

## دور حاضنات الأعمال في تعزيز ريادة الأعمال

*The role of business incubators in promoting entrepreneurship*

\*زينة عامر عبد الدائم  
قسم اقتصاديات إدارة الاستثمار والاعمال،  
كلية اقتصاديات الاعمال، جامعة النهرين،  
بغداد، العراق  
Zeena A. Abed Al-daeem  
Department of Economics of  
Investment and Resources  
Management, College of Business  
Economics, Al-Nahrain  
University, Baghdad, Iraq  
[Zeenaamer.95@gmail.com](mailto:Zeenaamer.95@gmail.com)

طارق علي جاسم  
قسم اقتصاديات إدارة الاستثمار والاعمال،  
كلية اقتصاديات الاعمال، جامعة النهرين،  
بغداد، العراق  
Tarik A. Jassim  
Department of Economics of  
Investment and Resources  
Management, College of  
Business Economics, Al-Nahrain  
University, Baghdad, Iraq  
[tariq@eco.nahrainuniv.edu.iq](mailto:tariq@eco.nahrainuniv.edu.iq)

**معلومات البحث:**

- تاريخ الاستلام: 29-06-2022
- تاريخ ارسال: 16-07-2022  
التعديلات
- تاريخ قبول: 18-07-2022  
النشر

**\*Corresponding author:**

Zeena A. Abed Al-daeem  
[Zeenaamer.95@gmail.com](mailto:Zeenaamer.95@gmail.com)

**المستخلص**

يهدف البحث إلى معرفة دور حاضنات الأعمال في تعزيز ريادة الأعمال، ويهدف أيضاً إلى التعرف على مستوى توفر الخدمات (الخدمات التمويلية، الخدمات الإدارية والسكرتارية، خدمات الاستشارات القانونية، خدمات البنية التحتية، والخدمات التسويقية) في حاضنة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية/ دائرة البحث والتطوير، وأعد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في إنجاز البحث، وتم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات المطلوبة، وقد تم مسح مجتمع الدراسة والمكون من أصحاب المشاريع المحتضنين من قبل حاضنة الوزارة والبالغ عددهم (٥٣) مشاهدة، وقد قام الباحث بتحليل مخرجات الاستبانة إحصائياً ومعالجتها بواسطة برنامج spss v.24. وقد توصل البحث إلى أهم الاستنتاجات وهي ضعف في مستوى تقديم الخدمات التمويلية، وهذا عائد على أفتقار الحاضنات للدعم المالي لمشاريعها، وأيضاً فشلها في إعداد ميزانيتها الذي قد يكون له الأثر في ذلك.

**الكلمات المفتاحية:** حاضنات الأعمال، ريادة الأعمال، المخاطر، الخدمات المالية

**Abstract**

The research aims to know the role of business incubators in promoting entrepreneurship, and also aims to identify the level of availability of services (financing services, administrative and secretarial services, legal advisory services, infrastructure services, and marketing services) in the incubator of the Iraqi Ministry of Higher Education and Scientific Research / Department Research and development, and the researcher adopted the descriptive analytical approach in completing the research, and the questionnaire was adopted as a tool for collecting the required data. spss v.24 program. The research reached the most important conclusions, which are the weakness in the level of providing financial services, and this is due to the incubators' lack of financial support for their projects, and also their failure to prepare their budget, which may have an impact on that.

**Keywords:** business incubators, entrepreneurship, risk, financial services

ولد عبثاً على كاهل الحكومة في إيجاد آليات تمتص هذه البطالة من ناحية ضمهم إلى الجهاز الإداري الحكومي، ويترافق مع تنامي هذه الظاهرة إنحسار قدرة المؤسسات العامة والخاصة على استيعاب المزيد من العاملين، مما تؤدي هذه الظاهرة إلى غياب التكامل بين المؤسسات الأكاديمية ومراكز الريادة ومراكز التدريب المهني، وأن ضعف الجانب الاجتماعي والثقافي المتمثل بإشاعة ثقافة حاضنات الأعمال في المجتمع العراقي كونه حديث العهد، أدى إلى عزوف الكثير من الشباب عن العمل الريادي وفتح مشاريع ريادية، فضلاً عن ضعف القطاع الخاص ومحدودية الثقة بين الممولين والطاقات الشبابية، ومحدودية لجوء

**المبحث الأول: منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة****أولاً: منهجية البحث****١. مشكلة البحث:**

تكمن مشكلة الدراسة حول بيان ما إذا كانت حاضنات الأعمال يمكن أن تساهم في تقديم خدمات الدعم للريادين (أصحاب المشاريع الريادية) وتنمية وتسويق منتجاتهم، وذلك للحد من ظاهرة البطالة وخاصة بين خريجي الجامعات العراقية، والتي تزج بمخرجاتها بشكل أعداد متزايدة في كل عام من رأس المال البشري متنوع التخصص، الأمر الذي

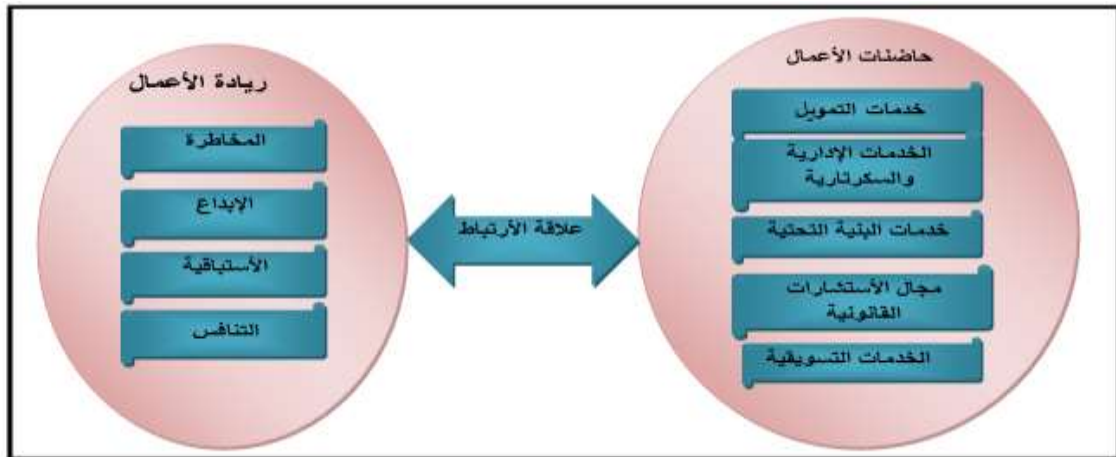
### 3. أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف على مستوى توفر حاضنات الأعمال في حاضنة وزارة التعليم العالي، وتحديد أي من أبعادها الأكثر اهتماماً.
- تشخيص العلاقة بين حاضنات الأعمال وريادة الأعمال.
- التعرف على مستوى توظيف حاضنة وزارة التعليم العالي في تحسين مستوى ريادة الأعمال.
- التعرف على أي من أبعاد حاضنات الأعمال تأثير في ريادة الأعمال.

### 4. فرضيات البحث:

- أختبار الفرضية الرئيسية (توجد علاقة ارتباط معنوية بين حاضنات الأعمال وريادة الأعمال) وقد أنبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية:
    - (1) توجد علاقة ارتباط معنوية بين خدمات التمويل وريادة الأعمال.
    - (2) توجد علاقة ارتباط معنوية بين الخدمات الإدارية والسكرتارية وريادة الأعمال.
    - (3) توجد علاقة ارتباط معنوية بين خدمات البنية التحتية وريادة الأعمال.
    - (4) توجد علاقة ارتباط معنوية بين مجال الاستشارات القانونية وريادة الأعمال.
    - (5) توجد علاقة ارتباط معنوية بين الخدمات التسويقية وريادة الأعمال.
5. مخطط البحث الفرضي:
- يوضح المخطط الفرضي فكرة توضيحية عن البحث، والعلاقات الفرضية المنطقية لمجموعة المتغيرات الرئيسية.



الشكل (1) نموذج البحث الفرضي

الجامعات إلى الشراكة الاستراتيجية مع هذه المؤسسات جعلت المشاريع الريادية محدودة، إذ شخّصت مشكلة البحث بتساؤل رئيس (ما هو دور حاضنات الأعمال في تعزيز ريادة الأعمال)، لتنبثق عنها التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما مستوى توفر حاضنات الأعمال، وما أبرز أبعادها توظيفاً واهتماماً؟
- هل أستطاعت الوزارة من أستثمار حاضنات أعمالها في تحسين مستوى ريادة أعمالها؟
- ما أبرز أبعاد حاضنات الأعمال تأثيراً في ريادة الأعمال؟

### 2. أهمية البحث:

تتمثل أهمية هذا البحث في تسليط الضوء على أحد أهم الآليات المعاصرة في دعم ومساعدة المشاريع الريادية المتمثلة في حاضنات الأعمال، والتي تعتبر من أهم الآليات التي وجدت من أجل مواجهة الأرتفاع الكبير في معدلات فشل المشاريع الريادية وخاصة في مرحلة التأسيس: ويستمد هذا البحث أهميته من أهمية موضوعه وهي كالتالي:

- تعمل حاضنات الأعمال على تقديم الكثير من الخدمات والتي تساعد على دعم وتطوير المشاريع الريادية ومن هذه الخدمات: الخدمات الإدارية والسكرتارية، الخدمات التمويلية، خدمات البنية التحتية، والخدمات القانونية.
- تسليط الضوء على أهمية حاضنة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية / دائرة البحث والتطوير.
- تظهر أهمية البحث من خلال توضيح أي من خدمات حاضنات الأعمال مفعلة في حاضنة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، وأي منها يحتاج إلى تنمية وتطوير.

الأحصائية (SPSS v.24) وبرنامج (Smart pls v. 3.3).

7. مجتمع وعينة البحث:

أ. مجتمع البحث:

### 6. منهج البحث:

أعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، و تم جمع البيانات بإعداد أستبانة وجهت لعدد من أصحاب المشروعات الريادية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية/ دائرة البحث والتطوير. وأستخدم في تحليل بياناتها البرامج

الحاضنات كانت متوسطة بعض الشيء، وتدنى هذا المستوى بعد التخرج.

