دور حاضنات الأعمال في نشـــــر ثقافة ريادة الأعمـــال

د. فريد محمّد مُوســـى الغول - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ـ جامعة بني وليد
د. مُحمّد أحمد أبوبكـــــر الأحمـــر ـــ قســـم الإدارة ـ الجامعة المفتوحـة.

المُقدّمـــــــــة:

تُســـــهم حاضنات الأعمال في نمو المشـــروعـــات الصغيرة والمتوسطة من خـــلال دعـــم وتوجيه أصحاب تلك المشروعات ، كما تمدها برامـــج حاضنات الأعمال بالمعرفة والمصادر لإدارة ونجاح تلك المشروعات مستقبلاً لمساعدتها بما هـــو مطلوب للنمو، ولا يقتصر عمل العديد من عمليات الاحتضان على المنظمات الصغيرة أو المتوسطة ؛ بل وتعمل مع المنظمات الكبيرة التي تمـــرّ بمرحلة التدهـــور وترغب بإعادة نشاطها، والصغيرة في بداية عمرها أو المتوسطة خلال مراحل نموها، وبذلك تمثل حاضنات الأعمال إحدى المرتكزات الأساسية لتأسيس ونمو ونجـــاح المشروعات الريادية، وبُنـــي الفكر الرائد في حاضنات الأعمال على أساس تطوير آلية تعمل على احتضان ورعاية أصحاب الأفكار الإبداعية والمشروعات داخل حـــيز مكاني محدد وصغير نسبيا، يقدم خدمات أساسية مشتركة لدعم المبادرين ورواد الأعمال من أصحاب الأفكار الجديدة والإبداعية، وتيسير فترة البدء في إقامة المشروع وذلك من خـــلال توفير الموارد المالية المناسبة لطبيعة هذه المشروعات ومواجهة المخاطر العالية المترتبة على إقامتها، الى جانب توفير هذه المنظومة للخدمات الإدارية الأساسية، فهي تقدم- أيضا- الدعـــم والاستشارات الفنية المتخصصة والمساعدات التسويقية في بعض الأحيان تبعا لطبيعة المشـــروعات.

تبـــرز أهمية العلاقـــة بين الريادة وحاضنات الأعمال ؛ إذ تمثل حاضنات الأعمال إحدى المرتكزات الأساسية للبنى التحتية للريادة في المجتمع ، وبذلك سيتناول البحث الحالي مفهوم وأهمية وأنواع الريادة واستراتيجياتها ، كذلك مفهوم وأهمية وأنواع حاضنات الأعمال ومكوناتها ودورها في تعزيز الريـــادة.

مشكلة الدراســـــــة :

بدأت تجربة حاضنات الأعمال في ليبيا منذ ما يزيـــد عن عقد من الزمـــان حيث تم إنشاء أول حاضنة أعمال سنة 2008.

وتحاول الدراســة الإجابة عن التساؤل الآتي : ما حقيقة الدور الذي تؤديه حاضنات الأعمال في الاقتصاد الليبي ، وما أثرها في تعزيز ثقافة ريادة الأعمال؟ .

أهـــداف الدراســـــــة :

1. توضيــح استراتيجية ريادة المشروع الصغير ودور حاضنات الأعمال في تعزيزها.
2. تحديد أهــم عناصر نجاح الحاضنات ومرتكزاتها الأساسية.
3. توضيح أهم الخدمات التي يمكن أن تقدمها الحاضنات للمشاريع الريادية.
4. تحديد طبيعة العلاقة المتبادلة التأثير بين حاضنات الأعمال والريادة.

أهميـــــة البحث:

تتضح أهمية البحث من خلال تناول العلاقة التفاعلية بين وجود حاضنات للأعمال كإحدى أهم مرتكزات البنية التحتية للريادة والمشروعات الصغيرة، وبين الفكر الريادي الذي يعد العامل الأساســي لنشوء ونمو واستمرار الحاضنات؛ إذ يحتاج الرياديون لمن يحتضن إبداعاتهم في أول الطريق لتصبح مشاريع، كما أن اختفاء الفكر الريادي يجعل وجود حاضنات الأعمال لا قيمة له.

منهجيـــة الدراســـــــة :

تم الاستعانة بالمنهج الوصفـــي من خـــلال الاطلاع على الأدبيات الخاصة بالريادة وحاضنات الأعمال لتوصيف مشكلة البحث والإجابة على تساؤلها، حيث تـــم التركيز على الدراسات السابقة ، وذلك من خـــلال تحليل مضامينها، كما تم الاستعانة بالمراجع العلمية ذات العلاقة بموضوع البحث.

الدّراســـــات الســـــابقـة:

يستعرض الباحثان خـــلال هذا الجـــزء من الدراســة، الأدبيات السابقة ذات العلاقة بحاضنات الأعمال، والتي أجريت في بيئات متنوعة والهدف من وراء استعراض هذه الدّراسات الإفادة من هذا التنوع في مجال تأسيس حاضنات الأعمال والتــعرف على أسلوب دعمها للمشاريع الريادية، واستيضاح كيفية تفعيل دورها الاقتصادي والتنموي.

1ـ دراســـــــة : Wiggins & Gibson (2003) بعنوان: Overview of US Incubators and the Case of the Austin Technology, Incubator ([1]). قدمت الدراسة تصوراً عن حاضنات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية ، من حيث نشأتها وتطورها ، وقد تجاوز عدد الحاضنات حتى وقت

إعداد الدراســـة في عام 2003 (800) حاضنة ، وتناولت بشكل خاص الحاضنة التكنولوجية في جامعة أوستن بولايـــة تكساس كحالة دراسية ، والتي كانت قد أنشئت عام 1989م بدعـــم من الجامعة والحكومة ورجال الأعمال ، وخرجت الحاضنة محل الدراسة (65) شركة ، واستطاعت توفـــير (2850) فرصة عمل ، كما حصلت على عـــدّة جوائـــز في مجالات دعـــم المشاريع الريادية، وأصبحت الحاضنة مثالاً يحتذى به وأنموذجاً لبرامج حاضنات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية وخارجها ، وخلصت الدراســـة إلى مجموعة من التوصيات منها ما يلي:

1. يجب على كل حاضنة أن توجـــد لنفسها معايير واضحة للنجاح ، وذلك من خلال تركيزها على اختيار أهـــداف تعمل عليها لتحقيق النجاح المطلوب، مثل: إيجاد فرص عمل ، وخلق مجالات أعمال جديدة ، والتقليل من حالات فشـــل مشاريع الأعمال، وتوليد الاستثمارات اللازمة لتلك المشاريع.
2. توفـــير قيادة ريادية ؛ إذ إن نجاح أي حاضنة يعتمد بالدرجة الأولى على قـــدرة من يعمل فيها ويديرها بكافة مستوياتها الإدارية، ويتـــم ذلك من خلال التأكيد على الرغبة في العمل، والتركيز على الأهداف والنتائج المرجوة ، وامتلاك القدرة على مواجهة المشكلات والعمل على حلها، والقدرة على وضـــع تصورات مستقبلية للحاضنة وكيفية تقدمها وتطورها.
3. لما كانت حاضنات الأعمال بشكل عام منظمات خدمية، تقدم خدمات متنوعة تشمل خدمة التسهيلات والتمويل والتعليم والتدريب وغيرها من الخدمات الأخرى، فإنه يتوجب على حاضنات الأعمال أن تقيّـــم نفسها دورياً من خلال تحديث وتطوير الخدمات التي تضيف قيمة إلى المشروعات المحتضنة، وأن يجري تقديم الخدمات في أوقاتها دون تأخير وفق الآتـــي:

أ- اعتماد معايير ، وطـــرق اختيار مناسبة لقبول المشاريع الرغبة في الاحتضان، وأن تكون هذه المعايير معقولة ومنطقية ومرنـــة وعملية وتتلاءم مع رسالة وأهـــداف الحاضنة.

ب- العمل على مساعدة المشاريع المحتضنة في الحصول على المصادر المالية والبشرية التي تحتاجها لتسيير أعمالها.

يرى الباحثان أن دراســـة (Wiggins & Givson) عـــززت مفهوم دور حاضنات الأعمال في إنجاح المشاريع الريادية ، وتمثل هذا المفهوم في اختيار أهداف واضحة تعمل حاضنات الأعمال على تحقيقها، كتوفير فرص عمل، والتقليل من فشل

مشاريع الأعمال. إلى جانب توفير إدارة كفؤة قادرة على مواجهة المشكلات التي تعترض المشاريع الريادية، بالإضافة إلى اعتماد معايير مناسبة لقبول المشاريع الراغبة في الاحتضان، ويتوقع الباحثان أن هناك تقارباً بين دراستهما ودراسة (Wiggins & Gibson) ، من حيث الاعتقاد أن نجاح المشاريع الريادية في ليبيا يعتمد على دعم حاضنات الأعمال لها، وبالتالي تم تصميم جزء من أنموذج الدراسة من خلال اختيار عوامل دعم حاضنات الأعمال وانعكاساتها في نجاح المشاريع الريادية في ليبيا.

