

التجربة الفلسطينية في حاضنات الأعمال و دورها

في تنمية أعمال جديدة للشباب

إعداد

م. عودة محمد الشكري

مقدم لـ

مؤتمر الشباب والتنمية في فلسطين: مشكلات وحلول

كلية التجارة بالجامعة الإسلامية

غزة، فلسطين

مارس 2012

## المخلص

يهدف هذا البحث إلى التعريف بدور و أهمية حاضنات الأعمال كأداة محتملة لإنعاش و تنمية الإقتصاد المحلي من خلال تشجيع الشباب و خريجي الجامعات المبادر على إنشاء شركات صغيرة. و يوضح البحث المفاهيم المتعلقة بآلية عمل الحاضنات و الخدمات الإدارية والفنية المقدمة للمنتسبين، بدءاً من الفكرة الإبداعية و حتى تحويلها الي شركة صغيرة وتخرجها الي السوق المحلي . ويتناول البحث تجربة بعض الحاضنات الفلسطينية و بيان مدى مساهمتها في رعاية الأفكار الريادية والمبدعين من الشباب و خلق فرص عمل جديدة للشباب من خريجي الجامعات والكليات التطبيقية. وقد اعتمد البحث في منهجيته على أسلوب البحث المكتبي، الإستبانة و دراسة الحالة لأربعة حاضنات أعمال و تكنولوجيا معلومات في فلسطين. وقام الباحث بتسليط الضوء على التحديات والمعوقات التي تواجهها حاضنات الأعمال في فلسطين، و خلص أن أهمها يتعلق بخطة الإستدامة والمحافظة استمرار توفر التمويل اللازم لأنشطة الإحتضان بالإضافة إلي نقص التوعية بين جيل الشباب في دور الحاضنات وأهمية إنشاء الأعمال الحرة .

## Abstract

This paper mainly aims at promotion and raise awareness of the idea, importance and role of business incubators as a potential tool for economic development. Business incubator can encourage and support entrepreneurs and fresh graduates to start up their own business using incubator facilities. The paper presents the concept behind incubation process and the technical and administrative services provided to tenants from the idea to exit phase at which a new firm can leave the incubator and work independently at local market. The experience of Palestinian business incubators has been illustrated including their contribution to promote and develop new startups and job creation for young people and fresh graduates. The research methodologies utilized in this research study are desk-research, questionnaire, and case study of four local business incubators. The paper concludes that the most important challenges of business incubators in Palestine are achievement of the sustainability and self-financing plan, in addition to the weak awareness of incubator's role and importance among Palestinian youth.

## 1. مقدمة

لا زالت التجربة الفلسطينية كما التجربة العربية حديثة في إنشاء وتطوير حاضنات الأعمال مقارنة مع مشاريع الحاضنات التكنولوجية في الدول الآسيوية مثل ماليزيا فضلاً عن الدول الصناعية في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية والتي ازدهرت في ثمانينيات القرن الماضي (Adkins, 2002). فقد بدأت التجربة الفلسطينية في حاضنات الأعمال في عام 2004 بإنشاء الحاضنة الفلسطينية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (PICTI) في الضفة الغربية بتمويل من PALTRADE و USAID<sup>1</sup>، و تبعها تأسيس حاضنة الأعمال والتكنولوجيا بالجامعة الإسلامية بغزة في عام 2006 بتمويل من برنامج infoDev التابع للبنك الدولي<sup>2</sup>. يُعرف إحتضان المشاريع على أنه عملية ديناميكية لتطوير ودعم الأفراد الرياديين أو الأعمال التجارية الناشئة (Pappas,1997). تعمل الحاضنات على رعاية الشركات الصغيرة، ومساعدتها على البقاء والنمو خلال فترة التأسيس الأولى الحرجة والتي تكون الشركة خلالها أكثر عرضة للفشل. و توفر الحاضنات بيئة العمل المناسبة والمكاتب المشتركة و التدريب العملي على الممارسات الإدارية، والوصول إلى الموارد المالية، وتقديم كافة خدمات الدعم التقني (Hackett, 2004).

يهدف هذا البحث إلي نشر أهمية حاضنات الأعمال والتكنولوجيا كأداة لتعافي وتنمية الإقتصاد المحلي، وذلك من خلال عرض تجربة بعض الحاضنات الفلسطينية في دعم وتنمية الإبداعات الشبابية، و مناقشة أهم التحديات والمعوقات التي تواجهها و تعمل على تأخير استقرارها و إستدامة خدماتها. وقد تم تقسيم البحث على النحو التالي: القسم الثاني يوضح مفهوم حاضنات

<sup>1</sup> <http://www.picti.ps>

<sup>2</sup> <http://www.bti.ps>

الأعمال و أهم الخدمات والموارد التي تقدمها للمنتسبين من الشباب المبادرين، أما القسم الثالث فيعرض منهجية البحث والتي تضمنت أولاً أسلوب البحث المكتبي في بيان دور حاضنة الأعمال كأداة فاعلة في التنمية الإقتصادية، وثانياً أسلوب الإستبانة و دراسة الحالة لرصد و عرض تجربة أربعة حاضنات فلسطينية. في القسم الرابع يناقش الكاتب أهم النتائج و الدروس المستفادة من التجربة الفلسطينية. القسم الخامس يلخص التوصيات على مستوى إدارة الحاضنات و على المستوى الوطني (الحكومي و المجتمعي).

