



ISSN 2735-4822 (Online) \ ISSN 2735-4814 (print)



## University Business Entrepreneurial Incubators and Projects "A Case Study of Business Incubator on the Faculty of Economics and Political Science"

**Master. Hana Medhat Mahmoud Gamal Eldin**

Department of Sociology - Faculty of Women for Arts, Sciences & Education-  
Ain Shams University – Egypt

[hana.medhat@women.asu.edu.eg](mailto:hana.medhat@women.asu.edu.eg)

**Prof. Etimad Mohamed Allam**

Professor of Sociology -Sociology department - Faculty of Women for Arts,  
Sciences & Education- Ain Shams University – Egypt

[Drallam960@yahoo.com](mailto:Drallam960@yahoo.com)

**Prof. Dina Mofed Ali**

Professor of Sociology -Sociology department - Faculty of Women for Arts,  
Sciences & Education- Ain Shams University – Egypt

[dinaclub123@hotmail.com](mailto:dinaclub123@hotmail.com)

Receive Date: 11 November 2023, Revise Date: 21 December 2023

Accept Date: 26 December 2023.

DOI: [10.21608/BUHUTH.2023.248040.1600](https://doi.org/10.21608/BUHUTH.2023.248040.1600)

**Volume 4 Issue 7 (2024) Pp.35-61.**

### Abstract

This research drives at identifying the role of university Entrepreneurial business incubators in supporting entrepreneurial projects and explore the services they provide and the main challenges they face. This is done through a case study of the Faculty of Economics and Political Science business incubator as one of the university business incubators. The study is based on the theories of human capital and alternate opportunity cost as theoretical frameworks, adopting as well, a case study method method to examine the Faculty of Economics and Political Science Business Incubator (the study field). In addition, in-depth interviews are conducted with the incubator officials and entrepreneurs (case studies). The study has reached a set of results, including the importance of university Entrepreneurial business incubators as mechanisms for the success and sustainability of entrepreneurial projects. These incubators invest in the human capital of youth through various training programs and entrepreneurship education. The services provided by the incubator include preparing the business model, marketing services, legal services, accounting services, and technology services. The incubator also trains young entrepreneurs on how to solve the problems they face through communication and follow-up mechanisms after the incubation period. The incubator is also concerned with teaching entrepreneurs how to deal effectively with these challenges to ensure the continuity of their projects. University entrepreneurial business incubators represent an alternative opportunity for entrepreneurs by offering them diverse services that help them achieve their goals and establish their projects, ensuring their survival and continuity.

**Keywords:** Entrepreneurship, business incubators, University entrepreneurial business incubators, Entrepreneurial projects.

## حاضنات الأعمال الجامعية والمشروعات الريادية "دراسة حالة لحاضنة أعمال كلية الاقتصاد والعلوم السياسية"

هنا مدحت محمود جمال الدين  
باحثة ماجستير – قسم الاجتماع  
كلية البنات، جامعة عين شمس، مصر

[hana.medhat@women.asu.edu.eg](mailto:hana.medhat@women.asu.edu.eg)

أ.د/ دينا مفيد على حسن  
أستاذ علم الاجتماع، كلية البنات  
جامعة عين شمس، مصر

[dinaclub123@hotmail.com](mailto:dinaclub123@hotmail.com)

أ.د/ اعتماد محمد علام  
أستاذ علم الاجتماع، كلية البنات  
جامعة عين شمس، مصر

[Drallam960@yahoo.com](mailto:Drallam960@yahoo.com)

### المستخلص

تهدف هذه الدراسة للتعرف على دور حاضنات الأعمال الجامعية في دعم المشروعات الريادية والكشف عن الخدمات التي تقدمها وأهم التحديات التي تواجهها، وذلك من خلال دراسة حالة لحاضنة أعمال كلية الاقتصاد والعلوم السياسية باعتبارها إحدى حاضنات الأعمال الجامعية، وقد انطلقت هذه الدراسة من نظريتي رأس المال البشري وتكلفة الفرصة البديلة كمنطلق نظري لها، واتخذت منهج دراسة الحالة منهجاً أساسياً لدراسة حاضنة الأعمال (مجال الدراسة)، بالإضافة إلى الاعتماد على أداة المقابلة المتعمقة وتطبيقها على كل من المسؤولين بالحاضنة، ورواد الأعمال (حالات الدراسة)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أهمية حاضنات الأعمال الجامعية كآلية لنجاح المشروعات الريادية واستمرارها، حيث تعمل تلك الحاضنات على الاستثمار في رأس المال البشري للشباب من خلال برامج التدريب المختلفة وتعليم ريادة الأعمال. وتشمل الخدمات التي تقدمها الحاضنة: إعداد نموذج العمل، خدمات تسويقية، قانونية، محاسبية... كما تعمل الحاضنة على تدريب الشباب على كيفية حل المشكلات التي تواجههم من خلال آليات التواصل والمتابعة بعد فترة الاحتضان، وتهتم الحاضنة بتعليم رواد الأعمال التعامل السليم مع تلك التحديات لضمان استمرار المشروع. كما تمثل حاضنات الأعمال الجامعية إحدى الفرص البديلة لرواد الأعمال بما تقدمه لهم من خدمات متنوعة تؤدي إلى تحقيق أهدافهم وإنشاء مشروعاتهم، وضمان بقائها واستمرارها.

**الكلمات الدالة:** ريادة الأعمال، حاضنات الأعمال، حاضنات الأعمال الجامعية، المشروعات الريادية.

## مقدمة وتأسيس تاريخي

تعد المشروعات الريادية من الموضوعات التي لاقَت اهتمامًا بالغًا على المستويين العالمي والمحلي؛ نظرًا لدورها المهم في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية. حيث تعمل على توفير العديد من فرص العمل وزيادة الصادرات، ومن ثم زيادة الدخل وارتفاع معدل النمو الاقتصادي. أيضًا تتميز بقدرتها على التغيير وفقًا لمتطلبات السوق واستيعاب التكنولوجيا الجديدة والمحافظة على استمرارية المنافسة، معتمدةً في ذلك على وسائل الابتكار والإبداع من قبل أصحاب المواهب والكفاءات.

وتتطوي عملية تحويل الأفكار الإبداعية إلى مشروعات اقتصادية على العديد من التحديات خاصةً في السنوات الأولى من تأسيس المشروع لضمان استمراريته، إذ تواجه تلك المشروعات العديد من الصعوبات نتيجة نقص المهارات الإدارية والتكنولوجية والتسويقية لأصحاب المشروعات، الأمر الذي يعيق تطور المشروع وتقدمه تقنيًا وماديًا ويقال من فرص دخوله السوق Market ومنافسة المشروعات الأخرى محليًا وعالميًا، وهنا تظهر أهمية تواجد المؤسسات التي تحتضن وتتابع سير العمل بتلك المشروعات الناشئة تحت مسمى "حاضنات الأعمال" (رياض عبدالله وعالية أحمد، 2020: 4-5).

بدأت فكرة حاضنات الأعمال منذ بداية خمسينيات القرن الماضي بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية حيث شهد اقتصاد الولايات المتحدة الأمريكية زيادة في معدلات البطالة نتيجة تعطل المصانع الكبيرة التقليدية وزيادة مؤشرات الكساد الاقتصادي مما أدى إلى إنشاء أول حاضنة أعمال Triaushe Park عام 1956م (منال السيد، 2018). ثم قامت عائلة Batavia بولاية نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1959م بتحويل مقر شركتها التي توقفت عن العمل إلى مركز للأعمال يتم تأجير وحداته للأفراد الراغبين في إقامة مشروع مع توفير النصائح والاستشارات لهم، ولاقَت هذه الفكرة نجاحًا كبيرًا خاصةً وأن هذا المركز كان يقع في منطقة أعمال وقريبًا من عدد من البنوك ومناطق التسوق والمطاعم، وتحولت هذه الفكرة فيما بعد إلى ما يعرف بالحاضنة. ومنذ عام 1959م كان هناك الآلاف من الشركات الصغيرة والمتوسطة التي أقيمت في هذا المركز، والذي يعمل حتى الآن تحت نفس الاسم القديم وهو "Batavia Industrial Center" لكن هذه المحاولة لإقامة الحاضنات لم يتم متابعتها بشكل منظم حتى بداية الثمانينيات وتحديداً في عام 1984م، حينما قامت هيئة المشروعات الصغيرة بوضع برنامج لتنمية وإقامة عدد من الحاضنات، وفي هذا العام لم يكن يعمل في الولايات المتحدة سوى 20 حاضنة فقط والتي ارتفع عددها بشكل كبير فيما بعد، خاصةً عند إنشاء الجمعية الأمريكية لحاضنات الأعمال NBIA عام 1985م – وهي مؤسسة خاصة تهدف إلى تنشيط تنظيم صناعة الحاضنات من خلال بعض رجال الصناعة الأمريكيين – وفي نهاية عام 1997م وصل عدد الحاضنات في الولايات المتحدة الأمريكية إلى حوالي 550 حاضنة أعمال. أما فيما يتعلق بحاضنات المشروعات التكنولوجية فإن تاريخها يرجع إلى بداية عقد الثمانينيات من القرن الماضي، حيث ظهرت الحاجة إلى بناء فاعليات جديدة قادرة على دعم ورعاية الاختراعات والأبحاث التطبيقية والإبداع التكنولوجي، وتحويلها إلى شركات ورفع فرص نجاحها (إبراهيم محمد، 2019: 4-5).

أما في بريطانيا فقد بدأت فكرة إنشاء حاضنات الأعمال في السبعينيات في القرن العشرين نتيجة للكساد الصناعي الذي عطل صناعة الصلب وصناعة النسيج الإنجليزية. (منال السيد، 2018) ثم انتشرت فكرة الحاضنات في الدول الأوروبية ودول شرق آسيا مع بداية الثمانينيات، وتعددت المسميات حسب كل دولة حتى وصل عدد الحاضنات إلى حوالي 5000 حاضنة (مؤيد عبدالرزاق، 2020: 247). وبالنسبة للدول العربية فقد مرت بظروف اقتصادية صعبة خلال تسعينيات القرن العشرين، فظهرت مبادرات لإنشاء حاضنات الأعمال بمساعدة الاتحاد الأوروبي، والبنك الدولي ضمن البرامج المخصصة

لمساعدة دول العالم الثالث ودول أوروبا الشرقية بعد سقوط الاتحاد السوفيتي. ومن أهم الأسباب التي أدت إلى زيادة الاهتمام بحاضنات الأعمال توجه الاقتصاد في معظم دول العالم إلى السوق المفتوح وتخلي غالبية دول العالم عن الاقتصاد الموجه. (منال السيد، 2018) حيث بدأت أول حاضنة أعمال في الأردن في أوائل التسعينات ثم جمهورية مصر العربية في منتصف التسعينات، كما قامت الجمعية المصرية لحاضنات الأعمال في يوليو 1995م، وهي أول منظمة غير حكومية لرعاية حاضنات المشروعات الصغيرة بهدف إنشاء 21 حاضنة خلال الفترة من 1997-2003م تحت رعاية الصندوق الاجتماعي للتنمية (نيفين منير، 2013: 90).

لذلك تُعد حاضنات الأعمال أحد أهم آليات تمكين الشباب، حيث تحتاج الشركات الناشئة الصغيرة والمتوسطة إلى تدليل صعوبات مرحلة الانطلاق، وتوفير ظروف ملائمة للعمل حيث تقدم حاضنات الأعمال جملة من الخدمات تشمل كيفية التعامل مع المؤسسات المالية ومعرفة مصادر التمويل المختلفة، وتدعيم مهارات التسويق والإدارة والمحاسبة أو بشكل أكثر دقة التعامل مع السوق المحلي والدولي، بالإضافة إلى المساعدة في إجراءات التأسيس واستخراج التراخيص والأوراق اللازمة للشركات الناشئة (أحمد عبدالوهاب، 2016: 3).

أما حاضنات الأعمال الجامعية فقد أصبحت خيارًا سياسيًا عامًا وأداة للتدخل في التنمية الاقتصادية، وتشارك أهمية هذه الحاضنات مع حاضنات الأعمال بوجه عام، إضافة إلى خصوصية خدمات وإمكانات هذه الحاضنات، حيث تُعد حاضنات الأعمال الجامعية منظومة تعليمية تقوم بمساندة وتحفيز الأفكار الإبداعية والمشروعات الريادية سواء كانت مبتدئة أو قائمة، من خلال العمل على تهيئة المناخ المناسب وتوفير كافة الامكانيات لتسهيل إقامة المشروعات (سوزان محمد وأشرف محمود وشيماء علي، 2019: 106).

وفي مصر تم الاهتمام بإنشاء حاضنات الأعمال الجامعية لدعم ورعاية المشروعات الريادية الناشئة، حيث تُعد الجامعة الأمريكية بالقاهرة رائدة في برامج حاضنات الشركات الناشئة، إذ قامت حاضنة فينشر لاب بالجامعة AUC Venture Lab بتخريج أكثر من 200 شركة ناشئة منذ تأسيسها عام 2013م. تلى ذلك قيام جامعات أخرى بالقاهرة بتأسيس حاضنات للأعمال مثل حاضنة أعمال كلية الاقتصاد والعلوم السياسية عام 2016م وهي تابعة لجامعة القاهرة، أيضًا إنشاء حاضنة رواد النيل ضمن مبادرة رواد النيل وهي مبادرة مشتركة بين جامعة النيل والبنك المركزي المصري لدعم ريادة الأعمال، وقامت المبادرة بدعم 74 شركة ناشئة في خمسة قطاعات بداية من عام 2019م. وقامت حاضنة أعمال الجامعة البريطانية في مصر بتخريج 24 شركة ناشئة منذ إطلاقها في أواخر عام 2018م.

