



نموذج تنظيمي مقترح لحاضنة أعمال بجامعة الإسكندرية في ضوء خبرات بعض الجامعات العالمية الرائدة

بحث مشتق من رسالة الدكتوراه للباحثة (*)

إعداد

د/ هبه زكي زكي حسن أحمد

دكتوراه الإدارة التربوية وسياسات التعليم

كلية التربية- جامعة الإسكندرية

د/ منال سيد يوسف حسنين

أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم المساعد

كلية التربية- جامعة الإسكندرية

أ.د/ السيدة محمود إبراهيم سعد

أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم

وكيل كلية التربية- جامعة الإسكندرية

الملخص:

تَهتَمّ الدول المتقدمة والنامية على حدٍ سواء بإنشاء حاضنات الأعمال الجامعية؛ نظرًا لأهميتها في تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية؛ من خلال دعم رُواد الأعمال وتنمية واحتضان أفكارهم الإبداعية والريادية في مختلف المجالات، ومساعدتهم على تحويلها إلى أعمال قابلة للبقاء والاستمرار، وتُسهم في تحقيق التنمية للمجتمع؛ من خلال إمدادهم بالخدمات المتكاملة، من خدمات تدريبية وإدارية واستشارية ومادية.

(*) بحث مشتق من رسالة دكتوراه في التربية، تخصص " الإدارة التربوية وسياسات التعليم"، بعنوان "نموذج تنظيمي مقترح لحاضنة أعمال بجامعة الإسكندرية في ضوء خبرات العالمية"، والتي مُنحت من كلية التربية - جامعة الإسكندرية؛ إعداد الباحثة د/ هبه زكي زكي، إشراف: " أ.د. السيدة محمود إبراهيم، د/ منال سيد يوسف.

هدف هذا البحث إلى تحقيق عددٍ من الأهداف هي كالتالي: التعرف على الأسس الفكرية لحاضنات الأعمال من حيث ماهيتها وأهميتها، وتطورها ومُبرراتها وأهدافها، والتعرف على أبرز النماذج العالمية في إنشاء حاضنة أعمال نموذجية، والتعرف على أبرز خبرات الجامعات العالمية الرائدة في تنظيم وإدارة حاضنات الأعمال الجامعية، والتعرف على المُكوّنات التنظيمية والإدارية اللازمة لتنظيم وإدارة حاضنات الأعمال الجامعية في ضوء تحليل خبرات بعض الجامعات العالمية الرائدة، والتعرف على أهم الجهود المصرية المبذولة في تنظيم وإدارة حاضنات الأعمال الجامعية، ووضع نموذج تنظيمي مقترح لتنظيم وإدارة حاضنات الأعمال الجامعية بجامعة الإسكندرية في ضوء خبرات بعض الجامعات العالمية الرائدة.

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي لدراسة الظاهرة موضوع الاهتمام، ووصفها كما توجد في الواقع وتوضيح خصائصها، وتحليلها بطريقة علمية مُنظمة؛ للوصول إلى ما يجب أن تكون عليه.

توصل البحث إلى عدة نتائج من أبرزها: وضع نموذج تنظيمي مقترح لحاضنة أعمال بجامعة الإسكندرية، ويتضمن النموذج نظرةً شاملةً لهيكل وعملية النظام الإيكولوجي للابتكار داخل حاضنة الأعمال؛ فيتناول هيكل عملية الاحتضان والعوامل الداخلية والخارجية كالمجتمع والحكومة والجامعة وغيرها من العوامل المؤثرة بها ويتناول العمليات التي تتم داخل الحاضنة؛ ضمن تصور لحاضنة الأعمال في نهج منهجي من وجهات نظر مختلطة تتضمن العملية والهيكل والعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على الحاضنة وعملية الاحتضان ومخرجاتها. كما أكد النموذج على عملية التغذية الراجعة وتقويم أداء الحاضنة باستمرار والتي تتخلل جميع مراحل احتضان الأفكار وتنعكس على المدخلات وتطويرها باستمرار لتحقيق الأهداف المنشودة للحاضنة بكفاءة وفاعلية.

الكلمات المفتاحية: نموذج تنظيمي - حاضنات الأعمال الجامعية - خبرات الجامعات العالمية الرائدة - جامعة الإسكندرية.

A proposed organizational model for a business incubator at Alexandria University in light of the experiences of some leading international universities.

Abstract

Both advanced and developing countries are interested in establishing university business incubators, Due to its importance in achieving social and economic development; By supporting entrepreneurs, developing and incubating their creative and pioneering ideas in various fields, and helping them transform them into viable and sustainable businesses that contribute to the development of society; By providing them with integrated services, including training, administrative, advisory and material services.

This research aims to achieve a number of objectives, which are as follows: Identifying the intellectual foundations of business incubators in terms of their nature, importance, development, justifications and objectives, identifying the most prominent global models for establishing a model business incubator, identifying the most prominent experiences of leading foreign and Arab universities in organizing and managing university business incubators, identifying the organizational and administrative components necessary for organizing and managing university business incubators in light of analyzing the experiences of some leading international universities, identifying the most important Egyptian efforts made in organizing and managing university business incubators, and developing a proposed organizational model for organizing and managing university business incubators at Alexandria University in light of the experiences of some leading international universities.

The current research relied on the descriptive approach to study the phenomenon of interest, describe it as it exists, clarify its characteristics, and analyze it in an organized scientific manner; to reach what it should be.

The research reached several results, the most prominent of which are: Developing a proposed organizational model for a business incubator at Alexandria University. The model includes a comprehensive view of the structure and process of the innovation ecosystem within the business incubator; it addresses the structure of the incubation process and internal and external factors such as society, government, university and other factors affecting it, and addresses the processes taking place within the incubator; within a vision of the business incubator in a systematic approach from mixed perspectives that include the process, structure, internal and external factors affecting the incubator, the incubation process and its outputs. The model also emphasized the process of feedback and continuous evaluation of the incubator's performance, which permeates all stages of incubating ideas and is reflected in the inputs and their continuous development to achieve the desired goals of the incubator efficiently and effectively.

Keywords: Organizational model – University business incubators – Experiences of leading international universities – Alexandria University

نموذج تنظيمي مقترح لحاضنة أعمال بجامعة الإسكندرية في ضوء خبرات بعض الجامعات العالمية الرائدة

مقدمة:

هناك العديد من التحديات التي تواجهها المؤسسات في القرن الحادي والعشرين؛ نتيجة التطور التكنولوجي والمعرفي والثورة المعلوماتية والعديد من التطورات في شتى المجالات العلمية والعملية. وقد فرضت هذه التحديات واقعاً متطوراً ومتطلبات متلاحقة على جميع المؤسسات بصفة عامة، والمؤسسات التربوية بصفة خاصة؛ مما استوجب ضرورة إيجاد وسائل جديدة لتصبح المؤسسات قادرة على تجديد ذاتها، ومواكبة التغيرات، وتتمكّن من الاستمرار والتكيف، وتحقيق الميزة التنافسية.

أصبح التقدم التكنولوجي والمعرفي الدافع لسير المؤسسات نحو التقدم؛ فلن يستطيع الاقتصاد الاستمرار إلا باستمرار رواد الأعمال في الابتكار وتطبيق ابتكاراتهم؛ مما يسهم في تحقيق النمو الاقتصادي (Tola & Contini, 2015: 495). كما لا بد من قيام رواد الأعمال بتسويق ابتكاراتهم، وتوفير الآليات لتحويل التقدم في المعرفة إلى نمو اقتصادي؛ حتى وإن وُجدت مبادرة لريادة الأعمال، فقد تُسهّل أو تعيق البيئة المؤسسية تنفيذها (Acs, & et.al, 2018: 502).

كما أدت الأزمة المالية العالمية عام ٢٠٠٨ م، إلى بروز الثورة الصناعية الرابعة، والتي تُعدّ توسعاً كبيراً في استخدام التكنولوجيا؛ مما أدى إلى ربط العالم المادي بالعالم الرقمي؛ حيث ظهرت التكنولوجيا الرقمية وتطورت بشكل كبير وسريع (حراق، الأطرش، ٢٠٢١: ٢١٤). فهناك أهمية كبيرة لدفع المؤسسات للدخول إلى مجال ريادة الأعمال الرقمية، وإلا سيتم إقصاؤها من السوق (البراشدية: ٢٠٢١: ٢-٣). فالرقمنة "Digitization" هي "التبني الواسع للتكنولوجيا الرقمية في المؤسسات والمجتمع؛ حيث تشكل تحول للتكنولوجيا عبر الصناعات والمجتمع، فتغير في أعمال

الأفراد، وفي إدارة المؤسسات، وكيفية قيامها بأعمالها " (محرز، ٢٠٢١: ١٣١٥). وريادة الأعمال الرقمية "Digital Entrepreneurship" هي: "خلق أعمال جديدة وتطوير الأعمال القائمة وتوجيهها نحو استخدام تقنيات رقمية جديدة أو استخدام جديد لهذه التقنيات" (البراشدية، ٢٠٢١: ٤).

لقد أصبحت المؤسسات الجديدة ذات أهمية كبيرة في تعزيز النمو الاقتصادي؛ فاهتمَّ صانعو السياسة بإنشاء نظام لدعم المؤسسات الجديدة؛ مما أدى إلى ظهور حاضنات الأعمال "Business Incubators"؛ باعتبارها داعمة لكافة المؤسسات الناشئة (Rizvi, Salman & Qureshi, 2015: 49).

كما تؤثر الأعداد المتزايدة للمؤسسات الناشئة الرقمية بشكل كبير على الصناعة والاقتصاد على مستوى العالم؛ نظرًا لما تمتلكه من أفكار متميزة؛ مما أدى إلى ضرورة وجود كيانات ترعى هذه الأفكار؛ مما أدى إلى بروز دور حاضنات الأعمال في دعمها وتطويرها (Setiawan, A.& Arviansyah, 2021: 2017). وتهتمُّ الدول بإنشاء حاضنات الأعمال؛ لأهميتها في الإسهام في دعم المشروعات الجديدة (Wonglimpiyarat, 2016: 18-19). فحاضنات الأعمال تدعم رواد الأعمال في مختلف المجالات، ومنها مجال التكنولوجيا الرقمية، من خلال: تمويلهم، ومساعدتهم على نمو أعمالهم (Setiawan & Arviansyah, 2021: 2112).

وتُعرَّف مؤسسة حاضنات الأعمال الجامعية العالمية (University Business Incubators Global - UBI Global) حاضنات الأعمال، بأنّها: "كيان يُركّز على دعم المؤسسات الناشئة في مرحلة بدء أعمالها؛ لتصبح مؤسسات قابلة للاستمرار، من خلال إمدادها بالخدمات والبنية التحتية بطريقةٍ منهجيةٍ، وعادةً ما تتراوح مدة الاحتضان ما بين سنة إلى خمس سنوات" (Sowah, J., 2023: 7).

وُجِدَت أول حاضنة في العالم بجامعة ستانفورد "Stanford" بولاية كاليفورنيا "California" عام ١٩٥١م، وعُرِّفت الحاضنة باسم حديقة ستانفورد الصناعية

"Stanford Industrial Park"، ثم أُطلقَ على الحاضنة حديقة ستانفورد للأبحاث "Stanford Research Park" (Torun, et al., 2018: 92)، ثم ظهر بعد ذلك مركز باتافيا الصناعي "Batavia Industrial Center" في الولايات المتحدة الأمريكية، وبدأ تشغيله عام ١٩٥٩م. كما بلغ عدد حاضنات الأعمال في الولايات المتحدة (٧٠٠٠) حاضنةً بحسب ما تم رصده بواسطة الجمعية الوطنية لحاضنات الأعمال "National Association of Business Incubator" عام ٢٠١٤م، وبالتالي بدأت الحاضنات تنتشر في العالم أجمع (Jamil, Ismail & Mahmoud, 2015: 155).

هناك العديدُ من أنواع الحاضنات، تختلف بعضها باختلاف الأهداف التي تسعى لتحقيقها، ومنها: حاضنات حكومية، حاضنات القطاع الخاص، حاضنات جامعية، وحاضنات الأبحاث التكنولوجية، حاضنات الأعمال المتخصصة، وحاضنات بحثية، وحاضنات افتراضية (دلي، ٢٠١٨: ٣٦٦-٣٦٧).

وتُعدُّ الجامعات جزءًا من النظام البيئي للابتكار؛ فبينما تمثل دور الجامعة في نشاطين رئيسيين؛ هما: التدريس والبحث، إلا أنه وفي ظل التطورات المتلاحقة تحوّل دورها من مهام تقليدية إلى مهمةٍ ثالثةٍ، وهي تسويق المعرفة ونقل نتائج البحوث إلى السوق؛ بهدف تحقيق التنمية الاقتصادية، ودمج عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية ضمن مهام الجامعة؛ فتحوّل دور الجامعات من جامعات للتدريس والبحث إلى ما يُسمّى بالجامعات الريادية (Biske & Ezera, 2016: 75-76).

وقد أكّدت العديد من البحوث والدراسات على أهمية حاضنات الأعمال بصفةٍ عامةٍ، وحاضنات الأعمال الجامعية "University Business Incubators - UBI" بصفةٍ خاصةٍ؛ فدراسة كوليمبيريس وكلاين (Kolympiris & Klein, 2017: 165) أكّدت على أهمية الحاضنات في دعم الابتكار، من خلال إسهامها في ترجمة البحوث الأكاديمية إلى مؤسسات ناشئة، والمُساهمة في تغيير الأداء الإبداعي للجامعة، والتنافس مع البرامج الجامعية الأخرى التي تُشجّع الابتكار.

وتُعرّف حاضنات الأعمال الجامعية بأنها: مؤسسات مُصمّمة لتسريع التنمية الاقتصادية، من خلال مساعدة رُواد الأعمال على تطوير مُؤسّساتهم؛ من خلال تزويدهم بمجموعة من الخدمات؛ لمساعدتهم على زيادة مُعدّل بقائها على قيد الحياة (Somsuk & Laosirihongthong, 2014: 198).

أكدت دراسة ريوندو وكاماريرو (Redondo & Camarero, 2017: 291) على أنّ إدارة الحاضنة الجامعية وما تمتلكه من خبرات ومهارات، تُعدّ عاملاً مهماً في تحسين بيئة العمل داخل الحاضنة، وتوجيه المُحتضنين، وبالتالي؛ فإن عملية اختيار إدارة الحاضنة يجب أن تتناسب مع هذه الوظائف المُناط بهم القيام بها، ويجب أن تتناسب مهاراتهم وكفاءاتهم مع احتياجات المُحتضنين الأكاديميين.

يُسهم إنشاء حاضنات الأعمال في دعم ريادة الأعمال، وبمجرد التفكير في إنشاء الحاضنة؛ لابد من التفكير بعملية التنظيم الإداري لها وتحديد مكوناتها التنظيمية وهيكلها التنظيمي؛ فوضع نموذج تنظيمي لأيّ كيانٍ أو مُؤسّسةٍ يساعد على تحديد أهدافه وحدود العلاقات بين الأفراد والإدارات، وتحديد مهامهم وصلاحياتهم؛ لضمان تحقيق المُؤسسة لأهدافها، وتجنب العمل العشوائي، وهدر الوقت والجهد (إبراهيم وعباس، ٢٠٠٩: ٧١).

يستخدم العلم النماذج لتجسيد المعاني التي تعبر عن طبيعة الأشياء، وقد استطاعت العلوم الاستعانة بالنماذج في تنسيق المعلومات وتحليل البيانات. وقد صنّف العلماء النماذج كلّ بطريقته، وبحسب الميدان الذي تخصص فيه (دويدري، ٢٠٠٠: ٢٨٨). وتساعد نمذجة النظام على فهم وظائفه، سواء من: منظور خارجي يوضح سياق النظام، أو منظور سلوكي يوضح خصائص السلوك التنظيمي، أو منظور هيكلي يوضح هيكله التنظيمي أو بنية البيانات (Sommerville, 2004:4).

تتعدد تصنيفات وأنواع النماذج التي تناولها العلماء، فمنها: النماذج الوصفية التي تصف السمات الرئيسة للنظام من خلال البيانات الثابتة؛ فيتم توصيل النتائج عبر الجداول أو المخططات (Scharnhorst, A.; Borner, K.; & Besselaar, 2012: 8)،

وهناك نماذج العمليات التي تصف العملية الكلية والعمليات الجزئية التي يدعمها النظام (Sommerville, 2004: 8)، وهناك أيضاً النماذج السلوكية لوصف السلوك العام للنظام (Sommerville, 2004: 10)، وكذلك يوجد ما يسمى بالنماذج متعددة المستويات؛ حيث يصف هذا النوع من النماذج: الهيكل أو ديناميات النظام في نقاط زمنية مختلفة (Scharnhorst, A.; Borner, K.; & Besselaar, 2012: 10).

تتضمن عملية وضع النموذج والبناء التنظيمي والبناء الهيكلي لمنظمات الأعمال، العديد من الخطوات المتعاقبة والمكملة لبعضها البعض، وهي: تحديد الأهداف، والأنشطة والعمليات والمهام المناطة بالمنظمة، وتوزيع الأنشطة والمهام على الوحدات التنظيمية؛ وفقاً للتخصص، والإعداد للهيكل التنظيمي؛ وفقاً للأهداف والأنشطة والإدارات والوحدات الرئيسية للمنظمة (البكر، ٢٠١٥ : ٩٦).

اختلفت النماذج التي اعتمدها الجامعات لإنشاء وتنظيم حاضنات الأعمال التابعة لها؛ وفقاً لما يناسبها، واختلفت النماذج التي وُضِعَتْ لإنشاء وتنظيم حاضنات الأعمال؛ باختلاف العديد من الباحثين والعلماء، فعلى سبيل المثال، قام نموذج سميلور (Smilor, 1987) بتوضيح مكونات حاضنة الأعمال كآلية لدعم رُوَاد الأعمال، بما يتضمّن ذلك من موارد وعمليات ومُخْرَجَات ونتائج، كما سَاهَمَ نموذج نيكولوسكي وآخرين (Nikoloski, et al., 2013)، في وضع نموذج شامل لحاضنة أعمال جامعية، وأكّد على رِبْط الحاضنة ببيئتها التي توجد بها وتؤثر فيها وتتأثر بها. تختلف أيضاً الهياكل التنظيمية لحاضنات الأعمال كأحد مكوناتها من حاضنة لأخرى، فمثلاً: في الصين، عادةً ما يرأس حاضنة الأعمال: مدير عام، وقسم مالي لتقديم الخدمات المالية لكلّ من الحاضنة ورُوَاد الأعمال المُحْتَضَنِينَ، ومكتب عام لدعم الخدمات الإدارية والسكرتارية (Xu, 2010: 92)، كما أنّ الهيكل التنظيمي لحاضنات الأعمال يمكن أن يتكوّن من: العاملين الرئيسيين، والمجلس الاستشاري، ومجلس الإدارة، وفريق العمل الإداري، والمستثمرين (Lose, 2016: 25).

ويُتَّضح ممَّا سبق: أهمية إدارة حاضنات الأعمال الجامعية، وأهمية هيكلها التنظيمي والتنظيم الإداري الجيد في النهوض بالحاضنة، ومساعدتها على تحقيق أهدافها المنشودة على أكمل وجه، كما يتَّضح اختلاف النموذج التنظيمي لكل حاضنة أعمال واختلاف الهيكل التنظيمي كأحد مكونات النموذج التنظيمي للحاضنة من دولةٍ إلى أخرى، بل يتضح اختلاف النماذج والهيكل التنظيمية للحاضنات داخل الدولة ذاتها، حسب نوع الحاضنة والهدف من إنشائها.

وقد سَعَت حكومة جمهورية مصر العربية إلى اتخاذ مجموعة من التدابير للنهوض بمنظومة ريادة الأعمال؛ فتعدَّ التجربة المصرية في إقامة حاضنات الأعمال من أولى التجارب العربية؛ حيث بُدِّلت العديد من الجهود لإنشاء حاضنات أعمال في مصر، ومنها: صدور قرار بإنشاء الصندوق الاجتماعي للتنمية "جهاز المشروعات" بالقرار رقم ٤٠ لعام ١٩٩١م، والذي نصَّ في مادته الأولى والثانية على أن يكون للصندوق الاجتماعي للتنمية المشاركة في تأسيس مؤسسات مساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية" (قرار رئيس الجمهورية رقم ٤٠، ١٩٩١: مادة ١، ٢). كما صدر بعد ذلك قرار رقم ٩٤٧ لسنة ٢٠١٧م، بشأن إنشاء جهاز تنمية المشروعات المتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر، وقد نص في مادته الثانية على أن: "يكون الجهاز هو الجهة المعنية بنشر وتشجيع ثقافة ريادة الأعمال وثقافة الإبداع والابتكار" (قرار مجلس الوزراء رقم ٩٤٧، ٢٠١٧: ٣).

وقد وضعت الدولة إستراتيجية التنمية المستدامة ورؤية مصر ٢٠٣٠، ومن ضمن محاورها: "محور الابتكار والمعرفة والبحث العلمي"، ومن أهدافه: خلق مجتمع واعٍ لقيمة البحث العلمي والابتكار، وبناء مُخرَج تعليمي يمتلك مهارات الابتكار وريادة الأعمال (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٥: ٤٦). كما وضعت وزارة التعليم والبحث العلمي الإستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠٣٠،

وتستهدف: تهيئة بيئة مُحفزة للابتكار في البحث العلمي، وإنشاء حاضنات تكنولوجية؛ لتنمية الاقتصاد المعرفي (وزارة التعليم والبحث العلمي، ٢٠١٩: ٦١).

كذلك أطلقت مصر مشروع "رؤا ٢٠٣٠"؛ لإنشاء حاضنات الأعمال الجامعية؛ لاحتضان الأفكار الابتكارية، وتحويلها لمؤسسات ناشئة (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٧)، وظهرت العديد من الحاضنات التابعة للجامعات، مثل: حاضنة الجامعة الأمريكية، وحاضنة أعمال كلية الاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة القاهرة (ITIDA & Disrupt Africa, 2021: 53).

هدف البحث الحالي إلى وضع نموذج تنظيمي لتطوير وبناء حاضنة أعمال بجامعة الإسكندرية في ضوء خبرات بعض الجامعات العالمية الرائدة؛ لضرورة الاهتمام بريادة الأعمال وبحاضنات الأعمال الجامعية، لما لهما من أهمية كبيرة على المستويين الاقتصادي والاجتماعي. يتضح أن هناك العديد من الجهود التي قامت بها الدولة المصرية لتشجيع ريادة الأعمال، ودعم إنشاء حاضنات أعمال؛ لتسهم في تحقيق التنمية الاقتصادية؛ إلا أن هناك ضرورة لبذل المزيد من الجهود؛ نظرًا لما يعانيه واقع ريادة الأعمال في مصر من قصور، ونظرًا لقلّة وجود حاضنات أعمال جامعية على أرض الواقع، وهذا ما تُؤكده العديد من الدراسات والبحوث.

مشكلة البحث، وأسئلته:

سعت الدولة المصرية للقيام بالعديد من الجهود لتطوير التعليم؛ إلا أن واقع التعليم في مصر بصفة عامة، وواقع التعليم بالجامعات بصفة خاصة، يؤكد قصور التعليم العالي عن تحقيق كثيرٍ من هذه الإصلاحات، والتي ما زالت دون مستوى الآمال والطموحات؛ حيث لم تتحوّل الكثير منها إلى ممارسات حقيقية تساعد على التطور والتميز، كما أن الواقع في مصر يعاني مشكلات تتطلب حلولًا عاجلة لتحقيق الميزة التنافسية، سواء أكانت هذه المشكلات على مستوى تصنيف جامعات مصر

ضمن التصنيفات العالمية أو على مستوى التعليم العالي أو على مستوى ريادة الأعمال وحاضنات الأعمال.

هناك الكثير من المشكلات التي يعاني منها واقع ريادة الأعمال وحاضنات الأعمال في مصر بصفة عامة وفي محافظة الإسكندرية بصفة خاصة، وتؤكد على هذه المشكلات الكثير من التقارير والدراسات والبحوث، ويمكن توضيح هذه المشكلات على النحو التالي:

يشير تقرير التنافسية العالمية (Global Competitiveness Report) لعام ٢٠١٩م الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي (World Economic Forum)؛ إلى أن مصر تحتل المرتبة (٦٠) من حيث أنشطة البحث والتطوير، والمرتبة (٤٨) من حيث درجة المنشورات العلمية، وتحتل المرتبة (٩٢) من حيث طلبات براءات الاختراع لكل مليون نسمة، والمرتبة (٥٣) من حيث نفقات البحث والتطوير من الناتج المحلي الإجمالي؛ ويعد ذلك دون المستوى المأمول، بالمقارنة بالنسب العالمية للدول المتقدمة وبعض الدول العربية (Schwab, 2019: 201).

يُعتبر مؤشر ريادة الأعمال العالمي (Global Entrepreneurship Index - GEI) مؤشراً للنشاط الاقتصادي الذي يجمعه المعهد العالمي لريادة الأعمال والتنمية والموارد (Global Institute for Entrepreneurship Development and Resources) بالولايات المتحدة الأمريكية؛ من أجل تعزيز ريادة الأعمال، وقد بين هذا المؤشر انخفاض ريادة الأعمال لدى الشباب المصري، واحتلال مصر المرتبة (٧٦) عالمياً في ريادة الأعمال (Acs, et al, 2018: 37).

حصلت دولة مصر وفقاً لتقرير المرصد العالمي لريادة الأعمال الصادر ٢٠٢٢ / ٢٠٢١ م (Global Entrepreneurship Monitor - GEM 2021/2022)، ويُنشر هذا التقرير من قِبَل الرابطة العالمية لبحوث ريادة الأعمال "The Global Entrepreneurship Research Association - GERA" على (٤.٤) درجة في

ريادة الأعمال في مؤشّر سياق ريادة الأعمال الوطني، والتي تمّ تسجيلها على أنها غير كافيةٍ أو أفضل؛ وفقاً للمؤشّر (الدرجة ≤ 5) (Hill, et al., 2022: 224).

كما حصلت دولة مصر وفقاً لتقرير المرصد العالمي لريادة الأعمال الصادر ٢٠٢٢ / ٢٠٢٣ م (Global Entrepreneurship Monitor - GEM 2022/2023)، ويُنشر هذا التقرير من قِبَل الرابطة العالمية لبحوث ريادة الأعمال "The Global Entrepreneurship Research Association - GERA" على (٤.٣) درجة في ريادة الأعمال في مؤشّر سياق ريادة الأعمال الوطني، والتي تمّ تسجيلها على أنها غير كافيةٍ أو أفضل؛ وفقاً للمؤشّر (الدرجة ≤ 5) (Hill, et al., 2023: 248).

إنّ واقع التعليم بوجهٍ عامّ والتعليم العالي والبحث العلمي بمحافظة الإسكندرية بوجهٍ خاصّ به، يشوبه الكثيرُ من أوجه القصور والضعف التي تُحوّل دون تحقيق الجامعات لرؤيتها ورسالتها وأهدافها على أكمل وجه، وهذا ما أكّده العديّد من البحوث والدراسات السابقة، نذكر منها دراسة (المغزبل، ٢٠١٨: ٢٧٤-٢٧٥)، والتي أكّدت أنّ هناك ضعفاً في النظام اللائحي والتشريعي للجامعات، وهناك نقصٌ في الكفاءات العلمية ذات الخبرات الأكاديمية الدولية. كما أكّدت دراسة (مصطفى، ٢٠١٨: ١٦٣-١٦٧) على ضعف اهتمام إدارة المؤسسة الجامعية باختيار الكفاءات العلمية والإدارية في المناصب الإدارية، وضعف الثقافة التنظيمية بالجامعة.

كما أكّدت دراسة (حسنين، ٢٠١٣: ١٣٣-١٣٤)، على ضعف توفير البنية التحتية للبحث العلمي من قِبَل القيادات الجامعية، وقصورها في الاستفادة من نتائج البحوث العلمية، وفي تقييم أوضاع البحث العلمي، لمعرفة أبرز العيوب، وتحسينها، ومعرفة مواطن القوة؛ والعمل على تعزيزها، كما أكّدت على ضعف وجود سياسة واضحة للبحث العلمي على مستوى المؤسسة الجامعية.

بالإضافة إلى ما سبق ذكره؛ فإن واقع ريادة الأعمال وحاضنات الأعمال في مصر بصفةٍ عامّةٍ وجامعة الإسكندرية بصفةٍ خاصّةٍ يشوبهما الكثير من أوجه القصور

التي تحوّل دون تحقيق أهدافهما المنشودة، وهذا ما أكّده العديد من البحوث والدراسات السابقة؛ نذكر منها دراسة (المومني، ٢٠١٧: ٦)، والتي أشارت إلى أنّ ثقافة النظام التعليمي في مصر، تدفع الأفراد للبحث عن العمل الحكومي بدلاً من إنشاء أعمال جديدة، وتُعدّ الجامعة الأمريكية في القاهرة الجامعة الوحيدة التي تُقدّم برنامجاً جامعياً متكاملًا لدعم رُواد الأعمال المبتدئين؛ علماً بوجود حاضنات مستقلة خارج الجامعات.

كما كشفت دراسة (علي، ٢٠١٧: ٦٢٩-٦٣٠)؛ عن قلة توافر الخبرة الكافية؛ فيما يتعلّق بعملية: الإدارة والتسويق لدى القائمين على الحاضنات، وقلة تنظيم دورات تدريبية لهم، ووجود ضعف في قدرات الحاضنات التسويقية لمخرجات البحث التربوي؛ نظراً لقلة الخبرة في المجال، كما أكدت على ضعف الاتصال بالجامعات الدولية؛ لاكتساب الخبرة في مجال تسويق البحوث.

كما توصّلت دراسة (الريميدي، ٢٠١٨: ٣٨٩)، إلى قلة تنبّي الجامعات للتعليم الريادي بشكلٍ كبيرٍ في مختلف التخصصات، بجانب ضعف الدعم الجامعي لريادة الأعمال لدى الطلاب، وضعف الاهتمام بعمل شراكات مع الجهات الخارجية لدعم مشروعات ريادة الأعمال لدى الطلاب، وغياب وجود رؤية ورسالة وإستراتيجية تنبّي ثقافة ريادة الأعمال لدى الجامعات المصرية.

أكّدت دراسة (عيداروس وأحمد، ٢٠١٣: ٣٠٢) على قلة القدرات التسويقية للحاضنات خارج الجامعة؛ نظراً لقلة خبرة الجامعة في هذا المجال؛ مما يؤدي إلى التركيز فقط على احتضان طلاب الجامعة؛ مما يرفع من تكلفة الحاضنات، ويُقلّل من فرصتها في الاستدامة المالية، وبالتالي؛ قد يؤدي إلى إنهاء نشاطها، وضعف القدرات الجامعية البحثية، وضعف كفاءة إمكاناتها مقارنةً بمتطلّبات السوق وقطاع الصناعة، وبالتالي؛ يزيد من تكلفة الحاضنات الجامعية.

كما أكّدت دراسة (سعد، ٢٠٢٠: ٢١٥) على ضعف الاستفادة من الأفكار الابتكارية وتحويلها إلى ابتكارات؛ لقلة وجود حاضنات تكنولوجية للمشروعات الريادية

للطلاب داخل جامعة الإسكندرية؛ فلا توجد حاضنة أعمال بالجامعة، واقتصار الأمر على صدور قرار بإنشائها، كما يعتمد احتضان الأفكار الابتكارية على الجهود الفردية لرؤاد الأعمال، أو على مبادرات مركز التطوير الوظيفي وريادة الأعمال بالجامعة، كما أكّدت دراسة (سعد، ٢٠٢٠: ٢١٧) على تقاؤم القوانين والتشريعات الخاصة بحماية الملكية الفكرية للأفراد، وقلة الاهتمام بتحديثها وتطبيقها.

كما أشارت دراسة (حسنين، ٢٠٢٠: ١٠٢٧) إلى افتقار مركز التطوير الوظيفي وريادة الأعمال بجامعة الإسكندرية لوجود حاضنة أعمال أو ما يُسمّى بالحدائق العلمية؛ مما يدل على ضعف البنية التحتية للمركز؛ بالإضافة إلى افتقاره لوجود وحدة لنظّم المعلومات، واقتصار الأمر على وجود قاعدة بيانات محدودة تتضمّن بعض البيانات عن الدورات التدريبية، وبيانات عن مُنسقي الأعمال، وافتقار المركز لوحدة للتدريب، واقتصار الأمر على تنظيم عددٍ من الدورات التدريبية؛ بالإضافة إلى افتقاره لوجود العيادة التسويقية التي تعنى بتسويق المشروعات.

كما أكّدت دراسة (سعد، ٢٠٢٠: ٢١٩-٢٤٥) على ضعف النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال المرتكز على الجامعة، كما أكّدت على ضعف مساعدة رؤاد الأعمال من الطلاب على إنشاء مشروعات ريادية، كذلك أكّدت على قلة إقامة دورات تدريبية مُتعلّقة بالمهارات الفنية في ريادة الأعمال، وخاصةً فيما يتعلّق بتخطيط وإدارة المشروعات الريادية. كما أكّدت على قلة تمويل المشروعات الريادية ودعمها في جامعة الإسكندرية، وافتقار الدعم المُقدّم للأفكار الابتكارية والمُختصّ بمجالات الخدمات اللوجستية لخدمات النقل والاتصالات، وقنوات التسويق للفكرة.

نخلص مما سبق، أنه نظرًا لتوجّهات الدولة نحو إنشاء حاضنات أعمال جامعية، ونظرًا لافتقار مصر بصفةٍ عامّةٍ وجامعة الإسكندرية بصفةٍ خاصّةٍ لوجود حاضنات جامعية، وافتقار مركز التطوير الوظيفي وريادة الأعمال بجامعة الإسكندرية لوجود حاضنة أعمال، وقصوره في تقديم عملية احتضان متكاملة للأفكار الريادية لرؤاد

الأعمال من أعضاء هيئة التدريس والطلاب والخريجين، وبناءً على المشكلات التي تكتنف الواقع المصري والتعليم الجامعي وحاضنات الأعمال وإدارتها في أداء عملها، ونظرًا لأهمية دراسة حاضنات الأعمال، وأهمية التعليم الجامعي الذي يحظى بمكانة فريدة في السلم التعليمي، وأهمية دور إدارة حاضنات الأعمال والهيكلة التنظيمي للحاضنة في نجاح حاضنات الأعمال، وجعلها قادرةً على مواجهة التحديات، وسعيًا وراء وضع رؤية تطويرية للجامعات بما يجعلها قادرةً على تأسيس وإدارة حاضنات الأعمال، بُغية التوصل إلى نموذج تنظيمي مقترح وملئم لحاضنات الأعمال الجامعية في ضوء خبرات بعض الجامعات العالمية الرائدة، وبما يتماشى مع بيئة الدولة المصرية؛ لتطوير إدارتها، وتحقيق أهدافها على أكمل وجه، وتحقيق الميزة التنافسية للجامعات، ومساهمتها في النمو الاقتصادي، وفي ضوء ما تقدم يمكن بلورة مشكلة البحث الحالي في محاولة الإجابة عن الأسئلة التالية:

١- ما الأسس الفكرية لحاضنات الأعمال الجامعية من حيث ماهيتها وأهميتها، وتطورها ومبرراتها وأهدافها؟

٢- ما أبرز النماذج العالمية في إنشاء حاضنة أعمال نموذجية؟

٣- ما أبرز خبرات الجامعات العالمية الرائدة في تنظيم وإدارة حاضنات الأعمال الجامعية؟

٤- ما المكونات التنظيمية والإدارية اللازمة لتنظيم وإدارة حاضنات الأعمال الجامعية في ضوء تحليل خبرات بعض الجامعات العالمية الرائدة؟

٥- ما أهم الجهود المصرية المبذولة في تنظيم وإدارة حاضنات الأعمال الجامعية؟

٦- ما النموذج التنظيمي المقترح لتنظيم وإدارة حاضنات الأعمال الجامعية بجامعة الإسكندرية في ضوء خبرات بعض الجامعات العالمية الرائدة؟

أهداف البحث:

- هَدَفَ هذا البحث إلى تحقيق عددٍ من الأهداف، وهي كالتالي:
- ١- التعرف على الأسس الفكرية لحاضنات الأعمال من حيث ماهيتها وأهميتها، وتطورها ومُبرراتها وأهدافها.
 - ٢- التعرف على أبرز النماذج العالمية في إنشاء حاضنة أعمال نموذجية.
 - ٣- التعرف على أبرز خبرات الجامعات العالمية الرائدة في تنظيم وإدارة حاضنات الأعمال الجامعية.
 - ٤- التعرف على المكونات التنظيمية والإدارية اللازمة لتنظيم وإدارة حاضنات الأعمال الجامعية في ضوء تحليل خبرات بعض الجامعات العالمية الرائدة.
 - ٥- التعرف على أهم الجهود المصرية المبذولة في تنظيم وإدارة حاضنات الأعمال الجامعية.
 - ٦- وضع نموذج تنظيمي مُقترح لتنظيم وإدارة حاضنات الأعمال الجامعية بجامعة الإسكندرية في ضوء خبرات بعض الجامعات العالمية الرائدة.

أهمية البحث:

يكتسب البحث الحالي أهميته من خلال:

- ١- الأهمية النظرية، وتتمثل في:
 - أنَّ البحث الحالي يتصدَّى لدراسة موضوع على درجةٍ كبيرةٍ من الأهمية، وهو موضوع "حاضنات الأعمال الجامعية"، ومن ثَمَّ؛ يتماشى مع التوجُّهات الإدارية المعاصرة، والتوجُّهات العالمية في مجال تطوير التعليم العالي وريادة الأعمال والبحث العلمي، والاستفادة منهم لتحقيق النمو الاقتصادي.

- أن الاهتمام بموضوع "حاضنات الأعمال" يُعدّ استجابةً لدواعي الإصلاح في التعليم العالي، ودعم وتنمية وتطوير ريادة الأعمال في مصر في إطار رؤية الدولة المصرية لعام ٢٠٢٣.

- يلبي البحث احتياجات التنمية المستدامة؛ حيث تنتمي فكرته إلى خطة التنمية المستدامة ضمن مشروعات ودراسات استراتيجية العلوم والتكنولوجيا والابتكار، والتي أكدت في المسار الأول في محور الاستثمار في البحث العلمي والشراكة في النقطة الأولى على مشروع دعم برامج ربط البحث العلمي بالصناعة وتعزيز الشراكة، كما أكدت في النقطة الرابعة على إنشاء برنامج للتقريب في مخرجات البحث العلمي المصري واحتضان الواعد منه ودعمه للوصول إلى مرحلة التطبيق، كما أكدت في النقطة الخامسة والعشرين على دعم برامج إنشاء حاضنات الأعمال كأداة لدعم الابتكار ورواد الأعمال.

- أنه ربما يُسهّم البحث الحالي في إثراء المكتبة التربوية؛ حيث يهتم بدراسة المُكوّنات والمُتطلّبات التنظيمية والإدارية اللازمة لتنظيم وإدارة حاضنات الأعمال في مجال التعليم الجامعي بجمهورية مصر العربية عامةً، وفي محافظة الإسكندرية خاصةً؛ ومن ثمّ؛ فإنّ هذا البحث قد يفتح الآفاق لإجراء المزيد من البحوث المستقبلية في هذا المجال المهمّ؛ لمواكبة التوجّهات العالمية أكاديمياً وعلمياً.

٢- الأهمية التطبيقية، وتتمثّل في:

- أنه قد يفيد البحث الحالي القائمين على عمليات تطوير الجامعات والتعليم العالي؛ من خلال ما يُقدّمه من نموذج تنظيمي مقترح لحاضنات الأعمال الجامعية في ضوء خبرات بعض الجامعات العالمية؛ مما يُسهّم في زيادة فعالية الإدارة الجامعية في مجال تنظيم وإدارة حاضنات الأعمال.

- كما يُتَوَقَّع من خلال النموذج التنظيمي المقترح لحاضنات الأعمال الجامعية، أن يستفيد القائمون على تخطيط التعليم الجامعي وصُنَاع القرار في مصر، لتغيير خطط التعليم الجامعي؛ لتدعم التعليم الريادي وريادة الأعمال وإنشاء حاضنات أعمال جامعية تتبَنَّى رُوَاد الأعمال في مصر، وتساعد على تطبيق البحوث والأفكار الجديدة لدى هؤلاء الروّاد، سواء أكان هؤلاء الروّاد من داخل الجامعة أو خارجها؛ من أجل تشجيع الابتكار وتحقيق النمو الاقتصادي.

منهج البحث:

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي، وهو منهج يقوم بدراسة الظاهرة موضوع الاهتمام، ووصفها كما توجد في الواقع والتعبير عنها كمياً أو كيفياً، وتوضيح خصائصها. وهو منهج "لا يقف عند حدّ الوصف فقط، بل يقوم بتفسير وتحليل الظاهرة بشكلٍ علميٍّ مُنظَّم؛ من أجل الوصول إلى نتائج مُحدّدة وما يجب أن تكون عليه الظاهرة" (الوادي، ٢٠١١: ١٧٤).

كما اعتمد البحث الحالي في بناء النموذج التنظيمي المُقترح لحاضنة أعمال بجامعة الإسكندرية، على مدخل تحليل النظم. ويُعرّف مدخل تحليل النظم، بأنه أسلوب للدراسة الشاملة لنظام معين في محاولة لتحديد مدى كفاءته في تحقيق أهدافه، ومن ثم اقتراح التعديلات الضرورية في الأساليب والإجراءات التي يتضمنها النظام؛ لتحقيق أهدافه بسرعة وبدقة وبأقل تكلفة ممكنة. كما يوجد علاقة وثيقة بين النظام ومدخل النظم؛ فإن أي نظام يُنظَر إليه باعتباره كياناً متكاملاً يتكون من مجموعة مترابطة ومتكاملة من العناصر؛ وبالتالي فإن محاولة تطوير أي مكون من مكونات هذا النظام (مدخلات- عمليات- مخرجات)، تستدعي تطوير باقي المكونات حتى تتحقق جودة هذا النظام (أحمد، الشايح، ٢٠١٦: ٥٠٠).

مصطلحات البحث:

فيما يلي تحديداً للمصطلحات الرئيسية التي اعتمد عليها البحث الحالي:

١ - النموذج التنظيمي "Organizational Model":

يُعرّف النموذج لغةً فيقال: نموذج أو أنموذج "Model"، ويشير في اللغة إلي: نمط أو شكل، أو طراز، أو بناء، أو تصميم، أو مثال يقتدي به أو يحتذي به (أبو النصر، ٢٠١٨: ٢).

أما اصطلاحاً فيُعرّف النموذج بأنه: بناء مفاهيمي يبسط الأجزاء المعقدة من الواقع، ويحدد المكونات الرئيسية لموضوع أو ظاهرة ما، ويوضح العلاقات المتبادلة بين هذه المكونات، ويهدف النموذج إلى الاسترشاد به في الفهم والتحميل والتفسير والتنبؤ (أبو النصر، ٢٠١٨: ٣).

يُعرّف التنظيم لغةً فيقال: نَظَمَ الأشياءَ نَظْمًا، أي: أَلَفَّها وضمَّ بعضها إلى بعضٍ، ويُقال: نظم الشيء، أي: نَظَّمَه، وتنظم الشيء: انتظم، أي: تَأَلَّفَ واتَّسَقَ، فكل شيء قرنته بآخر أو ضممت بعضه لبعض فقد نَظَّمْتَه، كما يُقال: تنظيم الشيء، بمعنى: تأليف أجزائه المتأزرة لأداء غرض معين. والتنظيم مشتقٌ من كلمة النظام، والنظام ما نظمت فيه الشيء كالخيط يُنظَّم فيه اللؤلؤ، ويعني التنظيم أيضًا: الترتيب والاتساق، أي: أن كل ما يُحقَّق التناسق يُطلق عليه تنظيم (عشبية، ٢٠٠٩: ٩).

أما اصطلاحاً فيُعرّف التنظيم بأنه: "إطار يعمل على رسم العلاقات وتحديدها بين الوظائف والواجبات؛ سعيًا لتحقيق أهداف المنظمة؛ حيث يقوم بتقسيم الأنشطة وتوزيع الأدوار، ويوضح علاقات السلطة والمسؤولية، فهو يساعد المنظمة بكفاءة لتحقيق أهدافها" (مليك، ٢٠١٧: ١٧).

يُعرّف البناء التنظيمي اصطلاحًا بأنه: الإطار الذي يتم من خلاله تحديد الأهداف وتحديد كيفية تقسيم العمل وتوزيع الموارد وتنسيق وتنظيم الإدارات والأقسام في المنظمة، ووصف وتحليل المهام الرئيسية للعاملين والأقسام الإدارية، وشبكة الاتصال الرسمية والتي توضح خطوط السلطة ومسؤولية اتخاذ القرار والمستويات الإدارية، ونظام الاتصال والتنسيق بين العاملين (البكر، ٢٠١٥: ٩٦).

ويُعرّف البحث الحالي "النموذج التنظيمي" إجرائيًا بأنه: إطار تنظيمي يتم من خلاله تحديد هيكل وعملية النظام الإيكولوجي للابتكار داخل حاضنة الأعمال الجامعية؛ ضمن تصور للحاضنة في نهج منهجي، يقوم على مجموعة من المدخلات؛ المتمثلة في: (تحديد أهداف الحاضنة، وتخصصات الأقسام بها، وتقسيم العمل، وتحديد مستويات التسلسل الإداري، ومُكوّنات الهيكل التنظيمي، والدليل التنظيمي)؛ ليتمكّن كلُّ فردٍ من معرفة مسؤولياته، وتتمكّن الوحدات من العمل معًا بتناسق؛ مع مراعاة العوامل الخارجية المؤثرة في المدخلات، ومجموعة من العمليات؛ المتمثلة في: مراحل إدارة احتضان الأفكار، وكيفية دخولها وتخرجها من الحاضنة عبر الوحدات التنظيمية؛ حيث تتضمن مراحل: (ما قبل الاحتضان، والاحتضان، وما بعد الاحتضان)، ومجموعة من المخرجات؛ والمتمثلة في: مخرجات مراحل الاحتضان، وتتضمن: (فكرة عمل ذات صلة، وخطة عمل مطورة، ومشروع مطور لرواد الأعمال)؛ وعملية التغذية الراجعة وتقويم أداء الحاضنة باستمرار، والتي تتخلل جميع مراحل احتضان الأفكار وتنعكس على المدخلات وتطويرها باستمرار؛ لتحقيق الأهداف المنشودة للحاضنة بكفاءة وفاعلية.

٢ - حاضنات الأعمال الجامعية (University Business Incubators):

تُعرّف مؤسسة حاضنات الأعمال الجامعية العالمية (University Business Incubators Global - UBI Global) حاضنات الأعمال الجامعية، بأنها: "كيان

تُدِيره جامعة واحدة أو أكثر، ويُركِّز بشكل أساسي على مساعدة المؤسسات الناشئة في مرحلة البدء لتصبح مؤسسات قابلة للاستمرار والتطوير، وتُوفِّر لها مجموعة من الخدمات والبنية التحتية بطريقة منهجية مُنظَّمة، وعادةً ما تتراوح مدة برنامج الاحتضان ما بين سنة إلى ثلاث سنوات" (Castillo, J. & Meyer, H., 2018: 5).

يُعرِّف البحث الحالي "حاضنات الأعمال الجامعية" إجرائياً بأنها: كيان إداري تابع للجامعة؛ يُنشأ داخل الجامعات أو بالقرب منها؛ لدعم ريادة الأعمال، وتسويق نتائج البحوث الريادية ومساعدة رُواد الأعمال ذوي الأفكار الريادية والإبداعية والأفكار الريادية الرقمية سواء من داخل الجامعة أو من خارجها، من (أعضاء هيئة التدريس والباحثين أو الطلاب أو خريجي الجامعة)، على بدء مشروعاتهم وتحويل أفكارهم إلى مشروعات ملموسة على أرض الواقع، من خلال تقديم الدعم لهؤلاء الرُواد، سواء كان دعماً إدارياً أو مادياً أو خدمات يُمكن أن يحصلوا عليها من خلال ارتباطهم بالجامعة؛ بهدف تنمية المجتمع في مختلف المجالات، وتشجيع قيام الاستثمارات ذات الجدوى الاقتصادية على المستويين المحلي والإقليمي، والقدرة على المنافسة عالمياً مع الحاضنات العالمية الريادية.

٣- الجامعات العالمية الرائدة (Leading international universities):

يُعرِّف البحث الحالي "الجامعات العالمية الرائدة" إجرائياً بأنها: مجموعة من مؤسسات التعليم العالي والأبحاث ببعض الدول الأجنبية، ذات السمعة الأكاديمية والبحثية العالية، والتي تمتلك المعرفة والمهارة في مجال ريادة الأعمال وتنظيم وإدارة حاضنات الأعمال. وتم تحديد هذا البحث بعدد من الجامعات ببعض الدول الأجنبية، والتي اتسمت خصائصها بالتميز وصُنِفَت ضمن بعض التصنيفات العالمية الخاصة بتصنيف مؤشر ريادة الأعمال العالمي وحاضنات الأعمال المتميزة عالمياً؛ وفقاً لمعايير: الأداء المتميز والإدارة والبرامج والخدمات المتميزة.

خطوات السير في البحث:

سار البحث الحالي وفقاً للخطوات التالية:

١- تحديد الإطار العام للبحث؛ من حيث: مقدمة - مشكلة البحث وأسئلته - أهداف البحث - أهمية البحث - منهج البحث - مصطلحات البحث - خطوات السير في البحث.

٢- الإطار النظري للبحث، وقد تضمن خمسة مباحث أساسية، وهي:

المبحث الأول: التعرف على الأسس الفكرية لحاضنات الأعمال الجامعية، من خلال دراسة ماهيتها، وأهميتها، وتطورها، ومبرراتها، وأهدافها.

المبحث الثاني: التعرف على أبرز النماذج العالمية في إنشاء حاضنة أعمال نموذجية.

المبحث الثالث: التعرف على أبرز خبرات الجامعات العالمية الرائدة في تنظيم وإدارة حاضنات الأعمال الجامعية.

المبحث الرابع: التعرف على المكونات التنظيمية والإدارية اللازمة لتنظيم وإدارة حاضنات الأعمال الجامعية في ضوء تحليل خبرات بعض الجامعات العالمية الرائدة.

المبحث الخامس: التعرف على أهم الجهود المصرية المبذولة في تنظيم وإدارة حاضنات الأعمال الجامعية.

النموذج التنظيمي المقترح، الذي توصل إليه البحث الحالي لتنظيم وإدارة حاضنات الأعمال الجامعية بجامعة الإسكندرية في ضوء خبرات بعض الجامعات العالمية الرائدة.

المبحث الأول: الأسس الفكرية لحاضنات الأعمال في الجامعات:

تمهيد:

تنبأت العديد من الدول الأجنبية والدول العربية برامجًا للإصلاح الاقتصادي؛ فقد أصبح الاهتمام بالأفكار والمشروعات الريادية لرواد الأعمال المبتكرين ضرورة ملحة؛ لمساهمتهم الكبيرة في الجوانب الاقتصادية والاجتماعية وتطوير الدول ومؤسسات الأعمال ومساهمتهم في امتصاص البطالة، وتشجيع الابتكار. ورغم كل ما تقدم إلا أن تلك المنظومة الريادية تعاني من مشكلات عديدة مشتركة، فكان لابد من البحث عن الآليات والمداخل الحديثة التي يمكن من خلالها مساندة هذه البرامج لكي تحقق أهدافها بكفاءة وفاعلية. ويتناول الفصل الحالي إحدى آليات دعم رواد الأعمال، وهي حاضنات الأعمال وأنواعها وبالأخص حاضنات الأعمال الجامعية، من حيث نشأة حاضنات الأعمال، ومفهومها والفرق بينها وبين المفاهيم ذات الصلة، وأهمية إنشاء هذه الحاضنات، والخدمات التي يجب أن تقدمها.

أولاً: نشأة وتطور مفهوم حاضنات الأعمال.

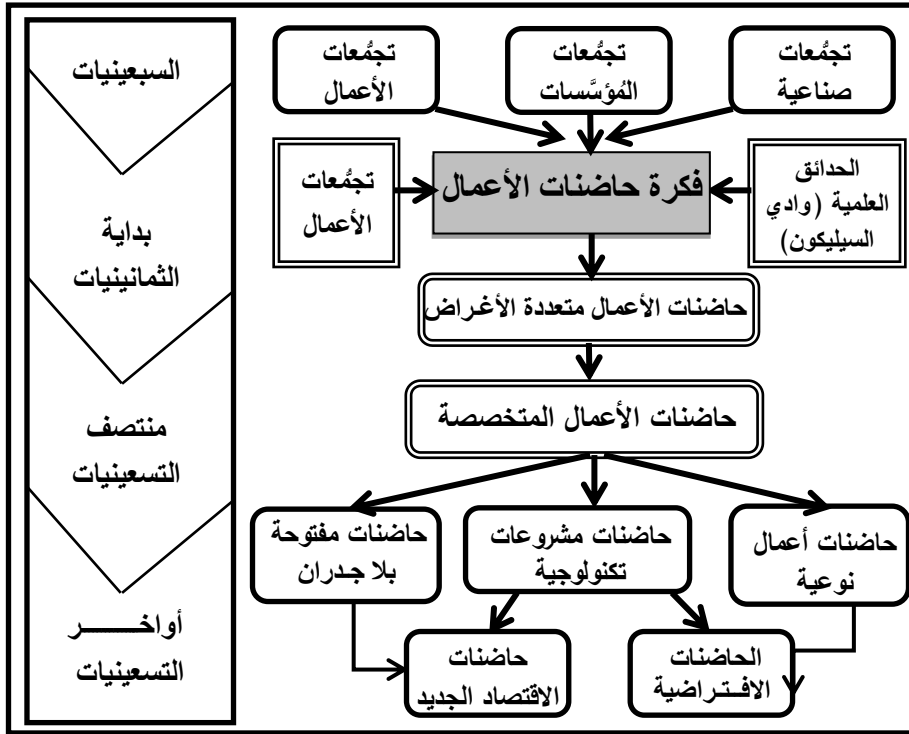
ظهرت فكرة حاضنات الأعمال (Business Incubator) (BI) من فكرة رعاية المواليد الجدد والذين يولدون قبل أوانهم؛ حيث يتم وضعهم في أجهزة تساعد على إكمال عملية النمو، ومن هنا تم اقتباس هذه الفكرة، بقصد التقليص من معدلات الفشل التي تُصيب المؤسسات الجديدة الناشئة (بن قطاف، ٢٠١٥: ٤٧٣). وسوف نتناول نشأة وتطور مفهوم حاضنات الأعمال بصفة عامة، ثم نشأة وتطور مفهوم حاضنات الأعمال الجامعية بصفة خاصة، كالاتي:

(١) نشأة وتطور مفهوم حاضنات الأعمال.

ترجع فكرة حاضنات الأعمال إلى فترة الخمسينيات، بتأسيس أول حاضنة أعمال في العالم، ثم بلغ عدد الحاضنات عام ٢٠١٢م سبعة آلاف حاضنة على

مستوى العالم، ويرجع السبب في انتشار فكرة حاضنات الأعمال إلى مساهمتها في تنمية الاقتصاد المحلي للدول (91: Torun, et al., 2018).

تعدّ جامعة ستانفورد Stanford في ولاية كاليفورنيا California المكان الأول الذي أُنشئت به حاضنة أعمال جامعية عام ١٩٥١م، وسُمّيت الحاضنة بـ"حديقة ستانفورد الصناعية" (Stanford Industrial Park)، ثم أُطلقَ عليها بعد ذلك "حديقة ستانفورد للأبحاث" (Stanford Research Park)، ثم تَبِعَ ذلك المركز الصناعي بباتافيا (Batavia Industrial Center) (PIC) في نيويورك عام ١٩٥٩م، وكانت من الرُّوَاد في مجال احتضان الأعمال.



شكل (١): نموذج ثورة حاضنة الأعمال

المصدر: (3: CSES, 2002)

يُوضّح الشكل رقم (١) ثورة حاضنات الأعمال وتطوُّر مفهومها، من خلال ظهور العديد من أنواع الحاضنات على مدار الفترات الزمنية المختلفة، بدايةً من ظهور التجمُّعات الصناعية وتجمُّعات الأعمال إلى ظهور الحاضنات التكنولوجية وحاضنات الاقتصاد الجديد والحاضنات.

وقد وصلت فكرة حاضنات الأعمال إلى أوروبا من خلال تأسيس الحاضنة الأولى في المملكة المتحدة، وفي السبعينيات؛ بدأت العديد من مؤسَّسات الاستثمار الدولية في مساعدة المؤسَّسات الناشئة في جميع أنحاء أوروبا (Torun, et al., 2018: 92). بدأت فكرة حاضنات الأعمال تزدهر في الولايات المتحدة، واتضح الدور الكبير لها في عملية تكوين الثروة في المجتمع؛ من خلال رفع مُعدَّلات النجاح للمؤسَّسات المُحتضنة؛ مقارنةً بالمؤسَّسات غير المُحتضنة، من خلال تقديم الدعم لرؤَّاد الأعمال، وإمدادهم برأس المال؛ ممَّا أدَّى إلى خلق المزيد من فرص العمل (Zehner, et al., 2014: 161).

أدَّى التطوُّر التكنولوجي والتوسُّع العالمي للشبكة العنكبوتية، إلى ظهور المشروعات ذات الصلة بالإنترنت، وإمكانية الوصول السريع إلى الأسواق، وبعد فترة التسعينيات، تم إنشاء نموذج جديد لحاضنات الأعمال، وهي الحاضنة الافتراضية، والتي لا يتضمَّن عملها وجود مساحة مادية، وركَّز هذا النوع من الحاضنات على جوانب المعلومات والاتصالات والمؤسَّسات القائمة على التكنولوجيا، ثم ظهرَ نموذج جديد في عام ٢٠٠٣م لدعم مؤسَّسات الأعمال، وهو نموذج مُسرِّع الأعمال (Business Accelerator - BA)، وقد أُنتِشئ مُسرِّع الأعمال "Y Combinator" كأول مُسرِّع للأعمال في مدينة ماونتن فيو بكاليفورنيا (Torun, et al., 2018: 92).

امتدت الفترة الثالثة لتطوُّر حاضنات الأعمال منذ عام (١٩٩٩م)، بعد أن ظهرت حاضنات الإنترنت (Online Incubators) أو ما تُسمَّى بالحاضنات الافتراضية (Virtual Incubators)، أو الحاضنات دون جدران (Incubators Without Walls)، ويُقصد بحاضنة الإنترنت تلك المؤسَّسة التي تساعد مؤسَّسات الإنترنت والبرمجيات الناشئة على النمو حتى الوصول لمرحلة النضج؛ إلا أنَّها تميَّزت بمستويات عالية من المخاطرة

وارتفاع مُعدّلات الفشل، ويقدم هذا النوع من الحاضنات جميع خدمات الاحتضان؛ باستثناء وجود الموقع المادي الذي يتوفّر في الأنواع الأخرى من الحاضنات، ويتركز نشاطها في تطوير الأعمال أو تقديم الاستشارات (آل فيحان وسلمان، ٢٠١٢: ٨٦).

قد تطوّرت نماذج حاضنات الأعمال؛ وَفَقًا للاحتياجات المُتغيّرة للمشروعات المُحتضنة، وهناك سلسلة من الأجيال لتطوّر نماذج حاضنات الأعمال، وهي كما يوضحها الشكل رقم (٢):



شكل (٢): تطوّر حاضنات الأعمال من الجيل الأول إلى الجيل الثالث (ثورة أجيال الحاضنة) المصدر: (Theodorakopoulos, Kakabadse & Gowan, 2014: 6)

ظَهَرَ الجيل الأول من نماذج حاضنات الأعمال في أوائل الثمانينيات، واعتمد على دعم المُؤسّسات الناشئة بالموارد، كتوفير المساحات المادية والمساعدات المالية المحدودة، ثم ظَهَرَ على مدار التسعينيات، نماذج جديدة لحاضنات الأعمال، والتي

ابتعدت عن مجرد التركيز على توفير مساحات مادية ودعم مالي للمؤسسات الناشئة، إلى التركيز على تقديم الخدمات ذات القيمة المضافة.

ظَهَرَ الجيل الثاني من حاضنات الأعمال كما يتضح من الشكل رقم (٢) منذ أوائل التسعينيات، واعتمد هذا الجيل على تقديم خدمات مُتَّوَعَة، تضمنت: خدمات التسويق، والوصول إلى المعرفة، وتقديم الخبرات في مجال الأعمال وتكوين شبكات لِرُؤَاد الأعمال وتوفير التمويل (Pauwels, et al., 2016: 14).

ثم ظَهَرَ في الفترة التالية الجيل الثالث من نماذج حاضنات الأعمال، وهو مُسرَّعات الأعمال (Business Accelerator)، وهو جيل جديد من أجيال حاضنات الأعمال، رَكَّزَ على تقديم خدمات الدعم غير الملموسة وتقديم المعرفة، وتسريع إنشاء المشروعات الجديدة لِرُؤَاد الأعمال، من خلال توفير التدريب والتوجيه والتعليم لِرُؤَاد الأعمال خلال فترة زمنية محدودة (Vorontsova, 2019: 18).

(٢) نشأة وتطور مفهوم حاضنات الأعمال الجامعية.

أدى التطوُّر في التعليم والهندسة التكنولوجية إلى ظهور أنواع مختلفة من الحاضنات، والتي ظهرت نتيجة تطور مُتطلِّبات مؤسسات الأعمال؛ مما أدى إلى ضرورة تنوع الخدمات المُقدَّمة إليها، وأدى ذلك إلى ظهور ما يُسمَّى: بمراكز ابتكار الأعمال (Business Innovation Centers - BICs)، وكذلك حاضنات الأعمال الجامعية (University Business Incubators - UBIs)، وأصبح بإمكان الجامعات المُساهمة في الاقتصاديات المحلية؛ من خلال تسويق البحوث التكنولوجية، ونقل الابتكار العلمي من الجامعات إلى الصناعة، من خلال إنشاء حاضنات الأعمال الجامعية، والتي قدمت خدمات عديدة يمكن تقسيمها إلى فئتين؛ هما: (أ) الخدمات النموذجية، مثل: المكاتب المشتركة، ورأس المال، (ب) الخدمات الجامعية، مثل: الاستشارات والتوجيه وغير ذلك (Davaris, Kokkinos & Fotopoulos, 2013: 280).

ظَهَرَت حاضنات الأعمال الجامعية (University Business Incubator - UBI)، على يد جوزيف مانكوسو "Joseph Mancuso"، ويُعدّ مركز باتافيا الصناعي (Batavia Industrial Center)، الذي أسَّسه جوزيف مانكوسو "Joseph Mancuso" عام ١٩٥٩م، من أوائل حاضنات الأعمال الجامعية، ثم تمَّ إنشاء مركز العلوم بالمدينة الجامعية (University City Science Center - UCSC)، والذي تمَّ إنشاؤه في جامعة بنسلفانيا (University of Pennsylvania) بنفس العام؛ بهدف تعزيز البحث العلمي، ودعم العلماء وتطبيق وتسويق نتائج البحوث العلمية التي يتم إجراؤها في تلك الجامعات، وتقديم الخدمات التي تُقدِّمها حاضنات الأعمال الجامعية الموجودة حالياً، والتي تتضمن: توفير الخدمات والمساحات المادية؛ لتطوير الأفكار الريادية للباحثين بالجامعات (Ahmad & Ingle, 2011: 628).

وقد اهتمت الحكومات ومؤسسات التعليم العالي بإنشاء حاضنات الأعمال الجامعية (UBI)؛ بهدف مُساهمتها في تسويق نتائج البحوث العلمية، وقد أُنشئت حاضنة أعمال جامعية منذ عدة عقود في معهد رينسلار للفنون المتعدّدة "Rensselaer Polytechnic Institute" في الولايات المتحدة، ثم أُنشئت أول حاضنة أوروبية في ألمانيا عام ١٩٧٧م في جامعة بيليفيلد (Bielefeld)؛ بهدف تخريج رُؤاد أعمال قادرين على إنشاء مؤسسات أعمال قادرة على الاستمرار في ظل التطوّرات. وانتشر مفهوم حاضنات الأعمال الجامعية على مستوى العالم أجمع (5: Basant & Cooper, 2016).

يُتضح مما سبق: أن فكرة الحاضنات ليست فكرة حديثة، ولكنها نشأت منذ فترة من الزمن وتطورت؛ لتواكب التطوّرات التكنولوجية والمعرفية المتلاحقة، وتطوّرت أيضاً وفقاً لتعدّد المجالات التي شملتها حاضنات الأعمال، ووفقاً لتعدّد نوعية الخدمات التي تقدمها. وقد ظهرت أقدم حاضنة في جامعة ستانفورد في كاليفورنيا بالولايات المتحدة، ثم بدأت بعد ذلك الحاضنات تنتشر وتسود في العديد من دول

العالم، وخاصة دول العالم المتقدم؛ فضلاً عن انتشار هذه الفكرة بعد ذلك في بعض الدول العربية، فيمكن القول إنَّ أول حاضنة أعمال في الواقع حاضنة أعمال جامعية.

ثانياً: مفهوم حاضنات الأعمال الجامعية.

هناك العديد من المفاهيم التي تناولتها الأدبيات، والخاصة بحاضنات الأعمال بصفةٍ عامَّةٍ أو حاضنات الأعمال الجامعية بصفةٍ خاصَّةٍ، والتي تنوَّعت نتيجةً لاختلاف وُجُهاً نظر الدراسات المتعدِّدة، والخلفيات الثقافية للباحثين، وسوف نتناول بعض المفاهيم التي تناولتها بعض الدراسات الخاصة بحاضنات الأعمال بصفةٍ عامَّةٍ، ثم حاضنات الأعمال الجامعية بصفةٍ خاصَّةٍ، ونتناول علاقة مفهوم حاضنات الأعمال مع بعض المفاهيم الأخرى كالآتي:

(١) مفهوم حاضنات الأعمال (Business Incubator - BI):

بمراجعة الأدبيات التي تناولت موضوع حاضنات الأعمال؛ يتَّضح أنه من الصعب التوصل إلى تعريف شامل لهذا المفهوم، وذلك بسبب تباين وُجُهاً نظر الكُتَّاب والباحثين؛ حيث تناول كلُّ منهم المفهوم من زاوية معينة، كلُّ حسب تخصصه ورؤيته له، وهو السبب الرئيس لهذا التباين.

هناك العديد من التعريفات التي تناولت مفهوم حاضنة الأعمال، ومن هذه التعريفات ما دَكَر المصطلح: (حاضنة الأعمال - Business Incubator)، ومنها ما دَكَره: (احتضان الأعمال أو حَضْن الأعمال - Business Incubation). وفيما يلي سوف نعرض أهم التعريفات التي قدَّمها الباحثون لمفهوم احتضان أو حاضنة الأعمال، للتوصل إلى تعريف إجرائي يتناسب مع طبيعة الدراسة الحالية:

تُعرِّف جمعية حاضنات الأعمال الوطنية (National Business Incubation Association - NBIA)، عملية احتضان الأعمال (Business Incubation)، بأنها: "عملية التطوير الناجح للمشروعات الريادية؛ من خلال توفير مجموعة من موارد

وخدمات دعم الأعمال التي تستهدف سدَّ احتياجاتها، والتي يتم تقديمها أو تنسيقها من قِبَلِ إدارة الحاضنة، سواء مع توفير مساحة مادية أو بدونها " (NBIA, 2010: 160).

كما تُعرَّف جمعية حاضنات الأعمال الوطنية (NBIA) مفهوم حاضنة الأعمال (Business Incubator)، بأنها: "برنامج مصمَّم؛ بهدف إنتاج أعمال ناجحة تترك البرنامج عَقِب قدرتها على البقاء والاستمرار، وذلك عَقِب توفير التوجيه الإداري والمساعدة الفنية والاستشارات المُصمَّمة خصيصًا للمشروعات الناشئة، كما تُوفِّر الحاضنات للمُحتَضَنِينَ إمكانية الوصول إلى مساحات مادية وموارد أساسية وخدمات الدعم التكنولوجي والتمويل اللازم لنمو المشروعات" (NBIA, 2010: 160).

كما تُعرَّف جمعية احتضان الأعمال في المملكة المتحدة (Uk Business Incubation Association)، عملية احتضان الأعمال بأنها: "مزيج مَرِنٍ للغاية من عمليات تطوير الأعمال والبنية التحتية، والمُصمَّمة لتنمية أعمال جديدة، من خلال دعمها خلال المراحل المبكِّرة من عملها (Jonathan, Olivia & Christopher, 2017: 11-12).

يتضح مما سبق، أنَّ حاضنات الأعمال تُعدَّ مكانًا تُقدِّم به مجموعة من الخدمات المُنتوَّعة؛ لتبنِّي الأفكار الريادية، من خلال تحويل هذه الأفكار إلى مشروعات صغيرة أو متوسطة؛ حيث تتضمن هذه الخدمات: توفير المساحات المادية والاتصالات والمعلومات اللازمة لتطوير خطط العمل واللازمة لعمليات التسويق؛ بالإضافة إلى توفير بعض الموارد مثل مصادر التمويل والمعامل والمختبرات وغيرها، والربط مع الجهات المُساعدَة؛ بهدف مساعدة رُواد الأعمال على نجاح مشروعاتهم.

(٢) مفهوم حاضنات الأعمال الجامعية (University Business Incubator - UBI):

يُطلَق على حاضنات الأعمال التي تنتمي للجامعات "حاضنات الأعمال الجامعية" (UBI)، والتي تتمتع بالدعم من إدارة الجامعة التي تنتمي إليها، وتُقدِّم

الخدمات للمشروعات الناشئة على أسس علمية، من خلال مجموعة من الخبراء المتخصصين؛ تحتاج الجامعات لتلك الحاضنات لكي تقوم بوظيفتها الثالثة وهي خدمة المجتمع، ولكي تستطيع تطبيق نتائج البحوث العلمية (إبراهيم، ٢٠١٨: ٣٩٢).

تُعدّ حاضنات الأعمال الجامعية (UBI) أحد أنواع حاضنات الأعمال، التي يتم إنشاؤها تحت مظلة مؤسسات التعليم العالي، وذكرت الدراسات تعريفات متعددة لحاضنات الأعمال الجامعية، ومنها:

يُعرّف (المساجدي، الجرياني، وجبران، ٢٠٢٠: ١٣٤) حاضنات الأعمال الجامعية، بأنها: "مؤسسات خدمية متكاملة تتبّع الجامعات، وتقدم البرامج والأنشطة والخدمات للطلبة الخريجين وتوجّههم نحو الريادة والابتكار، وإقامة مشروعاتهم الصغيرة والمتوسطة وكيفية إدارتها وتنميتها وتطويرها؛ حتى تتمكن من البقاء والاستمرارية والنمو، وتساعدهم على تطوير أفكارهم، وتحويلها إلى مشروعات ريادية، بما يكفل لهم فرصاً أكبر للنجاح".

وتُعرّفها منظمة اليونسكو "UNESCO" بأنها: "كيان اقتصادي مُصمّم لمساعدة رُواد الأعمال من خلال تزويدهم بالدعم اللازم لتطوير مشروعاتهم؛ حيث هدفها هو توليد مشروعات أعمال ناجحة تستطيع الاستمرار والبقاء بعد تخرُجها من الحاضنة؛ بحيث تُسهم في توفير فرص عمل للخريجين، وتسويق التكنولوجيات الجديدة وتنمية الاقتصادات المحلية والوطنية" (UNESCO, 2010: 4).

يُعرّف البحث الحالي مفهوم احتضان الأعمال بأنه: مجموعة من الممارسات التي يتم تطبيقها، من خلال هياكل تنظيمية محدّدة؛ بهدف تنمية أفكار رُواد الأعمال، ومساعدتهم على إنشاء وتطوير مشروعاتهم الناشئة.

كما يُعرّف البحث الحالي مفهوم حاضنات الأعمال الجامعية: بأنها: كيان إداري تابع للجامعة؛ يُنشأ داخل الجامعات أو بالقرب منها؛ لدعم ريادة الأعمال،

وتسويق نتائج البحوث الريادية ومساعدة رُؤاد الأعمال ذوي الأفكار الريادية والإبداعية والأفكار الريادية الرقمية سواء من داخل الجامعة أو من خارجها، من (أعضاء هيئة التدريس والباحثين أو الطلاب أو خريجي الجامعة)، على بدء مشروعاتهم وتحويل أفكارهم إلى مشروعات ملموسة على أرض الواقع، من خلال تقديم الدعم لهؤلاء الرُؤاد، سواء كان دعماً إدارياً أو مادياً أو أيّ خدمات يُمكن أن يحصلوا عليها من خلال ارتباطهم بالجامعة؛ بهدف تنمية المجتمع في مختلف المجالات، وتشجيع قيام الاستثمارات ذات الجدوى الاقتصادية على المستويين المحلي والإقليمي، والقدرة على المنافسة عالمياً مع الحاضنات العالمية الريادية.

فالفارق بين مفهوم "احتضان الأعمال" ومفهوم "حاضنة الأعمال" كالفارق بين الكل والجزء، والفارق بين هيكل المنظمة وعملياتها، كما يمكن النظر إلى مفهوم احتضان الأعمال كعملية ومفهوم حاضنة الأعمال هي الكيان أو الهيكل التي تتم بداخله هذه العملية، فمصطلح احتضان الأعمال هو مصطلح شامل لمجموعة من أنشطة الدعم، التي تُقدّمها مجموعة مُتنوّعة من المنظمات، أما مصطلح حاضنة الأعمال فيُمثّل الإطار المادي الذي تتمّ به هذه الأنشطة أو العمليات.

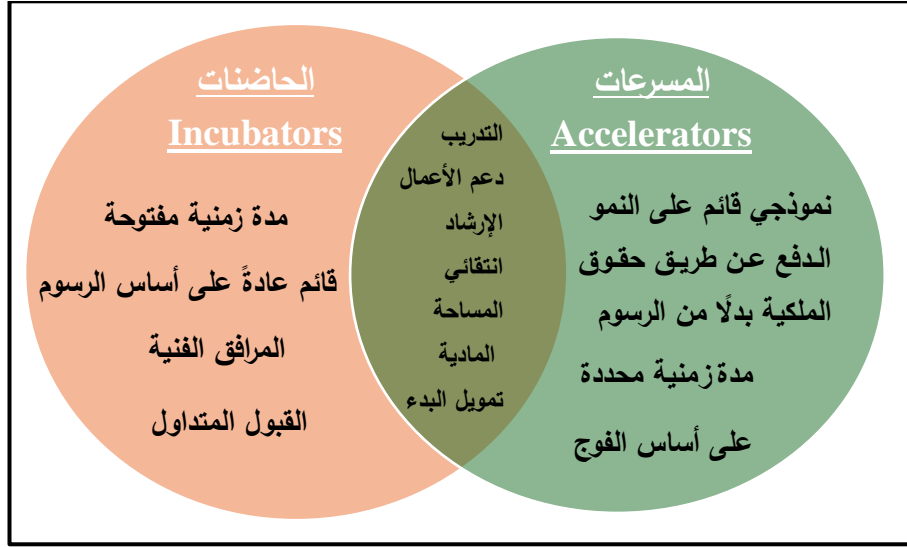
(٣) مفهوم حاضنات الأعمال وعلاقته بالمفاهيم الأخرى ذات الصلة:

يتداخل مفهوم حاضنات الأعمال مع بعض المفاهيم الأخرى ذات الصلة، وفيما يلي توضيح للفارق بين مفهوم حاضنة الأعمال وبعض المفاهيم ذات الصلة.

١/٣ - الفرق بين مفهوم حاضنات الأعمال (Business Incubators) ومفهوم مُسرّعات الأعمال (Business Accelerators):

لقد ساد الخلط بين مفهومي حاضنات الأعمال ومُسرّعات الأعمال، ولتوضيح الفرق بين المفهومين، لا بد أولاً التعرف على كل مفهوم على حِدَةٍ، فما زال هناك جدل واختلاف في الآراء، حول ما إذا كانت مُسرّعات الأعمال حاضنات أعمال، أم لا.

هناك تداخل بين مصطلح "حاضنة الأعمال" (Business Incubator) ومصطلح "مُسرِّع الأعمال" (Business Accelerator)؛ إلا أنهما غير مترادفين، فهناك عدة فروق بينهما، تتمثل في كون السياسات والمبادرات المُنبَّعة؛ بهدف دعم المُؤسَّسات الناشئة المبتكرة والمُؤسَّسات ذات إمكانية النمو المرتفع، تختلف بعض الشيء عن السياسات المُنبَّعة لمساعدة المُؤسَّسات الصغيرة الناشئة.



شكل (٣): الفرق بين الحاضنات والمسرّعات

المصدر: (Dempwolf, Auer & D'Ippolito, 2014: 14)

يتضح من الشكل رقم (٣): أن حاضنات الأعمال تُقدِّم العديد من الخدمات لرؤاد الأعمال، وتعتمد على دفع المُؤسَّسات المُحتَضنة مقابل مادي، على عكس مُسرّعات الأعمال، فإنها تُقدِّم أيضاً العديد من الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال، ولكنها تعتمد على نظام حقوق الملكية في المُؤسَّسات التي يدعمونها نظير وجودها في الحاضنة.

جدول (١): مقارنة بين حاضنات الأعمال ومُسرِّعات الأعمال

وجه المقارنة	حاضنات الأعمال Business Incubators	مُسرِّعات الأعمال Business Accelerators
مدة الاحتضان	غير محدَّدة بوقتٍ، ولا يوجد إطار زمني محدَّد للخروج من الحاضنة.	إطار زمني محدَّد أو مدة زمنية محدَّدة تتراوح ما بين ثلاثة إلى اثني عشر شهراً.
المقابل الذي تتقاضاه الحاضنة أو المُسرِّعة	عادةً تتقاضى الرسوم الرمزية المتعلقة بالنمو والتطور للمؤسسات المحتضنة مقابل خدمات الاحتضان.	برنامج نموذجي قائم على (الدفع عن طريق الأسهم)، فتبني المُسرِّعات نموذج أعمالهم على حقوق الملكية من المؤسسات الناشئة.
نوعية الخدمات المقدَّمة	تقدم خدمات، مثل: المساحة المادية، والتوجيه والتدريب، والتمويل.	تقدم خدمات تتضمن: المساحة المادية، والتوجيه والتدريب، والتمويل.
قبول رُواد الأعمال أو المشروعات التي ترغب في الانتساب إليها	قائمة على القبول الانتقائي، بدرجةٍ أقل من المُسرِّعات، فتقبل رُواد الأعمال أو المؤسسات الأكثر قابليةً للنجاح.	قائمة على القبول الانتقائي للغاية، أي: أنها تقبل رُواد الأعمال أو المؤسسات الأعلى نمواً والتي تتطلَّع إلى توسيع نطاق أعمالها.