٢. توابعه (٢٠٢٠): (دور حاضنات الأعمال في دعم الطالب الجامعيين نحو امتلاك مشروع خاص في محافظة الخليل)

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع حاضنات الأعمال في محافظة الخليل وطبيعة الخدمات التي تقدمها للمشاريح والتي تؤثر على تنميتها وتطويرها، ودراسة مدى تركيزها على فئة الشباب وخاصة الطلاب الجامعيين (طلاب وخريجين)، من خلال دراسة واقع هذه المشاريح وتحديد المشاكل والتحديات التي تعاني منها، ومساعدتها في إيجاد الحلول المناسبة لتلك المشاكل. وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع الاستبانة على أصحاب المشاريح والبالغ عددهم ٧٢. وأهم ماتوصلت إليه الدراسة هو وجود بعض المعيقات التي تواجهها حاضنات الأعمال في محافظة الخليل ومن أهم هذه المعيقات هي مشكلة الحصول على التمويل اللازم.

٣. Akçomak, (2009): Incubators as tool for entrepreneurship promotion in developing countries

تهدف هذه الدراسة إلى أستعراض موضوع حاضنات الأعمال في الدول المتقدمة والنامية، وتبين من هذه الدراسة أن مفهوم حاضنات الأعمال تطور وفقاً لإحتياجات الشركات والسوق، وأن الحاضنات الناجحة والمعاصرة تقدم مجموعة واسعة من الخدمات وتركز أكثر على خدمات رجال الأعمال غير المادية، وقيمت هذه الدراسة مدى ملائمة الحاضنات كأداة لتعزيز ريادة الأعمال في الدول النامية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من نقاط الضعف لحاضنات الأعمال في الدول النامية ومنها: التركيز على الخدمات الملموسة فقط، والاعتماد على الحكومة وعدم وجود إدارة وموظفين مؤهلين، وأيضاً عدم وجود تخطيط في الحاضنة للإبداع في حل المشاكل التي تواجهها. إذ ينبغي أن تكون السياسة في حاضنات الأعمال متكاملة بشكل جيد لتعزيز روح المبادرة والتنمية الاقتصادية.

٤. Naveed, et al, (2020): Role of Business Incubators as a Tool for Entrepreneurship Development: The Mediating and Moderating Role of Business Start-Up and Government Regulations

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور حاضنات الأعمال في تقديم خدمات الدعم لرأس المال، وبرامج التدريب، وخدمات الشبكات، وذلك لغرض تنمية ريادة الأعمال، وأيضاً توضيح اللوائح الحكومية لريادة الأعمال، إذ تم توزيع أستبانة الأستبيانيين على عينة عددها ٥٦٧ فرداً، وتوصلت الدراسة إلى أن حاضنات الأعمال تلعب دور فعال في تقديم خدمات الشبكات ودعم رأس المال وبرامج التدريب لرواد الأعمال، إذ تعتبر هذه الخدمات مهمة لتطوير ريادة الأعمال، أما اللوائح الحكومية لها تأثير مهم ومباشر على تنمية ريادة الأعمال ولها تأثير إيجابي ومهم على بدء الأعمال التجارية.

تم جراء البحث في قسم حاضنة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية/ دائرة البحث والتطوير، إذ شككت شعبة الحاضنات المرتبطة مباشرة بالسيد مدير عام دائرة البحث والتطوير، وذلك وفقاً للأمر الوزاري ذي العدد ق/٤/٤/٤٩٦٤ في ٢٠١٤/١٢/٣ وهي أول تشكيل إداري مركزي يعني بشؤون الحاضنات، وتم تغيير تسمية الشعبة إلى شعبة حاضنة التعليم العالي تبعاً لمصلحة العمل بالأمر الوزاري المرقم ق/٤/٤/٢٢٨٤ في ٢٠١٥/٦/٢٩. وتم تحويل الشعبة إلى قسم بموجب الأمر الوزاري المرقم ٨٩٣ في ٢٠١٩/٢/٢٨.

حسب موافقة الوزير الأسبق بتاريخ ٢٠١٧/١٢/٢٠ تم إنشاء وحدة حاضنات أعمال جامعية في كل جامعة ترتبط بقسم الشؤون العلمية، وحصلت موافقة الوزير السابق على تحويل الوحدة إلى شعبة الحاضنة الجامعية بتاريخ ٢٠١٩/١٠/٣٠ وترتبط بمساعد رئيس الجامعة للشؤون العلمية مباشرة، إذ يبلغ عدد الحاضنات الجامعية ٣٣ حاضنة ويتم الأشراف والقيادة على شبكة الحاضنات الجامعية من قبل حاضنة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وبلغ عدد المشاريح المحتضنة في حاضنة الوزارة ٤٠ مشروعاً تراوحت ما بين صناعية وزراعية وطب بديل، لم يتم أحتضان أي مشروع من قبل الحاضنات الجامعية لغاية بسبب عدم توفر الإمكانيات اللازمة لتطوير عملها، إذ كان حجم المجتمع الذي تم أخذت العينة منه ١٨٠ فرد.

#### ب. عينة البحث

أختيار عينة عشوائية من أصحاب المشروعات الريادية المحتضنين من قبل حاضنة التعليم العالي، والذي كان عددهم (٥٣) فرداً، وتم اعتماد معايير (ديفيد مورغان و كيرسي) في تحديد حجم العينة.

#### ٨. حدود البحث:

يمكن تحديد حدود البحث من خلال ما يأتي:

- أ. الحدود المكانية: قسم حاضنة وزارة التعليم العالي العراقية/ دائرة البحث والتطوير.
- ب. الحدود الزمانية: إذ تمت الدراسة النظرية والتطبيقية في ٢٠٢٠/٨/٢٢ إلى ٢٠٢٢/٣/١.

#### ثانياً: بعض الدراسات السابقة

١. برهوم (٢٠١٤): (دور حاضنات الأعمال والتكنولوجيا في حل مشكله البطالة لريادي الأعمال).
- هدفت الدراسة إلى التعرف على فاعلية حاضنات الأعمال في كونها أداة لحل مشكلة البطالة لدى الشباب من خلال تحويل أفكارهم الإبداعية إلى مشاريح ناجحة مدرة للدخل تساعد في تحسين مستواهم الأقتصادي والأجتماعي، وإكسابهم المهارات والخبرات الضرورية التي تؤهلهم للوصول إلى سوق العمل المحلي والدولي، من خلال دراسة حالة حاضنة الأعمال والتكنولوجيا في الجامعة الإسلامية بغزة ضمن مشروع (مشروع مبادرون- مشروع سبارك)، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة والأستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات، وعينة الدراسة من المشاريح المحتضنة والتي أنهت فترة أحتضانها بحاضنة الأعمال والتكنولوجيا والبالغ عددها ٩٠ مشروعاً، وأهم ماتوصلت إليه الدراسة إن الخدمات المقدمة من قبل هذه

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح دور تعليم ريادة الأعمال في مساعدة الطلاب على تطوير آفاق حياتهم المهنية، وأجريت الدراسة على عينة حجمها ١٣٨٨٥ طالباً من ٤٠ كلية مهنية في الصين باستخدام تحليل أبعاد الخطأ المعياري تلخص الدراسة المشكلات الحالية لتعليم ريادة الأعمال في الكليات المهنية العليا، وتوصلت الدراسة إلى أربعة مقترحات وهي: متابعة التطوير المتكامل لتعليم ريادة الأعمال، والنهوض بالتعليم النظري والتعليم العملي، وتعزيز الإصلاح في المعلمين، ومواد التدريس، وطرق التدريس، وتطوير تعليم ريادة الأعمال بطريقة شاملة ومتوازنة.

#### ● مجال الإفادة من الدراسات السابقة:

١. أسهمت الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري للبحث إذ ساعدت الباحث بالاطلاع على العديد من المصادر العلمية التي تكون ذات صلة بمتغيرات البحث سواء ما يتعلق منها بالكتب أو البحوث ورسائل الماجستير والمواقع الإلكترونية التي لم يسبق للباحث معرفتها من قبل، إذ كانت بمثابة الركيزة الداعمة لكل مفاصل البحث العلمي.
٢. مكنت الباحث من الاطلاع والتعرف على المقاييس المستعملة في البحوث السابقة.
٣. أسهمت بإطلاع الباحث على بعض الأبعاد المعتمدة، والوسائل الأحصائية، فضلاً فيما يتعلق ببناء المقاييس وأعطت ما يتناسب منها مع البحث الحالي.
٤. التعرف على النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة وذلك من أجل تدعيم نتائج الدراسة الحالية.

#### ● ما يميز البحث عن الدراسات السابقة:

١. قامت البحث الحالي بالربط بين متغيرين للم يتم الربط بينهما سابقاً على حد علم الباحث.
٢. يسعى البحث الحالي إلى معرفة مدى فاعلية حاضنات الأعمال في تقديمها للخدمات لأصحاب المشاريع الريادية (المحتضنين) في مقر حاضنة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية/ دائرة البحث والتطوير.
٣. أغناء البحث بالجانب النظري لحاضنات الأعمال بشيء من التفصيل والتوضيح الذي لم يطرق في الدراسات العربية السابقة على حد علم الباحث من خلال الاستناد إلى بحوث ودراسات أجنبية حديثة

### المبحث الثاني: الجانب النظري

#### ١. مفهوم حاضنات الأعمال:

تعتبر حاضنات الأعمال أدوات للسياسات العامة لتشجيع الابتكار وإنشاء أعمال تجارية جديدة، كما أنها تقدم الدعم الفني والإداري من خلال الجهود الداخلية أو قد تساهم في ذلك الروابط مع شبكات التعاون الخارجية من أجل تنفيذ الأعمال، إذا يتم دعم الحاضنات بكميات كبيرة من الموارد العامة وقدرات من الموارد البشرية (Fonseca and Jabbour, 2012: 123).

إذ تعد حاضنات الأعمال من المشاريع التي تدعم العملية الريادية، التي تساعد في زيادة نسبة بقاء المشاريع الحديثة وأستمراريتها، إذ يتم اختيار الرياديين ذوي

٥. بكري، (٢٠١٨): منظومة ريادة الأعمال بجامعة كل من سنغافورة وتايوان والمملكة العربية السعودية "دراسة مقارنة"

هدفت الدراسة إلى التوصل لتصور مقترح لتطبيق منظومة ريادة الأعمال في الجامعات السعودية، وذلك من خلال إجراء مقارنة بجامعة كل من سنغافورة وتايوان والمملكة العربية السعودية، وتم استخدام المنهج المقارن (مدخل بيريداي) وذلك من أجل المقارنة بين الجامعات الثلاث في ضوء محاور تمثلت في الأهداف والفلسفة والبرامج، والأنشطة والفعاليات والإدارة والتمويل. وأهم ما توصلت إليه الدراسة هو تصور مقترح لتطبيق منظومة ريادة الأعمال بالجامعات السعودية في ضوء العوامل الثقافية في المملكة.

