دور حاضنات الأعمال في تطوير أداء الجامعات اليمنية

إيمان قاسم ناجي الحبيشي

قسم الأصول والإدارة التربوية، كلية التربية – جامعة إب

DOI: https://doi.org/10.56807/buj.v3i2.171

ملخـــص

يهدف البحث للتعرف على دور حاضنات الأعمال في تطوير أداء الجامعات اليمنية, من خلال التعرف على : أبرز الركائز النظرية لحاضنات الأعمال, ودرجة أهمية دور حاضنات الأعمال في تطوير أداء الجامعات اليمنية كما يراه الخبراء. ولتحقيق أهداف البحث استخدم المنهج الوصفي المسحي, لجمع البيانات والمعلومات, وتم بناء استبانة طبقت وفق أسلوب دلفي المعدل على عنية البحث المكونة من (11) خبيراً , تم اختيارهم بطريقة قصدية. وتوصل البحث إلى عدة نتائج أهمها: أن درجة أهمية دور حاضنات الأعمال في تطوير أداء الجامعات اليمنية كما يراها الخبراء كانت كبيرة بجميع مجالاتها؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للأداة بشكل عام (2.81), وبانحراف معياري (0.211), حيث حصل مجال الخدمات التدريبية على المرتبة الأولى بدرجة أهمية كبيرة, إذا بلغ المتوسط الحسابي(2.92) وبانحراف معياري (0.179), بينما حصل مجال الخدمات الإدارية والفنية على المرتبة للثانية بدرجة أهمية كبيرة, إذا بلغ المتوسط الحسابي(2.79) وبانحراف معياري (0.219), كما حصل مجال الخدمات الاستشارية على المرتبة الثالثة بدرجة أهمية كبيرة, إذا بلغ المتوسط الحسابي(2.78) وبانحراف معياري (0.240), ومن ثم مجال الخدمات التسويقية على المرتبة الرابعة بدرجة أهمية كبيرة, إذا بلغ المتوسط الحسابي(2.74) وبانحراف معياري (0.282).

الكلمات المقتاحية: حاضنات الأعمال, أداء الجامعات اليمنية .

Abstract:-

The research aims to identify the role of business incubators in developing the performance of Yemeni universities, by identifying: the most prominent theoretical pillars of business incubators, and the degree of importance of the role of business incubators in developing the performance of Yemeni universities as seen by experts. To achieve the objectives of the research, the descriptive survey method was used to collect data and information, and a questionnaire was built according to the modified Delphi method on the research intention consisting of (11) experts, who were chosen intentionally. The research reached several results, the most important of which are: 1) The degree of importance of the role of business incubators in developing the performance of Yemeni universities, as seen by experts, was great in all their fields; The arithmetic mean of the tool in general was (2.81), with a standard deviation (0.211), where the field of training services ranked first with great importance, if the arithmetic mean reached (2.92) and with a standard deviation (0.179), while the field of administrative and technical services ranked For the second with a great degree of importance, if the arithmetic mean reached (2.79) and with a standard deviation (0.219), and the field of consulting services ranked third with a great degree of importance, if the arithmetic mean was (2.78) and with a standard deviation (0.240), and then the field of marketing services ranked The fourth is of great importance, if the arithmetic mean is (2.74) and the standard deviation is (0.282).

***Key words**: business incubators, performance development, Yemeni universities.*

أولاً : الإطار العام للدراسة :-

مقدمة:-

شهد المجتمع العالمي المعاصر تحولات اقتصادية عديدة, فرض على جميع الدول المتقدمة والنامية اتباع آليات واستراتيجيات لإنشاء حاضنات الأعمال التي تعتبر من المؤسسات المساندة والتي تهتم بدعم ومساندة ورعاية المبادرين والمبتكرين لمشروعات صغرة قادرة على استعياب أعداد متزادية من العاملة وخلق فرص عمل, وذلك من خلال تقديمها خدمات متنوعة بالشكل الذي و يتصدة للمشكلات الاجتماعية, ويدعم ويتبنى الأفكار الجديدة ويخلق مجتمعاً ريادياً يحقق التنمية الشاملة.

و تعد حاضنات الأعمال إحدى الوسائل المهمة لنمو الأعمال، وتسريع التطوير الناجح للأعمال المبتدئة، وإنشاء الشركات عن طريق توفير منظومة من الموارد والخدمات المستهدفة لرواد الأعمال. وقد تزايدت أهمية حاضنات الأعمال، كأدوات اقتصادية في آخر عقدين من الزمن لتصبح أحد الأدوات المعتبرة لتحفيز التنمية المحلية .إذ توفر الحاضنات تسهيلات وخدمات(مثال ذلك، تخطيط الأعمال، والدعم القانوني والمحاسبي والتسويقي) لتسهيل نمو الأعمال الصغيرة. كما تتمتع الشركات المقيمة في الحضانة بمعدل أعلى كثيراً للبقاء على قيد الحياة مما تتمتع به الأعمال الصغيرة بصفة عامة. والهدف الرئيسي لحاضنات الأعمال هو إنتاج شركات ناجحة تتخرج من البرنامج وهي قادرة على الاستمرار مالياً وقائمة بذاتها. كما يمكن أن يوفر خريجو الحاضنة فرص وظيفية جديدة، ويستخدموا التقنيات الجديدة ويساهوا في اقتصادياتهم المحلية والوطنية، (الشميمري وسرور، 2014، 4).

وباعتبار التعليم الجامعي المصدر الرئيس لرأس المال البشري في مجال البحث العلمي، والتطوير التقني والمعرفي، ويمثل ركيزة أساسية لتقدم أي مجتمع من المجتمعات، كما أنهُ يؤمن مخرجات مهنية وفنية وإدارية عالية المستوى ذات دور جوهري في قيادة حركة التنمية في المجتمع؛ بمعنى آخر إن وظيفة وهدف التعليم الجامعي تتمثل في كونه مصدراً للعلم والمعرفة، ووسيلة لتوفير المهارات العلمية والمهنية المطلوبة للمجتمع، كما أن للجامعات دوراً مهماً في المجتمع كمراكز للنقد والتقويم، فهي المؤسسات القادرة على الأخذ بالأفكار الجديدة غير الزائفة، لقدرتها على تمهيد الطريق للتنمية الاجتماعية والاقتصادية، (الخولاني، 2017، 2).

وبالتالي فإن على الجامعات اليمنية أن تبحث عن آليات حديثة ومتقدمة من أهمها حاضنات الأعمال، حتي تستطيع من خلالها الربط بين التعليم والصناعة والمجتمع، وكذا توفير استثمارية وتشغيلية لطلبتها وخرجيها والمجتمع المحيط بها،(حسن، 2017، 4)، ومن هنا ترى الباحثة أن على الجامعات اليمنية أن تعمل وفقاً لآليات حاضنات الأعمال، لكي تتابع الانفجار المعرفي وتطبيقاتة المختلفة، شأنها شأن الجامعات العالمية، بما يحقق التعاون بينها وبين المؤسسات والمصانع.

مشكلة الدراسة :-

تواجهة الجامعات اليمنية العديد من التحديات؛ بعضها خارجي يفرضها الواقع الدولي والتحولات العالمية والاقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية, والبعض الآخر داخلي: منها ضعف مخرجات الجامعات ، المتمثلة بالأعداد الهائلة من الخريجين, ومتطلبات المجتمع وسوق العمل, وبالتالي اصبحت غير قادرة على الاسهام في تنمية الاقتصاد الوطني. كما أن واقع الشراكة بين الجامعات اليمنية ومؤسسات سوق العمل ضعيف جداً ، وهذا ما أكدته ودراسة (العفيري، 2014)، ودراسة أبو شيحة(2016).

ولا شك أن إنشاء حاضنات الأعمال بالجامعات اليمنية سيسهم في خلق دور جديد ومتميز ذي أطر إبداعية تنافسية للجامعات يساهم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع، إلى جانب توفير فرص استثمارية وتشغيلية لمخرجاتها النهائية وعلى رأسها البحث العلمي خصوصاً وقد أصبحت وظيفة تحويل المعرفة إلى استثمار إحدى وظائف التعليم العالي في العالم، والقيام بها من خلال تبني مشاريع حاضنات الأعمال، إلا أن الجامعات في بلادنا لازالت بعيدة عن المساهمة في دعم الإبداع والابتكار واحتضان المشاريع, وبهذا السياق، أكدت دراسة حسن (2017) والمؤيد (2018) بأن هناك غياب لحاضنات الأعمال في الجامعات اليمنية هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى أن هناك قصور واضحا في أداء الجامعات اليمنية لوظائفها ولعل أبزرها القصور الواضح في وظيفية خدمة المجتمع ، وأوصت الدراسات بضرورة إنشاء حاضنات أعمال في الجامعات اليمنية وتفعيلها، كون الجامعات متخصصة في إعداد كوادر بشرية مؤهلة ومتخصصة في مجالات المعرفة

المختلفة التي تلبي احتياجات المجتمع. وكما أن لحاضنات الأعمال الجامعية دوراً في مساعدة خريجيها ، والباحثين على الانتقال بنتائج أبحاثهم من مرحلة الإبداع إلى مرحلة الترويج التجاري لنتائج أبحاثهم.

كما أن إنشاء حاضنات أعمال في الجامعات اليمنية، سيسهم بشكل كبير في تطوير وتحسين أداء الجامعات وسيوفر مصدراً أساسياً مهماً يرفد ميزانياتها بجزء لا بأس به من التمويل، جراء العائد من المشاريع والأنشطة والخدمات التي ستقدمها للملتحقين بها. وستزيد العلاقة بين المؤسسات الإنتاجية والقطاع الخاص، ورجال الأعمال والمستثمرين، وهذا بدوره سيسهم في تحقيق النمو الاقتصادي الوطني، ويوجه الشباب نحو العمل الحر. وفي ضوء ماسبق تتحدد مشكلة الدراسة بالأسئلة الآتية:

– ما الآطار المفاهيمي لحاضنات الأعمال؟

– ما دور حاضنات الأعمال في تطوير أداء الجامعات اليمنية؟

– ما الفرص المتاحة لانشاء حاضنات الأعمال وما أهم التي التحديات التي تواجهها في الجامعات اليمنية؟

أهداف الدراسة:–

تهدف الدراسة الحالية إلى:

– التعرف على الآطار المفاهيمي لحاضنات الاعمال.

– إبراز دور حاضنات الاعمال في تطوير أداء الجامعات اليمنية.

– إبراز الفرص المتاحة لانشاء حاضنات الاعمال وأهم التحديات التي تواجهها في الجامعات اليمنية؟

أهمية الدراسة:–

تتمثل أهمية الدراسة الحالية في :–

– تفيد نتائج هذه الدراسة في تقديم صورة مستقبلية للمسؤولين في وزارة التعليم العالي لإنشاء حاضنات أعمال باالجامعات اليمنية، تلبي احتياجات المجتمع.

– تساهم هذه الدراسة في تقديم صورة واضحة عن التعاون الذي يمكن أن يتم بين الجامعة وأبحاثها ومؤسسات الانتاج، بمايدعم التنمية المجتمعية والشاملة.

– قد تسهم هذا الدراسة في إثراء المكتبات العلمية بمراجع ، تساعد الباحثين القادمين في دراستهم عبر الاطلاع على النتائج والتوصيات.

حدود الدراسة:–

تتحدد الدراسة الحالية بالحدود الآتية :–

الحد الموضوعي: تقتصر الدراسة الحالية على دور حاضنات الأعمال في تطوير أداء الجامعات اليمنية، المتمثلة في المجالات : (مجال الخدمات الإدارية والفنية، مجال الخدمات التسويقية، مجال الخدمات الاستشارية، مجال الخدمات التدريبية).

الحد البشري: أقتصر البحث الحالي على مجموعة من الخبراء في مجال الادارة التربوية وادارة الاعمال في الجامعات اليمنية.

الحد المكاني: الجامعات اليمنية ممثلة بجامعة(صنعاء، إب، تعز).

الحد الزماني: تم أجراء البحث الحالي في 2021م.

مصطلحات الدراسة :–

يتضمن البحث الحالي المصطلحات الآتية:

أولا: حاضنات الأعمال:

تعرف الباحثة حاضنات الأعمال أجرائياً بأنها:" مراكز توفرها الجامعة للطلبة والمؤسسات لممارسة أبداعاتهم، واستقبال مشاريعهم الرياديه، منذ مرحلة أنطلاقها أوبداية نموها، وتزودهم بالخدمات والتسهيلات، التي يحتاجونها لتحقيق النجاح".

ثانياً: تطوير الأداء :

تعرف الباحثة تطوير الأداء أجرائياً بأنه:" الاربتقاء بالجامعات اليمنية، وإحداث تغيرات ملموسة في الأداء من خلال الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال، من توفير الأماكن والقاعات الدراسية، والمختبرات العلمية، وأماكن معدة لهذا الغرض".

