التي تتطلب من الريادي أن يبحث ويقيم ويطور فرصة ما، من خلال إبعاد أو تفادي القوى التي تؤثر على خلق المشروع الجديد، لذا فإن العملية الريادية كما يبين (Hisrich & Peters, 2002)، تنطوي تحت أربع مراحل رئيسية وهي:

1. تعريف الفرصة وتقييمها .
2. تطوير خطة المشروع.
3. تحديد الموارد اللازمة أو المطلوبة.
4. بناء المشروع المنبثق وإدارته وديمومته.

وبالنظر إلى ما سبق، نجد أن الباحثين المشار إليهم قد اقترحوا نموذجاً بحثياً لإنشاء حدود البحث الريادي، ولكن لم يتم قبول نموذج بحثي لأي منهم كمرجعية معتمدة، وإنما بقي المجال مفتوحاً لاجتهادات الباحثين والأكاديميين وتفسيراتهم. ونستخلص مما سبق التعريف الاجرائي التالي: ان استدامة المشاريع الريادية هي خلق مشروع جديد وتأسيسه و بعد مرور فترة من الزمن ليصبح مستديماً ذاتياً أو فاشلاً، فحدود المشروع الريادي يتمثل في خلق مشروع جديد، وأداء المشروع الجديد واستمراره من حيث البناء والقدرة على البقاء، وديمومته من حيث التحسن في أدائه كالزيادة في توليد الدخل والمبيعات ليصل إلى النضوج وتحقيق النمو، وتوفير فرص عمل جديدة.

3.2 المبحث الثالث: دور حاضنات الأعمال في الريادية

تعدّ حاضنة الأعمال البيت الطبيعي لرائد الأعمال، وإذا كانت ريادة الأعمال تقدم الأسس والمفاهيم والنظم والإجراءات، فإن حاضنة الأعمال تقدم الخدمات والمساندة والتطبيق العملي لتلك المفاهيم والخطط والإجراءات، فحاضنات الأعمال ليست مصطلحا بديلا لريادة الأعمال بل هي إحدى مكوناتها وعناصرها الأساسية، وبحسب (الشميري والمبيريك، 2014) فإن حاضنات الأعمال هي إحدى مكونات النظام البيئي الجزئي. وفي هذا الباب قامت الباحثة بدراسة العلاقة بين حاضنات الأعمال والريادة.

1.3.2 العلاقة بين حاضنات الأعمال والريادة

تبدو العلاقة بين الحاضنات والريادة متبادلة، إذ تعزز الحاضنات دور الريادة من خلال عملية توليد وتنمية مشاريع مختلفة محلياً في ظل توافر العديد من العوامل والظروف الاقتصادية والاجتماعية التي تساعد على تنمية روح الإبداع والرغبة في إحداث تنمية حقيقية للمجتمع تساهم الحاضنات بدورها في أحداثها (الشبراوي، 2005). وفي العادة تكون مراحل الحياة الأولى للمنشآت المبتدئة فترة صعبة فتقدم الحاضنات إدارة النمو، وتطوير مهارات جديدة في المجالات المالية والأمور القانونية، والتسويق والتي تشكل تحديات كبيرة للرواد، ويمكن أن تؤدي إلى فشل البدايات خلال السنوات المبكرة من عملية الانشاء. ومن أكبر أسباب فشل البدايات أن الأعمال الصغيرة عليها أن تمر خلالها بمفردها دون تقديم دعم مباشر للرواد لمساعدتهم على أن يظلوا على حماسهم في مواجهة الظروف الصعبة، وساعات العمل الطويلة، ففي الدول النامية يكون التسجيل والإجراءات القانونية في غاية الصعوبة، وكذلك عدم توافر خدمات الدعم للشركات في هذه السنوات الأولى لإنشاء المنشآت (الشميري وسرور، 2014).

ومع انتشار حاضنات الأعمال المعتمدة لدى الجامعات (UBIs) أصبحت إحدى المنافذ الأساسية لتوفير فرصة فريدة للرواد الناشئين ليستفيدوا من المواهب والموارد الموجودة في الجامعة، ويفيد هذا بصفة خاصة الأعمال التي تتطلب مستوى أعلى من التقنية والتعقيد، إذ يتمكن ملاك الأعمال من الاتصال بمختبرات بحثية، وملتقيات في الحرم الجامعي، ويمكن أن يستعينوا بالاكاديميين

للاستفادة من معرفتهم وشبكاتهم، ومن الناحية الأخرى تستفيد الجامعات أيضا من حاضنات الأعمال لأنها قد تكون فرصاً لتدريب الطلبة، وترجمة تطبيقية لأبحاث أعضاء هيئة التدريس، وتحويل المعرفة إلى قيمة مضافة في ظل الاقتصاد المعرفي، وتعتمد المنافع التي يمكن أن تجنيها حاضنات الأعمال من الجامعات على عدد من العوامل مثل: سعتها لاستيعاب التقنية، وهاكل الدعم المؤسسي، ودرجة شمول مواهب الجامعة، ونوع الفرصة التجارية التي تتوافر، ودور رائد الأعمال الناشئ. كما أوضحت الدراسات العلمية أن الشركات التي تنشأ في حاضنات الأعمال تواجه مخاطر فشل أقل (Bathula et al., 2011).

وكذلك يساهم تفعيل إمكانيات الحاضنات في خدمة المبتكرين وأصحاب المشروعات الجديدة وخاصة الأفكار الريادية ذات القاعدة والتطبيقات التقنية، مما يترتب عليه استحداث وتطوير صناعات يمكن أن تفي بحاجات الأسواق المحلية، وإمكانية توفير منتجات موجهة مباشرة للتصدير وتنمية التجارة الدولية (عبد الهادي ومحسن، 2012)، ومن هنا فقد نما عدد حاضنات الأعمال من بضع عشرات في الثمانينيات من القرن العشرين الميلادي إلى أكثر من 9000 حاضنة في العالم في وقتنا الحالي (2014 م)، وتقدر (NBIA) أنها تخدم أكثر من 350000 شركة، وأكثر من 20000 شركة تخرجت بنجاح من برامج حاضنات. وأوضح الاستطلاع الذي أجرته إدارة (SBA) عام 2000 م، أن حوالي نصف شركات حاضنات الأعمال تبقى على قيد الحياة من 3 إلى 5 سنوات، كما تستمر 70% من شركات رواد الأعمال الناشئين سنتين على الأقل، وحوالي 50% تبقى على قيد الحياة لخمس سنوات، وبتحديد أكثر فإنه طبقا للإحصاءات في الولايات المتحدة، فقد تحولت 69% من تشييدات رواد الأعمال الناشئين إلى شركات في سنة 2000، وظلت موجودة على قيد الحياة لسنتين على الأقل، في حين بقيت 51% على قيد الحياة لخمس سنوات أو أكثر (الشميمري وسرور، 2014).

نستنتج مما سبق ان حاضنات الأعمال تمثل احدى المرتكزات الاساسية لتأسيس المشاريع الريادية ونموها ونجاحها، حيث بُني الفكر الريادي في حاضنات الأعمال على أساس تطوير آلية تعمل على احتضان ورعاية أصحاب الأفكار الإبداعية والمشاريع ذات النمو العالي داخل حيز مكاني محدد وصغير نسبيا.

4.2 المبحث الرابع: الاستدامة

الاستدامة مفهوم واسع ومعقد يتعلق بالبيئة والموارد الطبيعية، أو التقدم الاقتصادي المستمر، أو القضايا الاجتماعية أو التركيز على التنمية، أو دعم الفئات الأكثر حرماناً، أو إمكانيات خلق القيمة، لكن الاستدامة بالفعل مزيج من كل هذه الأمور بل وأكثر من ذلك بكثير (Pascual et al, 2011).

1.4.2 التنمية المستدامة

يمكننا تحقيق التنمية المستدامة إذا استطعنا تلبية احتياجات الوقت الحاضر دون المساس باحتياجات المستقبل (Brundtland Commission "Our common future", 1987).

ومن أهم التعريفات وأوسعها انتشاراً ذلك الوارد في تقرير برونتلاند¹ الذي عرفها بأنها "التنمية التي تُلبي حاجات الجيل الحاضر من دون التضحية أو الإضرار بقدرة الأجيال القادمة" فهي إذاً تنمية تراعي حق الأجيال القادمة في الثروات الطبيعية للمجال على تلبية حاجاتها الحيوي لكوكب الأرض، كما أنها تضع الحاجات الأساسية للإنسان في المقام الأول، وهو جوهر وروح معنى التنمية المستدامة وأولوياتها تلبية حاجات الإنسان من الغذاء والسكن والملبس، وحق العمل والتعليم والحصول على الخدمات الصحية بصفة دائمة، وكل ما يتصل بتحسين نوعية حياته المادية والاجتماعية، وهو الأبعاد الاجتماعية في التنمية المستدامة (العوضي، 2003)، من خلال هذه المفاهيم يمكن أن نستخلص أن التنمية المستدامة تركز على ثلاثة أبعاد: اقتصادية واجتماعية وبيئية، وهذه الأبعاد هي:

البيئة: وهي قاعدة المصادر المستقرة، فيجب ألا ندمر قدرتها على استيعاب النفايات، وتجديد الخدمات، ويجب أن يكون استنزاف المواد غير القابلة للتجديد موازياً لقدر الاستثمارات في مصادر الطاقة المتجددة (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، وسلطة جودة البيئة، 2014).

¹ نُشر من قِبَل اللجنة غير الحكومية التي أنشأتها الأمم المتحدة في أواسط ثمانينيات القرن العشرين بزعامة غروهارلن برونتلاند لتقديم تقرير عن القضايا البيئية.

الاقتصاد: يجب أن يكون النظام المستدام قادرا على إنتاج السلع والخدمات على أساس مستمر، والحفاظ على قدر معقول من الحكم والديون الخارجية، وتجنب التقلبات القطاعية، ومكونات هذا النظام هي: المال، ورأس المال، والتوظيف والتطور التقني، والاستثمار، والسوق، والقدرة على دفع الرواتب هي المعيار النهائي لتحديد نموذج الأعمال التجارية المستدامة، وإذا كان صاحب الشركة قادرا على كسب المال من الزبائن فهو ليس بحاجة إلى المال من المستثمرين الخارجيين؛ لأنه يساهم في تضخيم رأس ماله كل يوم (Croll & Yoskovitz, 2013).

المجتمع: ويشمل التوزيع العادل، والخدمات الاجتماعية الكافية بما في ذلك الصحة والتعليم والمساواة بين الجنسين، والمساءلة السياسية، والمشاركة، والتنوع الثقافي والعرقي، والاستقلال، ونوعية الحياة، والهيكل المؤسسي والتنظيمي (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، وسلطة جودة البيئة، 2014).

ونرى مما سبق أنه يجب على الشركات اتخاذ بعض الخطوات الضرورية، وتحمل بعض المسؤوليات لتحقيق التنمية المستدامة، فالشركات بحاجة إلى تحليل ما إذا كانت منتجاتها أو خدماتها مفيدة للمحيط الاجتماعي، وتوفر العمالة والمهارة، والفائدة من المنتج للناس، والمخاطر المتعلقة بالمنتجات أو الخدمات، فقد تكون المنتجات أو الخدمات منخفضة التكلفة أو فعالة أو قد تكون بحاجة إلى عدد كبير من العمال.

2.4.2 مفهوم ريادة الأعمال المستدامة

لم ندرك العلاقة بين بعض الأنشطة الانسانية، والآثار المترتبة على هذا الكوكب إلا في الآونة الأخيرة، وقد وصل هذا الموضوع إلى مستوى متقدم أكثر من مجرد الإشارة إلى قضية الظروف البيئية والاجتماعية، فمن ناحية تقليدية ركز المهتمون بقضايا البيئة على موضوع الشركات القائمة. لكن الواقع يشير إلى أن المستهلكين هم الذين يكافحون من التعامل مع الضغوط البيئية الحالية، كما أن آثار الصناعة على البيئة لم تتضح جلياً إلا في الآونة الأخيرة حين بدأت الشركات الكبيرة ببذل الجهود للتخفيف من آثارها على الاستدامة، لكن في الوقت نفسه افتقرت الهيئات الكبيرة إلى المرونة والثقافة اللازمة لتطوير الحلول المستدامة المبتكرة، ولهذا السبب يبقى مستقبل الاستدامة

مرهوناً برغبة الأفراد في ايجاد القيم البيئية والاجتماعية والاقتصادية، وهؤلاء هم الأفراد الذين سيخترعون التكنولوجيات الحديثة ونماذج الأعمال المستقبلية (Pascual et al, 2011).

ركز الباحثون في السنوات الأخيرة على موضوع الأنشطة التجارية في إطار البدء بالأعمال التجارية الخاصة (تأسيس الشركات)، ومن هنا أصبحت الاستدامة مفهوماً متعدد الأبعاد، تجاوزت مجال الحماية البيئية، وتوسعت لتشمل قضايا التنمية الاقتصادية والعدالة الاجتماعية (Gladwin et al, 1995). وهي تتكون من ثلاثة جوانب هامة وهي: الناس والأرض والربح، ويجب أن تركز الشركات على هذه الجوانب؛ لأنها تقيس القيم البيئية والاقتصادية والاجتماعية (Langdon, 2010).

الناس: تعني الاستدامة المتعلقة بالناس الجانب الاجتماعي، حيث يعمل المعنيون بالنظام البيئي والشركات الناشئة والمستثمرون معاً لتحقيق الاستدامة الاجتماعية لجميع الناس، وهذا يشمل ايجاد فرص العمل، والقضاء على الفقر وتعزيز الاقتصاد، ومن هنا تقوم الشركات بإدراج عبارة الاستدامة الاجتماعية في المهمات والرؤى الخاصة بها.

الأرض: البيئة لها القدر نفسه من الأهمية مثل الانسان، فقد أصبحت الحاجة إلى منتجات صديقة للبيئة، وبيئة نظيفة حاجة ملحة في العصر الحاضر، فالسياسات البيئية تخضع عادة للقوانين الحكومية، لذلك ثمة علاقة قوية بين تحقيق الأرباح والمحافظة على البيئة النظيفة، وهذا يتطلب من الشركات المحافظة على مصادر الماء والكهرباء والحد من النفايات، وهذه القضية لا تتعلق فقط بموضوع تشجيع الشركات، وليس لها علاقة باستخدام التكنولوجيا أو التطور، ولكنها تتطلب الوعي بهذه الأمور والقضايا وأثرها على تحقيق الاستدامة.

الربح: الربح هو القيمة التي تحققتها الشركة التي تسعى لتحقيق أقصى قدر من الأرباح حتى تستطيع البقاء في السوق، وتقدم برامج تسريع المعرفة للشركات الناشئة لكي تصبح أكثر استدامة من الناحية الاقتصادية، وتحقيق الربح قضية مهمة جداً للشركات الربحية حتى تستطيع توفير الخدمات المطلوبة لعملائها، أما إذا لم تحقق الشركات الأرباح الكافية فإنها ستعجز عن تقديم الخدمات المطلوبة، وفي النهاية يتوقف العملاء عن استخدام منتجاتها أو خدماتها؛ مما يؤدي إلى

المزيد من الخسائر، وبالتالي تدهور النظام البيئي برمته؛ لذا فإن هذه الاستدامة (أي تحقيق الربح) أمر حيوي لبقاء الشركات واستمرارها وتطورها.

من هذا المنطلق ظهر مفهوم "ريادة الأعمال المستدامة" وله تعريفان:

- التزام قطاع الأعمال التجارية بالسلوكيات المهنية الأخلاقية والمساهمة في التنمية الاقتصادية إلى جانب تحسين نوعية الحياة للعاملين وأسرهم والمجتمعات المحلية والمجتمع والأجيال المقبلة والعالم بأسره، ورواد الأعمال المستدامون هم رجال الأعمال الذين يسخرون نواحي أعمالهم التجارية كافة بغية تحقيق الاستدامة (Cralis & Vereck, 2005).
- تركيز ريادة الأعمال المستدامة على الحفاظ على الطبيعة، ودعم الحياة والمجتمع بغية إيجاد الفرص لتحقيق المنتجات والعمليات والخدمات لتحقيق الأرباح التي تشمل المكاسب الاقتصادية وغير الاقتصادية للأفراد والاقتصاد والمجتمع (Shepherd & Patzelt, 2011).

3.4.2 عملية انشاء الشركات

تكون فترة تأسيس الشركات غامضة نسبياً، حيث لا يوجد حدود واضحة للبداية والنهاية، وعملية الشروع في تكوين مشروع جديد حدث معقد، يتم فيها التخطيط وإعداد الأنشطة الضرورية واتخاذ القرارات. وفي العادة لا يلجأ رواد المشاريع إلى تطوير أفكارهم التجارية خلال مرحلة التأسيس، ويركزون فقط على عملية التكيّف مع الشكل القانوني، وهياكل التمويل للاستفادة من المزايا الضريبية، وربما يغيرون بعض إجراءات العمل البسيطة، لكنهم لا يحددون عن الفكرة الأساسية للعمل التجاري، وبعد وضع الصورة النهائية للمشروع المقبل يعقدون العزم على مواصلة المشوار لتحقيقه. ذلك أن الأشهر الأولى تمثل من بدء التعامل بالمعاملات التجارية أكبر مشكلة لرواد الأعمال في معظم عمليات انشاء الشركات، ففي هذه الفترة يتعرض رواد الأعمال لأعباء العمل الثقيلة، وغالباً ما يفشلون في القيام بالمهام الإدارية الهامة بفعالية مثل التخطيط الاستراتيجي والضببط، والصعوبات المالية الناجمة غالباً ما تتطلب اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، وأحياناً تأتي التغييرات اللازمة في مرحلة متأخرة جداً؛ وذلك لأن رائد الأعمال يعمل غالباً بمفرده أو مع شخص آخر، وبالتالي يضطر للتعامل مع كل مسار من مسارات العمل بنفسه، وأحياناً لا يستطيع التعامل مع الضغوط المتعلقة بالوقت أو يفتقر إلى مهارات إدارة الأعمال (Schick et al, 2002).

4.4.2 استدامة الشركات الناشئة

تعتمد استدامة الشركات الناشئة على كيفية تقييم المستشارين للوضع، وتحديد السياسات المستدامة، والتعامل مع المشاكل الإدارية الرئيسية مثل : التمويل والتسويق والعمليات، إضافة إلى المشاكل التقليدية المألوف، وهناك حاجة إلى قياس أداء أدوات التسريع، ولكن لا يوجد مقياس موحد، حيث لا يوجد معيار موحد لقياس أدوات التسريع أو بدء الأنشطة التجارية، وتقيس الدول أداء حاضنة الأعمال التجارية من خلال بقاء الأعمال التجارية التي تحتضنها ونموها (Lalkaka & Bishop, 1996). ومع ذلك لا يوجد توافق بين الباحثين حول أفضل السبل لتطوير المشاريع.

5.2 المبحث الخامس: واقع ريادة الأعمال في فلسطين (حالة: حاضنة أعمال مؤسسة النيزك)

سوف يتم التحدث في هذا المبحث عن واقع ريادة الأعمال في فلسطين وحاضنة أعمال مؤسسة النيزك موضع الدراسة:

1.5.2 واقع ريادة الأعمال في فلسطين

إن قطاع الريادة وتأسيس الأعمال لا يزال حديثاً - نسبياً - في فلسطين، وانطلقت تجربة الحاضنات الفلسطينية عام 2004 م بتأسيس الحاضنة الفلسطينية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (بيكتي) في الضفة الغربية، ويليه حاضنة الأعمال والتكنولوجيا في الجامعة الإسلامية بغزة في عام 2006 حيث بلغ عدد حاضنات الأعمال في فلسطين حتى نهاية عام 2011م أربع حاضنات: ثلاث حاضنات في الضفة الغربية هي: الحاضنة الفلسطينية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (بيكتي)، الحاضنة التكنولوجية في جامعه النجاح، ومركز أصدقاء فوزي كعوش للتميز في جامعة بوليتكنك فلسطين، أما الحاضنة الرابعة فهي حاضنة الأعمال والتكنولوجيا بالجامعة الإسلامية في غزة. وخلال هذه الفترة ساهمت الحاضنات في تأسيس 28 شركة صغيرة وقدمت دعماً مالياً وخدمات فنيه وإدارية إلى ما يزيد عن 87 مشروعاً محتضناً (الشكري، 2012). وتم تأسيس خلال السنوات 2011-2016 نحو 15 حاضنة ومسرعة من أصل 20 تم تأسيسها حتى نهاية 2016 أي 75 %، وقد تأسست سبعة منها في العام 2016 وحده (ماس، 2016).

ويمكن تصنيف منصات ريادة الأعمال التي توفر البيئة والخدمات لدعم ومزاولة أعمال المشاريع الريادية حسب الملكية والخدمات التي تقدمها المؤسسة - علماً بأن بعضها يقدم أكثر من خدمة - كالتالي:

1- جهات حكومية (المجلس الأعلى للإبداع والريادة).

2- جهات ذات صلة بالجامعات.

3- جهات خاصة أو أهلية:

- الجهات التي تقدم خدمات الاحتضان الشامل.
- الجهات التي تقدم خدمات تسريع الأعمال.

• صناديق الاستثمار.

• مشاريع الممولين في مجال الريادة.

وفي ما يلي يبين الجدول (4.2) حصر المؤسسات التي ذات صلة بالجامعات / تقدم برامج الاحتضان المبكر، والمؤسسات التي تقدم خدمات الاحتضان الشامل، والمؤسسات التي تقدم خدمات تسريع الأعمال:

الجدول(4.2): الجهات التي ذات صلة بالجامعات / تقدم برامج الاحتضان المبكر، والاحتضان الشامل، وتسريع الأعمال.

الجهات ذات صلة بالجامعات / تقدم برامج الاحتضان المبكر	الجهات التي تقدم خدمات الاحتضان الشامل	الجهات التي تقدم خدمات تسريع الأعمال
<ul style="list-style-type: none"> • حاضنة الريادة والتميز " أبداع -"الكلية الأهلية • مركز نجاد زعني للتميز في تكنولوجيا المعلومات -جامعة بيرزيت • حاضنة تطوير الأعمال الريادية- جامعة البوليتكنيك • إبداع -جامعة النجاح الوطنية، الجامعة العربية الأمريكية، جامعة القدس، جامعة البوليتكنيك** • مركز حسيب الصباغ - الجامعة العربية الأمريكية • المعهد الكوري - جامعة النجاح الوطنية • مركز سعيد خوري في جامعة القدس أبو ديس • الحديقة التكنولوجية الفلسطينية - جامعة بيرزيت 	<ul style="list-style-type: none"> • الحاضنة الفلسطينية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات - بيكتي • حاضنة صنع في فلسطين -مؤسسة النيزك • حاضنة أعمال بادر - مجموعة مسار العالمية • BBI حاضنة بيت لحم للأعمال • حاضنة أعمال بلدية الخليل • حاضنة أعمال غرفة تجارة وصناعة الخليل • كلية الدراسات المتوسطة -جامعة الأزهر - قطاع غزة • حاضنة الأعمال والتكنولوجيا - مبادرون - قطاع غزة • حاضنة أعمال " يوكاس " - قطاع غزة 	<ul style="list-style-type: none"> • مؤسسة ليديرز- "Fastforward" مسرعة • مؤسسة الريادي العربي • Glow • Gaza Sky Geeks

المصدر : من أعداد الباحثة بالرجوع الى (ماس، 2016)

وأظهرت نتائج الدراسة (ماس، 2016) أن 12 حاضنة من أصل 20 تستقبل الأفكار من القطاعات الاقتصادية كافة (60%)، في حين أن 7 منهم تستقبل الأفكار في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات فقط (35%)، وحاضنة واحدة تستقبل الأفكار في مجال العلوم الطبيعية والهندسة (5%). وتجدر الإشارة إلى أن ثلاث حاضنات من تلك التي تستقبل الأفكار من القطاعات كافة تركز على قطاع التكنولوجيا، وواحدة أخرى كانت تنحصر في هذا القطاع عند بداية تأسيسها، ولاحقاً أصبحت تستقبل الأفكار من القطاعات كافة، وكذلك 6 حاضنات من أصل الـ 7 التي تأسست في 2016 تستقبل الأفكار من القطاعات كافة، وهو الأمر الذي يفسر أن الحاضنات حديثة جداً.

وفيما يلي يبين الجدول (5.2) مجالات وسنة التأسيس لحاضنات الأعمال التي تقدم خدمات الاحتضان الشامل في الضفة الغربية.

الجدول (5.2): مجالات وسنة التأسيس لحاضنات الأعمال التي تقدم خدمات الاحتضان الشامل في الضفة الغربية

المجال	سنة التأسيس	الحاضنة
قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	2004	الحاضنة الفلسطينية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات - بيكتي
مجالات الهندسة والتكنولوجيا والعلوم التطبيقية والتي تدعم جميع القطاعات الاقتصادية	2006	حاضنة صنع في فلسطين - مؤسسة النيزك
قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وقطاع الإعلام	2015	حاضنة أعمال بادر - مجموعة مسار العالمية
جميع القطاعات الاقتصادية	2016	BBI حاضنة بيت لحم للأعمال
القطاعات الأكاديمية والمهني	2016	حاضنة أعمال بلدية الخليل
جميع القطاعات الاقتصادية	2016	حاضنة أعمال غرفة تجارة وصناعة الخليل

المصدر: من اعداد الباحثة وبالرجوع الى (ماس، 2016)

كذلك بينت نتائج الدراسة (ماس، 2016) أن أكثر من نصف المؤسسات لا تقوم بمتابعة المستفيدين من برامجها بعد انتهاء فترة البرنامج؛ ويعود ذلك لعدم توفر الإمكانيات المادية التي تحتاجها عملية

المتابعة، وأن هناك عدداً من نقاط الضعف في أداء المؤسسات ككل، وإلى عدم رضا واضح من قبل المستفيدين عن الأثر الذي استطاعت أن تحققه المشاريع المنفذة المختلفة، تحديداً في مسألة التخفيف من نسب البطالة، وأن مخرجات هذه المشاريع لم تواز الميزانيات "الضخمة" التي ضخت فيه، وأن هناك مشاكل في أداء المؤسسات نفسها، والنماذج المتبعة في العمل، فالفترة الزمنية المتبعة من قبل النماذج المتبعة في أغلب الحاضنات- والتي يتم خلالها الاحتضان- غير كافية لإنشاء شركة قادرة على الاستمرار باستقلالية، وهذا الخروج المبكر من مرحلة الاحتضان يقلل احتمالية ونسب النجاح لهذه الشركات الناشئة، إضافة إلى أن مشاريع التدريب والمهارات الحياتية المنفذة لسد الفجوة في المهارات التي كان لا بد أن يكتسبها الطالب خلال فترة التعليم الجامعي، ولا تنطرق إلى المشكلة الرئيسية المتمثلة بعدم وجود فرص عمل جديدة في سوق العمل.

وتجدر الإشارة إلى أن جميع حاضنات الأعمال الفلسطينية قد أنشئت بتمويل من البنك الدولي والاتحاد الأوروبي سواء من خلال برنامج Info Dev مثل الحاضنة الفلسطينية بيكتي وحاضنة الأعمال والتكنولوجيا في الجامعة الإسلامية، أو عن طريق برنامج صندوق وتطوير الجودة (QIF) بوزارة التعليم العالي مثل حاضنة جامعة النجاح وحاضنة جامعه بوليتكنك فلسطين، وقد اقتصر تمويل غالبيه أنشطه الحاضنات على المؤسسات المحلية والدولية مثل Microsoft، Intel، Googlek، USAID، PALTRADE، SPARK وغيرها كما أن الحاضنات الفلسطينية قد عانت من قصور حاد في التمويل خلال فترة الحصار في عامين 2008 و2009 في الضفة الغربية وغزة (الشكري، 2012)

ورغم وجود هذه البرامج المدعومة من المؤسسات الدولية إلى جانب هذا العدد من الحاضنات في الضفة الغربية وقطاع غزة إلا أن منظومة قطاع الريادة تعاني من مجموعة من النواقص، والتي تنعكس على قدرتها على لعب دور حقيقي في خلق شركات ناشئة وخلق فرص عمل، وبالتالي التخفيف من حدة مشكلة البطالة، ومن هذه النواقص حسب دراسة (ماس، 2016): نقص الخبرات والكفاءات، وغياب مفاهيم موحدة بين المؤسسات العاملة في المجال، وغياب جهة تنسق العمل بين المؤسسات العاملة في هذا المجال، وقلة الاستثمار المغامر.

بالإضافة إلى النواقص في منظومة الريادة ككل، والتي تواجه مجموعة من التحديات، أهمها "حادثة" مفهوم الريادة في فلسطين، والتكرار وتقليدية الأفكار التي تتقدم لها وتركزها في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وغياب سياسات تحفز إنشاء الشركات الناشئة وتدعمها، وتفضيل المجتمع للوظيفة على حساب العمل الخاص لقناعات ترتبط في أن الوظائف أكثر أماناً واستقراراً، ونظام التعليم القائم على التلقين والحفظ ولا يشجع على الإبداع، ومحدودية مصادر وحجم التمويل للحاضنات الفلسطينية مقارنة مع القطاعات الأخرى كبرامج الإغاثة والتشغيل الممولة من المؤسسات الدولية، وافتقار الحاضنات إلى خطة الاستدامة، والمحافظة على استمرار توفير التمويل الذاتي، إلى جانب ضعف الخبرة العملية لدى الطواقم الإدارية لديها. ومساهمة الحكومة في تمويل برامج الاحتضان يكاد يكون معدوماً (الشكري، 2012) (ماس، 2016)، والبيئة القانونية والتشريعية المتقدمة، والعوامل الاجتماعية والثقافية الراكدة، وحواجز السوق والمنافسة (ماس، 2014).

2.5.2 مؤسسة النيزك

مؤسسة النيزك هي مؤسسة علمية فلسطينية ومقدسية الأصل، تعدّ النيزك مؤسسة غير ربحية وغير فتوية مختصة في التعليم والإرشاد والبحث في مجالات العلوم والتكنولوجيا والهندسة وغيرها، ولقطاعات مختلفة من المجتمع. تعتمد النيزك وسائل فريدة ومبتكرة تحفز المتعلم على الخوض في المعرفة بطريقة شيقة يكون فيها المتعلم شريكاً وليس متلقياً، ويكتشف بنفسه من خلال التفاعل العملي أدق التفاصيل (مؤسسة النيزك، 2017).

تطور أداء مؤسسة النيزك عبر الزمن، فمنذ تأسيسها عام 2004 كمؤسسة غير ربحية تعمل في مجال الإبداع العلمي والتعليم المساند كانت تنفذ مجموعة من البرامج الهادفة إلى زيادة الوعي في العلوم الطبيعية، وذلك من خلال مشاركة أصحاب الأفكار الريادية في مسابقات علمية تم تطويرها لاحقاً عبر تقديم برامج تدريبية تساهم في تطوير التفكير النقدي والملكية الفكرية والريادة والإبداع. وتغرس النيزك المهارات العلمية والفكرية في نفس الفرد حتى تتأصل، وحتى تغدو منهجية التفكير العلمي عادة يمارسها الشخص في حياته اليومية، وتعتمد النيزك على أدوات ومنهجية التفكير العلمي في توجيه الفرد؛ لأن اكتساب مهارات التفكير، وربطها بالمعرفة العلمية والتقنية الحقيقية

هي الطريقة الصحيحة لمواجهة التحديات في المسيرة نحو الامتياز، وبذلك يصبح الإنسان نبراساً يضيء مشعل التقدم في بيئته الصغيرة ويساهم في مسيرة بناء المجتمع الحديث (مؤسسة النيزك، 2017).

تعتمد مؤسسة النيزك في عملها على مجموعة من البرامج التي تطبق في إطار سنوي، وتعنى بفئات عمرية مختلفة يندرج ضمنها برنامج صنع في فلسطين، وبرنامج حاضنات الطلبة الموهوبين/ات، وبرنامج الباحث الصغير، والمخيمات الصيفية العلمية، وبرنامج الريادة العلمية والتكنولوجية لطلبة المدارس. كما تعتمد على مجموعة من المشاريع التي تكمل عمل البرامج في إيصال رسالة العلم والمعرفة لفئات المجتمع كافة أينما كانت، ويقوم على عمل المؤسسة طاقم من الاختصاصيين/ات في مجالات علمية مختلفة تجمعهم مهارات وخبرات فريدة من نوعها، فهي تشمل العلوم التطبيقية والهندسة بأنواعها بالإضافة إلى اختصاصيين/ات في العمل المجتمعي والإرشاد النفسي والتربوي، وتغطي برامج ومشاريع النيزك جميع المناطق من خلال مكاتبها في القدس ورام الله وغزة ونابلس، ومن خلال شبكة المنسقين المنتشرين في جميع محافظات الوطن (مؤسسة النيزك، 2017).

1.2.5.2 رؤيتها

مجتمع فلسطيني مبدع، قادر على إنتاج المعرفة العلمية الأصيلة وتوظيفها في التنمية المستدامة.

2.2.5.2 رسالتها

تطوير كفايات الشباب الفلسطيني العلمية والتكنولوجية والريادية والهندسية، وإنشاء فرص اقتصادية واجتماعية واعدة من خلال المبادرة والتطوير والتصميم والتنفيذ لبرامج متخصصة توفر بيئة ملهمة ومحفزة على الإبداع والتميز.

3.2.5.2 قيمها

الالتزام بأخلاقيات العمل، ودعم الإبداع، والمهنية، والقيادة، والتميز، والتعلم، وتبادل الخبرات والمعرفة، والمبادرة.

4.2.5.2 حاضنة أعمال "صنع في فلسطين" - مؤسسة النيزك:-

حاضنة "صنع في فلسطين" أحد برامج مؤسسة "النيزك للتعليم المساند والإبداع العلمي" السنوية، ويُعنى بتطوير ودعم الأفكار والمشاريع الإبداعية في مجالات العلوم التطبيقية والهندسة والتكنولوجيا على اختلاف أنواعها، ويمثل برنامجاً رائداً يسعى للربط بين البحث العلمي الجامعي والمهني من جهة ومجتمع الأعمال والصناعة من جهة أخرى، وذلك لمحاولة تقديم حلول للمشاكل التكنولوجية والعلمية والصناعية التي تواجه المنتج المحلي. يكمن جوهر البرنامج بمنح الرياديين المبدعين الفلسطينيين داخل الجامعات وخارجها الفرص والإمكانات الممكنة لتحقيق آمالهم وطموحاتهم، والتي من شأنها أن تؤدي إلى تطوير منتجات جديدة، أو حل مشاكل تقنية بطرق وآليات إبداعية. ويسعى برنامج صنع في فلسطين لتوفير فرص الاحتضان لمشاريع ريادية في مجالات الهندسة والتكنولوجيا والعلوم التطبيقية حتى تصبح مشاريع إقتصادية ذات جدوى (مؤسسة النيزك، 2017).

5.2.5.2 أهداف البرنامج

دعم عملية تطوير الشركات الناشئة للانتقال من مجرد المعرفة إلى تحسين الاقتصاد والتوظيف الذاتي والتنمية المستدامة، مع التركيز بشكل خاص على النساء صاحبات المشاريع من خلال: (مؤسسة النيزك، 2017)

- تطوير برنامج ربط بين العلم والصناعة، والمساهمة في جسر الهوة بينهما بتوجيه البحوث العلمية داخل وخارج الجامعات الفلسطينية نحو إنتاج نماذج صناعية أو برمجية.
- تطوير المهارات الريادية للمشاركين في المسابقة من خلال عقد البرامج التدريبية التفاعلية.
- عرض أفكار المشاريع التكنولوجية المتميزة والمبتكرة على الباحثين والمستثمرين في داخل فلسطين وعلى مستوى الوطن العربي.
- بناء حلقة تواصل بين المبدعين علمياً في فلسطين ونظرائهم في العالم.
- رفع اهتمام الباحثين والمبدعين بالقيمة الاقتصادية لمليكاتهم الفكرية وبراءة الاختراعات وحمايتها.

• بناء الثقة بقدرة خبراء التكنولوجيا الفلسطينيين والعرب بوضع الحلول، والتعامل مع التحديات التكنولوجية المحلية.

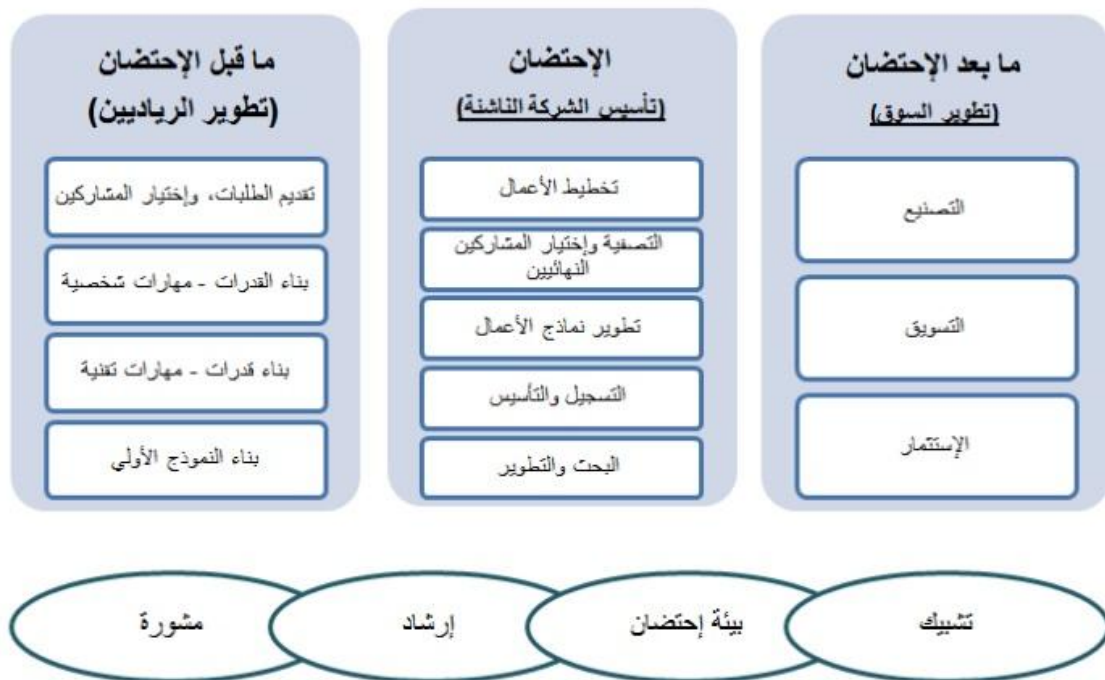
• وضع خطط العمل، ونماذج الأعمال كأساس للبحث عن فرص الاستثمار وتوظيفها.

أطلقت مؤسسة النيزك برنامج صنع في فلسطين في العام 2006 كمسابقة وطنية، وتم خلالها تقديم الدعم التقني والفني للمبادرين الشباب لعرض أفكارهم أمام مستثمرين وأصحاب قرار فلسطينيين وعالميين. وفي العام 2013، عملت مؤسسة النيزك على إطلاق حاضنة صنع في فلسطين كمرحلة جديدة من البرنامج، وتضمنت تقديم التدريبات في مواضيع لها علاقة بمجال الريادة والإبداع، مثل التفكير النقدي، والملكية الفكرية، وتسجيل الشركات، وأيضاً تقديم دعم تقني وفني ومالي للرياديين بالإضافة إلى تأسيس شركات ناشئة فلسطينية، واستمرت بتطوير الأعمال والتي أصبحت منذ عام 2015 تقدم خدمات الاحتضان الشامل.

أما عن آلية المشاركة في المسابقات الريادية المقدمة للنيزك، فإن أصحاب الأفكار يقدمون طلباً إلكترونياً إلى النيزك في مختلف المجالات العلمية والهندسية والتكنولوجية، ويذكرون في الطلب نبذة عن المشروع أو الفكرة، وعادة تشترط مؤسسة النيزك قبول الأفكار التي يوجد لديها نموذج أولي وليس مجرد فكرة غير مطبقة بعد.

تعمل النيزك على قبول الطلبات التي تتلاءم مع معايير محددة، حيث حددت النيزك بعض المعايير اللازم توفرها في الشركات المحتضنة لقبول احتضانها، ومن هذه المعايير: أن تحتوي فكرة المشروع شيئاً من الإبداع، وأن تكون ذات جدوى اقتصادية، وتوفر القدرة لدى الشخص المتقدم على الالتزام ببرنامج الحاضنة الكامل، ولديه المام بموضوع الفكرة، ولا يقل عمره عن 18 عاماً، ووفق منهجية واضحة وشاملة تتم عملية القبول للمشاريع، حيث أكد مديرو الحاضنة وجود لجان مختصة تقوم بتقييم المشاريع الراغبة في الافادة من خدمات الحاضنة، كما أكدوا على أن دور هذه اللجان لا يقتصر على تقييم المشاريع من حيث معايير القبول والخروج، وإنما تقوم على متابعتها وتقييمها أثناء فترة الاحتضان حتى تخرجها.

وتباشر الحاضنة في العمل مع أصحاب الأفكار كل على حدة بما يتلاءم مع طبيعة المشروع ونوعيته، حيث تقدم الخدمات المالية التي تختلف من شركة إلى أخرى، وذلك بناء على احتياجات كل شركة، بالإضافة إلى الدعم المالي، فإن النيزك تقدم أيضاً العديد من الخدمات مثال ذلك :- استشارات فنية متخصصة في مجال عمل الشركة (علوم، هندسة، تكنولوجيا)، استشارات وارشاد في مجال الأعمال، المحاسبة والمالية للمشاريع، خدمات قانونية و تسجيل الشركة، فتح الحسابات وملفات الضريبة، والتسويق وغيره. والشكل التالي يوضح مسيرة احتضان المشروع في حاضنة النيزك:



المصدر: (النيزك، 2017)

الشكل (7.2): مسيرة احتضان المشروع في حاضنة مؤسسة النيزك

كما أنه وفق ما أفادت مديرة الحاضنة، وبهدف تحقيق الاستدامة لحاضنة صنع في فلسطين، فإن المشاريع التي تم تخرجها من الحاضنة، وأصبحت شركة ناشئة مستقلة، يتم تقديم 15% من الأرباح السنوية لدعم المشاريع الريادية الجديدة والتي ما تزال في مرحلة الاحتضان لدى النيزك.

خلال الأعوام (2013-2017) نفذت النيزك عملية الاحتضان للعديد من المشاريع، استطاع أربعة منها فقط تأسيس شركات فعلية، وما زالت قائمة حتى اعداد هذه الدراسة، والبقية إما تم انهاء

المشروع أو ما زالت في مراحل الاحتضان، علماً بأن النيزك عملت على تقديم خدمات احتضان جزئي للمشاريع المحتضنة في فترة (2013-2014) وشملت تقديم الدعم الفني ودراسات الجدوى والدعم المالي لتطوير المنتج الأول لثمانية شركات، وقد أدت هذه النتيجة إلى أحداث تغيير في استراتيجيات النيزك التي قررت تطوير برنامج الاحتضان ليقدم جميع خدمات الاحتضان الشامل كما فعلت في العام 2015، ويتمثل هذا الدعم في تقديم جميع الخدمات الادارية وتنمية الموارد البشرية مثل: (مسائل المحاسبة، والمالية، وتسجيل الشركات، وفتح حسابات وملفات ضريبية، والمساعدة في الحصول على براءات الاختراع)، والحصول على الخدمات الفنية واللوجستية، وتقديم جميع الاستشارات (القانونية، الاقتصادية، والمالية، والتسويقية، واستشارات فنية وعلمية متخصصة)، بالإضافة إلى الارشاد والتوجيه والتشبيك، وتوفير الدعم المالي والمساندة والمتابعة، وتقييم المشاريع أثناء الاحتضان وبعده مع التركيز على خدمات التسويق والتصنيع والاستثمار ما بعد الاحتضان اعتقاداً منهم أن استدامة المشاريع الريادية ونجاحها يعتمد بالدرجة الأولى على توفير بيئة احتضان ملائمة مع توفير جميع الخدمات المذكورة أعلاه. واحتضنت في عام 2015 سبعة مشاريع أخرى، وعملت على تكثيف الخدمات والدعم المالي وعدم التوقف عند مرحلة التشبيك مع المستثمرين، وانما التسويق والدعم حتى تستطيع بيع منتجاتها وتضمن استمرارية عمل الشركة المحتضنة بالرغم من التحديات الكبيرة التي تواجهها النيزك وأهمها كبر الجهد المطلوب لمتابعة المستفيدين من خدمات الإحتضان بالإضافة إلى غياب الدعم الحكومي والتسهيلات للشركات الناشئة.

أما عن أسباب الفشل لبعض المشاريع المحتضنة، فإن السبب يعزى إلى عدم قدرة الريادي على الإستمرار والمثابرة، وبالتالي فإن منظومة الإحتضان تتوقف عن تقديم الدعم عند هذه المرحلة، وإلى أن المستثمرين لا يفضلون الإستثمار في شركات تخرجت للتو من الإحتضان علماً بأن حاضنة صنع في فلسطين تعتمد في تمويلها على مؤسسة دياكونيا بنسبة 70% و 30% المتبقية من تمويل ذاتي موجودة في النيزك.

6.2 الدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل عرضاً مفصلاً للدراسات السابقة، حيث بدأت الباحثة دراستها من آخر ما توصلت إليها الدراسات السابقة، حيث هدفت من خلالها إلى معرفة ما تم التوصل إليه في هذا المجال، وأخذت الباحثة بعض الدراسات المتعلقة بالموضوع بما فيها (دراسات حاضنات الأعمال، المشاريع الريادية، والاستدامة)، ومن خلال إطلاعها على أدبيات الدراسات السابقة فقد وجدت شحاً في الدراسات العربية المتعلقة بحاضنات الأعمال وعلاقتها باستدامة المشاريع الريادية نظراً لحدثة الموضوع.