المصدر: (من إعداد الباحثة).

يتضح مما سبق: أنَّ كلاً من برامج التسريع والحاضنات، هي برامج دعم لرُواد الأعمال والمشروعات الناشئة والمتقدمة، مع اختلاف في طريقة قبول المشروعات التي ترغب في الانتساب إليها، وفي مدة احتضان وبقاء تلك المشروعات داخلها، وتختلف في نوعية الخدمات التي تقدمها.

٢/٣ - العلاقة بين بيئة احتضان الأعمال (Business Incubation Environment) ومفهوم عملية احتضان الأعمال (Business Incubation Process) ومفهوم حاضنة الأعمال (Business Incubator):



شكل (٤): مجتمع الاحتضان العالمي

المصدر: (Fiedler, 2007: 31)

يتضح مما سبق، كما موضح بالشكل رقم (٤): أن العلاقة بين حاضنة الأعمال وعملية احتضان الأعمال وبيئة احتضان الأعمال؛ هي علاقة جزء من كل؛ بمعنى أن بيئة احتضان الأعمال بالمفهوم الأوسع، تشمل البيئة والمجتمع المحيط الذي تتواجد به حاضنة الأعمال وجميع المؤسسات التابعة لها الحاضنة كالجامعات والمؤسسات الداعمة للحاضنة كمؤسسات المجتمع المحلي وغيرها. وتتمثل عملية احتضان الأعمال، في الدعم والخدمات المُقدَّمة وجميع البرامج التي تقدمها الحاضنة لدعم رُواد الأعمال وتنمية أفكارهم، خلال مراحل عمليات الاحتضان، وهي: (ما قبل الاحتضان، الاحتضان، وما بعد الاحتضان)، والتي تُقدم من خلالها كل ما هو مادي من مساحات مادية وموارد مالية، وغير مادي من موارد بشرية وغير ذلك، وتُشكّل حاضنة الأعمال البيئة الداخلية التي تتم بها عمليات احتضان أعمال رُواد الأعمال.

ثالثاً: أهمية ومبررات إنشاء حاضنات الأعمال الجامعية.

تتعدّد مبرّرات إنشاء الحاضنات الجامعية، فهناك مبرّرات تخصّ الجامعة، ومبرّرات تخصّ مؤسسات الأعمال، ومبرّرات تخصّ المجتمع المحلي، وأخرى تخصّ المجتمع الدولي، وهي كالتالي (حسن، ٢٠١٨: ٦٦؛ محمد، ٢٠١٣: ٥٩-٦٠):

(١) مبرّرات إنشاء حاضنات الأعمال الجامعية:

١/١- مبرّرات تخص الجامعة، وتتضمّن:

- تحقيق التواصّل بين الجامعات ومختلف الأنشطة الاقتصادية في المجتمع.
- تُعدّ الحاضنات داخل الجامعات منطقة للبحث وللتطوير.
- الاستغلال الأمثل لطلاب الدراسات العليا، ومساعدتهم على تطوير مهاراتهم وتشجيع ابتكاراتهم.
- تحقيق الدّخل الإضافي من خلال تطوير الفكرة، وتطبيقها؛ لتطوير قطاع الصناعة والمجتمع.
- توظيف نتائج الابتكارات، والقيام بتطبيقها، وتحويلها إلى مشروعات.

٢/١- مبرّرات تخص مؤسسات الأعمال:

- توفير فرص لتطوير الأعمال، وتقليل مخاطر تنفيذها، وتوفير الوقت المستنفذ في إجراء الدراسات، والحصول على رأس المال البشري والمعرفي، وحماية الملكية الفكرية للمبتكرين.

٣/١- مبرّرات تخص المجتمع المحلي:

- دعم الاقتصاد الوطني، وزيادة الدخل القومي، وتطوير البنية التحتية الاقتصادية، وتوفير فرص عمل للشباب، وتعزيز برامج التنمية المستدامة، ودعم ثقافة الأعمال وتطويرها باستمرار، وتشجيع وتفعيل بيئة الريادة والإبداع.

٤/١ - مبررات تخص المجتمع الدولي:

- تُوفّر حاضنات الأعمال الجامعية فرصَ نقلِ التقنية بين قطاعات الأعمال والحاضنات، وتعطي فهماً أكثر لثقافة الأعمال، وتسهّل تبادل الخبرة، سواء بالمشاركة أو الاتحاد أو التبادل.

ويمكن تلخيص هذه المبررات في ثلاثة مبررات رئيسة هي:

- التطوّر الاقتصادي واستحداث الوظائف.

- تسويق الابتكارات العلمية.

- دور حاضنات الأعمال في دعم واستثمار الابتكارات العلمية.

ساعدت الثورة المعرفية على ظهور أنماط جديدة للعمل، ولا بد من رعايتها واحتضانها وتوجيهها نحو اقتصاد منافس مبني على تطبيق الأفكار إلى مشروعات اقتصادية، وتعتبر المشروعات المُحرّك الأساسي للنمو الاقتصادي؛ باعتبارها مصدراً أساسياً لتوفير العمل، وتوليد الأفكار والابتكارات في عالم الأعمال، وما تميّز به من مرونة وقدرة تدفع بالاقتصاد إلى الأمام (حسن، ٢٠١٨: ٦٨-٦٩).

(٢) أهمية إنشاء حاضنات الأعمال الجامعية:

ويوجد العديد من الفوائد التي تحدد الأهمية التي تقدمها حاضنات الأعمال بصفة عامة وحاضنات الأعمال الجامعية بصفة خاصة، ويمكن توضيحها في الآتي:

١/٢ - تُعدّ حاضنات الأعمال أداةً مهمّةً في نجاح منظومة ريادة الأعمال؛ فنُقَدِّم

حاضنات الأعمال البيئية الملائمة لدعم عملية نجاح الأفكار الرائدة، وترجمتها إلى مشروعات ريادية، من خلال توفير البيئة التحتية لريادة الأعمال، من: توفير خدمات الإدارة والتدريب والتسويق والمحاسبة، وتقديم الاستشارات للأعمال، ودراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع، وتنمية الموارد البشرية، وتقديم

خدمات إدارية ومحاسبية، وخدمات مُتخصّصة، وتمويلية، وخدمات عامة؛
مثل: أماكن التدريب، والمكاتب، وغيرها (جاد الله، ٢٠١٨: ١٩٥-١٩٦).

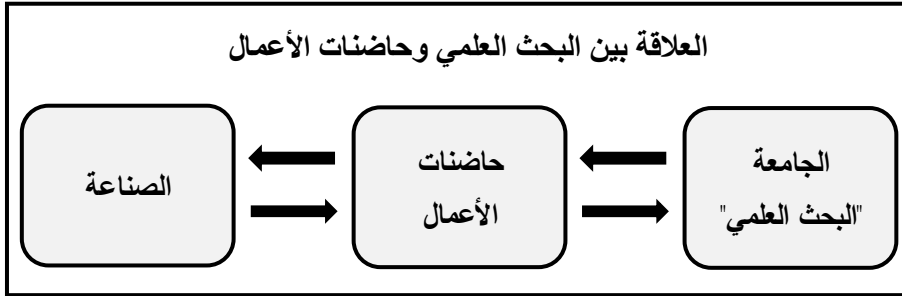
٢/٢- يتمثل دور الحاضنات الجامعية في دعم التعليم، والبحث العلمي في الآتي:

١/٢/٢- نقل النّاتج العلمي للجامعات إلى واقع، وتشجيع أساتذتها وباحثيها؛
لتسويق نتائج أبحاثهم.

٢/٢/٢- تطوير المنظومة الجامعية، وتوجيهها نحو المنافسة المحلية والدولية.

٣/٢/٢- تُمثّل أداة رئيسة لحل مشكلات التمويل، وتحسين سُمعة الجامعات،
ومواجهة مشكلات زيادة التدفّق الطلابي مقابل نقص الإمكانيات.

٤/٢/٢- أداة للمحافظة على رأس المال الفكري، والحدّ من هجرته (علي، ٢٠١٧:
٥٩٨).



شكل (٥): العلاقة بين البحث العلمي وحاضنات الأعمال

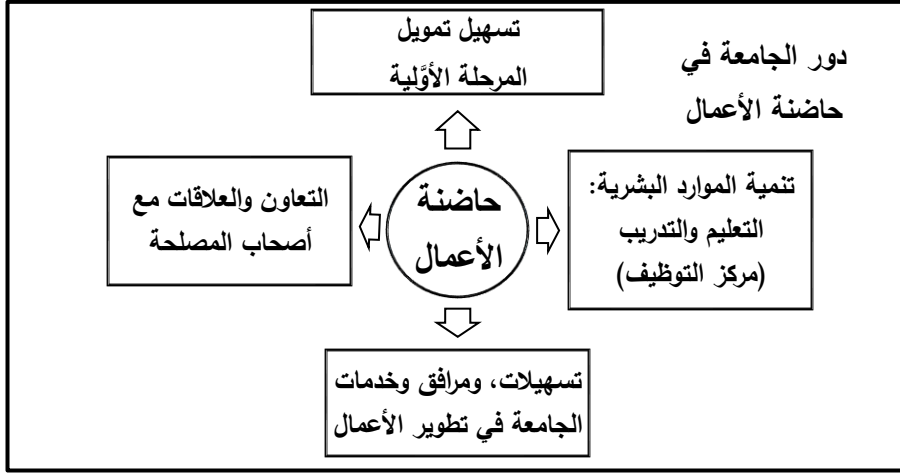
المصدر: (الزركوش وظلال، ٢٠١٦: ١٧)

يشير الشكل رقم (٥) إلى أنّ حاضنات الأعمال تُعدّ عاملاً مهمّاً؛ لتوطيد
العلاقة بين الجامعة والمؤسّسات الصناعية، من خلال ربط الجامعة بهذه المؤسّسات؛
لتطبيق نتائج ومُخرجات البحوث العلمية التي تُجرى داخل الجامعات.

٣/٢- دور حاضنات الأعمال في الجامعات في تنمية الموارد البشرية؛ فتقوم الحاضنات بتوطيد الترابط بين الجامعات والمؤسسات المجتمعية وأفراد المجتمع، ووضع كافة إمكانات الجامعات تحت تصرفهم وتصرف طلابها وخريجها؛ مما يمكن الكوادر البشرية من أن تصبح الموارد البشرية التي ستتولى تطوير الإمكانات والقدرات وتحقيق التنمية على كافة جوانب المجتمع (الحموري، ٢٠١٥: ١٢٠). وتعمل حاضنات الأعمال على تنمية الموارد البشرية، في مجال التدريب والمشاركة المجتمعية، والإنجاز ومجال استخدام السلطة والصلاحيات (الحموري، ٢٠١٥: ١٢٣).

٤/٢- إنَّ أهم ما يميز حاضنات الأعمال الجامعية هو ارتباطها بالجامعات، ووجود علاقة تبادلية بين الحاضنات والجامعات؛ مما يؤكد على دورها الكبير في إعداد الخريجين وتحويلهم لأصحاب مشروعات ريادية ناجحة تُسهم في تنمية المجتمع؛ فتساعد حاضنات الأعمال الجامعية على تسويق نتائج البحوث العلمية، واكتشاف الموهوبين من الطلاب في مجال ريادة الأعمال؛ مما يؤدي إلى توفير فرص عمل في المجتمع لمجموعة كبيرة من الخريجين المؤهلين؛ مما يُسهم في تحقيق التنمية المستدامة (إبراهيم، ٢٠١٨: ٣٩٣).

كما يمكن أن تساهم الجامعة في دعم وتطوير حاضنة الأعمال، من خلال: المساعدة في تقديم تسهيلات تمويل المرحلة الأولية لمشروعات رواد الأعمال، كما تُوفّر الجامعة التدريب والتعليم لرواد الأعمال من الطلاب والباحثين، وكذلك الاستفادة من تسهيلات ومرافق وخدمات الجامعة في تطوير أعمال رواد الأعمال (Saptono, et al., 2020: 1246)، وتُسَاعِد الجامعة في إتاحة الفرصة لرواد الأعمال؛ للاستفادة من التعاون والعلاقات التي تُكوّنها الجامعة مع أصحاب المصلحة من المجتمع المحلي والأطراف الخارجية كالجامعات والمؤسسات الأخرى، التي يمكن أن تُسهم في تمويل رواد الأعمال ومساعدتهم (Saptono, et al., 2020: 1247).



شكل (٦): دور الجامعة في حاضنة الأعمال

المصدر: (Saptono, et al., 2020: 1247)

يتضح من الشكل رقم (٦)، الأهمية الكبيرة للجامعات في تعزيز ريادة الأعمال، من خلال إنشاء حاضنات الأعمال الجامعية، والتي تُساهم في دعم رُواد الأعمال من طلاب الجامعة في مجال ريادة الأعمال، وتطوير مهاراتهم.

يتضح مما سبق، أنّ هناك علاقةً تبادليّةً بين الجامعة والصناعة؛ فيتم داخل الجامعة إجراء البحوث العلمية بشكل نظري، وتُعتبر الصناعة مجالاً لتطبيق هذه البحوث، وهذه العلاقة التي تساعد حاضنات الأعمال الجامعية على توطيدها بين الجامعة والصناعة تدعم رُواد الأعمال من الطلاب والباحثين، وتُمكنهم من الاستفادة من أعمال وبرامج المؤسسات الصناعية، كما تُعتبر الجامعة مجالاً يمكن أن تستفيد منه المؤسسات الصناعية من خلال الاستفادة من الخبرات العلمية والمعامل الموجودة في الجامعات، والاستفادة من البحوث العلمية لتحسين المؤسسات الصناعية.

يتضح مما سبق: أنّ حاضنات الأعمال الجامعية ذات أهمية كبيرة لاحتضان أفكار رُواد الأعمال، وتكوين الروابط بين التعليم والتكنولوجيا من جهةٍ وتحقيق

النمو الاقتصادي المستند على المعرفة من جهةٍ أخرى، فإذا أُحسِن احتضان الأفكار الإبداعية لرؤاد الأعمال، فإنها ستكون قادرةً على تنمية الموارد البشرية وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية؛ حيث لا يمكن الفصل بينهما، فكلاهما سببٌ ونتيجةٌ للآخر.

رابعاً: أهداف حاضنات الأعمال الجامعية.

يوجد العديد من الأهداف التي تسعى حاضنات الأعمال بصفةٍ عامّةٍ وحاضنات الأعمال الجامعية بصفةٍ خاصّةٍ إلى تحقيقها، ومنها الآتي:

(1) تتمثل أهداف حاضنات الأعمال، فيما يلي (Lopes & Sassi, 2019: 3):

1/1- تعزيز التكامل بين الجامعة والحكومة، ونشر ثقافة تنظيم المشروعات في البيئة الأكاديمية.

2/1- تشجيع تدريب رؤاد الأعمال على المشروعات المُحَنَصَنَة، وضمان وصول المنتجات والخدمات الجديدة الناتجة عن البحوث الأساسية والتكنولوجية إلى السوق الاستهلاكية.

3/1- المساهمة في التنمية الإقليمية؛ من خلال إنشاء الأعمال، وتوليد الدَّخْل.

4/1- توفير الفرص لرؤاد الأعمال؛ لتحويل أفكارهم إلى عمليات وخدمات.

(2) تهدف حاضنات الأعمال الجامعية بصفةٍ أساسيةٍ إلى نجاح المنشآت المنتسبة لها، وتحقيق التنمية الاقتصادية بشكلٍ عامٍّ، إضافةً للأهداف الآتية (الحموري، ٢٠١٥: ١١٧-١١٨):

1/2- مساعدة الشباب من خريجي الجامعات على إقامة مشروعاتهم الخاصة.

2/2- توفير بيئة أعمال مناسبة لنمو الأعمال الجديدة في مراحلها الأولى.

3/2- تحويل البحوث والدراسات إلى مشروعات حقيقية وخدمات يمكن تسويقها.

٤/٢ - المساهمة في توطين التكنولوجيا، والمساعدة على نقلها من الدول المتطورة تكنولوجياً؛ لتعزيز استخداماتها وتطبيقاتها في المجتمع المحلي.

يتضح مما سبق: أنَّ حاضنات الأعمال تُعتبر وسيلةً فعَّالةً، تهدف أساساً إلى مساعدة رُواد الأعمال الجُدد على تطوير أفكارهم وتطبيقها، بتوفير الموارد الفنية والإدارية والتسويقية التي تحتاج إليها؛ بالإضافة إلى مساهمتها في خلق فرص عمل دائمة وجديدة؛ ولذلك يجب على الحكومات الاهتمام بإقامة حاضنات ناجحة ومتطورة، وتوفير كافة المُتطلبات والظروف اللازمة لبنائها؛ لكي تُحقِّق دورها في تحقيق التنمية الاقتصادية؛ من خلال الدور التي تقوم به في تنمية المشروعات الريادية، ودعمها للوصول إلى أعلى نسبٍ من النمو والنجاح.

خامساً: العمليات الأساسية لاحتضان الأعمال والخدمات التي تُقدمها حاضنات الأعمال الجامعية.

(١) العمليات الأساسية لاحتضان الأعمال داخل حاضنات الأعمال الجامعية:

تتضمَّن عمليات الاحتضان (الحضن) العمليات الآتية (Barugahara, *et al.*, 2018: 278; EBN, 2010: 19-20; Wolniak & Grebsk, 2017: 571 572)

١/١ - عملية البدء (Germinate): وهي المرحلة الأولى التي تولد بها أفكار المشروعات، وتُعد المرحلة الأكثر خطورةً في المشروع؛ نظراً لوجود درجة كبيرة من عدم اليقين، بسبب نقص المعرفة والقدرات لدى رُواد الأعمال.

٢/١ - ما قبل الاحتضان (الحضن) (Pre-Incubation): تتعلَّق هذه المرحلة بالأنشطة الكلية اللازمة لدعم رُواد الأعمال المحتملين؛ لتطوير فكرة أعمالهم وخطة عملهم، وعادةً ما تتضمن: عمليات التقييم الأولى للفكرة، وتوجيه رُواد الأعمال لكتابة خطة عمل.

٣/١- الاحتضان (الحضن) (Incubation): تتعلّق هذه المرحلة، بالدعم المُقدّم إلى رائد الأعمال من البداية وحتى مرحلة التوسّع، ويتضمن: (التمويل والتدريب والتوجيه، وغيره؛ ففي هذه المرحلة؛ تتحوّل الفكرة إلى خطة، مع فريق، وتبدأ العمليات، وتبدأ المؤسسات الناشئة في التوسّع.

٤/١- ما بعد الاحتضان (الحضن) (Post-Incubation): تتعلّق هذه المرحلة بالأنشطة التي يجب القيام بها عندما تصل المؤسسة المُحتضنة إلى مرحلة النضج، وبالتالي؛ فهي مُستعدة للاستقلال، وترك الحاضنة، وقد لا تزال بحاجة إلى الحصول على خدمات مُتنوّعة؛ لتحسين عملياتها، مثل: خدمات التدويل، وتكون الحاضنة هنا تحت مُسمّى حاضنة أو مُسرّعة.

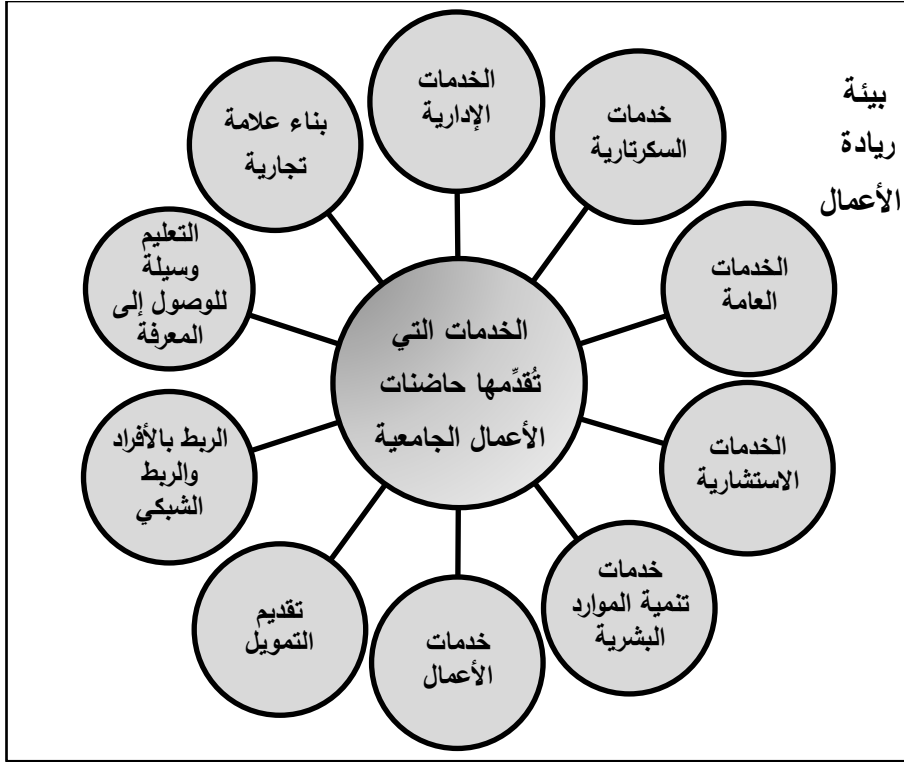
(٢) الخدمات التي تُقدّمها حاضنات الأعمال الجامعية:

يمكن تقسيم الخدمات التي تُقدّمها الحاضنات الأعمال بصفة عامّة والحاضنات الجامعية بصفة خاصّة، والتي ترتبط مباشرة بالصعوبات والعقبات التي تواجه المشروعات الصغيرة في السنوات الأولى من عمرها؛ حيث تُقدّم هذه الخدمات بواسطة الحاضنات أو بالاستعانة بجهات خارجية، كما يُوضّحها الشكل رقم (٧)، على النحو التالي:

١/٢- الخدمات الإدارية؛ مثل: (تأجير المعدات، التأمين الصحي، البريد السريع والصوتي).

٢/٢- خدمات السكرتارية؛ مثل: (معالجة النصوص، تصوير مستندات، خدمات الاستقبال، حفظ الملفات، الفاكس، الإنترنت، استقبال وتنظيم المراسلات والمكالمات التليفونية).

٣/٢ - الخدمات العامة؛ مثل: (الأمن، أماكن تدريب، الحاسب الآلي، المكتبة، المتابعة والخدمات الشخصية، تقديم النصح والمساعدة السريعة والمباشرة) (الزين، ٢٠١٠: ٨).



شكل (٧): الخدمات التي تُقدّمها حاضنات الأعمال الجامعية

المصدر: (من إعداد الباحثة)

٤/٢ - الخدمات الاستشارية، وتشمل هذه الخدمات: دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروعات البحثية، وتنفيذ استشارات الجودة الشاملة؛ بالإضافة إلى الاستشارات التسويقية، والقانونية، وغيرها.

٥/٢ - خدمات تنمية الموارد البشرية، وتشمل: تهيئة رُؤاد الأعمال في كافة التخصصات، وربطهم بأسواق العمل، وتنمية مهاراتهم، والربط بين الجهات التنموية المختلفة (جاد الله، ٢٠١٨: ١٥٩).

٦/٢ - خدمات الأعمال، وتشمل: إيجاد الحلول للمشكلات المالية والإدارية التي تواجهها المشروعات.

٧/٢ - تقديم التمويل، تساعد برامج الحاضنات على توفير التمويل عادةً؛ من خلال شبكة من مُقدّمي الخدمات الخارجية؛ من خلال مؤسسات التمويل أو البرامج الحكومية لتمويل المشروعات.

٨/٢ - الربط بالأفراد والربط الشبكي، فتهدف الحاضنات إلى: دعم التعاون والتنسيق مع مختلف المؤسسات المختصة؛ حيث تتعاون كثيرًا مع الجامعات ومؤسسات البحث والحدائق التكنولوجية، وتعمل على ربط رُؤاد الأعمال الجُدد مع غيرهم ومع مختلف المؤسسات المختصة.

٩/٢ - التعليم وسيلة للوصول إلى المعرفة، وذلك من خلال تقديم المساعدة فيما يخص البحث، والاستشارة والتدريب؛ فحاضنات الأعمال تعمل على تعويض النقص الناجم عن عدم إمكانية كلِّ شخصٍ على إنفاق الوقت والمال اللازم لمزاولة الدراسة، والحصول على درجة جامعية في إدارة الأعمال، وتساعد برامج الحاضنات على سدِّ هذه الفجوة من خلال توفير التدريب الأولي.

١٠/٢ - بناء علامة تجارية؛ فتساعد الحاضنات على إطلاق الأعمال التجارية، وضمان ديمومة المؤسسات المُحتضنة، وبناء علامتها التجارية (أبو الشعور، ٢٠١٨: ٤٢٤).

سادساً: معوقات نجاح حاضنات الأعمال الجامعية.

هناك عدد من المشكلات التي قد تؤثر على تفعيل دور حاضنات الأعمال، على الرغم من المنافع المتوقعة والدور المهم الذي تقوم به، ومن هذه المشكلات (الحموري، ٢٠١٥: ١١٧-١١٨):

المشكلة الأولى: تتمثل في مستوى التوقعات المرتبطة بالمنافع التي ستحصل عليها المؤسسات المُحتَضَنَة، خاصةً في مراحل نشأتها الأولى، فيرتفع مستوى الطموح في الوقت الذي تقل فيه قدرات الحاضنة المالية والبشرية لتحقيق هذا المستوى من الطموح.

المشكلة الثانية: ترتبط بجودة الاتصالات وردود فعل الجهات التي سوف تستهدفها الحاضنة؛ لتسهيل عمل المؤسسات المُحتَضَنَة، أي التباين بين أهداف المؤسسات المُحتَضَنَة والحاضنة.

المشكلة الثالثة: وهي اعتماد المؤسسات المُحتَضَنَة على الحاضنة في مجالات عديدة اعتماداً كاملاً.

هذا وتوجد أيضاً مشكلات تُؤثّر على أداء الحاضنة، وتتضمن: (عبد الوهاب، ٢٠١٦: ٧-٨):

١- ضعف التشبيك بين الحاضنة والجهات الخارجية من مؤسسات تمويلية وجهات حكومية وقطاع خاص؛ مما يؤثر على المساعدات المُقدّمة للمنتسب للحاضنة.

٢- اختلاف المؤسسات المنتسبة والحاضنة، خاصةً في جودة الخدمات المُقدّمة ودرجة الخطر التي تتحمله الحاضنة، وخاصةً أمام المؤسسات المالية.

٣- قلة توافر المواد التشريعية التي تُنظّم عمل الحاضنة.

٤- ضعف العلاقة بين الجامعات والحاضنة، ونقص الكفاءات التي تقوم على إدارة الحاضنة.

٥- قلة مشاركة القطاع الخاص في تمويل المشروعات الصغيرة، وبالتالي دعم الحاضنة.

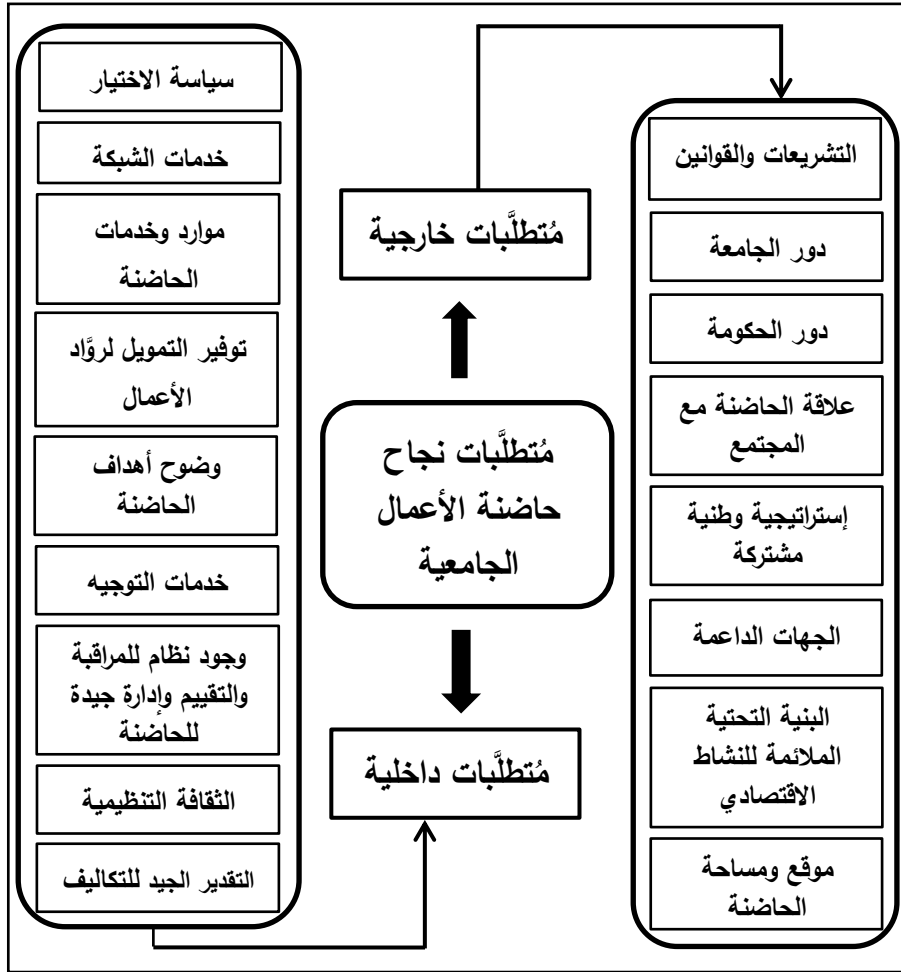
٦- قلة المساعدات الدولية والمحلية أو الحكومية لدعم الحاضنات، وغياب التنسيق والتعاون بين الصناعات المكتملة والمتشابهة.

تواجه الحاضنة العديد من الصعوبات في الحصول على مُمولين، وغياب ثقافة الفكر الريادي بين الشباب في المجتمع والروتين، وتعقد إجراءات الحصول على ترخيص (الهزاني، ٢٠١٥: ١٧).

يتضح مما سبق: أنه لا بد أن تهتم الدول برصد المُعوقات التي تُعيق عمل حاضنات الأعمال، والعمل على إيجاد حلول لها، وإجراء البحوث حولها، والاستجابة إلى تطبيق نتائج هذه البحوث لحل هذه المُعوقات. كما لا بد من مساعدة الحاضنات في التغلب على هذه المُعوقات، والسعي وراء رفع أدائها لتكون حاضنات بالمفهوم العالمي؛ من خلال توفير المؤسسات التي ترعاها، وتساعد على تحقيق أهدافها، وثوقها لها التمويل اللازم لتحقيق الكفاءة في رعاية الأفكار الريادية، والمساهمة في تطبيقها، والوصول بها إلى الانطلاق في عالم الأعمال، دون تراجع أو إخفاق.

سابعاً: متطلبات نجاح حاضنات الأعمال الجامعية.

هناك العديد من المتطلبات التي يمكن أن تساهم بشكل فعال في نجاح الحاضنات، كما هو موضح بالشكل رقم (٨)، والذي طورها البحث الحالي بناءً على العديد من الدراسات التي أكدت على العديد من المتطلبات اللازمة لإنشاء ونجاح حاضنات الأعمال الجامعية، وتتضمن الآتي:



شكل (٨): مُتطلِّبات نجاح حاضنات الأعمال الجامعية

المصدر: (من إعداد الباحثة)

(١) مُتطلِّبات خارجية: وهي المرتبطة بالبيئة الخارجية، والتي تكون خارج نطاق عمل الحاضنة، ولكنها تنعكس على أدائها في تقديم خدماتها؛ فنجاح حاضنات الأعمال يتطلَّب توفير البيئة الملائمة؛ حتَّى تتمكَّن من الثبات والاستمرار في

السوق بدون عوائق أو مشكلات تُحْدُ من قدرتها على الاستمرار، ومن هذه المتطلبات ما يلي:

١/١- التشريعات والقوانين: ساهمت الكثير من دول العالم في نجاح حاضنات الأعمال الجامعية؛ من خلال تعديل التشريعات، بحيث تتيح للجامعات امتلاك مؤسسات أعمال تابعة للحاضنات الجامعية (طاهر وعبد الحسين، ٢٠١٢: ٦٥)، فلا بد من إصدار القوانين اللازمة لعمل حاضنات الأعمال، واستحداث التشريعات القانونية لتنظيم العلاقة بين الجامعات والمؤسسات الريادية، وتحديد مسؤوليات الحاضنات بالجامعات (الجرياني، ٢٠٢٠: ٦٥).

٢/١- دور الجامعة: للجامعة دورٌ كبيرٌ في نجاح الحاضنات، وذلك من خلال وضع خطط إستراتيجية، وأُسُس تُنظِّم العلاقة بين المشروعات المُحَنِّصَة والجامعة (طاهر وعبد الحسين، ٢٠١٢: ٦٥-٦٦)، ويجب أن تتبنَّى الجامعة سياسات؛ لتفعيل البحث العلمي؛ لتحقيق النمو الاقتصادي، ومنها: إعداد خطة لتفعيل دور البحث العلمي، وتعميم نتائجه، ووضع سياسة لدعم الابتكار في الجامعة، ووجود سياسة لإقامة جسور التعاون العلمي مع الجامعات الأجنبية، وبالأخصّ في مجال حاضنات الأعمال (طاهر وعبد الحسين، ٢٠١٢: ٦٩).

٣/١- دور الحكومة: من خلال تخصيص الأراضي، وتقديم المِنَح أو المساعدات المالية للجامعات التي ترغب في إنشاء حاضنات، وتوفير القناعة الكاملة لدى القيادات العليا بأهمية إنشاء حاضنات أعمال بالجامعات الحكومية، ونشر ثقافة الحاضنات الجامعية، وتوعية المؤسسات الصناعية بأهمية الدور الذي تلعبه في خدمة المجتمع، وذلك

لتحفيز قطاعات المجتمع على دعم الجامعات الحكومية في إنشاء الحاضنات (الجراني، ٢٠٢٠: ٦٥).

٤/١ - علاقة الحاضنة مع المجتمع: من خلال تقديم الدعم المادي والمعنوي، وإقامة العلاقات مع المجتمع؛ فمن خلال إقامة علاقات قوية بينهما تفهم الجامعات حاجة المجتمع، وكيفية تنمية قدراته الاقتصادية والاجتماعية (طاهر وعبد الحسين، ٢٠١٢: ٦٤).

٥/١ - إستراتيجية وطنية مشتركة: تحتاج عملية نجاح حاضنات الأعمال إلى إستراتيجية وطنية، ونموذج عمل يضمن علاقة مستمرة مع الأعمال الريادية المُحتَضنة بعد التخرُّج؛ لكسب المنافع المتبادلة وضمان استمرارية تلك الأعمال؛ بالإضافة إلى العمل على تطوير نظام قانوني، وتنفيذ قواعد لحماية الملكية الفكرية للأفراد وأفكارهم (Dahleez, 2009: 150).

٦/١ - توفر البنية التحتية الملائمة للنشاط الاقتصادي؛ لاستيعاب التطورات المتلاحقة في عالم الأعمال؛ من المواصلات وشبكة الطُّرُق، وسهولة الوصول إليها بأقل تكاليف، وتوفير بيئة الأعمال المساندة، من البحث والتدريب والاستشارات (Dahleez, 2009: 150).

٧/١ - الجهات الداعمة، من خلال وجود تنسيق عالٍ ومتكامل بين الحاضنة والجهات الداعمة؛ لتوفير مصادر تمويل ملائمة للمؤسسات، وهذا يتطلب توفر قطاع مالي ومصرفي مُتطوِّر يحتوي على خدمات تُوفِّر الحدَّ الأدنى من الثقافة الإبداعية، سواء على المستوى الفردي أو على مستوى المجتمع (السعيد، ٢٠١٢: ٧).

٨/١ - موقع ومساحة الحاضنة: يجب ألا تقل عن ثلاثين ألف متر مربع؛ حتى تستطيع الجامعة جني عوائد من المقابل التي تقاضاه من المؤسسات المُحتَضنة، وأن يكون موقع الحاضنة داخل الجامعة أو قريباً من المراكز

البحثة التابعة لها، وقريباً من المصانع في المنطقة، ويكون للحاضنة مبانٍ ذات مواصفات خاصة، وتضم شبكةً من الاتصالات والمعلومات وقاعات لعقد المؤتمرات (طاهر وعبد الحسين، ٢٠١٢: ٦٨).

(٢) **المتطلبات الداخلية:** بالإضافة إلى المتطلبات السابقة؛ هناك متطلبات داخلية ترتبط مباشرةً بالحاضنة، وتسهم في نجاحها، وأبرزها ما يلي:

١/٢- **سياسة الاختيار:** يجب على الجامعة وضع سياسة لقبول المؤسسات المُحتضنة؛ وفق معايير مُحددة؛ لمعرفة مدى قدرتها على المساهمة في التطور الاقتصادي (طاهر وعبد الحسين، ٢٠١٢: ٧٠)؛ فجاح أي حاضنة يعتمد على مدى جودة معايير اختيار المشروعات المُحتضنة (طاهر وعبد الحسين، ٢٠١٢: ٦٦)، ويجب على حاضنة الأعمال استقطاب المؤسسات الإبداعية التي تمتلك مؤهلات تمكنها من النمو (السعيد، ٢٠١٢: ٧).

٢/٢- **خدمات الشبكات:** تُعتبر عملية تكوين الشبكات من أهم متطلبات نجاح الحاضنات؛ نظراً لتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وانتشارها؛ مما فرض ضرورة وجود روابط وعلاقات بين الأفراد داخل الحاضنة، وروابط مع مجموعة متنوعة من المؤسسات؛ مثل: الهيئات التنظيمية والقائمين على وضع السياسات والمؤسسات البحثية؛ حيث يتمكن رواد الأعمال من خلال الشبكات والروابط، من الوصول إلى فرص التسويق والتمويل لأفكارهم، والوصول إلى المعرفة والخبرة (Alzaghal & Mukhtar, 2017: 541).

٣/٢- **موارد وخدمات الحاضنة:** يُعتبر هذا المتطلب من أهم المتطلبات لنجاح أي مؤسسة مُحْتَضنة، ويتعلق هذا المتطلب بتوفير الحاضنة للمساحات المكتبية، وإتاحة الفرصة للوصول إلى مجموعة من الموارد المشتركة؛

مثل: قاعات الاجتماعات والمؤتمرات وخدمات التوجيه
مثل: قاعات الاجتماعات والمؤتمرات وخدمات التوجيه
(Alzaghal & Mukhtar, 2017: 541-542). كما لا بد من أن تُوفّر
الحاضنة برامج تدريبية مُخصّصة لتطوير مهارات رُواد الأعمال
(Dahleez, 2009: 150).

٤/٢ - توفير التمويل لرواد الأعمال: يُعبّر توفير رأس المال من أهم مُتطلّبات
نجاح الحاضنة، سواء من خلال شبكة الاتصال الخاصة بها، أو
تقديم التمويل الفعلي، أو من خلال مصادر التمويل الحكومية
(Alzaghal & Mukhtar, 2017: 542).

٥/٢ - وضوح أهداف الحاضنة: من أهم مُتطلّبات نجاح الحاضنة وضوح أهدافها،
والملاءمة بينها وبين تطلّعات الجامعة التي تنتمي إليها وإستراتيجياتها
المستقبلية (طاهر وعبد الحسين، ٢٠١٢: ٦٤)، ولا بد من امتلاك الحاضنة
لخطة عمل إستراتيجية، وخطط عملٍ تفصيلية (الجريري، ٢٠٢٠: ٦٥).

٦/٢ - وجود نظام للمراقبة والتقييم وإدارة جيدة للحاضنة: يساعد فريق إدارة
الحاضنة الجيد على تحقيق النجاح والقدرة التنافسية، وتساهم نوع الحوكمة
في إرشاد واختيار المُحتضنين (Alzaghal & Mukhtar, 2017: 542)،
كما لا بد من وجود نظام للمراقبة والتقييم لأنشطة الحاضنة والمُؤسّسات
المُحتضنة (طاهر وعبد الحسين، ٢٠١٢: ٦٩).

٧/٢ - وضوح الثقافة التنظيمية: تُستخدَم الثقافة التنظيمية في تقييم الأداء
التنظيمي للحاضنة، وتتضمّن الثقافة التنظيمية مجموعة المعتقدات والقيم
التي لها تأثير على سلوك أفراد الهيكل التنظيمي والمُؤسّسات المُحتضنة،
وتُعدّ محرّكاً مهمّاً في بناء هوية المُؤسّسات. كما يساهم فهم القادة للثقافة
التنظيمية وثقافة المشروعات وثقافة الابتكار؛ في التأثير على استخدام
الأفراد لموارد المُؤسّسة بطريقة مبتكرة، فتحقيق الابتكار لا يتعلّق فقط

بالموارد المتوفرة، ولكنه يتعلّق بوجود ثقافة تدفع العاملين إلى اعتماد قيم جديدة (Alzaghal & Mukhtar, 2017: 542-543).

٨/٢ - التقدير الجيد للتكاليف الاستثمارية والتشغيلية للحاضنة: ويتطلب ذلك تقدير التكاليف التالية: تكاليف التأسيس، وتكاليف الاستثمار في الأصول الثابتة، والتكاليف التشغيلية السنوية للحاضنة (طاهر وعبد الحسين، ٢٠١٢: ٦٧)، كما لا بد من إجراء دراسات لتحديد جدوى إنشاء حاضنات أعمال بالجامعات، وتوفير مصادر التمويل اللازمة لممارسة الحاضنة لأنشطتها (الجبيري، ٢٠٢٠: ٦٥).

يتضح مما سبق، أنّ هناك العديد من المتطلبات اللازمة لنجاح حاضنات الأعمال الجامعية، والتي تتمثل في مجموعة من الأبعاد الرئيسة ذات الأهمية الإستراتيجية لحاضنات الأعمال الجامعية، كما لا بد أنّ تتفاعل هذه المتطلبات كافة بشكل مُنسق لضمان نجاح الحاضنات وتحقيق أهدافها ونجاح المؤسسات المُحَنّنة.

المبحث الثاني: أبرز النماذج العلمية في إنشاء حاضنة أعمال نموذجية:

تمهيد:

تعددت وجهات نظر العلماء حول تعريف ومفهوم النموذج؛ فوضعوا تعريفات متعددة تتفق مع وظائف النموذج واستخداماته وتطبيقاته. ويُعرّف النموذج بأنه: تمثيل للواقع، يحاول تفسير ظاهرة من ظواهر هذا الواقع، وهو أبسط منه لكنه قريب من كماله لدرجة يحقق معها الهدف الذي بني من أجله. كما يُعرّف بأنه: ضرورة منطقية ووسيلة تفسيرية تساعد على استخلاص النتائج الصحيحة، وتصغير للحقيقة في صورة بسيطة متلاحمة تستمد أصولها من الحقيقة، وتمثيل مبسط للظاهرة وشامل لها في آن واحد (دويدري، ٢٠٠٠: ٢٨٨).

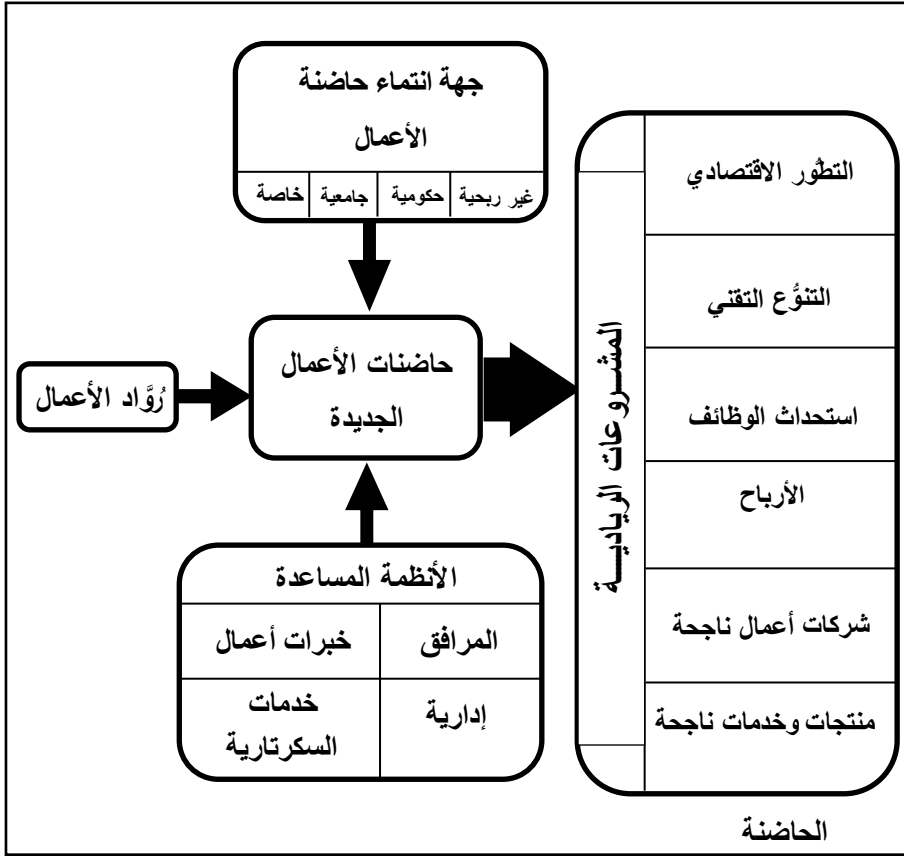
تساعد نمذجة النظام على فهم وظائف النظام، وتقدم نماذجًا مختلفة لوصف النظام من وجهات نظر مختلفة، سواء من: منظور خارجي يوضح سياق النظام أو البيئة، أو منظور سلوكي يوضح سلوك النظام، أو منظور هيكلي يوضح النظام أو بنية البيانات (Sommerville, 2004:4).

تتعدد تصنيفات وأنواع النماذج التي تناولها العلماء من وجهات نظر متعددة، فمنها: نموذج معالجة البيانات، والذي يوضح كيفية معالجة البيانات في مراحل مختلفة، ونموذج التركيب الذي يوضح كيفية تكوين الكيانات من كيانات أخرى، ونموذج تصنيف يوضح كيف أن الكيانات لديها خصائص مشتركة (Sommerville, 2004: 5)، ومنها النماذج الوصفية مقابل نماذج العمليات؛ حيث يمكن تقسيم النماذج الكمية للعلوم إلى فئتين: النماذج الوصفية ونماذج العمليات؛ فتهدف النماذج الوصفية إلى وصف السمات الرئيسية لمجموعات البيانات الثابتة عادةً؛ فيتم توصيل النتائج عبر الجداول أو المخططات أو الخرائط، (Scharnhorst, A.; Borner, K.; & Besselaar, 2012: 8)؛ بينما توضح نماذج العمليات العملية الكلية والعمليات التي يدعمها النظام (Sommerville, 2004: 8). وهناك النماذج متعددة المستويات أو المنظور؛ فيصف هذا النوع المستويات المختلفة للهيكلي أو ديناميكيات النظام في نقاط زمنية مختلفة (Scharnhorst, A.; Borner, K.; & Besselaar, 2012: 8).

وَصَحَ العديد من الباحثين والعلماء نماذجًا مقترحةً لإنشاء حاضنات الأعمال وتَبَيَّنَ العديد من الجامعات نماذجًا مختلفةً لإنشاء حاضنات أعمال بها؛ وقد تَضَمَّنَ كلُّ نموذجٍ من هذه النماذج مَقَوِّمَاتٍ وَمُتَطَلِّبَاتٍ يُلْزَمُ توافرها لبناء ونجاح حاضنات الأعمال، وتعكس تلك النماذج وَجْهَةَ نظر واضعِها وطريقة تفكيرهم، ونتائج خبراتهم في هذا المجال، وفيما يلي عرضٌ لأهم هذه النماذج التي وضعها العلماء والباحثون مُرْتَبَةً من الأقدم إلى الأحدث، بشيءٍ من التفصيل؛ كالاتي:

النموذج الأول: نموذج نظام الحاضنة (The Incubator System) لـ "سميلور" (Smilor, 1987).

اقترح سميلور (Smilor) نموذجا يوضح به نظام حاضنات الأعمال، وهو ما يوضحه الشكل رقم (٩)، ويشير به إلى الآتي:



شكل (٩): نموذج نظام الحاضنة

المصدر: (Smilor, 1987: 147)

- (١) أشار نموذج (Smilor) إلى ثلاث جهات لانتماء حاضنات الأعمال، أو ثلاثة أنواع تنظيمية لحاضنات الأعمال، وهي: حاضنات حكومية غير هادفة للربح، أو حاضنات تابعة للقطاع الخاص، أو حاضنات جامعية (Smilor, 1987: 148).
- (٢) حدّد سميلور (Smilor) أيضًا مجموعةً من الأنظمة الداعمة أو الخدمات المُقدّمة للمشروعات الريادية، ومنها: الخدمات اللوجستية، ورأس المال، وخدمات السكرتارية؛ كالتصوير، وخدمات الاستقبال، وغيرها، والخدمات الإدارية: كخدمات المحاسبة، وإدارة العقود، والمساحات المادية المشتركة: كتوفير أجهزة الحاسوب، وغرفة للمؤتمرات، وتوفير المعامل (Smilor, 1987: 151).
- (٣) أكّد نموذج سميلور (Smilor) على مجموعةٍ من المُخرجات أو الأهداف الدالة على نجاح حاضنة الأعمال في احتضان المشروعات الريادية، ومنها: خلق فرص العمل، واستحداث الوظائف، والتطوّر التكنولوجي، والاتصال بالجامعات، وتحقيق الأرباح، وتحقيق التطوّر الاقتصادي، وتكوين علاقات مع مؤسسات خارجية، وتحقيق الميزة التنافسية (Smilor, 1987: 152).
- (٤) وقد حدّد النموذج برنامجًا يتضمّن سياسات وإجراءات لنجاح حاضنة الأعمال، وهي كالتالي:

١/٤ - خبرة الأعمال (Business Expertise):

يحتاج رُواد الأعمال المُحتضَنين إلى اكتساب الخبرة في مجال اهتمامهم؛ لمساعدتهم على تحويل الأصول الفكرية لديهم إلى مؤسسات أعمال قابلة للتطبيق، فيحتاج رُواد الأعمال إلى الخدمات الاستشارية، كالاستشارات في مجالات تخطيط الأعمال والدعم الإداري (Smilor, 1987: 148)، كما يجب مساعدة رُواد الأعمال على اكتساب الخبرة في مجال تعاملهم مع النمو، وتنمية مهاراتهم في مجال إدارة الموارد البشرية والمالية؛ من خلال عمليات التعلّم والتدريب (Smilor, 1987: 150).

٢/٤ - الوصول إلى التمويل (Access to Financing):

يُعدّ الوصول إلى رأس المال عاملاً مهماً لنجاح المؤسسات المُحتَضَنَة؛ من خلال مساعدتهم للوصول إلى القروض والمِنَح، التي تساعدهم على تطبيق أفكارهم الريادية، ولا تقتصر مصادر القروض والمِنَح على آليات التمويل التقليدية مثل البنوك فحسب؛ بل تشمل أيضاً مختلف الآليات الحديثة للتمويل، كصناديق الابتكار الخاصة، والقطاع الخاص، والجامعات، والقروض الشخصية والمِنَح الحكومية؛ بالإضافة إلى القروض والمِنَح التي تُقدّمها الحاضنات من أموالها الخاصة (Smilor, 1987: 150).

٣/٤ - شبكة ريادة الأعمال (Entrepreneurial Network):

تُعتبر ريادة الأعمال عمليةً ديناميكيةً، تتطلب وجود روابط ليس فقط بين الأفراد، ولكن أيضاً بين مجموعة مُتنوّعة من المؤسسات؛ لتكوين شبكة علاقات؛ تُمكن رُواد الأعمال من الحصول على المزيد من الفرص، والحل السريع للمشكلات؛ مما يساهم في نجاح مشروعاتهم (Smilor, 1987: 152).

يؤكد نموذج سميلور (Smilor) على المنظور الخارجي لحاضنة الأعمال، لكنه يُخفّق في توضيح عمليات الاحتضان التي تحدث داخلياً، كما أنه يصور الحاضنة كآلية لإعادة تشكيل الكيفية التي تترابط بها المؤسسات الصناعية والحكومية والأوساط الأكاديمية (Hackett & Dilts, 2004: 64).

٤/٤ - تقديم الدعم العيني (Provide In-Kind Support):

تُعدّ الخدمات العينية نوعاً من أنواع الدعم، الذي تُقدّمه الحاضنات للمؤسسات المُحتَضَنَة، وتشمل هذه الخدمات العينية: خدمات السكرتارية، والإدارة، والدعم، والتسهيلات، والمساحات المادية.

٥/٤ - دعم المجتمع (Community Support):

هناك علاقة بين نجاح حاضنة الأعمال ودعم المجتمع لها، فالمجتمع يُسهم في تنمية الحاضنة، من أجل مساهمتها في تنمية اقتصاده، وخلق فرص العمل به، ومساعدتها على الاستفادة من المواهب الريادية؛ لتحقيق النمو الاقتصادي المستمر (Smilor, 1987: 150).

٦/٤ - تعليم ريادة الأعمال (Entrepreneurial Education):

يجب على الحاضنات الاهتمام بتعليم ريادة الأعمال، والذي يساعد في إعداد رُؤاد الأعمال لإدارة أعمالهم بنجاح بعيداً عن الحاضنة عقب التخرُّج منها، ويشمل ذلك تقديم أنشطة التدريب والتعليم حول مجموعة مُتنوّعة من الموضوعات؛ مثل: تخطيط الأعمال، والتسويق، ومهارات الإدارة، وغيرها.

٧/٤ - وضع تصوّر للنجاح (Preception of Success):

يجب أن تضع الحاضنة تصوّراً للنجاح يُمكنُها من نشر هذا النجاح للمجتمع؛ حتى يُمكنها الحصول على الموارد بسهولة، كما يُمكنها من جذب مشروعات مُحتَضنة أقوى، وتقديم المساعدات لها؛ بناءً على المصادقية، ومن أهم مؤشّرات النجاح: رُؤاد أعمال ناجحين، شبكة علاقات قوية، كفاءة مجلس الإدارة، تخرُّج مُؤسّسات ناجحة (Smilor, 1987: 152).

٨/٤ - عملية اختيار المُحتَضنين (Selection Process for Tenant):

تُعتبر عملية الاختيار الناجحة للمُحتَضنين من أهم العوامل التي تساهم في نجاح الحاضنة؛ فيجب أن تمتلك الحاضنة عملية اختيار ناجحة، يتمُّ من خلالها تقييم رُؤاد الأعمال المُحتَضنين واختيارهم، كما يجب أن تتناسب معايير الاختيار مع الحاضنة وأهدافها (Smilor, 1987: 156).

يُعدّ نموذج سميلور (Smilor) نموذجًا شاملاً لتحديد وشرح المُكوّنات المختلفة لنظام الحاضنة؛ فيشير النموذج إلى عملية اختيار المحتضنين ومساعدتهم، وتزويدهم بالموارد، كما يُشير إلى النتائج؛ من خلال بقاء أو إخفاق رُوّاد الأعمال المُحتَضَنِينَ عند التخرُّج من الحاضنة. تُشير الأسهم في النموذج إلى العلاقات بين الأبعاد المحدّدة به، إلا أنّ النموذج لم يوضح إمكانية تداخل هذه الأبعاد، وإمكانية التفاعل بينها، كما تشير الأسهم التي تتراجع من النتائج إلى عمليات التغذية الراجعة التي تحدث بمرور الوقت؛ ممّا يشير إلى تأثيرات عمليات التعلّم التنظيمي (Gozali, et al., 2015: 122).

٩/٤ - تكوين روابط مع الجامعات (Ties to Universities):

هناك أهمية كبيرة لتكوين الحاضنات العديد من الروابط مع الجامعات، سواء أكانت هذه الروابط بصفة رسمية أو غير رسمية؛ فقد تنتمي الحاضنة للجامعة وتكون خاضعة لنظّمها وقواعدها، وتستفيد من خدماتها الجامعية؛ بالإضافة إلى الاستفادة من خبرات أساتذتها وخبراتهم (Smilor, 1987: 156).

١٠/٤ - وضع برنامج يتضمّن سياسات وإجراءات واضحة (Concise Program Milestones with Clear Policies and Procedures):

يجب وضع سياسات عمل واضحة لتنظيم العمل بين إدارة الحاضنات والمُؤسَّسات المُحتَضَنَة؛ فالمُؤسَّسات المُحتَضَنَة بحاجة إلى معرفة ما المتوقَّع منهم، وما الذي ستزوّدهم به الحاضنة، وكيف ستتمُّ عملية تقويمهم، وما هي سياسات العمل العامة في الحاضنة (Smilor, 1987: 156).

النموذج الثاني: نموذج تطوير حاضنة الأعمال (Incubator Development Model) لـ "لالكاكا" (Lalkaka, 2000).

يُفْتَرِحُ لالكاكا (Lalkaka) نموذجًا لتطوير حاضنة أعمال تكنولوجية، كما هو موضَّح بالشكل (١٠)؛ حيث قدَّم لالكاكا (Lalkaka) هذا النموذج عام ٢٠٠٠م؛ بهدف مساعدة الجهات المختلفة على إنشاء حاضنات أعمال ناجحة، ويتكوَّن هذا النموذج من خمسة أجزاء، تتضمَّن:

(١) وضع مفاهيم الاحتضان (One – Incubation Concepts):

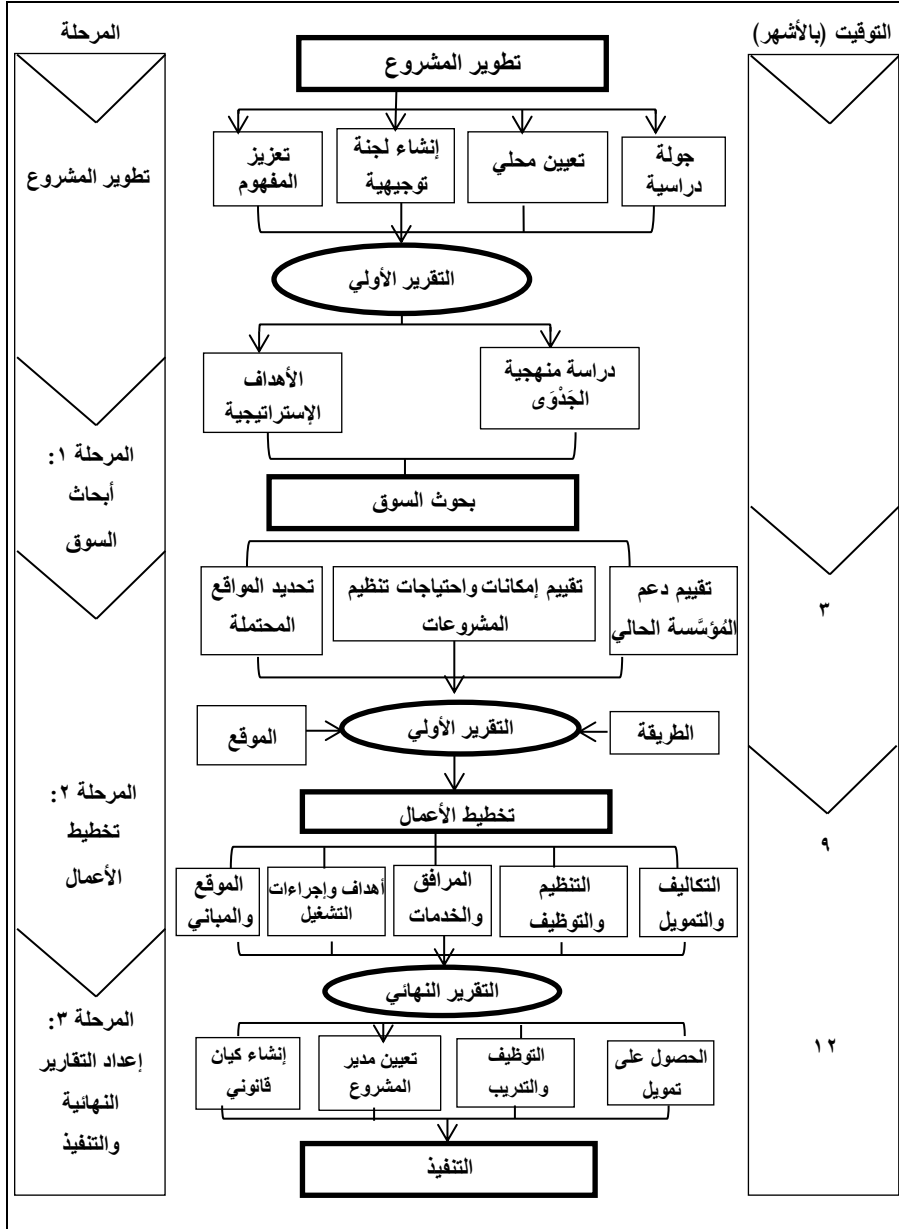
ويتمُّ بهذه المرحلة تحديد الإطار العام للحاضنة، من خلال تحديد أهداف الحاضنة وخصائصها وخدمات الدعم التي ستقدِّمها؛ والجهات الرئيسة الداعمة والممولة لها من: (الحكومة، والجامعات، ومعاهد البحوث، والمؤسسات الحكومية وغير الحكومية، والإدارات المحلية) (Lalkaka, 2000: 57).

(٢) التخطيط (العملية التحضيرية) (Planning):

تتضمَّن عملية التخطيط: القيام بدراسات الجدوى، ووضع خطط الأعمال، واختيار الموقع، وتحديد الاحتياجات المالية المطلوبة والنتائج المتوقَّعة، وتتضمَّن:

١/٢- تحديد الجهات الراعية المسؤولة عن تطوير برنامج الحاضنة، ويقوم فريق من اطلرعاة بالاشتراك مع مؤسسة استشارية من ذوي الخبرة، باتخاذ قرارات إعداد دراسات الجدوى (Lalkaka, 2000: 57-58)؛ لتحديد نقاط القوة والضعف واحتياجات البيئة المحلية المحيطة بالحاضنة، وتحديد الخدمات التي ستقدِّمها، ومصادر التمويل (Lalkaka, 2000: 59).

٢/٢- وضع خطة العمل، وتحديد الهيكل الإداري والاحتياجات المالية، والأهداف وتصميم البرامج التي ستقدِّمها الحاضنة، وتحديد إجراءات التنفيذ والتسويق.



شكل (١٠): نموذج تطوير الحاضنة لـ "لاككا" (Lalkaka)

المصدر: (Lalkaka, 2000: 59)

٣/٢- اتخاذ قرارات نهائية، حول ما إذا كان ينبغي المضي في عملية التنفيذ، وبمجرد بدء المشروع يجب دراسة التأسيس القانوني وتنفيذه ومتابعة التمويل بجديّة.

٤/٢- وضع الهيكل التنظيمي المناسب، وتعيين مجلس الإدارة رسمياً، وتحديد مسؤولياته وسلطاته، وتعيين مدير الحاضنة (Lalkaka, 2000: 60).
ويجب قبل ذلك اختيار موقع مناسب للحاضنة بالقرب من الجامعات (Lalkaka, 2000: 67).

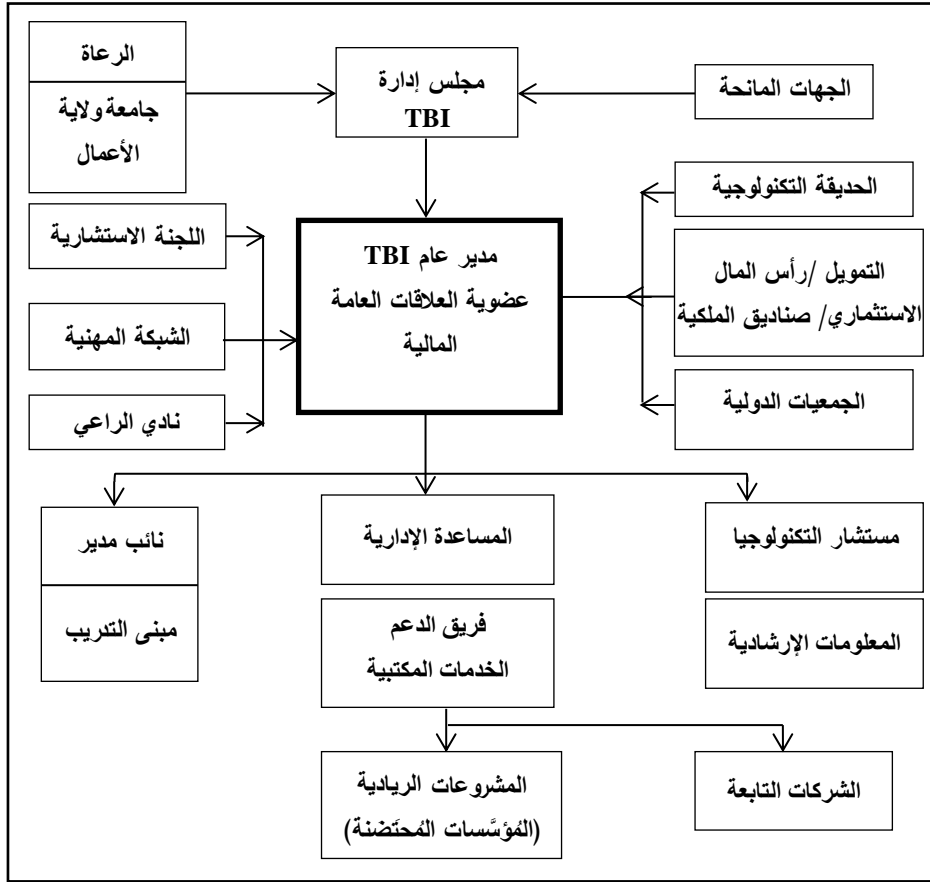
يتميّز نموذج لالكاكا (Lalkaka) بأنه يؤكد على أهمية التحديد المسبق لمؤشرات التقدم في الأداء، ومتابعة النتائج، ووضع أطر زمنية لتحقيقها، كما أكد النموذج بشكل كبير على عمليات التغذية الراجعة؛ إلا أنه لم يُقدّم معلومات محددة تتعلّق بمن يجب عليه جمع البيانات، ولم يُحدّد الطرق اللازمة لذلك (Vanderstraeten & Matthyssens, 2020: 14).

(٣) التنفيذ (Implementing):

وتتضمّن عملية التنفيذ تحديد الإجراءات اللازمة لبدء إنشاء الحاضنة، وتشمل: تحديد القضايا التنظيمية وعمليات التوجيه الخاصة باختيار المؤسسات المُحتَضنة، ومتابعة الأعمال التحضيرية، وتطوير فريق الإدارة (Lalkaka, 2000: 91-92)، وتتضمّن الآتي:

١/٣- تحديد الهيكل التنظيمي (Organization Structure): فالهيكل التنظيمي للحاضنة، كما هو موضّح بالشكل (١١)، يشمل: تحديد الجهات التي ستنتمي إليها الحاضنة، وتحديد مجلس الإدارة، الذي سيتولى مسؤولية الإشراف العام على العمليات؛ للقيام بعمليات الرقابة ووضع سياسة لتوجيه الأعمال اليومية للحاضنة، مع إمكانية تفويض مجلس الإدارة لبعض المسؤوليات للجنة أو أكثر (Lalkaka, 2000: 94)، وتشمل هذه اللجان، ما يلي:

- ١/١/٣ - اللجنة التنفيذية: وتتألف من عددٍ قليلٍ من أعضاء المجلس، وتتولَّى المسؤوليات التشغيلية، وتقوم بعمليات التوجيه بمرحلة التخطيط.
- ٢/١/٣ - لجنة المراجعة: وتتكوّن من ثلاثة أعضاء من المجلس، وتتولَّى مسؤولية مراجعة العمليات المالية للحاضنة سنويًا.



(١١): الهيكل التنظيمي النموذجي لحاضنة الأعمال التكنولوجية

المصدر: (Lalkaka, 2000: 96)

٣/١/٣ - لجنة شؤون العاملين: وتتكوّن من ثلاثة من أعضاء المجلس، وتقوم

بمسؤولية تطوير وتنفيذ سياسات شؤون العاملين بالحاضنة.

٤/١/٣ - اللجنة الاستشارية: وتتكوّن من خبراء من: الجامعة، والصناعة؛

لتقديم الاستشارات بشأن اختيار المؤسسات المُحتَضنة، وتخرّجهم

من الحاضنة (Lalkaka, 2000: 95).

وتشمل مهام مجلس إدارة الحاضنة: إعداد وتقييم الخطط الإستراتيجية

والتشغيلية، وتقييم الموازنة التشغيلية السنوية، ووضع السياسات، بما في ذلك سياسات

القبول والتخرّج، ووضع الوصف الوظيفي، وتعيين مدير الحاضنة، ومراجعة

الحسابات والميزانيات (Lalkaka, 2000: 97).

وتتضمن المهام الرئيسية لفريق الإدارة، الآتي: فالمدير: مسؤول عن التنسيق

الشامل، وتعزيز أداء الحاضنة، والتواصل مع مجلس الإدارة والجامعة، ونائب المدير:

مسؤول عن خدمات الأعضاء، وبرامج التدريب، والمستشار التكنولوجي: مسؤول عن

الدعم الفني، والاستشارات، والبرامج الخاصة بالمشروعات التقنية، والمساعد الإداري:

يُقدّم الدعم لمدير العلاقات العامة (Lalkaka, 2000: 97).

٢/٣ - تدريب فريق الإدارة: ويتمّ التدريب من عدّة خطوات مترابطة، تبدأ بتحليل

الاحتياجات التدريبية لأعضاء الفريق؛ بهدف توجيه الفريق نحو تحقيق

الأهداف التنظيمية (Lalkaka, 2000: 102).

٣/٣ - تسويق الحاضنة: وذلك من خلال إنشاء الحاضنة لبرنامج تسويق فعّال،

يساعد على جذب المؤسسات عالية الجودة للانضمام إلى البرنامج

(Lalkaka, 2000: 104).

٤/٣ - اختيار المؤسسات المُحتَضَنَة: من خلال اختيار رُؤَاد الأعمال الذين لديهم فرص أفضل من لتطوير مُوسَّسات قادرة على المساهمة في النمو الاقتصادي للمجتمع (Lalkaka, 2000: 107).

٥/٣ - سياسة التخرج: يجب على الحاضنة وضع سياسة ومعايير مُحدَّدة للتخرج من برنامج الحاضنة؛ وَفَقًا لاحتياجات الحاضنة (Lalkaka, 2000: 113).

(٤) التشغيل (Operating):

تتضمَّن عملية التشغيل: تقديم التدريب والاستشارات، والوصول إلى شبكات الخدمات والتمويل؛ فضلًا عن ممارسات الإدارة الجيدة، وعمليات تقييم ومراقبة الأداء. كما لا بد من تقديم التدريب للمُوسَّسات المُحتَضَنَة قبل قبولهم في الحاضنة من خلال خبراء مُتخصِّصين (Lalkaka, 2000: 116).

(٥) التعلُّم من الآخرين (Learning from Others):

يُقدِّم لالكاكا (Lalkaka, 2000: 138) دراسة حالة عن حاضنة أعمال تكنولوجية في البرازيل؛ بهدف تقديم بعض الخصائص المُتميِّزة؛ لتحسين العمليات بحاضنات الأعمال، من خلال دراسة عوامل نجاحها والدروس المستفادة منها.

يُتَّضح مما سبق: أن نموذج لالكاكا (Lalkaka) ركَّز على كيفية تطوير وإعداد حاضنة أعمال نموذجية، وتحديد مفاهيم الحاضنة وأهدافها وأنظمة العمل بها، وعملية التخطيط وتحديد معايير الأداء، وتحديد الإجراءات التنظيمية لإنشاء حاضنة الأعمال واختيار رُؤَاد أعمال، وتحديد ممارسات الإدارة الجيدة ومُؤشَّرات لتقييم الأداء، إلا أنَّه على الرغم من ذلك؛ يصعب الحصول من خلال النموذج على بعض مقاييس الأداء المشار إليها، كما لم يحدد النموذج إجراءات التغذية الراجعة؛ بل اقتصر على تناول عدد قليل من مُؤشَّرات الأداء، وتحديد الأهداف المرتبطة بها والأطر الزمنية المُحدَّدة للوصول إليها.

النموذج الثالث: نموذج احتضان الأعمال المنطقي (Business Incubation Logic Model) — ”هاكيت وديلتز“ (Hackett & Dilts Model, 2004).

قُسمَ نموذج هاكيت وديلتز (Hackett & Dilts) إلى نموذجين: نموذج منطقي يُوضِّح عناصر عملية الاحتضان، ويؤكد على أنَّ الحاضنة وسيلة لتحقيق غاية، وليست غاية في حدِّ ذاتها، ويلقي الضوء على الأهمية الأساسية لعملية الاحتضان في مقابل توقُّع نتائج الاحتضان وتفسيرها، أما النموذج الثاني والذي سيتم تناوله فيما بعدُ فيقدِّم عملية الاحتضان، من خلال طرح مجموعة مُتنوِّعة من النظريات كبداية لتأسيس نموذج عملية الاحتضان.

جدول (٢): نموذج احتضان الأعمال المنطقي لهاكيت وديلتز

نتائج طويلة الأجل	نتائج متوسطة	نتائج أولية	مُخرجات	عمليات	مدخلات	معطيات سابقة
زيادة معدل الاستنزاف في نسبة مستأجري الحاضنة		البقاء، والنمو، الأرباح		الحضن: تنمية المشروعات الجديدة، وتطوير المنتجات، والاختيار، والتقييم والمتابعة، ودعم الأعمال، وتوفير الموارد	الرياديون	أنشطة تأسيسية
	شركات قابلة للاستمرار	البقاء، والنمو، بدون أرباح	المشروعات المُختضنة		التقنيات والابتكارات الممكنة	الدعم الريادي في المجتمع
	شركات مينة أو غير قابلة للاستمرار	البقاء، بدون نمو أو أرباح			التقنيات والابتكارات الخرجة	بحوث تأسيسية
		توقُّف مع خسائر محدودة			التقنيات والابتكارات الاستراتيجية	السلوك الريادي
		توقُّف مع خسائر كبيرة				جذوى الحاضنات

المصدر: (Hackett & Dilts, 2004: 44).

يُعدّ النموذج المنطقي لهاكيت وديلتز (Hackett & Dilts)، كما هو موضح بالجدول رقم (٢)؛ نموذجًا مغلقًا يؤكد على أهمية المُدخّلات، والمتضمّنة في: رُؤاد الأعمال والتقنيات والابتكارات، وكذلك أهمية العمليات وأنشطتها المختلفة، والمتضمّنة في: تنمية المشروعات وتطوير والخدمات وعمليات المتابعة ودعم الأعمال وتوفير الموارد والاختيار، وكذلك يؤكد على أهمية المُخرجات والمتضمّنة في: المشروعات الريادية المُحتضّنة، وتتضمّن النتائج: نتائج أولية، وتشمل: البقاء والنمو وتحقيق الأرباح، ونتائج متوسطة الأجل، وتشمل: مؤسّسات قابلة للاستمرار، ونتائج طويلة الأجل، وتشمل: زيادة إقبال المؤسّسات المُحتضّنة المنتسبة للحاضنة.

يؤكد هذا النموذج على عدة أمور كما موضح بالجدول رقم (٢)، وهي:

(١) يؤكد هذا النموذج على أنّ الحاضنة تعمل على تفعيل إستراتيجية مجتمعية لتعزيز بقاء المؤسّسات الجديدة، ويؤكد بأنّ النقص في المُدخّلات، يُؤدّي إلى ضعف أداء الحاضنات. كما يُؤكّد هذا النموذج على ضرورة تركيز الحاضنات على اختيار رُؤاد أعمال المستقبل واختيار الأفكار، بما يتناسب مع إمكانيات الحاضنة، قبل التفكير في عمليات الاحتضان (Hackett & Dilts, 2004: 43).

(٢) يُؤكّد هذا النموذج على أنّ أداء حاضنات الأعمال يتمّ قياسه؛ بناءً على النمو الفعلي للحاضنة، والمشروعات المُحتضّنة، وبناءً على الأداء المالي في وقت تخرُج تلك المشروعات (Hackett & Dilts, 2004: 48). كما يؤكد هذا النموذج على أهمية الشبكية للحاضنات؛ من خلال بناء علاقات وشبكات تواصل داخلية وخارجية؛ لتحقيق القيمة المضافة لعملية الاحتضان (Hackett & Dilts, 2004: 70).

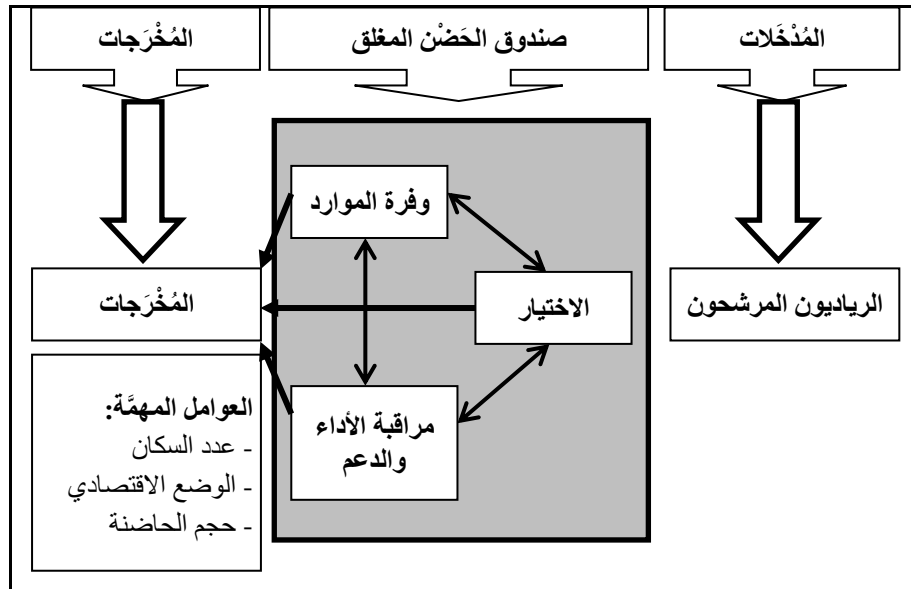
النموذج الرابع: نموذج عملية الاحتضان (Incubation Process Model)

Model "هاكيت وديلتز" (Hackett & Dilts, 2004).