ثانيا: الإطار النظري والدراسات السابقة :

1. : الإطار النظري:

يتناول الإطار النظري للبحث على أربعة محاور: المحور الأول: حاضنات الأعمال، المحور الثاني:

الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال في الجامعات، المحور الثالث: متطلبات ومعوقات حاضنات الأعمال في الجامعات، المحور الرابع: أهم التجارب العالمية لحاضنات الاعمال. وذلك على النحو الآتي:-

المحور الأول : حاضنات الأعمال :

1. الآطار الفكري والمفاهيمي:-

يرجع تاريخ الحاضنات إلى أول مشروع تمت إقامته في مركز التصنيع المعروف باسم (Batavia) في ولاية نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية، وذلك عام 1959، عندما قامت عائلة بتحويل مقر شركتها التي توقفت عن العمل إلى مركز للأعمال يتم تأجير وحداته للأفراد الراغبين في إقامة مشروع مع توفير النصائح والاستشارات لهم، ولاقت هذه الفكرة نجاحاً كبيراً خاصة وهذا المبنى كان يقع في منطقة أعمال وقريباً من عدد من البنوك ومناطق تسوق ومطاعم، وتحولت هذه الفكرة فيما بعد إلى ما يعرف بالحاضنة، ومنذ عام 1959 أقيمت آلاف الشركات الصغيرة والمتوسطة في هذا المركز، والذي يعمل حتى الآن وتحت نفس الاسم القديم، وهو"Batavia Industrial Center"، لكن هذه المحاولة لإقامة الحاضنات لم تتم متابعتها بشكل منظم حتى بداية أعوام الثمانينيات وتحديداً في عام 1984، حينما قامت هيئة المشروعات الصغيرة (SBA) بوضع برنامج تنمية وإقامة عدد من الحاضنات، وفي هذا العام لم يكن يعمل في الولايات المتحدة سوى 20 حاضنة فقط والتي ارتفع عددها بشكل كبير، وخاصة عند قيام الجمعية الأمريكية لحاضنات الأعمال (NBIA) عام 1985 من خلال بعض رجال الصناعة الأمريكيين، وهي مؤسسة خاصة تهدف إلى تنشيط و تنظيم صناعة الحاضنات. و في نهاية 1997، وصل عدد الحاضنات في الولايات المتحدة إلى حوالي 550 حاضنة، وذلك من خلال معدل إقامة بلغ حوالي حاضنة في الأسبوع منذ نهاية عام 1986، (دلي، 2018، 363).

وبناءً على ماتقدم يتضح أن سبعينات القرن العشرين لم يكن فيها تطور كبير للحاضنات، وكان فيها حاضنات بشكل أولى، كما شهدت تلك الفترة أيضاً ممارسات محدودة لحاضنات الاعمال تركزت في المناطق الصناعية وإدارة مناطق العمل والوكالات، أما الثمانيات فقد شهدت ظهور الحاضنات متعددة العمليات أكثر من توسع ممارستها في المعامل العملية ومراكز الاعمال، وفي أواخر التسعينات تم التحول إلى إنشاء حاضنات تهدف إلى الربح مستفيدة من التطورات الحاصلة في ثقافة المعلومات والاتصال لتقديم الدعم والمساندة والذي أسهم في خلق نوع جديد من الحاضنات المتخصصة وحاضنات الاعمال المفتوحة التي أصبحت تقدم فيها الخدمات عن بعد وخاصة عن طريق الانترنت، (حسن، 2017، 39).

ويمكن تعريف حاضنات الأعمال بأنها: منظومة متكاملة يمثل كل مشروع صغير فيها بالمولود الذي يحتاج إلى الرعاية الفائقة والاهتمام الشامل، ولذا يحتاج إلى حضانة تضمهُ منذ مولده، لتحميه من المخاطر التي تحيط به، وتمده بطاقة الاستمرارية، وتدفع به تدريجياً إلى النماء. (شلبي،2002،3).

وعرفها (أبو قحف،2002، 9)، بانها:" حزمة متكاملة من الخدمات والتسهيلات وآليات المساندة والاستشارة توفرها لمرحلة محددة من الزمن مؤسسة قائمةلها خبرتها وعلاقاتها بالرياديين الذين يرغبون البدء في إقامة مؤسسة صغيرة بهدف تحقيق أعباء مرحلة الانطلاقة".

ولكي يتم إيضاح مفهوم الحاضنات فمن المهم معرفة الأنشطة التي تؤديها الحاضنات،فقد قدم ميريفيلد Merrifield (1987) قائمة بتلك الأنشطة كما وردت في: (الشميري، وسرور، 2014،8)، وهي:

- توفر مكاناً طبيعياً آمناً، ومرناً، ومزوداً بالمعدات، يمكن لرائد الأعمال أن يعمل فيه(نهاراً وليلاً.)
- توفر خدمات اتصال جاهزة يمكن التواصل بالآخرين من خلالها.
- توفر استشارات مهنية، وإدارية، وتقنية مع بعضها البعض مع الاتصال بمصادر رأس المال ورأس المال الجريء، ومنح الولاء، وتمويل القروض، وتمويل حقوق الملكية.

– عادة تنشأ الحاضنات في الجامعات التي يمكن أن توفر اتصالاً إضافياً بكفاءات عالية التخصص، وتسهيلات حوسبة واختيارات بين منظومة من التخصصات.

– تنتج مجتمعاً تداخلياً من رواد الأعمال، والأكاديميين، والأعمال المهتمين والذي يحفز ويشجع عملية الحضانة الهشة في بعض الأحيان.

– تعمل كقنطرة مع المجتمع، والمنشآت المشيدة التي تبحث عن نافذة للتقنيات والابتكارات، ويمكن أن توفر نمواً لرأس المال للمشاركة في حقوق الملكية.

2. أهداف حاضنات الأعمال :–

تهدف حاضنات الأعمال كما وردت في (شلبي، 2002،3)، إلى احتضان المؤسسات الصغيرة و تعمل على تحقيق الآتي:–

تقليل تكاليف بدء النشاط.

- تقليل مخاطر الأعمال المرتبطة بالمراحل الأولى لبداية نشاط المشروع.

- تقليل الفترة الزمنية اللازمة لتنمية نشاط المشروع و تطوير إنتاجه.

- تجنب الأخطاء و تقليل ازدواجية الجهود مما يؤدي إلى ضغط التكاليف.

- إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل الفنية، المالية، الإدارية و القانونية التي تواجه المشروع.

- زيادة معدلات النجاح، تشجيع الأفكار المتميزة و ضمان ديمومة المؤسسات المحتضنة.

- مساعدة المؤسسات على التوصل إلى أنواع جديدة من المنتجات أو مجالات جديدة من النشاط.

- تدعيم مفهوم التعاون بين المشروعات.

- تطوير أفكار جديدة لخلق وإيجاد مشروعات إبداعية جديدة أو المساعدة في توسعة مشروعات قائمة.

- مساعدة أصحاب الابتكارات والاختراعات في تحويل أفكارهم إلى منتجات أو نماذج أو عمليات قابلة للتسويق.

- توفير الدعم والتمويل والخدمات الإرشادية والتسهيلات المتاحة لمنتسبيها .

- توفير خدمات للجهات التمويلية من حيث الأبحاث والمعرفة والتدريب والإشراف والمراقبة لزيادة وتعزيز النمو.

- مراجعة عمليات التشغيل لمنتسبيها بصورة دورية لتحقيق الأهداف المرسومة.

أما حاضنات الأعمال الجامعية فتهدف إلى تطوير الاقتصاد, ودعم أصحاب الافكار والاختراعات وأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة, وتنمية القدرات الأبداعية, وتقديم الاستشارات والخدمات من داخل الجامعة أو خارجها؛ حيث ذكر كل من الشبراوي (2001, 6) وزعزوع (2016 , 181), وكافي (2017, 138) إلى حضانات الأعمال الجامعية تهدف إلى الآتي:–

- احتضان الافكار المبدعة, والمميزة للباحثين, والمتخصصين.

- تطوير أفكار جديدة لخلق وإيجاد مشروعات إبداعية جديدة.

- توفير الفرص المستمرة للتطوير الذاتي.

- تقديم الاستشارات الفنية في مجال دراسة الجدوى الاقتصادية.

- توليد فرص عمل للشابات والشباب والمتخرجين.

- تسويق المخرجات العلمية والتقنية المبتكرة.

- تحديد وتطوير وتسويق منتجات البحوث الجامعية والملكية الفكرية.

- توفير الدعم والتمويل والخدمات الإرشادية والتسهيلات المتاحة لمنتسبيها.

- توطيد العلاقة بين الجامعات وموسسات المجتمع الصناعي والإنتاجية.

- إقامة مشاريع إنتاجية أو خدماتية للمجتمع, وتهيئة المناخ وتوفير كافة الإمكانيات.

- تطبيق نتائج الأبحاث من خلال مساعدة الباحثين من تحويلها من النظري إلى التطبيق.

- توفير خدمات للجهات التمويلية من حيث الأبحاث والمعرفة والتدريب والإشراف والمراقبة.

- تبني المبدعين والمبتكرين وتحويل مشاريعهم من مجرد نموذج مخري إلى الإنتاج والاستثمار.
- توطين ونقل التكنولوجيا من الدول المتقدمة وتعزيز استخداماتها وتطبيقاته افي المجتمع المحلي

وهذا يعني أن أهداف حاضنات الأعمال الجامعية تقوم بمساندة وتحفيز الأفكار والمشاريع سواء كانت مبتدئة أو قائمة وتقوم برعاية الأفكار الابتكارية، الآليات المهمة والمتطورة التي تقوم بإعداد برنامج لتخريج العديد من رجال الأعمال أو المنشآت الناجحة التي تستطيع أن تبقى وتزدهر في السوق لمواجهة وحل المشكلات الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق تلك الأهداف.

3. أهمية حاضنات الأعمال :

للحاضنات أهمية كبيرة حيث تساهم في التنمية الاجتماعية والاقتصنندادية عن طريق إيجاد مناخ وظروف عمل مناسبة لغرض تطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة بأنواعها خاصة منها التكنولوجينة والصناعينة، وتوفير إمكانيات التطور والنمو، بما فيها الدعم الفني والتقني والمالي والاستشاري وربط المشروع بالسوق ، ويمكن إيجاز تلك الأهمية في العناصنر التالية : (Dietrich, 1996).

1. تساهم في توظيف نتائج البحث العلمي والابتكارات والإبداعات وتحويلها الي مشروعات منتجة.
2. تساهم في تنمية الموارد البشرية وحل مشكلة العاطلين عن العمل.
3. توفر المناخ المناسب والإمكانيات والمتطلبات لبداية المشروعات الصغيرة.
4. تعمل على إقامة ودعم مشروعات إنتاجية أو خدمية صغيرة أو متوسطة.
5. تقدم المشورة العلمية ودراسات الجدوى للمشروعات الصغيرة والمتوسطة الناشئة.
6. تربط المشروعات الناشئة والمبتكرة بالقطاعات الإنتاجية وحركة السوق ومتطلباته.
7. تؤهل جيل من أصحاب الأعمال لتأسيس أعمال جادة وذات مردود، مما يساهم في التنمية.
8. تقدم الدعم والمساندة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة لتحقيق معدلات نمو وجودة عالية.
9. تفتح المجال أمام الاستثمار في مجالات ذات جدوى للاقتصاد الوطني.

4. أنواع حاضنات الأعمال :-

حاضنات الأعمال أو الحاضنات التجارية (Business Incubators)؛ كما يشار إليها أحيانا، تشمل حاضنات الصناعات المتخصصة، وحاضنات التقنية التي تركز مجهوداتها على احتضان الابتكارات الفردية (Entrepreneurship) والتقنيات الحديثة، غير أن الهدف الأساسي للأعمال التي تقوم الحاضنات بتبنيها هو التداول في السوق بما يعود بربح على مؤسسات الأعمال سواء كانت تقوم بأعمال التجارة أو الصناعة أو ابتكار التقنية التي ينتج عنها سلع جديدة، فالحاضنات التجارية عادة ما توجه جهودها إلى احتضان المبادرات التجارية لتسويق منتجات جديد، كما أن هناك حاضنات عامة تحتضن تشكيلة كبيرة من المشروعات الصناعية والتجارية وكذلك الأعمال الفنية، ويمكن تقسيم تخصصات الحاضنات إلى الأنواع الآتية:-

1. **حاضنات تقنية** : حيث تكون الحاضنة جزءا من مشروع متكامل يتضمن مؤسسات تعليمية أو بحثية ويشمل نطاقا متنوعا من الاهتمامات الأخرى التي تهدف إلى تحقيق تنمية المنطقة.
2. **حاضنات محلية** : تهدف هذه الحاضنات إلى استغلال موارد محلية معينة، لتطوير مشروعات أعمال جديدة في قطاع محدد، وبالتالي تصبح الحاضنة نواة للنمو المحلي.
3. **حاضنات عامة** : تخدم هذه الحاضنات الكثير من مشاريع الأعمال، بدون تخصص محدد، غير أنها قد تركز على مجالات الابتكار في قطاع الأعمال الخاصة .وقد يجري تأسيس الحاضنات العامة بهذا الهدف أصلا أو قد يتم إنشاؤها لخدمة قطاع محدد ثم تتحول إلى حاضنة عامة.

4. **حاضنات تنمية** : تهدف هذه الحاضنات إلى إنشاء مشاريع أعمال وشركات تنمية عن طريق تأسيس الفرق المناسبة للإدارة بحيث تكون قادرة على استغلال وتنمية فرص تجارية محددة، وأيضا عن طريق انتقاء المتفوقين في مجال التنمية وإمدادهم بالمهارات والإرشادات اللازمة.

