# نموذج مقترح لتفعيل دور حاضنات الاعمال في مصر

*A Proposed Model for the Activation of Business Incubators in Egypt*


**إعداد**

**د/ اماني  توفيق بخيت**

**مدرس إدارة الأعمال**

**المعهد العالي للعلوم الإدارية – مدينة السادس من اكتوبر**

# نموذج مقترح لتفعيل دور حاضنات الاعمال في مصر

## *A Proposed Model for the Activation of Business Incubators in Egypt*


### مستخلص

تلعب حاضنات الاعمال في المجتمع دورا هاما في تحديد الطلب في السوق لأنواع الخدمات التي ستقدمها المشروعات الريادية، و في تصميم مستوى وطبيعة الخدمات التي تفكر في تقديمها، وتأتي أهمية هذه الدراسة في التعرف على أهمية حاضنات الأعمال في تعزيز ريادي الأعمال من الشباب خاصة في ضوء برامج الإصلاح الاقتصادي في العديد من الدول العربية التي تمر بمراحل انتقالية .

وتجيب الدراسة على التساؤل الرئيسى هنا وهو: "إلى أي مدى تلعب الحاضنات دورًا في تعزيز ريادي الأعمال من الشباب في الوطن العربي بصفة عامة ومصر بصفة خاصة". خاصة أن من أهم المشكلات التي تواجه المشروعات الناشئة هو انعدام ثقافة ريادة الاعمال، وفهم ثقافة الابتكار، والدور الحقيقي لحاضنات الاعمال بالمجتمع المصرى ، وبالتالي يجب التفكير في وسيلة لتغيير الاتجاهات الثقافية و تغيير الوعي في المجتمع حول الفرص وتبادل الأفكار حول التقنيات الجديدة وعن مهارات ريادة الأعمال الأساسية ، والتركيز على التقدم على نطاق واسع في أنشطة الحضانات لأن هناك فرص في السوق (والتحدي) داخل المجتمع. وفى هذا الاطار يقوم البحث باقتراح نموذج لتفعيل دور حاضنات الأعمال فى مصر للقيام بدورها المنشود فى التنمية الاقتصادية وتقليص حجم البطالة، وذلك بإنشاء منظومة تجمع بين المشروعات الصغيرة، وحاضنات الأعمال، ومصادر التمويل ، و يتم فيه التنسيق بين البنك المركزى وما يقدمه من مبادرات لدعم المشروعات الصغيرة والبنوك الأخرى االتى تسمح باقراض المشروعات الصغيرة، مع الزام البنوك بتخصيص جزء من اموالها لتمويل المشروعات الصغيرة.



***كلمات مفتاحية*** : حاضنات الأعمال ، المشروعات الناشئة، نموذج الحاضنات، أهمية الحاضنات، مراحل الحاضنات، ريادة الأعمال، رواد الأعمال، انواع الحاضنات، ثقافة ريادة الاعمال ، تمويل المشروعات، الصندوق الإجتماعي للتنمية، حاضنات الأعمال في مصر، جهاز تنمية المشروعات.

## Abstract

Business incubators play a very important role in determining market demand for services offered by entrepreneurs and in designing the levels and nature of these services. The aim of the current study is to identify the importance of business incubators in supporting youth entrepreneurs in the several Arab Countries witnessing economic reforms. The study tries to find answers to some business dilemmas, especially that the main problems face start-up companies are lack of entrepreneurship culture, innovation, and the lack of understanding the real role of business incubators in Egypt; and thus all these deficiencies should be changed and some awareness about new technologies and entrepreneur skills should be developed. The study proposes a new business incubator model that activates its role in Egypt. The proposed model will help decrease unemployment among youth; it links small business with business incubators and with financial resources. According to the proposed model the Central Bank of Egypt, with all what it offers to support small businesses will collaborate with lending banks and it will accommodate them to assign part of their funds to finance small businesses.



*Keywords:* Business Incubators; Start-up Business; Importance of Incubators; Incubator Stages, Entrepreneur; Entrepreneurship; Types of Incubators, Entrepreneur Culture; Financing small businesses; The Social Fund for Development, Business Incubators in Egypt, Enterprises Development Authority.

## مقدمة

تلعب المشروعات الصغيرة الناشئة Start–Up والمشروعات المتوسطة دورا رئيسيا في دفع عجلة النمو الإقتصادي، وتقوم البلاد الصناعية المتقدمة والبلاد النامية بتطوير الآليات والسياسات والبرامج التي تدعم هذه المشروعات (Scaramuzzi، 2002)[١]، و تنفق معظم تلك المشروعات مبالغ طائلة علي الأمور الإدارية و اللوجستية ( الإيجار، المرافق، السكرتارية، المحاسبين، التكاليف التسويقية، مكافآت المستشارين وأجور العاملين وخلافه ) مما يؤدي الي حدوث مشاكل ضخمة ومعوقات تحول دون نجاح المشروع (Hamad، 2007) [٢] ، وتفشل المشروعات الناشئة نظرا لعدم امتلاك رواد الأعمال المتطلبات المالية أوالمهارات الإدارية أو التسويقية، وعدم قدرتهم على تعيين مستخدمين يمتلكون هذه المهارات (Masadeh، 2008)[٢]، ومن هنا بدأت فكرة حاضنات الأعمال.

بدأت فكرة حاضنات الاعمال في بداية الخمسينات بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية، حيث شهد اقتصاد الولايات المتحدة زيادة في معدلات البطالة، وتعطل المصانع الكبيرة التقليدية، وظهور مؤشرات الكساد الاقتصادي، وقد أدى ذلك إلى إنشاء أول حاضنة أعمال (Triaushe Park) عام ١٩٥٦(عبد الحميد ٢٠١٨) [٣] ، ثم تبعتها في ١٩٥٩ حاضنة اعمال المركز الصناعي لباتافيا (Batavia)، وذلك عندما قامت عائلة بتحويل مقر شركتها الى مركز للاعمال يتم تأجيره للافراد الراغبين في اقامة مشروع مع توفير النصائح والاستشارات لهم، ولاقت هذه الفكرة نجاحا كبيراً، ثم تحولت هذه الفكرة فيما بعد الى ما يعرف بالحاضنة ومازال هذا المركز يعمل حتى الآن وتخرج منه الآلاف من المنشأت الصغيرة والمتوسطة، بعد ذلك قامت هيئة المنشأت الصغيرة بوضع برنامج تنموي يهدف الى اقامة عدد من الحاضنات، وبدأت حضانات الأعمال العمل رسميًا في الولايات المتحدة في الستينيات، ثم أنشأت الجمعية الامريكية لحاضنات الاعمال عام ١٩٨٥ من خلال بعض رجال الصناعة الامريكيين وهي مؤسسة خاصه تهدف الى تنشيط تنظيم الحاضنات لمساعدة المنشأت الصغيرة والمتوسطة المبدعة حيث وصل عدد الحاضنات الى حوالي ( ٥٥٠) حاضنة في نهاية عام ١٩٨٦ [٤]. ثم ظهرت في العديد من الدول بالأخص دول الاتحاد الاوربي التي استفادت من تلك التجربة وأقيمت حاضنات الاعمال في اوربا عام١٩٨٦، متخذة أشكال مختلفة ذات صلة (مثل مراكز الابتكار Innovation Centers والتكنوبولس Technopolis/حدائق العلوم Science Parks) واعتبرت حضانات

---

[1] Scaramuzzi, E. (2002), Incubators in Developing Countries: Status and Development Perspectives", Info Dev Program, The World Bank, Washington, DC.

[2] Masadeh, M. (2008), Jordan Forum for Business Professional Women-Incubator, USAID Jordan Economic Development Program (SABEQ) BearingPoint Inc., Salem Centre, Amman.

[٣] منال السيد عبد الحميد (٢٠١٨) ، حاضنات الأعمال ودورها في تدعيم ريادية الأعمال للشباب في الوطن العربي، مصر نموذجاً .

[٤] عاطف الشبراوي ابراهيم, حاضنات الاعمال مفاهيم مبدئية وتجارب عالمية, منشورات المنظمة الاسلامية للتربية والعلوم الثقافية, ايسبسكو, ١٤٢٦هـ/٢٠٠٥.

الأعمال Business Incubators فيما بعد طريقة لتلبية مجموعة متنوعة من الاحتياجات السياسة الاقتصادية والاجتماعية والاقتصادية[٥].

**الحاضنة Incubator** هي موقع مادي يوفر مجموعة محددة من الخدمات للأفراد أو الشركات الصغيرة قد يشمل ذلك توفير المساحات المكتبية التى تحتاج إليها الشركات لبدء نشاطها وذلك بشروط تأجير مرنة، وكذلك توفير الدعم المادى والتقنى اللازم لهذه المشروعات (مثل التسويق والتسهيلات القانونية والمالية والموارد البشرية وغيرها، خدمات تطوير الأعمال) ، وهي مؤسسات تنموية لا تسعى الي الربح بل إلى دعم المبادرات الفكرية ، وتقديم المساعدات اللازمة للانطلاق، وذلك عن طريق تهيئة البيئة المناسبة والتي تستطيع المشاريع من خلالها الحصول على الخدمات والإجراءات الداعمة ليصبح قادراً على الاعتماد على الذات في سوق العمل ,(Aaboen ،2009) [٦].

وحاضنات المشروعات تحتضن المبادرين وأصحاب الأفكار والمشروعات التي تقدم منتجات وخدمات جديدة ومتطورة تؤدي إلى إحداث تنمية متعددة الأهداف، من تكنولوجية واقتصادية واجتماعية في المجتمعات التي تقام بداخلها هذه الحاضنات. وتعمل الحاضنات باختلاف أنواعها وتخصصاتها على إيجاد صور ذهنية للنجاح أمام صاحب المشروع الناشئ، حيث إن الممارسات التي توفرها إدارة الحاضنة تمثل عاملاً جوهرياً في تنمية هذه المشروعات الجديدة بالشكل الذي يجعل بعض الخبراء يطلقون على الحاضنات مسمى "معهد إعداد الشركات" (عبد الحميد ، ٢٠١٨)[٧].

توفر حاضنات الأعمال العديد من فرص العمل (الوظائف)، وزيادة معدلات نمو الدخل، والمساهمة في تنويع الاقتصاد المحلي، علمًا بأنه ينظر إلى تلك الآثار في إطار حاضنات الأعمال مجتمعة وليس في إطار الأثر المنفرد لكل حاضنة على الاقتصاد، وهذا ما يجعل الباحثين يصنفون حاضنات الأعمال بأنها تضيف قيمة أفضل للتنمية الاقتصادية من ناحيتين best value الأولى : من خلال مساعدة الشركات المحتضنة على خفض التكاليف الإنتاج وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية القائمة على التكاليف المنخفضة Low cost، والثانية مساعدة الشركات المحتضنة على رفع معدل العائد على الاستثمار Return on Investment إلى المستوى الذي يجعل المستثمرين يفضلون البقاء والاستمرار في الأقاليم أو المنطقة الجغرافية التي تضطلع حاضنة الأعمال بخدمتها وهو ما يعرف بتوطين الصناعة[٨].

---

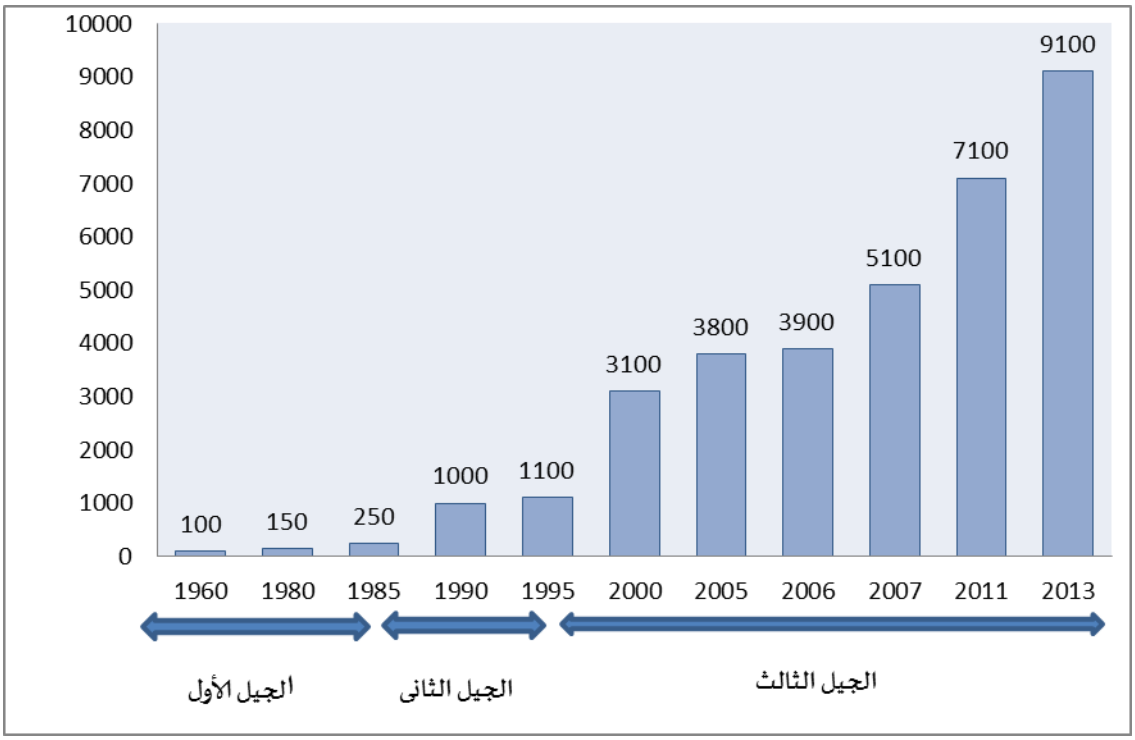
[5] www.infodev.org

[6] Op,cit. p,

[٧] منال السيد عبد الحميد (٢٠١٨) ، مرجع سبق ذكره،

[٩] المرجع السابق،

أشارت الدراسات إلى أن عدد الحاضنات في العالم حتى منتصف العام ٢٠١٣ بلغ ما يقرب من ٩٠٠٠ حاضنة، ويوضح الشكل (١) وجود ثلاثة أجيال من الحاضنات [٩]:




**شكل (١) تطور عدد الحاضنات في العالم من ١٩٦٠ وحتي ٢٠١٣**

**المصدر**: https://worldbusinessincubation.wordpress.com/2013/03/22/426/

**الجيل الأول** : من أواخر الخمسينات وحتي منتصف الثمانيات ، وهي فترة البنية التحتية ، حيث شهدت هذه الفترة أزمة الوقود (١٩٧٠) واحتاجت المشروعات الناشئة الي أدوات دعم لخفض التكاليف ، وأيدت الحكومة الأمريكية برامج رواد الأعمال في الجامعات في عام ١٩٧٣ وقام بالدعم المادي المؤسسة القومية للعلوم National Science Foundation .

**الجيل الثاني** : من منتصف الثمانيات وحتي منتصف التسعينيات حيث بدأ منحني نمو الحاضنات في تزايد ، واصبحت الحاضنات أداة للنمو الإقتصادي وخلق شركات تكنولوجيا حديثة . واتضح ان سبب إخفاق المشروعات الحديثة هوعجز في التمويل اللازم ، ونقص المعرفة وعدم الخبرة في تسويق المنتج.