## 2. مفهوم حاضنات الأعمال

يمكن تعريف حاضنة الأعمال بأكثر من تعريف وذلك إعتماًداً على الهدف العام للحاضنة وطريقة العمل التي يتم ممارستها. لكن في النهاية نجد أن كل حاضنات الأعمال -ومهما اختلفت في طريقة العمل- لها إطار واحد يمكن من خلاله تعريف حاضنة الأعمال بأنها منظومة متكاملة تتعامل مع كل مشروع في البداية وكأنه وليد يحتاج إلى الرعاية الفائقة والإهتمام الشامل لحمايته من المخاطر التي تحيط به و لتزويده بطاقة الاستمرارية، وتدفع به تدريجياً ليصبح قوياً، قادراً على النماء و الإعتماذ على الذات و مزوداً بمقومات الإستمرار و النجاح (Shalaby, 2001).

إن مشكلة البطالة بين صفوف جيل الشباب كانت سبباً رئيساً في تطوير فكرة الحاضنة وتبنيها كأداة للتنمية الإقتصادية. فقد لجأت العديد من الدول إلي حل ظاهرة البطالة بين الشباب وخريجي الجامعات من خلال برامج تمويل حكومية تساعد الشباب لإنشاء أعمال إنتاجية خاصة بهم تدر عليهم دخلاً ثابتاً و تعطيهم المجال للإبداع و التطوير و تحسن فيما بعد حياتهم الإجتماعية. لكن وبعد فترة من العمل ضمن هذه البرامج، وجد بأن معدل فشل المشاريع المدارة

من قبل الشباب عالياً نتيجة أخطاء مرتبط معظمها بقلة الخبرة و ضعف القدرة على التخطيط السليم بالاضافة لضعف الرقابة المباشرة عليهم. بعد التوصل للنتائج سابقة الذكر عن أسباب فشل المشاريع، تم التوصل إلى فكرة حاضنات الأعمال و التي تعتبر البداية الصحيحة للعمل التجاري والإبداعي الناجح الذي يساهم بفاعلية في توليد فرص عمل جديدة و خلق المشاريع التجارية المستدامة التي من شأنها أن تساهم في التعافي الإقتصادي. كما أن الحاضنة تشبه الجامعة في أنها لا تسمح للمشاريع المحتضنة بالبقاء لأجل غير مسمى، خاصة و أن أحد أهدافها الأساسية هو تمكين المنتسبين من التخلي عن خدماتها و مواردها و العمل بشكل مستقل في السوق المحلي بعد فترة من الزمن تتراوح بين سنتين إلى خمسة سنوات (OECD,2010).

### 3. منهجية البحث

اعتمد البحث في منهجيته على أسلوب البحث المكتبي، الإستبانة و دراسة الحالة لأربعة حاضنات أعمال و تكنولوجيا معلومات في فلسطين.

#### 3.1 البحث المكتبي: حاضنات الأعمال أداة التنمية الإقتصادية

يزداد الإهتمام بحاضنات الأعمال على المستوى العالمي و حتى العربي كونها أثبتت بالتجربة وخلال أكثر من عقدين من الزمن أنها أداة محتملة لإنعاش و تنمية الإقتصاد. وهذا يتضح من أعدادها المتزايدة بإطراد ليس فقط في الدول الصناعية و إنما في الدول النامية أيضاً. فقد أشارت الإحصاءات أن عدد الحاضنات في بداية الثمانينيات كان لا يتعدى 200 حاضنة، أما اليوم فيوجد أكثر من 7000 حاضنة أعمال في العالم (NBIA, 2012) ، 1400 حاضنة في الولايات المتحدة، و 900 منها في أوروبا، 1000 في آسيا ، و 21 في الشرق الأوسط (AI-Mubarak, 2011)، و اعتبر مركز صناعات باتافيا في ولاية نيويورك الأمريكية هو أول

ظهور لفكرة حاضنات الأعمال عام 1959 (NBIA, 2012). أما على المستوى العربي فإن مصر تعدّ أول دولة عربية تقيم حاضنة تكنولوجيا تابعة لوزارة الصناعة وذلك في عام 1998 (Shalaby, 2007)، تلتها مملكة البحرين، فقد قام بنك البحرين للتنمية في عام 1999 بتأسيس مركز البحرين لتنمية الصناعات الناشئة وهو مملوك للبنك بنسبة 100%<sup>3</sup>.

يعد برنامج infoDev التابع البنك الدولي من أكبر البرامج الدولية الراعية لحاضنات الأعمال في الدول النامية (InfoDEV, 2011)، تم تأسيسه في عام 1995 بهدف تمويل المؤسسات و المشاريع التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لمكافحة الفقر و تنمية الإقتصاد. وقد حازت بعض الحاضنات الفلسطينية على منح من برنامج infoDev (InfoDEV,2012)، ساهمت هذه المنح بتأسيس و تشغيل كل من الحاضنة الفلسطينية بيكتي، وحاضنة الأعمال والتكنولوجيا بالجامعة الإسلامية وذلك في عام 2006.