يشير هذا النموذج، إلى أنّه يتمّ اختيار المشروعات الريادية المُحتضّنة من بين مجموعة من المرشّحين للحاضنة، ثمّ تتمّ مساعدتهم ودعمهم بالموارد في مراحل نشأتهم

الأولى، وتشير النتائج إلى بقاء أو فشل المشروعات الريادية المُحتَضَنَة وقت خروجها من الحاضنة، كما يقترح هذا النموذج مجموعةً مُتَوَعَّعةً من النظريات كبدائل لتأسيس نموذج عملية الاحتضان (Hackett & Dilts, 2004: 44-45).

يشير هذا النموذج إلى العناصر الرئيسة لعملية الاحتضان، وتتضمن: اختيار المشروعات الريادية المُحتَضَنَة، والمراقبة، والمساعدة، ووفرة الموارد، وهو ما يتضح في الشكل (١٢) التالي (Hackett & Dilts, 2004: 44-45).



شكل (١٢): نموذج عملية الاحتضان

المصدر: (Hackett & Dilts, 2004: 45)

(١) أداء الاختيار (Selection Performance):

يشير أداء الاختيار إلى المعايير التي تعتمد عليها الحاضنة عند اختيار المشروعات المُحتَضَنَة، أو ما يُسمَّى بـ(خيارات القبول) في الحاضنة. ويشير بُعد

الاختيار إلى أن الحاضنات التي تحافظ على معايير مُعيَّنة لقبول واختيار مشروعات ريادةية مُحتَضَّنة تخلق قيمةً، لديها فرصة أكبر للنجاح؛ من خلال: مساعدتها على احتواء فشل المشروعات المُحتَضَّنة، وتعزيز فرص نجاح المشروعات "الضعيفة"، ولكن الواعدة؛ من خلال رعايتها في بيئة الحاضنة، وإتاحة الفرصة لغير المقبولين لإعادة النظر في نموذج أعمالهم المُحَطَّط له (Hackett & Dilts, 2004: 49).

وتتضمَّن معايير اختيار المشروعات الريادية المُحتَضَّنة من أجل القبول في الحاضنة: الخصائص الإدارية، وتشير إلى الخبرة التقنية للفريق المُقدَّم للطلب، وخصائص السوق، وتشير إلى التي ينوي مُقدِّم الطلب الدخول إليها، وخصائص الخدمة، وتشير إلى الخدمة التي ينوي مُقدِّم الطلب تسويقها، الخصائص المالية، وتشير إلى إمكانية تحقيق الربح (Hackett & Dilts, 2004: 49).

(٢) المراقبة المُكثِّفة والمساعدة للمشروع الريادي (Monitoring and Business Assistance Intensity)

تشير عمليات المراقبة المُكثِّفة والمساعدة للمشروعات إلى مدى مساعدة الحاضنة لِرُؤاد الأعمال على تطوير مشروعاتهم؛ بما في ذلك مساعدتهم على التعلُّم من حالات الفشل، واحتواء تكلفة الفشل النهائي المحتمل. وتتميّز عمليات المراقبة ومساعدة الأعمال، بالاستمرار والشمول والجودة، إلى درجة توفير المساعدة الإستراتيجية والتشغيلية والإدارية من قِبَل الحاضنة للمُحتَضَّنين؛ فتساعد المراقبة المُكثِّفة للأداء، وتقديم الدعم والإرشاد في الوقت المناسب، على احتواء المخاطر السلبية التي يتعرَّض لها المُحتَضَّنون، من ارتكاب أخطاء بسيطة، ولكنها مكثِّفة (Hackett & Dilts, 2004: 49-50).

اعتمد هاكيت وديلتز (Hackett & Dilts) في تطوير نموذجهما على نموذج كامبل (Campbell, 1985)، وركَّز في وصف عملية الاحتضان على النتائج وتطبيق

ما يُسمّى بنهج "الصندوق الأسود"، والمميزات التي يراها المراقبون الخارجيون، ولكنه لم يتناول التفاصيل الداخلية (Posza, 2018: 66).

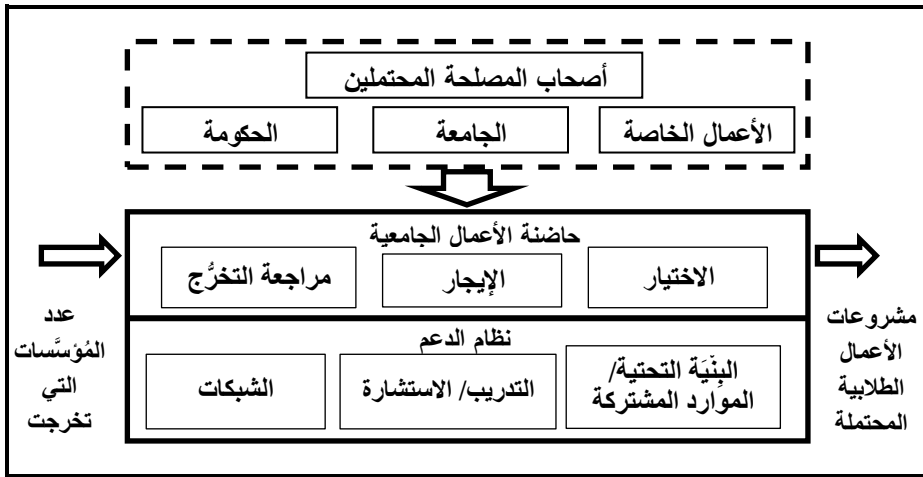
(٣) وفرة الموارد (Resource Munificence):

يُقصد بمصطلح وفرة الموارد الوفرة النسبية لموارد الحاضنة، مع تمييزها بالجودة، ويمكن تقسيم موارد الحاضنة إلى: الموارد الداخلية، والتي تتعلّق بالعاملين أو العمليات، والموارد الخارجية، والتي تتضمن: جميع الشبكات التي تضم الحاضنة. كما يشير مصطلح توافر الموارد إلى قدرة الحاضنة على تزويد المشروعات المُحتضنة بالموارد، ويُشير جودة هذه الموارد إلى القيمة النسبية للموارد التي تُوفّرها الحاضنة للمشروعات المُحتضنة (Hackett & Dilts, 2004: 50-51). ويرتبط التخرُّج بسياسات الخروج، أي: القرارات المتعلّقة بالظروف التي يجب أن تغادر فيها المشروعات المُحتضنة الحاضنة.

يؤكد نموذج هاكيت وديلتز (Hackett & Dilts)، على أنّ أداء حاضنة الأعمال يتضمّن: أدائها في عملية اختيار رُواد الأعمال، وفي نجاح عمليات المراقبة، والخدمات التي تُقدّمها لرواد الأعمال، وأدائها في توفير الموارد. ويشير النموذج إلى ضرورة الاهتمام بجودة عملية الاختيار لرواد الأعمال أو المشروعات المُحتضنة، وقد حدّد مجموعة من المعايير التي يتم على أساسها قبول المُحتضنين واختيارهم للانتساب للحاضنة، وأكّد على ضرورة الاهتمام بتطويرهم، من خلال تدريبهم ودعمهم بالموارد وتزويدهم بالعديد من الخدمات خلال عملية الاحتضان، كما أكّد على ضرورة تحديد الضوابط والسياسات اللازمة للتخرُّج من الحاضنة، كما أكّد النموذج على أنشطة القيمة المُضافة للمشروعات المُحتضنة التي تم اختيارها. إلا أنّه على الرغم من ذلك؛ لم تجهل التفاصيل الخاصة بأهمية الروابط بين الحاضنة والمُؤسّسات الخارجية كالمُؤسّسات الأكاديمية، وبينها وبين البيئة الخارجية التي لا تنفصل عنها الحاضنة، والتي لا بد وأن تؤثر وتتأثر بها.

النموذج الخامس: نموذج حاضنة الأعمال الجامعية (A Model of University Business Incubator — "Nikoloski" وآخرين (Nikoloski, et al., 2013).

هَدَفَ هذا النموذج إلى تبسيط التفسير النظري للهيكل التنظيمي المُعَدَّ لحاضنة الأعمال الجامعية، وتوفير إطارٍ مفاهيميٍّ لحاضنة الأعمال الجامعية، ويشير نموذج حاضنة الأعمال الجامعية لنيكولوسكي وآخرين (4: 2013, Nikoloski, et al.)، إلى ثلاثة عناصر بناء رئيسة لحاضنة الأعمال الجامعية، كما هو موضَّح بالشكل رقم (١٣)، تتضمَّن:



شكل (١٣): نموذج حاضنة الأعمال الجامعية

المصدر: (4: 2013, Nikoloski, et al.)

(١) أصحاب المصلحة المُحتمَلين (Potential Stakeholders):

يتضمَّن أصحاب المصلحة المُحتمَلين في حاضنات الأعمال الجامعية: الجامعات، والسلطات الحكومية، والمُؤسَّسات الخاصة. فتسعى حاضنات الأعمال

الجامعية إلى تلبية مصالح جميع أصحاب المصلحة المُحتمَلين، ويتطلَّب ذلك أن يتوافر لدى الحاضنة: فريق إدارة يَتملِّك الخبرة الكافية في مجال إدارة وريادة الأعمال، ولديه القدرة على بناء علاقات عالية الجودة مع رُواد الأعمال والمُؤسَّسات المُحتَضنة؛ بالإضافة إلى الحرص على تكوين روابط وشبكات اتصالات بين الأطراف المُعنية؛ ممَّا يُؤدِّي إلى تعزيز التفاعل بين الجامعة والصناعة، وتعزيز عملية تسويق البحوث، وإعطاء الفرص للعاملين بالجامعة والطلاب للاستفادة بشكل أفضل من قدراتهم (Nikoloski, et al., 2013: 4).

(٢) الخدمات الداعمة (Supporting Services):

تهدف حاضنات الأعمال الجامعية إلى توفير مجموعة مُتنوِّعة من الخدمات لِرُواد الأعمال؛ مثل: توفير المساحات المادية، والاستشارات، ورأس المال، والشبكات، والتدريب؛ بالإضافة إلى توفير الدورات المُتخصَّصة التي يحتاجها رُواد الأعمال من الطلاب من قِبَل استشاريين خارجيين؛ لتطوير وتنمية أعمالهم؛ لتكون قادرةً على المنافسة الاقتصادية (Nikoloski, et al., 2013: 5).

(٣) مراحل الاحتضان (Phases of Incubation):

تتكوَّن عملية الاحتضان من عدَّة مراحل، وهي: (عملية الاختيار، ثم العضوية بالحاضنة، ثم مراجعة التخرُّج، والتخرُّج من الحاضنة وبدء فترة ما بعد الاحتضان)، كما تساهم مرحلة الاختيار الجيد في تحقيق أفضل النتائج لعمليات الاحتضان، وأداء الحاضنة بشكلٍ عامٍّ؛ فيجب اتخاذ قرار الاختيار من قِبَل لجنة مختصة تتكوَّن من عدَّة أعضاء من ذوي الخبرة، كما يجب أن تتمَّ عملية تقييم المشروعات وفقاً لمجموعة مُحدَّدة من المعايير (Nikoloski, et al., 2013: 5).

هناك العديد من المقاييس التي يُمكن أن تُستخدَم في تقييم أداء حاضنات الأعمال الجامعية، ومنها: معدَّل بقاء المُؤسَّسات المُحتَضنة على قيد الحياة، وغير ذلك؛ مما يُمكن الحاضنة من تحسين أدائها باستمرارٍ؛ بالإضافة إلى العديد من

المؤشرات التي يمكن استخدامها في تقييم أداء حاضنة الأعمال، ومنها: مؤشرات متعلقة بعملية ما قبل الاحتضان، ومؤشرات متعلقة بعملية الاختيار، ومؤشرات متعلقة بإدارة الحاضنة (Nikoloski, et al., 2013: 5).

يتضح مما سبق: أن نموذج نيكولوسكي وآخرين (Nikoloski, et al.)، قد وضع قد وضع نموذجاً شاملاً لحاضنة أعمال جامعية تناول فيه مراحل عملية الاحتضان، بدايةً من مرحلة الاختيار حتى مرحلة التخرج من الحاضنة. كما ربط هذا النموذج الحاضنة ببيئتها والمؤسسات التي توجد بها؛ حيث تؤثر فيها وتتأثر بها. كما يتضح أن هذا النموذج يتشابه مع نموذج سميلور (Smilor, 1987)؛ في التأكيد على أهمية الأنظمة الداعمة المُقدّمة من قِبَل الحاضنة للمؤسسات الريادية المُحتضنة، مع الاختلاف في نوعية الخدمات المُقدّمة التي قدّمها كل نموذج، وقد أوضح نموذج نيكولوسكي وآخرين (Nikoloski, et al.) هذه الخدمات بشيءٍ من التفصيل والشمول؛ بالإضافة إلى تأكيده على بعض الخدمات كتكوين الشبكات.

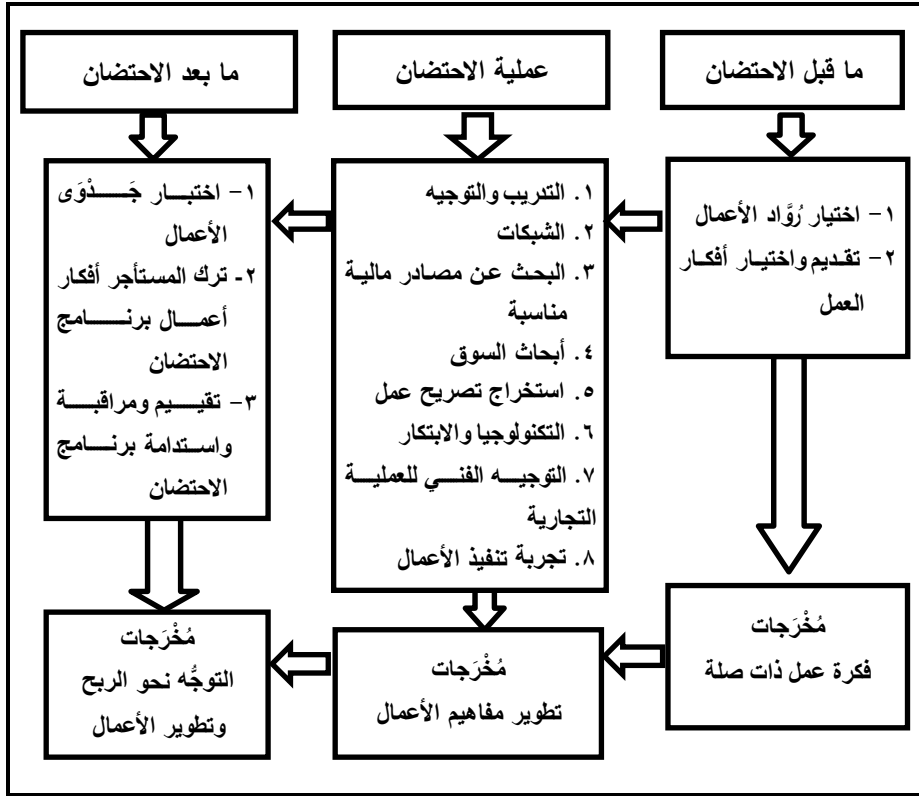
النموذج السادس: نموذج الدور الأمثل لحاضنات الأعمال الجامعية (Optimization Role Model of University Business Incubators) — تريستيارييني وأوكتافيانى وسيدايو" (Tristiariini, Oktafiyani & Sedayu, 2020).

أكد نموذج تريستيارييني وآخرين (Tristiariini, et al., 2020) على أن مراحل عملية الاحتضان تتضمن - كما هو موضح بالشكل رقم (١٤):

(١) مرحلة ما قبل الاحتضان (Pre-Incubation): وهي عملية يتم بها اختيار رواد الأعمال الجدد، وتحديد أفكارهم، وإعداد خطط أعمالهم، وتتضمن تنفيذ الخطوات التالية:

- الاختيار (Selection): يُعدّ الاختيار الجيد لرواد الأعمال المُحتضنين عاملاً أساسياً لنجاح عملية الاحتضان، وهناك مجموعة من المعايير تتم على

أساسها عملية الاختيار، وتتضمن ما يلي: وجود فكرة عمل جيدة يمكن تنفيذها وتطويرها، وتعمل على حل مشكلة من مشكلات المجتمع؛ بالإضافة إلى قدرة رواد الأعمال على الالتزام بإتمام عملية الاحتضان.



شكل (١٤): نموذج الدور الأمثل لحاضنات الأعمال الجامعية

المصدر: (Tristiariini, et al., 2020: 28)

- تقديم واختيار أفكار الأعمال (Submission and Selection of Business Ideas): فيتم فحص الأفكار المُقدَّمة من رواد الأعمال من قِبَل لجنة من الخبراء، واختيار أفضلها، وتطوير النماذج الأوليّة للعمل، مع توفير الدعم للحصول على أفكار مبتكرة (Tristiariini, et al., 2020: 25).

- ناتج هذه المرحلة (The Output of This Phase): هو اقتراح فكرة عمل صالحة يمكن من خلالها مواصلة المرحلة التالية.

(٢) عملية الاحتضان (The Incubation Process): هي مرحلة تُقدّم فيها الحاضنة الدعمَ لرؤاد الأعمال لتنفيذ أفكارهم، التي تم إعدادها في مرحلة ما قبل الحضانة، ويتمثّل الدعم فيما يلي:

- التدريب والتوجيه (Training and Coaching): يتم تدريب رؤاد الأعمال وفقاً لاحتياجاتهم على جوانب مختلفة، مثل: التسويق، وريادة الأعمال (Tristiariini, et al., 2020: 26).

- البحث عن مصادر مالية مناسبة (Find Suitable Financial Sources): من خلال مساعدة رؤاد الأعمال للعثور على الموارد المالية لأعمالهم، سواء كانت من القطاع الخاص أو من المِنح والقروض المُقدّمة من البنوك والمستثمرين، أو من خلال البرامج الحكومية.

- أبحاث السوق (Market Research): من خلال قيام فريق مُتخصّص في الحاضنة بمساعدة رؤاد الأعمال على إجراء تحليل للسوق، وإجراء أبحاث السوق؛ لتحديد إمكانية قبول أفكارهم وتطبيقها.

- الشبكات (Networking): إتاحة الفرصة لرؤاد الأعمال للاتصال بشبكات تضم عدد من الجهات التي يمكنهم الاستفادة منها في تطوير أعمالهم (Tristiariini, et al., 2020: 26).

وتؤكّد دراسة الزغال ومختار (Alzaghal & Mukhtar, 2017: 541) على أهمية تكوين الشبكات لنجاح حاضنات الأعمال؛ حيث لا بد من تكوين روابط أو علاقات؛ لمساعدة رؤاد الأعمال على الوصول إلى المعلومات والمعرفة والخبرة، وتقييم أداء أعمالهم، وتبادل المعارف، واكتساب المهارات.

- استخراج تصريح (Making a Business Permit): يتعلّم رُوَاد الأعمال مفهوم تصريح العمل، ومراحل التسجيل حتى إتمام تسجيل رخصة العمل.
- التكنولوجيا والابتكار لدعم أعمال رُوَاد الأعمال (Technical Guidance, in This Incubation Phase): من خلال توفير التكنولوجيا المناسبة لأعمال رُوَاد الأعمال؛ مثل: التكنولوجيا المُتعلّقة بالتسويق الرقمي والابتكار التسويقي وغيرها.
- التوجيه الفني (Technical Guidance): من خلال حصول رُوَاد الأعمال على التوجيه الفني المستمر؛ مِن قِبَل خبراء في المجال المُتعلّق بأعمالهم (Tristiarini, et al., 2020: 26).
- تجربة تنفيذ الأعمال (Trial of Business Implementation): يُطبّق رُوَاد الأعمال المعرفة والخبرة المُكتسبة في عملية الاحتضان؛ لاختبار مدى نجاح مرحلة الاحتضان.
- ناتج مرحلة الاحتضان (The Output of The Incubation Phase): والتي تتضمن قدرة رُوَاد الأعمال على تنفيذ أعمالهم وتطويرها.
- (٣) مرحلة ما بعد الاحتضان (Post-Incubation): هي مرحلة تتعلّق بالأنشطة التي سَتُنَفَّذ عندما تصل المؤسسة إلى مرحلةٍ يمكنها تيسير أعمالها بشكل مستقل، وتتضمن تنفيذ الخطوات التالية:
- اختبار جَدْوَى الأعمال (Business Feasibility Test): قبل مغادرة برنامج الاحتضان، سيتم إجراء اختبار جَدْوَى؛ للتأكد من أن رُوَاد الأعمال لديهم القدرة على العمل والتطور بشكل مستقل ومستدام.
- ترك برنامج الاحتضان (Left The Incubation Program): عندما يُكْمِل رُوَاد الأعمال برنامج الاحتضان، ويصبح لديهم القدرة على تنفيذ أعمالهم بشكل مستقل (Tristiarini, et al., 2020: 27).

أكدت مؤسسة إنفوديف (InfoDev, 2009a: 52) على ضرورة تحديد سياسة للقبول بالحاضنة وسياسة للتخرج منها من قِبَل إدارة الحاضنة، ويجب أن تتناسب السياسة مع أهداف الحاضنة.

- **تقييم برنامج الاحتضان ومراقبته واستدامته (Evaluation, Monitoring, and Sustainability of The Incubation Program)**: بعد مغادرة رُوَاد الأعمال برنامج الاحتضان، فإنَّ حاضنة الأعمال مُلزَمة بإجراء تقييم ومراقبة لأعمالهم خلال فترة معيَّنة، لاكتشاف احتياجاتهم وتلبيتها من خلال متابعة عملية الاحتضان.

- **نتائج مرحلة ما بعد الاحتضان (The Output of The Post-Incubation Phase)**: يمتلك رُوَاد الأعمال القدرة على تنفيذ أعمالهم وتطويرها (Tristiarini, et al., 2020: 27).

تُمثِّل المراحل السابقة نموذجًا لتحسين دور حاضنة الأعمال الجامعية؛ من خلال توضيح الدور الذي يجب أن تقوم به حاضنة الأعمال التي تديرها الجامعة لتكون أكثر نجاحًا واستدامةً، ومن خلال التزام إدارة حاضنة الأعمال بتطبيق مُكوّنات هذا النموذج والتزام رُوَاد الأعمال بمراحل عملية الاحتضان، وتلبية المعايير المُتفق عليها (Tristiarini, et al., 2020: 28).

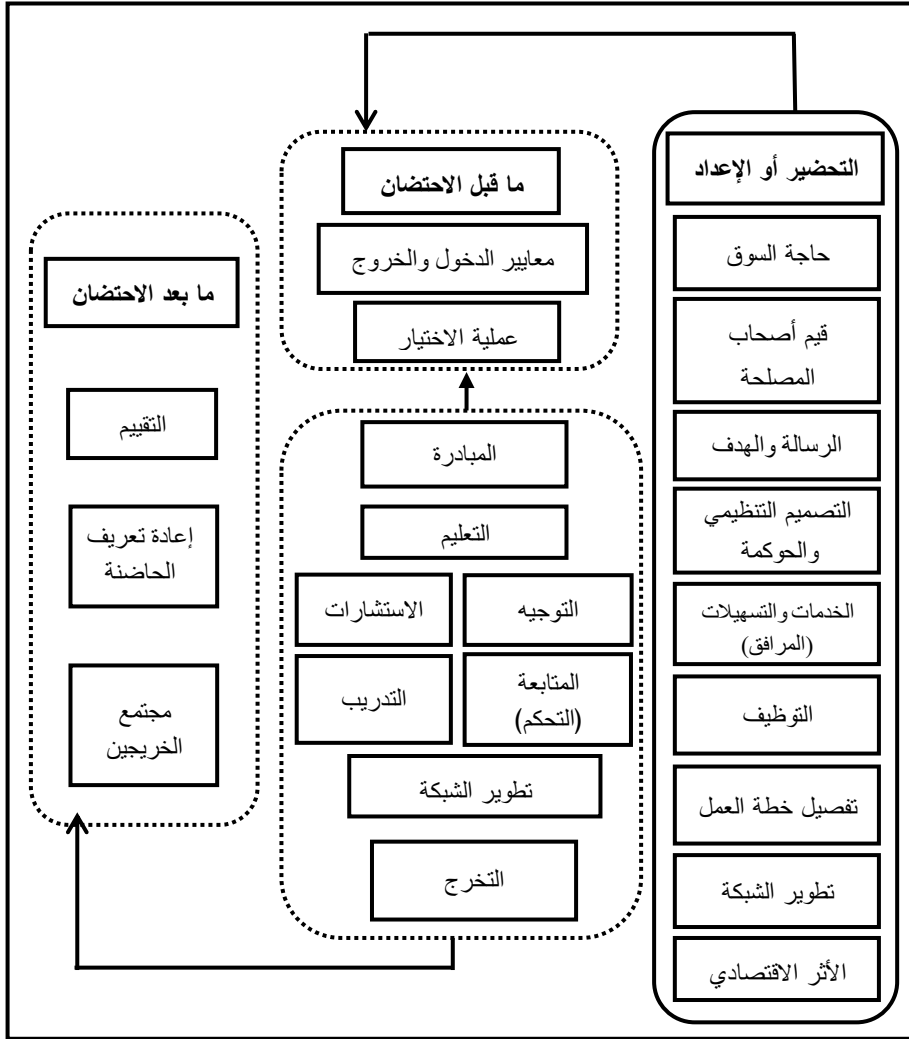
يتَّضح مما سبق، أنَّ هذا النموذج اعتمد على المُكوّنات الرئيسة للنموذج المنطقي لاحتضان الأعمال لهاكيت وديلتز (Hackett & Dilts, 2004)، ونموذج إنفوديف (InfoDev, 2009)، من خلال التأكيد على ثلاث مراحل للعمليات الإدارية التي تتم داخل حاضنة الأعمال، وهي: (مرحلة ما قبل الاحتضان، مرحلة الاحتضان، مرحلة ما بعد الاحتضان)، إلا أنَّ نموذج تريستياريني وآخرين (Tristiarini, et al., 2020) قدَّم وصفاً تفصيلياً لعمليات الاحتضان، وركَّز على رُوَاد الأعمال، ووضع مجموعة من المعايير اللازمة لاختيارهم، كما وصف بدقة جميع عمليات الاحتضان، وربط حاضنة الأعمال بالجامعة ككيانٍ تابعٍ لها لا يفصل عنها ويؤثر فيها ويتأثر بها.

النموذج السابع: نموذج حاضنة الأعمال الجامعية لرقمنة المشروعات الصغيرة والمتوسطة (University Business Incubator Model for SMEs Digitalization) - هودي وريجيتو" (Huda & Rejito, 2020).

يقترح هودي وريجيتو (Huda & Rejito, 2020) نموذجًا لحاضنة أعمال
جامعية مُقسَّمة إلى أربع مراحل، وهي: مرحلة الإعداد، ومرحلة ما قبل الاحتضان،
والاحتضان، ومرحلة ما بعد الاحتضان، كما هو مُوضَّح بالشكل رقم (١٥)، وتتضمَّن:
(١) الإعداد (Preparation): وفي هذه المرحلة تقوم الجامعة بعملية تطوير
إستراتيجية، تتضمَّن:

- حاجة السوق (Market Need)، من خلال حدود رُؤاد الأعمال المستهدفين.
- قِيم أصحاب المصلحة (Stakeholder Values)، بما في ذلك تحديد الرعاية
والأطراف الذين سيشاركون في إدارة حاضنة أعمال الجامعة في المستقبل
(Huda & Rejito, 2020: 30).
- الرسالة والهدف (Mission and Purpose)، من خلال شرح الرسالة والأهداف
الرئيسة لحاضنة الأعمال والخطط اللازمة.
- التصميم التنظيمي والحوكمة (Organizational Design and Governance)،
بما في ذلك تصميم الهياكل التنظيمية للحاضنة والقواعد المُنظَّمة للعمل
(Huda & Rejito, 2020: 30).

تؤكد دراسة الزغال ومختار (Alzagal & Mukhtar, 2017: 542) على
أهمية الاختيار الجيد لفريق الإدارة والهيكل التنظيمي لحاضنة الأعمال؛ لضمان
قدرتها على تحقيق النجاح والقدرة التنافسية، بالإضافة إلى ضرورة وجود خبراء
للمساعدة في وضع سياسات وإجراءات واضحة، ويساهم هذا النوع من الحوكمة في
إرشاد وتقييم واختيار المُحتضنين.



شكل (١٥): نموذج حاضنة الأعمال الجامعية لرقمنة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المصدر: (Huda & Rejito, 2020: 32)

- التسهيلات والخدمات (Facilities and Services)، من خلال تقديم المرافق والخدمات لرواد الأعمال.

- التوظيف (Staffing)؛ حيث يتم الإعداد لتكوين الكادر الإداري للحاضنة إدارياً وفنياً، مع إمكانية أن تستخدم حاضنات الأعمال الجامعية الموارد الداخلية للجامعة (Huda & Rejito, 2020: 30).

- تفصيل خطة العمل (Business Plan Detailing)، من خلال وضع مخطط أعمال ليتم تنفيذه.

- تطوير الشبكة (Network Development)، من خلال بناء العلاقات مع الأطراف ذات الصلة التي ستشارك في تقديم الخدمات لرواد الأعمال.

- الأثر الاقتصادي (Economic Impact)، ويتم من خلال تحديد المقاييس أو المؤشرات المستخدمة لقياس نجاح حاضنة الأعمال الجامعية (Huda & Rejito, 2020: 32).

(٢) **مرحلة ما قبل الاحتضان (Pre-Incubation):** وهي مرحلة إعداد رواد الأعمال المحتملين، وتتكون من مرحلتين؛ هما:

- معايير الدخول والخروج (Entry & Exit Criteria)؛ حيث يتم تحديد معايير الدخول والخروج في ضوء مراعاة قيم أصحاب المصلحة وأهداف الحاضنة المتفق عليها في مرحلة الإعداد.

- عملية الاختيار (Selection Process)، وتتضمن الاختيار من بين الأفكار المقدمة ورواد الأعمال.

(٣) **مرحلة الاحتضان (Incubation):** فقد تم تصميم الحاضنة للعمليات والخدمات المقدمة؛ من خلال النظر في احتياجات رُقمنة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وقدرات حاضنات الأعمال الجامعية، وتتضمن:

- المبادرة (Initiation)، من خلال تقديم الموارد والشبكات التي تمتلكها حاضنة الأعمال بالجامعة لرواد الأعمال؛ بالإضافة إلى تزويدهم بالمعرفة المتعلقة

برسالة وأهداف الحاضنة، وخارطة الطريق لعملية الاحتضان التي سيتم تقديمها.

- التعليم (Education)، من خلال توفير المعرفة الأساسية لرواد الأعمال، والمتعلّقة بنموذج أعمالهم، من خلال تنظيم المحاضرات والندوات التي تعقدتها الجامعة (Huda & Rejito, 2020: 31).

- الاستشارة (Consultation)، والتوجيه (Mentoring)، والتدريب (Coaching)، والتحكّم (Controlling)؛ من خلال تزويد رواد الأعمال بسلسلة من الاستشارات المتعمّقة والتوجيه والتدريب بشكل فردي، تحت إشراف مُنخَصِّصين (Huda & Rejito, 2020: 31).

أكدت دراسة داهليز (Dahleez, 2009:150) على أنّ بناء قدرات الخريجين ورواد الأعمال وتدريبهم من أهم عوامل نجاح حاضنة الأعمال، فرواد الأعمال وطلاب الجامعات هم رواد المستقبل؛ لذا يجب على الجامعات توفير برامج تدريبية مُتخصّصة لتطوير مهاراتهم.

- تطوير الشبكة (Network Development)، من خلال ربط رواد الأعمال بالحكومة والعاملين بالجامعة، وربطهم بالشبكة الداخلية من رواد الأعمال الآخرين (Huda & Rejito, 2020: 31).

- التخرُّج (Graduation)، ويتم الوصول إلى هذه المرحلة عندما يُحقِّق رواد الأعمال الأهداف المتفق عليها منذ البداية مع حاضنة الأعمال الجامعية (Huda & Rejito, 2020: 32).

(٤) **مرحلة ما بعد الاحتضان (Post-Incubation)**: في هذه المرحلة يتم الإعلان عن تخرُّج رواد الأعمال من الحاضنة، مع استمرار العلاقة بينهم وبين الحاضنة في شكل شبكة، لتحقيق الأهداف التالية:

- التقييم (Evaluation)؛ لتقييم أداء رواد الأعمال بعد تخرُّجهم من الحاضنة.

- إعادة تعريف الحاضنة (Incubator Re-definition)، من خلال جمع ومعالجة شهادات رُواد الأعمال من الخريجين، والاستفادة منها لإعادة تعريف وتحسين جودة الحاضنة.

- مجتمع الخريجين (Alumni Community)، من خلال تكوين شبكة بين الخريجين بعضهم البعض، وبين هؤلاء الخريجين وبين رُواد الأعمال المُحْتَضِنِينَ (Huda & Rejito, 2020: 32).

يُتَّضح مما سبق، أنَّ نموذج هودي وريجيتو (Huda & Rejito, 2020) حاول توضيح الفكرة المتمثلة في التعاون بين الجامعات والمؤسسات الناشئة في عملية التحوُّل الرقمي وتحسين اقتصاد الدولة، وتحقيق النمو الاقتصادي، وقد قسم هذا التحوُّل إلى أربع مراحل، تتضمَّن: مرحلة التحضير والإعداد لحاضنة الأعمال، ومرحلة ما قبل الاحتضان، ومرحلة الاحتضان، ومرحلة ما بعد الاحتضان.

كما يُتَّضح مما سبق، أن هذا النموذج يتشابه مع نموذج تريستياريني وآخرين (Tristiarini, et al., 2020)، والنموذج المنطقي لاحتضان الأعمال لهاكيت وديلتز (Hackett & Dilts, 2004)؛ إلا أنَّ نموذج هودي وريجيتو (Huda & Rejito, 2020) لم يتناول فقط عمليات الاحتضان؛ بل قدَّم نموذجًا شاملاً للتنظيم الكامل لحاضنة الأعمال الجامعية بدايةً من عمليات التحضير والإعداد للحاضنة، وتحديد الرعاية والأطراف المشاركة في إدارة حاضنة الأعمال الجامعية، وتحديد أهداف حاضنة الأعمال والخطط اللازمة لتحقيقها، ثم تصميم الهياكل التنظيمية والقواعد المُنظَّمة للعمل، وتحديد مقاييس أداء حاضنة الأعمال الجامعية، كما أكَّد هذا النموذج على ضرورة ربط حاضنة الأعمال بالجامعة؛ إلا أنَّ هذا النموذج لم يَصِفْ وصفاً دقيقاً كلَّ تفاصيل هذه المراحل؛ بل وضع إطاراً عاماً لكلِّ مرحلةٍ مع ذِكر بعض التفاصيل الخاصة بها، فعلى سبيل المثال؛ تأكيدَه على ضرورة وجود معايير لقبول أو اختيار رُواد الأعمال؛ إلا أنَّه لم يصف

تفصيلياً المعايير المطلوبة لاختيار رُؤاد الأعمال والمعايير التي في ضوئها يتم تخريج رُؤاد الأعمال من الحاضنة.

الخلاصة:

وَضَعَ العديد من الباحثين والعلماء العديد من النماذج المقترحة لإنشاء حاضنات الأعمال؛ وقد تَضَمَّنَ كلُّ نموذجٍ من هذه النماذج مُفَوِّمَاتٍ وَمُتَطَلِّبَاتٍ يُلْزَمُ توافرها لبناء ونجاح حاضنات الأعمال، وتعكس تلك النماذج وُجْهَةَ نظرٍ وإضْعِيفِهَا وطريقة تفكيرهم، ونتائج خبراتهم في هذا المجال، وفيما يلي عرضٌ لأهم هذه النماذج التي وضعها العلماء والباحثون مُرتَّبَةً من الأقدم إلى الأحدث، بشيءٍ من التفصيل؛ كالآتي:

يَبْضُحُ مِمَّا سَبَقَ، أن أنواع هذه النماذج تتنوعت ما بين (نماذج عمليات تتناول العمليات التي تتم داخل حاضنة الأعمال، مثل: نموذج تريستياريني وآخرين (Tristiarini, et al., 2020)، ونموذج عملية الاحتضان لهاكيت وديلتز (Hackett & Dilts, 2004)، أو نماذج هيكلية تناولت هيكل حاضنة الأعمال سواء بتناول هيكلها التنظيمي أو المكونات الأساسية اللازمة لإنشاء وتنظيم حاضنة أعمال، مثل نموذج سميلور (Smilor, 1987)، ونموذج احتضان الأعمال المنطقي لهاكيت وديلتز (Hackett & Dilts, 2004)، ونموذج نيكولوسكي (Nikoloski, et al., 2013)، أو نماذج مختلطة تناولت عمليات الاحتضان وهيكل الحاضنة، مثل نموذج هودي وريجيتو (Huda & Rejito, 2020)، ونموذج لالكاكا (Lalkaka, 2000).

هناك العديد من الإضافات والإسهامات التي سَاهَمَ كُلُّ نموذجٍ من النماذج السابقة في إضافتها، فَسَاهَمَ نموذج سميلور (Smilor, 1987) في توضيح مُكوِّنَاتِ حاضنة الأعمال كآليةٍ لدعم رُؤاد الأعمال، بما يتضمَّنُ ذلك من موارد وعمليات ومُخْرَجَاتٍ ونتائج، كما سَاهَمَ نموذج لالكاكا (Lalkaka, 2000) في وضع نموذج

لتطوير حاضنة أعمال تكنولوجية، بهدف توجيه القائمين على عملية التخطيط والإدارة لإنشاء حاضنة أعمال ناجحة.

كما وضع نموذج هاكيت وديلتز (Hackett & Dilts, 2004) الأسس اللازمة لتأسيس حاضنة أعمال، من خلال تحديد مجموعة العمليات التي تتم داخل الحاضنة، والتي تساعد على تحويل المُدخَلات أو الموارد إلى مُخرجات، كما ساهم نموذج نيكولوسكي وآخرين (Nikoloski, et al., 2013)، في وضع نموذج شامل لحاضنة أعمال جامعية، وأكد على ربط الحاضنة ببيئتها التي توجد بها وتؤثر فيها وتتأثر بها، من خلال علاقتها مع بعض المؤسسات ذات العلاقة من: (حكومة، وجامعات، ومؤسسات قطاع خاص)، وأكد على عدد من المقاييس اللازمة لقياس أداء حاضنة الأعمال.

كما أن نموذج تريستياريني وآخرين (Tristiarini, et al., 2020) ساهم في وضع نموذج لتحسين دور حاضنة الأعمال الجامعية، من خلال النموذج الذي يجب أن تقوم به حاضنة الأعمال التي تديرها الجامعة لتكون أكثر نجاحًا واستدامةً ومساهمةً في توليد مشروعات لديها القدرة التنافسية، وذلك من خلال التزام كافة العاملين ورؤاد الأعمال بمراحل الاحتضان باستمرارٍ وتلبية المعايير المعمول بها.

كما أن نموذج هودي وريجيتو (Huda & Rejito, 2020) قد ساهم في وضع نموذج شامل، تناول به الإطار اللازم للإعداد والتحضير لتنظيم حاضنة أعمال جامعية؛ بجانب التأكيد على عمليات الاحتضان اللازمة لتطوير أفكار رؤاد الأعمال.

تؤثر نماذج احتضان الأعمال والمُكوّنات والأبعاد الأساسية لعملية الاحتضان نفسها على نشاط حاضنات الأعمال ورؤاد الأعمال المُحتَضنين، فلا بد من تحليل هذا الهيكل المُعقّد؛ لضمان الإدارة الفعّالة لحاضنات الأعمال وخلق القيمة المضافة لعملية الاحتضان، وعند تحليل النماذج السابق تناولها؛ نجد أن كل نموذج من هذه النماذج يتبع جانبًا مختلفًا، ويظهر مواصفات مُتنوّعة لعملية احتضان الأعمال؛ حيث يحدد كل نموذج

من هذه النماذج فكرة احتضان الأعمال بشكل مختلف، فيوضح بعضها عملية احتضان الأعمال، بإلقاء الضوء على بعض أجزاء العملية فقط، دون الخوض في التفاصيل، أو عملية الاحتضان بأكملها مثل: نموذج لالكاكا (Lalkaka, 2000)، ونموذج هاكيت وديلتز (Hackett & Dilts, 2004)، والبعض الآخر من هذه النماذج ركّز على تناول هيكل نموذج احتضان الأعمال؛ مثل: نموذج سميلور (Smilor, 1987). كما ركّز نموذج هاكيت وديلتز (Hackett & Dilts, 2004) على النتائج، من خلال تطبيق ما يُسمّى بنهج "الصندوق الأسود"، الذي يركز على النتائج، ولكنه يتجاهل التفاصيل الداخلية.

كما يتّضح مما سبق: أنّ مُكوّنات نموذج الحاضنة الأكثر تكرارًا في النماذج السابقة، هي: مُكوّن عملية "الاختيار"، الذي يشير إلى القرارات المُتعلّقة بقبول رُوّاد الأعمال إلى الحاضنة أو رفضهم، ومُكوّن "البيئية التحتية" من المساحة المادية والخدمات الإدارية، ودعم الأعمال المُتعلّقة بأنشطة التدريب، اللازمة لتطوير رُوّاد الأعمال المُحتضنين، ومُكوّن "الروابط والشبكات الوسيطة"، والتي تشير إلى كيفية تكوين روابط داخلية بالحاضنة وروابط خارجية بين الحاضنة والعالم الخارجي، ومُكوّن "سياسات التخرُّج"، أي: القرارات المُتعلّقة بالظروف التي يجب أن يغادر فيها رُوّاد الأعمال المُحتضنين الحاضنة، وعلى الرغم من ذلك؛ لم تكن هذه المُكوّنات على نفس القدر من الأهمية، عند فصل نماذج الحاضنة عن بعضها البعض.

يتّضح مما سبق، اختلاف نماذج حاضنات الأعمال؛ طبقًا للهدف من بناء الحاضنة، واختلاف الكيفية والطريقة التي تُقدّم بها الحاضنات الدعم لرُوّاد الأعمال وللمُؤسّسات المُحتضنة، ونوعية الخدمات التي تُقدّمها، ونوعية الأفكار والمُؤسّسات التي تحتضنها، واختلاف الأسس والمعايير اللازمة لتأسيسها، واختلاف العمليات التي تتم بداخلها، واختلاف الموارد التي تستخدمها كل حاضنة طبقًا لإمكاناتها وأهدافها. فلا يوجد نموذج معين يلزم اتباعه من قِبَل أي جامعة أو مُؤسّسة تقوم بتأسيس حاضنة أعمال، ويلزم على كل جامعة اختيار النموذج المناسب لها؛ طبقًا لأهدافها التي تسعى لتحقيقها، ووفقًا لإمكاناتها، وبما يتناسب مع البيئة التي توجد بها، وقد لا تجد المُؤسّسة أو

الجامعة نموذجًا تم طرحه من قِبَلِ الباحثين يتناسب مع ظروفها، فتقوم ببناء نموذج تنظيمي يتناسب معها ومع أهدافها التي تسعى لتحقيقها؛ فالْبُعد عن الأنماط التقليدية من الحاضنات واختيار النموذج المناسب لكل جامعة أو مُؤسَّسة؛ يساعد على تحقيق المرونة والتطوُّر، والاستجابة للمتغيِّرات البيئية والتطوُّرات المتلاحقة، وتحقيق التنمية الاقتصادية.

والجدير بالذِّكر أنَّ حاضنات الأعمال تتال في الوقت الراهن اهتمامًا كبيرًا من قِبَلِ الدول المتقدمة؛ لأنها توفر مزايا مُتعدِّدة للاقتصاد القومي. وفي ظل الظروف التي تعاني منها معظم الدول العربية من بطالة ومشكلات اقتصادية واجتماعية؛ لابد من الاهتمام بموضوع حاضنات الأعمال، وهنا تأتي أهمية الاستفادة من خبرات دولية في وضع نموذج تنظيمي لحاضنات الأعمال الجامعية، يساهم في النهوض بالأفكار الريادية للباحثين وتطبيقها، ويُساهم في مواجهة التحديات الاقتصادية الإقليمية والعالمية.

فيَنبُح أيضًا أنَّ معظم النماذج المُقدَّمة في سلسلة نماذج حاضنات الأعمال السابقة تصف حاضنة الأعمال ضمن أبعاد معينة وجانب محدد فقط؛ كعملية احتضان الأعمال، أو هيكل حاضنة الأعمال والموارد وما إلى ذلك من الأمور اللازمة لتنفيذ عملية الاحتضان، أو التركيز على شرح العمليات الداخلية، ولم يتم تقديم أي معلومات عن كيفية تفاعل حاضنة الأعمال مع أصحاب المصلحة الآخرين في سلسلة قيمة الابتكار؛ ومع ذلك؛ فقد تناولت بعض النماذج شرح كيفية تطوير حاضنة أعمال.

وبعد الانتهاء من عرض بعض النماذج المُقدَّمة من قِبَلِ العلماء والباحثين والدراسات المختلفة؛ لبناء نموذج لحاضنات الأعمال؛ سوف نتحدث بشيءٍ من التفصيل عن بعض خبرات الجامعات العالمية الرائدة في إنشاء حاضنات الأعمال الجامعية؛ للوصول إلى أهم المُكوِّنات اللازمة لإنشاء حاضنة أعمال جامعية، ووضع نموذج تنظيمي لتطوير وبناء حاضنة أعمال بجامعة الإسكندرية.

البحث الثالث: أبرز خبرات الجامعات العالمية الرائدة في إنشاء حاضنات الأعمال الجامعية:

تمهيد:

تناول البحث في الفصل الحالي بعض خبرات الجامعات العالمية الرائدة في إنشاء حاضنات الأعمال الجامعية، وقد تمَّ التطرُّق إلى مختلف المراحل التي مرَّت بها هذه الخبرات التي تُدعم إنشاء حاضنات الأعمال الجامعية، وقد تمثَّلت هذه الخبرات في بعض حاضنات الأعمال الجامعية في كلِّ من: المملكة المتحدة، وكندا، وإيطاليا، والسويد، وهولندا.

أولاً: حاضنة أعمال شراكة مثلث التكنولوجيا في جنوب إنجلترا (Southern England Tehnology Triangle Partnership - SETsquared Partnership)، **بين جامعة باث "Bath"، وجامعة بريستول "Bristol"، وجامعة إكستر "Exeter"، وجامعة ساوثهامبتون "Southampton"، وجامعة ساري "Surrey"؛ بالمملكة المتحدة.**

اهتمَّت المملكة المتحدة بإنشاء الحاضنات القائمة على التكنولوجيا؛ لإيمانها بأهميتها في تعزيز التنمية الاقتصادية القائمة على المعرفة؛ حيث تهدف هذه الحاضنات إلى توفير الدعم لرؤاد الأعمال، وتعمل كآلية أساسية لتسويق البحوث العلمية والتكنولوجية، وربط التكنولوجيا ورأس المال والمعرفة بالموهبة الريادية؛ لتسريع تطوير المؤسسات الجديدة، وتسريع تسويق التكنولوجيا. كما اهتمَّ صنَّاع السياسات في المملكة المتحدة بتعزيز المؤسسات الريادية المنبثقة من الجامعات، كما أدَّى الازدهار الاقتصادي في أواخر التسعينيات، والذي حدث نتيجة دعم وتمويل الابتكارات الجديدة، إلى زيادة اهتمام الجامعات بالمملكة المتحدة بدعم الابتكار وريادة الأعمال (Robertson & Kitagawa, 2011: 12-13).

تأسست حاضنة الأعمال الجامعية "SETsquared"، في عام ٢٠٠٢م، كشراكة بين أربع جامعات بحثية؛ هي: جامعة باث "Bath University"، جامعة بريستول "Bristol University"، جامعة ساوثهامبتون "Southampton University"، جامعة ساري "Surrey University"؛ حيث أُقيمت في جنوب إنجلترا ويتمويل من صندوق ابتكار التعليم العالي (Higher Education Innovation Fund - HEIF)؛ بهدف تمويل الأفكار الريادية والابتكارية المُنبَتَّة من هذه الجامعات، وانضمت جامعة جامعة إكستر "Exeter University" إلى الشراكة في عام ٢٠١١م، وأصبحت تُدعى شراكة مثلث التكنولوجيا في جنوب إنجلترا (Southern England Tehnology Triangle Partnership- SETsquared Partnership)، تضم الخمس جامعات بالمملكة المتحدة (Robertson & Kitagawa, 2015: 105).

تتميّز مراكز احتضان وتسريع الأعمال الخاصة بكلّ شريك في شراكة "SETsquared Partnership" بخصائص متنوعة ومختلفة، وتتعاون جميع مراكز حاضنة "SETsquared"؛ حيث يتعاون مركز حاضنة جامعة بريستول ومركز حاضنة جامعة باث، من خلال مدينة بريستول للعلوم (Bristol Science City) وحديقة العلوم (Science Park)، كما يتعاون كل من مركز الحاضنة بجامعة باث "Bath SETsquared" ومركز الحاضنة بجامعة ساري "Surrey SETsquared"، ومركز الحاضنة بجامعة ساوثهامبتون "Southampton SETsquared"؛ وذلك لقرّبهم الجغرافي (Robertson & Kitagawa, 2011: 24).

(١) مُبَرَّرات اختيار خبرة حاضنة أعمال شراكة مثلث التكنولوجيا في جنوب إنجلترا (SETsquared Partnership)، بالمملكة المتحدة:

يشير تقرير التنافسية العالمية (Global Competitiveness Report) لعام ٢٠١٩م، الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي (World Economic Forum)؛ إلى أنّ المملكة المتحدة تحتل المرتبة (٦) من حيث أنشطة البحث والتطوير، والمرتبة (٢)

من حيث درجة المنشورات العلمية، والمرتببة (١٩) من حيث طلبات براءات الاختراع لكل مليون نسمة، والمرتببة (٢١) من حيث نفقات البحث والتطوير بالنسبة للنتائج المحلي الإجمالي، والمرتببة (٥) من حيث تميز مؤسسات البحث (Schwab, 2019: 581).

قامت حاضنة الأعمال "SETsquared" بدعم حوالي (١٠٠٠) مشروع بقيمة استثمارية بلغت (٥.١) مليار جنيه أسترليني، كما ساهمت في خلق أكثر من (٩٠٠٠) فرصة عمل (أوشن إكس، ٢٠١٨: ١٢). كما صُنِّفَت حاضنة الأعمال الجامعية "SETsquared" من قِبَلِ مُؤَسَّسة الاقتصاد والنمو والتنمية في وارويك (Warwick Economics, Growth & Development - WECD) في عام ٢٠١٨م، كأفضل حاضنة أعمال جامعية في العالم؛ لمساهمتها البارزة في تطوير الكثير من رُوَاد الأعمال في مجال التكنولوجيا في المملكة المتحدة (WCED, 2018: 2).

كما صُنِّفَت الحاضنة في التقرير الصادر عن مُؤَسَّسة حاضنات الأعمال الجامعية العالمية (University Business Incubators Global - UBI Global)، لعام ٢٠١٩-٢٠٢٠م، كأفضل حاضنة أعمال جامعية، وضمن أفضل خمس حاضنات أعمال جامعية في العالم؛ تتسم بالتميز في الأداء والابتكار وتقديم برامج احتضان متميزة (Meyer, H. & Sowah, J., 2019: 10).

حَصُلَت الحاضنة ضمن المعايير العالمية على التصنيف الأول عالمياً لعدة سنوات في التقارير السابقة الصادرة عن مُؤَسَّسة حاضنات الأعمال الجامعية العالمية (University Business Incubators Global - UBI Global). وقد أعلَّنت المؤسسة في التقرير الصادر عنها عام ٢٠٢١/٢٠٢٢م؛ عن انضمام شراكة "SETsquared" بالمملكة المتحدة إليها؛ للمشاركة في عملية التصنيف التي تقوم بها، وقد ساهمت حاضنة "SETsquared" بشكل كبير مع مؤسسة (UBI Global) في دراسة ٢٠٢١-٢٠٢٢م؛ بتوفير رؤى بحثية وخدمات استشارية أثناء عملية التقييم والاختيار، وبالتالي فهي لم

تتضم هذا العام للتصنيف، بل ساهمت كشريك في التصنيف وقدمت مساهمات فكرية في هذا التقرير وتقرير المعايير العالمية ٢٠٢١ - ٢٠٢٢م (Sowah, J., 2023: 5).

(٢) نُبْدَة تاريخية عن حاضنة أعمال "SETsquared":

اهتمت المملكة المتحدة بتقديم مجموعة من المبادرات الوطنية؛ لتسهيل التفاعل بين الجامعات وقطاع الأعمال، ووَضَعَت العديدَ من الآليات لتمويل الأفكار والابتكارات لرواد الأعمال الجدد؛ فقامت بإنشاء صندوق ابتكار التعليم العالي (Higher Education Innovation Fund - HEIF) المُمَوَّل من مجلس تمويل التعليم العالي في إنجلترا (The Higher Education Funding Council for England - HEFCE) (Marangos, Kitagawa & Warren, 2010: 9).

لقد أكّدت حكومة المملكة المتحدة في الإستراتيجية الصناعية التي أطلقتها عام ٢٠١٧م، على ضرورة أن تحقق المملكة الريادة في العلوم والبحوث؛ مما دفعها إلى الاهتمام بتحسين تدفق المعرفة والأفكار الابتكارية وتسويق البحوث؛ فقامت بإنشاء صندوق تمويل ابتكار التعليم العالي (HEIF)، وتفعيل العلاقة بين الجامعات ومؤسسات الأعمال؛ لتحسين المهارات العملية للعاملين بها (WCED, 2018: 1).

شكّلت شراكة "SETsquared Partnership" بهدف إنشاء كيان يدعم أنشطة البحث والتطوير، ويُمكن من التنافس مع أفضل جامعات وحاضنات العالم، بما في ذلك "المثلث الذهبي المُكوّن من": (كامبريدج، وأكسفورد، وإمبريال كوليدج)، (Robertson & Kitagawa, 2011: 14-15).

تهتم حاضنة "SETsquared" باحتضان الأفكار التي تأتي من داخل الجامعة والأفكار التي تأتي من خارجها؛ فحوالي ما نسبته (١٠:٢٠٪) من الأفكار تأتي من داخل الجامعة، والباقي من خارجها، ويرجع ذلك إلى قدرة الحاضنة على جذب رواد الأعمال من خارج الجامعة، نتيجةً لخدمات الدعم المميّزة التي تُقدّمها الحاضنة لرواد

الأعمال ونتيجةً لانخفاض تكلفة الرسوم، والتي تبدأ أقل، ثم تزداد بمرور الوقت مع نجاح مؤسسات رُواد الأعمال (Robertson & Kitagawa, 2015: 106).

(٣) أهداف حاضنة الأعمال الجامعية "SETsquared":

تهدف حاضنة شراكة "SETsquared Partnership" إلى تطوير وزيادة مستوى المؤسسات الناشئة الريادية الناجحة، وتحفيز النمو الاقتصادي المحلي (Robertson & Kitagawa, 2011: 13)، وزيادة مساعدة مؤسسات التعليم العالي على المساهمة في تحقيق النمو الاقتصادي (WCED, 2018: 1)، كما تهدف حاضنة الأعمال "SETsquared" إلى مساعدة رُواد الأعمال من الطلاب والباحثين وأعضاء هيئة التدريس على تطبيق أفكارهم الابتكارية، وتسريع نمو المشروعات الريادية عالية التقنية، وتوفير الدعم لرُواد الأعمال؛ لمساعدتهم على تطوير أعمالهم واستمرارها (Super, 2018a: 53).

(٤) الخدمات والبرامج التي تُقدِّمها حاضنة الأعمال الجامعية "SETsquared":

تُقدِّم الحاضنة مجموعةً من الخدمات لرُواد الأعمال؛ لمساعدتهم على تطبيق أفكارهم؛ بدايةً من الفكرة إلى نموها؛ فنُقدِّم الحاضنة مجموعةً شاملةً من البرامج والخدمات، والتي يوضحها الشكل رقم (٥)، وتشمل:

١/٤- مشروع الطالب "Student Enterprise": وهو برنامج يُوفَّر للطلاب فرصًا للتدريب العملي على تنظيم المشروعات والأعمال، وزيادة الأعمال، واكتساب مهارات العمل عبر الجامعات الخمس؛ من خلال تنظيم ورش عمل في الحرم الجامعي مدتها (٧٢) ساعة (WCED, 2018: 6).

٢/٤- برنامج رُواد الأعمال "SETsquared Entrepreneur's Programme": من خلال مساعدة رُواد الأعمال على وضع نموذج أعمالهم، وإعداد ملخص تنفيذي

وعرض تقديمي وخطة مالية، ومساعدتهم على تنمية أعمالهم من خلال خبراء
(Robertson & Kitagawa, 2011: 16).

٣/٤- من باحث إلى مبتكر "Researcher to Innovator": من خلال تحويل رُوَاد الأعمال من الباحثين والأكاديميين من جامعات شراكة "SETsquared" إلى مبتكرين ناجحين (Radclyffe, 2019: 20)، من خلال تقديم برنامج للباحثين وطلاب الدكتوراه في بداية حياتهم المهنية؛ حيث يُمكنهم من تطوير تفكيرهم الريادي ومهاراتهم في العمل، وتسويق أفكارهم (WCED, 2018: 6)، ويستمر هذا البرنامج حوالي أربعة أسابيع؛ بهدف توفير معلومات مُبسَّطة حول التسويق وريادة الأعمال لطلاب الدكتوراه، وحول كيفية تحويل أفكارهم إلى أعمال قابلة للتطبيق (Legg & Hale, 2019: 9).

٤/٤- برنامج "ICURE" وهو يعرف ببرنامج من الابتكار إلى التسويق "Innovation to Commercialisation": ويهدف البرنامج إلى مواجهة العديد من التحديات والحوجز التي تُحُول دون تسويق البحوث الجامعية؛ من خلال تقديم برنامج دَعْم تسويق البحوث الجامعية للباحثين والأكاديميين (Mori, Barrett & Ulrichsen, 2018: 3). كما يُقدِّم البرنامج تدريباً ودعمًا لروَاد الأعمال، ومساعدتهم للحصول على التراخيص الخاصة بأعمالهم، كما يُقدِّم البرنامجُ ثلاثة أشهر من التقييم المُكثَّف للسوق؛ حيث يتولَّى الباحثون دورَ قائدِ ريادة الأعمال، ويتعاملون مع العملاء المحتملين والشركاء والمنافسين، ويتخذون خطوات للتحقق من الإمكانيات التجارية لأبحاثهم (SETsquared, 2016: 2).

٥/٤- دعم بدء التشغيل لروَاد الأعمال؛ من خلال تقديم الدعم لروَاد الأعمال، ويتضمَّن ذلك: تقديم الاستشارات المُتخصِّصة من قِبَل الخبراء، ولجان مراجعة

الأعمال المُكوّنة من رُؤاد الأعمال ذوي الخبرة والعاملين بالحاضنة؛ حيث تتمّ مساعدة رُؤاد الأعمال على التخطيط لأعمالهم، والتغلّب على التحديات التي تواجههم، وتزويدهم بمساحة المكتب المادية أو العضوية الافتراضية لرُؤاد الأعمال الراغبين في الوصول إلى الخدمات دون مساحة مادية.

كما تُوفّر الحاضنة لرُؤاد الأعمال فرصًا لتسويق بحوثهم، من خلال وضع عدد من البرامج التي تساعدهم على تسويق بحوثهم، وتمكينهم من الوصول لموارد وخبرات الجامعات (6: 2018، WCED)، ومساعدتهم على استخدام بوابة الويب الخاصة بالحاضنة، وتحديث معلوماتهم المعروضة عليها، ونشر التقدّم والأخبار الخاصة بهم (5: 2018، WCED).

٦/٤- برنامج تسريع الأعمال "Business Acceleration": ويحتضن البرنامج أفكار رُؤاد الأعمال الجديدة عالية النمو؛ من خلال مساعدتهم على التحقّق من صحة أفكارهم، ومساعدتهم على بناء فريق العمل الخاص بهم، ومساعدتهم على العثور على التمويل لبدء العمل والاستعداد للاستثمار، وتحويل أفكارهم إلى أعمال قابلة للازدهار وتحقيق الأرباح (11: 2019، Radclyffe).

٧/٤- برنامج (التوسّع) "Scale-Up": بعد اجتياز رُؤاد الأعمال تحديات مرحلة بدء أعمالهم، وفي كثيرٍ من الأحيان؛ يصعب حصولهم على المعرفة المتخصصة اللازمة في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة؛ أي: من حيث الوقت والمال، وذلك من أجل الاستمرار في النمو والابتكار والبقاء في صدارة المنافسة؛ لذلك تم تصميم برنامج التوسّع لدعم نموهم لتوسيع نطاق أعمالهم، ودعمهم بالخدمات التي تساعدهم على الانتقال من الأعمال الصغيرة إلى الأعمال متوسطة الحجم، ومساعدتهم على الاستمرار في الابتكار والوصول إلى العملاء والمستثمرين (2: 2017، Brooks & Radclyffe)، والوصول إلى

الموارد من خلال شبكات العلاقات والروابط مع الخبراء في الجامعات الشريكة، في مجال الاستثمار للوصول إلى المستثمر المناسب، والحصول على التمويل، والقدرة على الوصول إلى "مجلس استشاري" من الخبراء الخارجيين؛ لمراجعة أعمالهم، وتقديم الاقتراحات لدفعها إلى الأفضل والتميز (Brooks & Radclyffe, 2017: 7-9).

٨/٤- دعم الاستثمار "Investment Support": من خلال تنظيم الأحداث الاستثمارية، وإعداد وتدريب رؤاد الأعمال على الاستعداد للتعامل مع المستثمر، وتخطيط الأعمال، وإستراتيجيات الاستثمار، وتطوير فريق العمل، وإعداد ملخص تنفيذي قوي (Bhatli, D., 2016: 36).

(٥) معايير الفحص والقبول بحاضنة الأعمال الجامعية "SETsquared":

تتميز حاضنة أعمال "SETsquared" بالحرص على سير العمل بين مراكزها بالجامعات من خلال نقاط محدّدة، وتتضمّن: التقدّم للعضوية من خلال تقديم طلب عبر الإنترنت، ووجود أماكن مُخصّصة لاستقبال المتقدمين لمراكز الحاضنة؛ بالإضافة إلى جهود التوعية التي تبذلها فرق العمل بمراكز الحاضنة؛ من خلال وسائل الإعلام وشبكات الاتصال الخاصة بالحاضنة (Bennett, 2016:6)، ويتم إجراء الاتصالات عبر الإنترنت بواسطة فريق العلاقات العامة المركزي في الحاضنة والمراكز نفسها (Bennett, 2016: 7).

تتبع مراكز "SETsquared" عملية فحص مشتركة، ويقوم فريق تطوير الأعمال بمراجعة الطلبات المُقدّمة، وإجراء المقابلات وجهاً لوجه، واتخاذ القرارات المُعلّقة بمستويات العضوية وقدرة الحاضنة (Bennett, 2016: 8). يتم تدقيق مواقع الويب والكتيبات الخاصة بالحاضنة بصفة مستمرة؛ للتحقق من

المصادقية وعدم التحيز في عملية الاختيار، كما يتم الاستفادة من موقع "Facebook" كأداة للتواصل، كما تحرص الحاضنة على إجراء مراجعات شهرية، وترتيب لقوائم أهدافها وتحديد الأولويات (Bennett, 2016: 12).

يتخرج رُواد الأعمال والمؤسسات الناشئة من الحاضنة، عند قدرتهم على النمو بمفردهم دون احتياجهم لمساعدة الحاضنة، وامتلاكهم القدرة على الاستقلال (Radclyffe, 2019: 11).

(٦) الهيكل التنظيمي لحاضنة الأعمال الجامعية "SETsquared" بالمملكة المتحدة:

يتكوّن الهيكل التنظيمي لحاضنة الأعمال الجامعية "SETsquared"، من:

١/٦ - المجلس التنفيذي "Executive Board"، ويتكوّن من:

١/٦/١ - نائب رئيس الجامعة للبحوث والمشروعات، بجامعة بريستول Pro-
Vice Chancellor for Research and Enterprise, University of
Bristol

١/٦/٢ - نائب رئيس الجامعة (البحث والابتكار) بجامعة ساري Vice-
Provost (Research & Innovation) University of Surrey

١/٦/٣ - نائب الرئيس (البحث والمشروعات) بجامعة ساوثهامبتون Vice-
President (Research & Enterprise), University of
Southampton

١/٦/٤ - نائب رئيس الجامعة (البحث) بجامعة إكستر Vice-
Deputy Chancellor (Research), University of Exeter

١/٦/٥ - نائب رئيس الجامعة للبحث بجامعة باث Pro-Vice
Chancellor for Research, University of Bath (SETsquared, 2018).

٢/٦ - مجلس الإدارة (Management Board)، ويتكوّن من:

١/٢/٦ - مدير البرنامج SETsquared Programme Director.

٢/٢/٦ - مدير خدمات البحث والابتكار، بجامعة باث
& Innovation Services, University of Bath

٣/٢/٦ - مدير إستراتيجية الابتكار، بجامعة ساري
Director of Innovation Strategy, University of Surrey

٤/٢/٦ - مدير خدمات البحث والابتكار، جامعة ساوثهامبتون
Director of Research and Innovation Services, University of Southampton

٥/٢/٦ - مدير الابتكار والتأثير والأعمال، جامعة إكستر
Director of Innovation, Impact and Business, University of Exeter

٦/٢/٦ - مدير البحث وتطوير المشاريع، جامعة بريستول
Director of Research & Enterprise Development, University of Bristol

٧/٢/٦ - مدير ابتكار (SETsquared, 2018) Innovation Director.

٣/٦ - مجموعات الممارسة (Practice Groups)، وهي:

١/٣/٦ - رئيس مجموعة الممارسات الطلابية
Chair of Student Enterprise Practice Group

٢/٣/٦ - رئيس مجموعة ممارسة تسويق البحوث
Chair of Research Commercialisation Practice Group

٣/٣/٦ - رئيس مجموعة ممارسات تسريع الأعمال
Chair of Business Acceleration Practice Group (SETsquared, 2018).

وفيما يلي نتناول بعض مهام ومسؤوليات بعض أفراد الهيكل التنظيمي بحاضنة أعمال "SETsquared"، كآآتي:

١ - مدير البرنامج "Programme Director":

ينتمي لقسم خدمات البحث والابتكار، ويُقدّم تقاريره إلى مدير الابتكار في الحاضنة، ويوكل إليه مسؤولية إدارة العاملين والإدارة المباشرة لفريق الحاضنة، وتتمثّل المهام والمسؤوليات الأساسية لمدير البرنامج، في:

- توفير القيادة التشغيلية لفريق الحاضنة، وتنظيم وتخطيط العمل، بما في ذلك تصميم ومراجعة الأعمال على المستوى الفردي ومستوى فريق العمل، والعمل بشكل تعاوني مع مدير الابتكار لتصميم برامج تطوير مهارات رُواد الأعمال (University of Bath, 2020: 1)، وإدارة عمليات التوظيف والتقييم، وإدارة الأداء، وتفويض عمليات الإدارة اليومية، (University of Bath, 2020: 2).

- يساعد مدير برنامج الحاضنة في تدريب الطلاب؛ لتمكينهم من إدارة أعمالهم الجديدة بمفردهم عند انتهاء فترة الاحتضان، ومساعدتهم على تعلّم طُرُق جديدة للبحث في مجال عملهم، وتوجيههم وتنمية مهاراتهم، ومساعدتهم على فهم القضايا التي يتم التعامل معها، وتقديم الاستشارات للعاملين بالحاضنة ولرُواد الأعمال (Eriksson, et al., 2016: 292).

- تطوير برامج الاحتضان، والمساهمة في تحقيق أهداف الحاضنة الإستراتيجية، من خلال المساهمة في وضع خطط العمل، وتحقيقها ضمن الجداول الزمنية المحدّدة؛ بالإضافة إلى وضع وتنفيذ إستراتيجيات لجذب رُواد الأعمال والمستثمرين، وتفسير الإستراتيجيات والأفكار، وتفعيلها في خطط ملموسة وبرامج التدريب، وتجميع تقارير مرحلية منتظمة عن انتظام وسير العمل بالحاضنة؛

الإبلاغ مدير الابتكار بها، وتقديم هذه التقارير إلى الإدارة العليا؛ لتوليد وتحليل المعلومات لدعم التخطيط الإستراتيجي (University of Bath, 2020: 2).

٢- مدير برنامج بدء التشغيل "SETsquared Startups Senior Administrator"

يدعم مدير برنامج بدء التشغيل العمليات اليومية المرتبطة ببرنامج بدء تشغيل رُؤاد الأعمال من الطلاب، ويوفر القيادة الإدارية لخدمات بدء التشغيل، وتتضمن الأدوار والمسؤوليات الرئيسة لمدير بدء تشغيل رُؤاد الأعمال في:

- توفير القيادة الإدارية والتشغيلية لفريق بدء تشغيل الطلاب، والعمل كوكلاء للتغيير؛ من خلال تقديم الدعم الفعّال لرُؤاد الأعمال، والمساهمة في تحقيق نجاح فرق العمل، والتأكد من المشاركة التنظيمية الإيجابية تجاه تبني أنظمة وطرق عمل جديدة (University of Exeter, 2020c: 2).

- تقديم الدعم الإداري الفعّال لفريق بدء تشغيل الطلاب، والتعاون معهم؛ لوضع الخطط التفصيلية الخاصة بأعمالهم، ومتابعة تنفيذ هذه الخطط ومتابعة تحقيق الأهداف المنشودة، وإجراء البحوث وتحليل المعلومات والبيانات، وتقديم النتائج بطريقة متماسكة (University of Exeter, 2020c: 2).

يُرَكِّز فريق بدء تشغيل الطلاب على تعزيز طموحات بدء التشغيل لطلاب الجامعة، ويسعى لتطوير العقلية الريادية لديهم؛ من خلال تشجيعهم على ريادة الأعمال، وتدريبهم من خلال ورش العمل على كيفية بدء أعمالهم، وتوفير التوجيه والدعم وفرص التمويل للطلاب، ودعمهم بعد التخرج للحصول على التفاصيل الكاملة لبرامج الحاضنة (University of Exeter, 2020a).

٣- رائد أعمال مقيم "Entrepreneur in Residence" ينتمي لقسم خدمات البحث والابتكار، بمركز الابتكار بجامعة باث، ويُقدّم تقاريره إلى مدير الحاضنة، وتتمثّل مهمة قسم خدمات البحث والابتكار (RIS) في دعم وتحفيز التميّز البحثي وتأثيره:

يتضمّن دور رائد الأعمال المُقيم في تقديم خدمات دعم الأعمال والتوجيه وتخطيط الأعمال، وينوب في بعض الأحيان عن مدير الاحتضان، ولا سيما في تمثيل الجامعة في تعزيز العلاقات المهنية مع الخارج من الممولين وشركاء الحاضنة (University of Bath, 2020: 2).

كما تتضمّن الأدوار والمسؤوليات الرئيسة لرؤاد الأعمال في الإقامة في: توفير الدعم لرؤاد الأعمال بالجامعة، وربطهم بالموارد وخدمات دعم الأعمال بالجامعة والحاضنة، بدايةً من عملية الاختيار إلى عملية التخرّج من الحاضنة، وتشمل: (اختيار رؤاد الأعمال الجُدد بناءً على رؤية الحاضنة، وتخصيص الموارد اللازمة لمراجعة الأعمال، وتقديم التوجيه، والروابط مع الجامعة، والتمويل، وإستراتيجية التخرّج من الحاضنة)، والمشاركة في شبكات الأعمال؛ للمساعدة في جذب مُوجّهين ومستثمرين إلى الحاضنة، من خلال برنامج "الباحث إلى المبتكر"، ومن خلال الشبكات غير الرسمية (University of Bath, 2020: 2-3).

٤- منسّق الأحداث "Events Co-ordinator"، وينتمي لقسم خدمة البحث والابتكار "Research & Innovation Service - RIS"، ويُقدّم تقاريره إلى رئيس المؤسسة "Head of Enterprise"، ومدير الابتكار.

يقوم منسّق الأحداث بتقديم التقويم السنوي للأحداث المتفق عليها من قِبَل مجلس إدارة الحاضنة، وتنفيذ جميع الأنشطة اليومية لتشغيل الحاضنة بنجاح، والتعامل مع فريق الحاضنة المركزية ومجموعات الممارسة ومجلس الإدارة، والتواصل مع المؤسسات والمستثمرين، وإجراء أبحاث السوق؛ من أجل تحديد محتوى الحدث ذي

الصلة لدعم أهداف الحاضنة، وإدارة ميزانية الأحداث، وتعيين وإدارة العاملين المؤقتين، والإبلاغ عن الأحداث، بما في ذلك تحديد المُخرجات والنتائج، والإدارة اليومية للأحداث بما في ذلك: التسويق عبر الإنترنت، وإنشاء قواعد البيانات، والترويج لفرص التمويل القادمة (1: University of Bath, 2020).

تتضمن الأدوار والمسؤوليات الرئيسة لمُنسّق الأحداث في التالي:

- تنسيق جميع الأحداث، وتقديم الاستشارات في الأحداث المتعلقة بالحاضنة، والعمل مع مدير الحاضنة؛ لتقديم مقترحات للأحداث الجديدة بشكل استباقي، وتحديث الأحداث الحالية لدعم خطة أعمال الحاضنة، والترويج المناسب لكل حَدَثٍ (2: University of Bath, 2020).

- العمل عن كَتَبٍ مع فريق التسويق في الحاضنة؛ للاستفادة من فرص الدعاية لكل حَدَثٍ، بما في ذلك الاستخدام المناسب لوسائل الإعلام الاجتماعية والجديدة، وتنظيم التغذية الراجعة من الحاضرين في الأحداث؛ من أجل توليد عملية التحسين المستمر (4: University of Bath, 2020).

يوجد العديد من الأدوار لبعض أفراد الهيكل التنظيمي لحاضنة أعمال

"SETsquared"، وتتضمن:

- مُنسّق الاتصالات "Communications Coordinator": يقوم بإدارة جميع أنشطة التسويق والاتصالات للحاضنة من: النشرات الإخبارية، والأدب المطبوع، والاتصالات الرقمية، وتخطيط الأحداث، وبناء وتعزيز علاقات قوية مع الشركاء الخارجيين وأصحاب المصلحة؛ من أجل إنشاء وتوجيه محتوى الاتصالات والتسويق بشكلٍ فعّالٍ (University of Exeter, 2020a).

- مستشار الابتكار "Innovation Advisor": يقوم بعمليات الدّعم والتوجيه لتوسيع نطاق المُؤسّسات وتسريع نموها؛ من خلال تطوير شراكات تعاونية في مجال البحث والتطوير مع الأكاديميين، كما أنّه مسؤول عن إنشاء وإدارة

الشراكات بين الأكاديميين والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويتضمن ذلك: تحديد فرص التمويل وتعزيزها، وتسليط الضوء على نقاط القوة والقدرات البحثية للجامعة في الصناعة، ومساعدة الباحثين على الانخراط مع المؤسسات في الحاضنة (University of Exeter, 2020a).

- مدير مجتمع الأعمال "Business Community Manager": يقوم بإقامة وتوطيد الشراكات بين المؤسسات ورؤاد الأعمال؛ مما يساعد على دعم للأعمال (University of Exeter, 2020a).

يتضح مما سبق: أن خبرة المملكة المتحدة تتميز ببنية إستراتيجية تُركّز على الاهتمام بتسهيل التعاون والتفاعل بين الجامعات وقطاع الأعمال والصناعة والمجتمع، وتحقيق الريادة في العلوم والبحوث؛ من خلال توفير العديد من خدمات الدعم لرؤاد الأعمال، وتوفير آليات التمويل اللازمة لذلك، وإعطاء الأولوية لتحسين العمليات والمهارات التي تدعم تدفق المعرفة والأفكار، والاهتمام بتسويق البحوث.

تُعتبر خبرة حاضنة الأعمال الجامعية "SETsquared" خبرة مُتميّزة ورائدة عالمياً؛ حيث صنّفت كأفضل حاضنة أعمال في العالم تديرها الجامعة، فيما يتعلّق بأنظمة الابتكار التي تُقدّمها لرؤاد الأعمال من الطلاب والباحثين والخريجين الجُدد؛ فنُعتبر شراكة "SETsquared" من أهم الآليات التي تدعم أنشطة البحث والتطوير، وتُمكن من التنافس مع أفضل جامعات الأبحاث في جميع أنحاء العالم.

تدعم حاضنة الأعمال الجامعية "SETsquared"، ليس فقط الأفكار التي تأتي من داخل الجامعة؛ بل تدعم أيضاً الأفكار التي تأتي من خارج الجامعة؛ بسبب قدرتها على جذب رؤاد الأعمال من داخل وخارج الجامعة، لِمَا تُقدّمه من برامج وخدمات دعم مُتميّزة، فهي من التجارب الدولية الرائدة الجديرة بالاهتمام والدراسة والتحليل؛ إذ بُنيت إستراتيجيتها على سياسة ترسيخ التفكير والسلوك الريادي داخل الجامعات التي تدعمها، وتحويل نتائج البحوث العلمية من الجامعات إلى المؤسسات الصناعية لتطبيقها، والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية.

ثانياً: حاضنة أعمال منطقة الوسائط الرقمية - (Digital Media Zone - DMZ) بجامعة رايرسون "Ryerson" بكندا.

بدأت جامعة رايرسون "Ryerson" في تورنتو بكندا كمعهدٍ للفنون التطبيقية في عام ١٩٤٨م، وركزت على تقديم التعليم العملي الذي يُحقّق فوائد اقتصادية مباشرة، وبعد ذلك؛ تم اعتمادها كجامعة في عام ١٩٩٣م، وواصلت الجامعة هذا التوجّه مع التركيز على التعليم التجريبي والبحوث الأكاديمية التطبيقية، إلى جانب التركيز على تعليم ريادة الأعمال الرائد في كندا منذ عام ١٩٨٣م؛ والذي أدّى إلى تحويل الجامعة إلى جامعة ريادة الأعمال (Nixon, et al., 2020: 8).

تمتد برامج جامعة رايرسون وأنشطتها العلمية والإبداعية إلى ما وراء جدران الجامعة؛ فترتبط الجامعة ارتباطاً وثيقاً بالمدينة والعالم خارجها؛ حيث تجذب المواهب والاتصالات العالمية لمنطقة تورنتو، كما تحرص على تطوير البرامج والمناهج بتغيّر المهن والتخصّصات العلمية، وتتحدّى جامعة رايرسون الأفكار التقليدية للجامعة؛ من خلال طمس الحدود بين حرمها الجامعي ومدينة تورنتو، ومن خلال الشراكات مع المجتمع والصناعة والحكومة، ومن خلال أنشطة البحث والابتكار التي تستجيب لمشكلات العالم الحقيقي (Ryerson University, 2019b: 2).

