جمهورية مصر العربية

معهد التخطيط القومي

" الحاضنات ومؤشرات قياس الأداء وأثرها على المجتمع الريادي "

"دراسة تطبيقية"

“Incubators and the Performance Indicators, and Their Impact on the Entrepreneurial Community “

“Case Study”

لاستكمال متطلبات الحصول علي

درجة الماجستير المهني "التخطيط للتنمية المستدامة"

مقدمة من الباحثة

هالة احمدي إسماعيل احمد

إشراف الأستاذ الدكتور / عبد القادر دياب

٢٠٢٠

الملخص

تلعب حاضنات الاعمال دورا فعالا في الاقتصاديات الحديثة، حيث انه في الآونة الأخيرة تجلت أهمية الشركات الناشئة والمتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر في دعم الاقتصاد وخلق فرص عمل مما جعلها لاعب رئيسي وفعال في التنمية وزيادة معدلات النمو الاقتصادي واستقراره. لذا نجد ان الدول بشكل عام قد اولت اهتماما بالغا الى حاضنات الاعمال بكافة أنواعها ونماذجها الاقتصادية المختلفة بما انها تعتبر الكيان الفعال الذي يخرج من رحمه العديد من تلك الشركات. لذا نجد ان الحكومات والقطاع الخاص ومنظمات العمل المدني تتكاتف وتتعاون لوضع مجموعه من البرامج والسياسات وحزم من التسهيلات المختلفة والمنح لدعم حاضنات الاعمال.

ويتعرض البحث لأهمية دور حاضنات الاعمال في دعم المجتمع الريادي بشكل عام، بداية من التعريف بالحاضنات ونشأتها وانواعها المختلفة مع التركيز على الحاضنات التكنولوجية، وكذلك استعراض بعض الادبيات السابقة التي تناولت نماذج مختلفة من الحاضنات. كما ان الورقة البحثية تهدف الى عرض بعض النظريات الخاصة باليات إدارة الحاضنات، واستعراض بعض مؤشرات قياس أداء الحاضنات وفقاً لمدارس مختلفة. وأخيرا سيتناول البحث تقييم أداء الحاضنات المصرية من خلال دراسة حالة تطبيقية لإحدى الحاضنات التكنولوجية المصرية، وتقييم أدائها والوقوف على عوامل القوة والضعف بها، وصولا لاستخلاص بعض النتائج والتوصيات بهذا الشأن.

الكلمات الافتتاحية:

حاضنات الاعمال، الشركات الناشئة، رواد الاعمال

الفـــهرس

م	الموضوع	الصفحة
١	القسم الأول: الإطار النظري	١
	١,١ تمهيد	١
	٢,١ أهمية البحث	٢
	٣,١ المشكلة البحثية	٣
	٤,١ اهداف البحث	٣
	٥,١ منهجية البحث ونطاق الدراسة	٣
	٦,١ الإطار التفصيلي للدراسة	٤
٢	القسم الثاني: مفاهيم تعريفات أساسية	٥
	١,٢ نشأة الحاضنات	٥
	٢,٢ تعريف الحاضنات	٥
	٣,٢ أنواع الحاضنات	٦
٣	القسم الثالث: الأدبيات السابقة	٨
	١,٣ الادبيات السابقة عن الحاضنات وعوامل نجاحها	٨
	٢,٣ الابيات السابقة حول ريادة الاعمال وكيفية قياس نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة	٩
٤	القسم الرابع: إدارة الحاضنات ومؤشرات قياس الأداء	١٥
	١,٤ دور الحاضنات في تعزيز المشاريع الريادية والمجتمع الريادي في مصر	١٥
	٢,٤ مؤشرات قياس أداء الحاضنات	١٦
٥	القسم الخامس: تقييم أداء الحاضنات المصرية والنتائج والتوصيات	٢٠
	١,٥ تقييم أداء الحاضنات المصرية	٢٠
	٢,٥ النتائج	٢٢
	٣,٥ التوصيات	٢٤
٦	الخاتمة	٢٥
٧	قائمة المراجع	٢٦
	١,٧ قائمة المصادر باللغة العربية	٢٦

	٢,٧ قائمة مصادر باللغة الانجليزية	٢٧
٨	المرفقات	٢٨
	١,٨ استمارة استبيان حول مؤشرات الأداء الرئيسية للحاضنة من وجهة نظر المحتضن	٢٨

القسم الأول: الإطار النظري

١.تمهيد:

تأتى نظرة الدول النامية، في الآونة الأخيرة الى الشركات الناشئة والصغيرة والمتوسطة على انها المحرك الأساسي والديناميكي للنمو الاقتصادي وخلق فرص عمل، كما تؤمن الاقتصاديات الحديثة ان الشركات الناشئة والصغيرة والمتناهية الصغر هي العمود الفقري للتنمية واستقرار واستمرارية النمو. ولهذا تتكاتف الحكومات والقطاع الخاص ومنظمات العمل المدني بوضع مجموعه من البرامج والسياسات وحزم من التسهيلات المختلفة والمنح لدعمها ومساندتها. ونظراً للدور الحيوي للريادة، فأن غالبية الدول والحكومات تعمل على سن القوانين والتشريعات الداعمة والراعية لقطاع المشاريع الصغيرة والمتوسطة، باعتبارها تمثل التجسيد الحقيقي للعمل الريادي. وقد قطعت العديد من الدول شوطاً ملحوظا في هذا المجال، وأصبحت لديها تجارب مميزة في الريادة من خلال دعمها وتشجيعها لقطاع الأعمال الصغيرة والمتوسطة(١) ومن بين هذه التجارب ما يعرف بحاضنات الاعمال والتي تستخدم بغرض دعم وتحفيز المشروعات الصيرة ولمتناهية الصغر على تطوير وتوسيع نشاطها.

وتعتبر مصر رائدة في مجال إقامة الحاضنات واحتضان الشركات الناشئة على مستوى العالم العربي، حيث كان لها محاولات مثمرة منذ ١٩٩٠، بدأت بأنشاء وإقامة عدد من الحاضنات التابعة للصندوق الاجتماعي للتنمية (SDF) في العديد من المحافظات. وكان الهدف من تلك الحاضنات آنذاك ان يتم تجميع رواد الاعمال في مكان واحد وتوفير مكان للعمل. وبمرور الوقت تحولت الى مكان يخدم رواد الاعمال عن طريق تأجير تلك الأماكن لهم، بغض النظر عن نوع او مدى جودة فكرة المبتكر او جودة الفكرة ومدى مساهمتها في اثراء الصناعة، ومن ثم ابتعادها عن الفكر المتطور لهذه الحاضنات، والذي يقوم على المزج ما بين مكان العمل واجتماع الأفكار التكنولوجية التي تمتاز بالابتكار ولها مساهمه فعالة في الاقتصاد وهذا ما يطلق عليه الاقتصاد المعرفي، أي الاقتصاد القائم على استغلال المعارف ذات الطابع الابتكاري ونتائج البحث العلمي والابحاث المختلفة. فالنموذج الحديث من الحاضنات يحتضن او يستضيف المبتكرين ورواد الاعمال في الحاضنة لتكون نواه لشركاتهم، كلاً حسب احتياجه.

---

(١) رسلان، نصر، "واقع ريادة الأعمال الصغيرة والمتوسطة وسبل تعزيزها في الاقتصاد الفلسطيني"، مجلة جامعة القدس، فلسطين ،٢٠١١

ان هذا المفهوم الجديد للحاضنات بدأ في مصر يفرض نفسه تقريبا منذ ٥ سنوات حيث تقدم تلك الحاضنات حزمة من الخدمات المتخصصة والمتنوعة لعدد من الشركات الناشئة ورواد الاعمال في كافة المجالات والتخصصات. ولهذا يأتي هذا البحث بعرض وتحليل الفكر المتطور لهذه الحاضنات، ثم البحث في اليات تسييرها وادارتها وتقديم خدماتها ودعم الشركات الناشئة ثم تقييم الأداء والنتائج.

٢.أهمية البحث:

١- بالنسبة الى رواد الاعمال والمبتكرين والشركات الناشئة:

- القاء الضوء على الجهود المبذولة من المؤسسات الحكومية وحزمة الخدمات والتسهيلات والاليات الداعمة التي تقدمها الدولة لرواد الاعمال والشركات الناشئة.
- القاء الضوء على حاضنات الاعمال المختلفة الحكومية والخاصة وحاضنات المجتمع المدني المنتشرة في مصر، مع التركيز على تخصص كل حاضنة، ومدى مساهمه شبكة الحاضنات تلك على اثراء الاقتصاد المصري والحراك الاقتصادي بمصر.
- محاولة لطرح حلول بديلة للتحديات التي تواجه رواد الاعمال والشركات الناشئة في المجتمع المصري.

٢- بالنسبة لمفهوم ريادة الاعمال والحاضنات:

- الوصول الى محددات عامة لمتطلبات واحتياجات متلقى الخدمة في الحاضنات ومسرعات الاعمال وذلك لتعظيم الكفاءة والفاعلية في أداء الحاضنات ومسرعات الاعمال.
- دراسة حالة تطبيقية لأداء بعض الحاضنات المختلفة التخصصات لتحديد مؤشرات قياس الأداء الفعالة التي تتناسب مع كل نوع منها.

٣- بالنسبة الى الاقتصاد المصري:

- محاولة للوصول الى أفضل الاليات لزيادة مساهمة وتأثير حاضنات الاعمال على الاقتصاد المصري بشكل عام، وزيادة فرص العمل والقضاء على البطالة وزيادة الناتج المحلى الإجمالي.

