جامعة الخليل
كلية الدراسات العليا والبحث العلمي
قسم إدارة الأعمال

واقع حاضنات الأعمال ودورها في دعم المشاريع الصغيرة في الضفة الغربية

The Reality of Business Incubators and their Role in Supporting Small Enterprises in the West Bank

رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

اعداد
ميسون محمد القواسمة

اشراف
الاستاذ الدكتور عبد الفتاح أبو شكر

2010 م

اسم الطالبة : ميسون محمد القواسمة

عنوان الرسالة : "واقع حاضنات الأعمال ودورها في دعم المشاريع الصغيرة في الضفة الغربية "

تمت مناقشة هذه الرسالة يوم الأربعاء بتاريخ 16 \ 6 \ 2010 م وقد اجيزت من قبل لجنة المناقشة

توقيع لجنة المناقشة :

الأستاذ الدكتور : عبد الفتاح أبو شكر	مشرفاً ورئيساً
الدكتور بلال الفلاح	عضواً خارجياً
الدكتور شريف أبو كرش	عضواً داخلياً

الشكر والتقدير

كم هي الكلمات جميلة وحلوة . . حينما تسطر للمبدعين فإن الكلمات لتعجز . . . . واللسان ليصمت . . . والقلب ليقف عن شكرهم . . . حيث يبقى الشكر أقل مكافأة نبعثها إلى كل من ساهم في انهاء هذا العمل وتقديم العون إلى فريق البحث .

أتقدم بالشكر الجزيل لله تعالى أولاً وأخيراً على توفيقه . . . كما لا يفوتني أن أشكر مشرفي ومدرسي كلية ادارة أعمال على ما قدموه لي خلال سنوات الدراسة حيث كنتم خير قدوة لي ولجميع طلابكم، ولم تبخلوا علينا بما هو غالٍ ونفيس من معرفتكم وعلمكم.

إن كل ما تعلمناه من لغة عربية وصياغة لغوية تعجز عن تقديم كلمة شكر وتقدير للاستاذ الدكتور عبد الفتاح أبو شكر تفيه حقه أو تعبر عن مدى احترامي وتقديري له على ما قدمه لي خلال انجاز هذا العمل .

الإهداء

إلى والدتي التي ربتني صغيرة . . . والتي لم ولن أنسى فضلها عليَ طيلة حياتي . . .
سائلاً المولى عز وجل أن يبارك لها في عمرها وتحسن خاتمتها .
إلى إخواني وأختي الأعزاء

إلى الزملاء الأعزاء . . . . رمز المحبة والاخاء
إلى المعلمين الأجلاء . . . . رمز البذل والعطاء
إلى الأسرى الأبرياء . . . . رمز العزة والاباء
إلى الشهداء الأوفياء . . . . رمز التضحية والفداء

أهدي هذا العمل المتواضع

قائمة المحتويات

الرقم	الموضوع	رقم الصفحة
	توقيع لجنة المناقشة	I
	الشكر والتقدير	II
	الإهداء	III
	قائمة المحتويات	IV
	قائمة الجداول	VIII
	قائمة الأشكال	XIII
	ملخص الدراسة باللغة العربية	VIV
	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية	XVI
	الفصل الأول :الاطار العام للدراسة	
1.1	مقدمة	1
2.1	مشكلة الدراسة وأسئلتها	2
3.1	أهداف الدراسة	3
4.1	فرضيات الدراسة	4
5.1	أهمية الدراسة	5
6.1	منهجية الدراسة واجراءاتها	6
7.1	حدود الدراسة	7
8.1	مصطلحات الدراسة الاجرائية	7
	الفصل الثاني : الاطار النظري والدراسات السابقة المبحث الأول : المشاريع الصغيرة	
1.1.2	تمهيد	9
2.1.2	تعريف المشاريع الصغيرة	9

3.1.2	مفاهيم مختلفة في الأعمال الصغيرة .	15
4.1.2	المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالمقارنة مع المشروعات الكبيرة	16
5.1.2	اشكال ملكية المشروعات الصغيرة :	17
6.1.2	توزيع المشاريع الصغيرة حسب الأنشطة الاقتصادية	18
7.1.2	مكانة المشاريع الصغيرة في الاقتصاد العالمي والاقتصاد الفلسطيني	20
8.1.2	دور المشاريع الصغيرة في عملية التنمية ودعم الاقتصاد	21
9.1.2	مزايا المشاريع الصغيرة	25
10.1.2	العوامل الأساسية المؤثرة في المشاريع الصغيرة في فلسطين .	28
11.1.2	اطار التطوير للمشاريع الصغيرة :	31
	المبحث الثاني : حاضنات الأعمال	
1 .2.2	تمهيد :	33
2.2.2	مفهوم حاضنات الأعمال :	34
3.2.2	نشأت حاضنات الأعمال .	37
4.2.2	آلية عمل الحاضنة	39
5.2.2	التمويل وطبيعة الملكية	41
6.2.2	مراحل تطور الحاضنة	42
7.2.2	عوامل نجاح الحاضنات	44
8.2.2	أهداف الحاضنات :	46
9.2.2	أنواع حاضنات الأعمال :	49
10.2.2	معايير الحكم على آداء حاضنات الأعمال	53
11.2.2	المشاكل التي تواجه الحاضنات	54
	المبحث الثالث : تجارب عالمية وعربية في مجال الحاضنات	
1.3.2	التجربة الأمريكية	55
2.3.2	التجربة الفرنسية	56

3.3.2	التجربة الصينية	58
4.3.2	التجربة الماليزية	59
5.3.2	التجربة المغربية	61
6.3.2	التجربة التونسية	62
7.3.2	التجربة المصرية	63
8.3.2	التجربة الأردنية	64
	المبحث الرابع : الدراسات السابقة	
1.4.2	دراسات حول المشاريع الصغيرة	66
2.4.2	دراسات حول حاضنات الأعمال	75
	الفصل الثالث : منهجية الدراسة	
1.3	تمهيد	88
2.3	وصف منهجية الدراسة	88
3.3	مجتمع الدراسة	89
4.3	وصف مجتمع الدراسة	91
5.3	أدوات جمع المعلومات	100
6.3	صدق أداة الدراسة	109
7.3	ثبات أداة الدراسة	109
8.3	نبذة عن مجتمع الدراسة	110
9.3	المعالجة الاحصائية	129
	الفصل الرابع : تحليل النتائج	
.1	تمهيد	131
.2	المبحث الأول تحليل النتائج الخاصة بالمشاريع المحتضنة	131
.3	المبحث الثاني : تحليل النتائج الخاصة بالعاملين في الحاضنة	171

4	المبحث الثالث : تحليل النتائج التي تم التوصل إليها من خلال المشاريع المحتضنة العاملين في الحاضنات	199
	الفصل الخامس : النتائج والتوصيات	
	تمهيد	202
1.5	نتائج الدراسة	202
2.5	التوصيات	205
	الملاحق	
ملحق 1	الاستبيان بصورته النهائية	XVIII
ملحق 2	قائمة بأسماء المحكمين	XXVIII
	قائمة المراجع	XXIX

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
(1 - 2)	مقارنة بين المشاريع الصغيرة والمتوسطة وبين المشاريع الكبيرة	16
(2 - 2)	تصنيف المنشآت الصغيرة في فلسطين حسب مجال النشاط	19
(1 - 3)	العدد الكلي للاستبانات	89
(2 - 3)	تقسيم المشاريع المحتضنة حسب موقع الحاضنة	90
(3 – 3)	تقسيم العاملين في الحاضنات حسب موقع الحاضنة	90
(4– 3)	توزيع أفراد مجتمع الدراسة (المشاريع المحتضنة) حسب متغير العمر	91
(3 _5)	توزيع أفراد مجتمع الدراسة (المشاريع المحتضنة) حسب المؤهل العلمي	92
(3- 6)	توزيع أفراد مجتمع الدراسة (المشاريع المحتضنة) حسب سنوات الخبرة في مجال تكنولوجيا المعلومات	93
(7– 3)	توزيع أفراد مجتمع الدراسة (المشاريع المحتضنة) حسب المركز الوظيفي	93
(8– 3)	توزيع أفراد مجتمع الدراسة (المشاريع المحتضنة)حسب مكان عمل المشروع	94
(9– 3)	توزيع أفراد مجتمع الدراسة (المشاريع المحتضنة)حسب طبيعة عمل المشروع	95
(10-3)	توزيع أفراد مجتمع الدراسة(المشاريع المحتضنة)حسب عدد العاملين في المشروع	95
(11-3)	توزيع أفراد مجتمع الدراسة(المشاريع المحتضنة) حسب رأس مال المشروع	96
(12-3)	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب موقع حاضنة الأعمال التي احتضنت المشروع	97
(13-3)	توزيع أفراد مجتمع الدراسة(العاملين في الحاضنة) حسب متغير العمر	97
(14-3)	توزيع أفراد مجتمع الدراسة(العاملين في الحاضنة) حسب المؤهل العلمي	98
(15-3)	توزيع أفراد مجتمع الدراسة (العاملين في الحاضنة)حسب سنوات الخبرة في مجال تكنولوجيا المعلومات	99

(16-3)	توزيع افراد مجتمع الدراسة(العاملين في الحاضنة) حسب موقع حاضنة الاعمال	99
(17-3)	محاور الدراسة الرئيسية	108
(18-3)	مصفوفة معاملات الثبات حسب كرونباخ ألفا لمجالات الدراسة والدرجة الكلية	109
(19-3)	حاضنات الأعمال في الضفة الغربية	129
(1-4)	النسب المئوية لواقع فكرة إنشاء حاضنات الأعمال في الضفة الغربية من وجهة المشاريع المحتضنة	132
(2-4)	النسب المئوية لدوافع حاضنات الأعمال في دعم وتطوير المشاريع الصغيرة في الضفة الغربية كما تبينها فقرات الدراسة من وجهة نظر المشاريع المحتضنة	135
(3-4)	النسب المئوية للهدف من إنشاء حاضنات الأعمال ، كما تبينها فقرات الدراسة وجهة نظر المشاريع المحتضنة	137
(4-4)	النسب المئوية للعوامل التي تساهم في نجاح حاضنات الأعمال كما تبينها فقرات الدراسة من وجهة نظر المشاريع المحتضنة	139
(5–4)	النسب المئوية لأهم الخدمات الادارية التي تقدمها الحاضنات للمشاريع الصغيرة أثناء فترة الاحتضان كما تبينها فقرات الدراسة من وجهة نظر المبحوثين المشاريع المحتضنة	141
(6–4)	النسب المئوية لأهم الخدمات الادارية التي تقدمها الحاضنات للمشاريع الصغيرة بعد التخرج من الحاضنة كما تبينها فقرات الدراسة من وجهة نظر المبحوثين المشاريع المحتضنة	143
(7–4)	النسب المئوية لأهم الخدمات الاستشارية التي تقدمها الحاضنات للمشاريع الصغيرة أثناء فترة الاحتضان كما تبينها فقرات الدراسة من وجهة نظر المبحوثين المشاريع المحتضنة	145
(8–4)	النسب المئوية لأهم الخدمات الاستشارية التي تقدمها الحاضنات للمشاريع الصغيرة بعد فترة الاحتضان كما تبينها فقرات الدراسة من وجهة نظر المبحوثين المشاريع المحتضنة	147
(9–4)	النسب المئوية لأهم خدمات تنمية الموارد البشرية التي تقدمها الحاضنات للمشاريع الصغيرة أثناء فترة الاحتضان كما تبينها فقرات الدراسة من وجهة نظر المبحوثين المشاريع المحتضنة	149
(10–4)	النسب المئوية لأهم خدمات تنمية الموارد البشرية التي تقدمها الحاضنات	151

	للمشاريع الصغيرة بعد فترة الاحتضان كما تبينها فقرات الدراسة من وجهة نظر المبحوثين المشاريع المحتضنة	
(4–11)	النسب المئوية لأهم الخدمات المالية التي تقدمها الحاضنات للمشاريع الصغيرة أثناء فترة الاحتضان كما تبينها فقرات الدراسة من وجهة نظر المبحوثين المشاريع المحتضنة	153
(4–12)	النسب المئوية لأهم الخدمات المالية التي تقدمها الحاضنات للمشاريع الصغيرة بعد فترة الاحتضان كما تبينها فقرات الدراسة من وجهة نظر المبحوثين المشاريع المحتضنة	155
(4–13)	النسب المئوية لأهم الخدمات التسويقية التي تقدمها الحاضنات للمشاريع الصغيرة أثناء فترة الاحتضان كما تبينها فقرات الدراسة من وجهة نظر المبحوثين المشاريع المحتضنة	156
(4–14)	النسب المئوية لأهم الخدمات التسويقية التي تقدمها الحاضنات للمشاريع الصغيرة بعد فترة الاحتضان كما تبينها فقرات الدراسة من وجهة نظر المبحوثين من وجهة نظر المشاريع المحتضنة	158
(4–15)	النسب المئوية لأهم الخدمات الفنية التي تقدمها الحاضنات للمشاريع الصغيرة أثناء فترة الاحتضان كما تبينها فقرات الدراسة من وجهة نظر المبحوثين المشاريع الصغيرة	160
(4–16)	النسب المئوية لأهم الخدمات الفنية التي تقدمها الحاضنات للمشاريع الصغيرة بعد فترة الاحتضان كما تبينها فقرات الدراسة من وجهة نظر المبحوثين المشاريع المحتضنة	161
(4–17)	النسب المئوية لأهم خدمات السكرتارية والمعلومات التي تقدمها الحاضنات للمشاريع الصغيرة أثناء فترة الاحتضان كما تبينها فقرات الدراسة من وجهة نظر المبحوثين المشاريع المحتضنة	163
(4–18)	النسب المئوية لأهم خدمات السكرتارية والمعلومات التي تقدمها الحاضنات للمشاريع الصغيرة بعد فترة الاحتضان كما تبينها فقرات الدراسة من وجهة نظر المبحوثين المشاريع المحتضنة	164
(4–19)	ترتيب الخدمات المقدمة للمشاريع الصغيرة أثناء فترة الاحتضان حسب الأكثر إلى الأقل من وجهة نظر المشاريع المحتضنة	167
(4-20)	ترتيب الخدمات المقدمة للمشاريع الصغيرة بعد فترة الاحتضان حسب الأكثر إلى الأقل من وجهة نظر المشاريع المحتضنة	168
(4-21)	النسب المئوية لواقع فكرة انشاء حاضنات الأعمال في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في الحاضنة	171

(4-22)	النسب المئوية لدوافع دعم وتطوير المشاريع الصغيرة في الضفة الغربية من وجهة العاملين في الحاضنة	173
(4-23)	النسب المئوية لأهداف انشاء حاضنات الأعمال في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في الحاضنة	174
(4-24)	النسب المئوية لأهم عوامل نجاح حاضنات الأعمال في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في الحاضنة	176
(4-25)	النسب المئوية لأهم الخدمات الادارية التي تقدمها الحاضنات للمشاريع الصغيرة أثناء فترة الاحتضان كما تبينها فقرات الدراسة من وجهة نظر العاملين في الحاضنة	178
(4-26)	النسب المئوية لأهم الخدمات الادارية التي تقدمها الحاضنات للمشاريع الصغيرة بعد التخرج من الحاضنة كما تبينها فقرات الدراسة من وجهة نظر العاملين في الحاضنة	179
(4-27)	النسب المئوية لأهم الخدمات الاستشارية التي تقدمها الحاضنات للمشاريع الصغيرة اثناء فترة الاحتضان كما تبينها فقرات الدراسة من وجهة نظر العاملين في الحاضنة	181
(4-28)	النسب المئوية لأهم الخدمات الاستشارية التي تقدمها الحاضنات للمشاريع الصغيرة بعد التخرج من الحاضنة كما تبينها فقرات الدراسة من وجهة نظر العاملين في الحاضنة	182
(4-29)	النسب المئوية لأهم خدمات تنمية الموارد البشرية التي تقدمها الحاضنات للمشاريع الصغيرة اثناء فترة الاحتضان كما تبينها فقرات الدراسة من وجهة نظر العاملين في الحاضنة	184
(4-30)	النسب المئوية لأهم خدمات تنمية الموارد البشرية التي تقدمها الحاضنات للمشاريع الصغيرة بعد التخرج من الحاضنة كما تبينها فقرات الدراسة من وجهة نظر العاملين في الحاضنة	185
(4-31)	النسب المئوية لأهم الخدمات المالية التي تقدمها الحاضنات للمشاريع اثناء فترة الاحتضان كما تبينها فقرات الدراسة من وجهة نظر العاملين في الحاضنة	187
(4-32)	النسب المئوية لأهم الخدمات المالية التي تقدمها الحاضنات للمشاريع بعد التخرج من الحاضنة كما تبينها فقرات الدراسة من وجهة نظر العاملين في الحاضنة	188
(4-33)	النسب المئوية لأهم الخدمات التسويقية التي تقدمها الحاضنات للمشاريع اثناء فترة الاحتضان كما تبينها فقرات الدراسة من وجهة نظر العاملين في	190

	الحاضنة	
(4-34)	**النسب المئوية لأهم الخدمات التسويقية التي تقدمها الحاضنات للمشاريع بعد التخرج من الحاضنة كما تبينها فقرات الدراسة من وجهة نظر العاملين في الحاضنة**	**192**
(4-35)	**النسب المئوية لأهم الخدمات الفنية التي تقدمها الحاضنات للمشاريع اثناء فترة الاحتضان كما تبينها فقرات الدراسة من وجهة نظر العاملين في الحاضنة**	**193**
(4-36)	**النسب المئوية لأهم الخدمات الفنية التي تقدمها الحاضنات للمشاريع بعد التخرج من الحاضنة كما تبينها فقرات الدراسة من وجهة نظر العاملين في الحاضنة**	**195**
(4-37)	**النسب المئوية لأهم خدمات السكرتارية والمعلومات التي تقدمها الحاضنات للمشاريع اثناء فترة الاحتضان كما تبينها فقرات الدراسة من وجهة نظر العاملين في الحاضنة**	**196**
(4-38)	**النسب المئوية لأهم خدمات السكرتارية والمعلومات التي تقدمها الحاضنات للمشاريع بعد التخرج من الحاضنة كما تبينها فقرات الدراسة من وجهة نظر العاملين في الحاضنة**	**197**

قائمة الأشكال

رقم الشكل	رقم الشكل	رقم الصفحة
(2-1)	مراحل تطور حاضنات الأعمال	38
(2-2)	مواقع الحاضنات في فرنسا	58
(2-3)	الهيكل التنظيمي لحاضنة مركز فوزي كعوش	121

ملخص الدراسة

واقع حاضنات الأعمال ودورها في دعم المشاريع الصغيرة في الضفة الغربية

إعداد :ميسون محمد القواسمي

اشراف الاستاذ الدكتور: عبد الفتاح أبو شكر

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع حاضنات الأعمال في الضفة الغربية ، وتحديد الدور الذي تلعبه في دعم المشاريع الصغيرة من خلال تقديم العديد من الخدمات التي تحتاج إليها .

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات المطلوبة ، وقد تم مسح مجتمع الدراسة والمكون من جميع العاملين في حاضنات الأعمال والأفراد المحتضنين كمشروع صغير في حاضنات الأعمال في الضفة الغربية ، (الخليل ، نابلس ، رام الله) ، والبالغ عددهم (42) فرداً ، وفقاً للمعلومات التي تم الحصول عليها من قبل الأشخاص المختصين في تلك المؤسسات . وقد قامت الباحثة بتحليل مخرجات الاستبانة إحصائياً وعرضها ومعالجتها بوساطة حزمة Excel الإحصائية باستخدام المتوسطات الحسابية والنسب المئوية .

وقد أظهرت الدراسة العديد من النتائج أبرزها :

1. تعاني المشاريع الصغيرة في فلسطين العديد من المشاكل والتي يمكن ان تسبب لها الفشل في بداية حياتها .
2. ما زالت حاضنات الأعمال تسير وفق آلية غير علمية ، ولا تساعد المشاريع الصغيرة في التغلب على مشاكلها .
3. يتسم تقديم الخدمات من قبل حاضنات الأعمال بأنها متدنية ولا تعمل على دعم المشاريع بشكل كبير ، وهذا عائد إلى نقص الخبرة في هذا المجال وانخفاض الامكانيات المتوفرة لديها . وقد كان مستوى تقديم الخدمات أثناء فترة الاحتضان أفضل بكثير، من الفترة التي كانت بعد التخرج من الحاضنة .

4. . أكثر الخدمات المقدمة لدعم المشاريع من وجهة نظر المشاريع المحتضنة بشكل عام أثناء فترة الاحتضان كانت خدمات تنمية الموارد البشرية تلاها خدمات السكرتارية والمعلومات ، أما بالنسبة للخدمات المقدمة بعد التخرج من الحاضنة فقد كان أكثرها خدمات تنمية الموارد البشرية تلاها الخدمات الاستشارية .

5. اما بالنسبة للخدمات المقدمة للمشاريع من وجهة نظر العاملين في الحاضنة بشكل عام أثناء فترة الاحتضان كانت خدمات السكرتارية والمعلومات ، تلاها خدمات تنمية الموارد البشرية والخدمات الفنية ،اما الخدمات المقدمة للمشاريع بعد التخرج من الحاضنة كانت الخدمات الادارية والاستشارية .

وفي ضوء هذه النتائج أوصت الباحثة بضرورة متابعة المستفيدين من الحاضنات بعد الخروج بمشاريعهم ، ومحاولة مساعدتهم للنهوض بأعمالهم ولو لفترة زمنية محدودة ، والتركيز على توفير المزيد من الخدمات المالية والتسويقية لأهميتها للمشاريع سواء أكان أثناء فترة الاحتضان أو بعدها ، وضرورة الاستفادة من التجارب السابقة لإقامة الحاضنات التكنولوجية في الدول المتقدمة وبعض الأقطار العربية خاصة مصر واعتبار ذلك جزء من التعاون التكنولوجي والاقتصادي مع تلك الدول، كما أوصت بضرورة التأكيد لدى المشاريع الصغيرة المحتضنة أهمية التكامل والدخول في شراكات فيما بينها ، لأن في ذلك ضمان لتكامل الخبرات والمال والجهد وبالتالي ضمان نجاح المشاريع .

Abstract of the Study

The Reality of Business Incubators and their Role in Supporting Small Enterprises in the West Bank

by:
Mayson,Qawasmi
Supervisor
Dr.Abdel Fattah Abu shukur

This study aimed to identify the reality of business incubators in the West Bank, and the role they play in supporting small enterprises through the providing of many services that you need.

The researcher used the descriptive analytical method, and adopted the resolution as a tool to collect the required data, had been surveyed the study population consists of all the staff of business incubators and individuals Mahtdhanin as a small business incubators in the West Bank (Hebron, Nablus, Ramallah), and numbered (42) individuals , according to information obtained by the competent persons in those institutions. The researcher has analyzed the statistical output resolution using the Excel statistical , averages and percentages

The study showed many of the results highlighted by:

1. Suffer small enterprises in Palestine, many of the problems that can cause it to fail at the beginning of her life.
2. Business incubators are still going according to a mechanism other than scientific, and does not help small enterprises to overcome their problems.
3. The provision of services by business incubators were low and not working to support the projects are large, and this is due to the lack of expertise in this area and reduced the possibilities available to it. The level of provision of services during the incubation period is much better, from the time that it was after graduating from the incubator.
4. Most of the services provided to support projects from the standpoint of incubated projects in general during the incubation period, the services of human resource development and subsequent secretarial services, information for services provided after graduating from the

incubator was the most human resources development services followed by advisory services.

5. As for the services provided for projects from the standpoint of general staff of the incubator during the incubation period the secretarial services and information, followed by human resources development services and technical services, while the services provided to projects after graduating from the incubator management and consultative services

In light of these findings the researcher recommended the need to pursue the beneficiaries of the incubators after coming out of their project, and try to help them to promote their work even for a limited period of time, and focus on providing more financial services and marketing for its importance to the projects, whether during the incubation period or thereafter, and the need to draw from past experience to set up incubators in developed countries and some Arab countries, particularly Egypt and regarded as a part of the technological and economic cooperation with those countries, as recommended by the need to reiterate the micro-incubated the importance of integration and to enter into partnerships with each other, because that would ensure the integration of expertise, money and effort and thus ensure the success of projects.

الفصل الأول :

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة

إن ما يحدث في عصرنا هذا من تغيرات متسارعة في كافة المجالات ، يمثل نقطة تحول نحو مفاهيم جديدة ومتميزة تتيح لمؤسساتنا فرص النمو والرقي , وقد أخذ الاهتمام بالمشاريع الصغيرة يتزايد يوماً بعد يوم إدراكاً لأهمية دورها في الاقتصاد الوطني ، ويأتي هذا الاهتمام بهذا القطاع بالنظر إلى انتشارها في مختلف المدن والقرى وتنوع نشاطها بحيث أصبح يشمل مختلف القطاعات .

فالمشاريع الصغيرة هي المحرك الأساسي للنشاط والنمو الاقتصادي في معظم الدول وبالذات الدول النامية ، حيث تتمتع تلك المؤسسات بسمات وخصوصيات مميزة مثل : المرونة، القدرة على التغيير السريع ، القدرة على الابتكار والتطوير ، وأيضاً تعتبر العنصر الرئيسي في استيعاب العمالة .

لذا دعم المشاريع الصغيرة سيكون له مردوده الايجابي على بنية ونمو الاقتصاد الوطني ككل ونشوء مؤسسات واعدة كفيلة بخلق فرص عمل تساهم في استيعاب الكثير من العاملين وبالأخص الشباب فهم الذين يدخلون سوق العمل لأول مرة .

ونظراً لأن بعض المشاريع وخاصة الصغيرة تفتقر إلى رؤية واضحة مسبقة لمبررات وجودها كما أن وجودها لا يعبر عن سياسة تنموية محددة ، هذا إلى جانب أن إنشاءها لا يتم ضمن استيراتيجية تنموية واضحة المعالم ، ذلك كله أعاق نمو هذه المشاريع وحد من دورها ، فكان لا بد من إيجاد وسيلة فاعلة من أجل دعم هذه المشاريع ومد يد العون لها ، وهنا تم إنشاء مؤسسات تضم كفاءات إدارية عالية تقوم على دعم هذه المشاريع ومساعدتها في دورة حياتها الاقتصادية وخاصة الأولى ، وهذه المؤسسات يطلق عليها حاضنات الأعمال .

وتعتبر حاضنات الأعمال مؤسسات لها كيانها المستقل تقدم حزمة من الخدمات والتسهيلات وآليات المساندة والاستشارة ولمرحلة محددة من الزمن للرياديين الذين يرغبون في إقامة مؤسساتهم الصغيرة [1].

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

إن المشاريع الصغيرة معروفة منذ القدم وهي عرضة لمواجهة المنافسة التي تضعفها ويمكن في بعض الأحيان أن تؤدي إلى إيقافها عن العمل ، لذا وجب تقديم المساعدة لها ، نظراً للدور الذي تلعبه في دعم عجلة الاقتصاد .

وتتمثل مشكلة الدراسة الرئيسية حول واقع حاضنات الأعمال في الضفة الغربية والدور الذي تلعبه في دعم المشاريع الصغيرة ، وذلك من خلال الاجابة على الأسئلة التالية :

1. ما هو واقع حاضنات الأعمال في الضفة الغربية ؟

[1] تقرير اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الاسكوا) ، **حاضنات الأعمال التكنولوجية** ، الأمم المتحدة ، نيويورك 1995 ، ص 15

2. ما الدور الذي تلعبه في دعم المشاريع الصغيرة ؟

3. ما الهدف من انشاء حاضنات الأعمال ؟

4. ما أهم عوامل نجاح حاضنات الأعمال ؟

5. هل تعمل الحاضنات على توفير الخدمات للمشاريع الصغيرة ومساعدتها في مواكبة التطورات وزيادة قدرتها التنافسية ؟

3.1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى إظهار واقع حاضنات الأعمال في الضفة الغربية وطبيعة الخدمات التي تقدمها للمشاريع الصغيرة ، والتي تؤثر على تنميتها وتطويرها ، وذلك من خلال دراسة واقع المشاريع الصغيرة والمشاكل التي تعاني منها وبالتالي مدى قدرة هذه الحاضنات على توفير الخدمات لها ومساعدتها على حل المشاكل .

وسوف تشكل هذه الدراسة أداة استرشادية تساعد الحاضنات على تقديم وتطوير خدماتها بشكل أفضل ، لمساعدة المشاريع الصغيرة في التغلب على المشاكل الفنية والتسويقية والإدارية التي تعاني منها .

ومن الأهداف الخاصة التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها :

1. التعرف على واقع حاضنات الأعمال في الضفة الغربية

2. قياس دور حاضنات الأعمال في تقديم المساعدة والعون للمشاريع وخاصة الصغيرة.

3. المساهمة في توفير قاعدة معلومات علمية لمساعدة الحاضنات في تـوفير الـدعم المناسـب للمشاريع الصغيرة .

4. استخلاص بعض التوصيات التي تسهم في تحسين فاعلية حاضنات الأعمال في أداء خـدماتها للمشاريع الصغيرة .

4.1 فرضيات الدراسة

إلى جانب أسئلة الدراسة تفحص هذه الدراسة فرضية رئيسية وهي : توفر حاضنات الأعمـال العديـد من الخدمات للمشاريع الصغيرة في الضفة الغربية والتي تساعد على تطويرها وحل مشاكلها ، إلى جانب هـذه الفرضية فقد قامت الدراسة على عدد من الفرضيات الفرعية وهي :

1. تقوم فكرة الحاضنات على أساس الملكية الخاصة .
2. تقوم فكرة الحاضنات على أن تكون عضواً في الحاضنة لكي تحصل على الخدمات.
3. تقوم الحاضنات بدعم المشاريع الصغيرة باعتبارها إحدى الوسائل لتوفير فرص العمل والقـضاء علـى البطالة .
4. تهدف حاضنات الأعمال إلى توليد فرص العمل للشباب الخريجين الجدد من خـلال إنـشاء المـشاريع الخاصة بهم .
5. حاضنات الأعمال تعتبر كأي مشروع بحاجة لوضع الخطة العلمية لضمان نجاحه .
6. تساهم حاضنات الأعمال في تقديم الكثير من الخدمات والتي تساعد على تطـوير المـشاريع الـصغيرة ومنها : الخدمات الادارية ، الخدمات الاستشارية ، خدمات تنمية الموارد البشرية ، الخدمات الماليـة ، الخدمات التسويقية ، الخدمات الفنية ، وخدمات السكرتارية والمعلومات .

5.1 أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تطرحه ، وتكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

1. إلقاء الضوء على ظاهرة حاضنة الأعمال في الأراضي الفلسطينية من حيث دورها والمشاكل التي تتعرض لها تمهيداً لاقتراح الحلول لمساعدتها على القيام بدورها في دعم المشاريع الصغيرة بالإضافة إلى بلورة سياسات حكومية لتنمية المشاريع الصغيرة ، والذي سيكون له أثر كبير على الاقتصاد الفلسطيني بشكل عام .

2. كما تعتبر من الناحية الأكاديمية (حسب علم الباحثة) من الدراسات النادرة المتخصصة بدراسات حاضنات الأعمال في الضفة الغربية والدور الذي تلعبه في تطوير المشاريع الصغيرة وتنميتها ، لذا تأمل الباحثة أن تساهم هذه الدراسة المتواضعة في إثراء الفكر الإداري .

3. إن أهمية هذه الدراسة تكمن في إثراء معلومات الباحثة حول موضوع الحاضنات والتي تعتبر إحدى الاستراتيجيات المهمة لتطوير المشاريع .

6.1 منهجية الدراسة واجراءاتها

1. منهج الدراسة : اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لاجراء الدارسة ، من خلال هذا المنهج تم جمع المعلومات والبيانات والحقائق عن الظاهرة كما هي في حقيقة الأمر، ومن ثم تحليلها وتفسيرها وذلك باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة .

2. مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في حاضنات الأعمال في الضفة الغربية (نابلس ، رام الله ، الخليل) ومن المدراء والعاملين في المشاريع التي تم احتضانها من قبل هذه الحاضنات وعددهم (11) ، (31) شخص على التوالي ، بناءاً على المعلومات التي حصلت عليها الباحثة من تلك الحاضنات ، ونظراً لصغر حجم المجتمع فسوف يتم دراسة كافة مجتمع الدراسة ، وقد تبين أن هناك عدد (3) من المشاريع تم انسحابهم من الحاضنة وذلك بسبب عدم الحصول على الدعم المطلوب من وجهة نظرهم ، وبذلك يكون العدد الكلي لمجتمع الدراسة الذي سيتم دراسته (39) شخص .

3. مصادر جمع المعلومات والبيانات :

اعتمدت الباحثة في إعداد هذه الدراسة على المصادر التالية :

أ. المصادر الثانوية : دراسة مكتبية حيث اعتمدت الباحثة على المراجع والمصادر العلمية المختلفة والبحوث والدوريات التي تعالج موضوع الدراسة ، وكذلك ما تم نشره على شبكة الانترنت من دراسات ومقالات علمية لها علاقة بالدراسة .

ب. البيانات الأولية : دراسة ميدانية تطبيقية لربط الناحية النظرية بالواقع العملي ، وذلك من خلال تحليل هذا الواقع ، وقد اعتمدت الباحثة استيراتيجية البحث الميداني وتم تصميم الاستبانة جمعت من عاملي حاضنات الأعمال والمشاريع المحتضنة في الضفة الغربية، وقد قسمت الاستبانة إلى خمسة أقسام من اجل التعرف على وجهات نظر المبحوثين بخصوص هذا الموضوع ، ومن اجل تغطية الجوانب المختلفة للدراسة .

7.1 حدود الدراسة

تتحدد هذه الدراسة بما يلي :

1. الحدود البشرية : تقتصر هذه الدراسة على جميع المدراء والعاملين في حاضنات الأعمال والمدراء والعاملين في المشاريع الصغيرة المحتضنة .
2. الحدود المكانية : تقتصر هذه الدراسة على حاضنات الأعمال في الضفة الغربية والمتواجدة في الخليل ورام الله ونابلس .
3. الحدود الموضوعية : تتناول هذه الدراسة دور حاضنات الأعمال في دعم المشاريع الصغيرة في الضفة الغربية عن طريق تقديم الخدمات الضرورية لها .
4. الحدود الزمانية : الإطار الزمني لإجراء هذه الدراسة هو من حزيران 2008 إلى شباط 2010.

8.1 مصطلحات الدراسة الاجرائية :

فيما يلي تعريف لأهم المصطلحات المبهمة التي وردت في هذه الدراسة :

1. العولمة : "هي عبارة عن خطة رأسمالية غربية تستهدف استنساخ العالم على صورتها ، أي قولبته وتنميته بالشكل الذي يخدم القوى العظمى أو مشروع لتنميط العالم أو نمذجته في شكل التوجه والمنهج والممارسة " [2].
2. المشروع الصغير في فلسطين : هو المشروع الذي لا يزيد رأس ماله عن خمسين ألف دينار ، كما يتم اعتبار المشروع الذي يوظف أقل من عشرة عمال مشروع صغير [3].
3. الحاضنة : عبارة عن منظومة عمل متكاملة تعمل على توفير كل السبل اللازمة لزيادة نسبة نجاح المشاريع الصغيرة من خلال توفير مكان مجهز بكل الإمكانات وتدار الحاضنة عن طريق إدارة متخصصة [4].

[2] أبو قحف ، عبد السلام ، **العولمة وحاضنات الأعمال ، حالات عملية وحلول مشكلات** ، مصر : مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية ، الطبعة الأولى ، 2002 ، ص 14

[3] ذياب، علي ؛ وآخرون ، **الادارة والاقتصاد** ، وزارة التربية والتعليم العالي ، رام الله – فلسطين، الطبعة الثانية ،2008 ، ص 10

[4] هيكل، محمد، **مهارات ادارة المشروعات الصغيرة**، القاهرة :مجموعة النيل العربية ،الطبعة الأولى ، 2003 ، ص ص 18 – 19

الفصل الثاني

الاطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول : لمحة عن المشاريع الصغيرة

1.1.2 تمهيد

المشاريع الصغيرة معروفة منذ القدم حيث كانت النواة والبداية لحركة التجارة والتصنيع ، والجديد في الأمر أن كثير من الدول (خاصة الحكومات والأفراد) قد بدأوا ومع بداية القرن الحادي والعشرين بالاهتمام بها وهذا الاهتمام يتجلى من خلال قيامهم بانشاء مؤسسات من أجل تقديم المساعدة والرعاية لهذه المشاريع لضمان استمرار عملها ونجاحها في المستقبل [5].

ولكن ما هو تعريف المشاريع الصغيرة Small Business؟

2.1.2 تعريف المشاريع الصغيرة

إن مفهوم المشاريع الصغيرة أصبح من المفاهيم الشائعة في اقتصاد الدول ، وباتت تحكمه العديد من المتغيرات التي تختلف باختلاف المكان والزمان والنظام الاقتصادي والعامل البشري المنتج في المؤسسة.

[5] مخيمر ، عبد العزيز جميل ؛ عبد الحليم ، احمد عبد الفتاح ، **دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في معالجة مشكلة البطالة بين الشباب في الدول العربية** ، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الادارية ، 2005 ص 31 .

عندما يطلق لفظ المشاريع الصغيرة كثيراً ما يتبادر إلى الأذهان الصناعات الصغيرة ، مع أن كلمة المشاريع الصغيرة يمكن أن تطلق على عدة مجالات غير الصناعة مثل : التجارة ، الزراعة ، والخدمات ، وعلى الرغم من انتشار هذه المشاريع والدور البارز الذي تلعبه في الاقتصاد وكثرة الدراسات والأبحاث التي تناولت هذا الموضوع ، إلا أنه لم يتم التوصل حتى الآن إلى مفهوم واضح ومحدد لها في كافة الدول ، وذلك بسبب اختلاف الوضع الاقتصادي من دولة لأخرى وبالتالي اختلاف المعايير التي تعتمد عليها كل دولة لتعريفه ومنها على سبيل المثال [6]:

1. عدد العمال : هناك بعض المشروعات تعد صغيرة في بعض الدول بينما تعد كبيرة بناءاً على هذا المعيار ، فمثلاً في اليابان يجب أن لا يقل عدد العمال في المشروع لكي يعتبر صغيراً عن 500 عامل بينما يعتبر ذلك من المشاريع الكبيرة في فلسطين .
2. رأس المال : في بعض الدول كما هو الحال في كوريا يجب أن لا يقل رأس المال المستثمر عن 200 ألف دولار للمشروع الصغير ، وفي دول أخرى قد لا يزيد رأس المال المستثمر عن 15 ألف دولار كما هو الحال في الأردن وفلسطين .
3. هناك معايير أخرى مثل حجم الإنتاج ، التكنولوجيا المستخدمة ، حجم المبيعات ، ونوعية الطاقة المستخدمة قد تستخدم في التعريف وبالتالي فهي تختلف من دولة لأخرى.

[6] أحمد ، مروة ؛ برهم ، نسيم ، **الريادة وادارة المشروعات الصغيرة** ، فلسطين :جامعة القدس المفتوحة ، الطبعة الأولى 2006 ، ص 68

وعلى الرغم من ذلك فقد ظهرت بعض المحاولات من أجل تعريف المشروع الصغير على المستوى الدولي ، فمثلاً عرفت لجنة التنمية الاقتصادية الأمريكية USSEO المشروع الصغير بأنه المشروع الذي يعتمد على مجموعة من المعايير مثل استقلال الإدارة وتسويق منتجات المشروع محلياً ويكون عدد الشركاء إما واحد أو عدد محدود من الشركاء [7].

كما عرفت ادارة الاعمال الصغيرة (Small Business Management (SBM الاعمال الصغيرة بأنها " المشروعات التي تمتلك وتعمل بشكل مستقل أي أنها تتصف بالاستقلالية كما أنها تتصف بالتفرد والتميز " [8].

أما على المستوى الأوروبي فقد عرفها العلماء من أمثال سيمون بردج بأنها عبارة عن المشاريع التي لا يزيد معدل الدوران فيها عن 2.8 million فرنك ، وأيضاً مجموع balance sheet لا يزيد عن 1.4 million فرنك وأيضاً عدد العمال لا يزيد عن 50 عامل[9].

كما أن قانون الشركات البريطاني الذي صدر عام 1985 اوضح تعريف المشروع الصغير أو المتوسط على حد سواء بأنه ذلك المشروع الذي يستوفي شرطين على الأقل من الشروط التالية [10] :

---

[7] أحمد ، مروة ؛ برهم ، نسيم ، مرجع سبق ذكره ، ص 69

[8] الحسيني ، فلاح حسن ، **ادارة المشروعات الصغيرة – مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز** ، عمان : دار الشروق للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، 2006 ، ص 21

[9] Bridg – simon , o'neill – Ken , cromie – stan ,**understanding enterprise ,entrepreneurship and small business** , Macmillan Press LTD , London, first published 1998 , p102

- حجم التداول السنوي يجب أن لا يزيد عن 14 مليون دولار أمريكي
- حجم رأس المال لا يزيد عن 65.6 مليون دولار أمريكي
- عدد العمال لا يزيد عن 250 عامل .

أما بالنسبة لدول جنوب شرق آسيا أمثال اندونيسيا وماليزيا والفلبين وسنغافورة وتايلاند كان تعريف المشروع الصغير يختلف فيما بينها وذلك طبقاً للمعيار المستخدم في التعريف ألا وهو عدد العمال ، فعدد العمال في إندونيسيا يجب أن يكون أقل من 19 عامل ، ماليزيا أقل من 25 عامل ، الفلبين أقل من 99 عامل ، سنغافورة أقل من 50 عامل أما تايلاند أقل من 5 عمال[11].

وقد عرفت هالة محمد لبيب المشاريع الصغيرة بأنها :" منشأة مستقلة في الملكية والإدارة تعمل في ظل سوق المنافسة الكاملة وتقوم ببيع السلع محلياً وغالباً تستخدم عناصر إنتاج محدودة مقارنة بمثيلاتها في الصناعة "[12].

وبالرجوع إلى العلوم الاجتماعية مثل علم الإدارة والاقتصاد ، فهناك أيضاً اختلاف في التعريف، فمن وجهة نظر علم الإدارة يعرف المشروع الصغير بأنه نشاط له هدف معين ووقت وموارد محددة ، أما من وجهة نظر علم الاقتصاد فيعرف المشروع بأنه الذي يتميز بانخفاض حجم رأس المال المستثمر واستخدام

---

[10] جواد ، نبيل ، **ادارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة** ، بيروت : مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 2007 ، ص 25

[11] جواد ، نبيل، مرجع سلق ذكره ، ص 27

[12] محمد لبيب ، هالة ، **ادارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي** ، القاهة ، المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2002 ، ص 16

التكنولوجيا البسيطة ويهدف صاحبه من ورائه إلى إنتاج سلع معينة ليتم تقديمها لأفراد المجتمع ليحقق عائد لـــه [13] . وهناك من يعرف المشاريع الصغيرة من علماء الاقتصاد بأنها تلك المشاريع التي توظف أقــل مــن 50 عامل بينما المشاريع التي توظف أقل من 10 عمال مشاريع صغيرة جداً والتي توظف أقل مــن 6 عمــال أو التي تعمل في البيت بـــ **دكاكين الأكواخ**[14] .

وبالنسبة للدول العربية فإنها تقسم الصناعات الصغيرة والمتوسطة حسب رأس المال وعدد العاملين ، فالصناعات الصغيرة هي التي تستخدم أقل من5 عمال وتستثمر أقل من5 الاف دولار ، والمتوسطة هي التــي تستخدم من 5 – 15 عامل وتستثمر من5 - 15 الف دولار [15].

أما بالنسبة لفلسطين فإنه لا يوجد تعريف واضح للمشاريع الصغيرة ، حيث أن هناك من الهيئات الرسمية من يعتبر المؤسسات التي تشغل من 5 – 19 عامل مشاريع صغيرة والمؤسسات التي تــشغل مــن 20- 50 عامل مؤسسات متوسطة [16] . بالإضافة إلى أن قانون ضريبة القيمة المــضافة والــذي وضــعته الــسلطات الإسرائيلية وما يزال العمل به سار المفعول حتى الآن، حيث يميز القانون بين ثلاثة أنواع وأحجام من المشاريع الإنتاجية وهي كالتالي[17]:

---

[13] هيكل، محمد، **مرجع سبق ذكره**، ص ص18 – 19

[14] ناصر ، يوسف ، **مشاريع الأعمال الصغيرة الفلسطينية في الضفة الغربية ، طبيعتها وشروط نجاحهــا** ، منتــدى أبحــاث الــسياسات الاجتماعية والاقتصادية في فلسطين (ماس) ، 1999 ، ص 13

[15] غرفة تجارة وصناعة محافظة رام الله – البيرة ، **تدريب العاملين في المشاريع صغيرة الحجم ، الواقع** والاحتياجات ، March 2003 ، ص 47 .

[16] الجهاز المركزي للاحصاء الفلسطيني،**مسح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة –نتائج اساسية2002** ، رام الله – فلسطين ، أيار \ مــايو 2003 ، ص 15

[17] العمري ، اسامة ، " **واقع ومستقبل الصناعات الصغيرة والمتوسطة** " ، بحث مقدم إلى الملتقى العربي الرابــع للــصناعات الــصغيرة والمتوسطة ، المنعقد في صنعاء ، 25-16 /2007/11 ، ص 5

- المشاريع الإنتاجية الكبيرة : وهي ا لمشاريع التي تبلغ دورتها المالية السنوية أكثر من 385700 دولار أمريكي، وتقوم بتشغيل أكثر من 18 عامل.
- المشاريع الإنتاجية المتوسطة : وهي المشاريع التي دورتها المالية السنوية (من 215000 دولار - 385715دولار) (وتقوم بتشغيل عمال من8 – 17 شخص)
- المشاريع الإنتاجية الصغيرة : وهي المشاريع التي تصل دورتها المالية لغاية215000 دولار، وتقوم بتشغيل عمال لغاية ستة أشخاص.

إلا أن معظم الاقتصاديين ورجال الأعمال يتحدثون عن معيار عدد العمال ورأس المال لتعريف المشروع الصغير ، في حين يرى آخرون أن المشروع الصغير هو الذي لا يزيد رأس ماله عن خمسين ألف دينار ، كما يتم اعتبار المشروع الذي يوظف أقل من عشرة عمال مشروع صغير [18]. وبالنسبة لاتحاد الغرف التجارية الصناعية الزراعية فقد تم اعتبار كل مشروع يقل عدد العمال فيه عن 10 عمال بأنه مشروع صغير[19].

مما تقدم يمكن القول أنه من الصعب تحديد مفهوم دقيق وشامل للمشاريع الصغيرة رغم كثرة المؤتمرات والندوات المتعلقة بها ، وسيتم على ضوء ذلك اعتماد مفهوم المشروع الصغير المعتمد من قبل الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني كمعيار محدد للدراسة ألا وهو :

- المشروع الصغير هو الذي يوظف أقل من 10 عمال (1 – 9) عمال .

[18] جرار ، ذياب علي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 10

[19] غرفة تجارة وصناعة محافظة رام الله – البيرة ، مرجع سبق ذكره ، ص 47

3.1.2 مفاهيم مختلفة في *الأعمال الصغيرة* .

لقد ظهرت عدت مسميات في عالم المشاريع الصغيرة مثل الأعمال الصغرى والأعمال العائلية والأعمال المنزلية وهي ذات علاقة بها ، لذا فمن الضروري التعريف بها والتمييز فيما بينها [20].

* *الأعمال الصغرى* *Micro Business*

وهي عبارة عن المشاريع التي توظف أقل من 5 عمال ، أو أقل من 10 عمال أو أقل من 15 عامل في موقع عمل واحد ، فكلها تعتبر أعمال صغرى .

* *الأعمال العائلية* *family business*

وهي عبارة عن الأعمال التي يتم إنشاؤها من قبل أفراد العائلة ويتشاركون في إدارتها بالإضافة إلى القيام بالعمل الإضافي .

* *الأعمال المنزلية* *Home – Based Business*

وهي عبارة عن الأعمال التي تمارس داخل المنزل ، وغالباً ما تكون وسائل الإنتاج فيها بدائية لأنها تتقيد بالتسهيلات الأساسية في محل إقامة المالك ، ويتم فيها استعمال الوسائل التقليدية، وهي تنتشر في الأرياف والمدن مثل أعمال التطريز والحياكة .

[20] النجار ، فايز جمعة صالح ؛ العلي ، عبد الستار محمد ، **الريادة وادارة الاعمال الصغيرة** ،عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 2006 ، ص ص60 - 62

4.1.2 المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالمقارنة مع المشروعات الكبيرة

إن المشاريع الصغيرة والمتوسطة تتمتع بميزات وخصائص تقريباً متشابهة فيما بينها ، ولذلك عند عمل مقارنة فتعقد عادة بين فئتي المشروعات الصغيرة والمتوسطة من جانب والمشروعات الكبيرة من جانب آخر بغرض التمييز بينها والتقسيم من عدة زوايا كما يوضح الجدول التالي [21]:

جدول رقم (2-1)

مقارنة بين المشاريع الصغيرة والمتوسطة وبين المشاريع الكبيرة

مجال المقارنة	المشروع الصغير والمتوسط	المشروع الكبير
النواحي الإدارية:		
الإدارة العليا	فردية عادة	مجموعة \ مجلس \ جمعية
التخطيط	قصير الأجل \ غير علمي	طويل الأجل \ علمي
التنظيم	لا يوجد هيكل تنظيمي أو يوجد هيكل محدود للغاية	هيكل تنظيمي ومستويات إشرافية
التوجيه	أساس شخصي	أنظمة إشراف وتحفيز واتصالات
الرقابة	مركزية بدون أنظمة	أنظمة مركزية ولا مركزية
نواحي النشاط:		
الإنتاج	محدود يعتمد على الاجتهادات	ضخم يعتمد على أساليب علمية
التسويق	محدود \ نشاط بيعي عادة	متسع النطاق \ وجود أنظمة تسويقية
التمويل	محدود \ ذاتي	ضخم \ رأس مال مملوك ومقترض
التكنولوجيا	محدودة	متقدمة \ متجددة
شئون الأفراد	قرارات فردية	أنظمة عاملين

[21] مرتجي ، سيد ناجي ، **المشروعات الصغيرة والمتوسطة : المفهوم والمشكلات واطار التطوير** ، بحث مقدمة إلى ندوة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي : الاشكاليات وآفاق التنمية ، القاهرة – جمهورية مصر العربية 18-22 يناير 2004 ، ص 5

5.1.2 اشكال ملكية المشروعات الصغيرة :

القرار الأول الذي يجب أن يتخذه الشخص الذي يفكر بالبدء بمشروع صغير ، هو شكل ملكية المشروع ، وهناك الكثير من الأشخاص الذين لا يمعنون التفكير في الاختيار وإنما يختارون الشكل الأكثر رواجاً في السوق والذي قد لا يحقق رغباتهم ، ولذا عند اختيار شكل الملكية يجب التفكير في عدد من الأمور والاعتبارات التي تساعدنا في هذه العملية وهي :

أ. اعتبارات تتعلق برأس المال فهناك أشكال قانونية تتطلب حد أدنى لرأس المال.

ب. اعتبارات تتعلق بالتمويل ومدى سهولة دخول وخروج شركاء .

جـ. قدرة المشروع على مجابهة الأعباء الادارية المنوط تطبيقها لكل شكل قانوني.

د. اعتبارات تتعلق بالائتمان ومدى تعرض المشروع لمطالبات الدائنين والمقترضين .

هـ. التوسعات المستقبلية المتوقعة [22].