1.6.2 الدراسات العربية

دراسة أبو شمالة (2016) والتي كانت بعنوان "تأثير برامج تسريع الأعمال على استدامة المشاريع الناشئة في غزة"، حيث هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين برامج تسريع المشاريع واستدامة تلك المشاريع في غزة، وقد تم الاستعانة بدراسة حالة مسرعات الأعمال والمشاريع الناشئة المستفيدة، وإلى تسليط الضوء على عمل مسرعات الأعمال بدءاً من مرحلة الاختيار الأولي مروراً بمراحل الإرشاد والتوجيه وصولاً إلى فوائد ما بعد التخرج. أما من حيث عينة الدراسة فقد شملت مؤسسي تلك المشاريع وشركاءهم وأعضاء فرقهم، وقد تم اختيار مؤشرات لقياس أداء مسرعات الأعمال من البحوث والدراسات السابقة، وقد أجريت الدراسة باستخدام منهجية استطلاع آراء مجتمع الدراسة حيث تم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة، وقد استجاب 111 شخصاً. وقد خلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة مباشرة بين مسرعات الأعمال واستدامة الشركات الناشئة، كما أن وفرة المستثمرين والتسويق، والمنافسة السوقية، ومهارات المؤسس وكفاءته والتشبيك، وبناء العلاقات أمر حيوي لتحقيق تلك الاستدامة، إلا أن المشاركين عبروا عن عدم رضاهم عن مستوى الخدمات المقدمة من برامج التسريع في غزة قياساً على المعايير المذكورة أعلاه، مما يشير إلى الحاجة لتحسين تلك الخدمات على مختلف الجبهات.

دراسة النخالة (2015)، بعنوان "الحاضنة التكنولوجية ودورها في دعم وتطوير المشاريع الصغيرة دراسة مقارنة بين حاضنة الجامعة الإسلامية وحاضنة الكلية الجامعية"، هدفت الدراسة إلى التعرف إلى الحاضنة التكنولوجية، ودورها في دعم وتطوير المشاريع الصغيرة في حاضنة الجامعة الإسلامية وحاضنة الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، وإظهار مدى قدرة الحاضنة التكنولوجية على تطوير إمكاناتها، وقدراتها لتمكين المشاريع الصغيرة من تحقيق نموها، والتعرف على الهدف من إنشاء حاضنة تكنولوجية للأفكار الإبداعية، والتعرف على المقومات الرئيسية لنجاح الحاضنة التكنولوجية في دعم وتطوير المشاريع الصغيرة، وقياس دور الحاضنة التكنولوجية في تقديم المساعدة والعون للمشاريع الصغيرة لدى أصحاب الأفكار الإبداعية، والتعرف على المشكلات والمعوقات التي تواجه عمل حاضنة الجامعة الإسلامية وحاضنة الكلية الجامعية. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت المقابلة والاستبانة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من المشاريع المحتضنة كافة، والبالغ عددها 150 مشروعاً، وتم استخدام الحصر الشامل بحيث تم استرداد 125 استبانة بنسبة 83%، وأظهرت نتائج الدراسة أن الحاضنات التكنولوجية تعتبر محركاً أساسياً في دعم وتطوير المشاريع الصغيرة، وقد وافق المشاركون على دور الحاضنات التكنولوجية، ومدى تأثير نموذج الحاضنة المستخدم على مخرجات عملية الاحتضان، كما ساعدت الحاضنات المشاركين على إنشاء مشاريع صغيرة وتحويل أفكارهم الإبداعية والريادية إلى شركات ناشئة وناجحة، وربط المشاريع الصغيرة بالأسواق المستهدفة، كما أن للحاضنة دوراً بارزاً في دعم البحث العلمي والإبداع والإرشاد الإداري والتقني للمشاريع الصغيرة، وقد وافق المشاركون على أن الحاضنة ساعدت وبشكل جيد في بناء قدرات رواد الأعمال.

دراسة برهوم (2014) والتي كانت بعنوان "دور حاضنات الأعمال والتكنولوجيا في حل مشكلة البطالة لريادي الأعمال قطاع غزة"، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على فاعلية حاضنات الأعمال في كونها أداة لحل مشكلة البطالة لدى الشباب، وخاصة ريادي الأعمال من خلال دراسة حالة حاضنة الأعمال والتكنولوجيا في الجامعة الإسلامية بغزة ضمن مشروع (مشروع مبادرون- مشروع سبارك). وقد اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة والاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات، وقد تكون مجتمع الدراسة من المشاريع المحتضنة، والتي

أنهت فترة احتضانها في حاضنة الأعمال والتكنولوجيا، والبالغ عددهم 90 مشروعاً قامت باستخدام طريقة الحصر الشامل من خلال توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة كافة، وقد تم استرداد 87.7% بنسبة استبانة 79. وتمثلت أهم نتائج الدراسة في: (1) مستوى تقديم الخدمات المقدمة من قبل حاضنة الأعمال والتكنولوجيا متوسطاً بينما تدنى هذا المستوى بعد التخرج. (2) يعتبر الاستثمار في قطاع تكنولوجيا المعلومات الأنسب في الحالة الفلسطينية، وما ي صاحبها من حصار وإغلاق. (3) تزداد نسبة نجاح المشروعات بزيادة نسبة الخدمات المقدمة لها من قبل حاضنة الأعمال مما يؤدي إلى زيادة فرص العمل.

دراسة سكيك (2013) والتي كانت بعنوان "دور حاضنات الأعمال في تحقيق التنمية المستدامة في قطاع غزة دراسة حالة: حاضنة الأعمال والتكنولوجيا بالجامعة الإسلامية"، حيث هدفت الدراسة إلى استكشاف المشكلات التي تواجه رواد الأعمال والشركات الناشئة في قطاع غزة، بالإضافة إلى تحديد الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال، ودراسة أسباب الفشل والنجاح للشركات المحتضنة والمتخرجة. وتكونت عينة الدراسة من الشركات المحتضنة والمتخرجة، وطاقم حاضنة الأعمال والتكنولوجيا، والمدربين والخبراء، والمرشدين لرواد الأعمال، وقد تبنت الدراسة منهج التحليل الوصفي من خلال الاعتماد على المؤشرات التي استخلصها الباحث من الدراسات السابقة، فيما نفذت الدراسة باستخدام المسح الشامل لمجتمع الدراسة الذي بلغ 80 مشاركاً، فيما استجاب منهم 71 مشاركاً. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن حاضنات الأعمال تعتبر محركاً أساسياً في عملية التنمية المستدامة من خلال تعزيز جوانب التنمية الاقتصادية والاجتماعية، كما وافق المشاركون على أن حاضنات الأعمال قد ساعدتهم في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، كما ساعدت الحاضنات المشاركين في تحويل أفكارهم الإبداعية والريادية إلى شركات ناشئة وناجحة، وقد أدى هذا إلى توفير فرص عمل مستدامة، وزيادة الفرصة التسويقية لهذه الشركات.

دراسة العزام (2010) والتي كانت بعنوان "تأثير استخدام حاضنات الأعمال في إنجاح المشاريع الريادية في الاردن"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع حال حاضنات الأعمال في الأردن، وما تلعبه من دور مهم في دعم وتطوير المشاريع الريادية الناشئة، واسهامها في نمو الاقتصاد

الوطني، وتمثّل مجتمع الدراسة في حاضنات الأعمال الأردنية في المشاريع الريادية التي تخرجت من تلك الحاضنات، والمشاريع المحتضنة، ومشاريع ريادية لم تدخل حاضنات، وعينتها المشاريع الريادية المحتضنة، والمتخرجة، والتي يبلغ عددها 69 مشروعاً، أما وحدة المعاينة والتحليل فقد شملت 69 مديراً، وقد تم استرجاع 58 استبانة. أظهرت الدراسة عدداً من النتائج كان أهمها وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لعوامل الاسناد الخدمية بأبعاده (الإدارية والفنية) في نجاح المشاريع الريادية من حيث القدرة على النمو، والقدرة على توليد الدخل، والقدرة على توفير فرص عمل، وأيضاً وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعوامل الرؤيا بأبعاده (الرؤيا الاستراتيجية، والقيادة الاستراتيجية، واستراتيجية الاحتضان (قبول وتقييم)) في نجاح المشاريع الريادية من حيث القدرة على النمو، والقدرة على توليد الدخل، والقدرة على توفير فرص عمل. كما بينت النتائج أنه لا يوجد تأثير لعوامل الاسناد المؤسسية بأبعاده (دعم الشركات والمصانع) في نجاح المشاريع الريادية من حيث توليد الدخل والنمو ولكن يوجد تأثير على بعد خلق فرص عمل.

دراسة القواسمي (2010) والتي كانت بعنوان " واقع حاضنات الأعمال ودورها في دعم المشاريع الصغيرة في الضفة الغربية"، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع حاضنات الأعمال في الضفة الغربية، وتحديد الدور الذي تلعبه في دعم المشاريع الصغيرة من خلال الخدمات المقدمة أثناء فترة الاحتضان، وفترة ما بعد التخرج من الحاضنة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي معتمدة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات بطريقة المسح الشامل لمجتمع الدراسة والبالغ عدده 42 فرداً، واستخدمت الباحثة الطرق الإحصائية المتمثلة في المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لتحليل النتائج.

وكانت أهم النتائج: أن المشاريع الصغيرة في فلسطين تعاني العديد من المشاكل، والتي يمكن أن تسبب لها الفشل في بداية حياتها، وأن حاضنات الأعمال لا تساعد المشاريع الصغيرة في التغلب على مشاكلها التي تواجهها في أعمالها، كما توصف طريقة تقديم الخدمات بأنها متدنية، وانخفاض الإمكانيات المتوفرة لدى الحاضنات، وأن الخدمات في فترة الاحتضان كانت أفضل بكثير من فترة ما بعد الاحتضان أو التخرج، كما بينت النتائج أن أكثر الخدمات المقدمة أثناء فترة الاحتضان وبالترتيب تمثلت في الخدمات الإدارية، والفنية، وخدمات تنمية الموارد البشرية، والخدمات

الاستشارية بدرجة متوسطة لكل منها، وأما ما يخص خدمات ما بعد الاحتضان فكانت على الترتيب من الأهم إلى الأقل أهمية فكانت : الخدمات الاستشارية، وتنمية الموارد البشرية، وخدمات إدارية، وخدمات تسويقية، وخدمات مالية، والخدمات الفنية.

دراسة المشري (2007) والتي كانت بعنوان "دور حاضنات الأعمال والابتكار التقني في تنمية الإبداع وتشجيع المبدعين في ليبيا"، وهدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على مفهوم الحاضنات بالإضافة إلى توضيح متى بدأت فكرة الحاضنات، والأهداف المرجوة من وراء إنشائها، وتم عرض بعض العوامل التي تساعد على نجاح الحاضنات، وضرورة تضافر الجهود من أجل ذلك. وقد قام الباحث بجمع المعلومات من خلال مراجعة الأدبيات السابقة والكتب والمجلات المتعلقة بموضوع الدراسة، فقد ناقشت الدراسة التغيرات الهائلة في وسائل وطرق الإنتاج وطرق تقديم الخدمات والتمويل والتشغيل وتنمية وتطوير الكوادر البشرية، وما أحدثته في معدلات نمو الاقتصاد العالمي. أشارت الدراسة إلى أن المشاريع غير المحتضنة تفشل بنسبة 80%، بينما المشاريع المحتضنة تصل نسبة نجاحها إلى 88% ، ويرجع السبب في هذا النجاح لحاضنات الأعمال وما تقدمه من خدمات استشارية وفنية متميزة لتنمية الابتكار والابداع، وهذا ما يمكنها من النجاح والاستدامة في الأسواق مشيراً إلى رفع القدرة التنافسية للموارد البشرية والاستثمار بها بطريقة علمية ومنهجية يؤدىان لبقاء من يمتلك المعرفة ويلتزم بمعايير الجودة. وتطرقت الدراسة لعوامل نجاح الحاضنات والتي أهمها: الثقافة، وعملية الاحتضان المبكر، ووجود إدارة جيدة للحاضنة، ومعايير الدخول والخروج، وتوفير شبكة من الخبراء، والتركيز على مستوى الخدمات المقدمة والتي قسمها الباحث إلى خدمات عامة ومنها: المكان والتسهيلات الإدارية، وخدمات متخصصة كالاستشارات لتطوير المنتجات والخدمات الفنية والتسعير، والخدمات الشخصية لتقديم النصح والمشورة بالسرعة المناسبة. ومن أهم نتائج الدراسة: (1) خطة الاستدامة والمحافظة على استمرار توفير التمويل اللازم لأنشطة الاحتضان كانت من أكثر المعوقات والتحديات التي تواجه عمل حاضنات الأعمال. (2) نقص التوعية بين جيل الشباب في دور الحاضنات، وأهمية الأعمال الحرة مع التأكيد على ضرورة تكاثف الجهد من أجل تنفيذ تقييم شامل لجدوى الحاضنات كأداة فاعلة في إنعاش تنمية الاقتصاد المحلي.

دراسة قاسم (2007) بعنوان "دور حاضنات الأعمال في تنمية القدرات التنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة"، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على التحديات والفرص التي تواجه الصناعات الصغيرة والمتوسطة في مصر، والدور الذي يجب أن تلعبه حاضنات الأعمال في تنمية القدرات التنافسية لبدء الصناعات، وتظهر المنافسة العالمية الأهمية لوجود منظومات تعمل على تطوير وتحديث المشاريع الصغيرة، ويشير الباحث إلى أن حاضنات الأعمال هي أفضل آلية لتحقيق ذلك، وصولاً إلى تنمية هذه المشاريع وتطويرها. اعتمدت الدراسة التحليل الوصفي لواقع الصناعات (المشاريع) للمشاريع الصغيرة والمتوسطة، وكذلك حاضنات الأعمال في مصر والعالم من أجل تحقيق الاستفادة المثلى من هذه المشاريع، وتطويرها إلى الحد الذي يعمل على تحقيق التنمية الصناعية، وبالتالي تحقيق التنمية المستدامة، واعتمدت على مصادر البيانات المصرية والعربية والأجنبية، وأهم النتائج التي أبرزتها الدراسة أن حاضنات الأعمال الآليات الهامة والمتطورة في عالمنا اليوم، والتي تستطيع المساهمة في القضاء على المشكلات الاقتصادية والاجتماعية التي تواجه المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وأن المشاريع الصغيرة تحتاج لخطط واستراتيجيات واضحة.

2.6.2 الدراسات الأجنبية

دراسة (Ayatse, Kwahar, & Iyortsuun) (2017)،

"Business incubation process and firm performance: an empirical review".

تهدف هذه الدراسة إلى فهم كيفية تأثير عملية احتضان الأعمال على أداء الشركات المحتضنة، أما المنهجية التي اعتمدت بالدراسة فهي مراجعة شاملة وموسعة للأدبيات السابقة حول ظاهرة الاحتضان. حيث تم إدراج المقالات التجريبية فقط، وتسلط الضوء على النتائج الرئيسية التي ذكرت من قبل الدراسات، والتي ستساعد في تحقيق هدف الدراسة، وتغطي الإطار الزمني من عام 1999 إلى عام 2012 وتم اعتماد 17 دراسة، وأظهرت النتائج أن أداء الشركة يتعزز بشكل كبير عندما تستفيد الشركة من برنامج الاحتضان، وأن قدرة الشركات على البقاء على قيد الحياة ونمو الإيرادات، أو خلق فرص العمل، أو توظيف الخريجين، أو تمويل المشاريع الريادية، أو إنشاء شركات جديدة، أو التشبيك وبناء التحالفات، وهي مؤشرات الأداء الأكثر تأثيراً بعملية احتضان

الأعمال بالترتيب. وكما أشارت النتائج إلى أن تدفقات المعرفة من التشبيك الخارجي تساعد المستأجرين على تجنب الفشل، وزيادة إمكانية وصولهم إلى موارد التشبيك، والتخرج من برنامج الاحتضان بنجاح، وزيادة القدرة على تقدير التمويل. أشارت النتائج أيضا إلى أن المشاركة في برنامج الاحتضان تساعد الشركات على البقاء على قيد الحياة حتى بعد تخرجها من برنامج الاحتضان مع فوائد أخرى مثل: خلق فرص العمل، والربحية، ونمو المبيعات، وأن عمر الحاضنة يساهم في بقاء الشركات على قيد الحياة، كما أن فحص الشركات المرتقبة عامل مهم حيث تبين بشكل حاسم أن الحاضنات تركز على ثلاثة عوامل رئيسية في تحكيم معايير القبول: السوق، وفريق الإدارة، والعوامل المالية. وينبغي على المستأجرين ألا يطيلوا مدة احتضانهم في برنامج الاحتضان؛ لأن ذلك يقلل فرص البقاء على قيد الحياة عند التخرج.

دراسة Lose, Maziriri, & Madinga (2016)،

"Assessing the Impact of Incubation Program to Small and Medium Enterprises Development in the Western Cape Province of South Africa "

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر برنامج الاحتضان على تنمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم في مقاطعة كيب الغربية بجنوب أفريقيا. تم استخدام المنهجية الكمية والنوعية لجمع البيانات من خلال استبانات مغلقة ومفتوحة حيث تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات، وتكونت عينة الدراسة من 28 مشروعا في مرحلة الخروج من برنامج التخرج من مجتمع الدراسة المتمثل في 5 حاضنات أعمال لعام 2015، وتم توزيع 70 استبانة كحد أقصى على الشركات الصغيرة والمتوسطة المحتضنة، وتم استرجاع 28 استبانة. أشارت النتائج أن المشاريع الصغيرة والمتوسطة، والتي تلقت برنامج الاحتضان، والتي لديها من موظف إلى عشرة موظفين مثلوا (85.7%) من البرنامج خلال فترة البحث، أما المؤسسات التي كان لديها من 11-50 موظفاً فقد مثلوا (14.3%) مما يشير لتحسن طفيف في المشاركة الاقتصادية وإيجاد فرص العمل في منطقة كيب ميتروبوليتان. وإن أغلبية المجيبين (53.6%) الذين شاركوا في الدراسة وافقوا بشدة أن الشركات التي في برنامج الاحتضان لديها إمكانيات عالية لخلق مزيد من فرص العمل. إضافة إلى ذلك تبين أن برنامج الاحتضان لديه إمكانيات كبيرة لخلق المزيد من فرص العمل، وتشير نتائج الدراسة إلى رضى أصحاب المشاريع الذين خضعوا لبرنامج

الاحتضان من خلال حاضنات الأعمال، وأن الحاضنات وفرت للمشاريع المحتضنة فرصاً قليلة للفشل في المراحل الأولى.

دراسة (Klofsten, Bank, & Bienkowska 2016)،

"The Role of Incubators in Supporting Sustainable Entrepreneurship."

هدفت الدراسة إلى تحديد أوجه العجز، وإمكانات أنظمة دعم الحاضنات القائمة من أجل تنظيم المشاريع المستدامة، وتحديد أفضل الممارسات، ونقل الممارسات الجيدة، كما هدفت إلى معرفة نوع الدعم الذي تقدمه الحاضنات الحالية للشركات المستدامة، ومعرفة نقاط القوة والضعف لدى الحاضنات فيما يتعلق بالريادة المستدامة. أما منهجية الدراسة فقد ارتكزت على مراجعة الأدب النظري ذي العلاقة بالحاضنات وثلاث دراسات الحالة عن الحاضنات، ودراسة حالة عن برنامج تدريب المشاريع الريادية الذي يهدف إلى دعم الشركات الناشئة التي تدعم البيئة الخضراء (Green Business Start-ups)، وتم مسح الحاضنات في كل من فنلندا وألمانيا والسويد. وكان من أهم نتائج هذه الدراسة أن الحاضنات وتشجيع الشركات الناشئة لا يزالان موضوعين ساخنين ومهمين، كما أن القضايا البيئية والمتعلقة بالاستدامة البيئية وعلاقتها بنمو وتطور الشركات الناشئة أيضاً موضوع مهم، إلا أن هناك دراسات قليلة حول الحاضنات الخضراء والاستدامة البيئية. وقد أظهرت نتائج الدراسة بشكل عام أن الحاضنات التي خضعت للدراسة لديها اهتمام كبير في دعم المشاريع المستدامة بيئياً لكن تختلف مناهجيتهم، كما بينت الدراسة أن بعض الحاضنات توسّع معاييرها في اختيار المستأجرين وأخرى تكتفي بمعايير أقل، وأن هناك بعض المستأجرين ذوي أهداف لدعم البيئة موجودين بالفعل في الحاضنات في البلدان الثلاثة المشاركة، ومع ذلك فعند اختيار المستأجرين الجدد معظم الحاضنات لا تطبق معايير تتعلق بالاستدامة البيئية؛ ويرجع ذلك إلى خصائص مقدمي الطلبات، أي أنه من الصعب الحصول على المستأجرين عند تطبيق هذه المعايير بشكل صارم، ويمكن أن يرتبط ذلك أيضاً بحقيقة أن التنمية الاقتصادية الإقليمية أو الوطنية هي أهم هدف للغالبية من الحاضنات.

"A Framework of Successful E-Business Incubator for Indonesian Public Universities".

هدفت الدراسة إلى استقصاء عوامل النجاح لحاضنة الأعمال الإلكترونية في الجامعات الحكومية الإندونيسية، واقتراح وتطوير نموذج لحاضنة الأعمال الإلكترونية الناجحة للجامعات الحكومية في إندونيسيا، بالإضافة إلى: 1. استقصاء آليات حاضنات الأعمال الإلكترونية في الجامعات العامة في إندونيسيا عن طريق إجراء بحث نوعي. 2. تحديد معايير لقياس الأداء الحاضنات الإلكترونية بمقارنة نموذج عملية الاحتضان في بعض الجامعات الحكومية في إندونيسيا مع بعض النماذج العالمية لعملية الاحتضان. 3. إيجاد أفضل الممارسات لعملية الاحتضان في إندونيسيا من خلال إجراء البحث الكمي. 4. اقتراح نموذج لعملية الاحتضان الإلكتروني ملائم لحاضنات الأعمال في بعض الجامعات الحكومية في إندونيسيا. وتكون مجتمع الدراسة من الجامعات العامة التي لديها حاضنة الأعمال الإلكترونية في إندونيسيا، واتبع الباحثون تحليلات كمية ونوعية تستند إلى جمع البيانات من مديري الحاضنات وريادبي الأعمال في إندونيسيا والتي يقدر عددها 35 جامعة. وتم استخدام المقابلة والاستبيان كأداة للدراسة، وكانت النتيجة الرئيسية للدراسة نموذجا لحاضنة الأعمال الإلكترونية الناجحة في الجامعات الحكومية الإندونيسية، وتشير النتائج إلى أن عوامل نجاح حاضنة الأعمال الإلكترونية في الجامعات الحكومية الإندونيسية تتكون من ثمانية متغيرات مستقلة، وثلاثة متغيرات وسيطة، والمتغير التابع واحد، وتمثل المتغيرات المستقلة بالآتي: (1) الخدمات والتسهيلات المشتركة. (2) حوكمة الحاضنة. (3) معايير دخول المستأجر ومعايير الخروج. (4) التوجيه والتشبيك. (5) التمويل والدعم. (6) دعم الحكومة وحمايتها. (7) تنظيم الجامعة. (8) البنية التحتية للنظام. وتتكون المتغيرات الوسيطة من عمر التسهيلات وحجم التسهيلات، أما المتغير التابع فهو نجاح الحاضنة.

“The Impact of Business Incubators on Survivalist Entrepreneurs in the Cape Metropolitan Area”.

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير حاضنات الأعمال على رواد الأعمال ومشاريعهم الريادية الباقين على قيد الحياة من حيث ما إذا كان أصحاب المشاريع الباقية على قيد الحياة مدرجة في برامج حاضنات الأعمال في منطقة العاصمة متروبوليتان (Cape Metropolitan Area)، كما هدفت إلى تحديد تأثير إكمال برامج الاحتضان أو عدم اكتماله، وتحديد العوامل التي تحفز أصحاب المشاريع على المشاركة في برامج الاحتضان، وتحديد التحديات التي تواجه حاضنات الأعمال في دعم بقاء المشاريع الريادية. وركزت الدراسة على: أصحاب المشاريع الريادية الباقين على قيد الحياة والذين حضروا وأكملوا برامج الاحتضان، والذين حضروا ولم يكملوا برامج الاحتضان في منطقة العاصمة، والذين لم يحضروا أي برامج احتضان، وحاضنات الأعمال في منطقة كاب متروبوليتان. استخدم الباحث المنهج الكمي والنوعي حيث استخدمت الاستبانة كأداة بحث رئيسية والمقابلات الشخصية كمنهج نوعي كافي، وتكون مجتمع الدراسة من حاضنات للأعمال ورواد الأعمال القائمين على المشاريع الباقية على قيد الحياة في المناطق التالية: (Woodstock; Observatory; Mowbray; Rondebosch; and Claremont)، وتم استخدام عينات كرات الثلج، أما من حيث حجم العينة فتم توزيع 100 استبانة، واستند التحليل على 98 استبانة التي تم إرجاعها. وبينت نتائج الدراسة أن الدعم المقدم للمشاريع الباقية أو الناجحة قليل ومحدود؛ لأن معظم حاضنات الأعمال تستهدف الشركات ذات التأثير العالي. كما كشفت الدراسة أنه على الرغم من أن المشاريع المتبقية أو الناجحة والتي تعمل ضمن القطاع غير الرسمي إلا أنها قادرة على خلق فرص عمل، ولها تركيز طويل الأجل لمشاريعهم الريادية، وتسعى إلى تحقيق النمو والتطور باعتباره الهدف الرئيس لأعمالها وليس لتلبية احتياجات الأسرة. كما أشار معظم رواد الأعمال الباقين على قيد الحياة إلى أنهم لا يدركون وجود برامج دعم مختلفة تهدف إلى مساعدتهم للإدارة أعمالهم. كما بينت الدراسة أن التحديات المالية هي التحديات الرئيسية التي تواجه معظم أصحاب المشاريع الباقية على قيد الحياة لتشغيل وإدارة أعمالهم.

"The relevance and challenges of business incubators that support survivalist entrepreneurs".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى الأهمية والتحديات التي تواجهها الحاضنات في جنوب أفريقيا، وتم استخدام المنهج الكمي والنوعي والمقابلان والاستبيان كأداة لجمع البيانات، كما تم استخدام معدلات التخرج ورضا المحتضنين كدليل على أهمية الحاضنات، أشارت النتائج إلى أن 55.1% من أصحاب المشاريع الباقين على قيد الحياة والذين التحقوا ببرامج الاحتضان قد استفادوا من الالتحاق ببرامج الاحتضان، في حين أشار 44.9% إلى أنهم لم يستفيدوا من حضور البرنامج. وعلاوة على ذلك، فقد تبين أن الافتقار إلى التمويل هو التحدي الرئيسي الذي يواجه نظام الحاضنات، وتشمل التحديات الأخرى الأقل أهمية على نقص الدعم من أصحاب المصلحة، كما أن العملاء (المستأجرين) غير ملتزمين. مما يؤثر بالتالي على أداء الحاضنات، من حيث أن الحاضنات سوف تواجه عددا من التحديات التي تهدد بقاءها على المدى الطويل، ونوعية الخدمة التي تقدمها وكميتها.

"Can Business Incubators impact the Start-up success? India Perspective!".

هدفت الدراسة إلى فهم دور وتأثير حاضنات الأعمال على نجاح الشركات الناشئة في الهند، وهل يمكن أن تخلق مصدرا بديلا فعّالا لتمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم؟ وتدعو الدراسة لفهم أفضل للتحديات التي تواجهها حاضنات الأعمال الحالية تجاه نموذج أعمالها، بالإضافة إلى الحاجة إلى تحسين البيئة التنظيمية للمستثمرين والشركات الناشئة، والحاجة إلى المديرين المهنيين والمؤهلين للحاضنات الحالية، وفعاليتهم في نجاح الشركات الناشئة، إلى جانب الحاجة الكامنة لبرنامج توجيه فعّال. واتبع الباحثون المنهج الوصفي ودراسة الحالة الاستكشافية، وتم استخدام الاستبانة والمقابلات كأداة للدراسة، وتم تحديد عينة الدراسة من 110 حاضنات في الهند و55 شركة ناشئة. وتم استرجاع 30 استبانة من الحاضنات، و57 من المحتضنين حيث تم اعتماد 28 و55 استبانة صالحة للتحليل. وأجرت هذه الدراسة مقابلات منظمة مع 28 من مدراء حاضنات

مختلفة، ومؤسسي الشركات الناشئة، وأظهرت الدراسة أن هناك تأثيراً إيجابياً لحاضنات الأعمال على نجاح الشركات الناشئة.

دراسة Mubarak, & Busler (2013)،

"The Effect of Business Incubation in Developing Countries".

هدفت هذه الدراسة إلى استعراض الأدب النظري، وإظهار القوة والضعف من حاضنات الأعمال في البلدان النامية، وتستند هذه الدراسة إلى مراجعة الأدبيات السابق، وركزت على التعرف على الحاضنات كأداة للتنمية الاقتصادية، وإظهار القوة والضعف في حاضنات الأعمال في البلدان النامية، وتم استخدام منهجية المسح المكتبي، والمقابلات، ودراسة الحالة من 5 منظمات حاضنة في البلدان النامية: البحرين، والأردن، والمغرب، وسوريا، والصين. بينت الدراسة أن عملية التأثير تمرّ على ثلاث مراحل أساسية: فالأولى تشمل عملية الدعم المتنوع الذي يلقاه المشروع الناشئ، ويليه المرحلة الثانية، وتخصّ المشروعات المتخرجة الناجحة التي بلغت مرحلة النضج لتكون قائمة بذاتها في السوق المحلية، ثم تأتي مرحلة التوسّع من خلال نمو المشروعات المتخرجة وتأثيرها إيجاباً على التنمية الاقتصادية، وهذا راجع لنتائج عملية الاحتضان. أظهرت النتائج أن حاضنات الأعمال توفر الدعم للشركات الناشئة، وأن الشركات المتخرجة يكون لديها احتمال أكبر للنجاح، كما أن الشركات المتخرجة لديها تأثير إيجابي كبير على الاقتصاد.

دراسة Şehitoğlu, & Özdemir (2013)،

"The Impact of Business Incubation on Firm Performance During Post Graduation Period-Turkey Example".

تهدف هذه الدراسة إلى فحص نموذج تيكمرز (TEKMERS)، نموذج حاضنات الأعمال التكنولوجية في تركيا كآلية عمل لتحسين أداء الشركات الناشئة، كما هدفت إلى معرفة مدى مساعدة نموذج تيكمرز للشركات الناشئة على التغلب على معوقات النمو خلال فترة ما بعد التخرج من خلال أنواع مختلفة من آليات الدعم المتوفرة لهم خلال فترة الاحتضان، وقد حققت هذه الدراسة هدف البحث من خلال دراسة مستفيضة للأدبيات ذات الصلة، وتنفيذ البحث الوصفي والاختبار التجريبي حيث تم استخدام منهجية البحث الكمي والاستبانة كأداة للدراسة، وتم مقارنة أداء الشركات على أساس نمو المبيعات والعمالة في الشركات المحتضنة وغير المحتضنة خلال فترة ما

بعد التخرج. وتكوّن مجتمع الدراسة من المشاريع الصغيرة والمتوسطة في تركيا، وقد أجري هذا البحث في 11 نموذجاً لحاضنة تيكمرز في 6 مواقع مختلفة في تركيا وهي: اسطنبول، وأنقرة، وإزمير، وإزميت، وقونية، وترايزون، وتكونت عينة الدراسة من 66 من الشركات الصغيرة التي تخرجت مشاريعها التجارية المبتكرة من تيكمرز من مجتمع الدراسة المتمثل 349 شركة متخرجة، أما عينة الشركات غير المحتضنة والتي لها نفس القطاع والحجم والموقع فقد تكونت من 65 شركة قائمة تم اختيارها عشوائياً من 459 شركة غير محتضنة، وهي مماثلة للشركات المحتضنة على أساس العمر والحجم، وأظهرت نتائج الدراسة أدلة على أن الشركات المحتضنة تفوق الشركات غير المحتضنة في كل من نمو العمالة والمبيعات، وتبين هذه النتيجة أن الخدمات التي تقدمها حاضنات تيكمرز لديها تأثير إيجابي على أداء الشركات خلال فترة ما بعد التخرج، كما أن حاضنات الأعمال توفر فرص عمل أكيد للشباب.

دراسة Al-Mubarak, & Wong (2011)،

"How valuable are business incubators? A case illustration of their performance indicators. In European "

هدفت الدراسة إلى قياس قيمة حاضنات الأعمال في تنشيط اقتصاد الدولة، حيث ركزت على أربعة مؤشرات أداء يمكن استخدامها لقياس قيمة الحاضنة وهي: عدد الشركات التي تم تأسيسها بدعم من الحاضنة، وعدد الشركات التي تخرجت من برنامج الحاضنات، وعدد الرياديين الذين تم مساعدتهم وعدد الوظائف التي توفرها. اعتمدت الدراسة على دراسات الحالة، وتم جمع المعلومات من عشر حاضنات من أوروبا والتي تم فحصها لقياس أداء كلٍ منها بعد سنوات من التأسيس. وأظهرت النتائج أن أداء بعض الحاضنات أفضل من غيرها، وهذا يعزى لعدة أسباب: اختلاف في حجم الحاضنة حيث الحاضنات الكبيرة لديها رأسمال أكبر من الحاضنات الصغيرة، وإلى حجم وأنواع الخدمات التي يتم توفيرها، وكذلك مصدر الرعاية؛ فبعض الحاضنات تسعى نحو الأرباح، وبعضها حاضنات غير ربحية. كما أشارت النتائج إلى أن فهم أداء الحاضنة مهم للمجتمع بشكل عام، وأصحاب الحاضنة بشكل خاص. وتؤكد مؤشرات الأداء على الدور الذي تلعبه الحاضنات في نضوج المشروع وتوفير التوجيه والبيئة الملائمة من أجل بداية المشروع، كما أشارت النتائج إلى إمكانية استخدام المؤشرات المعيارية لتقييم أداء الحاضنة.

“Nordic Business Incubators’ Contribution to Sustainable Businesses Start-ups”.

هدفت الدراسة لتحليل حاضنات الأعمال من حيث استدامتها من خلال تطوير نموذج تحليلي مبني على ثلاثة أبعاد (الكوكب والناس والأرباح)، وتم ادراج فترات عملية الاحتضان لهذه الأبعاد، وتمثلت مدخلات النموذج في خدمات عملية الاحتضان، والتي تعبر عن المتغير المستقل، وتم تقسيمها إلى ثلاث مراحل وهي:

- قبل عملية الاحتضان المتكونة من: (1) الناس: التوعية من خلال تقديم التدريب وورشات العمل. (2) الكوكب: تقييم الابتكار وتطوير المنتجات. (3) الأرباح: بناء خطة العمل ونموذج الأعمال.

- خلال عملية الاحتضان المتكونة من: (1) الناس: التدريب والمتابعة. (2) الكوكب: توفير المكان والخدمات المساندة. (3) الأرباح: دعم مالي، ومصادر للدخل.

- بعد عملية الاحتضان (التخرج) المتكونة من: (1) الناس: بناء شبكة علاقات من خلال الحاضنة. (2) الكوكب: دعم وتشبيك محلي وعالمي. (3) الأرباح: تسويق الكتروني.

أما مخرجات النموذج فتمثلت في نتائج عملية الاحتضان، ومدى تأثير نموذج الاحتضان على هذه النتائج من حيث الاستدامة بالنسبة إلى الأبعاد الثلاثة (الناس، الكوكب، والأرباح) التالية:

- الناس: تأثير إجتماعي: التوظيف، وخلق فرص العمل، والمنتجات والخدمات التي تزيد من الرفاهية المجتمعية.

- الكوكب: تأثير بيئي: المنتجات ذات التكنولوجيا النظيفة

- الأرباح: تأثير اقتصادي: شركات قائمة مجدية اقتصادية جديدة.

واستخدم الباحث 3 حاضنات من النرويج، وحاضنتين من الدنمارك، وحاضنة من آيسلندا، وتم تطبيق المنهجية الكمية والنوعية من خلال توزيع الاستبانات والمراسلة عبر البريد الالكتروني مع مدراء حاضنات الأعمال ورواد الأعمال المتخرجين ومستشارين خارجيين من ميادين مختلفة، وقد أظهرت النتائج أن حاضنات الأعمال ليس لديها وثائق محددة أو رؤية وسياسات أو أهداف مرتبطة بممارسات الاستدامة، كما أكدت الدراسة أن الحاضنة يجب أن تكون قادرة على تحقيق الربح، وإن

لم تحقق ذلك، فإنه سيتم اختصار خدماتها، أما بالنسبة إلى الشركات الناشئة فدرجة قدرتها على خلق الأعمال المستدامة سوف تؤثر على استدامتها، وكذلك معدل بقاء ونمو هذه الشركات.

دراسة Akçomak (2009)،

“Incubators as a Tool for Entrepreneurship Promotion in Developing Countries”.

تستعرض هذه الدراسة الأدبيات حول الحاضنات في البلدان المتقدمة والنامية، وتبين أن مفهوم الحاضنات قد تطور وفقا لاحتياجات السوق والحاجة، وأن الحاضنات الناجحة المعاصرة هي الموجهة نحو الربح، وتوفير مجموعة واسعة من الخدمات، والتركيز أكثر على خدمات الأعمال غير الملموسة، وتوظيف مديرين مؤهلين وموظفي دعم. أظهرت النتائج أن نقاط الضعف الرئيسية في الحاضنات في البلدان النامية تتمثل فيما يلي: '1' التركيز على الخدمات الملموسة بدلا من الخدمات غير الملموسة '2' الاعتماد على الحكومة؛ '3' الانتقال إلى الإدارة والموظفين المؤهلين '4' عدم وجود تخطيط للحاضنات والإبداع في حلها للمشاكل، وتظهر معظم الحاضنات الناجحة شخصية إبداعية ومبتكرة في معالجة مشاكل الشركات المستأجرة، ويرتبط ذلك بنوعية موظفي إدارة الحاضنات. كما تعكس الحاضنات التكوين المؤسسي والإبداع، والابتكار السياسي في المجتمع.

دراسة Hackett, & Dilts (2008)،

"Inside the black box of business incubation: Study B—scale assessment, model refinement, and incubation outcomes".

هدفت الدراسة إلى تحديد عناصر عملية الاحتضان وكيفية قياسها، كما هدفت إلى اختبار قياس عملية الاحتضان للنموذج النظري لدراسة هاكيت وديلت (Hackett & Dilts, 2004a) من أجل: (1) دراسة منهجية لعملية الاحتضان، و(2) التحقق من صحة المقياس. حيث تم اختيار 53 حاضنة من عينة أولية 79 حاضنات الأعمال العاملة في الولايات المتحدة بمعدل استجابة 67%. وقد تم جمع البيانات في فترة 5 سنوات (1999-2003) باستخدام البرمجيات المسجلة الملكية، وتم استخدام تحليل العوامل مع الصدق والثبات بحيث يتم قياس عملية احتضان الأعمال عن طريق فاعلية معايير الدخول (SP)، وكثافة المراقبة والرصد والمساعدة في الأعمال التجارية (MBAI)،

وباتساع الموارد (RM) كلها تعتبر متغيرات مستقلة بينما نتائج الحاضنة وهي خمس تمثل المتغيرات التابعة التالية: (1) الشركة المحتضنة على قيد الحياة وتنمو بشكل مربح. (2) الشركة المحتضنة على قيد الحياة وتنمو وعلى الطريق نحو الربحية. (3) الشركة المحتضنة على قيد الحياة ولكن لا تنمو ولا تحقق الربح أو تحقق الربح بشكل هامشي. (4) الشركة المحتضنة أنهيت عملياتها في حين لا تزال في الحاضنة، ولكن كانت الخسائر في الحد الأدنى. (5) الشركة المحتضنة أنهت عملياتها في حين لا تزال في الحاضنة، وكانت الخسائر كبيرة. وأظهرت نتائج الدراسة مقاييس جديدة مصدقة لقياس عملية احتضان المشاريع الجديدة، والتنقيحات الناتجة من البحث التجريبي للنموذج النظري لهاكيت وديلت (Hackett & Dilts, 2004a) لعملية الاحتضان، وبيانات عن نتائج عملية الاحتضان والتي كانت مفيدة لتخطيط الحاضنة وعملية وضع المعايير. ويقترح الباحثان ثمانية مقاييس متعددة الأبعاد (29 بند) لاستخدامها في تقييم الحاضنة، مدرجة تحت هذه المتغيرات (SP)، (MBAI)، و(RM)، أما تنبؤ النتيجة فتتص على الخمس المتغيرات التابعة السابقة.

دراسة Aerts, Matthysens, & Vandenbempt (2007)،

"Critical role and screening practices of European business incubators"

هدفت الدراسة إلىلقاء الضوء على حاضنات الأعمال الأوروبية، ووصف وتحري ممارسات حاضنات الأعمال الأوروبية في عام 2003، ومقارنة هذه النتائج مع الحاضنات الأمريكية في عام 1980. فحاضنات الأعمال هي دليل الشركات الناشئة خلال عملية نموها، وعلى هذا النحو تشكل أداة قوية لتعزيز الابتكار وريادة الأعمال؛ لربط واستكشاف العلاقة بين ممارسات الحاضنات وأثرها على الأداء، من حيث فشل المستأجرين. وتم تحديد مجتمع الدراسة من 654 حاضنة الأعمال الأوروبية كما تم اختيارها من قاعدة بيانات الحاضنة Cordis، وتكونت العينة النهائية من 581 حاضنة. بلغ معدل الاستجابة 27.7% أي تم استرداد 161، حيث كان 140 منها صالحا، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت النتائج أن معظم حاضنات الأعمال لا تقوم بفحص المستأجرين (الرياديين) المحتملين بناء على مجموعة متوازنة من العوامل، ولكنها تركز إما على خصائص سوق المستأجر، أو على خصائص فريق إدارة المستأجر، ومع ذلك أشارت النتائج أن معدل بقاء المستأجر يرتبط ارتباطا إيجابيا بملف أكثر توازنا للمستأجر (الريادي).

دراسة (2006) Voisey, Gornall, Jones, & Thomas

“The measurement of success in a business incubation project”.

هدفت الدراسة لفحص النجاح في الحاضنات وأثره على المشاريع المنفذة بالنسبة للمشاركين فيها؛ لما له من أثر في تطوير ودعم نشاطات الرياديين في UK - Wales، وذلك لتحسين عمل الحاضنات ضمن أحسن الممارسات، وتطوير مقاييس لنجاح المشاريع المشابهة، واتباع الباحثون دراسة الحالة منهجاً للدراسة، كما استخدم الباحثون مجموعة من الأدوات النوعية والكمية منها: المتوسطات الحسابية والتكرارات ومراجعة الدراسات السابقة. وأظهرت النتائج أن مقياس النجاح للحاضنات مع الحصول على الدعم الحكومي المستمر يجب أن يكون أعمق من مجرد مخرجات رقمية، وبالتالي تم الخروج بطريقة قياس فعالة بحيث تأخذ بعين الاعتبار بعدين وهما: القياس الثابت Hard Measure و القياس اللين Soft Measure وتم ادراج عدة معايير أخرى تحت البندين المذكورين كالآتي:

- Hard Measure القياس الثابت: (1) خاص بالمشاريع المحتضنة: زيادة المبيعات، والأرباح والنمو والتخرج من الحاضنة. (2) خاص بالحاضنة نفسها: عدد الزبائن المحتضنين، والمتخرجين، ومقارنة الأهداف بالنتائج، والاستمرارية بالعمل والنجاح.
- Soft Measure القياس اللين: (1) خاص بالمشاريع المحتضنة: زيادة الاحترافهم، وتحسين مهارات الأعمال، وزيادة الثقة بالنفس، وشراكة منتجة مع الزملاء المنسبين في الحاضنة، وزيادة في المعرفة، توفير الأموال، والنجاح إيجابياً في المجتمع. (2) خاص بالحاضنة نفسها: زيادة في خبرات طاقم الحاضنة، ولها أثر داعم مجتمعي، واستمرارية دعم أصحاب المصالح للحاضنة.

دراسة (2004) Verma

“Success Factors for Business Incubators: an Empirical Study of Canadian Business Incubators”.

هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل التي تؤثر على نجاح أداء حاضنات الأعمال في كندا، حيث تم تطوير نموذج مسبق لعوامل نجاح الحاضنة، واختبارها تجريبياً باستخدام المنهج التحليلي، وتم اختيار مجتمع الدراسة من عدة قواعد بيانات مثل قاعدة بيانات اتحاد حاضنات كندا (CABI)، والجمعية الكندية لتكنولوجيا المعلومات (ITAC). تم الاستجابة لتعبئة الاستبانة بمعدل 55% من

56 حاضنة، وتكونت عينة الدراسة من مديري 31 حاضنة، أما نموذج الدراسة فتكون من عوامل نجاح الحاضنة، ويمثل إطاراً نظرياً للعوامل التي تؤثر على نجاح الحاضنة، حيث تمثلت العوامل في (1) الخدمات المشتركة (2) التسهيلات والمكان (3) تمويل ودعم (4) حوكمة الحاضنة (5) معايير دخول صاحب المشروع الريادي و معايير الخروج و(6) توجيه والتشبيك بالإضافة إلى العوامل الوسيطة 1- عمر التسهيلات 2- وحجم التسهيلات، أما درجة نجاح الحاضنات - يتم قياسها عبر العوامل التالية: 1- درجة المساهمة في خلق فرص عمل جديدة 2 - وتخريج شركات ناجحة 3- تحقيق نقطة التعادل Financial Break Even. وبينت النتائج بشكل عام بأن جميع المشاركين اتفقوا على أن العوامل الستة لها أهمية في انجاح المشاريع الريادية، كما أظهرت الدراسة عدة نتائج أبرزها : لا يوجد تأثير لعوامل التسهيلات، توفير المكان، والتوجيه والتشبيك في انجاح الحاضنات في مرحلة الحاضنة الناشئة ولكن يوجد تأثير في مرحلة الحاضنة الناضجة، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لعوامل تقديم الخدمات المشتركة، تمويل ودعم، حوكمة الحاضنة، ومعايير دخول صاحب المشروع الريادي، ومعايير الخروج في انجاح الحاضنات.