2- دراسة : Sherman (1999) بعنوان: Assessing the Intervention Effectiveness of Business Incubation Programs on New Business Start-Ups([2]). بحثت الدراسة عن مدى تأثير حاضنات الأعمال في المشاريع الناشئة من حيث بقائها ونموها، وقد اختارت الدراسة عينة من حاضنات الأعمال والمشاريع المحتضنة لديها في الولايات المتحدة الأمريكية خلال المدة الواقعة بين 1991- 1996، وكان عددها ثمانين حاضنة و(126) مشروعاً محتضناً، وأظهرت نتائج الدراسة أنه تم إيجاد (467) فرصة عمل وبلغ معدل مبيعات الحاضنات (992000) دولاراً سنوياً، كما أفاد أصحاب المصالح – أيضاً- ، أن حاضنات الأعمال تلعب دوراً مهماً في زيادة نمو واستمرارية المشاريع المحتضنة، وخلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها ما يلي :

1. انخفاض احتمالية فشل المشاريع المحتضنة بسبب إفادتها من دعم حاضنات الأعمال، مقارنة بالمشاريع التي لم تستفد من ذلك الدعم.
2. تحتاج مشاريع الأعمال الناشئة إلى دعم حاضنات الأعمال ، وفي مختلف المجالات سواء اكانت ملموسة أم غير ملموسة، وتشمل التدريب، والتعليم، وفتح شبكات اتصال لها، ومناشدة دعم المجتمع بمختلف مكوناته، من المعاهد والجامعات والمؤسسات على اختلاف مشاربها، وأصحاب المصالح وغيرها، مع ضرورة برمجة أعمال الدعم من أجل جذب وتشجيع الأفراد وأصحاب الأفكار الريادية، للإقدام على إنشاء مشاريع أعمال ذات مردود اجتماعي واقتصادي للجميع.
3. التركيز على دور الإدارة الناجحة والمؤهلة لإنجاح حاضنات الأعمال ، ويتم ذلك من خلال تكريس الوقت والجهد والتواصل مع الأطراف ذات العلاقة بمختلف المجالات، من أجل توفير كافة السبل والوسائل التي من المؤمل أن تنعكس إيجاباً على نجاح المشاريع الريادية.

أكدت دراســـة (Sherman) على أهمية ومدى تأثير حاضنات الأعمال في المشاريع الناشـــئة من حيث بقائها ونموها، ومن جانب آخـــر تركـــزت على احتمالية انخفاض فشل المشاريع المحتضنة بسبب إفادتها من دعم حاضنات الأعمال، مقارنة بالمشاريع التي لم تستفد من ذلك الدعم ، هذا ويمكن القول - أيضاً - أن الدراسة المذكورة توضّـــح أن حاضنات الأعمال تلعب دوراً مهماً في زيادة نمو المشاريع المحتضنة لديها من حيث توفير فرص عمل، وتحقيق معدل مبيعات جيد.

3- دراســـــــة : Martin (1997) بعنوان : Business Incubators and Enterprise Development: Neither Tried or Tested?([3]). بحثت الدراســـة في معرفة وجهة نظر المشاريع المحتضنة تجاه الفوائد التي تحققت لها خلال مدة دخولها في حاضنات الأعمال، واستقصت الدراسة (118) مشروعاً ريادياً في إسكتلندا، استجاب منها سبعة وأربعون مشروعاً على استبانة الدراسة ، وقد أفادت الإجابات أن ثلثي المشاريع لم تحصل على خدمات مباشرة وملموسة، و88% لم يحصلوا على خدمات فنية، و12% حصلوا على استشارات قانونية وتسويقية فقط. و72% لم يحصلوا على تدريب ، وخرجت الدراسة بمجموعة توصيات منها ما يلي :

1. الاهتمام بتكوين شبكة علاقات بين الحاضنة والمشاريع المحتضنة لديها ، وتوفير التسهيلات اللازمة لها، مثل : الخدمات الإدارية والفنية والاستشارات القانونية والتسويقية ، وعقد دورات تدريبية بقصد تمكينها من الوقوف على أقدامها.
2. تحديد المـــدد الزمنية لاحتضان المشاريع الريادية ، وذلك لإفساح المجال أمام مشاريع أخرى راغبة في الانضمام لحاضنات الأعمال ، مع وجوب مراعـــاة الأجر المستوفى من المشاريع المحتضنة في إطـــار خلق مشاريع أعمال ناجحة وتسهيل مهماتها.
3. يجب أن يرعـــى حاضنات الأعمال مديراً من ذوي الكفاءة والقدرة والاختصاص إلى جانب توفير جهاز إداري فاعل يجذب المشاريع الريادية الراغبة في الاحتضان.

يرى الباحثان أن دراســـة (Martin) ركـــزت على الاهتمام بتكوين شبكة من العلاقات بين حاضنات الأعمال والمشاريع المحتضنة لديها، وأهمية قيام تلك الحاضنات بتحديد أسس واضحة عند احتضان أي مشـــروع ريادي، وضـــرورة توافـــر إدارة تتمتع بكفاءة عالية تعمل على جذب وترغيب المشاريع الريادية في الاحتضان، وفقاً للأسس تعتمدها في قبول المشاريع الريادية الراغبـــة في الاحتضان، بالإضافة إلى ما

تمتلكه تلك الحاضنات من استراتيجيات واضحة يمكن من خلالها التأثير في نجاح المشاريع الريادية المحتضنة لديها.

4- دراســـــــــة- كل من- : Colombo & Delmastro (2002) بعنوان: How Effective are Technology Incubators? Evidence from Italy([4]). ، تم إجـــــراء هذه الدراسة في إيطاليا وشملت خمساً وأربعين شركة مبتدئة ومحضونة لدى حاضنة أعمال ، وخمساً وأربعين شركة أخـــرى غير محضونة تعمل في قطاعات مشابهة للشركات المحضونة من حيث العمر والموقع الجغرافي ونوع النشاط، واستعانت الدراسة بالاستبانة التي تضمنت مجموعة من الأسئلة تتناول تاريخ إنشاء الشركة، وعدد العاملين فيها، وهل هي محتضنة أم غير محتضنة؟، ومدى استخدمها للتكنولوجيا المتقدمة ، ومدى مشاركتها في برامج أبحاث ودراسات، وعقد شراكات واتفاقيات مع جامعات أو شـــركات أخرى، وحصولها على دعم ومساندة الدولة. كما اعتمدت الدراسة المقابلات الشخصية مع مديري تلك الشركات الهدف منها دعم ما جاء في أسئلة الاستبانة، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها ما يلي:

1. الشركات المحضونة لديها القدرة على النمو بشكل أسرع من الشركات غير المحضونة وحققت معدلات نمو أكبر.
2. الشركات المحضونة لديها القدرة على استخدام الوسائل التكنولوجية المتقدمة والتعامل معها بشكل جيد أكثر من الشركات غير المحضونة.
3. الشـــركات المحضونة لديها القدرة في المشاركة في برامج الأبحاث والدراسات الدولية والقدرة على عقد شراكات مع جامعات وشركات أخرى أكثر من الشركات غير المحضونة.
4. الشركات المحضونة لديها وسائل اتصال مع القطاع العام بطريقة سهلة تمكنها من الحصول على الدعم، بعكس الشركات غير المحضونة التي تواجه صعوبات في هذا المجال.

أشارت النتائج- أيضاً- إلى أن نجاح الشركات المحتضنة، يعود إلى ما تمتلكه الحاضنات من قدرات تكنولوجية وإدارات مؤهلة علمياً وعملياً، وقدرتها على التواصل مع الجهات الحكومية للحصول على الدعم المطلوب.

من خـــلال استعراض دراســـــة : (Colombo & Delmastro) تبرز مجموعة خدمات توفرها وتقدمها حاضنات الأعمال لتسهم في دعم وإنجاح مشاريع الأعمال المحتضنة لديها، إضافة إلى قدرة تلك الحاضنات على إيجاد قنوات اتصال مع

الجهات الحكومية، والجامعات للاستفاضة منها في خدمة تلك المشاريع بما يسهم في نموها وازدهارها.

5- دراســـــة- كل من- : McAdam & Deogh (2006) بعنوان: Incubating Enterprise and Knowledge: A Stakeholder approach([5]). جرى تنفيذ الدراسة على حاضنتين في شمال إيرلندا واسكتلندا، هدفت الدراسة إلى بيان بعض المشكلات والنجاحات التي تواجه حاضنات الاعمال عند إنشائها، وتناولت الدراسة معايير رئيسة يجب توافرها عند الشروع في إنشاء حاضنات أعمال ونموها وتطورها، وتشتمل 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. وفي حالة أن تصبح الحاضنات عاملة، يجب أن ينظر إلى التكلفة اللازمة لإدارة الحاضنة ومعدل إشغالها من قبل المشاريع المحتضنة ومدى احتضانها، ومن المهم - أيضاً - تقييم أداء الحاضنات بما يتناسب مع وجهة نظر أصحاب المصالح من حيث الاستمرار في الدعم المالي، وجذب مشاريع ريادية أخـــرى ، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بحاضنات الأعمال من حيث أهدافها وتطلعاتها المستقبلية، وإيلائها بدعـــم مستمر لنموها وتطورها ، وأن الدعم اللازم للحاضنات ليس فقط بتوفير البنية التحتية ؛ ولكن بحاجة - أيضاً - إلى دعم إداري جيد. كما يجب أن ينظر إلى حاضنات الأعمال على أنها وسيلة أو طريقة لتسهل الإجراءات الإدارية والعملية ، كما هو الحال - أيضاً - في بناء اتصالات بين المشروعات المحتضنة من جهة ومع أصحاب المصالح من جهة أخرى ، وكذلك الحال بعمليات التواصل بين أصحاب المصالح الذي يؤدي إلى توافـــر بنية تحتية يمكنهم من تحقيق أهدافهم الاستراتيجية ، وبالتالي الحصول على مخرجات يرغبون فيها.