وبعد إلقاء النظر على هذه الأمور فإن الشخص يكون أمامه عدة خيارات فيما يتعلق بشكل الملكية فيمكن أن يختار شكل الملكية الفردية ، مشاركة ، أو شركة ، ولكل واحدة منها ميزاتها وعيوبها وجب دراستها بكل دقة قبل اختيار أي منها وفيما يلي توضيح شكل كل منها :

- الملكية الفردية : وهي امتلاك العمل من قبل شخص واحد ويعتبر هذا الشكل من الملكية هو الأكثر رواجاً بين المشاريع الصغيرة [23].

[22] جواد ،نبيل ، مرجع سبق ذكره ، ص 50

[23] العطية ، ماجدة، **ادارة المشروعات الصغيرة** ، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة الأولى ، 2002، ص 30

- المشاركة : هي عبارة عن اتفاق شخصين أو أكثر لغرض بدء العمل بمشروع صغير لغرض تحقيق الربحية ، وتتم المشاركة في شراء موجودات ومطلوبات وأرباح الشركة، اعتماداً على الاتفاق الذي يتم فيما بينهما [24].
- الشركات : تعتبر الشركة الأكثر تعقيداً مقارنة بالأشكال الأخرى للملكية ، وتتميز الشركة بأنها وحدة اعتبارية مستقلة عن المالكين ، يمكنها القيام بالأعمال ، التعاقد ، حق مقاضات الغير ، حق الغير في مقاضاتها ، وعليها دفع الضرائب ، وقد تأخذ شكل الشركات المساهمة العامة[25].

6.1.2 توزيع المشاريع الصغيرة حسب الأنشطة الاقتصادية

هناك العديد من المجالات والاختيارات المفتوحة أمام المستثمر الذي يرغب في إنشاء مشروع خاص به ، ولكن هناك بعض المجالات يصعب نجاح المشاريع فيها وفي حال الدخول فيها فإن الفشل يكون مصير هذا المشروع ، مثلاً يتطلب الدخول في مجال معين رأس مال ضخم وهذا لا يتحقق في حال المشروع الصغير ولا يستطيع منافسة الشركات الكبيرة التي يتوافر لديها المال وبالتالي لا تستطيع منافسة الشركات الأخرى في هذا المجال .

وإذا ما نظرنا على الوضع في الأراضي الفلسطينية ، فإننا نرى المشاريع الصناعية ، التجارية، الخدماتية ، السياحية ، الزراعية ، المقاولات والتعدين ، والكثير من المجالات التي يمكن استثمار الأموال فيها . فحسب المسح الذي أجراه الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني لعام 2007 (كان هذا اخر مسح شامل

[24] العطية ، ماجدة، مرجع سلق ذكره ، ص 32

[25] المرجع السابق ، ص 37

للمشاريع الصغيرة في الضفة الغربية حتى الفترة الحالية) فقد بلغ عدد المنشآت الصغيرة حوالي 70056 منشأة ، ونلاحظ أن النسبة الكبرى منها تتمركز في قطاع تجارة الجملة والتجزئة وإصلاح المركبات والدراجات حيث بلغ عدد المنشآت العاملة في هذا المجال حوالي 39030 منشأة في الضفة وذلك بسبب سهولة إنشائها وانخفاض رأس المال الذي تتطلبه وسهولة إدارتها وقلة المعوقات التي تقف حائلاً أمامها ،وهي على النحو التالي [26]:

جدول رقم (2-2)

تصنيف المنشآت الصغيرة في فلسطين لعام 2007 حسب مجال النشاط

.1	**الزراعية (تربية الماشية والحيوانات الأخرى)**	**5563 منشأة**
.2	**التعدين واستغلال المحاجر**	**139 منشأة**
.3	**الصناعات التحويلية**	**9200 منشأة**
.4	**امدادات الكهرباء والمياه**	**191 منشأة**
.5	**الانشاءات**	**224 منشأة**
.6	**تجارة الجملة والتجزئة واصلاح المركبات والدراجات**	**39030 منشأة**
.7	**الفنادق والمطاعم**	**3079 منشأة**
.8	**النقل والتخزين والمواصلات**	**374 منشأة**
.9	**الوساطة المالية**	**391 منشأة**
.10	**الانشطة العقارية والايجارية**	**2567 منشأة**
.11	**التعليم**	**978 منشأة**
.12	**الصحة والعمل الاجتماعي**	**2769 منشأة**
.13	**انشطة الخدمة الاجتماعية والشخصية الأخرى**	**5551 منشأة**

[26] الجهاز المركزي للاحصاء الفلسطيني ، **المنشآت الاقتصادية ، النتائج النهائية** ،سلسلة التقارير الاحصائية 001\ التعداد العام للسكان والمنشآت السكنية 2007 ، رام الله – فلسطين ، أيار / مايو 2008 ، ص 56

7.1.2 مكانة المشاريع الصغيرة في الاقتصاد العالمي والاقتصاد الفلسطيني .

كان الاقتصاد العالمي وعلى مدى التاريخ يتكون من المشاريع الصغيرة ولم تتطور هذه المشاريع إلا منذ القرن الثامن عشر ، حيث نجد أن المشاريع الكبيرة ليست سوى مشاريع صغيرة وقد تطورت وأصبحت مما هي عليه الآن من كبر في الحجم .

وكانت بداية إنشاء هذه المشاريع بهدف المقايضة للسلع والخدمات التي تحتاجها الجماعات ، فمثلاً تقيم أسرة مزرعة من أجل إشباع حاجاتها الأساسية وتقايض أو تبيع الفائض للآخرين ، وتنشأ جماعات أخرى مشاريع مختلفة وهكذا ، وهذه الأعمال كانت تخدم عدد محدود من سكان القرية أو المدينة وقد استمر الأمر كذلك حتى القرن 17 [27] .

وبالرغم من محدودية البيانات حول البدايات الأولى للمشاريع الصغيرة في فلسطين ، إلا أن هناك دلالات تشير إلى وجود مشاريع صناعية بدائية في بداية القرن التاسع عشر مثل المشاريع ذات الطابع الزراعي ، المطاحن ، معاصر الزيتون ، محلات الحلويات ، الأحذية ، والأدوات المعدنية [28].

هذا بالإضافة إلى أنه قد لوحظ أن هناك مشاركة واسعة للنساء في هذه المشاريع وخاصة في فترة الانتفاضة (1988 – 1992) وخاصة في الصناعات التقليدية مثل الحياكة والتطريز والانتاج الغذائي والرسم على الحرير والنسيج ، وذلك بعد اعتقال الآلاف من الشباب الذكور من قبل سلطات الاحتلال وبعد توقيع

[27] برنوطي ، سعاد نايف ، **ادارة الأعمال الصغيرة** ، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 2005 ، ص ص 44 - 45

[28] مهنا ، علي ؛ ابو بكر ، احمد ، **المؤسسات الصغيرة ودورها في الاقتصاد الفلسطيني وأثر العقوبات الاقتصادية والاجراءات الاسرائيلية عليها** ، رام الله : اتحاد الغرف التجارية الصناعية الزراعية الفلسطينية ، سبتمبر 2001 ، ص 33

اتفاقية أوسلو ودخول السلطة الوطنية إلى الضفة والقطاع عام 1994 بدأت تنتشر شركات الإقـــراض وتعمـــل على تقديم العون لهذه المشاريع وذلك بهدف الوصول إلى تنمية مستدامة لأجل بناء مجتمع مستقل [29].

8.1.2 دور المشاريع الصغيرة في عملية التنمية ودعم الاقتصاد .

المشاريع الصغيرة تتميز بقدرتها على الانتشار الجغرافي في المناطق الـــصناعية والريفيـــة والمـــدن والتجمعات العمرانية الجديدة مما يحقق التنمية الإقليمية المتوازنة ، وتساعد على زيادة الدخل القـــومي خـــلال فترة قصيرة نسبياً لأن إنشائها يتم خلال فترة زمنية أقل مقارنة بالمشروعات الكبيرة [30].

فهي تقوم بدور فعال في دعم عملية التنمية في أي دولة وذلك من خلال :

1. خلق فرص عمل جديدة : حيث تمتاز هذه المشاريع بقدرتها على امتصاص جزء كبير من البطالة فـــي المجتمع وذلك لأنها لا تتطلب مهارات تعليمية عالية مثل باقي المشاريع[31] _فعلى سبيل المثال توظـــف ما مقدار 90% من حجم العمالة في فلسطين [32].

---

[29] شلبي ، خميس ، **المشروعات النسوية الصغيرة ، واقع .... وآفاق** ، رام الله : وزارة التخطيط والتعاون الـــدولي ، ادارة تخطـــيط وتطوير مشاركة المرأة، تشرين أول 1999 ، ص 14 .

[30] مركز المعلومات الوطني الفلسطيني ، www.pnic.gov.ps بتاريخ 2009\8\17 .

[31] مبّا ، علي ، " **دراسة ميدانية وتحليلية للمشاكل والعقبات التي تواجه المشروعات الصناعية الصغيرة في القطر العربي السوري** " ، **مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية** ، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد (27) العدد (2) ، سوريا ، 10 \ 10 \ 2005 ، ص 16

[32] ذياب، علي ؛ وآخرون ، **مرجع سبق ذكره** ، ص 10

2. دعم الصادرات : تعمل المشاريع الصغيرة على انتاج العديد من السلع للمجتمع حتى وأنه يمكن تصدير بعضها ، كما تعمل على توفير بعض السلع التي قد تحتاجها المشاريع الكبيرة وبذلك تساهم في توفير العملة الصعبة [33].

3. تنمية المبدعين والرياديين : حيث تساعد المشاريع الصغيرة على تطوير قطاع التكنولوجيا ، فقد لوحظ أنه من خلال هذه المشاريع فقد ظهرت العديد من الاختراعات ، وذلك لوجود بيئة تساعد على ذلك الأمر الذي نفتقد إليه في المشاريع الكبيرة [34].

4. الترابط بين الأعمال التجارية : أي أن المشروع الصغير لا يستطيع العمل بمعزل عن باقي المشاريع، فقد يشتري منها ما يلزمه من مواد أولية لانتاج السلع وتوفير الخدمات ، وكذلك فإن الكثير من الأعمال الكبيرة تعتمد على هذا النوع من المشاريع لتوفير ما يلزمها من مواد لتقوم هي بواجبها وتحقيق أرباحها [35].

5. تحقيق التوازن الاقليمي ، نلاحظ أن المشاريع تنتشر في معظم الأقاليم وهي غير مقيدة بمكان، حيث تعمل على زيادة حجم الاستثمارات ، وزيادة فرص العمل ، وازالة الفوارق الاقليمية الناتجة عن تركز الأنشطة الاقتصادية في أقاليم معينة [36].

---

[33] جواد ، نبيل ، مرجع سبق ذكره ، ص 93

[34] برنوطي ، سعاد نايف ، مرجع سبق ذكره ، ص 62

[35] عفانة ، جهاد عبد الله ؛ ابو عيد ، قاسم موسى ، **ادارة المشاريع الصغيرة** ، عمان : دار اليازوري للطباعة والنشر ، الطبعة العربية ، 2004 ، ص 17

[36] هيكل ، محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 15

6. تحقيق عائد مادي لأصحابها : بالطبع إذا كان الشخص قادر على ادارة هذا النوع من المشاريع فإنه سيحقق ثروة كبيرة نسبياً مما كان سيحصل عليه من جراء العمل لدى الآخرين أو العمل في وظيفة حكومية [37].

7. تكوين علاقات وثيقة مع المستهلكين في المجتمع : إن المشاريع الصغيرة ونظراً لحاجة أصحابها للأموال فإنها تعمل على تقديم بعض الحاجات الخاصة مثل أعمال الحياكة ، اصلاح الأدوات الكهربائية وغيرها من الأعمال والتي قد لا تهتم بها الشركات الكبيرة[38].

8. أثبتت المشاريع الصغيرة فاعليتها في الاستغلال الأمثل لرأس المال هذا إذا ما قورنت بالمشاريع الكبيرة ، مما يؤدي إلى زيادة معدل العائد على الاستثمار ومعدل الأرباح التي يمكن أن تحققها المشاريع [39].

9. إن للمشاريع الصغيرة قدرة على التكيف في المناطق الريفية والمناطق النائية ، الأمر الذي يعمل على الحد من ظاهرة البطالة والهجرة من هذه الأماكن إلى المدينة ، بحيث تعمل على تثبيت السكان في أماكنهم الأصلية مما يؤدي إلى تطوير البيئة الريفية وزيادة طاقتها الانتاجية[40].

---

[37] ابو ناعم ، عبد المجيد مصطفى ، **ادارة المشروعات الصغيرة** ،القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، 2002 ، ص 19

[38] الحناوي ، محمد صالح ؛ وآخرون ، **مقدمة في الأعمال في عصر التكنولوجيا** ،الاسكندرية : الدار الجامعية – جامعة الاسكندرية ، 2004 ، ص 68

[39] صقر، محمد فتحي ، " **واقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة واهميتها الاقتصادية** " ، بحث مقدم إلى ندوة بعنوان المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي : الاشكاليات وآفاق التنمية في القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، 18-22 يناير 2004 ، ص 30

[40] كافي ، مصطفى يوسف ، **" دور المشروعات الصغيرة في التنميتين الاقتصادية والاجتماعية "** ، جريدة الوحدة ، سورية اللاذقية ، الثلاثاء 5 / 9 / 2006.

10. المساهمة في دعم الناتج المحلي : حيث تستطيع المشاريع من خلال قدرتها على توفير ما يحتاج إليه المجتمع من سلع وخدمات إلى الاستغناء عن الاستيراد من الخارج وبالتالي تساعد على إحلال الواردات واستخدام المواد الخام المحلية في التصنيع والإنتاج[41].

وعلى المستوى المحلي الفلسطيني ، فإن المشاريع الصغيرة تعتبر بأنها العمود الفقري لاقتصاد هذا البلد ولا يوجد أي مشاريع أخرى مميزة أو تقدم هذا الدور وذلك بسبب الظروف السياسية والاقتصادية التي تمر بها الأراضي الفلسطينية[42].

فنرى أن المشاريع الصغيرة تلعب دوراً هاماً في عملية التنمية فهي تتخصص بمشاريع لا تستطيع المشاريع الكبيرة القيام بها ، بسبب عدم استحواذها على اهتمامها ، وكذلك فإن للمشاريع الكبيرة دورها الخاص بها بحيث لو قامت الأخرى بتأديته لفقدت عنصر الكفاءة الاقتصادية وما يترتب عليه من إهدار للموارد ، فيتضح دورها من حجم الادخار والاستثمار والاستهلاك والصادرات وإجمالي الناتج الوطني[43].

ولكي تنجح هذه المشروعات فإنه يجب أن يتوافر لدى الراغبين في الدخول إليها العديد من المهارات التي تجعلهم قادرين على الدخول في عالم المشروعات الصغيرة دون خوف أو تردد ، مثل المهارات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة ، ثم المهارات الفنية للإنتاج الجيد والمالية والمحاسبية والتسويقية ومهارات الاتصال والعلاقات العامة ، وهذه كلها مهارات أساسية يجب على صاحب المشروع أن يتقنها حتى يخطو

---

[41] جواد ، نبيل ، مرجع سبق ذكره ، ص 94

[42] شلبي ، خميس ، مرجع سبق ذكره ، ص 23 .

[43] مكحول ، باسم ، **منشأت الأعمال الصغيرة في شمال فلسطين ، الواقع والاحتياجات** ، مركز بيسان للبحوث والانماء ، رام الله ، فلسطين ، بدون تاريخ نشر ، ص 22

بخطوات ثابتة نحو الدخول إلى عالم المشروعات الصغيرة ويصبح مستثمراً صغيراً أو رجل أعمـــال صـــغير ناجح ، وكذلك فإن من أهم عوامل النجاح في المشروعات الصغيرة التميز والكفاءة في مجال العمل وأن علـــى مالك المشروع أن يكون لديه إلماماً كافياً بالمهارات الإدارية للعمل بالمشروع الصغير.

9.1.2 مزايا المشاريع الصغيرة :

إن لهذه المشاريع كما لاحظنا دور هاماً في بناء الاقتصاد لأي بلد ، وذلك نظراً لدورها في اســتيعاب الطاقات البشرية وتطوير الخبرات لدى العاملين ، ولهذا فهي تتضمن مجموعة من المزايا تمتــاز بهــا عــن المشاريع الأخرى ، وهذا ما يشجع المستثمرين على استثمار أموالهم في مثل هذا النوع من المشاريع والابتعاد عن المشاريع الكبيرة أو المتوسطة .

ومن هذه المزايا التي تتميز بها :

1. سهولة توقع الأرباح : نظراً لصغر هذه المشاريع فإن صاحب المشروع بإمكانه توقع حجم المبيعات ، وبالتالي تحديد حجم الأرباح الذي يمكن تحقيقه في السنوات القادمة .
2. الاتصال المباشر بين المالكين والعاملين وذلك بسبب وجود خطوط اتصال مباشر بينهم، وهــذا يتــيح الفرصة للرقابة على العمل وبالتالي تصحيح أي انحرافات عن ما هو مخطط له وبالتالي ضمان نجــاح العمل .
3. الرضا عن العمل : وذلك بسبب الاتصال المباشر بين المالكين والعاملين مما يعمل على تهيئة ظروف تتسم بالمودة والاحترام المتبادلين .

4. المركزية في اتخاذ القرارات : إن صغر حجم هذا المشروع وقلة العاملين التي يحتاج إليهم المدير فإن ذلك يساعده على الإحاطة بكافة نواحي العمل واتخاذ القرارات المناسبة دون أي تفويض للسلطة لأي من العاملين .
5. سهولة الدخول إلى الأسواق : نتيجة عدم حاجتها إلى متطلبات تأسيسية كثيرة وانخفاض تكلفة إنشاءها وتوفير الدعم لها من قبل الحكومة [44].
6. ترتبط إدارة المنشأة بطبيعة الملكية ، لذا فإن مالك المنشأة هو مديرها في نفس الوقت ، وهو يقوم بعدة أدوار في نفس الوقت ، فهو يلعب دور المستثمر الساعي للربح ودور العامل الذي يتمتع بمهارات فنية عالية يهتم بالنمو والتطوير [45].
7. يمكن إقامتها ضمن حدود ومساحات صغيرة ، نظراً لعدم حاجتها إلى وسائل إنتاج كثيرة وانخفاض عدد العمال ، وهذا يسهل إقامتها في أي مكان كان : في البيوت ، في القرى الصغيرة ، وحتى في المحلات الصغيرة [46].

ولا تشذ السمات (الميزات العامة) لقطاع الأعمال الصغيرة في فلسطين عن غيره من الدول إلا أن لها خصوصية تميزها عن غيرها بسبب وجود الاحتلال وتدميره لعملية التنمية وبالتالي تدمير الاقتصاد الفلسطيني ، حيث نلاحظ أن هذه المشاريع تحتاج إلى مستويات متدنية من رأس المال وعناصر انتاج متدنية وعدد متدني

---

[44] الحسيني ، فلاح حسن ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 26 – 27

[45] صقر، محمد فتحي ، مرجع سبق ذكره ، ص 20

[46] كنغو ، كنغو عبود ، **استراتيجية الاستثمار والتمويل في المشروعات الصغيرة** ، دراسة ميدانية للمشروعات الصغيرة في مدينة حلب، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الخامس جامعة فيلادلفيا – كلية العلوم الإدارية والمالية، عمان – الأردن ، 4-5 تموز 2007 ، ص 8

من العمال من أجل تشجيع التغلب على العقبات التي يضعها الاحتلال الاسرائيلي أمـــام التنميـــة الاقتـــصادية الفلسطينية [47].

وبذالك يمكن القول بأن المشاريع الصغيرة الفلسطينية تتسم بعدد من الميزات وهي :

1. تعد ملكية هذه المشاريع ملكية فردية ، عائلية .
2. هناك العديد من المجالات التي تنشط بها هذه المشاريع مثل الصناعات الحرفيـــة كالنجـــارة، الحـــدادة ،الخياطة ، التنجيد ، الصناعية الكيميائية ، وقطاع الخدمات والسياحة.
3. تشكل العوامل الاقتصادية أحد أهم الأسباب لإنشاء هذا النوع من المشاريع .
4. إن المدخرات الشخصية هي عبارة عن مصدر التمويل الأساسي لهذه المشاريع وهنـــاك ابتعـــاد عـــن التعامل مع البنوك .
5. معظم هذه المشاريع تقوم على تسويق منتجاتها محلياً .
6. صغر حجم رأس المال وخاصة في بداية حياة المشروع [48].
7. لها القدرة على التكيف مع المتغيرات وتتسم بالمرونة والتجديد واستخدامها لوسائل وتقنيات بسيطة[49].
8. لديها القدرة على المساهمة في زيادة إيرادات الدولة ، من خلال الضرائب التي تفرضها الدولة علـــى هذه المشاريع وبالتالي تخفيف العبء على المشاريع الكبيرة[50].

---

[47] النحاس ، زكريا ؛ عبد الهادي، عزت ؛ عقل ، منتهى ، " **دور المنظمات الأهلية الفلسطينية في دعم وتطوير قطاع المشاريع الصغيرة** " ، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي للتشغيل في فلسطين ، رام الله – فلسطين ، مركز بيسان للبحوث والانماء ، مـــايو 1998 ، ص ص 112 - 113

[48] ابو جزر ، فوزي ، " **المشاريع الصغيرة وأهميتها في الحد من مشكلة البطالة في فلسطين** " ، بحث مقدم إلى مؤتمر تنمية وتطـــوير قطاع غزة بعد الانسحاب الاسرائيلي ، المنعقد بكلية التجارة بالجامعة الإسلامية – فلسطين ، يناير ، 2006 ، ص 132

[49] ناصر ، يوسف ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 17 – 19

[50] ابو جزر ، فوزي ، مرجع سبق ذكره ، ص 132

10.1.2 العوامل الأساسية المؤثرة في المشاريع الصغيرة في فلسطين .

هناك مجموعة من العوامل المؤثرة في أداء المشاريع الصغيرة خاصة وذلك بسبب طبيعة هذه المشاريع وكذلك هناك أثر للبيئة الخارجية المحيطة بها .

وهذه العوامل تنقسم إلى قسمين : فهناك عوامل خارجية وأخرى عوامل داخلية ، فبالنسبة للعوامل الخارجية فلها علاقة بالظروف البيئية المحيطة ، ويمكن إجمال هذه العوامل فيما يلي :

1. الموقع : حيث أن للموقع تأثير على نجاح المشروع ، وذلك لاعتبارات مختلفة منها مدى توفر طرق المواصلات ، المواد الخام ، شبكة الصرف الصحي ، والأيدي العاملة .
2. التمويل : فبسبب اعتمادها على المدخرات الشخصية فإنها تفتقر إلى إمكانية حصولها على مصادر التمويل ، وهذا يقف عائقاً أمام تحسين أدائها مما يؤثر على التجارة الخارجية .
3. الإطار القانوني : بالرغم من التقدم المحرز في تطوير القانون الفلسطيني فإنه لم يتم حتى الآن تنظيم قوانين خاصة بهذه المشاريع من أجل الرقي بها .
4. ضعف التنسيق مع الجهات المانحة : هناك الكثير من المساعدات التي يتم تقديمها لهذه المشاريع ، إلى أن بعض هذه الجهات لا يكون لديها إلمام كافي باحتياجات القطاع مما يؤدي إلى عدم قدرتها على حل المشاكل الملحة التي تواجهها .

5. ندرة الموارد الطبيعية : إن الندرة في المواد الطبيعية تشكل بالأساس المشكلة الاقتصادية في أي بلد وهذا يتضح جلياً في بلدنا فلسطين وذلك بسبب سيطرة الاحتلال الإسرائيلي على الكثير من مصادر الثروات لدينا [51].

6. اللجوء إلى شراء الآلات المستخدمة ونقص بعض مستلزمات الإنتاج وبالتالي عدم القدرة على منافسة السلع الإسرائيلية [52] .

7. ارتباط السياسات المالية والنقدية بالاقتصاد الإسرائيلي فلا يتوفر عملة وطنية فلسطينية ولا يوجد سيادة كاملة على قوانين الضريبة الفلسطينية ، هذا بالإضافة إلى السيطرة الكاملة من قبل سلطات الاحتلال على المعابر مما يؤدي إلى تعطيل التجار والحركة بين أجزاء الأراضي الفلسطينية [53].

8. ارتفاع العبء الضريبي ، نظراً لأن صاحب المشروع يدفع ضريبة هنا على أرباح المشروع وأي أرباح من مصادر دخل أخرى[54] .

أما بالنسبة للعوامل الداخلية فلها علاقة بالمشروع نفسه وهي على النحو التالي :

1. الملكية : تشكل الملكية سيفاً ذو حدين ، فبالرغم من المركزية في اتخاذ القرار إلا أنه لا يستطيع هنا صاحب المشروع توفير ما يحتاج إليه من أموال بسهولة مما يقف حائلاً أمام تطور هذه المشاريع أو حتى المساهمة في حل مشاكلها .

---

[51] تقرير الأمم المتحدة، **المؤسسات الفلسطينية الصغيرة والمتوسطة الحجم ديناميتها ومساهمتها في التنمية** ، نيويورك- جنيف ، 2004 ، ص ص 20 – 26

[52] أبو جزر ، فوزي ، مرجع سبق ذكره ، ص 136

[53] أبو جزر ، فوزي ، مرجع سبق ذكره ، ، ص 136

[54] هل ، جالن سبنسر ، **منشآت الأعمال الصغيرة** ، مصر : الدار الدولية للنشر والتوزيع ، طبعة 1989 ، ص79

2. عمليات الإنتاج : وينتج ذلك عن الاعتماد على التكنولوجيا القديمة والآلات المستخدمة فإن ذلك يؤثر على العمليات الإنتاجية وبالتالي عدم ظهور المنتج بالشكل اللائق مما يؤثر على مساهمتها في الاقتصاد .
3. بسبب اعتمادها على مهارات إدارية منخفضة فإن ذلك يضعف قدرتها على تحسين أدائها ، بالإضافة إلى عدم وجود لديهم خبرة مناسبة في العمل [55].

وبالنسبة للمشاريع الصغيرة في فلسطين فهي تعاني من مشكلات متعددة وإن كان معظم هذه المشاكل التي تعاني منها ناجم عن المجتمع الذي يحتضن هذه المشاريع من شح للمواد المحلية وانخفاض الدعم الحكومي لها ، ومنها ما يتعلق بالأوضاع الاقتصادية والاجتماعية ويمكن إجمال هذه المشاكل فيما يلي :

1. تبعية الاقتصاد الفلسطيني للاقتصاد الإسرائيلي وبالتالي سيطرته على التجارة الخارجية والداخلية والسيطرة التامة على المعابر .
2. عدم توفر نظام موحد ينظم آليات عمل القطاع الإنتاجي الصغير وسياسات الإقراض والسياسات الضريبية والتشجيعية ، كذلك سياسات التأهيل وخدمات الإرشاد .
3. النقص في بعض مستلزمات الإنتاج وخاصة في المواد الأولية .
4. النقص في الدعم الذي توفره الحكومة للمشاريع من إعفاءات ضريبية وتخفيضات في الجمارك.
5. ضعف في البنية الأساسية للبيئة من توفر شبكة الطرق وارتفاع تكاليف النقل والكهرباء.
6. ضعف في المهارات الإدارية بسبب الاعتماد على أفراد العائلة في انجاز الأعمال .
7. النقص في العمالة الماهرة والمدربة [56].

[55] تقرير الأمم المتحدة ، مرجع سبق ذكره ص ص 26 – 27

8. مشكلة التسويق ، والتي تعاني منها المشاريع ، وذلك بسبب الصعوبة في منافسة الشركات الكبيرة والشركات الأخرى الخارجية والتي تستورد منتجات مماثلة [57].

من خلال التمعن بالمشاكل التي يمكن أن تؤدي إلى فشل المشاريع الصغيرة يمكن لنا التحكم ببعضها وبالتالي ضمان عدم فشل المشروع ، فمثلاً لو تم عقد دورات متخصصة بفن إدارة الشركات للقائمين على إدارة الشركة فإن ذلك سيكون مفيد لهم في اتخاذ القرارات ، وأيضاً يمكن حماية الصناعات الصغيرة الوليدة لفترة محدودة من حدة المنافسة وبعد ذلك ترفع الحماية عنها ، كل ذلك سيكون له الأثر الكبير في دعم الاقتصاد ، ولا ننسى أنه لا بد من العمل مع الحكومة من أجل إيجاد مؤسسات تقوم بتوفير التمويل المناسب للمشروعات الصغيرة وبمعدل فائدة منخفض .

11.1.2 إطار التطوير للمشاريع الصغيرة :

إن المشاريع الصغيرة مهمة كثيراً في أي اقتصاد ، بل أن أغلب الاقتصاد الفلسطيني يعتمد عليها ، حيث أنها تشكل ما نسبته 97.19 % من مجموع المنشآت وتشغل ما نسبته حوالي 90% من حجم العمالة في القطاع الخاص لعام 2004[58] لذا كان لابد من تقديم عدد من السياسات اللازمة لتوفير الدعم لها من اجل زيادة كفاءتها والمساهمة في حل مشاكلها .

ويمكن إجمال هذه السياسات والتي هي خلاصة لدراسات سابقة على النحو التالي :

---

[56] مهنا ، علي ؛ ابو بكر ، احمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 37

[57] صقر ، محمد فتحي ، مرجع سبق ذكره ، ص 36

[58] جرار ، ذياب ؛ وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 10

1. تقديم الدعم الحكومي لها من خلال تقديم إعفاءات ضريبية وتسهيل الحصول على التراخيص اللازمة
2. تشجيع البنوك على تقديم التمويل اللازم لهذه المشاريع بشروط ميسرة وفوائد منخفضة .
3. تشجيع المشاريع على اقامة بعض الأعمال وتوفير بعض الخدمات التي يحتاج إليها أفراد المجتمع [59].
4. العمل على إنشاء بنوك خاصة لدعم هذا النوع من المشاريع أو حتى فتح فروع لبنوك قائمة تكون محور عملها المشاريع الصغيرة وتقديم كافة وسائل المساندة لها [60].

[59] مرتجي ، سيد ناجي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 7-8

[60] حسن ، هاشم سليمان ، " **تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تدريب ودعم رواد الاعمال في المنطقة العربية** " ، بحث مقدم إلى ندوة بعنوان المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي : الاشكاليات وآفاق التنمية في القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، 18-22 يناير 2004، ص 98

المبحث الثاني

حاضنات الأعمال

1.2.2تمهيد :

كما نعلم أن المشروع الصغير هو النواة الحقيقية لأي تقدم اقتصادي واجتماعي ، فلا يوجد أي شـــيء يولد كبيراً فكل مشروع يبدأ صغيراً ثم ينجح وينمو ، فإذا نظرنا إلى قصص نجاح الشركات الضخمة العالميـــة نجد أنها بدأت بفكرة فرد واحد ثم تطورت هذه الفكرة ونجحت ووصلت على مدار سنوات محـــددة كمـــا هـــي عليه الآن ، بالإضافة إلى أن معظم اقتصاديات الدول تعتمد على المشاريع الصغيرة حيث تشكل ما نسبته فـــي أي دولة كحد أدنى 80% ، كما أن للمشاريع الصغيرة أهمية كبيرة في مكافحة البطالة وزيادة دخل الأفـــراد وتحقيق النمو والتطور الاقتصادي في أي بلد ، ومن هذا المنطلق كان لابد من العمل على الحفاظ على حيويـــة هذا القطاع المهم .

وبعد هذا العرض المختصر للمشاريع الصغيرة من حيث أهميتها والمشاكل والمعوقات التي تتعـــرض لها خاصة في بداية مرحلة التأسيس ، أو أثناء الانطلاق على أرض الواقع ، وخاصة الضعف فـــي القـــدرات الإدارية لدى أصحاب المشروع ، لذلك كان لابد من البحث عن آلية تساعد في دعم هذه المشاريع مـــن أجـــل دفع عجلة النمو الاقتصادي . وهنا تأتي آلية عمل حاضنات الأعمال في مقدمة الحلول العمليـــة التـــي قامـــت العديد من الدول المتقدمة بتوظيفها نظراً لدرجة فاعليتها في دعم هذا النوع من المشاريع ، وبعد ذلك انطلقـــت

هذه الفكرة إلى الدول النامية[61]. وبذلك تلعب الحاضنات دوراً هاماً بدعم ونمو المشاريع الصغيرة وتطوير وتنمية وتسويق منتجاتها .

فما المقصود بحاضنات الأعمال ، ومتى وكيف ظهرت ، وما هي طبيعة الخدمات التي تقدمها للمشاريع الصغيرة ، كل هذه الأسئلة وغيرها سوف يتم الاجابة عليها في هذا الفصل .

2.2.2 مفهوم حاضنات الأعمال :

إن كلمة الحاضنة مستمدة من كلمة الحضن والذي يعني تقديم الرعاية والدعم لمن يحتاجها ، وتأتي هذه ضرورة من أجل المحافظة على المولود البشري سواء أكانت هذه المساعدة مقدمة من والديه أو لمن لهم حق الحضانة [62]. وكثيراً ما يتبادر إلى الأذهان عند سماع مفهوم الحاضنة ، الحاضنات الطبية المتواجدة في المستشفيات والتي يتم فيها وضع الأطفال ممن هم بحاجة إلى أجهزة طبية نتيجة لوجود بعض الصعوبات لديهم ، ثم يغادر المولود الحاضنة بعد أن يمنحه أخصائيو الرعاية الطبية شهادة تؤكد سلامته وقدرته على النمو بدون أي مساعدة .

ويمكن أن ينظر إلى حاضنات المشروعات من جانب تشابهها من فكرة المشاتل والتي يتم فيها زراعة النباتات والبذور الصغيرة بحيث تصبح قادرة على النمو والتأقلم مع البيئة ، وبعدها يتم تحويلها إلى المزارع الأكبر ، وهذا هو شأن مشاتل الأعمال [63].

---

[61] عطار ، نائلة حسين ، حاضنات المشروعات الصغيرة فرصة عمل للجميع (1) ، الصحيفة الاقتصادية الالكترونية ، العدد 5286 ، 2008\4\1 .

[62] السنوسي ، رمضان ؛ الدويبي ، عبد السلام بشير ، **حاضنات الأعمال والمشروعات الصغيرة** ، دار الكتب الوطنية ، بنغازي – ليبيا ، الطبعة الأولى ، 2003 ، ص 13 .

[63] المرجع السابق ، ص 14

وقد وردت تعريفات كثيرة لحاضنات الأعمال ، نورد أهمها كما يلي :

- الحاضنات عبارة عن مؤسسات تعمل على تأجير مساحة للأعمال الجديدة أو للأفراد الذين يرغبون في بدء عمل جديد ، وذلك بهدف المساعدة في بدء أعمال جديدة وبالتالي بقاءها في الحاضنة لمدة من الزمن ومن ثم خروجها للمجتمع من أجل ممارسة دورها الفعال فيه [64].

- حاضنات الأعمال والمشروعات مؤسسات تنموية وغير ربحية تسعى إلى دعم المبادرات الفكرية وتقديم المساعدات اللازمة للانطلاق ، وذلك عن طريق تهيئة البيئة المناسبة والتي تستطيع من خلالها المشاريع الحصول على الخدمات والإجراءات الداعمة ليصبح قادراً على الاعتماد على الذات في سوق العمل [65].

- حاضنات الأعمال عبارة عن " بناء مؤسسي حكومي أو خاص تمارس مجموعة من الأنشطة التي تستهدف تقديم المشورة والنصح والخدمات والمساعدات المالية والإدارية والفنية لمنشآت الأعمال والصناعات الصغيرة سواء في المراحل الأولى لبدء النشاط أو أثناء ممارسته ، أو من خلال مراحل النمو التي تمر بها المنشآت المختلفة "[66].

- كما عرفت جمعية اتحاد الحاضنات الوطنية NBIA (National Business Incubators Association) الأمريكية حاضنات الأعمال بأنها مجموعة من الدعم لأصحاب مشاريع الأعمال

---

[64] Longenecker , JustinG , Moore , Carlos w , **small bus. Managements** ,ohio -south –western Publishing Co, eight edition ,1991 page 225

[65] السنوسي ، رمضان ، الدويبي ؛ عبد السلام بشير ، مرجع سبق ذكره ، ص 15

[66] أبو قحف ، عبد السلام ، **دراسات في ادارة الأعمال** ، مصر : مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية ، الطبعة الأولى ، 2001 ، ص 70

الوليدة من أجل العمل على تعجيل النمو والتطور في فترة الانطلاق ، من خلال تقديم حزمة من الخدمات والموارد [67].

- بينما يعرف موقع UKBI (United Kingdom Business Incubator) لحاضنات الأعمال في المملكة المتحدة الحاضنة كالتالي " مزيج فريد وشديد المرونة من عمليات صيرورة تطوير الأعمال والبنايات والناس بقصد رعاية الأعمال الجديدة والصغيرة في أحرج وأصعب مراحل البدايات المبكرة " [68].
- الحاضنة عبارة عن منظومة عمل متكاملة تعمل على توفير كل السبل اللازمة لزيادة نسبة نجاح المشاريع الصغيرة من خلال توفير مكان مجهز بكل الامكانات وتدار الحاضنة عن طريق ادارة متخصصة [69].

من خلال استعراض عدد من المفاهيم المتعلقة بحاضنات الأعمال نلاحظ بأنه يمكن اعتبارها بأنها: مكان مجهز يعمل على استضافة المشروعات وخاصة الصغيرة التي يخشى من عدم نجاحها في السوق ، ويوفر لها البيئة المناسبة لكي تصل إلى مرحلة النضج والاستقرار من خلال إقامة العلاقات والروابط مع كل عناصر المجتمع .

---

[67] الجودر ، احمد عبد الرحمن على ، **الأسس التخطيطية في اختيار مواقع حاضنات الأعمال** ، دور صناعة الأعمال ، المؤتمر السنوي السادس في الادارة ، الابداع والتجديد من أجل التنمية الانسانية ، دور الادارة العربية في اقامة مجتمع المعرفة وورشة عمل حاضنات الأعمال ، صلالة – سلطنة عمان ، 10 – 14 سبتمبر 2005) ص 551

[68] المرجع السابق ، ص 552

[69] هيكل ، محمد ، المرجع سبق ذكره ، ص 189

3.2.2 نشأت حاضنات الأعمال

يرجع تاريخ الحاضنات إلى أول مشروع تم إقامته في مركز Batavia في نيويورك في عـــام 1959 ، عندما حولت إحدى العائلات مقر شركتها الذي توقف عن العمل إلى مركز يتم تأجير غرفه وما توافر لديهم من مواد وآلات للأفراد الذين يرغبون في إنشاء أعمال خاصة بهم مع تقديم المشورة لهم ، ولقد لاقـــت هـــذه الفكرة إعجاب العديد من الشركات الأخرى وبدءوا بتقليدهم ، وفي عام 1985 أنـــشئت الجمعيـــة الأمريكيـــة لحاضنات الأعمال NBIA من أجل العمل على تنظيم هذه الحاضنات ، وهكذا انتشرت الحاضنات في أمريكا وباقي الدول وهناك من أطلق عليها مصطلح صناعة الحاضنات[70] .

وهناك من يرى أن فكرة إنشاء الحاضنات يعود إلى بداية الخمسينات بعد خـــروج الولايـــات المتحـــدة الأمريكية من الحرب العالمية الثانية وازدياد الكساد والبطالة وتعطل المصانع الكبيرة التقليدية وبالتالي ظهـــرت الحاضنة الأولى سنة 1956 Triaushe Park[71]، ويوضح الشكل رقم (2- 1) مراحل التطـــور للحاضـــنات :[72]

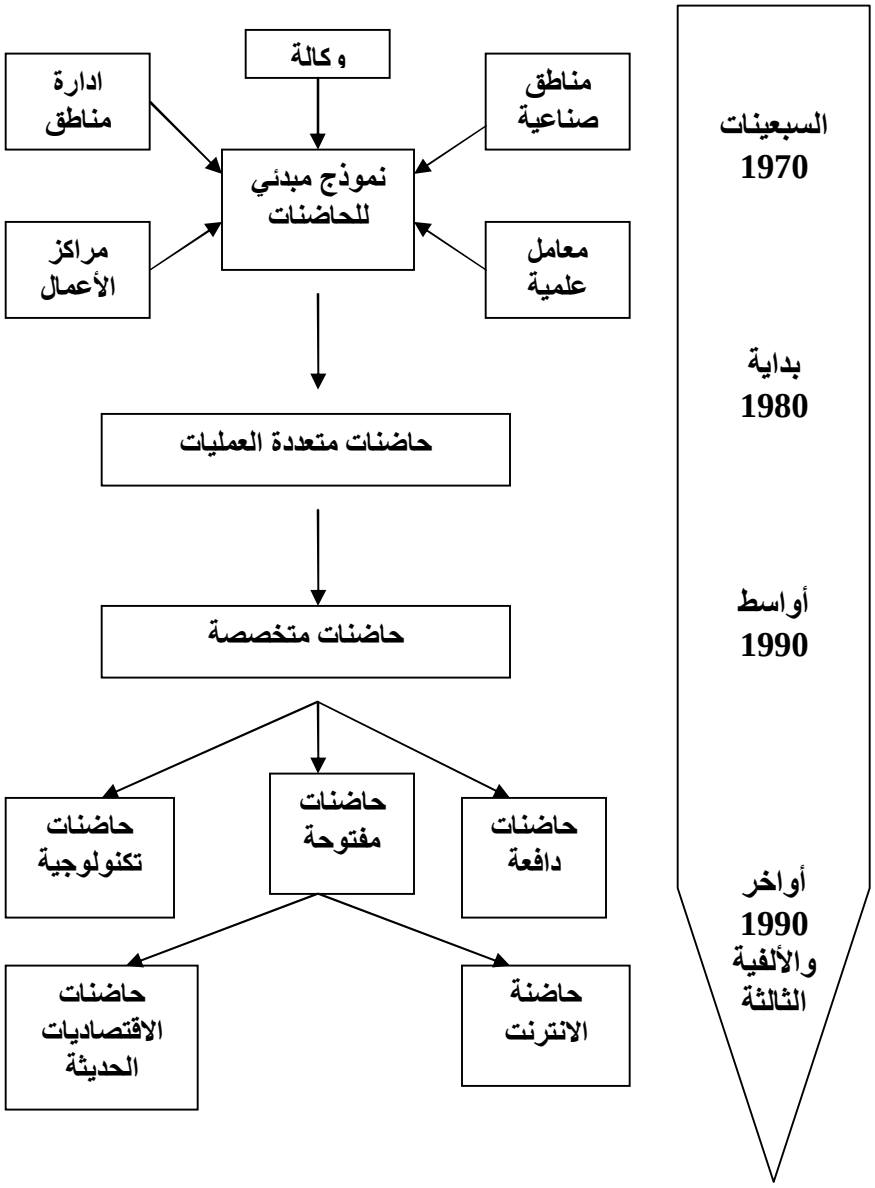
---

[70] عطار ، نائلة حسين ، **حاضنات الأعمال فرصة عمل للجميع (1)** ، صحيفة الاقتصادية الالكترونية ، 1\4\2008 .

[71] **www.npc.gov.ly بتاريخ 20\9\2009**

[72] الدوري ، زكريا مطلك ؛ صالح ، أحمد علي ، **ادارة الأعمال الدولية منظور سلوكي واستيراتيجي** ،عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الطبعة العربية 2009 ، ص 410

شكل رقم (1.2) مراحل تطور حاضنات الأعمال



ويتضح من الشكل السابق أن فترة السبعينات لم يكن فيها تطور كبير للحاضنات وكان فيها فقط حاضنات بشكلها الأولي ، وفي فترة التسعينات وأواخر التسعينات ظهرت الحاضنات المتخصصة وحاضنة الأعمال المفتوحة والتي أصبحت تقدم فيها الخدمات عن بعد وخاصة عن طريق الانترنت .

أما بالنسبة للدول العربية فقد ظهرت الحاضنات في منتصف التسعينات بمساعدة أوروبية ، حيث أقامت مصر أول حاضنة تكنولوجية عام 1998 [73] ،وهي حاضنة التبين للمشروعات التكنولوجية ، وفي نفس السنة أقام المغرب أول حاضنة تحت مسمى فضاء المقاولة[74].

أما على المستوى الدولي فأول حاضنة مشروعات تمت إقامتها في اليابان عام 1982 ، وفيما يخص البرنامج الصيني للحاضنات فقد بدأ فعلياً في عام 1987 [75].

وتشير الإحصائيات الصادرة عن الجمعية الأمريكية (2003) أن عدد الحاضنات على مستوى العالم يتجاوز 3700 حاضنة منها: 1000 حاضنة أمريكية ، 2000 حاضنة في كل من المملكة المتحدة وفرنسا وألمانيا ، 1700 حاضنة في الدول النامية [76].

4.2.2 آلية عمل الحاضنة

إن حاضنات الأعمال تعمل على تقديم حزمة من الخدمات للمشاريع وخاصة الصغيرة وهذه الخدمات لا تقدم إلا للأعضاء المنتسبين للحاضنة (يختلف الأمر حسب النظام الداخلي للحاضنة) ، وقاموا بتقديم طلبات من أجل المساعدة لهذه المؤسسات .

[73] السنوسي ، رمضان ؛ الذويبي ، عبد السلام بشير ، مرجع سبق ذكره ، ص 110
[74] المرجع السابق ، ص 140
[75] عمر ، أيمن علي ، **ادارة المشروعات الصغيرة مدخل بيئي مقارن** ،الدار الجامعية ، الابراهيمية - مصر ، 2007 ،ص 94
[76] دردیرة ، صالح ، **الحاضنات وأهميتها لتطوير المشروعات الصغرى** ، الملتقى الاقتصادي ، السبت 2000/1/1

فبعد تأسيس الحاضنة وتوفير المكان المناسب فإن طلبات الانتساب من قبل أصحاب المبادرات من الشباب الذين يحملون أفكاراً جديدة لتنفيذها تبدأ بالتوافد على الحاضنة ، وتقوم لجنة متخصصة بدراسة جميع الطلبات المقدمة إليها ومن ثم إصدار قرارها بشأن قبول أي نوع منها ، ومن ثم تعمل على تقديم حزمة من الخدمات والتسهيلات : من مكان عمل للمؤسسات ، خدمات إدارية استشارية مالية وقانونية ، وغيرها من الخدمات ، والتي تقدم مقابل ايجار أو رسم احتضان ويتم توقيع عقد بين المؤسسات والحاضنة يتضمن تعهد من المؤسسات بدفع رسوم الاحتضان وإخلاء الحاضنة بعد فترة زمنية محددة ، وهذا لكي يتاح للحاضنة استيعاب مؤسسات أخرى ، بحيث تتعهد الحاضنة بتقديم كافة الوسائل اللازمة لدعم المشاريع الصغيرة [77].

وفيما يخص معايير التحاق المشروعات بالحاضنات يمكن القول بأن أهم شروط الالتحاق هو مدى احتياج المشروع للدعم من الحاضنة ويجب أن تكون تلك المشاريع مبنية على الأشخاص المؤهلين أصحاب الأفكار الجيدة والتي تساعده على النمو السريع والتخرج بأسرع وقت ممكن ، وفيما يلي إجمال الشروط الواجب توافرها في هذه المؤسسات :

1. أن يكون لدى الريادي فكرة عمل واضحة أو مشروع واضح .
2. أن يكون المشروع يخدم المجتمع الذي يتم إنشائه فيه ويوفر فرص العمل للأفراد .
3. تشترط بعض الحاضنات في المتقدم أن يتوافر لديه التمويل اللازم أو أن يكون لديه القدرة على توفير التمويل المطلوب .
4. أن يكون لدى المشروع قابلية للتوسع والنمو [78].

[77] اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الأسكوا) ، مرجع سبق ذكره ، ص 15 .
[78] جودر ، أحمد عبد الرحمن علي ، مرجع سبق ذكره ، ص 562.

5. أن يكون المشروع المتقدم للاحتضان يتمتع بمعدل نمو سريع بحيث يسمح له بالتخرج بحـــدود الفتـــرة الزمنية المحددة له [79].

5.2.2 التمويل وطبيعة الملكية

إن حاضنات الأعمال تعتبر من المؤسسات المساندة والتي تهتم بـــدعم ومـــساندة ورعايـــة المبـــادرين والمبتكرين لمشروعات صغرى قادرة على استيعاب أعداد متزايدة من العمالة وخلق فرص عمـــل ، وبالتـــالي فهي تتصدى للمشكلات الاجتماعية الناتجة عن البطالة .

لذلك فإن طريقة التمويل للحاضنات تختلف باختلاف نوع الحاضنة وأهدافها وكذلك مراحـــل بـــدايتها ونهايتها ، وعادة ما تحتاج الحاضنات لاستثمارات كبيرة لأن مدفوعات المنشآت العملية لا يغطـــي غالبـــاً إلا تكاليف العقار ، لذلك فهي تعتمد على دعم مالي خارجي من هبات دولية أو مساعدات داخلية ، هذا بالإضـــافة إلى رسوم اشتراكات الأعضاء ، هذا ولا ننسى دعم الحكومة لها نظراً لأهميتها في دعم الاقتصاد الوطني [80].

أما بخصوص طبيعة الملكية فإننا نلاحظ أنه يوجد حاضنات تتبع فـــي ملكيتهـــا للحكومـــة وبعـــضها لأشخاص أو الشركات ، وهذا سيتضح لدينا من خلال استعراض أنواع حاضنات الأعمال لاحقاً ، ومهما كـــان نوع الملكية ، فهي تعتبر كلها مشاريع استثمارية تهدف إلى تقديم الدعم للمشاريع .

[79] الشبراوي ، محمد عاطف ، مرجع سبق ذكره ، www.isesco.org
[80] ابو قحف ، عبد السلام ، مقدمة في الأعمال ، مصر : دار الجامعة الجديدة للنشر ، 2003 ، ص 74

" تشير تجربة مختلف دول العالم والنسبة الكبرى من الحاضنات إلى أن مشروع الحاضنة الأكثر نجاحاً هو الذي يشترك في تمويله والإشراف عليه ودعمه مختلف الهيئات والمؤسسات في المنطقة من القطاع العام والقطاع الخاص : الحكومات المركزية أو ممثليها المحليين ، البلديات ، جمعيات التجار والصناعيين ، الهيئات الحكومية ، الجامعات والهيئات الأهلية " [81].

6.2.2 مراحل تطور الحاضنة

إن حاضنة الأعمال تعتبر كأي مشروع يتم التفكير فيه ، سواء من ناحية توليد الفكرة مروراً بدراسة الجدوى الاقتصادية وانتهاءاً بتسجيل المشروع ، وبشكل عام فإن أي حاضنة أعمال على مستوى العالم تمر بثلاث مراحل أساسية ألا وهي :

- مرحلة التأسيس والبناء
- مرحلة التطوير
- مرحلة الحاضنة الناضجة

وفيما يلي شرح موجز لكل مرحلة من هذه المراحل [82] :

1. مرحلة التأسيس والبناء :

في بداية الأمر تقوم الحاضنة بتحديد الهدف وآلية العمل لديها ، ومن ثم عمل دراسة الجدوى الاقتصادية ، وتحديد طاقم التأسيس وأعضاء المنشاة وتقرير حجم رأس المال وتحديد حجم الموظفين .

[81] اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الأسكوا) ، مرجع سبق ذكره ، ص 18
[82] الجودر ، احمد عبد الرحمن علي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 553- 559 .

2. مرحلة التطور :

وهنا تبدأ الحاضنة بقبول المشاريع من أجل تقديم الخدمات والتسهيلات لهم ، كل ذلك من أجل أن يكون لها حضور في المجتمع وقدرة على جذب العملاء وضمان تدفق موارد التمويل ، وهذا لا يغني عن استمرار تقييمها لأعمالها من أجل تطوير نفسها وتقييم أداءها ومدى تأثيرها على بيئتها ، كل ذلك من أجل الوصول إلى مرحلة النضج.

