

تاريخ الإرسال (2016-10-04). تاريخ قبول النشر (2017-04-26)

د. محمد إبراهيم الودعوني<sup>1</sup>أ.م.ن. رضوان النخالة<sup>\*2</sup><sup>1</sup> أستاذ المحاسبة والتدقيق - رئيس قسم المحاسبة - كلية التجارة - الجامعة الإسلامية بغزة.<sup>1</sup> باحث، ماجستير - كلية فلسطين التقنية.

\* البريد الإلكتروني للباحث المرسل:

E-mail address: [mnakhala@ucas.edu.ps](mailto:mnakhala@ucas.edu.ps)

## واقع الحاضنات التكنولوجية ودورها في تطوير المشاريع الصغيرة في قطاع غزة: دراسة مقارنة بين الحاضنة التكنولوجية في الجامعة الإسلامية والكلية الجامعية

### الملخص:

هدفت الدراسة للتعرف على الحاضنة التكنولوجية ودورها في تطوير المشاريع الصغيرة في فلسطين بالمقارنة بين حاضنة الجامعة الإسلامية وحاضنة الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية وإظهار مدى قدرة الحاضنة على تطوير إمكاناتها لتمكين المشاريع الصغيرة من تحقيق نموها، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت المقابلة والاستبانة كادأتين رئيسيتين لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من المشاريع المحتضنة والبالغ عددهم (150) مشروعاً. حيث تم استخدام طريقة الحصر الشامل. تم تطوير الاستبانة لتقوم بفحص طبيعة وآلية التعامل مع المشاريع التي يتم احتضانها في الحاضنتين وقد تم استرداد 125 استبانة بنسبة 83.3%. كما وتم عقد مقابلات مع مدراء الحاضنتين بهدف الإلمام بالآلية المفصلة التي يتم من خلالها احتضان المشاريع الصغيرة ونوعية الدعم الذي يقومون بتقديمه.

وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة طردية قوية بين دور الحاضنة التكنولوجية وتطوير المشاريع، وتبين أن من أعلى العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى نجاح حاضنة الجامعة الإسلامية هي العلاقة بين الإرشاد الفني والتقني للمشروعات ودور الحاضنة بنسبة 80%، وأقل نسبة هي العلاقة بين مدى تأثير نموذج الحاضنة المستخدم على مخرجات عملية الاحتضان ودور الحاضنة بنسبة 65%، وتبين أن من أعلى العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى نجاح حاضنة الكلية الجامعية هي العلاقة بين دعم وتطوير المشاريع الصغيرة ودور الحاضنة بنسبة 91%.

وأوصت الدراسة بالعمل على إيجاد علاقة تعاون بين الجامعات والمعاهد كمصدر لخلق الأفكار وبين الحاضنة كمكان لتجسيد الأفضل منها، والاهتمام بالمخرجات، وتفعيل دور الحاضنات التكنولوجية من خلال توجيه رواد الأعمال وترويج منتجاتهم، وتبني نظم متطورة في التقييم والمتابعة لمعدلات أداء المشاريع الريادية المحتضنة.

كلمات مفتاحية: الحاضنة التكنولوجية، المشاريع الصغيرة، رواد الأعمال

### Assessing Current Technological Incubator Role in Developing Small Buisnesses in the Gaza Strip: A Comparative Study between The Islamic University and UCAS Technological Incubators

#### Abstract

The study aimed to identify the technological incubator and its role in the development of small projects in Palestine as a comparison between the Islamic University incubator and incubator of the University College of Applied Sciences, and to demonstrate the ability of the technological incubator to develop their potentialities and capabilities to enable small projects to achieve growth. The data was collected from various sources adopting the descriptive and analytical approach to conduct the study, using the interview and questionnaire as major tools for data collection. The study population consisted of incubated projects (150 project), and the comprehensive inventory method has been used. A Questionnaire was developed to examine the criteria adopted by the incubators investigated. 125 questionnaires were recovered (83.3% of the total questionnaires distributed). interviews have also been conducted with the incubators' executive managers in order to understand the detailed criteria by which the small projects are being dealt with and the type of support they receive.

The study concluded that there is a strong positive correlation between the role of technological incubator and the development of projects. It has showed that the top of the factors that can lead to the success of the Islamic university incubator is the relationship between the technical guidance of the projects and the role of the incubator by 80%. The lowest rate is the relationship between the extent of the impact of the used model incubator on the incubation process outputs and the role of the incubator by 65%. It has been indicated that the top of the factors that can lead to the success of the incubator of the University College is the relationship between the support and development of small projects and the role of the incubator by 91%.

The study recommended working on bridging the cooperation between universities and institutes as a source for creating ideas for the incubator as a place to embody the best of them. Moreover, more attention for outputs of incubation process needs to be paid, beside activating the role of technology incubators by guiding entrepreneurs and contributing to the promotion of their products. Finally, the study recommended to adopt advanced systems in the evaluation and follow-up of the rates of entrepreneurship performance in the light of the specified goals.

Keywords: Technological Incubator, Small Projects, Entrepreneurs.

## مقدمة:

والتي تهدف بشكل رئيسي المساهمة في إنعاش وتنمية الاقتصاد المحلي والترويج لنقل التكنولوجيا وتشجيع إنشاء أ عمال صغيرة وجديدة للشباب والمبادر والمساهمة في خفض معدلات البطالة.

بدأ إنشاء الحاضنات الفلسطينية عام ٢٠٠٤ م وخلال هذه الفترة ساهمت في تأسيس ٢٨ شركة صغيرة وخدمات فنية وإدارية الى ما يزيد عن ٨٧ مشروعا محتضنا (الشكري، ٢٠١٢). يبلغ عدد حاضنات الأعمال والتكنولوجيا في فلسطين ستة حاضنات، ثلاث منها في الضفة الغربية وثلاث منها في قطاع غزة وهي كالتالي:

| الضفة الغربية                                              | قطاع غزة                                                             |
|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| الحاضنة الفلسطينية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (بيكتي) | الحاضنة الفلسطينية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (بيكتي) / فرع غزة |
| الحاضنة التكنولوجية في جامعه النجاح                        | حاضنة الأعمال والتكنولوجيا في الجامعة الإسلامية                      |
| مركز أصدقاء فوزي كعوش للتميز في جامعة بوليتكنك فلسطين      | حاضنة يوكاس التكنولوجية في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية          |

أما فيما يتعلق بقطاع غزة تزداد الجهود المحلية والدولية لدعم وتشجيع الريادة بين الشباب من خلال حاضنات الأعمال ومشاريع تطوير قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ورغم وجود هذه البرامج المدعومة إلى جانب الحاضنات في الضفة الغربية وقطاع غزة؛ إلا أن هذه المشاريع يعيقها الكثير من المشاكل التي تقف حائلاً في طريق تقدمها وتمييزها على المستوى الفلسطيني، لاسيما مشاكل التمويل وإغلاق المعابر وفرض الحصار على قطاع غزة. حيث سادت حالة من التدهور الاقتصادي حيث بلغت نسبة البطالة إلى 41.7% (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2016). كما وأن امتناع الدول المانحة من تقديم المساعدات وتوقف عمل الفلسطينيين داخل الخط الأخضر أو داخل إسرائيل بسبب اندلاع انتفاضة الأقصى زاد من حدة

إن للحاضنات دوراً كبيراً في ترقية الاقتصاد الوطني الفلسطيني، فهي تساهم في توسيع القاعدة الاقتصادية من خلال استثمار الأفكار الريادية الناجحة في قطاع غزة وتحويلها إلى مشاريع اقتصادية واعدة. كما تساهم في إيجاد قطاع تقني ومعرفي متطور يواكب متطلبات العصر الحديث، ويساعد في تطوير الواقع التقني ويضعف من دوره في التنمية الاقتصادية.

ولقد تزايد الاهتمام في الفترة الأخيرة بموضوع إدارة المشاريع الصغيرة، بحيث أصبح من الموضوعات الأساسية التي تدرب في المعاهد والجامعات اليوم، وذلك بالرغم من أن المشاريع الصغيرة كانت منذ الأزل من المقومات الأساسية في الاقتصاد الوطني، حيث إن كل المشاريع الكبيرة اليوم كانت بداياتها الأولية مشروعات صغيرة، وإن المشاريع الصغيرة الموجودة اليوم سوف يصبح عديداً منها مشروعات كبيرة في المستقبل، هذا بالإضافة إلى أن المشاريع الصغيرة بمجموعها تشكل قوة اقتصادية كبيرة، تساهم بجزء كبير من الناتج القومي، كما أنها تلعب دوراً أساسياً في تنمية وتطوير الاقتصاد الوطني إلى جانب تأثيراتها الاجتماعية الواضحة (العطية، 2004: 11).

فالحاضنة هي منظومة عمل متكاملة توفر كل السبل، من مكان مجهز مناسب به كل الإمكانيات المطلوبة لبدء المشروع، وشبكة من الارتباطات والاتصالات بمجتمع الأعمال والصناعة ESCWA (Committee, 2003). وتدار هذه المنظومة عن طريق إدارة محدودة متخصصة توفر جميع أنواع الدعم اللازم لزيادة نسب نجاح المشاريع الملتحقة بها، والتغلب على المشاكل التي تؤدي إلى فشلها وعجزها عن الوفاء بالتزاماتها، ولقد أكد الخبراء الاقتصاديون على أهمية إنشاء حاضنات الأعمال لحماية المؤسسة المبتدئة والتي تحتاج إلى دعم خاص ومساندة وحماية حيث تم تمكينا من تجاوز مرحلة الانطلاق (1-2 سنة) وتدفعها تدريجياً لتصبح قادرة على النمو ومؤهلة للمستقبل ومزودة بآليات النجاح (العساف وآخرون، 2012م، 500).

## مشكلة الدراسة وأسئلتها:

لأزالت التجربة الفلسطينية في حاضنات الأعمال حديثة مقارنة مع بعض مشاريع حاضنات الأعمال والتكنولوجيا في بعض الدول العربية؛

**أهمية الدراسة:**

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

**الأهمية العلمية:**

- تحقيق النمو التكنولوجي في فلسطين بما ينعكس على أهميتها بالنسبة للاقتصاد الوطني حيث أن الحاضنات ترعى المشاريع الصغيرة وتدفع بها تدريجياً لتكون قوية قادرة على النمو والنجاح.
- من المتوقع أن تساهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة العلمية بمراجع تساعد الباحثين القادمين في دراستهم عبر الاطلاع على النتائج والتوصيات.

**الأهمية العملية:**

- تسليط الضوء على دور الحاضنة التكنولوجية في تطوير المشاريع الصغيرة.
- اكتشاف نقاط القوة والضعف الموجودة للحاضنتين والعمل على القضاء على نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة.

المساهمة في صياغة استراتيجيات على المستوى المحلي والوطني فيما يتعلق بالتخفيف من البطالة من خلال خلق فرص عمل للخريجين.

**منهجية وأدوات الدراسة:****منهج الدراسة:**

من أجل تحقيق أهداف الورقة قام الباحثان باستخدام المنهج الوصفي التحليلي باعتباره أنسب المناهج في دراسة دور الحاضنات التكنولوجية من خلال آراء وتوجهات القائمين على تنفيذ بعضها، هذا المنهج عادة يعتمد على دراسة الواقع كما هو، ويحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

تم الاعتماد على مصدرين أساسيين للمعلومات:

**المصادر الثانوية:** حيث اتجهت الباحثة في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية المتعلقة بالحاضنات التكنولوجية، والدوريات والمقالات

المشكلة. لذا فإن دراسة دور الحاضنات التكنولوجية في دعم المشاريع الصغيرة، والتي تلعب دور ريادي بدورها في عملية التنمية الاقتصادية على مستوى العالم بشكل عام وفلسطين بشكل خاص بات أمراً ضرورياً. ، لذا يمكن إعادة صياغة مشكلة الدراسة وفقاً للتساؤل الرئيسي التالي:

"الحاضنة التكنولوجية ودورها في تطوير المشاريع الصغيرة دراسة مقارنة بين حاضنة الجامعة الإسلامية وحاضنة الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية" وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية

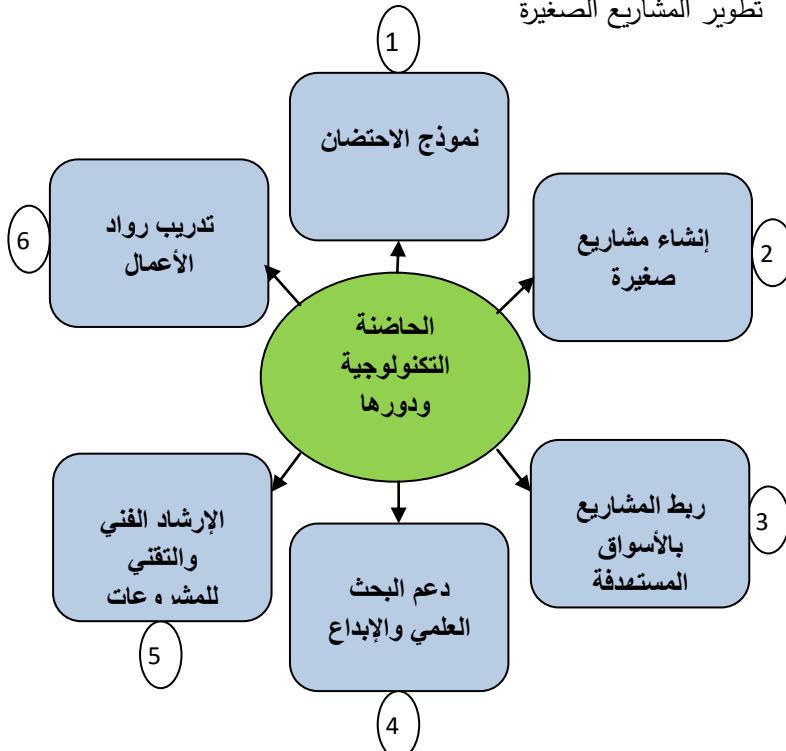
- واقع الحاضنات التكنولوجية في قطاع غزة؟
- ما هو الدور الذي تلعبه الحاضنة التكنولوجية في تطوير المشاريع الصغيرة في قطاع غزة؟
- ما هي أهم المعوقات التي تواجهها المشاريع الصغيرة في قطاع غزة؟
- ما هي عوامل نجاح الحاضنة التكنولوجية في قطاع غزة؟

**أهداف الدراسة:**

- التعرف على دور الحاضنة التكنولوجية في تطوير المشاريع الصغيرة في حاضنة الجامعة الإسلامية وحاضنة الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية.
- المقارنة بين الحاضنة التكنولوجية في تطوير المشاريع الصغيرة في حاضنة الجامعة الإسلامية وحاضنة الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية.
- قياس دور الحاضنة التكنولوجية في تقديم المساعدة والعون للمشاريع وخاصة الصغيرة لدى الخريجين.
- التعرف على الهدف من وراء إنشاء حاضنة تكنولوجية.
- التعرف على أهم المعوقات التي تواجه المشاريع الصغيرة
- الخروج بتوصيات تهدف إلى تطوير دور الحاضنات التكنولوجية في قطاع غزة بما يتلائم مع واقع التعليم ومتطلبات سوق العمل.

## أداة الدراسة:

استخدم الباحثان الاستبانة والمقابلة كأداتين رئيسيتين في الدراسة الميدانية، وعند تصميم الاستبانة تم التركيز على فحص العوامل الموضحة في الشكل (1) أدناه بهدف قياس دور الحاضنين في تطوير المشاريع الصغيرة



شكل (1): العوامل التي تم فحصها في الاستبانة - جرد بواسطة الباحثان

وتم مراجعة الدراسات النظرية والعملية السابقة التي تناولت موضوع الحاضنات التكنولوجية في المشاريع الصغيرة، وكذلك استطلاع رأي عدد من المتخصصين في هذا المجال، وتهدف استخدام الاستبانة إلى التعرف على ملامح خبرات المفحوصين واتجاهاتهم نحو موضوع الدراسة من خلال توجيه أسئلة قريبة من التقنين في الترتيب والصياغة وما شابه ذلك، كما تهدف المقابلة الوصول إلى حقيقة أو موقف معين، تسعى الباحثة للتعرف عليه من أجل تحقيق أهداف الدراسة.

## صدق الاستبانة:

صدق الاستبانة يعني "أن يقيس الاستبيان ما وضع لقياسه" (الجرجاي، 2010: 105)، كما يقصد بالصدق "شمول الانقصاء

والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت الحاضنات التكنولوجية، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

**المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأت الباحثة إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة والمقابلة حيث قام الباحثين بعمل (5) مقابلات لكل من (م. محمد سكيك، وم. أماني الكرد) كأداة رئيسة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

كما وتم الوصول إلى صيغة نهائية للمتغيرات التابعة لهذه الدراسة - بحيث تعكس ما تم فحصه بشكل دقيق - بعد تحليل عدد من الدراسات السابقة والتي تناولت نفس موضوع الدراسة أو مادة تتعلق بها؛ بالإضافة إلى مقابلة تم عقدها مع م. محمد سكيك مدير حاضنة الأعمال والتكنولوجيا في الجامعة الإسلامية والدكتور سعيد الزبدة مدير حاضنة يوكاس التكنولوجية في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية.

## مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من المشاريع المحتضنة في حاضنة الجامعة الإسلامية وحاضنة الكلية الجامعية والبالغ عددهم 150، وقام الباحثان باستخدام طريقة المسح الشامل.

## عينة استطلاعية:

تم توزيع عينة استطلاعية حجمها 40 استبانة لاختبار الصدق والثبات للاستبانة، وقد تم إدخالها في التحليل النهائي نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة وعدم وجود مشاكل في الصدق والثبات، وبعد ذلك تم توزيع 110 استبانة على مجتمع الدراسة ليصبح العدد الموزع الكلي 150 استبانة، وقد تم استرداد 125 استبانة بنسبة 83.3%، ولقد تم دراسة كافة أفراد المجتمع حسب الجدول التالي:

## دراسة العدد الفعلي والمسترد حسب الحاضنة

| جدول 1 مجتمع الدراسة حسب الحاضنة |              |               |                  |
|----------------------------------|--------------|---------------|------------------|
| الحاضنة                          | العدد الفعلي | العدد المسترد | النسبة المئوية % |
| الجامعة الإسلامية                | 115          | 103           | 82.4             |
| الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية | 35           | 22            | 17.6             |
| المجموع                          | 150          | 125           | 100.0            |

من أغلب التوصيات التي دعت إليها الدراسات السابقة تعزيز ثقافة ريادة الأعمال وتخصيص دور إيجابي من الجهات المعنية تجاه حاضنات الأعمال ودعمها من أجل البقاء على خدماتها التي تقدمها لأصحاب المشاريع الصغيرة، إضافة إلى توعية وتعزيز ثقافة العمل في المشاريع الصغيرة لفئة الشباب وتشجيعهم على المبادرة للانطلاق نحو سوق العمل وعدم الاكتراث وانتظار الوظائف الحكومية (يجب ذكر هذه الدراسات مع التاريخ)

وأوضحت هذه الورقة المذكورة طبيعة الحاضنات والآليات الجديدة التي تدعم المشاريع الصغيرة المحتضنة، إضافة لبيان المقومات والآثار الاقتصادية لإقامة الحاضنات، واستعراض الأسس النظرية لمفهوم الحاضنات والمؤشرات على نجاحها من خلال وضع تصورات للعمليات التي تجري داخل حاضنات الأعمال في دعم المشاريع الصغيرة من أجل تعزيز مناخ عمل لحاضنات الأعمال لتشجيع انطلاق الأفكار الإبداعية مما يساهم في بلورة دور حاضنات الأعمال كأداة لإنعاش وتنمية الاقتصاد المحلي من خلال تشجيع الشباب وخريجي الجامعات على إنشاء مشاريعهم الصغيرة مما يؤدي مستقبلاً إلى تحقيق التنمية في الدولة.