٣-المشكلة البحثية:

تتمثل المشكلة البحثية للدراسة في استكشاف الطريقة الفعالة في إدارة الحاضنة لتعظيم الاستفادة منها وتطوير دورها في ريادة الاعمال، وكذلك انسب الاليات التي من الممكن ان تعتمد عليها الحاضنة في تمويل وتقديم الدعم للشركات الناشئة والصغيرة والمتناهية الصغر لتعظيم الاستفادة من الإمكانيات والخدمات المتاحة، فضلا عن البحث ن التحديات وكذلك البحث في معايير ومؤشرات قياس الأداء في الحاضنات التكنولوجية وتقييم النتائج ومدى اسهامها في الاقتصاد القومي.

٤-أهداف البحث:

- يهدف البحث الى تحديد المؤشرات التي يتم من خلالها قياس الاداء الريادي في مصر
- تحديد عوامل النجاح المؤثرة في نجاح حاضنات الاعمال في مصر.
- بحث مدى تأثير حاضنات الاعمال والخدمات التي تقدمها على الأداء الريادي وعلى استمرارية الاعمال والشركات الناشئة ونجاحها في مصر.
- مدى مساهمه الحاضنات من خلال دعمها للشركات الناشئة في الاقتصاد المصري

٥-منهجية البحث ونطاق الدراسة:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي والاستنباطي والدراسة الكمية والنوعية لأحدى الحاضنات التكنولوجية التابعة للبرنامج القومي للحاضنات التكنولوجية "انطلاق"، كما اعتمد على الأدوات المكتبية في جمع المعلومات، وكذلك الاعتماد على اداة الاستبيان مع بعض المحتضنين والمتخرجين من الحاضنات للحصول على البيانات، ومن ثم تحليلها للوصول إلى النتائج ومن ثم الاستنتاجات وبعدها وضع التوصيات للدراسة.

عينة الدراسة : نظراً لأتساع عدد الشركات الناشئة والشركات الصغيرة والمتناهية الصغر وتنوعها في العديد من القطاعات الاقتصادية بمصر ولصعوبة حصرها ، قام الباحث باقتصار عينة البحث علي المشروعات او الشركات التي تقوم بدعمها حاضنات الأعمال التابعة للحكومة وبالأخص الحاضنات التكنولوجية ، وقد اختارت الباحثة الحاضنة التكنولوجية (رواق) وهي حاضنات تكنولوجية متخصصة بمحافظة قنا في دعم مشروعات Agri-Business (المشروعات الزراعية) وإعادة التدوير،

والمشروعات الهندسية لدعم أصحاب الابتكارات والمشاريع الناشئة تحت إشراف كلية الهندسة جامعة الازهر، وبدعم وتمويل من البرنامج القومي للحاضنات التكنولوجية " انطلاق" بأكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا

النطاق الزمنى والمكانى:

النطاق الزمنى: تغطى الدراسة الفترة من ٢٠١٧ م حتى الوقت الحاضر وفقا لما يتوافر من بيانات.

النطاق المكانى: تطبيق الدراسة على جمهورية مصر العربية

٦- الإطار التفصيلي للدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة جاء تنظيمها في اربعه فصول رئيسية: الأول منها يتناول عرضاً لبعض المفاهيم والتعريفات الرئيسية، والفصل الثاني سيتناول عرضاً لبعض الدراسات السابقة، والفصل الثالث فيتناول البحث في نظم واليات تسيير الحاضنة والأدوات المستخدمة في تقديم خدماتها ودعمها للمشروعات والشركات المستفيدة، ومؤشرات قياس اداءها، وفاعليتها في تحقيق أهدافها، ومؤشرات قياس النتائج على مستوى المشروعات، اما الفصل الرابع فسيتناول دراسة حالة عن الحاضنات في الاقتصاد المصري

القسم الثاني

مفاهيم وتعريفات أساسية

١. نشأة فكرة الحاضنات:

تعود نشأة هذه الفكرة إلى بداية عقد الثمانينيات من القرن العشرين في كل من الولايات المتحدة الأمريكية، وألمانيا، وبريطانيا، إيطاليا، والمكسيك كأسلوب من أساليب التنمية الاقتصادية وخلق الوظائف والحد من البطالة، ثم انتشرت في الدول النامية (إندونيسيا، الهند، بيرو... وغيرها) وتركزت في مجالات صناعة الأحذية والملابس وصقل الماس وتكنولوجيا المعلومات بتشجيع من الأمم المتحدة.

٢. تعريف الحاضنات:

تعرف حاضنات الأعمال على انها بناء مؤسسي (عامة او خاصة) مخصص لمساعدة منشآت الأعمال الصغيرة سواء الحديثة منها أو التي في طور النمو، بما يكسبها القوة والثبات وتجعلها مريحة، وذلك من خلال ما تقدمه لها من مساحات مناسبة من المباني لمزاولة نشاطها وإسداء المشورة والنصح لها في مجال الأعمال، وتقديم الخدمات والتسهيلات الإدارية المساعدة هذا بالإضافة إلى تسهيل الحصول على التسهيلات المالية والمهنية.

تعرف الجمعية الوطنية الأمريكية حاضنات الأعمال بأنها "هيئات تهدف إلى مساعدة المؤسسات المبدعة الناشئة ورجال (NBIA) الأعمال الجدد، وتوفر لهم الوسائل والدعم اللازمين (الخبرات، الأماكن، الدعم المالي) لتخطي أعباء ومراحل الانطلاق والتأسيس، كما تقوم بعمليات تسويق ونشر منتجات هذه المؤسسات ."

وكذلك عرف دف (Duff 2008) حاضنة الأعمال بأنها "تنظيم يقدم العديد من خدمات تطوير الأعمال، وتحقّق الحاضنة احتياجات الشركات الجديدة بصورة مرنة عن طريق احتضانها في مكان صغير. كما توفر الحاضنات مجموعة من الخدمات التي من شأنها تعزيز معدلات نجاح ونمو المنشآت الجديدة مما يعظم من أثرها في التنمية الاقتصادية"[١]

---

١ . الحداوي، محمد صالح وآخرون "حاضنات الأعمال" ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ٢٠١١.

كما عرف سميث (Stuart Smith 2011) حاضنة الأعمال على أنها "مجموعة من برامج أعدتها الحكومة، أو تحالف أعمال، أو مجموعة أكاديمية تتضمن تدريبا وخدمات متنوعة. والهدف من ذلك مساعدة الشركات الصغيرة الموجودة في الحاضنة لتحصل على فرصة أفضل للبقاء على قيد الحياة أثناء مرحلة البداية"[١]

إن الشميري وسرور (٢٠١٣) يعرفان حاضنات الأعمال بأنها "وحدة خدمية تهدف إلى تحويل الأفكار والابتكارات إلى مشروعات اقتصادية منتجة، وذلك من خلال تقديم عدد من الخدمات لرواد الأعمال تشمل التأهيل والدعم المادي والمعنوي والاستضافة والإرشاد"[٢]

ويمكن القول ان الهدف الرئيسي لبرنامج الاحتضان هو تفريخ شركات ناشئة ناجحة تفسح فرصاً جديدة للعمل وأنشطة مجزية، وتساهم في إنعاش الأحوال الاقتصادية والاجتماعية، وفتح أسواق لتقنيات حديثة، واستحداث ثروات للاقتصاد المحلي والوطني. فرسالة الحاضنة تتمحور في سعيها أن تكون مركز تنمية وإبداع، يعمل من خلال كادر إداري وفني مؤهل من أجل تطوير القدرات البشرية للمبادرين للبدء بتنفيذ مشاريع استثمارية واعدة، تدفع بعجلة الاقتصاد إلى الأمام.

٣.أنواع الحاضنات:

تصنف الحاضنات وفقاً لأسس متباينة حيث هناك الحاضنة العامة التي تحتضن المشروعات الصغيرة بمختلف مجالاتها، وهناك المتخصصة في نوع من أنواع الأعمال دون الآخر مثل الحاضنات الزراعية والحاضنات التكنولوجية والحاضنات الصناعية ومنها المتخصص في رعاية المشروعات الصغيرة التي تملكها فئة معينة من المجتمع مثل المرأة والمعاقين أو المتقاعدين. كما تم التوسع في النطاق الجغرافي لعمل الحاضنات ليصبح هناك الحاضنات الإقليمية والحاضنات الدولية والحاضنات المفتوحة.

كما قد يختلف التصنيف باختلاف مصادر التمويل فهناك الحاضنات الحكومية والحاضنات الجامعية وأخرى تابعة لهيئات أو منظمات معينة، وباختلاف التطبيقات نجد اختلاف في أنواع الخدمات والتسهيلات التي تقدمها الحاضنة في دعم المشروعات الصغيرة المحتضنة بها، كما نجد أن فترة الاحتضان وأسس مد هذه الفترة يعتمد على النظام الإداري للحاضنة فأقل مدة احتضان هي ستة أشهر وقد تطول مدة الاحتضان لتصل إلى خمس سنوات.

---

١. الحداوي، محمد صالح وآخرون، "حاضنات الأعمال" ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ٢٠١١

٢. الشميري أحمد وسرور علي سرور. حاضنات الأعمال. مكتبة الشقيري. الرياض، ٢٠١٣

- حاضنات الاعمال التكنولوجية (Technology Incubators):

وحدة خدمية تهدف إلى تحويل الأفكار والابتكارات إلى مشروعات اقتصادية منتجة، وذلك من خلال تقديم عدد من الخدمات لرواد الأعمال تشمل التأهيل والدعم المادي والمعنوي والاستضافة والإرشاد"[١]ويكمن تخصصها على الأفكار الناتجة عن الابتكار او البحث العلمي والتكنولوجيا

- رواد الاعمال (Entrepreneur):

مالك أو مدير مشروع يدرّ المال عن طريق الخوض بالمخاطرة والابتكار.[٢] وينحدر هذا المصطلح من اللغة الفرنسية وأول من عرّفه هو الاقتصادي الأيرلندي –الفرنسي الاصل ريتشارد كانتيلون. يطلق مصطلح رائد اعمال على الشخص الراغب بإنشاء مشروع جديد أو البدء بشركة جديدة ويرضى بتحمل مخاطر هذا المشروع الجديد ونتائجه. ويعتقد أن الاقتصادي الفرنسي *جان باتيست سيه* هو أول من صاغ مصطلح رائد الأعمال وذلك في القرن التاسع عشر.

