



جامعة الجميع الذكية
Everyone's Smart University

أفضل ممارسات حاضنات الاعمال في المملكة العربية السعودية

بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ريادة الاعمال

اعداد:

وجدان عمر الخطيب

إشراف:

الدكتور / أحمد راجح

الإهداء والشكر

إلى من يقف له العلم شموخاً، إليك يا من علمتني الإصرار والكفاح وعلمتني أن العلم سلاح إلى من

دعمني حتى النجاح؛ والدي العزيز (عمر احمد الخطيب)

إلى من كانت لي بصيرتي، واهتديت بها في طريقي.. إلى من استمدت منها قواي، وكانت

ينبوع للعطاء اللامتناهي؛ والدتي العزيزة (فاطمة عبد القادر الحضرمي)

إلى القاعدة الآمنة أخواتي وأخواني (هدى، تهاني، صفاء، اشرف , احمد , خالد)

الى صديقتي المخلصة (لينا جمال)

أهديكم ثمره جهدي.

الشكر والتقدير

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى سعادة الدكتور/ أحمد راجح

المشرف على هذه الدراسة، لما قدمه لي من دعم وتوجيه،

وما تعلمته منه طوال دراستي، فجزاه الله عني خير الجزاء

وأيضاً أتقدم بالشكر والتقدير الى مدير المقرر الدكتور/ أحمد زيادة .

قائمة المحتويات

5.....	الفصل الأول -المقدمة.....
6.....	الفصل الثاني -مراجعة أدبيات البحث.....
6.....	1-2 ريادة الأعمال.....
7.....	2-2 ريادة الأعمال وحاضنة الأعمال: الثنائية الأكيدة.....
8.....	3-2 دور حاضنات الأعمال.....
8.....	4-2 حاضنات وريادة الأعمال في المملكة العربية السعودية.....
10.....	5-2 الحاضنات الدولية.....
11.....	6-2 حاضنات التقنية العالمية.....
12.....	7-2 الحاضنات المحلية.....
12.....	8-2 حاضنات التقنية المحلية.....
13.....	9-2 مركز ريادة الأعمال بجامعة الأميرة نورة.....
16.....	10-2 أفضل ممارسات الحاضنات.....
16.....	الشكل 1: نموذج التقييم (بيرجيك ونورمان، 2008).....
17.....	
17.....	الشكل 2: نموذج حاضنة الأعمال (أي بارك – مركز التكنولوجيا في الأردن، 2013).....
19.....	الفصل الثالث – المنهجية.....
19.....	1-3 تحديد موقع الدراسة.....
21.....	الفصل الرابع - تحليل البيانات.....
27.....	1-4 المواضيع.....
27.....	1-1-4 أفضل الممارسات التي تتبعها الحاضنات المحلية والعالمية.....

28.....	2-1-4 عوامل الأداء للحاضنات الناجحة
28.....	3-1-4 التحديات التي تواجه الحاضنات المحلية والشركات الناشئة
29.....	4-1-4 الممارسات التي سيتبناها مركزريادة الأعمال في جامعة الأميرة نورة
30.....	الجدول 1: المواضيع والفئات والرموز.....
33.....	الفصل الخامس – المناقشة
37.....	الفصل السادس – النتائج
40.....	الفصل السابع – التوصيات.....
41.....	الفصل الثامن – الخاتمة.....
43.....	قائمة المراجع
47.....	ملاحق الدراسة.....
51.....	ملخص البحث
52.....	Abstract.....

الفصل الأول -المقدمة

تعمل حاضنات الأعمال على رعاية المشاريع الصغيرة والمتوسطة من خلال مساعدتها على البقاء والنمو خلال مرحلة البدء عندما يكون الوصول إليها أسهل. ويُعرّف مصطلح الحاضنة على أنها عملية تطوير تفاعلية تهدف إلى تحفيز الأفراد على تأسيس أعمالهم ودعمهم في تطوير منتجات وخدمات مبتكرة وفريدة من نوعها. كما يجب أن تقدم الحاضنة الممتازة خدمات مثل الإدارة العملية من خلال مشاركتها في الأنشطة اليومية لفريقها والحصول على التمويل من خلال ممالي الأعمال، وحصولها على الاستشارات القانونية، والمعلومات المرتبطة بكيفية الوصول إلى أسواق جديدة. الهدف الرئيسي لحاضنة الأعمال هو إنتاج شركات ناجحة تحافظ على بقاء الحاضنة مستدامة من الناحية المالية ولديها عدد كاف من المشاريع الشابة الجديدة الطامحة الى النمو والتواقة إليه، ومعدل نشاط أمثل، ومعدل مرتفع لخريجين قادرين على البقاء ومواصلة القيام بأعمال تجارية خارج أطر مراكز الحضنة وتتمتع بتأثير إيجابي على تصورات رواد الأعمال ولها القدرة على خلق ثقافة ريادية، وروابط قوية مع الصناعة ومراكز البحث والتطوير والجامعات، وأخيراً يكون لها هيكل يسهل الوصول إلى الأسواق المالية (هيرموت، 2004). أما من الناحية الاقتصادية، فتعد المشاريع الصغيرة والمتوسطة قاعدة البنية التحتية للتنمية الصناعية والاقتصادية لأي بلد، وتبذل حكومات مُختلف البلدانِ النامية قصارى جهدها في وضع إستراتيجيات لضمان دعم رواد الأعمال من الصفر. وتحظى برامج حاضنات الأعمال بالاعتراف من قبل العديد من الحكومات الوطنية لأنها تعزز تحسين أسلوب حياة رواد الأعمال بالإضافة إلى تنفيذ آلية تهدف إلى نمو الشركات المدمجة إلى جانب المؤسسات العليا مثل التعليم العالي والشركات الريادية والمهنيين (أوباجي وآخرون، 2015). ولنا أن نشير هنا إلى تواصل مركز ريادة الأعمال في جامعة الأميرة نورة معنا، باعتباره عميلنا، معبراً عن رغبته في الحصول على أطر وإرشادات توجيهية بشأن أفضل الممارسات التي تتبعها الحاضنات العالمية والمحلية، وبناءً على طلبهم، فقد قمنا بإعداد تقرير يتضمن نتائج واقتراحات مثيرة للاهتمام بناءً على ما اكتشفناه من حاضنات أخرى في المملكة العربية السعودية. إن أهداف هذه الدراسة البحثية تتمحور حول تحديد أفضل ممارسات الحاضنات المحلية والعالمية، ومعرفة عوامل النجاح الحاسمة للحاضنات، وتحديد ما إذا كان مركز ريادة الأعمال بجامعة الأميرة نورة باعتباره أحد عملائنا سيتمكن من تبني هذه الممارسات.

الفصل الثاني -مراجعة أدبيات البحث

تُعرف حاضنات الأعمال بطرق مختلفة: "تأسست الجمعية الوطنية لحاضنات الأعمال في عام 1985، وهي منظمة غير ربحية تضم مطوري ومديري حاضنات الأعمال، وشركاء المشاريع المشتركة للشركات، ومستثمري رأس المال الاستثماري المخاطر، ومتخصصين في التنمية الاقتصادية. وتسعى الجمعية إلى تعزيز نمو الأعمال الجديدة وتثقيف مجتمع الأعمال والمستثمرين حول فوائد الحاضنات" (الجمعية الوطنية لحاضنات الأعمال- الموسوعة - مصطلحات تجارية، 2020). وتصف هذه الجمعية حاضنات الأعمال بأنها أداة تحفيز للتنمية الاقتصادية الإقليمية أو الوطنية والتي تم تصميمها إما لزيادة معدل نمو المؤسسات الجديدة من خلال تقديم الدعم والخدمات اللازمة أو لإدارة الأعمال الجديدة عن طريق الحضانة والتواصل (صدّيق، آل الشيخ، باجوا والسبيعي، 2021). وبحسب ما يراه أوباجي وآخرون (2015) فإن حضانة الأعمال هي برنامج يهدف إلى الحفاظ على سلامة وأمان مؤسسات ريادة الأعمال الشابة من خلال توفير مجموعة متنوعة من خدمات الدعم حتى تصبح قوية وناضجة بما يكفي للاستغناء عن الحاضنة والازدهار بمفردها. كما ويعد هذا البرنامج طريقة مفيدة لتشجيع رواد الأعمال ومساعدة الشركات الجديدة. وتعمل الحاضنات على الاعتناء بالشركات الجديدة، وخاصة تلك التي لا تزال في المراحل الأولى من التطوير. وعادةً يتم استخدامها لمساعدة الشركات الخلاقة التي تم تأسيسها حديثاً في بيئة تقنية. وتوفر مفاهيم متنوعة للحاضنة، بالإضافة إلى ترتيبات ودرجات مختلفة من التسهيلات، اعتماداً على تفضيلات الأفراد الذين رعوها وأنشأوها. علاوة على ذلك، تعد حضانة الأعمال التقنية أداة هامة للتنمية الاقتصادية وتستخدم في العديد من مناطق العالم لمعالجة البيئة المتغيرة ومجموعة من قضايا القدرة التنافسية الصناعية الناجمة عن آثار العولمة.

وتساعد حاضنات الأعمال التقنية أيضاً على تحسين حياة المؤسسات الخاصة من خلال متابعة ظهور تقنيات وترتيبات مبتكرة تعمل على تحسين تقدم البلاد نحو التصنيع.

2-1 ريادة الأعمال

ريادة الأعمال هي عملية الخروج بفكرة وإنشاء مشروع تجاري مرتبط بها، والتفكير في مخاطرها، وتحليل المشكلات، واقتراح الحلول، وإدارة العمل. ونظراً لأن المشاريع الصغيرة والمتوسطة هي جزء من ريادة الأعمال، فقد تم الاعتراف

بأنها ضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في أي بلد بسبب مرونتها وسهولة وصول العملاء إليها، فهي جزء مهم من الآليات التقنية التي تحرك الاقتصادات الحديثة. ويقول رواد الأعمال إنه على الرغم من دورهم كأداة مساهمة في التنمية الاقتصادية، فإن هذه المجموعة من رواد الأعمال هي الأكثر عرضة للخطر؛ وينبع ضعفهم هذا من عدم قدرتهم على الوصول إلى عوامل الإنتاج الأساسية؛ ومع ذلك، فإنّ هناك قيوداً أخرى مهمة للغاية تأخذ في الاعتبار العمليات الفعالة لأصحاب المشاريع الصغيرة، بما في ذلك عدم الوصول إلى التقنية المناسبة التي ستؤثر على قدرة الشركة على معرفة نموها المستقبلي. فالتقنية تأثير على قدرة الشركة على التنبؤ بنموها ووضعها في المستقبل من خلال الجمع بين العناصر المختلفة وتحليلها مثل الظروف الاقتصادية للبلد، والوضع المالي للشركة، والاتجاهات التقنية، وطريقة تفكير العملاء، والمنافسين في السوق. وهذا كله من شأنه أن يساعد رائد الأعمال على اتخاذ قرارات أفضل عند مواجهة المواقف الصعبة من خلال أبحاث مكثفة ترتبط بسوق العمل حيث سيعرف اتجاهات السوق وينتج منتجات وخدمات وفقاً للاتجاهات مما سيقول من حالات الفشل (كوماران، 2018). بالإضافة إلى ذلك، أشار هؤلاء أيضاً إلى صعوبة الوصول إلى هذا الأمر، وهنا يأتي دور حاضنات الأعمال لمساعدة رواد الأعمال بالدعم الذي من شأنه أن يجعلهم ناجحين (أوباجي وآخرون؛ 2015).

2-2 ريادة الأعمال وحاضنة الأعمال: الثنائية الأكيدة

نظراً لأن المشاريع الصغيرة والمتوسطة تُعدّ المحرك والأساس للتنمية الصناعية والاقتصادية والنمو في العديد من الاقتصادات النشطة، فقد لعبت حكومات مختلف البلدان النامية دوراً مهماً في وضع الإستراتيجيات وجدول الأعمال التي تدعم نمو رواد الأعمال من الشركات الصغيرة والمتوسطة. وتُعرف العديد من الحكومات الوطنية ببرامج حاضنات الأعمال بأنها جزء مهم لتحقيق حصيلة من الشركات الصغيرة والمتوسطة. ونتيجة لذلك، تعمل حاضنات الأعمال وريادة الأعمال معاً. فالغرض من بناء مراكز الحاضنة هو مساعدة رواد الأعمال، المعروفين باسم المحتضنين، الذين تستضيفهم الحاضنة. ونتيجة لذلك، فإن الشركات الصغيرة والمتوسطة والحاضنات لديها علاقات مباشرة ومستدامة وقد أُقترح في الأبحاث المتعلقة بريادة الأعمال أن جوهر حاضنة الأعمال هو العمل كبديل مؤقت يحتاجه رواد الأعمال (أوباجي وآخرون، 2015).

3-2 دور حاضنات الأعمال

يذكر محمود وآخرون (2017) أنّ حاضنات الأعمال تلعب دوراً حاسماً في تشكيل وتطوير بعض الشركات التي تكثر من استخدامها للتقنية لأن هذه الشركات تفتقر في كثير من الأحيان إلى المهارات اللازمة لاستدامة الأعمال. كما يُعد توفير خدمات التدريب والتوجيه مثل التعلم المستمر وعملية تطوير المهارات والأداء القوي أدواراً مهمة لحاضنات الأعمال حيث أن العديد من الشركات الناشئة الأكثر نجاحاً في العالم حصلت على دعم حاضنات الشركات الناشئة. وتشكل حاضنات ومسرعات الشركات الناشئة منصة انطلاق رائعة لرواد الأعمال الذين يرغبون في إنشاء أعمال تجارية قوية وقابلة للتطوير. وبمساعدة الشركات الجديدة على الازدهار، فإنّ الحاضنات تساعد في خلق فرص عمل طويلة الأمد للمجتمعات المضيفة لها. ومع نضوج الشركات الناشئة ونموها، فإنها تخلق وظائف طويلة الأمد للخريجين الجدد والموظفين من ذوي الخبرة في منتصف حياتهم المهنية والمدبرين التنفيذيين المتمرسين؛ وهذا يفيد المجتمعات ويدفع النمو الاقتصادي خطوات إلى الأمام (شرون، 2020).