5. **الحاضنة البحثية:** عادة ما تكون هذه الحاضنة داخل حرم جامعي أو مركز أبحاث لتطوير أفكار وأبحاث الأساتذة و الباحثين من خلال الاستفادة من الورش و المخابر الموجودة بالجامعة أو مركز البحث .

6. **الحاضنة الافتراضية** : هي حاضنة بدون جدران ، حيث يتم تقديم خدمات الحاضنة المعتادة باستثناء احتضانها بالعقار الذي يتوفر بالأنواع السابقة ، وتعد مراكز تنمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالغرف التجارية الصناعية مثالا جيدا للحاضنات الافتراضية،(معهد البحوث بجامعة الملك عبد العزيز، 1426، 3).

المحور الثاني : الخدمات التي تقدمها حاضنات الاعمال:

يمكن للحاضنات المرتبطة بالجامعة أو غيرها تقديم الخدمات والمساعدات التي تختلف من جامعة إلى آخرى حسب الظروف المهيئة. ويمكن تلخيص الخدمات التي تقدمها حاضنات الاعمال في الجامعات كالآتي:

1) **الخدمات التمويلية:**

تتلخص في توفير مصادر التمويل والتسويق, والموراد البشرية وشبكات الاتصال وكل ماتحتاجه المشروعات المحتضنة للانطلاق (العزام وموسى, 2010, 144) يمكن للحاضنات مساعدة المنشآت المنتسبة إليها في تسهيل مصادر التمويل سهولة التواصل مع الراغبين في الاستثمار في هذه المنشآت وهي في طور النمو, وبالتالي سهولة تواصلهم معا، كما يمكن للحاضنات نفسها المشاركة في ملكية هذه المنشآت ، وبالتالي دعمها تمويليا وهو ما قدمته العديد من الحكومات بالفعل لدعم حاضنات الأعمال وتحفيزها لما تقدمه من دور فعال للاقتصاد الوطني(بن قطاف,2015, 484), التي تشمل توزيع المخصصات المالية حسب مراحل تنفيذ المشروع, و إعداد موازنة مسبقة تحدد التمويل المطلوب لإقامة المشروع والاتفاق عليها, عقد اتفاق على الحصول على نسبة محددة من أرباح المشروع بعد التخرج, تقديم دعم مالي طارئ في حال احتياج المشروع للدعم غير المتفق عليه مسبقاً(صبرة وبخيت, 2017 ، 32) وهذا يعني أن الخدمات المالية تتضمن الآتي:

- الضمانات المطلوبة للقروض.
- التنسيق مع المؤسسات التمويلية المختلفة والمنتسبين للحاضنة.
- وضع تفاصيل الموازنة, الحصول على الآلات والتجهيزات الرأسمالية.
- تقليل التكاليف المختلفة للمشروعات الصغيرة.
- العمل مع البنوك بهدف التقليل من الضمانات المطلوبة.
- توفير برامج لبناء روابط مع المستثمرين.
- التعريف بمصادر التمويل الملائمة للمشروع.
- توفير برامج إقراض طويلة الأجل.

2) **الخدمات الإدارية والفنية:**

تبدأ حاضنات الأعمال الجامعية, بتقديم الخدمات الإدارية من قبل حاضنات الاعمال للمنشآت والمشروعات الصغيرة المنتسبة لها وذلك في مرحلة تقييمهاو كما تشمل بناء شبكات تواصل واسعة, و حيث تقوم حاضنات الأعمال بإقامة وتسهيل الندوات والمعارض بهدف استقطاب وجذب العديد من الممولين للمشروعات الصغيرة و بالتالي دعم رائد الاعمال في تنفيذ وتفعيل إبتكاره، وذلك تمهيدا لتواصلهم مع المنشآت المنتسبة إليها، وكذلك تعمل على النشر والترويج على وسائل التواصل على شبكات التواصل الاجيتماعي فيما بينها وذلك على المستوى المحلي أو العالمي، للوقوف على ما يستجد وكذلك المشاركة في تبادل الخبرات المتنوعة والسعي نحو تحقيق التكامل(على, 2020, 263).

كما تقدم الخدمات الفنية؛ إن وجود بيئة مشجعة لنقل التقنية يعتبر مطلبا أساسيًا لنجاح حاضنات الأعمال في حصول المنشآت المنتسبة لها على التقنيات اللازمة لتطويرها ونموها، حيث تعمل على تحقيق التعاون والتنسيق بين برامج نقل التقنية والحاضنات، مع توفير سبل وطرق وأدوات استتعانتها بالخبراء والمتخصصين، وكذلك ترتيب طرق استخدامها لمراكز الجودة القريبة من هذه الحاضنات، وذلك من خلال عقود واتفاقيات خاصة(خصاونة, 2011, 151).

وأيضًا تشمل الخدمات الإدارية خدمات التخطيط منها تنمية الكفاءة التخطيطية لدى منتسبي الحاضنة وفق المنهجية العلمية, ترجمة الغايات المراد بلوغها إلى أهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس, إكساب المنتسب للحاضنة مهارات عمليات اتخاذ القرارات وحل المشكلات والتنبؤ الاستدامة, المساعدة في إعداد دراسات الجدوى الاقتصادية, إكساب المنتسب فكرة التوسع في المشروع بعد التخرج من الحاضنة (صبرة وبخيت, 2017, 31).

كما أشارت المؤيد (2018, 577) إلى أن الخدمات الإدارية والفنية التي تقدمها الحاضنات هي :-

- إعداد هيكل تنظيمي للمشروعات.
- برامج التقييم والرقابة وفي دراسات الجدوى الاقتصادية والفنية.
- دورات في الإدارة وأساليب الإدارة الحديثة والإنتاج وأساليب التطوير.
- دورات متنوعة في مجال الإدارة وتكنولوجيا المعلومات.
- تقديم معلومات وإحصاءات يتعلق بالمؤسسات المنافسة.
- التنسيق والربط بين المشاريع المحتضنة لديها والمؤسسات التمويلية.
- الدعم والتطوير لبنية الجامعة (المباني ،المكتبات ،المعامل ،الملاعب الرياضية).
- توفير مستلزمات الأنشطة الخاصة بخدمة المجتمع.
- إعداد السجلات التجارية والصناعية الضرورية مع الجهات الإدارية الرسمية.

وأيضًا تشمل الخدمات الإدارية اجراءات التسجيل, حل المشاكل المحاسبية, توفير العمالة, توفير معلومات عن البحوث العلمية في مجال نشاط المنشأة, وتوفير برامج لتطوير المشاريع الصغيرة, إعداد هيكل تنظيمي. وتقديم خدمات إستراتيجية: مثل خطط العمل وفريقا استشاريا واستراتيجيات تسويقية وتمويلية ملكية فكرية.

3) الخدمات التسويقية:

تقديم خدمات التسويق للمنشآت المنتسبة للحاضنات من قبل منشآت أخرى متخصصة في هذا المجال ومنتسبة أيضا لنفس الحاضنات (على, 2020, 263). وتشمل الخدمات التسويقية وضع استراتيجيات تخطيط وتنفيذ للمبيعات, أبحاث عن السوق والحركة التجارية في الأسواق, معلومات عن حاجات العملاء, معلومات عن أساليب حديثة في التسويق, تسويق المشاريع الريادية للسوق المحلي بشكل مستمر, خدمات في مجال حماية العملاء, والترويج للمشروع على الصفحة الالكترونية الخاصة بالحاضنة, تنظيم وإجراء حملات الدعاية والترويج, تعزيز التنافسية ومناخ الاعمال الحرة (حسن, 2017, 157)

ويجب على حاضنات الأعمال الجامعية عند تقديم خدماتها التسويقية أستغلال أحسن الفرص التسويقية, وتصميم استراتيجيات لإطلاق المنتج في الأسواق المستهدفة, وتوفير فرص ترويجية للمشروع, وضع استراتيجيات تخطيط وتنفيذ, توفير المعلومات اللازمة عن أذواق المستفيدين.

4) الخدمات التدريبية:

تقدم حاضنات الأعمال الجامعية خدمات التدريب والتعليم المختلفة لتنمية المهارات الخاصة برائدي الأعمال, وتشمل تقديم معارف إدارية تُنمي مهاراتهم واتجاهاتهم نحو مشاريعهم, وتقديم برامج تدريبية تساهم في تيسير وتسهيل العمل داخل الحاضنة, التدريب المستمر بعد الانتهاء من كل مرحلة من مراحل المشروع, وعقد دورات تدريبية للمنتسبين لكيفية تسويق المنتج منذُ

بدء المشروع, والسمات الريادية كالاحترافية والمرونة والثقة بالنفس بما يساهم في إنجاح المشروع، وتدريب أصحاب المشاريع على إعداد الموازنات والخطط المالية للمشاريع (صبرة وبخيت,2017, 31), وهذا يعني أن خدمات تنمية الموارد البشرية التي تشمل البرامج والتدريبات لأصحاب المشروعات الصغيرة, الاهتمام بالصحة والسلامة المهنية للقوى البشرية, إعداد التوصيف المهني الدقيق للمهارات التي يحتاجها المشروع, تهيئة الظروف الملائمة لظهور الأفكار الجديدة والمخترعات, دورات متنوعة في مجال الإدارة وتكنولوجيا المعلومات, دورات متخصصة في الإنتاج وأساليب التصدير , عقد اجتماعات مع بعض رجال الأعمال الناجحين للاستفادة من تجاربهم.

5) الخدمات الاستشارية:

وتتمثل الخدمات الاستشارية لحاضنات الأعمال في المساعدة على وضع السياستات، وتحديد الأهداف، واختيار وتوظيف المدراء التنفيذيين، كما تراقب تفاعل ونمو المشروعات الصغيرة التي تدعمها والمنتسبة إليها(على, 2020, 263).

كما أشار حسن(2017, 153– 154) إلى الخدمات الإستشارية الآتية:–

- استشارات خاصة بإعداد دراسات الجدوى الاقتصادية والفنية.
- استشارات بخصوص الأعمال التجارية الالكترونية.
- استشارات تسويقية لرفع الكفاءة التسويقية.
- الاستشارات القانونية والتقنية والمحاسبية والمالية لأصحاب المشاريع.
- استشارات تفيد مدير المشروع بكيفية الإدارة الناجحة للمشروع.
- استشارات تتعلق بالتوظيف واختيار الموارد البشرية المناسبة للمشروع.
- إستشارات تحديد متطلبات تمويل المشروع والسيولة اللازمة وجدولتها.
- استشارات في الضرائب والجمارك حسب الطلب.
- استشارات حول آلية الحصول على المعدات اللازمة للمشروع.

وفي ضوء ماسبق فإن الخدمات الإستشارية تشمل تقديم أستشارات عن الأسواق المستهدفة, التسهيلات القانونية والمالية اللازمة, إعداد دراسات الجدوى الاقتصادية والفنية, رفع الكفاءة التسويقية, برمجة العمل وتخطيطه, آلية إنشاء المشروع, التوظيف واختيار الموارد البشرية المناسبة, آلية الرقابة على العمال وتقييمهم, الحصول على المعدات اللازمة للمشروع.

6) خدمات البنية التحتية والقانونية:

تقوم حاضنات الاعمال بتوفير البنية التحتية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة التي تنتسب لها المرافق الأساسية اللازمة من توفير المكان المناسب والأثاث وخدمات الأنترنت والاتصالات والقاعات, والمختبرات، والمعامل، والتجهيزات، والاحتياجات الإضافية من أجهزة وبرامج وخدمات تقنية المعلومات وشبكات الاتصالات, كما تحتاج المنشآت الجديدة إلى العديد من الخدمات القانونية التي قد توفرها و تدعمها حاضنات الأعمال، وكذلك ما يتعلق بحماية الملكية الفكرية وبراءات الاختراع، حيث تقوم حاضنات الاعمال عادة بدور الوسيط بين المنشآت المنتسبة إليها والجهات التي تقدم الخدمات القانونية تيسيرا ودعما لهذه المنشآت،(خصاونة, 2011, 151).

وعليه يمكن القول أن الحاضنات هي خدمات استشارية، وخدمات تدريبية، وخدمات تسويقية، وذلك من خلال تقديمها لوسائل الاتصال وتكنولوجيا المعلومات، والبحث والتطوير والاستشارات الهندسية، ونقل التكنولوجيا العالية والتعاون الدولي المشترك، وتنمية وتدريب الموارد البشرية، وخلق شبكات ومؤسسات للمشروعات، والمساهمة في إعداد برامج التقييم، والرقابة، وتوفير البيانات والمعلومات فيما يتعلق بالمؤسسات ، وتقديم استشارات خاصة بإعداد دراسات الجدوى الاقتصادية والفنية، وتقديم استشارات تسويقية لرفع الكفاءة، وعقد دورات تدريبية في إدارة الموارد البشرية، ومهارات الاتصالات....إلخ .

المحور الثالث : متطلبات وتحديات إنشاء حاضنات الأعمال في الجامعات :-

أولاً : متطلبات إنشاء حاضنات الأعمال في الجامعات:

هناك العديد من المتطلبات الأساسية لإنشاء حاضنات أعمال في الجامعات أهمها ما يلي : (طاهر وعبدالحسين، 2012, 68- 70).

1) **مساحة الحاصنة:** توفير مساحة كافية للحاضنة حيث يجب ألا تقل عن (30) الف متر مربع.

2) **المشاريع المحتضنة:** لا يقل المشاريع أو الشركات التي تحتضنها الحاضنة عند تأسيسها عشرة مشاريع.