٦. مصطفى، (٢٠٢٠): ثقافة ريادة الأعمال لدى طلبة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وسبل تعزيزها من وجهة نظرهم

تستهدف هذه الدراسة الوقوف على واقع ثقافة ريادة الأعمال لدى طلبة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، باعتبارها واحدة من أكبر الجامعات السعودية وأكثرها من حيث عدد الطلاب، والتعرف على سبل تعزيز الثقافة الريادية لدى طلاب وطالبات الجامعة، ولغرض تحقيق تلك الأهداف استخدمت الدراسة الأسلوب الوصفي المسحي وذلك من خلال أستمارة الأستبيان وطبقت ألكترونياً على عينة حجمها (٣١٣) من طلاب وطالبات الجامعة، وأهم ما توصلت إليه الدراسة هو أن واقع ثقافة ريادة الأعمال لدى طلبة الجامعة كانت بدرجة متوسطة، وأن تزويد الطلبة بمهارات ريادة الأعمال ودعم المشروعات الريادية للطلبة مادياً ومعنوياً وتقديم برامج تدريبية للطلاب والطالبات في مجال ريادة الأعمال، وأيضاً توفير برامج تدريبية لتعزيز ثقة الطلبة بقدراتهم ومهاراتهم، وأطلاق جوائز جامعية لأفضل أفكار ريادية للطلاب والطالبات، إذ يعد هذا الدعم من أنجح السبل للحد من البطالة بين الشباب.

٧. Javad, et al, (2015): Organizational Entrepreneurship and Its Impact on the Performance of Governmental Organizations, Procedia

هدف هذه الدراسة هو التعرف على دور ريادة الأعمال على الأداء التنظيمي للهيئات الحكومية، وأجريت الدراسة على (٧٠) منظمة حكومية، إذ أدت موجة جديدة من التغيير في مجتمعات التكنولوجيا والابتكار وتغيير الأداء بشكل يتوافق مع المتطلبات الجديدة لتحقيق أهداف ومهام المنظمات، وتبين أنه يجب أن تكون المنظمات مبتكرة وأستباقية في ممارسة ريادة الأعمال وذلك بسبب زيادة المنافسين وبسبب الشعور بعدم الثقة في ممارسات الإدارة التقليدية في المنظمات، وأهم ما توصلت إليه الدراسة إلى مجموعة من النتائج تشير إلى عدم وجود توجه ريادي وإدارة ريادية في المنظمات الحكومية؟ إن أي لا توجد ريادة تنظيمية في هذه المنظمات.

٨. Yangjie, et al, (2021): How Improve Entrepreneurship Education in "Double High- Level Plan" Higher Vocational Colleges in China

ولقد وردت مفاهيم كثيرة حول حاضنات الأعمال وتختلف هذه المفاهيم حسب آراء الباحثين:نورد أهمها كما يلي:

المشاريع العملية القابلة للتطبيق ليتم احتضانهم من قبل حاضنات الأعمال وتقدم لهم قوائم متخصصة بنوع الدعم الذي سيوفر لهم.

#### جدول (1) مفاهيم حاضنات الأعمال

الرقم	أسم الباحث	المفاهيم
1	علي، ٢٠٢٠	أنشئت لمساعدة المشاريع التي تكون حديثة الإنشاء ، وأيضاً مساعدة المشاريع التي تكون طور النمو على البقاء في السوق أطول فترة ممكنة .
2	التميمي والنعمة، ٢٠٢١: ١٩	منظومة من العمليات صممت لتشكّل مظلة متكاملة من الخدمات المتنوعة تقدم تحت سقف واحد ومن خلال العديد من الفروع المرتبطة مع بعضها بشبكة معلومات وأتصالات تؤمن عملية احتضان الأعمال ابتداء من مرحلة التأسيس ولحين نضوج المشروع ونجاحه والاستعداد للخروج من مظلة الاحتضان إلى العالم الخارجي.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الأدبيات السابقة

وتقديم المشورة والنصح للمشاريع المستفيدة ( Pfeifer et al ., 2007:3

وتتمثل أهداف حاضنات الأعمال فيما يأتي:  
أ. تتابع سير عمل المشروع ونشاط المؤسسات المتوسطة والصغيرة بمدى تحقيق أهدافها (خليل وآخرون ٢٠٠٦: ٦).

ب. توفير الدعم والمساعدات والتسهيلات والاستشارات المستمرة بلوغاً لنجاح المشروع (خليل وآخرون ٢٠٠٦: ٦).

تسعى لتبني المشاريع القائمة على التكنولوجيا والمرتبطة بالجامعات ومراكز البحث لتحويل البحوث الى منتجات للسوق، و كذلك مساعدة أصحاب الأبتكارات والأختراعات في تحويل أفكارهم إلى منتجات أو نماذج أو عمليات قابلة للتسويق(2: Tuchin and Shortall, 2008).

ث. تسعى لخلق جيل جديد من الشباب الريادي ومدعم بكل ما يؤهلهم للتفوق والنجاح في مشاريعهم Tuchin (and Shortall, 2008: 2)

ش. تسعى لإقامة مجموعة من الخدمات الداعمة والمتميزة مثل ، الخدمات الفنية، والتجارية، ووحدات للأختبار والقياس، والجودة وقاعدة للمعلومات، وتوفير الدعم والتمويل والخدمات الأرشادية والتسهيلات المتاحة لخدمة المشاريع داخل وخارج الحاضنة (Tuchin and Shortall, 2008: 2)

#### ٤. خدمات حاضنات الأعمال:

أ. الخدمات الإدارية والسكرتارية: إنالخدمات الإدارية تساعد في حل المشاكل المحاسبية وبناء الهيكل التنظيمي للمشروع، وتوفير العمالة اللازمة ، أما الخدمات السكرتارية المقصود بها خدمات الأستقبال، ومعالجة النصوص، وتنظيم وأستقبال المكالمات(الشميمري وسرور، ٢٠١٤: ٦٩).

ب. خدمات التمويل: تقدم هذه الخدمات لمساعدة أصحاب المشاريع الناشئة في الحصول على التمويل اللازم من خلال شركات التمويل أو البرامج الحكومية لتمويل المشروعات الصغيرة(الشميمري وسرور، ٢٠١٤: ٦٩).

ت. خدمات البنية التحتية: تساعد هذه الخدمة بتوفير مبنى نموذجي للحاضنة نفسها يلائم إنشاء وتأسيس الأعمال،

وحسب رأي الباحث على الرغم من تعدد مفاهيم حاضنات الأعمال، إلا إنها جميعاً تركز على نفس المفاهيم وهي وجود جهة تقدم خدمات مالية، وإدارية، وسكرتارية، وتسويقية، للمشاريع والأفكار التي تتميز بنوع من الريادية والأبتكار.

وإن التعريف الذي يتفق معه الباحث وتتخذه بمثابة تعريفاً إجرائياً هو التعريف الذي قدمه الباحث(Ozdeemir) والذي يعتبر فيه حاضنات الأعمال بأنها منشآت صُممت خصيصاً من أجل تهيئة بيئة ملائمة للمشاريع الناشئة ، من أجل مساعدتها على مواجهة الصعوبات التي تواجه المشروع في بدايته من أجل الأستمرارية والنمو . وذلك من خلال توفير الخدمات الأساسية للمشروع وتقديم الأستشارات الفنية والقانونية، والدعم المالي ..... الخ ( Ozdemir, ٢٠١٣: ٢٨٣).

#### ٢. أهمية حاضنات الأعمال:

ويمكن تلخيص أهمية حاضنات الأعمال بالنقاط الآتية:

أ. تساعد حاضنات الأعمال في التغلب على مشاكل التأسيس لبدء المشاريع ومساعدتها على تحقيق معدلات نمو عن طريق تقديم حزمة متكاملة من الخدمات (السيسي، ٢٠٠٩: ٣٧) .

ب. تعمل حاضنات الأعمال على رعاية المشاريع الجديدة في مرحلة التأسيس والنمو، وبالتالي خلق فرص عمل مباشرة، وغير مباشرة (السيسي، ٢٠٠٩: ٣٧) .

ت. تعمل حاضنات الأعمال على دعم وتشجيع المشاريع التي يحتاج إليها السوق المحلي مع أختيار وتحديد المكان المناسب لإقامة هذه المشاريع (هيكل، ٢٠٠٢: ١٩٢) .

ث. ترشد الحاضنات رجال الأعمال نحو المؤسسات التي تكون عالية التكنولوجيا والمؤسسات والمشاريع التي تهدف إلى حماية البيئة (هيكل، ٢٠٠٢: ١٩٢).

#### ٣. أهداف حاضنات الأعمال:

أن الهدف العام لحاضنات الأعمال هو دعم الأفكار العلمية والمشاريع الناشئة التي لا تتوفر لديها المقومات اللازمة لبدء المشروع ، وتتمثل أهداف الحاضنات في توفير الخدمات اللوجستية، و تقليل كلف إنشاء المشاريع الجديدة، وتوفير الدعم المحلي للمشاريع، و تطوير نشاطات الحاضنة،

عوامل النجاح لحاضنات الأعمال وهي كالاتي (بورنان، ٢٠١٤: ١٧٦):

أ. يجب وضع معايير محددة عند اختيار المشاريع لاحتضانها ، ولا بد أن تتناسب مع الظروف المحلية مع مراعاة الجدوى الاقتصادية لهذه المشاريع ، وأمكانية توسعها في المستقبل بما في ذلك زيادة القيمة المضافة المحلية وتحسين القدرة على التصدير.

ب. بعض حاضنات الأعمال تحتاج إلى استثمارات كبيرة تتسم بارتفاع تكاليف إدارتها لهذا في الغالب يكون تمويلها بواسطة الحكومة أو عن طريق مؤسسات يدعمها رأس المال العام .

ت. المدير العام هو العنصر الأساس والأهم في نجاح الحاضنة ، فهو من يخلق المناخ المناسب والمحفز والإيجابي للمؤسسات المحضنة ، ولهذا يجب الدقة في اختيار المدير العام .

ث. خلق بيئة أعمال مناسبة داخل الحاضنة ، إذ تسود فيها روح التعاون بين المشروعات المختلفة ، وأيضاً من المهم توافر الوعي لدى المقاولين الصغار بالمكاسب التي سوف تحققها الحاضنات (المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين ، ٢٠٠٨ : ١٠).

٧. أهم التحديات التي تواجه إنشاء حاضنات الأعمال في العراق:

هناك مجموعة من العوائق والتحديات لحاضنات الأعمال في العراق (فيحان، ٢٠١٩: ١٥٣) ومنها:

أ. ضعف الثقافة في المشاريع الريادية الصغيرة والمتوسطة في العراق، ولا سيما إن هذه المشاريع تحتاج إلى دعم فني، وإداري، ودعم مالي، وهذا الدعم لا يتوفر إلا بوجود حاضنات الأعمال.