يتم إنشاء الحاضنات لأسباب مختلفة و بناءً على مجموعة الأهداف التي تصمم لتعكس بيئات العمل الخاصة بها و لتمثيل الهيئات الداعمة و المؤسسة لها. وتسعى كل حاضنة لتحقيق واحد أو أكثر من الأهداف، على سبيل المثال انعاش و تنمية الإقتصاد، نقل و تبادل التكنولوجيا والابتكار، و دعم إنشاء مشاريع تجارية قابلة للحياة (Lalkaka, 1997). وهذا بدوره يؤدي إلى خلق فرص عمل جديدة ومستدامة، تسريع نمو الأعمال التجارية، تقليل معدل الفشل في المشاريع الجديدة، إتاحة فرص جديدة أمام فئات محددة من الشباب المبادر، و زيادة الوعي بأهمية الأعمال التجارية الحرة بين فئات المجتمع وخاصة الشباب.

<sup>3</sup> /http://www.bbcbahrain.com

إن حاضنات الأعمال وخصوصاً التي تدار وتمول من قبل البرامج الحكومية تستخدم في الغالب كأداة مساهمة في تعزيز النمو الإقتصادي في مجتمع معين أو منطقة جغرافية محددة. و تعتبر الولايات المتحدة الأمريكية والصين أفضل الأمثلة لتلك الحاضنات، حيث الإنتشار الواسع لإستخدام حاضنات الأعمال التكنولوجية بغرض دعم إستراتيجيات التنمية الإقتصادية (Wagner, 2012). وقد ساعد نجاح بعض التجارب على نمو وانتشار حاضنات الأعمال، الأمر الذي أثبت أن الإبتكار والإبداع يمكن أن يساهم في تعزيز الإنعاش و النمو الإقتصادي.

### 3.2 دراسات الحالة: حاضنات الأعمال في فلسطين

لا زالت التجربة الفلسطينية في حاضنات الأعمال حديثة مقارنة مع بعض مشاريع حاضنات الأعمال و التكنولوجيا في بعض الدول العربية كمصر وتونس و دول الخليج كالعراق و السعودية. لقد أنشأت معظم الحاضنات في الوطن العربي بما فيها الحاضنات الفلسطينية على الأغلب لتحقيق أهداف محددة ومتشابهة وهي المساهمة في إنعاش و تنمية الإقتصاد المحلي، الترويج لنقل التكنولوجيا، تشجيع إنشاء أعمال صغيرة و جديدة للشباب المبادر، و المساهمة في خفض معدلات البطالة من خلال خلق فرص عمل جديدة للمتطلين من الشباب وخريجي الجامعات.

و بغرض التعرف أكثر على أنشطة الحاضنات الفلسطينية و برامج الإحتضان لديها و الموارد و الخدمات التي تقدمها لمنتسبيها من الشباب المبادرين، والتحديات التي تواجهها، فقد قمت بتصميم و توزيع استبانة على المدراء التنفيذيين في الحاضنات الفلسطينية. و حسب نتائج الإستبانة فإن عدد حاضنات الأعمال والتكنولوجيا في فلسطين بلغ حتى نهاية 2011 أربعة حاضنات، ثلاثة حاضنات في الضفة الغربية وهي الحاضنة الفلسطينية لتكنولوجيا المعلومات

والإتصالات (بيكتي)، الحاضنة التكنولوجية في جامعة النجاح، و مركز أصدقاء فوزي كعوش للتميز في جامعة بوليتكنك فلسطين، أما الحاضنة الرابعة فهي حاضنة الأعمال والتكنولوجيا بالجامعة الإسلامية في غزة. انطلقت تجربة الحاضنات الفلسطينية في عام 2004، وخلال هذه الفترة ساهمت في تأسيس 28 شركة صغيرة ، وقدمت دعم مالي و خدمات فنية وإدارية إلي ما يزيد عن 87 مشروعاً محتضناً.

في قطاع غزة وعلى وجه الخصوص، تزداد الجهود لدعم وتشجيع الريادة بين الشباب من خلال حاضنات الأعمال و مشاريع تطوير قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. فقد اهتمت العديد من المؤسسات المحلية مثل مؤسسة التعاون بدعم هذا القطاع من خلال برنامج Youth Employment Services (YES). وساهمت المؤسسات الدولية مثل Mercy Corps، Oxfam، ومشروع DEEP في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بدعم برامج تنمية المشاريع الصغيرة و تشجيع العمل الحر وضخت تمويل كبير في هذا المجال لدعم وتنمية قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في السنوات الأخيرة. ورغم وجود هذه البرامج المدعومة من المؤسسات الدولية إلي جانب هذا العدد من الحاضنات في الضفة الغربية و قطاع غزة، إلي أن هناك حاجة لبرامج احتضان أخرى وذلك لسببين أساسيين، الأول كي تغطي البرامج الجديدة هذا الكم الهائل من الشباب الفلسطيني المتعطل عن العمل<sup>4</sup> ويمتلك طاقات وإبداعات يمكن إستثمارها بالشكل الأمثل الذي يقود لتنمية إقتصادية حقيقية. أما السبب الثاني فهو أن متوسط مساحة الحاضنة في فلسطين لا يتعدى 75 م<sup>2</sup>، و هذه المساحة المحدودة تسمح لإحتضان 5 مشاريع على الأكثر،