3) **موقع الحاضنة:** توفير موقع مناسب للحاضنة داخل الجامعة أو قريبه من المراكز البحثية.

4) **إدارة الحاضنة:** توفير قيادة إدارية للحاضنة تتميز بالمرونة القادرة على التخطيط وإتخاذ القرارات.

5) **نظام للمراقبة والتقييم** : يجب أن يكون هناك نظام للمراقبة والتقييم لأنشطة الحاضنة, وتقييم المشاريع والشركات التي تحتضنها.

6) **الأهداف الاستراتيجية** : يجب وضع خطة متكاملة لتحقيقها, وتحديد جميع أهدافها.

7) **مبني للحاضنة:** ييجب أن يكون للحاضنة مبان ذات مواصفات خاصة, وتضم شبكة من الاتصالات وشبكة المعلومات وقاعات لعقد الدورات المؤتمرات تجذب المستثمرين والشركات.

8) **سياسة الدولة والجامعات:** يجب أن تتبني سياسات تؤدي إلى تفعيل البحث العلمي من خلال وضع الخطط, وتوفير قواعد بيانات وجود سياسية لاقامة جسور التعاون العلمي مع الجامعات.

9) وضع سياسة لقبول المشاريع والشركات التي تحتضنها وفق معايير محددة.

10) تخصص الحكومات قطع أرض لإقامة الحاضنات، وأن تقدم الدعم والمساعدات.

11) يجب أن تكون للحاضنة القدرة على توفير كافة الخدمات التي تحتاجها المشاريع والشركات.

علاوة على ذلك هناك متطلبات تتعلق بحضانة الأعمال الجامعية, ومؤسسات المجتمع المحلي, متطلبات سياسة وتشريعية, ومتطلبات بشرية , ومتطلبات مادية.

ثانياً : تحديات حضانات الأعمال في الجامعات

تواجه مسألة تأسيس مؤسسة رسمية (حاضنة) متخصصة في تنشئة ورعاية الشركات ومنشآت الأعمال الصغيرة و لاسيما في بداية مرحلة النشاط، بالعديد من التحديات التي يمكن إيجازها بالآتي(متعب, 2011, 238):

1) نقص الموارد المالية المتاحة لحاضنات الأعمال, وعدم تطور وظيفة حقوق الملكية.

2) نقص في ثقافة المنضمين إلى الحاضنة والافتقار إلى البرامج التدريبية

3) صعوبة إيجاد الأفراد المؤهلين لإدارة حاضنات الأعمال.

4) أصبحت بعض الشركات المحتضنة أكثر اعتمادا على الدعم الذي تقدمه الحاضنات والذي بدونه ربما تتعرض تلك الشركات إلى الفشل.

5) نقص في فرص المشاركة خارج حدود الحاضنات بسبب ندرة الخدمات المهنية.

6) إن المبادرين يكونوا على الدوام أقل استعداد للثقة بالأشخاص الخارجين،وإن تكاثر أفراد الأسرة الواحدة يتيح الفرصة لإدارة مشروعات الأعمال تركيزها في الشركات الكبيرة.

7) ظروف البيئة الاقتصادية و ظروف بيئة الأعمال العامة غير المواتية .

8) إن بعض الثقافات القومية ربما تكون أكثر خطورة من الثقافات الأخرى في البلدان المتقدمة .

9) صعوبة الوصول إلى معرفة رأس مال المشروع وشبكة المستثمرين .

توجد العديد من العوامل الداخلية والخارجية التي تساعد على نجاح حاضنات الأعمال سواء الجامعية أو غيرها أهمها ما يأتي (السعيدي، 2012، 7)، و(المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، 2005، 10-11):-

1) **تحديات خارجية:** وهي تحديات ترتبط بالبيئة الخارجية التي تكون خارج نطاق الحاضنة ولكنها تنعكس على أداء الحاضنة في تقديم خدماتها، وتتمثل أبرز في الآتي:

أ- **البنية التحتية الملائمة للنشاط الاقتصادي:** القادرة على استيعاب التطورات المتلاحقة من المواصلات والاتصالات وشبكة الطرق، وسهولة الوصول إلى هذه الخدمات وبأقل تكاليف ممكنة، بالإضافة إلى توفير بيئة الأعمال المساندة (البحث، التدريب، الاستشارات، ...إلخ).

ب- **مصادر التمويل:** تسهيل الوصول إلى مصادر تمويل ملائمة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة، وهذا يتطلب توفر قطاع مالي ومصرفي متطور يحتوي على خدمات التمويل, وهي إحدى أهم المشاكل التي تواجه الشباب هي صعوبة إيجاد مصدر تمويل للمشاريع لكون عملية التمويل عبر البنوك ومؤسسات الإفراض كثيرة التعقيد، ونجد أن فئة الشباب تعاني أكثر من الفئات الأخرى، وربما يكون السبب في ذلك من وجهة نظر مؤسسات التمويل أن إقراض الشباب أكثر مخاطرة مقارنة بالآخرين وبتالي لابد من تسهيل الوصول الأعمال والمخترعين والمبتكرين لتلك المصادر (حناوي، 56،2014).

ج-**تحدي سياسي وقانوني:** هناك الكثير من المشاكل التي تواجه المجتمع بصورة عامة، والشباب بصورة خاصة، نتيجة الأوضاع السياسية التي تؤثر على المناخ الاستثماري والاقتصادي، ومنع الحكومة من تقديم الحوافز والدعم للرياديين والمنشات الصغيرة والمتوسطة, وقلة جود النصوص التشريعية والقانونية المسهلة لنشاط الابتكار والاختراع والبحث والتطوير, وجود أنظمة محفزة لتطويرونقل التقنية وإجراءات حكومية سهلة وسريعة تحفز تكون عمل الحاضنة (عبد الرؤوف ولخضر، 2017, 9) .

د-**تحدي إجتماعي وثقافي:** يؤثر هذا العامل على الريادة في أوساط الشباب حيث تعد نظرة المجتمع إلى الريادة عاملاً مهما في تشجيعها، ولكن الأهم هو الخوف من الفشل حيث يشكل عائقا أمام الشباب (حناوي، 56،2014),,توفر الحد الأدنى من الثقافة الإبداعية سواء على المستوى الفردي أو على مستوى المجتمع.

ويضيف عبدالرزاق(2014، 195) التحديات الآتية:

- النصوص التشريعية والقانونية المسهلة لنشاط الابتكار والإبداع والبحث والتطوير.
- مستوى العلاقة بين الجامعة والشركات الصناعية.
- الكفاءة العلمية والتكنولوجية ذات التأهيل العالي لإدارة وتسيير الحاضنات.
- إستقطات الكفاءة وهجرة الأدمغة نحو الخارج.
- عدم مشاركة القطاع الخاص في عمليات التمويل بشكل فعال.
- الفجوة الكبيرة بين قطاعات التصنيع ومؤسسات البحث العلمي.
- انعدام الهيئات المساعدة والمدعمة ماليا لنشاعطي الإبداع والابتكار.
- انعدام محيط مالي ديناميكي مشجع للبحث والتطوير والابتكار.
- قلة ميزانيات البحث والتطوير والابتكار داخل الشركات الصناعية وميزانيات الدولة.
- قنوات الاتصال بين المؤسسات الوسيطة الداعمة والمؤسسات العلمية والبحثية.
- غياب دعم وتمويل مختلف الهيئات، من مجالس محلية، ومؤسسات حكومية، وجامعات، ومراكز البحث العلمي ومؤسسات كبرى، وصناديق تمويل ومنظمات دولية وإقليمية.
- توفر الحد الأدنى من الثقافة الإبداعية سواءً على المستوى الفردي أو المجتمع.

2) **تحديات داخلية** : وهي التحديات التي ترتبط مباشرة بالحاضنة أبرزها:-

- **تحدي بشري:** توافر روارد أعمال ومخترعين وباحثين ومستشارين,كما يلزم وجود مختبرات ومراكز قياس, لذلك يفضل أن تكون جوار الجامعات, قدرة الحاضنة على

تقديم الخدمات لعملائها، والتي تعتبر عاملاً جوهرياً فبدونه فقدت الحاجة لوجودها(Thomas,2005 3).

- **تحدي تنظيمي:** وجود إدارة متمكنة, وتحديد التخصص تقني/ صناعي للحاضنة, ومجلس إدارة قادر على تقديم الدعم والمساعدة الكافية للحاضنة، وإدارة فعالة،(Thomas,2005 3).

- **تحدي التعليم وبرامج التدريب:** إن نظام التعليم الجامعات إلى يحتاج تعليم الريادة من خلال بيئة تعليمية تسلح الشباب بالمهارات اللازمة والدافعية للقيام بالأعمال الريادية.

- **تحدي الخبرة والمعرفة:** التي تواجه الشباب الريادي هي افتقارهم للخبرة العملية ومعرفة السوق، لأن التعليم الذي يتلقونه لا يسلحهم بالمهارات الإنسانية (حناوي، 2014: 56).

فضلاً عن وجود تحديات داخلية قد تؤثر في نجاح حاضنات الأعمال الجامعية منها:

- **الحوكمة:** الهياكل التنظيمية المعاصرة للجامعات, والسياسات والمعايير التي تتسيق مع متطلبات حاضنات الأعمال الجامعية, العمليات الإدارية, المواقع الإلكترونية, دور الأعلام تجاه حاضنة الأعمال والتقنية.
- **الاستراتيجية:** عدم إمتلاك حاضنات الاعمال الجامعية إستراتيجية واضحة تشمل الرؤية والرسالة والأهداف وإعلانها ووضوحها وقيمها, امتلاك الحاضنة لخطة عمل علمية وواقعية يمكن تنفيذها.
- **المهارات والخبرات:** لدى العاملين في الحاضنة.
- **قيادة الحاصنة:** قيادة على رأس الحاضن، ذي كفاءة عالية، وخبرة واسعة تمكنه من تنسيق جميع الجوانب الفنية والتنظيمية والبشرية والمالية، واللوجستية للحاضنة,
- **الأنظمة:** تتعلق في نظم المعلومات والبيانات ونظم الجودة.

المحور الرابع : أهم التجارب العالمية والعربية في تبني الجامعات لحاضنات الأعمال :-

حاضنات العالم أصبحت منتشرة على مستوى الدول النامية والدول المتقدمة وقدا ثبتت فاعليتها على مدار التاريخ، وسيتم عرض بعض الدول السباقة في إنشاء حاضنات الأعمال، كالآتي :-

أولًا: التجربة الإمريكية:-

تعتبر التجربة الأمريكية من أقدم التجارب، حيث أن مفهوم حاضنات الأعمال تم استحداث هو تطويره بشكل أساسي في الولايات المتحدة, إذا يعود نشوء حاضنات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية إلى عام 1959م.

وتنظم حاضنات الأعمال في أمريكا في جمعية غير حكومية تسمى "الجمعية الوطنية لحاضنات الأعمال"، وقد أقيمت الحاضنات هناك لتخفيض معدلات الفشل وزيادة معدل النمو للمشروعات الصغيرة، وخلق فرص عمل جديدة، حيث تعد أداة جديدة للتنمية الاقتصادية, وترتبط نسبة كبيرة من هذه الحاضنات بالجامعات أو المعاهد التعليمية المحلية. وتقدم هذه الحضانات لأعضائها المشورة والمعلومات والتدريب، وتقدم خدمات متنوعة، وتتمتع بعض الجامعات الأمريكية بملكية أراض واسعة مما شجع على إقامة حاضنات فيها، وتتمتع بوجود نظام لرعاية وتطوير الأفكار الإبداعية للطلبة والباحثين وتقوية الروابط بينها وبين الشركات مما ساهم في نشوء مشاريع صغيرة ساهمت كثيراً في النمو الاقتصادي في أمريكا، (Denise,1998,13).

وتتميز حاضنات الأعمال الأمريكية بالعديد من الخصائص أهمها مشاركة القطاعات الحكومية والخاصة في تنمية قطاع الحاضنات، وفي كافة المجالات العلمية والتكنولوجية، والصناعية، والتجارية، والخدمات بصفة عامة, ارتباط معظم الحاضنات التكنولوجية والعلمية بالجامعات الحكومية والجماعات المحلية، حيث توجد أكثر من (80%) من الحاضنات لها ارتباطات رسمية أو غير رسمية بالجامعات, تشجيع سياسة التوسع في إنشاء المشاريع على أساس نتائج الأبحاث الجامعية، وعلى هذا الأساس تم إصدار التشريعات اللازمة لترقية

هذا القطاع, غالبية الحاضنات تقع في المناطق الحضرية، ولكن تميل إلى المدن الأصغر أكثر من المدن الكبيرة, تمثل الحاضنات حلقة الوصل بين مراكز التكنولوجيا المحلية والفيدرالية(الحاروني، 2002، 332).

ثانيا: تجربة المملكة المتحدة/ تجربة حاضنة الأعمال الجامعية بالمملكة المتحدة

أتجهت المملكة المتحدة إلى العلم والتكنولوجيا لتتنمية الأقتصاد عبر الجامعات؛ حيث أنشأت صندوق الأبتكار لتعليم العالي لتعزيز الاتصال بين الجامعات والصناعة, كما أنشأت مجلس تصميم الابتكار لبرنامج الابتكار يساعد في تسويق البحوث الأكاديمية, وتحديد إحتياجات السوق والتمويل وتقديم برنامج يستفيد منه سبعة مراكز نقل التكنولوجيا بالجامعات منها (جامعة كامبريدج) وبرامج توصيل الابتكار لدعم الشركات الصغيرة والمتوسطة للتعاون مع الجامعة عبر القطاعين العام والخاص (Cosh &Hughes2010,68).