دراسة Main (1997)،

“Assessing and Managing the University Technology Business Incubator: an Integrative Framework”.

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير نموذج لقياس الأداء ولتقييم الحاضنات على أساس الأداء والسياسات والإدارة، والخدمات وقيمتها المضافة لحاضنات تكنولوجية في 4 جامعات UTBI في USA، وتمثلت عينة الدراسة في 29 من الشركات المستأجرة في الحاضنات المختارة، واستخدم الباحثون منهج المقارنة، ودراسات حالة متعددة، كما كانت المقابلات والاستبانة أداة للدراسة. أما نتيجة الدراسة فكانت توفير نموذج لتقييم الحاضنات، لكنه لا يقدم أي تحليل عن الهيكل المناسب، ويستند النموذج المقترح لتقييم الأداء حاضنات جامعة UTBI على ثلاث مجموعات من المتغيرات:

1- نتائج الأداء - يتم تقييم نتائج الأداء للحاضنة باستخدام أربع فئات: (أ) نمو البرنامج واستدامته. (ب) بقاء ونمو الشركات المستأجرة. (ج) المساهمات المقدمة لرعاية مهمة الجامعة. (د) الآثار المتصلة بالمجتمع المحلي.

2- السياسات والممارسات الإدارية - تقييم الممارسات الإدارية للحاضنة والسياسات التشغيلية في ضوء أهداف البرنامج الذي يوفر استعراضاً للاستخدام الفعال للموارد، وهذا يؤدي إلى نجاح

البرنامج من حيث العناصر التالية: (أ) أهداف البرنامج، والهيكل الإداري والحوكمة. (ب) التمويل ورأس المال. (ج) الأسواق المستهدفة. (د) السياسات التشغيلية مثل: سياسات الدخل والخروج، سياسة مراجعة الأداء المستأجر، سياسة حقوق المساهمين / الملكية، سياسة ضمانات الملكية الفكرية.

3- الخدمات وتأثيرها - إعادة النظر في الحكم، والقيمة المتوقعة المضافة للخدمات المقدمة للشركات المستأجرة كما يلي: (أ) الخدمات المكتبية المشتركة بما في ذلك مساحة الإيجار والخدمات الإدارية المساندة للأعمال. (ب) الخدمات المتعلقة بالجامعة مثل الموظفين الطلاب والمستشارين وأعضاء هيئة التدريس، ونظام الدعم المؤسسي للجامعة.

3.6.2 مناقشة الدراسات السابقة

1.3.6.2 التعليق على الدراسات السابقة

من خلال العرض السابق للدراسات، يتضح أن هذه الدراسات ذات أهمية بالغة في إظهار دور حاضرات الأعمال في نجاح المشاريع الريادية والمؤسسات الناشئة ونموها، وأنها سوف تثري البحث الحالي، والانطلاق من حيث انتهى الآخرون لتناول أبعاد جديدة حول موضوع استدامة المشاريع الريادية، والاستفادة من الطريقة التي اعتمدها، والإجراءات التي اتبعتها، جدول (6.2) يلخص الدراسات السابقة (أهداف، أداة الدراسة، المنهج، حجم العينة، وأهم النتائج)، كذلك ملحق (8) - جدول يلخص المتغيرات والمحاور التي تناولتها الدراسات السابقة مقارنة مع متغيرات ومحاور الدراسة الحالية.

جدول (6.2- أ): ملخص الدراسات السابقة

الدراسة	الهدف	أداة الدراسة/ المنهج	حجم العينة	أهم النتائج
ابو شمالة (2016)	دراسة العلاقة بين برامج تسريع المشاريع واستدامة تلك المشاريع في غزة.	الاستبانة / الاستكشافي الوصفي و تحليلي	111	هناك علاقة مباشرة بين مسرعات الأعمال واستدامة الشركات الناشئة، كما أن وفرة المستثمرين، التسويق، المنافسة السوقية، مهارات المؤسس وكفاءته والتشبيك وبناء العلاقات أمر حيوي لتحقيق تلك الاستدامة.
النخالة (2015)	التعرف على الحاضنة التكنولوجية ودورها في دعم وتطوير المشاريع الصغيرة في حاضنة الجامعة الإسلامية وحاضنة الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية في غزة	دراسة مقارنة استبانة والمقابلية / الوصفي والتحليلي	125	أن الحاضنات التكنولوجية تعتبر محركاً أساسياً في دعم وتطوير المشاريع الصغيرة، ويوجد تأثير لنموذج الحاضنة المستخدم على مخرجات عملية الاحتضان، كما تساعد الحاضنات المشاركين على إنشاء مشاريع صغيرة وتحويل أفكارهم الإبداعية والريادية إلى شركات ناشئة وناجحة، وربط المشاريع الصغيرة بالأسواق المستهدفة، و ان للحاضنة دوراً بارزاً في دعم البحث العلمي والإبداع، والإرشاد الإداري والتقني للمشاريع الصغيرة، وتساعدت الحاضنة وبشكل جيد في بناء قدرات رواد الأعمال.
برهوم (2014)	التعرف على فاعلية حاضنات الأعمال في كونها أداة لحل مشكلة البطالة لدى الشباب وخاصة رياديين الأعمال في غزة	دراسة حالة استبانة / الوصفي والتحليلي	79	مستوى تقديم الخدمات المقدمة من قبل حاضنة الأعمال والتكنولوجيا كانت متوسطة بعض الشيء بينما تدنى هذا المستوى بعد التخرج. تزداد نسبة نجاح المشروعات بزيادة نسبة الخدمات المقدمة لها من قبل حاضنة الأعمال مما يؤدي إلى زيادة فرص العمل، حيث أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 بين نسبة العوامل الخدماتية المقدمة وفرص نجاح المشروع لخلق فرص عمل. أغلبية الفئة المستهدفة تفضل أن تكون ملكية حاضنات الأعمال للقطاعات المشتركة بنسبة 44,3% و 40,5% تفضل أن تكون ملكية حاضنة الأعمال للقطاع الخاص.
سكيك (2013)	التعرف الى دور حاضنات الأعمال في تحقيق التنمية المستدامة في قطاع غزة	دراسة حالة استبانة / الوصفي والتحليلي	71	أن حاضنات الأعمال تعتبر محركاً أساسياً في عملية التنمية المستدامة من خلال تعزيز جوانب التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وأن حاضنات الأعمال قد ساعدت رواد الاعمال في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، كما ساعدت الحاضنات المشاركين في تحويل أفكارهم الإبداعية والريادية إلى شركات ناشئة وناجحة، وقد أدى هذا إلى توفير فرص عمل مستدامة، وزيادة الفرصة التسويقية لهذه الشركات، وأن الحاضنة ساعدت وبشكل جيد في ربط المؤسسات الأكاديمية بالقطاع الخاص والصناعي.

جدول (6.2-ب): ملخص الدراسات السابقة

الدراسة	الهدف	أداة الدراسة/ المنهج	حجم العينة	أهم النتائج
العزام (2010)	تأثير استخدام حاضنات الأعمال في إنجاح المشاريع الريادية في الأردن وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع حال حاضنات الأعمال في الأردن، وما تلعبه من دور مهم في دعم وتطوير المشاريع الريادية الناشئة وإسهامها في نمو الاقتصاد الوطني	استبانة والمقابلة / الوصفي والتحليلي	69	وجود تأثير ذي دلالة احصائية لعوامل الاسناد الخدمية بأبعاده (الادارية والفنية) في انجاح المشاريع الريادية، من حيث القدرة على النمو ، والقدرة على توليد الدخل ،والقدرة على توفير فرص عمل. كما وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعوامل الرؤية بأبعاده: الرؤيا الاستراتيجية، والقيادة الاستراتيجية، و استراتيجيات الاحتضان (قبول وتقييم) في نجاح المشاريع الريادية من حيث القدرة على النمو ،والقدرة على توليد الدخل، والقدرة على توفير فرص عمل . كما بينت النتائج لا يوجد تأثير لعوامل الاسناد المؤسسية بأبعاده (دعم الشركات والمصانع) في انجاح المشاريع الريادية من حيث توليد الدخل والنمو ولكن يوجد تأثير على بعد خلق فرص عمل.
القواسمي (2010)	التعرف على واقع حاضنات الأعمال في الضفة الغربية، وتحديد الدور الذي تلعبه في دعم المشاريع الصغيرة من خلال الخدمات المقدمة اثناء فترة الاحتضان وفترة ما بعد التخرج من الحاضنة	استبانة / الوصفي	42	أن المشاريع الصغيرة في فلسطين تعاني العديد من المشاكل، والتي يمكن أن تسبب لها الفشل في بداية حياتها، وأن حاضنات الأعمال لا تساعد المشاريع الصغيرة في التغلب على مشاكلها التي تواجهها في أعمالها، تتسم طريقة تقديم الخدمات بأنها متدنية، كما أن الخدمات في فترة الاحتضان كانت أفضل بكثير من فترة ما بعد الاحتضان أو التخرج، كما بينت النتائج أن أكثر الخدمات المقدمة اثناء فترة الاحتضان وبالترتيب تمثلت في: الخدمات الإدارية، الفنية، خدمات تنمية الموارد البشرية، والخدمات الاستشارية بدرجة متوسطة لكل منها، وما يخص خدمات ما بعد الاحتضان فكانت على الترتيب من الأهم إلى الأقل أهمية فحازت الخدمات الاستشارية، تنمية الموارد البشرية، خدمات إدارية، خدمات تسويقية، خدمات مالية، والخدمات الفنية.

جدول (6.2- ج): ملخص الدراسات السابقة

الدراسة	الهدف	أداة الدراسة/ المنهج	حجم العينة	أهم النتائج
المشري (2007)	التعرف الى دور حاضنات الأعمال والابتكار التقني في تنمية الإبداع وتشجيع المبدعين في ليبيا، والى إلقاء الضوء على مفهوم الحاضنات بالإضافة إلى توضيح متى بدأت فكرة الحاضنات والأهداف المرجوة من وراء إنشائها	مراجعة الأدبيات السابقة والكتب والمجلات المتعلقة بموضوع الدراسة/ الوصفي		بينت الدراسة عوامل نجاح الحاضنات والتي أهمها الثقافة، وعملية الاحتضان المبكر، ووجود إدارة جيدة للحاضنة، ومعايير الدخول والخروج، وتوفير شبكة من الخبراء، والتركيز على مستوى الخدمات المقدمة والتي قسمها الباحث إلى خدمات عامة ومنها المكان والتسهيلات الإدارية، وخدمات متخصصة كالاستشارات لتطوير المنتجات والخدمات الفنية والتسويق، والخدمات الشخصية لتقديم النصح والمشورة بالسرعة المناسبة. ومن أكثر المعوقات والتحديات التي تواجه عمل حاضنات الأعمال يتعلق بخطة الاستدامة والمحافظة على استمرار توفير التمويل اللازم لأنشطة الاحتضان. ونقص التوعية بين جيل الشباب في دور الحاضنات أهمية الأعمال الحرة.
فاسم (2007)	التعرف إلى دور حاضنات الأعمال في تنمية القدرات التنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، و التعرف على التحديات والفرص التي تواجه الصناعات الصغيرة والمتوسطة في مصر، والدور الذي يجب أن تلعبه الحاضنات في تنمية القدرات التنافسية لبدء الصناعات.	مصادر البيانات المصيرية والعربية والأجنبية الوصفي		إن حاضنات الأعمال تعتبر من الآليات الهامة والمتطورة في عالمنا اليوم والتي تستطيع المساهمة في القضاء على المشكلات الاقتصادية والاجتماعية التي تواجه المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وأن المشاريع الصغيرة تحتاج لخطط واستراتيجيات واضحة.

جدول (6.2-د): ملخص الدراسات السابقة

الدراسة	الهدف	أداة الدراسة/ المنهج	حجم العينة	أهم النتائج
Ayatse, Kwahar, & Iyortsuun (2017)	التعرف إلى كيفية تأثير عملية احتضان الأعمال على أداء الشركات المحتضنة	مراجعة شاملة وموسعة للأدبيات السابقة	17 دراسة	إن أداء الشركة يتعزز بشكل كبير من برنامج الاحتضان. وإن قدرة الشركات على البقاء على قيد الحياة ونمو الإيرادات، أو خلق فرص العمل، أو توظيف الخريجين، أو تمويل المشاريع الريادية، أو إنشاء شركات جديدة، أو التشبيك وبناء التحالفات، هي مؤشرات الأداء الأكثر تأثراً بعملية احتضان الأعمال بالترتيب. وإن تدفقات المعرفة من التشبيك الخارجي تساعد المستأجرين على تجنب الفشل وزيادة إمكانية وصولهم إلى موارد التشبيك، والتخرج من برنامج الاحتضان بنجاح وزيادة القدرة على تقدير التمويل. وأن المشاركة في برنامج الاحتضان تساعد الشركات على البقاء على قيد الحياة حتى بعد تخرجها وفي خلق فرص العمل والربحية ونمو المبيعات. وعمر الحاضنة يساهم أيضاً في البقاء الشركات على قيد الحياة. كما أن فحص الشركات المرتقبة عامل مهم حيث تبين بشكل حاسم أن الحاضنات تركز على ثلاثة عوامل رئيسية في تحكيم معايير القبول: السوق وفريق الإدارة والعوامل المالية. وينبغي على المستأجرين ألا يطيلوا مدة احتضانهم في برنامج الاحتضان؛ لأن ذلك يقلل فرص البقاء على قيد الحياة عند التخرج.
Lose, Maziriri, & Madinga (2016)	تحديد أثر برنامج الاحتضان على تنمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم في مقاطعة كيب الغربية بجنوب أفريقيا	الكمي والنوعي / استبانة مغلقة / ومفتوحة / الاحصائي التحليلي	28	هناك تحسن طفيف في المشاركة الاقتصادية ويجاد فرص العمل في منطقة كيب ميتروبوليتان. وأن الشركات التي في برنامج الاحتضان لديها امكانيات عالية لخلق مزيد من فرص العمل. وإن المشاريع التي في برنامج الاحتضان موافقة على أن حاضنات الأعمال وفرت فرص قليلة للفشل في المراحل الأولى.

جدول (6.2- هـ): ملخص الدراسات السابقة

الدراسة	الهدف	أداة الدراسة/ المنهج	حجم العينة	أهم النتائج
Gozali, Masrom, Haron, & Zagloel (2015)	استقصاء عوامل النجاح لحاضنة الأعمال الإلكترونية في الجامعات الحكومية الإندونيسية، واقتراح وتطوير نموذج لحاضنة الأعمال الإلكترونية الناجحة للجامعات الحكومية في إندونيسيا	استبانة والمقابلة / الوصفي والتحليلي	35	نموذجاً لحاضنة الأعمال الإلكترونية الناجحة في الجامعات الحكومية الإندونيسية. وأن عوامل نجاح حاضنة الأعمال تتكون من ثمانية متغيرات مستقلة، وثلاثة متغيرات وسيطة، والمتغير التابع واحد. حيث تتمثل المتغيرات المستقلة بالاتي: (1) الخدمات والتسهيلات المشتركة. (2) حوكمة الحاضنة. (3) معايير دخول المستأجر ومعايير الخروج. (4) التوجيه والتشبيك. (5) التمويل والدعم. (6) دعم الحكومة وحمايتها. (7) تنظيم الجامعة. (8) البنية التحتية للنظام. وتتكون المتغيرات الوسيطة من عمر التسهيلات والمصدقية للتسهيلات، والائتمان والمكافآت. أما المتغير التابع هو نجاح الحاضنة.
CHoto (2015)	تحديد تأثير حاضنات الأعمال على رواد الأعمال ومشاريعهم الريادية الباقين على قيد الحياة من حيث ما إذا كان أصحاب المشاريع الباقية على قيد الحياة مدرجين في برامج حاضنات الأعمال في منطقة العاصمة متروبوليتان (Cape Metropolitan area).	استبانة والمقابلة / الوصفي والتحليلي	98	إن الدعم المقدم للمشاريع الباقية أو الناجحة قليل ومحدود لأن معظم حاضنات الأعمال تستهدف الشركات ذات التأثير العالي. وإن المشاريع المتبقية أو الناجحة والتي تعمل ضمن القطاع غير الرسمي قادرة على خلق فرص عمل، وتسعى إلى تحقيق النمو والتطور. كما أشار معظم رواد الأعمال الباقين على قيد الحياة إلى أنهم لا يدركون وجود برامج دعم مختلفة تهدف إلى مساعدتهم للإدارة أعمالهم. وأن التحديات المالية هي التحديات الرئيسية التي تواجه معظم أصحاب المشاريع الباقية على قيد الحياة لتشغيل وإدارة أعمالهم.
Tengeh & Choto (2015)	التعرف على مدى الأهمية والتحديات التي تواجهها الحاضنات في جنوب أفريقيا	استبانة والمقابلة / الوصفي والتحليلي	100 اصحاب المشاريع الباقين على الحياة و 4 حاضنات	إن 55.1% من أصحاب المشاريع الباقين على قيد الحياة والذين التحقوا ببرامج الاحتضان قد استفادوا من برنامج الاحتضان، في حين أشار 44.9% لم يستفيدوا من حضور البرنامج. وأن الافتقار إلى التمويل هو التحدي الرئيسي الذي يواجه نظام الحاضنات. وتشمل التحديات الأخرى الأقل أهمية على نقص الدعم من أصحاب المصلحة، وأن العملاء (المستأجرين) غير ملتزمين. مما يؤثر بالتالي على أداء الحاضنات، من حيث أن الحاضنات سوف تواجه عدداً من التحديات التي تهدد بقاءها على المدى الطويل، ونوعية وكمية الخدمة التي تقدمها.

جدول (6.2- و): ملخص الدراسات السابقة

الدراسة	الهدف	أداة الدراسة/ المنهج	حجم العينة	أهم النتائج
Sharma, Shukla, & Joshi (2014)	التعرف إلى دور وتأثير حاضنات الأعمال على نجاح الشركات الناشئة في الهند	الاستبانة والمقابلة / الاستكشافي والوصفي والتحليلي	28 حاضنة و 55 مشروع	الحاجة إلى تحسين البيئة التنظيمية للمستثمرين والشركات الناشئة. والحاجة إلى المديرين المهنيين والموهولين للحاضنات الحالية وفعاليتهم على نجاح الشركات الناشئة، إلى جانب الحاجة الكامنة لبرنامج توجيه فعال، وأن هناك تأثيراً إيجابياً لحاضنات الاعمال على نجاح الشركات الناشئة.
Mubaraki, & Busler (2013)	استعراض الأدب النظري، وإظهار القوة والضعف لحاضنات الأعمال في البلدان النامية، والتعرف على الحاضنات كأداة للتنمية الاقتصادية وإظهار القوة والضعف في حاضنات الأعمال في البلدان النامية	مراجعة الأدبيات السابقة المسح المكتبي، والمقابلات ودراسة الحالة	5 دول نامية	أن عملية التأثير تمر على ثلاث مراحل أساسية، فالأولى تشمل عملية الدعم المتنوع الذي يلقاه المشروع الناشئ، يليها المرحلة الثانية تخص المشروعات المتخرجة الناجحة التي بلغت مرحلة النضج لتكون قائمة بذاتها في السوق المحلية. ثم تأتي مرحلة التوسع من خلال نمو المشروعات المتخرجة وتأثيرها إيجاباً على التنمية الاقتصادية، وإن حاضنات الاعمال توفر الدعم للشركات الناشئة، وإن الشركات المتخرجة يكون لديها احتمال اكبر للنجاح، وأن التخطيط الدقيق من قبل الحاضنات وجودة المبادرات يساهم في تطوير الاقتصاد وخاصة في الدول النامية.
Şehitoğlu, & Özdemir (2013)	فحص نموذج تيكمرز (TEKMERS)، نموذج حاضنات الاعمال التكنولوجية في تركيا كآلية عمل لتحسين أداء الشركات الناشئة، والى معرفة مدى مساعدة النموذج للشركات الناشئة على التغلب على معوقات النمو خلال فترة ما بعد التخرج من خلال أنواع مختلفة من آليات الدعم المتوفرة لهم خلال فترة الاحتضان.	الاستبانة / الوصفي والاختبار التجريبي	66 شركة متخرجة و 65 شركة غير محضنة للشباب	إن الشركات المحضنة تفوق الشركات غير المحضنة في كل من نمو العمالة والمبيعات. وتبين هذه النتيجة أن الخدمات التي تقدمها حاضنات تيكمرز لديها تأثير إيجابي على أداء الشركات خلال فترة ما بعد التخرج. كما أن حاضنات الأعمال توفر فرص عمل اكيد للشباب

جدول (6.2- ز): ملخص الدراسات السابقة

الدراسة	الهدف	أداة الدراسة/ المنهج	حجم العينة	أهم النتائج
Al-Mubarak, & Wong (2011)	قياس قيمة حاضنات الأعمال في تنشيط اقتصاد الدولة في أوروبا، حيث ركزت على أربعة مؤشرات أداء لقياس قيمة الحاضنة: عدد الشركات التي تم تأسيسها بدعم من الحاضنة، وعدد الشركات التي تخرجت من برنامج الحاضنات، وعدد الرياديين الذين تم مساعدتهم وعدد الوظائف التي توفرها.	دراسة حالة	10 حاضنات	إن أداء بعض الحاضنات أفضل من غيرها وهذا يعزى لعدة أسباب: اختلاف في حجم الحاضنة حيث الحاضنات الكبيرة لديها رأسمال أكبر من الحاضنات الصغيرة، وإلى حجم وأنواع الخدمات التي يتم توفيرها وكذلك مصدر رعايتها. حيث مصدر الرعاية يختلف بين الحاضنات بعض الحاضنات تسعى نحو الأرباح وحاضنات غير ربحية.
Aurmo (2010)	تحليل حاضنات الاعمال من حيث استدامتها من خلال تطوير نموذج تحليلي مبني على ثلاثة ابعاد (الكوكب والناس والارباح)، وتم ادراج فترات عملية الاحتضان (قبل الاحتضان، والاحتضان، وبعد الاحتضان) لهذه الابعاد.	استبانة والمقابلة / الوصفي والتحليلي	6 حاضنات	إن حاضنات الاعمال ليس لديها وثائق محددة أو رؤية وسياسات أو اهداف مرتبطة بممارسات الاستدامة . كما أكدت الدراسة أن الحاضنة يجب أن تكون قادرة على تحقيق الربح، وإن لم تحقق ذلك، فإنه سيتم اختصار خدماتها. أما بالنسبة إلى الشركات الناشئة فدرجة قدرتها على خلق الأعمال المستدامة سوف تؤثر على استدامتها، وكذلك معدل بقاء ونمو هذه الشركات.
Aerts, Matthysens , & Vandembem (2007) pt	لقاء الضوء على حاضنات الأعمال الأوروبية، ووصف وتحري ممارسات حاضنات الأعمال الأوروبية في عام 2003 ومقارنة هذه النتائج مع الحاضنات الأمريكية في عام 1980. وذلك لربط واستكشاف العلاقة بين ممارسات الحاضنات وأثرها على الاداء، من حيث فشل المستأجرين.	استبانة / الوصفي والتحليلي	140	إن معظم حاضنات الاعمال لا تقوم بفحص المستأجرين (الرياديين) المحتملين بناء على مجموعة متوازنة من العوامل، ولكنها تركز إما على خصائص سوق المستأجر أو على خصائص فريق إدارة المستأجر. وأن معدل بقاء الشركات المستأجرة يرتبط ارتباطا إيجابيا بملف أكثر توازنا للمستأجر (الريادي).
Voisey, Gornall, Jones, & Thomas (2006)	فحص النجاح في الحاضنات وأثره على المشاريع المنفذة بالنسبة للمشاركين فيها، لما لها أثر في تطوير ودعم نشاطات الرياديين في UK - walles، وذلك لتحسين عمل الحاضنات ضمن احسن الممارسات وتطوير مقاييس لنجاح المشاريع المشابهة.	دراسة حالة مراجعة شاملة وموسعة للأدبيات السابقة المتوسطة الحسابية والتكرارات		إن مقياس النجاح للحاضنات مع الحصول على الدعم الحكومي المستمر يجب أن يكون أعمق من مجرد مخرجات رقمية، وبالتالي تم الخروج بطريقة قياس فعالة بحيث تأخذ بعين الاعتبار بعدين وهما القياس الثابت hard measure و القياس اللين soft measure

جدول (6.2- ح): ملخص الدراسات السابقة

الدراسة	الهدف	أداة الدراسة/ المنهج	حجم العينة	أهم النتائج
Verma (2004)	تحديد العوامل التي تؤثر على نجاح أداء حاضنات الأعمال في كندا، حيث تم تطوير نموذج مسبق لعوامل نجاح الحاضنة واختبارها تجريبيا. حيث تمثلت (العوامل في1) الخدمات المشتركة، (2) التسهيلات والمكان (3) تمويل ودعم (4) حوكمة الحاضنة (5) معايير دخول صاحب المشروع الريادي و معايير الخروج (6) توجيه والتشبيك بالإضافة الى العوامل الوسيطة 1- عمر التسهيلات 2- وحجم التسهيلات، اما درجة نجاح الحاضنات - يتم قياسها عبر العوامل التالية: 1- درجة المساهمة في خلق فرص عمل جديدة 2 - وتخريج شركات ناجحة 3- تحقيق نقطة التعادل financial break even	التحليلي	31 حاضنة	إن العوامل الستة لها أهمية في انجاح المشاريع الريادية. كما أظهرت الدراسة عدة نتائج أبرزها : لا يوجد تأثير لعوامل التسهيلات وتوفير المكان والتوجيه والتشبيك في انجاح الحاضنات في مرحلة الحاضنة الناشئة ولكن يوجد تأثير في مرحلة الحاضنة الناضجة، كما تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعوامل تقديم الخدمات المشتركة، تمويل ودعم، حوكمة الحاضنة، ومعايير دخول صاحب المشروع الريادي ومعايير الخروج في انجاح الحاضنات .

تطرقت الدراسات السابقة حول الحاضنات والمشاريع الريادية، وبينت الدور المهم لحاضنات الأعمال في دعم رواد الأعمال وفئة الشباب الخريجين ومساعدتهم في دخول سوق العمل من خلال تأهيلهم بتقديم حزمة متكاملة من برامج تطوير الأعمال سواء كانت إدارية أو استشارية أو مالية. كما أوضحت طبيعة الحاضنات وأهدافها والآليات الجديدة التي تدعم المشاريع المحتضنة، إضافة إلى اظهار الآثار الاقتصادية لإقامة الحاضنات، واستعراض الأسس النظرية لمفهوم الحاضنات، والمؤشرات على نجاحها من خلال وضع تصورات للعمليات التي تجري داخل حاضنات الأعمال في دعم المشاريع الريادية من أجل تعزيز آلية عمل الحاضنات.

تبين من خلال مراجعة الدراسات السابقة أن التمويل، ونقص الدعم من أصحاب المصلحة، وضعف مؤهلات الرياديين من أكثر التحديات التي تواجه المشاريع الريادية، وهذا يعني ضرورة الاهتمام بتمويل المشاريع الريادية؛ لما له من أثر على التنمية الاقتصادية والحد من البطالة، وقد أشارت

بعض الدراسات السابقة إلى الإشكاليات والتحديات التي يواجهها أصحاب المشاريع الريادية، وأهمها التمويل والدعم الحكومي والبنية التحتية.

كما أن الدراسات السابقة أوضحت الأثر الذي تقوم به حاضنات الأعمال بعد إطلاقها للمشاريع في السوق المحلي والتنمية الاقتصادية للدولة، وكان من أغلب التوصيات التي دعت إليها الدراسات السابقة تعزيز ثقافة ريادة الأعمال، وتخصيص دور إيجابي من الجهات المعنية تجاه حاضنات الأعمال، ودعمها من أجل البقاء على خدماتها التي تقدمها لأصحاب المشاريع الصغيرة، إضافة إلى توعية وتعزيز ثقافة العمل في المشاريع الريادية لفئة الشباب، وتشجيعهم على المبادرة والانطلاق نحو سوق العمل.

لقد هدفت الدراسات السابقة الخاصة بحاضنات الأعمال والمشاريع الريادية في فلسطين والوطن العربي إلى دراسة واقع حاضنات الأعمال من حيث مفهومها ونشأتها وأنواعها وأهدافها وعوامل نجاحها، وآلية الانتساب للحاضنة، وقياس فعالية أهم الخدمات التي تقدمها لدعم تلك المشاريع.

فقد ركزت دراسة أبو شمالة (2016) على العلاقة بين برامج تسريع الأعمال وبين استدامة المشاريع الريادية في قطاع غزة، بينما ركزت دراسة النخالة (2015) على دور الحاضنة التكنولوجية في دعم وتطوير المشاريع الصغيرة، وقدرتها في تخريج شركات بنجاح إلى تجارة مستقلة دراسة مقارنة بين حاضنة الجامعة الإسلامية وحاضنة الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية. وركزت دراسة برهوم (2014) على فاعلية حاضنات الأعمال في كونها أداة لحل مشكلة البطالة لدى الشباب وخاصة ريادي الأعمال من خلال تحويل أفكارهم الإبداعية لمشاريع ناجحة مدرة للدخل، أما دراسة سكيك (2013) فقد تناولت دور حاضنات الأعمال في تحقيق التنمية المستدامة في غزة، وهدفت كل من دراسة دراسة القواسمي (2010) ودراسة المشري (2007) إلى تسليط الضوء على واقع الحاضنات من حيث طبيعتها وأهدافها وعوامل النجاح فيها وفعالية الخدمات التي تقدمها، بينما أشارت دراسة العزام (2010) إلى تأثير استخدام حاضنات الأعمال في إنجاح المشاريع الريادية في الأردن من حيث قدرتها على تحقيق النمو، توليد الدخل وفرص العمل، وما تلعبه من دور مهم في دعم وتطوير المشاريع الريادية الناشئة وإسهامها في نمو الاقتصاد الوطني، ويتمثل هذا الدعم في تقديم خدمات إدارية وفنية للمشاريع الريادية وتوفير دعم الشركات والمصانع،

وما لدى حاضنات الأعمال من إدارات كفؤة ومؤهلة، ورؤيا واضحة في سياساتها تجاه قبول واحتضان وتقييم تلك المشاريع، أما دراسة قاسم (2007) بينت التحديات والفرص التي تواجه الصناعات الصغيرة والمتوسطة في مصر، والدور المناط بحاضنات الأعمال في تنمية القدرات التنافسية لهذه الصناعات.

بالنسبة إلى الدراسات السابقة الخاصة بحاضنات الأعمال والمشاريع الريادية الأجنبية، والتي تم دراستها في بيئات غريبة يتطور فيها دور حاضنات الأعمال في نجاح المشاريع الريادية بصورة متسارعة، فقد ركزت على دور وتأثير عملية احتضان الأعمال على أداء الشركات الناشئة المحتضنة والمتخرجة، وعلى أداء الحاضنة وعوامل نجاحها، وقياس فعالية نماذج الاحتضان وتطويرها التي تقدمها لدعم تلك المشاريع.

حيث ركزت دراسة Ayatse et al. (2017)، دراسة Lose et al. (2016)، ودراسة Sharma et al. (2014) على دور وتأثير عملية احتضان الأعمال على أداء الشركات الناشئة والمشاريع الصغيرة المحتضنة، بينما ركزت دراسة CHoto (2015) على تأثير حاضنات الأعمال على رواد الأعمال الباقين على قيد الحياة ومشاريعهم الريادية، وأجرت دراسة مقارنة بين المشاريع الباقية على قيد الحياة التي خضعت إلى برنامج الاحتضان وبين المشاريع الباقية على قيد الحياة والتي لم تدخل الحاضنات. أما دراسة Tengeh & Choto (2015) فقد ركزت على التعرف على مدى الأهمية والتحديات التي تواجهها الحاضنات في جنوب أفريقيا. وكما وركزت دراسة Şehitoğlu, & Özdemir (2013) على معرفة مدى مساعدة نموذج حاضنة تيكمرز للشركات الناشئة على التغلب على معوقات النمو خلال فترة ما بعد التخرج من خلال نمو العمالة والمبيعات في تركيا. وهدفت كل من دراسة Gozali et al. (2015)، ودراسة Hackett, & Dilts (2008)، ودراسة Voisey et al. (2006)، ودراسة Verma (2004)، ودراسة Main (1997) إلى استقصاء عوامل النجاح لحاضنة الأعمال، واقتراح وتطوير نموذج قياس لحاضنة الأعمال الناجحة. بينما أشارت دراسة Aurmo (2010) إلى تحليل حاضنات الأعمال من حيث استدامتها من خلال تطوير نموذج تحليلي مبني على ثلاثة أبعاد: (الكوكب والناس والأرباح). وكما ركزت دراسة Busler & Mubarak (2013) إلى إظهار القوة والضعف لحاضنات الأعمال

في البلدان النامية، والتعرف على الحاضنات كأداة للتنمية الاقتصادية، وفي دراسة أخرى لـ Al-Mubarak & Wong (2011) ركزت على أربعة مؤشرات أداء لقياس قيمة الحاضنة: عدد الشركات التي تم تأسيسها بدعم من الحاضنة، وعدد الشركات التي تخرجت من برنامج الحاضنات، وعدد الرياديين الذين تم مساعدتهم، وعدد الوظائف التي توفرها. أما دراسة Klofsten et al. (2016) عملت على تحديد أوجه العجز وإمكانيات أنظمة دعم الحاضنات القائمة من أجل تنظيم المشاريع المستدامة من حيث الاستدامة البيئية.

بعد الاطلاع ومناقشة الدراسات السابقة المحلية والعربية والاجنبية التي تناولت دور حاضنات الاعمال في دعم المشاريع الريادية ومساعدتها على تحقيق النجاح والنمو ترى الباحثة ما يلي:

الدراسات المحلية والعربية:

1. تشابهت معظم الدراسات في تناول الأطر النظرية والمفاهيمية لموضوع حاضنات الأعمال وازهار أهميتها ودورها كأداة في دعم ومساندة المشاريع الريادية وتطويره ومساندتها.
2. أثبت الكثير من هذه الدراسات أن الحاضنات لا زالت تقدم الدعم البسيط للمشاريع الريادية، وأنها بحاجة لكثير من التطوير والتوسع في تقديم خدماتها (الادارية وتنمية الموارد البشرية، الفنية واللوجستية، التسويقية، والاستشارية) لكي تحقق الأهداف التي أنشئت من أجلها، و حتى تستطيع مساعدة المشاريع الريادية باعتبارها الوسيلة التي أثبتت فاعليتها في ذلك. والافتقار إلى خطة الاستدامة والمحافظة على استمرار توفير التمويل اللازم لأنشطة الاحتضان، كما أن نقص التوعية بين جيل الشباب في دور وأهمية الحاضنات للأعمال الحرة.
3. اتفقت معظم الدراسات السابقة على أن حاضنات الأعمال محرك أساسي في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية مما يؤدي إلى توفير فرص عمل مستدامة.
4. أشارت كثير من الدراسات إلى أن عوامل نجاح الحاضنات عديدة، وأهمها: الثقافة، وعملية الاحتضان المبكر، ووجود إدارة جيدة وحوكمة للحاضنة، ومعايير الدخول والخروج، وتوفير شبكة من الخبراء، والتركيز على مستوى الخدمات المقدمة من المكان والتسهيلات الإدارية، وخدمات متخصصة كالاستشارات لتطوير المنتجات والخدمات الفنية والتسويق والتسعير، والخدمات الشخصية لتقديم النصح والمشورة بالسرعة المناسبة.

الدراسات الأجنبية:

1. اتفقت الدراسات الأجنبية على أن أداء الشركات الناشئة يتعزز بشكل كبير من برنامج الاحتضان، وأن قدرة الشركات على البقاء على قيد الحياة ونمو الإيرادات، أو خلق فرص العمل، أو توظيف الخريجين، أو تمويل المشاريع الريادية أو إنشاء شركات جديدة، أو التشبيك وبناء التحالفات، هي مؤشرات الأداء الأكثر تأثراً بعملية احتضان الأعمال، وأن تدفقات المعرفة من التشبيك الخارجي تساعد المستأجرين على تجنب الفشل، وزيادة إمكانية وصولهم إلى موارد التشبيك، والتخرج بنجاح، وأن المشاركة في برنامج الاحتضان تساعد الشركات على البقاء على قيد الحياة حتى بعد تخرجها وفي خلق فرص العمل والربحية ونمو المبيعات.
2. أجمعت الدراسات الأجنبية السابقة أن الشركات المحتضنة تفوق الشركات غير المحتضنة في كل من القدرة على البقاء، ونمو العمالة والمبيعات، وتأثيرها إيجاباً على التنمية الاقتصادية.
3. أظهرت بعض الدراسات الأجنبية أن أداء بعض الحاضنات أفضل من غيرها، وهذا يعزى لعدة أسباب: اختلاف في عمر وحجم الحاضنة، فالحاضنات الكبيرة لديها رأسمال أكبر من الحاضنات الصغيرة، واختلاف في حجم الخدمات التي يتم توفيرها وأنواعها، وكذلك مصدر رعايتها حيث إن بعض الحاضنات تسعى نحو الأرباح وحاضنات أخرى غير ربحية.
4. اتفقت الدراسات الأجنبية مع الدراسات العربية السابقة أن التخطيط الدقيق من قبل الحاضنات وجودة المبادرات يسهمان في تطوير الاقتصاد وخاصة في الدول النامية.
5. أظهرت الدراسات الأجنبية السابقة أن الافتقار إلى التمويل هو التحدي الرئيس الذي يواجه نظام الحاضنات، وتشمل التحديات الأخرى الأقل أهمية على نقص الدعم من أصحاب المصلحة، وأن الرياديين (المستأجرين) غير ملتزمين، حيث إن معدل بقاء الشركات المستأجرة يرتبط ارتباطاً إيجابياً بملف أكثر توازناً للريادي.
6. بينت الدراسات الأجنبية السابقة الحاجة إلى تحسين البيئة التنظيمية للمستثمرين والشركات الناشئة، والحاجة إلى المديرين المهنيين والمؤهلين للحاضنات الحالية وفعاليتهم على نجاح الشركات الناشئة، وإلى جانب الحاجة الكامنة لبرنامج توجيه فعال. كما أن تحكيم معايير القبول للشركات المرقبة عامل مهم وينبغي على المستأجرين ألا يطيلوا مدة احتضانهم في برنامج الاحتضان؛ لأن ذلك يقلل فرص البقاء على قيد الحياة عند التخرج.

2.3.6.2 التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

ما يميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة

تتميز هذه الدراسة بأنها الأولى من نوعها في الضفة الغربية - على حد علم الباحثة - في دراسة دور الحاضنات في استدامة المشاريع الريادية.

تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة: بأنها استخدمت عدة أدوات لجمع البيانات منها: الاستبانة والمقابلة الشخصية لجمع المعلومات الأولية، وفي انسجام أهدافها جزئياً مع أهداف الدراسات السابقة، وفي استخدام المنهج الاستكشافي والوصفي والتحليلي في الدراسة، وتكوين إطار نظري متشابه مع معظم الدراسات والدراسة الحالية.

كذلك اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: بأنها أجريت في الضفة الغربية التي يتطور فيها أداء الحاضنة ببطء؛ نتيجة القيود البيئية المتواجدة، وعدم وجود إرادة قوية لتطوير أداء الحاضنة بهدف مرافقة وإنجاح المشاريع الريادية، بينما نجد أن بعض الدراسات السابقة أجريت في بيئات يتطور فيها أداء الحاضنات بصورة متسارعة.

كما تناولت الدراسات السابقة بعض متغيرات الدراسة وبشكل جزئي، وتراوحت المتغيرات المستقلة والتابعة من متغير واحد إلى ثلاث متغيرات، في حين تميزت الدراسة الحالية بأنها قدمت نموذجاً خاصاً بقياس استدامة المشاريع المحتضنة في مؤسسة النيزك، حيث تناول هذا النموذج¹ محورين أساسيين متضمنين معايير قياس تعتمد على خصوصية المشاريع المحتضنة والحاضنة لها، وبشموليتها لمتغيرات متعددة، وتراوحت المتغيرات المستقلة والتابعة من ثماني متغيرات إلى أربع. وتمثلت تلك المحاور ومعاييرها بالآتي:

1. المحور الأول - العوامل المستقلة: حيث تم اعتماد:

أ. الخدمات المشتركة والتسهيلات عامل رئيسي يتم مقياسه من خلال عوامل فرعية هي (الإدارية وتنمية الموارد البشرية، والفنية واللوجستية، والاستشارية، والتسويقية) كنموذج Gozali et al. وقد جاءت بعض النماذج والدراسات الأخرى لتضيف التشبيك، والتمويل

¹ الشكل (1.1) نموذج الدراسة في الفصل الأول، صفحة (10)

ضمن الخدمات المشتركة والتسهيلات إلا أن النموذج الحالي اعتبر العاملين الفرعين (التشبيك، والتمويل) ضمن السياسات الإدارية كما جاء في نموذج Main.

ب. السياسات الإدارية عامل رئيسي يتم قياسه من خلال عوامل فرعية هي (الحكومة، وسياسات الدخول والخروج، والتمويل والمساندة، والتوجيه والتشبيك) وقد قامت الباحثة بضم عامل المتابعة والتقييم ضمن عامل التوجيه والتشبيك، وهذا بخلاف النماذج المقدمة من قبل Main, Voisey, Aurmo, كعامل فرعي ضمن السياسات الادارية أما Verma و Gozali et al., فقد اعتبراه ضمن عوامل قياس الحوكمة.

2. المحور الثاني - العامل التابع: عامل الاستدامة لقياس أثر برنامج الاحتضان على استدامة المشاريع الريادية، وتناول هذا العامل الرئيس أربعة عوامل فرعية (التخرج بنجاح، والقدرة على البقاء، وتحقيق النمو، خلق فرص عمل) وبذلك تميز النموذج عن النماذج العالمية الأخرى بأنه قد تناول أربعة عوامل فرعية لقياس الاستدامة علماً بأن معظم النماذج العالمية قد تبنت عاملاً أو اثنين أو ثلاثة، فقد تبني Aurmo خلق فرص العمل، والنمو، والقدرة على البقاء، في حين تبني نموذج Voisey عوامل التخرج بنجاح، والنمو في حين أن النموذج موضوع الدراسة قد تبني نفس العوامل الفرعية التي تبناها نموذج Main، وان كان نموذج Main لم يظهرها بوضوح بالكامل حيث كان العامل (التخرج بنجاح) ضمن عامل نمو البرنامج والاستدامة، كذلك عامل (خلق فرص عمل) ضمن عامل الآثار المتصلة بالمجتمع المحلي.

كما تميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة من حيث التركيز على مجتمع البحث، وهم أصحاب المشاريع الريادية المحتضنة والمتخرجة من حاضنة أعمال مؤسسة النيزك فقط؛ نظراً لمكانة مؤسسة النيزك في توفير فرص الاحتضان لمشاريع ريادية في مجالات الهندسة والتكنولوجيا والعلوم التطبيقية حتى تصبح مشاريع اقتصادية ذات جدوى في فلسطين، تشكلت العينة من مديري البرامج في النيزك، وأصحاب المشاريع الريادية المحتضنة والمتخرجة، وتم استبعاد الموظفين العاديين؛ لإعطاء الدراسة تميزاً من حيث البيانات المستقطبة والمدرجة فيها، الأمر الذي لا نلمسه في أغلب الدراسات السابقة كونها اعتمدت على وصف الظاهرة المدروسة أو المسح الممتد على فترة زمنية.

3.3.6.2 الاستفادة من الدراسات السابقة

1. استفادت الباحثة في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية، وفي توضيح هيكل الإطار النظري وتحديد المواضيع الهامة ذات الصلة بالدراسة الحالية.
2. استفادت الباحثة في إثراء معارفها وتراكمها العلمي من خلال قراءة الدراسات السابقة الأمر الذي انعكس إيجاباً على تصميم البحث من حيث: تحديد المشكلة، والأهداف، ومتغيرات الدراسة.
3. استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في صياغة فقرات الاستبانة.
4. استفادت الباحثة من المصادر والمراجع التي اعتمدت عليها الدراسات السابقة

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

1.3 منهج الدراسة

2.3 مجتمع الدراسة

3.3 عينة الدراسة

4.3 أداة الدراسة

5.3 وصف متغيرات أفراد عينة الدراسة

6.3 صدق الأداة

7.3 ثبات الأداة

8.3 إجراءات الدراسة

9.3 المعالجة الإحصائية

الفصل الثالث:

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للخطوات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، وإعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

1.3 منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الاستكشافي والوصفي (Exploratory and Descriptive Research)، والبحوث الاستكشافية هي الخطوة الأساسية للبحوث المصممة لتزويد صانع القرار بالمعلومات المناسبة، وتهدف إلى تشكيل فرضيات تساعد أولاً على حل المشكلة القائمة مثل: البحث في أسباب معينة لقضايا مهمة تخص الشركة، كما تساهم البحوث الاستكشافية في تحديد المسارات لأي بحوث أخرى قد يتطلب الأمر القيام بإجرائها (سيكاران، 2013). والبحوث الاستكشافية هي بحوث استطلاعية تستخدم في دراسة قضايا أو مشاكل تكون فيها المعلومات نادرة. وقد حدد الرفاعي (1998) الإجراءات التي يمكن أن تساعد في إعداد البحوث الاستكشافية بما يلي:

1. الرجوع إلى المصادر الثانوية.
2. استخدام المقابلات في الحصول على المعلومات .