[9] https://worldbusinessincubation.wordpress.com/2013/03/22/426/

**الجيل الثالث:** من منتصف التسعينيات وحتي الأن :حيث تم الإعتماد علي تكنولوجيا الشبكات وتكنولوجيا المعلومات لحل المشكلات اليومية التي تواجه الحاضنات بطريقة سريعة خاصة مع مشكلة ندرة الموارد .

وتلعب الحاضنات دوراً هاما في رعاية المشروعات (Gstraunthaler ,2010) حيث تقوم بالمساهمة في رعاية المشروعات الإبداعية وتطويرها من خلال تطوير آلية تعمل على احتضان أصحاب الأفكار الإبداعية ورعايتها داخل حيز مكاني محدد صغير نسبياً، وتقديم خدمات أساسية مشتركة لدعم المبادرين، ورواد الأعمال من أصحاب الأفكار الجديدة والتكنولوجية، وتسهيل فترة البدء في إقامة المشروع، وذلك على الأسس والمعايير المتطورة، ومن خلال توفير الموارد المالية المناسبة لطبيعة هذه المشروعات، ومواجهة المخاطر العالية المترتبة على إقامتها، بالإضافة الي أن الحاضنات تتيح الفرص للمنشآت الصغيرة بالعمل كصناعات وخدمات مغذية ومكملة للشركات الكبرى، كما تقوم الحاضنة يتزويد المبادرين بالخبراء والمعلومات والأدوات اللازمة لنجاح المشروع، من أجل تحويل المشروع الى خطة عمل، ويمكن لهذه المؤسسات أن تكون تابعة للدولة أو أن تكون مؤسسات خاصة أو مؤسسات مختلطة"..[١٠]

وطبقا للجمعية الوطنية الأمريكية فإن حاضنات الأعمال(NBIA) هي هيئات تهدف إلى مساعدة المؤسسات المبدعة الناشئة ورجال الأعمال الجدد، وتوفر لهم الوسائل والدعم اللازمين ( الخبرات، الأماكن، الدعم المالي ) لتخطي أعباء ومراحل الانطلاق والتأسيس، كما تقوم بعمليات تسويق ونشر منتجات هذه المؤسسات [١١]. أما الحاضنات طبقا لمركز الاتحاد الاوربي للشئون الاستراتيجية وتقييم الخدمات فهي منظمة تساهم في عملية انشاء الشركات الناجحة من خلال تزويدهما بمجموعة شاملة ومتكاملة من الدعم، وذلك من خلال جملة الخدمات الداعمة التالية[١٢]:

١. تقديم المساعدات والمشورة في مجالات التنظيم والادارة.
٢. التعرف بفرص ومصادر التمويل المتاحة امام المنشآت.
٣. الكشف عن فرص الاعمال الحيوية او الخدمات التكنولوجية الساندة.
٤. تقديم وتوفير فرص التأجير المرن للآلات والمعدات وما يترتب عليها من توسعات مكانية .
٥. تقديم خدمات الشراكة المكتبية .
٦. توفير وسائل الاتصال بما فيها الفاكس والبريد الالكتروني كل تلك الخدمات تحت سقف واحد.

[١٠] منال السيد عبد الحميد (٢٠١٨) ، مرجع سبق ذكره،

[11] NBIA (2011), "Incubators definitions", available at: www.nbia.org/about_nbia (accessed 3 October 2011).

[12] Center for Economic and Social Services, Global Good Practice in Policy Development and Implementation, World Bank. Washington, United States of America 2010,

زاد الاهتمام بحاضنات الأعمال منذ توجه الاقتصاد العالمي إلى السوق المفتوح، وتخلي غالبية دول العالم عن الاقتصاد الموجه، وامتلاك الحكومات للشركات العامة الضخمة، وأصبحت غالبية المشروعات الصغيرة أو متوسطة الحجم تمثل حوالي ٨٩ % من مجموع المؤسسات العاملة في معظم دول العالم، وتساهم هذه المشروعات بتحقيق ما يقارب نصف الإنتاج القومي لهذه الدول وتوفر كذلك حوالي من ٠٥ % إلى ٩٥ % من مجموع فرص العمل في العالم. ولكن يتعرض أكثر من نصف المشروعات الجديدة في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا للتوقف، والانهيار خلال عامين من إقامتها، فيما ترتفع هذه النسبة الى٩٠ % في غضون خمسة أعوام من إقامتها ، إلا أن الدراسات الحديثة أثبتت أن الحاضنات نجحت في رفع نسب نجاح هذه المشروعات واستمرارها بشكل كبير[١٣].

## مشكلة البحث

وبالرغم من الدور الكبير والحيوي الذي تؤديه المشروعات الصغيرة في التنمية الاقتصادية والتي تشكل أكثر من (٩٠%) من المشروعات حيث **بلغ اجمالى عدد منشآت المشروعات متناهية الصغر والصغيرة على مستوى الجمهورية خلال عام ١٩٩٦**، ما يقرب من ١,٦ مليون مشروع. **و فى عام ٢٠١٥ بلغ اجمالى عدد منشآت المشروعات متناهية الصغر والصغيرة على مستوى الجمهورية** ما يقرب من ٢,٤ مليون منشأة. وبلغ عدد العاملين بها ٦,٣ ملايين عامل . توفر ما يقرب من ٣٦,٤ مليار جنيه اجمالى اجور للعاملين بهذه المنشآت ، كما بلغ متوسط اجر العامل ٥,٨ الف جنيه سنويا ، وبلغت قيمة الانتاج التام لهذه المشروعات ٤٠٣,٨ مليارات جنيه، و القيمة المضافة الاجمالية ٢٨٢,٣ مليار جنيه وذلك وفقا لبيانات التعداد الاقتصادى عام ٢٠١٢/ ٢٠١٣. **وبلغ تعداد المشروعات الصغيرة فى ٢٠١٦** ما يقرب من ٣,٠٤ مليون مشروع . وهو يمثل ما يقرب من ٩٥% من منشآت القطاع الخاص غير الزراعى. ويساهم ب ٢٥% من الناتج المحلى الاجمالى ويوفر ٧٥% من حجم القوة العاملة[١٤].

**وعلى الرغم من ذلك فقد أشارت الدراسات المتخصصة زيادة اعداد المتعطلين من الشباب المصرى**، حيث بلغ عدد العاطلين عن العمل في الربع الاول من عام (٢٠١٨) ٣,٠٩٤,٠٠٠ عاطل بنسبة ١٠,٦% من اجمالي المجتمع [١٥] . وبالرغم من **الدور الكبير الذى يلعبه القطاع فى الاقتصاد المصرى**، إلا أنه يوجد

---

[١٣] منال السيد عبد الحميد (٢٠١٨) ، مرجع سبق ذكره،

[١٤] دليل قطاع المشروعات الصغري والصغيرة والمتوسطة في مصر، المشكلات والاصلاحات اللازمة لبيئة اعمال الجديدة في مصر ، برنامج الحرية الاقتصادية ، (٢٠١٨).

[١٥] المرجع السابق.

بعض المعوقات والتحديات التي تحد من تطورها وتقدمها لأن نجاح هذه المشروعات يفتقر لإيجاد الحلول التي تعمل على زيادة دعم المشروعات الصغيرة والذى أدى بدوره الى زيادة اعداد المتعثرين مالياً نتيجة القروض البنكية الغير مدعمة بالمتابعة والتخطيط والتطوير اللازم لاستمرار المشروعات الصغيرة. مما يدفعنا ويحثنا على العمل لاصلاح مناخ الاعمال.

**من هذا المنطلق وفي هذه الأجواء التنافسية شديدة الصعوبة،** وضحت أهمية منظومات العمل المستحدثة التي تعمل على تطوير وتحديث مفهوم دعم ورعاية المؤسسات الصغيرة. وفي هذا المجال تعتبر آلية حاضنات المشروعات الصغيرة من أكثر المنظومات التي تم ابتكارها في الـ ٢٠ سنة الأخيرة فاعلية ونجاحاً في الإسراع في تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية والتكنولوجية وإيجاد فرص عمل جديدة، والتي تمت الاستعانة بها في الكثير من دول العالم. حيث ترجع أهم أسباب الإخفاق في هذه المشاريع إلى عدم وجود منظمات راعية وداعمة وحاضنة لها، لذا تأتي أهمية هذه الحاضنات في تدعيم المشروعات الريادية.

## الهدف من البحث

يهدف هذا البحث بصفة رئيسية الي عرض نموذج مقترح لحاضنات الأعمال في مصر من شأنه أن يؤدي الي اكتمال دورة حياة المشروع بنجاح، سوف يتناول هذا البحث تحليل واقع المشروعات الصغيرة فى مصر (لن يتطرق البحث الي تعريف أوشرح أو عرض لاهمية المشروعات الصغيرة علي الإقتصاد القومي حيث يوجد العديد من الدراسات حول هذه النقاط (وات، سيمون ٢٠١٧، منى البرادعى ٢٠١٦، تقرير متابعة الاداء الاقتصادى والاجتماعى خلال العام المالى ٢٠١٧/٢٠١٦ ، استراتيجية وزارة التجارة والصناعة ٢٠٢٠/٢٠١٦. ,Egypt s Economic ,M .)،and kaytaz، G، Evcimen،E. M،Cinar (1987 ), Profile and statistics ،Environmental Quality international. 2005, 2018) ، يحاول البحث الوصول الي اجابة على مجموعة التساؤلات التى تناولت دراسة المعوقات والتحديات التى تواجه المشروعات الصغيرة فى مصر، وواقع حاضنات الاعمال لايجاد سبل للنهوض بالمشروعات الصغيرة، ومدى اسهام هذه المشروعات في النهوض بالواقع الاقتصادي والاجتماعي في مصر، وتتمثل هذه التساؤلات فى التالى:

١. ما هو الوضع الراهن للمشروعات الصغيرة في مصر ؟
٢. هل المعوقات والتحديات التي تحد من تطورالمشروعات الصغيرة وتقدمها لا تتمثل فى التمويل فقط ولكن تشمل افتقار هذه الفئة من المشروعات الى الخبرات الفنية والادارية والتسويقية ايضا؟

٣. هل يمثل النموذج الراهن لحاضنات الاعمال في مصر دوراً جوهريا يعمل على زيادة دعم المشروعات الصغيرة بما يعمل على تطويرها واستمرارها؟

٤. ما هي الأسباب التي تؤدي الي اخفاق المشروعات الصغيرة في مصر ؟

٥. هل يمكن تطوير النموذج الراهن لحاضنات الاعمال في مصر لتجنب أسباب الفشل ؟ وما هي محددات هذا النموذج المقترح ؟

٦. هل ادارك الدولة لاهمية هذا القطاع ووضع آليات لتدعيمه يؤثر فى نجاح هذا القطاع ودرجة مساهمته فى الناتج القومى؟

## أهمية البحث

١. معرفة الدور الذي تؤديه المشروعات الصناعية الصغيرة في تقليل معدلات البطالة والحد من الفقر فضلا عن مساهمتها الكبيرة والفاعلة في زيادة معدلات النمو الاقتصادي، كما تلعب الصناعات الصغيرة دوراً هاماً في تحقق أهداف التنمية الصناعية محققة بذلك زيادة وتنويع الإنتاج ونمو فرص العمل وتنوعها وكذلك تحقق الترابط والتكامل فيما بين القطاعات الاقتصادية وكذلك فيما بين الصناعات الكبيرة والصغيرة وتحسين توزيع الدخول حسب البيئة المكانية فهي نواة مستقبلية للمصانع الكبيرة، كل هذه العوامل وغيرها تجعل الحاجة قائمة إلى الصناعات الصغيرة ومن هنا تكتسب المشروعات الصناعية الصغيرة أهمية كبيرة بالنهوض بمسيرة التنمية الاقتصادية، مما يبرز اهمية البحث والتركيز على الحاضنات والتي تعتبر إحدى الاستراتيجيات المهمة المدعمة لهذه الصناعات.

٢. إلقاء الضوء على حاضنات الأعمال في مصر من حيث دورها فى دعم المشروعات الصغيرة، والمشاكل التي تتعرض لها تمهيداً لاقتراح الحلول لمساعدتها على القيام بدورها في دعم المشاريع الصغيرة بالإضافة إلى بلورة سياسات حكومية لتنمية المشاريع الصغيرة ، ودعم الحاضنات والذي سيكون له أثر كبير على الاقتصاد بشكل عام.

## منهج البحث

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، في إبراز وإعطاء مفاهيم لمختلف المتغيرات، وكذا الاعتماد على المنهج التحليلي في تحليل جملة من المؤشرات التي توضح ماهية المشروعات الصغيرة ودرجة نموها ومساهمتها فى الاقتصاد القومى ، كذلك حاضنات الأعمال وريادية الأعمال ودورها في تعزيز الابتكار لدى الشباب وإقامة مشروعات ناجحة كما سيساعد هذا المنهج في تحليل بيئة المشروعلت الصغيرة فى مصر

ومدى ملاءمتها لاقامة الحاضنات والقيام بدورها المنشود في تشجيع المشروعات الريادية والابتكارية خاصة بين فئة الشباب الذين يعدون عماد الأمم وأساس نهضتها..

## خطة البحث

يشمل البحث ثمانية أجزاء، في **الجزء الأول** يتم عرض حاضنات الأعمال وأسباب نجاحها، وفي **الجزءالثاني** نعرض آلية عمل حاضنات الأعمال، ويتناول **الجزء الثالث** دورة حياة حاضنات الأعمال، أما **الجزءالرابع** فيعرض واقع المشروعات الصغيرة وعلاقتها بحاضنات الأعمال فى مصر، ويتناول **الجزءالخامس**. عرضاً للوضع الراهن لحاضنات الأعمال واثره على أداء المشروعات الصغيرة فى مصر والعالم العربى، ويتم عرض النموذج الحالى لحاضنات الأعمال فى مصر في **الجزء السادس**، والنموذج المقترح في **الجزء السابع** ، وتعرض النتائج والتوصيات في **الجزء الثامن** ، ويقترح الجزء التاسع بعض الدراسات المستقبلية.ويتم عرض بعض التعريفات الخاصة بحاضنات الأعمال في الجزء العاشر.

## الدراسات السابقة في مجال حاضنات الأعمال:

**هدفت (دراسة عبد الرزاق خليل وآخرون ٢٠٠٦)** إلى توضيح ضرورة إكساب المؤسسات الصغيرة القدرة على الإبداع وجلب التكنولوجيا المساعدة على ذلك، عن طريق الاهتمام بدعم نظم حاضنات الأعمال.
تناولت هذه الدراسة إطار نظري يوضح مفاهيم المؤسسات الصغيرة في الدول العربية وكيفية إنشاءها مع التطرق إلى مختلف التهديدات التي واجهتها، بالإضافة توضيح العلاقة بين الإبداع والمؤسسات الصغيرة في الوطن العربية ، ثم ربط الباحث بين مفاهيم وأنواع حاضنات الأعمال من خلال مهامها، أهدافها، أنواعها، وتجربة الجزائر في إقامة حاضنات الأعمال.
وتوصلت الدراسة إلى أهمية دور حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات الصغيرة لخلق طرق إبداعية لرفع كفائتها التنافسية امام تحديات المنظمات الكبيرة الحجم وامكانياتها المرتفعة.