4-2 حاضنات وريادة الأعمال في المملكة العربية السعودية

في المملكة العربية السعودية لا تزال حاضنات الأعمال التجارية في مهدها (الهرجان وآخرون، 2014). وليس هناك سوى عدد قليل من حاضنات الأعمال الخاصة في الرياض وجدة تقدم المساعدة التجارية مقابل رسومٍ لإعانة رواد الأعمال. ومع ذلك فإن الخدمات التي يقدمها هؤلاء المزودون مقيدة. ونتيجة لذلك يضطر رواد الأعمال إلى اختيار مصادر أخرى وطلب الدعم منها، مما يصرف انتباههم بعيداً عن النمو القوي للأعمال والمسؤوليات الإدارية. ولقد تم بذل جهود هائلة لمعالجة القضايا المطروحة وتطوير حاضنة وطنية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ذات مستوى عالمي في المملكة العربية السعودية (الهرجان، 2014). وبذلت السلطات السعودية جهوداً متضافرة على مدار العقدين الماضيين لتعزيز بيئة ريادة الأعمال في البلاد من خلال بناء حاضنات الشركات ومسرعاتها (السبيعي وآخرون 2021). وقد تم تحديد ريادة الأعمال كمسار محتمل للتنمية الاقتصادية وخلق فرص العمل في رؤية المملكة العربية السعودية 2030 (رؤية المملكة العربية السعودية، 2030). وعلاوة على ذلك، وكجزء من رؤية 2030، أنشأت الحكومة هيئة

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (السبيعي، وآخرون، 2021)، والتي ساعدت في إنشاء حاضنات أعمال جديدة ودعم ومساندة تقييم أداء حاضنات الأعمال القائمة .

حالياً تُعدُّ حاضنات الأعمال في المملكة العربية السعودية أحد قطاعات منظومة الأعمال التي تعمل على ترويج وتحفيز الأفكار والمبادرات سواء كانت شركات ناشئة أو قائمة، كما أنها ترعى الأفكار الاستثمارية الجديدة (رواد الأعمال، 2020). وتعد حاضنات الأعمال السعودية ضرورية في إطار اهتمام رؤية 2030 بقطاع ريادة الأعمال ودعم العديد من القطاعات الأخرى ذات الصلة. وبصفة عامة فإن حاضنات الأعمال تسعى إلى تنظيم خدمات تطوير الأعمال المختلفة ومواصلة العمل لتلبية احتياجات الشركات الجديدة بمرونة عن طريق تحضينها في مساحة صغيرة (رواد الأعمال، 2020). علاوة على ذلك، تقدم حاضنات الأعمال في المملكة العربية السعودية خدمات متنوعة يمكن أن تزيد من معدلات نجاح ونمو الشركات الجديدة والمشاريع الصغيرة، مما يؤثر بشكل إيجابي على التنمية الاقتصادية الشاملة. ومن ناحية أخرى فشلت حاضنات الأعمال عموماً في أداء واجباتها في الدول العربية، وعلى وجه الخصوص في المملكة العربية السعودية. ونتيجة لذلك، فإن معالجة الوضع الحالي لحاضنات الأعمال هذه في تلك الدول أمر بالغ الأهمية بحسب رؤية بحثية لدراسة أجرتها إيمان فؤاد شقير وأمل سليمان السقيطي من قسم إدارة الأعمال بجامعة القصيم في عام 2018 في المملكة العربية السعودية (السقيطي وآخرون 2019). وتهدف هذه الدراسة بشكل أساسي إلى توضيح وضع حاضنات الأعمال في المملكة العربية السعودية ودورها في مساعدة الشركات الصغيرة والمتوسطة (السقيطي وآخرون). أضيف إلى ذلك أن هذه الدراسة تُعْمَلُ أهدافاً نظرية وعملية في تطرقها إلى الوضع الحالي من خلال توفير إطار من المفاهيم لأنواع عديدة من حاضنات الأعمال. وتتحدد رؤية هذه الدراسة البحثية في أنه يجب إنشاء حاضنات سعودية لمواكبة التوجهات العالمية ولها دورها في دعم مبادرات التنمية في نهاية المطاف في المجال الصناعي والمجال النسوي (السقيطي وآخرون 2019). وبذلك فإن أهم علامات نجاح حاضنات الأعمال هو التركيز على دراسة التجربة السعودية مع مراكز الأعمال وحاضنات الأعمال.

5-2 الحاضنات الدولية

إن مؤشر الأعمال الجامعي هو مؤشر عالمي يستخدم في قياس المخرجات. وقد تم تأسيس شركة مؤشر الأعمال الجامعي العالمية في عام 2013 في ستوكهولم بالسويد لتحديد مواقع جميع نقاط الابتكار في العالم ودراسة ما يجعلها فعالة والعمل على مشاركتها كذلك. وما الغرض منها إلا مساعدة حاضنات ومسرعات الأعمال على تحسين برامجها، لتصبح أكثر جاذبية لرواد الأعمال، وزيادة الكفاءة الشاملة، ومن ثم زيادة قدرتها على جذب الاستثمار (شركة مؤشر الأعمال الجامعي العالمية، 2022). واحتضنت هذه الشركة رواد أعمال دوليين وشركات ناشئة من فرنسا، وإسبانيا، وسنغافورة، ومصر، والبحرين، وقطر، وكندا، وباكستان، وهاواي. وعلى مستويات عالية فإنها تنظر إلى مستوى ملفاتها للنظر في عدد الشركات التي لا تزال نشطة وعدد الوظائف المباشرة وغير المباشرة التي أنشأتها، وحجم الإيرادات التي حققتها. وفوق ذلك ترسل لهم الشركة استبيانات كل ثلاثة أشهر للاطلاع على الخدمات حسب طبيعة الشركة (مقابلة جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية، 2022). وباستخدام المعلومات النظرية يتبين أن هناك العديد من حاضنات الشركات الناشئة المعروفة في جميع أنحاء العالم. ووفقًا لـ (بوري، 2020)، فإنه:

أولاً: يعد واي كومبينايتير المسرع الأعلى للشركات الناشئة في جميع أنحاء العالم. إنها عملياً واحدة من أقدم حاضنات الشركات الناشئة، حيث ساهمت في تسريع نجاح شركات مثل دروب بوكس، وأيربوب، وانستراكت، وسترايب وتوينش وكوين بيس وويبلي ورديت. وتعد واي كومبينايتير الشركة الرائدة في مجال تسريع الشركات الناشئة في كل العالم. ويقوم هذا المسرع الرائد كل عام بتمويل مجموعة من الشركات الناشئة الجديدة بمبلغ 120 ألف دولار.

وثانياً: تعد تيك ستارز شبكة عالمية تتيح لرجال الأعمال طرح التقنية المتقدمة في السوق بغض النظر عن المكان الذي يختارونه للعيش، وتساعدهم مالياً، وفي تقديم الاستشارات، وتسرع الشركات الناشئة. وقد استثمرت هذه الشركة صندوق رأس المال الاستثماري التابع للمسرّع فيها، في شركات مثل أوبر، وديجيتال أوشن. وأخيراً، يتمثل الهدف الرئيسي لها في الاستثمار في 500 شركة ناشئة وفي ابتكار أنظمة بيئية متقدمة في جميع أنحاء العالم من خلال ابتكار مؤسسين ماهرين ودعمهم للتقدم من خلال برنامج حضانة مدته 4 أشهر. وتتمتع إدارة الاستثمار وشبكة المرشدين لديهم بالإرشاد الإداري في شركات مثل بايبال، وغوغل وفيسبوك وإنستغرام ويوتيوب وياهو ولينكد إن وتويتر وأبل.

6-2 حاضنات التقنية العالمية

أشار راتينهو وآخرون (2009) إلى أن حاضنات التقنية هي نوع من حاضنات الأعمال التي تركز على مساعدة المؤسسات القائمة على التقنية. إنهم أقرب إلى مصادر المعرفة الجديدة ومن المرجح أن يساعدوا في إنشاء ودعم الأعمال التجارية القائمة على التقنية، كما أنهم يستوفون معيارين على الأقل: في المقام الأول، لديهم شعار مهمة واضح يشجع على تشكيل أعمال تجارية جديدة تعتمد على التقنية. ثانيًا، لديهم علاقات قوية مع المؤسسات البحثية المكثفة بالإضافة إلى معاهد البحوث الأخرى. وأخيرًا، موقع حاضنات التقنية بالقرب من المباني الجامعية. هذه العوامل الثلاثة تجعل حاضنات التقنية أكثر احتمالًا لسد الفجوة بين تطوير المعرفة واحتياجات السوق. علاوة على ذلك، من المرجح أن تشارك حاضنات التقنية في نقل التقنية، مما يساهم بشكل كبير في خلق فرص العمل والدخل. على سبيل المثال، هناك العديد من حاضنات الشركات الناشئة المعروفة في جميع أنحاء العالم. ففي المملكة المتحدة حاضنتان للتقنية. أولاً، إي إم أي إن - وهو مركز ابتكار يعتمد على التقنية ويركز على دعم المشاريع الجديدة ذات التقنية العالية والذي أسسته جامعة ديمونت فورت وهي جامعة بحثية. وثانيًا، إستديوهات سبارك هاوس التابعة لمركز الابتكار هذا وأسسها جامعة لينكولن وشعار مهمتها هو "مساعدة الشركات الناشئة على النمو والتطور من خلال تزويدهم بأفضل النصائح والدعم الممكنين". ويركز المركز على مجال الصناعات الإبداعية. ففي فرنسا، تم إنشاء حاضنتين وهما إيميرجانس ونورماندي وتركزان على المشاريع الصغيرة والمبتدئة. وفي ألمانيا، تم إنشاء حاضنتين تركزان على "ترويج الابتكارات والتقنيات والاستشارات في تشكيل ونمو الشركات الموجهة نحو التقنية" وهما شركتي تكنولوجي بارك و مونستر. وبحسب ما يراه بيرجيك وآخرين (2008)، تم تعريف أفضل الممارسات بقوله إنها "عملية تحقيق نتيجة معينة تفضّل عن أي عملية أخرى. ويمكن فهم كلمة "تفضّل" بطريقتين مختلفتين: أولاً الفعالية والأداء، أي ما إذا كانت الأمور الصحيحة قد تم إنجازها أم لا، وثانياً الكفاءة، أي ما إذا كانت الأمور قد أنجزت إنجازاً صحيحاً. إن تحديد أفضل الممارسات من قبل حاضنات التقنية يتطلب وصف الحاضنات والتميز بين نماذجها وصورها المختلفة وقياس النتائج المرتبطة بأهدافها. ويمكننا وصف ثلاثة معايير عند ذكر أفضل الممارسات وهي الإشغال واستغلال الموارد، وخلق فرص العمل، وتخرج الشركات.

2-7 الحاضنات المحلية

ساعدت حاضنات الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية في بدء العديد من الشركات بينما كانت المملكة العربية السعودية ممثلة بحكومتها الرشيدة قد أنشأت برنامج بادر لإدارة الحاضنات المحلية. البرنامج الأول هو إنسباير يو Inspire من STC ويدعم الشركات ذات التوجه الرقمي من خلال توفير التمويل للمستثمرين والمساحات المكتبية والدعم اللوجستي والتدريب والوصول إلى البنية التحتية لشركة الاتصالات السعودية لتحسين المنتجات الرقمية وانهاز الفرص العالمية والمحلية. والبرنامج الثاني هو "وعد" من إنشاء شركة أرامكو السعودية لغرض تحسين ريادة الأعمال في المملكة العربية السعودية، وتعد "وعد" أداة تمكينية لتحويل الأعمال والتنويع الاقتصادي، وهي توفر تمويلًا بالقروض (يصل إلى 5 ملايين ريال سعودي)، واستثمار رأس المال الاستثماري، وخدمات الحضانة للشركات الناشئة. وأخيرًا برنامج مسك 500 لتسريع الأعمال وهي شركة رأس مال استثماري مهمتها اكتشاف ودعم رواد الأعمال الأكثر موهبة في العالم، ومساعدتهم على إنشاء شركات ناجحة على نطاق واسع، وبناء أنظمة بيئية عالمية مزدهرة، وهي شركة رأس المال الاستثماري الأكثر نشاطًا في مراحل الاحتضان في العالم في عام 2015؛ ووفقًا لتقديرات المصرف المركزي في عام 2016، قدمت مسك 500 مئات الملايين من الدولارات الاستثمارية وبرامج التسريع وخدمات الدعم لآلاف من رواد الأعمال في أكثر من 60 دولة.

2-8 حاضنات التقنية المحلية

ذو التوجه الرقمي والتقني يقوم بدعم الشركات التي لديها فكرة STC من InspireU كما ذكرنا سابقًا، فإن برنامج فريدة من نوعها من خلال توفير التمويل للمستثمرين، والمساحات المكتبية، والدعم اللوجستي، والتدريب، والوصول إلى البنية التحتية لشركة الاتصالات السعودية لتحسين المنتجات الرقمية، ودفعها لاستغلال الفرص والظهور عالميًا ومحليًا، وتعتبر هذه ممارسات جيدة للحاضنات الرقمية لدعم الشركات وتغطية جميع احتياجاتها. وقد احتضنت كحاضنة أعمال في المملكة العربية السعودية InspireU شركات رقمية ناجحة مثل مرسل وطموح وتسعى InspireU إلى تطوير النظام البيئي حيث تم احتضان 55 شركة ناشئة، وخلق فرص استثمارية من خلال الاحتفاظ بقيمة سوقية تبلغ 400 مليون ريال سعودي، وتحقيق قيمة إجمالية عالية للسلع من خلال معاملات بقيمة 3 مليار ريال

سعودي، وتطوير الاقتصاد من خلال خلق 500 ألف فرصة عمل. وقد أنشأت أرامكو السعودية "وعد" لتحسين ريادة الأعمال في المملكة العربية السعودية، وتعد "وعد" أداة تمكين لتحويل الأعمال والتنوع الاقتصادي، حيث توفر تمويلاً بالقروض (ما يصل إلى 5 ملايين ريال سعودي)، واستثمار رأس المال الاستثماري، وخدمات الحضانة للشركات الناشئة. وأخيراً، برنامج مسك 500 للتسريع وهو شركة رأس مال استثماري مهمتها اكتشاف ودعم رواد الأعمال الأكثر موهبة في العالم، ومساعدتهم على إنشاء شركات ناجحة على نطاق واسع، وبناء أنظمة بيئية عالمية مزدهرة، وهي في عام CB شركة رأس المال الاستثماري الأكثر نشاطاً في مراحل الاحتضان في العالم لعام 2015 ووفقاً لتقديرات 2016، قدمت مسك 500 مئات الملايين من الدولارات الاستثمارية وبرامج التسريع وخدمات الدعم لآلاف من رواد الأعمال في أكثر من 60 دولة.