---

<sup>4</sup> في تقرير أصدره الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني خلال الربع الثاني 2011 أوضح أن 25.6% معدل البطالة في قطاع غزة و سجلت الفئة العمرية 20-24 سنة أعلى معدلات بطالة في فلسطين حيث بلغت 32.9%

الأمر الذي يؤثر في رفع سقف معايير القبول والإنتساب أمام طابور أفكار المشاريع التي تقدم للحاضنات.

تعد مصادر و حجم التمويل للحاضنات الفلسطينية محدود مقارنة مع القطاعات الأخرى كبرامج الإغاثة والتشغيل الممولة من المؤسسات الدولية. و مساهمة الحكومة في تمويل برامج الإحتضان يكاد يكون معدوم. إن جميع حاضنات الأعمال الفلسطينية قد أنشأت بتمويل من البنك الدولي و الإتحاد الأوروبي سواء من خلال برنامج infoDev مثل الحاضنة الفلسطينية بيكتي وحاضنة الأعمال والتكنولوجيا بالجامعة الإسلامية، أو عبر برنامج QIF بوزارة التعليم العالي مثل حاضنة جامعة النجاح وحاضنة جامعة بوليتكنك فلسطين. و قد اقتصر تمويل غالبية أنشطة الحاضنات على المؤسسات المحلية والدولية مثل SPARK، USAID، PALTRADE، Microsoft، Google، Intel و غيرها. وهنا يجدر الإشارة إلي أن الحاضنات الفلسطينية قد عانت من قصور في التمويل خلال فترة الحصار بما فيها الحاضنات في الضفة الغربية، ما دعا الي تعليق أنشطتها و خدماتها، حتى أن بعضها قد سرح عدد كبير من موظفيه كما حصل في الحاضنة الفلسطينية بيكتي في عام 2008، و البعض الآخر لم يجدد للموظفين عقودهم مثل حاضنة الأعمال والتكنولوجيا بالجامعة الإسلامية في أواخر عام 2009، وعليه تعطلت أنشطتها وأوقفت خدماتها وانتهت العقود مع فرق عمل المشاريع المحتضنة.

إن وجود معظم الحاضنات الفلسطينية في الجامعات وتشغيلها كإحدى الوحدات أو المراكز لديها يعتبر أحد نقاط القوة للحاضنات فيما يتعلق بتطوير و نقل التكنولوجيا الجديدة، و ستتحول نقطة القوة تلك إلي نقطة ضعف في حال توقف التمويل الخارجي عن أنشطة الحاضنات خاصة في

ظل الضيق المادي الذي تعانيه الجامعات الفلسطينية بين الفصل الدراسي والآخر، إلى جانب استمرار ضعف الإهتمام الحكومي بتبني مشاريع احتضان وتطوير الأعمال للشباب.

#### 4. النتائج والمناقشة

يعد قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كقطاع رائد بين قطاعات الإقتصاد القومي العالمي منذ ثمانيات القرن العشرين، و يعتبر مصدر أساسي للدخل القومي والتجارة الداخلية والخارجية في الدول الصناعية الغربية. وأصبحت إقتصاديات تكنولوجيا المعلومات المولد الرئيس لإنتاج فرص العمل الجديدة في العديد من الدول الآسيوية و العربية النامية. أحدث تقارير مؤسسة البيانات الدولية (IDC) تتوقع توسع سوق الإتصالات و تكنولوجيا المعلومات في الشرق الأوسط بنسبة 15% في 2012 (IDC,2012)، في عام 2011 بلغت نسبة مساهمة قطاع الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات بالنتائج المحلي الإجمالي في مصر 4%، وتحثل المركز الثاني بعد قطاع قناة السويس، أما في الأردن فبلغت نسبة المساهمة 14% لنفس العام (ESCWA, 2011)، و في فلسطين 5,8% لعام 2009، فضلاً عن أن العديد من الدول العربية تتطلع لزيادة نسبة مساهمة هذا القطاع، فمثلاً تسعى السعودية لزيادة نسبة المساهمة الي 20% بحلول عام 2020<sup>5</sup>.