<https://enterprise.press/ar/blackboards/>

وقد عمل القانون المصري على تنظيم مشروعات ريادة الأعمال والشركات الصغيرة والمتوسطة ومتناهية الصغر بموجب القانون 152 لسنة 2020م، ولائحته التنفيذية الصادرة بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم 654 لسنة 2021، حيث أشارت المادة رقم (74) من القانون إلى طبيعة المشروعات المستفيدة من الحوافز غير الضريبية المنصوص عليها في المادة (75)، وهي المشروعات العاملة بالقطاع غير الرسمي التي تتقدم بطلب لتوفيق أوضاعها وفقًا للضوابط والإجراءات المقررة بالقانون واللائحة، مشروعات ريادة الأعمال، مشروعات التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي، المشروعات الصناعية أو المشروعات التي تعمل على تعميق المكون المحلي في منتجاتها أو المشروعات التي تقوم بإحلال وتجديد الآلات والمعدات والأنظمة التكنولوجية المرتبطة بعملية الإنتاج، المشروعات التي تخدم نشاط الإنتاج الزراعي أو الحيواني، المشروعات التي تعمل في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

وأنظمة الحاسبات وتطويرها، المشروعات التي تقدم ابتكارات جديدة في مجال الصناعة وأنظمة التكنولوجيا والمشروعات التي تستثمر في تطوير حقوق الملكية الفكرية بما في ذلك براءات الاختراع والنماذج والرسوم الصناعية، مشروعات الطاقة الجديدة والمتجددة (الجريدة الرسمية، 2021: 45-46).

#### أولاً: مشكلة الدراسة في إطار التراث البحثي:

من خلال الاطلاع على التراث البحثي حول ريادة الأعمال وآليات دعمها وتشجيع وتدريب الشباب على إدارة مشروعات خاصة بهم، وجدت الباحثة العديد من الدراسات التي اهتمت بطبيعة عمل حاضنات الأعمال وأنواعها والدور الذي تؤديه لدعم رواد الأعمال والبرامج والخدمات المختلفة التي تقدم للمشروعات الريادية لمواجهة صعوبات مرحلة الانطلاق في المشروع، بالإضافة إلى إظهار مدى قدرة وإمكانيات حاضنات الأعمال في تحقيق النمو للمشروعات الريادية والحفاظ على استمرارية تلك المشروعات في سوق العمل، وأيضاً إبراز الصعوبات التي تواجه حاضنات الأعمال وتحول دون تحقيق دورها، ومنها دراسة كلا من: (Grimaldi, R. & Grandi, A 2005) (التي اهتمت بالكشف عن دور حاضنات الأعمال في إنشاء المشروعات الريادية الجديدة، و دراسة أنور أحمد (2009) التي تناولت تأثير استخدام حاضنات الأعمال في إنجاح المشاريع الريادية في الأردن، الكشف عن ما تقدمه حاضنات الأعمال من دعم للمشروعات الريادية، إظهار مدى قدرة حاضنات الأعمال على تطوير إمكانياتها وقدراتها لتمكين المشروعات الريادية من تحقيق نموها؛ ودراسة بسمة فتحي (2014) حول دور حاضنات الأعمال والتكنولوجيا في حل مشكلة البطالة لريادي الأعمال في قطاع غزة، التعرف على مدى مساهمة حاضنات الأعمال والتكنولوجيا في دعم وإطلاق المشروعات الصغيرة، وتوضيح العلاقة بين حاضنات الأعمال والتكنولوجيا وفرص نجاح المشروع لتشغيل أيدي عاملة أثناء وبعد فترة احتضان المشروعات الصغيرة.

أيضاً اهتمت دراسة حسين عليان (2014) بدور حاضنات الأعمال في إيجاد المشروعات الريادية التكنولوجية وتطويرها في الأردن؛ أما دراسة عمران محمد (2014) تناولت دور حاضنات الأعمال في توجيه الطلبة نحو ريادة الأعمال في الجامعات الأردنية، التعرف على مستوى الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال الجامعية للطلبة في الجامعات، التعرف على الممارسات التي تتبعها حاضنات الأعمال الجامعية في توجيه الطلبة نحو ريادة الأعمال؛ كما تناولت الجوهرة ناصر (2015) دور حاضنات الأعمال في دعم رواد الأعمال والمشروعات الصغيرة لتحقيق الاستثمار الأمثل للطاقات البشرية في مدينة الرياض، وتحديد الصعوبات التي تواجه تلك الحاضنات وتحول دون تحقيق دورها المطلوب؛ أيضاً اهتمت دراسة جابر مهدي (2015) بتناول أثر حاضنات المشروعات في تعزيز ريادة الأعمال بمدينة عنابة بالجزائر، تسليط الضوء على مدى إتباع حاضنة المشروعات بمدينة عنابة لحزمة متكاملة من الخدمات تؤثر من خلالها على ريادة الأعمال.

أما منال السيد (2018) فركزت على دور حاضنات الأعمال في تعزيز المشروعات الريادية للشباب في مصر، الكشف عن تحديات قيام حاضنات أعمال في الدول العربية؛ في حين تناول كل من Lukes, (2018) وlongo and zouhar (2018) تقييم دور حاضنات الأعمال في تعزيز نمو الشركات الريادية الناشئة في إيطاليا؛ واهتمت دراسة عبدالله سعد (غير مبين) بدور حاضنات الأعمال في التنمية الصناعية في دولة الكويت، استعراض تجربة دولة الكويت في إنشاء مجتمعات وحاضنات الأعمال. ومن الناحية النظرية، تنتمي معظم تلك الدراسات لعلمي الاقتصاد والإدارة، بينما انطلقت دراسة الجوهرة ناصر (2015) من مدخلي التمكين والقوة بالإضافة إلى نظرية التبادل الاجتماعي.

ومنهجياً تنتمي دراسات هذا المحور إلي الدراسات الوصفية التحليلية، التي اعتمد بعضها علي المسح الاجتماعي لحاضنات الأعمال وتطبيق صحيفة الاستبانة على رواد الأعمال، كأداة لجمع البيانات الكمية كدراسات بسمه فتحي (2014)، جابر مهدي (2015)، و (Lukes, longo and zouhar (2018). بالإضافة إلي بعض الدراسات التي زاوجت بين أدوات البحث الكمية والكيفية من خلال تطبيق الاستبيان على رواد الأعمال، بالإضافة إلى إجراء مقابلات مع مدراء ومسؤولين في حاضنات الأعمال، كدراسات أنور أحمد (2009)، حسين عليان (2014)، عمران محمد (2014)، الجوهرة ناصر (2015).

وقد أسفرت هذه الدراسات عن نتائج، منها ما يلي:

(1) إن ريادة الأعمال لا يمكن عزلها عن السياق الاجتماعي والاقتصادي الذي توجد فيه فضلاً عن ارتباطها ب (الثقافة، التعليم، التدريب، التمويل، والابداع...)، ففي ظل توافر العديد من العوامل والظروف الاقتصادية والاجتماعية التي تساعد علي تنمية روح الإبداع والرغبة في إحداث تنمية حقيقية للمجتمع تعزز حاضنات الأعمال دور الريادة من خلال عملية توليد وتنمية مشروعات مختلفة محلياً، حيث أظهرت نتائج الدراسات أن الخدمات الإدارية التي تقدمها حاضنات الأعمال للمشروعات الريادية المتخرجة منها وغير المتخرجة كانت مرتفعة في معظمها وهذا يدل على اهتمام وحرص حاضنات الأعمال بتوفير الخدمات الأساسية الإدارية لإنجاح أي مشروع ريادي محتضن لديها، الأمر الذي يسهل على المشروعات الريادية بداية انطلاق واضحة المعالم تتناسب مع قدراتها وإمكاناتها.

(2) اهتمام حاضنات الأعمال بتنمية قدرات الموارد البشرية لدي المشروعات الريادية من خلال اعتمادها لبرامج تدريبية تتلاءم مع أهداف وغايات المشروعات الريادية ودعمها ومساندتها ومن خلال ذلك أصبح للمشروعات الريادية دور فاعل في قدرتها على خلق مزيد من فرص العمل في مجتمع الأعمال، بينما أغفلت حاضنات الأعمال زيادة قدراتها في امتلاك قواعد معلوماتية تلبي حاجات المشروعات الريادية بالإضافة إلي وجود بعض المؤشرات التي تدل علي أن المشروعات الريادية المحتضنة قد تشهد نمواً أسرع للإيرادات أو عائدات المشروع خلال عامها الثالث أو الرابع، وتزداد نسبة نجاح المشروعات الريادية بزيادة نسبة الخدمات المقدمة لها من قبل حاضنة الأعمال مما يؤدي إلي زيادة فرص العمل، حيث تمثل حاضنات الأعمال برنامج تنموي يساعد في تنويع النشاط الاقتصادي عن طريق دعم وتنمية الصناعات والمشروعات الجديدة من خلال توفير بيئة عمل مناسبة خاصة في بداية عمل المشروع.

(3) تشتمل أدوار حاضنات الأعمال علي نشر ثقافة ريادة الأعمال، وتخفيض مخاطر دخول المشروعات إلى السوق، وتقديم برامج تدريبية لرواد الأعمال، وبناء شبكات تواصل networking عن طريق الدعوة لندوات ومعارض تستهدف استقطاب رجال الأعمال والجهات المحتمل استثمارها في الشركات المنتسبة للحاضنة، كما تقوم الحاضنات ببناء شبكات التواصل لمشاركة الخبرات والتجارب المختلفة فيما بينها مع استمرارها في التواصل مع الشركات المتخرجة منها لتقييم أوضاعها وتقديم الحلول الممكنة لها عند مواجهتها لأي مشكلات. كما تقدم حاضنات الأعمال عدة خدمات (إدارية، استشارية، تمويلية، تنمية الموارد البشرية، تسويقية، وقانونية) سواء ما يتعلق منها بتأسيس الشركات وتسجيلها أو حماية الملكية الفكرية وبراءات الاختراع، مما يؤدي إلي تقصير مدة نمو المشروعات الريادية المحتضنة مقارنة بمثيلاتها خارج الحاضنات.

(4) إن حاضنات الأعمال أصبح لديها الوعي في مواكبة التطورات والمستجدات العالمية في مجالات التكنولوجيا والإنترنت ومشاركتها بالمؤتمرات والندوات المتخصصة محلية أم عالمية بمجال حاضنات

الأعمال وانعكس ذلك علي ما توفره حاضنات الأعمال من خدمات للمشاريع المحتضنة لتمكين تلك المشروعات من مواكبة التطورات العالمية وما يطرأ عليها من مستجدات. رغم أهمية الدور الذي تؤديه حاضنات الأعمال إلا أنه توجد العديد من التحديات التي تعيق فعاليتها ودورها مثل غياب ثقافة الفكر الريادي بين الشباب في المجتمع، أيضاً قد يرتفع مستوى طموح الشركات المحتضنة في حين تكون قدرات الحاضنة المالية والبشرية محدودة، بالإضافة إلي صعوبة الحصول علي ممولين وتلك مشكلة متعلقة بجودة ونوعية الاتصالات ورد فعل الأطراف التي تستهدفها الحاضنة لتسهيل عمل الشركات والمشروعات المحتضنة.

على الرغم من اهتمام عدد من الدراسات السابقة بدراسة حاضنات الأعمال وآليات عملها وأهدافها والبرامج التدريبية التي تقدمها، وسبل تواصلها مع رواد الأعمال بعد انتهاء فترة الاحتضان، بالإضافة إلى كشف التحديات التي تواجهها، إلا أن المكتبة العربية تقتصر إلى دراسة هذا الموضوع من المنظور السوسيولوجي وهو ما ستركز عليه الدراسة الراهنة، فضلاً عن إغفال هذه الدراسات التركيز على حاضنات الأعمال الجامعية وإبراز دورها في دعم المشروعات الريادية وتأثيره على الشباب، بالإضافة إلى اعتماد تلك الدراسات على استخدام الأدوات الكمية بينما ستركز الدراسة الراهنة على توظيف أدوات البحث الكيفية التي توفر فهم أعمق للموضوع من خلال إجراء مقابلات متعمقة مع رواد الأعمال (حالات الدراسة)، بالإضافة إلى اهتمام الدراسة الراهنة بتوظيف قضايا نظرية رأس المال البشري، وتكلفة الفرصة البديلة وعلاقة ذلك بعوامل نجاح أو فشل المشروعات الريادية من وجهة نظر المسؤولين في حاضنات الأعمال.

تأسيساً على ما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة الكشف عن دور حاضنات الأعمال الجامعية في دعم المشروعات الريادية والكشف عن الخدمات التي تقدمها وأهم التحديات التي تواجهها، وذلك من خلال دراسة حالة لحاضنة أعمال كلية الاقتصاد والعلوم السياسية باعتبارها إحدى حاضنات الأعمال الجامعية. بالإضافة إلى التعرف على نماذج من الشباب المستفيدين والكشف عن العوامل الدافعة للنجاح، وأهم التحديات التي واجهتهم وكيفية التغلب عليها. وبناء عليه تم صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: إلى أي مدى تسهم حاضنة أعمال كلية الاقتصاد والعلوم السياسية Faculty of Economics and Political Science Business Incubator "FEPS BI" حاضنات الأعمال الجامعية في دعم المشروعات الريادية، وما أهم التحديات التي تواجهها؟

#### ثانياً: أهداف الدراسة:

- 1) التعرف على حاضنات الأعمال وأنماطها وأهدافها.
- 2) التعرف على حاضنة أعمال كلية الاقتصاد والعلوم السياسية (مجال الدراسة) ونشأتها وأهدافها وشروط الاستفادة منها، والخدمات التي تقدمها.
- 3) الكشف عن العوامل الدافعة لنشأة حاضنة الأعمال التابعة لكلية الاقتصاد والعلوم السياسية، والعوائد الاقتصادية والاجتماعية من وجهة نظر كل من المسؤولين وحالات الدراسة.
- 4) الكشف عن المشروعات الريادية الناجحة ومؤشرات النجاح، والتحديات التي تواجههم .