- شركات ناشئة:start-up company

هي شركة ذات تاريخ تشغيلي قصير. وهذه الشركات، والتي غالبًا ما تكون حديثة الإنشاء، وتكون في طور النمو والبحث عن الأسواق(٣)

١.الشميري أحمد وسرور علي سرور (٢٠١٣). حاضنات الأعمال. مكتبة الشقيري. الرياض

2 Entrepreneur | Define Entrepreneur at Dictionary.com مارس ٢٠١٦ على موقع واي باك مشين

3. Robehmed ،Natalie (16 December 2013)

القسم الثالث

الادبيات السابقة

قام الباحث بمراجعة الادبيات التي تعرض لموضوع البحث وذلك بتقسيم الادبيات الى:

١. ادبيات سابقة ناقشت الحاضنات وعوامل نجاحها ونماذج الأداء والتقييم.

٢. ادبيات سابقة تناقش أداء ريادة الأعمال

١. ادبيات سابقة عن الحاضنات وعوامل نجاحها:

1. Bergek & Norrman 2008

كان الهدف من هذه الورقة هو إنشاء إطار يعمل كأساس لتحديد أفضل النماذج لأداره الحاضنات وكذلك أفضل الاليات لتقييد أدائها. يمكن استخدام هذا الإطار كأداة لواضعي السياسات أو مخصصي الموارد أو للأشخاص المشاركين في أنشطة الحاضنة على المستوى العملي. وجد الباحثان أن الأبحاث السابقة كانت ذات قيمة في تحديد مؤشرات النتائج المناسبة لكنها أهملت اختلافات الهدف بين الحاضنات في تحليلاتهم، وبالتالي قاموا بقياس النتائج بدلاً من الأداء. وخلص الباحثون إلى أنه ينبغي إجراء مقارنات فقط بين الحاضنات التي لها نفس الهدف (الأهداف) وأنه يجب اختيار مؤشرات النتائج بعناية لتتناسب مع هذه الأهداف. طور الباحثون أيضًا إطارًا يصف ثلاثة مكونات لنموذج الحاضنة –الاختيار والمقصود به اختيار المحتضنين، ودعم الأعمال والمقصود به الخدمات والدعم الفني والمالي واللوجستي للمحتضنين، والوساطة والمقصود بها إمكانية النفاذ الى رجال الاعمال والأسواق وتقديم الشركات والمحتضنين إليهم، والتي يمكن بموجبها تمييز الحاضنات المختلفة.

2. Clarysse, Bart, Yusubova, 2014

يهدف فريق البحث إلى المساهمة في مناقشة عوامل النجاح في الحاضنات ومسرعات الأعمال في الدول الأوروبية. كان الغرض من هذه الدراسة هو فهم ظاهرة تسريع الأعمال وتحديد المكونات الرئيسية لنجاحها حيث انهم ركزوا على المسرعات وهي المرحلة التالية للحاضنات، قاموا بدراسة عدد ١٣ دراسة حالة عن مسرعات الأعمال من لندن وبرلين وباريس. وانتهت تلك الدراسة العملية بان وضع الباحثين جدولا يحتوي على

عوامل ضرورية لنجاح مسرعات الاعمال. كما نص البحث على راي مديري مسرعات الاعمال حول اولوياتهم في تشغيل المسرع. واتفقوا حول أهمية تحديد الأهداف من الحاضنة او المسرع بصورة دقيقة كأساس لعملية الاختيار المناسبة، والخدمات التي تقدم لدعم الأعمال، كما أكدوا على ان تحقيق الأهداف مرهون بنجاح الحاضنات او المسرعات، كما أشاروا الى ضرورة توافر فرص تكوين الشبكات كضرورة لتحقيق الأهداف الرئيسية للحاضنات والمسرعات.

3. Hayton, George, Zahra, 2002

يهدف الباحث إلى استكشاف العناصر المختلفة لتقييم جدوى تطوير حاضنة الأعمال الجامعية. فقام المؤلف باستعراض وسرد دراسات الجدوى لعدد سبع حاضنات. كان الغرض من هذه المقالة هو توضيح العناصر المشتركة لهذه الدراسات، وتقييم أهداف هذه الدراسات، وتوفير إطار تستطيع مؤسسات التعليم العالي في المجتمعات الأخرى استخدامه في تقييم صلاحية الحاضنة في منطقتها. وخلص الباحث إلى أنه على الرغم من وجود بعض العناصر المشتركة في مراجعة دراسات الجدوى، الا انه وجد ان المعلومات المستخلصة من المقارنة بين دراسات الجدوى المختلفة لا ترقى الى التنبؤ بنجاح الحاضنة من عدمه. بل وجد ان الفائدة الكبرى لدراسة الجدوى قد لا تكون التوصية النهائية بقبول انشاء الحاضنة من عدمه، بل تجميع أصحاب المصلحة ووضع توقعات مشتركة.

يتبين مما سبق ان الأدبيات الموجودة حول الحاضنات ونجاح الحضانة واسعة للغاية وتتعدد ابعادها وفقا لأهداف الباحث المختلفة. تم تقديم عدة نماذج لتشغيل الحضانة ولكن لم يتم الاتفاق على أفضل طريقة لتشغيل الحاضنة. السبب في ذلك هو أن كل حاضنة لها أهداف محددة وفريدة من نوعها وتتعامل مع قطاع مختلف.

٢. ادبيات سابقة حول ريادة الأعمال وكيفية قياس نجاح الشركات الصغيرة والمتوسطة

1. Lampadarios, 2016

يهدف هذا البحث إلى تحديد العوامل الحاسمة لنجاح الأعمال التجارية الصغيرة. واستند البحث إلى آراء أصحاب ومؤسى الشركات والمديرين (المديرين الإداريين والمديرين التنفيذيين والمديرين الماليين). تم اخذ عينة

من ١٨٠ شركة صغيرة ومتوسطة مستوفاة لمعايير هذه الدراسة بمشاركة ١١٨ مؤسس للشركة / مدير، مما أدى إلى معدل استجابة مرضٍ للغاية بلغ ٦٥,٥ ٪. تم التعرض في الدراسة لعدة عوامل منها الهيكل التنظيمي والتوجيه الريادي وإدارة علاقات العملاء وتطوير السوق والمنتجات وخبرات العمل السابقة ومهارات الإدارة ورأس المال البشري والبيئة الاقتصادية والتخطيط الاستراتيجي كعوامل نجاح حاسمة. توصل البحث الى أن النجاح هو ظاهرة متعددة الأبعاد حيث يجب أن تكون العوامل الخارجية والداخلية المثلى متزامنة ومتواجدة في نفس الوقت؛ كما تم الكشف عن العلاقات القوية بين عوامل النجاح الحاسمة وغير الحاسمة

2. Purwaningsih, Herawati, Pudianti, Septiari, 2017

ركز هذا البحث على أهمية تقديم الدعم الإرشادي عن طريق مرشدين للمبتكرين والشركات المحتضنة، كما أوصى بنموذج لحاضنة الأعمال. استخدم فريق الباحثين طريقة نوعية من خلال إجراء دراسات الحالة ومقابلة معمقة مع المشاركين في حاضنة الأعمال. وخلص فريق البحث إلى أن تأثير الأعمال التجارية على مستأجري حاضنة الأعمال يمثل بشكل رئيسي في زيادة الدخل بنسبة ٢٥ ٪ –٤٠٠ ٪، والمستأجرين هم أفضل بكثير لمواجهة عقبات العمل وزيادة قدرتهم على رؤية فرص جديدة لتطوير الأعمال في المستقبل

3. Hayton, George, Zahra, 2002

يهدف فريق البحث إلى دراسة واختبار العلاقة بين المؤثرات الثقافية والحضارية المترسخة في العقول لمجتمع ما وبين مفهوم ريادة الاعمال في هذا المجتمع ومدى انتشاره وبين السمات الشخصية المميزة لريادة الاعمال. وخلصوا إلى أنه ينبغي على الباحثين اعطاء اهتمام أكبر للتفاعلات بين الأبعاد الثقافية للمجتمع وتأثيره على مفهوم ريادة الاعمال.

إن انتشار أنشطة ريادة الاعمال بشكل عام في مجتمع ما، وكذلك التوسع في الشركات الناشئة والمشروعات الصغيرة والمتناهية الصغر هو نتاج عن النظم الاقتصادية والمعتقدات البيئية والثقافية السائدة في المجتمع والتي تتيح فرصة ومجال للابتكار، ولوحظ طبقاً للأدبيات السابقة ان هذه الظاهرة هي نتاج لوجود بعض العوامل المساعدة كالحاضنات ومسرعات الاعمال والتي تعمل وتهدف الى تحسين الأداء الفردي للشركات الناشئة مما ينعكس أثره إيجابيا على الاقتصاد المحلى.

