جامعة يحي فارس المدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

الموضوع:

مساهمات حاضنات الأعمال في دعم وتطوير المشاريع الناشئة في الجامعة

نموذج مقترح لخدمات حاضنات الأعمال حسب رواد الأعمال المحتملين

من الطلبة في كلية العلوم بجامعة يحي فارس المدية.

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال.

من إعداد الطالب:

عماد تشانتشان

تحت إشراف الأستاذ:

محمد بولصنام

أعضاء لجنة المناقشة

لمين علوطي	أستاذ التعليم العالي	جامعة المدية	رئيسا
محمد بولصنام	أستاذ محاضر "أ"	جامعة المدية	مقررا
شوقي قبطان	أستاذ محاضر "أ"	جامعة المدية	ممتحن
عيماد معوشي	أستاذ محاضر "أ"	جامعة المدية	ممتحن
جيلالي بوزكري	أستاذ محاضر "أ"	جامعة تسمسيلت	ممتحن
أبو بكر بوسالم	أستاذ محاضر "أ"	المركز الجامعي البيض	ممتحن

السنة الجامعية 2021– 2022

بسم الله الرحمن الرحيم.

كلمة شكر وعرفان

أشكر الله عز وجل على توفيقي لإتمام هذا العمل، ونسأل الله صحة بلا علل وإيمانًا بلا خلل وعملاً بلا جدل، ونعوذ بك من غرور الأمل والخطأ والزلل.

والشكر لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي ولجميع الأساتذة في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة يحي فارس المدية، ولجنة التكوين في طور الدكتوراه والشكر موصول لرئيسها الأستاذ حسين يرقي، واخص بالذكر الأستاذ المشرف محمد بولصنام، جزاه الله خيرا وبارك في جهوده.

كما أتقدم بخالص عبارات التقدير والاحترام للجنة المناقشة على تلبية الدعوى وقبول مناقشة هذا العمل.

عماد تشانتشان

الإهداء

شهدائنا الأبرار.

أبي العزيز، رحمه الله وأسكنه فسيح جنانه.

أمي الغالية أطال الله عمرها.

إخوتي وأخواتي وجميع الأحباب والأصدقاء والطلبة والباحثين.

إلى هؤلاء جميعا أهدي هذا العمل.

عماد تشانتشان

المستخلص:

في إطار مساهمات حاضنات الأعمال في دعم وتطوير المشاريع الناشئة في الجامعة، هدفت هذه الدراسة لتحديد البنية العاملية لخدمات حاضنات الأعمال حسب احتياجات رواد الأعمال المحتملين من الطلبة في كلية العلوم بجامعة يحي فارس المدية باستخدام نمذجة المعادلات البنائية **(SEM)**، باستهداف مجتمع الطلبة في الكلية المقدر عددهم (**450**) طالب وطالبة الذين درسوا مقياس المقاولاتية في السنة ثانية ماستر، ولتحقيق هذا الغرض تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وبناء استبيان متكون من (**20**) عبارة، وتم تحديد عينتين من المجتمع، العينة الأولى مقدرة (**208**) مفردة لإستكشاف البنية العاملية لخدمات حاضنات الأعمال باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي **(EFA)**، الذي أظهرت نتائجه وجود بنية عاملية متعددة الأبعاد، وتم التأكد من هذه البنية باستخدام التحليل العاملي التوكيدي **(CFI)** من الدرجة الأولى (النموذج الغير الهرمي) بالاعتماد على العينة الثانية المسحوبة من نفس المجتمع والمقدرة أيضا (**208**) مفردة، وبعد التأكد من مطابقة النموذج النظري للبيانات من خلال مؤشرات جودة المطابقة، تم تقدير الثبات والصدق التقاربي والتمايزي من خلال تفحص قيم الثبات المركب **(CR)** وقيم متوسط التباين المستخرج **(AVE)** وقيم أقصى مربع التباين المشترك **(MCV)** وقيم الجذر التربيع لمتوسط التبيان المستخرج، واخيرا تم التحقق من البنية الهرمية لخدمات حاضنات الأعمال باستخدام التحليل العاملي التوكيدي (**CFI**) من الدرجة الثانية (النموذج الهرمي)، الذي أظهرت النتائج مطابقته للبيانات.

وأهم ما توصلت إليه الدراسة وجود نموذج هرمي لخدمات حاضنات الأعمال حسب احتياجات رواد الأعمال المحتملين من الطلبة في كلية العلوم بجامعة يحي فارس المدية، يفسر البنية العاملية رباعية الأبعاد المتمثلة في خدمات تطوير الأفكار الريادية والخدمات الأساسية وخدمات الاستشارات والتوجيه والتدريب وخدمات التشبيك.

حيث يفسر العامل العام لخدمات حاضنات الأعمال نسبة (**34%**) من التغيرات في احتياجات رواد الأعمال المحتملين من الطلبة لخدمات تطوير الأفكار الريادية، ويفسر نسبة (**38%**) من التغيرات في احتياجات رواد الأعمال المحتملين من الطلبة للخدمات الأساسية، ويفسر نسبة (**62%**) من التغيرات في احتياجات رواد الأعمال المحتملين من الطلبة لخدمات الاستشارات والتوجيه والتدريب، ويفسر نسبة (**67%**) من التغيرات في احتياجات رواد الأعمال المحتملين من الطلبة لخدمات التشبيك.

كما قدمت الدراسة مجموعة من الاقتراحات تفيد وتخدم بالدرجة الأولى أصحاب المصلحة والقائمين على إنشاء وتسيير حاضنات الأعمال في الجامعة.

الكلمات المفتاحية: البنية العاملية، خدمات حاضنات الأعمال في الجامعة، المشاريع الناشئة في الجامعة، رواد الأعمال المحتملين من الطلبة في كلية العلوم بجامعة يحي فارس المدية، نمذجة المعادلات البنائية.

Abstract:

In light of incubators contribution in start-ups support and development at university, this study aims to determine the factorial structure of business incubators services of potential entrepreneurs' students of science faculty in Yahia Fares university of Medea using structural equation modeling (SEM). The targeted study population was (450) students who studied the entrepreneurship module in the second year master studies.

To achieve the study aim, the researcher used analytical descriptive approach, build a questionnaire consist of twenty items and determine two samples from the study population. The first sample Consisting of 208 student is selected for the exploratory factorial structure (EFA). Findings show a presence of multiple dimensions factorial structure. This structure was confirmed using the confirmatory factor analysis (CFI) of the first degree (non-hierarchical model) using the second sample from the same population, also estimated (208) students. Findings show a good fit for the Model. Then it was confirmed Reliability and validity by Convergent validity and Discriminant validity using Composite Reliability (CR), Average Variance Extracted (AVE), maximum shared variance (MSV) and Square root of the average variance extracted. Finally, the hierarchical structure of business incubator services was confirmed using the confirmatory factor analysis (CFI) of the second-order (hierarchical model). Findings show a good fit for the Model.

The main findings of this study is the presence of hierarchal model of business incubators services of potential entrepreneurs' students of science faculty in Yahia Fares university of Medea that explains a four factorial structure of business incubators services. Hence, it includes the development of Pilot Startups Ideas services, principal services, consulting, guidance, and training services, networking services.

In a business incubator services hierarchical model, the general factor explains (34%) of changes in the potential entrepreneurs' requirements from students to develop Pilot start-ups ideas services, (38%) for principle services, (62%) for consulting, guidance, and training services, (67%) for networking services.

Keywords: Factorial Structure; Business Incubators Services at the University; Potential Entrepreneurs Students at the University, Structural Equation Modeling.

فهرس المحتويات.

العنوان	رقم الصفحة
كلمة شكر وعرفان	I
الإهداء	II
المستخلص	III - IV
فهرس المحتويات	V - VII
قائمة الأشكال	VIII- IX
قائمة الجداول	IX - X
قائمة الملاحق	X
مقدمة	أ – ظ
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لحاضنات الأعمال.	
تمهيد	02
المبحث الأول: النظام البيئي الريادي.	15–03
المطلب الأول: مفهوم ريادة الأعمال.	07–03
المطلب الثاني: مفهوم النظام البيئي الريادي.	09–08
المطلب الثالث: مكونات وركائز النظام البيئي الريادي.	15–09
المبحث الثاني: مدخل لحاضنات الأعمال.	29–16
المطلب الأول: مفهوم حاضنات الأعمال.	20–16
المطلب الثاني: تطور مفهوم الحاضنات واحتضان الأعمال	25–20
المطلب الثالث: عوامل نجاح حاضنات الأعمال.	29–26
المبحث الثالث: طرق تمويل المشاريع الناشئة في حاضنات الأعمال.	44–30
المطلب الأول: رأس المال الاستثماري.	33–30
المطلب الثاني: الاستثمار الملائكي.	39–33

المطلب الثالث: التعاون بين حاضنات الأعمال وأصحاب رأس المال الاستثماري.	44-39
خلاصة الفصل	45
الفصل الثاني: دعم وتطوير حاضنات الأعمال للمشاريع الناشئة في الجامعة.	
تمهيد	47
المبحث الأول: حاضنات الأعمال في الجامعة.	64-48
المطلب الأول: مفهوم حاضنات الأعمال في الجامعة.	51-48
المطلب الثاني: المشاريع الناشئة في الجامعة.	54-51
المطلب الثالث: النظام البيئي الريادي في الجامعة.	60-54
المطلب الرابع: تصور لدور حاضنات الأعمال الجامعية في الأنظمة البيئية لريادة الأعمال.	64-61
المبحث الثاني: الاحتضان والاختيار وتشخيص احتياجات رواد الأعمال المحتملين من الطلبة في الجامعة.	87-65
المطلب الأول: عملية احتضان المشاريع الناشئة في الجامعة.	73-65
المطلب الثاني: اختيار حاضنات الأعمال لرواد الأعمال المحتملين من الطلبة في الجامعة.	79-74
المطلب الثالث: تشخيص حاضنات الأعمال لاحتياجات رواد الأعمال المحتملين من الطلبة في الجامعة.	87-79
المبحث الثالث: خدمات حاضنات الأعمال في الجامعة.	101-88
المطلب الأول: خدمات تطوير الأفكار الريادية.	91-88
المطلب الثاني: خدمات البنى التحتية.	93-92
المطلب الثالث: خدمات دعم الأعمال.	97-93
المطلب الرابع: خدمات التشبيك.	101-97
خلاصة الفصل	102
الفصل الثالث: البنية العاملية لخدمات حاضنات الأعمال حسب احتياجات رواد الأعمال المحتملين من الطلبة في كلية العلوم بجامعة يحي فارس المدية باستخدام نمذجة المعادلات البنائية (SEM)	

تمهيد	104
المبحث الأول: حاضنة الأعمال في جامعة يحي فارس المدية.	109-105
المطلب الأول: السند القانوني وكيفيات إنشاء الحاضنة لدى مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي.	106-105
المطلب الثاني: تنظيم ومهام الحاضنة لدى مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي.	107-106
المطلب الثالث: كيفيات تنسيق ومرافقة ومراقبة نشاط الحاضنة.	109-108
المبحث الثاني: منهجية الدراسة.	121-110
المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة.	113-110
المطلب الثاني: أدوات الدراسة.	114-113
المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة.	121-115
المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة.	145-122
المطلب الأول: التحليل العاملي الاستكشافي لخدمات حاضنات الأعمال حسب احتياجات رواد الأعمال المحتملين من الطلبة في كلية العلوم بجامعة يحي فارس المدية.	129-122
المطلب الثاني: التحليل العاملي التوكيدي الغير هرمي لخدمات حاضنات الأعمال حسب احتياجات رواد الأعمال المحتملين من الطلبة في كلية العلوم بجامعة يحي فارس المدية.	138-130
المطلب الثالث: التحليل العاملي التوكيدي الهرمي لخدمات حاضنات الأعمال حسب احتياجات رواد الأعمال المحتملين من الطلبة في كلية العلوم بجامعة يحي فارس المدية.	145-138
خلاصة الفصل	146
خاتمة	153-148
قائمة المراجع	164-155
ملاحق	180-166

قائمة الأشكال.

الرقم	العنوان	رقم الصفحة
01	نموذج الدراسة المفترض.	ظ
02	أهم الفاعلين في النظام البيئي الريادي.	09
03	تطور مفهوم حاضنات الأعمال من سنة 1970 إلى أواخر سنة 1990.	21
04	التعاون بين حاضنات الأعمال وأصحاب رأس المال الاستثماري.	42
05	الإطار العام لتعزيز التعاون بين حاضنات الأعمال وأصحاب رأس المال الاستثماري.	43
06	نموذج تشجيع ريادة الأعمال الطلابية في الجامعة الريادية.	60
07	مراحل توليد أفكار المشروع الناشئ (الأفكار الريادية).	62
08	دور حاضنات الأعمال الجامعية في الأنظمة البيئية لريادة الأعمال.	64
09	نموذج حاضنة الأعمال Carter & Jones-Evans (2000).	67
10	نموذج حاضنة الأعمال Costa-David, Malan, Lalkaka, NBIA (2002).	69
11	نموذج ارتباط مراحل الحضانة ودورة حياة المشروع InfoDev (2009).	71
12	توزيع الخدمات على عملية الاحتضان في حاضنة الأعمال الجامعية.	73
13	نموذج استراتيجيات الاختيار Bergek & Norrman (2008).	78
14	نموذج حاضنة الأعمال Campbell, Kendrick & Samuelson (1985).	80
15	نموذج حاضنة الأعمال الجديدة Smilor (1987) .	81
16	نموذج حاضنة الأعمال العامة Nijkamp & Smilor (1988).	82
17	نموذج تقييم الأداء Bergek & Norrman (2008).	83
18	نموذج حاضنة الأعمال Bergek & Norrman (2008).	84
19	تحديد نموذج الحاضنة انطلاقا من تشخيص احتياجات رواد الأعمال المحتملين لخدمات حاضنات الأعمال في الجامعة.	85

20	منحنى المنحدر لعوامل خدمات حاضنات الأعمال.	124
21	النموذج العاملي المفترض لخدمات حاضنات الأعمال.	131
22	النموذج غير الهرمي لخدمات حاضنات الأعمال قبل التعديل.	133
23	النموذج غير الهرمي لخدمات حاضنات الأعمال بعد التعديل.	134
24	النموذج الهرمي المفترض لخدمات حاضنات الأعمال.	139
25	النموذج الهرمي لخدمات حاضنات الأعمال قبل التعديل.	140
26	النموذج الهرمي لخدمات حاضنات الأعمال بعد التعديل.	141
27	نموذج خدمات حاضنات الأعمال حسب عملية الاحتضان.	145

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	رقم الصفحة
01	مكونات وركائز النظام البيئي الريادي.	10
02	مراحل تطور مفهوم احتضان الأعمال من سنة 1950 إلى غاية 2000.	25
03	التمييز بين المستثمرين الملائكة وأصحاب رأس المال الاستثماري.	38
04	سلسلة تمويل مشاريع الأعمال الناشئة.	40
05	العناصر المكونة للنظام البيئي الريادي في الجامعة حسب Fetters et al. (2010).	57
06	تحديد حجم العينة من مجتمع الدراسة وفقا لمعادلة ستيفن ثامبسون.	111
07	توزيع العينة على مجتمع الطلبة في أقسام كلية العلوم بجامعة يحي فارس المدية.	111
08	توزيع أفراد العينة الأولى حسب المتغيرات الشخصية.	112
09	توزيع أفراد العينة الثانية حسب المتغيرات الشخصية.	113
10	السلم المعتمد في مقياس الدراسة.	114
11	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد خدمات تطوير الأفكار الريادية.	116
12	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد الخدمات الأساسية.	117
13	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد خدمات الاستشارات والتوجيه والتدريب.	118
14	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد خدمات التشبيك.	119

15	اختبار الصدق البنائي لمقياس الدراسة.	120
16	اختبار ثبات مقياس الدراسة.	121
17	اختبار كفاية حجم العينة KMO and Bartlett's Test.	123
18	الجذر الكامن والتباين المفسر لعوامل خدمات حاضنات الأعمال.	123
19	مصفوفة النمط العاملي لخدمات حاضنات الأعمال.	126
20	مصفوفة البناء العاملي لخدمات حاضنات الأعمال.	128
21	مصفوفة ارتباطات عوامل خدمات حاضنات الأعمال.	129
22	مؤشرات مطابقة النموذج غير الهرمي لخدمات حاضنات الأعمال.	135
23	مؤشرات ثبات وصدق نموذج خدمات حاضنات الأعمال.	137
24	مؤشرات مطابقة النموذج الهرمي لخدمات حاضنات الأعمال.	142
25	الآثار الكلية للنموذج الهرمي لخدمات حاضنات الأعمال.	144

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	رقم الصفحة
01	مقياس خدمات حاضنات الأعمال حسب احتياجات رواد الأعمال المحتملين من الطلبة.	167-166
02	نتائج الاتساق الداخلي لأبعاد مقياس خدمات حاضنات الأعمال.	170-167
03	نتائج الصدق البنائي لمقياس خدمات حاضنات الأعمال.	171
04	نتائج ثبات مقياس خدمات حاضنات الأعمال.	172
05	نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لخدمات حاضنات الأعمال حسب احتياجات رواد الأعمال المحتملين من الطلبة في كلية العلوم بجامعة يحي فارس المدية.	176-173
06	نتائج التحليل العاملي التوكيدي الغير هرمي لخدمات حاضنات الأعمال حسب احتياجات رواد الأعمال المحتملين من الطلبة في كلية العلوم بجامعة يحي فارس المدية.	178-177
07	نتائج التحليل العاملي التوكيدي الهرمي لخدمات حاضنات الأعمال حسب احتياجات رواد الأعمال المحتملين من الطلبة في كلية العلوم بجامعة يحي فارس المدية.	180-179

مقدمة

تمهيد:

في إطار ريادة الأعمال، فإن المشاريع الناشئة التي تنطلق من فكرة وتتبلور لتصبح شركة ناشئة قائمة بذاتها ومستمرة، تتطلب نظام بيئي ريادي يشجع على نمو هذه المشاريع، وتتطلب الية احتضان الأعمال لرعاية هذا النوع من المشاريع، وفي إطار ممارسة الجامعة للوظيفة الثالثة تسعى هي أيضا لإطلاق نظام بيئي ريادي خاص بها، يتضمن مجموعة من العوامل التي تتفاعل مع عوامل النظام البيئي الريادي الكلي لتعزيز ريادة الأعمال والاستفادة من الموارد المعرفية وتحويلها إلى مشاريع ناشئة في الجامعة، معتمدة في ذلك على حاضنات الأعمال الجامعية التي تؤدي دور الوسيط بين الأنظمة البيئة الريادية ورواد الأعمال المحتضنين.

وفي إطار دعم وتطوير المشاريع الناشئة في الجامعة، يركز النظام البيئي الريادي المعتمد في الجامعة بصفة رئيسية على التعليم الريادي لخلق رواد الأعمال من الطلبة، وعلى الية الحاضنات التي توفر مجموعة من الخدمات لدعم وتطوير المشاريع الناشئة، التي تتوج بالنجاح في وجود نموذج للحاضنة تختص به في تسيير عمليات الاحتضان، باعتبار تحديد نموذج الحاضنة من اهم عوامل نجاح الحاضنات بشكل عام وحاضنات الأعمال الجامعية بشكل خاص.

في السياق نفسه فإن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وضعت جميع الأطر والشروط لإنشاء وتسيير حاضنات الأعمال والتي تجسدت في الكثير من الجامعات، وتسعى هذه الدراسة إلى دعم هذا البرنامج في الجزء الخاص بالخدمات الممكن تقديمها من طرف حاضنات الأعمال في الجامعة، من خلال تصميم نموذج ينطلق من تشخيص احتياجات رواد الأعمال المحتملين من الطلبة للخدمات الذي يحتاجونها لتحويل أفكارهم الريادية إلى مشاريع ناشئة في الجامعة، ونظرا لطبيعة الموضوع الذي يسعى إلى تحديد نموذج، يستلزم الاعتماد على نمذجة المعادلات البنائية، وإجراء ثلاثة أنواع من الاختبارات المتسلسلة، اختبار التحليل العاملي الاستكشافي لتحديد البنية العاملية للنموذج المفترض ومن ثم اختبارها والتحقق منها عن طريق التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الأولى "النموذج غير هرمي" وأخيرا إجراء اختبار التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الثانية "النموذج الهرمي" الذي يمثل نموذج الدراسة المقترح.

مشكلة الدراسة:

تكمن في وجود فجوة بين ما يتطلع اليه رواد الأعمال المحتملين من الطلبة لإنشاء مشاريعهم الناشئة وأسلوب تسيير حاضنات الأعمال في الجامعات الجزائرية، التي تفتقر لنموذج محدد يميز الخدمات التي تفي بالاحتياجات الفعلية لحاملي المشاريع الناشئة.

أسئلة الدراسة:

– هل هناك بنية عاملية متعددة الأبعاد لخدمات حاضنات الأعمال حسب احتياجات رواد الأعمال المحتملين من الطلبة في كلية العلوم بجامعة يحي فارس المدية؟

– هل هناك نموذج عاملي توكيدي غير هرمي ذات مساحة مشتركة من الدلالة لأبعاد خدمات حاضنات الأعمال حسب احتياجات رواد الأعمال المحتملين من الطلبة في كلية العلوم بجامعة يحي فارس المدية تنتظم في خدمات تطوير الأفكار الريادية والخدمات الأساسية وخدمات الاستشارات والتوجيه والتدريب، وخدمات التشبيك؟

– هل هناك نموذج عاملي توكيدي هرمي يمثل القاسم المشترك بين أبعاد خدمات حاضنات الأعمال حسب احتياجات رواد الأعمال المحتملين من الطلبة في كلية العلوم بجامعة يحي فارس المدية متمثلة في خدمات تطوير الأفكار الريادية والخدمات الأساسية وخدمات الاستشارات والتوجيه والتدريب، وخدمات التشبيك؟

فرضيات الدراسة:

– هناك بنية عاملية متعددة الأبعاد لخدمات حاضنات الأعمال حسب احتياجات رواد الأعمال المحتملين من الطلبة في كلية العلوم بجامعة يحي فارس المدية.

– هناك نموذج عاملي توكيدي غير هرمي ذات مساحة مشتركة من الدلالة لأبعاد خدمات حاضنات الأعمال حسب احتياجات رواد الأعمال المحتملين من الطلبة في كلية العلوم بجامعة يحي فارس المدية تنتظم في خدمات تطوير الأفكار الريادية والخدمات الأساسية وخدمات الاستشارات والتوجيه والتدريب، وخدمات التشبيك.

– هناك نموذج عاملي توكيدي هرمي يمثل القاسم المشترك بين أبعاد خدمات حاضنات الأعمال حسب احتياجات رواد الأعمال المحتملين من الطلبة في كلية العلوم بجامعة يحي فارس المدية متمثلة في خدمات تطوير الأفكار الريادية والخدمات الأساسية وخدمات الاستشارات والتوجيه والتدريب، وخدمات التشبيك.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في انها تبرز دور حاضنات الأعمال الجامعية في الأنظمة البيئية الريادية، وتبرز أهمية الية احتضان الأعمال لتحويل المعارف العلمية للطلبة والباحثين إلى مشاريع ناشئة في الجامعة، وتبرز أهمية الطلبة كونهم رواد اعمال محتملين مرشحين للاحتضان، فيما توفر لديهم الخلفية العلمية التي تسمح لهم بتوليد الأفكار الابداعية، وفيما خضعوا لأساليب التعليم الريادي التي تشجعهم على تحويل هذه الافكار إلى مشاريع ناشئة.

كما تكمن أهمية الدراسة في ابراز ضرورة تحديد نموذج خدمات حاضنات الأعمال لدعم وتطوير المشاريع الناشئة في الجامعة، انطلاقا من تشخيص الاحتياجات الفعلية لرواد الأعمال المحتملين من الطلبة لهذه الخدمات، فنقص نموذج محدد ينطلق منه في ادارة وتسيير عمليات الاحتضان يؤدي لفشل الكثير من الحاضنات، خاصة في نقص بل انعدام النماذج المحلية لخدمات حاضنات الأعمال في الجامعة.

كما تكمن الأهمية العلمية للدراسة في استقصاء البنية العاملية لخدمات حاضنات الأعمال حسب احتياجات رواد الأعمال المحتملين من الطلبة، لتحديد نموذج الحاضنات في الجامعة، وحسب اطلاع الباحث أن هذا الموضوع غير متناول من قبل، وتزداد أهمية الدراسة كونها ستقدم أساس معرفي قوي ينطلق منه أي باحث لإعداد نموذج للحاضنات، بالاعتماد على نمذجة المعادلات البنائية التي تمثل الظاهرة المدروسة بتمثيل يحاكي الواقع والذي يتجاوز الفرضيات الفرقية والارتباطية، التي قد لا تفي بحقيقة سلوك المتغيرات في الواقع.

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي للدراسة هو تحديد نموذج لخدمات حاضنات الأعمال من خلال تشخيص الاحتياجات الفعلية لرواد الأعمال المحتملين من الطلبة في كلية العلوم بجامعة يحي فارس المدية لهذه الخدمات، عبر تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

- جمع البيانات من خلال تطبيق استبيان خدمات حاضنات الأعمال على عينة من رواد الأعمال المحتملين لطلبة كلية العلوم بجامعة يحي فارس المدية.
- الكشف عن طبيعة البنية العاملية لخدمات حاضنات الأعمال حسب احتياجات رواد الأعمال المحتملين من الطلبة في كلية العلوم بجامعة يحي فارس المدية، بإخضاع عبارات مقياس خدمات حاضنات الأعمال للتحليل العاملي الاستكشافي.
- اختبار نموذج التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الأولى لخدمات حاضنات الأعمال حسب احتياجات رواد الأعمال المحتملين من الطلبة في كلية العلوم بجامعة يحي فارس المدية، بالتحقق من مؤشرات جودة المطابقة لاعتماد النموذج الغير هرمي.
- اختبار نموذج التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الثانية بالتحقق من وجود عامل أكثر اتساعا يمكن أن يشكل مساحة دلالة مشتركة بين العوامل المكونة لخدمات حاضنات الأعمال حسب احتياجات رواد الأعمال المحتملين من الطلبة في كلية العلوم بجامعة يحي فارس المدية، والتحقق من مؤشرات جودة المطابقة الكافية لاعتماد النموذج الهرمي.
- الكشف عن الآثار الكلية التي يفسرها العامل العام للنموذج الهرمي لخدمات حاضنات الأعمال على الخدمات حسب احتياجات رواد الأعمال المحتملين من الطلبة في كلية العلوم بجامعة يحي فارس المدية.

مفاهيم الدراسة:

– **البنية العاملية:** المقصود بالبنية العاملية في هذه الدراسة، طبيعة خدمات حاضنات الأعمال حسب احتياجات رواد الأعمال المحتملين من الطلبة في كلية العلوم بجامعة يحي فارس المدية التي يتم استخلاصها من خلال نتائج التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي.

– **التعريف الإجرائي لخدمات حاضنات الأعمال في الجامعة:** هي سلسلة الخدمات المقدمة من طرف حاضنات الأعمال في الجامعة، والتي تلبي احتياجات رواد الأعمال المحتملين من الطلبة لإنشاء مشاريعهم الناشئة، وتتكون هذه الخدمات من خدمات تطوير الأفكار الريادية التي تعبر عن مرحلة ما قبل الاحتضان ومن الخدمات الأساسية وخدمات الاستشارات والتوجيه والتدريب وخدمات التشبيك التي تعبر عن مرحلة الاحتضان.

– **خدمات تطوير الأفكار الريادية:** هي القيمة المضافة التي تقدمها حاضنات الأعمال في الجامعة إلى حاملي أفكار المشاريع الناشئة بعد عملية الاختيار قبل فترة الاحتضان لتطوير فكرة ناشئة من خلال التواصل مع الأساتذة المختصين والاتصال مع الخبراء والاستفادة من المخابر والمساعدة في بناء فريق عمل وتطوير اقتراح أعمال قابلة للتطبيق ووضع مخطط عمل تجاري والتمويل المقدم للبحث ودراسة جدوى الأفكار من الجانب التقني والاقتصادي، وغيرها من الخدمات التي تسمح بتحويل الفكرة الناشئة إلى مشروع قابل للتطبيق على ارض الواقع.

– **الخدمات الأساسية:** هي القيمة المضافة التي تقدمها حاضنات الأعمال في الجامعة إلى حاملي المشاريع الناشئة بعد عملية الاختيار في فترة الاحتضان بتوفير البنى التحتية اللازِمَةُ من مساحات مكتبية ووسائل الاتصال وغيرها من الخدمات إضافتا إلى خدمة الاستشارات والتوجيه والتدريب في مجال المحاسبة والمالية.

– **خدمات الاستشارات والتوجيه والتدريب:** هي القيمة المضافة التي تقدمها حاضنات الأعمال في الجامعة إلى حاملي المشاريع الناشئة بعد عملية الاختيار في فترة الاحتضان من خلال إتاحة مجموعة من خدمات المتابعة واستشارات الأعمال في مجالات التسويق والقانون والإدارة والتفاوض أو مجالات إدارية أخرى.

– **خدمات التشبيك:** هي القيمة المضافة التي تقدمها حاضنات الأعمال في الجامعة إلى حاملي المشاريع الناشئة بعد عملية الاختيار في فترة الاحتضان، من خلال شبكات التواصل التي تسهل على المحتضنين عملية التواصل مع الموردين والعملاء والمنافسين ورواد الأعمال السابقين والمستثمرين المحتملين والإدارات العمومية وهيئات الدعم.

– **المشاريع الناشئة في الجامعة:** هي المشاريع التي يؤسسها رواد الأعمال المحتملين من الطلبة من خلال تحويل أفكارهم الريادية إلى مشروع ناشئ، عبر سلسلة الخدمات التي توفرها حاضنات الأعمال في الجامعة.

–**اختيار رواد الأعمال المحتملين:** هي عملية مهمة ومعقدة تقوم بها الحاضنات لاختيار الأفكار والمشاريع الناشئة لرواد الأعمال المحتملين على أساس الفكرة وشخصية المرشح للاحتضان.

– **رواد الأعمال المحتملين من الطلبة في الجامعة:** جميع الطلبة الذي لديهم خلفية علمية مقبولة في مجال أو تخصص معين ما يسمح لهم بإنتاج أفكار إبداعية، يمكن تحويلها إلى مشاريع ناشئة إذا خضعوا للتعليم الريادي، بمعنى أخر كل طالب متمكن في تخصصه العلمي وتعلم الأساليب الريادية، مرشح أن يكون مشروع ناشئ فيما تمكن من تلبية احتياجاته لإنشاء هذا المشروع.

– **النمذجة بالمعادلات البنائية (SEM):** النمذجة بالمعادلات البنائية هي جملة طرق أو استراتيجيات إحصائية متقدمة في تحليل البيانات تهدف لاختبار صحة شبكة العلاقات بين المتغيرات (النماذج النظرية) التي يفترضها الباحث، جملة واحدة بدون الحاجة إلى تجزيئ العلاقات المفترضة إلى أجزاء، واختبار صحة كل جزء من العلاقات على حدا، ويعتبر التحليل العاملي التوكيدي أحد الأساليب الذي تنتمي إلى النمذجة بالمعادلات البنائية، ولا يستعمل إلا بعد قيام الباحث ببناء نموذج عاملي لمفهوم معين، بحيث ينطوي النموذج على عدد العوامل، وارتباطاتها وطبيعتها (تسمية العوامل) والمؤشرات أو المتغيرات المقاسة التي تنتمي إلى كل عامل.

حدود الدراسة:

استغرقت فترت انجاز الدراسة لإعداد الجانب النظري والتطبيقي من سنة **2020** إلى غاية **2022**، وتمثلت الحدود المكانية للدراسة الميدانية في كلية العلوم بالجامعة يحي فارس المدية.

المنهج والادوات المستعملة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما استعملت الكثير من الاساليب الإحصائية اهمها المتعلقة بالصدق وثبات الاستبيان المعتمد في الدراسة، واختبارات التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي.

مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع طلبة كلية العلوم بجامعة يحي فارس المدية المقدر عددهم (**450**) طالب وطالبة الذين درسوا مقياس المقاولاتية في مستوى الثانية ماستر، وتم تحديد العينة الأولى المقدر عددها (**208**) مفردة من اجل اجراء اختبار التحليل العاملي الاستكشافي، كما تم سحب عينة ثانية من نفس المجتمع والمقدرة (**208**) مفردة من اجل اجراء اختبار التحليل العاملي التوكيدي.

الدراسات السابقة:

لعلَّ أهم الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع الحالي، هي بعض الدراسات التي ركزت على دور حاضنات الأعمال في دعم المشاريع الريادية، وبصفة خاصة الدراسات التي تناولت نماذج الحاضنات والدراسات التي تناولت الأنظمة البيئية لريادة الأعمال المتعلقة بالتعليم الريادي وحاضنات الأعمال في الجامعة، مع وجود دراسة تؤكد على وجود اختلاف بين الخدمات التي تقدمها الحاضنات على مستوى الدول، وهي كالآتي:

– دراسة Campbell, C.; Kendrick, R. & Samuelson, D (1985) بعنوان:

Stalking the Latent Entrepreneur.

تعتبر هذه الدراسة أول من وضعت نموذج لمفهوم احتضان المشاريع وعملية تطوير مشاريع الأعمال التي تقوم بها الحاضنة، والغرض من هذا النموذج توضيح الأنشطة الرئيسية الواجب توفرها، التي تمثل القيمة المضافة للحاضنة، في سبيل تحويل مشاريع الأعمال المقترحة التي تكون في شكل أفكار إلى مشاريع أعمال فعلية وناجحة.

وخلصت الدراسة لتحديد الأنشطة الرئيسية التي تقوم بها الحاضنة، المتمثلة في تشخيص احتياجات مشاريع الأعمال الناشئة، واختيار المشاريع المحتملة ومتابعة الخدمات المقدمة لمشاريع الأعمال الناشئة، وتوفير التمويل لمشاريع الأعمال الناشئة، والاستفادة من تواصل مشاريع الأعمال الناشئة مع شبكة الخبراء التي توفرها حاضنات الأعمال.

– دراسة Smilor, R. W (1987) بعنوان:

Managing the Incubator System: Critical Success Factors to Accelerate New Company Development.

قدمت هذه الدراسة، نموذجًا يهدف إلى تحسين نموذج Campbell, Kendrick & Samuelson والغرض من النموذج هو إثبات أن حاضنة الأعمال هي آلية تحويل تترابط فيها الصناعة والحكومة والجامعة وعملت الدراسة على تحديد وتفسير المكونات المختلفة لنظام الحضانة، بحيث يصف النموذج الأنشطة الرئيسية للحاضنة ونظام الدعم ويصف النتائج الرئيسية لعملية الاحتضان، ويعتبر الحاضنة آلية تساعد رواد الأعمال في تجسيد مشاريعهم.

وخلصت الدراسة أن أفضل الممارسات لحاضنات الأعمال تكمن في الفوائد التي توفرها الحاضنة للمستأجرين من خلال أربعة أبعاد، تنمية المصداقية، تقصير منحنى التعلم، اكتشاف الأخطاء وإصلاحها بشكل أسرع، الوصول إلى شبكة تنظيم مشاريع الأعمال، بالإضافة إلى الفوائد التي توفرها حاضنات الأعمال للمستأجرين.

كما استخلصت الدراسة انه يجب على إدارة الحاضنات أن تفكر وربما تنظم البرامج، اعتمادًا على احتياجات حاملي مشاريع الأعمال، في المرحلة الأولى من بداية المشروع أو المرحلة الأولى من دورة حياة المشروع، وتخص هذه الاحتياجات، المعرفة والمعلومات، التركيز والتركيز على الدافع الذاتي، تخصيص الموارد الشخصية للمشروع (الوقت والمال والإرادة ودعم الأقارب)، التوجيه الشخصي، التحقق من صلاحية الفكرة في السوق، الاتصالات ذات الصلة (الصناعة، الخبراء، المستثمرين، ...إلخ)، الخبرة لحل مشاكل معينة (الوصول إلى الموجهين والخبراء والمستثمرين ورجال الأعمال)، آلية التغذية الراجعة للتعلم الذاتي، التعرف على الفرص (المشكلة)، بناء الفريق (العثور على أعضاء الفريق ذوي الصلة، واختيار الأشخاص ذوي الكفاءات العالية، وتشكيل الفريق بالحجم الأمثل والاحتفاظ به).

– دراسة Malecki EJ, Nijkamp P (1988) بعنوان:

Technology and Regional Development: Some thoughts on policy.

هذا النموذج هو امتداد للنموذج الذي قدمه Smilor وهو مزيج من اجتهاد المؤلفين، الغرض من تصميم النموذج هو تفسير حاضنة الأعمال العامة للكشف عن المكونات الهيكلية الرئيسية، ويركز النموذج على أن الحاجة للحاضنة تكون بالطلب القادم من رواد الأعمال، ويسلط الضوء على أهمية ثقافة ريادة الأعمال، كما يعتبر كل المكونات الأساسية مهمة.

وخلصت الدراسة أن أي حاضنة أعمال تعمل كوسيط بين رواد الأعمال والمجتمع، وبالتالي التنفيذ الناجح للحاضنة يتطلب على الأقل الجمع بين مصادر رواد الأعمال المحتملة (الجامعات والشركات والمجتمع العام والقطاع العام ومختبرات البحوث والمخترعين الذين يعتبرون المصادر الأكثر ترجيحا)، والفرص المتاحة لرواد الأعمال (تحديد فرص السوق من قبل رواد الأعمال)، والطلب على خدمات حاضنة الأعمال، كما خلصت الدراسة أن الطلب على خدمات الحاضنة يظهر بعد التعرف على الفرص من قبل رواد الأعمال، ويمكن تلبية احتياجاتهم بعدة طرق ويمكن إنشاء نوعان من برامج حضانة الأعمال، برنامج رسمي (حاضنات أعمال رسمية)، الهياكل المادية الذي تؤوي وتساعد عملاء مشاريع الأعمال الناشئة من خلال الخدمات والاستشارات، وبرنامج غير رسمي، (حاضنات أعمال غير رسمية) تقتصر على دور استشاري، ولا توجد مشاريع أعمال ناشئة في منشأة مركزية، يُعرف النوع غير الرسمي من حاضنات الأعمال اليوم أيضًا بالحاضنات الافتراضية أو بدون جدران.

– دراسة Carter, S. & Jones-Evans, D (2000) بعنوان:

Enterprise and Small Business: Principles, Practice and Policy.

تعتبر هذا الدراسة أول من وضع نموذج يرتب فيه مراحل عملية الحضانة، حيث اقترح عملية حضانة نموذجية تتكون من خمس خطوات، التي يرتكز تنظيمها على احتياجات المحتضنين، والتي تدعم من خلال الخدمات المقدمة في حاضنات الأعمال أثناء عملية الحضانة، وتتكون هذه العملية من مرحلة صياغة الأفكار مع التركيز على الخبرات السابقة، العمل والتدريب والتعليم، الإبداع، ومرحلة تطوير ما بعد الدخول (تطوير الشبكات، تحقيق المصداقية)، ومرحلة التعرف على الفرص (البيئة الاقتصادية، المواقف الثقافية تجاه المخاطر)، ومرحلة الدخول والانطلاق، ومرحلة التخطيط والإعداد قبل البدء مع مجالات التركيز، مثل العثور على شركاء، البحث عن السوق، الحصول على التمويل.

– دراسة Booz Allen & Hamilton (2000) بعنوان:

Corporate Incubators: Exploiting a Company's Intellectual Assets.

يرى المؤلفون أن تحليل نتائج البحث والتطوير يوفر فرصًا تجارية كبيرة، إلا أن الدراسات تشير أن 20 إلى 40 بالمائة فقط من نتائج البحث يتم نقلها بالفعل إلى محفظة منتجات الشركة، ويتم بيع النتائج المتبقية أو ترخيصها أحيانًا، ومنه وجود مشكل في تحويل الأفكار إلى عمل حقيقي، ويرى المؤلفون ضرورة الاستفادة والتعلم من آلية الحاضنات، وبناء على هذا الطرح اقترحوا نموذج لحاضنات الأعمال في الشركات، الذي اعتبروها آلية فعالة لاستغلال الأفكار الموجودة في الشركة (رأس المال الفكري).

وخلصت الدراسة أنه يمكن للشركات أن تأخذ مسارين في الحضانة، بعد أن تصبح الفكرة جاهزة للتوجه إلى السوق، دمج الأعمال أو المنتج في النشاط الحالي للشركة أو طرحه كمشروع جديد، **وقدم** النموذج عملية ووظائف الحضانة الأساسية والداعمة، ويؤكدوا على ضرورة وضع معايير صارمة للفحص، لضمان تمويل أفضل الأفكار فقط، ويرى المؤلفون أن القدرة على الحضانة في الشركات تشمل ثلاثة مكونات أساسية، القيادة الريادية، آلية الحضانة، والأفراد، كما حدد المؤلفون عوامل نجاح مشتركة تساهم في نجاح حاضنات الشركات تتمثل في الرؤية وثقافة المكافئات والعمليات والموارد.

– دراسة Costa-David, Malan, Lalkaka, NBIA (2002) بعنوان:

Benchmarking of Business Incubators.

تم تقديم هذا النموذج في دراسة المقارنة المرجعية لحاضنة الاتحاد الأوروبي لعام 2002، باعتباره "نموذجا عاما للحضانة" بناءً على بيانات الاستقصاء على مستوى حاضنات الاتحاد الأوروبي، والذي تم تطويره من قبل المؤلفين Costa-David, Malan, Lalkaka، من NBIA.

وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد المعايير "الرئيسية" لحاضنات الأعمال المتعلقة بأدائها فيما يتعلق بالإدارة والترويج، ودعم ذلك بمعايير "تشغيلية" تحدد وسائل تحقيق أداء قياس الأداء "الرئيسي"

وخلصت الدراسة إلى اقتراح نموذج المعايير الذي يصور كفاءة وأداء الحاضنات من حيث استخدام المدخلات، وتطوير العمليات وتنظيمها وضمان توفير ثابت للمخرجات، حيث أن **المدخلات** تتكون بشكل أساسي من المدخلات التي يقدمها أصحاب المصلحة، (مثل توفير التمويل) والموارد الإدارية والمشاريع المقدمة من قبل رواد الأعمال، و**العمليات** يتم فيها جمع المدخلات المختلفة في عملية احتضان الأعمال من خلال توفير مساحة في الحاضنة وغيرها من الخدمات للشركات، و**المخرجات** تتمثل في تخرج الشركات التي نجحت في تحقيق ذلك، وما يترتب على ذلك من آثار إيجابية في خلق فرص العمل والثروة على الاقتصاديات المحلية.

كما استخلصت هذه الدراسة أن الحضانة تتكون من ثلاث مراحل قبل الحضانة والحضانة وبعد الحضانة، بحيث يتم تحديد المشاريع التي تركز على تقنية معينة وفقا المعايير المستخدمة في الحاضنة وبعد إجراء تقييم أكثر يمكن تشجيع بعض رواد الأعمال على خوض عملية "ما قبل الحضانة" والتي تتضمن عادةً مزيجًا من التدريب وتخطيط الأعمال قبل أن يتم قبولهم في الحاضنة، وتجمع عملية الحضانة ثلاث فئات من خدمات دعم الأعمال، التدريب واستشارات الأعمال والدعم المالي والدعم التكنولوجي، ويشكل توفير وحدات الحضانة والشبكات (داخليًا بين المستأجرين وخارجيًا مع المنظمات الأخرى، مثل الجامعات والشركات الكبيرة)، وإحدى السمات الرئيسية للحاضنات هي المدة المحدودة للمساعدة في معايير الخروج التي تحدد عادة بأنه يجب على الشركات "التخرج" بعد فترة زمنية محددة.

– دراسة Joel Wiggins and David V. Gibson (2003) بعنوان:

Overview of US incubators and the case of the Austin Technology Incubator.

هدفت هذه الدراسة لتقديم لمحة عامة عن حضانة الأعمال في الولايات المتحدة وتقدم دراسة حالة لحاضنة أوستن للتكنولوجيا الحائزة على جوائز والتي حققت شركاتها إيرادات تزيد عن 1.4 مليار دولار وخلقت حوالي 3000 وظيفة.

واستخلصت الدراسة أن حاضنات الأعمال يجب أن تنجز خمس مهام بشكل جيد لكي تنجح، وضع مقاييس واضحة للنجاح، وتوفير القيادة الريادية، وتطوير وتقديم خدمات ذات قيمة عالية للشركات الأعضاء، وتطوير عملية منطقية لاختيار شركة جديدة، وضمان وصول الشركات الأعضاء إلى الموارد البشرية والمالية اللازِمَةُ.

– دراسة (2004) David M. Dilts & Sean M. Hackett بعنوان:

A Real Options-Driven Theory of Business Incubation.

هدفت هذه الدراسة لتطوير نظرية حضانة الأعمال التي تتنبأ وتشرح كيف أن حاضنات الأعمال وعملية احتضان الأعمال تزيد من احتمالية بقاء المشاريع الجديدة في المراحل الأولى من التطوير، إنها تصور الحاضنة كشركة ريادية تقوم بمصادر وتدير عملية الابتكار داخل المنظمات الناشئة.

واستخلصت الدراسة حقيقة أن الحاضنة وسيلة لتحقيق غاية، وتم تصميم نموذج على أنه مدخلات وأنشطة ومخرجات، وبناء على تحليل المؤلفين لمختلف النظريات لدراسة حاضنة الأعمال، توصلوا إلى نظرية لحاضنة الأعمال التي تتنبأ وتشرح نتائج احتضان الأعمال، التي تقوم على الفرضيات الأساسية للنموذج الآتي:

$$\mathbf{BIP = f(SP + M\&BAI + RM)}$$

حيث أن أداء احتضان الأعمال (BIP) مرتبط: بأداء الاختيار (SP)، وبكثافة المتابعة وجهود مساعدة الأعمال (M&BAI)، وبوفرة الموارد (RM).

– دراسة (2005) Elias G. Carayannis, Maximilian von Zedtwitz بعنوان:

Architecting gloCal (global–local), real-virtual incubator networks (G-RVINs) as catalysts and accelerators of entrepreneurship in transitioning and developing economies: lessons learned and best practices from current development and business incubation practices.

تعتبر هذه الدراسة مراجعة لنموذج Carter & Jones-Evans والغرض من الدراسة تحديد الخدمات المقدمة في حاضنات الأعمال أثناء عملية الحضانة.

ومن أهم ما استخلصته الدراسة، أن على حاضنات الأعمال توفير خمس خدمات أساسية للمحتضنين، المتضمنة المراحل الآتية: الوصول إلى الموارد المادية، والدعم المكتبي، والوصول إلى الموارد المالية، ودعم الأعمال الريادية الناشئة، والوصول إلى الشبكات.

– دراسة (2008) Anna Bergek& Charlotte Norrman بعنوان:

Incubator best practice: A framework.

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير إطار عمل يمكن أن يكون بمثابة اساس لتقييم لأداء، والتمييز بين نماذج حاضنات الأعمال، وتم إطار التطبيق على 16 حاضنة في السويد.

وخلصت الدراسة أنه لا يكفي قياس نتيجة نشاط دون أن تكون مرتبطة بالنتائج المتوقعة (الأهداف) لذلك حددت هذه الدراسة أداء الحاضنة على أنه مدى توافق نتائج الحاضنة مع أهداف الحاضنة، وان نجاح أداء الحاضنات المختلفة مرتبطًا **"بنماذج الحاضنة"**، أي كيفية تنظيم وإدارة عملية الحضانة، كما خلصت الدراسة أيضا إلى اقتراح نموذج للتمييز بين حاضنة الأعمال يصف ثلاثة مكونات لنموذج الحاضنة (الاختيار ودعم الأعمال والوساطة) والتي يمكن من خلالها التمييز بين الحاضنات المختلفة.

– دراسة البنك الدولي (2009) InfoDev:

تعود هذه الدراسة إلى فرع من مبادرة البنك الدولي التي تهدف إلى تعزيز نمو الابتكار في جميع أنحاء العالم، والتي ركزت على خمسة مجالات مختلفة، الوصول إلى التمويل، وريادة الأعمال التجارية في البيئة الزراعية، وتطوير الأنشطة فيما يتعلق بتكنولوجيا تحليل المناخ والتنبؤ به، والابتكار في تكنولوجيا الهاتف المحمول وتعزيز ريادة الأعمال النسائية، بحيث أن أحد الإجراءات التي تؤثر فيها هي مساعدة رواد الأعمال المستقبليين من خلال تدخلات التدريب، وتسهيل الوصول إلى التمويل الأولي والبحث عن بيئات ريادية أفضل، والتي تشمل حاضنات الأعمال.

ومن أهم ما قدمته هذه الدراسة وضع نموذج لكيفية ربط دورة حياة المشاريع الريادية الناشئة وعملية الحضانة، بحيث تمر دورة حياة هذه المشاريع بأربع مراحل، الفكرة وبدء التشغيل والتوسع والنضج، وفي المقابل على حاضنة الأعمال كأداة لتطوير هذه المشاريع، أن تعمل وفقا لثلاث مراحل رئيسية، (ومرحلة تمهيدية)، وهي مرحلة البداية (Germinate)، حيث تظهر الأفكار الريادية وتتطور، ومرحلة "ما قبل الحضانة" والهدف من هذه المرحلة هو مساعدة الشخص الذي لديه بالفعل فكرة تم وضعها على مستوى أساسي، وهي مرتبطة بالحاضنات مبتكرة مرتبطة ارتباطًا وثيقًا بالجامعات في صناعات الابتكار عالية التقنية، ومرحلة "الحضانة" تساعد الحاضنات في إنشاء نموذج عمل وتقديم المساعدة في الأعمال وبناء الفريق وتوفير الموارد والوصول إلى الشبكات ومصادر رأس المال، ومرحلة "ما بعد الحضانة" هذه المرحلة تبحث الشركات ببساطة عن نوع معين من المرافق ولا يسعون بالضرورة للحصول على خدمات الحاضنة.

– دراسة Ewan, Jones M (2010) بعنوان:

How to Create an Award Winning Incubator?

الغرض من هذه الدراسة هو تقديم نموذج سلسلة قيمة الاحتضان، بالاعتماد على نهج شامل لربط عملية الحضانة بالعمليات في النظام البيئي للابتكار ودورة حياة مشروع رائد الأعمال.

واستخلصت الدراسة إلى تقسيم عملية الحضانة إلى عدة مراحل، **ما قبل الحضانة** هذه المرحلة لا تقودها الحاضنة مباشرة، حيث يتم تقديم التدريب الأولي والتخطيط والدعم البحثي لرواد الأعمال المحتملين، ومرحلة **الحضانة**

المبكرة هذه هي المرحلة الكلاسيكية لأي حاضنة والتي تشمل الوصول إلى التمويل، ودعم الأعمال التجارية، والتسويق، والتوجيه، والخدمات المالية والمحاسبية، والإقامة، وما إلى ذلك، هذه المرحلة لا تزيد عن عام، ومرحلة **الحضانة الكلاسيكية** هي مرحلة جدية تدوم من 2 إلى 3 سنوات بالتقريب مع الوصول إلى الخدمات والموارد الخاصة بحاضنة الأعمال، و**برنامج التخرج** بعد التخرج يمكن لأصحاب المشاريع أو الشركات الحصول على الدعم في برامج دعم الأعمال الخاصة أو الحصول على بعض الفوائد من الحكومة في المجال الضريبي والمالي.

– دراسة Hans Anton Stubberud (2010) بعنوان:

Business Incubators and Entrepreneurial Performance: The Influence of Network Value and Absorptive Capacity

هدفت هذه الدراسة لمعرفة دور حاضنات الأعمال في دعم ريادة الأعمال، كون الحاضنات تساهم في زيادة قيمة الشبكة والقدرة الاستيعابية للشركات الناشئة، وتمت الدراسة بمسح شمل 4573 شركة نرويجية ناشئة.

وخلصت هذه الدراسة أن قيمة الشبكة والقدرة الاستيعابية مرتبطة بشكل كبير بأداء ريادة الأعمال، بحيث اظهرت النتائج أن الشركات المحتضنة لديها قيمة أعلى للشبكة وقدرة استيعابية محسنة مقارنة بالشركات غير المحتضنة، وتشير هاتان النتيجتان الرئيسيتان إلى أن الشركات المحتضنة تولد مستوى أعلى من قيمة الشبكة والقدرة الاستيعابية من الشركات غير المحتضنة، وهذا بدوره يساهم في مستويات أعلى من أداء ريادة الأعمال، كما تظهر النتائج أيضًا أن الشركات المحتضنة قد تحسن مستوى طاقتها الاستيعابية من خلال زيادة قيمة الشبكة.

– دراسة Tiago Ratinho (2011) بعنوان:

Are They Helping? An Examination of Business Incubators' Impact on Tenant Firms.

هدفت هذه الدراسة لمعرفة دور حاضنات الأعمال في مساعدة المحتضنين، من خلال الخدمات التي تقدمها الحاضنة، والنظر إلى آليات دعم هذه الأعمال، بدراسة دور مراكز الحاضنة ضمن ثلاثة تيارات من الأدبيات التي ترتكز على اقتصاديات الحجم، وأدبيات التعلم والتواصل، مع التركيز على الأداء الداخلي لحاضنة الأعمال.

وخلصت الدراسة أن حاضنات الأعمال يمكن أن تؤدي دورًا في تطوير المستأجرين، إذا تمت إدارتها بشكل صحيح، ويعد التركيز الاستراتيجي الواضح ومعايير الاختيار المحددة جيدًا أمرًا ضروريًا للتشغيل السليم لحاضنات الأعمال، بالإضافة إلى مجموعة الخدمات المتوازنة، فإن الاتصال الجيد مع المستأجرين يعزز مستقبلًا جيد.

– دراسة:

Slinger Jansen, Tommy van de Zande, SjaakBrinkkemper, Erik Stam, VasudevaVarma (2015).

بعنوان:

How education, stimulation, and incubation encourage student entrepreneurship: Observations from MIT, IIIT, and Utrecht University.

هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في العروض التي تشجع ريادة الأعمال المطبقة في معهد MIT للتكنولوجيا في الولايات المتحدة الأمريكية، والمعهد الدولي لتكنولوجيا المعلومات في الهند، وجامعة Utrecht في هولندا، حيث تم مسح العروض التي قدمتها هذه المعاهد، وأجريت مقابلات حول هذه العروض مع موظفي الجامعة، وانعكس ذلك من خلال المقابلات مع رواد الأعمال الذين تخرجوا من هذه المعاهد.

وتوصلت الدراسة لوضع نموذج عن كيفية تشجيع الطلبة على إنشاء المشاريع الناشئة في الجامعة والذي يمر بثلاثة مراحل التعليم والتحفيز والاحتضان.

– دراسة Sven Dahms, Suthikorn Kingkaew (2016) بعنوان:

University Business Incubators: An Institutional Demand Side Perspective on Value Adding Feature.

هدفت هذه الدراسة إلى معالجة الفجوة، بين رواد الأعمال المحتملين، والخدمات المقدمة من حاضنات الأعمال، في دولة الإمارات العربية المتحدة وتايلاند، من خلال تحديد الاختلافات بين البلدين في طلب رواد الأعمال المحتملين للقيمة المضافة المقدمة في حاضنات الأعمال الجامعية.

وأهم النتائج المتوصل إليها، وجود اختلاف في الطلب على سمات الحاضنات، فيما يخص تقديم خدمات البنى التحتية وخدمات الشبكات، مع عدم وجود أي اختلافات بالنسبة لتقديم خدمات دعم الأعمال، مع وجود تفضيل للعينة، لإتباع الحاضنات الأهداف والاستراتيجية العمومية، مقارنتا على التركيز على الصناعة الأكثر ضيق (التخصصية)، وأوصت الدراسة أن حاضنات الأعمال الجامعية يجب أن تأخذ بعين الاعتبار **الاختلافات المؤسسية بين الدول** من أجل زيادة قبول المحتضنين، خاصة في البلدان النامية، والآثار المترتبة على هذه الدراسة في السياسة العامة هي الانتباه أن الجامعات عليها أن **تتبع المطالب المحلية** بدلاً من إنشاء حاضنات حديثة من شأنها أن ينتهي بها الأمر إلى نقص في الاستخدام وبالتالي يتم التخلي عنها، وعلى وجه الخصوص يمكن أن تكون الحاضنات غير المستندة إلى التكنولوجيا مفهومًا ناجحًا للبلدان النامية لرعاية الشركات الناشئة في مرحلتها المبكرة، شريطة أن تكون متوافقة مع الوضع المؤسسي الرسمي وغير الرسمي للبلد.

– دراسة:

Guerrero, Maribel & Urbano, David & Gajón, Eduardo (2020)

بعنوان:

Entrepreneurial university ecosystems and graduates' career patterns: do entrepreneurship education programmes and university business incubators matter?

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيفية تأثير الأنظمة البيئية الجامعية لريادة الأعمال مثل (الحاضنات وبرامج تعليم ريادة الأعمال) على اختيار الخرجين من الطلبة للأنماط المهنية، (رواد أعمال أكاديميين، أو العاملين لحسابهم الخاص، أو العاملين بأجر)، باستخدام عينة قدرها (11512) من المتخرجين من معهد مونتيري للتكنولوجيا والتعليم العالي في المكسيك (ITESM)، كما اعتمدت الدراسة على دالة تعظيم المنفعة حسب دراسة Douglas and Shepherd.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير لأنظمة البيئية الجامعية لريادة الأعمال في توجه الخرجين نحو اختيار ريادة الأعمال الأكاديمية للطلبة المتخرجين من معهد (ITESM) وأن حاضنات الأعمال وبرامج تعليم ريادة الأعمال لها دور ايجابي في التأثير على التقليل من نفور الطلبة المتخرجين من المخاطرة، كما اظهرت نتائج الدراسة أثار ايجابية لأصحاب المصلحة على تنفيذ البرامج الموجهة لإشراك ريادة الأعمال الأكاديمية داخل جامعات أمريكا اللاتينية.

– دراسة:

Charlene L. Nicholls-Nixon & Dave Valliere & Steven A. Gedeon & Sean Wise (2021).

بعنوان:

Entrepreneurial ecosystems and the lifecycle of university business incubators: An integrative case study.

هدفت الدراسة لتقديم رؤى جديدة حول ديناميكيات حاضنات الأعمال الجامعية وعلاقاتها مع النظم البيئية لريادة الأعمال باعتبار الحاضنة جزء لا يتجزء من هذا النظام، لفهم القوى التي تشرح سبب وكيفية تغير حاضنات الأعمال الجامعية بمرور الوقت، باعتبار هذه فجوة مهمة لأن مجرد إنشاء حاضنة أعمال جامعية لا يعني ضمان تطورها ونموها، وعلى ذلك اعتمدت هذه الدراسة على مراحل دورة حياة المشروع حسب دراسة fricher,et al (2016) وتم تطبيقها على دورة حياة حاضنة الأعمال الجامعية (DMZ) بجامعة Ryerson في كندا.

واهم ما استخلصته هذه الدراسة وجود تطور لحاضنات الأعمال الجامعية حسب مراحل دورة حياة المشروع في النظم البيئية لريادة الأعمال.

– أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

الدراسات التي تناولت دور حاضنات الأعمال تبرز أهمية آلية الحاضنة والدور التي تؤديه من خلال عملية الاحتضان، وهو مشابه تمام للعناصر والمتغيرات الرئيسية لموضوع الدراسة الحالية، أما الدراسات السابقة المتعلقة بنماذج حاضنات الأعمال ركزت على مكونات وأنشطة ومراحل الاحتضان والتمييز بين الحاضنات، والتي تدخل في صميم الخدمات التي تقدمها الحاضنات، وتعتبر هذه الدراسات نقطة انطلاق الدراسة الحالية في تصميم النموذج المقترح لخدمات حاضنات الأعمال في الجامعة، أما الدراسات المتعلقة بالأنظمة البيئية الريادية التي تركز على دور حاضنات الأعمال والتعليم الريادي في الجامعات، فهي تدعم بيئة رواد الأعمال المحتملين من الطلبة التي انطلقت منها الدراسة في تشخيص احتياجاتهم لإنشاء المشاريع الناشئة في الجامعة، أما الدراسة التي تناولت الاختلاف بين الخدمات التي تقدمها الحاضنات بين الدول، فهي تعزز الدراسة التي تسعى لتحديد نموذج خدمات حاضنات الأعمال انطلاقا من البيئة المحلية.

– التمييز بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

ركزت الدراسات السابقة المتعلقة بدور الحاضنات في دعم المشاريع الناشئة في بيئة تختلف عن البيئة الحالية محل الدراسة، فالدراسة الحالية تختص بدور الحاضنات في الجامعة وفي البيئة المحلية، أما الدراسات السابقة المتعلقة بالنماذج اغلبها ارتكزت في وضع النماذج العامة للمكونات الرئيسية ووظائف والأنشطة والخدمات ومراحل الاحتضان التي تتعلق بحاضنات الأعمال المختلفة، أما الدراسة الحالية تركز على وضع نموذج يختص بالخدمات التي يمكن أن تقدمها حاضنات الأعمال في الجامعة إلى رواد الأعمال المحتملين من الطلبة، انطلاقا من تشخيص مستوى احتياجات الطلبة لتحويل أفكارهم العلمية إلى مشاريع ناشئة، بعد أن اكتسبوا الأفكار والمهارات والخصائص الريادية، من خلال التعليم الريادي المعتمد في الجامعة، وبالتالي الدراسة الحالية انطلقت في وضع النموذج من النظام البيئي الريادي المعتمدة في الجامعة، وفقا لأربع مكونات رئيسية لهذا النظام، المعرفة العلمية للطلبة والتعليم الريادي ورواد الأعمال المحتملين من الطلبة وحاضنات الأعمال في الجامعة.

هيكل الدراسة:

طبيعة موضوع الدراسة الذي يهدف إلى الكشف عن مساهمات حاضنات الأعمال في دعم وتطوير المشاريع الناشئة في الجامعة، بالوصول إلى نموذج مقترح للخدمات التي يمكن ان تقدمها الحاضنات في الجامعة حسب احتياجات رواد الأعمال المحتملين من الطلبة، تستدعي تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول، فصلين للجانب النظري وفصل للجانب التطبيقي وهي كالآتي:

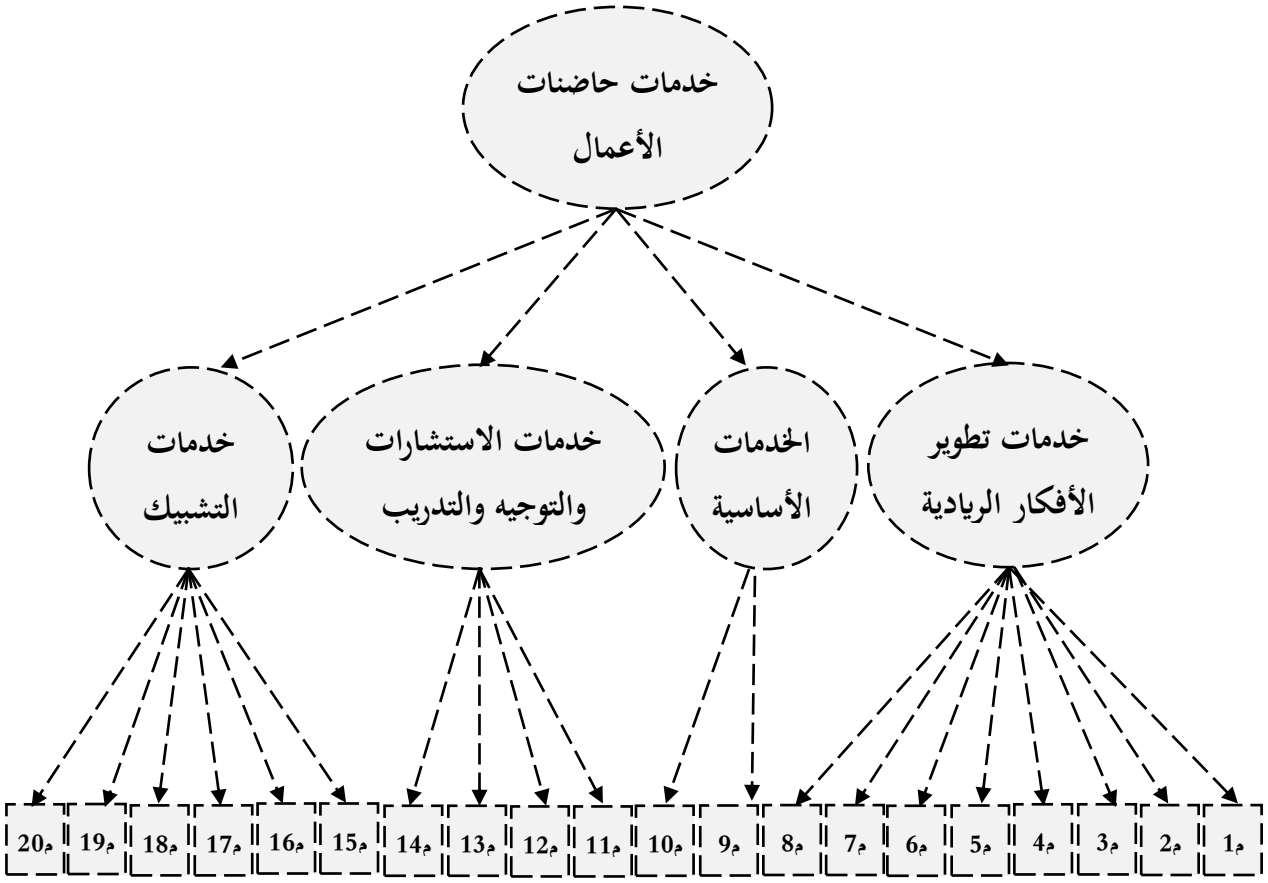
– تناول الفصل الأول الإطار المفاهيمي لحاضنات الأعمال، بتخصيص المبحث الأول للنظام البيئي الريادي باعتبار حاضنات الأعمال تستمد مواردها للقيام بمهامها من متغيرات هذا النظام، والمبحث الثاني مدخل لحاضنات الأعمال باعتباره مدخل اساسي لمعرفة اهم المفاهيم المتعلقة بالتعاريف وبتطور مفهوم الحاضنات عبر الأجيال، وبعوامل نجاح حاضنات الأعمال، والمبحث الثالث تمحور حول طرق تمويل المشاريع الناشئة في حاضنات الأعمال، باعتبار التمويل من أهم العناصر الضرورية لنجاح واستمرار المشاريع الناشئة.