وبشكل عام فقد هدفت هذه الورقة إلى إلقاء الضوء على بعض الدراسات بخصوص حاضنات الأعمال في فلسطين والوطن العربي، فقد ركزت جميع الدراسات التي أجريت على دراسة واقع حاضنات الأعمال من حيث مفهوما ونشأتها وأنواعها وأهدافها وعوامل نجاحها وآلية الانتساب للحاضنة وفي النهاية عرضت أهم الخدمات التي تقدمها للمشاريع الصغيرة والتي يمكن أن تساهم في حل الكثير من المشاكل التي تواجهها.

بناءً على تحليل للقدرات التسويقية للمنظمة وتأثيرها على أداء الأعمال تبين أن التسويق الداخلي وإدارة الموارد البشرية هي العوامل الأساسية لتحفيز الموظفين لتطوير القدرات التسويقية والقدرات التشغيلية. (Maria-et, 2016) كما وأشارت الدراسة إلى أن القدرات التسويقية لها أثر إيجابي على رضا الزبائن وإخلاصه والذي يؤدي في نهاية الأمر إلى أداء أفضل على مستوى المنظمة من حيث المبيعات والأرباح والحصة السوقية من السوق. كما وتوصل الزهراني (2013) إلى أن الموارد المادية والبشرية المتاحة في حاضنات الأعمال في

لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، 2001:179)، وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين.

### الصدق الظاهري:

يقصد بالصدق الظاهري "هو أن يختار الباحث عدداً من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة" (الجرجاي، 2010: 107) حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من 10 متخصصين في الإدارة والإحصاء والتربية والعاملين في الحاضنة، وقد استجابت الباحثة لآراء المحكمين وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

### صدق المقياس:

#### • الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

### الدراسات السابقة:

لوحظ من خلال مراجعة الأدبيات السابقة بأنها تتكامل مع موضوع هذه الورقة، بل وأنها تتشابه مع تلك الدراسات في الأطر العريضة لها، ولكن هذه الورقة التي عمد الباحثان على إعدادها، هي ورقة تركز على دور الحاضنات التكنولوجية في تطوير المشاريع الصغيرة من خلال دراسة مقارنة بين حاضنة الجامعة الإسلامية وحاضنة الكلية الجامعية، ولهذا فإن الباحثان وجدوا بأن هذه الورقة هي مكملة ومعززة للدراسات السابقة المذكورة، ولاسيما الفلسطينية منها، حيث إنها تناولت موضوع لم يتطرق إليه الباحثون من قبل بشكل تفصيلي في قطاع غزة.

كما أن هذه الورقة أوضحت الأثر الذي تقوم به حاضنات الأعمال بعد إطلاقها للمشاريع في السوق المحلي والتنمية الاقتصادية للدولة، وكان

السعودية توفر سبل الدعم والتطوير للمشاريع الصغيرة والمتوسطة بشكل كبير، بالإضافة إلى وجود علاقة إحصائية إيجابية قوية بين توفر الموارد المالية والبشرية في حاضنات الأعمال السعودية وقدرة هذه الحاضنات على توفير الدعم السابق ذكره. وفي دراسة أخرى تبين أن حاضنات الأعمال هي جزء من سلسلة كبيرة تجمع بين المشاريع المرتبطة بنظام الدعم الحيوي مثل مقدمي الخدمات المحلية (المحاميين المحاسبين الشركات)، لتأسيس علاقة مستمرة مع هذه الجهات بعد انتهاء فترة احتضان المشروع (Cullen, 2014) كما وأظهرت نتائج هذه الدراسة إلى وجود تحيز نحو المعايير المعروفة مع وجود فرصة لتحسين النواة أمام السوق لفترة الحضانة. وجد مهدي 2015 إلى أن مشاريع الحاضنات تهدف أساساً إلى تشجيع روح المبادرة ودعم المشاريع الصغيرة لمواجهة صعوبات المراحل الأولى. كما وبينت وجود علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين خدمات حاضنات المشاريع وتشجيع ريادة الأعمال. بالإضافة إلى وجود علاقة إيجابية بين الخدمات التي تم التطرق إليها في هذه الدراسة (الإدارة والاستشارية وتنمية الموارد البشرية والخدمات المالية والتسويقية والتقنية) وتعزيز روح المبادرة. كما وأجرى شكري (2012) دراسة تتطرق إلى دور وأهمية حاضنات الأعمال كأداة محتملة للاندماج وتنمية الاقتصاد المحلي من خلال تشجيع الشباب وخريجي الجامعي الذين كانوا مبادرين لإنشاء مشاريع صغيرة. وخلصت الدراسة إلى وجود تحديات وعقبات تواجه حاضنات الأعمال في فلسطين وأهمها تتعلق في خطة الاستدامة والحفاظ على استمرار تمويل الأنشطة اللازمة بالإضافة إلى نقص الوعي عند الشباب في دور الحاضنات وأهمية إنشاء المشاريع.

حيث ركزت دراسة (عبد العزيز، والداية، 2015م) على مدى توفر المهارات المالية والقانونية لأصحاب المشاريع الريادية في قطاع غزة بينما ركزت هذه الدراسة على مدى توفر المهارات المالية والقانونية في الحاضنتين فقط. وركزت دراسة (برهوم، 2014م) على فاعلية حاضنات الأعمال في كونها أداة لحل مشكلة البطالة لدى الشباب وخاصة رياديي الأعمال من خلال تحويل أفكارهم الإبداعية لمشاريع ناجحة مدرة للدخل. وكما وركزت دراسة (زعر، 2013م) على المعوقات الإدارية التي تعيق تقدم ونمو المشروع الصغير ومن هذه المعوقات ضعف التخطيط والتنظيم والعديد من المشاكل في الهيكل التنظيمي والتدريب المهني لصاحب المشروع والمنافسة ونقص مصادر

التمويل والإجراءات الحكومية الخاصة بالمشاريع. وهدفت دراسة (النمروطي وصيديم، 2012م) إلى تسليط الضوء على أهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه المشاريع الصناعية الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية وتقليل نسبة البطالة بين الخريجين في الأراضي الفلسطينية، من خلال قدرتها الكبيرة على إيجاد فرص عمل لعدد كبير من الأيدي العاملة. أما دراسة (أبو الروس والقوقا، 201م) بينت أثر التدريب على المشاريع الصغيرة، وانعكاسه على نمو وربحية هذه المشاريع في قطاع غزة، من خلال دور التدريب في تطوير مهارات وقدرات أصحاب المشاريع الصغيرة والعاملين فيها. أما دراسة (القواسمة، 2010م) فركزت على قياس دور حاضنات الأعمال في الضفة الغربية وتقديم المساعدة والعون للمشاريع وخاصة الصغيرة والمساهمة في توفير قاعدة معلومات علمية لمساعدة الحاضنات في توفير الدعم المناسب للمشاريع الصغيرة. وركزت دراسة (العزام، 2010م) على تأثير استخدام حاضنات الأعمال في إنجاح المشاريع الريادية في الأردن، وما تلعبه من دور مهم في دعم وتطوير المشاريع الريادية الناشئة وإسهامها في نمو الاقتصاد الوطني، ويتمثل هذا الدعم في تقديم خدمات إدارية وفنية للمشاريع الريادية، وما لدى حاضنات الأعمال من إدارات كفؤة ومؤهلة، ورؤيا واضحة في سياساتها تجاه قبول واحتضان وتقييم تلك المشاريع. وهدفت دراسة (المشري، 2007م) إلى إلقاء الضوء على مفهوم الحاضنات بالإضافة إلى توضيح متى بدأت فكرة الحاضنات والأهداف المرجوة من وراء إنشاءها. أما دراسة (قاسم، 2007م) بينت التحديات والفرص التي تواجه الصناعات الصغيرة والمتوسطة في مصر، والدور المناط بحاضنات الأعمال في تنمية القدرات التنافسية لهذه الصناعات. وأشارت دراسة (مسعود، 2005م) إلى دور حاضنات الأعمال في ملتقى سيدات الأعمال والمهن الأردني في نجاح المشاريع الإنتاجية للمرأة والموجودة في الملتقى، وذلك من وجهة نظر المستفيدات، بالإضافة إلى إلقاء الضوء على واقع المشاريع التي يدعمها الملتقى. وتشابهت الورقة الحالية مع دراسة Akçomak (2009) حيث يستعرض هذه الدراسة الأدبيات السابقة حول موضوع الحاضنات في الدول المتقدمة والنامية وتبين أن مفهوم الحاضنات تطور وفقاً لاحتياجات السوق والشركات، حيث أن الحاضنات الناجحة والمعاصرة توفر مجموعة واسعة من الخدمات كما أنها تركز أكثر على خدمات رجال الأعمال غير المادية؛ إضافة إلى توفير كادر مؤهل

## الإطار النظري:

## تعريف الحاضنات التكنولوجية:

أصبحت الحاضنات التكنولوجية من الآليات الهامة في عالم اليوم، والتي تستطيع الدول والاقتصاديات من خلالها المساهمة في تخفيف حدة البطالة، وتمكن من تحقيق التنمية المستدامة، حيث يعرف (شليبي، 2004م) الحاضنة بأنها "منظومة متكاملة تتعامل مع المشاريع الصغيرة وكأنها أبناء صغار يحتاجون إلى الرعاية الفائقة والاهتمام الشامل، وكأي مولود يحتاج إلى حضانة تضمه منذ مولده لتحمية من المخاطر التي تحيط به وتمده بطاقة الاستمرارية، وتدفع به تدريجياً بعد ذلك قوياً قادراً على النمو ومؤملاً للمستقبل". كما وعرف المكتب الإقليمي للدول العربية (2003) الحاضنة على أنها "تمثل نمطاً جديداً من البنى الداعمة للنشاطات الابتكارية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو للمطورين المبدعين المفعمين بروح الريادة الذين يفكرون إلى الإمكانات الضرورية لتطوير أبحاثهم وتقنياتهم المبتكرة وتسويقها". نلاحظ أن التعريفين اتفقا على الهدف الرئيسي للحاضنة وهو توفير الدعم اللازم للمشاريع والمؤسسات الصغيرة بهدف تسويقها.

كما وتم تعريف حاضنات الأعمال على أنها "مؤسسة قائمة بذاتها ولها شخصية اعتبارية توفر مجموعة من الخدمات والمرافق للمشاريع الصغيرة لتساعدتهم على تخطي عبئ المراحل الأولى ويمكن أن تكون خاصة أو حكومية أو خليط بين الإثنين (رحيم، 2003) كما وقامت (Mirage, 2010) على تعريف حاضنات الأعمال (الاسكوا) على أنها مجموعة متكاملة من الخدمات والمرافق والآليات التي توفر الدعم للمبادرين الذين يرغبون في إنشاء مشاريع صغيرة على مدار فترة زمنية محددة، بهدف التقليل من تكاليف المراحل الأولى والتي تعتبر من أكثر المراحل صعوبة للمبادرون وأصحاب المشاريع الصغيرة، كما وتم تعريف حاضنات الأعمال على أنها منشأة خاصة أو حكومية تمارس أنشطة تهدف إلى توفير الدعم والمشورة والخدمات المالية والإدارية للصناعات والأعمال الصغيرة في المراحل المبكرة أو خلال المراحل المختلفة التي تمر بها المنظمة.

توفر هذه الحاضنات الفرص للشراكة في الخدمات المكتبية، المعدات، الآلات ونقل الخبرات التكنولوجية (حناوي، 2011) كما وعرفت جمعية حاضنات الأعمال الوطنية (NPJA, 2012) حاضنة الأعمال على

وداعم لعمل وتطوير الحاضنة والخدمات التي تقدمها ومن خلال استخلاص الدروس من تجارب الدول قيمت الورقة مدى ملائمة الحاضنات كأداة لتعزيز ريادة الأعمال في الدول النامية.، وتتشابه مع دراسة (Jabbour, Fumo, 2011) في تحليل المعوقات الرئيسية التي تواجه المشاريع الصغيرة، والسياسات الداعمة لتلك المشاريع الصغيرة، وفهم تلك المعوقات يساعد رواد المشاريع الصغيرة على فرصة نجاح مشاريعهم. كما بينت دراسة (McAdam & Keogh, 2006) بعض المشكلات والنجاحات التي تواجه حاضنات الأعمال عند إنشائها، وتناولت الدراسة معايير رئيسة يجب توافرها عند الشروع في إنشاء حاضنات الأعمال ونموها وتطورها، وتشمل تلك المعايير على توفير بنية تحتية، وإدارة كفؤة مؤهلة علمياً وعملياً، وبرامج تدريب مناسبة، ودعم تكنولوجي، ويجب الأخذ بعين الاعتبار التكلفة المتوقعة لإنشاء الحاضنة، والمساحة اللازمة لبناء الحاضنة، وعدد المشاريع المتوقع احتضانها، وهذا ما أكدته هذه الورقة، وناقشت دراسة (Tulchin, Shortall 2008) استراتيجيات ودعم المشاريع الصغيرة في الهند وبينت أن هناك عدة استراتيجيات وبرامج لدعم تنمية المشاريع الصغيرة وتحسين فرصها للنجاح على المدى الطويل حيث يواجه رجال الأعمال الأمريكيين آمراً آمال الأصلين تحديات أكبر من صاحب العمل المتوسط، كما تشابهت هذه الورقة مع دراسة (Voisey et al, 2004) التي هدفت إلى عرض أوجه التشابه والاختلاف في الخدمات التي تقدمها تلك الحاضنات، وكذلك تحديد عوامل النجاح التي تحتاجها حاضنات الأعمال، وقد تبين أن الحاضنات المدروسة تتشابه من خلال توفير مكان مناسب للمشاريع المحتضنة، وعقد دورات تدريبية لها.

وبالرغم من إنشاء حاضنات الأعمال في الدول العربية منذ فترة من الزمن، فقد أثبت الكثير من هذه الدراسات أنها لازالت تقدم الدعم البسيط للمشاريع الصغيرة، وأنها بحاجة لكثير من الدعم لكي تحقق الأهداف التي أنشأت من أجلها، حتى تستطيع مساعدة المشاريع الصغيرة، وذلك باعتبارها الوسيلة التي أثبتت فاعليتها في ذلك.

- تساعد المشاريع الصغيرة على مواجهة الصعوبات الإدارية والمالية والفنية والتسويقية التي عادة ما تواجه مرحلة التأسيس.

- تقدم الدعم والمساندة للمشروعات الصغيرة لتحقيق معدلات نمو وجودة عالية. (السنوسي، والدوبيي، 2003م؛ العساف وآخرون، 2012: 517)

#### أهداف الحاضنات التكنولوجية:

أهداف حاضنة الأعمال كما بينها جواد (2007)، و خليل وهناء (2006) لتحقيق ما يلي:

- تطوير أفكار جديدة تساهم في خلق مشروع إبداعي جديد أو تطوير المشروع القائم.
- تمكين المبتكرين والمخترعين من تجسيد أفكارهم في منتجات أو عمليات قابلة للتسويق.
- تقديم الأبحاث، المعرفة، التدريب.
- المراجعة الدورية لعمليات التشغيل والرامية لتحقيق الأهداف.
- تنمية المهارات العملية والإدارية للمبادرين.
- مساندة المشاريع في بداية إنشائها وحتى الوصول إلى مرحلة الاستقرار والاعتماد على الذات.
- خلق فرص عمل جديدة (دائمة/ غير دائمة ومباشرة / غير مباشرة).
- تقديم حزمة متكاملة من الخدمات مثل (قياس الجودة، المواصفات، قاعدة بيانات فنية وتجارية).
- توفير المباني للمؤسسات الصغيرة بالإضافة إلى أجهزة الاتصال (الفاكس، الإنترنت...).
- ربط المؤسسة المحتضنة بمختلف الجهات الحكومية وغير الحكومية.

أنها "أداة في التنمية الاقتصادية لتسريع النمو ونجاح منظمات الأعمال الصغيرة ومتوسطة الحجم من خلال الموارد والخدمات والدعم والمساعدة لأنشطتها بهدف تقديم منظمات ناجحة قادرة على النمو والاستمرار بعد فترة الحضانة. ويحدد الباحث حاضنات الاعمال بأنها بيئة ذات الطابع الدينامي مع كل من الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية من اجل دعم وتطوير قدرات التسويق للاعمال الحرة والمشاريع الصغيرة في الاردن من خلال تقديم الخدمات الإدارية، والخدمات المالية، والخدمات المهنية والخدمات الشخصية وتوفير الحماية والرعاية، لا سيما في المراحل الاولى من هذه المشاريع

#### أهمية الحاضنات التكنولوجية:

تتمحور أهمية الحاضنات التكنولوجية في عدة محاور أبرزها التالي

- تقدم المشورة العلمية ودراسات الجدوى للمشروعات الصغيرة.
- تربط المشاريع الناشئة والمبتكرة بالقطاعات الإنتاجية وحركة السوق ومتطلباته.
- تشجع المستثمرين غير التقليديين والمغامرين على إنشاء الشركات الخاصة بهم والتي توصف بأنها شركات رأس المال المغامر أو المخاطر.
- تساهم في توظيف نتائج البحث العلمي والابتكارات والإبداعات في شكل مشروعات تجعلها قابلة للتحويل إلى الإنتاج.
- توفر فرص عمل للراغبين بأن يكونوا رجال أعمال حقيقيين وبالأخص خريجي الدراسات الجامعية.
- تعمل على إقامة ودعم مشروعات إنتاجية أو خدمية صغيرة أو متوسطة تعتمد على تطبيق تقنيات مناسبة وابتكارات حديثة.
- تؤهل جيلاً من أصحاب الأعمال ودعمهم ومساندتهم لتأسيس أعمال جادة وذات مردود، مما يساهم في تنمية الإنتاج وفتح فرص للعمل والنهوض بالاقتصاد.