3. دراسة الحالات السابقة.

ويساعد هذا الأسلوب الباحث في تكوين تصور أكثر دقة، كما يمكنه من تكوين إطار عام يساعد في القيام بدراسة أعمق لاحقاً.

أما في المنهج الوصفي فإن البحوث الوصفية تهدف إلى وصف ظواهر أو أحداث أو أشياء معينة وجمع الحقائق والمعلومات والملاحظات عنها، ووصف الظروف الخاصة بها، وتقرير حالتها كما هي عليه في الواقع، وتشمل البحوث الوصفية أنواعاً فرعية متعددة: الدراسات المسحية، ودراسات الحالة ودراسات النمو أو الدراسات التطويرية، وفي كثير من الحالات لا تقف البحوث الوصفية عند حد الوصف أو التشخيص الوصفي، ولكنها تهتم أيضاً بتقرير ما ينبغي أن تكون عليه الأشياء والظواهر التي يتناولها البحث، وذلك في ضوء قيم أو معايير معينة، واقتراح الخطوات أو الأساليب التي يمكن أن تتبع للوصول بها إلى الصورة التي ينبغي أن تكون عليها في ضوء هذه المعايير أو القيم، ويتميز المنهج الوصفي بعدد من الخصائص تتمثل فيما يلي: (دالين، 1994)

- أنه يقدم معلوماتٍ وحقائقَ عن واقع الظاهرة الحالية.
- يوضح العلاقة بين الظواهر المختلفة والعلاقة في الظاهرة نفسها.
- يساعد في التنبؤ بمستقبل الظاهرة نفسها.

2.3 مجتمع الدراسة

تألف مجتمع الدراسة من جميع المشاريع الريادية المحتضنة والمتخرجة من حاضنة الأعمال (صنع في فلسطين) في مؤسسة النيزك؛ وهي دراسة مسح شامل، وبالغ عددهم (9) مشاريع، حيث تم إحصاء عددها بعد التواصل مع مسئول حاضنة، وهي موزعة على النحو التالي:

محتضن/متخرج	عدد المشاريع
محتضن	3
متخرج	6
المجموع	9

3.3 عينة الدراسة

شملت عينة الدراسة على جميع حدود مجتمع الدراسة، وذلك باعتبارها دراسة مسح شامل لمجتمع الدراسة، وهي دراسة حالة لحاضنة الأعمال في مؤسسة النيزك، والذي تألف من جميع المشاريع الريادية المحتضنة والمتخرجة لدى حاضنة أعمال مؤسسة النيزك في الضفة الغربية كما هو مبين في الجدول اعلاه.

4.3 أداة الدراسة الرئيسية

اعتمدت الدراسة على أداتين لجمع البيانات هما المقابلة (ملحق 7) والاستبانة (ملحق 6)، وقد تم اعداد أسئلة المقابلة وتطوير الاستبانة اعتماداً على الإطار النظري والدراسات السابقة لتحقيق هدف الدراسة "دور حاضنات الأعمال في استدامة المشاريع الريادية في الضفة الغربية -دراسة حالة مشاريع حاضنة الأعمال مؤسسة النيزك".

لجأت الباحثة إلى أسلوب المقابلة الشخصية المباشرة مع مديري حاضنة أعمال مؤسسة النيزك، ومعظم مديري المشاريع المحتضنة والمتخرجة منها؛ لجمع المعلومات المطلوبة بقصد دراسة المتغيرات التي تم تناولها في الدراسة والحصول على البيانات المطلوبة لتدعيم ما حصلت عليه الباحثة من بيانات ومعلومات عبر الاستبانة.

هذا وتتكون استبانة الدراسة من خمسة أقسام رئيسية هي:

القسم الأول: وهو عبارة عن السمات الشخصية للمستجيب، والسمات الخاصة بالمشروع المحتضن والمتخرج.

القسم الثاني: وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي تدرس واقع حاضنة الأعمال، ويقسم هذا القسم إلى محورين:

- المحور الأول: وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي تدرس طبيعة حاضنة الأعمال.
- المحور الثاني: وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي تدرس أهداف انشاء حاضنات الأعمال.

القسم الثالث: وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي تدرس مستوى برنامج تطوير الأعمال المقدم من قبل الحاضنة في فترة الاحتضان وبعد التخرج، ويتكون هذا القسم من محورين وهما:

- المحور الأول: وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي تدرس طبيعة ومستوى الخدمات المشتركة والتسهيلات المقدمة من قبل الحاضنة في فترة الاحتضان وبعد التخرج (إدارية وموارد بشرية، استشارية، لوجستية وفنية، وتسويقيه)

- المحور الثاني: وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي تدرس طبيعة السياسات الإدارية المتبعة في عملية الاحتضان (الحوكمة، ومعايير الدخول والخروج، والتوجيه والتشبيك، والتمويل والمساندة).

القسم الرابع: وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي تدرس علاقة برنامج تطوير الأعمال المقدم من قبل الحاضنة في استدامة المشروع الريادي من حيث (التخرج بنجاح، والقدرة على البقاء، وخلق فرص عمل، والنمو)

القسم الخامس: وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي تدرس دور حاضنات الأعمال في استدامة المشاريع الريادية. فيما يلي جدول (1.3) يوضح أقسام الاستبانة:

جدول (1.3): جدول أقسام أداة الدراسة

المجموع	أرقام الفقرات	القسم
15	15 – 1	1 البيانات العامة
18	20 – 16	2 واقع حاضنة الاعمال
4	19 – 16	طبيعة حاضنة الأعمال
14	20	أهداف إنشاء حاضنات الأعمال
109	129 – 21	3 مستوى برنامج تطوير الاعمال
53	73 – 21	مستوى الخدمات المشتركة والتسهيلات
15	35-21	مستوى تقديم الخدمات الادارية والموارد البشرية
14	49- 36	مستوى تقديم الخدمات الفنية واللوجستية
10	59- 50	مستوى تقديم الخدمات الاستشارية
14	73 - 60	مستوى تقديم الخدمات التسويقية
56	129 – 74	مستوى السياسات الادارية
6	79 - 74	حوكمة الحاضنة
17	96 - 80	معايير الدخول
7	103 – 97	معايير الخروج
15	118 - 104	التوجيه والتشبيك
11	129 - 119	التمويل والمساندة
64	137 - 130	4 العلاقة بين برنامج تطوير الأعمال وبين استدامة المشروع الريادي
8	130	الخدمات اللوجستية والفنية
8	131	الخدمات الادارية والموارد البشرية
8	132	التمويل والمساندة
8	133	الخدمات التسويقية
8	134	الخدمات الاستشارية
8	135	حوكمة الحاضنة
8	136	معايير الدخول و معايير الخروج
8	137	التوجيه والتشبيك
26	163 – 138	5 دور حاضنات الأعمال في استدامة المشاريع الريادية
10	147 – 138	تخرج المشروع بنجاح
5	152 - 148	القدرة على البقاء
7	159 - 153	النمو
4	163 – 160	خلق فرص عمل

وقد بلغت عدد فقرات أداة الدراسة 232 فقرة، وقد كانت الاجابات على كل فقرة من القسم الأول من الاستبانة وفق المقياس الاسمي، أما الاجابة على فقرات الاقسام الأخرى فكانت وفق مقياس ليكرت الخماسي كالتالي:

جدول (2.3): جدول مقياس ليكرت

التصنيف	مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا
الترميز	5	4	3	2	1

5.3 وصف متغيرات أفراد عينة الدراسة

يبين الجدول (3.3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس، ويظهر أن نسبة 100% للذكور. وبين متغير العمر أن نسبة 11.1% لأقل من 25 سنة، ونسبة 33.3% من 25-أقل من 35 سنة، ونسبة 44.4% من 35-أقل من 45 سنة، ونسبة 11.1% من 45 سنة فما فوق، ويبين متغير المؤهل العلمي أن نسبة 22.2% للدبلوم فأقل، ونسبة 44.4% للبكالوريوس، ونسبة 22.2% لماجستير، ونسبة 11.1% للدكتوراه. ويبين متغير التخصص العلمي أن نسبة 11.1% لإدارة أعمال، ونسبة 22.2% لتكنولوجيا المعلومات، ونسبة 11.1% لهندسة اتصالات، ونسبة 55.6% لغير ذلك. ويبين متغير المركز الوظيفي أن نسبة 33.3% لمدير المشروع، ونسبة 44.4% لمؤسس شركة، ونسبة 22.2% لمؤسس شريك. ويبين متغير سنوات الخبرة في مجال ريادة الأعمال أن نسبة 11.1% من سنة-أقل من 3 سنوات، ونسبة 22.2% من 3-أقل من 5 سنوات، ونسبة 66.7% من 5 سنوات فأكثر.

جدول (3.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	9	100.0
	أنثى	0	0
العمر	أقل من 25 سنة	1	11.1
	من 25- أقل من 35 سنة	3	33.3
	من 35- أقل من 45 سنة	4	44.4
	45 سنة فما فوق	1	11.1
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	2	22.2
	بكالوريوس	4	44.4
	ماجستير	2	22.2
	دكتوراه	1	11.1
التخصص العلمي	إدارة أعمال	1	11.1
	تكنولوجيا المعلومات	2	22.2
	هندسة اتصالات	1	11.1
	غير ذلك	5	55.6
المركز الوظيفي في المشروع/ الشركة المحتضن	مدير المشروع	3	33.3
	مؤسس شركة	4	44.4
	مؤسس شريك	2	22.2
سنوات الخبرة في مجال ريادة الأعمال	من سنة- أقل من 3 سنوات	1	11.1
	من 3- أقل من 5 سنوات	2	22.2
	5 سنوات فأكثر	6	66.7

* بيانات خاصة بالمشروع المحتضن:

يبين الجدول (4.3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير تاريخ بدء الاحتضان، ويظهر أن نسبة 44.4% من 2009-2011، ونسبة 22.2% من 2012-2014، ونسبة 33.3% من 2015-2017. وبين متغير تاريخ التخرج أن نسبة 33.3% لم يتخرج بعد، ونسبة 22.2% من 2009-2011، ونسبة 22.2% من 2012-2014، ونسبة 22.2% من 2015-2017. ويبين متغير الشكل القانوني للشركة أن نسبة 22.2% ملكية فردية، ونسبة 66.7% شركة خاصة، ونسبة 11.1% شركة مساهمة. ويبين متغير هل الحاضنة ساعدت في تسجيل المشروع لدى الجهات

المختصة؟ إن نسبة 55.6% لنعم، ونسبة 44.4% للا. ويبين متغير طبيعة عمل المشروع أن نسبة 22.2% صناعي، ونسبة 22.2% زراعي، ونسبة 55.6% تكنولوجي. ويبين متغير عدد العاملين في المشروع منذ انطلاقه أن نسبة 33.3% لكل من (1، 2)، ونسبة 22.2% لثلاث عاملين، ونسبة 11.1% لخمسة عاملين. ويبين متغير عدد العاملين الآن أن نسبة 22.2% لكل من (1، 5) عاملين، ونسبة 33.3% لاثنتين، ونسبة 11.1% لكل من (6، 8) عمال. ويبين متغير المشروع أو الشركة أن نسبة 33.3% محتضنة، ونسبة 66.7% لمتخرجة. ويبين متغير تفضيل أن تكون ملكية الشركة أن نسبة 55.6% لقطاع خاص، ونسبة 11.1% لأكاديمية، ونسبة 33.3% لمؤسسات غير ربحية.

جدول (4.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
تاريخ بدء الاحتضان	2011-2009	4	44.4
	2014-2012	2	22.2
	2017-2015	3	33.3
تاريخ التخرج	لم يتخرج بعد	3	33.3
	2011-2009	2	22.2
	2014-2012	2	22.2
	2017-2015	2	22.2
الشكل القانوني للمشروع	ملكية فردية (غير مسجلة)	2	22.2
	شركة خاصة (مسجلة)	6	66.7
	شركة مساهمة	1	11.1
هل الحاضنة ساعدت في تسجيل المشروع لدى الجهات المختصة؟	نعم	5	55.6
	لا	4	44.4
طبيعة عمل المشروع	صناعي	2	22.2
	زراعي	2	22.2
	تكنولوجي	5	55.6
عدد العاملين في المشروع منذ انطلاقه	1	3	33.3
	2	3	33.3
	3	2	22.2
	5	1	11.1
	1	2	22.2
عدد العاملين في المشروع الآن	2	3	33.3
	5	2	22.2
	6	1	11.1
	8	1	11.1
	محتضنة	3	33.3
	متخرجة	6	66.7
كريادي تفضل أن تكون ملكية حاضنة الأعمال	قطاع خاص	5	55.6
	أكاديمية	1	11.1
	مؤسسات غير ربحية	3	33.3

6.3 صدق الأداة

قامت الباحثة بتصميم الاستبانة بصورتها الأولية، ومن ثم تمّ التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على المشرف، ومجموعة من المحكّمين من ذوي الاختصاص والخبرة الذين وزعت الباحثة الاستبانة عليهم وطلبت منهم إبداء الرأي في فقرات الاستبانة من حيث: مدى وضوح لغة الفقرات وسلامتها لغوياً، ومدى شمول الفقرات للجانب المدروس، وإضافة أية معلومات أو تعديلات أو فقرات يرونها مناسبة، ووفق هذه الملاحظات تمّ إخراج الاستبانة بصورتها النهائية.

من ناحية أخرى تمّ التحقق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون¹ لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداة، واتضح وجود دلالة إحصائية في جميع فقرات الاستبانة، ويدل هذا على أن هناك اتساقاً داخلياً بين الفقرات. والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (5.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أهداف حاضنة الأعمال

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.546**	0.000	6	0.584**	0.000	11	0.627**	0.000
2	0.523**	0.000	7	0.613**	0.000	12	0.648**	0.000
3	0.459**	0.000	8	0.549**	0.000	13	0.566**	0.000
4	0.539**	0.000	9	0.458**	0.000	14	0.456**	0.000
5	0.446**	0.000	10	0.454**	0.000			

. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

¹ يعرف معامل الارتباط والذي يرمز له بالرمز (R): بأنه عبارة عن مقياس رقمي بقيس قوة الارتباط بين متغيرين، حيث تتراوح قيمته بين $(-1 \leq R \leq +1)$ ، وتدل الإشارة الموجبة على العلاقة الطردية والإشارة السالبة على العلاقة السلبية

جدول (6.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات

طبيعة الخدمات المشتركة والتسهيلات المقدمة من قبل الحاضنة في فترة الاحتضان وبعد التخرج

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.561**	0.000	19	0.590**	0.000	37	0.697**	0.000
2	0.587**	0.000	20	0.454**	0.000	38	0.669**	0.000
3	0.599**	0.000	21	0.615**	0.000	39	0.575**	0.000
4	0.498**	0.000	22	0.402**	0.000	40	0.577**	0.000
5	0.463**	0.000	23	0.519**	0.000	41	0.693**	0.000
6	0.574**	0.000	24	0.518**	0.000	42	0.663**	0.000
7	0.450**	0.000	25	0.640**	0.000	43	0.631**	0.000
8	0.642**	0.000	26	0.631**	0.000	44	0.550**	0.000
9	0.519**	0.000	27	0.407**	0.000	45	0.606**	0.000
10	0.642**	0.000	28	0.594**	0.000	46	0.607**	0.000
11	0.448**	0.000	29	0.415**	0.000	47	0.535**	0.000
12	0.671**	0.000	30	0.561**	0.000	48	0.403**	0.000
13	0.352**	0.000	31	0.280**	0.000	49	0.450**	0.000
14	0.633**	0.000	32	0.569**	0.000	50	0.576**	0.000
15	0.501**	0.000	33	0.236**	0.000	51	0.342**	0.000
16	0.559**	0.000	34	0.571**	0.000	52	0.654**	0.000
17	0.518**	0.000	35	0.564**	0.000	53	0.546**	0.000
18	0.465**	0.000	36	0.548**	0.000			

. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

جدول (7.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات السياسات الإدارية المتبعة لدى الحاضنة في فترة الاحتضان وبعد التخرج

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.575**	0.000	20	0.684**	0.000	39	0.701**	0.000
2	0.656**	0.000	21	0.616**	0.000	40	0.688**	0.000
3	0.625**	0.000	22	0.703**	0.000	41	0.721**	0.000
4	0.590**	0.000	23	0.642**	0.000	42	0.641**	0.000
5	0.687**	0.000	24	0.652**	0.000	43	0.650**	0.000
6	0.606**	0.000	25	0.683**	0.000	44	0.646**	0.000
7	0.658**	0.000	26	0.669**	0.000	45	0.642**	0.000
8	0.655**	0.000	27	0.642**	0.000	46	0.681**	0.000
9	0.682**	0.000	28	0.697**	0.000	47	0.669**	0.000
10	0.664**	0.000	29	0.583**	0.000	48	0.739**	0.000
11	0.657**	0.000	30	0.659**	0.000	49	0.629**	0.000
12	0.640**	0.000	31	0.662**	0.000	50	0.660**	0.000
13	0.710**	0.000	32	0.693**	0.000	51	0.650**	0.000
14	0.674**	0.000	33	0.654**	0.000	52	0.704**	0.000
15	0.659**	0.000	34	0.703**	0.000	53	0.707**	0.000
16	0.638**	0.000	35	0.705**	0.000	54	0.549**	0.000
17	0.687**	0.000	36	0.659**	0.000	55	0.650**	0.000
18	0.683**	0.000	37	0.622**	0.000	56	0.546**	0.000
19	0.648**	0.000	38	0.620**	0.000			

. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

جدول (8.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات

علاقة برنامج تطوير الأعمال المقدم من قبل الحاضنة في استدامة المشروع الريادي

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.549**	0.000	23	0.672**	0.000	45	0.566**	0.000
2	0.622**	0.000	24	0.730**	0.000	46	0.680**	0.000
3	0.640**	0.000	25	0.828**	0.000	47	0.612**	0.000
4	0.571**	0.000	26	0.823**	0.000	48	0.574**	0.000
5	0.414**	0.000	27	0.801**	0.000	49	0.502**	0.000
6	0.662**	0.000	28	0.824**	0.000	50	0.576**	0.000
7	0.624**	0.000	29	0.843**	0.000	51	0.568**	0.000
8	0.685**	0.000	30	0.800**	0.000	52	0.520**	0.000
9	0.684**	0.000	31	0.761**	0.000	53	0.342**	0.000
10	0.710**	0.000	32	0.843**	0.000	54	0.424**	0.000
11	0.772**	0.000	33	0.792**	0.000	55	0.544**	0.000
12	0.693**	0.000	34	0.762**	0.000	56	0.596**	0.000
13	0.713**	0.000	35	0.756**	0.000	57	0.621**	0.000
14	0.613**	0.000	36	0.803**	0.000	58	0.638**	0.000
15	0.653**	0.000	37	0.763**	0.000	59	0.655**	0.000
16	0.784**	0.000	38	0.778**	0.000	60	0.713**	0.000
17	0.821**	0.000	39	0.804**	0.000	61	0.676**	0.000
18	0.743**	0.000	40	0.732**	0.000	62	0.497**	0.000
19	0.804**	0.000	41	0.856**	0.000	63	0.654**	0.000
20	0.809**	0.000	42	0.771**	0.000	64	0.594**	0.000
21	0.797**	0.000	43	0.706**	0.000			
22	0.834**	0.000	44	0.600**	0.000			

. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

جدول (9.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات

دور حاضنات الأعمال في استدامة المشاريع الريادية

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.715**	0.000	10	0.542**	0.000	19	0.774**	0.000
2	0.750**	0.000	11	0.674**	0.000	20	0.715**	0.000
3	0.732**	0.000	12	0.659**	0.000	21	0.684**	0.000
4	0.768**	0.000	13	0.425**	0.000	22	0.729**	0.000
5	0.662**	0.000	14	0.477**	0.000	23	0.746**	0.000
6	0.716**	0.000	15	0.529**	0.000	24	0.761**	0.000
7	0.682**	0.000	16	0.476**	0.000	25	0.456**	0.000
8	0.670**	0.000	17	0.631**	0.000	26	0.652**	0.000
9	0.642**	0.000	18	0.407**	0.000			

. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

7.3 ثبات الدراسة

قامت الباحثة من التحقق من ثبات الأداة، من خلال حساب ثبات الدرجة الكلية لمعامل الثبات، لفقرات الدراسة حسب معادلة الثبات كرونباخ الفا، وكانت الدرجة الكلية لدور حاضنات الأعمال في استدامة المشاريع الريادية في الضفة الغربية (0.988)، وهذه النتيجة تشير إلى تمتع هذه الأداة بثبات يفى بأغراض الدراسة. ويبين الجدول التالي نتائج اختبار كرونباخ الفا للمجالات والدرجة الكلية:

جدول (10.3): معامل الثبات للمجالات والدرجة الكلية.

المجال	معامل الثبات
الدرجة الكلية لأهداف حاضنة الأعمال	0.848
مستوى تقديم الخدمات الادارية والموارد بشرية	0.929
مستوى تقديم الخدمات الفنية واللوجستية	0.866
مستوى تقديم الخدمات الاستشارية	0.856
مستوى تقديم الخدمات التسويقية	0.946
الدرجة الكلية لطبيعة الخدمات المشتركة والتسهيلات المقدمة	0.948
حوكمة الحاضنة	0.930
معايير الدخول	0.892
معايير الخروج	0.847
التوجيه والتشبيك	0.926
التمويل والمساندة	0.893
الدرجة الكلية للسياسات الإدارية المتبعة	0.905
الخدمات الادارية والموارد البشرية	0.960
الخدمات اللوجستية والفنية	0.963
الخدمات الاستشارية	0.915
الخدمات التسويقية	0.956
حوكمة الحاضنة	0.953
معايير الدخول و معايير الخروج	0.928
التوجيه والتشبيك	0.954
التمويل والمساندة	0.963
الدرجة الكلية لعلاقة برنامج تطوير الأعمال في استدامة المشروع الريادي	0.990
تخرج المشروع بنجاح	0.937
القدرة على البقاء	0.867
النمو	0.911
خلق فرص عمل	0.951
الدرجة الكلية لدور حاضنات الأعمال في استدامة المشاريع الريادية	0.957
الدرجة الكلية	0.988

8.3 إجراءات الدراسة

قامت الباحثة بتطبيق الأداة على أفراد عينة الدراسة، وبعد أن اكتملت عملية تجميع الاستبيانات من أفراد العينة بعد إجابته عليها بطريقة صحيحة، تبين للباحثة أن عدد الاستبيانات المستردة الصالحة والتي خضعت للتحليل الإحصائي: (9) استبانة من أصل (9).

9.3 المعالجة الإحصائية

بعد جمع الاستبيانات والتأكد من صلاحيتها للتحليل تم ترميزها (إعطائها أرقاماً معينة)، وذلك تمهيداً لإدخال بياناتها إلى جهاز الحاسوب الآلي لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة، وتحليل بيانات الدراسة وفقاً لأسئلة الدراسة، وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج الأعداد والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك باستخدام الرزم الإحصائية (SPSS) (Statistical Package For Social Sciences).

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

1.4 تمهيد

2.4 نتائج أسئلة الدراسة

الفصل الرابع:

نتائج الدراسة

1.4 تمهيد

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، التي توصلت إليها الباحثة عن موضوع الدراسة وهو " دور حاضنات الأعمال في استدامة المشاريع الريادية في الضفة الغربية " - دراسة حالة حاضنة أعمال مؤسسة النيذك وبيان أثر كل من المتغيرات من خلال استجابة أفراد العينة على أداة الدراسة، وتحليل البيانات الإحصائية التي تم الحصول عليها، وحتى يتم تحديد درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تم اعتماد الدرجات التالية:

مفتاح درجة الفقرات¹

الدرجة	مدى متوسطها الحسابي
منخفضة	2.33 فأقل
متوسطة	2.34-3.67
عالية	3.68 فأعلى

¹ <http://www.macrothink.org/journal/index.php/jmr/article/viewFile/6137/5205>

2.4 نتائج أسئلة الدراسة:

1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما واقع حاضنة الأعمال:

1.1.2.4 ما طبيعة حاضنة الأعمال ؟

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن طبيعة حاضنة الأعمال.

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لطبيعة حاضنة الأعمال.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة	الرتبة	معامل الاختلاف
1	كريادي تفضل أن تكون عضواً في الحاضنة لكي تحصل على الخدمات	3.56	1.590	71.2	متوسطة	2	44.7
2	كريادي تقبل أن تحصل الحاضنة على رسوم احتضان سنوية مقابل الخدمات	3.56	1.667	71.2	متوسطة	3	46.8
3	كريادي تقبل أن تحصل الحاضنة على حصة من أرباح المشروع المحتضن لقاء الخدمات	4.11	0.928	82.2	مرتفعة	1	22.6

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على طبيعة حاضنة الأعمال أن الفقرة " كريادي تفضل أن تكون عضواً في الحاضنة لكي تحصل على الخدمات" حصلت على متوسط حسابي (3.56)، يليها فقرة " كريادي تقبل أن تحصل الحاضنة على رسوم احتضان سنوية مقابل الخدمات " بمتوسط حسابي (3.56). وحصلت الفقرة " كريادي تقبل أن تحصل الحاضنة على حصة من أرباح المشروع المحتضن لقاء الخدمات " على متوسط حسابي (4.11) وبدرجة مرتفعة.

لاحظت الباحثة عدم وجود ما يمنع أن تكون هناك حصة من الأرباح للمشروع المحتضن؛ كون طبيعة الحاضنة (فلسفتها) تقوم على تقديم الخدمات المشتركة بدون مقابل خلال فترة الإحتضان، وبعد التخرج يكون لقاء حصة من الأرباح تحصل عليها النيزك عند البدء بتحقيق الأرباح بنسبة لا

تتجاوز الـ (15%) . وكذلك يرى القائمون على المشاريع عدم وجود ما يمنع من دفع الرسوم مقابل العضوية في الحاضنة على اعتبار أنهم سيحصلون على مردود جيد مستقبلاً، وكونهم يطمحون لتطوير مشاريعهم الخاصة.

2.1.2.4 ما هي أهداف حاضنة الأعمال ؟

فيما يلي نتائج حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن أهداف حاضنة الأعمال.

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لأهداف حاضنة الأعمال

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة	الرتبة	معامل الاختلاف
1	خلق فرص عمل في المجتمع المحلي.	4.33	0.866	86.6	عالية	7	20.0
2	المساهمة في زيادة عدد المشاريع .	4.44	0.726	88.8	عالية	6	16.4
3	العمل على ربط المشاريع الجديدة بالسوق.	4.67	0.500	93.4	عالية	3	10.7
4	تعزيز مناخ الأعمال الحرة في المجتمع وقيمة عائدات ريادة الأعمال.	4.33	0.707	86.6	عالية	8	16.3
5	المحافظة على استدامة الأعمال في المجتمع المحلي.	4.22	0.972	84.4	عالية	11	23.0
6	بناء / تسريع نمو الصناعة المحلية.	4.89	0.333	97.8	عالية	1	6.8
7	تطوير قطاع التكنولوجيا.	4.89	0.333	97.8	عالية	2	6.8
8	مساعدة المشاريع على تخطي المشاكل والمعوقات التي تواجهها.	4.67	0.500	93.4	عالية	4	10.7
9	مساعدة أصحاب الابتكارات والاختراعات في تحويل أفكارهم إلى منتجات قابلة للتسويق.	4.67	0.500	93.4	عالية	5	10.7
10	توفير بيئة عمل تأسيسية من أجل توطين المشروعات الصغيرة.	4.22	0.833	84.4	عالية	12	19.7
11	تدريب أصحاب الأعمال على أسلوب الإدارة الجيدة وتنمية قدراتهم الإدارية.	4.33	0.707	86.6	عالية	9	16.3
12	توفير الأبحاث الضرورية لخلق مشاريع ريادية.	4.33	0.707	86.6	عالية	10	16.3
13	تأجير أماكن لإقامة المشاريع .	3.11	1.453	62.2	متوسطة	14	46.7
14	الحصول على معدل عائد (أرباح) مقابل الخدمات التي تقدمها للمشروع المحتضن.	3.78	1.093	75.6	عالية	13	28.9
	الدرجة الكلية	4.3492	0.45659	86.984	عالية	-	10.5

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أهداف حاضنة الأعمال أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.34) وانحراف معياري (0.456) وهذا يدل على أن أهداف حاضنة الأعمال جاءت بدرجة عالية.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (2.4) أن الفقرة " التزام بناء / تسريع نمو الصناعة المحلية " والفقرة " تطوير قطاع التكنولوجيا " حصلت على أعلى متوسط حسابي (4.89)، وترد الباحثة ذلك إلى أن القائمين على المشاريع يرغبون بتطوير مشاريعهم القائمة، وزيادة نموها وأرباحها ودخول أسواق جديدة، وتطوير قطاع التكنولوجيا باعتباره أداة تمكينية لتطوير جميع القطاعات الأخرى، ويليهما فقرة " العمل على ربط المشاريع الجديدة بالسوق " والفقرة " مساعدة المشاريع على تخطي المشاكل والمعوقات التي تواجهها " والفقرة " مساعدة أصحاب الابتكارات والاختراعات في تحويل أفكارهم إلى منتجات قابلة للتسويق " بمتوسط حسابي (4.67). وحصلت الفقرة " تأجير أماكن لإقامة المشاريع " على أقل متوسط حسابي (3.11)، يليها الفقرة " الحصول على معدل عائد (أرباح) مقابل الخدمات التي تقدمها للمشروع المحتضن " بمتوسط حسابي (3.78)، وتعزي الباحثة انخفاض تأثير تأجير أماكن لإقامة المشاريع إلى طبيعة المشاريع نفسها على اعتبار أن اغلبية هذه المشاريع هي مشاريع تكنولوجية، وليست بحاجة إلى أماكن لإقامة وتطوير المنتج.

2.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما مستوى ما تقدمه حاضنة أعمال مؤسسة النيزك من خدمات مشتركة وتسهيلات المقدمة في

فترة الاحتضان وبعد التخرج؟

فيما يلي نتائج حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد الاستبانة التي تعبر عن طبيعة الخدمات المشتركة والتسهيلات المقدمة من قبل الحاضنة في فترة الاحتضان وبعد التخرج.

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لطبيعة الخدمات المشتركة والتسهيلات المقدمة من قبل الحاضنة في فترة الاحتضان وبعد التخرج

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة	الرتبة	معامل الاختلاف
1	مستوى تقديم الخدمات الادارية والموارد بشرية	3.6296	0.72504	72.592	متوسطة	2	20.0
2	مستوى تقديم الخدمات الفنية واللوجستية	3.2460	0.83384	64.92	متوسطة	4	25.7
3	مستوى تقديم الخدمات الاستشارية	3.9667	0.71589	79.334	عالية	1	18.0
4	مستوى تقديم الخدمات التسويقية	3.5476	0.85491	70.952	متوسطة	3	24.1
	الدرجة الكلية	3.5702	0.60236	71.404	متوسطة	-	16.9

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على طبيعة الخدمات المشتركة والتسهيلات المقدمة من قبل الحاضنة في فترة الاحتضان وبعد التخرج أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.57) وانحراف معياري (0.602) وهذا يدل على أن طبيعة الخدمات المشتركة والتسهيلات المقدمة من قبل الحاضنة في فترة الاحتضان وبعد التخرج جاء بدرجة متوسطة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (3.4) أن بعد " تقديم الخدمات الاستشارية " حصل على أعلى متوسط حسابي (3.96)، يليها بعد " تقديم الخدمات الادارية والموارد بشرية " بمتوسط حسابي (3.62). يليه بعد " تقديم الخدمات التسويقية " بمتوسط حسابي (3.54)، يليه بعد " تقديم الخدمات الفنية واللوجستية " بمتوسط حسابي (3.24).

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مستوى تقديم الخدمات الادارية والموارد بشرية.

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لبعده مستوى تقديم الخدمات الادارية والموارد بشرية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة	الرتبة	معامل الاختلاف
1	اجراءات تسجيل مشروعك واعداد السجلات الضرورية مع جهات الاختصاص.	4.22	0.833	84.4	عالية	1	19.7
2	تقديم الاستشارة لك في مجال (التنظيم والإدارة).	4.22	0.667	84.4	عالية	2	15.8
3	إعداد برامج (التقييم والرقابة) الملائمين لمشروعك.	3.78	0.833	75.6	عالية	6	22.0
4	إعداد خطط العمل لمشروعك.	3.78	0.833	75.6	عالية	7	22.0
5	اكسابك الأساليب الإدارية الحديثة.	4.00	0.866	80	عالية	4	21.7
6	تأسيس الاجراءات (المالية والمحاسبية) الخاصة بمشروعك.	3.78	0.972	75.6	عالية	8	25.7
7	تقليل التكاليف التأسيسية لمشروعك.	3.78	1.093	75.6	عالية	9	28.9
8	تنظيم علاقات الموظفين في مشروعك.	3.11	1.364	62.2	متوسطة	13	43.9
9	أعمال الضمان الاجتماعي والتأمين.	2.44	1.333	48.8	متوسطة	14	54.6
10	توفير العمالة اللازمة.	2.44	1.333	48.8	متوسطة	15	54.6
11	تدريب الموارد البشرية حول كيفية (تطوير وإدارة المشاريع الريادية).	3.44	1.130	68.8	متوسطة	12	32.8
12	وضع خطط وبرامج تدريبية مبنية على الاحتياجات الفعلية للأفراد.	3.67	1.000	73.04	متوسطة	11	27.2
13	دعم المهارات العلمية والإدارية للمبادرين بمشاريع ريادية.	3.78	0.972	75.6	عالية	10	25.7
14	عقد دورات متنوعة في مجال (الإدارة وتكنولوجيا المعلومات).	3.89	0.928	77.8	عالية	5	23.9
15	مساعدة إبداعات الشباب وتحويلها إلى مشروعات استثمارية.	4.11	0.928	82.2	عالية	3	22.6
	الدرجة الكلية	3.6296	0.72504	75.592	متوسطة	-	20.0

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى تقديم الخدمات الادارية والموارد بشرية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.62) وانحراف معياري (0.725) وهذا يدل على أن مستوى تقديم الخدمات الادارية والموارد البشرية جاء بدرجة متوسطة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (4.4) أن الفقرة " اجراءات تسجيل مشروعك واعداد السجلات الضرورية مع جهات الاختصاص " والفقرة " تقديم الاستشارة لك في مجال (التنظيم والإدارة)." حصلت على أعلى متوسط حسابي (4.22)، ويليهما فقرة " مساعدة إبداعات الشباب وتحويلها إلى

مشروعات استثمارية " بمتوسط حسابي (4.11)، ويعزى ذلك إلى أن حاضنة النيزك لها القدرة الإدارية العالية واللازمة لتسهيل اجراءات المشاريع، وتقديم الدعم اللازم لتسجيل المشاريع لدى جهات اختصاص، وقد أكد المبحوثون من خلال المقابلات حصولهم على الدعم والتدريب المناسب واللازم في هذا الإطار.

وحصلت الفقرة " توفير العمالة اللازمة " والفقرة " أعمال الضمان الاجتماعي والتأمين " على أقل متوسط حسابي (2.44)، يليها الفقرة " تنظيم علاقات الموظفين في مشروعك " بمتوسط حسابي (3.11)، وتعزي الباحثة انخفاض تأثير توفير العمالة اللازمة وأعمال الضمان الاجتماعي والتأمين إلى أن حاضنة النيزك تركز على تقديم الخدمات المشتركة والتسهيلات، بما فيها الخدمات الإدارية والإستشارات التي تكون الإفادة منها في تطوير ونمو المشاريع، وكون هذه الخدمات ليست من أولويات الحاضنة باعتبارها في مرحلة تطوير الأعمال بالاتجاه إلى النضوج ولم تصل إلى مرحلة تقديم مثل هذه الخدمات.

وفيما يلي نتائج حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مستوى تقديم الخدمات الفنية واللوجستية.

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لبعده مستوى تقديم الخدمات الفنية واللوجستية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة	الرتبة	معامل الاختلاف
1	توفير المقر المناسب لإقامة مشروعك .	3.67	1.581	73.4	متوسطة	6	43.1
2	توفير حرية الاختيار لدفع الإيجار المؤجل لمشروعك.	2.33	1.581	46.6	منخفضة	13	67.9
3	توفير عقود إيجار على المدى القصير (مثلا. الإيجار شهريا).	2.22	1.641	44.4	منخفضة	14	73.9
4	توفير مكاتب مناسبة من حيث المساحة لمشروعك.	3.00	1.581	60	متوسطة	9	52.7
5	دعوة مشروعك للاشتراك في المعارض المتخصصة للتعريف بالحاضنة ومشروعاتها.	4.33	0.866	86.6	عالية	1	20.0
6	توفير خدمات الصيانة التي احتاجها مشروعك.	3.78	1.302	75.6	عالية	3	34.4
7	توفير التسهيلات المكتبية لمشروعك بما في ذلك الحصول على الآلات والتجهيزات الرأسمالية.	3.78	1.641	75.6	عالية	4	43.4
8	توفير غرف (لل اجتماعات والمؤتمرات) الخاصة بمشروعك.	3.22	1.302	64.4	متوسطة	8	40.4
9	توفير مكتبة معلوماتية مرجعية للاستفادة منها.	2.67	1.225	53.4	متوسطة	11	45.9
10	توفير الخدمات السكرتارية (هاتف، فاكس، حاسوب، تصوير، موظف استقبال، أعمال الترجمة للمعاملات الدولية.. الخ).	2.44	1.236	48.8	متوسطة	12	50.7
11	توفير خدمات الانترنت لمشروعك المحتضن بما في ذلك ربطه مع شبكات المعلومات الدولية.	2.89	1.054	57.8	متوسطة	10	36.5
12	توفير البروشور الخاص بمشروعك.	3.78	1.481	75.6	عالية	5	39.2
13	توفير خدمات (الحوسبة والمعلومات).	3.44	1.333	68.8	متوسطة	7	38.8
14	توفير معلومات عن البحوث العلمية في مجال نشاط المشروع.	3.89	1.269	77.8	عالية	2	32.6
	الدرجة الكلية	3.2460	0.83384	64.92	متوسطة	-	25.7

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى تقديم الخدمات الفنية واللوجستية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.24) وانحراف معياري (0.833) وهذا يدل على أن مستوى تقديم الخدمات الفنية واللوجستية جاء بدرجة متوسطة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (5.4) أن الفقرة " دعوة مشروعك للاشتراك في المعارض المتخصصة للتعريف بالحاضنة ومشروعاتها " حصلت على أعلى متوسط حسابي (4.33)، ويليهما

فقرة " توفير معلومات عن البحوث العلمية في مجال نشاط المشروع " بمتوسط حسابي (3.89)، وترى الباحثة أن غالبية القائمين على المشاريع يرون ضرورة دعوة مشاريعهم للإشتراك في مثل هذه المعارض؛ كونها تساعدهم على الإنفتاح على أسواق جديدة وعرض منتجاتهم، والتشبيك مع جهات أخرى تقدم الدعم اللازم، كما وترى أن غالبية القائمين على المشاريع يرون ضرورة توفير البحوث العلمية في مجال نشاط المشروع كضرورة مهمة وملحة تساعدهم في تطوير مشاريعهم.

وحصلت الفقرة " توفير عقود إيجار على المدى القصير (مثلا. الإيجار شهريا). " على أقل متوسط حسابي (2.22)، يليها الفقرة " توفير حرية الاختيار لدفع الإيجار المؤجل لمشروعك " بمتوسط حسابي (2.33)، وتعزي الباحثة انخفاض تأثير توفير عقود إيجار ودفع الإيجار المؤجل كون غالبية المشاريع مشاريع تكنولوجية، وليست بحاجة إلى إيجارات، بالإضافة إلى أن النيزك توفر مختبرات علمية وتكنولوجية عند الحاجة من خلال مقرات النيزك، واقتناع القائمين على هذه المشاريع بأن هذا الدور لا يقع على عاتق حاضنة النيزك، وإنما هو مسؤولية القائم على المشروع حسب احتياجاته حيث إن النيزك توفر له الدعم اللازم لإنشاء المقر الذي يناسبه.

وفيما يلي نتائج حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مستوى تقديم الخدمات الاستشارية.

جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لبعد

مستوى تقديم الخدمات الاستشارية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة	الرتبة	معامل الاختلاف
1	إعداد دراسات (الجدوى الاقتصادية، الفنية، والمالية لمشروعك).	4.33	0.707	86.6	عالية	4	16.3
2	التسويقية لرفع الكفاءة التسويقية لمنتجات وخدمات مشروعك.	3.89	0.928	77.8	عالية	6	23.9
3	الأعمال المحاسبية الخاصة بمشروعك.	3.78	1.302	75.6	عالية	7	34.4
4	التوظيف واختيار الموارد البشرية المناسبة لمشروعك.	3.33	1.414	66.6	متوسطة	9	42.5
5	الاجراءات القانونية لأشياء مشروعك.	4.56	1.014	91.2	عالية	2	22.2
6	الحصول على براءة الاختراع.	4.78	0.441	95.6	عالية	1	9.2
7	جودة خدمات أو منتجات مشروعك.	4.56	0.726	91.2	عالية	3	15.9
8	آلية التسعير لمنتجات وخدمات مشروعك.	3.67	1.323	73.4	متوسطة	8	36.0
9	تقنية المعلومات والتجارة الإلكترونية.	2.78	1.394	55.6	متوسطة	10	50.1
10	آلية الحصول على المعدات اللازمة للمشروع.	4.00	1.118	80	عالية	5	28.0
	الدرجة الكلية	3.9667	0.71589	79.334	عالية	-	18.0

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى تقديم الخدمات الاستشارية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.96) وانحراف معياري (0.715) وهذا يدل على أن مستوى تقديم الخدمات الاستشارية جاء بدرجة عالية.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (6.4) أن الفقرة " الحصول على براءة الاختراع " حصلت على أعلى متوسط حسابي (4.78)، ويليهما فقرة " الاجراءات القانونية لإنشاء مشروعك " والفقرة " جودة خدمات أو منتجات مشروعك " بمتوسط حسابي (4.56)، وترد الباحثة الإرتفاع في درجة الحصول على براءة اختراع إلى قدرة النيزك وباعها الطويل في تسيير وامكانية الحصول على براءة الإختراع، حيث حصل (3) مشاريع على براءة اختراع كما أفادت مديرة الحاضنة، وقدرة النيزك الكافية في توفير الخدمات القانونية من خلال اعتمادها على مصادر خارجية (Out sourcing)، في توفير الخدمات اللازمة لتنمية وتطوير المشاريع.

وحصلت الفقرة " تقنية المعلومات والتجارة الإلكترونية " على أقل متوسط حسابي (2.78)، يليها الفقرة " التوظيف واختيار الموارد البشرية المناسبة لمشروعك " بمتوسط حسابي (3.33)، وتعزي الباحثة انخفاض تأثير تقديم خدمات تقنيات المعلومات والتجارة الإلكترونية إلى عدم الحاجة لدى القائمين على المشاريع إلى مثل هذه الخدمات نظراً لطبيعة المشاريع ومستوى المهارات العلمية والإدارية للقائمين على تلك المشاريع الريادية والاسواق المستهدفة، أما بالنسبة لخدمات توظيف واختيار الموارد البشرية، فإن انخفاضها جاء نتيجة كون هذه الخدمات ليست على سلم أولويات النيزك باعتبارها في مرحلة البناء وتطوير الأعمال وفي بدايات النضوج، وإنما تقع على عاتق صاحب المشروع وخصوصاً بعد التخرج، وتعنى الحاضنة بالخدمات الإدارية والموارد البشرية والإستشارات من خلال بناء قدرات الرياديين في كيفية تنفيذ هذه المهام، كما أظهرت النتائج عدم حاجة وتأثير مثل هذه الخدمات على المشاريع القائمة.

وفيما يلي نتائج حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مستوى تقديم الخدمات التسويقية.

جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لبعده مستوى تقديم الخدمات التسويقية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة	الرتبة	معامل الاختلاف
1	عمل خطة لتسويق المنتج والخدمات المقدمة من مشروعك.	4.00	0.866	80	عالية	4	21.7
2	إيجاد أسواق جديدة لمشروعك .	3.56	1.130	71.2	متوسطة	6	31.7
3	تصميم منتجات جديدة لمشروعك.	3.22	1.202	64.4	متوسطة	10	37.3
4	الترويج لمشروعك على الصفحة الالكترونية الخاصة بها وغير ذلك من وسائل الاعلام.	4.22	0.833	84.4	عالية	1	19.7
5	توفير معلومات عن الأساليب الحديثة في مجال التسويق.	4.11	1.054	82.2	عالية	2	25.6
6	المساعدة في الحصول على دعم للمنتج الوطني (منتج مشروعك) .	4.11	1.269	82.2	عالية	3	30.9
7	دراسة العوامل الخارجية المؤثرة على الحصة السوقية لمشروعك (الاجتماعية، والثقافية، والاقتصادية).	3.67	1.500	73.4	متوسطة	5	40.9
8	دراسة العوامل الداخلية المؤثرة على الحصة السوقية لمشروعك (الدوافع، الادراك، التعلم، والشخصية).	3.11	1.054	62.2	متوسطة	12	33.9
9	توفير معلومات عن الحركة التجارية في الأسواق.	3.11	1.269	62.2	متوسطة	13	40.8
10	تصميم استراتيجيات من أجل إطلاق المنتج في الأسواق المستهدفة.	3.44	0.882	68.8	متوسطة	8	25.6
11	توفير المعلومات اللازمة عن أذواق المستهلكين.	3.00	1.118	60	متوسطة	14	37.3
12	التعرف على شروط السلع المنتجة.	3.56	0.882	71.2	متوسطة	7	24.8
13	توفير معلومات عن منافسك في السوق.	3.33	1.118	66.6	متوسطة	9	33.6
14	توفير معلومات حول مستويات الأسعار.	3.22	1.202	64.4	متوسطة	11	37.3
24.1	الدرجة الكلية	3.5476	0.85491	70.952	متوسطة	-	24.1

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى تقديم الخدمات التسويقية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.54) وانحراف معياري (0.854) وهذا يدل على أن مستوى تقديم الخدمات التسويقية جاء بدرجة متوسطة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (7.4) أن الفقرة " الترويج لمشروعك على الصفحة الالكترونية الخاصة بها وغير ذلك من وسائل الاعلام " حصلت على أعلى متوسط حسابي (4.22)، يليها فقرة " توفير معلومات عن الأساليب الحديثة في مجال التسويق " والفقرة " المساعدة في الحصول

على دعم للمنتج الوطني (منتج مشروعك) " بمتوسط حسابي (4.11)، وتعزي الباحثة رضا المبحوثين عن خدمات الترويج والتسويق إلى اهتمام حاضنة النيزك بتقديم الإستشارات التسويقية والترويجية للقائمين على المشاريع، بالإضافة إلى توفير قاعدة غنية بالمعلومات والأساليب الحديثة في مجال التسويق، وتمكينهم من عمل خطة تسويقية.

وحصلت الفقرة " توفير المعلومات اللازمة عن أذواق المستهلكين " على أقل متوسط حسابي (3.00)، يليها الفقرة " توفير معلومات عن الحركة التجارية في الأسواق " والفقرة " دراسة العوامل الداخلية المؤثرة على الحصة السوقية لمشروعك (الدوافع، الإدراك، التعلم، والشخصية)" بمتوسط حسابي (3.11)، وتعزي الباحثة انخفاض رضا المبحوثين عن توفير المعلومات اللازمة عن أذواق المستهلكين والحركة التجارية والحصة السوقية إلى أن تقديم تلك الخدمات يتراوح حسب حاجة القائمين على المشاريع إليها، ونظراً لطبيعة المشاريع ومستوى المهارات العلمية والإدارية للقائمين على تلك المشاريع الريادية، وكبير حجم السوق أو صغره، وكما أن الحاضنة تركز على زيادة مهاراتهم وتمكينهم من اعداد خطة تسويقية بشكل عام، بما في ذلك ضرورة التعرف على أذواق المستهلكين كمعلومة أساسية في الخطة التسويقية، وليس على دراسة السوق وأبعاده.

3.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

ما مستوى السياسات الإدارية المتبعة لدى حاضنة أعمال مؤسسة النيزك في فترة الاحتضان وبعد التخرج؟

فيما يلي نتائج حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد الاستبانة التي تعبر عن السياسات الإدارية المتبعة لدى الحاضنة في فترة الاحتضان وبعد التخرج.

جدول (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة للسياسات الإدارية المتبعة لدى الحاضنة في فترة الاحتضان وبعد التخرج

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة	الرتبة	معامل الاختلاف
1	حوكمة الحاضنة	4.1667	0.74068	83.334	عالية	1	17.8
2	معايير الدخول	4.0327	0.58017	80.654	عالية	2	14.4
3	معايير الخروج	3.9683	0.64987	79.366	عالية	3	16.4
4	التوجيه والتشبيك	3.8444	0.68232	76.888	عالية	4	17.7
5	التمويل والمساندة	3.3838	0.79614	67.676	متوسطة	5	23.5
	الدرجة الكلية	3.8611	0.41417	77.222	عالية	-	10.7

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على السياسات الإدارية المتبعة لدى الحاضنة في فترة الاحتضان وبعد التخرج أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.86) وانحراف معياري (0.414). وهذا يدل على أن السياسات الإدارية المتبعة لدى الحاضنة في فترة الاحتضان وبعد التخرج جاء بدرجة عالية.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (8.4) أن بعد "حوكمة الحاضنة" حصل على أعلى متوسط حسابي (4.16)، يليه بعد "معايير الدخول" بمتوسط حسابي (4.03). ومن ثم بعد "معايير الخروج" بمتوسط حسابي (3.96)، يليه بعد "التوجيه والتشبيك" بمتوسط حسابي (3.84). ومن ثم بعد "التمويل والمساندة" بمتوسط حسابي (3.38).

وفيما يلي نتائج حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن بعد حوكمة الحاضنة.

جدول (9.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لبعده حوكمة الحاضنة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة	الرتبة	معامل الاختلاف
1	يوجد مدير ذو خبرة عالية.	4.44	0.726	88.8	عالية	1	16.4
2	كرس مدير الحاضنة وقتا كافيا لمساعدة المحتضنين.	4.33	0.707	86.6	عالية	2	16.3
3	يوجد موظفون من ذوي الخبرة.	4.22	0.833	84.4	عالية	3	19.7
4	يوجد مجلس إدارة ومجلس استشاري فعال.	3.89	1.054	77.8	عالية	6	27.1
5	يوجد برنامج (تطوير الأعمال للمشروع الريادي) متكامل مع سياسات وبرامج واضحة .	4.00	1.000	80	عالية	4	25.0
6	يوجد مرونة وكفاءة في عمليات التشغيل للأعمال	4.11	0.782	82.2	عالية	5	19.0
	الدرجة الكلية	4.1667	0.74068	83.334	عالية	-	17.8

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بعد حوكمة الحاضنة أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.16) وانحراف معياري (0.740) وهذا يدل على أن بعد حوكمة الحاضنة جاء بدرجة عالية.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (9.4) أن الفقرة " يوجد مدير ذو خبرة عالية " حصلت على أعلى متوسط حسابي (4.44)، ويليهما فقرة " كرس مدير الحاضنة وقتا كافيا لمساعدة المحتضنين " بمتوسط حسابي (4.33)، ترى الباحثة أن أهم عوامل نجاح الحاضنة واستدامة المشاريع فيها يعزى إلى وجود مدير ذي خبرة ومعرفة ادارية عالية، وهذا ما أكده المبحوثون من خلال المقابلات، حيث أجمعوا المبحوثون على ضرورة تكريس مدير الحاضنة الوقت الكافي للمحتضنين وإفادتهم بخبراته ومعرفته.

وحصلت الفقرة " يوجد مجلس إدارة ومجلس استشاري فعال " على أقل متوسط حسابي (3.89)، يليها الفقرة " يوجد برنامج (تطوير الأعمال للمشروع الريادي) متكامل مع سياسات وبرامج واضحة " بمتوسط حسابي (4.00)، وتعزى الباحثة حصول "وجود مجلس ادارة ومجلس ادارة

فعال" على أقل درجة إلى عدم وعي القائمين على المشاريع بوجود هذا المجلس ومهامه ودوره، بالإضافة إلى عدم وجود الوعي الكافي بالبرامج التطويرية لدى الحاضنة. وفيما يلي نتائج حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن بعد معايير الدخول.

جدول (10.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لبعـد معايير الدخول

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة	الرتبة	معامل الاختلاف
1	القدرة على خلق وظائف.	3.67	1.000	73.4	متوسطة	14	27.2
2	القدرة على تقديم خطة عمل مكتوبة .	4.44	1.014	88.8	عالية	2	22.8
3	لدى المشروع فرصة فريدة من نوعها.	4.33	0.866	86.6	عالية	8	20.0
4	المنتج / الخدمة أو أي من مزاياها فريدا من نوعه ومميز .	4.44	0.726	88.8	عالية	3	16.4
5	المنتج لديه ميزة تنافسية على المنتجات المنافسة.	4.44	0.527	88.8	عالية	4	11.9
6	قدرة الشركة على أن تكون مملوكة محليا.	4.11	0.928	82.2	عالية	11	22.6
7	المشروع ذا صلة بالتكنولوجيا المتطورة.	4.11	1.167	82.2	عالية	12	28.4
8	لدى الشركة الناشئة إمكانية ربح عالية.	4.44	0.726	88.8	عالية	5	16.4
9	لدى الشركة الناشئة القدرة على جذب استثمارات مساهمة من أصحاب رؤوس الأموال.	4.67	0.500	93.4	عالية	1	10.7
10	قدرة الشركة على تقديم احتياجات مجالها.	4.44	0.527	88.8	عالية	6	11.9
11	لدى المشروع صفة تكاملية إلى الشركات القائمة.	4.00	1.000	80	عالية	13	25.0
12	شركة ناشئة (New Start Up Firm).	2.89	1.364	57.8	متوسطة	16	47.2
13	عمر الشركة.	2.33	1.225	46.6	منخفضة	17	52.6
14	قدرة الشركة على دفع مصاريف التشغيل.	3.22	1.394	64.4	متوسطة	15	43.3
15	لدى الشركة مشروع مبتكر.	4.44	0.882	88.8	عالية	7	19.9
16	لدى المشروع إمكانات نمو عالية.	4.33	0.707	86.6	عالية	9	16.3
17	لدى المشروع تأثير اجتماعي.	4.22	1.093	84.4	عالية	10	25.9
14.4	الدرجة الكلية	4.0327	0.58017	80.654	عالية	-	

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بعد معايير الدخل أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.03) وانحراف معياري (0.580) وهذا يدل على أن بعد معايير الدخل جاء بدرجة عالية.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (10.4) أن الفقرة " لدى الشركة الناشئة القدرة على جذب استثمارات مساهمة من أصحاب رؤوس الأموال " حصلت على أعلى متوسط حسابي (4.67)، يليها فقرة " القدرة على تقديم خطة عمل مكتوبة " والفقرة " المنتج / الخدمة أو أي من مزاياها فريدا من نوعه ومميز " والفقرة " المنتج لدية ميزة تنافسية على المنتجات المنافسة " والفقرة " لدى الشركة الناشئة إمكانية ربح عالية " والفقرة " قدرة الشركة على تقديم احتياجات مجالها " والفقرة " لدى الشركة مشروع مبتكر " بمتوسط حسابي (4.44)، وذلك لأهمية هذه المعايير وأثرها الكبير في نجاح المشروع وتطوره ونموه مستقبلاً، كما وأكد المبحوثون من خلال المقابلات على قدرة النيزك في تبني المعايير والسياسات الواضحة والفعالة في اختيار المشاريع المحتضنة.

وحصلت الفقرة " عمر الشركة " على أقل متوسط حسابي (2.33)، يليها الفقرة " شركة ناشئة (New Start Up Firm). " بمتوسط حسابي (2.89)، ويعزى ذلك إلى عدم أهمية مرحلة الشركة أو المشروع في اختيار المشاريع المحتضنة كون الفلسفة المتبعة من قبل النيزك تقوم على احتضان المشاريع سواء كانت في مرحلة البداية (فكرة) أو شركة تقدم خدمة معينة، كما لا يمكن الإستدلال من خلال هذه المعايير على نجاح المشروع واستدامته في المستقبل.

وفيما يلي نتائج حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن بعد معايير الخروج.

جدول (11.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لبعده معايير الخروج

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة	الرتبة	معامل الاختلاف
1	فترة زمنية محددة من الاحتضان.	4.22	1.302	84.4	عالية	2	30.9
2	متطلبات مساحة الحاضنة.	3.33	1.658	66.6	متوسطة	7	49.8
3	تحقيق غاية الشركة وأهدافها.	4.56	0.527	91.2	عالية	1	11.6
4	فشل تحقيق أهداف الشركة .	3.56	1.509	71.2	متوسطة	6	42.4
5	الحاجة إلى مزيد من الدعم الذي لا يمكن للحاضنة أن تقدمه.	4.11	1.364	82.2	عالية	4	33.2
6	لدى الشركة الناشئة عدة خيارات، لخطة الخروج (cash-out).	4.22	0.667	84.4	عالية	3	15.8
7	تغادر الشركات عندما يحتاجون مساحة أكبر للتوسع.	3.78	1.302	75.6	عالية	5	34.4
	الدرجة الكلية	3.9683	0.64987	79.366	عالية	-	16.4

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بعد معايير الخروج أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.96) وانحراف معياري (0.649) وهذا يدل على أن بعد معايير الخروج جاء بدرجة عالية.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (11.4) أن الفقرة " تحقيق غاية الشركة وأهدافها " حصلت على أعلى متوسط حسابي (4.56)، يليها فقرة " فترة زمنية محددة من الاحتضان " والفقرة " لدى الشركة الناشئة عدة خيارات، لخطة الخروج (cash-out). " بمتوسط حسابي (4.22)، وتعزي الباحثة حصول فقرة تحقيق غاية الشركة وأهدافها على أعلى درجة، وذلك باعتبارها السبب الرئيسي والهدف من احتضان المشاريع، بالإضافة إلى حصول الشركة/ المشروع على الفترة اللازمة للإحتضان والتخرج، وحصلت الفقرة " متطلبات مساحة الحاضنة " على أقل متوسط حسابي (3.33)، يليها الفقرة " فشل تحقيق أهداف الشركة " بمتوسط حسابي (3.56)، ويعزى السبب في ذلك كون النيزك حريصة على عدم اقضاء المشاريع لاستقطاب مشاريع جديدة، وكون غالبية هذه المشاريع رقمية، ولا تحتاج إلى مساحات جغرافية، في حين تعزى حصول فقرة "فشل

تحقيق الشركة في تحقيق أهدافها" على درجة قليلة كونه لم يتم اقصاء أي من المشاريع أثناء الاحتضان نتيجة فشلها في تحقيق أهدافها، وهذا يدل على أحكام معايير الدخول التي تتبناها النيزك. وفيما يلي نتائج حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن بعد التوجيه والتشبيك.

جدول (12.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لبع

التوجيه والتشبيك

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة	الرتبة	معامل الاختلاف
1	التشبيك مع شبكات الريادة على المستوى المحلي .	4.44	0.882	88.8	عالية	1	19.9
2	التشبيك مع شبكات الريادة على المستوى العالمي.	4.11	1.054	82.2	عالية	2	25.6
3	التنسيق مع جهات متخصصة ذوي خبرة.	4.11	1.167	82.2	عالية	3	28.4
4	عقد اجتماعات مع بعض رجال الأعمال الناجحين للاستفادة من تجاربهم.	3.22	1.093	64.4	متوسطة	15	33.9
5	تقديم مهارات ريادة الأعمال و في الوصول إلى مصادر الموارد التعليمية.	3.56	1.130	71.2	متوسطة	12	31.7
6	الحصول على دعم المجتمع.	3.78	0.667	75.6	عالية	8	17.6
7	الحصول على الانسحاب إلى مؤسسات هامة، في القطاعين الخاص والعام.	3.78	0.833	75.6	عالية	9	22.0
8	العثور على شريك استراتيجي ذي خبرة عالية.	3.56	0.882	71.2	متوسطة	13	24.8
9	الوصول إلى شبكة مستثمرين.	3.33	1.118	66.6	متوسطة	14	33.6
10	تشجيع من يوكل إليهم إدارة المشروع على إنجاح فكرة صاحب المشروع.	4.11	0.928	82.2	عالية	4	22.6
11	اعتماد أنظمة متقدمة في تقييم الأداء لمشروعك الريادي.	3.78	1.302	75.6	عالية	10	34.4
12	عمليات مراجعة وتقييم للإبراز مكامن القوة والضعف والاستفادة من أية فرص متاحة تخدم مشروعك.	3.89	0.928	77.8	عالية	7	23.9
13	تقديم النصائح التي تفيد مشروعك.	4.11	0.782	82.2	عالية	5	19.0
14	مدير الحاضنة والمحتضنون في الحاضنة يقضون وقتاً كافياً للتفاعل والتواصل.	3.78	0.667	75.6	عالية	11	17.6
15	التواصل بين مدير الحاضنة والمحتضنين يقلل من احتمال الوقوع في الأخطاء .	4.11	0.928	82.2	عالية	6	22.6
	الدرجة الكلية	3.8444	0.68232	76.888	عالية	-	17.7

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بعد التوجيه والتشبيك أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.84) وانحراف معياري (0.682) وهذا يدل على أن بعد التوجيه والتشبيك جاء بدرجة عالية.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (12.4) أن الفقرة " التشبيك مع شبكات الريادة على المستوى المحلي " حصلت على أعلى متوسط حسابي (4.44)، يليها فقرة " التشبيك مع شبكات الريادة على المستوى العالمي " والفقرة " التنسيق مع جهات متخصصة ذوي خبرة " والفقرة " تشجيع من يوكل إليهم إدارة المشروع على إنجاز فكرة صاحب المشروع " والفقرة " تقديم النصائح التي تفيد مشروعك " والفقرة " التواصل بين مدير الحاضنة والمحتضنين يقلل من احتمال الوقوع في الأخطاء " بمتوسط حسابي (4.11)، يعزى ذلك إلى أهمية تشبيك الرياديين على مستوى المحلي والعالمي، مما يساعد القائمين على المشروع على الدخول إلى أسواق جديدة، والحصول على الدعم المادي واللوجستي اللازم للمشروع، وهذا ما أكد عليه المبحوثون من خلال المقابلات حيث شاركت مجموعة من المشاريع المحتضنة في المحافل المحلية والدولية.

وحصلت الفقرة " عقد اجتماعات مع بعض رجال الأعمال الناجحين للاستفادة من تجاربهم " على أقل متوسط حسابي (3.22)، يليها الفقرة " الوصول إلى شبكة مستثمرين " بمتوسط حسابي (3.33)، وهنا يرى غالبية المبحوثين أن هناك ضرورة لزيادة الإهتمام في استقطاب رجال الأعمال للاستفادة من خبراتهم وتشبيكهم مع المستثمرين وزيادة الإهتمام بتقديم مهارات ريادة الأعمال.

وفيما يلي نتائج حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن بعد التمويل والمساندة.

جدول (13.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لبعـد التمويل والمساندة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة	الرتبة	معامل الاختلاف
1	حماية الملكية الفكرية.	4.22	0.972	84.4	عالية	2	23.0
2	الحصول على التكلفة الاستثمارية لمشروعك.	3.56	1.509	71.2	متوسطة	6	42.4
3	تمويل التوسعات الاستثمارية في مرحلة نمو مشروعك.	3.44	1.333	68.8	متوسطة	7	38.8
4	وضع تفاصيل موازنة مشروعك.	3.78	1.202	75.6	عالية	5	31.8
5	تقديم مساعدات مالية مباشرة لمشروعك المحتضن.	4.00	1.225	80	عالية	4	30.6
6	تقليل التكاليف العامة لمشروعك.	4.11	0.928	82.2	عالية	3	22.6
7	التعريف بمصادر التمويل الملائمة لمشروعك.	4.33	0.866	86.6	عالية	1	20.0
8	الحصول على قروض مصرفية ذات فائدة منخفضة.	1.78	0.833	35.6	منخفضه	10	46.8
9	توفير برامج إقراض طويلة الأجل.	1.78	0.667	35.6	منخفضه	11	37.5
10	تحديد متطلبات التمويل والسيولة اللازمة وجدولتها.	3.44	1.130	68.8	متوسطة	8	32.8
11	توفير دعم الحكومة وحمايتها (التمويل، حماية أو إعفاء ضريبي لمشروعك، سوق الأسهم الخاصة للشركات الناشئة).	2.78	1.563	55.6	متوسطة	9	56.2
23.5	الدرجة الكلية	3.3838	0.79614	67.676	متوسطة	-	23.5

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بعد التمويل والمساندة أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.38) وانحراف معياري (0.796) وهذا يدل على أن بعد التمويل والمساندة جاء بدرجة متوسطة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (13.4) أن الفقرة " التعريف بمصادر التمويل الملائمة لمشروعك " حصلت على أعلى متوسط حسابي (4.33)، ويليهما فقرة " حماية الملكية الفكرية " بمتوسط حسابي (4.22)، يرى غالبية الباحثين أن النيزك تقوم بتعريفهم بمصادر التمويل الملائمة للمشروع وتساعدتهم في تقليل التكاليف التأسيسية والعامة للمشاريع، وذلك من خلال مساعدتهم وتقديم خدمات ودراسات الجدوى الإقتصادية لهم، كما وتقدم لهم خدمات حماية الملكية الفكرية من خلال مساعدتهم في الحصول على براءات الإختراع.

وحصلت الفقرة " توفير برامج إقراض طويلة الأجل " والفقرة " الحصول على قروض مصرفية ذات فائدة منخفضة " على أقل متوسط حسابي (1.78)، يليها الفقرة " توفير دعم الحكومة وحمايتها (التمويل، حماية أو إعفاء ضريبي لمشروعك، سوق الأسهم الخاصة للشركات الناشئة)" بمتوسط حسابي (2.78)، في حين يرى غالبية المبحوثين -وهذا ما أكدت عليه نتائج المقابلات أيضاً- أن هناك ضرورة لتوفير تكلفة استثمارية توسعية وسيولة والتمويل اللازم للمشاريع، في حين حصلت فقرتا الحصول على قروض مصرفية وتوفير برامج إقراض طويلة الأجل على أقل الدرجات. وتعتقد الباحثة أن هذه الاستجابة تدل على أن الحاضنة لم يكن لديها الاهتمام الكافي للتواصل مع مصادر وجهات تمويلية مثل: البنوك والمؤسسات المالية والمصرفية؛ كون الحاضنة في مرحلة البناء وتطوير الأعمال باتجاه النضوج.

4.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

ما هي علاقة برنامج تطوير الأعمال المقدم من قبل حاضنة أعمال مؤسسة النيزك في استدامة المشروع الريادي؟

فيما يلي نتائج حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد الاستبانة التي تعبر عن علاقة برنامج تطوير الأعمال المقدم من قبل الحاضنة في استدامة المشروع الريادي.

جدول (14.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لعلاقة برنامج تطوير الأعمال المقدم من قبل الحاضنة في استدامة المشروع الريادي

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة	الرتبة	معامل الاختلاف
1	الخدمات الإدارية والموارد البشرية	4.0278	0.89874	80.556	عالية	2	22.3
2	الخدمات اللوجستية والفنية	4.1944	1.00411	83.888	عالية	1	23.9
3	الخدمات الاستشارية	3.6944	1.06637	73.888	عالية	5	28.9
4	الخدمات التسويقية	3.7083	1.35929	74.166	عالية	4	36.7
5	حوكمة الحاضنة	3.6111	1.18823	72.222	متوسطة	6	32.9
6	معايير الدخول ومعايير الخروج	3.5694	1.02338	71.388	متوسطة	7	28.7
7	التوجيه والتشبيك	3.4306	1.22013	68.612	متوسطة	8	35.6
8	التمويل والمساندة	3.9167	1.34629	78.334	عالية	3	34.4
	الدرجة الكلية	3.7691	1.05315	75.382	عالية	-	27.9

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على علاقة برنامج تطوير الأعمال المقدم من قبل الحاضنة في استدامة المشروع الريادي أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.76) وانحراف معياري (1.05) وهذا يدل على أن علاقة برنامج تطوير الأعمال المقدم من قبل الحاضنة في استدامة المشروع الريادي جاء بدرجة عالية.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (14.4) أن بعد " الخدمات اللوجستية والفنية " حصل على أعلى متوسط حسابي (4.19)، ويليه بعد " الخدمات الادارية والموارد البشرية " بمتوسط حسابي (4.02). ويليه بعد "التمويل والمساندة" بمتوسط حسابي (3.19) ومن ثم بعد "الخدمات التسويقية" بمتوسط حسابي (3.7) ومن ثم "بعد الخدمات الاستشارية" بمتوسط حسابي (3.69) ومن ثم بعد "حوكمة الحاضنة" بمتوسط حسابي (3.61) ومن ثم بعد " معايير الدخل ومعايير الخروج " بمتوسط حسابي (3.56) وحصل بعد " التوجيه والتشبيك " على أقل متوسط حسابي (3.43).

جدول (15.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لبرنامج تطوير الأعمال المقدم من قبل الحاضنة في استدامة المشروع الريادي.

استدامة المشروع الريادي برنامج تطوير الحاضنة	المتوسط الحسابي		P value	الدرجة	الخدمات الإدارية والموارد البشرية	الخدمات اللوجستية والفنية	الخدمات الاستشارية	الخدمات التسويقية	حوكمة الحاضنة	معايير الدخل ومعايير الخروج	التوجيه والتشبيك	التمويل والمساندة	
	المتوسط الحسابي	الدرجة											
خلق فرص عمل	المتوسط الحسابي	الدرجة	P value	الدرجة	4.00	4.11	4.00	3.56	0.068	3.44	0.091	3.44	0.013
	الدرجة	الدرجة	P value	الدرجة	4.00	4.11	4.00	3.56	0.068	3.44	0.091	3.44	0.013
تطوير الخدمات والمنتجات	المتوسط الحسابي	الدرجة	P value	الدرجة	4.33	4.44	4.00	4.56	0.000	3.89	0.001	3.78	0.000
	الدرجة	الدرجة	P value	الدرجة	4.33	4.44	4.00	4.56	0.000	3.89	0.001	3.78	0.000
زيادة المبيعات	المتوسط الحسابي	الدرجة	P value	الدرجة	3.89	4.00	0.002	4.00	0.003	3.22	0.157	3.33	0.091
	الدرجة	الدرجة	P value	الدرجة	3.89	4.00	0.002	4.00	0.003	3.22	0.157	3.33	0.091
زيادة عدد الزبائن	المتوسط الحسابي	الدرجة	P value	الدرجة	3.78	4.00	0.007	3.33	0.093	3.56	0.095	3.44	0.091
	الدرجة	الدرجة	P value	الدرجة	3.78	4.00	0.007	3.33	0.093	3.56	0.095	3.44	0.091
تخرج الشركة بنجاح إلى تجارة مستقلة	المتوسط الحسابي	الدرجة	P value	الدرجة	4.11	4.33	0.000	3.89	0.000	4.00	0.001	3.78	0.000
	الدرجة	الدرجة	P value	الدرجة	4.11	4.33	0.000	3.89	0.000	4.00	0.001	3.78	0.000
القدرة على البقاء	المتوسط الحسابي	الدرجة	P value	الدرجة	4.11	4.44	0.000	4.11	0.000	4.22	0.001	4.00	0.000
	الدرجة	الدرجة	P value	الدرجة	4.11	4.44	0.000	4.11	0.000	4.22	0.001	4.00	0.000
تحقيق الربح	المتوسط الحسابي	الدرجة	P value	الدرجة	4.00	4.11	0.001	3.44	0.004	3.67	0.057	3.33	0.077
	الدرجة	الدرجة	P value	الدرجة	4.00	4.11	0.001	3.44	0.004	3.67	0.057	3.33	0.077
تحقيق النمو	المتوسط الحسابي	الدرجة	P value	الدرجة	4.00	4.11	0.001	3.44	0.004	3.67	0.057	3.33	0.077
	الدرجة	الدرجة	P value	الدرجة	4.00	4.11	0.001	3.44	0.004	3.67	0.057	3.33	0.077
الدرجة الكلية	المتوسط الحسابي	الدرجة	P value	الدرجة	4.02	4.19	0.000	3.69	0.005	3.70	0.016	3.61	0.008
	الدرجة	الدرجة	P value	الدرجة	4.02	4.19	0.000	3.69	0.005	3.70	0.016	3.61	0.008

يبين الجدول السابق (15.4) تأثيراً كبيراً لبرنامج تطوير الأعمال المقدم من قبل حاضنة أعمال مؤسسة النيذك والمتمثل بتقديم الخدمات الإدارية والموارد البشرية، والخدمات اللوجستية والفنية، والخدمات الاستشارية، والخدمات التسويقية، وحوكمة الحاضنة، ومعايير الدخل ومعايير الخروج، والتوجيه والتشبيك، والتمويل والمساندة على تطوير الخدمات والمنتجات التي تقدمها مشاريع الأعمال المحتضنة بالإضافة إلى تخرج الشركة بنجاح وزيادة قدرتها على البقاء في السوق.

كما يظهر أيضاً وجود تأثير عالٍ للخدمات الإدارية والموارد البشرية بالإضافة إلى الخدمات اللوجستية والفنية في استدامة المشاريع الريادية المحتضنة في خلق فرص عمل وتطوير الخدمات والمنتجات، وزيادة المبيعات، وزيادة عدد الزبائن، وتخرج الشركة بنجاح إلى تجارة مستقلة، والقدرة على البقاء، وتحقيق الربح، وتحقيق النمو.

في حين أظهرت النتائج وجود تأثير بدرجة متوسطة للخدمات الاستشارية وحوكمة الحاضنة ومعايير الدخول ومعايير الخروج، التوجيه والتشبيك، والتمويل والمساندة على خلق فرص عمل وزيادة المبيعات وزيادة عدد الزبائن والربح والنمو.

5.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

ما دور حاضنة أعمال مؤسسة النيزك في استدامة المشاريع الريادية؟

فيما يلي نتائج حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد الاستبانة التي تعبر عن دور حاضنات الأعمال في استدامة المشاريع الريادية.

جدول (16.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدور حاضنات الأعمال في استدامة المشاريع الريادية

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة	الرتبة	معامل الاختلاف
1	تخرج المشروع بنجاح	3.8889	0.85505	77.778	عالية	1	22.0
2	القدرة على البقاء	3.9111	0.88944	78.222	عالية	2	22.7
3	النمو	3.5397	0.90570	70.758	متوسطة	4	25.6
4	خلق فرص عمل	3.3611	1.17998	67.222	متوسطة	3	35.1
	الدرجة الكلية	3.7179	0.77902	74.358	عالية	-	21.0

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على دور حاضنات الأعمال في استدامة المشاريع الريادية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.71) وانحراف معياري (0.779) وهذا يدل على أن دور حاضنات الأعمال في استدامة المشاريع الريادية جاء بدرجة عالية.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (16.4) أن بعد " القدرة على البقاء " حصل على أعلى متوسط حسابي (3.91)، ويليه بعد " تخرج المشروع بنجاح " بمتوسط حسابي (3.88). وحصل بعد " خلق فرص عمل " على أقل متوسط حسابي (3.36)، يليه بعد " النمو " بمتوسط حسابي (3.53). يرى غالبية الباحثين أن الدور الأساسي للحاضنات هو القدرة على تخريج المشاريع بنجاح وتوفير وزيادة قدرتها على البقاء؛ كونها الغرض والفكرة الرئيسية من الاحتضان بما تقدمه من حزم

الخدمات والتسهيلات، والاستشارات المتخصصة، والدعم والتوجيه والتشبيك، في حين أن نمو المشاريع وخلق فرص عمل جاءت بدرجة متوسطة كون هذه الأبعاد تقع على عاتق المشروع المتخرج نفسه من حيث طبيعته من جهة، وإلى مدى فاعلية الدعم المالي، وبرامج التقييم والمتابعة للمشاريع المتخرجة المقدمة من قبل الحاضنة، وهنا ترى الباحثة ضرورة تعزيز برامج التقييم والمتابعة والدعم المالي والتشبيك مع المستثمرين على المستوى المحلي والعالمي للمشاريع المتخرجة الذي يمكنها من التوسع وفتح آفاق للاستثمار.

وفيما يلي نتائج حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن بعد تخرج المشروع بنجاح.

جدول (17.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لبعدها

تخرج المشروع بنجاح

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة	الرتبة	معامل الاختلاف
1	إنشاء جيل ريادي قادر على ادارة المشاريع الريادية.	4.00	1.323	80	عالية	4	33.1
2	توفير مكان مناسب بأعمال مشروعك الريادي.	3.89	1.167	77.8	عالية	7	30.0
3	عمل دراسة جدوى وتحليل السوق لتقييم بها الوضع الحقيقي القائم والمستقبلي لمشروعك.	3.56	1.014	71.2	متوسطة	8	28.5
4	توسيع شبكة علاقات مشروعك الريادي.	4.22	1.093	84.4	عالية	1	25.9
5	اختصار الوقت اللازم للحصول على تراخيص ومعاملات رسمية.	4.22	1.202	84.4	عالية	2	28.5
6	الحصول على قواعد بيانات متخصصة للأسواق المستهدفة.	3.44	1.130	68.8	متوسطة	9	32.8
7	ضمان الحصول على فرص اكبر للنجاح عبر ازالة العقبات التي تواجه مشروعك الريادي.	4.00	0.866	80	عالية	5	21.7
8	توفير الموارد اللوجستية لمشروعك الريادي.	4.11	0.928	82.2	عالية	3	22.6
9	توفير الدعم المالي المناسب لمشروعك الريادي.	4.00	0.866	80	عالية	6	21.7
10	خلق أفكار جديدة لتطوير مشروعك الريادي.	3.44	1.014	68.8	متوسطة	10	29.5
	الدرجة الكلية	3.8889	0.85505	77.778	عالية	-	22.0

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بعد تخرج المشروع بنجاح أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.88) وانحراف معياري (0.855) وهذا يدل على أن بعد تخرج المشروع بنجاح جاء بدرجة عالية.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (17.4) أن الفقرة "توسيع شبكة علاقات مشروعك الريادي" والفقرة "اختصار الوقت اللازم للحصول على تراخيص ومعاملات رسمية" حصلت على أعلى متوسط حسابي (4.22)، يليها فقرة "توفير الموارد اللوجستية لمشروعك الريادي" بمتوسط حسابي (4.11). وحصلت الفقرة "الحصول على قواعد بيانات متخصصة للأسواق المستهدفة" والفقرة "خلق أفكار جديدة لتطوير مشروعك الريادي" على أقل متوسط حسابي (3.44)، يليها الفقرة "عمل دراسة جدوى وتحليل السوق لتقييم بها الوضع الحقيقي القائم والمستقبلي لمشروعك" بمتوسط حسابي (3.56).

أجمع المبحوثون على أن الحاضنة ساعدت بشكل كبير في توسيع شبكة العلاقات للمشاريع الريادية، واختصار الوقت اللازم للحصول على التراخيص واجراءات التسجيل، بالإضافة إلى توفير الموارد اللوجستية للمشاريع الريادية، وخلق جيل ريادي مؤهل وقادر على إدارة هذه المشاريع الأمر الذي ساهم إلى حد كبير في نجاح تلك المشاريع. في حين يرى المبحوثون أن الحاضنات لم تساهم بشكل كبير في خلق أفكار جديدة لتطوير المشروع الريادي، وهنا ترد الباحثة السبب في ذلك إلى أن خلق أفكار جديدة لتطوير المنتجات والخدمات يقعان على عاتق المشروع بعد تسجيله كشركة وتخرجه، كما أن تحليل السوق وتقييمه والحصول على قواعد متخصصة للأسواق المستهدفة يقع على عاتق صاحب المشروع بعد التخرج، حيث إن الحاضنة تقدم تدريباً واستشارات للرياديين في كيفية اعداد دراسات للسوق وتحليل السوق أثناء الاحتضان ليكون قادراً على اعداد الدراسات والتحليل ما بعد التخرج.

وهنا ترى الباحثة ضرورة التركيز على الخدمات التسويقية من قبل الحاضنة بشكل أكبر في فترة الاحتضان وبعد التخرج.

وفيما يلي نتائج حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن بعد القدرة على البقاء.

جدول (18.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لبعء القدرة على البقاء

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة	الرتبة	معامل الاختلاف
1	تعززت قدرته على البقاء من خلال دعم الحاضنة في توفير مصادر للتمويل.	4.22	1.202	84.4	عالية	1	28.5
2	تعززت قدرته على البقاء من خلال دعم الحاضنة في توفير استشارات تسويقية.	3.56	1.424	71.2	متوسطة	4	40.0
3	تعززت قدرته على البقاء من خلال دعم الحاضنة في توفير استشارات جدوى اقتصادية.	3.44	0.882	68.8	متوسطة	5	25.6
4	تعززت قدرته على البقاء من خلال دعم الحاضنة في توفير خدمات استشارية (اقتصادية وفنية وقانونية).	4.11	1.054	82.2	عالية	3	25.6
5	تعززت قدرته على البقاء من خلال الميزة التنافسية للمنتج / الخدمة أو اي من مزاياها فريدا من نوعه ومميزا مقارنة بالمنافسين .	4.22	0.833	84.4	عالية	2	19.7
	الدرجة الكلية	3.9111	0.88944	78.222	عالية	-	22.7

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بعد القدرة على البقاء أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.91) وانحراف معياري (0.889) وهذا يدل على أن بعد القدرة على البقاء جاء بدرجة عالية.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (18.4) أن الفقرة " تعززت قدرته على البقاء من خلال دعم الحاضنة في توفير مصادر للتمويل " والفقرة " تعززت قدرته على البقاء من خلال الميزة التنافسية للمنتج / الخدمة أو اي من مزاياها فريدا من نوعه ومميزا مقارنة بالمنافسين " حصلت على أعلى متوسط حسابي (4.22)، يليها فقرة " تعززت قدرته على البقاء من خلال دعم الحاضنة في توفير خدمات استشارية (اقتصادية وفنية وقانونية) " بمتوسط حسابي (4.11). وحصلت الفقرة " تعززت قدرته على البقاء من خلال دعم الحاضنة في توفير استشارات جدوى اقتصادية " على أقل متوسط حسابي (3.44)، يليها الفقرة " تعززت قدرته على البقاء من خلال دعم الحاضنة في توفير استشارات تسويقية " بمتوسط حسابي (3.56).

يرى المبحوثون أن الحاضنة عززت قدرة المشاريع على البقاء من خلال تقديمها مصادر التمويل اللازمة لهذه المشاريع أثناء فترة الاحتضان وخصوصاً في مراحل البناء، كما عززت الميزة التنافسية لمنتجات مشاريعهم من خلال التزام الحاضنة في تقديم الخدمات الاستشارية (الاقتصادية والفنية والقانونية) المتخصصة عن طريق عقد الدورات والمشاركة في الندوات المتخصصة واستقطاب استشاريين متخصصين لتدريب الرياديين؛ لتمكينها من أداء أعمالها بسهولة ويسر، وبالتالي تحقيق دخل يسهم في قدرة تلك المشاريع على البقاء.

وهنا ترى الباحثة أن على الحاضنة أن تعزز بشكل أكبر الاستشارات ذات العلاقة بالجدوى الاقتصادية في فترة الاحتضان والاستشارات التسويقية في فترة الاحتضان وبعد التخرج من الحاضنة.

وفيما يلي نتائج حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن بعد النمو.

جدول (19.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لبعده النمو

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة	الرتبة	معامل الاختلاف
1	حقق نمواً من خلال دعم الحاضنة في فتح آفاقاً جديدة أمام مشروعك (أسواق وزبائن).	3.67	1.414	73.4	متوسطة	3	38.5
2	حقق نمواً من خلال دعم الحاضنة في توفير خدمات إدارية .	3.22	1.093	64.4	متوسطة	6	33.9
3	حقق نمواً من خلال دعم الحاضنة في توفير استراتيجيات واضحة وبما يتلاءم مع ظروفك واحتياجاتك.	3.44	0.882	68.8	متوسطة	5	25.6
4	حقق نمواً من خلال توفر إدارة كفوة لدى الحاضنة ذات خبرات علمية وعملية.	3.67	1.000	73.4	متوسطة	4	27.2
5	حقق نمواً من خلال دعم الحاضنة في توفير شبكة علاقات مهنية ساعد في بناء علاقات تساعد في استدامة الأعمال.	3.78	1.202	75.6	عالية	1	31.8
6	حقق نمواً من خلال الاستثمار المقدم لمشروعك الريادي من قبل الحاضنة .	3.78	1.302	75.6	عالية	2	34.4
7	حقق نمواً من خلال تحسين وتطوير مهارات مؤسس المشروع / الشركة من قبل الحاضنة.	3.22	0.833	64.4	متوسطة	7	25.9
	الدرجة الكلية	3.5397	0.90570	70.794	متوسطة	-	25.6

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بعد النمو أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.53) وانحراف معياري (0.905) وهذا يدل على أن بعد النمو جاء بدرجة متوسطة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (19.4) أن الفقرة " حقق نمواً من خلال دعم الحاضنة في توفير شبكة علاقات مهنية ساعد في بناء علاقات تساعد في استدامة الأعمال " والفقرة " حقق نمواً من خلال الاستثمار المقدم لمشروعك الريادي من قبل الحاضنة " حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.78)، يليها فقرة " حقق نمواً من خلال دعم الحاضنة في فتح آفاقاً جديدة أمام مشروعك (أسواق وزبائن). " والفقرة " حقق نمواً من خلال توفر إدارة كفؤة لدى الحاضنة ذات خبرات علمية وعملية " بمتوسط حسابي (3.67). وحصلت الفقرة " حقق نمواً من خلال دعم الحاضنة في توفير خدمات إدارية (مكتبية وسكرتارية.. الخ). " والفقرة " حقق نمواً من خلال تحسين وتطوير مهارات مؤسس المشروع / الشركة من قبل الحاضنة " على أقل متوسط حسابي (3.22)، يليها الفقرة " حقق نمواً من خلال دعم الحاضنة في توفير استراتيجيات واضحة وبما يتلاءم مع ظروفك واحتياجاتك " بمتوسط حسابي (3.44).

أجمع المبحوثون على أن لدعم الحاضنة دوراً كبيراً في توفير شبكة علاقات مهنية، وجلب الاستثمارات المقدمة للمشاريع، وفتح آفاق جديدة للمشاريع ساهم بشكل كبير في نمو مشاريعهم، كما وساهمت الإدارة الكفؤة للحاضنة ذات الخبرات العلمية الكبيرة في المجالات العلمية والعملية بشكل كبير في تعزيز النمو والنجاح للمشاريع المحتضنة، وذلك لتمكينها من أداء أعمالها بسهولة ويسر، وبالتالي تحقق نمواً يسهم إلى حد ما في استدامة تلك المشاريع، ولكن نمو المشاريع وخصوصاً بعد التخرج تؤثر عليه عدة عوامل أخرى : طبيعة المشروع المتخرج نفسه، ومدى وعي وامكانيات ومؤهلات الريادي، ومدى استفادته من برامج التدريب والتأهيل المقدم في فترة الاحتضان من جهة، وإلى فاعلية الدعم المالي وبرامج التقييم والمتابعة للمشاريع المتخرجة المقدمة من قبل الحاضنة من جهة أخرى.

في حين ترى الباحثة -وهذا ما أكد عليه المبحوثون من خلال المقابلات- ضرورة تركيز الحاضنة على تطوير وتعزيز المهارات لمؤسسي المشاريع وزيادة قدراتهم الإدارية، والتركيز على الخدمات الإدارية بشكل أكبر في فترة الاحتضان.

وفيما يلي نتائج حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن بعد خلق فرص عمل.

جدول (20.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لبعء خلق فرص عمل

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة	الرتبة	معامل الاختلاف
1	ولّد فرص عمل من خلال دعم الحاضنة في توفير خدمات تدريبية.	3.56	1.333	71.2	متوسطة	2	37.4
2	ولّد فرص عمل من خلال دعم الحاضنة في توفير خدمات فنية (برمجيات وقواعد معلومات).	2.89	1.054	57.8	متوسطة	4	36.5
3	ولّد فرص عمل من خلال دعم الحاضنة في توفير شبكة علاقات مع الحكومة والجامعات والمراكز العلمية.. الخ.	3.67	1.323	73.4	متوسطة	1	36.0
4	ولّد فرص عمل من خلال دعم الحاضنة في توفير مساندة الشركات والمصانع.	3.33	1.323	66.6	متوسطة	3	39.7
	الدرجة الكلية	3.3611	1.17998	67.222	متوسطة	-	35.1

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بعد خلق فرص عمل أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.36) وانحراف معياري (1.17) وهذا يدل على أن بعد خلق فرص عمل جاء بدرجة متوسطة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (20.4) أن الفقرة " ولّد فرص عمل من خلال دعم الحاضنة في توفير شبكة علاقات مع الحكومة والجامعات والمراكز العلمية." حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.67)، يليها فقرة " ولد فرص عمل من خلال دعم الحاضنة في توفير خدمات تدريبية " بمتوسط حسابي (3.56). وحصلت الفقرة " ولّد فرص عمل من خلال دعم الحاضنة في توفير

خدمات فنية (برمجيات وقواعد معلومات). " على أقل متوسط حسابي (2.89)، يليها الفقرة " وُلد فرص عمل من خلال دعم الحاضنة في توفير مساندة الشركات والمصانع " بمتوسط حسابي (3.33). يرى المبحوثون أن للحاضنة دوراً في توفير وخلق فرص عمل من خلال توفير شبكة علاقات مع الحكومة والجامعات والمراكز العلمية، كما وفرت فرص عمل من خلال توفيرها الخدمات التدريبية والمدربين المختصين والاستشاريين بنسبة متوسطة، وهذا يدل على أنه من الضروري أن تقوم الحاضنة بتعزيز الخدمات التدريبية، وتعزيز قدرات التواصل مع الحكومة، وكسب وتأييد ومساندة الشركات والمصانع للمشاريع الريادية المحتضنة، إلا أن غالبية المبحوثين - ومن خلال المقابلات أيضاً- يرون عدم وجود تأثير للحاضنة في توفير فرص عمل من خلال توفير الخدمات الفنية (البرمجيات وقواعد البيانات).