تأسسات حاضانات الاعمال الجامعية في عام 2003م وهي ممولة من صندوق الابتكار التعليم العالي للأبتكار وتعد الشراكة هي محور لنشاط المؤسسة وايجاد الأعمال الجديدة للشركاء الخمسة في الجامعة, فهي شراكة مؤسسية بين جامعات (جامعة باث, – جامعة اكستر – جامعة بريستول– جامعة سيري– جامعة سويزمبتون) (Of Southampton,2019 University).

ثالثًا: تجربة حاضنات الأعمال الجامعية اليابانية

دعت الحكومة اليابانية إلى تفعيل سياساتها في مجال دعم حاضنات الأعمال الجامعية وتسويق تقنيات الجامعات عبر الشراكات الناشئة, ومن هذا المنطلق أصدرت مجموعة من القوانين مثل قانون دعم نقل التقنية من الجامعات وغيرها عام 1998 م؛ مما خول للجامعات الحصول على رسوم مقابل السماح باستخدام براءات التي حصلت عليها, وفي عام 1999 م صدر قانون الإجراءات الخاصة لإعادة تأهيل الصناعات القوية ليسمح بانتقال التقنيات التي نتجت عن مشاريع بحثية حكومية في الجامعات ليتم تطبيقها في قطاعات أخرى. ذلك عام 2001م إصدار الخطة الأساسية الوطنية الثانية للعلوم والتكنولوجيا التي شتملت على تخصيص ميزانية تقدر 240 مليار دولار أمريكي(على مدى خمس سنوات لدعم الأبحاث في الجامعات اليابانية ورفع مستوى تنافسيتها، وفي عام 2002م صدر القانون الأ ساسي للموارد المعرفية ليدعم مشاريع الشراكة والتعاون الصناعي الحكومي الجامعي في اليابان، (بخاري,2014, 84).

إن حاضنات الأعمال الجامعية في اليابان بدأت عبر التركيز على الخدمات الصلبة التي انتقلت وتطورت للخدمات الناعمة، والتي أسهمت في رفع مستوى الخدمات النوعية المقدمة من مؤسسات صناديق رؤوس الأموال الجريئة التي أسستها الجامعات الثلاث كل على حدة لتكون مستقلة ولكن ذات علاقة بالجامعات. وتعمل الجامعات على إعداد الموارد البشرية ونشر ثقافة ريادة الأعمال عبر برامج التعليم والتدريب. والفئة المستهدفة من هذه البرامج هي الأساتذة والطلاب والباحثين, تحاول الجامعات العمل على تطوير منظومة ريادة الأعمال داخلها وفي اليابان، عبر دعم الشركات الناشئة وإعداد الموارد البشرية التي تقود هذه البرامج سواء في الشراكات الناشئة أو في الشركات الكبيرة اليابان (بخاري,2014, 93).

كما عملت حاضنات الاعمال على تطوير البرامج العالمية في الجامعات اليابانية، وخلق بيئة أكاديمية وبحثية تستقطب الطلاب و أعضاءهيئة التدريس والباحثين من الخارج، من شأنه أن يرفع مستوى التنافسية، ويسهم في دعم جهود الشركات الناشئة من الجامعات اليابانية لتوسيع نشاطاتها دوليًا، وعدم قصرها على السوق اليابانية المحلية.

رابعاً : تجربة الصين:-

أجرت الصين عملية تحول وإعادة هيكلة كبيرة للسياسات الخاصة بالبحث العلمي الجامعي منذ العام 1985، وذلك بهدف تحويل اتجاهات البحوث العلمية إلى بحوث تطبيقيه في الصناعة والاقتصاد، وشرعت في

العام 1988 لإعداد برنامج قومي يعرف بـ (Torch)، وقد بنت عناصره الرئيسية على أساس ثلاثة مقومات محورية من أجل النهوض بالبحث العلمي الجامعي، هي: تقوية وتنشيط عمليات الإبداع التكنولوجي، وتنمية وتطوير التكنولوجيا العالمية وتطبيقاتها، وإتمام تحديث وتطوير عمليات التصنيع، ورفع المحتوى التكنولوجي للمنتجات الصينية.

وتم تنفيذ برنامج (Torch) على المستوى المركزي والإقليمي، من خلال التوسع في إقامة الحدائق والحاضنات والمراكز التكنولوجية والقواعد الصناعية وبرامج التمويل الخاصة، ويتركز برنامج (Torch) على تسويق الأبحاث، وتطوير التصنيع، والاتجاه نحو العولمة، ولقد أدى البرنامج إلى خلق (54) حديقة تكنولوجية خلال التسعينيات، ونجح في إقامة (465) حاضنة حتى أكتوبر 2002، جميعها تقريباً حاضنات تكنولوجية، مما حقق للصين المركز الثاني في العالم في عدد الحاضنات بعد الولايات المتحدة، وقبل ألمانيا التي كانت تتربع على المركز الثاني بحوالي (300) حاضنة، ووصل عدد الشركات التي أُقيمت في هذه الحدائق التكنولوجية إلى (20,796) شركة تقدم للسوق منتجات عالية التكنولوجيا، وقد بلغ مجموع دخل هذه الشركات حوالي (115) مليار دولار أمريكي نتج عنها (13) مليار دولار أمريكي من الضرائب، وبلغت مكاسب هذه الشركات من تصدير المنتجات التكنولوجية حوالي (18.6) مليار دولار أمريكي، وفي نهاية العام 2001 بلغ مجموع عوائد الشركات في هذه الحدائق التكنولوجية رقماً قياسياً جديداً هو (150) مليار دولار أمريكي، كما أعيدت هيكلة الجامعات الصينية من خلال مشروع يطلق عليه (مشروع 211) الذي وضع لتطوير مائة جامعة صينية رائدة، وإعدادها، وتهيئتها للدخول إلى القرن الحادي والعشرين، فكثير من الجامعات الصينية تمتلك شركات خاصة بها، تقوم بتقديم الخدمات، وعمل المشروعات خارج إطار الجامعات، فمثلاً هناك (57) جامعة في بكين لديها شركات خاصة تمتلك الدولة منها (30) شركة. (الخولاني، 2017، 15).

خامسًا: التجربة المصرية:

تعتبر التجربة المصرية في ميدان حاضنات الأعمال التجربة الأولى على مستوى الدول العربية، حيث أنشأت الحكومة المصرية عام1991 ما يشبه حاضنة الأعمال تحت مسمى الصندوق الاجتماعي للتنمية بقرار جمهوري رقم (40) لسنة 1991، وهي مؤسسة حكومية تتبع رئاسة مجلس الوزراء مباشرة ويراسه رئيس مجلس الوزراء وأُنشيء بهدف تمويل أعمال تشييد وبناء حاضنات الأعمال، وإدارة وتشغيل حاضنات الأعمال حتى يمكن الحفاظ على بقائها واستمرارها، وتأهيل الشباب وتدريبهم على مهارات إنشاء المشروعات وانطلاقها في سوق العمل والمتابعة لها بعد التأسيس والتخرج من لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية وضعت الجمعية المصرية لحاضنات الاعمل أسس خطة إستراتيجية لإقامة 21 حاضنة أعمال, وذلك من خلال تمويل الصندوق الإجتماعي للتنمية (المصطفى،2013, 15).

حيث اعتمد الصندوق الاجتماعي للتنمية حاضنات الأعمال والتقنية كآلية لدعم إقامة المشروعات الصغيرة، وتنمية مهارات العمل الحر لدى المبادرين التقنيين، وعلى ذلك جاءت فكرة إنشاء الجمعية المصرية لحاضنات المؤسسات الصغيرة، وهي جمعية أهلية وغير حكومية تم إشهارها في مارس 1995 ، بأعضاء جمعية عمومية ومجلس إدارة من رجال أعمال ووزراء سابقين(خليل وهناء، 2006، 7), كما تم إقامة هيئة مركزية تقوم بالتخطيط والتنسيق والتنفيذ على المستوى القومي لتنمية الموار البشرية والكوادر التي يمكن أن تقوم بإقامة وادارة هذه الحاضنات، لذا تم تكوين الجمعية المصرية لحاضنات الأعمال عام 1995، (أبو عوف, 2002, 222).

لقد قام الصندوق الأجتماعي بتمويل إقامة وإدارة أثنى عشر من خاصنة للأعمال والتجمعات العلمية والتكنولوجية والصناعية تعطي بعض محافظة مصر, ومن تلك الحاضنات التي أنشها الصندوق الأجتماعي حاضنة المنصورة, وحاضنة هيئة أسيوط للأعمال

والتكنولوجيا, حاضنة المشروعات التكنولوجية والحاضنات التكنولوجية بالجامعات والمراكز العلمية والتكنولوجية مثل حاضنة التبين وجامعة المنصورة, وحاضنة متخصصة للمعلمات والحاضنة التكنولوجية في مدينة مبارك للأبحاث العلمية وتقدم هذه الحضانات كافة الخدمات الاداريه, القانونية, الفنية والتسويقية والتمويلية للشركات المحتضنة إضافة إلى دعم البحوث التطبيقية وتحويلها إلى المشاريع منتجة ، (علي, 2020, 21).

يمثل الهدف من حاضنات الأعمال المصرية التي يتبناها الصندوق الاجتماعي للتنمية في تمكين أصحاب المشروعات الصغيرة المبادرين من التعرف على إمكاناتهم وقدراتهم، وعلى إدارة وتأسيس مشروعاتهم لاكتشاف قدراتهم الإبداعية الكامنة، وترجمة أفكارهم إلى مشاريع إنتاجية متميزة ،(الصندوق الاجتماعي للتنمية، 2008، 4) .

تتضح الجهود المبذولة لحاضنات الأعمال في مصر في الشراكة بين الجامعات وقطاع الأعمال وتحويل البحوث الجامعية إلى بحوث تطبيقية، وربط الجانب النظري والأكاديمي بالواقع الاجتماعي لحل المشكلات التي تواجه قطاع الأعمال أثناء الشراكة مع الجامعات، وبذلك تسهم حاضنات الأعمال في تطوير قطاع الصناعة والإنتاج من خلال الشراكة بين الجامعات وقطاع الأعمال وتستفاد الجامعات من الدعم المقدم لها من قطاع الأعمال ، (مهدي وأخرون, 2019, 119).

سادسًا– التجربة الأردنية:

تعد الأردن من أوائل الدول العربية التي أنشئت فيها الحاضنات، وذلك في أوائل التسعينات من القرن الماضي، حيث تمثلت البداية الأولى لدعم المشاريع الصغيرة عن طريق إنشاء التجمع الوطني الأردني لحاضنات الأعمال والتكنولوجيا في أواخر الثمانينات، والذي يعمل بشكل أساسي على دعم المشاريع الصغيرة، وذلك من خلال احتضان المشاريع، وتوفير بعض الخدمات المالية والفنية والإدارية والتسويقية لها، (السنوسي والديوبي، 2003، 130).

وقد بدأت التجربة الأردنية بتأسيس حاضنتين، الأولى في الجمعية العلمية الملكية، والأخرى في كلية الزراعة في الجامعة الأردنية، ثم أنشئت حاضنة ثالثة (ipark)، وهي تابعة للمجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا، كما تم إضافة حاضنتين اثنتين في كل من مدينة الحسن الصناعية، وفي جامعة فيلادلفيا الخاصة, وحرصاً من الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة على تنفيذ توجيهات الدولة بتحقيق النقلة النوعية في المستوى التعليمي، (الفواز،2014, 69).

وحرصاً أيضاً من وزارة التعليم العالي على أن يلعب التعليم العالي دوراً أساسياً وجوهرياً في رفد السوق الأردني بالكفاءات المؤهلة للنهوض بالاقتصاد الأردني، وذلك من خلال خلق بيئة تحاكي البيئة العملية داخل الجامعات الأردنية يتبني فكرة حاضنات الأعمال الجامعية، والتي هي آلية من الآليات المعتمدة لدعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة الناشئة، فهي مؤسسات قائمة بذاتها، تتمتع بالشخصية الاعتبارية، وتوفر مجموعة من الخدمات والتسهيلات للمنظمات الصغيرة لتتجاوز أعباء مرحلة الانطلاق، كما تم إنشاء حاضنات أعمال في الجامعات الأردنية الرسمية، والتي هي جامعة اليرموك والجامعة الأردنية، وفي الجامعات الخاصة، التي هي جامعة الأميرة سمية وجامعة فيلادلفيا، (الفواز،2014, 69).