3. مرحلة الحاضنة الناضجة :

الهدف العام للحاضنة هو الوصول إلى مرحلة النضج التام في بيئة العمل بحيث تستطيع الاعتماد على نفسها في الحصول على التمويل وتقديم خدمات متكاملة سواء أكانت مالية ، فنية ، إدارية ، قانونية بشكل دائم ، بحيث يمكن قياس تأثيرها على الاقتصاد وتقديم شركات واعدة تساعد على تطور هذا الاقتصاد وتنميته .

نلاحظ أن معظم الحاضنات تقف في المرحلة الثانية ولا يوجد لدينا -خاصة في الدول العربية - حاضنات لديها اكتفاء ذاتي وتعتمد على نفسها في توفر ما تحتاج إليه وحتى على مستوى التمويل وتبقى دائماً بحاجة إلى الدعم الخارجي والحكومي.

وبعد إنشاء الحاضنة يجب أن يتم الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من العوامل من أجل ضمان نجاحها في عملها :

1. توفير بيئة عمل مناسبة تساعد المشاريع الصغيرة على التطور والنمو ولا سيما لأن المشاريع الصغيرة ستبقى مدة زمنية لا بأس بها في الحاضنة وسوف تكتسب من خلالها الخبرات والمعلومات التي تؤهلها للخروج إلى السوق .
2. تحديد الهدف الرئيسي الذي تسعى الحاضنات إلى تحقيقه سواء أكان الهدف من التأسيس تحقيق الربح أو الهدف خدمة المجتمع من حيث تقديم المساعدة على تطوير ونمو مشاريع جديدة بهدف المساعدة في توفير فرص عمل للعاطلين والمساهمة في تقليل نسبة البطالة .
3. العمل على تحديد الشروط الواجب توافرها في المشروعات التي تعمل الحاضنات على استضافتها وتحديد نوعيتها ، وهذا سيساعدها على توفير الخدمات المناسبة لها مما يسهم في تحقيق أهداف الحاضنة .
4. تحديد نوعية الخدمات التي ستعمل الحاضنة على توفيرها للشركات سواء أكانت فنية ، إدارية ، فنية ، ومالية .
5. التركيز على تقديم التمويل اللازم للرياديين ، حيث تشكل عقبة التمويل الحاجز الكبير أمام تحويل أفكارهم إلى مشاريع قيد التنفيذ[83].

7.2.2 عوامل نجاح الحاضنات

هناك مجموعة من العوامل التي إذا ما توافرت فإن ذلك يؤدي إلى تحقيق أهداف الحاضنات وبالتالي نجاحها ومن هذه العوامل المقدرة على تحديد هدفها الرئيسي هل هو اجتماعي لخدمة المشاريع أو لتحقيق

[83] هيكل ، محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 196 – 197

الربح ، ويجب أن تعمل على تحديد نوعية المشروعات التي ستعمل على استضافتها وتحديد نـــوع الخـــدمات التي يمكن تقديمها في الحاضنة .

وبصورة عامة فإنه لكي تنجح الحاضنات في أداء دورها في تنمية المهارات وتشجيع المبادرات الشخصية وخلق فرص العمل والتطوير لا بد من توافر عدة عوامل من أهمها :

1. حاضنات الأعمال تعتبر كأي مشروع يجب العمل على وضع خطة علمية وعملية مدروسة وذلك مـــن أجل العمل على تنفيذها .
2. وجود مدير كفؤ وفعال يعمل على إدارة الحاضنة وتنسيق جميع الجوانب الفنيـــة والبـــشرية والماليـــة ووضع الخطط اللازمة لدعم المشاريع الخاصة .
3. أن تحصل الحاضنة على دعم من الحكومة أو الهيئات المحلية والبنوك والمنظمات الدولية لما ســـيكون له من أثر على توفير التمويل المالي اللازم للحاضنة .
4. أن يتوافر لدى الحاضنة المبنى الكبير والمجهز بالآلات والمـــواد والأدوات اللازمـــة والتـــي تـــسمح باستقبال المشاريع .
5. العمل على إعداد دراسات تحدد نوع الخدمات التي تطلبها المشاريع الصغيرة والتي تكون بحاجة لها .
6. أن تكون الحاضنة قريبة من مواقع الجامعات ومراكز البحوث والمناطق الصناعية [84].
7. التقييم المستمر ، يجب على الحاضنة أن تعمل على تقييم أعمالها بالإضافة إلى تقييم المـــشاريع التـــي تخرجت من الحاضنة ، كل هذا يفيدها في التخطيط لكيفية تقديم خدماتها للمشاريع المنتسبة لها بـــشكل مستمر [85].

[84] المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين ، دليل الحاضنات الصناعية ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 10 – 11

8. إتباع آلية علمية دقيقة ومحايدة من أجل اختيار المشاريع التي تحتاج إلى دعم.
9. العمل على إجراء التتبع التقييمي لكل مرحلة من مراحل إنشاء الحاضنة وكل الأخطاء التي وقعت فيها .
10. انشاء الحاضنات بحيث تكون قادرة على تقديم الدعم والمساعدة للمشاريع الصغيرة .
11. اختيار الموقع المميز للحاضنة من حيث المساحة ، وعدد العمال .
12. العمل على التنسيق مع كافة الجهات والتي تعمل على دعم الحاضنة سواء مالياً، فنياً، مهنياً ، تسويقياً ، والاستفادة من كل ذلك [86].

في ضوء ما تقدم نرى أن أهم خطوات ومراحل إنشاء الحاضنة هي إعداد دراسات إنشاء الحاضنة ومعرفة آلية إدارة الحاضنة من أجل ضمان نجاحها وبالتالي نجاح إدارتها وتقديم المساعدة للمشاريع التي تتقدم بطلب مساعدة وانتساب لها .

8.2.2 أهداف الحاضنات :

إن الهدف الرئيسي لبرنامج حاضنات الأعمال هو تخريج العديد من رجال الأعمال أو المنشآت الناجحة والتي تستطيع أن تبقى في السوق وتنمو وتزدهر ، هذا بالإضافة إلى مجموعة من الأهداف الاستثمارية وأهداف على مستوى دعم الاقتصاد الوطني ، وبالتالي يمكن اعتبار حاضنة الأعمال كأي مشروع يستطيع أي يستثمر فيه الشخص ويقدم الخدمات مقابل عمولة والتي تعتبر بالنسبة له إيرادات المشروع .

---

[85] الدوري ، زكريا مقلك ؛ صالح ، أحمد علي ، مرجع سبق ذكره ، ص 410
[86] السنوسي ، رمضان ؛ الذويبي ، عبد السلام بشير ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 42 – 43 .

ومن هنا يمكن استعراض أهم أهداف الحاضنات على النحو التالي :

1. المساعدة في إقامة مشاريع إنتاجية أو خدماتية تعمل على تقديم خدماتها للمجتمع والعمل على تهيئة المناخ المناسب وتوفير كافة الإمكانيات والتي تعمل على تسهيل إقامة المشاريع .
2. العمل على ربط المشاريع الجديدة مع السوق من خلال تكوين حلقة مشتركة بين هذه المشاريع والمشاريع الموجودة أصلاً ، ويمكن أن تعمل على ربط المشاريع المحتضنة داخل الحاضنة مع بعضها للاستفادة من خبراتها ونقاط ضعفها ، وكيفية التغلب عليها .
3. تهدف الحاضنة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية من أجل تنمية الموارد البشرية ، وحل مشكلة البطالة .
4. تشجيع قيام الاستثمارات ذات الجدوى الاقتصادية والتي تساعد الوضع الاقتصادي للدولة على النمو والتطور .
5. العمل على مساعدة المشاريع الصغيرة على تخطي المشاكل والمعوقات الادارية والمالية والفنية التي يمكن أن تتعرض لها وخاصة في مرحلة التأسيس .
6. العمل على توطين الابتكارات والتكنولوجيا من أجل دعم أفكار رواد الأعمال وتحويلها إلى سلع .
7. العمل على الاستغلال الأمثل للموارد البشرية ذات الكفاءات العلمية والتقنية العالية.
8. تقييم عمل المشاريع المحتضنة باستمرار من أجل معرفة نقاط الضعف لديها ومحاولة تفاديها في المشاريع الأخرى ، هذا وبالإضافة فإن على حاضنات الأعمال أن تعمل على التقييم المستمر للحاضنة للتأكد من صحة أعمالها وتحقيقها لأهم أهدافها التي أنشئت من أجلها.

9. العمل على إيجاد ظروف عمل مناسبة من أجل تطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتقديم المساعدة لها بما يسمح بتحقيق معدلات نمو وجودة عالية وقدرة على منافسة مثيلاتها في السوق .

10. المساهمة في زيادة معدلات الدخل للأفراد وزيادة عدد المشاريع في المجتمع مما يساعدها على تنمية الاقتصاد المحلي [87] .

11. العمل على حل مشكلات محددة ، حيث يتم في عديد من الدول انتشار بعض الحاضنات من أجل حل بعض المشاكل التي تواجه المجتمع ، وكمثال على ذلك عندما قامت هيئة اليونيدو بالتعاون مع الحكومة الباكستانية بإنشاء أحد الحاضنات بهدف استيعاب الضباط العسكريين الذين يتم إحالتهم إلى المعاش وتدريبهم على المهارات الأساسية لإدارة المشروعات بهدف إقامة شركات جديدة [88].

12. تدريب أصحاب الأعمال على أسلوب الإدارة الجيدة وكيفية تنمية قدراتهم الإدارية.

13. توفير مكان مؤقت من اجل إقامة المشاريع وهذا يساعدها على تبادل الخبرات والمعلومات بين المشروعات المختلفة في الحاضنة [89].

14. توفير العديد من الخدمات الاستشارية والمالية الضرورية لاستمرار المشروع أو حتى تأسيسه[90].

وبشكل عام تقودنا أهداف وخدمات حاضنات الأعمال والمشروعات إلى القول بأن هذه الحاضنات تلعب دوراً بالغ الأهمية في العديد من المسارات التنموية الاقتصادية والاجتماعية وهي تمثل النواة لترجمة الإبداع

---

[87] السنوسي ، رمضان ؛ الذويبي ، عبد السلام ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 25 – 26

[88] عمر ، ايمن علي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 107- 108

[89] الحناوي ، محمد صالح ؛ الصحن ، محمد فريد ، سلطان ، محمد سعيد ، **مقدمة في الأعمال والمال** ، الاسكندرية : الدار الجامعية ، 1999 ، ص 94

[90] جواد ، نبيل ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 118 – 119

البشري إلى مشروعات عمل جادة ومنتجة وهي أيضاً تمثل آلية لها اعتبارها في خلــق المزيــد مــن فــرص العمل.

9.2.2 أنواع حاضنات الأعمال :

بالرغم من قصر عمر الحاضنات في العالم ، فقد نشأ العديد منها وكانت ذات صيغ مختلفة سواء من حيث ملكيتها أو طبيعة الخدمات التي تقدمها ، أو حسب النشاط الاقتصادي ، ولكل حاضنة خصائصها التي تميزهــا عن غيرها .

9.2.2 .1 تصنيف الحاضنات حسب الهدف من إقامتها وتقسم إلى سبعة أقسام:

1. حاضنات ذات الخدمات الكاملة :

هذا النوع من الحاضنات يعمل على تقديم حزمة كاملة من الخدمات والتسهيلات للمشاريع المحتضنة سواء أكانت مالية أو تسويقية أو استشارية وحتى توفير المكان لإقامة المشروع فيه داخل الحاضنة ، ويتم اختيار المشاريع في هذا النوع من الحاضنات بناءاً على دراسة الجدوى الاقتصادية له .

2. الحاضنات المجازية :

هذا النوع من الحاضنات يختلف عن مبدأ الحاضنات وآلية عملها ، فهو يعمل على استمرار تقديم بعــض الخدمات للمؤسسات التي تخرجت منها وبعد فترة الانطلاق ، وحتى أنهــا تعمــل علــى تقــديم خــدمات

للمشاريع خارج حدود الحاضنة ، بمعنى عدم الحاجة إلى مساحة ومبنى مجهز داخل الحاضنة للمشاريع الصغيرة وإنما تعمل الحاضنات على تقديم الخدمات في محيط عمل المؤسسات الصغيرة .

3. حاضنات مرتبطة بمؤسسات كبيرة :

هذا النوع من الحاضنة يعتبر بمثابة مساعدة للشركات الكبيرة في الحفاظ على اسمها والحفاظ عليها من المخاطرة ، ترتكز هذه النوعية من حاضنات المشاريع على استغلال آلية الحاضنات في إنجاز مشاريع بحثية أو إنتاجية أو استحداث تكنولوجيات من خلال تعميق الشراكة بين بعض المؤسسات والشركات الكبيرة وأصحاب الأفكار أو المشاريع الصغيرة التي تستطيع خدمة هذه الشركات ، مثلاً عندما ترغب الشركات في تطوير سلع جديدة وطرحها للسوق فيتم ذلك عن طريق هذه الحاضنات وإذا ما أثبتت هذه السلع فاعليتها فإنها تنسب للمؤسسات الكبيرة .

4. الحاضنات ذات الأهداف الخاصة :

هناك بعض المشاريع أو بعض فئات المجتمع بحاجة إلى خدمات معينة أو نوع معين من الخدمات مثل المعوقين ، وهذا النوع من الحاضنات يكون متخصص في خدمة معينة يعمل على تقديمها لمن يحتاج إليها.

5. حاضنات تشجيع المؤسسات دون الصغيرة :

في المناطق الفقيرة والنائية يتجه بعض المستثمرين إلى إنشاء المؤسسات الخاصة بهم وتكون صغيرة جداً ، أي تتكون من عدد قليل جداً من العمال ويمكن أن تتكون من صاحب المشروع نفسه ، وهذا النوع من

الحاضنات يعمل على تقديم المساعدات لهذا النوع من المشاريع وبحجم ضئيل جداً وذلك لخدمة غايات اجتماعية ملحة[91].

6. حاضنات الأعمال الدولية :

وهي عبارة عن نوع من الحاضنات وجد من أجل ملاحقة التطورات الحاصلة في التجارة الدولية وما نشأ عنها من إزالة للحواجز بين الأسواق ، حيث عملت هذه الحاضنات على استقطاب رأس المال الأجنبي ، نقل التكنولوجيا ، تسهيل دخول الشركات الأجنبية للعمل في الأسواق المحلية لهذه الدول وتطويرها ، تأهيل الشركات الأجنبية للعمل في الأسواق المحلية لهذه الدول وتطوير وتأهيل الشركات المحلية للتوسع والعمل في الأسواق المحلية في الأسواق الخارجية ، ومن الأمثلة على تلك الحاضنات : الحاضنات التي أنشأت في بكين وشنغهاي في الصين ، كاليفورنيا في الولايات المتحدة الأمريكية والتي كان يطلق عليها " **سفيرة وادي السيليكون** "، أما في الدول العربية فهي موجودة في تونس حيث عملت شراكة بين التجمع التكنولوجي للاتصالات " الغزالة " والحديقة التكنولوجية بورج سيدريا لإقامة هذا النوع من الحاضنات .

7. حاضنة الطلاب والدارسين في الخارج :

لقد تم ابتكار هذا النوع من الحاضنات في الصين ، حيث لوحظ أن هناك نسبة كبيرة من الطلاب يغادرون الوطن من أجل إتمام تعليمهم الجامعي ، لذا كان من الواجب العمل على تشجيع هؤلاء الطلاب على العودة إلى أرض الوطن خاصة بعد انتهاء تعليمهم الجامعي [92].

[91] اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الأسكوا) ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 19 – 20
[92] الشبراوي ، محمد عاطف ، مرجع سبق ذكره

2. 9.2.2 الحاضنات طبقاً لطبيعة الخدمات :

يمكن تقسم الحاضنات طبقاً لطبيعة الخدمات أو المجالات المتخصصة فيها على النحو التالي :

1. الحاضنات الإقليمية : وهي عبارة عن حاضنات خاصة ببعض المناطق الجغرافية وتهدف إلى تنمية منطقة معينة وتعمل على استخدام الموارد المحلية الطبيعية واستثمار طاقات الشباب العاطلين عن العمل
2. الحاضنات الصناعية : وهو نوع من الحاضنات يقدم خدماته للمشاريع الكبيرة والصغيرة على حد سواء في مجال الأعمال الصناعية ، بعد تحديد احتياجاتها من الصناعات المغذية والخدمات المساندة ، حيث يتم تبادل المنافع بين المصانع الكبيرة والمشروعات الصغيرة المنتسبة للحاضنة .
3. حاضنات القطاع المحدد : تخدم قطاع معين أو فئة معينة مثل قطاع الهندسة ، البرمجة.
4. حاضنات تقنية : ويكون دور الحاضنة هو توفير الاحتياجات الفنية والتقنية للمشاريع وتسهيل مهمة الحصول عليها .
5. الحاضنات البحثية : وهي عادة ما يتم إنشائها داخل مراكز الأبحاث والجامعات لتطوير الأبحاث للطلاب الجامعيين وأعضاء هيئة التدريس .
6. حاضنة الانترنت : تقدم خدمات لشركات الانترنت والبرمجيات [93].
7. حضانة الأعمال الصناعية التي تقدم خدمات ومساعدات للشركات الصناعية
8. حضانة الأعمال السياحية .
9. حضانة الأعمال الطبية .

[93] جواد ، نبيل ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 117 – 118

10. حضانة الأعمال الخاصة بالمعلوماتية والإعلام [94].

9.2.2. 3 الحاضنات وفقاً لتوافر مبنى خاص بها :

يمكن تقسم الحاضنات وفقاً لمدى حاجتها لمبنى خاص بها وتقديم خدماتها من خلاله إلى نوعين[95]:

1. حاضنات الأعمال المفتوحة : هذا النوع من الحاضنات يعمل على تقديم خدماته في مواقع عمل المنشآت الصغيرة دون الحاجة لمكان محدد لبدء المشروع وبالتالي يعتبر هذا النوع الأقل تكلفة والأكثر مرونة في التحرك .
2. حاضنات الأعمال المحددة (المغلقة) : وهي بعكس النوع الأول ، فهي تنشأ في مكان محدد ومن خلاله تقدم خدماتها للمشاريع التي تحتاج إلى ذلك.

10.2.2 معايير الحكم على أداء حاضنات الأعمال :

نظراً للدور الذي تحاول أن تلعبه الحاضنات في دعم المشاريع الصغيرة يجب التأكد من فعالية هذه الخدمات ومن مدى نجاحها بالفعل في نمو المشاريع الصغيرة ، ويتبين لها ذلك من البيانات التي تصدرها الحاضنة عن المشاريع التي تم احتضانها ودرجة نجاحها .

هذا وبالإضافة فإنه يمكن الحكم على مدى نجاح الحاضنة من خلال عدد الأفراد الذين يستفيدون من خدمات الحاضنة وعدد المشروعات التي تنجح وتستمر في السوق بعد التخرج من الحاضنة ، هذا ولا ننسى حجم المنتجات التي تنتجها المشاريع ومدى قدرتها على تحقيق الجودة ومنافسة المنتجات من الشركات الأخرى

[94] أبو قحف ، عبد السلام ، **العولمة وحاضنات الأعمال ، حلول ومشاكل** ، مرجع سبق ذكره ، ص 83
[95] السنوسي ، رمضان ؛ الذويبي ،عبد السلام بشير ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 32 – 34

، وهناك من يحكم على نجاح الحاضنة من خلال نسبة المشروعات التي تستمر داخل الحاضنة وتستمر في الحصول على الخدمات المساعدة لها نتيجة الشعور بتأثيرها في المشاريع نتيجة لانتسابها لهذا النوع من المؤسسات [96].

11.2.2 المشاكل التي تواجه الحاضنات :

بالرغم من الآثار الاقتصادية التي قد تتركها الحاضنات ، وبالرغم من الدور الذي تلعبه في خدمة المشاريع والأفراد ، إلا أنها قد تواجه بعض المشاكل التي تحد من فعاليتها ، أو قد تؤثر على دورها .

ويمكن إجمال هذه المشاكل فيما يلي :

1. قد تواجه الحاضنة في بعض الأحيان مشكلة الاعتمادية التي قد تنتهجها الشركات المحتضنة واعتمادها على الحاضنة في القيام بكافة أعمال المشاريع الخاصة بهم .
2. عدم حصول الحاضنة على كافة وسائل الدعم من المجتمع المحلي التي تنتمي إليه وخاصة في بداية تأسيسها ، الأمر الذي يؤثر على طبيعة الخدمات وحجمها والتي يكون بالإمكان تقديمها وتوفيرها وخاصة المساعدات المتعلقة بالتمويل ، والتي تشكل حجر الأساس لكل من الحاضنة والمشاريع المحتضنة .
3. التوقعات المرتبطة لمدى حجم الخدمات التي كان بالإمكان الحصول عليها من قبل المشاريع وخاصة الفنية ، الإدارية ، والمالية ، وبالتالي خيبة الأمل من عدم تلبية الحاضنة هذا الطلب على مستوى الطموح المغالى فيه [97].

[96] هيكل ، محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 195 – 196

المبحث الثالث

تجارب عالمية وعربية في مجال الحاضنات

كما رأينا بأن حاضنات العالم أصبحت منتشرة على مستوى العالم _ الدول النامية والدول المتقدمة _ وقد اثبتت فاعليتها على مدار التاريخ ، لذا كان لا بد لنا من استعراض لبعض تجارب هذه الدول سواء أكانت دول أجنبية أو عربية وهي على النحو التالي :

1.3 التجربة الأمريكية

كما نعلم بأن الولايات المتحدة أول الدول المبتكرة لفكرة الحاضنات كوسيلة لدعم القطاع الخاص ، ولذلك هناك العديد من الحاضنات فيها وهي تتوزع في العديد من المناطق الجغرافية منها : جورجيا، شيكاغو ، كليفورنا ، نيويورك ، بنسلفيانا ، فيلادلفيا وغيرها من المناطق[98].

أما بالنسبة لمصادر التمويل فعادة ما يتم تمويلها من قبل الحكومة ولا يقتصر تدخل القطاع الخاص أو الشركات الصناعية في التمويل وذلك بهدف استثمار الأموال وتحقيق الأرباح لأصحابها ما يعادل نسبته 8% ، وهناك توجه من قبل الكنائس والجمعيات والغرف التجارية على تمويل الحاضنات ولكن هذا الحاضنات لا تشكل سوا 5% وذلك لهدف خدمة الصناعات أو توفير فرص عمل لفئات اجتماعية معينة [99].

---

[97] ابو قحف ، عبد السلام ، **العولمة حاضنات الأعمال حالات عملية وحلول مشكلات** ،مرجع سبق ذكره ، ص ص 91 – 92

[98] الشبراوي ، محمد عاطف ، مرجع سبق ذكره

[99] الشبراوي ، محمد عاطف ، مرجع سبق ذكره

ومن الأمثلة على الحاضنات الأمريكية : حاضنة معهد رسلير الهندسي والذي تم إنشائها في أوائل الثمانينات بمساهمة من قبل 100 شركة في ولاية نيويورك ، وهي مكونة من ثلاث بنايات بمساحة 170 ألف قدم مربع ، وتم إقامتها داخل الحرم الجامعي لكي يستفيد أصحاب المشاريع من الخدمات الجامعية ومن الاتصال بالطلاب [100].

2.3 التجربة الفرنسية :

تعتبر الحاضنات في فرنسا من أقدم الحاضنات على مستوى الاتحاد الأوروبي ، وهي كمثيلاتها تعمل على تقديم أنواع مختلفة من الخدمات سواء أكانت استشارية ، قانونية ، مالية ، وفنية ، وهنا ظهر نوعين من الحاضنات :

1. حاضنات الأعمال المفتوحة Incubateur :

وهذا النوع من الحاضنات يعمل على توفير كافة الخدمات للمشاريع الصغيرة من تمويل وأدوات وخدمات إدارية وتسويقية ما عدا توفير مقر لتأسيس المشروع بداخله .

2. حاضنات الأعمال المغلقة Pepinier :

يمتاز هذا النوع من الحاضنات على النوع السابق بأنه يعمل على توفير مقر لتأسيس المشروع بداخله [101].

ومن أشهر الأمثلة على حاضنات الأعمال الفرنسية الحدائق التكنولوجية انتيبوليس سوفيا التي أسست عام 1969 ، ويطلق عليها البعض في فرنسا وادي الاتصالات [102]، وفي العادة يتم تمويل الحاضنات من قبل

[100] رضوان ، لؤي محمد زكي ، ورقة عمل بعنوان " **المنشآت الصغيرة والمتوسطة في السعودية (الواقع ومعوقات التطوير)** ، قدمت إلى مؤتمر : ندوة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي ، الاشكاليات وآفاق التنمية ، القاهرة – مصر ، 18 – 22 يناير 2004 . ص 128.

[101] السنوسي ، رمضان ؛ الذويبي ، عبد السلام بشير ، مرجع سبق ذكره ، ص 152

وزارة البحث العلمي وخزانة الأرصدة ، وذلك حسب القانون المنظم لهذه الصناعة في فرنسا والذي تم إصداره عام 1999 [103].

وقد امتازت الحاضنات الفرنسية بعدد من الخصائص من ضمنها :

1. أن خدمات الحاضنة غير مقتصر على الشركات المنتسبة ويمكن أن يتم تقديمها لغير المنتسبين.
2. تم إنشاء كثير من الحاضنات في مقر غرفة التجارة والصناعة في فرنسا .
3. معظم الحاضنات تعمل على توفير الخدمات المالية والتمويلية اللازمة لتحويل أفكار الرياديين إلى مشاريع واقعية .
4. تهدف أغلبية الحاضنات إلى تقديم الخدمات وتمكين المشاريع من مواكبة التطور الهائل في مجال التكنولوجية وليس لتحقيق الربح المادي .
5. مدة احتضان المشروع كحد أقصى 23 شهراً فقط[104] .
6. تحاول الحاضنات ربط الجامعات بالمشاريع من أجل تفعيل الجامعات في تمويل الأبحاث وتحويلها إلى واقع عملي ملموس [105].

وهكذا أصبحت الحاضنات منتشرة في كافة أنحاء فرنسا وخاصة الحدائق التكنولوجية وذلك بعد أن أثبتت فاعليتها في دعم المشاريع الصغيرة ، والخارطة التالية تبين مواقع الحاضنات[106] .

---

[102] السنوسي ، رمضان ؛ الذويبي ، عبد السلام بشير ، مرجع سبق ذكره ، ص 153
[103] المرجع السابق ، ص 154
[104] الشبراوي ، محمد عاطف ، مرجع سبق ذكره .
[105] دردير ، صالح ، مرجع سبق ذكره .
[106] الشبراوي ، محمد عاطف ، مرجع سبق ذكره .

رقم الشكل (2-2)

مواقع الحاضنات في فرنسا

3.3 التجربة الصينية

تعد التجربة الصينية في إقامة الحاضنات من التجارب الدولية الجديرة بالدراسة والتحليل إذ بنيت إستراتيجيتها على سياسة إعادة هيكلية الجامعات ومؤسسات البحث العلمي بهدف تحويل الاتجاهات العلمية والبحثية النظرية إلى تطبيقات في الصناعة والاقتصاد ، ولقد كان لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي ووزارة العلوم والتكنولوجيا الصينية دور كبير في ذلك ، حتى غدت تحتل المكانة الثالثة على مستوى العالم بعد الولايات المتحدة وألمانيا ولقد كان ذلك كله عام 1988 [107].

أما بخصوص مصادر التمويل فكانت تقسم مسؤولية التمويل بين أربع جهات وهي :

[107] السنوسي ، رمضان ؛ الذويبي ، عبد السلام بشير ، مرجع سبق ذكره ، ص 146

- تعمل الحكومة على تمويلها في مراحلها الأولى حتى تصل إلى مرحلة الاستمرارية والاعتماد على الذات [108] .
- دعم من قبل الشركات الصناعية الكبرى مثل مؤسسة شنغهاي .
- دعم من الجامعات الصينية .
- وكان للقطاع الخاص دور في دعم الحاضنات وذلك بهدف تحقيق الربح [109].

وبالرغم من كل هذا النجاح الذي حققته إلا أن بعض الاقتصاديين في هذا المجال وجدوا بعض الإخفاقات للصين في هذا المجال يمكن إجمالها على النحو التالي :

1. تم إهمال المشاريع الموجه لدعم المرأة.
2. تم التركيز فقط على المشاريع التكنولوجية وذلك بسبب التبعية الكاملة للبرنامج القومي للتنمية الاجتماعية (Torch).
3. التركيز على توفير المباني والأجهزة للمشاريع وإهمال الخدمات الفنية وخدمات إقامة المشاريع[110].

4.3 التجربة الماليزية :

بالنظر إلى البيئة الاقتصادية نلاحظ أن ما نسبته 85% على الأقل من المشاريع المسجلة في ماليزيا هي مشاريع صغيرة الحجم ، ومن هنا كان لا بد من دعم وتنمية هذا القطاع وذلك من خلال وضع خطتان :

[108] درديرة ، صالح ، مرجع سبق ذكره .
[109] السنوسي ، رمضان ، الذويبي ، عبد السلام بشير ، مرجع سبق ذكره ، ص 147
[110] الشبراوي ، محمد عاطف ، مرجع سبق ذكره

1. خطة 1996 – 2000 :والتي تم التركيز فيها على دعم وتنمية الصناعات الصغيرة ، وتم وضع عدة برامج تهدف إلى مساعدة الصناعات ذات معدل النمو العالي وذات التوجه للتصدير لأهميتها في الاقتصاد الماليزي .
2. خطة 1996 – 2005 : والتي تم فيها اعتماد سياسة التجمعات الصناعية كحاضنات الأعمال من أجل تنمية بعض المشاريع مثل شركات الخدمات المتخصصة ، شركات البحث والتطوير المتخصصة ، شركات تصنيع المعدات ، شركات التغليف المتقدمة ، والشركات المتخصصة في مجال التجارة الالكترونية [111].

يوجد العديد من الحاضنات في ماليزيا ، حيث تعتبر وسيلة ناجحة لزيادة المكون المحلي من المنتجات التكنولوجية ، ومن أقوى الحاضنات في ماليزيا المؤسسة الماليزية لحدائق التكنولوجيا (1997) ، وقد تم انشاء العديد من الحاضنات وكلها حاضنات تكنولوجية تحوي مساحات متنوعة للعمل وخدمات مشتركة ، وتقدم الدعم الفني والاداري والتسويقي ومساندة الأبحاث والتطوير [112].

وقد عمدت الحاضنات على ربط خدماتها بالجامعات الماليزية من خلال اقامة بعض المراكز لتطوير التكنولوجيا مثل : جامعة ماليا ، جامعة بيترا ماليزيا ، جامعة كيبايجسان ماليزيا ، وجامعة تكنولوجيا ماليزيا [113]، ومن الأمثلة على هذه المراكز التكنولوجية :

[111] الشبراوي ، محمد عاطف ، مرجع سبق ذكره .
[112] دردير ة ، صالح ، مرجع سبق ذكره
[113] الشبراوي ، محمد عاطف ، مرجع سبق ذكره

1. الحاضنة التكنولوجية (UPM-MTDC Technology Innovation Centre) :تم افتتاح هذه الحاضنة التكنولوجية في أبريل 1997 ويوجد فيها حوالي 31 شركة تعمل معظمها في مجال تكنولوجيا المعلومات والوسائط المتعددة ، وقد ساعدت على تنفيذ عدد من المشروعات الحكومية مثل Multimedia Super Corridor, MSC.
2. مركز الإبداع التكنولوجي (UM-MTDC Technology Innovation Centre) : تم إنشاء هذا المركز عام 1999، وهو خاص في مجال تكنولوجيا الاتصالات وقطاعات تصنيع الإلكترونيات المتقدمة.
3. مركز التكنولوجيا الذكية (UKM-MTDC Smart Technology Centre) : تم افتتاح هذا المركز عام 1999، ومن أهم أهدافه العمل على مساعدة المشروعات المتخصصة في مجال التكنولوجيا الحيوية وصناعة الدواء وتطبيقات الهندسة الكيميائية[114].

5.3 التجربة المغربية

تم تأسيس أو حاضنة للمشروعات في المغرب تحت مسمى فضاء المقاولة سنة 1998 وبرعاية المصرف الشعبي ، وذلك انطلاقاً من تجربته في مجال تقديم القروض للمشروعات الصغيرة وكافة وسائل الدعم والرعاية لها[115] .

وقد حددت مهام هذا الفضاء على النحو التالي :

[114] الشبراوي ، محمد عاطف ، مرجع سبق ذكره
[115] السنوسي ، رمضان ؛ الذويبي ، عبد السلام بشير ، مرجع سبق ذكره ، ص 140

1. توفير كافة الإمكانيات الداعمة لانطلاق أي مشروع جديد .
2. المساعدة في إعداد الدراسات اللازمة والخاصة بأي مشروع .
3. إنشاء مركز خاص بتوفير النصح والمشورة حول مرحلة التأسيس والعمل .
4. توفير جملة من الخدمات وعلى رأسها الخدمات المكتبية والإدارية والمالية .
5. نشر ثقافة فكر الحاضنات ودورها في دعم المشاريع الصغيرة [116].

ولا تختلف طبيعة الخدمات التي تقدمها الحاضنات عن تلك التي أوردناه عن الحاضنات من تقديم الخدمات الإدارية والسكرتارية والمالية والاستشارية وحتى التسويقية للمشاريع الصغيرة .

6.3 التجربة التونسية

كان لنشأت حاضنات الأعمال في تونس من قبل وكالة النهوض بالصناعة ومركز المساندة لبعض المؤسسات وجهات اقتصادية وعلمية دور في تأهيل المؤسسات وزيادة قدرتها التنافسية [117]. ولم تكن أهداف الحاضنات تختلف كثيراً عن أهداف باقي الحاضنات الأخرى ، ويمكن إجمالها على النحو التالي :

1. ربط الحاضنات بالجامعات التونسية.
2. دعم المشاريع الصغيرة في مجال التقنية المتطورة .
3. دعم المشاريع الصغيرة من أجل زيادة قدرتها التنافسية [118].

[116] السنوسي ، رمضان ؛ الذويبي ، عبد السلام بشير ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 141- 142
[117] المرجع السابق ، ص 134
[118] المرجع السابق ، ص 135

هذا وبالإضافة فإن الحاضنة لكي تسعى إلى تحقيق أهدافها الخاصة بدعم المشاريع الصغيرة على أكمل وجه، فإنها تتكون من عدد من اللجان لضمان عملها ومنها لجنة التسيير والتوجيه والتي تعمل على وضع الأهداف الرئيسية الخاصة بالحاضنة وتنظيم عمل الحاضنة ، وهناك لجنة خاصة بانتقاء المشاريع الصغيرة والتأكد من انطباق الشروط عليها والتعامل معها، وتقديم كافة وسائل الدعم والخدمات الضرورية من توفير للمكان اللازمة للإيواء وخدمات الهاتف والبريد والانترنت والحاسوب وتقديم المشورة اللازمة في كافة النواحي[119] .

7.3 التجربة المصرية

قامت الحكومة وكبادرة لدعم المشاريع الصغيرة بإنشاء الصندوق الاجتماعي للتنمية عام 1991 وكان الهدف منه تقديم الدعم المالي والفني والإداري للمشاريع الصغيرة في مجال الإنتاج والخدمات [120]، ولقد نشطت صناعة الحاضنات عقب إنشاء الجمعية المصرية لحاضنات المشروعات الصغيرة عام 1995 ، وهي عبارة عن مؤسسة غير حكومية (أهلية) تهدف إلى تقديم المساعدة للمشاريع الصغيرة. ومن أهم المهام التي تسعى الجمعية إلى تحقيقها العمل على إقامة حاضنات الأعمال بمختلف أنواعها .وقد تم بالفعل إنشاء أول حاضنة في هذا المجال عام 1998 تحت مسمى حاضنة المشروعات التكنولوجية بالتبين - جنوب القاهرة- ، على مساحة تقدر ب 4800 م ^{2} ، وقد تم بالفعل استيعاب 11 مشروعاً في المراحل الأولى للمشروع ، مع العلم بأن الحاضنة لديها قدرة استيعابية تصل إلى40 مشروعاً [121].

[119] السنوسي ، رمضان ؛ الذويبي ، عبد السلام بشير ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 137 – 138
[120] ابو قحف ، عبد السلام ، **العولمة حاضنات الأعمال حالات عملية وحلول مشكلات** ، مرجع سبق ذكره ، ص 99
[121] السنوسي ، رمضان ؛ عبد السلام بشير ، الذويبي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 108- 111

بالإضافة إلى حاضنة التبين فقد تم العمل ومنذ عام 2003 م وبعد نجاح هذه الحاضنة إلى إنشاء العديد من الحاضنات في مختلف المحافظات من أهمها :

1. حاضنة المشروعات والتكنولوجيا في مدينة بنها بمحافظة القليوبية.
2. حاضنة تكنولوجيا المعلومات ــ مدينة مبارك للأبحاث العلمية ــ محافظة الإسكندرية.
3. الحاضنة البيوتكنولوجية ــ مدينة مبارك للأبحاث العلمية ــ محافظة الإسكندرية.
4. حاضنة الأعمال والتكنولوجيا ــ محافظة أسوان.
5. حاضنة الأعمال حي الكوثر ــ محافظة سوهاج [122].

8.3 التجربة الأردنية

كانت البداية الأولى لدعم المشاريع الصغيرة عن طريق إنشاء التجمع الوطني الأردني لحاضنات الأعمال والتكنولوجيا في أواخر الثمانينات ، والذي يعمل بشكل أساسي على دعم المشاريع الصغيرة ، وذلك من خلال احتضان المشاريع وتوفير بعض الخدمات المالية والفنية والإدارية والتسويقية لها ، وبالتالي يمكن إجمال أهم أهدافه على النحو التالي :

1. دعم أفكار الرياديين والأبحاث وتحويلها إلى أعمال ناجحة اقتصادياً وتجارياً.
2. توفير الموارد والإمكانيات المتاحة من أجل خدمة المشروعات الصغيرة وإنجاح مشاريعها.
3. ربط المشاريع الصغيرة بالمشاريع التقنية المتطورة .
4. تشجيع التطور التقني بما يخدم المشاريع الناشئة [123].

[122] الشبراوي ، مرجع سبق ذكره .

وبشكل عام وبغض النظر عن أنواع الحاضنات ، فإن الحاضنات تشترك في تقديم عدد من الخـــدمات أهمها :

1. مكان مؤثث بإيجار منخفض ويرتفع بالتدرج في حال أصبحت المؤسسة تحقق الأربـــاح، مـــن أجـــل تشجيعها على ترك الحاضنة وبالتالي فتح المجال أمام مشاريع أخرى للدخول إلى الحاضنة .
2. المساعدة في الحصول على التمويل من مؤسسات التمويل وبشروط مناسبة للمشاريع الصغيرة .
3. توفير بعض الخدمات الإدارية مثل السكرتارية ، الاستقبال ، هاتف ، حاسوب ، الصيانة وغيرها مـــن الخدمات الضرورية للمشاريع .
4. تقديم بعض الخدمات التسويقية والاستشارية [124].

ولقد لخص زكريا الدوري وأحمد صالح التجربة الأردنية في مجال الحاضنات وما درسوه عن المـــشاريع الصغيرة في كتابهما على النحو التالي :

1. الأجواء الصعبة التي لا تشجع على قيام المشاريع وتحقيق الانتعاش الاقتصادي في الأردن خاصة .
2. لا يوجد تعاون بين القطاع الخاص والهيئات الحكومية في دعم المشاريع الصغيرة وحاضنات الأعمال .
3. يجب التركيز على دعم المشاريع الواعدة وتوفير المعلومات الكافية عـــن المـــشاريع بمـــا يفيـــد رواد الأعمال [125].

---

[123] السنوسي ، رمضان ؛ الذويبي ، عبد السلام بشير ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 130 : 131
[124] اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الاسكوا) ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 25 - 26
[125] الدوري ، زكريا مطلك ؛ صالح ، احمد علي ،مرجع سبق ذكره ، ص ص 406 - 407

المبحث الرابع

الدراسات السابقة

حاولت الباحثة جمع الدراسات ذات العلاقة بموضوع حاضنات الأعمال ودورها في دعم المشاريع الصغيرة ، وفيما يلي عرض لبعض هذه الدراسات السابقة من أجل إلقاء النظر على أهم ما تم التوصل إليه في هذه الموضوع :

1.4 دراسات حول المشاريع الصغيرة :

1. اخميس ، صباح مصطفى (2006) (دور المنظمات غير الحكومية في دعم المشاريع الصغيرة وعلاقتها بالتنمية الإقتصادية – حالة دراسة منطقة جنوب الضفة الغربية - .

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور المنظمات غير الحكومية الاقراضية وإبراز الدعم المالي للمشاريع الصغيرة ، نظراً لكون هذا الدعم يهدف إلى المساهمة الاقتصادية والاجتماعية سواء على مستوى الدولة أو على المستوى الشخصي لأصحاب هذه المشاريع .

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي ، وقامت بجمع المعلومات الهامة لتحقيق أهداف الدراسة باستخدام الاستبانة ومراجعة الأدبيات السابقة ، وقد تم تحليل ومعالجة مخرجات الاستبانة إحصائياً وعرضها بواسطة حزمة SPSS الإحصائية .

قامت الباحثة بجمع المعلومات من قبل المقترضين وقياس مستوى الرضا لديهم ، وقد تم التوصل إلى النتائج التالية :

1. عدم رضا الباحثين عن الضمانات المطلوبة من قبل المنظمات غيرالحكومية الاقراضية.
2. هناك تقييم سلبي لدعم الباحثين للشروط الموضوعة من قبل هذه المنظمات .
3. عدم رضا الباحثين عن الدعم الفني والاداري الذي تقدمه المنظمات للمقترضين أصحاب المشاريع الجديدة .
4. سياسات وأهداف المنظمات الاقراضية غير الحكومية لم تكن واضحة ولا تراعي الواقع الفلسطيني .
5. عدم رضا أصحاب المشاريع عن الاجراءات التي تتخذ ضدهم من قبل هذه المنظمات .
6. لا يوجد أي علاقات تبادلية بين المنظمات غير الحكومية الاقراضية في منطقة الدراسة.

ومن أهم التوصيات التي أوصت بها الباحثة :

1. تسهيل نظام الضمانات التي تقدمها المنظمات الاقراضية غير الحكومية ، والأخذ بعين الاعتبار سمعة الشخص المقترض .
2. إن التمويل لهذه المشروعات الصغيرة وحده لا يكفي ، بل يجب أن يرتبط بخدمات هامة مثل التدريب وتقديم الاستشارات .
3. لا بد أن ترتبط الخدمات المقدمة للمشروعات المتناهية في الصغر بأنظمة التنمية الاجتماعية والاقتصادية للمحليات والدولة .
4. تعزيز العلاقات المتبادلة بين المنظمات غير الحكومية الاقراضية الفلسطينية بهدف تحسين نوعية الخدمة ومنع الازدواجية في العمل .
5. تقديم خدمات مالية لصغار المقترضين .

2. الشاعر ، حسام محمود محمد (2006) (المعوقات التي تواجه المشاريع الصناعية الصغيرة والمتوسطة في محافظة نابلس) .

أظهر الباحث في هذه الدراسة المعوقات التي تواجه المشاريع الصناعية الصغيرة والمتوسطة في محافظة نابلس والتي تؤثر على تنميتها وتطويرها ، وذلك من خلال استعراض مختصر للمشاريع الصغيرة وأهميتها ، ومن ثم استعراض بعض التجارب العربية والفلسطينية لمساعدة المشاريع .

وكان من أهم أهداف الدراسة إظهار أهم المشاكل التي تواجه هذه المشاريع من أجل العمل على تطويرها وتنميتها اقتصادياً ، وترتيبها حسب الأهمية والتعرف على مدى قدرة المشاريع على رسم الخطط المستقبلية لمواجهة هذه التحديات .

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي ، وقام بجمع المعلومات الهامة عن طريق مراجعة الأدبيات السابقة واستخدام الاستبانة . ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها :

1. لا تزال مشاركة المرأة بشكل عام في امتلاك المشاريع الصناعية متدنية جداً بسبب ندرة الفرص المتوفرة لهن لامتلاك مشاريع صناعية تتناسب معهن .
2. لدى أصحاب المشاريع القدرة في التعامل مع التكنولوجيا الحديثة للإنتاج ولديهم المقدرة على القيام بالتطوير والتحديث الضروري لمشاريعهم من أجل زيادة الإنتاجية .
3. إن النشاط البارز في المشاريع الصناعية الصغيرة والمتوسطة هو النشاط المتعلق بالقطاعات الإنشائية ثم النسيج .

4. إن النسبة العظمى من المشاريع الصناعية تشغل بين (5-8) عمال ورأسمالهم أكثر من 20 ألف دينار .
5. إن الحصول على المواد الخام ومشكلة التسويق والنقص الحاد في وجود المؤسسات الداعمة للمشاريع الصناعية الصغيرة والمتوسطة تعتبر من التحديات والمعوقات التي تواجه المشاريع الصناعية في محافظة نابلس .

وبناءً على النتائج السابقة قدم الباحث عدد من التوصيات كان من أهمها :

1. توفير القروض والدعم اللازم لتمويل رأس المال للمشاريع الصناعية .
2. تدريب أصحاب المشاريع الصناعية الصغيرة والمتوسطة على نظم الإدارة الحديثة للمشاريع وتقديم الدورات اللازمة في مجال الإدارة والتسويق والمحاسبة والإنتاج .
3. توفير مقومات البنية التحتية الملائمة لتنفيذ المشاريع الصناعية بأسعار تشجيعية وتنافسية.
4. اعتماد سياسة الحوافز لتطوير المشاريع الصناعية الصغيرة والمتوسطة من خلال القروض الميسرة ، أولوية الإعفاء الجمركية ، الحماية من المنافسة الأجنبية ، تأمين المشتريات الحكومية من السلع الوطنية .
5. تعديل وتطوير القوانين والتشريعات الخاصة بالمشاريع الصناعية بما يزيد من نجاح واستمرارية المشاريع الصناعية الصغيرة والمتوسطة .

3. رضوان ، لؤي محمد زكي (2004) (المنشـــآت الصغيرة والمتوسطة السعودية " الواقع ومعوقــات التطوير)

قام الباحث من خلال استخدام الأسلوب الوصفي بدراسة واقع المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالمملكــة العربية السعودية ، واستعراض أهم المشاكل التي تواجهها من مشكلات تمويلية وانخفاض مستوى الدعم الفني وانخفاض كفاءة دراسات جدوى المشروعات . وذلك من أجل العمل على تنميــة هــذه المنــشآت الــصغيرة والمتوسطة ودعمها وذلك من خلال عدة وسائل من أهمها حاضنات الأعمال والتي أثبتت فاعليتها فــي تــوفير الدعم الفني والإداري وحتى المالي والعديد من الخدمات لهذه المشاريع .

وقد خلصت الدراسة إلى النتائج والتوصيات التالية :

1. ضرورة وضع تعريف رسمي محدد للمشاريع الصغيرة
2. إن أساليب الدعم المقدمة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة بحاجة إلى تطوير هيكلي وجــذري .
3. ضرورة إقامة كيان رسمي مستقل (وزارة أو هيئة عامة) لرعاية وإدارة شؤون المنــشآت الــصغيرة والمتوسطة وتوفير الدعم اللازم لتنميتها وتفعيل دورها في الاقتصاد الوطني .
4. تطوير آليات التمويل وضمان الائتمان المقدم لتلك المنشآت .
5. يجب الاهتمام بتوسيع تقديم ودعم الخدمات الاستشارية المباشرة المقدمة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة .

4. الجعبة – أريج محمد بدر عبد الحميد (2000) ، توجه الطلبة المقبلين على التخرج نحو إنشاء مشاريع صغيرة في الضفة الغربية

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى توجه الطلبة الخريجين نحو انشاء مشاريع صغيرة بدلاً من البحث عن فرص عمل ، ومعرفة طبيعة المشاريع التي تستهويهم ومقومات نجاحها . وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي ، من أجل الحصول على المعلومات من عينة الدراسة ، وقامت الباحثة باستخدام استبانة كأداة لجمع المعلومات ، وذلك للحصول بطريقة علمية ومنهجية على أراء الطلبة المقبلين على التخرج اتجاه المشاريع الصغيرة وإنشائها وذلك لإرشاد المؤسسات الداعمة نحو المشاريع الصغيرة .

أما بالنسبة لمجتمع الدراسة فقد حدد بالطلبة المقبلين على التخرج من مختلف التخصصات في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية ، بغض النظر عن موقع إقامة الخريج وعددهم (5027) طالب وطالبة ، وقد تضمنت عينة الدراسة 300 طالب وطالبة وهي عبارة عن عينة عمدية قصدية من مجتمع الدراسة .

ولقد توصلت الباحثة إلى النتائج التالية :

1. يشعر الخريج الجديد بأهمية المشاريع الصغيرة في الاقتصاد سواء أكان المشروع له أو يعمل فيه .
2. اعتبر الخريج الجديد أن نسبة نجاح المشروع الصغير عالية نظراً لطبيعة البيئة الفلسطينية .
3. إن أهم عوامل النجاح هي رأس المال ومن ثم الادارة السليمة والموقع الجغرافي المميز.
4. يعتبر معيار رأس المال أكثر دقة في تعريف مفهوم المشروع الصغير من معيار عدد العمال .
5. إن فشل المشاريع الصغيرة يكون في مراحل متقدمة من البدء بالمشروع ولا يكون في المراحل الأولى ، والسبب الرئيسي للفشل هو النقص في التمويل ومن ثم مشاكل تسويقية .

6. هناك توجه لدى الشباب الجدد في انشاء مشاريع تجارية أكثر من أي مشروع لانخفاض نسبة الخطر فيها .

وفي نهاية الدراسة أوصت الباحثة بعدد من التوصيات كان من أهمها :

1. انشاء مؤسسات تمويل حكومية متخصصة تعنى بالمشاريع الصغيرة التي يقوم بانشائها الشباب الفلسطينيين – الخريجين الجدد – بشكل خاص .
2. توفير الدورات والتدريب اللازم للبدء بالمشاريع الصغيرة .
3. الاستفادة من خبرات الدول القريبة والمشابهة في اقتصادها للاقتصاد الفلسطيني فيما يخص النهوض بالمشاريع الصغيرة .

5. ميا ، علي ، (2005) ، دراسة ميدانية وتحليلية للمشاكل والعقبات التي تواجه المشروعات الصناعية الصغيرة في القطر العربي السوري

هدف هذا البحث إلى التعرف على ماهية المشروعات الصغيرة وتحديد خصائصها ومميزاتها ، بالإضافة إلى تسليط الضوء على أهمية الدور الذي تلعبه هذه المشروعات في تحقيق تنمية الاقتصاد الوطني ، ولهذا فقد تم تبيان أهمية المشروعات الصغيرة ، وتوضيح خصائصها وأنواعها وكذلك الآثار الإيجابية لتنميتها وتشخيص المشاكل والعقبات التي تواجهها إضافة إلى تقديم مجموعة متكاملة من المقترحات والتوصيات التي من شأنها المساهمة في تذليل هذه المشاكل وإيجاد الحلول العلمية لها.

وفيه اعتمد الباحث على المنهج الوصفي والتحليلي لأهم ما ورد في الكتب والمراجع العربية والأجنبية والدوريات والإحصائيات والنشرات الرسمية والدراسات السابقة المتخصصة في مجال البحث ، ومن ثـم تـم الاعتماد على أسلوب الاستقصاء أو الاستبيان حيث تم تصميم استبانة تتضمن مجموعة من الأسـئلة الخاصـة بتحقيق أهداف البحث تم توزيعها على عينة البحث إضافة إلى المقابلات الشخصية للتأكد من صحة المعلومات الواردة في الاستبيان.

أما بالنسبة لمجتمع الدراسة فقد تكون من 25 منشأة صناعية صغيرة تعمل في مجال صناعة المنظفات الكيميائية، وقد تم اختيار هذه المنشآت بشكل عشوائي من بين المنشآت العاملة في مجال صناعة المنظفات الكيميائية من مختلف الأحجام والأنواع والقدرات المالية في كل من محافظتي اللاذقية وطرطوس.