6.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال السادس:

هل تختلف طبيعة الخدمات المشتركة والتسهيلات المقدمة من قبل حاضنة أعمال مؤسسة النيزك حسب متغير حالة المشروع؟

تم فحص السؤال الفرعي بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في طبيعة الخدمات المشتركة والتسهيلات المقدمة من قبل الحاضنة حسب متغير حالة المشروع.

جدول (21.4): المتوسط الحسابي لاستجابة أفراد العينة في طبيعة الخدمات المشتركة والتسهيلات المقدمة من قبل الحاضنة حسب متغير حالة المشروع

حالة المشروع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
محتضن	3	3.3711	0.72644
متخرج	6	3.6698	0.57771

يتبين من خلال الجدول السابق أن حالة المشروع (المتخرج) حصل على أعلى متوسط حسابي (3.66)، يليه (المحتضن) بمتوسط حسابي (3.37).

وتشير هذه النتيجة إلى أن الإفادة المثلى للخدمات المشتركة والتسهيلات التي تقدمها الحاضنة جاءت لصالح فئة المشاريع المتخرجة، ويمكن رد السبب في ذلك لمدى ادراك المشاريع المتخرجة أهمية

الخدمات المشتركة والتسهيلات التي قدمتها لهم الحاضنة أثناء فترة الإحتضان في استدامة ونمو مشاريعهم وتطورها بعد التخرج، في حين لم تدرك المشاريع التي لازالت في فترة الإحتضان أهمية هذه الخدمات لأنها لم تستفد منها بعد؛ كونها في طور الإحتضان.

7.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال السابع :

هل تختلف السياسات الإدارية المتبعة لدى حاضنة أعمال مؤسسة النيزك حسب متغير حالة المشروع؟

تم فحص السؤال الفرعي بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في السياسات الإدارية المتبعة لدى الحاضنة حسب متغير حالة المشروع.

جدول (22.4): المتوسط الحسابي لاستجابة أفراد العينة في السياسات الإدارية المتبعة لدى الحاضنة حسب متغير حالة المشروع

حالة المشروع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
محتضن	3	3.6250	0.49131
متخرج	6	3.9792	0.35740

يتبين من خلال الجدول السابق أن حالة المشروع (المتخرج) حصل على أعلى متوسط حسابي (3.97)، يليه (المحتضن) بمتوسط حسابي (3.62).

وتشير هذه النتيجة إلى أن الإفادة المثلى من السياسات الإدارية المتبعة التي تقدمها الحاضنة جاءت لصالح فئة المشاريع المتخرجة، ويمكن ردّ السبب في ذلك إلى مدى الوعي المتكون لدى القائمين على المشاريع الريادية المتخرجة لمثل هذه السياسات الإدارية في نجاح مشاريعهم واستدامتها، وهذه النتيجة تتفق مع النتيجة المتعلقة بالخدمات المشتركة والتسهيلات المقدمة من قبل الحاضنة، وبالتالي فإنه يمكن الحكم من خلال هذه النتائج على أن المشاريع المتخرجة هي المشاريع ذات الإدراك الأعلى لأهمية هذه الخدمات والسياسات في نجاح ونمو مشاريعهم.

8.2.4 فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة بين دور حاضنة أعمال مؤسسة النيزك واستدامة المشاريع الريادية لديها في الضفة الغربية.

وللإجابة عن هذه الفرضية تم تقسيمها للفرضيات التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة بين عناصر ما تقدمه حاضنة أعمال مؤسسة النيزك من الخدمات المشتركة والتسهيلات (إدارية وموارد بشرية، استشارية، لوجستية وفنية، تسويقية) للمشاريع الريادية التي تحتضنها وبين استدامة (التخرج بنجاح، القدرة على البقاء، خلق فرص عمل، النمو) تلك المشاريع.

وللإجابة عن هذه الفرضية قامت الباحثة باختبار وجود تأثير لهذه العناصر من خلال نتائج المتوسطات الحسابية لعناصر الخدمات المشتركة والتسهيلات على أبعاد وعناصر استدامة المشاريع الريادية.

جدول (23.4): المتوسط الحسابي لاستجابة أفراد العينة على العلاقة بين الخدمات المشتركة والتسهيلات وبين استدامة المشاريع الريادية.

الخدمات التسويقية	الخدمات الاستشارية	الخدمات اللوجستية والفنية	الخدمات الادارية والموارد البشرية	الرتبة	المتوسط الحسابي		استدامة المشروع الريادي/برنامج تطوير الحاضنة		
					الدرجة	الدرجة			
7	3.44	4	3.56	4	4.11	4	4.00	الرتبة	خلق فرص عمل
	متوسطة		متوسطة		عالية		عالية		
3	3.89	1	4.56	1	4.44	1	4.33	الرتبة	تطوير الخدمات والمنتجات
	عالية		عالية		عالية		عالية		
8	3.22	5	3.44	7	4.00	7	3.89	الرتبة	زيادة المبيعات
	متوسطة		متوسطة		عالية		عالية		
6	3.56	6	3.33	8	4.00	8	3.78	الرتبة	زيادة عدد الزبائن
	متوسطة		متوسطة		عالية		عالية		
2	4.00	3	3.89	3	4.33	2	4.11	الرتبة	تخرج الشركة بنجاح إلى تجارة مستقلة
	عالية		عالية		عالية		عالية		
1	4.22	2	4.11	2	4.44	3	4.11	الرتبة	القدرة على البقاء
	عالية		عالية		عالية		عالية		
4	3.67	7	3.44	4	4.11	5	4.00	الرتبة	تحقيق الربح
	متوسطة		متوسطة		عالية		عالية		
5	3.67	8	3.22	6	4.11	6	4.00	الرتبة	تحقيق النمو
	متوسطة		متوسطة		عالية		عالية		
4	3.70	5	3.69	1	4.19	2	4.02	الرتبة	الدرجة الكلية
	عالية		عالية		عالية		عالية		

يتبين من خلال الجدول السابق وجود علاقة بدرجة عالية بين عناصر ما تقدمه حاضنات الأعمال من الخدمات المشتركة والتسهيلات للمشاريع الريادية التي تحتضنها، وبين استدامة تلك المشاريع، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية.

وهذه النتيجة تدل على وجود علاقة للخدمات اللوجستية والفنية تليها الخدمات الادارية والموارد البشرية، ومن ثم الخدمات التسويقية وأخيرا الخدمات الاستشارية في نجاح واستدامة المشاريع، وقد بينت النتائج أن العلاقة جاءت بدرجة عالية بين جميع عناصر الخدمات المشتركة والتسهيلات وبين عناصر استدامة المشاريع الريادية .

حيث بينت النتائج وجود تأثير كبير للخدمات الاستشارية على استدامة المشاريع بشكل عام، حيث جاء تأثير الخدمات الاستشارية بشكل عالٍ على تطوير الخدمات والمنتجات التي تقدمها مشاريع الأعمال المحتضنة بالإضافة إلى تخرج الشركة بنجاح وزيادة قدرتها على البقاء في السوق، وهذا يدل على فعالية هذه الخدمات في فترة الاحتضان وتأثيرها الكبير على نجاح المشاريع. في حين أظهرت النتائج وجود تأثير بدرجة متوسطة للخدمات الاستشارية على خلق فرص عمل وزيادة المبيعات وزيادة عدد الزبائن والربح والنمو، ومن هنا لا بد من ضرورة تركيز النيزك على الخدمات الاستشارية بعد التخرج أيضا، من خلال استشارات فنية وتسويقية ومالية، بالإضافة إلى ضرورة تطوير عملية اختيار وتوظيف الموارد البشرية للمشاريع، والعمل على تحسين و تطوير جودة منتجات المشاريع، والمساعدة في وضع آليات تسعيرها وتسويقها.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة بين عناصر السياسات الادارية (الحوكمة، معايير الدخل ومعايير الخروج، التوجيه والتشبيك، التمويل والدعم) المتبعة لدى حاضنة أعمال مؤسسة النيزك وبين عناصر استدامة تلك المشاريع (التخرج بنجاح، القدرة على البقاء، خلق فرص عمل، النمو). وللإجابة عن هذه الفرضية قامت الباحثة باختبار وجود تأثير لهذه العناصر من خلال نتائج المتوسطات الحسابية لعناصر السياسات الادارية المتبعة لدى حاضنة الأعمال النيزك على أبعاد وعناصر استدامة المشاريع الريادية.

جدول (24.4): المتوسط الحسابي لاستجابة أفراد العينة على العلاقة بين السياسات الادارية المتبعة لدى حاضنة الاعمال النيزك وبين استدامة المشاريع الريادية.

التمويل والمساندة	التوجيه والتشبيك	معايير الدخول ومعايير الخروج	حوكمة الحاضنة	الرتبة	المتوسط الحسابي		استدامة المشروع الريادي/برنامج تطوير الحاضنة
					الدرجة	الدرجة	
4	4.00	3.33	3.44	3.56	الرتبة	المتوسط الحسابي	خلق فرص عمل
	عالية	متوسطة	متوسطة	متوسطة		الدرجة	
1	4.44	3.78	3.78	4.00	الرتبة	المتوسط الحسابي	تطوير الخدمات والمنتجات
	عالية	عالية	عالية	عالية		الدرجة	
7	3.44	3.11	3.22	3.33	الرتبة	المتوسط الحسابي	زيادة المبيعات
	متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة		الدرجة	
8	3.41	3.33	3.33	3.44	الرتبة	المتوسط الحسابي	زيادة عدد الزبائن
	متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة		الدرجة	
2	4.33	3.78	3.89	4.00	الرتبة	المتوسط الحسابي	تخرج الشركة بنجاح إلى تجارة مستقلة
	عالية	عالية	عالية	عالية		الدرجة	
3	4.33	3.78	4.00	4.00	الرتبة	المتوسط الحسابي	القدرة على البقاء
	عالية	عالية	عالية	عالية		الدرجة	
6	3.56	3.11	3.44	3.33	الرتبة	المتوسط الحسابي	تحقيق الربح
	متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة		الدرجة	
5	3.78	3.22	3.44	3.22	الرتبة	المتوسط الحسابي	تحقيق النمو
	عالية	متوسطة	متوسطة	متوسطة		الدرجة	
3	3.91	3.43	3.56	3.61	الرتبة	المتوسط الحسابي	الدرجة الكلية
	عالية	متوسطة	متوسطة	متوسطة		الدرجة	

يتبين من خلال الجدول السابق وجود علاقة بدرجات متفاوتة بين عناصر السياسات الادارية المتبعة لدى حاضنة الأعمال النيزك، وبين استدامة تلك المشاريع. وبالتالي فإننا نقبل الفرضية.

كما يبين الجدول السابق وجود تأثير بدرجة عالية لبعد التمويل والمساندة يليه بعد حوكمة الحاضنة بدرجة متوسطة، ومن ثم معايير الدخول ومعايير الخروج بدرجة متوسطة، وأخيراً بعد التوجيه والتشبيك بدرجة متوسطة. وأظهرت النتائج أن هناك تأثيراً كبيراً لحوكمة الحاضنة، ومعايير

الدخول ومعايير الخروج، والتوجيه والتشبيك على تطوير الخدمات والمنتجات التي تقدمها مشاريع الأعمال المحتضنة بالإضافة إلى تخرج الشركة بنجاح، وزيادة قدرتها على البقاء في السوق. في حين هناك تأثير بدرجة متوسطة لحكمة الحاضنة ومعايير الدخول ومعايير الخروج، والتوجيه والتشبيك على خلق فرص عمل وزيادة المبيعات وزيادة عدد الزبائن والربح والنمو، وهذه النتيجة تدل على تأثير هذه المعايير على نجاح المشاريع بشكل كبير في فترة الاحتضان، والتي تساعدها على تطوير خدماتها ومنتجاتها بجوده عالية وتساعد على البقاء. وترى الباحثة ضرورة العمل على تعزيز السياسات الإدارية المتبعة في الحاضنة والتركيز بشكل خاص على معايير الدخول والخروج، والتوجيه والتشبيك وذلك من أجل تعزيز استدامة المشاريع خصوصا بعد التخرج من حيث توليد فرص عمل والقدرة على النمو.

وكما تشير هذه النتيجة إلى أهمية التركيز على بعد التوجيه والإرشاد أثناء فترة الإحتضان مما يساعد في صقل المهارات الإدارية والريادية للقائمين على المشاريع بالإضافة إلى أهمية بعد التشبيك مع رجال الأعمال والمؤسسات والجامعات في تطوير هذه المشاريع وفتح آفاق جديدة للرياديين، وتشير أيضا إلى أهمية بعد التمويل والمساندة أثناء فترة الإحتضان وبعد التخرج؛ لما له من أثر كبير في استدامة هذه المشاريع. في حين أظهرت النتائج وجود تأثير بدرجة متوسطة لحكمة الحاضنة ومعايير الدخول والخروج على استدامة المشاريع، وترجع الباحثة سبب ذلك إلى عدم الإطلاع الكافي لدى الرياديين والقائمين على المشاريع المحتضنة على الدور الذي تقوم به ادارة الحاضنة، إضافة إلى عدم وصول عدد من هذه المشاريع إلى مرحلة التخرج الأمر الذي يقلل من وعي القائمين على هذه المشاريع بمدى تأثير معايير الدخول والخروج في استدامة المشاريع.

9.2.4 نتائج المقابلات الشخصية

قامت الباحثة بعقد مجموعة من اللقاءات والمقابلات الشخصية، مع مديرة الحاضنة وبعض مديري البرامج في مؤسسة النيزك، ومعظم مديري المشاريع الريادية المتخرجة والمحتضنة الملحق (7). وقد كان الهدف من المقابلات ما يلي:

- التعرف على دور حاضنة الأعمال، وتأثيرها بأبعاد ما تقدمه من خدمات مشتركة وتسهيلات وسياسات إدارية متبعة بالحاضنة في استدامة المشاريع الريادية مقاسا بالقدرة على التخرج بنجاح، والقدرة على البقاء، والنمو، وخلق فرص عمل
- التأكد من صحة وصدق البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة
- توفير البيانات التي قد تساعد الباحثة في تعزيز تفسير النتائج

وقد تبين للباحثة من خلال المقابلات التي أجريت مع أفراد عينة الدراسة من القائمين على المشاريع الريادية المحتضنة والمتخرجة ومديري حاضنة النيزك ما يلي:

- أفاد جميع مديري حاضنة النيزك بأن الحاضنة تقدم الدعم اللازم للمشاريع الريادية المحتضنة والمتخرجة لديها، وبشكل عام تحصل المشاريع على مجموعة شاملة من خدمات الاحتضان، ويتمثل هذا الدعم في تقديم جميع الخدمات الادارية وتنمية الموارد البشرية مثل: (مسائل المحاسبة، والمالية، وتسجيل الشركات، وفتح حسابات وملفات ضريبية، والمساعدة في الحصول على براءات الاختراع، والحصول على الخدمات الفنية واللوجستية، وتقديم جميع الاستشارات (القانونية، والاقتصادية، والمالية، والتسويقية، واستشارات فنية وعلمية متخصصة) بالإضافة إلى الارشاد والتوجيه والتشبيك، وتوفير الدعم المالي والمساندة، والمتابعة و تقييم المشاريع أثناء وبعد الاحتضان مع التركيز على خدمات التسويق والتصنيع والاستثمار ما بعد الاحتضان اعتقادا منهم أن استدامة المشاريع الريادية ونجاحها يعتمد بالدرجة الأولى على توفير بيئة احتضان ملائمة مع توفير جميع الخدمات المذكورة أعلاه.

- أكد مديرو حاضنة النيزك وجود منهجية واضحة وشاملة لقبول المشاريع المحتضنة، وذلك من خلال وجود معايير قبول وشروط لابد من توفرها في المشاريع لاحتضانها، فقد أكدوا على وجود لجان مختصة تقوم بتقييم المشاريع الراغبة في الافادة من خدمات الحاضنة، كما أكدوا

على أن دور هذه اللجان لا يقتصر على تقييم المشاريع من حيث معايير القبول والخروج، وإنما تقوم على متابعتها وتقييمها أثناء فترة الاحتضان حتى تخرجها.

• أشارت مديرة الحاضنة إلى أهمية الدعم المالي في نجاح المشاريع الريادية، والذي يساعد بشكل كبير في تحقيق أهداف تلك المشاريع، حيث يزيد من قدرة المشاريع الريادية في مواجهة الصعوبات، وبخاصة في مرحلة تكوينها ونشأتها.

• قدّمت مديرة الحاضنة تفصيلاً عن بعض الخصائص التي لا بد من توفرها في الشخص الريادي من الناحية الشخصية، والتي قد تؤثر على مدى نجاح واستدامة المشاريع، من حيث جديته وقدرته على المثابرة والاستمرار، واهتمامه وقدرته على الاستفادة من الموارد المتاحة في الحاضنة، كما وأشارت إلى بعض العوامل التي قد تؤدي إلى فشل بعض هذه المشاريع كعمل الريادي بأكثر من وظيفة، وعدم التركيز على المشروع مما يؤثر على نجاح المشروع، ومدته وطول فترة المشروع المحتضن والعقلية السلبية، بالإضافة إلى عوامل تتعلق بمحدودية التمويل، ووجود منافسين، وغياب الدعم الحكومي والتسهيلات للشركات الناشئة.

• بيّنت معظم إجابات مديري المشاريع المحتضنة والمتخرجة أنها تتلقى خدمات تطوير الأعمال بدرجات متفاوتة، حيث أجمع مديرو المشاريع المحتضنة والمتخرجة على أنهم حصلوا على الدعم اللازم، وبخاصة في مجالات الخدمات الإدارية والفنية واللوجستية والاستشارية والتدريب، وتوفير المكان المناسب، وأن الحاضنة تحرص على تقديم الدعم اللازم لتلك المشاريع في تلك المجالات كل حسب طبيعة المشروع واحتياجاته؛ لأن الدعم يصبّ في نمو المشاريع الريادية وتطورها ونجاحها وبقائها، وأن نسبة رضاهم عن بعض الخدمات كانت بدرجة متوسطة ومنها الخدمات التسويقية والدعم المالي والتشبيك.

• أجمعت إجابات مديري المشاريع المحتضنة والمتخرجة أن مشاريعهم سوف تحقق النجاح والاستدامة بناءً على بيئة الاحتضان من خلال اهتمام الحاضنة ودعمها الجيد في كثير من المجالات، كما أوضحوا أن الحاضنة تتمتع بإدراكه كفاءة قادرة على رسم معالم واضحة تخدم المشاريع في نموها.

• وعند سؤال القائمين على المشاريع عن مدى تأثير ودور الحاضنة في استدامة المشاريع الريادية المحتضنة والمتخرجة من حيث (التخرج بنجاح، والقدرة على البقاء، وخلق فرص عمل، والنمو). كانت إجاباتهم متفاوتة، فقد أشار معظمهم أن مشاريعهم تخرجت بنجاح من الحاضنة،

وأنهم استفادوا بدرجة كبيرة من الموارد المتاحة في الحاضنة، وأشار البعض أن مشاريعهم حققت نجاحات لا بأس بها في مجالات زيادة المبيعات وعدد الزبائن والنمو، والتمكن من الوصول إلى أسواق جديدة، وفي المقابل أشار عدد آخر أن مشاريعهم لم تحقق نجاحات في بعض المجالات مثل القدرة على النمو، والقدرة على خلق فرص عمل؛ لاعتقادهم أن الحاضنة لم توفر الدعم الكافي في مجال توفير مصادر التمويل اللازم والتسويق، وتوفير الدعم والمساندة من قبل الحكومة، والشركات والمصانع للإفادة من دعم تلك الجهات. واشتركت كثير من الاجابات في كون مشاريعهم حافظت على القدرة على البقاء من خلال دعم الحاضنة لها.

- وعند سؤال القائمين على المشاريع عن وجود عقبات واجهتهم بعد التخرج ووقفت حائلاً أمام تحقيق الاستفادة بالشكل الذي يرغبون به لنجاح مشاريعهم، أشار بعض القائمين على هذه المشاريع إلى وجود مجموعة من العقبات التي زادت من صعوبة تطور مشاريعهم ونموها، وأهمها الدعم المالي خصوصاً لدى المشاريع المحتضنة بين الفترة (2009-2012)، وعند سؤال القائمين على الحاضنة عن سبب عدم رضا هذه المجموعة أشاروا إلى ان حاضنة الأعمال كانت في مراحل نشأتها الأولى، واقتصرت على تقديم خدمات معينة حسب حاجة المشروع والدعم الأساسي لإقامة المشروع واستشارات تطوير الأعمال، بالإضافة إلى تطوير القدرات الابداعية والادارية والتقنية، وتعزيز الثقافة الريادية . حيث بدأ تنفيذها في عام 2006 تحت الاسم نفسه وفي مراحل لاحقة تم إضافة بعض التحديثات كتقديم تدريبات أكثر في مواضيع لها علاقة بمجال الريادة والإبداع مثل: التفكير النقدي، والملكية الفكرية، وتسجيل الشركات وأيضاً تقديم دعم تقني ومالي لأصحاب الأفكار. إن هذا التطور قاد إلى تأسيس حاضنة الأعمال في عام 2013 والتي أصبحت تقدم خدمات الاحتضان الشامل. كما وأشار بعضهم إلى مجموعة من المعوقات الأخرى التي واجهتهم بعد التخرج وهي كالتالي : عدم توفر دعم مالي لموظفي المشروع بالمرحلة الأولى، والرسوم والضرائب، والأنظمة الحكومية، ومحدودية المستثمرين وقلة رجال الأعمال، والبنية التحتية، وصغر ومحدودية السوق، وقلة الأنشطة المدرة للدخل. كما أشاروا إلى وجود معوقات أخرى بيئية واجتماعية ومعنوية وتعليمية قد تؤثر على نجاح مشاريعهم.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

1.5 نتائج الدراسة ومناقشتها

2.5 توصيات الدراسة

الفصل الخامس:

النتائج والتوصيات

1.5 نتائج الدراسة ومناقشتها:

بناء على تحليل النتائج، يمكن تلخيصها ومناقشتها على النحو الآتي:

1.1.5 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة :

النتائج المتعلقة بواقع حاضنة الأعمال:

- أغلبية الفئة المستهدفة تفضل أن تكون ملكية حاضنات الأعمال للقطاع الخاص بنسبة 55.6% و 33.3% تفضل أن تكون ملكية حاضنة الأعمال لمؤسسات غير ربحية و 11.1% يفضلون أن تكون ملكية الحاضنة قطاعاً أكاديمياً.
- يفضل غالبية الرياديين أن يكونوا أعضاء في الحاضنة؛ وذلك للحصول على الخدمات المقدمة من قبل الحاضنة وخصوصاً بعد التخرج، وأبدوا الموافقة على حصول الحاضنة على حصة من أرباح المشروع لقاء الخدمات المقدمة.
- تحقق حاضنة أعمال مؤسسة النيزك الأهداف التي يطمح الرياديون للوصول لها من خلال خلق فرص للعمل، والمساهمة في زيادة عدد المشاريع، وربط هذه المشاريع بالسوق، بالإضافة إلى

تعزيز مناخ الأعمال الحرة في المجتمع، كما يرى الرياديون أن الحاضنة تعمل على تسريع بناء الصناعة المحلية ونموها وتطوير قطاع التكنولوجيا .

- توفر حاضنة النيزك بيئة عمل تأسيسية من أجل تطوير المشروعات، وتساعد أصحاب الابتكارات والاختراعات على تحويل أفكارهم إلى مشاريع قابلة للتسويق من خلال تدريب أصحاب الأعمال وتنمية قدراتهم وتوفير الابحاث الضرورية لخلق مشاريع ريادية، ومساعدتهم على تخطي المشاكل والمعوقات التي تواجههم .

وقد اتفقت هذه النتائج مع كل من دراسة برهوم (2014) ودراسة النخالة (2015) ودراسة سكيك (2013) ودراسة قاسم (2007) من حيث أن غالبية الفئات المستهدفة تفضل ملكية الحاضنة مؤسس غير ربحية، كما ويفضل غالبية الرياديين أن يكونوا أعضاء في الحاضنة مقابل حصص من أرباح مشاريعهم، كما وتوفر الحاضنات بيئة العمل اللازمة لتطوير المشاريع الريادية ومساعدتهم على تخطي المشاكل والصعوبات.

- النتائج المتعلقة بمستوى الخدمات المشتركة والتسهيلات المقدمة من قبل حاضنة أعمال مؤسسة النيزك في فترة الاحتضان وبعد التخرج:

جدول (1.5): رتب ودرجات الخدمات المشتركة والتسهيلات المقدمة من قبل حاضنة أعمال مؤسسة النيزك كما تم الاشارة اليها في الفصل الرابع.

الرتبة	البعد	الدرجة
1	مستوى تقديم الخدمات الاستشارية	عالية
2	مستوى تقديم الخدمات الادارية والموارد البشرية	متوسطة
3	مستوى تقديم الخدمات التسويقية	متوسطة
4	مستوى تقديم الخدمات الفنية واللوجستية	متوسطة
الدرجة الكلية		متوسطة

حصلت الخدمات المشتركة والتسهيلات الادارية المقدمة من قبل حاضنة النيزك في فترة الاحتضان وبعد التخرج على درجة متوسط حسابي متوسطة، حيث احتلت الخدمات الاستشارية أعلى مرتبة من بين الخدمات المقدمة، يليها الخدمات الادارية والموارد البشرية، ومن ثم الخدمات التسويقية، وأخيرا الخدمات الفنية واللوجستية.

وتدل هذه النتائج على أهمية الخدمات المشتركة وتسهيلات المقدمة من قبل الحاضنات لدعم ومساندة المشاريع الريادية من أجل تحقيق الاستدامة والنمو، وتتفق هذه النتيجة مع كل من دراسة النخالة (2015) ودراسة برهوم (2014) ودراسة عزام (2010) ودراسة Ayatse, Kwahar, & (2017) Iyortsuun ودراسة Gozali, Masrom, Haron, & Zagloel (2015) ودراسة Iyortsuun ودراسة Şehitoğlu, & Özdemir (2013) ودراسة Verma (2004) ودراسة Main (1997) الذين أكدوا على أهمية الخدمات التي تقدمها الحاضنات في تحديث وتطوير المشاريع الريادية كونها أهم أسباب نجاح المشاريع، كما أكدوا على ضرورة تحديث الحاضنات وتطوير خدماتها الأساسية التي توفرها للمشاريع الريادية، وأن يجري تقديم تلك الخدمات في أوقاتها مع متابعة وتقييم مستمرين لأداء المشاريع.

■ النتائج المتعلقة بمستوى تقديم الخدمات الادارية والموارد البشرية :

احتلت الخدمات الادارية والموارد البشرية المرتبة الثالثة، وجاءت بدرجة متوسط حسابي متوسطة وأظهرت النتائج ما يلي:

- تساعد حاضنة النيزك في تسجيل المشاريع، وإعداد السجلات الضرورية مع جهات الاختصاص، بالإضافة إلى تقديم الخدمات الاستشارية في مجال تنظيم الأعمال الريادية وإدارتها.

- تساعد حاضنة النيزك في تحويل أفكار الشباب إلى مشاريع استثمارية وإكساب الرياديين الخبرات الادارية الحديثة لإدارة مشاريعهم من خلال عقد دورات متنوعة في مجال الادارة وتكنولوجيا المعلومات، بالإضافة إلى عقد برامج التقييم والرقابة الملائمة للمشاريع.

- تساعد حاضنة أعمال مؤسسة النيزك في اعداد خطط العمل للمشاريع المحتضنة، وفي تأسيس الاجراءات المالية والمحاسبية الخاصة بالمشاريع.

تدل النتائج على أهمية الخدمات الإدارية والموارد البشرية من حيث تسجيل المشاريع مع جهات الاختصاص، واكساب الرياديين الخبرات اللازمة لإنجاح مشاريعهم، ومشاركتهم في اعداد الخطط الاستراتيجية والمالية للمشاريع، وهذا ما أكدت عليه دراسة أبو شمالة (2016) و دراسة سكيك (2013) ودراسة عزام (2010) ودراسة المشري (2007) ودراسة Ayatse, Kwahar, &

وإدراسة (2017) Iyortsuun ودراسة (2015) Gozali, Masrom, Haron, & Zagloel ودراسة (1997) Main ودراسة (2004) Verma ودراسة (2013) Şehitoğlu, & Özdemir.

أما فيما يخص امكانيات حاضنة النيزك من حيث توفير العمالة اللازمة، وتدريبها على كيفية تطوير المشاريع الريادية وإدارتها، وتنظيم علاقات الموظفين فلا يزال يقدم بدرجة متوسطة، إضافة إلى توفير الضمان الاجتماعي والتأمين، وهي عوامل غير مؤثرة كما تبين في عرض النتائج في الفصل الرابع.

■ النتائج المتعلقة بمستوى تقديم الخدمات الفنية واللوجستية :

احتلت الخدمات الفنية واللوجستية المرتبة الرابعة والأخيرة بدرجة متوسط حسابي متوسطة، حيث أظهرت النتائج ما يلي:

- تعمل حاضنة أعمال مؤسسة النيزك على دعوة المشاريع للمشاركة في المعارض المتخصصة؛ للتعريف بالحاضنة والمشاريع، كما تعمل على دعمهم في توفير البروشور الخاص بالمشاريع.
- تعمل حاضنة النيزك على توفير المعلومات اللازمة للمشاريع والبحوث العلمية في مجال نشاط المشاريع المحتضنة.
- توفر حاضنة النيزك التسهيلات المكتبية اللازمة للمشاريع بما فيها الآلات والتجهيزات الرأسمالية، كما وتوفر خدمات الصيانة اللازمة للمشاريع حسب حاجتها.

وتدل هذه النتائج على أهمية الخدمات الفنية واللوجستية المقدمة من قبل الحاضنة، وعلى أهمية العمل على زيادة قدراتها في توفير المعلومات اللازمة للمشاريع والتسهيلات والخدمات الفنية اللازمة والتي تلبي حاجات المشاريع الريادية لتطوير أعمالها ومواصلة تقدمها؛ لتمكينها من مواكبة التطورات العالمية، وما يطرأ عليها من مستجدات، والإفادة من تجارب الآخرين، وبالتالي ينعكس على أدائها بشكل عام، وهذا ما أكدت عليه دراسة برهوم (2014) ودراسة العزام (2010) ودراسة المشري (2007) ودراسة (2017) Ayatse, Kwahar, & Iyortsuun ودراسة (2015) Gozali, Masrom, Haron, & Zagloel ودراسة (2013) Verma ودراسة (2004) Main ودراسة (1997) Main. حازت حرية الاختيار لدفع الأيجار

المؤجل وتوفير عقود الايجار على المدى القصير على درجات منخفضة؛ كون هذه الخدمة ليست من أولويات النيزك، وتقديم مثل هذه الخدمة يختلف من حاضنة إلى أخرى حسب نموذج الحاضنة وأهدافها وعمرها، وهي عوامل غير مؤثرة؛ كون النيزك مؤسسة غير ربحية.

■ النتائج المتعلقة بمستوى تقديم الخدمات الاستشارية:

احتلت الخدمات الاستشارية على المرتبة الأولى بدرجة متوسط حسابي عالية، وأظهرت النتائج ما يلي:

- تساعد حاضنة أعمال مؤسسة النيزك المشاريع على الحصول على براءات الاختراع، وتسهيل الإجراءات القانونية لإنشاء المشاريع وتسجيلها، كما تساعد في اعداد دراسات الجدوى الاقتصادية والفنية والمالية الخاصة بالمشاريع .
- تساعد حاضنة أعمال مؤسسة النيزك في تقديم الخدمات التسويقية والخدمات المحاسبية الخاصة بالمشاريع، وتوفير آليات الحصول على المعدات اللازمة للمشاريع.

وتدل هذه النتيجة على أهمية الخدمات الاستشارية المقدمة من قبل الحاضنات لدعم واستدامة المشاريع الريادية، وهذا ما أكدت عليه دراسة عزام (2010) ودراسة المشري (2007) ودراسة Gozali, Masrom, Haron, & Ayatse, Kwahar, & Iyortsuun (2017) ودراسة Zagloel (2015) ودراسة Şehitoğlu, & Özdemir (2013) ودراسة Verma (2004) ودراسة Main (1997)، حيث إن مثل هذه الخدمات من العوامل الأساسية الداعمة لعمل المشاريع، وتمكين المشاريع من الوقوف على أقدامها. وحصلت فقرتا التوظيف واختيار الموارد البشرية اللازمة للمشاريع وتقديم الخدمات الخاصة بآليات تسعير منتجات المشاريع وخدمات تقنية المعلومات والتجارة الالكترونية على درجة متوسط حسابي متوسطة كما لا يوجد لها تأثير. وتبين هذه النتائج ضرورة قيام حاضنة النيزك بالتركيز على توفير الخدمات التسويقية والمعلوماتية؛ لما له من أثر على تطوير الأعمال والمشاريع الريادية واستدامتها، وهذا ما أكدت عليه دراسة أبو شمالة (2016) ودراسة سكيك (2013) ودراسة عزام (2010) ودراسة Main (1997).

■ النتائج المتعلقة بمستوى تقديم الخدمات التسويقية:

حظيت الخدمات التسويقية بالمرتبة الثالثة بدرجة متوسط حسابي متوسطة، وأظهرت النتائج ما يلي:

- تعمل حاضنة أعمال مؤسسة النيزك على الترويج للمشاريع المحتضنة على الصفحات الالكترونية بدرجة عالية.
- توفر حاضنة النيزك الأساليب الحديثة في مجال التسويق، وذلك من خلال الحصول على دعم المنتج الوطني بدرجة عالية.

تدل هذه النتائج على ضرورة اهتمام الحاضنات بتقديم الإستشارات التسويقية والترويجية للقائمين على المشاريع، بالإضافة إلى توفير قاعدة غنية بالمعلومات والأساليب الحديثة في مجال التسويق، وتمكينهم من عمل خطة تسويقية للمنتج والخدمات المقدمة من قبل المشاريع لما لها من أثر مهم على استدامة هذه المشاريع، وهذا ما أكدت عليه دراسة أبو شمالة (2016) ودراسة سكيك (2013) ودراسة عزام (2010) ودراسة Ayatse, Kwahar, & Iyortsuun (2017) ودراسة Şehitoğlu, & Gozali, Masrom, Haron, & Zagloe (2015) ودراسة Özdemir (2013) ودراسة Verma (2004) ودراسة Main (1997). وحصلت الفقرات (تقوم حاضنة النيزك بدراسة العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على الحصة السوقية للمشاريع) على درجة متوسطة بالإضافة إلى توفير معلومات عن الحركة التجارية في الأسواق وإيجاد أسواق جديدة للمشاريع، كما حصلت الفقرات المتعلقة بتوفير المعلومات اللازمة عن أذواق المستهلكين والمنافسين ومستويات الأسعار والتصاميم الجديدة لمنتجات المشاريع على درجات متوسطة، وهنا لا بد من أن تقوم الحاضنات بالتركيز على دراسة العوامل الخارجية والداخلية المؤثرة على الحصة السوقية للمشاريع، وتوفير قاعدة بيانات عن المستهلكين والمنافسين؛ لما له من أهمية في نمو تلك المشاريع وتحقيق الأرباح وتوفير فرص العمل، وهذا ما أكدت عليه دراسة أبو شمالة (2016) ودراسة عزام (2010) ودراسة المشري (2007).

- النتائج المتعلقة بمستوى السياسات الادارية المتبعة لدى حاضنة أعمال مؤسسة النيزك في فترة الاحتضان وبعد التخرج :

جدول (2.5): رتب ودرجات السياسات الادارية المتبعة لدى حاضنة أعمال مؤسسة النيزك كما تم الاشارة اليها في الفصل الرابع.

الرتبة	البعد	الدرجة
1	حوكمة الحاضنة	عالية
2	معايير الدخول	عالية
3	معايير الخروج	عالية
4	التوجيه والتشبيك	عالية
5	التمويل والمساندة	متوسطة
	الدرجة الكلية	عالية

حصلت السياسات الادارية المتبعة لدى حاضنة أعمال مؤسسة النيزك في فترة الاحتضان وبعد التخرج على درجة متوسط حسابي عالية، حازت الحوكمة على أعلى مرتبة، يليها معايير الدخول، ثم الخروج، ثم التوجيه والتشبيك وفي النهاية التمويل والمساندة.

▪ النتائج المتعلقة بحوكمة الحاضنة :

احتلت حوكمة الحاضنة المرتبة الأولى وحصلت على درجة متوسط حسابي عالية، وأظهرت النتائج ما يلي:

- وجود خبرة عالية لمدير الحاضنة وموظفيها، وتكريس الوقت الكافي للمحتضنين يساعد في استدامة المشاريع المحتضنة وتطورها .
- وجود مجلس إدارة ومجلس استشاري فعال لدى حاضنة أعمال مؤسسة النيزك.
- وجود برامج تطوير متكاملة وفعالة وتتميز بالمرونة والكفاءة العالية في التشغيل لدى حاضنة أعمال مؤسسة النيزك.

وتدل هذه النتائج على أهمية توفير قيادة إدارية لديها رؤيا استراتيجية، والتي تركز الوقت والجهد للتواصل مع جميع الأطراف ذات العلاقة بما ينعكس إيجابيا على أداء المشاريع، وإلى دور الادارة

الناجحة والمؤهلة لدى الحاضنة، وقدرتها على جذب المشاريع الريادية الراغبة بالاحتضان مما يعزز قدرات المشاريع وامكاناتها الادارية، والتي تتفق مع نتائج دراسة العزام (2010) ودراسة المشري (2007) ودراسة Ayatse, Kwahar, & Iyortsuun (2017) ودراسة Gozali, Masrom, Haron, & Zagloel (2015) ودراسة Şehitoğlu, & Özdemir (2013) ودراسة Verma (2004) ودراسة Main (1997).

■ النتائج المتعلقة ببعدهم معايير الدخول:

حصل (بعد معايير الدخول) على المرتبة الثانية، وحصلت على درجة متوسط حسابي عالية وأظهرت النتائج ما يلي:
تحرص النيزك على اختيار المشاريع ذات القدرة على جذب استثمارات وأرباح مستقبلية، ولها القدرة على تقديم خطط عمل مكتوبة، كما وتحرص على اختيار المشاريع التي تقدم منتجات وخدمات مميزة وفريدة من نوعها وتمتلك ميزة تنافسية.

وتدل هذه النتيجة على أهمية معايير الدخول في استدامة المشاريع الريادية، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة العزام (2010) ودراسة المشري (2007) ودراسة Ayatse, Kwahar, & Iyortsuun (2017) ودراسة Gozali, Masrom, Haron, & Zagloel (2015) ودراسة Şehitoğlu, & Özdemir (2013) ودراسة Verma (2004) ودراسة Aerts et al. (2007) ودراسة Main (1997)، حيث أكدت على ضرورة استخدام واعتماد معايير اختيار مناسبة ومحكمة لقبول المشاريع الراغبة في الاحتضان، وأن تكون هذه المعايير منطقية ومرنة وتتلاءم مع رسالة الحاضنة وأهدافها.

كما أظهرت النتائج عدم قيام حاضنة أعمال مؤسسة النيزك باختيار المشاريع بناءً على عمر المشروع وقدرته على دفع مصاريفه التشغيلية أو كونه شركة ناشئة (New Start Up Firm).

■ النتائج المتعلقة ببعء معايير الخروج :

حصل (بعء معايير الخروج) المرتبة الثالثة بدرجة متوسط حسابي عالية، وأظهرت النتائج ما يلي:

تهتم حاضنة النيزك بقياس قدرة المشاريع على تحقيق أهدافها وغاياتها والفترة الزمنية التي تحتاجها في الاحتضان عند اختيارها للمشاريع في حين لا تركز حاضنة النيزك على بعء المساحة التي تحتاجه المشاريع عند اختيار المشاريع المحتضنة، وتدل هذه النتيجة على أهمية معايير الخروج في استدامة المشاريع، وتتفق مع نتائج دراسة العزام (2010) ودراسة المشري (2007) ودراسة Gozali, Masrom, Haron, & Ayatse, Kwahar, & Iyortsuun (2017) ودراسة Zagloel (2015) ودراسة Şehitoğlu, & Özdemir (2013) ودراسة Verma (2004) ودراسة Main (1997)، حيث أكدت على ضرورة استخدام منهجية شاملة من قبل حاضنات الأعمال منذ دخولها مرحلة الاحتضان وحتى تخرجها.

■ النتائج المتعلقة ببعء التوجيه والتشبيك:

حاز (بعء التوجيه والتشبيك) المرتبة الرابعة بدرجة متوسط حسابي عالية، وأظهرت النتائج ما يلي:

- تهتم حاضنة النيزك بتشبيك المشاريع الريادية مع شبكات الريادة على المستوى المحلي والعالمى بالإضافة إلى التنسيق مع جهات مختصة وذوي خبرة لتدريب الرياديين المحتضنين وتقديم الدعم والاستشارة لهم.

- تهتم حاضنة النيزك بتشجيع الرياديين وتقديم النصائح اللازمة لهم، وكما تهتم بالتواصل بين مدير الحاضنة والمشاريع المحتضنة.

- تهتم حاضنة النيزك بتشجيع الرياديين، وتقديم النصائح اللازمة لهم، وكما تهتم بالتواصل بين مدير الحاضنة والمشاريع المحتضنة.

- تهتم حاضنة النيزك باعتماد أنظمة متقدمة في متابعة تقييم الأداء للمشاريع المحتضنة، وإجراء عمليات مراجعة وتقييم للإبراز مكامن القوة والضعف والاستفادة من أية فرصة متاحة تخدم المشاريع في فترة الاحتضان وبعد التخرج، مما يعكس على أداء المشاريع، ويزيد فرصها في النجاح والنمو.

ومن هنا تظهر أهمية حاضنات الأعمال في توفير خدمات التوجيه والتشبيك ؛ لما لها من أثر على استدامة المشاريع الريادية، وهذا ما أكدت عليه دراسة أبو شمالة (2016) والتي خلصت إلى اعتبارها أمراً حيوياً لاستدامة المشاريع الريادية، وكما أكدت عليه كل من دراسة سكيك (2013) ودراسة عزام (2010) ودراسة Ayatse, Kwahar, & Iyortsuun (2017) ودراسة Gozali, Masrom, Haron, & Zagloel (2015) ودراسة Şehitoğlu, & Özdemir (2013) ودراسة Verma (2004) ودراسة Main (1997).

في حين أظهرت النتائج حصول الفقرات (عقد اجتماعات مع رجال الأعمال الناجحين والوصول إلى شبكة المستثمرين والعثور على شركاء استراتيجيين وذوي خبرة) على متوسط حسابي بدرجة متوسطة .

ومن هنا لا بد أن تقوم حاضنات الأعمال من التركيز على توفير شبكة من المستثمرين والشركاء الاستراتيجيين الذين يساهمون في تعزيز المشاريع الريادية ودعمها، وهذا ما أكدت عليه دراسة أبو شمالة (2016) ودراسة سكيك (2013) ودراسة عزام (2010) ودراسة Ayatse, Kwahar, & Iyortsuun (2017) ودراسة Gozali, Masrom, Haron, & Zagloel (2015) ودراسة Şehitoğlu, & Özdemir (2013) ودراسة Verma (2004) ودراسة Main (1997).

■ النتائج المتعلقة ببعء التمويل والمساندة :

جاء (بعء التمويل والمساندة) في المرتبة الخامسة والأخيرة بدرجة متوسط حسابي متوسط، وأظهرت النتائج ما يلي:

- تهتم حاضنة النيزك بتعريف الرياديين بمصادر التمويل الملائمة للمشاريع وتقديم المساعدات المالية المباشرة للمشاريع المحتضنة، ووضع الميزانيات الملائمة للمشاريع، كما وتهتم بتقليل التكاليف العامة للمشاريع.

- تهتم حاضنة النيزك بتقديم الحماية الفكرية للمشاريع المحتضنة.

وبينت النتائج أن اهتمام الحاضنة بما يخص بمساعدة الرياديين للحصول على التكلفة الاستثمارية لمشاريعهم كان بمستوى متوسط، وكذلك بالنسبة إلى تمويل التوسعات الاستثمارية في مرحلة نمو

مشاريعهم. ومن هنا تظهر أهمية حاضنات الأعمال في توفير تمويل للتوسعات الاستثمارية حيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة أبو شمالة (2016) والتي خلصت إلى اعتبارها أمراً حيوياً لاستدامة المشاريع الريادية، وهذا ما أكدت عليه دراسة سكيك (2013) ودراسة عزام (2010) ودراسة Gozali, Masrom, Haron, & Ayatse, Kwahar, & Iyortsuun (2017) ودراسة Zagloel (2015) ودراسة Şehitoğlu, & Özdemir (2013) ودراسة Verma (2004) ودراسة Main (1997)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة CHoto (2015) ودراسة Tengeh & Choto (2015)، حيث أشارت إلى أهمية الدعم المالي، وأن التحديات المالية هي التحديات الرئيسية التي تواجه معظم أصحاب المشاريع الباقية على قيد الحياة لتشغيل وإدارة أعمالهم.