2. الدراسات السابقة :-

حرصت الباحثة على أن تتضمن الدراسة الحالية على الدراسات ذات العلاقة المباشرة بموضوع بحثها، وذلك على النحو الآتي:-

أجري بخاري(2014) ، دراسة هدفت إلى التعرف على واقع حاضنات الأعمال في الجامعات اليابانية، والتعرف إلى البيئة التي تحيط بها من حيث عوامل النجاح والتحديات بالاعتماد على المراجع ومصادر المعلومات والبيانات المتوافرة والصادرة من الوزارات والمؤسسات الحكومية والأكاديمية ومراكز الأبحاث في اليابان؛ للاطلاع على الو ضع الراهن لدعم الشركات الناشئة من الجامعات اليابانية. واستخدم

الباحث المنهج الوصفي التحليلي, أسلوب دراسة الحالة, وتكون مجتمع الدراسة من جميع الجامعات اليابانية, أما عينة الدراسة فقد تكونت من حاضنات الأعمال في ثلاث جامعات يابانية رائدة (طوكيو، وا سيدا، وكيوتو), كما اعتمد الباحث في التحليل على مقابلات. وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج الآتية: أن تجربة اليابان في مجال حاضنات الأعمال الجامعية بدأت في الوصول إلى مرحلة النضوج بعد عقد من إنشائها، وهذا بدوره ساعد حاضنات الأعمال الجامعية على تطوير نوعية الخدمات التي تقدمها لدعم الشركات. أن هناك مجموعة تحديات تواجه منظومة حاضنات الأعمال الجامعية مثل استقطاب الكفاءات ونوعية خدمات شركات رأس المال، وسلبية القطاع الصناعي الياباني في الاستفادة من الشركات الناشئة. توسيع نظرة الشركات الناشئة للانفتاح على الأسواق العالمية، وعدم اقتصار الأنشطة على السوق اليابانية المحلية، وذلك عبر تكثيف برامج استقطاب الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والباحثين الأجانب في الجامعات اليابانية.

و أجرى Gozal,et.al (2016) ، دراسة هدفت إلى تطوير إطار لحاضنات الأعمال الناجحة للجامعات العامة الإندونيسية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب البحث المكتبي للأدبيات, وأستخدمت الاستبانة كاداة لجمع البيانات, طبقت على عينة تكونت من (10) خبراء في الجامعات العامة الإندونيسية. وتوصلت الدراسة إلى أهم نتائج الآتية: أن إطار حاضنات الأعمال الناجحة للجامعات العامة الإندونيسية تكون من تسعة متغيرات مستقلة، ثلاثة متغيرات معتدلة، ومتغير تابع واحد. تتضمن عوامل النجاح التسعة قدرة الشركة الحاضنات، وحوكمة الحاضنة، ومعايير الدخول، ومعايير الخروج، والتوجيه والتواصل، والتمويل، والدعم ودعم الحكم، والحماية، والتنظيم، والجهاز الجامعي بنية تحتية. تشمل المتغيرات المعتدلة الثلاثة عصر التسهيلات ومصداقية المرافق، والائتمانات والمكافات، في الوقت نفسه، والمتغير التابع هو نجاح الحاضنة، أي (معتدلة العلاقات بين الخدمات المشتركة ونجاح الحاضنة؛ بين دخول المستأجر والخروج المعايير، ونجاح الحاضنة؛ والتوجيه والتشبيك ونجاح الحاضنة. تضمن الإطار المقترح حاضنات الاعمال الخاصة بالجامعات الإندونيسية التي تضم الجامعات المعنية والعوامل والمتغيرات والأبعاد.

كما أجرى حسن (2017) دراسة هدفت إلى تقديم تصور مقترح لإنشاء حاضنات أعمال بالجامعات اليمنية الحكومية في ضوء بعض التجارب العالمية, من خلال التعرف على الإطار المفاهيمي والنظري لحاضنات الأعمال الجامعية، وأبرز التجارب العالمية المعاصرة التي يمكن الاستفادة منها في إنشاء حاضنات أعمال بالجامعات اليمنية الحكومية, ومعرفة أسباب غياب حاضنات الأعمال في الجامعات اليمنية الحكومية من وجهة نظر بعض القيادات الأكاديمية في تلك الجامعات, والتعرف على محاور التصور المقترح لإنشاء حاضنات أعمال بالجامعات اليمنية الحكومية من وجهة نظر الخبراء. واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي, وأسلوب الدراسات الاستشراقية (أسلوب دلفاي), واستخدمت المقابلة والاستبانة المغلقة وصفتها أدائين رئيستين للدراسة, طبقت على قصدية من (15) خبير في مجال الأعمال والاقتصاد والإدارة والتخطيط التربوي. وتوصلت الدارسة إلى أهم النتائج الآتية: فيما يتعلق بأسباب غياب حاضنات الأعمال في الجامعات اليمنية الحكومية: غياب الوعي المجتمعي بمفهوم حاضنات الأعمال. ضعف الوعي السياسي والاقتصادي بأهمية حاضنات الأعمال الجامعية في التنميةالاقتصادية. بناء على النتائج قام الباحث ببناء التصور المقترح لإنشاء حاضنات الأعمال بالجامعات اليمنية الحكومية في ضوء بعض التجارب العالمية. حصلت الأداة كلها على موافقة الخبراء بدرجة (عالية جدا), حيث حصل محور مصادر التمويل اللازمة لإنشاء الحاضنات وتسييرها على المرتبة الأولى، يليه محور الأهداف التي ينبغي أن تسعى الحاضنات إلى تحقيقها، يليه محور المتطلبات اللازمة

لإنشاء الحاضنات، وأخيراً محور الخدمات التي ينبغي أن تقدمها الحاضنات.

جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في عدد من الجوانب تمثلت في النقاط الآتية:

1. التعرف على الأطر النظرية لحاضنات الأعمال.
2. تحديد أبعاد مشكلة البحث, وإبراز الفجوة المعرفية في المجالات التي تناولها البحث الحالي, والتي لم تتناولها أي من الدراسات السابق.
3. بلورة أهداف البحث, وإبراز جوانب من أهميته نظريًا وتطبيقيًا.
4. اختيار الإجراءات المنهجية المتعبة.
5. إرشاد الباحث إلى بعض من المراجع والدراسات.

ثالثاً: منهجية البحث وإجراءاته:-

1. **منهج البحث:**

نظراً لطبيعة الدراسة الحالية فقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي الذي يقوم على وصف الظاهرة وتحليليها وتفسيره, وإستخلاص النتائج. كما تم استخدام أسلوب دلفي المعدل(Delphi)، بهدف الوصول إلى إجماع الخبراء على أهمية دور حاضنات الأعمال في تطوير أداء الجامعات اليمنية.

2. **مجتمع البحث وعينته:**

تكون مجتمع البحث وعينته من جميع الخبراء المختصين من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات اليمنية، في مجال الإدارة والتخطيط التربوي، ومجال إدارة الاعمال، وتخصصات أخرى، للتعرف على أهمية دور حاضنات الأعمال في تطوير أداء الجامعات اليمنية، ونظراً لطبيعة الدراسة الحالية وأهدافها المستقبلية؛ تم اختيار عينة قصدية من المختصين والخبراء، من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات اليمنية، المتمثلة بثلاث جامعة وهي: (صنعاء، إب، تعز). والبالغ عدد هم(11) خبيراً. وفيما يلي عرضاً لخصائص عينة الخبراء حسب الدرجة العلمية، التخصص العلمي، المستوى الوظيفي.

جدول (1) يوضح عينة الخبراء حسب الجامعات اليمنية

الجهة	جامعه صنعاء	جامعة إب	جامعة تعز
عدد الخبراء	3	6	2
المجموع الكلي	11		

جدول (2) يوضح خصائص عينة البحث (الخبراء) حسب المتغيرات

م	المتغير	مستويات المتغير	عدد الخبراء	النسبة
1	الدرجة العلمية	أستاذ	2	18,18%
		أستاذ مشارك	4	36,36%
		أستاذ مساعد	5	45,45%
		الإجمالي	11	%100
2	التخصص العلمي	إدارة وتخطيط	5	45,45%
		إدارة أعمال	3	27,27%
		تخصصات أخرى	3	27,27%
		الإجمالي	11	%100
3	الوظيفة الحالية	أكاديمي	7	63,63%
		أداري	4	36,36%
		الإجمالي	11	%100
5	سنوات الخبرة	أقل من 5	1	9,09%
		من 5- 10	5	45,45%
		أكثر من 10	5	45,45%
		الاجمالي	11	%100

3. أداة البحث:

لتحقيق أهداف البحث تم تصميم قائمة أداة لجمع المعلومات والبيانات تضمنت أربع مجالات تمثل دور حاضنات الأعمال في تطوير أداء الجامعات اليمنية من وجهة نظر الخبراء. وقد تكونت القائمة من (36) فقرة موزعة على اربعة مجالات؛ تمثل أدور حاضنات الاعمال في تطوير أداء الجامعات ، وهي :

- **المجال الأول** : دور حاضنات الاعمال في مجال الخدمات الإدارية والفنية (10) فقرات.
- **المجال الثاني** : دور حاضنات الأعمال في مجال الخدمات التسويقية (9) فقرة.
- **المجال الثالث** : دور حاضنات الاعمال في مجال الخدمات الاستشارية (9) فقرات.
- **المجال الرابع** : دور حاضنات الأعمال في مجال الخدمات التدريبية (10) فقرات. وتم استخدام مقياس (ليكرت الثلاثي) لقياس درجة أهمية دور حاضنات الاعمال (كبيرة ، متوسطة ، صغيرة).

4. صدق وثبات أداة البحث:

للتحقق من صدق الأداة الظاهري تم عرضها بصورة أولية على عدد من المحكمين البالغ عددهم (8), من ذوي الخبرة والاختصاص من أعضاء هيئة التدريس في جامعة (صنعاء، إب، تعز، عدن)، في مجال الأدارة والتخطيط، وادارة الأعمال، وتخصصات أخرى، للتأكد من سلامة الإجراءات المنهجية في تصميم مجالات الأداة, وعلى مدى صلاحية الفقرات وانتمائها للمجال، تم الآخذ بجميع ملاحظاتهم. كما تم قياس ثبات الاستبانة لمتطلبات تفعيل دور حاضنات الأعمال في تطوير أداء الجامعات اليمنية من خلال حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ حيث قدرت بـ (85%)، وهي تمثل ثبات عالي، وبذلك يمكن القول بأن الأداة لها ثبات مقبول وجاهز للتطبيق.

5. تطبيق أداة البحث:

بعد الانتهاء من إعداد الأداة في صورتها النهائية، تم القيام بالإجراءات الميدانية وتطبيق البحث على الخبراء المشاركين وفقاً لجولات أسلوب دلفي(Delphi) المعدل، حيث تم التواصل مع الخبراء والمختصين الذين وقع عليهم الاختيار في مجالات الإدارة وتخصصات أخرى بلغ عددهم (11) خبيراً، للمشاركة في البحث في الجامعات اليمنية، وتوزيع الاستبانة عليهم وشرح الهدف من البحث، وقد طرح الخبراء تساؤلات عن أسلوب البحث، وتم تفسير تلك التساؤلات من قبل الباحثة من خلال اللقاء بهم وجهاً لوجه أو عبر الهاتف والبريد الإلكتروني.

6. إجراءات تطبيق الجولة الأولى :

وبعد انتهاء الخبراء من الإجابة عن الاستبانة ؛ تم جمعها وتفريغ إجابة الخبراء في الجولة الأولى ، وتحليل نتائج الجولة الأولى بهدف معرفة درجة اتفاق الخبراء المشاركين . وفي ضوء نسبة الاتفاق المعتمدة بأسلوب دلفي (Delphi) المعدل (67%) ؛ حيث تم قبول الفقرات التي تحصل على هذه النسبة فأكثر، واستبعاد الفقرات التي تحصل على أقل من هذه النسبة ، وبعد تحليل نتائج هذه الجولة وجد أن الخبراء المشاركين وافقوا على جميع الفقرات التي احتوتها الأداة البالغة (36) فقرة ، وكانت النسب المتفق عليها تزيد عن النسبة المحددة بأسلوب دلفي؛ حيث تراوحت بين (88%– 100%). وهي نسبة عالية ، وبما أن الأداة وفقراتها حصلت على درجة موافقة كبيرة ، تمثل إجماع دلفي المعدل (67%) ؛ فقدا اكتفت الباحثة بجولة واحدة.

7. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- وتم استخدم الاساليب الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة الدراسة الحالية، وهي: التكرارات لتحديد مدى الاتفاق (الإجماع) بين الخبراء.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لحساب قوة استجابات أفراد عينة البحث.
- الوزن المئوي = المتوسط الحسابي / الدرجة القصوى (3) × 100

وتم اعطاء كل بديل من بدائل سلم الإجابة عن الاستبانة قيمة رقمية، كما يوضح الجدول (3) الآتي :

جدول (3) يوضح القيم الرقمية لبدائل الإجابة عن فقرات الاستبانة ومحك الحكم

م	البدائل	القيمة الرقمية	حدود المتوسطات بالنسب المئوية %
1	كبيرة	3	68%فمافوق
2	متوسطة	2	34%فمافوق
3	صغيرة	1	33% فأقل

رابعاً: عرض ومناقشة النتائج:

عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة على سؤال البحث الرئيس: ما دور حاضنات الأعمال في تطوير أداء الجامعات اليمنية؟

للإجابة عن هذا السؤال، قامت الباحثة بتصميم استبانة أسلوب دلفي (Delphi)؛ حيث تم بناؤها بالاستفادة من الإطار النظري والدراسات السابقة، وصياغة فقرات الاستبانة على وفق التدرج الثلاثي لمقياس ليكرت بدرجة أهمية (كبيرة، متوسطة، ضعيفة)، وطبقت الاستبانة على (11) خبيراً ، من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات اليمنية ، كما اعتمدت الباحثة على مقياس قبول أسلوب دلفي (68%) فما فوق بوصفها نسبة لاعتماد الفقرات التي حصلت على إجماع الخبراء لكونها تمثل درجة أهمية لدور حاضنات الأعمال في تطوير أداء الجامعات اليمنية.