أفاد الباحثان من دراســـة كل من (Mcadam & Deogh) من خلال توظيف المعلومات الواردة بها لإثراء الجوانب النظرية، لأهداف حاضنات الأعمال بشكل عام.

الإطار النظـــــــــري للدراســـــــة:

مفـهـــوم الريـــادة : تمثل الريـــــادة مخرجات لعوامل اقتصادية واجتماعية معقدة ، سيكولوجية ، وتكنولوجية ، وقانونية .

وعرف كل من [6] العملية التي يقوم من خلالها فرد او مجموعة افراد باستخدام جهد منظم للسعي وراء اقتناص الفرص لتأمين قيمة ونمو للمشروع بالتجاوب مع رغبات وحاجات الزبائن، وذلك من خلال الأبداع والتفرد.

ويـــرى [7] أنها عملية حركية وذات مخاطرة، تتضمن توليفة من رأس المال والتكنولوجيا والمهارة البشرية، وهي ممكنة التطبيق في جميع الأعمال بصرف النظر عن حجمها وتوجهها الاقتصادي أو الخدمي .

فيما عُـــرف [8] الريادة بأنها :" نشاط مبدع، أنها القابلية على تكوين وبناء شيء من لا شيء عمليا، انها موهبة الإحساس والفرصة التي يراها آخرون مشوشة ومتناقضة، أما الريادي هو المبتكر الذي يخلق الأعمال من خلال منظمات أو طرائق انتاج أو أسواق أو أشكال جديدة من المنظمات من أجل تحقيق الثروة، ويمكن ان تساهم حاضنات الأعمال بشكل مباشر في دعم الأعمال الريادية من خلال احتضان المشروعات المختلفة منذ بدايتها من خلال توفير رأس المال المادي والجغرافي.

أهمية الريادة : ـ تسهم ريادة الأعمال بجملة من المنافع أهمها: [9]

- خلق الثروة من خلال توفير منتجات (سلع وخدمات) متفوقة لتلبية حاجات متقدمة للزبائن، ومن ثم توسع ونمو المنظمات، وتطوير المناطق التي تتواجد فيها.
- تحسين الدخل الوطني وحجم التصدير عن طريق معدل نمو اقتصادي مرتفع.
- تفعيل عوامل الانتاج من خلال استثمار القابليات الريادية في المجتمع.
- يعتمد مستوى تطور الاقتصاد الوطني على مستوى الريادية فيه كونها قادرة على المحافظة على تنافسيات الأعمال محليا وخارجيا.
- تعزيز بيئة ذات إنجاز متفوق للتحفيز والمحافظة على أفضل المهارات.

ج. مفهوم وخصائص الريـــادي : عرف الريادي بأنه الفرد الذي يبني ويبتكر شيء ذا قيمة من لا شيء ، وبذا فانه مبتكر يفترض مخاطرة غالبا ما ترتبط مع بدء مغامرة جديدة، اضافة الى المهارة في جمع الموارد من ضمنها الأفكار والطرائق والاختراعات والأفراد والمديرون ورأس المال[10].

ويمثل الرياديون " الأفـــراد الذين يميزون الفرص الريادية، ويتخذون المخاطر من أجل تطوير الابتكارات بهدف استثمار ومواصلة تلك الفرص [11]، ذلك أن الريادي هو : " الفرد الذي يمتلك الرغبة والقدرة على تحويل فكرة جديدة أو اختراع إلى ابتكار ناجح من أجل إيجاد منتجات ونماذج أعمال جديدة تحقق نمواً اقتصادي طويل الأمد" [12]

ويمكن تحديد أهم خصائص يتصف بها الريادي وهي كالآتي: ([13])

- الرغبة في المسؤولية الشخصية عن نتائج المخاطرة والسيطرة الذاتية على الموارد لتحقيق أهداف محددة.
- متخذ للمخاطرة المدروسة استنادا الى الخبرة والمعرفة في الســـوق والموارد المتاحة واحتمالية النجاح للفرصة المستثمرة.
- التفاؤل والثقة في قابلية النجاح.
- الرغبة في التغذية العكسية المباشرة، ومعرفة مستوى الأداء.
- مستوى عالي من الطاقة، والجهد غير المتوقع.
- الطموح والتوجه نحو المستقبل.
- مهارة في التنظيـــم وبراعـــة في تحديد الأعمال والأفراد المناسبين لتحويل الرؤية الى حقيقة.
- قيمة الانجاز أكبر من المال وهو قوة دافعة أساسية، فيما يمثل المال وسيلة الحفاظ على مصدر الانجاز، انه رمز للإنجاز.
- درجة عالية من الالتزام صوب نجاح المنظمة.
- القابلية للتعامل مع عدم التأكد.
- المرونة من خلال القابلية على التكيف مع الطلبات المتغيرة للزبائن والأعمال.

د. أنـــواع الريادة: يمكن أن ينطوي مفهوم الريادة على منظـــور داخلي وآخـــر خارجي يمثلان أهم أنواعها وكما يأتي:

- **الريادة الداخلية (Intrapreneurship):** حدد ([14]) الرياده الداخليه بكونها وجود الريادي داخل منظمة قائمة فعلا، وتمثل الريادة داخل المنظمة القائمة وتتعامل مع الموارد الداخلية التي تمتلكها وتشكل الريادة الداخلية (التغيير الداخلي) أحد مقاييس الأداء الريادي الى جانب مؤشرات العائد والتحكم والبقاء.
- **الريادة الخارجية (Extrapreneurship):** وتمثل الابتكار خارج حدود المنظمة ضمن شبكات خارجية كالمخاطرات المشتركة، والمقاولات الثانوية، والتحالفات الاستراتيجية.

فيما تُعرف ريادة الشركة (Corporate Entrepreneurship) "بأنها عملية ؟إيجاد أعمال جديدة ضمن المنظمات القائمة تهدف الى تحسين الربحية التنظيمية وتعزيز الموضع التنافسي أو اعادة التجديد الاستراتيجي (Strategic Renewal) للأعمال القائمة"

بينما يتضمن مفهوم الريادة الالكترونية (E- Entrepreneurship) إيجاد أنشطة أو أعمال خاصة على شبكة المعلومات العالمية (Internet) في موقع ما يخصص لبيع مباشر أو خدمة مباشرة لشيء ما، ومن أمثلة تلك الشركات (Google)، (Yahoo)

هـــ . **البيئة الريادية :** تمثل حاضنات الأعمال إحدى العوامل الأساسية المشجعة لبناء مناخ لإنتاج الرياديين ونمو الشركات، ونتيجة لدور الحاضنات الكبير في دعم المشروعات الجديدة، فقد شكلت الريادة لاعبا أساسيا في ثقافة الأعمال في الحياة الأمريكية، ولا زال الحلم الأمريكي مستمرا نظرا للمعدل العالي للريادة في الولايات المتحدة الأمريكية، في حين تمثل الصين رأس المال الجديد وبمعدل ريادي عالي، بينما تعكس أوروبا النسبة الأقل وبمستويات محدودة من الريادة. وتعود أسباب ذلك الى انخفاض تفضيل الأفراد للعمل الذاتي وللريادة، اضافة الى ضعف عملية خلق الأعمال، لذلك لا بد من بناء ثقافة للتفكير الريادي تساهم فيها مختلف أنواع حاضنات الأعمال.

وفي الدول العربية فقد امتازت الكثير من الشركات العربية بمعدل نمو سريع، وقد تمثل النمو الأكبر في صناعات التقانة العالية والاتصالات، والانشاءات والهندسة، والتعليم والصحة والاستشارة الإدارية، فغياب حاضنات الأعمال من أهم القيود التي تؤثر في تعزيز الريادة كونها تمثل البنية التحتية الرئيسة اللازمة لعملية الريادة، وفي ما يلي القيود والفرص المحيطة بالريادة في المملكة العربية السعودية كنموذج يمثل القيود والفرص أمام الريادة في الدول العربية (**15**).

القيود :

- **البنية التحتية للريادة:** نقص في البرامج والمؤسسات الداعمة لبدء وإنشاء الشركات وفي مقدمتها الحاضنات والمساعدة الفنية.
- **الثقافة:** غياب الثقافة الريادية لدى الشباب وإعتمادهم على التوظيف في القطاع العام.
- **المهارات:** نقص في القوى العاملة السعودية الماهرة، مع غياب برامج تدريب محددة للعاملين في الصناعة، أو بشكل عام.
- **التشريعات:** لا تزال التشريعات الحكومية مقيدة.
- **البنية التحتية للريادة:** نقص في البرامج والمؤسسات الداعمة لبدء وانشاء الشركات كالحاضنات والمساعدة الفنية.
- نقص في الوضوح للجمهور والتغطية الإعلامية للشركات المتبقية.

- **النمو العنقودي:** نقص في برامج تطوير المجهز في الشركات الكبيرة مع غياب منظمات التعاون العنقودي التي توفر الدعم.
- **الفرص:**
- مجتمع كبير ونامي ويافع.
- أسواق نامية مع العديد من البيئات غير المحددة.
- اقتصاد مستقر مع استثمار عالي عقلاني.
- ضرائب دخل معتدلة.
- استثمارات حكومية كبيرة في الاقتصاد الأوسط.
- انبثاق صناعة رأس مال المخاطر.
- الفرصة المتوافرة لخدمة كامل المنطقة.