علاوة على ذلك، فقد تطورت مجموعة من أفضل الممارسات المشتركة بين حاضنات الأعمال وهي الأكثر فعالية في إنشاء مشاريع الدراسات العليا عالية النمو. وهناك أيضاً معياران رئيسيان يجب أخذهما في الاعتبار لتعزيز تأثير الحاضنات على التنمية الاقتصادية. أولاً، ينبغي تصميم حاضنات الأعمال بحيث تنتقل خلال دورات حياتها بسرعة أكبر، فمن المتوقع أن تستغرق عملية دورة الحياة بأكملها من خمس إلى ست سنوات، ولكن بما أن الحاضنات الجديدة يمكن أن تتعلم من تجارب الصناعة السابقة والمعرفة الجديدة ومشاركة المعلومات هذا سيمكنها من ضغط منحى التعلم والوصول أسرع. ثانياً، ينبغي على هذه الحاضنات أن تتبنى موقفاً أكثر توجهاً نحو تطوير الأعمال في إنشاء برامجهم. وتعتمد قدرة برنامج حضانة الشركة على تحقيق النضج السريع بشكل كبير على كيفية تصميمه منذ البداية. ومن الصعب جداً إجراء تعديلات على كيفية تشغيل برنامج الحاضنة بمجرد تشغيله بمجموعة محددة من المعايير، وخاصة إذا كانت قاعدة الإيرادات المحتملة للبرنامج ثابتة. (داف، 2019)

2-9 مركز ريادة الأعمال بجامعة الأميرة نورة

وفقاً لرؤية المملكة العربية السعودية 2030، تعد جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن (PNU) واحدة من أشهر الجامعات في المملكة العربية السعودية التي ترمي إلى تعزيز مفهوم ريادة الأعمال والظهور في مسار متطور أمام القطاعات المحلية والعالمية. وتهتم جامعة الأميرة نورة بتقديم برامج داعمة تخدم رائدات الأعمال السعوديات بتقنية

دقيقة للغاية وبيئة نوعية مصممة لتناسب رائدات الأعمال السعوديات ووفقًا لتلك الاحتياجات المذكورة أعلاه، أنشأت جامعة الأميرة نورة مركزًا لريادة الأعمال لدعم الطالبات السعوديات وسيدات المجتمع ورائدات الأعمال في نطاق ريادة الأعمال والمشاريع الصغيرة والمتوسطة لصقل مهارتهن وبناء دورهن في المجتمع (موقع جامعة الأميرة نورة الرقي، 2022).

ومع ذلك، فإن مركز ريادة الأعمال في جامعة الأميرة نورة يتبع هدفًا أساسيًا، ألا وهو تمكين الإناث السعوديات من معرفة أدوارهن في الحياة الأكاديمية. ومن ناحية أخرى، مواجهة التحديات في قطاع ريادة الأعمال واستيراد المشاريع المبتكرة، وكذلك النظر في أفكار جديدة من شأنها أن تدعم المركز لإقامة علاقة جيدة مع القطاعات الريادية الداخلية والخارجية وتعمل على إنشاء مسرعات الأعمال في الجامعات لمساعدة الطلاب على تطوير المشاريع الإبداعية وإعدادها للانطلاق في السوق المحلية، وأيضًا إنشاء قاعدة بيانات داخلية للأفكار والمبادرات الإبداعية والمبتكرة لتكون بمثابة مصدر للمركز عند التواصل مع المنظمات والشركات التي تشجع الابتكار والإبداع (موقع الجامعة الرقي، 2022). كما ويمكن للجامعة الاستفادة من إقامة اتصالات مع جهات صناعية محلية وعالمية كبيرة لتنمية منصاتها وفقًا لاحتياجاتهم. على سبيل المثال، تعمل العديد من حاضنات الأعمال محليًا ضمن منصات سعودية، والتي يدعمها القطاع الحكومي أو الخاص. فمثلاً يعد برنامج بادر أحد البرامج الحكومية التي اعتمدها الحكومة السعودية لإدارة الحاضنات المحلية. وكذلك InspireU البرنامج التابع لشركة الاتصالات السعودية والذي يعتبر حاضنة تدعم الأعمال ذات التوجه الرقمي بفكرة فريدة من نوعها من خلال توفير التمويل للمستثمرين والمساحات المكتبية والدعم اللوجستي والتدريب والوصول إلى البنية التحتية لشركة الاتصالات السعودية لتحسين العرض الدولي والمحلي للمنتجات الرقمية. وتعتبر هذه ممارسات تُثلى للحاضنات الرقمية لدعم الأعمال وتغطية كافة احتياجاتها. أضف إلى ذلك أن الجامعة قد تخلق فرصًا استثمارية من خلال تحقيق قيمة سلعية إجمالية عالية وتطوير الاقتصاد أيضًا من خلال خلق فرص عمل تصل إلى 500 ألف داخل InspireU كحاضنة أعمال في المملكة العربية السعودية.

"وعد" هي حاضنة أخرى أنشأتها أرامكو السعودية كما ذكرنا سابقًا. وتعمل حاضنة "وعد" على تسهيل التحول المؤسسي والنمو الاقتصادي من خلال تقديم تمويل قروض للشركات الناشئة (ما يصل إلى 5 ملايين ريال سعودي)،

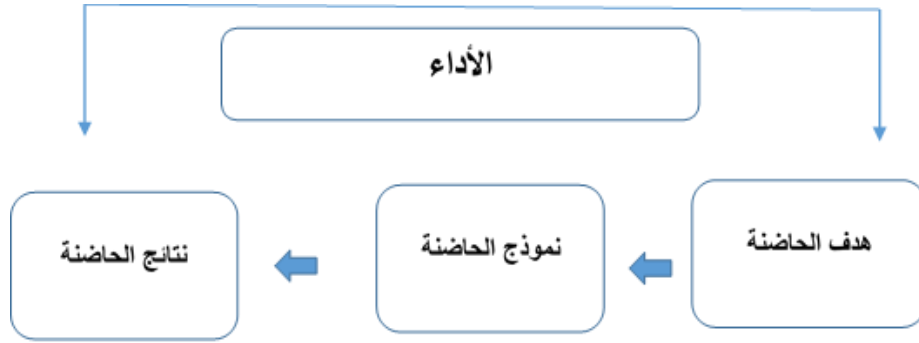
واستثمار رأس المال الاستثماري، وخدمات الرعاية. ويستثمر برنامج مسك 500 لتسريع الأعمال في رواد الأعمال الأكثر ذكاءً ويساعدهم على تنمية شركات مربحة على نطاق واسع مع إنشاء أنظمة بيئية عالمية نابضة بالحياة. وفي أحيان كثيرة، يمكن أن يحقق ذلك أهداف جامعة الأميرة نورة المتمثلة في مساعدة الآلاف من رواد الأعمال في أكثر من 60 دولة من خلال تسريع البرامج والمساهمة في التمويل بمئات الملايين من الدولارات.

ولغرض تطوير برنامجها، فإن على جامعة الأميرة نورة أن تتبنى مقاربة ذات توجه أكبر نحو تطوير الأعمال. وعليه فإن قدرة برنامج حضانة شركة في الوصول إلى النضج بسرعة يعتمد بشكل كبير على كيفية إنشائه منذ البداية. فعلى المستوى العالمي، ونظرًا لقرب حاضنات التقنية من الحرم الجامعي فإن هذا سيمكنهم من النظر بجدية في ربط الفجوة بين تطوير المعرفة واحتياجات السوق. هذا وتشهد التجارب العالمية المذكورة سابقًا ابتكارًا أفكارًا حول إدارة مشاريع جديدة عالية التقنية في الصناعات الإبداعية والتركيز على المشاريع الصغيرة والتي في طور البدء. وعليه فإن فهم الفرق بين الفعالية والأداء قد يفيد خطة جامعة الأميرة نورة لاتخاذ مسار واضح لتحديد أفضل الممارسات من قبل حاضنات التقنية. ومن ناحية أخرى، فإن حاضنات التأثير هي الطريقة الأكثر فعالية لإنشاء مؤسسات الدراسات العليا عالية النمو. ونتيجة لذلك، ينبغي بناء حاضنات الشركة للتحرك بسرعة أكبر وبنشاط مستدام خلال دورات حياتها. ونذكر هنا أنه يمكن للحاضنات الجديدة الاستفادة من تجارب الصناعة السابقة، والمعرفة الجديدة، وتبادل المعلومات، وهذا بدوره سيساهم في تقليل المدة الزمنية اللازمة للتعلم. ويمكن لمركز ريادة الأعمال التابع لجامعة الأميرة نورة أن يتشاور مع أقدم حاضنات المشاريع الناشئة المتميزة بنجاح متسارع. إن الهدف الأساسي للحاضنات العالمية هو إنشاء أنظمة بيئية عالمية مزدهرة من خلال ابتكار مؤسسين ماهرين تسعى بدورها إلى مساعدتهم على التقدم من خلال برنامج أولي مدته 4 أشهر؛ لإدارة الاستثمار وشبكة التوجيه لديهم يحضون بمشورة عملية من شركات مثل باي بال وغوغل وفيسبوك وإنستغرام وغيرها. وللشبكة العالمية في كثير من الأحيان دورها في تمكين المؤسسات التجارية من إدخال أحدث التقنيات إلى السوق بغض النظر عن المكان الذي تختاره وتساعدها في الأمور المالية وتقديم الاستشارات.

10-2 أفضل ممارسات الحاضنات

يعتمد أداء الحاضنات على النتائج والأهداف؛ وعليه فإنّ الأفضل كنموذج ممارسة بالنسبة للحاضنات هو الذي يميز بين أهداف العمل المختلفة التي من شأنها تنظيم وإدارة عملية الحضنة ومن ثم قياس النتائج المقابلة لأهدافها. هناك إذا ثلاثة معايير لقياس نتائج الحاضنة: الإشغال أو استغلال الموارد، والوظائف التي يتم خلقها، وتخرج الشركات. بالإضافة إلى ذلك، تعتبر إيرادات المستأجرين وعدد طلبات براءات الاختراع

لكل شركة مؤشرات على نجاح الحاضنة. وتختلف مؤشرات نتائج الموازنة باختلاف الحاضنات. على سبيل المثال، إذا كان هدف الحاضنة هو خلق فرص عمل، فإن المؤشر هو عدد الموظفين، هذا في حين أن

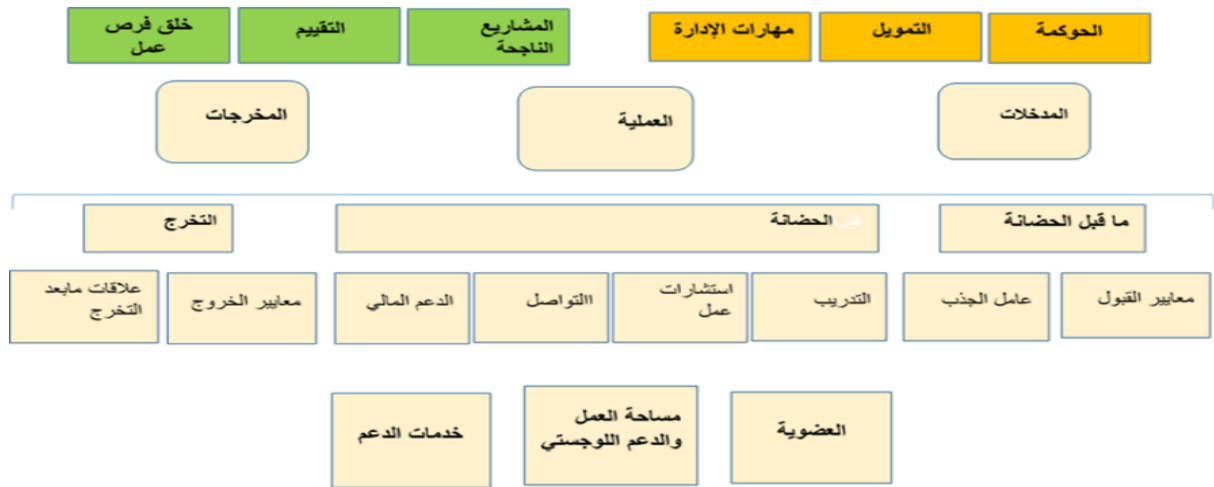


الحاضنات الأخرى لديها مؤشرات مختلفة لتسويق الأفكار البحثية لتحقيق النمو في المبيعات. ومن المهم أن نتذكر أن لبعض الحاضنات أهداف متعددة ولديها العديد من أصحاب المصلحة ذوي الاهتمامات المختلفة. ولهذه الاعتبارات مجتمعة يعد تمييز نماذج الحاضنة والموازنة بينها طريقة مجدية لتحديد أفضل ممارسات الحاضنة (بيرجيك ونورمان، 2008).

الشكل 1: نموذج التقييم (بيرجيك ونورمان، 2008).

يشير الاختيار إلى القرارات المتعلقة بالمشاريع التي سيتم قبولها للدخول وأي منها سيتم رفضها. بالإضافة إلى ذلك، فإن خبرة التوظيف السابقة والخبرة الفنية للحاضنات وشخصية التحكيم وكذلك معرفة الحاضنات في المجالات ذات

الصلة لتقييم المنتج والخدمة والسوق والربح المحتمل أمر مهم لتحقيق النجاح. وقد يساهم توفير دعم الأعمال والخدمات الإدارية العامة للمحتضنين في نجاحهم من خلال توفير التدريب على ريادة الأعمال واستشارات تطوير الأعمال والمحاسبة والمسائل القانونية والإعلان والمساعدة المالية والتدريب والتعليم المتعلق بالأعمال التجارية والتخطيط والتسويق القيادي والمبيعات. دور الحاضنة هو العمل كوسيط أو وسيط مفاوض، وبالتالي، فإن الوساطة خلال عملية الحضانة مهمة للربط بين المحتضنة وبيئتها. تعد الوساطة أحد الأدوار المهمة للحاضنة لتزويد المحتضنين بالمعلومات والمعرفة والخبرة اللازمة لبقاء الأعمال والحد من الشكوك. (بيرجيك ونورمان، 2008).



إن مجال البحث حول أهمية حاضنات الأعمال في المملكة العربية السعودية لإنشاء مشاريع جديدة لا يزال في مرحلة مبكرة، وبالتالي فإن فهم الميزات والعوامل الداخلية أو الخارجية التي تؤثر على عملية حاضنة الأعمال وخصائص رواد الأعمال المحتضنين والذي من شأنه أن يؤدي إلى خلق استثمارات ناجحة لم يحظ بدراسات كافية حتى الآن. ويعد تحديد نموذج حاضنة الأعمال إحدى الخطوات الأولى التي يجب اتخاذها قبل تصميم المعيار. تم توضيح وظائف الإدخال والإخراج الأساسية وإجراءات التشغيل للحاضنات في الشكل أدناه. (أي بارك – مركز التكنولوجيا الأردني، 2013)

الشكل 2: نموذج حاضنة الأعمال (أي بارك – مركز التكنولوجيا في الأردن، 2013)

المؤشرات الرئيسية التي تؤثر على الحاضنات لحفظ أفضل الممارسات هي:

1. الحوكمة: مهمة واضحة وحديثة وذات صلة وأهداف استراتيجية، وتنوع مجموعة الأعمال المحتضنة، ومجلس إدارة و/أو استشارات، وعدد كافٍ من أصحاب المصلحة.
 2. التمويل: بناء استراتيجية التسعير المناسبة وكيفية إدارة تكاليفك وأسعارك والجهات الراعية المسؤولة عن ضمان توفير دعم التسوية اللازم طوال مدة الرعاية.
 3. المهارات الإدارية: كفاءات ومؤهلات إدارية قوية.
 4. خدمات ما قبل الاحتضان: عملية تتبع وفحص فعالة لمقدمي الطلبات وتقييم البيئة الثقافية للمشروع قبل الانضمام.
 5. خدمات الاحتضان: التدريب على الأعمال التجارية والتوجيه، وعقد اجتماعات منتظمة لتقييم الاحتياجات، والتمويل، وتكوين شبكة قوية مع القطاعين الخاص والعام.
 6. التخرج: تقارير أداء ما بعد الحضانة ومعدلات الإشغال المرتفعة.
 7. القيمة بالنسبة للنظام البيئي: تقييم أداء الخريج ونظام للمتابعة، وخلق فرص قوية للعمل وتكوين ثروة.
- ولنا هنا أن نكرر فنذكر أن عميلنا مركز ريادة الأعمال في جامعة الأميرة نورة، تواصل معنا راغباً في الحصول على إطار إرشادي ومبادئ توجيهية حول أفضل الممارسات التي تتبعها الحاضنات العالمية والمحلية وبناءً على طلبهم، قمنا بإعداد تقرير بناءً على ما اكتشفناه من الحاضنات الأخرى في المملكة، لذلك، قمنا بإجراء دراسة بحثية نوعية باستخدام المقابلات الشخصية وغير المنظمة التي يمكن استخدامها لتحديد المواضيع والأنماط العامة وللعثور على إجابة للأسئلة البحثية التالية والتي تعتبر الغرض من دراستنا:

1. ما هي أفضل الممارسات التي تتبعها الحاضنات المحلية والعالمية؟
2. ما هي عوامل أداء الحاضنات الناجحة؟
3. حدد أفضل الممارسات التي يمكن أن يتبناها مركز ريادة الأعمال بجامعة الأميرة نورة.