– تناول الفصل الثاني دعم وتطوير حاضنات الأعمال للمشاريع الناشئة في الجامعة، بتخصيص المبحث الأول لحاضنات الأعمال في الجامعة، لإبراز مفهومها وكيف تم تعريفها من طرف الباحثين، وإبراز نوع المشاريع الناشئة التي ترعاها في النظام البيئي الريادي الخاص بالجامعة، وهذا في اطار وضع تصور لدور حاضنات الأعمال الجامعية في هذا النظام وفي النظام البيئي الريادي الكلي، والمبحث الثاني تمحور حول الاحتضان والاختيار وتشخيص احتياجات رواد الأعمال المحتملين من الطلبة في الجامعة، لتوضيح أهم مراحل الاحتضان، وإزالة الغموض على عملية اختيار رواد الأعمال المحتملين من الطلبة المرشحين للاحتضان، مع إبراز ضرورة تشخيص احتياجاتهم لتصميم نموذج حاضنات الأعمال في الجامعة، والمبحث الثالث تمحور حول خدمات حاضنات الأعمال في الجامعة لاستخلاص أهم الخدمات المميزة لها عن باقي الخدمات في نماذج الحاضنات المختلفة.

– تناول الفصل الثالث البنية العاملية لخدمات حاضنات الأعمال حسب احتياجات رواد الأعمال المحتملين من الطلبة في كلية العلوم بجامعة يحي فارس المدية باستخدام نمذجة المعادلات البنائية، بتخصيص المبحث الأول لحاضنة الأعمال في جامعة يحي فارس المدية، لتوضيح طريقة تنظيم وتسيير حاضنات الأعمال وفقا القوانين المعتمدة من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، والمبحث الثاني لمنهجية الدراسة باستعراض منهج ومجتمع وعينة الدراسة وإظهار الأدوات المستعملة والأساليب الإحصائية الضرورية لإجراء الدراسة، مع التحقق من صدق وثبات المقياس المعتمد قبل الخوض في اختبار النموذج، كما تم تخصيص المبحث الثالث لتحليل نتائج الدراسة المتعلقة بالتحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي من الدرجة الأولى والثانية وهي مجموعة الاختبارات اللازِمَةُ للوصول إلى نموذج الدراسة المقترح.

نموذج الدراسة المفترض:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة المفترض.



المصدر: من إعداد الباحث.

يوضح نموذج الدراسة المفترض المتغير الكامن العام والمتغيرات الكامنة الفرعية ومؤشرات القياس الآتية:

- **المتغير الكامن العام** متمثل في خدمات حاضنات الأعمال حسب احتياجات رواد الأعمال المحتملين من الطلبة في كلية العلوم بجامعة يحي فارس المدية، الذي يعتبر المتغير المستقل الذي يؤثر في المتغيرات الكامنة الفرعية.

- **المتغيرات الكامنة الفرعية** تتمثل في احتياجات رواد الأعمال المحتملين من الطلبة في كلية العلوم بجامعة يحي فارس المدية لخدمات تطوير الأفكار الريادية والخدمات الأساسية وخدمات الاستشارات والتوجيه والتدريب وخدمات التشبيك، الذي تعتبر متغيرات تابعة تتأثر بالمتغير الكامن العام.

- **مؤشرات القياس** تتمثل في المتغيرات التي تقيس كل متغير من المتغيرات الكامنة الفرعية التي تنتمي إليها.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي لحاضنات الأعمال.

تمهيد:

تعتبر ريادة الأعمال ظاهرة متعددة المداخل جميعها تهدف إلى دراسة المتغيرات التي تسمح بإنشاء مشروع خاص، وتستدعي هذه الظاهرة وجود بيئة معينة لتنمو وتتطور فيه، ويعتبر النظام البيئي الريادي المحدد الرئيسي لأداء أنشطة ريادة الأعمال من خلال تفاعل مكوناته، وتعتبر حاضنات الأعمال أحد أهم هذه المكونات، لذلك من غير الممكن دراسة موضوع الحاضنات دون التطرق إلى النظام البيئي الذي يحتويها، كما أن مفهوم الحاضنات ليس واضحًا بما فيه الكفاية في الممارسة العملية، ما يتطلب الخوض في مختلف التعاريف التي تناولت هذا الموضوع، وللإشارة فان جميع أنواع حاضنات الأعمال تختص بدعم المشاريع الناشئة، والتي مرت عبر عدة مراحل لتستقر على هذا المفهوم، فالظهور الأول لهذا المفهوم اعتمد على توفير البنى التحتية لرواد الأعمال، ونظرا للتغيرات البيئية تطور هذا المفهوم عبر عدة أجيال، ما أفرز عدة دراسات تبرز عوامل نجاح الحاضنات من خلال كيفية التشغيل والوظائف وطرق تقييم الأداء، وأهم ما ركزت عليه الدراسات في نجاح الحاضنات هي طرق تمويل المشاريع الذي يرتكز على نوعين من المستثمرين، المستثمرون الملاك وأصحاب رأس المال الاستثماري، باعتبار أن المشاريع الناشئة تتطلب تمويل ضخم وطرق تسيير خاصة، ونظرا لطبيعة المفاهيم السابقة، تضمن هذا الفصل المباحث الآتية:

المبحث الأول: النظام البيئي الريادي.

المبحث الثاني: مدخل لحاضنات الأعمال.

المبحث الثالث: طرق تمويل المشاريع الناشئة في حاضنات الأعمال.

المبحث الأول: النظام البيئي الريادي.

قبل التطرق إلى موضوع حاضنات الأعمال، يجب التعرف على مفهوم ريادة الأعمال للكشف عن طبيعة المشاريع التي تديرها الحاضنة، والتعرف على مداخل دراسة ظاهرة الريادة التي تركز على دراسة الريادي باعتباره المحور الرئيسي للعملية الريادية، وإبراز الفرق بين المشاريع الريادية والعادية لإزالة الغموض عن الخلط الموجود بين هذه المصطلحات، والتعرف على النظام البيئي الريادي الذي يعمل على تطوير واستدامة أنشطة ريادة الأعمال من خلال تفاعل مكوناته، والتي تعتبر فيه الحاضنات من أهم مكونات هذا النظام.

المطلب الأول: مفهوم ريادة الأعمال.

يعتبر مفهوم ريادة الأعمال واسع ومن غير الممكن الإلمام بجميع نواحيه، لذلك ركز الباحث على المفاهيم التي لها علاقة بموضوع الحاضنات، مع تناول المداخل العلمية المهمة لدراسة الظاهرة الريادية لإبراز المدخل المناسب الذي يساهم في صنع الريادي، والتمييز بين خصائص المشاريع العادية والمشاريع الريادية التي تختص بها حاضنات الأعمال.

أولا: تعريف ريادة الأعمال.

تعرف المفوضية الأوروبية (2006)، ريادة الأعمال على أنها عملية ديناميكية واجتماعية حيث يقوم الأفراد، بمفردهم أو بالتعاون، بتحديد فرص الابتكار والعمل على أساسها، من خلال تحويل الأفكار إلى أنشطة عملية وموجهة، سواء في سياق اجتماعي أو ثقافي أو اقتصادي".[1]

ووفقًا **Shane and Venkataraman (2000)**، فإن ريادة الأعمال هي عملية تشمل، مصادر الفرص وعمليات اكتشاف وتقييم واستغلال الفرص ومجموعة الأفراد الذين يكتشفونها ويقيمونها ويستغلونها،[2] يعزز هذا التعريف فهم ريادة الأعمال من خلال توفير رؤية ديناميكية وشاملة لرائد الأعمال، والفرصة وعملية تحديد الفرصة وتطويرها، باعتماد هذا التعريف، يمكن النظر إلى ريادة الأعمال على أنها عملية يتم من خلالها إبراز التفاعل بين رائد الأعمال والفرصة.

ويشير **Dimov (2007)** أن "الفرص متداخلة في عالم الأفكار"، فمن العملي تحديد فكرة على أنها فرصة وعلى هذا النحو يصف الفرصة بأنها منتج إبداعي في ريادة الأعمال،[3] ويشير بعض الباحثين أن الفرص الأولية ليست كافية لتكوين أعمال تجارية قابلة للبقاء، فالمعرفة المسبقة بالأسواق وطرق خدمة الأسواق ومشاكل

[1]- OECD, **Evaluation of Programmes Concerning Education for Entrepreneurship**, report by the OECD Working Party on SMEs and Entrepreneurship, 2009, p.14.
[2]- Pingping Meckel, **The Role of Business Incubators In Developing Entrepreneurship,** thesis Doctor of Philosophy, Business School, Centre for Enterprise Manchester Metropolitan University, 2014, p.20.
[3]- **Ibid.**, p. 21.

العملاء وتطوير الفرص هي أيضًا عناصر مهمة لتشكيل مشاريع الأعمال،[1] ومن هنا تبرز أهمية البيئة التي تنمو فيها الأفكار وتتطور، ليتمكن الأفراد من تحويلها إلى مشاريع ريادية، فهذه العملية تحتاج إلى عوامل لتنميتها ودعمها، وتحتاج إلى أفراد مؤهلين ليكونوا رواد أعمال قادرين على استغلال الموارد المتاحة في البيئة الريادية وقادرين على مواجهة التغيرات البيئية المعقدة لممارسة الأعمال.

من ما سبق يعرف **الباحث** ريادة الأعمال على أنها جميع مشاريع الأعمال الريادية التي تنطلق من فكرة أو فرصة والتي تنمو وتتطور حسب قدرة القائم على المشروع التفاعل مع متغيرات النظام البيئي الريادي.

ثانيا: تعدد المداخل العلمية لدراسة ظاهرة الريادة.

نظرا لأن الريادة ظاهرة وعلم متعدد المصادر، فإنها تدرس ويتم طرحها وتناولها من مداخل علمية عديدة، فهناك المدخل البيئي والتاريخي والاستراتيجي والمجتمعي والثقافي والإدراكي والشخصي أو النفسي والسلوكي والتعليمي ومدخل شبكة العلاقات الاجتماعية وغيرها من المداخل التي لا يمكن حصرها.

وقد انطلقت الدراسات القديمة للريادة من المدخل الشخصي أو النفسي حيث ركزت هذه الدراسات وأعطت جل اهتمامها للصفات الشخصية والنفسية للريادي التي تشير إلى سماته الرئيسية التي أدت إلى نجاحه، ولكن ذلك اثبت فشلا كبيرة في التنبؤ بالرياديين وإنجازاتهم في إنشاء المشروعات الجديدة واستدامتها، ويعزو بعض الباحثين هذا الفشل إلى المشاكل المنهجية البحثية حيث يفتقر المدخل الشخصي لموثوقية التقارب (Convergent Validity) وموثوقية التمايز(Discriminant Validity) *، كما ورد ذلك في دراسة (**McCline and Bhat (2000**، إلى أن جاءت الدراسات الحديثة التي تعطي جل اهتمامها للسلوك الذي يسلكه الريادي والطبيعة السياقية لعملية خلق المشروع، والصيرورة الريادية له، حيث أصبحت العديد من الدراسات تنطلق من المدخل السلوكي، والمجتمعي أو الاجتماعي والثقافي والتعليمي والمدخل الإدراكي، كونها تؤثر وبشكل كبير على سلوك الرياديين.

إن الشخصية الإنسانية تخضع لمكونات موروثة وأخرى مكتسبة من تأثير البيئة التي يعيش بها الإنسان، وإن الخبرات والمهارات التي يكتسبها الفرد عبر حياته تعد عاملا هاما في إفراز شخصية ريادية طموحة، مثل الخبرات التي يكتسبها الفرد في دور العلم وبرامج التدريب التي يتلقاها والبيئة التي يعمل بها،

[1]- **Ibid.**, p. 22.

*موثوقية التقارب: إلى أي مدى تكون السمات الشخصية للرياديين متقاربة إلى بعضها البعض، ويمكن تمييزها وتحديدها بدقة، موثوقية التمايز: إلى أي مدى تكون السمات الشخصية للرياديين متمايزة عن بعضها البعض، ومتباعدة وتحدث اختلاف بين الباحثين حول هذه السمات أو الصفات.

فهذه كلها عوامل تصقل مهارات الشخص وتهيئه لكي يصبح ريادي، فمهما كانت نسبة الريادي (يولد/ يصنع)، ولنقل بنسبة (25 إلى 75%) أو (40إلى 60%) فإن تأثير البيئة يبقى عاملا هام وحاسم في خلق وإفراز الرياديين، لذا فإن العديد من المجتمعات اليوم تولي أهمية بالغة وتهيئ جو مناسب للريادة، مثل إنشاء حاضنات الأعمال وتعليم الرياديين ودعمهم وتشجيعهم وتقديم يد العون والمساعدة وتقديم الاستشارات المالية والإدارية والقانونية اللازِمَةُ لهم، وبالتالي فإن الرياديين يولدون ويصنعون بنفس الوقت.[1]

ويرى الباحث أنه بغض النظر عن العوامل الموروثة المكونة لشخصية الأفراد، إلا أن جميع الرياديين يصنعون من خلال تأثير العوامل البيئية المحيطة التي ينشا فيها الأفراد، الثقافية والاجتماعية والتعليمية والاقتصادية والسياسية وغيرها من العوامل، والأمر نفسه بالنسبة للسياق في الجامعة الذي يؤثر على الطلبة والباحثين من خلال صقل مهاراتهم عن طريق التعليم الريادي والذين لديهم فرصة أكبر لتجسيد مشاريعهم الريادية في توفر آليات مثل الحاضنات والمسرعات في الجامعة.

ثالثا: الفرق بين المشاريع الريادية والمشاريع الصغيرة والمتوسطة.

البعض يخلط ما بين المشاريع الريادية والمشاريع الصغيرة أو المتوسطة، أو يخلط ما بين الريادي وصاحب المشروع الصغير، أو يستعمل المصطلحين معا وكأن الواحد منهما مرادف للآخر، وعلى الرغم من وجود بعض السمات والخصائص المشتركة بين المشروعين، إلا أن هنالك فروقا أساسية وجوهرية بين المشروع الريادي والمشروع الصغير العادي، والاختلاف هو أساسا في النواحي الآتية:[2]

1- من حيث الهدف: تهدف المشاريع الصغيرة عادة إلى إنشاء عمل متواضع برأسمال بسيط بهدف تحقيق دخل مجز أو كاف لصاحبها، دون أن يكون هناك طموح أو تطلع أو برنامج أو خطة لتطويرها إلى شيء جديد وكبير ومختلف ومتميز، في حين أن المشاريع الريادية تكون مجرد بداية لشيء مختلف كحلم كبير لمشروع متواصل النمو والتجديد.

2- من حيث المنتجات: غالبا ما تكون منتجات المشاريع الصغيرة أو المتوسطة شيئا عاديا لا يشكل اختراقا ملحوظا، ولا يحمل قيمة مضافة عالية، ولا يشكل بداية لسلسلة متوقعة من الإضافات والتحسينات، أما المشاريع الريادية فهي التي تأخذ من الصفر مجرد بداية وتتحرك في إطار منتجات أو

[1]- مجدي عوض مبارك، "**الريادة في الأعمال المفاهيم والنماذج والمداخل العلمية، عالم الكتب الحديث**"، عمان، الأردن، 2009، ص ص 63-65.

[2] - إبراهيم بدران ومصطفى الشيخ "**الريادية، الإبداع في إنشاء المشاريع**"، **دار الشروق، عمان، الأردن**، 2013، ص ص 269-271.

خدمات غير عادية لتحقيق عائدات غير عادية بسبب القيمة المضافة العالية التي ترافق منتجاتها، فالمطعم والبقالة والفندق المتواضع والمزرعة الصغيرة ومصنع الأثاث الاعتيادي كلها مشاريع صغيرة أو متوسطة، ولكنها تصلح أن تكون مشاريع ريادية، فيتحول المطعم إلى سلسلة مطاعم، والبقالة إلى سلسلة أسواق، والفندق إلى سلسلة من الفنادق، والشرط لهذا التحول أن يكون وراء المشروع شخصية ريادية وفكر ريادي وإبداع خلاق وطموح بالتوسع.

3- من حيث الإبداع: عادة ما يقوم المشروع الريادي على الاختلاف والتميز والتجديد والأفكار الإبداعية المبتكرة، والتي هي إحدى شروط الريادية، وهذه غالبا ما لا يتمتع بها أي صاحب للمشروع الصغير، الإبداع والتجديد في التكنولوجيا أو في الإدارة أو في التسويق أو شكل المنتج أو التعامل مع المستهلك كل ذلك هو الذي يضفي على المشروع الريادي صفة التميز، ويعطيه الفرصة للنمو السريع والتوسع في الإنتاج، كما يعطى المنتجات قيمة مضافة عالية، ويفتح الآفاق أمام المشروع ليتحول من شيء صغير إلى مرفق كبير دائم النمو والإبداع.

4- من حيث المخاطرة: إن المشروع الصغير يحمل عادة مخاطرة صغيرة بشكل عام، ولا يسعى صاحب المشروع إلى التوسع، والريادي هو بالضرورة شخص مستعد للمخاطرة ومستعد أن ينهض مرة ثانية وثالثة وعاشرة إذا فشل، ومن جانب آخر فإنه نتيجة للإبداع والتغيير ودخول مسارب جديدة فإن المخاطرة تصبح جزءا أساسيا من المشروع الريادي، وقد تكون المخاطرة عالية أو متوسطة ولكنها موجودة دائما، وبالرغم من ذلك نجد الشخص الريادي يقدم عليها لان النجاح في اجتياز المخاطرة يعني انفتاح آفاق وأسواق وفرص جديدة لم يسبق إليها الآخرون، وبسبب المخاطرة فمن المتوقع أن يحقق المشروع الريادي نجاحات كبيرة وأرباحا وفيرة وعوائد مجزية.

5- من حيث حجم المكاسب المتوقعة: إن المكاسب المتوقعة من المشروع الصغير الاعتيادي هي مكاسب متواضعة في أغلب الظروف، لان صفة "الصغير" تنطبق على كل شيء في المشروع، أما المشروع الريادي فان المكاسب تفوق مكاسب المشروع الصغير بأضعاف وأضعاف المرات، لأن المشروع الريادي ينمو ويكبر في كل يوم، وينتقل من حالة إلى حالة أخرى ومن قيمة مضافة إلى قيمة مضافة أعلى، وبالتالي فإن المشروع الريادي الناجح من شأنه أن يحقق مكانة متميزة وثروة كبيرة ومردود مالي مستمر وعالي.

6- من حيث سرعة المكاسب: رغم أن المشروع الصغير قد يحقق مكاسب وأرباحا خلال فترة قصيرة من الزمن، إلا أن مكاسب المشروع الريادي تكون على المدى البعيد عالية، وقد تتحقق خلال فترة معقولة أو قصيرة من الزمن، ربما لا تتجاوز الخمس سنوات، و تؤثر بيئة أعمال الريادية بكافة أنواعها، المحلية والأجنبية، الكبيرة والصغيرة منها، على نجاح الأعمال الريادية والتي يأخذ دورها في الظهور بقوة في الاقتصاد الوطني، في حين أن المشاريع الصغيرة الاعتيادية تحتل مكانا هامشيا في حجم الاقتصاد الوطني.

7- من حيث العمالة: غالبا ما تكون فرص العمل التي تولدها المشاريع الصغيرة والمتوسطة الاعتيادية محدودة العدد، بضعة أشخاص أو بضع عشرات في أحسن الأحوال وهذا شيء لا بأس به، لكنه أدنى من الطموح، وبالتالي فإن دور هذا النوع من المشاريع في المساهمة في حل أزمة البطالة تكون محدودة، أما المشاريع الريادية فإن فرص العمل التي تتأتي عنها غالبا ما تكون كبيرة ومتنامية مع تنامي المشروع وبالتالي فمن شأنها أن تساهم في حل أزمة البطالة بشكل واضح.

ويشير الباحث من خلال ما سبق، أن حاضنات الأعمال ترعى المشاريع الريادية وليس المشاريع العادية، فمعالم إنشاء المشاريع العادية واضحة من حيث الموارد ويمكن تحديد التكاليف والإيرادات، ودرجة المخاطرة منخفضة في هذا النوع من المشاريع، والتي تتطلب تمويل عادي وموظفين عاديين بما أن درجة الإبداع منخفضة، وهذا ما يتطلب توفير هيئات **لدعم ومرافقة** هذا النوع من المشاريع، مثل **ANSEJ** المعتمد عليها في دعم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

في المقابل فان المشاريع الريادية تنطلق من أفكار مشاريع جديدة أو مستحدثة يشوبها الغموض لحد ما لوجود درجة عالية من الإبداع، ما يتطلب في اغلب الأحيان بناء فريق عمل من موظفين ذات مهارات عالية في تخصصات معينة، وتدريب خاص في مجال الأعمال، إضافة لذلك تحديد التكاليف والإيرادات في هذا النوع من المشاريع غامض ما يزيد من ارتفاع حجم المخاطرة، والذي يتطلب في حد ذاته تمويل خاص من رأس المال المخاطر أو الاستثماري، وعادة حاملي هذا النوع من المشاريع يكون مصدرها الطلبة والباحثين والمخترعين، الذي لا يمكنهم اللجوء للقروض في البنوك للضمانات التي تفرضها، فصعوبة الانطلاق في هذا النوع من المشاريع يتوجب **احتضانها** لحمايتها ورعايتها لمدة معينة من خلال آلية حاضنات الأعمال إلى غاية إنشاء شركة قائمة بذاتها وقادرة على الاستمرار.

المطلب الثاني: مفهوم النظام البيئي الريادي.

تم إنشاء مفهوم النظام البيئي لريادة الأعمال في البداية من قبل *(1993) **Moore** لتطبيق بيئي لأنشطة ريادة الأعمال داخل حدود اقتصادية معينة، ويشير المصطلح إلى تأثير النظام البيئي والمجالات التي يمكن فيها رعاية الأنشطة، ويشير المفهوم الكامل للمصطلح، إلى التفاعل بين المكونات التي تعمل من أجل تطوير واستدامة أنشطة ريادة الأعمال، وقدم **Mason and Brown (2014)** تفصيل أكثر، باعتباره الترابط بين أصحاب المصلحة والمنظمات والمؤسسات وعمليات ريادة الأعمال التي تتعايش للتواصل والتوسط والتحكم في أداء بيئة ريادة الأعمال، وشرح **Isenberg (2010)** مجالات النظام البيئي لرواد الأعمال، والتي تتألف من ستة مجالات تتفاعل داخل النظام البيئي لريادة الأعمال، السياسة الحكومية والتمويل والثقافة ودعم الأعمال والبنية التحتية والمبيعات المحلية والدولية والموارد البشرية،[1] وحاليا يوجد عدد من نماذج النظم البيئية لريادة الأعمال، وتم تطوير نهج مؤثر بشكل خاص بواسطة **Daniel Isenberg** الذي بدأ في توضيح ما يشير إليه على أنه "استراتيجية النظام البيئي لريادة الأعمال من أجل التنمية الاقتصادية ويؤكد أن مثل هذا النهج يشكل استراتيجية جديدة وفعالة من حيث التكلفة لتحفيز الازدهار الاقتصادي، ومن المحتمل أن "يستبدل" هذا النهج أو يصبح "شرطًا مسبقًا" للنشر الناجح لاستراتيجيات أو أنظمة الابتكار أو اقتصاد المعرفة أو سياسات التنافسية الوطنية، وحدد ستة مجالات داخل نظام ريادة الأعمال، وهي كالآتي:[2]

ثقافة مواتية، وسياسات وقيادة تمكينية، وتوافر التمويل المناسب، وجودة رأس المال البشري، وأسواق المنتجات، ومجموعة من أشكال الدعم المؤسسي، حيث تتألف هذه المجالات العامة من مئات العناصر التي تتفاعل بطرق شديدة التعقيد وذات طابع خاص، لذلك فإن تحديد المسارات السببية العامة له قيمة محدودة، لذلك يؤكد على أهمية السياق، بحيث ينشأ كل نظام بيئي في ظل مجموعة فريدة من الشروط والظروف.

وقدم **Colin Mason and Ross Brown (2014)** في ورشة عمل منظمة من طرف **OECD and LEED** تعريف للنظام البيئي لريادة الأعمال، بناءً على توليفة من التعريفات الموجودة في الأدبيات، وهي كالآتي:[3]

---

* ظهر هذا المفهوم لأول مرة في مقال من طرف Moore(1993) وفاز هذا مقال بجائزة ماكينزي، واستخدم Moore العديد من الاستعارات البيئية، مما يشير إلى أن الشركة جزء لا يتجزأ من بيئة (الأعمال)، وأن الشركات بحاجة إلى أن تصبح سباقة في تطوير علاقات متبادلة المنفعة "symbiotic" مع العملاء والموردين وحتى المنافسين، ويشير مصطلح "symbiotic" لنوع من التفاعل البيولوجي الوثيق والطويل الأمد بين كائنين بيولوجيين مختلفين، سواء أكان ذلك متبادلاً أو متكافئًا أو طفيليًا، ويعد استخدام الاستعارات البيئية لوصف هيكل الأعمال والعمليات أمرًا شائعًا بشكل متزايد خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات(IT)

https://en.wikipedia.org/wiki/Business_ecosystem#cite_note-3, 28/01/2021, 10.00 am

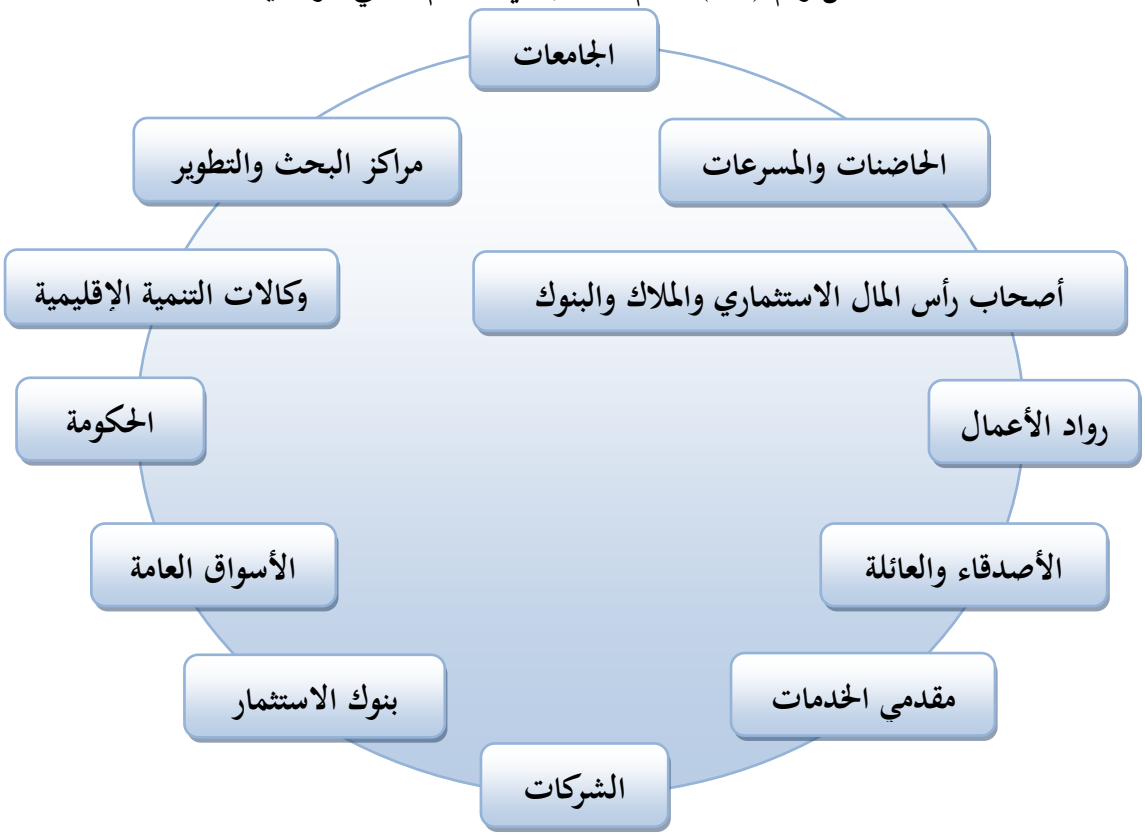
[1]- Wan Fauziah, et al, University-Based Entrepreneurial Ecosystem: How Graduates Perceive and React? **Conference: The 29th International Business Information Management Association ConferenceAt: Vienna, Austria**, 03 May 2017, p. 893.

[2]- Colin Mason and Ross Brown, **Entrepreneurial Ecosystems and Growth Oriented Entrepreneurship**, Background paper prepared for the workshop organised by the OECD LEED Programme and the Dutch Ministry, Final Version: January 2014, p. 5.

[3]- **Idem.**, p. 5.

مجموعة من الجهات الفاعلة المترابطة في مجال تنظيم المشاريع (سواء المحتملة أو الحالية)، ومنظمات ريادة الأعمال (مثل الشركات وأصحاب رؤوس الأموال وملاك الأعمال والبنوك)، والمؤسسات (الجامعات ووكالات القطاع العام والهيئات المالية) وعمليات تنظيم المشاريع (مثل معدل إنشاء الشركات الجديدة في مجال الأعمال، عدد الشركات ذات النمو المرتفع، ومستويات ريادة الأعمال الضخمة، وعدد رواد الأعمال، ومستويات الطموح الريادي) التي تتحد بشكل رسمي وغير رسمي للتواصل والتوسط والتحكم في الأداء داخل بيئة ريادة الأعمال المحلية، ويمكن توضيح أهم الفاعلين في النظام البيئي لريادة الأعمال عبر الشكل الآتي:

الشكل رقم (02): أهم الفاعلين في النظام البيئي الريادي.



Source: OECD, **Financing High-Growth Firms: THE ROLE OF ANGEL INVESTORS**, Organisation for Economic Co-Operation and Development, Paris, 2011, p. 43.

المطلب الثالث: مكونات وركائز النظام البيئي الريادي.

أوضح **تقرير المنتدى الاقتصادي العالمي (2014)**، ثمانية ركائز للنظام البيئي الريادي، وهي أسواق يسهل الوصول إليها، ورأس المال البشري (القوى العاملة)، والتمويل والمالية، وأنظمة الدعم (الموجهون)، الإطار الحكومي والتنظيمي، والتعليم والتدريب، والجامعات الكبرى كمحفزات، والدعم الثقافي،[1] ويمكن توضيح هذه الركائز، عبر الجدول الآتي:

[1]- World Economic Forum, **Entrepreneurial Ecosystems Around the Globe and Early-Stage Company Growth Dynamics – the Entrepreneur's Perspective**, Geneva, Switzerland, Published: 2014, p. 6

الجدول رقم (01): مكونات وركائز النظام البيئي الريادي.

أسواق يسهل الوصول إليها	التمويل والمالية	الإطار الحكومي والتنظيمي	الجامعات الكبرى كمحفزات
السوق المحلية: – الشركات الكبيرة كعملاء. – الشركات الصغيرة والمتوسطة كعملاء. – الحكومات كعملاء. سوق أجنبية: – الشركات الكبيرة كعملاء – الشركات الصغيرة والمتوسطة كعملاء – الحكومات كعملاء	– الأصدقاء والعائلة. – مستثمرون ملاك. – الملكية الخاصة. – رأس المال الاستثماري. – الحصول على الديون.	– سهولة بدء عمل تجاري. – الحوافز الضريبية. – تشريعات/ سياسات ملائمة الأعمال. – الوصول إلى البنية التحتية الأساسية. – الوصول إلى الاتصالات/ النطاق العريض. – الوصول إلى وسائل النقل.	– نشر ثقافة احترام ريادة الأعمال. – تأدية دور رئيسي في تكوين الأفكار للشركات الجديدة. – تأدية دور رئيسي في توفير الخريجين للشركات الجديدة.
رأس المال البشري/ القوى العاملة	أنظمة الدعم/ الموجهون	التعليم والتدريب	الدعم الثقافي
– موهبة الإدارة. – موهبة فنية. – خبرة في ريادة الأعمال. – توافر الاستعانة بمصادر خارجية. – الوصول إلى القوى العاملة المهاجرة.	– الموجهون/المستشارون. – خدمات احترافية. – حاضنات/ مسرعات. – شبكة من رواد الأعمال.	– القوى العاملة المتاحة للتعليم قبل الجامعي. – القوى العاملة المتوفرة للتعليم الجامعي. – تدريب خاص بأصحاب المشاريع.	– تحمل المخاطر والفشل. – تفضيل العمل الحر. – قصص نجاح/ القدوة. – ثقافة البحث. – الصورة الإيجابية لريادة الأعمال. – الاحتفال بالابتكار.

Source: World Economic Forum, **Entrepreneurial Ecosystems Around the Globe and Early-Stage Company Growth Dynamics – the Entrepreneur's Perspective**, Geneva, Switzerland, Published: 2014, p. 7.

أولا: أسواق يسهل الوصول إليها.

تعد الحاجة إلى تحقيق عائدات مستدامة لكل مشروع في مرحلة ما جانبًا مركزيًا في قطاع الأعمال الربحي في كل اقتصاد، ويعد توافر الأسواق التي يمكن الوصول إليها أمرًا مهمًا بالنسبة لنمو الشركات في المنطقة، ويتمثل أحد الجوانب الرئيسية لركيزة الأسواق التي يمكن الوصول إليها في عدد وفئة العملاء المحتملين، وجانب آخر هو ما إذا كان العملاء المحتملون في السوق المحلية أو في السوق الأجنبية، ويوفر الجمع بين هذين الجانبين مكونات ركيزة أسواق يمكن الوصول إليها، ومثال على ذلك، شركة **ViiCare** في الصين، التي تعمل على تزويد حلول تقنية المعلومات للمستشفيات، فمعظم المستشفيات في الصين مملوكة أو خاضعة للسيطرة من قبل الحكومة، بما في ذلك الصحة المركزية والسلطات المحلية والشركات المملوكة للدولة والجيش، وفي 2009، بدأت وزارة المالية الصحية الإصلاح على المدى الطويل، لتحقيق خدمات الرعاية الصحية الأساسية، وتم إجراء استثمارات كبيرة لتطوير نظام الرعاية الصحية في الصين، مما خلق فرصًا كبيرة في السوق لهذه الشركة، فالسوق المحلي في حد ذاته كبير بما يكفي، وهي تسعى لتأمين مكانة قوية في الصين قبل الدخول إلى البلدان الأجنبية.[1]

ثانيا: ركيزة رأس المال البشري/ القوى العاملة.

يتم تحسين وتوسيع نطاق شركة في مرحلة مبكرة من خلال جودة وكمية قوتها العاملة، وتخلق المناطق ذات العمق الأكبر للموظفين ذوي الصلة بيئة أكثر ملائمة لتوسيع نطاق الشركات في المراحل المبكرة، و عدم تجانس موارد رأس المال البشري حتما ستؤثر على سرعة وحجم نمو الشركة، ومثال على ذلك، شركة **d.light design** في الولايات المتحدة الأمريكية، مُصنع وموزع لمنتجات الطاقة الشمسية والإنارة في الأسواق النامية، "وكان التغيير المحوري في عام 2011 عند تعيين فريق من كبار مديرين تنفيذيين لديهم أكثر من 20 عامًا من الخبرة المحلية داخل الدولة، في كل مجال رئيسي من الإدارة العامة، وتصميم المنتجات، والإنتاج والمبيعات والتسويق والتمويل، وفي أقل من 18 شهرًا تمكنوا من تقديم منتجات جديدة، ورفع معايير جودة الصناعة عدة مرات وتقديم حلول مبتكرة لمشكلة الحصول على المنتجات المبتكرة، وأنتج هذا المزيج نموًا سريعًا بمقدار خمسة أضعاف في منافذ البيع بالتجزئة وخدمت العملاء".[2]

[1]- **Ibid.**, pp. 9-10.
[2]- **Ibid.**, p. 10.

ثالثا: ركيزة التمويل والمالية.

تستفيد الشركات ذات الاحتياطيات المالية العميقة من المرونة في الحصول على العديد من الموارد التي تساعد في الحفاظ على نموها، وتعتبر الموارد المالية مهمة لأنها تسمح بتوظيف الأشخاص وشراء أو تأجير المباني والمعدات والاستثمار في التسويق والمبيعات وإجراء تجارب العملاء، ولدى الشركات في المرحلة المبكرة خيارات متعددة لبناء مواردها المالية بالإضافة إلى الإيرادات من العملاء أو شركاء التحالف، ومثال على ذلك شركة **Arteris** بفرنسا التي تعمل مزود رقائق أشباه الموصلات، بما في ذلك حلول الشبكة على الرقاقة **(NoC)**، حيث كان التمويل في أوروبا متاحًا ولكنه محدود في حجم الصفقة، فحصلوا على قروض بدون فوائد من الوكالة الوطنية لتثمين البحوث التابعة للحكومة الفرنسية **(ANVAR)** و وكالة الابتكار الفرنسية **(OSEO)** واستفادوا من الإعفاءات الضريبية السخية للبحث والتطوير المتاحة في فرنسا ".[1]

رابعا: ركيزة أنظمة الدعم/ الموجهين.

تختلف المناطق اختلافًا كبيرًا في عمق واتساع الأفراد وآليات التسهيل الأخرى التي تساعد الشركات في المرحلة المبكرة على ربط أجزاء ريادة الأعمال وتوسيع نطاق الشركة، ومثال على ذلك شركة **Aemetis** (الولايات المتحدة والهند)، شركة الوقود المتجدد والكيماويات الحيوية، حيث "يؤدي المرشدون والمستشارون دورًا مهمًا في نمو هذه الشركة، مع مستشارين من الصناعات المتنوعة التي تتأثر أو تدعم صناعة الوقود الحيوي، ويشمل أعضاء مجلس الإدارة والموجهون لدى هذه الشركة، مديرين تنفيذيين من تكرير البترول والكيماويات والزراعة والخلفيات الحكومية والعسكرية، بالإضافة إلى التمويل والهندسة والتجارة الدولية، ودعم المستوى التعليمي العالي وعمق المحاسبة والتمويل والخبرة التنظيمية في واد السيليكون، النمو السريع لهذه الشركة، كما عمل كل من المدير المالي ونائب الرئيس للشؤون المالية لهذه الشركة، في **Apple** لأكثر من 10 سنوات، ورئيس لجنة التدقيق لديهم هو المدير المالي المخضرم لخمس شركات حققت كل منها أكثر من مليار دولار من الإيرادات.[2]

خامسا: ركيزة الإطار الحكومي والتنظيمي.

هناك اختلافات كبيرة عبر المناطق في كيفية تسريع السياسة الحكومية والإطار التنظيمي أو منع بدء وتوسيع نطاق الشركات في المراحل المبكرة، في هذا الصدد، هناك ثلاثة مكونات لركيزة الإطار الحكومي والتنظيمي، سهولة بدء

[1]- **Ibid.**, pp. 10-11.
[2]- **Ibid.**, p. 11.

عمل تجاري والحوافز الضريبية والتشريعات/سياسات ملائمة للأعمال، المكونات المتبقية من الدعامة تغطي المجالات المختلفة، من البنية التحتية المادية عبر المناطق التي يمكن أن تؤثر أيضًا على نمو الشركة في المراحل المبكرة، الوصول إلى البنية التحتية الأساسية (مثل المياه والكهرباء والغاز، ومصادر الطاقة الأخرى) والوصول إلى الاتصالات/ النطاق العريض والوصول إلى وسائل النقل (مثل الطرق والسكك الحديدية والجو)، يمكن أن تتأثر مكونات الدعامة بشدة بسياسة الحكومة على جميع المستويات، المدينة أو الولاية أو المقاطعة، الوطنية والدولية (ويمكن أن تشمل الجماعة الاقتصادية الأوروبية **(EEC)** واتفاقية التجارة الحرة لأمريكا الشمالية (نافتا)، وهناك أمثلة متعددة حيث كان الإطار التنظيمي/ البنية التحتية إما عاملًا لتسريع النمو أو مثبطًا للنمو، وغالبًا ما تكون هناك عناصر لكليهما، كما هو موضح في هذه الأمثلة:

شركة **Interpark** (كوريا الجنوبية) التي تنشط في المزاد العلني ومركز التسوق، "ولم تنمو بسرعة في المرحلة المبكرة، وكانت هناك العديد من المشكلات المتعلقة بالتسوق عبر الإنترنت، مثل التأخير في انتشار البنية التحتية للإنترنت وبطء سرعة الشبكة وعدم فعالية طرق حساب الأسعار، واجهت الشركات المرتبطة بسلسلة القيمة لمراكز التسوق عبر الإنترنت، مثل الأنظمة اللوجستية والمدفوعات صعوبات أيضًا، وكانت خدمة التوصيل السريع في مرحلتها الأولى من النمو، وكان استخدام الخدمات المصرفية عبر الإنترنت وبطاقات الائتمان وبرامج الأمان للحسابات في حده الأدنى، وكانت البيئة الاقتصادية صعبة للغاية وتقدمت كوريا بطلب إلى صندوق النقد الدولي لإنقاذ في عام 1997، وهو نفس العام الذي بدأت الشركة عملها، وبدأ نموها يتسارع بشكل جدي في عام 1999 وكان العامل الرئيسي وراء هذا النمو هو التحسن في سرعة الإنترنت، تقنية اتصالات البيانات انتشر ADSL بسرعة كبيرة بعد حملة من الحكومة، وركزت الحكومة وشركات الاتصالات على الأعمال التجارية عبر الإنترنت واستثمرت مبالغ كبيرة من رأس المال، ونتيجة لذلك ثبت للشركة بأن الإنترنت ستكون الشبكة المشتركة مثبتة جيدًا، على الرغم من أنها جاءت متأخرة قليلاً عن توقعات الشركة ".

ومثال أخرى على شركة **Pintar International** في الفلبين، مصنع (الخزف) "لم يكن النظام البيئي في الفلبين صديقًا للتصنيع عندما بدأت هذه الشركة، ولقد واجهت سياسيين يتفوقون ويمررون زيادات بنسبة 20٪ في الحد الأدنى للأجور دون اعتبار لصناعات التصدير، كثيفة العمالة مثل ما هو في هذه الشركة، حيث أدى الإفراط في التنظيم إلى زيادة تكلفة ممارسة الأعمال التجارية، مثل الضرائب المسبقة على الواردات والتسليم التلقائي للعملات الأجنبية للبنك المركزي والشراء مرة أخرى عند الحاجة لاستيراد المواد الخام أصبح جزءًا من ممارسة الأعمال التجارية.

عادة، في اقتصاد متطور هناك الكثير من التكامل الأفقي بين الصناعات، وبالتالي إذا كنت مصنعًا للسيراميك، فستكون هناك شركات تعدين الطين وشركات تشكيل الطين وشركات تصنيع الزجاج وصانعي الألوان ومصنعي الأفران وصانعي أثاث الأفران، أما في دولة نامية، عندما يبدأ المرء صناعة جديدة، لا توجد صناعات داعمة، وعليك أن تحصل عليها من الخارج، هذا ممكن إذا كان بإمكانك إحضار المواد والمعدات بحرية إلى بلدك، ومع ذلك عادة ما يكون لدى البلدان النامية قواعد صارمة للغاية بشأن استيراد المواد وتفرض عليها ضرائب شديدة.[1]

سادسا: ركيزة التعليم والتدريب.

من المحتمل أن تستفيد الشركات في مراحلها المبكرة من توافر القوى العاملة المتعلمة، ويُعتقد على نطاق واسع أن التعليم يعزز القدرة على تعلم أشياء جديدة والحصول على تقدير أفضل، للفرص وللتحديات في السوق ومكان العمل، ولتحديد الاختلافات بين المناطق في هذا المجال، تم فحص ثلاث فئات قائمة على التعليم وتشكل مكونات هذه الركيزة، القوى العاملة المتاحة مع التعليم قبل الجامعي (مثل المدرسة الثانوية) والقوى العاملة المتوفرة مع التعليم الجامعي وتدريب خاص بأصحاب المشاريع، ويتم إجراء العديد من الاستثمارات في التعليم العام، على مستوى الحكومة ويمكن أن يكون لها تأثيرات طويلة المدى، حيث يعتمد عمق التدريب الخاص برائد الأعمال جزئيًا على توافر رواد الأعمال، والمنظمات التي تشجع ريادة الأعمال والمعلمين الذين يمكنهم، من خلالهم استخلاص المعارف الأساسية من مناطقهم وأماكن أخرى، وزيادة رأس المال البشري الريادي في مناطقهم، كما تأثر مجموعة الموظفين المحتملين المتعلمين جيدًا (أو عدم وجودهم) على نمو الشركة أو مكان قيام الشركة ببعض أنشطتها،[2] ومثال على ذلك شركة **Freelancer.com** في استراليا "فمن العيوب الكبيرة التي تواجهها هذه الشركة في أستراليا، نقص عدد الخريجين من درجات STEM (العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات)، حيث تحاول توظيف خريجي علوم الكمبيوتر، وعلى سبيل المثال، عندما يضعون إعلانًا عن وظيفة، يتحصلون على متقدم واحد أو اثنين يوميًا، حيث هناك نقص في الوعي لدى الحكومة وأولياء الأمور وداخل نظام التعليم بأهمية صناعة التكنولوجيا لمستقبل البلاد، مع أن الشركة بحاجة إلى المزيد من الأشخاص الذين يدخلون الصناعة، وإلا فستضطر مثل هذه الشركات إنشاء مكاتب في الخارج للعثور على المواهب".

[1]- **Idem**., p. 11.
[2]- **Idem**., p. 11.

سابعا: الجامعات الكبرى كعنصر محفز.

المؤسسات التعليمية مثل جامعة ستانفورد وجامعة كاليفورنيا، ما زالت تؤدي دورًا رئيسيًا في نمو ريادة الأعمال في وادي السيليكون، ويمكن للجامعات أن تكون مصدرًا مهمًا لرأس المال البشري (المديرين التنفيذيين والمواهب الفنية وغيرها من الموظفين) لشركات المرحلة المبكرة، ومثال على ذلك، شركة العصائر AMC في اسبانيا التي تنشط في معالجة العصائر الطازجة المبردة، "فكان المكتب الرئيسي لشركة **AMC** تاريخيًا يقع في الوسط مزرعة كبيرة قريبة نسبيا من مدينة مورسيا، وقبل عشرين عامًا، تبرعت الشركة بـ 80 هكتارًا من المزرعة الأصلية لجامعة مورسيا، وحاليا الجامعة لديها 15000 طالب، بشكل رئيسي في الغذاء العلوم والبيولوجيا والهندسة الزراعية والغذائية وكيمياء، في تكنولوجيا الأغذية، ربما تكون مورسيا هي أفضل مدرسة للتخرج منها، وهي تستقطب أفضل المواهب في الدولة".[1]

ثامنا: ركيزة الدعم الثقافي.

تتضمن العديد من المناقشات حول النظم البيئية الرائدة لريادة الأعمال قوة الدعم الثقافي لريادة الأعمال باعتباره مهمًا لشرح الاختلافات بين المناطق في المساهمات التي تقدمها الشركات الريادية، ومثال على ذلك شركة **Aemetis** (الولايات المتحدة والهند) شركة الوقود المتجدد والكيماويات الحيوية: "تتضمن البنية التحتية لدعم وادي السيليكون لرواد الأعمال قبول المخاطر العالية وعدم اليقين الذي ينطوي عليه إطلاق شركات جديدة، وسمح هذا الدعم الثقافي لهذه الشركة بالمضي قدمًا بسرعة في تحويل صناعة الوقود الحيوي بأكملها، مما قد يغير ديناميكيات صناعة النفط والغاز، دون مواجهة انتقادات للفشل المحتمل.[2]

[1]- **Idem**., p. 11.
[2]- **Ibid**., pp. 12-13.

المبحث الثاني: مدخل لحاضنات الأعمال.

إن المفهوم الحالي لحاضنات الأعمال لم يأتي من عدم بل نتيجة للتغيرات البيئية التي أدت إلى تطور هذا المفهوم، والذي صاحبه تغير في عملية الاحتضان المتعلقة بالخدمات التي تقدمها الحاضنات، وعلى هذا خصصنا هذا المبحث إلى تفحص هذه العناصر، مع إبراز أهم ما توصلت إليه بعض الدراسات لعوامل نجاح حاضنات الأعمال.

المطلب الأول: مفهوم حاضنات الأعمال.

حماية ورعاية المشاريع الناشئة ليس بالأمر الهين ما يتطلب وجود آلية توفر لهذه المشاريع الموارد والخدمات لفترة معينة حتى تتمكن هذه المشاريع من البقاء والاستمرار، ولذلك سعت الدول لوضع برامج وآليات لدعم وتنمية هذه المشاريع، أهمها حاضنات الأعمال، وعلى ذلك يسعى الباحث للكشف عن نشأة فكرة الحاضنة وكيف تناولتها الهيئات والباحثين عبر مختلف التعاريف.

أولا: نشأة حاضنات الأعمال.

يرجع تاريخ الحاضنات إلى أول مشروع تمت إقامته في مركز التصنيع المعروف باسم **Batavia** في نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية، وذلك عام **1959** عندما قامت عائلة بتحويل مقر شركتها التي توقفت عن العمل إلى مركز للأعمال يتم تأجير وحداته للأفراد الراغبين في إقامة مشروع مع توفير النصائح والاستشارات لهم، ولاقت هذه الفكرة نجاحا كبيرا خاصة وأن هذا المبنى كان يقع في منطقة أعمال وقريبا من عدد من البنوك ومناطق تسوق ومطاعم، وتحولت هذه الفكرة فيما بعد إلى ما يعرف بالحاضنة، ومنذ 1959 هناك الآلاف من الشركات الصغيرة والمتوسطة التي أقيمت في هذا المركز، والذي يعمل حتى الآن وتحت نفس الاسم القديم، **Batavia Industrial Center**، لكن هذه المحاولة لإقامة الحاضنات لم يتم متابعتها بشكل منظم حتى بداية أعوام الثمانينات وتحديدا عام **1984** حينما قامت هيئة المشاريع الصغيرة بوضع برنامج تنمية وإقامة عدد من الحاضنات، وفي هذا العام لم يكن يعمل في الولايات المتحدة سوى 20 حاضنة فقط، والتي ارتفع عددها بشكل كبير، خاصة عند قيام الجمعية الأمريكية لحاضنات الأعمال **NBIA** في عام **1985** من خلال بعض رجال الصناعة الأمريكيين، وهي مؤسسة خاصة

تهدف إلى تنشيط وتنظيم صناعة الحاضنات، وفي نهاية عام 1997 ارتفع عدد الحاضنات في الولايات المتحدة إلى حوالي 550 حاضنة.[1]

ثانيا: تعريف حاضنات الأعمال.

إن فكرة الحاضنات مستوحاة من مصطلح الحضانة الذي يعني الحماية والرعاية الخاصة لحديثي الولادة من الأطفال غير المتمكنين، حيث يجري وضع الأطفال فيها فور ولادتهم، من أجل تخطي الصعوبات التي قد تحيط بحياتهم، وتقديم الرعاية والعناية الطبية اللازِمَةُ لهم وتهيئة السبل المتاحة التي تدعم حالة البقاء والديمومة، بعد ذلك يغادر الوليد الحاضنة، بعد أن يتم التأكد من أنه أصبح قادرا على معايشة مفردات البيئة الاعتيادية، وهكذا يكون مفهوم الحاضنات في مجال مشاريع الأعمال قريبا من مفهوم حضانة الأطفال، فالمشاريع بحاجة إلى من يرعاها ويدعمها في بداية مرحلة انطلاقها، لتأخذ طريقها وتؤدي دورها في سوق العمل والإنتاج.[2]

كما اجتهدت العديد من الهيئات والباحثين لتعريف حاضنات الأعمال، يمكن عرضها كالآتي:

1- تعريف جمعية حاضنة الأعمال الوطنية الأمريكية (2010):

حسب التعريف الوارد في تقرير **NBIA*** فإن حاضنة الأعمال برنامج مصمم لتسريع التطور الناجح للشركات الريادية من خلال مجموعة من موارد وخدمات دعم الأعمال، تم تطويرها أو تنسيقها بواسطة إدارة الحاضنة، ويتم تقديمها في الحاضنة من خلال شبكة اتصالاتها، والهدف الرئيسي لحاضنة الأعمال هو إنتاج شركات ناجحة، قائمَة بذاتها وقابلة للاستمرار ماليا، ومن الأمور الحاسمة لتعريف الحاضنة أنها تقوم بتوفير التوجيه الإداري والمساعدة الفنية والاستشارات المصممة للشركات الناشئة، وتوفر

---

[1]- ليث عبد الله القهيوي وبلال محمود الوادي، **"المشاريع الريادية الصغيرة والمتوسطة ودورها في عملية التنمية"**، دار الحامد للنشر التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2012، ص 122.

[2]- أنور احمد نهار العزام وصباح محمد موسى، **"تأثير استخدام حاضنات الأعمال في إنجاح المشاريع الريادية في الأردن"**، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثالث الثمانون، 2010، ص 142.

* تأسست الجمعية الوطنية لاحتضان الأعمال (**NBIA**) في أمريكا عام 1985 وهي منظمة غير ربحية تتألف من مطوري ومديري حاضنات الأعمال وشركاء المشاريع المشتركة بين الشركات والمستثمرين في رأس المال الاستثماري والمتخصصين في التنمية الاقتصادية، وتسعى الجمعية إلى تعزيز نمو الأعمال الجديدة وتثقيف مجتمع الأعمال والمستثمرين حول فوائد الحاضنات، وتقدم NBIA المعلومات والتدريب على كيفية تشكيل وإدارة الحاضنات وإجراء البحوث الإحصائية؛ يوفر خدمة الإحالة وتنشر نشرة إخبارية ودليل عضوية وتقارير ودراسات مختلفة وحالة تحليل الصناعة، كما يستضيف NBIA أيضًا مؤتمرًا سنويًا حيث يمنح عددًا من الجوائز.
https://www.inc.com/encyclopedia/national-business-incubation-association-nbia.html,19/05/2020, 10:30 pm.

الحاضنات أيضًا للعملاء إمكانية الوصول إلى مساحة الإيجار المناسبة وعقود إيجار مرنة، وخدمات ومعدات الأعمال الأساسية المشتركة، وخدمات الدعم التكنولوجي، والمساعدة في الحصول على التمويل اللازم لنمو الشركة، وتختلف الحاضنات في طريقة تقديمها لخدماتها*، حسب الهيكل التنظيمي وأنواع العملاء الذين يخدمونهم.[1]

2- تعريف المفوضية الأوروبية (2002):

عرفت EC حاضنة الأعمال على أنها منظمة تعمل على تسريع وتنظيم عملية إنشاء مشاريع ناجحة من خلال تزويدها بمجموعة شاملة ومتكاملة من الدعم، بما في ذلك، مساحة الحاضنة وخدمات دعم الأعمال وفرص التجمع والتواصل، من خلال تزويد عملائها بالخدمات على أساس "محطة واحدة"* ما يتيح تخفيض التكاليف العامة عن طريق تقاسم التكاليف، وتعمل حاضنات الأعمال على تحسين فرص البقاء والنمو للشركات الناشئة الجديدة، وتعمل حاضنة الأعمال الناجحة على توليد تدفق ثابت من الشركات الجديدة التي تتمتع بقدرة أعلى من المتوسط في خلق فرص العمل والثروة، وتعمل على التمييز بين الاختلافات في أهداف أصحاب المصلحة في الحاضنات ومعايير القبول والخروج والكثافة المعرفية للمشاريع، والتهيئة الدقيقة للمرافق والخدمات.[2]

3- تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (1997):

عرفت OECD حاضنات الأعمال التكنولوجيا على أنها نوع خاص من الحاضنات: المشاريع القائمة على الملكية والتي توفر مجموعة من الخدمات لرواد الأعمال والشركات الناشئة بما في ذلك البنية التحتية المادية (المساحات المكتبية والمختبرات) والدعم الإداري (تخطيط الأعمال والتدريب والتسويق) والدعم الفني (الباحثون وقواعد البيانات) والحصول على التمويل (صناديق رأس المال الاستثماري وشبكات أعمال الملاك) والمساعدة القانونية (الترخيص و الملكية الفكرية) والتواصل (مع الحاضنات الأخرى والخدمات الحكومية).[3]

* تختلف الحاضنات في طريقة تقديمها لخدماتها، حسب أنواعها، حاضنات ربحية أو غير ربحية، افتراضية، متخصصة، وغيرها من الأنواع.

[1]- Corinne Colbert, et al, **Business Incubation Programs**, NBIA, Revised 2nd Edition, 2010, p 160.

* مجمع واحد، مركز جامع لتلبية جميع الاحتياجات.

[2]- Final Report of Centre for Strategy & Evaluation Services, **Benchmarking of Business Incubators**, European Commission Enterprise Directorate General, Brussels. 2002, p. 9.

[3]- OECD, Technology Incubators: Nurturing Small Firms, **Organization for Economic Co-Operation and Development**, Paris, 1997, p. 4.

4- تعريف Aernoudt (2004):

عرف **Aernoudt** حاضنات الأعمال على أنها عملية تطوير تفاعلية تهدف إلى تشجيع الأفراد على بدء أعمالهم التجارية الخاصة ودعم الشركات الناشئة في تطوير منتجات مبتكرة، من خلال توفير مساحة مكتبية مع سكرتير مشترك وآلة فاكس إلى جانب توفير أماكن الإقامة، ولا ينتهي عمل الحاضنة في العناصر السابقة فقط، بل يجب أن تقدم الحاضنة خدمات مثل الإدارة العملية المباشرة والوصول إلى التمويل بشكل رئيسي من خلال الروابط مع صناديق رأس المال المبدئي أو ملاك الأعمال والمشورة القانونية والدراية العملية• والوصول إلى أسواق جديدة.[1]

5- تعريف Sherman and Chappell (1998):

عرف Sherman and Chappell حاضنات الأعمال على أنها أداة للتنمية الاقتصادية تم تصميمها بشكل أساسي للمساعدة في إنشاء أعمال تجارية جديدة في المجتمع، تساعد حاضنات الأعمال الشركات الناشئة من خلال تقديم خدمات دعم متنوعة، مثل المساعدة في تطوير خطط الأعمال والتسويق وبناء فرق الإدارة والحصول على رأس المال والوصول إلى مجموعة من الخدمات المهنية الأكثر تخصصًا، كما أنها توفر مساحة رائعة ومعدات مشتركة وخدمات إدارية.[2]

على الرغم من أوجه التشابه الواضحة بين التعريفات المختلفة، فقد أظهر مفهوم الحاضنة أنه ليس واضحًا في الممارسة العملية، لوجود خلاف حول ما إذا كانت الحاضنة منظمة أم بيئة ريادية، وكانت هناك مشكلة متكررة في أن بعض الباحثين يعاملون الحاضنات ومجمعات التكنولوجيا/ العلوم على أنها مترادفة، وغالبًا ما يكون من غير الواضح أي جزء من عملية تطوير المشروع يتم النظر فيه، ويبدو أن معظم الباحثين يتفقون على أن الحضانة مرتبطة بالمرحلة الأولى من حياة المشروع، حيث أن معظم الحاضنات تقوم بمشاريع في مراحل مبكرة، والتي تكون **أفكارها غير ناضجة**، أي لم يتم تطويرها بالكامل إلى أفكار وتساعد في تطويرها إلى شركات قابلة للحياة، يتوافق هذا جيدًا مع استنتاج بأن الحضانة يجب أن تهدف

• **Know-How** الدراية العملية هي المهارات أو المعلومات أو المعارف التي يتم استخدامها لتحقيق هدف محدد والتي عادة ما تكون خاصة ويتم الحصول عليها خلال فترة طويلة نسبية من التعلم والممارسة ويمكن أن تكون تلك المعرفة على شكل مواد ملموسة مثل المخططات والمعادلات والتعليمات والأنماط والمواصفات والأسرار التجارية أو غير ملموسة مثل أساليب التصنيع ومفاهيم التسويق ومراقبة الجودة وتقنيات الاختبار والفحص، والتي لا تعتبر معرفة شائعة أو موحدة لدى الجميع ويمكن اعتبار تلك المعرفة شكل من أشكال **الملكية الفكرية**.

https://www.meemapps.com/term/588867343cdb41981468f808 15/05/2020, 10:10 pm

[1]- Rudy Aernoudt, **Incubator: tool for Entrepreneurship? Small Business Economics**, vol. 23, Published: February 2004, p. 127.

[2]- Sherman and Chappell, **Methodological challenges in evaluating business incubator outcomes**, Journal of Economic Development Quarterly, vol. 12, issue. 4, Published: 1 November 1998, p. 313.

إلى **سد الفجوة بين فكرة المشروع الجديد ومرحلة المحاولة** وبالتالي لا ينبغي استخدام مفهوم الحاضنة لمنظمات مثل مجمعات العلوم وحدائق التكنولوجيا، المصممة بشكل عام لدعم الشركات الأكثر نضجًا.[1]

ويشير الباحث أن حاضنات الأعمال لا تحتضن المشاريع العادية التي يمكن إدارتها والتحكم فيها من قبل مالك المشروع بطريق سهلة نوع ما، والتي يمكن أن تتطلب مرافقة ودعم عادي، بل تحتضن المشاريع التي تتميز بدرجة عالية من الإبداع والمخاطرة وخلق الثروة، ونظرا لصعوبة تجسيد هذه المشاريع على ارض الواقع، يتطلب رعايتها وحمايتها من المخاطر وتوفير لها الموارد الذي يصعب الوصول إليها، وعلى هذا الأساس يمكن **تعريف حاضنات الأعمال** كالآتي:

هي مرفق يمكن أن يكون خاص أو عام ينشأ في إطار دعم وتطوير المشاريع الناشئة الخاصة التي تتميز بدرجة عالية من الإبداع والمخاطرة وخلق الثروة، وتقوم الحاضنة لمدة معينة برعاية واحتضان هذه المشاريع الذي يؤسسها رواد الأعمال، بحيث توفر لهم الموارد اللازِمَةُ من خلال خدمات تطوير الأفكار الريادية والبنى التحتية والاستشارات والتوجيه والتدريب والتشبيك، إلى غاية تأسيس شركة ناشئة قائمة بذاتها وقادرة على مواجهة التغيرات البيئية المعقدة.

المطلب الثاني: تطور مفهوم الحاضنات واحتضان الأعمال.

التغيرات البيئية الذي شاهدتها الصناعة في الدول الغربية نتج عنها عدة ظواهر وأزمات وكذا التطورات التكنولوجية أدت إلى تغيير في استراتيجيات التنمية الاقتصادية، والذي ظهر معها الحاجة إلى تطور مفهوم حاضنة الأعمال وآليات الاحتضان.

أولا: تطور مفهوم حاضنات الأعمال.

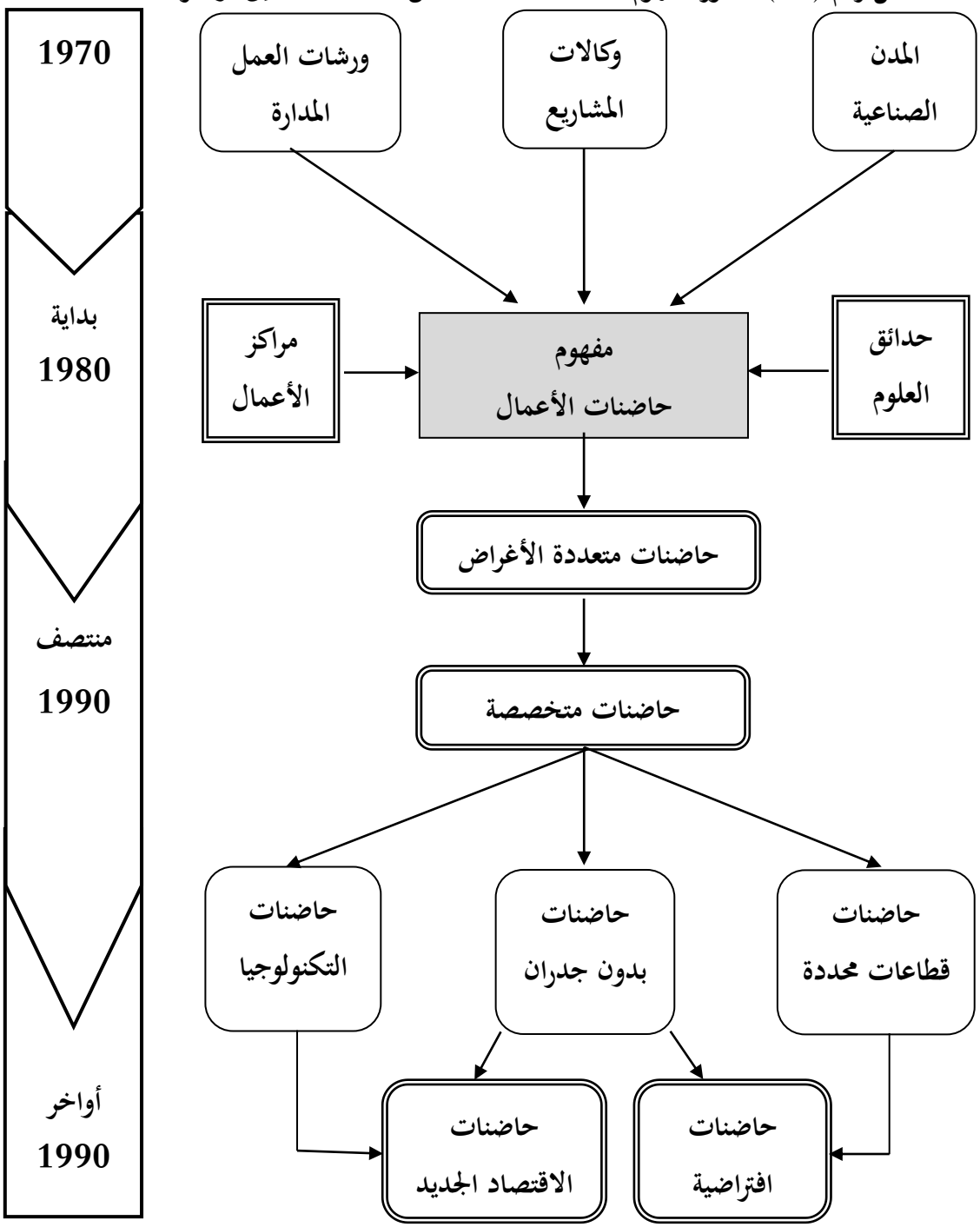
توفر حاضنات الأعمال لرواد الأعمال بيئة داعمة لإنشاء وتطوير مشاريعهم بتقديم الخدمات على أساس "محطة واحدة" لخفض التكاليف العامة عن طريق مشاركتهم في المرافق، ويمكن لحاضنات الأعمال تحسين فرص البقاء والنمو لشركات الناشئة والشركات الصغيرة، غالبًا ما يستخدم مصطلح "حاضنة الأعمال" لوصف مجموعة واسعة من المنظمات التي تساعد بطريقة أو بأخرى رواد الأعمال على تطوير أفكارهم من البداية إلى غاية إطلاق مشروع جديد، ويشمل التعريف الواسع لمصطلح حاضنات الأعمال، مراكز التكنولوجيا وحاضنات المجمعات العلمية ومراكز الأعمال والابتكار والمنظمات التي ليس لها موقع مادي، حاضنات بدون جدران أو ما يسمى بحاضنات الاقتصاد الجديد والحاضنات الافتراضية ومجموعة متنوعة من النماذج الأخرى،[2] ويمكن عرض تطور مفهوم حاضنات الأعمال عبر الشكل الآتي:

---

[1]- Anna Bergek, Charlotte Norrman, **Incubator best practice: A framework**, The Journal of Technovation, vol. 28, Published online: 1 January 2008, p. 20.