هناك عدد قليل من الكتابات باللغة العربية التي تناولت موضوع الحاضنات وريادة الاعمال في الدول العربية بشكل عام وفي مصر بشكل خاص، وسنتطرق الى بعض النماذج منها وهي:

المركز العربي للبحوث والدراسات (٢٠١٨)[١] قد تناول موضوع الحاضنات في احدى دراساته بشكل عام حيث تناول تطور الحاضنات بشكل عام من حيث نشأة الحاضنات في الولايات المتحدة الأمريكية وتناول الحديث عن نشأه وتطور الحاضنات في الدول العربية ومنها مصر ودور الحاضنات في كونها مراكز تحفز على احتضان الرياديين وأفكارهم، وتحويل هذه الأفكار إلى مشاريع ريادية على أرض الواقع، لذا قامت الحكومات بالتنسيق مع الشركات في العديد من الممارسات الدولية بخلق بيئة تحاكي بيئة العمل لتعزيز مفهوم الاقتصاد القائم على المعرفة التطبيقية، وذلك من خلال ما يسمى بحاضنات الأعمال التي تقوم بتبني ابتكارات الرياديين وقدراتهم وتوجيهها نحو المسار الذي يوائم صفاتهم وقدراتهم، ونقل التكنولوجيا والخبرات لتتقاسمها مع شركات جديدة يقودها شباب مبدع يحتاج لكافة أنواع الدعم. ثم تناول التحديات التي تواجه الحاضنات وكذلك الفرص وانتهى كلامه بذكر توصيات لمجابهة هذه التحديات.

تناول جاد الله (٢٠١٨) [٢] تصور لمقترح لتفعيل وتعزيز حاضنات الأعمال البحثية الجامعية في تنمية ثقافة ريادة الأعمال بمصر، وتم عرض الإطار المفاهيمي لحاضنات الأعمال البحثية، وعرض ثقافة ريادة الأعمال، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق استبيان على القائمين بحاضنات الجامعات البحثية، واستبيان تم تطبيقه على الطلاب المتدربين، وتم اختيار ثلاثة حاضنات بحثية بجامعة أسيوط، والمنيا، والتسويقي وتقييم الأداء والدعم الفني بشكل جيد، مما أدى إلى التوصل إلى مقترح لتفعيل وتعزيز حاضنات الأعمال البحثية الجامعية في تنمية ثقافة ريادة الأعمال بمصر، وتتضمن فلسفة، وأهداف، ومكونات التصور المقترح ، ، والضمانات الواجب توافرها لنجاح التصور المقترح، مع عرض مجموعة من التوصيات الختامية أهمها : وضع التشريعات والأنظمة التي توفر الحماية للمشروعات الريادية باعتبارها مشروعات قومية ،

---

١. المركز العربي للبحوث والدراسات، " حاضنات الأعمال ودورها في تدعيم ريادية الأعمال للشباب في الوطن العربي، مصر نموذجاً " ١٩ ابريل ٢٠١٨

٢.جاد الله، باسم سليمان صالح (٢٠١٨)، "دور حاضنات الاعمال البحثية الجامعية في تنمية ثقافة ريادة الأعمال بمصر: دراسة ميدانية ٢٠١٨

ومسح شامل ودقيق لقطاع المشروعات الصغيرة مع ضرورة بيان منتجاتها وحصصها السوقي وإمكاناتها، وزيادة التوعية بفكرة الحاضنة ورسالتها من خلال التسويق والدعاية المستمرة، وضرورة الاهتمام فكرة الحاضنة البحثية ودعمها من قبل المجتمع معنوياً ومادياً، والعمل على توفير البنية التحتية اللازمة، وأهمها إنشاء مبنى الحاضنة بالقرب من مقر الجامعة مع ضرورة تعزيزها بالتجهيزات اللازمة، والعمل على تخصيص برامج دعم لحاضنات الأعمال والتكنولوجيا من قبل الحكومة وتسهيل ببرامج الإقراض والتمويل للمشاريع الجديدة، ودعم الشراكات والتعاون بين الجامعات الحكومية القوية في المجالات البحثية والعلمية والجامعات الخاصة.

كما تناولت أبراهيم (٢٠١٧) [١] مقترح لتطوير نظرية حاضنات المشروعات الصغيرة في مصر، وذلك من خلال تقييم الوضع الحالي لنظرية حاضنات المشروعات الصغيرة في مصر والتابعة للصندوق الاجتماعي للتنمية، والتعرف على بعض التجارب الناجحة لعدد من الدول في مجال حاضنات المشروعات الصغيرة للاستفادة منها وإمكانية تعميمها في التجربة المصرية مع مراعاة ظروف البيئة المصرية والمتغيرات المحلية المؤثرة .اعتمد الباحث على أسلوب البحث الميداني باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأساسية للبحث

وقد قام الباحث باستخدام أسلوب الحضر الشامل لمجتمع البحث والمكون من حاضنات المشروعات الصغيرة في مصر والتابعة للصندوق الاجتماعي للتنمية والمتمثلة في (حاضنة أعمال تلا –محافظة المنوفية، حاضنة أعمال المنصورة –محافظة الدقهلية –حاضنة أعمال أسيوط التكنولوجية –محافظة أسيوط، حاضنة أعمال طيبة الجديدة –محافظة الأقصر، حاضنة بورسعيد المفتوحة –محافظة بورسعيد)، ويتكون مجتمع البحث من أصحاب المشروعات الصغيرة والمديرين والعاملين بالحاضنات محل الدراسة وبلغ عددهم (٨٤) مفردة . وقد خلص البحث إلى العديد من النتائج من أهمها عدم توافر أبعاد نجاح حاضنات المشروعات الصغيرة بالحاضنات في مصر محل الدراسة والتابعة للصندوق الاجتماعي للتنمية والتي تتمثل في (دوافع دعم وتطوير مشروعات الحاضنة، أهداف إنشاء حاضنات المشروعات الصغيرة، عوامل نجاح حاضنات المشروعات الصغيرة، الخدمات المقدمة من قبل الحاضنات في مصر محل الدراسة والتابعة للصندوق الاجتماعي للتنمية، الخدمات الإدارية، الخدمات الاستشارية، خدمات تنمية الموارد البشرية، الخدمات المالية، الخدمات التسويقية، الخدمات الفنية)، كذلك تشير نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية من عينتي الدراسة أصحاب

١. ابراهيم، غادة إبراهيم حنفي (٢٠١٧)، "إطار مقترح لتطوير تجربة حاضنات المشروعات الصغيرة في مصر :دراسة تحليلية مقارنة مع تجارب ناجحة لعدد من الدول "، كلية التجارة – جامعه الزقازيق ٢٠١٧

المشروعات الصغيرة والمديرين والعاملين وذلك بالنسبة لكل بعد من أبعاد الدراسة.

وتناولت زعزوع (٢٠١٦) (١)، قضية المشروعات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها الكبرى لدي صناع القرار الاقتصادي في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، وتبرز ما لهذه المشروعات من دور محوري في التنمية الاقتصادية والاجتماعية لأي دولة. كما تقدم الدراسة موضوعا يعد جديدا نوعا ما على الدول النامية وهو موضوع "حاضنات المشروعات الصغيرة والمتوسطة" والمقصود بالحاضنات الجهات الداعمة التي تعتبر كل مشروع صغير وكأنه وليد يحتاج إلى الرعاية الفائقة والاهتمام الشامل، ولذلك يحتاج إلى حضانة تضمه منذ مولده لتحميه من المخاطر التي تحيط به وتمده بطاقة الاستمرارية، وتدفع به تدريجيا بعد ذلك قويا قادرا على النماء ومؤهلاً للمستقبل ومزودا بفعاليات وآليات النجاح. وتوضح الدراسة الدور الحيوي الذي تلعبه هذه الحاضنات، حيث تقدم الحاضنات للمشروعات الصغيرة الدعم المالي والفني والأكاديمي واللوجيستي. ولذلك لابد للحكومات في الدول النامية والمتقدمة أن تساند هذه الحاضنات وتدعمها وقد تكون أحد هيئات الحكومة ذاتها هي أحد تلك الحاضنات. ثم تتطرق الدراسة إلى حاضنات المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم في مصر والصعوبات التي تواجهها ومتطلبات استمراريتها. وأخيراً تعرض الدراسة النتائج التي تم التوصل إليها، وأخيرا تقدم بعض التوصيات التي قد تسهم في التغلب على الصعوبات التي تعترض طريق نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم في جمهورية مصر العربية.

---

١. زعزوع، زينب عباس (٢٠١٦)، "حاضنات الاعمال ودورها في تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر –نماذج من التجارب الدولية "، جامعة القاهرة –كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ٢٠١٦

كما تناولت توفيق (٢٠١٣) [١] لقضية هامة وهي ان الاقتصاديات الواعدة التي تمُر بمراحل تحول كبيرة تعتبر المشروعات الصغيرة والمتوسطة لا تُعد فقط مصدرًا لإيجاد الفرّص الوظيفية، ولكن رافدًا مُهِمًا للتنمية والتطور الاقتصادي، وقوة دافعة فاعلة لنمو الناتج المحي الإجمالي، وعليه عملت هذه الدول على مُراجعة تشريعاتها، وتبنت العديد من السياسات الداعمة والجاذبة للاستثمار الأجنبي، بهدف تحقيق الاستفادة القصوى من هذه الاستثمارات. ويُتوقع أن تقود المشروعات الصغيرة والمتوسطة قاطرة النمو الاقتصادي في جمهورية مصر العربية في العقود القادمة. فمازالت تجربة جمهورية مصر العربية في إقامة حاضنات المشروعات الصغيرة ورغم قدم أولى خطواتها تحت التطور والدراسة فلقد اتسمت التجربة بالتذبذب بين اهتمامات حكومات وإهمال حكومات أخرى لها وهو ما يستلزم حاليًا تكريس الاهتمام من الحكومات القادمة للنهوض بقطاع المشروعات الصغيرة الذي تُمثل النسبة العظمى للشركات في جمهورية مصر العربية.