تحديد درجة موافقة الخبراء على محاور الأداة ككل :

أستخدم المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري/ لبيان درجة الأهمية لدور حاضنات الأعمال في تطوير أداء الجامعات اليمنية؛ حيث حصلت الأداة بشكل عام على درجة أهمية كبيرة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.81), وانحراف معياري (0.211)؛ وحصل المجال الرابع المتمثل بـ الخدمات التربيبة على الترتيب الأول, يليه مجال الخدمات الإدارية والفنية, ثم مجال الخدمات الاستشارية, ومن ثم مجال الخدمات التسويقية, والجدول (1) يوضح ذلك.

جدول (1) المتوسط الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الأداة بشكل عام

ترتيب سابق	ترتيب الخبراء	مجال الأداة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
4	1	**الخدمات التدريبية.**	2.92	0.179	كبيرة
1	2	**الخدمات الإدارية والفنية.**	2.79	0.219	كبيرة
3	3	**الخدمات الاستشارية.**	2.78	0.240	كبيرة
2	4	**الخدمات التسويقية.**	2.74	0.282	كبيرة
		المتوسط العام للمجال	2.81	0.211	كبيرة

1-عرض ومناقشة نتائج المجال الأول: دور حاضنات الاعمال في مجال الخدمات الإدارية والفنية

تم أستخدم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري/ لبيان درجة الأهمية لمجال الخدمات الإدارية والفنية.

جدول (2) المتوسط الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الخدمات الإدارية والفنية

ترتيب سابق	ترتيب الخبراء	مجال الخدمات الإدارية والفنية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
7	1	تقدم دورات متخصصة في الانتاج وأساليب التطوير.	2.91	.302	كبيرة
9	1	تساهم في إعداد برامج في دراسات الجدوى الاقتصادية والفنية.	2.91	.302	كبيرة
2	2	تساهم في إعداد برامج التقييم والرقابة.	2.82	.405	كبيرة
8	2	تساهم في تقديم الدعم والتطوير لبنية الجامعة (المباني، المكتبات، المعامل، الملاعب الرياضية)، وفي توفير مستلزمات الأنشطة الخاصة بخدمة المجتمع.	2.82	.405	كبيرة
10	2	تساهم في إعداد السجلات التجارية والصناعية الضرورية مع الجهات الإدارية الرسمية.	2.82	.405	كبيرة
1	3	تساهم في إعداد هيكل تنظيمي للمشروعات.	2.73	.467	
3	4	تعقد دورات متنوعة في مجال الإدارة واساليب الادارة الحديثة.	2.64	.505	كبيرة
4	4	تعقد دورات متنوعة في مجال الإدارة وتكنولوجيا المعلومات.	2.64	.505	كبيرة
5	5	توفر المعلومات والاحصاءات فيما يتعلق بالمؤسسات المنافسة.	2.82	.405	كبيرة
6	5	تساهم في التنسيق والربط بين المشاريع المحتضنة لديها والمؤسسات التمويلية.	2.82	.405	كبيرة
		المتوسط العام للمجال	2.79	.219	كبيرة

يتضح من الجدول السابق: أن درجة الأهمية لمجال الخدمات الإدارية والفنية حصل درجة كبيرة بمتوسط حسابي (2.79), وإنحراف معياري بلغ (90.21) وهذا بدوره يؤكد اتفاق الخبراء على دور حاضنات الأعمال في تقديم الخدمات الإدارية والفنية, حيث توفر خدمات تخطيط عالية المستوى فيما يتعلق بتنمية الكفاءة التخطيطية وترجمة الغايات لمراد بلوغها الى اهداف واكساب الرياديين مهارات عالية في حل المشكلات والتنبؤ والاستدامة، إضافة الى أن الحاضنات توفر المساعدة في اعداد دراسة الجدوى الاقتصادية والتي لها دور كبير في إنجاح المشاريع، مما يعكس الدور المحوري الذي تلعبه حاضنات الأعمال في تطوير أداء الجامعات اليمنية من القيام بدراسة الجدوى, والتسجيل وتحديد المكان والموقع والربط والتنسيق مع الجهات التمويلة من خلال المعرفة الأكاديمية لرأس المال الفكري في الجامعة, وما تحتويه من خبراء في إعداد البرامج والقيام بالمتابعة والتقويم وإعداد السجلات, بما يساعد في تحسين عمل الجامعات اليمنية.

1.عرض ومناقشة نتائج المجال الثاني: دور حاضنات الأعمال في مجال الخدمات التسويقية :

تم أستخدم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري/ لبيان درجة الأهمية لمجال الخدمات التسويقية

جدول (2) المتوسط الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الخدمات التسويقية

ترتيب سابق	ترتيب الخبراء	مجال الخدمات التسويقية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
2	1	توفير أبحاث عن السوق والحركة التجارية في الأسواق.	2.82	.405	كبيرة
5	2	تسويق المشاريع الريادية للسوق المحلي بشكل مستمر.	2.82	.405	كبيرة
4	3	توفير معلومات عن لأساليب الحديثة في مجال التسويق.	2.82	.405	كبيرة
1	2	تساعد في وضع استراتيجيات تخطيط وتنفيذ للمبيعات.	2.73	.467	كبيرة
3	2	توفير المعلومات اللازمة عن حاجات المستهلكين.	2.73	.467	كبيرة
7	2	الترويج للمشروع على الصفحة الالكترونية الخاصة بالحاضنة.	2.73	.467	كبيرة
9	2	تعزيز التنافسية ومناخ الاعمال الحرة.	2.73	.467	كبيرة
6	3	تقديم خدمات في مجال حماية المستهلك.	2.64	.505	كبيرة
8	3	تنظيم وإجراء حملات الدعاية والترويج.	2.64	.674	كبيرة
		المتوسط العام للمجال	**2.74**	**.282**	**كبيرة**

يتضح من الجدول السابق أن درجة الأهمية لدور حاضنات الأعمال في تطوير أداء الجامعات في مجال الخدمات التسويقية كما يراها الخبراء كانت كبيرة, بمتوسط حسابي (2.74), وإنحراف معياري (0.282) وهذا يؤكد اتفاق وجهة نظر الخبراء حول هذا المجال في توفير أبحاث عن السوق, وتسويق المشاريع الريادية للسوق المحلي بشكل مستمر, وتوفير معلومات عن الأساليب الحديثة في مجال التسويق, ومعرفة السوق , ومن ثم القيام في الدعاية والأعلان عن مخرجاتها وتسويق للبحث العلمي وتحويل أفكار المبدعين والمبتكرين إلى منتجات قابلة للتطبيق وتحويل البحوث من النظري إلى التطبيق, بما يساعد في تطوير أداء الجامعات اليمنية.

2. عرض ومناقشة نتائج المجال الثالث: دور حاضنات الاعمال في مجال الخدمات الاستشارية:

تم أستخدم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري/ لبيان درجة الأهمية لمجال الخدمات الاستشارية

جدول (3) المتوسط الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الخدمات الاستشارية

ترتيب سابق	ترتيب الخبراء	مجال الخدمات الاستشارية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعيارية	درجة الأهمية
4	1	تقديم استشارات بخصوص الأعمال التجارية الالكترونية.	3.00	0.000	كبيرة
5	2	تقديم استشارات تفيد مدير المشروع بكيفية الإدارة الناجحة للمشروع.	2.91	.302	كبيرة
1	3	تقديم الاستشارات القانونية والتقنية والمحاسبية والمالية لأصحاب المشاريع.	2.82	.405	كبيرة
1	3	تقديم استشارات خاصة بإعداد دراسات الجدوى الاقتصادية والفنية.	2.82	.405	كبيرة
3	3	تقديم استشارات تسويقية لرفع الكفاءة التسويقية.	2.82	.405	كبيرة
6	3	تساعد في تحديد متطلبات تمويل المشروع والسيولة اللازمة وجدولتها.	2.82	.405	كبيرة
9	4	تقديم استشارات حول آلية الحصول على المعدات اللازمة للمشروع.	2.73	.467	كبيرة
7	4	تقديم استشارات تتعلق بالتوظيف واختيار الموارد البشرية المناسبة للمشروع.	2.73	.467	كبيرة
8	5	تقديم استشارات في الضرائب والجمارك حسب الطلب.	2.45	.688	كبيرة
		المتوسط العام للمجال	**2.78**	**.240**	كبيرة

يتضح من الجدول السابق أن درجة الأهمية لمجال الخدمات الاستشارية كما يراها الخبراء بلغت درجة كبيرة, بوسط حسابي بلغ (2.78), ووزن مئوي بلغ (0.240), وهذا بدوره يؤكد اتجاه الخبراء نحو دور حاضنات الأعمال في تقديم الخدمات الاستشارية, ويعزا ذلك لمعرفة الخبراء ما تملكه الجامعات من المعرفة الأكاديمية من خلال رأس المال الفكري لها في تقديم الأستشارات بمختلف أنواع كإدارة المشورع, ودراسة الجدوى, وإستشارات التوظيف والتعين, وإختيار الموارد البشرية , كما يدرك الخبراء أن إستثمار أعضاء هيئة التدريس من ذوي الخبرة ينعكس إيجاء على أداء الجمعات من الناحية التعليمية والبحثية وخدمة المجتمع, وهذا يسهم في تحسين جودة أداء الجمعات وتطويرها.

3. عرض ومناقشة نتائج المجال الرابع: دور حاضنات الاعمال في مجال الخدمات التدريبية:

تم أستخدم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري/ لبيان درجة الأهمية لمجال الخدمات التدريبية

جدول (4) المتوسط الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الخدمات التدريبية

ترتيب سابق	ترتيب الخبراء	مجال الخدمات التدريبية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
4	1	تعقد دورات تدريبية متقدمة وذات صلة بمشاريع المنتسبين (دورات تسويقية، ادارة الموارد البشرية، مهارات الاتصال)	3.00	0.000	كبيرة
7	1	تنمية مهارات إدارة الاعمال (تخطيط، تنظيم ، توجيه، رقابة، تقويم).	3.00	0.000	كبيرة
1	1	تقديم برامج تدريبية متخصصة في مجال الإدارة لمنتسبي الحاضنة تساعدهم في إدارة المشروع.	3.00	0.000	كبيرة
2	2	توجد قنوات اتصال بين الأفراد والبيئة المحيطة (الشركات الأخرى) لتنمية مهاراتهم.	2.91	.302	كبيرة
3	2	تنمية مهارات الأعمال التشغيلية (التسويق والتمويل والعمليات وبناء فريق العمل .. الخ).	2.91	.302	كبيرة
5	2	تعقد دورات تدريبية حول البنية التنظيمية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة ومجالس استشارية ، فريق إدارة... الخ.	2.91	.302	كبيرة
6	3	تعقد دورات تدريبية حول حل المشكلة والتي تواجه المشاريع الصغيرة والمتوسطة.	2.82	.405	كبيرة
8	3	التدريب على إعداد التوصيف المهني الدقيق للمهارات التي يحتاجها المشروع المحتضن..	2.82	.405	كبيرة
		المتوسط العام للمجال	**2.92**	**.179**	كبيرة

يتضح من الجدول السابق أن درجة الأهمية لمجال الخدمات التدريبية كما يراها الخبراء بلغت درجة كبيرة, بوسط حسابي بلغ ((2.92), ووزن مئوي بلغ (0.179), وهذا بدوره يؤكد إتساق أراء الخبراء نحو دور حاضنات الأعمال في هذا المجال في توفير وتقديم الخدمات التدريبية ذات صلة بمشاريع المستفيدين (

دورات تسويقية، ادارة الموارد البشرية، مهارات الاتصال, وتقديم دورات في تنمية مهارات الإدارة للمشروعات (تخطيط، تنظيم ، توجيه، رقابة، تقويم), وفي الإدارة المالية والإدارة المحاسبية, تعكس هذه النتائج أهمية التدريب والتعليم التي تقدمها الحاضنات والتي ترجع الى أن فكرة الاحتضان تقوم على التدريب والتعليم لتطوير أداء العاملين في الجامعة وتنميها مهاراتهم في مختلف المجالات، مما يؤدي الى تنمية رواد من الناحية التعليمية والتدريبية والذي يؤدي لزيادة نسبة نجاح المشاريع بل ومواكبتها للتطور السريع

الذي يمر به العالم، وهذا كله يصب في تطوير أداء الجمعات من الناحية الإدارية والتعليمية, وبتالي يساعد في تطوير أداء الجامعات اليمنية.

خامساً: الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات:

1) **الاستنتاجات والنتائج:-**

في ضوء معطيات البحث تم التوصل إلى الآتي:

-أن درجة أهمية دور حاضنات الأعمال في تطوير أداء الجامعات اليمنية كما يراها الخبراء كانت كبيرة بجميع مجالاتها؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للأداة بشكل عام (2.81), وبانحراف معياري (0.211).

-حصل مجال الخدمات التدريبية على المرتبة الأولى بدرجة أهمية كبيرة كما يراها الخبراء, إذا بلغ المتوسط الحسابي(2.92) وبانحراف معياري (0.179).

-حصل مجال الخدمات التدريبية على المرتبة الأولى بدرجة أهمية كبيرة كما يراها الخبراء, إذا بلغ المتوسط الحسابي(2.79) وبانحراف معياري (0.219).