**بينما هدفت دراسة ( البطاط ، احمد ، الموسوي ، عبد الجبار٢٠٠٧)** الى قياس اتجاه الصناعات الصغيرة لقبول حاضنات الأعمال . والى تقييم دور حاضنات الأعمال فى دعم المشروعات الصغيرة وحل المشاكل التى تعانى منها، نظرا لأهمية الدور الذى تلعبه هذه المشروعات في التنمية المحلية ومعالجة مشكلة البطالة واستثمار طاقات المبدعين.
تضمن البحث دراسة عينة من الصناعات الصغيرة، عبارة عن 40 مشروع صناعي ذات انشطة مختلفة، وقد تم تجميع البيانات باستخدام قائمة استقصاء اعدت لهذا الغرض.

وقد توصلت الدراسة الى ما يلي:

١. أن آلية الحاضنات تعد واحدة من انجح الخيارات لمعالجة مشاكل الصناعات الصغيرة والارتقاء بها إلى المستوى المطلوب للمساهمة في عملية التنمية الاقتصادية.
٢. هناك توجه تام لقبول حاضنات الأعمال كآلية لحل مشاكل ودعم الصناعات الصغيرة واستعداد لدفع رسوم الاشتراك فيها.
٣. تختلف نظرة الصناعات الصغيرة لما يجب أن تكون عليه ملكية حاضنات الأعمال، فالثقة بالملكية الحكومية على أنها الملاذ الذي تلجأ إليه لحل مشاكلها، وشكوك البعض الآخر بالملكية الحكومية جراء الروتين الإداري والتحفظ في كشف الخصائص الذاتية لهذه الصناعات أمام الجهات الأخرى ، وقد انعكس ذلك في تنوع رغبة الصناعات الصغيرة بنمط ملكية حاضنات الأعمال.

**وهدفت دراسة (عبدالوهاب ٢٠١٦)** الى المقارنة بين دور وأهداف الحاضنات ومدى مساهمتها فى دعم المشروعات الصغيرة فى مصر، والتجارب الدولية.

ووصلت الدراسة الى أنه بالرغم من الدعم والجهد الذي قدمته الحكومة المصرية من خلال عدة برامج آخرها مبادرة البنك المركزى لتمويل المشروعات الصغيرة، إلا أنها أغفلت دور حاضنات رواد الأعمال حيث ما زالت فى طور النمو مقارنة بالدول الأخرى، وغابت الارادة السياسية فى دعمها لتحقيق التنمية المستدامة.

كما توصلت الى انه من المجدى والضروري دعم الحاضنات فى مصر، وذلك للدور الذى تلعبه فى تمكين المشروعات، وقديم المساعدات الفنية والمالية، وتوفير فرص عمل والحد من الفقر، وخلق ثروة والمساهمة فى إحداث قيمة مضافة.

**استهدفت دراسة (Elmansori 2014)** الى تحديد ما إذا كانت الظروف الاقتصادية واستراتيجيات الأعمال في الدول العربية هي ظروف مواتية لحضانات الأعمال ، واقتراح التوجهات الممكنة لإنشاء وتنفيذ المزيد من حضانات الأعمال في البلدان العربية.

واستخدمت هذه الدراسة الإستراتيجية الكمية اسلوب كرة الثلج لتوزيع الاستبيان المصمم على وحدات الحضانات في الأردن والإمارات العربية المتحدة.

وتوصلت الدراسة الى الى أن تنفيذ وتطوير حاضنات الأعمال (BIs) لدعم المشروعات المتوسطة والصغيرة هو احد المتطلبات الأساسية لصناعة التكنولوجيا العالية والنمو الاقتصادى.

يتعين على الدول العربية كدول نامية بذل الجهد لتسريع انشاء ونمو الحاضنات، بهدف اللحاق بالدول المتقدمة تكنولوجيا . مما يضمن الاسراع بالتطور الناجح لرواد الأعمال من الشباب وأعمالهم في الدول العربية من خلال التوجيهات بإنشاء وتنفيذ حاضنات الأعمال.

كما تعتبر نتائج البحث اضافة لأدبيات خدمات دعم الأعمال ، الابتكار وتطوير الأعمال الريادية ، مما يعزز المعرفة والمهارات داخل وحدات الحضانات فى الدول العربية.

**حددت دراسة (Al-Mubaraki 2015)** ثلاث فئات من الحاضنات تقع في الولايات المتحدة الأمريكية في نيويورك، هي: تسويق التكنولوجيا؛ النمو الاقتصادى؛ وريادة الأعمال.وقد اعتمدت الدراسة على المقابلات الشخصية للقائمين على ثلاثة نماذج من حاضنات هذه الفئات تم اختيارها لنتائجها الناجحة.
وقد اشارات نتائج البحث إلى أربع أولويات للحاضنات فى ادائها لعمالها وهى: أن يتميز نموذج الأداء بالحاضنة بالديناميكية لتنمية أعمال ذات كفاءة وفعالية ؛ أن توفر الحاضنة أدوات مفيدة لخلق فرص العمل؛ تعمل على تعزيز ودعم المشاريع والابتكار لخلق أفضل بيئة لبدء التشغيل والنمو الذكى للمشروعات؛ وتدعم الشركات ذات القيمة المضافة من خلال وسائل مختلفة، مثل تطوير حدائق العلوم ومراكز البحث والتطوير في المنطقة، وتحسين التعاون بين الجامعات، ودعم الاستثمار التجاري والنمو.

يضيف البحث قيمة للأكاديميين والممارسين مثل الحكومة، المنظمات الممولة والمؤسسات وصانعي السياسات.
**وتوصلت دراسة (Apa, Grandinetti & Sedita 2017)** الى تقديم إطار تحليلي شامل لنموذج الحضانات المتصل بشبكة من المستأجرين ، وقد تم عمل مسح شامل لتجميع البيانات الأولية عن النموذج من خلال عمل مقابلات متعمقة وجهاً لوجه مع عملاء الحاضنة. كما تمت معالجة البيانات باستخدام أدوات تحليل الشبكة الاجتماعية (SNA). للتحقق من البعد العلاقاتى لشبكة حاضنات الأعمال (NBI) ، من خلال تقديم دليل على الدور الوسيط لإدارة الحاضنات في تعزيز وتسهيل العلاقات الاجتماعية والتجارية التي تربط المستأجرين بين بعضهم البعض، وبينهم وبين إدارة الحاضنة ، وكذلك مع المستشارين الخارجيين ، العملاء والموردين، والجهات الفاعلة الخارجية.

وقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة تفاعل مشترك بين العلاقات الاجتماعية والتجارية تعمل على تعزيز بيئة حيوية لرعاية النظام البيئي الريادي، والعلاقات المجتمعية .

كما توصلت الدراسة الى أن الدور الوسيط لادارة الحاضنة ضرورى لدعم المستأجرين لتقديم المنتجات والقيام بالأنشطة التطويرية.

وقد أوصى البحث بإجراء مزيد من البحوث حول الحاضنات الشبكية ، وتطبيق المنهجية نفسها في اتجاهات جديدة.

**الفجوة البحثية: بعد استعراض نتائج الدراسات السابقة التى تمت حول موضوع حاضنات الأعمال ودورها فى دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة خلصت الباحثة إلى ما يلى:**

١. اتفقت معظم الدراسات على أهمية حاضنات الأعمال كآلية لدعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
٢. اختلفت الدراسات السابقة فى الاهتمام بحاضنات الأعمال وابراز دورها فى دعم المشروعات والنمو الاقتصادى فى حين لم تركز اى دراسة على حلقة الوصل بين حاضنات الأعمال ورواد الأعمال وبين حاضنات الأعمال وحكومات الدول العربية.
٣. تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الهدف، حيث ركزت هذه الدراسة على الفجوة الموجودة بين الحاضنات وبين رواد الأعمال والتى ترجع الى غياب ثقافة حاضنات الأعمال عن هؤلاء الرواد وجهلهم بأهمية دور حاضنات الأعمال لنجاح مشروعاتهم، كما ركزت الدراسة على أهمية الدعم الاعلامى للدولة فى نشر هذه الثقافة وتوضيح فوائدها فى الحد من فشل المشروعات بالاضافة الى توضيح طبيعة العلاقة بين الحاضنات والمشروعات.

اما من حيث دور الدولة فى تنظيم دور حاضنات الأعمال لتحقيق الاستفادة الحقيقية منها فى النهوض بعجلة التنمية فرأت الباحثة ضرورة تضمين حاضنات الأعمال فى التوجه الاستراتيجى للدولة كآلية للنهوض بالمشروعات والتنمية الاقتصادية للدولة.

## أولا: حاضنات الأعمال وعوامل نجاحها

تختلف انواع الحاضنات باختلاف المهام التي تسعى الى تنفيذها والاهداف التي تسعى الى تحقيقها والتي يمكن ان تشتمل على الانواع التالية [١٦] :

[16] http://www.aleqt.com/2009/05/01/article_5668.html

١. **حاضنات حكومية** : تمول من قبل الحكومة، لا تهدف الى الربح وتهدف الى تعزيز جهود التنمية الاقتصادية وتنمية المجتمعات المحلية، ويشكل هذا النوع مالا يقل عن ٧٥% من اجمالي الحاضنات العاملة ،

٢. **حاضنات القطاع الخاص** : وهي حاضنات استثمارية ربحية يتولى تمويلها جهات خاصة او مستثمرين او مجموعة شركات صناعية، تهدف الى استثمار الاموال ونقل وتطوير التكنلوجيا ،

٣. **حاضنات مختلطه** : يشترك في تمويلها المؤسسات الحكومية والقطاع الخاص، وغالبا يكون تمويل انشاء الحاضنات من قبل الحكومة، بينما يوفر القطاع الخاص الاستشارات والخبرات ،

٤. **حاضنات الاعمال العامة "غير التكنولوجية"** : وهي تلك الحاضنة التي تعني بتطوير المشروعات الصغيرة ذات التخصصات المختلفة والمتنوعة في كل المجالات الإنتاجية ، وتخدم هذه الحاضنات الكثير من مشاريع الاعمال بدون تخصص محدد، غير انها تركز على مجالات التجديد والابتكار ،

٥. **الحاضنات البحثية** : تنشأ هذه الحاضنات داخل الجامعات ومراكز البحث والتطوير، وهي تمثل الحاضنات ذات وحدات الدعم العلمي والتكنولوجي التي تقام داخل الجامعات ومراكز الأبحاث، وتهدف الى تطوير افكار وابحاث الاساتذة والباحثين بالاستفادة من الورش والمختبرات الموجودة في الجامعة،

٦. **الحاضنات المفتوحة أو "الحاضنات بدون جدران incubator/ incubators without virtual walls"**: وتمثل الحاضنات التي تقام من أجل تنمية وتطوير المشروعات والصناعات القائمة بالفعل، وتقدم هذه الحاضنات جميع الخدمات المتعارف عليها باستثناء الايواء او الاماكن، وتعد مراكز تنمية المنشأة الصغيرة والمتوسطة ومثال على هذا النوع الغرف التجارية والصناعية ،

٧. **الحاضنات الصناعية (التجمعات ذات وحدات الدعم المتخصص )managed workspaces** : هي منظومة متكاملة من الأعمال ذات الصبغة الصناعية صممت هذه الحاضنات داخل المناطق الصناعية بشكل يساهم في تنمية صناعات محددة عن طريق توفير البيئة والبنية الأساسية المناسبة لها داخل تجمعات صناعية كبرى، فهى تقوم بتلبية احتياجاتالصناعات الكبرى من الصناعات المغذية والخدمات المساندة، حيث يتم فيها تبادل المعارف والدعم التقني بين المصانع الكبيرة والمنشأة الصغيرة .

٨. **حاضنات الاعمال المتخصصة** : وهى الحاضنات ذات أهداف تختلف باختلاف المجتمع والبيئة المحيطة بها وتعني بتنمية بعض الجوانب الاقتصادية (لخدمة مشروعات صغيرة في مجالات المطاعم من مطابخ الوجبات السريعة والتجهيزات المتقدمة، فى أمريكا وكندا) ، أو الإبداعية (الوسائط المتعددة، مواد تلفزيونية، تصميمات) أو أعمال المرأة (لا تزال رهن التجارب في كل من جمهورية مصر العربية

والمملكة الأردنية ) ، حاضنات اعمال تكنولوجية ترتبط عادة بالجامعات والمعاهد التعليمية ، وحاضنات **الابحاث التقنية** التي تعمل على تهيئة الامكانيات والظروف المناسبة لذوي الخبرات والمؤهلين لتمكنهم من تنمية افكارهم، ويطلق عليها في معظم الدول بأسم متنزهات العلوم أو الحقائق التكنولوجي Science and Technology Parks .

أشارت الدراسات المتخصصة في الدول المتقدمة أن نصف المشاريع الريادية والصغيرة التي تقام لا تعيش أكثر من ١٨ شهر، وأن ٢٠% منها فقط تبقى لأكثر من ١٠ سنوات، أما في البلدان النامية فالحالة أخطر بكثير وخاصة في البلدان ذات الاقتصاد الفقير والضعيف. في تقرير نقلته الولايات المتحدة عن المشروعات الصغيرة ، أن فى كل القطاعات ، ٦٦ % من المؤسسات الجديدة في الولايات المتحدة كانت لا تزال موجودة بعد مرورعامين من ولادتها ، وأن ٤٤ % كانت لا تزال موجودة بعد ٤ سنوات ١ . فى حين وجد محللون آخرون أن معدلات الفشل تصل إلى ٦٠ % في السنوات الخمس الأولى من نشأتها ،وتشير الادلة في جنوب إفريقياالى أنها قد تصل تصل إلى ٨٠ ٪ [١٧] .

من الواضح أن عوامل النجاح الحاسمة لهذه الحاضنات تشمل (Gillotti and Ziegelbauer,٢٠٠٦)[١٨]:

- حجم الشركات المشتركة هو أمر مهم لأنه يؤدي إلى التجمعات الطبيعية و التعاون بينهم.
- سوف يتعلم رواد الأعمال أكثر من بعضهم البعض ، ومن الشركات الأخرى ، من "الخبراء الاستشاريين"
- الجمع بين الشركات الناضجة و الشركات الناشئة في نفس الاطار يشجع التعاون بينهم .
- وجود نماذج متنوعة للحاضنات (حضانة + مكتب الإيجارات) يعمل على الحفاظ على البرامج المستدامة للحاضنات و استقلاليتها.
- عدم الحصول على ١٠٠ ٪ من التمويل العام يبقي الحاضنة تركز على المستأجرين والخدمات التى يمكن ان تقدمها لهم .
- معايير الدخول الصارمة (التي تركز على الابتكار والتنفيذ) يمكن أن تضمن جودة عالية لمعدلات النجاح .
- المستثمرين / رواد الأعمال الساعين إلى استثمارات جديدة في ا يمكن الاستفادة من كموجهين.
- يمكن للشركات التي تسعى إلى كسب عملاءجدد في المستقبل تقديم خدمات مهنية باسعارمخفضة.
- المدير القوي الذي يراقب كل من الموجهين والشركات هو مفتاح لنجاح الحاضنة.
- استخدام المديرين الذين لديهم خبرة في تنظيم المشاريع ويمكنهم المشاركة.