وسيتم تناول أهمية ومفهوم وأنواع الحاضنات في الفقرة التالية.

حاضنات الأعمـــــال:

مفهوم حاضنات الأعمال: يمكن تناول معنى الاحتضان (Incubation) لغويا واصطلاحيا، اذ يقصد به لغويا لفظا مأخوذا من جذر الفعل يحضن الطير بيضه والام اطفالها، فيما يقصد بالاحتضان اصطلاحا: "الفترة بين اصابة الفرد بالمرض وظهور علاماته فيما يعني بالحاضنة (Incubator) "طير حاضن، والمحضن جهاز لحضانة البيض أو تفقيسه صُنعا".

تعرف حاضنة الأعمال بأنها "آلية من الآليات المعتمدة لدعم المنظمات الصغيرة المبتدئة فهي مؤسسة قائمة بذاتها، تتمتع بالشخصية الاعتبارية وتوفر مجموعة من الخدمات والتسهيلات للمنظمات الصغيرة لتتجاوز أعباء مرحلة الانطلاق، وقد تكون حاضنة الأعمال مؤسسة خاصة أو مختلطة أو تابعة للدولة وهذه الأخيرة تعطي دعما أقوى" (**[16]**).

تعرف كذلك بأنها "عملية حركية لتنمية وتطوير المنظمات الصغيرة التي تمر بمرحلة التأسيس أو الانشاء حتى تضمن بقائها ونموها خاصة في مرحلة بداية النشاط وذلك بتقديم مختلف المساعدات المالية والفنية وغيرها من التسهيلات". (**[17]**)

كما يقصد بها "عملية السيطرة على البيئة التي تتبنى رعاية ونمو وحماية المشروع في القوت الذي لا يمكن ان يمول المشروع ذاته" ،

و تكمن أهمية حاضنات الأعمال في الخدمات الأولية التي توفرها الحاضنة في الحصول على مصدر التمويل الملائم ودعم رأسمال المنظمة.

- الحصول على مختلف أنواع الدعم والعون الاداري والفني.

كما أنها "مؤسسات لتشجيع ودعم وتنمية الأعمال الجديدة، اذ تزود الحاضنات تسهيلات مشتركة للشركات الجديدة والصغيرة، وخدمات مساعدة للعمل، وفرص ربط شبكات الاتصال وكذلك المرونة اذ قد تدخل الشركات الحاضنة كمستأجر ولفترة زمنية ثم تترك العمل عندما يصحب فاعلا وقد تتحول الى منافس في السوق، كما توفر الحاضنات منافع ملموسة مثل الدعم المعنوي والنصيحة للآخرين وتسهيل الحصول على المعلومات.

وبذلك تمثل حاضنة الأعمال عملية وسيطة بين مرحلة بدء النشاط ومرحلة النمو للمنظمات، تساهم هذه العلمية في تزويد المبادرين بالخبرات والمعلومات والأدوات اللازمة لنجاح المشروع، لذا فإنها تعد بمثابة برنامج تنموي يساعد في تنويع النشاط الاقتصادي وتكوين الثروات ونشر التكنولوجيا وتسويقها وخلق فرص عمل، فضلا عن تخفيض أخطار الاستثمار للمنظمات الصغيرة.

تعكس حاضنة الأعمال منظمة متكاملة تعد كل مشروع صغير وكأنه وليد يحتاج الى الرعاية الفائقة والاهتمام الشامل، اذ لا يستطيع كافة أصحاب الأفكار الريادية البدء بتنفيذ المشروعات، نظرا للعديد من المخاطر سواء كانت هذه المخاطر مالية او تسويقية او ادارية، لذلك يحتاج المشروع الى حاضنة تضمن بقاءه منذ الولادة وحمايته من المخاطر التي تحيط به وامداده بطاقة الاستمرارية، ولتدفع به تدريجيا بعد ذلك ليكون قويا قادرا على النماء ومؤهلا ومزودا بفعاليات وآليات النجاح، مما تقدم يقصد بحاضنة الأعمال منظمات تعمل على دعم المبادرين، الذين تتوافر لهم الأفكار الطموحة والدراسة الاقتصادية السليمة وبعض الموارد اللازمة لتحقيق طموحاتهم، اذ توفر لهم بيئة عمل مناسبة خلال السنوات الاولى الحرجة من عمر المشروع من أجل زيادة فرصة النجاح وذلك عن طريق استكمال النواحي الفنية والادارية مقابل كلفة رمزية مما يساهم في دفع صاحب المشروع الى التركيز على جوهر العمل وذلك لفترة محددة، لتتحول بعدها الحاضنة الى علاقة احتضان مع مبادر جديد، وهكذا تعد حاضنة الأعمال وسيلة فاعلة وليست هدفا بحد ذاته، الغاية منها مساعدة المشروعات الريادية القائمة والجديدة، وتهيئة فرص النجاح لها من خلال توفير مصادر التمويل وتمكين الذات لأصحاب المشروعات والموظفين فيها اداريا "وفنيا" لتجنب الفشل، والمساعدة على فتح القنوات التسويقية المناسبة، بالإضافة الى المساهمة في خلق فرص عمل دائمة وجديدة، و نقل التقانة الى

المبادرين والنهوض بالعمالة المتدهورة وحسب نوع الاستثمار سواء كان علميا او تقانيا أو صناعيا وتجاريا او في مجال الأعمال وبإمكانات محلية.

- تشجيع خلق وتنمية المشروعات الجديدة.
- تنمية المجتمع المحلي.
- دعم التنمية الاقتصادية.
- دعم وتنمية الموارد البشرية فرص العمل.
- العمل على حل مشاكل اقتصادية محددة.

كل ذلك يساهم في تعزيز ريادية المجتمع كما تتمثل المنافع الرئيسة لحاضنات الأعمال في الآتي: **([18])**

- تساعد على التغلب على مناطق الاختناق والموانع التنظيمية في العمل سريعا.
- توجيه وتحفيز رجال الاعمال المتحملين.
- تحسين قابلية وثقة رجال الاعمال الاوائل.
- تحسين عمل "خريجي الحاضنة" من خلال ايجاد الوظائف وادخال تقنيات جديدة وحرجة لتقوية اقتصاديات محلية ووطنية.
- احتمال نجاح ثلاثة ارباع عمل الحاضنة مقارنة بربع واحد بدون حاضنة.

وتجدر الإشارة إلى وجود عدة اسباب تدفع الدول إلى انشاء حاضنات الاعمال للتغلب على الصعوبات وزيادة نسبة نجاح ونمو المشروعات الريادية الملحقة بالحاضنات ومن هذه الاسباب :

- ضعف القدرات الادارية لدى أصحاب المشروع وعدم استفادتهم من متطلبات الادارة الحديثة اللازمة لإدارة التشغيل والانتاج مما يؤدي الى تميز أعمالهم بضعف التخطيط في هذه المجالات.
- ضعف القدرات الادارية لدى اصحاب المشروع وعدم استفادتهم من متطلبات الادارة الحديثة اللازمة لإدارة التشغيل والانتاج مما يؤدي الى تميز أعمالهم بضعف التخطيط في هذه المجالات.
- عدم توفر المواد الأولية بشكل دائم وعدم ثبات اسعارها، وعدم قدرة هذه الصناعات في الحصول على هذه المواد بأقل كلفة مما يعني ان منتجاتها تكون أعلى كلفة نسبيا مما يؤثر على مدى تنافسها.
- نقص المهارات في مجالات التسويق وتوطين التكنولوجيا والقدرة على مراقبة وتطوير وتحسين الانتاج.

- صعوبة الحصول على التسهيلات الائتمانية من المؤسسات المالية.
- لا تحظى بفرص كبيرة في دخولها الأسواق التصديرية لضعف قدرتها التسويقية والترويجية بتلك الأسواق.
- ضعف التعاون ما بين مراكز الأبحاث والجامعات من جهة وما بين هذه المشروعات.

وتختلف طبيعة الأماكن المؤجرة للمشروعات في حاضنات الأعمال عن بقية الأماكن المتخصصة لتجميع الأعمال والمشروعات مثل التجمعات الصناعية في عدة نواحي، اذ توفر حاضنات الأعمال عدة خدمات أبرزها:-

- أماكن ومساحات متنوعة ومجهزة لإقامة أعمال متخصصة أو غير متخصصة مثل (تقانة المعلومات، أو الهندسة الحيوية).
- برامج متخصصة لتمويل المشروعات الجديدة من خلال شركات رأس المال المخاطر أو برامج تمويل حكومية أو شبكة رجال الأعمال والمستثمرين.
- جميع أنواع الدعم من دعم فني وأداري وتسويقي الأعمال المشتركة بها.
- يكون صنع القرار في هذه الحاضنة عن طريق ادارة مركزية متخصصة في إدارة الإعمال.
- تقوم الحاضنة والمستشارون المتعاونون على متابعة وتقييم الأعمال المشتركة بشكل مستمر.
- يتم اختيار المشروعات الملحقة طبقا لمعايير شخصية وفنية وبأسلوب علمي يعتمد على دراسة جدوى وخطة مشروع.
- ترتبط الحاضنات التقانية بمنظمات علمية وجامعات ومراكز بحوث.
- توفر بعض الحاضنات المعدات والأجهزة الخاصة بالحاسب الآلي والتجهيزات المكتبية.