## كما وقام جبر (2010) بتحديد دور حاضنة الأعمال كما في النقاط التالية:

1. تشجيع ودعم المبادرات والمشاريع الصغيرة وزيادة فرصهم في النجاح من خلال تقديم الدعم في الخدمات الإدارية والتدريبية والتسويقية والاستشارية.
2. مساعدة الأفراد لإنشاء الأعمال الصغيرة التي تشكل المخاطر، مع تقديم الخدمات اللازمة، مثل إجراءات إنشاء وتسجيل عقود الترخيص.
3. توفير فرص عمل خاصة لخريجي الجامعات، ومساعدتهم على تجاوز العقبات التي يواجهونها في بداية حياتهم المهنية، وتساهم في تقليل الفقر ومشكلة البطالة
4. المساعدة في إيجاد الوسائل المناسبة من خلال مجموعة من الخدمات التي تقدمها في هذه الحاضنات.
5. توجيه الاستثمارات نحو القطاعات الإنتاجية العالية، ونقل العمال إلى القطاعات الأكثر إنتاجية من أجل تحسين الظروف المعيشية للأشخاص ذوي الدخل المنخفض.
6. تسهيل الوصول إلى مصادر التمويل والمساعدة في المشاريع التي تتصل بتلك التي ترغب في الاستثمار في هذه المشاريع.
7. تطوير وتفعيل المجتمع المحلي من خلال تطوير بيئة الأعمال التجارية، وإنشاء المشاريع، مما جعل الحضانة تكون نواة التنمية الإقليمية والمحلية، ومركزاً لنشر روح العمل الحر لدى أولئك الذين يرغبون في الانضمام إلى السوق.
8. توفير البنية التحتية حيث توفر حاضنات المشاريع مع المرافق الأساسية اللازمة للمختبرات المصانع والمعدات، والاحتياجات الإضافية للأجهزة والبرامج وخدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

### - آلية عمل الحاضنات التكنولوجية

تعتبر الحاضنة منظومة صغيرة من الأنشطة تقدم حزمة من الخدمات للمشاريع وخاصة الصغيرة وهذه الخدمات لا تقدم إلا للأعضاء المنتسبين للحاضنة وقاموا بتقديم طلبات من أجل المساعدة لهذه المؤسسات (تقرير

اللجنة الاقتصادية والاجتماعية الأيسكو، 2005م). تدار الحاضنة بواسطة هيكل إداري صغير، وتوفر مكاتب مجهزة للمحتضنين لتسهيل أعمالهم الإدارية، وتقدم دورات تدريبية وندوات ومحاضرات وورش عمل متخصصة، بالإضافة إلى خدمات الدعم التمويلي والتسويقي. وقد طوعت هذه الرعاية لمساعدة ملاك المشروعات الصغيرة الملتحقين بالحاضنة في مرحلة البدء لخفض الأعباء المادية الواقعة على عاتق المبادر وتقليل مخاطر الفشل للمشروعات الصغيرة، مما يعني أن الحاضنة تقوم بتقديم كافة أوجه الدعم للمبادرين لبدء مشروعاتهم الخاصة عندما لا يكون لديهم سوى فكرة إبداعية لمشروع جديد، ولديهم الجدية المطلوبة (حاضنة الأعمال بالغرفة التجارية الصناعية الرياض، 2015م).

### عوامل نجاح إقامة الحاضنات التكنولوجية:

تتفق الدراسات التي أجريت لتقييم عدد من برامج الحاضنات في مختلف دول العالم على تحديد عوامل نجاح الحاضنات في العوامل الآتية:

- وضع خطة استراتيجية وتشغيلية.
- كادر بشري مؤهل وصاحب خبرة.
- إمكانية الحصول على تمويل.
- انتقاء واستمرارية فرص الأعمال.
- خلق صور ذهنية للنجاح.
- خلق بيئة أعمال مناسبة داخل الحاضنة.
- ترابط الحاضنة في المجتمع المحيط.
- المبنى الملائم والمجهز بالآلات والمواد والأدوات اللازمة والتي تسمح باستقبال المشاريع.
- إعداد دراسات تحدد نوع الخدمات التي تطلبها المشاريع الصغيرة والتي تكون بحاجة لها.
- إتباع آلية علمية دقيقة ومحايدة من أجل اختيار المشاريع التي تحتاج إلى دعم.

- إجراء التتبع التقييمي لكل مرحلة من مراحل إنشاء الحاضنة وكل الأخطاء التي وقعت فيها.
- إنشاء الحاضنات بحيث تكون قادرة على تقديم الدعم والمساعدة للمشاريع الصغيرة.
- اختيار الموقع المميز للحاضنة من حيث المساحة، وعدد العمال.
- شبكات الأعمال وارتباط الحاضنات ومشروعاتها بالشركات الكبيرة .
- أهمية وضع أسس لشبكة من الخبرة والمعرفة حول الحاضنة. (السنوسي والدويبي، 2003م)
- وعموماً يمكن القول أن عوامل نجاح الحاضنة تتوقف على قدرات صاحب المشروع، والخبرات المتميزة في الإدارة، ومدى دعم مجتمع الأعمال الذي تعمل به، وحسن اختيار المشاريع، والدعم المالي، وتوفر الخدمات المساعدة، والتقييم المستمر لأداء الحاضنة.
- المشاكل التي تواجه الحاضنات التكنولوجية:**
- بالرغم من الآثار الاقتصادية التي قد تتركها الحاضنات، وبالرغم من الدور الذي تلعبه في خدمة المشاريع والأفراد، إلا أنها قد تواجه بعض المشاكل التي تحد من فعاليتها، أو قد تؤثر على دورها وتتمثل بشكل رئيسي في الآتي:
- الاعتمادية التي قد تنتهجها الشركات المحتضنة واعتمادها على الحاضنة في القيام بكافة أعمال المشاريع الخاصة بهم.
- عدم حصول الحاضنة على كافة وسائل الدعم وخاصة التمويل من المجتمع المحلي الذي تنتمي إليه وخاصة في بداية تأسيسها.
- خيبة الأمل من حجم الخدمات التي كان بالإمكان الحصول عليها من قبل المشاريع وخاصة الفنية، الإدارية، والمالية.
- رفع مستوى توقع المشاريع الصغيرة بينما تكون قدرات الحاضنة المالية والبشرية محدودة.
- جودة ونوعية الاتصالات ورد فعل الأطراف التي تستهدفها الحاضنة.
- اعتماد المشاريع المحتضنة المطلق على الحاضنات في مختلف المجالات.
- اختلاف أهداف المشاريع المحتضنة والحاضنة خاصة فيما يتعلق بدرجة الخطر المالي التي ستتحمله الحاضنة. (أبو قحف، 2002م)
- المشاريع الصغيرة في فلسطين**
- تعرف المشاريع الصغيرة في مناطق السلطة الفلسطينية، بأنها تلك التي تشغل خمس عاملين فأقل، حسب دائرة الإحصاء المركزية، ويمتلك قطاع المشاريع الصغيرة جداً قدرات متنامية في مجال التشغيل، وتوفير مصادر الدخل للعديد من الأفراد والأسرة، ويتعذر هذا الدور في ظل اشتداد الأزمات الاقتصادية وأزمات سوق العمل (القوقا، 2007م).
- 1. خصائص المشاريع الصغيرة في فلسطين:**
- للمشاريع الصغيرة في فلسطين دور في خلق فرص عمل وتقديم مبتكرات لمنتجات وخدمات جديدة لم تكن موجودة من قبل في السوق، والارتقاء بمستويات الادخار والاستثمار على اعتبار أنها مصدراً جيداً للادخارات الخاصة وتعبئة رؤوس الأموال.
- خصائص المشاريع الصغيرة في فلسطين:
- تشكل المشاريع التي توظف أقل من 5 عمال نسبة 90,5% من إجمالي المشاريع العاملة في الاقتصاد الفلسطيني، وهذا الحجم الصغير للمشاريع اللافت للنظر يعكس في الواقع عدم الاستقرار السياسي والاقتصادي في المنطقة، وفي ظل هذه البيئة غير المستقرة فإن هذه المشاريع تكافح من أجل البقاء وليس من أجل التطور.
- تنتج معظم هذه المشاريع منتجاً واحداً فقط، مما يحد من إمكانية توزيع المخاطر، وهذا يرفع من حساسيتها للتقلبات الاقتصادية.
- تهيمن الملكية العائلية على المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وتصل هذه النسبة إلى نحو 67% في المشاريع الصغيرة

## محمد المدهون؛ منى النخالة

- والمتناهية الصغر، بينما تقل هذه النسبة في المشاريع المتوسطة وتصل إلى 37% فقط، بمعنى آخر تسود هذه المشاريع الملكية القائمة على الشراكة ونسبة 63%.
- تعتمد 80% من المشاريع الصغيرة على المدخرات الشخصية لإقامة المشروع، وتغطية المصاريف التشغيلية.
- ضعف الترابط الأمامي والخلفي بين المشاريع الصناعية الصغيرة، حيث إن 70% من هذه المشاريع تبيع منتجاتها مباشرة إلى المستهلك.
- يعمل 22% من المشاريع الصناعية المتوسطة على أساس التعاقد من الباطن مع الشركات الكبيرة.
- تشكل المشاريع الصغيرة والمتوسطة نسبة 97% من إجمالي عدد المشاريع الصناعية العاملة في قطاع الصناعات التحويلية، و99% من إجمالي عدد المشاريع العاملة في القطاع الصناعي ككل.
- توظف المشاريع الصغيرة والمتوسطة نحو 82% من إجمالي عدد العاملين في القطاع الصناعي.
- تتركز المشاريع الصناعية الصغيرة والمتوسطة بكثافة في ثلاثة قطاعات رئيسية وهي: الصناعات النسيجية، الصناعات الغذائية وصناعة الأثاث، وتشكل ما نسبته 60% من مجموع المشاريع العاملة في القطاع الصناعي، بينما تقل كثيراً المشاريع المتخصصة في إنتاج السلع الوسيطة. (الصوص، 2010م)

## 2. المعوقات التي تواجه المشاريع الصغيرة في فلسطين:

أهم المعوقات التي تواجه المشاريع الصغيرة في فلسطين كالتالي:

- تبعية الاقتصاد الفلسطيني للاقتصاد الإسرائيلي، والاتفاقات الاقتصادية التي تم توقيعها وعدم تنفيذ جزء رئيس منها.
- زيادة كلفة الحصول على التمويل للمشروع.
- نقص المشجعات الاستثمارية "الإعفاءات الضريبية، زيادة الجمارك على الاستيراد".

- ضعف البنية الأساسية من شبكة الطرق وارتفاع تكاليف النقل والكهرباء والمياه وغيرها من الخدمات الأخرى اللازمة لإقامة المشاريع الصغيرة.
- النقص في بعض مستلزمات الإنتاج وارتفاع أسعارها.
- نقص العمالة الماهرة والمدرّبة.
- عدم توفر نظام موحد ينظم آليات عمل القطاع الإنتاجي الصغير وسياسات الإقراض والسياسات الضريبية والتشجيعية، كذلك سياسات التأهيل وخدمات الإرشاد.
- وجود أكثر من طرف حكومي وغير حكومي يعمل في هذا المجال بدون تنسيق أو توحيد للمفاهيم وآليات العمل.
- غلبة الطابع السياسي للتمويل الافتراضي، أي بدون ربط الاقتراض باتجاهات التنمية وبخطة تنموية.
- غياب القوانين والتشريعات والمؤسسات التي تعمل على دعم وحماية المشاريع الصغيرة بشكل خاص.
- عدم توجيه الشباب نحو ثقافة الريادة والإبداع التي تعمل على استقطاب الشباب نحو العمل الحر بدل الوقوف في طوابير تقديم طلبات التوظيف. (أبو جزر، 2006م)

## حاضنة الأعمال في الجامعة الإسلامية والكلية الجامعية

## 1. نبذة عامة عن حاضنة الجامعة الإسلامية وحاضنة الكلية الجامعية:

الجدول أدناه يوضح تفاصيل كل من الحاضنتين قيد الدراسة من حيث رؤيتهما ورسالتهما وأهدافها، والخدمات التي تقدمها للمشاريع المحتضنة، والمشاريع التي تصلح للانتساب للحاضنة، وشراكات الحاضنة، وصولاً إلى المشاريع الممولة:

| جدول 2 حاضنة الجامعة الإسلامية وحاضنة الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية                                                                          |                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| حاضنة الجامعة الإسلامية                                                                                                                         | حاضنة الكلية الجامعية                                                                                                                                 |
| تعريف بالحاضنتين:                                                                                                                               |                                                                                                                                                       |
| حاضنة الجامعة الإسلامية هي وحدة أنشئت في الجامعة الإسلامية بغزة عام 2006 بدعم من البنك الدولي من خلال برنامج المعلومات من أجل التطوير (InfoDev) | حاضنة الكلية الجامعية هي وحدة أنشئت في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة عام 2012 بدعم من مشروع الانتعاش الاقتصادي في قطاع غزة المنفذ بالشراكة مع |

## محمد المدهون؛ منى النخالة

| جدول 2 حاضنة الجامعة الإسلامية وحاضنة الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | جدول 2 حاضنة الجامعة الإسلامية وحاضنة الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| حاضنة الجامعة الإسلامية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | حاضنة الكلية الجامعية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | حاضنة الجامعة الإسلامية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | حاضنة الكلية الجامعية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| المشاريع الفعالة.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <p>مجال التكنولوجيا وريادة الأعمال.</p> <p>- توفير خدمات دعم الأعمال الريادية (توفير تمويل، تشبيك مع مستثمرين، التدريب المتخصص، المشاركة في المعارض والمؤتمرات المحلية الخارجية).</p> <p>- خدمة استئجار بعض مرافق المركز (وحدات احتضان، قاعة المؤتمرات، بهو المعرض الدائم، مختبرات التقنية الحديثة، قاعات تدريب).</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <p>للمرحلة الأولى، وصندوق تطوير الجودة للمرحلة الثانية. لتصبح أول حاضنة صناعية تعمل في قطاع حيث تهدف الحاضنة للدعم في اتجاه تطوير الأنشطة الاقتصادية الصغيرة ذات الصلة بقطاع التكنولوجيا من خلال تقديم خدمات أعمال مهنية للرياديين الفلسطينيين الذين لديهم أفكار ناضجة لمنتجات فريدة وإبداعية في مجال التكنولوجيا ويُقدّر أن لها سوق قوية محتملة.</p> | <p>مؤسسة أوكسفام وبتنويل من الوكالة الدنماركية للتنمية الدولية (دانيدا)، و تعمل الكلية الجامعية بالتعاون مع جمعية الرحمة العالمية وبتنويل من الصندوق الكويتي للتنمية الاقتصادية العربية والبنك الإسلامي للتنمية وتهدف الحاضنة إلى دعم الرياديين والرياديات في مجال تكنولوجيا المعلومات من خلال تطوير أفكارهم الإبداعية وتجسيدها على أرض الواقع.</p>                                                    |
| أهداف الحاضنتين:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | رؤية الحاضنتين:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <p>أهداف حاضنة الكلية الجامعية كالتالي:</p> <p>- إعداد وتأهيل رياديين الأعمال الرقمية على مستوى المنافسة العالمية وتمكينهم من تحقيق النجاح.</p> <p>- احتضان الأفكار الإبداعية لدى رواد الأعمال الشباب، وتقديم الدعم اللازم لنهضة الشركات التكنولوجية الناشئة.</p> <p>- تقديم خدمات متعددة للخريجين ولأصحاب المبادرات الإبداعية وصولاً لتأسيس أعمالهم الخاصة.</p> <p>- تنشيط البحث العلمي وصناعة التكنولوجيا.</p> <p>- دمج تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في أعمال رجال الأعمال المحليين عبر معرفة أفضل الممارسات والأساليب المبتكرة.</p> <p>- توفير بنية تحتية تقنية على أعلى مستوى، وخدمات مميزة تلبي الاحتياجات اليومية لرواد وزوار المركز.</p> <p>- تكوين شبكة واسعة من مزودي خدمات دعم الأعمال الريادية محلياً ودولياً.</p> | <p>أهداف حاضنة الجامعة الإسلامية كالتالي:</p> <p>- توفير البيئة المناسبة لتجسير الطاقات الإبداعية وتحويلها لمنتجات تخدم المجتمع.</p> <p>- المساهمة في تحسين الوضع الاجتماعي للخريجين بمساعدتهم لتشكيل أعمالهم الخاصة.</p> <p>- بناء وتنمية علاقات مع مؤسسات تطويرية للوصول إلى مبادرة تطوير اقتصادية مشتركة.</p> <p>- العمل على خلق مبادرة علاقة ترابطية ومحركة بين الجامعات والسوق تركز على تطوير منهاج في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وبجودة عالمية.</p> <p>- مساعدة القطاعات الأخرى على إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عملياتهم التجارية.</p> <p>- خلق استراتيجيات دعائية وتسويق تركز على الأسواق الإقليمية والدولية.</p> <p>- العمل إقليمياً</p> | <p>- تسعى الحاضنة لأن تكون مركزاً للنهوض بالصناعات التكنولوجية والارتقاء بالاقتصاد الفلسطيني.</p>                                                                                                                                                                                                                                                     | <p>- الصدارة والتميز في دعم الإبداع وريادة الأعمال ونقل وتطوير التقنية الحديثة.</p> <p>- المساهمة في تحسين المشهد الاقتصادي والتكنولوجي للسوق المحلي.</p>                                                                                                                                                                                                                                              |
| رسالة الحاضنتين:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | رسالة الحاضنتين:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <p>أهداف حاضنة الكلية الجامعية كالتالي:</p> <p>- إعداد وتأهيل رياديين الأعمال الرقمية على مستوى المنافسة العالمية وتمكينهم من تحقيق النجاح.</p> <p>- احتضان الأفكار الإبداعية لدى رواد الأعمال الشباب، وتقديم الدعم اللازم لنهضة الشركات التكنولوجية الناشئة.</p> <p>- تقديم خدمات متعددة للخريجين ولأصحاب المبادرات الإبداعية وصولاً لتأسيس أعمالهم الخاصة.</p> <p>- تنشيط البحث العلمي وصناعة التكنولوجيا.</p> <p>- دمج تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في أعمال رجال الأعمال المحليين عبر معرفة أفضل الممارسات والأساليب المبتكرة.</p> <p>- توفير بنية تحتية تقنية على أعلى مستوى، وخدمات مميزة تلبي الاحتياجات اليومية لرواد وزوار المركز.</p> <p>- تكوين شبكة واسعة من مزودي خدمات دعم الأعمال الريادية محلياً ودولياً.</p> | <p>أهداف حاضنة الجامعة الإسلامية كالتالي:</p> <p>- توفير البيئة المناسبة لتجسير الطاقات الإبداعية وتحويلها لمنتجات تخدم المجتمع.</p> <p>- المساهمة في تحسين الوضع الاجتماعي للخريجين بمساعدتهم لتشكيل أعمالهم الخاصة.</p> <p>- بناء وتنمية علاقات مع مؤسسات تطويرية للوصول إلى مبادرة تطوير اقتصادية مشتركة.</p> <p>- العمل على خلق مبادرة علاقة ترابطية ومحركة بين الجامعات والسوق تركز على تطوير منهاج في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وبجودة عالمية.</p> <p>- مساعدة القطاعات الأخرى على إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عملياتهم التجارية.</p> <p>- خلق استراتيجيات دعائية وتسويق تركز على الأسواق الإقليمية والدولية.</p> <p>- العمل إقليمياً</p> | <p>- دعم وتبني المبادرات الإبداعية التي تسعى لتعزيز وتطوير العمل الريادي من خلال مجموعة متكاملة من خدمات تطوير الأعمال.</p>                                                                                                                                                                                                                           | <p>- تطوير نظام بيئي ناضج ومتكامل يدعم إنشاء شركات جديدة مبتكرة في مجال التكنولوجيا والتقنيات الحديثة.</p> <p>- توفير بيئة تكنولوجية حيوية للزوار والمستفيدين من المركز على صعيد الأفراد والمؤسسات.</p> <p>- دعم مشاريع الأبحاث التطبيقية وصناعة التكنولوجيا وتوظيفها في خدمة القطاعات التنموية بما يلي متطلبات التنمية المستدامة.</p> <p>- إقامة الشراكات لتطوير قطاع التكنولوجيا وريادة الأعمال.</p> |
| مهمة الحاضنتين:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | مهمة الحاضنتين:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <p>بناء ودعم الرياديين والخريجين الذين تتوفر لديهم الأفكار الإبداعية والتطويرية الطموحة من خلال توفير الدعم الإداري والفني لها والذي يعزز نهضة مشاريعهم حتى تنمو وتستمر إلى أن تتحول إلى مشاريع تجارية ناجحة يمكن تسويقها محلياً أو إقليمياً.</p> <p>- تقديم الاستشارات التقنية والإدارية والقانونية في</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <p>بناء ودعم الرياديين والخريجين الذين تتوفر لديهم الأفكار الإبداعية والتطويرية الطموحة من خلال توفير الدعم الإداري والفني لها والذي يعزز نهضة مشاريعهم حتى تنمو وتستمر إلى أن تتحول إلى مشاريع تجارية ناجحة يمكن تسويقها محلياً أو إقليمياً.</p> <p>- تقديم الاستشارات التقنية والإدارية والقانونية في</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <p>تصميم، تطوير، تنفيذ، وتسويق المبادرات الإبداعية في قطاع تكنولوجيا المعلومات والتي ستدعم تطور مشاريع الأعمال الريادية ذات الإمكانات التوسعية العالية من خلال تزويدهم بحزمة متكاملة من خدمات تطوير الأعمال ذات الجودة العالمية، والتي سيكون لها دور في تعزيز ودعم إمكانية التسويق التجاري للأفكار وتحسين تطور ونمو</p>                               | <p>تصميم، تطوير، تنفيذ، وتسويق المبادرات الإبداعية في قطاع تكنولوجيا المعلومات والتي ستدعم تطور مشاريع الأعمال الريادية ذات الإمكانات التوسعية العالية من خلال تزويدهم بحزمة متكاملة من خدمات تطوير الأعمال ذات الجودة العالمية، والتي سيكون لها دور في تعزيز ودعم إمكانية التسويق التجاري للأفكار وتحسين تطور ونمو</p>                                                                                |