الفصل الثالث – المنهجية

المنهجية التي استخدمناها هي تحليل المحتوى الموضوعي (أو المواضيعي) وهو عرض وصفي للبيانات النوعية، ويأخذ شكل نصوص مقابلات تم جمعها من المشاركين في البحث من خلال لقاءات منظمة، وتم إجراؤها للحصول على نتائج الدراسة. قد تأخذ البيانات النوعية شكل مقاطع فيديو وصور وأنواع أخرى من البيانات التي تأخذ شكل محتوى نصي. وللكشف عن هذا النوع من البيانات، يمكن استخدام الكثير من البرامج بما في ذلك برنامج مايكروسوفت الذي من شأنه أن يساعد في أتمتة تصنيف النصوص وتجميعها كما أنها مفيدة في تحليل العديد من النصوص. يجمع الباحث ويستخلص من البيانات قائمة بالموضوعات المشتركة لتوفير بيان عن الأصوات المشتركة بين المشاركين. على سبيل المثال، أجرينا مقابلات شخصية كأداة لجمع البيانات تم إجراؤها افتراضياً على منصة زوم.

وفضلنا إجراء المقابلات الشخصية لأنها من أكثر أنواع المقابلات شيوعاً والتي يتم فيها طرح أسئلة محددة على المشاركين، وتحضي بمعدلات استجابة أعلى، وتوجد طريقة لتعديل الأسئلة والأجوبة إذا لم تكن مفهومة، وهناك طريقة لتعديل الأسئلة والأجوبة إذا كان هناك شك لدى الجانبين أو تم اكتشاف معلومة معينة جديرة بالملاحظة، ويمكن الحصول على إجابات أكثر اكتمالاً. وتتاح للباحث الفرصة لتحليل إجابات الشخص الذي تمت مقابلته. ونقوم أيضاً بتصنيف البيانات التي جمعناها إلى مواضيع باعتبار ظهورها كأنماط متكررة أو كمواضيع مشابهة وجدناها في البيانات التي جمعناها.

3-1 تحديد موقع الدراسة

في هذه الدراسة، أجرينا مقابلات مع الحاضنات الكبرى، والتي شملت تفاصيل عن أفضل الممارسات التي تتبعها الحاضنات المحلية مثل استكشاف الخدمات المقدمة للشركات المشغولة، ومصادر التمويل، ومتوسط تكلفة إنشاء الحاضنة، وعملية الفحص. وكذلك تحديد عوامل نجاح الحاضنات. في الدراسة، قمنا بتحليل المقابلات والنصوص والبيانات النوعية. وأجرينا مقابلتين لتحليل أفضل ممارسات الحاضنات والمسرعات المحلية. أولاً، في الشركة (أ) التقينا برئيس قسم التواصل الذي عرض خدمات وممارسات الحاضنة. فالشركة (أ) تقدم منحة بقيمة 100 ألف

ريال سعودي على أقساط، ونظاماً بيئياً استثمارياً، واستغلالاً محلياً وعالمياً للفرص والموارد، والتدريب، والدعم اللوجستي، ومكاتب للعمل، وخدمات أخرى من شركاء الشركة (أ). وتم التأكيد على أن الشركات الناشئة تستفيد من الخدمات بناءً على طبيعة أعمالها، على سبيل المثال، تستفيد الشركات الناشئة الصغيرة من المنحة، وتستفيد الشركات الناشئة القائمة من الظهور والتدريب. ثانياً، في الشركة (ب) التقينا بمسؤول تطوير البرنامج الذي قدم خدمات الحاضنة والمسرعة. هذا وتضمن الشركات الناشئة التي تخرجت من الشركة (ب) الخدمات التي قدمتها لها مثل بناء النموذج المالي للأعمال، وهيكله العمل القانوني، والظهور في السوق، ومنح بقيمة 525 ألف ريال سعودي. وهذا التصنيف يساعدنا على تحديد وتقييم الخصائص الفريدة وعوامل النجاح لكل نموذج حاضنة، وبالتالي تمكين تكرار النماذج الناجحة في مركز ريادة الأعمال بجامعة الأميرة نورة لزيادة احتمالية نجاح نموذج الأعمال.

الفصل الرابع - تحليل البيانات

بدأنا مشوارنا في تحليل البيانات بإجراء مقابلات مع ممثلي مركز ريادة الأعمال بجامعة الأميرة نورة. وكان العدد المستهدف للشركات التي يقومون بتقييمها هو 700 شركة في غضون عامين، يوفرون لها مساحات مكتبية بها طابعات ثلاثية الأبعاد وغرف نماذج أولية بها آلات واختبارات تجريبية ومختبرات تساعد في تنفيذ المشاريع الهندسية. ويهدفون بهذا إلى الحصول على مشاريع تمويلها شركات تمويلية من خلال وزارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كحلقة وصل بينهم. ومع ذلك، فهم يخططون لأن يكونوا هم من يمولون الأعمال في غضون عامين. وباعتبارهم مركزاً لريادة الأعمال، فإنهم يطلبون عروضاً تقديمية من الشركات التي تتقدم بطلبات حول الابتكار والتقنية والذكاء الاصطناعي لاختيار المشاريع. إلا أن استراتيجية عملهم ضئيلة، وهذا يحول بينهم وبين قبول أي مشاريع أو قبول شركات ناشئة خارج مكان عملهم.

تم إجراء هذا البحث باستخدام تحليل المحتوى الموضوعي والأساليب النوعية. وبالإمكان استخدام أي مصدر بيانات للحصول على نتائج التحقق والاستقصاء. ومع ذلك، يتم استخدام تحليل البيانات بشكل متكرر لإنشاء أحكام أو قرارات داعمة.

يقول ليتش إن إل وأنوغبوزي إيه جيه أن: "محلي المحتوى يركزون على عدد مرات استخدام الرموز لتحديد المفاهيم التي يتم الاستشهاد بها أكثر في البيانات. يقوم الباحث بتقطيع البيانات وترميزها مثل تحليل المقارنة الثابتة مع تحليل المحتوى الكلاسيكي". وقد تناولت هذه الدراسة حالات منظمين سعوديتين تعملان تحت مظلة رقمية كلاً على حدة. أجرت هذه الدراسة مقابلات في سيناريوهات مختلفة مع مديري الحاضنات والمشاريع التابعة لتلك المنظمات لتحليل نموذج حضانة الأعمال. وتمت كتابة كل سيناريو في شكل سؤال وجواب لمراقبة وتحليل أفضل الممارسات المتبعة وتجارب الحضنة في المملكة العربية السعودية ووجهات نظرها، وقادنا هذا إلى استكشاف عميق لحضانة أعمالهم.

وتحولت المقابلة الأولى إلى تدوين الخدمات الأكثر نفعاً للشركات المشغولة والمنظمة. فهذه المنظمة هي حضانة غير ربحية وليس هناك نقطة فاصلة في خطة عملها. ويشار إلى أن الشركات الناشئة تستفيد من الخدمات بناءً على طبيعة أعمالها. على سبيل المثال، تستفيد الشركات الناشئة الصغيرة من المنحة، وتستفيد الشركات الناشئة القائمة من الظهور والتدريب. إن متوسط تكلفة إنشاء الحاضنة يتراوح بين 700,000 إلى 800,000 ريال سعودي والتي ترعاها إحدى الشركات. أما الأهداف الرئيسية لهذه المنظمة فتتمثل في تطوير النظام البيئي للأعمال في المملكة العربية السعودية، وفتح فرص استثمارية جديدة في المملكة العربية السعودية، وزيادة قيمة البضائع، والمساعدة في تطوير اقتصاد المملكة العربية السعودية. هذا واحتضنت هذه المنظمة الشركات الناشئة من خلال منحهم برنامجاً أكاديمياً محدداً تضمّن ورش عمل ومقابلات مع رواد الأعمال والمستثمرين. وتتمثل فكرة البرنامج في احتضان الشركات الناشئة لجذب المستثمرين لبدء خطط أعمالهم. هذا ويتعين على الشركات الناشئة عرض مشاريعها أمام اللجان وإقناعها باحتضان مشاريعها.

ومن الجدير بالذكر أنّ المعايير المستخدمة لتحديد السوق المستهدف يجب أن تتناسب في استراتيجياتها مع استراتيجية شركة الاتصالات السعودية. فعلى سبيل المثال، يجب أن تكون الشركة الناشئة متماشية مع استراتيجيتها للاستفادة من خدماتها. ويجب على كل شركة ناشئة أن تقدم نموذج عملٍ مُرفقاً بتوقعات مالية تشير إلى مقدار الأموال التي قد تجنيها. هذا ويهتم المستثمرون بالعمل الجماعي ويطلبون من هذه الشركات التعريف بالأفرقة العاملة. تستغرق عملية الفرز من شهرين إلى ثلاثة أشهر وتبدأ بتقديم طلبٍ عبر الإنترنت من خلال ملء استمارة من خمس صفحات تشير إلى نوع العمل والاسم والمرحلة بالإضافة إلى المؤسسين والصناعة وخطة العمل. غالباً ما تتلقى المنظمة الطلبات في جدول بيانات بصيغة إكسل لاختيار 100 عميل محتمل. وبعد ذلك يقومون بتقليل العدد إلى 50 فرداً، وبعد إجراء المقابلات معهم بعرض تقديمي مدته خمس دقائق يتم تقليل عدد المرشحين إلى 25 مرشحاً. ويمنح المرشحون الـ 25 المتبقين أسبوعاً واحداً لاستكمال طلباتهم. وتُقضى اليومان الأوليان في تلقي التعليمات من خبراء الشركات حول كيفية المثل أمام اللجنة التنفيذية وتقوم بعد ذلك اللجنة باختيار 10 شركات ناشئة لتوقيع العقود معها.

إن أفضل الممارسات لأنظمة الحضانة الخاصة بهذه المنظمة وأفضل أطرها لا تكاد تعمل على دعم الشركات الناشئة في كل ما تحتاجه من خدمات مالية وتسويقية ولوجستية. ومع ذلك، فقد قامت بأخذ شركاتها الناشئة في جولة لزيارة فعاليات خارجية وداخلية وزيارة شركات ناشئة تأسست سابقاً كجزء من برامجها. كما قامت بدفع تكاليف كافة الفعاليات التي تشارك فيها الحاضنات وتجهيز أجنحة لعرض مشاريعهم. ومع ذلك، فإنهم يقيسون نجاحهم بالأرقام التي تُظهر إنشاء القيمة وقيمة الاستثمار المحاسبية التي تشير إلى حجم الاستثمار الذي تتلقاه المشاريع وعلاقات الشركات الناشئة بخدماتها. وكان سبب فشل الدفعة الأولى من الحضانة وعدم نجاحها يعود إلى أن بعضها بدأ في توقيت خاطئ ولم يجدوا سوقاً مناسبة للعمل. وتخرجت من البرنامج 75 شركة ناشئة بما في ذلك أربعة من موظفيها، وبلغ إجمالي الاستثمار الذي تلقتته تلك الشركات الناشئة 500 مليون ريال سعودي، بقيمة سوقية تبلغ 10 مليار ريال سعودي.

أما المقابلة الثانية فقد أجريت عن بعد مع ممثل مركز ريادة الأعمال التابع للمنظمة الثانية التي التقينا بها. وتبين لنا أن الشركة (ب) ساهمت في التنمية الاقتصادية في المملكة العربية السعودية من خلال كونها واحدة من أوائل شركاء وزارة الاستثمار وعملت مع مشروع نيوم، وتكامل، ووزارة الصحة، وسدايا. لقد بحثنا أولاً عن الخدمات الأكثر فائدة للشركات المشغولة فوجدناها تختلف من شركة إلى أخرى حسب صناعاتها ومرحلتها. ومع ذلك، تقدر الشركات الناشئة مساعدة هذه المنظمة لها في بناء النموذج المالي لأعمالها، وتنظيم العمل القانوني الخاص بها، ومنحها فرصة الظهور في سوق العمل، وتثمن لها أيضاً منحها منحة مالية قدرها 140 ألف دولار أمريكي.

ولقد خلصنا إلى أن خلق فرص العمل، وبناء شركات ذات قيمة عالية، وتوطين التقنية في المملكة العربية السعودية هي أهدافهم الأساسية فهم يركزون على أعمال العلوم والتقنية. وهناك مع ذلك صندوق دعم صغير لرأس المال الاستثماري يستثمر بشكل رئيسي في مجال التقنية. إن البرنامج الذي تقدموا به كان برنامجاً مختصاً باحتياجات الشركات الناشئة وخاضعاً لعملية فحص لاحقة تتم من خلال الإنترنت والمقابلات. وبعد المقابلات يبدأ المعسكر التدريبي لمدة شهر واحد بأسبوعين من تطوير المحتوى وأسبوعين من طرح الأفكار. وبعدها تبدأ مرحلة التسريع، والتي

تمتد لستة أشهر. وبعد ثلاثة أشهر يتم إجراء فحصٍ منتصفِ الفترة للشركة الناشئة، ويوم العرض التوضيحي في نهاية المرحلة، واجتماعات أسبوعية مع مرشد الشركة الناشئة.