#### ثالثاً: تساؤلات الدراسة:

- 1) ما أنماط حاضنات الأعمال وأهميتها والهدف من إنشائها؟
- 2) ما رؤية ورسالة حاضنة أعمال كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ؟ وما الخدمات التي تقدمها؟

- 3) ما الخدمات وأوجه الدعم المختلفة التي تقدمها حاضنة الأعمال (مجال الدراسة)؟ وما شروط الاستفادة منها؟
- 4) ما أوجه إستفادة حالات الدراسة من خدمات حاضنة الأعمال (مجال الدراسة)؟ وما الفئات التي تستهدفها الحاضنة؟
- 5) ما العوائد المتحققة من حاضنة الأعمال (مجال الدراسة) على المشروعات الريادية الناجحة من وجهة نظر رواد الأعمال (حالات الدراسة)؟ وما التحديات التي تواجههم؟
- 6) ما مؤشرات نجاح المشروعات الريادية من وجهة نظر رواد الأعمال (أصحاب المشروعات)؟

#### رابعًا: المفاهيم الأساسية:

##### 1) المشروعات الريادية

سوف يتم تعريف مفهوم المشروعات الريادية انطلاقًا من مفهوم ريادة الأعمال ورواد الأعمال وهو المفهوم العام الذي تنطلق منه الأدبيات ذات الصلة بموضوع ريادة الأعمال وحاضنات الأعمال. حيث عرضت اعتماد علام (2019) تعريفات كثيرة لمفهوم ريادة الأعمال، من خلال رؤى الكثير من الباحثين وفقًا لمنطلقاتهم النظرية، فعند ميريدث وآخرين (1998) تعرف ريادة الأعمال بعملية تنظيم و تنسيق عوامل الإنتاج واتخاذ القرارات الضرورية لإنشاء مشروع اقتصادي مع المحافظة عليه، ويرى آخرون أن ريادة الأعمال تشمل البحث عن الفرص والأخذ بالمخاطرة وتحقيق الأمن مع امتلاك قوة الدفع لتحويل الفكرة إلى واقع. ويربط أوجندل (2000) Ogundele ريادة الأعمال بعملية ظهور أفراد كرواد أعمال ويكون سلوكهم قادرًا على إدارة الأعمال الاقتصادية. ومن ثم يرتبط مفهوم ريادة الأعمال بثلاثة عناصر أساسية وهي: الإبداع، الأخذ بالمخاطرة، إنشاء مشروع اقتصادي جديد (اعتماد علام و دينا مفيد، 2019: 17-16).

ويعرف علماء الاجتماع رائد الأعمال بأنه المبتكر والمبدع في مجال الأعمال التجارية، على النقيض من رجل الأعمال التقليدي، أو الرأسمالي، أو المدير المهني الذي يعمل وفقًا للإجراءات والأهداف المحددة. وقد نشأ هذا المفهوم مع جوزيف شومبيتر Joseph Schumpeter الذي عرف رواد الأعمال على أنهم الأفراد الذين يطورون وينفذون أشكال جديدة من وسائل الإنتاج، وهي وظيفة وصفها بأنها أساسية للتنمية الاقتصادية وذلك في كتابه " نظرية التنمية الاقتصادية (The Theory of Economic Development) (1911). ويستخدم هذا المصطلح أحيانًا بشكل أكثر إحكامًا للإشارة إلى أي شخص يقوم بإنشاء شركة صغيرة أو التحول من مجرد موظف إلى صاحب عمل. ويعرف الاقتصاديون رائد الأعمال كشخص يخاطر برأس المال والموارد الأخرى أملًا في تحقيق مكاسب مالية كبيرة، أو كشخص متخصص في اتخاذ قرارات حكيمة حول استخدام وتنسيق الموارد النادرة، والتركيز على المخاطر المحسوبة. (Marshall, 1998: 195-196)

وذكر شومبيتر الأشكال الرئيسية للابتكار: افتتاح سوق Market جديد، تقديم سلع جديدة، إدخال طريقة جديدة للإنتاج، عمل تغيير في منظومة الصناعة، الحصول على مصدر جديد ورخيص للمواد الخام. بعبارة أخرى يمكن أن تحدث الابتكارات في أي مرحلة في العملية الاقتصادية، بدءًا من تجميع المواد اللازمة للإنتاج وصولًا إلى المنتج النهائي الذي يتم تسويقه وعرضه على العميل. وأكد شومبيتر أن إحدى الصعوبات الكبرى التي تواجه رائد الأعمال هو أنه يخرج عن التقليدي أو المؤلف، فهناك عادة مقاومة قوية للتغيير يجب التغلب عليها لتحقيق الابتكار (Bryans Tunner, 2006: 166-167)



وبناء على ما سبق، يمكن وصف المشروعات الريادية بكونها مشروعات تجارية تتسم بالمخاطرة في تحويل فكرة ما إلى واقع – وعادةً ما تنبع تلك الفكرة من وجود مشكلة في المجتمع تستوجب إيجاد حل - من خلال القدرة على اقتناص الفرص من قبل رائد الأعمال، وترتبط بالإبداع والابتكار والمخاطرة في افتتاح سوق جديد، تقديم سلع أو خدمات جديدة، استحداث طرق جديدة للإنتاج، أي الخروج عن التقليدي أو المؤلف.

## (2) حاضنات الأعمال: Business Incubators

يعرف البنك الدولي حاضنات الأعمال بأنها مكان فيزيقي أو منشأة عامة أو خاصة، تستوعب عملية احتضان الأعمال وهي عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية في مجال ريادة الأعمال، مصممة لرعاية المشروعات بداية من مرحلة توليد الفكرة وصولاً إلى مرحلة الشركات الناشئة من خلال برنامج دعم شامل. (www.worldbank.org)

يمكن تعريف حاضنات الأعمال، بأنها كيان اقتصادي اجتماعي تأسس خصيصاً لتقديم المشورة للشركات حديثة التكوين، التي تتميز عن غيرها بطابع المجازفة حيث إنها تتطرق إلى مجالات غير مسبوقة من الأعمال التجارية مثل ابتكار تقنية جديدة وتسويقها، أو فتح سوق لمنتجات مستحدثة. فحاضنات الأعمال تعتبر وسيلة فعالة في برامج التنمية الاقتصادية، تساعد على تعجيل نمو الشركات الناشئة على أساس راسخ سليم ونجاحها كمؤسسات تجارية ذات جدوى اقتصادية، قادرة على الاستمرار كمنشآت مستقلة في استغناء تام عن أي دعم خارجي غير الاستثمار في مشاريعها وأنشطتها. في تلك الحالة تقوم حاضنات الأعمال بتصميم برنامج متكامل وواف يوائم طبيعة عمل الشركة الناشئة لمساعدتها في مراحل التكوين، كما تقدم للشركات التي تحتضنها العديد من الموارد والخدمات (معهد البحوث والاستشارات، جامعة الملك عبدالعزيز، وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي، 2006 : 31).

تعتبر حاضنة الأعمال مؤسسة قائمة بذاتها توفر مجموعة من الخدمات والتسهيلات للمؤسسات الصغيرة وتساعد على تجاوز أعباء مرحلة الانطلاق، وقد تكون حاضنة الأعمال مؤسسة خاصة أو مختلطة أو تابعة للدولة وهذه الأخيرة تعطي لها دعماً قوياً. كما تعرف بأنها مؤسسة تنموية لها كيانها القانوني والإداري والمالي، مخصصة لمساعدة رواد الأعمال في تأسيس وإدارة وتنمية المشروعات الجديدة من خلال تأمينهم بحزمة متكاملة من الخدمات والاستشارات والتسهيلات وآليات الدعم والمساندة لفترة زمنية محددة تسمى فترة الاحتضان، ليتمكنوا بعدها من الاعتماد على أنفسهم والخروج إلى سوق العمل وإقامة مشروعاتهم التنموية الصغيرة خارج الحاضنة (بركان دليلة وحاييف سي حاييف شيراز، 2012: 6).

إن حاضنات الأعمال تغذي تطوير الشركات الريادية، وتساعدهم على البقاء والنمو خلال فترة البدء عندما يكونون أكثر عرضة للخطر. وتوفر هذه الحاضنات برامج وخدمات لدعم رواد الأعمال مصممة خصيصاً للمشروعات الصغيرة. ومن أهداف هذه الحاضنات توفير فرص عمل وتعزيز مناخ ريادة الأعمال في المجتمع المحلي، وتشبيك الشركات الناشئة بمثيلتها في نفس المجال، وضمان بقاء واستمرار نمو الشركات، وتسريع وتيرة النمو في الصناعة المحلية و تنويع الاقتصادات المحلية ( أحمد عبد الوهاب، 2016 : 4).

هي العملية الوسيطة بين مرحلة النشأة أو الإنطلاق ومرحلة النمو لمنظمات الأعمال وهذه العملية تحتوي على تقديم أو تزويد المبادرين (رواد الأعمال) entrepreneurs بالخبرات والمعلومات والأدوات اللازمة لنجاح المشروع الريادي، وبالتالي فإن حاضنة الأعمال تعتبر مشروع تنموي يساعد في تنويع

النشاط الاقتصادي ونشر التكنولوجيا وتسويقها وكذلك خلق فرص للاستثمار. وتمثل أيضًا عملية ديناميكية لتنمية مشروعات الأعمال وتطويرها خاصة تلك المشروعات أو المنظمات التي تمر بمرحلة بداية النشاط (startup period) وذلك من خلال العديد من المساعدات المالية والتقنية وغيرها من التسهيلات الأخرى اللازمة، كالخبرات والتسهيلات التكنولوجية وتيسير أو توفير العلاقات اللازمة لعملية التشبيك أي أن تدفعه لعالم المنافسة الخارجية في سوق العمل وهو في مرحلة النمو والاستقرار. كما تعرف الحاضنة بأنها بناء مؤسسي حكومي أو خاص، تدار بواسطة هيكل إداري صغير تتبنى أفكار المبدعين والمبتكرين وتدعمهم لاستحداث مشروعات ريادية جديدة أو تطوير صناعات قائمة، وتمارس مجموعة من الأنشطة التي تستهدف تقديم المشورة والخدمات التنموية والمساعدات المالية والإدارية والفنية للمشروعات الريادية سواء في المراحل الأولى لبدء النشاط أو أثناء ممارسته أو من خلال مراحل النمو التي تمر بها المشروعات المختلفة، كما تقدم الحاضنات دورات تدريبية وندوات وورش عمل متخصصة. وقد طوعت هذه الرعاية لمساندة رواد الأعمال الشباب وتقليل مخاطر الفشل لتلك المشروعات. مما يعني أن الحاضنة تقوم بتقديم كافة أوجه الدعم لرواد الأعمال لبدء مشروعاتهم الريادية الخاصة عندما لا يكون لديهم سوي فكرة إبداعية لمشروع جديد (جعفر عبدالله، 2017: 208-210).

انطلاقًا من التعريفات السابقة نستنتج أن حاضنات الأعمال تقوم بدور الوسيط قبل مرحلة بدء النشاط ومرحلة النمو في المشروعات الريادية الصغيرة والمتوسطة ذلك أنها تساهم في:

- (1) تزويد أصحاب الأفكار الريادية بالخبرات والمعارف اللازمة لنجاح مشروعاتهم.
  - (2) تقديم المساعدات والدعم المالي والتقني للتقليل من أعباء مرحلة الانطلاق.
  - (3) تسهيل الخطوات والإجراءات الرسمية مع مختلف الأطراف ذات العلاقة بإنشاء المشروعات الريادية.
  - (4) متابعة المشروعات بدقة خلال فترة الاحتضان وبعدها لتذليل كافة الصعوبات.
- وبناء عليه فإن حاضنات الأعمال تؤدي عدة أدوار، نذكر منها: (مصطفى يوسف، 2018: 170)
- (1) تشجيع الفكر الريادي المغامر.
  - (2) زيادة وتيرة قيام مؤسسات جديدة علي أسس متينة.
  - (3) تقديم التسهيلات لأصحاب المشروعات الواعدة وتحويلها إلي مؤسسات تخلق فرص عمل جديدة في المجتمع.
  - (4) زيادة القدرات العلمية والإدارية للمشروعات وبالتالي زيادة القدرة التنافسية.
  - (5) العمل علي نقل التكنولوجيا من مراكز البحث والجامعات إلي الواقع الصناعي المحلي.

يمكن تقسيم الحاضنات إلي عدة أنواع سواء من حيث النطاق الجغرافي (محلية، إقليمية، دولية)، ووفقًا للتنوع البيئي (حاضنات في الريف، في المدن، في الضواحي)، وحسب التخصص (ذات تخصص واحد، متعددة التخصصات، تكنولوجية)، وكذلك حسب الهدف من إنشائها (تطبيقية، إنتاجية، تكنولوجية). (مؤيد الفواعير، فراس الجعبير، توجان الجعبير، 2020: 249 – 252)

أما بالنسبة إلى حاضنات الأعمال الجامعية فيمكن تعريفها بأنها عبارة عن بناء مؤسسي حكومي أو خاص مستقل بالجامعات يهدف تقديم الخدمات والمساعدات المالية والإدارية والفنية لنجاح الأعمال الإبداعية والمشاريع الريادية وتشجيع الأفكار الابتكارية وتحويلها إلى منتجات قادرة على تسويقها وإيجاد فرص عمل، فهي تعتبر برنامج تنموي يساعد في تنويع النشاط الاقتصادي (سوزان محمد وأشرف محمود وشيماء علي، 2019: 98)

**التعريف الإجرائي لحاضنات الأعمال الجامعية (حاضنة أعمال كلية الاقتصاد والعلوم السياسية):**  
تتطلب الدراسة الراهنة من التعريف السابق لحاضنات الأعمال الجامعية وتعرفها إجرائياً بأنها: مؤسسة حكومية مستقلة تتبع إحدى الجامعات الحكومية وتهدف إلى تبني أفكار المبتكرين وتدعمهم لاستحداث مشروعات ريادية جديدة أو تطوير صناعات قائمة، من خلال تقديم مجموعة من الخدمات الاستشارية والمالية والتسويقية، بالإضافة إلى تقديم دورات تدريبية وورش عمل في مجالات مختلفة، مع توفير العلاقات اللازمة لعملية التشبيك مع المستثمرين وذلك لتقليل مخاطر فشل المشروعات سواء في المراحل الأولى لبدء النشاط أو خلال مراحل النمو.