يعتبر الإستثمار في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحل الأمثل للحالة الفلسطينية وما يصاحبها من حصار و إغلاق في غزة وحواجز عسكرية وجدار في الضفة الغربية. لإن هذا القطاع يعتمد بشكل كبير على توفر الطاقات البشرية المؤهلة مهنياً بغض النظر عن موقعها الجغرافي والعوائق التي تواجهها. في حين أن القطاعات الإقتصادية التقليدية الأخرى تتأثر غالباً

<sup>5</sup> <http://www.albayan.ae/economy/the-world-today/2011-04-26-1.1427589>

بسياسات الإغلاق المتكرر والحصار من الجانب الإسرائيلي. وبناءً على ما تقدم، تعتبر حاضنات الأعمال التي تستثمر الإبداعات الشبابية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هي الأداة المحتملة للمساهمة في تعافي وتنمية الإقتصاد المحلي في فلسطين. تقوم حاضنات الأعمال الفلسطينية بتشجيع الشباب المبادر على إنشاء الأعمال الصغيرة و تعمل على دعم نموها والمحافظة على إستمرارها. فهي تتيح للمشاريع المحتضنة العديد من الخدمات والموارد التي لا تستطيع توفيرها بسبب التكلفة العالية. الجدول رقم (1) يوضح الموارد والخدمات التي توفرها حاضنة الأعمال لمنتسبيها وهي مقسمة إلى ثلاثة فئات، خدمات مكتبية مشتركة، خدمات فنية و إدارية، وخدمات تمويل.

جدول (1): الموارد و الخدمات المتوفرة لمنتسبي الحاضنة

<ul style="list-style-type: none"> <li>- مكاتب عمل</li> <li>- غرفة اجتماعات</li> <li>- حواسيب، طابعات، وشبكة لاسلكية</li> <li>- سكرتارية</li> <li>- هاتف وفاكس</li> <li>- خدمات لوجستية</li> </ul>	خدمات مكتبية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- اعداد خطة العمل</li> <li>- خدمات تسويق</li> <li>- خدمات محاسبية</li> <li>- دورات تدريبية متخصصة</li> <li>- خدمات دعم فني</li> <li>- خدمات استشارية</li> <li>- خدمات النشر والبريد الإلكتروني</li> </ul>	خدمات فنية وإدارية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تمويل صغير للبدء</li> <li>- ربط مع ممولين محتملين</li> </ul>	خدمات تمويل

و هنا لا بد من الإشارة إلى الفرق بين حاضنات الأعمال ومراكز تطوير الأعمال الصغيرة، فحاضنات الأعمال تختلف عن مراكز تطوير الأعمال الصغيرة في أنها تتبنى أصحاب فكرة المشروع و توفر لهم جميع الوسائل والموارد اللازمة لتطوير و تنمية الفكرة لتصبح شركة صغيرة قادرة على الإعتماد على نفسها. أما مراكز تطوير الأعمال الصغيرة، فتوفر قروض مالية و في بعض الأحيان منح بمبالغ محدودة و يمكن أن تساهم في إعداد دراسات الجدوى للمستفيدين من برامجها وأنشطتها. و تتميز حاضنات الأعمال في أنها تتحمل تحديات إحتضان أفكار المشروعات وتفترضت مسؤوليتها عن تنمية و نجاح تلك الأفكار و تسعى إلى تقليل المخاطر التي تهدد فشل المشاريع الصغيرة الناشئة. فحسب الإحصاءات، وجد أن 87-90% من الشركات الصغيرة التي تتخرج من الحاضنة تستمر في العمل. أما الشركات التي لا تنشأ داخل الحاضنات فيستمر فقط حوالي 20-30% منها في العمل لنفس الفترة من الزمن (NBIA, 2012a).

#### 4.1 تحديات الحاضنات الفلسطينية

إن حاضنات الأعمال في فلسطين تواجه تحديات ومعوقات تتفرد بها عن غيرها من الحاضنات سواء في الوطن العربي أو في الدول الصناعية الغربية. ويعتبر التمويل أحد أهم تلك التحديات. إن مشاريع حاضنات الأعمال في فلسطين كغيرها من المشروعات الممولة تعتمد بشكل أساسي على توفر التمويل، خاصة و أنها في ظل الظروف الإقتصادية الصعبة التي تمر بها فلسطين إلى جانب ضعف الخبرة العملية لدى الطواقم الادارية، غير قادرة على إنجاز خطة إستدامة تضمن المحافظة على الموارد و توفر مصادر التمويل التي يمكن أن تحافظ على إستمرار أنشطتها و خدماتها. أصبح السواد الأعظم من المشروعات التنموية الممولة وخاصة في قطاع

غزة تنتهي أنشطتها بإغلاق المشروع ولا تستطيع إدارة المشروع أو حتى المؤسسة المنفذة من المحافظة على موارد المشروع التي تضمن إستمرارية التشغيل.

يعتبر انشاء وتشغيل حاضنة الأعمال مشروع تنموي فهو يحتاج الي إدارة متمرسه ذات خبرة واسعة في تنفيذ وإدارة المشاريع التنموية وهو كأى مشروع آخر يحتاج الي رعاية، متابعة ومراقبة دورية خاصة في بداية التأسيس، فضلاً عن تحصيله بخطة إستدامة تستطيع المحافظة على الموارد المتاحة و الإستمرار في تقديم خدمات و إحتضان أفكار مشاريع جديدة. ففي الولايات المتحدة الأمريكية غالباً ما تتلقى حاضنات الأعمال رعاية خاصة أثناء السنوات الأولى من التأسيس وذلك بهدف المحافظة على خفض التكاليف (Banker, 1993). تسعى العديد من هذه الحاضنات محاولة خفض إحتياجاتها من التمويل تدريجياً و الإكتفاء الذاتي من الناحية المالية بتنمية إيراداتها لتستطيع الإعتماد على نفسها في تغطية تكاليفها التشغيلية ( Scott, 1992).