(١) مُبررات اختيار خبرة حاضنة أعمال (DMZ) بكندا:

يشير تقرير التنافسية العالمية (Global Competitiveness Report) لعام ٢٠١٩م الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي (World Economic Forum)؛ إلى أنّ كندا تحتل المرتبة (١٢) من حيث أنشطة البحث، والمرتبة (٤) من حيث درجة المنشورات العلمية، وتحتل المرتبة (١٨) من حيث طلبات براءات الاختراع لكل مليون نسمة، والمرتبة (٢٣) من حيث نفقات البحث والتطوير بالنسبة للنتائج المحلي، والمرتبة (١٢) من حيث تميّز مؤسسات البحث (Schwab, 2019: 141).

حصّلت دولة كندا وفقاً لتقرير المرصد العالمي لريادة الأعمال (Global Entrepreneurship Monitor - GEM)، الصادر عام ٢٠٢١/٢٠٢٢م؛ على (٥.١) درجة في ريادة الأعمال، والتي تم تسجيلها على أنها كافية وفقاً للمؤشر (الدرجة ≤ 5) (Hill, et al., 2022: 224).

صُنِّفت حاضنة أعمال "DMZ" بكندا في أحد التصنيفات العالمية، في التقرير الصادر عام ٢٠١٩/٢٠٢٠م عن مؤسسة حاضنات الأعمال الجامعية العالمية (University Business Incubators Global - UBI Global)، من ضمن أفضل (٥) حاضنات أعمال جامعية في العالم؛ كأحد برامج حاضنات الأعمال التي تستمد أهداف أعمالها بشكل أساسي من جامعة واحدة أو أكثر، وتحقق تأثيراً وأداءً متميزاً مقارنةً بنظيراتها العالمية، وتتفوق برامج احتضان الحاضنات ضمن هذا التقرير على أقرانها فيما يتعلّق بالقيمة التي تُقدّمها لأنظمة الابتكار الخاصة بهم وللمؤسسات الناشئة، فضلاً عن جاذبية البرامج ذاتها (Meyer, H. & Sowah, J., 2019: 10).

حصّلت حاضنة "DMZ" بكندا ضمن المعايير العالمية على التصنيف الأول عالمياً لعدة سنوات في التقارير السابقة الصادرة عن مؤسسة حاضنات الأعمال الجامعية العالمية (University Business Incubators Global - UBI Global). وقد أعلنت المؤسسة في التقرير الصادر عنها عام ٢٠٢١/٢٠٢٢م؛ عن انضمام حاضنة "DMZ" بكندا إليها؛ للمشاركة في عملية التصنيف التي تقوم بها، وقد ساهمت حاضنة "DMZ" مع مؤسسة (UBI Global) في دراسة ٢٠٢١-٢٠٢٢م؛ بتوفير رؤى بحثية وخدمات استشارية أثناء عملية التقييم والاختيار، وبالتالي فهي لم تتضمن هذا العام للتصنيف، بل ساهمت كشريك في التصنيف وقدمت مساهمات فكرية في هذا التقرير ونقرير المعايير العالمية ٢٠٢١-٢٠٢٢م (Sowah, J., 2023: 5).

(٢) نبذة عن حاضنة أعمال "DMZ" بكندا:

تضمّ جامعة رايرسون "Ryerson" العديد من الحاضنات الجامعية، وتتضمن: مركز الطاقة الحضرية (Centre for Urban Energy)، وحاضنة منطقة الموضة

(Fashion Zone)، ومنطقة التصميم والتصنيع (Design and Fabrication Zone)؛ بالإضافة إلى حاضنة "DMZ". كما تُقيم جامعة رايرسون "Ryerson" شراكات مع الكثير من الجامعات لتعزيز الابتكار في مجال ريادة الأعمال، وتُقدّم زَمَالَات لِرُؤَاد الأعمال من الطلاب من جامعات جنوب أفريقيا الرائدة، وتمنحهم الفرصة لتطوير أعمالهم، والحصول على التوجيه والإرشاد في حاضنات رايرسون، بما في ذلك منطقة الوسائط الرقمية "DMZ" (Ryerson University, 2014a: 8).

أُنشِئت منطقة الوسائط الرقمية "DMZ" من قِبَل رئيس جامعة رايرسون/ شيلدون ليفي، استجابةً لطلبات الطلاب في تورنتو؛ لمساعدتهم في الحصول على وظائف، وتطوير أعمالهم؛ من خلال مدّهم بخدمات المساحة والتوجيه والاستشارات والتمويل، فأصبحت الحاضنة جزءًا من برنامج ريادة الأعمال في كلية تيد روجرز للإدارة (Ted Rogers School of Management)، كحاضنة لِرُؤَاد الأعمال الرقمية من الطلاب والخريجين عام ٢٠١٠م، لمساعدتهم على تحويل أفكارهم إلى أعمال ناجحة (1: 2012, Contact North).

تُعدّ حاضنة الأعمال "DMZ" حاضنة ومُسرِّع أعمال من الدرجة الأولى، وتتميز بالبرامج المتميزة والشراكات مع المؤسسات في جميع أنحاء كندا وحول العالم، ومع هذه التغييرات؛ تَعَزَّرَ دور جامعة رايرسون "Ryerson" الريادي، وأصبحت واحدةً من الجامعات الوحيدة في كندا، التي يُمكنها تقديم مجموعة كاملة من الدعم لِرُؤَاد الأعمال؛ بدايةً من مرحلة التفكير إلى المشاركة الفعّالة في الاقتصاد؛ حيث تقوم حاضنة "DMZ" بدعم رُؤَاد الأعمال الناشئين، بينما يقوم مُسرِّع الأعمال (DMZ Ventures - DMZ V) بدعم المؤسسات الريادية الناشئة ذات الإمكانيات العالية والقابلة للتطوير بدرجة كبيرة؛ مما يُسرِّع من نجاحها في الوصول إلى السوق من خلال التعليم والشبكات والتطوير؛ بما في ذلك دعم جهود التمويل المستقبلية؛ حيث تم إطلاق مُسرِّع (Ryerson Futures Inc - RFI) في عام ٢٠١٣م ككيانٍ ربحيٍّ أنشأته وتمتلكه جامعة "Ryerson" (Ryerson University, 2020).

يقع مقر حاضنة "Ryerson DMZ" التي أُنشئت في عام ٢٠١٠م في جامعة رايرسون "Ryerson" في وسط مدينة تورونتو، وتقوم باحتضان رُواد الأعمال من الطلاب والخريجين وذوي الأفكار الإبداعية، وتُشجّعهم على الإبداع والابتكار، وتتلقّى حاضنة "DMZ" التمويل من خلال جامعة "Ryerson"؛ فضلًا عن المِنح الحكومية وشراكات المؤسسات، وتأتي الإيرادات أيضًا من خلال رسوم العضوية بالحاضنة (Deep Center, 2015: 58).

تغيّر موقع حاضنة "DMZ" في عام ٢٠١٥م، عند تعيين مدير جديد للحاضنة، وزيادة الاعتراف الدولي بها، وتم إدراج عنوان كـ URL "www.dmz.ryerson.ca"، وأصبحت هويتها أكثر استقلالية عن جامعة رايرسون "Ryerson"، وتغيّر اسم الحاضنة الجامعية رسميًا من منطقة الوسائط الرقمية "Digital Media Zone" إلى "DMZ" (Nixon, et al., 2020: 16).

توفر حاضنة "DMZ" التمويل لرُواد الأعمال الجُدد، وبمجرد القبول بالحاضنة يتم تلقّي أربعة أشهر من الوصول إلى الإرشاد ومساحة العمل المُخصّصة والبرمجة، ولا تأخذ حاضنة "DMZ" أي أسهم في المؤسسات الناشئة المُشارِكة، وبعد إتمام البرنامج الذي مدته أربعة أشهر، يتوفر لرُواد الأعمال خيار دفع رسوم عضوية للبقاء في الحاضنة (Deep Center, 2015: 59).

(٣) أهداف حاضنة أعمال حاضنة أعمال "DMZ" بجامعة رايرسون "Ryerson" بكندا:

تمتلك حاضنات أو مناطق جامعة رايرسون "Ryerson" هدفًا تعليميًا واضحًا، يتمثّل في إعداد المشاركين فيها لمكان العمل في القرن الحادي والعشرين؛ من خلال العمل على حل مشكلات العالم الحقيقي، وتعلّم مهارات جديدة، واكتساب خبرة ملموسة (Nixon, et al., 2020: 8).

(٤) خدمات حاضنة أعمال "DMZ" بجامعة رايرسون "Ryerson" بكندا:

تُعدّ حاضنة أعمال "DMZ" من أكبر حاضنات الأعمال في مجال التكنولوجيا في كندا، وتعمل باستخدام نموذج مُكوّن من أربع خطوات؛ هي: (التثقيف، والتفكير، والاحتضان، والتسريع)؛ حيث يقوم برنامج التخصص الرقمي بتعليم المهارات الرقمية للطلاب، وتعمل المؤسسات الناشئة في برنامج الاحتضان على التحقق من صحة نموذج أعمالها، وإجراء أبحاث السوق، من خلال برنامج مدته أربعة أشهر وثمانية أشهر إضافية اختيارية تُطبّق بها الرسوم مقابل العضوية، ويتألّف برنامج التسريع "Acceleration" من برنامج منظم تتراوح مدته بين أربعة وثمانية أشهر مع توفير تمويل الأسهم (Huynh & Do, 2016: 38).

تتكوّن برامج ما قبل الاحتضان من برنامج "DMZ Sandbox" وبرنامج "DMZ Validator" وثلاثة برامج مُخصّصة للمؤسسات المبتدئة ورؤاد الأعمال الجُدّد (Super, 2018b: 113)، وتتضمّن البرامج التي تُقدّمها الحاضنة، الآتي:

٤/١- برنامج "DMZ Sandbox": الذي يُقدّم مساحة عمل تُمكن رُواد الأعمال الجُدّد من تنمية مهاراتهم الرقمية ومهاراتهم في مجال ريادة الأعمال (Ryerson University, 2017a: 91). كما يقدم برنامج "DMZ Sandbox" أو برنامج خلق المواهب "Talent Creation" ورش العمل والدورات التدريبية المُصمّمة لتمكين قادة الأعمال في المستقبل، ومساعدتهم بدايةً من إنشاء نموذج أعمال بسيط، إلى تصميم أول موقع ويب، وتوفير فرص تُمكنهم من إتقان المهارات في الإدارة والتسويق، من خلال تقديم البرامج التالية:

- عيادة ريادة الأعمال **Entrepreneurship Clinic**: من خلال تقديم جلسات فردية لرُواد الأعمال الذين يتطلّعون إلى تحسين أفكارهم وفهم أساسيات نموذج العمل الخالي من الهدر؛ بمساعدة خبراء من الصناعة (Super, 2018b: 113).

- المؤسس **Founder XX**: من خلال تقديم التوجيه العملي لرواد الأعمال.
- استشارة كرافت **Craft Consult**: برنامج تدريبي مكثف لمدة ستة أسابيع؛ لمساعدة رواد الأعمال لتعلم أساسيات ريادة الأعمال، والحصول على نظرة شاملة عن الصناعة (Super, 2018b: 113).

٢/٤ - برنامج بدء التشغيل المُعتمد "Startup Certified"، وهو برنامج مُقدم من قِبَل جمعية طلاب كلية تيد روجرز للإدارة (Ted Rogers School of Management - TRSM)، ويمكن للطلاب الذين أنهوا البرنامج أن يسلكوا أحد مسارين: العمل في مؤسسة ناشئة في "DMZ" أو إنشاء مشروعهم الخاص من خلال "DMZ Sandbox"، وكلاهما مدعوم مالياً من قِبَل كلية تيد روجرز للإدارة (TRSM) (Ryerson University, 2019a: 18).

٣/٤ - خدمات بدء التشغيل "Startup Services": يتمتع رواد الأعمال في "DMZ" بإمكانية الوصول إلى الموارد وفرص التوجيه؛ لتحويل أفكارهم إلى أعمال طويلة الأجل، وتشمل خدمات بدء التشغيل الآتي:

- مساعدة رواد الأعمال على فهم احتياجات العملاء؛ من خلال ورش العمل الشهرية مع كبار الخبراء الذين يساعدونهم على فهم عملائهم والسوق.
- تنظيم الندوات والاجتماعات الشخصية بين المستثمرين ورواد الأعمال؛ لفهم المشهد الاستثماري، وكيفية زيادة رأس المال، والتمكن من الوصول إلى برنامج "DMZ Sandbox".
- خدمات التواصل الاجتماعي، من خلال الوصول إلى الكثير المؤسسات الناشئة والخبراء، ومجتمع محلي وعالمي لا مثيل له، وتعلم بالجامعة، وشراكات دولية (Ryerson University, 2017a: 89).

- خدمات التدريب لرؤاد الأعمال من خلال خبراء في التسويق، والمساعدة على تحسين أعمالهم؛ من خلال الاستشارات التفصيلية نصف الأسبوعية (Super, 2018b: 114).

- توفير مساحة عمل مفتوحة ومعدات، وضمان حصول المؤسسات على الموارد البشرية التي تحتاجها، وتوفير دعم تسويقي واتصالات واسعة النطاق (Cukier, et al., 2012: 7).

٤/٤ - **مُسْرِع DMZ (DMZ Accelerator)**: يساعد مُسْرِع "DMZ" رُوَاد الأعمال على الانتقال من بدء التشغيل إلى التوسُّع؛ من خلال تقديم المُسْرِع برنامجًا مكثفًا لمدة أربعة أشهر للمؤسسات ذات الإمكانيات العالية التي تتطلع إلى النمو وتوسيع نطاق أعمالها، ويتميز بإمكانية الوصول إلى مُوجِّهين من الطراز العالمي، ويتضمَّن برنامج التسريع أربعة مجالات عمل، وهي: **التدريب Training**: من خلال الوصول إلى أفضل خبراء النمو والتسويق، كما يتعلم رُوَاد الأعمال من بعضهم البعض، ويتبادلون أفضل الممارسات، **والعملاء Customers**: من خلال مساعدة رُوَاد الأعمال على الوصول إلى فرص النمو، ومساعدتهم على تأمين شراكات إستراتيجية، والعمل مع الخبراء لاكتساب العملاء والاحتفاظ بهم، والوصول المباشر إلى العملاء والشركاء المحتملين؛ من خلال العرض الترويجي السنوي لحاضنة "DMZ"، ورأس **المال Capital**: من خلال الوصول إلى شبكة DMZ العالمية التي تضم أكثر من ٤٠٠ من شركات رأس المال الاستثماري والمستثمرين الملائكة في المراحل المبكرة للحصول على التمويل. **وتواصل اجتماعي Community**: من خلال إتاحة الفرصة لرُوَاد الأعمال للوصول إلى مجتمع فريد من المستشارين والشركاء، والوصول إلى فرص للتواصل والتحدُّث والمشاركة في

أكبر أحداث التكنولوجيا والمؤسسات الناشئة في كندا، والوصول إلى مجتمع يضم مؤسسات رائدة في الصناعة (Super, 2018b: 113).

كما يعمل مسرع DMZ، على توفير دليل بالموجهين وفرص للتواصل من خلال مجموعة متنوعة من الأحداث، وتوفير مصادر للتمويل، كطلبات المنح وأشكال أخرى من الدعم المالي، كذلك تنظيم فعاليات مشتركة مع حاضنات أخرى (Cukier, et al., 2012: 8).

٤/٥ - مدقق DMZ "DMZ Validator": وهو برنامج يستخدم كأداة للتحقق من السوق، وتتراوح مدة البرنامج من ٨ إلى ١٢ شهرًا، ويُمكن رُواد الأعمال من الوصول إلى خدمات مُخصّصة، وتتضمن:

- إتاحة الفرصة لرُواد الأعمال لتلبية احتياجات العملاء من خلال برامج التحقق من السوق، والتواصل مع رُواد رأس المال الاستثماري؛ لمتابعة فرص التمويل، والتواصل مع كبار رُواد الأعمال التقنيين ومجتمع مُخصّص يتألف من مستثمرين ومستشارين؛ لمساعدة المؤسسات الناشئة على التحقق من صحة أفكارهم (Super, 2018b: 114).

- توفير فرص التدريب، من خلال العمل مع أفضل الموجهين والعمل مع رُواد الأعمال ذوي الخبرة؛ لمساعدة رُواد الأعمال على التعلّم والتخلّص من المخاطر والتكيّف والنمو (Super, 2018b: 114).

٤/٦ - شبكة الاتصال Network: تعمل حاضنة "DMZ" مع شبكة عالمية من المرشدين والشركاء والمؤسسات الناشئة، وتمتد شراكاتها العالمية إلى (٧٠) شريكًا دوليًا في (٢٠) دولة (Super, 2018b: 114). ويساعد فريق علاقات المستثمرين بحاضنة "DMZ" رُواد الأعمال على جمع الأموال من المستثمرين، والوصول إلى قائمة مُنسّقة من فرص التمويل، كما تساعد

الحاضنة رُواد الأعمال الجُدد على الوصول إلى مكاتب حاضنة "DMZ" الدولية "Access to Dmz's International Offices"، في مدينة نيويورك، والوصول إلى مكاتب في مومباي بالهند، عمان بالأردن، طوكيو باليابان (DMZ, 2020: 7).

(٥) معايير الاختيار والقبول بحاضنة أعمال "DMZ" بجامعة رايسون "Ryerson" بكندا:

تتضمّن معايير الاختيار في برنامج ما قبل الاحتضان، الآتي: يجب أن يجتاز رُواد الأعمال تقييماً أولياً، وأن يكون لديهم ابتكاراً فريداً، وخطة عمل توضح حاجة السوق لتطبيق الفكرة المُقدّمة. وتتكوّن لجنة الاختيار في الحاضنة من قادة الصناعة وخبراء من أعضاء هيئة التدريس والموجهين، ويتلقّى رُواد الأعمال المحتملون قبل دخول حاضنة "DMZ" عادةً بعض الخبرة في مجال اهتمامهم؛ بالإضافة إلى التدريب على التخطيط للأعمال (Cukier, et al., 2012: 7).

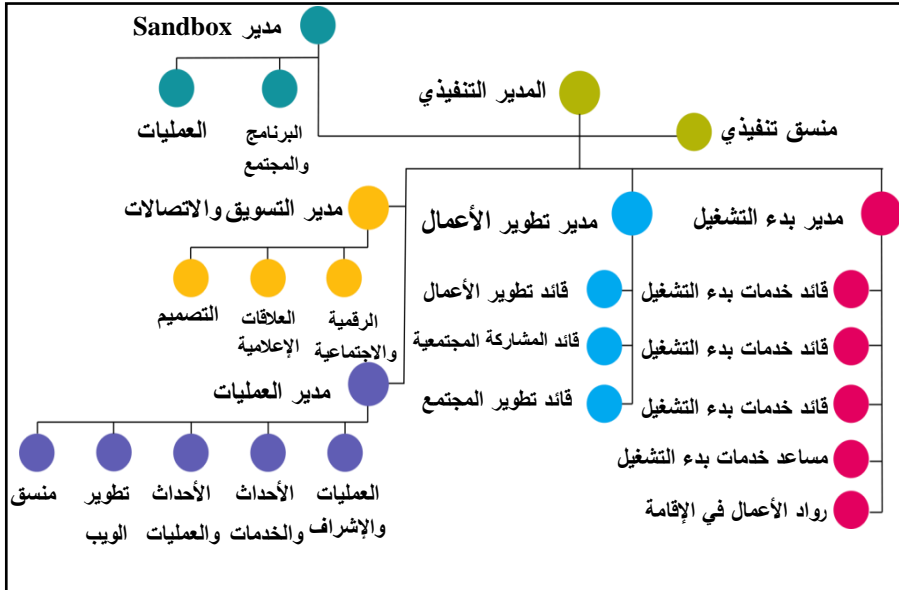
تتضمّن معايير الاختيار "Selection Criteria" ببرنامج ما قبل التسريع، الآتي: يجب أن يكون لدى المتقدمين فكرة عمل مبتكرة تستخدم التكنولوجيا لحل مشكلات الصناعة المُلحّة، ومُؤسّس واحد على الأقل يعمل بدوام كامل مُخصّص للعمل، وفريق قيادة متعاون، حلاً رائداً في الصناعة، وإمكانية الانضمام إلى البرنامج (Super, 2018b: 114).

يقدم رُواد الأعمال للانضمام إلى الحاضنة من خلال تقديم مخطّط للأعمال من خلال عرض تقديمي، ثم يعرضون فكرتهم على اللجنة التوجيهية للحاضنة، وإذا تم قبولهم يتم تقديمهم للحصول على عضوية الحاضنة. وهناك أربعة معايير تُستخدم لتقييم طلبات الانضمام إلى الحاضنة؛ منها: أنّه يجب أن تكون الفكرة فريدة في الوسائط الرقمية ذات القيمة الاجتماعية أو التجارية؛ ويجب أن تحتوي الفكرة على خطة عمل ونموذج أولي

للعمل، ويجب تحقيق مؤشرات مُعيَّنة من أجل البقاء في الحاضنة، كما يجب مواصلة التطوُّر والمساهمة في تنمية المجتمع (Contact North, 2012: 2).

(٦) الهيكل التنظيمي لحاضنة الأعمال "DMZ" بجامعة رايرسون "Ryerson" بكندا:

١/٦- يتكوّن الهيكل التنظيمي لحاضنة أعمال "DMZ"، من المجلس التنفيذي "Executive Team" التالي (Ryerson University, 2017a: 78-79)، كما يوضحه الشكل (١٦):



شكل (١٦): الهيكل التنظيمي لحاضنة أعمال "DMZ"

المصدر: (DMZ, 2017: 4)

١/٦- المدير التنفيذي Executive Director، والمُنسق التنفيذي (Executive Co-ordinator).

Business Development ٢/١/٦ - مدير تطوير الأعمال والمشروعات الدولية

& International Projects Director، ويرأس:

- قائد تطوير الأعمال Business Development Lead.
- قائد المشاركة المجتمعية Community Engagement Lead.
- قائد خبرة المجتمع Community Experience Lead.
- ٣/١/٦ - مدير خدمات بدء التشغيل Startup Services Director، ويرأس:

- قادة خدمات بدء التشغيل Startup Services Lead.
- مساعد خدمات بدء التشغيل Startup Services Assistant.
- رُوَاد الأعمال في الإقامة Entrepreneurs-in-Residence.

Marketing & Communications ٤/١/٦ - مدير التسويق والاتصالات

Manager، ويرأس:

- مسؤول الوسائط الرقمية والاجتماعية Digital & Social Media.
- مسؤول علاقات Relations.
- مسؤول التصميم Design.

٥/١/٦ - مدير العمليات Operations Manager، ويرأس:

- مسؤول العمليات والمشرف Operations and Supervisor.
- مسؤول الأحداث والخدمات Events & Service.
- مسؤول الأحداث والعمليات Events & Operations.
- مُطَوِّر الويب Web Developer.
- مُنَسِّق Coordinator.

٦/١-٦ - مدير Sandbox (Sandbox Manager)، ويرأس:

- مسؤول البرنامج والمجتمع Program & Community.
- مسؤول عمليات Operations Officer.

٦/٢-٢ المجلس الاستشاري Advisory Council:

يتكوّن المجلس الاستشاري من: المدير التنفيذي للحاضنة والرئيس التنفيذي لها، ومجموعة من المديرين التنفيذيين لمؤسسات ناجحة أخرى، مثل مؤسس ورئيس مجلس إدارة Globalive Capital، والرئيس والمدير العام لمؤسسة IBM Canada، ورئيس تحرير صحيفة The Globe and Mail، ومؤسس وشريك عام مؤسسة Ryerson University, 2017a: 80) Dream Maker Ventures.

يجتمع المجلس الاستشاري ست مرات في العام للتعامل مع مجموعة واسعة من القضايا التي تواجهها معظم المؤسسات الكندية الناشئة، بما في ذلك تأمين التمويل، وبناء شبكة علاقات، وإنشاء اتصالات دولية، والتغلب على مشكلة انتقال رُواد الأعمال بكندا إلى الولايات المتحدة أو بلدان أخرى للعثور على التمويل والإرشاد. ويوفّر المجلس الاستشاري لرواد الأعمال فرصًا للإرشاد والتواصل، ويرأس المجلس الاستشاري رئيس مؤسسة، ويتألف من العديد من الأشخاص الذين يتم اختيارهم؛ لتنوعهم وقدرتهم على معالجة المشكلات التي تواجه رُواد الأعمال، ويضم قادة الصناعة من مختلف مجالات الأعمال (Goodman, 2016: 1).

٦/٣-٣ رُواد الأعمال المقيمون (EiRs) Entrepreneurs-in-Residence:

رُواد الأعمال في الإقامة (EiRs) هم مُوجّهون وقادة في المؤسسات الصناعية والمجتمع وخبراء في الميدان، ويتمتعون بخصائص أي معلم متميز؛ مثل: قابلية التواصل والخبرة، والقدرة على تقديم المشورة الخبراء لرواد الأعمال، وهم خبراء في مجالات مُتعدّدة ومتنوعة، مثل: الذكاء الاصطناعي، وعلم البيانات (Data Science)،

والعلاقات الحكومية (Government Relations)، وكذلك التفاوض لزيادة رأس المال (Capital Raising)، وإستراتيجيات تطوير الأعمال، وفي مجال التدريب، وإستراتيجية التنمية (Development Strategy)، والتسويق (Marketing) (DMZ, 2020: 6).

٤/٦ - الخريجون المقيمون (AiR) Alumni-in-Residence:

يُقدّم رُوّاد الأعمال الذين تخرّجوا من برامج حاضنة "DMZ" الخبرة المباشرة لرد الجميل لمجتمع الحاضنة، كما يقدم الخريجون المقيمون (AiR) المشورة والإرشاد للمؤسّسات الناشئة في الحاضنة بشأن إستراتيجيات العمل والقيادة والتسويق والتصميم وغير ذلك (Ryerson University, 2017a: 93).

يقوم مسؤول العلاقات الإعلامية بنشر القصص والمكالمات الميدانية، ويساعد رُوّاد الأعمال على التدريب الإعلامي وإستراتيجيات العلاقات العامة؛ من أجل بناء الملف الشخصي، وزيادة فعالية الاتصالات بالحاضنة (Cukier, et al., 2012: 8).

(٧) يوجد بحاضنة "DMZ" نظاماً بيئياً مبنياً على شراكات قائمة على القيمة (Value- an Ecosystem Built on Driven Partnerships).

تُكمن قوة الشراكات (The Power of Partnerships)، في سرعة تغيّر العالم وزيادة التنافس؛ مما فرض ضرورة إقامة شراكات مع مؤسّسات تقنية رائدة حول العالم، وتهتم حاضنة "DMZ" بإقامة شراكات مع مؤسّسات رائدة عبر أربع ركائز أساسية (Pillars of Partnership)، وهي:

- **الابتكار Innovation**: تعزيز مهمة الابتكار من خلال التعاون مع بعض المؤسّسات الناشئة الأكثر نفوذاً في كندا أو الاستثمار فيها، والتي يمكن أن تساعد في حل التحديات وتلبية الاحتياجات المستقبلية.

- **الدمج Integration**: الدمج في النظام البيئي التكنولوجي؛ للاستفادة من تبادل المعرفة في مجال العمل، وخلق الفرص لتطوير عملاء جُدد.

- **التضمين Inclusion:** الترويج لثقافة الإدماج في المؤسسة، من خلال الشراكة مع الحاضنة لبناء برامج مخصصة تُعزز التمثيل العادل لكافة الفئات.

- **الإلهام Inspiration:** المساعدة في تعزيز الإلهام للجيل القادم من قادة التكنولوجيا، من خلال توفير الدعم والخبرة لبرامج ريادة الأعمال الشبابية.

تتشارك الحاضنة مع شركاء من مؤسسات مُتنوّعة بخمسة طرق، وهي: مراكز الابتكار للمؤسسات، برامج إستراتيجية طويلة المدى، الرعاية والعلامات التجارية، نموذج الإقامة والامتيازات والخصومات (Ryerson University, 2017a: 93).

يتضح مما سبق، أن كندا تُعتبر من البلدان الرائدة في ريادة الأعمال وحاضنات الأعمال الجامعية، ويتمثل اهتمامها بريادة الأعمال في تقديم المِنح الحكومية والتمويل لحاضنات الأعمال الجامعية. وتُعتبر خبرة حاضنة الأعمال الجامعية "DMZ" من الخبرات الرائدة في مجال حاضنات الأعمال الجامعية؛ حيث صُنّفت من ضمن أفضل خمس حاضنات أعمال جامعية في العالم، وساعدت حاضنة "DMZ" على تعزيز دور جامعة "Ryerson" الريادي، من خلال تقديم الجامعة الدعم لرؤاد الأعمال في كل مرحلة بدايةً من مرحلة التفكير إلى المشاركة الفعّالة في الاقتصاد.

يتضح أهمية حاضنة "DMZ" لدعم وتشجيع رؤاد الأعمال بالجامعة على ريادة الأعمال ونشر ثقافة ريادة الأعمال، وتوفير مساحات مادية مُتنوّعة؛ لتمكين رؤاد الأعمال من تنفيذ أعمالهم. تضم حاضنة الأعمال الجامعية "DMZ" العديد من الخبراء؛ لدعم رؤاد الأعمال ومساعدتهم على بناء المؤسسات الكندية التي تُسهم في تحقيق التنمية الاقتصادية وتحقيق الإبداع؛ فتنبّئ الحاضنة إستراتيجية تهدف إلى إعداد الطلاب ورؤاد الأعمال لميدان العمل في العصر الحديث، وتعلم مهارات جديدة، واكتساب خبرة ملموسة، وتهتم الحاضنة بتطوير النظام البيئي المتواجدة به، من خلال تنمية مجتمع تعاوني لريادة الأعمال، وتعزيز تسويق التكنولوجيا، والمساعدة في بناء مجموعات الصناعة التي يمكن أن تنافس عالمياً.

ثالثاً: حاضنة أعمال مركز جامعة بوليتكنيكو - Politecnico Hub (Politecnico di Milano - PoliHub) بإيطاليا.

تُعدّ جامعة البوليتكنيك في ميلانو (Politecnico di Milano - PoliMi) في ميلانو Milano من أفضل الجامعات الإيطالية في ريادة الأعمال، وتضم حاضنة أعمال PoliHub، والتي تُعتبر إحدى حاضنات مؤسسات الأعمال الناشئة الرئيسة في لومباردي (Lombardy) عاصمة ميلانو Milano، وتشير الأرقام الصادرة عن المعهد الوطني للإحصاء (National Institute of Statistics - ISTAT) إلى وجود أكثر من (٢٠٠٠٠) مؤسسة مبتكرة في المنطقة، علاوةً على ذلك؛ بدأت المؤسسات الناشئة في جلب المزايا الاقتصادية والتوظيفية إلى المنطقة، وتشير بعض المؤشرات إلى أنّ لومباردي (Lombardy) يمكنها التنافس مع أفضل مناطق التصنيع في أوروبا (Milan, 2020: 23).

تُعدّ جامعة البوليتكنيك في ميلانو (Politecnico di Milano - PoliMi) واحدةً من أبرز الجامعات التقنية في أوروبا، وهي أكبر مدرسة في الهندسة والتصميم الصناعي في إيطاليا، وتم تصنيفها كأفضل جامعة في إيطاليا من خلال تصنيف QS العالمي لعام ٢٠١٦م، وفي عام ٢٠١٥م تمّ تصنيف جامعة بوليتكنيكو دي ميلانو (PoliMi) من بين أول (١٠) جامعات تقنية في أوروبا، وضمن أفضل (٢٥) جامعة تقنية في العالم، وجامعة البوليتكنيك في ميلانو (PoliMi) عضوًا في العديد من التحالفات الإستراتيجية للعديد من الجامعات الأوروبية الرائدة في التكنولوجيا والعلوم والهندسة (PoliHub, 2019: 3).

تأسست جامعة البوليتكنيك في ميلانو (PoliMi) في عام ١٨٦٣م؛ لتدريب القوى العاملة اللازمة؛ حيث بدأت إيطاليا في التحول إلى دولة صناعية، وقد حافظت

الجامعة على الاتصال بعالم الأعمال، وساعدت على دفع عجلة التنمية، وفي أواخر التسعينيات؛ اتجهت الجامعات إلى التعامل مع قضايا التنمية الاقتصادية وريادة الأعمال؛ مما دفع الجامعة إلى إطلاق مشروع حاضنة أعمال في خريف عام ٢٠٠٠م بدعم من مدينة ميلانو (Milano)، وإدارة لومباردي (Lombardy) الإقليمية، وكاميرا (Camera) في كوميرسيو (Comercio) في ميلانو (Milano) ومؤسسة كاريبلو (Cariblo Fondazione)، وتوجه مئات الشباب إلى هذه الحاضنة، لبدء مشروعاتهم الناشئة، وأسست العديد من المؤسسات الناشئة، وظهرت من بذور هذه فكرة حاضنة بوليهورب (PoliHub) (PoliHub, 2014: 15).

(١) مبررات اختيار خبرة حاضنة بوليهورب (PoliHub) بجامعة البوليتكنيك في ميلانو "Politecnico di Milano" بإيطاليا:

يشير تقرير التنافسية العالمية (Global Competitiveness Report) لعام ٢٠١٩ الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي (World Economic Forum)؛ إلى أن إيطاليا تحتل المرتبة (١٧) من حيث أنشطة البحث، والمرتبة (٧) من حيث درجة المنشورات العلمية، وتحتل المرتبة (٢٣) من حيث طلبات براءات الاختراع لكل مليون نسمة، والمرتبة (٢٥) من حيث نفقات البحث والتطوير بالنسبة الناتج المحلي، والمرتبة (١٠) من حيث تميز مؤسسات البحث (Schwab, 2019: 301).

صنفت حاضنة أعمال بوليهورب (PoliHub) بإيطاليا في أحد التصنيفات العالمية، في التقرير الصادر عن مؤسسة حاضنات الأعمال الجامعية العالمية (University Business Incubators Global - UBI Global) عام ٢٠٢٠/٢٠١٩م، من ضمن أفضل خمس حاضنات أعمال جامعية في العالم؛ كأحد برامج حاضنات الأعمال التي تستمد أهداف أعمالها من جامعة أو أكثر، وتحقق تأثيرًا وأداءً متميزًا مقارنةً بنظيراتها العالمية، وتتفوق برامج احتضان الحاضنات ضمن هذا التقرير على

أفرانها فيما يتعلّق بالقيمة التي تُقدّمها لأنظمة الابتكار الخاصة بهم وللمؤسسات الناشئة، فضلاً عن جاذبية البرامج ذاتها (Meyer, H. & Sowah, J., 2019: 10).

تُعتبر حاضنة أعمال (PoliHub) ثالث أفضل حاضنة جامعية على مستوى العالم، وقد قامت باحتضان أكثر من (١١٣) مشروعاً في عام ٢٠١٧م (أوشن إكس، ٢٠١٨: ١٤).

(٢) نبذة عن حاضنة أعمال بولييوب (PoliHub):

تُعتبر جامعة (PoliMi) من أوائل الجامعات في إيطاليا التي أدركت أهمية تعزيز الابتكار الناشيء عن أنشطتها التعليمية والبحثية، ويعتمد النظام الإيكولوجي للابتكار (PoliMi) على هيكلين، هما: الهيكل الأول: مكتب نقل التكنولوجيا (TTO)، الذي يدعم تطوير ونقل الملكية الفكرية الناشئة عن نتائج البحوث والأنشطة (مثل: المعرفة الفنية وبراءات الاختراع والتصاميم والعلامات التجارية والبرمجيات)، والهيكل الثاني: حاضنة (PoliHub)، حاضنة ناشئة تُقدّم الدعم للمؤسسات الناشئة المبتكرة في مجالات الابتكار المختلفة، ويعمل (TTO) وحاضنة (PoliHub) على نشر ثقافة الابتكار وريادة الأعمال داخل الجامعة، وإقامة شبكات لتطوير شراكات طويلة الأمد مع جامعات ومؤسسات بحثية أخرى ومكاتب نقل التكنولوجيا (Cesaer, 2018: 12).

تُعدّ حاضنة بولييوب (PoliHub) حاضنة أعمال في جامعة البوليتكنيك في ميلانو (Politecnico di Milano)، وتدير الحاضنة مؤسسة البوليتكنيك في ميلانو (Fondazione Politecnico di Milano)، وتقدم حاضنة (PoliHub) برنامجاً لتمكين ريادة الأعمال، وشبكة أعمال فريدة للمؤسسات الناشئة، ومساحات مُخصّصة للعمل، ومجموعة من الخدمات المبتكرة ذات القيمة المضافة، كما تدعم حاضنة (PoliHub) نمو المؤسسات الناشئة ذات الإمكانيات العالية (Super, 2018b: 96).

تتعاون حاضنة أعمال بوليووب "PoliHub" بجامعة البوليتكنيك في ميلانو "Politecnico di Milano" مع مجموعة من المساهمين، ومع المؤسسات متعدّدة الجنسيات والمؤسسات الإيطالية؛ لتعزيز تطوير المبادرات المُحتَضَنَة داخل الحاضنة (PoliHub, 2019: 2). تُقدّم حاضنة (PoliHub) خدماتها لرُود الأعمال المبتكرين في مجال (الإلكترونيات، والميكانيكا، والطاقة، والأجهزة الطبية، والروبوتات، والاتصالات)، كما تستهدف رُود الأعمال الراغبين في تنمية أعمالهم بغضّ النظر عن مدى تقدّم فكرتهم أو مشروعهم أو مؤسّستهم، ويتم التقدّم بالانتقال إلى موقع الحاضنة على الإنترنت (www.polihub.it) والتقدّم بطلب للحصول على عضوية الحاضنة (PoliHub, 2014: 13)، وستدرس لجنة الاختيار الفكرة؛ لتحديد نقاط الضعف والقوة بها (PoliHub, 2014: 3).

(٣) أهداف حاضنة أعمال الجامعية (PoliHub):

تهدف حاضنة الأعمال الجامعية (PoliHub) إلى تحقيق مجموعة من

الأهداف، أهمها:

١/٣ - اكتشاف الأفكار الجديدة داخل وخارج جامعة البوليتكنيك في ميلانو؛ من أجل دعم تطوير ونمو أعمال رُود الأعمال الناشئة المبتكرة والواعدة.

٢/٣ - جذب مؤسسات ناشئة ذات إمكانات نمو عالية إلى حاضنة (PoliHub) للابتكار؛ من أجل تعزيز توسيع نطاقها.

٣/٣ - تمكين التعاون بين رُود الأعمال الناشئين والجامعة والمؤسسات الصناعية (Pingue, 2018: 6).

٤/٣ - تعزيز ودعم ريادة الأعمال الإبداعية ذات التقنية العالية، وخلق التآزر بين الجامعة والصناعة (Pannofino, 2015: 3).

٥/٣- دعم دورة حياة بدء التشغيل من الفكرة إلى السوق، والوصول المباشر إلى مجموعة من الخدمات والمهارات التي تُقدّمها الجامعة في ميلانو.

٦/٣- التآزر مع الاتحادات الموجودة بجامعة البوليتكنيك في ميلانو، والمُتخصّصة في التعاون مع المؤسسات الكبرى، وإقامة شراكات مع صناديق رأس المال الاستثماري والمؤسسات المالية؛ لتعزيز تطوير المبادرات المُحتضنة (Pannofino, 2015: 3).

(٤) الخدمات التي تُقدّمها حاضنة أعمال (PoliHub):

تُقدّم حاضنة أعمال (PoliHub) مجموعة من الخدمات لرؤاد الأعمال، وتتضمّن:

١/٤- فريق الكشافة Scouting، أو اختيار الأفكار المبتكرة:

يقوم هذا الفريق باكتشاف رؤاد الأعمال والمؤسسات الناشئة، وتوجيههم؛ من خلال مساعدتهم على تطوير الأفكار وتشكيل فريق العمل، ووضع خطة العمل ومقابلة المستثمرين (Super, 2018b: 97).

٢/٤- تشكيل الفرق والنماذج الأولية Forming Teams and Prototyping:

يتضمّن هذا الجانب تقديم برنامج متخصص بالتعاون مع اتحاد (MIP)، وكلية إدارة الأعمال بالجامعة؛ لتقديم ندوات مُتخصّصة حول الموضوعات المختلفة اللازمة لتطوير أعمال رؤاد الأعمال، وورش عمل حول الموضوعات التكنولوجية المختلفة (Super, 2018b: 97; Fast Forward Advisors, 2020: 41).

٣/٤- عرض خدمة البدء Start-Up Service Offer:

تدعم حاضنة (PoliHub) رؤاد الأعمال بمجموعة من الخدمات؛ وفقاً لاحتياجاتهم ومرحلة النضج لأعمالهم الريادية، وتتضمّن: المساحة المادية والمرافق،

وتوفير مجموعة أدوات بدء التشغيل "Startup Toolkit"؛ بالإضافة إلى منصات التسريع "Acceleration"، وبرنامج التوجيه "Mentorship"، والخدمات الاستشارية، والوصول إلى التمويل "Access to Funding" (PoliHub, 2019: 6)، وهي كالتالي:

١/٣/٤ - المساحة المادية والمرافق Space & Facilities:

تُوفّر الحاضنة لرواد الأعمال المُحتَضَنِينَ: مساحات العمل المشتركة، والمكاتب الخاصة، والوحدات النمطية، والاندماج في بيئة عمل مشتركة غير رسمية؛ حيث تُسهّل الالتقاء بالمشروعات الناشئة المبتكرة؛ مما يَسْمَح للأفكار بالخروج؛ بالإضافة إلى توفير المكاتب الفردية، وغرف الاجتماعات، مما يُوفّر أماكن لمشاركة الأفكار (PoliHub, 2014: 11)، وهذه المساحات تتضمن:

٢/٣/٤ - مجموعة أدوات بدء التشغيل Startup Toolkit:

تتضمن أدوات بدء التشغيل: التعليم "Education"، وتقديم الاستشارات الإستراتيجية "Strategy Consulting"؛ من خلال استشارات عالية المستوى من فريق عمل من الخبراء والمهنيين ورواد الأعمال؛ لمساعدة رواد الأعمال المُحتَاطَمَتَضَنِينَ على تصميم وتنفيذ إستراتيجية طويلة الأجل، وتصميم العروض التقديمية "Presentation Design"؛ لدعم تصميم عروض تقديمية إعلامية متميزة للمستثمرين والعملاء وأصحاب المصلحة، والاستعداد للاستثمار "Investment Readiness"، من خلال ورش العمل لدعم رواد الأعمال لمواجهة المستثمرين وجمع الأموال؛ بالإضافة إلى تقديم الخدمات القانونية والضريبية "Legal & Tax Service"؛ للدعم في القضايا القانونية والمالية والضريبية، والتواصل والتعاون مع المعرفة الفنية لأعضاء هيئة التدريس والباحثين وطلاب الدكتوراه في الجامعة؛ بالإضافة إلى خدمة "IP Service"؛ لدعم خدمات حماية الملكية الفكرية، ودعم التسويق الإعلامي "Media Marketing"؛ للترويج لأفكار رواد الأعمال الجُدد وأعمالهم عبر قنوات البثِّ المؤسسية والمجلات الإلكترونية الخاصة بالحاضنة (PoliHub, 2019: 11).

٣/٣/٤ - التوجيه أو الإرشاد وتحديد نموذج العمل وقابلية السوق

Mentorship & Defining Business Model and Market Viability

تُقدّم حاضنة (PoliHub) خدمات التوجيه والإرشاد؛ من خلال مُوجّهين ورؤاد أعمال لديهم خبرة في مختلف قطاعات الابتكار؛ لتعزيز وتطوير نمو أعمال رؤاد الأعمال الجُدد (Super, 2018b: 97)؛ حيث يتمّ دعم كل مبادرة ريادية من قِبَل مُوجّه أو أكثر من الأفراد ذوي الخبرة في القطاع ذي الصلة، ولدى الحاضنة نادي توجيه (Mentors' Club)، يتمنّع أعضاؤه بخبرة ومهارات مُتخصّصة لاختيار أفكار العمل والتحقّق منها (Fast Forward Advisors, 2020: 42).

تُقدّم الحاضنة خدمة "من المنتج إلى السوق" "Pitch Training"، من خلال مدرب مُتخصّص لمدة أربعة أشهر، من خلال مُوجّهين من "PoliHub Mentors' Club"؛ لمساعدة رؤاد الأعمال على التحقّق من صحة نموذج أعمالهم، ووضع إستراتيجية طويلة الأجل لأعمالهم (PoliHub, 2019: 14)، وتُقدّم الحاضنة خدمة المراقبة "Monitoring"؛ لمساعدة رؤاد الأعمال على مراقبة التحسينات وحل المشكلات المحتملة، ووضع أهدافاً جديدة أو إعادة ضبطها (PoliHub, 2019: 15).

٤/٣/٤ - تسريع الأعمال Business Acceleration

صُمّمت خدمات تسريع الأعمال لاكتشاف الأفكار الجديدة ذات إمكانات النمو العالية، وتحويلها إلى أعمال قابلة للتطبيق، وذلك بمساعدة فريق عمل مُتخصّص (PoliHub, 2019: 12)، ويتكوّن برنامج تسريع الأعمال بالحاضنة من: خدمات التمكين والتعليم Empowerment & Education، وذلك من خلال تدريب مُصمّم لتزويد رؤاد الأعمال الجُدد بما يساعدهم على تطبيق أفكارهم (PoliHub, 2014: 7)، ومعمل ريادة الأعمال Entrepreneurship Lab: من خلال تقديم خدمات الإرشاد والتعلّم بجانب التفقيش الدوري لتحليل الوضع الراهن، وإجراء تحليل SWOT، وتعريف الهدف والإستراتيجية؛ لتحويل الفكرة إلى عمل قابل للتطبيق (PoliHub, 2019, 13).

٤/٣-٥ - الوصول إلى التمويل، والاستشارات ودعم التوسع Access to

:Funding & Advisory and Scale-up

تقوم الحاضنة بمراجعة نقاط القوة والضعف في أعمال رُوَاد الأعمال، وتقوم بمراجعة خطة عملهم، وتقييم احتياجاتهم المالية؛ لاكتشاف ومطابقة المستثمرين الأكثر ملاءمة في شبكة (PoliHub)، والتي تناسب احتياجات بدء التشغيل المُحدّدة (PoliHub, 2019: 18).

كما تُقدّم الحاضنة خدمة الاستشارات: وذلك من خلال العلاقات والروابط بين الحاضنة وصناديق رأس المال الاستثماري الإيطالية والأجنبية وشبكات الأعمال المُهمّة (Fast Forward Advisors, 2020: 43)، وخدمة مراجعة خطة العمل Business Plan Review: من خلال تقديم الدعم لمساعدة رُوَاد الأعمال لكتابة خطة العمل، واستكشاف ومطابقة المستثمر Investor Scouting & Matching: من خلال استكشاف المستثمر المناسب لتمويل أعمال رُوَاد الأعمال، والتفاوض على الصفقة Deal Negotiation: من خلال دعم الأنشطة المُتعلّقة بتحليل صحيفة الشروط والتفاوض في الجوانب الإستراتيجية والقانونية للعثور على أفضل انفاق لأصحاب المصلحة (PoliHub, 2019: 19).

٤/٣-٦ - مستشار Advisory:

تُوفّر الحاضنة خدمة الاتصال المباشر مع أساتذة لجامعة بوليتكنيكو دي ميلانو "Politecnico di Milano" والباحثين ورُوَاد الأعمال والخبراء في القطاعات ذات الصلة؛ لمساعدة رُوَاد الأعمال على نمو فكرتهم الرائدة (PoliHub, 2014: 7). كما تقدم الحاضنة خدمة التدويل "Internationalization"، من خلال برنامج تسريع الأعمال "Polihub Acceleration Bootcamp"، وهو برنامج تسريع مدته أسبوع واحد؛ بهدف تزويد رُوَاد الأعمال الجُدد بالاتصالات والمعلومات؛ لتسريع اختراق سوق المملكة المتحدة، وتعزيز نمو أعمالهم؛ من خلال معسكر تدريبي مكثف من

قَبِل خبراء يتمتعون بخبرة واسعة في أسواق المملكة المتحدة، وجلسات للتواصل وزيارات لحاضنات ومسرّعات المملكة المتحدة (PoliHub, 2019: 17).

٤/٤ - الابتكار المفتوح ومساعدة المؤسسات على الابتكار **Open Innovation & Helping Businesses to Innovate**

تُقدّم الحاضنة خدمة الابتكار المفتوح، من خلال تحديد واختيار ودعم تطوير مؤسسات تكنولوجيا مبتكرة جديدة، وتتضمّن خدمات دعم الابتكار الرئيسة المفتوحة (Fast Forward Advisors, 2020: 44)، والخدمات الرئيسة التي تُركّز على الابتكار، وهي كالتالي:

٤/٤/١ - **نكاء بدء التشغيل Start-Up Intelligence**: تم تطويره بالتعاون مع اتحاد (MIP)، وكلية الإدارة في (Politecnico di Milano)، ويهدف إلى توفير معلومات تفصيلية حول بدء التشغيل واتجاهات التكنولوجيا في مجالات اهتمام رُواد الأعمال (PoliHub, 2019: 21).

٤/٤/٢ - **خدمات استشارات الأعمال الناشئة والابتكار Startup Scouting & Innovation Consultancy**: ويتم ذلك من خلال مساعدة رُواد الأعمال للعثور على المؤسسات التي يمكن أن تساعد على الابتكار (Super, 2018b: 97).

٤/٤/٣ - **هاكاثون Hackathon**: من خلال تنظيم أحداث تجمع الخبراء في المجالات ذات الصلة على مدار ٢٤ ساعة؛ لمواجهة تحديات الأعمال (PoliHub, 2019: 21).

٤/٤/٤ - **أيام التكنولوجيا Tech Days**: تُقدّم هذه الخدمة بالتعاون مع مكتب نقل التكنولوجيا في الجامعة؛ والتي تتيح لرُواد الأعمال الوصول إلى الملكية الفكرية في مجال اهتمامهم.

٥/٤/٤ - معمل ريادة الأعمال **Intrapreneurship Lab**: يُتيح التعرف على منهج بدء التشغيل الخالي من الهدر، وتقديم تعليم ريادة الأعمال، من خلال جلسات عملية (Super, 2018b: 97).

٦/٤/٤ - دعوة لتقديم الأفكار **Call for Ideas**: من خلال تقديم مبادرات تهدف إلى جمع أفضل الأفكار المبتكرة في مجالات مُحدّدة، وتزويد رُواد الأعمال بالأدوات اللازمة لتطبيقها (PoliHub, 2019: 21)، وتتعاون حاضنة (PoliHub) مع شركائها لتنظيم مسابقات لطرح الأفكار؛ لاختيار أفضل الأفكار الريادية (PoliHub, 2014: 13).

٥/٤ - المسار التنفيذي ليصبح مرشدًا **The Executive Path to Become Mentor**

تقوم الحاضنة بتقديم مجموعة من الخدمات، وتشمل:

١/٥/٤ - التدريب والخبرة والتوجيه: حيث يتم تنظيم دورة تدريبية، تتضمن ثلاث مراحل: المرحلة الأولى مرحلة نظرية، من خلال التدريب على ريادة الأعمال وبدء التشغيل، والمرحلة الثانية مرحلة عملية، من خلال تطبيق المنهجيات مع مختبر ريادة الأعمال؛ حيث يمكن لرواد الأعمال اكتساب المهارات اللازمة ليصبحوا خبراء بدء تشغيل وتقديم للعمل كمُوجهين، والمرحلة الثالثة المرحلة التجريبية، من خلال إتاحة الفرصة لرواد الأعمال للانضمام لمجتمع الموجهين المعتمدين من قبل الحاضنة (PoliHub, 2019: 22).

٢/٥/٤ - شبكة الاتصال: حيث توفر حاضنة (PoliHub) وصولاً مباشراً إلى شبكة جامعة البوليتكنيك في ميلانو "Politecnico di Milano" والاتحادات؛ فتُعدّ جامعة رائدة عالمياً بين الجامعات البحثية التي تفخر بوجود علماء وخبراء وجهات اتصال متميزة تشغل مناصب

إستراتيجية رئيسة في بعض المؤسسات المالية الرائدة في العالم
(PoliHub, 2014: 4).

٣/٥/٤ - **تبدیل المنتج Switch to Product**: تساعد على تحويل فكرة مبتكرة إلى عمل ناجح، فتوفر الوصول المجاني إلى خدمات الاحتضان، واختيار ودعم الفرق ذات الإمكانيات الكبيرة التي تركز على الأفكار المبتكرة أو الخدمات التي لها تأثير محتمل (PoliHub, 2014: 13).

(٥) فريق الحاضنة (PoliHub Team):

يتكون فريق العمل لحاضنة أعمال (PoliHub Team) من:

رئيس الجامعة (President)، مدير عام (General Manager)، مستشار تنفيذي (Executive Advisor)، رئيس برامج تسريع بدء التشغيل والأعمال الدولية (Head of Startup Acceleration Programs & International Projects)، مستشار بدء التشغيل وقائد مشروع الجيل الخامس (Startup Advisor & 5G Project Leader)، أخصائي موارد بشرية (HR Specialist)، بدء تطوير الأعمال (Startup Business Development)، مدير تطوير الأعمال (Business Development Manager)، مدير المكتب الأمامي (Front Office Manager)، مدير وسائل الإعلام الاجتماعية (Social Media Manager)، مدير مكتب الإدارة (Administration Office Manager)، محلل الأعمال الناشئة ومنسق مشروع الصين (Startup Business Analyst & China Project Coordinator)، رئيس الاتصال الرقمي (Head of Digital Communication)، خبير برامج بدء التشغيل ومدير مشروع مؤسسة & (Startup Programs Expert & Corporate Project Manager)، رئيس تطوير المناطق والمشروعات التجارية (Head of District Development & Corporate Projects)، مراقب المالية والأعمال (Finance & Business Controller)، مدير الحدث (Event Manager)، مساعد

مكتب إداري (Administration Office Assistant)، محلل أعمال بدء التشغيل ومدير مشروع مؤسسة (Startup Business Analyst & Corporate Project Manager)، مصمم الاتصالات (Communication Designer)، مدير العلاقات الخارجية (External Relations Manager) (PoliHub, 2020).

يتكوّن الهيكل التنظيمي لحاضنة أعمال (PoliHub in Italy)، من:

(١) رئيس مجلس إدارة (رئيس) جامعة البوليتكنيك في ميلانو Rector of Politecnico Di Milano.

(٢) نائب رئيس الجامعة لتعزيز البحث ونقل التكنولوجيا (Rector's Delegate for the Promotion of Research and Technology Transfer).

(٣) مجلس إدارة الحاضنة (Board of Directors PoliHub)، ويتكوّن من:

١/٣ - رئيس مجلس إدارة الحاضنة، وهو رئيس مؤسسة البوليتكنيك في ميلانو "Fondazione Politecnico di Milano" (PoliHub, 2020).

٢/٣ - أعضاء مجلس الإدارة (Board Members)، ويتكوّن من خمسة أعضاء، وهم:

- مدير عام الإدارة العامة للتقنية والبحث والابتكار "General Administration of Technology, Research and Innovation" (Viele, 2021: 1).

- أستاذ جامعي بكلية هندسة جامعة البوليتكنيك في ميلانو، ولديه خبرة في إدارة الأعمال، وحاصل على شهادات بإدارة الأعمال، وأستاذ مساعد في إدارة التصميمات (Cautela, 2020:1).

- رئيس مجلس إدارة مؤسسة البوليتكنيك في ميلانو "Fondazione Politecnico di Milano"، وعضو مجلس إدارة لحاضنة (PoliHub)، وهو باحث وأستاذ العمليات، ومؤلف العديد من الكتب والدراسات العلمية في هذه الموضوعات (Sianesi, 2020:1).

- مستشار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتحوّل الرقمي، ويُركّز على تطوير الأعمال، وابتكار التكنولوجيا، ولديه خبرة في إدارة المشروعات، والبيئات مُتعدّدة التخصصات (Gatti, n.d: 1).

- الرئيس التنفيذي لحاضنة (PoliHub)، وهو أستاذ متعاقد في جامعة بوليتكنيك في ميلانو، ويعمل مديرًا لمنطقة "Innovazione Digitale" في مُؤسّسة بوليتكنيك في ميلانو، ولديه خبرة في التقنيات الرقمية وإدارة أنظمة المعلومات، والعلاقة بين التكنولوجيا وثقافة الإدارة، وريادة الأعمال والابتكار، والتحوّل الرقمي والابتكار المفتوح ونقل التكنولوجيا (Mainetti, 2020: 1).

(٤) المجلس الاستشاري (Advisory Board)، ويتكوّن من:

رئيس مجلس إدارة مُؤسّسة بوليتكنيك في ميلانو، وعضو مجلس إدارة حاضنة "PoliHub" (Sianesi, 2020: 1)، وهو رئيس مُؤسّسة بوليتكنيك في ميلانو، وعضو هيئة تدريس تخصص تصميمات من جامعة بوليتكنيك في ميلانو، ورئيس مجلس إدارة (رئيس) جامعة بوليتكنيك في ميلانو "Rector of Politecnico in Milano" (PoliHub, 2020)، كما أنّه مُتخصّص في: هندسة البرمجيات، وإدارة الابتكار، وتطبيق تكنولوجيا المعلومات على العمليات التقليدية والقطاعات الصناعية، والحكومة الإلكترونية (Fuggetta, 2019:1).

(٥) هيئة التحكم (Controlling Body):

- المدقّق القانوني (Statutory Auditor).

(٦) السلطة الإشرافية (Supervisory Authority) (Polihub, 2020):

المدير العام لحاضنة أعمال (PoliHub) هو عضو مجلس إدارة في العديد من المُؤسّسات الناشئة المُحتضنة ومسؤول عن تصميم وتنفيذ مشروعات الابتكار

المختلفة، وحاصل على درجة جامعية في هندسة الاتصالات من نفس الجامعة وماجستير في إدارة الأعمال والتطوير التنظيمي من كلية إدارة الأعمال في جامعة بوليتكنيكو في ميلانو (9: 2020, PoliHub).

مدير الحاضنة مسؤول عن برامج التسريع والإرشاد في الحاضنة؛ حيث يدير مشروعات تعاونية مع حاضنات صينية، ولديه خبرة بالتكنولوجيا من وادي السيليكون والمملكة المتحدة، ولديه شهادة مع مرتبة الشرف في الهندسة الإلكترونية من جامعة باليرمو (Palermo University)؛ وتخصُّص في إدارة الأعمال من كلية هاس بجامعة Haas (Berkeley University) بكاليفورنيا (9: 2020, PoliHub).

يتضح مما سبق، أن خبرة إيطاليا من الخبرات الرائدة في العالم في مجال حاضنات الأعمال الجامعية؛ حيث تعتبر حاضنة الأعمال الجامعية (PoliHub) من الخبرات الرائدة عالمياً؛ حيث صنفت ضمن أفضل حاضنات أعمال جامعية في العالم؛ نتيجة مساهمتها في نشر ثقافة ريادة الأعمال وتحويل جامعة بوليتكنيكو في ميلانو "Politecnico in Milano" إلى جامعة ريادية.

تُعتبر حاضنة (PoliHub) من الخبرات الجديرة بالتحليل؛ فتعتمد الحاضنة على إستراتيجية تهتم بمساعدة رُواد الأعمال على تطبيق أفكارهم الريادية وتحويلها إلى أعمال ناجحة تُسهم في تحقيق التنمية الاقتصادية، كما أنها حاضنة تعتمد على الاندماج في المنطقة التي توجد بها، من خلال مساهمتها في نشر ثقافة الابتكار وريادة الأعمال بها، وبذل كافة الجهود للارتقاء بمستواها الاقتصادي، من خلال التركيز على المشروعات التي تحتاجها المنطقة التي توجد بها الحاضنة ودعم أفكار رُواد الأعمال التي تُسهم في نموها.

يتضح من خلال تحليل خبرة حاضنة الأعمال الجامعية (PoliHub): حرص الحاضنة على زيادة وتنويع مصادر تمويل رُواد الأعمال، وإقامة شراكات وشبكة علاقات وروابط مع صناديق رأس المال الاستثماري والمساهمين ومع المؤسسات

الإيطالية والمؤسسات مُتعدِّدة الجنسيات في المجتمع المحلي والدولي؛ بهدف زيادة قدرتها على الوصول إلى مصادر تمويل مُتنوّعة وخبرات تُعزِّز تطوير المبادرات المُحتضنة، وتُمكن رُواد الأعمال من إنشاء ونمو أعمالهم.

رابعاً: حاضنة أعمال مشروعات جامعة جوتنبرج (Gothenburg University Ventures - GU Ventures) بجامعة جوتنبرج (Gothenburg) بالسويد.

تُعدّ حاضنة (GU Ventures) واحدة من أفضل الحاضنات الجامعية في العالم، فقد قدمت أفكارًا جديدةً، تم طرحها في الحاضنة عام ٢٠١٨م، من بينها أفكار في إدارة النفايات، وعلاجات طبية ومنصات رقمية (Osterberg, 2019: 1). بدأت حاضنة (GU Ventures) عام ١٩٩٥م، وهي حاضنة مملوكة بنسبة ١٠٠٪ للدولة السويدية، وهي تابعة للجامعة، وتديرها الحكومة عبر وزارة التربية والتعليم من قِبَل جامعة جوتنبرج (Gothenburg University)، ويتمويل من دخل الإيجار والخدمات، ومساهمات من الممولين، ومساهمات الملكية (GU Ventures, 2017b: 1).

(١) مبررات اختيار خبرة حاضنة أعمال (GU Ventures) بجامعة جوتنبرج (Gothenburg University) بالسويد:

يشير تقرير التنافسية العالمية (Global Competitiveness Report) لعام ٢٠١٩م الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي (World Economic Forum)؛ إلى أن السويد تحتل المرتبة (٩) من حيث أنشطة البحث والتطوير، والمرتبة (١١) من حيث درجة المنشورات العلمية، وتحتل المرتبة (٦) من حيث طلبات براءات الاختراع لكل مليون نسمة، والمرتبة (٤) من حيث نفقات البحث بالنسبة للنتائج المحلي، والمرتبة (٢٣) من حيث تميز مؤسسات البحث (Schwab, 2019: 533).

حصلت دولة السويد وَفَّقًا للتقرير الصادر عام ٢٠٢٢/٢٠٢٣م عن المرصد العالمي لريادة الأعمال (Global Entrepreneurship Monitor - GEM)؛ على (٥)

درجة في ريادة الأعمال في مؤسّر سياق ريادة الأعمال الوطني، والتي تم تسجيلها على أنها كافية أو أفضل (الدرجة ≤ 5) (Hill, et al., 2023: 249).

صُنِّفَت حاضنة أعمال (GU Ventures) بالسويد من ضمن أفضل حاضنات جامعية في العالم، في التقرير الصادر عن مؤسّسة أوّشن إكس (Ocean X) حول أفضل حاضنات الأعمال التابعة للجامعات، الصادر عن مؤسّسة أوّشن إكس للاستشارات الإدارية والمالية، وتأسيس وتشغيل الحاضنات ومسرّعات الأعمال، بالمملكة العربية السعودية عام ٢٠١٨م (أوّشن إكس، ٢٠١٨: ٢٩).

كما صُنِّفَت الحاضنة أيضاً في التقرير الصادر عن مؤسّسة حاضنات الأعمال الجامعية العالمية (University Business Incubators Global - UBI Global) عام ٢٠١٩/٢٠٢٠م، من ضمن أفضل حاضنات جامعية في العالم، تحقق أداءً متميزاً مقارنةً بنظيراتها العالمية؛ فيما يتعلق بالقيمة التي تقدمها لأنظمة الابتكار الخاصة بهم وجاذبية برامجها (Meyer, H. & Sowah, J., 2019: 10).

كما صُنِّفَت حاضنة أعمال (GU Ventures) بالسويد في التقرير الصادر عن مؤسّسة حاضنات الأعمال الجامعية العالمية (University Business Incubators Global - UBI Global) عام ٢٠٢١/٢٠٢٢م؛ من ضمن أفضل حاضنات أعمال جامعية في أوروبا، من خلال الميزة التنافسية وجاذبية البرامج التي تقدمها؛ مقارنةً بنظيراتها الإقليمية (Sowah, J., 2023: 16).

(٢) نبذة عن حاضنة مشروعات جامعة جوتنبرج (GU Ventures) بجامعة جوتنبرج (Gothenburg University) بالسويد:

تقود حاضنة مشروعات جامعة جوتنبرج (GU Ventures) بجامعة جوتنبرج (Gothenburg University)، وتطوّرت الحاضنة لتقديم خدمات الاحتضان والتمويل لأفكار رُوّاد الأعمال الجُدُد في مجال العلوم والتكنولوجيا، التي طرحها علماء أكفّاء، وتسويق نتائج أبحاثهم التي تم تنفيذها في معامل جوتنبرج (Gothenburg)، وتُمَوَّل

الحاضنة من جهات مختلفة؛ بما في ذلك: جامعة جوتنبرج، ومؤسسة فاسترا جوتلاندرس ريجيونين Vastra Gotalands Regionin، ومؤسسة فينوففا Vinovva، والاتحاد الأوروبي (European Union (Hamida, 2020: 32).

تركز حاضنة الأعمال (GU Ventures) على موضوعات مُحدّدة، تشمل: الحياة والبيئة والطاقة والطبيعة وإمدادات الطاقة في المستقبل، وتركز على الأفكار المُتعلّقة بخدمات كيفية التعلّم مدى الحياة والابتكار الاجتماعي وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (GU Ventures, 2017a: 5).

تأسست حاضنة (GU Holding) والتي تغيّر اسمها بعد ذلك إلى مشروعات جامعة جوتنبرج (Gothenburg University Ventures - GU Ventures)، من قِبَل جامعة جوتنبرج كجزءٍ من البرنامج السويدي الوطني لتأسيس مؤسسات جامعية قابضة، تُعزّز الحاضنة تطوير الأفكار المُتولّدة عن البحوث الرائدة للباحثين وأعضاء هيئة التدريس بجامعة جوتنبرج (Gothenburg)، ويتم اختيار هذه الأفكار بناءً على معايير مُحدّدة، وتقدم الحاضنة نموذجًا مرّنًا لبرنامج الاحتضان؛ حيث تُتيح الحاضنة لرؤاد الأعمال إمكانية استخدام المساحات المادية والمرافق بالحاضنة، وإمكانية التحوّل في مرحلة تالية إلى حاضنة افتراضية، أو غير مادية؛ حيث تُتيح لهم الاستفادة من الخدمات أثناء تواجدهم في مكان آخر (Hofer, et al., 2010: 72).

(٣) اللوائح الحاكمة لحاضنة (GU Ventures) بجامعة جوتنبرج (Gothenburg University) بالسويد:

تتضمّن اللوائح الخارجية الحاكمة لحاضنة (GU Ventures): قانون المؤسسات السويدي، وقانون الحسابات السنوية، وسياسة "أجار" للدولة والمبادئ التوجيهية للمؤسسات التي تتخذ إجراءات حكومية مختصرة لسياسة "أجار" للدولة، والقانون السويدي لحوكمة المؤسسات، ويتضمن النظام الحاكم للحاضنة: لائحة إجراءات مجلس الإدارة، والتعليمات المُتعلّقة بتقسيم العمل بين مجلس الإدارة وبينه

وبين العضو المنتدب، وتعليمات المدير التنفيذي، والوثائق الإستراتيجية، والسياسات الداخلية للحاضنة (7: 2018). (GU Ventures).

(٤) إدارة حاضنة أعمال (GU Venture) بجامعة جوتنبرج (Gothenburg University) بالسويد:

تتضمن مسؤولية مجلس إدارة الحاضنة: تنظيم وإدارة شؤون الحاضنة، وتقوم لجنة الترشيح بعملية الترشيح للقبول بالحاضنة، ويتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة في الحاضنات المملوكة للدولة من خلال عملية ترشيح منظمة مع مبادئ موحدة، والتي يتم الإبلاغ عنها في سياسة أجار للدولة، وتُستخدَم هذه المبادئ لإعداد القرارات بشأن ترشيح أعضاء مجلس الإدارة والمراجعين. يتم عقد الاجتماع العام السنوي لصنع القرارات في حاضنة (GU Ventures)؛ وفقاً لسياسة الدولة "أجار"، ويُعقد الاجتماع العام السنوي لمجلس إدارة الحاضنة في موعد لا يتجاوز ٣٠ أبريل من كل عام.

تُنسَق عملية ترشيح مجلس إدارة الحاضنة من قِبَل جامعة جوتنبرج، تحت قيادة رئيس الجامعة، ويعتمد اختيار الأعضاء على عمليات الحاضنة والوضع والتحديات المستقبلية؛ بالإضافة إلى تكوين مجلس الإدارة الحالي، والغرض من ذلك هو إنشاء مجلس يتمتع بكفاءة عالية وخبرة واسعة (8: 2018). (GU Ventures).

تتضمن مسؤوليات مجلس إدارة الحاضنة والرئيس التنفيذي الآتي: المسؤولية بشكل مشترك عن ضمان إعداد الحسابات السنوية، وتوفير رؤية حقيقية وفقاً لقانون الحسابات السنوية، كما يتحمل كلٌّ من مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي مسؤولية الرقابة الداخلية لإعداد حسابات سنوية موحدة لا تحتوي على أخطاء مادية، وكذلك تقييم قدرة الحاضنة على مواصلة العمليات، وتوفير معلومات عن الظروف التي قد تؤثر على قدرة الحاضنة على مواصلة العمليات (5: 2018). (GU Ventures).

كما تتضمن مسؤولياتهم أيضاً: تحليل المخاطر وإدارتها؛ والرئيس التنفيذي هو المسؤول عن تحليل وإدارة الأنشطة المرتبطة بالمخاطر العامة للمؤسسات، ومسؤولية مجلس الإدارة التأكد من أن إدارة المخاطر تتم بطريقة مناسبة وفعالة، ويتلخص تحليل مخاطر الحاضنة في: الوصول إلى رأس المال لتمويل تنفيذ المهمة، ولتمويل المؤسسات من أجل التأسيس والتوسع، وغير ذلك (GU Ventures, 2018: 5).

تتضمن مسؤولية المدقق المالي بالحاضنة: تحقيق درجة معقولة من اليقين بأن الحسابات السنوية والحسابات الموحدة ككل لا تحتوي على أي أخطاء مادية، سواء أكانت ناتجة عن مخالفات أو أخطاء؛ بالإضافة إلى تقديم تقرير دقيق يحتوي على البيانات الخاصة بذلك (GU Ventures, 2018: 29).

(٥) أهداف حاضنة أعمال (GU Ventures) بجامعة جوتنبرج (Gothenburg University) بالسويد:

تتمثل مهام (GU Ventures) في تمويل وتطوير الأفكار الجديدة لرؤاد الأعمال وتطوير المؤسسات ذات الصلة بجامعة جوتنبرج؛ مما يؤدي إلى الاستفادة من البحث والمهارات وتجديد الأعمال وخلق فرص العمل، وتقدم الحاضنة الدعم من خلال: تقديم خدمات دعم الأعمال والتمويل، والوصول إلى شبكة علاقات من مختلف مجالات الصناعة (Osterberg, 2019: 1-2)، وتهدف الحاضنة إلى:

١/٥- تسويق الأفكار الجديدة، والمساهمة في تطوير الأعمال، وتحقيق التنمية المستدامة، والمساهمة في تطوير مجالات الطب والتكنولوجيا الحيوية والطاقة والبيئة والغذاء وتكنولوجيا المعلومات والابتكارات الاجتماعية في حاضنة (GU Ventures) (GU Ventures, 2017a: 1).

٢/٥- دعم مجموعات البحث والباحثين والطلاب؛ من خلال الدعم التشغيلي لأفكارهم وأعمالهم.

٣/٥ - إدارة الفروع التابعة للجامعة، وتقديم خدمات حماية حقوق الملكية الفكرية، وتنفيذ المبادرات بتوفير رأس المال حسب احتياجات رُؤاد الأعمال لتطوير وتنفيذ أفكارهم (GU Ventures, 2017a: 4).

٤/٥ - تنمية القيمة المضافة من برامج الاحتضان التي تُقدّمها الحاضنة؛ للاستدامة في المساهمة في تنمية المجتمع، من خلال المساهمة في تسويق نتائج البحوث (GU Ventures, 2017a: 5).

(٦) الخدمات التي تُقدّمها حاضنة أعمال (GU Ventures) بجامعة جوتنبرج (Gothenburg University) بالسويد:

يتكوّن برنامج الاحتضان في حاضنة (GU Ventures) من خمس مراحل رئيسية، وهي: الاختيار، والتحليل، والدخول، وتطوير الأعمال، والخروج. وتفصيلها كآتي:

١/٦ - **الاختيار Selection**: تتم عملية اختيار رُؤاد الأعمال للقبول بالحاضنة، من خلال امتلاكهم فكرة مبتكرة، في مجالات علوم الحياة، أو تكنولوجيا المعلومات (Hamida, 2020: 32). تقوم الحاضنة بعد التحقق من الأفكار المُقدّمة إليها، بعملية قبول مقدمي هذه الأفكار ودعوتهم للانضمام لبرنامج الحاضنة، والاستفادة من خدماتها لتطوير أفكارهم وتطبيقها، ومساعدتهم على تسويقها، ويُقدّم الحاضنة لرُؤاد الأعمال خبراتها ومواردها؛ لبدء تطوير أعمالهم، من خلال تعيينهم إلى مطور أعمال، وإجراء عمليات المتابعة ومدّهم برأس المال أو الموارد البشرية (Hamida, 2020: 33).

٢/٦ - **البنية التحتية والموارد العامة Infrastructure & General Resources**

تشمل الخدمات التي تقدمها الحاضنة لرُؤاد الأعمال: الوصول إلى مرافق بدء الأعمال، والمساحات المكتبية، ومختبرات العلوم، والخدمات الإدارية، وتطوير الأعمال التشغيلية من خلال مجلس الإدارة، وخدمات التعليم والتدريب المهني، وإرشاد الأعمال، وخدمات التقييم والمتابعة لأفكار (Hamida, 2020: 33).

٣/٦ - دعم الأعمال Business Support: يوفر مطوِّرو الأعمال من ذوي الخبرة

في الحاضنة لزوِّاد الأعمال أفضل تنمية لكفاءاتهم الشخصية، ومساعدتهم على عمليات التخطيط لأعمالهم، واختيار الموارد البشرية، والتسويق، وغيرها (Hamida, 2020: 33)، وتقدم الحاضنة خدمات حماية الملكية الفكرية، والاستفادة من شبكة الحاضنة، وتنظيم الندوات وورش العمل لتطوير مهارات زوِّاد الأعمال. كما تقدم الحاضنة لزوِّاد الأعمال المُختصِّين نوعين من الاستثمار الرأسمالي، النوع الأول يُسمَّى "رأس مال المشروع"، ويمكن استخدامه للتحقُّق من جدوى فكرة العمل، والنوع الثاني يُسمَّى "رأس مال الملكية" لكلِّ مفهوم عمل قابل للتطبيق (Hamida, 2020: 34).

تقوم حاضنة (GU Ventures) بتسويق الأفكار المبتكرة الجديدة المرتبطة بجامعة جوتنبرج، وعند وصول أعمال زوِّاد الأعمال لمرحلة من النقدِّم والنمو تحصل حاضنة (GU Ventures) على أسهمهم وفقاً لسياسة "أجار" للدولة، والتي تُباع عندما يكون ذلك ممكناً، ويتم إعادة استثمار الأرباح المُحقَّقة في احتضان أفكار جديدة (GU Ventures, 2018: 4).

٤/٦ - الوصول إلى الشبكة: توفر حاضنة (GU Ventures) لزوِّاد الأعمال

المُختصِّين شبكةً ضخمةً من مطوري الأعمال سواالمستثمرين والعلماء؛ حيث تتمكن الحاضنة من دعم زوِّاد الأعمال المُختصِّين بشكل أكبر؛ من حيث التحقُّق من أفكار أعمالهم وتطويرها وتمويلها، واكتشاف أسواق جديدة، واكتساب عملاء جُدد (Hamida, 2020: 34).

يتضح مما سبق: أنَّ الخبرة السويدية الممثَّلة في خبرة حاضنة الأعمال الجامعية (GU Ventures)، تُعدُّ من الخبرات الجديرة بالدراسة؛ حيث صنَّفت الحاضنة ضمن أفضل حاضنات جامعية في العالم للقيمة التي تقدمها لأنظمة الابتكار الخاصة بها وللمؤسَّسات الناشئة وزوِّاد الأعمال. وتعتمد الحاضنة على إستراتيجية مُحدَّدة لتحقيق

التنمية الاقتصادية، تحرص من خلالها على تسويق نتائج البحوث التي يتم تنفيذها في جامعة جوتنبرج (Gothenburg University) في مجال العلوم والتكنولوجيا، وتقديم خدمات الاحتضان؛ لتطبيق هذه البحوث، وترجمتها إلى أعمال ناجحة؛ للمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية.

تتبنى حاضنة أعمال (GU Ventures) إستراتيجية تقوم على المرونة في تقديم خدمات الاحتضان لرؤاد الأعمال؛ حيث تتيح لرؤاد الأعمال والمؤسسات الناشئة الحصول على برامج الدعم؛ من خلال إمكانية التحوّل إلى حاضنة افتراضية، واستخدام خدمات الحاضنة أثناء تواجدهم في مكان آخر. كما يتضح اعتماد حاضنة أعمال (GU Ventures) على سياسات مُحدّدة تُمكنها من استمرار عملها واستمرار قدرتها على تقديم خدماتها بكفاءة وفاعلية؛ من خلال تنويع مصادر دخلها، كتملّك أسهم في المؤسسات الناشئة التي تحتضنها، وذلك عند وصولهم إلى مستوى معيّن من النمو؛ مما يتيح لها القدرة على تقديم خدماتها، وإعادة استثمار هذه الأموال في احتضان رؤاد أعمال جُدد ومؤسسات ناشئة جديدة.

خامساً: حاضنة أعمال مجتمع رؤاد الأعمال الشباب من جامعة دلفت للتكنولوجيا (Young Entrepreneur Society Delft - YES!Delft) بجامعة دلفت (Delft University of Technology - TU Delft) بهولندا (Netherlands).