[2]- Final Report of Centre for Strategy & Evaluation Services, **Op. cit.**, 2002, p. 3.

الشكل رقم (03): تطور مفهوم حاضنات الأعمال من سنة 1970 إلى أواخر سنة 1990.



Source: Final Report of Centre for Strategy & Evaluation Services, **Benchmarking of Business Incubators**, European Commission Enterprise Directorate General, Brussels. 2002, p. 3.

يمكن إرجاع تطور مفهوم الحاضنات إلى البلدان الصناعية الغربية في أواخر السبعينيات وأوائل الثمانينيات، في مواجهة الارتفاع السريع في البطالة الناتجة عن انهيار الصناعات التقليدية، ومن هنا برزت الحاجة في كل من أوروبا والولايات المتحدة إلى وضع استراتيجيات جديدة للمساعدة في تحديد قطاعات

الأزمات والمناطق والمجتمعات المحلية، حيث اتسمت الاستراتيجيات المتبعة في الثمانينيات على نطاق واسع بالتحول في التركيز من نهج "**من أعلى إلى أسفل**" الذي يعتمد على العوامل الخارجية وإشراك التدخل العام لتحويل فائض رأس المال المتنقل والوظائف من المناطق المتقدمة إلى المناطق المتخلفة أو المتدهورة، إلى نهج "**من القاعدة إلى القمة**" الذي يركز على تعظيم الإمكانيات المحلية للتنمية الاقتصادية، في نفس الوقت بدأ استخدام حاضنات الأعمال كآلية لدعم الابتكار ونقل التكنولوجيا.[1]

كما يلخص **Rustam Lalkaka** تطور مفهوم الحاضنة على النحو الآتي:[2]

تطورت حاضنات الأعمال في الثلاثين عامًا الماضية من التجارب السابقة في المدن الصناعية ومراكز خدمة المؤسسات الصغيرة، حيث كانت حاضنات "الجيل الأول" في الثمانينيات تقدم بشكل أساسي مساحة ميسورة التكلفة ومرافق مشتركة لمجموعات رواد الأعمال المختارة بعناية، وفي التسعينات ظهرت الحاجة إلى استكمال مساحة العمل من خلال تقديم المشورة وتحسين المهارات وخدمات الشبكات للوصول إلى الدعم المهني ورأس المال الأساسي للمستأجرين داخل المنشأة والشركات التابعة لها في الخارج وقد أدى ذلك إلى ظهور حاضنة "الجيل الثاني" ، وابتداء من عام 1998، ظهر نموذج حضانة جديد بالتوازي يهدف إلى تعبئة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتوفير تقارب في الدعم من أجل خلق إمكانات نمو تعتمد على التكنولوجيا.

ثانيا: تطور احتضان الأعمال.

جوهر عمل حاضنات الأعمال يكمن في القيمة المضافة الناتجة عن عملية الاحتضان التي تطورت عبر مراحل شكلت أجيال مختلفة.

1- البنية التحتية (وفورات الحجم):

تم إنشاء أول حاضنة أعمال في الولايات المتحدة الأمريكية في الخمسينيات، وأصبح المفهوم واسع الانتشار في الثمانينيات وانتشر إلى بقية العالم في مجموعة متنوعة من الأشكال (مراكز الأعمال ومراكز الابتكار وما إلى ذلك)، وقدمت الجيل الأول من حاضنة الأعمال مساحة مكتبية وموارد مشتركة بأسعار معقولة، واعتبرت البنية التحتية هي الوظيفة الأساسية الشائعة لجميع أنواع الحاضنات وجوهر اقتراح القيمة

[1]- **Ibid**., p. 4.
[2]- Rustam Lalkaka, **Best Practices in Business Incubation: Lessons (yet to be) Learnt**, Paper presented to Belgian Presidency's international conference on business centers, Brussels, November 2001, P. 4.

الخاصة بهم، حيث تتألف من مساحات مكتبية مستأجرة في ظروف مواتية للحاضنات، علاوة على ذلك، غالبًا ما يكون لدى الشركات الصغيرة مرافق إنتاج صغيرة أو وحدات مختلطة ويعتبر توفير المساحة أمرا بالغ الأهمية لِاحْتِضَان الأعمال، والذي يعتبر من قبل المستأجرين الميزة الأكثر نفعا، والموارد المشتركة مثل الاستقبال، الخدمات الكتابية، قاعات الاجتماعات، قاعات المؤتمرات أو مواقف السيارات، غالبا ما تكون مكملة لحيز المكاتب، ويمكن أيضًا اعتبار الموارد الأكثر تخصصًا مثل المختبرات ومعدات البحث جزءًا من اقتراح البنية التحتية لحاضنات الأعمال، ويستفيد المستأجرون من وفرات الحجم القائمة داخل حاضنات الأعمال عندما يستأجرون حيز المكاتب مع الموارد المشتركة، والتي يمكن تلخيص فوائدها في النقاط الآتية:[1]

أ– إن وجود وفورات الحجم يقلل من التكاليف العامة للمستأجرين، فكل مستأجر يتمتع بحيز مكتبي مع حزمة من الموارد المشتركة تشمل الطاقة والمياه والاتصالات السلكية واللاسلكية والتنظيف.

ب– توفر حاضنة الأعمال للشركات الجديدة خدمات ربما لن يتمكنوا من الوصول إليها خلال مراحل الأولى من تطوير مشاريعهم، مثل غرف الاجتماعات وخدمات الاستقبال وأماكن وقوف السيارات الخاصة.

ت– كما أن هذا العرض من الخدمات يزيل عبئ التخطيط والإعداد ودفع رسوم مقدمي الخدمات الفردية ولا يتعين على الشركات المستأجرة بذل الجهد والوقت في إدارة الخدمات التكميلية، مما يسمح لها بالتركيز على أنشطتها الأساسية.

ث– يتم تعزيز وفورات الحجم، في كثير من الحالات، من خلال القدرة على توليد إعانات الاستثمار، والتي يتقاسمونها جزئيًا مع المستأجرين.

2– دعم الأعمال (تسريع منحنى التعلم):

واجهت الحكومات في أوروبا والولايات المتحدة خلال الثمانينيات تسارع البطالة في القطاعات الرئيسية مثل السيارات والهندسة الثقيلة، وأصبح من الواضح أن الابتكار والتكنولوجيا أصبحا حجر الزاوية للنمو الاقتصادي وأن الاستراتيجيات الجديدة ضرورية لتنشيط الاقتصاديات، وأصبحت حاضنة الأعمال أداة شائعة لتشجيع إنشاء شركات جديدة تعتمد على التكنولوجيا الكثيفة، أين أضحت الشركات بحاجة إلى خدمات محددة إضافية تتجاوز مجرد الحيز المكتبي الميسور التكلفة والموارد المشتركة، وتفتقر الشركات

[1]- Johan Bruneel, et al, **The Evolution of Business Incubators: Comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations**, Journal of Technovation, vol. 32, Issue. 2, Published: February 2012, p. 111.

الوليدة التي تعتمد على التكنولوجيا المكثفة عادة إلى الخبرة التجارية والمهارات التسويقية، وبالتالي فقد تكون فرص بقائها محدودة، تفاعلت حاضنة الأعمال في هذه الفترة من خلال إدراج الخدمات القائمة على المعرفة في عرض القيمة ونتيجة لذلك يمثل هذا الجيل الثاني من حاضنات الأعمال أكثر من مجرد الترتيب المادي للشركات المبتدئة.[1]

3- الشبكات (تسهيل الوصول إلى الموارد الخارجية والمعرفة والشرعية):

ظهر الجيل الثالث من حاضنات الأعمال خلال التسعينات الذي ركز على توفير الوصول إلى الخدمات عبر الشبكات الخارجية، يوفر استغلال الشبكات من قبل الحاضنات للمستأجرين وصولاً تفضيليًا للعملاء والموردين وشركاء التكنولوجيا والمستثمرين، يفترض الباحثين أن التواصل هو العامل الأكثر أهمية في برامج الحاضنة الناجحة، وتشير الدلائل التجريبية إلى أن الوصول إلى الشبكات أمر بالغ الأهمية لتطوير الشركات المستأجرة، من حيث الجوهر فإن تسهيل الوصول إلى الشبكات الخارجية من خلال الحاضنات يسهل الحصول على الموارد والخبرة المتخصصة ويوفر فرص التعلم ويسمح للشركات الجديدة ببناء الشرعية بشكل أسرع.

في تسهيل الوصول إلى الشبكات، تساهم حاضنات الأعمال في مساعدة الشركات الجديدة على التغلب على ندرة الموارد في مجالها، حيث يعيق الافتقار إلى رأس المال المالي وفرق الإدارة ذات الخبرة والقدرات من تطوير الشركات الناشئة والنمو اللاحق، وتظهر الأبحاث أن هذه الشركات يمكنها التغلب على قيود مواردها من خلال التواصل وبالتالي تسريع نمو الشركة، وتستخدم شركات ريادة الأعمال الشبكات للوصول إلى الموارد التي تتجاوز قدرتها المالية، وعلى هذا الأساس تقوم الحاضنات ببناء الشبكات مع المستثمرين في المراحل المبكرة مثل شبكات ملاك الأعمال ورأس المال المخاطر، إلى جانب توفير الأموال اللازِمَةُ، ويمكن لمستثمرين رأس المال الاستثماري أن يقوموا بدورًا مهمًا في إضفاء الطابع المهني على المشروع، وعادة ما يكون لدى الرأسماليين المغامرين وظيفة تحكم ويشرفون على أنشطة الشركة لحماية استثماراتهم الخاصة جنبًا إلى جنب مع دعم نمو محافظ شركاتهم، وبالتالي يساهم أصحاب رؤوس الأموال في تطوير الشركة من خلال تلبية احتياجاتهم المالية بالإضافة إلى إضفاء الطابع المهني على الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية، وبالمثل فإن الشركات الجديدة نادرا ما تستطيع الوصول إلى الشبكات القائمة للاستعانة **بالمشورة المتخصصة بشأن مواضيع محددة للغاية مثل تطوير التكنولوجيا عن طريق إقامة روابط مع**

[1]- **Ibid**., p. 112.

المؤسسات الأكاديمية أو استشارة الاستراتيجيات أو محامي براءات الاختراع، فمثلا قد يفتقر المشروع الذي يسعى للحصول على مشورة مهنية بشأن مجال معين من الخبرة في مجال الملكية الفكرية إلى الوسائل المالية لدفع رسوم استشارية عالية.

كما أن شراكة الشركات الناشئة مع المنظمات الأخرى تتيح الفرصة لاكتساب معرفة جديدة وتطوير قدرات جديدة، ويعتبر بناء المعرفة والقدرات من خلال العلاقات بين المنظمات هو طريقة أسرع للشركة من تطوير المعارف والقدرات داخليا، للأهمية الخاصة في اكتساب المعرفة والمعلومات في الوقت الحقيقي لاسيما في ظروف الأسواق العالية السرعة من حيث التقدم في المعرفة، كما يوفر التواصل مع الشركات الأخرى للشركات الناشئة شرعية أكبر في السوق مما يؤثر بدوره على فرص بقائها، حيث أظهرت العديد من الدراسات أن الشركات الجديدة ليس لها شرعية تنظيمية تذكر، مما يحد من فرصها في الحصول على الموارد ويقلل من فرصتها في البقاء، وأظهرت أن اكتساب الشرعية من خلال علاقات التبادل مع المنظمات الأخرى يزيد من فرص بقاء الشركات.[1]

من خلال ما سبق يمكن توضيح مراحل تطور مفهوم احتضان الأعمال عبر الأجيال في الجدول الآتي:

الجدول رقم (02): مراحل تطور مفهوم احتضان الأعمال من سنة 1950 إلى غاية 2000.

الأجيال	الفترة	المرحلة	العرض	الأساس النظري
الجيل الأول	من1950 إلى 1980	الهياكل الأساسية	مساحة المكتب والموارد المشتركة	وفورات الحجم
الجيل الثاني	من منتصف 1980 إلى منتصف 1990	دعم الأعمال	دعم التدريب	تسريع منحنى التعلم
الجيل الثالث	من منتصف 1990إلى2000	الشبكات	الوصول إلى الشبكات التكنولوجية والمهنية والمالية	الوصول إلى الموارد الخارجية والمعرفة والشرعية

المصدر: من اعدد الباحث بناء على المعطيات السابقة.

[1]- **Idem.**, p. 112.

المطلب الثالث: عوامل نجاح حاضنات الأعمال.

اعتمد **تقرير المفوضية الأوروبية** في تحليل قياس أداء حاضنات الأعمال سنة **2002** على ثلاثة عوامل نجاح رئيسية، المتمثلة في إنشاء وتشغيل حاضنات الأعمال، ووظائف الحاضنة، وتقييم خدمات الحاضنة و تأثيراتها.

أولا: عوامل نجاح إنشاء وتشغيل حاضنات الأعمال.

يشير التحليل الوارد في تقرير المفوضية الأوروبية إلى خمسة عوامل للنجاح متعلقة بإنشاء وتشغيل حاضنات الأعمال، وهي كالآتي:[1]

1- يجب أن تكون حاضنات الأعمال مصممة بحيث تكون جزءًا من إطار عمل استراتيجي أوسع إما موجهة إقليميا أو تركز على أولويات سياسية معينة، (مثل تطوير العناقيد)، أو مجموعة من هذه العوامل.

2- ينبغي تعزيز الحاضنات من خلال شراكة شاملة من أصحاب المصلحة في القطاعين العام والخاص.

3- من المهم خلال مرحلة التطوير، اختبار السوق ووضع خطة عمل يمكن أن توفر إطارا لعمليات الحاضنات.

4- التمويل العام يمثل نسبة عالية من تكاليف إنشاء معظم الحاضنات.

5- هناك طرق مختلفة تغطي بها الحاضنات تكاليف تشغيلها، في حين تعتمد العديد من الحاضنات على إعانات الدعم العامة، فهناك حجة قوية لصالح التقليل من الاعتماد على هذا المصدر لتمويل الإيرادات.

ثانيا: عوامل نجاح وظائف حاضنة الأعمال.

يشير التحليل الوارد في تقرير المفوضية الأوروبية إلى ثمانية عوامل للنجاح متعلقة بوظائف حاضنات الأعمال، وهي كالآتي:[2]

1- يعتبر توفير الحيز المادي أمرا أساسيا لنموذج الحضانة، في وجود نموذج قياسي يتعلق بالتكوين الأنسب لمساحة الحاضنة.

---

[1]- Final Report of Centre for Strategy & Evaluation Services, **Op. cit.**, pp. 83-84.
[2]- **Idem.**, pp. 84-86.

2– تكمن القيمة المضافة لعمليات الحاضنة بشكل متزايد في نوع وجودة خدمات دعم الأعمال المقدمة للعملاء ويجب أن يكون تطوير هذا الجانب من عمليات الحاضنة الأوروبية ذات أولوية رئيسية في المستقبل، ويشير التقرير إلى وجود أربع مجالات في هذا الصدد، وهي كالآتي:

أ – تدريب رواد الأعمال، غالبًا ما يكون جزء من الحضانة المسبقة (فترة ما قبل الاحتضان).

ب – استشارات الأعمال.

ت – الدعم المالي (في بعض الحالات من رأس المال المبدئي أو صناديق رأس المال الاستثماري أو الروابط مع المزودين الخارجيين)

ث – الدعم التكنولوجي.

قد يقوم فريق إدارة الحاضنة بتقديم بعض هذه الخدمات بأنفسهم أو يعتمدون على التواصل مع المنظمات الأخرى، إذا كانت هناك حاجة إلى خدمات متخصصة أو كانت هناك موارد داخلية غير كافية.

3– يجب أن تفرض حاضنات الأعمال رسومًا على العملاء مقابل خدمات الدعم المقدمة لهم، ولكن يجب أن يتم تصميم المستوى الذي يتم عرض الأسعار فيه لتقليل مخاطر "مزاحمة" مزودي القطاع الخاص.

4– فيما يتعلق بإجراءات تشغيل الحاضنة، من الضروري أن يكون هناك سوق مستهدف محدد بوضوح وأن ينعكس ذلك في معايير قبول المستأجرين.

5– في حين أن تحقيق معدلات إشغال عالية أمر مهم لتوليد الدخل في الحاضنة، يجب مراعاة هذا الاعتبار مع أهمية الحفاظ على معايير القبول الانتقائي.

6– من الضروري اعتماد معايير الخروج التي تضمن دوران الشركات العميلة أمر مرغوب فيه حتى لو كان دوران الشركات يخفض من مستويات الإيرادات من دخل الإيجار وغيرها للحاضنة.

7– من الضروري وجود متابعة للشركات المتخرجة بعد انقضاء فترة الحضانة أو الرعاية وعليها أن تحظى بنفس الأهمية في توفير الخدمات للمستأجرين في الحاضنة.

8– إن جودة فريق الإدارة، واعتماد نهج شبيه بالأعمال لتشغيل الحاضنات ومراقبة العملاء، أمر حاسم للأداء، وأصبحت أفضل الممارسات في هذا المجال موحدة.

ثالثا: عوامل نجاح تقييم خدمات وآثار الحاضنة.

يشير التحليل الوارد في تقرير المفوضية الأوروبية إلى خمسة عوامل للنجاح متعلقة بالتقييم خدمات وآثار الحاضنة، وهي كالآتي:[1]

1– إن نوع الأنشطة التي تمارسها الشركات العميلة، ولا سيما كثافة التكنولوجيا هو العامل الرئيسي التي يجب استخدامه للتمييز بين أنواع الحاضنات، بدلاً من السمات المادية أو طريقة التشغيل.

2– يجب الحكم بشكل أساسي على أداء حاضنات الأعمال من حيث النتائج المحققة، أي تأثيرها على الأعمال التجارية والتنمية الاقتصادية الأوسع والأولويات الأخرى.

3– عند تقييم أثر الحاضنات، ثمة حاجة إلى الحصول على أراء مباشرة من الشركات العميلة، وينبغي إعطاء أولوية أكبر لهذا.

4– يجب التمييز بين التأثيرات الإجمالية والصافية التي حققتها حاضنات الأعمال.

5– على الرغم من أن حاضنات "الاقتصاد الجديد" غير محبذة حاليا، ويشير التقرير إلى أن هناك ثلاثة نقاط رئيسية يمكن الاستفادة منها من خلال تجربة حاضنات "الاقتصاد الجديد"*، وهي كالآتي:

---

[1]- **Idem.**, pp. 86-88.

* استخدم مصطلح "**الاقتصاد الجديد**" في منتصف تسعينيات القرن العشرين لتعيين عموما التحولات التي برزت في بداية ثمانينيات نفس القرن والمرتبطة بالثورة التكنولوجية وتطبيقاتها في مختلف جوانب النشاط الاقتصادي للإنسان وبالأخص مجالات الإنتاج والتبادل والتوزيع والاستهلاك، هناك موقف يرى أن الاقتصاد الجديد استخدم إثر" تنامي أنشطة الخدمات المرتبطة بالتكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال التي ارتفعت نسبتها تدريجيا على حساب إنتاج الخيرات المادية"، كما يخص هذا الاقتصاد كل التطورات التقنية التي برزت وانتشرت وأدت إلى إحداث سلوك اقتصادي جديد وبالتالي إحداث تغيرات هيكلية كبيرة على نمط الإنتاج والتبادل والاستهلاك، وهو ما يبرز استخدام" الاقتصاد التقليدي "المكتسبات هذه الثورة التكنولوجية وكذا بروز نشاطات ومهن جديدة بالإضافة لتغيير أساليب إدارة المؤسسات وأشكال تنظيمها واستراتيجياتها، وعلى أنماط الاستهلاك المادية والثقافية.. الخ، ويقصد بالاقتصاد الجديد كذلك، ذلك النمو الناتج عن التكنولوجيات الجديدة والتي انعكست بإنشاء وتطور مؤسسات اقتصادية في قطاعات التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال، وكذلك استخدام المؤسسات التابعة للاقتصاد القديم لهذه التكنولوجيات مما سمح الرفع من فعاليتها وإنتاجيتها والنمو الاقتصاد الجديد، إذن يخص كل ما يتعلق بالتكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال بفروعه، الإعلام الآلي (صناعة الكومبيوتر وبرامج الإعلام الآلي..) الاتصالات وشبكاتها (الإنترنيت والإنترانيت..) الإلكترونيك، هذا الأمر جعل العديد من الأخصائيين يطلقون أسماء عديدة على هذا الاقتصاد مثل" اقتصاد النيت "أو" الاقتصاد الرقمي "أو حتى" الاقتصاد الإلكتروني"، لكن يجب القول كذلك أن العديد من المفكرين يضمون عدد أخر من القطاعات منها قطاع البيوتكنولوجيا والنانوتكنولوجيا وبنية المادة إلى هذا الاقتصاد الجديد، وحتى قطاع البنوك وقطاع المال (المنتجات المشتقة).

– أحمين شفير،" **الاقتصاد الجديد وتشغيل الشباب**"، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي الأول لتشغيل الشباب، المنظم من بين منظمة العمل العربي و ووزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي بالجزائر، الجزائر 17/15 نوفمبر 2009، ص 2.

أ– على الرغم من أن ظروف السوق غير مواتية حاليًا، فقد أظهرت حاضنات "الاقتصاد الجديد" نموذج ربحية يحتمل أن يكون جذابًا للقطاع الخاص.

ب– أظهرت حاضنات "الاقتصاد الجديد" أن عملية حاضنة الأعمال يمكن أن تعمل بنجاح على أساس افتراضي، حيث تشير الحاضنات "التقليدية" ذات القيود المادية إلى زيادة الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتوسيع قاعدة العملاء، وفي هذا الصدد، **أثبتوا أن القيمة الحقيقية المضافة لنهج حضانة الأعمال تكمن في تبادل المعرفة وليس الجوانب المادية**، وعلى نفس المنوال، فإن النموذج "التقليدي" يتمتع بنقاط قوة دائمة بما في ذلك الحاجة إلى تجميع مادي لرواد الأعمال لتسهيل التواصل والوصول إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتقدمة، والأهمية المستمرة للدعم العام لتطورات الحاضنة، على الأقل خلال المراحل المبكرة.

المبحث الثالث: طرق تمويل المشاريع الناشئة في حاضنات الأعمال.

لعلَّ من أهم الصعوبات التي تعترض نجاح واستمرارية المشاريع الناشئة هو الدعم المالي الضخم الذي تحتاجه هذه المشاريع عبر مراحل تطورها، ونظرا لأهمية التمويل في دورة حياة المشاريع الناشئة، خصصنا هذا المبحث لأهم أنواع التمويل المتعلقة بالتمويل الملائكي وأصحاب رأس المال الاستثماري وكيفية تعاونهم مع حاضنات الأعمال، باعتبار هذه الأنواع من المستثمرين من أهم الفاعلين في النظام البيئي الريادي ومن أهم الشركاء والمسيرين للمشاريع الناشئة.

المطلب الأول: رأس المال الاستثماري.

رأس المال الاستثماري هو مصدر مهم لتمويل الشركات الناشئة القائمة على التكنولوجيا والذي أدى دورا رئيسيًا في الصناعات مثل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتكنولوجيا الحيوية، ومؤخراً في صناعة التكنولوجيا النظيفة (الخضراء)، ومع ذلك، فإن رأس المال الاستثماري مناسب فقط لنسبة صغيرة من الشركات الناشئة (الشركات ذات النمو المرتفع والتي عادة ما تكون شركات قائمة على التكنولوجيا أو العلوم ذات نماذج أعمال قابلة للنمو وذات نمو مرتفع) وبالتالي لا ينبغي النظر إليه على أنه العلاج الشافي لتمويل المشاريع الجديدة، وتسعى شركات رأس المال الاستثماري إلى الاستثمار في الشركات الواعدة ذات النمو المرتفع ولكن نظرًا للمخاطر التي تنطوي عليها تفشل نسبة كبيرة من تلك الشركات، شركات رأس المال الاستثماري الناجحة هي تلك التي تدير محفظتها بطريقة تمكنها من التركيز على الشركات الواعدة، ويختلف رأس المال الاستثماري اختلافًا كبيرًا بين البلدان (من حيث تطور السوق ونشاط الاستثمار) وهو حساس جدًا لدورات السوق ليس فقط من حيث المبالغ المستثمرة ولكن أيضًا من حيث مراحل الاستثمار.[1]

أولا: تعريف رأس المال الاستثماري:

يمكن تقديم أهم التعريفات المتبناة للدلالة على التقنية التمويلية لرأس المال الاستثماري كالآتي:[2]

---

[1]- OECD, **Financing High-Growth Firms: THE ROLE OF ANGEL INVESTORS**, Organisation for Economic Co-Operation and Development, Paris, 2011, pp. 22-23.

[2]- محمد سبتي، **"فعالية راس المال المخاطر في تمويل المشاريع الناشئة، دراسة حالة المالية الجزائرية الأوربية للمساهمة، Finalep"**، رسالة ماجستير، تخصص إدارة مالية، قسم الدكتوراه اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، سنة 2008-2009، ص ص 22-23.

1- حسب Gilles Mougenot: رأس المال الاستثماري هو استثمار بالأموال الخاصة وشبه الخاصة في مؤسسة غير مدرجة بالبورصة لتمويل انطلاقها أو نموها، تحويل ملكيتها أو استمرارها، ولا تقتصر العملية التمويلية على تقديم الأموال اللازِمَةُ فقط بل تتعداها إلى الدعم للفريق المسير بالمشاركة في تسيير المنشأة، وهو عبارة عن وسيط بين المؤسسات المالية، صناديق التقاعد، بنوك، شركات التأمين، خواص، ...) من جهة، والمنشأة الممولة من جهة أخرى، يقوم بتوظيف الأموال خلال فترة زمنية محددة لتحقيق قيمة مضافة ومردودية مرتفعتين نظرا لارتفاع مستوى المخاطرة المرتبط بالعملية التمويلية.

2- أما الجمعية الفرنسية للمستثمرين برأس المال AFIC: فتعتبر أن نشاط رأس المال الاستثماري يتمثل في" القيام بأخذ مساهمات ذات أكثرية أو أقلية في رأس مال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تكون عادة غير مسعرة، هذه المساهمات تسمح بتمويل انطلاقها ونموها وتحويل ملكيتها، وفي بعض المرات تقويمها وبقائها، ويمارس هذا النشاط على أربعة أقسام الآتية:

- رأس المال المخاطر **Capital-risque**.
- رأسمال النمو **Capital -Developpement**.
- رأسمال التحويل **LBO/ Capital Transmission**.
- رأسمال التصريح **Capital Retournement**.

3- أما تعريف هذا النشاط لدى المشرع الجزائري: فلا يختلف تقريبا عن ذلك الذي تتبناه الجمعية الفرنسية للمستثمرين برأس المال، وجاء كما يلي "تهدف شركة رأس مال الاستثماري إلى المساهمة في رأس مال الشركة، وفي كل عملية تتمثل في تقديم حصص من أموال خاصة أو شبه خاصة لمؤسسات في طور التأسيس أو النمو أو التحويل أو الخصخصة، يمارس نشاط الرأسمال الاستثماري من قبل الشركة، لحسابها الخاص أو لحساب الغير، وحسب مرحلة نمو المؤسسة موضوع التمويل، تتمثل تدخلات شركات رأس المال الاستثماري في رأسمال المخاطرة، رأسمال النمو، رأسمال التحويل، استرجاع مساهمات أو حصص يحوزها صاحب رأسمال استثماري أخر".

ثانيا: خصائص رأس المال الاستثماري.

من خلال التعريفات السابقة، يمكن استنتاج أهم خصائص رأس المال الاستثماري الآتية:[1]

[1]- **نفس المرجع**، ص ص 22-23.

1- استثمار بالأموال الخاصة وشبه الخاصة*: عن طريق زيادة رأسمال المنشأة، أي أن تدخل رأس المال الاستثماري يكون على مستوى أعلى الميزانية، مما يجعله يختلف عن التمويل التقليدي الذي توارثته الأنظمة المالية والقائم أساسا على التدخل على مستوى أدنى الميزانية عن طرق الإقراض والذي طالما كان حكرا على المنشآت التي تعكس مؤشرات جيدة للنمو، ويكون هذا التدخل بأخذ مساهمات في رأس مال المنشآت القائمة وتقديم الأموال الضرورية لإنشاء المشاريع الاستثمارية الحديثة، وتستعمل هذه الأموال في زيادة رأس المال، نقل الملكية لأطراف أخرى وتقويم أو إعادة بعث المنشأة، ما يعطي **للمؤسسة التمويلية سلطة رقابية على المنشأة الممولة تختلف أهميتها من حالة لأخرى**.

2- متابعة تسييرية (Monitoring): تعتبر الصفة المميزة لرأس المال الاستثماري، إذ أنه لا يكتفي بتقديم الأموال فقط، بل يقدم أيضا **المساندة التسييرية اللازِمَةُ لمسيري المنشأة الممولة**، هذا ما يعبر عنه مجازا "وضع اليد في العجين"، حيث يدعمهم بالخبرة التي تمتلكها المؤسسة التمويلية في المناجمنت، في استراتيجية التطوير وفي التمويل، الأمر الذي يمكن وصفه بعلاقة شراكة نشطة قائمة على **الثقة المتبادلة** بهدف نجاح المشروع، لكن التدخل لا يكون في كل **القرارات المتخذة** بل يقتصر على تلك التي توصف **بالاستراتيجية**.

3- مدة زمنية قصوى محددة: لابد على المستثمر أن يتنبأ بالزمن والكيفية التي **ينهي بها استثماره** فالمدة قد تكون **ثلاث**، خمس أو **سبع سنوات** لكن نادرا ما تكون أكثر، وهي عادة المدة الضرورية لنجاح المشروع، لأنه عندها يقوم بتحقيق القيمة المضافة المأمولة، والتي ترتبط لحد ما بكيفية إنهاء الاستثمار (**desinvestissement**) سواء ببيع مساهمته (للمبادر، الصناعي أو مالي) أو إدراجها بالبورصة، وساطة مالية.

4- وساطة مالية: نشاط رأس المال الاستثماري يأخذ شكل وساطة مالية، حيث يقوم المستثمرون باستئمان صناديق أو مؤسسات رأس المال الاستثماري على أموالهم لفترة تكون طويلة نوعا ما 10 سنوات عادة تسمح لهم باستثمارها في منشآت، فإذا كان المستثمرون مؤسسات مالية فإن هدفهم يكون التنويع لتدنية مستوى الخطر ورفع مردودية محافظهم المالية، أما إذا كانوا تنظيمات عمومية أو شبه عمومية فإن

* الأموال شبه الخاصة تشمل الموارد الممنوحة من قبل الغير لاستثمارها في عمليات رأس المال الاستثماري.

الأهداف تتعلق أساسا بالتنمية الاقتصادية، وأما إن كانوا مجموعات صناعية فيكون هدفهم اليقظة التكنولوجية (a veille technologique).

5- استثمار في منشآت غير مسعرة بالبورصة: أي تلك المنشآت التي لم تتمكن من الوصول مباشرة إلى الأسواق المالية، لهذا يستعمل الأنجلوسكسونيين مصطلح حصص خاصة (Priqat equity) الذي يشير إلى الأوراق المالية للمنشآت غير المدرجة بالبورصة، على عكس مصطلح حصص عامة (public equity) الذي يشير إلى الأوراق التي كانت محل إجراءات اكتتاب عام في السوق المالي.

6- يمول مختلف أطوار نمو المنشأة: رأس المال الاستثماري يتدخل في مختلف أطوار حياة المشروع، حيث أن لكل مرحلة منها خصوصيات وحاجات مالية معينة، لهذا فإن التدخل في كل طور يقابل نمط تمويلي متميز عن غيره، انطلاقا من التمويلات التي تسبق انطلاق النشاط، إلى تمويل الانطلاق، ثم التطوير، وصولا إلى تمويل تحويل الملكية وإعادة بعث المشاريع التي وصلت إلى وضعيات صعبة.

7- يتحمل أخطار خاصة: لأن المساهمة المالية المقدمة غير مضمونة لا من طرف صاحب المنشأة، ولا من المنشأة ذاتها، إضافة إلى أن هذه المساهمات تؤخذ في منشآت تكون في حالات خاصة كالإنشاء وإعادة الهيكلة مثلا، وهذه المراحل تكون بالضرورة متضمنة لأخطار خاصة.

8- يأمل في الحصول على مردودية عالية: وهذا أمر طبيعي يخضع لقاعدة ذهبية بسيطة: كلما كان الإستثمار متضمنا لأخطار عالية كلما وجب أن تكون المردودية المأمولة عالية، وهذا كمقابل الغياب عناصر عديدة كالضمان، إلزامية التوزيع و سيولة المساهمة.

المطلب الثاني: الاستثمار الملائكي.

في الهيكل الهرمي لتمويل العمل الحر، يأتي رأس المال التأسيسي للمشاريع الجديدة من ثلاثة مصادر هي: الأصدقاء والعائلة والسذج، لكن إذا اتسعت الشركة وامتد نطاقها، فإن المصادر الثلاثة للتمويل تصبح قاصرة عن مواكبة تحليق الأفكار المبتكرة في آفاق أوسع، بينما يظل أصحاب العمل الحر الجدد بعيدين عن التأهل للحصول على قروض بنكية، فليس لهم سجل ائتماني وغالبا ما يكونون صغار السن، وربما ليس لهم تاريخ في المعاملات البنكية، ولا يعيد البنك على الأرجح النظر في موقفه إزاءهم، والمرجح بالفعل أن يكون رأس المال المخاطر خيارا حقيقيا لهذه المشاريع الوليدة، فهي تنطوي على مخاطر عالية ومعرضة للفشل إلى حد كبير، ومن هنا يأتي دور "ملائكة الأعمال" أو ما يعرف أيضاً باسم "المستثمرون الملائكة"

ليقدم هؤلاء الأفراد الأسخياء رأس المال والخبرة لمساندة المشاريع الجديدة الواعدة، أين تكتنف هذه الشركات الناشئة مخاطر جمة.[1]

أولا: تعريف الاستثمار الملائكي (angel investment).

على الرغم من الاهتمام المتزايد بالاستثمار الملاك على مدى العقود الماضية، فإن التعاريف ليست موحدة ولا تطبق بشكل متسق وهي كالآتي:[2]

1- المستثمرون المتمرسين (Sophisticated investors):

يجب اعتماد جميع المستثمرين غير الرسميين والرسميين في الشركات الناشئة كمستثمرين (متمرسين أو محنكين أو متميزين) بالنظر إلى الطبيعة المعقدة للاستثمار في الشركات الناشئة: "مستثمر معترف به من قبل طرف ثالث، كشخص لديه دراية كافية بفهم المخاطر المرتبطة بالاستثمار في شركة غير مدرجة في البورصة (**unquoted company**)، حيث أن الفرد المستثمر قد قام بالفعل باستثمارات سابقة وله تاريخ طويل من الاستثمار في مجموعة من الأدوات المالية ".

2- المستثمرون الملاك (Angel investors):

في الولايات المتحدة، يُعرَّف المستثمرون الملاك بأنهم أفراد من أصحاب الثروات المعتمدين بصفتهم "مستثمرين معتمدين"* بموجب قوانين الأوراق المالية، في العديد من البلدان الأوروبية تكون الشهادة ضرورية ولكن في كثير من الحالات يمكن أن يكون هذا شهادة ذاتية، الغرض من هذه المتطلبات هو التأكد من أن المستثمرين لديهم الموارد المالية اللازِمَةُ وكذلك فهم الآثار المترتبة على الاستثمار في الشركات الناشئة، **ويتم تسليط الضوء على بعض التعريفات الشائعة للمستثمرين الملاك، كالآتي:**

أ- "عميل ذو رصيد مالي ضخم يعمل بمفرده أو في نقابة رسمية أو غير رسمية، والذين يستثمرون أموالهم الخاصة مباشرة في أعمال غير مسعرة في البورصة، حيث لا يوجد اتصال عائلي، والذين عادة ما يقومون

---

[1] - https://blogs.worldbank.org/ar/arabvoices/dancing-angels ,25/05/2020, 09:22 am.

[2]- OECD, Financing High-Growth Firms: THE ROLE OF ANGEL INVESTORS, **Op. cit**., pp. 28-31.

* **المستثمر المعتمد** أو **المتميز**، **accredited** or **sophisticated investor** هو مستثمر له وضعية خاصة ضمن قوانين التنظيم المالي، يختلف تعريف المستثمر المعتمد (إن وجد)، وما يتبعه من نتائج، من بلد لآخر، بشكل عام، تشمل تسمية المستثمر المعتمد أصحاب الثروات المرتفعة أو البنوك، أو المؤسسات المالية، وغيرها من الشركات الكبرى ذات الوصول إلى الاستثمارات المعقدة وعالية المخاطر مثل رأس المال المخاطر، والمحفظة الوقائية، واستثمارات الفئة الممتازة، في بعض الحالات قد تتطلب القوانين أن تقدّم بعض أنواع العروض المالية عبر مستثمرين معتمدين حصرًا، في الولايات المتحدة الأمريكية، لكي يعتبر الشخص مستثمرًا معتمدًا، يجب عليه أن يمتلك رأس مال صافيًا يبلغ على الأقل 1.000.000دولار، مستثنى منها قيمة مسكنه الأساسي

https://ar.wikipedia.org ,25/05/2020, 07 :15 am.

بعد الاستثمار بالمشاركة النشطة في الأعمال التجارية، على سبيل المثال، كمستشار أو عضو في مجلس الإدارة".

ب– "الملاك هو فرد من أصحاب الثروات الذين يستثمرون مباشرة في الأعمال الريادية الواعدة مقابل الأسهم في الشركات، والكثير منهم هم رواد الأعمال أنفسهم، بالإضافة إلى قادة الشركات ومحترفي الأعمال.

ت– "ملائكة الأعمال **Business angels (BAs)** هو مستثمر فردي (مؤهل كما هو محدد في بعض اللوائح الوطنية) في الغالب يستثمر مباشرة (أو من خلال حيازته الشخصية) أموالهم الخاصة في شركات البذور أو الشركات الناشئة التي لا تربطهم بهم صلة عائلية، ويتخذ ملاك الأعمال قراراتهم الاستثمارية (النهائية) وهم مستقلون ماليًا، أي أن الخسارة الكلية المحتملة لاستثماراتهم التجارية لن تغير بشكل كبير الوضع الاقتصادي لأصولهم، و يستثمر ملاك الأعمال في إطار زمني متوسط إلى طويل الأجل وهم على استعداد لتقديم دعم استراتيجي لمتابعة رواد الأعمال من الاستثمار إلى الخروج، بالإضافة إلى استثماراتهم الفردية.

ث– "فرد ثري يستثمر في الشركات الريادية، على الرغم من أن الملاك يؤدون العديد من الوظائف نفسها التي يقوم بها أصحاب رأس المال الاستثماري، إلا أنهم يستثمرون رأس مالهم الخاص بدلا من رأس مال المؤسسات أو المستثمرين الأفراد الآخرين.

ثانيا: عمليات الاستثمار الملائكي (Angel investment process).

يؤدي المستثمرون الملاك دورًا رئيسيًا في توفير الخبرة الإستراتيجية والتشغيلية للمشاريع الجديدة بالإضافة إلى توفير اتصالات ومقدمات مهمة، لهذا الأسباب وليس للتمويل فقط، يسعى العديد من رواد الأعمال إلى الاستثمار الملائكي، عادة ما يتخذ المستثمرون الملاك قرارات استثمارية بناءً على خبرتهم في قطاع معين ويستثمرون في شركات داخل منطقتهم المحلية، وعادة ما يسعى أصحاب رأس المال المخاطر للحصول على حصة أكبر من الشركات بالإضافة إلى مقعد في مجلس الإدارة، وغالبًا ما يرغب الملاك في أن يظلوا مساهمين أقلية لأنهم يعرفون أن رواد الأعمال سيحتاجون إلى الحصول على التمويل أكبر في مراحل

متتالية لتوسيع الشركة،[1] **ويقوم الملاك الذين يستثمرون من خلال المجموعات أو الشبكات، بعدة مراحل في عملية الاستثمار، وهي كالآتي:**[2]

1- مصادر الصفقة: ممكن أن يكون مصدر الصفقات استباقي أو تفاعلي وتأتي أغلب عمليات التوريد من خلال الأعضاء، من خلال شبكاتهم وتفاعلاتهم مع الفاعلين لآخرين في النظام البيئي لريادة الأعمال (مقدمي الخدمات، وأصحاب رأس المال، والحاضنات، والمسرعات، إلى آخر ذلك).

2- فحص الصفقة: وعادة ما تكون التطبيقات مركزية وتدار مع حزمة برامج حاسوبية، عادة ما يتم هذا عبر منصة أو شبكة (**angelsoft**)* أو غيرها من الشبكات، يمكن أن يكون الفحص الأولي للصفقة غير رسمي (يتم إجراؤه من قبل بعض الأعضاء) أو رسميًا (يتم إجراؤه من قبل مدير المجموعة أو الشبكة).

3- الملاحظات الأولية والتدريب: يتم الاتصال بالشركات التي تجري عملية الفحص الأولي، وقد تتلقى بعض التدريب فيما يتعلق بتوقعات المستثمرين وكيفية تقديم الشركة بشكل أفضل.

4- عروض الشركات للمستثمرين: يمكن عندئذ دعوة الشركات المختارة لتقديم العروض إلى الأعضاء في حدث يعقد عادة مرة في الشهر، عادة ما يكون 2 إلى4 شركات حاضرة، ثم يناقش المستثمرون جوانب الشركة والصفقة المحتملة في جلسة "مغلقة".

5- العناية الواجبة: عادةً ما يتم بذل العناية الواجبة على أساس رسمي ويشمل: تحليل تنافسي والتحقق من صحة المنتج والملكية الفكرية وتقييم هيكل الشركة والمالية والعقود والتحقق من مشكلات الامتثال والفحوص المرجعية على الفريق.

6- شروط ومفاوضات الاستثمار: إذا ظل الأعضاء مهتمين، يجب إعداد (مذكرة الشروط)* والتفاوض حول تقييم الشركة، لتفصيل أكثر تستخدم مجموعات وشبكات الملاك شكل موحد للمذكرة الشروط، وبعد ذلك تقدم الشركة للأعضاء موعدًا نهائيًا.

---

[1]- OECD, Financing High-Growth Firms: THE ROLE OF ANGEL INVESTORS, **Op.cit**., pp. 32-33.

[2]- **Ibid**., p. 34

* شركة **Gust** هي إحدى منصات تمويل البرمجيات الخدمية في نيويورك وهي توفّر خدمات مماثلة تتمثل في تأمين وإدارة استثمارات المراحل الأولية وتتيح المنصة لرواد الأعمال إمكانية التعاون مع المستثمرين وشبكات المستثمرين الملائكة عبر الدعم الافتراضي لكافة جوانب العلاقات الاستثمارية ابتداءً من التقديم الناجح لفكرة المشروع وحتى التخرج الناجح وإلى الآن، استخدمت أكثر من 500,000 شركة ناشئة منصة التمويل للتواصل والتعاون مع ما يزيد على 45,000 مستثمر وقد تأسست الشركة المملوكة للقطاع الخاص عام 2004 تحت اسم **Angelsoft**.

https://www.wamda.com ,26/05/2020, 08 :15 am

7- الاستثمار: بعد وضع الشروط والتفاوض، يمكن للأعضاء المهتمين تشكيل نقابة للاستثمار في الشركة، حيث يتم إعداد الوثائق النهائية وكثيرا ما يشارك المحامي في العملية، حيث يوجد توقيع رسمي للوثائق ويتم جمع التمويل المتفق عليه.

8- دعم ما بعد الاستثمار: غالبًا ما يقوم المستثمرون بعد الاستثمار، بمراقبة الشركات وتوجيهها ومساعدتها من خلال الخبرة والاتصالات، بالإضافة إلى ذلك، غالبًا ما يعمل المستثمرون بشكل وثيق مع الشركة لتسهيل الخروج (الاكتتاب العام أو عمليات الاندماج والشراء) في الوقت المناسب.

ثالثا: التمييز بين المستثمرين الملائكة وأصحاب رأس المال الاستثماري.

تجدر الإشارة أن المستثمرين الملائكة غالبًا ما يستثمرون بطرق متعددة في نفس الوقت (الأفراد وعبر المجموعات أو الشبكات) وكذلك في مراحل مختلفة (بالإضافة إلى استثماراتهم الأولية، غالبًا ما يتم استثمارهم في شركات أكثر نضجًا، فضلاً عن أدوات استثمارية أخرى).

ويمكن توضيح الخصائص التقليدية للمستثمرين الملاك وأصحاب رأس المال الاستثمار، عبر الجدول الآتي:

* **Term Sheet** ويشار إليها أيضا باسم ورقة شروط العمل أو صحيفة الشروط أو مذكرة الشروط الأساسية وهي اتفاقية مبدئية غير ملزمة تحدد الشروط والأحكام الأساسية التي سيتم بموجبها الاستثمار وتعتبر بمثابة نموذج لوضع وثائق قانونية أكثر تفصيلا وبمجرد أن تتوصل الأطراف المعنية إلى اتفاق بشأن التفاصيل المبينة في هذه المذكرة يتم بعد ذلك وضع اتفاق أو عقد ملزم يتفق مع تفاصيل وبنود هذه المذكرة. https://www.meemapps.com ,26/05/2020, 10 :20 am.

لجدول رقم (03): التمييز بين المستثمرين الملائكة وأصحاب رأس المال الاستثماري.

مميزات	المستثمرين الملائكة (**Angel investors**)	أصحاب رأس المال الاستثماري (**Venture capitalists**)
الخلفية	رواد أعمال سابقين	التمويل والاستشارات والبعض من الاستثمار في الصناعة
نهج الاستثمار	استثمار الأموال الخاصة	إدارة الصندوق أو استثمار أموال الآخرين
مرحلة الاستثمار	البداية والمرحلة الأولى	مرحلة البداية والمرحلة الأولى ولكن المرحلة المتأخرة بشكل متزايد
أدوات الاستثمار	الأسهم العادية	الأسهم الممتازة
تدفق الصفقات	من خلال الشبكات الاجتماعية أو مجموعات أو شبكات الملاك	من خلال الشبكات الاجتماعية وكذلك التواصل لاستباقي
العناية الواجبة	تجرى من قبل المستثمرين الملاك على أساس تجربتهم الخاصة	يتم إجراؤها من قبل الموظفين في شركة رأس المال الاستثماري وفي بعض الأحيان بمساعدة شركات خارجية (مكاتب المحاماة ... إلخ).
التقارب الجغرافي للاستثمارات	معظم الاستثمارات محلية	الاستثمار على الصعيد الوطني وبصورة متزايدة على الصعيد الدولي مع الشركاء المحليين
الدور ما بعد الاستثمار	**Active, hands-on**	مقعد في مجلس الإدارة، استراتيجي
العائد على الاستثمار والدوافع للاستثمار	مهم ولكن ليس السبب الرئيسي للاستثمار الملاك.	حرج، يجب أن يوفر صندوق رأس المال الاستثماري عوائد لائقة للمستثمرين الحاليين لتمكينهم من تمويل صندوق جديد (وبالتالي البقاء في الأعمال)

Source: OECD, **Financing High-Growth Firms: THE ROLE OF ANGEL INVESTORS**, Organisation for Economic Co-Operation and Development, Paris, 2011, p. 39.

لدى المستثمرين الملائكة مجموعة أكبر من الدوافع للاستثمار من أصحاب رأس المال الاستثماري **(VCs)** لذلك ينظرون إلى مدى أوسع من الاستثمار من حيث القطاع وعلى استعداد للقيام باستثمارات أصغر من أصحاب رأس المال الاستثماري، وتقوم شركات رأس المال الاستثماري بجمع

واستثمار الأموال من المستثمرين المؤسسيين مقابل رسوم إدارية تقدر 2٪ وحصة من الأرباح تقدر20٪ لذلك لديهم دافع لجمع أكبر قدر ممكن من الأموال ويحتاجون عوائد كافية لمستثمريهم ولأنفسهم، في المقابل نجد المستثمرون الملائكة أكثر استعدادًا لاتخاذ مخارج أصغر بدلاً من السعي لتوليد عوائد بدرجة كبيرة، كالتي تسعى إليها شركات رأس المال الاستثماري.[1]

المطلب الثالث: التعاون بين حاضنات الأعمال وأصحاب رأس المال الاستثماري.

الواضح أن الهدف من تعاون حاضنات الأعمال وأصحاب رأس المال الاستثماري هو تمويل المشاريع الناشئة المحتضنة، ومن هنا على الحاضنة أن تحدد نوع المستثمرين والتمويل المناسب لكل مرحلة من مراحل تطور المشروع.

أولا: سلسلة تمويل المشاريع الأعمال الناشئة.

تشكل أسواق رأس المال الاستثماري الفعالة مجموعة من المصادر المالية التكميلية، ويمكن أن يأخذ تمويل الشركات الناشئة أشكال مختلفة، في حين أن المستثمرين في رأس المال الاستثماري، بما في ذلك ملاك الأعمال، وصناديق رأس المال الاستثماري العامة أو الخاصة ورأس المال الاستثماري للشركات، (باستثناء أموال الأحباب التي يقدمها الأصدقاء والعائلات لا تعتبر رأس مال استثماري)، يركزون في تمويلهم على الشركات عالية المخاطر، خلال ثلاث مراحل لتطوير هذه الشركات، من مرحلة ما قبل التمويل الأولي ثم مرحلة التمويل المبدئي ثم مرحلة التوسع، ليكمل باقي المراحل شركات أخرى، وفي المرحلة الأخيرة يأتي دور التمويل المرحلي، حيث تطبق شركات المحافظ المالية، تقييماً أعلى وتستثمر مبالغاً ضخمة وأعلى من المراحل السابقة.[2]

مما سبق يتضح وجود دور تكاملي بين رأس المال الاستثماري الذي يختص بالتمويل في المراحل الثلاثة الأولى والأسهم الخاصة الذي تتولى الدور التكميلي في مرحلة لاحقة، من خلال عمليات الاندماج أو الاستحواذ أو التحول أو إعادة الرسملة، بما في ذلك عمليات الاستحواذ الداخلي والخارجي (MBI / MBO) والطرح الأولي للاكتتاب العام (IPO)،[3] كما هو مبين في الجدول الآتي:

[1]- OECD, Financing High-Growth Firms: THE ROLE OF ANGEL INVESTORS, **Op. cit**., pp. 39-40.
[2]- Thomas Andersson and Glenda Napier, **The Role of Venture Capital: Global Trends and Issues from a Nordic Perspective**, IKED, Publisher: September 2007, p. 26.
[3]- **Idem**., p. 26.

الجدول رقم (04): سلسلة تمويل مشاريع الأعمال الناشئة.

حجم الاستثمار	رأس المال الاستثماري			الأسهم الخاصة	نفور المستثمرين من المخاطر
	قيمة الشركة منخفضة		قيمة الشركة متوسطة	قيمة الشركة مرتفعة	
عالي	سوق غير رسمية	سوق رسمية وغير رسمية	سوق مؤسسية	سوق مؤسسية	عالي
	– ملاك الأعمال – أموال الأحباب	– شركات رأس المال الاستثماري – مستثمري القطاع العام – صناديق رأس المال الاستثماري – ملاك الأعمال	– شركات رأس المال لاستثماري – مستثمري القطاع العام – صناديق رأس المال الاستثماري	– سوق الأسهم –الأسهم الخاصة – التدفق النقدي – تراجع المشاركة النشطة من قبل المستثمرين	
	مرحلة ما قبل التمويل الأولي (**Pre-seed**)	مرحلة التمويل المبدئي (**seed**)	التمويل في مرحلة التوسع (**expansion**)	التمويل المرحلي (**bridge**)	
منخفض	التمويل المقدم للبحث، تقييم وتطوير مفهوم مبدئي قبل أن تصل الأعمال إلى مرحلة البدء. الشركة ليس لديها سجل حافل وقليل من تطوير الأعمال	التمويل المقدم للشركات لتطوير المنتجات والتسويق الأولي. قد تكون الشركة في طور التأسيس أو قد تكون في العمل لفترة قصيرة ولكن لم تبيع منتجاتها ربما تم عرض بعض المبيعات على نطاق صغير	التمويل المقدم لنمو وتوسع شركة مشغلة، التي قد تكون حققت أو لم تحقق أرباح. يمكن استخدام رأس المال لتمويل زيادة القدرة الإنتاجية أو تطوير السوق أو المنتج أو توفير رأس مال عامل إضافي	توفير التمويل للشركات في فترة انتقالية مثل التحول الاستحواذ الداخلي والخارجي **MBI ،MBO** أو عندما تتطور الشركة من أن تكون مملوكة للقطاع الخاص لتصبح مسعرة علنا	منخفض

Source: Thomas Andersson and Glenda Napier, **The Role of Venture Capital: Global Trends and Issues from a Nordic Perspective**, IKED, Publisher: September 2007, p. 26.

بالنسبة **لاحتمالات الخروج من الاستثمار** لجميع أنواع مستثمري رأس المال الاستثماري، تعتبر الخيارات المتوقعة للخروج من الاستثمار حاسمة لتحديد سلوكهم واستعدادهم للاستثمار في المقام الأول وفي

الواقع غالبًا ما يُشار إلى وجود وطبيعة فرص الخروج كأحد أهم شروط سوق رأس المال الاستثماري، وبشكل عام توجد ثلاث طرق الأكثر شيوعًا لتصفية الاستثمار، وهي كالآتي:[1]

- من خلال الاكتتاب العام.
- عن طريق البيع التجاري (بيع محفظة الشركة مباشرة إلى شركة أخرى).
- عن طريق الشطب.

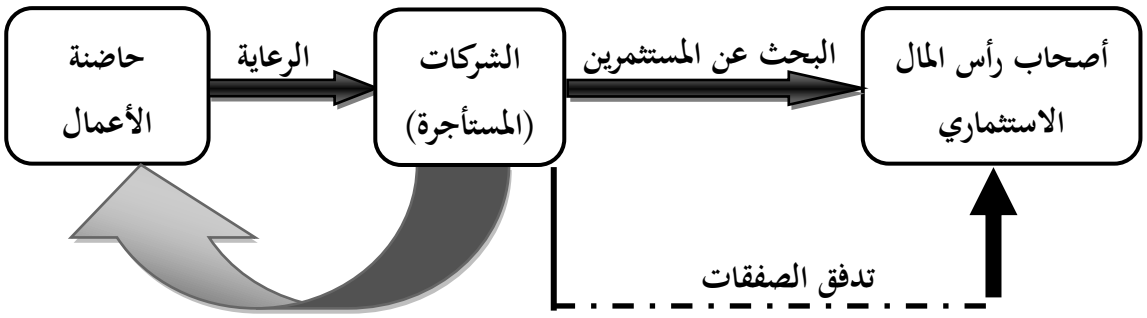
وليس بالضرورة أن تكون خيارات خروج المستثمرين في رأس مال الاستثماري هي فرصة أكبر في الحصول على مكافأة كافية، حيث يوفر الخروج إمكانية تحرير رأس المال عند الحاجة ونقله إلى استثمارات جديدة، كما أنه يقلل من خطر تشويه سمعة المستثمر إذا حدث خطأ في المشروع، وبالتالي يزيد احتمال استمرار الفرص المستقبلية للاستثمار المشترك مع مستثمرين آخرين في السوق مفتوحة، وبالتالي تؤثر قصص النجاح في صناعة رأس المال الاستثماري على تدفق الأموال إلى الشركات في المستقبل، وفي بعض الأحيان يتم تصوير الاكتتاب العام على أنه قمة الخروج الناجح لأنه يوفر قيمة سوقية ملموسة للأسهم، في الممارسة العملية يعد الاكتتاب العام شكلاً أقل شيوعًا للخروج من عملية الاستحواذ أو الاندماج مع شركة أخرى، و على الرغم من أن الأسواق الأولية والثانوية لا تلعب دورًا مبدئيًا في تمويل الشركات، إلا أنها بالتأكيد تؤثر على إجمالي المعروض من رأس المال، وبعبارة أخرى إذا كان بإمكان المستثمرين الخروج من خلال الاكتتاب العام، فسيكونون أكثر استعدادًا لطرح الأموال، ومن المرجح أن يفعلوا ذلك إذا تمكنوا من الوصول إلى سوق ثانوي يوفر الشفافية وإطارًا منظمًا للتقييمات الفعالة، ومن ناحية أخرى، يؤدي الأداء الضعيف في هذه الأسواق إلى تأثير سلبي على الأموال المخصصة لاستثمارات المرحلة المبكرة.[2]

ثانيا: تعزيز التعاون بين حاضنات الأعمال وأصحاب رأس المال الاستثماري.

بشكل عام يتمثل دور حاضنات الأعمال في توفير مساحة بأسعار معقولة إلى ضمان دعم الأعمال الأساسي مثل تطوير الأعمال والتمويل وكذا توفير رأس المال الاستثماري، كما هو موضح في الشكل الآتي:

[1]- **Ibid**., pp. 29-30.
[2]- **Idem**., pp. 29-30.

الشكل رقم (04): التعاون بين حاضنات الأعمال وأصحاب رأس المال الاستثماري.

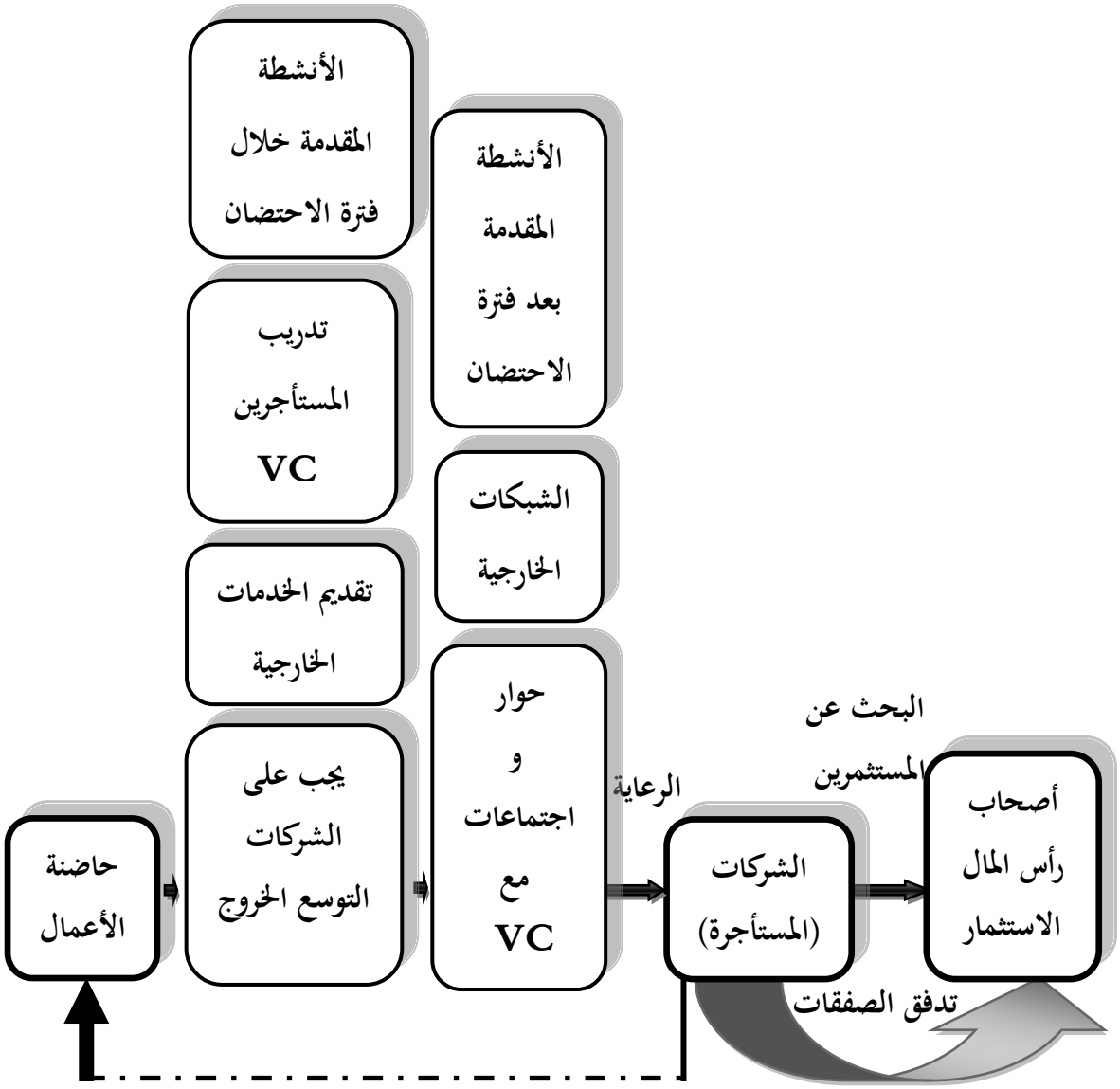


Source: Enrico Callegati, Silvia Grandi & Glenda Napier, **Business Incubation and Venture Capital: An International Survey on Synergies and Challenges**, Joint IP and IKED Working Paper, Publisher: IPI, January 2005, p. 7.

إن المؤشرات التجريبية تترك انطباعاً على أن تعاون حاضنات الأعمال مع أصحاب رأس المال الاستثماري لا يعمل دائمًا على النحو الأمثل، وغالبًا ما يكون القليل من الشركات الريادية (المستأجرين) التي تم تطويرها في حاضنات الأعمال على استعداد لمطابقة معايير استثمار أصحاب رأس المال الاستثماري، من حيث نضج الأعمال أو النشاط التجاري أو حتى في قدرات الاتصال والتفاوض، و بدلاً من استهدافها من قبل صناديق رأس المال الاستثماري، تضطر الشركات المستأجرة – عند مغادرة الحاضنات – إلى البحث عن فرص تمويل أخرى من أجل توسيع أعمالها، ويكمن الخطر في أن انخفاض مستويات الاستعداد الاستثماري بين الشركات التي يتم تعزيزها في الحاضنات ويقلل من فرصها في الحصول على التمويل، ما ينعكس سلبا على أدائها، وبالنظر إلى عدم التوافق بين الشركات المحتضنة الصغيرة والمستثمرين في رأس المال الاستثماري، **يجب أن تعزز حاضنات الأعمال دورها كوسيط ميسر ومسهل لضمان قدرة الشركات المستأجرة على تلبية توقعات المستثمرين الخارجيين**، وبهذه الطريقة، يمكن للموارد الاقتصادية والجهود المخصصة لتشغيل وإدارة حاضنات الأعمال في جميع أنحاء العالم أن تسهم بشكل أفضل في استدامة الشركات المستأجرة.[1] ويمكن توضيح الإطار العام لتحسين التعاون بين حاضنات الأعمال وأصحاب رأس المال الاستثماري من خلال الشكل الآتي:

[1]- Enrico Callegati, Silvia Grandi & Glenda Napier, **Business Incubation and Venture Capital: An International Survey on Synergies and Challenges**, Joint IP and IKED Working Paper, Publisher: IPI, January 2005, pp. 7-8.

الشكل رقم (05): الإطار العام لتعزيز التعاون بين حاضنات الأعمال وأصحاب رأس المال الاستثماري.



Source: Enrico Callegati, Silvia Grandi & Glenda Napier, **Business Incubation and Venture Capital: An International Survey on Synergies and Challenges**, Joint IP and IKED Working Paper, Publisher: IPI, January 2005, p. 37.

ثالثا: عوامل تحسين التعقيدات التعاونية بين حاضنات الأعمال وأصحاب رأس المال الاستثماري.

استنادًا إلى افتراض أن حاضنات الأعمال وأصحاب رأس المال الاستثماري هي مصادر تكميلية لدعم الشركات الجديدة المبتدئة، يمكن إبراز بعض العوامل المهمة لتحسين التعقيدات التعاونية بين حاضنات الأعمال وأصحاب رأس المال الاستثماري، من خلال النقاط الآتية:[1]

1– القطاعات أكثر إثارة للاهتمام لرأس المال الاستثماري من غيرها، (تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والمحتوى العالي المعرفة) ووفقًا لهذا، على الحاضنات التي تركز على العوامل الغير جذابة من **VC** يجب أن تأخذ في الاعتبار حقيقة أن شركاتها المستأجرة سوف تحتاج إلى بذل جهد أقوى للحصول على تمويل من **VC**

2- ومن ضمن العوامل الإيجابية التي يبدو أنها تؤثر على قرار استثمار رأس المال الاستثماري هي فترة احتفاظ أطول للمستأجرين في الحاضنات، استنادا لحقيقة مفادها أن الشركات التي تصل إلى مراحل لاحقة، تصبح تدريجيا أكثر اهتمام من قبل الهيئات الاستثمارية.