---

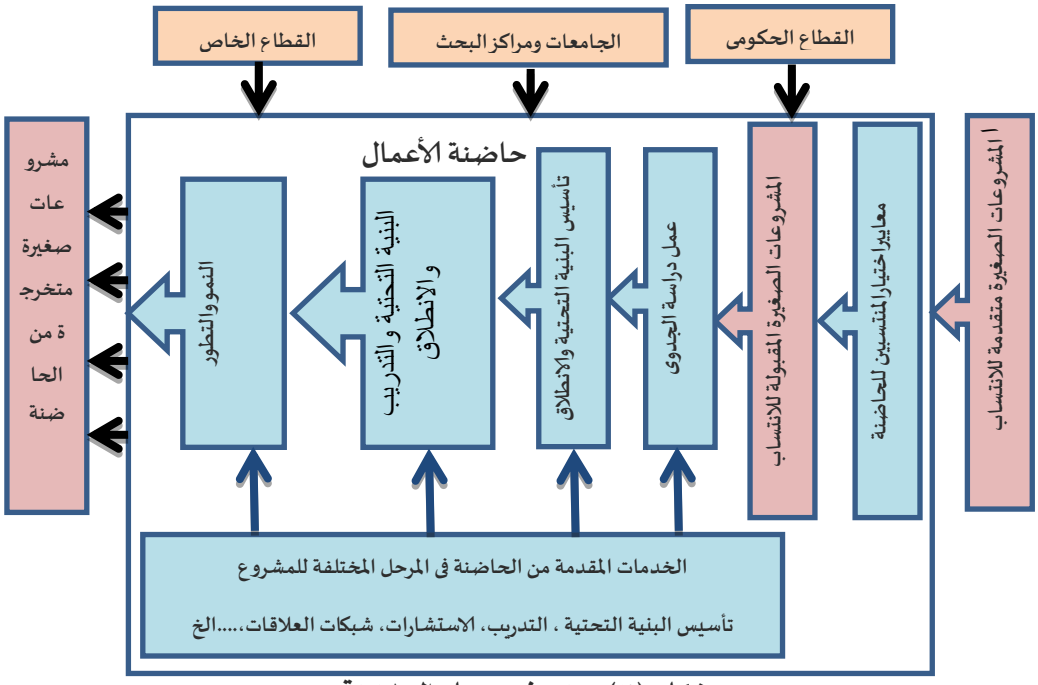
[17] www.infodev.org ,Op,cit,

[18] Teresa Gillotti and Ryan Ziegelbauer, Seven Components of a Successful Business Incubator,٢٠٠٦, http://www.uwex.edu /ces /cced

- يمكن لبرامج الحضانة أن تظل بسيطة وفعالة من حيث التكلفة بتقليل عدد الموظفين.
- التأكد من أن المستأجرين يدفعون مقابل الخدمات التي يقوم بها هؤلاء الذين لا يقومون بدفعها تجاريا .
- الحاضنات تخلق مناخًا من التعاون والتواصل منذ البداية.

## ثانياً: آلية عمل حاضنات الأعمال [١٩]

ان الهدف الأساسى لحاضنات الأعمال هو مساندة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على مواجهة صعوبات مرحلة الانطلاق، وأنه من الممكن لكل من الدولة والقطاع الخاص " رواد الأعمال – الشركات " منظمات الأعمال او الجامعات أو منظمات المجتمع المدنى أو المراكز البحثية، انشاء حاضنة للمشروعات الصغيرة كمشروع هادف للربح او غيرهادف للربح. ويوضح الشكل التالى (٢) الية عمل حاضنات الأعمال:




**شكل (٢) نموذج عمل الحاضنة**

**المصدر : من اعداد الباحثة**

إن حاضنات الأعمال تعمل على تقديم حزمة من الخدمات للمشاريع وخاصة الصغيرة وهذه الخدمات لا تقدم إلا للأعضاء المنتسبين للحاضنة ( يختلف الأمر حسب النظام الداخلي للحاضنة ) ، وقاموا بتقديم طلبات من أجل الحصول على الدعم لهذه المؤسسات فبعد تأسيس الحاضنة وتوفير المكان المناسب فإن طلبات الانتساب من قبل أصحاب المبادرات من الشباب الذين يحملون أفكاراً جديدة لتنفيذها تبدأ بالتوافد على

[١٩] تقرير اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا ( الاسكوا ) ، حاضنات الأعمال التكنولوجية ، الأمم المتحدة ، نيويورك(1995) .

الحاضنة ، وتقوم لجنة متخصصة بدراسة جميع الطلبات المقدمة إليها ومن ثم إصدار قرارها بشأن قبول أي نوع منها .

ومن ثم تعمل على تقديم حزمة من الخدمات والتسهيلات : من مكان عمل للمؤسسات، خدمات إدارية استشارية مالية وقانونية، وغيرها من الخدمات، والتي تقدم مقابل ايجار أو رسم احتضان ويتم توقيع عقد بين المؤسسات والحاضنة يتضمن تعهد من المؤسسات بدفع رسوم الاحتضان وإخلاء الحاضنة بعد فترة زمنية محددة تكون عادة من سنتين الى ثلاث سنوات، وهذا لكي يتاح للحاضنة، استيعاب مؤسسات أخرى ، ويجب على الحاضنة اثناء وضع مدة الاحتضان ان توفر برامج المساعدة والخدمات، وأن تتأكد انه باستخدام هذه الآليات سوف يؤهل المشروع خلال الفترة المتاحة لمواجهة السوق بمفرده.

## ثالثا : النموذج العام لدورة حياة الحاضنات

شكل ( ٣ ) النموذج العام لدورة حياة الحاضنة

المصدر : من اعداد الباحثه

عادة ما يوجد فجوة قائمة في دعم الشركات الناشئة في المراحل المبكرة مع انتقالها إلى المستوى التالي، مما يسفر عن فقدان الشركات الناشئة لزخم النمو وجمودها عند مستويات إيرادات متدنية نسبياً. ونتيجة لذلك، لا تتمكن نسبة كبيرة من الشركات الناشئة والشركات حديثة العهد من الوصول إلى مرحلة أكثر نمواً وتخرج من السوق بسرعة. الحاضنة كأي مشروع يتم التفكير فيه يبدأ بتوليد الفكرة مرورا بدراسة الجدوى الاقتصادية وانتهاء بتسجيل المشروع، تمر أي حاضنة اعمال بثلاثة مراحل، وتأخذ دورة حياة الحاضنات بصفة عامة النموذج الموضح في شكل (٣) [٢٠] أعلاه.

## رابعاً : واقع المشروعات الصغيرة وعلاقتها بحاضنات الأعمال فى مصر

قام المركز المصري لدراسة السياسات العامة بإعداد استبيان للوقوف علي آراء رواد الأعمال عن الوضع الراهن للمشروعات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة ، وذلك لقياس مؤشرات خاصة بالتمويل والمنافسة والعمالة والبنية التحتية وشمل المسح ١٣ الف مبحوث ، موزعة علي مشروعات مختلفة . شملت العينة ٥٠% من المشروعات القائمة ، ٣٣% مشروعات في طور التأسيس ، و ١٧% شركات لم تبدأ بعد في التأسيس، جاءت النتائج في عدد من المحاور كالتالي[٢١]:

١. **المرافق والاستثمار الخاص**

وجود علاقة طردية بين الإستثمار العام علي البنية التحتية والإستثمار الخاص، وأوضح ٧٧% من المبحوثين رضاهم عن تطور المرافق ، وامتنع عن الإجابة ٢٣%.

٢. **مصادر التمويل** : تمثلت مصادر التمويل فى:

- القطاع الحكومي ممثلا في " جهاز المشروعات الصغيرة والمتوسطة ومتناهية الصغر ( الصندوق الإجتماعي للتنمية سابقا) قام بتمويل ٥٣ مليار جنيه خلال عام ٢٠١٨ ووفرت حوالي ٣٩٦ الف فرصة عمل.
- **القطاع المصرفي** بتمويل ١١٠ مليار جنيه منذ مبادرة البنك المركزي في ٢٠١٦ وحتي ٢٠١٨/٦ ووجهت البنوك ١١٠ مليار جنيه من محفظة لإقراض قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة من ١٣ بنك حتي يونيو ٢٠١٨ ( د. نيفين الطاهري )[٢٢]

[20] INFODEV, Op Cit,p.

[٢١] دليل قطاع المشروعات الصغري والصغيرة والمتوسطة في مصر، مرجع سبق ذكره.

[٢٢] د. نيفين الطاهري ، البنك المركزي المصري .

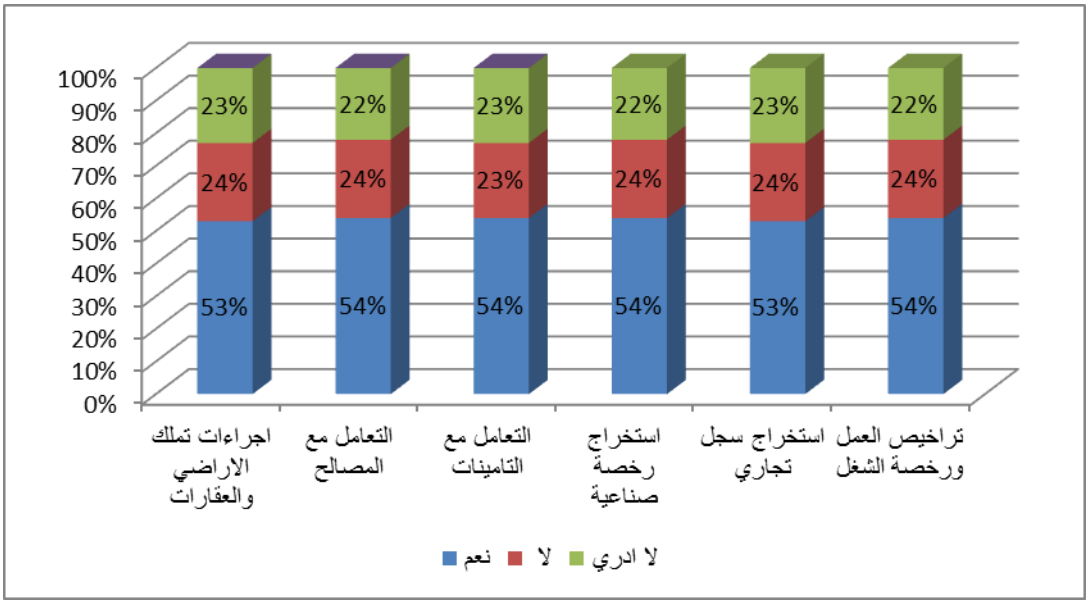
٣. **عدم الشفافية وندرة البيانات** : اسفرت نتائج البحث عن عدم المعرفة الكاملة من قبل رواد الاعمال بالمبادرات الحكومية مثل مبادرة البنك المركزى التى علم بها ٩٠% من المبحوثين ومبادرة مشروعك التى علم بها ١٠% من رواد الاعمال محل البحث.اما عن البيانات حول القطاع والتى توفر رؤية دقيقة للباحثين والاكاديميين للعمل على اصلاح القطاع. فالبيانات الرسمية المتاحة لا تعطى صورة واضحة ودقيقة ومحدثة عن حجم سوق العمل والناتج القومى وحركة التجارة الداخلية والخارجية وغير ذلك.

يعتبر توفر المعلومات احد التحديات الرئيسية التى تواجه كل العاملين بالقطاع سواء كانوا رواد اعمال او اكاديميين او باحثين او صانعى قرار لقطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة، لذا من الضرورى العمل على توفير بيانات عن القطاع بصورة دقيقة، من الجهة المسؤولة عن القطاع وهو جهاز تنمية المشروعات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة بشكل سنوى . وهو ما ينصح به لدعم الشفافية واتاحة المعلومات.

٤. **التعامل مع الروتين الحكومي** : هذا بالاضافة الى أن الإدارة المصرية تعتبرإحدى أقدم النظم البيروقراطية فى العالم. وهى ادارة مبنية على هيكل إدارى شديد التعقيد والمركزية . فبتحليل إجابات المبحوثين للوقوف على المعوقات التى تواجه رواد الأعمال عن تملك الأصول والتراخيص والضرائب والتأمينات . تبين أن نسبة ٥٣% الى ٥٤% من العينة لديهم مشكلة فى التعامل مع المصالح الحكومية بسبب البيروقراطية و الروتين الحكومي . لذا يجب العمل على الحد من البيروقراطية وتسهيل التأسيس.

**المعوقات التي تواجه رواد الأعمال** : توجد معوقات عديدة أمام نمو القطاع الخاص، ومنها إمكانية الحصول على التمويل والأراضي، والتنافسية، وتكافؤ الفرص. وأثارت ١٣ % من الشركات مسألة الحصول على التمويل باعتبارها أكبر معوق أمام ممارسة الأعمال في ٢٠١٦ ، مقارنة بنسبة ١٠ % من الشركات في ٢٠١٣ . ويغلب التمويل بالدين على هذا التمويل، وخصوصا المقدم إلى المشروعات المتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر والشركات الناشئة، وذلك من خلال القطاعين المصرفي وغيرالمصرفي – وإن كان معظمه تمويلاً مصرفياً. ويتطلب التمويل المقدم إلى رواد الأعمال، كي يكون فاعلاً بشكل كامل، آليات متنوعة متاحة للجميع، والتوفير الفاعل لتمويل أسهم رأس المال من خلال أسواق رأس المال ورأس المال المخاطر وأسهم الشركات غير المدرجة في البورصة. بالإضافة إلى ذلك، تعتبر إمكانية الحصول على الأراضي عنصراً ضروريا لتسيير وإدارة الأعمال، لكن أكثر من ٩٠ % من الأراضي مملوكة للحكومة، وفوق ذلك أن عمليات تسجيل الأراضي لم تخضع للتحديث. وازدادت نسبة

الشركات التي تعتبر إمكانية الحصول على الأراضي معوقا رئيسيا من ١١ % في ٢٠١٣ إلى ١٦% في٢٠١٦ .




**شكل (٤) نتائج استبيان آراء رواد الأعمال**

**المصدر**: دليل قطاع المشروعات الصغري والصغيرة والمتوسطة في مصر، المشكلات الاصلاحات اللازمة لبيئة اعمال الجديدة في مصر، برنامج الحرية الاقتصادية، (٢٠١٨).

على الرغم من طرح الحكومة لعدداً من برامج دعم ريادة الأعمال، وتدشين مبادرات متنوعة لبناء مهارات ريادة الأعمال، ولاسيما في ضوء احتياجات النساء والشباب. وتعد شركة "Egypt Ventures" الأحدث من مختلف البرامج والمبادرات التي تأسست بغرض تطوير منظومة ريادة الأعمال في مصر، وزيادة تدفقات مقترحات الأعمال بداية من الشركات الناشئة إلى عمليات التوسع، فضلاً عن دعم تنمية المسرّعات وشركات رأس المال المخاطر الجديدة والحالية. كما دشنت الحكومة أيضا مبادرة "فكرتك شركتك" التي توفر الدعم المالي والفني لرواد الأعمال في كل أنحاء مصر، حيث يعتمد أكثر من ثلث رواد الأعمال على الفرص المتاحة أمامهم، مما يعني أنهم أسسوا مشروعا نتيجة غياب بدائل عمل أخرى، وهذا أعلى من المعدل العالمي البالغ ٢٣,٢ %. ومن حيث التوزيع العمري، هناك زيادة ملحوظة في النسبة المئوية للشباب الذين يقررون فتح مشروع خاص بهم، ولا سيما من هم في الفئة العمرية ١٨– ٢٤

سنة. ويمكن أن يُعزى هذا النمو في ريادة أعمال الشباب إلى ارتفاع معدل رواد أعمال – بحكم الضرورة –نتيجة لمعدلات البطالة[٢٣].