ولا يمكن تحديد متوسط تكلفة إنشاء المركز، مع العلم أن مصدر تمويل المركز هو الجامعة. ولأن هذه حاضنة غير ربحية، فإن نهجها التجاري ليس له نقطة تعادل، ولا يدفع رواد الأعمال مقابل خدماتها. وبالمثل، فقد قامت الشركة (ب) بتخريج 264 شركة وتقوم حاليًا بمساعدة 168 شركة أخرى. علاوة على ذلك، لديها أكثر من عشرة ملايين دولار لتمويل المسرعات مقسمة على خمس مجموعات. إن المعايير المستخدمة لتحديد السوق المستهدف لا تركز على قطاع معين، ويعتقد ممثلها أنه ليس من المنطقي أن تكون هناك مقارنة تركز على قطاع محدد إذا لم يكن السوق متّسماً بالنضج. علاوة على ذلك، لوحظ أن التجمعات التي يتركز فيها العديد من المؤسسين ورواد الأعمال تركز على مجالات معينة مثل الصحة والتعليم والتقنية المالية وقنوات التوريد والخدمات اللوجستية. وتعد الشركة قنوات التوريد والخدمات اللوجستية أكثر القطاعات ظهوراً في مضمار التنافس والجودة العالية. وهي أيضاً تستهدف ثلاثة أنواع من الشركات في نطاق التسريع: (1) تلك التي تمتلك الأفكار أو الشركات الناشئة في مراحلها المبكرة والتي لديها الحد الأدنى من المنتجات القابلة للتطبيق في المملكة العربية السعودية. (2) شركات التقنية المالية التي تمتلك براءات اختراع حصلت عليها منها أو من جامعات ومؤسسات بحثية أخرى يمكن نشرها في غضون ستة أشهر. (3) الشركات الناشئة الموجودة في الإمارات العربية المتحدة والبحرين ومصر وغيرها والتي لديها استعداد للتوسع في المملكة العربية السعودية. إن المعايير المستخدمة لفحص الشركات لغرض قبولها في هذه الشركة هي التقديم من خلال الإنترنت والمقابلة الفردية ومن خلال المعسكر التدريبي لمدة شهر. وتقوم الشركة بتقييم الشركات الناشئة على أساس الفريق وما يمتلكه من (المهارات/الالتزام/الشغف)، والمنتج وما يميزه (فريد/متمايز/براءة اختراع/صعب التطبيق) والسوق وصفته (كبير/ناشئ/يمكن الوصول إليه/مساحة كافية لبناء شركة ذات قيمة).

ولإجراء تحليل المحتوى المواضيع في مجموعة البيانات الخاصة بنا، ذكر أندرسون آر (2007) أنه عندما يجمع الباحث قائمة من الموضوعات المتشابهة ويفصلها عن البيانات لتوفير بيان بالأصوات المشتركة بين المشاركين، فإنه يبذل كل جهد معقول تم تصميمه لاستخدام أسماء المواضيع المشتقة من الكلمات الفعلية للمشاركين وتجميع المواضيع

بطريقة تعكس النصوص بشكل مباشر. أثناء التصنيف والتوصيف، تتطلب المواضيع بعض التفسير الذي يتم الاحتفاظ به عند الحد الأدنى. علاوة على ذلك، قد ينتج التحليل المواضيع نسخاً عديدة من نص المقابلة (أو أي معلومات أخرى موجودة، بما في ذلك ملاحظات ما بعد المقابلة) حسب الحاجة لفصل الأساليب. وهذا يعني أن الوحدات مفصولة بتقسيمات أو تحولات في المعنى ويساعد في استخدام الكلمات الرئيسية أو العبارات المنسوخة من النصوص المميزة لتسمية كل مجموعة كفتة أولية (موضوع). ومن ناحية أخرى، يمكنه تشغيل النص الكامل للمقابلة، والكشف عن الوحدات المختلفة، وتجميع وإعادة تجميع الوحدات المتشابهة والمختلفة، وإعادة تصنيف الفئات أثناء العمل. وأثناء قراءته لجميع وحدات المعنى في كل فئة وإعادة توزيع الوحدات حسب الحاجة، يقوم التحليل المواضيع بفحص الفئات ثم يقرأ كل التحليلات الموضوعية باستقلالية (كل على حدة) بعد الانتهاء من جميعها، ويعيد قراءة الفئات الكاملة بعد بضعة أيام. ويأخذ بعين الاعتبار ما إذا كان هناك عدد كبير جداً من الفئات لفهم نصوص المقابلة حول الموضوع المحدد عموماً. بينما يقوم باحث التحليل الموضوعي بتحليل كل من المحتوى الكامن كموضوع والمحتوى الظاهر كفتة في تحليل البيانات، فإن محلل المحتوى يختار بين الاثنين قبل الانتقال إلى مستويات أعلى من تحليل البيانات.

وذكر كلوتراك (2016) أن جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى نتيجة ذات معنى يجب أن يمر بعدة خطوات قبل تقديمها إلى أصحاب المصلحة. وإذا لم يقوم الباحثون بتحليل المحتوى خطوة بخطوة، فمن المحتمل أن يُعترض عليهم. وتنقسم عملية تحليل المحتوى إلى خمسة أجزاء:

1. هناك طرق مختلفة لجمع البيانات لتحليل المحتوى النوعي بما في ذلك الأساليب اللفظية وغير اللفظية من المشاركين مثل المقابلات والاستطلاعات والبودكاست وتعليقات وسائل التواصل الاجتماعي أو استطلاعات الرأي. لذلك لجأنا إلى طريقة جمع البيانات لدينا من خلال المقابلات الشخصية مع الحاضرات المحلية حيث يجب أن يكون لدى الباحث نسخ مختلفة من نصوص المقابلة أو أي نص آخر موجود بما في ذلك ملاحظات ما بعد المقابلة. بالنسبة لنا تتوفر لدينا نصوص مقابلاتنا من خلال التسجيلات الصوتية والملاحظات.

2. وقد تعين علينا تسليط الضوء على كل وصف يتعلق بموضوعنا وهو ذكر أفضل ممارسات الحاضنات في المملكة العربية السعودية. وهنا يتم أخذ سبعة عناصر رئيسية في الاعتبار لإجراء تحليل المحتوى وهي: الكلمات، والحروف، والموضوعات، والمفاهيم، والعناصر، والدلالات. ومن الأهمية بمكان أن يكون لدى الباحث ما يكفي من البيانات للقيام بتحليل المحتوى لأنه يتضمن أخذ عينات من المحتوى نفسه.

3. تحديد المواضيع والفئات والرميز. فلتتمكن من تحليل المحتوى، يجب تقسيمه إلى فئات حتى يمكن إدارته وفهمه بصورة أفضل. إن هذه العملية هي اختزال انتقائي حيث يتم اختزال النص إلى فئات متشابهة بحيث يمكن تركيز البحث على الفئات التي تحتوي على كلمات خاصة، وأنماط من شأها أن تجيب على أسئلة البحث. كما ونستخدم الملاحظة المنظمة، وهي ملاحظة منهجية تعتمد على مجموعة من المعايير، لقياس المحتوى في تحليل المحتوى. تحدد هذه الإرشادات كيفية تصنيف المحتوى حيث يجب أن تكون فئات التحليل مستبعدة لبعضها البعض. تعمل هذه القواعد المحددة على تسهيل النسخ المتماثل مع تحسين الوثوقية أيضاً. على سبيل المثال، اخترنا موضوعاتنا بناءً على هدف بحثنا الذي يحتوي على ثلاثة مواضيع رئيسية. أولاً، أفضل الممارسات التي تتبعها الحاضنات المحلية والعالمية، وعوامل الأداء للحاضنات الناجحة، والممارسات التي يجب أن يتبناها مركز ريادة الأعمال في جامعة الأميرة نورة. كما أن الترميز هو علامة يتم تعيينها للنص الذي يجب تحليله. على سبيل المثال، تم تحديد رموز المنح، والنظام البيئي للاستثمار، والظهور المحلي والدولي، والتدريب والدعم اللوجستي، ومساحة العمل، والاستشارات، وبناء نموذج الأعمال، وقيود التطبيق، وقيود التمويل، والتعرض لسوق الحاضنة من خلال ذكر المشكلات التي قد تواجهها الشركات الناشئة.

4. التحقق من الصلاحية والموثوقية والذي يتضمن اختبار الرموز المصممة التي تحتاج إلى التحقق من موثوقيتها والتحقق مما إذا كانت تقيس الموضوعات والفئات المخصصة والتحقق مما إذا كانت النتائج متسقة. ويشار إلى التقييم والتحقق من صحة العينة المختارة للتحليل بصلاحية العينة. يتم التحقق من الصلاحية الدلالية لتحديد ما إذا كانت الجمل أو الكلمات المميزة في فئة ما لها معاني قابلة للمقارنة وما إذا كانت جميعها تنتمي إلى نفس الفئة. ويجب أيضاً فحص الارتباط لتحديد ما إذا كان من الممكن تبديل أحد المقاييس بآخر. بالإضافة إلى ذلك، يعد التحقق من موثوقية

البيانات ضروريًا لتحديد ما إذا كانت البيانات موثوقة، مما يشير إلى أنها يجب أن تكون متسقة طوال إجراءات القياس. ويتم إجراء اختبار التكرار من خلال قيام العديد من المبرمجين بترميز مجموعة بيانات نموذجية ومقارنة النتائج. ويمكن أيضًا فحص البيانات للتأكد من ثباتها، وهو ما يتضمن تقييم درجة اتساق المحتوى على طول الوقت. وينبغي إجراء فحص الدقة لمعرفة ما إذا كانت العملية تلتزم بالمعيار كما هو متوقع وتؤدي إلى النتائج المرجوة. على سبيل المثال، قمنا بالتحقق من صحة البيانات من خلال عرض المواضيع على الأشخاص الذين تمت مقابلتهم للسماح لهم برؤية ردودهم على المواضيع. فإذا اتفقوا على المواضيع، يتم التأكد من صحة البيانات. وأيضًا قدمنا موضوعاتنا وفئاتنا ورموزنا إلى مستشارنا الأكاديمي وكان لدينا بعض الخلافات حول الموضوعات التي استخدمناها، لذلك أضفنا موضوعين يتضمنان التحديات والقيود الخاصة بمركز ريادة الأعمال بجامعة الأميرة نورة، وبالتالي تم التحقق من صحة بياناتنا.

5. وأخيرًا، تحليل وعرض النتائج بحيث تكون هناك مجموعات مختلفة من البيانات المنظمة التي يجب تقديمها في نموذج تقرير حتى يسهل على المتلقي فهمها وتُدرج مراجعة النتائج وتحديد الأنماط وترتيب كافة البيانات بالتسلسل في شكل تقرير. ويجب أن تتضمن أقسام هذا التقرير فترة الدراسة، والمكان المختار للدراسة، وهدف الدراسة وغرضها، وشرح الأدوات أو التقنيات المختلفة المستخدمة أثناء الدراسة، وأخيرًا تحديد مصادر البيانات.

1-4 المواضيع

1-1-4 أفضل الممارسات التي تتبعها الحاضنات المحلية والعالمية

تقدم الشركة (أ) منحة بقيمة 100 ألف ريال سعودي على أقساط، والنظام البيئي الاستثماري، والظهور المحلي والدولي والتدريب والدعم اللوجستي ومساحة العمل والخدمات من شركائهم. وشددوا على أن الشركات الناشئة ستستفيد من الخدمات بناءً على طبيعة أعمالها. على سبيل المثال، تستفيد الشركات الناشئة الصغيرة من المنحة وتستفيد الشركات الناشئة القائمة من الظهور والتدريب. في الشركة (ب)، تقدر الشركات الناشئة التي تخرجت من الدورة الخدمات التي تقدمها مثل بناء النموذج المالي للأعمال، وهيكل العمل القانوني، والظهور للسوق وكذلك منحة بقيمة 525 ألف ريال سعودي قدمت لها.

4-1-2 عوامل الأداء للحاضنات الناجحة

حجم الشبكة ومركزية الشبكة لهما تأثير إيجابي كبير على المستوى العام لأداء الحاضنة. ويعد جذب الموارد المناسبة للشركات الجديدة أحد أهم التحديات التي تواجه الشركات الناشئة. وتساعد الشبكات الاجتماعية الشركات الناشئة على اكتساب الموارد المادية والمعلومات والدعم العاطفي ورأس المال ودعم الأعمال الذي يسمح للشركات الناشئة بتحويل الرؤية الإستراتيجية إلى عمل. ولذلك، تعد الشبكات الاجتماعية أحد الأصول الحيوية لرسم خرائط مقاييس السوق الرئيسية للعثور على مكان في سوق تنافسية. كما وتعد المعرفة ضرورية للحفاظ على التعلم وحل المشكلات وبناء الخبرة الأساسية للشركات الناشئة. ومن الممكن أن يساعد تبادل المعرفة في الحاضنات الشركات الناشئة على خلق ميزة تنافسية من خلال تحقيق الابتكار المستمر بالإضافة إلى بنية تحتية قوية لدعم ريادة الأعمال لبناء بيئة شاملة للشركات الناشئة. وفوق ذلك، فإن دور الحكومة حاسم في تطوير مبادرات ريادة الأعمال وتعزيز إمكانات الحاضنات من خلال البرامج والحوافز المختلفة مثل توفير الدعم المالي ودعم البنية التحتية.

4-1-3 التحديات التي تواجه الحاضنات المحلية والشركات الناشئة

تواجه بعض الحاضنات في المملكة العربية السعودية العديد من التحديات، مثل محدودية السوق واستغلال الموارد والظهور حيث تفرض بعض الجهات قيودًا على وسائل التواصل الاجتماعي وقيودًا أخرى على عمل الشركات الناشئة حيث يشترطون أن يكون ذلك من موظفي الجهة نفسها. على سبيل المثال، يواجه مركز ريادة الأعمال بجامعة الأميرة نورة تلك التحديات وهم مستمرين في عملهم على تطوير قواعد المركز وإجراءاته. بالإضافة إلى ذلك، تواجه الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية تحديات، مثل قيود التمويل، ومحدودية المستثمرين، وضعف المركز المالي، ومحدودية الخدمات التي تقدمها الحاضنات المحلية. كما وتحتاج الشركات الناشئة إلى حاضنات محلية لتوفير مساحة العمل والاستشارة والدعم في بناء نموذج الأعمال.

4-1-4 الممارسات التي سيتبناها مركز ريادة الأعمال في جامعة الأميرة نورة

مركز ريادة الأعمال في جامعة الأميرة نورة يعمل على تطوير إجراءات الاحتضان من خلال دعمهم لأنواع مختلفة من الأعمال بالإضافة إلى أعمال التقنية. ويركز المركز فقط على رواد الأعمال من الجامعة مثل الطلاب والموظفين. ولكي يضم المركز المزيد من الشركات الناشئة التي يحتاجون إليها فإنه يتعين عليهم توسيع تجزئة السوق وتقسيمه. ونظرًا لكونه جزءًا من تنظيم الجامعة فسترى بعض القيود المفروضة على المركز مثل قيود وسائل التواصل الاجتماعي التي تمنع من نشر أي تحديثات على تويتر. ويفكر المركز حاليًا في الحصول على تمويل خارجي من البنوك أو مصادر رأس المال الاستثماري نظرًا لأنه يقوم بتطوير برنامج الحضانة، ومع ذلك، تقوم معظم الحضانات المحلية بترتيب المنح للشركات الناشئة.