تعدّ جامعة دلفت التقنية (Delft University of Technology - TU Delft) أكبر جامعة تكنولوجية في هولندا، وتضم (٤١) قسمًا وثمانين كليات، وهي أعلى جامعة هولندية مرتبةً، وواحدة من أفضل (٢٠) جامعة في مجال التكنولوجيا في جميع أنحاء العالم، وتقدم الجامعة مجموعةً واسعةً من برامج الدرجات العلمية عالية الجودة، وهي رائدة في مجال الأبحاث العالمية في مجالات مُتنوّعة؛ مثل: النانو الكمي، وتكنولوجيا النانو الحيوية، والهندسة البحرية، والهندسة المعمارية، وتكنولوجيا الفضاء والروبوتات (TU Delft, 2018:18).

تخضع جامعة دلفت التقنية (TU Delft) للقانون العام للتعليم العالي والبحث العلمي بهولندا، وتتمثل مهامها الرئيسية في توفير التعليم الجامعي، وإجراء البحوث العلمية، ونقل المعرفة إلى المجتمع. تتميز جامعة دلفت التقنية (TU Delft) بوجود ثلاث طبقات إدارية: المجلس التنفيذي والكليات والأقسام الأكاديمية، وتخضع هذه المستويات الإدارية الثلاثة لمبدأ الإدارة المتكاملة، ويتكوّن الهيكل التنظيمي من: المجلس التنفيذي والعمداء ومديري الإدارات المسؤولين عن كلٍّ من العمليات الأولية وعمليات الدعم، والمجلس التنفيذي هو أعلى هيئة إدارية بالجامعة، وهو مكلف بالحوكمة والإدارة في الجامعة (TU Delft, 2018: 20).

(١) مُبررات اختيار خبرة حاضنة (YES!Delft) بهولندا:

يشير تقرير التنافسية العالمية (Global Competitiveness Report)، الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي (World Economic Forum) عام ٢٠١٩م؛ إلى أن هولندا تحتل المرتبة (١٣) من حيث أنشطة البحث والتطوير، والمرتبة (٨) من حيث درجة المنشورات العلمية، وتحتل المرتبة (١١) من حيث طلبات براءات الاختراع لكل مليون نسمة، والمرتبة (١٧) من حيث نفقات البحث والتطوير بالنسبة للنتائج المحلي الإجمالي، والمرتبة (١٧) من حيث بروز مؤسسات البحث (Schwab, 2019: 421).

تهتم دولة هولندا (Netherlands) بمجال ريادة الأعمال؛ فحصلت وفقاً لتقرير المرصد العالمي لريادة الأعمال (Global Entrepreneurship Monitor - GEM)، الصادر عام ٢٠٢٢/٢٠٢٣م؛ على (٥.٩) درجة في ريادة الأعمال في مؤشر سياق ريادة الأعمال الوطني، والتي تم تسجيلها على أنها كافية أو أفضل (الدرجة ≤ ٥) (Hill, et al., 2023: 248).

كما حصلت دولة هولندا؛ وفقاً لتقرير المرصد العالمي لريادة الأعمال (Global Entrepreneurship Monitor - GEM)، الصادر عام ٢٠٢٣/٢٠٢٤م؛

على (٥.٩) درجة في ريادة الأعمال، والتي تم تسجيلها على أنها كافية أو أفضل (الدرجة ≤ 5) (Hill, et al., 2024: 236).

قامت حاضنة الأعمال الجامعية مجتمع رواد الأعمال الشباب بجامعة دلفت (Young Entrepreneur Society Delft - YES!Delft) على مدار السنوات الماضية، باحتضان أكثر من (٢٠٠) شركة ناشئة؛ فساهمت الحاضنة في خلق أكثر من (١٠٠٠) فرصة عمل (Super, 2018b: 124).

صُنِّفَت حاضنة الأعمال الجامعية "YES!Delft" بهولندا في تصنيف التقرير الصادر عام ٢٠٢٠/٢٠١٩م؛ عن مؤسسة حاضنات الأعمال الجامعية العالمية (University Business Incubators Global - UBI Global)؛ من ضمن أفضل (٥) حاضنات أعمال جامعية في العالم؛ كأحد برامج الحاضنات التي تستمد أهدافها من جامعة أو أكثر، وتُحقِّق أداءً متميزًا؛ مقارنةً بنظيراتها العالمية؛ فيما يتعلَّق بالقيمة التي تُقدِّمها لأنظمة الابتكار الخاصة بهم وجاذبية برامجها (Meyer, H. & Sowah, J., 2019: 10).

كما صُنِّفَت حاضنة الأعمال الجامعية "YES!Delft" بهولندا في تصنيف التقرير الصادر لعام ٢٠٢٢/٢٠٢١م؛ عن مؤسسة حاضنات الأعمال الجامعية العالمية (University Business Incubators Global - UBI Global)؛ من ضمن أفضل حاضنات أعمال جامعية في أوروبا، من خلال الميزة التنافسية التي تمتلكها وفي الأداء وجاذبية البرامج التي تقدمها وتأثيرها على الاقتصاد؛ مقارنةً بنظيراتها الإقليمية (Sowah, J., 2023: 16).

(٢) نبذة عن حاضنة الأعمال الجامعية "YES!Delft" بهولندا:

تهتمُّ جامعة دلفت التقنية (TU Delft) بريادة الأعمال، من خلال مركز دلفت لريادة الأعمال (Delft Centre of Enterprises - DCE)؛ حيث يتم من خلاله توفير التدريب على ريادة الأعمال (TU Delft, 2018: 70). ويُعدُّ مركز دلفت لريادة الأعمال جزءًا من كلية التكنولوجيا والسياسة والإدارة، ويضمُّ النظام البيئي لريادة الأعمال بجامعة دلفت التقنية

(TU Delft): مركز (DCE)، وحاضنة "YES!Delft"، و" TU Delft Holding"، و" Delft Enterprises"، و" TDH Services" (Hetherington, 2017: 8). تركز أنشطة مركز دلفت لريادة الأعمال (DCE) على ثلاث ركائز، وهي: التعليم لريادة الأعمال، والبحث في ريادة الأعمال، والممارسة العملية لريادة الأعمال (Hetherington, 2017: 9).

تُحفّز جامعة دلفت التقنية (TU Delft) ريادة الأعمال من خلال حاضنة "YES!Delft" و" TU Delft Holding"، وتوفر الدعم لرواد الأعمال فيما يتعلق بحماية حقوق الملكية الفكرية، وتُقدّم من خلال حاضنة "YES!Delft"، التي تأسست عام ٢٠٠٥م؛ التدريب والوصول إلى شبكات علاقات مع المستثمرين والعملاء والمؤسسات الناجحة (TU Delft, 2014: 61).

أُنشئت حاضنة أعمال "YES!Delft" في عام ٢٠٠٥م كمبادرة من جامعة دلفت التقنية (TU Delft) ومدينة (Delft) للتكنولوجيا، فأصبحت واحدة من حاضنات التكنولوجيا الرائدة في أوروبا، وتُقدّم الحاضنة خدمات: التوجيه والدعم لرواد الأعمال من الطلاب والخريجين والعلماء ممن لديهم أفكار تُؤثّر إيجابياً على عالم اليوم والمستقبل (EIT Health, 2018: 1). افتتحت حاضنة "YES!Delft" مركزها الرقمي في لاهاي عام ٢٠١٩م، وينصبُّ التركيز في هذا الموقع على التقنيات الرقمية: كالذكاء الاصطناعي (YES!Delft, 2020b:14).

تُعتبر حاضنة "YES!Delft" مؤسسة غير هادفة للربح، وتتميز بعلاقاتها القوية مع الحكومة الإقليمية في دلفت "Delft" ولاهاي، وتعمل بشكل وثيق مع جامعة دلفت (TU Delft)؛ مما يمنحها إمكانية الوصول للخدمات الجامعية، كما تمتلك الحاضنة أكثر من (١٦٠) مؤسسة ناشئة في مجال التكنولوجيا، موزعة على تسعة مجالات، هي: الذكاء الاصطناعي (Artificial Intelligence - AI) والتكنولوجيا الحيوية (Bio Technology - BioTech)، والتكنولوجيا الطبية (Medical Technology - MedTech)، وتكنولوجيا

التعليم (Educational Technology - EdTech)، والطيران، والروبوتات، والتكنولوجيا المُعدَّة؛ بالإضافة إلى عمل الحاضنة مع شركاء آخرين؛ للاستفادة من خبراتهم، والحصول على المستثمرين (YES!Delft, 2020b:16).

(٣) أهداف حاضنة "YES!Delft":

بدأت حاضنة "YES!Delft" كمبادرة من جامعة دلفت التقنية (TU Delft) ومدينة (Delft) بدعم من التمويل العام الوطني؛ بهدف إنشاء مؤسسات رائدة في المستقبل، وتقع الحاضنة في موقع إستراتيجي في حديقة تكنولوجيابوليس للعلوم "Technopolis Science Park"؛ لتعزيز روابط الاتصال بين الجامعة والصناعة والبيئة المحلية (4: Hetherington, 2017). وتم إنشاء الحاضنة بهدف دعم رُواد الأعمال، وتزويدهم بالخدمات والمُوجَّهين والشركاء الذين يشاركون معارفهم وخبراتهم مع رُواد الأعمال (5: Hetherington, 2017)، ومساعدتهم على تسويق أفكارهم، وتطوير إستراتيجية العمل (7: YES!Delft, 2020b).

(٤) الخدمات التي تُقدِّمها حاضنة "YES!Delft":

تقدم حاضنة "YES!Delft" العديد من الخدمات والبرامج لأي خريج من جامعة دلفت التقنية (TU Delft)؛ بهدف اكتشاف الفرص القائمة على التكنولوجيا، وهذه الخدمات والبرامج، تشمل:

١/٤ - يوم الاكتشاف:

عبارة عن دورة تدريبية مكثَّفة، يتم خلالها تدريب المشاركين على اتخاذ الخطوات الأولى في إيجاد الاتصال بين التكنولوجيا وتطبيقها والعمل المحتمل، وهدفها هو تحويل فكرة تقنية إلى عمل قابل للتنفيذ، ورسوم المشاركة (٣٥) يورو لكل شخص؛ لتغطية تكاليف البرنامج ومساحة العمل ومواد ورشة العمل والتدريب والغداء، ويمكن

للمشاركين بفكرة تقنية أو بدون فكرة التسجيل، فلا توجد معايير مُحدّدة للاختيار ليوم الاكتشاف، فيمكن للجميع التسجيل (5: Hetherington, 2017).

صُمِّمَ يوم الاكتشاف للطلاب الحاصلين على درجة الدكتوراه والخريجين الذين نقل أعمارهم عن ٣٠ عامًا، والذين طوروا برنامجًا تكنولوجيًا مبتكرًا ويريدون اقتحام مجال ريادة الأعمال؛ فيحصل المرشحون على تدريبات حولها، ويستعدون للتقدُّم إلى معمل التحقق من الفكرة "Validation Lab" (Super, 2018b: 124).

٢/٤ - معمل التحقق Validation Lab:

يوفر معمل التحقق الأدوات اللازمة لتقديم الفكرة إلى السوق، وتقديم التوجيه من قِبَل فريق "Validation Lab" الذي يتكوّن من: (مدرب بدء التشغيل، ومُوجِّه، ومُنسَّق)؛ لمساعدة رُوّاد الأعمال على البدء في التحدُّث مع العملاء، للتأكد من إمكانية متابعة تنفيذ الفكرة (3: YES!Delft, 2019c). وبمجرد حصول رُوّاد الأعمال على التحقق من صحة فكرة عملهم وتقييم نموذج الأعمال المرتبط بها وقابليتها للتطبيق؛ يمكنهم التقدُّم إلى البرنامج التالي في الحاضنة؛ حيث يُتيح البرنامج لرُوّاد الأعمال التحدث والتواصل مع الخبراء والعملاء المحتملين، وينتهي بـ"يوم الإطلاق" مع عروض أمام الشركاء والمستثمرين، ويحصل الفائز على تذكرة مجانية إلى جولة الاختيار الأخيرة لبرنامج الاحتضان (5: Hetherington, 2017).

٣/٤ - برنامج الاحتضان:

في برنامج الاحتضان؛ يتم خلال الأشهر الست الأولى الحصول بشكل مكثَّف على الأساسيات الخاصة بالعمل، ويتم بعد ستة أشهر وضع خطة رئيسة للنجاح، حيث يُتاح لرُوّاد الأعمال مساحات مكتبية في الحاضنة، وساعات تدريب وجلسات عمل مع خبراء، وبرنامج الاحتضان مُخصَّص للخريجين والعلماء التقنيين الطموحين في مجالات الطاقة والتكنولوجيا والطب والصحة (5: Hetherington, 2017).

٤/٤ - برنامج التسريع Acceleration:

ويتضمّن ثلاثة أشهر من العمل المُكثّف للحصول على أساسيات ومهارات تنظيم الأعمال والتخطيط لنموها؛ لمساعدة رُواد الأعمال على تطوير أعمالهم ونموها (Super, 2018b: 124).

يهدف البرنامج إلى دعم رُواد الأعمال، من خلال فريق متخصص، يتضمّن: مدير البرنامج ومدرّب بدء التشغيل Program Manager & Startup Coach، ومدير المجتمع Community Manager، ومدرّب بدء التشغيل Startup Coach، ومدير مجتمع لاهاي The Hague Community Manager، والموجهون والخبراء Mentors & Experts، وهم مستثمرون أو رُواد أعمال لديهم معرفة متخصصة بالصناعة والتكنولوجيا؛ بالإضافة إلى رُواد الأعمال في الإقامة Entrepreneurs in Residence، وتقع عليهم مسؤولية تقديم الدعم والموارد والمعرفة القيمة لرواد الأعمال الجُدد (YES!Delft, 2020a: 13).

بجانب البرامج السابقة؛ تُقدّم الحاضنة، خدمة التمويل؛ فتساعد رُواد الأعمال على الحصول على التخطيط المالي لدورة حياة أفكارهم، كما توفر لهم الدعم الكامل للحصول على التمويل، والتأكد من أنّ الخطة المالية للعمل متوافقة مع برنامج جاهزية المستثمر "Investor Readiness Program - IRP"، من خلال: الوصول إلى المستثمر (YES!Delft, 2020b: 6). ويتضمن فريق برنامج جاهزية الاستثمار: مدير الاستثمار Investment Director، المدير الممولّ YES!Funded Director، شبكة المستثمرين لدى الحاضنة (YES!Delft, 2020b: 15).

تتضمن منهجية برنامج جاهزية الاستثمار، مجموعةً من الأنشطة، وهي: التدريب Coaching: من خلال دروس الماجستير، وتدريبات حول خطة التمويل، ويوم المستثمر The Investor Day؛ لتطبيق ما تمّ تعلّمه وتقديم عرض حول فكرة العمل إلى المستثمرين المناسبين، والتعلّم Learning، من خلال تنظيم جلسات، مع

خريجي برنامج الحاضنة لمشاركة خبراتهم في عملية جمع رأس المال والتقدّم للحصول على المَنح والقروض وغير ذلك؛ بالإضافة إلى ورش عمل مع خبراء، حول كيفية الحصول على التمويل (YES!Delft, 2020b: 12).

تُطبّق حاضنة (YES!Delft) مجموعةً من السياسات في التعامل مع رُوّاد الأعمال الجُدّد؛ فيجب عليهم التوقيع على عقدٍ مع الحاضنة، ويتضمّن العقد استخدام اسم الحاضنة في معظم الاتصالات، حتى عند النشر على موقع الحاضنة على شبكة الإنترنت، ولا توجد سياسات صارمة للخروج من برنامج الحاضنة؛ إلا أن برنامج التحقق من الصحة الذي توفره الحاضنة تصل مدته قرابة ستة أسابيع أو أكثر قليلاً، والبرامج الأخرى المُقدّمة عبر الإنترنت مدتها حوالي ستة أشهر، ويمكن لرُوّاد الأعمال الاستفادة من الموارد أو الخبرات التي توفرها الحاضنة خلال العام، ويمكنهم البقاء في الحاضنة لأي فترة زمنية، ولا توجد فترة احتضان مُحدّدة (Hulivahana, 2020: 63).

(٥) سياسات الخروج من الحاضنة:

تتضمّن سياسات الخروج من الحاضنة: أن يخرج رُوّاد الأعمال من برنامج الحاضنة بمجرد وصول أعمالهم الناشئة إلى رأس مال يبلغ مليون يورو، ويتم توقيع عقد بذلك مع الحاضنة، وكذلك إذا تمّ توسيع نطاق أعمال رُوّاد الأعمال، فيتم انتقالهم من الحاضنة لأنّ المساحات المكتبية لم تعد مناسبة لنمو أعمالهم، كما يغادر رُوّاد الأعمال عند حاجتهم لتوسيع نطاق أعمالهم في غضون عامين إلى ثلاثة أعوام، ويبقى رُوّاد الأعمال بالحاضنة عند حاجتهم إلى فترةٍ أكثر؛ للتحقّق من صحة أفكارهم، تتراوح ما بين (٥-٨ سنوات) (Hulivahana, 2020: 63).

يُغادر رُوّاد الأعمال المُحتَضنين الحاضنة، عند عدم قدرتهم على الالتزام بحضور الاجتماعات لمدة شهرين تقريباً، كما تتم تصفية عدد قليل من رُوّاد الأعمال المُحتَضنين عند نفاذ التمويل، وتغادر فرق عمل رُوّاد الأعمال الحاضنة إذا لم يتم تنشيطها خلال ٢-٣ سنوات (Hulivahana, 2020: 64).

(٦) معايير القبول في حاضنة "YES!Delft":

تتراوح فترة الاحتضان ما بين عامين إلى خمسة أعوام، ولا تأخذ الحاضنة حقوق ملكية لأعمال رُود الأعمال المُحتَضَنِينَ؛ عند قبولهم في برنامج الاحتضان، ولكنها تتقاضى رسوماً عند النجاح. يُوقَّع رُود الأعمال عقداً عند بدء البرنامج، ينص على جملة رسوم الالتزام البالغة (٢٥٠٠٠) يورو، وبمجرد أن تحقق أعمالهم (٢٠٠٠٠٠) يورو؛ يتم دفع (٥٠٠٠) يورو إلى الحاضنة، وعندما يتم الوصول إلى المليون يورو، تتلقَّى الحاضنة ما تبقى وهو (٢٠٠٠٠) يورو، وبالنسبة لبرنامج "Launch Lab" وبرنامج الاحتضان؛ فيتم القبول بهما عن طريق تطبيق عبر الإنترنت (6: Hetherington, 2017).

تتضمَّن عملية التقديم أو الاختيار **Application Process** بالحاضنة الخطوات

التالية:

- استمارة التقديم **Application Form**؛ فيتم النُقْدُ من خلال نموذج الاستمارة على موقع الحاضنة.
- الاختيار المسبِّق **Pre-Selection**؛ حيث تتم تصفية تطبيق بدء التشغيل؛ من خلال مستكشف بدء التشغيل ومدير البرنامج. ثم مقابلة مع **Startup Scout**؛ فيقوم فريق الكشافة بإجراء مقابلة ليتعرَّف رُود الأعمال الجُدد على بعضهم البعض.
- عرض تقديمي للجنة الاختيار **Pitch to Selection Committee**، ويتم ذلك من خلال طرح رُود الأعمال فكرتهم على لجنة الاختيار، وبعد الموافقة يبدأ برنامج بدء التشغيل والبدء في الانضمام لبرنامج الحاضنة (18: YES!Delft, 2020b).

يَعقُب انتهاء المرحلة الأولى من عملية الاختيار لأفكار رُوَاد الأعمال الانتقال إلى المرحلة الثانية، والتي تُقرّر لجنة الاختيار بها من سيتم مقابله، ثم يتم الانتقال للمرحلة الثالثة من عملية الاختيار، والتي يتم بها دعوة رُوَاد الأعمال الجُدد إلى تقديم أفكارهم أمام لجنة الاختيار؛ حيث تتم مناقشات متعمقة حول الموضوعات التي تريد اللجنة معرفة المزيد عنها، ويتم إخبار المتقدمين الناجحين في اليوم التالي بالبرنامج الذي تم دعوتهم للانضمام إليه (6: Hetherington, 2017).

تتضمّن معايير الاختيار "Selection Criteria" في برنامج التسريع؛ الآتي:

- يمتلك رُوَاد الأعمال المُحتَصِنين فريقًا طموحًا وملتزمًا بالعمل، ومُكوّنًا من فردين على الأقل.
- تتضمن أعمال رُوَاد الأعمال حلاً تقنيًا مبتكرًا لمشكلة موجودة في المجتمع، وتم التحقق من صحته.
- تمتلك أعمال رُوَاد الأعمال حقوق الملكية الفكرية وتستخدم التكنولوجيا المتطورة في العمل، ولدى رُوَاد الأعمال القدرة على تقديم مالية مُجدية، والتخطيط للسنة الأولى من بدء التشغيل (8: YES!Delft, 2020a).

(٧) الهيكل التنظيمي لحاضنة الأعمال الجامعية (YES!Delft):

يتكوّن الهيكل التنظيمي لحاضنة الأعمال الجامعية (YES!Delft)، وفريق عمل الحاضنة من:

المدير العام Managing Director، ومدير تطوير الأعمال Business Development Director، مدير مجتمع لاهاي The Hague Community Manager، ومساعد إداري ومدير مكتب Management Assistant & Office، المدير الممولّ Director YES!Funded، مدير الاستثمار

Investment Program مدير برنامج الاستثمار، Investment Director
TechLab Manager، رئيس الابتكارات، President of Innovations، خبير
Blockchain Digital Expert، المدير الفني الرقمي ومدير منطقة تركيز
Technical Director & Blockchain Focus Area Manager، مدير مشروع
Project Manager، رئيس الكشافة، Head of Scouting، الكشافة الناشئة
Program Manager & Startup Scout، مدير البرنامج ومدرب بدء التشغيل
Startup Coach، مدير برنامج ومدرب بدء التشغيل، ومدير المواهب
Event Manager، Startup Trainer & Talents Manager، مدير الحدث
Manager، مدرب بدء التشغيل Startup Trainer/Coach، مُنسّق البرنامج ومدير
Program Coordinator & Startup Corner Manager، ركن بدء التشغيل
SocialTech Manager & Community مدير المجتمع ومدير التقنية المجتمعية
Marketing Manager، مدير التسويق، مُنسّق المجتمع والتسويق
Community & Marketing Coordinator، مصمم جرافيك
Designer، مهندس TechLab Engineer، محلل بيانات Data analyst، الممول
Marketing Intern الداخلي YES!Funded، التسويق الداخلي
(YES!Delft, 2019a).

تتضمن بعض أدوار أعضاء الهيكل التنظيمي لحاضنة الأعمال الجامعية

(YES!Delft)، الآتي:

١/٧ - مدير المجتمع Community Manager:

يقوم بالتعامل والتواصل مع العديد من الأشخاص ذوي الخلفيات والخبرات المختلفة، ويقوم بربط رواد الأعمال بالأشخاص المناسبين في النظام البيئي، وإرشادهم للأحداث، ومساعدتهم على حل مشكلاتهم، كما يقوم بتنظيم الأحداث المجتمعية، والتعامل مع العديد من رسائل البريد الإلكتروني يوميًا (Konings, 2020a:1).

٢/٧ - مُنَسَّق مشروع Project Coordinator:

تتضمن مهمته تنسيق المشروعات والبرامج التي تقدمها الحاضنة لرؤاد الأعمال والمساعدة في مجموعة مُتنوّعة من الأحداث، ووضع قائمة المهام المطلوبة للبرامج والمشروعات المُقدّمة من قِبَل رُوَاد الأعمال (Repetti, 2019c:1).

٣/٧ - مدير مجتمع لاهاي The Hague Community Manager:

افْتُخِجَ المركز الرقمي لحاضنة (YES!Delft) عام ٢٠١٩م في لاهاي؛ حيث ركّز على إنشاء نظام بيئي للمؤسّسات الناشئة التي تقدم حلولاً تعتمد على تقنيات مثل: الذكاء الاصطناعي، والبلوك تشين.

تكمن مهام مدير المجتمع في: مسؤولية إدارة أحداث الحاضنة والعمل كنقطة الاتصال المركزية الموثوقة بين الحاضنة والمجتمع، وتنظيم أنشطة بناء المجتمع، والتي تشمل تنظيم اللقاءات والفعاليات والأنشطة الاجتماعية وغير ذلك، وتسهيل اتصالات جيدة سواء داخل الحاضنة أو عبر الإنترنت، والتأكّد من أن الوظائف والأنظمة الأساسية في الحاضنة، تُدار جميعها بشكل فعّال (Bota, 2019a: 1).

٤/٧ - مدير برنامج Program Manager:

تكمن أدوار مدير البرنامج في تدريب رُوَاد الأعمال المُحتضنين خلال برنامج الاحتضان، ومشاركة معرفته وتوجيه فرق العمل بالحاضنة في الاتجاه الصحيح، وتكوين شبكات وعلاقات اتصال وبناء النظام البيئي للحاضنة، وربط رُوَاد الأعمال بجهات الاتصال في شبكة العلاقات الخاصة بالحاضنة.

تتضمن مُتطلّبات العمل الخاصة بمدير البرنامج: أن يكون لديه مؤهل عالٍ في إدارة الأعمال أو المشروعات، ولديه خبرة عملية تتراوح ما بين (٥-١٠) سنوات، ولديه مهارات تحليلية ومستمتع جيد، ولديه خبرة في بناء فرق العمل، ومعرفة جيدة باللغة الهولندية والإنجليزية تحدّثاً وكتابةً (Repetti, 2019b: 1).

٥/٧ - منظم حدث مستقل Freelance Event Coordinator:

يقوم مُنَسِّق الحدث، بالتعاون بشكل وثيق مع مدير المجتمع أو مدير الأحداث؛ للتأكد من تنظيم جميع الأحداث بسلاسة، وتتضمن الأنشطة التي يقوم بها: تبادل الأفكار وتنفيذ مفاهيم الأحداث الجديدة من البداية إلى النهاية، وإشراك مجتمع الحاضنة وفرق العمل في الأحداث، وتتبع الميزانية والتخطيط والإدارة للأحداث، ويقوم فريق الأحداث بالحاضنة بتنظيم الأحداث والفاعليات الكبرى والصغرى؛ لتسهيل الاتصال بين النظام البيئي للحاضنة وبين رُود الأعمال لتسريع وتسهيل عملية الابتكار (Konings, 2020b: 1).

٦/٧ - قائد المواهب، أو قائد الكشافة Talent Lead (Startup Scout):

تتضمن أدوار قائد المواهب: الحصول على أفضل رُود الأعمال التقنيين، وجذبهم إلى الحاضنة، والبحث عن إستراتيجيات فعّالة للعثور على تقنيات وفرق أعمال واعدة، وبالتعاون مع فريق التسويق، وتحديد أهم مصادر الاتصال والأساندة داخل الجامعة والجامعات التقنية في هولندا؛ من أجل تأمين علاقات تعاونية وثيقة. كما أنّ دوره يتضمن تكوين علاقات تواصل بمجلس الطلاب لدى الجامعة، ويُعدّ فريق اكتشاف المواهب أول نقطة اتصال لرُود الأعمال بالحاضنة؛ حيث يقوم بتمثيل الحاضنة وشرح أهدافها لرُود الأعمال، وتنظيم قاعدة بيانات لمؤسسات أعمال عالية الجودة ورُود أعمال متميزين (Bota, 2019b: 1).

٧/٧ - مصمم جرافيك Graphic Design:

تتضمن مهام مصمم الجرافيك: المساعدة في إنتاج الأعمال الفنية من الفكرة إلى الإبداع، والمساعدة في إنتاج الرسومات من المفهوم إلى تدشين القنوات الاجتماعية؛ بما يضمن إكمالها بدقة وفي الوقت المناسب؛ وكذلك إنشاء رسالة مرئية قوية ومتسقة وعالية الجودة والحفاظ عليها في جميع التصميمات؛ ودوره أيضاً تصميم وتحرير عروض "PowerPoint" التقديمية وحملات البريد الإلكتروني والمواد

المطبوعة؛ ودعم فريق التسويق بالعلامات التجارية وتطوير الويب ومشروع UX / UI (Konings, 2020c:1).

٨/٧ - مُنَسِّقُ التَّسْوِيقِ الرَّقْمِيِّ **Digital Marketing Coordinator**:

تتضمَّن مهام مُنَسِّقِ التَّسْوِيقِ الرَّقْمِيِّ: إيصال خدمات وبرامج الحاضنة ونتائجها إلى العالم الخارجي، وخاصةً لكل مَنْ يهتم بما تقوم به الحاضنة ويرغب في الانضمام إليها، وتوثيق الروابط بين مختلف إدارات الحاضنة، وتوثيق التواصل بين الطلاب الرياديين، وجعل الرؤساء التنفيذيين متحمسين لعملية الابتكار، ويعمل ضمن فريق التسويق لإبراز ما تقوم به الحاضنة وتوضيح أهدافها (Repetti, 2019a:1).

تتضمَّن مسؤوليات أعضاء فريق التسويق: اكتشاف المجالات المختلفة في مجال التسويق، مثل: وسائل التواصل الاجتماعي، وتسويق المحتوى، وغير ذلك. وتطوير مهارات رُؤاد الأعمال من خلال تدريبهم في مجال التسويق، وتبادل الأفكار وتطوير محتوى مواقع التواصل الاجتماعي بالتعاون مع مُنَسِّقِ التَّسْوِيقِ الرَّقْمِيِّ بالحاضنة؛ بما في ذلك: (المقابلات مع الخبراء، والتغطية المباشرة للأحداث وغير ذلك (Konings, 2020d:1).

يُتَّضَح مما سبق، أن خبرة حاضنة الأعمال الجامعية "YES!Delft" بهولندا، هي خبرة جديرة بالاهتمام والدراسة والتحليل؛ حيث صُنِّفَت ضمن أفضل حاضنات أعمال جامعية في العالم. كما تتبنَّى حاضنة الأعمال الجامعية "YES!Delft" إستراتيجية قائمة على إنشاء مُؤَسَّسات رائدة في المستقبل، وتعزيز مفهوم ريادة الأعمال التقنية وتحويل الأفكار الريادية إلى مُؤَسَّسات قابلة للبقاء والاستمرار؛ من خلال حرص الحاضنة على توفير بيئات مشجِّعة لرُؤاد الأعمال والمُؤَسَّسات الناشئة، وتوفير مناخ استثماري فائق الجودة وموارد مادية وبشرية ومجموعة مُتنوِّعة من الخبراء والموجَّهين والمستثمرين؛ لمساعدة رُؤاد الأعمال على تطوير أعمالهم ونموها، وتسويق أفكارهم؛ للمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية.

كما يتضح أنّ حاضنة الأعمال الجامعية "YES!Delft" تحرص على تنويع مصادر دعم رُواد الأعمال، من خلال تعزيز روابط الاتصال بين الجامعة والصناعة والبيئة المحلية، وإقامة علاقات وثيقة مع الجهات المختلفة التي يمكن أن تُسهّل من أداء عملها، كما يتضح اتباع الحاضنة لإستراتيجية قائمة على تنويع مصادر دخلها، ككتفازي الأموال من المؤسسات التي حقّقت مستوى من النمو؛ مما يساعدها على ضمان قدرتها على استمرار تقديم خدماتها بكفاءة وجودة عالية.

سادساً: نتائج تحليل خبرات الجامعات العالمية الرائدة التي تناولها البحث.

تناول هذا المبحث بعض خبرات الجامعات العالمية الرائدة، وتتضمّن بعض النتائج المُستخلّصة من تحليل خبرات بعض الجامعات الأجنبية في تنظيم وإدارة حاضنات الأعمال الجامعية، كالتالي:

(١) مقارنة بين خبرات بعض الجامعات العالمية الرائدة في تنظيم وإدارة حاضنات الأعمال الجامعية.

(٢) أهم ما تميّز به حاضنات الأعمال الجامعية التي تم تناولها.

(٣) أهم نقاط التشابه بين الحاضنات الجامعية التي تم تناولها.

(٤) أهم نقاط الاختلاف بين الحاضنات الجامعية التي تم تناولها.

(٥) بعض النقاط المُنبثقة والمُشتركة بين خبرات حاضنات الأعمال الجامعية التي تم تناولها وأهم المُكوّنات التنظيمية والإدارية اللازمة لتنظيم وإدارة حاضنة الأعمال الجامعية.

يتضح مما سبق، الأهمية الكبيرة لحاضنات الأعمال الجامعية، ودورها في تحقيق التنمية الاقتصادية؛ لذلك تهتمُّ الكثير من الدول بتأسيسها، وتوفير الدعم

المناسب لها، وتهتم بتوطيد العلاقة بين الجامعات والصناعة من خلال إنشاء حاضنات الأعمال الجامعية، وقيامها بدور الوسيط في توطيد هذه العلاقة؛ من خلال قيام حاضنات الأعمال بتسويق نتائج البحث العلمي الناتج عن المؤسسات الأكاديمية.

تُعدّ حاضنات الأعمال منظومةً كاملة، تتكوّن من عدة مراحل لاحتضان أفكار رُوّاد الأعمال وتحويلها لمشروعات ناجحة، تُسهم في تحقيق التنمية الاقتصادية، وتتضمن منظومة ريادة الأعمال: تعليم ريادة الأعمال في الجامعة، ومرحلة التفكير في فكرة العمل من خلال رُوّاد الأعمال، وعمليات احتضان الفكرة من خلال حاضنة أعمال الجامعة، وعمليات التسريع من خلال برنامج مُسرّع الأعمال بالجامعة.

(١) مقارنة بين خبرات بعض الجامعات العالمية الرائدة في تنظيم وإدارة حاضنات الأعمال الجامعية:

جدول (٣) مقارنة بين خبرات بعض الجامعات العالمية الرائدة في تنظيم وإدارة حاضنات الأعمال الجامعية

أوجه المقارنة بين خبرات بعض الجامعات العالمية الرائدة في حاضنات الأعمال الجامعية									
م	خبرات حاضنات الأعمال الجامعية	مكان الحاضنة	الأفكار المُختصّنة والطاقات المستهدفة	أهداف الحاضنة	معايير الاختيار أو القبول بالحاضنة	معايير التخرّج أو الخروج من الحاضنة	مصادر التمويل والرعاية والمساهمون	الهيكل التنظيمي للحاضنة	المُخرجات أو النتائج التي ينتجها ما بعد الاحتضان
١	خبرة حاضنة يقع مركز أعمال بريستول " في الأعمال من جامعة بريستول في إنجلترا؛ كلية الهندسة، وتقدّم الحاضنة بتشغيل برامج في مسوقين	يقع مركز الأعمال من جامعة بريستول في إنجلترا؛ كلية الهندسة، وتقدّم الحاضنة بتشغيل برامج في مسوقين	تستهدف رُوّاد الأعمال من داخل الجامعة وخارجها؛ أخصّال ناجحة.	تحويل - توفير - بناء الوعي الريادية إلى جميع مراحل التفاعل مع رُوّاد الأعمال المتقدمين - تسريع نمو المشروعات الريادية	تحرص على معايير الاختيار أو القبول بالحاضنة	تتمتع على بناء الوعي الريادية إلى جميع مراحل التفاعل مع رُوّاد الأعمال المتقدمين وعندما تكون جاهزة للنمو، تغادر الحاضنة ويستمر تمويل	مصادر حكومية صنفوق ابتكار التعليم العالي (HEIF)؛ (رئيس الطموحين؛ دعم من التمويل للبحوث في كل جامعة من الأروبي، الذي يعول المؤسسات المبتكرة	الهيكل التنظيمي للحاضنة	دعم بدء مؤسسات ناشئة على قيادة رُوّاد الأعمال، من الاستمرار خلال حزمة والشمو. دعم مُخصّصة، وتقدّم الحاضنة بعد الاحتضان لبرامج لتوسيع نطاق الأعمال مع مشروع مع التطاق لدعم نمو المؤسسات

صحيفة التربية نموذج تنظيمي مقترح لحاضنة أعمال بجامعة الإسكندرية في ضوء خبرات بعض الجامعات العالمية الرائدة.

أوجه المقارنة بين خبرات بعض الجامعات العالمية الرائدة في حاضنات الأعمال الجامعية									م	خبرات حاضنات الأعمال الجامعية	
المخرجات أو النتائج	العمليات	المُنخَلات	الهيكل	مصادر التمويل	معايير التخرُّج	معايير الاختيار أو القبول	الأفكار	مكان الحاضنة			
الاحتضان	الاحتضان	ما قبل الاحتضان	التنظيمي الحاضنة	والرعاية والمساهمون	أو الخروج من الحاضنة	بالحاضنة	أهداف الحاضنة المستهدفة	الغيات			
تقديم مشورة؛ لتوسيع نطاقها، من خلال: الوصول إلى العملاء المنتظمة. والمستهتمين؛ - توفير والأسواق المرشدين؛ والوصول إلى مجلس استشاري من الخبراء لمرجعة الأعمال وتقديم الاقتراحات.	تقديم مشورة؛ لتوسيع نطاقها، من خلال: الوصول إلى العملاء المنتظمة. والمستهتمين؛ - توفير والأسواق المرشدين؛ والوصول إلى مجلس استشاري من الخبراء لمرجعة الأعمال وتقديم الاقتراحات.	تقديم مشورة؛ لتوسيع نطاقها، من خلال: الوصول إلى العملاء المنتظمة. والمستهتمين؛ - توفير إكاثية الوصول إلى المستثمرين. - توفر من خلال ICURE تدريبيًا ودعمًا، لمساعدة زوَاد الأعمال على تسويق أبحاثهم.	تقديم مشورة؛ لتوسيع نطاقها، من خلال: الوصول إلى العملاء المنتظمة. والمستهتمين؛ - توفير إكاثية الوصول إلى المستثمرين. - توفر من خلال ICURE تدريبيًا ودعمًا، لمساعدة زوَاد الأعمال على تسويق أبحاثهم.	تقديم مشورة؛ لتوسيع نطاقها، من خلال: الوصول إلى العملاء المنتظمة. والمستهتمين؛ - توفير إكاثية الوصول إلى المستثمرين. - توفر من خلال ICURE تدريبيًا ودعمًا، لمساعدة زوَاد الأعمال على تسويق أبحاثهم.	تقديم مشورة؛ لتوسيع نطاقها، من خلال: الوصول إلى العملاء المنتظمة. والمستهتمين؛ - توفير إكاثية الوصول إلى المستثمرين. - توفر من خلال ICURE تدريبيًا ودعمًا، لمساعدة زوَاد الأعمال على تسويق أبحاثهم.	تقديم مشورة؛ لتوسيع نطاقها، من خلال: الوصول إلى العملاء المنتظمة. والمستهتمين؛ - توفير إكاثية الوصول إلى المستثمرين. - توفر من خلال ICURE تدريبيًا ودعمًا، لمساعدة زوَاد الأعمال على تسويق أبحاثهم.	تقديم مشورة؛ لتوسيع نطاقها، من خلال: الوصول إلى العملاء المنتظمة. والمستهتمين؛ - توفير إكاثية الوصول إلى المستثمرين. - توفر من خلال ICURE تدريبيًا ودعمًا، لمساعدة زوَاد الأعمال على تسويق أبحاثهم.	تقديم مشورة؛ لتوسيع نطاقها، من خلال: الوصول إلى العملاء المنتظمة. والمستهتمين؛ - توفير إكاثية الوصول إلى المستثمرين. - توفر من خلال ICURE تدريبيًا ودعمًا، لمساعدة زوَاد الأعمال على تسويق أبحاثهم.	عسى جساتي الأكار التي من داخل مركز الأكار التي حقيفة تقي من الأعمال خارجها؛ الخمسة. Exeter Science Park، ويقع من الأكار الريادية في Surrey في جامعة، والباقى من خارجها و ٨٠٪ من المؤسسات التاثير التجاري من الحاضنة من عالم الأعمال الخارجي. المملوكة من الحاضنة من عالم الأعمال الخارجي. Southampton Science Park. Science Park.	١	
تقديم مشورة؛ لتوسيع نطاقها، من خلال: الوصول إلى العملاء المنتظمة. والمستهتمين؛ - توفير إكاثية الوصول إلى المستثمرين. - توفر من خلال ICURE تدريبيًا ودعمًا، لمساعدة زوَاد الأعمال على تسويق أبحاثهم.	تقديم مشورة؛ لتوسيع نطاقها، من خلال: الوصول إلى العملاء المنتظمة. والمستهتمين؛ - توفير إكاثية الوصول إلى المستثمرين. - توفر من خلال ICURE تدريبيًا ودعمًا، لمساعدة زوَاد الأعمال على تسويق أبحاثهم.	تقديم مشورة؛ لتوسيع نطاقها، من خلال: الوصول إلى العملاء المنتظمة. والمستهتمين؛ - توفير إكاثية الوصول إلى المستثمرين. - توفر من خلال ICURE تدريبيًا ودعمًا، لمساعدة زوَاد الأعمال على تسويق أبحاثهم.	تقديم مشورة؛ لتوسيع نطاقها، من خلال: الوصول إلى العملاء المنتظمة. والمستهتمين؛ - توفير إكاثية الوصول إلى المستثمرين. - توفر من خلال ICURE تدريبيًا ودعمًا، لمساعدة زوَاد الأعمال على تسويق أبحاثهم.	تقديم مشورة؛ لتوسيع نطاقها، من خلال: الوصول إلى العملاء المنتظمة. والمستهتمين؛ - توفير إكاثية الوصول إلى المستثمرين. - توفر من خلال ICURE تدريبيًا ودعمًا، لمساعدة زوَاد الأعمال على تسويق أبحاثهم.	تقديم مشورة؛ لتوسيع نطاقها، من خلال: الوصول إلى العملاء المنتظمة. والمستهتمين؛ - توفير إكاثية الوصول إلى المستثمرين. - توفر من خلال ICURE تدريبيًا ودعمًا، لمساعدة زوَاد الأعمال على تسويق أبحاثهم.	تقديم مشورة؛ لتوسيع نطاقها، من خلال: الوصول إلى العملاء المنتظمة. والمستهتمين؛ - توفير إكاثية الوصول إلى المستثمرين. - توفر من خلال ICURE تدريبيًا ودعمًا، لمساعدة زوَاد الأعمال على تسويق أبحاثهم.	تقديم مشورة؛ لتوسيع نطاقها، من خلال: الوصول إلى العملاء المنتظمة. والمستهتمين؛ - توفير إكاثية الوصول إلى المستثمرين. - توفر من خلال ICURE تدريبيًا ودعمًا، لمساعدة زوَاد الأعمال على تسويق أبحاثهم.	تقديم مشورة؛ لتوسيع نطاقها، من خلال: الوصول إلى العملاء المنتظمة. والمستهتمين؛ - توفير إكاثية الوصول إلى المستثمرين. - توفر من خلال ICURE تدريبيًا ودعمًا، لمساعدة زوَاد الأعمال على تسويق أبحاثهم.	لا تقصر الحاضنة على تقديم خدماتها للطلاب من الجامعة فقط، بل تشجع القرن الحادي والعشرين من الحاضنة على إعداد المشاركين المتقدمين فيها لكان فترة عمل مبتكرة تستخدم التكنولوجيا يجب أن يكون لدى المتقدمين عمل مبتكرة تستخدم التكنولوجيا لا توجد فترة زمنية للتخرج وتخرج المؤسسات الناشئة وتشارك الحاضنة عندما تتلقى DMZ التمويل من خلال جامعة Ryerson، فضلًا عن المنح	٢	خبرة حاضنة يقع مقر أعمال DMZ بكندا

أوجه المقارنة بين خبرات بعض الجامعات العالمية الرائدة في حاضنات الأعمال الجامعية											
م	خبرات حاضنات الأعمال الجامعية	مكان الحاضنة	الافتكار المَحْتَضَنَة والفئات المستهدفة	أهداف الحاضنة	معايير الاختيار أو القبول بالحاضنة	معايير التخرج أو الخروج من الحاضنة	مصادر التمويل والرعاة والمساهمون	الهيكل التنظيمي للحاضنة	المُدخَلات "ما قبل الاحتضان"	العمليات "الاحتضان"	المُخرِجات أو النتائج "ما بعد الاحتضان"
٢			والخريجين ورؤؤد الأعمال الشباب من المجتمع وتساعد على التعاون والإبتكار والإبداع.	خلال العمل على مشكلات العالم الحقيقي، وتعلم مهارات جيدة، واكتساب خبرة ملموسة.	معايير الاختيار أو القبول بالحاضنة	معايير التخرج أو الخروج من الحاضنة	مصادر التمويل والرعاة والمساهمون	الهيكل التنظيمي للحاضنة	المُدخَلات "ما قبل الاحتضان"	العمليات "الاحتضان"	المُخرِجات أو النتائج "ما بعد الاحتضان"
٣	خبرة حاضنة PoliHub في إيطاليا	حاضنة PoliHub هي حاضنة الابتكار	تستهدف رؤؤد الأعمال الراغبين في تنمية أعمالهم في منطقة ما ويبحثون عن أوجه التآزر مع الأعمال والمنجحات والخدمات الجديدة عالية	أهداف الحاضنة	معايير الاختيار أو القبول بالحاضنة	معايير التخرج أو الخروج من الحاضنة	مصادر التمويل والرعاة والمساهمون	الهيكل التنظيمي للحاضنة	المُدخَلات "ما قبل الاحتضان"	العمليات "الاحتضان"	المُخرِجات أو النتائج "ما بعد الاحتضان"

صحيفة التربية نموذج تنظيمي مقترح لحاضنة أعمال بجامعة الإسكندرية في ضوء خبرات بعض الجامعات العالمية الرائدة.

أوجه المقارنة بين خبرات بعض الجامعات العالمية الرائدة في حاضنات الأعمال الجامعية								حاضنات الأعمال الجامعية	م
المخرجات أو النتائج	العمليات	المُدخلات	الهيكل	مصادر التمويل	معايير التخرج	معايير الاختيار أو القبول	الأهداف		
النتائج	الاحتضان	ما قبل الاحتضان	التنظيمي الحاضنة	والرعاية والمساهمون	أو الخروج من الحاضنة	القبول بالحاضنة	الحاضنة المستهدفة	مكان الحاضنة	
التوسع، الوصول إلى مسار حصري من أجزاء من مجتمع	أفوات بسدء التشغيل، والوصول إلى مسار حصري من أجزاء من مجتمع	عمل مقبل العلاء المستثمرين وبرنامج الإرشاد والتوجيه، والخدمات الدولية والمواهب الاستثنائية، والتعويض المعتمدين من	خطوة عمل ومقبلة العلاء، والمستثمرين المحتملين في وأعضاء مجلس الإدارة؛ بالإضافة إلى وتشكيل الفرق والاستشارات قبيل	ويتعاون (مستدير الحاضنة، مساهميهيها (مؤسسة) Fondazione Politecnico di Milano واتحاد (MIP)، واتحاد (Cefriel)، وهيئة من خلال: تقديم، والمالية، والإستراتيجية، وحماية الملكية الناشئة، مصمماً الفورية، وتعليم المختضنة، إدارة الأعمال، وتسوق وصولاً وإعداد مباشرة إلى شبكة	ويتعاون (مستدير الحاضنة، مساهميهيها (مؤسسة) Fondazione Politecnico di Milano واتحاد (MIP)، واتحاد (Cefriel)، وهيئة من خلال: تقديم، والمالية، والإستراتيجية، وحماية الملكية الناشئة، مصمماً الفورية، وتعليم المختضنة، إدارة الأعمال، وتسوق وصولاً وإعداد مباشرة إلى شبكة	الحاضنة والاستفادة من بعض خدماتها. مرحب به فسي أي وقت. ما عليك سوى الانتقال إلى موقع الحاضنة وتوسيع التفكير على التقييم بطالب - دعم ريادة الأعمال ذات التفكير العالية، والعضوية، وستضع وأخلق التآزر بين الجامعة والصناعة. فكرتك على المحك، مما يساعك الفكرة إلى السوق. الضعف الخدمات التي تقدمها الجامعة.	المبتكرة أو شريكك، فإن طلبك والاستفادة من بعض خدماتها. مرحب به فسي أي وقت. ما عليك سوى الانتقال إلى موقع الحاضنة وتوسيع التفكير على التقييم بطالب - دعم ريادة الأعمال ذات التفكير العالية، والعضوية، وستضع وأخلق التآزر بين الجامعة والصناعة. فكرتك على المحك، مما يساعك الفكرة إلى السوق. الضعف الخدمات التي تقدمها الجامعة.	الإكبات التي لا تزال قيد التطوير.	

أوجه المقارنة بين خبرات بعض الجامعات العالمية الرائدة في حاضنات الأعمال الجامعية											
م	خبرات حاضنات الأعمال الجامعية	مكان الحاضنة	الافتكار المَحْتَضَنَة والفئات المستهدفة	أهداف الحاضنة	معايير الاختيار أو القبول بالحاضنة	معايير التخرج أو الخروج من الحاضنة	مصادر التمويل والرعاة والمساهمون	الهيكل التنظيمي للحاضنة	المُنْخَلَات "ما قبل الاحتضان"	العمليات "الاحتضان"	المُخْرَجَات أو النتائج "ما بعد الاحتضان"
٤	خبرة حاضنة أعمال GU Ventures بالسويد	تعود حاضنة GU Ventures بالسويد، وهي حاضنة تابعة للحكومة عبر وزارة التربية والتعليم من قبل جامعة جوتنبرج.	إبساثنين العاملين في جامعة جوتنبرج، ولعلماء، ورؤساء الأعمال من الطلاب والخريجين، السويدية، وهي حاضنة تابعة للحكومة عبر وزارة التربية والتعليم من قبل جامعة جوتنبرج.	تمثل مهمة الحاضنة في تمويل المؤسسات الناشئة فكرة وبروج، والأبحاث فريدة ذات قيمة مرتفع والأفكار ويفضل أن الجديسة يكون ذلك والمؤسسات في علوم ذات الصلة الحياة، أو جامعة الطاقة أو جوتنبرج، وتكنولوجيا وخلق فرص المعلومات، العمل والنمو، بعد تجربة والمساهمة تحقق في تطوير ناجحة من الأعمال، الأفكار، تتم وتحقيق دعوة مقدم التنمية المستخدم، أن يصبح والمساهمة جزءاً من بما يعود الحاضنة.	يجب أن يكون لدى المؤسسات فكرة وبروج، والأبحاث فريدة ذات قيمة مرتفع والأفكار ويفضل أن الجديسة يكون ذلك والمؤسسات في علوم ذات الصلة الحياة، أو جامعة الطاقة أو جوتنبرج، وتكنولوجيا وخلق فرص المعلومات، العمل والنمو، بعد تجربة والمساهمة تحقق في تطوير ناجحة من الأعمال، الأفكار، تتم وتحقيق دعوة مقدم التنمية المستخدم، أن يصبح والمساهمة جزءاً من بما يعود الحاضنة.	وتمول الحاضنة جهات فاعلة بما في ذلك: جامعة جوتنبرج، (مجلس والإتحاد الإدارة الأوروي، وهي حاضنة تابعة للحكومة عبر وزارة التربية والتعليم، من نخل الإيجار والخدمة، ومساهمات من عدد من المسؤولين، ومساهمات من الملكية، وصناديق الخروج لبيع المنتجات، وتحصل الحاضنة على أسهم إيجار، تُباع عندما يكون ذلك ممكناً، ويتم إعادة استثمار الأرباح في احتضان أفكار الإدارة من قبل جامعة جوتنبرج.	يتكون الهيكل التنظيمي (مجلس) للاحتضان دورة تقديم الأفكار المادية، ومختبرات الطلاب في هذا المقدم بتقييم أفكارهم من الإدارة، تحليل السوق والإلكترونيات، والقفية، والتحليل المالي، وخلال عملية ترشيح السوق. بمجرد قبول الفكرة يتم عقد اجتماع مع مقدمي الأفكار، ووضع وتحديد الطريقة التي سيتم بها تنفيذ الفكرة.	لورثا تريبيسة لبرؤساء الأعمال؛ حيث تقدم في مرحلة ما قبل الأعمال، والمساهمات وتقديم الأفكار المادية، ومختبرات الطلاب في هذا المقدم بتقييم أفكارهم من الإدارة، تحليل السوق والإلكترونيات، والقفية، والتحليل المالي، وخلال عملية ترشيح السوق. بمجرد قبول الفكرة يتم عقد اجتماع مع مقدمي الأفكار، ووضع وتحديد الطريقة التي سيتم بها تنفيذ الفكرة.	تقدم خدمات الوصول إلى مرفق بدء التمويل، والتوظيف والشركات، وتقديم الأفكار واستئناف أسواق جديدة واكتساب عملاء جدد.	تقدم خدمات الوصول إلى مرفق بدء التمويل، والتوظيف والشركات، وتقديم الأفكار واستئناف أسواق جديدة واكتساب عملاء جدد.	

صحيفة التربة نموذج تنظيمي مقترح لحاضنة أعمال بجامعة الإسكندرية في ضوء خبرات بعض الجامعات العالمية الرائدة.

أوجه المقارنة بين خبرات بعض الجامعات العالمية الرائدة في حاضنات الأعمال الجامعية									
المخرجات أو النتائج	العمليات	المُدخلات	الهيكل	مصادر التمويل	معايير التخرج	معايير الاختيار أو القبول	الأهداف	مكان الحاضنة	خبرات حاضنات الأعمال الجامعية
ما بعد الاحتضان	الاحتضان	ما قبل الاحتضان	التنظيمي الحاضنة	والرعاية والمساهمون	أو الخروج من الحاضنة	بالحاضنة	الحاضنة المستهدفة		م
مشروعات	تساعد في	تقديم دورات	المدير العام، ومدير تطوير	بمسئلات	من المتوقع أن تخرج	حل مشكلة موجودة في	إشياء مؤسسات	تقع الحاضنة	خبرة حاضنة YES!Delft
نتيجة وتقديم	الحصول على	تدريب الطلاب	المعلمين،	YES!Delft،	مؤسسات	مؤسسات	مؤسسات	في موقع	بهاولندا
الحاضنة في	التخطيط	الحاصلين على	الأعمال،	TU	كبارة من	المجتمع،	رائدة في	إستراتيجي في	
برنامج بعد	المالي،	درجة الدكتوراه	ومدير	Delft ومدينة	من خلال	المستقبل،	العلماء	حديثة	
الاحتضان:	وتقدم	والخريجين	برنامج	Delft بدعم من	الحاضنة بمجرد	حل تقني	والمهندسين	تكنولوجيا	
الاستشارات	مجموعة من	العلماء	الاستثمار	التمويل العام	وصولها إلى	ولا يتكسر ولا	في دعم	العلوم	
دعم التوسع؛	الدورات	والمهنيين	ورئيس	الوطني، والهدف	تبلغ	تأخذ	الأعمال،	رحلة بدء	(Technopolis Science Park)
المساعدة في	ورش	التدريب	الابتكارات،	هو إنشاء	مليون يورو،	الحاضنة	وتزويدهم	التشغيل	
الحصول على	العسل التي	لديهم طموح	والمدير	مؤسسات رائدة	وإذا تم توسيع	حقوق	بالخدمات	خاصة بهم.	لتعزيز روليط
التوظيف	نظمي أهم	تجاري	القنسي	في المستقبل.	نطاق	عند	ومجموعة	الاتصال بين	
والشركات	الموضوعات	ويتم التأكد	رقمسي،	الرقمسي،	المؤسسة؛	من قبول في	مجموعة من	رؤاد الأعمال	
والشركات	الحصول على	من صحة	ورئيس	ورئيس	فتنقل من	برنامج	الخبراء،	والجامعة	
والشركات	الحصول على	من صحة	الكثافة،	الكثافة،	الحاضنة لأن	إلى الحاضنة،	والموصول إلى	والمنطقة.	
أسواق جديدة	التخطيط	رؤاد	ومدير	ومدير	المساحات	فإنها تعمل	المسوجهين		
والاكتساب عملاء	المالي،	الجند	برنامج	برنامج	المالية لم تعد	مقابل رسوم	والخبراء		
	وتطوير الفريق	على صلاحية	ومدرّب بدء	ومدرّب بدء	مناسبة لتموها.	نجاح	والمستثمرين		
	التطوير	وإمكانية	التشغيل،	التشغيل،	وهناك	وتهتم برؤاد	والشركاء		
	الشخصي،	تطبيقها يمكنهم	ومدير	ومدير	مؤسسات	والشركاء	السذين		
	والتوجيه،	التقدم إلى	المواهب،	المواهب،	الذين	تحتاج إلى	يشاركون		
	والتواصل مع	حاضنة الأعمال.	ومدير بدء	ومدير بدء	التحقق من	يطورون	معرفة		
	خبراء لتقديم	المشورة في	ومدير	ومدير	أعمالهم،	منتجات	وخبراتهم مع		
	المسائل	القانونية	والمجتمع،	والمجتمع،	ويغادر	الأجهزة التي	رؤاد الأعمال.		
	القانونية	والموارد البشرية	والمدير	والمدير	الحاضنة رؤاد	تؤثر على	تؤثر على		
	والارتباط بشبكة	الحاضنة.	والمصمم	والمصمم	الأعمال غير	عالم اليوم	عالم اليوم		
			جرافيك،	جرافيك،	القادرين على	والمتقبل.	والمتقبل.		
			ومحلي	ومحلي	حضور	اجتماعات	اجتماعات		
			بيانات.	بيانات.	لمدة شهرين.				

المصدر: (من إعداد الباحثة).

(٢) أهم ما تتميز به حاضنات الأعمال الجامعية التي تم تناولها:

تتميز العديد من حاضنات الأعمال التي تم تناولها بالعديد من المميزات، وتتضمن:

- وجود العديد من الجهود المبذولة من قِبل الجامعات في الدول الأجنبية لدعم ريادة الأعمال وتوفير بيئة حاضنة للمشروعات الريادية؛ من خلال مساعدة الطلاب والخريجين وأعضاء هيئة التدريس ممن لديهم الأفكار الإبداعية والريادية على تنمية أفكارهم وتطويرها وتحويلها إلى أعمال قابلة للبقاء والاستمرار؛ فتقدم العديد من الخدمات المتكاملة التي تساعد رواد الأعمال على تطوير وتطبيق أفكارهم؛ من خلال برامج تدريب يقدمها خبراء في مجال اهتمام رواد الأعمال واستشارات في مجالات مختلفة تُمكنهم من إدارة أفكارهم وتوجيهها الاتجاه الصحيح وتنميتها؛ بالإضافة إلى إمدادهم برأس المال الذي يُمكنهم من تنفيذ هذه الأفكار على أرض الواقع.

- تدعم الدول الجامعات، وتساعد على إنشاء حاضنات أعمال من خلال تقديم الدعم المالي لهذه الحاضنات؛ حيث يتمثل الهدف الأساسي من دعم الجامعات لإنشاء حاضنات أعمال في تسويق نتائج البحوث العلمية، وتحويلها إلى أعمال ناجحة، تُسهم في خلق فرص عمل، وتحقيق التنمية الاقتصادية.

- تتميز الحاضنات التي تم تناولها؛ باعتمادها على كوادر مؤهلة للعمل بالحاضنة، وإدارة تتمتع بالخبرة في إدارة وريادة الأعمال؛ مما يُسهم في تحقيق أهداف الحاضنة بكفاءة وفاعلية. كما تحرص هذه الحاضنات التي تم تناولها على احتضان الأفكار المتميزة التي تتسم بمجموعة من المعايير: كإمكانية التنفيذ والنمو والمساهمة في تقديم خدمات وأعمال جديدة أو حل مشكلات تواجه المجتمع، سواء أكانت مشروعات وأفكار ريادية إبداعية أو مشروعات ريادية إبداعية في مجال التكنولوجيا الرقمية.

- تُشجّع الحاضنات التي تم تناولها على روح الابتكار، وتساهم في توطيد التعاون بين الجامعات كمؤسسات بحث علمي وبين المؤسسات الصناعية ككيانات لترجمة نتائج البحوث العلمية الريادية.

- تحرص الحاضنات التي تم تناولها على بناء شبكات وعلاقات مع مختلف الجهات: (مؤسسات أعمال- حاضنات ومسرعات أخرى محلية وعالمية- مستثمرين- حكومة... وغير ذلك)؛ للاستفادة من هذه الجهات، سواء من الناحية المادية، أو تيسير الإجراءات المتعلقة بعمل رواد الأعمال، أو الاستفادة من خبرات الأفراد الذين ينتمون لهذه الجهات في دعم عملها، وتوفير بيئة احتضان جيدة.

(٣) أهم نقاط التشابه بين الحاضنات الجامعية التي تم تناولها:

تشابه حاضنات الأعمال الجامعية التي تم تناولها في العديد من النقاط، وتتضمن:

- تُقدّم حاضنات الأعمال الجامعية التي تم تناولها خدمات احتضان الأفكار الريادية والإبداعية لرواد الأعمال، من خلال عدة مراحل، تتضمن: (خدمات تُقدّمها في مرحلة ما قبل الاحتضان - خدمات تُقدّمها في مرحلة الاحتضان - خدمات تُقدّمها في مرحلة ما بعد الاحتضان). وتُقدّم الحاضنة خلال كل مرحلة مجموعة من الأنشطة والخدمات لرواد الأعمال؛ لمساعدتهم على تنفيذ أفكارهم.

- تضع الجامعات التي توجد بها الحاضنات سياسات مُحدّدة؛ لتنظيم عمل حاضنات الأعمال، وتنظيم عملية الاحتضان التي تقدمها الحاضنات، وتنسّم بالمرونة لتغيير وتطبيق وتطوير هذه السياسات والأهداف المُنبثقة منها باستمرار؛ وفقاً للتطورات المتلاحقة والتوجهات العالمية؛ فتضع الجامعات معايير مُحدّدة لاختيار رواد الأعمال المتقدمين للحاضنات، كما

تضع معاييرَ محدَّدة للتخرُّج من الحاضنات؛ حيث تتوافق هذه المعايير مع الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

- تتشابه الجامعات في إدارة حاضنات الأعمال الجامعية؛ من خلال توفير مجلس لإدارة الحاضنة؛ بهدف إقرار السياسات والأهداف والبرامج العامة لتنظيم عمل الحاضنة، ودعمها بالمعلومات؛ لتحسين قدرتها على مواصلة عملياتها وضمان استمراريتها. كما تتشابه معظمها في وجود مجلس استشاري؛ لتقديم الاستشارات بشأن جوانب عديدة؛ بالإضافة إلى مساعدة رُواد الأعمال بالإرشاد والتواصل معهم، كما تتشابه معظمها في وجود مدير للحاضنة يقوم بالقيادة التشغيلية للحاضنة، وإدارة فريق عملها، وتنظيم وتخطيط العمل بها، والعمل بشكل تعاوني مع قادة الفرق التنظيمية بالحاضنة؛ لتصميم برامج العمل لرواد الأعمال الجُدد، كما تتميز الحاضنات بوجود وحدات تنظيمية مُتخصِّصة تعمل بشكل تنظيم فرق العمل المتعاونة؛ لتحقيق أهداف الحاضنة؛ فحرص الجامعات على توفير إدارة للحاضنة تمتلك الخبرة والمهارة؛ لتتمكَّن من تحقيق أهدافها بكفاءةٍ وفاعليةٍ.

(٤) أهم نقاط الاختلاف بين الحاضنات الجامعية التي تم تناولها:

تختلف خبرات حاضنات الأعمال التي تم تناولها، من حيث توجُّهاتها لاحتضان أفكار من مجالات معيَّنة والأهداف التي تسعى لتحقيقها، ومدى التأثير والتأثر بالمجتمع المحلي؛ وربما يرجع ذلك إلى طبيعة الجامعة التي تنتمي إليها الحاضنة، والأهداف التي تم إنشاء الحاضنة من أجلها، والخصائص الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبيئة التي توجد بها الحاضنات، ومن أوجه هذا الاختلاف النقاط التالية:

- على الرغم من وجود تشابه في الهياكل التنظيمية لحاضنات الأعمال؛ إلا أنَّ هذه الهياكل تختلف في فرق العمل ومكوّنات الهيكل التنظيمي؛ بما يتناسب

مع أهداف الحاضنات والنُظُم السائدة في الجامعة التابعة لها؛ فتركز بعض الحاضنات بشكل كبير على وجود مجلس استشاري ضمن هيكلها التنظيمي كحاضنة (PoliHub)، وحاضنة (DMZ)؛ في حين لم يركز البعض الآخر من الحاضنات على وجود مجلس استشاري في هيكلها التنظيمي كحاضنة (SETsquared)، وحاضنة (YES!Delft).

- تختلف الحاضنات في طبيعة الأفكار والأعمال التي تقوم باحتضانها؛ فتتنوع مجالات عملها، فمنها ما يقوم باحتضان أعمال في مجالات مُتنوّعة بصفةٍ عامّةٍ، ومنها ما يتخصّص في احتضان أفكار في مجالات تكنولوجية مُحدّدة كحاضنة (DMZ) المتخصّصة في مجال التكنولوجيا الرقمية، وحاضنة (PoliHub) المتخصّصة في مجالات الإلكترونيات والطاقة والروبوتات والاتصالات، وحاضنة (YES!Delft) والمتخصّصة في مجالات تكنولوجيا التعليم والتكنولوجيا الطبية والذكاء الاصطناعي والروبوتات والتكنولوجيا المعقّدة، ومنها ما تخصّص في دعم الأفكار التكنولوجية وغير التكنولوجية كحاضنة (SETsquared)، والتي تهتم بدعم الأعمال في مجالات المشروعات الاجتماعية والهندسة المتقدمة والابتكار الرقمي والتكنولوجيا الصحية والتكنولوجيا المستدامة، وحاضنة (GU Ventures) المتخصّصة في مجالات الطب والتكنولوجيا والابتكارات الاجتماعية؛ فيختلف مجال عمل الحاضنة؛ طبقاً للهدف من إنشائها والأهداف التي تسعى لتحقيقها وطبيعة الجامعة أو الكلية التي تنتمي إليها.

- كما تختلف الحاضنات في طبيعة الأفكار والأعمال التي تقوم باحتضانها ورعايتها؛ فمنها ما يقوم باحتضان أفكار رُوّاد الأعمال الجُدُد؛ لمساعدتهم على بناء أعمالهم الجديدة؛ كحاضنة (DMZ)، وحاضنة (YES!Delft)، ومن الحاضنات ما يقوم باحتضان أفكار رُوّاد الأعمال الجُدُد بالإضافة إلى احتضان الأفكار والمشروعات القائمة لروّاد الأعمال والتي بحاجة إلى

مساعدتها على النمو والتطور؛ كحاضنة (SETsquared)، وحاضنة (PoliHub)، وحاضنة (GU Ventures).

- كما تختلف الحاضنات في فترة الاحتضان لرؤاد الأعمال أو المشروعات الناشئة؛ فلم تحدد بعضها فترة احتضان معينة للبقاء في الحاضنة؛ كحاضنة (DMZ) وحاضنة (YES!Delft)، وهناك حاضنات لا تأخذ أسهم في المؤسسات الناشئة، ولكنها تتقاضى رسوماً للعضوية بالحاضنة بعد فترة معينة، واجتيازهم برامج مُحددة؛ كحاضنة (SETsquared) وحاضنة (YES!Delft) وحاضنة (DMZ).

(٥) بعض النقاط المُنبئة والمشاركة بين خبرات حاضنات الأعمال الجامعية التي تم تناولها وأهم المُكونات التنظيمية والإدارية اللازمة لتنظيم وإدارة حاضنة الأعمال الجامعية.

باستعراض ما سبق من الخبرات العالمية لحاضنات الأعمال، يتضح وجود مجموعة من المُكونات التنظيمية والإدارية اللازمة لتنظيم وإدارة حاضنة الأعمال الجامعية، لتكون المنطلق الأساسي لوضع نموذج تنظيمي لحاضنة أعمال بجامعة الإسكندرية، والذي يهدف البحث الحالي إلى صياغته وتطويره، ويمكن استخلاص بعض النقاط المُنبئة والمشاركة بين الخبرات التي تم عرضها، فيما يلي:

١/٥ - هناك العديد من الأهداف التي تسعى حاضنات الأعمال بالجامعات إلى تحقيقها، وتتضمن:

- اكتشاف الأفكار الجديدة لرؤاد الأعمال من الطلاب والخريجين والباحثين وأعضاء هيئة التدريس وأصحاب الأفكار الإبداعية، لإيجاد مشروعات إبداعية جديدة، وتسويق نتائج البحوث الريادية، والأفكار الإبداعية، ومساعدة رؤاد الأعمال الجدد على تطبيق أفكارهم، وحماية حقوق الملكية الفكرية الإستراتيجية لرؤاد الأعمال الجدد.

- المساهمة في تطوير المجتمع في مجالات التعليم والتكنولوجيا الرقمية والابتكارات الاجتماعية، وتوطيد الروابط بين الجامعات والمؤسسات الصناعية؛ للاستفادة من الأفكار الريادية في تنمية المجتمع.

- تعزيز علاقات التعاون بين الحاضنة والمؤسسات الكبرى، وإقامة شراكات مع صناديق رأس المال الاستثماري والمؤسسات المالية المختلفة؛ لتمويل أفكار رواد الأعمال، وتعزيز التعاون بين الجامعات ومراكز البحوث العالمية لتبادل الخبرات في كافة مجالات البحث العلمي.

٢/٥ - يعتمد تقسيم العمل وتحديد التخصصات الأساسية اللازمة لتنظيم وإدارة حاضنات أعمال الجامعة، على: تبني الحاضنات مشروعات من مجالات مختلفة، ويُقسَّم العمل بالحاضنات وفقاً للتخصص، ووجود مجموعة من التخصصات الأساسية والمساعدة، والتي تتكامل بهدف تقديم خدمة احتضان جيدة لرواد الأعمال المنتسبين للحاضنة، وتأخذ الحاضنات في عملها شكل التنظيم القائم على فرق العمل.

٣/٥ - مستويات التسلسل الإداري داخل الحاضنة اللازم لتنظيم وإدارة حاضنة أعمال جامعية، يتضمَّن: ثلاثة مستويات إدارية داخل التنظيم الإداري لحاضنة الأعمال، هي: الإدارة العليا (قمة التنظيم)، الإدارة الوسطى، والإدارة التنفيذية. وتتكوَّن من رؤساء الوحدات الإدارية المُتخصِّصة، وتأخذ الحاضنات بالتسلسل الإداري الذي تقلُّ به الوحدات الإدارية.

٤/٥ - الهيكل التنظيمي والوحدات التنظيمية داخل حاضنة الأعمال الجامعية، ويتكوَّن من: اللجنة العليا للمنظومة، وتتكوَّن من: قمة الهرم التنظيمي، ورئيس الجامعة، ونواب رئيس الجامعة، ومجلس الإدارة ويتكوَّن من: رئيس مجلس الإدارة، وأعضاء مجلس الإدارة، ويضم أعضاء مجلس الإدارة، والمجلس الاستشاري، والمجلس التنفيذي، ومدير الحاضنة، وأعضاء المجلس التنفيذي،

وهم قادة الوحدات التنظيمية بالحاضنة، وتتميّز أغلب حاضنات الأعمال الجامعية بوجود عدة وحدات تنظيمية، تعمل بشكل تنظيم فرق العمل؛ لتحقيق أهداف الحاضنة بكفاءة وفاعلية، كما هو موضح بالشكل (١٧):



شكل (١٧): فرق العمل داخل حاضنة الأعمال الجامعية

المصدر: (من إعداد الباحثة بناءً على خبرات بعض حاضنات الأعمال الجامعية)

تضع الحاضنات العديد من المراحل لعملية التقديم أو الاختيار والقبول بحاضنة الأعمال الجامعية، كما تضع معايير لفحص وقبول الأفكار ورُواد الأعمال بالحاضنة؛ كتقديم رُواد الأعمال الجُدد فكرة فريدة قابلة للتطبيق، ويجب أن تكون الفكرة في المجالات التي تحددها الحاضنة سواء أكانت الفكرة في مختلف المجالات بما فيها المشروعات والأفكار التي تتبنى مجال التكنولوجيا الرقمية، ويكون مقدم

الفكرة ضمن الفئات التي تخدمها الحاضنة من: (الطلاب، أو الخريجين، أو أعضاء هيئة التدريس) وأصحاب الأفكار الريادية الإبداعية.

كما تحدد الحاضنات عدة خطوات لإدارة حضانة الفكرة داخل حاضنات الأعمال الجامعية، وتتضمن مجموعة من المهام التي يقوم بتنفيذها فريق عمل الحاضنة، وهي مجموعة من المراحل الأساسية، تتمثل في: مرحلة ما قبل الاحتضان، والتي تتضمن: مرحلة البدء والتفكير والتخطيط والتنظيم للفكرة. ومرحلة احتضان الفكرة، والتي تتضمن مرحلة تنفيذ ومتابعة الفكرة. ومرحلة ما بعد الاحتضان، والتي تتضمن مرحلة النمو؛ لمساعدة رواد الأعمال على تقييم أدائهم وفرق عملهم وتطويرهم.

لقد تم تحليل مجموعة من النماذج الرائدة في مجال حاضنات الأعمال الجامعية في الإطار النظري للدراسة؛ حيث الهدف من تحليل هذه الخبرات هو وضع نموذج نظري مستمد من هذا التحليل، وبما يتماشى مع بيئة الدولة المصرية وواقع جامعة الإسكندرية.

وقد تكون هذا النموذج من عدة مكونات أساسية، ولا بد أن تتوفر هذه المكونات في التنظيم الإداري لحاضنات الأعمال، وتتضمن هذه المكونات: (المكون الأول: رؤية ورسالة وأهداف حاضنة أعمال جامعة الإسكندرية، والمكون الثاني: تقسيم العمل وتحديد التخصصات الأساسية اللازمة لتنظيم وإدارة حاضنة أعمال جامعة الإسكندرية، والمكون الثالث: مستويات التسلسل الإداري داخل الحاضنة اللازم لتنظيم وإدارة حاضنة أعمال جامعة الإسكندرية، والمكون الرابع: عناصر البناء التنظيمي اللازمة لتنظيم وإدارة حاضنة أعمال جامعة الإسكندرية، ويتضمن تحديد: الهيكل التنظيمي المقترح والوحدات التنظيمية الرئيسية المقترحة داخل حاضنة الأعمال بجامعة الإسكندرية، وتحديد أدوار ومسؤوليات أعضاء الهيكل التنظيمي داخل حاضنة الأعمال بجامعة الإسكندرية، والمكون الخامس: إصدار الدليل التنظيمي لإرشاد رواد الأعمال المنتسبين إلى حاضنة الأعمال بجامعة الإسكندرية، ومحتوياته). واقترح البحث هذه العناصر؛ بغية التوصل إلى نموذج تنظيمي مقترح

لحاضنة أعمال بجامعة الإسكندرية في ضوء بعض الخبرات العالمية لحاضنات الأعمال الجامعية، وبما يتماشى مع بيئة الدولة المصرية؛ للمساهمة في إدارتها، وتحقيق أهدافها على أكمل وجه، وتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الإسكندرية، ومساهمتها في النمو الاقتصادي.

وبهذا فقد تناول هذا المبحث بعض خبرات الجامعات العالمية الرائدة في مجال حاضنات الأعمال الجامعية، وبعض المُكوّنات الأساسية التي لا بد من توافرها في التنظيم الإداري لحاضنات الأعمال الجامعية، وسوف يتم التعرف في المبحث التالي على واقع حاضنات الأعمال الجامعية في مصر، من خلال التعرف على أهم البرامج التي تدعم إنشاء حاضنات الأعمال في مصر، وبعض الحاضنات الجامعية النشطة في مصر، وحاضنات الأعمال وريادة الأعمال في محافظة الإسكندرية.

المبحث الرابع: واقع حاضنات الأعمال الجامعية في مصر:

تمهيد:

ساعد الاتحاد الأوروبي والبنك الدولي في التسعينيات على ظهور فكرة الحاضنات لدى الدول العربية؛ ففي دول العالم الثالث ودول أوروبا الشرقية بعد سقوط الاتحاد السوفيتي، لعبت منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية دورًا مهمًا، وفي أوائل التسعينيات من القرن الماضي أُنشئت أولى الحاضنات، حيث أُنشئت أول حاضنة في جمهورية مصر العربية في عام ١٩٩٥م (زعزوع، ٢٠١٦: ١٧٨).

تُعد الجمعية المصرية لحاضنات الأعمال أول مؤسسة غير حكومية قامت برعاية المشروعات الصغيرة بتمويل من الصندوق الاجتماعي للتنمية، وكانت الخطط الموضوعية هي إنشاء حوالي (٢١) حاضنة قبل عام ٢٠٠٣م، وقام وقتها الصندوق الاجتماعي للتنمية بمنح الجمعية تمويلًا وصل إلى أكثر من (٢٤) مليون جنيه؛ لتقوم بإنشاء الحاضنات في مختلف أنحاء جمهورية مصر العربية (علي، ٢٠٢٠: ٢٧٠).

لقد حَقَّقَتْ كُلُّ من مصر والأردن وتونس قدرًا من التقدُّم في تطبيق مفهوم حاضنات الأعمال، ثم انتشر مفهوم الحاضنات في باقي منطقة الشرق الأوسط والدول العربية (زعزوع، ٢٠١٦: ١٧٨).

هناك العديد من الأسباب التي دفعت الدول العربية إلى التركيز على إنشاء المشروعات الصغيرة والمتوسطة؛ بهدف حل العديد من الأزمات التي تواجهها، ورفع مُعدَّل النمو الاقتصادي، وخلق فرص العمل الفعَّالة لمعظم خريجي الجامعات، ومساعدتهم على فتح الأسواق للعمل والإنتاج؛ وذلك نتيجةً للأوضاع الاقتصادية المتدنية بمعظم الدول العربية، وارتفاع معدلات البطالة (علي، ٢٠٢٠: ٢٧١).

أولاً: نشأة حاضنات الأعمال الجامعية في مصر.

سعت التجربة المصرية في إنشاء الحاضنات إلى تنمية الموارد البشرية التي يُمكن أن تقوم بإدارة هذه الحاضنات، واتخذت التجربة المصرية التجربة الأمريكية كمثالٍ يُحتَدَى به في مجال حاضنات الأعمال (جاد الله، ٢٠١٨: ١٦٢).

بدأ الاهتمام ببرنامج حاضنات الأعمال في مصر عام ١٩٩١م؛ فَتَعَدَّ التجربة المصرية من أولى التجارب على مستوى الدول العربية، فهناك العديد من الجهود المصرية المبذولة لإقامة حاضنات الأعمال في مصر، ومنها: صدور قرار بإنشاء الصندوق الاجتماعي للتنمية (Social Fund for Development in Egypt)؛ بالقرار الجمهوري رقم (٤٠) لعام ١٩٩١م، والذي نص في مادتيه الأولى والثانية على: "إنشاء الصندوق الاجتماعي للتنمية؛ حيث يقوم بتعبئة الموارد المالية والفنية العالمية والمحلية، والمشاركة في تأسيس مؤسسات تُسهم في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية" (قرار رئيس الجمهورية رقم ٤٠، ١٩٩١: مادة ١، ٢).