٥. **تهميش دور حاضنات الأعمال** : كما ادى تهميش دور حاضنات الأعمال فى الأداء الاقتصادى الى تدنى مستوى مهارة العمالة المصرية حيث احتلت المرتبة ١١٥ عالميا فى تقرير التنمية البشرية لعام ٢٠١٨ الصادر عن برنامج الامم المتحدة الانمائى متأخرة ب ٤ مراكز عن تصنيف العام الماضى ووفقا للتقرير فان مصر احتلت المرتبة ١١ عربيا. ووفقا لنفس التقرير الصادر فى عام ٢٠١٥ احتلت مصر المركز ١٠٨ مما يعنى ان الوضع يتدنى بشكل مستمر.

٦. **ضعف مهارة العاملين:** وهذا يؤكده نسبة عدم رضاء المبحوثين عن العمالة . حيث أظهر ٥٩% من المبحوثين عدم رضاءهم عن العمالة ، وكان ٤١% من رواد الأعمال راضين عن مهارة العامل ، وقام ٦٥% من رواد الأعمال تدريبات للعاملين داخل المؤسسة و ١% تدريب خارج المؤسسة ، وبلغت نسبة انضباط العاملين ٦٥%.

٧. **المعوقات التسويقية والقدرة التنافسية** : اما فيما يتعلق بالمعوقات التسويقية والقدرة التنافسية :فقد أقر ما يقرب من ٥٤% من المبحوثين بوجود منافسة على منتجاتهم وأقر ٨٨% منهم أن المنافسة تؤثر عليهم بالسلب وهو ما يوضح ضعف المنتج المحلى فى مواجهة المنتجات الاخرى. وهذا يؤكد نتائج مؤشر التنافسية العالمي لعام ٢٠١٨ حيث ارتفع ترتيب مصر بواقع ٠,٤ % وأحتلت المركز ٩٤ من إجمالي ١٤٠ دولة. وهو مركز متدني في الترتيب العالمي. ومع هذا الأرتفاع الطفيف، يأتي معه تراجع تصنيف مصر في بعض من ركائز التقرير، مثلا في ركيزة المؤسسات احتلت مصر المرتبة ١٠٢ من إجمالي ١٤٠ دولة ، وفي ركيزة البنية التحتية: احتلت المرتبة ٥٦ ، في ركيزة الأعتماد على التكنولوجيا : احتلت مصر المرتبة ١٠٠ ، تنافسية سوق العمل لتحقق الترتيب ١٣٠ ، ركيزة ديناميكية الأعمال المركز ٩٧ ، أما عن ركيزة القدرة على الابتكار فقد انخفض ترتيب مصر وحصلت على المركز ٦٤ من بين ١٤٠ دولة. ( مرجع) .ولكن حققت مصر نقاط إيجابية في كل من الأستقرار الأقتصادي الكلي لتسجل ٥١ %

[٢٣] البنك الدولي ، مشروع تحفيز ريادة الأعمال لخلق فرص العمل P16283 ، صحيفة بيانات الإجراءات الوقائية المتكاملة ، تقرير رقم، PIDISDSA23629 ، (يناير 2019).

وتحتل المركز ١٣٥ من ١٤٠ دولة. كما حققت تحسنا في اسواق المنتجات وبلغ ترتيبها ١٢١. والنظام المالي فترتفع ترتيب إلى ٩٩ من بين ١٤٠ دولة.

## خامساً : الوضع الراهن لحاضنات الأعمال واثره على أداء المشروعات الصغيرة فى مصر والعالم العربى

إهتمت الحكومة المصرية اهتمت مؤخرا بمجال ريادة الأعمال ووضعت مادة كاملة في قانون الاستثمار الجديد الصادر مؤخرا للنهوض بريادة الأعمال ، ففي عام ٢٠١٧ قامت بتأسيس شركة مصر لريادة الأعمال والتابعة لوزارة الاستثمار والتعاون الدولي . وفقا لتقرير المرصد العالمي لريادة الأعمال٢٠١٦ / ٢٠١٧[٢٤] يبلغ معدل الشركات الناشئة والمشروعات المتوقفة عن النشاط في مصر نحو ٧,٣%، مقارنة بمعدل عالمي يبلغ ٣%، حيث جاءت مصر في المركز الرابع بين ٦٥ بلداً. وكانت مشكلات الحصول على تمويل من أهم ثلاثة أسباب توقف النشاط في مصر (١١.٧ % من الحالات). فقد أظهرالإستبيان[٢٥] أن من اكثر المعوقات التي تواجه رواد الأعمال، كثرة الإجراءات، صغر حجم التمويل، ارتفاع معدلات الفائدة ، عدم وجود ميزانية، ودراسة الجدوي. وان نسبة من حصلوا علي التمويل بلغت ٦٠% من واقع ٣٤% ممن تقدموا للحصول علي تمويل. هذا بالاضافة الى ضعف الدور الذى تؤديه حاضنات الأعمال لعدم حصولها على الدعم الكامل لتأدية دورها من خلال برامج حاضنات الأعمال التى يمكن أن تساعد اصحاب المشروعات الصغيرة بشكل كبير، مثل التدريب الإدارى، والتوجيه، والمساعدة في إعداد خطط أعمال فعالة، تقديم الخدمات الإدارية، والدعم الفنى، وتوفير الشبكات التجارية، وتقديم المشورة بشأن الملكية الفكرية، والمساعدة في العثور على مصادر التمويل، كما تقدم أيضاً المعونة والاستشارات الفنية المتخصصة والمساعدات التسويقية ، تبعاً لطبيعة المشروعات.

سلط الضوء في مؤتمرات Rise Up (٢٠١٥-٢٠١٨) [٢٦]على كيفية استخدام الابتكار وريادة الأعمال لتحسين تجربة الإنسان(HX) ، حيث يعتقد فريق رايز أب أن أفضل الحلول وأكثرها تأثيراً للتحديات المشتركة يتم إيجادها عندما يجتمع الإبداع ورأس المال والتكنولوجيا، لذلك قد وضعوا محور القمة هو هذا السؤال "كيف يمكن للابتكار تحسين تجربة الإنسان" ، وقمة رايز أب Rise-Up Summit هى أكبر حدث

[٢٤] دليل قطاع المشروعات الصغري والصغيرة والمتوسطة في مصر(٢٠١٨)، مرجع سبق ذكره.

[٢٥] المرجع السابق،

[26] https://egyptinnovate.com/events/2018-رايز اب-riseup-summit

سنوي في القاهرة لريادة الأعمال في الشرق الأوسط، استمر الحدث لمدة ثلاث أيام وتضمن ورش عمل وقصص نجاح متحدثين مختلفين ومناقشات ومقابلات ومسابقات ومعرض يعطي فرصة للشركات الناشئة لتعرض منتجاتها.

أوضحت فعاليات قمة " رايز أب " – لرواد الأعمال في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (٢٠١٥–٢٠١٨) عدد من المعوقات التي تواجه رواد الأعمال قي المنطقة العربية، وأبرزها :

١. **مشكلات التمويل Finance** وحقوق الملكية الفكرية والربط بين الشباب داخل مصر والعالم الخارجي وبيئة الإجراءات ونظم الدفع المالي الالكتروني ،
٢. **حداثة ثقافة Culture** ريادة الأعمال في مصر بالإضافة إلى عدم توافر العناصر الأولية لتطوير المشروعات الناشئة وهو الأمر الذي يتطلب الحصول على الخامات والعناصر ألأولية للمشروعات والصناعات الناشئة من الخارج ،
٣. **عدم وجود حضانات حقيقة لريادة الأعمال في مصر** رغم وجود بعض الحضانات التي تجبر صاحب المشروع بطريقة ما على التنازل عن حق ملكية المشروع بجانب عن جزء كبير من أسهم المشروع بعد نجاحه ،
٤. **عدم توافر الصناعات المغذية للإنتاج** الأفكار الشبابية المتعلقة بريادة ألأعمال يعد مشكلة أيضا أمام نمو ريادة الأعمال في مصر ،
٥. **طريق التعليم خاصة التعليم الحكومي** وتوفير التمويل يعد من المشكلات الكبرى التي تواجه ريادة الأعمال في مصر،
٦. **ضعف خدمات الانترنت في مصر وخدمات الاتصال** من اكبر المشكلات التي تواجه ريادة الأعمال في مصر خاصة في مجال التكنولوجيا والإبداع الفكري.

أشارت الدراسات المتخصصة في الدول المتقدمة أن نصف المشاريع الريادية والصغيرة التي تقام لا تعيش أكثر من ١٨ شهر، وأن ٢٠% منها فقط تبقى لأكثر من ١٠ سنوات، أما في البلدان النامية فالحالة أخطر بكثير وخاصة في البلدان ذات الاقتصاد الفقير والضعيف. في تقرير نقلته الولايات المتحدة عن المشروعات الصغيرة ، أن فى كل القطاعات ، ٦٦ % من المؤسسات الجديدة في الولايات المتحدة كانت لا تزال موجودة بعد مرورعامين من ولادتها ، وأن ٤٤ % كانت لا تزال موجودة بعد ٤ سنوات فى حين وجد محللون

آخرون أن معدلات الفشل تصل إلى ٦٠ % في السنوات الخمس الأولى من نشأتها، وتشير الادلة في جنوب إفريقياالى أنها قد تصل تصل إلى ٨٠ ٪ [٢٧] .

اشارت مؤسسة CB insights [٢٨] أن أهم الأسباب التي الإخفاق في هذه ا المشاريع التاشئة ( جدول (٢) إلى عدم وجود منظمات راعية وداعمة وحاضنة لها، لذا تأتي أهمية هذه الحاضنات في تدعيم المشروعات الريادية. كما إن وجود المؤسسات المهتمة بدعم المشاريع الريادية الصغيرة هو أحد الخيارات لتطوير ودعم هذه المشاريع إلا أن إنشاء مثل تلك المؤسسات يعتمد على السياسات والتوجهات الحكومية في الغالب وربما يكون نشاطها محدودًا، خصوصًا في البلدان النامية .

**جدول (١) أهم الأسباب التي تؤدي الي فشل المشروعات الناشئة**

| السبب | النسبة | السبب | النسبة |
|---|---|---|---|
| عدم احتياج السوق | ٤٢% | إهمال العميل | ١٤% |
| عدم وجود سيولة | ٢٩% | منتج في غير موسمه | ١٣% |
| فريق عمل غير موفق | ٢٣% | عدم التركيز | ١٣% |
| المنافسة الطاردة | ١٩% | عدم توافق فريق العمل | ١٣% |
| التسعير / التكلفة | ١٨% | تحركات خاطئة | ١٠% |
| منتج صعب الإستخدام | ١٧% | نقص الشغف والرغبة | ٩% |
| انعدام نموذج العمل | ١٧% | التشريعات | ٨% |
| سوء أليات التسويق | ١٤% | عجم استخدام الإنترنت | ٨% |

**المصدر**: https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/

[27] .infodev.org,op,cit.

[28] https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/

## سادساً : النموذج الحالى لحاضنات الأعمال فى مصر

مع اتساع قواعد نشر المعرفة بدأت حاضنات الاعمال فى الظهور فى البلدان النامية ، واصبحت نهجا للاهتمام لتسريع وتطوير التقنيات والصناعات و مهارات العمل، ومع ذلك ، تجدر الإشارة إلى أن احتياجات هذه المجتمعات يمكن أن تختلف في كثير من الأحيان اختلافا جذريا عن بيئة الشركات الأكثر نضجا فى أوروبا والولايات المتحدة حيث يكون التعليم والتدريب في مجال الأعمال اكثر تطورا، وتهدف البلدان النامية إلى أن تكون الحاضنات أداة مفيدة لأي شخص يفكر في إنشاء مشروع صغير، وتكمن المشكلة في أنه طبقا لمنتدي الإقتصاد العالمي (٢٠١٠-٢٠١١) فإن البلاد العربية بصفة عامة تواجه عددا من التحديات بسبب عدم جودة السلع المنتجة، وعدم كفاءة العمالة وأسواق المال ، وضعف البنية التحتية ، والمستوي المتواضع في التكنولوجيا والإبتكار.

**أما عن حاضنات الأعمال في مصر:** قد اعتمد "الصندوق الاجتماعي للتنمية " جهاز المشروعات الصغيرة والمتوسطة ومتنهية الصغر حاليا" الهيئة الرئيسية لتنظيم المشروعات، وحاضنات الأعمال والتقنية كآلية لدعم إقامة المشروعات الصغيرة وتنمية مهارات العمل الحر لدى المبادرين التقنيين، وجاءت فكرة إنشاءالجمعية المصرية لحاضنات المشروعات الصغيرة وهي جمعية غير حكومية تم إشهارها في مارس١٩٩٥ وخطة الصندوق هي إنشاء ٣٠ حاضنة في مصر، تم إنشاء ٩ حاضنات حتى نهاية ٢٠١٨. فهناك حاضنات تعتمد علي تكنولوجيا مبسطة في تقديم الخدمات أو التصنيع الخفيف كما تعتمد على المشروعات ذات المعرفة والمعلومات مثل حاضنة المنصورة وأسيوط، أي أنها حاضنة للصناعات العادية والحرفية المميزة وذات الجودة العالية وهناك حاضنات التقنية وهي موجودة بالقرب أو داخل الجامعات والمراكز العلمية والتكنولوجية مثل حاضنة جامعة المنصورة. وحاضنات متخصصة بالمعلوماتية والتقنية الحيوية في مدينة مبارك بالإسكندرية. إن الحاضنة الواحدة تستوعب حوالي ٤٠ مشروعاً لتستمر داخل الحاضنة لمدة ثلاثة سنوات ثم يتم التخرج مع وجود علاقة انتساب لمساعدة المشروعات بعد تخرجها من الحاضنة، وتشيرالإحصاءات إلى أن ٥٢٠ منتسب سوف يتمتع بخدمات الحاضنات حتى عام ٢٠١٨، وتبلغ تكلفة إنشاء الحاضنة الواحدة من ٢ إلى ٣ ملايين جنيه مصري ما بين تأهيل الموقع والتشغيل لمدة ٣سنوات. وتحتاج الحاضنة لدعم مادي خلال أول ثلاثة سنوات لتغطية الفارق بين المصروفات والإيرادات، ثم بعد ذلك يتم الاعتماد ذاتيا على النفس من خلال زيادة مواردها كما قامت في أكتوبر ٢٠١٠ بإنشاء حاضنات أعمال بقيمة ١٢ مليون دولار. تم العمل منذ عام