## محمد المدهون؛ منى النخالة

| جدول 2 حاضنة الجامعة الإسلامية وحاضنة الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | جدول 2 حاضنة الجامعة الإسلامية وحاضنة الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| حاضنة الجامعة الإسلامية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | حاضنة الكلية الجامعية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | حاضنة الجامعة الإسلامية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | حاضنة الكلية الجامعية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <p>ودولياً مع مستثمرين ومؤسسات مالية من أجل تأسيس صندوق استثماري لمشاريع جديدة في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في فلسطين، كذلك تأمين رأس مال استثماري لشركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وغيرها.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <p>- مساعدة الشركات بكافة أحجامها وقواها العاملة على مواكبة التطور المتسارع في المشهد الرقمي.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <p>تقدم حاضنة الجامعة الإسلامية الخدمات المختلفة لمنتسبيها طوال فترة الاحتضان والتي تتناسب وطبيعة متطلبات المشروع المحتضن مثل:</p> <p><b>توفير مكان العمل:</b> وهو توفير بيئة العمل المناسبة حسب طبيعة الشركة المحتضنة، بما يؤمن الراحة الكافية للعاملين بالإضافة لتوفير الأثاث اللازم للعمل وتوفير أجهزة الحاسوب الحديثة.</p> <p><b>توفير الاحتياجات والمساعدة التقنية اللازمة:</b> حيث تحتاج المشاريع المحتضنة (الشركات) إلى الكثير من المواد والقطع والأدوات اللازمة للعمل من أجل تنفيذ المشروع، وتقوم الحاضنة بناء عليه بتزويد المحتضنين بكل ما يلزم لتنفيذ العمل على الوجه الأكمل وبما يضمن نجاحه في المستقبل.</p> <p><b>دعم لوجستي:</b> وهو الدعم المتعلق بتوفير الأمور الضرورية اللازمة لإدارة وتنفيذ العمل وضمن جودة عالية، ومن أمثلة ذلك: توفير خدمة السكرتاريا وترتيب العمل، توفير خدمة الاتصالات بأشكالها المتنوعة، المساعدة في عقد الاجتماعات وإدارتها بصورة صحيحة، توفير خدمة الاتصال مع الإنترنت بسرعة عالية، الطباعة، وغيرها.</p> <p><b>التدريب:</b> يعتبر التدريب من الخدمات الهامة التي تقدمها الحاضنة للمنتسبين للشركات المحتضنة وذلك بسبب أهمية التدريب في تطوير أداء العاملين في الشركات بالإضافة لتكلفتها العالية والتي يعجز الكثير عن توفيرها بصورة فردية.</p> <p><b>الاستشارات الفنية:</b> من المتوقع للشركات المحتضنة أن تواجه عدداً من المشاكل الفنية والتنظيمية والتي تستهلك الكثير من الوقت</p> | <p>تسعى حاضنة الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية إلى توفير البيئة المناسبة لتطوير الأفكار الإبداعية في مجال تكنولوجيا المعلومات وتحويلها إلى منتجات تلبي احتياجات المجتمع، وذلك من خلال تقديم الخدمات التالية:</p> <p><b>الخدمات المكتبية</b></p> <p>- توفير مكتب مكيف<br/>مجهز بحاسوب شخصي وهاتف وإنترنت.</p> <p>- تقديم خدمات سكرتارية وطباعة وتصوير وفاكس.</p> <p><b>خدمات الأعمال</b></p> <p>- تصميم خطة العمل.<br/>- تطوير دراسة جدوى اقتصادية للمشروع.<br/>- تطوير استراتيجيات للتسويق.</p> <p>- إنشاء شبكة واسعة من العلاقات مع الشركات والمؤسسات على المستوى المحلي والدولي.</p> <p>- التواصل مع الجهات المانحة وأصحاب رؤوس الأموال لدعم المشاريع الناجحة.</p> <p><b>الخدمات الفنية</b></p> <p>- تقديم الاستشارات العلمية للمحتضن في مجال مشروعه بهدف إعطاء صورة واضحة تعرفه على مختلف جوانب تطوير المشروع وإنجاحه.</p> |
| <p><b>الخدمات التي تقدمها الحاضنتان للمشاريع المحتضنة:</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <p>تقديم تدريب تقني متخصص في مجال المشروع.</p> <p>- توفير الخدمات الالكترونية التي يتطلبها المشروع.</p> <p>- توفير مستلزمات المشروع من أجهزة ومعدات.</p> <p>- توفير بيئة عمل مناسبة مجهزة بالوجستيات المطلوبة.</p> <p><b>توفير التمويل الأساسي للمشاريع:</b> توفير مبلغ مالي لكل مشروع بقيمة تصل إلى 5000 دولار حسب طبيعة حاجة المشروع لتغطية الاحتياجات الأساسية والتي تشمل على: أجهزة ومعدات، تدريب تقني متخصص، تكاليف جمع معلومات، تطوير برمجيات، دعاية وتسويق ومطبوعات.</p> <p><b>برنامج الإرشاد الإداري والتقني:</b> توفير مرشدين متخصصين في المجالات المختلفة (الإدارية، المالية، التسويقية، التقنية) لتجهيز الخطط والوثائق اللازمة لتطوير مجال عمل المشروع، بالإضافة إلى تجهيز المنتج النهائي باستخدام الوسائل التقنيات الحديثة.</p> <p>- تنفيذ حملة تسويقية للمنتجات النهائية.</p> <p>- تقديم الدعم اللازم للمشاريع للمشاركة في المعارض التكنولوجية والمسابقات المحلية والدولية.</p> <p>- متابعة المشاريع بعد انتهاء فترة الاحتضان ومساعدتهم في تجهيز مكان عمل لشركاتهم الناشئة حتى تتمكن هذه الشركات من الاستمرار في العمل وتصبح قادة على تحقيق إيرادات مالية مناسبة.</p> | <p>والجهد لحلها وتكون الحلول عادة ذات جودة منخفضة بسبب عدم موجود الخبرة الكافية، من هذا المنطلق تقدم الحاضنة لمنتسبيها الدعم الاستشاري لأي من المشاكل التي يواجهها المنتسبون من خلال تزويدهم بخبراء لحل مشاكلهم بسرعة كبيرة وبجودة عالية.</p> <p><b>التسويق:</b> يعتبر التسويق من القضايا الهامة التي تؤثر بشكل مباشر على نجاح أو فشل عمل الشركات التجارية، لذا تعتبر قضية التسويق من الخدمات الهامة المقدمة من الحاضنة بحيث يتم عمل خطة تسويق متكاملة للشركات (المشاريع) المنتسبة بحيث يساعد على انتشارها خارج الحاضنة وبالتالي يسهم في نجاح المشروع (الشركة).</p> <p><b>التشبيك:</b> وهو ربط العاملين في المشاريع المحتضنة معاً لمجتمع المحلي ودمجهم فيه بطريقة تساعد على إيجاد الفرص المناسبة لتطوير أعمالهم ويمكن تحقيق ذلك من خلال التعرف على المجتمع وبناء علاقات مع شركاء محتملين.</p> <p><b>الدعم الإداري والمالي (المحاسبي):</b> حيث يساعد الطاقم الإداري والفني للحاضنة الأفراد المنتسبين في تنظيم أعمالهم الإدارية والمالية وعمل التخطيط الجيد لآلية تنفيذ الأنشطة المختلفة للمشاريع بما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وبالتالي تكون بداية عمل هذه المشاريع هي بدايات عمل قوية مرتكزة على أساس علمي صحيح، وتصل قيمة التمويل بالنسبة للمشاريع المحتضنة حسب طبيعة وحال المشروع يتراوح ما بين 1000-5000 دولار.</p> <p><b>خدمات ما بعد الاحتضان:</b> لا تقتصر علاقة الحاضنة مع الشركات (المشاريع) المنتسبة على فترة الاحتضان، بل تمتد إلى فترة ما بعد التخرج إلى سوق العمل، بحيث تستمر عملية الاتصال والتواصل وتقديم الاستشارات والخدمات من أجل إنجاح عمل الشركات بما يضمن قدرتها على الاعتماد الكامل على نفسها.</p> | <p><b>المشاريع التي تصلح للانتساب للحاضنتين:</b></p> <p>إن حاضنة الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية تستقطب جميع الأفكار في جميع المجالات</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <p>تهتم حاضنة الجامعة الإسلامية بأفكار المشاريع ذات الصلة بتكنولوجيا المعلومات</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

## محمد المدهون؛ منى النخالة

| جدول 2 حاضنة الجامعة الإسلامية وحاضنة الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| حاضنة الجامعة الإسلامية                                                                                                                                                                                                                                                                                    | حاضنة الكلية الجامعية                                                      |
| أو التكنولوجيا بشكل عام مثل: صناعات الدوائر الإلكترونية للأغراض الصناعية والخدمية، أو البرمجيات لأغراض مختلفة، أو الخلايا الشمسية، أو الأجهزة الطبية وغيرها من المشاريع التقنية.<br>بالإضافة إلى: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الإلكترونيات، التصنيع، المشغولات اليدوية، تصميم الأزياء التصميم الهندسي. | في السوق سواء كانت تجارية، فنية، تقنية، تكنولوجيا، حرفية، خدمية أو صناعية. |
| شراكات الحاضنتين ونوعها:                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                            |
| شراكات الحاضنة المحلية                                                                                                                                                                                                                                                                                     | شراكات الحاضنة المحلية                                                     |
| - الحاضنة الفلسطينية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بكتي                                                                                                                                                                                                                                                  | - الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية                                         |
| - مركز نجاد زعني لتكنولوجيا المعلومات - جامعة بيرزيت                                                                                                                                                                                                                                                       | - الحاضنة الفلسطينية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (بيكتي)               |
| - منتدى سيدات الأعمال                                                                                                                                                                                                                                                                                      | - جمعية مركز المؤسسات الصغيرة (SEC)                                        |
| - وزارة التربية والتعليم                                                                                                                                                                                                                                                                                   | - الرحمة للإغاثة والتنمية غزة - فلسطين                                     |
| - اتحاد الصناعات الفلسطينية                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                            |
| - اتحاد شركات تكنولوجيا المعلومات                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                            |
| شراكات الحاضنة الدولية                                                                                                                                                                                                                                                                                     | شراكات الحاضنة الدولية                                                     |
| - مؤسسة سبارك ووزارة الخارجية الهولندية                                                                                                                                                                                                                                                                    | - الوكالة الدنمركية للتنمية الدولية (دانيدا)                               |
| - مؤسسة التعاون                                                                                                                                                                                                                                                                                            | - مؤسسة أوكسفام                                                            |
| - مركز تطوير الأعمال - الأردن                                                                                                                                                                                                                                                                              | - الصندوق الكويتي للتنمية الاقتصادية العربية.                              |
| - المؤسسة العربية للعلوم والتكنولوجيا                                                                                                                                                                                                                                                                      | - برنامج دول مجلس التعاون لإعادة إعمار غزة                                 |
| - برنامج المعلومات من أجل التطوير - البنك الدولي                                                                                                                                                                                                                                                           | - البنك الإسلامي للتنمية                                                   |
| - Gaza Sky Geeks                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                            |
| - مركز تطوير الأعمال - البحرين                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                            |
| - صندوق تطوير الجودة - البنك الدولي                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                            |

| جدول 2 حاضنة الجامعة الإسلامية وحاضنة الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| حاضنة الجامعة الإسلامية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | حاضنة الكلية الجامعية                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| أو التكنولوجيا بشكل عام مثل: صناعات الدوائر الإلكترونية للأغراض الصناعية والخدمية، أو البرمجيات لأغراض مختلفة، أو الخلايا الشمسية، أو الأجهزة الطبية وغيرها من المشاريع التقنية.<br>بالإضافة إلى: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الإلكترونيات، التصنيع، المشغولات اليدوية، تصميم الأزياء التصميم الهندسي.                                                                                                                                                                                                                                                                 | في السوق سواء كانت تجارية، فنية، تقنية، تكنولوجيا، حرفية، خدمية أو صناعية.                                                                                                                                                                                                                                   |
| مشاريع ممولة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| المرحلة الأولى:<br>مشروع الانتعاش الاقتصادي في قطاع غزة<br>نفذت مؤسسة أوكسفام البريطانية مشروع الانتعاش الاقتصادي في قطاع غزة لمدة ثلاث سنوات (أغسطس 2011- أكتوبر 2014)، وذلك بالشراكة مع مؤسسة أوكسفام - إيطاليا، الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية (UCAS)، مركز التجارة الفلسطيني (Pal Trade)، الحاضنة الفلسطينية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (PICTI)، جمعية مركز المؤسسات الصغيرة (SEC)، اتحاد لجان العمل الزراعي (UAWC). استهدف هذا المشروع في تلك الفترة ثلاث مجالات في قطاع غزة وهي: منتجات الألبان، الصناعات الغذائية الزراعية، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. | المرحلة الأولى: InfoDev<br>منحة من برنامج (InfoDev) الممول من البنك الدولي. تهدف المنحة لتأسيس حاضنة أعمال داخل الجامعة تعمل على خدمة المجتمع المحلي وخاصة أصحاب الشركات والمشاريع الصغيرة بالإضافة إلى نشر التوعية بأهمية تقنية المعلومات والاتصالات في تحسين أداء المؤسسات الصناعية والتجارية في قطاع غزة. |
| المرحلة الثانية:<br>مشروع الانتعاش الاقتصادي في قطاع غزة<br>- البرنامج التدريبي المجاني في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هو منحة حصلت الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية عليها ضمن مشروع "الانتعاش الاقتصادي في قطاع غزة- المرحلة الثانية" بتمويل من الوكالة الدنماركية للتنمية الدولية (DANIDA) وبتمويل من الصندوق الكويتي للتنمية الاقتصادية العربية، وبالشراكة مع مؤسسة أوكسفام. يشتمل المشروع على تنفيذ برنامج تدريبي يهدف إلى تطوير المهارات التقنية لخريجي وخريجات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما يتناسب مع متطلبات سوق العمل.                               | المرحلة الثانية: QIF<br>منحة من برنامج صندوق تطوير الجودة التابع لمشروع التعليم العالي الممول من البنك الدولي والاتحاد الأوروبي. تهدف المنحة إلي تشغيل وتطوير الحاضنة من خلال احتضان مجموعة من أفكار المشاريع الإنتاجية، وتقديم الدعم الفني والإداري للمبادرين وأصحاب الأفكار الإبداعية.                     |
| المرحلة الثالثة: مرحلة الاحتضان المبني " من مسابقة تحو الريادة"                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