وأظهرت النتائج ضعف حاضنة النيزك في توفير برامج اقراض طويلة الأجل أو الحصول على قروض مصرفية ذات فائدة منخفضة، بالإضافة إلى ضعف توفير الدعم الحكومي والحماية الحكومية للمشاريع المحتضنة سواءً من خلال توفير الدعم المادي أو الاعفاء الضريبي للمشاريع الريادية أو غيرها . ومن هنا تظهر أهمية حاضنات الأعمال في توفير برامج تمويل واقراض للمشاريع الريادية وذلك من خلال العمل على ايجاد شراكات مع القطاع المصرفي ومؤسسات الاقراض بالإضافة إلى العمل على توفير الدعم الحكومي لهذه المشاريع من خلال سنّ قوانين وتشريعات تسهم في تشجيع المشاريع الريادية حيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة عزام (2010) والتي خلصت إلى ضرورة اهتمام حاضنات الأعمال بالبحث عن مصادر تمويلية بهدف مساعدتها، وضرورة دعم الحاضنات من أطراف حكومية تسهم في توفير البنى التحتية اللازمة للمشاريع الريادية.

▪ النتائج المتعلقة بعلاقة برنامج تطوير الأعمال المقدم من قبل حاضنة أعمال مؤسسة النيزك على استدامة المشاريع الريادية في الضفة الغربية :

الشكل (1.5): العلاقة بين ابعاد برنامج تطوير الأعمال المقدم من قبل حاضنة أعمال مؤسسة النيزك واستدامة المشاريع الريادة وعلاقة دور حاضنات الأعمال في استدامة المشاريع الريادية كما تم الاشارة اليها في الفصل الرابع.

جدول علاقة دور حاضنات الأعمال في استدامة المشاريع الريادية			جدول العلاقة بين ابعاد برنامج تطوير الأعمال المقدم من قبل الحاضنة وبين استدامة المشروع الريادي		
الدرجة	الأبعاد	الرتبة	الدرجة	الأبعاد	الرتبة
عالية	تخرج المشروع بنجاح	1	عالية	الخدمات اللوجستية والفنية	1
عالية	القدرة على البقاء	2	عالية	الخدمات الادارية والموارد البشرية	2
متوسطة	النمو	4	عالية	التمويل والمساندة	3
متوسطة	خلق فرص عمل	3	عالية	الخدمات التسويقية	4
عالية	الدرجة الكلية		عالية	الخدمات الاستشارية	5
			متوسطة	حوكمة الحاضنة	6
			متوسطة	معايير الدخول و معايير الخروج	7
			متوسطة	التوجيه والتشبيك	8
			عالية	الدرجة الكلية	

وتشير النتائج في الشكل (1.5) إلى أن علاقة برنامج تطوير الأعمال المقدم من قبل الحاضنة في استدامة المشروع الريادي جاء بدرجة عالية، وأن بعد "الخدمات اللوجستية والفنية" حصل على أعلى رتبة، ويليه بعد "الخدمات الادارية والموارد البشرية". ويليه بعد "التمويل والمساندة" ومن ثم بعد "الخدمات التسويقية" ومن ثم بعد "الخدمات الاستشارية" ومن ثم بعد "حوكمة الحاضنة" ومن ثم بعد "معايير الدخول ومعايير الخروج" وحصل بعد "التوجيه والتشبيك" على أقل رتبة. وهذا ما توصلت اليه دراسة العزام (2010) والمشري (2007) بأهمية الخدمات المقدمة والسياسات المتبعة في الحاضنات في تحقيق النجاح، وكما أن هذه النتيجة تتفق مع بعض نتائج دراسة القواسمي (2010) التي خلصت إلى أن التمويل أهم متطلب من متطلبات العمل والنجاح في حاضنات الأعمال، وأن الخدمات الفنية واللوجستية والتمويل المباشر هما من أهم الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال .

وكما يلاحظ من الشكل (1.5) حصلت أبعاد الاستدامة للمشاريع الريادية المحتضنة من قبل حاضنة النيزك في فترة الاحتضان وبعد التخرج على درجة متوسط حسابي عالية، حيث احتل تخرج المشروع بنجاح أعلى مرتبه، و يليها القدرة على البقاء ومن ثم خلق فرص عمل وفي النهاية النمو.

وتدل هذه النتيجة على وجود علاقة مباشرة بين برنامج الاحتضان واستدامة الشركات الناشئة، واتفقت هذه النتيجة مع كل من دراسة أبو شمالة (2016) ودراسة سكيك (2013). وكما اتفقت مع نتيجة دراسة Aurmo (2010) ودراسة Busler & Mubaraki (2013) من حيث وجود علاقة ايجابية بين برنامج الاحتضان و تخرج الشركات الناشئة بنجاح والقدرة على البقاء والنمو. حيث أظهرت دراسة Sharma et al. (2014) أن هناك تأثيراً ايجابياً لحاضنات الاعمال على نجاح الشركات الناشئة.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة Lose Maziriri, & Madinga (2016) ودراسة Al- Mubaraki, & Wong (2011) حيث بينا أن حاضنات الأعمال وفّرت فرصاً قليلة للفشل في المراحل الأولى للمشاريع التي خضعت الى برنامج الاحتضان، وأن الشركات التي في برنامج الاحتضان لديها إمكانيات عالية لخلق مزيد من فرص العمل.

■ **النتائج المتعلقة بوجود اختلافات في طبيعة الخدمات المشتركة والتسهيلات المقدمة من قبل الحاضنة تبعاً لمتغير حالة المشروع:**

أشارت النتائج إلى أن الإفادة المثلى للخدمات المشتركة والتسهيلات التي تقدمها الحاضنة جاءت لصالح فئة المشاريع المتخرجة، ويمكن ردّ السبب في ذلك لمدى ادراك المشاريع المتخرجة أهمية الخدمات المشتركة والتسهيلات التي قدمتها لهم الحاضنة أثناء فترة الإحتضان في استدامة ونمو مشاريعهم وتطورها بعد التخرج، في حين لم تدرك المشاريع التي لازالت في فترة الإحتضان أهمية هذه الخدمات لأنها لم تستفد منها بعد؛ كونها في طور الإحتضان.

▪ النتائج المتعلقة بوجود اختلافات في طبيعة السياسات الادارية التي تتبعها الحاضنة تبعاً لمتغير حالة المشروع:

أشارت النتائج إلى أن الإفادة المثلى من السياسات الادارية المتبعة التي تقدمها الحاضنة جاءت لصالح فئة المشاريع المتخرجة، ويمكن ردّ السبب في ذلك إلى مدى الوعي المتكون لدى القائمين على المشاريع الريادية المتخرجة لمثل هذه السياسات الإدارية في نجاح مشاريعهم واستدامتها، وهذه النتيجة تتفق مع النتيجة المتعلقة بالخدمات المشتركة والتسهيلات المقدمة من قبل الحاضنة، وبالتالي فإنه يمكن الحكم من خلال هذه النتائج على أن المشاريع المتخرجة هي المشاريع ذات الإدراك الأعلى لأهمية هذه الخدمات والسياسات في نجاح ونمو مشاريعهم.

2.1.5 النتائج المتعلقة بالفرضيات :

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة بين دور حاضنة أعمال مؤسسة النيزك واستدامة المشاريع الريادية لديها في الضفة الغربية.

وللإجابة عن هذه الفرضية تم تقسيمها للفرضيات التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة بين عناصر ما تقدمه حاضنة أعمال مؤسسة النيزك من الخدمات المشتركة والتسهيلات (ادارية وموارد بشرية، استشارية، لوجستية وفنية، تسويقية) للمشاريع الريادية التي تحتضنها وبين استدامة (التخرج بنجاح، القدرة على البقاء، خلق فرص عمل، النمو) تلك المشاريع.

جدول (3.5): نتائج الفرضية الفرعية الاولى.

الرتبة	الدرجة	المتوسط الحسابي	المتغيرات	
2	عالية	4.0278	ادارية وموارد بشرية	استدامة المشاريع
4	عالية	3.6944	استشارية	
1	عالية	4.1944	لوجستية وفنية	
3	عالية	3.7083	تسويقية	

لقد تم استخدام اختبار المتوسطات الحسابية لاختبار هذه الفرضية، حيث أظهرت النتائج وجود علاقات بدرجة عالية بين أبعاد الخدمات المشتركة والتسهيلات التي تقدمها حاضنة الأعمال النيزك وبين استدامة المشاريع الريادية ، وبالتالي تم قبول الفرضية.

وبالرجوع إلى جدول العلاقات (23.4) بين الخدمات المقدمة من قبل حاضنة أعمال مؤسسة النيزك واستدامة المشاريع، ويلاحظ أن العلاقة بين متغير الخدمات الاستشارية والتخرج بنجاح والقدرة على البقاء جاءت بدرجة تأثير عالية، بينما كانت (العلاقة بين الخدمات الاستشارية وخلق فرص عمل وزيادة عدد الزبائن وزيادة المبيعات وتحقيق الربح والنمو) ذات تأثير بدرجة متوسطة، ويمكن رد السبب في ذلك إلى أن دور الخدمات الاستشارية يتركز في فترة الاحتضان ولا يتعدى إلى فترة ما بعد التخرج، وذلك لوجود عوامل بيئية واجتماعية ومعنوية وتعليمية أخرى تؤثر على استدامة المشروع ونموه في سوق العمل بعد التخرج. وتدلل هذه النتيجة على أهمية الخدمات المشتركة والتسهيلات التي تقدمها حاضنة أعمال مؤسسة النيزك على استدامة المشاريع الريادية، ومن ناحية أخرى تدل هذه النتيجة على ضرورة اهتمام حاضنة أعمال مؤسسة النيزك بتقديم الخدمات الاستشارية بشكل أفضل فيما بعد تخرج المشاريع؛ لما لذلك من أهمية في زيادة معدلات توفير فرص العمل، وزيادة عدد الزبائن، وبالتالي زيادة المبيعات والذي يحقق الربح والنمو بالتالي.

وتتفق نتيجة هذه الفرضية مع نتيجة دراسة أبو شمالة (2016) ودراسة النخالة (2015) ودراسة العزام (2010) ودراسة Ayatse, Kwahar, & Iyortsuun (2017) ودراسة Gozali, Masrom, Haron, & Zagloel (2015) ودراسة Şehitoğlu, & Özdemir (2013) ودراسة Verma (2004)، والتي خلصت إلى وجود تأثير للخدمات المقدمة من قبل الحاضنات بدرجات متفاوتة على استدامة المشاريع الريادية، في حين تتفق نتيجة هذه الفرضية مع نتيجة دراسة برهوم (2014) والتي خلصت إلى وجود تأثير للخدمات المقدمة من قبل الحاضنات بدرجات متفاوتة على استدامة المشاريع الريادية من حيث خلق فرص عمل.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة بين عناصر السياسات الادارية (الحوكمة، معايير الدخول ومعايير الخروج، التوجيه والتشبيك، التمويل والدعم) المتبعة لدى حاضنة أعمال مؤسسة النيزك وبين عناصر استدامة تلك المشاريع (التخرج بنجاح، القدرة على البقاء، خلق فرص عمل، النمو).

جدول (4.5): نتائج الفرضية الفرعية الثانية .

المرتبة	الدرجة	المتوسط الحسابي	المتغيرات	
2	متوسطة	3.6111	حوكمة الحاضنة	استدامة المشاريع
3	متوسطة	3.5694	معايير الدخول والخروج	
4	متوسطة	3.4306	التوجيه والتشبيك	
1	عالية	3.9167	التمويل والمساندة	

لقد تم استخدام اختبار المتوسطات الحسابية لاختبار هذه الفرضية حيث أظهرت النتائج وجود علاقات بدرجات متفاوتة بين أبعاد السياسات الادارية المتبعة من قبل حاضنة الأعمال النيزك، وبين استدامة المشاريع الريادية، وبالتالي قبول الفرضية.

بالرجوع إلى جدول العلاقات (24.4) بين أبعاد السياسات الادارية المتبعة من قبل حاضنة أعمال مؤسسة النيزك، وعناصر استدامة المشاريع، يلاحظ أن العلاقة بين متغير حوكمة الحاضنة، وخلق فرص عمل، وزيادة المبيعات، وزيادة عدد الزبائن، وتحقيق الربح والنمو، جاءت بدرجة تأثير متوسطة، في حين بينت النتائج درجة تأثير عالية على التخرج بنجاح والقدرة على البقاء، كما أظهرت النتائج أن العلاقة بين متغيري معايير الدخول ومعايير الخروج وخلق فرص عمل وزيادة عدد الزبائن وزيادة المبيعات، وتحقيق الربح والنمو، جاءت بدرجة متوسطة، في حين بينت النتائج درجة تأثير عالية على التخرج بنجاح والقدرة على البقاء، ويمكن ردّ السبب في ذلك لوجود عوامل بيئية واجتماعية ومعنوية وتعليمية أخرى تؤثر على استدامة المشروع، ونموه في سوق العمل بعد التخرج، وكون حوكمة الحاضنة والمعايير التي تحكم دخول هذه المشاريع للحاضنة والتخرج منها ينتهي تأثيرها مع تخرج المشاريع بنجاح من الحاضنة، وتعزيز قدرتها على البقاء وانتقالها لسوق العمل.

وتدل هذه النتيجة على أهمية السياسات الادارية التي تتبناها وتقدمها حاضنة أعمال مؤسسة النيزك على استدامة المشاريع الريادية، ومن ناحية أخرى تدل على ضرورة اهتمام حاضنة أعمال مؤسسة النيزك بتقديم خدمات التوجيه والتشبيك والتمويل والمساندة والتركيز أكثر عليها من الخدمات الأخرى بعد تخرج المشاريع من الحاضنة بنجاح.

وتتفق نتيجة هذه الفرضية مع دراسة العزام (2010) ودراسة Ayatse, Kwahar, & Iyortsuun (2017) ودراسة Gozali, Masrom, Haron, & Zagloel (2015) ودراسة Şehitoğlu, & Özdemir (2013) ودراسة Verma (2004)، والتي خلصت إلى وجود تأثير للسياسات الادارية المتبعة من قبل الحاضنات بدرجات متفاوتة على استدامة المشاريع الريادية. كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة Aerts et al. (2007) من حيث عنصر معايير الدخول و الذي يؤثر إيجابيا على معدل بقاء المشاريع المحتضنة. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة أبو شمالة (2016) من حيث عنصري التوجيه والتشبيك، والتمويل والمساندة، حيث أظهرت دراسة النخالة (2015) وجود علاقة طردية بين هذه العناصر ومتغير الاستدامة. كما تتفق نتيجة هذه الفرضية مع نتيجة دراسة برهوم (2014) والتي خلصت إلى وجود تأثير من حيث عنصري التوجيه والتشبيك، والتمويل والمساندة، بدرجات متفاوتة على استدامة المشاريع الريادية من حيث خلق فرص عمل. في حين اتفقت نتيجة هذه الفرضية مع نتيجة دراسة النخالة (2015) والتي خلصت إلى وجود تأثير من حيث عنصري التوجيه والتشبيك، والتمويل والمساندة، بدرجات متفاوتة على استدامة المشاريع الريادية من حيث التخرج بنجاح.

نتيجة الفرضية الرئيسية الأولى:

من خلال الإجابة على الفرضية الفرعية الأولى والثانية وبناءً على نتائج اختبار متوسطات الحسابية لما تقدمه حاضنة أعمال مؤسسة النيزك من خدمات مشتركة وتسهيلات ادارية وما تتبعه حاضنة أعمال مؤسسة النيزك من سياسات ادارية وتأثيرها على استدامة المشاريع الريادية حيث تبين من النتائج السابقة وجود علاقة بين دور حاضنة أعمال مؤسسة النيزك واستدامة المشاريع الريادية بدرجة عالية في الضفة الغربية، وبالتالي تم قبول الفرضية.

2.5 توصيات الدراسة

وعلى ضوء نتائج الدراسة، فإن الباحثة تقترح مجموعة من التوصيات والتي تأمل من ورائها فائدة الجهات المبحوثة أولاً والبحوث المستقبلية ثانياً.

المقترحات الخاصة بحاضنة أعمال مؤسسة النيزك

من ناحية الخدمات الادارية والموارد البشرية

- العمل على تعزيز توفير الموارد البشرية اللازمة للمشاريع المحتضنة، وتدريبها حول كيفية تطوير وإدارة المشاريع الريادية من خلال وضع خطط وبرامج تدريبية مبنية على الاحتياجات الفعلية للأفراد.
- العمل على تعزيز تدريب الرياديين على كيفية توفير العمالة اللازمة للمشاريع وعلى آليات التوظيف، واختيار الموارد البشرية المناسبة، وآليات تنظيم العلاقات بين الموظفين في العمل .

من ناحية الخدمات اللوجستية والفنية

- تعزيز توفير مقرات مناسبة لإقامة المشاريع والمكاتب المناسبة للمشاريع وقاعات للاجتماعات والمؤتمرات الخاصة بالمشاريع .

من ناحية الخدمات الاستشارية

- التركيز على الاستشارات التسويقية من خلال تكثيف الدورات وورشات العمل التي تنمي لديهم القدرة على تسويق المنتجات، ووضع آليات التسعير .

من ناحية الخدمات التسويقية

- التركيز على تدريب الرياديين على آليات وأسس عمل دراسات تسويقية للعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على الحصة السوقية، وآليات ايجاد أسواق جديدة.
- التركيز على توفير قاعدة من المعلومات عن الحصة السوقية والمنافسين وأذواق المستهلكين ومستويات الأسعار .

من ناحية بعد التوجيه والتشبيك

- اهتمام الحاضنة ببعث التوجيه والتشبيك، وذلك من خلال عقد اجتماعات مع بعض رجال الأعمال الرياديين للاستفادة من تجاربهم.

- تعزيز البحث عن شبكات مستثمرين وشركاء استراتيجيين، وتشبيك أصحاب المشاريع الريادية معهم، والبحث عن تمويلات جديدة للمشاريع الريادية.

من ناحية بعد التمويل والمساندة

- تعزيز توفير تكلفة استثمارية توسعية وسيولة اللازمة للمشاريع.
- ضرورة توفير برامج اقراض للمشاريع الريادية، وذلك من خلال العمل على ايجاد شراكات مع القطاع المصرفي ومؤسسات الاقراض.
- ضرورة العمل على توفير الدعم الحكومي للمشاريع الريادية سواءً من خلال تقديم الدعم المادي أو غيرها من أشكال الدعم الحكومي كالإعفاء الضريبي أو حماية الملكية الفكرية وغيرها.

من ناحية بعد الاستدامة

- ضرورة تعزيز برامج التقييم والمتابعة في فترة الاحتضان وبعد التخرج، والدعم المالي والتشبيك مع المستثمرين على المستوى المحلي والعالمي للمشاريع المتخرجة مما يمكنها من التوسع وفتح آفاق للاستثمار.
- التركيز على الخدمات التسويقية من قبل الحاضنة بشكل أكبر في فترة الاحتضان وبعده.
- على الحاضنة أن تعزز بشكل أكبر الاستشارات ذات العلاقة بالجدوى الاقتصادية في فترة الاحتضان والاستشارات التسويقية في فترة الاحتضان وبعد التخرج من الحاضنة.
- ضرورة تركيز الحاضنة على تطوير وتعزيز المهارات لمؤسسي المشاريع وزيادة قدراتهم الادارية، والتركيز على الخدمات الادارية بشكل أكبر في فترة الاحتضان.
- ضرورة أن تقوم الحاضنة بتعزيز الخدمات التدريبية، وتعزيز قدرات التواصل مع الحكومة و كسب وتأييد ومساندة الشركات والمصانع للمشاريع الريادية المحتضنة.
- التوسع في تقديم الخدمات المشتركة والتسهيلات من قبل حاضنات الأعمال إلى المشاريع المحتضنة، حسب احتياجات المشروع المحتضن؛ كونها من الأسباب الرئيسية التي يمكن أن تؤدي إلى فشل المشروع أو نجاحه.

المقترحات الخاصة بالحاضنات

- ضرورة التوسع في تقديم الخدمات الإدارية، والمالية، والتسويقية، واللوجستية والفنية، والاستشارية حسب احتياجات المشاريع المحتضنة.
- الاهتمام بوضع رؤيا واضحة وخطة استراتيجية وسياسة إدارية فعّالة للحاضنات تهدف إلى استدامة المشاريع الريادية، بالإضافة إلى ايجاد مجلس إدارة فعّال ومدير كفء وموظفين مؤهلين.
- العمل على بناء شبكة علاقات وتحالفات لما له من أثر على نجاح الحاضنة واستدامة المشاريع فيها.
- ضرورة الاهتمام بوضع معايير قبول محكمة، وخطط متابعة، وتقييم ودعم للمستفيدين من الحاضنة أثناء فترة الاحتضان وبعده.
- ضرورة الاستعانة بالخبرات الدولية والعربية الأخرى من أجل بناء و تطوير قدرات إدارة الحاضنة وزيادة التشبيك والتواصل مع الحاضنات الأخرى.
- تنفيذ ورش عمل وأنشطة مختلفة لتوليد أفكار إبداعية جديدة تدعم وتطور أهداف إنشاء الحاضنة.
- زيادة الاستثمارات، متابعة الدعم والتمويل، تحليل السوق ودعم التسويق وتطوير مهارات وكفاءات المؤسسين وفرقهم، وأخيرا تعزيز فرص التشبيك المحترف للشركة الناشئة.
- التركيز على الرياديين المرشحين للحضانة بوضع خططهم السوقية والإدارية والمالية لزيادة فرصهم في اختيارهم كمحتضنين، وتشجيع الشركات على الاستفادة من الخدمات ذات القيمة المضافة التي تقدمها الحضانة والموارد المالية والتشبيك وبناء التحالفات؛ لأن ذلك يزيد كثيرا من فرص البقاء على قيد الحياة ونمو الإيرادات والعمالة وخلق فرص العمل، وعلاوة على ذلك ينبغي على المحتضنين ألا يتجاوزوا مدة احتضانهم في برنامج الاحتضان؛ لأن ذلك يقلل فرصهم في البقاء على قيد الحياة بعد التخرج.

التوصيات العامة

- ضرورة العمل على وضع السياسات والاستراتيجيات والتشريعات اللازمة لتنظيم عمل قطاع منصات ريادة الأعمال (حاضنات الأعمال، مسرعات الأعمال، أماكن العمل المشتركة)؛ لإيجاد البيئة المثالية لمزاولة أعمال المشاريع الريادية.
- أهمية التبني الحكومي لمساعدة حاضنات الأعمال.
- تشجيع البنوك وتوجيهها لتمويل المشاريع الريادية، وتسهيل اقراض فئات الشباب.
- توحيد الجهود بين المؤسسات الحكومية ومؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص لتحقيق الأهداف المختلفة في إنجاز العمل الريادي في فلسطين، وتعزيز البحث العلمي في مجال ريادة الأعمال وإنجاح عملها.
- توفير الدعم الفني للحاضنات بربطها بالجامعات ومراكز البحث العلمي والكليات والمعاهد التكنولوجية على وجه الخصوص، إضافة إلى ذلك الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة والمنظمات الدولية المختصة في إقامة الحاضنات وتسييرها.
- تسهيل وتبسيط اجراءات تأسيس المشاريع الصغيرة والمتوسطة.
- سنّ التشريعات الضرورية لتسجيل وحماية الملكية الفكرية وبراءات الاختراعات.
- منح اعفاءات ضريبية لأصحاب المشاريع الريادية وتحفيزهم على تطوير مشاريعهم.
- توفير ضمان حكومي للمقترضين من الشباب الرياديين لسداد قروضهم.
- انشاء حاضنات أعمال في المحافظات الفلسطينية كافة لاستيعاب أصحاب الأفكار من الرياديين وتطوير مشاريعهم.
- طرح بعض المساقات التعليمية ضمن الخطط التدريسية بحيث تكون هذه المساقات متخصصة بعرض موضوع كامل عن حاضنات الأعمال ونشأتها ودورها في خلق فرص العمل وتطور الإقتصاد، ونشر ثقافة الريادة في المجتمع الفلسطيني من خلال مؤسسات التعليم العالي لتشجيع الأفكار الريادية الممكنة.

دراسات مقترحة:

تقترح الباحثة اعداد دراسات تكمل الجهد البحثي المتواضع الذي أنجزته، وما توصلت إليه من نتائج، ومن هذه الدراسات المستقبلية التالية:

1. تطوير النموذج المقترح من قبل الدراسة إلى نموذج عام لحاضنات الأعمال في الضفة الغربية وغزة؛ للخروج بنموذج عام لضمان استدامة المشاريع الريادية في فلسطين.
2. قياس نجاح أداء الحاضنات وأثره في التنمية الاقتصادية.
3. أثر نجاح اختيار المشاريع الريادية على استدامة المشاريع الريادية وتحويلها لشركات ناجحة.
4. العوامل المؤثرة في نجاح معايير اختيار المشاريع الريادية.
5. مدى تأثير خصائص الريادي على نجاح المشاريع الريادية.
6. المخاطر والتحديات التي تواجه ريادة الأعمال في فلسطين.

قائمة المراجع العربية

- أبو شمالة، أ. (2016): تأثير برامج تسريع الأعمال على استدامة المشاريع الناشئة دراسة حالة: حاضنات الأعمال في غزة. الجامعة الإسلامية، غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)
- أبو قحف، ع. (2002): العولمة وحاضنات الأعمال، حالات عملية وحلول مشكلات. الطبعة الأولى، مطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر.
- أبو قحف، ع. (2004): مقدمة في الأعمال. بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- برهوم، ب. (2014): دور حاضنات الأعمال والتكنولوجيا في حل مشكلة البطالة لريادي الأعمال في قطاع غزة دراسة حالة: مشاريع حاضنة أعمال الجامعة الإسلامية بغزة (مبادرون - سبارك). الجامعة الإسلامية، غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)
- تقرير المشروعات الصغيرة والمتوسطة في فلسطين. (2014): منتدى الأعمال الفلسطيني، رام الله، فلسطين
- الجبوري، م.، المعاضيدي، م. (2006): الأدوار الاستراتيجية المرتقبة لحاضنات الأعمال "نموذج مقترح لحاضنة مراقبة للأعمال والثقافة". جامعة الموصل، العراق.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (2016): مسح القوى العاملة الفلسطيني. التقرير السنوي. رام الله - فلسطين.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، وسلطة جودة البيئة. (2014): البيئة والتنمية المستدامة في فلسطين، رام الله - فلسطين.
- جوادي، ت.، وآخرون (2011): حاضنات الأعمال: نموذج عملي للقضاء على البطالة وتحقيق اقتصاد مستدام. جامعة المسلية، الجزائر
- دالين، ف. (1994): "مناهج البحث في التربية وعلم النفس" (ترجمة محمد نبيل نوفل وآخرون). مكتبة الأنجلو المصرية (ط5)، القاهرة.
- ذياب، ع.، وآخرون (2008): الإدارة والاقتصاد، وزارة التربية والتعليم العالي. رام الله - فلسطين الطبعة الثانية.
- السكارنة، ب. (2008): الريادة وإدارة منظمات الأعمال. الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، الأردن.

- سكيك، م. (2013): دور حاضنات الأعمال في تحقيق التنمية المستدامة في قطاع غزة دراسة حالة: حاضنة الأعمال والتكنولوجيا بالجامعة الإسلامية بغزة. الجامعة الإسلامية، غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)
- السنوني، ر.، الدويبي، ع. (2003): حاضنات الأعمال والمشروعات الصغيرة. الطبعة الأولى، دار الكتب الوطنية، بنغازي - ليبيا.
- سيكاران، أ. (2013): "طرق البحث في الدارة مدخل بناء المهارت البحثية" (ترجمة إسماعيل بسيوني، عبدالله العزاز). النشر العلمي والمطابع - جامعة الملك سعود، الرياض.
- الشبراوي، إ. (2005): حاضنات الأعمال مفاهيم مبدئية وتجارب عالمية. منشورات المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة - إيسيسكوا.
- الشكري، ع. (2012): ورقة عمل بعنوان (التجربة الفلسطينية في حاضنات الأعمال ودورها في تنمية أعمال جديدة للشباب). مقدم لمؤتمر الشباب والتنمية في فلسطين مشاكل وحلول المنعقد في الجامعة الإسلامية بغزة - فلسطين.
- الشميمري، أ.، المبيريك، و. (2011): ريادة الاعمال. الطبعة الثانية، مكتبة الملك فهد الوطنية، المملكة السعودية
- الشميمري، أ.، المبيريك، و. (2014): ريادة الاعمال. الطبعة الثالثة، مكتبة الملك فهد الوطنية، المملكة السعودية
- الشميمري، أ.، سرور، س. (2014): حاضنات الاعمال المفاهيم والتطبيقات في الاقتصاد المعرفي. الطبعة الاولى، مكتبة الملك فهد الوطنية، المملكة السعودية
- عبد الرحيم، ل.، لدرع، خ. (2011): حاضنات الأعمال التكنولوجية كآلية لدعم الإبداع في المؤسسات الصغيرة الرائدة. 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.
- عبد الكريم، ن، محمد، ر. (2011): "واقع ريادة الأعمال الصغيرة والمتوسطة وسبل تعزيزها في الاقتصاد الفلسطيني". مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات - العدد 23 - 2 حزيران.

- عبد الهادي، إ.، محسن، س. (2012): دور حاضنات الأعمال في تعزيز ريادة المنظمات. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 30.
- العزام، أ.، موسى، ص. (2010): "تأثير استخدام حاضنات الاعمال في انجاح المشاريع الريادية في الأردن". مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 83. ص ص 138 - 165.
- العساف، أ.، واخرون (2012): الاصول العلمية والعملية لادارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة. الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان - الاردن.
- العوضي، س. (2003): البيئة والتنمية المستدامة، الجمعية العربية لحماية البيئة. عمان، الاردن.
- قاسم، م. (2007): دور حاضنات الاعمال في تنمية القدرات التنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة. الملتقى الدولي الرابع للصناعات الصغيرة والمتوسطة، 25-26/11/2007، صنعاء، اليمن.
- القواسمي، م. (2010): واقع حاضنات الأعمال ودورها في دعم المشاريع الصغيرة في الضفة الغربية. جامعة الخليل، فلسطين، (رسالة ماجستير غير منشورة).
- كريم، ق.، عدمان، م. (2006): دور حاضنات المنشآت الصغيرة والمتوسطة. بحث مقدم للملتقى الدولي لمتطلبات تأهيل المؤسسات المتوسطة والصغيرة في الدول العربية، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر.
- مبارك، م. (2009): الريادة في الأعمال، المفاهيم والنماذج والمداخل العلمية. عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن.
- مرصد الريادة العالمي، مسح السكان البالغين (APS)، 2012
- مرياتي، م. (2005): قضايا هامة وآليات تنفيذية للنقل الداخلي للتكنولوجيا وتوظيفها. الوطن العربي، تقرير اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي اسيا (الأسكوا)، بيروت .
- المشري، م. (2007): دور حاضنات الأعمال والابتكار التقني في تنمية الإبداع وتشجيع المبدعين. ورشة عمل تنمية الموارد البشرية، إدارة رأس المال البشري، يوليو 2007، لمنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- معهد الأبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني - ماس، (2014): سياسات النهوض بريادة الأعمال في أوساط الشباب في فلسطين، رام الله - فلسطين.

- النجار، ف.، العلي، ع. (2010): الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة. الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- النخالة، م. (2015): الحاضنة التكنولوجية ودورها في دعم وتطوير المشاريع الصغيرة دراسة مقارنة بين حاضنة الجامعة الاسلامية وحاضنة الكلية الجامعية. اكااديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)
- هيكل، م. (2003): مهارات إدارة المشروعات الصغيرة، القاهرة. الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر.

قائمة المراجع الأجنبية

- Aernoudt, R. (2004). Incubators: tool for entrepreneurship?. *Small Business Economics*, 23(2), 127-135.
- Aerts, K., Matthyssens, P., & Vandenbempt, K. (2007). Critical role and screening practices of European business incubators. *Technovation*, 27(5), 254-267.
- Akçomak, S. (2009). Incubators as tools for entrepreneurship promotion in developing countries.
- Al Mubarak, M., & Busler, M. (2011). The development of entrepreneurial companies through business incubator programs. *International Journal of Emerging Sciences*, 1(2), 95.
- Allen, D. N. (1985). An entrepreneurial marriage: business incubators and startups. In *Frontiers of Entrepreneurship Research, Entrepreneurship Research conference, Babson College, Centre for Entrepreneurship studies* (pp. 38-53).
- Allen, D. N. (1985). *Small business incubators and enterprise development*. Published and distributed by the National Business Incubator Association.
- Al-Mubarak, H. M., & Busler, M. (2013). The effect of business incubation in developing countries. *European Journal of Business and Innovation Research*, 1(1), 19-25.
- Al-Mubarak, H., & Wong, S. F. (2011). How valuable are business incubators? A case illustration of their performance indicators. In *European, Mediterranean & Middle Eastern Conference on Information Systems* (pp. 30-31).
- Avanzini, D. B. (2009). Designing composite entrepreneurship indicators: an application using consensus PCA.
- Ayatse, F. A., Kwahar, N., & Iyortsuun, A. S. (2017). Business incubation process and firm performance: an empirical review. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 7(1), 2.
- Bathula, H., Karia, M., & Abbott, M. (2011). *The role of university-based incubators in emerging economies* (No. 22). Working Paper
- Bizzotto, C. E. N. (2003). The incubation process. *Gene Institute-Fundação Universidade Regional de Blumenau, Santa Catarina. IDISC-InfoDev Incubator Support Center, September*.
- Brooks, O. J. (1986). Economic development through entrepreneurship: incubators and the incubation process. *Economic Development Review*, 4(2), 24-29.
- Brundtland, G., Khalid, M., Agnelli, S., Al-Athel, S., Chidzero, B., Fadika, L., ... & Singh, M. (1987). Our Common Future (\'Brundtland report\').
- Campbell, C., Kendrick, R. C., & Samuelson, D. S. (1985). Stalking the latent entrepreneur: business incubators and economic development. *Economic Development Review*, 3(2), 43-49.
- Carton, R. B., Hofer, C. W., & Meeks, M. D. (2004). The entrepreneur and entrepreneurship: operational definitions of their role in society. The University of Georgia Terry College of Business

- Choto, P. (2015). *The impact of business incubators on survivalist entrepreneurs in the Cape Metropolitan area* (Doctoral dissertation, Cape Peninsula University of Technology).
- Costa-David, J., Malan, J., & Lalkaka, R. (2002). Improving business incubator performance through benchmarking and evaluation: lessons learned from Europe. In 16th international conference on business incubation. National Business Incubation Association, Toronto, Canada (Vol. 28).
- Crals, E., & Vereeck, L. (2005). SME's and sustainable entrepreneurship: theory and practice.
- Croll, A., & Yoskovitz, B. (2013). Lean analytics: Use data to build a better startup faster. " O'Reilly Media, Inc."
- Davidsson, P. (2000). Entrepreneurship strategy. *Solan management review*. Vol. 40, Issue (1).
- Dee, N., Gill, D. E., Livesey, T. F., & Minshall, T. H. W. (2011). Incubation for growth: A review of the impact of business incubation on new ventures with high growth potential.
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship practices and principles*. AMACON.
- European Commission (2005). *The New SME Definition: User Guide and Model Declaration*. Enterprise and industry Publication OCDE: Technology incubators – nurturing small firms – OCDE, Paris 1997, p15.
- Franklin, C. (2000). *Incubating Real Options. Can Option Pricing Theory Help Investors*.
- Gartner, W. B. (1989). Some suggestions for research on entrepreneurial traits and characteristics. *Entrepreneurship theory and practice*, 14(1), 27-38.
- Gladwin, T. N., Kennelly, J. J., & Krause, T. S. (1995). Shifting paradigms for sustainable development: Implications for management theory and research. *Academy of management Review*, 20(4), 874-907.
- Gonzalez, M., & Lucea, R. (2001). The evolution of business incubation. *Center for Economic Development, Carnegie Mellon University*.
- Gozali, L., Masrom, M., Haron, H. N., & Zagloel, T. Y. M. (2015). A Framework of Successful E-Business Incubator for Indonesian Public Universities. *The Asian Journal of Technology Management*, 8(2), 118.
- Hackett, S. M., & Dilts, D. M. (2004a). A real options-driven theory of business incubation. *The Journal of Technology Transfer*, 29(1), 41–54.
- Hackett, S. M., & Dilts, D. M. (2004b). A systematic review of business incubation research. *The Journal of Technology Transfer*, 29(1), 55–82.
- Hackett, S. M., & Dilts, D. M. (2008). Inside the black box of business incubation: Study B - Scale assessment, model refinement, and incubation outcomes. *Journal of Technology Transfer*, 33(5), 439-471. DOI: 10.1007/s10961-007-9056-9
- Hanadi Al-Mubarak, Michael Busler, (2013), 'The Effect of Business Incubation in Developing Countries', *European Journal of Business and Innovation Research*, Vol. 1, No. 1: 19-25.

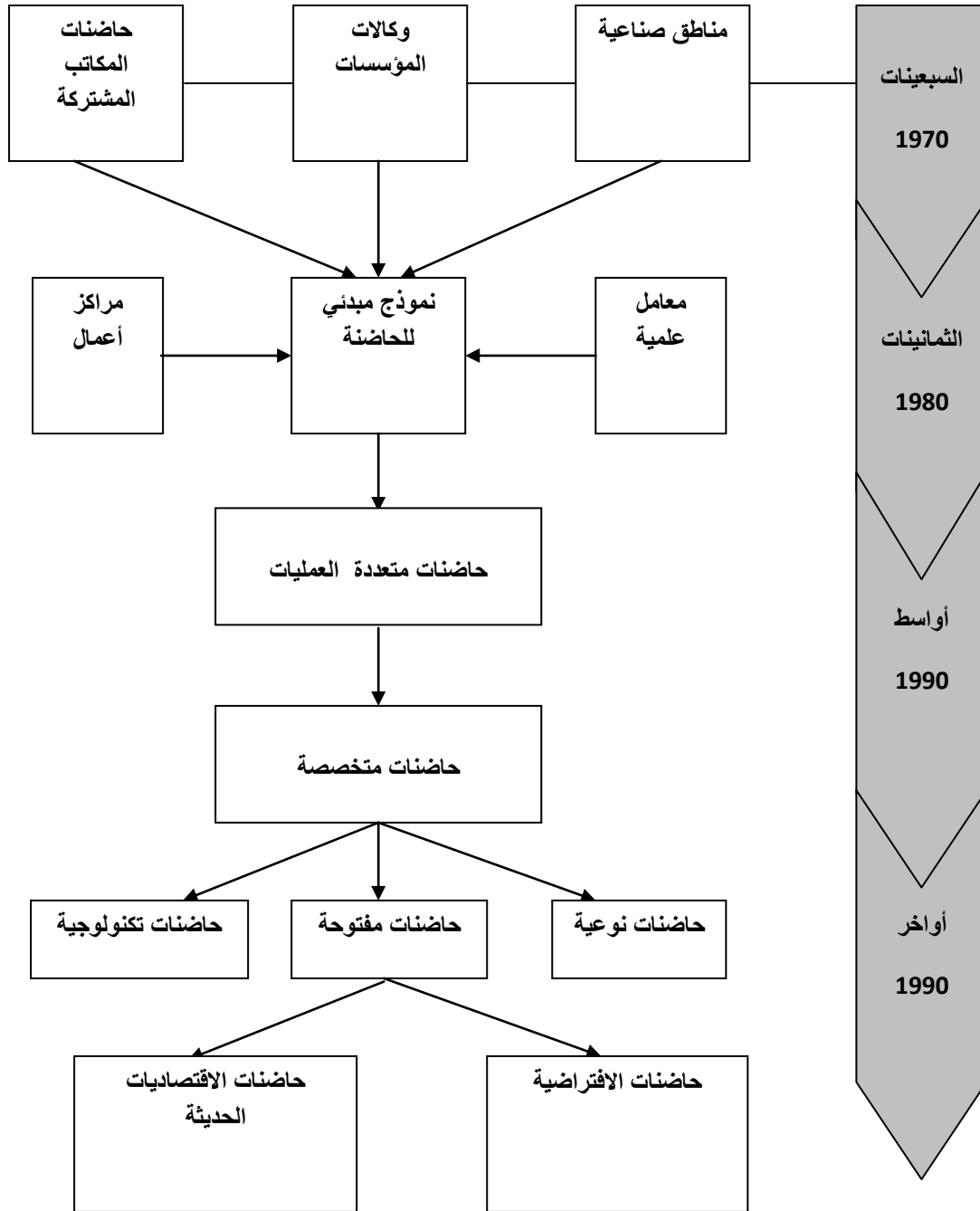
- Hisrich, D. H., & Peters, M. D. (2002). *Entrepreneurship 5 th Edition* Mcgraw-Hill Higher Education.
- Kamalanabhan, T. J. (2006). "Model 7: Entrepreneurship", Indian institute of Technology Madras.
- Klofsten, M., Bank, N. & Bienkowska, D. (2016). *The Role of Incubators in Supporting Sustainable Entrepreneurship. Work Package 3.* Linköping: SHIFT.
- Lalkaka, R and Bishop, J (1996). *Business Incubators in Economic Development: an initial assessment in industrializing countries*, United Nations Development Programme, New York, Organisation of American States, Washington DC, United Nations Industrial Development Organisation, Vienna.
- Lalkaka, R. (2001). Best practices in business incubation: Lessons (yet to be) learned. In *International Conference on Business Centers: Actors for Economic & Social Development*, Brussels (pp. 14-15).
- Langdon, D. (2010). The road to 'green property'.
- LLUSSÁ, F., TAVARES, J. M. A., & BRANCO, R. (2009). *Entrepreneurship: Concept and Measurement*.
- Lose, T., Maziriri, E. T., & Madinga, W. (2016). Assessing the Impact of Incubation Programme to Small and Medium Enterprises Development in the Western Cape Province of South Africa. *International Journal of Small Business and Entrepreneurship Research*, 4(4), 16-29.
- Masri, M., Jemni, M., & Al-Ghassani, A. (2010). *Entrepreneurship education in the Arab States: a joint project of UNESCO and the StratREAL Foundation*, United Kingdom: case studies of the Arab States (Jordan, Tunisia, Oman, Egypt) and regional synthesis report.
- Mian, S.A. (1997). "Assessing and Managing the University Technology Business Incubator: an Integrative Framework," *Journal of Business Venturing*, 12, 251-285
- Mintzberg. H. ET. AL (1998). *Strategy Safari*. USA prentice Hall.
- OECD (1997). *Technology incubators: nurturing small firms*. OECD No: Issue Paris.
- Pascual, O., Klink, A. V., & Grisales, J. (2011). *Create Impact! Handbook for Sustainable Entrepreneurship*.
- Porter, M. E. (2009). *Competitiveness and the State of Entrepreneurship* p p p in Saudi Arabia.
- Salido, E., Sabás, M., & Freixas, P. (2013). The accelerator and incubator ecosystem in Europe. *Telefónica Europe*.
- Schick, H., Marxen, S., & Freimann, J. (2002). Sustainability issues for start-up entrepreneurs. *Greener Management International*, 2002(38), 56-70.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. New York: Oxford University Press.
- Şehitoğlu, Y., & Özdemir, O. C. (2013). The Impact of Business Incubation on Firm Performance During Post Graduation Period-Turkey Example. *British Journal of Arts and Social Sciences*, 12(1), 171-190.
- Sethi, Jyotsna (2005). 'Lesson- Entrepreneur & Entrepreneurship'. Liussa, Fernanda, Tavares, Jose & Branco, Ruben, (2009), "Entrepreneurship: Concept & Measurement".
- Shalaby, N. (2007). Enhancing incubator performance towards sustainability. *Economic Focus*, 2(2), 48-53.

- Sharma, A. R., Shukla, B., & Joshi, M. (2014). Can Business Incubators impact the Start-up success? India Perspective!.
- Shepherd, D. A. and Patzelt, H. (2011). The New Field of Sustainable Entrepreneurship: Studying Entrepreneurial Action Linking —What is to be Sustained|| With —What is to be Developed||. *Entrepreneurship Theory and Practice*
- Smilor, R. W. (1987). Managing the incubator system: critical success factors to accelerate new company development. *IEEE transactions on Engineering Management*, (3), 146-155.
- Tengeh, R. K., & Choto, P. (2015). The relevance and challenges of business incubators that support survivalist entrepreneurs. *Investment Management and Financial Innovations*, 12 (2), 150-161.
- Thomson Business & Professional Publishing (2006). “Innovation Through Strategic Entrepreneurship”.
- Tötterman, H., & Sten, J. (2005). Start-ups: Business incubation and social capital. *International small business journal*, 23(5), 487-511.
- Tracogna, Andrea (2009). “Entrepreneurship Development: Key Issues & Challenges”.
- UNDP & world Bank (2005). MSEM Dialogue Series: Creating and Implementing Micro, Small and Medium Enterprise support Policies and initiative. Briefing Papers.
- Verma, S. (2004). Success Factors for Business Incubators: an Empirical Study of Canadian Business Incubators. Eric Sprott School of Business, Carleton University, Ottawa, Ontario.
- Voisey, P., Gornall, L., Jones, P., & Thomas, B. (2006). The measurement of success in a business incubation project. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(3), 454-468.
- Wennekers, S., & Thurik, R. (1999). Linking entrepreneurship and economic growth. *Small business economics*, 13(1), 27-56.
- Wiggins, J., & Gibson, D. V. (2003). Overview of US incubators and the case of the Austin Technology Incubator. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 3(1-2), 56-66.