٢٠٠٣ في حاضنة التبين ، ثم بدأ العمل في عدد من الحاضنات في محافظات عدة من أهمها: [٢٩] (١) حاضنة المشروعات والتكنولوجيا في مدينة بنها ،( ٢) حاضنة تكنولوجيا المعلومات – مدينة مبارك للبحث العلمي والتطبيقات التكنولوجية ( الإسكندرية) ، (٣) الحاضنة البيوتكنولوجية – مدينة مبارك للبحث العلمي ، (٤) حاضنة الأعمال والتكنولوجيا ( أسوان) ، (٥) حاضنة الأعمال – حي الكوثر ( سوهاج )، وفيما يلي قائمة بأهم الحاضنات في مصر[٣٠] :

١. **حاضنة أعمال الجامعة الأمريكية بالقاهرةAUC VLab** أو "فينشر لاب": هي أوّل حاضنة أعمال جامعيّة في مصر، وتقدّم الدعم المتكامل للمشروعات الناشئة القائمة فعليّاً، وذلك من خلال دورة الحضانة التي تمتدّ لثلاثة أشهر، و خرّجت الحاضنة ٦ دورات من روّاد الأعمال،

٢. **فلات ٦ لابسFlat6La** : تعمل على توفير برامج حضانة متكاملة للمشروعات الناشئة تتمثّل في الدعم المادّي والتدريبي وتوفير مكتبٍ مؤقّتٍ، بالإضافة لعددٍ آخر من الخدمات العمليّة مثل التشبيك بين روّاد الأعمال وغيره،

٣. **مركز الإبداع التكنولوجي وريادة الأعمالTIEC** : تابع لوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات المصريّة، و يضم حاضنةً للأعمال تقدّم كافة أنواع الدعم التدريبي والتمويلي وتوفير مقرٍ مؤقّتٍ للمشروع الناشئ، بالإضافة لإمكانيّة إستفادة روّاد الأعمال من خدماتٍ مسرّعة النمو ومقرّ العمل المشترك منفردة، بشرط أن يكون المشروع عاملاً في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات،

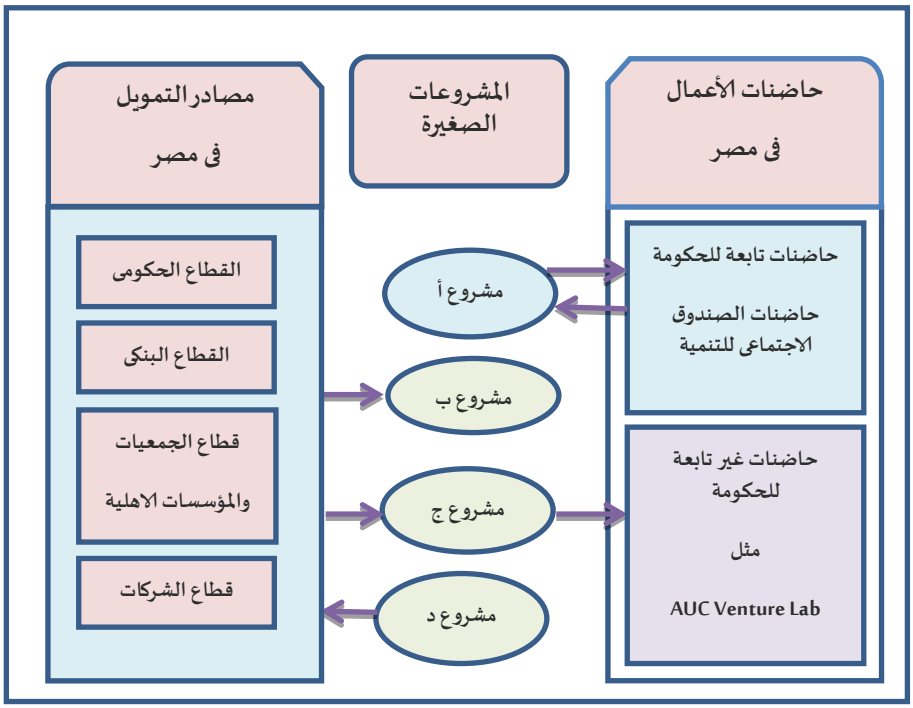
٤. **جسرGESR** : حاضنة الأعمال في مجال الريادة الإجتماعيّة التابعة لمؤسسة مصر الخير الرائدة في مجال التنمية بمصر، و تقدّم خدمات الحضانة المتكاملة لروّاد الأعمال الذين يقدّمون حلولاً مبتكرة ومستدامة لخدمة المجتمع وحلّ مشكلاته،

٥. **نهضة المحروسة** : مؤسسة متخصّصة في التنمية المجتمعيّة، وجزء من أنشطتها هو دعم روّاد الأعمال المجتمعيّين، ولديها أيضاً برنامج لحضانتهم

[٢٩] ميسون القواسمة ، "واقع حاضنات الأعمال ودورها في دعم المشاريع الصغيرة في الضفة الغربية : رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي ، جامعة الخليل ، ٢٠١٠

[30] https://yallafeed.com/qaemh-hadhnat-alaamal-fy-msr-ltbda-mshrwak-alnashe-1042

ويوضح النموذج التالى **شكل ( ٥)** العلاقة بين المحاور الثلاثة المكونة لبيئة الاعمال الصغيرة فى مصر والتى تتسم بعدم وجود علاقة تنسق التعامل بين المحاور الثلاثة المكونة لبيئة أعمال ناجحة مما ادى الى وجود العديد من المعوقات.




**شكل ( ٥) الوضع الراهن لبيئة المشروعات**

**المصدر: من اعداد الباحث**

كما تشير نتائج الدراسات والأوضاع الحالية الى عدم تفعيل دور حاضنات الأعمال وانجاز الأهداف المرجوة من انشائها، فعلى الرغم من الجهود التى بذلت من جانب الحكومة لدعم المشروعات الصغيرة والنهوض بها الا ان هذه الجهود لم تسفر عن الهدف المنشود منها.

فمن الواضح من شكل (٥) أعلاه ، افتقاد المشروعات الصغيرة للتدخلات الحاسمة التى يمكن ان تقوم بها برامج حاضنات الأعمال لدعم هذه الشركات بشكل كبير، مثل التدريب الإداري، والتوجيه ، والمساعدة في إعداد خطط أعمال فعالة ، تقديم الخدمات الإدارية ، والدعم الفني ، وتوفير الشبكات التجارية، والتسويق ، وتقديم المشورة بشأن الملكية الفكرية ، والمساعدة في العثور على مصادر التمويل، مما يضطر عدد كبير من المشروعات الصغيرة الى الاعتماد على الامكانات والمهارات الذاتية مما يؤدى الى اخفاق عدد كبير من الشركات الناشئة فى مصر. فقد أجرت مؤسسة "CB Insights" للاستشارات السوقية بالتعاون مع البورصة

المصرية[٣١] دراسة حول أبرز أسباب الفشل في الشركات الناشئة والجديدة تقرير (ديسمبر ٢٠١٥). شملت الدراسة ١٣٥ شركة ناشئة أصابها الفشل قبل أن تتمكن من تحقيق النجاح المرجو شكل (٦). وكانت أبرز الأسباب التي أدت الى هذه الإخفاقات :

١. **الغرور بنسبة ٨٥%** موزعة كالآتي:
   - فشل استقراء تشبع السوق بالمنتج (٤٧.%) ،
   - عرض المنتج في توقيت خاطئ ( ١٣.% ) ،
   - الإخفاق في رصد النشاط الذي يحتاجه السوق ( ١٧.%) و
   - عدم السعي لطلب المشورة من المتخصصين( ٨.%).
٢. **قصر النظر ( ٥٥% )** بسبب عدم التخطيط الجيد قبل تأسيس الشركة ، حيث لا تستطيع الشركات الناشئة أن تتحمل الصدمات الناجمة عن الجهل بالأمور ، وكانت النسبة موزعة كالآتي:
   - استنفاذ السيولة النقدية (٢٩.%)،
   - الإخفاق في تحديد التكاليف والأسعار ( ١٨.% ) و
   - خسارة اهتمام المستثمرين والممولين ( ٨.%).
٣. **الاعتماد الزائد على جودة المنتج (٤٧.% )** حيث يعتقد العديد من رواد الأعمال أن جودة منتجاتهم تكفي لتتفوق على منافسيها، ثمّ يعتمدون على هذا العامل بشكل كبير، فيهملون الجانب التسويقي للأعمال، وهذا خطأ عظيم يقعون فيه، وتاريخ الأعمال يزخر بقصص المنتجات الممتازة التي فشلت بسبب ضعف التسويق، . حيث تتوزع النسبة كالآتي:
   - فشل المنتج في المنافسة(١٩.%) ،
   - ضعف خطط التسويق( ١٤.%) و
   - اهمال المستهلك( ١٤.%).
٤. **الأنانية (٣٦% )** حيث أن تأسيس اي شركة جديدة يحتاج إلى فريق عمل متحمس وموهوب ويكون مطلعاً على أوضاع النشاط الذي يديره، كما ينبغي أن تغلب عليه روح العمل الجماعية وتتوزع النسبة كالتالي :
   - اختيار فريق العمل غير المناسب (٢٣.% )
   - سوء التنسيق بين أعضاء الفريق أو المستثمرين ( ١٣% ).

[31] http://www.borsaegypt.com/showthread.php?t=1249662

٥. **الإهمال (٣٤%** ) حيث تقوم الشركات الكبيرة بتجاوز الأخطاء من خلال الإعتماد علي سمعتها أو من خلال تقديم بعض التعويضات المالية اللازمة لاحتواء المشكلة، أما الشركات الناشئة فلا يمكنها أن تتحمل مثل هذه الأخطاء، إذ أن الإهمال قادر على تدمير الشركة الناشئة في مهدها، وتتوزع النسبة كالآتي :

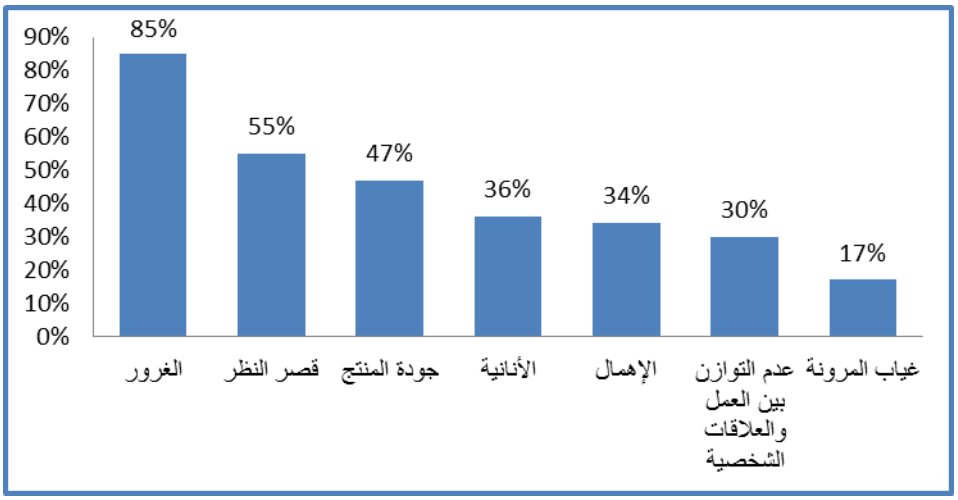
- ضعف جودة المنتج (١٧.% ) ،
- عدم الاهتمام بمستوى موقع الشركة ( ٩.% ) و
- الوقوع بمشكلات القانونية( ٨.%) .

٦. **عدم التوازن بين العمل والحياة الشخصية (٣٠%** ) :عند وجود فجوة غياب التوازن بين الحياة الشخصية والعمل، وإعتقاد أن مواصلة العمل ليلاً ونهاراً سيمكنهم من الوصول الى اهدافهم بشكل أسرع. لكن هذا العمل المتواصل ربما يؤدي الى فشل الشركة في النهاية، وذلك بسبب

- فقدان التركيز: ١٣.% ،
- تراجع الحماسة: ٩.% ، و
- الانهيار الجسدي: ٨.%

٧. **غياب المرونة (١٧%** ) وهو الإصرار وفقدان المرونة في إدارة الأمور، وتتوزع النسبة كالتالي:

- القرارات الخاطئة ( ١٠.% ) و
- الفشل في اتخاذ القرار( ٧.%).




**شكل (٦) أسباب إخفاق الشركات الناشئة في مصر**

**المصدر :** http://www.borsaegypt.com/showthread.php?t=1249662

## سابعاً : النموذج المقترح لحاضنات الأعمال فى مصر

مصر هي أحد الدول التي تحاول ان تعتمد على المشروعات الصغيرة بشكل كبير حيث إنها تمتلك قوة شبابية هائلة، حيث يمثل الشباب من الفئة العمرية المحصورة من سن ٢٠:٢٩ نسبة ١٧.٣ % من اجمالي عدد السكان بواقع ٨.٧% من سن ٢٠:٢٤ ٨.٦ % من سن ٢٥:٢٩ سنة، كما بلغ عدد حملة الشهادة الجامعية ٣.٩ مليون شخص أي إننا نتحدث عن ما يقارب خمس عدد سكان الدولة يقعون في المرحلة العمرية الأقوى من الناحية الجسدية والفكرية و الإنتاجية[٣٢].

يلعب غياب ثقافة ريادة الأعمال والدور الحيوى لحاضنات الأعمال دورا هاما فى قصر دورة حياة العديد من المشروعات الصغيرة فى مصر، ويرجع ذلك الى تجاهل العديد من رواد الأعمال الى الدور الذى يمكن تلعبه حاضنات الأعمال فى النهوض بمشروعاتهم ومساعدتهم فيما يفتقدونه من مهارات وخبرات تحتاج اليها مشروعاتهم لكى تبقى على قيد الحياة، ويعزف الكثير منهم عن الاستعانة بحاضنات الأعمال فى دعم مشروعاتهم على اعتبار انها مصدر للتكلفة يتم فيه اهدار جزء من الموارد التمويلية المتاحة لديهم والتى تكون محدودة للغاية فى ضوء ما يتاح لهم من قروض تمويلية مرتبطة بفوائد قد يعرضهم العجز عن سدادها الى المسائلة القانونية، لذلك اصبح لزاما ايجاد آلية توجه هؤلاء الرواد الى اهمية حاضنات الاعمال واستيعاب ثقافتها، والاستفادة منها بما يعود بالفائدة على الاقتصاد ككل.

ونظرا لما يلعبه القطاع الصغير من أهمية اقتصادية حيث تمثل المشروعات الصغيرة والمتوسطة والتي تقوم بتوظيف أقل من ٥٠ عاملاً حوالي ٩٩% من اجمالي عدد المنشآت التي تعمل في القطاع الخاص غير الزراعي،كما يساهم قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة بما لا يقل عن ٨٠% من إجمالي القيمة المضافة،ويعمل في قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة ٧٦% من العمالة: حوالي ثلثي قوة العمل بالقطاع الخاص ككل، وحوالي ثلاثة أرباع قوة العمل بالقطاع الخاص غير الزراعي. إلا أن نسبة مساهمتها في اجمالي الصادرات المصرية لا يكاد يتجاوز ٤% فقط مقارنة ٦٠% في الصين، ٥٦% في تايوان، ٧٠% في هونج كونج و ٤٣% في كوريا[٣٣].