#### **خامساً: الإطار النظري الموجه للدراسة:**

اتخذت الدراسة من نظرية رأس المال البشري، ونظرية تكلفة الفرصة البديلة، إطاراً نظرياً موجهاً للدراسة، وفيما يلي سوف يتم التعريف بكل نظرية منهما على حدة، مع توضيح كيفية الاستفادة منهما، وقضايا الإطار النظري الموجه للدراسة.

#### **أولاً: نظرية رأس المال البشري**

يعرف رأس المال البشري بأنه "الثروة الإنتاجية المتجسدة في العمل والمهارات والمعرفة" ويشير أيضاً إلى أي مخزون من المعارف أو المهارات الفطرية أو المكتسبة للشخص التي تسهم في تعزيز قدراته علي التعلم. واستخدم هذا المفهوم علي نطاق واسع في صياغة السياسات التعليمية في العديد من البلدان، وتجدر الإشارة إلي أن رأس المال البشري لا يقتصر علي التعليم و التدريب فحسب بل إنه مفهوم واسع النطاق ويشمل مجالات عديدة بداية من الصحة وصولاً إلي الهجرة (Tan, 2014:412).

ويمثل رأس المال البشري المهارات والقدرات التي يكتسبها الفرد علي مدار حياته، والتي يحصل عليها من خلال التدريب والتعليم، وتتضمن المهارات الفنية والتكنولوجية والشهادات والدرجات العلمية التي يحصل عليها الفرد، والتي يستطيع من خلال استخدامها أن يحقق مكاسب أدبية ومادية علي حد سواء، ويعد رأس المال البشري أكثر ارتباطاً بالمكانة الاجتماعية والمكاسب الأدبية أو المادية كالحصول علي ترقية أو زيادة في المرتب أو الحصول علي درجة علمية. وبالنسبة لخصائص رأس المال البشري المرتبطة بطريقة التكوين والهدف من الاستخدام، فيستطيع الفرد أن يكون رصيده من رأس المال البشري بمفرده دون الحاجة للانتماء إلي جماعة اجتماعية أو الدخول في علاقات اجتماعية مع الآخرين، ويؤدي استثمار الفرد لما يمتلكه من رأس مال بشري إلي تحقيق فائدة مباشرة له دون اشتراط استفادة المجتمع أو الجماعة التي ينتمي إليها الفرد (عبدالرحمن سمير، 2015: 63-66).

ويعد التدريب من أبرز الآليات التي يستعان بها في بناء رأس المال البشري وتنميته والذي يشكل دعائم الاستثمار الاجتماعي، فالفرد يستمر في التعليم أثناء العمل من خلال التدريب الوظيفي الذي يؤدي إلي تحسين الأداء وتعزيز القدرات البشرية. وتتجسد أهمية التدريب في إمكانية خفض تكاليف الإنتاج من خلال اكتشاف طرق أفضل لتوظيف التكنولوجيا الجديدة أو لتنظيم الإنتاج، وكذلك مراقبة جودة المنتجات. لذلك لا تقتصر نظم التدريب علي إعداد الشباب للدخول في مجال العمل أو بدء المشروعات، بل دعم التدريب والتعليم المستمر تجاوباً مع التكنولوجيا المتغيرة والاشتراطات الاقتصادية العالمية (هاني خميس، 2014: 91).

ووفقاً لشولتز Schultz إن كثيراً مما نطلق عليه أو نعتبره "استهلاك" هو في الواقع استثمار في رأس المال البشري. مثل الإنفاق علي التعليم والتدريب الذي يؤهل للحصول علي فرص عمل أفضل. كما يعتبر

شولتز أن زيادة الاستثمار في رأس المال البشري يعد من المكاسب أو الأرباح بالنسبة للفرد أو العامل. ويرى شولتز أن الاختلاف في مستوى الدخل الشخصي بين الأفراد ما هو إلا انعكاس لاختلاف مستويات التعليم والمعرفة والمهارات بينهم. (Schultz, 1961:2-4).

وذكر بيكر Becker أيضًا أن النفقات علي التعليم والتدريب والرعاية الطبية وما إلي ذلك، هي استثمارات في رأس المال. إلا أن هذه العوامل تنتج رأس مالا بشريًا وليس ماديًا. وذلك لأنه لا يمكن فصل شخص ما عن معرفته أو مهاراته أو قيمه بالطريقة التي يمكن بها نقل الأصول المالية والمادية. ويفترض تحليل رأس المال البشري أن التعليم يزيد من العوائد والإنتاجية في الأساس من خلال توفير المعرفة والمهارات وطريقة تحليل المشكلات (Becker, 1993: 12).

وفي ضوء ما سبق، تحاول الدراسة الراهنة التعرف علي تأثير الاستثمار في رأس المال البشري المتمثل في التعليم والتدريب وتنمية المهارات المختلفة والمعارف التكنولوجية على تعزيز قدرات الشباب (أصحاب المشروعات) وتنمية مهاراتهم من أجل بدء مشروعاتهم الريادية الخاصة وإدارتها بشكل ناجح ومواجهة مشكلات العمل وصعوبات مرحلة الانطلاق.

### ثانيًا: نظرية تكلفة الفرصة البديلة

تعريف تكلفة الفرصة البديلة: يمكن تعريفها على أنها القيمة النقدية لأفضل الفرص لتحقيق هدف معين، وإنفاق مبلغ من النقود لتحقيق هذا الهدف. وهي تتمثل بالقرار الأنسب عند استعمال واستثمار الموارد المتاحة أفضل استثمار، بطريقة تساعد مدير المؤسسة على اتخاذ القرار الأنسب وبالوقت المناسب عندما يتم التضحية بربح البديل المتروك مقابل ربح أفضل للبديل المختار (حنان عبدالله، 2016: 221).

ويرى Drury أن تكلفة الفرصة "هي التكلفة التي تقيس الفرصة التي ضاعت أو تم التضحية بها عند اختيار عمل معين يتطلب التضحية بالعمل البديل". أما Warren وآخرون فقد عرفوا تكلفة الفرصة بأنها "مقدار الدخل الضائع من الاستعمال البديل للأصل. في حين يرى Zimmerman أن تكلفة عمل أي شيء تتكون من المقبوضات التي يمكن الحصول عليها إذا لم يتخذ قرار معين وهذا يدعي بتكلفة الفرصة، فهي عوائد ضائعة نتيجة لاختيار عمل معين بدلاً من عمل آخر فالتكلفة هي التضحية بمورد، وباستعمال المورد في غرض واحد فإنه سيمنع من استعماله في أغراض أخرى، وهذا العائد الضائع من استعماله في أغراض أخرى هو التكلفة الفرصية للاستعمال الحالي للمورد. في حين يرى Brewer وآخرون أن تكلفة الفرصة "هي العوائد المحتملة التي تم التخلي عنها عند اختيار بديل معين وتفضيله على بدائل أخرى". فمثلاً شخص يعمل بوقت جزئي ويدفع له أجر 200 دولار أسبوعياً، وقد رغب هذا الشخص في أخذ إجازة أسبوع بدون أجر، إذن فإن 200 دولار الأجر الضائع ستكون تكلفة الفرصة لأخذ إجازة أسبوع. فالمنطق الأساسي لتكلفة الفرصة هي أن الإدارة يجب أن تقيم كل الفرص الممكنة وتحوّل مواردها إلى أكثر الفرص المتاحة ربحية (محمد وفي ونصيف جاسم، 2007: 130-131).

### استعمال تكلفة الفرصة البديلة في عملية اتخاذ القرار (حنان عبدالله، 2016: 222)

يتم استعمال كلفة الفرصة البديلة كأداة تساعد في عملية اتخاذ القرارات المستقبلية، كونها تكلفة ملائمة مستقبلية تمثل القيمة النقدية التي سوف يحرم منها أو يتم التضحية بها مقابل الحصول على فرصة أفضل من أجل متابعة تحقيق الأهداف المستقبلية المخطط لتحقيقها، ولكي تكون القرارات سليمة وموضوعية لا بد أن يتم اعتماد كلف تفاضلية مستقبلية مثلت كلفة الفرصة البديلة والتي يتطلب تطبيقها معايير معينة كالتالي:

أ) ارتباط مضمون تكلفة الفرصة البديلة وقيمتها مع الأهداف المخطط لها مسبقاً وتحقيقها لاحقاً، لاسيما الخطط المستقبلية، فكلما اختارت المؤسسة البديل الأمثل عند إتخاذ قرار كلما أضاف قيمة لها وزاد من نموها اقتصادياً.

ب) لا بد أن يختلف البديل المضحى به عن الذي تم اختياره لاختلاف النتائج المتوخاه من هذا القرار في المستقبل، أي اختلاف النتائج المتعلقة بالإيرادات، ليتمكن من المفاضلة بين البديلين علي المدى البعيد وليس الاعتماد علي حجم هذه الإيرادات فقط.

### القضايا النظرية الموجهة للدراسة:

- 1) يعد الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التعليم والتدريب وتعزيز مهارات العمل لدى الشباب من عوامل نجاح المشروعات الريادية واستمرارها.
- 2) تمثل حاضنات الأعمال الجامعية إحدى آليات الفرص البديلة للشباب من أجل تحقيق أهدافهم المستقبلية.
- 3) تؤدي حاضنات الأعمال الجامعية دوراً مهماً في إتاحة الفرص لمشاركة الشباب كرواد أعمال في مجال المشروعات الصناعية والخدمية والتكنولوجية.

### سادساً: الإجراءات المنهجية للدراسة

#### 1) نوع الدراسة ومنهجيتها:

تتنمي الدراسة الحالية إلى نمط الدراسات الوصفية، حيث اتخذت من منهج دراسة الحالة Case Study منهجاً أساسياً، من خلال دراسة حالة لإحدى حاضنات الأعمال وهي حاضنة أعمال كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، والتي تعد مركزاً للشركات الناشئة المبتكرة، تزودهم بمعرفة ريادية متميزة معتمدة على منهجيتها العلمية الفريدة. بالإضافة إلى إتاحة شبكة متنوعة من المرشدين والمستشارين ذوي الخبرة المهنية والعملية والأكاديمية البارزة. وذلك من خلال دراسة حالة لعدد من رواد الأعمال المستفيدين من خدمات الحاضنة (أصحاب المشروعات).

#### 2) أدوات جمع البيانات:

##### أ) الوثائق الرسمية:

تم الاستعانة في دراسة الحالة بالوثائق الرسمية الخاصة بنشأة الحاضنة وكذلك البيانات المستمدة من الموقع الرسمي للحاضنة، والتي تتعلق بالأهداف التي تسعى لتحقيقها، والخدمات والأنشطة التي تقدمها، وبرامج التدريب المختلفة.

##### ب) المقابلة المتعمقة:

تم الاستعانة أيضاً بالمقابلة لمديرة الحاضنة ودارت حول التعرف على شروط قبول المشروعات في الحاضنة، والإجراءات المتبعة وطرق التسويق لخدمات الحاضنة وكيفية الوصول للفئات المستهدفة من جانب المسؤولين، والإنجازات التي استطاعت الحاضنة تحقيقها، بالإضافة إلى عوامل نجاح أو فشل المشروعات الريادية من وجهة نظر سيادتها. وكذلك حالات الدراسة من أصحاب المشروعات الريادية.

### ج) السيرة الحياتية:

تم الاستعانة بالسيرة الحياتية لأصحاب المشروعات من رواد الأعمال، للتعرف على خلفياتهم الأسرية والمهنية والتعليمية وتأثير ذلك على تكوين شخصية رائد الأعمال، بالإضافة إلى الوصول لدوافع البدء بالمشروع.

### 3) حالات الدراسة وخصائصها الديموجرافية:

تم اختيار ثلاث حالات متنوعة من المشروعات الريادية (إنتاجية، خدمية، تكنولوجية)، ويوضح الجدول التالي خصائص المشروعات وأصحابها من رواد الأعمال:

رقم الحالة	الرمز	النوع	السن	نوع المشروع	المؤهل الدراسي	سنة التخرج	الحالة الاجتماعية
1	(م . ف)	ذكر	35	خدمي (شركة فنون أدائية وتشكيلية)	بكالوريوس فنون تطبيقية – قسم خزف	2009	متزوج
2	(إ . س)	أنثى	35	إنتاجي (منتجات متنوعة من الجلد الطبيعي)	بكالوريوس تربية نوعية – قسم تربية فنية	2010	متزوجة
3	(م . ن)	ذكر	34	تكنولوجي (منصة للمعامل الافتراضية)	بكالوريوس تربية – قسم تكنولوجيا التعليم	2010	متزوج

بالنسبة للمستوى التعليمي حصل جميع حالات الدراسة على مؤهل عالي، وعن الحالة الاجتماعية فجميع الحالات متزوجين ولديهم أبناء يتراوح عددهم ما بين (1 – 2) أبناء في أعمار مختلفة، وبالنسبة لمحل الإقامة ومكان المشروع أيضًا يتنوع بين القاهرة والجيزة ودمياط.