قائمة مواقع الإنترنت

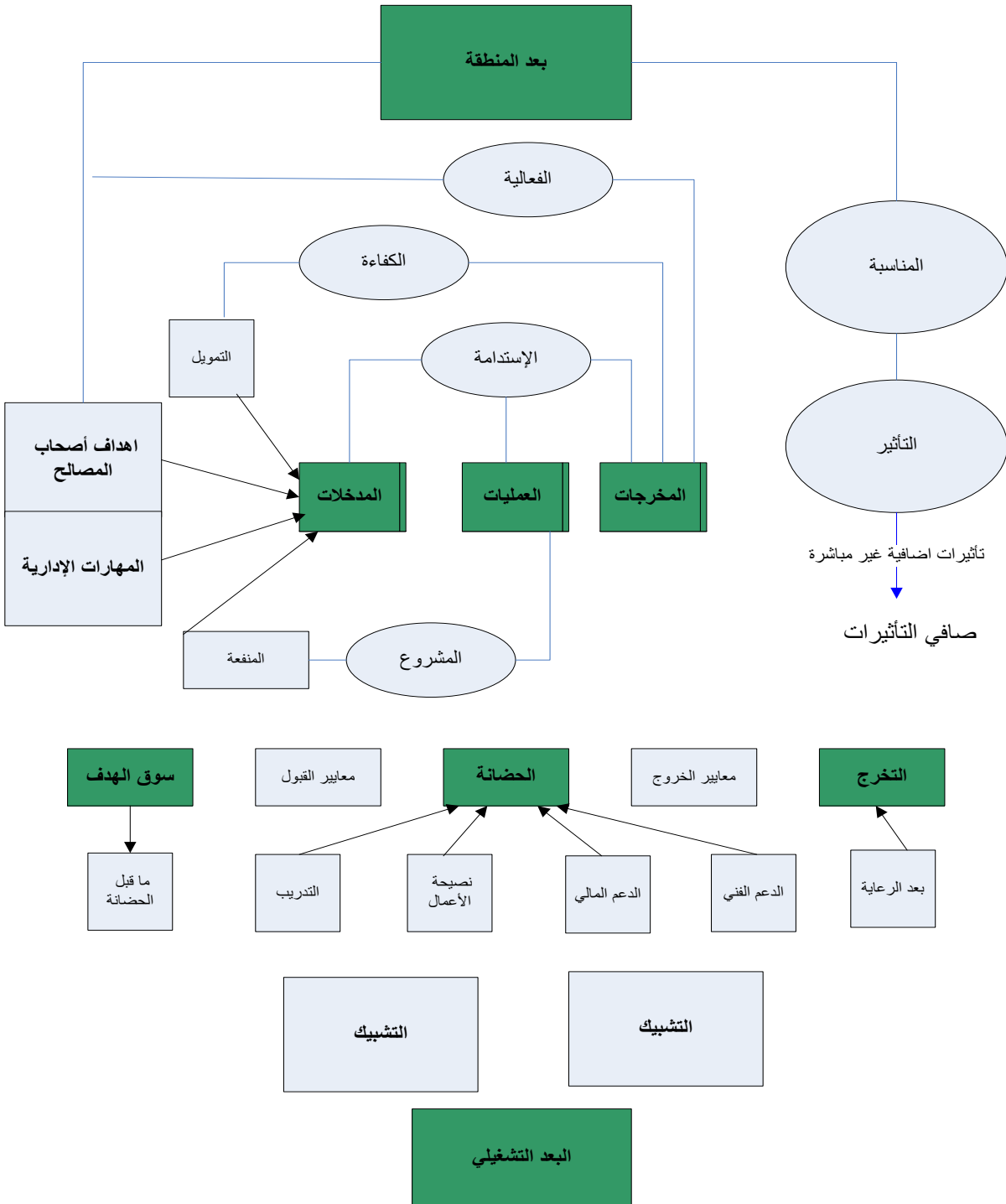
- مؤسسة النيزك. (2017): "عن النيزك". (تاريخ الاطلاع 2017/7/17)،
http://www.alnayzak.org/ar_page.php?id=3dc26y252966Y3dc26
- مؤسسة النيزك. (2017): "برنامج صنع في فلسطين". (تاريخ الاطلاع 2017/7/20)،
http://www.alnayzak.org/ar_page.php?id=56d5ay355674Y56d5a
- Daniel, R. (2004). entrepreneur checklist. The Top Entrepreneurship Resource Center Online. Retrieved July, 25, 2017, from the world wide web: <http://www.zeromillion.com/entrepreneurship/>
- National Business Incubation Association NBIA. (2017). Operational Definitions: Entrepreneurship Centers. Retrieved July 1, 2017, from <https://inbia.org/wp-content/uploads/2016/09/InBIA-Industry-Terms.pdf?x84587>
- National Business Incubation Association NBIA. (2015).State of the Business Incubation Industry. Retrieved June 22, 2017, from http://www2.nbia.org/resource_library/faq/#2

ملحق (1): مراحل تطور الحاضنات



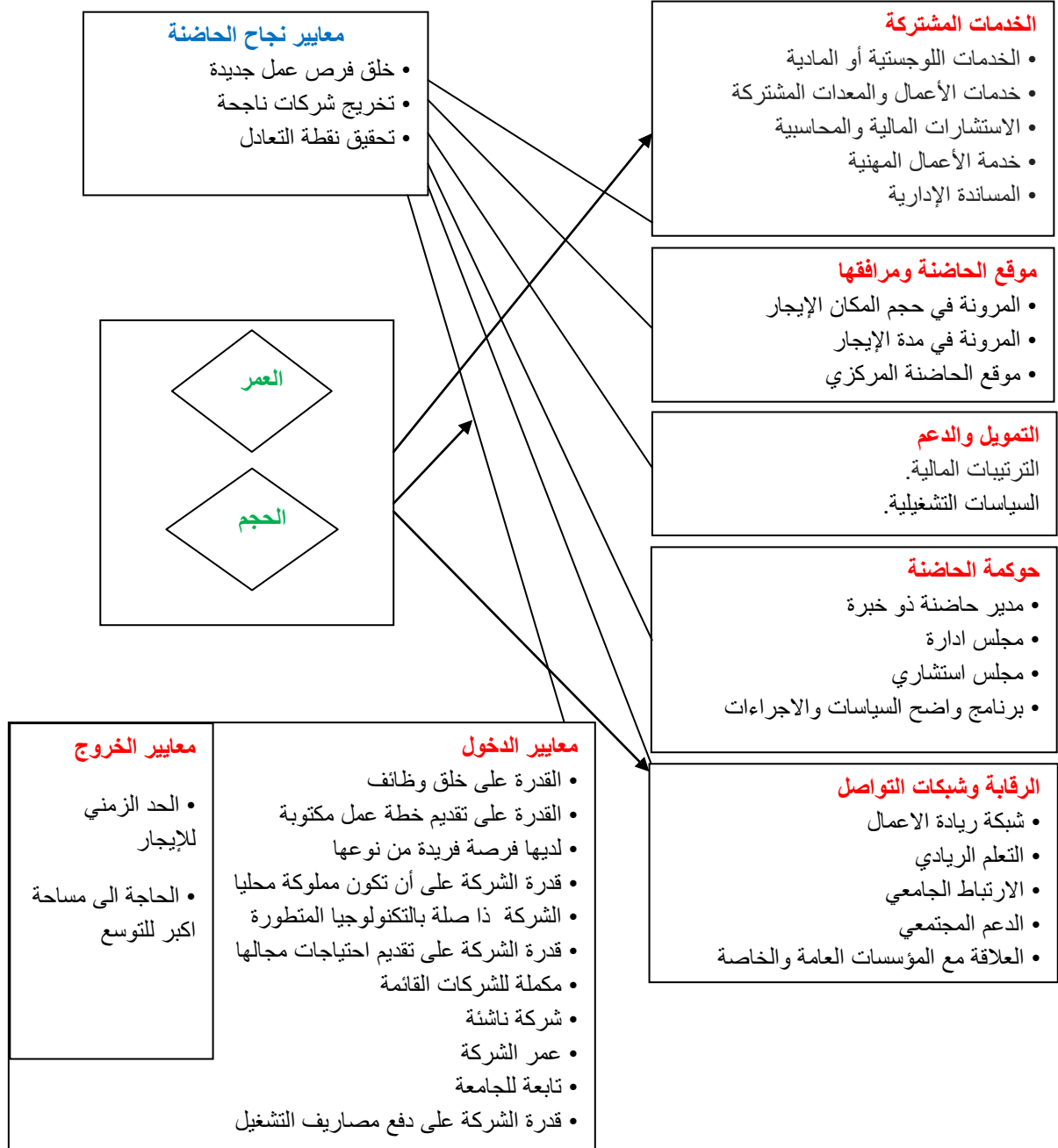
المصدر: (European Commission, 2002)

ملحق (2): نموذج حاضنة الأعمال (المفوضية الأوروبية)



المصدر: (الشميمري وسرور، 2014).

ملحق (3): نموذج عملية الاحتضان من قبل فيرما (2004)



المصدر: (Verma, 2004)

ملحق (4): نموذج عملية الاحتضان من قبل فويسى (2006)

مقاييس لينة Soft Measures

محددات المحتضن / الزبون

زيادة حرفية المحتضن
تحسين مهارات المحتضن
زيادة فعالية وشبكات العلاقات
مع النظراء
تحسين معرفة المحتضنين
توفر النفقات من خلال
الاحتضان
سمعة ايجابية

محددات الحاضنة

تطور مهارات وخبرات طواقم
الأعمال
تقدير تجمعات دعم الأعمال
استمرارية دعم ذوي العلاقة
متابعة وتقييم داخلية لاحتياجات
الحاضنة

توفر حاضنة
الأعمال

- المباني والموارد
- الاستشارات الفنية
والتوجيه
- القيادة الريادية
- الخدمات وشبكة
العلاقات
- سياسات الاختيار
والدخول

مقاييس ثابتة Hard Measures

محددات المحتضن / الزبون

زيادة المبيعات +/-
الربحية
نمو المؤسسة +/-
التخرج الى تجارة مستقلة

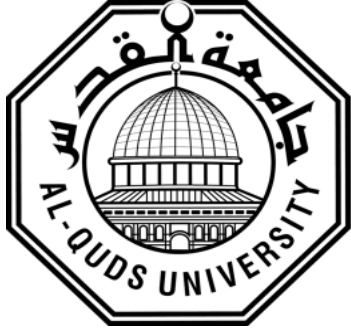
محددات الحاضنة

عدد الزبائن / المحتضنين
عدد تجارة الأعمال المستقلة
(المتخرجة)
تحقيق الاهداف
الاستمرارية في العمل والنجاح

المصدر: (Voisy, 2006)

ملحق (5): قائمة أسماء المحكمين

الرقم	الاسم	المؤسسة
1.	د. احمد حرز الله / أستاذ مساعد	جامعة القدس
2.	أ. احمد ابو بكر	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات
3.	د. إياد خليفة / أستاذ مساعد	جامعة القدس
4.	د. سعدي الكرنز	جامعة القدس
5.	د. سماح ابو عصب / أستاذ مساعد	جامعة بيرزيت
6.	أ. سمية ابو غربية	وزارة الاشغال العامة والاسكان
7.	د. عبد الوهاب الصباغ	جامعة القدس
8.	د. عزمي الاطرش / أستاذ مساعد	جامعة القدس
9.	د. عفيف زيدان / أستاذ	جامعة القدس
10.	د. غسان شاهين / أستاذ مساعد	جامعة بوليتكنك فلسطين
11.	د. محسن عدس / أستاذ مساعد	جامعة القدس
12.	د. ميرفت شاهين	PalPreneur Center for Training, Consultancy & Research
13.	د. نضال درويش / أستاذ مساعد	جامعة القدس



ملحق (6): الاستبانة

جامعة القدس - أبوديس

كلية الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

أخي/ أختي الكريم/ة:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "دور حاضنات الأعمال في استدامة المشاريع الريادية في الضفة الغربية" دراسة حالة مشاريع حاضنة الأعمال مؤسسة النيزك، للحصول على درجة الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية.

وتهدف الباحثة من خلال هذه الدراسة معرفة دور حاضنات الأعمال في استدامة المشاريع الريادية من خلال ما تقدمه من دعم وخدمات لتلك المشاريع في فترة الاحتضان، وتسهيل الضوء على استدامة المشاريع الريادية وقدرتها على النجاح والبقاء والنمو بعد الانفصال عن الحاضنات.

نرجو من حضرتكم مراعاة الموضوعية والمصادقية في تعبئة الاستبانة علماً بأنه سيتم مراعاة السرية في البيانات التي ستدلون بها وأن هذه البيانات سيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط .

ولكم مني جزيل الشكر والتقدير

الباحثة:

رانيا جميل نصر

Email: raniajj@hotmail.com

Mobile: 0592777826

المشرف على الرسالة :

د. رشيد الجيوسي

القسم الأول: البيانات العامة

بيانات عامة عن معي الاستبانة ، يرجى وضع علامة (√) في الحقل المناسب تحت الاجابة التي تعبر عن رأيك بكل صدق وثقة:

1.	الجنس	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
2.	العمر	<input type="checkbox"/> أقل من 25 سنة	<input type="checkbox"/> من 25 - أقل من 35 سنة
		<input type="checkbox"/> من 35 - أقل من 45 سنة	<input type="checkbox"/> 45 سنة فأكثر
3.	المؤهل العلمي	<input type="checkbox"/> دبلوم فأقل	<input type="checkbox"/> بكالوريوس
		<input type="checkbox"/> دكتوراه	<input type="checkbox"/> ماجستير
4.	التخصص العلمي	<input type="checkbox"/> إدارة أعمال	<input type="checkbox"/> محاسبة
		<input type="checkbox"/> علوم مالية و مصرفية	<input type="checkbox"/> تكنولوجيا معلومات
		<input type="checkbox"/> هندسة اتصالات	<input type="checkbox"/> غير ذلك، حدد
5.	المركز الوظيفي في المشروع / الشركة المحتضن	<input type="checkbox"/> مدير المشروع	<input type="checkbox"/> مسؤول فني
		<input type="checkbox"/> مسؤول مالي	<input type="checkbox"/> مؤسس شركة
		<input type="checkbox"/> مؤسس شركة
		<input type="checkbox"/> مسؤول تسويق	<input type="checkbox"/> غير ذلك، حدد
6.	سنوات الخبرة في مجال ريادة الأعمال	<input type="checkbox"/> أقل من سنة	<input type="checkbox"/> من سنة - أقل من 3 سنوات
		<input type="checkbox"/> من 3 - أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> 5 سنوات فأكثر
7.	مجال العمل	

بيانات خاصة بالمشروع المحتضن / المتخرج: يرجى الاجابة بوضع اشارة (√) داخل الحقل الذي يتفق وحالة مشروعك

8.	فترة احتضان المشروع	تاريخ بدء الاحتضان	تاريخ التخرج.....
9.	الشكل القانوني للمشروع / الشركة	<input type="checkbox"/> ملكية فردية (غير مسجلة)	<input type="checkbox"/> شركة خاصة (مسجلة)
		<input type="checkbox"/> شركة مساهمة	<input type="checkbox"/> غير ذلك، حدد.....
10.	الحاضنة ساعدتني في تسجيل المشروع/ الشركة لدى الجهات المختصة؟	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> لا
11.	طبيعة عمل المشروع (مجال العمل)	<input type="checkbox"/> صناعي	<input type="checkbox"/> زراعي
		<input type="checkbox"/> تجاري	<input type="checkbox"/> تكنولوجي
		<input type="checkbox"/> خدماتي	<input type="checkbox"/> غير ذلك، حدد
12.	المنتج او الخدمة الرئيسية	
13.	عدد العاملين في المشروع منذ انطلاقة	<input type="checkbox"/> اناث	<input type="checkbox"/> ذكور.....
14.	عدد العاملين في المشروع الان	<input type="checkbox"/> اناث	<input type="checkbox"/> ذكور.....
15.	المشروع او الشركة	<input type="checkbox"/> محتضنة	<input type="checkbox"/> متخرجة

القسم الثاني: واقع حاضنة الاعمال

المحور الأول : طبيعة حاضنة الأعمال

يرجى اختيار الإجابة التي تعبر عن وجهة نظرك بخصوص طبيعة حاضنة الاعمال:

16.	كريادي تفضل أن تكون ملكية حاضنة الاعمال	1.قطاع حكومي 2.قطاع خاص 3.اكاديمية 4.مؤسسات غير ربحية 5. غير ذلك : الرجاء التحديد
17.	كريادي تفضل أن تكون عضواً في الحاضنة لكي تحصل على الخدمات	1. مرتفع جدا 2.مرتفع 3. متوسط 4.منخفض 5.منخفض جدا
18.	كريادي تقبل أن تحصل الحاضنة على رسوم احتضان سنوية مقابل الخدمات	1. مرتفع جدا 2.مرتفع 3. متوسط 4.منخفض 5.منخفض جدا
19.	كريادي تقبل أن تحصل الحاضنة على حصة من أرباح المشروع المحتضن لقاء الخدمات	1. مرتفع جدا 2.مرتفع 3. متوسط 4.منخفض 5.منخفض جدا

المحور الثاني : أهداف إنشاء حاضنات الأعمال

يرجى وضع علامة (√) في الحقل المناسب تحت الإجابة التي تعبر عن وجهة نظرك بخصوص اهداف انشاء حاضنة الاعمال:

20. انشأت حاضنة الاعمال لتحقيق الاهداف التالية:					
منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا	
					1 خلق فرص عمل في المجتمع المحلي.
					2 المساهمة في زيادة عدد المشاريع .
					3 العمل على ربط المشاريع الجديدة بالسوق.
					4 تعزيز مناخ الأعمال الحرة في المجتمع وقيمة عائدات ريادة الأعمال.
					5 المحافظة على استدامة الأعمال في المجتمع المحلي.
					6 بناء / تسريع نمو الصناعة المحلية.
					7 تطوير قطاع التكنولوجيا.
					8 مساعدة المشاريع على تخطي المشاكل والمعوقات التي تواجهها.
					9 مساعدة أصحاب الابتكارات والاختراعات في تحويل أفكارهم إلى منتجات قابلة للتسويق.
					10 توفير بيئة عمل تأسيسية من أجل توظيف المشروعات الصغيرة.
					11 تدريب أصحاب الأعمال على أسلوب الإدارة الجيدة وتنمية قدراتهم الإدارية.
					12 توفير الأبحاث الضرورية لخلق مشاريع ريادية.
					13 تأجير أماكن لإقامة المشاريع .
					14 الحصول على معدل عائد (أرباح) مقابل الخدمات التي تقدمها للمشروع المحتضن.

القسم الثالث: مستوى برنامج تطوير الاعمال المقدم من قبل الحاضنة في فترة الاحتضان وبعد التخرج

المحور الاول: طبيعة الخدمات المشتركة والتسهيلات (ادارية وموارد بشرية، استشارية، لوجستية وفنية، تسويقية)
تقدم حاضنات الأعمال العديد من الخدمات المشتركة والتسهيلات (ادارية وموارد بشرية، استشارية، لوجستية وفنية، تسويقية)، لذا أرجو وضع علامة (√) في خانة الإجابة المناسبة ليدل على تقييمك لمستوى تقديم الحاضنة لكل نوع من الخدمات لمشروعك الريادي ، سواء أكان ذلك في فترة الاحتضان او ما بعد التخرج .

الرقم	مستوى تقديم الخدمات الادارية والموارد بشرية	مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا
	إلى أي مستوى تعتقد أن الحاضنة ساهمت في:					
21.	اجراءات تسجيل مشروعك واعداد السجلات الضرورية مع جهات الاختصاص.					
22.	تقديم الاستشارة لك في مجال (التنظيم والإدارة).					
23.	إعداد برامج (التقييم والرقابة) الملائمين لمشروعك.					
24.	إعداد خطط العمل لمشروعك.					
25.	اكسابك الأساليب الإدارية الحديثة.					
26.	تأسيس الاجراءات (المالية والمحاسبية) الخاصة بمشروعك.					
27.	تقليل التكاليف التأسيسية لمشروعك.					
28.	تنظيم علاقات الموظفين في مشروعك.					
29.	أعمال الضمان الاجتماعي والتأمين.					
30.	توفير العمالة اللازمة.					
31.	تدريب الموارد البشرية حول كيفية (تطوير وإدارة المشاريع الريادية).					
32.	وضع خطط وبرامج تدريبية مبنية على الاحتياجات الفعلية للأفراد.					
33.	دعم المهارات العلمية والإدارية للمبادرين بمشاريع ريادية.					
34.	عقد دورات متنوعة في مجال (الإدارة وتكنولوجيا المعلومات).					
35.	مساعدة إبداعات الشباب وتحويلها إلى مشروعات استثمارية.					
الرقم	مستوى تقديم الخدمات الفنية واللوجستية	مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا
	إلى أي مستوى تعتقد أن الحاضنة ساهمت في:					
36.	توفير المقر المناسب لإقامة مشروعك .					
37.	توفير حرية الاختيار لدفع الإيجار المؤجل لمشروعك.					
38.	توفير عقود إيجار على المدى القصير (مثلا. الإيجار شهريا).					
39.	توفير مكاتب مناسبة من حيث المساحة لمشروعك.					
40.	دعوة مشروعك للاشتراك في المعارض المتخصصة للتعريف بالحاضنة ومشروعاتها.					
41.	توفير خدمات الصيانة التي احتاجها مشروعك.					
42.	توفير التسهيلات المكتبية لمشروعك بما في ذلك الحصول على الآلات والتجهيزات الرأسمالية					
43.	توفير غرف (للاجتماعات والمؤتمرات) الخاصة بمشروعك.					
44.	توفير مكتبة معلوماتية مرجعية للاستفادة منها.					
45.	توفير الخدمات السكرتارية (هاتف، فاكس، حاسوب، تصوير، موظف استقبال، أعمال الترجمة للمعاملات الدولية.. الخ).					
46.	توفير خدمات الانترنت لمشروعك المحتضن بما في ذلك ربطه مع شبكات المعلومات					

					الدولية.
					47. توفير البروشور الخاص بمشروعك.
					48. توفير خدمات (الحوسبة والمعلومات).
					49. توفير معلومات عن البحوث العلمية في مجال نشاط المشروع.

الرقم	مستوى تقديم الخدمات الاستشارية	مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا
	إلى أي مستوى تعتقد أن الحاضنة قدمت الاستشارات حول:					
50.	إعداد دراسات (الجدوى الاقتصادية، الفنية، والمالية لمشروعك).					
51.	التسويقية لرفع الكفاءة التسويقية لمنتجات وخدمات مشروعك.					
52.	الأعمال المحاسبية الخاصة بمشروعك.					
53.	التوظيف واختيار الموارد البشرية المناسبة لمشروعك.					
54.	الاجراءات القانونية لأشياء مشروعك.					
55.	الحصول على براءة الاختراع.					
56.	جودة خدمات أو منتجات مشروعك.					
57.	آلية التسعير لمنتجات وخدمات مشروعك.					
58.	تقنية المعلومات والتجارة الإلكترونية.					
59.	آلية الحصول على المعدات اللازمة للمشروع.					
الرقم	مستوى تقديم الخدمات التسويقية	مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا
	إلى أي مستوى تعتقد أن الحاضنة ساهمت في:					
60.	عمل خطة لتسويق المنتج والخدمات المقدمة من مشروعك.					
61.	إيجاد أسواق جديدة لمشروعك .					
62.	تصميم منتجات جديدة لمشروعك.					
63.	الترويج لمشروعك على الصفحة الإلكترونية الخاصة بها وغير ذلك من وسائل الاعلام.					
64.	توفير معلومات عن الاساليب الحديثة في مجال التسويق.					
65.	المساعدة في الحصول على دعم للمنتج الوطني (منتج مشروعك) .					
66.	دراسة العوامل الخارجية المؤثرة على الحصة السوقية لمشروعك (الاجتماعية، والثقافية، والاقتصادية).					
67.	دراسة العوامل الداخلية المؤثرة على الحصة السوقية لمشروعك (الدوافع، الادراك، التعلم، والشخصية).					
68.	توفير معلومات عن الحركة التجارية في الأسواق.					
69.	تصميم استراتيجيات من أجل إطلاق المنتج في الأسواق المستهدفة.					
70.	توفير المعلومات اللازمة عن أنواق المستهلكين.					
71.	التعرف على شروط السلع المنتجة.					
72.	توفير معلومات عن منافسيك في السوق.					
73.	توفير معلومات حول مستويات الأسعار.					

المحور الثاني: السياسات الادارية (الحوكمة، معايير الدخول و معايير الخروج، التوجيه والتشبيك، التمويل والمساندة)
ان السياسات الادارية (الحوكمة، معايير الدخول و معايير الخروج، التوجيه والتشبيك، التمويل والمساندة) المتبعة في الحاضنة لها
اهمية في عملية الاحتضان، لذا أرجو وضع علامة (√) في خانة الإجابة المناسبة ليدل على مدى اهميتها لمشروعك الريادي ، سواء أكان
ذلك في فترة الاحتضان او ما بعد التخرج (للمشاريع التي انتهت مدة احتضانها من قبل الحاضنة).
الحوكمة: تتعلق المعايير التالية بحوكمة الحاضنة، يرجى الإشارة الى اي مدى اهمية حوكمة الحاضنة.

الرقم	حوكمة الحاضنة	مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا
74.	يوجد مدير ذو خبرة عالية.					
75.	كرس مدير الحاضنة وقتا كافيا لمساعدة المحتضنين.					
76.	يوجد موظفون من ذوي الخبرة.					
77.	يوجد مجلس إدارة ومجلس استشاري فعال.					
78.	يوجد برنامج (تطوير الاعمال للمشروع الريادي) متكامل مع سياسات وبرامج واضحة.					
79.	يوجد مرونة وكفاءة في عمليات التشغيل للأعمال					

معايير دخول صاحب المشروع الريادي ومعايير والخروج: تتعلق المعايير التالية بقدرة الحاضنة لفحص المشاريع ليتم قبولها في
الحاضنة، يرجى الإشارة إلى مدى أهمية المعايير التالية:

الرقم	معايير الدخول	مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا
80.	القدرة على خلق وظائف.					
81.	القدرة على تقديم خطة عمل مكتوبة .					
82.	لدى المشروع فرصة فريدة من نوعها.					
83.	المنتج / الخدمة أو أي من مزاياها فريدا من نوعه ومميز.					
84.	المنتج لديه ميزة تنافسية على المنتجات المنافسة.					
85.	قدرة الشركة على أن تكون مملوكة محليا.					
86.	المشروع ذا صلة بالتكنولوجيا المتطورة.					
87.	لدى الشركة الناشئة إمكانية ربح عالية.					
88.	لدى الشركة الناشئة القدرة على جذب استثمارات مساهمة من أصحاب رؤوس الأموال.					
89.	قدرة الشركة على تقديم احتياجات مجالها.					
90.	لدى المشروع صفة تكاملية إلى الشركات القائمة.					
91.	شركة ناشئة (New Start Up Firm).					
92.	عمر الشركة.					
93.	قدرة الشركة على دفع مصاريف التشغيل.					
94.	لدى الشركة مشروع مبتكر.					
95.	لدى المشروع إمكانات نمو عالية.					
96.	لدى المشروع تأثير اجتماعي.					

الرقم	معايير الخروج	مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا
97.	فترة زمنية محددة من الاحتضان.					
98.	متطلبات مساحة الحاضنة.					
99.	تحقيق غاية الشركة وأهدافها.					
100.	فشل تحقيق اهداف الشركة .					
101.	الحاجة إلى مزيد من الدعم الذي لا يمكن للحاضنة أن تقدمه.					
102.	لدى الشركة الناشئة عدة خيارات، لخطة الخروج (cash-out).					
103.	تغادر الشركات عندما يحتاجون مساحة أكبر للتوسع.					
الرقم	التوجيه والتشبيك	مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا
	إلى أي مستوى تعتقد أن الحاضنة ساعدت في:					
104.	التشبيك مع شبكات الريادة على المستوى المحلي .					
105.	التشبيك مع شبكات الريادة على المستوى العالمي.					
106.	التنسيق مع جهات متخصصة ذوي خبرة.					
107.	عقد اجتماعات مع بعض رجال الأعمال الناجحين للاستفادة من تجاربهم.					
108.	تقديم مهارات ريادة الاعمال و في الوصول الى مصادر الموارد التعليمية.					
109.	الحصول على دعم المجتمع.					
110.	الحصول على الانتساب الى مؤسسات هامة، في القطاعين الخاص والعام.					
111.	العثور على شريك استراتيجي ذي خبرة عالية.					
112.	الوصول إلى شبكة مستثمرين.					
113.	تشجيع من يوكل إليهم إدارة المشروع على إنجاز فكرة صاحب المشروع.					
114.	اعتماد أنظمة متقدمة في تقييم الاداء لمشروعك الريادي.					
115.	عمليات مراجعة وتقييم للإبراز مكامن القوة والضعف والاستفادة من أي فرص متاحة تخدم مشروعك.					
116.	تقديم النصائح التي تفيد مشروعك.					
117.	مدير الحاضنة والمحتضنين في الحاضنة يقضون وقت كاف للتفاعل والتواصل.					
118.	التواصل بين مدير الحاضنة والمحتضنين يقلل من احتمال الوقوع في الاخطاء .					
الرقم	التمويل والمساندة	مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا
	إلى أي مستوى تعتقد أن الحاضنة ساهمت في:					
119.	حماية الملكية الفكرية.					
120.	الحصول على التكلفة الاستثمارية لمشروعك.					
121.	تمويل التوسعات الاستثمارية في مرحلة نمو مشروعك.					
122.	وضع تفاصيل موازنة مشروعك.					
123.	تقديم مساعدات مالية مباشرة لمشروعك المحتضن.					
124.	تقليل التكاليف العامة لمشروعك.					
125.	التعريف بمصادر التمويل الملائمة لمشروعك.					

					الحصول على قروض مصرفية ذات فائدة منخفضة.	126.
					توفير برامج إقراض طويلة الأجل.	127.
					تحديد متطلبات التمويل والسيولة اللازمة وجدولتها.	128.
					توفير دعم الحكومة وحمائتها (التمويل، حماية أو إعفاء ضريبي لمشروعك، سوق الأسهم الخاصة للشركات الناشئة).	129.

القسم الرابع: علاقة برنامج تطوير الأعمال المقدم من قبل الحاضنة في استدامة مشروعك الريادي من حيث (التخرج بنجاح، القدرة على البقاء، خلق فرص عمل، النمو)

الرقم	الفقرة	مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا
البعد الأول: الخدمات الادارية والموارد البشرية						
130.	تساعد الخدمات الادارية والموارد البشرية التي تقدمها الحاضنة للمشاريع الريادية المحتضنة في:					
1	خلق فرص عمل					
2	تطوير الخدمات والمنتجات					
3	زيادة المبيعات					
4	زيادة عدد الزبائن					
5	تخريج الشركة بنجاح الى تجارة مستقلة					
6	القدرة على البقاء					
7	تحقيق الربح					
8	تحقيق النمو					
البعد الثاني: الخدمات اللوجستية والفنية						
131.	تساعد الخدمات اللوجستية والفنية التي تقدمها الحاضنة للمشاريع الريادية المحتضنة في:					
1	خلق فرص عمل					
2	تطوير الخدمات والمنتجات					
3	زيادة المبيعات					
4	زيادة عدد الزبائن					
5	تخريج الشركة بنجاح الى تجارة مستقلة					
6	القدرة على البقاء					
7	تحقيق الربح					
8	تحقيق النمو					
البعد الثالث: الخدمات الاستشارية						
132.	تساعد الخدمات الاستشارية التي تقدمها الحاضنة للمشاريع الريادية المحتضنة في:					
1	خلق فرص عمل					
2	تطوير الخدمات والمنتجات					
3	زيادة المبيعات					
4	زيادة عدد الزبائن					
5	تخريج الشركة بنجاح الى تجارة مستقلة					
6	القدرة على البقاء					
7	تحقيق الربح					
8	تحقيق النمو					

البعد الرابع: الخدمات التسويقية											
133. تساعد الخدمات التسويقية التي تقدمها الحاضنة للمشاريع الريادية المحتضنة في:											
						1	خلق فرص عمل				
						2	تطوير الخدمات والمنتجات				
						3	زيادة المبيعات				
						4	زيادة عدد الزبائن				
						5	تخريج الشركة بنجاح الى تجارة مستقلة				
						6	القدرة على البقاء				
						7	تحقيق الربح				
						8	تحقيق النمو				
الرقم	الفقرة						مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا
البعد الخامس: حوكمة الحاضنة											
134. تساعد حوكمة الحاضنة المشاريع الريادية المحتضنة في:											
						1	خلق فرص عمل				
						2	تطوير الخدمات والمنتجات				
						3	زيادة المبيعات				
						4	زيادة عدد الزبائن				
						5	تخريج الشركة بنجاح الى تجارة مستقلة				
						6	القدرة على البقاء				
						7	تحقيق الربح				
						8	تحقيق النمو				
البعد السادس: معايير الدخول و معايير الخروج											
135. تساعد معايير الدخول و معايير الخروج التي تعتمدها الحاضنة لقبول وتخريج المشاريع الريادية المحتضنة في:											
						1	خلق فرص عمل				
						2	تطوير الخدمات والمنتجات				
						3	زيادة المبيعات				
						4	زيادة عدد الزبائن				
						5	تخريج الشركة بنجاح الى تجارة مستقلة				
						6	القدرة على البقاء				
						7	تحقيق الربح				
						8	تحقيق النمو				
البعد السابع: التوجيه والتشبيك											
136. يساعد التوجيه والتشبيك الذي توفره الحاضنة للمشاريع الريادية المحتضنة في:											
						1	خلق فرص عمل				
						2	تطوير الخدمات والمنتجات				
						3	زيادة المبيعات				
						4	زيادة عدد الزبائن				
						5	تخريج الشركة بنجاح الى تجارة مستقلة				
						6	القدرة على البقاء				
						7	تحقيق الربح				

						تحقيق النمو	8
البعد الثامن: التمويل والمساندة							
137. يساعد التمويل والمساندة الذي تقدمه الحاضنة للمشاريع الريادية المحتضنة في:							
						خلق فرص عمل	1
						تطوير الخدمات والمنتجات	2
						زيادة المبيعات	3
						زيادة عدد الزبائن	4
						تخريج الشركة بنجاح الى تجارة مستقلة	5
						القدرة على البقاء	6
						تحقيق الربح	7
						تحقيق النمو	8

القسم الخامس: دور حاضنات الاعمال في استدامة المشاريع الريادية

يرجى وضع علامة (√) في الخانة التي تشير إلى الإجابة المناسبة حول استدامة مشروعك الريادي.

الرقم	الفقرة	مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا
البعد الاول: تخرج المشروع بنجاح						
إلى أي مستوى تعتقد أن الحاضنة ساهمت في:						
138.	إنشاء جيل ريادي قادر على ادارة المشاريع الريادية.					
139.	توفير مكان مناسب بأعمال مشروعك الريادي.					
140.	عمل دراسة جدوى وتحليل السوق لتقييم بها الوضع الحقيقي القائم والمستقبلي لمشروعك.					
141.	توسيع شبكة علاقات مشروعك الريادي.					
142.	اختصار الوقت اللازم للحصول على تراخيص ومعاملات رسمية.					
143.	الحصول على قواعد بيانات متخصصة للأسواق المستهدفة.					
144.	ضمان الحصول على فرص اكبر للنجاح عبر ازالة العقبات التي تواجه مشروعك الريادي.					
145.	توفير الموارد اللوجستية لمشروعك الريادي.					
146.	توفير الدعم المالي المناسب لمشروعك الريادي.					
147.	خلق افكار جديدة لتطوير مشروعك الريادي.					
البعد الثاني: القدرة على البقاء						
إلى أي مستوى تعتقد أن مشروعك:						
148.	تعززت قدرته على البقاء من خلال دعم الحاضنة في توفير مصادر للتمويل.					
149.	تعززت قدرته على البقاء من خلال دعم الحاضنة في توفير استشارات تسويقية.					
150.	تعززت قدرته على البقاء من خلال دعم الحاضنة في توفير استشارات جدوى اقتصادية.					
151.	تعززت قدرته على البقاء من خلال دعم الحاضنة في توفير خدمات استشارية (اقتصادية وفنية وقانونية).					
152.	تعززت قدرته على البقاء من خلال الميزة التنافسية للمنتج / الخدمة أو أي من مزاياها فريدا من نوعه ومميزا مقارنة بالمنافسين .					

الرقم	الفقرة	مرتفع جداً	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جداً
البعد الثالث: النمو						
إلى أي مستوى تعتقد أن مشروعك:						
	153.					حقق نمواً من خلال دعم الحاضنة في فتح آفاقاً جديدة أمام مشروعك (أسواق وزبائن).
	154.					حقق نمواً من خلال دعم الحاضنة في توفير خدمات إدارية.
	155.					حقق نمواً من خلال دعم الحاضنة في توفير استراتيجيات واضحة وبما يتلاءم مع ظروفك واحتياجاتك.
	156.					حقق نمواً من خلال توفر إدارة كفوة لدى الحاضنة ذات خبرات علمية وعملية.
	157.					حقق نمواً من خلال دعم الحاضنة في توفير شبكة علاقات مهنية ساعد في بناء علاقات تساعد في استدامة الاعمال.
	158.					حقق نمواً من خلال الاستثمار المقدم لمشروعك الريادي من قبل الحاضنة .
	159.					حقق نمواً من خلال تحسين وتطوير مهارات مؤسس المشروع / الشركة من قبل الحاضنة.
البعد الرابع: خلق فرص عمل						
إلى أي مستوى تعتقد أن مشروعك:						
	160.					وُلد فرص عمل من خلال دعم الحاضنة في توفير خدمات تدريبية.
	161.					وُلد فرص عمل من خلال دعم الحاضنة في توفير خدمات فنية (برمجيات وقواعد معلومات).
	162.					وُلد فرص عمل من خلال دعم الحاضنة في توفير شبكة علاقات مع الحكومة والجامعات والمراكز العلمية.. الخ.
	163.					وُلد فرص عمل من خلال دعم الحاضنة في توفير مساندة الشركات والمصانع.

ملحق (7): اسئلة المقابلات الشخصية

الجزء الاول:

أسئلة المقابلات الشخصية مع مدراء حاضنة اعمال مؤسسة النيزك

عزيزي مدير حاضنة.....المحترم.

كلي أمل وثقة بأن نفسحوا لي المجال بالتحاور معكم من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

1. في أية سنة تأسست الحاضنة وعمر الحاضنة؟
2. كم هي المدة الزمنية للمشاريع الريادية لتبقى داخل حاضنتكم، هل هي محددة أم مفتوحة؟.
3. ما طبيعة عمل المشاريع الريادية المحتضنة لديكم؟.
4. كم عدد الشركات / مشروع ريادي التي دعمتها الحاضنة من تاريخ بداية عملها؟
5. كم عدد الشركات / مشروع ريادي التي تخرجت بنجاح من تاريخ بداية عملها ؟
6. كم عدد الأعمال / المنتسبين الذين تدعمهم الحاضنة الان: Outreach Client ، Tenant Firms؟
7. هل الوصول إلى نقطة التعادل (إيرادات كافية من الموارد ذاتية غير عامة لتغطية تكاليف التشغيل) جزء من خطة عمل الحاضنة؟
8. تغطية التكاليف المالية لحاضنتكم؟ (حصّة من الميزانية التشغيلية دعمت من خلال المصادر الداخلية "رسوم احتضان أو نسبة من الارباح المشاريع المحتضنة")، وما مستوى التمويل الوارد من الجهات المانحة الرئيسية؟
9. موقع حاضنة الأعمال؟
10. ما هو نوع حاضنتكم (تكنولوجية، علمية، مركز إبداع، أي نوع آخر)؟
11. هل صممت حاضنتكم لتكون ربحية أم غير ربحية؟
12. من هي الأطراف التي قامت بإنشاء حاضنتكم (حكومية، خاصة، غير ذلك)؟
13. من هم شركاؤكم في الحاضنة (الحكومة، الجامعات، مراكز البحث العلمي، أم غير ذلك)؟
14. ما هي أهداف حاضنتكم؟ هل تم تحقيق الاهداف؟
15. ما طبيعة عمل المشاريع الريادية المحتضنة لديكم؟.
16. ما نوع الخدمات التي تقدمها حاضنتكم، للمشاريع الريادية المحتضنة من حيث: (توفير المكان المناسب، توفير خدمات (حاسوبية، هاتف، فاكس، تصوير، إنترنت.. الخ)، التدريب، استشارات قانونية، استشارات جدوى اقتصادية، استشارات فنية وعلمية متخصصة، استشارات تسويقية، توفير الموارد المالية، وتنمية الموارد البشرية)؟
17. ما هي الشروط الواجب توفرها في المشاريع الراغبة في الانضمام لحاضنتكم وشروط الخروج؟.
18. ما هي إجراءات حاضنتكم لتسجيل المشاريع الراغبة في الانضمام والاستفادة من خدماتكم؟
19. هل سبق وتم تسجيل مشاريع ريادية كبراءة اختراع؟ وما هو دور الحاضنة في تقديم الاستشارات في مجال براءة الاختراع وحقوق الملكية الفكرية؟

20. هل سبق وتم تسجيل مشاريع ريادة كشركات مسجلة لدى جهات الاختصاص؟ وما هو دور الحاضنة في تقديم الاستشارات في مجال الاستشارات القانونية وتسجيل المشروع في الجهات ذات الاختصاص؟
21. كيف ترى دعم (الحكومة ومؤسسات الحكم المحلي والمؤسسات المالية والمصرفية والشركات والمصانع الكبيرة والجامعات ومراكز البحث العلمي) لمساعدكم في تحقيق غايات الحاضنة؟.
22. ما دور حاضنتكم في استدامة المشاريع الريادية لديكم؟
23. ما هي باعتقادك المعوقات التي تقف أمام حاضنتكم في تحقيق استدامة المشاريع الريادية؟.
24. ما تأثير برنامج الاحتضان على نمو الحاضنة من حيث (النمو في الميزانية، والمساحة، والمرافق والخدمات والمستأجرين والموظفين)؟
25. أمثلة على قصص نجاح متميزة في الحاضنة وما هو سبب نجاحهم؟
26. الأسباب التي أدت إلى فشل المشاريع؟
27. كيف يتم متابعة وتقييم المشاريع أثناء وبعد الاحتضان؟

الجزء الثاني:

أسئلة المقابلات الشخصية مع مديري المشاريع الريادية المحتضنة

عزيزي مدير مشروع.....المحترم.

بعد أن تلتفتكم مشكورين بتعبئة استبانة الدراسة الرئيسية، كلي أمل وثقة بأن تفسحوا لي المجال بالتداول معكم من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

1. متى أنشئ مشروعكم؟
2. ما هو طبيعة عمل مشروعكم؟
3. ما هي الصفة القانونية لمشروعكم (عام، خاص، غير ذلك)؟
4. كم عدد العاملين لدى مشروعكم؟
5. ما نوع المؤهلات العلمية والخبرات العلمية للعاملين، وهل يتناسب مع طبيعة مشروعكم؟
6. ما هي أهداف مشروعكم؟
7. إلى أي مدى تشعر بأن الحاضنة سوف تؤثر على استدامة مشروعكم من حيث: (خلق فرص العمل، التخرج بنجاح لتجاره مستقلة، القدرة على البقاء، النمو، تطوير الخدمات والمنتجات، زيادة المبيعات وعدد الزبائن، تحقيق الربح)؟
8. إلى أي مدى ترى أن مشروعكم قد يحقق النجاح المرجو منه من خلال دعم الحاضنة؟
9. إلى أي مدى تشعر بأن الحاضنة لديها الإدارة الكفؤة والإجراءات المناسبة تسهم في تحقيق نجاح مشروعكم؟
10. إلى أي مدى تشعر بالرضى عن الخدمات التي تقدمها الحاضنة لمشروعكم من حيث: (توفير المكان المناسب، توفير خدمات (حاسوبية، هاتف، فاكس، تصوير، إنترنت.. الخ)، التدريب، استشارات قانونية، استشارات جدوى اقتصادية، استشارات فنية وعلمية متخصصة، استشارات تسويقية، توفير الموارد المالية، وتنمية الموارد البشرية)؟
11. ما هي باعتقادك المعوقات التي تقف أمام مشروعكم لتحقيق الاستدامة؟

الجزء الثالث:

أسئلة المقابلات الشخصية مع مديري المشاريع الريادية المتخرجة

عزيزي مدير مشروع.....المحترم.

بعد أن تُلطفتم مشكورين بتعبئة استبانة الدراسة الرئيسية، كلي أمل وثقة بأن تفسحوا لي المجال بالتداول معكم من

خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

1. متى تخرجتم من حاضنة الأعمال؟
2. كم هي المدة الزمنية التي أمضيتوها في حاضنة الأعمال؟
3. ما هي طبيعة عمل مشروعكم؟
4. كم عدد العاملين لدى مشروعكم؟
5. ما مدى تأثير الحاضنة على استدامة مشروعكم من حيث توليد الدخل وزيادة المبيعات وزيادة عدد الزبائن؟.
6. ما مدى تأثير الحاضنة على استدامة مشروعكم من حيث خلق فرص العمل؟
7. ما مدى تأثير الحاضنة على استدامة مشروعكم من حيث القدرة على البقاء، والنمو؟
8. إلى أي مدى تشعر بالرضا عن الخدمات التي قدمتها حاضنات الأعمال لمشروعكم خلال فترة احتضانكم، من حيث: (توفير المكان المناسب، توفير خدمات (حاسوبية، هاتف، فاكس، تصوير، إنترنت.. الخ)، التدريب، استشارات قانونية، استشارات جدوى اقتصادية، استشارات فنية وعلمية متخصصة، استشارات تسويقية، توفير الموارد المالية، وتنمية الموارد البشرية)؟
9. ما هي باعتقادك أهم المعوقات التي وقفت حائلاً أمام مشروعكم في تحقيق الاستدامة؟.