الجدول 1: المواضيع والفئات والرموز

الرقم	الرموز	التحليل الموضوعي/رموز فرعية	الفئات	المواضيع
1	تزويد الشركات الناشئة بالمنح	منح		
2	الارتباط بالمستثمرين	نظام الاستثمار البيئي		
3	تزويد المشاريع الناشئة بفرص الظهور في سوق الاعمال	الظهور المحلي والعالمي	خدمات الحاضنات المحلية الأكثر نفعا	أفضل الممارسات التي تتبعها الحاضنات المحلية
4	تقديم التدريب المطلوب لفريق المشاريع الناشئة	التدريب والدعم اللوجستي		
5	تسهيل استخدام فريق المشاريع الناشئة لمساحات العمل	مساحات العمل		
6	تقديم خدمات استشارية	خدمات من شركاء الحاضنات مثل الشركات الاستشارية		

7	دعم إنشاء نموذج عمل للمشاريع الناشئة	إنشاء نموذج عمل		
8	تقديم بيئة داعمة	الشبكة الاجتماعية وشبكة الأعمال		
9	تقديم موارد كافية	تبادل المعرفة	الحاجة الى اختيار وتوظيف عوامل الأداء	عوامل الأداء لحضانات اعمال ناجحة
10	تقديم خدمات الدعم للناشئات وتسهيل الوصول الى خدمات متعددة	البنية التحتية		
11	تقديم بنية تحتية والوصول الى مصادر التمويل	الدعم الحكومي		
12	القيود على وسائل الإعلام الاجتماعية	الظهور في سوق الحاضنات	مقاربات يفترض تبنيها	التحديات التي تواجهها بعض الحاضنات في المملكة العربية السعودية
13	التقسيم المحدود لسوق العمل	قيود تقديم الطلبات		

14	النظر فقط في الدعم المالي الخارجي للناشئات	قيود الدعم		
15	مشكلة الحصول على مصادر الدعم المالي	تعذر الوصول الى الدعم المالي المباشر	الخدمات المتعين تقديمها للناشئات المحلية	التحديات التي تواجهها الناشئات في المملكة العربية السعودية
16	تعذر الارتباط بالمستثمرين	عدم توفر الدعم المالي المقدم من المستثمرين		
17	عدم توفر الدعم المالي لتلقي التدريب اللازم	الوضع المالي للناشئات		
18	عدم توفر أماكن عمل لرواد الأعمال والافتقار للاستشارات والدعم اللازمين لبناء نموذج أعمال			

الفصل الخامس – المناقشة

تسعى هذه الدراسة النوعية المقدمة كتحليل للمحتوى الموضوعي إلى توسيع المعرفة حول حاضنات الأعمال في أنظمة ريادة الأعمال. وعليه نذكر بأننا وجدنا أن حاضنات الأعمال تعمل على رعاية الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم من خلال مساعدتها على البقاء والنمو خلال مرحلة البداية عندما يكون الوصول إليها أسهل. إنّ هدف حاضنة الأعمال هو تشجيع الناس على بدء أعمالهم التجارية ومساعدتهم في تطوير سلع وخدمات إبداعية وفريدة من نوعها. الهدف الرئيسي لحاضنة الأعمال هو إنتاج شركات ناجحة تترك الحاضنة قادرة على الاستمرار ماليًا ولديها ما يكفي من المؤسسات الشابة الجديدة ذات إمكانات النمو ومعدل التناوب الأمثل والتركيز على معدل بقاء مرتفع للخريجين الذين يواصلون ممارسة الأعمال التجارية خارج مقر الرعاية، والتأثير الإيجابي على تصورات رواد الأعمال وخلق ثقافة ريادة الأعمال، وروابط قوية مع مراكز الصناعة ومراكز البحث والتطوير والجامعات، وأخيرًا، خلق هيكل يسهل الوصول للأسواق المالية (إرنودت، 2004).

لقد وجدنا مجموعة متنوعة من التعريفات لحاضنات الأعمال، ولكل منها تعريف مفهوم مختلف في بعض النقاط. على سبيل المثال، وفقًا للجمعية الوطنية لحاضنات الأعمال وتعد حاضنات الأعمال أداة تحفيزية للتنمية الاقتصادية الإقليمية أو الوطنية. وقد تم تصميمه إما لزيادة معدل نمو المؤسسات الجديدة من خلال توفير الدعم والخدمات اللازمة أو لإدارة الأعمال الجديدة من خلال الحضانة والتواصل. وكان هناك فكرة أخرى تتمثل في وصف حضانة الأعمال بأنها برنامج يحاول الحفاظ على دفء وراحة شركات ريادة الأعمال الناشئة من خلال تقديم خدمات دعم متنوعة حتى تصبح قوية وناضجة بما يكفي لترك الحضانة والبقاء على قيد الحياة بشكل مستقل. ولقد اكتشفنا مسارًا منطقيًا لاحتضان الأعمال التكنولوجية كأداة حاسمة للتنمية الاقتصادية تستخدم في العديد من الأماكن حول العالم لمواجهة البيئة المتغيرة ومجموعة متنوعة من صعوبات القدرة التنافسية الصناعية الناجمة عن آثار العولمة. وتساعد حاضنات الأعمال التكنولوجية أيضًا في تحسين حياة الشركات الخاصة من خلال تتبع إنشاء تقنيات وترتيبات جديدة تعزز خطوات البلاد نحو التصنيع. لقد تناول بحثنا قياس المخرجات، ومؤشر الأعمال الجامعي وهو مؤشر عالمي يمكن استخدامه لقياس المخرجات. ومع وجود رواد أعمال دوليين وشركات ناشئة من فرنسا وإسبانيا وسنغافورة

ومصر، فقد تم تعزيز البحرين وقطر وكندا وباكستان وهاواي. وعلى مستوى عالٍ، يدرسون عدد الشركات التي لا تزال عاملة، وحجم العمالة المباشرة وغير المباشرة التي أنتجتها، وحجم الدخل الذي حققته.

وارتأينا بعدُ بأنه لا خلاف على أن ريادة الأعمال هي عملية تطوير فكرة وتجسيدها بفكرة عمل حولها، بما في ذلك النظر في المخاطر، وتحليل الصعوبات، وتقديم الحلول، وإدارة الشركة. إننا نؤمن بأن حاضنات ريادة الأعمال والأعمال تعمل معاً لأن الهدف من إنشاء مراكز الحاضنة هو مساعدة رواد الأعمال المعروفين بالحاضنات، والذين تستضيفهم الحاضنة. وبحسب ما تم اقتراحه في الأدبيات المتعلقة بريادة الأعمال، فإن جوهر حاضنة الشركة هو أن تكون بمثابة الحل الذي يفتقر إليه رواد الأعمال. ومع ذلك، تلعب حاضنات الأعمال دوراً أساسياً في إنشاء وتنمية بعض المؤسسات المفترطة في استخدامها للتقنية. ونظراً لأن هذه الشركات تفتقر عادةً إلى المهارات اللازمة لاستدامة الأعمال فإن توفير خدمات التدريب والتوجيه مثل التعلم المستمر وعمليات تطوير المهارات والأداء القوي أمر ضروري لحاضنات الأعمال. تلقت العديد من الشركات الناشئة الأكثر نجاحاً في العالم الدعم من حاضنات الشركات الناشئة. ولم يكن من المستغرب بالنسبة لنا أن نعرف أن حاضنات الأعمال التجارية في المملكة العربية السعودية لا تزال في مهدها (الهرجان وآخرون، 2014). ومع ذلك، فإننا نفهم أن المسؤولين السعوديين بذلوا جهداً مقصوداً لتحسين مناخ الأعمال في البلاد من خلال إنشاء حاضنات ومسرعات أعمال ثابتة (السبيعي وآخرون، 2021).

نُعرف حاضنات الأعمال حالياً بأنها إحدى قطاعات منظومة الأعمال التي تعمل على تشجيع وتحفيز الأفكار والمبادرات، سواء كانت شركات ناشئة أو قائمة. كما أنها تدعم الأفكار الاستثمارية الجديدة في المملكة العربية السعودية (رواد الأعمال، 2020). ووجدنا أيضاً أن حاضنات الأعمال في المملكة العربية السعودية تقدم خدمات متنوعة يمكن أن تعزز معدلات نجاح ونمو المؤسسات الجديدة والشركات الصغيرة، وبالتالي تؤثر بشكل إيجابي على التنمية الاقتصادية الشاملة. وعلى المستوى الدولي، هناك العديد من حاضنات الشركات الناشئة المعروفة في جميع أنحاء العالم حيث يتمتع قسم الاستثمار وشبكة التوجيه الخاصة بهم باستشارات عملية مباشرة من شركات مثل باي بال، وغوغل، وانستغرام ويوتيوب وغيرها على سبيل المثال لا الحصر. وللتوضيح فقد لاحظنا أن الهدف الأساسي لمسك 500 هو إنشاء أنظمة بيئية عالمية مزدهرة من خلال ابتكار مؤسسين ماهرين. تساعدنا على التقدم من خلال

برنامج الحضانة لمدة 4 أشهر. ووجدنا أن جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن تسعى سعياً حثيثاً نحو مفهوم ريادة الأعمال وتهتم بتقديم برامج داعمة تخدم رائدات الأعمال السعوديات بتقنية دقيقة للغاية وبيئة نوعية مصممة تناسب رائدات الأعمال السعوديات. وأنشأت جامعة الأميرة نورة مركزاً لريادة الأعمال لدعم الطالبات السعوديات وسيدات المجتمع ورائدات الأعمال في نطاق ريادة الأعمال والمشاريع الصغيرة والمتوسطة لصقل مهارتهن وبناء دورهن في المجتمع (الموقع الرقي للجامعة، 2022). إن أفضل نموذج لممارسة الحضانة قد أدركناه في دراستنا هذه وهو نموذج يميز بين أهداف العمل المتميزة لتنظيم وإدارة عملية الحضانة ومن ثم قياس النتائج المقابلة لتلك الأهداف. فعلى سبيل المثال، إذا كان الغرض من الحضانة هو خلق فرص العمل، فإن المؤشر هو عدد العمال.

تم استخدام تحليل المحتوى الموضوعي (ويشار إليه بالمواضيعي أحياناً في بحثنا) كتقنية لتحليل البيانات للحصول على النتائج المرجوة. وهذا النهج التحليلي هو عبارة عن عرض وصفي للبيانات النوعية التي تأخذ شكل نصوص المقابلة التي تم الحصول عليها من المشاركين في البحث من خلال مقابلات منظمة. ونشير إلى أننا استخدمنا المقابلات الشخصية كإستراتيجية لجمع البيانات لأنها واحدة من أكثر أشكال المقابلات شيوعاً والتي يتم فيها طرح الأسئلة صراحةً على المشاركين الذين لديهم معدل استجابة أكبر، وهناك إمكانية لتعديل الأسئلة والأجوبة إذا لم تكن مفهومة. بل إن هناك خيار لتغيير الأسئلة والأجوبة. وإذا كان هناك خلاف بين الجانبين أو تم الكشف عن جزء كبير من المعلومات، فيمكن جمع المزيد من الإجابات الكاملة، ويمكن للباحث تحليل رد الشخص الذي تمت مقابلته. بالإضافة إلى ذلك، نقوم بتصنيف البيانات التي جمعناها إلى موضوعات منذ أن اكتشفنا أنماطاً متكررة أو موضوعات مماثلة في البيانات التي حصلنا عليها. ونقدم أيضاً اقتباسات من المستجيبين عندما يكون ذلك مناسباً لحماية سلامة البيانات. ومع ذلك، فقد حددنا عوامل نجاح الحضانة من خلال المقابلات مع الحاضنات المهمة، والتي تضمنت تفاصيل عن أفضل الممارسات التي تتبعها الحاضنات المحلية، مثل استكشاف الخدمات المقدمة للشركات المشغولة، ومصادر التمويل ومتوسط تكلفة إنشاء حاضنة، وعملية الفحص. علاوة على ذلك، بدأنا تحليل البيانات من خلال إجراء مقابلات مع عميلنا في مركز ريادة الأعمال بجامعة الأميرة نورة. وقمنا بتحليل بياناتهم الخاصة بالعدد المستهدف للأعمال التي قاموا بتقييمها، وهو 700 شركة، في غضون عامين. ولقد جمعنا بعض المعلومات حول غرف الاختبار والمختبرات التجريبية التي ساعدتهم في تنفيذ المشاريع الهندسية ولفت انتباهنا أن إستراتيجية عملهم ضئيلة، مما يمنهم من قبول أي مشاريع

أو شركات ناشئة بعيدة عن مراكز عملهم. وقمنا بفحص حالات منظمين سعوديتين تعملان تحت مظلة رقمية بشكل فردي. وفي هذه الدراسة أجرينا مقابلات مع مديري الحاضنات والمشاريع التابعة لتلك المنظمات لتحليل نموذج حضانة الأعمال. وتمت كتابة كل سيناريو في شكل سؤال وجواب لمراقبة وتحليل أفضل الممارسات المتبعة وتجارب ووجهات نظر الحاضنة في المملكة العربية السعودية، مما دفعنا إلى استكشاف حضانة أعمالهم بعمق.

وكانت الشركات التي التقينا بها قد منحت التمويل لشركاتها الناشئة للاستفادة من الخدمات على أساس نوع أعمالهم. في الشركة الأولى، اكتشفنا أنهم اتبعوا أفضل الممارسات، وحصلت الشركات الناشئة على جوائز من الظهور والتدريب بمنحة قدرها 100 ألف ريال سعودي. بينما قدمت الشركة الأخرى خدمات مثل تطوير النموذج المالي للأعمال، وهيكلة العمل القانوني، وتوفير الظهور للسوق، ومنحة قدمت لها بقيمة 525 ألف ريال سعودي على أقساط، ونظام بيئي للاستثمار، والظهور المحلي والدولي، والتدريب، والدعم اللوجستي، ومساحة العمل، والخدمات من شركائهم. كما وأدركنا أنّ حجم ومركزية الشبكة لهما تأثير إيجابي كبير على النجاح الشامل للحاضنة. وتساعد الشبكات الاجتماعية الشركات الناشئة في الحصول على الموارد المادية والمعرفة والدعم العاطفي والتمويل والمساعدة التجارية، مما يسمح لها بتحويل الرؤية الإستراتيجية إلى عمل. واستكشفنا الممارسات التي قد يتعين على مركز ريادة الأعمال في جامعة الأميرة نورة اعتمادها، مثل تطوير إجراءات الحضانة التي تدعم أنواعًا مختلفة من الشركات والتركيز فقط على رواد الأعمال في الجامعة، مثل الطلاب والموظفين، حتى يتمكن المركز من ضم المزيد من الشركات الناشئة.