وفي نهاية البحث توصل الباحث إلى النتائج التالية :

1- أن أنماط الملكية السائدة في معظم المشروعات الصناعية الصغيرة هي أنماط الملكية الفردية والعائلية، الأمر الذي يؤدي إلى محدودية توسع هذه المشاريع بحدود الإمكانيات الذاتية لمالكيها.

2- معظم المشروعات الصغيرة تعتمد بشكل رئيس على خبرات أصحابها في الإدارة، كما لوحظ انخفاض مستواهم التعليمي وافتقارهم للمهارات الإدارية .

3- أثبتت الدراسة أن معظم أصحاب المشروعات الصغيرة يعتمدون في تمويلهم لمشروعاتهم على مدخراتهم الشخصية أو الاقتراض من المعارف والأصدقاء أكثر من اعتمادهم على القروض المصرفية، نتيجة عزوف البنوك عن إقراض المشروعات الصغيرة .

4- عدم وجود أية جهة تكون مهمتها القيام بتقديم النصح والمشورة للمستثمر في القطاع الخاص .

بناءً على النتائج السابقة فقد توصل الباحث إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات من أهمها:

1- العمل على إيجاد تعريف واضح وموحد للمشروعات الصناعية الصغيرة في القطاع السوري .

2- تشجيع البنوك والمؤسسات المالية الأخرى على تقديم القروض والتسهيلات الائتمانية للمشروعات الصغيرة.

3- دعم وتمويل عمليات تصدير منتجات المشروعات الصغيرة وتقديم المعونات المالية لأصحابها .

4- تقديم الخدمات الأساسية اللازمة لدعم وتنمية المشروعات الصناعية الصغيرة من خلال إنشاء مؤسسة تكون مسؤولة عن ذلك

2.4 دراسات حول حاضنات الأعمال :

1.المشري ، صالح محمد (2007) (دور حاضنات الأعمال والابتكار التقني في تنمية الابداع وتشجيع المبدعين)

حاول الباحث من خلال هذه الدراسة إلقاء الضوء على مفهوم الحاضنات بالإضافة إلى توضيح متى بدأت فكرة الحاضنات والأهداف المرجوة من وراء إنشاءها ، وأيضاً عمل على تقسم فوائد الحاضنات حسب الفئة المستفيدة : الشباب ، الدولة ، مؤسسات التعليم العالي ومراكز الأبحاث العلمية كلٌ على حده ، وفي نهاية الأمر تم عرض بعض العوامل التي تساعد على نجاح الحاضنات وضرورة تظافر الجهود من أجل ذلك .

وقد قام الباحث بجمع المعلومات المطلوبة من خلال مراجعة الأدبيات السابقة والكتب والمجلات المتعلقة بموضوع الدراسة ، وفي النهاية خلص إلى التوصيات التالية :

1. ضرورة حث المؤسسات التمويلية للقيام بدورها في تقديم التمويل للمنتسبين لمشاريع حاضنات الأعمال لإنشاء مشاريعهم وتطوير الموجود منها .
2. العمل على تنمية المهارات الإبداعية والمبادرات الشخصية في برامج حاضنات الأعمال والابتكار التقني .
3. العمل على توفير مقر للمشروعات داخل الحاضنة لضمان نجاح المشروعات المحتضنة.
4. توسيع قاعدة المعرفة وتشجيع واحتضان المخترعين والمبادرين والخريجين والباحثين عن العمل من خلال تنمية رأس المال المعرفي لتحقيق التنمية المستدامة .

2. الجودر ، أحمد عبد الرحمن علي (2005) (الأسس التخطيطية في اختيار مواقع حاضـــنات الأعمـــال " دور صناعة الأعمال")

لقد تم الوقوف في هذه الدراسة على أسس اختيار أفضل المواقع المناسبة للحاضنات ، من خـــلال دراســـة حالة الكثير من الحالات المختلفة من الحاضنات على الانترنت في الدول المتقدمة ،والتي لها تجربة تمتد إلـــى عدة عقود زمنية، من أجل الخروج ببعض المقاييس المفيدة في تحديد عناصر الحاضنات ومواقعها ، وقد تـــم عرض أربعة أنواع مختلفة من الحاضنة من أجل معرفة المساحة التي تتطلبها وكيفية اختيار المواقع الملائمـــة لها ضمن السياق العمراني .

ويمكن أجمال أهم النتائج التي توصل إليها الباحث :

1. تعود تبعية الحاضنات في أغلبها إلى الحكومات المحلية وإدارات التنميـــة الاقتـــصادية ، الجامعـــات ، والشركات .
2. يتم تخصيص مواقع للحاضنات في سياق المواقع الخاصة التابعة لهذه المؤسسات ولا تنفرد الحاضـــنة بموقع مستقل لها.
3. لدى الحاضنات مرونة في توسعة الغرف حسب نمو المشروع بدون إرباك للأنشطة فيه.
4. يتم اختيار مواقع الحاضنة في سياق مواقع الجهات الراعية أو المالك لها ،بحيث تكون علـــى جانـــب الطرق الرئيسية مع إمكانية الوصول إليها بالمواصلات العامة .
5. تخصص للحاضنة مساحة أرض بين 4000 إلى 7000 متر مربع لتفي بأغراضها .

3. قاسم ، خالد مصطفى (2007) (دور حاضنات الأعمال في تنميـــة القـــدرات التنافـــسية للمـــشروعات الصغيرة والمتوسطة)

تناولت هذه الدراسة التحديات والفرص التي تواجه الصناعات الصغيرة والمتوسطة في مـــصر ، والـــدور المنوط بحاضنات الأعمال في تنمية القدرات التنافسية لهذه الصناعات ، حيث أنه وفي ضوء المنافسة الـــشديدة وضحت الأهمية لوجود منظومات تعمل على تطوير وتحديث المشروعات الصغيرة ، وهنا يقترح الباحـــث أن تكون حاضنات الأعمال الآلية المثلى لتحقيق ذلك، وصولاً إلى تنمية هذه المشروعات وتطويرها .

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة واقع الصناعات (المشروعات) الصغيرة والمتوسطة وحاضنات الأعمال فى مصر والعالم ، وذلك بالاعتماد على مصادر البيانات المصرية والعربية والأجنبية.

ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها :

1. حاضنات الأعمال تعتبر من الآليات الهامة والمتطورة في عالمنا اليوم والتي تستطيع المـــساهمة فـــي القضاء على المشكلات الاقتصادية والاجتماعية التي تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة .
2. إن المشروعات الصغيرة تحتاج لخطط واستراتيجيات واضحة .

وقد خلص الباحث في نهاية الدراسة إلى التوصيات التالية :

1. تبني خطط مستقبلية محددة لإزالة المعوقات الخارجية والداخلية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة
2. تبني حاضنات الأعمال الأسلوب الحديث فى تنمية القدرات التنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة.
3. استخدام الحاضنات التكنولوجية فى دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة ذات التخصصات التي تركز على المهارات الحرفية المتميزة عالميًا.
4. ربط حاضنات الأعمال وبخاصة التكنولوجية بالمؤسسات العلمية ومراكز البحوث العالمية .

4.الساكت ، العين وجدان التلهوني (2005) (حاضنات الأعمال – تجربة ملتقى سيدات الأعمال والمهـــن الأردني)

في بداية الأمر عرضت الباحثة بقعة ضوء على ملتقى سيدات الأعمال والمهن الأردني والأعمـــال التـــي تسعى لتحقيقها ، ثم الحديث عن تاريخ إنشاء الحاضنات في الأردن حيث كان أول إنـــشاء لهـــا عـــام 1997 ،والتعريف بأهم الخدمات التي تعمل على تقديمها .

وفيه اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي لأهم ما ورد في الكتب والمراجع العربيـــة والأجنبيـــة والدوريات والإحصائيات والنشرات الرسمية والدراسات السابقة المتخصصة في مجال البحث ، وهذا المـــنهج يهدف إلى وصف الحالة كما هي على ارض الواقع ، وكانت عينة الدراسة مكونة من 16 مـــشروع محتـــضن تملكه النساء .

وقد أسردت الباحثة عدد من النتائج والتوصيات كان من أهمها :

1. إن أهم أعمدة البناء في حاضنات الأعمال هو الاختيار الدقيق لعصب الحاضنة ألا وهو المدير الفني المهني .
2. عند إقامة الحاضنة لابد من العناية والتأكد من تخفيض كلفة التشغيل والإدارة .
3. يجب أن يتم الغرس في أذهان المتدربين في الحاضنة وقبل التخرج أهمية التكامل والدخول في شراكات فيما بينهم .
4. لغاية رفع القدرة التنافسية للمشاريع فإنه يتوجب تشجيع المشاريع الصغيرة على الاعتماد على التقنية .
5. إن غالبية رواد الحاضنات كان من خريجي الجامعات ومن المدن .
6. إن مشروع الحاضنة ليس مشروعاً ربحياً وإنما مشروع يعمل على غرس ثقافة الأعمال للمبتدءات .
7. لا بد أن يكون إيجار الحاضنة معتدل جدا وان يكون أثاث الحاضنة عملي ومناسب .

5. شلبي ، نبيل محمد (2002) (نموذج مقترح لحاضنة تقنية بالمملكة العربية السعودية)

حاول الباحث من خلال المنهج الوصفي للمشاريع الصغيرة وحاضنات الأعمال إلقاء الضوء على موضوع حاضنات الأعمال وأهم الأهداف التي تحققها ، واستعراض بعض التجارب العربية والعالمية مثل تجربة جمهورية مصر العربية و تجربة حاضنة أريزونا التقنية بالولايات المتحدة الأمريكية من التعرف على مدى إمكانية إنشاء مثل هذه الحاضنات في المملكة العربية السعودية .

ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها :

2- تعد حاضنات الأعمال من الأساليب الحديثة لتبني فكر العمل الحر والمساهمة في بدء مشروعات واعدة على أسس سليمة.

3- تعمل الحاضنات على زيادة نسبة نجاح المشروعات الصغيرة البادئة من 50% إلى 80%.

4- الجهات الداعمة وذات العلاقة مع مشروع الحاضنات يمكن تصنيفها إلى جهات تمويلية وجهات دعم فني وجهات تسويقية وجهات تنسيقية.

وفي نهاية الدراسة أوصى الباحث بعدد من التوصيات كان من أهمها :

1. يجب دعم وزيادة الاهتمام بمراكز ووحدات تنمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالغرف التجارية الصناعية لتعمل كحاضنة افتراضية.
2. من الضروري إنشاء هيئة مركزية تعمل كمظلة لدعم قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالمملكة ، ويكون ضمن أنشطتها تبني فكرة حاضنات الأعمال.

6. البطاط ، كاظم احمد حمادة (2004) (الحاضنات الصناعية – مدخل جديد لتنمية الصناعات الصغيرة)

من خلال هذا البحث حاول الباحث تحديد طبيعة الحاضنات الصناعية والتي تعتبر آلية جديدة لدعم الصناعات الصغيرة ودراسة مبررات إقامة الحاضنات الصناعية لمعالجة منظومة المشاكل التي تواجه الصناعات الصغيرة والتي تعترض مسيرتها الإنتاجية ، بالإضافة إلى بيان المقومات والآثار الاقتصادية لإقامة الحاضنات الصناعية على الواقع الاقتصادي .

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي للحاضنات الصناعية في مختلف الدول ، سواء على مستوى العالم أو الوطن العربي .

ومن أهم ما خلصت إليه هذه الدراسة :

1. إن الحاضنات الصناعية آلية جديدة وفعالة للارتقاء بالصناعات الصغيرة بتقديمها منظومة متكاملة من الخدمات والمقومات التي تحتاجها لاسيما في المرحلة الأولى لبنائها.
2. يلعب الدعم الاجتماعي دوراً في إقامة ونجاح الحاضنات الصناعية بتقديم رأس المال المطلوب وإمدادها بالمستخدمات فضلا عن تعظيم الطلب على مخرجاتها .
3. إن صياغة أهداف الحاضنة وتحديد هويتها بشكل دقيق سيؤدي إلى منع المنافسة بين الحاضنات أو دخول أعضاء لا تتناسب طموحاتهم مع أهداف الحاضنة والذي سيؤثر سلباً على كفاءة أدائها .
4. ساهمت الحاضنات الصناعية في النمو الاقتصادي بتشجيع ولادة وديمومة الشركات الصغيرة ومكافحة البطالة وقيامها بدور المكاتب الاستشارية ، إضافة لتوليدها القيم المضافة الكفيلة بتحقيق التطور الاقتصادي .

وفي نهاية الدراسة توصل الباحث إلى عدد من التوصيات كان من أهمها :

1. تشجيع إقامة الحاضنات الصناعية التي تقدم منظومة متكاملة من الخدمات والمستلزمات المادية للصناعات الصغيرة .
2. تأكيد الدعم المجتمعي للحاضنات الصناعية بتعزيز الثقة بفعاليتها وأن تأخذ التوعية والإعلام أهمية بتحديد هويتها ومهامها .

3. تشجيع إقامة الحاضنات الصناعية في حقول التكنولوجيات الحياتية وصناعة الاتصالات والالكترونيات والبرمجيات .

4. الاستفادة من التجارب السابقة لإقامة الحاضنات الصناعية في الدول المتقدمة وبعض الأقطار العربية خاصة مصر.

5. معالجة مشكلة تمويل الحاضنات برصد المبالغ اللازمة لإقامتها واستمرار عملها حتى فترة بلوغها حالة التوازن بين الإيرادات والتكاليف .

7. البطاط ، كاظم احمد ، الموسوي ، صفاء عبد الجبار (2007) (قياس اتجاه الصناعات الصغيرة في كربلاء لقبول حاضنات الأعمال)

تنبع أهمية البحث من تعدد المشاكل التي تعاني منها الصناعات الصغيرة في كربلاء، إضافة إلى الدور الكبير المعول عليها للمساهمة في التنمية المحلية ومعالجة مشكلة البطالة واستثمار طاقات المبدعين .

تضمن البحث دراسة عينة من الصناعات الصغيرة في كربلاء ، اشتملت العديد من النشاطات الإنتاجية الصناعية ، وهي عبارة عن 40 مشروع صناعي ، أجريت عليهم الدراسة وجمعت منهم البيانات المطلوبة عن طريق استبانة مخصصة لهذا الغرض .

وقد توصل الباحثان من خلال الدراسة الى ما يلي :

1. أن آلية الحاضنات تعد واحدة من انجح الخيارات لمعالجة مشاكل الصناعات الصغيرة والارتقاء بها إلى المستوى المطلوب للمساهمة في عملية التنمية الاقتصادية .
2. هناك توجه تام لقبول حاضنات الأعمال كآلية لحل مشاكل ودعم الصناعات الصغيرة في كربلاء واستعداد لدفع رسوم الاشتراك فيها .
3. تختلف نظرة الصناعات الصغيرة لما يجب أن تكون عليه ملكية حاضنات الأعمال، فالثقة بالملكية الحكومية على أنها الملاذ الذي تلجأ إليه لحل مشاكلها، وشكوك البعض الآخر بالملكية الحكومية جراء الروتين الإداري والتحفظ في كشف الخصائص الذاتية لهذه الصناعات أمام الجهات الأخرى ، وقد انعكس ذلك في تنوع رغبة الصناعات الصغيرة بنمط ملكية حاضنات الأعمال .

وفي نهاية الدراسة أوصى الباحثان بعدد من التوصيات كان من أهمها :

1. ايلاء الصناعات الصغيرة اهتماماً متميزا نظرا للدور الكبير الذي تضطلع به في الاقتصاديات المختلفة .
2. رغم استعداد الصناعات الصغيرة في كربلاء لتقبل الية حاضنات الإعمال ودفع رسوم الاشتراك ، وبغية المساهمة في نشر هذه التجربة الرائدة وتوسيع المبادرات الفردية بإقامة الصناعات الصغيرة ، يوصى بأن تكون حاضنات الإعمال غير ربحية فهي الاكثر ملائمة في البيئات الاقتصادية والاجتماعية المحدودة الإمكانيات.

3. يوصى باعتماد إستراتيجية التنوع في طبيعة ملكية حاضنات الأعمال المقترحة علـــى أن تكـــون الأولوية باتجاه الملكية الحكومية .

4. مع ان الصناعات الصغيرة في كربلاء تفتقر لمنظومة الخدمات المطلوبة لاداء اعمالهـــا ، لكـــن حاضنات الاعمال يمكن ان تقدم تلك الخدمات بضوء اهميتها النـــسبية لتلـــك الـــصناعات ووفقـــاً للتسلسل التالي :- الخدمات الادارية ، الخدمات التكنولوجية والمعلوماتية ، الخـــدمات الماليـــة ، الخدمات التسويقية ، الخدمات الانتاجية .

8. مسعود ، ريما " محمد علي " ، 2005 ، أثر حاضنات الأعمال المتواجدة في ملتقى صـــاحبات الأعمـــال على المشاريع الانتاجية للمرأة .

حاولت هذه الدراسة التعرف على دور حاضنات الأعمال في ملتقى سيدات الأعمال والمهن الأردنـــي في نجاح المشاريع الانتاجية للمرأة والموجودة في الملتقى ، وذلك من وجهة نظر المستفيدات ، بالاضافة إلـــى القاء الضوء على واقع المشاريع التي يدعمها الملتقى وعلى التسهيلات والخدمات التي يوفرهـــا للمـــستفيدات ، بالاضافة إلى التعرف على مدى تأثير الحاضنات على استمرارية المشاريع .

ولتحقيق أهداف الدراسة تم اختيار عينة عشوائية شملت 20 سيدة ، أي بنـــسبة 50 % مـــن مجتمـــع الدراسة الأصلي من المستفيدات من حاضنات الأعمال والبالغ عددهن 40 سيدة ، كما تم مقابلة 6 مـــستفيدات من حاضنات الأعمال للإجابة على أسئلة الدراسة بشكل تفصيلي .

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. للتسويق والمهارات الإدارية أهمية كبيرة في استمرارية المشاريع .
2. ساهم التدريب في تطوير المهارات الشخصية للنساء وساعدهن على مواجهة الصعوبات التي تواجههن.
3. لخدمات الحاضنة المقدمة- توفير المكان وتقليل التكاليف التأسيسية – دور في نجاح المشاريع.
4. خدمات التدريب والاستشارة المقدمة للمشاريع المحتضنة لم ترقى للمستوى المطلوب ويجب العمل على تطويرها .

وفي نهاية الدراسة أوصت الباحثة بعدد من التوصيات كان من أهمها :

1. ضرورة متابعة المستفيدات من الحاضنات بعد الخروج بمشاريعهن ومحاولة مساعدتهن للنهوض بأعمالهن ولو لفترة زمنية محدودة .
2. تطوير الخدمات التي يقدمها الملتقى لتلبي احتياجات السوق واحتياجات المنتفعات في نفس الوقت .
3. التنويع في الدورات التدريبية المقدمة وتعزيز خدمة الاستشارة في الملتقى .
4. توفير المزيد من الدعم التدريبي والإداري للحاضنات الموجودة حالياً والعمل على تحديد دورات إجبارية في الإدارة لكافة المنتفعات .
5. إعادة النظر في تقسيم الحاضنات داخل الملتقى لتوفر حداً مقبولاً من الخصوصية أثناء العمل وأثناء استقبال العملاء .

** لاحظت الباحثة من خلال مراجعة الأدبيات السابقة بأنها تتكامل مع موضوع الدراسة التي عمل على انجازها ، بل وأنها تتشابه تلك الدراسات في الأطر العريضة لها ، ولكن هذه الدراسة التي عمدت الباحثة على إعدادها ، هي دراسة تركز على حاضنات الأعمال في الضفة الغربية من خلال دراسة واقعها ودورها في دعم المشاريع الصغيرة ، ولهذا فإن الباحثة وجدت بأن هذه الدراسة هي مكملة ومعززة للدراسات السابقة المذكورة ، ولا سيما الفلسطينية منها، حيث أنها تناولت موضوع لم يتطرق إليه الباحثون من قبل بشكل تفصيلي في الضفة الغربية.

وبشكل عام فقد هدف القسم الأول من الدراسات إلى دراسة واقع المشاريع الصغيرة في فلسطين وفي الدول العربية ، وجميع الدراسات أوضحت بأنه لا يوجد مفهوم واضح للمشاريع الصغيرة ، هذا بالإضافة إلى أن المشاريع تعاني الكثير من المشاكل التي تعيق تقدمها ، ويعتبر أحد الحلول المقترحة لحل المشاكل التي تواجهها إنشاء ما يسمى بحاضنات الأعمال .

في حين حاول القسم الثاني من الدراسات إلقاء الضوء على بعض الدراسات بخصوص حاضنات الأعمال على مستوى الوطن العربي ، فجميع هذه الدراسات أجريت في الدول العربية أمثال مصر ، السعودية ، الأردن ، والعراق ، قد ركزت جميع الدراسات على دراسة واقع حاضنات الأعمال في الدول العربية من حيث مفهومها ، نشأتها ، أنواعها ، أهدافها ، عوامل نجاحها ، آلية الانتساب للحاضنة ، وفي النهاية عرضت أهم الخدمات التي تقدمها للمشاريع الصغيرة والتي يمكن أن تساهم في حل الكثير من المشاكل التي تواجهها .

ولكن بالرغم من إنشاء حاضنات الأعمال في الدول العربية منذ فترة من الزمن ، فقد أثبتت الكثير من هذه الدراسات أنها لازالت تقدم الدعم البسيط للمشاريع الصغيرة ، وأنها بحاجة لكثير من الدعم لكـــي تحقــق الأهداف التي أنشأت من أجلها ، حتى تستطيع مساعدة المشاريع الصغيرة ، وذلك باعتبارهـــا الوســيلة التـــي أثبتت فاعليتها في ذلك .

1.3 تمهيد

يتناول هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة ، ومن ذلك وصف مجتمع الدراسة وعينتها ، وأداة الدراسة من حيث إعدادها ، وتطورها ، واستخراج معامل الصدق والثبات ، وإجراءات الدراسة والمعالجة الإحصائية للبيانات لاستخلاص النتائج ، وتبنت هذه الدراسة المنتج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة لقياس طبيعة الخدمات التي تقدمها الحاضنات للمشاريع الصغيرة في الضفة الغربية من وجهة نظر المشاريع الصغيرة المحتضنة وموظفي الحاضنات .

2.3 منهجية الدراسة :

اجريت هذه الدراسة ما بين شهر حزيران 2009 – شباط 2010 ، واستخدمت الباحثة في انجازها المنهج الوصفي التحليلي ، باعتباره المنهج الذي يقوم بوصف الظاهرة ودراستها وجمع البيانات والمعلومات الدقيقة ، حيث إن الأسلوب يعتمد على دراسة الواقع ، إذ يهتم بوصف الواقع والتعبير عنه كيفاً وكماً ، وقد قامت الباحثة بجمع البيانات، وتم اختبار الفرضيات بالاستعانة بالاستبانة ، كما قامت الباحثة بتحليل ومعالجة مخرجات الاستبانة إحصائياً وعرضها ومعالجتها بوساطة حزمة Excel الإحصائية ، وصولاً إلى استنتاجات خاصة لتعزيز أهمية الخدمات التي تقدمها الحاضنة في الضفة الغربية بشكل يتيح تعميم هذه النتائج والتوصيات.

3.3 مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من جميع االعاملين في حاضنات الأعمال في الضفة الغربية و المدراء والعاملين في المشاريع الصغيرة المحتضنة من قبل هذه الحاضنات حتى شباط 2010 . وقد تم استثناء مشروع من المشاريع المحتضنة وهو مشروع يويا لاند حيث بعد جمع المعلومات تبين أن المشروع يعتبر من المشاريع الكبيرة – بالنظر لرأس المال وعدد العمال – وثلاث أخرى تم انسحابهم من الحاضنة بعد التقدم بطلب للاحتضان والحصول على بعض الخدمات .

حيث بلغ عدد العاملين في الحاضنات ومدراء المشاريع الصغيرة وعامليها في كافة المشاريع المحتضنة (39) ، موزعين على الحاضنات في نابلس ، رام الله ، والخليل ، وذلك حسب الإحصائيات التي حصلت عليها الباحثة من هذه الحاضنات والتي استجابة لهذه الدراسة ، وتم ذلك من خلال الاتصال الهاتفي والزيارة الميدانية لتلك المؤسسات كما هو موضح في الجداول (3-1) (3-2) (3-3) التالية :

جدول رقم (3-1)

العدد الكلي للاستبانات

العينة	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المسترجعة	عدد الاستبانات غير المسترجعة	نسبة الاسترجاع
العدد الكلي لمدراء والعاملين في المشاريع المحتضنة	**28**	**24**	**4**	**% 85.7**
العدد الكلي للعاملين في الحاضنات	**11**	**9**	**2**	**% 82**

جدول رقم (3-2)

تقسيم العاملين في المشاريع المحتضنة حسب موقع الحاضنة

اسم الحاضنة	عدد العاملين في المشاريع المحتضنة	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المسترجعة	عدد الاستبانات غير المسترجعة
الخليل	**5**	**5**	**5**	**0**
نابلس	**7**	**7**	**6**	**1**
رام الله	**16**	**16**	**13**	**3**
المجموع	**28**	**28**	**24**	**4**

جدول رقم (3- 3)

تقسيم موظفي الحاضنات حسب موقع الحاضنة

اسم الحاضنة	عدد عاملي الحاضنة	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المسترجعة	عدد الاستبانات غير المسترجعة
الخليل	**2**	**2**	**2**	**0**
نابلس	**2**	**2**	**2**	**0**
رام الله	**7**	**7**	**5**	**2**
المجموع	**11**	**11**	**9**	**2**

ونظراً لصغر حجم المجتمع فقد قامت الباحثة بدراسة كافة أفراد المجتمع ،وقامت الباحثة بتوزيع (28) استبانة على المشاريع المحتضنة ، تم استرجاع (24) استبانة أي نسبة ارجاع (85,7%) ، أخضعت منها (20) استبانة للتحليل الاحصائي ، وتم استبعاد (4) استبانة لعدم صلاحيتها ، وبذلك تكون نسبة الاستبانات التي خضعت للتحليل (71,4%) من مجتمع الدراسة . كما قامت الباحثة بتوزيع (11) استبانة على العاملين في الحاضنات ، تم استرجاع (9) استبانات أي نسبة استرجاع (81,81 %) ,اخضعت منها (9) استبانات للتحليل الاحصائي .

** سوف يتم تحليل كل مجتمع دراسة على حدى ليتم توضيح النتائج التي تم التوصل إليها من كلا المجتمعين.

4.3 وصف مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة مقسم إلى قسمن : القسم الأول المشاريع المحتضنة والقسم الثاني عاملي الحاضنات .

القسم الأول : المشاريع المحتضنة

اشتمل مجتمع الدراسة على المتغيرات الديمغرافية الآتية: (العمر ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة في مجال تكنولوجيا المعلومات ، المركز الوظيفي ، مكان عمل المشروع ، طبيعة عمل المشروع ، عدد العاملين ، رأس مال المشروع بالدينار ، مركز الاحتضان) وتبين الجداول الآتية الخصائص الديمغرافية التي تمتاز بها عينة الدراسة :

- العمر

جدول (3-4)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة(المشاريع المحتضنة) حسب متغير العمر

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية	القيم الناقصة
أقل من 22 سنة	1	5%	- - -
من 22 – 26 سنة	12	60%	
من 26 – 30 سنة	6	30%	
من 30 سنة فما فوق	1	5%	

تلاحظ الباحثة من الأعداد السابقة أن أكبر نسبة هي من فئة الشباب (22 – 26) سنة حديثي التخرج من الجامعات وليس لديهم أي خبرة في انشاء المشاريع ولديهم القدرة على العطاء ، وهم الفئة الأكثر حاجة لمؤسسات تدعمهم وتقدم لهم يد العون .

- المؤهل العلمي

جدول (3-5)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة (المشاريع المحتضنة) حسب المؤهل العلمي

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية	القيم الناقصة
دبلوم	**1**	**5%**	- - -
بكالوريوس	**19**	**95%**	

ترى الباحثة من الجدول السابق ارتفاع حملة درجة البكالوريوس على بقية المؤهلات لأفراد عينة الدراسة بنسبة تجاوزت التسعين بالمئة حيث كانت (95%) ، وهذا يعزى إلى حرص الحاضنات على استقطاب الشباب من حملة الشهادة الجامعية الأولى (البكالوريوس) وذلك لتوفر الخبرة والمعلومات لديهم أكثر من حملة الدبلوم في مجال تكنولوجيا المعلومات .

- سنوات الخبرة في مجال تكنولوجيا المعلومات

جدول (3-6)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة (المشاريع المحتضنة) حسب سنوات الخبرة في مجال تكنولوجيا المعلومات

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية	القيم الناقصة
سنة	0	0%	8
سنتين	4	33%	
3 سنوات	3	25%	
4 سنوات	3	25%	
5 سنوات	2	17%	

من خلال هذه النتائج تلاحظ الباحثة أن نسبة كبيرة من عينة الدراسة ممن خبرتهم سنتين، وهذا يؤكد حرص الحاضنة على مساعدة الشباب حديثي التخرج في انشاء المشاريع الخاصة بهم ، ومساعدتهم في تخطي العقبات التي تواجههم في بداية حياتهم قبل الانخراط في سوق العمل ومواجهة التحديات التي قد تحبطهم .

- المركز الوظيفي

جدول (3-7)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة (المشاريع المحتضنة) حسب المركز الوظيفي

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية	القيم الناقصة
مهندس شبكات	2	13%	5
مهندس كمبيوتر	3	20%	
مدير تقنيات	3	20%	
مدير عام	4	27%	
منسق مشروع	1	7%	
مبرمج ومصمم	2	13%	

من خلال الجدول التالي تلاحظ الباحثة أن مجتمع الدراسة مكون من مهندسي كمبيوتر، مدير عام ، مدير تقنيات ، ومبرمج ومصمم ، وهذا يوضح أن هذه المشاريع في أغلبها تقدم خدمات للمجتمع ، وهذه الفئات هي بالأساس التي يجب أن تتوافر لديها المعرفة الكاملة في هذه الخدمات والعمل على توفيرها لها بالشكل اللائق الذي يحقق للمشروع النجاح ، وبذلك تكون هي الأكثر حاجة إلى الحصول على خدمات بخصوص المشروع .

- مكان عمل المشروع

جدول (3-8)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة(المشاريع المحتضنة) حسب مكان عمل المشروع

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية	القيم الناقصة
مدينة	18	90%	- - -
قرية	2	10%	

تشير المعطيات الواردة في الجدول أعلاه أن أغلب المشاريع التي يتم احتضانها يتم إنشاءها في المدن ، وذلك يرجع إلى طبيعة المدينة من حيث نسبة التقدم ، كبر حجم المستهلكين، وبذلك تكون نسبة النجاح للمشروع الذي يتم إنشاءه في المدينة أكبر من الذي يتم إنشاءه في القرية ، كل هذه الأمور تدفع بالمحتضن إلى إنشاء مشروعه فيها .

- طبيعة عمل المشروع

جدول (3_9)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة (المشاريع المحتضنة) حسب طبيعة عمل المشروع

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية	القيم الناقصة
صناعي	**1**	**5** %	- - -
زراعي	**0**	**0** %	
تجاري	**2**	**10** %	
خدماتي	**17**	**85** %	

تلاحظ الباحثة من الجدول أعلاه أن النسبة العظمى من المشاريع المحتضنة هي مشاريع خدماتية ، حيث تشكل نسبة (85 %) ، وهذا يرجع إلى طبيعة عمل الحاضنات ، والتي تعمل على تقديم خدمات تكنولوجيا المعلومات ، وهي ذات طابع خدماتي ، لذلك تعمل الحاضنات على احتضان المشاريع ذات الطابع الخدماتي المتخصصة بتقديم خدمات تكنولوجيا المعلومات .

- عدد العاملين في المشروع

جدول (3-10)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة (المشاريع المحتضنة) حسب عدد العاملين في المشروع

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية	القيم الناقصة
1	**3**	**15%**	- - -
2	**5**	**25%**	
3	**9**	**45%**	
4	**2**	**10%**	
5	**1**	**5%**	

يتضح من الجدول أعلاه أن أكثر مشروع يتم فيه توظيف عمال لا يزيد عددهم عن 5 عمال ، وهذا يؤكد أن حاضنات الأعمال تعمل على احتضان المشاريع الصغيرة في الضفة الغربية[126].

- رأس مال المشروع

جدول (3-11)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة (المشاريع المحتضنة) حسب رأس مال المشروع

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية	القيم الناقصة
1000	1	5%	-
6000	1	5%	
7000	1	5%	
8000	2	10%	
8400	2	10%	
9000	1	5%	
9800	2	10%	
12000	2	10%	
13000	4	20%	
14000	2	10%	
20000	2	10%	

تلاحظ الباحثة من الجدول أعلاه أن رأس مال المشاريع المحتضنة يتراوح بين 1000 – 20000 دينار ، وهذا يرجع إلى أهداف حاضنات الأعمال ، والتي تهدف بالأساس إلى مساعدة المشاريع الصغيرة [127] وتقديم الخدمات المختلفة لها لضمان نجاح المشروع .

[126] (1- 9) عمال يعتبر مشروع صغير حسب التعريف الذي وضعه الجهاز المركزي للاحصاء الفلسطيني

[127] المشاريع الصغيرة هي المشاريع التي يقل رأس مالها عن 50 ألف دينار أردني حسب تعريف الجهاز المركزي للاحصاء الفلسطيني

- موقع حاضنة الأعمال التي احتضنت المشروع

جدول (3-12)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب موقع حاضنة الأعمال التي احتضنت المشروع

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية	القيم الناقصة
الخليل	5	25%	---
رام الله	9	45%	
نابلس	6	30%	

يتضح من المعطيات الواردة في الجدول أعلاه أن حاضنة الأعمال المتواجدة في رام الله تتميز باحتضان أكبر عدد ممكن من المشاريع ، وذلك يرجع أن حاضنة الأعمال بيكتي تم إنشاءها منذ 5 سنوات وبالتالي أصبحت تقدم خدمات لأكبر عدد ممكن المشاريع وذلك ضمن إمكانياتها ، أما حاضنات الأعمال في نابلس والخليل فقد تم إنشائهما بعد ذلك بفترة من الزمن .

القسم الثاني عاملي حاضنات الأعمال

اشتمل مجتمع الدراسة على المتغيرات الديمغرافية الآتية (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في مجال التكنولوجيا ، موقع حاضنة الأعمال التي احتضنت المشروع).

- العمر

جدول (3-13)

توزيع افراد مجتمع الدراسة (عاملي الحاضنات) حسب متغير العمر

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية	القيم الناقصة
أقل من 22 سنة	0	0%	---
من 22 – 26 سنة	2	22%	
من 26 – 30 سنة	6	67%	
من 30 سنة فما فوق	1	11%	

تلاحظ الباحثة من الأعداد السابقة أن أكبر نسبة هي من فئة الشباب (26 – 30) سنة ، وهي الفئة التي يتوافر لديها معلومات كافية عن الحاضنات نظراً لحداثة الموضوع وانتشاره في الفترة السابقة كإحدى الوسائل لدعم المشاريع المحتضنة ، والتي يمكن أن تقدم الخدمات للمشاريع بكفاءة أكثر من الفئات الأخرى .

- المؤهل العلمي

جدول (3-14)

توزيع افراد مجتمع الدراسة (عاملي الحاضنات) حسب المؤهل العلمي

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية	القيم الناقصة
ثانوية عامة	**0**	**0 %**	- - -
دبلوم	**0**	**0 %**	
بكالوريوس	**6**	**67%**	
دراسات عليا	**3**	**33%**	

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن اغلب عاملي الحاضنة هم من حملة درجة البكالوريوس حيث بلغت من نسبة (67 %) من مجتمع الدراسة ، وهذا يعزى إلى حرص الحاضنات على استقطاب حملة الشهادة الجامعية الأولى أكثر من شهادة الثانوية العامة والدبلوم نظراً لتوافر الخبرة الكافية لديهم في مجال تكنولوجيا المعلومات والحاضنات .

- سنوات الخبرة في مجال تكنولوجيا المعلومات

جدول (3-15)

توزيع افراد مجتمع الدراسة (عاملي الحاضنات) حسب سنوات الخبرة في مجال تكنولوجيا المعلومات

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية	القيم الناقصة
سنة	3	33%	- - - -
سنتين	1	11%	
3 سنوات	3	33%	
4 سنوات	1	11%	
10 سنوات	1	11%	

تلاحظ الباحثة أن سنوات الخبرة لذا عاملي الحاضنة متفاوتة وإن دل ذلك فإنما يدل على حرص الحاضنة استقطاب الموظفين من حملة سنوات الخبرة المختلفة وذلك لتستفيد منهم المشاريع الصغيرة .

- موقع حاضنة الاعمال التي احتضنت المشروع

جدول (3-16)

توزيع افراد مجتمع الدراسة(عاملي الحاضنات) حسب موقع حاضنة الاعمال

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية
الخليل	2	22%
رام الله	5	56%
نابلس	2	22%

يتضح من المعطيات الواردة في الجدول أعلاه أن حاضنة الاعمال المتواجدة في رام الله تتميز بتوظيف أكبر عدد من الموظفين ، وذلك يعود إلى قدم الحاضنة والتي تم انشاءها منذ 6 سنوات واحتضانها 9 مشاريع ، الأمر الذي يتطلب عدد اكبر من الموظفين لمتابعة تلك المشاريع .

5.3 ادوات جمع البيانات والمعلومات

لغايات هذه الدراسة تم الاعتماد على المصادر الآتية لجمع البيانات والمعلومات :

1. المصادر الثانوية : والتي تم الاعتماد فيها على الكتب والمقالات والأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بهذه الدراسة ، كما تمت الاستفادة من عدد من الدوريات والمجلات العلمية المحكمة والتي تظهر على شبكة الانترنت .
2. المصادر الأولية : اعتمدت الباحثة على أسلوب الاستبانة والمقابلة في جمع البيانات والمعلومات الأولية .

فقد قامت الباحثة بالاستعانة بالاستبانة التي صممت خصيصاً لهذه الدراسة ، ولقد مرت عملية تطوير الاستبانة بعدة مراحل إلى أن وصلت إلى شكلها النهائي (ملحق رقم (1)) وتتلخص هذه المراحل في الخطوات الآتية :

1. بعد الاطلاع على الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة والتي شملت الدراسات السابقة والكتب والمقالات والبحوث ، تم تحديد محاور وفقرات الاستبانة لتعكس مشكلة الدراسة وأسئلتها وفرضياتها .

2. بعد أن تم تطوير البناء الأولي للاستبانة ، قامت الباحثة بالاشتراك مع المشرف بمراجعتها للتأكد من شموليتها وتغطيتها لجوانب الدراسة الأساسية ، وبعد ذلك تم اخراج الاستبانة باكتمال عناصرها بصورتها الأولية ، تمهيداً لعرضها على عدد من الأساتذة والمحاضرين في عدد من الجامعات الفلسطينية ومديري حاضنات الأعمال (الخليل ، رام الله) (ملحق رقم (2)) ، وقد أدت عملية التحكيم إلى حذف وتعديل العديد من الفقرات لا سيما وأن الاستبانة امتازت بكبر عدد فقراتها ، كما وقد تم تعديل وإعادة صياغة عدد من الفقرات ، فأصبحت عندها الاستبانة أكثر وضوحاً وشمولية ودقة .
3. قامت الباحثة بصياغة الاستبانة والتي تقيس واقع حاضنات الأعمال ودورها في دعم المشاريع الصغيرة في الضفة الغربية ، وقد تكونت الاستبانة بمجملها من الأقسام الآتية :

- القسم الأول : ويشمل الأسئلة (1- 9) حيث يحتوي هذا القسم على متغيرات الدراسة الديمغرافية لأفراد العينة وهي (الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة في مجال تكنولوجيا المعلومات ، المركز الوظيفي ، مكان عمل المشروع ، طبيعة عمل المشروع ، عدد العاملين ، رأس مال المشروع بالدينار ، مركز الاحتضان) .
- القسم الثاني : ويشمل الأسئلة (1 –39) ، واقع حاضنات الأعمال : عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي تتعلق بالتعرف على واقع حاضنات الأعمال في الضفة الغربية والتي توضح فكرة إنشاء الحاضنة ، دوافع دعم وتطوير المشاريع الصغيرة ، أهداف إنشاء حاضنات الأعمال ، عوامل نجاح حاضنات الأعمال.

ويتكون هذا القسم من المحاور التالية :

المحور الأول : يعبر عن فكرة انشاء الحاضنة وهو مكون من 6 فقرات ، تمثلت في الفقرات من (1 – 6)، وهي : هل تفضل أن تكون ملكية الحاضنة ملكية خاصة ، هل تفضل أن تكون ملكية الحاضنة ملكية عامة ، هل تفضل أن تكون ملكية الحاضنة مختلطة ، هل أنت مع فكرة أن تكون عضواً في الحاضنة لكي تحصل على الخدمات ، تشترط بعض الحاضنات الحصول على رسوم احتضان سنوية مقابل الخدمات فهل أنت مع هذه الفكرة ، هل أنت مع فكرة أن تحصل الحاضنة على حصة من أرباح المشروع المحتضن لقاء الخدمات .

المحور الثاني : يعبر عن الدوافع من دعم وتطوير المشاريع الصغيرة من وجهة نظر ملاك وموظفي المشاريع الصغيرة المحتضنة ، ويتكون هذا المحور من 10 فقرات ، تمثلت بالفقرات من (7 – 16) ، وهي : تعتبر المشاريع الصغيرة إحدى أهم الركائز الأساسية التي يقوم عليها الاقتصاد الفلسطيني ، تلعب المشاريع الصغيرة دوراً بارزاً في خلق الوظائف والتقليل من نسبة البطالة ، انخفاض المستوى التكنولوجي لديها ، تعمل المشاريع الصغيرة على إنتاج العديد من السلع للمجتمع ، تشكل المشاريع الصغيرة نسبة كبيرة في عدد المشاريع الموجودة في الدولة ، المشاريع الصغيرة لا تستطيع العمل بمعزل عن باقي المشاريع ، دعوة الكثير من الجهات والهيئات لدعم المشاريع ، ليس للمشاريع الصغيرة قدرة على التكيف في المناطق الريفية والنائية ، صعوبة إنشاء مثل هذا النوع من المشاريع ، تلعب العوامل الاقتصادية والسياسية دوراً في ذلك .

المحور الثالث : يعبر عن أهداف انشاء الحاضنات ، ويتكون هذا المحور من 12 فقرة ، تمثلت بالفقرات من (17 – 28) ، وهي : المساهمة في زيادة عدد المشاريع ، العمل على ربط المشاريع الجديدة بالسوق ، تطوير قطاع التكنولوجيا، تنمية الموارد البشرية ، تشجع قيام الاستثمارات ذات الجدوى الاقتصادية ، مساعدة المشاريع على تخطي المشاكل والمعوقات التي تواجهه ، مساعدة أصحاب الابتكارات والاختراعات في تحويل أفكارهم إلى منتجات قابلة للتسويق ، إيجاد ظروف عمل مناسبة من أجل توطين المشروعات الصغيرة ، توفير بيئة عمل مؤقتة من أجل إقامة المشاريع ، تدريب أصحاب الأعمال على أسلوب الإدارة الجيدة وتنمية

قدراتهم الإدارية ، وتوفير الأبحاث الضرورية لذلك ، تأجير أماكن لإقامة المشاريع فقط ، الحصول على معدل عائد (أرباح) مقابل الخدمات التي تقدمها للمشروع المحتضن .

المحور الرابع : يعبر عن عوامل نجاح الحاضنة ، ويتكون هذا المحور من 11 فقرة ، تمثلت بالفقرات من (29 – 39) ، وهي : وجود خطة علمية وعملية مدروسة لمسيرة عملها ، وجود مدير كفؤ وفعال يعمل إلى إدارة الحاضنة بشكل مميز ، تنسيق جميع الجوانب الفنية والبشرية والمالية ، وضع الخطط اللازمة لدعم المشاريع المحتضنة ، العمل بمعزل عن الحكومة والبنوك والمنظمات الدولية ، توفير مبنى كبير مجهز بالآلات والمواد والأدوات اللازمة لدى الحاضنة ، العمل على إعداد دراسات تحدد نوع الخدمات التي تطلبها المشاريع الصغيرة ، وجود الحاضنة قريبة من مواقع الجامعات ومراكز البحوث والمناطق الصناعية ، قيام الحاضنة بتقييم أعمالها بشكل مستمر ، متابعة المشاريع التي تشرف عليها الحاضنة منذ البداية وحتى استقلالها ، العمل على التنسيق مع كافة الجهات والتي تعمل على دعم الحاضنة مالياً وفنياً ومهنياً وتسويقياً .

- القسم الثالث :ويشمل الاسئلة من(1 – 116) ، حيث يحتوي هذا القسم على مجموعة من الاسئلة تدور حول الخدمات التي تقدمها الحاضنة للمشاريع الصغيرة (ادارية ، استشارية ، تنمية الموارد البشرية ، مالية ، تسويقية ، فنية ، سكرتارية ومعلومات) ، سواء اكان ذلك اثناء فترة الاحتضان او بعد التخرج من الحاضنة ، ويتكون هذا القسم من المحاور التالية :

المحور الاول :يعبر عن الخدمات الادارية التي تقدمها الحاضنة للمشاريع الصغيرة ، ويتكون هذا المحور من 18 فقرة ، تمثلت بالفقرات من (1 – 18) ، وهي : توفير المعلومات حول الحصول على مدخلات الإنتاج ، المساعدة في إجراءات التسجيل ، أعمال الضمان الاجتماعي والتأمين ، المساعدة في حل المشاكل المحاسبية الناتجة عن عدم الإلمام بالقواعد والإجراءات المحاسبية ، إعداد السجلات التجارية والصناعية الضرورية مع الجهات الإدارية الرسمية ، توفير المعلومات والإحصاءات فيما يتعلق بالمؤسسات المنافسة ، المساعدة في التعرف على شروط السلع المنتجة ، تقديم العون في مجال التنظيم والإدارة ، المساهمة في إعداد برامج التقييم والرقابة ، توفير معلومات عن البحوث العلمية في مجال نشاط المنشأة ، المساعدة في توفير العمالة اللازمة ، تقديم معلومات عن المنشآت الأخرى التي تعمل في نشاطات مساعدة لنشاط المنشأة ، تعليم الأساليب الإدارية الحديثة ، توفير برامج لتطوير المشاريع الصغيرة ، تقليل التكاليف الخاصة بتوظيف الكوادر البشرية ، المساعدة في إعداد الفواتير ، المساعدة في إعداد هيكل تنظيمي للمشروع ، العمل على تشجيع من يوكل إليهم إدارة المشروع على إنجاح فكرة صاحب المشروع .

المحور الثاني : يعبر عن الخدمات الاستشارية التي تقدمها الحاضنة للمشاريع الصغيرة ، ويتكون هذا المحور من 16 فقرة ، تمثلت بالفقرات من (19 – 34) ، وهي : استشارات خاصة بإعداد دراسات الجدوى الاقتصادية والفنية ، استشارات فنية متخصصة ، استشارات تسويقية لرفع الكفاءة التسويقية ، استشارات وأعمال محاسبية ، استشارات تتعلق ببرمجة العمل وتخطيطه ، استشارات قانونية بخصوص آلية إنشاء المشروع ، استشارات تتعلق بالتوظيف واختيار الموارد البشرية المناسبة للمشروع ، استشارات بخصوص براءة الاختراع ، استشارات تتعلق بآلية وصول المنتج إلى أكبر درجة من الجودة لرفع الكفاءة التسويقية ، استشارات حول الحصول على المساعدات المالية ، استشارات تفيد مدير المشروع بكيفية الإدارة الناجحة للمشروع ، استشارات حول آلية الرقابة على العمال وتقييمهم ، استشارات حول آلية الحصول على المعدات

اللازمة للمشروع ، استشارات بخصوص اختيار قنوات التسويق ، خدمات استشارية بخصوص التعبئة والتغليف ، استشارات حول آلية التسعير .

المحور الثالث : يعبر عن خدمات تنمية الموارد البشرية ، ويتكون هذا المحور من 18 فقرة ، تمثلت بالفقرات من (35 – 52) وهي : تنظيم الدورات التدريبية للموارد البشرية ، ربط العاملين بأحدث التطورات في مجال العمل والإنتاج ، الاهتمام بالصحة والسلامة المهنية للقوى البشرية ، التنسيق مع جهات متخصصة من أجل الاستفادة من الخبرات ، المساعدة في اعداد التوصيف المهني الدقيق للمهارات التي يحتاجها المشروع المحتضن ، تشجيع الأفراد على الإبداع والمبادرة ، تهيئة الظروف الملائمة لظهور الأفكار الجديدة والمخترعات ، مساعدة إبداعات الشباب وتحويلها إلى مشروعات استثمارية ، دعم المهارات العلمية والإدارية للمبادرين بمشاريع صغيرة ، تدريب الموارد البشرية حول الأعمال المكتبية الضرورية (توثيق ، فهرسة الملفات ، أعمال التصوير والطباعة ....الخ) ، تدريب الموارد البشرية حول كيفية إدارة المشروع ، عقد دورات متنوعة في مجال الإدارة وتكنولوجيا المعلومات ، توفير دورات متخصصة في الإنتاج وأساليب التصدير ، عقد اجتماعات مع بعض رجال الأعمال الناجحين للاستفادة من تجاربهم ، وضع خطط وبرامج تدريبية مبنية على الاحتياجات الفعلية للأفراد ، تنمية مهارة الموظف التي ستساهم في تطوير أداء المشروع ، التقييم المستمر لتحسين الأداء ، خلق قنوات اتصال بين الأفراد والبيئة المحيطة (الشركات الأخرى) لتنمية مهاراتهم .

المحور الرابع : يعبر عن الخدمات المالية التي تقدمها الحاضنة للمشاريع الصغيرة ، ويتكون هذا المحور من 18 فقرة ، تمثلت بالفقرات من (53 -70) وهي : المساعدة في الحصول على قروض مصرفية بأسعار فائدة منخفضة ، توفير الضمانات المطلوبة للقروض المصرفية ، الإسهام في التنسيق مع المؤسسات التمويلية

المختلفة وأصحاب الأفكار المنتسبين للحاضنة ، تمويل التوسعات الاستثمارية في مرحلة النمو ، المساعدة في الحصول على التكلفة الاستثمارية للمشروع ، المساهمة في وضع تفاصيل الموازنة ، المساعدة في الحصول على الآلات والتجهيزات الرأسمالية ، تقديم فرص البيع التأجيري للآلات والمعدات ، تصميم كافة الخدمات التي تحافظ على إتباع أفضل الطرق من أجل توفير المال ، توفير برامج لبناء روابط مع المستثمرين ، تقديم مساعدات مالية مباشرة ، التعريف بمصادر التمويل الملائمة للمشروع ، توفير تسهيلات ومعلومات عن فرص الشراكة ، المساعدة في تحديد متطلبات التمويل والسيولة اللازمة وجدولتها ، الضغط على البنوك باتجاه منح تسهيلات مالية ورفع سقف الائتمان ، توفير برامج إقراض طويلة الأجل ، العمل مع البنوك بهدف التقليل من الضمانات المطلوبة ، المساعدة في تقليل التكاليف العامة .