3– وعلى نحو مماثل، يبدو أن توفير الخدمات أيضا بعد ترك الحاضنات، وإظهار الثقة بين إدارة الحاضنات والشركات المتخرجة، من شأنه أن يحسن العلاقة مع أصحاب رأس المال الاستثماري، بالإضافة إلى ذلك، يمكن لهذه الخاصية أن تحسن أداء الشركات المتخرجة، حيث أن الفترة بعد مغادرة وحدات الحاضنة عادة ما تكون فترة حاسمة لبقائها، ويمكن أن تمثل أنشطة المتابعة، إذا تم التخطيط لها بعناية وتفصيلها وتنفيذها، جسرًا بين المرحلة التي تدعمها الحاضنة والمرحلة المدعومة من شركة رأس المال الاستثماري.

4– بالإضافة إلى ذلك، فإن الانتقائية، أي المعايير الصارمة في اختيار المستأجرين لقبولهم في الحاضنة، تساعد أيضًا على إثارة اهتمام الهيئات الاستثمارية، وهذا يشير على الأرجح إلى أن الحاضنات التي تميل إلى أن تكون مهمتها أكثر ارتباطاً بخلق فرص العمل في منطقة تخلف النمو، لديها فرص اقل للاهتمام أصحاب رأس المال الاستثماري، وذلك لأن الحاضنة، لا تركز على أعمال تجارية عالية الربح والمبتكرة.

[1]- **Ibid.**, pp. 37-38.

خلاصة الفصل:

من خلال معالجة هذا الفصل نستخلص أن ريادة الأعمال هي ظاهرة تدرس من مداخل علمية عديدة ويبقى تأثير البيئة عامل هام وحاسم في خلق وإفراز الرياديين، لذلك العديد من المجتمعات تهيئ جو مناسب للريادة، مثل إنشاء حاضنات الأعمال، وتعليم الرياديين ودعمهم وتشجيعهم، وهذا ما يدعم الدراسة التي انطلقت من اختيار عينة الطلبة التي تم صقل مهاراتهم عن طريق التعليم الريادي في الجامعة والذي لديهم فرصة اكبر لتجسيد مشاريعهم في توفر حاضنات الأعمال في الجامعة، ونستخلص أن الأنشطة الريادية يرعاها النظام البيئي الريادي من خلال تفاعل مكوناته مثل الجامعات ومراكز البحث والسياسات الحكومية وأصحاب رأس المال الاستثماري ورواد الأعمال والمسرعات وحاضنات الأعمال وغيرها من المكونات التي تعزز ريادة الأعمال.

وتعتبر حاضنات الأعمال احد أهم آليات دعم ريادة الأعمال، والواضح أن مفهوم الحاضنات الحالي تطور عبر عدة مراحل، انطلاقا من مرحلة توفير البنية التحتية (وفورات الحجم) من طرف الحاضنات بتوفير مساحة مكتبية وموارد مشتركة بأسعار معقولة والمختبرات ومعدات البحث، ثم تأتي مرحلة دعم الأعمال (تسريع منحنى التعلم) بحيث تفاعلت الحاضنات في هذه الفترة من خلال إدراج الخدمات القائمة على المعرفة في عرض القيمة، بدعم المهارات والخبرة الإدارية اللازِمَةُ للتعامل مع التحولات البيئية المفاجئة والبيئات المتغيرة، وأخر مرحلة هي الشبكات الذي تركز فيه الحاضنات على توفير الوصول إلى الخدمات عبر الشبكات الخارجية، الذي يوفر للمحتضنين وصولاً تفضيليًا للعملاء والموردين وشركاء التكنولوجيا والمستثمرين.

كما تبين أن نجاح حاضنات الأعمال مرهون بثلاثة عوامل، تتمثل في كيفية إنشاء وتشغيل حاضنات الأعمال، ووظائف الحاضنة، وتقييم خدمات الحاضنة وتأثيراتها، وتتمثل وظائف أو الخدمات التي تقدمها الحاضنة، في توفير الحيز المادي الذي يعتبر أمرا أساسيا لنموذج الحضانة، كما تكمن القيمة المضافة لعمليات الحاضنة بشكل متزايد في نوع وجودة خدمات دعم الأعمال المقدمة للعملاء المتمثلة في التدريب والتوجيه والاستشارات، وفي دور الشبكات التي توفر الدعم التكنولوجي والدعم المالي الذي يكون في اغلب الحالات من رأس المال الملاك أو صناديق رأس المال الاستثماري، وهذه الوظائف هي جوهر الدراسة الحالية التي تم تبنيها بشكل عام في إعداد واختيار وتسمية مكونات سلسلة نموذج الدراسة الموضح في الفصل الثالث.

الفصل الثاني:

دعم وتطوير حاضنات الأعمال

للمشاريع الناشئة في الجامعة.

تمهيد:

بشكل عام فان مفهوم حاضنات الأعمال في الجامعة له نفس مفهوم الحاضنات المتطرق إليه بالفصل السابق، إلا أن وجود الحاضنات في الجامعات يفرض عليها التفاعل مع متغيرات النظام البيئي الريادي في الجامعات والتفاعل مع متغيرات النظام البيئي الريادي الكلي، لتؤدي دور الوسيط بين هذه الأنظمة بهدف رعاية أفكار الطلبة وتنميتها وتطويرها لتصبح مشاريع ناشئة، لذلك تتميز الحاضنات في الجامعات بدور يختلف عن باقي الحاضنات، وتبرز الحاجة إلى معرفة الطرق والسبل والأليات التي يتم بها تنظيم حاضنات الأعمال في الجامعة، انطلاقا من عملية اختيار رواد الأعمال التي تشكل في الغالب مشكل متمثل في نقص هذه المدخلات، للمعايير الصارمة التي تفرضها الحاضنات ونقص الأساليب التعليمية التي تجعل من الطالب رائد أعمال محتمل يغطي النقص الموجود في هذه المدخلات، كما تبرز الضرورة للتطرق إلى عملية تشخيص احتياجات المحتضنين حتى تكون الحاضنات على علم بالموارد اللازِمَةُ لسد احتياجاتهم لإنشاء المشاريع الناشئة، وكذا معرفة أهم الوظائف المتمثلة في الخدمات التي تقوم بها حاضنات الأعمال لتتوج بالنجاح، وهذا ما توجب على الدراسة أن تتفحصه عبر مختلف نماذج حاضنات الأعمال السابقة، لاستخلاص الطرق المعتمدة في الاختيار والتشخيص وأهم الوظائف التي تناسب خدمات حاضنات الأعمال في الجامعة، وانطلاقا من ضرورة تفحص المفاهيم السابقة، تضمن هذا الفصل المباحث الآتية:

المبحث الأول: حاضنات الأعمال في الجامعة.

المبحث الثاني: الاحتضان والاختيار وتشخيص احتياجات رواد الأعمال المحتملين من الطلبة في الجامعة.

المبحث الثالث: خدمات حاضنات الأعمال في الجامعة.

المبحث الأول: حاضنات الأعمال في الجامعة.

جميع المفاهيم السابقة التي تم التطرق إليها حول ريادة الأعمال والنظام البيئي الريادي والحاضنات تتشابه والإطار التي تنشط فيه حاضنات الأعمال في الجامعة، إلا أن هذه الأخيرة تعتمد على نوع معين من المشاريع الناشئة وعلى فئة معينة من رواد الأعمال وعلى خدمات معينة يفرضها النظام البيئي الريادي المعتمد في الجامعة، وعلى هذا يسعى الباحث إلى تحديد هذه العناصر والدور الذي يمكن أن تؤديه حاضنات الأعمال الجامعية في الأنظمة البيئية الريادية.

المطلب الأول: مفهوم حاضنات الأعمال في الجامعة.

بشكل عام حاضنات الأعمال في الجامعة لا تختلف كثيرا من حيث المفهوم عن باقي أنواع الحاضنات، إلا أنه لابد التطرق إلى بعض التعاريف لاستخلاص بعض الخصائص التي تميزها عن باقي الحاضنات.

أولا: تعريف حاضنات الأعمال في الجامعة.

يمكن تصنيف الحاضنات بشكل أساسي إلى فئتين رئيسيتين، حاضنات ربحية وغير الهادفة للربح وتعتبر البيئة الأكاديمية ومعاهد البحث الأخرى من المساهمين الرئيسيين في حاضنات الأعمال غير الربحية.[1]

حاضنات الجامعات هي كيانات تتبناها الدول لتعزيز النظام البيئي الريادي من خلال دعم الشركات الصغيرة والمتوسطة خلال مرحلة التطوير والنمو وتعتبر حاضنات الجامعة استراتيجية قابلة للتنفيذ لتطوير مشاريع تجارية جديدة من خلال توفير الموارد وضمان بيئة مجدية.

وعرّف **Palumbo and Dominici (2013)** الحاضنات في الجامعات على أنها نظام احتضان ترعاه الجامعة من خلال توفير مساحة داخل الجامعة، وتسعى لتعزيز تطوير الشركات المنبثقة من الجامعة **(spinoffs)**،[2]

ووفقا للباحثين **Barbero et al. (2012) and Grimaldi and Grandi (2005)** يتم تعريف حاضنات الأعمال الجامعية على أنها مؤسسة جامعية تقدم الدعم للشركات الناشئة من خلال خدمات ملموسة وغير ملموسة.[1]

---

[1]- Farhan Jamil, Kamariah Ismail, Nasir Mahmood, **University Incubators: A Gateway to an Entrepreneurial Society,** Journal of Economics and Sustainable Development, Vol.6, No.6, 09 June 2015, pp. 155-156.

[2]- **Idem**., pp. 155-156.

ويعرف **Todorovic and Moenter's (2010):** الحاضنة الجامعية على أنها برنامج ترعاه إحدى الجامعات لرعاية وتنشئة الأعمال التجارية الجديدة والصغيرة من خلال توفير الدعم خلال المراحل الأولى من التطوير، وتوفر معظم حاضنات الجامعات موارد متخصصة، مثل القدرات التقنية أو غيرها من القدرات البحثية غير المتوفرة للشركة.[2]

وتعرف **حاضنة الأعمال في الجامعات الجزائرية (2021)**: على أنها مصلحة مشتركة للبحث العلمي والتكنولوجي موضوعة تحت تصرف مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، موكل إليها الاضطلاع بمهام استقبال ومساندة المشاريع الابتكارية ذات الصلة بالبحث أو مقترحات مشاريع خارج إطار البحث، التي يتم انتقائها وفقا لنموذج تقيمي من أجل التكفل بمتطلبات وتقديم الدعم والمرافقة لأصحاب هذه المشاريع سواء في مجال التكوين والاستشارة والتمويل إلى غاية إنشاء المؤسسة.[3]

ويعرف الباحث حاضنات الأعمال الجامعية على أنها مرفق عام غير ربحي يهدف إلى تنمية وتطوير المشاريع الناشئة التي تقوم على "درجة عالية" من الإبداع والمخاطرة وخلق الثروة، من خلال اختيار حاملي المشاريع من رواد الأعمال المحتملين من الطلبة والباحثين واحتضناهم لفترة معينة حتى يؤسسوا شركات ناشئة، ودعمهم بالموارد اللازِمَةُ من خلال الخدمات التي تقدمها الحاضنة والمتمثلة في تطوير الأفكار الريادية والاستشارات والتوجيه والتدريب والتشبيك مع توفير المرافق والبنى التحتية، بحيث تستمد الحاضنة مواردها للقيام بمهامها من خلال تفاعلها مع عوامل النظام البيئي الريادي الكلي وعوامل النظام البيئي الريادي المعتمد في الجامعة.

ثانيا: خصائص حاضنات الأعمال الجامعية.

كما سبق ذكره فان مفهوم حاضنات الأعمال في الجامعة لا يختلف كثيرا عن مفهوم الحاضنات بشكل عام، ومن أدبيات الحاضنات قام بعض الباحثين، باشتقاق الخصائص الرئيسية المتعلقة بحاضنات الأعمال الجامعية، التي تفيد الأداء وسياسات إدارة المرافق والخدمات المختلفة وتأثيرها، وهي كالآتي:[4]

---

[1]- Noha Ahmed Hassan, **University business incubators as a tool for accelerating entrepreneurship: theoretical perspective**, Journal of Review of Economics and Political Science ,Publication date: 20 May 2020, p. 6.

[2]- Jones, Oswald, Meckel, PingPing and Taylor, David, **Postscript: Creating and Managing a University-Based Incubator,** International Studies in Entrepreneurship, In: Creating Communities of Practice, Springer, vol. 46, 2021, p. 211.

[3]- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، **مذكّرة الأمين العام رقم 399 المؤرّخة في 08 مارس 2021**، ص ص 2-4 المنشورة على الموقع https://www.mesrs.dz/ (2021/06/13.11:25 pm)

[4]- Sarfraz A. Mian, **The university business incubator: A strategy for developing new research/technology-based firms,** The Journal of High Technology Management Research,Volume 7, Issue 2, 1996, pp. 194-195.

1- **أصول المرافق**: لفهم الإعدادات السياقية لحاضنة الأعمال الجامعية، يتم تقييم النمو في المرافق المادية والموارد الأخرى.

2- **أهداف**: إلى جانب الهدف المشترك المتمثل في المشاركة في التنمية الاقتصادية، تحدد المرافق الأهداف بشكل مختلف، اعتمادًا على مصالح الجهات الراعية لها.

3- **التصميم التنظيمي**: تقع معظم حاضنات الأعمال الجامعية فعليًا في أو بالقرب من الحرم الجامعي الراعي لكل منها، ومع ذلك تختلف علاقاتها التنظيمية مع الجامعة.

4- **إرشادات الحوكمة والسياسة**: بشكل عام، يتم تشغيل جميع مرافق حاضنة الأعمال بالجامعة من قبل أنواع مختلفة من المجالس بدرجات متفاوتة من ممثلي الجامعات والولاية والحكومة المحلية والقطاع الخاص.

5- **مراجعة أداء المستأجر**: تكون دورية رسمية (سنوية، نصف سنوية، ربع سنوية) مع مراجعات أداء المستأجر غير الرسمية التي يتم إجراؤها في معظم حاضنة الأعمال بالجامعة.

6- **دعم مؤسسي**: تستفيد برامج حاضنة الأعمال بالجامعة المختلفة من برامج نقل التكنولوجيا الجامعية الخاصة بها، ومراكز البحث، ومراكز المساعدة في تطوير التكنولوجيا والأعمال التجارية.

7- **الموظفون**: المرافق توظف عددًا متفاوتًا من الموظفين الإداريين/الكتاب والمهنيين، اعتمادًا على حجم وطبيعة كل عملية.

8- **التقنيات ورواد الأعمال المستهدفون**: نوع التكنولوجيا المستهدفة للتطوير هو بشكل عام وظيفة من الموارد المتاحة في منشأة معينة.

9- **نوع رواد الأعمال الذين يتم جذبهم**: متعلقة بشكل عام بالجامعة (الطلاب والأساتذة والخريجين).

10- **سياسات التشغيل الاستراتيجية**: تشمل العناصر الرئيسية للاعتبارات الاستراتيجية في تشغيل مرفق حاضنات الأعمال الجامعية الناجحة، سياسة اختيار المستأجر، وسياسة تخرج المستأجرين، وضمانات الملكية الفكرية للشركات المستأجرة، وروابط الشركة.

11- **الخدمات وقيمتها المضافة**: هناك فئتان رئيسيتان من الخدمات تتمثل في مساحة تأجير مشتركة بما في ذلك خدمات الحاضنة النموذجية المشتركة الأخرى، والخدمات ذات الصلة بالجامعة بما في ذلك استشاري هيئة التدريس والموظفين الطلاب.

12- **بقاء ونمو المستأجرين**: يتم قياس تأثير المستأجرين على بقاء ونمو الشركات المستأجرة من حيث المتسربين والمبيعات السنوية ونمو العمالة.

ويرى الباحث أن خصائص حاضنات الأعمال الجامعية، تتمثل في النقاط الآتية:

– مرفق عام غير ربحي، يتم تأسيسه من قبل الحكومات أو بالشراكة مع القطاع الخاص من اجل التنمية الاقتصادية في منطقة معينة.

– تهدف إلى رعاية المشاريع الناشئة في الجامعة التي تتميز بدرجة عالية من الإبداع والمخاطرة وخلق الثروة.

– تقوم باختيار رواد الأعمال المحتملين من الطلبة والباحثين والمتخرجين، واحتضناهم لفترة من الزمن حتى يؤسسوا شركات ناشئة.

– تقوم بدعم المشاريع الناشئة بالموارد اللازِمَةُ من خلال الخدمات المتمثلة في تطوير الأفكار الريادية والاستشارات والتوجيه والتدريب والتشبيك مع توفير البنى التحتية اللازِمَةُ.

– تقوم بمهامها من خلال تقديم الخدمات حسب احتياجات تطور المشاريع الناشئة في كل مرحلة من مراحل عملية الاحتضان.

– مراحل عملية الاحتضان التي تقوم بها تتمثل في ثلاث مراحل قبل الاحتضان والاحتضان وبعد الاحتضان.

– تستمد مواردها للقيام بمهامها من خلال تفاعلها مع عوامل النظام البيئي الريادي الكلي وعوامل النظام البيئي الريادي المعتمد في الجامعة.

- تؤدي دور الوسيط بين احتياجات المشاريع الناشئة والأنظمة البيئية الريادية.

المطلب الثاني: المشاريع الناشئة في الجامعة.

يعتبر الطلبة والباحثين من أقوى مصادر المعارف التي تنطلق منها المشاريع الناشئة سواء أن كانت خارج أو داخل الجامعة، وما يهم الباحث هو تفحص أهم التعاريف الذي تناولها الباحثين للمشاريع الناشئة التي تتشكل في الجامعات، مع إبراز حاجة هذا النوع من المشاريع إلى آلية حاضنات الأعمال الجامعية.

أولا: التفريق بين المصطلحين (Spin-Off) و (Spin-Out):

قبل تناول التعاريف المختلفة للباحثين فيما يخص الشركات الناشئة المنبثقة من الجامعة (USOs) نفرق بين المصطلحين (Spin-Off) و (Spin-Out):[1]

(Spin-Off) هي شركة بدأها موظفون تركوا مؤسستهم الأم، لكنها تحافظ على علاقات فضفاضة مع المنظمة الأم، ويتم استخدام مصطلح (Spin-Out) للإشارة إلى شركة ليس لها صلة مباشرة بالمنظمة الأم، ويتم اختيار تشكيل شركة جديدة من قبل الموظف (الموظفين) وليس صاحب العمل، وبالنظر للتعاريف الذي قدمها الباحثين في وصف الشركات التي تدعمها الجامعات (USOs) نجد أن مصطلح (Spin-Offs) هو أكثر قابلية للتطبيق، بما أن هذه الشركات مدعومة من الجامعات.

ويميز **Koster (2004)** بين الشركات (Start-Up) والشركات (Spin-Out) والشركات (Spin-Off) باستخدام منظور قائم على الموارد.

بينما يميز بنك التنمية الياباني (2005) بين الشركات (Spin-Out) والشركات (Spin-Off) من حيث الدعم الذي تحصل عليه من المؤسسة الأم ومخاطر التسويق التي تنطوي عليها.

ثانيا: تعريف الشركات الناشئة المنبثقة من الجامعة (USOs):

أغلب المفاهيم الذي تطرق لها الباحثين في الأدبيات تتناول بشكل عام الشركات الناشئة التي تتأسس من استغلال نتائج البحث الجامعي سواء أن كانت في الجامعة أو خارجها، وما يهم الباحث في هذا الدراسة هو الوصول إلى مفهوم المشاريع الناشئة الناتجة من أفكار ومعارف الباحثين والطلبة، والتي تتأسس وتتخرج من حاضنات الأعمال في الجامعة.

ووفقًا Pirnay and colleagues (2003)، يعتبر مفهوم الشركات الناشئة المنبثقة من الجامعة غامض وعام، الذي يغطي مجموعة متنوعة من الظواهر التي تمثل من بينها (Spin-Offs) نوع واحد محدد، ومع ذلك يمكن تقديم التعاريف الآتية:[2]

[1]- Teresa Hogan and Quan Zhou, **Defining University Spin-Offs**, The Journal of New Technology Based Firms in the New Millennium, Vol 8, 1 January 2010, p. 9.

[2]- Pinaki Nandan Pattnaik and Satyendra C. Pandey, **University Spinoffs: What, Why, and How?** The Journal of Technology Innovation Management Review, December 2014, p. 45.

تعريف Smilor et al (1990): "الشركة التي تم تأسيسها من قبل عضو هيئة تدريس أو موظف أو طالب ترك الجامعة لتأسيس شركة أو أسس الشركة بينما كان لا يزال تابعًا للجامعة، حول تقنية أو فكرة قائمة على التكنولوجيا تم تطويرها داخل الجامعة "

تعريف Weatherston (1995): "بدأ مشروع تجاري، من رائد الأعمال الأكاديمي الذي يؤدي دورًا رئيسيًا في التخطيط أو التأسيس الأولي أو مراحل الإدارة اللاحقة "

تعريف Bellini et al. (1999): "الشركات التي أسسها أساتذة جامعيون أو باحثون أو طلاب وخريجون من أجل استغلال نتائج البحث التجاري الذي قد يكونون قد شاركوا فيه في الجامعة ... يتحقق الاستغلال التجاري للمعرفة العلمية والتكنولوجية بواسطة علماء الجامعة (مدرسين أو باحثين) وطلاب وخريجين".

تعريف Klofsten & Jones Evans (2000): "مؤسسة أو مؤسسة جديدة لاستغلال نتائج البحث الجامعي".

ويقدم Rappert, Webster, and Charles (1999) تعريف أوسع للشركات الناشئة المنبثقة من الجامعة (USOs) على أنها "شركات تتطور منتجاتها أو خدماتها من الأفكار القائمة على التكنولوجيا أو المعرفة التقنية العلمية التي تم إنشاؤها في بيئة جامعية من قبل عضو هيئة التدريس أو الموظفين أو الطلاب الذين أسسوا الشركة (أو شاركوا في تأسيسها مع آخرين)، ويجوز للفرد أو الأفراد إما مغادرة الجامعة لبدء شركة أو بدء الشركة أثناء وجودهم داخل الجامعة، يشمل هذا التعريف الشركات التي تشكلت من خلال تطوير المعرفة التقنية العلمية والتكنولوجيا المحمية بموجب حماية الملكية الفكرية **IP**.[1]

ويعرف الباحث المشاريع الناشئة في الجامعة على أنها المشاريع التي تتميز بدرجة عالية من الإبداع والمخاطرة وخلق الثروة والتي تنشأ من المعارف العلمية أو التقنية المكتسبة من الطلبة والباحثين، بحيث تتجسد في شكل شركة أو مؤسسة ناشئة بفضل النظام البيئي الريادي المعتمد في الجامعات.

ثالثا: علاقة حاضنات الأعمال بالمشاريع الناشئة في الجامعة.

غالبًا ما يتم وصف المشاريع الجامعية بأنها نتيجة التعاون بين الخبرة التقنية (الباحثون) وخبرة ريادة الأعمال (مطورو الأعمال المعينون في مكاتب نقل التكنولوجيا، أو رواد الأعمال المعينون من قبل مكاتب

[1]- Teresa Hogan and Quan Zhou, **Loc. cit**., p. 9.

نقل التكنولوجيا، ويشار إليها عادة باسم ريادة الأعمال الأكاديمية، ومن ثم فإن نقطة البداية لريادة الأعمال الأكاديمية هي أن الخبرة التقنية موجودة بالفعل، ولكن يجب إضافة الموارد ومهارات تنظيم المشاريع من خلال عملية الحضانة من أجل تطوير التكنولوجيا إلى فرصة تجارية مجدية، ومن أجل القيام بذلك يتم إنشاء علاقات متبادلة مهمة بين إدارة الحاضنة والمشاريع الجديدة ومشاريع الخريجين والجامعات، وتمكين الجهات الفاعلة المشاركة في المشاريع الأكاديمية لزيادة معرفتها السوقية والمالية والتكنولوجية، والفاعلين المحتملين لريادة الأعمال الأكاديمية هي الجهات الفاعلة التي يمكن أن تتواجد داخل "بيئة ريادة الأعمال"، في الجامعة وحولها، وبالتالي يمكن اعتبار احتضان المشاريع الجامعية ظاهرة متعددة الأوجه ومعقدة وتعتمد على السياق البيئي الريادي، حيث يساهم الأفراد أو المنظمات بموارد تكميلية في عملية الحضانة.[1]

ونظرا لما تحتاجه المشاريع الناشئة في الجامعة تم إنشاء آلية حاضنات الأعمال كأحد مكونات النظام البيئي الريادي في الجامعات، "للتغلب على قيود الموارد الأولية، مثل الوصول إلى أماكن إقامة رخيصة نسبيًا، ومرافق بحثية، وقاعات اجتماعات، وما إلى ذلك، والمستثمرون المحتملون وشركاء التحالف ومعرفة السوق والعملاء، وتوفير رأس المال المادي، ورأس المال المالي، والمعرفة (التقنية والإدارة والسوق) ورأس المال الاجتماعي والشرعية".[2]

ومع ذلك، الدراسات التجريبية الحديثة، مثل دراسة **Schwartz (2011), Lasrado et al. (2016)** تشير إلى أن احتضان الشركات المنبثقة من الجامعات، قد لا تكون مستعدة بشكل جيد للنمو على المدى الطويل في مواجهة التغيرات نتيجة التحول من العمل في بيئة محمية مثل الحاضنات إلى بيئة جديدة غير مدعومة بعد الحضانة.[3]

المطلب الثالث: النظام البيئي الريادي في الجامعة.

في إطار ممارسة الجامعات للوظيفة الثالثة، تسعى للاستفادة بشكل أكبر من مواردها المادية والبشرية والمعرفية، لتحويل معارف الطلبة والباحثين لمشاريع ناشئة تدعم به الاقتصاد المحلي، لذلك تسعى الجامعات لتشكيل نظام بيئي ريادي خاص بها، ومنه يسعى الباحث لتفحص مفهوم هذا النظام وأبرز مكوناته التي تتفاعل مع بعضها البعض لتعزيز ريادة الأعمال بشكل عام، ودعم وتطوير المشاريع الناشئة في الجامعة بشكل خاص.

---

[1]- Dag Håkon Haneberg, Lise Aaboen, **Incubation of technology-based student ventures: The importance of networking and team recruitment**, Journal of Technology in Society, Volume 63, 2020, p. 2.

[2]- Danny Soetanto, Marina van Geenhuizen, **Life after incubation: The impact of entrepreneurial universities on the long-term performance of their spin-offs**, The Journal of Technological Forecasting and Social Change,Vol. 141, April 2019, p. 264.

[3]- **Idem.**, p. 264.

أولا: مفهوم النظام البيئي الريادي في الجامعة.

في السنوات العشرين الماضية، ظهر اتجاه عام للجامعات لاعتماد استراتيجيات أقوى لريادة الأعمال والابتكار مما أدى إلى ولادة جامعة ريادة الأعمال، ويتميز هذا النموذج الجديد للجامعة بدور مباشر أكثر في تحفيز النمو الاقتصادي المحلي والإقليمي، وفي هذا السياق درست أدبيات ريادة الأعمال الأكاديمية تحول الجامعات من مؤسسة نشر المعرفة البحتة إلى وسيط رئيسي في عملية تنظيم المشاريع لتسويق العلوم والتقنيات.[1]

ووفقًا **Greene et al. (2010)** النظام البيئي لريادة الأعمال في الجامعات هو نظام تنظيمي له العديد من الجوانب التي تهدف إلى تطوير ريادة الأعمال في الدولة من خلال التدريس والبحث والتوعية، مما يدل على أن النظام البيئي للجامعة الريادية يهدف إلى تقديم المعرفة من خلال تعليم ريادة الأعمال، والمساعدة في تطوير التكنولوجيا ونقل التكنولوجيا وخلق رواد الأعمال.

وأصبح تأثير النظام البيئي لريادة الأعمال في الجامعة دافعًا حاسمًا، حيث زاد الطلب على مشاركة الخريجين، وبذلك أطلقت موجة من التغيير في الجامعات، باعتبار الخريجين رأس مال بشري.[2]

نظام ريادة الأعمال هو نظام، شبكة أو مجموعة من العناصر المترابطة، تشكلت من خلال تفاعل مجتمع ريادة الأعمال من أصحاب المصلحة، ولقد لقيت النظم البيئية لريادة الأعمال في الجامعات اهتمامًا من الباحثين في مجال ريادة الأعمال ومعلمي ريادة الأعمال في جميع أنحاء العالم، مع العديد من المؤسسات الأكاديمية التي تبحث عن إرشادات حول كيفية صياغة وتصميم وإطلاق ودعم جهودهم في مجال ريادة الأعمال.

وتعمل الجامعة الريادية بطريقة ريادة الأعمال، بناءً على بحوث ريادة الأعمال، ونظام الابتكار وريادة الأعمال، وإنتاجية مكاتب نقل التكنولوجيا والشركات المنبثقة عن الجامعات spin-offs في حين أن مكونات الجامعة الريادية متنوعة، وجميع جامعات ريادة الأعمال الناجحة لديها منهج تعليمي لريادة الأعمال.

إن مساهمة "المهمة الثالثة" للجامعات، من خلال أنشطة التسويق، تعد فيها الجامعات مصدرًا رئيسيًا لنقل المعرفة وتسويقها عبر التراخيص وبراءات الاختراع وحقوق الملكية الفكرية والمشاريع الناشئة المنبثقة من الجامعة، بناءً على هذه المخرجات، يُنظر إلى الجامعات على أنها ركائز للأنظمة البيئية للابتكار

[1]- Elena Fustera, et al, **The emerging role of university spin-off companies in developing regional entrepreneurial university ecosystems: The case of Andalusia,** Technological Forecasting & Social Change, Volume 141, April 2019, P. 221.
[2]- Wan Fauziah, et al, **Op. cit**., pp. 893-894.

وريادة الأعمال، وفي هذا السياق، ظهرت ظاهرة ريادة الأعمال الأكاديمية داخل الجامعات وطالبت بظروف بيئية مواتية للوصول إلى الموارد والقدرات والبنية التحتية المطلوبة من قبل الباحثين والأكاديميين والعلماء وطلاب الدكتوراه.[1]

ثانيا: مساهمة الفاعلين في النظام البيئي الريادي في تعزيز ريادة الأعمال بالجامعة.

تؤكد الأدبيات تأثير القرب من كثافة الأعمال في نقل الموارد والقدرات إلى الجامعات، ومن خلال مراجعة رأس المال الاجتماعي ونقل التكنولوجيا، يتبين أن بناء شبكات قوية يتطلب التفاعل مع الجهات الفاعلة المتخصصة والمتكاملة، من أجل الوصول إلى الموارد والقدرات والشرعية كفاعل داخل الأنظمة البيئية للابتكار وريادة الأعمال، ونتيجة لذلك تواجه الجامعات في البلدان الناشئة تحديات متعددة تجعل من الصعب عليها أداء دورها كوكيل ريادي حقيقي، وتتمثل هذه الموارد في الآتي:[2]

يرتبط التدفق الأول للموارد التي تقدمها الجهات الفاعلة في النظام البيئي بالمنح أو الحوافز أو التمويل أو عقود البحث والتطوير ويعد الدعم المالي من الحكومات والصناعات والوكلاء الآخرين ضروريًا لتخصيص موارد الجامعة لأنشطة الابتكار وتسهيل تحقيق أهداف التعاون بين الجامعة والصناعة.

ويرتبط التدفق الثاني للموارد من الجهات الفاعلة في النظام البيئي إلى الأوساط الأكاديمية بالبنى التحتية المادية، ويتطلب التطور الديناميكي للأنشطة الأساسية للجامعات موارد مالية وبنى تحتية مادية أو معدات وبهذا المعنى، فإن التفاعل بين الجامعات ووكلاء النظام البيئي يجعل من الممكن الوصول إلى موارد محددة لإنشاء منظمات هجينة أو وسيطة تسهل توليد المعرفة وتسويق المعرفة، وفي نهاية المطاف، ريادة الأعمال الأكاديمية، والأمثلة النموذجية لهذه البنى التحتية المختلطة هي مكاتب نقل التكنولوجيا، وحاضنات الأعمال، ومسرعات الأعمال، والمجمعات العلمية، وبشكل مباشر أو غير مباشر تهيئ هذه الموارد المادية بيئة جيدة لأنشطة التسويق بالجامعة وريادة الأعمال الأكاديمية.

ويرتبط التدفق الثالث بشرعية الرسالة الثالثة للجامعات، بحيث كانت الشرعية على وجه الخصوص في الاقتصادات الناشئة، هي المطلب الرئيسي للدعم من قبل الجهات الفاعلة في النظام البيئي، وتأتي الشرعية في بعض الأحيان من تدخل الحكومة من خلال التعليم العالي، اللوائح أو القنوات غير الرسمية

[1]- Paola Rücker Schaeffer, Maribel Guerrero and Bruno Brandão Fischer, **Mutualism in ecosystems of innovation and entrepreneurship: A bidirectional perspective on universities' linkages**, Journal of Business Research, Volume 134, September 2021, P. 185.
[2]- **Ibid**., p. 186.

المنشأة بين الجهات الفاعلة في النظام البيئي والمجتمع، وبالتالي فإن الشرعية تعزز تطوير مبادرات الابتكار داخل الجامعات، مما يولد أثرًا إيجابيًا على تطوير رواد الأعمال الأكاديميين/ الخريجين ونماذج الأعمال المبتكرة للجامعات.

ثالثا: العناصر المكونة للنظام البيئي الريادي في الجامعة.

يرى بعض الباحثين أن النظم البيئية لريادة الأعمال المتعلقة بريادة الأعمال الأكاديمية تتكون من مجموعة من الجهات الفاعلة الرئيسية، المتمثلة في الجامعات ومكاتب نقل التكنولوجيا ورواد الأعمال وفرق الإدارة والمستثمرين، ويؤكد مفهوم النظام البيئي لنقل التكنولوجيا، الذي يركز على تسويق المعرفة الجامعية، على أن تكوينه يشمل مكاتب نقل التكنولوجيا ومجمعات العلوم والحاضنات والمستثمرين في شكل صناديق مشاريع جامعية.[1]

كما حدد **Fetters et al. (2010)** العناصر المكونة للنظام البيئي الريادي في الجامعة، كما هو موضح عبر الجدول الآتي:[2]

الجدول رقم (05): العناصر المكونة للنظام البيئي الريادي في الجامعة حسب Fetters et al. (2010).

رعاية القيادة العليا	**برنامج أو مركز أبحاث ريادة الأعمال**	**روابط للمستثمرين الملاك وصناديق رأس المال الاستثماري**
دورات تعليم ريادة الأعمال	**الشبكات**	**حاضنات الأعمال**
التدريب العملي على ريادة الأعمال	**(نوادي) ريادة الأعمال**	**مجلس وبرنامج ومركز المنح والهبات (الوقف) لريادة الأعمال**
ابتكار المناهج الدراسية المستمرة	**صندوق استثمار المشاريع الطلابية**	

Source: Maritz, A., Jones, C. and Shwetzer, C, **The status of entrepreneurship education in Australian universities**, The Journal of Education +Training, Vol. 57 Nos 8/9, November 2015, pp. 1023-1024.

[1]- Daniel Prokop, **University entrepreneurial ecosystems and spinoff companies: Configurations, developments and outcomes,** Technovation, Volume 107, September 2021, p. 2.

[2]- Maritz, A., Jones, C. and Shwetzer, C, **The status of entrepreneurship education in Australian universities**, The Journal of Education +Training, Vol. 57 Nos 8/9, · November 2015, pp. 1023-1024.

ولكي تزدهر الجامعة الريادية، من الضروري أن تتفاعل ضمن النظام البيئي الريادي في المجتمع الاقتصادي الأكبر، التي تشمل مجالات السياسة والتمويل والثقافة والدعم ورأس المال البشري والأسواق، حيث تقع مؤسسات التعليم العالي في مجال رأس المال البشري، التي لها أنظمة ريادة الأعمال الخاصة بها، وبالتالي من الضروري أن تتكامل الجامعات الريادية ضمن أنظمة ريادة الأعمال الإقليمية والوطنية الأكبر، ويعد تعليم ريادة الأعمال أحد أبرز الأساليب للاندماج في هذا النظام بنجاح، على الرغم من الاعتراف بضرورة وجود عناصر أخرى في جامعة ريادة الأعمال لتعزيز النشاط الابتكاري وريادة الأعمال.

كذلك حدد **Morris et al. (2013)** برامج ريادة الأعمال للجامعة الحديثة، مع التركيز على برامج تعليم ريادة الأعمال، وقدم استنتاجات مهمة في ما يخص برامج دعم ريادة الأعمال المشتركة في المناهج الدراسية مثل المسرّعات والحاضنات والمشاريع التي يديرها الطلاب وخطة العمل ومسابقات حديث المصعد*، وبرامج التوجيه ونوادي ريادة الأعمال والمجتمعات التعليمية، وهي تشمل برامج التوعية مثل تسويق التكنولوجيا والمشاركة المجتمعية والتمويل الأولي للجامعة، والتطور الأحدث هو التعزيز التكنولوجي لتعليم ريادة الأعمال في بيئة متعددة التخصصات، مثل تعليم ريادة الأعمال في العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات، على الرغم من المجموعة الواسعة من برامج وأنظمة تعليم ريادة الأعمال، يبقى الهدف هو زيادة ريادة الأعمال من خلال خلق الأعمال، وعليه، يعتبر التعليم الريادي عنصرًا مهمًا ومتكاملًا لمنظومة ريادة الأعمال في الجامعة، مع ضرورة وجود نظام بيئي أوسع لتحقيق أهداف التعليم الريادي.[1]

ويرى الباحث أن النظم البيئية لريادة الأعمال في الجامعات يمكن تحديديها في أربع مكونات رئيسية، رعاية الإدارة العليا التي تتبنى مفهوم ممارسات ريادة الأعمال في الجامعة بتوفيرها جميع البنى التحتية اللازِمَةُ وأهمها حاضنات الأعمال التي تعتمد على الشبكات، والمنهاج الدراسية المبتكرة، والتعليم والتدريب على ريادة الأعمال، والتمويل الذي يدخل ضمن توفير مركز المنح والهبات وصندوق الاستثمار الطلابية وروابط المستثمرين الملاك ورأس المال الاستثماري، **كما يؤكد الباحث** على أهمية التعليم الريادي وأهمية حاضنات الأعمال باعتبارها الآلية التي يعتمد عليها النظام البيئي الريادي في الجامعة لرعاية وحماية المشاريع الناشئة في الجامعة.

*حديث المصعد (**Elevator Pitch**) هو مصطلح يستخدم بشكل كبير في عالم الأعمال والريادة لوصف حديث قصير أو عرض بسيط يوجز فكرة منتج أو خدمة أو مشروع بطريقة تجذب الانتباه، ويأتي الاسم من فكرة أنه ينبغي إيصال الموضوع في فترة زمنية قصيرة كفترة ركوب المصعد وغالبا ما تكون من 30 ثانية لدقيقتين، يحاول فيها الريادي أو رائد الأعمال إقناع مستثمر ما بأن فكرته تستحق الاهتمام ويجب أن يغطي هذا العرض النقاط التالية: 1- المشكلة التي يحاول المنتج أو الخدمة حلها، 2- الحل الذي يقوم المنتج أو الخدمة بتقديمها، 3- الفئة أو السوق المستهدف، 4- لمنافسين الحاليين، والميزة التنافسية للمنتج أو الخدمة، 5- فريق العمل ومؤهلاته، 6- الوضع المالي الحالي والتنبؤات المالية المستقبلية من مبيعات وأرباح، 7- الانجازات التي تم تحقيقها.
https://www.meemapps.com/term/elevator-pitch ,18/02/2021, 09:11 am.

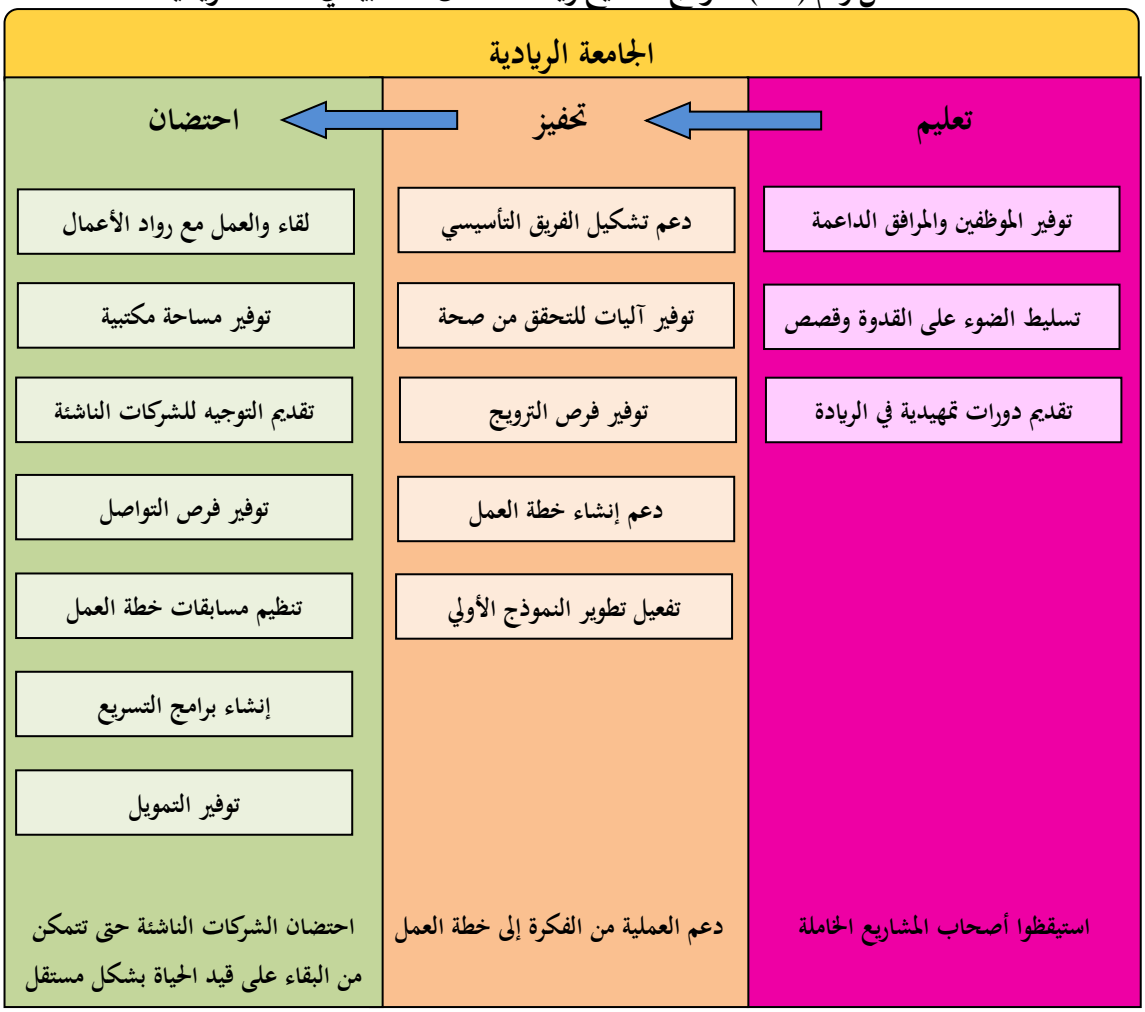
[1]- Maritz, A., Jones, C. and Shwetzer, C, **Op. cit**., p. 1022.

رابعا: ريادة الأعمال الطلابية.

تؤدي الجامعات دورًا مهمًا في مناخ ريادة الأعمال الإقليمي، نظرًا لأن الجامعات تركز على إنشاء اختراعات ومعارف جديدة، فإنها تعمل كمخرجات مهمة للمعرفة والابتكار، والتي يمكن استغلالها من قبل المشاريع الجديدة، وتسعى الجامعات في جميع أنحاء العالم بشكل متزايد أن تصبح ريادية، من أجل الحفاظ على قدرتها التنافسية، وتوليد مصادر جديدة للدخل من خلال الترخيص أو البحث التعاقدي، ويعتبر الطلبة هم أقوى المصادر التي يجب أن تحفزها الجامعات على ريادة الأعمال، ومع ذلك لا توجد نظرية تم تقييمها حول كيفية تشجيع الطلبة على أن يصبحوا رواد أعمال، إلا أن الدراسة التي أجرها **et Slinger** Jansen **al, (2015)** توصلوا إلى نموذج يدعم الجامعات والمعاهد الأكاديمية في بناء بيئة تشجع الطلبة على ريادة الأعمال، والذي يهدف إلى مساعدة الجامعات على إقناع الطلاب بمواصلة حياتهم المهنية كرواد أعمال،[1] واقترحوا نموذج حول كيفية تشجيع ريادة الأعمال بشكل فعال بين الطلبة، بحيث يتكون النموذج من ثلاثة مراحل، كما هو موضح عبر الشكل الآتي:

[1]- Slinger Jansen, et al, **How education, stimulation, and incubation encourage student entrepreneurship: Observations from MIT, IIIT, and Utrecht University**, The International Journal of Management Education,Vol 13, Issue 2, 2015, pp. 170-171.

الشكل رقم (06): نموذج تشجيع ريادة الأعمال الطلابية في الجامعة الريادية.



Source : Slinger Jansen, Tommy van de Zande, SjaakBrinkkemper, Erik Stam, VasudevaVarma, **How education, stimulation, and incubation encourage student entrepreneurship: Observations from MIT, IIIT, and Utrecht University**, The International Journal of Management Education,Vol 13, Issue 2, 2015, P. 172.

يوضح الشكل رقم (**06**) حسب مقترحي النموذج أن تشجيع ريادة الأعمال الطلابية في الجامعة الريادية تمر عبر ثلاث مراحل التعليم والتحفيز والاحتضان، ويتبين من الدراسة أنها تعالج موضوع المشاريع الناشئة في الجامعة خاصة وأنها تطرقت إلى آلية الاحتضان التي تهدف بصفة خاصة إلى احتضان المشاريع الناشئة من خلال تحويل المعرفة والابتكار إلى مشاريع بالاعتماد على رواد الأعمال الطلبة، الذي لابد أن يتم تعليمهم ومن ثم تحفيزها ليصبحوا رواد أعمال مرشحين للاحتضان، ويركز النموذج على كيفية إكساب الطالب المعارف، من خلال التعليم والتحفيز لتتجسد في شكل مشاريع عن الطريق الاحتضان، وبالتفحص مرحلتي التعليم والتحفيز نجدهما يتمحوران حول طرق وأساليب التعليم الريادي، التي تكسب الطلبة الأفكار والمهارات والسمات الريادية، **وبالتالي فان التعليم الريادي وحاضنات الأعمال في الجامعة عاملان مهمان تجعل الكثير من الطلبة والباحثين رواد أعمال محتملين قادرين على إنشاء شركات ناشئة.**

المطلب الرابع: تصور لدور حاضنات الأعمال الجامعية في الأنظمة البيئية لريادة الأعمال.

حاضنات الأعمال الجامعية لا تعمل في معزل عن متغيرات النظام البيئي الريادي الكلي، والنظام البيئي الريادي المعتمد في الجامعة فهي جزء ومكون رئيسي ومحوري في هذا النظام، وبهدف تلبية احتياجات رواد الأعمال المحتضنين لتحويل أفكارهم الإبداعية إلى مشاريع ريادية على الحاضنة أن تتفاعل مع هذه الأنظمة، الذي تستمد منه الموارد الضرورية والتي يمكن تقسيمها إلى نوعين من المتغيرات الداخلية والخارجية.

أولا: المتغيرات البيئية الداخلية الرئيسية.

والذي تعنى بجميع الموارد البشرية والمادية والمعرفية، المتفاعلة فيما بينها لتشكل متغيرات رئيسية وقاعدة انطلاق انجاز أي مشروع ناشئ في النظام البيئي لريادة الأعمال بالجامعة، والتي نجيزها كالآتي:

1- الموارد البشرية:

وهي أساس انطلاق أي مشروع، فمن غير الممكن تصور وجود ابتكارات دون مورد بشري مؤهل، فوجود شخصية رواد الأعمال من باحثين وأساتذة وخاصة الطلبة، الذي يمثلون المورد الرئيسي في تشكيل المشاريع الناشئة، ليس بالأمر البسيط، ما يتطلب توفر البيئة التي تلبي احتياجاتهم لاكتساب المعارف وتنميتها عبر الموارد المتاحة في البيئة الداخلية ليصبحوا، فعلا ما يسمى برواد الأعمال محتملين، وتلبية احتياجاتهم لتطوير هذه القدرات من الموارد المتاحة في البيئة الخارجية، لتجسيد مشاريعهم على ارض الواقع.

2- الموارد المادية:

أ- البنى التحتية التي تسمح بدعم ريادة الأعمال في الجامعة، من مكاتب نقل التكنولوجيا وقاعات المؤتمرات، ونظم معلومات، وغيرها من الوسائل التي تدعم مفهوم ممارسات ريادة الأعمال.

ب- حاضنات الأعمال، التي تؤدي دورا محوريا في تحويل المعارف إلى مشاريع ناشئة، من خلال تلبية الاحتياجات الحقيقية لرواد الأعمال، لتجسيد وتطوير أفكارهم في شكل مشاريع لجميع مراحل دورة حياة المشروع.

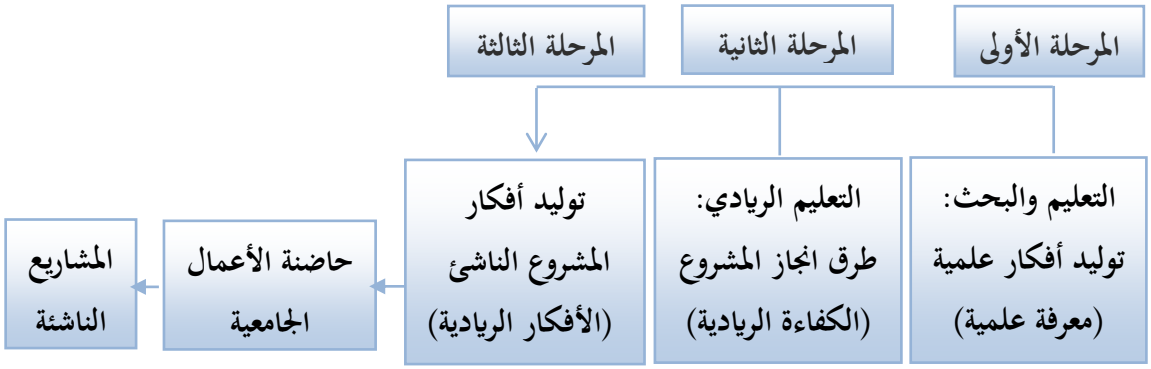
3- الموارد المعرفية:

أ- المعارف المكتسبة من(التدريس والبحث) من طرف الأساتذة والباحثين والطلبة، خلال مسارهم العلمي والعملي، والمناهج المعتمدة في الجامعة التي تسمح لهم بتوليد أفكار إبداعية، في مجال تخصصهم (معرفة علمية أو تقنية).

ب- المعارف المكتسبة من التعليم الريادي في الجامعة، الذي يكسب الطلبة والباحثين الكفاءة في مجال ريادة الأعمال التي تسمح لهم بتوليد أفكار المشروع الناشئ.

ويمكن توضيح طريقة توليد أفكار المشروع الناشئ (الأفكار الريادية) عبر الشكل الآتي:

الشكل رقم (07): مراحل توليد أفكار المشروع الناشئ (الأفكار الريادية).



المصدر: من إعداد الباحث.

يشير الشكل رقم (07) إلى أن قدرة الباحثين والطلبة على استغلال المعارف العلمية المكتسبة من التعليم والبحث خلال مسارهم العلمي، ومن خلال الكفاءة الريادية المكتسبة من التعليم الريادي، التي تغطي بدرجة أولى كيفية انجاز مشروع الأعمال وتجعلهم رواد أعمال محتملين، سيسمح لهم بتوليد أفكار المشاريع الناشئة القابلة للتطبيق في مجال الأعمال، وهنا يأتي دور حاضنة الأعمال الجامعية كوسيلة تمكنية وداعمة لتحويل هذه الأفكار إلى مشاريع ناشئة، وبمعنى أخر أن عملية توليد الأفكار الريادية، تمر عبر ثلاثة مراحل الآتية:

- توليد الأفكار من خلال التخصصات المدروسة، وهذا يشير إلى قدرة الطالب على توليد أفكار أو معارف جديدة من خلال المعلومات المكتسبة من التعليم والبحث، (المعرفة العلمية).
- طرق انجاز المشروع من خلال التعليم والتدريب على ريادة الأعمال، وهذا يشير إلى قدرة الطالب على اكتساب الكفاءة الريادية.
- توليد أفكار المشروع الناشئ واكتشاف الفرص (الأفكار الريادية) وهذه المرحلة تتمثل في قدرة الطلبة والباحثين على المزج بين المعرفة العلمية المكتسبة من خلال التعليم والبحث وكفاءتهم الريادية المكتسبة من التعليم الريادي.

ثانيا: المتغيرات البيئية الخارجية الداعمة.

هي جميع العوامل الموجودة في النظام البيئي الريادي الكلي وهي المتغيرات الخارجية الضرورية الداعمة والمؤثرة في استكمال مسار تحويل المعارف إلى مشاريع ناشئة في الجامعة، وهي كالآتي:

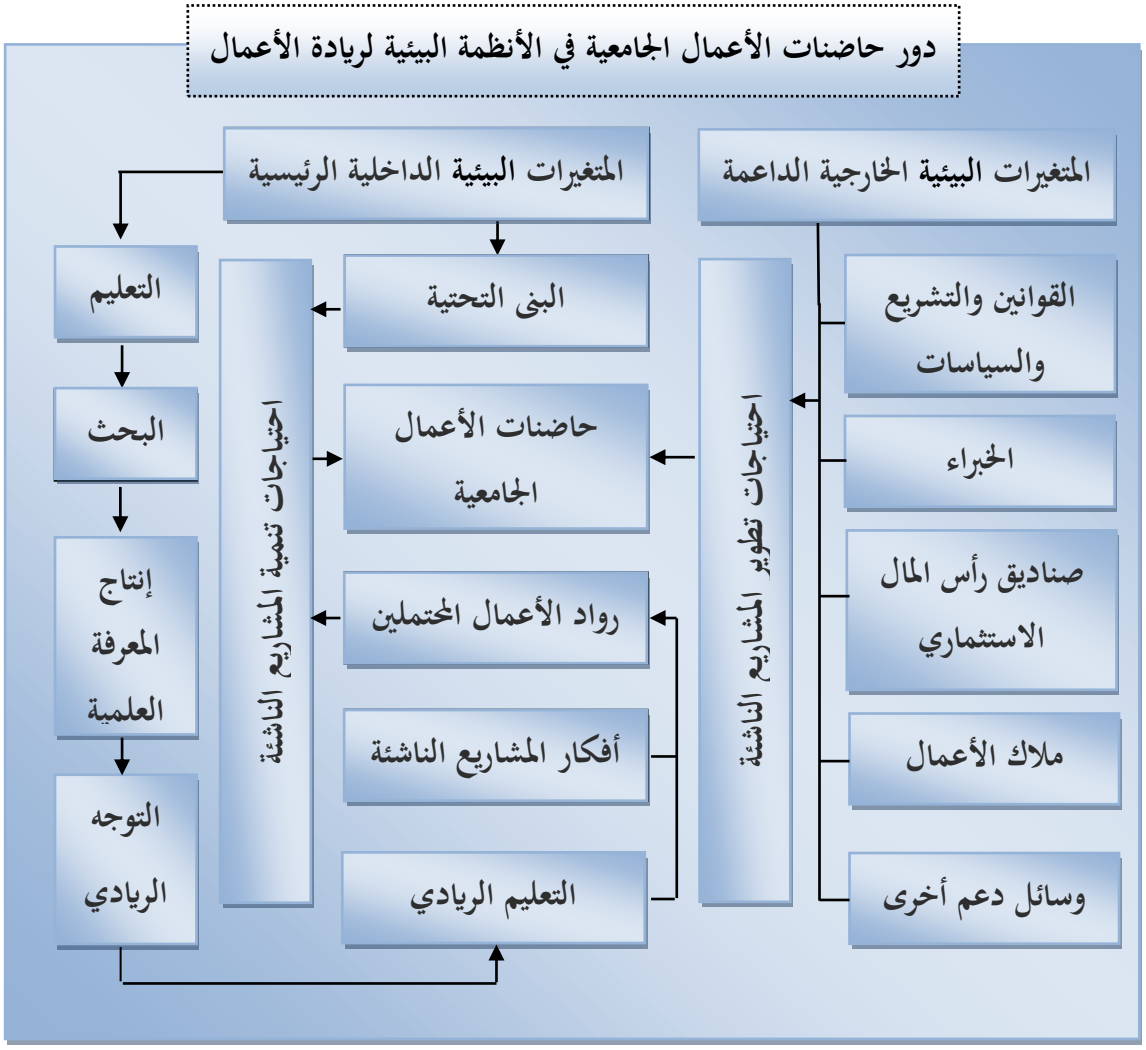
1- البيئة القانونية والتشريعية والسياسية التي تسمح وتحفز الجامعات على ممارسات رياد الأعمال.

2- الخبراء من رواد الأعمال السابقين والخبراء في المجالات المختلفة التكنولوجيا والإدارية وغيرها من المجالات التي يحتاجها رواد الأعمال لتطوير مهاراتهم وقدراتهم في مواجهة تطوير مشاريعهم في جميع مراحل دورة حياة المشروع.

3- التمويل الذي يشمل جميع هيئات الدعم سواء كانت حكومية أو خاصة، من إعانات حكومية وصناديق رأس المال الاستثماري أو المخاطر والتمويل الملائكي وغيرها من الموارد التمويلية الذي تفي باحتياجات رواد الأعمال لتجسيد مشاريعهم الناشئة.

إن الدور التي تقوم به حاضنات الأعمال الجامعية في الأنظمة البيئية لريادة الأعمال مرتبط بشكل أساسي بعملية تحويل المعارف إلى مشاريع ناشئة في الجامعة، كما هو مبين في الشكل الآتي:

الشكل رقم (08): دور حاضنات الأعمال الجامعية في الأنظمة البيئية لريادة الأعمال.



المصدر: من إعداد الباحث.

يشير الشكل رقم (08) أن حاضنات الأعمال الجامعية وسيلة تمكينيه تدعم رواد الأعمال الطلبة والباحثين لتحويل أفكارهم إلى مشاريع ناشئة، من خلال تفاعلها بالمتغيرات البيئية لريادة الأعمال، المجزئة إلى قسمين من المتغيرات الرئيسية والداعمة، بحيث أن المتغيرات البيئية الرئيسية تشكل النظام البيئي لريادة الأعمال في الجامعة والمتعلقة بالموارد اللازِمَةُ للانطلاق في المشاريع، مثل المعرفة العلمية الناتجة عن التعليم والبحث، والتوجه الريادي في الجامعات، والتعليم الريادي الذي يسمح بتوليد أفكار المشاريع الناشئة وخلق رواد الأعمال المحتملين، الذي يتم احتضانهم من طرف حاضنات الأعمال الجامعية، والتي تتفاعل مع العوامل الخارجية الداعمة وهي أهم المتغيرات في النظام البيئي الريادي الكلي من خلال شبكات التواصل لتوفير ما يحتاجه رواد الأعمال من خبرة إدارية وتمويل وغيرها من الموارد، مع وجود قوانين وتشريعات وسياسات تشجع تجسيد مشاريعهم الريادية على ارض الواقع.

المبحث الثاني: الاحتضان والاختيار وتشخيص احتياجات رواد الأعمال المحتملين من الطلبة في الجامعة.

فيما سبق تم توضيح الإطار العام التي تنشط فيه حاضنات الأعمال الجامعية في الأنظمة البيئية الريادية، وتماشيا مع ما تم طرحه يسعى الباحث للانتقال إلى الجزئيات والتفاصيل الأكثر دقة التي تسمح للحاضنة أن تكون ناجحة في أداء مهامها من خلال عملية الاحتضان وعملية اختيار رواد الأعمال وتشخيص احتياجاتهم، في إطار البحث عن نموذج نظري يمكن أن يعتمد عليه في تنظيم وتسيير حاضنات الأعمال الجامعية.

المطلب الأول: عملية احتضان المشاريع الناشئة في الجامعة.

في الأدبيات لم يعثر الباحث على عمليات محددة لِاحْتِضَان المشاريع الناشئة في الجامعة، ولذلك يسعى الباحث لتفحص المفاهيم المتعلقة بالحضانة، ويركز على النماذج السابقة المختلفة لاستخلاص المراحل المناسبة لعملية احتضان المشاريع الناشئة لدى حاضنات الأعمال الجامعية.

أولا: تعريف احتضان المشاريع الناشئة.

1- تعريف حضانة الأعمال في المملكة المتحدة (UKBI):

United Kingdom Business Incubation 2007

عرفت **UKBI (2007)** حضانة الأعمال على أنها مزيج فريد ومرن للغاية من عمليات تطوير الأعمال البنية التحتية والأفراد، والمصممة لرعاية وتنمية الشركات الناشئة والصغيرة من خلال دعمهم خلال المراحل الأولى من التطوير والتغيير.[1]

2- تعريف جمعية حاضنة الأعمال الوطنية الأمريكية (NBIA):

National Business Incubation Association 2010

عرفت (2010) NBIA حضانة الأعمال على أنها، عملية تسريع التطور الناجح للشركات الريادية من خلال مجموعة من موارد وخدمات دعم الأعمال التي تستهدف احتياجاتهم والتي يتم تطويرها أو تنسيقها من قبل إدارة الحاضنة، إما مع أو بدون منشأة مادية.[2]

[1]- Johan Bruneel, et al**, Loc. cit**., p. 112
[2]- Corinne Colbert, et al, **Loc. cit**., p. 160.

3- يعرف الباحث عملية الاحتضان على أنها المراحل التي تعتمد عليها حاضنات الأعمال في أداء مهامها، والمقسمة إلى فترة ما قبل الاحتضان وفترة الاحتضان وفترة ما بعد الاحتضان، بحيث تتوزع هذه المراحل على مجموعة من الخدمات المقدمة للمشاريع الناشئة المحتضنة، والمتمثلة في الاختيار ودعم الأعمال والتشبيك، وسياسة تخرج الشركات الناشئة.

ويبدو أن التعاريف السابقة غير كافية لمعرفة التفاصيل الدقيقة لعملية الاحتضان وبالتالي يجب تفحص بعض النماذج السابقة التي ركزت على مراحل الاحتضان والخدمات التي تختص بها كل مرحلة.

ثانيا: عملية الاحتضان وخدمات حاضنات الأعمال.

1- نموذج عملية الحضانة (Carter, S. & Jones-Evans, D. (2000:

يعتبر هذا النموذج أول من قدم ترتيب لمراحل عملية الحضانة، حيث اقترحا **Carter & Jones-Evans سنة 2000** عملية حضانة نموذجية تتكون من خمس خطوات، الموضحة في الشكل الآتي:

الشكل رقم (09): نموذج حاضنة الأعمال Carter & Jones-Evans (2000).



Source: António C. Moreiral and Marta F. S. Carvalho**, Incubation of New Ideas: Extending Incubation Models to Less-Favored Regions,** Entrepreneurship-Creativity and Innovative Business Models, InTech, Published: 29 février 2012.p. 45.

تشير الخطوات في النموذج إلى المراحل التي يرتكز تنظيمها على احتياجات المحتضنين، والتي تدعم من خلال الخدمات المقدمة في حاضنات الأعمال أثناء عملية الحضانة.[1]

[1]- Carter, S. & Jones-Evans, D, **Enterprise and Small Business: Principles, Practice and Policy**, Pearson Education Ltd, Harlow, England, 2000.

2- عملية الاحتضان وفقا لنموذج Elias G. Carayannis, Maximilian von Zedtwitz (2005):

تعتبر هذه الدراسة مراجعة لنموذج Carter & Jones-Evans والغرض من الدراسة تحديد الخدمات المقدمة في حاضنات الأعمال أثناء عملية الحضانة، والتي استخلصت خمس خدمات أساسية بالنسبة إلى المحتضنين، المتضمنة المراحل الآتية:[1]

أ- الوصول إلى الموارد المادية: بتوفير الحاضنات مساحة مكتبية وأثاثًا ومرافق رياضية وشبكة كمبيوتر والمرافق الأخرى المتعلقة بالبنية التحتية المادية والعقارات.

ب- الدعم المكتبي: مثل توفير خدمات السكرتارية والاستقبال ومناولة البريد وخدمات الفاكس والنسخ ودعم شبكة الكمبيوتر وإمساك الدفاتر.

ت- الوصول إلى الموارد المالية: بتوفير الحاضنات الوصول إلى رأس المال الاستثماري، عادةً ما يكون مزيجًا من الأموال الخاصة ورأس المال الخارجي المستثمر من قبل ملائكة الأعمال أو أصحاب رؤوس الأموال أو المؤسسات والشركات المحلية.

ث- دعم الأعمال الريادية الناشئة: وهو دعم توفره الحاضنات لإكساب رواد الأعمال المهارات التنظيمية والإدارية والقانونية والاستشارات وتطوير مهارات القيادة والإدارة وتطبيقها.

ج- الوصول إلى الشبكات: وهذا بجلب الحاضنات الأفراد ذوي الأهمية الحاسمة لعمل الشركة الناشئة، مثل عميل محتمل، ومبرمج رائد، ورئيس تنفيذي جديد، ورأسمال مغامر مهتم.