كما تناول الكنزى وطه (٢٠١٨) أهمية الحاضنات في تخفيض تكاليف التمويل والتسويق للمشروعات الصغيرة التي ترعاها لكي تحقق الهدف المنشود بالعائد المجزئ والاستمرارية، وهدفت الدراسة لبيان اثر حاضنات الأعمال في خلق الميزة التنافسية للمشروعات الصغيرة ودورها في دعم الاقتصاد القومي بافتراض أن تخفيض التكاليف يحقق الميزة التنافسية للمشروعات الصغيرة، وخلصت النتائج بالأثر الملموس لحاضنات الأعمال والريادة في تخفيض تكاليف التمويل ومصروفات التسويق وتكلفة حق الامتياز وأوصت الدراسة بالتوسع والاهتمام بالمشروعات الصغيرة ودعم الابتكارات والأفكار الناجحة في سبيل دعم الاقتصاد القومي ومحاربة البطالة.

١.توفيق، نيفين منير (٢٠١٣)، " مفهوم حاضنات الأعمال وتطبيقاته في الحالة المصرية "، جامعه القاهرة – كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ٢٠١٣

٢.الكنزى، صابر تاج السر محمد عبد الرحمن مؤلف طه، محمد المهدي مصطفي)، "أثر حاضنات الأعمال في خفض التكلفة بدعم ريادة الأعمال للمشروعات الصغيرة: دراسة تطبيقية مقارنة "، (٢٠١٨)

القسم الرابع

إدارة الحاضنات ومؤشرات قياس الاداء

١. دور الحاضنات في تعزيز المشاريع الريادية والمجتمع الريادي في مصر:

والجدير بالذكر ان المشروعات الريادية الصغيرة والناشئة تتعرض للعديد من المخاطر التي قد تعيق نموها وتطورها، وتسهم في فشلها وانهيارها، حيث تشير التجارب في العديد من الدول أن نجاح المشاريع الصغيرة التي لا يتم رعايتها في الحاضنات تنخفض إلى أقل من ١ % وبينما ترتفع نسبة نجاح المشاريع الصغيرة التي ترعاها الحاضنات إلى ما يزيد عن ٦١ % ، كما ان العلاقة بين الحاضنات والريادة متبادلة، أذ تعزز الحاضنات دور الريادة من خلال عملية توليد وتنمية مشروعات مختلفة محلياً في ظل توافر العديد من العوامل والظروف الاقتصادية والاجتماعية التي تساعد على تنمية روح الابداع والرغبة في احداث تنمية حقيقية للمجتمع تساهم الحاضنات بدورها في أحداثها.

استراتيجية إدارة الحاضنة:

تتعدد نماذج إدارة الحاضنات تبعا لكونها حاضنات اعمال هادفة للربح (خاصة) وكونها حاضنات اعمال لا تهدف للربح (حكومية)، كما تتعدد نماذج إدارة الحاضنات تبعا للأهداف التي اختارت الحاضنة ان تحققها وتبعا للمخرجات والعائد الذي تسعى الحاضنة لأحداثه وطبقا للتأثير الذي تسعي لتحقيقه حيث تضع إدارة الحاضنات استراتيجيتها الخاصة للإدارة والتي يمكن تلخيص الخطوط العريضة لها في عدة مراحل رئيسية وهي:

- **تأسيس الحاضنة:** حيث تبدأ الإدارة من خطوة تأسيس الحاضنة واختيار مكان تواجدها والتخصص الذي تسعى لتقديم خدماتها فيه ونوعيه الخدمات المقدمة وفترة الاحتضان الخاصة بها وشبكة المرشدين ويكون ذلك طبقا لدراسة مستفيضة تأخذ في الاعتبار كما سبق الإشارة اليه الأهداف والمخرجات والتأثير بجانب الإمكانات المتاحة وأماكن المستهدفين
- **الاختيار: ويبدأ** بأن تقوم إدارة الحاضنة بالإعلان عن رغبتها في تبني واحتضان دفعة جديدة من المحتضنين ورواد الاعمال فتقوم بفتح باب التقدم وذلك وفقاً للاماكن المتاحة لديها فيتقدم المرشحين ويكون الاختيار بينهم على أساس تنافسي

- **الاحتضان:** وتأتى مرحلة الاحتضان بعد اختيار المتنافسين، وهي المرحلة التي تتميز بتقديم الخدمات لهم وتتمثل في الدعم المادي واللوجيستي والفني وتقديم الاستشارات الفنية والمالية والقانونية والتسويقية لهم، وتصنيع النموذج الأولى حتى النهائي لأفكارهم، واشراكهم في المعارض المحلية والإقليمية والدولية، اتاحة مساحات عمل مشتركة لهم لإدارة شركاتهم داخل الحاضنة

- **مرحلة التخرج:** وتأتى تلك المرحلة بعد فترة الاحتضان التي تحددها إدارة الحاضنة للشركات وبعد التأكد من نضج أعمالهم وقدرة شركاتهم على النفاذ للأسواق، وفي تلك المرحلة تتوسط إدارة الحاضنات بين الشركات الناشئة وبين مجتمع رجال الاعمال والمستثمرين حيث تبحث عن فرص للشركات المتخرجة لدعمهم والاستثمار فيهم.

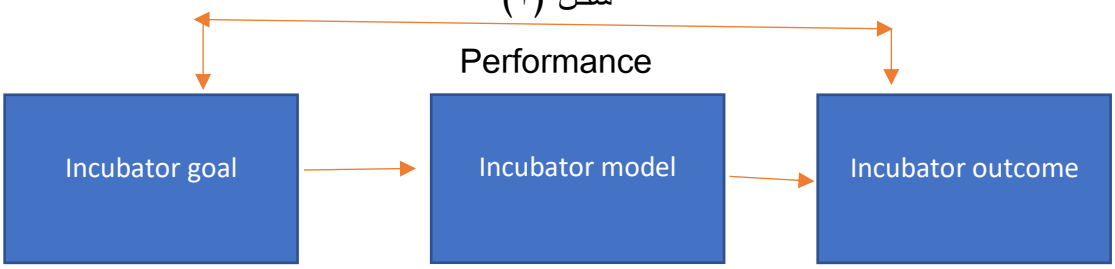
وهنا تكتمل رحلة إدارة الحاضنة وتنتهي دورة المحتضنين بتخرجهم وتبدأ دورة جديدة لاحتضان رواد اعمال جدد

٢.مؤشرات قياس اداء الحاضنات:

ولأهمية الدور الذي تلعبه الحاضنات في الوقت المعاصر كان حتمياً ان نتطرق الى اهم مؤشرات قياس أداء الحاضنات في مصر وبالأخص الحاضنات التكنولوجية، والتي تعتمد على وجود مكون تكنولوجي وابتكاري وكذلك الميزة التنافسية في الشركات المحتضنة بها.

وأشار (Bergek & Charlott, 2008) الى ان العديد من الدراسات تعمل على قياس الاداء في الحاضنات على افتراض انهم جميعا متشابهين في الاهداف وبالتالي فهم يقوموا بقياس المخرجات بصرف النظر عما إذا كانت هذه المخرجات تتماثل مع الاهداف الموضوعة للحاضنة مسبقا والتي وضعت ايضا طبقا لنوع الحاضنة، ومثال لذلك من المفترض أن يكون صانعو السياسة المهتمون بخلق فرص العمل راضين عن اداء الحاضنات التي تنتج أكبر عدد من الوظائف، بغض النظر عما إذا كان هذا هو هدف الحاضنات أم لا. وعلية فان الاخفاق في تحديد اهداف الحاضنة بوضوح وفي تحديد الاختلافات الجوهرية التي تميز اهداف كل حاضنة عن اخرى، سببا لجهلنا عن كون الاختلافات في النتائج هي في الواقع نتيجة للاختلافات في الممارسات أو مجرد اختلافات في الاهداف بين الحاضنات، كما اشاروا ايضا ضرورة تقييم اداء كل حاضنة وفقاً لأهداف الحاضنة ونموذج الحاضنة (نوعها)، ومخرجات وعوائد والاثر الذي تتركه الحاضنة

شكل (١)



Evaluation model of Incubators

Source: Anne Bergek and Charlotte Norman. 2008

ويرى (خليل وأولفسن، ٢٠٠٩) انه لا تتوفر بيانات منهجية محددة لقياس فعالية حضانة الأعمال. ويتم تفسير نقص تلك البيانات نتيجة لعدد من العوامل مثل:

١. أولاً، يستغرق الأمر بعض الوقت لرؤية النتائج الحقيقية للحضانة الناجحة. في المتوسط ، يحتاج الأمر إلى حوالي ثلاث إلى أربع سنوات لاحتضان شركة ناشئة واعدة، وإذا كان هناك من يرغب في قياس مدى صلاحية ومعدل نمو الشركات المحتضنة، فيتعين على المرء الانتظار لمدة ثلاث إلى أربع سنوات أخرى على الأقل.

٢. ثانياً، يتم استخدام مصطلح "حضانة الأعمال" بشكل فضفاض لوصف مجموعة متنوعة من المبادرات المختلفة التي تهدف إلى دعم تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تتراوح من المساحات المكتبية وخدمات تطوير الأعمال إلى الحضانة، ولكل منها أهداف مختلفة مثل تمكين الفئات المحرومة، وخلق فرص العمل، وتسويق الابتكار وتوليد المؤسسات عالية النمو.

٣. ثالثًا، من الصعب تحديد مجموعة مراقبة يمكن على أساسها اختبار كيفية عمل رواد الأعمال المحتضنين مقارنةً مع من لم يتلقوا مساعدة الحضانة. علاوة على ذلك، عندما تكون الأفكار المقبولة من قبل الحاضنة، بحكم تعريفها، مبتكرة، لا توجد حالات كثيرة يمكن مقارنة النتائج فيها

٤. أخيرًا، لا تتتبع العديد من نتائج انشطتها، باستثناء العدد البسيط الذين يقوموا بتتبع لعدد الشركات الناشئة التي تتخرج منها.