ب. وجود فجوة بين المناهج التعليمية التي تقدمها الجامعة للطلاب وطبيعة المهارات التي يفتقر إليها سوق العمل، إذ ما يتعلمه الطلبة لا صلة له بما يحتاج إليه السوق لكي ينتج مورداً بشرياً قادراً على أنجاح التنمية من خلال المشاريع الصغيرة.

ت. ضعف التطور في المناهج المعتمدة في الكليات العلمية أي لا ترتقي بالمشاريع الريادية الصغيرة، والمناهج المعتمدة بعيدة كل البعد عن التطورات التقنية السائدة في بلدان الجوار.

ث. عدم وجود حافز على تنمية المهارات لدى الطلبة بحيث تمنحهم فرصة لتطوير مهاراتهم التنافسية.

ج. غياب الشفافية في التعامل مع الفجوات القائمة على عرقلة الإصلاح التعليمي.

ح. لا يوجد دعم حكومي لطلبة التعليم العالي بدءاً من برامج الدعم المالي والسكن، وصولاً إلى الاستقرار الأمني.

## المبحث الثاني: ريادة الأعمال

### ١. مفهوم ريادة الأعمال:

تلعب ريادة الأعمال دوراً أساسياً في تعزيز قيمة المنظمة التي تحتضن السلوك الريادي في أعمالها إذ تمكن منظمة الأعمال وتزيد من قدرتها في الإستجابة للتغيرات الحاصلة في السوق أتجاه المنافسين: Mohammed, 2011 (7)، وفي عام (١٩٧٠) و(١٩٧٦) عرف كل من Frank

وتوفير الأماكن المجهزة لإستضافة المؤسسات المنتسبة إلى الحاضنة، وأيضاً توفير الماء والكهرباء(الشميمري وسرور، ٢٠١٤: ٦٩).

ث. مجال الأستشارات القانونية: إذ تقدم هذه الخدمات لغرض معرفة أصحاب المشاريع الناشئة باللوائح القانونية مثل كيفية تأسيس المشاريع وتسجيلها وما يتعلق بحماية الملكية الفكرية وبراءات الأختراع (الشميمري وسرور، ٢٠١٤: ٦٩).

ج. الخدمات التسويقية: وهي الخدمات التي تعمل على توفير معلومات عن السوق ومعلومات عن المؤشرات التسويقية، والمساعدة في الإعلان والترويج، وتساعد هذه الخدمة المشروع بأستغلال أفضل الفرص التسويقية(الشميمري وسرور، ٢٠١٤: ٦٩).

### ٥. أنواع حاضنات الأعمال:

أ. الحاضنات الدولية: ويقصد بها هي تلك التي تركز على التعاون الدولي التجاري والعلمي بين المؤسسات في عدة دول من أجل تعزيز موقعها في الأسواق العالمية (بو سعدة، ٢٠١٨: ٢٠٧-٢٠٨).

ب. الحاضنات الإفتراضية: وهي التي تقدم كل خدمات الدعم عبر الإنترنت، و توفر شبكات الدعم وخدمات التسويق والتوجيه وتصميم المواقع وغيرها ماعدا توفر العقار. وتتنزاد الحاجة الى هذا النوع من الحاضنات مع تسارع التطور التكنولوجي(الفيحان وسلمان، ٢٠١٢: ٨٩).

ت. الحاضنات التكنولوجية: وهي الحاضنات التي تركز على تبني المشاريع القائمة على المبادرات التكنولوجية وتطبيق الأبتكارات والأبحاث العلمية . وتقام هذه الحاضنات داخل او بالتعاون مع مراكز البحوث العلمية والجامعات أو المراكز الصناعية الكبرى، وأن هذه النوعية من الحاضنات تعتبر الأساس في مجال تطبيق البحوث العلمية وتسويق التكنولوجيا ، وتتفاوت الحاضنات التكنولوجية من حيث الحجم والنطاق ودرجة التعقيد في التجهيزات والقدرة الإستيعابية(حسن، ٢٠١١: ٣٧)

ث. الحاضنات الصناعية: ينشأ هذا النوع داخل المناطق الصناعية لغرض تلبية إحتياجاتها من الصناعات المغذية والخدمات المساندة، إذ يتم فيها تبادل المعارف والدعم التقني بين المصانع الكبيرة والمؤسسات الصغيرة المنتسبة الى الحاضنة (عبد السلام، ٢٠١١: ٩).

ج. الحاضنات الإقليمية: يخدم هذا النوع منطقة جغرافية معينة بهدف تنميتها والأستغلال الأمثل لمواردها المحلية المتواجدة فيها ، بما في ذلك القوى العاملة المعطلة من خلال توفير العمل لهم في تلك الحاضنات(مجيد ومعن، ٢٠٠٦: ١٠١٨).

### ٦. عوامل نجاح حاضنات الأعمال

لإقامة حاضنات أعمال نموذجية لا بد من تعبئة شاملة للموارد والجهود ويعتبر لزاماً إعطاء الأولوية للمشاريع التي تتضمن أفكار مبتكرة وإن هذه الأفكار قد تكون عبارة عن تعديلات طفيفة كأن تكون زيادة للمدخلات المحلية أو القيمة المضافة المحلية، وفي هذا السياق أدرج ( بورنان) عدد من

من الجهد والوقت ورأس المال الذي قد يؤدي الى مخاطرة غير مضمونة.  
ولغرض الإحاطة الشاملة بتعريف ريادة الأعمال يعرض الباحث مجموعة من آراء الكتاب والباحثين في الجدول أدناه:

H. Knight و Peter Durcker ريادة الأعمال بأنها عملية تتمحور بالأساس حول المخاطرة، وسلوك رائد الأعمال هو ما يعكس نوع القدرة التي لديه ووضع موقفه المالي ومهنته في الواقع والمخاطرة وذلك عن طريق تطبيق فكرته ووضعها محل التنفيذ، ويتم ذلك عن طريق بذل المزيد

الجدول (٢): مفاهيم ريادة الأعمال

ت	أسم الباحث	المفاهيم
١	Villaverde et al, 2018: 52	تعتبر ريادة الأعمال عامل أساسي في توليد التميز وتطوير حلول أفضل أمام المنافسين وتعزيز التكيف مع التغيرات البيئية والاتجاهات السوقية وأضعاف قدرة المنافسين.
٢	الجنابي وآخرون، ٢٠٢١: ٩٥	بأنها عملية تحديد وتطوير وتقديم رؤية للحياة قد تكون الرؤية فكرة ابتكارية أو فرصة أو ببساطة طريقة أفضل لعمل شيء ما، وأيضاً خلق القيمة من خلال تحديد الفرص واستغلالها على سبيل المثال: تطوير منتجات جديدة أو عن طريق البحث عن أسواق جديدة أو كليهما.

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات السابقة

### ٣. أبعاد ريادة الأعمال:

أ. **المخاطرة:** إن عملية تبني المخاطرة من العناصر الجوهرية لريادة الأعمال إذ لا يمكن الإنطلاق بالأعمال والمشاريع من دون تحمل المخاطرة ومعرفة تأثيراتها المستقبلية والحالية على المشروع الريادي (Dess et al, 2008: 28)، لذا تعد المخاطرة جزءاً أساسياً من المشروع الريادي وأن كانت المخاطرة كبيرة أو متوسطة إلا أنها موجودة دائماً (بدران والشيخ، ٢٠١٣: ٢٧٠). وبالأمكان تقليل جزء من هذه المخاطر باستخدام أساليب مختلفة على سبيل المثال إقامة علاقات وثيقة مع الزبائن من أجل الحصول على معلومات خاصة بتفضيلاتهم وأذواقهم (Brazinskaite and Durand, 2014: 6)، وأيضاً تكوين فكرة واضحة من قبل ريادي الأعمال حول النتائج المحتملة ويتم ذلك من خلال إقامة دراسات أولية حول الفرص مما يدفع إلى الأقتراض لتمويل الأنشطة وتقويم السوق وتقدير العوائد المحتملة عن هذه الفرصة (Riuttanen, 2015: 14).

ب. **الإبداع:** يعد الإبداع من العوامل المهمة التي تكون موجودة في ريادة الأعمال. والريادي هو شخص مبدع ومنفذ للتغيير والتفاعل داخل بيئة العمل، لذا يعد الإبداع خاصية جوهرية للمنظمات ذات التفاعل العالي، وأيضاً يعد مطلباً مهماً من أجل تحقيق التكافؤ التنافسي للمنظمات (Dess et al, 2008: 465). وقد بات الإبداع حالة ملحة في عالم الأعمال والتي تهدف الى بلوغها جميع المنظمات لغرض تلبية متطلبات السوق والزبائن، و إنتاج منتج جديد أو دخول سوق جديد (Gunawan et al, 2015: 7).

ت. **الاستباقية:** إذ تعد الاستباقية من أهم خصائص المنظمات الريادية والتي تنطوي على رغبة الإدارة العليا في أن تكون المنظمة أول من يستجيب لإحتياجات الزبائن، إذ تسعى المنظمات الريادية إلى إمكانية التصرف بسرعة من أجل الاستفادة القصوى من فرص السوق قبل أي منظمة أخرى، ولذلك تميل المنظمات المتفاعلة إلى تحمل المخاطرة في دخول الاسواق الجديدة في ظروف اللاتأكد البيئي (Alderman,

والتعريف الإجرائي للباحث هو: أن ريادة الأعمال هي المبادرة في ابتكار خدمات وتطوير منتجات جديدة وذلك من خلال تحمل المخاطر والتحديات، وبذل الجهد والوقت وأنفاق المال، ومن ثم الحصول على المكافأة وهي تحقيق الأرباح.

### ٢. أهمية ريادة الأعمال:

وتعد ريادة الأعمال أمراً في غاية الأهمية في المجتمعات كافة وتبرز هذه الأهمية كالاتي: (Rarringer and Ireland, 2012: 21)

أ. **البعد الاقتصادي:** أن السلوك الريادي له تأثير كبير على قوة الأقتصاد وأستقراره، ويتم ذلك من خلال تطوير مشاريع قائمة أو ابتكار مشاريع جديدة مما يؤدي الى توفير فرص عمل جديدة لإفراد المجتمع.

ب. **البعد المجتمعي:** أصبحت إبتكارات الشركات الريادية لها تأثير على المجتمع الذي تتواجد فيه، من خلال ما تقدمه من منتجات وخدمات تجعل حياة أفراد المجتمع أسهل وتعزز من إنتاجيتهم وتحسن من رفاهيتهم.