و حتى إذا تمكنت إدارة الحاضنة من الوصول الي "نقطة التعادل" تبقى مشكلة عدم كفاية التمويل تشكل عائقاً كبيراً أمام إستمرارية تشغيل و تطوير الحاضنة (Allen, 1988). و قد أصبح هناك حاجة إلي شكل من أشكال الدعم و الرعاية المالية الحكومية الذي يستمر على الأقل لخمس سنوات (Allen, 1990). ويبقى الصراع مستمر بين أهداف تطوير أفكار مشاريع المبادرين و غاية الإكتفاء والتمويل الذاتي، وهذا يؤثر على معايير قبول أفكار مشاريع جديدة، جودة و نوعية الخدمات التي يحصلون في الحاضنة، وعلى سياسة التخرج من الحاضنة (Massey, 1992).

كما أن نشر التوعية بأهمية الحاضنات و ثقافة العمل الحر بين الشباب يعتبر من تحديات إدارة الحاضنة، وخاصة وأن الشباب ومنهم خريجي الجامعات يؤمنون بأن الوظيفة الحكومية هي الثروة بعينها في ظل الظروف الإقتصادية التي يعيشها القطاع الخاص . فقد عانت شركات القطاع الخاص في السنوات الأخيرة و خاصة في ظل الحصار وإغلاق المعابر من كساد و ركود لا مثيل له ، وكثير منها قد أغلقت وانتهت تجارتها. لعل هذا الأمر يكون أحد العوامل التي تحجم فئة الشباب من المبادرة إلي تكوين وإنشاء أعمال تجارية خاصة.

و هنا لا بد من الإشارة أن العديد من الشركات والأفراد لم تتوقف أو تتأثر نتيجة الحصار والإغلاق بل نمت تجارتهم وأعمالهم ، ويكمن السر وراء ذلك أن القطاع الإقتصادي الذي يعملون فيه لا يعتمد بشكل أساسي على الموقع الجغرافي بقدر إعتماده على العنصر البشري وبعض وسائل تكنولوجيا المعلومات. وهنا تبرز أهمية إستثمار الحاضنات في هذا القطاع ، إنه قطاع تكنولوجيا المعلومات والإتصالات.

إن نقص التوعية لدى فئة الشباب في أهمية و مميزات أن يمتلك الفرد عمل أو شركة تجارية خاصة به، يفسر السبب في ضعف إقبال الشباب للإنتساب للحاضنات. الأمر الذي يستوجب إستهداف هذه العقول ومحاولة التأثير على طريقة التفكير لتعزيز ثقافة العمل الخاص والحر. وتواجه حاضنات الأعمال بعض المعوقات مثل عدم وجود الثقة من قبل منتسبي الحاضنة، خاصةً في ظل ضعف تطبيق القوانين الحافظة لحقوق الملكية وبراءات الإختراع. وعليه ينبغي العمل وبالتنسيق مع الوزارات ذات الصلة على إجراء بعض الإصلاحات القانونية مثل تيسير تسجيل الشركات للشباب المبادر ، و حفظ حقوق الملكية الفكرية، وحقوق الطبع والنشر.

## 4.2 الدروس المستفادة

رغم وجود العديد من برامج حاضنات الأعمال والتقنية في العديد من الدول العربية مثل البحرين، مصر، الأردن، تونس، المغرب، السعودية إلى أن الدراسات العربية التي توثق وتقييم فعالية وأداء تلك الحاضنات تكاد تكون محدودة. أما عن الدراسات الغربية المتعلقة بهذا النوع من التقييم، فقد أجرت جامعة ولاية نيويورك في عام 1997 دراسة لتقييم حاضنات الأعمال التكنولوجية. وقد جاء فيها أن متوسط معدل حياة المشاريع المحتضنة بلغ أكثر من 87% وهو متوسط عالي نسبياً إذا ما قورن بمتوسط الحياة للأعمال التي لا تنشأ داخل الحاضنات والذي يتراوح بين 20-30% (NBIA, 2012a). أما عن دور حاضنات الأعمال في خلق فرص عمل جديدة، فقد قدرت الجمعية الأمريكية لحاضنات الأعمال NBIA أن حاضنة شمال أمريكيا على سبيل المثال قد خلقت ما يقارب من 500,000 فرصة عمل جديدة منذ عام 1980، و أن كل 550 فرصة عمل تخلق من قبل المشاريع المحتضنة تولد 25 فرصة أخرى في المجتمع. إن معدل خلق فرص العمل الغير مباشرة سيكون أعلى في المجتمع الفلسطيني في حال إقتصار إحتضان المشاريع على قطاع تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات، لأن المجتمع والسوق المحلي يحتاج الي تأهيل بنى تحتية وتدريب في مجال تكنولوجيا المعلومات.