ذكرت InfoDev أن المؤشرات المناسبة لقياس فعالية حضانة الأعمال كأداة لتحفيز إنشاء ونمو المشاريع المبتكرة، تشمل:١. عدد الشركات الناشئة المبتكرة التي تم إنشاؤها

٢. الجدوى وحجم الإيرادات ومعدل نمو تلك الشركات الناشئة

٣. حجم الاستثمار المجتذب للحاضنة، كما إن للحاضنات تأثير إيجابي أوسع على المجتمع من خلال المساعدة في تسويق الابتكار مع تأثير كبير محتمل على رفاهية الإنسان و / أو إنتاجية الأعمال والقدرة التنافسية، والتي تؤثر على التمكين الأوسع بيئة لأصحاب المشاريع المبتكرة، وخلق فرص عمل جديدة. عند تقييم تأثير حضانة الأعمال ومؤشرات قياس الاداء بها.

Oxford Innovation 2006(١) حددت ٩–مؤشرات لقياس أداء الحاضنات وقد قسمتها الى ٣ اقسام:

- مؤشرات خاصة بنتائج الحاضنات:
  - ○معدلات نمو المبيعات التي حققتها الشركات المستأجرة في آخر ٣ سنوات
  - ○إلى أين تنتقل الشركات المتخرجة من الحاضنة؟
  - ○لماذا تغادر الشركات الحاضنة؟
  - ○الحصول على ردود فعل من المستأجرين / أصحاب المصلحة على الخدمات المقدمة
  - ○عدد الأعمال التي حصلت عليها الحاضنة بمساعدة ... ... في العام الماضي ... في آخر ٣ سنوات
- مؤشرات خاصة بالخدمات المقدمة:
  - ○معايير تخرج الشركات الحاضنة
  - ○ استراتيجية التسعير لخدمات الحاضنة
  - ○طريقة ادارة الخدمات المقدمة للمحتضنين مثل: تقييم الحاضنات على مدار ربع سنوي ونصف وسنوي
- مؤشرات خاصة بتوافر اماكن العمل:
  - ○ هل تتوافر اماكن للاحتضان بدون مقابل لفترة ما؟

1. www.sciencedirect.com/science/article/Assessing business incubation: A review on benchmarking , M Torun, L Peconick, V Sobreiro, H Kimura… - … Journal of Innovation …, 2018 – Elsevie

ويري الباحث ان من اهم المؤشرات التي تناولتها الادبيات لقياس أداء الحاضنات هي:

متوسط الوظائف التي تم توفيرها لكل شركة محتضنة

- عدد المحتضنين
- عدد الشركات المتخرجة
- الأموال / رؤوس الأموال المستثمرة في الحاضنة
- نمو المبيعات للشركات المحتضنة فترة الاحتضان
- عدد الموجهين والمرشدين للحاضنة
- مساحة الحاضنة
- معدلات الإشغال في الحاضنة
- عدد براءات الاختراع الممنوحة (سنويا) وعدد الشركات المسجلة
- عدد الشركات الصغيرة والمتوسطة التي يتم مساعدتها (متوسط سنوي)
- عدد الاحتفاليات والحدث وورش العمل (متوسط سنوي)
- عدد الموظفين في الحاضنة ودورهم
- الرضا المجتمعي

هذا وسيتناول الباحث الجزء التطبيقي من هذا البحث ودراسة حالة مطبقة على البرنامج القومي للحاضنات التكنولوجية " انطلاق"، وبعض الامثلة من الحاضنات الممولة منه.

القسم الخامس

تقييم أداء الحاضنات المصرية والنتائج والتوصيات

١. تقييم أداء الحاضنات المصرية:

يتناول هذا الفصل تقييم أداء بعض الحاضنات المصرية من خلال دراسة حالة على حاضنة رواق بكلية الهندسة جامعه الازهر بقنا كمثال لإحدى الحاضنات الحكومية والممولة من أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا تحت البرنامج القومي للحاضنات التكنولوجية " انطلاق " حيث التمويل بالكامل تمويل حكومي كمنحه لا ترد للشركات الناشئة. وتكونت العينة التي تم اختيارها في الحاضنة من ممثلي ١٠ شركات تكنولوجية ناشئة في مجالات متنوعة كإعادة تدوير المخلفات الزراعية ومجال المبيدات والاسمدة الزراعية الطبيعية والصناعات والحرف اليدوية، والجدير بالذكر ان غالبية الشركات المحتضنة يغلب عليها طابع AGRI BUSSINESS (المشروعات الزراعية) حيث انها افكار من البيئة المحيطة والنشاط الاقتصادي المسيطر على المحافظة.

ولهذا الغرض تم اعداد استمارة استبيان تهدف الى قياس اداء الحاضنة ودورها في التأثير على نمو ونجاح الشركات المحتضنة وادارة الحاضنة بشكل عام، ومن خلال المؤشرات ذات الصلة ومن بينها موارد الحاضنة، الخدمات المقدمة من الحاضنة، تقنيات التشغيل، استراتيجية الحاضنة، اهداف الحاضنة والادارة وذلك على النحو الوارد بالتفصيل في الاستبيان المرفق.

وقد جاءت نتائج القياس والتحليل على النحو الوارد فيما يلي:

عند اختبار مؤشرات القياس التي وضعتها الباحثة (طبقا للاستمارة المرفقة) فنجد انه في مؤشر موارد الحاضنة ، نجد ان البند الفرعي الخاص بالسؤال عن " هل وفرت لك الحاضنة بيئة تدعم جهود الابتكار التكنولوجي وكذلك جهود التسويق" ، ان ١٠٠% من أجمالي الشركات قد وافقت على "اوافق بشدة" ، وعند قياس بند " نظام ادارة الحاضنة فعالا وداعما" فنجد ان الآراء تنوعن حيث ٢٠% من الشركات قد وافقت بينما ٨٠% منهم قد وافقوا بشدة على ان نظام الحاضنة داعم وفعال وله اثر على تطور الشركة ، وبالنسبة لعامل " يمتلك فريق الادارة في الحاضنة المهارات الريادية الفعالة " فنجد انه انقسمت اراء المحتضنين حيث ان ٢٠% وافقوا بينما ٨٠% وافقوا بشدة على ان فريق ادارة الحاضنة مؤهل لدرجة ترضى ٨٠% من المحتضنين ، اما بالنسبة لعامل " ساعدتك الحاضنة بفعالية فيما يتعلق بعمليات الصفقات التجارية ، فنجد ان ٢٠% فقط من المحتضنين قد وافقوا بشدة بينما ٨٠% ابدوا موافقتهم ، وهذا يفسر على ان الحاضنة لا بد ان تعزز هذا العامل من موارها وتعمل على تحسينه . اما ببند " تعمل الحاضنة على تسهيل التعاون مع المعهد الفني او التعليمي

في مجال تخصص الشركة " فنجد انه انقسمت الآراء حيث ان ٣٠% من المحتضنين قد اختاروا لا اوافق وحيادي واوافق، بينما ١٠% وقع اختيارهم على اوافق بشدة، وهذا يدل على ان العمل على تحسين اداء الحاضنة بحاجة الى تحسين اداءها في هذا العامل عن طريق الشراكات وعلاقات التعاون بين الجهات التقنية والبحثية في مجال الشركات المحتضنة.

وعند دراسة مؤشر الخدمات المقدمة من الحاضنة ، والتي احتوت على ١٢ عامل كما هو مرفق في نتيجة الاستبيان ، فنجد ان اراء المحتضنين انحصرت ما بين حيادي وبين اوافق واوافق بشدة حيث ان الآراء الحيادية تراوحت ما بين ١٠، ٤٠ % من الاجابات ، بينما تراوحت اختياراتهم ما بين اوافق واوافق بشدة ما بين ٤٠ %الى ٧٠ % من أجمالي المحتضنين ، ويفسر الباحث هذا على ان الحاضنة عليها ان تدعم بند الخدمات المقدمة وخاصة بند الاستشارات المالية والاستشارات القانونية والدعم التقني حيث ان هذه البنود حازت على ٢٠% من أجمالي المحتضنين في معيار اوافق بشدة ، كما ان بند الدراسات التسويقية والاشتراك في المعارض الدولية حاز على رضاء ٣٠% من المحتضنين وبالتالي فالحاضنة في حاجه الى تطوير هذين العاملين .

وعند تتبع تقنيات التشغيل فإننا سنجد ان هذا المعيار بمؤشراته الخمسة من مرحلة الاختيار وتقييم الجداول الزمنية لتشغيل الشركات وتقييم راس المال قد حاز رضا المحتضنين بنسبة تتراوح ما بين ٨٠ الى ٩٠% ، وعند تحليل مؤشر استراتيجية الحاضنة فنجد ان عامل " تحافظ الحاضنة على علاقة وثيقة مع الجامعات والكليات لتشجيع الطلاب واعضاء المشاريع على الخبرة العلمية وكذلك تطوير منتجات جديدة " وهذا ما يطلق عليه " البحث والتطوير" فقد عارض ٤٠% من المحتضنين كفاءه هذا العامل في استراتيجية الادارة ، وهذا يثير الانتباه ان هناك قصور في الحاضنة في هذا الاتجاه وعليهم الاهتمام بالبحث والتطوير , اما معيار اهداف الحاضنة والادارة فنجد ان رضا المحتضنين حاز على ٩٠% وهذا مؤشر على ان الحاضنة تثير بأقدام راسخه في هذا المعيار .