المحور الخامس : يعبر عن الخدمات التسويقية والتي تقدمها الحاضنة للمشاريع ، ويتكون هذا المحور من 18 فقرة ، تمثلت بالفقرات من (71 – 88) ، وهي : تطوير رسالة تسويقية للمشروع ، توفير أبحاث عن السوق والحركة التجارية في الأسواق ، تصميم استراتيجيات من أجل إطلاق المنتج في الأسواق المستهدفة ، الترويج للمشروع على الصفحة الالكترونية الخاصة بالحاضنة ، توفير فرص ترويجية للمشروع من خلال المعارض ، وضع استراتيجيات تخطيط وتنفيذ للمبيعات ، التعريف بفن الاتصال بالآخرين لإيصال رسالة فعلية للزبائن ، توفير المعلومات اللازمة عن أذواق المستهلكين ، توفير كافة الأجهزة اللازمة في مجال التسويق ، المساعدة في الحصول على دعم للمنتج الوطني بالدرجة الكافية ، المساعدة في تنظيم حملات الدعاية والترويج ، عقد دورات تدريبية لأصحاب المشروع لرفع كفاءتهم التسويقية ، المساعدة في تصميم المنتجات الجديدة ، توفير معلومات عن الأساليب الحديثة في مجال التسويق ، تقديم معلومات عن المنشآت الأخرى التي تعمل في نفس المجال ، توفير البحوث التسويقية في مجال النقل والتوزيع ، المساعدة على إيجاد أسواق جديدة ، تسهيل عملية الحصول على رخص الاستيراد .

المحور السادس : يعبر عن الخدمات الفنية المقدمة للمشاريع الصغيرة من قبل حاضنات الأعمال ، ويتكون هذا المحور من 13 فقرة ، تمثلت بالفقرات من (89 – 101) ، وهي : توفير مكان لتخزين البضائع ، توفير المقر المناسب لإقامة المشروع ، الاشتراك في المعارض المتخصصة للتعريف بالحاضنة ومشروعاتها ، إيجاد مكتبة معلوماتية مرجعية ، توفير خدمات الصيانة ، تسهيل الأعمال الحكومية مثل إجراءات التسجيل ، تقديم كافة التسهيلات المكتبية في الحصول على الآلات والتجهيزات الرأسمالية ، توفير غرف للاجتماعات والمؤتمرات ، توفير آلات وأجهزة ومعدات قديمة بدائية ، المساعدة في الاعتماد على الخامات والمواصفات الهندسية الفنية المحدودة ، توفير مختبرات حاسب آلي ، المساعدة في الرد على التلفونات ، توفير قاعة استقبال وموظفة استقبال .

المحور السابع : يعبر عن خدمات السكرتارية والمعلومات المقدمة للمشاريع الصغيرة من قبل حاضنات الأعمال ، ويتكون هذا المحور من 15 فقرة ، تمثلت بالفقرات من (102 – 116) ، وهي : توفير خدمات الحاسوب ومعالجة النصوص ، أعمال التصوير والطباعة ، أعمال التوثيق والمحفوظات ، خدمات الهاتف والفاكس ، خدمات الاستقبال والاستفسار ، خدمات الانترنت بما في ذلك الربط مع شبكات المعلومات الدولية ، إعداد المستندات والنماذج الرسمية، أعمال الترجمة للمعاملات الدولية ، التعريف بالبرامج المحاسبية ، عقد الاجتماعات الخاصة بموظفي المشروع ، استقبال وتنظيم المراسلات ، توفير معلومات حول مستويات الأسعار ، توفير معلومات عن المنافسين في السوق في مجالات الأسعار والمواصفات ، إصدار البروشورات اللازمة الخاصة بالمشروع ، تدريب العناصر الإدارية اللازمة .

- القسم الرابع : ويشمل على الخدمات التي تقدمها الحاضنة للمشاريع الصغيرة اثناء فترة الاحتضان وقد طلب من أفراد العينة(خاص بالمشاريع المحتضنة) ترتيبها حسب درجة تقديمها من قبل الحاضنة بالشكل اللاوسع إلى الأقل .
- القسم الخامس : ويشمل على سؤال مفتوح(خاص بالمشاريع المحتضنة) يتعلق برغبة المبحوثين بإضافة أية ملاحظات لم يتم التطرق إليها في الدراسة .

وبذلك تناولت الاستبانة فرضيات الدراسة واسئلتها ، بحيث جاءت تقسيمات ومحاور هذه الاستبانة كما هو في الجدول (3-17) الآتي :

جدول (3-17)

محاور الدراسة الرئيسية

الابعاد		عدد الفقرات
القسم الثاني	فكرة انشاء الحاضنة	6
	دوافع دعم وتطوير المشاريع الصغيرة	10
	اهداف انشاء حاضنات الاعمال	12
	عوامل نجاح حاضنات الاعمال	11
	الاثار الاقتصادية لحاضنات الاعمال	15
القسم الثالث	الخدمات الادارية	18
	الخدمات الاستشارية	16
	خدمات تنمية الموارد البشرية	18
	الخدمات المالية	18
	الخدمات التسويقية	18
	الخدمات الفنية	13
	خدمات السكرتارية والمعلومات	15
المجموع		170

6.3 صدق اداة الدراسة

تعبر صدق الأداة عن مدى صلاحية الأداة المستخدمة لقياس ما وضعت لقياسه ، وقد تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين من جامعة الخليل ، جامعة بوليتكنك فلسطين ، مركز فوزي كعوش ، وحاضنة الأعمال بيكتي ، حيث بلغ عدد المحكمين (9) ، الذين أبدوا عدداً من الملاحظات حولها من حيث مناسبة الفقرات ، ووضوحها وانتمائها للمجال ، وسلامة الصياغة اللغوية ، حيث تم أخذ هذه الملاحظات بعين الاعتبار عند اخراج الأداة بشكلها الحالي .

7.3 ثبات أداة الدراسة

أما ثبات الأداة فيقصد به خلو أداة القياس من الحصول على بيانات خاطئة إذا أعيدت الدراسة نفسها ، وباستخدام نفس أداة القياس ، وفي نفس الظروف التي استخدمت للمرة الأولى، وقد تم حساب الثبات لأداة الدراسة بأبعادها المختلفة بطريقة الاتساق الداخلي ، بحساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) ، وقد جاءت النتائج كما هي موضح في الجدول الآتي ، جدول رقم (3-18) :

جدول رقم (3-18)

مصفوفة معاملات الثبات حسب كرونباخ ألفا لمجالات الدراسة والدرجة الكلية

المجالات	العدد	قيمة ألفا
فكرة إنشاء الحاضنة	**6**	**0.72**
دوافع دعم وتطوير المشاريع الصغيرة	**10**	**0.57**
أهداف إنشاء حاضنات الأعمال	**12**	**0.73**
عوامل نجاح حاضنات الأعمال	**11**	**0.70**
الآثار الاقتصادية لحاضنات الأعمال	**15**	**0.79**
الخدمات الإدارية أثناء فترة الاحتضان	**18**	**0.88**

الخدمات الإدارية بعد التخرج من الحاضنة	**18**	**0.87**
الخدمات الاستشارية أثناء فترة الاحتضان	**16**	**0.84**
الخدمات الاستشارية بعد التخرج من الحاضنة	**16**	**0.92**
خدمات التنمية البشرية أثناء فترة الاحتضان	**18**	**0.86**
خدمات التنمية البشرية بعد التخرج من الحاضنة	**18**	**0.93**
الخدمات المالية أثناء فترة الاحتضان	**18**	**0.90**
الخدمات المالية بعد التخرج من الحاضنة	**18**	**0.95**
الخدمات التسويقية أثناء فترة الاحتضان	**18**	**0.67**
الخدمات التسويقية بعد التخرج من الحاضنة	**18**	**0.78**
الخدمات الفنية أثناء فترة الاحتضان	**13**	**0.82**
الخدمات الفنية بعد التخرج من الحاضنة	**13**	**0.87**
خدمات السكرتارية والمعلومات أثناء فترة الاحتضان	**15**	**0.85**
خدمات السكرتارية والمعلومات بعد التخرج من الحاضنة	**15**	**0.94**

يوضح الجدول رقم (3-18) أن قيم معاملات الثبات تراوحت بين 0.57 – 0.95 ، حيث حصل المجال المتعلق بدوافع دعم المشاريع الصغيرة على أدنى معدل ثبات ، في حين حصل المجال المتعلق بالخدمات المالية المقدمة بعد التخرج من الحاضنة على أعلى قيمة ، وهي بالمجمل معاملات ثبات عالية ، مما يشير إلى دقة أداة القياس ، وصلاحيتها لاستخدامها لقياس واقع حاضنات الأعمال ودورها في دعم المشاريع الصغيرة في الضفة الغربية .

8.3 نبذة عن مجتمع الدراسة

كما نرى فإن الشعب الفلسطيني يعاني من ظروف سيئة في كافة المجالات ، وتعتبر المشاريع الصغيرة شديدة الأهمية في ظل هذا الضغط الذي نعاني منه ، لذا كان لا بد من العمل على دعم هذا القطاع لأنه وبلا شك يعتبر المتنفس الوحيد أما تطوير الاقتصاد الفلسطيني ، ومن هنا جاءت المطالبات لمساعدة هذا

القطاع ، حيث تم التفكير بانشاء حاضنات الأعمال والتي تعمل على مساعدة هذا النوع من المشاريع والنهوض بها .

ولقد كان لقسوة الأوضاع الاقتصادية والظروف السياسية والتي تؤثر وبشدة على مقدرة قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الفلسطيني من المنافسة بخدماته ومنتجاته في الأسواق بصورة فعّالة وتنافسية ، الأثر في اتخاذ كافة الاجراءات المطلوبة للتغلب على هذه العوائق ، وهذا كان جلّ اهتمام الحاضنة والتي تعمل على تصميم, تطبيق, وتطوير البنية التحتية الداعمة لقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المزمع إنشائه.

هناك ثلاث حاضنات أساسية في الضفة الغربية (وهي محور الدراسة) وهي :

1. حاضنة الأعمال بيكتي – رام الله
2. حاضنة مركز فوزي كعوش – الخليل
3. حاضنة تكنولوجيا المعلومات – نابلس

1.8.3 حاضنة الأعمال بيكتي

الحاضنة الفلسطينية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (بيكتي), مؤسسة فلسطينية مستقلة أنشئت بمبادرة ودعم من مجتمع تكنولوجيا المعلومات الفلسطيني ، تم انشائها في رام الله ، وتهدف إلى تجديد وضمان

استمرارية نمو قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في فلسطين[128].

تقوم الحاضنة الفلسطينية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (بيكتي) بتصميم, تطوير, تنفيذ, وتسويق المبادرات الإبداعية في قطاع تكنولوجيا المعلومات ، والتي ستدعم تطور مشاريع الأعمال الريادية ذات الإمكانات التوسعية العالية ، من خلال تزويدهم بحزمة متكاملة من خدمات تطوير الأعمال ذات الجودة العالمية, والتي سيكون لها دور في تعزيز ودعم إمكانية التسويق التجاري للأفكار وتحسين تطور ونمو المشاريع الفعّالة [129].

وقد تم تأسيس بيكتي بدعم موجه وبمبادرة من الهيئات المحلية والعالمية والمحلية وهي :

1. اتحاد أنظمة شركات تكنولوجيا المعلومات الفلسطينية (PITA)
2. مركز التجارة الفلسطيني (PalTrade)
3. المؤسسة المصرفية الفلسطينية (PBC)
4. الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID) : تعتبر المساهم الرئيس في تمويل وتأسيس وتنفيذ بيكتي[130] .

وتشترط الحاضنة في المشاريع التي تعمد إلى تقديم طلبات الاحتضان الشروط التالية :

1. فكرة أو مضمون مشروع يمكن أن يتوافر لمنتجاته أسواق محلية ودولية .
2. مشاريع في قطاع تكنولوجيا المعلومات أو الاتصالات .

---

[128] حاضنة الأعمال بيكتي : www.picti.org بتاريخ 1/ 9 / 2009
[129] المرجع السابق
[130] المرجع السابق

3. فريق من الرياديين لديهم المهارات الفنية والخبرات العملية بحيث تمكنهم من تطوير المشاريع المتقدمة .[131]

وبعد اختيار المشروع تعمل الحاضنة على تقديم خدماتها في ضمن سياسة الدعم وبأسعار زهيدة ، من خلال احتضان المشاريع لمدة أقصاها سنتين إلى ثلاث سنوات ريثما يصلب عود الشركة المحتضنة ويكون للمحتضن استقلالية كاملة مالياً وإدارياً ، ويستطيع الاستفادة من الخدمات المشتركة[132]، وذلك بسبب ربطها بسياسة الخصم وبالتالي يكون الثمن النهائي منافساً بالنسبة لثمن السوق، ومن ضمن الخدمات التي تعمل على توفيرها للمشاريع الصغيرة :

1. وضع خطط للمشروع من دراسات جدوى وغيرها .
2. خدمات إدارية مشتركة ومتنوعة .
3. استشارات إدارية ، قانونية ، مالية ، وفنية .
4. حيز مكاني مؤقت .
5. دورات تأهيل فنية وإدارية .
6. العمل على أقامة رابطة مع الجامعات ومراكز الأبحاث والمؤسسات المالية .
7. تنظيم وإدارة السجلات التجارية والمالية للشركات الناشئة [133].

ومن أجل التشجيع على نجاح الشركات تعمد الحاضنة إلى اعتماد مبدأ الشراكة مع الشركات المحتضنة ، وذلك مقابل تقديم بعض الخدمات لها ، وتكون على شكل حصة في المشروع الجديد ، ونسبة

[131] حاضنة الأعمال بيكتي : www.picti.org بتاريخ 1/ 9 / 2009
[132] المرجع السابق
[133] المرجع السابق

مقتطعة من إجمالي الدخل ويمكن تحويلها شهرياً كأتعاب للحاضنة ، وتهدف الحاضنة من وراء أن تأخذ حصة في المشروع إلى إثبات أن للمشروع قيمة مادية وتجارية حقيقية وتشجع المستثمرين الجدد ، كما يضمن للرياديين تقديم أفضل الخدمات لهم وعلى أحسن وجه نظراً لأن الحاضنة أصبحت شريكاً يهمه تحقيق النجاح ومستوى عالي من الأرباح [134].

برامج بيكتي :

يتم تقسم عمل الحاضنة إلى مجموعة من البرامج حسب الهدف من الخدمات المقدمة وهي تقسم على أربعة أنواع :

1. برنامج الاحتضان .
2. خدمات أعمال مهنية .
3. تحضير بحث عن الأسواق الدولية .
4. برنامج ترابط الصناعة مع الجامعات [135] .

ومن الأمثلة على المشاريع المحتضنة من قبل بيكتي

1. مشروع يويا لاند

شركة يويا لاند هي إحدى الشركات المتخصصة في انتاج العديد من الألعاب للأطفال من خلال تفعيل التكنولوجيا في مجال التعليم بالترفيه من أجل تنمية الإبداع والتفكير لدى أطفال العرب في أوطانهم ، حيث

[134] حاضنة الأعمال بيكتي : www.picti.org بتاريخ 1/ 9 / 2009
[135] المرجع السابق

عمدت الشركة إلى انشاء موقع الكتروني يعمل على تعليم الطفل من خلال اللعب وذلك بالاعتماد على كادر متخصص من الفنيين والمستشارين التربويين [136].

تم انشاء هذه الشركة من قبل خبيرة في مجال التعليم عام 2004 ، وجاءت هذه الفكرة من منطلق افتقار المواقع العربية لمثل هذا الموقع التعليمي والمتخصص للأطفال ، وبالتالي تأسست كشركة فلسطينية محدودة عام 2005 ، وقد تم اطلاق البوابة الالكترونية الخاصة بهذا المشروع في الربع الثالث من عام 2006 [137].

فهو عبارة عن موقع يستخدم الصور المتحركة الملونة والمؤثرات المرئية والصوتية لكي تستحوذ على انتباه الطفل وتجذبه (أطفال من سن 3 – 9 سنوات) ، حيث أنه مقسم إلى عدة مواقع حسب ادراك الطفل وقدراته ، ويستخدم فيه اللغة العربية الفصحى إلى جانب اللغة الانجليزية والفرنسية للناطقين بغير العربية . ولا ننسى أنه من خلال هذا الموقع يتم تزويد الأهل بتقارير عن استخدام أطفالهم لهذا الموقع والبرامج المفضلة إليه والمستوى الذي وصل إليه[138].

[136] www.yooyaland.com/systemmodules/yooya%20cms/aboutus.aspx بتاريخ 2009\8\20
[137] حاضنة الأعمال بيكتي www.picti.ps/default.aspx?portaild=1&cpage بتاريخ 2009\8\16
[138] حاضنة الأعمال بيكتي www.picti.ps/default.aspx?portaild=9&cpage بتاريخ 2009\9\21

2. موبيس mobis

مشروع MOBIS أحد المشاريع المحتضنة لدى بيكتي بالتعاون مع شركة جوال، والذي يُعنى بتقديم خدمات معلوماتية وترفيهية باللغة العربية عبر الأجهزة الخلوية، وهو حصيلة مشروع تخرج لعدد 4 طلاب من جامعة بيرزيت [139].

تقدم هذه الشركة خدماتها من رسائل قصيرة ونشرات جوية وأبراج وغيرها من الخدمات من خلال شركة جوال حيث تم عقد اتفاقية فيما بينهما تحت شعار العلامة رينجوز ، ويتميز نظام الشركة بالمرونة وقابلية التعديل ويستخدم تقنية sms , wap , gprs [140].

3. مشروع رمش العين

يعتبر هذا المشروع من المشاريع المحتضنة افتراضياً ، وهو عبارة عن بوابة الكترونية (موقع) باللغة العربية ، ووجد كبديل لمواقع رئيسية باللغة الانجليزية ، ويعد أداة بحث ودليل لعدد كبير من المواقع الالكترونية العربية ، وقد يتم استخدامه من خلال الشركات التي تعتمد على الاعلان كوسيلة للوصول إلى الزبائن المحتملين لتوليد الأرباح . ويوجد اقبال شديد على المواقع حيث يقدر عدد الزائرين حوالي 1.5 مليون زائر شهرياً[141].

[139] حاضنة الأعمال بيكتي www.picti.ps/default.aspx?portaild=8&cpage بتاريخ 2009\9\12
[140] حاضنة الأعمال بيكتي www.picti.ps/default.aspx?portaild=1&cpage بتاريخ 2009\9\12
[141] حاضنة الأعمال بيكتي www.picti.ps/default.aspx?portaild=7&cpage بتاريخ 2009\9\12

4. الطارق

الطارق للنظم والمشاريع عبارة عن شركة متخصصة _ مقرها في غزة _ في تطوير برامج الحاسوب واستخدام التكنولوجيا المتقدمة من أجل توفير بيئة متقدمة لانشاء وادارة العديد من المشاريع الخاصة بالمتقاعدين والمستشارين ، وهو أيضاً يعتبر من المشاريع المحتضنة افتراضياً لدى بيكتي [142].

5. نظام البيع الالكتروني – نظام بيرفكت لنقاط البيع - Web Based Pos

عبارة عن مشروع مقدم من شركة الاندلس للبرمجة وتكنولوجيا المعلومات ، ويتعلق بنقاط البيع الالكتروني للمراكز التجارية الكبيرة وبالأخص المتخصصة في مجال الاتصالات ، ويتميز هذا النظام عن غيره بإمكانية الدخول إلى النظام بشكل مباشر عن طريق شبكة الانترنت وبالتالي التحكم في عمليات البيع بكفاءة وبوقت أقصر وبتكاليف أقل[143] ، بالإضافة إلى الميزات التالية :

أ. ثنائي اللغة عربي / إنجليزي .

ب. يتعامل مع كافة أنواع الدفع (نقدي ، شيكات ، بطاقات ائتمانية ، البيع الآجل).

ت. يقوم بإجراء عمليات الجرد وإعداد التقارير المالية والإدارية .

ث. القيام بالعديد من العمليات التي تقوم بها برامج المحاسبة (إعداد فاتورة مطبوعة، إدخال المرتجعات ، التحكم بصلاحية المستخدم ..... الخ) [144].

---

[142] حاضنة الأعمال بيكتي www.picti.ps/default.aspx?portaild=6&cpage بتاريخ 12\9\2009

[143] حاضنة الأعمال بيكتي www.picti.ps/default.aspx?portaild=10&cpage بتاريخ 12\9\2009

[144] المرجع السابق

6. ستارز Stars

شركة ستارز عبارة عن احدى الشركات المتخصصة في مجال تطوير البرمجيات العربية ، وقد تم احتضانها من قبل حاضنة الأعمال بيكتي في ديسمبر 2008 بعد تقديم طلب الاحتضان من قبل طالبين تخصص هندسة نظم حاسوب من جامعة بيرزيت ، وتم تأسيسها في مارس 2009 [145].

البرمجيات العربية عبارة عن أداة للتعرف على الحروف ضوئياً ، وبالتالي يستفيد منه القطاع العام والخاص لأنه يساعد على عملية أرشفة الوثائق المطبوعة والحفاظ عليها بشكل رقمي ، ويعمل فريق العمل على تطوير البرنامج من أجل أن يتم التعرف على الكتابات بخط اليد بدرجة كبيرة من الدقة والكفاءة [146].

2.8.3 حاضنة الأعمال التابعة لمركز فوزي كعوش [147]

مركز أصدقاء فوزي كعوش للتميز بتكنولوجيا المعلومات والتابع لجامعة بوليتكنك فلسطين تأسس سنة 2005 ، بتبرع سخي من المهندس الفلسطيني فوزي كعوش ومجموعة من أصدقائه الفلسطينيين وبدعم من مجلس أمناء جامعة بوليتكنك فلسطين وبتسهيل من مؤسسة الأنيرا ، وذلك من أجل دعم قطاع تكنولوجيا

[145] الموقع الالكتروني لمشروع ستارز www.stars.ps/index.php/our-company بتاريخ 1\8\2009
[146] الموقع الالكتروني لمشروع ستارز www.stars.ps/index.php/stars-ocr بتاريخ 1\8\2009
[147] لقد تم التعاون الكامل من قبل مدير الحاضنة السيد عنان الجعبري نتيجة للمعرفة السابقة وقام بتزويد الباحثة بكافة المعلومات المطلوبة

المعلومات نظراً لتأثيرها الهام على التطور الاقتصادي وتطوير الأعمال ، وقد عهد بإدارته أن تكون تابعة للجامعة نظراً لخبرتها العالية في هذا المجال [148].

" ويعمل المركز على توفير خدمات عالية الجودة في تنمية الموارد البشرية في مجال تكنولوجيا المعلومات من أجل خدمة حاجات الأجيال الفلسطينية ، تقديم حلول برمجية وادارية ، واحتضان المشاريع الريادية ، وبذلك تقسم الوحدات العاملة في مركز تكنولوجيا المعلومات إلى ثلاث وحدات:

1. وحدة التدريب وتنمية الموارد البشرية : وتعنى هذه الوحدة بتقديم برامج تدريبية عالية المستوى في مستوى تكنولوجيا المعلومات بناءاً على حاجات المجتمع ويتم ذلك بالتعاون من شركات عالمية رائدة في هذا المجال ، ويتم في هذه الوحدة الاشراف على الامتحانات الدولية في مجال تكنولوجيا المعلومات .
2. وحدة البرمجة وتطوير الأنظمة البرمجية : وتعمل هذه الوحدة على استخدام أحدث تقنيات هندسة البرمجيات من أجل تطوير البنية التحتية للمؤسسات المختصة في مجال تكنولوجيا المعلومات .
3. وحدة حاضنات الأعمال الخاصة بتكنولوجيا المعلومات : وهي عبارة عن اطار كامل يعمل على تقديم العديد من الخدمات المالية والتسويقية والفنية والإدارية للأفراد أو الشركات الصغيرة ، لتساعدهم على تطوير أفكارهم ومشاريعهم الريادية وتحويلها من مجرد فكرة إلى مشروع تجاري قابل للإنتاج والمنافسة في سوق العمل [149] ".

[148] الموقع الالكتروني لمركز فوزي كعوش www.ffkitce.ps بتاريخ 20\8\2009
[149] مقابلة مع عنان الجعبري يوم 28 /7 / 2009 يوم الثلاثاء في مركز فوزي كعوش

" وبذلك تعتبر حاضنة الأعمال المنشئة في بداية شهر 2 / 2009 بمثابة المختبر التجريبي اللازم لتطـوير أفكار الرياديين وتحويلها من مجرد فكرة إلى مشروع من خلال تقديم العديد من الخـدمات للمـشاريع سـواء أكانت صغيرة أم متوسطة خلال مدة محددة تتراوح بين السنتين والثلاث ، وهذه الخدمات تتلخص على النحـو التالي:

1. خدمات الدعم المادي (المالي) : حيث تعمل الحاضنة على توفير رؤوس الأموال اللازمـة للمـشاريع وذلك عن طريق الاتصال بجهات مانحة وأصحاب رؤوس الأمـوال واقنـاعهم بجـدوى المـشروع وبالتالي تمويله .
2. الخدمات المكتبية (الفنية) : توفر الحاضنة بيئة عمل مناسبة للمشروع تشمل على توفير مكتب مجهز بحاسوب وهاتف وقاعة اجتماعات وخدمات انترنت ، وأيضاً تعمل على المساعدة في أعمال التـصوير والطباعة والفاكس .
3. خدمات تقنية (تنمية الموارد البشرية) حيث يتم فيها فتح المجال أمام المنتسبين للحاضـنة ومـوظفي جامعة بوليتكنيك فلسطين بالتواصل من أجل الاستفادة من أصحاب الخبرة والكفاءة .
4. التدريب : تقوم الحاضنة بعقد العديد من الدورات والندوات وورشات العمل للمحتضنين وذلك من أجل مساعدتهم في أداء أعمالهم ومشاريعهم .
5. الخدمات الادارية : تقوم الحاضنة بوضع خطط العمل وخطط التسويق والتمويل اللازمة بالاضافة إلى المساعدة في اجراءات التسجيل وكافة المعاملات الحكومية (القانونية اللازمـة) ودراسـة الجـدوى الاقتصادية للمشروع [150]" .

[150] مقابلة مع عنان الجعبري يوم 28 /7 / 2009 يوم الثلاثاء في مركز فوزي كعوش

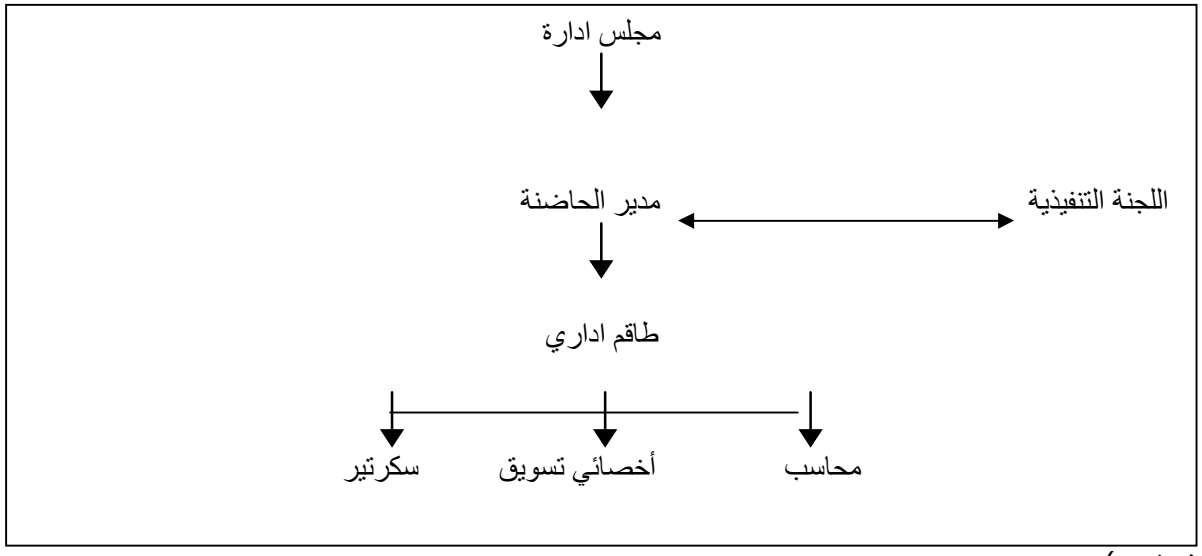
وبذلك تسعى الحاضنة لدعم المجتمع من خلال توفير فرص العمل للشباب بالاضافة إلى دعم المشاريع من خلال توفير بيئة عمل مناسبة للمبدعين ،وتساعدهم في التغلب على جميع الصعوبات والتي قد تواجههم أثنـــاء انشاء مشاريعهم ، فهي تعمل على اختيار الأفكار المناسبة وتقييمها وبالتالي تحويلها إلى منتجات قابلة للتسويق ، وبذلك فهي تعمل على المساعدة في التقليل من الوقت الذي يستنفذه الأشخاص في اعداد الدراسات اللازمة (الجدوى الاقتصادية ، ودراسة السوق) وتوفير كافة الخدمات الضرورية والتي تساعدهم في ذلك .

الهيكل التنظيمي لحاضنة مركز فوزي كعوش

يتكون الهيكل التنظيمي في الحاضنة من ثلاثة أقسام : مجلس الادارة ، مدير الحاضنة ، واللجنة التنفيذيـــة ، والشكل التالي يوضح هذا الهيكل .

شكل رقم (2. 3)

الهيكل التنظيمي لحاضنة مركز فوزي كعوش



(اعداد الباحث نفسه)

" يتكون مجلس الادارة من عدد من موظفي الادارة العليا في الجامعة ويمكن أن يشتمل على ممثلين من رابطة الجامعيين ، ويعد مدير الحاضنة(رئيس وحدة حاضنة الأعمال بتكنولوجيا المعلومات) هو العماد الرئيسي للحاضنة الذي يكون مسؤول عن ادارة الحاضنة ، وتعمل اللجنة التنفيذية على مساعدته في أداء بعض المهام الضرورية الخاصة بالمشاريع بالاضافة إلى وجود طاقم إداري [151]. "

وبالتالي فإن لكل جزء من الهيكل التنظيمي دوره في الحاضنة فمجلس الادارة يكون مسؤول عن :

1. اقرار الموازنة التقديرية للحاضنة .
2. وضع خطة العمل للحاضنة .
3. العمل على الاتصال مع كافة الجهات التي من شأنها انجاح عمل الحاضنة [152].

ويمكن اجمال مهام رئيس وحدة حاضنة الأعمال على النحو التالي :

1. تنفيذ مهام وسياسات مجلس الإدارة .
2. استقبال طلبات المنتسبين للحاضنة ودراستها .
3. المساعدة في إعداد الدورات التدريبية للمنتسبين .
4. تقديم الخدمات التسويقية والفنية والإدارية للمشروع .
5. المساعدة في إعداد خطط العمل ودراسة الجدوى الاقتصادية .

[151] مقابلة مع عنان الجعبري يوم 28 /7 / 2009 يوم الثلاثاء في مركز فوزي كعوش
[152] المرجع السابق

6. التعريف بالمستثمرين المحليين وإقناعهم بجدوى المشروع لتمويل الأفكار المبتكرة والإبداعية [153] .

نشاطات ومشاريع الحاضنة

يعمل مركز فوزي كعوش وبالتعاون مع جامعة النجاح الوطنية على احتضان العديد من المشاريع في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتقديم الدعم المالي للمشاريع من خلال تقديم بعض الطلبات إلى صندوق النقد الدولي بالتعاون مع جامعة النجاح الوطنية ، حيث يعتبر هذا الصندوق إحدى المؤسسات التي عمدت إلى تقديم كافة المساعدات إلى الدول النامية من أجل النهوض بها اقتصادياً [154] ، "بالإضافة إلى تقديم بعض الخدمات الإدارية والتسويقية والفنية للمشاريع خلال مرحلتين : الأولى تقديم الخدمات التقنية والفنية من توفير مكان وتوفير كافة المعدات اللازمة، والثانية تقديم الدعم الإداري والتسويقي من أجل إخراج المشروع إلى السوق ليصبح منتجاً قابل للتسويق [155]".

" ومنذ تأسيس المركز وبالأخص وحدة حاضنة الأعمال وحتى تاريخ اليوم تم احتضان 3 مشاريع في مجال تكنولوجيا المعلومات وهي : مشروع المزاد الالكتروني ، مشروع آلة الزيتون الميكانيكية ، ومشروع معرض السيارات الالكترونية .

1. مشروع آلة الزيتون الميكانيكية

[153] النظام الداخلي لمركز اصدقاء فوزي كعوش للتميز بتكنولوجيا المعلومات 2007 ، الخليل – فلسطين : مركز أصدقاء فوزي كعوش ، جامعة بوليتكنك فلسطين ، ص 20

[154] الموقع الالكتروني لمركز فوزي كعوش www.ffkitce.ps بتاريخ 20 \ 8 \ 2009

[155] مقابلة مع عنان الجعبري يوم 28 /7 / 2009 يوم الثلاثاء في مركز فوزي كعوش

تشتهر فلسطين بكثرة الأراضي الزراعية والمحاصيل وبالأخص زراعة الزيتون ، ومن هنا جاءت فكرة انشاء هذا المشروع ،والمتمثل في توفير آلة أتوماتيكية بشكل كامل تعمل على تصنيع كميات كبيرة من الزيتون الخالي من النواة لسد حاجة السوق المحلي أو حتى تصنيعه وتصديره إلى الخارج .

2. مشروع معرض السيارات الالكتروني

وهو عبارة عن موقع يربط بين البائع والمشتري في كافة أنحاء الضفة الغربية حيث يتيح للبائع فرصة لعرض السيارات المتوافرة لهم من حيث ألوانها وأنواعها وموديلاتها وصورها وكل ما يتعلق بها من مواصفات ، وبالتالي يفتح المجال أما المشتري البحث عن السيارة المناسبة له من خلال هذا الموقع .

3. مشروع المزاد الالكتروني .

وهو عبارة عن موقع لا يتعلق بعملية التبادل التجاري بين الأفراد وإنما يعمل على توفير كافة الأمور المتعلقة بالمزاد من أمور مالية وإدارية وتوفير الخيارات المناسبة أمام الزبون ونظام استشاري وتوفير النصح والمشورة ، ويعتمد هذا المزاد على الايميل على الموبايل ورسائل SMS[156]" .

3.8.3 حاضنة تكنولوجيا المعلومات – نابلس –

تعتبر حاضنات تكنولوجيا المعلومات احدى المؤسسات في فلسطين والتي تعمل على دعم الرياديين ومساعدتهم في تحويل أفكارهم إلى مشاريع تجارية قابلة للانتاج والتسويق ، وذلك عن طريق تقديم العديد من الخدمات سواء أكانت بخصوص التمويل ، الادارة ، الانتاج وحتى التسويق .

[156] مقابلة مع عنان الجعبري يوم 28 /7 / 2009 يوم الثلاثاء في مركز فوزي كعوش

وتهدف الحاضنة من خلال ذلك إلى اكتشاف الطاقات لدى طلاب الجامعة وتحويلها إلى شركات وبالتالي المساهمة في تحسين وضعهم المالي والاجتماعي ، ومساعدة الشباب في تكوين شركات مشتركة مع رجال الأعمال وانشاء الشركات ، وكل ذلك يكون له تأثير مباشر في تحريك عجلة الاقتصاد الفلسطيني ، لما له من أثر في المساهمة في توفير سلع وخدمات غير متوفرة في البلاد ، وتشغيل الأيدي العاطلة عن العمل في هذه المشاريع [157].

خدمات الحاضنة

تقدم الحاضنة للمشاريع العديد من الخدمات يمكن تلخيصها على النحو التالي :

1. خدمات مكتبية : وتشمل تقديم المكتب اللازم المجهز بهاتف وحاسوب شخصي ، هذا بالإضافة إلى خدمات مشتركة مثل خدمات السكرتارية وقاعة الاجتماعات والطباعة والفاكس .
2. خدمات الأعمال : وتشمل تقديم استشارات في مجال تأسيس الشركة وإعداد الدراسات الازمة وتوفير البحوث اللازمة عن السوق ، هذا بالإضافة إلى توفير الدعم التسويقي والتخطيط المالي .

[157] الموقع الالكتروني لجامعة النجاح www.najah.edu/index.php?page=2774 بتاريخ 20 \ 9\2009

3. الدعم المالي : تعمل الحاضنة على توفير ميزانية خاصة لكل مشروع ، بالإضافة إلى إمكانية الاتصال مع أصحاب رؤوس الأموال ،من أجل عقد شراكات مع أصحاب المشروع المحتضن .
4. خدمات تدريب الموارد البشرية : تقوم الحاضنة بعقد العديد من الندوات والدورات من أجل تدريب المحتضن حول كيفية إدارة أعمالهم .
5. بالإضافة إلى الخدمات التي تقدمها الحاضنة فهي تتيح المجال في الاستفادة من كافة مرافق الجامعة (جامعة النجاح الوطنية) والاجتماع مع الموظفين والمهندسين وأصحاب الكفاءة والحصول على الاستشارات اللازمة [158].

شروط احتضان المشروع

لكي يتم احتضان أي مشروع فإنه يجب أن يكون ذات نفع للاقتصاد الوطني ،وأن يكون قابل للتنفيذ والتطبيق وضمان نجاحه ، وأن يكون تقنية جديدة ويفضل به ملكية فردية [159].

مراحل الاحتضان

إذا توافرت الشروط السابقة في فكرة المشروع ، يقوم صاحب المشروع بزيارة إلى مدير الحاضنة وتوضيح الفكرة الخاصة به ، ومن ثم تعبئة الطلب الخاص بالحاضنة وتزويده بالدراسات الخاصة عن المشروع ، وبعد ذلك يتم عقد اجتماع يحضره لجنة من الحاضنة وصاحب المشروع لكي يقدم ملخص عن مشروعه لمدة 20 دقيقة وتوضيح أي أمور غامضة للجنة النقاش ، وبعد ذلك يتم الاعلان من قبل المسؤولين

[158] الموقع الالكتروني لجامعة النجاح www.najah.edu/index.php?page=2774 بتاريخ 20 \ 9\2009
[159] المرجع السابق

عن قبول المشروع أو رفضه ، فإذا تم القبول يقوم باستكمال كافة اجـراءات التـسجيل واعـداد الدراسـات التفصيلية اللازمة للعمل ، وتبدأ مرحلة الاحتضان [160].

مشاريع الحاضنة.

1. المزاد الالكتروني

وهو عبارة عن برنامج يقوم على فكرة التخمين على أسعار أي قطعة تعرض للبيع ، ويحـصل الزبـون الذي يضع أعلى سعر على القطعة بشرط أن لا يتكرر هذا السعر ، وفي كل مرة يدفع الزبون 2 دولار ، ومن هنا تأتي أرباح المشروع [161].

2. مشروع آلة نقش الحجر

تعتبر صناعة الحجر من الصناعات المشهورة ليس على مستوى فلسطين فقط وإنما على مستوى العـالم ، وقد مرت هذه الصناعة بالعديد من المراحل والتطوير إلى أن وصل بها الأمر إلى إضافة بعض النقوش عليها ، وكان هذا العمل يتم بشكل يدوي مما يستلزم وقت كثير في تلبية الطلبات ، وما يرافقه من ارتفاع في تكاليف الإنتاج ، فكان لا بد من إنتاج آلة تقوم بحفر النقوش عليه بطريقة آلية [162].

3. جهاز التشويش على موجات GSM

هو عبارة مشروع لعمل جهاز للتشويش على ارسال الموبايل ، خاصة وأن في بعـض المنـاطق يتطلـب إغلاق الهواتف النقالة ، ولكن البعض يتجاهل ذلك أو يتناسى الأمر مثل قاعات الجامعة والمساجد ، فمن خلال

[160] الموقع الالكتروني لجامعة النجاح www.najah.edu/index.php?page=2774 بتاريخ 20 \ 9\2009
[161] الموقع الالكتروني لحاضنات جامعة نابلس www.incubator.najah.edu/tenamce_details.php?id=11 بتاريخ 20 \8\ 2008
[162] الموقع الالكتروني لحاضنة جامعة نابلس www.incubator.najah.edu/tenamce_details.php?id=4 بتاريخ 20 \8\ 2008

هذا الجهاز يتم التشويش على الجهاز وبالتي لا يتم استقبال أي مكالمات في حدود ارسال هذا الجهاز [163].

4. لعندك

إن عصرنا اليوم هو عصر الانترنت ، حيث تنتشر هذه الخدمة في معظم المنازل وهي وسيلة للبحث ولقاء الأحبة ، ومن هنا جاءت فكرة مشروع لعندك وهي تقوم على استخدام الانترنت لأسلوب مختلف وهو شراء وبيع احتياجاتك الخاصة ، فالمشروع عبارة عن موقع الكتروني شأنه أي موقع يستخدم للتسويق وشراء البضائع التي يريدها الزبون ، ولكن المختلف هنا أنه من خلال هذا الموقع تستطيع وضع عنوانك بالتفصيل ويتكفل القائمين على هذا المجال بإيصال المنتج إلى المكان الذي تريد مقابل رسوم رمزية [164].

بعد هذا العرض الكامل عن حاضنات الاعمال في الضفة الغربية يمكن تلخيص اهم المعلومات التي تتعلق بهم على النحو التالي :

[163] الموقع الالكتروني لحاضنة جامعة نابلس www.incubator.najah.edu/tenamce_details.php?id=8 بتاريخ 20 \8\ 2008
[164] الموقع الالكتروني لحاضنة جامعة نابلس www.incubator.najah.edu/tenamce_details.php?id=6 بتاريخ 20 \8\ 2008

جدول رقم (3-19)

حاضنات الاعمال في الضفة الغربية

اسم الحاضنة	الموقع	سنة التأسيس	عدد العاملين بالحاضنة	عدد الأفراد الذي قاموا بتعبئة الاستبيان	عدد المشاريع المحتضنة	عدد الأفراد في المشاريع المحتضنة	عدد الأفراد الذين قاموا بتعبئة الاستبيان
حاضنة الأعمال بيكتي	**رام الله**	**2004**	**7**	**5**	**9**	**16**	**9**
حاضنة مركز فوزي كعوش	**الخليل**	**2009**	**2**	**2**	**3**	**5**	**5**
حاضنة تكنولوجيا المعلومات	**نابلس**	**2007**	**2**	**2**	**4**	**7**	**6**
المجموع			**11**	**9**	**16**	**28**	**20**

9.3 المعالجة الاحصائية

بعد جمع بيانات الدراسة قامت الباحثة بمراجعتها تمهيداً لإدخالها للحاسوب ، وأدخلت إلى الحاسوب بواسطة الباحثة وذلك بإعطائها أرقاماً معينة ، أي تحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية ، حيث أعطيت الاجابات بالقسم الثاني الدرجات التالية : موافق بشدة 5 درجات ، موافق 4 درجات ، محايد 3 درجات ، معارض درجتين ، معارض بشدة درجة واحدة ،بحيث كلما زادت الدرجة عبر ذلك عن واقع جيد لحاضنات الأعمال في الضفة الغربية والعكس صحيح ، أما القسم الثالث فقد أعطيت الاجابات الدرجات التالية : كبيرة

4 درجات ، متوسطة 3 درجات، قليلة درجتين ، لا يتم تقديمها درجة واحدة ، بحيث كلما زادت الدرجة ازداد حجم الخدمات التي تقدمها الحاضنة للمشاريع الصغيرة في الضفة الغربية والعكس صحيح .

وتمت المعالجة الإحصائية للبيانات ، باستخدام الأعداد ، النسب المئوية ، المتوسط الحسابي ، معامـــل الثبات كرونباخ ألفا ، وذلك باستخدام الحاسوب باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (Excel) .

تمهيد :

يتضمن هذا الفصل عرضاً كاملاً ومفصلاً للنتائج التي توصلت إليها الباحثة من خلال استجابة أفـراد عينة الدراسة حول واقع حاضنات الأعمال ودورها في دعم المشاريع الصغيرة في الضفة الغربيـة ، وذلـك للاجابة على تساؤلات الدراسة وأهدافها وللتحقق من صحة فرضياتها باستخدام التقنيات الاحصائية المناسـبة ، وتقتضي طبيعة هذا الفصل تقسيمه إلى قسمين هما : القسم الأول : تحليل واختبار الفرضيات من وجهة نظـر المشاريع المحتضنة ، والقسم الثاني : تحليل واختبار الفرضيات من وجهة نظر موظفي الحاضنة .

المبحث الأول : تحليل النتائج الخاصة بالمشاريع المحتضنة .

تحليل فرضيات الدراسة

** فرضية الدراسة الأولى والثانية :

1. **تقوم فكرة الحاضنات على أساس الملكية الخاصة**
2. **تقوم فكرة الحاضنات على أن تكون عضواً في الحاضنة لكي تحصل على الخدمات.**

ولاختبار هذه الفرضيات تم استخراج النسب المئوية وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (4-1)

النسب المئوية لواقع فكرة إنشاء حاضنات الأعمال في الضفة الغربية من وجهة نظر المشاريع المحتضنة

العبارة		نعم	لا	محايد
هل تفضل أن تكون ملكية الحاضنة ملكية خاصة	العدد	6	11	3
	النسبة المئوية	%30	%55	%15
هل تفضل أن تكون ملكية الحاضنة ملكية عامة	العدد	11	5	4
	النسبة المئوية	%55	%25	%20
هل تفضل أن تكون ملكية الحاضنة مختلطة	العدد	7	11	2
	النسبة المئوية	%35	%55	%10
هل أنت مع فكرة أن تكون عضوا في الحاضنة كي تحصل على الخدمات	العدد	14	5	1
	النسبة المئوية	%70	%25	%5
تشترط بعض الحاضنات الحصول على رسوم احتضان سنوية مقابل الخدمات فهل أنت مع هذه الفكرة	العدد	4	16	- - -
	النسبة المئوية	%20	%80	
هل أنت مع فكرة أن تحصل الحاضنة على حصة من أرباح المشروع المحتضن لقاء الخدمات	العدد	15	4	1
	النسبة المئوية	%75	%20	%5

يوضح الجدول رقم (4-1) أن أغلبية مجتمع الدراسة تفضل أن تكون ملكية الحاضنة ملكية عامة ، حيث بلغت النسبة المئوية لهذه الاجابة 55 % ، في حين رفضوا أن تكون الملكية تابعة لجهات خاصة أو حتى أن تكون مشاركة بين القطاع الخاص والعام . ولكن هناك تردد لدى البعض الآخر في الملكية أن تكون تابعة لجهات خاصة ، أو تكون مختلطة .

حيث بينت دراسة (كاظم البطاط ، صفاء عبد الجبار ، 2007) أن نظرة أصحاب الصناعات الصغيرة تختلف لما يجب أن تكون عليه ملكية حاضنات الأعمال ، فالثقة بالملكية الحكومية على أنها الملاذ الذي تلجأ إليه لحل مشاكلها ، وشكوك البعض الآخر بالملكية الحكومية جراء الروتين الاداري والتحفظ في

كشف الخصائص الذاتية لهذه الصناعات أمام الصناعات أمام الجهات الأخرى ، قد انعكس في تنـــوع رغبـــة الصناعات الصغيرة بنمط ملكية حاضنات الأعمال .

ومن جهة أخرى نرى أن أغلبية مجتمع الدراسة تفضل أن تحصل الحاضنة على حصة مـــن أربـــاح المشروع المحتضن لقاء الخدمات المقدمة له ، حيث بلغت النسبة المئوية 75 % ، تلاها ما نسبته 70 % مـــن عينة الدراسة تفضل أن تكون عضواً في الحاضنة لكي تحصل على الخدمات ، في حين لم يشجع أفراد العينـــة فكرة أن تحصل الحاضنة على رسوم احتضان سنوية مقابل الخدمات المقدمة .

وترى الباحثة أن سبب تفضيل أفراد المجتمع أن تكون ملكية الحاضنة تابعة للدولة نابع مـــن إيمـــانهم بشفافية الإجراءات الحكومية وسعيها لتحقيق النجاح للمشاريع المحتضنة ، لما سيكون لـــه مـــن تـــأثير علـــى المجتمع الفلسطيني ككل وتحقيق التنمية الاقتصادية للدولة . وتتفق نتائج هذه الدراســـة مـــع دراســـة (احمـــد الجودر، 2005) في أن تبعية حاضنات الأعمال يجب أن تعود أغلبها الأعم إلى الحكومات المحلية .

في حين يكمن السبب وراء تفضيل المشاريع الصغيرة في أن تحصل الحاضنة على حصة من أربـــاح المشروع أو حتى أن يكونوا عضواً في الحاضنة لكي يحصلوا على الخدمات ، من اعتقادهم أنه في هذه الحالة سوف تعمل الحاضنة على بذل قصارى جهدها لكي تعمل على نجاح المشروع المحتضن لما سيعود عليها من عائد أكبر فيما لو كانت تتقاضى مبلغ مقتطع (رسوم احتضان سنوية) .

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (كاظم البطاط ، صفاء عبد الجبار، 2007) في أن هناك توجه تام لقبول حاضنات الأعمال كآلية لحل مشاكل ودعم الصناعات الصغيرة في كربلاء ، واستعداد لدفع رسوم الاشتراك فيها بضوء الخدمات التي تأمل الصناعات الصغيرة أن تحصل عليها من الحاضنات .

- وبذلك يتم رفض الفرضية الأولى والثانية .

** فرضية الدراسة الثالثة :

تقوم الحاضنات بدعم المشاريع الصغيرة باعتبارها احدى الوسائل لتوفير فرص العمل والقضاء على البطالة

.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخراج النسب المئوية وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (4-2) . ويشير الجدول أن أهم الدوافع التي تلعب دور في دعم وتطوير المشاريع الصغيرة من قبل حاضنات الأعمال هي الفقرات رقم (8 ، 13) والتي تنصان على تلعب المشاريع الصغيرة دوراً بارزاً في خلق الوظائف والتقليل من نسبة البطالة ، ودعوة الكثير من الجهات والهيئات لدعم المشاريع على التوالي ، حيث بلغت النسبة المئوية (60%) ، تلاها الفقرة (12) المشاريع الصغيرة لا تستطيع العمل بمعزل عن باقي المشاريع ، وكان أقل الدوافع في هذا البعد الفقرة رقم (14) والتي تنص ليس للمشاريع الصغيرة قدرة على التكيف في المناطق الريفية والنائية. .

جدول رقم (4-2)

النسب المئوية لدوافع حاضنات الأعمال في دعم وتطوير المشاريع الصغيرة في الضفة الغربية

كما تبينها فقرات الدراسة من وجهة نظر المشاريع المحتضنة

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
7.	**تعتبر المشاريع الصغيرة إحدى أهم الركائز الأساسية التي يقوم عليها الاقتصاد الفلسطيني .**	**15%**	**50%**	**20%**	**10%**	**5%**
8.	**تلعب المشاريع الصغيرة دوراً بارزاً في خلق الوظائف والتقليل من نسبة البطالة .**	**60%**	**35%**	**5%**	**0%**	**0%**
9.	**انخفاض المستوى التكنولوجي لديها**	**10%**	**35%**	**15%**	**20%**	**20%**
10.	**تعمل المشاريع الصغيرة على إنتاج العديد من السلع للمجتمع**	**30%**	**50%**	**10%**	**10%**	**0%**
11.	**تشكل المشاريع الصغيرة نسبة كبيرة في عدد المشاريع الموجودة في الدولة .**	**15%**	**60%**	**15%**	**0%**	**10%**
12.	**المشاريع الصغيرة لا تستطيع العمل بمعزل عن باقي المشاريع**	**40%**	**30%**	**5%**	**20%**	**5%**
13.	**دعوة الكثير من الجهات والهيئات لدعم المشاريع**	**60%**	**25%**	**5%**	**10%**	**0%**
14.	**ليس للمشاريع الصغيرة قدرة على التكيف في المناطق الريفية والنائية**	**5%**	**10%**	**55%**	**25%**	**5%**
15.	**صعوبة إنشاء مثل هذا النوع من المشاريع**	**10%**	**60%**	**20%**	**10%**	**0%**
16.	**تلعب العوامل الاقتصادية والسياسية دوراً في ذلك**	**35%**	**35%**	**25%**	**0%**	**5%**

ترى الباحثة أن جميع اجابات مجتمع الدراسة كانت عالية ، وهذا يؤكد حرص الحاضنات على دعم وتطوير المشاريع الصغيرة لما لها من دور في تقليل نسبة البطالة لأنها تعمل على انتاج العديد من السلع والخدمات ، حيث أنها تشكل نسبة كبيرة من عدد المشاريع الموجودة في الدولة .