## محمد المدهون؛ منى النخالة

| جدول رقم 3 مقارنة بين حاضنة الجامعة الإسلامية وحاضنة الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية |                                                         |                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| وجه المقارنة                                                                          | حاضنة الجامعة الإسلامية                                 | حاضنة الكلية الجامعية                        |
| المشاريع التي نفذتها الحاضنة حتى الآن                                                 | 8 مشاريع                                                | مشروع واحد على جولتين                        |
| قيمة التمويل بالنسبة للمشاريع المحتضنة                                                | حسب طبيعة وحالة المشروع يتراوح ما بين 1000 - 5000 دولار | يصل 5000 دولار                               |
| الشراكات المحلية والدولية                                                             | 6 شراكات محلية<br>8 شراكات دولية                        | 4 شراكة محلية<br>3 شراكة دولية               |
| مساعدة الشركات الريادية بالسفر والتشبيك الخارجي                                       | موجود                                                   | موجود                                        |
| تقديم الاستشارات للرياديين                                                            | موجودة بنسبة أعلى بسبب كبر حجم الحاضنة                  | موجودة                                       |
| متابعة الشركات المتخرجة من بيئة الاحتضان                                              | موجودة بنسبة أكبر                                       | موجودة                                       |
| الدورات التدريبية وجلسات الإرشاد الخاصة بالرياديين                                    | تدريب واستشارات إدارية، فنية، تسويقية، مالية            | تدريب واستشارات إدارية، فنية، تسويقية، مالية |
| عدد المشاريع المحتضنة                                                                 | 74 مشروع                                                | 10 مشاريع                                    |
| عدد المشاريع الناجحة                                                                  | 25 مشروع                                                | 5 مشاريع                                     |
| آليات التقييم للمشاريع الناجحة                                                        | نموذج تقييم وتقرير لكل شهر                              | نموذج تقييم وتقرير لكل شهر                   |
| آليات الصرف                                                                           | تقديم طلب صرف، عروض أسعار                               | تقديم طلب صرف، عروض أسعار                    |

| جدول 2 حاضنة الجامعة الإسلامية وحاضنة الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| حاضنة الجامعة الإسلامية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | حاضنة الكلية الجامعية |
| <p>بدأت الحاضنة التكنولوجية بالكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بالشراكة مع حاضنة الجامعة الإسلامية بغزة وقناة الكتاب الفضائية "المرحلة الثالثة -مرحلة الاحتضان المبدئي" من مسابقة "تحو الريادة" التي تهتم بالأفكار الريادية النوعية التي تخدم سوق العمل المحلي والدولي وتتمتع قدرات الخريجين ومشروعاتهم، وذلك بدعم من مؤسسة "سبارك" ووزارة الخارجية الهولندية. هذا وقد بدأ العمل في المرحلة الحالية على احتضان (45) مشروعاً ريادياً بشكل مبدئي، حيث يعمل عليهم حوالي (100) شخص من الشباب والشابات، وتحتوي الأفكار المحتضنة على العديد من المشاريع والأفكار الريادية التطبيقية والخدمات ومنها مشاريع تعليمية، مشاريع تقنية، مشاريع مأكولات ومشاريع صحية وغيرها.</p> <p>وقد جاءت هذه المرحلة بعد عملية فرز لجميع الأفكار المشاركة في مخيم رواد الأعمال الذي عقد في الفترة بين 27-29 نوفمبر 2014 حيث قام ما يزيد عن (90) مجموعة من عرض أفكارهم أمام لجنة تحكيم مكونة من د. هيثم عايش-الخبير المالي، م. محمد حماد -استشاري تطوير مشاريع، م. عماد كحيل -رئيس قسم البرمجة في الجامعة الإسلامية، م. رأفت أبو شعبان -أخصائي تطوير الأعمال في الحاضنة.</p> |                       |

جاءت بواسطة الباحثان بالاستناد إلى مقابلة مع (سكيك والكرد، 2015/05/13: مقابلة)

## 2.4 مقارنة بين حاضنة الجامعة الإسلامية وحاضنة الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية:

| جدول رقم 3 مقارنة بين حاضنة الجامعة الإسلامية وحاضنة الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية |                                                                                                    |                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| وجه المقارنة                                                                          | حاضنة الجامعة الإسلامية                                                                            | حاضنة الكلية الجامعية                                                   |
| سنة التأسيس                                                                           | 2006                                                                                               | 2012                                                                    |
| المكان                                                                                | الجامعة الإسلامية                                                                                  | مركز خدمة المجتمع - الكلية الجامعية                                     |
| طاقم العمل الدائم في الوقت الحالي                                                     | 5                                                                                                  | 4                                                                       |
| طاقم العمل المؤقت ( تدريب، بظالة)                                                     | 4                                                                                                  | 0                                                                       |
| أماكن الاحتضان                                                                        | خمس قاعات احتضان تتسع 40 مشروعاً                                                                   | 3 قاعات احتضان تتسع 20 مشروعاً                                          |
| أفكار المشاريع                                                                        | برمجة وتصميم مواقع، برمجة ألعاب، تطبيقات، هواتف ذكية، تصميم داخلي وديكور، إعادة تدوير، سياحة، تراث | برمجة مواقع، انترنت، تطبيقات، هواتف ذكية، تصميم ومونتاج، فيديوهات، رسوم |

جاءت بواسطة الباحثان بالاستناد إلى مقابلة مع (سكيك والكرد، 2015/05/13: مقابلة)

ويوضح الجدول (4) مقابلة مع المهندس محمد سكيك مدير حاضنة الجامعة الإسلامية يوم الثلاثاء الموافق: 2015/06/07 الساعة

## محمد المدهون؛ منى النخالة

العاشرة صباحاً، ومقابلة مع المهندسة أماني الكرد منسق حاضنة الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية يوم الأربعاء الموافق: 2015/06/08 الساعة الثانية عشر ظهراً حيث تم تلخيص ما ورد في الجدول التالي:

| جدول 4 مقابلة مع مدير حاضنة الجامعة الإسلامية ومدير حاضنة الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| مدير حاضنة الجامعة الإسلامية                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | مدير حاضنة الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| المحلي ودمجهم فيه بطريقة تساعد على إيجاد الفرص المناسبة لتطوير أعمالهم ويمكن تحقيق ذلك من خلال التعرف على المجتمع وبناء علاقات مع شركاء محتملين.                                                                                                                                                                               | مدير حاضنة الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| الدعم الإداري والمالي (المحاسب): يقوم الفريق الاستشاري بمساعدة طاقم الحاضنة بمساعدة أصحاب المشاريع بعمل موازنة لمشاريعهم ومن ثم الموافقة عليها بما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| كم عدد الموظفين الموجودين بالحاضنتين ومسمياتهم الوظيفية؟                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| مدير الحاضنة، أخصائي تطوير المشاريع، منسق المشاريع، مسئول التدريب، منسق المشتريات، السكرتارية، بالإضافة إلى مجموعة من المتدربين والمتطوعين.                                                                                                                                                                                    | أربعة موظفين: مدير الحاضنة - منسق الحاضنة - مساعد إداري - محاسب                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| ما يميز حاضنة الجامعة الإسلامية وحاضنة الكلية الجامعية عن الحاضنات الأخرى سواء على مستوى فلسطين أو الوطن العربي؟                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| تعتبر الجامعة الإسلامية أكبر حاضنة على مستوى فلسطين حيث احتضنت أكثر من 100 مشروع منذ نشأتها، وهي من الأبرز على مستوى الوطن العربي، وتبين ومضة وهي شبكة إعلامية عربية مختصة في قضايا الريادة أن حاضنة الجامعة الإسلامية ضمن أفضل 15 حاضنة أعمال على مستوى الوطن العربي، تميزت بالعديد من قصص النجاح المختلفة للمشاريع الريادية. | تصميم نموذج احتضان متكامل يراعي تأهيل الرياديين في مرحلة ما قبل الاحتضان من خلال تقديم برنامج تدريبي موجه ومخصص للتأكد من توفر التزام الرياديين وتوفير المهارات المطلوبة لديهم، مما يساهم في تقليل احتمال عدم نجاح المشروع الريادي أثناء فترة الاحتضان. توفير بيئة تكنولوجية متكاملة وإنشاء مبنى متخصص يشتمل على العديد من الوحدات المتخصصة في الاستشارات ونقل التكنولوجيا والبحث والتطوير. |
| أمثلة لقصص نجاح متميزة في الحاضنتين وما هو سبب نجاحهم؟                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| قصص النجاح متعددة بالحاضنة بتخصصات مختلفة منها:                                                                                                                                                                                                                                                                                | شركة مطورون: شركة متخصصة في تقديم الحلول التكنولوجية المختلفة عن طرق تطوير العديد من تطبيقات الويب وتطبيقات الهواتف الذكية.                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| شركة ماجيك لينس                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | شركة سديل ميديا: شركة متخصصة في الإنتاج الإعلامي والإعلان.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| شركة عين ميديا                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | مشروع عربي: فاز مشروع تطبيق "عربي" بالمرحلة الأولى في مسابقة الألكسو                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| شركة هوية في مجال الإنتاج الإعلامي والتصميم الجرافيك                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| شركة جنتي لتعليم                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

| جدول 4 مقابلة مع مدير حاضنة الجامعة الإسلامية ومدير حاضنة الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| مدير حاضنة الجامعة الإسلامية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | مدير حاضنة الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| ما هي الخدمات التي تقدمها الحاضنتان لرواد الأعمال؟                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| تقدم حاضنة الجامعة الإسلامية وحاضنة الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية الخدمات المختلفة لمنتسبيها طوال فترة الاحتضان والتي تتناسب وطبيعة متطلبات المشروع المحتضن مثل:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>توفير بيئة عمل مناسبة: تجهزة باللوجستيات المطلوبة.</li> <li>توفير التمويل الأساسي للمشاريع: توفير مبلغ مالي لكل مشروع حسب طبيعة عمل المشروع وذلك لتغطية الاحتياجات الأساسية والتي تشتمل على: أجهزة ومعدات، تدريب تقني متخصص، تكاليف جمع معلومات، تطوير برمجيات، دعاية وتسويق ومطبوعات.</li> <li>برنامج الإرشاد الإداري والتقني: توفير مرشدين متخصصين في المجالات المختلفة (الإدارية، المالية، التسويقية، التقنية) لتجهيز الخطط والوثائق اللازمة لتطوير مجال عمل المشروع، بالإضافة إلى تجهيز المنتج النهائي باستخدام الوسائل التقنية الحديثة.</li> <li>تنفيذ حملة تسويقية للمنتجات النهائية.</li> <li>تقديم الدعم اللازم للمشاريع للمشاركة في المعارض التكنولوجية والمسابقات المحلية والدولية.</li> <li>متابعة المشاريع بعد انتهاء فترة الاحتضان ومساعدتهم في تجهيز مكان عمل لشركاتهم الناشئة حتى تتمكن هذه الشركات من الاستمرار في العمل وتصبح قادة على تحقيق إيرادات مالية مناسبة.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>توفير مكان العمل: وهو توفير بيئة العمل المناسبة حسب طبيعة الشركة المحتضنة من أثاث وأجهزة.</li> <li>توفير الاحتياجات والمساندة التقنية اللازمة: حيث تحتاج المشاريع المحتضنة أدوات وقطع ومواد خام لازمة للعمل من أجل تنفيذ المشروع.</li> <li>دعم لوجستي: توفير خدمة السكرتاريا وترتيب العمل، توفير خدمة الاتصالات بأشكالها المتنوعة، المساعدة في عقد الاجتماعات وإدارتها بصورة صحيحة، توفير خدمة الاتصال مع الإنترنت بسرعة عالية، الطباعة، وغيرها.</li> <li>التدريب: عقد برامج تدريبية متنوعة خاصة بالريادة.</li> <li>الاستشارات الفنية: تقدم الحاضنة الدعم الاستشاري لأي من المشاكل التي يواجهها الرياديون من خلال تزويدهم بخبراء لحل مشاكلهم الفنية والتقنية بسرعة كبيرة وبجودة عالية.</li> <li>التسويق: مساعدة الرياديين بعمل خطة تسويق لهم من أجل تسويق مشاريعهم بشكل أفضل.</li> <li>التشبيك: ربط المشاريع الريادية مع المجتمع</li> </ul> |

## محمد المدهون؛ منى النخالة

| جدول 4 مقابلة مع مدير حاضنة الجامعة الإسلامية ومدير حاضنة الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | جدول 4 مقابلة مع مدير حاضنة الجامعة الإسلامية ومدير حاضنة الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| مدير حاضنة الجامعة الإسلامية                                                                                                                                                                                                                                                                       | مدير حاضنة الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | مدير حاضنة الجامعة الإسلامية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | مدير حاضنة الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية                                                                                                                                                                                                                                             |
| الشركة سواء بنظام العقد الدائم أو العقد المؤقت كل حسب احتياجه من موظفين.                                                                                                                                                                                                                           | مدير حاضنة الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | وتحفيظ القران عبر الإنترنت.<br>• شركة كرداش<br>للصناعات اليدوية والتجارة العامة<br>• شركة رؤيانا الفنية<br>• شركة جينس سوفت<br>• شركة هوية الإعلامية<br>• شبكة فسحة الإعلامية                                                                                                                                                                                                                                                       | للتطبيقات الجواله والتي تنظمها المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم.<br>مشروع Real Data Portal: بوابة الكترونية للخدمات المعلوماتية والتسويقية، وخدمات إعداد البحوث والدراسات، علاوة على توفير حلول عملية من حيث تقديم تطبيقات وبرامج تلبي احتياجات مختلف الشركات والمؤسسات.        |
| هل سبق وتم تسجيل مشاريع ريادية كبراءة اختراع؟ وما هو دور حاضنة الأعمال في تقديم الاستشارات في مجال براءة الاختراع وحقوق الملكية الفكرية؟                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | الأسباب التي أدت إلى فشل المشاريع؟                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| نعم فقد ساعدت الحاضنة ما لا يقل عن مشروعين لتسجيل براءات اختراع خاصة بهم.<br>- شركة Genius Soft<br>- شركة شارة                                                                                                                                                                                     | لم يتم تسجيل أي مشروع ريادي كبراءة اختراع. وتسعى الحاضنة إلى تقديم الاستشارات اللازمة في هذا المجال من خلال توفر وحدة قانونية متخصصة كإحدى وحدات مركز الكويت للتطوير والحاضنة التكنولوجية.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | • عدم توفر الكفاءات والمهارات المطلوبة في فريق العمل لتطوير المشروع بالشكل الصحيح.<br>• بعض المشاريع تحتاج إلى معدات وأجهزة غير متوفرة في قطاع غزة، ومن الصعب الحصول عليها بسبب الحصار.<br>• عدم قدرة المشاريع على السفر إلى الخارج لاستكمال إجراءات التعاقد مع المستثمرين.<br>• بعض المشاريع تحتاج إلى مبلغ مالي كبير لتطوير البرمجيات الخاصة بالمشروع، بحيث يتجاوز هذا المبلغ المنحة المالية التي توفرها الحاضنة للمشروع المحتضن. | • ضعف إصرار فريق العمل على مواجهة السوق والتحديات.<br>• ضعف إلمام فريق العمل بأهداف المشروع وعدم وضوح الخطة الخاصة بالمشروع.                                                                                                                                                            |
| هل سبق وتم تسجيل مشاريع ريادية كشركات مسجلة لدى جهات الاختصاص؟ وما هو دور حاضنة الأعمال في تقديم الاستشارات في مجال الاستشارات القانونية وتسجيل المشروع في الجهات ذات الاختصاص؟                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | ما هو دور حاضنة الجامعة الإسلامية وحاضنة الكلية الجامعية في المساهمة في حل مشكلة البطالة لدى الخريجين؟                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| تم تسجيل عدة مشاريع ريادية كشركات مسجلة لدى جهات الاختصاص وكان للحاضنة دور فعال في تسهيل إجراءات التسجيل وكذلك المساهمة في دعم المشاريع مالياً للتسجيل وكذلك التنسيق مع محامٍ خاص لفهم الإجراءات القانونية.<br>- شركة كرداش<br>- للصناعات اليدوية والتجارة العامة<br>- شركة رؤيانا<br>- شركة وصلني | تم تسجيل مشروع سديل ميديا كشركة مسجلة لدى جهات الاختصاص، ويتم العمل حالياً على تسجيل كلا من شركة كاتشدو وشركة المطورون.<br>تدعم الحاضنة تسجيل المشاريع الريادية من خلال عقد لقاءات إرشادية مع المرشدين لتقديم الاستشارات اللازمة لهم.<br>من جهة أخرى تواصلت الحاضنة مع وزارة الاقتصاد الوطني وتم الاتفاق على تقديم بعض التسهيلات للمشاريع المحتضنة بخصوص إجراءات الترخيص تتمثل في الأمور التالية:<br>• تأجيل المطالبة برخصة البلدية للمشاريع المحتضنة لمدة عام من تاريخ التسجيل.<br>• يتم عمل عقود الشركات لدى الوزارة دون الحاجة إلى محامي أو مكتب محاماة إضافة إلى تسهيلات إدارية خاصة كل حالة.<br>• استثناء من عضوية الغرف التجارية ورسومها. | تساهم الحاضنة في توفير فرص عمل للخريجين من خلال الشركات الريادية التي يتم احتضانها حيث إن هناك بعض الشركات توفر فرص عمل لأكثر من عشرة أشخاص.<br>كما أن العمل في مجال التكنولوجيا يوفر عدداً من فرص العمل عن بعد في ظل الحصار المفروض.                                                                                                                                                                                               | ساهمت حاضنة الجامعة الإسلامية في المساهمة في حل مشكلة البطالة لدى الخريجين وخاصة تخصص تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وإدارة الأعمال من خلال بناء مشاريع ريادية حيث يتكون كل مشروع ريادي على الأقل على 3 أشخاص وهناك العديد من المشاريع الريادية قامت بتوظيف ما لا يقل عن 10 موظفين داخل |

معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال

"دور الحاضنة التكنولوجية ومدى تأثير نموذج الحاضنة المستخدم على مخرجات عملية الاحتضان" والدرجة الكلية للمجال

| م   | الفقرة                                                                                                                                                  | معامل ارتباط بيرسون | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|--------------------------|
| (1) | توفر الحاضنة معايير اختيار أفكار المشاريع المرشحة للالتحاق بالحاضنة                                                                                     | .742                | *0.000                   |
| (2) | توفر الحاضنة عناصر للدورة التدريبية لمرحلة ما قبل الاحتضان                                                                                              | .881                | *0.000                   |
| (3) | تعمل الحاضنة على توفير الفترة الكافية المخصصة لعملية الاحتضان                                                                                           | .896                | *0.000                   |
| (4) | تعمل الحاضنة على وجود عدد ساعات إرشاد مخصصة لكل مشروع                                                                                                   | .798                | *0.000                   |
| (5) | اشتمال الحاضنة على برنامج احتضان لأنشطة مساعدة تدعم نجاح المشاريع الصغيرة (مسابقات - تدريب - سفر للخارج - زيارات من متخصصين - لقاءات مع مستثمرين - إلخ) | .627                | *0.000                   |

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$ .