ت. **أن الريادة تعمل على تمثين العلاقة بين الجامعات ومراكز البحث العلمي من ناحية، والشركات الصناعية من ناحية اخرى.**

ث. **أمتصاص قدر كبير من مشكلة البطالة وخلق فرص عمل جديدة للشباب،** إذا أنها تعمل على تقليص رقعة الفقر والمشكلات الإجتماعية.

ج. **الحد من ظاهرة هجرة الأدمغة المبدعة،** وذلك عن طريق توفير بيئة ريادية داعمة ومحفزة للأستثمار والأبتكار والإبداع، وأن الريادة متى ما توفرت لها البيئة الحاضنة فإنها سوف تنتج رواد أعمال مستثمرين ومخاطرين يحملون أفكار ومشاريع واعدة.

ح. **وسيلة للإنفكاك والتحرر من الوظائف الحكومية والتي تهافت عليها معظم ابناء المجتمعات العربية،** وهي وظائف غير منتجة وذات مردود زهيد لايلبي الحد الأدنى من الحاجات الأساسية للموظف، مما يحتتم على الأفراد العاملين عدم تضییع قدراتهم في الوظيفة الحكومية والتوجه نحو العمل الحر وتأسيس مشاريع صغيرة (الكونوني، ٢٠١٤: ٧).

ريادة الأعمال ، من أجل تدريبهم على كيفية بدء مشروعاتهم الخاصة، وتدريبهم على تنظيم وإدارة مشاريعهم بطريقة ريادية، وتقديم المساعدات المالية لهم ، يقع علي عاتق هذه الجامعات مهمة تنمية الثقافة الريادية لدي الطلاب من خلال توفير العنصر البشري المؤهل للعمل الريادي ، والراغب في تحمل المخاطر، وتدريبهم على تحويل أفكارهم ومقترحاتهم المبتكرة إلي مشروعات هامة، وإكسابهم مهارات إعداد وتنفيذ المشروعات، وتقديم كافة الاستشارات والدعم والتوجيه لهؤلاء الطلاب هناك بعض المتطلبات الضرورية في زيادة دور الجامعة في تنمية الثقافة الريادية لدى الطلاب ( بسام، ٢٠١٨: ٣٧٧-٣٧٨):

- أ. تحويل دور الجامعة من التركيز على التوظيف الى التركيز على خلق فرص عمل.
- ب. التعاون مع الجامعات العالمية المتميزة في مجال الريادة من أجل نقل المعارف والتكنولوجيا.
- ت. توفير القيادة التي تؤمن بأهمية ريادة الأعمال، والقدرة على توفير الامكانيات المادية والمعنوية لرواد الأعمال.
- ث. الشراكة مع أصحاب المصلحة من القطاع العام والخاص.
- ج. تطبيق التعليم القائم على الابتكار والإبداع ( بسام، ٢٠١٨: ٣٧٧-٣٧٨).

#### ٦. مفهوم الريادي:

يعد ريتشارد كانتلون (Richard Cantilon) هو أول من أطلق مصطلح الريادي في المجال الاقتصادي بين عامي ١٦٨٠ - ١٧٣٤ ميلادي ، وكانتلون يقصد بالريادي هو المبادر الذي يقود كل المبادلات في السوق مشترطاً من المنتجين وبائعاً للمستهلكين ، يشتري بسعر محدد ويبيع بسعر غير مؤكد في المستقبل. وأن الريادة بدأت تأخذ بعداً اجتماعياً واقتصادياً بدءاً من القرن السابع عشر وحتى أوائل القرن الحالي ، والريادي هو الشخص الذي يجلب الموارد ، والأصول ، والعمالة بتوافق لجعل قيمتها أكبر من ذي قبل (Hisrich, 2002: 10).

559 (2011). وأن الاستباقية هي جهود المنظمة للاستيلاء على الفرص الجديدة ، أي أن لا تتضمن فقط أدراك التغيرات ولكن أن تكون قادراً على العمل عليها والتقدم على المنافسين ، وأن المديرين الاستراتيجيين الذين يطبقون الاستباقية يجب ان تكون لهم تطلعات على المستقبل عند البحث عن الاحتمالات الجديدة للنمو والتطور (محمد، ٢٠١٢: ٧٣).

ث. **التنافس:** وهو الذي يمثل بجهد إدارة المشروع في التفوق على المنافسين وذلك من خلال الأنفاق لتوسيع الطاقة التصنيعية أو خفض الأسعار لكسب حصة سوقية (Dess,2007:459)، وأن تعريف التنافس على أنه قدرة المنظمة على البقاء في الأعمال وحماية استثماراتها لكسب العوائد على هذه الاستثمارات ويتم ذلك من خلال القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية (Akimova,2000:4).

#### ٤. مزايا ريادة الأعمال:

وهناك بعض المزايا التي تتميز بها ريادة الأعمال ومنها:  
 أ. تحدد ريادة الأعمال نمط السلوك الريادي، إذ يتحدى هذا السلوك البيروقراطية ويشجع على الإبداع.  
 ب. تعد ريادة الأعمال أحد مدخلات عملية اتخاذ القرار المتعلق بالاستعمال الأمثل للموارد المتاحة للوصول إلى إطلاق المنتج أو الخدمة الجديدة .  
 ت. أن ريادة الأعمال تكون المسؤولة عن تشجيع وتحفيز الإبداع داخل المنظمة، وذلك يتم باختيار الفرص الجديدة وتنفيذها واستغلال الموارد لإنتاج سلع وخدمات جديدة (Barring and Ireland, 2008: 18).

#### ٥. ثقافة ريادة الأعمال في المؤسسات الأكاديمية في التعليم العالي:

أن أكساب الطلاب لمهارات الريادة يتطلب من الجامعة بذل المزيد من الجهود ، وتأهيلهم نفسياً وفكرياً للبدء بالعمل، وأنجحت العديد من الجامعات في انحاء العالم الى تصميم برامج تعليمية في ريادة الأعمال، وأيضاً أتجهت الكثير من المؤسسات الحكومية والخاصة الى أعداد برامج تدريبية في

#### جدول (٣) : بعض المفاهيم عن رائد الأعمال من وجهة نظر باحثيها

ت	أسم الباحث	المفاهيم
١	Scarborough, 2011: 405	هو الذي يخلق أعمال جديدة في مواجهة حالات اللاتأكد والمخاطر من أجل النمو والربح ، وذلك من خلال تحديد الفرص المهمة وأيضاً تهيئة الموارد لاستثمار هذه الفرص.
٢	Nasrullh, 2016:936	هو الشخص الذي يبدأ مشروعاً تجارياً ويكون على استعداد لمواجهة المخاطرة من أجل كسب المال.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات السابقة.

#### ٧. خصائص الريادي:

إن الريادين يمتلكون الكثير من الصفات والمميزات التي تجعلهم يُعاملون كقادة ، ويمكن تحديد مجموعة من الصفات التي قد تشكل قائمة محددة يمكن ان تقاس عليها شخصية الفرد لمعرفة درجة توفر السمات الريادية فيه (بدران والشيخ، ٢٠١٣: ٢٧٦). إذ يمكننا تصنيف أهم خصائص الشخص الريادي وهي كما يأتي:

- أ. **المسؤولية:** يتحمل المسؤولية عن قراراته ولا يلقى المسؤولية على الآخرين.
- ب. **مثابر:** أن يكون راغب بالعمل حتى أنجازه وكذلك يتجاوز العقبات ومواصلة تحقيق الهدف.
- ت. **متوجه للهدف:** يقرر إلى أين يريد الوصول، ويضع خطة للوصول الى ذلك.
- ث. **الثقة بالنفس:** يؤمن بقدراته ويعمل وفقاً لذلك.



الإدارية والسكرتارية قد حققت أربعة علاقات ارتباط من أصل خمسة، وبنسبة (80%) من العلاقات مع ريادة الأعمال، وجميعها تحت مستوى معنوية اقل من (5%) فكانت على النحو الآتي:

إذ حقق بعد مجال الخدمات الإدارية والسكرتارية علاقة ارتباط طردية (\*\*0.569) قوية مع التنافسية عند مستوى الدلالة (0.000)، ليشير إلى زيادة اهتمام من قبل إدارة حاضنة الأعمال بمجال الخدمات الإدارية والسكرتارية، إذ إن تلك الزيادة ستؤدي إلى اهتمامها الإضافي بالتنافسية بقدر قيمة معامل الارتباط بينهما والعكس صحيح، أما على مستوى العلاقة مع ريادة الأعمال أجمالاً، فقد أستطاعت مجال الخدمات الإدارية والسكرتارية من إيجاد علاقة ارتباط طردية (\*\*0.561) قوية عند مستوى الدلالة (0.000)، مع الإبداع (\*\*0.591) قوية، ومع الأستباقية (\*\*0.471) متوسطة القوة، إلا إن مجال الخدمات الإدارية والسكرتارية لم تستطع الارتباط مع المخاطرة، أي تمكنت حاضنة الوزارة من توظيف مجال الخدمات الإدارية والسكرتارية في تحسين مستوى ريادة الأعمال، بينما أستطاعت اعتماد مجال الخدمات الإدارية والسكرتارية بشكل قوي إلى متوسط في تحسين أبعاد ريادة الأعمال، ومن كل ما سبق تقبل الفرضية الفرعية الأولى (توجد علاقة ارتباط معنوية بين بعد الخدمات الإدارية والسكرتارية وريادة الأعمال).

**التحقق من الفرضية الفرعية الثانية:** من خلال اطلاع الباحث على نتائج الجدول (٤) وجُد أن بعد مجال خدمات التمويل قد حققت أربعة علاقات ارتباط من أصل خمسة وجميعها قوية، وبنسبة (100%) من العلاقات مع ريادة الأعمال، وجميعها تحت مستوى معنوية اقل من (5%) فكانت على النحو الآتي:

إذ حقق بعد خدمات التمويل علاقة ارتباط طردية (\*\*0.850) قوية مع الإبداع عند مستوى الدلالة (0.000)، ليشير إلى أن أي زيادة اهتمام من قبل حاضنة الوزارة بمجال خدمات التمويل ستؤدي إلى اهتمامها الإضافي بالإبداع بقدر قيمة معامل الارتباط بينهما والعكس صحيح، أما على مستوى العلاقة مع ريادة الأعمال أجمالاً، فقد أستطاعت مجال خدمات التمويل من إيجاد علاقة ارتباط طردية (\*\*0.844) قوية عند مستوى الدلالة (0.000)، ومع الأستباقية (\*\*0.649) قوية، ومع التنافسية (\*\*0.649) قوية، ومع المخاطرة (\*\*0.634) قوية، أي تمكنت الوزارة من توظيف مجال خدمات التمويل في تحسين مستوى ريادة الأعمال بشكل قوي، وكذلك أستطاعت اعتمادها بشكل قوي في تحسين أبعاد ريادة الأعمال، ومن كل ما سبق تقبل الفرضية الفرعية الثانية (توجد علاقة ارتباط معنوية بين بعد خدمات التمويل وريادة الأعمال).