### سابعًا: نتائج الدراسة

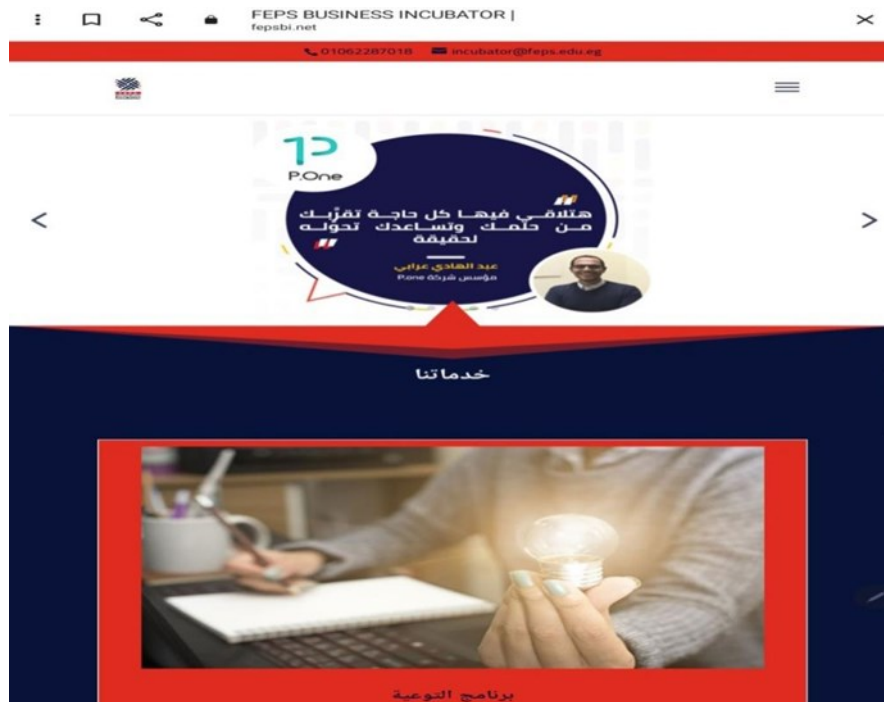
تم تقسيم نتائج الدراسة ومناقشتها وفقًا لأهداف الدراسة إلى أربعة محاور أساسية، كما يلي:

#### 1) حاضنة الأعمال (مجال الدراسة)، وأهدافها، وعوامل إنشائها:

كشفت نتائج الدراسة من خلال المقابلة المتعمقة لرواد الأعمال وللمدير التنفيذي للحاضنة أن حاضنة أعمال كلية الاقتصاد والعلوم السياسية "FEPS BI" تعد مركزًا للشركات الناشئة المبتكرة، تعمل على تزويدهم بمعرفة ريادية متميزة معتمدة على منهجيتها العلمية، بالإضافة إلى إتاحة شبكة متنوعة من المرشدين والمستشارين ذوي الخبرة المهنية والعملية والأكاديمية البارزة، وذلك منذ تأسيسها عام 2016م. حيث أنه على الرغم من أهمية هذه المشاريع المبتكرة في مواجهة القدرة التنافسية وتحقيق أهداف التنمية المستدامة، إلا أن العديد منها يعاني من نقص المعرفة بالأدوات اللازمة للتخطيط

والاستعداد لبدء أعمالهم. هذا النقص في المعرفة يمثل عقبة أمام نجاح هذه المشاريع، ومن ثم فإن حاضنات الأعمال هي الملاذ لهذه المشاريع الناشئة، مما يتيح لها النمو بشكل أقوى. وجاءت رؤية حاضنة أعمال كلية الاقتصاد والعلوم السياسية "أن تكون مركزًا للتميز في مجال ريادية الأعمال في الجامعات الحكومية المصرية وإقليميًا علي مستوى الشرق الأوسط وشمال إفريقيا". وجاءت رسالة الحاضنة بهدف "تمكين جيل من الشركات الناشئة، التي يمكنها دعم النمو الاقتصادي المصري بشكل ديناميكي، والعمل كمحفز لتحقيق أهداف التنمية المستدامة التي تتشابه مع استراتيجية التنمية المصرية 2030م، ويقدم برنامج FEPS BI ثلاث خدمات رئيسية: برنامج التوعية، برنامج الاحتضان، وعبادة الأعمال".

ويعتبر الهدف الرئيس لهذا المشروع هو إنشاء أول حاضنة للأعمال تتبع الجامعات الحكومية المصرية ويكون مقرها كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، وتهدف "FEPS BI" من خلال خدماتها المتنوعة إلى تعزيز أهداف التنمية المستدامة التي اعتمدها الأمم المتحدة في عام 2015 والتي تم دمجها في استراتيجية التنمية المصرية 2030، وذلك من خلال: نشر فكر ريادة الأعمال، دعم الشباب أصحاب المشروعات الريادية في المرحل الأولية، خلق فرص عمل، تحويل الأبحاث العلمية إلى مشروعات مدرة للربح. مما ينعكس على خدمة المجتمع، والإعلاء من مرتبة Rank الجامعة.



صورة رقم (1)

توضح شكل الموقع الرسمي للحاضنة بتاريخ 2023/10/5م

<https://fepsbi.net/>

وتشمل الأهداف والنتائج المتوقعة للحاضنة ما يلي (<https://fepsbi.net/>):

- 1) المساهمة في إنشاء مشروعات جديدة تساهم في تحقيق النمو للاقتصاد.
- 2) المساهمة في خفض معدلات البطالة ورفع معدل التوظيف بين الشباب في الفئة العمرية المستهدفة.
- 3) تنمية الوعي لدي الطلاب والخريجين بأهمية ريادة الأعمال.
- 4) تحفيز الابتكار والإبداع بين الطلاب والخريجين.
- 5) خلق جيل جديد من رواد الأعمال القادرين علي توظيف معرفتهم العلمية في إنشاء مشروعات جديدة.

6) الاستفادة من الخبرات العلمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة وتوظيف الخبرات المتراكمة للخبراء لدعم المشروعات الناشئة، وذلك من خلال مشاركتهم كمرشدين Mentors للمشروعات الناشئة أو من خلال وجودهم كأعضاء بمجلس الحكماء.

7) تفعيل الأبحاث العلمية التي تساعد في تعزيز أهداف التنمية المستدامة التي يمكن أن تطبقها المشروعات الناشئة ووضعها حيز التنفيذ.

وبالنسبة لشروط قبول المشروعات بالحاضنة فهناك شروط عامة يتم الإعلان عنها في كل دورة احتضان تنطبق على كل مسارات الاحتضان المقدمة من الحاضنة، وذلك كالتالي:

- 1) أن يتراوح سن المتقدم بين 21 إلى 40 عام وذلك متاح لكل الشباب في جمهورية مصر العربية.
- 2) ألا يكون المتقدم فردًا وإنما فريق عمل team work يتراوح عددهم من 2 إلى 5 أفراد.
- 3) شرط التفرد بشكل كامل لفرد واحد على الأقل من فريق العمل، وذلك لحضور جلسات الإرشاد Mentorship Sessions المقدمة من الحاضنة والتي تتطلب 12 ساعة على الأقل في الأسبوع الواحد.
- 4) ألا يكون فريق العمل محتضن لدى أي برامج احتضان أخرى في نفس الوقت.

5) أن يكون نشاط المشروع مطابق للقطاعات المعلن عنها في مسار الاحتضان العام وذلك مثل: تكنولوجيا المعلومات، البرمجة، التصنيع، Hard Ware، إنترنت الأشياء (أي ما يعكس الثورة الصناعية الرابعة)، الاقتصاد الأخضر، الطاقة المتجددة، الاقتصاد الدوار ... Circular economy ويمكن تفصيل المعايير العامة لقبول المشروعات الريادية في الحاضنة كالتالي:

- 1) أن يكون لدى المشروع قابلية للنمو وجدوى اقتصادية.
  - 2) سهولة الوصول للموارد الخاصة بالمشروع من قبل رائد الأعمال.
  - 3) وجود نموذج أولي للمشروع Business Model.
  - 4) الخبرة السابقة في مجال المشروع، والتجانس بين أعضاء فريق العمل وخبراتهم.
- ويفتح مسار دورات الاحتضان في شهري يناير ويوليو من كل عام، حيث تكون مدة دورة الاحتضان الواحدة 6 شهور، وتتنوع مسارات الاحتضان المقدمة من حاضنة الأعمال وتشمل:
- 1) مسار الاحتضان العام.

2) مسار رائدات الأعمال Her Cycle.

- 3) مسار تحت مظلة مختبر الابتكار المستدام وينبثق عنه أربعة مسارات فرعية: التحول الرقمي، الاقتصاد الأخضر، الاقتصاد الإبداعي، الابتكار في الخدمات الحكومية.

ويتم التسويق لخدمات الحاضنة بطريقتين إما Offline من خلال حضور مناسبات Events متعلقة بريادة الأعمال مثل قمة Techne Summit ، قمة رائدات الأعمال في مصر She Can ، قمة RiseUp السنوية؛ بالإضافة إلى إلقاء محاضرات تعريفية عن خدمات الحاضنة في الجامعات المختلفة. وتختص الطريقة الثانية بتغطية الواقع الافتراضي من خلال قنوات التواصل الاجتماعي المختلفة الخاصة بالحاضنة على Facebook ، Instagram ، Linked in ، الموقع الرسمي الخاص بالحاضنة، من خلال نشر الحملات الترويجية وجميع أنشطة الحاضنة.

أما عن كيفية قبول بعض المشروعات للاحتضان واستبعاد الأخرى، ففي البداية يتم الإعلان عن كل دورة احتضان جديدة بالشروط الخاصة بها على منصات التواصل المختلفة للحاضنة، ويتم استقبال طلبات الراغبين في التقدم من خلال ملء استمارة إلكترونية مرفقة بالإعلان، وفي أول مرحلة يتم فرز كل الطلبات واستبعاد ما لا يستوفي الشروط منها، ثم يتم تقييم بقية الطلبات وإعطاء درجة Score لكل منها بناء على البيانات الموجودة بكل استمارة، ثم في المرحلة الثانية يتم اختيار المشروعات الحاصلة



على أعلى درجات لتحصل على تدريب مكثف لمدة 10 أيام، وفي المرحلة الثالثة والأخيرة بعد انتهاء التدريب يتم اختيار عدد 7 - 8 مشروعات لاستكمال دورة الاحتضان بطريقة كاملة والحصول على تمويل في نهاية الدورة يتم تحديده وفقاً لمعايير معينة ترجع لقياس الأداء الخاص بهم خلال فترة الاحتضان.

ولا ينتهي دور حاضنة أعمال كلية الاقتصاد والعلوم السياسية بانتهاء دورة الاحتضان بل يمتد إلى بعد ذلك، من خلال آليات التواصل والمتابعة المختلفة في "نادي الخريجين"، وهي خدمة افتراضية Virtual يتم من خلالها التواصل كل 6 شهور مع رواد الأعمال الخريجين ومتابعة حجم إيراداتهم، توظيفهم لآخرين أو تسريحهم لبعض العمالة، إبلاغهم بالمعارض المختلفة المناسبة لكل منهم، أو فرص الاستثمار المتاحة لهم إن وجدت، وحاليًا يقدم نادي الخريجين خدماته لرواد الأعمال المتخرجين من دورة الاحتضان الأولى وحتى الثامنة.

بالإضافة إلى "عيادة الأعمال" وهي خدمة تختص بتقديم الاستشارات لكل من تواجهه مشكلة في عالم الأعمال، مثل المشروعات المتوقفة أو ما يطلق عليها مشروعات في حالة Freezing من قبل أصحابها، وهي حالات كثيرة يقرر فيها رواد الأعمال إعادة تشغيل أو استمرار المشروع مرة أخرى بعد فترة توقف. وتلك الخدمة غير قاصرة على خريجي الحاضنة فقط بل متاحة لجميع رواد الأعمال. وبناء عليه استطاعت حاضنة أعمال كلية الاقتصاد والعلوم السياسية في تحقيق نسبة تمثل 81% وهي نسبة المشروعات التي نجحت في الاستمرار في سوق العمل بعد مرور سنتين من التخرج من الحاضنة. لذلك أمكن استخلاص عوامل نجاح أو فشل المشروعات الريادية من وجهة نظر المدير التنفيذي للحاضنة، وجاءت عوامل النجاح كالتالي:

- (1) أن تكون فكرة المشروع جديدة وغير متكررة.
- (2) أن يعمل رائد الأعمال بشكل مكثف لمعرفة فنة العملاء لديه، والقيمة التي يقدمها للعميل. أي لا بد أن يتناسب ما يقدمه من منتج أو خدمة مع احتياجات العميل، وذلك ما يطلق عليه The Product Market Fit، وهو ما لا يتحقق بسهولة وإنما يحتاج لوقت واختبارات كثيرة حتى يستطيع رائد الأعمال أن يحقق التوافق بين القيمة التي يقدمها، وبين احتياجات العميل المستهدف. ولا بد من الحفاظ على هذه الخاصية طوال الوقت حتى يستطيع المشروع الاستمرار في سوق العمل.
- (3) المعرفة التامة بطبيعة ودراسة المنافسين لكل مشروع، بالإضافة إلى معرفة رائد الأعمال تقديرياً لحجم الطلب على المنتج الخاص به.
- (4) الاختيار المناسب لكل أفراد فريق العمل كل حسب المهام المطلوبة، وألا يفضل رائد الأعمال اختيار أقرابه أو أصدقائه لتلك المهام.
- (5) ضرورة توفر بعض السمات الشخصية في رائد الأعمال مثل: أن يمتلك نمط قيادة تشاركي، المرونة في اتخاذ القرارات، القدرة على حل المشكلات، المثابرة والاصرار على الاستفادة من الأخطاء، التطوير الدائم من أداء العمل، القابلية للتعلم والتكيف مع الظروف المتغيرة باستمرار.
- (6) وأضافت المدير التنفيذي للحاضنة وجود نوع من الشباب أصحاب أفكار ريادية يتميزوا بالجمود في تفكيرهم والنظر إلى الأمور من وجهة نظرهم فقط، بالرغم من محاولات المرشدين Mentors توضيح أن هناك دائماً نقاط مظلمة Blind Spots لا بد من التعامل معها وتسليط الضوء عليها، مما يكون سبب أساسي لفشل المشروعات الخاصة بهم.