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (نبيل شلبي ، 2002) والتي أكدت على أن حاضنات الأعمال تعتبر من الأساليب الحديثة لتبني فكرة العمل الحر والمساهمة في بدء مشروعات واعدة على أسس سليمة ، حيث تعمل على زيادة نسبة نجاح المشروعات الصغيرة البادئة من 50% إلى 80% .

- وبذلك يتم قبول الفرضية الثالثة .

** فرضية الدراسة الرابعة :

تهدف حاضنات الأعمال إلى توليد فرص العمل للشباب الخريجين الجدد من خلال انشاء المشاريع الخاصة بهم .

ولاختبار هذه الفرضية تم حساب النسب المئوية كما هو موضح في الجدول (4-3) ، ويشير الجدول أن أهم الأهداف التي دعت القائمين إلى إنشاء حاضنات الأعمال من وجهة نظر المبحوثين كانت الفقرة رقم (23) والتي تنص مساعدة أصحاب الابتكارات والاختراعات في تحويل أفكارهم إلى منتجات قابلة للتسويق ، حيث بلغت النسبة المئوية (75 %) وبنفس الدرجة كانت الفقرة رقم (19) والتي تنص تطوير قطاع التكنولوجيا ، وكان أقل هذه الأهداف تأجير أماكن لإقامة المشاريع فقط الفقرة (27) حيث بلغت النسبة المئوية (5%) .

جدول رقم (4-3)

النسب المئوية للهدف من إنشاء حاضنات الأعمال ، كما تبينها فقرات الدراسة وجهة نظر المشاريع المحتضنة

رقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
17	المساهمة في زيادة عدد المشاريع .	35%	50%	5%	5%	5%
18	العمل على ربط المشاريع الجديدة بالسوق .	65%	30%	0%	0%	5%
19	تطوير قطاع التكنولوجيا .	75%	25%	0%	0%	0%
20	تنمية الموارد البشرية .	65%	35%	0%	0%	0%
21	تشجع قيام الاستثمارات ذات الجدوى الاقتصادية .	65%	35%	0%	0%	0%
22	مساعدة المشاريع على تخطي المشاكل والمعوقات التي تواجهه.	30%	65%	5%	0%	0%
23	مساعدة أصحاب الابتكارات والاختراعات في تحويل أفكارهم إلى منتجات قابلة للتسويق	75%	25%	0%	0%	0%
24	إيجاد ظروف عمل مناسبة من أجل توطين المشروعات الصغيرة.	60%	30%	10%	0%	0%
25	توفير بيئة عمل مؤقتة من أجل إقامة المشاريع .	40%	35%	15%	5%	5%
26	تدريب أصحاب الأعمال على أسلوب الإدارة الجيدة وتنمية قدراتهم الإدارية ، وتوفير الأبحاث الضرورية لذلك .	65%	25%	5%	5%	0%
27	تأجير أماكن لإقامة المشاريع فقط .	5%	25%	35%	15%	20%
28	الحصول على معدل عائد (أرباح) مقابل الخدمات التي تقدمها للمشروع المحتضن .	30%	25%	20%	15%	10%

وترى الباحثة أن هدف الحاضنات بشكل عام هو تحويل أفكار المبدعين في مجال تكنولوجيا المعلومات وتنمية مواهب هذه الفئات ومساعدتها على النجاح والرقي ، من خلال تقديم الدعم المالي لهم، والذي يعتبر السبب الرئيسي لاحجابهم عن انشاء المشاريع الخاصة بهم، وتقديم كافة الخدمات التي تعتبر ضرورية لهم ،لما سيكون لذلك من تأثير على الاقتصاد القومي، وبهذا نرى أن الحاضنات لا تهدف إلى تحقيق عائد لها أو تحقيق أي أهداف خاصة بها .

وبهذا تتفق الدراسة مع دراسة (علي ميا ، 2005) التي أظهرت أن المشاريع الصغيرة تفتقر إلى تخطيط الانتاج وربطه بحاجة السوق ، نظراً لعدم وجود هيئة مركزية أو استشارية توجه نشاطهم بالاتجاهات المطلوبة في السوق المحلية والعالمية ، كما أن المشاريع الصغيرة تعاني من مشاكل في تسويق منتجاتهم وحتى في الحصول على تمويل مصرفي . ودراسة (صالح المشري ، 2007) والتي أظهرت أن حاضنات الأعمال تعمل على التخطيط الاستيراتيجي لتنمية الموارد البشرية وذلك من خلال تشجيعهم وتقديم رزمة من الاستشارات والخدمات الادارية وتقديم النصح والمشورة والربط مع المؤسسات التمويلية الرئيسية وتوفير مقر للمشروعات داخل الحاضنة لضمان نجاح المشروعات المحتضنة لفترة زمنية محددة .

كما أظهرت دراسة (العين الساكت ، 2005) أن الحاضنات ليست مشروعاً ربحياً وإنما مشروع لغرس ثقافة الأعمال للمبتدءات .

- وبشكل عام يتم قبول هذه الفرضية .

** فرضية الدراسة الخامسة :

حاضنات الاعمال تعتبر كأي مشروع بحاجة لوضع الخطة العلمية لضمان نجاحه .

ومن أجل اختبار هذه الفرضية تم استخراج النسب المئوية كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم (4-4)

النسب المئوية للعوامل التي تساهم في نجاح حاضنات الأعمال كما تبينها فقرات الدراسة من وجهة نظر المشاريع المحتضنة

رقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
29	وجود خطة علمية وعملية مدروسة لمسيرة عملها .	60%	40%	0%	0%	0%
30	وجود مدير كفؤ وفعال يعمل إلى إدارة الحاضنة بشكل مميز .	75%	25%	0%	0%	0%
31	تنسيق جميع الجوانب الفنية والبشرية والمالية .	75%	25%	0%	0%	0%
32	وضع الخطط اللازمة لدعم المشاريع المحتضنة .	75%	25%	0%	0%	0%
33	العمل بمعزل عن الحكومة والبنوك والمنظمات الدولية .	5%	45%	5%	25%	20%
34	توفير مبنى كبير مجهز بالآلات والمواد والأدوات اللازمة لدى الحاضنة	55%	35%	5%	5%	0%
35	العمل على إعداد دراسات تحدد نوع الخدمات التي تطلبها المشاريع الصغيرة .	70%	30%	0%	0%	0%
36	وجود الحاضنة قريبة من مواقع الجامعات ومراكز البحوث والمناطق الصناعية .	30%	45%	20%	0%	5%
37	قيام الحاضنة بتقييم أعمالها بشكل مستمر .	70%	30%	0%	0%	0%
38	متابعة المشاريع التي تشرف عليها الحاضنة منذ البداية وحتى استقلالها.	75%	25%	0%	0%	0%
39	العمل على التنسيق مع كافة الجهات والتي تعمل على دعم الحاضنة مالياً وفنياً ومهنياً وتسويقياً .	70%	30%	0%	0%	0%

يشير الجدول رقم (4 – 4) أن أهم العوامل التي تؤدي إلى نجاح حاضنات الأعمال وتحقيقها أهدافها التي أنشئت لها كان الفقرة رقم (31) والتي تنص تنسيق جميع الجوانب الفنية والبشرية والمالية الخاصة بالحاضنة حيث بلغت النسبة المئوية (75%) ، تلاها وبنفس المقدار الفقرة (38) متابعة المشاريع التي تشرف عليها الحاضنة منذ البداية وحتى استقلالها ، و الفقرة (32) وضع الخطط اللازمة لدعم المشاريع المحتضنة ، والفقرة (30) وجود مدير كفؤ وفعال يعمل على إدارة الحاضنة بشكل مميز ، وكان أقل هذه

العوامل الفقرة رقم (33) والتي تنص على العمل بمعزل عن الحكومة والبنوك والمنظمات الدولية حيث بلغت النسبة المئوية (5%) .

وترى الباحثة أن حاضنات الأعمال تعتبر كأي مشروع قائم بحد ذاته ، يجب الاهتمام بجميع الأمور التي قد تؤدي إلى نجاحه ومن ضمنها الاهتمام بجميع الأمور الادارية والمالية والتسويقية لها ، هذا بالاضافة إلى الاهتمام بجميع الأعمال التي تقوم بها ومن ضمنها آلية مساعدة المشاريع الصغيرة لما سيعود عليها بالنفع ويحقق نجاح الحاضنة .

وبهذا تتفق هذه الدراسة مع دراسة (العين الساكت ، 2005) التي اظهرت أن أهم أعمدة البناء في حاضنات الأعمال هو الاختيار الدقيق لعصب الحاضنة ألا وهو المدير الفني المهني ، حيث يعتبر المدير الكفء ذو الأجر المناسب العالي هو ركن أساسي لاستمرار عمل الحاضنة .

- وبشكل عام يتم قبول الفرضية الخامسة .

** فرضية الدراسة السادسة :

تساهم حاضنات الأعمال في تقديم الكثير من الخدمات والتي تساعد على تطوير المشاريع الصغيرة ومنها : الخدمات الادارية ، الخدمات الاستشارية ، خدمات تنمية الموارد البشرية ، الخدمات المالية ، الخدمات التسويقية ، الخدمات الفنية ، وخدمات السكرتارية والمعلومات

1. الخدمات الادارية أثناء فترة الاحتضان .

جدول رقم (4 – 5)

النسب المئوية لأهم الخدمات الادارية التي تقدمها الحاضنات للمشاريع الصغيرة أثناء فترة الاحتضان كما تبينها فقرات الدراسة من وجهة نظر المشاريع المحتضنة

الرقم	العبارة	كبيرة	متوسطة	قليلة	لا
1	توفير المعلومات حول الحصول على مدخلات الإنتاج	20%	55%	10%	15%
2	المساعدة في إجراءات التسجيل	50%	40%	5%	5%
3	أعمال الضمان الاجتماعي والتأمين	15%	15%	35%	35%
4	المساعدة في حل المشاكل المحاسبية الناتجة عن عدم الإلمام بالقواعد والإجراءات المحاسبية	40%	25%	25%	10%
5	إعداد السجلات التجارية والصناعية الضرورية مع الجهات الإدارية الرسمية	50%	15%	20%	15%
6	توفير المعلومات والإحصاءات فيما يتعلق بالمؤسسات المنافسة	20%	30%	30%	20%
7	المساعدة في التعرف على شروط السلع المنتجة	20%	30%	30%	20%
8	تقديم العون في مجال التنظيم والإدارة	55%	40%	5%	0%
9	المساهمة في إعداد برامج التقييم والرقابة	40%	45%	15%	0%
10	توفير معلومات عن البحوث العلمية في مجال نشاط المنشأة	15%	25%	35%	25%
11	المساعدة في توفير العمالة اللازمة	20%	30%	25%	25%
12	تقديم معلومات عن المنشآت الأخرى التي تعمل في نشاطات مساعدة لنشاط المنشأة	15%	45%	25%	15%
13	تعليم الأساليب الإدارية الحديثة	55%	15%	30%	0%
14	توفير برامج لتطوير المشاريع الصغيرة	40%	45%	15%	0%
15	تقليل التكاليف الخاصة بتوظيف الكوادر البشرية	25%	30%	10%	35%
16	المساعدة في إعداد الفواتير	25%	45%	5%	25%
17	المساعدة في إعداد هيكل تنظيمي للمشروع	15%	55%	10%	20%
18	العمل على تشجيع من يوكل إليهم إدارة المشروع على إنجاح فكرة صاحب المشروع .	60%	40%	0%	0%
المتوسط الحسابي		32.2%	34.7%	18.3%	14.7%

يتضح من خلال المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن درجة تقديم الخدمات الإدارية أثناء فترة الاحتضان كانت متوسط ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (34.7%) ، ولقد كانت أكثر الخدمات الادارية المقدمة من قبل الحاضنة اثناء فترة الاحتضان هي الفقرة رقم (8) والتي تنص على تقديم العون في مجال الادارة والتنظيم ، والفقرة رقم (9) المساهمة في اعداد برامج التقييم والرقابة ، والفقرة (13) تعليم الأساليب الادارية الحديثة ، والفقرة (18) والتي تنص العمل على تشجيع من يوكل إليهم إدارة المشروع على إنجاح فكرة صاحب المشروع حيث بلغت النسبة المئوية لمتوسط الاجابات (33.33%) .

ترى الباحثة ضرورة الاهتمام بتقديم الخدمات الادارية لما لذلك من آثار ايجابية على تحسين أداء اصحاب وموظفي المشروع ، وتعزي الباحثة هذا الاهتمام بتقديم الخدمات الادارية للمشاريع الصغيرة على حساب تقديم الخدمات الأخرى ايماناً من الحاضنات لما تلعبه هذا النوع من الخدمات في نجاح المشروع فهي تعتبر احدى الاعمدة الأساسية التي يقوم عليها المشروع .

2. الخدمات الادارية بعد التخرج من الحاضنة

جدول رقم (4 – 6)

النسب المئوية لأهم الخدمات الادارية التي تقدمها الحاضنات للمشاريع الصغيرة بعد التخرج من الحاضنة كما تبينها فقرات الدراسة من وجهة نظر المشاريع المحتضنة

رقم	العبارة	كبيرة	متوسطة	قليلة	لا
1	توفير المعلومات حول الحصول على مدخلات الإنتاج	14%	0%	29%	57%
2	المساعدة في إجراءات التسجيل	14%	14%	0%	71%
3	أعمال الضمان الاجتماعي والتأمين	14%	0%	29%	57%
4	المساعدة في حل المشاكل المحاسبية الناتجة عن عدم الإلمام بالقواعد والإجراءات المحاسبية	0%	43%	29%	29%
5	إعداد السجلات التجارية والصناعية الضرورية مع الجهات الإدارية الرسمية	14%	0%	57%	29%
6	توفير المعلومات والإحصاءات فيما يتعلق بالمؤسسات المنافسة	0%	14%	71%	14%
7	المساعدة في التعرف على شروط السلع المنتجة	14%	0%	43%	43%
8	تقديم العون في مجال التنظيم والإدارة	29%	0%	57%	14%
9	المساهمة في إعداد برامج التقييم والرقابة	14%	0%	57%	29%
10	توفير معلومات عن البحوث العلمية في مجال نشاط المنشأة	0%	14%	57%	29%
11	المساعدة في توفير العمالة اللازمة	0%	0%	57%	43%
12	تقديم معلومات عن المنشآت الأخرى التي تعمل في نشاطات مساعدة لنشاط المنشأة	0%	14%	57%	29%
13	تعليم الأساليب الإدارية الحديثة	29%	0%	57%	14%
14	توفير برامج لتطوير المشاريع الصغيرة	29%	0%	43%	29%
15	تقليل التكاليف الخاصة بتوظيف الكوادر البشرية	0%	0%	57%	43%
16	المساعدة في إعداد الفواتير	0%	14%	0%	86%
17	المساعدة في إعداد هيكل تنظيمي للمشروع	0%	0%	43%	57%
18	العمل على تشجيع من يوكل إليهم إدارة المشروع على إنجاح فكرة صاحب المشروع .	0%	14%	43%	43%
المتوسط الحسابي		9.5%	7.1%	43.7%	39.7%

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (4 – 6) إلى أن درجة تقديم الخدمات الإدارية بعد التخرج من الحاضنة كان متدنياً ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (43.7%) . ولقد كانت أكثر الخدمات المقدمة الفقرة رقم (6) والتي تنص على توفير المعلومات والاحصاءات فيما يتعلق بالمؤسسات المنافسة ،الفقرة رقم (8) والتي تنص تقديم العون في مجال التنظيم والادارة ، والفقرة (13) والتي تنص على تعليم الأساليب الإدارية الحديثة حيث بلغ المتوسط الحسابي للاجابات (28.57%) .

ترى الباحثة أن لدى الحاضنات قصور في تقديم الخدمات الادارية للمشاريع الصغيرة بعد فترة الاحتضان ، وتعزي الباحثة هذا الانخفاض إلى عدم قدرة الحاضنة على متابعة المشاريع الصغيرة وعدم الاهتمام بها بعد التخرج ، وإنما ينصب جل اهتمامها تقديم العون والدعم الاداري أثناء فترة الاحتضان ، هذا بالاضافة نلاحظ أن حاضنات الاعمال في الضفة حديثة الانشاء وبالتالي عدم توفر الخبرة الكافية والطاقم المتخصص الذي يأخذ بعين الاعتبار متابعة المشاريع الصغيرة لضمان نجاحها وعدم توقفه في منتصف الطريق .

** وترى الباحثة أن قصور ليس فقط لدى الحاضنات الفلسطينية وانما لدى المؤسسات الداعمة الأخرى في تقديم الخدمات الادارية أثناء أو بعد التخرج من الحاضنة ليس مقتصر عليها فقط وإنما هذا الحال نفسه في بعض الدول العربية ، فقد أظهرت دراسة (صباح اخميس ، 2006) أن هناك تقييم سلبي لدى المبحوثين للدعم الاداري الذي تقوم به المنظمات الاقراضية غير الحكومية لأصحاب المشاريع الجديدة في منطقة الدراسة .

3. الخدمات الاستشارية اثناء فترة الاحتضان .

جدول رقم (4 – 7)

النسب المئوية لأهم الخدمات الاستشارية التي تقدمها الحاضنات للمشاريع الصغيرة أثناء فترة الاحتضان كما تبينها فقرات الدراسة من وجهة نظر المشاريع المحتضنة

رقم	العبارة	كبيرة	متوسطة	قليلة	لا
19.	استشارات خاصة باعداد دراسات الجدوى الاقتصادية والفنية	40%	40%	5%	15%
20.	استشارات فنية متخصصة	45%	25%	5%	25%
21.	استشارات تسويقية لرفع الكفاءة التسويقية	40%	30%	15%	15%
22.	استشارات وأعمال محاسبية	40%	30%	10%	20%
23.	استشارات تتعلق ببرمجة العمل وتخطيطه	40%	45%	10%	5%
24.	استشارات قانونية بخصوص آلية إنشاء المشروع	65%	30%	5%	0%
25.	استشارات تتعلق بالتوظيف واختيار الموارد البشرية المناسبة للمشروع	25%	55%	15%	5%
26.	استشارات بخصوص براءة الاختراع	40%	20%	20%	20%
27.	استشارات تتعلق بآلية وصول المنتج إلى أكبر درجة من الجودة لرفع الكفاءة التسويقية	25%	25%	15%	35%
28.	استشارات حول الحصول على المساعدات المالية	35%	45%	10%	10%
29.	استشارات تفيد مدير المشروع بكيفية الإدارة الناجحة للمشروع	40%	55%	5%	0%
30.	استشارات حول آلية الرقابة على العمال وتقييمه	45%	25%	5%	25%
31.	استشارات حول آلية الحصول على المعدات اللازمة للمشروع	25%	55%	20%	0%
32.	استشارات بخصوص اختيار قنوات التسويق .	15%	55%	20%	10%
33.	خدمات استشارية بخصوص التعبئة والتغليف .	5%	25%	10%	60%
34.	استشارات حول آلية التسعير	0%	40%	25%	35%
المتوسط الحسابي		32.8%	37.5%	12.2%	17.5%

يتضح من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم (4-7) إلى أن درجة تقديم الخدمات الاستشارية أثناء فترة الاحتضان كانت متوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها على الدرجة الكلية للمقياس (37.5%) ، وكانت أبرز هذه الخدمات فقرة رقم (24) والتي تنص تقديم استشارات قانونية بخصوص آلية إنشاء المشروع ، والفقرة (29) استشارات تفيد مدير المشروع بكيفية الادارة الناجحة للمشروع ، والفقرة (31) استشارات حول آلية الحصول على المعدات اللازمة للمشروع ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للاجابات (33.33%) .

وترى الباحثة ضرورة الاهتمام بتقديم الخدمات الاستشارية للمشاريع الصغيرة ، وهذا ما تؤكده نتائج الدراسة حيث أظهرت اهتمام الحاضنات بقديم هذه الخدمات بمقارنتها مع الخدمات الأخرى ، وتعزي الباحثة هذا الاهتمام إلى الدور الذي تلعبه الخدمات الاستشارية في نجاح المشروع فهي عبارة عن حَجَر الأَساس لأي عمل في المؤسسة سواء أكان عمل اداري ، مالي ، تسويقي ، وتنمية الموارد البشرية .

4. الخدمات الاستشارية بعد التخرج من الحاضنة

يتضح من خلال المعطيات الواردة في الجدول (4-8) إلى أن درجة تقديم الخدمات الاستشارية بعد التخرج من الحاضنة كان منخفضا جداً ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها على الدرجة الكلية للمقياس (27.7%) . حيث كانت أبرز هذه الخدمات الفقرة رقم (23) والتي تنص على استشارات تتعلق ببرمجة العمل وتخطيطه ، والفقرة رقم (29) استشارات تفيد مدير المشروع بكيفية الادارة الناجحة للمشروع ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للاجابات (28,57 %)

جدول رقم (4 – 8)

النسب المئوية لأهم الخدمات الاستشارية التي تقدمها الحاضنات للمشاريع الصغيرة بعد فترة الاحتضان كما تبينها فقرات الدراسة من وجهة نظر المشاريع المحتضنة

رقم	العبارة	كبيرة	متوسطة	قليلة	لا
19.	استشارات خاصة باعداد دراسات الجدوى الاقتصادية والفنية	0%	0%	29%	71%
20.	استشارات فنية متخصصة	0%	29%	14%	57%
21.	استشارات تسويقية لرفع الكفاءة التسويقية	14%	29%	14%	43%
22.	استشارات وأعمال محاسبية	0%	43%	14%	43%
23.	استشارات تتعلق ببرمجة العمل وتخطيطه	14%	29%	43%	14%
24.	استشارات قانونية بخصوص آلية إنشاء المشروع	0%	29%	29%	43%
25.	استشارات تتعلق بالتوظيف واختيار الموارد البشرية المناسبة للمشروع	0%	14%	29%	57%
26.	استشارات بخصوص براءة الاختراع	0%	14%	29%	57%
27.	استشارات تتعلق بآلية وصول المنتج إلى أكبر درجة من الجودة لرفع الكفاءة التسويقية	14%	14%	29%	43%
28.	استشارات حول الحصول على المساعدات المالية	0%	29%	29%	43%
29.	استشارات تفيد مدير المشروع بكيفية الإدارة الناجحة للمشروع	14%	29%	43%	14%
30.	استشارات حول آلية الرقابة على العمال وتقييمه	14%	14%	43%	29%
31.	استشارات حول آلية الحصول على المعدات اللازمة للمشروع	14%	14%	29%	43%
32.	استشارات بخصوص اختيار قنوات التسويق .	0%	29%	29%	43%
33.	خدمات استشارية بخصوص التعبئة والتغليف .	0%	0%	0%	100%
34.	استشارات حول آلية التسعير	0%	0%	43%	57%
المتوسط الحسابي		5.4%	19.6%	27.7%	47.3%

وترى الباحثة أن عدم تقديم هذا النوع من الخدمات بشكل كبير يعود إلى اعتقاد الحاضنة بأن هذا النوع من الخدمات لربما لن يكون المشروع بحاجة له بعد التخرج ، وذلك بسبب تكون الخبرة الخاصة بهذا

المجال عنده أثناء فترة الاحتضان ولا داعي لاستمرار تقديمها من قبل الحاضنة ، والاهتمام بتقديم نوع آخر إذا لزم الأمر .

** وبشكل عام يتسم مستوى تقديم خدمات الاستشارة لدى الحاضنات الفلسطينية بالتدني ، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (ريما مسعود ، 2005) التي أظهرت أنه بالرغم من توفر خدمات الاستشارة من قبل الحاضنات – حاضنة الأعمال موضع الدراسة في الأردن - إلا أن غالبية المستفيدات لم يعبرن عن رضاهن عن هذه الخدمات ، وأكدت أن هناك الكثير الذي يجب تطويره خاصة في مجال التدريب والاستشارة . كما بينت دراسة (لؤي رضوان ، 2004) أن الجهود المبذولة من الكيانات الخاصة -حاضنات الأعمال على سبيل المثال - يجب أن تعمل على التوسع في تقديم دعم الخدمات الاستشارية المباشرة المقدمة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة.

5. خدمات تنمية الموارد البشرية اثناء فترة الاحتضان .

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4-9) إلى أن درجة تقديم خدمات الموارد البشرية أثناء فترة الاحتضان كان متوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها على الدرجة الكلية للمقياس (47.2%) . حيث كان أبرز هذا الخدمات الفقرة رقم (35) تنظيم الدورات التدريبية للموارد البشرية ، الفقرة رقم (40) تشجيع الأفراد على الابداع والمبادرة ، الفقرة رقم (42) مساعدة ابداعات الشباب وتحويلها إلى مشروعات استثمارية ، الفقرة رقم (43) دعم المهارات العلمية والادارية للمبادرين بمشاريع صغيرة ، والفقرة رقم (45) تدريب الموارد البشرية حول كيفية ادارة المشروع ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للاجابات (33.33 %) .

جدول رقم (4 – 9)

النسب المئوية لأهم خدمات تنمية الموارد البشرية التي تقدمها الحاضنات للمشاريع الصغيرة أثناء فترة الاحتضان كما تبينها فقرات الدراسة من وجهة نظر المشاريع المحتضنة

رقم	العبارة	كبيرة	متوسطة	قليلة	لا
35	تنظيم الدورات التدريبية للموارد البشرية .	70%	30%	0%	0%
36	ربط العاملين بأحدث التطورات في مجال العمل والإنتاج.	35%	35%	25%	5%
37	الاهتمام بالصحة والسلامة المهنية للقوى البشرية .	25%	20%	20%	35%
38	التنسيق من جهات متخصصة من أجل الاستفادة من الخبرات .	35%	30%	10%	25%
39	المساعدة في اعداد التوصيف المهني الدقيق للمهارات التي يحتاجها المشروع المحتضن .	30%	25%	5%	40%
40	تشجيع الأفراد على الإبداع والمبادرة .	85%	15%	0%	0%
41	تهيئة الظروف الملائمة لظهور الأفكار الجديدة والمخترعات	55%	40%	5%	0%
42	مساعدة إبداعات الشباب وتحويلها إلى مشروعات استثمارية .	60%	40%	0%	0%
43	دعم المهارات العلمية والإدارية للمبادرين بمشاريع صغيرة	60%	40%	0%	0%
44	تدريب الموارد البشرية حول الأعمال المكتبية الضرورية (توثيق ، فهرسة الملفات ، أعمال التصوير والطباعة ....الخ).	35%	50%	0%	15%
45	تدريب الموارد البشرية حول كيفية إدارة المشروع .	60%	30%	10%	0%
46	عقد دورات متنوعة في مجال الإدارة وتكنولوجيا المعلومات	55%	35%	5%	5%
47	توفير دورات متخصصة في الإنتاج وأساليب التصدير .	30%	40%	15%	15%
48	عقد اجتماعات مع بعض رجال الأعمال الناجحين للاستفادة من تجاربهم .	35%	15%	25%	25%
49	وضع خطط وبرامج تدريبية مبنية على الاحتياجات الفعلية للأفراد	45%	45%	5%	5%
50	تنمية مهارة الموظف التي ستساهم في تطوير أداء المشروع .	50%	20%	30%	0%
51	التقييم المستمر لتحسين الأداء.	40%	50%	10%	0%
52	خلق قنوات اتصال بين الأفراد والبيئة المحيطة (الشركات الأخرى) لتنمية مهاراتهم .	45%	25%	25%	5%
المتوسط الحسابي		47.2%	32.5%	10.6%	9.7%

وترى الباحثة ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية لأنها عبارة المحرك الأساسي لأي عمل، وتعزي الباحثة هذا الاهتمام بتقديم خدمات تنمية الموارد البشرية من دورات وتنمية القدرات مقارنة مع الخدمات

الأخرى ايماناً بأن العنصر البشري هو أحد عناصر الانتاج وأهمها (الموارد البشرية ، رأس المال ، الأرض ، الريادة والمعلومات) ، ولذلك فمن الواجب تقديم يد العون لهذا العنصر الثمين .

وقد اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة (ريما مسعود ، 2005) والتي أظهرت أنه بالرغم من توافر التدريب الذي ساهم في تطوير المهارات الشخصية للمستفيدات وساعدهن على مواجهة الصعوبات الادارية والتنظيم المالي لمشاريعهن ، إلا أن غالبية المستفيدات لم يعبرن عن رضاهن عن هذه الخدمة .

6. خدمات تنمية الموارد البشرية بعد التخرج من الحاضنة .

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (4-10) إلى أن درجة تقديم خدمات الموارد البشرية بعد التخرج من الحاضنة كان منخفضاً ، بمتوسط حسابي (24.6%) ، وكان أبرز هذه الخدمات الفقرة رقم (43) والتي تنص على دعم المهارات العلمية والادارية للمبادرين بمشاريع صغيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي للاجابات (28.57%) .

جدول رقم (4 – 10)

النسب المئوية لأهم خدمات تنمية الموارد البشرية التي تقدمها الحاضنات للمشاريع الصغيرة بعد فترة الاحتضان كما تبينها فقرات الدراسة من وجهة نظر المشاريع المحتضنة

رقم	العبارة	كبيرة	متوسطة	قليلة	لا
35	تنظيم الدورات التدريبية للموارد البشرية .	29%	0%	43%	29%
36	ربط العاملين بأحدث التطورات في مجال العمل والإنتاج.	14%	29%	0%	57%
37	الاهتمام بالصحة والسلامة المهنية للقوى البشرية .	0%	0%	14%	86%
38	التنسيق مع جهات متخصصة من أجل الاستفادة من الخبرات	29%	0%	14%	57%
39	المساعدة في اعداد التوصيف المهني الدقيق للمهارات التي يحتاجها المشروع المحتضن .	0%	0%	14%	86%
40	تشجيع الأفراد على الإبداع والمبادرة .	29%	14%	0%	57%
41	تهيئة الظروف الملائمة لظهور الأفكار الجديدة والمخترعات .	0%	29%	29%	43%
42	مساعدة إبداعات الشباب وتحويلها إلى مشروعات استثمارية .	29%	14%	14%	43%
43	دعم المهارات العلمية والإدارية للمبادرين بمشاريع صغيرة .	29%	14%	43%	14%
44	تدريب الموارد البشرية حول الأعمال المكتبية الضرورية (توثيق ، فهرسة الملفات ، أعمال التصوير والطباعة ....الخ).	29%	29%	14%	29%
45	تدريب الموارد البشرية حول كيفية إدارة المشروع .	29%	14%	29%	29%
46	عقد دورات متنوعة في مجال الإدارة وتكنولوجيا المعلومات .	29%	14%	29%	29%
47	توفير دورات متخصصة في الإنتاج وأساليب التصدير .	14%	14%	14%	57%
48	عقد اجتماعات مع بعض رجال الأعمال الناجحين للاستفادة من تجاربهم .	0%	29%	43%	29%
49	وضع خطط وبرامج تدريبية مبنية على الاحتياجات الفعلية للأفراد	14%	29%	29%	29%
50	تنمية مهارة الموظف التي ستساهم في تطوير أداء المشروع	14%	14%	29%	43%
51	التقييم المستمر لتحسين الأداء.	14%	0%	29%	57%
52	خلق قنوات اتصال بين الأفراد والبيئة المحيطة (الشركات الأخرى) لتنمية مهاراتهم .	14%	0%	57%	29%
المتوسط الحسابي		17.5%	13.5%	24.6%	44.4%

وترى الباحثة ضرورة الاهتمام بتنمية الموارد البشرية لما له من آثار ايجابية على المشروع الحالي ، أو حتى المساهمة في انشاء مشاريع جديدة تحمل أفكار جديدة ، وتعزي الباحثة هذه النتيجة إلى ان حاضنات الأعمال تعتبر أنها في فترة الاحتضان قدمت يد العون والمشورة والتدريب اللازم للمشروع ، والآن بعد التخرج من الحاضنة آن للمشروع الاعتماد بشكل كبير على نفسه ولا يكون دور الحاضنة سوى تقديم جزء بسيط من هذا النوع من الخدمات.

7. الخدمات المالية أثناء فترة الاحتضان .

تشير المعطيات الواردة في الجدول التالي إلى أن درجة تقديم الخدمات المالية أثناء فترة الاحتضان كانت متدنية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها على الدرجة الكلية للمقياس (29.2%)، وقد كانت ابرز هذه الاجابات الفقرة رقم (57) والتي تنص على المساعدة في الحصول على التكلفة الاستثمارية للمشروع ، الفقرة رقم (59) المساعدة في الحصول على الآلات والتجهيزات الرأسمالية ، والفقرة رقم (66) المساعدة في تحديد متطلبات التمويل والسيولة اللازمة وجدولتها، حيث بلغ المتوسط الحسابي للاجابات (33.33 %) .

جدول رقم (4 – 11)

النسب المئوية لأهم الخدمات المالية التي تقدمها الحاضنات للمشاريع الصغيرة أثناء فترة الاحتضان كما تبينها فقرات الدراسة من وجهة نظر المشاريع المحتضنة

رقم	العبارة	كبيرة	متوسطة	قليلة	لا
53	المساعدة في الحصول على قروض مصرفية أسعار فائدة منخفضة	20%	15%	20%	45%
54	توفير الضمانات المطلوبة للقروض المصرفية	15%	5%	30%	50%
55	الإسهام في التنسيق مع المؤسسات التمويلية المختلفة وأصحاب الأفكار المنتسبين للحاضنة	25%	30%	25%	20%
56	تمويل التوسعات الاستثمارية في مرحلة النمو	15%	35%	25%	25%
57	المساعدة في الحصول على التكلفة الاستثمارية للمشروع	50%	25%	25%	0%
58	المساهمة في وضع تفاصيل الموازنة	15%	45%	30%	10%
59	المساعدة في الحصول على الآلات والتجهيزات الرأسمالية	30%	45%	25%	0%
60	تقديم فرص البيع التأجيري للآلات والمعدات	0%	25%	50%	25%
61	تصميم كافة الخدمات التي تحافظ على إتباع أفضل الطرق من أجل توفير المال	20%	35%	40%	5%
62	توفير برامج لبناء روابط مع المستثمرين .	35%	30%	25%	10%
63	تقديم مساعدات مالية مباشرة .	60%	15%	20%	5%
64	التعريف بمصادر التمويل الملائمة للمشروع .	25%	40%	30%	5%
65	توفير تسهيلات ومعلومات عن فرص الشراكة .	20%	60%	10%	10%
66	المساعدة في تحديد متطلبات التمويل والسيولة اللازمة وجدولتها .	30%	60%	10%	0%
67	الضغط على البنوك باتجاه منح تسهيلات مالية ورفع سقف الائتمان .	15%	10%	40%	35%
68	توفير برامج إقراض طويلة الأجل .	5%	20%	25%	50%
69	العمل مع البنوك بهدف التقليل من الضمانات المطلوبة .	5%	15%	20%	60%
70	المساعدة في تقليل التكاليف العامة .	35%	15%	35%	15%
المتوسط الحسابي		23.3%	29.2%	26.9%	20.6%

وبالنظر إلى النتائج السابقة نلاحظ انخفاض مستوى تقديم الخدمات المالية للحاضنات وتركزه في تقديم التكلفة الاستثمارية واهمال الجوانب الأخرى ، وهذا عائد إلى تركيز الحاضنة على خبرة أصحاب المشاريع وقدرتهم على توظيف المال بالشكل المطلوب في حال توفر التكلفة الاستثمارية من قبل الحاضنة هذا من جانب ، بالاضافة إلى افتقار الحاضنات إلى الأشخاص المتخصصين في مجال المساعدات المالية ، والتركيز على

توفير المساعدات الأخرى من جانب آخر ، هذا ويمكن أن يعود إلى افتقار الحاضنات للدعم المالي لمشاريعها وفشلها في اعداد ميزانيها الذي قد يكون له الأثر في ذلك .

8. الخدمات المالية بعد التخرج من الحاضنة .

تشير المعطيات الواردة في الجدول التالي إلى أن درجة تقديم الخدمات المالية بعد التخرج من الحاضنة كانت منخفضة جداً ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها على الدرجة الكلية للمقياس (9.5%). وكان أبرز هذه الخدمات المقدمة الفقرة (55) والتي تنص على الاسهام في التنسيق مع المؤسسات التمويلية المختلفة وأصحاب الأفكار المنتسبين للحاضنة ، والفقرة رقم (59) المساعدة في الحصول على الآلات والتجهيزات الرأسمالية ، والفقرة رقم (64) والتي تنص على التعريف بمصادر التمويل الملائمة للمشروع ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للاجابات (9.52%) .

يتضح من النتائج السابقة إلى أن الحاضنات تعمل على مساعدة المشاريع الصغيرة في مجال الخدمات المالية بعد فترة الاحتضان بشكل ضئيل جداً ، وذلك لأن المشروع أصبح في وضع مستقل عن الحاضنة وأصبح في مرحلة الاعتماد على نفسه هذا من جانب ، وتركيزها على تقديم الدعم المالي لمشاريع جديدة أخرى والنهوض بها من جانب آخر .

جدول رقم (4 – 12)

النسب المئوية لأهم الخدمات المالية التي تقدمها الحاضنات للمشاريع الصغيرة بعد فترة الاحتضان كما تبينها فقرات الدراسة من وجهة نظر المشاريع المحتضنة

رقم	العبارة	كبيرة	متوسطة	قليلة	لا
53	المساعدة في الحصول على قروض مصرفية أسعار فائدة منخفضة	0%	14%	0%	86%
54	توفير الضمانات المطلوبة للقروض المصرفية	0%	0%	14%	86%
55	الإسهام في التنسيق مع المؤسسات التمويلية المختلفة وأصحاب الأفكار المنتسبين للحاضنة	0%	0%	29%	71%
56	تمويل التوسعات الاستثمارية في مرحلة النمو	0%	0%	14%	86%
57	المساعدة في الحصول على التكلفة الاستثمارية للمشروع	0%	14%	0%	86%
58	المساهمة في وضع تفاصيل الموازنة	0%	14%	0%	86%
59	المساعدة في الحصول على الآلات والتجهيزات الرأسمالية	0%	14%	14%	71%
60	تقديم فرص البيع التأجيري للآلات والمعدات	0%	0%	14%	86%
61	تصميم كافة الخدمات التي تحافظ على إتباع أفضل الطرق من أجل توفير المال	0%	0%	14%	86%
62	توفير برامج لبناء روابط مع المستثمرين .	0%	0%	14%	86%
63	تقديم مساعدات مالية مباشرة .	0%	0%	0%	100%
64	التعريف بمصادر التمويل الملائمة للمشروع .	0%	14%	14%	71%
65	توفير تسهيلات ومعلومات عن فرص الشراكة .	0%	0%	14%	86%
66	المساعدة في تحديد متطلبات التمويل والسيولة اللازمة وجدولتها	0%	0%	14%	86%
67	الضغط على البنوك باتجاه منح تسهيلات مالية ورفع سقف الائتمان .	0%	0%	14%	86%
68	توفير برامج إقراض طويلة الأجل .	0%	14%	0%	86%
69	العمل مع البنوك بهدف التقليل من الضمانات المطلوبة .	0%	0%	0%	100%
70	المساعدة في تقليل التكاليف العامة .	0%	0%	0%	100%
المتوسط الحسابي		0.0%	4.8%	9.5%	85.7%

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (كاظم البطاط ، 2004) أحد الأسباب التي تؤدي إلى تـــدني مـــستوى تقديم الخدمات المالية بشكل عام هو نقص الموارد المالية للحاضنة وفشلها في توازن ميزانياتها قد يدفعها إلـــى

الحصول عليه من مصادر غير مضمونة أو لجوئها إلى أعمال لا تناسب أهدافها الأمر الـــذي ســـيؤثر علـــى أهدافها المرسومة .

9. الخدمات التسويقية أثناء فترة الاحتضان .

جدول رقم (4 – 13)

النسب المئوية لأهم الخدمات التسويقية التي تقدمها الحاضنات للمشاريع الصغيرة أثناء فترة الاحتضان كما تبينها فقرات الدراسة من وجهة نظر المشاريع المحتضنة

رقم	العبارة	كبيرة	متوسطة	قليلة	لا
71	تطوير رسالة تسويقية للمشروع	30%	25%	30%	15%
72	توفير أبحاث عن السوق والحركة التجارية في الأسواق	25%	20%	40%	15%
73	تصميم استراتيجيات من أجل إطلاق المنتج في الأسواق المستهدفة	10%	45%	25%	20%
74	الترويج للمشروع على الصفحة الالكترونية الخاصة بالحاضنة	50%	5%	25%	20%
75	توفير فرص ترويجية للمشروع من خلال المعارض	30%	15%	30%	25%
76	وضع استراتيجيات تخطيط وتنفيذ للمبيعات	15%	40%	30%	15%
77	التعريف بفن الاتصال بالآخرين لإيصال رسالة فعلية للزبائن.	50%	25%	20%	5%
78	توفير المعلومات اللازمة عن أذواق المستهلكين	30%	30%	30%	10%
79	توفير كافة الأجهزة اللازمة في مجال التسويق	15%	40%	40%	5%
80	المساعدة في الحصول على دعم للمنتج الوطني بالدرجة الكافية	15%	20%	45%	20%
81	المساعدة في تنظيم حملات الدعاية والترويج	20%	20%	35%	25%
82	عقد دورات تدريبية لأصحاب المشروع لرفع كفاءتهم التسويقية	60%	5%	25%	10%
83	المساعدة في تصميم المنتجات الجديدة	20%	30%	30%	20%
84	توفير معلومات عن الأساليب الحديثة في مجال التسويق	35%	20%	30%	15%
85	تقديم معلومات عن المنشآت الأخرى التي تعمل في نفس المجال	35%	25%	30%	10%
86	توفير البحوث التسويقية في مجال النقل والتوزيع	15%	25%	30%	30%
87	المساعدة على إيجاد أسواق جديدة	15%	40%	25%	20%
88	تسهيل عملية الحصول على رخص الاستيراد	10%	35%	10%	45%
المتوسط الحسابي		26.7%	25.8%	29.4%	18.1%

يتضح من خلال المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن درجة تقديم الخدمات التسويقية أثناء فترة الاحتضان كانت متدنية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها على الدرجة الكلية للمقياس (29.4%)، وكان أبرز هذه الخدمات الفقرة رقم (77) والتي تنص على التعريف بفن الاتصال بالآخرين لإيصال رسالة فعلية للزبائن ، والفقرة رقم (79) والتي تنص على توفير كافة الاجهزة اللازمة في مجال التسويق ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للاجابات (31.67 %).

نلاحظ بشكل عام أن مستوى تقديم الخدمات التسويقية متدني بالرغم أن الكثير من الدراسات أمثال دراسة (حسام الشاعر ، 2006) التي أظهرت أن المشاكل التسويقية التي يمكن أن يتعرض لها المشروع قد تؤدي إلى تعرضه إلى الكثير من التحديات والمعوقات وتؤدي إلى فشله ، ويعود سبب تدني تقديم هذه الخدمات إلى عدم وجود كادر وظيفي متخصص في تقديم هذا النوع من الخدمات وعدم توافر الخبرة اللازمة في هذا المجال من قبل الكادر الحالي ، واقتصار الحاضنة على تقديم خدمات التدريب والخدمات الادارية لاعتبارها الأهم . بالاضافة إلى دراسة (ريما مسعود ،2005) اكدت على أن للتسويق والمهارات الادارية أهمية كبيرة في استمرارية المشاريع .

وبالرغم من هذه الدراسة فقد أثبتت بعض الدراسات والاحصائيات التي اعدتها حاضنة الأعمال في كربلاء أن مستوى الخدمات التسويقية التي يحتاج إليها المشروع الصغير يكون متدني وأنه يفضل الحصول على خدمات أخرى يمكن أن تؤثر على مسيرة نجاحه ، وهذه النتيجة تفسر سبب تدني مستوى تدني هذا النوع من الخدمات ، فقد أظهرت دراسة (كاظم البطاط ، صفاء عبد الجبار ، 2007) مع ان الصناعات الصغيرة في كربلاء تفتقر لمنظومة الخدمات المطلوبة لاداء اعمالها ، لكن حاضنات الاعمال يمكن ان تقدم تلك

الخدمات بضوء اهميتها النسبية لتلك الصناعات ووفقاً للتسلسل التالي :- الخدمات الادارية ، الخدمات التكنولوجية والمعلوماتية ، الخدمات المالية ، الخدمات التسويقية ، الخدمات الانتاجية

11. الخدمات التسويقية بعد التخرج من الحاضنة .

جدول رقم (4 – 14)

النسب المئوية لأهم الخدمات التسويقية التي تقدمها الحاضنات للمشاريع الصغيرة بعد فترة الاحتضان كما تبينها فقرات الدراسة من وجهة نظر المشاريع المحتضنة

رقم	العبارة	كبيرة	متوسطة	قليلة	لا
71	تطوير رسالة تسويقية للمشروع	0%	14%	14%	71%
72	توفير أبحاث عن السوق والحركة التجارية في الأسواق	0%	29%	14%	57%
73	تصميم استراتيجيات من أجل إطلاق المنتج في الأسواق المستهدفة	0%	0%	14%	86%
74	الترويج للمشروع على الصفحة الالكترونية الخاصة بالحاضنة	14%	0%	14%	71%
75	توفير فرص ترويجية للمشروع من خلال المعارض	14%	0%	14%	71%
76	وضع استراتيجيات تخطيط وتنفيذ للمبيعات	14%	14%	0%	71%
77	التعريف بفن الاتصال بالآخرين لإيصال رسالة فعلية للزبائن.	14%	29%	14%	43%
78	توفير المعلومات اللازمة عن أذواق المستهلكين	29%	14%	0%	57%
79	توفير كافة الأجهزة اللازمة في مجال التسويق	0%	0%	14%	86%
80	المساعدة في الحصول على دعم للمنتج الوطني بالدرجة الكافية	14%	0%	14%	71%
81	المساعدة في تنظيم حملات الدعاية والترويج	14%	0%	29%	57%
82	عقد دورات تدريبية لأصحاب المشروع لرفع كفاءتهم التسويقية	29%	14%	29%	29%
83	المساعدة في تصميم المنتجات الجديدة	0%	0%	14%	86%
84	توفير معلومات عن الأساليب الحديثة في مجال التسويق	29%	14%	0%	57%
85	تقديم معلومات عن المنشآت الأخرى التي تعمل في نفس المجال	0%	29%	14%	57%
86	توفير البحوث التسويقية في مجال النقل والتوزيع	0%	14%	14%	71%
87	المساعدة على إيجاد أسواق جديدة	0%	29%	14%	57%
88	تسهيل عملية الحصول على رخص الاستيراد	0%	0%	0%	100%
المتوسط الحسابي		9.5%	11.1%	12.7%	66.7%

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن درجة تقديم الخدمات التسويقية بعد التخرج من الحاضنة كانت منخفضة جداً ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها على الدرجة الكلية للمقياس (12.7%) ، وكان ابرز هذه الخدمات الفقرة رقم (82) والتي تنص على عقد دورات تدريبية لأصحاب المشروع لرفع كفاءتهم التسويقية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (23.81%) .

يتضح من خلال هذا الجدول أن مستوى تقديم الخدمات التسويقية متدنياً أيضاً بعد فترة الاحتضان وهذا يؤكد صحة النتيجة التي توصلت لها الباحثة بأن الحاضنة لا تعطي أهمية لهذا النوع من الخدمات على اعتبار أنها قد لا تؤثر على نجاح أو فشل المشروع ، وهذا عكس ما أثبتته الدراسات السابقة (دراسة أريج عبد الحميد ، 2000) والتي توصلت إلى نتيجة مفاديها أن الشباب الفلسطينيين يعتبرون أن المشاكل التي تعيق المشاريع الصغيرة هي المشاكل ي التمويل يليها في الترتيب المشاكل التسويقية . وهذا يؤكد افتقار الطاقم الاداري في الحاضنات إلى الخبرة في تقديم الخدمات الضرورية لنجاح أي مشروع .

11 . الخدمات الفنية اثناء فترة الاحتضان .

يتضح من خلال المعطيات الواردة في الجدول التالي إلى أن درجة تقديم الخدمات الفنية أثناء فترة الاحتضان كانت متوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها على الدرجة الكلية للمقياس (36.5%) .وكان أبرز هذه الاجابات الفقرة رقم (95) والتي تنص على تقديم كافة التسهيلات المكتبية في الحصول على الآلات والتجهيزات الرأسمالية ، والفقرة (96) توفير غرفة للاجتماعات والمؤتمرات ، بمتوسط حسابي للاجابات (33.33%) .

جدول رقم (4 – 15)

النسب المئوية لأهم الخدمات الفنية التي تقدمها الحاضنات للمشاريع الصغيرة أثناء فترة الاحتضان كما تبينها فقرات الدراسة من وجهة نظر المشاريع المحتضنة

رقم	العبارة	كبيرة	متوسطة	قليلة	لا
89	توفير مكان لتخزين البضائع	15%	25%	5%	55%
90	توفير المقر المناسب لإقامة المشروع	55%	10%	30%	5%
91	الاشتراك في المعارض المتخصصة للتعريف بالحاضنة ومشروعاتها	45%	40%	10%	5%
92	إيجاد مكتبة معلوماتية مرجعية	15%	45%	30%	10%
93	توفير خدمات الصيانة	20%	25%	35%	20%
94	تسهيل الأعمال الحكومية مثل إجراءات التسجيل	45%	20%	25%	10%
95	تقديم كافة التسهيلات المكتبية في الحصول على الآلات والتجهيزات الرأسمالية	50%	15%	35%	0%
96	توفير غرف للاجتماعات والمؤتمرات	65%	35%	0%	0%
97	توفير آلات وأجهزة ومعدات قديمة بدائية	10%	20%	25%	45%
98	المساعدة في الاعتماد على الخامات والمواصفات الهندسية الفنية المحدودة	15%	15%	45%	25%
99	توفير مختبرات حاسب آلي	55%	25%	10%	10%
100	المساعدة في الرد على التلفونات	55%	25%	10%	10%
101	توفير قاعة استقبال وموظفة استقبال	30%	10%	40%	20%
المتوسط الحسابي		36.5%	23.8%	23.1%	16.5%

وبشكل عام فإن تقديم هذا النوع من الخدمات يتسم بمستوى متوسط مقارنة مع الخدمات الأخرى ، وذلك يعود إلى الاعتقاد السائد بأن هذا النوع لا يعتبر من الأمور الضرورية التي ينبغي على الحاضنة الاهتمام بها والتركيز على تقديمها بشكل كبير من قبل الحاضنة وإنما يجب التركيز على خدمات أخرى .

وهذا ما أوضحته دراسة (البطاط ، الجبار ، 2007) بأن على الحاضنات أن تعمل على تقديم الخدمات بضوء أهميتها النسبية للصناعات الصغيرة ووفقاً للتسلسل التالي : الخدمات الادارية ، الخدمات التكنولوجية والمعلوماتية ، الخدمات المالية ، الخدمات التسويقية ، الخدمات الانتاجية ، ونلاحظ أن الخدمات الفنية لم يتم ذكرها ضمن الترتيب والتصنيف .