**التحقق من الفرضية الفرعية الثالثة:** ومن ملاحظة الباحث لنتائج الجدول (٤) وجد أن بعد مجال خدمات البنية التحتية قد حقق أربعة علاقات من أصل خمسة، وبنسبة (100%) من العلاقات وجميعها تحت مستوى معنوية اقل من (5%) فكانت على النحو الآتي:

حقق بعد مجال خدمات البنية التحتية علاقة ارتباط طردية (\*\*0.865) قوية مع ريادة الأعمال أجمالاً عند مستوى

- ج. **مخاطر:** مستعد لخوض المخاطر لكنه غير متهور، باحثاً عن الفرص التي توفرها كلاً من العقلانية والتحدي.
- ح. **متحمس:** يتميز بالحيوية والشغف في متابعة أعماله.
- خ. **دائم الحركة:** عندما ينجز أعماله يبدأ بالبحث عن تحديات أخرى.
- د. **الإبداعية:** يبحث بشكل مستمر عن طرائق جديدة لحل المشاكل.
- ذ. **الأستقلالية:** يضع جدول أعماله ويتخذ قراراته بنفسه (Mery and Allen, 201).
- ر. **تحمل الغموض:** يتخذ الريادي خطواته بالمشروع في بيئة عدم التأكد.
- ز. **الحاجة للإنجاز:** يشعر الريادي بالأستمتاع بلوغ أهدافه الصعبة.
- س. **الرقابة الذاتية:** يتحمل المسؤولية الفردية عن الفشل أو النجاح بدلاً من الاعتقاد بالحظ.
- ش. **الرؤية:** يبدأ الريادي أعماله برؤية وأفكار عامة ثم يتبع تلك الرؤية.
- ص. **تحمل الأخطاء:** أن الفشل و الانتكاسة بالنسبة للريادي تجربة يتعلم منها (Kurtz and Boone, 1999: 211).

### المبحث الثالث: الجانب التطبيقي

#### مقدمة:

سيتم في هذا المبحث اختبار ومناقشة فرضيات البحث الرئيسية، من خلال التعرف على فرضية الارتباط وإيجاد العلاقات الرابطة بين المتغيرات وأبعادها، فضلاً عن اتجاه العلاقة وقوتها، من خلال اعتماد معامل الارتباط بيرسون، نظراً لكون العينة تزيد عن (30) مشاهدة وتوزيع البيانات توزيعاً طبيعياً، فضلاً عن اعتماد معامل الأندار الخطي البسيط والمتعدد، وبحسب (شراز، ٢٠١٥)، فقد وزع معامل الارتباط بين (+/-)، بينما كانت قوة العلاقة باتجاهها السليبي والإيجابي متجهة إلى (0.30 <-> 0) ضعيفة، ومن (0.50 <-> 0.30) متوسط القوة، ومن (1 >) قوية (Cohen, 1986: 14).

#### أولاً: التحقق من فرضية الارتباط

**اختبار الفرضية الرئيسية الأولى (توجد علاقة ارتباط معنوية بين حاضنات الأعمال وريادة الأعمال) وقد أنبتقت عنها الفرضيات الفرعية الأتية:**

- (١) توجد علاقة ارتباط معنوية بين خدمات التمويل وريادة الأعمال.
- (٢) توجد علاقة ارتباط معنوية بين الخدمات الإدارية والسكرتارية وريادة الأعمال.
- (٣) توجد علاقة ارتباط معنوية بين خدمات البنية التحتية وريادة الأعمال.
- (٤) توجد علاقة ارتباط معنوية بين مجال الأستشارات القانونية وريادة الأعمال.
- (٥) توجد علاقة ارتباط معنوية بين الخدمات التسويقية وريادة الأعمال.

**التحقق من الفرضية الفرعية الأولى:** من خلال اطلاع الباحث على نتائج الجدول (٤) وجدت بأن مجال الخدمات

حقق بعد مجال الخدمات التسويقية علاقة ارتباط طردية ( $0.685^{**}$ ) قوية مع الأستباقية عند مستوى الدلالة (0.000)، ليشير إلى زيادة أهتمام من قبل حاضنة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بمجال الخدمات التسويقية لوحدة واحدة، ستؤدي إلى أهتمامها الإضافي بالأستباقية بقدر قيمة معامل الارتباط بينهما والعكس صحيح، أما على مستوى العلاقة مع ريادة الأعمال أجمالاً، فقد أستطاعت مجال الخدمات التسويقية من إيجاد علاقة ارتباط طردية ( $0.517^{**}$ ) قوية عند مستوى الدلالة (0.000)، ومع الإبداع ( $0.503^{**}$ ) قوية، ومع المخاطرة ( $0.479^{**}$ ) متوسطة القوة، إلا أنها لم تستطع من إيجاد علاقة ارتباط مع التنافسية عند مستوى المعنوية (0.05)، أي تمكنت الوزارة من توظيف مجال الخدمات التسويقية في تحسين مستوى ريادة الأعمال بشكل قوي، وكذلك أستطاعت أعتتماد مجال الخدمات التسويقية بشكل قوي إلى المتوسط في تحسين أبعاد ريادة الأعمال، ومن كل ما سبق تقبل الفرضية الفرعية الخامسة (توجد علاقة ارتباط معنوية بين بعد الخدمات التسويقية وريادة الأعمال).

**التحقق من الفرضية الرئيسية الأولى:** من ملاحظة الباحث لنتائج الجدول (٤) وجدت أن حاضنات الأعمال قد حققت خمس علاقات من أصل خمسة، وبنسبة (100%) من العلاقات وجميعها تحت مستوى معنوية اقل من (5%) فكانت على النحو الآتي:

فحققت حاضنات الأعمال علاقة ارتباط طردية ( $0.887^{**}$ ) قوية مع ريادة الأعمال أجمالاً عند مستوى الدلالة (0.000)، ليشير إلى زيادة أهتمام من قبل ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بحاضنات الأعمال لوحدة واحدة، ستؤدي إلى أهتمامها الإضافي بريادة الأعمال بقدر قيمة معامل الارتباط بينهما والعكس صحيح، أما على مستوى الإبداع، فقد أستطاعت حاضنات الأعمال من إيجاد علاقة ارتباط طردية معنوية ( $0.877^{**}$ ) قوية معه، فضلاً عن إيجاد علاقة ارتباط طردية ( $0.793^{**}$ ) معنوية قوية مع الأستباقية، وعلاقة ارتباط طردية معنوية ( $0.633^{**}$ ) قوية مع التنافسية، وأخيراً حققت حاضنات الأعمال علاقة ارتباط طردية معنوية ( $0.624^{**}$ ) قوية مع المخاطرة، إذ تشير هذه النتائج إلى تداوية أبعاد حاضنات الأعمال بعلاقتها مع ريادة الأعمال على المستوى العام والمستوى الفردي للأبعاد، وأن حاضنة الوزارة قد استثمرتها بشكل قوي في تحسين مستوى الريادة التي تطمح إليها وانها لم تهمل أي بعد من الأبعاد في الانموذج الكلي للارتباط، ومن كل ما سبق تقبل الفرضية الرئيسية الأولى (توجد علاقة ارتباط معنوية بين حاضنات الأعمال وريادة الأعمال)

الدلالة (0.000)، ليشير إلى أي زيادة أهتمام من قبل حاضنات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بمجال خدمات البنية التحتية لوحدة واحدة، ستؤدي إلى أهتمامها الإضافي بزيادة الأعمال بقدر قيمة معامل الارتباط بينهما والعكس صحيح، إما على مستوى العلاقة مع الإبداع، فقد أستطاعت مجال خدمات البنية التحتية من إيجاد علاقة ارتباط طردية ( $0.845^{**}$ ) قوية عند مستوى الدلالة (0.000)، ومع الأستباقية ( $0.730^{**}$ ) قوية، ومع التنافسية ( $0.703^{**}$ ) قوية، ومع المخاطرة ( $0.555^{**}$ ) قوية، أي تمكنت الوزارة من توظيف مجال خدمات البنية التحتية في تحسين مستوى ريادة الأعمال بشكل قوي، بينما أستطاعت أعتتماد مجال خدمات البنية التحتية بشكل قوي في تحسين أبعاد ريادة الأعمال، ومن كل ما سبق تقبل الفرضية الفرعية الثالثة (توجد علاقة ارتباط معنوية بين بعد خدمات البنية التحتية وريادة الأعمال).

**التحقق من الفرضية الفرعية الرابعة:** ومن نتائج الجدول (٤) وجد الباحث أن بعد مجال الأستشارات القانونية قد حقق أربعة علاقات من أصل خمسة، وبنسبة (100%) من العلاقات وجميعها تحت مستوى معنوية اقل من (5%) فكانت على النحو الآتي:

حقق بعد مجال الأستشارات القانونية علاقة ارتباط طردية ( $0.775^{**}$ ) قوية مع الإبداع عند مستوى الدلالة (0.000)، ليشير إلى زيادة أهتمام من قبل حاضنة الوزارة بمجال الأستشارات القانونية لوحدة واحدة، ستؤدي إلى أهتمامها الإضافي بالإبداع بقدر قيمة معامل الارتباط بينهما والعكس صحيح، أما على مستوى العلاقة مع ريادة الأعمال أجمالاً، فقد أستطاعت مجال الأستشارات القانونية من إيجاد علاقة ارتباط طردية ( $0.768^{**}$ ) قوية عند مستوى الدلالة (0.000) مع ريادة الأعمال، ومع المخاطرة ( $0.733^{**}$ ) قوية، ومع الأستباقية ( $0.624^{**}$ ) قوية، ومع التنافسية ( $0.447^{**}$ ) متوسطة القوة، أي تمكنت الوزارة من توظيف مجال الأستشارات القانونية في تحسين مستوى ريادة الأعمال بشكل قوي، بينما أستطاعت اعتتماد مجال الأستشارات القانونية بشكل قوي إلى متوسط في تحسين أبعاد ريادة الأعمال، ومن كل ما سبق تقبل الفرضية الفرعية الرابعة (توجد علاقة ارتباط معنوية بين بعد الأستشارات القانونية وريادة الأعمال).