نشأة حاضنات الأعمال : يعود تاريخ الحاضنات الى أول مشروع تمت إقامته في مركز التصنيع المعروف باسم (Batavia Industrial Centre)، لكن لم يتم متابعة هذه المحاولة لإقامة الحاضنات بشكل منظم حتى بداية الثمانينيات وتحديداً في عام 1984، حينما قامت هيئة المشروعات الصغيرة بوضع برنامج تنمية وإقامة عدد من الحاضنات في الولايات المتحدة الـ (550) حاضنة، وذلك من خلال معدل إقامة بلغ حوالي حاضنة واحدة في الأسبوع (**[19]**).

أوجدت الحاضنات صوراً ذهنية عند رواد الأعمال، اذ كان الأداء والممارسات التي توفرها ادارات الحاضنات عاملا جوهريا في تنمية الأعمال الجديدة بالدرجة التي جعلت بعض الخبراء في الولايات المتحدة الأمريكية يطلقون على الحاضنات مسمى (معهد إعداد الشركات) مع الإشارة الى الارتفاع الكبير لمعدل فشل المشروعات الجديدة في الأعوام الأولى لإقامتها، اذ فشل (50%) من المشروعات الجديدة في الولايات المتحدة الأمريكية خلال عامين من إنشائها، بينما يفشل حوالي (85%) منها خلال خمسة أعوام، فيما افرزت تجربة (16) دولة أوروبية لبرامج الحاضنات نتائج جيدة فما زالت تعمل بنجاح (95%) من الشركات التي تمت إقامتها داخل الحاضنات الأوروبية.

وعند النظر الى تطور الحاضنات كصناعة في العالم، فأن هناك حاليا حوالي (3500) حاضنة أعمال تعمل في مختلف دول العالم، منها حوالي (1000) حاضنة في الولايات المتحدة الأمريكية فقط، مع انتشار ما يقارب (1700) حاضنة لكل من كوريا الجنوبية والبرازيل، بينما تمتلك الدول العربية عددا من الحاضنات نذكر منها: (10) لكل من مصر والجزائر، و(2) في المغرب، وواحدة في كل من البحرين وتونس. .

أنواع حاضنات الأعمال:

يوجد اختلاف في تصنيف الحاضنات ويرجع ذلك الى الهدف الذي وجدت من أجله الحاضنة، وقد اعتمد البحث تصنيفان وعلى وفق الآتي:

التصنيف الأول ــ يضم كل من الآتي:

أولا : حاضنات الجيل الأول (حاضنات التقانة الأساسية): وتدعم المنظمات التي يكون رأس المال الأكبر لمنتجاتها هو المعرفة مثل الحواسيب، أي المنتجات التي تفوق مجموع المقومات التقانية الداخلة في صناعتها تكاليف المواد الأولية واليد العاملة، وتكون هذه الحاضنات ذات علاقة وطيدة بالجامعات ومعاهد الأبحاث والمدارس الفنية.

ثانيا: حاضنات الجيل الثاني ذات الطابع التقليدي: تضم المنظمات الزراعية والصناعية والغذائية والصناعات اليدوية والميكانيكية وغير ذلك. وتدعم من طرف مراكز الأبحاث والمدارس الفنية وترتبط بالجماعات المحلية والجمعيات مثل الغرف التجارية والصناعية.

ثالثا: حاضنات الجيل الثالث (مراكز التجديد): تقدم الخدمات المتخصصة كالدورات الفنية الاستشارية اضافة الى خدمات خاصة.

التصنيف الثاني: ويشمل كلاً من الآتي:

أولا: الحاضنة الإقليمية: تهتم بمنطقة جغرافية لتنميتها واستغلال مواردها المحلية.

ثانيا: الحاضنات الدولية: تهتم باستقطاب رأس المال الأجنبي ونقل التقانة بهدف تحقيق الجودة العالية والقدرة على التصدير للخارج.

ثالثا: الحاضنات الصناعية: تقام داخل منطقة صناعية، اذ يتم ربط المنظمة المحتضنة بالمصانع الكبرى لتبادل المنافع وذلك بعد تحديد احتياجات هذه المنطقة من الصناعات المساندة.

رابعا: حاضنات القطاع المحدد: تركز على قطاع أو نشاط محدد بهدف خدمته وتدار بواسطة خبراء مختصين بالنشاط المحدد.

خامسا: الحاضنات التقنية: تهتم برفع المستوى التقني للمنظمة المحتضنة واستثمار تصميمات حديثة لمنتجات جديدة وتوفير المعدات والأجهزة المطلوبة، كما تساعد الباحثين على الانتقال بنتائج أبحاثهم من مرحلة الإبداع المختبري الى مرحلة الترويج التجاري لنتائج تلك الأبحاث.

سادسا: حاضنات الأبحاث التقانية: وتنتمي للجامعات أو لمراكز الأبحاث، وتهدف لتطوير أفكار وأبحاث أعضاء هذه المراكز والاستفادة من ورش معامل الجامعات.

سابعا: الحاضنات الافتراضية: تقدم كل خدمات الحاضنة ما عدا توفير العقار، مثل مراكز تنمية المنظمات الصغيرة والمتوسطة والتي تدعى بالغرف التجارية الصناعية.

ثامنا: حاضنة الانترنت: وهي حاضنات أعمال تساعد منظمات الانترنت على النمو حتى الوصول الى مرحلة النضج، وقد تزايدت الحاجة اليها بتزايد حجم التجارة الالكترونية.

تاسعا: الأنواع الأخرى من الحاضنات: وتشمل هذه الحاضنات بعض الأنواع المتخصصة مثل حاضنات الأعمال الزراعية، وحاضنات تربية الحيوانات وتحسين السلالات، وحاضنات صناعة الدواء وحاضنات المعلوماتية وتقانة المعلومات والالكترونيات وغير ذلك.

وتشير مراجعة تاريخ مراكز الاحتضان الى اختلاف الحاضنات في الوسائل أو نظام العمليات أو أنواع المشروعات المحتضنة وما الى ذلك، وتؤكد إدارة الحاضنة على انهاء العلاقة بأعمال الزبون التجارية وتشجيع المحتضنين " للخـــــروج" عند تأسيس حصة سوقية كافية أو توافر قابلية للأداء والنضج ، ويمكن أن يتفاوت نوع الحاضنة استنادا الى مستوى اعتماد الدول على الشروط المحلية ومدى وجودة خدمات تطوير الأعمال المتاحة.

فيما تمثلت الاتجاهات الحديثة في صناعة الحاضنات في كل من الآتي:

حاضنات الأعمال الدولية: (International Business Incubators System) (IBIS) ثم ابتكار هذا النموذج من الحاضنات لملاحقة التطورات الاقتصادية ونتائج التوسع في التجارة الدولية وإزالة الحواجز بين الأسواق، اذ نشأت مجموعة جديدة تتخطى الحواجز الإقليمية من أجل تسهيل عملية توطين الشركات الجديدة الناشئة في بيئة أعمال تماثل بيئة الأعمال في الشركات الدولية، من حيث توافر البنية التحتية الحديثة والمهارات الإدارية والفنية ذات المعايير الدولية بالإضافة الى وجود خبراء في مجالات الشراكة الدولية وإقامة المشروعات.

- حاضنات الطلاب الدارسون في الخارج: (Overseas Students Incubators) وهي نوعية جديدة من الحاضنات قامت الصين بابتكارها وإضافتها الى مجالات صناعة الحاضنات في أواخر التسعينات من القرن الماضي، اذ يمثل عدد طلاب الصين أكبر نسبة طلاب أجانب تقريب في دول العالم المختلفة ويبلغ عددهم حالي (250) ألف طالب معظمهم في الدراسات العليا، مما شكل قوة ضاربة ضخمة تعمل الحكومة الصينية على استثمارها من خلال برنامج حاضنات موجهة لتشجيع الدارسين في الخارج على العودة الى الوطن واستيعابهم بعد حصولهم على الدرجات العلمية.

- حاضنات تنشئها شركات أو هيئات ضخمة: ترتكز هذه النوعية من حاضنات الأعمال على استغلال آلية الحاضنات في انجاز مشروعات بحثية أو إنتاجية أو استحداث تقانات من خلال توكيد وتعميق علاقة الشراكة بين بعض المنظمات والشركات الكبيرة وأصحاب الأفكار المبدعة.

- حاضنات القطاع الخاص: وهي حاضنات يملكها رجال أعمال مستثمرون وتمثل عدد من الحاضنات التقانية الخاصة التي تهدف للربح وتدمج مبدأ الاستثمار والتنمية التقانية.

دور حاضنات الأعمال في دعم المشاريع الريادية:

تزود برامج الاحتضان مشروعات الاعمال بمجال واسع من الخدمات العامة والمهارات الأدراية والتسويقية والاستشارات، فضلا عن تقديم الخدمات والمصادر المالية طبقا لحاجات المشروعات، بالشكل الذي يدعم ويتبنى الأفكار الجديدة ويخلق مجتمعا رياديا، وفي الآتي أهم الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال والتي تساهم في توفير البنية التحتية للريادة: **([20])**

- توفير حيزا للادارة في الموقع لتطوير وتنظيم العمل.
- تدريب ذوي العلاقة على قوانين العمل وادارة التسويق والمحاسبة ومجالات ادارية اخرى.