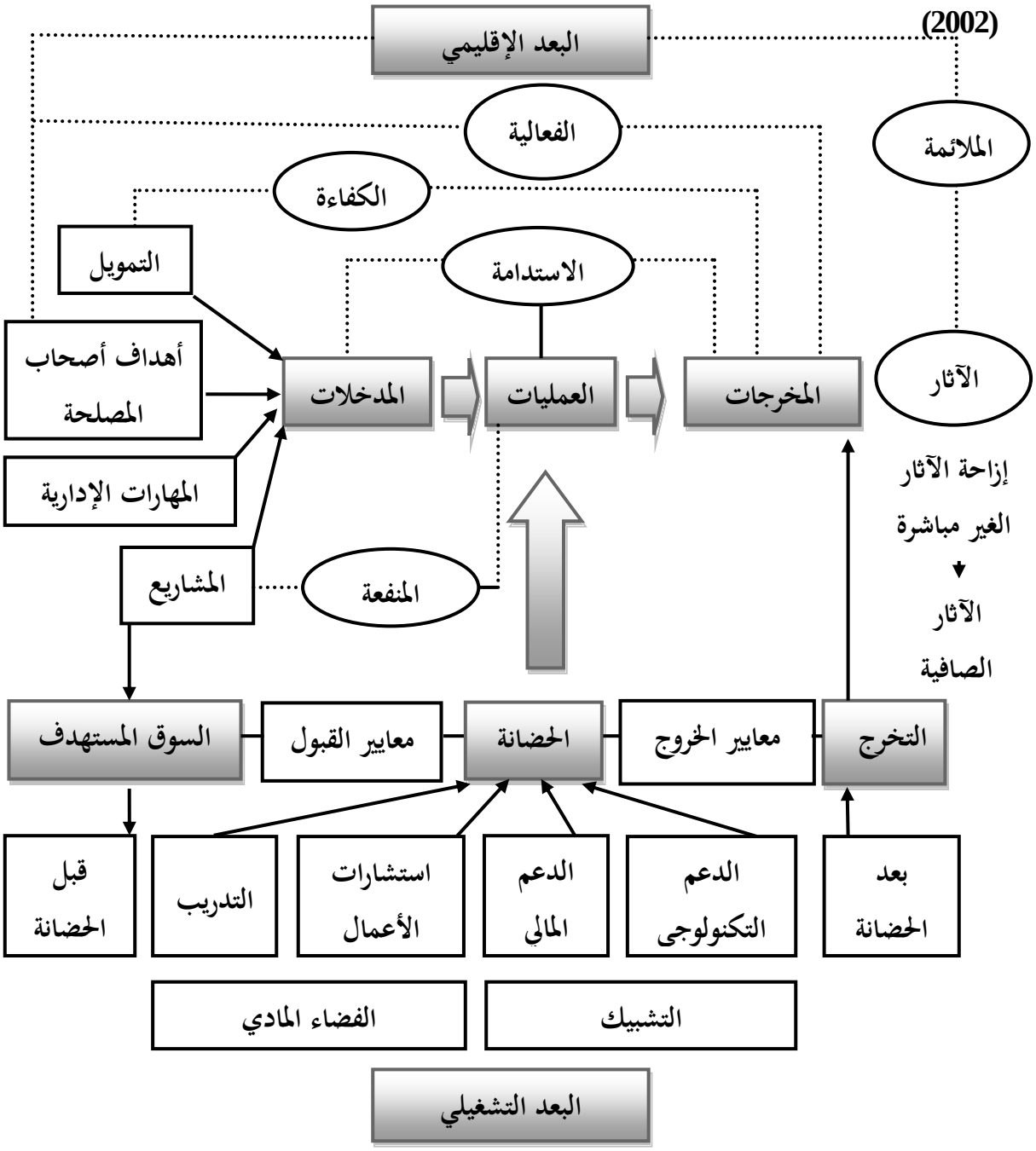
ثالثا: عملية الاحتضان وفقا لنموذج Costa-David, Malan, Lalkaka, NBIA (2002).

تم تقديم هذا النموذج في دراسة المقارنة المرجعية لحاضنات الاتحاد الأوروبي لعام 2002، باعتباره "نموذجا عاما للحضانة"، وفي وقت لاحق قام مركز خدمات الإستراتيجية والتقييم (**EU**) بنسخ هذا النموذج واستخدم المعايير المقترحة التي تصور كفاءة وأداء الحاضنات من حيث استخدام المدخلات، وتطوير العمليات وتنظيمها وضمان توفير ثابت لجودة المخرجات، وهذا النموذج كثيرا ما يستشهد به في مطبوعات السياسات الخاصة بالحاضنات.[2]

[1]- Elias G. Carayannis, Maximilian von Zedtwitz, **Architecting gloCal (global–local), real-virtual incubator networks (G-RVINs) as catalysts and accelerators of entrepreneurship in transitioning and developing economies: lessons learned and best practices from current development and business incubation practices,** Technovation,Volume 25, Issue 2, 2005, Pages 104-105.

[2]- Ali Ahmad, **On the Structure and Internal Mechanisms of Business Incubators: A Comparative Case Study,** PhD Thesis, DCU Business School, Dublin City University, Dublin 9, Ireland, 10 January 2012, p. 19**.**

الشكل رقم (10): نموذج حاضنة الأعمال **Costa-David, Malan, Lalkaka, NBIA (2002)**



Source: Final Report of Centre for Strategy & Evaluation Services, **Benchmarking of Business Incubators**, European Commission Enterprise Directorate General, Brussels. 2002, p. 25.

يرى المؤلفون في التقرير النهائي لمركز خدمات الإستراتيجية والتقييم، المقارنة المعيارية لحاضنات الأعمال، بالمديرية العامة للمؤسسات التابعة للمفوضية الأوروبية، بروكسل. 2002، أن **عمليات الحضانة** تتكون من ثلاث مراحل قبل **الحضانة والحضانة وبعد الحضانة**، تتوزع على وظائف الحاضنة، أهمها توفير الحيز المادي وخدمات

دعم الأعمال، و**تكمن القيمة المضافة لعمليات الحاضنة بشكل متزايد في نوع وجودة هذه الخدمة** ويشير التقرير إلى وجود أربع مجالات في هذا الصدد، تدريب رواد الأعمال، غالبًا ما يكون جزء من الحضانة المسبقة (فترة ما قبل الاحتضان) واستشارات الأعمال والدعم المالي (في بعض الحالات من رأس المال المبدئي أو صناديق رأس المال الاستثماري أو الروابط مع المزودين الخارجيين) والدعم التكنولوجي، ومتابعة الشركات المتخرجة بعد انقضاء فترة الحضانة أو الرعاية وعليها أن تحظى بنفس الأهمية في توفير الخدمات للمستأجرين في الحاضنة.[1]

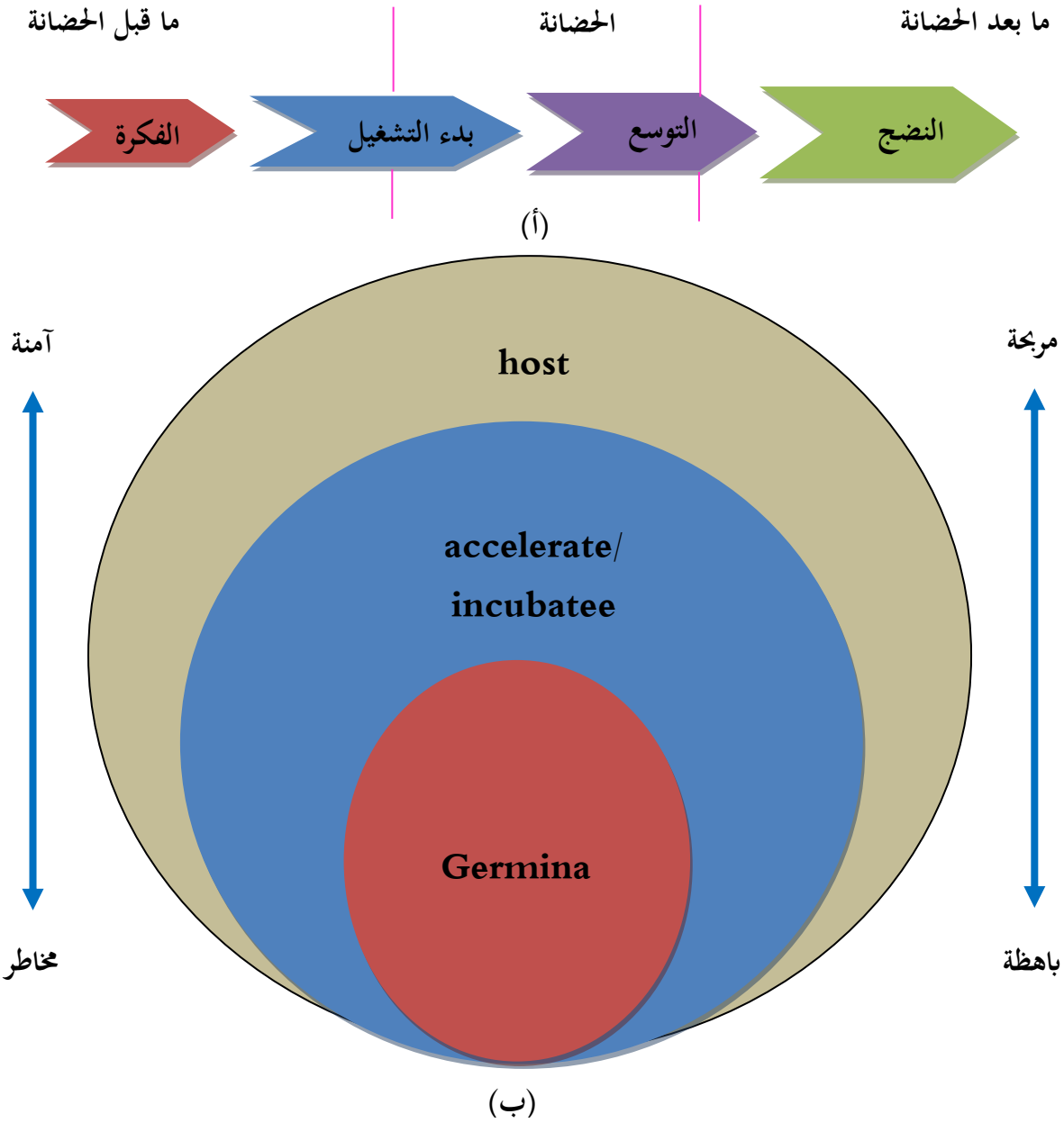
رابعا: نموذج الارتباط بين مراحل الحضانة ودورة حياة المشروع (2009) InfoDev.

يعود أصل هذا النموذج إلى فرع من مبادرة البنك الدولي التي تهدف إلى تعزيز نمو الابتكار في جميع أنحاء العالم، من خلال التركيز على خمسة مجالات مختلفة، الوصول إلى التمويل، وريادة الأعمال التجارية في البيئة الزراعية، وتطوير الأنشطة فيما يتعلق بتكنولوجيا تحليل المناخ والتنبؤ به، والابتكار في تكنولوجيا الهاتف المحمول وتعزيز ريادة الأعمال النسائية، أحد الإجراءات التي تؤثر فيها هي مساعدة رواد الأعمال المستقبليين من خلال تدخلات التدريب، وتسهيل الوصول إلى التمويل الأولي والبحث عن بيئات ريادية أفضل، والتي تشمل حاضنات الأعمال، وأكثر الجوانب إثارة للاهتمام في هذا النموذج هو أنه يربط بين مراحل احتضان الأعمال ودورة حياة المشروع، كما يوضحه الشكل الآتي:[2]

[1]- Final Report of Centre for Strategy & Evaluation Services, **Op. cit**, pp. 29-30.

[2]- Eloy Sentana Gadea, **Rentabilidad económica y social de los viveros de empresas de la Comunidad Valenciana durante el periodo 2004-2014**, Tesis doctoral, Universidad de Alicante, Departamento de Organización de Empresas, Facultad de Económicas, Programa de doctorado: Empresa, economía y sociedad, Abril 2016, p. 324.

الشكل رقم (11): نموذج ارتباط مراحل الحضانة ودورة حياة المشروع **InfoDev (2009)** .



Source: Eloy Sentana Gadea, **Rentabilidad económica y social de los viveros de empresas de la Comunidad Valenciana durante el periodo 2004-2014**, Tesis doctoral, Universidad de Alicante, Departamento de Organización de Empresas, Facultad de Económicas, Programa de doctorado: Empresa, economía y sociedad, Abril 2016, p.324.

يقترح نموذج **Infodev (2009)** كيفية ربط دورة حياة المشاريع الريادية الناشئة وعملية الحضانة، حيث تمر دورة حياة هذه المشاريع بأربع مراحل، الفكرة وبدء التشغيل والتوسع والنضج، وفي المقابل على

حاضنة الأعمال كأداة لتطوير هذه المشاريع، أن تعمل وفقا لثلاث مراحل رئيسية، (ومرحلة ما قبل المرحلة الصغيرة) أن تعمل وفقًا لأربع مراحل رئيسية، وهي كالآتي:[1]

1- مرحلة البداية، البذور (Germinate): هذه هي المرحلة الأولى من التدخل، حيث تظهر الأفكار الريادية وتتطور، وهو الجزء الأكثر خطورة في المشروع، نظرًا لوجود مستوى عالٍي من عدم اليقين، نظرًا لنقص المعرفة والقدرات وما إلى ذلك، ويتعين عليهم أن يستثمروا الوقت والجهد، باعتبار هذا الجزء الأكثر توسعاً بالنسبة للمشاريع الريادية الناشئة والحاضنات.

2- ما قبل الحضانة: الهدف الرئيسي من المرحلة هو مساعدة الشخص الذي لديه بالفعل فكرة تم وضعها على مستوى أساسي، وفقًا لهذا النموذج، يجب أن تكون الخدمات المقدمة في هذه البيئة مرتبطة بشكل **ما بشركات وحاضنات مبتكرة مرتبطة ارتباطًا وثيقًا بالجامعات في صناعات الابتكار عالية التقنية،** وهذه هي أكثر مراحل العملية خطورة وتكلفة، والواقع أن قِلة قليلة من الحاضنات قادرة على تحمل مثل هذا النوع من النشاط حيث يمكنها الحصول على الدعم العام أو رأس المال الخاص بالمخاطر.

3- الحضانة: بمجرد أن تتطور الفكرة باستمرار، أصبح من الممكن تطوير خطة عمل، مع فريق متكامل إلى حد ما ومع بدء العمليات الأولى للشركات التي قد تكون قد توجت بالبيع، وبالتالي بدأت الشركة الناشئة في التوسع ولا تزال المخاطر عالية، والاستثمارات هنا باهظة الثمن وما زالت لا تحقق أي ربح، تساعد الحاضنات في إنشاء نموذج عمل، وتقديم المساعدة في الأعمال، وبناء الفريق، وتوفير الموارد، والوصول إلى الشبكات ومصادر رأس المال.

4- مرحلة ما بعد الحضانة: ومن المعلوم أنه في هذه المرحلة تبحث الشركات ببساطة عن نوع معين من المرافق ولا يسعون بالضرورة للحصول على خدمات الحاضنة، والنموذج ينص على انه ليست هناك حاجة لتدخل الحاضنة بشكل أساسي في هذه المرحلة، لكن التجربة تظهر أن الحاضنات لا تزال تساعد الشركات في هذه المرحلة، حيث تستمر العديد من الشركات في تأجير المساحات في حاضنة، "ويمكن أن تكون هذه العلاقة مع الشركات الناضجة إستراتيجية حاسمة للمساعدة ودعم برامجهم الأخرى" الشركات ناضجة وآمنة.

خامسا: عملية الاحتضان في حاضنة الأعمال الجامعية.

يرى الباحث بناء على ما تم استخلاصه من التعاريف والنماذج السابقة أن عملية الاحتضان في حاضنة الأعمال الجامعية تقوم على ثلاث مراحل أساسية متسلسلة كالآتي:

[1]- **Ibid**., pp. 324-325.

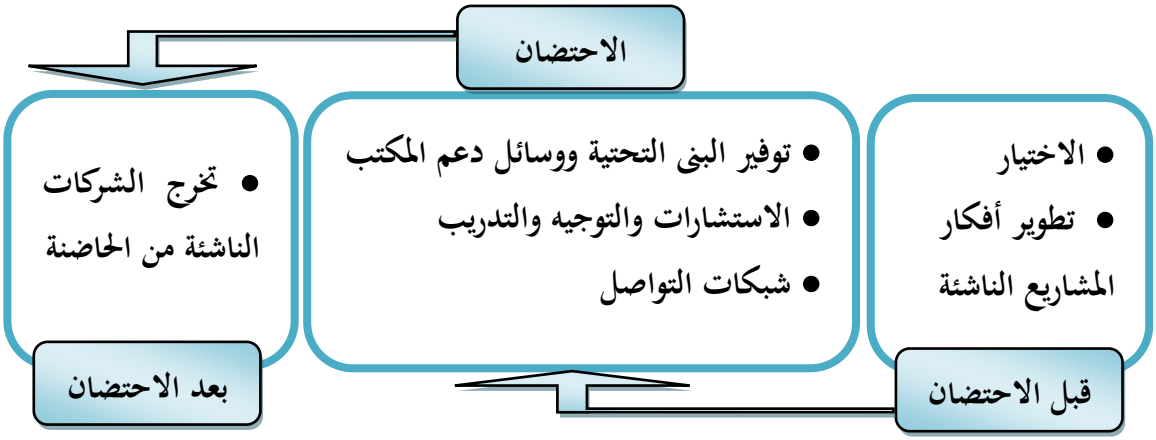
1- **مرحلة ما قبل الاحتضان:** والتي ترتكز على أفكار الأعمال الغير الناضجة والتي تظهر عند الطلبة والباحثين من خلال تأثير البيئة المحيطة كالأصدقاء والعائلة وخاصة من تأثير التعليم الريادي في الجامعة، وعلى حاضنة الأعمال في الجامعة أن تقوم في هذه المرحلة بعملية الاختيار وتركز بصفة خاصة على سد الفجوة بين هذه الأفكار ومرحلة المحاولة لإنشاء المشروع.

2- **مرحلة الاحتضان:** تأتي بعد التأكد من قابيلة أفكار الأعمال للنمو ومن هنا على الحاضنة توفير بعض الخدمات الأساسية، مثل المكاتب والتجهيزات الخاصة من وسائل اتصالات والدعم الإداري المكتبي وغيرها من المرافق المتعلقة بالبنى التحتية، إضافتا إلى الخدمات التي تدعم الأعمال من خلال التوجيه والاستشارات والتدريب، التي تسمح للمحتضنين بالكسب المهارات اللازِمَةُ لإدارة والتحكم في المشاريع الناشئة وكذا خدمات التواصل من خلال الشبكات التي تقيمها الحاضنة مع الخبراء ومختلف هيئات الدعم والمستثمرين في رأس المال المخاطر، وبعد توفير الموارد والاحتياجات السابقة، المفترض أن تنضج المشاريع وتصبح شركات قائمة بذاتها وعليها الخروج من الحاضنة.

3- **مرحلة ما بعد الاحتضان:** تتعلق بالتخرج الشركات الناشئة من الحاضنة وليس بالضرورة أن تكون جميعها ناجحة، وهنا على الحاضنة وضع سياسة ومعايير للتخرج، وتجدر الإشارة إلى أن الكثير من الحاضنات تقطع علاقتها مع الشركات بعد التخرج، وهذا ما لا يشجعه الباحث نظرا أن الكثير من الدراسات تشير لأهمية بقاء الاتصال بين الشركات الناشئة المتخرجة وحاضنات الأعمال.

ومن خلال ما سبق يمكن توضيح عملية الاحتضان حسب الخدمات التي يمكن أن تقدمها حاضنات الأعمال الجامعية في كل مرحلة، عبر الشكل الآتي:

الشكل رقم (12): توزيع الخدمات على عملية الاحتضان في حاضنة الأعمال الجامعية.



المصدر: من إعداد الباحث

المطلب الثاني: اختيار حاضنات الأعمال لرواد الأعمال المحتملين من الطلبة في الجامعة.

يعتبر رواد الأعمال مدخلات رئيسية للحاضنة التي تقوم باختيارهم وفقا لمعايير صارمة، ولهذا نجد الكثير من حاملي أفكار المشاريع الناشئة يفشلون في الالتحاق بالحاضنة وتندثر أمالهم في تجسيد هذه المشاريع، وربما تعود أسباب الفشل لعدم تمكن المرشح للاحتضان أن يعبر عن خطة أعماله أو لعدم الدراية الكافية بريادة الأعمال أو عدم توفر السمات الريادية في شخصيته، مع انه يحمل أفكار خلاقة، ومن هذا المنطلق يسعى الباحث للوصول إلى الأساليب التي تسمح بخلق الكثير من رواد الأعمال المحتملين من الطلبة والباحثين حتى تتمكن الجامعات من الاستفادة المثالية لمواردها المعرفية والبشرية عبر آلية الاحتضان.

أولا: تعريف رائد الأعمال.

قبل التطرق إلى كيفية اختيار رواد الأعمال، نبرز بعض التعاريف لرائد الأعمال وهي كالآتي:[1]

يعرف **Zimmerer & Scarborongh** الريادي على أنه الشخص الذي يخلق الأعمال الجديدة في ظروف المخاطرة وعدم التأكد لغرض تحقيق الأرباح والنمو.

كما لا يفرق **السكارنة** بين مصطلح "ريادي" ومصطلح رائد الأعمال" ويقترح تعريفا له على أنه ذلك الشخص الذي يبني ويبتكر شيئا ذا قيمة من لا شيء، والاستمرارية في أخذ الفرص المتعلقة بالموارد والالتزام بالرؤية وكذلك أخذ عنصر المخاطرة.

أما **Peter Drucker** فيرى أن المبادر والريادي يعبران عن نفس المعنى وهو الشخص الذي يستطيع أن ينقل المصادر الاقتصادية من إنتاجية منخفضة إلى إنتاجية عالية.

ويشير كل من **Bill Bolton & John Thompson** إلى أن مفهوم رائد الأعمال يعنى ذلك الشخص الذي يبتكر ويخلق عادة أشياء لها قيمة من خلال تصور الفرص.

ويرى **الشيخ وآخرون**، أن الريادي هو المبادر في تبني الأفكار الجديدة، وهو ما يسعى إلى اكتشاف الفرص وتعظيمها، ومن يمتلك روح المخاطرة والرؤية الواضحة والقدرة على التخطيط والتعامل مع الظروف الغامضة، من أجل إضافة قيمة أو تطوير منتجات لتحقيق الربح والنمو.

[1]- عبد الباقي ميساوي، **"عوامل تطوير ريادة الأعمال في الجزائر، دراسة ميدانية من وجهة نظر مسيري أجهزة الدعم والمرافقة"**، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور الجلفة، سنة 2019-2020، ص 51.

ويرى **الباحث** أن رائد الأعمال كل فرد له القدرة على التكيف مع المتغيرات الفاعلة في النظام البيئي الريادي، من خلال اغتنام الفرص والجعل منها مشروع ريادي.

ثانيا: التعليم الريادي ورواد الأعمال المحتملين من الطلبة في الجامعة.

إن عملية حضانة الأعمال تهتم في المقام الأول برعاية المشاريع الناشئة، الذي تتكون من شخصين أو ثلاثة، وتتمتع بإمكانية نمو قوية، والتي قد تصبح شركات ضخمة في المستقبل،[1] ومع أن الحاضنة هي وسيلة تمكينية وليست غاية في حد ذاتها، فإن مجرد وجود آلية دعم مثل حاضنة الأعمال، لا يترجم بالضرورة الحصول على الشركات الجديدة المبتكرة، وقد يقطع نقص المدخلات مثل **رواد الأعمال المؤهلين** شرح سبب ضعف أداء العديد من الحاضنات، و دائمًا ما تكون عملية الحضانة عملية ثنائية، حيث تتعامل مع رائد الأعمال من جهة، والحاضنة من جهة أخرى، **وبمعنى أخر إذا كانت آلية الدعم (الحاضنة) تعمل بشكل صحيح فهذا راجع لتغذية هذه الآلية بموارد بشرية عالية الجودة ومتعلمة تعرف باسم رواد الأعمال،** ومن رغم أن هذا لا يحدث كثيرًا، فلم تصبح معظم الحاضنات مصانع لرواد الأعمال، لأنهم يستطيعون اختيار الأشخاص والأفكار فقط، لكنهم لا ينمونها، إنهم يأخذون رواد الأعمال من مجموعة الموارد (رأس المال البشري في المنطقة) ويكافحون للحصول على "الأفضل على الإطلاق"، وما تفشل جميع الحاضنات في القيام به، هو الحصول على تدفق مستمر للأفكار العالية الجودة والأشخاص، وهذا هو أحد أهم تحديات صناعة الابتكار بشكل عام، وليس فقط صناعة الحضانة.[2]

ويرى الباحث حل جزء من هذا المشكل يكمن في الاستفادة من رأس المال البشري والمعارف الهائلة للطلبة في الجامعات، من خلال تنمية وتطوير هذه المعارف عن طريق التعليم الريادي ليصبحوا رواد أعمال محتملين.

فالمفهوم الشائع هو أن رواد الأعمال يولدون ولا يصنعون، وتشير التجارب إلى أنه يمكن في الواقع تحديد وتطوير مهارات رواد الأعمال لإنشاء المشاريع الناشئة،[3] وهناك بعض الأدلة على أن تعليم ريادة الأعمال يؤثر بشكل إيجابي على قرار تأسيس شركة وكذلك على نجاح الشركات الناشئة.[4]

---

[1]- Rustam Lalkaka, **Manual on Technology Business Incubators**, UNESCO UNISPAR PROGRAMME, UNISPAR SERIES OF TOOLKITS ON INNOVATION, United Nations Educational, Scientific & Cultural Organization, Paris, 2000, pp. 17-21.

[2]- Sean M. Hackett & David M. Dilts, **A Real Options-Driven Theory of Business Incubation**, The Journal of Technology Transfer, vol. 29, Published online: 1 January 2004, p. 43.

[3]- Rustam Lalkaka, Manual on Technology Business Incubators, **Loc. cit**., pp. 17-21.

[4]- Fürstenau B., OldenBürger HA., Trojahner I, **Prior Knowledge of Potential Entrepreneurs**, In: Weber S., Oser F.K., Achtenhagen F., Fretschner M., Trost S. (eds) Becoming an Entrepreneur, Professional and Vet Learning, Sense Publishers, Rotterdam, 2014, p. 77.

ويشير التعليم الريادي إلى العديد من المصطلحات تعليم المشروع التجاري وتعليم ريادة الأعمال التي تهدف جميعها إلى جعل الطالب رائد أعمال محتمل، قادر على إنشاء مشروع ناشئ، وقد تم تعريف تعليم المشروع التجاري على أنه التركيز بشكل أوسع على التنمية الشخصية والعقلية والمهارات والقدرات، في حين تم تعريف مصطلح تعليم ريادة الأعمال للتركيز بشكل أكبر على السياق المحدد لإنشاء مشروع و أن يصبحوا يعملون لحسابهم الخاص،[1] "ويعد التعليم الريادي عامل حاسم لتوريد ريادة الأعمال من خلال تكوين رواد الأعمال (المحتملين) وكذلك المساهمة في ثقافة ريادة الأعمال الإيجابية، في هذا الصدد يجب ألا يركز تعليم ريادة الأعمال على أدوات محددة ضيقة (على سبيل المثال كيفية بدء عمل تجاري وإدارة الموارد المالية والبشرية) ولكن أيضًا إلى مواقف أوسع (مثل الإبداع والمخاطرة وما إلى ذلك) "،[2] وتم اقتراح تعريف التعليم الريادي من قبل المؤسسة الدنماركية لريادة الأعمال: على أنه "المحتوى والأساليب والأنشطة التي تدعم خلق المعرفة والكفاءات والخبرات التي تجعل من الممكن للطلاب البدء والمشاركة في عمليات خلق القيمة الريادية.[3]

والملاحظ أن جميع التعاريف تشير إلى أن التعليم الريادي يركز على المورد البشري من الطلبة في الجامعات لما يحملونه من معارف في التخصصات العلمية، بحيث أن الاعتماد على هذا الأسلوب من التعليم يجعل من الطلبة رواد أعمال محتملين.

ويفرق الباحث بين رائد الأعمال الذي أسس الشركة الناشئة، ورائد الأعمال المحتمل الذي يتمتع بمجموعة من السمات والمهارات والأفكار الريادية التي تؤهله لإنشاء مشروع ناشئ، وهو في إطار البحث عن الموارد والآليات التي تسمح له بالتحويل أفكاره الريادية إلى مشروع قابل للتطبيق على ارض الواقع.

ولذلك **يعرف الباحث** رود الأعمال المحتملين في الجامعة على أنهم جميع الطلبة الذين اكتسبوا المعارف العلمية من التخصصات الذي درسوها خلال الأطوار الجامعية، والذي تم صقل مهاراتهم وتنمية كفائتهم الريادية بعدما خضعوا لطرق وأساليب التعليم الريادي في الجامعة، ما يجعلهم يسعون لتحويل الأفكار الإبداعية إلى مشاريع ريادية، ويجعلهم رواد أعمال محتملين مرشحين للاحتضان في حاضنات الأعمال.

[1]- Martin Lackéus, **entrepreneurship in education: what, why, when, how**, LEED and OECD, 2015, pp.7-8.
[2]- OECD, Evaluation of Programmes Concerning Education for Entrepreneurship, **Op. cit**., pp. 13-14.
[3] - Martin Lackéus, **Op. cit.**, p. 11.

ثالثا: اختيار حاضنات الأعمال لرواد الأعمال المحتملين.

معظم الباحثين يتفقون على أن الاختيار هو عملية مهمة في إدارة الحاضنة، لأنه الأساس في تخصيص الموارد بشكل فعال، ويتفقون على أن الاختيار عامل مهم وحاسم في نجاح رواد الأعمال في مشاريعهم ومنه نجاح الحاضنة في أدائها، ويرى **Hackett & Dilts (2004)** وآخرون أن مهمة تحديد الشركات "الضعيفة لكن الواعدة"، مع تجنب تلك التي لا يمكن مساعدتها من خلال احتضان الأعمال وكذلك تلك التي لا تحتاج إلى احتضان، يبقى تحدي يتطلب "فهمًا متطورًا للسوق ولعملية تكوين مشروع جديد".[1]

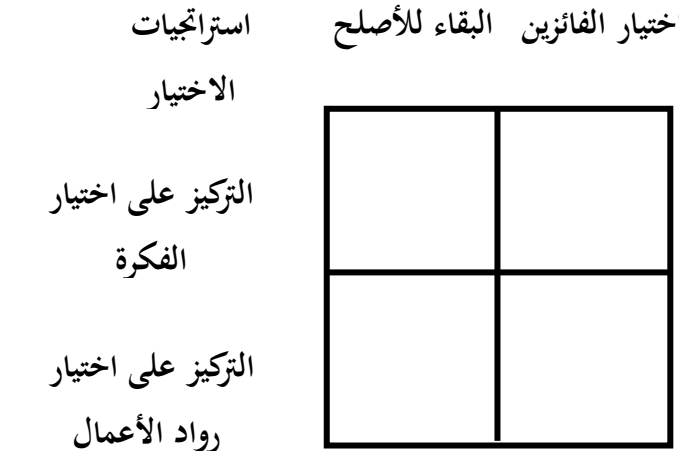
يشمل الاختيار الخبرة السابقة للتوظيف والخبرة الفنية لرائد الأعمال أو فريق المشروع، وخصائص السوق التي يهدف المشروع إليها، وخصائص المنتج أو الخدمة وإمكانات الربح للمشروع، ومن حيث المبدأ يمكن تقسيمها إلى نهجين شاملين، الاختيار يركز بشكل أساسي على الفكرة وعلى رواد الأعمال أو الفريق.

ومن أجل إتباع **نهج يركز على الفكرة** يجب أن يتمتع مديرو الحاضنة بإمكانية الوصول إلى المعرفة العميقة في المجالات التكنولوجية ذات الصلة من أجل تقييم جدوى الأفكار، أي المنتج والسوق وإمكانات الربح المرتبطة بمزيج من هذه، ويتطلب **النهج الذي يركز على رواد الأعمال** القدرة على الحكم على الشخصية بالإضافة إلى معرفة متطلبات تطوير الأعمال الأكثر عمومية فيما يتعلق بالخبرة والمهارات والخصائص والقوى الدافعة لرواد الأعمال.

مع ذلك، فإن الاختيار ليس مجرد مسألة معايير، بل هو أيضًا مسألة مرونة أو صرامة في تطبيقها، يمكننا هنا التمييز بين نهجين أساسيين، في نهج "**اختيار الفائزين**" ، يحاول مديرو الحاضنة تحديد عدد قليل من المشاريع الناجحة المحتملة مسبقًا، عندما يتم اتخاذ هذا النهج إلى أقصى الحدود، فإن الحاضنات تشبه شركات رأس المال الاستثماري الخاصة، أما في نهج "**البقاء للأصلح**" يطبق مديرو الحاضنات معايير اختيار أقل صرامة،[2] ويأخذون عددًا أكبر من الشركات ويعتمدون على الأسواق لتوفير عمليات الاختيار التي ستفصل الفائزين عن الخاسرين بمرور الوقت، كما يوضحه الشكل الآتي:

[1]- Anna Bergek, Charlotte Norrman, **Op. cit**., p. 23.
[2]- **Idem**., p. 23.

الشكل رقم (13): نموذج استراتيجيات الاختيار Bergek & Norrman (2008).



Source: Anna Bergek, Charlotte Norrman, **Incubator best practice: A framework**, The Journal of Technovation, vol. 28, Published online: 1 January 2008, p. 24.

استراتيجيات الاختيار:[1]

– **البقاء للأصلح من الأفكار:** من المفترض أن تتكون المحفظة من عدد كبير جدًا من أصحاب الأفكار (أو رواد الأعمال القادمين) الذين لديهم أفكار غير ناضجة تتعلق بمجموعة واسعة من المجالات.

– **البقاء للأصلح من رواد الأعمال:** ستكون المحفظة الناتجة متنوعة، وستتألف من رواد أعمال، فرق ذات قوى دافعة قوية تمثل مجموعة واسعة من المشاريع.

– **اختيار الأفكار الفائزة:** النتائج في حافظة عالية الجودة من الأفكار التي تم فحصها بدقة ضمن مجال تكنولوجي ضيق للغاية، غالبًا ما نشأت من أبحاث الجامعات ذات التصنيف العالي.

– **اختيار الفائزين من رواد الأعمال:** تتكون المحفظة من عدد قليل من رواد الأعمال الذين تم اختيارهم بعناية وتقييمهم بعناية، وعادة ما يكون ذلك مع أفكار مقترنة بمجالات البحث في جامعة قريبة.

رابعا: اختيار حاضنات الأعمال لرواد الأعمال المحتملين في الجامعة.

يرى الباحث أن عملية الاختيار المناسبة لحاضنات الأعمال في الجامعة تقوم على إتباع نهج يركز على الفكرة، وهذا يرجع لطبيعة المشاريع التي تنشأ من المعرفة العميقة في المجالات التكنولوجية ذات الصلة بالأبحاث الجامعية، وإتباع نهج البقاء للأصلح لوجود عدد كبير من الطلبة والباحثين يتمتعون بخلفية علمية عالية ولديهم أفكار غير ناضجة، وفي المقابل اجتناب التركيز على شخصية رائد الأعمال بما انه يمكن تجاوزها من خلال التأثير على سمات وخصائص الأفراد وصقل مهاراتهم بطرق وأساليب التعليم الريادي.

[1]- **Ibid**., p.24.

ويرى الباحث أن الاختيار فعلا عملية معقدة والتي تتطلب من المسيرين والخبراء في حاضنات الأعمال على أن يتمتعوا بالدراية ومعارف واسعة، وخاصة في تخصصات معينة، فيمكنهم أن يحددوا وفقا لخبراتهم ومهارتهم المشاريع الناشئة التي يمكن أن تتوج بالنجاح، كما هناك احتمال كبير أن يفشلوا في عملية انتقاء أفكار المشاريع الذي يحملونها رواد الأعمال المحتملين، والذي يرجع لعدة أسباب أهمها أن الأفكار الجديدة غالبا ما يشوبها الغموض وتكون إلى حد ما غريبة، ومن ناحية أخرى ممكن أن يتعصب الخبراء لأفكار معينة تشبعوا بها في مجالات علمية معينة، ناهيك على الحواجز البيروقراطية التي يفترض أن لا تكون موجودة نهائيا في هذا المجال، وهذا ما يشكل تهديد في خلق المشاريع الناشئة في الجامعة.

ويرى الباحث بناء على ما سبق أن تقوم الحاضنة بعملية الاختيار وفقا لمرحلة تمهيدية تجريبية يخوضها رائد الأعمال المحتمل قبل فترة الاحتضان، تسخر فيها جميع الإمكانيات والموارد للتأكد من صلاحية فكرة المشروع الريادي وقابليتها للتنمية والتطوير، وعلى الجامعات أن تخصص الموارد وتخاطر من اجل الكشف على هذه لأفكار لخلق أكبر عدد ممكن من المشاريع الناشئة الناجحة.

ونظرا لوجود معايير محددة في عدد المحتضنين لدى الحاضنة الذي عادة ما يكون من 18 إلى 25 على الجامعات إنشاء العديد من الحاضنات في مختلف التخصصات العلمية، فحاضنة واحدة غير قادرة على تطبيق برامج بهذا الحجم، وعلى الجامعات أن تخصص الموارد والفضاءات التي تكون برعاية الحاضنة للخوض في هذه المرحلة التجريبية.

إضافة إلى ذلك فان عمل الجامعات برعاية الحاضنة على التشخيص المسبق لاحتياجات رواد الأعمال المحتملين، الذي يرتكز على احتياجات الطلبة والباحثين لتطوير أفكارهم الريادية، سينعكس إيجابا على الجامعات في تحديد الموارد لخوض رواد الأعمال المحتملين المرحلة التجريبية.

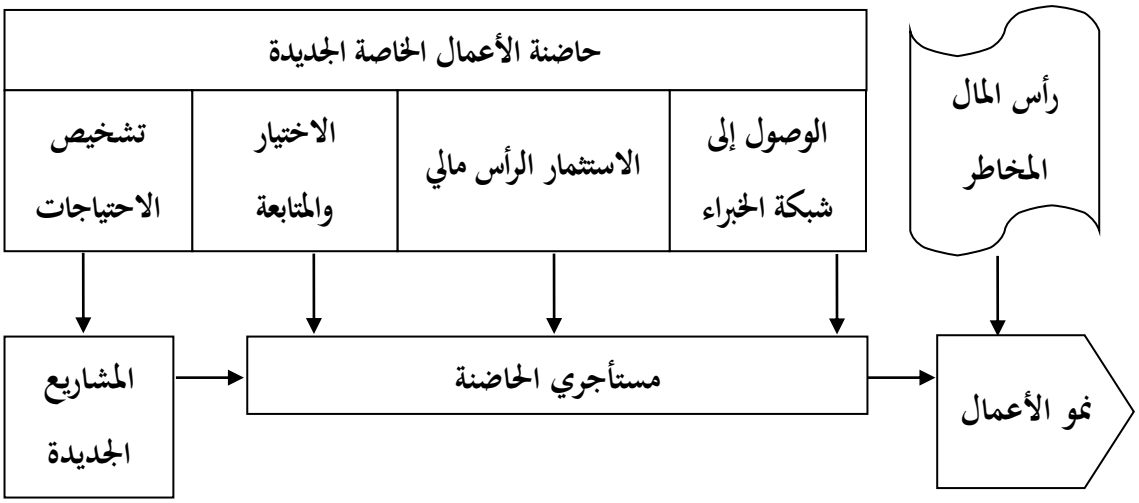
المطلب الثالث: تشخيص حاضنات الأعمال لاحتياجات رواد الأعمال المحتملين من الطلبة في الجامعة.

الكثير من نماذج الحاضنات السابقة أشارت إلى ضرورة تشخيص احتياجات رواد الأعمال لتحديد الموارد والخدمات التي يمكن تقديمها في عملية الاحتضان، والذي يساعد في تصميم نموذج الحاضنة التي تختلف عن بعضها البعض بناء على الأهداف ومنه أسلوب التسيير والعمليات والخدمات، ويرى الباحث أن معرفة أهداف الحاضنة وتحديد رواد الأعمال مسبقا يسهل من تصميم نموذج حاضنات الأعمال، لذلك يسعى الباحث لتحديد أسلوب التشخيص المناسب لتصميم نموذج حاضنات الأعمال في الجامعة.

أولا: نموذج حاضنة الأعمال وفقا Campbell, Kendrick & Samuelson (1985).

يعتبر Campbell, Kendrick & Samuelson أول من قدموا نموذج للحاضنة الأعمال سنة 1985 يعني بعد 26 عامًا من إنشاء أول حاضنة في العالم في باتافيا، نيويورك، الولايات المتحدة الأمريكية، والغرض من النموذج توضيح الأنشطة الرئيسية الواجب توفرها، كما يوضحه الشكل الآتي:

الشكل رقم (14): نموذج حاضنة الأعمال Campbell, Kendrick & Samuelson (1985).



Source: Sean M. Hackett & David M. Dilts**, A Systematic Review of Business Incubation Research**, The Journal of Technology Transfer, vol. 82, Published online: 1 January 2004, p. 64.

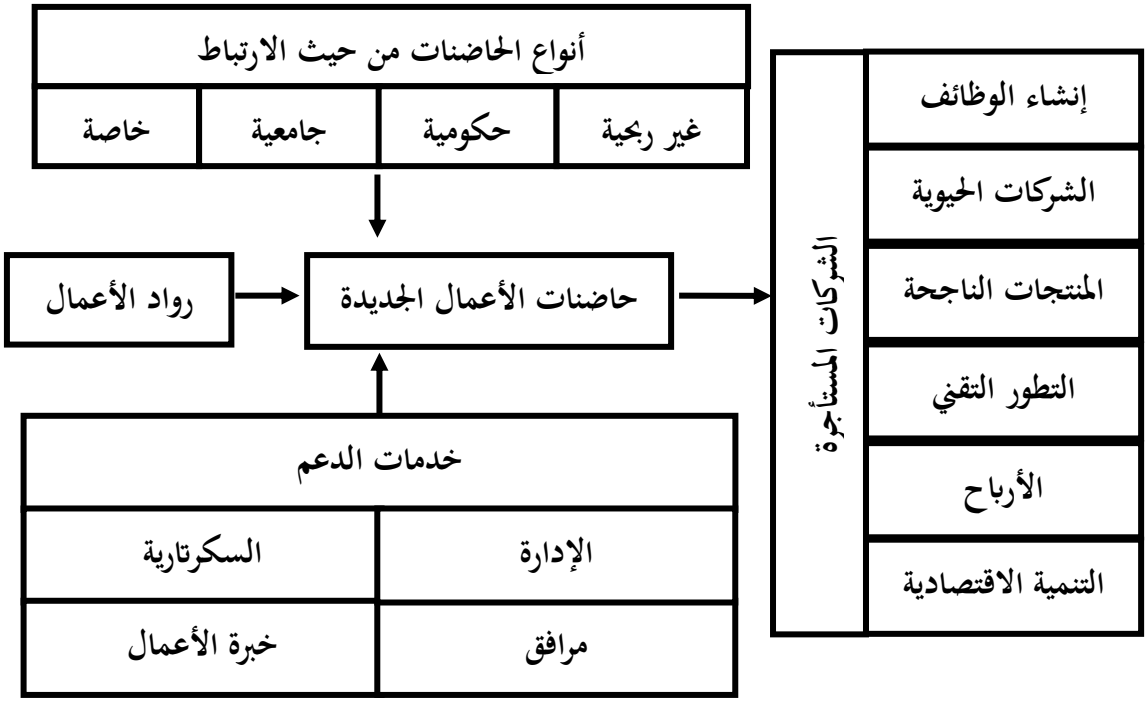
يركز النموذج بشكل رئيسي على وظائف الحاضنة كأداة تطوير، لتحويل الفكرة إلى عمل حقيقي، **انطلاق من تشخيص احتياجات مشاريع الأعمال الناشئة واختيار ومتابعة الخدمات المقدمة لمشاريع الأعمال الناشئة**، وتوفير التمويل لمشاريع الأعمال الناشئة (رأس مال المشروع) واستفادة مشاريع الأعمال الناشئة من شبكة الخبراء في حاضنات الأعمال.[1]

[1]- Sean M. Hackett & David M. Dilts, **A Systematic Review of Business Incubation Research**, The Journal of Technology Transfer, vol. 82, Published online: 1 January 2004, p. 63.

ثانيا: نموذج حاضنة الأعمال وفقا Smilor (1987).

في عام 1987، قدم Smilor نموذجًا يهدف إلى تحسين نموذج Campbell, Kendrick & Samuelson والغرض من النموذج هو إثبات أن حاضنة الأعمال هي آلية تحويل تترابط فيها الصناعة والحكومة والجامعة ويصف النموذج الأنشطة الرئيسية للحاضنة ونظام الدعم ويصف النتائج الرئيسية لعملية الاحتضان، ويعتبر الحاضنة آلية تساعد رواد الأعمال في تجسيد مشاريعهم،[1] كما يوضحه الشكل الآتي:

الشكل رقم (15): نموذج حاضنة الأعمال الجديدة Smilor (1987).



Source: Sean M. Hackett & David M. Dilts**, A Systematic Review of Business Incubation Research**, The Journal of Technology Transfer, vol. 82, Published online: 1 January 2004, p. 64.

يركز Smilor (1987) في نموذجه للحاضنة على رواد الأعمال واحتياجاتهم في عملية الاحتضان، وحسبه يجب على إدارة الحاضنات أن تفكر وربما تنظم البرامج، اعتمادًا على احتياجات حاملي مشاريع الأعمال،[2] في المرحلة الأولى من بداية المشروع، وتخص هذه الاحتياجات، المعرفة والمعلومات والتركيز على الدافع الذاتي وتخصيص الموارد الشخصية للمشروع (الوقت والمال والإرادة ودعم الأقارب) والتوجيه الشخصي والتحقق من صلاحية الفكرة في السوق والاتصالات ذات الصلة (الصناعة، الخبراء، المستثمرين، إلخ) والخبرة لحل مشاكل معينة (الوصول إلى الموجهين والخبراء والمستثمرين ورجال الأعمال) وآلية التغذية الراجعة للتعلم الذاتي والتعرف على

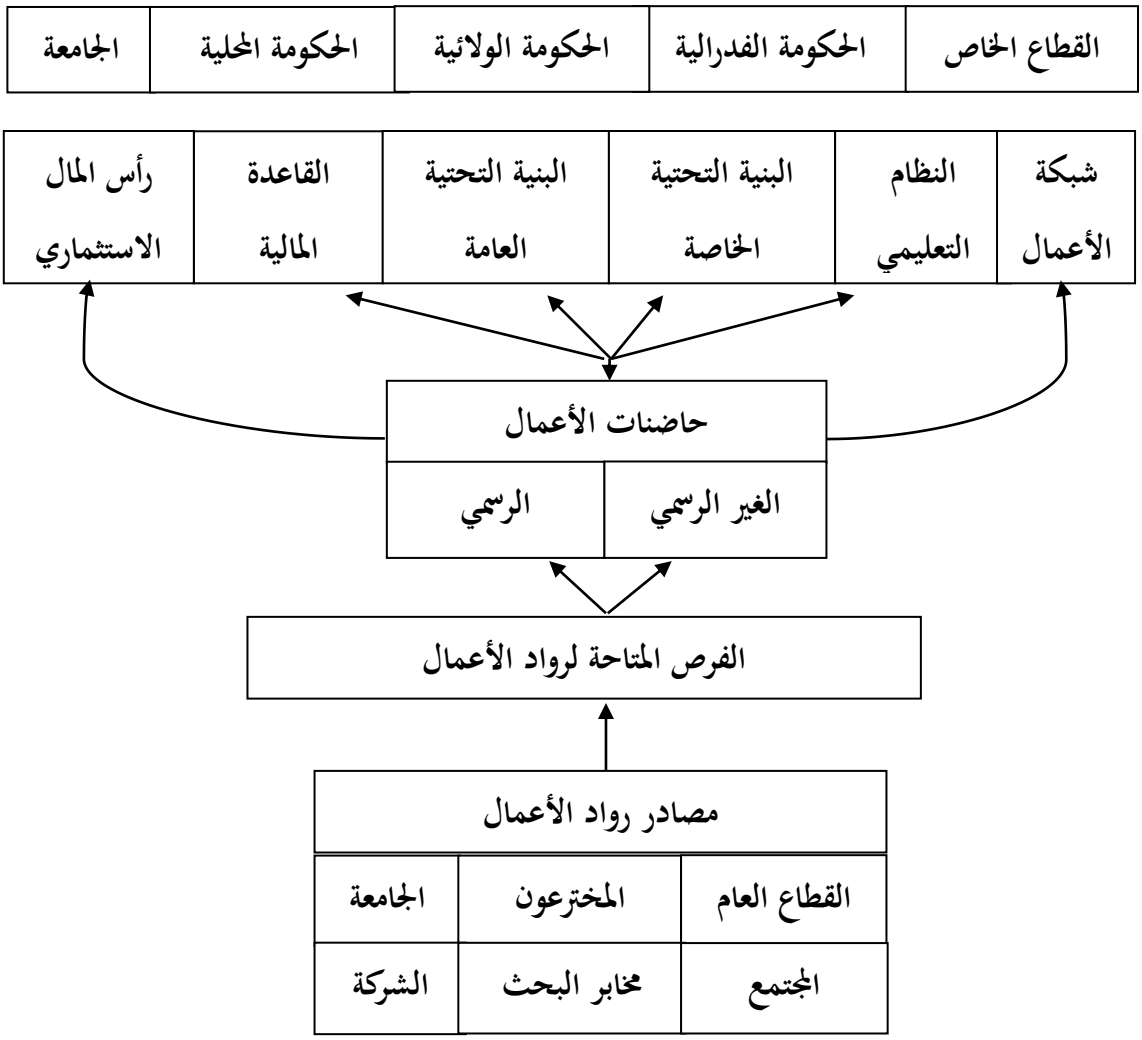
[1]- **Ibid**., p. 64.
[2]- Andreia de Bem Machado, Araci Hack Catapan, Maria José Sousa**, Incubators Management Models**, Journal Handbook of Research on Strategic Innovation Management for Improved Competitive Advantage, IGI Global, Published:13 avril. 2018, p. 88.

الفرص (المشكلة) وبناء الفريق (العثور على أعضاء الفريق ذوي الصلة، واختيار الأشخاص ذوي الكفاءات العالية، وتشكيل الفريق بالحجم الأمثل والاحتفاظ به).[1]

ثالثا: نموذج حاضنة الأعمال العامة (1988) Nijkamp & Smilor .

هذا النموذج قدمه Nijkamp وهو امتداد للنموذج الذي قدمه Smilor، الغرض من تصميم النموذج هو تفسير حاضنة الأعمال العامة للكشف عن المكونات الهيكلية الرئيسية، ويؤكد بأن أي حاضنة أعمال تعمل كوسيط بين رواد الأعمال والمجتمع،[2] كما يوضحه الشكل الآتي:

الشكل رقم (16): نموذج حاضنة الأعمال العامة (1988) Nijkamp & Smilor.



Source :Malecki EJ, Nijkamp P, 1988, **Technology and regional development: some thoughts on policy,** Environment and Planning C: Government and Policy, vol. 6, N. (4), 1988, pp. 383 – 399.

[1]- Smilor, R. W, **Managing the Incubator System: Critical Success Factors to Accelerate New Company Development**, IEEE Transactions on Engineering Management, Vol. 34, No. 4, 1987, pp. 146–156.

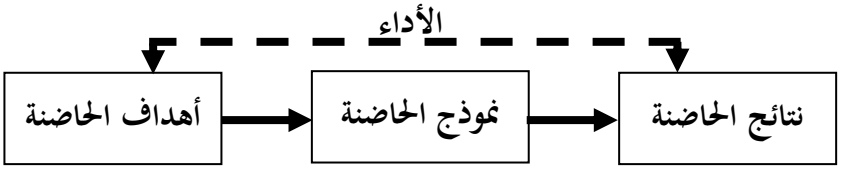
[2]- Malecki EJ, Nijkamp P, **Technology and regional development: some thoughts on policy**, Environment and Planning C: Government and Policy**, vol. 6, No.** (4), 1988, pp. 383 – 399.

يرى Nijkamp (1988) في نموذجه للحاضنة على أن الحاجة للحاضنة تكون بالطلب القادم من رواد الأعمال، ويؤكد بأن التنفيذ الناجح لأي حاضنة أعمال يتطلب على الأقل الجمع **بين مصادر رواد الأعمال المحتملة** (الجامعات والشركات والمجتمع العام والقطاع العام ومختبرات البحوث والمخترعين الذين يعتبرون المصادر الأكثر ترجيحا) و الفرص المتاحة لرواد الأعمال (تحديد فرص السوق من قبل رجال الأعمال) والطلب على خدمات حضانة الأعمال.[1]

رابعا: نموذج حاضنة الأعمال Bergek & Norrman (2008).

في أدبيات التقييم، يشير مفهوم "الأداء" عادة إلى تحقيق الهدف لنشاط أو مخطط معين، وهذا يعني أنه لا يكفي قياس نتيجة نشاط دون أن تكون مرتبطة بالنتائج المتوقعة أي (الأهداف) تماشياً مع هذا، **حدد Bergek & Norrman (2008) أداء الحاضنة على أنه مدى توافق نتائج الحاضنة مع أهداف الحاضنة**، ومن أجل تحديد أفضل ممارسات الحاضنة، يجب أن يكون أداء الحاضنات المختلفة مرتبطًا "بنماذج الحاضنة"، أي كيفية تنظيم وإدارة عملية الحضانة،[2] كما يوضحه الشكل الآتي:

الشكل رقم (17): نموذج تقييم الأداء Bergek & Norrman (2008).



Source: Anna Bergek, Charlotte Norrman, **Incubator best practice: A framework**, The Journal of Technovation, vol. 28, Published online: 1 January 2008, p. 22.

القليل من الدراسات تربط مؤشرات النتائج بالأهداف، وعادة ما يتم فحص الحاضنات كما لو كانت لها نفس الأهداف، بغض النظر عن حقيقة أنه لا توجد حاضنتان متماثلتان، ومن رغم أن الباحثين السابقين نجحوا في تحديد مؤشرات النتائج المناسبة، **إلا أنهم لم يدرجوا اختلافات الهدف بين الحاضنات في تحليلاتهم**، وبالتالي قاموا بقياس النتيجة بدلاً من الأداء، ومنه يجب أن تتم المقارنات بين الحاضنات التي لها نفس الهدف (الأهداف) وأنه يجب اختيار مؤشرات النتائج بعناية لتتوافق مع هذه الأهداف.

[1]-**Idem.**, pp. 383 – 399.
[2]- Anna Bergek, Charlotte Norrman, **Op. cit.**, p. 22.

وتم تجاهل أيضا القضايا المتعلقة بكيفية تقديم الحاضنة الدعم للمحتضنين، أي نماذج الحاضنة المستخدمة، وكيف تختلف الحاضنات في هذا الصدد، ومن أجل معالجة هذه المشكلة، قام المؤلفون بتطوير إطار عمل يصف ثلاثة مكونات لنموذج الحاضنة (الاختيار ودعم الأعمال والوساطة) والتي يمكن من خلالها التمييز بين الحاضنات المختلفة،[1] كما يوضحه الشكل الآتي:

الشكل رقم (18): نموذج حاضنة الأعمال Bergek & Norrman (2008).

نموذج الحاضنة			
التخرج	**الوساطة**	**دعم الأعمال**	**الاختيار**

Source: Anna Bergek, Charlotte Norrman, **Incubator best practice: A framework**, The Journal of Technovation, vol. 28, Published online: 1 January 2008, p. 23.

يرى **Bergek & Norrman** **أن** مكونات نموذج الحاضنات الرئيسية الذي قدمها بعض الباحثين المتمثلة في **الاختيار والبنى التحتية ودعم الأعمال والوساطة والتخرج**، لا يمكن أن تكون جميعها مكونات تميز الحاضنات عن بعضها، بما أنها تشترك تقريبا في نفس البنى التحتية وسياسات التخرج، فمعظم الحاضنات تقدم نفس المجموعة من الخدمات الإدارية العامة، بما في ذلك المكاتب المشتركة والمعدات، وكذلك المرافق ذات الصلة الخدمات والخدمات المكتبية مثل خدمات الاستقبال، وفيما يتعلق بسياسات التخرج معظم الحاضنات لديها قواعد خروج رسمية تتطلب من المحتضنين مغادرة الحاضنة بعد 3-5 سنوات، وعليه فان المكونات الرئيسية المميزة لنماذج الحاضنات من وجهة نظره تتمثل في ثلاث مكونات هي الاختيار ودعم الأعمال والوساطة.[2] فنوع الأنشطة التي تمارسها الشركات المحتضنة، ولا سيما كثافة التكنولوجيا هو العامل الرئيسي التي يجب استخدامه للتمييز بين أنواع الحاضنات.[3]

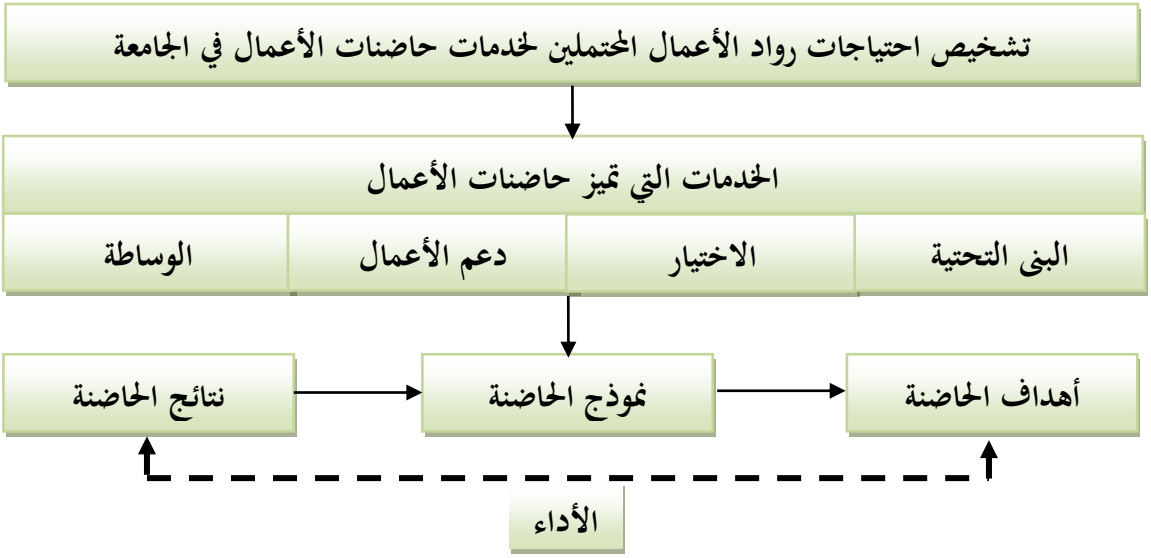
[1]- Anna Bergek, Charlotte Norrman, **Loc. cit**., p. 23.
[2]- **Idem.**, p. 23.
[3]- Final Report of Centre for Strategy & Evaluation Services, **Loc. cit**., pp. 83-89.

خامسا: تحديد نموذج الحاضنة انطلاقا من تشخيص احتياجات رواد الأعمال المحتملين لخدمات حاضنات الأعمال في الجامعة.

"إن تسيير الحاضنة شبيه بعمل الشركات المستأجرة التي تخدمهم، ومنه يجب إدارتها بطريقة شبيهة بعمل مشاريع الأعمال إذا أريد لها أن تعزز من نجاح الشركات المستأجرة، وهذا المفهوم يجب أن يبدأ بتكوين نموذج الحاضنة ويستمر من خلال العمليات".[1]

وبناء على تفحص النماذج السابقة، يتضح أن نجاح أي حاضنات الأعمال مرهون بقدرة الحاضنة على تحديد الموارد الذي يحتاجها رواد الأعمال لإنشاء المشاريع، والتي بناء عليها يتم تصميم البرامج التي تتحدد بها المهام ولأنشطة والخدمات التي تشكل نموذج الحاضنة الخاصة بها، وبالتالي فان النموذج يتحدد بمعرفة أهداف الحاضنة وتحديد رواد الأعمال لمعرفة احتياجاتهم، وبما أن أهداف الحاضنة في الجامعة واضحة ورواد الأعمال المحتملين في الجامعة المرشحين للاحتضان معروفين ويمكن تحديدهم، سيسهل من تصميم نموذج حاضنات الأعمال ومكوناتها الرئيسية التي تنطلق منها لاختيار ورعاية المحتضنين، كما يبينه الشكل الآتي:

الشكل رقم (19): تحديد نموذج الحاضنة انطلاقا من تشخيص احتياجات رواد الأعمال المحتملين لخدمات حاضنات الأعمال في الجامعة.



المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من نماذج تقييم الأداء والتمييز بين حاضنات الأعمال حسب دراسة Bergek & Norrman (2008).

من خلال الشكل رقم (19) **يسعى الباحث** على التأكيد أن نموذج الحاضنة متعلق بالحاجة للحاضنة التي تتحدد بالطلب القادم من رواد الأعمال المحتملين المتعددة المصادر وأهمها الجامعات، وعلى ذلك يركز الباحث على تشخيص احتياجات رواد الأعمال المحتملين لتصميم **نموذج حاضنة الأعمال**،

[1]- Rustam Lalkaka, Manual on Technology Business Incubators, **Op. cit**., p. 94.

انطلاقا من الخدمات التي تميزها عن باقي الحاضنات، وانطلاقا من طبيعة الأهداف التي نشأة من أجلها، "وتعد استطلاعات رواد الأعمال مفيدة للإشارة بشكل عام إلى الملامح والمواقف ونقاط القوة والاحتياجات المحلية، من أجل تحديد الخدمات والمرافق التي سيتم من أجلها تصميم حاضنة الأعمال"،[1] ويمكن شرح وجهة نظر **الباحث** كالآتي:

1- تشخيص خدمات البنى التحتية:

يرى الباحث أن خدمات البنى التحتية ودعم المكتب توفرها جميع أنواع حاضنات الأعمال ماعدا الحاضنات الافتراضية، وهي من ضمن الأسباب الذي لم يدرجها **Bergek & Norrman (2008)** في نموذجه للتمييز بين الحاضنات،[2] إلا أن دراسة **Sven Dahms, Suthikorn (2016) Kingkaew** تؤكد على وجود اختلافات على طلب الخدمات في البنى التحتية بين الحاضنات الجامعية حسب البلدان،[3] وهذا ما يتوجب إدراج هذا النوع من الخدمة في عملية تشخيص احتياجات رواد الأعمال المحتملين لتصميم نموذج الحاضنة.

وبافتراض أن خدمات البنى التحتية ودعم المكتب متشابهة في اغلب الحاضنات، فإدراجها مع باقي الخدمات من اجل عملية التشخيص لن يؤثر على تصميم النموذج، وتبقى باقي الخدمات تؤدي دورا محوريا في تحديد النموذج، وإذا وجد اختلاف فهي إضافة لتصميم نموذج مطابق للاحتياجات الفعلية لرواد الأعمال، وعلى ذلك يرى الباحث إدراج هذه الخدمات لتصميم النموذج.

2- تشخيص خدمة الاختيار:

يعد الاختيار من أهم المهام، لذلك يجب تعديل معايير الاختيار وفقًا لخصائص وأهداف حاضنة الأعمال، وعمليا "اختيار الفائزين" هو النهج الذي يطبقه 99٪ من الحاضنات وصناديق رأس المال الاستثماري والفاعلين الآخرين في صناعة المشاريع من أجل تقليل مخاطر الفشل، **فإذا اعتمدت حاضنات الأعمال في الجامعة على هذا النهج ستخسر الكثير من أفكار المشاريع الناشئة**، ويمكن أن تنجح في ما اعتمدت على نهج يتبع الفكرة ونهج البقاء للأصلح أو على نهج أخر يعتمد على مرحلة تجريبية لأفكار المشاريع كما تم توضيحه سابقا، فالتركيز على شخصية رائد الأعمال مع إهمال فكرة المشروع طرح غير سليم، فالشخصية يمكن أن تصقل من خلال التدريب والتعليم والتعلم، ولهذا

[1]- **Ibid**., p. 59.
[2] - Anna Bergek, Charlotte Norrman, **Loc. cit**., p. 23.
[3]- Sven Dahms, Suthikorn Kingkaew, **University Business Incubators: An Institutional Demand Side Perspective on Value Adding Feature**, Entrepreneurial Business and Economics Review,vol. 4, no. 3, 2016, p. 41.

لابد من التركيز على فكرة المشروع في عملية الاختيار خاصة في حاضنات الأعمال الجامعية، بالإضافة إلى ذلك فاختلافات المؤسساتية بين الدول والمناطق عامل يشجع أيضا على وضع معايير اختيار مختلفة، فيمكن اعتبار مشروع ناشئ وناجح في دولة نامية وفي المقابل يعتبر من المشاريع العادية في دول متقدمة.

3- تشخيص خدمات دعم الأعمال:

يتطلب تصميم نموذج الحاضنة أن تحدد نوعين من الخدمات لدعم الأعمال، خدمات تطوير الأفكار الريادية التي تعتبر ضرورية بالنسبة لحاضنات الأعمال الجامعية، وخدمات الاستشارات والتوجيه والتدريب، وهذا من خلال القيام بمقابلات أو استقصاء أراء رواد الأعمال المحتملين في الجامعة حول المتطلبات الذي يحتاجونها لتنمية وتطوير الأفكار الريادية وما يحتاجونه من متطلبات لتسيير الأعمال في إطار سد النقص الذي يشكل حاجز لإنجاز مشروع ناشئ.

4- تشخيص خدمات الوساطة:

يتطلب تصميم نموذج الحاضنة تحديد نمط شبكات التواصل اللازِمَةُ حتى تقوم حاضنات الأعمال بالدور الوسيط بين المحتضنين والفاعلين في الأنظمة البيئية لريادة الأعمال، وهذا ما يستوجب استقصاء أراء رواد الأعمال المحتملين في الجامعة على العلاقات التي يريدون إنشائها للوصول إلى الموارد المادية والمعرفية والمالية وغيرها من الموارد التي يحتاجونها في إطار إنشاء واستمرارية المشروع الناشئ.