وتلخيصاً لكل ما سبق فان هذه تجربة فريدة في الإطار الحكومي لأكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا من خلال برنامجها " البرنامج القومي للحاضنات التكنولوجية " انطلاق" في دعم الشركات التكنولوجية الناشئة ودعم البحث العلمي التطبيقي الذى يساعد على تحويل الابتكارات والتكنولوجيات الى منتجات لها قيمة تسويقية وتعمل على طرحها تجاريا في الاسواق مما يساهم في الاقتصاد وهذا ما يطلق عليه الاقتصاد المعرفي ، كما ان هذا يشير الى ان هذه تجربة جديدة وفريدة من نوعها لها ما لها وعليها ما عليها وهذا البحث ما هو الا محاولة للفت الانتباه وتسليط الضوء على الايجابيات والسلبيات لاستخلاص الدروس المستفادة للتطوير والتحسين وزيادة الكفاءة والفاعلية .

٢. النتائج

توصلت الدراسة ان هناك معوقات وخاصة حيث ان التجربة الحكومية في مجال الحاضنات والمسرعات هي تجربة ليست بالسهلة ، حيث ان الدعم الذى تقدمه الحكومة متمثلة في اكاديمية البحث العلمي والتكنولوجية هو منحه لا ترد وليس قرض او مقابل نصيب في اسهم الشركات ، وليس مقابل جزء من عوائد الانتاج وبالتالي فليس هناك استدامة او ارباح تعود على البرنامج المانح من الشركات المحتضنة نستطيع اعادة استخدام هذا التمويل في اثراء ودعم وخدمة شركات ناشئة اخرى ، وبمعنى اخر هناك افتقار وغياب للاستدامة في الموارد un–sustainability، وبالتالي فهنالك الحاجة الى استقرار واستمرارية وثبات التمويل المقدم من الباب السادس للموازنة العامة للدولة والذي يذهب بدورة الى الاكاديمية ومنها الي الحاضنات والشركات المحتضنة ، وهذا يلقى الضوء الى صعوبة هذا الى حد كبير لان الموازنة العامة للدولة تتوافر على شكل دفعات مالية ربع سنوية وفي كثير من الاحيان لا تتوافق تلك الالية مع الاحتياجات المالية للشركات المحتضنة ، مما يؤثر سلباً على توفير الحاضنة لاحتياجاتها في الموعد المناسب لتلك الاحتياجات .

كما ان من اهم المعوقات هو نظام التسويات المالية والبيروقراطية التي تسيطر على طول الاجراءات المالية من تحويل الدفعات المالية وتسوية المستندات من شراء وغيره ، وايضا النظام الرقابي من وزارة المالية على اجراءات الصرف بجانب انه ما زال ان نلك الاجراءات تنفذ ورقيا وليس بالطريقة الالكترونية التي من الواجب ان تتوافق مع الفكر الريادي لإدارة الشركات الناشئة وطريقة ادارة الحاضنات ومسرعات الاعمال ، مما يستنفذ وقتا وجهدا كبيرا ، وبالتالي يؤثر على بعض الشركات وخاصة التي تقوم شركاتها على التكنولوجيات الحديثة وتكنولوجيات انترنت الاشياء والاتصالات والمعلومات ، حيث ان تلك التكنولوجيات خاصة لديها من الجديد والحديث كل ساعه ، وتحتاج الى اليه حديثة وسريعة في المتابعة والدعم .

عند تتبع الاحصائيات الخاصة بعدد من الحاضنات ومدى تأثير المعوقات التي تم ذكرها سابقا على اداء الحاضنة ومدى تأثيرها في عدد الشركات التي تدعمها فنجد على سبيل المثال ان حاضنة النسيج التي دعمتها اكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا من خلال البرنامج القومي للحاضنات والتي اقيمت بإقليم طنطا والمحلة الكبرى لدعم صناعة النسيج والمنسوجات في الاقليم قد تقدم اليها عدد ٣٦ فكرة تكنولوجية وبعد التقييم الاولى تم تقييم عدد ١٦ فكرة تكنولوجية امام لجنة تحكيم متخصصة في مجال ريادة الاعمال وتم قبول عدد

٦ افكار تكنولوجية ليتم تقديم الدعم الفني والمادي والتقني واللوجيستي لهم بالحاضنة ، ولكن عند تتبع الامر نجد ان ما تم احتضانه فعليا في الحاضنة هو عدد ٤ شركات من أجمالي ٦ شركات حيث ان هناك شركتين انسحبوا من برنامج الاحتضان / احداهما بسبب هجرة مؤسسها الى الخارج ، والاخرى بسبب ناخر اجراءات التعاقد وتلقى الدعم حيث انه وجد فرصة بديلة للاستثمار ، ونجد ان ال٤ شركات قد تم تخرجهم من الحاضنة بعد ٩ شهور احتضان وقد وصلوا الى مرحلة الانتشار التجاري والتوسع ، فنجد ان اثنين منهما وكانا في مجال تصميم الملابس اصبح لهم خط انتاج لهم وعلاقة تجارية خاصة بهم ، واحدى الشركات قامت بعمل تعاقد مع مركز حروق اسيوط وقامت بتوريد ملابس طبية مبتكرة لهم وطورت من البحث والتطوير في منتجها ، والشركة الرابعة وهى تعمل في مجال الأصباغ قد نافست في الاسواق ووردت الى العديد من مصانع منطقة اقليم المحلة بدلا من استيراد تلك الاصباغ من الخارج مما اثر على توفير عملة صعبة ، ونجد على سبيل المثال ان كل شركة قد قامت بتوظيف من ٤-٦ اشخاص وبالتالي توفير ما بين ٢٠الى ٢٤ فرصة عمل .

هناك مثال اخر لحاضنة وهي حاضنة طريق التابعة لمركز بحوث الالكترونيات وهي احدى حاضنات اكاديمية البحث العلمي وهي متخصصة في مجال الالكترونيات وتكنولوجيا الاتصالات، وقد تم التقدم لها بعدد ٤٤ فكرة تكنولوجيا وتم تحكيم عدد ٢٠ فكرة تكنولوجية، تم قبول عدد ١٠ شركات تكنولوجية لتتلقى الدعم من الحاضنة، تم تخريج عدد ٨ شركات فقط، حيث ان شركة منهم فشلت في التطوير والوصول الى منتج نهائي، والاخرى لم تتمكن من المنافسة في الاسواق حيث ان منتجها لم يكن لديه ميزة تنافسية. وبناء عليه فانه من الملاحظ ان نسبة الاخفاق في الحاضنات لا تتعدى ال ٢٠% وهي نسبة مقبولة عالمياً.

٣. التوصيات

- تخلص الباحثة الى أهمية دور الحكومة الى تشجيع الأفكار والمشروعات الابتكارية القائمة على المعرفة والتي تتماشى مع الأهداف العامة لاستراتيجية ٢٠٣٠ ، ومع خطة عمل الحكومة بتشجيع رواد الاعمال والمبتكرين، والانتقال بالبحث العلمي ولابتكار من الجانب النظري الى الجانب التطبيقي الفعال وهو ما يطلق علية اقتصاد المعرفة لما له من دور فعال في المشاركة في زيادة موارد الدولة ، وتعميق المكون المحلى ، والحد من الاستيراد ، وتوفير العملات الأجنبية ، والمساهمة في الحد من معدلات البطالة بين الشباب عن طريق توفير فرص عمل لهم .
- الحاجة الى حزمة من الإجراءات والقوانين الاستثنائية التي تدعم الابتكار والشركات التكنولوجية الناشئة تهدف منها تيسير بيئة الاعمال لهم، ومنح تسهيلات ضريبية وتيسير جمركي لدعم تلك الشركات الناشئة وخاصة في مراحلها الأولي.
- زيادة الدولة من المنح المقدمة الى الشركات الناشئة وكذلك المبادرات التي تقدم القروض طويلة الاجل لدعم تلك الشركات وبشروط ميسرة حتى لا يتم لجوء تلك الشركات للدخول في شراكات مع بعض المستغلين لحاجتهم للتمويل.
- ان تعمل الدولة على ضمان واستقرار تدفق التمويل المخصص من الموازنة العامة للدولة لدعم الحاضنات ومسرعات الاعمال والشركات الناشئة والمشروعات الصغيرة والمتوسطة والمتناهية الصغر حتى لا تتأثر الاعمال في تلك الكيانات بتأخر التمويل او قلته.
- تتبنى مؤسسات القطاع الخاص وقطاع الاعمال والبنوك مبادرة لدعم الشركات الناشئة والاستثمار فيها مقابل نسبة من الأرباح او مشاركة في أسهم الشركات بنسبة عادلة كجزء من الدور المجتمعي لتلك المؤسسات.
- تواجد مبادرات لدعم اشتراك تلك الشركات الناشئة والمشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر في المعارض والمسابقات الدولية للظهور في المحافل والأسواق العامة مما يتيح لهم فرص المنافسة على المستوى الإقليمي والدولي واكتساب الخبرات.
- توفير التدريب الفعال لمديري الحاضنات والمسرعات في كيفية إدارة الحاضنات عن طريق مجموعه من الدورات التدريبية عالية المستوى بالتعاون مع المؤسسات الدولية في الدول التي لها خبره في ذلك المجال، مع توفير فرصه السفر لتلك الشركات المتميزة الى حاضنات ومسرعات في دول اجنبية أخرى لاختبار مدى صلاحية شركاتهم للمنافسة في الاسواق الأجنبية وهذا ما يطلق عليه soft landing

الخـــــاتمة

أصبحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قاطرة التنمية في أغلب دول العالم في ظل الاقتصاد الحر وتشجيع المبادرة، وبقدر ما ساهم التقدم التكنولوجي في تطور هذا القطاع خلق له تحديات جديدة خاصة في الدول النامية، ومواكبة لهذه التغيرات ظهرت أجيال جديدة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعدى نشاطها الصناعات التقليدية لتدخل عالم الصناعات التكنولوجية المتطورة عبر بوابة الرواد أصطلح على تسميتها بالمؤسسات الصغيرة الرائدة أو الريادية.