- التدريب على المهارات الفنية.
- دعم أموال المغامرين الخاصة (تأسيس مال جديد).
- استشارة فيما يتصل بالأوجه التشغيلية.
- استشارة بخصوص ربط وتسويق الشبكات.
- استشارة فيما يتعلق بتخطيط وادارة العمل وأعداد برنامج تنظيمي وتحفيزي.
- المشاركة في المكتب من خلال وسائل مثل الفاكس وآلات الاستنساخ وغرف للاجتماعات.
- وسائل بحث وربط الشبكات بالمختبرات المختلفة.
- مستأجرون متخرجون بعد فترة احتضان مشترطة (عادة من سنة إلى 3 سنوات).
- تقديم مساعدة مستمرة اثناء مرحلة التشغيل.

كما تقدم حاضنة الأعمال جميع أنواع الخدمات التي تتطلبها المشروعات الريادية والتي تشمل:

- الخدمات الاستشارية: وتتضمن دراسات الجدوى الاقتصادية للمشروعات وتنفيذ استشارات الجودة الشاملة.
- خدمات تنمية الموارد البشرية.
- الخدمات الادارية: منها أقامة الشركات، الخدمات المحاسبية، اعداد الفواتير، وتأجير المعدات.
- خدمات السكرتارية.
- الخدمات المتخصصة: منها استشارات تطوير المنتجات، التعبئة والتغليف، التسعيرة وادارة المنتج، خدمات تسويقية، وغير ذلك.
- الخدمات التمويلية: مثل المساعدة في الحصول على التمويل من خلال شركات التمويل او البرامج الحكومية.
- الخدمات العامة: مثل الأمن، أماكن التدريب، الحاسب الآلي، وتوفير المكاتب وأماكن التخزين ونظام وآلية العلاقات العامة.
- المتابعة والخدمات الشخصية: كتقديم النصح والمعونة السريعة والمباشرة.

وبذلك يمكن احتضان المشروعات ذات الريادة الخارجية التي تبتكر خارج حدود المنظمة ضمن شبكات خارجية من المخاطرات المشتركة او التحالفات الاستراتيجية. كما يمكن دعم مشروعات الريادة الداخلية التي تستند الى الموارد الداخلية التي تمتلكها المنظمة وذلك بتقديم المعرفة والخبرة والاستشارة والخدمات السائدة. كذلك يمكن

احتضان علمية ايجاد أعمال جديدة ضمن المنظمات القائمة من أجل تعزيز الموضع التنافسي والذي يدعى بريادة الشركة. فيما يمكن ان تحتضن حاضنات الانترنت مشروعات الريادة الالكترونية.

وتشكل العوامل الآتية المحاور الرئيسة لنجاح اي حاضنة اعمال:

- التركيز على احتضان المشروعات الجديدة والاخرى في مرحلة النمو.
- التأكد من احتياجات المشروعات لبرامج الاحتضان ومدى ملائمة هذه الاحتياجات لخدمات المباني والبنية الأساسية الموجودة بالحاضنة.
- تصميم برامج الحاضنات التي تعتمد اساسا على توليد موارد ذاتية.
- توظيف استراتيجيات متطورة تعمل على تنمية الحاضنات والتخطيط طويل المدى.
- توظيف العناصر البشرية التي تتوائم مع مفهوم احتضان اصحاب الأفكار من أجل تلبية احتياجاتهم ومساعدتهم.
- استيعاب احتياجات الشركات الناشئة من الدعم والخدمات.
- تركيز وقت العمل لمدير الحاضنة في تنمية القيمة المضافة للمشروعات الموجودة بالحضانة.
- تركيز خدمات الحاضنة واستخدام كامل مساحتها لخدمة الشركات المحتضنة.
- دعم ومساعدة ادارة الحاضنة من خلال المجتمع المحيط والشبكة الكبيرة من الخدمات والشركاء.
- التقييم المستمر لبرنامج الحاضنات وتحسين الأداء.

وتبـــــدو العلاقـــــة بين الحاضنات والريادة متبادلة ؛ إذ تعـــزز الحضانات دور الرّيادة من خلال عملية توليد وتنمية مشروعـــات مختلفة محليا في ظل توافـــر العديد من العوامل والظروف الاقتصادية والاجتماعية التي تساعد على تنمية روح الأبداع والرغبة في إحداث تنمية حقيقية للمجتمـــع تسهم الحاضنات بدورها في إحداثها ، ومن هـــذه العوامل كلّ مـــن الآتـــي: (21)

وجـــود وانتشار الريادة، ذلك أن تنمية المشروعات لا يمكن ان يزدهر الا في اطار مجتمع تتوفر فيه روح الريادة وحب العمل الحر، وفي ظل مجموعة من رجال الأعمال اصحاب المواهب الادارية الخاصة، والاستعداد للمخاطرة، وتبني أفكار جديدة، وبناء مصانع متطورة وفهم آليات التنافس في السوق العالمي.

- توافر روح الابداع والابتكار، الذي يمثل أحد المحاور الرئيسة للتطور التقاني، الذي لا يقتصر على ادخال طرائق انتاج او منتجات جديدة فحسب، وإنما إحداث سلسلة

من التحسينات والاضافات الصغيرة والكبيرة في المنتج او الخدمة القائمة، كما ترتبط القدرة على الابداع بالتفاعل بين المجتمع والمحيط والموارد الذاتية للفرد، والتي تتأثر بالعملية التعليمية ومستوى الوعي في المجتمع.

- وجود بحث علمي قوي ومبدع تقوم به المؤسسات البحثية للمساهمة في النمو الاقتصادي، ونقل وتوطين التقانة الجديدة. وينبغي من توافر ثلاثة عناصر رئيسة لتفعيل آلية البحث العلمي وهي: الموارد المالية، والطلب على البحث والابداع، واخيرا الباحث ذو الخبرة والقدرة المطلوبة للابتكار والتطوير.
- وجود آليات الدعم الفني المتخصص والتي يمكن ان توجد عن طريق التوسع في اقامة حاضنات الاعمال والمشروعات التقانية والمنظمات المشابهة الأعمال للمشروعات الجديدة الناشئة.
- وجـــود رؤوس الأموال والدعم المالي المناسب، من خلال البرامج والمنح الحكومية وجهات التمويل الجديدة، خاصة المشروعات التقانية الجديدة الناشئة ذات المخاطرة العالية جدا.

يرتكـــز بناء المجتمع المعرفي على بناء الاقتصاد المعرفي كما ان بناء الاقتصاد المعرفي يسبقه بالضرورة ريادة الأعمال، فيما ترتكز ريادة الأعمال بدورها على الأبداع والابتكار، وبغير هذه المنظومة المتكاملة سنستمر نحلم بمجتمع معرفي قادم.

متطلبات الريـــادة :

تبني ريادة الأعمال في المجتمعات يرتكـــز على متطلبات أساسية يمكن اجمالها في أربعة محاور، وهي كما يأتي :

المحـــور الأول ـ التربيـــة والتعليـــم : إذ أن البداية السليمة والناجعة تبـدأ من خلال بناء فكر الإبداع والابتكار، وهكذا بدأ التعليم الأمريكي والأوروبي في تشجيع الصغار على إنشاء المشروعات وممارسة البيـــع والتجارة ، وتعـــد تجربة بيع عصير الليمون Lemonad Stand في الولايات المتحدة تجربة مثالية شائعة لـــدى الأطفال في فصل الصيف, وقد مثّلت تجربة ثرية لإثبات والاعتماد على الذات والقدرة على تبني المخاطرة ومواجهة التحديات المالية والاجتماعية والنفسية ، وهي خبرة ثمينة تفـــوق أضعاف ما تدره من مبالغ محدودة.

المحور الثاني ـ مؤسسات القطاع العام والخاص : وينبغي أن تضطلع بدور حيوي كبير في ايجاد البيئة الصحية التي يمكن أن تنمو فيها مشروعات الرواد، إذ يستوعب

مكتب الوكالة الفيدرالية في الولايات المتحدة الأمريكية ما يقارب (40 مليار) دولار من قيمة منتجات المشروعات الصغيرة لرواد الأعمال سنويا ، أي : حوالي خمس المشتريات الأمريكية من الأسواق العالمية ، وقد أســـــهم ذلك في تحـــوّل شركات صغرى إلى كبرى الشركات في العالم.

المحور الثالث ــ البنية التحتية ونظم المعلومات : التي تقدم الكثير من الخدمات السائدة، مما يعزز القدرة على إيجاد فرص مشروعات جديدة والتمكّن من المنافسة المحلية والاقليمية، بعد أن توفـــر الكثير من المعلومات عن السوق والصناعة والدّراسات السوقية والمسوحات المهمة، التي تمثل العائق الكبير أمام رواد الأعمال.

المحور الرابـــــع ـ القوانين والتشريعات والاجراءات : التي تُسهّـل إنشاء وعمل المشروعـــات الصغيرة ، سواء بتوفير الفرص أو تسهيل استقدام العمالة أو الاستثناء من الرسوم أو غير ذلك، ويمكن أن تتبنى الدولة فكـــرة تحيد مجال ونصاعة معينة للمشروعات الصغيرة كما هو الحال في الولايات المتحدة ؛ إذ خصصت صناعة الخدمات والأثاث دعما ماليا خاصا للمشروعات الصغيرة فقط ، وفتـــــح مكتب خاص لتصدير منتجات تلك المشروعات إلى الأسواق الدوليأأأأأة.