---

[٣٢] البنك الدولي ، مشروع تحفيز ريادة الأعمال لخلق فرص العمل ، (يناير 2019) ، مرجع سبق ذكره.
[٣٣] صابر أحمد عبد الباقي، المشروعات الصغيرة وأثرها على التنمية والقضاء على البطالة ، (بدون سنة نشر)

ومن هنا يأتى هذا البحث ليقترح النموذج التالى شكل (٧) لابراز اهمية دور حاضنات الأعمال فى التغلب على المعوقات التى تواجه المشروعات الصغيرة وتفعيل دورها فى التنمية الاقتصادية وتقليص حجم البطالة فى مصر، وذلك بإنشاء منظومة تسعى لدعم النمو الاقتصادى المصرى تجمع بين حاضنات الأعمال، ومصادر التمويل والمشروعات الصغيرة تحت مظلة حكومية. وذلك بتخصيص قطاع قائم بذاته يسمى قطاع المشروعات الصغيرة، على ان تفوض لهذا القطاع صلاحياته من كافة الوزارات المعنية بالمشروعات الصغيرة للقضاء على البيروقراطية وتعقيد الاجراءات التى يعانى منها رواد الأعمال، ويتم داخل هذا القطاع انشاء بنك للمشروعات الصغيرة يتم فيه التنسيق بين البنك المركزى وما يقدمه من مبادرات لدعم المشروعات الصغيرة والبنوك الأخرى االتى تسمح باقراض المشروعات الصغيرة ، مع الزام البنوك بتخصيص جزء من اموالها لتمويل المشروعات الصغيرة، ومصادر التمويل الاخرى المتاحة فى المجتمع التى تقوم بتمويل المشروعات الصغيرة.

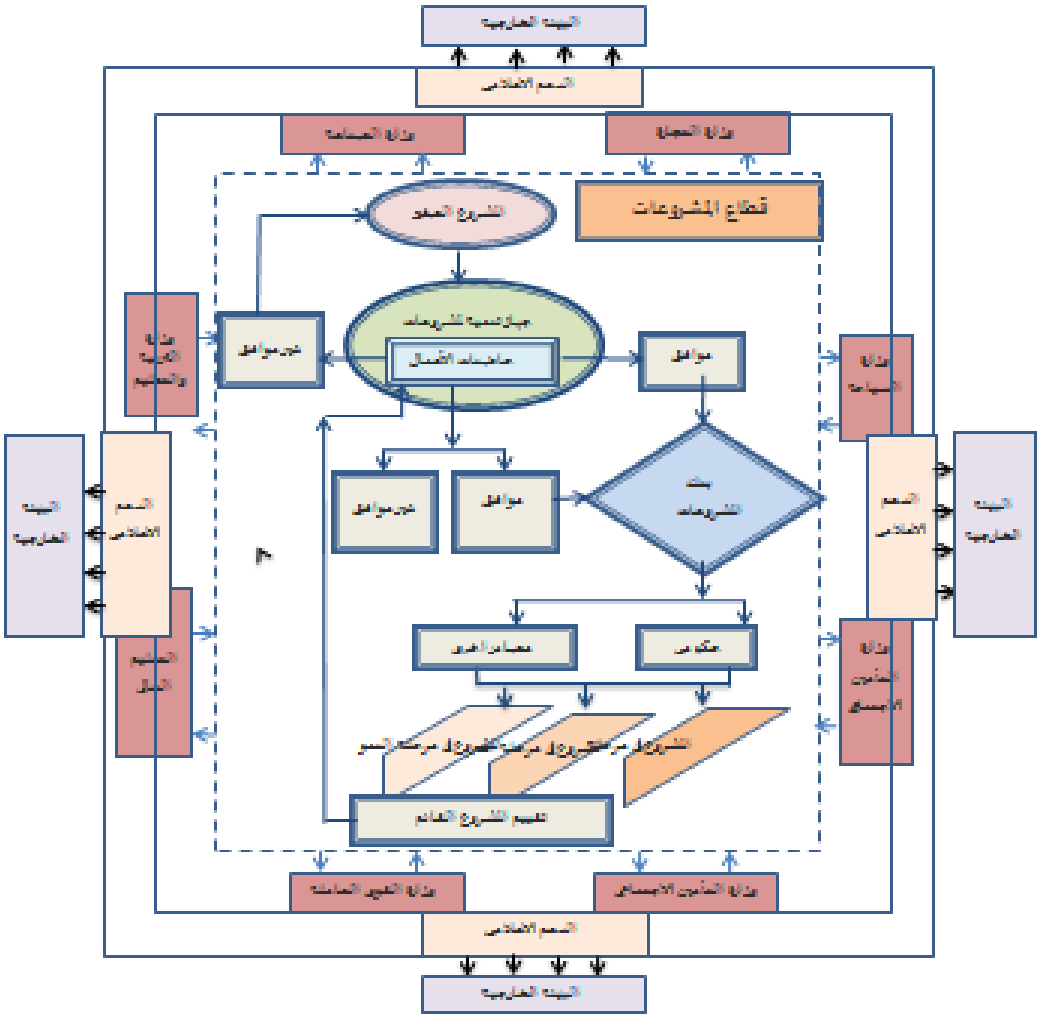
ولإبراز دور حاضنات الأعمال فى انجاح المشروعات الصغيرة، ولكى نستطيع تحقيق هذه الدورة التى سوف تؤدى الى طول دورة حياة المشروعات الصغيرة ، فلابد ان تكون الحاضنة الأم لها كيان حكومى تتمتع فيه كافة الحاضنات بما تتمتع به الحاضنات التى تقع تحت مظلة جهاز تنمية المشروعات الصغيرة ( الصندوق الاحتماعى للتنمية) سابقا ، من توفير الدعم للمبادرين ومساعدتهم على تأسيس مشروعاتهم و نموها، وتمكين رواد الأعمال من ادارة مشروعاتهم بنجاح. من خلال تقديم المساعدات المالية وغير المالية لذليل العقبات التى يواجهها المشروع الصغير فى مرحلة البداية، لمدة اقصاها ثلاث سنوات . فإذا كانت الصناعات الصغيرة قد حققت وزنا مهما في بعض الول مثل اليابان وبلدان شرق أسيا التي شهدت توسعا للصناعات الصغيرة، لم يتحقق التطور الصناعي سوي بتدخل كثيف للدولة ولم يترك الأمر لعفوية السوق.

وجود هذه الحاضنات تحت مظلة حكومية يخلق نوعا من الرقابة تقوم على معايير واسس لتقنيين الحاضنات بالاضافة الى وضع معايير تقييم جودة الأداء المستمرة. عليها فرغم اهمية وجود حاضنات الأعمال من اجل تنمية المشروعات الناشئة فإن سهولة تأسيس هذه المؤسسات وعدم وجود اى نوع من انواع الرقابة وضمان الجودة عليها قد يخلق قطاع عريض من المؤسسات التى لا تتمتع بأى نوع من انواع الخبرة او شبكات التواصل أو نظم العمل التى تعمل على تنمية رواد الأعمال ومشروعاتهم، بل الأخطر من ذلك، بالاضفة الى ذلك فإن وجود هذه الرقابة يحمى رواد الأعمال من التعرض لبعض المؤسسات الوهمية التى تعمل تحت اسم حاضنات الأعمال وتتقاضى مبالغ مالية منهم تحت مسمى التدريب والاستثمار، على الا تخلق هذه الرقابة نوع

من التحكم فى اداء حاضنات الأعمال، ولكن يجب ان تحتوى القوانين المنظمة للقطاع على مقاييس للجودة يجب ان تتوافر فى الحاضنات التى تحصل على ترخيص ممارسة الأعمال والانتساب للقطاع. لذا يقترح النموذج الآتي:

(أ) ان يتضمن الهيكل الادارى للقطاع ادارة مركزية لحاضنات الأعمال يتبعها كافة الحاضنات الموجودة فى الدولة بكافة انواعها، وبهذا الشكل نستطيع التغلب على اكبر المشكلات التى تواجه الحاضنات والتى تتمثل فى عدم قدرة الحاضنات على تقديم المساعدات للمشروعات المنتسبة اليها نظرا لانعدام العلاقة بين الحاضنات وبين الجهات الخارجية من مؤسسات تمويلية وجهات حكومية، مما يؤدى الى انعدام المساعدات الدولية والمحلية والحكومية لدعم الحاضنات.

(ب) يسن القطاع قانون ملزم لأصحاب المشروعات الصغيرة ورواد الأعمال بعدم التعامل مع مصادر التمويل والتى تم اختزالها فى بنك المشروعات الصغيرة الا من خلال حاضنات الأعمال، وذلك بجعل حاضنات الأعمال هى المصدر الأساسى الذى يتم من خلاله افراز المشروعات الصغيرة للمجتمع. فلا يحصل اى مشروع صغير على التمويل اللازم له سواء كان تمويل حكومى او أى مصدر من مصادر التمويل المتاحة فى المجتمع الا بعد دراسة الحاضنة دراسة وافية للمشروع و الموافقة عليه، واعطائه تقرير صلاحية للتمويل، فإذا كان المشروع غير مطابق للمواصفات التى من شأنها ان تضيف قيمة للمجتمع والاقتصاد فيتم رفضه أو يعاد توجيهه و يقيم مرة اخرى ، اما اذا تمت الموافقة على المشروع يتم تحويله الى الجهة التمويلية المتاحة التى تتوافق معه سواء كانت حكومية أو خاصة مع الدعم الحكومى المناسب لينطلق المشروع للبدء فى اولى مراحله. على ان تقوم الحاضنة بإعداد جدول مرحلى لتطور المشروع وجدولة التمويل طبقا لهذه المراحل، ولا يتم الموافقة على الاستمرار فى التمويل الا بعد التقييم المرحلى للأداء لكل مرحلة من مراحل المشروع والتحقق من ان المشروع يسير حسب الخطة التى تم وضعها بواسطة الحاضنة.




شكل (٧) نموذج مقترح لتفعيل دور حاضنات الأعمال في مصر

المصدر: من اعداد الباحث

(ج) يتم وضع خارطة عمل بالاشتراك بين الوزارات مع القائمين على حاضنات الاعمال تضم المشروعات التى يحتاج اليها المجتمع لاعطاء قيمة مضافة للناتج القومى بحيث تكون هذه المشروعات صاحبة الأولوية فى اختيارها للانتساب للحاضنات.

(د) عمل ورش عمل تضم القائمين على حاضنات الأعمال و رواد الأعمال ، وممثلين للوزارات والهيئات المختلفة، لتحديد أولويا القطاع المطلوب من قطاع المشروعات الصغيرة تطويرها.- على سبيل المثال النهوض ببعض الصناعات المغذية للصناعات الكبيرة بدلا من اللجوء للاستيراد.- وتحديد القطاع لما يحتاج

آليه من تسيهيلات وامكانيات لتدعيمه لتوفير هذه المتطلبات لتوفير البيئة المنتجة والمحفزة لريادة الأعمال، واضافة قيمة للمجتمع.

**(هـ)** التنسيق بين حاضنات الأعمال و التعليم الأساسى والعالى لتوفير التخصصات والمهارات التى يحتاج اليها المجتمع لخلق المواءمة بين الخريجين وسوق العمل وهي مشكلة مزمنة في الواقع العربي، حيث توجد الفجوة بين الخريجين وسوق العمل وبين العرض والطلب لخريجي الجامعات ، حيث ان التربية والتعليم تلعب دورًا هامًا في إعداد وتشكيل رأس المال البشري وهي من ثم تؤثر بشكل فعال في توعية وتوجهات الشباب ومدى استعدادهم للإنخراط في التنمية كرواد فاعلين.

وفيما يخص التحاق المشروع بالحاضنة فمن اهم المعايير هو مدى حاجة المشروع للدعم وبناءا عليه يجب ان تضم الحاضنة فريق عمل مؤهل ليكون قادرعلى ادارة الحاضنة، قادر على اختيار المشروعات ذات الأفكار الجديدة، وصاحبة النمو السريع والوقت القصير فى الاحتصان وعليه فيجب توافر الشروط التالية فى المنتسب بحد أدنى[٣٤]:

- ان تكون فكرة المشروع واضحة لدى الريادى ولديه القدرة على تنفيذها.
- ان يوفر المشروع فرص عمل تصلح للمجتمع المحلى الذى ينشأ فيه.
- ان يكون للمشروع فرص للنمو السريع والتوسع.
- أن يتمتع المشروع المتقدم للاحتضان بمعدل نمو سريع بحيث يسمح له بالتخرج بحدود الفترة الزمنية المحددة له .

التركيز على الدور الإعلامي بتقديم دعم اعلامى حكومى يهدف الى الترويج والتعريف بالحاصنات ودورها اقتصاديًا واجتماعياً، وتوعية رواد الأعمال من الشباب الى أهمية دور حاضنات الأعمال والى تحفيز الشباب على التقدم بالمشروعات التى تمثل قيمة مضافة للمجتمع والتى تمثل مادة خام تثرى حاضنات الاعمال بالمشروعات التى تقييمها وتختار من بينها.

[٣٤] تقرير اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا ( الاسكوا ) ، حاضنات الأعمال التكنولوجية ، الأمم المتحدة ، (نيويورك 1995) .

## ثامناً : النتائج والتوصيات

**توصل البحث الي النتائج التالية :**

١. إن تزايد عدد العاطلين عن العمل خاصة من خريجي الجامعات والمعاهد العليا، دفع بالدول سواء المتقدمة منها أو النامية إلى التفكير الجدي في خلق فرص عمل جديدة لهذه الطبقات، والأولوية في هذا المجال هي الاعتماد على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتبارها محرك التنمية الاقتصادية.

٢. لا يوجد رفع للوعى المجتمعى بدور رائد الأعمال واهميته وبدور الحاضنات وما تقدمه للمشروعات الصغيرة رغم ارتفاع معدلات البطالة الى ١٣% ، فلانجد دعم من وسائل الاعلام ، ولا تنسيق بين النظام التعليمى وبين متطلبات التنمية الاقتصادية فلا يزال المحتوى التعليمى محتوى تقليدى لا يمكن الشباب من الانخراط فى سوق العمل ، أو يدعم أفكارهم الريادية.

٣. رغم الوضع الحالى للمشروعات الصغيرة وما يحفها من عوائق، على سبيل المثال التمويل التسويق والتدريب، ورغم اهمية حاضنات الأعمال كعلاج لهذه المشكلات، فإن صانع القرار لم يعطى بعد حاضنات الأعمال الدعم الكافى لممارسة أعمالها بشكل مكتمل.

٤. إن التجارب العالمية الناجحة في حاضنات الأعمال تدل على إمكانية إقامتها في أي بلد توجد فيه منشات اقتصادية صغيرة بحاجة إلى خدمات الدعم المالي والإداري والتسويقي والفني والاستشاري.

٥. يمكن أن تسير فكرة حاصنات الأعمال مع أهداف السياسات العامة للدولة وتصبح بشكل كبير الراعي الرسمي لهذه السياسات بمعنى أنه مؤخرًا في الحالة المصرية أصبح الإهتمام بـ"هي" ضمن السياسات العامة بشكل واضح وأصبح مصطلح رائات الأعمال هـ الأكثر شيوعا في الفترة الأخيرة بصفة خاصة في الحالة المصرية مما ينبئ بإنطلاقة نوعية قوية في هذا الإطار في المرحلة القادمة.