يوضح الجدول أدناه معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "دور الحاضنة التكنولوجية في إنشاء المشاريع الصغيرة" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

"دور الحاضنة التكنولوجية في إنشاء المشاريع الصغيرة"

| م  | الفقرة                                                                           | معامل ارتباط بيرسون | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|----|----------------------------------------------------------------------------------|---------------------|--------------------------|
| 1. | تعمل الحاضنة على مساعدة المشاريع الصغيرة على تخطي المشاكل والمعوقات التي تواجهها | .826                | *0.000                   |

جدول 4 مقابلة مع مدير حاضنة الجامعة الإسلامية ومدير حاضنة الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية

| مدير حاضنة الجامعة الإسلامية                                                                                                                                                                                                    | مدير حاضنة الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| هل هناك نظام مشتريات يتم التعامل به مع الرياديين ويتم تعريفهم عليه قبل البدء بإجراءات الصرف؟                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                         |
| في بداية الاحتضان يتم تعريف الرياديين على بيئة الاحتضان بما فيها إجراءات الصرف ونظام المشتريات لكي يتم عمل معاملات الشراء على أكمل وجه بداية من طلب الشراء وانتهاء بعملية الصرف.                                                | في بداية الاحتضان يقوم كل مشروع محتضن بتجهيز موازنة توضح احتياجات المشروع ومواعيد صرفها ويتم مناقشتها واعتمادها مع المرشد المختص. تخضع المشاريع الريادية لنظام مشتريات واضح كما هو متبع في الكلية الجامعية ويتم تعريفهم بإجراءات الصرف من خلال المحاسب. |
| كيف يتم متابعة وتقييم المشاريع أثناء وبعد الاحتضان؟                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                         |
| أثناء الاحتضان: يتم متابعة عمل المشاريع بشكل يومي من طرف منسق الحاضنة، كما يطلب منها إرسال تقرير شهري يوضح الإنجازات والتحديات التي تواجههم ويتم مناقشة مع إدارة الحاضنة. كما يتم تقييم تقدم المشاريع المحتضنة من طرف المرشدين. | أثناء الاحتضان: يتم متابعة عمل المشاريع بشكل يومي من طرف منسق الحاضنة، كما يطلب منها إرسال تقرير شهري يوضح الإنجازات والتحديات التي تواجههم ويتم مناقشة مع إدارة الحاضنة. كما يتم تقييم تقدم المشاريع المحتضنة من طرف المرشدين.                         |
| بعد الاحتضان: يتم التواصل مع المشاريع المحتضنة بشكل دوري لدعوتهم ومساعدتهم للمشاركة في المعارض التكنولوجية والمسابقات الدولية في مجالات اختصاصهم.                                                                               | بعد الاحتضان: تستمر عملية الاتصال والتواصل وتقديم الاستشارات والخدمات من أجل إنجاح عمل الشركات بما يضمن قدرتها على الاعتماد الكامل على نفسها.                                                                                                           |

جرد بواسطة الباحثان بالاستناد إلى مقابلة مع (سكيك والكردي، 7-2015/05/8: مقابلة)

• الاتساق الداخلي لـ "الحاضنة التكنولوجية ودورها في دعم وتطوير المشاريع الصغيرة"

يوضح الجدول أدناه معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "دور الحاضنة التكنولوجية ومدى تأثير نموذج الحاضنة المستخدم على مخرجات عملية الاحتضان" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن

| م  | الفقرة                                                                                                  | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|--------------------------|
| 1. | توفر الحاضنة المعلومات عن البحوث العلمية في مجال نشاط المنشأة                                           | .799           | *0.000                   |
| 2. | تساهم الحاضنة بتوفير الأجواء الجديدة لتطبيق الأفكار الإبداعية على أرض الواقع                            | .871           | *0.000                   |
| 3. | تقوم الحاضنة بإجراء دراسات تتعلق بتوجهات السوق المحلي والخارجي للاستفادة منها في توجيه المشاريع الصغيرة | .925           | *0.000                   |
| 4. | تساهم الحاضنة في تطوير المناهج الأكاديمية لتصبح بيئة خصبة للمشاريع الصغيرة                              | .906           | *0.000                   |
| 5. | تعمل الحاضنة على إعداد دراسات تحدد نوع الخدمات التي تطلبها المشاريع الصغيرة                             | .865           | *0.000                   |

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يوضح الجدول أدناه معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "دور الحاضنة التكنولوجية في الإرشاد الإداري والتقني للمشاريع الصغيرة" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

|    |                                                                                  |      |        |
|----|----------------------------------------------------------------------------------|------|--------|
| 2. | توفر الحاضنة بيئة عمل مؤقتة من أجل إقامة المشاريع الصغيرة                        | .852 | *0.000 |
| 3. | تشجع الحاضنة على قيام الاستثمارات ذات الجدوى الاقتصادية للمشاريع الصغيرة         | .765 | *0.000 |
| 4. | تستأجر الحاضنة أماكن لإقامة المشاريع الصغيرة                                     | .537 | *0.000 |
| 5. | تعمل الحاضنة على مساعدة المشاريع الصغيرة في خلق الوظائف والتقليل من نسبة البطالة | .832 | *0.000 |

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يوضح الجدول أدناه معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "دور الحاضنة التكنولوجية في ربط المشاريع الصغيرة في الأسواق المستهدفة" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

"دور الحاضنة التكنولوجية في ربط المشاريع الصغيرة في الأسواق المستهدفة"

| م  | الفقرة                                                                                | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------|--------------------------|
| 1. | تعمل الحاضنة على ربط المشاريع الصغيرة الجديدة في السوق المستهدف                       | .842           | *0.000                   |
| 2. | توفر الحاضنة روابط بين المشاريع الصغيرة والمستثمرين                                   | .894           | *0.000                   |
| 3. | تقوم الحاضنة بربط المشاريع الصغيرة لديها ببرامج تمويل واستثمار مختلفة                 | .935           | *0.000                   |
| 4. | تصمم الحاضنة استراتيجيات من أجل إطلاق المنتج في الأسواق المستهدفة                     | .917           | *0.000                   |
| 5. | مساعدة الحاضنة أصحاب الابتكارات والاختراعات في تحويل أفكارهم إلى منتجات قابلة للتسويق | .882           | *0.000                   |

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يوضح الجدول أدناه معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "دور الحاضنة التكنولوجية في دعم البحث العلمي والإبداع" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

"دور الحاضنة التكنولوجية في دعم البحث العلمي والإبداع"

## "دور الحاضنة التكنولوجية في الإرشاد الإداري والتقني للمشاريع الصغيرة"

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

## • الاتساق الداخلي لـ "طبيعة الخدمات التي تقدمها الحاضنة"

يوضح الجدول أدناه معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "خدمات إدارية" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

## "خدمات إدارية"

| م  | الفقرة                                                                     | معامل ارتباط بيرسون | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|----|----------------------------------------------------------------------------|---------------------|--------------------------|
| 1. | توفير الحاضنة المعلومات والإحصاءات فيما يتعلق بالمؤسسات المنافسة           | .879                | *0.000                   |
| 2. | تعد الحاضنة السجلات التجارية والصناعية الضرورية مع الجهات الإدارية الرسمية | .878                | *0.000                   |
| 3. | تساهم الحاضنة في إعداد برامج التقييم والرقابة                              | .913                | *0.000                   |
| 4. | تساعد الحاضنة في إعداد هيكل تنظيمي للمشروع                                 | .920                | *0.000                   |
| 5. | تعمل الحاضنة على تشجيع من يوكل إليهم إدارة المشروع على إنجاز صاحب المشروع  | .814                | *0.000                   |

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يوضح الجدول أدناه معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "خدمات استشارية" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

## "خدمات استشارية"

| م  | الفقرة                                                                     | معامل ارتباط بيرسون | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|----|----------------------------------------------------------------------------|---------------------|--------------------------|
| 1. | تقدم الحاضنة استشارات تسويقية لرفع الكفاءة التسويقية واختيار قنوات التسويق | .936                | *0.000                   |
| 2. | تقدم الحاضنة استشارات خاصة بإعداد دراسات                                   | .896                | *0.000                   |

| رقم | الفقرة                                                                                              | معامل ارتباط بيرسون | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|--------------------------|
| 1.  | تقوم الحاضنة بعمل إرشاد إداري وتقني لكيفية عمل دراسات الجدوى الاقتصادية والفنية                     | .836                | *0.000                   |
| 2.  | تعمل الحاضنة على إرشاد أصحاب المشاريع بالاعتماد على الخامات والمواد الهندسية الفنية المحدودة        | .844                | *0.000                   |
| 3.  | تقوم الحاضنة بتعليم الخريجين على أحدث البرامج ذات الاختصاص                                          | .846                | *0.000                   |
| 4.  | تساهم الحاضنة بإعطاء النصائح وتحليل المشاكل ودراسة آفاق المستقبل                                    | .932                | *0.000                   |
| 5.  | تساهم الحاضنة في تقديم المعلومات والاستشارات المالية والقانونية التي يمكن على أساسها اتخاذ القرارات | .661                | *0.000                   |

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يوضح الجدول أدناه معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "دور الحاضنة التكنولوجية في تدريب رواد الأعمال" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

## "دور الحاضنة التكنولوجية في تدريب رواد الأعمال"

| م  | الفقرة                                                                                                 | معامل ارتباط بيرسون | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|--------------------------|
| 1. | تعمل الحاضنة على تدريب رواد الأعمال من أجل تطبيق أفكارهم والنجاح في إدارة شركاتهم الناشئة              | .625                | *0.000                   |
| 2. | تدرب الحاضنة رواد الأعمال على أسلوب الإدارة الجيدة وتنمية قدراتهم الإدارية، وتوفير أبحاث الضرورية لذلك | .652                | *0.000                   |
| 3. | تساهم الحاضنة في عقد اجتماعات مع رواد أعمال للاستفادة من تجاربهم                                       | .593                | *0.000                   |
| 4. | تساهم الحاضنة بمساعدة رواد الأعمال في تصميم المنتجات الجديدة                                           | .660                | *0.000                   |
| 5. | تقوم الحاضنة بتدريب رواد الأعمال على ربط المشاريع الصغيرة لديها ببرامج تمويل واستثمار مختلفة           | .453                | *0.000                   |

## محمد المدهون؛ منى النخالة

| م  | الفقرة                                                                                       | معامل ارتباط بيرسون | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|--------------------------|
| 1. | تساعد الحاضنة في الحصول على قروض مصرفية ذات فائدة منخفضة                                     | .940                | *0.000                   |
| 2. | تقدم الحاضنة مساعدات مالية مباشرة ومعرفة مصادر التمويل الملائمة                              | .897                | *0.000                   |
| 3. | تضغط الحاضنة على البنوك باتجاه تسهيلات مالية ورفع سقف الائتمان والتقليل من الضمانات المطلوبة | .945                | *0.000                   |
| 4. | تساعد الحاضنة في تحديد متطلبات التمويل والسيولة اللازمة وجدولتها                             | .968                | *0.000                   |
| 5. | تسهم الحاضنة في التنسيق مع المؤسسات التمويلية المختلفة وأصحاب الأفكار المنتسبين للحاضنة      | .959                | *0.000                   |

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يوضح الجدول أدناه معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "خدمات تسويقية" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

## "خدمات تسويقية"

| م  | الفقرة                                                            | معامل ارتباط بيرسون | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|----|-------------------------------------------------------------------|---------------------|--------------------------|
| 1. | توفر الحاضنة أبحاث عن السوق والحركة التجارية في الأسواق           | .948                | *0.000                   |
| 2. | تصمم الحاضنة استراتيجيات من أجل إطلاق المنتج في الأسواق المستهدفة | .974                | *0.000                   |
| 3. | توفر الحاضنة المعلومات اللازمة عن أنواق المستهلكين                | .962                | *0.000                   |
| 4. | توفر الحاضنة المعلومات عن الأساليب الحديثة في التسويق             | .947                | *0.000                   |
| 5. | تساعد الحاضنة على إيجاد أسواق جديدة، وتصميم منتجات جديدة          | .964                | *0.000                   |

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

| م  | الفقرة                                                                               | معامل ارتباط بيرسون | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|--------------------------|
| 3. | تقدم الحاضنة استشارات قانونية بخصوص آلية إنشاء المشروع وبراءة الاختراع               | .885                | *0.000                   |
| 4. | تقدم الحاضنة استشارات تتعلق بالتوظيف واختيار الموارد البشرية المناسبة للمشروع        | .913                | *0.000                   |
| 5. | تقدم الحاضنة استشارات حول آلية الحصول على المعدات اللازمة والمساعدات المالية للمشروع | .927                | *0.000                   |

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يوضح الجدول أدناه معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "خدمات تنمية الموارد البشرية" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

## "خدمات تنمية الموارد البشرية"

| م  | الفقرة                                                               | معامل ارتباط بيرسون | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|----|----------------------------------------------------------------------|---------------------|--------------------------|
| 1. | تعد الحاضنة دورات متنوعة في مجال الإدارة وتكنولوجيا المعلومات        | .943                | *0.000                   |
| 2. | تدرب الحاضنة الموارد البشرية حول كيفية تطوير وإدارة المشاريع الصغيرة | .963                | *0.000                   |
| 3. | توضع الحاضنة خطط وبرامج تدريبية مبنية على الاحتياجات الفعلية للأفراد | .942                | *0.000                   |
| 4. | تدعم الحاضنة المهارات العلمية والإدارية للمبادرين بمشاريع صغيرة      | .959                | *0.000                   |
| 5. | تساعد الحاضنة إبداعات الشباب وتحويلها إلى مشروعات استثمارية          | .933                | *0.000                   |

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يوضح الجدول أدناه معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "خدمات مالية" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

## "خدمات مالية"

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$ .

#### • الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

يبين الجدول أدناه أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$  وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

#### معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

| القيمة الاحتمالية (Sig.) | معامل بيرسون للارتباط | المجال                                                                               |
|--------------------------|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| *0.000                   | .791                  | دور الحاضنة التكنولوجية ومدى تأثير نموذج الحاضنة المستخدم على مخرجات عملية الاحتضان. |
| *0.000                   | .902                  | دور الحاضنة التكنولوجية في إنشاء المشاريع الصغيرة.                                   |
| *0.000                   | .910                  | دور الحاضنة التكنولوجية في ربط المشاريع الصغيرة في الأسواق المستهدفة.                |
| *0.000                   | .855                  | دور الحاضنة التكنولوجية في دعم البحث العلمي والإبداع.                                |
| *0.000                   | .904                  | دور الحاضنة التكنولوجية في الإرشاد الإداري والتقني للمشاريع الصغيرة.                 |
| *0.000                   | .902                  | دور الحاضنة التكنولوجية في تدريب رواد الأعمال.                                       |
| *0.000                   | .921                  | الحاضنة التكنولوجية ودورها في دعم وتطوير المشاريع الصغيرة.                           |
| *0.000                   | .814                  | خدمات إدارية.                                                                        |
| *0.000                   | .914                  | خدمات استشارية.                                                                      |
| *0.000                   | .885                  | خدمات تنمية الموارد البشرية.                                                         |
| *0.000                   | .799                  | خدمات مالية.                                                                         |
| *0.000                   | .899                  | خدمات تسويقية.                                                                       |
| *0.000                   | .822                  | خدمات فنية.                                                                          |
| *0.000                   | .686                  | خدمات السكرتارية والمعلومات.                                                         |
| *0.000                   | .963                  | طبيعة الخدمات التي تقدمها الحاضنة.                                                   |

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$ .

يوضح الجدول أدناه معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "خدمات فنية" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

#### "خدمات فنية"

| م  | الفقرة                                                                    | معامل بيرسون للارتباط | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|----|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------|--------------------------|
| 1. | توفر الحاضنة مكان لتخزين البضائع                                          | .931                  | *0.000                   |
| 2. | توفر الحاضنة المقر المناسب لإقامة المشروع                                 | .915                  | *0.000                   |
| 3. | توفر الحاضنة مختبرات حاسب آلي                                             | .873                  | *0.000                   |
| 4. | تساعد الحاضنة في الاعتماد على الخامات والمواصفات الهندسية الفنية المحدودة | .943                  | *0.000                   |
| 5. | تعمل الحاضنة على إيجاد مكتبة معلوماتية مرجعية                             | .773                  | *0.000                   |

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$ .

يوضح الجدول معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "خدمات السكرتارية والمعلومات" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

#### "خدمات السكرتارية والمعلومات"

| م  | الفقرة                                                                   | معامل بيرسون للارتباط | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|----|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------|--------------------------|
| 1. | توفر الحاضنة خدمات الحاسوب ومعالجة النصوص والبرامج المحاسبية             | .899                  | *0.000                   |
| 2. | توفر الحاضنة أعمال التصوير والطباعة والتوثيق والمحفوظات                  | .901                  | *0.000                   |
| 3. | تقدم الحاضنة خدمات الهاتف والفاكس والاستقبال والاستفسار وتنظيم المراسلات | .953                  | *0.000                   |
| 4. | تقدم الحاضنة خدمات الإنترنت بما في ذلك الربط مع شبكات المعلومات الدولية  | .952                  | *0.000                   |
| 5. | تصدر الحاضنة البروشورات اللازمة الخاصة بالمشروع                          | .866                  | *0.000                   |

## 8.5 ثبات الاستبانة Reliability:

### طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة

| المجال                                                     | معامل الارتباط | معامل الارتباط المعدل |
|------------------------------------------------------------|----------------|-----------------------|
| الحاضنة التكنولوجية ودورها في دعم وتطوير المشاريع الصغيرة. | 0.978          | 0.989                 |
| طبيعة الخدمات التي تقدمها الحاضنة.                         | 0.986          | 0.993                 |
| جميع المجالات معا                                          | 0.992          | 0.996                 |

واضح من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط المعدل (سبيرمان براون Spearman Brown) مرتفعة وداله إحصائياً.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (1) قابلة للتوزيع. وتكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

### • اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test:

تم استخدام اختبار كولمغوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول أدناه كالتالي:

يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

| المجال                                            | قيمة الاختبار | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|---------------------------------------------------|---------------|--------------------------|
| الحاضنة التكنولوجية ودورها في دعم وتطوير المشاريع | 1.355         | 0.051                    |

يقصد بثبات الاستبانة هو أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية، ويقصد به إلى أية درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة (الجرجاوي، 2010: 97).

وقد تحققت الباحثة من ثبات استبانة الدراسة من خلال:

### • معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient:

استخدمت الباحثة طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول أدناه.