**التحقق من الفرضية الفرعية الخامسة:** لاحظ الباحث من نتائج الجدول (٤) ان بعد مجال الخدمات التسويقية قد حقق أربعة علاقات من أصل خمسة، وبنسبة (80%) من العلاقات وجميعها تحت مستوى معنوية اقل من (5%) فكانت على النحو الآتي:

الجدول (٤) مصفوفة ارتباط حاضنات الأعمال وابعادها مع ريادة الأعمال وأبعاده

عدد العلاقات	قوة الارتباط	نوع الارتباط	ريادة الأعمال	التنافسية	الأستباقية	الإبداع	المخاطرة	r
4		طردية	.561**	.569**	.471**	.591**	.144	

	متوسطة الى قوية		.000	.000	.000	.000	.303	Sig	مجالات الخدمات الإدارية والسكرتارية
			53	53	53	53	53	n	
			.844**	.647**	.649**	.850**	.634**	r	
5	قوية	طردية	.000	.000	.000	.000	.000	Sig	مجالات خدمات التمويل
			53	53	53	53	53	n	
			.865**	.703**	.730**	.845**	.555**	r	
5	قوية	طردية	.000	.000	.000	.000	.000	Sig	مجالات خدمات البنية التحتية
			53	53	53	53	53	n	
			.768**	.447**	.624**	.775**	.733**	r	
5	متوسطة الى قوية	طردية	.000	.000	.000	.000	.000	Sig	مجالات الاستشارات القانونية
			53	53	53	53	53	n	
			.517**	.106	.685**	.503**	.479**	r	
4	متوسطة الى قوية	طردية	.000	.451	.000	.000	.000	Sig	مجالات الخدمات التسويقية
			53	53	53	53	53	n	
			.887**	.633**	.793**	.877**	.624**	r	
5	قوية	طردية	.000	.000	.000	.000	.000	Sig	حاضنات الاعمال
			53	53	53	53	53	n	

P\*\*<0.01, P\*<0.05

### الاستنتاجات:

أساليب وطرائق التسويق الحديثة المتبعة عالمياً، وأ اعتماد دراسات بحوث السوق كمنهاج عمل لتحديد حاجات ورغبات الأفراد والجماعات وتحديد أولوياتها بقبول المحتضنين بشكل متوسط.

٧. تبنت الوزارة المخاطرة بشكل جيد في تحسين مستوى ريادة أعمالها، في ظل لجوئها إلى مشروعات تتعرض في كثير من الأحيان لمخاطر سياسية وقانونية، فضلاً عن اعتمادها على حلول ابتكارية لمواجهة المخاطر المحتملة.

٨. أبدت الوزارة اهتمامها بالابداع، إذ عمدت إلى استثماره في تحسين مستوى الريادة، في ظل تبنيها التدريب ونشر ثقافة الإبداع بين أفرادها، فضلاً عن اعتمادها فكرة تقديم أساليب جديدة للإنتاج.

٩. ضعف في الثقافة الريادية التي تدفع الشباب نحو العمل الحر، إذ إن مفهوم الريادة غير معزز في معظم المناهج التعليمية حتى في المراحل الجامعية العليا.

١٠. لجأت الوزارة إلى الاستباقية وبما يسهم في تعزيز ريادة الأعمال، لاسيما وأنها تعتمد التنبؤ برغبات وأحتياجات الزبائن المستقبلية والميل إلى دراسة المتغيرات البيئية المؤثرة والعمل على تحليلها ومعالجتها، ومراقبة اتجاهات السوق باستمرار.

١١. أستندت الوزارة إلى التنافسية في مساعها إلى تحسين مستوى ريادة الاعمال، لاسيما وأنها تميل إلى تقديم منتج لزيانها يحقق له منفعة أفضل من مثيلاتها في السوق، والركون إلى سياسة خفض الأسعار أكثر من منافسيها وأخترق أسواق جديدة قبل الآخرين.

١. عملت الوزارة على تعزيز حاضناتها من خلال الخدمات الإدارية والسكرتارية، لاسيما وأنها تطلق أستثمار معلومات سنوية لأصحاب الأفكار الإبداعية الراغبين بالأحتضان.

٢. محدودية توفير المعلومات عن المنافسين في السوق ومجالات الأسعار وموصفات المنتجات.

٣. تعاني الحاضنات من ضعف في مستوى تقديم الخدمات التمويلية، وهذا بسبب العجز المالي الذي يمنعها من تقديم خدماتها بجودة عالية، وهذا يؤدي إلى أفقر الحاضنات للدعم المالي لمشاريعها، وأيضاً فشلها في إعداد ميزانيتها الذي قد يكون له الأثر في ذلك.

٤. أبدت حاضنة الوزارة اهتمامها بمجال خدمات البنية التحتية وأستثمارها في تحسين حاضنات الأعمال من خلال أ اعتماد حاضنة تتضمن تقديم كافة التسهيلات الفنية كالتهوية، والأضاءة، والتبريد، والتدفئة، والهاتف، والماء، فضلاً عن توفير الورش الفنية التي تخدم المحتضنين ومن كافة الأختصاصات.

٥. أن أهتمام حاضنة الوزارة في مجال الأستشارات القانونية كان بمستوى متوسط، إذ تعمل على تحسين هذا النوع من الخدمات من خلال أ اعتمادها الأسلوب الألكتروني عند تقديم الأستشارات القانونية، في الوقت ذاته تعاني الحاضنات من قلة النصوص التشريعية والقانونية الميسرة والمسهلة لعمل الحاضنة.

٦. إن أهتمام الحاضنة في مجال الخدمات التسويقية كان بمستوى جيد، نتيجة لقيامها بتحديث معلوماتها عن

**التوصيات:**

١. ينبغي على وزارة التعليم العالي الأهتمام الإضافي في مجال الخدمات الإدارية والسكرتارية وبما يسهم في تعزيز مستوى حاضنات الأعمال من خلال اعتمادها على الآليات الآتية:
  - أ. توفير المعلومات عن المنافسين والأسعار ومواصفات منتجاتهم ضمن السوق المشترك.
  - ب. تنظيم اجتماعات وندوات تسهم في زيادة خبرة موظفي المشروعات.
  - ت. اعتماد أسلوب التغذية العكسية لمراجعة وتقويم الوظائف وأساليب ممارستها.
  - ث. تدريب أصحاب الأعمال على أسلوب الإدارة الجيد وتنمية قدراتهم الإدارية وتوفير البحوث ذات العلاقة.
  - ج. توفير خدمات سكرتارية فعالة كالحواسيب وخدمات الاستقبال والاستفسار والانترنت والربط الشبكي.
٢. ضرورة الأهتمام الإضافي من قبل حاضنة الوزارة في مجال خدمات التمويل بالأعتماد على الآليات الآتية:
  - أ. توفير تمويل مالي يسهم في تقديم خدماتها بجودة عالية.
  - ب. الحصول على الدعم المالي والمعنوي من مختلف الجهات التي تتق بخدماتها.
  - ت. اعتماد فلسفة الخدمات وفق مقابل مادي تؤدي إلى جودة عالية.
  - ث. مساعدة أصحاب المشروعات في الحصول على قروض مصرفية بفائدة منخفضة.
  - ج. تقديم خدمات مقابل أجور رمزية وتوفير مباني وخدمات مكتبية وورش عمل للمحتضنين.
  - ح. التعاقد مع الكثير من الشركات والمؤسسات في القطاعين العام والخاص لحل المشكلات الفنية والإدارية.
٣. على قسم حاضنة الوزارة تحسين مستوى خدمات البنية التحتية وبما يزيد من مستوى حاضنات الأعمال فيها من خلال اعتماد الآليات الآتية:
  - أ. توفير ورش فنية تخدم المحتضنين في جميع التخصصات.
  - ب. تخصيص مبنى خاص ومستقل لحاضنة الأعمال وتصميمها بشكل هندسي يحقق غايتها.
  - ت. توفير مكان يختص بأجتماعات وندوات أصحاب الأفكار الريادية.
  - ث. توفير كافة التسهيلات الفنية والمعنية بالتهوية والاضاءة والتبريد والاتصالات.
٤. ضرورة إيلاء مجال الأستشارات القانونية المزيد من الأهتمام وبما يسهم في تحسين مستوى حاضنات الأعمال من خلال المقترحات الآتية:
  - أ. اعتماد مستشارين قانونيين من مختلف التخصصات القانونية والتنسيق مع الجامعات والمصارف.
  - ب. العمل على أكتساب المعرفة وتشاركها للمحتضنين والتي تختص بالتشريعات القانونية.
٥. ينبغي أعتناء مجال الخدمات التسويقية في الأرتقاء بمستوى حاضنات الأعمال من خلال اللجوء إلى الآليات الآتية:
  - أ. توفير دراسات وبحوث السوق كمنهاج عمل تحدد من خلالها حاجات ورغبات الافراد والجماعات والاولويات لديهم.
  - ب. العمل على ترويج المشروعات الريادية من خلال مختلف القنوات والحملات الدعائية، ومواقع التواصل الاجتماعي.
  - ت. توفير المعلومات عن الأساليب الحديثة للتسويق الإلكتروني والفيروسي.
٦. على قسم حاضنات الأعمال في وزارة التعليم العالي إيلاء المخاطرة المزيد من الأهتمام وبما يحسن من قدرتها على ريادة الأعمال، من خلال اعتماد الآليات الآتية:
  - أ. توفير الحلول الإبداعية وأبنتكارية لمواجهة مختلف المخاطر.
  - ب. الأهتمام بثقافة تدعو إلى الريادة القائمة على تبني المخاطرة المحسوبة.
  - ت. توفير الموارد اللازمة لمواجهة المخاطر المتوقعة.
  - ث. أعتناء التنبؤ بالمخاطر وأستعمال السيناريوهات في مواجهتها، فضلاً عن تحديد مخاطر التطورات التكنولوجية التي قد تواجهها مستقبلاً، والمخاطر السياسية والقانونية.
  - ج. استثمار الفرص في بيئة اللا تأكد.
٧. ينبغي توجيه المزيد من الأهتمام إلى الإبداع وبما يسهم في تحسين مستوى ريادة الأعمال من خلال اعتماد الآليات الآتية:
  - أ. تقديم الأفكار الجديدة عن أساليب الإنتاج المرن والكفاء.
  - ب. أستثمار الأفكار الإبداعية في تقديم خدمات جديدة ذات موثوقية واثمان.
  - ت. أستكشاف فرص جديدة وأستثمارها في تعزيز التفكير الإبداعي غير المألوف.
٨. ضرورة الأهتمام الإضافي في تعزيز الأستباقية لما لها من تأثير في ريادة الأعمال، وذلك بأعتماد الآليات الآتية:
  - أ. أستثمار الإمكانيات البشرية والمادية والمعلوماتية والتكنولوجية للتفوق على الآخرين.
  - ب. مراقبة السوق وتقلباته والمنافسين وتبديل أدواق المستهلكين بأستمرار والعمل على دخول أسواق جديدة من خلال التنبؤ ودراسة تبديل الرغبات والحاجات.
٩. على قسم حاضنة الوزارة أستثمار التنافسية في تحسين مستوى ريادة الأعمال من خلال الآليات الآتية:
  - أ. تقديم منتج لزيانها يحقق منفعة أعلى من مثيلاتها في السوق.