12. الخدمات الفنية بعد التخرج من الحاضنة

جدول رقم (4 – 16)

النسب المئوية لأهم الخدمات الفنية التي تقدمها الحاضنات للمشاريع الصغيرة بعد فترة الاحتضان كما تبينها فقرات الدراسة من وجهة نظر المشاريع المحتضنة

رقم	العبارة	كبيرة	متوسطة	قليلة	لا
89	توفير مكان لتخزين البضائع	0%	14%	0%	86%
90	توفير المقر المناسب لإقامة المشروع	0%	0%	14%	86%
91	الاشتراك في المعارض المتخصصة للتعريف بالحاضنة ومشروعاتها	29%	14%	0%	57%
92	إيجاد مكتبة معلوماتية مرجعية	0%	14%	29%	57%
93	توفير خدمات الصيانة	0%	14%	0%	86%
94	تسهيل الأعمال الحكومية مثل إجراءات التسجيل	0%	14%	0%	86%
95	تقديم كافة التسهيلات المكتبية في الحصول على الآلات والتجهيزات الرأسمالية	14%	0%	0%	86%
96	توفير غرف للاجتماعات والمؤتمرات	0%	14%	0%	86%
97	توفير آلات وأجهزة ومعدات قديمة بدائية	0%	0%	0%	100%
98	المساعدة في الاعتماد على الخامات والمواصفات الهندسية الفنية المحدودة	0%	0%	14%	86%
99	توفير مختبرات حاسب آلي	0%	14%	0%	86%
100	المساعدة في الرد على التلفونات	0%	14%	0%	86%
101	توفير قاعة استقبال وموظفة استقبال	0%	0%	14%	86%
المتوسط الحسابي		3.3%	8.8%	5.5%	82.4%

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن درجة تقديم الخدمات الفنية بعد التخرج من الحاضنة كانت منخفضة جداً ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها على الدرجة الكلية للمقياس (8.8%). وكان أبرز هذه الخدمات الفقرة رقم (91) والتي تنص على الاشراك في المعارض المتخصصة للتعريف بالحاضنة ومشروعاتها ، والفقرة (92) ايجاد مكتبة معلوماتية مرجعية ، وقد بلغ المتوسط الحسابي للاجابات (14.29 %) .

من خلال الجدول السابق نستطيع أن نلاحظ أن مستوى تقديم الخدمات الفنية بعد فترة الاحتضان منخفض أيضاً ، وذلك يعود إلى الأسباب السابق ذكرها في تقديم الخدمات الفنية أثناء فترة الاحتضان ، وهذا الحال ليس مقتصر على الحاضنات الفلسطينية وإنما أظهرت دراسة (صباح اخميس ، 2006) بأن هناك تقييم سلبي لدى المبحوثين للدعم الفني الذي تقوم به المنظمات الاقراضية غير الحكومية- امثال حاضنات الاعمال - للمقترضين أصحاب المشاريع في منطقة الدراسة .

13. خدمات السكرتارية والمعلومات أثناء فترة الاحتضان .

تشير المعطيات إلى أن درجة تقديم خدمات السكرتارية والمعلومات أثناء فترة الاحتضان كانت متوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها على الدرجة الكلية للمقياس (41.3%). وكان أبرز هذه الخدمات الفقرة رقم (107) والتي تنص على خدمات الانترنت بما في ذلك الربط مع شبكات المعلومات الدولية ، والفقرة (111) عقد الاجتماعات الخاصة بموظفي المشروع ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للاجابات (33.33%)

جدول رقم (4 – 17)

النسب المئوية لأهم خدمات السكرتارية والمعلومات التي تقدمها الحاضنات للمشاريع الصغيرة أثناء فترة الاحتضان كما تبينها فقرات الدراسة من وجهة نظر المشاريع المحتضنة

رقم	العبارة	كبيرة	متوسطة	قليلة	لا
102	توفير خدمات الحاسوب ومعالجة النصوص	40%	30%	5%	25%
103	أعمال التصوير والطباعة	50%	15%	20%	15%
104	أعمال التوثيق والمحفوظات	50%	25%	10%	15%
105	خدمات الهاتف والفاكس	60%	25%	0%	15%
106	خدمات الاستقبال والاستفسار	65%	15%	5%	15%
107	خدمات الانترنت بما في ذلك الربط مع شبكات المعلومات الدولية	75%	15%	10%	0%
108	اعداد المستندات والنماذج الرسمية	65%	25%	5%	5%
109	أعمال الترجمة للمعاملات الدولية	20%	55%	10%	15%
110	التعريف بالبرامج المحاسبية	15%	35%	25%	25%
111	عقد الاجتماعات الخاصة بموظفي المشروع	40%	55%	5%	0%
112	استقبال وتنظيم المراسلات	30%	40%	15%	15%
113	توفير معلومات حول مستويات الأسعار	10%	50%	10%	30%
114	توفير معلومات عن المنافسين في السوق في مجالات الأسعار والمواصفات .	25%	25%	20%	30%
115	إصدار البروشورات اللازمة الخاصة بالمشروع .	10%	55%	0%	35%
116	تدريب العناصر الإدارية اللازمة	65%	30%	0%	5%
المتوسط الحسابي		41.3%	33.0%	9.3%	16.3%

نلاحظ من خلال النتائج السابقة أن مستوى تقديم خدمات السكرتارية والمعلومات بمقارنة هذه الخدمة مع مستوى تقديم الخدمات الأخرى من قبل الحاضنة فقد اتسم بمستوى توسط ، ويعود السبب وراء ذلك إلى اهتمام الحاضنة بتقديم الخدمات الادارية وتنمية الموارد البشرية الأمر الذي من وجهة نظرها سوف يؤثر على خبرة المشاريع الصغيرة في هذا المجال، ويعمل على تطويرها.

14. خدمات السكرتارية والمعلومات بعد التخرج من الحاضنة .

جدول رقم (4 – 18)

النسب المئوية لأهم خدمات السكرتارية والمعلومات التي تقدمها الحاضنات للمشاريع الصغيرة بعد فترة الاحتضان كما تبينها فقرات الدراسة من وجهة نظر المشاريع المحتضنة

الرقم	العبارة	كبيرة	متوسطة	قليلة	لا
102	توفير خدمات الحاسوب ومعالجة النصوص	14%	0%	0%	86%
103	أعمال التصوير والطباعة	14%	0%	0%	86%
104	أعمال التوثيق والمحفوظات	0%	14%	0%	86%
105	خدمات الهاتف والفاكس	0%	0%	14%	86%
106	خدمات الاستقبال والاستفسار	0%	14%	0%	86%
107	خدمات الانترنت بما في ذلك الربط مع شبكات المعلومات الدولية	0%	14%	0%	86%
108	اعداد المستندات والنماذج الرسمية	0%	14%	0%	86%
109	أعمال الترجمة للمعاملات الدولية	0%	0%	0%	100%
110	التعريف بالبرامج المحاسبية	0%	14%	0%	86%
111	عقد الاجتماعات الخاصة بموظفي المشروع	0%	14%	14%	71%
112	استقبال وتنظيم المراسلات	0%	14%	0%	86%
113	توفير معلومات حول مستويات الأسعار	0%	0%	14%	86%
114	توفير معلومات عن المنافسين في السوق في مجالات الأسعار والمواصفات .	0%	14%	43%	43%
115	إصدار البروشورات اللازمة الخاصة بالمشروع .	0%	14%	0%	86%
116	تدريب العناصر الإدارية اللازمة	14%	0%	43%	43%
المتوسط الحسابي		2.9%	8.6%	8.6%	80.0%

يتضح من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم (4-18) إلى أن درجة تقديم خدمات السكرتارية والمعلومات بعد التخرج من الحاضنة كان منخفضاً جداً ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (8.6%) ،وكان

أبرز هذا الخدمات الفقرة رقم (116) والتي تنص على تدريب العناصر الإدارية اللازمة ، والفقرة (114) توفير معلومات عن المنافسين في السوق في مجالات الاسعار والمواصفات ، بمتوسط حسابي (19.05%) .

ومن خلال الجدول السابق أن مستوى تقديم خدمات السكرتارية والمعلومات متدني جداً، وهذا يعود إلى وجهة نظر مفادها أن المشاريع الصغيرة أثناء فترة الاحتضان قد اكتسبت الخبرة اللازمة في هذا المجال من خلال تقديم الدورات التدريبية ، ومن هنا فلا ضرورة لاستمرار تقديم هذا النوع من الخدمات بعد التخرج من الحاضنة .

** وبشكل عام **بلغت الدرجة الكلية لتقديم الخدمات أثناء فترة الاحتضان بلغ متوسطها الحسابي (1.74) بشكل عام، ، في حين بلغت الدرجة الكلية للخدمات المقدمة بعد التخرج من الحاضنة (0.25) بشكل عام، ، وذلك يدل على أن مستوى تقديم الخدمات أثناء فترة الاحتضان كانت أفضل بكثير، من الفترة التي كانت بعد التخرج من الحاضنة . وبذلك يتم رفض االفرضية السادسة .**

وهذا يؤكد على أن الحاضنة لم تقطع حلقة الوصل بينها وبين المشاريع الصغيرة بعد التخرج من الحاضنة وإنما سعت إلى تقديم مستوى متدني من الخدمات بناءاً على قدرتها وطاقتها . وهذا يتفق مع دراسة (صالح المشري ، 2007) الذي أكد على أنه يجب أن تستمر الصلة بين المشروع مستفيداً من بعض الخدمات التي تقدمها الحاضنة .

ولكن يمكن القول أن مستوى تقديم كافة الخدمات أثناء وبعد التخرج من الحاضنة كان منخفض من قبل حاضنات الأعمال في الضفة الغربية وهذا عائد لعدة أسباب من وجهة نظر الباحثة منها :

1. حاضنات الأعمال في الضفة الغربية تتسم بالحداثة .
2. التركيز على تقديم نوع من الخدمات واهمال الخدمات الأخرى الضرورية للمشاريع الصغيرة
3. عدم توافر طاقم اداري متخصص في تقديم الخدمات للمشاريع الصغيرة .
4. عدم الاستفادة من تجارب الدول العربية في مجال الحاضنات .

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (كاظم البطاط ، صفاء عبد الجبار ، 2007) والتي أوضحت أن حاضنات الخدمات المتكاملة تعد الشكل الأكثر ملائمة مع الصناعية الصغيرة في كربلاء لحداثة تجربة الحاضنات أولاً ، ولعدم توسع سوق الخدمات التي تقدمها الحاضنات المتخصصة ثانياً . كما أوضحت دراسة (كاظم بطاط ، 2004) أن تجربة الأقطار العربية في الحاضنات الصناعية وفي كثير من الأحيان تقتصر على الدراسات ، رغم أن مؤشرات التنمية المستقبلية والاهتمام بالجامعات ومراكز البحث العلمي توفر البيئات المناسبة لاقامة الحاضنات الصناعية .

** وبسؤال مجتمع الدراسة (20) شخص عن ترتيب الخدمات المقدمة أثناء فترة الاحتضان وبعد التخرج من الحاضنة فقد كانت على النحو التالي :

1. ترتيب الخدمات المقدمة من قبل الحاضنة أثناء فترة الاحتضان من الأكثر إلى الأقل كان على النحو التالي:

جدول رقم (4 – 19)

ترتيب الخدمات المقدمة للمشاريع الصغيرة أثناء فترة الاحتضان حسب الأكثر إلى الأقل من وجهة نظر المشاريع المحتضنة

الخدمة	الترتيب
الخدمات الإدارية	**المرتبة الأولى**
الخدمات الفنية	**المرتبة الثانية**
خدمات تنمية الموارد البشرية	**المرتبة الثالثة**
الخدمات الاستشارية	**المرتبة الرابعة**
الخدمات المالية	**المرتبة الخامسة**
خدمات السكرتارية والمعلومات	**المرتبة السادسة**
الخدمات التسويقية	**المرتبة السابعة**

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق والتي أدلى بها عدد 20 شخص ، إلى أن أكثر الخدمات المقدمة لدعم المشاريع كانت الخدمات الإدارية ، تبعها الخدمات الفنية ، وهذا يرجع إلى اعتبار هذه العوامل التي يمكن أن يكون المشروع بحاجة لها ، وذلك لأن توفير المقر المناسب للمشروع يوفر على صاحبه دفع التكلفة لقاء الحصول عليه من جهة أخرى ، هذا بالاضافة أن الجوانب الادارية وتقديم الدورات الخاصة بإدارة المشروع واعطاء كافة المعلومات حولها سيكون له الأثر الكبير على المشروع ، وهذه الخدمات تعتبر غير مكلفة بالنسبة للحاضنة وضمن طاقتها المادية والبشرية .

2.اما بالنسبة لترتيب الخدمات بعد فترة الاحتضان فقد كان الترتيب على النحو التالي :

جدول رقم (4 – 20)

ترتيب الخدمات المقدمة للمشاريع الصغيرة بعد فترة الاحتضان حسب الأكثر إلى الأقل من وجهة نظر المشاريع المحتضنة

الخدمة	الترتيب
خدمات استشارية	**المرتبة الأولى**
خدمات تنمية الموارد البشرية	**المرتبة الثانية**
خدمات ادارية	**المرتبة الثالثة**
خدمات تسويقية	**المرتبة الرابعة**
خدمات مالية	**المرتبة الخامسة**
خدمات فنية	**المرتبة السادسة**
خدمات السكرتارية والمعلومات	**المرتبة السابعة**

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق والتي أدلى بها عدد 7 اشخاص (عدد الأشخاص الذين تخرجوا فعلياً من الحاضنة أما باقي أفراد العينة فما زالوا في فترة الاحتضان) ، إلى أن أكثر الخدمات المقدمة لدعم المشاريع كانت الخدمات الاستشارية ، تبعها خدمات تنمية الموارد البشرية ، وهذا يرجع إلى اعتبار هذه العوامل التي يمكن أن تكون أقل تكلفة بالنسبة للحاضنة لأنها لا تحتاج إلى ميزانية أو أي تكاليف مالية على اعتبار أن هذه الخدمات يتم تقديمها في الأساس لباقي المشاريع التي لا تزال في فترة الاحتضان ويتم دعوة المشاريع المتخرجة للانضمام إلى الدورات التي تعقدها في هذا المجال ، وبالتالي تتفرغ الحاضنة إلى تقديم الخدمات الأخرى والتي بحاجة إلى رأس مال للمشاريع جديدة ومساعدتها على النهوض .

** أما بخصوص الأسئلة المفتوحة التي طرحت في نهاية الاستبيان حول حاضنات الأعمال فقد كانت الإجابة عليها على النحو التالي :

السؤال الخامس :

1. هل ترغب في الحصول على خدمات أخرى من قبل الحاضنة ؟

كانت معظم الاجابات تدور حول :

- ضرورة التوسع في تقديم الخدمات السابق ذكرها سواء أكانت ادارية ، مالية ، تسويقية، تنمية الموارد البشرية ، فنية ، استشارية ، سكرتارية ومعلومات
- ضرورة الاهتمام بشكل أكثر بتقديم الخدمات الادارية والمالية والتسويقية على اعتبار أنها تعتبر أحد المعوقات والمشاكل التي تواجه المشاريع الصغيرة وتؤثر على نجاحها .
- التركيز على مراقبة وتطوير المشروع بشكل دائم .

2. هل ترغب بإضافة أي ملاحظات بخصوص حاضنات الأعمال ؟

كانت معظم اجابات أفراد المجتمع على النحو التالي :

- ما زالت حاضنات الأعمال تسير وفق آلية غير علمية ، من شأنها افشال كافة المشاريع طالما لم يتم اعتماد الأسس العلمية الصحيحة في ادارة الحاضنة .
- حاضنات الأعمال في فلسطين ضعيفة ولا تتمتع بالخبرة ، ولا تقاس بمستوى الحاضنات الموجودة في العالم .
- اعتماد الحاضنة بشكل كلي على اعمال المشاركين وعدم متابعتهم ومراقبة أدائهم .

3. ما المعايير التي تم بناءاً عليها احتضان العمل الخاص بك ؟

- الفكرة فريدة وقابلة للتطبيق في فلسطين .
- انخفاض التكلفة التأسيسية والتشغيلية للمشروع وضمن حدود ميزانية الحاضنة .
- خطة العمل ممتازة ، وتم اعداد الدراسات التي تؤكد نجاح الفكرة .
- قلة المنافسين في هذا المجال .

** من خلال الاجابات السابقة يتأكد لدينا أسباب تدني تقديم الخدمات التي يحتاج إليها المشروع بشكل كبير ، ومن هذه الأسباب انعدام أو انخفاض الخبرة لدى القائمين على ادارة الحاضنة ، وانخفاض ميزانية الحاضنة مما يؤثر على مستوى تقديمها للخدمات المالية .

المبحث الثاني تحليل النتائج الخاصة بالعاملين في الحاضنات

** فرضية الدراسة الأولى والثانية :

1. **تقوم فكرة الحاضنات على أساس الملكية الخاصة**
2. **تقوم فكرة الحاضنات على فكرة أن تكون عضواً في الحاضنة لكي تحصل على الخدمات.**

جدول رقم (4-21)

النسب المئوية لواقع فكرة انشاء حاضنات الأعمال في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في الحاضنة

العبارة		نعم	لا	محايد	القيم الناقصة
هل تفضل أن تكون ملكية الحاضنة ملكية خاصة	العدد	1	6	2	---
	النسبة المئوية	%11	%67	%22	
هل تفضل أن تكون ملكية الحاضنة ملكية عامة	العدد	5	3	1	---
	النسبة المئوية	%56	%33	%11	
هل تفضل أن تكون ملكية الحاضنة مختلطة	العدد	5	4	-	---
	النسبة المئوية	%56	%44		
هل أنت مع فكرة أن تكون عضوا في الحاضنة كي تحصل على الخدمات	العدد	9	-	-	---
	النسبة المئوية	%100	-	-	
تشترط بعض الحاضنات الحصول على رسوم احتضان سنوية مقابل الخدمات فهل أنت مع هذه الفكرة	العدد	5	3	1	---
	النسبة المئوية	%56	%33	%11	
هل أنت مع فكرة أن تحصل الحاضنة على حصة من أرباح المشروع المحتضن لقاء الخدمات	العدد	7	1	1	---
	النسبة المئوية	%78	%11	%11	

يوضح الجدول رقم (4-21) أن أغلبية مجتمع الدراسة تفضل أن تكون ملكية الحاضنة ملكية عامة أو ملكية مختلطة ، حيث بلغت النسبة المئوية لهذه الاجابة 55 % ، في حين رفضوا أن تكون الملكية تابعة لجهات خاصة .

هذا بالاضافة إلى أن كامل مجتمع الدراسة تفضل أن تكون عضواً في الحاضنة لكي تحصل على الخدمات تلاها ما نسبته 78% من العينة تفضل أن تحصل الحاضنة على أرباح من المشروع المحتضن لقاء الخدمات المقدمة له ، تلاها ما نسبته 56 % أفراد العينة اختاروا أن تحصل الحاضنة على رسوم احتضان سنوية مقابل الخدمات المقدمة .

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (الجودر ، 2005) والتي بينت أنه لضمان نجاح الحاضنات يجب أن تعود تبعية الحاضنات في أغلبها إلى الحكومات المحلية وادارات التنمية الاقتصادية ، والجامعات والشركات .

وترى الباحثة أن سبب تفضيل مجتمع الدراسة في أن تكون ملكية الحاضنة تابعة للدولة ناتج من ايماناً منهم بشفافية الاجراءات الحكومية وسعيها لتحقيق النجاح للمشاريع المحتضنة ، لما سيكون له من تأثير على المجتمع الفلسطيني ككل وتحقيق التنمية الاقتصادية للدولة .

**وبشكل عام يتم رفض الفرضية الأولى والثانية .

فرضية الدراسة الثالثة :

تقوم الحاضنات بدعم المشاريع الصغيرة باعتبارها احدى الوسائل لتوفير فرص العمل والقضاء على البطالة

ومن أجل اختبار هذه الفرضية تم حساب النسب المئوية كما هو موضح في الجدول(4–22)

جدول رقم(4-22)

النسب المئوية لدوافع دعم وتطوير المشاريع الصغيرة في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في الحاضنة

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
7.	تعتبر المشاريع الصغيرة إحدى أهم الركائز الأساسية التي يقوم عليها الاقتصاد الفلسطيني .	33%	44%	22%	0%	0%
8.	تلعب المشاريع الصغيرة دوراً بارزاً في خلق الوظائف والتقليل من نسبة البطالة .	33%	67%	0%	0%	0%
9.	انخفاض المستوى التكنولوجي لديها	11%	33%	33%	11%	11%
10.	تعمل المشاريع الصغيرة على إنتاج العديد من السلع للمجتمع	44%	44%	11%	0%	0%
11.	تشكل المشاريع الصغيرة نسبة كبيرة في عدد المشاريع الموجودة في الدولة .	11%	78%	11%	0%	0%
12.	المشاريع الصغيرة لا تستطيع العمل بمعزل عن باقي المشاريع	33%	33%	22%	11%	0%
13.	دعوة الكثير من الجهات والهيئات لدعم المشاريع	33%	22%	44%	0%	0%
14.	ليس للمشاريع الصغيرة قدرة على التكيف في المناطق الريفية والنائية	11%	33%	33%	22%	0%
15.	صعوبة إنشاء مثل هذا النوع من المشاريع	0%	44%	11%	22%	22%
16.	تلعب العوامل الاقتصادية والسياسية دوراً في ذلك	33%	67%	0%	0%	0%

يتضح من خلال الجدول السابق أن من أكثر العوامل التي تدفع بالحاضنات لدعم المشاريع الصغيرة كانت الفقرة رقم (8) والتي تنص على تلعب المشاريع الصغيرة دوراً بارزاً في خلق الوظائف والتقليل من نسبة البطالة ، وبنفس المقدار الفقرة (16) تلعب العوامل الاقتصادية دوراً بارزاً في ذلك ، حيث بلغ مستوى هذه الاجابات (موافق بشدة وموافق) 100 % .وتفسر اجابات افراد العينة ذلك أن المشاريع الصغيرة تعتبر اداة لاستيعاب العمالة المدربة الأمر الذي ينعكس ايجابياً على الوضع الاقتصادي ، وهذه المشاريع إذا ما قدم لها الدعم المناسب فستكون قادرة على تخطي جميع العوائق التي تواجهها . وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (

شلبي،2002) تعد حاضنات الأعمال من الأساليب الحديثة لتبني فكرة العمل الحر والمساهمة في بدء مشروعات واعدة على أسس سليمة .

** وبشكل عام يتم قبول الفرضية الثالثة .

فرضية الدراسة الرابعة

تهدف حاضنات الأعمال إلى توليد فرص العمل للشباب الخريجين الجدد من خلال انشاء المشاريع الخاصة بهم .

ومن أجل اختبار هذه الفرضية تم حساب النسب المئوية كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (4-23)

النسب المئوية لأهداف انشاء حاضنات الأعمال في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في الحاضنة

رقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
17	المساهمة في زيادة عدد المشاريع .	22%	78%	0%	0%	0%
18	العمل على ربط المشاريع الجديدة بالسوق .	22%	78%	0%	0%	0%
19	تطوير قطاع التكنولوجيا .	22%	78%	0%	0%	0%
20	تنمية الموارد البشرية .	11%	89%	0%	0%	0%
21	تشجع قيام الاستثمارات ذات الجدوى الاقتصادية .	22%	67%	11%	0%	0%
22	مساعدة المشاريع على تخطي المشاكل والمعوقات التي تواجهه.	44%	44%	11%	0%	0%
23	مساعدة أصحاب الابتكارات والاختراعات في تحويل أفكارهم إلى منتجات قابلة للتسويق	56%	44%	0%	0%	0%
24	إيجاد ظروف عمل مناسبة من أجل توطين المشروعات الصغيرة.	56%	33%	11%	0%	0%
25	توفير بيئة عمل مؤقتة من أجل إقامة المشاريع .	22%	78%	0%	0%	0%
26	تدريب أصحاب الأعمال على أسلوب الإدارة الجيدة وتنمية قدراتهم الإدارية ، وتوفير الأبحاث الضرورية لذلك .	22%	78%	0%	0%	0%
27	تأجير أماكن لإقامة المشاريع فقط .	11%	22%	22%	33%	11%
28	الحصول على معدل عائد (أرباح) مقابل الخدمات التي تقدمها للمشروع المحتضن .	22%	44%	11%	11%	11%

كانت اجابات جميع أفراد المجتمع عن هذا القسم ايجابية جداً حيث تم تحديد أكثر من هدف لانشاء الحاضنة ومنها الفقرة (17 ، 18 ، 19 ، 20 ، 23 ، 25 ، 26) حيث بلغ مستوى الاجابات (موافق بشدة وموافق) نسبة 100 %

من خلال ذلك نرى أن هدف الحاضنة ليس مادياً وإنما مساعدة المشاريع الصغيرة وتطوير قطاع التكنولوجيا . وبذلك يتم قبول الفرضية الرابعة .

** فرضية الدراسة الخامسة

حاضنات الاعمال تعتبر كأي مشروع بحاجة لوضع الخطة العلمية لضمان نجاحه .

ومن أجل اختبار هذه الفرضية تم حساب النسب المئوية كما هو موضح في الجدول (4-24)

من خلال الجدول التالي نلاحظ من أهم العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى نجاح الحاضنة الفقرة رقم (29) وجود خطة علمية وعملية مدروسة لمسيرة عملها ، الفقرة (30) وجود مدير كفؤ وفعال يعمل على ادارة الحاضنة بشكل مميز ، الفقرة (32) وضع الخطط اللازمة لدعم المشاريع المحتضنة ، الفقرة (34) توفير مبنى كبير مجهز لالآلات والمواد اللازمة لدى الحاضنة ، الفقرة (35) العمل على اعداد دراسات تحدد نوع الخدمات التي تطلبها المشاريع الصغيرة ، الفقرة (37) قيام الحاضنة بتقييم أعمالها بشكل مستمر ، والفقرة (39) والتي تنص على العمل على التنسيق مع كافة الجهات والتي تعمل على دعم الحاضنة ماليا وفنيا ومهنيا وتسويقيا ، حيث بلغ مستوى الاجابات (موافق بشدة وموافق) نسبة 100 % .

جدول رقم (4-24)

النسب المئوية لأهم عوامل نجاح حاضنات الأعمال في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في الحاضنة

رقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
29	وجود خطة علمية وعملية مدروسة لمسيرة عملها .	44%	56%	0%	0%	0%
30	وجود مدير كفؤ وفعال يعمل إلى إدارة الحاضنة بشكل مميز .	44%	56%	0%	0%	0%
31	تنسيق جميع الجوانب الفنية والبشرية والمالية	33%	56%	11%	0%	0%
32	وضع الخطط اللازمة لدعم المشاريع المحتضنة	56%	44%	0%	0%	0%
33	العمل بمعزل عن الحكومة والبنوك والمنظمات الدولية .	11%	22%	22%	11%	33%
34	توفير مبنى كبير مجهز بالآلات والمواد والأدوات اللازمة لدى الحاضنة	33%	67%	0%	0%	0%
35	العمل على إعداد دراسات تحدد نوع الخدمات التي تطلبها المشاريع الصغيرة .	56%	44%	0%	0%	0%
36	وجود الحاضنة قريبة من مواقع الجامعات ومراكز البحوث والمناطق الصناعية .	56%	22%	11%	11%	0%
37	قيام الحاضنة بتقييم أعمالها بشكل مستمر .	44%	56%	0%	0%	0%
38	متابعة المشاريع التي تشرف عليها الحاضنة منذ البداية وحتى استقلالها.	67%	22%	11%	0%	0%
39	العمل على التنسيق مع كافة الجهات والتي تعمل على دعم الحاضنة مالياً وفنياً ومهنياً وتسويقياً .	67%	33%	0%	0%	0%

وبشكل عام نرى أن جميع الأمور التي حددت كسبب وراء نجاح الحاضنة هي في نفس الوقت الاسباب التي يمكن أن تؤدي إلى نجاح أي مشروع ، وبذلك يمكن اعتبار الحاضنة أنها نوع من المشاريع التي يلزم

الاهتمام بكيفية ادارتها لضمان نجاحها واستمرارها في تقديم الدعم للمشاريع الصغيرة . ولذلك يتم قبول هذه الفرضية .

** فرضية الدراسة السادسة:

تساهم حاضنات الأعمال في تقديم الكثير من الخدمات والتي تساعد على تطوير المشاريع الصغيرة ومنها : الخدمات الادارية ، الخدمات الاستشارية ، خدمات تنمية الموارد البشرية ، الخدمات المالية ، الخدمات التسويقية ، الخدمات الفنية ، وخدمات السكرتارية والمعلومات .

1. الخدمات الادارية اثناء فترة الاحضان

يتضح من خلال المعطيات الواردة في الجدول التالي إلى أن درجة تقديم الخدمات الادارية أثناء فترة الاحتضان كانت متوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها على الدرجة الكلية للمقياس (54.3%) .وكان أبرز هذه الاجابات الفقرة رقم (2) المساعدة في اجراءات التسجيل ، الفقرة رقم (4) المساعدة في حل المشاكل المحاسبية الناتجة عن عدم الالمام بالقواعد والاجراءات المحاسبية ، والفقرة رقم (8) والتي تنص على تقديم العون في مجال التنظيم والادارة ، بمتوسط حسابي للاجابات (33.33%) .

ومن وجهة نظر الباحثة ترى الباحثة أن معدل تقديم الخدمات الادارية كان متوسط وذلك يعود إلى اعتراف موظفي الحاضنة أن من أهم أسباب نجاح الحاضنة – باعتبارها مشروع - الاهتمام بالنواحي الادارية ولذلك فإنها تعمل على تقديم العون الاداري اللازم لدعم المشاريع الصغيرة لضمان نجاحها .

جدول رقم (4-25)

النسب المئوية لأهم الخدمات الادارية التي تقدمها الحاضنات للمشاريع الصغيرة أثناء فترة الاحتضان كما تبينها فقرات الدراسة من وجهة نظر العاملين في الحاضنة

رقم العبارة	العبارة	كبيرة	متوسطة	قليلة	لا
1	توفير المعلومات حول الحصول على مدخلات الإنتاج	56%	44%	0%	0%
2	المساعدة في إجراءات التسجيل	78%	22%	0%	0%
3	أعمال الضمان الاجتماعي والتأمين	44%	22%	22%	11%
4	المساعدة في حل المشاكل المحاسبية الناتجة عن عدم الإلمام بالقواعد والإجراءات المحاسبية	78%	22%	0%	0%
5	إعداد السجلات التجارية والصناعية الضرورية مع الجهات الإدارية الرسمية	67%	33%	0%	0%
6	توفير المعلومات والإحصاءات فيما يتعلق بالمؤسسات المنافسة	22%	56%	22%	0%
7	المساعدة في التعرف على شروط السلع المنتجة	56%	44%	0%	0%
8	تقديم العون في مجال التنظيم والإدارة	78%	22%	0%	0%
9	المساهمة في إعداد برامج التقييم والرقابة	67%	22%	11%	0%
10	توفير معلومات عن البحوث العلمية في مجال نشاط المنشأة	33%	56%	11%	0%
11	المساعدة في توفير العمالة اللازمة	44%	44%	11%	0%
12	تقديم معلومات عن المنشآت الأخرى التي تعمل في نشاطات مساعدة لنشاط المنشأة	33%	56%	11%	0%
13	تعليم الأساليب الإدارية الحديثة	67%	33%	0%	0%
14	توفير برامج لتطوير المشاريع الصغيرة	67%	33%	0%	0%
15	تقليل التكاليف الخاصة بتوظيف الكوادر البشرية	33%	56%	11%	0%
16	المساعدة في إعداد الفواتير	56%	44%	0%	0%
17	المساعدة في إعداد هيكل تنظيمي للمشروع	44%	56%	0%	0%
18	العمل على تشجيع من يوكل إليهم إدارة المشروع على إنجاح فكرة صاحب المشروع .	56%	44%	0%	0%
المتوسط الحسابي		54.3%	39.5%	5.6%	0.6%

2. الخدمات الادارية بعد التخرج من الحاضنة

جدول رقم (4. 26)

النسب المئوية لأهم الخدمات الادارية التي تقدمها الحاضنات للمشاريع الصغيرة بعد التخرج من الحاضنة كما تبينها فقرات الدراسة من وجهة نظر العاملين في الحاضنة

رقم	العبارة	كبيرة	متوسطة	قليلة	لا
1	توفير المعلومات حول الحصول على مدخلات الإنتاج	11%	11%	33%	44%
2	المساعدة في إجراءات التسجيل	11%	11%	33%	44%
3	أعمال الضمان الاجتماعي والتأمين	0%	11%	44%	44%
4	المساعدة في حل المشاكل المحاسبية الناتجة عن عدم الإلمام بالقواعد والإجراءات المحاسبية	11%	0%	67%	22%
5	إعداد السجلات التجارية والصناعية الضرورية مع الجهات الإدارية الرسمية	11%	22%	44%	22%
6	توفير المعلومات والإحصاءات فيما يتعلق بالمؤسسات المنافسة	0%	11%	67%	22%
7	المساعدة في التعرف على شروط السلع المنتجة	0%	11%	67%	22%
8	تقديم العون في مجال التنظيم والإدارة	0%	44%	44%	11%
9	المساهمة في إعداد برامج التقييم والرقابة	11%	33%	44%	11%
10	توفير معلومات عن البحوث العلمية في مجال نشاط المنشأة	0%	33%	44%	22%
11	المساعدة في توفير العمالة اللازمة	0%	0%	78%	22%
12	تقديم معلومات عن المنشآت الأخرى التي تعمل في نشاطات مساعدة لنشاط المنشأة	0%	11%	67%	22%
13	تعليم الأساليب الإدارية الحديثة	0%	22%	56%	22%
14	توفير برامج لتطوير المشاريع الصغيرة	0%	0%	78%	22%
15	تقليل التكاليف الخاصة بتوظيف الكوادر البشرية	0%	0%	78%	22%
16	المساعدة في إعداد الفواتير	0%	0%	22%	78%
17	المساعدة في إعداد هيكل تنظيمي للمشروع	0%	0%	67%	33%
18	العمل على تشجيع من يوكل إليهم إدارة المشروع على إنجاح فكرة صاحب المشروع .	0%	33%	33%	33%
المتوسط الحسابي		3.1%	14.2%	53.7%	29.0%

يتضح من خلال المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن درجة تقديم الخدمات الادارية بعد التخرج من الحاضنة كانت منخفضة حيث بلغ المتوسط الحاسبي للدرجة الكلية (**53.7%**)،.وكان أبرز هذه الاجابات الفقرة رقم (8) والتي تنص على تقديم العون في مجال التنظيم والادارة ، والفقرة رقم (9) المساهمة في اعداد برامج التقييم والرقابة ، بمتوسط حسابي للاجابات (29.6%)

تفسر الباحثة سبب التدني أن المشاريع الصغيرة بعد التخرج من الحاضنة آن لها الأوان ان تعتمد على نفسها في المجال الاداري وذلك لتكتسب الخبرة الكافية ومن أجل ضمان نجاحها في تخطي أي عائق لها قد يواجهها في المستقبل .

3. الخدمات الاستشارية اثناء فترة الاحتضان

يتضح من خلال المعطيات الواردة في الجدول التالي إلى أن درجة تقديم الخدمات الاستشارية أثناء فترة الاحتضان كانت متوسطة حيث بلغ المتوسط الحاسبي للدرجة الكلية (47,9%)،.وكان أبرز هذه الاجابات الفقرة رقم (21) والتي تنص على استشارات تسويقية لرفع الكفاءة ، الفقرة رقم (24) استشارات قانونية بخصوص آلية انشاء المشروع ، الفقرة رقم (26) استشارات بخصوص براءة الاختراع ، والفقرة رقم (29) والتي تنص على استشارات تفيد مدير المشروع بكيفية الادارة الناجحة للمشروع ، بمتوسط حسابي للاجابات (33.3%).

ترى الباحثة أن جميع اجابات مجتمع الدراسة كانت متوسطة وذلك يعود إلى الافتقار إلى الموظفين الأكفاء في هذا المجال حيث لا يتجاور عدد الموظفين في حاضنة مركز فوزي كعوش عن 2 ، وحاضنة نابلس عن 2

من جهة ، ومن جهة اخرى هناك العديد من النواحي التي يمكن أن تؤثر على نجاح المشروع أكثر من النواحي الاستشارية الذي يتطلب اعطاءها الأولوية.

جدول رقم (4-27)

النسب المئوية لأهم الخدمات الاستشارية التي تقدمها الحاضنات للمشاريع الصغيرة اثناء فترة الاحتضان كما تبينها فقرات الدراسة من وجهة نظر العاملين في الحاضنة

رقم	العبارة	كبيرة	متوسطة	قليلة	لا
19.	استشارات خاصة باعداد دراسات الجدوى الاقتصادية والفنية	33%	56%	0%	11%
20.	استشارات فنية متخصصة	67%	22%	0%	11%
21.	استشارات تسويقية لرفع الكفاءة التسويقية	56%	33%	11%	0%
22.	استشارات وأعمال محاسبية	22%	67%	11%	0%
23.	استشارات تتعلق ببرمجة العمل وتخطيطه	33%	67%	0%	0%
24.	استشارات قانونية بخصوص آلية إنشاء المشروع	56%	33%	11%	0%
25.	استشارات تتعلق بالتوظيف واختيار الموارد البشرية المناسبة للمشروع	22%	67%	11%	0%
26.	استشارات بخصوص براءة الاختراع	67%	33%	0%	0%
27.	استشارات تتعلق بآلية وصول المنتج إلى أكبر درجة من الجودة لرفع الكفاءة التسويقية	44%	56%	0%	0%
28.	استشارات حول الحصول على المساعدات المالية	44%	33%	0%	22%
29.	استشارات تفيد مدير المشروع بكيفية الإدارة الناجحة للمشروع	56%	44%	0%	0%
30.	استشارات حول آلية الرقابة على العمال وتقييمه	33%	56%	11%	0%
31.	استشارات حول آلية الحصول على المعدات اللازمة للمشروع	44%	44%	11%	0%
32.	استشارات بخصوص اختيار قنوات التسويق .	44%	44%	11%	0%
33.	خدمات استشارية بخصوص التعبئة والتغليف .	22%	56%	0%	22%
34.	استشارات حول آلية التسعير	33%	56%	0%	11%
المتوسط الحسابي		42.4%	47.9%	4.9%	4.9%

4.الخدمات الاستشارية بعد التخرج من الحاضنة

جدول رقم (4. 28)

النسب المئوية لأهم الخدمات الاستشارية التي تقدمها الحاضنات للمشاريع الصغيرة بعد التخرج من الحاضنة

كما تبينها فقرات الدراسة من وجهة نظر العاملين في الحاضنة

رقم	العبارة	كبيرة	متوسطة	قليلة	لا
.19	استشارات خاصة باعداد دراسات الجدوى الاقتصادية والفنية	0%	22%	0%	78%
.20	استشارات فنية متخصصة	0%	0%	33%	67%
.21	استشارات تسويقية لرفع الكفاءة التسويقية	0%	0%	44%	56%
.22	استشارات وأعمال محاسبية	0%	22%	11%	67%
.23	استشارات تتعلق ببرمجة العمل وتخطيطه	0%	11%	44%	44%
.24	استشارات قانونية بخصوص آلية إنشاء المشروع	0%	33%	22%	44%
.25	استشارات تتعلق بالتوظيف واختيار الموارد البشرية المناسبة للمشروع	0%	11%	44%	44%
.26	استشارات بخصوص براءة الاختراع	0%	22%	22%	56%
.27	استشارات تتعلق بآلية وصول المنتج إلى أكبر درجة من الجودة لرفع الكفاءة التسويقية	0%	33%	11%	56%
.28	استشارات حول الحصول على المساعدات المالية	0%	11%	44%	44%
.29	استشارات تفيد مدير المشروع بكيفية الإدارة الناجحة للمشروع	0%	56%	11%	33%
.30	استشارات حول آلية الرقابة على العمال وتقييمه	0%	11%	56%	33%
.31	استشارات حول آلية الحصول على المعدات اللازمة للمشروع	0%	22%	22%	56%
.32	استشارات بخصوص اختيار قنوات التسويق	0%	22%	11%	67%
.33	خدمات استشارية بخصوص التعبئة والتغليف	0%	22%	0%	78%
.34	استشارات حول آلية التسعير	0%	0%	33%	67%
المتوسط الحسابي		0.0%	18.8%	25.7%	55.6%

يتضح من خلال المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن درجة تقديم الخدمات الاستشارية بعد التخرج من الحاضنة كانت متدنية حيث بلغ المتوسط الحاسبي للدرجة الكلية (25,7 %)،.وكان أبرز هذه الاجابات الفقرة رقم (29) والتي تنص على استشارات تفيد مدير المشروع بكيفية الادارة الناجحة للمشروع ، والفقرة رقم (30) استشارات حول آلية الرقابة على العمال وتقييمه ، بمتوسط حسابي للاجابات (22.2%).

يتضح أن تقديم هذه الخدمات لم يتم بمستوى كبير وإنما بنسبة متدنية ويعود ذلك إلى الأسباب التي ذكرت سابقة أن الخدمات الاستشارية يمكن الحصول عليها من أي مصدر آخر ، ومهمة الحاضنة توفير الخدمات المهمة لدعم المشروع مثل الخدمات الادارية ، وتنمية الموارد البشرية .

5. خدمات تنمية الموارد البشرية اثناء فترة الاحتضان

يتضح من خلال المعطيات الواردة في الجدول التالي إلى أن درجة تقديم خدمات تنمية الموارد البشرية أثناء فترة الاحتضان كانت متوسطة حيث بلغ المتوسط الحاسبي للدرجة الكلية (62.3%)،.وكان أبرز هذه الاجابات الفقرة رقم (35) تنظيم الدورات التدريبية للموارد البشرية، الفقرة رقم (44) تدريب الموارد البشرية حول الأعمال المكتبية الضرورية (توثيق ، فهرسة الملفات ، أعمال التصوير والطباعة ....الخ)، والفقرة (46) والتي تنص على عقد دورات متنوعة في مجال الإدارة وتكنولوجيا المعلومات ،بمتوسط حسابي للاجابات (33.3%).

وبشكل عام نلاحظ أن مستوى تقديم هذا النوع من الخدمات سجل أعلى المعدلات بين الخدمات الأخرى ، وذلك يعود إلى أن الشباب هم أساس المشروع فإذا تم اعدادها بالشكل المطلوب فإن ذلك سينعكس على المشروع ويعمل على انجاحه .

جدول رقم (4-29)

النسب المئوية لأهم خدمات تنمية الموارد البشرية التي تقدمها الحاضنات للمشاريع الصغيرة اثناء فترة الاحتضان كما تبينها فقرات الدراسة من وجهة نظر العاملين في الحاضنة

الرقم	العبارة	كبيرة	متوسطة	قليلة	لا
35	تنظيم الدورات التدريبية للموارد البشرية .	100%	0%	0%	0%
36	ربط العاملين بأحدث التطورات في مجال العمل والإنتاج.	44%	56%	0%	0%
37	الاهتمام بالصحة والسلامة المهنية للقوى البشرية .	44%	56%	0%	0%
38	التنسيق من جهات متخصصة من أجل الاستفادة من الخبرات .	22%	67%	11%	0%
39	المساعدة في اعداد التوصيف المهني الدقيق للمهارات التي يحتاجها المشروع المحتضن .	33%	56%	11%	0%
40	تشجيع الأفراد على الإبداع والمبادرة .	78%	22%	0%	0%
41	تهيئة الظروف الملائمة لظهور الأفكار الجديدة والمخترعات	44%	44%	11%	0%
42	مساعدة إبداعات الشباب وتحويلها إلى مشروعات استثمارية .	78%	11%	11%	0%
43	دعم المهارات العلمية والإدارية للمبادرين بمشاريع صغيرة	67%	22%	11%	0%
44	تدريب الموارد البشرية حول الأعمال المكتبية الضرورية (توثيق ، فهرسة الملفات ، أعمال التصوير والطباعة ....الخ).	89%	11%	0%	0%
45	تدريب الموارد البشرية حول كيفية إدارة المشروع .	78%	22%	0%	0%
46	عقد دورات متنوعة في مجال الإدارة وتكنولوجيا المعلومات	89%	11%	0%	0%
47	توفير دورات متخصصة في الإنتاج وأساليب التصدير .	44%	22%	22%	11%
48	عقد اجتماعات مع بعض رجال الأعمال الناجحين للاستفادة من تجاربهم .	67%	11%	22%	0%
49	وضع خطط وبرامج تدريبية مبنية على الاحتياجات الفعلية للأفراد	44%	33%	22%	0%
50	تنمية مهارة الموظف التي ستساهم في تطوير أداء المشروع .	78%	22%	0%	0%
51	التقييم المستمر لتحسين الأداء.	67%	33%	0%	0%
52	خلق قنوات اتصال بين الأفراد والبيئة المحيطة (الشركات الأخرى) لتنمية مهاراتهم .	56%	44%	0%	0%
المتوسط الحسابي		62.3%	30.2%	6.8%	0.6%

6. خدمات تنمية الموارد البشرية بعد التخرج من الحاضنة

جدول رقم (4-30)

النسب المئوية لأهم خدمات تنمية الموارد البشرية التي تقدمها الحاضنات للمشاريع الصغيرة بعد التخرج من الحاضنة كما تبينها فقرات الدراسة من وجهة نظر العاملين في الحاضنة

الرقم	العبارة	كبيرة	متوسطة	قليلة	لا
35	تنظيم الدورات التدريبية للموارد البشرية .	11%	11%	44%	33%
36	ربط العاملين بأحدث التطورات في مجال العمل والإنتاج.	0%	44%	0%	56%
37	الاهتمام بالصحة والسلامة المهنية للقوى البشرية .	0%	22%	0%	78%
38	التنسيق من جهات متخصصة من أجل الاستفادة من الخبرات	0%	22%	0%	78%
39	المساعدة في اعداد التوصيف المهني الدقيق للمهارات التي يحتاجها المشروع المحتضن .	0%	0%	22%	78%
40	تشجيع الأفراد على الإبداع والمبادرة .	0%	22%	11%	67%
41	تهيئة الظروف الملائمة لظهور الأفكار الجديدة والمخترعات .	0%	0%	33%	67%
42	مساعدة إبداعات الشباب وتحويلها إلى مشروعات استثمارية	0%	22%	22%	56%
43	دعم المهارات العلمية والإدارية للمبادرين بمشاريع صغيرة .	0%	22%	44%	33%
44	تدريب الموارد البشرية حول الأعمال المكتبية الضرورية (توثيق ، فهرسة الملفات ، أعمال التصوير والطباعة ....الخ).	0%	56%	22%	22%
45	تدريب الموارد البشرية حول كيفية إدارة المشروع .	0%	22%	33%	44%
46	عقد دورات متنوعة في مجال الإدارة وتكنولوجيا المعلومات .	0%	22%	33%	44%
47	توفير دورات متخصصة في الإنتاج وأساليب التصدير	0%	11%	33%	56%
48	عقد اجتماعات مع بعض رجال الأعمال الناجحين للاستفادة من تجاربهم .	0%	33%	22%	44%
49	وضع خطط وبرامج تدريبية مبنية على الاحتياجات الفعلية للأفراد	0%	33%	22%	44%
50	تنمية مهارة الموظف التي ستساهم في تطوير أداء المشروع	0%	11%	44%	44%
51	التقييم المستمر لتحسين الأداء.	0%	0%	44%	56%
52	خلق قنوات اتصال بين الأفراد والبيئة المحيطة (الشركات الأخرى) لتنمية مهاراتهم .	0%	22%	33%	44%
المتوسط الحسابي		0.6%	21.0%	25.9%	52.5%

يتضح من خلال المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن درجة تقديم خدمات تنمية الموارد البشرية بعد التخرج من الحاضنة كانت منخفضة، حيث بلغ المتوسط الحاسبي للدرجة الكلية

(25,9%)،.وكان أبرز هذه الاجابات الفقرة رقم (44) والتي تنص على تدريب الموارد البشرية حول الأعمال المكتبية الضرورية (توثيق ، فهرسة الملفات ، أعمال التصوير والطباعة ....الخ) ، بمتوسط حسابي للاجابات (25.9%).

تفسر الباحثة نتائج الدراسة أن الحاضنة تفتقر إلى الموظفين ، الأمر الذي يجعل من الصعب عليها متابعة الشباب وتقديم الخدمات الادارية لهم بعد التخرج والاكتفاء بمتابعة المشاريع المحتضنة لديها _ أثناء فترة الاحتضان _ لتوفير الدعم اللازم لها .

7. خدمات مالية اثناء فترة الاحتضان

يتضح من خلال المعطيات الواردة في الجدول التالي إلى أن درجة تقديم الخدمات المالية أثناء فترة الاحتضان كانت متوسطة حيث بلغ المتوسط الحاسبي للدرجة الكلية (35,8%)،.وكان أبرز هذه الاجابات الفقرة رقم (57) المساعدة في الحصول على التكلفة الاستثمارية للمشروع ، والفقرة رقم (58) المساهمة في وضع تفاصيل الموازنة ، بمتوسط حسابي للاجابات (33.3%).

وبشكل عام نلاحظ أن مستوى الخدمات المالية متوسط وذلك يعود إلى نقص التمويل اللازم لذا الحاضنة وكثرة المشاريع المحتضنة ، الأمر الذي يدفع بها إلى ضرورة تقسيم المبلغ عليها جميعاً ، أملاً أن يساهم ذلك في تقديم جزء ولو بسيط يضمن نجاح هذه المشاريع وتطويرها بدل من التركيز على مشروع واحد .

جدول رقم (4-31)

النسب المئوية لأهم الخدمات المالية التي تقدمها الحاضنات للمشاريع اثناء فترة الاحتضان كما تبينها فقرات الدراسة من وجهة نظر العاملين في الحاضنة

الرقم	العبارة	كبيرة	متوسطة	قليلة	لا
53	المساعدة في الحصول على قروض مصرفية أسعار فائدة منخفضة	11%	56%	11%	22%
54	توفير الضمانات المطلوبة للقروض المصرفية	0%	11%	11%	78%
55	الإسهام في التنسيق مع المؤسسات التمويلية المختلفة وأصحاب الأفكار المنتسبين للحاضنة	33%	33%	11%	22%
56	تمويل التوسعات الاستثمارية في مرحلة النمو	44%	33%	11%	11%
57	المساعدة في الحصول على التكلفة الاستثمارية للمشروع	33%	56%	11%	0%
58	المساهمة في وضع تفاصيل الموازنة	44%	44%	11%	0%
59	المساعدة في الحصول على الآلات والتجهيزات الرأسمالية	44%	33%	11%	11%
60	تقديم فرص البيع التأجيري للآلات والمعدات	11%	0%	33%	56%
61	تصميم كافة الخدمات التي تحافظ على إتباع أفضل الطرق من أجل توفير المال	56%	33%	0%	11%
62	توفير برامج لبناء روابط مع المستثمرين .	44%	22%	22%	11%
63	تقديم مساعدات مالية مباشرة .	67%	22%	0%	11%
64	التعريف بمصادر التمويل الملائمة للمشروع .	33%	56%	0%	11%
65	توفير تسهيلات ومعلومات عن فرص الشراكة .	33%	56%	0%	11%
66	المساعدة في تحديد متطلبات التمويل والسيولة اللازمة وجدولتها .	33%	44%	0%	22%
67	الضغط على البنوك باتجاه منح تسهيلات مالية ورفع سقف الائتمان .	0%	22%	0%	78%
68	توفير برامج إقراض طويلة الأجل .	0%	33%	11%	56%
69	العمل مع البنوك بهدف التقليل من الضمانات المطلوبة	0%	33%	11%	56%
70	المساعدة في تقليل التكاليف العامة .	22%	56%	11%	11%
المتوسط الحسابي		28.4%	35.8%	9.3%	26.5%

8. خدمات مالية بعد التخرج من الحاضنة

جدول رقم (4-32)

النسب المئوية لأهم الخدمات المالية التي تقدمها الحاضنات للمشاريع بعد التخرج من الحاضنة كما تبينها فقرات الدراسة من وجهة نظر العاملين في الحاضنة

الرقم	العبارة	كبيرة	متوسطة	قليلة	لا
53	المساعدة في الحصول على قروض مصرفية أسعار فائدة منخفضة	0%	0%	11%	89%
54	توفير الضمانات المطلوبة للقروض المصرفية	0%	0%	0%	100%
55	الإسهام في التنسيق مع المؤسسات التمويلية المختلفة وأصحاب الأفكار المنتسبين للحاضنة	0%	22%	0%	78%
56	تمويل التوسعات الاستثمارية في مرحلة النمو	0%	0%	11%	89%
57	المساعدة في الحصول على التكلفة الاستثمارية للمشروع	0%	0%	22%	78%
58	المساهمة في وضع تفاصيل الموازنة	0%	0%	11%	89%
59	المساعدة في الحصول على الآلات والتجهيزات الرأسمالية	0%	0%	22%	78%
60	تقديم فرص البيع التأجيري للآلات والمعدات	0%	0%	0%	100%
61	تصميم كافة الخدمات التي تحافظ على إتباع أفضل الطرق من أجل توفير المال	0%	22%	0%	78%
62	توفير برامج لبناء روابط مع المستثمرين .	0%	22%	0%	78%
63	تقديم مساعدات مالية مباشرة .	0%	11%	11%	78%
64	التعريف بمصادر التمويل الملائمة للمشروع .	0%	22%	0%	78%
65	توفير تسهيلات ومعلومات عن فرص الشراكة .	0%	0%	22%	78%
66	المساعدة في تحديد متطلبات التمويل والسيولة اللازمة وجدولتها .	0%	0%	22%	78%
67	الضغط على البنوك باتجاه منح تسهيلات مالية ورفع سقف الائتمان .	0%	0%	0%	100%
68	توفير برامج إقراض طويلة الأجل .	0%	0%	0%	100%
69	العمل مع البنوك بهدف التقليل من الضمانات المطلوبة .	0%	0%	0%	100%
70	المساعدة في تقليل التكاليف العامة .	0%	0%	22%	78%
المتوسط الحسابي		0.0%	5.6%	8.6%	85.8%

يتضح من خلال المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن درجة تقديم الخدمات المالية بعد التخرج من الحاضنة كانت متدنية جداً ، حيث بلغ المتوسط الحاسبي للدرجة الكلية (8,6%)،.وكان أبرز هذه الاجابات الفقرة رقم (55) الاسهام في التنسيق مع المؤسسات التمويلية المختلفة وأصحاب الأفكار المنتسبين للحاضنة ، والفقرة (61) تصميم كافة الخدمات التي تحافظ على اتباع أفضل الطرق من أجل توفير المال ، الفقرة (62) توفير برامج لبناء روابط مع المستثمرين ، والفقرة (64) والتي تنص على التعريف بمصادر التمويل الملائمة للمشروع ، بمتوسط حسابي للاجابات (7.4%).