وفي دراسة عن الحاضنات في أوروبا (ECEDG, 2002)، أجريت بدعم من الإتحاد الأوروبي ونشرت في عام 2002، ورد أن عدد الحاضنات في أوروبا يبلغ 900 حاضنة، و تولد حوالي 40,000 وظيفة سنوياً، و 77% منها غير ربحية. و تُغطى نسبة كبيرة من تكاليف التأسيس لمعظم الحاضنات من التمويل الأوروبي العام بقيمة تقدر بحوالي 4 مليون يورو. وتشارك بتغطية ما يعادل 37% من تكلفة التشغيل بمعدل سنوي 500,000 يورو. أما المشاريع المحتضنة فتساهم بنسبة 40% من تكلفة التشغيل، و عملية الإحتضان تستغرق من 3-5 سنوات. و يصل

متوسط مساحة الحاضنة الأوروبية إلى 3,000 م<sup>2</sup>، و تحتضن حوالي 27 مشروع في آن واحد، و متوسط عدد فريق عمل المشروع الواحد حوالي 6.2 فرد. يبلغ معدل البقاء على قيد الحياة للحاضنات في الدول الأوروبية حوالي 85% وهو تقريباً نفس المعدل المرصود في معظم الدول الصناعية.

أما في الدول النامية، فمعدل بقاء الحاضنة على قيد الحياة يصل الي أعلى من 85% خاصة في البلدان التي تحظى فيه الحاضنة على دعم حكومي كبير مثل الصين والبرازيل. و يختلف معدل استمرار حياة الحاضنات بناء على سياسات القبول المتبعة في الحاضنة، فعلى سبيل المثال في اسرائيل يصل معدل بقاء الحاضنات إلي حوالي 53%. فالحكومة تسعى لدعم وتشجيع الإبتكار في مجالات خاصة و محددة، الأمر الذي يدفعها إلي خفض معايير القبول في الحاضنات وهذا ما يفسر التذني في معدل بقاء حياة حاضناتها (Scaramuzzi, 2002).

إن إيجاد منهجية جديدة وشاملة لتقييم أداء الحاضنات في الدول العربية يمثل خطوة أساسية وهامة لزيادة التوعية بأهمية حاضنات الأعمال ، خاصة و أن الجهود لا زالت محدودة ومبعثرة في هذا المجال. ويفضل أن يتم هذا النشاط بشكل موسع يشارك فيه كافة صانعي القرار لمناقشة و تحليل جدوى إستخدام الحاضنة كآلية فعالة لتحقيق أهداف تنمية، ليتم دمجها في الخطط الإستراتيجية الوطنية.

## 5. الخاتمة و التوصيات

خلال هذا البحث تم دراسة تجربة حاضنات الأعمال الفلسطينية و عرض الخدمات التي تقدمها للمنتسبين والمجالات التي يمكن الإحتضان فيها وتلائم الظروف التي تعيشها الضفة الغربية وقطاع غزة. و تم عرض التحديات والمعوقات التي تواجهها إدارة الحاضنات، حيث خلصت

الدراسة إلي أن أهمها يتعلق بخطة الإستدامة والمحافظة استمرار توفر التمويل اللازم لأنشطة الإحتضان بالإضافة إلي نقص التوعية بين جيل الشباب في دور الحاضنات وأهمية الأعمال الحرة . وتم التأكيد على ضرورة تكاتف الجهود من أجل تنفيذ تقييم شامل لجدوى الحاضنات كأداة فعالة في إنعاش تنمية الإقتصاد المحلي. و لزيادة الإستفادة من نتائج هذا البحث، فقد تم تقسيم التوصيات الي فئتين الأولى تخص المستوى الإداري في حاضنات الأعمال الفلسطينية، أما الأخرى فكانت توصيات عامة تخص المؤسسات ذات العلاقة بتطوير قطاع تكنولوجيا المعلومات والإتصالات و الوزارت الحكومية التي تعمل على تنمية الإقتصاد الوطني من خلال دعم وتشجيع الإستثمار في هذا القطاع.

### 5.1 توصيات لحاضنات الأعمال

- العمل على إيجاد بنية وهيكلية واضحة للحاضنة وتبنيها من قبل المؤسسة المحتضنة لها و السعي إلي استقلاليتها للنهوض بها وتوسيع مشاريعها .
- الاستعانة بالخبرات الدولية من أجل بناء و تطوير قدرات إدارة الحاضنة و زيادة التشبيك و التواصل مع الحاضنات الأخرى.
- تحديد إستراتيجية و اضة لمستقبل الحاضنة بما فيها الرؤية و المهمة.
- تنفيذ ورش عمل وأنشطة مختلفة لتوليد أفكار إبداعية جديدة تدعم و تطور الحاضنة.
- عمل مسابقات لتشجيع روح الإبداع والتميز لدى طلبة الجامعات والخريجين.
- توفير مصادر للموارد المالية للحاضنة والمشاريع المحتضنة من خلال توفير شبكة من الممولين المحتملين.
- تشكيل مجلس إدارة للحاضنة يتكون من مدير للحاضنة ومساعدين و استشاري أعمال ومنسق لمشاريع الحاضنة وفني تكنولوجيا معلومات و مستشار مالي و قانوني .