الفصل السادس – النتائج

هدفت هذه الدراسة البحثية إلى التعرف على أفضل ممارسات الحاضنات المحلية والعالمية ومعرفة عوامل أداء الحاضنات الناجحة، وكذلك تحديد ما إذا كان مركز ريادة الأعمال في جامعة الأميرة نورة يمكنه تبني هذه الممارسات. وأظهرت النتائج الأولية باستخدام أداة تحليل المحتوى الموضوعي (المواضيعي) تحديد أفضل الممارسات التي تتبعها الحاضنات المحلية والدولية. ولوصف المزيد، أجرينا مقابلات شخصية مع حاضنتين محليتين في المملكة العربية السعودية تتبعان أفضل الممارسات التي تضمنت تبني الشركات الناشئة وتزويدها بالمنح والنظام البيئي الاستثماري والتعرض للفرص المحلية والدولية والتدريب والدعم اللوجستي والمساحات المكتبية والخدمات المقدمة من شركائهم أثناء وجودهم في عملية الحضانة وبعد التخرج من برامج الحضانة. أولاً، الشركة (أ) التابعة لشركة الاتصالات السعودية، وهي حاضنة أعمال غير ربحية، هي أول حاضنة ومسرعة أعمال في المملكة للشركات الناشئة التي تركز على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والابتكار الرقمي. إنها إحدى مبادرات شركة الاتصالات السعودية لتعزيز ودعم وتطوير ريادة الأعمال والابتكار الرقمي في المملكة العربية السعودية وتشمل أفضل ممارساتهم تقديم منحة للشركات الناشئة بقيمة 100 ألف على أقساط، وعندما تنجح الشركة الناشئة في تحقيق مؤشرات الأداء الرئيسة الخاصة بها، يمكنها الحصول على المنحة. إن النظام البيئي للاستثمار هو عبارة عن شبكة يحصل فيها المستثمرون والشركات الناشئة ورجال الأعمال على فرصة للالتقاء والتعلم وإقامة اتصالات اجتماعية وكذلك التعرض للفرص محلياً وعالمياً الذي من خلاله تستفيد الشركات الناشئة لجذب المستثمرين والعملاء وأيضاً الحصول على الدعم اللوجستي حيث وعدوا بتزويد الشركات الناشئة بالتدريب اللازم حول كيفية تحقيق النجاح ويقدمون لهم أيضاً مساحة مكتبية تمكن الشركات من العثور على مكان للالتقاء ومناقشة أفكارهم في مباني خاصة بهم. وكذلك أخذ الشركات الناشئة في جولة لزيارة الفعاليات الخارجية والداخلية والالتقاء بالشركات الناشئة السابقة، ودفع تكاليف هذه الفعاليات لتجهيز الأكشاك لعرض مشاريعهم .

ثانياً، الشركة "ب" وهي أيضاً حاضنة غير ربحية تركز على أعمال العلوم والتقنية تنظر في احتياجات الشركات المشغولة وتوفر لهم الخدمات المرغوبة مثل بناء نموذجهم المالي، وتنظيم عملهم القانوني، وإشراكهم في العمل. إنَّ

صندوق رأس المال الاستثماري المصغر يستثمر أساساً في التقنية، ويزودهم بفرص الظهور والتعرض للسوق ومنحة قدرها 140 ألف دولار. وتساعد برامج الحضانة هذه في خلق فرص العمل وبناء شركات ذات قيمة عالية مع توطين التقنية في المملكة العربية السعودية كهدف رئيسي لها.

بالانتقال إلى نتائج عوامل أداء الحاضنات الناجحة، أظهرت دراستنا أن هناك عوامل يجب اختيارها وتوظيفها. ولتوضيح ذلك، يتم توفير بيئة داعمة للشركات إذا ما واجهت تحديات من خلال وجود شبكة اجتماعية وتجارية يكون فيها التواصل أمراً ضرورياً من شأنه تحسين السمعة التنظيمية والوصول إلى الأسواق. بالإضافة إلى ذلك، فإن وجود شبكة داخلية مع الشركات الحاضنة الأخرى والاعتراف بها والحصول على موارد الشبكة الخارجية التي تدعمها الحاضنة أمر مفيد وبدون مقابل. وكذلك تبادل المعرفة من خلال توفير الموارد الكافية يساعد الشركات على الأداء بشكل أفضل وفهم السوق والعملاء بطريقة أفضل، وهذا من شأنه أن يطور تفكيرهم النقدي ومهارات حل المشكلات لديهم. وكذلك البنية التحتية وأهميتها في مساعدة رواد الأعمال من خلال التعامل مع دعم الأعمال والمؤسسات التعليمية وخدمات الاستشارات المالية التي تعزز تكوين مشاريع جديدة ونمو الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم وتطويرها والتي بدورها ستوفر بنية تحتية متينة للشركات المنشأة حديثاً. وأخيراً، يشمل الدعم الحكومي توفير الوصول المالي وتخفيف اللوائح. على سبيل المثال، نفذت مؤسسة النقد العربي السعودي برنامج تأجيل المدفوعات بقيمة 30 مليار ريال سعودي لمساعدة سلطات التمويل في توفير رأس المال للمؤسسات الصغيرة والأصغر والمتوسطة وغيرها من المؤسسات والشركات، مما يسمح بالتأخير لمدة ستة أشهر في سداد القروض والالتزامات المالية الأخرى لجهات التمويل ذات الصلة (وزارة الاستثمار، 2020).

وبهذا نجد أنّ مركز ريادة الأعمال في جامعة الأميرة نورة نجح في ربط الشركات بمصادر التمويل مثل البنوك وشركات التمويل من خلال وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. ونعلم أنه أثناء وجود مثل هذه العملية، فإن الشركات الناشئة قد تواجه قيوداً وتحديات في أثناء التقدم بطلب إلى المركز، مثل وجود مشكلة في العثور على مصدر تمويل نظراً لأنّ المصارف وشركات التمويل يتعين عليها أن تثق في الشركات التي تستثمر فيها. ولربما أنّ عدم وجود أي اتصال قد يعرض المستثمرين لخطر الفشل بسبب قلة فرص وصولهم إلى السوق. يمكن لمراكز ريادة الأعمال بالجامعة أن

تتبنى استراتيجية تسويقية لأنفسهم وللشركات التي يحاولون مساعدتها لجعلها معروفة في سوق مليء بمجموعة متنوعة من الأعمال. ومما يجدر الإشارة إليه أنّ مركز ريادة الأعمال في جامعة الأميرة نورة تمكن من توفير التدريب والاستشارة للشركات من خلال التعامل مع المؤسسات التعليمية في حين يتعين عليهم اتباع مجموعة من الممارسات لتصبح حاضنة ناجحة مثل وضع معايير لقبول الطلبات. وعلى الشركات أن تسعى إلى أن يكون لديها أفكار عمل جادة ومهارات كافية لبدء مشروع تجاري. وينبغي على جامعة الأميرة نورة تحت هذا التصور إنشاء مجموعة اهتمام وتركيز تتمتع بالخبرة لاختيار أفضل المشاريع، واستغلال الفرص بالتعرض للسوق، وتقليل القيود المفروضة على الطلبات لأنها متاحة لموظفي جامعة الأميرة نورة فقط، والنظر في تمويل الأعمال المدعومة من الجامعة نفسها، وليس من مصادر خارجية. وعليها أيضاً تزويدها بمساحات مكتبية سهلة الوصول للجميع وكذلك مساعدة الشركات في بناء تقرير نموذج أعمال قوي.

الفصل السابع – التوصيات

أجرى البحث مقابلات مع الشريكتين (أ) و(ب) اللتين حددتا مجموعة من الخدمات التي تقدمها الحاضنات المحلية للشركات الناشئة وأفضل الممارسات التي تعتمد عليها للوصول إلى مستوى عالٍ من النجاح. ويمكن لمركز ريادة الأعمال في جامعة الأميرة نورة أن يتبنى تلك الممارسات داخل المركز لتطوير برنامج الحضانة الخاص به والحصول على أفضل النتائج منه. وتستند التوصيات البحثية التالية على نتائج الدراسة:

1. محدودية الوصول إلى مصادر التمويل، حيث لا يفكر المركز إلا في التمويل الخارجي من البنوك أو رأس المال الاستثماري. للحصول على ميزة تنافسية تمنحه قصب السبق على الحاضنات المحلية يحتاج مركز ريادة الأعمال في جامعة الأميرة نورة إلى تقديم المنح بالإضافة إلى التمويل الخارجي والوصول إلى المستثمرين.
2. التعرض المحدود والمتغير لصناعة الحاضنات محلياً ودولياً. إن مركز ريادة الأعمال في جامعة الأميرة نورة هو جزء من كيان الجامعة، والتي قد تفرض قيوداً عليه، مثل القيود على وسائل التواصل الاجتماعي وطلبات الشروع في تأسيس أعمال ناشئة والتي تقتصر على موظفي الجامعة وطلابها فحسب. كما أنّ المركز يحتاج إلى تصحيح وتعديل بعض قواعده الداخلية التي تتسبب في محدودية ظهوره في سوق الأعمال. ولتحقيق النجاح كحاضنة أعمال في المملكة العربية السعودية، يجب على المركز زيادة حضوره على وسائل التواصل الاجتماعي وجذب المزيد من الشركات الناشئة.
3. وضع معايير لطلبات المشاريع الناشئة المقدمة إلى مركز ريادة الأعمال بجامعة الأميرة نورة، من خلال بناء مجموعة تركيز فاحصة من خبراء الأعمال وعرض طلبات المشاريع الناشئة والعروض التقديمية لاختيار أفكار تجارية ناجحة. وقد تم بالفعل تنفيذ هذه الممارسة من فريق الشركة "أ" لفرز واختيار طلبات المشاريع الناشئة وبهذا يعدونها أسلوباً ناجحاً ومقارباً مفيدة.
4. التركيز على الشركات الناشئة الأقل تطوراً من خلال مساعدتها على بناء نموذج أعمالها بمجرد قبول الطلب ووقوع الاختيار عليه من لجنة تركيز فاحصة. وتطلب معظم الحاضنات المحلية من الشركة الناشئة تقديم نموذج عمل قوي في مرحلة التقديم، وبالتالي حصول المركز على ميزة تنافسية عند مساعدة الشركات الناشئة في نموذج أعمالها.

الفصل الثامن – الخاتمة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أفضل ممارسات الحاضنات المحلية والدولية وتطوير إطار يمكن أن يكون بمثابة نموذج لأفضل حاضنة ممارساتٍ لمركز ريادة الأعمال في جامعة الأميرة نورة. وكشفت مقابلاتنا مع الحاضنات المحلية في المملكة العربية السعودية أن أفضل الممارسات المعتمدة هي تقديم المنح للشركات الناشئة، والنظام البيئي الاستثماري، والتعرض للفرص المحلية والدولية، والتدريب، والدعم اللوجستي، والمساحات المكتبية، والخدمات التي يقدمها شركاء الحاضنة أثناء عملية الحضانة و/أو بعد التخرج. تقدم الشركة (أ) منحة على أقساط بمجرد تحقيق مؤشرات الأداء الرئيسية وبناء نظام بيئي استثماري للتحسين المستمر للاستثمار. بالإضافة إلى ذلك، توفر الشركة "أ" فرصًا محلية ودولية للشركات الناشئة التي تحتاج إلى التدريب والدعم اللوجستي. ومن ناحية أخرى، تدعم الشركة "ب" الشركات الناشئة في بناء نموذج مالي، وهيكلة العمليات القانونية الداخلية، والمنح، وتزودها بفرص التعرض لسوق العمل. وتشير النتائج التي توصلنا إليها إلى توفير بيئة داعمة لمساعدة الشركات الناشئة على التطور والازدهار، حيث يمكن أن يؤدي إنشاء البنية التحتية التي تهدف على وجه التحديد إلى تشجيع الشركات الجديدة إلى زيادة كبيرة في ريادة الأعمال. ويشمل النظام البيئي لريادة الأعمال الشبكات الاجتماعية والتجارية، والشبكات الداخلية، وتبادل المعرفة، والبنية التحتية الصلبة، والتدخل الحكومي من خلال توفير الدعم المالي. ومن خلال نتائج عوامل أداء الحاضنات الناجحة، أظهرت دراستنا أن هناك عوامل يجب اعتمادها لتحقيق بيئة داعمة للأعمال مثل الشبكة الاجتماعية والتجارية حيث أن التواصل ضروري للسمعة التنظيمية والوصول إلى الأسواق. بالإضافة إلى ذلك، فإن التواصل الداخلي والخارجي مع الشركات الحاضنة الأخرى وتبادل المعرفة من خلال توفير الموارد الكافية سيساعد الشركات على الأداء بشكل أفضل، وفهم السوق والعملاء بطريقة أفضل لتطوير التفكير النقدي ومهارات حل المشكلات. بالإضافة إلى ذلك، فإنّ البنية التحتية التي تبرز دعم رواد الأعمال من خلال التعامل مع دعم الأعمال والمؤسسات التعليمية وخدمات الاستشارات المالية تعزز تكوين مشاريع جديدة وتساعد في نمو وتطوير الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم والتي ستوفر بنية تحتية متينة للشركات الناشئة. ويشمل الدعم الحكومي توفير الوصول المالي وتخفيف اللوائح. وبناءً على ذلك، نوصي مركز ريادة الأعمال في جامعة الأميرة نورة بتكوين ميزة تنافسية من خلال توفير منح للمشاريع الناشئة وتوفير مصادر تمويل خارجية، وتقليل القيود المفروضة على استخدام قنوات

وتطبيقات وسائل التواصل الاجتماعي من خلال تصحيح وتعديل القواعد والسياسات الداخلية المتعلقة بها، وبناء عملية فحص واختيار قوية. من خلال عقد جلسات جماعية مركزة، وتزويد الشركات الناشئة بالدعم لبناء نموذج أعمالها وتطويره.

قائمة المراجع

- 1- 2022. [شبكة المعلومات الدولية] متاح على:
<https://se.linkedin.com/company/ubiglobal>
- 2- 2022. [شبكة المعلومات الدولية] متاح على:
<https://www.kaust.edu.sa/en/innovate/innovation-economic-development>
- 3- 2004 أنودت، آر. الحاضنات: أداة لريادة الأعمال؟ دراسات الاقتصاد في الأعمال الصغيرة، [شبكة المعلومات الدولية] 23(2)، الصفحات من 127 إلى 135. على العنوان الرقمي:
https://www.researchgate.net/publication/5158236_Incubators_Tool_for_Entrepreneurship
- 4- 2007. أندرسون، آر. تحليل المحتوى الموضوعي (TCA). العرض الوصفي للبيانات النوعية، الصفحات من 1 إلى 4.
- 5- 2008. بيرجيك آيه، ونورمان سي. أفضل ممارسات الحاضنة: إطار عمل. تكنولوجيشن، [شبكة الإنترنت] 28 (2-1)، الصفحات من 20 إلى 28. على العنوان الرقمي:
<https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0166497207001046?token=24948BFC1BA26DC358885EA162FADE4446AF42DB7AF682C12F053C15B6CBB0768458FD1DE5FA351277DB4023F3088069&originRegion=eu-west1&originCreation=20220213114430>
- 6- 2011 بيرش إل جيه. سرد القصص: تحليل سردي موضوعي لثمانى تجارب دكتوراه للنساء (أطروحة دكتوراه، جامعة فيكتوريا).