أُطْلِقَ الصندوق الاجتماعي للتنمية في مصر مبادرةً أولية، وهي: إنشاء جمعية الحاضنات المصرية (Egyptian Incubator Association (EIA)، عام ١٩٩٥م؛

كمؤسسة مجتمع مدني أسسها رجال أعمال ووزراء؛ لدعم إنشاء حاضنات الأعمال، كآليات لدعم إنشاء المشروعات (Shokeir & Alsukaity, 2019: 198).

أنشئت عام ١٩٩٨م أول حاضنة للمشروعات التكنولوجية في التبين، وقامت الحاضنة باستيعاب (١١) مشروعاً (رضوان ومحمد، ٢٠٢٠: ٥٥٧)، وبدأت حاضنة تلا بدلتا النيل عام ١٩٩٨م (Shalaby, 2003: 8).

أنشئ جهاز تنمية المشروعات المتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر بقرار رقم (٩٤٧) لسنة ٢٠١٧م، والذي تنص مادته الثانية على أن " يكون الجهاز هو الجهة المعنية بتنمية المشروعات المتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر وريادة الأعمال، وتحفيز المواطنين على الدخول إلى سوق العمل من خلال هذه المشروعات، ونشر وتشجيع ثقافة ريادة الأعمال والبحث والإبداع والابتكار " (قرار مجلس الوزراء رقم ٩٤٧، ٢٠١٧: ٣)، كما أكد القرار في المادتين السابعة عشر والثامنة عشر على: "أن يحل الجهاز محل الصندوق الاجتماعي للتنمية، ويقوم جهاز تنمية المشروعات بكافة الاختصاصات المقررة للصندوق، وإلغاء قرار رئيس الجمهورية رقم (٤٠) لسنة ١٩٩١م بإنشاء الصندوق الاجتماعي للتنمية" (قرار مجلس الوزراء رقم ٩٤٧، ٢٠١٧: ١١).

قدّم جهاز تنمية المشروعات عدّة خدمات تمويلية للمشروعات؛ بالإضافة إلى تقديم خدمات غير مالية؛ بهدف مساعدة أصحاب المشروعات على تطوير أعمالهم (جهاز تنمية المشروعات، ٢٠٢١: ٢). يوجد العديد من الأنواع للحاضنات في جمهورية مصر العربية؛ ومنها: حاضنات التقنية، وهي موجودة بالقرب أو داخل الجامعات والمراكز العلمية والتكنولوجية؛ مثل: حاضنة التبين، وحاضنات متخصصة بالتقنية الحيوية؛ مثل: حاضنة مدينة مبارك بالإسكندرية (بخيت، ٢٠١٩: ٢٦٠). كما ظهرت العديد من الحاضنات التابعة للجامعات بمصر، مثل: حاضنة الجامعة الأمريكية، وحاضنة أعمال كلية الاقتصاد والعلوم السياسية (FEPS Business Incubator) بجامعة القاهرة (ITIDA & Disrupt Africa, 2021: 53).

ثانياً: الخطط الإستراتيجية والقرارات والقوانين التي صدرت بهدف تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة، ودعم زيادة الأعمال بمصر.

(١) قرارات وقوانين هدفت إلى تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة:

تم تأسيس وزارة التخطيط عام ١٩٥٨م؛ بهدف ترسيخ أسس التخطيط للبرامج الاقتصادية للدولة، وخطط التنمية المختلفة التي تزعم الحكومة تنفيذها، ووضعت مصر العديد من الخطط الإستراتيجية، والتي كان أولها خطة خمسية عام ١٩٦٠م، ثم توالى الخطط عبر العقود وصولاً إلى نهج التخطيط التشاركي، والذي كانت أهم ثماره "رؤية مصر ٢٠٣٠"، كونها النسخة الوطنية للأهداف الأممية للتنمية المستدامة، (وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، ٢٠٢٠).

هناك العديد من القوانين التي صدرت بهدف جذب الاستثمارات المحلية والأجنبية

منذ عام ٢٠١٤م؛ مما ساهم في تحسين مناخ الاستثمار، ومنها القوانين التالية:

- صدور قانون تحت إشراف الهيئة العامة للرقابة المالية؛ لتنظيم الإقراض متناهي الصغر المقدم من الكيانات غير المصرفية للمؤسسات الحكومية أو غير الحكومية، وهو قانون التمويل متناهي الصغر رقم (١٤١) لسنة ٢٠١٤ مؤتمراً دعم وتنمية الاقتصاد المصري، (٢٠١٥: ١٢).

- صدور قانون رقم (٢٠١) لسنة ٢٠٢٠م بتعديل بعض أحكام القانون رقم (١٤١) لسنة ٢٠١٤م؛ لتنظيم نشاط التمويل متناهي الصغر؛ والذي أكد في مادته الثالثة على: أهمية تمويل المشروعات المتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر، لأغراض اقتصادية إنتاجية أو خدمية أو تجارية المبينة بقانون تنمية المشروعات المتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر (قانون رقم ٢٠١، ٢٠٢٠: مادة ٣).

(٢) مشروع رُوَاد ٢٠٣٠ بوزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري:

تم إنشاء مشروع رُوَاد ٢٠٣٠م تحت مظلة وزارة التخطيط والمتابعة بقرار وزاري رقم (٨٨) لعام ٢٠١٧م؛ بهدف دعم دور ريادة الأعمال لتحقيق التنمية الاقتصادية، وتمكين الشباب من تأسيس مشروعاتهم، ودعم تأسيس حاضنات الأعمال. وقد تم إنشاء عدد من الحاضنات في الجامعات الحكومية المصرية في إطار المشروع؛ بهدف: خلق جيل من رُوَاد الأعمال واحتضان الأفكار ذات المردود الاقتصادي، ومنها: حاضنة جامعة الفيوم، وجاري الإعداد لإنشاء الحاضنات التالية: أول حاضنة متخصصة للذكاء الاصطناعي بجامعة الإسكندرية (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٧).

وضعت وزارة التعليم والبحث العلمي الإستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠٣٠، ويستهدف المسار الأول منها: تهيئة بيئة مُحفزة للتميز والابتكار في البحث العلمي، ونصُّم الإستراتيجية محور الاستثمار في البحث العلمي والشراكة، من خلال ربط البحث العلمي بالصناعة، وإنشاء برنامج للتقيب في مُخرجات البحث العلمي، واحتضان الواعد منه، وإنشاء حاضنات تكنولوجية بالقرب من الجامعات لتنمية فكر الاقتصاد المعرفي (وزارة التعليم والبحث العلمي، ٢٠١٩: ٦٠-٦١).

ثالثاً: أهم البرامج التي تدعم إنشاء حاضنات الأعمال في مصر.

(١) برنامج حاضنات الصندوق الاجتماعي للتنمية:

ساهم الصندوق الاجتماعي حتى عام ٢٠٠٢م في إنشاء (١٥) حاضنة مُتنوّعة، ما بين حاضنات تعتمد على المشروعات ذات المعرفة، وحاضنات معتمدة على التكنولوجيا، وغيرها (سيد، ٢٠٢٠: ٢١). اهتمت مصر بإنشاء إدارة لتنمية الحاضنات؛ لخلق شبكة قومية من الحاضنات لاختيار المواقع الملائمة لإنشاء الحاضنات، وتمويلها حتى تصل إلى الاعتماد على الذات؛ ومن هذه الحاضنات:

- الحاضنات التي تم العمل بها أو يتم العمل بها، ومنها: في عام ١٩٩٨م، تم افتتاح حاضنة المنصورة بمحافظة الدقهلية، كما افتتحت حاضنة أسيوط للأعمال والتكنولوجيا بمحافظة أسيوط عام ١٩٩٨م (جاد الله، ٢٠١٨: ١٦٣)، وعملت حاضنة الدويقة المفتوحة بمحافظة القاهرة عدة سنوات، وتم إغلاقها عام ٢٠٠٩م، كما افتتحت عام ٢٠٠٧م حاضنة بورسعيد المفتوحة بمحافظة بورسعيد (جاد الله، ٢٠١٨: ١٦٤).

- الحاضنات التي ما زالت في مرحلة الإنشاء، وهي مثل حاضنة أعمال في أبو رواش بالجيزة، وحاضنة العاشر من رمضان المفتوحة بمحافظة الشرقية.

- الحاضنات التي ما زالت تحت مرحلة الدراسة، مثل حاضنة تكنولوجيا المشروعات الزراعية ببني عبيد بمحافظة الدقهلية، ومقترح إقامة حاضنات تكنولوجية بالتعاون مع أكاديمية البحث العلمي (أحمد، ٢٠١٥: ٣٢-٣٣).

(٢) مركز حاضنات المشروعات بالأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري:

قامت الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا عام ٢٠٠٩م؛ بافتتاح منظمة غير ربحية تابعة لجامعة الدول العربية، كمشروع يستهدف احتضان الابتكارات التي يقدمها من يتخرج من الأكاديمية، وهو مركز حاضنات المشروعات، ويتم من خلاله تحويل مشروعات الطلاب من مجرد فكرة إلى إطار، ويقدم المركز المساعدة لبدء مشروعات رواد الأعمال، ثم تُطرح المشروعات في سوق الأعمال (توفيق، ٢٠١٣: ١١٥).

(٣) مدينة مبارك للأبحاث العلمية:

افتتحت مدينة مبارك للأبحاث العلمية، في مدينة برج العرب الجديدة التابعة لمحافظة الإسكندرية عام ٢٠٠٠م، بعدما صدر قرار جمهوري عام ١٩٩٣م بإنشائها، لتتبع وزارة البحث العلمي؛ فالمدينة ضمن برنامج التعاون العلمي والتقني بين الحكومة المصرية والحكومة الإيطالية، وتتكوّن مدينة مبارك للأبحاث العلمية من أربعة مراكز

تقنية متطورة ومجموعة من معاهد التكنولوجيات المتقدمة (توفيق، ٢٠١٣: ١١٤). كما أُنشئت العديد من الحاضنات التكنولوجية بمدينة مبارك للأبحاث العلمية، والتي ساهمت في إنشاء العديد من المشروعات، (توفيق، ٢٠١٣: ١١٥).

(٤) حاضنات القرية الذكية أو حاضنات مركز الإبداع التكنولوجي وريادة الأعمال :Technology Innovation and Entrepreneurship Centre (TIEC)

يوجد مركز الإبداع التكنولوجي وريادة الأعمال في القاهرة، ويُقدّم برنامجًا مدته عام واحد، في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات لتطوير أعمال رُواد الأعمال. ويقدم خدمات، تشمل: الدعم المادي، وشبكة علاقات محلية ودولية، ومساحات للعمل، وخدمات التدريب (سيد، ٢٠٢٠: ٢١). وقد افتتحت حاضنة القرية الذكية؛ كحاضنة تابعة لمركز الإبداع التكنولوجي وريادة الأعمال (TIEC) بالقرية الذكية عام ٢٠٠٥م؛ لدعم المشروعات التكنولوجية بالقرية الذكية، وذلك من خلال برنامج يتبع هيئة تنمية صناعات تكنولوجيا المعلومات (إيتيدا)، كما افتتحت الحاضنة التكنولوجية الافتراضية عام ٢٠١٠م؛ بهدف تعزيز الإبداع، وريادة الأعمال في قطاع الاتصالات والتكنولوجيا (سيد، ٢٠٢٠: ٢١). كما أنّ مركز الإبداع التكنولوجي وريادة الأعمال يعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ولكن أيضًا يعتمد على التكنولوجيا الأخرى، ويوجد له العديد من المقرّات في القرية الذكية بالقاهرة، وجامعة الإسكندرية بالإسكندرية، وغيرها، ويقدم خدمات تتضمّن: التوجيه، وتقويم خطط العمل من قِبَل خبراء الصناعة والأوساط الأكاديمية (Mrkajic, 2015: 69).

(٥) البرنامج القومي للحاضنات التكنولوجية المتخصصة (انطلاق):

أُطلق البرنامج القومي للحاضنات التكنولوجية (انطلاق)، من قِبَل أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا، والتي تم إنشاؤها في إطار إستراتيجية العلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠٣٠م؛ لدعم مجتمع العلوم والتكنولوجيا في مصر عام ١٩٧١م، ليكون

أكبر مظلة لإنشاء وإدارة الحاضنات التكنولوجية؛ بحيث تغطي هذه الحاضنات أقاليم مصر المختلفة (أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا، ٢٠٢٠: ٢).

أُعلِنَ عن البرنامج القومي للحاضنات التكنولوجية (انطلاق) بالمراكز البحثية التابعة لأكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا في أقاليم مصر عام ٢٠١٥م؛ للمساهمة في توفير بيئة مُشجّعة للابتكار (سيد، ٢٠٢٠: ٢٣). تقدم حاضنات البرنامج القومي للحاضنات التكنولوجية مجموعةً من الأنشطة والخدمات، تتضمن: خدمات برنامج قبل الاحتضان، من خلال توفير بيئة ملائمة للابتكار والتدريب، وتقديم خدمات احتضان للأفكار؛ مثل: مساحات للعمل، والاستشارات، والتمويل، وتقديم برنامج تدريبي (أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا، ٢٠٢٠: ٢-٣). وقام البرنامج القومي للحاضنات التكنولوجية (انطلاق)، بإنشاء مجموعة من الحاضنات، ومنها: حاضنة تدعم مشروعات الطاقة الجديدة، وهي حاضنة الأعمال بسوهاج (سيد، ٢٠٢٠: ٢٣)، وحاضنة (انطلاق) بمحافظة الإسكندرية، وغيرهم (جاد الله، ٢٠١٨: ١٦٦).

رابعاً: لحة عامة عن بعض الحاضنات الجامعية في مصر.

يوجد في مصر العديد من المبادرات التي اهتمت بإنشاء حاضنات أعمال جامعية، سواء أعمال جامعات حكومية أو جامعات خاصة؛ بهدف دعم رواد الأعمال من الطلاب والخريجين، ومنها:

(١) حاضنة الجامعة الأمريكية (AUC Venture Lab) بالجامعة الأمريكية بالقاهرة.

(٢) حاضنة "همة" بجامعة أسيوط.

(٣) حاضنة "دلني" بجامعة أسيوط.

(٤) حاضنة أعمال كلية الاقتصاد والعلوم السياسية (FEPS Business Incubator) بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة القاهرة.

(٥) حاضنة جامعة رُوَاد النيل بجامعة النيل بالقاهرة.

(٦) حاضنة أعمال (DMZ Cairo) بالجامعة الكندية بالقاهرة.

وفيما يلي سنتناولها بشيءٍ من التفصيل، كالآتي:

(١) حاضنة الجامعة الأمريكية AUC Venture Lab:

تأسست حاضنة أعمال الجامعة الأمريكية بالقاهرة (Venture Lab - VLab) في عام ٢٠١٣م، كأول حاضنة ومُسرَّعة أعمال جامعية في مصر، وتتمثل مهمتها في مساعدة المؤسسات الناشئة المصرية على تسويق تقنياتها وابتكاراتها التكنولوجية المبتكرة ونماذج أعمالها، في أعمال قابلة للحياة، تساهم في تحقيق النمو الاقتصادي والقدرة التنافسية وخلق فرص العمل (3: 2021, Oxfam GB).

صُنِّفَت حاضنة الجامعة الأمريكية (AUC Venture Lab) في أحد التصنيفات العالمية، في التقرير الصادر عن مؤسَّسة حاضنات الأعمال الجامعية العالمية (University Business Incubators Global - UBI Global)، لعام ٢٠٢١/٢٠٢٢م؛ كأفضل حاضنة أعمال جامعية في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (Middle East & North Africa)، من خلال الميزة التنافسية التي تمتلكها وفي الأداء وجاذبية البرامج التي تقدمها وتأثيرها على الاقتصاد؛ مقارنةً بنظيراتها الإقليمية (Sowah, J., 2023: 16).

١/١ عملية اختيار رُوَاد الأعمال للانضمام لبرنامج الاحتضان:

تتمُّ عملية الاختيار قبل العروض التقديمية النهائية التي يقدمها رُوَاد الأعمال للانضمام لبرنامج الاحتضان؛ فلا بد لرواد الأعمال سواء تم قبولهم بالبرنامج أو لم يتم اختيارهم، من الانضمام لبرنامج تدريبي يُركِّز على بناء مهارات العمل، ثم يتم قبولهم للانضمام لبرنامج بدء التشغيل؛ فيتم خلال هذه الفترة تدريبهم على مهارات العمل،

وتطوير نماذج أولية للمنتجات أو الخدمات، وربطهم بالمُوجَّهين، ثم تبدأ عملية تقديم الخدمات المتكاملة لرؤاد الأعمال (Azzazy & Rizk, 2016: 145).

٢/١ الخدمات التي تقدمها حاضنة الجامعة الأمريكية:

تعمل الحاضنة وفقاً لمسارين متوازيين: برنامج احتضان أو تسريع لمدة عام لتزويد المؤسسات الناشئة عالية النمو والقائمة على الابتكار، وبرنامج لمساعدة المؤسسات الناشئة في مجال التكنولوجيا المالية؛ من خلال تمويل الأعمال المتخصصة والدعم التكنولوجي. وتُنظَّم الحاضنة دورتين للاحتضان أو التسريع سنويًا بمُعدَّل (٢٥) مؤسسة ناشئة في كل دورة (Oxfam GB, 2021: 3).

تساعد حاضنة الجامعة الأمريكية رؤاد الأعمال على الحصول على التمويل من خلال الأموال التي توفرها الجامعة والشركات الراعية، وتقدم الحاضنة الجوائز المالية لجميع فرق بدء التشغيل في نهاية كل دورة؛ بالإضافة إلى جذب العملاء والداعمين الأوائل، وفي نهاية كل دورة تشارك جميع الشركات الناشئة في يوم العرض التجريبي؛ حيث يعرضون أفكارهم على المستثمرين؛ ممَّا يسمح لهم بجمع الأموال لعملياتهم القادمة، وإجراء اتصالات تساعد على نمو أعمالهم الناشئة (Oxfam GB, 2021: 4).

تقدم مساحة عمل مشتركة خلال فترة الاحتضان، وتقديم خدمات التدريب والتوجيه في مجالات مُتنوِّعة مُتعلِّقة، والوصول إلى المستثمرين، وإتاحة الفرصة أمام رؤاد الأعمال من الطلاب للوصول إلى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، والاستفادة من خبراتهم، ولوصول إلى معامل الجامعة (Azzazy & Rizk, 2016: 155).

(٢) حاضنة "همة" بجامعة أسيوط:

تمَّ إنشاء الحاضنة بالشراكة بين جامعة أسيوط مع الاتحاد الأوروبي؛ لإنشاء حاضنة تكنولوجية؛ لمساعدة الشباب المبتكرين على تطوير أفكارهم الريادية، وتحويلها إلى مشروع قابل للتسويق (المهدي وآخرون، ٢٠١٩: ١٢٠). أطلقت حاضنة "همة" عام ٢٠١٤م، بدعم من مبادرة البحث والتطوير والابتكار للاتحاد

الأوروبي (The European Union's Research, Development and Innovation RDI Initiative)؛ - لدعم المؤسسات الناشئة في قطاعات الصحة والمياه والصناعة (ITIDA & Disrupt Africa, 2021: 53).

تتبع حاضنة أعمال "همة" وحدة نقل التكنولوجيا بجامعة أسيوط، وتُقدّم فترة احتضان لمدة ثلاث سنوات، وتحرص الحاضنة على تسخير التكنولوجيا في خدمة القطاعات المختلفة بالمجتمع، وتوفّر لرواد الأعمال الدعم الفني والمالي، وتربطهم بشبكة من الموجهين والممولين (حسن ومحمود، ٢٠٢٠: ٢٢٠).

(٣) حاضنة "دلني" جامعة أسيوط:

تُعدّ "دلني" أول حاضنة أعمال افتراضية في العالم العربي، أطلقتها وحدة نقل التكنولوجيا المتكاملة بجامعة أسيوط؛ دعماً لتنمية الاقتصاد القومي، والتوجّه لدعم ريادة الأعمال؛ بُغية حل مشكلات المجتمع المصري. وتقدم الحاضنة جميع خدمات حاضنات الأعمال، من استشارات وتوجيه لرواد الأعمال وأصحاب المشروعات، سواء الناشئة أو القائمة، وتُقدّم الحاضنة خدماتها الخدمات، من خلال نخبة متميزة من الخبراء والمستشارين في شتى المجالات (حسن ومحمود، ٢٠٢٠: ٢٢١).

(٤) حاضنة أعمال كلية الاقتصاد والعلوم السياسية (FEPS Business Incubator) بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة القاهرة.

تهدف حاضنة أعمال كلية الاقتصاد والعلوم السياسية من خلال خدماتها إلى تعزيز أهداف التنمية المستدامة التي اعتمدها الأمم المتحدة عام ٢٠١٥م، وتمّ دمجها في إستراتيجية التنمية المصرية ٢٠٣٠م؛ من خلال تحقيق الأهداف التالية: المساهمة في خفض معدلات البطالة، وتوعية الشباب بريادة الأعمال، وتسويق البحوث التي تساعد على تعزيز أهداف التنمية المستدامة (FEPS Business Incubator, 2021). تعمل حاضنة الأعمال على تحقيق مجموعة من الأهداف، تتضمن: المساهمة في إنشاء مشروعات تساهم في تحقيق النمو للاقتصادي، وتحفيز الابتكار وتنمية الوعي

لدى الخريجين والطلاب بأهمية زيادة الأعمال (المهدي وآخرين، ٢٠١٩: ١٢٠). كما تقدم الحاضنة خدمات استشارية لرواد الأعمال؛ لمساعدتهم في مواجهة المشكلات التي تواجههم، ودعمهم لتنمية مشروعاتهم من خلال الخبراء والمتخصصين (حاضنة أعمال كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، ٢٠١٨: ٧).

تقدم الحاضنة خدمة المعسكر التدريبي؛ لرفع درجة الوعي لدى طالب جامعة القاهرة بأهمية زيادة الأعمال، وتحفيزهم لتقديم أفكارهم، وإعداد خطط عملهم، وتكوين فريق عمل ناجح، وتطوير نموذج أولي للعمل؛ مما يؤهلهم لدورة الاحتضان التالية (حاضنة أعمال كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، ٢٠١٨: ٧). تُقدّم حاضنة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية مجموعةً من البرامج المصمّمة لتعزيز أعمال رواد الأعمال في مرحلة بدء التشغيل؛ فتُقدّم برامج التدريب والتوجيه على أساس علمي، وتقدم الحاضنة لرواد الأعمال، من خلال برنامج الاحتضان السنوي الذي يُقدّم مرتين لمدة (١٦) أسبوعاً بعض التمويل الأولي، ومنذ إنشاء الحاضنة، تم احتضان ما يقرب من (٥٠) مؤسّسة ناشئة (ITIDA & Disrupt Africa, 2021: 53).

(٥) حاضنة جامعة رواد النيل جامعة النيل بالقاهرة:

أطلقت جامعة النيل مبادرة رواد النيل في عام ٢٠١٩م، وقد توسّعت بالفعل لتشمل أربع جامعات أخرى ودعمت مئات المؤسّسات الناشئة. يحتوي برنامج الاحتضان على العديد من الركائز، بما في ذلك خدمات الدعم الاستشارية، من خلال: مراكز "BDS Hubs"، والخدمة التعليمية "Educational Service NP Learn"، وخدمة التوجيه "Mentoring Service NP Innovate"، ومنصّة الاحتضان "Incubation Platform NP Incubate" (ITIDA & Disrupt Africa, 2021: 53).

(٦) حاضنة أعمال (DMZ Cairo) بالجامعة الكندية بالقاهرة:

أطلقت جامعات كندا في مصر (Universities of Canada in Egypt)، وذلك بالتعاون مع جامعة رايسون (Reyson) وحاضنتها (DMZ) بكندا؛

برنامجًا جديدًا عام ٢٠٢١م، وهو حاضنة جديدة على حُطَى حاضنة (DMZ) بجامعة رايرسون (Reyson) كندا؛ كعضوٍ جديدٍ للحاضنات التكنولوجية التابعة للبرنامج القومي للحاضنات التكنولوجية (انطلاق)؛ بهدف دعم المؤسسات الناشئة في القاهرة، والمؤسسات التقنية الناشئة ذات الإمكانيات العالية من خلال مساحات عمل مُجهَّزة بالكامل، وإرشادات فردية من خلال برامج مُخصَّصة من قادة وموجهين متخصصين بالبرنامج (ITIDA & Disrupt Africa, 2021: 53).

خامساً: حاضنات الأعمال وريادة الأعمال في جامعة الإسكندرية.

تمَّ تناول حاضنات الأعمال في مصر بصفةٍ عامَّةٍ، وسيتم تناول واقع حاضنات الأعمال بجامعة الإسكندرية، مع توضيح الإطار الشامل وبيئة ريادة الأعمال بجامعة الإسكندرية بصفةٍ خاصَّةٍ، من خلال توضيح نبذة عن الجامعة، وتوضيح بعض المعلومات عن مركز التطوير الوظيفي وريادة الأعمال في الجامعة، ونبذة عن قرار تدريس مقرَّر ريادة الأعمال وإنشاء حاضنة تكنولوجية بجامعة الإسكندرية.

(١) نبذة عن جامعة الإسكندرية:

سَعَت جامعة الإسكندرية إلى تشجيع البحوث العلمية، والعمل على رُقْيِ الآداب والعلوم؛ حيث أُنْشِئت الجامعة كفرعٍ من جامعة القاهرة (فؤاد الأول سابقًا) عام ١٩٣٨م، وفي عام ١٩٤٢م صدر مرسوم ملكي؛ بإنشاء جامعة فاروق الأول بالإسكندرية، وعقب ثورة يوليو عام ١٩٥٢م؛ تغيَّر اسم الجامعة ليصبح جامعة الإسكندرية، وتمَّ إنشاء كليات جديدة (جامعة الإسكندرية، ٢٠١٩: ٣-٤).

هناك العديد من الجهود التي تسعى مصر بصفةٍ عامَّةٍ، وجامعة الإسكندرية بصفةٍ خاصَّةٍ؛ من خلالها إلى الوصول إلى مفهوم الجامعات الريادية، من خلال تطوير وتطبيق مفهوم ريادة الأعمال، ومن أحد هذه الجهود: انضمام الجامعة لبرنامج كونسورتيوم (GIEP)، وهو برنامج تابع للاتحاد الأوروبي يدعم تحديث التعليم العالي في

البلدان الشريكة من خلال مشروعات التعاون الجامعي، ومن الشركاء المصريين Egyptian Partners: جامعة الإسكندرية (54: 2014, GIEP). يهدف برنامج (GIEP) إلى جعل التنمية المستدامة والاقتصاد الأخضر واجهة جديدة لريادة الأعمال، وتطوير برنامج ماجستير مزدوج حول "الابتكار الأخضر وريادة الأعمال"؛ بهدف إنشاء جيل جديد من رواد الأعمال، وتتضمن أهم أهداف البرنامج: تطوير برنامج ماجستير/ مزدوج GIEP، وإدخال التقنيات والمختبرات الخضراء، وتنمية قدرات أعضاء الأكاديمية المصرية (55: 2014, GIEP).

(٢) إنشاء مركز التطوير الوظيفي وريادة الأعمال بجامعة الإسكندرية:

١/٢ - نبذة عن المركز:

صَدَرَ قرارٌ من قِبَلِ مجلس شؤون التعليم والطلاب بجامعة الإسكندرية عام ٢٠١٦م؛ بالموافقة على إنشاء مركز التطوير الوظيفي وريادة الأعمال (Career Development Center Entrepreneurship- CDCE)، على أن يتبع المركز قطاع شؤون التعليم والطلاب بالجامعة، وتمّ اعتماد اللائحة المالية الخاصة بالمركز، ويستهدف المركز تطوير جدارات ريادة الأعمال لطلاب وخريجي جامعة الإسكندرية حتى خمس سنوات بلا تمييز، وتُقَدِّم خدمات الاحتضان بالتعاون مع شركاء من قطاع الأعمال والقطاع الحكومي من مؤسسات مختلفة ومؤسسات المجتمع المدني، واستغلال الفرص المتاحة مع هذه الهيئات والمؤسسات من فرص التدريب والتوظيف، وتقديم البرامج في شكل منح كاملة أو مَحْفُضَةً أو بعناصر التكلفة فقط (سعد، ٢٠٢٠: ١٨٥).

٢/٢ - أهداف مركز التطوير الوظيفي وريادة الأعمال بجامعة الإسكندرية:

يهدف مركز التطوير الوظيفي وريادة الأعمال إلى تقديم مجموعة من البرامج، التي تهدف إلى توطيد التعاون بين المركز وبين جهاز تنمية المشروعات الصغيرة

والتوسطة، وتنمية ثقافة ريادة الأعمال بالجامعات المصرية. ويُتيح المركز الفرصة للطلاب المبدعين للتقدم للمركز لدعم مشروعاتهم، بما يتوافق مع رؤية الجامعة؛ لتوجيه فكر الطالب من فكر العامل إلى فكر ريادة الأعمال (سعد، ٢٠٢٠: ١٨٦).

٣/٢ - الهيكل التنظيمي للمركز:

يتكوّن الهيكل التنظيمي للمركز، من مجموعةٍ من العاملين، وتتراوح تخصصاتهم ما بين: (آداب، وتجارة، وخدمة اجتماعية، وهندسة، وتربية رياضية)، ويُعدّ المدير التنفيذي على قِمّة الهيكل التنظيمي للمركز، ويتبع نائب رئيس الجامعة لشؤون التعليم والطلاب، ويليه المدير الإداري، ثم العاملين بالمركز؛ حيث يبلغ عدد الكوادر البشرية الموجودة بمركز التطوير الوظيفي وريادة الأعمال بجامعة الإسكندرية (٨) عاملين بالمركز (حسنيين، ٢٠٢٠: ١٠١١). ويتضمّن الهيكل التنظيمي: مجلس إدارة المركز من مجلس الأمناء (خبراء من قطاع الأعمال)، والمدير التنفيذي، والذي يشرف على مُنَسَّقِي الكليات والقطاع الإداري والمالي، ويشمل مُنَسَّقِي الأنشطة، ومسؤول التوثيق وقواعد البيانات، والمسؤول المالي، ومسؤولي التوريدات، ومستشاري المركز، وفريق المركز الرئيس (جامعة الإسكندرية، ٢٠١٨: ١٠).

٤/٢ - أنشطة المركز:

١/٤/٢- تقديم عدد من ورش العمل والدورات التدريبية؛ لتدريب رُؤاد الأعمال، ومنها: دورة تدريبية بعنوان "ابدأ مشروعك"؛ بهدف مساعدة الطلاب والخريجين على تنفيذ مشروعاتهم، وغرس ثقافة ريادة الأعمال لديهم (حسنيين، ٢٠٢٠: ١٠١٢). كما يُنظّم مركز التطوير الوظيفي وريادة الأعمال العديد من الدورات التدريبية، من خلال توقيع بروتوكول التعاون مع جهاز تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة؛ حيث يتضمّن البروتوكول التعاونَ لتقديم ستة برامج تدريبية؛ لمساعدة الطلاب على إيجاد الأفكار وتطبيقها وتمويلها؛ بالإضافة إلى برنامج لدى المركز لسدّ احتياجات السوق العالمي حتى عام ٢٠٢٥م (بدر، ٢٠١٩).

٢/٤/٢- وَقَّعَ المركز اتفاقية؛ لتدريس منهج لريادة الأعمال على مستوى كليات جامعة الإسكندرية، بين جامعة الإسكندرية والأكاديمية الدولية للدراسات والأبحاث المتقدِّمة بلندن ومؤسسة بيرسون Person/Certiport، من خلال نظام التعليم المدمج، واجتياز امتحان دولي في مجال ريادة الأعمال، وتمَّ اعتماد (٢٠) مركزَ امتحاناتٍ دوليةٍ معتمدة من مؤسسة Certiport، وتدريب (١٠٠) عضو هيئة تدريس بالجامعة بشكل مبدئي ليكونوا مُدرِّبين لمقرِّر ريادة الأعمال بجامعة الإسكندرية، ومُنسِّقين لتنفيذ هذه الاتفاقية (سعد، ٢٠٢٠: ١٨٧).

كما فُدِّمَ طلبٌ من مركز التطوير الوظيفي إلى عمداء كليات جامعة الإسكندرية، لترشيح (٤) أعضاء من أعضاء هيئة التدريس في كل كلية؛ لتدريبهم واعتمادهم كمحاضرين، من خلال مدرِّب دولي معتمد وخبير في ريادة الأعمال، وتدريبهم على المنهج المعتمد لريادة الأعمال "Certiport". ويتضمَّن التدريب تشكيل مجموعة من (٢٠) طالبًا في الكلية التابع لها كل عضو في الفريق الذي يتم تدريبه؛ كشرط اعتماده محاضرًا معتمدًا، وقام المركز بتبني أفكار لمشروعات تم تقديمها من قِبَل هؤلاء الطلاب (سعد، ٢٠٢٠: ١٨٨).

(٣) الإعلان عن تدريس مقرِّر ريادة الأعمال والابتكار:

وَصَّغَت جامعة الإسكندرية إستراتيجية متكاملة؛ لنشر فكر ريادة الأعمال لدى الطلاب، من خلال تنفيذ مقرِّر إلزامي يسمى "ريادة الأعمال والابتكار" على جميع طلاب الجامعة، وهو مقرِّر معتمد من مؤسسة "بيرسون" البريطانية، كما تخرج واعتمد (٤٥) من أعضاء هيئة التدريس كمدرِّبين معتمدين في مجال ريادة الأعمال لتدريس هذا المقرِّر للطلاب وسيكون مقرِّرًا دوليًا؛ كمتطلب لتخرُّج كافة طلاب الجامعة. طُبِّقَ مقرِّر ريادة الأعمال والابتكار بدايةً من الفصل الدراسي الأول للعام الجامعي (٢٠١٩/٢٠٢٠)، على (١٦٠) ألف طالب بجامعة الإسكندرية؛

بهدف تغيير مفهوم ثقافة ريادة الأعمال، وتغيّر نمط تفكيره من البحث عن وظيفة إلى نشر ثقافة العمل الحر، وتشجيعهم على القيام بمشروعاتهم (سعد، ٢٠٢٠: ١٩٠).

(٤) الملتقى الافتراضي الأول للتوظيف للجامعات UCCD 2020:

افتُتِحَ الملتقى الافتراضي الأول للتوظيف للجامعات (UCCD) عام ٢٠٢٠م، واستضافته المراكز الجامعية للتطوير المهني، ونُفِّذَ بواسطة الجامعة الأمريكية في القاهرة في عشرة جامعات، ومنها جامعة الإسكندرية، بالتعاون بين جامعة الإسكندرية والجامعة الأمريكية، وتمويل من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID)، وهو حدث افتراضي عبر الإنترنت، تقابل خلاله رُؤاد الأعمال مع طلاب الجامعات في بيئة افتراضية، واستخدموا عُرف التواصل (Chat Rooms) والاجتماعات عن بُعد (TeleConferencing) والندوات الافتراضية (Webinars)؛ لتبادل المعلومات حول الوظائف المتوفرة (يونس، ٢٠٢٠).

سعى الملتقى الافتراضي الأول للتوظيف إلى تحقيق بعض الأهداف، منها: دمج ريادة الأعمال في اللوائح التدريسية كمقرر إجباري؛ لتنمية ثقافة ريادة الأعمال، وإنشاء ثلاثة مراكز تخصصية للتطوير الوظيفي بجامعة الإسكندرية؛ لسد الفجوة بين ما يُدرّس من مناهج ومقرّرات بالجامعة، واحتياجات سوق العمل من مهارات أساسية، ومقر هذه المراكز بكليات الهندسة والتجارة وكلية التربية، والذي يخدم كليات: كلية الحقوق، والآداب، والسياحة والفنادق، والتربية، وبدأ العمل بهذه المراكز منذ ٢٠١٨ (يونس، ٢٠٢٠).

(٥) إعادة تشكيل لجنة أودية العلوم والحاضنات التكنولوجية والمؤسسات:

تُعدّ إعادة تشكيل لجنة أودية العلوم والحاضنات التكنولوجية والمؤسسات للعام الثاني على التوالي؛ ضمن خطط الإستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجية والابتكار ٢٠٣٠، والتي تهدف إلى احتضان الأفكار الإبداعية لرؤاد الأعمال، ونقل مُحزجات

البحوث إلى مؤسّسات تكنولوجيا، وتعزيز سُبُل التعاون بين الجامعة والمؤسّسات الصناعية، وتعزيز الاستفادة من موارد الجامعة لإنشاء حاضنات تكنولوجية، ودراسة الطلبات المُقدّمة من الجامعة لإنشاء الأودية والحاضنات التكنولوجية. وتعتمد اللجنة على مجموعة من المرتكزات، والتي تشمل: قانون إنشاء صندوق رعاية المبتكرين والنوابغ رقم (١) لسنة ٢٠١٩م، والإستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠٣٠، وقانون حوافز العلوم والتكنولوجيا والابتكار رقم (٢٣) لسنة ٢٠١٨م، والقواعد الإرشادية لإنشاء حاضنات تكنولوجية في إطار برنامج (انطلاق) (جامعة الإسكندرية، ٢٠٢٠).

أُنشئَ صندوق يُسمّى "صندوق رعاية المبتكرين والنوابغ"، بقانون رقم (١) لعام ٢٠١٩م، ويهدف الصندوق إلى دعم الباحثين والمبتكرين وتمويلهم ورعايتهم، وتمويل مشروعات العلوم والتكنولوجيا، وإيجاد آليات جديدة لتمويلها من خلال تشجيع الأفراد والقطاعين الخاص والأهلي على القيام بذلك" (قانون رقم ١، ٢٠١٩: مادة ١، ٢، ٣). أُصدِرَ قانون بشأن حوافز العلوم والتكنولوجيا والابتكار، وهو قانون رقم (٢٣) لعام ٢٠١٨م، وتسري أحكامه على هيئات التعليم العالي والبحث العلمي (قانون رقم ٢٣، ٢٠١٨: المادة ١). كما أكد القانون على أن: "تتيح لهيئات التعليم العالي والبحث العلمي إنشاء أودية للعلوم والتكنولوجيا وحاضنات تكنولوجية بقرار من الوزير والسلطة المُختصّة" (قانون رقم ٢٣، ٢٠١٨: المادة ٢-٥)

(٦) مكتب دعم الابتكار ونقل وتسويق التكنولوجيا بكلية الهندسة بجامعة الإسكندرية:

يُعدّ مكتب دعم الابتكار ونقل وتسويق التكنولوجيا بجامعة الإسكندرية أحد هذه الكيانات التي تم إنشاؤها بالتعاون بين جامعة الإسكندرية وأكاديمية البحث العلمي، والتي تهدف إلى دفع قاطرة التنمية التكنولوجية في المجتمع؛ لتفعيل دور البحث العلمي، وربطه بالصناعة، ودعم الثقة بينهما، وذلك عن طريق إنشاء شبكة من

المكاتب المتخصصة في التجمعات البحثية والصناعية، تعمل في اتجاه نقل وتسويق التكنولوجيا، ومتابعة المشروعات البحثية، والتعريف بفرص التمويل والتعاون الدولي، ونشر ثقافة الملكية الفكرية وبراءات الاختراع (جامعة الإسكندرية، ٢٠١٦).

(٧) قرار إنشاء حاضنة أعمال متخصصة للذكاء الاصطناعي في جامعة الإسكندرية:

اتخذ قرار بأهمية إنشاء حاضنة أعمال متخصصة للذكاء الاصطناعي في جامعة الإسكندرية؛ وذلك لنشر الوعي بأهمية هذا المجال ودوره الحالي والمستقبلي، ولاحتضان المؤسسات الناشئة التي تعمل في هذا المجال؛ للتأكيد على أن ريادة الأعمال والاقتصاد القائم على المعرفة يُعدّ أحد أكبر دعائم مستقبل الاقتصاد في مصر، والعمل بالتعاون مع بعض الجهات المانحة والممولة لهذا المشروع، وبذلك تحرص جامعة الإسكندرية على مواكبة كل ما هو حديث ومتطور لنشر ثقافة ريادة الأعمال وتمييزها لدى الطلاب (سعد، ٢٠٢٠: ١٩٠).

يُعدّ مجال الذكاء الاصطناعي من أهم المجالات في الحاضر والمستقبل، وسيُسهم في تطوير واستحداث تكنولوجيات ومنتجات عديدة؛ حيث إنّ خريجه يتقلّدون أهم المناصب في المؤسسات العالمية، وسوف يكون لهم دور مهمّ في أعمال تلك الحاضنة بجامعة الإسكندرية، وقد تم إطلاق مسمّى عقول الذكاء الاصطناعي (Artificial Intelligence Minds) عليها، والتي سيتم تنفيذها في جامعة الإسكندرية بتمويل من مشروع رُواد ٢٠٣٠ بوزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري وأكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا.

تبذل الجامعة العديد من الجهود لتنمية مهارات ريادة الأعمال، وإيجاد نظام إيكولوجي لريادة الأعمال من خلال الجامعة، والقضاء على الخوف من الفشل لدى الطلاب، ونشر ثقافة ريادة الأعمال؛ فالبيئة الأكاديمية بالجامعات قادرة على تدريب

وتعليم الطلاب كرواد أعمال محتملين على مهارات ريادة الأعمال؛ لتحسين دخولهم وتحقيق الرفاهية للمجتمع (سعد، ٢٠٢٠: ١٩٢).

(٨) مكاتب وحدة إدارة مشروعات التطوير بجامعة الإسكندرية:

وحدة إدارة المشروعات هي: كيان علمي موجود داخل كلية الهندسة؛ لمتابعة وتنظيم وإدارة مشروعات التطوير الخاصة بالجامعة، تساعد على تمكين الجامعة من التميز في مجالات العلوم والتكنولوجيا؛ من خلال مشروعات تطوير متميزة، والتنسيق المستمر مع جهات تمويل مشروعات التطوير، والتنسيق بين المشروعات داخل الجامعة وخارجها، والمشاركة الفعالة في كل أنشطة المشروعات القومية للتطوير (وحدة إدارة المشروعات بجامعة الإسكندرية، ٢٠١٧: ٣-٤).

سادساً: بعض المشكلات التي تواجه حاضنات الأعمال في مصر.

تعاني تجربة حاضنات الأعمال في مصر من مجموعة من المشكلات التي أثرت على قدرتها على رعاية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر، ومن أهم هذه المشكلات ما يلي:

١- تتسم التجربة بالاختلاف حول مدى الاهتمام بها من حكومة لأخرى، مما تسبب في ضعف وجود رؤية واضحة وخطط مستدامة، وقلة وجود تشريعات تُنظّم عمل حاضنات الأعمال، حيث تقتصر التشريعات على إتاحة إنشاء حاضنات، ولا تغطي الجوانب الأخرى (سيد، ٢٠٢٠: ٢٣).

٢- تفتقد حاضنات الأعمال في مصر إلى التمويل المناسب؛ مما يؤثر على خدماتها المالية المُقدّمة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة التي تحتضنها.

٣- عدم وجود هيئة مركزية مستقلة لتخطيط وتنظيم ومتابعة حاضنات الأعمال، وعدم توافر المساحات المكانية المناسبة، وعدم توافر التجهيزات المناسبة.

٤- تتَّسم خدمات معظم الحاضنات بالنقص الكمي والنوعي، خاصةً خدمات الاستشارة القانونية والإدارية وخدمات المحاسبة والمراجعة، وضعف شبكات العلاقات مع الشركاء الخارجيين ومؤسسات المشورة والجماعات والمؤسسات البحثية (سيد، ٢٠٢٠: ٢٣).

٥- تعاني التجربة المصرية في حاضنات الأعمال من قلة الوعي لدى المجتمع بأهمية رُواد الأعمال، ودور الحاضنات في تقديم المساعدة لهؤلاء الرُواد، ووجود مجموعة من المُعوقات التي تعيق المشروعات؛ كالتحويل والتسويق، وقلة التوعية بريادة الأعمال، وتشجيعهم على الانخراط في السوق بأفكار ومشروعات جديدة، ووصول معدلات البطالة إلى ١٣٪ (رضوان ومحمد، ٢٠٢٠: ٥٥٧).

يتَّضح من خلال تناول التجربة المصرية، وعرض رؤية تحليلية موجزة للجهود المصرية في دعم حاضنات الأعمال؛ الآتي:

يتَّضح الاهتمام الكبير من قِبَل الدولة المصرية بريادة الأعمال، وبإنشاء ودعم حاضنات الأعمال، وإدراكها لأهميتها في دعم الأفكار الريادية لرُواد الأعمال وتحقيق التنمية الاقتصادية؛ فنُعدَّ التجربة المصرية من أقدم تجارب العالم العربي في الاهتمام بإنشاء حاضنات الأعمال، من خلال إنشاء الصندوق الاجتماعي للتنمية ثم جهاز تنمية المشروعات، وإطلاق رؤية ٢٠٣٠م، ووضَّع وزارة التعليم والبحث العلمي الإستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠٣٠م؛ بهدف ربط البحث العلمي بالصناعة، وإنشاء حاضنات أعمال تكنولوجية بالأقاليم المصرية وبالقرب من الجامعات المصرية؛ لاحتضان الواعد من الأفكار الريادية. كما يتَّضح اهتمام الدولة المصرية بإصدار العديد من القوانين التي تُشجِّع الابتكار.

تتسم التجربة المصرية في مجال إقامة حاضنات المشروعات بعدم اتّضح الرؤية، وضعف وتأخر التزامها بإنشاء كافة الحاضنات التي خطّطت لإنشائها؛ بالإضافة إلى إنشاء عدد محدود من الحاضنات التابعة للصندوق الاجتماعي للتنمية؛ والتي لا تُقدّم الخدمات المتكاملة لمفهوم الحاضنات. كما ظهرت تجارب أخرى ما زالت في بداياتها الأولى؛ مثل: حاضنة الأعمال بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية بالقاهرة، كما توجد حاضنات ما زالت تحت الإنشاء، ولا ترقى هذه الحاضنات لمستوى حاضنات الأعمال العالمية من حيث: (رأس المال، والمواصفات، والعناصر البشرية، والخدمات المُقدّمة... وغير ذلك).

توسّعت الجامعات الحكومية في تأسيس حاضنات الأعمال، إلا أنه وبرغم هذا التوسّع؛ تواجه الحاضنات العديد من العوائق التي تعيقها عن أداء عملها؛ كضعف التمويل، فتواجه الحاضنات التابعة للجامعات الحكومية عجزاً مالياً، مقارنةً بحاضنات الأعمال في الجامعات الخاصة والدول المتقدمة.

كما يتضح مما سبق، أنّه لا يوجد سوى مركز التطوير الوظيفي وريادة الأعمال الذي يُقدّم خدمات محدودة لرؤاد الأعمال في جامعة الإسكندرية، ولا يوجد حاضنة أعمال تابعة للمركز لاحتضان الأفكار والمشروعات الريادية لرؤاد الأعمال الناشئين، فهي ما زالت تحت الإنشاء.

يتّضح وجود مبادرات مبعثرة بين جهات حكومية ووزارات مُتعدّدة لتنمية فكر ريادة الأعمال، ودعم إنشاء حاضنات الأعمال، وعلى الرغم من ضمّ بعض الجهات ذات الصلة؛ كالصندوق الاجتماعي للتنمية ليحلّ محله جهاز تنمية المشروعات؛ إلا أنّه توجد بعض الجهات الأخرى التي تنشئت بينها الجهود في دعم ريادة الأعمال.

بذلت الدولة العديد من الجهود للنهوض بفكر ريادة الأعمال، ودعم وتشجيع الجامعات على إنشاء حاضنات أعمال؛ إلا أنّه من الملاحظ افتقار التجربة المصرية

في حاضنات الأعمال الجامعية للأطر التشريعية التي تُسهّل عملها، وقلّة تحديد المعايير التي يجب أن تتوافر في القائمين على إدارة الحاضنة، والتي تُعدّ من أهم السبل لدعم نجاح حاضنات الأعمال. كما يتّضح قلة الجهود المبذولة من قِبَل الدولة والجامعات مقارنةً بالدول المتقدمة في دعم ريادة الأعمال وإنشاء ودعم حاضنات الأعمال الجامعية، وقلّة تخصيص الميزانيات الكافية لتشجيع ريادة الأعمال. كما يتّضح محدودية دور الحاضنات للمساهمة في احتضان الأفكار الريادية وتحقيق التنمية الاقتصادية للدولة مقارنةً بالدول الأخرى.

يتّضح مما سبق: أنّ حاضنات الأعمال في مصر بصفةٍ عامّةٍ وحاضنات الأعمال الجامعية بصفةٍ خاصّةٍ محدودة، وتحتاج تجربة مصر إلى مزيدٍ من التطوير، وإقامة المزيد من الحاضنات يحتاج إلى رعاية ودعم من الحكومة المصرية والقطاع الخاص، للتغلب على مشكلاتها؛ لتتمكّن من أداء دورها في دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة، كما لا بد من الاستفادة من خبرات الدول الأخرى في إنشاء وتنظيم حاضنات الأعمال؛ بالإضافة إلى ضرورة تأسيس شبكة تواصل وعلاقات بين الجامعات والحاضنات ومؤسسات المجتمع والمستثمرين على المستوى المحلي، وبينها وبين الحاضنات والجهات الداعمة للحاضنات على مستوى الوطن العربي والعالم؛ للاستفادة من هذه الشبكات والعلاقات في بناء حاضنات الأعمال ودعمها ونجاحها، والانفتاح على هذه الخبرات المتنوّعة، وفتح المجالات المتنوّعة أمام رُواد الأعمال والمشروعات المصرية المنتسبة للحاضنات المصرية. ومن ثمّ؛ تتّضح الأهمية الكبيرة للاستفادة من خبرات الدول الرائدة في إنشاء وتنظيم حاضنات الأعمال الجامعية، وضرورة عقد اتفاقيات وشراكات مع حاضنات أعمال رائدة؛ للاستفادة من خبرتها وتجاربها في تنظيم حاضنات الأعمال.

النموذج التنظيمي المقترح لحاضنة أعمال جامعة الإسكندرية في ضوء خبرات بعض الجامعات العالمية الرائدة:

قد تبين مما سبق تناؤله، أهمية حاضنات الأعمال الجامعية في القيام باحتضان الأفكار الريادية التي تعود بالنفع على المجتمع المصري، كما اتضحت أهمية التعليم الجامعي في القيام بدوره تجاه حاضنات الأعمال؛ حتى تستطيع القيام بهذا الدور المهم، وأيضاً أهمية توفير المتطلبات اللازمة لنجاح حاضنات الأعمال الجامعية، والتي أهمها الإدارة الناجحة والهيكل التنظيمي الفعال.

ويتضمن هذا المبحث النموذج التنظيمي المقترح لتطوير وبناء حاضنة أعمال جامعة الإسكندرية في ضوء بعض خبرات الجامعات العالمية الرائدة؛ فاعتمد بناء النموذج التنظيمي المقترح لحاضنة أعمال جامعة الإسكندرية؛ على مدخل تحليل النظم، من خلال الدراسة النظرية لواقع ريادة الأعمال وحاضنات الأعمال في مصر بصفة عامة وفي جامعة الإسكندرية بصفة خاصة، للوقوف على أوجه القوة والضعف في (مدخلات وعمليات ومخرجات) هذا النظام واقتراح النموذج الإجراءات والأساليب التي تؤدي إلى تطوير واقع ريادة الأعمال وحاضنات الأعمال في جامعة الإسكندرية، وذلك من خلال التالي:

- اعتمد النموذج التنظيمي المقترح على المصادر التالية: (منطلقات عالمية، ومنطلقات محلية، والإطار النظري للدراسة، وما أسفرت عنه الدراسة النظرية من نتائج، والتي تمثّلت في: تحديد الأسس الفكرية لحاضنات الأعمال ومبررات الاهتمام بها، وأهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، ومُعوقات بناء حاضنات الأعمال، وبعض النماذج العالمية لبناء حاضنات الأعمال بصفة عامة، وحاضنات الأعمال الجامعية بصفة خاصة، والدراسة النظرية للجهود المبذولة في ريادة الأعمال وحاضنات الأعمال في مصر بصفة عامة وفي

جامعة الإسكندرية بصفة خاصة، وفي ضوء ما تم عرضه من إطار نظري حول بعض الخبرات العالمية الرائدة لنماذج أجنبية ناجحة في مجال تنظيم وإدارة حاضنات الأعمال الجامعية).

- تم تطوير نموذج يقوم على مجموعة من المدخلات أو المُكوّنات؛ المتمثلة في: (تحديد أهداف الحاضنة، وتخصصات الأقسام بها، وتقسيم العمل، وتحديد مستويات التسلسل الإداري، ومُكوّنات الهيكل التنظيمي، والدليل التنظيمي)، ويتضمن النموذج نظرةً شاملةً لهيكل وعملية النظام الإيكولوجي للابتكار داخل حاضنة الأعمال؛ فيتناول هيكل عملية الاحتضان، والعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة بها كالمجتمع والحكومة وغيرها من العوامل، ويتناول عمليات الاحتضان التي تتم داخل الحاضنة؛ والمتمثلة في: مراحل إدارة احتضان الأفكار، وكيفية دخولها وتخرجها من الحاضنة عبر الوحدات التنظيمية؛ حيث تتضمن مراحل: (ما قبل الاحتضان، والاحتضان، وما بعد الاحتضان)، ومخرجات عملية الاحتضان؛ والمتمثلة في: مخرجات مراحل الاحتضان، وتتضمن: (فكرة عمل ذات صلة، وخطة عمل مطورة، ومشروع مطور لرواد الأعمال).

هدف البحث الحالي إلى وضع نموذج تنظيمي مُقترح لحاضنة أعمال بجامعة الإسكندرية في ضوء بعض خبرات الجامعات العالمية الرائدة. وفيما يلي يمكن بلورة النموذج التنظيمي المُقترح، من خلال عرض تفصيلي لكل محور من محاور النموذج التنظيمي المُقترح على النحو التالي:

أولاً: منطلقات النموذج التنظيمي المُقترح.

ثانياً: أهداف النموذج التنظيمي المُقترح.

ثالثاً: مُكوّنات وعناصر النموذج التنظيمي المُقترح.

رابعاً: مُتطلبات تنفيذ النموذج التنظيمي المُقترح.

خامساً: مُعوقات تنفيذ النموذج التنظيمي المُقترح، وسُبل التغلب عليها.

سادساً: الفئات المشاركة في تنفيذ النموذج التنظيمي المستقبلي المُقترح.

سابعاً: المصادر المُقترحة لتمويل الحاضنة واستدامة التمويل.

وفيما يلي سنتناولها بشيء من التفصيل، كالآتي:

أولاً: منطلقات النموذج التنظيمي المقترح.

يستند النموذج التنظيمي المُقترح إلى عددٍ من المُنطلقات الرئيسية، والتي

تتمثل فيما يلي:

(١) منطلقات عالمية:

- وجود حاضنات أعمال ناجحة ساهمت في تخريج مشروعات ريادية متميزة وناجحة في العديد من الجامعات؛ مثل: حاضنة أعمال جامعة كونسيبيون (Incubator of University of Concepcion - IncubaUC) في تشيلي (Chile) بجنوب أمريكا، وحاضنة أعمال (McGill) بجامعة (McGill University) في مونتريال (Montreal) بكندا، وحاضنة أعمال جوتنبرج (Gothenburg) بالسويد، وكذلك حاضنة الأعمال الجامعية (Chalmers Ventures) بجامعة (Chalmers University of Technology)، وغيرها من حاضنات الأعمال التي ساهمت في تخريج مشروعات ريادية ناجحة.

- اهتمام الكثير من دول العالم بحاضنات الأعمال؛ لإيمانهم بأهميتها في تحقيق النمو الاقتصادي، ومن مظاهر هذا الاهتمام: الاهتمام بإصدار العديد من التقارير التي تُصنّف حاضنات الأعمال الجامعية المتميزة ومدى تقدّم الدول والجامعات في دعم وتنمية ريادة الأعمال؛ مثل، اهتمام دول العالم المُتقدّم

بإنشاء شبكات وروابط لحاضنات الأعمال؛ مثل: جمعية حاضنات الأعمال الوطنية (National Business Incubation Association - NBIA)، والتي تضم حوالي (٩٠٠) حاضنة أعمال تابعة لـ (NBIA) تعمل في جميع أنحاء الولايات المتحدة، بالإضافة إلى المؤسسات التابعة لها في (٤٠) مؤسسة. وكذلك صدور الدراسة المعيارية العالمية لأفضل حاضنات ومسرّعات الأعمال الصادرة عن مؤسسة حاضنات الأعمال الجامعية العالمية (UBI Global) في ستوكهولم (Stockholm) بالسويد.

- اتجه الاهتمام الدولي نحو ريادة الأعمال؛ لِمَا لها من دور كبير في تحقيق التنمية المستدامة؛ حيث تعتمد قوة الاقتصاد ببعض الدول بشكل كبير؛ مثل: الصين وأمريكا وبريطانيا وماليزيا واليابان وألمانيا، على المشروعات الريادية وريادة الأعمال؛ فحققت الدول التي تدعم حاضنات الأعمال الجامعية النقلة النوعية؛ من خلال إسهام الحاضنات في التطور المعرفي والتكنولوجي، عن طريق الاهتمام بتطبيق نتائج البحث العلمي وتفعيل نتائجه، ودعم العديد من المشروعات والأفكار الريادية التي ساهمت في تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية للدولة، ومساهمتها في تنمية الابتكارات الدولية.

- التوجُّه العالمي من قِبَل الكثير من الدول في كافة أنحاء العالم نحو الاهتمام بريادة الأعمال، وإنشاء حاضنات الأعمال، خاصةً في ظل ما خلَّفته جائحة "كوفيد-١٩" (COVID-19) من آثار سلبية على الاقتصادات الوطنية في كثير من الدول؛ حيث تقوم الحاضنات بدور محوري في دعم الاقتصادات الوطنية، من خلال خلق الفرص أمام رُوَاد الأعمال للاستثمار في القطاعات التي يحتاج إليها الاقتصاد، ومساعدتهم على إنشاء الأعمال الريادية التي تساهم في خلق فرص عمل، وتحقيق التنمية الاقتصادية.

(٢) منطلقات محلية:

يعتمد النموذج التنظيمي المقترح على عددٍ من المنطلقات المحلية، والتي تتمثل فيما يلي:

- رؤية مصر ٢٠٣٠:

انطلق التصور المقترح في إطار الأهداف التي أكدت عليها رؤية مصر ٢٠٣٠م؛ والتي تتمثل في برامج تطوير المعرفة والابتكار والبحث العلمي حتى عام ٢٠٣٠م؛ حيث تبلورت رؤية مصر الإستراتيجية للمعرفة والابتكار والبحث العلمي، في أن تكون مصر بحلول عام ٢٠٣٠م مجتمعًا مبدعًا ومبتكرًا ومنتجًا للعلوم والتكنولوجيا والمعارف، ويتميز بوجود نظام متكامل يضمن القيمة التنموية للابتكار والمعرفة، ويربط تطبيقات المعرفة ومخرجات الابتكار بالأهداف والتحديات الوطنية.

- مشروع رواد ٢٠٣٠ بوزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري:

انطلق التصور المقترح في إطار مشروع رواد ٢٠٣٠م، والذي أنشئ بقرار وزاري رقم (٨٨) لعام ٢٠١٧م، تحت مظلة وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري؛ حيث هدف إلى تمكين الشباب من تأسيس مشروعاتهم الخاصة بهم، ودعم دور قيادة الأعمال لتحقيق التنمية الاقتصادية؛ وذلك من خلال دعم تأسيس حاضنات أعمال للمشروعات الريادية، التي تقدم أفكارًا جديدة في سوق العمل، ومن خلال أيضًا توفير مجموعة من الخدمات مثل المنح التعليمية والماجستير؛ لدراسة مجال قيادة الأعمال بشكل أعمق.

- إستراتيجية العلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠٣٠م:

انطلق التصور المقترح في إطار إستراتيجية العلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠٣٠م، والتي أطلقتها أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا؛ حيث أطلقت الأكاديمية في ظل هذه الإستراتيجية البرنامج القومي للحاضنات التكنولوجية (انطلاق)، ليكون

أكبر مظلة لإنشاء وإدارة الحاضنات التكنولوجية في منظومة ريادة الأعمال والابتكار، ويتم من خلاله استكشاف الأفكار الجديدة واحتضان أصحابها من الباحثين والمبتكرين ورؤاد الأعمال والطلاب في الجامعات المصرية والمدارس الفنية، وتوفير البيئة المناسبة والدعم المادي والفني واللوجستي للأفكار التكنولوجية حتى الوصول بها إلى مؤسسات تكنولوجية ناشئة.

- توصيات النسخة الرابعة لمنتدى شباب العالم:

عُقدت النسخة الرابعة لمنتدى شباب العالم في الفترة من ١٠ إلى ١٣ يناير ٢٠٢٢م في مدينة شرم الشيخ، والتي أوصت بضرورة دعم الشباب بشكل كبير في مجالات ريادة الأعمال؛ حيث تكمن قوة مصر من خلالها احتواء الشباب ودعم أفكارهم الريادية، وتشجيعهم على ريادة الأعمال وإنشاء مشروعاتهم المختلفة.

(٣) منطلقات نظرية:

توصّلت الدراسة الحالية إلى مجموعة من النتائج، من خلال الإطار النظري حول الأسس الفكرية لحاضنات الأعمال؛ والتي تضمّنت ماهيتها ومبّررات الاهتمام بها، وأهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، ومُعوقات بناء حاضنات الأعمال، وبعض النماذج العالمية لبناء حاضنات الأعمال بصفة عامّة، وحاضنات الأعمال الجامعية بصفة خاصّة، وفي ضوء ما تمّ عرضه من إطار نظري حول بعض خبرات الجامعات العالمية الرائدة في مجال حاضنات الأعمال، وقد مكّن ذلك من الوقوف على المنطلقات التالية:

- تُعدّ منظومة ريادة الأعمال من الآليات المُهمّة التي تدعم الابتكار، وتدعم التنمية الاقتصادية، وتُعدّ حاضنات الأعمال من أهم الآليات المُساهمة في دعم ريادة الأعمال؛ حيث تساعد حاضنات الأعمال على تعزيز ريادة الأعمال، من خلال عملية توليد واحتضان الأفكار الريادية، وإنشاء المشروعات الصغيرة

والمتوسطة، وتوفير فرص العمل، وإحداث تنمية للمجتمع، ومن ثمّ؛ المساهمة في التنمية الاقتصادية.

- تبرز أهمية حاضنات الأعمال الجامعية من اهتمام الجامعات بإنشائها؛ حيث أكّدت العديد من البحوث والدراسات على أنّ حاضنات الأعمال الجامعية تُعدّ عاملاً مهماً للنهوض بالأداء الجامعي، ومساعدة الجامعة في الوصول إلى مكانة متميزة بين مصافّ الجامعات المُتقدمة، وتنمية علاقات التعاون بين الجامعات وبين قطاع الصناعة؛ حيث تساعد حاضنات الأعمال على تطبيق الأبحاث الجامعية؛ فالارتباط بين المؤسسات الصناعية ومؤسسات التعليم والبحوث يُشجّع على الابتكار.

- هناك أهمية كبيرة لعنصر إدارة الحاضنات الجامعية، وعملية التنظيم الإداري للحاضنة، وتحديد هيكلها التنظيمي في نجاح حاضنة الأعمال، وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية؛ حيث يُسهّم التحديد الجيد للتنظيم الإداري للمؤسسة في تحديد العلاقات والمهام للأفراد داخل التنظيم، وتساهم الإدارة الجيدة لحاضنات الأعمال في خلق بيئة عمل جيدة داخل الحاضنة، وتوجيه رُواد الأعمال المُحتضنين في إنشاء أعمالهم؛ لذا يجب أن تتناسب عملية الاختيار لمديري الحاضنات مع الوظائف المناط بهم القيام بها، كما لا بد من الاهتمام بعمليات الاختيار والتدريب للقائمين على الحاضنة؛ لتنمية مهاراتهم ومعارفهم بصفة مستمرة.

تناول البحث مجموعة من أبرز النماذج العالمية التي وضَعها العديد من الباحثين والعلماء لتنظيم وإنشاء حاضنة أعمال نموذجية، وهي: نموذج نظام الحاضنة لـ"سميلور" (Smilor, 1987)، ونموذج تطوير حاضنة الأعمال لـ"لاككا" (Lalkaka, 2000)، ونموذج التصوّر المنطقي لـ"هاكيت وديلتز" (Hackett & Dilts, 2004)، ونموذج عملية الاحتضان لـ"هاكيت وديلتز" (Hackett & Dilts, 2004)، ونموذج حاضنة الأعمال الجامعية لـ"نيكولوسكي وآخرين" (Nikoloski, et al., 2013)، ونموذج الدور الأمثل

لحاضنات الأعمال الجامعية لتريستياريني وآخرين (Tristiariini, et al., 2020)، ونموذج حاضنة الأعمال الجامعية لرقمنة المشروعات لـ"هودى وريجيتو" (Huda & Rejito, 2020)، واتضح خلال تناول هذه النماذج، الآتي:

- وجود مجموعة من العمليات التي تتم داخل الحاضنة، والتي تساعد على تحويل المُدخّلات أو الموارد: (رأس المال البشري، رأس المال، الأفكار الإبداعية لرؤاد الأعمال وغيرها)، إلى مُخرجات: (قيمة مضاف من رؤاد أعمال ناجحين وخدمات أو تحويل الأفكار إلى أعمال ناجحة)، كما اتضح ضرورة رِبَط حاضنة الأعمال ببيئتها التي توجد بها، تُؤثّر فيها وتتأثّر بها، من خلال تكوين الحاضنة شبكات علاقات مع الحكومة والجامعات ومُؤسّسات القطاع الخاص.
- ضرورة تحديد عدد من المقاييس اللازمة لقياس أداء حاضنة الأعمال ومدى نجاحها، ومنها: تحويل الجامعة التي تنتمي إليها الحاضنة إلى جامعة ريادية، وزيادة عدد رؤاد الأعمال الناجحين، وخلق فرص العمل، وزيادة عدد المُؤسّسات والخدمات الجديدة، وزيادة الناتج المحلي الإجمالي والتنمية الوطنية، وتسريع تحقيق أهداف الخطة الإستراتيجية للجامعة.
- تُعدّ حاضنة الأعمال الجامعية جزءًا من منظومة ريادة الأعمال لا تتفصل عنها، وذلك من خلال التزام كافة العاملين ورؤاد الأعمال بمراحل الاحتضان باستمرار، وتلبية المعايير المعمول بها. كما تُعدّ حاضنة الأعمال الجامعية جزءًا من الجامعة التي تنتمي إليها لا تتفصل عنها، كما تُعدّ الجامعة التي ترتبط بها الحاضنة جزءًا من منظومة تطوير ريادة الأعمال.
- هناك العديد من المراحل التي تمرُّ بها عملية إنشاء حاضنة أعمال، وتتضمّن: مراحل الإعداد والتحضير للحاضنة، ومرحلة تنظيم الحاضنة، وتحديد البناء التنظيمي للحاضنة، وتحديد هيكلها التنظيمي.

- هناك العديد من عمليات الاحتضان اللازمة لتطوير أفكار رُود الأعمال المُحْتَضَنِينَ، ومنها: عمليات (الاختيار، ودعم الأعمال، والوساطة، والتخرُّج). فتشير عملية "الاختيار" إلى القرارات المُتعلِّقة بقبول انتساب رُود الأعمال إلى الحاضنة أو رفضهم، وتشير عملية دعم الأعمال إلى توفير "البنية التحتية" من المساحة المادية والخدمات الإدارية، وتشير عملية الوساطة إلى "الروابط والشبكات الوسيطة"، من خلال تكوين روابط داخلية بالحاضنة وروابط خارجية بين الحاضنة والعالم الخارجي، كما تشير عملية "التخرُّج" إلى الظروف التي يجب أن يغادر فيها رُود الأعمال المُحْتَضَنِينَ الحاضنة.
- تؤثر نماذج احتضان الأعمال والمُكوِّنات والأبعاد الأساسية لعملية الاحتضان نفسها على نشاط حاضنات الأعمال ورُود الأعمال المُحْتَضَنِينَ، فلا بد من تحليل هذا الهيكل المعقَّد؛ لضمان الإدارة الفعَّالة لحاضنات الأعمال وخلق القيمة المضافة لعملية الاحتضان.
- يلزم على كلِّ جامعةٍ اختيار النموذج المناسب لها؛ طبقاً لأهدافها التي تسعى لتحقيقها، ووفقاً لإمكاناتها، وبما يتناسب مع البيئة التي توجد بها، فلا يوجد نموذج معين يلزم اتِّباعه من قِبَل أي جامعة أو أي مؤسسة تسعى لتأسيس وتنظيم حاضنة أعمال. وقد لا تجد المؤسسة أو الجامعة نموذجاً تم طرحه من قِبَل العلماء أو الباحثين يتناسب مع ظروفها، فعند ذلك لا بد أن تقوم ببناء نموذج تنظيمي يتناسب معها ومع أهدافها التي تسعى لتحقيقها؛ فالبُعد عن الأنماط التقليدية من الحاضنات واختيار النموذج المناسب لكلِّ جامعة أو مؤسسة، يساعد على تحقيق المرونة والتطوُّر، والاستجابة للمتغيِّرات البيئية والتطوُّرات المُتلاحقة، وتحقيق التنمية الاقتصادية.

كما تناول البحث أبرز خبرات الجامعات العالمية (الأجنبية) الرائدة في تنظيم وإنشاء حاضنات الأعمال الجامعية، تَضَمَّت: حاضنة الأعمال الجامعية (SETsquared Partnership)، كشراكة بين (جامعة باث Bath، جامعة بريستول Bristol، جامعة إكستر Exeter، جامعة ساوثهامبتون Southampton، جامعة ساري Surrey) بالمملكة المتحدة، وحاضنة أعمال (DMZ) بجامعة رايسون (Ryerson) بكندا، وحاضنة أعمال (PoliHub) بجامعة بوليتكنيكو دي ميلانو "Politecnico di Milano" بإيطاليا، وحاضنة أعمال (GU Ventures) بجامعة جوتنبرج (Gothenburg) بالسويد، وحاضنة أعمال (YES!Delft) بجامعة دسلفت للتكنولوجيا (TU Delft) بهولندا، واتضح من خلال تحليل هذه الخبرات، الآتي:

- وجود العديد من الجهود المبذولة من قِبَل الجامعات في الدول الأجنبية والعربية لدعم ريادة الأعمال وتوفير بيئة حاضنة للمشروعات الريادية؛ من خلال مساعدة الطلاب والخريجين وأعضاء هيئة التدريس ممَّن لديهم الأفكار الإبداعية والريادية على تنمية أفكارهم وتطويرها، وتحويلها إلى أعمال قابلة للبقاء والاستمرار. كما تدعم الدول الجامعات، وتساعدهم على إنشاء حاضنات أعمال من خلال تقديم الدعم المالي لهذه الحاضنات؛ لتسويق نتائج البحوث العلمية، وتحويلها إلى أعمال ناجحة تُسهم في خلق فرص عمل تساعد على تحقيق التنمية الاقتصادية.
- تتميز الحاضنات التي تم تناولها باعتمادها على كوادر بشرية مؤهلة للعمل بالحاضنة، وإدارة تتمتع بالخبرة في إدارة وريادة الأعمال، وتحرص على احتضان الأفكار المتميزة، والتي تتَّسم بمجموعةٍ من المعايير: كإمكانية التنفيذ والنمو والمساهمة في تقديم خدمات وأعمال جديدة أو حل مشكلات تواجه المجتمع.
- تحرص حاضنات الأعمال الجامعية على تشجيع روح الابتكار، من خلال توطيد التعاون بين الجامعات كمؤسَّسات لإجراء البحوث العلمية وبين المؤسَّسات الصناعية ككيانات لترجمة نتائج البحوث العلمية الريادية التي تنتجها الجامعات،

- كما تحرص الحاضنات على بناء شبكات وعلاقات مع مختلف الجهات: (مؤسسات أعمال - حاضنات ومسرعات أخرى محلية وعالمية - مستثمرين - حكومة - وغير ذلك)؛ للاستفادة من هذه الجهات سواء من الناحية المادية أو تيسير الإجراءات المتعلقة بعمل رواد الأعمال أو الاستفادة من خبرات الأفراد التي تنتمي لهذه الجهات في دعم عملها، وتوفير بيئة احتضان جيدة.
- تضع الجامعات سياسات مُحددة لتنظيم عمل حاضنات الأعمال وتنظيم عملية الاحتضان التي تُقدّمها الحاضنات، وتُسم بالمرونة لتغيير وتطبيق وتطوير هذه السياسات والأهداف المُنبَتقة منها باستمرارٍ؛ وَفَقًا للتطورات المتلاحقة والتوجهات العالمية؛ فتضع الجامعات مجموعة من المعايير المُحددة لاختيار رواد الأعمال المتقدمين للحاضنات، كما تضع مجموعة من المعايير المُحددة للتخرج من الحاضنات؛ حيث تتوافق هذه المعايير مع الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.
- تتشابه الجامعات في إدارة حاضنات الأعمال الجامعية من خلال توفير مجلس لإدارة الحاضنة؛ بهدف إقرار السياسات والأهداف والبرامج العامة لتنظيم عمل الحاضنة، ووجود مجلس استشاري لتقديم الاستشارات بشأن جوانب عديدة، ومساعدة رواد الأعمال بالإرشاد والتواصل معهم، ومدير الحاضنة يقوم بالقيادة التشغيلية للحاضنة وإدارة فريق عمل الحاضنة، وتنظيم وتخطيط العمل بالحاضنة، والعمل بشكلٍ تعاونيٍّ مع قادة الفرق التنظيمية بالحاضنة؛ كما تتميز الحاضنات بوجود فرق عملٍ مُتَخَصِّصَةٍ أو وحدات تنظيمية تعمل بشكلٍ تنظيم فرّق العمل المتعاونة لتحقيق أهداف الحاضنة بكفاءةٍ وفاعليةٍ.
- كما تتشابه الحاضنات في سعيها لتحقيق العديد من الأهداف، وتتضمّن: اكتشاف الأفكار الجديدة لرواد الأعمال من الطلاب والخريجين والباحثين وأعضاء هيئة التدريس، لإيجاد مشروعات إبداعية جديدة، وتسويق نتائج البحوث الريادية، ومساعدة رواد الأعمال الجُدُد على تطبيق أفكارهم، وحماية حقوق الملكية الفكرية

الإستراتيجية لرؤاد الأعمال الجُدد، والمساهمة في تطوير المجتمع في مجالات التعليم والتكنولوجيا الرقمية والابتكارات الاجتماعية، وتوطيد الروابط بين الجامعات والمؤسسات الصناعية؛ للاستفادة من الأفكار الريادية في تنمية المجتمع.

- على الرغم من وجود تشابه في الهياكل التنظيمية لحاضنات الأعمال؛ إلا أنَّ هذه الهياكل تختلف في فرق العمل ومُكوّنات الهيكل التنظيمي؛ بما يتناسب مع أهدافها والنُظُم السائدة في الجامعة التابعة لها والبيئة التي توجد بها. كما تختلف الحاضنات في طبيعة الأفكار والأعمال التي تقوم باحتضانها ورعايتها؛ فتنوّع مجالات عملها؛ فيختلف مجال عمل الحاضنة طبقاً للهدف من إنشائها، والأهداف التي تسعى لتحقيقها، ووفقاً لطبيعة الجامعة أو الكلية التي تنتمي إليها.

- تتّضح من خلال تحليل مجموعة من النماذج العالمية وخبرات الجامعات العالمية الرائدة في مجال حاضنات الأعمال الجامعية؛ أهمية الاستفادة من هذه الخبرات في وضع نموذج تنظيمي لحاضنة أعمال جامعية، مع ضرورة مراعاة وضع مُكوّنات نموذج مرن؛ بما يتماشى مع بيئة الدولة المصرية وواقع جامعة الإسكندرية والبيئة المحيطة بها، فلا يوجد نموذج مُحدّد ينبغي تطبيقه بالتحديد عند تنظيم حاضنة الأعمال؛ بل هناك عوامل يجب أخذها في الاعتبار.

(٤) بعض المشكلات التي تكتنف واقع حاضنات الأعمال الجامعية المصرية بصفة عامة وحاضنات الأعمال الجامعية بمحافظة الإسكندرية بصفة خاصة:

يكتنف واقع التعليم الجامعي وحاضنات الأعمال الجامعية المصرية بصفة عامة، وحاضنات الأعمال الجامعية بمحافظة الإسكندرية بصفة خاصة؛ العديد من المشكلات، والتي منها:

- ارتفاع معدّل البطالة بين الشباب؛ مما أدّى إلى ضرورة دعم ونشر ثقافة ريادة الأعمال؛ لاستثمار تلك الطاقات البشرية لدعم إنشاء أعمال جديدة ناجحة، تُسهم في خفض معدّلات البطالة، وتساهم في ارتفاع معدّلات النمو الاقتصادي.

- ضعف الاهتمام بالمبادرات الإبداعية في مجالات البحث والتنمية بين مؤسسات البحث العلمي، وخاصة الجامعات، وقلة الاهتمام بتسويق البحوث الجامعية، وبالتالي؛ خلق فجوة بين النظرية والتطبيق.
- تقاعس المبادرات الريادية للفرد الواحد بدول مصر والجزائر والكويت على الصعيد الإقليمي، على الرغم من نجاح وتميُّز عددٍ من برامج ريادة الأعمال الإقليمية في عددٍ من الدول العربية كالأردن ولبنان، والتي ازداد عددها بسرعةٍ كبيرةٍ منذ القرن الواحد والعشرين، علماً بأنَّ أغلبها مدعوم من القطاع غير الحكومي.
- ضعف الثقة في الخبرات الاستشارية في الجامعات المصرية، والثقة في بيوت الخبرة الأجنبية والخاصة من قِبَل الجهات المستفيدة من الجامعات؛ ممَّا أدَّى إلى ضعف الثقة في حاضنات الأعمال الجامعية.
- ضعف امتلاك جامعة الإسكندرية لمُكوِّنات النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال المرتكز على الجامعة، وضعف مساعدة رُواد الأعمال من الطلاب على إنشاء مشروعات ريادية، وقلة إقامة دورات تدريبية مُتعلِّقة بالمهارات الفنية في ريادة الأعمال، وخاصةً ما تتعلَّق بتخطيط وإدارة المشروعات الريادية.
- افتقار مركز التطوير الوظيفي وريادة الأعمال بجامعة الإسكندرية لوجود حاضنة أعمال أو ما يُسمَّى بالحدايق العلمية؛ مما يدل على ضعف البنية التحتية للمركز؛ بالإضافة إلى ضعف مواكبة المركز للتطوُّرات التكنولوجية، وافتقاره لوجود وحدة لنُظُم المعلومات، واقتصار الأمر على وجود قاعدة بيانات محدودة بالمركز تتضمَّن بعض البيانات عن الدورات التدريبية الخاصة بالمركز، وبيانات عن مُنسقي الأعمال، والطلاب المشاركين في مقرّر ريادة الأعمال، وغيرها.