حاضنات الأعمال في ليبيا :

بدأت حاضنات في ليبيا تأسيس مع مجلس التطوير الاقتصادي عام 2007 ؛ إذ قدم المجلس رؤية استراتيجية (ليبيا 2020) تضمنت العديد من برامـــج العمل للنهوض بالاقتصاد الليبي وإخراجه من دائرة الاعتماد الكلي على النفط ، ومن ضمن تلك الخطط والبرامـــج تأسيس حاضنات للأعمـــال تتولى مساعدة الشباب لتأسيس مشاريـــع صغيره ومتوسطة ، وقد ألحقت تبعية حاضنات الأعمال بالبرنامج الوطني للمشروعات الصغيرة والمتوسطة ، وتأسست أول حاضنة أعمال عام 2009 م بجامعة بنغازي ، تلى ذلك تأسيس العديد من الحاضنات في عدة مـــدن وقامت تلك الحاضنات بتقديم العديد من الخدمات والتسهيلات لأصحاب المشاريع، واستفاد من خدماتها ما يزيد عن 2200 صاحب مشروع نجـــح كثيرٌ منهم في تأسيس مشاريعهم فيما أخفق بعضهم في ذلك .

وفيما يلي عرض لأهم الحاضنات التي تم تأسيسها وما تقدمه من خدمات : ـ

حاضنة الرياديات :

تأسست حاضنة الرياديات لدعم الرياديات ورعاية المبادرات والإبداعات النسائية للمساهمة في زيادة الإنتاج وتحقيق الرفاهية .

رسالة الحاضنـــة :

خلق بيئة داعمة لتمكين المرأة من تأسيس المشروعات الصغرى والمتوسطة كأداة من أدوات التنمية الاقتصادية والاجتماعية وأحد العناصر الاستراتيجية لدعم الاقتصاد الوطني

أهـــــداف الحاضنة:

- تعزيز مشاركة المرأة بشكل أكثر فاعلية لتحقيق التنمية المستدامة نشـــر وترسيخ ثقافة المبادرة لدى المرأة لاقتحام مجالات العمل الخاص
- تمكين المرأة من اكتساب المهارات والكفاءات اللازمة لتأسيس مشروعات خاصة بها
- المساهمة في رفع مستوى الوعي الاجتماعي بأهمية عمل المرأة وتعزيز مشاركتها في النشاط الاقتصادي
- فتح آفاق جديدة للمرأة في سوق العمل للحد من ظاهرة البطالة

خدمات الحاضنة :

- تطوير الأفكار المبتكرة وتنمية روح الريادة وتشجيع الإبداع
- تدريب الرياديات على الأسس العلمية لإعداد دراسات الجدوى الاقتصادية وإدارة المشروعات
- التنسيق بشأن توفير التدريب التخصصي حسب الحاجة إليه
- التنسيق بين الرياديات ومؤسسات التمويل
- تقديم الاستشارات الفنية والإدارية
- تقديم الاستشارات المتخصصة في مجال تطوير المشاريع القائمة والتوسع فيها والتغلب على العقبات التي تواجهها
- متابعة المشاريع بعد التأسيس من خلال الزيارات الميدانية وتذليل الصعوبات التي قد تعترض مسيرة عملها
- تقديم الإرشاد حول ترويج وتسويق منتجات المشروعات لضمان نجاح عملها

المستهدفات :

- صاحبات المبادرات الاقتصادية والأفكار الريادية والراغبات في تأسيس مشروع خاص به

- خريجات الجامعات والمعاهد الراغبات في تأسيس مشروعات كل حسب تخصصها

- صاحبات الأسر المنتجة
- صاحبات المشاريع القائمة والراغبات في توسعة مشاريعهن

حاضنة مشاريع التقنيات الزراعية والحيوية :

تسعى حاضنة مشاريع التقنيات الزراعية والحيوية بالبرنامج لتوفير خدمات دعم ومساندة عالية الجودة لتمكين المبادرين من تحويل أفكارهم إلى مشاريع ناجحة وقادرة على المنافسة والاستمرار

أهداف الحاضنة :

- نشر وترسيخ روح وثقافة المبادرة في مجال التقنيات الزراعية والحيوية
- دعم مشاريع واعدة في مجال التقنيات الزراعية والحيوية تساهم في تشغيل الشباب وخاصة خريجو الكليات والمعاهد الزراعية
- الربط بين مخرجات التعليم الجامعي والتقني وسوق العمل المتغير
- توفير مناخ للتعاون والتكامل والالتقاء بين الرياديين ومراكز البحوث والشركات المتخصصة في مجال التقنيات الزراعية والحيوية
- المساهمة في نقل وتوطين المعارف والتقنيات وتسخيرها في دعم الاقتصاد الوطني
- المساهمة في بناء اقتصاد مؤسس على المعرفة

خدمات الحاضنة :

- توفر مساحة مكتبية مجهزة بالكامل وقاعة اجتماعات
- توفر المعلومات والإرشادات للرياديين وأصحاب الأفكار الابتكارية
- توفر أجهزة حاسوب وطباعة ونسخ وأجهزة اتصالات وربط بالشبكة الدولية (الانترنت) وخدمات سكرتارية
- تقوم بتدريب الرياديين على إدارة المشاريع وانجاز دراسات الجدوى وتوفير تدريب فني متخصص حسب الحاجة
- تقدم الاستشارات الإدارية والفنية والاقتصادية
- تواكب عملية تأسيس المشاريع الجديدة وتطوير الأعمال القائمة
- تحتضن المشاريع المتميزة داخل الحاضنة ونرعاها
- تدعم صاحب المشروع لدى المؤسسات التمويل
- تسهل عمليات التواصل مع أجهزة الدولة والمساعدة في حماية حقوق الملكية الفكرية
- التسويق والترويج للمشاريع المحتضنة ومنتجاتها

الجهات المستهدفة بالشراكة :

- الكليات والمعاهد الزراعية
- الهيئة الوطنية للبحث العلمي
- مركز بحوث التقنيات الحيوية
- مركز البحوث الزراعية
- جهاز استثمار مياه النهر
- مركز الإرشاد الزراعي بوزارة الزراعة
- مركز تنمية الصادرات

المستهدفون : خريجو الجامعات والمعاهد العليا في المجال الزراعي

حاضنة تقنية المعلومات :

تهدف حاضنة تقنية المعلومات والاتصالات بالبرنامج إلى دعم الرياديين والمبادرين ومساعدتهم على تأسيس وإقامة مشاريع جديدة ومبتكرة في مجال تقنية المعلومات والاتصالات

خدمات الحاضنة :

- توفير المعلومات والإرشادات للرياديين وأصحاب الأفكار الإبتكارية
- تدريب الرياديين على إدارة المشاريع وإنجاز دراسات الجدوى
- تقديم الاستشارات الإدارية والفنية والاقتصادية
- مواكبة عملية تأسيس المشاريع الجديدة وتطوير الأعمال القائمة
- احتضان المشاريع المتميزة داخل الحاضنة ونرعاها
- دعم صاحب المشروع لدى مؤسسات التمويل

خدمات الاحتضان الداخلي :

إذا كان المشروع مبتكرا ويحقق قيمة مضافة عالية، فيتم توفير ما يلي

- مساحة مكتبية مجهزة بالكامل وقاعة اجتماعات
- أجهزة حاسوب وطباعة ونسخ
- اتصالات وربط بالشبكة الدولية (الانترنت)
- خدمات سكرتارية
- مواكبة متواصلة من قبل خبراء متخصصين
- تدريب فني متخصص حسب الحاجة

- إعداد دراسات جدوى ومخططات أعمال
- تسهيل عمليات التواصل مع أجهزة الدولة
- المساعدة في حماية الحقوق الملكية الفكرية
- الربط مع المشروعات القائمة وقطاع الأعمال
- التسويق والترويج للمشاريع المحتضنة ومنتجاتها

المستهدفون :

- خريجو الجامعات والمعاهد العليا
- المهندسون والفنيون ذوو الخبرة في مجال تقنية المعلومات والاتصالات العاملون بالقطاع العام والخاص

حاضنة جامعة بنغازي :

تعتبر حاضنة جامعة بنغازي أول حاضنة تم تأسيسها في ليبيا، وتهدف الى تعزيز روح المبادرة لدى طلبة وخريجي جامعة بنغازي، ونشر ثقافة الريادة والاعتماد على الذات ومساعدتهم على تأسيس مشاريع جديدة أو توسعة مشاريع قائمة تحقق قيمة مضافة بما يساعد على دفع عجلة الاقتصاد الوطني وتوفير فرص العمل الطموحة لطلبة جامعة بنغازي

ويأتي افتتاح هذه الحاضنة كتتويج لجهود البرنامج الوطني للمشروعات الصغرى والمتوسطة وجامعة بنغازي للمساهمة في بناء السعة والقدرة الإبداعية والابتكارية، والاهتمام باستثمارها في بناء الاقتصاد المبنى على المعرفة.