- 7- 2020. كونتريبوتور سي. أهمية حاضنات الأعمال -الأعمال الصغيرة. [شبكة المعلومات الدولية]. متاح على:
<https://smallbusiness.chron.com/importance-business-incubators-34079.html>
- 8- 2019. داف إيه. أفضل الممارسات في إدارة حاضنات الأعمال. [كتاب رقمي] ص 23. متاح على:
<https://africaeurope-innovationpartnership.net/sites/default/files/2019>
- 9- 2011. إيسين سي. مناهج التحليل السردي. مناهج البحث النوعي في علم النفس، ج 1، ص 92-118.
- 10- 2020. الجمعية الوطنية لحاضنات الأعمال -الموسوعة -مصطلحات الأعمال. [شبكة الإنترنت] متاح على:
<https://www.inc.com/encyclopedia/national-business-incubation-association-nbia.html>
- 11- 2020. Incubatorlist.com. أفضل مسرعات الشركات الناشئة والحاضنات وصناديق رأس المال الاستثماري في المملكة العربية السعودية. [على الإنترنت] متاح على:
<https://incubatorlist.com/top-startup-accelerators-incubators-and-vcs-in-saudi-arabia>
- 12- 2014. خورشيد، إم إس، الفوزان إم إيه والهرجان إيه. تعزيز ريادة الأعمال التكنولوجية من خلال الحضانة: نظرة عامة على برنامج بادر لحاضنات التقنية. الابتكار، 16 (2)، الصفحات من 238 إلى 249.
- 13- 2018. كومانان، كيه. هل يستطيع رجل الأعمال البقاء على قيد الحياة بدون التقنية الحديثة؟ [شبكة المعلومات الدولية] رائد أعمال. متاح على:
<https://www.entrepreneur.com/article/318362>
- 14- 2020. لمياء حسن. حاضنات الأعمال في المملكة ودعم الفكر الريادي. مجلة رواد الأعمال. متاح على:
<https://www.rowadalaamal.com>

- 15- 2008. ليتش إن إل وأنوغبوزي إيه جيه. تحليل البيانات النوعية: خلاصة وافية للتقنيات وإطار للاختيار لأبحاث علم النفس المدرسي وما بعده. علم النفس المدرسي الفصل، 23 (4)، ص 587.
- 16- 2017. محمود إن وجميل إف وياسر إن. دور حاضنات الأعمال في تطوير ريادة الأعمال في باكستان. جامعة المدينة مجلة البحوث، ص 3.
- 17- 2020. وزارة الاستثمار: المبادرات والخدمات التي تقدمها الجهات الحكومية السعودية لدعم الأعمال خلال أزمة فيروس كورونا المستجد (كوفيد-19)
- [الشبكة الدولية] موقع وزارة الاستثمار. متاح على:
- <https://misa.gov.sa/en/covid-19-gov-initiatives/>
2022. أوباجي إن وأونيميرلا سي وأولوغو إم. برنامج ريادة الأعمال وحضانة الأعمال: الثنائية الأكيدة. المجلة الدولية للعلوم والتقنية والإدارة، [على الإنترنت] 04(01)، الصفحات من 2 إلى 8. متاح على:
- https://www.researchgate.net/publication274393620_ENTREPRENEURSHIP_AND_BUSINESS_INCUBATION_PROGRAMME_THE_SURE_COUPLE/references
- 18- 2022. موقع جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن الرقمي. [على الإنترنت] متاح على:
- <https://www.pnu.edu.sa/ar/Centers/BusinessCenter/Pages/BusinessCenter.aspx#content>
- 19- 2020. بوري بي. أفضل 15 حاضنة ومسرعات للشركات الناشئة في جميع أنحاء العالم. [على الإنترنت] مدونة كولاب تري. متاح على:
- <https://www.kolabtree.com/blog/top-15-startupincubators-and-accelerators-worldwide>
- 20- 2009. راتينهوتي وهارمس آر وجيه غريون إيه. حاضنات الأعمال التكنولوجية كمحركات نمو: نحو التمييز بين حاضنات التقنية وغير التقنية. الصفحات من 1-20 (شبكة المعلومات الدولية). متاح على:

[https://www.researchgate.net/publication/228689145_Technology_Business_Incubators_as_Engines_of_Growth_Towards_a_distinction_between_Technology_Incubators_and_Non-](https://www.researchgate.net/publication/228689145_Technology_Business_Incubators_as_Engines_of_Growth_Towards_a_distinction_between_Technology_Incubators_and_Non-Technology_Incubators)

[Technology_Incubators](#)

21- 2014. سالم إم أي. دور حاضنات الأعمال في التنمية الاقتصادية في المملكة العربية السعودية. *مجلة أبحاث الأعمال والاقتصاد الدولية*، 13 (4)، الصفحات من 853 إلى 860.

22- 2019. شقير، أي إف والسقيطي أيه. إس. دور حاضنات الأعمال في دعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية – مع الإشارة إلى بعض التجارب العالمية والعربية. *مراجعة الأعمال والإدارة*، 10 (2)، الصفحات من 192 إلى 203.

23- 2021. صديقي، كاف الشيخ، وإم. باجوا أي والسبيعي إيه. تحديد عوامل النجاح الحاسمة لحاضنات الأعمال الجامعية في المملكة العربية السعودية. *قضايا ريادة الأعمال والاستدامة*، 8 (3)، الصفحات من 267 إلى 279.

24- 2022. inspireU-InspireU services. Stc.com.sa [الشبكة الدولية] متاح على:

<https://www.stc.com.sa/wps/wcm/connect/InspireUen/inspire/inspireu-services>

25- 2004. تايلور، جيه كيه وسيمون، سي، *التقنيات الإحصائية لتحليل البيانات*. تشابمان وهول/سي آر سي.

2005. وايلز جيه إل، وروزنبرغ إم دبليو، وكيرنز وآر إيه. التحليل السردى كإستراتيجية لفهم كلام المقابلات في البحث الجغرافي. *المنطقة*، 37 (1)، ص 89-99.

ملاحق الدراسة

● **الشركة أ:** إنسباير يو من شركة الاتصالات السعودية، الشركة ب: جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية.

● **أسئلة مقابلة InspireU:**

1. ما هي الخدمات التي تقدمها إنسباير يو، وما هي الخدمة الأكثر فائدة للشركات المشغولة؟
2. ما هي الأهداف الرئيسة لإنسباير يو؟
3. من هم شركاء إنسباير يو الرئيسيين وما هو وضعهم القانوني؟
4. ما هو عدد الشركات التي تساعدنا إنسباير يو حالياً؟
5. ما هو برنامج الحضانة النموذجي؟ وكيف يعمل؟
6. هل إنسباير يو كيان ربحي أم غير ربحي؟
7. ما هو متوسط تكلفة إنشاء إنسباير يو كحاضنة أعمال وما هي مصادر التمويل؟
8. هل يعد تحقيق التعادل جزءاً من خطة عمل إنسباير يو؟
9. ما هي النسبة المئوية لإجمالي وحدات الحاضنة المشغولة حالياً (الحد الأقصى أو الأدنى أو المتوسط من الإشغال)؟
10. ما هو النهج المتبع في تسعير خدمات إنسباير يو (تكلفة مجانية أو جزئية أو كاملة للعملاء)؟
11. ما هي المعايير المستخدمة لتحديد السوق المستهدف لـ إنسباير يو (نشاط تجاري ناشئ أو قائم أو نشاط تجاري معين)؟
12. ما هي المعايير المستخدمة لفحص الأعمال التجارية للقبول في إنسباير يو (يجب أن تكون هناك خطة عمل أو توقعات مالية أو فكرة فريدة)؟

13. ما هي المدة القصوى لإشغال شركات الأعمال، وما هي المعايير المستخدمة لتحديد متى يجب على المستأجرين مغادرة الحاضنة؟
14. ما هي أفضل الممارسات أو أطر عمل أنظمة الحضانة التي تتبعها؟
15. ما هي عوامل النجاح لديك؟
16. كيف تقيس نسبة نجاح مثل هذه البرامج؟
17. ما هو معدل الفشل بين الشركات المحتلة؟
18. كيف تساهم إنسباير يو في التنمية الاقتصادية في المملكة العربية السعودية؟
19. هل تمكنت جميع الشركات الناشئة من النجاح بعد مغادرة الحضانة؟
20. كم عدد الشركات الناشئة التي تخرجت من إنسباير يو؟
21. ما هو إجمالي الاستثمار الذي تتلقاه الشركات الناشئة؟

● أسئلة المقابلة في جامعة الملك عبد الله:

1. ما هي الخدمات التي يقدمها مركز ريادة الأعمال في جامعة الملك عبد الله، وما هي الخدمة الأكثر فائدة للشركات العاملة؟
2. ما هي الأهداف الرئيسية لمركز ريادة الأعمال في جامعة الملك عبد الله؟
3. من هم الشركاء الرئيسيون للمركز وما هو الوضع القانوني للمركز؟
4. ما نوع الأفكار التجارية التي تتبناها جامعة الملك عبد الله لمساعدة رواد الأعمال والشركات الناشئة على النجاح؟
5. ما هو عدد الشركات التي تدعمها جامعة الملك عبد الله حالياً؟
6. ما هو برنامج الحضانة النموذجي؟ وكيف يعمل؟
7. هل المركز جهة ربحية أم غير ربحية؟
8. ما هو متوسط تكلفة إنشاء مركز ريادة الأعمال في جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية كحاضنة أعمال، وما هي مصادر تمويل المركز؟
9. هل يعتبر تحقيق نقطة التعادل جزءاً من خطة عمل المنظمة؟
10. ما هي النسبة المئوية لإجمالي وحدات الحاضنة المشغولة حالياً (مستوى الإشغال الأقصى أو الأدنى أو المتوسط)؟
11. ما هو النهج المتبع في تسعير خدمات جامعة الملك عبد الله (المجانية، أو الممولة جزئياً، أو التكلفة الكاملة للعملاء)؟

12. ما هي المعايير المستخدمة لتحديد السوق المستهدف لجامعة الملك عبد الله (الشركة الناشئة،

المنشأة أو نشاط تجاري معين)؟

13. ما هي المعايير المستخدمة لفحص الأعمال للقبول في جامعة الملك عبد الله (يجب أن تكون هناك

خطة عمل أو توقعات مالية أو فكرة فريدة)؟

14. ما هي المدة القصوى لإشغال الأعمال، وما هي المعايير المستخدمة لتحديد متى يجب على

المستأجرين مغادرة الحاضنة؟

15. ما هي أفضل الممارسات أو أطر أنظمة الحضانة التي تتبعها؟

16. ما هي عوامل النجاح لديك؟

17. كيف تقيس نسبة نجاح مثل هذه البرامج؟

18. ما هو معدل الفشل بين الشركات المحتلة؟

19. هل تمكنت جميع الشركات الناشئة من النجاح بعد مغادرة الحضانة؟

20. كم عدد الشركات الناشئة التي تخرجت من جامعة الملك عبد الله؟

21. ما هو إجمالي الاستثمار الذي تتلقاه الشركات الناشئة؟

22. كيف تساهم جامعة الملك عبد الله في التنمية الاقتصادية في المملكة العربية السعودية؟

23. هل تحتضن جامعة الملك عبد الله رواد الأعمال والشركات الناشئة على المستوى الدولي؟

ملخص البحث

تقوم حاضنات الأعمال بتشجيع رواد الأعمال على بدء أعمالهم التجارية الخاصة ومساعدتهم في تطوير سلع أو خدمات إبداعية جديدة. إنّ حاضنات الأعمال السعودية تُعد من الضرورة بمكان في قطاع ريادة الأعمال في إطار رؤية 2030. وتهدف الدراسة الحالية إلى الإجابة على الأسئلة التالية: (1) ما هي أفضل الممارسات التي تتبعها الحاضنات المحلية والعالمية. (2) ما هي عوامل أداء الحاضنات الناجحة. (3) تحديد أفضل الممارسات التي يمكن أن يتبناها مركز ريادة الأعمال بجامعة الأميرة نورة. ويهدف المشروع إلى دعم تطوير مركز العملاء. أجرينا أبحاثاً تخص سوق الأعمال ومقابلاتٍ مع الحاضنات الرائدة في المملكة العربية السعودية. وأظهرت النتائج الأولية باستخدام أداة تحليل المحتوى الموضوعي تحديد أفضل الممارسات التي تتبعها الحاضنات المحلية والدولية. كما أجرينا مقابلات شخصية مع حاضنتين محليتين في المملكة العربية السعودية تتبعان أفضل الممارسات التي تضمنت تبني الشركات الناشئة وتزويدها بالمنح والنظام البيئي الاستثماري وفرص المشاركة المحلية والدولية والتدريب والدعم اللوجستي والمكاتب المخصصة لأعمالها (المساحات المكتبية) والحصول على خدمات شركائها أثناء وجودهم في عملية الاحتضان وبعد التخرج من برامج الاحتضان. وبناءً على ذلك، نوصي عملاءنا ببناء ميزة تنافسية من خلال تقديم منح أولية ومصادر تمويلٍ خارجية، والحد من القيود المفروضة على استخدام قنوات وتطبيقات وسائل التواصل الاجتماعي من خلال تصحيح وتعديل القواعد والسياسات الداخلية، وبناء عملية فحص وعملية اختيار قويتين من خلال إجراء جلسات جماعية مركزة، وتزويد الشركات الناشئة بالدعم لبناء نموذج أعمالها وتطويره.

Abstract

Business incubators encourage entrepreneurs to start their own businesses and assist them in developing creative and new goods or services. Also, Saudi business incubators are essential within the framework of Vision 2030 in the entrepreneurship sector. The study aims to answer the following questions 1) What are the best practices followed by local and international incubators. 2) What are the performance factors of successful incubators. 3) Identify best practices that can be adopted by PNU Entrepreneurship Centre. The project goal is to support the client centre's development. We conducted market research and interviews with leading incubators in Saudi Arabia. The preliminary findings using the thematic content analysis (TCA) tool show the identification of best practices followed by local and international incubators. We conducted personal interviews with two local incubators in Saudi Arabia which follow best practices that included adopting start-ups and providing them with grants, investment ecosystem, local and international exposure, training, logistic support, office space, and services from their partners while being in the incubation process and after graduating from the incubation programs. Based on that we recommend our client build a competitive advantage by providing start-up grants and external sources of finance, reducing restrictions on using social media channels and applications by rectifying and amending the internal rules and policies, build a solid screening and selection process by conducting focus group sessions, and provides start-ups with the support on building and developing their business model.