## 2) علاقة رائد الأعمال بالحاضنة الداعمة له:

كشفت نتائج الدراسة الميدانية بالنسبة لمعايير قبول المشروعات في الحاضنة من وجهة نظر حالات الدراسة عن وجود عدة معايير وراء اختيار تلك المشروعات وقبولها في برنامج الدعم الخاص بحاضنة الأعمال، جاء في مقدمتها أن تلك المشروعات نابعة من أفكار جديدة وتقدم حلولاً مبتكرة لمشكلات موجودة في المجتمع، حيث ذكرت الحالة (م . ن) "إحنا بنقدم حل لمشكلة كبيرة موجودة تمس المجتمع وهما في الحاضنة كان عندهم بعد نظر رغم إن الفكرة كانت جديدة تمامًا وقتها لكن هما كانوا شايفين إنها مميزة، بالإضافة إلى إن تخصص فريق العمل الدراسي في مجال الشغل وكنا عاملين نموذج أولي وإحنا بنعرض الفكرة"، وعبرت عن ذلك الحالة (إ . س) "المميز في المشروع إن إحنا بنستخدم خامات صديقة للبيئة وهو الجلد الطبيعي، وإن المنتجات بتاعتنا بيكون ليها أكثر من استخدام أو بتحل مشكلة عند بعض الناس زي ما عملنا جراب للباسبور"

وجاء في المرتبة الثانية لقبول تلك المشروعات في الحاضنة، التركيز على كيفية كسب المال من وراء فكرة المشروعات وعدم جمود الأفكار والقدرة على المرونة أثناء العمل إذا تطلب ذلك، وعبرت عن ذلك الحالة (م . ف) "إحنا مكناش مجرد فنانيين وبس لا كان عندنا رغبة في كسب المال وحب للبيزنس business من خلال مجال الفن، وكان عندنا قابلية للتغيير وتطوير نفسنا يعني ال ego عندنا كان قليل شوية، بالإضافة إلى الجدية خلال فترة المنحة والجدية في الحضور."

أما عن كيفية معرفة حالات الدراسة بالحاضنة ونشاط دعمها للمشروعات، وتفصيل الدعم الذي حصل عليه حالات الدراسة للمشروعات، اتفقت جميع حالات الدراسة على معرفة نشاط الحاضنة من خلال الإنترنت سواء من خلال الصفحة الخاصة بالحاضنة على موقع التواصل الاجتماعي فيسبوك، أو من خلال البحث Search عن الجهات التي تقوم بدعم المشروعات فظهرت الحاضنة من ضمن نتائج البحث. أما فيما يتعلق بتفاصيل برنامج الدعم أو منحة الحاضنة، كشفت نتائج الدراسة الميدانية عن اختلاف برامج التدريب المقدمة وتنوع الجلسات Sessions سواء قانونية، مالية، فنية Technical ، تسويق بحسب التخصص أو المجال الذي تنتمي إليه المشروعات، بالإضافة إلى مراعاة المرحلة التي يوجد بها المشروع الريادي هل مازال فكرة وفي مرحلة الانطلاق أم تخطى هذه المرحلة وبدأ يواجه تحديات مختلفة: مالية، تسويقية، فنية... كل ذلك في فترة التدريب والتي تتراوح لمدة من 3 - 6 أشهر، ولكن يمكن حصر أشكال الدعم من الحاضنة كما يلي:

- 1) دعم مالي يحدد حسب احتياج المشروع.
  - 2) جلسات توجيه وإرشاد مع مدربين في مجالات مختلفة مثل التصميم desigining ، والتسويق، وكيفية وضع خطة Plan والتخطيط للعمل على المدى البعيد.
  - 3) تقديم استشارات قانونية تتعلق بكيفية تأسيس شركة واستخراج التراخيص اللازمة.
  - 4) تقديم استشارات مالية تتعلق بتسوية الحسابات والتعامل مع الضرائب.
- وبالنسبة لتأثير التدريب الذي تلقته حالات الدراسة على الأداء المهني، أكدت جميع حالات الدراسة على تأثير التدريب إيجابياً على الجوانب التي تتعلق بدراسة السوق ومعرفة احتياجات العملاء وتحديد الفئة المستهدفة وكيفية التسويق للمنتج أو الخدمة بطرق مختلفة بالإضافة إلى إكسابهم مهارات عقد الشراكات مع أفراد أو جهات أخرى، ويتفق هذا مع دراسة كل من (أنور أحمد، 2009) و(جابر مهدي، 2015) و(عمران محمد، 2014) و(حسين عليان، 2014) على أهمية الدور الذي تقوم به حاضنات الأعمال والخدمات التي تقدمها سواء ما يتعلق منها بتأسيس الشركات وتسجيلها أو حماية الملكية الفكرية أو براءات الاختراع، والتنسيق مع المستثمرين، وفي هذا الصدد ذكرت الحالة (م . ن) "إحنا كنا شغالين

بشكل قوي في الجانب التقني ومحتوى التجارب، لكن هما طورو عندنا جانب كيفية إدارة المشروع وكيفية فهم احتياجات الفئة المستهدفة بحيث الشغل يكون متوافق مع احتياجاتهم مش مع رؤيتنا إحنا بس"، ويؤكد على ذلك أقوال الحالة (م . ف) بقوله "قبل FEPS مكناش لسه أسسنا الشركة فبدأو يشتغلو معنا من الأول خالص من أول أنت هتقدم إيه للسوق وإحنا مهمتنا كانت أصعب لأن المشروعات الثانية كان عندهم منتج ملموس لكن أنا بقدم خدمة أو منتج غير ملموس، فبدأو يعلمونا إزاي نبيع الخدمة بتاعتنا وإزاي نفكر من عند العميل *Product design* مش من عندك أنت بتشوف العميل محتاج إيه وتقدمه، وإزاي تشوف المنافسين بتوعك وتتميز عنهم وإزاي تحدد الفئة المستهدفة ليك إحنا الأول كنا بنبيع لكل الناس لكن الواقع إننا بنقدم الورشة لفئة معينة فلازم معاد الورشة يناسب الفئة دي، كل ده خلى شغلنا يتغير وبدء يجيب نتيجة وعدد الناس في الورش اللي بنقدمها زاد، وبدأنا نكتشف إن إحنا بنستهدف مؤسسات كمان زي المدارس أو المؤسسات اللي بتشتغل مع اللاجئين أو الأطفال مجهولي النسب"، كما عبرت الحالة (إ . س) بقولها "التدريب فرق في التعامل مع الضرايب وأوراق الشركة والحسابات فهمناها بشكل أحسن بكتير والتسويق عمومًا بمختلف طرقه وإزاي تعمل إعلانات عالفيستوك"

وفيما يتعلق بأساليب التواصل ومدى جودته مع المسؤولين في الحاضنة بعد انتهاء برنامج الاحتضان اتفقت آراء حالات الدراسة على تواصل المسؤولين بالحاضنة عقب تخرجهم ومتابعة استمرارهم بالعمل وتقييم الأرباح في نهاية العام، ولكن بعد ذلك قل الاهتمام والمتابعة من جانبهم، واختلفت آراء حالات الدراسة على تقييم التواصل بعد ذلك، كما أشارت الحالة (إ . س) "التواصل حاليًا واخذ شكل شخصي مع الدكتور عشان بحبهم بس لو أنا لجئت لهم في حاجة أو مشكلة مش هيتأخرو بالعكس هيبقو عايزين إننا نتواصل ونستمر، هما قعدو فترة يتواصلو معنا ويشوفونا مستمرين ولا لأ"، بينما عبرت الحالة (م . ف) "التواصل من خلالهم ضعيف يعني يسألونا عملتو أرباح السنة دي ولا لأ، لكن مافيش اهتمام أوي من ناحيتهم، وأنا حاولت مرة من ناحيتي بس مفادونيش أوي هما مركزين مع الدفعات الجديدة أكثر مننا" ويتفق هذا مع دراسة (بسمة فتحي، 2014) في تدني الخدمات المقدمة للمشروعات من قبل الحاضنة بعد فترة الاحتضان أو بعد التخرج من الحاضنة، بينما اختلفت معه الحالة (م . ن) بقوله "في جروب واتساب مع مديرة الحاضنة والفريق بتاعها متواصلين عليه باستمرار لو في أي *event* أو مسابقة هتقيدنا بيبعتو لكل الخريجين من عندهم، وإحنا احتاجناهم قبل كده يوصلونا بناس نعمل معاهم شراكة ووصلونا بيهم فالتواصل كويس معاهم"

### 3) دوافع العمل وتفاصيل المشروع

أوضحت نتائج الدراسة الميدانية من خلال مقابلة رواد الأعمال (حالات الدراسة)، أن الاحتياج المادي وتحقيق ربح من العمل الحر في مجال يحبه رائد الأعمال ويتعلق بدراسته، كانت في مقدمة العوامل الدافعة للبدء في مشروع ريادي، حيث عبرت عن ذلك الحالة (إ . س) "أنا كنت محتاجة إن يبقى ليا دخل خاص وزوجي كان رافض تمامًا إنني أشتغل في أي شركة فلما لقي إن المشروع هيبقى خاص بيا ومافيش مدير هيضايقتني في الشغل وافق خاصًا إن المشروع في مجال الجلود اللي أنا درسته وبحبه"، وذكرت الحالة (م . ن) "الدافع الأول بالنسبالي كان إنه يبقى عندي مشروع خاص بيا في مجال درسته وبحبه وقبلها كنت بشتغل محاضر في نفس المجال وفي المستقبل عايز أكبر البنزنس بتاعي واعتمد تمامًا عليه" وجاء في المرتبة الثانية في دوافع العمل بالمشروع الرغبة في حل مشكلة مجتمعية وتقديم حلول للناس وتغيير حياة الإنسان للأفضل، فقد أشارت الحالة (م . ف) "هدفنا تغيير حياة الإنسان للأفضل والموضوع بدء من عندي الأول أنا درست مدرسة المسرح في جمعية النهضة العلمية بالفجالة – جيزويت القاهرة –

بعد الكلية لمدة سنتين من خلال الدراسة أنا اتغيرت لأن كان عندي مشكلة مع تقبل شكل جسمي وثقتي في نفسي كانت قليلة وتواصلت مع الآخرين كان محدود فبدأت أحس إن في تغييرات بتحصيلي بقيت بعرف أتواصل وأتعامل مع الناس بشكل أحسن فلما لمست التغيير ده بدأت أشغل في حاجات ليها علاقة بالتنمية المجتمعية مع ناس بتستخدم الفن عشان تحاول تغيير في حياة الناس للأحسن وكان أول مشروع ليا مع أطفال مجهولي النسب على نبذ العنف وأنهم يلاقو طرق تانية للتواصل غير العنف"، وذكر (م . ن) "هدفنا نحل مشكلة تعليمية في المجتمع وهي حل المشكلات الموجودة في معامال العلوم التقليدية زي نقص المواد والأدوات من خلال منصة العلوم الافتراضية بتاعتنا ويمكن الطلاب والمدرسين انهم يعملو التجارب بتاعتهم أون لاين بدون أي مشاكل وبنوفر وقت ومجهود على المدرسين في المدارس"، وعبرت الحالة (إ . س) "أنا بشتغل بالجلد الطبيعي وبخامات صديقة للبيئة وبحاول أعمل منتجات ليها أكثر من استخدام زي ميدالية للمفاتيح وفي نفس الوقت فيها مكان للفلوس الفضة كمان بحاول ابتكر منتجات الناس بتحتاجها وأقدمهم حل زي مثلاً لما عملت جراب للباسبور لما لاحظت إنه بيتبهدل من الناس"

وأما عن نشأة المشروع ومصادر تمويله أجمعت حالات الدراسة على تعدد مصادر التمويل نظراً لكون الأرباح المتحققة لم تغطي تكاليف نشأة المشروعات بعد، لذلك تتنوع مصادر التمويل بين أرباح المشروع بالإضافة إلى المنح وبرامج الدعم المختلفة التي تقدم من مؤسسات وحاضنات أعمال مختلفة مثل حاضنة أعمال كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، وفي هذا الصدد ذكرت الحالة (م . ن) "المشروع بدء من منتصف 2019 وحالياً يحقق ربح لكن الأرباح لسه مش مغطية التكاليف بتاعته فبنتعمد على منح من برامج الدعم زي FEPS وأكاديمية البحث العلمي أخذنا منهم دعم برودو وحالياً داخلين في برنامج meet up وده برنامج تابع للاتحاد الأوروبي من خلال جامعة هليوبوليس"، وأشارت الحالة (م . ف) "إحنا بدأنا كمبادرة من 2017 واستمرينا لحد 2019 ومكملناش وبدأت الشركة في نفس السنة وبننتعمد في التمويل على المكسب من الشركة بالإضافة إلى المنح زي FEPS أو بنقدم في مؤسسات تانية زي Gemini Africa وجمعية نهضة المحروسة وأكاديمية البحث العلمي، كمان انا بزود أحياناً فلوس من دخلي الشخصي بدفعها في الشركة لأن إحنا لحد دلوقت مش بنحقق ربح أوي غير بالمنح أنا يادوبك بغطي تكاليفي في آخر السنة"، أما الحالة (إ . س) فذكرت "أنا بدأت وأسست شركة سنة 2019 بس قفلتها لأن المحامي اللي عمل ورق الشركة عملها على أساس إني مصنع للمنتجات الجلدية مش شركة فكان عليا ضرايب كتير جداً فقفلتها وعملت شركة تانية سنة 2022 الموجودة دلوقت، وفي البداية التمويل كان شخصي كان كل الدخل اللي ببيجي بيرجع تاني لرأس مال الشركة، بعد كدة دخلنا برنامج الدعم مع FEPS وحالياً إحنا منضمين لحاضنة تانية تبع مبادرة رواد النيل عشان نكبر المشروع".