بناءً على ما سبق؛ تمّ بناء النموذج التنظيمي المستقبلي المُقترح لحاضنة أعمال جامعة الإسكندرية، وبالتالي؛ جاء النموذج مشتقاً على منطلقاته وفلسفته وأهدافه والفئات المُشاركة في تنفيذه وأهم محاوره والمُتطلبات اللازمة لنجاح تطبيق هذا النموذج التنظيمي المستقبلي المُقترح.

اهتمت العديد من الدول المتقدمة بإنشاء حاضنات الأعمال الجامعية؛ نظراً لما تُحقّقه من مزايا مهمّة للاقتصاد القومي، كما وَجَبَ على معظم الدول العربية في ظل ما تعانيه من بطالة ومشكلات اقتصادية واجتماعية، ضرورة الاهتمام بإنشاء حاضنات الأعمال الجامعية؛ مما يُبيّن ضرورة الاستفادة من الخبرات الدولية الرائدة في مجال إنشاء حاضنات الأعمال، ووضع نموذج تنظيمي لحاضنات الأعمال الجامعية؛ يُسهّم في النهوض بالأفكار الريادية لأعضاء هيئة التدريس والطلاب والباحثين والخريجين، ويُساهم في مواجهة التحديات الاقتصادية الإقليمية والعالمية.

ثانياً: أهداف النموذج التنظيمي المُقترح.

يُمكن تحديد ما يهدف النموذج التنظيمي المُقترح إلى تحقيقه، في ضوء فلسفة النموذج التنظيمي المُقترح، فيما يلي:

- توضيح أهم المُكوّنات التنظيمية والإدارية، التي يُتوقّع أن تُسهّم في بناء نموذج تنظيمي مُقترح لحاضنة أعمال جامعة الإسكندرية.
- تقديم بعض الإجراءات التنفيذية اللازمة لبناء نموذج تنظيمي مُقترح لحاضنة أعمال جامعة الإسكندرية في ضوء بعض النماذج وخبرات الجامعات العالمية الرائدة.
- توضيح الإجراءات الإدارية اللازمة لتسجيل المشروع الريادي.

- تحديد مسؤوليات ومهام أفراد الهيكل التنظيمي والوحدات الإدارية في الحاضنة؛ لمنع التعارض بينهم، وتوزيع المسؤوليات على العاملين بالحاضنة بما يتفق مع قدراتهم ومهاراتهم.
- التنسيق بين نشاطات الوحدات التنظيمية، وتفعيل خطوط الاتصال بينها، وتبسيط وتحقيق انسيابية إجراءات العمل، وتدقيق المعلومات باستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة، وتبني نظام اتصال فعال.

ثالثاً: مكونات وعناصر النموذج التنظيمي المقترح.

تفتتح الدراسة نموذجاً تنظيمياً قائماً على مجموعة من المدخلات أو المكونات لتطوير حاضنة أعمال مركزية بجامعة الإسكندرية؛ بحيث تُقدّم هذه الحاضنة خدماتها لكافة الكليات بالجامعة، ويكون لهذه الحاضنة فروع تُنشأ تدريجياً بكافة كليات الجامعة، لتكون هذه الحاضنات أكثر تخصصاً.

فتتضمن عملية تحديد ملامح النموذج التنظيمي المقترح، تحديد الإجراءات التنفيذية اللازمة لترجمة فلسفة النموذج التنظيمي المقترح وتحقيق أهدافه؛ حيث يتكوّن النموذج التنظيمي المقترح لحاضنة أعمال جامعة الإسكندرية من عدة مكونات، وتتضمن:

المكون الأول: رؤية ورسالة وأهداف حاضنة أعمال جامعة الإسكندرية.

(١) الرؤية التي ستسعى حاضنة الأعمال إلى تحقيقها:

حاضنة الأعمال الجامعية كيانٌ إداريٌّ تابع لجامعة الإسكندرية، يمتلك الفكر الريادي لاحتضان الأفكار الريادية في مختلف المجالات، ويُشجّع على قيام الاستثمارات ذات الجدوى الاقتصادية على المستويين المحلي والإقليمي، وقادر على المنافسة عالمياً مع الحاضنات العالمية الريادية.

(٢) الرسالة التي ستسعى حاضنة الأعمال إلى تحقيقها:

مساعدة ذوي الأفكار الريادية من أعضاء هيئة التدريس والطلاب وخريجي الجامعة على اتخاذ كافة الإجراءات التنفيذية اللازمة لتطبيق أفكارهم على أرض الواقع.

(٣) الأهداف التي ستسعى حاضنة الأعمال إلى تحقيقها:

اكتشاف الأفكار الجديدة لزُود الأعمال من جامعة الإسكندرية، سواء كانوا من الطلاب، أو الخريجين، أو الباحثين، أو أعضاء هيئة التدريس؛ لإيجاد مشروعات إبداعية جديدة.

- تسويق نتائج البحوث الريادية، والأفكار الإبداعية لجامعة الإسكندرية.
- تحقيق أعلى معدّل نمو للمشروعات المُنتسبة للحاضنة.
- توفير جيل من رُود الأعمال الجُدد القادرين على تطبيق أفكارهم، وتحويلها إلى أعمال قابلة للاستمرارية.
- تعزيز وتنمية الاستثمارات ذات الجِدوى الاقتصادية، والتي تعود بالنفع على المُجتمع.
- حماية حقوق الملكية الفكرية الإستراتيجية لزُود الأعمال الجُدد.
- المساهمة في تطوير المُجتمع في مجالات التعليم، والتكنولوجيا الرقمية، والتكنولوجيا الحيوية، وتكنولوجيا المعلومات، والابتكارات الاجتماعية؛ بجامعة الإسكندرية.
- توطيد الروابط بين جامعة الإسكندرية والمُؤسّسات الصناعية؛ للاستفادة من الأفكار الريادية في مختلف مجالات تنمية المُجتمع.
- توفير بيئة مناسبة لريادة الأعمال؛ من خلال تقديم خدمات ذات مستوى عالمي.

- توسيع نطاق عمل المؤسسات الناشئة ذات إمكانات النمو العالية المُنتسبة للحاضنة.
- تعزيز علاقات التعاون بين الحاضنة والاتحادات الموجودة بالجامعة والمُتخصّصة في التعاون مع المؤسسات الكبرى.
- إقامة شراكات مع صناديق رأس المال الاستثماري والمؤسسات المالية المختلفة.
- تعزيز علاقات التعاون بين جامعة الإسكندرية ومراكز البحوث العالمية لتبادل الخبرات والاستشارات في كافة مجالات البحث العلمي.

المكوّن الثاني: تقسيم العمل وتحديد التخصصات الأساسية اللازمة لتنظيم وإدارة حاضنة أعمال بجامعة الإسكندرية.

(١) تتبنّى الحاضنة مشروعات من مجالات مختلفة؛ مثل: مشروعات التكنولوجيا الرقمية في مختلف المجالات التربوية، والطبية، وغيرها، والمشروعات غير الرقمية في المجالات المختلفة التربوية، والطبية، وغيرها؛ حيث تتبنّى الحاضنة المركزية الأساسية للجامعة كافة الأفكار الإبداعية الريادية لرواد الأعمال الرقمييين وغير الرقمييين في كافة المجالات، ثم بعد إنشاء فروع للحاضنة بالكليات تكون هذه الحاضنات أكثر تَخَصُّصًا؛ فتتبنّى حاضنة أعمال كل كلية الأفكار الريادية الخاصة برواد الأعمال من طلابها وخريجها وأعضاء هيئة التدريس بها، بعد قبولهم بالحاضنة الأساسية، وبالتعاون والتنسيق معها؛ للاستفادة من إمكانات كل كلية في دعم الأفكار الريادية التي تتناسب مع تخصصها.

(٢) يُقسّم العمل بالحاضنة وُقفاً للتخصّص؛ للاستفادة القصوى من التخصصات المختلفة داخلها؛ حيث تُوزّع الواجبات والمهام الإدارية على الوحدات التنظيمية أو الإدارية في الحاضنة بصورة نظامية؛ إذ يتم تجميع الواجبات والمهام

المتشابهة في تشكيل تنظيمي واحد، ويُسمى وحدة؛ تحقيقاً لمبدأ التخصص في العمل، ويتم توزيع وتقسيم المهام والواجبات الإدارية؛ وفقاً للتخصص الذي يراعي تجانس المهام المؤرعة للوحدة التنظيمية الواحدة؛ بالإضافة إلى توازن الواجبات والمهام بين الوحدات التنظيمية؛ إذ ليس هناك وحدات تنظيمية تتحمل واجباتٍ ومهامٍ كثيرةً ومتعددةً، ووحدات تنظيمية أخرى تتحمل واجباتٍ ومهامٍ محدودةً.

(٣) تتضمن الحاضنة مجموعةً من التخصصات الأساسية والمساعدة، والتي تتكامل بهدف تقديم خدمة احتضان جيدة لرؤاد الأعمال المنتسبين بالحاضنة؛ حيث تتضمن الحاضنة مجموعةً من الوحدات التنظيمية:

- وحدات تنظيمية أساسية، وهي الوحدات الأساسية في إنجاز العمل الإداري للحاضنة، والتي لا يمكن التخلي عنها، وتضم وحدات: (اكتشاف المواهب، بدء التشغيل، دعم الاستثمار، التسويق، الأحداث، تسريع الأعمال).
- وحدات تنظيمية ثانوية، وهي الوحدات التي لا يمكن التخلي عنها؛ لأنها ضرورية في إنجاز عمل الوحدات التنظيمية الأساسية، وتضم وحدات: (تطوير الأعمال، العلاقات العامة).
- الوحدات الاستشارية، وهي التي تُقدّم الاستشارات لرؤاد الأعمال، وتضم: (المجلس الاستشاري، رؤاد الأعمال المقيمين، والخريجين المقيمين).

(٤) تشمل الحاضنة تخصصات الوحدات التنظيمية التالية: (اكتشاف المواهب، بدء التشغيل، دعم الاستثمار، التسويق، الأحداث، تسريع الأعمال). كما تأخذ الأقسام أو الوحدات التنظيمية شكل التنظيم القائم على فرق العمل؛ حيث يتم العمل داخل الحاضنة في شكل فرق عملٍ متعاونٍ؛ لتحقيق أهداف الحاضنة.

(٥) تُورَّع السلطات والمسؤوليات في التنظيم، من خلال تحقيق التوازن بين المركزية المفرطة التي تُسبب الروتين والجمود بالعمل، وبين اللامركزية المفرطة التي تُسبب الفوضى، وربما تُسبب الفساد الإداري.

(٦) يَرأس كلَّ قسمٍ من هذه الأقسام الإدارية قائدٌ، تقع عليه مسؤولية تنظيم العمل داخل القسم أو الوحدة؛ حيث يكون هناك وضوحٌ في الارتباطات الوظيفية بين الوحدات التنظيمية؛ إذ إنَّ الوحدات التنظيمية تابعة لقائدٍ إداريٍّ متعلقٍ بتخصُّص الوحدة التنظيمية، كما أنَّ الوحدات التنظيمية ذات المهام المتقاربة تتكامل في عملها مع بعضها البعض، وتتبع نفس القائد الإداري؛ وذلك لعدم حدوث تعارضٍ أو ازدواجية في العمل؛ مما يُسهِّل عملية التكامل والتوافق بين الوحدات التنظيمية في أداء الواجبات والمهام.

(٧) تُقدِّم خدمة الاحتضان بالتكامل بين الوحدات التنفيذية الأساسية والثانوية والاستشارية بالحاضنة؛ حيث تتكامل الواجبات التي تقوم بها الوحدات التنظيمية، أي: تكون مُخرجات تشكيل كُمدخلات لتشكيل آخر، بطريقةٍ تُضمِّن قلة حدوث ازدواجية أو تعارضٍ في المهام والواجبات والمسؤوليات.

المُكوِّن الثالث: مستويات التسلسل الإداري داخل الحاضنة اللازم لتنظيم وإدارة حاضنة أعمال بجامعة الإسكندرية.

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات إدارية داخل التنظيم الإداري المُقترح لحاضنة الأعمال؛ لإدارة الحاضنة بكلِّ نواحيها المالية والإدارية، وهي:

- الإدارة العليا (قِمَّة التنظيم)، وتتكوَّن من رئيس الجامعة، ونائبه للدراسات العليا والبحوث، ونائبه لشؤون التعليم والطلاب، ونائبه لشؤون البيئة وخدمة المجتمع.

- الإدارة الوسطى، وتتضمّن: مجلس الإدارة، ويتكوّن من: (رئيس المجلس - ويكون نائب رئيس الجامعة لشؤون التعليم والطلاب، وأعضاء مجلس الإدارة، ومدير الحاضنة).

- الإدارة التنفيذية، وتتكوّن من رؤساء الوحدات الإدارية المُتخصّصة.

- تأخذ الحاضنة بالتسلسل الإداري الذي تقلّ به الوحدات الإدارية، ويعتمد على التنسيق الرأسي بين الوحدات، وتعدّد الاختصاصات؛ لإتاحة الإشراف المباشر للأعمال بجودة مناسبة.

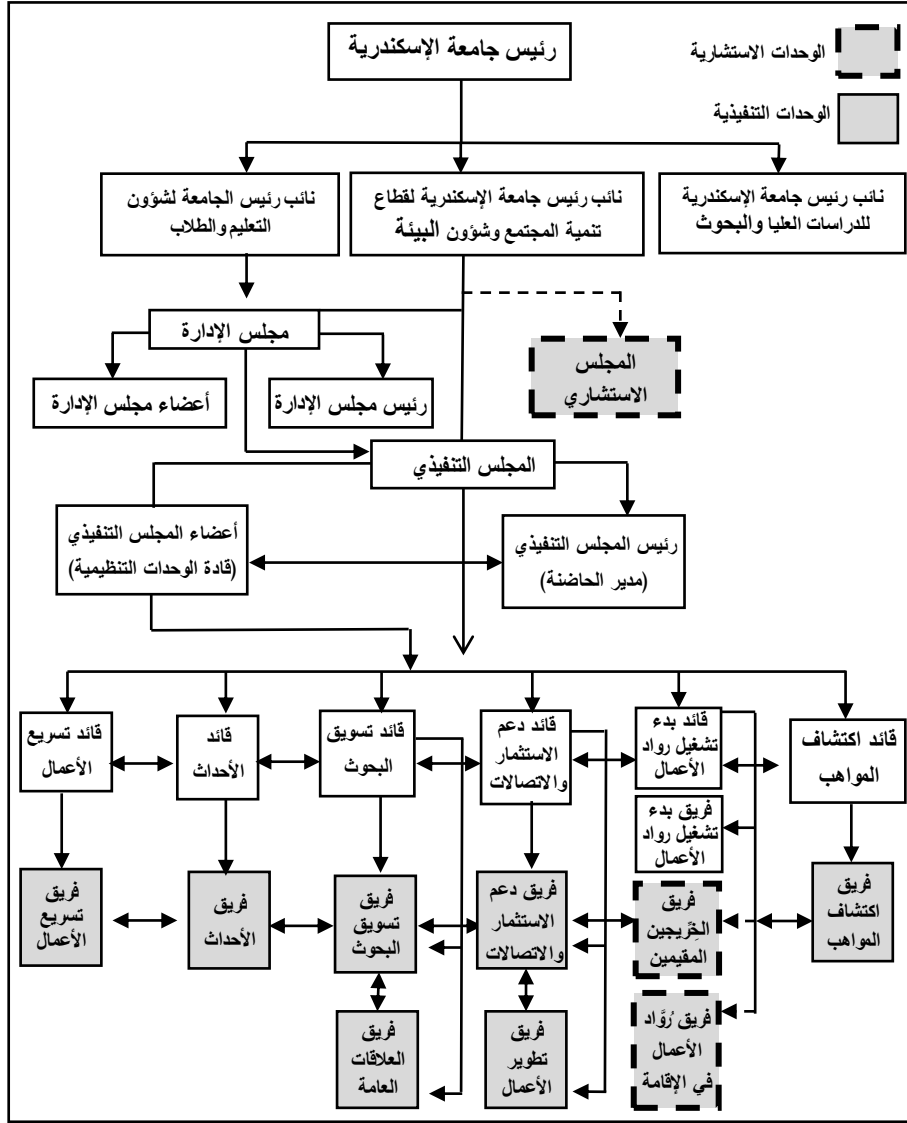
المكوّن الرابع: عناصر البناء التنظيمي اللازمة لتنظيم وإدارة حاضنة أعمال بجامعة الإسكندرية.

(١) الهيكل التنظيمي المقترح والوحدات التنظيمية الرئيسية المقترحة داخل حاضنة الأعمال بجامعة الإسكندرية:

يتكوّن الهيكل التنظيمي لحاضنة الأعمال الجامعية، ويوضّحه الشكل رقم (١٨)، من:

١/١ - اللجنة العليا للمنظومة، وتتكوّن من: (مُمثّلين للمجلس الأعلى للجامعات، ومُمثّلين لوزارة المالية، ووزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، مشروع رُواد ٢٠٣٠، ووزارة التجارة، ومُمثّلين للجامعات المشاركة في برنامج الحاضنات أو التي تؤدّ إنشاء حاضنة جامعية).

٢/١ - على قِمة الهرم التنظيمي: رئيس الجامعة، ونائب رئيس الجامعة للدراسات العليا والبحوث، ونائب رئيس الجامعة لقطاع تنمية المجتمع وشؤون البيئة، ونائب رئيس الجامعة لشؤون التعليم والطلاب.



شكل (١٨): الهيكل التنظيمي المقترح (الخريطة التنظيمية) لحاضنة الأعمال بجامعة الإسكندرية
المصدر: (من إعداد الباحثة)

٣/١ - مجلس الإدارة (Management Board)، ويتكوّن مجلس إدارة الحاضنة من:

١/٣/١ - رئيس مجلس الإدارة (Board Chairman)، ويكون نائب رئيس الجامعة لشؤون التعليم والطلاب.

٢/٣/١ - أعضاء مجلس الإدارة (Board Members)، ويتكوّن أعضاء مجلس الإدارة من: المدير التنفيذي لمركز التطوير الوظيفي وريادة الأعمال، والمدير التنفيذي للحاضنة، وممثّلين لأعضاء هيئة التدريس المتخصّصين في المجالات التي ستعمل بها الحاضنة، وخاصةً في التسويق والتكنولوجيا، وللشركاء المساهمين بها، وممثّلين من الإدارة العليا للجهات المعنّية، والجهات التي وفّرت الموارد المادية، وممثّلين من الدولة لتذليل العقبات التي يمكن أن تواجه الحاضنة: (ممثّلين لوزارة المالية، مشروع رؤود ٢٠٣٠، وللوزارات ذات الصلة بمجالات الاحتضان).

٣/٣/١ - المجلس الاستشاري (Advisory Board): يتكوّن المجلس الاستشاري من مجموعة من الخبراء: رئيس الجامعة، أعضاء هيئة التدريس، والمدير التنفيذي للحاضنة، والرئيس التنفيذي لمسرّع الأعمال، ومجموعة من المديرين التنفيذيين لمؤسسات ناجحة أخرى، أو قادة من المؤسسات الصناعية، ويشمل ذلك قادة الصناعة من مجموعة من مجالات الأعمال المختلفة؛ بالإضافة إلى شبكة من الخبراء من الأشخاص الذين يمكنهم تقديم الاستشارات لرؤود الأعمال الجدد في الجوانب القانونية أو الإدارية أو الموارد البشرية.

٤/٣/١ - المجلس التنفيذي (Executive Board)، ويتكوّن من: مدير حاضنة الأعمال، وهو المدير التنفيذي (Executive Director)، والمُنسّق التنفيذي (Executive Coordinator)، ومدير مكتب المدير التنفيذي للحاضنة (Manager, Office of the Executive Director)، وأعضاء المجلس

التنفيذي، وهم قادة الوحدات التنظيمية، والتي تضم وحدات: (اكتشاف المواهب، بدء التشغيل، دعم الاستثمار والاتصالات، تسويق البحوث، الأحداث، تسريع الأعمال)، ويتكوّن أعضاء المجلس التنفيذي من:

- قائد اكتشاف المواهب أو رئيس الكشافة (Head of Scouting)، ويرأس: الكشاف الناشئة (Junior Startup Scout)، أو فريق اكتشاف المواهب، أو الكشافة (Startup Scout)، وهو الفريق المنوط به الكشف والبحث عن رواد الأعمال الجدد.

- قائد بدء تشغيل رواد الأعمال (Startup Services Leader)، ويرأس هذا القائد: قادة خدمات بدء التشغيل (Startup Services Leaders)، ومساعد خدمات بدء التشغيل (Startup Services Assistant)، ومدرب بدء التشغيل (Startup Coach).

- قائد دعم الاستثمار والاتصالات (Communications & Investment Leader)، ويرأس هذا القائد: مدير علاقات المستثمرين والشراكات (Partnerships & Investor Relations Manager)، ويرأس: مدير العلاقات الخارجية (External Relations Manager)، ومساعد علاقات المستثمرين والشراكات (Partnerships & Investor Relations Assistant)، وشبكة المستثمرين (Investor Network)، ومسؤول البرامج وعلاقات المستثمرين (Programs & Investor Relations Leader).

- مدير وحدة تطوير الأعمال & (Business Development & International Projects Manager)، والذي يرأس: قائد تطوير الأعمال (Business Development Leader)، وقائد المشاركة المجتمعية (Community Engagement Leader).

- قائد تسويق البحوث (Research Marketing Leader)، ويرأس:
ومدير التسويق الداخلي (Marketing Intern Director)، ومُنسّق المجتمع
والتسويق (Community & Marketing Coordinator)، ومصمم جرافيك
(Graphic Designer)، ومهندس تَقْنِي (TechLab Engineer)، ومدير
وحدة العلاقات العامة، والذي يرأس فريق العلاقات العامة.

- مدير الأحداث (Events Manager)، ويرأس: مشرفين الأحداث
والخدمات (Events & Service Admins)، ويرأس مُنسّق الأحداث
(Events Coordinator)، ومُطوّر الويب (Web Dev.).

- قائد تسريع الأعمال أو التوسُّع (Business Acceleration Leader)،
ويرأس: مساعد تسريع الأعمال (Business Acceleration Assistant)،
ومدير العلاقات الخارجية (External Relations Manager).

- فريق عمل الحاضنة، وهو الفريق الذي يُشرف على تنفيذ خطة الحاضنة،
ويتكوّن من عددٍ من العاملين والفنيين والإداريين والتقنيين والسكرتارية،
والمُدربين، ومدقّق قانوني (Statutory Auditor) ... وغيرهم.

(٢) أدوار ومسؤوليات أعضاء الهيكل التنظيمي داخل حاضنة الأعمال بجامعة
الإسكندرية، وتتضمّن: أدوار ومسؤوليات المجلس الاستشاري ومجلس إدارة
الحاضنة وقادة الوحدات التنظيمية، وفرق العمل بالحاضنة، وهي كالتالي:

١/٢ - أدوار ومسؤوليات المجلس الاستشاري (Advisory Board):

يتألّف المجلس الاستشاري، من فئات مُتنوِّعة من الأفراد، الذين تم اختيارهم
لتنوُّعهم وقدرتهم على معالجة المشكلات التي تواجه رُواد الأعمال. يجتمع المجلس
الاستشاري عدة مرات في العام؛ لمناقشة مجموعة واسعة من القضايا التي يواجهها
معظم رُواد الأعمال الجُدُد؛ بما في ذلك قضايا التمويل، وتوفير فرص التسويق، وبناء

شبكات الاتصالات المحلية والدولية للحاضنة، وتيسير الاستثمار والتغلب على مشكلة انتقال رؤود أعمال المستقبل من مصر إلى بلدان أخرى؛ للعثور على فرص مناسبة للتمويل والإرشاد.

يساعد المجلس الاستشاري على استمرار نجاح ونمو الحاضنة، من خلال تقديم الاستشارات بشأن جوانب عديدة، تتضمن: كافة الجوانب الإستراتيجية للحاضنة كقدرتها على النمو ومراجعة البرامج التي تُقدّمها الحاضنة وبرنامج التمويل والتكنولوجيا واتجاهات الصناعة، بالإضافة إلى ذلك؛ يُروّج المجلس للحاضنة في مجتمع الأعمال الأوسع، بما في ذلك بين المستثمرين والعملاء والشركاء المحتملين؛ بالإضافة إلى إتاحة الفرص المناسبة لرؤود الأعمال الجُدد، ومساعدتهم بالإرشاد والتواصل معهم؛ بالإضافة إلى تسهيل النمو في اقتصاد الابتكار المصري، وزيادة ظهور رؤود الأعمال المصريين؛ فيتضمن دوره في مراحل الاحتضان، التالي:

مرحلة ما قبل الاحتضان، يتضمن دوره التالي:

- تقديم التدريبات لرؤود الأعمال؛ لمساعدتهم في التغلب على التحديات التي يتعين عليهم مواجهتها.

مرحلة الاحتضان، يتضمن دوره التالي:

- تقديم الاستشارات بشأن موضوعات مختلفة؛ مثل: التوجيه الإستراتيجي، والنمو الدولي، والحصول على التمويل، والتكنولوجيا، واتجاهات الصناعة.
- توفير فرص الإرشاد لرؤود الأعمال في الحاضنة؛ لمساعدتهم على زيادة إمكاناتهم إلى أقصى حدّ.
- توفير خدمات الاتصال المباشر لرؤود الأعمال والحاضنة مع أساتذة الجامعة والباحثين ورؤود الأعمال والخبراء في القطاعات ذات الصلة؛ لمساعدتهم على نمو أفكارهم.

مرحلة ما بعد الاحتضان، يتضمّن دوره التالي:

- تقديم خدمة التدويل؛ من خلال الاستفادة من الخبرات العالمية في مختلف مجالات الأعمال.
- تزويد رُواد الأعمال بالاتصالات والمعلومات؛ لتسريع اختراق السوق، وتعزيز نمو أعمالهم.
- تقديم جلسات للتواصل مع مُسرّعات وحاضنات أخرى ومراكز الابتكار المحلية والعالمية الأخرى.
- تقديم خدمة تطوير الأعمال، وهي خدمة استشارية مُخصّصة للمؤسّسات الناشئة الناضجة التي تحتاج إلى تنفيذ إستراتيجية تجارية، وتعزيز إغلاق الصفقات الجديدة.

٢/٢- أدوار ومسؤوليات مجلس الإدارة (Management Board):

سياسة ومسؤولية تعيين مجلس إدارة الحاضنة:

- مجلس إدارة الحاضنة مسؤول عن تنظيم وإدارة شؤون الحاضنة، ولجنة الترشيح/عملية الترشيح.
- يتم تعيين مجلس الإدارة، من خلال عملية ترشيح منظّمة ضمن مبادئ موحّدة، والتي من المفترض أن تُقرّها اللجنة العليا لمنظومة حاضنات الأعمال، ويتم الإبلاغ عنها في السياسة العامة للدولة.
- تُنسّق عملية ترشيح مجلس الإدارة من قِبَل جامعة الإسكندرية تحت قيادة رئيس الجامعة، ونائبه.
- يعتمد اختيار أعضاء مجلس الإدارة على عمليات الحاضنة والوضع الحالي والتحديات المستقبلية، والهدف من ذلك هو إنشاء مجلس يتمتّع بكفاءةٍ عاليةٍ وخبرةٍ واسعةٍ.

وتتضمن أيضاً مسؤوليات مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي للحاضنة (مدير الحاضنة)، الآتي:

- مدير الحاضنة هو عضو مجلس إدارة في العديد من المؤسسات الناشئة المُحتَضَنَة.
- تقييم قدرة الحاضنة على مواصلة كافة العمليات التي تقوم بها، سواء من الناحية المالية أو الفنية؛ لمساعدة الحاضنة على التغلب على المشكلات التي قد تُعيقها في تحقيق أهدافها.
- مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي للحاضنة مسؤولان بشكل مشترك عن مناقشة ومتابعة ووضع أسس عملية إعداد الحسابات السنوية والموحدة للحاضنة.
- يتحمل مجلس الإدارة والرئيس مسؤولية الرقابة الداخلية على كافة العمليات داخل الحاضنة؛ بما في ذلك عملية إعداد الحسابات السنوية والموحدة، والتأكد من خلوها من الأخطاء المادية.
- تحليل وإدارة المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها الحاضنة، والتأكد من أن إدارة المخاطر تتم بطريقة مناسبة وفعالة، ويتضمن تحليل مخاطر الحاضنة في: الوصول إلى رأس المال لتمويل تنفيذ المهام المختلفة، وتمويل رُؤاد الأعمال من أجل تأسيس أعمالهم، والوصول إلى الخبرة في الحاضنة.
- تتضمن مهام الرئيس التنفيذي أو مدير الحاضنة مسؤولية تحليل وإدارة الأنشطة المرتبطة بالمخاطر العامة التي تواجه أعمال رُؤاد الأعمال.

٣/٢- أدوار ومسؤوليات مدير الحاضنة (Incubator Director):

تتمثل المهام والمسؤوليات الأساسية لمدير الحاضنة في:

- توفير القيادة التشغيلية للحاضنة، وإدارة فريق عملها، بما يضمن الفاعلية والجودة في الأداء؛ حيث يشمل ذلك: إدارة عمليات التخطيط الإستراتيجي،

- إدارة الأداء، وتفويض عمليات الإدارة اليومية، وغيرها، والتعاون والانخراط مع فريق الحاضنة ومجلس الإدارة؛ لضمان تقديم خدمات فعّالة.
- توليد ومعالجة وتحليل المعلومات الإدارية المُتعلّقة بدعم عملية التخطيط الإستراتيجي بالحاضنة؛ بالإضافة إلى التأكيد من إدارة العمليات والأنشطة، والتأكد من سيرها ضمن الميزانيات المتفق عليها.
- تمكين العاملين بالحاضنة من تطوير معارفهم ومهاراتهم؛ لتمكينهم من أداء عملهم على أكمل وجه.
- تنظيم وتخطيط العمل بالحاضنة، بما في ذلك تصميم إستراتيجيات العمل، والتفاوض بشأن أعباء العمل الفردية والجماعية، والعمل بشكل تعاوني مع قادة الفرق التنظيمية بالحاضنة؛ لتصميم برامج عمل رُواد الأعمال الجُدد، وتصميم برامج لتطوير مهاراتهم في مختلف المجالات.
- تحفيز رُواد الأعمال المُحتضنين؛ للمشاركة الفعّالة في برنامج احتضان الأعمال، وتنمية الدافعية والاستعداد لديهم نحو عملية التعلّم، وتطوير مهاراتهم في مجال ريادة الأعمال.
- تطوير البرامج والمساهمة في تحقيق أهداف الحاضنة الإستراتيجية، من خلال المساهمة في وضع خطط العمل، وتحقيقها ضمن الجداول الزمنية المُحدّدة؛ بالإضافة إلى وضع وتنفيذ إستراتيجيات لجذب رُواد الأعمال والمستثمرين والتوظيف، وتفسير الإستراتيجيات والأفكار.
- تجميع تقارير مرحلية منتظمة عن انتظام وسير العمل بالحاضنة؛ لتقديمها لمجلس إدارة الحاضنة لبحثها، ثم تقديمها إلى الإدارة العليا.
- تقديم الاستشارات للعاملين بالحاضنة ولرُواد الأعمال؛ بالإضافة إلى حثّ ومساعدة رُواد الأعمال على تعلّم طرق جديدة للعمل، وتنمية مهاراتهم، من خلال المشاركة في تنظيم برامج تدريبية لرُواد الأعمال.

٢/٤ - أدوار ومسؤوليات قادة الوحدات التنفيذية:

٢/٤/١ - أدوار ومسؤوليات قائد اكتشاف المواهب، أو قائد الكشافة (Startup Scout/ Leader of Scouting):

تتضمن الأدوار والمسؤوليات الرئيسة لقائد اكتشاف المواهب في:

- اختيار فريق عمل اكتشاف المواهب بالتعاون مع بقية أعضاء المجلس التنفيذي، والذي يُعدّ أول نقطة اتصال لرواد الأعمال الجدد؛ حيث يقوم بتمثيل الحاضنة، وشرح أهدافها وخدماتها لرواد الأعمال.
- تنسيق عملية اكتشاف رواد الأعمال، وجذبهم للحاضنة؛ بالتعاون مع فريق اكتشاف المواهب، ومتابعة الفريق، وإمدادهم بالمعلومات المتعلقة بأعمالهم.
- وضع خطط تفصيلية بالتعاون مع فريق اكتشاف المواهب؛ من أجل تنفيذ عمليات البحث عن رواد الأعمال الجدد، والاتصال الوثيق بطلاب الجامعة.
- تقديم تقارير مرحلية منتظمة عن انتظام وسير العمل الخاص بفريق اكتشاف المواهب الحاضنة؛ لتقديمها للمجلس التنفيذي للحاضنة لبحثها، ثم تقديمها إلى مجلس إدارة الحاضنة.
- تفويض المهام وتوزيع المسؤوليات على فريق اكتشاف المواهب، والتعاون معه؛ لتحديد مصادر الاتصال بأعضاء هيئة التدريس داخل الجامعة والجامعات الأخرى.

٢/٤/٢ - أدوار ومسؤوليات قائد بدء تشغيل رواد الأعمال:

- تتضمن الأدوار والمسؤوليات الرئيسة لقائد بدء تشغيل رواد الأعمال التالي:
- توفير القيادة الإدارية والتنشغيلية لفريق بدء تشغيل رواد الأعمال، ومتابعة وتوجيه فريق بدء تشغيل رواد الأعمال، وإمدادهم بالمعلومات المتعلقة بأعمالهم.

- تقديم الدعم الإداري الفعّال لفريق بدء تشغيل رُوَاد الأعمال، والتعاون معهم لوضع الخطط التفصيلية الخاصة بأعمالهم، والتي تترجم الخطط التي وضعها المجلس التنفيذي، ومتابعة تنفيذ هذه الخطط.
- تقديم الدعم حول مختلف القضايا التي يواجهها فريق بدء تشغيل رُوَاد الأعمال ورُوَاد الأعمال؛ من خلال العمل عن كثب مع فريق بدء تشغيل رُوَاد الأعمال.
- تفويض المهام وتوزيع المسؤوليات على فريق بدء تشغيل رُوَاد الأعمال، والتعاون معه لوضع الأساليب المناسبة لتقديم خدمات بدء التشغيل.
- المساهمة في عمليات التخطيط التشغيلي لأعمال رُوَاد الأعمال، ودعمها بالاشتراك مع فريق بدء التشغيل، ومراقبة الميزانيات التشغيلية لفريق العمل، وتقديم تقرير للمجلس التنفيذي للحاضنة.
- تقديم تقارير مرحلية منتظمة عن انتظام وسير العمل الخاص بفريق بدء تشغيل رُوَاد الأعمال بالحاضنة؛ لتقديمها للمجلس التنفيذي للحاضنة لبحثها، ثم تقديمها إلى مجلس إدارة الحاضنة، واختيار فريق عمل بدء تشغيل رُوَاد الأعمال، بالتعاون مع بقية أعضاء المجلس التنفيذي.

٣/٤/٢ - أدوار ومسؤوليات قائد دعم الاستثمار والاتصالات:

- تتضمّن الأدوار والمسؤوليات الرئيسة لقائد دعم الاستثمار والاتصالات التالي:
- إقامة اتصالات وشراكات بين الحاضنة ومؤسسات الأعمال الناجحة.
- مساعدة المؤسسات الناشئة عل الاتصال برجال الأعمال، ممّا يمكنهم من الحصول على الدعم والتمويل.

٢/٤/٤ - أدوار ومسؤوليات قائد تسويق البحوث:

- تتضمن الأدوار والمسؤوليات الرئيسة لقائد تسويق البحوث التالي:
- توفير القيادة الإدارية والتشغيلية لفريق تسويق البحوث، وتوجيه فريق تسويق البحوث، وإمدادهم بالمعلومات المتعلقة بأعمالهم، ومتابعة تنفيذ الأعمال الخاصة بعمليات التسويق.
 - تنسيق وتنظيم جميع الأعمال المتعلقة بالجوانب المختلفة في مجال التسويق؛ مثل: (وسائل التواصل الاجتماعي، وتسويق المحتوى، والتسويق الإلكتروني، وتنظيم عمليات الدعاية والإعلان... وغير ذلك).
 - تقديم الدعم الإداري الفعّال لفريق تسويق البحوث، والتعاون معهم؛ لوضع سالخط التفصيلية الخاصة بأعمالهم، والتي تترجم الخطط التي وضعها المجلس التنفيذي ترجمةً عمليةً، ومتابعة تنفيذ هذه الخطط.
 - تفويض المهام، وتوزيع المسؤوليات على فريق تسويق البحوث، والتعاون معه؛ لوضع الأساليب المناسبة لتقديم خدمات التسويق، وتنسيق وتنظيم عمليات التسويق للحاضنة.

٢/٤/٥ - أدوار ومسؤوليات قائد الأحداث:

- تتضمن الأدوار والمسؤوليات الرئيسة لقائد الأحداث التالي:
- توفير القيادة الإدارية والتشغيلية للأحداث الخاصة بتشغيل الحاضنة، وتقديم التقييم السنوي للأحداث المنفّقة عليها من قِبَلِ مجلس الإدارة.
 - تنظيم وإدارة الأحداث الخاصة بتشغيل الحاضنة؛ بما في ذلك المسؤولية عن الأحداث الخاصّة بالتعامل مع فرق العمل بالحاضنة ومجلس الإدارة، والتواصل مع المستثمرين؛ بالإضافة إلى إدارة ميزانية الأحداث، وإدارة الأحداث والأنشطة التدريبية للعمل ضمن الميزانيات المتفق عليها.

- قيادة وتوجيه وإدارة فريق الأحداث؛ لدَعْم جميع جوانب تنظيم الأحداث، ويتضمَّن ذلك: إدارة الأحداث الخاصة بالتعامل مع رُواد الأعمال والمستثمرين، والاتصال مع المُتحدِّثين، وحجز الأماكن والضيافة.
- متابعة وتقديم الاستشارات؛ لتنفيذ الأنشطة الخاصة بتنظيم وإدارة الأحداث الخاصة بتشغيل الحاضنة.
- تنسيق جميع الأحداث الخاصة بتشغيل الحاضنة؛ لضمان تقديم خدمات عالية الجودة بصفة مستمرة، وضمان تنسيق العمل اليومي للعاملين، وتحديد الأولويات، والترويج المناسب لكلِّ حَدَثٍ.
- العمل عن كَتَبٍ مع مدير الحاضنة؛ لإعداد وتقديم مقترحات للأحداث الجديدة بشكلٍ استباقيٍّ، ولتحديث الأحداث الحالية لدَعْم خطة أعمال الحاضنة.
- العمل عن كَتَبٍ مع قائد وفريق التسويق في الحاضنة؛ لتنظيم الدعاية لكلِّ حدث، بما في ذلك الاستخدام المناسب لوسائل الإعلام الاجتماعية والإلكترونية.
- تنظيم عمليات التغذية الراجعة، والمستمدة من خلال المشاركين في الأحداث بالحاضنة؛ من أجل توليد عملية التحسين المستمر.

٦/٤/٢ - أدوار ومسؤوليات مدير الاحتضان والتسريع (Incubation and Acceleration Manager):

- تتضمَّن الأدوار والمسؤوليات الرئيسة لقائد تسريع الأعمال أو التوسُّع التالي:
- قيادة جلسات التدريب وورش العمل المنتظمة لرواد الأعمال، فالحاضنة تساعد على تطوير المعرفة والمهارات اللازمة لوضع أسس ثابتة لبناء الأعمال، وتنفيذ أفكار رُواد الأعمال.

٥/٢ - أدوار ومسؤوليات فرق العمل بالوحدات التنظيمية الرئيسية أو الإدارات داخل حاضنات الأعمال، وتتضمن:

١/٥/٢ - أدوار ومسؤوليات فريق اكتشاف المواهب، أو فريق الكشافة (Startup Scout):

هو الفريق المنوط به اكتشاف المواهب، والكشف والبحث عن رُؤاد الأعمال الجُدد، ويقوم بالعديد من الأدوار، وتتضمن:

مرحلة ما قبل الاحتضان، يتضمن دوره التالي:

- اكتشاف أفضل رُؤاد الأعمال، وجذبهم إلى الحاضنة، ومساعدة أيّ خريج من الجامعة على اكتشاف الفرص المتاحة لتنفيذ أفكاره الريادية.
- تنظيم ورش عمل لتطوير مهارات رُؤاد الأعمال لتطبيق أفكارهم، وبناء مؤسسات أعمال ريادية.
- مساعدة رُؤاد الأعمال بدايةً من إنشاء نموذج أعمال بسيط، إلى تصميم أول موقع ويب.
- تنظيم برنامج تدريبي؛ لمساعدة رُؤاد الأعمال من طلاب الدكتوراه والماجستير والخريجين لتعلم أساسيات ريادة الأعمال.
- تكوين علاقات مع الطلاب بالجامعة والأشخاص المهتمين بالتكنولوجيا؛ لاستكشاف عالم ريادة الأعمال.
- تمثيل الحاضنة، وشرح أهدافها وخدماتها لرُؤاد الأعمال الجُدد.
- تكوين قاعدة بيانات تحتوي على بيانات رُؤاد الأعمال الجُدد والعاملين بالحاضنة والمستثمرين.

مرحلة الاحتضان، يتضمّن دوره التالي:

- مساعدة رُواد الأعمال للحصول على فريق العمل المناسب؛ من خلال موقع الويب الخاص بالمؤسسة الناشئة، أو أفضل المواهب لدى قائمة الحاضنة.
- مساعدة رُواد الأعمال على البحث عن إستراتيجيات عمل جديدة وفعّالة؛ لتنمية أعمالهم ونجاحها.
- مساعدة رُواد الأعمال على تقديم نهج عمل منظمّ قائم على البيانات، والتعاون مع فريق التسويق بالحاضنة؛ لاكتشاف الأساليب التي تساعد رُواد الأعمال على تحقيق هدفهم.
- مساعدة رُواد الأعمال الذين تمّ اختيارهم، على التواصل مع رُواد أعمال في مجال اهتمامهم.
- مساعدة رُواد الأعمال على وضع خطة العمل الخاصة بهم، وتنظيم محاضرات أسبوعية بعد فترة الانطلاق لرُواد الأعمال للاطلاع على معلومات في مجالات مختلفة.

مرحلة ما بعد الاحتضان، يتضمّن دوره التالي:

- تنظيم دورات تدريبية مكثّفة لتدريب رُواد الأعمال على إيجاد قنوات اتصال بين التكنولوجيا وتطبيقها والمستفيد المحتمل.
- إجراء تقييم مستمر للتعرف على مدى تقدّم رُواد الأعمال الجُدّد.

٢/٥/٢ - فريق بدء تشغيل رُواد الأعمال، ويقوم بالعديد من الأدوار، هي:

مرحلة ما قبل الاحتضان، يتضمّن دوره التالي:

- تنظيم دورات تدريبية بالتعاون مع الجامعة؛ من خلال خبراء ومُوجهين؛ لتنمية مهارات رُواد الأعمال في مجال ريادة الأعمال، وتعزيز طموحات بدء التشغيل للطلاب في جميع الكليات والتخصّصات.

- مساعدة رُوَاد الأعمال على تحديد الخطوات اللازمة للتحقق من صحة فكرة العمل الخاصة بهم.
- تنظيم ورش عمل أسبوعية للتعلّم والتواصل، وتلقّي الملاحظات من الزملاء والموجهين ذوي الخبرة.
- مساعدة رُوَاد الأعمال على وضع خطة عمل مناسبة لأفكارهم، وتحويلها إلى عملٍ تجاريٍّ ناجحٍ.

مرحلة الاحتضان، يتضمّن دوره التالي:

- توفير معلومات تفصيلية حول بدء التشغيل في مجالات اهتمام رُوَاد الأعمال، - دعم رُوَاد الأعمال في تطوير خطة العمل الخاصة بهم.
- تدريب رُوَاد الأعمال للتعرف على منهج بدء التشغيل الخالي من الهدر؛ من خلال جلسات تدريبية عملية.
- مساعدة رُوَاد الأعمال على تحويل أفكارهم المبتكرة إلى أعمال طويلة الأجل؛ من خلال حزم دعم مُخصّصة في كل مرحلة من مراحل دورة حياتها.
- تكوين لجان مُكوّنة من العاملين بالحاضنة ورُوَاد أعمال ذوي خبرة وخبراء؛ لمراجعة الأعمال الخاصة برُوَاد الأعمال بصورة منتظمة، وتقديم استشارات متخصصة ومواجهة تحديات الأعمال.
- توفير المساحة المادية والمرافق أو العضوية الافتراضية لرُوَاد الأعمال الذين يرغبون في الوصول إلى الخدمات دون مساحة مادية؛ لسهولة تنفيذ أعمالهم.
- وضع عدد من المخطّطات والبرامج التي تساعد رُوَاد الأعمال من الطلاب والباحثين على العمل بشكل أكثر ابتكارًا، ومساعدتهم على الوصول إلى الموارد والخبرات المتاحة داخل الجامعة واستخدامها، وتوفير فرص التدريب من خلال خبراء، حول (إستراتيجيات الملكية الفكرية، وغير ذلك).

مرحلة ما بعد الاحتضان، يتضمّن دوره التالي:

- مساعدة رائد الأعمال على اكتساب المهارات؛ ليصبح خبير بدء تشغيل، أو التقديم للعمل كمُوجّه ومستشار لبدء التشغيل، ومساعدة رُوّاد الأعمال بنهاية البرنامج؛ لمتابعة تنفيذ أفكارهم وبناء أعمالهم.
- مساعدة رُوّاد الأعمال على تقييم تطوّرهم الشخصي، وتقييم فريق العمل الخاص بهم، من خلال خبراء في الموارد البشرية؛ بالإضافة إلى استمرار تسهيل تواصلهم مع الخبراء، والباحثين، وغيرهم.

٣/٥/٢ - فريق دعم الاستثمار والاتصالات، ويقوم بالعديد من الأدوار، هي:

مرحلة ما قبل الاحتضان، يتضمّن دوره التالي:

- تقييم الاحتياجات المالية لتنفيذ أفكار رُوّاد الأعمال، وتحديد مصادر التمويل أو المستثمر المناسب لها.
- تنظيم العلاقات بين الحاضنة وجامعة الإسكندرية وأعضاء هيئة التدريس بها، والجامعات الأخرى، وصناديق رأس المال الاستثماري المحلية والأجنبية، ورُوّاد الأعمال، وشبكات مشروعات الأعمال المُهمّة، وتكوين شبكة عالمية من المرشدين والشركاء ومُؤسّسات الأعمال.
- تمكين رُوّاد الأعمال من تقديم ابتكاراتهم أمام المستثمرين؛ للحصول على فُرص الترخيص الخاصة بهم.
- تقديم برنامج جاهزية المستثمر؛ لتزويد رُوّاد الأعمال بجميع الأدوات اللازمة للحصول على التمويل.
- تنظيم دورات تدريبية مع خبراء في التخطيط المالي؛ لمساعدة رُوّاد الأعمال في إعداد خطة التمويل.

- تنظيم جلسات شخصية وجماعية مع رُوَاد الأعمال؛ لمشاركة خبراتهم في عملية جمع رأس المال، والتقدُّم للحصول على المِنَح والقروض وغير ذلك.

مرحلة الاحتضان، يتضمَّن دوره التالي:

- مراجعة خطة العمل لرُوَاد الأعمال؛ لتقييم الاحتياجات المالية؛ من أجل مطابقة المستثمرين الأكثر ملاءمةً في شبكة الحاضنة.
- تسهيل وصول رُوَاد الأعمال إلى المستثمر الممول؛ من خلال النظام البيئي، الذي يتضمَّن الهيئات الرسمية وغير الرسمية والمؤسسات العامة والبنوك، التي تتميز بخبرات في تنفيذ الخطة المالية.
- دعم مُخصَّص لكتابة خطة العمل وضبطها؛ من أجل الحصول على مستند كامل وصحيح، جاهز للتسليم إلى المستثمرين أو الشركاء المهتمين.
- كتابة طلب المُنحة الخاص برُوَاد الأعمال، والتفاوض بشأن الصفقات مع المستثمرين نيابةً عنهم.

مرحلة ما بعد الاحتضان، يتضمَّن دوره التالي:

- مساعدة رُوَاد الأعمال على التفاوض على الصفقات، ودعم جميع الأنشطة المُتعلِّقة بتحليل صحيفة الشروط والتفاوض؛ للعثور على أفضل تكوين اتفاق لجميع أصحاب المصلحة.
- مساعدة رُوَاد الأعمال على استمرار التواصل مع المُستفيدين ومؤسسات الأعمال والجامعة.
- مساعدة رُوَاد الأعمال؛ للوصول إلى التمويل والاستشارات لتنمية أعمالهم، وتقديم التمويل لرُوَاد الأعمال؛ من خلال نوعين من الاستثمار الرأسمالي؛ النوع الأول: يُسمَّى رأس مال المشروع، للتحقق من جدوى فكرة العمل، والنوع الثاني: يُسمَّى رأس مال الملكية لكلِّ مفهوم تجاري قابل للتطبيق.

٤/٥/٢ - فريق تطوير الأعمال، وهو فريق معاون لفريق دعم الاستثمار والاتصالات، ويقوم بالعديد من الأدوار، التي تتضمن:

- تقديم خدمات حماية الملكية الفكرية (IP) لرواد الأعمال الجدد.
- توفير الشبكات والعلاقات، التي تربط رواد الأعمال، والصناعة، وجامعة الإسكندرية، والمستثمرين.
- توفير فرص للمؤسسين للالتقاء ومشاركة التعلّم والفضل؛ من خلال برامج التواصل الاجتماعي الافتراضية، وتزويد رواد الأعمال بالحاضنة بمجتمع محلي وعالمي لا مثيل له.
- متابعة الإستراتيجيات الدولية التي تقودها جامعات ومسرّعات أعمال متعدّدة الجنسيات وذات أولوية عالية؛ للاستفادة منها وتنفيذها؛ لتطوير العمل بالحاضنة والارتقاء بها إلى مستوى الحاضنات العالمية.
- مساعدة رواد الأعمال على بناء مؤسّساتهم، وتوفير خدمات المحاسبة والشؤون القانونية.

٥/٥/٢ - فريق تسويق البحوث، ويقوم بالعديد من الأدوار، هي:

مرحلة ما قبل الاحتضان، يتضمّن دوره التالي:

- تزويد رواد الأعمال بمهارات التسويق، من خلال تدريبهم على التعامل مع وسائل التواصل الاجتماعي، وتسويق المحتوى، والعلامات التجارية، وكتابة الإعلانات، وغير ذلك.
- توفير مواد التسويق والاتصالات، وتوفير برنامج للتحقّق من احتياجات السوق، وكيفية جذب المُستفيدين.

- إنشاء محتوى مواقع التواصل الاجتماعي للحاضنة ورؤاد الأعمال، وتنسيق التسويق الرقمي من (المقابلات مع الخبراء، والتغطية المباشرة للأحداث، وغير ذلك).

- كتابة مقالات على موقع الحاضنة عبر الإنترنت، وتنسيق الرسائل الإخبارية عبر البريد الإلكتروني، وتحليل بيانات الزائرين لموقع الحاضنة؛ لمعرفة نقاط الضعف الحالية بالعمل وتحسينها.

مرحلة الاحتضان، يتضمّن دوره التالي:

- كتابة البيانات الصحفية، وتوصيلها للمهتمين وللمجتمع المحلي، وتحسين مُحركَات البحث الخاصة بالحاضنة، والإعلانات عبر Google و Facebook ووسائل الاتصال، ومساعدة رؤاد الأعمال على التعامل مع Mailchimp و WordPress و Hootsuite و MS Office، وعلى تصميم وتحرير العروض التقديمية PowerPoint وحملات البريد الإلكتروني والمواد المطبوعة للمستثمرين وأصحاب المصلحة.

- تقديم خدمات تصميم الجرافيك؛ من خلال المساعدة في إنتاج الأعمال الفنية من الفكرة إلى الإبداع، والمساعدة في إنتاج الرسومات من المفهوم إلى الإنشاء للقنوات الاجتماعية.

- الترويج للأفكار الناشئة لرؤاد الأعمال عبر قنوات البحث والمجلات الإلكترونية الخاصة بالحاضنة.

مرحلة ما بعد الاحتضان، يتضمّن دوره التالي:

- مساعدة رؤاد الأعمال على تقديم وتنظيم برامج التسويق، عبر البريد الإلكتروني والمواد المطبوعة.

- تنسيق برامج التسويق الرقمي للأفكار والمؤسسات الناشئة؛ من خلال إيصالها إلى العالم الخارجي.

٦/٥/٢ - فريق العلاقات العامة، وهو فريق معاون لفريق تسويق البحوث، ويقوم بالعديد من الأدوار، والتي تتضمن:

مرحلة ما قبل الاحتضان، يتضمن دوره التالي:

- تدريب رواد الأعمال على إستراتيجيات العلاقات العامة.

- نشر القصص والفاعليات الميدانية الخاصة بالحاضنة.

مرحلة الاحتضان، يتضمن دوره التالي:

- إدارة بوابة الويب الخاصة بالحاضنة والمؤسسات الناشئة؛ للتمكّن من تحديث تفاصيل الاتصال الخاصة بهم، ونشر الأحداث على الموقع الإلكتروني للحاضنة، إلى جانب عروض شركاء الحاضنة.

- تحمّل مسؤولية اختيار الموردين الجدد، والانخراط مع فريق التسويق؛ لضمان تقديم خدمة فعّالة.

مرحلة ما بعد الاحتضان، يتضمن دوره التالي:

- الحفاظ على علاقات عمل وثيقة بين رواد الأعمال وفريق الإدارة.

- تبادل الخبرات والمعارف، وتقديم المشورة المهنية والدعم للزملاء.

٧/٥/٢ - فريق الأحداث، ويقوم بالعديد من الأدوار، هي:

مرحلة ما قبل الاحتضان، يتضمن دوره التالي:

- تنسيق الأحداث الجديدة الخاصة باختيار وتدريب رواد الأعمال.

- تنظيم الأحداث الخاصة بتبادل الأفكار، وتنفيذ الأحداث الجديدة؛ من البداية إلى النهاية.

- تنظيم المسابقات لاختيار أفضل الأفكار والمشروعات الريادية.

مرحلة الاحتضان، يتضمّن دوره التالي:

- تتبّع جميع الأحداث الخاصة بالميزانية والإدارة، والتأكد من أنّ مجتمع الحاضنة على دراية بالأحداث.

- تنظيم الأحداث الخاصة بتعيين وإدارة العاملين، وتنسيق الأحداث الخاصة بتسويق قاعدة البيانات، والترويج لفرص التمويل القادمة، وتنظيم البرامج التدريبية، والتسويق عبر الإنترنت والاتصال مع المُتحدّثين، والتأكد من سيرها بسلاسة داخل الحاضنة، والعمل ضمن الميزانيات المنقّقة عليها.

- توليد ومعالجة وتحليل المعلومات الإدارية المُتعلّقة بالأحداث؛ من أجل دعم التخطيط الإستراتيجي.

- إعداد تقويم مرحلي للأحداث من قِبَل مُنسّق الأحداث بفريق الأحداث؛ لتقديمه لمجلس إدارة الحاضنة.

- التعاون مع مدير الحاضنة، لإعداد وتقديم مقترحات للأحداث الجديدة بشكلٍ استباقيّ، وتحديث الأحداث الحالية، وتنسيق العمل اليومي للعاملين بالحاضنة، وتحديد الأولويات.

- العمل عن كَثَبٍ مع فريق التسويق في الحاضنة؛ لتحقيق أقصى قدرٍ من فرص الدعاية لكلِّ حَدَثٍ، بما في ذلك الاستخدام المناسب لوسائل الإعلام الاجتماعية والجديدة، وتنظيم عمليات التغذية الراجعة؛ لتحقيق عملية التحسين المستمر، وتنسيق البرامج الخاصة بأعمال رُوّاد الأعمال بالحاضنة.

مرحلة ما بعد الاحتضان، يتضمّن دوره التالي:

- المساعدة على تنظيم البرامج والفعاليات؛ من خلال ساعات عمل مرنة غير مرتبطة بزمن مُحدّد.
- الإبلاغ عن الأحداث المُتعلّقة بتحديد المُخرجات والنتائج.
- ٨/٥/٢ - فريق تسريع الأعمال أو التوسّع، وهو فريق يختصّ بدعم الأفكار ذات إمكانات النمو العالية القابلة للتطبيق، ويقوم بالعديد من الأدوار، هي:

مرحلة ما قبل الاحتضان، يتضمّن دوره التالي:

- إدارة وتنظيم برامج التسريع والإرشاد في الحاضنة، وتنظيم التعاون بين الحاضنة والحاضنات (المحلية والعالمية)، ومساعدة رُواد الأعمال بالحاضنة على الانتقال من برامج بدء التشغيل إلى برنامج التوسّع.
- تنظيم برامج لاكتشاف ودعم أفكار رُواد الأعمال ذات الإمكانيات العالية، التي تتطلّع لتوسيع نطاق أعمالها.
- توفير دليل للمُوجّهين بالحاضنة؛ لمساعدة رُواد الأعمال على الوصول إلى مُوجّهين من طراز عالمي، ومساعدتهم على التحقّق من صحة أفكارهم وتصميم نموذج الأعمال الخاص بهم.
- توفير التدريب على المفاهيم النموذجية لبدء الأعمال؛ مثل: (إستراتيجيات الملكية الفكرية، إستراتيجيات التمويل، تحليل السوق، تصميم العروض التقديمية، وغير ذلك).

مرحلة الاحتضان، يتضمّن دوره التالي:

- تدريب رُواد الأعمال على وضع إستراتيجيات طويلة الأجل، وجدولة المراجعات الشهرية مع العاملين في الحاضنة؛ لمراقبة التحسينات وحل المشكلات المحتملة، ووضع أهداف جديدة أو إعادة ضبطها.

- مساعدة رُوَاد الأعمال بالحاضنة على تكوين شراكات إستراتيجية، وتسهيل الوصول المباشر للمُستقيدين المحتملين في الأسواق؛ من خلال العرض الترويجي السنوي للحاضنة.
- التواصل مع محترفي جمع التبرعات؛ لمساعدة رُوَاد الأعمال في العثور على الإستراتيجية الصحيحة لجمع التبرعات، وبناء عرض تقديمي قوي، والتقلُّ في المشهد الاستثماري لجمع التبرعات التالية.
- توفير شبكة من المستثمرين؛ للحصول على فُرص التمويل، والتواصل مع المؤسسات الرائدة في الصناعة؛ للاستفادة من أفضل الممارسات بها.

مرحلة ما بعد الاحتضان، يتضمَّن دوره التالي:

- تقديم برنامج التوسُّع (Scale-Up)؛ لتسهيل الحصول على المعرفة المُتخصِّصة اللازمة في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة، من أجل الاستمرار في النمو والابتكار والبقاء في صدارة المنافسة.
- دعم نمو المؤسسات الناشئة؛ لتوسيع نطاق عملها؛ من خلال تقديم الخدمات التي ساعدت المؤسسات الناشئة على الانتقال من الأعمال الصغيرة إلى المؤسسات المتوسطة الحجم.
- تنظيم الوصول إلى "مجلس استشاري" من الخبراء الخارجيين لمراجعة الأعمال.
- تيسير الاتصالات الدولية؛ من خلال مشاركة الحاضنة في شبكات محلية وعالمية، مع جامعات أخرى.

٩/٥/٢ - فريق رُوَاد الأعمال في الإقامة، ويقوم بالعديد من الأدوار، هي:

- تزويد رُوَاد الأعمال بالخبرات والاتصالات القيِّمة؛ لتسهيل نمو أعمالهم وأفكارهم.

- التأكّد من توفير الروابط المناسبة التي تربط رُواد الأعمال بموارد الحاضنة والجامعة.
- توفير التوجيه لرواد الأعمال، ومساعدتهم في الوصول إلى التمويل وتخطيط الأعمال.
- تمثيل الجامعة في بعض الأحيان بدلاً من مدير الحاضنة، في تعزيز العلاقات مع الممولين والشركاء.
- تقديم التدريب لرواد الأعمال؛ لتنمية مهاراتهم؛ لمساعدة رُواد الأعمال على فهم النظام البيئي والسوق.

١٠/٥/٢ - فريق الخريجين المقيمين (Alumni-in-Residence)، ويقوم بالعديد من الأدوار، هي:

- تقديم الخبرة المباشرة لرواد الأعمال الجُدد بالحاضنة.
- تقديم الإرشاد لرواد الأعمال الحاليين في الحاضنة بشأن مختلف الموضوعات المتعلقة بأعمالهم.

المكوّن الخامس: إصدار الدليل التنظيمي لإرشاد رُواد الأعمال المنتسبين إلى حاضنة الأعمال بجامعة الإسكندرية، ومحتوياته، تشمل:

- تحديد مجالات عمل الحاضنة (طبيعة المشروعات التي ستبتئها).
- توضيح الرّعاة أو أصحاب المصلحة الخارجيين أو جهات التمويل.
- تحديد الأهداف التي تسعى حاضنة الأعمال إلى تحقيقها.
- تحديد الفئات المستهدفة أو التي تخدمها حاضنة جامعة الإسكندرية.
- تحديد الإجراءات الإدارية لعملية التقديم بحاضنة الأعمال بالجامعة.
- تحديد معايير وأسس تخريج وإطلاق المشروعات المُحتضنة.

- تحديد الهيكل التنظيمي والوحدات التنظيمية لحاضنة الأعمال بالجامعة.
- تحديد المواصفات التي يجب توافرها فيمن يشغل منصباً إدارياً بالحاضنة.
- تحديد أدوار ومسؤوليات مجلس الإدارة والمدير والوحدات التنظيمية بالحاضنة.
- تحديد خطوط السلطة والمسؤولية والوحدات التنفيذية والاستشارية بالحاضنة.
- تحديد خطوات إدارة حَضْن الفكرة داخل الحاضنة.
- تحديد الوصف الوظيفي لكافة الوظائف بالمستويات الإدارية والتنظيمية الموجودة بالحاضنة.

ويمكن تناول بعض مكونات الدليل التنظيمي المقترح، كالآتي:

(١) مراحل عملية التقديم أو الاختيار (Application Process) والقبول بحاضنة الأعمال الجامعية:

يمكن تلخيص عملية التقديم والقبول بحاضنة الأعمال بجامعة الإسكندرية في الخطوات التالية:

١/١- يتم التقديم عبر الإنترنت، من خلال تطبيق به نموذج استمارة (طلب) التقديم الموجود على الموقع الإلكتروني للحاضنة، وبعد ذلك يتم تخصيص أماكن لاستقبال المتقدمين للحاضنة.

٢/١- تقوم الحاضنة بجهود عديدة للتوعية حول عملية القبول بالحاضنة؛ من خلال وسائل الإعلام والشبكات، والاستفادة من الفيسبوك Facebook كأداة للتواصل، وتُجرى الحاضنة الاتصالات عبر الإنترنت بواسطة فريق العلاقات العامة في الحاضنة.

٣/١- تطبيق المرحلة الأولى من عملية الاختيار؛ حيث تقوم الحاضنة بعملية الاختيار المسبَّق (Pre-Selection)، للمتقدمين عبر التطبيق الموجود

- على موقع الحاضنة عبر الإنترنت، وتصفياتهم للمرحلة الثانية من عملية الاختيار؛ حيث يقوم مستكشف بدء التشغيل ومدير الحاضنة بتلك عملية.
- ٤/١- يُنظَّم فريق اكتشاف المواهب مقابلةً، يتم بها دعوة رُؤاد الأعمال الجُدد للتعرف على بعضهم البعض.
- ٥/١- يقوم فريق تطوير الأعمال بمراجعة الطلبات، وإجراء المقابلات وجَهًا لوجهٍ، واتخاذ قرار بقبول رُؤاد الأعمال؛ بما يتناسب مع مستويات العضوية الحالية وقدرة الحاضنة، وتُقرّر لجنة الاختيار في المرحلة الثانية من عملية الاختيار من يريدون مقابله.
- ٦/١- تُجري لجنة الاختيار بالحاضنة (Pitch to selection committee)، في المرحلة الثالثة من عملية الاختيار؛ مقابلات مع رُؤاد الأعمال لتقديم عرض تقديمي لطرح أفكارهم، كما تُجري مناقشات مُتعمّقة حول الموضوعات التي تزيد معرفة المزيد عنها، ثم تقوم بدراسة طلب الانتساب للحاضنة لصاحب الفكرة، ثم يتم الإعلان عن قبول مشروع المُحتَضَن أو رفضه .
- ٧/١- عقب قبول رُؤاد الأعمال المُحتَضَنِينَ؛ يتم استكمال الإجراءات الإدارية مع إدارة الحاضنة.
- ٨/١- تتكوّن لجنة الاختيار بالحاضنة من مدير الحاضنة وبعض الخبراء بالحاضنة.
- ٩/١- يحصل رُؤاد الأعمال الجُدد بعد عملية التحقق من أفكارهم على عضوية الحاضنة، ويتم تعيين كل فكرة إلى مطوّر أعمال، لربطهم بالحاضنة.

١٠/١- يتم عقد اجتماع مع مُقدِّمي الأفكار؛ لوضع وتحديد الطريقة التي سيتم بها تنفيذ أفكارهم؛ بمجرد التحقق من إمكانية تنفيذها، ووضع نموذج العمل موضع التنفيذ.

١١/١- يتم إخبار المتقدمين الناجحين في اليوم التالي بالبرنامج الذي تمَّت دعوتهم للانضمام إليه، ويوقع رُؤاد الأعمال المقبولين مع الحاضنة العقود والاتفاقيات.

١٢/١- تقوم الحاضنة بتدريب رُؤاد الأعمال المحتملين؛ لإكسابهم الخبرة في مجال اهتمامهم؛ بالإضافة إلى التدريب على التخطيط الأساسي للأعمال.

١٣/١- تحرص الحاضنة على التنوُّع في جميع مراحل التفاعل مع المتقدمين.

١٤/١- تقوم الحاضنة بالتدقيق المستمر لمواقع الويب والكتيبات الخاصة بالحاضنة.

(٢) معايير الفحص والقبول بالحاضنة الأعمال الجامعية:

تتم عملية القبول بالحاضنة وفقاً لمجموعة من المعايير والأسس كالتالي:

١/٢- يجب أن يكون لدى رُؤاد الأعمال الجُدد فكرة فريدة قابلة للتطبيق، ويجب أن يجتاز رُؤاد الأعمال مراحل التقييم الأولى للقبول في الحاضنة.

٢/٢- يجب أن تمتلك الفكرة المُقدَّمة للحاضنة حقوق الملكية الفكرية أو براءة الاختراع، ويجب أن تكون الفكرة في المجالات التي تُحددها الحاضنة.

٣/٢- يجب أن يكون مُقدِّم الفكرة ضمن الفئات التي تخدمها الحاضنة؛ حيث الأفكار الناشئة عن أبحاث الجامعة، التي أنشأها الأكاديميون، أو الطلاب، أو الخريجون، ويجب أن تتناول الفكرة الناشئة مشكلةً موجودةً في المجتمع، وتحققت من صحتها، وقدمت حلاً مناسباً ومبتكراً لها.

٤/٢ - يجب أن تكون الفكرة قابلةً للتطوير والنمو، ويجب توفير الإمكانيات اللازمة لتطبيق هذه الفكرة.

٥/٢ - يجب أن تُسهم الفكرة في نفع الاقتصاد الوطني، وتُسهم في خلق فرص عمل جديدة.

٦/٢ - إمكانية الانضمام لبرنامج ما قبل الاحتضان، والموافقة على شروطه، والقدرة على الالتزام به.

٧/٢ - عند التقدّم لبرنامج التسريع؛ يجب أن تمتلك المؤسسة الناشئة حقوق الملكية الفكرية أو براءة الاختراع، ويكون لدى رُواد الأعمال القدرة على بناء خطة عمل ونموذج أولي للعمل.

٨/٢ - القدرة على تقديم خطة مالية، والقدرة على التخطيط للسنة الأولى على الأقل من بدء التشغيل، ويجب أن يكون لدى المتقدمين فكرة عمل مبتكرة تستخدم التكنولوجيا.

٩/٢ - يجب أن يكون لدى المُتقدِّمين فريق عمل متعاون، ولديهم إمكانية الانضمام إلى برنامج ما قبل التسريع في الحاضنة، والموافقة على شروطه، والالتزام بها، وأن يكون لديهم القدرة على تقديم عرض فكرتهم على لجنة الاختيار بالحاضنة.

(٣) مراحل إدارة حَضْن (احتضان) الفكرة داخل حاضنة الأعمال الجامعية:

يُقصد بمفهوم إدارة حَضْن (احتضان) الفكرة: أنه مجموعة من المهام التي تتضمن: التخطيط، والتنظيم، والتنسيق لكافة الموارد الخاصة بالحاضنة، وتشمل تلك الموارد: (رأس المال، والقوى البشرية، والموارد المادية)؛ من أجل تنفيذ أفكار رُواد الأعمال وتحقيق أهدافهم.

يعتمد نجاح إدارة حَضْن (احتضان) الفكرة على تنفيذ فريق عمل الحاضنة لمجموعةٍ من المراحل الأساسية، ويوضحها الشكل رقم (١٩)، وهي:

١/٣ - مرحلة ما قبل الاحتضان، وتتضمّن: مرحلة البدء والتفكير والتخطيط والتنظيم للفكرة.

١/٣ - ١ - مرحلة البدء والتفكير بالفكرة، وتتضمّن:

- ابتكار رُواد الأعمال للفكرة، والبحث عن إمكانية تنفيذها.
- مساعدة رُواد الأعمال من الطلاب الحاصلين على درجة الدكتوراه والخريجين الجُدد؛ على تطوير مهارات ريادة الأعمال لديهم؛ من خلال تنظيم ورش العمل والدورات التدريبية.
- إعداد حملات إعلامية شاملة في الكليات المختلفة بالجامعة؛ بهدف التعريف ببرنامج الاحتضان، ونشر ثقافة ريادة الأعمال؛ من خلال تنظيم الندوات والمؤتمرات.
- تنظيم مُقرّرات مُخصّصة بالتعاون مع الجامعة؛ من خلال خبراء في مجالات التمويل والقانون وغيرها.
- تقديم نصائح وإرشادات إضافية لطلاب الجامعة بعد التخرُّج؛ للحصول على التفاصيل الكاملة لبرامج الحاضنة، للطلاب الراغبين في الانضمام إليها، ومساعدة رُواد الأعمال الجُدد أو الطلاب على تنمية مهاراتهم في مجال التخطيط للأعمال، والتسويق.
- اختيار الأفكار ورُواد الأعمال المبتكرين؛ من خلال لجنة مُتخصّصة تقوم باختيار الأنسب.

٢/١/٣ - ٢ - مرحلة التخطيط والتنظيم للفكرة، وتتضمّن:

عملية التخطيط، تُعدّ أولى الخطوات لإدارة حَضن الفكرة؛ حيث يتم بها تحديد الأهداف، والإجراءات اللازمة لتنفيذ الفكرة والنتائج المتوقعة؛ من خلال وضع خطة تفصيلية تساعد على تحقيق هذه الأهداف.

عملية التنظيم: هي عملية استخدام الموارد؛ بهدف تنفيذ النشاطات المحددة في عملية التخطيط؛ حيث تنمُ دراسة الحاجة إلى الموارد البشرية والمالية، وتحديد المهام اللازمة لتنفيذ الفكرة.

يتضمّن التخطيط والتنظيم للفكرة، تطبيق الخطوات الآتية:

- مساعدة رُواد الأعمال على وضع خطة عمل مناسبة لأفكارهم.
- تحديد الخطوات اللازمة لتحويل الفكرة إلى عملٍ ناجح، وتحديد المهام اللازمة لتنفيذها.
- تحديد الموارد البشرية وتوزيع المسؤوليات عليهم، وتحديد الموارد المالية اللازمة لتنفيذ الفكرة.
- تمكين رُواد الأعمال من تقديم ابتكاراتهم أمام المستثمرين؛ لتمكينهم من الحصول على فرص الترخيص الخاصة بهم، والوصول إلى المستثمر الممول.
- تحديد النُظم الخاصة بعمليات التقييم والمُتابعة لتنفيذ الفكرة، من أجل التحقُّق من سير الخطوات؛ ووفقاً لخُطة العمل، ومدى القدرة على الوصول إلى الأهداف المتوقعة.

٢/٣ - مرحلة احتضان الفكرة، وتتضمّن مرحلة تنفيذ ومتابعة الفكرة:

١/٢/٣ - **تنفيذ الفكرة:** وهي مرحلة البدء في التطبيق الفعلي للفكرة؛ حيث تعتمد هذه الخطوة على الخُطوتين السابقتين؛ فيُعدُّ وجود تخطيطٍ مناسب، وعناصر تنظيم مفصّلة؛ من الأسس التي تساعد على تنفيذ أفكار رُواد الأعمال، وتشمل هذه الخطوة تطبيق الخطوات الفرعية الآتية:

- تطبيق الفكرة والتأكد من اتجاه عملية التنفيذ نحو تحقيق الأهداف المنشودة.
- تزويد رُواد الأعمال بمجموعة أدوات بدء التشغيل، والتي تتكوّن من حزمة واسعة من الخدمات الواسعة عالية الجودة، في كل مرحلة من مراحل دورة حياتها، وتتضمّن الخدمات المُقدّمة:

مرافق البنية التحتية التي تُوفِّرها الحاضنة لرواد الأعمال، وتتضمَّن:

- تُوفِّر الحاضنة المساحات المادية اللازمة لتنفيذ أفكار رُواد الأعمال، وتُقَدِّم الحاضنة خدمة العضوية الافتراضية لرواد الأعمال الذين يرغبون في الوصول إلى الخدمات دون مساحة مادية.

- تُوفِّر الحاضنة المكاتب الفردية، وعُزف الاجتماعات والمؤتمرات ومختبرات الحاسب الآلي وقاعات الاستقبال، وتتيح الحاضنة إمكانية الوصول إلى الموارد والخبرات المتاحة داخل الجامعة واستخدامها.

الخدمات التسويقية التي تُوفِّرها الحاضنة لرواد الأعمال، وتتضمَّن:

- مساعدة رُواد الأعمال من الطلاب والباحثين على تسويق بحوثهم، ووضع الخطط التسويقية لأفكارهم.

- تنظيم دورات تدريبية وورش عمل؛ لتنمية المهارات التسويقية لرواد الأعمال.

- مساعدة رُواد الأعمال في تصميم العروض التقديمية، وحملات البريد الإلكتروني، والمواد المطبوعة الخاصة بتسويق أفكارهم، والترويج لأفكار رُواد الأعمال على الصفحة الإلكترونية الخاصة بالحاضنة.

- تساهم الحاضنة في دراسة العوامل الخارجية التي تُؤثِّر على الحصة السوقية، من العوامل: (الاجتماعية، والثقافية، والاقتصادية)، ودراسة العوامل الداخلية المؤثرة في التسويق: (الدافع، الإدراك، التعلُّم، الشخصية).

خدمات التدريب وتنمية الموارد البشرية، وتتضمَّن:

- توفير معلومات تفصيلية حول بدء التشغيل/ اتجاهات التكنولوجيا في مجالات اهتمام رُواد الأعمال.

- تتيح لرواد الأعمال التواصل والتعاون مع المعرفة الفنية للعلماء، والباحثين، والطلاب.

- تنظيم فرص التدريب؛ من خلال خبراء في مختلف المجالات المتعلقة بعملية تنفيذ أفكار رُواد الأعمال.
- تنظيم دورات تدريبية لدعم المهارات الإدارية والتكنولوجية لرُواد الأعمال، وتزويدهم بأحدث التطورات والبحوث العلمية في مجال اهتمامهم، والتقييم المستمر لأداء رُواد الأعمال؛ لتحسين أدائهم في العمل.
- تزويد رُواد الأعمال بقواعد معلومات تُلبّي احتياجاتهم؛ مثل: (المتطلبات القانونية لتسجيل أعمالهم - تسجيل براءات الاختراع - وغير ذلك).

الوصول إلى الشبكات، وتتضمّن:

- تقديم فرص جيدة لرُواد الأعمال للتواصل مع رُواد الأعمال القدامى والتعلم منهم.
- توفير شبكة ضخمة من مُطوّري الأعمال ورُواد الأعمال والمستثمرين والعلماء؛ لدعم رُواد الأعمال من حيث التحقُّق من أفكارهم، وتطوير الأعمال، والوصول إلى موارد غير التي تُوفّرها الحاضنة.

خدمات استشارية، وتتضمّن:

- تزويد رُواد الأعمال باحتياجاتهم الأساسية من الاستشارات القانونية بخصوص: (آلية إنشاء المشروع وغير ذلك)، والاستشارات الإستراتيجية.
- تزويد رُواد الأعمال بالاستشارات الخاصة بإعداد دراسات الجدوى الاقتصادية.
- تزويد رُواد الأعمال باستشارات حول كيفية الحصول على المساعدات المالية.
- تزويد رُواد الأعمال باستشارات تسويقية؛ لتنمية مهاراتهم التسويقية.

الخدمات الإدارية التي تُقدّمها الحاضنة لرُواد الأعمال، وتتضمّن:

- دعم رُواد الأعمال؛ لتطوير خطة العمل الخاصة بهم، وتقوم الحاضنة بتسهيل استخراج التراخيص الخاصة؛ بتنفيذ أفكار رُواد الأعمال، ومساعدتهم على إعداد الهيكل التنظيمي اللازم لتنفيذ أفكارهم.

- دعم مُخصَّص لكتابة خطة العمل ومراجعتها وضبطها؛ من أجل الحصول على مستند كامل وصحيح، جاهز للتسليم إلى المستثمرين أو الشركاء المهتمين.
- وضع عددٍ من المخططات والبرامج التي تساعد رُوَاد الأعمال على تقييم ومراجعة أعمالهم.
- الخدمات المالية التي تُقدِّمها الحاضنة لرُوَاد الأعمال أثناء فترة الاحتضان، وتتضمَّن:

- تقوم الحاضنة بالتعاون مع صناديق رأس المال الاستثماري الرائدة وشبكات رعاية الأعمال؛ بضمان حصول رُوَاد الأعمال على رأس المال، وتقييم الاحتياجات المالية اللازمة لتنفيذ أفكار رُوَاد الأعمال.
- تنظيم الندوات والاجتماعات مع المستثمرين؛ لفهم المشهد الاستثماري، وكيفية زيادة رأس المال.
- تنظيم ورش العمل؛ لدعم رُوَاد الأعمال في الاستعداد بشكلٍ كافٍ لمواجهة المستثمرين وجمع الأموال.
- التنسيق بين المؤسسات التمويلية المختلفة ورُوَاد الأعمال الجُدد بالحاضنة.