وأخيرا يمكن القول أن عملية التشخيص السابقة، حتما ستساعد على فهم توجه رواد الأعمال المحتملين من الطلبة والباحثين في الجامعات، وبناء عليه يمكن تحديد الموارد للخوض في مرحلة تجريبية قبل الاحتضان ويسهل من وضع معايير مناسبة لانتقاء واختيار أفكار المشاريع الناشئة القابلة للنمو، ويسهل من تنمية وتطوير هذه الأفكار من خلال تحديد الاحتياجات الحقيقية والفعلية لإعداد برامج الخدمات التي يمكن تقديمها في كل مرحلة من مراحل الاحتضان، وبذلك سيساهم تصميم **نموذج حاضنة الأعمال وفقا لاحتياجات رواد الاعمال المحتملين من الطلبة**، تجنب الاختلافات بين الخدمات التي يمكن أن تقع فيه الحاضنات فيما استخدمت نماذج الحاضنات الأخر المختلفة في الأهداف وبرامج تسيير العمليات.

المبحث الثالث: خدمات حاضنات الأعمال في الجامعة.

إن دعم وتطوير المشاريع الناشئة من طرف حاضنات الأعمال يتم من خلال الخدمات التي تقدمها، وهي جوهر عملية الاحتضان التي تتوزع عليه هذه الخدمات، ومنه يسعى الباحث للتوضيح وشرح الخدمات التي تم استخلاصها عبر الدراسات والنماذج السابقة، والمشابهة نسبيا للخدمات التي يمكن أن تقدمها حاضنات الأعمال في الجامعة.

المطلب الأول: خدمات تطوير الأفكار الريادية.

من البديهي أن أي مشروع ينطلق من فكرة معينة والتي تختلف حسب طبيعة ونوع المشروع، وعلى هذا الأساس سنتطرق إلى العناصر المهمة التي تختص بها أفكار المشاريع الريادية، وكيفية تطوير هذه الأفكار في حاضنات الأعمال عبر النماذج السابقة المدروسة.

أولا: الأفكار الإبداعية.

يمكن فهم الأفكار الإبداعية على أنها شرط ضروري ولكنه ليس كافيًا لتحديد الفرص وإدخال الابتكارات، على الرغم من وجود مناقشات مستمرة حول المكونات المحددة للإبداع، ويُعرّف (**Sternberg, 2005**) الإبداع عمومًا بأنه توليد أفكار جديدة ومفيدة، ويتضمن الإبداع العناصر الآتية:[1]

1- الحداثة أو الأصالة (novelty or originality) ينبغي للأفكار الإبداعية إما إعادة دمج العناصر الموجودة أو تغييرها بالكامل.

2- الفائدة أو الملائمة (usefulness or appropriateness) أي يجب أن تكون الأفكار الإبداعية مناسبة لمهمة العمل أو المشكلة المطروحة، وينطبق هذا التعريف على مجموعة من الأفكار الإبداعية، التي تقوم بالتغييرات المتزايدة الصغيرة لتحسين عمليات العمل الحالية، المنتجات والخدمات وحلول المشكلات.

في إدارة الابتكار وعبر نماذج الابتكار المختلفة، تتم دراسة الإبداع باعتباره توليد الأفكار كخطوة أولى في عمليات الابتكار التي تؤدي في النهاية إلى مخرجات مبتكرة مثل المنتجات أو الخدمات أو

[1]- Eva Weinberger, et al, **Having a creative day: Understanding entrepreneurs' daily idea generation through a recovery lens**, Journal of Business Venturing, Volume 33, Issue 1, 2018, p. 3.

العمليات الجديدة أو المحسنة، وتبدأ عملية الابتكار عادةً بتوليد الأفكار الفردية، يليها تنفيذ الفكرة على مستوى الفريق أو التنظيم في مراحل لاحقة، في الوقت نفسه تكون عمليات الابتكار معقدة وتتطلب سلوكيات متعددة الأوجه، مثل الاتصال بالأفكار، وإشراك أصحاب المصلحة، والتغلب على العقبات التي قد تمنع تنفيذ الأفكار الإبداعية باعتبارها ابتكارات.[1]

من ما سبق يمكن القول أن الأفكار الإبداعية الذي يتميز بها الطلبة والباحثين في الجامعات مدخل مهم لاكتشاف فرص المشاريع الناشئة، وهذا يعني أن دراسة طريقة توليد الأفكار الإبداعية للطلبة ضرورية لمعرفة مجموع التأثيرات التي تشجع أو تعيق تحويل هذه الأفكار إلى مشاريع ريادية.

ثانيا: أفكار المشاريع الريادية.

1- أفكار مشروع جديد: هي "مشروع مستقبلي، على سبيل المثال، مجموعة من عروض المنتجات والخدمات والأسواق، ووسائل تحقيق طرح المنتج، وتشير أفكار المشاريع الجديدة إلى "الفرص" أو "التعرف على الفرصة" أو "تحديد الفرصة" أو "اكتشاف (ريادة الأعمال)".[2]

2- جودة أفكار المشاريع الجديدة: نظرًا لأن أفكار المشاريع الجديدة هي الدافع لما يمكن أن يسمى لاحقًا في عملية ريادة الأعمال بالفرص، تعرض الأدبيات المتعلقة بالفرص والأفكار (التجارية) العديد من الخصائص لتقييم أفكار المشاريع الجديدة وهي كالآتي:[3]

أ- الاستحسان: يؤخذ على أنه "قبول أخلاقي وقانوني للمنتج أو الخدمة الجديدة في المجتمع"، وهو متعلق بقبول منتجًا أو خدمة أخلاقياً في المجتمع، كما يخضع للقبول القانوني لأفكار مشروع جديد القوانين السارية في المنطقة التي يقيم فيها رائد الأعمال، نظرًا لأن منتجًا معينًا يمكن أن يكون قانونيًا في بلد ما، وغير قانوني في بلد آخر.

ب- حداثة أفكار مشروع جديد: من المهم هنا التمييز بين الحداثة والتجديد، التجديد **(newness)** مرتبطة بالوقت، في حين أن الحداثة **(novelty)** مرتبطة بالتفرد، ونظرًا لأن كل فكرة ليست جديدة للغاية، وبعضها أكثر حداثة من غيرها، فهناك تباين كبير في هذه الخاصية.

---

[1]- **Ibid**., pp. 3-4.
[2]- Arjan J. et al, **Entrepreneurial cognition and the quality of new venture ideas: An experimental approach to comparing future-oriented cognitive processes**, Journal of Business Venturing, Volume 34, Issue 2, 2019, P. 328.
[3]- **Ibid**., pp. 329-332.

ت- القيمة الاقتصادية المحتملة لأفكار مشروع جديد: تعتمد على أهمية فكرة المشروع أو الابتكار التكنولوجي الذي يقوم عليه،" فيجب أن تزيد **أهمية الاختراع من احتمالية تأسيس شركة جديدة لتسويقه** لأن الاختراعات الأكثر أهمية لها قيمة اقتصادية أعلى وبالتالي، توفر **عائدًا** محتملاً أكبر لتكوين الشركة، وتعتمد القيمة الاقتصادية المحتملة أيضًا على **المخاطر** المرتبطة بالفكرة، وتتطلب الأفكار التي تحتوي على مخاطر أعلى عائدًا أعلى، لذلك قد يكون للأفكار الأكثر خطورة أيضًا قيمة اقتصادية محتملة أعلى.

ث- المعرفة المسبقة بالسوق والتكنولوجيا: (هي عوامل تزيد من جودة أفكار المشاريع الجديدة) فالمعرفة السابقة (prior knowledge) هي سابقة مهمة للتعرف على الفرصة، وقد ثبت أنه ليس فقط لزيادة عدد التعرف على الفرص ولكن أيضًا لتأثير على نوع الفرص، إن الحصول على معلومات معينة يسمح للأفراد بالتعرف على قيمة المعلومات الجديدة، وبالتالي يمكنهم من إنشاء أفكار مشاريع جديدة، في حين أن الآخرين الذين ليس لديهم هذه المعلومات غير قادرين على التعرف على قيمة المعلومات الجديدة، وبالتالي لا يولدون **أفكارًا جديدة للمشروع**، علاوة على ذلك، تساهم المعرفة السابقة في التعرف على الفرص بنجاح لأن زيادة المعرفة بالأسواق ومشاكل العملاء والصناعات والتكنولوجيا تمكن الأفراد من تطوير نماذج أولية أكثر دقة للفرص.

ويرى الباحث أن الطلبة والباحثين بصفتهم منتمين إلى الجامعة، عليهم بتوليد الأفكار الإبداعية والجامعة مسئولة عن وضع هذه الأفكار حيز التنفيذ، من خلال توفير البيئة الريادية من تعليم ودورات ريادة الأعمال، التي تسمح للطلبة والباحثين بكسب الخصائص السابقة للمشروع الجديد ومن ثم تطوير أفكار هذه المشاريع عبر آلية الاحتضان.

ثالثا: خدمات تطوير الأفكار الريادية وفقا لنماذج حاضنات الأعمال.

يشير نموذج عملية الحضانة من وجهة نظر **Carter & Jones-Evans (2000)** أن عملية الحضانة، تنطلق من أول مرحلة المتعلقة بصياغة الأفكار مع التركيز على الخبرات السابقة، والعمل والتدريب والتعليم والإبداع،[1] ودائما ما يوجد مشكل في تحويل الأفكار إلى عمل حقيقي، ويرى الباحثين ضرورة الاستفادة والتعلم من آلية الحاضنات.[2]

[1]- Carter, S. & Jones-Evans, D, **Op. cit.**

[2]- Booz Allen & Hamilton, **Corporate Incubators: Exploiting a Company's Intellectual Assets**, Communiations, Media & Technology Group, Vol. 6, Issue 3, Published: 2000, P. 2.

ويقترح نموذج **Infodev (2009)** في **مرحلة البداية، البذور**، حيث تظهر الأفكار الريادية وتتطور، لابُدَّ من استثمار الوقت والجهد، باعتبار هذا الجزء الأكثر توسعاً بالنسبة للمشاريع الريادية الناشئة والحاضنات، **ويشير النموذج أيضا إلى أن** الهدف الرئيسي من المرحلة **ما قبل الحضانة** هو مساعدة الشخص الذي لديه بالفعل فكرة تم وضعها على مستوى أساسي، حيث يجب أن تكون الخدمات المقدمة في هذه البيئة مرتبطة بشكل ما بشركات وحاضنات مبتكرة مرتبطة ارتباطًا **وثيقًا بالجامعات** في صناعات الابتكار عالية التقنية، وهذه هي أكثر مراحل العملية خطورة وتكلفة، والواقع أن قِلة قليلة من الحاضنات قادرة على تحمل مثل هذا النوع من النشاط حيث يمكنها الحصول على الدعم العام أو رأس المال الخاص بالمخاطر.[1]

وأشار **Allen & Hamilton (2000)** في نموذجه على أن أهم عوامل نجاح التي تساهم في نجاح حاضنات الأعمال هي رعاية الأفكار الجديدة المستحدثة في جميع مراحل عملية الاحتضان، ويجب أن يصبح تدفق الأفكار عملية روتينية، أي أن تقديم الأفكار يجب أن يكون طبيعيا، ويجب أن تتم الموافقة على الفكرة أو رفضها وفقا لمعايير واضحة ومفهومة، فإن أسباب الرفض تحتاج إلى جدية في التفسير، **لأن الفشل هنا يمكن أن يعيق تدفق الأفكار بشكل كبير**، وتكمن الصعوبة في قتل الأفكار مما يعيق انسياب الأفكار مجددا، هذا ما يلحق الضرر بمحفظة وسمعة حاضنات الأعمال، وهذا ما تأكده قاعدة **(لا حضانة بدون رواد أعمال)** أي أن الأفكار العظيمة تندثر دون متابعة إذا لم يكن المنشئ على استعداد لمتابعتها، حيث أن رائد الأعمال، لا يمكن أن ينجح بدون **فريق متخصص** في حاضنة الأعمال، ويجب على هذا الفريق تقديم خدمات الحضانة والاستفادة من **شبكة كبيرة من الشركاء** الخارجيين (المستشارين القانونيين ، الباحثين.. إلخ) وخبراء داخليين ذات العلاقة بالأفكار أو المشاريع المطروحة.[2]

من ما سبق يمكن القول أن حاضنات الأعمال في الجامعة عليها أن تولي الأولوية والأهمية الكاملة لتطوير أفكار المشاريع الناشئة لرواد الأعمال المحتملين من الطلبة والباحثين قبل فترة الاحتضان من خلال مساعدتهم على التواصل مع الأساتذة المختصين والاتصال مع الخبراء والاستفادة من المخابر والمساعدة في بناء فريق عمل وتطوير اقتراح أعمال قابلة للتطبيق ووضع مخطط عمل تجاري وتوفير التمويل المقدم للبحث ودراسة جدوى الأفكار، وبالطبع هذا يتم في المرافق المتاحة لدى الحاضنة والجامعة.

[1]- Eloy Sentana Gadea, **Loc. cit**., pp. 324-325.
[2]- Booz Allen & Hamilton, **Op. cit**., pp. 3-5.

المطلب الثاني: خدمات البنى التحتية.

كما سبق ذكره فانه يمكن أن يكون لدى رواد الأعمال المحتملين أفكار غير ناضجة فيتم تطويرها قبل الاحتضان، وهذا ما يستدعي وجود مجموعة من المرافق لمباشرة هذه الخدمات في الحاضنة والجامعة وبمجرد التأكد من صلاحية نمو هذه الأفكار لتحويلها إلى مشروع، توفر الحاضنة للمحتضنين مجموعة من الموارد لتأسيس المشروع في فترة الاحتضان، وعلى العموم فان هذه الخدمات متعلقة بالموارد الملموسة أو البنى التحتية مثل المرافق ودعم المكاتب والمتشابهة نسبيا في جميع أنواع الحاضنات.

أولا: البنى التحتية ودعم المكتب في حاضنات الأعمال.

1- البنى التحتية: يشمل رأس المال المادي التكنولوجيا المادية المستخدمة في الشركة، ومصنع الشركة ومعداتها وموقعها، وإمكانية وصولها إلى المواد الخام، ومن الصعب العثور على رأس المال المادي ويكون الحصول عليه مكلفًا على النطاق الصغير الذي تحتاجه الشركات الناشئة، ويمكن أن توفر الحاضنات رأس المال المادي ووفورات الحجم من خلال توفير مساحة مكتبية ومرافق مشتركة مثل المعدات أو غرف الاجتماعات والاستقبال، ويمكن أن توفر الحاضنات التابعة للجامعة أيضًا الوصول إلى رأس المال المادي المتخصص، مثل مكتبات الجامعات والمختبرات.[1]

2- دعم المكتب: بالإضافة إلى البنية التحتية، تحافظ الحاضنات أيضًا على التشغيل الفعال للدعم المكتبي الأساسي مثل خدمات السكرتارية والاستقبال ومناولة البريد وخدمات الفاكس والنسخ ودعم شبكة الكمبيوتر وإمساك الدفاتر، هذه الخدمات ليست معقدة أو متقدمة تقنيًا، لكنها تضمن توفر الموارد التنظيمية الأساسية وتوفر الوقت والجهد لرواد الأعمال الذين يرغبون في الانطلاق بسرعة، على الرغم من أن هذه الخدمات يمكن اعتبارها أمرًا مفروغًا منه عندما تعمل بشكل جيد، إلا أن الافتقار إلى مسك الدفاتر أو دعم تكنولوجيا المعلومات في الوقت المناسب يمكن أن يكون عائقًا كبيرًا.[2]

ثانيا: فوائد خدمات البنى التحتية في حاضنات الأعمال.

يمكن أن تقدم حاضنات الأعمال بصفة عامة خدمات البنى التحية بمقابل إيجار ويمكن أن يكون منخفض ورمزي في بعض الحاضنات، والأغلب أن هذه الخدمات تكون مجانية في حاضنة الأعمال

[1]- Marijn van Weele, et al, **You can't always get what you want: How entrepreneur's perceived resource needs affect the incubator's assertiveness,** Technovation, Volume 59, 2017, p. 19.
[2]- Elias G. Carayannis, Maximilian von Zedtwitz, **Loc. cit.**, P. 104.

الجامعية، وعلى هذا ستكون فرصة للمشاريع الناشئة المحتضنة أن توفر الكثير من الفوائد يلخصها **الباحث** كالآتي:

1- يستفيد المحتضنين من جميع المرافق الموجودة في الجامعة مثل المكتبات والمخابر والتجهيزات والمعدات وقاعات المؤتمرات وغيرها من المرافق المناسبة لأفكار المشاريع الناشئة الذي يسعى رواد الأعمال لتنميتها وتطويرها.

2- يستفيد المحتضنين من قاعات الاجتماعات والاستقبال ومواقف السيارات الخاصة بالحاضنة.

3- يستفيد المحتضنين من مكتب خاص في الحاضنة يتوفر على جميع التجهيزات واللوازم المكتبية وأنواع الاتصالات والانترنت، لإدارة وتسيير المشروع الناشئ.

4- يستفيد المحتضنين من القاعات المجهزة المناسبة لتلقي الاستشارات والتوجيه والتدريب على الأعمال.

5- يستفيد المحتضنين من الخدمات الذي يقدمها الموظفين والعمال من تنظيف وغيرها من الخدمات الملازمة لهذه المرافق.

من ما سبق يمكن القول أن الخدمات السابقة لا يمكن أن يوفرها رواد الأعمال من الطلبة والباحثين بسهولة خاصة في بداية المشروع لنقص الدخل والموارد لديهم، ومن ناحية أخرى فهي فرصة أن تتوفر لديهم هذه الخدمات من قبل مؤسسة مختصة تتمتع بالخبرة والسمعة الكافية لرعاية هذه المشاريع، إضافتا إلى خدمات دعم الأعمال والتشبيك التي توفرها الحاضنة لاحقا في توفر هذه المرافق، ويرى الباحث أن تكون الحاضنة في الجامعة مختصة في مجال معين وتجمع المشاريع الناشئة في مجالات متقاربة في التخصص حتى يسهل عليها تحديد وتقديم جميع الخدمات.

المطلب الثالث: خدمات دعم الأعمال.

بعد توفير الخدمات الأساسية من البنى التحتية والمرافق اللازِمَةُ، تعمل الحاضنة في فترة الاحتضان على تزويد المحتضنين بمجموعة من الخدمات التي تطور من كفاءتهم الريادية لممارسة الأعمال والتفاعل مع المتغيرات البيئية الجديدة، من خلال المستشارين والمدربين والخبراء في المجلات الإدارية والتقنية والمعرفية وكل ما يمكن أن يساعد المحتضنين على تخطي حواجز إدارة وتسير المشروع الناشئ.

أولا: توفير خدمات دعم الأعمال في حاضنات الأعمال.

حسب التعريف الوارد في تقرير **NBIA (2010)** خدمات دعم الأعمال هي الخدمات الغير الملموسة (منفصلة عن الموارد الإدارية والمكتبية المشتركة) يقدمها برنامج الحضانة لعملائه في الموقع والعملاء التابعين له، تشمل خدمات التوجيه الفردية للأعمال، والمساعدة في تخطيط الأعمال، والمساعدة في المحاسبة/ الإدارة المالية، والمساعدة في الوصول إلى رأس المال، والروابط بموارد التعليم العالي، وغالبًا ما تعتمد برامج الحضانة على مقدمي خدمات خارجيين لتقديم بعض هذه الخدمات.[1]

قد يكون رواد الأعمال أقوياء في التكنولوجيا وربما في رؤية الأعمال، لكنهم عادة ما يفتقرون إلى المهارات التنظيمية والإدارية والقانونية، وعلى الحاضنات أن ترشد رواد الأعمال من خلال ما يلزم من خطوات يجب أن تتخذها شركة حديثة التأسيس، مثل المساعدة في تحديد خطة العمل، وتقديم الخدمات المهنية مثل المحاسبة والقانونية وتقديم المشورة لقضايا التأسيس والضرائب، وصياغة هياكل خطة الملكية وخيارات الموظفين، بالإضافة إلى ذلك، توفر الحاضنات دعمًا قيِّمًا للتدريب الإداري، مما يساعد رواد الأعمال على تطوير مهارات القيادة والإدارة وتطبيقها، ومع ذلك لم يتمكن العديد من مديري الحاضنة من توفير قيمة مضافة حقيقية في تدريب المبتدئين، فيبقى هذا المجال مفتوح لشركات القانون والمحاسبة والاستشارات.[2]

قدم باحثون مختلفون عددًا من الأوصاف لأنواع الخدمات والدعم الذي تقدمه الحاضنات للمحتضنين، والتي تشمل خدمات دعم الأعمال المحددة بشكل عام التدريب على تنظيم المشاريع وتقديم المشورة لتطوير الأعمال، فضلاً عن الخدمات المتعلقة بالمسائل التجارية العامة مثل المحاسبة والمسائل القانونية والإعلان والمساعدة المالية، وأكثر ما يهم هو تلك المتعلقة بتطوير الأعمال والتدريب على ريادة الأعمال، بما في ذلك التدريب والتعليم المتعلق بتخطيط الأعمال والتسويق القيادي والمبيعات، ولا يعتمد نجاح مستأجري الحاضنة على طبيعة هذه الخدمات فحسب، بل يعتمد أيضًا على كيفية توفيرها، حيث يشير **Hackett & Dilts (2004)** أن مناهج المساعدة التجارية قد تختلف فيما يتعلق بكثافة الوقت (النسبة المئوية لساعات العمل المخصصة لرصد ومساعدة المحتضنين) والشمولية (الدرجة التي تشمل فيها المساعدة الإستراتيجية والتشغيلية وكذلك الخدمات الإدارية) ودرجة الجودة (القيمة النسبية للمساعدة)، ويميز **(Rice 2002)** وهو النهج الأكثر عمومية بين أنواع الاستشارة المختلفة الآتية:[3]

---

[1]- Corinne Colbert, et al, **Loc. cit**., p. 160.
[2] - Elias G. Carayannis, Maximilian von Zedtwitz, **Loc. cit**, pp. 104-105.
[3]- Anna Bergek, Charlotte Norrman, **Op. cit**., p. 24.

- **الاستشارة التفاعلية:** وهو طلب من رائد الأعمال، حيث يطلب صاحب المشروع المساعدة في التعامل مع أزمة أو مشكلة وتركز المساعدة على هذه المشكلة وتكون بشكل عام محدودة المدة.

- **الاستشارة الاستباقية:** يباشرها طاقم الحاضنة، حيث يُشرك المدير رواد الأعمال في استشارات غير رسمية ومخصصة.

- **المشورة المستمرة والاستباقية:** يباشرها طاقم الحاضنة، حيث يخضع المشروع لمراجعة مستمرة وللتدخل "الشديد العدواني" من قبل مديري الحاضنة.

تختلف هذه الفئات من حيث من هو البادئ (صاحب المشروع أو طاقم الحاضنة)، وما يتوصل إليه هذان البعدين في النهاية هو وجهة نظر الحاضنة في عملية الحضانة، ومن ثم يمكن وضع الحاضنات مقياس يعتمد على المدى الذي يرون فيه أنفسهم مديرين لعملية الحضانة أو كميسرين خارجيين لعملية يديرها في المقام الأول المحتضنون أنفسهم، ويفهم من التدخل القوي، أنه يتم توجيه المشاريع من خلال عملية الحضانة من خلال اليد الثابتة لموظفي الحاضنة ويتم تزويدهم أحيانًا بفرق إدارة كاملة، أما عدم التدخل، يترك المحتضنون بالكامل لأنفسهم ولا يحصلون على مساعدة تذكر إلا إذا أخذوا زمام المبادرة.

ويمكن القول ان الطلب القادم من احتياجات رواد الأعمال لهذه الخدمات هو المحدد لكيفية التدخل في الحاضنة، إلا أن طبيعة رواد الأعمال المحتضنين من الطلبة والباحثين الذي يأتون من تخصصات علمية بحتة بعيدة كل البعد عن الأعمال وانجاز المشاريع، يتطلب التدخل القوي من طرف حاضنات الأعمال في الجامعة.

ثانيا: أهمية خدمات دعم الأعمال في حاضنات الأعمال.

تحتاج الشركات الصغيرة جدًا إلى الوصول إلى التمويل ودعم الأعمال إذا كان سيتم تشجيعها على التحول من أصحاب الأعمال الحرة والشركات الصغيرة إلى شركات أكبر،[1] كما ان التعليم والخبرة التجارية ومستوى التحفيز لرواد الأعمال أصولًا غير ملموسة مهمة، وهي مرتبطة بشكل إيجابي بأداء المشروع.[2]

فغالبا ما يتم تأسيس الشركات الناشئة من قبل رواد الأعمال ذوي الخلفية التكنولوجية، مما يمنح الشركات الناشئة قاعدة معرفية تكنولوجية قوية، ونظرًا لأن هؤلاء المؤسسين غالبًا ما يفتقرون إلى الخبرة

[1]- Pingping Meckel, **Op. cit**., p. 5.
[2] - **Ibid**., p. 15.

الإدارية وريادة الأعمال، فإن المعرفة التجارية في الشركات الناشئة تميل إلى أن تكون متخلفة، فيمكن أن تساهم الحاضنات في معرفة الأعمال التجارية الناشئة من خلال توفير برامج تدريبية أو تدريب من قبل رواد الأعمال ذوي الخبرة في الحاضنة، وتوفر الدورات التدريبية على سبيل المثال دورات حول المبيعات أو التسويق، ويمكن أن توفر جلسات التدريب المعرفة المصممة خصيصًا لحالة الشركة الناشئة، حيث يمكن للمدربين المشاركة في حوار مستمر مع رائد الأعمال وتقديم ملاحظات محددة.[1] مع استفادة المحتضنين من مجانية هذه الخدمات في حاضنات الأعمال الجامعية.

ثالثا: فوائد خدمات دعم الأعمال في حاضنات الأعمال.

يمكن عرض بعض فوائد دعم الأعمال التي من شانها أن تساعد المحتضنين وهي كالآتي:[2]

1- غالبًا ما تفتقر الشركات الجديدة إلى المهارات والخبرة الإدارية اللازِمَةُ للتعامل مع التحولات البيئية المفاجئة والبيئات المتغيرة بسرعة، ومن خلال **عملية التعلم بالممارسة**، تغير الشركات الجديدة سلوكها وتطور مجموعات جديدة من الإجراءات وتشمل هذه الإجراءات الروتينية الأشكال والقواعد والإجراءات والاستراتيجيات التي يتم بناء المنظمات حولها والتي تعمل من خلالها، ويقوم الأفراد بتقييم التأثيرات والنتائج التنظيمية للأعمال الماضية واستيعابها واستخلاص النتائج التي تعيد تشكيل توجههم المعرفي وتغيير سلوكهم داخل الشركة، **ويمكن القول أن تطوير الروتينات والقدرات من خلال التعلم التجريبي عملية بطيئة وتدريجية**، ويساهم غياب مثل هذه الإجراءات في المراحل المبكرة للشركة في زيادة النزعة إلى الفشل، وفي نفس الوقت تجعل المعرفة غير الكاملة تحديد واستئجار الخبرة ذات الصلة أمرًا صعبًا للغاية، وعلاوة على ذلك قد يستفيد المؤسسون من التدريب النشط بالإضافة إلى التدريب وبالتالي **قد تتجنب الشركات المستأجرة عملية التجربة والخطأ وتصعد بسرعة أكبر في منحنى التعلم**، ونتيجة لذلك يجب أن تكون هذه المشاريع الجديدة قادرة على اتخاذ قرارات أفضل وأسرع، مما يؤدي إلى استراتيجيات أفضل، وأخيرًا أداء أعلى للشركة، علاوة على ذلك **تساهم الدورات التدريبية حول الموضوعات ذات الصلة في زيادة قواعد المعرفة بالمشاريع وبالتالي تؤثر بشكل إيجابي على تطويرها وأدائها.**

2- خدمات دعم الأعمال مثل التدريب هي عناصر حاسمة للتعلم داخل حاضنات الأعمال، ويعتبر التدريب كخدمة مهمة توفرها حاضنات الأعمال المحتضنين، ويشير مصطلح "التدريب" إلى مبادرات الدعم

[1]- Marijn van Weele, et al, **Op. cit**., pp. 19-20.
[2]- Johan Bruneel, et al, **Loc.cit**., p. 112.

الفردي الموجهة لتسريع عمليات التعلم وتنمية مهارات المحتضنين، والتي تتضمن عموماً تعيين مدربين أو موجهين للشركات الناشئة، إما مقابل رسوم أو بالمجان، وعادة ما يغطي هذا التدريب كلاً من مجالات الخبرة العلمية والإدارية، وتزيد تفاعلات التدريب بين الشركة المحتضنة وإدارة الحاضنة من فهم المحتضنين لتفضيلات المشتري، كما يعتبر دعم الأعمال أيضًا أمرًا بالغ الأهمية لتخرج المحتضنين في الوقت المناسب، من خلال تأثيره على تطوير الشركة، ويؤثر أيضا بشكل إيجابي على أداء المحتضنين.

المطلب الرابع: خدمات التشبيك.

إن توفير الحاضنات في فترة الاحتضان خدمات الاستشارة والتوجيه والتدريب للتنظيم وتسير المشروع غير كافي للمحتضنين، فان رواد الأعمال بحاجة إلى علاقات واسعة مع مختلف الفاعلين والجهات من خبراء وعملاء وموردين وممولين، ومنه على الحاضنات أن تعمل من خلال روابط الشبكات المتوفرة لديها كوسيط بين المحتضنين وهذه الجهات.

أولا: التشبيك والشركات الناشئة في الجامعة.

يعرّف التشبيك "كنمط للعلاقة ينشأ من العلاقات المباشرة بين الفاعلين"، إنه نوع العلاقة التي تربط مجموعة من الأشخاص أو الأشياء أو الأحداث، هذه الشبكة مهمة في ريادة الأعمال بسبب دورها في تدفق الموارد،[1] ويرى الباحثين أن شبكات رواد الأعمال وأنشطة الشبكات يمكن أن تساعدهم في تحسين أداء المشروع والوصول إلى المزيد، من المصادر المتنوعة وأعلى جودة، مثل المعرفة والموارد الملموسة.[2]

تعتبر الشركات الناشئة المنبثقة من الجامعة **(University spin-offs)** وسيلة مهمة لتسويق التقنيات وتمثل آلية لتكوين الثروة، حيث تساهم الشركات الناشئة المنبثقة من الجامعة في نقل التكنولوجيا على مرحلتين، **المرحلة الأولى ينقلون التكنولوجيا من مؤسستهم الأم إلى أنفسهم، والمرحلة الثانية ينقلون التكنولوجيا إلى العملاء.**

ويعتبر إنشاء ونجاح شركات الناشئة المنبثقة من الجامعة مسألة معقدة، وعلى ذلك تركز الدراسات على العلاقات الشبكية أو الشبكات الاجتماعية، والتي تشير نتائجها إلى أن شبكة متطورة من العلاقات القوية

[1]- Twum, K.K., Kwakwa, P.A., Ofori, D. et al, **The relationship between individual entrepreneurial orientation, network ties, and entrepreneurial intention of undergraduate students: implications on entrepreneurial education**, Journal of entrepreneurial Education, 2021, p. 7.

[2]- Diane M. Sullivan, Matthew R. Marvel, Marcus T. Wolfe, **With a little help from my friends? How learning activities and network ties impact performance for high tech startups in incubators,** Journal of Technovation, Volume 101, 2021, p. 2.

مع مختلف الشركاء قد تكون ميزة، والتي توفر العلاقات الوثيقة لرواد الأعمال ومنظماتهم مع تعلم طرق التفاوض والإقناع، مما يمكنهم من جمع مجموعة متنوعة من الموارد وعلى سبيل المثال (معلومات السوق والأفكار وحل المشكلات والدعم الاجتماعي وتمويل المشاريع والموارد المالية) التي تحتفظ بها جهات فاعلة أخرى.[1]

ومن خلال الشبكات تستطيع الشركات الجديدة إقامة علاقات من الثقة والمعاملة بالمثل والتعاون، فضلاً عن خلق فرص لاكتساب واستغلال المعرفة، بالإضافة إلى ذلك يمكن للشبكات أن توفر الفرصة لتطوير قدرات جديدة، وتمكين الشركات من المنافسة في الأسواق دون امتلاك جميع الموارد اللازِمَةُ للقيام بذلك، وهذا مهم بشكل خاص للشركات الجديدة لأنها غالباً ما يكون لديها موارد محدودة، وبالتالي فإن الوصول الناجح إلى الموارد عبر المنظمات ودمجها يخلق قيمة للشركة.[2]

إن الجانب الريادي للشبكات متجذر في منظور الشبكة الاجتماعية، قد يتمتع رائد الأعمال الذي يمكنه تحديد واستغلال الفرص مع الشركاء الذين يتحكمون في الموارد والقدرات التكميلية بميزة على أولئك الذين لا يستطيعون أو لا يرغبون في القيام بذلك، ويمكن للمؤسسين الذين لديهم شبكات اتصالات كثيفة ومتنوعة الحصول على معلومات لمساعدتهم في التغلب على مشاكل تطوير الأعمال، ونتيجة لذلك فإن الشركات التي تستخدم هذه المؤسسات قد تطور ميزة تنافسية على منافسيها المباشرين.[3]

كما أن هناك أنواعًا مختلفة من الشبكات التي تخدم أهدافًا مختلفة، ويمكن أن يكون **للشبكات وظيفة اقتصادية بحتة،** ولكنها قد تشمل أيضًا **الأشخاص** الذين يقدمون قيمة بطرق أخرى، مثل الأصدقاء والأقارب في **الشبكات الاجتماعية،** في المقابل تتكون **شبكات السمعة** من أشخاص وشركات تساعد رائد الأعمال على اكتساب الشرعية والمصداقية، وتتألف **شبكات معلومات التسويق** من الأفراد والشركات التي توفر تدفقًا للمعلومات، وعلى سبيل المثال يمكن للعملاء والموردين والمنافسين تقديم معلومات مهمة، كما يصنف بعض الباحثين جهات الاتصال **الغير رسمية** مثل (العائلة والأصدقاء والشركات المحلية وغيرها في الصناعة) أو **رسمية** مثل (البنوك ومستشاري الأعمال والمحاسبين الخارجيين

[1]- Achim Walter, Michael Auer, Thomas Ritter, **The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance,** Journal of Business Venturing, Volume 21, Issue 4, 2006, p. 545.
[2]- Hans Anton Stubberud, **Business incubators and entrepreneurial performance: The influence of network value and absorptive capacity,** doctoral thesis at the Norwegian School of Management, 2011, pp. 44-45.
[3]- **Idem**., p. 45.

والجمعيات الصناعية والشركات الصغيرة، وشركة التطوير، ومكاتب المستشارين والمحامين والضرائب)، **كما يمكن لشركاء الشبكة أيضًا أداء أكثر من دور واحد، كما هو الحال مع حاضنات الأعمال**، التي تزود المحتضنين بالشرعية والمعلومات وغيرها من جهات الاتصال بالشبكة.[1]

ثانيا: تطوير روابط الشبكة في حاضنات الأعمال.

على الرغم من أهمية الموارد المادية التي توفرها الحاضنات، فإن العلاقات الاجتماعية والشبكات مهمة أيضا، حيث **توفر الحاضنات جسرا بين الشركات المحتضنة والبيئة**، كما أن نجاح الحاضنات متعلق في الغالب بوجود أو غياب التدريب والوصول إلى الشبكات، فتطوير شبكة الشركة الناشئة يؤثر في نهاية المطاف على الشخصية والسمات ومواقف رواد الأعمال، **وحاضنات الأعمال هي في حد ذاتها نوعا خاصا من الشبكة** لأنها توصل المحتضنين بالموارد المفيدة والمستشارين، لذلك من المتوقع أن تتمتع الشركات المحتضنة بالنجاح أكبر من تلك التي لم تستفيد من هذا النوع من الشبكات، **كما يسهل استخدام الموارد الخارجية بدوره تطوير الموارد الداخلية** كقدرة استيعابية* للمحتضنين.[2]

تعمل الحاضنات **في تطوير روابط الشبكة**، خاصة بين الشركات المحتضنة والأطراف الخارجية الأخرى، " كنقطة ربط شبكية للعلاقات مع المستشارين الخارجيين المهمين، مثل محاسبين الضرائب وبراءات الاختراع وغيرها، والمحامون ومستشارو الأعمال والتسويق وشركات العلاقات العامة "، بهذه الطريقة، توفر الحاضنات الوصول إلى الموارد الهامة مثل المعرفة والتكنولوجيا ورأس المال المالي، وكذلك الموارد البشرية والسوقية، فالحاضنات تساعد الشركات الناشئة على تأسيس نفسها في الشبكات بسرعة أكبر مما لو كانت بخلاف ذلك، **مما يسمح بعد ذلك للمشاريع الجديدة بتطوير مجموعات العلاقات الخاصة بها**، فمن خلال توفير المرافق الأساسية والمساعدة في تطوير الشبكات الحيوية، يمكن رواد الأعمال التركيز على نمو أعمالهم.[3]

وتتعلق روابط الشبكة هذه بتحسين الأداء وزيادة احتمالية الحصول على رأس المال السهمي والمنح والأموال الأولية، وتزيد في العلاقات بين المستأجرين في الحاضنة ما يؤدي إلى زيادة المبيعات، وخفض

---

[1]- **Ibid**., pp. 46-47.

* القدرة الاستيعابية (**absorptive capacity**) تمثل مقياسا لقدرة الشركات على التعلم واستخدام المعرفة الإدارية والتكنولوجية المحصلة من الخارج، ثم حيازتها واستيعابها وتحويلها إلى ممارسات ملموسة.

https://hbrarabic.com, 06/02/2022, 10 :07 am.

[2]- Hans Anton Stubberud, **Op. cit.**, pp. 40-41.

[3] - **Ibid**., p. 42.

التكاليف، وتعزيز القدرات، وتقليل المخاطر بشكل عام، بالإضافة إلى ذلك، فان الدعم المعنوي والنفسي لشركات المحتضنة هو المنفعة الأكبر.

ويمكن أن يحفز التشبيك الأداء حيث يبني رواد الأعمال **شبكات رسمية وغير رسمية** لتبادل معلومات إستراتيجية الإدارة، خاصة في الحاضنات حيث تكون إمكانيات التعلم من بعضهم البعض أفضل مما لو كانت شركة بمفردها، فالمستأجرين يراقبون بعضهم البعض ويتبنون الاستراتيجيات الناجحة التي يلاحظونها، لذلك فان روابط الشبكات تؤدي دورًا رئيسيًا في تسهيل تصميم وتنفيذ استراتيجيات نمو الشركة وأداء ريادة الأعمال.

إن تحالفات الحاضنات والمحتضنين مع الشركات الصغيرة الناجحة الأخرى، والوكالات الحكومية والمؤسسات والمؤسسات التعليمية، تساعد الشركات الناشئة على تطوير الموارد واكتساب القوة السوقية والانتقال إلى أسواق جديدة وخلق خيارات للاستثمارات المستقبلية، مع توفير ثروة متنوعة من المهارات، وتعزز هذه العلاقات أيضًا شرعية الشركات المحتضنة وتوفر فرصًا لتطوير كفاءات جديدة، من خلال الوصول إلى هؤلاء الشركاء والجهات الراعية.[1]

وتعتبر الثقة عنصرًا مهمًا في أي تحالف أو علاقة، حيث أن الثقة المتبادلة تحمي نظريًا كلا الطرفين من السلوك الانتهازي للطرف الآخر، فإن "الثقة تمكن صاحب المشروع من التخلي عن جميع الأنشطة والإجراءات القانونية التي تحمي من الانتهازية ... وهذا يعني أن صاحب المشروع لديه المرونة في استدعاء الموارد والأشخاص بسرعة كبيرة ..."، فمن الصعب بشكل خاص على الشركات الجديدة إظهار مصداقيتها التي لم تثبت بعد، خاصة أن المشاريع الجديدة لديها رصيد غير كافٍ من الموارد، فإن قبول هذه المشاريع في الحاضنة يشير إلى أن الشركة لديها إمكانات مستقبلية **وبالتالي فإن الحاضنة تعمل بمثابة وكيل للمصداقية، وتسهيل الثقة بين الشركاء المحتملين.**[2]

ثالثا: وساطة الشبكة في حاضنات الأعمال.

يعتر الوصول إلى الشبكات من أهم الخدمات التي تقدمها الحاضنات الناجحة، فهي قادرة على تحديد الأفراد الرئيسيين والاستفادة منهم من أجل نجاح شركاتهم الناشئة، **فعادة لا يمتلك رواد الأعمال الشبكة التي استغرقت الحاضنة سنوات لإنشائها**، ويمكن أن تجلب الحاضنات الأفراد ذوي الأهمية الحاسمة لعمل الشركة الناشئة، مثل (عميل محتمل ومبرمج رائد ورئيس تنفيذي جديد ورأسمال مغامر)، والأداة

[1]- **Idem**., p. 42.
[2]- **Ibid**., p. 43.

المركزية هي Rolodex لمدير الحاضنة من خلال علاقاته، بالإضافة إلى حدسه لإجراء المكالمات الصحيحة في الوقت المناسب، ويتم أيضًا توفير الوصول إلى هذه الشبكات في بعض الأحيان من قبل شركات الموارد البشرية أو الشركات الاستشارية أو رعاة الأعمال أو منظمات الشبكات.[1]

إن أحد أدوار الحاضنة المهمة هو العمل كوسيط بين المحتضنين وأنظمة الابتكار ذات الصلة وبذلك توفر الحاضنة **"جسرًا"** بين المحتضن وبيئته، بهدف الاستفادة من المواهب أو الموارد الريادية.

وقد تشارك الحاضنات في وساطة الشبكة، أي مطابقة المحتضنين مع الجهات الفاعلة الأخرى بهدف التعويض عن افتقار المحتضنين إلى شبكات ريادة الأعمال، وباستخدام مفهوم "وساطة الشبكة" بدلاً من "الشبكات" الأكثر استخدامًا، **يميز الدور الوسيط للحاضنة عن أنشطتها لبناء شبكة يمكن من خلالها الحصول على الخبرة لأنشطة دعم الأعمال الخاصة بها**، وتوفر شبكات الوساطة المعلومات والمعرفة والخبرة التي تعتبر حيوية لبقاء المشاريع الجديدة وتقلل أيضًا من عدم اليقين فيها.

وقد تشارك الحاضنات أيضًا في الوساطة المؤسسية، أي التوسط في تأثيرات المؤسسات على المحتضنين من خلال الوساطة، حيث تساعد الحاضنات المحتضنين على فهم وتفسير وربما التأثير على المطالب المؤسسية التي أدخلتها اللوائح والقوانين والتقاليد والقيم والمعايير والقواعد المعرفية، وقد تزيد أيضًا من وضوح ومصداقية وفهم المحتضنين في أعين الفاعلين الخارجيين، وبالتالي مساعدة المحتضنين على الحصول على الشرعية والقبول الاجتماعي.

كما هناك بعض الحاضنات تقتصر أنشطة الوساطة على مناطق معينة، بينما تعمل حاضنات أخرى على نطاق دولي أكثر ضمن مجال تكنولوجي محدود، ما يستدعي التمييز بين الحاضنات بناءً على نوع نظام الابتكار الذي ترتبط به في المقام الأول.[2]

[1]- Elias G. Carayannis, Maximilian von Zedtwitz, **Loc. cit.**, p. 105.
[2]- Anna Bergek, Charlotte Norrman, **Loc. cit**., p. 24.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل نستخلص أن حاضنة الأعمال في الجامعة تسعى إلى دعم وتطوير المشاريع الناشئة في الجامعة، من خلال توفير البيئة المناسبة لرواد الأعمال المحتملين من الطلبة، وبتأديتها دور الوسيط بين رواد الأعمال و بين الموارد الذي يحتاجونها في النظام البيئي الريادي، ويعتبر التعليم الريادي أهم مكون في النظام البيئي الريادي في الجامعة الذي يساهم في خلق رواد الأعمال المحتملين من الطلبة في الجامعات التي تكون أكثر فعالية في تعزيز ريادة الأعمال فيما ابتكرت المناهج الدراسية التي تسمح للطلبة باكتساب المعارف العلمية والأفكار الإبداعية، باعتبارها نقطة انطلاق المشاريع الناشئة.

فالمشاريع الناشئة في الجامعة هي نتيجة التعاون بين الخبرة التقنية وخبرة ريادة الأعمال، ومن ثم فإن نقطة البداية لانطلاق هذه المشاريع، هي أن الخبرة التقنية موجودة بالفعل، ولكن يجب إضافة الموارد ومهارات تنظيم المشاريع من خلال التعليم الريادي وعملية الحضانة من أجل تطوير التكنولوجيا إلى فرصة تجارية مجدية، وتؤدي حاضنة الأعمال في الجامعة دور مهم في مساعدة المشاريع الناشئة، للتغلب على قيود الموارد الأولية.

ونستخلص من نماذج الحاضنات المدروسة أن على حاضنات الأعمال الجامعية، أن تنظم وتوزع وظائفها عبر عملية الاحتضان، المتكونة من ثلاث مراحل قبل الحضانة والحضانة وبعد الحضانة، وتتمثل هذه الخدمات في توفير الحيز المادي وخدمات دعم الأعمال والشبكات، وعليها ربط عملية الحضانة، بدورة حياة المشاريع التي تمر بأربع مراحل، الفكرة وبدء التشغيل والتوسع والنضج، وتعتبر أول وظيفة تقوم بها الحاضنات قبل الوظائف السابقة الذكر هي اختيار رواد الأعمال من الطلبة للاحتضان، ويرى الباحثين أن هناك نقص في عدد رواد الأعمال الذين يشكلون مدخلات الحاضنة، إلا أن الكثير من الدراسة تؤكد على إمكانية خلق الكثير من رواد الأعمال المحتملين من الطلبة عبر إخضاعهم لأساليب التعليم الريادي الذي يكسبهم الأفكار والمهارات والسمات الريادية، ما يجعل منهم رواد أعمال محتملين مرشحين للاحتضان، كما أكدت النماذج على أن نجاح الحاضنات مرهون بتشخيص احتياجات رواد الأعمال المحتملين من اجل معرفة الطرق المناسبة لتسيير وتخصيص الموارد اللازِمَةُ لنجاح عملية الاحتضان، كما تؤكد جميع النماذج على وجود أربعة خدمات يجب أن توفرها حاضنات الأعمال، تنطلق من تطوير الأفكار الريادية وهي خدمة تختص بصفة أكثر بحاضنات الأعمال في الجامعة، والخدمات الأساسية المتمثلة في البنى التحتية من المرافق ومكاتب وتجهيزات وخدمات دعم الأعمال من استشارات وتوجيه والتدريب وخدمات التشبيك وتعتبر هذه الخدمات أساس تحديد نموذج الدراسة المقترح.

الفصل الثالث:

البنية العاملية لخدمات حاضنات الأعمال حسب احتياجات رواد الأعمال المحتملين من الطلبة في كلية العلوم بجامعة يحي فارس المدية باستخدام نمذجة المعادلات البنائية (SEM)

تمهيد:

بعد التطرق في الفصول النظرية السابقة لموضوع حاضنات الأعمال الذي يعتبر إطار مفاهيمي عام والتطرق إلى كيفية دعم وتطوير حاضنات الأعمال للمشاريع الناشئة في الجامعة وفقا لمختلف الأدبيات والتي كانت خلفية نظرية مهمة لاستكمال الدراسة الميدانية، فجميع العوامل ومتغيرات النظام البيئي الريادي في الجامعة المتناولة في الأدبيات متوفرة في البيئة الحالية المدروسة، كما أن جميع المكونات والأنشطة والعمليات لحاضنات الأعمال حسب النماذج السابقة المدروسة يمكن الاستفادة منها لتحديد نموذج خدمات حاضنات الأعمال حسب احتياجات رواد الأعمال المحتملين من الطلبة في كلية العلوم بجامعة يحي فارس المدية، وهذا بعد أن يتم التأكد من وجود الآليات التي تسمح بإنشاء وتسيير حاضنات الأعمال في الجامعات الجزائرية، والتأكد من صلاحية مقياس الدراسة لجمع البيانات عبر الصدق والثبات، والكشف عن البنية العاملية لخدمات حاضنات الأعمال والتأكد منها من خلال التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الأولى (الغير هرمي) مع إجراء الاختبار الأخير للتحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الثانية (الهرمي) لتحديد النموذج المقترح التي تسعى الدراسة الوصول إليه، لذلك يمكن معالجة هذا الفصل عبر المباحث الآتية:

المبحث الأول: حاضنة الأعمال في جامعة يحي فارس المدية.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول: حاضنة الأعمال في جامعة يحي فارس المدية.

تخضع حاضنة الأعمال في جامعة يحي فارس المدية، لنفس القوانين والتشريعات التي تخضع إليها حاضنات الأعمال لدى مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي وكيفيات تنظيمها وسيرها، وقصد تفعيل أداء الحاضنات بصفتها مصلحة مشتركة للبحث العلمي والتكنولوجي هي موضوعة تحت تصرف مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، للاضطلاع بمهام استقبال ومساندة المشاريع الابتكارية ذات الصلة بالبحث، وفي إطار مسعى شامل لتحديد مجال نشاط الحاضنات من خلال توضيح أحكام المرسوم التنفيذي رقم 12 - 293 المؤرخ في 21 يوليو 2012، الذي يندرج أيضا في إطار توضيح الأفاق التي يمنحها إنشاء مثل هذه الفضاءات التي تتكفل بمتطلبات تقديم الدعم والمرافقة لأصحاب المشاريع الابتكارية سواء في مجال التكوين والاستشارة والتمويل إلى غاية إنشاء المؤسسة، وحسب مذكّرة الأمين العام رقم 399 المؤرّخة في 08 مارس 2021 قصد تفعيل أداء الحاضنات كمصلحة مشتركة للبحث العلمي على مستوى المؤسسات الجامعية والبحثية، تمّ إعداد مذكّرة توضيحية حول الإطار التنظيمي لهذه الكيانات، نتفحصها عبر هذا المبحث.

المطلب الأول: السند القانوني وكيفيات إنشاء الحاضنة لدى مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي.

يعتبر وجود القوانين والتشريعات في الجامعة التي تسمح بإنشاء حاضنات الأعمال فرصة للجامعات أن تقدم طلبات لإنشاء الحاضنات في مختلف التخصصات، في إطار الاستغلال الأمثل للمعارف العلمية لدى الطلبة والباحثين وتحويلها إلى مشاريع ناشئة.

أولا: السند القانوني لإنشاء الحاضنات:

يستند إنشاء الحاضنات إلى أحكام المرسوم التنفيذي رقم 12 -293 | المؤرخ في 21 يوليو 2012، والذي نصت المادة 3 منه، على إمكانية إنشاء مصالح مشتركة تكتسي أشكال مختلفة من ضمنها مصلحة مشتركة تأخذ شكل " حاضنة "وعلى هذا الأساس، فإنه يمكن للمؤسسات تحت الوصاية تقديم طلب إنشاء حاضنة طبقا لأحكام المرسوم التنفيذي المذكور أعلاه، ووفقا لكيفيات وأشكال محددة في ذات المرسوم.[1]

[1]- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، **مرجع سابق**، ص 2.

ثانيا: كيفيات إنشاء الحاضنة لدى مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي.

تنشأ الحاضنات لدى مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، بناء على تقديم ملف يتضمن، طلب إنشاء مصلحة مشتركة في شكل "حاضنة" يوجه إلى السيد المدير العام للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، بملئ استمارة نموذجية لإنشاء الحاضنة، ويجدر التذكير في هذا الشأن، أن الموافقة على إنشاء "الحاضنة" تتم بعد أخذ رأي اللجنة القطاعية الدائمة أو اللجنة المشتركة بين القطاعات المعنية، حسب الحالة، وتتوج هذه الموافقة باتخاذ قرار مشترك بين الوزير المكلف بالبحث العلمي والوزير المكلف بالمالية، أو بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالبحث العلمي والوزير المكلف بالمالية والوزير المعني.[1]

المطلب الثاني: تنظيم ومهام الحاضنة لدى مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي.

يعتبر توضيح مهام حاضنات الأعمال في الجامعة، من خلال تحديد الفئة الواجب احتضانها وطريقة الانتقاء والاختيار والخدمات الواجب تقديمها وتحديد المشرفين على تنظيم وتسيير هذه الموارد، من أهم العوامل لنجاح الحاضنات، والتي حددتها وزارة التعليم والبحث العلمي كالآتي:

أولا: تنظيم وسير الحاضنة لدى مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي.

يخضع تنظيم وسير الحاضنة إلى أحكام المرسوم التنفيذي رقم 12-293 المؤرخ في 21 يوليو 2012، وبهذا الصدد، وقصد ضمان السير السلس للحاضنة بغية تنفيذ المهام الموكلة إليها، يتولى كل من:[2]

1- رئيس مؤسسة الإلحاق المنشأة لديه الحاضنة: ضمان تسييرها من خلال تنفيذ ميزانيتها وكذا السهر على تنفيذ قرارات مجلس تنسيق الحاضنة إضافة إلى إبرام كل عقد أو اتفاقية تتعلق بنشاط الحاضنة.

2- رئيس مصلحة الحاضنة: يتولى تحت سلطة مسؤول مؤسسة الإلحاق، مهام وضع حيز التنفيذ النشاطات المبرمجة في الحاضنة وفقا لأحكام المادة 17 من المرسوم التنفيذي رقم 12 - 293 المؤرخ في 21 يوليو 2012.

---

[1] - **نفس المرجع**، ص 2.

[2] - **نفس المرجع**، ص ص 2-3.

3 – مجلس تنسيق الحاضنة: تزود الحاضنة بمجلس تنسيق يتشكل من مسؤولي المؤسسات المعنية بالحاضنة رئيس مصلحة الحاضنة، ممثل عن القطاع الاجتماعي والاقتصادي وشخصية علمية ذات كفاءة متصلة بنشاط الحاضنة، ويتولى المجلس ضبط نشاط الحاضنة واقتراح كل تدبير يضمن حسن سيرها وفقا لأحكام المادة 19 من المرسوم التنفيذي رقم 12-293 المؤرخ في 2 رمضان عام 1433 الموافق 21 يوليو سنة 2012.

4– الفروع: تنظم الحاضنات في شكل فروع، يحدد عددها ومهامها في قرار إنشائها.

ثانيا: مهام الحاضنة.

في إطار تنفيذ المهام الموكلة إليها، تنشأ لدى كل حاضنة بموجب مقرر من المدير العام للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي لجنة، تتولى القيام بالمهام الآتية:[1]

1– انتقاء المشاريع المبتكرة من مذكرات تخرج طلبة الطور الأول والثاني وأطروحات الدكتوراه أو مقترحات مشاريع خارج إطار المذكرات والأطروحات، ويتم إنتقاء هذه المشاريع المبتكرة وإدراجها في قائمة المشاريع المحتضنة بناء على حصولها على (60 نقطة) من أصل (120 نقطة) وفقا للنموذج التقييمي للمشاريع.

2– إعادة تقييم المشاريع المنتقاة كليا، بعد انتهاء فترة احتضانها، وهذا وفقا لنفس النموذج التقييمي للمشاريع.

وإلى جانب عملية انتقاء المشاريع المبتكرة من قبل اللجان، تتولى الحاضنة المهام الآتية:

3– توفير الفضاء الملائم لحملة المشاريع المبتكرة، وتمكينهم من استغلال كافة المصالح المشتركة المتواجدة في مؤسسة الإلحاق أو على المستوى الوطني وهذا باستغلال تطبيق ابتكار "Ibtikar".

4– تزويد فضاء الحاضنة بالتجهيزات والوسائل اللازِمَةُ قصد تطوير مهارات حملة المشاريع، وفي هذا الإطار، يعمل رئيس مصلحة الحاضنة بالتنسيق مع الوكالة الوطنية لتثمين نتائج البحث العلمي والتنمية التكنولوجية وممثلي القطاع الاجتماعي والاقتصادي على تنفيذ برنامج النشاطات السنوية للحاضنة والمتعلقة بمرافقة حملة المشاريع المبتكرة في مجال التكوين والاستشارة.

[1]- **نفس المرجع**، ص 3.

المطلب الثالث: كيفيات تنسيق ومرافقة ومراقبة نشاط الحاضنة.

الكثير من الدراسات السابقة تؤكد على أن من ضمن عوامل نجاح حاضنات الأعمال هي تقييم الأداء والتي وضحته وزارة التعليم العالي والبحث العلمي كالآتي:

أولا: بطاقة حصيلة نشاط الحاضنة.

يتولى رئيس مؤسسة الإلحاق، كل ثلاثة أشهر، تقديم بطاقة حصيلة نشاط الحاضنة إلى المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، وفق لنموذج محدد، وتتضمن هذه البطاقة الآتي:[1]

1- اسم الحاضنة.

2- حيازة الحاضنة على علامة حاضنة.

3- عدد المشاريع المحتضنة.

4- اسم ولقب أصحاب المشاريع.

5- عناوين المشاريع المحتضنة.

6- تقييم نضج المشاريع أو النماذج المحتضنة حسب مستوى النضج التكنولوجي (TRL).

7- عدد طلبات براءات الاختراع للمشاريع المحتضنة.

8- النشاطات المنجزة.

9- حيازة المشروع على علامة مشروع مبتكر أو على علامة مؤسسة ناشئة.

10- عدد المشاريع المبتكرة.

11- عدد المؤسسات المنشأة.

12- نتيجة تقييم المشروع قبل وبعد فترة احتضان المشاريع.

13- نتيجة تقييم أداء نشاط الحاضنة.

[1]- **نفس المرجع**، ص ص 3-4.

ثانيا: مهام أخرى لرئيس مؤسسة الإلحاق.

يتولى رئيس مؤسسة الإلحاق أيضا وبالتنسيق مع المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، من خلال نشاط المرافقة، المهام الآتية:[1]

1- تمكين الحاضنة من الحيازة على "علامة حاضنة".

2- تمكين المشاريع المبتكرة من الحصول على "علامة مشروع مبتكر".

3- تمكين المؤسسات الناشئة من الحيازة على "مؤسسة ناشئة".

4- تشجيع كل مبادرة لإبرام اتفاقية أو شراكة بين الحاضنة والشركاء الاجتماعيين- الاقتصاديين.

5- العمل على إبراز دور الحاضنات في النسيج الاقتصادي.

وفي نفس الإطار، يقوم رئيس مصلحة الحاضنة بالآتي:

- رصد كل فواعل النظام البيئي، بهدف المساهمة في انفتاح مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي على محيطها من خلال استغلال الفرص المتاحة التي تسمح بتشجيع المشاريع المبتكرة.
- العمل على التعريف بالحاضنة والتقريب بينها وبين المحيط الاجتماعي والاقتصادي.

[1]- **نفس المرجع**، ص 4.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة.

أي دراسة تتطلب منهجية معينة يعتمد عليها للوصول إلى نتائج دقيقة، لهذا يستلزم تحديد المنهج المتبع والمجتمع المستهدف وتحديد حجم العينة، وتبيان الأداة المناسبة لجمع البيانات مع التأكد من صلاحياتها للخوض في باقي الاختبارات التي يفرضها طبيعة الموضوع.

المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة.

بداية يوضح الباحث المنهج الذي اعتمدت عليه الدراسة والمجتمع المستهدف، والأسلوب الإحصائي المعتمد في تحديد حجم العينة مع إبراز أهم خصائص العينة.

أولا: منهج الدراسة.

المنهج هو الطريق الذي تعتمد عليه الدراسة لحل الإشكالية والفرضيات المتعلقة بالموضوع وبناء على طبيعة موضوع الدراسة الحالية، فالمنهج الوصفي التحليلي يعتبر المنهج الأنسب باعتباره أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة معينة، بتصويرها كميا عن طريق جمع البيانات والمعلومات وتحليلها وتصنيفها.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة.

1- مجتمع الدراسة: شمل المجتمع جميع الطلبة في السنة الثانية ماستر الذين درسوا مقياس المقاولاتية في كلية العلوم بالجامعة يحي فارس المدية، وهذا لطبيعة موضوع الدراسة المتعلق بوضع نموذج لخدمات حاضنات الأعمال انطلاقا من احتياجات رواد لأعمال المحتملين من الطلبة، فالخلفية العلمية الذي يتمتع بها هذا النوع من الطلبة بعد قضائهم خمس سنوات من الدراسة في التخصص، وخضوعهم لأساليب التعليم الريادي من خلال مقياس المقاولاتية الذي يدرس بالجامعة، إضافة إلى أن أكثرهم تلقى دورات تدريبية في مجال المقاولاتية من طرف دار المقاولاتية الموجودة بالجامعة، يجعل هذه الفئة من الطلبة رواد أعمال محتملين، يسعون لإنشاء المشاريع الناشئة، وبالتالي هذه الفئة من الطلبة مرشحين للاحتضان ويمكن الاعتماد على أرائهم لوضع نموذج لخدمات الحاضنة التي تدعم أفكارهم لتصبح مشاريع ناشئة مجسدة على ارض الواقع.

2- عينة الدراسة: استهدفت الدراسة الطلبة في السنة الثانية ماستر الذين درسوا مقياس المقاولاتية بكلية العلوم في جامعة يحي فارس المدية والمقدر عددهم (**450**) طالب وطلبة واعتمدت الدراسة على معادلة ستيفن ثامبسون في تحديد حجم العينة، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (06): تحديد حجم العينة من مجتمع الدراسة وفقا لمعادلة ستيفن ثامبسون.

N	Z	D	p	z^2	d^2	n
حجم المجتمع	الدرجة المعيارية المقابل لمستوى الدلالة 0.95	نسبة الخطأ	القيمة الاحتمالية	تربيع z	تربيع d	حجم العينة
450	1,96	0,05	0,5	3,8416	0,0025	207,49

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج برنامج (Excel).

من خلال الجدول رقم (**06**) يتضح أن العينة المناسبة للدراسة وفقا معادلة ستيفن ثامبسون قدرت (**208**) مفردة لمجتمع يتكون من (**450**) طالب وطالبة في السنة الثانية ماستر الذين درسوا مقياس المقاولاتية بأقسام كلية العلوم في جامعة يحي فارس المدية، كما يبينه الجدول الآتي:

الجدول رقم (07): توزيع العينة على مجتمع الطلبة في أقسام كلية العلوم بجامعة يحي فارس المدية.

عدد الطلبة في قسم علوم الطبيعة والحياة	عدد الطلبة في قسم الرياضيات والإعلام آلي	عدد الطلبة في كلية العلوم	حجم العينة	نسبة العينة من المجتمع
331	119	450	208	0,46

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على المعطيات السابقة.

من خلال الجدول رقم (**07**) يتضح أن حجم العينة تمثل نسبة (**46%**) من مجتمع الطلبة وفقا لمعادلة ستيفن ثامبسون، ونظرا لطبيعة الموضوع الذي يستدعى تقسيم المجتمع إلى عينتين، خصصت الدراسة العينة الأولى المقدرة (**208**) طالب وطالبة من اجل الكشف عن البنية العاملية لخدمات حاضنات الأعمال باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي، والعينة الثانية تم اختيارها من نفس المجتمع والمقدرة أيضا (**208**) طالب وطالبة من اجل التحقق من مؤشرات المطابقة لنموذج الدراسة عن طريق التحليل العاملي التوكيدي، انطلاقا من نتائج التحليل العامل الاستكشافي للعينة الأولى.

3- خصائص عينة الدراسة:

أ- خصائص العينة الأولى المسحوبة من مجتمع الدراسة:

الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة الأولى حسب المتغيرات الشخصية.

المتغيرات	الفئات	التكرارات	النسبة
الصنف	ذكر	48	%23,1
	أنثى	160	%76,9
	المجموع	208	%100
التخصص	رياضيات والإعلام الآلي	60	%28,8
	علوم الطبيعة والحياة	115	%55,3
	فلاحة	33	%15,9
	المجموع	208	%100

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن عدد رواد الأعمال المحتملين من الطلبة الإناث (160) يمثلون نسبة (76,9%) وهي أكبر مقارنتا بعدد الذكور الذين يمثلون (48) بنسبة (23,1%) من عينة الدراسة، ويمثل عدد رواد الأعمال المحتملين من الطلبة في تخصص علوم الطبيعة والحياة (115) بنسبة (55,3%) وهي النسبة الأكبر مقارنتا بالتخصصات الأخرى، بحيث نجد عدد رواد الأعمال المحتملين من الطلبة في تخصص رياضيات ولإعلام الآلي (60) بنسبة (28,8%) في حين بلغ عدد رواد الأعمال المحتملين من الطلبة في تخصص فلاحة (33) بنسبة (15,9%) والتي تمثل اقل نسبة من أفراد العينة.

ب- خصائص العينة الثانية المسحوبة من مجتمع الدراسة:

الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة الثانية حسب المتغيرات الشخصية.

المتغيرات	الفئات	التكرارات	النسبة
الصنف	ذكر	49	%23,6
	أنثى	159	%76,4
	المجموع	208	%100
التخصص	رياضيات والإعلام الآلي	59	%28,4
	علوم الطبيعة والحياة	116	%55,8
	فلاحة	33	%15,9
	المجموع	208	%100

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ أن عدد رواد الأعمال المحتملين من الطلبة الإناث (159) يمثلون نسبة (76,4%) وهي أكبر مقارنتا بعدد الذكور الذين يمثلون (49) بنسبة (23,6%) من عينة الدراسة، ويمثل عدد رواد الأعمال المحتملين من الطلبة في تخصص علوم الطبيعة والحياة (116) بنسبة (55,8%) وهي النسبة الأكبر مقارنتا بالتخصصات الأخرى، بحيث نجد عدد رواد الأعمال المحتملين من الطلبة في تخصص رياضيات ولإعلام الآلي (59) بنسبة (28,4%) في حين بلغ عدد رواد الأعمال المحتملين من الطلبة في تخصص فلاحة (33) بنسبة (15,9%) والتي تمثل اقل نسبة من أفراد العينة.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة.