ويتمثل الدور الأساسي لحاضنة جامعة بنغازي في احتضان الأفكار الابتكارية للطلبة والمساهمة في تسهيل عملية تحويل الأفكار الناجحة إلى منتجات وخدمات تجارية من خلال تقديم الدعم الفني والتكنولوجي والربط المؤسسي للطلبة الرياديين مع مصادر تمويل المشروعات لتأسيس مشاريعهم الرائدة ورعاية مبادراتهم لخلق مشاريع نموذجية ناجحة .

المستهدفون :

طلبة وخريجو جامعة بنغازي من أصحاب الأفكار الريادية والراغبين في تحويلها الى مشروعات اقتصادية ناجحة.

خدمات الحاضنة :

- توفير المعلومات والإرشادات للرياديين وأصحاب الأفكار الابتكارية، فضلا عن تقديم الاستشارات الادارية والفنية والاقتصادية

- تدريب المحتضنين على إدارة المشاريع وإنجاز دراسات الجدوى الفنية و الاقتصادية
- مواكبة عملية تأسيس المشاريع الرائدة الجديدة وتطوير الأعمال القائمة
- احتضان المشاريع المتميزة داخل الحاضنة ورعايتها في مراحلها المبكرة ورعايتها حتى تعتمد على ذاتها وتحقق النجاح المطلوب وتؤمن العائد المرجو منها
- تمكين الطلبة من أصحاب المشاريع الرائدة من الحصول على التسهيلات المالية من الجهة التمويلية التي تناسب مشاريعهم من خلال تأمين قناة اتصال بين الرياديين والمؤسسات التمويلية
- كما توفر الحاضنة لأصحاب المشاريع الرائدة ذات القيمة المضافة العالية مجموعة من الخدمات المتميزة أهمها : ـ
- تجهيز مساحة مكتبي وقاعة اجتماعات و أجهزة حاسوب وطباعة ونسخ، اتصالات وربط بالشبكة الدولية (الإنترنت)، خدمات سكرتارية، تدريب فنى متخصص حسب الحاجة، إعداد دراسات جدوى ومخططات أعمال، وتسهيل عمليات التواصل مع أجهزة الدولة.

خدمات ما بعد التأسيس :

- متابعة المشاريع عن طريق الزيارات الدورية للتأكد من النجاح
- تقديم الأفكار والمعلومات والاستشارات للمحافظة على استمرارية المشروع وتطويره
- تقديم الدعم الفني والتكنولوجي لضمان نجاح ونمو المشروع
- إتاحة الفرصة لتحسين مهارات الريادة في مجال الأعمال من خلال الدورات التدريبية ذات العلاقة
- تقديم خدمة النصائح والإرشادات الفنية والإدارية وتوجه الرياديين نحو تحقيق الغايات المرجوة من مشاريعهم

النتـــــائـــــج :

1. تمثل حاضنات الاعمال إحدى المرتكزات الاساسية لتأسيس ونمـــو ونجاح المشروعات الريادية الجديدة والصغيرة في بداية عمرها أو المتوسطة خـــلال مراحل نموها ، وكذلك المنظمات الكبيرة التي تمـــر بمرحلة التدهـــور وترغب بإعادة هيكلة نفسها.

2. تقدم حاضنات الأعمال للمشروعات الريادية عديد الخدمات والموارد المالية والبشرية والمادية والخدمات ، بما يعزز من فرص نجاح تلك المشروعات.
3. تعد عمليات حاضنات الاعمال والمشروعات الريادية محركا ودافعا أساسيا لتغيير ثقافة المجتمع عن طريق تغيير ثقافة الأعمال.
4. تسهم ريادة الأعمال في إنشاء منظمات او طرائق انتاج وتسويق جديدة من اجل خلق الثروة.
5. تمثل حاضنة الأعمال برنامـــــج تنموي يساعد في تنويع النشاط الاقتصادي وتكوين الثـــروات عن طريـــق تشجيع ودعم وتنمية الأعمال الجديدة من خـــلال توفير بيئة عمل مناسبة خلال السنوات الأولى الحرجة من عمر المشروع الريادي.
6. وجود نقص في البنية التحتية للريادة في المجتمع الليبي وفي مقدمتها حاضنات الأعمال.
7. تكون العلاقـــة متفاعلة بين الريادة والاحتضان ، ففي الوقت الذي تمثل فيه الحاضنات داعماً لإعداد المشروعات وتنمية روح الابداع بما يعزز الجهود الريادية ، فان وجود وانتشار ثقافة الريادة والمشروعات الصغيرة يعد عاملا أساسيا محركا لازدهار صناعة الحاضنات.
8. نسبة نجـــاح واستمرار المشروعات المحتضنة أكبر مقارنة بالمشروعات غير المحتضنة.

التوصـــــــيات:

1. إعادة النظر في احتضان المشروعات الريادية وفق مدخل الادارة الاستراتيجية من خلال عملية تصميم وتنفيذ استراتيجية المشروع الريادي وفي مقدمتها الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية.
2. بناء ثقافة للتفكير الريادي لدى الشباب تسهم فيها مختلف أنواع حاضنات الأعمال من خلال ورش العمل والدورات التدريبية.
3. الاستفادة من التجارب الناجحة لبعض الدول العربية في توفير الفرص الملائمة للمشروعات الريادية وعملية احتضانها.
4. تأسيس جمعية وطنية لحاضنات الأعمال يمكن أن يساهم بها رجال الاعمال من اجل تنظيم وتشجيع صناعة الحاضنات لا سيما في القطاع الصناعي والزراعي ومن خلال دعم الغرف التجارية والصناعية ومنظمات المجتمع المدني.

5. تبني فكرة الحاضنة الاقليمية التي تهتم بمنطقة جغرافية معينة لتنميتها واستغلال مواردها المحلية، او حاضنات القطاع المحدد التي تركز على قطاع او نشاط محدد بهدف خدمته.
6. الاهتمام بالتدريب، وتوفير البنية التحتية الملائمة المادية والمعلوماتية، مع تهيئة المناخ القانوني الداعم.

الهوامـــــش:

1. Joel Wiggins & David V. Gibson, Overview of US incubators and the case of the Austin Technology Incubator, January 2003, International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management 3(3):56-66.
2. Sherman, H.D, Assessing the effectiveness of business incubators, January 1999, Journal of Developmental Entrepreneurship 4(2):117-133.
3. Frank Martin, business incubators and enterprise development: neither tried or tested?, Journal of Small Business and Enterprise Development, 1 January 1997, 1462-6004.
4. Massimo G.Colombo & Marco Delmastro, How effective are technology incubators?: Evidence from Italy, Volume 31, Issue 7, September 2002, Pages 1103-1122.
5. Rodney McAdam & William Keogh, ncubating enterprise and knowledge: a stakeholder approach, 31 January 2006, International Journal of Knowledge Management Studies, 1743-8268 Online ISSN: 1743-8276.
6. النجار فايز، والعلي عبد الستار، الرياده وإدارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد للنشر، عمان الأردن، الطبعة الثانية 2010.
7. أحمد مروة، وبرهم نسيم، الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، الطبعة الأولى 2006.
8. الحسيني، فلاح حسن، ادارة المشروعات الصغيره (مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى2006.
9. السنوسي رمضان، والذويبي عبدالسلام، حاضنات الأعمال والمشروعات الصغيرة، دار الكتب الوطنية، بنغازي ليبيا، الطبعة الأولى 2003.
10. السكارنه بلال، الرياده وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيره للنشر، عمان الأردن، الطبعة الثانية 2010.
11. العطية ماجدة، إدارة المشروعات الصغيرة، دار المسيرة للنشر، عمان الأردن، الطبعة الأولى 2002.
12. عفانه جهاد، وأبوعيد قاسم، إدارة المشاريع الصغيرة، دار اليازوري للنشر، عمان الأردن الطبعة العربية 2004.
13. الغالبي طاهر، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر عمان الأردن، الطبعة الأولى 2009.
14. علي همال، "أهمية القياده الأبتكارية في تمويل المؤسسات الصغيرة، ورقة بحثية، المؤتمر العربي الرابع للأدارة، دمشق سوريا، أكتوبر 2003.
15. شلبي نبيل "نموذج مقترح لحاضنة تقنية المعلومات بالمملكة العربية السعوديه" ورقة عمل مقدمة إلى ندوة واقع ومشكلات المنشأت الصغيرة والمتوسطة وسبل معالجتها، غرفة التجارة والصناعة، الرياض، أكتوبر 2002.

16. البطاطا كاظم أحمد، والموسوي صفاء، "قياس أتجاه الصناعات الصغيره في كربلاء لقبول حاضنات الأعمال ، جامعة كربلاء، كربلاء العراق 2007.
17. قاسم خالد مصطفى، دور حاضنات الأعمال في تنمية القدرات التنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى العربي الرابع للصناعات الصغيرة والمتوسطة، صنعاء اليمن، نوفمبر 2007.
18. أبو ناعم عبدالمجيد، ادارة المشروعات الصغيرة، دار الفجر للنشر، القاهرة مصر، الطبعة الأولى 2002.
19. المشري صالح محمد، دور حاضنات الأعمال في تنمية الأبداع، ورشة عمل تنمية الموارد البشرية "إدارة رأس المال البشري" المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة مصر، يوليو2007.
20. درديره صالح، الحاضنات وأهميتها لتطوير المشروعات الصغيرة، مؤتمر علمي برعاية مجلس التطوير الاقتصادي، طرابلس ليبيا، فبراير 2007.