وبالنسبة لتفاصيل فكرة المشروعات الريادية لحالات الدراسة، قامت الحالة الأولى (م . ف) بإنشاء شركة مرتجل للفنون تقدم الشركة 7 ورش أو أنشطة مختلفة :

(1) مدرسة الحكيم عبارة عن ورشة تعليم فن الحكيم مكونة من 3 مستويات، المستوى الأول يعمل بشكل أساسي على فكرة الثقة بالنفس من خلال مواجهة جمهور، وأنشطة تفريغ الطاقة السلبية من خلال استخدام أكثر من نوع من أنواع الفنون مثل المسرح الجسدي كما عبرت الحالة قائلة "إزاي استخدم جسمي أثناء الحكيم"، المستوى الثاني ويتم العمل فيه على فنيات لها علاقة بالتعبير بشكل أكثر "بمعنى بنعبر بالحركة أكثر والإحساس بالوقت وإني مش لازم أفضل أتكلم كتير عشان أوصل الفكرة اللي جوايا، كمان بنتعلم في المستوى ده إزاي نكتب قصة"، أما المستوى الثالث يختص بتعليم كيفية عمل عرض مسرحي كما ذكرت الحالة "بنعمل مسرحية مكونة من قصص المشتركين معانا هما اللي بيألفوها ويعرضوها وإزاي يكون في قدرة على الارتجال وإزاي يبقى عندي ردود فعل

واضحة في نفس اللحظة في مواقف مختلفة في الحياة من غير ما أكون محضر لها كل ده بنعرضه في عرض مسرحي كبير في الآخر."

(2) ورشة جرب واختار وهي ورشة تضم أنواع كثيرة من الفنون مثل: تمثيل، رقص معاصر، مسرح الشيء، حكي. لمدة 3 أيام بمعدل نوعين من الفنون في كل يوم، حيث أوضحت الحالة قائلة "هدف الورشة دي إن المشتركين يجربو أنواع فنون كتير في وقت قصير يشوفو هما حابين ايه أكثر".

(3) ورشة غزل الحواديت وهي أحد أشكال نشاط "الحكي" عبارة عن مساحة من خلالها يعبر الأفراد عن أنفسهم ببساطة أكثر من ورشة الحكي من خلال تمارين بسيطة لمدة 3 أيام، هدفها الكلام والتعبير عن النفس بشكل أفضل.

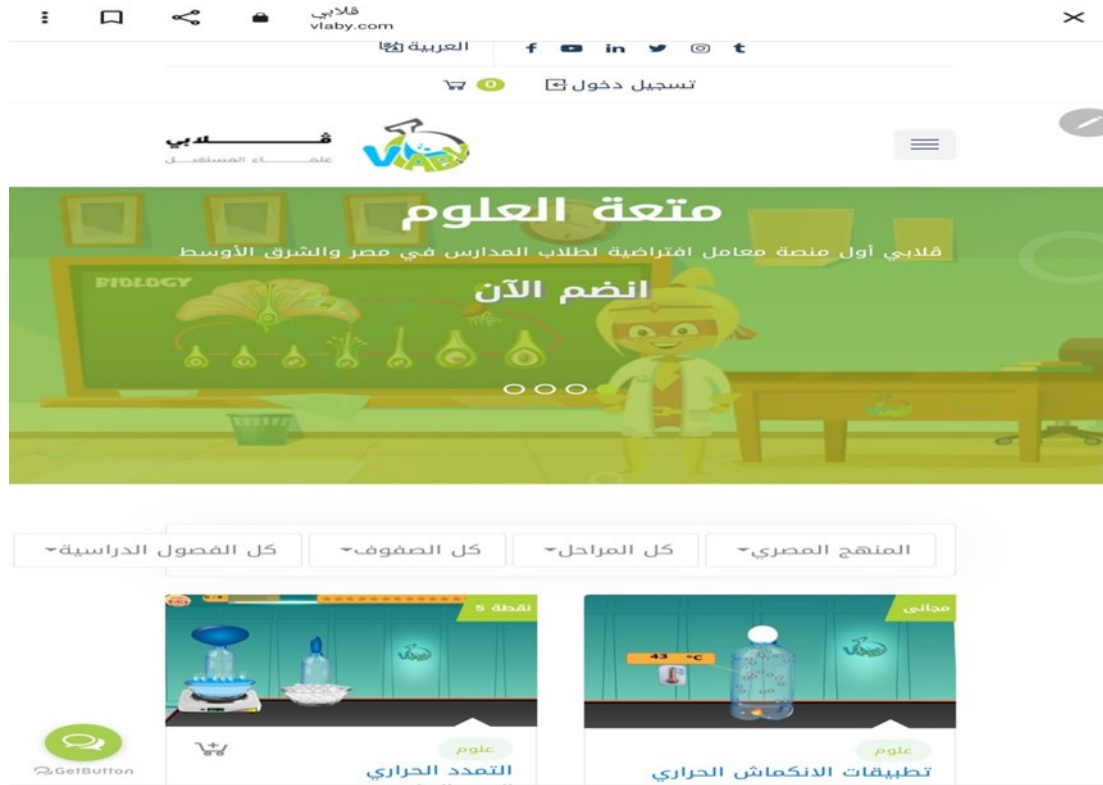
(4) تفنين المناهج وهي عبارة عن تحويل المناهج الدراسية لمشاهد مسرحية وألعاب يقومون المدرسون بها بأنفسهم كما عبرت الحالة "عملناها في محافظة قنا مع مبادرة "تختة" اننا ندرب المدرسين على أنواع من الفنون وبعدين إشتغلنا على كتاب من الوزارة اسمه "احترام الآخر" فيه مجموعة من القيم زي الحب، الإخاء... وفيه قصص مصورة خدناها وحولناها لمشاهد مسرحية ولقينا في مدارس كتير بمراكز قنا المختلفة".

(5) ورشة ألعاب زمان لمدة يوم بيتم ممارسة ألعاب مختلفة هدفها الأساسي تفريغ النفس من الطاقة السلبية والمساعدة على التواصل بين الناس عادة ما يشترك فيها الأبناء مع ذويهم.

(6) ورش الحرف اليدوية وهو نشاط حديث بالشركة يضم تعليم حرف مختلفة مثل: صناعة المنتجات الجلدية، منتجات الزجاج المعشق، الموسيقى، من خلال مدربين مختلفين.

(7) ورش تدريب المدربين وهي لمن يرغب التدريب على مهارات التعبير، الإلقاء، مهارات استخدام المساحة كما ذكرت الحالة "إزاي أحافظ على المساحة الأمنة لكل مشارك وإزاي استخدم جسمي وصوتي في التدريب، إزاي أعرض فكرتي وأواجه الناس".

أما الحالة الثانية (م . ن)، تبلورت فكرة مشروع "Vlaby" كمنصة للعلوم الافتراضية أي معامل علوم أون لاين تحاكي معامل العلوم التقليدية بالضبط لحل المشكلات الموجودة في معامل العلوم التقليدية مثل نقص الأدوات والمواد، وتمكين المعلمين والطلاب من عمل التجارب الخاصة بهم حسب المنهج الدراسي في كل سنة دراسية أون لاين مما يعمل على توفير الوقت والمجهود على المعلمين بالمدارس. يتم ذلك من خلال التكامل مع أنظمة إدارة التعلم LMS الموجودة بالمدارس الخاصة والحكومية وهي منصات مصممة لمتابعة الطلاب من قبل إدارة المدارس وأولياء الأمور ولكن تفتقر تلك الأنظمة لوجود معمل افتراضي، فتسعى شركة Vlaby لعمل شراكات مع تلك الأنظمة مما يتيح للطلاب الموجودين أساساً على تلك المنصات من استخدام المعامل الافتراضية للشركة حيث يتم دمج التجارب الموجودة على المنصة داخل نظام المتابعة الخاص بالمدرسة للتسهيل على الطلاب أن يتم العمل من خلال منصة واحدة وبذلك استطاعت الشركة أن تصل لعدد كبير من الطلاب بدون مجهود كبير في عملية التسويق. أما الطلاب في المدارس غير المتعاقدة مع الشركة فيستطيع أي طالب أن يشترك بنفسه من خلال الدخول على المنصة ومشاهدة عدد من التجارب المجانية.



صورة رقم (2)

توضح شكل منصة Vlaby التقطت بواسطة الباحثة بتاريخ 2023/10/10م

والحالة الثالثة (إ. س)، صاحبة شركة **Eman Soliman Leathers**، تعمل على تصميم وإنتاج وبيع منتجات جلدية متنوعة مثل: حقائب رجالي وحريمي، محفظة للنقود، أحزمة، ميداليات. يتم العمل في ورشة بمدينة الشيخ زايد تحتوي على ماكينة خياطة وماكينة كبس حراري ورفوف لألواح الجلد الطبيعي ومكاتب للعمل.



صورة رقم (3)

منشورة على صفحة الشركة على موقع فيسبوك بتاريخ 2023/8/18م توضح شكل حافظة جواز السفر من الداخل

وبالنسبة لآليات التدريب الأخرى لمواكبة التطور التكنولوجي اتفقت حالات الدراسة على عدم وجود مؤسسات تقدم دورات تدريبية أو برامج تساعد على التدريب والتطوير في العمل وأن هذا يعتمد على خبرة رائد الأعمال الشخصية أثناء العمل بالمشروع، وأن التدريب المتاح يتعلق بكيفية إدارة الشركات بشكل عام من الناحية المالية وكيفية عمل business model وآليات التسويق المختلفة، وفي هذا الصدد ذكرت الحالة (م. ن) "إحنا باستمرار بندرب نفسنا على أي تقنيات جديدة تظهر سواء المدربين في مجال

التعليم أو المصممين في مجال البرمجة، بالإضافة إلى *feedback* من المدرسين اللي بيستخدمو المنصة مع الطلاب"، وأضافت الحالة (إ. س) "بطور شغلي من خلال عنصر التجربة أنا بقعد أجرب مع نفسي عشان أطور من شغلي، كمان تطوير التكنيك اللي بشتغل بيه زي تقفيل المنتجات ده مثلاً بتعلمه من فيديوهات أجانب عاليوتيوب لكن مافيش مؤسسات معينة بتدعم صناعة الجلود لكن في كورسات جلود مقابل مادي للمبتدئين لكن مش هتساعدني في التطوير"، بينما أضافت الحالة (م. ف) "هو التدريب على اليزنس بيكون مع مؤسسات زي FEPS ونهضة المحروسة بس مكنش في حد أحسن من FEPS لأنهم ناس فاهمة وبيدونا محتوى قوي في الجانب المالي وإزاي نعمل - *business model canvas* مخطط نموذج العمل التجاري - وحاجات تانية مختلفة وإزاي نطبقها على ارض الواقع وكل سيشن من الحاجات دي بتقدي سنين عشان تطبقها، لكن فيما يخص التدريب على الفنون مكنش في غير مؤسسة Gemini Africa خدنا منحة معاهم كان فيها تدريبات فنية زي ورش وإخراج وورش ليها علاقة بالموسيقى، الحكى، التمثيل ومبلغ مالي عملنا منه إضاءة معينة خاصة بالفنون"

أما عن آليات التسويق المستخدمة من قبل رواد الأعمال للترويج عن خدماتهم ومنتجاتهم جاءت في مقدمتها الاعتماد على وسائل التواصل الاجتماعي المختلفة Social Media ، تلاها المشاركة في المعارض و Events خاصة بكل مجال من المشروعات، حيث ذكرت الحالة (م.ن) "بالنسبة للتسويق بنعتمد أساسي على Social Media من خلال إعلانات ممولة على فيسبوك وإنستجرام، بالإضافة إلى ورش تدريب بنعملها للمدرسين بتدريهم على كيفية استخدام المنصة، هما بياخدو التدريب ده عشان يطوروا نفسهم وإحنا بنتعرف من خلالهم على المدارس اللي هما فيها ونبدء نعرض خدماتنا، كمان في *events* خاصة بالتعليم بنحضرها بيكون مشارك فيها مدارس، وبنسعى إننا نعمل شراكات مع أنظمة إدارة التعلم المختلفة"، وأضافت الحالة (إ. س) "بالنسبة للتسويق بنعتمد على Social Media فيسبوك وإنستجرام وقناة عاليوتيوب، وبشارك في معارض زي تراثنا وديارنا وإكسبو دبي ولسه بدور على معارض تانية بره مصر بس محتاجة مبالغ كبيرة لأن فائدة المعرض غير البيع هو إنني باخد اقتراحات أو أفكار تانية للمنتجات من الناس ممكن أطور بيهم الشغل، كمان بيكون في *feedback* على المنتجات، وفي جاليري اسمه كف فاطمة عرفت صاحبتة من صفحتها عالإنستجرام وتواصلت معاها وبعرض فيه بعض منتجاتي كمحاولة إنني أتوسع وبيقى ليا أماكن بعرض فيها شغلي وده بيكون مقابل نسبة من الأرباح، أما معارض النوادي أنا شوقتها لأنني عضوة في أحد النوادي بس أنا لاقيت المعارض هناك لا تصلح للمنتجات الجلدية أوي، هي مناسبة أكثر للحاجات اللي الناس متقدرش تستغنى عنها زي أدوات مكتبية، لبس أطفال حاجات لما أشوقها ممكن أشتريها على طول إنما جلد لا صعب حتى أنا جربتتها في البدايات بس لاقيتها مش أحسن حاجة" بينما أضافت الحالة (م. ف) "التسويق للأسف مافيش آليات تسويق غير صفحة الفيسبوك الخاصة بمرتلج، والإعلان من خلال مؤسسات تانية بتأجرنا مساحات من عندها نشغل فيها زي مؤسسة دوار الفنون مثلاً."