تعتبر أداة جمع البيانات وخاصة الاستبيان من أهم العوامل الفاصلة في نجاح الدراسة التطبيقية، ولهذا حرص الباحث على إعداد الاستبيان حسب طبيعة الموضوع ووفقا للشروط التي تتناسب مع الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة.

أولا: مقياس الدراسة.

اعتمد الباحث في إعداد المقياس على تحديد خصائص العينة المرتبطة بالموضوع وصياغة عبارات المقياس من خلال المفاهيم العامة الموجودة في أدبيات حاضنات الأعمال، بصياغة (**20**) عبارة تشير للعمليات وخدمات حاضنات الأعمال في الجامعة التي تعكس احتياجات رواد الأعمال المحتملين من الطلبة لإنشاء مشروع ناشئ عبر مراحل، وحسب تصور الباحث تمثل هذه المراحل مجموعة من الأبعاد، وهي بعد خدمات تطوير الأفكار الريادية وبعد خدمات الاستشارات والتوجيه والتدريب وبعد خدمات التشبيك، وتبين بعد التحليل العاملي الاستكشافي وجود بعد أخر تمثل في الخدمات الأساسية، انظر الملحق رقم (**01**) للمقياس في صورته النهائية.

ثانيا: السلم المعتمد في مقياس الدراسة:

اعتمد الدراسة في تقصي أراء العينة على سلم ليكرت الخماسي، كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول رقم (10): السلم المعتمد في مقياس الدراسة.

الاختيارات	احتاجها كثيرا	احتاجها	نوع ما	لا احتاجها	لا احتاجها إطلاقا
القيم	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الباحث.

ثالثا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

اعتمدت الدراسة على مجموعة كثيرة من الأدوات والأساليب الإحصائية، المتاحة في برنامج **Spss** وبرنامج **Amos**، والمذكورة بالتفصيل عند استعمالها في الاختبارات الموجودة بالدراسة، وبشكل عام هي الاختبارات المتعلقة بالنسب والتكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للجانب الوصفي في الدراسة، ومعامل **Spearman** ومعامل الثبات **Alpha de Crombch** لاختبار صدق وثبات أداة الدراسة، بالإضافة إلى الاختبارات المتعلقة بالتحليل العاملي الاستكشافي والتحليل العاملي التوكيدي المتعلق بتطبيقات النمذجة بالمعادلات البنائية.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة.

للتأكد من صدق وثبات مقياس الدراسة، تم الاعتماد على بيانات العينة الأولى، حيث تم اختبار الصدق من خلال الاتساق الداخلي للتحقق من درجة الارتباط بين العبارات والبعد الذي تنتمي إليه، والصدق البنائي بقياس درجة ارتباط الأبعاد ببعضها وبالمقياس، كما تم اختبار الثبات أيضا، وهذا للتحقق من صلاحية المقياس للدراسة، قبل التطرق للتحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي.

أولا: الاتساق الداخلي لمقياس الدراسة.

لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بمستوى معنوية ودرجة الارتباط بين العبارات والأبعاد التي تنتمي إليها في مقياس خدمات حاضنات الأعمال، اعتمدنا على معامل سبيرمان لقياس قيمة الارتباط بين كل عبارة من العبارات والبعد التي تنتمي إليه في المقياس.

1- معامل الارتباط بين العبارات وبعد خدمات تطوير الأفكار الريادية:

اعتمد الدراسة على معامل الارتباط **Spearman** لقياس درجة الارتباط بين كل عبارة من العبارات وبعد خدمات تطوير الأفكار الريادية التي تنتمي إليه هذه العبارات، حيث تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (11): اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد خدمات تطوير الأفكار الريادية.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	خدمات تطوير الأفكار الريادية	**1**	**-**
1	لدي فكرة جيدة وأنا بحاجة للتواصل مع بعض الأساتذة المختصين لتطوير الفكرة من الجانب التقني أو التكنولوجي لتصبح قابلة أن تكون مشروع ناشئ.	**0,703****	**0,000**
2	لدي فكرة جيدة وأنا بحاجة للمساعدة في الاتصال مع خبراء في مجال تطوير تقنية معينة لتصبح قابلة أن تكون مشروع ناشئ.	**0,764****	**0,000**
3	لدي فكرة جيدة وأنا بحاجة للاستفادة من المخابر لتطوير الفكرة من الجانب التقني أو التكنولوجي لتصبح قابلة أن تكون مشروع ناشئ.	**0,729****	**0,000**
4	لدي فكرة جيدة وأنا بحاجة للمساعدة في بناء فريق عمل، لتصبح أفكاري جاهزة لتكوين مشروع ناشئ.	**0,784****	**0,000**
5	لدي فكرة جيدة وأنا بحاجة للمساعدة في تطوير اقتراح أعمال قابلة للتطبيق، لتصبح أفكاري قابلة أن تكون مشروع ناشئ.	**0,759****	**0,000**
6	لدي فكرة جيدة وأنا بحاجة في وضع مخطط عمل تجاري، لتصبح أفكاري قابلة أن تكون مشروع ناشئ.	**0,683****	**0,000**
7	لدي فكرة جيدة وأنا بحاجة إلى تمويل مقدم للبحث في مجال تطوير هذه الفكرة إلى مشروع ناشئ.	**0,696****	**0,000**
8	لدي فكرة جيدة وأنا بحاجة لدراسة جدوى الأفكار من الجانب التقني والاقتصادي لتصبح أفكاري قابلة أن تكون مشروع ناشئ.	**0,723****	**0,000**

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يشير الجدول رقم (**11**) أن قيمة معامل الارتباط للعبارات والبعد محصورة بين (**0,683****) (**0,784****) عند مستوى دلالة إحصائية (**0,000**) وهي أقل من (**0.05**) ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين العبارات وبعد خدمات تطوير الأفكار الريادية.

2- معامل الارتباط بين العبارات وبعد الخدمات الأساسية:

اعتمد الدراسة على معامل الارتباط **Spearman** لقياس درجة الارتباط بين كل عبارة من العبارات وبعد الخدمات الأساسية التي تنتمي إليه هذه العبارات، حيث تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (12): اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد الخدمات الأساسية.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	الخدمات الأساسية	**1**	**-**
9	يمكن أن تتحول أفكاري إلى مشروع ناشئ، في ما توفر لدي مساحة مكتب مجهزة، باللوازم المكتبية والاتصال.	**0,861****	**0,000**
10	يمكن أن تتحول أفكاري إلى مشروع ناشئ، في ما توفر لدي المشورة والتوجيه والتدريب في مجال المحاسبة والمالية.	**0,905****	**0,000**

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يشير الجدول رقم (**12**) أن قيمة معامل الارتباط للعبارات والبعد محصورة بين (**0,861****) (**0,905****) عند مستوى دلالة إحصائية (**0,000**) وهي أقل من (**0.05**) ما يدل على وجود ارتباط قوي بين العبارات وبعد الخدمات الأساسية

3- معامل الارتباط بين العبارات وبعد خدمات الاستشارات والتوجيه والتدريب.

اعتمد الدراسة على معامل الارتباط **Spearman** لقياس درجة الارتباط بين كل عبارة من العبارات وبعد خدمات الاستشارات والتوجيه والتدريب التي تنتمي إليه هذه العبارات، حيث تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (13): اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد خدمات الاستشارات والتوجيه والتدريب.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	خدمات الاستشارات والتوجيه والتدريب	**1**	**-**
11	يمكن أن تتحول أفكاري إلى مشروع ناشئ، في ما توفر لدي المشورة والتوجيه والتدريب في مجال تسويق المنتجات أو الخدمات.	**0,736****	**0,000**
12	يمكن أن تتحول أفكاري إلى مشروع ناشئ، في ما توفر لدي المشورة والتوجيه و التدريب في المجال القانوني.	**0,839****	**0,000**
13	يمكن أن تتحول أفكاري إلى مشروع ناشئ، في ما توفر لدي المشورة والتوجيه و التدريب في مجال الإدارة.	**0,839****	**0,000**
14	يمكن أن تتحول أفكاري إلى مشروع ناشئ، في ما توفر لدي المشورة والتوجيه والتدريب في مجال التفاوض.	**0,842****	**0,000**

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يشير الجدول رقم (**13**) أن قيمة معامل الارتباط للعبارات والبعد محصورة بين (**0,736**) (**0,842**) عند مستوى دلالة إحصائية (**0,000**) وهي أقل من (**0.05**) ما يدل على وجود ارتباط قوي بين العبارات وبعد خدمات الاستشارات والتوجيه والتدريب.

4- معامل الارتباط بين العبارات وبعد خدمات التشبيك.

اعتمد الدراسة على معامل الارتباط **Spearman** لقياس درجة الارتباط بين كل عبارة من العبارات وبعد خدمات التشبيك التي تنتمي إليه هذه العبارات، حيث تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (14): اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد خدمات التشبيك.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	خدمات التشبيك	**1**	**-**
15	يمكن أن تتحول أفكاري إلى مشروع ناشئ، في ما توفر لدي شبكة ربط أو تواصل، تسهل عملية التواصل مع الموردين.	**0,710****	**0,000**
16	يمكن أن تتحول أفكاري إلى مشروع ناشئ، في ما توفر لدي شبكة ربط أو تواصل، تسهل عملية التواصل مع العملاء (الزبائن).	**0,737****	**0,000**
17	يمكن أن تتحول أفكاري إلى مشروع ناشئ، في ما توفر لدي شبكة ربط أو تواصل، تسهل التعرف على المنافسين.	**0,734****	**0,000**
18	يمكن أن تتحول أفكاري إلى مشروع ناشئ في ما توفر لدي شبكة ربط أو تواصل، تسمح بالتواصل مع رواد الأعمال السابقين، للاستفادة من خبرتهم في مجال الأعمال.	**0,747****	**0,000**
19	يمكن أن تتحول أفكاري إلى مشروع ناشئ في ما توفر لدي شبكة ربط أو تواصل، تسمح بالتواصل مع المستثمرين المحتملين، للاستفادة من التمويل المالي للمشروع.	**0,754****	**0,000**
20	يمكن أن تتحول أفكاري إلى مشروع ناشئ، في ما توفر لدي شبكة ربط، تسهل الوصول إلى الإدارات العمومية وهيئات الدعم.	**0,759****	**0,000**

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يشير الجدول رقم (**14**) أن قيمة معامل الارتباط للعبارات والبعد محصورة بين (**0,710**) (**0,759**) عند مستوى دلالة إحصائية (**0,000**) وهي أقل من (**0.05**) ما يدل على وجود ارتباط قوي بين العبارات وبعد خدمات التشبيك.

ثانيا: الصدق البنائي لمقياس الدراسة.

للتحقق من الصدق البنائي للمقياس تم حساب معاملات الارتباط بين الأبعاد وبين كل بعد والدرجة الكلية للمقياس، كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (15): اختبار الصدق البنائي لمقياس الدراسة.

أبعاد مقياس الدراسة		خدمات تطوير الأفكار الريادية	الخدمات الأساسية	خدمات الاستشارات والتوجيه والتدريب	خدمات التشبيك
خدمات تطوير الأفكار الريادية	الارتباط	1			
	الدلالة	.			
الخدمات الأساسية	الارتباط	0,254**	1		
	الدلالة	0,000	.		
خدمات الاستشارات والتوجيه والتدريب	الارتباط	0,309**	0,459**	1	
	الدلالة	0,000	0,000	.	
خدمات التشبيك	الارتباط	0,399**	0,325**	0,594**	1
	الدلالة	0,000	0,000	0,000	.
المقياس	الارتباط	0,572**	0,677**	0,817**	0,760**
	الدلالة	0,000	0,000	0,000	0,000

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يشير الجدول رقم (15) أن قيم معامل الارتباط بين الأبعاد وبين الأبعاد والمقياس محصورة بين (0,254**) (0,817**) ذات دلالة إحصائية (0,000) وهي اقل من مستوى معنوية (0.05) ما يشير لوجود ارتباط مقبول بين الأبعاد يبعضها البعض وبالمقياس، ما يثبت الصدق البنائي لأداة الدراسة.

ثالثا: ثبات مقياس الدراسة.

اعتمدت الدارسة على معامل **Cronbach's Alpha** للتأكد من ثبات المقياس، كما يوضحه الجدول الآتي:

جدول رقم (16): اختبار ثبات مقياس الدراسة.

مقياس الدراسة	خدمات تطوير الأفكار الريادية	الخدمات الأساسية	خدمات الاستشارات والتوجيه والتدريب	خدمات التشبيك	مقياس الدراسة
عدد العبارات	8	2	4	6	20
معامل الثبات	0,895	0,725	0,848	0,872	0,913

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يشير الجدول رقم (16) أن قيم معامل الثبات لجميع الأبعاد والمقياس في مستوى أكبر من (70%) ما يشير لثبات وصدق عبارات المقياس.

رابعا: اختبار التوزيع الطبيعي.

بالنسبة لمتغيرات الدراسة هي متغيرات رتبية ويمكن اعتبارها تجاوزا متغيرات متصلة فترية وأنها تتوزع درجاتها توزيع معتدلا غير أن التحليل العاملي يتميز بالمناعة عند عدم التحقق الجزئي لهذا الشرط، أي لا تتأثر نتائج التحليل العاملي عندما يحيد توزيع البيانات نسبيا عن التوزيع المعتدل.[1]

[1] – تيغزة أحمد بوزيان، "**التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي، مفاهيمهما ومنهاجيتهما بتوظيف حزمة Spss وليزرل Liseral**"، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2012، ص 26.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة.

جميع الدراسات تؤكد على دقة النتائج عند استخدام نمذجة المعادلات البنائية، وهذا ما يناسب موضوع الدراسة الذي يهدف إلى تحديد نموذج خدمات حاضنات الأعمال في الجامعة، ومنه يسعى الباحث لوضع تصور للنموذج العاملي النظري عبر التحليل العاملي الاستكشافي، ومن ثم التأكد من مطابقة النموذج للبيانات عن طريق التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الأولى، والمرحلة الاخيرة يتم اختبار صحة النموذج عن طريق التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الثانية، وهذا في إطار اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: التحليل العاملي الاستكشافي لخدمات حاضنات الأعمال حسب احتياجات رواد الأعمال المحتملين من الطلبة في كلية العلوم بجامعة يحي فارس المدية.

بعد التحقق من صدق وثبات مقياس خدمات حاضنات الأعمال حسب احتياجات رواد الأعمال المحتملين من الطلبة، بالاعتماد على العينة الأولى المسحوبة من المجتمع، سعت الدراسة لإخضاع عبارات المقياس للتحليل العاملي الاستكشافي للكشف عن بنية العوامل، وهو ما يتم اختباره حسب الفرضية التي تنص على انه "**هناك بنية عاملية متعددة الأبعاد لخدمات حاضنات الأعمال حسب احتياجات رواد الأعمال المحتملين من الطلبة في كلية العلوم بجامعة يحي فارس المدية**"، وللتأكد من صحة هذه الفرضية اتبعت الدراسة المراحل الآتية:

أولا: قابلية مصفوفة الارتباطات للتحليل العاملي (المرحلة الأولى).

1- تحليل مصفوفة الارتباط بين العبارات.

ينطلق التحليل العاملي من مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المقاسة، وليس كل مصفوفة قابلة للتحليل العاملي، لذلك قبل البدء في استخراج العوامل، استقرت الدراسة على أن جل معاملات الارتباط في المصفوفة اكبر من (**30%**) ولا يوجد ارتباطات أكثر من (**90%**) على ذلك يمكن تقدير نسبة التباين التي تساهم بها العبارات المترابطة التي تشكل العوامل المستخرجة، كما أن القيمة المطلقة لمحدد مصفوفة الارتباط غير مساوية للصفر حيث بلغت (**0,00001228**) وهي اكبر من (**0.00001**) ما يشير إلى عدم وجود اعتماد خطي بين العبارات (التكرار والاستنساخ).

2- التأكد من كفاية حجم العينة:

الجدول رقم (17): اختبار كفاية حجم العينة KMO and Bartlett's Test

مقياس كفاء التعيين MCA	اختبار KMO	اختبار Bartlett's	
		Sig	Approx. Chi-Square
من 0.731 إلى 0.931	0,885	0,000	2255,791

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (17) نلاحظ أن قيمة اختبار **Bartlett's** دالة إحصائيا عند مستوى معنوية **0.05** ما يشير أن مصفوفة الارتباط ليست مصفوفة الوحدة وتتوفر على الحد الأدنى من الارتباطات التي تجعلها قابلة للتحليل العاملي، كما أن قيمة **KMO = 0,885** في مستوى جيد جدا وقريبة من الواحد الصحيح ما يشير إلى وجود عامل أو عوامل تلتقي عندها تباين المتغيرات المقاسة، أي توجد مساحات من التباين المشترك (اشتراك في العلاقة أو الدلالة) بين المتغيرات وبالتالي مصفوفة الارتباط صالحة للتحليل العاملي، وكذا حجم العينة كافي ومناسب ما يسمح بالكشف عن عوامل الجذر الكامن، كما تتراوح قيم ارتباطات مقياس كفاءة التعيين لكل عبارة بين (**0.731**) (**0.935**) ووفقا لمحك كايزر فهي قيم جيدة جدا.

ثانيا: استخراج أو اشتقاق العوامل (المرحلة الثانية).

اعتمدت الدراسة في استخراج العوامل على طريقة المحاور الأساسية Principal Factoring Axis القائمة على التباين المشترك وتم تحديد العوامل اعتمادا على محك الجذر الكامن لمحك كايزر ومنحنى المنحدر لطريقة كاتيل.

1- الجذر الكامن والتباين المفسر لعوامل خدمات حاضنات الأعمال:

يرى **Hair, et al (1998)** أن محك كايزر يمكن الوثوق به إذا كان عدد العبارات المقاسة يتراوح بين **20** إلى **50** عبارة ما يتطابق تماما مع هذه الدراسة.

الجدول رقم (18): الجذر الكامن والتباين المفسر لعوامل خدمات حاضنات الأعمال.

	العامل الأول	العامل الثاني	العامل الثالث	العامل الرابع
الجذر الكامن	5,614	5,804	4,689	2,759

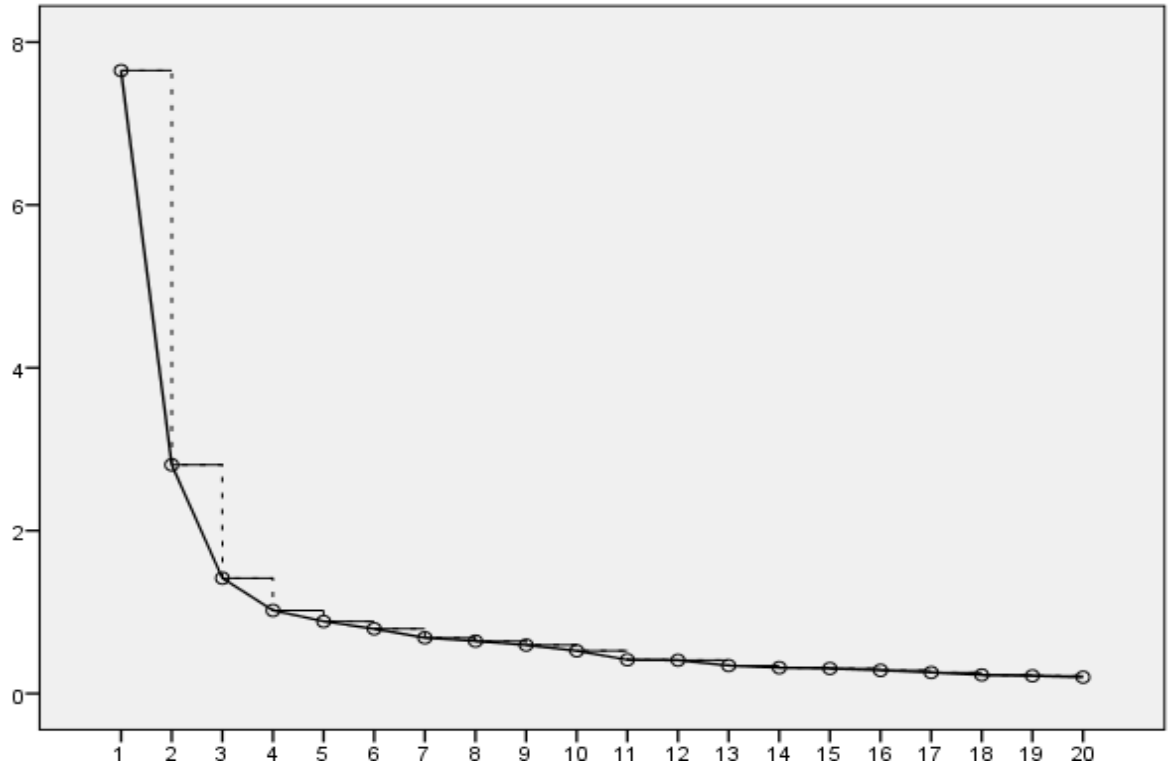
المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (**18**) نلاحظ أن الجذر الكامن لمحك كايزر بعد التدوير استخرج أربعة عوامل بقيم الجذر الكامن اكبر من واحد صحيح، حيث أن الجذر الكامن للعامل الأول (**5,614**) ما يشير إلى قدرته على تفسير كم التباين اكبر مما يمكن أن تفسره العبارة الواحدة بخمسة أضعاف ونصف تقريبا والجذر الكامن للعامل الثاني (**5,804**) ما يشير إلى قدرته على تفسير كم التباين اكبر مما يمكن أن تفسره العبارة الواحدة بستة أضعاف تقريبا والجذر الكامن للعامل الثالث (**4,689**) ما يشير إلى قدرته على تفسير كم التباين اكبر مما يمكن أن تفسره العبارة الواحدة أربعة أضعاف ونصف تقريبا والجذر الكامن للعامل الرابع (**2,759**) ما يشير إلى قدرته على تفسير كم التباين اكبر مما يمكن أن تفسره العبارة الواحدة بثلاثة أضعاف تقريبا.

2- منحنى المنحدر لعوامل خدمات حاضنات الأعمال:

يرى **تيغزة** (**2012**) انه إذا كان حجم العينة (**200**) فأكثر فان طريقة المنحدر تعتبر دقيقة لاستخراج العوامل، وهذا ما ينطبق تمام على هذه الدراسة.

الشكل رقم (20): منحنى المنحدر لعوامل خدمات حاضنات الأعمال.



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الشكل رقم (**20**) نلاحظ حسب طريقة كاتيل أن منحنى المنحدر ينطلق من النقطة الأعلى التي تمثل مستوى الجذر الكامن للعامل الأول ويتسارع في الانحدار إلى النقطة الثانية التي تمثل مستوى الجذر الكامن للعامل الثاني ويتسارع في الانحدار إلى النقطة الثالثة التي تمثل مستوى الجذر الكامن للعامل الثالث وينحدر إلى النقطة الرابعة التي تمثل مستوى الجذر الكامن للعامل الرابع وتتباطأ درجة انحداره بشدة في النقطة الخامسة التي تشير إلى مستوى القطع ما يعنى الاكتفاء بأربعة عوامل من عدد العوامل العديدة المستخرجة.

ثالثا: تدوير وتسمية العوامل (المرحلة الثالثة).

اعتمدت الدراسة على التدوير المائل لطريقة **Promax** لافتراض أن عوامل موضوع الدراسة مرتبطة ولتحديد العلاقة الصافية للعامل بالعبارة عند ضبط أثر العوامل الأخرى وأيضا لإبراز علاقة العامل بالعبارة والعلاقة الارتباطية للعوامل، وتؤدي هذه الطريقة لوجود ثلاثة مصفوفات.

1- مصفوفة النمط العاملي لخدمات حاضنات الأعمال:

اعتمدت الدراسة في تأويل وتسمية العوامل الأربعة المستخرجة على مصفوفة النمط Pattern Matrix باعتماد الحد الأدنى في التشبعات (**40%**) الذي يعتبر تشبعا مهم، كما يبينه الجدول الآتي:

الجدول رقم (19): مصفوفة النمط العاملي لخدمات حاضنات الأعمال.

العبارات	تطوير الأفكار الريادية	التشبيك	الاستشارات والتوجيه والتدريب	الخدمات الأساسية
العبارة1	0,665			
العبارة2	0,793			
العبارة3	0,745			
العبارة4	0,761			
العبارة5	0,808			
العبارة6	0,637			
العبارة7	0,679			
العبارة8	0,671			
العبارة9				0,807
العبارة10				0,603
العبارة11			0,433	
العبارة12			0,814	
العبارة13			0,746	
العبارة14			0,815	
العبارة15		0,773		
العبارة16		0,808		
العبارة17		0,591		
العبارة18		0,707		
العبارة19		0,703		
العبارة20		0,682		

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (**19**) نلاحظ أن مصفوفة نمط العوامل بعد التدوير أفرزت أربعة عوامل ذات معنى ودلالة نظرية وذات صلة قوية بالإطار النظري للدراسة، ما يسمح بالتسمية العوامل المختارة كالآتي:

- تشبع العامل الأول على ثمانية عبارات تشترك في دلالة نظرية ذات معنى تعبر عن خدمات تطوير الأفكار الريادية في حاضنات الأعمال، وتراوحت درجة تشبع العبارات على هذا العامل بين (**0,665**) (**0,808**)

- تشبع العامل الثاني على ستة عبارات تشترك في دلالة نظرية ذات معنى تعبر عن خدمات التشبيك في حاضنات الأعمال، وتراوحت درجات تشبعه بين (**0,591**) (**0,808**)

- تشبع العامل الثالث على أربعة عبارات تشترك في دلالة نظرية ذات معنى تعبر عن خدمات الاستشارات والتوجيه والتدريب في حاضنات الأعمال، وتراوحت درجات تشبعه بين (**0,433**) (**0,815**)

- تشبع العامل الرابع على عبارتين تشترك في دلالة نظرية ذات معنى تعبر عن الخدمات الأساسية في حاضنات الأعمال، حيث بلغت درجات تشبعهما (**0,603**) (**0,807**)

2- مصفوفة البناء لعوامل خدمات حاضنات الأعمال:

نوضح من خلال مصفوفة البناء أو مصفوفة البنية **Structure Matrix** الارتباط المشترك بين العبارات والعوامل كما يبينه الجدول الآتي:

الجدول رقم (20): مصفوفة البناء العاملي لخدمات حاضنات الأعمال.

العبارات	تطوير الأفكار الريادية	التشبيك	الاستشارات والتوجيه والتدريب	الخدمات الأساسية
العبارة1	**0,644**			
العبارة2	**0,765**			
العبارة3	**0,739**			
العبارة4	**0,758**			
العبارة5	**0,801**	0,424		
العبارة6	**0,686**	0,446		
العبارة7	**0,681**			
العبارة8	**0,701**	0,410		
العبارة9				**0,784**
العبارة10		0,450	0,502	**0,714**
العبارة11	0,449	0,576	**0,644**	0,417
العبارة12		0,497	**0,796**	0,401
العبارة13		0,502	**0,800**	0,508
العبارة14		0,560	**0,817**	
العبارة15	0,403	**0,730**	0,405	
العبارة16		**0,785**	0,493	
العبارة17		**0,672**	0,516	
العبارة18	0,415	**0,735**	0,472	
العبارة19	0,438	**0,736**	0,470	
العبارة20		**0,723**	0,553	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (20) نلاحظ أن التباين الذي يفسره العامل في العبارة لا تعزى إلى العامل وحده، أي أن نسبة التبيان (بعد تربيع التشبع) تعزى أيضا بالنسبة التي يشترك فيها هذا العامل مع العوامل المستخرجة الأخرى، وتشير التشبعات على معامل ارتباط العبارة بالعامل دون عزل أو تثبيت علاقة العوامل الأخرى بالعبارة، أي وجود تأثير العوامل الأخرى المستخرجة على العلاقة بين العامل والعبارة.

3- مصفوفة ارتباطات عوامل خدمات حاضنات الأعمال:

اعتمدت الدراسة على مصفوفة ارتباطات العوامل **Factor Correlation Matrix** التي تنطوي على مستوى معاملات الارتباط بين العوامل كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول رقم (21): مصفوفة ارتباطات عوامل خدمات حاضنات الأعمال.

العوامل	العامل الأول	العامل الثاني	العامل الثالث	العامل الرابع
العامل الأول	1,000			
العامل الثاني	0,524	1,000		
العامل الثالث	0,338	0,636	1,000	
العامل الرابع	0,280	0,393	0,519	1,000

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (21) نلاحظ أن الارتباطات بين عوامل خدمات حاضنات الأعمال حسب احتياجات رواد الأعمال المحتملين من الطلبة محصورة بين (0,280) (0,636) وجل هذه الارتباطات معتدلة ومتقاربة ولا تقل عن (30%) ما يعزز صحة استخدام أسلوب التدوير المائل بدلا من التدوير المتعامد، ولا يوجد ارتباطات اكبر من (80%) ما يشير إلى تمايز العوامل المستخرجة، وبذلك يوجد قاسم مشترك من الدلالة تشترك فيها هذه العوامل مع احتفاظ كل هذه العوامل باستقلالها النسبي، وتوحي قيم هذه الارتباطات المعتدلة المتقاربة بوجود عامل عام من الدرجة الثانية، ما يسمح بإضافة بنية عاملية أعلى إلى البنية العاملية السابقة.

من خلال تحليل النتائج السابقة التي أسفرت على نتائج ايجابية لجميع الشروط واختبارات التحليل العاملي، يمكن قبول الفرضية التي تنص على أنه "**هناك بنية عاملية متعددة الأبعاد لخدمات حاضنات الأعمال حسب احتياجات رواد الأعمال المحتملين من الطلبة في كلية العلوم بجامعة يحي فارس المدية**".

المطلب الثاني: التحليل العاملي التوكيدي الغير هرمي لخدمات حاضنات الأعمال حسب احتياجات رواد الأعمال المحتملين من الطلبة في كلية العلوم بجامعة يحي فارس المدية.

بعد اكتشاف البنية العاملية لخدمات حاضنات الأعمال عن طريق التحليل العاملي الاستكشافي، بوضع تصور واضح للنموذج العاملي النظري، من خلال تحديد عدد العوامل وارتباطاتها وطبيعتها والعبارات التي تنتمي لكل عامل، كان لزاما إخضاع هذه البنية للاختبار والتمحيص لتأكد منها من خلال التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الأولى (غير الهرمي)، بالاعتماد على بيانات العينة الثانية لنفس المجتمع، حسب الفرضية التي تنص على **أن "هناك نموذج عاملي توكيدي غير هرمي ذات مساحة مشتركة من الدلالة لأبعاد خدمات حاضنات الأعمال حسب احتياجات رواد الأعمال المحتملين من الطلبة في كلية العلوم بجامعة يحي فارس المدية تنتظم في خدمات تطوير الأفكار الريادية والخدمات الأساسية وخدمات الاستشارات والتوجيه والتدريب، وخدمات التشبيك"**، وتسعى الدراسة للتحقق من هذه الفرضية من خلال التأكد من مطابقة النموذج للبيانات عبر الخطوات الآتية:

أولا: بناء وتحديد النموذج.

بالاعتماد على النتائج المتحصل عليها من التحليل العاملي الاستكشافي، يفترض الباحث النقاط الآتية:

1- وجود أربعة عوامل كامنة (الأبعاد) تفسر خدمات حاضنات الأعمال حسب احتياجات رواد الأعمال المحتملين من الطلبة.

2- وجود تصور لأسماء الأبعاد، بحيث أن البعد الأول يسمى خدمات تطوير الأفكار الريادية والثاني الخدمات الأساسية والثالث خدمات الاستشارات والتوجيه والتدريب والرابع خدمات التشبيك.

3- وجود قدر من التباين المشترك بين الأبعاد، بحيث أنهم غير مستقلين تماما عن بعضهم.

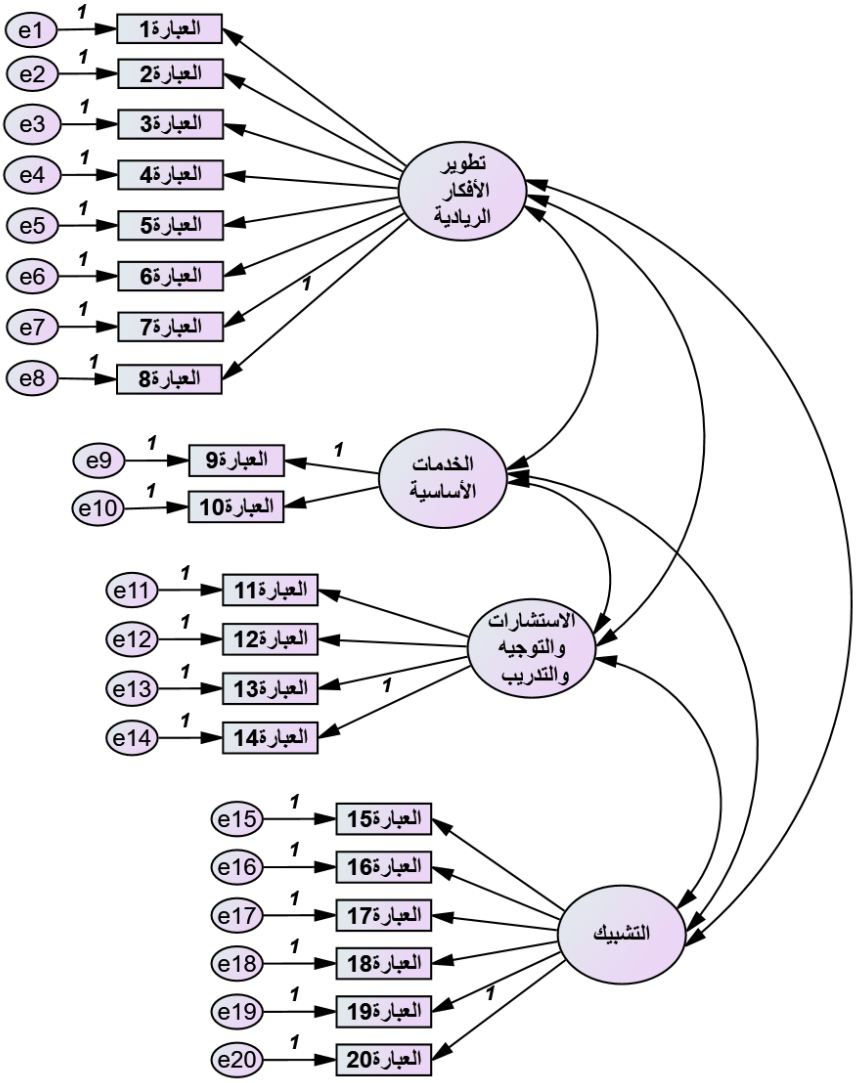
4- علاقة الارتباط بين الأبعاد علاقة موجبة.

5- لكل بعد من الأبعاد عبارته التي تتشبع عليه، بحيث لا توجد تشبعات تقاطعية.

6- كل بعد من الأبعاد لا يفسرون كل التباين الموجود في العبارات وإنما يبقى قسما دون تفسير (أخطاء القياس).

وبناء على الافتراضات السابقة، يمكن بناء النموذج المفترض الموضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم (21): النموذج العاملي المفترض لخدمات حاضنات الأعمال.



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج Amos

من خلال الشكل رقم (21) نلاحظ أن النموذج العاملي المفترض لخدمات حاضنات الأعمال ينطوي على أربعة أبعاد مرتبطة مع بعضها البعض التي تمثل قدر من الدلالة المشتركة بين الأبعاد، حيث يقاس بعد خدمات تطوير الأفكار الريادية بثمانية عبارات، ويقاس بعد الخدمات الأساسية بعبارتين، ويقاس بعد خدمات الاستشارات والتوجيه والتدريب بأربعة عبارات، ويقاس بعد خدمات التشبيك بستة عبارات، والتباين الذي تنطوي عليه كل عبارة يفسره البعد الذي تنتمي إليه (التشبع) أي المساحة أو الدلالة المشتركة بين البعد والعبارة، أما باقي التباين تفسره البواقي (خطأ القياس).

ثانيا: تعيين النموذج العاملي المفترض.

يكون النموذج المفترض دون التعيين إذا كان عدد البارامترات الحرة للنموذج العاملي المفترض أكبر من المعلومات المتاحة في البيانات، المتمثلة في عدد العناصر غير المتكررة في مصفوفة التباين والتغاير للعينة، والتي يتم حسابها كالآتي:

1- تحديد عدد العناصر الغير المتكررة في مصفوفة التباين والتغاير للعينة باستعمال المعادلة الآتية:

(عدد العبارات*عدد العبارات +1) /2 ⇦ (210) = 2/(1+20*20)

2- تحديد درجات الحرية لمعرفة نوع النموذج باستعمال العلاقة الآتية:

عدد درجات الحرية = عدد العناصر غير المتكررة في مصفوفة التباين والتغاير للعينة – عدد بارمترات الحرة للنموذج ⇦ **(+164) = (46 –210)**.

عدد درجات الحرية = **(+164)** وهي أكبر من عدد بارمترات الحرة للنموذج **(46)** ومنه فان النموذج المفترض **متعدي التعيين** وهو النوع الأفضل.

ثالثا: تقدير بارمترات النموذج العاملي المفترض.

اعتمدت الدراسة لتقدير بارامترات النموذج على طريقة الاحتمال الأقصى Maximum Likelihood التي تعتبر أكثر كفاءة وتحتفظ بدقة أدائها في وجود قدر معتدل من الابتعاد بين توزيع الدرجات عن التوزيع الطبيعي، وتعد هذه الطريقة أشهر الطرق وأكثرها انتشارا وهي الخيار الافتراضي لمعظم البرامج الإحصائية للنمذجة البنائية مثل برنامج **Amos** المعتمد عليه في الدراسة الحالية.

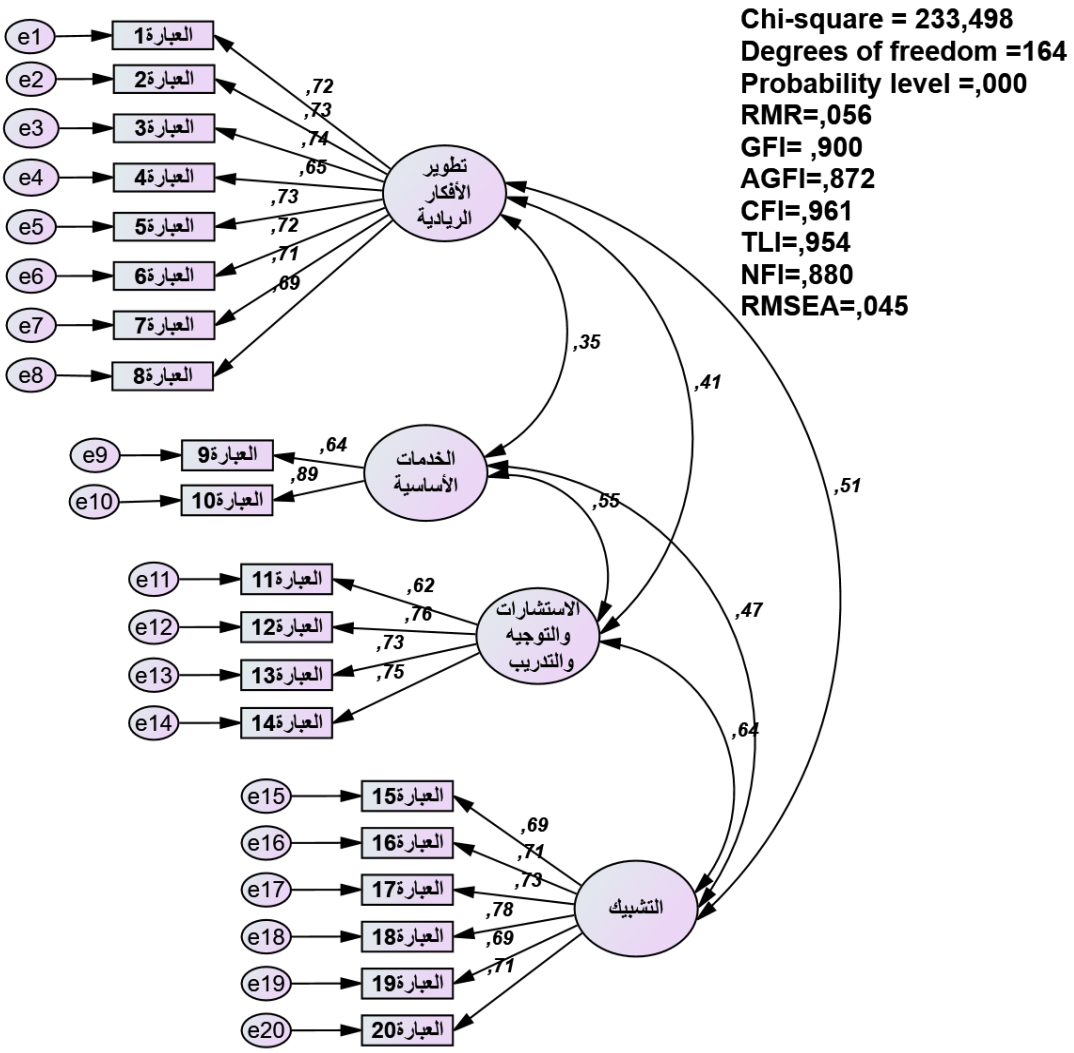
رابعا: اختبار جودة المطابقة وتطوير النموذج العاملي المفترض.

اعتمدت الدراسة على اختبار حسن المطابقة، بفحص مؤشرات جودة المطابقة لتحديد النموذج أو تعديله في حالة ما افتقد النموذج إلى مؤشرات مطابقة غير كافية.

1- النموذج غير الهرمي لخدمات حاضنات الأعمال قبل وبعد التعديل.

قبل التطرق إلى التفحص الدقيق لمؤشرات جودة المطابقة يمكن توضيح صور النموذج العاملي التوكيدي (غير الهرمي) لخدمات حاضنات الأعمال قبل وبعد التعديل عبر الأشكال الآتية:

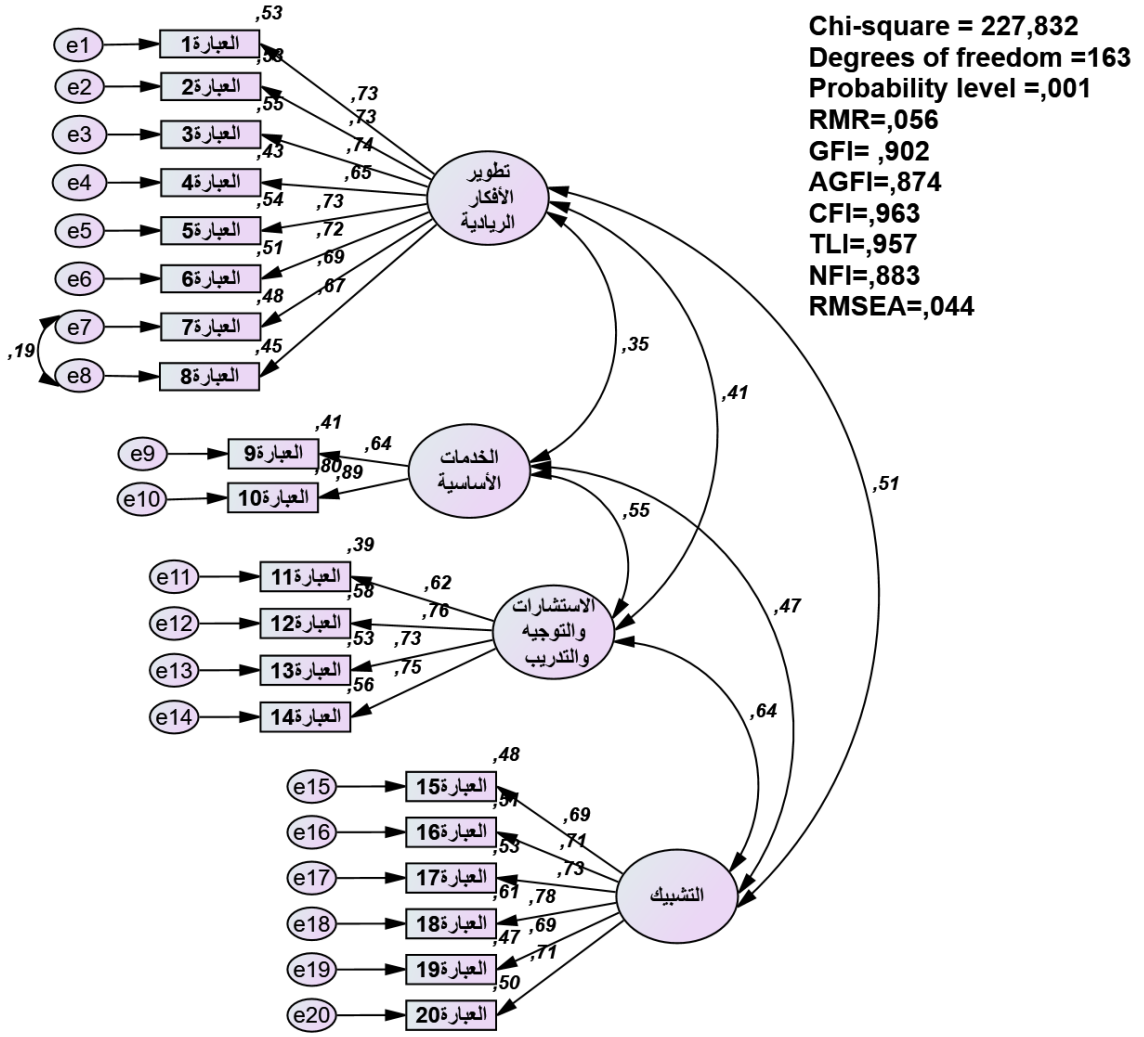
الشكل رقم (22): النموذج غير الهرمي لخدمات حاضنات الأعمال قبل التعديل.



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج Amos

من خلال الشكل رقم (22) نلاحظ ظهور جميع قيم بارامترات النموذج العاملي المفترض من تشبعات وعلاقات وهي معلومة وواضحة، ويبدو أن مؤشرات المطابقة مقبولة، غير أنه يوجد بعض مؤشرات المطابقة منخفضة، لذلك يمكن وضع تعديل للنموذج للحصول على مؤشرات مطابقة أفضل.

الشكل رقم (23): النموذج غير الهرمي لخدمات حاضنات الأعمال بعد التعديل.



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج Amos

من خلال الشكل رقم (**23**) نلاحظ وجود ارتباط بين الأبعاد، حيث أن اقل ارتباط بين الأبعاد قيمته (**0.35**) ما يدل أن الأبعاد ليست مستقلة وبذلك يوجد قدر من الدلالة المشتركة بين الأبعاد وأكبر ارتباط قيمته (**0.64**) ما يدل على أن كل بعد يحتفظ بقدر من التمايز، مع وجود ارتباط موجب بين الأبعاد، كما أن تشبع العبارات على الأبعاد التي تنتمي إليها تراوحت بين (**0.62–0.89**) ونسبة التباين التي تفسرها الأبعاد في العبارات التي تتشبع عليها تراوحت بين (**0.39–0.80**).

2- مؤشرات مطابقة النموذج غير الهرمي لخدمات حاضنات الأعمال.

بالنسبة للتأكد من مؤشرات مطابقة النموذج غير الهرمي لخدمات حاضنات الأعمال قبل وبعد التعديل نتطرق إليه بالنوع من التفصيل من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (22): مؤشرات مطابقة النموذج غير الهرمي لخدمات حاضنات الأعمال.

المؤشرات	الاختصار	الاسم بالعربية	القيمة المعيارية	النموذج قبل التعديل	النموذج بعد التعديل
مؤشرات المطابقة المطلقة	X^2	مربع كاي	قيمة صغيرة	233,498	227,832
	Df	درجة الحرية	> 0	164	163
	P	الدلالة	غير دالة	0,000	0,001
	X^2/DF	مربع كاي المعياري	من 1 إلى 5	1,424	1,398
	RMR	جذر متوسط مربعات البواقي	< 0.1	0,056	0,056
	SRMR	جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية	< 0.1	0,054	0,054
	GFI	مؤشر حسن المطابقة	≥ 0.90	0,900	0,902
	AGFI	مؤشر حسن المطابقة المصحح	≥ 0.90	0,872	0,874
	PGFI	مؤشر حسن المطابقة الاقتصادي	> 0.50	0,703	0,700
مؤشرات المطابقة المقارنة	CFI	مؤشر المطابقة المقارن	≥ 0.95	0,961	0,963
	TLI	توك لويس	≥ 0.95	0,954	0,957
	NFI	مؤشر المطابقة المعياري	≥ 0.90	0,880	0,883
	PNFI	مؤشر المطابقة المعياري الاقتصادي	> 0.50	0,760	0,758
مؤشرات الافتقار للاقتصاد	RMSEA	جذر متوسط خطأ الاقتراب	< 0.08	0,045	0,044
	ECVI	مؤشر الصدق التقاطعي المتوقع	اقل من قيمة النموذج المستقل	1,572	1,555
				9,613	9,613
	AIC	محك المعلومات الأيك	اقل من قيمة النموذج المستقل	325,498	321,832
				1989,830	1989,830
	CAIC	محك المعلومات المتسق الأيك	اقل من قيمة النموذج المستقل	525,024	525,697
				2076,581	2076,581

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج Amos.

من خلال الجدول رقم (**22**) نلاحظ تحسن طفيف في جل مؤشرات المطابقة بعد التعديل وهي مقبولة عند المستوى المطلوب، فقيمة مربع كاي X^2 (**233,498**) عند درجة حرية (**164**) انخفضت بعد إجراء التعديل إلى قيمة (**227,832**) عند درجة حرية (**163**) عند مستوى دلالة (**0,001**)، كما بلغ مؤشر حسن المطابقة **GFI** قيمة (**0,902**) وبلغ مؤشر حسن المطابقة المصحح **AGFI** قيمة (**0,874**) وهي قريبة من مستوى (**0,90**) "وما يعاب على هذه المؤشرات أنها تزداد قيمتهما ارتفاع باتساع حجم العينة وبالتالي يقلصان من مستوى المطابقة للنموذج كلما قل حجم العينة ولذلك ينبغي استعمالهما بمعية مؤشرات المطابقة الأخرى".[1]

حيث أن قيمة مربع كاي المعيارية **X^2/DF** انخفضت من (**1,424**) إلى (**1,398**) وتعتبر قيمة جيدة، وقيمة مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي **RMR** بلغت (**0,056**) وتعتبر جيدة أيضا، وقيمة مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية **SRMR** بعد التعديل بلغت (**0,054**) وهي دون **0.1**

وأظهرت نتائج مؤشرات المطابقة المقارنة أو المتزايدة تحسن مقبول بعد التعديل، فقيمة مؤشر المطابقة المقارن **CFI** ارتفعت من (**0,961**) إلى (**0,963**) وأيضا قيمة مؤشر تاكر-لويس **TLI** ارتفعت من (**0,954**) إلى (**0,957**) وكلاهما أعلى من مستوى (**0.95**) ومقتربة من الواحد ما يشير لوجود مطابقة جيدة، كما حقق مؤشر المطابقة المعياري الاقتصادي **PNFI** بعد التعديل قيمة (**0,758**) وهي قيمة مفضلة إذ أنها اكبر من (**0.60**) واستثناء "لمؤشر المطابقة المعياري **NFI** الذي لم يبلغ القيمة المناسبة، لتأثره بحجم العينة"[2].

وأظهرت نتائج مؤشرات الافتقار لاقتصاد انخفاض لجميع القيم بعد التعديل، حيث أن هذه القيم اقل من قيم النموذج المستقل لكل مؤشر، فقيمة مؤشر الصدق التقاطعي المتوقع **ECVI** اقل من قيمة النموذج المستقل البالغة (**9,613**) وقيمة محك المعلومات الأيك **AIC** اقل من قيمة النموذج المستقل البالغة (**1989,830**) وقيمة محك المعلومات المتسق الأيك **CAIC** اقل من قيمة النموذج المستقل البالغة (**2076,581**) وبالنظر لقيمة جذر متوسط خطأ الاقتراب **RMSEA** الذي يعتبر أهم مؤشر، انخفض من (**0,045**) إلى (**0,044**) ما يدل على مطابقة جيدة، ومنه نستخلص أن جل مؤشرات المطابقة تشير إلى توفر النموذج النظري المعدل مطابقة إجمالية جيدة، وبعد معاينة قيم البواقي يظهر جليا بأنه لا توجد بواقي معيارية موجبة أو سالبة كبيرة تساوي أو أعلى من **2.58**

[1] - **نفس المرجع**، ص 367.

[2] - **نفس المرجع**، ص 374.

خامسا: ثبات وصدق نموذج خدمات حاضنات الأعمال.

بعد التأكد من مطابقة النموذج للبيانات من خلال مؤشرات جودة المطابقة وتشبع العبارات على الأبعاد التي تنتمي إليها والتي تراوحت بين (**0.62–0.89**) ذو دلالة إحصائية وهي قيم مقبولة فمعظمها تجاوز (**70%**) يمكن تقدير الثبات والصدق التقاربي والتمايزي من خلال المؤشرات المبينة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (23): مؤشرات ثبات وصدق نموذج خدمات حاضنات الأعمال.

	CR	AVE	MSV	البعد الأول	البعد الثالث	البعد الرابع	البعد الثاني
البعد الأول	0,890	0,503	0,261	0,709			
البعد الثالث	0,808	0,514	0,412	0,411***	0,717		
البعد الرابع	0,864	0,515	0,412	0,511***	0,642***	0,718	
البعد الثاني	0,747	0,603	0,297	0,348***	0,545***	0,471***	0,776

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج Amos.

من خلال الجدول رقم (**23**) نلاحظ أن جميع قيم الثبات المركب **(CR)** للأبعاد تتراوح بين (**0,890–0,747**) وهي قيم مقبولة فكل بعد تجاوز قيمة (**0.70**) وبالنسبة للصدق التقاربي فإن متوسط التباين المستخرج **(AVE)** لكل بعد اكبر من (**0.50**) التي تراوحت بين (**0,603–0,503**) كما أن قيم الثبات المركب لكل بعد اكبر من متوسط التباين المستخرج لكل بعد، ما يشير لوجود قدر كبير من التباين للعبارات التي تقيس البعد التي تنتمي إليه، وبالنسبة للصدق التمايزي فان الجذر التربيع لمتوسط التبيان المستخرج لكل بعد اكبر من قيم ارتباط الأبعاد ببعضها البعض، كما أن قيم متوسط التبيان المستخرج **(AVE)** لكل بعد أكبر من قيم أقصى مربع التباين المشترك **(MCV)** لكل بعد.

بناء على ما سبق من اختبارات لاسيما التأكد من مؤشرات المطابقة فإن النموذج العاملي التوكيدي الغير هرمي لخدمات حاضنات الأعمال المعدل يتميز بمؤشرات مطابقة كافية وجيدة ما يسمح باعتماده، وعليه يمكن قبول الفرضية التي تنص على انه "**هناك نموذج عاملي توكيدي غير هرمي ذات مساحة مشتركة من الدلالة لأبعاد خدمات حاضنات الأعمال حسب احتياجات رواد الأعمال المحتملين من الطلبة في كلية العلوم بجامعة يحي فارس المدية تنتظم في خدمات تطوير الأفكار الريادية والخدمات الأساسية وخدمات الاستشارات والتوجيه والتدريب، وخدمات التشبيك**".

المطلب الثالث: التحليل العاملي التوكيدي الهرمي لخدمات حاضنات الأعمال حسب احتياجات رواد الأعمال المحتملين من الطلبة في كلية العلوم بجامعة يحي فارس المدية.

بعد اختبار البنية الرباعية لخدمات حاضنات الأعمال عن طريق التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الأولى (غير الهرمي)، تسعى الدراسة للتأكد من وجود عامل أكثر اتساع، قد يفسر الأبعاد الأربعة وبذلك يمثل هذا العامل العام مساحة دلالة مشتركة بينهما، وهو ما يتم اختباره من خلال التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الثانية (الهرمي) حسب الفرضية التي تنص على انه "**هناك نموذج عاملي توكيدي هرمي يمثل القاسم المشترك بين أبعاد خدمات حاضنات الأعمال حسب احتياجات رواد الأعمال المحتملين من الطلبة في كلية العلوم بجامعة يحي فارس المدية متمثلة في خدمات تطوير الأفكار الريادية والخدمات الأساسية وخدمات الاستشارات والتوجيه والتدريب، وخدمات التشبيك**" وللتحقق من هذه الفرضية، تم الاعتماد على خطوات اختبار صحة النموذج الآتية:

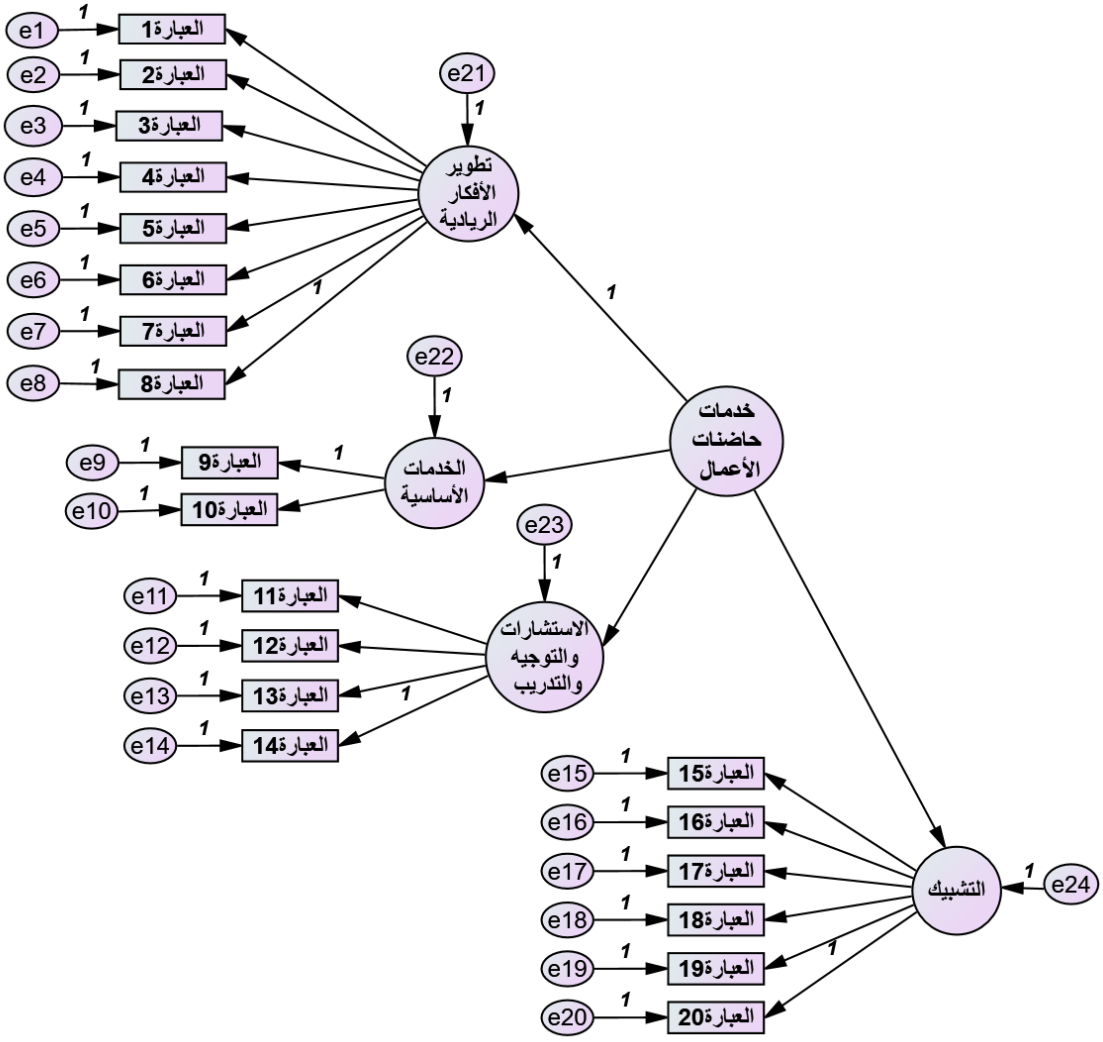
أولا: النموذج الهرمي لخدمات حاضنات الأعمال.

قبل التطرق للتفحص الدقيق لمؤشرات المطابقة نعرض صور النموذج الهرمي المفترض والنموذج قبل وبعد التعديل.

1- النموذج الهرمي المفترض لخدمات حاضنات الأعمال:

يمكن عرض النموذج الهرمي المفترض لخدمات حاضنات الأعمال عبر الشكل الآتي:

الشكل رقم (24): النموذج الهرمي المفترض لخدمات حاضنات الأعمال.



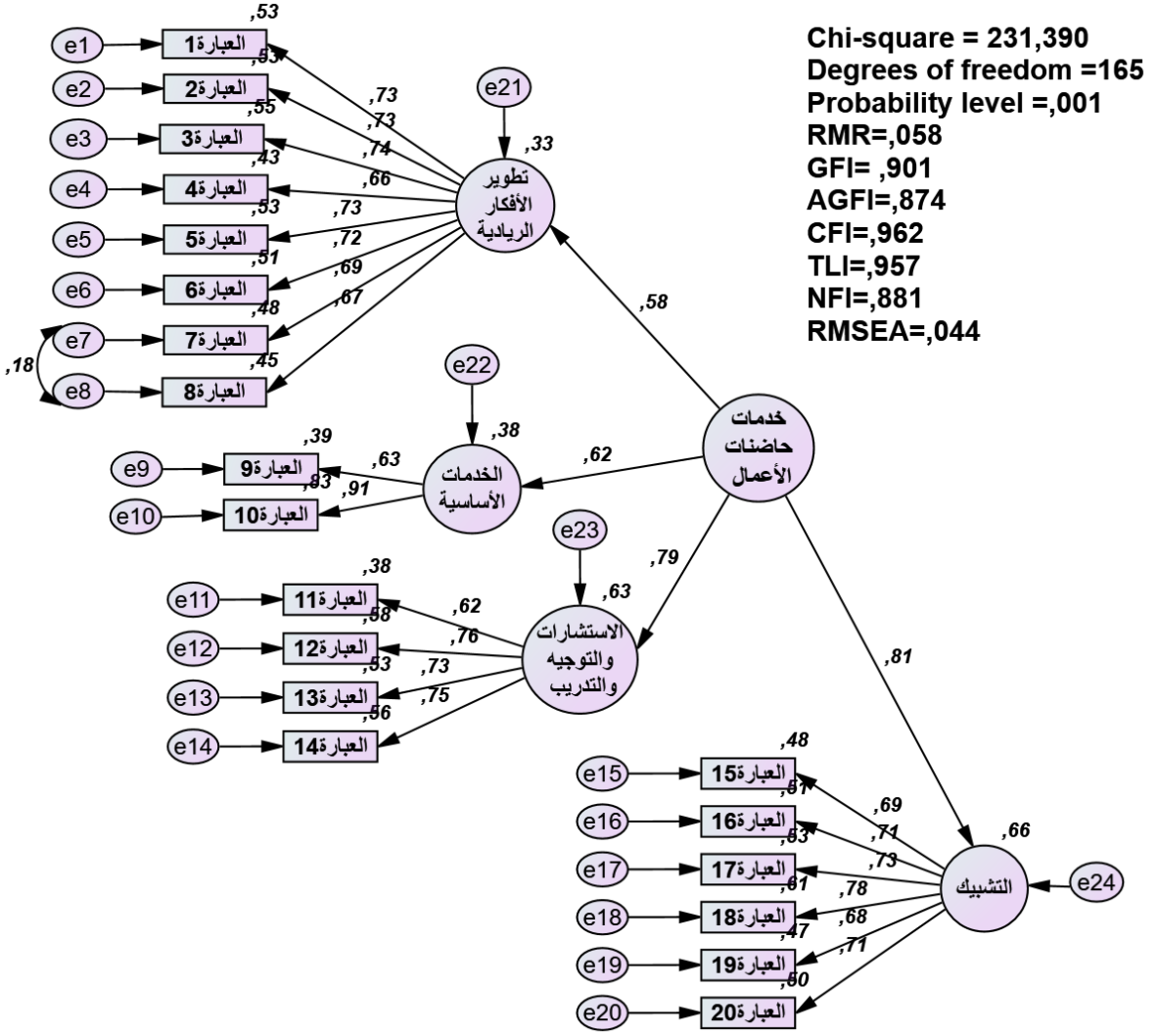
المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج Amos

من خلال الشكل رقم (24) نلاحظ أن النموذج الهرمي المفترض لخدمات حاضنات الأعمال يوضح بنية هرمية بين العوامل، بوجود عامل جامع باعتباره المتغير المستقل الذي يؤثر على العوامل الفرعية التابعة له، وعلى ذلك هو يفسر مصدر العلاقات بين العوامل التي تعزى إلى تأثير العامل العام.

2- النموذج الهرمي لخدمات حاضنات الأعمال قبل التعديل:

يمكن عرض النموذج الهرمي لخدمات حاضنات الأعمال قبل التعديل عبر الشكل الآتي:

الشكل رقم (25): النموذج الهرمي لخدمات حاضنات الأعمال قبل التعديل.