- توفير الأمان للمشاريع المحضنتة لكي يضمن استمرارية عمل أعضاء المشاريع بحافزية وكفاءة وصولاً إلى نجاح مشاريعهم.
- زيادة التوعية بفكرة الحاضنة ورسالتها من خلال التسويق و الدعاية المستمرة.
- فتح باب التعاون مع الشركات العالمية المعنية بالإحتضان مثل Microsoft ، Google ، Intel، إلخ.

## 5.2 التوصيات العامة

- العمل على تخصيص برامج دعم حاضنات الأعمال وتكنولوجيا المعلومات من قبل الحكومة الفلسطينية وتسهيل برامج الإقراض والتمويل للمشاريع الإنتاجية الجديدة
- حث المستثمرين وأصحاب رؤوس الأموال للإستثمار من خلال الحاضنات في قطاع تكنولوجيا المعلومات والإتصالات خاصة وأنه سوق مفتوح ولا يتوقف عن التطور.
- تسهيل إجراءات إنشاء شركات جديدة خاصة للشباب المبدعين وتعاون كل من وزارة الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات ووزارة الإقتصاد الوطني.
- التنسيق بين عمل الحاضنة و بين القطاع الخاص بحيث تكون الحاضنة شريك في عملية التنمية وليست منافس للقطاع الخاص.
- توفير الدعم الفني للحاضنات بربطها بالجامعات ومراكز البحث العلمي والكليات والمعاهد التكنولوجية على وجه الخصوص وكذلك الإستفادة من تجارب الدول المتقدمة والمنظمات الدولية المختصة في إقامة وتسيير الحاضنات .

- [1] Adkins, Dinah, 2002."A Brief History of Business Incubation in the United States", NBIA Publications, USA.
- [2] Allen, D.N., 1988. "Business Incubator Life Cycles", Economic Development Quarterly.
- [3] Allen, D.N., and McCluskey, R., 1990. "Structure, policy, service and performance in the business incubator industry", Journal of Entrepreneurship Theory and Practice.
- [4] Al-Mubarak H. M. and Michael Busler, 2011." "The development of Entrepreneurial companies through business incubator programs", Int. j. emerg. Sci., vol. 1, pp. 95-107.
- [5] Banker, J., 1993. "Knowing when to grow up, move out, incubator tenants juggle the benefits of moving, staying", The Business Journal-Milwaukee.
- [6] Economic and Social Commission for Western Asia (ESCWA), 2011. "Promoting the ICT sector in ESCWA Region to Meet the Challenges of Knowledge Economy Workshop, <http://css.escwa.org.lb/ICTD/1433/12a.pdf>
- [7] European Commission Enterprise Directorate General, 2002. "Benchmarking of Business Incubators". Center for Strategy & Evaluation Services.
- [8] Hackett S.M and Dilts D. M., 2004."A Systematic Review of Business Incubation Research" Journal of Technology Transfer, vol. 29, pp. 55-82.
- [9] InfoDEV, 2011. "Mixed-use Incubator Handbook: A Start-up Guide for Incubator Developers", available at <http://www.infodev.org/en/Document.733.pdf>
- [10] InfoDEV,2012 " The infoDev Global Network of Business Incubators", available at <http://www.infodev.org/en/Document.6.pdf>
- [11] International Data Corporation (IDC), 2012. Press Release, available at <http://www.idc-gi.com/getdoc.jsp?containerId=prAE23334412>
- [12] Lalkaka, Rustum, 1997. "Convergence of Enterprise Support: Emerging Approaches at Asia's Technology Parcks and Incubators", Paper presented at Association of University Related Research Parks. 12th International Conference, USA.
- [13] Massey, D. and Wield, D., 1992. "Evaluating Science Parks", Local Economy.

- [14] National Business Incubation Association (NBIA), 2012  
[http://www.nbia.org/resource\\_library/faq#13](http://www.nbia.org/resource_library/faq#13)
- [15] National Business Incubation Association (NBIA), 2012a.  
[http://www.nbia.org/resource\\_library/faq/#8](http://www.nbia.org/resource_library/faq/#8)
- [16] OECD Innovation Policy Platform, 2010. "Technology Incubators",  
available at <http://www.oecd.org/dataoecd/33/36/48136826.pdf>
- [17] Pappas, J.P., 1997." The University's Role in Economic Development:  
From Research to Outreach, New Directions for Higher Education ", Jossey-  
Bass,.
- [18] Scaramuzzi Elena, 2002. "Incubators in Developing Countries; Status  
and Development Perspectives ", infoDev Program, World Bank, Washington  
DC.
- [19] Scott, J., 1992. "City's Community Development Studying Business  
Incubator Feasibility", Memphis Business Journal, 14(28).
- [20] Shalaby, N. M, 2007. "Enhancing Incubator Performance Towards  
Sustainability", Economic Focus issue 2, vol. 2, pp. 48-53.
- [21] Shalaby, N.M, 2001."How can Saudi Arabia benefits from Business  
Incubators and Technology Parks", Saudi Commerce and economic review  
magazine, vol. 88, pp. 29-36.
- [22] Wagner, K.V., 2012. "Business Development Incubator Programs, An  
Assessment of Performance in Missouri", Capella University, USA, 2006.