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

| المجال                                                     | عدد الفقرات | معامل ألفا كرونباخ |
|------------------------------------------------------------|-------------|--------------------|
| الحاضنة التكنولوجية ودورها في دعم وتطوير المشاريع الصغيرة. | 30          | 0.970              |
| طبيعة الخدمات التي تقدمها الحاضنة.                         | 35          | 0.979              |
| جميع المجالات معا                                          | 65          | 0.985              |

واضح من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن قيم معامل ألفا كرونباخ مرتفعة حيث بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.985)، وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

### • طريقة التجزئة النصفية Split Half Method:

تم تجزئة فقرات الاستبانة إلى جزأين (الأسئلة ذات الأرقام الفردية، والأسئلة ذات الأرقام الزوجية) ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون Spearman Brown:

معامل الارتباط المعدل  $1+r$  حيث  $r$  معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية. وتم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول أدناه.

الاحتضان بنسبة 85.6%، وإنشاء المشاريع الصغيرة بنسبة 79.1% (دور الحاضنة التكنولوجية على الترتيب.

ومن خلال التحليل تبين أن أعلى نسبة هي العلاقة بين دور الحاضنة التكنولوجية والإرشاد الفني والتقني للمشروعات بنسبة 80.0% بحاضنة الجامعة الإسلامية، والعلاقة بين تدريب رواد الأعمال ودور الحاضنة التكنولوجية بنسبة 91.9% بحاضنة الكلية الجامعية، وأقل نسبة هي العلاقة مدى تأثير نموذج الحاضنة المستخدم على مخرجات عملية الاحتضان ودور الحاضنة التكنولوجية بنسبة 65.1% بحاضنة الجامعة الإسلامية، والعلاقة بين إنشاء المشاريع الصغيرة ودور الحاضنة التكنولوجية بنسبة 79.1%. لذلك على حاضنة الجامعة الإسلامية الاهتمام أكثر في مدى تأثير نموذج الحاضنة المستخدم على مخرجات عملية الاحتضان، وعلى حاضنة الكلية الجامعية الاهتمام بإنشاء المشاريع الصغيرة بشكل أكبر.

ويعزو الباحثان ذلك إلى أن عدد المشاريع في الكلية الجامعية أقل من عدد المشاريع في الجامعة الإسلامية لذلك كان معامل الارتباط في الكلية الجامعية أعلى من معامل الارتباط في الجامعة الإسلامية.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (برهوم، 2014) في التعرف على فاعلية حاضنات الأعمال في كونها أداة لحل مشكلة البطالة لدى الشباب وخاصة ريادي الأعمال من خلال تحويل أفكارهم الإبداعية إلى مشاريع ناجحة مدرة للدخل تساعد في تحسين مستوياتهم الاقتصادي والاجتماعي وإكسابهم المهارات والخبرات الضرورية التي تؤهلهم للوصول إلى سوق العمل المحلي والدولي، ودراسة (القواسمة، 2010) في قياس دور حاضنات الأعمال في تقديم المساعدة والعون للمشاريع وخاصة الصغيرة والمساهمة وفي توفير قاعدة معلومات علمية لمساعدة الحاضنات وتوفير الدعم المناسب للمشاريع الصغيرة واستخلاص بعض التوصيات التي تساهم في تحسين فاعلية حاضنات الأعمال في أداء خدماتها للمشاريع الصغيرة.

| الصغيرة.                           |       |       |
|------------------------------------|-------|-------|
| طبيعة الخدمات التي تقدمها الحاضنة. | 0.615 | 0.844 |
| جميع مجالات الاستبانة              | 0.734 | 0.654 |

واضح من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

### التحليل والتفسير والمناقشة:

#### اختبار فرضية الدراسة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين دور الحاضنة التكنولوجية وتطوير المشاريع الصغيرة.

يبين جدول (5) أن معامل الارتباط يساوي 0.835 و 0.946 للجامعة الإسلامية وللكلية الجامعية على الترتيب، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لكليهما وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين دور الحاضنة التكنولوجية وتطوير المشاريع الصغيرة.

من خلال جدول (5) نلاحظ أن من أهم العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى نجاح حاضنة الجامعة الإسلامية هي العلاقة بين (الإرشاد الفني والتقني للمشروعات بنسبة 80.0%، ودعم البحث العلمي والإبداع بنسبة 76.8%، وتدريب رواد الأعمال بنسبة 76.5%، وربط المشاريع بالأسواق المستهدفة بنسبة 76.5%، وإنشاء المشاريع الصغيرة بنسبة 73.5%، ومدى تأثير نموذج الحاضنة المستخدم على مخرجات عملية الاحتضان بنسبة 65.1%) ودور الحاضنة التكنولوجية على الترتيب.

وأهم العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى نجاح حاضنة الكلية الجامعية هي العلاقة بين (تدريب رواد الأعمال بنسبة 91.9%، ودعم البحث العلمي والإبداع بنسبة 90.1%، والإرشاد الفني والتقني للمشروعات بنسبة 87.5%، وربط المشاريع بالأسواق المستهدفة بنسبة 86.2%، ومدى تأثير نموذج الحاضنة المستخدم على مخرجات عملية

**جدول رقم (5): معاملات الارتباط بين دور الحاضنة التكنولوجية تطوير المشاريع الصغيرة**

| الفرضية                                                                                         | الجامعة الإسلامية     |                          | الكلية الجامعية       |                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|--------------------------|-----------------------|--------------------------|
|                                                                                                 | معامل بيرسون للارتباط | القيمة الاحتمالية (Sig.) | معامل بيرسون للارتباط | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
| العلاقة بين دور الحاضنة التكنولوجية ومدى تأثير نموذج الحاضنة المستخدم على مخرجات عملية الاحتضان | .651                  | *0.000                   | .856                  | *0.000                   |
| العلاقة بين دور الحاضنة التكنولوجية وإنشاء المشاريع الصغيرة                                     | .735                  | *0.000                   | .791                  | *0.000                   |
| العلاقة بين دور الحاضنة التكنولوجية وربط المشاريع بالأسواق المستهدفة                            | .765                  | *0.000                   | .862                  | *0.000                   |
| العلاقة بين دور الحاضنة التكنولوجية ودعم البحث العلمي والإبداع                                  | .768                  | *0.000                   | .901                  | *0.000                   |
| العلاقة بين دور الحاضنة التكنولوجية والإرشاد الفني والتقني للمشروعات                            | .800                  | *0.000                   | .875                  | *0.000                   |
| العلاقة بين دور الحاضنة التكنولوجية تدريب و رواد الأعمال                                        | .765                  | *0.000                   | .919                  | *0.000                   |
| العلاقة بين دعم وتطوير المشاريع الصغيرة ودور الحاضنة التكنولوجية                                | .835                  | *0.000                   | .946                  | *0.000                   |

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  للحاضنة التكنولوجية في تطوير المشاريع الصغيرة.

تم استخدام الانحدار الخطي البسيط للتعرف على دور الحاضنة التكنولوجية في تطوير المشاريع الصغيرة، حيث تبين وجود دور للحاضنة التكنولوجية في تطوير المشاريع الصغيرة " نموذج الحاضنة، إنشاء المشاريع الصغيرة، ربط المشاريع بالأسواق المستهدفة، دعم البحث العلمي والإبداع، الإرشاد الإداري والتقني للمشروعات، تدريب رواد الأعمال"، وقد تبين أن القيمة الاحتمالية لكافة المتغيرات أقل من 0.050، والجدول التالي يوضح ذلك.

**جدول (6): يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير الحاضنة التكنولوجية**

على تطوير المشاريع الصغيرة - حاضنة الجامعة الإسلامية

| المتغير                           | معامل الانحدار | اختبار T | القيمة الاحتمالية Sig. | معامل التحديد المعدّل | اختبار F | القيمة الاحتمالية Sig. |
|-----------------------------------|----------------|----------|------------------------|-----------------------|----------|------------------------|
|                                   |                |          |                        |                       |          |                        |
| نموذج الحاضنة                     | A              | 4.229    | 0.000                  | 0.418                 | 74.207   | 0.000                  |
|                                   | $\beta$        | 0.464    | 0.000                  |                       |          |                        |
| إنشاء المشاريع الصغيرة            | A              | 2.985    | 0.000                  | 0.536                 | 118.762  | 0.000                  |
|                                   | $\beta$        | 0.629    | 0.000                  |                       |          |                        |
| ربط المشاريع بالأسواق المستهدفة   | A              | 2.116    | 0.000                  | 0.582                 | 142.896  | 0.000                  |
|                                   | $\beta$        | 0.757    | 0.000                  |                       |          |                        |
| دعم البحث العلمي والإبداع         | A              | 2.024    | 0.000                  | 0.585                 | 144.789  | 0.000                  |
|                                   | $\beta$        | 0.757    | 0.000                  |                       |          |                        |
| الإرشاد الإداري والتقني للمشروعات | A              | 2.668    | 0.000                  | 0.637                 | 180.168  | 0.000                  |
|                                   | $\beta$        | 0.744    | 0.000                  |                       |          |                        |
| تدريب رواد الأعمال                | A              | 2.548    | 0.000                  | 0.581                 | 142.362  | 0.000                  |
|                                   | $\beta$        | 0.750    | 0.000                  |                       |          |                        |
| تطوير المشاريع الصغيرة            | A              | 2.762    | 0.000                  | 0.694                 | 232.100  | 0.000                  |
|                                   | $\beta$        | 0.683    | 0.000                  |                       |          |                        |
| نموذج الحاضنة                     | A              | 1.198    | 0.102                  | 0.720                 | 54.924   | 0.000                  |
|                                   | $\beta$        | 0.863    | 0.000                  |                       |          |                        |
| إنشاء المشاريع الصغيرة            | A              | 2.764    | 0.000                  | 0.606                 | 33.358   | 0.000                  |
|                                   | $\beta$        | 0.603    | 0.000                  |                       |          |                        |
| ربط المشاريع بالأسواق المستهدفة   | A              | 0.688    | 0.281                  | 0.731                 | 58.075   | 0.000                  |
|                                   | $\beta$        | 0.789    | 0.000                  |                       |          |                        |
| دعم البحث                         | A              | 0.401    | 0.425                  | 0.803                 | 86.500   | 0.000                  |
|                                   | $\beta$        | 0.76     | 0.000                  |                       |          |                        |

حاضنة الجامعة الإسلامية

حاضنة الكلية الجامعية

|       |         |       |       |        |       |         |                                   |
|-------|---------|-------|-------|--------|-------|---------|-----------------------------------|
|       |         |       |       |        | 4     |         | العلمي والإبداع                   |
|       |         |       | 0.093 | 1.764  | 1.137 | A       | الإرشاد الإداري والتقني للمشروعات |
| 0.000 | 65.601  | 0.755 | 0.000 | 8.099  | 0.871 | $\beta$ |                                   |
|       |         |       | 0.659 | 0.448  | 0.257 | A       | تدريب رواد الأعمال                |
| 0.000 | 109.058 | 0.837 | 0.000 | 10.443 | 0.998 | $\beta$ |                                   |
|       |         |       | 0.009 | 2.870  | 1.074 | A       | تطوير المشاريع الصغيرة            |
| 0.000 | 170.389 | 0.890 | 0.000 | 13.053 | 0.815 | $\beta$ |                                   |

وقد تبين أن معامل الانحدار ( $B=0.603$ ,  $A= 2.764$ ) واختبار T ( $B=5.776$ ,  $A= 4.414$ ) ومعامل التحديد المعدل 0.606 واختبار F 33.358 في إنشاء المشاريع الصغيرة للكلية الجامعية.

لقد تبين أن معامل التحديد للكلية الجامعية أكثر تأثير من معامل التحديد للجامعة الإسلامية حيث أن معامل التحديد للكلية 0.60 بينما الجامعة الإسلامية 0.53 وهذا يدل على أن المتغير المستقل إنشاء المشاريع الصغيرة أكثر تأثير على التابع تطوير المشاريع الصغيرة، في الكلية الجامعية من الجامعة الإسلامية، وترى الباحثة أن معامل التحديد أكثر تأثير على إنشاء المشاريع الصغيرة نظراً للخبرات والتجارب التي مرت بها الكلية الجامعية وتركيزها على إنشاء المشاريع الصغيرة بدرجة كبيرة.

وقد تبين أن معامل الانحدار ( $B=0.757$ ,  $A= 2.116$ ) واختبار T ( $B=11.954$ ,  $A= 5.595$ ) ومعامل التحديد المعدل 0.582 واختبار F 142.896 في ربط المشاريع بالأسواق المستهدفة للجامعة الإسلامية.

وقد تبين أن معامل الانحدار ( $B=0.789$ ,  $A= 0.688$ ) واختبار T ( $B=7.621$ ,  $A= 1.107$ ) ومعامل التحديد المعدل 0.731 واختبار F 58.075 في ربط المشاريع بالأسواق المستهدفة للكلية الجامعية.

لقد تبين أن معامل التحديد للكلية الجامعية أكثر تأثير من معامل التحديد للجامعة الإسلامية حيث أن معامل التحديد للكلية 0.73 بينما الجامعة الإسلامية 0.58 وهذا يدل على أن المتغير المستقل ربط المشاريع بالأسواق المستهدفة أكثر تأثير على التابع تطوير المشاريع الصغيرة، في الكلية الجامعية من الجامعة الإسلامية، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن حاضنة الكلية الجامعية تقوم بوضع استراتيجيات من أجل إطلاق المنتج في الأسواق المستهدفة، وأن حاضنة الجامعة الإسلامية لا تقوم بربط المشاريع الصغيرة لديها ببرامج تمويل واستثمار بشكل صحيح.

وقد تبين أن معامل الانحدار ( $B=0.757$ ,  $A= 2.024$ ) واختبار T ( $B=12.033$ ,  $A= 5.385$ ) ومعامل التحديد المعدل 0.585 واختبار F 144.789 في دعم البحث العلمي والإبداع للجامعة الإسلامية.

وقد تبين أن معامل الانحدار ( $B=0.464$ ,  $A= 4.229$ ) واختبار T ( $B=8.614$ ,  $A= 0.464$ ) ومعامل التحديد المعدل 0.418 واختبار F 74.207 في نموذج الحاضنة للجامعة الإسلامية.

وقد تبين أن معامل الانحدار ( $B=0.863$ ,  $A= 1.198$ ) واختبار T ( $B=7.411$ ,  $A= 1.715$ ) ومعامل التحديد المعدل 0.720 واختبار F 54.924 في نموذج الحاضنة للكلية الجامعية.

لقد تبين أن معامل التحديد للكلية الجامعية أكثر تأثير من معامل التحديد للجامعة الإسلامية حيث أن معامل التحديد للكلية 0.72 بينما الجامعة الإسلامية 0.41 وهذا يدل على أن المتغير المستقل نموذج الحاضنة أكثر تأثير على التابع تطوير المشاريع الصغيرة، في الكلية الجامعية من الجامعة الإسلامية

وترى الباحثة أن معامل التحديد أكثر تأثير على نموذج الحاضنة المستخدم في مخرجات عملية الاحتضان ففي الكلية الجامعية معامل التحديد أعلى من الإسلامية وذلك بسبب أن الكلية الجامعية تؤثر بدرجة كبيرة على تطوير المشاريع الصغيرة عن الجامعة الإسلامية في مجال الاحتضان.

وقد تبين أن معامل الانحدار ( $B=0.629$ ,  $A= 2.985$ ) واختبار T ( $B=10.898$ ,  $A= 8.654$ ) ومعامل التحديد المعدل 0.536 واختبار F 118.762 في إنشاء المشاريع الصغيرة للجامعة الإسلامية.

رياديي الكلية للتدريب على دراسات الجدوى، أما بخصوص الاستشارات المالية والقانونية قد تكاد شبه معدودة لدى الجامعة الإسلامية وموجودة بنسبة أعلى في الكلية الجامعية، ويعزى ذلك إلى ضعف وجود الاستشارات القانونية والمالية في برامج التمويل التي تقدمها الحاضنات، وذلك لأن المشاريع الصغيرة فترة احتضانها قصيرة وبالتالي قد تكون هذه المشاريع غير ناضجة أو غير مدربة للريح مما قد يؤدي إلى إغلاقها بعد نفاد التمويل.

وقد تبين أن معامل الانحدار ( $B=0.750$ ,  $A= 2.548$ ) واختبار  $T$  ( $B=11.932$ ,  $A= 6.785$ ) ومعامل التحديد المعدل  $0.581$  واختبار  $F$   $142.362$  في تدريب رواد الأعمال للجامعة الإسلامية.

وقد تبين أن معامل الانحدار ( $B=0.998$ ,  $A= 0.257$ ) واختبار  $T$  ( $B=10.443$ ,  $A= 0.448$ ) ومعامل التحديد المعدل  $0.837$  واختبار  $F$   $109.058$  في تدريب رواد الأعمال للكلية الجامعية.

لقد تبين أن معامل التحديد للكلية الجامعية أكثر تأثير من معامل التحديد للجامعة الإسلامية حيث أن معامل التحديد للكلية  $0.83$  بينما الجامعة الإسلامية  $0.58$  وهذا يدل على أن المتغير المستقل تدريب رواد الأعمال أكثر تأثير على التابع تطوير المشاريع الصغيرة ودرجة التأثير عالية جداً بنسبة  $0.83$ ، في الكلية الجامعية من الجامعة الإسلامية، وترى الباحثة بأنه يجب على حاضنة الجامعة الإسلامية الاهتمام بتدريب رواد الأعمال بشكل أكبر على أسلوب الإدارة الجيدة وتنمية قدراتهم الإدارية، وتوفير الأبحاث الضرورية لذلك وعقد اجتماعات مع رواد أعمال للاستفادة من تجاربهم وتدريب رواد الأعمال على تطوير المشاريع الصغيرة.

وقد تبين أن معامل الانحدار ( $B=0.683$ ,  $A= 2.762$ ) واختبار  $T$  ( $B=15.235$ ,  $A= 10.305$ ) ومعامل التحديد المعدل  $0.694$  واختبار  $F$   $232.100$  في تطوير المشاريع الصغيرة للجامعة الإسلامية.

وقد تبين أن معامل الانحدار ( $B=0.815$ ,  $A= 1.074$ ) واختبار  $T$  ( $B=13.053$ ,  $A= 2.870$ ) ومعامل التحديد المعدل

وقد تبين أن معامل الانحدار ( $B=0.764$ ,  $A= 0.401$ ) واختبار  $T$  ( $B=9.301$ ,  $A= 0.815$ ) ومعامل التحديد المعدل  $0.803$  واختبار  $F$   $86.500$  في دعم البحث العلمي والإبداع للكلية الجامعية.