٦. تلعب التربية والتعليم دورًا هامًا في إعداد وتشكيل رأس المال البشري وهي من ثم تؤثر بشكل فعال في توعية وتوجهات الشباب ومدى استعدادهم للإنخراط في التنمية كرواد فاعلين.

٧. هناك عدم مواءمة بين الخريجين وسوق العمل وهي مشكلة مزمنة في الواقع العربي، حيث توجد الفجوة بين الخريجين وسوق العمل وبين العرض والطلب لخريجي الجامعات.

**ويوصي البحث بعدد من التوصيات التي تشمل:**

١. إن مصر يجب أن تأخذ بالأساليب والمستجدات التقنية الحديثة التي من شأنها تعميق فكر العمل الحر والمساهمة في تطوير المؤسسات الصغيرة والتي نعتقد أنها يمكن أن تسهم في التغلب على العديد من العقبات بكونها تمكن من الحصول على العديد من الميزات: التكنولوجية الملائمة، طرق تدريب جديدة، كل المعلومات حول الأسواق الجديدة، طرق التمويل وغيرها.

٢. اضافة باب بالقانون رقم ١٤١ لسنة ٢٠٠٤ يسمح بتفعيل النموذج المقترح وانشاء قطاع مختص يجمع بين الحاصنات الموجودة في الدولة ، وانشاء بنك للمشروعات الصغيرة يختزل كل مصادر التمويل المتاحة فى الدولة بداخله ، المشروعات الصغيرة. لان ذلك من شأنه ان يحقق التوصيات التالية:

٣. انشاء شبكة من العلاقات بين قطاع المشروعات الصغيرة و الوزارات المختلفة والهيئات العلمية والبحثية سوف يمكن حاضنات الاعمال من الوقوف على احتياجات المجتمع الحقيقية من المشروعات الصغيرة، وسوف تمكن هذه الجهات من معرفة المهارات المطلوبة و الامكانات المطلوبة للنهوض بقطاع الصناعات الصغيرة بما يساهم فى القضاء على الفقر و البطالة.

٤. انشاء علاقة بين الحاضنات و بنك المشروعات يمكن الحاضنات من تقديم التسهيلات المالية اللازمة للمشروعات الصغيرة بما لايعيق الحاضنات عن دعم المشروعات المنتسبة اليها.

٥. الاستفادة من التجارب الناجحة في مجال حاضنات الاعمال والمطبقة في الاقتصاديات المشابهة .

٦. يجب القيام دراسة مدى امكانية وجدوى اطلاق مشروع الحاضنة قبل انشاء اي حاضنة بحيث يجب ان تتطابق طبيعة الحاضنة مع الامكانيات الاقتصادية والاجتماعية للمنطقة ويجب وضع معايير محددة عند اختيار المؤسسات لاحتضانها تتناسب مع الظروف المحلية ومراعات الجدوى الاقتصادية واعطاء الاولوية للمؤسسات القادمة على النحو التي يحقق فرصا اكبر للعمل .

٧. الشفافية والدعم الاعلامى للمبادرات التى تقوم بها الدولة لدعم رواد الأعمال والمشروعات الصغيرة. والتركيز على الحملات الاعلامية التى تهدف الى ابراز دور رائد الأعمال وحاضنات الأعمال لرفع وعى الشباب بثقافة العمل الحر، والقدرة على تبنى المخاطرة ومواجهة تحديات السوق.

٨. رفع وعى صانعى السياسات " برلمانيين وأحزاب و مجتمع مدنى واعلام وجهات حكومية " بأهمية دور الحاضنات فى تنمية قطاع المشروعات الصغيرة والقضاء على البطالة والفقر مثل ما حدث فى التجربة الماليزية.

٩. استحداث تشريع ينظم عمل الحاضنة ، فلابد من التركيز على تكامل السياسات بحيث لا تعمل بمعزل عن بعضها البعض حيث أن إتاحة الفرصة لوجود حاضنات الأعمال والمشرروعات الصغيرة والمتوسطة

وإقامة الحاضنات يحتاج إلى إطار تشريعي وبيئة قانونية محفزة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة وقانون الاستثمار، وهذا ما تفتقر اليه بيئة اعمال الحاضنات فى مصر، ويجب أن يتضمن التشريع على معايير للموافقة للحاضنات على ممارسة اعمالها ، بالاضافة الى معايير جودة الأداء، كذلك وضع قواعد للتنسيق بين الحاضنات والجهات الحكومية والوزارات المعنية ، الهيئات العلمية والبحثية ، بالشكل الذى يقدم حزمة من التسهيلات التى تمكن حاضنات الأعمال من اداء اعمالها.

## تاسعاً: مقترحات لبحوث مستقبلية

أسهمت هذه الدارسة فى التعرف على أثر انعدام ثقافة حاضنات الأعمال على تفعيل دورها فى دعم المشروعات الصغيرة، وحصولها على الدعم الحكومى، ومع ذلك فما ا زل المجال مفتوحاً لإجراء مزيدا من البحوث فى الموضوعات ذات الصلة التالية:

- دور الإعلام فى نشر ثقافة حاضنات الأعمال وتفعيل دورها فى التنمية المجتمعية.
- أثر الدعم الحكومى لحاضنات الأعمال على نجاح المشروعات الصغيرة وتخفيض معدل البطالة فى المجتمع.
- دراسة مقارن بين حاضنات الأعمال المصرية والنماذج الناجحة فى الصين واليابان وماليزيا.

## عاشرا: المصطلحات الخاصة بالبحث

**مفهوم فكرة احتضان الأعمال يرجع إلى الحاضنة Incubator** التي يتم وضع المواليد غير المكتملين فيها فور ولادتهم من أجل تخطي صعوبات الظروف المحيطة بهم، ثم يغادر الوليد الحاضنة بعد أن يصبح قادراً على النمو والحياة الطبيعية وسط الآخرين، فالمولود الجديد يحتاج إلى رعاية واهتمام كبيرين في المراحل الأولى من حياته، كي يستطيع النمو ويكتسب القدرة على العيش والبقاء، كذلك فان المؤسسات الجديدة في مراحل تأسيسها الأولى تحتاج إلى حضانة ورعاية، فهي تفتقر إلى المقومات التي تسمح لها بالنمو بصورة ذاتية، ولذلك فان العديد من المؤسسات تفشل في مراحل انطلاقها الأولى بسبب عدم توفر آليات الحضانة التي تزودها بمقومات البقاء والنمو.

أما بالنسبة **لمفهوم ريادية الأعمال** لكي يتم التعرف عليها فلابد من تناول عناصر المظلة المفاهيمية لهذا المفهوم وعناصرها والعلاقة التي تربط هذه المفاعيم ببعضها البعض على النحو التالى:

لقد استخدم **مصطلح Entrepreneurship** وثقافتها من المسائل بالغة الأهمية لأكثر من ٢٠٠عام إلا أن الغموض يكتنفه بعض الشيئ إذ أن كلمة المبادرات الفردية والأعمال الريادية مشتقة من كلمات فرنسية وتعني (بين– وتأخذ) لذلك فإن المبادر أو الريادي يأخذ مكانًا بين الموردين والعملاء أو بين المنتجين والعملاء، وفي

نفس الوقت يتبنى المخاطرة لتحقيق النجاح ومن هذا المنطلق يعرفها البعض بأنها القيام بأنشطة فريدة لتلبية احتياجات الأعمال والزبائن من خلال اكتشاف الفرص واستغلالها بعقلية استباقية وتحمل المخاطرة المحسوبة لتحقيق الأرباح.

والريادة تعني التفرد والاعتماد على الاختلاف والتنويع والتوافق والطرق الجديدة، ولا تعتمد على النماذج والعادات السائدة التي يفعلها الآخرون، وإنما هي الوصول إلى منتجات وطرق فريدة وجديدة لا تتطابق مع الطرق المعتادة أو الطرق المعمول بها.

وقد عرف Koulter **الريادة Entrepreneurship** على أنها العملية أو الطريقة الإبداعية المنظمة التي تستخدم من قبل الفرد أو التنظيم بهدف الوصول إلى تحقيق قيمة مضافة وتطوير العمل بما ينسجم مع حاجات ورغبات أصحاب المصالح.

مفهوم الريادة يجب النظر إليه ببعض المرونة لأننا نجد تباين في المفهوم بين الدول المتقدمة والدول النامية، إذ يكون في الدول المتطورة مرتبط بالاختراعات والتفرد، أما في الدول النامية فإن من يأخذ روح المبادرة والتحرك ويخاطر وينشئ عملاً جديداً، يعمل من خلاله على المساهمة في أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية، بأنه ريادياً.

أما**الريادي Entrepreneur** فقد عرفه (Daniel, 2004) : بأنه الشخص الذي يستطيع تنظيم وإدارة الأعمال مع تبني المخاطرة لتحقيق الربحية، وقد يستعين بالمستشارين من أجل انجاز أعماله.

أما **المنظمات الريادية** Entrepreneurial organizations:فهي كيانات حاضنة ومساهمة بقوة في التنمية الاقتصادية وزيادة الدخل القومي عن طريق توليد الابتكارات وتنمية الأسواق وإيجاد فرص العمل وإدخال التكنولوجيا المتطورة لتحسين السلع والخدمات سواء كان ذلك ضمن نطاق محلي أو دولي.

**والفرص الريادية Entrepreneurial opportunities** : هي الظروف التي تجعل من منتج او خدمة جديدة تلبي حاجة السوق، وعادة ما تتواجد في بيئة ديناميكية متغيرة وغير مستقرة ويكون فيها مستوى اللايقينية عالي للغاية.

## المراجع

### المصادر العربية:


١. ابراهيم، عاطف الشبراوي (٢٠٠٥) ،حاضنات الاعمال: مفاهيم مبدئية وتجارب عالمية، منشورات المنظمة الاسلامية للتربية والعلوم الثقافية، ايسبسكو.

٢. البرادعى، منى ( ٢٠١٦) ، المشروعات الصغيرة والمتوسطة ( الوسط المفقود) والحصول على التمويل.

٣. البطاط / كاظم احمد ، الموسوي ، صفاء عبد الجبار ( ٢٠٠٧)، قياس اتجاه الصناعات الصغيرة في كربلاء لقبول حاضنات الاعمال ، جامعة كربلاء ، كربلاء – العراق .

٤. أحمد عبدالوهاب، عادل الحميلي،(٢٠١٧) تطوير عمل الحاضنات ومسرعات ريادة الأعمال تطويرعمل الحاضنات ومسرعات ريادة الأعمال، المركز المصري لدراسات السياسات العامة.

٥. عبد الباقي، صابر أحمد (بدون تاريخ) ، المشروعات الصغيرة وأثرها على التنمية والقضاء على البطالة،

٦. عبد الحميد ، منال السيد (٢٠١٨) ، حاضنات الأعمال ودورها في تدعيم ريادية الأعمال للشباب في الوطن العربي، مصر نموذجاً.

٧. خليل،عبد الرزاق. نور الدين، هناء (٢٠٠٦) ، دور حاضنات الأعمال في دعم الإبداع لدى المؤسسات الصغيرة في الدول العربية، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية،

٨. القواسمة، ميسون (٢٠١٠)، "واقع حاضنات الأعمال ودورها في دعم المشاريع الصغيرة في الضفة الغربية : رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي ، جامعة الخليل ،

٩. وات، سيمون، (٢٠١٧)، نحو تعزيز دور فعال لجهاز تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة.


### التقارير


١. استراتيجية وزارة التجارة والصناعة . لتعزيز التنمية الصناعية والتجارة الخارجية ٢٠١٦/٢٠٢٠.

٢. البنك الدولي ، مشروع تحفيز ريادة الأعمال لخلق فرص العملP16283 ، صحيفة بيانات الإجراءات الوقائية المتكاملة ، تقرير رقم. PIDISDSA23629 ، يناير 2019

٣. تقرير اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا ( الاسكوا ) ، حاضنات الأعمال التكنولوجية ، الأمم المتحدة ، نيويورك 1995 .تقرير متابعة الاداء الاقتصادى والاجتماعى خلال العام المالى ٢٠١٦/٢٠١٧ ، وزارة التخطيط والمتابعة والاصلاح الادارى.

٤. تقرير اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا ( الاسكوا ) ، حاضنات الأعمال التكنولوجية ، الأمم المتحدة ، نيويورك 1995

٥. دليل قطاع المشروعات الصغري والصغيرة والمتوسطة في مصر، المشكلات والاصلاحات اللازمة لبيئة اعمال الجديدة في مصر . برنامج الحرية الاقتصادية سنة ٢٠١٨
٦. نيفين الطاهري ، البنك المركزي المصري .

## المصادر الأجنبية:

1. Apa,R., Grandinetti, R. & Sedita, S.R. (2017) The social and business dimensions of a networked business incubator: the case of H-Farm , Journal of Small Business and Enterprise Development Vol. 24, No. 2.

2. Al-Mubaraki,H.M, Muhammad, A.H&Busler, M. (2015) Categories of incubator success:a case study of three New York incubator programmes, World Journal of Science, Technology and Sustainable Development Vol. 12, No. 1.

3. Cinar،E. M ،Evcimen ،G،and kaytaz،M . (1987) A case study on the Growth potential of small scale Manufacturing ،Enterprises in Bursa ،Turkey " ،METU studies in Development ،vol ،24 ،no،2.

4. Elmansor,i E. (2014) Business incubators in the Arab World, Comparative study of Jordan and UAE business incubators, World Journal of Science, Technology and Sustainable Development Vol. 11, No. 4.
5. Hamad, E. (2007), "The concept of small and medium enterprises and their impact on development", A Symposium of mall and Medium Projects in Libya, High Polytechnic Institute, Derna.
6. Info Dev Program, The World Bank, Washington, DC.
7. Masadeh, M. (2008), Jordan Forum for Business Professional Women-Incubator, USAID Jordan Economic Development Program (SABEQ) BearingPoint Inc., Salem Centre, Amman.
8. Scaramuzzi, E. (2002), Incubators in Developing Countries: Status and Development Perspectives",
9. .Egypt s Economic Profile and statistics ،2018 Edition ،The Egyptian center for Economic studies.
10. Teresa Gillotti and Ryan Ziegelbauer ,(٢٠٠٦), Seven Components of a Successful Business Incubator.

**Reports :**

1. Center for Economic and Social Services, Global Good Practice in Policy Development and Implementation, World Bank. Washington, United States of America 2010.
2. Environmental Quality international. 2005 ،Profile of M /sMEs in Egypt ،update Report.
3. NBIA (2011), "Incubators definitions", available at: www.nbia.org/about_nbia (accessed 3 October 2011).

## مواقع الانترنت


1. https://worldbusinessincubation.wordpress.com/2013/03/22/426/
2. http://www.aleqt.com/2009/05/01/article_5668.html
1. www.infodev.org
2. http://www.uwex.edu /ces /cced
3. https://egyptinnovate.com/events/2018-رايز اب-riseup-summit
4. https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/
5. https://yallafeed.com/qaemh-hadhnat-alaamal-fy-msr-ltbda-mshrwak-alnashe-1042
6. http://www.borsaegypt.com/showthread.php?t=1249662