٢/٢/٣ - مرحلة متابعة وتقييم أداء تنفيذ الفكرة، من خلال:

- متابعة تنفيذ الفكرة، ومقارنتها مع الأهداف والنتائج المتوقعة.
- تقييم إنجاز الفكرة، من خلال مقارنة جدول تنفيذها الزمني بالنتائج الواقعية المُحقَّقة؛ لمعالجة الخلل في حال وجوده، والتأكُّد من تحقُّق الأهداف المتوقعة، والقيام بإدخال التعديلات والتحسينات الضرورية.
- متابعة تقديم الخدمات والأنشطة بالوقت المناسب للفئات المستهدفة.
- تحديد إمكانية تخرُّج رُوَاد الأعمال من الحاضنة ونجاحهم بعيداً عنها.

٣/٣ - مرحلة ما بعد الاحتضان، وتتضمن مرحلة النمو:

- تقديم الدعم الإداري، من خلال المساعدة على إعداد خطط العمل الخاصة بنمو أفكار رُواد الأعمال.
- التسويق الإعلامي لأفكار رُواد الأعمال عبر قنوات البثّ والمجلات الإلكترونية الخاصة بالحاضنة.
- مساعدة رُواد الأعمال على الوصول إلى التمويل، والاستشارات؛ لدعم توسع أعمالهم.
- تنسيق برامج التسويق الرقمي للأفكار والمؤسسات الناشئة؛ من خلال إيصالها إلى العالم الخارجي.
- تنظيم وصول رُواد الأعمال إلى الخبراء؛ لمراجعة أعمالهم، وتقديم الاقتراحات لدفع أعمالهم إلى الأمام.
- مساعدة رُواد الأعمال للحصول على اتصالات محلية ودولية؛ من خلال ما تتمتع به الحاضنة من اتصالات، ومن خلال مشاركتها في شبكات محلية وعالمية مع جامعات أو حاضنات أخرى.

رابعاً: مُتطلبات تنفيذ النموذج التنظيمي المقترح.

توجد العديد من المُتطلبات اللازمة لتنفيذ النموذج التنظيمي المقترح؛ فحاضنة الأعمال ليست كياناً منعزلاً عن البيئة التي توجد بها؛ لذلك لا بد من توافر مجموعة من المُتطلبات في بيئة ريادة الأعمال التي ستتواجد بها الحاضنة، ولا بد من تحديدها لتطوير نموذج تنظيمي لحاضنات الأعمال الجامعية، وتتضمن هذه المُتطلبات ما يلي:

المُتطلب الأول: مُتطلبات مُتعلقة بمرحلة التخطيط لتنظيم وإدارة حاضنة أعمال بجامعة الإسكندرية، وتتضمن توفير البيئة الملائمة لحاضنة الأعمال؛ حتى تتمكن الحاضنة من الثبات بدون عوائق تحدُّ من قدرتها على الثبات والاستمرار، وتشمل:

(١) **مُتطلِّبات مُتعلِّقة بإجراء دراسات الجدوى والخطط اللازمة لعملية التخطيط لتنظيم وإدارة حاضنة الأعمال، وتتضمَّن: إجراء دراسات لتحديد جدوى إنشاء حاضنة أعمال بجامعة الإسكندرية، وإجراء دراسات جدوى حول مدى توافر البنية التحتية اللازمة لإنشاء حاضنة، والتقدير الجيد للتكاليف الاستثمارية والتشغيلية للحاضنة: تكاليف التأسيس والاستثمار في الأصول الثابتة، والتكاليف التشغيلية)، ووضع السياسات والخطط الإستراتيجية لإنشاء وتنظيم عمل حاضنات الأعمال.**

(٢) **مُتطلِّبات مُتعلِّقة بإصدار القوانين والتشريعات اللازمة للتخطيط لتنظيم وإدارة حاضنة الأعمال، وتتضمَّن: إصدار القوانين اللازمة لعمل الحاضنات الجامعية، واستحداث التشريعات القانونية؛ لتنظيم العلاقة بين الجامعات والمؤسسات المُحتضنة، وتطوير نظام قانوني وتنفيذه؛ لحماية الملكية الفكرية لرؤاد الأعمال.**

(٣) **مُتطلِّبات مُتعلِّقة بدور الجامعة في التخطيط لتنظيم وإدارة حاضنة الأعمال، وتتضمَّن: وضع أسس تُنظِّم العلاقة بين رؤاد الأعمال المُحتضنين والجامعة، وتبني الجامعة سياسات لتفعيل دور البحث العلمي في تحقيق النمو الاقتصادي، وتطبيق نتائجه، وإعداد خطة لتحقيق ذلك، ووضع سياسة لدعم وتشجيع الابتكار والإبداع في الجامعة، وإقامة جسور التعاون العلمي مع الجامعات الأجنبية، والتنسيق مع كافة الجهات التي تعمل على دعم الحاضنة مالياً، وفنياً، وتسويقياً.**

(٤) **مُتطلِّبات مُتعلِّقة بدور الحكومة، في التخطيط لتنظيم وإدارة حاضنة الأعمال، وتتضمَّن: تشجيع الحكومة للجامعات على المبادرة والتخطيط وتخصيص الأراضي اللازمة لإقامة الحاضنات، وتقديم المِنح أو المساعدات المالية للجامعات التي ترغب في إنشاء حاضنات؛ بالإضافة إلى توفير القناعة لدى القيادات العليا بأهمية إنشاء حاضنات أعمال بالجامعات الحكومية، ونشر ثقافة الحاضنات الجامعية.**

(٥) **مُتطلِّبات مُتعلِّقة بعلاقة الحاضنة والجامعة مع المجتمع، في التخطيط لتنظيم وإدارة حاضنة الأعمال، وتتضمَّن: تقديم مُؤسَّسات المجتمع الدعم المادي والمعنوي لإقامة الحاضنة، وتوفير مصادر التمويل اللازمة لممارسة الحاضنة لأنشطتها؛ بالإضافة إلى إقامة الجامعة علاقات تفهم من خلالها حاجة المجتمع وكيفية تنمية قدراته الاقتصادية والاجتماعية، ووجود إستراتيجية وطنية لإنشاء وتطوير حاضنات الأعمال.**

(٦) **مُتطلِّبات مُتعلِّقة بتوفير البنية التحتية والجهات الداعمة اللازمة؛ للتخطيط لتنظيم وإدارة حاضنة الأعمال، وتتضمن: توفر البنية التحتية القادرة على استيعاب التطورات المتلاحقة في عالم الأعمال من المواصلات والاتصالات، وسهولة الوصول إلى هذه الخدمات وبأقل تكاليف، وتوفُّر قطاع مالي متطور يحتوي على خدمات تُوفِّر الحدَّ الأدنى من الثقافة الإبداعية، سواء على المستوى الفردي أو على مستوى المجتمع.**

(٧) **مُتطلِّبات مُتعلِّقة بموقع ومساحة الحاضنة؛ للتخطيط لتنظيم وإدارة حاضنة الأعمال، وتتضمَّن: يجب ألا تقل مساحة الحاضنة عن ثلاثين ألف متر مربع، ويكون موقع الحاضنة داخل الجامعة أو على الأقل قريباً من المراكز البحثية التابعة للجامعة، ويجب أن يكون للحاضنة مبانٍ ذات مواصفات خاصة، وتضم: قاعات لعقد المؤتمرات، ومجهزة بالآلات والمواد والأدوات اللازمة في الحاضنة.**

(٨) **مُتطلِّبات مُتعلِّقة بالثقافة التنظيمية اللازمة؛ للتخطيط لتنظيم وإدارة حاضنة الأعمال، وتتضمَّن: وجود ثقافة تنظيمية إيجابية تتضمَّن (القيم والمعتقدات) التي لا بد أن يلتزم بها أفراد الهيكل التنظيمي المُحتضنين بالحاضنة، كما لا بد من وجود القيم والمعتقدات، التي تُشجِّع الأفراد بالحاضنة على استخدام الموارد والعمل بطريقة مبتكرة؛ بالإضافة إلى وجود نظام للمراقبة والتقييم لأنشطة الحاضنة، وتقييم المُؤسَّسات الريادية المُحتضنة، وقيام الحاضنة بتقييم أعمالها بشكلٍ مستمرّ.**

المُتَطَلَّب الثاني: مُتَطَلِّبات مُتعلِّقة بتنظيم وإدارة حاضنة أعمال بجامعة الإسكندرية، وتشمل:

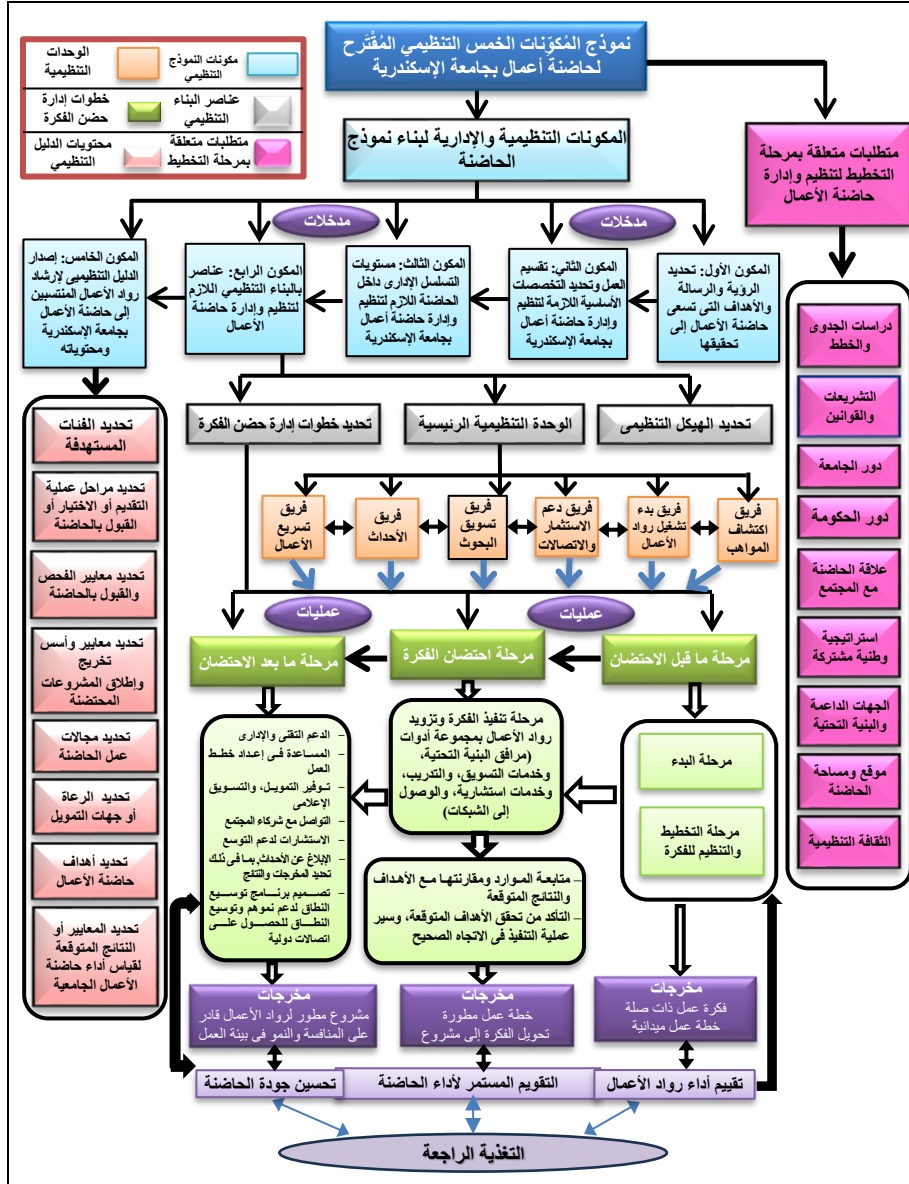
(١) مُتَطَلِّبات مُتعلِّقة بالعناصر المادية اللازمة لتنظيم وإدارة حاضنة أعمال بجامعة الإسكندرية، وهي: تحديد مجالات عمل الحاضنة أو (طبيعة المشروعات التي ستبتَّأها)، وتحديد الرعاية أو أصحاب المصلحة الخارجيين، وتحديد الأهداف التي تسعى حاضنة الأعمال إلى تحقيقها.

(٢) مُتَطَلِّبات مُتعلِّقة بالعناصر البشرية اللازمة لتنظيم وإدارة حاضنة أعمال بجامعة الإسكندرية، وتتضمَّن: تحديد الفئات التي تستهدفها الحاضنة، وتحديد مراحل عملية التقديم أو الاختيار والقبول بحاضنة الأعمال الجامعية، وتحديد معايير الفحص والقبول بحاضنة الأعمال، وتحديد معايير تخريج وإطلاق المشروعات المُحَنَّنة.

(٣) مُتَطَلِّبات مُتعلِّقة بعناصر البناء التنظيمي، اللازم لتنظيم وإدارة حاضنة أعمال بجامعة الإسكندرية، وتتضمَّن: تحديد الهيكل التنظيمي، والوحدات التنظيمية الرئيسية أو الإدارات داخل حاضنات الأعمال، وتحديد خطوات إدارة حَضْن الفكرة.

يتضمن نموذج "المُكوِّنات الخمس التنظيمي المُقْتَرَح لحاضنة أعمال جامعة الإسكندرية" كما هو موضح بالشكل رقم (٢٠)، نظرةً شاملةً لهيكل وعملية النظام الإيكولوجي للابتكار داخل حاضنة الأعمال؛ فيتناول هيكل عملية الاحتضان والعوامل الداخلية والخارجية كالمجتمع والحكومة والجامعة وغيرها من العوامل المؤثرة بها ويتناول العمليات التي تتم داخل الحاضنة؛ ضمن تصور لحاضنة الأعمال في نهج منهجي من وجهات نظر مختلطة تتضمن العملية والهيكل والعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على الحاضنة وعملية الاحتضان.

نموذج "المكونات الخمس التنظيمي المقترح لحاضنة أعمال بجامعة الإسكندرية":



شكل (٢٠): نموذج المكونات الخمس التنظيمي المقترح لحاضنة أعمال بجامعة الإسكندرية
المصدر: (من إعداد الباحثة)

تم عرض نموذج "المُكوّنات الخمس التنظيمي المُفترَح لحاضنة أعمال بجامعة الإسكندرية" كما هو موضح بالشكل رقم (٢٠)؛ كنموذج لتطوير وإنشاء حاضنة أعمال بجامعة الإسكندرية، والذي يقوم على مجموعة من المدخلات والتي تتضمن المُكوّنات التنظيمية اللازمة لتنظيم وإدارة الحاضنة: (أهداف الحاضنة، وتقسيم العمل والتخصصات الأساسية بالحاضنة، ومستويات التسلسل الإداري داخل الحاضنة، الهيكل التنظيمي والوحدات التنظيمية وفرق العمل، والدليل التنظيمي للحاضنة)، مع الآخذ في الاعتبار العوامل الخارجية المؤثرة في تطوير النموذج وإنشاء حاضنة الأعمال بصفة عامة وبالتالي تؤثر في المدخلات ومكونات النموذج بصفة خاصة، والتي تناولها النموذج في صورة مجموعة من المتطلبات المتعلقة بمرحلة التخطيط لتنظيم وإدارة حاضنة الأعمال.

ثم أوضح النموذج مجموعة من العمليات، تتضمن: مراحل وخطوات إدارة حَضْن (احتضان) الأفكار داخل حاضنة الأعمال، والتي أوضحت ووصفت كيفية دخول الأفكار وكيفية تخرجها من الحاضنة وتحديد مسارها عبر الوحدات التنظيمية داخل الحاضنة أو (وحدات تسهيل المهام)؛ حيث تضمنت: (مراحل ما قبل الاحتضان، ومرحلة الاحتضان، ومرحلة ما بعد الاحتضان).

وأوضح النموذج كما يتضح من الشكل رقم (٢٠) مجموعة من المخرجات، تتضمن: مخرجات عمليات ومراحل الاحتضان والتي تتضمن: (فكرة عمل ذات صلة، وخطة عمل مطورة وتحويل الفكرة إلى مشروع، ومشروع مطور لرواد الأعمال قادر على المنافسة والنمو في بيئة الأعمال).

كما أكد النموذج على عملية التغذية الراجعة وتقويم أداء الحاضنة باستمرار والتي تتخلل جميع مراحل احتضان الأفكار وتنعكس على المدخلات وتطويرها باستمرار لتحقيق الأهداف المنشودة للحاضنة بكفاءة وفاعلية.

خامساً: معوقات تنفيذ النموذج التنظيمي المقترح وسبل التغلب عليها.

(١) معوقات تنفيذ النموذج التنظيمي المقترح:

- هناك بعض المعوقات التي يمكن أن تقف حائلاً دون تنفيذ النموذج التنظيمي المقترح لحاضنة أعمال بجامعة الإسكندرية، لعل من أهمها:
- غموض أو ضبابية السياسات العامة التي تُنظَّم عمل حاضنات الأعمال الجامعية؛ بل وجود سياسات قد تمنعها من أداء عملها على الوجه المأمول؛ بالإضافة إلى قلة الدعم والتمويل المُقدَّم للحاضنات ولتبنّي الأفكار الريادية؛ مما يقف عائقاً أمام تحقيقها الأهداف المنشودة منها؛ بالإضافة إلى تعدُّد وتعقُّد الإجراءات الحكومية فيما يتعلَّق بريادة الأعمال، وإنشاء المشروعات وخدمات حماية الملكية الفكرية.
 - ضعف تقبُّل فئة الشباب للعمل غير الحكومي، وقلة معرفتهم واستيعابهم لبرامج ريادة الأعمال والبرامج التي تُقدِّمها الحاضنات لدعم أفكارهم؛ بالإضافة إلى مقاومة الأفراد بصفةٍ عامَّةٍ للتغيير وقلة تقبُّلهم له؛ خوفاً من الفشل وضياع الجهد بدون جدوى.
 - ضعف تبني القيادات والعاملين داخل المجتمع الجامعي لثقافة التغيير وتنمية فكر ريادة الأعمال، وقلة تقبُّلهم للأخذ بالأفكار الحديثة التي تساعد على تنمية فكر ريادة الأعمال؛ وإنشاء حاضنات أعمال جامعية.
 - ضعف مبادرات التوعية بأهمية ريادة الأعمال وأهمية إنشاء حاضنات الأعمال داخل المجتمع الجامعي، بالإضافة إلى ضعف اهتمام الإعلام بتوعية الشباب والمجتمع بأهمية ريادة الأعمال وأهمية إنشاء حاضنات الأعمال، وقلة تناول التحديات التي تواجه فكر ريادة الأعمال، ومحاولة إيجاد السُّبل للتغلب عليها.
 - المركزية التي تُسيطر على نظام التعليم الجامعي في مصر؛ ممَّا يحدُّ من نجاح مبادرات تنمية وتشجيع الفكر الريادي، الذي يعتمد في الأساس على

الإبداع والابتكار غير المُقيّد؛ ممّا يساعد على تعقيد إجراءات العمل، والبُعد عن التطبيق الجيد لأبعاد حاضنات الأعمال الجامعية.

- وجود ثقافة سائدة لدى مُؤسّسات المجتمع؛ بضرورة التزام الحكومات بالتمويل لكافة المُؤسّسات المملوكة من قِبَل الدولة، دون مشاركةٍ من القطاع الخاص.
- ضعف شمول المعايير التي تضعها الهيئة القومية لضمان جودة التعليم، لمعيار تبني الفكر الريادي وإنشاء حاضنات الأعمال الجامعية كأحد المعايير الأساسية لاعتماد الجامعات، وكأحد معايير تقييم الأداء الجامعي.

(٢) سُبُل التغلّب على مُعوّقات تنفيذ النموذج التنظيمي المُقترح:

يواجه تطبيق النموذج المُقترح عددًا من المُعوّقات التي قد تُعيق تنفيذه؛ لذا وجب الاهتمام بالتغلّب عليها، من خلال بعض الإجراءات التي قد تُساهم في حلّها والتغلّب عليها، وتشمل:

- توفير مُؤسّسات وجهات موثوق بها للتعاون مع الحكومة، في رعاية ودعم حاضنات الأعمال، وتمويلها؛ للوصول بها إلى حاضنات تستطيع امتلاك الميزة التنافسية مع الحاضنات في الدول المُتقدّمة، وتوفير كافة الضمانات التي تُشجّع المستثمرين على تبني المشروعات الريادية، والاستثمار في مصر.
- تنظيم مبادرات إعلامية، سواء على مستوى الإعلام أو داخل المجتمع الجامعي؛ لتوعية الشباب بأهمية ريادة الأعمال وأهمية إنشاء حاضنات الأعمال الجامعية في تنمية وتطوير الأفكار الريادية، ونشر ثقافة العمل الحر، والتغلّب على ثقافة مقاومة التغيير؛ بالإضافة إلى إجراء لقاءات لمناقشة التحديات التي تواجه فكر ريادة الأعمال، مع مُمثّلين من القطاع العام والخاص؛ لمحاولة إيجاد السُبُل للتغلّب عليها.
- منح بعض الصلاحيات للقيادات الجامعية داخل الجامعة وكلياتها المختلفة، للتغلّب على قُدْر من المركزية السائدة، والتي تُعيق عمل حاضنات الأعمال الجامعية، بصورة تُمكنهم من اتخاذ مجموعة من التدابير المُتعلّقة بتغيير

الثقافة التنظيمية والأنظمة السائدة بالجامعة، وثمَّكنهم من نشر فكر ريادة الأعمال وإنشاء حاضنات أعمال بكفاءة كليات الجامعة، وتساعدهم على تحقيق كافة أبعاد نجاح الحاضنات، وتحقيق أهدافها.

- إصدار الحكومة مجموعة من القوانين والتشريعات التي تُيسِّر من إجراءات عمل حاضنات الأعمال الجامعية، وتساعدُها على تحقيق أهدافها، وثمَّكن القيادات الإدارية على مختلف المستويات الجامعية من الممارسة الكاملة لعمليات الإشراف والمتابعة على الحاضنات الجامعية داخل مؤسساتهم.

- الاختيار الجيد للكفاءات الإدارية من أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة، وتنمية مهاراتهم المتعلِّقة بريادة الأعمال، وإدارة حاضنات الأعمال بصورة مستمرة، وذلك من خلال تنظيم الدورات التدريبية بشكلٍ مستمرٍّ، وإقامة الندوات المتعلِّقة بالحاضنات وأهميتها وأبعادها والإجراءات اللازمة لتطبيقها.

سادساً: الفئات المشاركة في تنفيذ النموذج التنظيمي المستقبلي المقترح.

يتطلَّب تنفيذ النموذج التنظيمي المستقبلي المقترح، مشاركة العديد من الفئات المنوط بهم تنفيذ هذا النموذج، وتتضمَّن هذه الفئات: القيادات الجامعية بجامعة الإسكندرية، من: رئيس الجامعة، ونواب رئيس الجامعة، والعُمداء بكليات الجامعة المختلفة، وأعضاء هيئة التدريس بها، ومجلس إدارة الحاضنة، ومديرها التنفيذي، والمجلس التنفيذي الذي سيُوكل إليهم مسؤولية إدارة الحاضنة الجامعية وتنفيذ خَطِّها وأهدافها المنشودة؛ بالإضافة إلى ذوي الخبرة في سميديان ريادة الأعمال من رُواد الأعمال؛ إلى جانب التعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي المحي بالحاضنة: حيث يتضمن عقد الشراكات ضمن أهداف التنمية المستدامة بالهدف السابع عشر.

سابعاً: المصادر المقترحة لتمويل الحاضنة واستدامة التمويل:

تتضمن المصادر المقترحة لتمويل الحاضنة واستدامة تمويلها، من خلال هيكله حاضنة جامعية تُحقق الاكتفاء الذاتي والاستدامة المالية لها وللجامعة التي تنتمي إليها مستقبلاً، من خلال، كما موضح بالشكل رقم (٢١):



شكل رقم (٢١): المصادر المقترحة للتمويل وتحقيق الاستدامة المالية للحاضنة

المصدر: (من إعداد الباحثة)

- إعطاء دور وحيز أكبر لتسويق البحوث العلمية الموجودة بالجامعة والحاضنة والتي تخدم قطاع الصناعة مقابل عائد مادي لتسويق هذه البحوث التي تُسوق من خلال وحدة وفريق تسويق بالحاضنة، مما يوفر مصادر دخل للحاضنة الجامعية.
- عقد الحاضنة والجامعة ومن خلال فريق دعم الاستثمار والاتصالات والعلاقات العامة بالحاضنة، اتفاقيات مع البنوك؛ لمنح الطلاب الراغبين قروضاً ميسرة تُسَدَّد بعد التخرج بثلاث سنوات.
- اعتماد الحاضنة على النظام الربحي (في دعم المؤسسات الخارجية)، والنظام غير الربحي في دعم طلاب الجامعة، مع دعم المشروعات الريادية التي لا تتوفر لها التمويل الكافي، من خلال فرض رسوم على التدريبات والاستشارات التي تقدمها الحاضنة لرواد الأعمال الخارجيين وإعفاء طلاب الجامعة.
- تضمين الجامعة الحاضنة كوحدة تنظيمية أساسية بالجامعة، وتعزيز الأنشطة الريادية ومنح الجوائز الريادية التي تشجع على الاستمرار في الإبداع والابتكار.
- التمويل الملائكي: واحدة من أشهر طرق التمويل التي يعتمد عليها رواد الأعمال أثناء سعيهم إلى تأسيس شركة يكون احتمال الفشل فيها بين ٦٠ و ٨٠٪، بينما يمكن أن تحقق حال نجاحها عوائد تتخطى ٢٠ أو ٣٠ مرة من رأس المال الأصلي، وعادة ما يأتي التمويل الملائكي من مصادر متنوعة، تشمل صناديق تقاعد خاصة وعامة، وصناديق أوقاف، ومؤسسات وشركات، وأثرياء محليين وأجانب، حيث يتوفر التمويل مقابل حصة في ملكية الشركة تصل إلى ٢٠٪، لضمان أن يكون لهذه الجهات رأي في الاتجاه المستقبلي للشركة أو في حالة تكبدها الفشل، وذلك من خلال الاستفادة من شبكة العلاقات والشركات والاتصالات التي ستكونها الحاضنة.
- زيادة الجامعة التي ستتبعها الحاضنة الرسوم بنسبة ٥٠٪ للطلاب الوافدين كما هو معمول به في معظم دول العالم.

- إنشاء وافية أو أكثر لكل جامعة، تعتمد على مساهمة المؤسسات الكبرى والمنح والمواطنين.
- إتاحة الفرص للجامعات لتخصيص جزءاً من إيراداتها السنوية؛ لإنشاء صناديق استثمار ينفق من عائداتها على الجامعة، وتخصيص أراضي للجامعات لاستثمارها والإفادة من عائداتها.
- إنشاء صندوق خاص للتعليم وتوجيه رسوم الجامعات للدخول بصندوق التعليم وليس الخزينة العامة للدولة؛ بالإضافة إلى بعض المساعدات التي يقدمها جهاز تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

بحوث مستقبلية مقترحة:

- تقترح الباحثة مجموعة من البحوث المُفترَحة المستمدة من النتائج النظرية، وهي على النحو التالي:
- دور حاضنات الأعمال الجامعية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات.
- تقويم برامج ريادة الأعمال بجامعة الإسكندرية في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠.
- دراسة مقارنة بين خبرات الجامعات الرائدة في مجال حاضنات الأعمال، وكيفية الإفادة منها في مصر.
- نموذج مقترح لدور حاضنات الأعمال الجامعية في دعم المشروعات الرقمية في ضوء خبرات بعض الجامعات العالمية الرائدة.
- آليات تطوير أداء القيادات الجامعية في ضوء ريادة الأعمال الرقمية.
- دور ريادة الأعمال الرقمية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة في ضوء رؤية ٢٠٣٠.
- نموذج مقترح لتحقيق الاستدامة المالية لحاضنات الأعمال الجامعية في ضوء خبرات بعض الجامعات العالمية الرائدة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية.

١. إبراهيم، إسماعيل خليل؛ وعباس، رضا قاسم (٢٠٠٩). هيكل تنظيمي مقترح لإدارة النشاط اللاصفي في هيئة التعليم التقني. مجلة علوم التربية الرياضية، مج (٢)، ع (٤)، ٦٩-٩١.
٢. إبراهيم، خديجة عبد العزيز علي (٢٠١٨). المرود التربوي لحاضنات الأعمال الجامعية على تحقيق التنمية المستدامة في مصر: دراسة استشرافية. المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة أسبوط، مج (٣٤)، ع (٥)، ٣٦٥-٤٧٩.
٣. أبو الشعور، شريفة (٢٠١٨). دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة في الجزائر. مجلة البشائر الاقتصادية، مج (٤)، ع (٢)، ٤١٧-٤٣١.
٤. أبو النصر، مدحت محمد (٢٠١٨): نموذج جودة الخدمة من منظور مهنة الخدمة الاجتماعية، مجلة القاهرة للخدمة الاجتماعية، ع (٣٠)، ١-١٦.
٥. أحمد، عمرو مصطفى (٢٠١٥). تصوّر مقترح لدور الحاضنات التكنولوجية في تطوير التعليم الفني الصناعي بمصر على ضوء تجارب بعض الدول. مجلة العلوم التربوية، مج (٢٣)، ع (٤)، ج (٢)، ١-٦١.
٦. أحمد، ناجي عبد الوهاب هلال؛ والشايح، علي بن صالح، ٢٠١٦: تطوير الدراسات العليا في الجامعات السعودية باستخدام مدخل تحليل النظم على ضوء متطلبات الجودة والاعتماد، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج (١٧)، ع (٢)، ٤٨٥-٥٣١.
٧. أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا (٢٠٢٠). القواعد الإرشادية للتقدم بإنشاء حاضنات تكنولوجية جديدة في إطار البرنامج القومي للحاضنات التكنولوجية (انطلاق). جمهورية مصر العربية: منشورات أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا.

٨. آل فيحان، إيثار عبد الهادي؛ وسلمان، سعدون محسن (٢٠١٢). دور حاضنات الأعمال في تعزيز ريادة المنظّمات. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*، ع (٣٠)، ٦٩-٩٧.
٩. أوثن إكس (٢٠١٨). أفضل حاضنات الأعمال في الجامعات، تقرير عن أفضل حاضنات الأعمال التابعة للجامعات، الصادر عن شركة أوثن إكس للاستشارات الإدارية والمالية وتأسيس وتشغيل الحاضنات ومسرّعات الأعمال. المملكة العربية السعودية.
١٠. بخيت، أماني توفيق (٢٠١٩). نموذج مقترح لتفعيل دور حاضنات الأعمال في مصر. *مجلة التجارة والتمويل، جامعة طنطا، كلية التجارة*، ع (٢)، ٢٣٤-٢٧٥.
١١. البراشدية، حفيظة سليمان (٢٠٢١). ريادة الأعمال الرقمية ظل جائحة كورونا (كوفيد ١٩) -الفرص والتحديات. *مجلة دراسات المعلومات والتكنولوجيا*، مج (٤)، ع (١)، ١٩ - ١٩.
١٢. البكر، محمد بن عبد الله (٢٠٠٥): النموذج الإرشادي لتصميم الهياكل التنظيمية لمنظمات العمل، الإداري، السنة ٢٧، ع (١٠٢)، سبتمبر، ٨٩-١١٦.
١٣. بن قطاف، أحمد (٢٠١٥). فعالية حاضنات الأعمال التقنية في دعم المؤسسات الصغيرة: دراسة لبعض التجارب العالمية مع الإشارة لتجربة الجزائر. *مجلة مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي*، مج (١٩)، ع (٥٦)، ٤٧١-٥٠٠.
١٤. توفيق، نيفين منير (٢٠١٣). مفهوم حاضنات الأعمال وتطبيقاته في الحالة المصرية. *مجلة النهضة*، مج (١٤)، ع (٢)، ٨٩-١٢٢.
١٥. جاد الله، باسم سليمان صالح (٢٠١٨). دور حاضنات الأعمال البحثية الجامعية في تنمية ثقافة ريادة الأعمال بمصر. *مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية*، مج (٣٣)، ع (٤)، ج (١)، ١٣٨-٢٢٣.

١٦. جامعة الإسكندرية (٢٠١٩). الدليل الموحد للدراسات العليا. الإسكندرية: مطبعة الجامعة.
١٧. الجرياني، نصر صالح عبده حسن (٢٠٢٠). تصوّر مقترح لإنشاء حاضنات أعمال بالجامعات اليمنية في ضوء بعض التجارب العالمية. ألمانيا، برلين: المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والاقتصادية والسياسية.
١٨. جهاز تنمية المشروعات (٢٠٢١). تقرير إنجازات جهاز تنمية المشروعات المتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر: نتائج أداء مشروعات الجهاز خلال الفترة من يناير إلى يونيو ٢٠٢١م. جمهورية مصر العربية: المكتب الفني، منشورات جهاز تنمية المشروعات.
١٩. حاضنة أعمال كلية الاقتصاد والعلوم السياسية (٢٠١٨). إنجازات حاضنة أعمال كلية الاقتصاد والعلوم السياسية: قائمة القاهرة خلال عام ٢٠١٧-٢٠١٨م. الجيزة: منشورات حاضنة أعمال كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية.
٢٠. حراق، سمية؛ الأطرش، ذهبية (٢٠٢١): دور تكنولوجيا البلوك تشين في تعزيز كفاءة المدفوعات الدولية: دراسة حالة تجربة سنغافورة وكندا للدفع عبر الحدود بواسطة البلوك تشين "مشروع Ubin-Jasper"، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، مج (٧)، ع (٣)، ٢١٢-٢٣١.
٢١. حسن، أسماء أحمد خلف (٢٠١٨). دور حاضنات الأعمال التكنولوجية في دعم واستثمار الابتكارات العلمية لتحسين القدرة التنافسية للجامعات المصرية. مستقبل التربية العربية، مج (٢٥)، ع (١١١)، ٥٥-٩٦.
٢٢. حسن، صلاح عبد الله محمد؛ ومحمود، أمل علي (٢٠٢٠). متطلبات تفعيل دور الحاضنات التكنولوجية لتطوير البحث التربوي: دراسة ميدانية في جامعة أسيوط. مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، عدد يوليو، ج (٣)، ١٨٤-٢٦٦.

٢٣. حسنين، منال يوسف (٢٠١٣). أدوار القيادات الجامعية في تحقيق التميز البحثي: دراسة ميدانية على جامعة الإسكندرية. رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة الإسكندرية.
٢٤. حسنين، منال يوسف (٢٠٢٠). أدوار مراكز ريادة الأعمال بالتطبيق على مركز التطوير الوظيفي وريادة الأعمال بجامعة الإسكندرية. *المجلة التربوية*، كلية التربية، جامعة الإسكندرية، ع (٧٣)، ٩٧٠-١٠٤٠.
٢٥. الحموري، أميرة محمد (٢٠١٥). دور حاضنات الأعمال بجامعة المملكة العربية السعودية في تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر المستفيدين منها. *مجلة كلية التربية، جامعة طنطا*، ع (٥٧)، ج (١)، ١١١-١٤٤.
٢٦. دلي، شذى سالم (٢٠١٨). دور حاضنات الأعمال في دعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة تجارب مختارة وإمكانيات تطبيقها في العراق. *مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية*، مج (١٠)، ع (١)، ٣٦٦-٣٦٧.
٢٧. دويدري، رجاء وحيد (٢٠٠٠): *كتاب البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العملية*، بيروت-لبنان: دار الفكر المعاصر.
٢٨. رضوان، مصطفى أحمد حامد؛ ومحمد، مي سعد (٢٠٢٠). دور القطاعات المصرفية في تمويل حاضنات الأعمال وأحداث تنمية مستدامة في كل من مصر ودول غرب أفريقيا بالتطبيق على نيجيريا. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، جامعة قناة السويس، مج (١١)، ع (١)، ٥٤٠-٥٧٢.
٢٩. الرميدي، بسام سمير (٢٠١٨). تقييم دور الجامعات المصرية في تنمية ثقافة ريادة الأعمال لدى الطلاب: إستراتيجية مقترحة للتحسين. *مجلة اقتصاديات المال والأعمال*، ع (٦)، ٣٧٢-٣٩٤.
٣٠. الزركوش، علياء حسين خلف؛ وطلال، محمد ليث (٢٠١٦). حاضنات الأعمال التقنية في العراق بين الفكرة والتطبيق. *مجلة آفاق علمية*، مج (٩)، ع (٢)، ٨-٢٣.

٣١. زعزوع، زينب عباس (٢٠١٦). حاضنات الأعمال ودورها في تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر: نماذج من التجارب الدولية. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مج (١٧)، ع (٤)، ١٧٣-١٩٦.
٣٢. الزين، منصورى (٢٠١٠). آليات دعم ومساندة المشروعات الذاتية والمبادرات لتحقيق التنمية: حالة الجزائر. بحث مقدم للملتقى العلمي الدولي حول المقاولاتية: التكوين وفرص الأعمال، في الفترة من ٦-٨ أبريل، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، الجزائر، ١-٢٠.
٣٣. سعد، السيدة محمود إبراهيم (٢٠٢٠). إستراتيجية مقترحة لتطوير النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال المرتكز على الجامعة: دراسة حالة. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس، مج (٤٤)، ع (١)، ٩٥-٣٠٢.
٣٤. السعيدى، سعدية (٢٠١٢). دور الحاضنات التكنولوجية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. بحث مقدم للملتقى الوطني الأول حول: إستراتيجيات التنظيم ومراقبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، في الفترة ١٨-١٩ أبريل، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، ص ١-١٦.
٣٥. سيد، السيد صلاح الدين (٢٠٢٠). حاضنات الأعمال التكنولوجية ودورها في دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، مج (١١)، ع (١)، ١-٣٧.
٣٦. طاهر، محمد عبود؛ وعبد الحسين، عامر جميل (٢٠١٢). الحاضنات التكنولوجية والحدائق العلمية وإمكانية استفادة الجامعات العراقية منها في خدمة المجتمع والتطور الاقتصادي. مجلة الاقتصادي الخليجي، ع (٢٣)، ٣٨-٧٨.
٣٧. عبد الوهاب، أحمد (٢٠١٦). تعريف حاضنات رُوَاد الأعمال، ودراسة مقارنة بين مصر والتجارب الدولية مع توضيح وشرح لدور الحاضنة. القاهرة: أوراق المركز المصري لدراسات السياسات العامة.

٣٨. عبد العزيز، حمدي أحمد (٢٠١٤): نموذج مقترح لصنع القرار المهني بمجال الأعمال الإلكترونية وفاعليته في تنمية مهارات الاستعداد والوعي المهني لدى طلاب المدارس الفنية التجارية، *مجلة كلية التربية، جامعة بنها*، مج (٢٥)، ع (٩٩)، يوليو، ١٠١-١٤٥.

٣٩. العزام، أنور أحمد؛ وموسى، صباح محمد (٢٠١٠). تأثير استخدام حاضنات الأعمال في إنجاح المشاريع الريادية في الأردن. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، ع (٨٣)، ١٦٥-١٣٨.

٤٠. عشبية، فتحي توفيق (٢٠٠٩). *التنظيم الإداري في التعليم العام: أسسه، مجالاته، فعاليته*. القاهرة: الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.

٤١. علي، أمل هاشم (٢٠٢٠). حاضنات الأعمال ودورها في دعم رُواد الأعمال ودعم التنمية الاقتصادية. *مجلة كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان*، مج (١١)، ع (١)، ج (٢)، ٢٥-٢٧٩.

٤٢. علي، هيام عبد الرحيم أحمد (٢٠١٧). رؤية مقترحة لإنشاء حاضنات للمعرفة التربوية بالجامعات المصرية. *دراسات في التعليم الجامعي*، ع (٣٧)، ٥٨٦-٦٣٩.

٤٣. عيداروس، أحمد نجم الدين؛ وأحمد، أشرف محمود (٢٠١٣). تصوّر مقترح لإدارة حاضنات الأعمال الجامعية بمصر في ضوء أفضل الممارسات العالمية. *مجلة كلية التربية، جامعة بنها*، مج (٢٤)، ع (٩٥)، ٢٠٩-٣١٦.

٤٤. قانون رقم ١ (٢٠١٩). بشأن إنشاء صندوق رعاية المبتكرين والنوابغ. الجريدة الرسمية، ع (٥-مكرر "د")، جمهورية مصر العربية، ٦ فبراير ٢٠١٩.

٤٥. قانون رقم ٢٠١ (٢٠٢٠). بشأن تعديل بعض أحكام القانون رقم ١٤١ لسنة ٢٠١٤ بتنظيم نشاط التمويل متناهي الصغر. الجريدة الرسمية، ع (٤١-مكرر)، جمهورية مصر العربية، ١١ أكتوبر سنة ٢٠٢٠م.

٤٦. قانون رقم ٢٣ (٢٠١٨). بشأن إصدار قانون حوافز العلوم والتكنولوجيا والابتكار. الجريدة الرسمية، ع (١٦-مكرر "أ")، جمهورية مصر العربية، ٢١ أبريل سنة ٢٠١٨.
٤٧. قرار رئيس الجمهورية رقم ٤٠ (١٩٩١). بشأن إنشاء الصندوق الاجتماعي للتنمية. جمهورية مصر العربية، ٧ فبراير ١٩٩١.
٤٨. قرار مجلس الوزراء رقم ٩٤٧ (٢٠١٧). بشأن إنشاء جهاز تنمية المشروعات المتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر. الجريدة الرسمية، ع (١٦-مكرر "أ")، جمهورية مصر العربية، ٢٤ أبريل ٢٠١٧.
٤٩. محرز، هويدا (٢٠٢١): الرقمنة وتحدياتها في أفريقيا: دراسة حالة جنوب أفريقيا، مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية، مجلة علمية محكمة، ١٣١١-١٣٤٦.
٥٠. محمد، سماح زكريا (٢٠١٣). حاضنات الإبداع العلمي بالجامعات المصرية في ضوء مُتطلبات اقتصاد المعرفة: رؤية مقترحة. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس (ASEP)، ع (٤١)، ج (٣)، ٨٥-٥١.
٥١. المساجدي، خالد صالح يحيى أحمد؛ والجرياني، نصر صالح عبده حسن؛ وجبران، عامر سعد أحمد (٢٠٢٠). دور حاضنات الأعمال الجامعية في توجيه الطلبة الخريجين نحو ريادة الأعمال. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، ع (٩)، ١٣٠-١٥٤.
٥٢. مصطفى، حكمت محمد حسن (٢٠١٨). مُتطلبات تطبيق التخطيط الإستراتيجي لتطوير مؤسسات التعليم الجامعي: دراسة ميدانية في جامعة الإسكندرية. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الإسكندرية.
٥٣. المغربل، أمنية أمين محمد (٢٠١٨). عوامل الميزة التنافسية لجامعة الإسكندرية: دراسة ميدانية. رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة الإسكندرية.

٥٤. مليك، وفاء (٢٠١٧). أثر التنظيم الإداري على فعالية أداء العاملين داخل المؤسسة: دراسة ميدانية على عمال المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، الجزائر.
٥٥. المهدي، سوزان محمد؛ ومحمود، أشرف محمود أحمد؛ وعلي، شيماء علي عباس (٢٠١٩). تطوير حاضنات الأعمال الجامعية في مصر على ضوء خبرة حاضنة SETsquare بالمملكة المتحدة. مجلة العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة جنوب الوادي، ع (٥)، ٨٩-١٣٢.
٥٦. مؤتمر دعم وتنمية الاقتصاد المصري (٢٠١٥). إستراتيجية التنمية المستدامة، رؤية مصر ٢٠٣٠م، وإطار الاستثمار متوسط الأجل، ٢٠١٥/٢/١٤ إلى ٢٠١٨ / ٢٠١٩. من أوراق عمل مؤتمر دعم وتنمية الاقتصاد المصري، المنعقد في الفترة من ١٣-١٥ مارس، مركز جولي الدولي للمؤتمرات، شرم الشيخ، المنشورات الرسمية لحكومة جمهورية مصر العربية، ١-١٧.
٥٧. المومني، بسمة (٢٠١٧). ريادة الأعمال: محرك لخلق فرص عمل ولتحقيق نمو شامل في العالم العربي. موجز السياسة، مركز بروكنجز، مارس، ١-٩.
٥٨. الهزاني، الجوهرة ناصر عبد العزيز (٢٠١٥). دور حاضنات الأعمال في دعم رواد الأعمال والمشروعات الصغيرة، مجلة الخدمة الاجتماعية، ع (٥٤)، ١٥-٦٩.
٥٩. الوادي، حسين الزغبى (٢٠١١). أساليب البحث العلمي: مدخل منهجي تطبيقي. عمان: المنهل للنشر والتوزيع.
٦٠. الوادي، محمود حسين (٢٠١٠). دور حاضنات الأعمال في التنمية الاقتصادية مع الإشارة إلى التجربة الأردنية. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خضير بسكرة، ع (٧)، ١-٢٣.

٦١. وحدة إدارة المشروعات بجامعة الإسكندرية (٢٠١٧). وحدة إدارة مشروعات التطوير، جامعة الإسكندرية. *المجلة الشهرية*، ع (١)، ١-١٦.
٦٢. وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري (٢٠١٥). *إستراتيجية التنمية المستدامة، رؤية مصر ٢٠٣٠ م*. جمهورية مصر العربية.
٦٣. وزارة التعليم والبحث العلمي (٢٠١٩). *تحديث الإستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠٣٠*. وزارة التعليم والبحث العلمي، جمهورية مصر العربية.

ثانياً: المراجع الأجنبية.

64. Acs, Z. J.; Estrin, S.; Mickiewicz, T. & Szerb, L. (2018). Entrepreneurship, institutional economics, and economic growth: An ecosystem perspective, **Small Business Economics**, Vol (51), No (2), 501-514.
65. Acs, Z. J.; Szerb, L.; Lafuente, L. & Lloyd, A. (2018). **The Global Entrepreneurship Index 2018**. USA, Washington (D.C): powered by The Global Entrepreneurship and Development Institute (GEDI).
66. Ahmad, A. (2012). **On the structure and internal mechanisms of business incubators: A comparative case study**. Ph.D. Thesis, DCU Business School, Dublin City University, Dublin, Ireland.
67. Ahmad, A. J. & Ingle, S. (2011). Relationships matter: Case study of a university campus incubator. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, Vol (17), No (6), 626-644.
68. Al-Mubarak, H. M. & Busler, M. (2017). Challenges and opportunities of innovation and incubators as a tool for knowledge-based economy. **Journal of Innovation and Entrepreneurship**, Vol (6), No (15), 1-18.

69. Alzaghal, Q. & Mukhtar, M. (2017). Factors affecting the success of incubators and the moderating role of information and communication technologies. **International Journal on Advanced Science, Engineering and Information Technology**, Vol (7), No (2), 538-545.
70. Azzazy, H. M. & Rizk, N. (2016). **Entrepreneurship and innovation in Egypt**. Cairo: Dar El Kutub.
71. Barugahara, F.; Maumbe, B. & Nzaro, R. (2018). Developing a business incubator model for an entrepreneurial university: The case of Bindura University of Science Education. **Conference: EAI International Conference for Research, Innovation and Development for Africa**, June 20–21, 2017, Victoria Falls, Zimbabwe, 275-286.
72. Basant, R. & Cooper. S., (2016). Contrasting models of incubation for enterprise creation: Exploring lessons for efficacy and sustainability from higher education institutions in India and the United Kingdom. **Research and Publications, Indian Institute of Management**, Ahmedabad, India, W.P. No. 2016-02-05, pp. 1- 18.
73. Bennett, R. (2016). Increasing gender diversity at SETsquared incubation centers. **Internal Briefing Paper, EiR SETsquared - University of Bath Innovation Centre**, v1.0, 1-16.
74. Bhatli, D. (2016). **Top university business incubators**. Global Benchmark Report 15/16, Published by UBI Global, January, Stockholm, Sweden.
75. Biske, V. & Ezer, I. L. (2016). The transformation of traditional universities into entrepreneurial universities to ensure sustainable higher education. **Journal of Teacher Education for Sustainability**, Vol (18), No (2), 75-88.
76. Bliemel, M. J.; Flores, R.; De Clerk, S.; Miles, M.; Costas, B. & Monteiro, P. (2016). **The role and performance of accelerators in the Australian startup ecosystem**. UNSW Business School Research Papers, 1-65.

77. Brooks, K. & Radclyffe, M. (2017, September). What do scale-up businesses need?. **Report created to find out more about SETsquared's top entrepreneurs 50 in 15 years campaign.**
78. Brown, R.; Mawson, S.; Lee, N. & Peterson, L. (2019). Start-up factories, transnational entrepreneurs and entrepreneurial ecosystems: Unpacking the lure of start-up accelerator programmes. **European Planning Studies**, Vol (27), No (5), 1-20.
79. Castillo, J. & Meyer, H. (2018). **UBI Global World Rankings of Business Incubators and Accelerators 2017-2018.** UBI Global, World Rankings Report 17/18, Published by UBI Global, November, Sponsored By QDB, Stockholm, Sweden.
80. Cesaer. (2018). **Role of universities of science & technology in innovation ecosystems towards mission 3.1.** Technical annexes, Leuven, 5th October, pp.1-42.
81. Contact North. (2012). **Contact North Contact Nord is Ontario's distance education network and training network.** Ontario, Canada: Contact North Publications.
82. CSES. (2002). Benchmarking of business incubators. **Final Report, Centre for Strategy & Evaluation Services**, European Commission Enterprise Directorate General: Brussels, February.
83. Cukier, W.; Fox. V. & Rahnema. H. (2012). Building human infrastructure for the digital economy: Ryerson's Digital Media Zone. **10th International Conference on Human Choice and Computers (HCC)**, Sep, Amsterdam, Netherlands, 156-169.
84. Dahleez, K. A. (2009). **The role of business incubators in developing entrepreneurship and creating new business start-ups in Gaza Strip.** A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of Requirements for the Degree of Master in Business Administration, Faculty of Commerce, The Islamic University – Gaza.
85. Davaris, A.; Kokkinos, D. & Fotopoulos, A. (2013). The impact of higher education institutes incubator/accelerator centres to

- technological education advancement: A review of selected case studies. **World Transactions on Engineering and Technology Education (WIETE)**, Vol (11), No (3), 280-283.
86. Deep Center. (2015). Accelerating Canada's Start-Up Ecosystem: A review of Canadian business accelerators and business incubators. **Report, Centre for Digital Entrepreneurship & Economic Performance**, Canada, October.
87. Dempwolf, C. S. ; Auer, J. & D'Ippolito, M. (2014). Innovation accelerators: Defining characteristics among startup assistance organization. **Small Business Association (SBA), Office of Advocacy, Innovation Accelerators Final Report**, October.
88. DMZ. (2018). **DMZ, about the DMZ, what is the DMZ**. DMZ Incubator Publications, Ryerson University, Canada.
89. DMZ. (2020): DMZ YYZ, Virtual DMZ YYZ Program. DMZ Incubator Publications, Ryerson University, Canada.
90. EBN. (2010). **The smart guide to Innovation-Based Incubators (IBI)**. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
91. EIT Health (2018). **MedTech Bootcamp**. European Institute of Innovation and Technology (EIT), Bootcamp Brochure final.
92. Eriksson. P. ; Montonen. T. ; Vilhunen. J. & Voutilainen, K. (2016). Incubation manager roles in the co-innovation context. **Int. J. Entrepreneurship and Innovation Management**, Vol (20), 285-299.
93. Fast Forward Advisors. (2020). Fast forward advisors **innovation venture. Workshop International Incubation Best Practices and Cases**, Tehran, January.
94. Fiedler, H. (2007). Business incubation models and approaches in the framework of innovation policy. "**Advancing Innovation in Europe and Central Asia (ECA) 2007**" **Regional Conference of ECabit**, InfoDev Incubator Initiative MENA Region Facilitator, The World Bank, Yerevan, Armenia, September, pp.1-44.

95. GIEP. (2014). Green innovation and entrepreneurship. **Biovision Alexandria Conference**, Tuesday, 8th April, TEMPUS – GIEP Project, Grants, Innovation & Technology Transfer Center-Alexandria University.
96. Gozali, L.; Masrom, M.; Haron, H. & Zagloe, T. (2015). A framework of successful e-business incubator for Indonesian public universities. **The Asian Journal of Technology Management**, Vol (8), No (2), 118-131.
97. GU Ventures. (2017a). **Att nyttja entreprenörstudenter från Handels, Topprankad inkubator och investerare**, GU Ventures Publications. Gothenburg University, Sweden.
98. GU Ventures. (2017b). **GU Ventures årliga rapportering av verksamheten, Göteborgs universitets styrelse**, GU Ventures Publications. Gothenburg University, Sweden.
99. GU Ventures. (2018). **Arsredovisning och Koncernredovisning GU Ventures AB, Räkenskapsår 2018-01-01/2018-12-31**, Styrelsen och verkställande direktören för GU Ventures AB avger harmed följande årsredovisning och koncernredovisning, GU Ventures Publications. Gothenburg University, Sweden.
100. Hackett, S. M. & Dilts, D. M. (2004). A real options-driven theory of business incubation. **The Journal of Technology Transfer**, Vol (29), No (1), 41-82.
101. Hackett. S.M.; Dilts., D. M., (2004): A Systematic Review of Business Incubation Research, **Journal of Technology Transfer**, Vol (29), 55-82.
102. Hamida, M. (2020). **Understanding the startup studio incubation model**. Master's Thesis, Institution of Innovation and Entrepreneurship, School of Business, Economics and Law, University of Gothenburg, Vasagatan, Gothenburg, Sweden.
103. Hetherington, L. (2017). **Building success on partnership: Technical university of Delft and City of Delft: Leadership and governance**. Case studies, An Initiative of The European

Commission's Dg Education and Culture in Partnership with The Oecd Local Economic and Employment Development Programme (Leed).

104. Hill, S.; Somers, A. & Coduras, A.; Guerrero, M.; Menipaz,, E. E.; Boutaleb,, F.; Zbierowski, P.; Schott, T.; Sahasranamam, S. & Shay, J. (2023). **Global Entrepreneurship Monitor "GEM" 2022/2023 Global Report. Adapting to a "New Normal"**, Published by The Global Entrepreneurship Research Association (GERA), London Business School, Regents Park, London, UK.
105. Hill, S.; Somers, A. & Coduras, A.; Guerrero, M.; Menipaz,, E. E.; Boutaleb,, F.; Zbierowski, P.; Sahasranamam, S. & Shay, J. (2024). **Global Entrepreneurship Monitor "GEM" 2023/2024 Global Report. 25 Years and Growing**, Published by The Global Entrepreneurship Research Association (GERA), London Business School, Regents Park, London, UK.
106. Hill, S.; Somers, A. & Coduras, A.; Guerrero, M.; Roomi, M. A.; Bosma, N. & Shay, J. (2022). **Global Entrepreneurship Monitor "GEM" 2021/2022 Global Report. Opportunity Amid Disruption**, Published by The Global Entrepreneurship Research Association (GERA), London Business School, Regents Park, London, UK.
107. Hofer, A. R.; Potter, J.; Fayolle, A.; Gulbrandsen, M.; Hannon, P.; Harding, R.; Dahlstrand, A. L. & Phan, P. H. (2010). From strategy to practice in university entrepreneurship support: Strengthening entrepreneurship and local economic development in Eastern Germany: Youth, Entrepreneurship and Innovation. Working Papers OECD 2009/2010, Local Economic and Employment Development (LEED).
108. Huda, N. & Rejito. C. (2020). Modelling university business incubator for SMEs digitalisation. **Indonesian Journal of Information Systems (IJIS)**, Vol (3), No (1), 23-37.
109. Hulivahana, B. (2020). **The role of incubators and regional factors influencing the location decision of academic spin offs:**

An exploratory study in Delft and Wageningen. Master Thesis submitted to Delft University of Technology, In partial fulfilment of the requirements for The Degree of Master of Science, in Management of Technology, Faculty of Technology, Policy & Management, August.

110. InfoDev. (2009a). **Business incubation definitions and principles: Trainee manual.** A training program from the World Bank and InfoDev for business incubator managers in emerging markets and developing countries, InfoDev Publications, supported by the World Bank, Washington, USA.
111. InfoDev. (2010). **Business incubation definitions and principles.** The World Bank Group, Washington, USA.
112. ITIDA & Disrupt Africa. (2021). **The Egyptian startup ecosystem report 2021.** Report produced by Disrupt Africa & Information Technology Industry Development Authority (ITIDA), Egypt.
113. Jamil, F.; Ismail, K. & Mahmoud, N. (2015). University incubators: A gateway to an entrepreneurial society. **Journal of Economics and Sustainable Development**, Vol (6), No (6), 153-170.
114. Jonathan, B.; Olivia, A. & Christopher, H. (2017). **Business incubators and accelerators: The national picture.** BEIS Research Paper, April, No.2017/7, UK Government, Department for Business, Energy & Industrial Strategy, London, NESTA, 1-57.
115. Kolympiris, C. & Klein, P. (2017). The effects of academic incubators on university innovation. **Strategic Entrepreneurship Journal**, Vol (11), No (2), 145-170.
116. Lalkaka, R. (2000). **Manual on technology business incubators, University-Industry Science & Technology Partnership: Series of Toolkits on Innovation.** United Nations Educational Scientific & Cultural Organization (UNESCO), Paris, UNISPAR Programme, BTDS.

117. Legg, D. & Hale, C. (2019). Case study on the ICURE pilot programme. United Kingdom: Contribution to the OECD TIP Knowledge Transfer and Policies project, Policy Case Study, 1-13.
118. Lopes, W. S. & Sassi, J. R. (2019). Development of technology-based firms of the Vale do Paraíba Paulista region: Survey with incubators managers and incubated companies. **Gestão & Produção**, Vol (26), No (4), 1-13.
119. Lose, T. (2016). **The role of business incubators in facilitating the entrepreneurial skills requirements of small and medium size enterprises in the Cape Metropolitan Area, South Africa**. Master Thesis, Faculty of Business, The Cape Peninsula University of Technology, Cape Town, South Africa.
120. Marangos, S.; Kitagawa, F. & Warren, L. (2010). **Networks and spatiality of university incubators: Global and local link amongst SETsquared Spin-off/in firms at Universities of Bath, Bristol, Southampton and Surrey in England, May, Basque Institute of Competitiveness- Deusto Foundation (Orkestra)**. Working Paper Series in Territorial Competitiveness, Number 2010-R03 (EN), ISSN 1989-1288.
121. Meyer, H. & Sowah, J. (2019). **UBI Global World Rankings of Business Incubators and Accelerators 2019-2020**. UBI Global, World Rankings Report 19/20, Published by UBI Global, November, Stockholm, Sweden.
122. Mokaya, S. ; Namusonge, M. & Sikalieh, D. (2012). The concept of entrepreneurship; in pursuit of a universally acceptable definition. **International Journal of Arts and Commerce**, Vol (1), No (6), 125-135.
123. Mori, I.; Barrett. G. & Ulrichsen. T. (2018). **ICURE pilot evaluation, final evaluation report**. IPSOS Mori's Social Research Institute, London, United Kingdom.
124. Mrkajic, B. (2015). Entrepreneurship and incubators in Egypt. Young and sustainable entrepreneurship in Egypt for a more

- inclusive society (PoliSocial award 2014), **Green Innovation and Entrepreneurship Programme (GIEP Tempus)**, July 20th-24th, Milan, Italy, 1-82.
125. NBIA. (2010). **Best practices in action: Guidelines for implementing first-class business incubation programs revised**. (2nd Ed.). USA: NBIA Publications.
126. Nikoloski, D.; Kushi, E.; Mancheski, G. & Angeleski, M. (2013). The needs assessment for university business incubators in South-Eastern European countries. **6th International Conference for Entrepreneurship, Innovation and Regional Development (ICEIRD 2013)**, Istanbul, Turkey, June 2013, 1-11.
127. Nixon, CH.; Valliere, D.; Gedeon, S. & Wise, S. (2020). Entrepreneurial ecosystems and the lifecycle of university business incubators: An integrative case study. **International Entrepreneurship and Management Journal**, Vol (17), 1-29.
128. Oxfam GB. (2021). **Auc venture lab, encouraging an entrepreneurial culture to increase youth employment**. Oxford, United Kingdom: Oxfam GB.
129. Pauwels, C.; Clarysse, B.; Wright, M. & Hove, J. (2016). Understanding a new generation incubation model: The accelerator. **Technovation**, Vol (50), 1-9.
130. PoliHub. (2014). **Entra in PoliHub. Trasforma la tua idea in un'azienda di successo, Hai talento, ambizione e voglia di metterti in gioco: PoliHub è il posto giusto per te**. PoliHub-Brochure, Politecnico di Milano, Milano, Italy.
131. PoliHub. (2020). **ELAB Il percorso per diventare mentor, 10 Settimane con una startup**, PoliHub Incubator Publications, Milano, Italy.
132. Posza, P. (2018). Business incubation analysis with the help of real option theory. **International Journal of Multidisciplinary in Business and Science**, Vol (5), No (8), 64-72.

133. Radclyffe, M. (2019). Scaling incubation activities: SETsquared model. England: SETsquared Publication, Centre Director for SETsquared Bristol, SETsquared Partnership.
134. Redondo, M. & Camarero, C. (2017). Dominant logics and the manager's role in university business incubators. **Journal of Business & Industrial Marketing**, Vol (32), Issue (2), 282-294.
135. Rizvi, S.; Salman, F. & Qureshi, S. (2015). An in-depth-study of the effectiveness of the existing university business incubator (UBI) in Pakistan. **Global Management Journal for Academic & Corporate Studies**, Vol (5), No (2), 49-62.
136. Robertson, S. & Kitagawa, F. (2011). **University incubators and knowledge mediation strategies: Policy and practice in creating competitive city regions**. The Centre for Learning and Life Chances in Knowledge Economies and Societies, leading education and social research, Institute of Education, University College London.
137. Robertson, S. & Kitagawa, F. (2015). High-Tech entrepreneurial 'Soft Starters' in a university-based business incubator: Space for entrepreneurial capital formation and emerging business models. **New Technology-Based Firms in the New Millennium**, Vol (XI), 97-114.
138. Ryerson University. (2014a). **Board of governors meeting, president's update to the board of governors**. Report on president's mission to South Africa & India, Website-Agenda Materials, Victoria, Publications Ryerson University, Canada.
139. Ryerson University. (2014b). **Institutional mission, proposed mandate statement, vision, and differentiation profile**. A submission to begin the process of developing Strategic Mandate Agreements (SMAs), RU-SMA-Background-2013-2014, Publications Ryerson University, Canada.

140. Ryerson University. (2017a). Board of governors, board of governors meeting, board materials. Jorgenson Hall, Victoria Street, Publications Ryerson University, Canada.
141. Ryerson University. (2017b). **Priorities for internationalization at Ryerson**. A discussion paper in Advance of The Development of an Institutional Internationalization Strategy, Publications Ryerson University, Canada.
142. Ryerson University. (2019a). Our time to lead, RU- Academic Plan 2014-2019, Office of the Provost and Vice President Academic, Publications Ryerson University, Canada.
143. Ryerson University. (2019b). **Ted Rogers School of Management Ryerson University**. Report about Ted Rogers School of Management Ryerson University, Toronto, Ontario, Publications Ryerson University, Canada.
144. Santoni, S. (2020). Fondazione Politecnico Di Milano shaping the future together, vip experience kick-off event, Fondazione Politecnico di Milano Publications, Holland.
145. Saptono, A.; Suparno; Disman & Herlith. (2020). Developing a business incubator model in higher education: The case of Faculty of Economics Universitas Negeri Jakarta. **Humanities & Social Sciences Reviews**, Vol (8), No (4), 1240-1251.
146. Scharnhorst, A.; Borner, K.; & Besselaar, P. V. (2012): **Models of Science Dynamics: Encounters Between Complexity Theory and Information Sciences**, London, New York: SPRINGER, Verlag Berlin Heidelber.
147. Schwab, K. (2019). **The global competitiveness report 2019**. Insight Report, Published by The World Economic Forum, which committed to improving the state of the world, Cologny/Geneva, Switzerland.
148. Setiawan, A.& Arviansyah (2021). Coming Together is A Beginning: A Review of Business Incubator and Digital Startup Company, Proceedings of the **International Conference on**

Industrial Engineering and Operations Management, Sao Paulo, Brazil, April 5 - 8, pp. 2107- 2117.

149. SETsquared. (2016). **ICURE innovation-to commercialisation programme**. Brochure for ICURE pilot, The SETsquared Partnership, UK.
150. Shalaby, N. M. (2003). The role of incubators and technology parks as a home for entrepreneurs in Saudi Arabia. **XX IASP World Conference on Science and Technology Parks**, June, Lisbona, Portugal, 1-18.
151. Shokeir, I. F. & Alsukaity, A. S. (2019). The role of business incubators in supporting small and medium enterprises in Saudi Arabia, with reference to some international and Arab experiences. Conference Proceedings of the Academy of Business and Retail Management (ABRM). **The Business and Management Review**, Vol (10), No (2), 192-203.
152. Smilor, R. W. (1987). Managing the incubator system: Critical success factors to accelerate new company development. **IEEE Transactions on Engineering Management**, Vol (EM-34), No (3), 146-156.
153. Sommerville, I. (2004): **Software Engineering: System models**, 7th edition, London, United Kingdom: Pearson Education.
154. Somsuk, N. & Laosirihongthong, T. (2014). A fuzzy AHP to prioritize enabling factors for strategic management of university business incubators: Resource-based view. **Technological Forecasting & Social Change**, Vol (85), 198-210.
155. Sowah, J. (2023). **UBI Global World Rankings of Business Incubators and Accelerators 2021-2022**. UBI Global, World Rankings Report 21/22, Published by UBI Global ,2ND Edition, May, Stockholm, Sweden.
156. Super. (2018b). **Report on Super Business Incubation Toolkit, SUPER – start-up promotion for entrepreneurial resilience**.

Project Duration: 36 months co-funded by The Erasmus & Programme of The European Union.

157. Theodorakopoulos, N.; Kakabadse, N. & Gowan, C. (2014). What matters in business incubation? A literature review and a suggestion for situated theorising. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, Vol (21), No (4), 602-622.
158. Tola, A. & Contini, M.V. (2015). From the diffusion of innovation to tech parks, business incubators as a model of economic development: The case of Sardegna Ricerche. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, Vol (176), 494-503.
159. Torun, M.; Peconick, L.; Sobreiro, V.; Kimura, H. & Pique, J. (2018). Assessing business incubation: A review on benchmarking. **International Journal of Innovation Studies**, Vol (2), 91-100.
160. Tristiari, N. ; Oktafiyani, M. & Sedayu, A. (2020). Optimalization model of university business incubator role in new entrepreneur and MSMEs development in Indonesia. **International Journal of Small Business and Entrepreneurship Research**, Vol (8), No (2), 17-31.
161. TU Delft. (2014). **Annual Report 2014**. Delft University of Technology Publications, Holland.
162. TU Delft. (2018). **Annual Report 2018**. Delft University of Technology Publications, Holland.
163. UNESCO. (2010). Science Park and technology business incubator. UNESCO-WTA INITIATIVES (2006 - 2010). Paris : UNESCO publications.
164. University of Bath. (2020). **Job description, human resources, University of Bath**, European Union European Regional Development Fund (ERDF) publications.
165. University of Exeter. (2020c). **Job profile, Job description**, University of Exeter publications.

166. Vanderstraeten, J. & Matthyssens, P. (2010). Measuring the performance of business incubators: A critical analysis of effectiveness approaches and performance measurement systems. **ICSB Conference**, Cincinnati, US, June, January, (pp.1-27).
167. Vorontsova, N. (2019). **University industry government cooperation within an agricultural context: The case of Penela Business Incubator**. Project carried out in the Master of Business Management with the Advisor, Polytechnic Institute of Coimbra, Institute of Accounting and Administration of Coimbra, Coimbra.
168. WCED. (2018). **The economic impact of SETsquared partnership**. A report produced for SETsquared Partnership Universities of Bath, Bristol, Exeter, Southampton & Surrey, final report, Warwick Economics & Development, Two Snow Hill, Birmingham, England.
169. Wolniak, R. & Grebsk, M. (2017). Functioning of the business incubator centre in Gliwice, Zeszyty Naukowe. **Organizacja I Zarządzanie/Politechnika Śląska**, Vol (105), 569-580.
170. Wonglimpiyarat, M. J. (2016). The innovation incubator, university business incubator and technology transfer strategy: The case of Thailand. **Technology in Society**, Vol (46), 18-27.
171. Xu, L. (2010). Business incubation in China effectiveness and perceived contributions to tenant enterprises. **Management Research Review**, Vol (33), No (1), 90-99.
172. YES!Delft. (2019b). **Co-lab, find the right co- Founder to build your startup, program guide 2019**, Services. YES!Talents, YES!Delft Incubator publications.
173. YES!Delft. (2019c). **Eit health validation lab, program guide**. YES!Delft Incubator publications.
174. YES!Delft. (2020a). **Accelerator program, program guide 2021**. YES!Delft Incubator publications.

175. YES!Delft. (2020b). **YES!Delft, services, investor readiness program, program guide, program investment manager.** Carola Torrente, YES!Delft publications.
176. Zehner, W. B.; Trzmielak, D.; Gruszczyńska, E. G. & Zehner, J. A. (2014). **Business incubation in the USA: International cases on innovation, knowledge and technology transfer**, printing funded by The National Agency for Research and Development under project, Center for Technology Transfer UŁ.

ثالثاً: المواقع الإلكترونية.

١٧٧. جامعة الإسكندرية (٢٠١٦). مكتب دعم الابتكار ونقل وتسويق التكنولوجيا. البحث العلمي، كلية الهندسة، جامعة الإسكندرية. تاريخ الدخول ١٢/٧/٢٠٢١، متاح على: <https://alexu.edu.eg/index.php/ar/2015-11-18-08-37-44/2015-12-13-07-21-08>
١٧٨. جامعة الإسكندرية (٢٠٢٠). أودية العلوم والحاضنات التكنولوجية. جامعة الإسكندرية. تاريخ الدخول ٩/٧/٢٠٢١، متاح على: <https://alexu.edu.eg/index.php/ar/2015-11-18-11-08-54/staff-search-ar-2/21-arabic/5939-%D8%A3%D9%88%D8%AF%D>
١٧٩. كلية التربية النوعية (٢٠١٧). النوعية ومركز التطوير الوظيفي وريادة الأعمال. كلية التربية النوعية، جامعة الإسكندرية، تاريخ الدخول ٥/٦/٢٠٢١، متاح على: <https://edusp.alexu.edu.eg/index.php/spedu-cdce>
١٨٠. وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية (٢٠٢٠): تاريخ الوزارة. تاريخ الدخول ٨/٦/٢٠٢١، متاح على: <https://mped.gov.eg/FormerMinistries?id=4>
١٨١. وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري (٢٠١٧). مشروع رؤود ٢٠٣٠. تاريخ الدخول ٨/٦/٢٠٢١، متاح على: <https://rowad2030.com>
١٨٢. يونس، مها (٢٠٢٠). إطلاق الملتقى الافتراضي الأول للتوظيف بجامعة الإسكندرية: الملتقى الافتراضي الأول للتوظيف للجامعات UCCD 2020. جريدة المال، مصرية اقتصادية يومية، تاريخ الدخول ١٢/٦/٢٠٢١، متاح على: <https://almaalnews.com/%D8%A5%D8%B7%D9%84%D8%A7%D9%82-%D8%A7%D9%>

183. Bota, A. (2019a). Community manager: The Hague, startup jobs page, vacancy, tech job. YES!Delft, Retrieved May 9, 2021, from: <https://www.yesdelft.com/startup-jobs/vacancy-community-manager/>
184. Bota, A. (2019b). Talent lead, startup jobs page, vacancy, tech job. YES!Delft, Retrieved May 9, 2021, from: <https://www.yesdelft.com/startup-jobs/vacancy-talent-lead/>
185. Cautela, C. (2020). Full professor at Politecnico di Milano Milan. Retrieved March 9, 2021, from: <https://www.linkedin.com/in/cabirio-cautela-b86702>
186. DMZ. (2017). An industry leading tech accelerator. Retrieved September 7, 2020, from: <https://dmz.ryerson.ca/about/>
187. FEPS Business Incubator. (2021). About Us. FEPS Business Incubator, Incubator of the Faculty of Economics and Political Science, Cairo University, Egypt. Retrieved May 4, 2021, from: <https://fepsbi.net/about-us/>
188. Fuggetta, A. (2019). An educator and a manager who wants to contribute to the development of his country and of the European Union. Greater Milan Metropolitan Area, LinkedIn, Retrieved January 9, 2022, from: <https://www.linkedin.com/in/alfonsofuggetta>
189. Gatti, E. (n.d). Technical consultant, project manager, project leader, producer, maker, business developer. ICT consultant, Milan, LinkedIn, Retrieved March 4, 2020, from: <https://www.linkedin.com/in/eugenio-gatti-45053713/>
190. Goodman. (2016). DMZ at Ryerson University launches advisory council, technology update. Goodman's Partnership, United Kingdom, Retrieved June 4, 2021, from: <https://www.goodmans.ca/files/file/docs/10.03.2016%20%20Technology%20Update.pdf>.
191. Huynh, A. & Do, A. (2016). A compass to Canada's Innovation & Entrepreneurship Ecosystem. **Report By the Brookfield Institute for Innovation & Entrepreneurship**, July 13, 2016, Ryerson University, Toronto. Retrieved July 1, 2020, from: <http://Brookfieldinstitute.Ca/>

192. Konings, J. (2020b). **Freelance event coordinator, startup jobs page, vacancy, tech job, YES!Delft**. Retrieved June 7, 2021, from: <https://Www.Yesdelft.Com/Startupjobspage/Vacancy-Event-Coordinator/>
193. Konings, J. (2020c). Graphic design internship, startup jobs page, vacancy, tech job, YES!Delft. Retrieved June 7, 2021, from: <https://www.yesdelft.com/startup-jobs/graphic-design-internship/>
194. Konings, J. (2020d). Marketing internship, startup jobs page, vacancy, tech job, YES! Delft. Retrieved June 7, 2021, from: <https://www.yesdelft.com/startup-jobs/vacancy-marketing-internship/>
195. Konings, J. (2020a). **Community manager Delft, are you that central point of contact that people can build on? Apply now, startup jobs page, vacancy, YES!Delft**. Retrieved June 7, 2021, from: <https://Www.Yesdelft.Com/Startupjobspage/Vacancy-Community-Manager-Delft/>
196. Mainetti, S. (2020). Stefano Mainetti executive advisor at PoliHub - innovation district & startup accelerato, LinkedIn, Retrieved June 5, 2021, from: <https://www.linkedin.com/in/stefanomainetti/>
197. Milaan, F. (2020). The Italian startup and scaleup ecosystem, discover the emerging Italian startup scene. Flanders Investment and Trade, Via Fiori Oscuri, Milano, Italia. Retrieved February 5, 2021, from: <https://www.flandersinvestmentandtrade.com>
198. Osterberg, K. (2019). **GU Ventures nya inkubatorbolag 2018, GU Venture's holding**. University of Gothenbur, Göteborg, Sweden. Retrieved June 6, 2020, from: www.mynewsdesk.com
199. PoliHub. (2019). **About-us, PoliHub Innovation District & Startup Incubator**. Milano, Italy. Retrieved February 4, 2021, from: <https://www.polihub.it/en/about-us/>
200. Repetti, E. (2019a). Digital marketing coordinator, startup jobs page, vacancy, tech job. YES!Delft. Retrieved June 4, 2020, from: <https://www.yesdelft.com/startup-jobs/vacancy-digital-marketing-coordinator/>
201. Repetti, E. (2019b). Program manager, startup jobs page, vacancy, tech job. YES!Delft. Retrieved June 4, 2020, from: <https://www.yesdelft.com/startupjobspage/vacancy-program-manager/>

202. Repetti, E. (2019c). Project coordinator, startup jobs page, vacancy, tech job. YES!Delft. Retrieved June 4, 2020, from: <https://www.yesdelft.com/startupjobs/vacancy-project-coordinator/>
203. Ryerson University. (2020). Ryerson today, Ryerson University consolidates DMZ and RFI to better serve and support startups: New entity will help build businesses, change lives and create more made-in-Canada careers. Retrieved May 2, 2020, from: <https://www.ryerson.ca/news-events/news/2020/05/ryerson-university-consolidates-dmz-and-rfi-to-better-serve-and-support-startups/>.
204. SETsquared. (2018). **Meet SETsquared, SETsquared is a partnership between universities of Bath, Bristol, Exeter, Southampton and Surrey**. Retrieved May 4, 2021, from: <https://www.setsquared.co.uk/about-us>.
205. Sianesi, A. (2020). President at Fondazione Politecnico di Milano. LinkedIn. Retrieved May 4, 2021, from: <https://www.linkedin.com/in/andreasianesi/>
206. Super. (2018a). Report on critical success and failure factors of business incubation in HEI, About Super – start-up promotion for entrepreneurial resilience. The Project of co-funded by the Erasmus Programme of The European Union. Retrieved May 4, 2021, from: http://www.super-project.eu/pdf/Final_LR_SUPER_v2.pdf
207. University of Exeter. (2020a). **Centre for Entrepreneurship Student start ups Meet the team, University of Exeter**. Retrieved March 4, 2021, from: <https://businessschool.exeter.ac.uk/research/centres/entrepreneurship/studentstartups/meettheteam/#a0>
208. University of Exeter. (2020b). **Centre for Entrepreneurship, Student startups, University of Exeter**. Retrieved March 4, 2021, from: <https://businessschool.exeter.ac.uk/research/centres/entrepreneurship/studentstartups>
209. Viele, O. (2021). **Direttore Generale - Direzione Generale Tecnica, Ricerca e Innovazione at Engineering - Ingegneria Informatica S.p.A. Rome, Latium, Italy**. Retrieved May 4, 2021, p.1, from: <https://www.linkedin.com/in/orazio-viele-2163224/>
210. YES!Delft. (2019a). About us, team, YES!Delft. Retrieved May 4, 2021, from: <https://www.yesdelft.com/team>.