لقد تبين أن معامل التحديد للكلية الجامعية أكثر تأثير من معامل التحديد للجامعة الإسلامية حيث أن معامل التحديد للكلية  $0.80$  بينما الجامعة الإسلامية  $0.58$  وهذا يدل على أن المتغير المستقل دعم البحث العلمي والإبداع أكثر تأثير على التابع تطوير المشاريع الصغيرة ودرجة التأثير عالية جداً بنسبة  $0.80$ ، في الكلية الجامعية من الجامعة الإسلامية، ترى الباحثة بضرورة اهتمام حاضنة الجامعة الإسلامية بتوفير المعلومات عن البحوث العلمية في مجال نشاط المنشأة وإجراء دراسات تتعلق بتوجهات السوق المحلي والخارجي للاستفادة منها في توجيه المشاريع الصغيرة وتطوير المناهج الأكاديمية لتصبح بيئة خصبة للمشاريع الصغيرة وإعداد دراسات تحدد نوع الخدمات التي تطلبها المشاريع الصغيرة بشكل أكبر من أجل الوصول إلى السوق المستهدف.

وقد تبين أن معامل الانحدار ( $B=0.744$ ,  $A= 2.668$ ) واختبار  $T$  ( $B=13.423$ ,  $A= 8.051$ ) ومعامل التحديد المعدل  $0.637$  واختبار  $F$   $180.168$  في الإرشاد الإداري والتقني للمشروعات للجامعة الإسلامية.

وقد تبين أن معامل الانحدار ( $B=0.871$ ,  $A= 1.137$ ) واختبار  $T$  ( $B=8.099$ ,  $A= 1.764$ ) ومعامل التحديد المعدل  $0.755$  واختبار  $F$   $65.601$  في الإرشاد الإداري والتقني للمشروعات للكلية الجامعية.

لقد تبين أن معامل التحديد للكلية الجامعية أكثر تأثير من معامل التحديد للجامعة الإسلامية حيث أن معامل التحديد للكلية  $0.75$  بينما الجامعة الإسلامية  $0.63$  وهذا يدل على أن المتغير المستقل الإرشاد الإداري والتقني للمشروعات أكثر تأثير على التابع تطوير المشاريع الصغيرة ودرجة التأثير عالية جداً بنسبة  $0.75$ ، في الكلية الجامعية من الجامعة الإسلامية، ترى الباحثة بأن دور الحاضنات التكنولوجية في الإرشاد الإداري والتقني للمشاريع الصغيرة في كيفية عمل دراسات جدوى موجود لدى حاضنة الكلية الجامعية بنسبة أعلى من الجامعة الإسلامية ويعود ذلك إلى تطور حاضنة الكلية الجامعية أكثر من الجامعة الإسلامية من ناحية فترة البرنامج التمويلي حيث يخضع

0.890 واختبار  $F = 170.389$  في تطوير المشاريع الصغيرة للكلية الجامعية.

لقد تبين أن معامل التحديد للكلية الجامعية أكثر تأثير من معامل التحديد للجامعة الإسلامية حيث أن معامل التحديد للكلية 0.89 بينما الجامعة الإسلامية 0.69 وهذا يدل على أن المتغير التابع تطوير المشاريع الصغيرة تأثير كبير ودرجة التأثير عالية جداً بنسبة 0.89، في الكلية الجامعية من الجامعة الإسلامية، وترى الباحثة أن الحاضنات التكنولوجية تعتبر كأى مشروع قائم يجب الاهتمام به من جميع النواحي بالتالي نجاح الحاضنة من نجاح المشاريع الريادية التي تقوم باحتضانها لاسيما الاهتمام بأسلوب الإدارة الجيد والتعرف على الأبحاث العلمية التي يمكن تطبيقها على أرض الواقع، ويمكن القول بأن الحاضنات تساعد الرياديين الجدد على القيام بعرض قصص نجاح ريادية سابقة للاستفادة من خبرتهم وتجاربهم والفرص والتحديات، حيث يوجد عدد من الرياديين الناجحين في حاضنة الكلية الجامعية وحاضنة الجامعة الإسلامية.

#### النتائج والتوصيات:

تبين من الدراسة الحالية أنه بالرغم من الأوضاع السياسية والاقتصادية والأمنية التي تأثرت بها كافة مجالات الحياة في الأراضي الفلسطينية وخصوصاً منطقة الدراسة، ومنها المشاريع الصغيرة في الحاضنتين، إلا أن هذه المشاريع ساهمت بدرجة متفاوتة في الحفاظ على دورة اقتصادية شبه متكاملة في قطاع غزة، كما ساهمت بشكل جلي في عملية التنمية الاقتصادية، وسنقوم من خلال جدول (6) ببيان النتائج والتوصيات المقدمة إلى حاضنة الجامعة الإسلامية والكلية الجامعية عبر مشروع خطة عمل:

| جدول 6 النتائج والتوصيات |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| م                        | النتائج                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | التوصيات                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | الإطار الزمني                  |
| 2                        | المشاريع الصغيرة.<br>وجود علاقة بين الإرشاد الفني والتقني للمشروعات بنسبة 80.0% - 87.5%، ودعم البحث العلمي والإبداع بنسبة 76.8% و 90.1%، وتدريب رواد الأعمال بنسبة 76.5% - 91.9%، وربط المشاريع بالأسواق المستهدفة بنسبة 76.5% - 86.2%، وإنشاء المشاريع الصغيرة بنسبة 73.5% - 79.1%، ومدى تأثير نموذج الحاضنة المستخدم على مخرجات عملية الاحتضان بنسبة 65.1% - 85.6%، ودور الحاضنة التكنولوجية في الجامعة الإسلامية والكلية الجامعية على الترتيب. | <ul style="list-style-type: none"> <li>على الجامعة الإسلامية الاهتمام أكثر بمخرجات عملية الاحتضان</li> <li>نشر ثقافة المشروع الصغير في اقتصاديات الدول العربية بصفة عامة والمجتمع العربي بصفة خاصة من خلال التوعية لكلا الجنسين ذكوراً وإناثاً والتوعية بأهمية هذا النوع من المشاريع في الاقتصاد الوطني.</li> <li>تفعيل دور حاضنة الحاضنات التكنولوجية من خلال توجيه رواد الأعمال والمساهمة في ترويج منتجات وخدمات المشاريع الريادية المحتضنة والعمل على ربطها مع مشروعات ضخمة لضمان استمرارها.</li> <li>على الكلية الجامعية الاهتمام أكثر بإنشاء المشاريع الصغيرة</li> <li>تبني حاضنة الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية نظم متطورة في التقييم والمتابعة لمعدلات أداء المشاريع الريادية المحتضنة لديها في ضوء الأهداف المقررة لذلك، وإيجاد قاعدة معلومات تستند عليها المتابعة والتقييم من أجل رفع الكفاءة، ورصد الصعوبات والتحديات وتطوير الحلول والمعالجات المناسبة لمتابعة أداء المشاريع الريادية منذ دخولها مرحلة الاحتضان وحتى تخرجها.</li> </ul> |                                |
|                          | لقد تبين أن معامل التحديد للكلية الجامعية أكثر تأثير من معامل التحديد للجامعة الإسلامية حيث أن                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>على الجامعة الإسلامية التأثير بدرجة أكبر لتطوير المشاريع الصغيرة</li> <li>العمل على تشجيع وتطوير واستيعاب أفكار جديدة للاحتضان.</li> <li>إلزام أصحاب الأفكار</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | خلال فترة الاحتضان وبعد التخرج |

| جدول 6 النتائج والتوصيات |                                                                                 |                                                                                                                                                               |                                |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| م                        | النتائج                                                                         | التوصيات                                                                                                                                                      | الإطار الزمني                  |
| 1                        | تبين وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين دور الحاضنة التكنولوجية وتطوير | <ul style="list-style-type: none"> <li>العمل على إيجاد علاقة تعاون بين الجامعات والمعاهد كمصدر لخلق الأفكار وبين الحاضنة كمكان لتجسيد الأفضل منها.</li> </ul> | خلال فترة الاحتضان وبعد التخرج |

ويولد كادر وظيفي يكون لديه القدرة على إدارة الحاضنة بالشكل الأفضل.

- يجب على الحاضنات التكنولوجية أن تُركّز على توفير الموارد الكافية للشركات المحتضنة ومساعدتها في الاستثمار الأمثل لهذه الموارد.
- إتباع منهجية نظامية في اختيار الأفكار الإبداعية لزيادة نسب وفرص النجاح.
- دعم الحاضنات التكنولوجية لما لها من دور واضح في توفير فرص العمل ومحاربة الفقر.
- تنفيذ ورش عمل وأنشطة مختلفة لتوليد أفكار إبداعية جديدة تدعم وتطور من أهداف إنشاء الحاضنة.
- القضاء على المعوقات الإدارية والبيروقراطية التي تقف حاجزاً أمام تحقيق المشروع الصغير لطموحاته وأهدافه.

| جدول 6 النتائج والتوصيات |                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                             |               |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| م                        | النتائج                                                                                                                                                                                    | التوصيات                                                                                                                                                                                                                    | الإطار الزمني |
|                          | معامل التحديد للكلية 0.72 بينما الجامعة الإسلامية 0.41 وهذا يدل على أن المتغير المستقل نموذج الحاضنة أكثر تأثير على التابع تطوير المشاريع الصغيرة، في الكلية الجامعية من الجامعة الإسلامية | الجديدة وأصحاب المشاريع بالحصول على برامج تدريبية مختلفة لتطوير المشاريع الصغيرة.<br>• إيجاد مدير كفاء وفعال يعمل على إدارة الحاضنة وتنسيق جميع الجوانب الفنية والبشرية والمالية ووضع الخطط اللازمة لتطوير المشاريع الخاصة. |               |

#### توصيات عامة إضافية:

- بناء بنك معلومات بين الدول العربية لأجل خلق هيئة داعمة، تطور وتساعد هذه الحاضنات على أداء مهامها في ظل بيئة متغيرة تستوجب الاطلاع الدائم.
  - الاستفادة من التجارب الناجحة في مجال حاضنات الأعمال المطبقة في الاقتصاديات المشابهة.
  - الإسراع بتجسيد فكرة حاضنات الأعمال كفكرة رائدة وتجنيدها من طرف الحكومات والهيئات الرسمية على أرض الواقع، وتبنيها كأحد الخيارات الإستراتيجية في تدعيم النمو الاقتصادي، تحقيق الميزة التنافسية من خلال التطورات التي يعرفها الاقتصاد العالمي.
  - نشر ثقافة الريادة حيث أن الريادة هي الإبداع والمبادرة الفردية.
  - طرح بعض المساقات التعليمية ضمن الخطط التدريسية حيث تكون هذه المساقات متخصصة بعرض موضوع كامل عن حاضنات الأعمال ونشأتها، إضافة إلى مساق يعرض تجارب إقامة الحاضنات في الدول المتقدمة والدول العربية واستعراض قصص نجاحاتها، ومساق يربط العلاقة بين المشاريع الصغيرة والحاضنات التكنولوجية الذي سيعود بالفائدة على الحاضنات،
- المراجع:**
- أولاً: المراجع العربية:**
- أبو الروس، سامي والقوقا، إبراهيم. (2011م). أثر التدريب على نمو وربحية المشاريع الصغيرة في فلسطين دراسة. مجلة جامعة الأزهر بغزة- سلسلة العلوم الانسانية، 13(1A)، 615-652.
- أبو جزر، فوزي. (2006م، 13-15 فبراير). المشاريع الصغيرة والمتوسطة وأهميتها في الحد من مشكلة البطالة في فلسطين. ورقة مقدمة إلى مؤتمر تنمية وتطوير قطاع غزة بعد الانسحاب الإسرائيلي، فلسطين: كلية التجارة- الجامعة الإسلامية.
- أبو قحف، عبد السلام. (2002م). العولمة وحاضنات الأعمال، حالات عملية وحلول مشكلات. ط1. مصر: مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية.
- برهوم، بسمة. (2014م). دور حاضنات الأعمال والتكنولوجيا في حل مشكله البطالة لريادي الأعمال قطاع غزة - دراسة حالة: مشاريع حاضنة أعمال الجامعة الإسلامية بغزة مبادرون- سبارك- (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.

- الجرجاوي، زياد. (2010م). *القواعد المنهجية لبناء الاستبيان*. ط2. فلسطين: مطبعة أبناء الجراح.
- جواد، نبيل. (2007م). *إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة*. ط1. بيروت: مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
- الداية، وائل وعبد العزيز، حليلة. (2015م، 5-6 مايو). *مدى توفر المهارات المالية والقانونية لأصحاب المشاريع الريادية في قطاع غزة*. ورقة مقدمة للمؤتمر العلمي الخامس بعنوان الريادة والإبداع في تطوير الأعمال الصغيرة، فلسطين: كلية التجارة- الجامعة الإسلامية- غزة.
- زعر، زكريا. (2013م). *المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في جنوب قطاع غزة* (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين.
- السنوسي، رمضان والدويبي، عبد السلام بشير. (2003م). *حاضنات الأعمال والمشاريع الصغرى*. ط1. بنغازي، ليبيا: دار الكتب الوطنية.
- شليبي، نبيل محمد. (2004م). *دور حاضنات المشاريع الصغيرة في دعم الإبداع العربي*. مجلة آفاق اقتصادية - جامعة دبي، ع (97)، 123-124.
- الصوص، سمير زهير. (2010م). *بعض التجارب الدولية الناجحة في مجال تنمية وتطوير المشاريع الصغيرة والمتوسطة - نماذج يمكن الاحتذاء بها في فلسطين* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح، فلسطين.
- عبد الرازق، خليل، ونور الدين، هناء. (2006م، 17-18 إبريل). *دور حاضنات الأعمال في دعم الإبداع لدى المؤسسات الصغيرة في الدول العربية*. ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي بعنوان متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، الجزائر: جامعة عمار ثلجي الأغواط.
- العساف، أحمد، الوادي محمود، سمحان حسين. (2012م). *الأصول العلمية والعملية لإدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة*. ط1. الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- العطية، ماجدة. (2004). *إدارة المشاريع الصغيرة*. الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الأردن.
- عمر، أيمن. (2007م). *إدارة المشاريع الصغيرة - مدخل بيئي مقارنة*. مصر: الدار الجامعية - دار نشر الثقافة.
- قاسم، خالد مصطفى. (2007م، 25-26 نوفمبر). *دور حاضنات الأعمال في تنمية القدرات التنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة*. ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي الرابع للصناعات الصغيرة والمتوسطة. اليمن: المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين.
- القواسمة، ميسون. (2010م). *واقع حاضنات الأعمال ودورها في دعم المشاريع الصغيرة في الضفة الغربية* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الخليل، الضفة الغربية، فلسطين.
- القوقا، إبراهيم. (2007م). *أثر التدريب على أداء المشاريع الصغيرة والصغيرة جدا في قطاع غزة - دراسة حالة* (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- مسعود، ريماء. (2005م). *أثر حاضنات الأعمال المتواجدة في ملتقى صاحبات الأعمال على المشاريع الإنتاجية للمرأة* (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الأردنية، الأردن.
- المشري، صالح محمد. (2007م، 8-12 يوليو). *دور حاضنات الأعمال والابتكار التقني في تنمية الإبداع وتشجيع المبدعين*. ورقة مقدمة إلى ورشة عمل لتنمية الموارد البشرية بعنوان: إدارة رأس المال البشري. مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- النمروطي، خليل وصيدم، أحمد. (2012م، 24-25 إبريل). *بطالة الخريجين ودور المشاريع الصغيرة في عالجها*. ورقة مقدمة لمؤتمر الشباب والتنمية في فلسطين. فلسطين: الجامعة الإسلامية بغزة.
- ثانياً: المراجع الأجنبية:
- Akçomak, S. (2009). Incubators as tool for entrepreneurship promotion in developing countries, Research Paper No. 2009/52.
- Cullen, M. (2014). Business Incubation in the Eastern Cape: A Case Study. International

- Opportunities of Ghardaia, The Reality and Challenges, The National Institute for Trade Ghardaia, Algeria.
- Rahim, H. (2003). Business Incubators Systems as a Mechanism to Support Technological Innovation, Faculty of economic sciences, management, Ferhat Abbas University, Setif. Journal of Economic Sciences, management, 2, 164-181.
- Shukri, O. M. (2012). The Palestinian Experience in Business Incubators and their Role in the Development of a New Youth Work, Research Presented to the Conference of Youth and Development in Palestine: Problems and Solutions, Faculty of Commerce at the Islamic University, Gaza, Palestine.
- Tulchin, D., & Shortall, J. (2008) Small Business Incubation and Its Prospects in Indian Country. Emerging Topics Paper Series Working Paper, 9.
- Voisey, P., Gornall, L., Jones, P., & Thomas, B. (2004). A comparison of UK Business Incubation Practice and the Identification of Key Success Factors. Welsh Enterprise Institute Working Paper Series Journal of Small Business and Enterprise Development, 13(3), 454-468.
- Zahrani, A. (2013). The Role of Business Incubators in the Creative Capacity of the Small and Medium Projects Development in the Kingdom of Saudi Arabia: An Empirical Study from the perspective of those in charge of these projects. Journal of Management and Economics, 3(83), 138-165.
- Journal for Innovation Education and Research, 2(5), 76-89.
- Distribution.
- Economic and Social Commission for Western Asia (ESCWA). (2003). Technological Capacity-Building
- Fumo, N. D., & Jabbour, C. J. (2011). Barriers faced by MSEs: evidence from Mozambique. Industrial Management & Data Systems, 111 (6), 849-868.
- Hinawi, M. S. (2011). Business Incubators, Aleskandria, Egypt, University House for Publication and
- <https://doi.org/10.7835/jcc-berj-2012-0065>
- Initiatives During the Twenty first Century in the Member Countries, United Nations Publication, New York, USA.
- Jabr, F. S. (2010). Business Incubators, A Tool for Arab Development, Faculty of economic and business sciences, management, Constantine, 2, University- Abdelhamid Mehri. Journal of Economic Studies, 2, 41-67.
- Lavrow, M., & Sample, S. (2012). Business Incubation Trend or Fad? Incubating the Start-up Company to the Venture Capital Stage: Theory and Practice, Ottawa- Canada – MBA. n
- Mahdi, J. (2015). The Impact of Incubator Projects in the Promotion of Entrepreneurship in Annaba. Journal of Economic Sciences, 16(2), 148-169
- María, J., Santos, L., Juan, A., & García, N. (2012). Marketing Capabilities Development in Small and Medium Enterprises: Implications for Performance. Journal of CENTRUM Cathedra, 5(1), 24-42.
- McAdam, R., & Keogh, W. (2006). Incubating Enterprise and Knowledge: a Stakeholder Approach. Int. J. Knowledge Management Studies, 1(1/2), 103-120.
- Mi'raj, H. (2010). Business Incubators, Mechanisms of Supporting Small and Medium Enterprises, The National Forum on Investment