-حصل مجال الخدمات الاستشارية على المرتبة الأولى بدرجة أهمية كبيرة كما يراها الخبراء, إذا بلغ المتوسط الحسابي(2.78) وبانحراف معياري (0.240).

-حصل مجال الخدمات التسويقية على المرتبة الرابعة بدرجة أهمية كبيرة كما يراها الخبراء, إذا بلغ المتوسط الحسابي(2.74) وبانحراف معياري (0.282).

التوصيات:-

وفي ما يأتي توصيات قد تفيد الجامعات اليمنية وهي:

- ضرورة تبني الجامعات حاضنات الأعمال, كون الجامعات تعد الأساس في تقدم العديد من الخدمات التدريبية, الإدارية والفنية , الاستشارية, والتسويقية.

- ضرورة إنشاء وحدة لحاضنات الأعمال في الجامعات بهدف الاستفادة من بالإمكانات البشرية من أعضاء هيئة التدريس الجامعات بما يعود في الفائدة للجامعة وأعضاء هيئة التدريس أنفسهم.

- نشر ثقافة دور الحاضنات الأعمال في تطوير أداء الجامعات اليمنية من خلال المؤتمرات والندوات والقاءات بما ينعكس إيجابا على الجامعات نفسها, وكذلك في تنمية المجتمع وحل مشكلاته.

- توفير برامج تدريبية للأكاديميين لتأهيلهم للعمل في مجال حاضنات الأعمال, التي تقوم بدورها في تقديم الخدمات التدريبية للمستهدفين من خريجي الجامعات.

- ضرورة احتضان الأفكار وتحويل الأفكار وتحويل الابتكارات والاختراعات إلى منتجات أو نماذج أو عمليات قابلة للتسويق، وتوفير آليات لتسويق أنشطة الجامعة ومنتجاتها من البحوث والبرامج التدريبية،

- توفير الدعم والتمويل والخدمات الإرشادية والتسهيلات المتاحة لأصحاب الابتكارات والأفكار داخل الجامعات من خلال التعاون وعقد الشراكات مع الصندوق الاجتماعي للتنمية في اليمن.

- ضرورة أن تقدم حاضنات الاعمال الخدمات الاستشارات للمستهدفين بما فيهم الطلبة التي من شأنها توفير بيئة لنمو الأفكار والمشاريع، وتكوين مشروعات صغيرة تسهم في حل مشكلات البطالة.

2) **المقترحات:-**

تأمل الباحثة إجراء دراسات في هذا السياق من الموضوع بحيث تغطي الجوانب الآتية:-

-استراتيجية مقترحة لإنشاء حاضنات الاعمال في الجامعات اليمنية في ضوء التجارب العالمية.

-أنموذج مقترح لشراكة بين الصندوق الاجتماعي والجامعات اليمنية في ضوء مدخل حاضنات الأعمال.

-تصور مقترح لتحسين جودة أداء الجامعات في خدمة المجتمع في ضوء مدخل حاصنات الأعمال.

المراجع :-

المراجع العربية :-

1. أبو عوف. آمال.(2002). **أثر برنامج الإصلاح القتصادي على التوظيف ودور الصندوق الجتماعي للتنمية.أكاديمية السادات للعلوم الإدارية**. المعهد القومي للإدارة العليا.درجة الزمالة. قسم الإدارة العامة.
2. أبو قحف. عبد السلام.(2002).**نموذج مقترح لحاضنة تقنية بالمملكة العربية السعودية. ورقة عمل مقدمة إلى الندوة حول واقع ومشكلات المنشأة الصغيرة والمتوسطة. وسبل دعمها وتنميتها**. الغرفة التجارية الصناعية. الرياض. المملكة العربية السعودية.
3. بخاري.عصام أمان الله (2014). تطوير منظومة حاضنات الأعمال في الجامعات اليابانية : الواقع والتحديات.**المجلة السعودية للتعليم العالي**. مجلد (11) . عدد(11) . ص 73- 121.
4. الجرباني. نصر صالح. والمساجدي. خالد صالح. وجبران. عامر سعد.(2020) . دور حاضنات الأعمال الجامعية في توجيه الطلبة الخريجين نحو ريادة الأعمال . **المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية العدد 09 جوان 2020**. المركز الديمقراطي العربي ألمانيا برلين.
5. الحاورني. محمد السيد على.(2002). الآثار الاقتصادية لاتفاقية الجان على الصناعات الصغيرة. رسالة ماجستير غير منشورة, كلية التجارة. جامعة عين شمس.
6. حسن . نصر صالح. عبده .(2017) : تصور مقترح لإنشاء حاضنات أعمال بالجامعات اليمنية في ضوء التجارب العالمية .أطروحة دكتوراه .جامعة صنعاء. اليمن.
7. حناوي. محمد .(2014) **سياسات النهوض بريادة الاعمال في أوساط الشباب في فلسطين**.معهد ما سبل أبحاث السياسات الاقتصادية. رام الله, فلسطين.
8. خصاونة.عاكف لطفي .(2011). **إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال**. دار الحامد، عمان.
9. خليل. عبدالرزاق. ونور الدين. هنا.(2006). دور حاضنات الاعمال في دعم الإبداع لدى المؤسسات الصغيرة في الدول العربية.**بحث مقدم للملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية في الفترة 17- 18 / ابريل.**
10. الخولاني. زمزم صالح سعد أحمد. (2017). **أنموذج مقترح لتطوير البحث العلمي بالجامعات اليمنية الحكومية في ضوء تجربة حاضنات الأعمال. بحث مقدم إلى المؤتمر الخامس للتعليم العالي في اليمن بعنوان: (البحث العلمي في اليمن واحتياجات التنمية)** . المنعقد في صنعاء. اليمن. 25 إبريل 2017.
11. دلي. شذى سالم. 2018. دور حاضنات الأعمال في دعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة تجارب مختارة وإمكانية تطبيقها في العراق. **مجلة الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية**. مجلد (10) . العدد (1) . ص363 . جامعة بابل.
12. زعزوع. زينب .(2016).حاضنات الأعمال ودورها في تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر نماذج من التجارب الدولية. **مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية**. مجلة(17). عدد(4)، ص (173- 196). جامعة القاهرة.
13. السعيدي. سعدية.(2012). **دور الحاضنات التكنولوجية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**. بحث مقدم للملتقى الوطني الأول حول: استراتيجيات التنظيم ومراقبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.ص 7 . جامعة قاصدي مرباح ورقلة. الجزائر. يومي 18- 19 أبريل.

14. السنوسي. رمضان و الديوبي. عبدالسلام..(2003). **حاضنات الأعمال والمشروعات الصغرى**: المركز العربي لتنمية الموارد البشرية.طرابلس.

15. شلبي. نبيل محمد. (2002). نموذج مقترح لحاضنة تقنية بالمملكة العربية السعودية. ورقة عمل مقدمة إلى ندوة " **واقع ومشكلات المنشآت الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها** " الغرفة التجارية الصناعية بالرياض.2 -1423/8/3 الموافق 8-2002/10/9 .السعودية.

16. الشميمري. أحمد ين عبد الرحمن. وسرور. علي ابراهيم. (2014) . **حاضنات الأعمال : المفاهيم والتطبيقات في الاقتصاد المعرفي** . ط1 . الرياض . المملكة العربية السعودية.

17. الشبراوي. عاطف إبراهيم ودرويش .أحمد. (2003). **نماذج عربية لحاضنات الأعمال حاضنة التبين للمشروعات التكنولوجية**. الندوة العربية الأولى للحاضنات الصناعية القاهرة. في الفترة من 27-29.جانفي. مصر.

18. الصندوق الاجتماعي للتنمية (2008). التقرير السنوى 2008.صنعاء, الجمهورية اليمنية.

19. صبرة.محمود محمد صبرة وبخيت.محمد حسن بخيت.(2017). حاضنات الأعمال ودورها في نجاح المشاريع الريادية (**دراسة تطبيقية على حاضنات قطاع غزة في الفترة من 2006 – 2017**). دراسة متاحة على الإنترنت. https://www.scribd.com/document/460734976

20. طاهر. ومحمد عبود وعبدالحسين. عامر جميل.(2012). الحاضنات التكنولوجية والحدائق العلمية وإمكانية استفادة الجامعات العراقية منها في خدمة المجتمع والتطور الاقتصادي . **مجلة الاقتصادي الخليجي**. عدد (23) . ص 38- 78.

21. العزام . أنور أحمد نهار وموسى. صباح محمد.(2010). تأثير استخدام حاضنات الاعمال في إنجار المشاريع الريادة في الأردن. **مجلة الإدارة والاقتصاد**. عدد (83). ص 138-165. جامعة المستنصرية.

22. على. السيد صلاح الدين سيد محمد.(2020). **حاضنات الأعمال التكنولوجية ودورها في دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر**. ص 1-37 .مجلة(11). عدد(1) الجزء الثاني.

23. عبد الرؤف. عزالدين. يحيى لخضر.(2018). حاضنات الأعمال ودروؤها في استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. **بحث مقدم إلى الملتقى الوطني حلو إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. خلال الفترة 7-6 ديسمبر. جامعة الشهيد حمه لخصر الوادي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير**. الجزائر.

24. عبد الرزاق. فوزري.(2014). إشكالية حاضنات الأعمال بين التطوير والتفعيل: رؤية مستقبلية (حالة حاضنات الأعمال في الإقتصاد الجزائري). **المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال**.المنعقد في الرياض . المملكة العربية السعودية للفترة : 9 – 11 سبتمبر 2014.

25. العفيري. أحمد محمد.(2014). مشروع مقترح للتخطيط الاستراتيجي لتطبيق الجودة الشاملة في الجامعات اليمنية. **المؤتمر العربي لضمان جودة التعليم العالي المنعقد بجامعة الزرقاء**, الأردن.

26. الفواز. عمران محمد.(2014). **دور حاضنات الأعمال في توجيه الطلبة نحو ريادة الأعمال في الجامعات الأردنية**. رسالة ماجستير غير منشورة, كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. جامعة اليرموك. أربد. الأردن.

27. قطاف. أحمد.(2015). فعالية حاضنات الأعمال التقنية في دعم المؤسسات الصغيرة: دراسة لبعض التجارب لعالمية مع الاشارة لتجربة الجزائر. **مجلة مركز صالح عبدالله كامل للاقتصاد الاسلامي**. مجلة (19). عدد (5). ص 471- 500. جامعة الأزهر.

28. كـــافي. مصـــطفي. (2017). **إدارة حاضـــــنات الأعمال للمشاريع الصغيرة**. دار الحامد للنشر والتوزيع. عمان.

29. المؤيـــد. وحـــدة.(2018). **دور الحاضـــــنات التكنولوجيـــة فـــي الجامعـــات اليمنيـــة بوصـــفها مـــدخلا للتحول إلى مجتمع المعرفة**. دراسات التعليم الجامعي وضمان الجودة – المجلد (6) العدد (11) .ص 552– 582، جامعة صنعاء, اليمن. الصفحات

30. متعـب, إنعـام عبـد الزهـرة.(2011). **حاضـنات الأعمـال وإدارة العمليـات**: مدخل نظري. مركز دراسات الكوفة. عدد(12). ص 227–247, جامعة الكوفة.

31. **المنظمـــــة العربيـــــة للتنميـــــة الصـــــناعية والتعدين**.(2005). الدليل العربي للحاضنات الصناعية. مصر.

32. المصـــطفى. عصـــمت.(2013). التشـــريعات الخاصـــة والـــدعم الحكـــومي للمشـــروعات الصـــغيرة والمتوسطة في الدول العربية مع التركيز على التجربة الأردنية، الاكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية – مركز البحوث المالية والمصرفية. **مجلة الدراسات المالية والمصرفية** مجلة(21). عدد(2).ص 56– 58.

33. مهدي. سوزان محمد. ومحمود. شرف محمود وعلى. شـيماء علـى .(2019), تطـوير حاضـنات الأعمـال الجامعية في مصر على ضوء خبرة حاضنة المتحدة بالمملكة SET Squared.**مجلة العلوم التربوية**. مجلد (5) . عـدد (5). ص (79– 132). جامعـة جنـوب الوادي.

34. معهـد البحـوث والدراسـات بجامعـة الملـك عبـد العزيز. (1426هـ) : **حاضنات الأعمال ، نحو مجتمع المعرفة.جامعة الملك عبد العزيز**. الاصدار الثالث. جدة.المملكة العربية السعودية.

المراجع الأجنبية :–

1. Cosh, A., & Hughes, A. (2010). Never mind the quality feel the width: University–industry links andgovernment financial support for innovation in small high-technology businesses in the UK and the USA**. The Journal of Technology Transfer**, 35(1), 66–91

2. Dietrich, F: Fiedler, H: Nagy P. (1996) "**The concept of business Incubator and Innovation centers**",ICECE-Focuse.Vol-1. Berlin, Germany.

3. Gozali,Lina, et al. (2016). A framework of successful business incubators for Indonesian public universities , **International Journal of Technology**, NO(6): 1086-1096.

4. Thomas O'Neal (2005) , Evolving a Successful University-Based Incubator: Lessons Learned from the UCF Technology Incubator, **Engineering Management Journal**, Vol.17, No.3, 11September 2005, pp.1-9.