#### 4) التحديات التي تواجه رواد الأعمال (حالات الدراسة)، وسبل التغلب عليها

أكدت حالات الدراسة على أن التحديات المادية تأتي في مقدمة التحديات التي تواجه رواد الأعمال بأشكال مختلفة سواء بسبب ارتفاع تكلفة المواد الخام المستخدمة في التصنيع، أو قلة العائد المادي من المشروع في الوقت الحالي، وعبرت عن ذلك الحالة (إ. س) "مشكلة المواد الخام أسعارها جنونية بتزيد بسرعة زي الخيوط عليها جمارك كثير جدًا والجلود أسعارها بتزيد بردو، والبديل إنني هتجه للخامات المصرية بس مش هتدي نفس الجودة"، وذكرت الحالة (م. ن) "في مشكلة في تقبل فكرة المشروع وإن إحنا نقنع

ونتعاقد مع جهات حكومية حاليًا في روتين وإجراءات كثير ولسه مافيش استجابة منهم، لأن إحنا عندنا الاشتراك بمبلغ رمزي فلو قدرنا نغطي أعداد كبيرة من خلال المدارس الحكومية ساعتها هنشوف الفرق في العائد المادي من المشروع"، وأكدت الحالة (م . ف) "أكبر مشكلة قلة العائد المادي لأننا بنعمل الورش بأسعار مخفضة مقارنة بالأمكان الثانية وعشان الفلوس تيجي لازم ابني ثقة مع الناس وثقة في الخدمة اللي بقدّمها فأقدر أزود في قيمة المقابل المادي وده بيحتاج وقت، لكن بحاول أحل الموضوع ده من خلال الشراكات مع مؤسسات ثانية لأنني وقتها باخد من ثقة المؤسسات دي وده اللي حصل فعلاً إن بعدها الناس وثقت فينا وعدد الناس في الورش زاد عن الأول"

هذا بالإضافة إلى وجود تحديات أخرى تبعًا لاختلاف طبيعة نشاط كل مشروع، حيث ذكرت الحالة (إ . س) حول صعوبة عملية البيع أونلاين والتعامل مع الناس "البيع أونلاين صعب لأنه الناس مش بتثق في المنتجات بسهولة وبحاول أتغلب على الموضوع ده إنني أعرض المنتجات في معارض مختلفة وعشان الناس تشوفها، ده غير الناس اللي بتطلب أوردرات ومش بتستلمها ولا بترد على التليفون وأنا اللي بدفع قيمة الشحن رايح راجع، كمان التعامل مع الناس صعب إنه مثلاً لو المحفظة بعد فترة لونها اتغير يشتكوا مع إن دي طبيعة الجلد الطبيعي زي البشرة بتاعتنا بيتأثر بالعرق وبأشعة الشمس ويقعد أفهمهم إن دي طبيعة الجلد الطبيعي"، كما عبرت الحالة (م . ن) عن صعوبة الحصول على تمويل أو استثمار بشكل ثابت "الاستثمار في مجال التعليم في مصر صعب شوية بيحصل لما تكون محقق نجاح كبير مش في الأول بس بنحاول نحل الموضوع من خلال التقديم في برامج المنح المختلفة ومسابقات ريادة الأعمال"، بينما ذكرت الحالة (م . ف) "المدرسين معانا شغلهم part time فكتير المواعيد بتتعارض ويمشو وبضطر أجيب ناس ثانية وأدربهم الأول لأنهم جايبين عندهم فكرة بسيطة عن الفنون وأنواعها، كمان مش معانا حد متخصص في السوشيال ميديا والتصوير فإحنا بنعمل كل حاجة بنفسنا ونتيجة لده ساعات بيكون في قصور في بعض الحاجات زي الإعلان عن ورشة معينة مثلاً وحاليًا صعب نشغل ناس في الحاجات دي لأنهم هيتحاجو مرتب وحاليًا مافيش دخل ثابت لينا."

### النتائج العامة للدراسة وتفسيرها في إطار القضايا النظرية

1- أوضحت نتائج الدراسة الميدانية أهمية حاضنات الأعمال الجامعية كآلية لنجاح المشروعات الريادية واستمرارها، حيث تعمل تلك الحاضنات على الاستثمار في رأس المال البشري للشباب من خلال برامج التدريب المختلفة وتعليم ريادة الأعمال، بدءًا من الاهتمام بنشر ثقافة ريادة الأعمال والعمل الحر والاهتمام بتحفيز الابتكار والإبداع بين الطلاب والخريجين، وصولًا إلى إنشاء مشروعات ريادية للشباب الموهوبين على أرض الواقع. وتتنوع آليات الاستثمار في رأس المال البشري المقدمة من الحاضنة خلال فترة الاحتضان بين برامج تدريبية وورش عمل تشمل: إعداد نموذج العمل Business Model، آليات التسويق المختلفة وكيفية استخدامها بشكل فعال، توضيح الشؤون القانونية الخاصة بإنشاء الشركات والتراخيص اللازمة، التدريب على الأمور المحاسبية وكيفية التعامل مع مصلحة الضرائب، وغيرها من الأمور التقنية التي تختلف بين طبيعة كل مشروع وآخر. كما تعمل الحاضنة على تدريب الشباب على كيفية حل المشكلات التي تواجههم من خلال آليات التواصل والمتابعة المختلفة مثل نشاط "عيادة الأعمال"، حيث تعد المشكلات في بداية مرحلة الانطلاق مرحلة أساسية من مراحل أي مشروع ريادي، وتهتم الحاضنة بتعليم رواد الأعمال التعامل السليم مع تلك التحديات لضمان استمرار المشروع.



- 2- وفقاً لنتائج الدراسة الميدانية فحاضنات الأعمال الجامعية تمثل إحدى الفرص البديلة لنمو وتطوير رواد الأعمال بما تقدمه لهم من خدمات متنوعة تؤدي إلى تحقيق أهدافهم وإنشاء مشروعاتهم، وضمان بقائها واستمرارها. حيث يرتبط مضمون خدمات حاضنات الأعمال الجامعية مع أهداف رواد الأعمال ومشروعاتهم الريادية، وتمثل البديل الأمثل لهم لتحقيق خططهم المستقبلية.
- 3- يؤدي التنوع في أهداف وأنواع حاضنات الأعمال ولاسيما الحاضنات الجامعية (حاضنات عامة، متخصصة، تكنولوجية) إلى إتاحة الفرصة لمشاركة الشباب كرواد أعمال في مجالات مختلفة من المشروعات الصناعية، الخدمية، الإنتاجية، التكنولوجية. حيث تتيح حاضنات الأعمال الجامعية خدمات وبرامج تدريبية مختلفة، ومرشدين Mentors في مختلف التخصصات العلمية مما يلائم التنوع في الأفكار والمشروعات الريادية المقدمة من رواد الأعمال.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- إدريس، جعفر، (2017)، إدارة المشروعات الصغيرة، مدخل الريادية، الطبعة الأولى، خوارزم العلمية. برهوم، بسمة، (2015)، دور حاضنات الأعمال والتكنولوجيا في حل مشكلة البطالة لرياديين الأعمال قطاع غزة، دراسة حالة: مشاريع حاضنة أعمال الجامعة الإسلامية بغزة (مبادرون- سبارك)، قسم اقتصاديات التنمية، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية- غزة، فلسطين.
- توفيق، نيفين، (2013)، مفهوم حاضنات الأعمال وتطبيقاته في الحالة المصرية، مجلة النهضة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مج 14، ع 2، ص ص 89-122.
- الجريدة الرسمية (2021)، العدد 13 مكرر (أ).
- حاتمة، إبراهيم، (2019)، دور حاضنات الأعمال في تذليل صعوبات إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الأردن، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية - سلسلة العلوم الإنسانية، مج 21، ع 1، ص ص 1-14.
- خميس، هاني، (2014)، الاستثمار الاجتماعي سياسة تنموية بديلة: رأس المال البشري نموذجًا، المؤتمر السنوي الثالث عشر "الاستثمار الاجتماعي ومستقبل مصر"، 29-31 مايو 2011، المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية، القاهرة.
- دليلة، بركان؛ شيراز، حايف، (2012)، حاضنات الأعمال كأداة فعالة لدعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ANGEM، ولاية بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الملتقى الوطني حول: إستراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.
- طعيمه، عبدالرحمن، (2015)، دور رأس المال الاجتماعي في التنمية، المكتب العربي للمعارف، الطبعة الأولى، القاهرة.
- عباس، محمد؛ الجبوري، نصيف، (2007)، التكلفة الفرصية ودورها في محاسبة المسؤولية، دراسة في شركة الوسام لمنهجات الألبان والمواد الغذائية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، ع 21، ص ص 125-157.
- عبد الوهاب، أحمد، (2016)، تعريف حاضنات رواد الأعمال ودراسة مقارنة بين مصر والتجارب الدولية مع توضيح وشرح لدور الحاضنة، المركز المصري لدراسات السياسات العامة.
- عبدالحميد، منال، (2018)، حاضنات الأعمال ودورها في تدعيم ريادية الأعمال للشباب في الوطن العربي، مصر نموذجًا، المركز العربي للبحوث والدراسات.
- العزام، أنور، (2009)، تأثير استخدام حاضنات الأعمال في إنجاح المشاريع الريادية في الأردن، رسالة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية، الأردن.
- علام، اعتماد؛ مفيد، دينا، (2019)، ريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة في الريف: دراسة حالة لقرية مصرية، مكتبة الأنجلو المصرية.
- العمار، حنان، (2016)، دور تكلفة الفرصة البديلة في التنمية الاقتصادية الشاملة، دراسة تطبيقية في الشركات العامة للصناعات الجلدية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، مج 11، ع 34، الفصل الأول، ص ص 215-234.

- الفواز، عمران، (2014)، دور حاضنات الأعمال في توجيه الطلبة نحو ريادة الأعمال في الجامعات الأردنية، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن.
- الفواعير، مؤيد؛ الجغبير، فراس؛ الجغبير، توجان، (2020)، ريادة الأعمال، الأعمال الصغيرة والمتوسطة والشركات الريادية، دار البيروني للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن.
- مهدي، جابر، (2015)، أثر حاضنات المشروعات في تعزيز ريادة الأعمال بمدينة عنابة، مجلة دراسات لجامعة الأغواط، ع35، ص ص 85-110، الجزائر.
- المهدي، سوزان؛ أحمد، أشرف؛ عباس، شيماء، (2019)، تطوير حاضنات الأعمال الجامعية في مصر على ضوء خبرة حاضنة SET Squared بالمملكة المتحدة، مجلة العلوم التربوية، ع 5، ص ص 89-132.
- المومني، رياض؛ كنعان، عالية، (2020)، دور حاضنات الأعمال في نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة: تجربة الشركة الأردنية للإبداع، إربد للبحوث والدراسات الإنسانية، مج 22، ع 2، ص ص 1-50.
- نحو مجتمع المعرفة (2006)، سلسلة دراسات يصدرها معهد البحوث والاستشارات، جامعة الملك عبدالعزيز، وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي، الإصدار الثالث، حاضنات الأعمال.
- الهاجري، عبدالله، (غير مبين)، دور حاضنات الأعمال في التنمية الصناعية في دولة الكويت، بحث مقدم إلي الملتقى العربي "حول تعزيز دور الحاضنات الصناعية والتكنولوجية في التنمية الصناعية"، الجمهورية التونسية.
- الهرامشة، حسين (2014)، دور حاضنات الأعمال في إيجاد المشروعات الريادية التكنولوجية و تطويرها في الأردن، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية - جامعة الزرقاء الخاصة، مج14، ع2، ص ص 196-209، الأردن.
- الهزاني، الجوهرة، (2015)، دور حاضنات الأعمال في دعم رواد الأعمال والمشروعات الصغيرة: دراسة مطبقة على حاضنات الأعمال في مدينة الرياض، مجلة الخدمة الاجتماعية - الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين، ع54، ص ص 15-69، مصر.
- يوسف، مصطفى، (2018)، ريادة الأعمال في المنشآت السياحية، ألفا للوثائق، الجزائر.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Becker, G. (1993). Human Capital, A Theoretical and Empirical Analysis, with special reference to education, The National Bureau of economic research, third edition.
- Bryans tunner (2006). The Cambridge dictionary of sociology, general editors, first published.
- Grimaldi, R. & Grandi, A. (2005). business incubators and new venture creation: An assessment of incubating models, technovation 25, pp: 111-121. www.elsevier.com
- Lukes, M.& Longo, M. & Zouhar, J. (2019). Do business incubators really enhance entrepreneurial growth? Evidence from a large sample of innovative Italian start-ups. Vol, 82-83. 25-34. <http://dx.doi.org/10.1016/j.technovation.2018.07.008>
- Marshall, G. (1998). A Dictionary of Sociology, Second Edition.
- Scultz, T. (1961). Investment in Human Capital, The American Economic review, Vol. 51, no. 1, pp: 1-17.
- Tan, E. (2014). Human Capital Theory: A Holistic Criticism, Review Of Educational Research, Vol, 84, No, 3.

ثالثاً: المواقع الإلكترونية

- www.Oxforddictionary.com
- www.worldbank.com
- www.collinsdictionary.com
- <https://enterprise.press/ar/blackboards/>