ورغم النتائج الباهرة التي حققتها هذه النوعية من المؤسسات، إلا أن الكثير منها لم تستطع الصمود في وجه المنافسة التي تشهدها أسواق التكنولوجيات الحديثة، لذلك ظهرت الحاجة إلى رعايتها ومد يد العون لها من خلال ابتكار الحاضنات التكنولوجية كنوع من حاضنات الأعمال الصغيرة، هذه الأخيرة تعد أكثر المنظومات فاعلية ونجاحا في الإسراع في تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية والتكنولوجيا.

يتطلب ضمان نجاح حاضنات الأعمال في مصر تعبئة شاملة للجهود والموارد لإقامة حاضنات نموذجية في عدة مناطق، ولابد أن تعطي الأولوية للمشاريع التي تتضمن أفكار مبتكرة وهذه الأفكار قد تكون عبارة عن تعديلات طفيفة وأهداف محددة مثل زيادة المدخلات المحلية أو القيمة المضافة المحلية أو تخفيض التكلفة أو لإعطاء تجاوب أفضل مع حاجات المستهلك المحلي أو تحسين المزايا التنافسية في أسواق التصدير.

المـــــراجع

قائمة المصادر باللغة العربية:

- ابراهيم، غادة إبراهيم حنفي (٢٠١٧)، "إطار مقترح لتطوير تجربة حاضنات المشروعات الصغيرة في مصر :دراسة تحليلية مقارنة مع تجارب ناجحة لعدد من الدول "، كلية التجارة – جامعه الزقازيق ٢٠١٧
- الحداوي، محمد صالح وآخرون "حاضنات الأعمال" ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ٢٠١١.
- الشميري أحمد وسرور علي سرور. حاضنات الأعمال. مكتبة الشقيري. الرياض، ٢٠١٣
- الكنزى، صابر تاج السر محمد عبد الرحمن مؤلف •طه، محمد المهدي مصطفي)، "أثر حاضنات الأعمال في خفض التكلفة بدعم ريادة الأعمال للمشروعات الصغيرة: دراسة تطبيقية مقارنة "، (٢٠١٨)
- المركز العربي للبحوث والدراسات، " حاضنات الأعمال ودورها في تدعيم ريادية الأعمال للشباب في الوطن العربي، مصر نموذجاً " ١٩ ابريل ٢٠١٨
- توفيق، نيفين منير (٢٠١٣)، " مفهوم حاضنات الأعمال وتطبيقاته في الحالة المصرية "، جامعه القاهرة – كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ٢٠١٣
- جاد الله، باسم سليمان صالح (٢٠١٨)، "دور حاضنات الاعمال البحثية الجامعية في تنمية ثقافة ريادة الأعمال بمصر: دراسة ميدانية ٢٠١٨
- رسلان، نصر، "واقع ريادة الأعمال الصغيرة والمتوسطة وسبل تعزيزها في الاقتصاد الفلسطيني"، مجلة جامعة القدس، فلسطين ،٢٠١١
- زعزوع، زينب عباس، "حاضنات الاعمال ودورها في تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر –نماذج من التجارب الدولية "، جامعة القاهرة –كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ٢٠١٦

قائمة المراجع باللغة الإنجليزية:

- Bergek Anna & Norrman Charlotte, (2008), Incubator best practice: A framework, Tec novation, (28), 20-28.
- Clarysse, Bart, & Ayna Yusubova, (2014), Success Factors of Business Accelerators." Technology Business Incubation Mechanisms and Sustainable Regional Development.
- Hayton, James C.; GEORGE, Gerard; and ZAHRA, Shaker A, (2002), National Culture and Entrepreneurship: A Review of Behavioral Research. Entrepreneurship Theory and Practice. 26, (4), 33-52. Research Collection Lee Kong Chian School of Business
- Lampadarios Evripidis, (2016), Critical Success Factors for SMEs: An Empirical Study in the UK Chemical Distribution Industry, International Journal of Business and Management; Vol. 11, No. 7; England.
- Purwaningsih Anna, Herawati Anita, Pudianti Anna, Elisabet Dita Septiari, (2017), Crafting a Model of Student Entrepreneurs through Business Incubators, Review of Integrative Business and Economics Research, Vol. 6, no. 2, pp.312325, Indonesia.
- International Business Incubator Association report, 2015
- http://www.infodev.org/Quality Incubator Performance How to develop and implement ...
- http://www.infodev.org/A Start-up Guide for Incubator Developers

المـــرفقـــات

استمارة استبيان حول مؤشرات الأداء الرئيسية للحاضنة من وجهة نظر المحتضن

تم تصميم هذا الاستبيان لقياس مؤشرات الأداء الرئيسية الخمسة لبرنامج الحاضنة على أدائها في تنظيم المشاريع خلال فترة الاحتضان سيتم التعامل مع ردك على انفراد وسرًا، وتم تصميم الاستبانة بحيث تكون من ١ إلى ٥

١=لا أوافق بشدة، ٢ = لا أوافق، ٣ = حيادي، ٤ = أوافق، و٥ = أوافق بشدة

م	المعيار	الدرجة				
	موارد الحاضنة	1	2	3	4	5
١	وفرت لك الحاضنة بيئة تدعم جهود الابتكار التكنولوجي وكذلك جهود التسويق					
٢	نظام إدارة الحاضنة فعالا وداعما					
٣	يمتلك فريق الإدارة في الحاضنة المهارات الريادية الفعالة لفريقك بسهولة					
٤	ساعدك الحاضنة بفعالية فيما يتعلق بعمليات الصفقات التجارية (الترويج، التفاوض، التعاقد ...)					
٥	تعمل الحاضنة على تسهيل التعاون مع المعهد الفني أو التعليمي في مجال تخصصك					
	خدمات مقدمة من الحاضنة					
١	توفر لك الحاضنة مساعدة فعالة فيما يتعلق بمعرفة كيفية نقل التكنولوجيا وتطويرها					
٢	توفر لك الحاضنة مشورة موثوقة فيما يتعلق بلوائح وقوانين العمليات التجارية					
٣	توفر لك الحاضنة خدمات وموارد مكتبية كافية ويمكن الوصول إليها بسهولة					
٤	توفر لك الحاضنة دعم مادي					
٥	توفر لك الحاضنة استشارات مالية					

٦	توفر لك الحاضنة استشارات قانونية					
٧	توفر لك الحاضنة دعم لتطوير النموذج الأولى					
٨	توفر لك الحاضنة دراسات تسويقية					
٩	توقر لك الحاضنة دعم فني وتقني					
١٠	توفر لك الحاضنة فرصة الاشتراك في المعارض المحلية					
١١	توفر لك الحاضنة فرصة الاشتراك في المعارض الإقليمية والدولية					
١٢	توفر لك الحاضنة روافد للربط بيم المستثمرين والعاملين في مجال الاعمال					
	تقنيات التشغيل					
١	في مرحلة الاختيار، قامت الحاضنة بتقييم أعضاء فريقك بعناية والتأكد من أن جميعهم يمكن أن يكونوا متكاملين ومتسقين					
٢	في مرحلة الاختيار، كانت الحاضنة حريصة جدًا على تقييم الجداول الزمنية لتشغيل المشروعات وإعطاء التعليقات والنصح					
٣	أحد المعايير الرئيسية التي تم تقييم مشروعك عليها هو قدرتك على تحقيق نمو سريع في المستقبل في مجال عملك					
٤	في مرحلة الاختيار، كان فريق الاختيار حريصًا للغاية على تقييم رأس المال المتاح لديك					
	استراتيجية الحاضنة					
١	تستضيف الحاضنة مشاريع في مجال واحد أو مشروعات في مجالات متنوعة للاستفادة من التخصص و وفورات الحجم					
٢	نظمت الحاضنة عدة اجتماعات مع الشركات والموجهين					

٣	يوجد في الحاضنة تحالف أو أكثر من التحالفات الاستراتيجية مع المعاهد الصناعية والأكاديمية الكبرى في مجال عملك					
٤	تحافظ الحاضنة على علاقة وثيقة مع الجامعات والكليات لتشجيع الطلاب وأعضاء المشاريع على الخبرة العملية وكذلك تطوير منتجات جديدة					
	اهداف الحاضنة والإدارة					
١	للحاضنة هدف واضح ومحدد يوجهه ويقرر اتجاهها النامي					
٢	تمتلك الحاضنة سياسات واضحة وواضحة (مثل سياسة التغذية المرتدة وسياسة التخرج ...) التي تتيح لك الحصول على توقعات مناسبة للمستقبل					
٣	نظام إدارة الحاضنة بما في ذلك المرشدين والمديرين والتحالفات وممثلي الشركات يتعاونوا بشكل متسق ومتكامل					
٤	تقوم الحاضنة بخلق فرص عمل، وتسويق التكنولوجيا الجديدة					

Abstract

Business incubators play an active role in modern economies, as the importance of emerging, medium, small and micro companies in supporting the economy and creating job opportunities has become evident in recent times, making it a major and effective player in development and increasing economic growth and stability. Therefore, we find that countries in general have paid great attention to business incubators of all kinds and different economic models, as Incubators are the effective entities that responsible for producing those companies. Therefore, we find that governments, the private sector and civil work organizations collaborate and cooperate to develop a set of programs and policies, packages of various facilities and grants to support business incubators.

The research deals with the importance of the role of business incubators in supporting the entrepreneurial community in general, starting with introducing the concept of Incubators, their origins and their different types, with a focus on technological incubators, as well as reviewing some previous literature that covered different models of incubators. The research aims to present some theories of incubation management mechanisms, and reviews some indicators for measuring incubator performance according to different schools. Finally, the research deals with evaluating the performance of Egyptian incubators through an applied case study for one of the Egyptian technological incubators, and evaluating its performance to identify the strengths and weaknesses points, in order to extract some results and recommendations in that regard .

Key Words

Incubators, Start-ups, Entrepreneurs