١٠. سرور، إبراهيم علي، الشميمري، أحمد بن عبد الرحمن، (٢٠١٤)، حاضنات الأعمال المفاهيم والتطبيقات في الاقتصاد المعرفي، الطبعة الأولى، المدينة المنورة
١١. بو سعدة سعيدة، سكر فاطمة الزهراء، المرافقة التكنولوجية كمدخل لإستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مجلة الدراسات- العدد الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الأغواط، الجزائر، المجلد ١٥، العدد ٠٢، جوان ٢٠١٨.
١٢. الفيحان، إثار عبد الهادي آل فيحان، (٢٠١٢)، دور حاضنات الأعمال في تعزيز ريادة المنظمات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد ٣٠.
١٣. حسن، صلاح، (٢٠١١)، التطورات والمتغيرات الاقتصادية الدولية، دعم وتنمية المشروعات الصغيرة لحل مشاكل البطالة والفقر، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر.
١٤. عبد السلام زايد، مفتاح فاطمة، مداخلة بعنوان: أهمية نظام الحاضنات في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة المتوسطة – تجارب عالمية وسبل الإستفادة منها (ماليزيا، الصين، فرنسا، الولايات المتحدة الأمريكية)، "الملتقى الدولي حول: دور المؤسسات الصغيرة المتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة ٢٠١٠-٢٠١١، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، يومي ١٨ و ١٩، ٢٠١١
١٥. مجيد، هلال إدريس، عارف، معن ثابت، دور حاضنات الأعمال في تنمية المؤسسات الصغيرة، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل ١١ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، أيام ١٧-١٨ أبريل ٢٠٠٦، ص ١٠١٨.
١٦. بورنان، مصطفى، "حاضنات الأعمال بين الدعم والتأهيل للمؤسسات المصغرة"، جامعة الأغواط، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المجلد ٥، العدد ٢، ٢٠١٤.
١٧. المنظمة العربية للتنمية والصناعة والعدين، دليل الحاضنات الصناعية، الرباط/المغرب، ٢٠٠٨.
١٨. الفيحان، وسن هادي، (٢٠١٩)، دور التعليم العالي في تأهيل حاضنات الأعمال في العراق (واقع وتحديات) مع إشارة خاصة لدولة الإمارات العربية المتحدة، مجلة الاقتصاد الخليجي، العدد ٤٠.
١٩. الجنابي، أحمد عبد محمود، رسل سلمان نعمة، ليث عادل حميد، (٢٠٢١)، تأثير الأستخبارات التسويقية في تعزيز ريادة الأعمال : بحث ميداني شركة جوتن للأصباغ، مجلة ريادة المال والأعمال، مجلد (٢)، العدد ١.
٢٠. الكونني، نجية، ورقة حول "ريادة الأعمال ودور المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الحد من البطالة"، ديسمبر، ٢٠١٤.
٢١. بدارن، إبراهيم، والشيخ، مصطفى، (٢٠١٣)، الريادية الإبداع في إنشاء المشاريع. الطبعة الأولى، الاردن، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع- الاردن

- ب. أستثمار أغلب الفرص وعدم تركها للمنافسين والسعي للحصول على معلومات عن توجههم المستقبلي.
- ت. تبني السلوكيات التي توجه للإبداع والتقدم للحصول على مكانة سوقية أكبر.
- ث. أعتماذ استراتيجية قيادة الكلفة لاختراق منافسيها وبجودة عالية.

## المصادر

### أولاً: المصادر العربية :

١. برهوم، بسمة فتحي، (٢٠١٤)، دور حاضنات الأعمال والتكنولوجيا في حل مشكله البطالة لرياديين الأعمال قطاع غزة دراسة حالة: مشاريع حاضنة أعمال الجامعة الإسلامية بغزة (مبادرون-سبارك)، قدم هذا الدراسة أستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في اقتصاديات التنمية.
٢. توابه، سجود عيد، (٢٠٢٠)، دور حاضنات الأعمال في دعم الطالب الجامعيين نحو امتالك مشروع خاص في محافظة الخليل، قدمت هذه الرسالة أستكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال (A.B.M) كلية الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة الخليل.
٣. بكري، أحمد محمد، (٢٠١٨)، منظومة ريادة الأعمال بجامعات كل من سنغافورة وتايوان والمملكة العربية السعودية "دراسة مقارنة"، العدد ١٧٨ الجزء الثاني.
٤. مصطفى، جمال مصطفى، (٢٠٢٠)، ثقافة ريادة الأعمال لدى طلبة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وسبل تعزيزها من وجهة نظرهم، المجلد ٤، العدد ١.
٥. التميمي، أرشد فؤاد، نعمة، نغم حسين، (٢٠٢١)، المشروعات الريادية الصغيرة لدعم الصناعة الوطنية في العراق بين واقع الأحتضان والدعم اللوجستي الحكومي دراسة أستطلاعية لرواد أعمال المشروعات الصغيرة، المجلد (٢).
٦. علي، أمل هاشم، (٢٠٢٠)، حاضنات الأعمال ودورها في دعم ريادة الأعمال ودعم التنمية الاقتصادية، مجلة كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، المجلد ١١، العدد ١.
٧. السيسي، صلاح الدين حسن، (٢٠٠٩)، " أستراتيجيات وآليات دعم وتنمية المشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في اطار المتغيرات العالمية والمحلية " قضايا اقتصادية معاصرة "، دار الفكر العربي، القاهرة، جمهورية مصر العربية
٨. هيكل، محمد، مهارات إدارة المشروعات الصغيرة، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، ٢٠٠٢
٩. خليل، عبد الرزاق، هناء، نور الدين، (٢٠٠٦)، دور حاضنات الأعمال في دعم الإبداع لدى المؤسسات الصغيرة في الدول العربية، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، أيام ١٧-١٨ أبريل.

- Socialenterprise.net (www.Socialenterprise.net).
32. Villaverde, Pedro M. García, et al (2018), "Technological dynamism and entrepreneurial orientation: The heterogeneous effects of social capital" *Journal of Business Research* 51–64, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.10.004> Cuenca, Spain
33. Barringer, R. Bruce & Ireland, R. Duane, (2012), *Entrepreneurship, successfully launching new ventures* 2ed prentice-Hill.
34. Dess Gregory G., Lumpkin, G.T., & Eisner, Alan B. (2008) *Strategic management creating competitive advantage*; (3rd ED) Boston: McGraw-Hill, Inc.
35. Brazinskaite, Justina, and Marcela Durand, *Entrepreneurial Orientation in Marketing: An empirical study of small businesses in the Swedish fashion industry*, Master Thesis, Lund University, Sweden, 2014.
36. Riuttanen, Laura, *Effect of business opportunity recognition on entrepreneurs' market perception*, Master theses, Oulu University, Finland, 2015.
37. Gunawan, Theresia; Jacob, Jojo. and Duysters, Geert, *Network ties and entrepreneurial orientation: Innovative performance of SMEs in a developing country*. *International Entrepreneurship and Management Journal*, .2016
38. Alderman, Delton, (2011), *Entrepreneurial Orientation Of Eastern White Pine Primary Producers And Secondary Manufacturers: A Regional Phenomenon* Proceedings of the 17th Central Hardwood Forest Conference.
39. Akimova Irina, (2000), *Development of market orientation and competitiveness of Ukrainian firms*, *European Journal of Marketing*. Bradford: 2000. Vol.34, Iss. 9/10; pg.
40. Hisrich, Robert D., and Peters, Michael P. (2002). *Entrepreneur's hip* (5th Ed.). Irwin: McGraw- Hill Companies, Inc.
41. Scarborough .Norman. M., (2011). *Essentials of Entrepreneurship & small Business management*" (6th ED) USA: prentice-Hall.
٢٢. حمد, عمر مصطفى، (٢٠١٢)، دور الإدارة في بناء القيادات الريادية- دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في بعض المعامل الانتاجية في محافظة السلیمانیه، رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - قسم ادارة اعمال , جامعة السلیمانیه، ٢٠١٢.
٢٣. بسام سمير الرميدي، (٢٠١٨)، " تقييم دور الجامعات المصرية في تنمية ثقافة ريادة الأعمال لدي الطلاب - إستراتيجية مقترحة للتحسين- " مجلة المال والأعمال، العدد السادس.
- ثانياً: المصادر الاجنبية:**
24. Akçomak. Semih, (2009), *Incubators as Tools for Entrepreneurship Promotion in Developing Countries*.
25. Naveed Ahmed, Sikandar Ali Qalati, Asadullah Khan and Shumaila Naz, (2020), *Role of Business Incubators as a Tool for Entrepreneurship Development: The Mediating and Moderating Role of Business Start-Up and Government Regulations*.
26. Javad, Alireza Khorakianb, Yaghoob Maharatic, (2015), *Organizational Entrepreneurship and Its Impact on the Performance of Governmental Organizations in the City of Mashhad*.
27. Yangjie Huang, , Yanzi Zhang, Zehai Long, Da Xu4 and Ruijie Zhu, (2021), *How Improve Entrepreneurship Education in "Double High- Level Plan" Higher Vocational Colleges in China*
28. Fonseca, Jabbour, 2012, "Assessment of business incubators' green performance: A framework and its application to Brazilian cases", Elsevier journal, vol (32), p (123).
29. Ozdemir, Y. Şehitoglu, *assessing the Impacts of Technology Business Incubators: A framework for Technology Development Centers in Turkey*, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 75, 3 April 2013.
30. Pfeifer, Mandic, A. & Medic, Lgor (2007), "BENCHMARKING OF BUSINESS INCUBATORS in Croatia
31. Tulchin, Drew, & Shortall, Jessica, (2008), "Small Business Incubation Its Prospects in Indian Country", *Social Enterprise Associates Financial Performance Social Impact Environmental Sustainability*, Social Enterprise Associates info@



44. Kurtz, David L. & Boone, Louis E. (1999). Contemporary Business (9th ED). United State the Dryden Press.
45. Kurtz, David L. & Boone, Louis E.(1999).Contemporary Business (9th ED). United State the Dryden Press
42. Nasrullah, Memon, (2010), Entrepreneurship in Eyes of Network Science.
43. Meyer, Earl C. & Allen, Kathleen R., (2000)"Entrepreneurial & Small Business management" (1st end). Boston: Glencoe, McGraw-Hill, Inc.