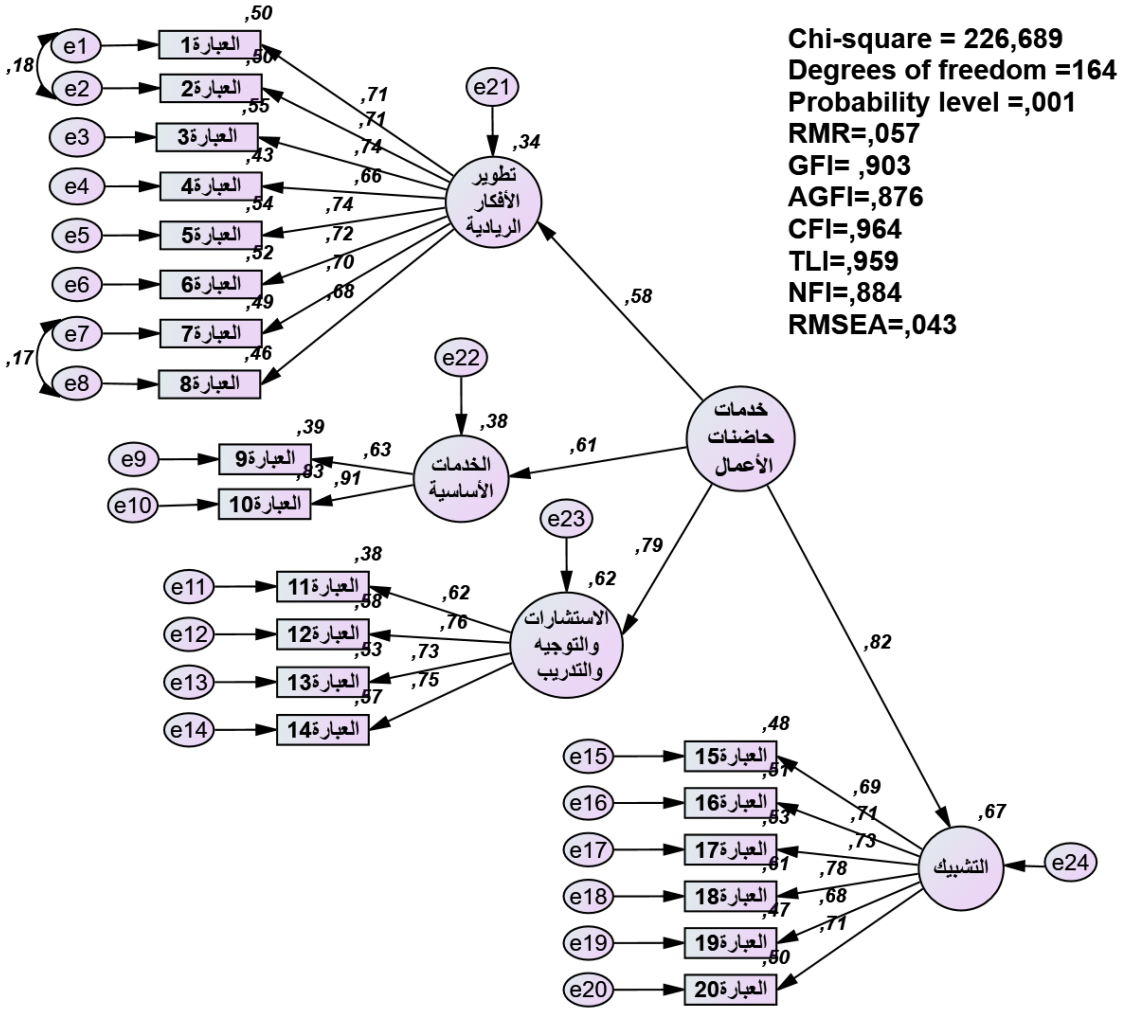
المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج Amos

من خلال الشكل رقم (25) نلاحظ البناء الهرمي لنموذج خدمات حاضنات الأعمال حسب احتياجات رواد الأعمال المحتملين من الطلبة، مع جميع مسارات التأثير على الأبعاد الكامنة من الدرجة الأولى والعبارات التي تنتمي لكل بعد، ويبدو أن مؤشرات المطابقة كافية.

3- النموذج الهرمي لخدمات حاضنات الأعمال بعد التعديل:

رغم أن البناء الهرمي للنموذج السابق يتمتع بمؤشرات مطابقة كافية الا أن الدراسة تسعى إلى تحديد افظل نموذج باجراء تعديل اخر كما يبينه الشكل الآتي:

الشكل رقم (26): النموذج الهرمي لخدمات حاضنات الأعمال بعد التعديل



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج Amos

من خلال الشكل رقم (26) نلاحظ أن العامل العام لخدمات حاضنات الأعمال يؤثر بطريقة مباشرة على الأبعاد الفرعية، خدمات تطوير الأفكار الريادية، والخدمات الأساسية، وخدمات الاستشارات والتوجيه والتدريب، وخدمات التشبيك، وبطريقة غير مباشرة على العبارات التي تنتمي إلى الأبعاد حيث أن كل بعد يؤثر بصفة مباشرة على العبارات التي تنتمي إليه.

ثانيا: مؤشرات مطابقة النموذج الهرمي لخدمات حاضنات الأعمال.

بالنسبة للتحقق من مؤشرات مطابقة النموذج الهرمي لخدمات حاضنات الاعمال قبل وبعد التعديل نتطرق إليه بالنوع من التفصيل من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (24): مؤشرات مطابقة النموذج الهرمي لخدمات حاضنات الأعمال.

.المؤشرات	الاختصار	الاسم بالعربية	القيمة المعيارية	النموذج قبل التعديل	النموذج بعد التعديل
مؤشرات المطابقة المطلقة	X^2	مربع كاي	قيمة صغيرة	231,390	226,689
	Df	درجة الحرية	> 0	165	164
	P	الدلالة	غير دالة	0,001	0,001
	X^2/DF	مربع كاي المعياري	من 1 إلى 5	1,402	1,382
	RMR	جذر متوسط مربعات البواقي	< 0.1	0,058	0,057
	SRMR	جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية	< 0.1	0,056	0,056
	GFI	مؤشر حسن المطابقة	≥ 0.90	0,901	0,903
	AGFI	مؤشر حسن المطابقة المصحح	≥ 0.90	0,874	0,876
	PGFI	مؤشر حسن المطابقة الاقتصادي	> 0.50	0,708	0,705
مؤشرات المطابقة المقارنة	CFI	مؤشر المطابقة المقارن	≥ 0.95	0,962	0,964
	TLI	توك لويس	≥ 0.95	0,957	0,959
	NFI	مؤشر المطابقة المعياري	≥ 0.90	0,881	0,884
	PNFI	مؤشر المطابقة المعياري الاقتصادي	> 0.50	0,765	0,763
مؤشرات الافتقار للاقتصاد	RMSEA	جذر متوسط خطأ الاقتراب	< 0.08	0,044	0,043
	ECVI	مؤشر الصدق التقاطعي المتوقع	اقل من قيمة النموذج المستقل	1,553	1,540
				9,613	9,613
	AIC	محك المعلومات الأيك	اقل من قيمة النموذج المستقل	321,390	318,689
				1989,830	1989,830
	CAIC	محك المعلومات المتسق الأيك	اقل من قيمة النموذج المستقل	516,579	518,216
				2076,581	2076,581

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج Amos

من خلال الجدول رقم (**24**) نلاحظ أن جل مؤشرات المطابقة بعد التعديل تحسنت، باستثناء دلالة مربع كاي التي تتأثر بحجم العينة ومع أن مؤشر حسن المطابقة **GFI** بلغ قيمة (**0,903**) ومؤشر حسن المطابقة المصحح **AGFI** بلغ قيمة (**0,876**) وهي قيمة قريبة من مستوى (**0,90**) "ومع أن هذين المؤشرين استحدثا كبديل عملي لمربع كاي غير أنهما يتأثران أيضا بحجم العينة، لذلك ينبغي استعمال هذه المؤشرات بمعية مؤشرات المطابقة الأخرى"،[1] حيث أن قيمة مربع كاي المعيارية $\mathbf{X^2/DF}$ بعد التعديل بلغت (**1,382**) وتعتبر جيدة إذ يجب أن لا تتعدى **5** والأفضل أن تكون اقل من **3** وقيمة مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي **RMR** بلغت (**0,057**) وتعتبر جيدة أيضا، وكذا قيمة مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية **SRMR** بلغت (**0,056**) وهي دون **0.1**

وأظهرت نتائج مؤشرات المطابقة المقارنة أو المتزايدة تحسن بعد التعديل، وأحسن مؤشر يحافظ على دقته في تقدير مطابقة النموذج سواء كانت العينة كبيرة أو صغيرة، مؤشر المطابقة المقارن **CFI** الذي بلغت قيمته (**0,964**) وهي قيمة جيدة ويعتبر هذا "المؤشر منقحا لمؤشر المطابقة المعياري **NFI** الذي لم يبلغ القيمة المناسبة"،[2] كما أن مؤشر تاكر-لويس **TLI** بلغ قيمة (**0,959**) وهي قيمة جيدة أيضا.

وأظهرت نتائج مؤشرات الافتقار لاقتصاد بعد التعديل قيم اقل من قيم النموذج المستقل لكل مؤشر، حيث أن قيمة مؤشر الصدق التقاطعي المتوقع **ECVI** اقل من قيمة النموذج المستقل البالغة (**9,613**) وقيمة محك المعلومات الأيك **AIC** اقل من قيمة النموذج المستقل البالغة (**1989,830**) وقيمة محك المعلومات المتسق الأيك **CAIC** اقل من قيمة النموذج المستقل البالغة (**2076,581**)، ولعل من أهم المؤشرات جذر متوسط خطأ الاقتراب **RMSEA** الذي بلغت قيمته (**0,043**) وهي أقل من (**0.05**) ما يدل على مطابقة جيدة، ومنه نستخلص أن جل مؤشرات المطابقة تشير إلى توفر النموذج النظري المعدل مطابقة إجمالية جيدة، وبعد معاينة قيم البواقي يظهر جليا بأنه لا توجد بواقي معيارية موجبة أو سالبة كبيرة تساوي أو أعلى من **2.58**

[1] - **نفس المرجع**، ص 367.

[2] - **نفس المرجع**، ص 374.

بناء على ما سبق من خطوات اختبار صحة النموذج لاسيما التحقق من مؤشرات المطابقة فان النموذج الهرمي لخدمات حاضنات الأعمال المعدل يتميز بمؤشرات مطابقة كافية وجيدة ما يسمح باعتماده، وعليه يمكن قبول الفرضية التي تنص على انه "**هناك نموذج عاملي توكيدي هرمي يمثل القاسم المشترك بين أبعاد خدمات حاضنات الأعمال حسب احتياجات رواد الأعمال المحتملين من الطلبة في كلية العلوم بجامعة يحي فارس المدية متمثلة في خدمات تطوير الأفكار الريادية والخدمات الأساسية وخدمات الاستشارات والتوجيه والتدريب، وخدمات التشبيك**".

ثالثا: الآثار الكلية للنموذج الهرمي لخدمات حاضنات الأعمال.

بعد التحقق من النموذج يمكن توضيح الآثار الكلية للنموذج الهرمي لخدمات حاضنات الأعمال على الأبعاد حسب احتياجات رواد الأعمال المحتملين من الطلبة كما يبينه الجدول الآتي:

الجدول رقم (25): الآثار الكلية للنموذج الهرمي لخدمات حاضنات الأعمال.

الأبعاد	خدمات حاضنات الأعمال	الآثار الكلية
البعد الأول	**خدمات تطوير الأفكار الريادية**	**0,579**
البعد الثاني	**الخدمات الأساسية**	**0,615**
البعد الثالث	**خدمات الاستشارات والتوجيه والتدريب**	**0,790**
البعد الرابع	**خدمات التشبيك**	**0,816**

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج Amos.

من خلال الجدول رقم (**25**) يمكن ترتيب مختلف نتائج الآثار الكلية لخدمات حاضنات الأعمال على الأبعاد حسب احتياجات رواد الأعمال المحتملين من الطلبة كالآتي:

1- زيادة خدمات حاضنات الأعمال حسب احتياجات رواد الأعمال المحتملين من الطلبة في كلية العلوم بجامعة يحي فارس المدية بدرجة معيارية واحدة، تزيد من درجة خدمات تطوير الأفكار الريادية حسب احتياجات رواد الأعمال المحتملين من الطلبة بقيمة (**0,579**) وهذا يعني أن احتياجات رواد الأعمال المحتملين من الطلبة لخدمات حاضنات الأعمال تفسر نسبة (**33.5%**) من التغيرات في احتياجات رواد الأعمال المحتملين من الطلبة لخدمات تطوير الأفكار الريادية.

2- زيادة خدمات حاضنات الأعمال حسب احتياجات رواد الأعمال المحتملين من الطلبة في كلية العلوم بجامعة يحي فارس المدية بدرجة معيارية واحدة تزيد من درجة الخدمات الأساسية حسب احتياجات رواد الأعمال المحتملين من الطلبة بقيمة (**0,615**) وهذا يعني أن احتياجات رواد الأعمال المحتملين من الطلبة لخدمات حاضنات الأعمال تفسر نسبة (**37.8%**) من التغيرات في احتياجات رواد الأعمال المحتملين من الطلبة للخدمات الأساسية.

3- زيادة خدمات حاضنات الأعمال حسب احتياجات رواد الأعمال المحتملين من الطلبة في كلية العلوم بجامعة يحي فارس المدية بدرجة معيارية واحدة تزيد من درجة خدمات الاستشارات والتوجيه والتدريب حسب احتياجات رواد الأعمال المحتملين من الطلبة بقيمة (**0,790**) وهذا يعني أن احتياجات رواد الأعمال المحتملين من الطلبة لخدمات حاضنات الأعمال تفسر نسبة (**62.4%**) من التغيرات في احتياجات رواد الأعمال المحتملين من الطلبة لخدمات الاستشارات والتوجيه والتدريب.

4- زيادة خدمات حاضنات الأعمال حسب احتياجات رواد الأعمال المحتملين من الطلبة في كلية العلوم بجامعة يحي فارس المدية بدرجة معيارية واحدة، تزيد من خدمات التشبيك حسب احتياجات رواد الأعمال المحتملين من الطلبة بقيمة (**0,816**) وهذا يعني أن احتياجات رواد الأعمال المحتملين من الطلبة لخدمات حاضنات الأعمال تفسر نسبة (**66.6%**) من التغيرات في احتياجات رواد الأعمال المحتملين من الطلبة لخدمات التشبيك.

رابعا: إسقاط نتائج نموذج خدمات حاضنات الأعمال حسب مراحل عملية الاحتضان.

يمكن توضيح النسبة التي يفسرها العامل العام لخدمات حاضنات الأعمال حسب احتياجات رواد الأعمال المحتملين من الطلبة لكل نوع من الخدمات، حسب مراحل الاحتضان، عبر الشكل الآتي:

الشكل رقم (27): نموذج خدمات حاضنات الأعمال حسب عملية الاحتضان.



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج الدراسة.

خلاصة الفصل:

نستخلص من الجانب الميداني للدارسة أن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر سمحت بإنشاء حاضنات الأعمال، بغية مساندة المشاريع الناشئة في الجامعات، كما حددت المسئولين عن التسيير وتنظيم الحاضنة، مع تزويد الحاضنة بالتجهيزات والوسائل اللازِمَةُ قصد تطوير مهارات حملة المشاريع من خلال التكوين والاستشارة والتمويل إلى غاية إنشاء المؤسسة، والملاحظ أن الوزارة وفرت جميع السبل والطرق لإنجاح عملية إنشاء المشاريع الناشئة في الجامعة، **وكإضافة ودعم وتطوير لهذا البرنامج سعت الدراسة الحالية لتحديد نوع الخدمات التي يمكن أن تقدمها حاضنات الأعمال لرواد الأعمال المحتملين من الطلبة قبل وفي فترة الاحتضان من خلال تحديد نموذج لهذه الخدمات انطلاقا من تشخيص الاحتياجات الحقيقية لرواد الأعمال المحتملين من الطلبة لإنشاء مشاريعهم الناشئة**، ومن خلال النتائج المتوصل إليها، يتضح أن حجم العينة كان مناسب للدراسة ومقياس خدمات حاضنات الأعمال جيد وصالح لجمع البيانات، كما أن جميع اختبارات التحليل العاملي الاستكشافي مقبولة وفقا للمحكات المعتمدة، وبناء على نتائج التحليل العاملي الاستكشافي التي أسفرت على نتائج ايجابية لجميع الشروط والاختبارات، تم قبول فرضية الدراسة التي تنص على أنه "**هناك بنية عاملية متعددة الأبعاد لخدمات حاضنات الأعمال حسب احتياجات رواد الأعمال المحتملين من الطلبة في كلية العلوم بجامعة يحي فارس المدية**"، كما أن النتائج المتوصل اليها عن طريق التحليل العاملي الاستكشافي، تم إخضاعها للتحليل العاملي التوكيدي غير الهرمي من خلال مطابقة النموذج للبيانات عبر مراحل بناء وتحديد وتعيين وتقدير بارمترات النموذج العاملي المفترض وخاصة اختبار جودة المطابقة التي استوفت مؤشرات مطابقة كافية، وبذلك تم قبول الفرضية التي تنص على انه "**هناك نموذج عاملي توكيدي غير هرمي ذات مساحة مشتركة من الدلالة لأبعاد خدمات حاضنات الأعمال حسب احتياجات رواد الأعمال المحتملين من الطلبة في كلية العلوم بجامعة يحي فارس المدية تنتظم في خدمات تطوير الأفكار الريادية والخدمات الأساسية وخدمات الاستشارات والتوجيه والتدريب، وخدمات التشبيك**"، وأخيرا تم التحقق من وجود عامل أكثر اتساع، يفسر الأبعاد الأربعة للنموذج العاملي من الدرجة الثانية (الهرمي) ومنه تم قبول الفرضية التي تنص على انه "**هناك نموذج عاملي توكيدي هرمي يمثل القاسم المشترك بين أبعاد خدمات حاضنات الأعمال حسب احتياجات رواد الأعمال المحتملين من الطلبة في كلية العلوم بجامعة يحي فارس المدية متمثلة في خدمات تطوير الأفكار الريادية والخدمات الأساسية وخدمات الاستشارات والتوجيه والتدريب، وخدمات التشبيك**" .

خاتمة

خاتمة:

الموضوع المتناول في الدراسة الحالية واسع للغاية ويشمل الكثير من المفاهيم المتشعبة، لذلك سعى الباحث لاستنباط الكثير من النقاط النظرية الأساسية التي انطلق منها لإعداد النموذج في الجانب الميداني للدراسة.

أولا: خلاصة الإطار النظري للدراسة.

انطلقت الدراسة من موضوع مساهمات حاضنات الأعمال في دعم وتطوير المشاريع الناشئة في الجامعة، ما تطلب الخوض بشكل عام في المفاهيم المرتبطة بالنظام البيئي الريادي الكلي التي تنشط فيه حاضنات الأعمال المختلفة، ثم التطرق بشكل خاص لكيفية رعاية المشاريع الناشئة عبر العمليات والخدمات التي يمكن أن تقدمها حاضنات الأعمال الجامعية، من خلال تفاعلها مع النظام البيئي الريادي الكلي باعتبارها فاعل رئيسي في النظام البيئي الريادي المعتمد في الجامعات، ويمكن عرض أهم النقاط المستخلصة كالآتي:

1- عمل ونجاح حاضنات الأعمال الجامعية مرتبط بشكل أساسي بعملية تحويل المعارف إلى مشاريع ناشئة في الجامعة، وقدرة الجامعة على تشكيل نظام بيئي ريادي خاص بها، ومرتبط أيضا بالنظام البيئي الريادي الكلي، الذي تنشط فيه كوسيط بين الفاعلين في هذا النظام وبين المشاريع الناشئة المحتضنة.

2- يمكن حل مشكل نقص رواد الأعمال باعتبارهم مدخلات مهمة ورئيسية للحاضنات، من خلال تعزيز التعليم الريادي في الجامعات، الذي يعزز الكفاءة الريادية لدى الطلبة والباحثين ويجعل منهم رواد أعمال محتملين قادرين عل توليد أفكار المشاريع الناشئة وبالتالي مرشحين للاحتضان.

3- إمكانية تصميم نموذج حاضنات الأعمال في الجامعة من خلال عملية تشخيص احتياجات رواد الأعمال المحتملين من الطلبة والباحثين في الجامعة، انطلاقا من تحديد أهداف الحاضنة والخدمات التي تميزها عن باقي الحاضنات.

4- حاضنات الأعمال الجامعية تختص بتوفير مجموعة من الخدمات لرواد الأعمال من الطلبة والباحثين والمتمثلة في البنى التحتية والاختيار وتطوير أفكار المشاريع الناشئة وتقديم خدمات الاستشارات والتوجيه والتدريب والتشبيك، بحيث تتوزع هذه الخدمات حسب احتياجات رواد الأعمال في كل مرحلة من مراحل عملية الاحتضان المرتبطة بدورة حياة المشروع الناشئ.

ثانيا: تفسير ومناقشة نتائج الجانب التطبيقي للدراسة.

انطلقت الدراسة التطبيقية من الدراسات السابقة التي ركزت على نماذج حاضنات الأعمال المختلفة، والتي عالجها الباحثين من زوايا ونظريات متعددة، ومن خلال إخضاع مقياس خدمات حاضنات الأعمال المستخلص من هذه النماذج، لاختبار التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي، توصلت الدراسة إلى نتائج تدعم النماذج السابقة، وتتميز عنها نسبيا لطبيعة الخدمات التي يمكن أن تقدمها حاضنات الأعمال في الجامعة، ومنه يمكن عرض وتفسير ومناقشة هذه النتائج كالآتي:

1- تفسير ومناقشة نتائج تحقق الفرضية الأولى التي تنص على انه **"هناك بنية عاملية متعددة الأبعاد لخدمات حاضنات الأعمال حسب احتياجات رواد الأعمال المحتملين من الطلبة في كلية العلوم بجامعة يحي فارس المدية"**، من أهم النتائج المترتبة على تحقق هذه الفرضية، وضوح معالم ومكونات البنية العاملية لخدمات حاضنات الأعمال بعد أن كان الباحث يفتقر لتصور واضح عن عدد الأبعاد ومسمياتها ودرجة تشبع العبارات على أبعادها وإمكانية وجود علاقة بين الأبعاد، بحيث أسفرت النتائج عن وجود بنية رباعية الأبعاد، يمكن تفصيلها كالآتي:

- يتكون البعد الأول من ثمانية عبارات تشير إلى مفهوم خدمات تطوير الأفكار الريادية في حاضنات الأعمال، والتي تدل على احتياجات رواد الأعمال المحتملين من الطلبة، للتواصل مع الأساتذة المختصين والاتصال مع الخبراء والاستفادة من المخابر والمساعدة في بناء فريق عمل وتطوير اقتراح أعمال قابلة للتطبيق ووضع مخطط عمل تجاري والتمويل المقدم للبحث ودراسة جدوى الأفكار من الجانب التقني والاقتصادي.

- يتكون البعد الثاني من ستة عبارات جميعها تتمحور حول مفهوم خدمات التشبيك في حاضنات الأعمال، التي تسهل على رواد الأعمال المحتملين من الطلبة، عملية التواصل مع الموردين والعملاء والمنافسين ورواد الأعمال السابقين والمستثمرين المحتملين والإدارات العمومية وهيئات الدعم.

- يتكون البعد الثالث من أربعة عبارات تعكس مفهوم خدمات الاستشارات والتوجيه والتدريب في حاضنات الأعمال والتي تدل على احتياجات رواد الأعمال المحتملين من الطلبة لمجالات التسويق والقانون والإدارة والتفاوض.

- يتكون البعد الرابع من عبارتين تلخص مفهوم البنى التحتية في حاضنات الأعمال من مباني ومكاتب وتجهيزات وخدمات الاستشارات والتوجيه والتدريب في مجال المحاسبة والمالية والذي سماها الباحث بالخدمات الأساسية حسب احتياجات رواد الأعمال المحتملين من الطلبة محل الدراسة.

كما أسفرت النتائج على وجود قدر من الارتباطات المعتدلة المتقاربة بين الأبعاد التي توحي بوجود عامل عام من الدرجة الثانية، الذي يسمح بإضافة بنية أعلى إلى البنية العاملية السابقة.

2- تفسير ومناقشة نتائج تحقق الفرضية الثانية التي تنص على انه **"هناك نموذج عاملي توكيدي غير هرمي ذات مساحة مشتركة من الدلالة لأبعاد خدمات حاضنات الأعمال حسب احتياجات رواد الأعمال المحتملين من الطلبة في كلية العلوم بجامعة يحي فارس المدية تنتظم في خدمات تطوير الأفكار الريادية والخدمات الأساسية وخدمات الاستشارات والتوجيه والتدريب، وخدمات التشبيك"**، ومن أهم النتائج المترتبة على تحقق هذه الفرضية، التأكد من البنية العاملية متعددة الأبعاد لخدمات حاضنات الأعمال، بوجود علاقة ارتباط بين الأبعاد وتخصيص مؤشرات القياس لكل بعد تنتمي إليه، مع تجاوز الدراسة مرحلة الاستكشاف إلى بنية أكثر دعما وصلابة عن طريق التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الأولى، بتأكيد صحة النموذج المصمم بناء على البنية الرباعية المستخرجة من التحليل العاملي الاستكشافي، ومطابقة هذا النموذج لبيانات العينة الثانية.

3- تفسير ومناقشة نتائج تحقق الفرضية الثالثة التي تنص على انه **"هناك نموذج عاملي توكيدي هرمي يمثل القاسم المشترك بين أبعاد خدمات حاضنات الأعمال حسب احتياجات رواد الأعمال المحتملين من الطلبة في كلية العلوم بجامعة يحي فارس المدية متمثلة في خدمات تطوير الأفكار الريادية والخدمات الأساسية وخدمات الاستشارات والتوجيه والتدريب، وخدمات التشبيك"**، ومن أهم النتائج المترتبة على تحقق هذه الفرضية، أن خدمات حاضنات الأعمال حسب احتياجات رواد الأعمال المحتملين من الطلبة، عامل عام يمثل القاسم المشترك للخدمات المتمثلة في الأبعاد، بحيث إذا انتفا العامل العام تنتفي هذه الأبعاد ما يشير للمساحة المشتركة من العلاقة الموجودة بين الأبعاد والذي يدل على وجود **سلسلة متفاعلة ومتكاملة**، تنطلق من خدمات تطوير الأفكار الريادية وتنتهي بخدمات التشبيك، يفسرها العامل العام لخدمات حاضنات الأعمال.

وتعتبر جل هذه الخدمات من الأنشطة الرئيسية لأغلب نماذج الحاضنات في الدراسات السابقة، إلا أن **الدراسة الحالية قدمت صورة واضحة لتكامل هذه الخدمات في نموذج خاص باحتياجات رواد الأعمال المحتملين من الطلبة لخدمات حاضنات الأعمال في الجامعة حسب البيئة المحلية المدروسة،** وهذا ما يدعم جميع النماذج السابقة وخاصة نموذج حاضنة الأعمال **Costa-David, Malan, Lalkaka, NBIA (2002)** الذي يعتبر نموذجا عاما للحضانة وبمثابة المؤشر الرئيسي لبلدان الاتحاد الأوروبي.

4- تفسير ومناقشة مقدار العلاقة بين العامل العام لخدمات حاضنات الأعمال وللأبعاد حسب احتياجات رواد الأعمال المحتملين من الطلبة في كلية العلوم بجامعة يحي فارس المدية:

تكتمل صورة النموذج المتوصل إليه في ترتيب وشرح مقدار العلاقة الذي يفسرها العامل العام لخدمات حاضنات الأعمال للأبعاد أو للخدمات حسب احتياجات رواد الأعمال المحتملين من الطلبة في كلية العلوم بجامعة يحي فارس المدية، وهي كالآتي:

- يفسر العامل العام لخدمات حاضنات الأعمال نسبة (**34%**) من التغيرات في خدمات تطوير الأفكار الريادية حسب احتياجات رواد الأعمال المحتملين من الطلبة وهي اقل نسبة مقارنتا بسلسلة الخدمات الأخرى، وهذا ما يدعم نموذج **Infodev (2009)** الذي يؤكد على أن هذه الخدمات ترتبط بشكل خاص مع حاضنات الأعمال في الجامعة، وهي أكثر مراحل العملية خطورة وتكلفة وتتعلق بمساعدة الشخص الذي لديه بالفعل فكرة تم وضعها على مستوى أساسي، **ومن هنا تبرز أهمية توفير حاضنات الأعمال في الجامعة، مكاتب استقبال لرواد الأعمال المحتملين، والسعي على تطوير أفكارهم الريادية، من خلال ما هو متاح ومطلوب لتطوير هذه الأفكار قبل مرحلة الاحتضان.**

- ويفسر العامل العام لخدمات حاضنات الأعمال نسبة (**38%**) من التغيرات في الخدمات الأساسية حسب احتياجات رواد الأعمال المحتملين من الطلبة، وهي تتوسط سلسلة الخدمات الأخرى، وتعتبر هذه الخدمات من المكونات الرئيسية لأي حاضنات أعمال التي تشترك تقريبا في نفس البنى التحتية، المتعلقة بتوفر المكاتب المشتركة والمعدات، وكذلك المرافق ذات الصلة والخدمات المكتبية وخدمات الاستقبال، بما في ذلك توفير مجموعة من الخدمات الإدارية العامة (الذي حددها النموذج الحالي في خدمات المحاسبة والمالية حسب العينة محل الدراسة)، وهذا يدعم جميع النماذج السابقة في الجزء المتعلق بتوفير الحاضنات المختلفة لخدمات البنى التحتية **وتؤكد نتائج الدراسة على أن هذه الخدمات تقدم في مرحلة الاحتضان، لرواد الأعمال المحتملين الذين انتهوا من مرحلة تطوير الأفكار الريادية وبحاجة إلى الخدمات المتبقية.**

- ويفسر العامل العام لخدمات حاضنات الأعمال نسبة (**62%**) من التغيرات في خدمات الاستشارات والتوجيه والتدريب حسب احتياجات رواد الأعمال المحتملين من الطلبة، وهي أعلى نسبة مقارنتا بسلسلة الخدمات الأخرى بعد خدمات التشبيك، وهذا ما تؤكده الدراسات باستمرار من حيث الأهمية الاستراتيجية لرأس المال البشري المدرب لخلق مزايا تنافسية في الحاضنة، وما يدعم جميع النماذج السابقة

التي تؤكد على دعم الأعمال من خلال الاستشارات والتوجيه والتدريب في الحاضنات المختلفة **وبالتالي يجب أن يكون موظفو الحاضنات قادرين على جمع العلماء والمهندسين ذوي المؤهلات المناسبة والمعرفة لتلبية احتياجات المحتضنين، وبعيدًا عن الاستثمارات المادية (البنى التحتية الملموسة)، يجب أن يكون تراكم رأس المال البشري وأصول المعرفة القيّمة، محددًا لتطور حاضنة الأعمال.**

– ويفسر العامل العام لخدمات حاضنات الأعمال نسبة (**67%**) من التغيرات في خدمات التشبيك حسب احتياجات رواد الأعمال المحتملين من الطلبة، وهي أعلى نسبة مقارنتا بسلسلة الخدمات الأخرى.

وهذا ما يتوافق تماما مع الإجماع العام للدراسات الأكاديمية التي تثبت أن العامل أكثر أهمية للمشاريع الناشئة هو عامل التشبيك، وهذا ما أكدته أيضا الكثير من أدبيات ريادة الأعمال عن أهمية الوصول إلى الشبكات الذي يؤدي دورًا حاسمًا لهذه المشاريع.

وهذا ما يدعم نتائج دراسة **Hans Anton Stubberud (2010)** التي تؤكد أن المشاريع الناشئة المحتضنة يتحسن مستوى قدرتها الاستيعابية من خلال زيادة قيمة الشبكة الموجودة في حاضنات الأعمال، **وهنا تبرز ضرورة وجود مدير ومسيرين في الحاضنة قادرين على إنشاء شبكة علاقات واسعة لربط المشاريع الناشئة مع الخبراء في جميع المجالات التي يحتاجها رواد الأعمال سواء في تطوير الأفكار وتنمية مهارات معينة في المجال الإداري أو المحاسبي أو غيرها أو ما يحتاجونه من معلومات عن السوق والعملاء والموردين والمنافسين ومع مختلف هيئات الدعم وخاصة المستثمرون الملاك وصناديق رأس المال الاستثماري للتمويل المالي الضخم الذي تتطلبه المشاريع الناشئة، كما تبرز الضرورة لوضع الآليات والأساليب التي تشجع على التواصل والتفاعل بين المحتضنين في الحاضنة.**

ثالثا: الاقتراحات.

الاقتراحات الممكن تقديمها بناء على النتائج النظرية والميدانية للدراسة، تفيد بالدرجة الأولى أصحاب المصلحة والقائمين على إنشاء وتسيير حاضنات الأعمال وخاصة المتواجدة بالجامعات وهي كالآتي:

1– على الحكومات أن تطلق نظام بيئي ريادي مناسب لدعم المشاريع الناشئة، خاصة فيما يتعلق بتوفير البنى التحتية ومصادر التمويل، والتعليم وسن التشريعات والقوانين التي تعزز ممارسة ريادة الأعمال، وتشجيع أصحاب راس المال الاستثماري والمستثمرين الملاك والاستفادة من خبرة رواد الأعمال السابقين.

2– على الجامعات أن تشكل نظام بيئي ريادي خاص بها، يهتم في المقام الأول بخلق رواد الأعمال المحتملين من الطلبة والباحثين عن طريق التعليم الريادي، ويعتمد على آلية الاحتضان لإنشاء المشاريع الناشئة.

3– في إطار الاستفادة المثلى للموارد المعرفية في الجامعات، على الحاضنات منح فرص أكبر للطلبة والباحثين لعرض مشاريعهم، وعلى الجامعات أن تسخر جميع الموارد والامكانيات وتخاطر للكشف عن أفكار هذه المشاريع القابلة للاحتضان.

4– اعتبار جميع الطلبة الذين لديهم خلفية علمية مقبولة تسمح لهم توليد أفكار إبداعية وخضعوا للتعليم الريادي، على أنهم رواد أعمال محتملين مرشحين للاحتضان.

5– جعل الجامعات منبر لإنشاء المشاريع الناشئة، بإنشاء العديد من حاضنات الأعمال في مختلف التخصصات في اطار تحويل الأفكار الريادية إلى مشاريع ناشئة.

6– ضرورة العمل بالنماذج التي تدرس البيئة المحلية بدلا من استيراد نماذج أجنبية، بتصميم نموذج خدمات حاضنات الأعمال في الجامعة انطلاقا من تشخيص احتياجات رواد الأعمال المحتملين من الطلبة لإنشاء مشاريعهم الناشئة.

7– مجانية الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال في الجامعة خلال عملية الاحتضان، خاصة في المراحل الأولى من بداية المشروع الناشئ، بما أن بنية الخدمات الذي يحتاجها رواد الأعمال المحتملين من الطلبة في دراسة الحال تم تحديدها على أساس أنها ستقدم لهم مجانا.

8– الأخذ بعين الاعتبار عند انشاء وتسيير حاضنات الأعمال في الجامعة، نموذج الدراسة الذي يشكل سلسلة متكاملة للخدمات حسب الاحتياجات الفعلية لرواد الأعمال المحتملين من الطلبة لإنشاء مشاريعهم الناشئة.

رابعا: أفاق الدراسة.

توصلت الدراسة إلى نموذج هرمي لخدمات حاضنات الأعمال حسب احتياجات رواد الأعمال المحتملين من الطلبة في كلية العلوم بجامعة يحي فارس المدية، ومنه نأمل من الباحثين إجراء دراسات تؤكد هذه البنية على عينات أخرى بالكليات في الجامعات عن طريق النماذج التوكيدية.

قائمة المراجع

أولا: قائمة المراجع العربية.

1- الكتب العربية:

- إبراهيم بدران، مصطفى الشيخ "**الريادية، الإبداع في إنشاء المشاريع**"، دار الشروق، عمان، الأردن، 2013.

- تيغزة أمحمد بوزيان، "**التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي، مفاهيمهما ومنهاجيتهما بتوظيف حزمة Spss وليزرل Liseral**"، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2012.

- ليث عبد الله القهيوي، بلال محمود الوادي، "**المشاريع الريادية الصغيرة والمتوسطة ودورها في عملية التنمية**"، دار الحامد للنشر التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2012.

- مجدي عوض مبارك، "**الريادة في الأعمال المفاهيم والنماذج والمداخل العلمية، عالم الكتب الحديث**"، عمان، الأردن، 2009.

2- الرسائل و الأطروحات العربية:

- عبد الباقي ميساوي، "**عوامل تطوير ريادة الأعمال في الجزائر، دراسة ميدانية من وجهة نظر مسيري أجهزة الدعم والمرافقة**"، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور الجلفة، سنة 2019-2020.

- محمد سبتي، "**فعالية رأس المال المخاطر في تمويل المشاريع الناشئة، دراسة حالة المالية الجزائرية الأوربية للمساهمة، Finalep**"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة مالية، قسم الدكتوراه اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، سنة 2008-2009.

3- المقالات العربية:

- أنور احمد نهار العزام، صباح محمد موسى، "**تأثير استخدام حاضنات الأعمال في إنجاح المشاريع الريادية في الأردن**"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 83، 2010، ص ص 138-165.

4- المؤتمرات العربية:

- أحمين شفير، "**الاقتصاد الجديد وتشغيل الشباب**"، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي الأول لتشغيل الشباب، المنظم من بين منظمة العمل العربي ووزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي بالجزائر، الجزائر 17/15 نوفمبر 2009.

5- القوانين والمراسيم:

- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، **مذكّرة الأمين العام رقم 399 المؤرّخة في 08 مارس 2021.**

ثانيا: قائمة المراجع الأجنبية.

1– الكتب الأجنبية:

- Carter, S. & Jones-Evans, D, **Enterprise and Small Business: Principles, Practice and Policy**, Pearson Education Ltd, Harlow, England, 2000.

2– الأطروحات الأجنبية:

- Ali Ahmad, **On the Structure and Internal Mechanisms of Business Incubators: A Comparative Case Study,** PhD Thesis, DCU Business School, Dublin City University, Dublin 9, Ireland, 10 January 2012.

- Eloy Sentana Gadea, **Rentabilidad económica y social de los viveros de empresas de la Comunidad Valenciana durante el periodo 2004-2014**, Tesis doctoral, Universidad de Alicante, Departamento de Organización de Empresas, Facultad de Económicas, Programa de doctorado: Empresa, economía y sociedad, Abril 2016.

- Hans Anton Stubberud, **Business incubators and entrepreneurial performance:The influence of network value and absorptive capacity,** doctoral thesis at the Norwegian School of Management, 2011.

- Pingping Meckel, **The Role of Business Incubators In Developing Entrepreneurship,** thesis Doctor of Philosophy, Business School, Centre for Enterprise Manchester Metropolitan University, 2014.

- Tiago Ratinho**, Are They Helping? An Examination of Business Incubators' Impact on Tenant Firms,** PhD thesis at University of Twente, 2011.

3– المقالات الأجنبية:

- Achim Walter, Michael Auer, Thomas Ritter, **The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance,** Journal of Business Venturing, Volume 21, Issue 4, 2006, pp. 541-567.

- Anna Bergek, Charlotte Norrman, **Incubator best practice: A framework**, The Journal of Technovation, vol. 28, Published online: 1 January 2008, pp. 20-28.

- Andreia de Bem Machado, Araci Hack Catapan, Maria José Sousa, **Incubators Management Models**, Journal Handbook of Research on Strategic Innovation Management for Improved Competitive Advantage, IGI Global, Published:13 avril. 2018, p. 88.

- António C. Moreiral and Marta F. S. Carvalho**, Incubation of New Ideas: Extending Incubation Models to Less-Favored Regions,** Entrepreneurship-Creativity and Innovative Business Models, InTech, Published: 29 février 2012, pp. 41-58.

- Arjan J. Frederiks, Basil G. Englis, Michel L. Ehrenhard, Aard J. Groen, **Entrepreneurial cognition and the quality of new venture ideas: An experimental approach to comparing future-oriented cognitive processes**, Journal of Business Venturing, Volume 34, Issue 2, 2019, pp. 327-347.

- Booz Allen & Hamilton, **Corporate Incubators: Exploiting a Company's Intellectual Assets**, Communiations, Media & Technology Group, Vol. 6, Issue 3, Published: 2000, pp. 1-6.

- Campbell, C.; Kendrick, R. & Samuelson, D, **Stalking the Latent Entrepreneur**, Economic Development Review, Vol. 3, No. 2, 1985, pp. 43-48.

- Charlene L. Nicholls-Nixon & Dave Valliere & Steven A. Gedeon & Sean Wise, **Entrepreneurial ecosystems and the lifecycle of university business incubators: An integrative case study**, International Entrepreneurship and Management Journal, Springer, vol. 17(2),2021, pp. 809–837.

- Daniel Prokop, **University entrepreneurial ecosystems and spinoff companies: Configurations, developments and outcomes,** Technovation, Volume 107, September 2021, pp. 1-14.

- Dag Håkon Haneberg, Lise Aaboen, **Incubation of technology-based student ventures: The importance of networking and team recruitment**, Journal of Technology in Society, Volume 63, 2020, pp. 1-7.

- Danny Soetanto, Marina van Geenhuizen, **Life after incubation: The impact of entrepreneurial universities on the long-term performance of their spin-offs**, The Journal of Technological Forecasting and Social Change,Vol. 141, April 2019, pp. 263-276.

- Diane M. Sullivan, Matthew R. Marvel, Marcus T. Wolfe, **With a little help from my friends? How learning activities and network ties impact performance for high tech startups in incubators,** Journal of Technovation, Volume 101, 2021.

- Elena Fustera, Antonio Padilla-Meléndeza , Nigel Lockettb , Ana Rosa del-Águila-Obraa, **The emerging role of university spin-off companies in developing regional entrepreneurial university ecosystems: The case of Andalusia,** Technological Forecasting & Social Change, Volume 141, April 2019, Pages 219-231.

- Elias G. Carayannis, Maximilian von Zedtwitz, **Architecting gloCal (global–local), real-virtual incubator networks (G-RVINs) as catalysts and accelerators of entrepreneurship in transitioning and developing economies: lessons learned and best practices from current development and business incubation practices,** Technovation,Volume 25, Issue 2, 2005, Pages 95-110.

- Eva Weinberger, Dominika Wach, Ute Stephan, Jürgen Wegge, **Having a creative day: Understanding entrepreneurs' daily idea generation through a recovery lens**, Journal of Business Venturing, Volume 33, Issue 1, 2018, pp.1-19.

- Farhan Jamil, Kamariah Ismail, Nasir Mahmood, **University Incubators: A Gateway to an Entrepreneurial Society,** Journal of Economics and Sustainable Development, Vol.6, No.6, 09 June 2015, p.153-160.

- Fürstenau B., OldenBürger HA., Trojahner I, **Prior Knowledge of Potential Entrepreneurs**, In: Weber S., Oser F.K., Achtenhagen F., Fretschner M., Trost S. (eds) Becoming an Entrepreneur, Professional and Vet Learning, Sense Publishers, Rotterdam, 2014, pp. 77-89.

- Guerrero, Maribel & Urbano, David & Gajón, Eduardo, **Entrepreneurial university ecosystems and graduates' career patterns: do entrepreneurship education programmes and university business incubators matter?** Journal of Management Development, vl. ahead-of-print, 2020.

- Jones Oswald, Meckel PingPing and Taylor David, **Postscript: Creating and Managing a University-Based Incubator,** International Studies in Entrepreneurship, In: Creating Communities of Practice, Springer, vol. 46, 2021, pp. 211-232

- Johan Bruneel, Tiago Ratinho, Bart Clarysse and Aard Groen, **The Evolution of Business Incubators: Comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations**, Journal of Technovation, vol. 32, Issue. 2, Published: February 2012, pp. 110-121.

- Joel Wiggins and David V. Gibson, **Overview of US incubators and the case of the Austin Technology Incubator**, The Journal of Entrepreneurship and Innovation Management, Vol. 3, issue.3, Published:1 January 2003, pp. 56-66.

- Malecki EJ, Nijkamp P, **Technology and regional development: some thoughts on policy**, Environment and Planning C: Government and Policy**,** vol. **6, No.** (4), 1988, pp. 383 – 399.

- Marijn van Weele, Frank J. van Rijnsoever, Frans Nauta, **You can't always get what you want: How entrepreneur's perceived resource needs affect the incubator's assertiveness,** Technovation, Volume 59, 2017, pp. 18-33.

- Maritz, Alex and Jones, Colin and Shwetzer, Claudia, **The status of entrepreneurship education in Australian universities**, The Journal of Education +Training, Vol. 57 Nos 8/9, November 2015, pp. 1020-1035.

- Noha Ahmed Hassan, **University business incubators as a tool for accelerating entrepreneurship: theoretical perspective**, Journal of Review of Economics and Political Science ,Publication date: 20 May 2020.

- Paola Rücker Schaeffer, Maribel Guerrero and Bruno Brandão Fischer, **Mutualism in ecosystems of innovation and entrepreneurship: A bidirectional perspective on universities' linkages,** Journal of Business Research, Volume 134, September 2021, Pages 184-197.

- Pinaki Nandan Pattnaik and Satyendra C. Pandey, **University Spinoffs: What, Why, and How?** The Journal of Technology Innovation Management Review, December 2014, pp. 44-50.

- Rudy Aernoudt, **Incubator: tool for Entrepreneurship?** Small Business Economics, vol. 23, February 2004, pp. 127-135.

- Sarfraz A. Mian, **The university business incubator: A strategy for developing new research/technology-based firms,** The Journal of High Technology Management Research,Volume 7, Issue 2, 1996, Pages 191-208.

- Sean M. Hackett & David M. Dilts, **A Real Options-Driven Theory of Business Incubation**, The Journal of Technology Transfer, vol. 29, Published online: 1 January 2004, p.41-54.

- Sean M. Hackett & David M. Dilts**, A Systematic Review of Business Incubation Research**, The Journal of Technology Transfer, vol. 82, Published online: 1 January 2004, pp. 55-82.

- Sherman and Chappell, **Methodological challenges in evaluating business incubator outcomes**, Journal of Economic Development Quarterly, vol. 12, issue. 4, Published: 1 November 1998, pp. 313-321.

- Slinger Jansen, Tommy van de Zande, SjaakBrinkkemper, Erik Stam, VasudevaVarma**, How education, stimulation, and incubation encourage student entrepreneurship: Observations from MIT, IIIT, and Utrecht University,** The International Journal of Management Education,Vol 13, Issue 2, 2015, pp. 170-181.

- Smilor, R. W, **Managing the Incubator System: Critical Success Factors to Accelerate New Company Development**, IEEE Transactions on Engineering Management, Vol. 34, No. 4, 1987, pp. 146–156.

- Sven Dahms, Suthikorn Kingkaew, **University Business Incubators: An Institutional Demand Side Perspective on Value Adding Feature**, Entrepreneurial Business and Economics Review,vol. 4, no. 3, 2016, pp. 41-56

- Teresa Hogan and Quan Zhou, **Defining University Spin-Offs**, The Journal of New Technology Based Firms in the New Millennium, Vol 8, 1 January 2010, pp.7-23.

- Kojo Kakra Twum, Paul Adjei Kwakwa, Daniel Ofori, Atsu Nkukpornu, **The relationship between individual entrepreneurial orientation, network ties, and entrepreneurial intention of undergraduate students: implications on entrepreneurial education**, Journal of entrepreneurial Education, 2021, pp. 39-66.

4– المؤتمرات الأجنبية:

- Ewan, Jones M, **How to Create an Award Winning Incubator?** Presentation held at SBI Conference, 2010.
Liverpool; http://www.youtube.com/watch?v=Agj7Lun9vOY.

- Rustam Lalkaka, **Best Practices in Business Incubation: Lessons (yet to be) Learnt**, Paper presented to Belgian Presidency's international conference on business centers, Brussels, November 2001.

- Wan Fauziah, Wan Yusoff, Sivan Rajah, Kamilah Ahmad, Kamariah Ismail, **University-Based Entrepreneurial Ecosystem: How Graduates Perceive and React?** Conference: The 29th International Business Information Management Association ConferenceAt: Vienna, Austria, 03 · May 2017.

5- التقارير الأجنبية:

- Colin Mason and Ross Brown, **Entrepreneurial Ecosystems and Growth Oriented Entrepreneurship**, Background paper prepared for the workshop organised by the OECD LEED Programme and the Dutch Ministry, Final Version: January 2014.

- Corinne Colbert, Dinah Adkins, Chuck Wolfe & Karl LaPan, **Business Incubation Programs**, NBIA, Revised 2nd Edition, 2010.

- Enrico Callegati, Silvia Grandi & Glenda Napier, **Business Incubation and Venture Capital: An International Survey on Synergies and Challenges**, Joint IP and IKED Working Paper, Publisher: IPI, January 2005.

- Final Report of Centre for Strategy & Evaluation Services, **Benchmarking of Business Incubators**, European Commission Enterprise Directorate General, Brussels. 2002.

- Martin Lackéus, **entrepreneurship in education: what, why, when, how**, LEED and OECD, 2015.

- OECD, **Evaluation of Programmes Concerning Education for Entrepreneurship**, report by the OECD Working Party on SMEs and Entrepreneurship, 2009.

- OECD, **Financing High-Growth Firms: THE ROLE OF ANGEL INVESTORS**, Organisation for Economic Co-Operation and Development, Paris, 2011.

- OECD, **Technology Incubators: Nurturing Small Firms**, Organisation for Economic Co-Operation and Development, Paris, 1997.

- Rustam Lalkaka, **Manual on Technology Business Incubators**, UNESCO UNISPAR PROGRAMME, UNISPAR SERIES OF TOOLKITS ON INNOVATION, United Nations Educational, Scientific & Cultural Organization, Paris, 2000.

- Thomas Andersson and Glenda Napier, **The Role of Venture Capital: Global Trends and Issues from a Nordic Perspective**, IKED, Publisher: September 2007, p. 26.

- World Economic Forum, **Entrepreneurial Ecosystems Around the Globe and Early-Stage Company Growth Dynamics – the Entrepreneur's Perspective**, Geneva, Switzerland, Published: 2014.

6– المواقع الالكترونية:

- https://ar.wikipedia.org
- https://blogs.worldbank.org/ar/arabvoices/dancing-angels
- https://hbrarabic.com
-https://www.inc.com/encyclopedia/national-business-incubation-association-nbia.html
- https://www.meemapps.com/term/588867343cdb41981468f808
- https://www.meemapps.com
- https://www.mesrs.dz
- https://www.meemapps.com/term/elevator-pitch
- https://www.wamda.com

ملاحق

الملحق رقم (01): مقياس خدمات حاضنات الأعمال حسب احتياجات رواد الأعمال المحتملين من الطلبة.

البيانات الشخصية:

الجامعة: .....**الكلية:** .....**القسم:** .....

التخصص: .....**المستوى العلمي:** ..... **العمر:**.....

الصنف: ذكر ☐ أنثى ☐

ارجوا تحديد درجة احتياجاتك لهذه الخدمات لتطوير فكرتك حتى تصبح قابلة أن تكون مشروع ناشئ، باعتبار هذه الخدمات ستقدم لك "مجانا"، من طرف حاضنات الأعمال في الجامعة.

	بعد خدمات تطوير الأفكار الريادي	احتاجها كثيرا	احتاجها	نوع ما	لا احتاجها إطلاقا	لا احتاجها
1	لدي فكرة جيدة وأنا بحاجة للتواصل مع بعض الأساتذة المختصين لتطوير الفكرة من الجانب التقني أو التكنولوجي لتصبح قابلة أن تكون مشروع ناشئ.					
2	لدي فكرة جيدة وأنا بحاجة للمساعدة في الاتصال مع خبراء في مجال تطوير تقنية معينة لتصبح قابلة أن تكون مشروع ناشئ.					
3	لدي فكرة جيدة وأنا بحاجة للاستفادة من المخابر لتطوير الفكرة من الجانب التقني أو التكنولوجي لتصبح قابلة أن تكون مشروع ناشئ.					
4	لدي فكرة جيدة وأنا بحاجة للمساعدة في بناء فريق عمل، لتصبح أفكاري جاهزة لتكوين مشروع ناشئ.					
5	لدي فكرة جيدة وأنا بحاجة للمساعدة في تطوير اقتراح أعمال قابلة للتطبيق، لتصبح أفكاري قابلة أن تكون مشروع ناشئ.					
6	لدي فكرة جيدة وأنا بحاجة في وضع مخطط عمل تجاري، لتصبح أفكاري قابلة أن تكون مشروع ناشئ.					
7	لدي فكرة جيدة وأنا بحاجة إلى تمويل مقدم للبحث في مجال تطوير هذه الفكرة إلى مشروع ناشئ.					
8	لدي فكرة جيدة وأنا بحاجة لدراسة جدوى الأفكار من الجانب التقني والاقتصادي لتصبح أفكاري قابلة أن تكون مشروع ناشئ.					
	بعد الخدمات الأساسية	**احتاجها كثيرا**	**احتاجها**	**نوع ما**	**لا احتاجها إطلاقا**	**لا احتاجها**
9	يمكن أن تتحول أفكاري إلى مشروع ناشئ، في ما توفر لدي مساحة مكتب مجهزة، باللوازم المكتبية والاتصال.					
10	يمكن أن تتحول أفكاري إلى مشروع ناشئ، في ما توفر لدي المشورة والتوجيه والتدريب في مجال المحاسبة والمالية.					

	بعد خدمات الاستشارات والتوجيه والتدريب	احتاجها كثيرا	احتاجها	نوع ما	لا احتاجها إطلاقا	لا احتاجها
11	يمكن أن تتحول أفكاري إلى مشروع ناشئ، في ما توفر لدي المشورة والتوجيه والتدريب في مجال تسويق المنتجات أو الخدمات.					
12	يمكن أن تتحول أفكاري إلى مشروع ناشئ، في ما توفر لدي المشورة والتوجيه و التدريب في المجال القانوني.					
13	يمكن أن تتحول أفكاري إلى مشروع ناشئ، في ما توفر لدي المشورة والتوجيه و التدريب في مجال الإدارة.					
14	يمكن أن تتحول أفكاري إلى مشروع ناشئ، في ما توفر لدي المشورة والتوجيه والتدريب في مجال التفاوض.					
	بعد خدمات التشبيك	**احتاجها كثيرا**	**احتاجها**	**نوع ما**	**لا احتاجها إطلاقا**	**لا احتاجها**
15	يمكن أن تتحول أفكاري إلى مشروع ناشئ، في ما توفر لدي شبكة ربط أو تواصل، تسهل عملية التواصل مع الموردين.					
16	يمكن أن تتحول أفكاري إلى مشروع ناشئ، في ما توفر لدي شبكة ربط أو تواصل، تسهل عملية التواصل مع العملاء (الزبائن).					
17	يمكن أن تتحول أفكاري إلى مشروع ناشئ، في ما توفر لدي شبكة ربط أو تواصل، تسهل التعرف على المنافسين.					
18	يمكن أن تتحول أفكاري إلى مشروع ناشئ في ما توفر لدي شبكة ربط أو تواصل، تسمح بالتواصل مع رواد الأعمال السابقين، لاستفادة من خبرتهم في مجال الأعمال.					
19	يمكن أن تتحول أفكاري إلى مشروع ناشئ في ما توفر لدي شبكة ربط أو تواصل، تسمح بالتواصل مع المستثمرين المحتملين، لاستفادة من التمويل المالي للمشروع.					
20	يمكن أن تتحول أفكاري إلى مشروع ناشئ، في ما توفر لدي شبكة ربط، تسهل الوصول إلى الإدارات العمومية وهيئات الدعم.					

ملحق رقم (02): نتائج الاتساق الداخلي لأبعاد مقياس خدمات حاضنات الأعمال.

Correlations

			العبارة1	العبارة2	العبارة3	العبارة4	العبارة5	العبارة6	العبارة7	العبارة8	خدمات تطوير الأفكار الريادية
Spearman's rho	العبارة1	Correlation Coefficient	1,000	,624**	,518**	,476**	,432**	,393**	,340**	,414**	,703**

	Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208
العبارة2	Correlation Coefficient	,624**	1,000	,600**	,524**	,511**	,364**	,536**	,487**	,764**
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208
العبارة3	Correlation Coefficient	,518**	,600**	1,000	,536**	,534**	,430**	,418**	,429**	,729**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208
العبارة4	Correlation Coefficient	,476**	,524**	,536**	1,000	,675**	,534**	,438**	,482**	,784**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208
العبارة5	Correlation Coefficient	,432**	,511**	,534**	,675**	1,000	,557**	,499**	,474**	,759**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000
	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208
العبارة6	Correlation Coefficient	,393**	,364**	,430**	,534**	,557**	1,000	,477**	,521**	,683**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000
	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208
العبارة7	Correlation Coefficient	,340**	,536**	,418**	,438**	,499**	,477**	1,000	,600**	,696**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000
	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208
العبارة8	Correlation Coefficient	,414**	,487**	,429**	,482**	,474**	,521**	,600**	1,000	,723**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000
	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208
خدمات تطوير الأفكار الريادية	Correlation Coefficient	,703**	,764**	,729**	,784**	,759**	,683**	,696**	,723**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208

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

Correlations

			العبارة9	العبارة10	الخدمات الأساسية
Spearman's rho	العبارة9	Correlation Coefficient	1,000	,574**	,905**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000
		N	208	208	208
	العبارة10	Correlation Coefficient	,574**	1,000	,861**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000
		N	208	208	208
	الخدمات الأساسية	Correlation Coefficient	,905**	,861**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.
		N	208	208	208

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

Correlations

			العبارة11	العبارة12	العبارة13	العبارة14	خدمات الاستشارات والتوجيه والتدريب
Spearman's rho	العبارة11	Correlation Coefficient	1,000	,483**	,507**	,542**	,736**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000
		N	208	208	208	208	208
	العبارة12	Correlation Coefficient	,483**	1,000	,664**	,651**	,839**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000
		N	208	208	208	208	208
	العبارة13	Correlation Coefficient	,507**	,664**	1,000	,629**	,839**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000
		N	208	208	208	208	208
	العبارة14	Correlation Coefficient	,542**	,651**	,629**	1,000	,842**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000
		N	208	208	208	208	208
	خدمات الاستشارات والتوجيه والتدريب	Correlation Coefficient	,736**	,839**	,839**	,842**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.
		N	208	208	208	208	208

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

Correlations

			العبارة15	العبارة16	العبارة17	العبارة18	العبارة19	العبارة20	خدمات التشبيك
Spearman's rho	العبارة15	Correlation Coefficient	1,000	,648**	,422**	,446**	,465**	,415**	,710**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	208	208	208	208	208	208	208
	العبارة16	Correlation Coefficient	,648**	1,000	,496**	,498**	,435**	,481**	,737**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
		N	208	208	208	208	208	208	208
	العبارة17	Correlation Coefficient	,422**	,496**	1,000	,513**	,451**	,446**	,734**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000
		N	208	208	208	208	208	208	208
	العبارة18	Correlation Coefficient	,446**	,498**	,513**	1,000	,532**	,489**	,747**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000
		N	208	208	208	208	208	208	208
	العبارة19	Correlation Coefficient	,465**	,435**	,451**	,532**	1,000	,634**	,754**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000
		N	208	208	208	208	208	208	208
	العبارة20	Correlation Coefficient	,415**	,481**	,446**	,489**	,634**	1,000	,759**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000
		N	208	208	208	208	208	208	208
	خدمات التشبيك	Correlation Coefficient	,710**	,737**	,734**	,747**	,754**	,759**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
		N	208	208	208	208	208	208	208

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

ملحق رقم (03): نتائج الصدق البنائي لمقياس خدمات حاضنات الأعمال.

Correlations

			خدمات تطوير الأفكار الريادية	الخدمات الأساسية	خدمات الاستشارات والتوجيه والتدريب	خدمات التشبيك	المقياس
Spearman's rho	خدمات تطوير الأفكار الريادية	Correlation Coefficient	1,000	,254**	,309**	,399**	,572**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000
		N	208	208	208	208	208
	الخدمات الأساسية	Correlation Coefficient	,254**	1,000	,459**	,325**	,677**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000
		N	208	208	208	208	208
	خدمات الاستشارات والتوجيه والتدريب	Correlation Coefficient	,309**	,459**	1,000	,594**	,817**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000
		N	208	208	208	208	208
	خدمات التشبيك	Correlation Coefficient	,399**	,325**	,594**	1,000	,760**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000
		N	208	208	208	208	208
	المقياس	Correlation Coefficient	,572**	,677**	,817**	,760**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.
		N	208	208	208	208	208

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

ملحق رقم (04): نتائج ثبات مقياس خدمات حاضنات الأعمال.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,895	8

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,725	2

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,848	4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,872	6

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,913	20

ملحق رقم (05): نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لخدمات حاضنات الأعمال حسب احتياجات رواد الأعمال المحتملين من الطلبة في كلية العلوم بجامعة يحي فارس المدية.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,885
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2255,791
	Df	190
	Sig.	,000

Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings[a]
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	7,651	38,254	38,254	7,211	36,054	36,054	5,614
2	2,808	14,041	52,295	2,385	11,923	47,977	5,804
3	1,417	7,083	59,378	,995	4,974	52,951	4,689
4	1,020	5,100	64,478	,622	3,111	56,062	2,759
5	,886	4,428	68,905				
6	,795	3,975	72,880				
7	,685	3,424	76,304				
8	,644	3,218	79,522				
9	,595	2,975	82,497				
10	,524	2,621	85,118				
11	,414	2,071	87,189				
12	,409	2,044	89,233				
13	,343	1,714	90,946				
14	,317	1,584	92,530				
15	,307	1,534	94,064				
16	,285	1,423	95,487				
17	,258	1,290	96,777				
18	,228	1,138	97,916				
19	,217	1,084	98,999				
20	,200	1,001	100,000				

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

a. When factors are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

Factor Matrix[a]

	Factor			
	1	2	3	4
العبارة1	,527			
العبارة2	,613	-,442		
العبارة3	,581	-,463		
العبارة4	,599	-,471		
العبارة5	,637	-,493		
العبارة6	,588			
العبارة7	,586			
العبارة8	,618			
العبارة9			,480	,431
العبارة10	,537			
العبارة11	,664			
العبارة12	,581	,406		
العبارة13	,562	,494		
العبارة14	,627	,402		
العبارة15	,636			
العبارة16	,672			
العبارة17	,605			
العبارة18	,658			
العبارة19	,659			
العبارة20	,614			

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

a. Attempted to extract 4 factors. More than 25 iterations required. (Convergence=,003). Extraction was terminated.

Pattern Matrix[a]

	Factor			
	1	2	3	4
العبارة1	,665			
العبارة2	,793			
العبارة3	,745			
العبارة4	,761			
العبارة5	,808			
العبارة6	,637			
العبارة7	,679			
العبارة8	,671			
العبارة9				,807
العبارة10				,603
العبارة11			,433	
العبارة12			,814	
العبارة13			,746	
العبارة14			,815	
العبارة15		,773		
العبارة16		,808		
العبارة17		,591		
العبارة18		,707		
العبارة19		,703		
العبارة20		,682		

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Structure Matrix

	Factor			
	1	2	3	4
العبارة1	,644			
العبارة2	,765			
العبارة3	,739			
العبارة4	,758			
العبارة5	,801	,424		
العبارة6	,686	,446		
العبارة7	,681			
العبارة8	,701	,410		
العبارة9				,784
العبارة10		,450	,502	,714
العبارة11	,449	,576	,644	,417
العبارة12		,497	,796	,401
العبارة13		,502	,800	,508
العبارة14		,560	,817	
العبارة15	,403	,730	,405	
العبارة16		,785	,493	
العبارة17		,672	,516	
العبارة18	,415	,735	,472	
العبارة19	,438	,736	,470	
العبارة20		,723	,553	

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.

Factor Correlation Matrix

Factor	1	2	3	4
1	1,000	,524	,338	,280
2	,524	1,000	,636	,393
3	,338	,636	1,000	,519
4	,280	,393	,519	1,000

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.

ملحق رقم (06): نتائج التحليل العاملي التوكيدي الغير هرمي لخدمات حاضنات الأعمال حسب احتياجات رواد الأعمال المحتملين من الطلبة في كلية العلوم بجامعة يحي فارس المدية.

Notes for Model (Default model)

Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments:	210
Number of distinct parameters to be estimated:	47
Degrees of freedom (210 - 47):	163

Result (Default model)

Minimum was achieved
Chi-square = 227,832
Degrees of freedom = 163
Probability level = ,001

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	47	227,832	163	,001	1,398
Saturated model	210	,000	0		
Independence model	20	1949,830	190	,000	10,262

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,056	,902	,874	,700
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,344	,301	,227	,272

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,883	,864	,964	,957	,963
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,858	,758	,826
Saturated model	,000	,000	,000

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Independence model	1,000	,000	,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	64,832	29,010	108,693
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1759,830	1621,804	1905,259

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	1,101	,313	,140	,525
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	9,419	8,502	7,835	9,204

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,044	,029	,057	,772
Independence model	,212	,203	,220	,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	321,832	332,445	478,697	525,697
Saturated model	420,000	467,419	1120,883	1330,883
Independence model	1989,830	1994,346	2056,581	2076,581

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	1,555	1,382	1,767	1,606
Saturated model	2,029	2,029	2,029	2,258
Independence model	9,613	8,946	10,315	9,635

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	177	189
Independence model	24	26

ملحق رقم (07): نتائج التحليل العاملي التوكيدي الهرمي لخدمات حاضنات الأعمال حسب احتياجات رواد الأعمال المحتملين من الطلبة في كلية العلوم بجامعة يحي فارس المدية.

Notes for Model (Default model)

Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments:	210
Number of distinct parameters to be estimated:	46
Degrees of freedom (210 - 46):	164

Result (Default model)

Minimum was achieved
Chi-square = 226,689
Degrees of freedom = 164
Probability level = ,001

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	46	226,689	164	,001	1,382
Saturated model	210	,000	0		
Independence model	20	1949,830	190	,000	10,262

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,057	,903	,876	,705
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,344	,301	,227	,272

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,884	,865	,965	,959	,964
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,863	,763	,832
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	62,689	27,097	106,331
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1759,830	1621,804	1905,259

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	1,095	,303	,131	,514
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	9,419	8,502	7,835	9,204

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,043	,028	,056	,803
Independence model	,212	,203	,220	,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	318,689	329,076	472,216	518,216
Saturated model	420,000	467,419	1120,883	1330,883
Independence model	1989,830	1994,346	2056,581	2076,581

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	1,540	1,368	1,750	1,590
Saturated model	2,029	2,029	2,029	2,258
Independence model	9,613	8,946	10,315	9,635

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	178	191
Independence model	24	26