نلاحظ أن مستوى تقديم الخدمات المالية بعد التخرج من الحاضنة يكاد يكون معدوم ، وذلك يعود إلى عدم توافر الميزانية الكافية لدى الحاضنة لدعم المشاريع المحتضنة والتي تخرجت من الحاضنة في نفس الوقت ، ولذلك يقتصر تقديم الدعم المالي على المشاريع المحتضنة.

9. خدمات تسويقية اثناء فترة الاحتضان

يتضح من خلال المعطيات الواردة في الجدول التالي إلى أن درجة تقديم الخدمات التسويقية أثناء فترة الاحتضان كانت متدني حيث بلغ المتوسط الحاسبي للدرجة الكلية (31.5%) ،وكان أبرز هذه الاجابات الفقرة رقم (71) تطوير رسالة تسويقية للمشروع ، الفقرة رقم (74) الترويج للمشروع على الصفحة الالكترونية الخاصة بالحاضنة ، الفقرة (75) توفير فرص ترويجية للمشروع من خلال المعارض ، والفقرة (84) والتي تنص على توفير معلومات عن الأساليب الحديثة في مجال التسويق ، بمتوسط حسابي للاجابات (33.3%).

جدول رقم (4-33)

النسب المئوية لأهم الخدمات التسويقية التي تقدمها الحاضنات للمشاريع اثناء فترة الاحتضان كما تبينها فقرات الدراسة من وجهة نظر العاملين في الحاضنة

الرقم	العبارة	كبيرة	متوسطة	قليلة	لا
71	تطوير رسالة تسويقية للمشروع	56%	44%	0%	0%
72	توفير أبحاث عن السوق والحركة التجارية في الأسواق	11%	56%	33%	0%
73	تصميم استراتيجيات من أجل إطلاق المنتج في الأسواق المستهدفة	33%	56%	0%	11%
74	الترويج للمشروع على الصفحة الالكترونية الخاصة بالحاضنة	56%	44%	0%	0%
75	توفير فرص ترويجية للمشروع من خلال المعارض	56%	44%	0%	0%
76	وضع استراتيجيات تخطيط وتنفيذ للمبيعات	11%	78%	11%	0%
77	التعريف بفن الاتصال بالآخرين لإيصال رسالة فعلية للزبائن.	33%	67%	0%	0%
78	توفير المعلومات اللازمة عن أذواق المستهلكين	22%	44%	33%	0%
79	توفير كافة الأجهزة اللازمة في مجال التسويق	33%	44%	22%	0%
80	المساعدة في الحصول على دعم للمنتج الوطني بالدرجة الكافية	22%	67%	0%	11%
81	المساعدة في تنظيم حملات الدعاية والترويج	56%	33%	0%	11%
82	عقد دورات تدريبية لأصحاب المشروع لرفع كفاءتهم التسويقية	22%	56%	22%	0%
83	المساعدة في تصميم المنتجات الجديدة	33%	56%	11%	0%
84	توفير معلومات عن الأساليب الحديثة في مجال التسويق	56%	44%	0%	0%
85	تقديم معلومات عن المنشآت الأخرى التي تعمل في نفس المجال	22%	67%	11%	0%
86	توفير البحوث التسويقية في مجال النقل والتوزيع	11%	56%	0%	33%
87	المساعدة على إيجاد أسواق جديدة	11%	56%	22%	11%
88	تسهيل عملية الحصول على رخص الاستيراد	22%	44%	0%	33%
المتوسط الحسابي		%31.5	%1.35	%9.3	%62

نلاحظ أن الحاضنات لم تعطي هذا الجانب الدعم المناسب وذلك يعود إلى تركيزها على تقديم خدمات تنمية الموارد البشرية من خلال تقديم العديد من الدورات في مجال التسويق ، الأمر الذي يساعد على حل جميع المشاكل التي تواجهها من وجهة نظرها .

10. خدمات تسويقية بعد التخرج من الحاضنة

يتضح من خلال المعطيات الواردة في الجدول التالي إلى أن درجة تقديم الخدمات التسويقية بعد التخرج من الحاضنة كانت متدنية حيث بلغ المتوسط الحاسبي للدرجة الكلية (30,9%)،.وكان أبرز هذه الاجابات الفقرة رقم (77) والتي تنص على التعريف بفن الاتصال بالآخرين لايصال رسالة فعالة للزبائن ، بمتوسط حسابي للاجابات (33.3%).

بالنظر لمستوى تقديم الخدمات التسويقية نرى أنها متدنية وذلك يعود أن المشروع المحتضنة تم تقديم الخدمات التسويقية لها أثناء فترة الاحتضان ، وتم التعامل معه على أنه مشروع قد أقيم على أرض الواقع ، وقدم له هذا المجال بمستوى متوسط ، وقد اكتسب صاحب المشروع الخبرة من ذلك ، وبذلك لا يلزم التركيز على هذا المجال بعد فترة التخرج .

جدول رقم (4-34)

النسب المئوية لأهم الخدمات التسويقية التي تقدمها الحاضنات للمشاريع بعد التخرج من الحاضنة كما تبينها فقرات الدراسة من وجهة نظر العاملين في لحاضنة

رقم	العبارة	كبيرة	متوسطة	قليلة	لا
71	تطوير رسالة تسويقية للمشروع	0%	0%	33%	67%
72	توفير أبحاث عن السوق والحركة التجارية في الأسواق	0%	11%	33%	56%
73	تصميم استراتيجيات من أجل إطلاق المنتج في الأسواق المستهدفة	0%	0%	33%	67%
74	الترويج للمشروع على الصفحة الالكترونية الخاصة بالحاضنة	11%	22%	11%	56%
75	توفير فرص ترويجية للمشروع من خلال المعارض	0%	22%	22%	56%
76	وضع استراتيجيات تخطيط وتنفيذ للمبيعات	0%	11%	22%	67%
77	التعريف بفن الاتصال بالآخرين لإيصال رسالة فعلية للزبائن.	0%	22%	56%	22%
78	توفير المعلومات اللازمة عن أذواق المستهلكين	0%	0%	11%	89%
79	توفير كافة الأجهزة اللازمة في مجال التسويق	0%	0%	33%	67%
80	المساعدة في الحصول على دعم للمنتج الوطني بالدرجة الكافية	11%	11%	11%	67%
81	المساعدة في تنظيم حملات الدعاية والترويج	0%	22%	22%	56%
82	عقد دورات تدريبية لأصحاب المشروع لرفع كفاءتهم التسويقية	0%	0%	67%	33%
83	المساعدة في تصميم المنتجات الجديدة	0%	11%	56%	33%
84	توفير معلومات عن الأساليب الحديثة في مجال التسويق	0%	11%	33%	56%
85	تقديم معلومات عن المنشآت الأخرى التي تعمل في نفس المجال	0%	11%	22%	67%
86	توفير البحوث التسويقية في مجال النقل والتوزيع	0%	0%	33%	67%
87	المساعدة على إيجاد أسواق جديدة	0%	0%	33%	67%
88	تسهيل عملية الحصول على رخص الاستيراد	0%	0%	22%	78%
المتوسط الحسابي		1.2%	8.6%	30.9%	59.3%

11. خدمات فنية اثناء فترة الاحتضان

جدول رقم (4-35)

النسب المئوية لأهم الخدمات الفنية التي تقدمها الحاضنات للمشاريع اثناء فترة الاحتضان كما تبينها فقرات الدراسة من وجهة نظر العاملين في الحاضنة

الرقم	العبارة	كبيرة	متوسطة	قليلة	لا
89	توفير مكان لتخزين البضائع	11%	33%	22%	33%
90	توفير المقر المناسب لإقامة المشروع	67%	33%	0%	0%
91	الاشتراك في المعارض المتخصصة للتعريف بالحاضنة ومشروعاتها	100%	0%	0%	0%
92	إيجاد مكتبة معلوماتية مرجعية	44%	44%	0%	11%
93	توفير خدمات الصيانة	22%	33%	22%	22%
94	تسهيل الأعمال الحكومية مثل إجراءات التسجيل	89%	11%	0%	0%
95	تقديم كافة التسهيلات المكتبية في الحصول على الآلات والتجهيزات الرأسمالية	67%	22%	11%	0%
96	توفير غرف للاجتماعات والمؤتمرات	100%	0%	0%	0%
97	توفير آلات وأجهزة ومعدات قديمة بدائية	44%	11%	11%	33%
98	المساعدة في الاعتماد على الخامات والمواصفات الهندسية الفنية المحدودة	44%	0%	56%	0%
99	توفير مختبرات حاسب آلي	89%	0%	0%	11%
100	المساعدة في الرد على التلفونات	67%	11%	22%	0%
101	توفير قاعة استقبال وموظفة استقبال	78%	0%	22%	0%
المتوسط الحسابي		63.2%	15.4%	12.8%	8.5%

يتضح من خلال المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن درجة تقديم الخدمات الفنية أثناء فترة الاحتضان كانت متوسطة حيث بلغ المتوسط الحاسبي للدرجة الكلية (63.2%)،.وكان أبرز هذه الاجابات

الفقرة رقم (91) والتي تنص على الاشتراك في المعارض المتخصصة للتعريف بالحاضنة ومشروعاتها ، والفقرة (96) توفير غرف للاجتماعات والمؤتمرات ، بمتوسط حسابي للاجابات (33.3%).

نلاحظ أن هذه الخدمات سجلت مستوى عالٍ بين مستوى الخدمات المقدمة من الحاضنة، وذلك يعود إلى أن المشروع المحتضنة يتم توفير كافة الخدمات الفنية له من مبنى وآلات داخل الحاضنة ، وذلك ليكون من السهل على الحاضنة متابعة المشروع واكتشاف الأخطاء التي تواجهه في اسرع وقت ومساعدته على تخطيها .

12. خدمات فنية بعد التخرج من الحاضنة

يتضح من خلال المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن درجة تقديم الخدمات الفنية بعد التخرج من الحاضنة كانت متدنية حيث بلغ المتوسط الحاسبي للدرجة الكلية (17,1%)،.وكان أبرز هذه الاجابات الفقرة رقم (91) والتي تنص على الاشتراك في المعارض المتخصصة للتعريف بالحاضنة ومشروعاتها ، بمتوسط حسابي للاجابات (29.6%).

يمكن تفسير هذه النتائج أن المشروع بعد التخرج من الحاضنة قام بانشاء موقع خاص لمقر المشروع وكافة الأمور الفنية الأخرى ، الأمر الذي يتطلب من الحاضنة وقف تقديم هذه الخدمات .

جدول رقم (4-36)

النسب المئوية لأهم الخدمات الفنية التي تقدمها الحاضنات للمشاريع بعد التخرج من الحاضنة كما تبينها فقرات الدراسة من وجهة نظر العاملين في الحاضنة

الرقم	العبارة	كبيرة	متوسطة	قليلة	لا
89	توفير مكان لتخزين البضائع	0%	0%	22%	78%
90	توفير المقر المناسب لإقامة المشروع	0%	0%	44%	56%
91	الاشتراك في المعارض المتخصصة للتعريف بالحاضنة ومشروعاتها	44%	11%	33%	11%
92	إيجاد مكتبة معلوماتية مرجعية	0%	33%	22%	44%
93	توفير خدمات الصيانة	0%	0%	22%	78%
94	تسهيل الأعمال الحكومية مثل إجراءات التسجيل	0%	11%	22%	67%
95	تقديم كافة التسهيلات المكتبية في الحصول على الآلات والتجهيزات الرأسمالية	0%	0%	33%	67%
96	توفير غرف للاجتماعات والمؤتمرات	0%	22%	0%	78%
97	توفير آلات وأجهزة ومعدات قديمة بدائية	0%	0%	22%	78%
98	المساعدة في الاعتماد على الخامات والمواصفات الهندسية الفنية المحدودة	0%	11%	0%	89%
99	توفير مختبرات حاسب آلي	0%	22%	0%	78%
100	المساعدة في الرد على التلفونات	0%	0%	0%	100%
101	توفير قاعة استقبال وموظفة استقبال	0%	0%	0%	100%
المتوسط الحسابي		3.4%	8.5%	17.1%	70.9%

13. خدمات السكرتارية والمعلومات اثناء فترة الاحتضان

يتضح من خلال المعطيات الواردة في الجدول التالي إلى أن درجة تقديم خدمات السكرتارية والمعلومات أثناء فترة الاحتضان كانت عالية حيث بلغ المتوسط الحاسبي للدرجة الكلية (77%)،.وكان أبرز هذه الاجابات الفقرات رقم (102 ، 103، 104 ،105 ، 106 ، 112، 116) ، بمتوسط حسابي للاجابات (33.3%).

اتسم مستوى تقديم خدمات السكرتارية والمعلومات بمستوى عالٍ جداً ، وذلك يعود إلى الاعتقاد لدى الحاضنة أن صاحب المشروع الصغيرة ليس لديه أدنى فكرة في هذا المجال وافتقار الخبرة المتوفرة لديه في طبيعة هذه الخدمات ، ونظراً لأهمية هذا النوع من الخدمات تعمل الحاضنة على توفيره بالشكل اللائق والذي يساهم في إنجاح فكرة المشروع .

جدول رقم (4-37)

النسب المئوية لأهم خدمات السكرتارية والمعلومات التي تقدمها الحاضنات للمشاريع اثناء فترة الاحتضان كما تبينها فقرات الدراسة من وجهة نظر العاملين في الحاضنة

رقم	العبارة	كبيرة	متوسطة	قليلة	لا
102	توفير خدمات الحاسوب ومعالجة النصوص	89%	11%	0%	0%
103	أعمال التصوير والطباعة	89%	11%	0%	0%
104	أعمال التوثيق والمحفوظات	89%	11%	0%	0%
105	خدمات الهاتف والفاكس	89%	11%	0%	0%
106	خدمات الاستقبال والاستفسار	89%	11%	0%	0%
107	خدمات الانترنت بما في ذلك الربط مع شبكات المعلومات الدولية	78%	22%	0%	0%
108	اعداد المستندات والنماذج الرسمية	78%	11%	11%	0%
109	أعمال الترجمة للمعاملات الدولية	67%	11%	22%	0%
110	التعريف بالبرامج المحاسبية	56%	22%	22%	0%
111	عقد الاجتماعات الخاصة بموظفي المشروع	78%	11%	11%	0%
112	استقبال وتنظيم المراسلات	89%	11%	0%	0%
113	توفير معلومات حول مستويات الأسعار	44%	56%	0%	0%
114	توفير معلومات عن المنافسين في السوق في مجالات الأسعار والمواصفات .	56%	33%	0%	11%
115	إصدار البروشورات اللازمة الخاصة بالمشروع .	78%	22%	0%	0%
116	تدريب العناصر الإدارية اللازمة	89%	11%	0%	0%
المتوسط الحسابي		77.0%	17.8%	4.4%	0.7%

14. خدمات السكرتارية والمعلومات بعد التخرج من الحاضنة

جدول رقم (4-38)

النسب المئوية لأهم خدمات السكرتارية والمعلومات التي تقدمها الحاضنات للمشاريع بعد التخرج من الحاضنة

كما تبينها فقرات الدراسة من وجهة نظر العاملين في الحاضنة

رقم	العبارة	كبيرة	متوسطة	قليلة	لا
102	توفير خدمات الحاسوب ومعالجة النصوص	0%	0%	33%	67%
103	أعمال التصوير والطباعة	0%	0%	22%	78%
104	أعمال التوثيق والمحفوظات	0%	0%	22%	78%
105	خدمات الهاتف والفاكس	0%	0%	22%	78%
106	خدمات الاستقبال والاستفسار	0%	0%	22%	78%
107	خدمات الانترنت بما في ذلك الربط مع شبكات المعلومات الدولية	0%	0%	22%	78%
108	اعداد المستندات والنماذج الرسمية	0%	0%	22%	78%
109	أعمال الترجمة للمعاملات الدولية	0%	0%	22%	78%
110	التعريف بالبرامج المحاسبية	0%	0%	22%	78%
111	عقد الاجتماعات الخاصة بموظفي المشروع	0%	0%	33%	67%
112	استقبال وتنظيم المراسلات	0%	0%	22%	78%
113	توفير معلومات حول مستويات الأسعار	0%	0%	22%	78%
114	توفير معلومات عن المنافسين في السوق في مجالات الأسعار والمواصفات .	0%	11%	56%	33%
115	إصدار البروشورات اللازمة الخاصة بالمشروع .	0%	0%	22%	78%
116	تدريب العناصر الإدارية اللازمة	11%	11%	44%	33%
المتوسط الحسابي		0.7%	1.5%	27.4%	70.4%

يتضح من خلال المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن درجة تقديم خدمات السكرتارية والمعلومات بعد التخرج من الحاضنة كانت متدنية حيث بلغ المتوسط الحاسبي للدرجة الكلية (27,4

%)،.وكان أبرز هذه الاجابات الفقرة رقم (114) والتي تنص على توفير معلومات عن المنافسين في السوق في مجالات الأسعار والمواصفات ، والفقرة (116) تدريب العناصر الادارية اللازمة ، بمتوسط حسابي للاجابات (22.2%).

نلاحظ بعد تخرج المشروع من الحاضنة لم يعد للحاضنة صلة قوية به ، والأمر عائد إلى الاعتقاد بأنه قد تكون لديه الخبرة اللازمة أثناء فترة الاحتضان ، واكتسب كافة المهارات التي تساعده في الاستمرار .

** وبشكل عام يتسم مستوى تقديم الخدمات أثناء فترة الاحتضان بالمتوسط أما بعد التخرج فهو متدني .

وبذلك يتم رفض الفرضية السادسة .

المبحث الثالث : تحليل النتائج التي تم التوصل إليها من خلال المشاريع المحتضنة وموظفي الحاضنات

1. بالنسبة لفرضية الدراسة الأولى فقد تم التوافق بين نتائج العاملين في الحاضنة والمشاريع الحاضنة في أن الأغلبية العظمى تفضل أن تكون ملكية الحاضنة عامة ، وذلك يعود إلى أن هدف الحاضنات ليس بهدف مادي وإنما تهدف إلى تطوير قطاع التكنوجيا ، الأمر الذي يتناسب مع مصالح المشروع الصغير .
2. أما فرضية الدراسة الثانية فقد تم التفاوت بين نتائج العاملين في الحاضنة والمشاريع ، فقد فضل المشاريع أن تحصل التحصل الحاضنة على جزء من الأرباح المحتضنة ، في حين فضل العاملين أن تكون عضواً في الحاضنة لكي تحصل على الخدمات ، وتم التوافق فيما بينهم أنهم لم يحبذوا فكرة أن تحصل الحاضنة على رسوم احتضان سنوية ، وبشكل عام نفسر الاجابات أن كلا الجهات تسعى إلى تقديم مستوى عالٍ من الخدمات ، وذلك يمكن أن يحصل سواء أكنت عضواً أو أن تحصل الحاضنة على جزء من ارباح المشاريع المحتضنة .
3. أما بالنسبة لفرضية الدراسة الثالثة والخاصة بالدوافع التي تدفع لدعم المشاريع الصغيرة فقد اتفقت اجابات الطرفين أن السبب وراء دعم المشاريع الصغيرة يكمن في أن المشاريع الصغيرة تلعب دوراً بارزاً في خلق الوظائف والتقليل من نسبة البطالة ، وهذا الأمر سيكون له المردود الاجابي على المجتمع الفلسطيني .
4. أما فرضية الدراسة الرابعة والمتعلقة بأهم أهدف حاضنات الأعمال فقد أجاب الطرفين أن الهدف هو تطوير قطاع التكنولوجيا ومساعدة أصحاب الابتكارات والاختراعات في تحويل أفكارهم إلى منتجات قابلة للتسويق ، وليس الهدف الحصول على عائد مادي أو حتى تأجير أماكن لاقامة المشاريع فقط ،

وهذه الاجابات تؤكد الدافع وراء دعم المشروع الصغيرة في توفير فرص العمالة والقضاء على نسبة البطالة العالية التي يعاني منها المجتمع .

5. بالنسبة لفرضية الدراسة الخامسة فقد كانت اجابات مجتمع الدراسة بالكامل تدور حول أن الحاضنة تعتبر كأي مشروع بحاجة إلى الاهتمام بالجوانب الادارية فيها مثل وضع الخطط اللازمة لدعم المشروع ، تنسيق جميع الجوانب الفنية والبشرية لها ، ووجود مدير كفؤ يدير الحاضنة .

6. بالنسبة لأهم الآثار الاقتصادية للحاضنة الفرضية السادسة فقد اتفق الطرفين على أن الحاضنات وبتقديمها الدعم الاداري والمالي والتسويقي والاستشاري وغيرها من الخدمات فإن ستعمل على تطوير قطاع تكنولوجيا المعلومات وتحويل الأفكار إلى بحوث تطبيقية ، الأمر الذي يسهم في توفير فرص العمل وكل ذلك يؤدي إلى تطوير المجتمع الفلسطيني .

7. اما بالنسبة لدور حاضنات في دعم المشاريع الصغيرة (الفرضية السابعة) فقد اتسم مستوى تقديم الخدمات المختلفة مثل (الخدمات الادارية ، الاستشارية ، المالية ، التسويقية ، الفنية ، خدمات السكرتارية والمعلومات ، وخدمات تنمية الموارد البشرية) اثناء فترة الاحتضان بمستوى متوسط بعض الشيء ، أما بعد التخرج من الحاضنة فقد اتسم المستوى العام بالتدني ، وكانت الخدمات المقدمة أثناء الاحتضان أفضل بكثير من تلك المقدمة بعد التخرج وذلك يعود لعدد من الأسباب منها : نقص التمويل اللازمة للحاضنة ، نقص الموظفين وحتى عدم توافر الخبرات الضرورية لدعم

المشاريع الصغيرة ، حداثة فكرة الحاضنات في المجتمع الفلسطيني حيث لم تتجاوز السبع سنوات، بالاضافة إلى عدم الاستفادة من التجارب السابقة في مجال الحاضنات والتعرف على الاخفاقات التي عانت منها الحاضنات في الدول الأخرى .

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات :

---

* تمهيد

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع حاضنات الأعمال ودورها في دعم المشاريع الصغيرة في الضفة الغربية ، ومعرفة فيما إذا كانت حاضنات الأعمال تعمل على تقديم الخدمات التي تشكل معوقات بالنسبة للمشاريع الصغيرة ، ومن أجل تحقيق هذا الهدف تم تصميم استبيان تم توزيعه على المشاريع التي تم احتضانها من قبل الحاضنة وموظفي الحاضنة ودراسة مستوى تقديم الخدمات من قبل الحاضنة .

5-1 نتائج الدراسة :

1. أغلبية مجتمع الدراسة يفضل أن تكون ملكية الحاضنة ملكية عامة ، بينما هناك تردد لدى البعض الآخر في أن تكون الملكية جهات خاصة أو مختلطة .
2. هناك تفاوت بين نتائج العاملين في الحاضنات والمشاريع الصغيرة المحتضنة ، فقد فضل المشاريع أن تحصل الحاضنة على جزء من الأرباح المحتضنة ، في حين فضل الموظفين أن تكون عضواً في الحاضنة لكي تحصل على الخدمات ، وتم التوافق فيما بينهم أنهم لم يحبذوا فكرة أن تحصل الحاضنة على رسوم احتضان سنوية.
3. حرص الحاضنات على دعم وتطوير المشاريع الصغيرة لما له من دور في تقليل نسبة البطالة .

4. هدف الحاضنات بشكل عام هو تحويل أفكار المبدعين في مجال تكنولوجيا المعلومات وتنمية مواهب هذه الفئات ومساعدتها على النجاح والرقي .
5. حاضنات الأعمال تعتبر كأي مشروع قائم بحد ذاته ، يجب الاهتمام بجميع الأمور التي قد تؤدي إلى نجاحه ومن ضمنها الاهتمام بجميع الأمور الادارية والمالية والتسويقية لها ، هذا بالاضافة إلى الاهتمام بجميع الأعمال التي تقوم بها ومن ضمنها آلية مساعدة المشاريع الصغيرة لما سيعود عليها بالنفع ويحقق نجاح الحاضنة .
6. لحاضنات الأعمال دور كبير في تنمية الاقتصاد الفلسطيني وذلك عن طريق تقديم كافة وسائل الدعم للمشاريع الصغيرة والمساهمة في تطويرها بكل ما أمكنها من طاقة ، وبالتالي المساهمة في تطوير قطاع التكنولوجيا والذي هو محور عملها الرئيسي .
7. اما بالنسبة لدور حاضنات في دعم المشاريع الصغيرة فقد اتسم مستوى تقديم الخدمات المختلفة مثل (الخدمات الادارية ، الاستشارية ، المالية ، التسويقية ، الفنية ، خدمات السكرتارية والمعلومات ، وخدمات تنمية الموارد البشرية) اثناء فترة الاحتضان بمستوى متوسط بعض الشيء ، أما بعد التخرج من الحاضنة فقد اتسم المستوى العام بالتدني ، وكانت الخدمات المقدمة أثناء الاحتضان أفضل بكثير من تلك المقدمة بعد التخرج
8. مستوى تقديم خدمات الموارد البشرية بعد التخرج من الحاضنة اتسم بالتدني ، حيث تعتبر حاضنات الأعمال أنها في فترة الاحتضان قدمت يد العون والمشورة والتدريب اللازم للمشروع ، والآن بعد التخرج من الحاضنة آن له الاعتماد بشكل كبير على نفسه لتطوير نفسه ولا يكون دور الحاضنة سوى تقديم جزء بسيط من هذا النوع من الخدمات .

9. انخفاض مستوى تقديم الخدمات المالية للحاضنات وتركزه في تقديم التكلفة الاستثمارية واهمال الجوانب الأخرى ذات العلاقة بهذا النوع من الخدمات ، وهذا عائد إلى تركيز الحاضنة على خبرة أصحاب المشاريع وقدرتهم على توظيف المال بالشكل المطلوب في حال توفر التكلفة الاستثمارية من قبل الحاضنة هذا من جانب ، بالاضافة إلى افتقار الحاضنات إلى الأشخاص المتخصصين في مجال المساعدات المالية ، والتركيز على توفير المساعدات الأخرى من جانب آخر ، هذا ويمكن أن يعود إلى افتقار الحاضنات للدعم المالي لمشاريعها وفشلها في اعداد ميزانيها الذي قد يكون له الأثر في ذلك .

10. أكثر الخدمات المقدمة من وجهة نظر المشاريع المحتضنة بشكل عام أثناء فترة الاحتضان كانت خدمات تنمية الموارد البشرية تلاها خدمات السكرتارية والمعلومات ، وهذه الخدمات تعتبر غير مكلفة بالنسبة للحاضنة وضمن طاقتها المادية والبشرية .

11. أما بالنسبة للخدمات المقدمة من وجهة نظر المشاريع المحتضنة بشكل عام بعد التخرج من الحاضنة فقد كان أكثرها خدمات تنمية الموارد البشرية تلاها الخدمات الاستشارية ، وهذا يرجع إلى اعتبار هذه العوامل التي يمكن أن تكون أقل تكلفة بالنسبة للحاضنة لأنها لا تحتاج إلى ميزانية أو أي تكاليف مالية ، على اعتبار أن هذه الخدمات يتم تقديمها في الأساس لباقي المشاريع التي لا تزال في فترة الاحتضان ، ويتم دعوة المشاريع المتخرجة للانضمام إلى الدورات التي تعقدها في هذا المجال ، وبالتالي تتفرغ الحاضنة إلى تقديم الخدمات الأخرى والتي بحاجة إلى رأس مال للمشاريع الجديدة ومساعدتها على النهوض .

12. اما بالنسبة للخدمات المقدمة للمشاريع من وجهة نظر العاملين في الحاضنة بشكل عام أثناء فترة الاحتضان كانت خدمات السكرتارية والمعلومات ، تلاها خدمات تنمية الموارد البشرية والخدمات الفنية .

13. اما الخدمات المقدمة للمشاريع من وجهة نظر العاملين في الحاضنة بشكل عام بعد التخرج من الحاضنة كانت الخدمات الادارية والاستشارية .

14. ما زالت حاضنات الأعمال تسير وفق آلية غير علمية ، من شأنها افشال كافة المشاريع طالما لم يتم اعتماد الأسس العلمية الصحيحة في ادارة الحاضنة .

15. مستوى تقديم الخدمات من قبل حاضنات الأعمال اتسم بالتدني ولا تعمل على دعم المشاريع بشكل كبير ، وهذا عائد إلى نقص الخبرة في هذا المجال وانخفاض الامكانيات المتوفرة لديها .

5-2 التوصيات

خلصت الدراسة إلى التوصيات التالية :

أولاً : التوصيات الخاصة بالحاضنات :

1. ضرورة متابعة المستفيدين من الحاضنات بعد الخروج بمشاريعهم ، ومحاولة مساعدتهم للنهوض بأعمالهم ولو لفترة زمنية محدودة حتى يستطيع المشروع الاعتماد على نفسه بشكل تام .
2. يجب العمل على توفير المزيد من الخدمات المالية والتسويقية للمشاريع الصغيرة المحتضنة نظراً أن هذا النوع من الخدمات يعتبر من أهم الخدمات التي يحتاج لها أي مشروع وتساعد على تقدمه وتطوره.
3. الاستفادة من التجارب السابقة لإقامة الحاضنات التكنولوجية في الدول المتقدمة وبعض الأقطار العربية ، وذلك للاستفادة من تجربتها في اقامة الحاضنات وتفادي المشاكل التي عانت منها .

4. معالجة مشكلة تمويل الحاضنات برصد المبالغ اللازمة لإقامتها واستمرار عملها ، وأن يتم ذلك بالتعاون مع الجهات الحكومية والجهات ذات العلاقة بالحاضنات التكنولوجية وبين الأطراف التي تتبنى إقامتها.
5. ضرورة التوسع في تقديم الخدمات السابق ذكرها سواء أكانت ادارية ، مالية ، تسويقية، تنمية الموارد البشرية ، فنية ، استشارية ، سكرتارية ومعلومات بشكل عام وذلك لحاجة المشاريع لها بإعتبارها الأسباب الرئيسية التي يمكن أن تؤدي إلى فشله أو نجاحه .
6. التركيز على مراقبة وتطوير المشروع بشكل دائم أثناء فترة الاحتضان ، من أجل تقديم يد العون عند الحاجة وتقادي تطور المشاكل التي يمكن أن يتعرض لها .
7. حاضنات الأعمال تعتبر كأي مشروع آخر ، يجب أن تعمل على اعادة تقييم أعمالها بشكل دوري ومعرفة وجه الاخفاق ومحاولة مفاداته ، وذلك من أجل ان تقوم بتحقيق الهدف الذي أنشئت من أجله .
8. ضرورة الغرس في أذهان المشاريع الصغيرة المحتضنة – اثناء فترة الاحتضان - أهمية التكامل والدخول في شراكات فيما بينها ، لأن في ذلك ضمان لتكامل الخبرات والمال والجهد وبالتالي ضمان نجاح المشاريع .

ثانياً : التوصيات الخاصة بالجامعات الفلسطينية :

2. ضرورة التعاون مع الجامعات الفلسطينية وطرح بعض المساقات التعليمية ضمن خططها التدريسية – مساق متخصص بعرض موضوع كامل عن حاضنات الأعمال ونشأتها ، ومساق يعرض تجارب اقامة الحاضنات في الدول المتقدمة والدول العربية ، ومساق آخر يربط العلاقة بين المشاريع الصغيرة والحاضنات -، الأمر الذي سيعود بالفائدة على الحاضنات ، ويولد كادر وظيفي يكون لديه القدرة على ادارة الحاضنة بالشكل الأفضل .

الملاحق

ملحق رقم (1)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

ماجستير إدارة أعمال

استبانة رسالة ماجستير حول :

" واقع حاضنات الأعمال ودورها في دعم المشاريع الصغيرة في الضفة الغربية "

أخي ..... المحترم

أختي .....المحترمة

بعد التحية ،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " **واقع حاضنات الأعمال ودورها في دعم المشاريع الصغيرة في الضفة الغربية** " وذلك استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الخليل في فلسطين ، بإشراف الدكتور عبد الفتاح أبو شكر .

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع حاضنات الأعمال والدور الذي تلعبه في دعم المشاريع الصغيرة في الضفة الغربية وطبيعة الدعم الذي تقدمه لها من اجل النهوض بالوضع الاقتصادي .

لذا ترجو الباحثة قراءة فقرات استبانة الدراسة بتمعن والإجابة عنها بدقة وموضوعية من أجل تحقيق هدف الدراسة ، علماً بأن المعلومات التي ستدلون بها ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحثة

ميسون القواسمي

القسم الأول : بيانات عامة

يرجى الإجابة بوضع إشارة (X) داخل المربع الذي يتفق وحالتك لكل مما يأتي

أ. بيانات خاصة عن معبئ الاستبانة :

1.العمر : ☐ أقل من 22 سنة ☐22 –أقل من26 سنة ☐26 – أقل من 30 سنة ☐30 سنة فما فوق

2.المؤهل العلمي : ☐ ثانوية عامة فما دون ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا

3. سنوات الخبرة في مجال التكنولوجيا : _____

4. المركز الوظيفي (الوظيفة الحالية) : _____

ب. بيانات خاصة بالمشروع المحتضن :

5.مكان عمل المشروع بعد التخرج من الحاضنة : ☐ مدينة ☐ قرية ☐ مخيم ☐ مجلس قروي

6. طبيعة عمل المشروع : ☐ صناعي ☐ زراعي ☐ تجاري ☐ خدماتي

7. عدد العاملين في المشروع : _____ عامل

8. رأس مال المشروع : _____ دينار

9. موقع حاضنة الأعمال التي احتضنت المشروع : ☐ الخليل ☐ رام الله ☐ نابلس

القسم الثاني : واقع حاضنات الأعمال

المحور الأول : فكرة إنشاء الحاضنة

يرجى الإجابة بوضع إشارة (X) في المكان المناسب ليدل على رأيك بخصوص فكرة إنشاء الحاضنة :

الرقم	العبارة	الإجابة		
		نعم	لا	محايد
1.	هل تفضل أن تكون ملكية الحاضنة ملكية خاصة			
2.	هل تفضل أن تكون ملكية الحاضنة ملكية عامة			
3.	هل تفضل أن تكون ملكية الحاضنة مختلطة			
4.	هل أنت مع فكرة أن تكون عضواً في الحاضنة لكي تحصل على الخدمات .			
5.	تشترط بعض الحاضنات الحصول على رسوم احتضان سنوية مقابل الخدمات فهل أنت مع هذه الفكرة			
6.	هل أنت مع فكرة أن تحصل الحاضنة على حصة من أرباح المشروع المحتضن لقاء الخدمات			

المحور الثاني : دوافع دعم وتطوير المشاريع الصغيرة .

الرجاء وضع علامة (x) في خانة الإجابة المناسبة ليدل على أهم الدوافع التي تدفع بحاضنة الأعمال لمساعدة المشاريع الصغيرة من

وجهة نظرك :

ر. م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
7.	تعتبر المشاريع الصغيرة إحدى أهم الركائز الأساسية التي يقوم عليها الاقتصاد الفلسطيني .					
8.	تلعب المشاريع الصغيرة دوراً بارزاً في خلق الوظائف والتقليل من نسبة البطالة .					
9.	انخفاض المستوى التكنولوجي لديها					
10.	تعمل المشاريع الصغيرة على إنتاج العديد من السلع للمجتمع					
11.	تشكل المشاريع الصغيرة نسبة كبيرة في عدد المشاريع الموجودة في الدولة .					
12.	المشاريع الصغيرة لا تستطيع العمل بمعزل عن باقي المشاريع					
13.	دعوة الكثير من الجهات والهيئات لدعم المشاريع					
14.	ليس للمشاريع الصغيرة قدرة على التكيف في المناطق الريفية والنائية					
15.	صعوبة إنشاء مثل هذا النوع من المشاريع					
16.	تلعب العوامل الاقتصادية والسياسية دوراً في ذلك					

المحور الثالث : أهداف إنشاء حاضنات الأعمال .

الرجاء وضع علامة (x) في خانة الإجابة المناسبة ليدل على أهم الأهداف التي أنشئت من أجلها حاضنة الأعمال:

ر. م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
17.	المساهمة في زيادة عدد المشاريع .					
18.	العمل على ربط المشاريع الجديدة بالسوق .					
19.	تطوير قطاع التكنولوجيا .					
20.	تنمية الموارد البشرية .					
21.	تشجع قيام الاستثمارات ذات الجدوى الاقتصادية .					
22.	مساعدة المشاريع على تخطي المشاكل والمعوقات التي تواجهه.					
23.	مساعدة أصحاب الابتكارات والاختراعات في تحويل أفكارهم إلى منتجات قابلة للتسويق					
24.	إيجاد ظروف عمل مناسبة من أجل توطين المشروعات الصغيرة.					
25.	توفير بيئة عمل مؤقتة من أجل إقامة المشاريع .					
26.	تدريب أصحاب الأعمال على أسلوب الإدارة الجيدة وتنمية قدراتهم الإدارية ، وتوفير الأبحاث الضرورية لذلك .					

27.	تأجير أماكن لإقامة المشاريع فقط .					
28.	الحصول على معدل عائد (أرباح) مقابل الخدمات التي تقدمها للمشروع المحتضن .					

المحور الرابع : عوامل نجاح حاضنات الأعمال :

الرجاء وضع علامة (x) في خانة الإجابة المناسبة ليدل على العوامل التي تدعم حاضنات الأعمال وتعمل على استمرارها في خططها :

ر. م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
29.	وجود خطة علمية وعملية مدروسة لمسيرة عملها .					
30.	وجود مدير كفؤ وفعال يعمل إلى إدارة الحاضنة بشكل مميز .					
31.	تنسيق جميع الجوانب الفنية والبشرية والمالية .					
32.	وضع الخطط اللازمة لدعم المشاريع المحتضنة .					
33.	العمل بمعزل عن الحكومة والبنوك والمنظمات الدولية .					
34.	توفير مبنى كبير مجهز بالآلات والمواد والأدوات اللازمة لدى الحاضنة					
35.	العمل على إعداد دراسات تحدد نوع الخدمات التي تطلبها المشاريع الصغيرة .					
36.	وجود الحاضنة قريبة من مواقع الجامعات ومراكز البحوث والمناطق الصناعية .					
37.	قيام الحاضنة بتقييم أعمالها بشكل مستمر .					
38.	متابعة المشاريع التي تشرف عليها الحاضنة منذ البداية وحتى استقلالها.					
39.	العمل على التنسيق مع كافة الجهات والتي تعمل على دعم الحاضنة مالياً وفنياً ومهنياً وتسويقياً .					

القسم الثالث : طبيعة الخدمات التي تقدمها الحاضنة

تقدم حاضنات الأعمال العديد من الخدمات الإدارية ، الفنية ، المالية ، التسويقية ، الاستشارية ، المعلومات والسكرتارية ، وخدمات تنمية الموارد البشرية للمشاريع الصغيرة ، لذا أرجو وضع علامة (x) في خانة الإجابة المناسبة ليدل على مدى تقديم الحاضنة لكل نوع من الخدمات لمشروعك الصغير ، سواء أكان ذلك في فترة الاحتضان بالإضافة إلى فترة ما بعد التخرج (للمشاريع التي انتهت مدة احتضانها من قبل الحاضنة) .

(لكل بند سيكون له إجابتين للمشاريع التي تم تخريجها من الحاضنة)

المحور الأول : الخدمات الإدارية

الرقم	مستوى تقديم الخدمات الإدارية	الإجابة							
		أثناء فترة الاحتضان				بعد التخرج من الحاضنة			
		كبيرة	متوسطة	قليلة	لا يتم تقديمها	كبيرة	متوسطة	قليلة	لا يتم تقديمها
1.	توفير المعلومات حول الحصول على مدخلات الإنتاج								
2.	المساعدة في إجراءات التسجيل								
3.	أعمال الضمان الاجتماعي والتأمين								
4.	المساعدة في حل المشاكل المحاسبية الناتجة عن عدم الإلمام بالقواعد والإجراءات المحاسبية								
5.	إعداد السجلات التجارية والصناعية الضرورية مع الجهات الإدارية الرسمية								
6.	توفير المعلومات والإحصاءات فيما يتعلق بالمؤسسات المنافسة								
7.	المساعدة في التعرف على شروط السلع المنتجة								
8.	تقديم العون في مجال التنظيم والإدارة								
9.	المساهمة في إعداد برامج التقييم والرقابة								
10.	توفير معلومات عن البحوث العلمية في مجال نشاط المنشأة								
11.	المساعدة في توفير العمالة اللازمة								
12.	تقديم معلومات عن المنشآت الأخرى التي تعمل في نشاطات مساعدة لنشاط المنشأة								
13.	تعليم الأساليب الإدارية الحديثة								
14.	توفير برامج لتطوير المشاريع الصغيرة								
15.	تقليل التكاليف الخاصة بتوظيف الكوادر البشرية								
16.	المساعدة في إعداد الفواتير								

17.	المساعدة في إعداد هيكل تنظيمي للمشروع								
18.	العمل على تشجيع من يوكل إليهم إدارة المشروع على إنجاح فكرة صـــاحب المشروع .								

المحور الثاني : خدمات استشارية :

الرقم	مستوى تقديم الخدمات الاستشارية	أثناء فترة الاحتضان				بعد التخرج من الحاضنة			
		كبيرة	متوسطة	قليلة لا يتم	تقديمها	كبيرة	متوسطة	قليلة لا يتم	تقديمها
19.	استشارات خاصة باعداد دراسات الجدوى الاقتصادية والفنية								
20.	استشارات فنية متخصصة								
21.	استشارات تسويقية لرفع الكفاءة التسويقية								
22.	استشارات وأعمال محاسبية								
23.	استشارات تتعلق ببرمجة العمل وتخطيطه								
24.	استشارات قانونية بخصوص آلية إنشاء المشروع								
25.	استشارات تتعلق بالتوظيف واختيار الموارد البشرية المناسبة للمشروع								
26.	استشارات بخصوص براءة الاختراع								
27.	استشارات تتعلق بآلية وصول المنتج إلى أكبر درجة مـــن الجـــودة لرفـــع الكفاءة التسويقية								
28.	استشارات حول الحصول على المساعدات المالية								
29.	استشارات تفيد مدير المشروع بكيفية الإدارة الناجحة للمشروع								
30.	استشارات حول آلية الرقابة على العمال وتقييمه								
31.	استشارات حول آلية الحصول على المعدات اللازمة للمشروع								
32.	استشارات بخصوص اختيار قنوات التسويق .								
33.	خدمات استشارية بخصوص التعبئة والتغليف .								
34.	استشارات حول آلية التسعير								

المحور الثالث : خدمات تنمية الموارد البشرية :

الرقم	مستوى تقديم خدمات تنمية الموارد البشرية	أثناء فترة الاحتضان				بعد التخرج من الحاضنة			
		كبيرة	متوسطة	قليلة لا يتم	تقديمها	كبيرة	متوسطة	قليلة لا يتم	تقديمها
35.	تنظيم الدورات التدريبية للموارد البشرية .								

36.	ربط العاملين بأحدث التطورات في مجال العمل والإنتاج.							
37.	الاهتمام بالصحة والسلامة المهنية للقوى البشرية .							
38.	التنسيق من جهات متخصصة من أجل الاستفادة من الخبرات .							
39.	المساعدة في اعداد التوصيف المهني الدقيق للمهارات التي يحتاجها المشروع المحتضن .							
40.	تشجيع الأفراد على الإبداع والمبادرة .							
41.	تهيئة الظروف الملائمة لظهور الأفكار الجديدة والمخترعات .							
42.	مساعدة إبداعات الشباب وتحويلها إلى مشروعات استثمارية .							
43.	دعم المهارات العلمية والإدارية للمبادرين بمشاريع صغيرة .							
44.	تدريب الموارد البشرية حول الأعمال المكتبية الضرورية (توثيق ، فهرسة الملفات ، أعمال التصوير والطباعة ....الخ).							
45.	تدريب الموارد البشرية حول كيفية إدارة المشروع .							
46.	عقد دورات متنوعة في مجال الإدارة وتكنولوجيا المعلومات .							
47.	توفير دورات متخصصة في الإنتاج وأساليب التصدير .							
48.	عقد اجتماعات مع بعض رجال الأعمال الناجحين للاستفادة من تجاربهم .							
49.	وضع خطط وبرامج تدريبية مبنية على الاحتياجات الفعلية للأفراد							
50.	تنمية مهارة الموظف التي ستساهم في تطوير أداء المشروع .							
51.	التقييم المستمر لتحسين الأداء.							
52.	خلق قنوات اتصال بين الأفراد والبيئة المحيطة (الشركات الأخرى) لتنمية مهاراتهم .							

المحور الرابع : خدمات مالية

الرقم	مستوى تقديم الخدمات المالية	الإجابة							
		أثناء فترة الاحتضان				بعد التخرج من الحاضنة			
		كبيرة	متوسطة	قليلة	لم يتم تقديمها	كبيرة	متوسطة	قليلة	لم يتم تقديمها
53.	المساعدة في الحصول على قروض مصرفية أسعار فائدة منخفضة								
54.	توفير الضمانات المطلوبة للقروض المصرفية								
55.	الإسهام في التنسيق مع المؤسسات التمويلية المختلفة وأصحاب الأفكار المنتسبين للحاضنة								
56.	تمويل التوسعات الاستثمارية في مرحلة النمو								
57.	المساعدة في الحصول على التكلفة الاستثمارية للمشروع								
58.	المساهمة في وضع تفاصيل الموازنة								
59.	المساعدة في الحصول على الآلات والتجهيزات الرأسمالية								

60.	تقديم فرص البيع التأجيري للآلات والمعدات								
61.	تصميم كافة الخدمات التي تحافظ على إتباع أفضل الطرق من أجل توفير المال								
62.	توفير برامج لبناء روابط مع المستثمرين .								
63.	تقديم مساعدات مالية مباشرة .								
64.	التعريف بمصادر التمويل الملائمة للمشروع .								
65.	توفير تسهيلات ومعلومات عن فرص الشراكة .								
66.	المساعدة في تحديد متطلبات التمويل والسيولة اللازمة وجدولتها .								
67.	الضغط على البنوك باتجاه منح تسهيلات مالية ورفع سقف الائتمان .								
68.	توفير برامج إقراض طويلة الأجل .								
69.	العمل مع البنوك بهدف التقليل من الضمانات المطلوبة .								
70.	المساعدة في تقليل التكاليف العامة .								

المحور الخامس : خدمات تسويقية

الرقم	مستوى تقديم الخدمات التسويقية	أثناء فترة الاحتضان				بعد التخرج من الحاضنة			
		كبيرة	متوسطة	قليلة	لا تقديمها	كبيرة	متوسطة	قليلة	لا تقديمها
71.	تطوير رسالة تسويقية للمشروع								
72.	توفير أبحاث عن السوق والحركة التجارية في الأسواق								
73.	تصميم استراتيجيات من أجل إطلاق المنتج في الأسواق المستهدفة								
74.	الترويج للمشروع على الصفحة الالكترونية الخاصة بالحاضنة								
75.	توفير فرص ترويجية للمشروع من خلال المعارض								
76.	وضع استراتيجيات تخطيط وتنفيذ للمبيعات								
77.	التعريف بفن الاتصال بالآخرين لإيصال رسالة فعلية للزبائن.								
78.	توفير المعلومات اللازمة عن أذواق المستهلكين								
79.	توفير كافة الأجهزة اللازمة في مجال التسويق								
80.	المساعدة في الحصول على دعم للمنتج الوطني بالدرجة الكافية								
81.	المساعدة في تنظيم حملات الدعاية والترويج								
82.	عقد دورات تدريبية لأصحاب المشروع لرفع كفاءتهم التسويقية								
83.	المساعدة في تصميم المنتجات الجديدة								
84.	توفير معلومات عن الأساليب الحديثة في مجال التسويق								
85.	تقديم معلومات عن المنشآت الأخرى التي تعمل في نفس المجال								
86.	توفير البحوث التسويقية في مجال النقل والتوزيع								
87.	المساعدة على إيجاد أسواق جديدة								
88.	تسهيل عملية الحصول على رخص الاستيراد								

المحور السادس : خدمات فنية

الرقم	مستوى تقديم الخدمات الفنية	أثناء فترة الاحتضان				بعد التخرج من الحاضنة			
		كبيرة	متوسطة	قليلة	لا يتم تقديمها	كبيرة	متوسطة	قليلة	لا يتم تقديمها
89.	توفير مكان لتخزين البضائع								
90.	توفير المقر المناسب لإقامة المشروع								
91.	الاشتراك في المعارض المتخصصة للتعريف بالحاضنة ومشروعاتها								
92.	إيجاد مكتبة معلوماتية مرجعية								
93.	توفير خدمات الصيانة								
94.	تسهيل الأعمال الحكومية مثل إجراءات التسجيل								
95.	تقديم كافة التسهيلات المكتبية في الحصول على الآلات والتجهيزات الرأسمالية								
96.	توفير غرف للاجتماعات والمؤتمرات								
97.	توفير آلات وأجهزة ومعدات قديمة بدائية								
98.	المساعدة في الاعتماد على الخامات والمواصفات الهندسية الفنية المحدودة								
99.	توفير مختبرات حاسب آلي								
100.	المساعدة في الرد على التلفونات								
101.	توفير قاعة استقبال وموظفة استقبال								

المحور السابع : خدمات السكرتارية والمعلومات

الرقم	مستوى تقديم خدمات السكرتارية والمعلومات	أثناء فترة الاحتضان				بعد التخرج من الحاضنة			
		كبيرة	متوسطة	قليلة	لا يتم تقديمها	كبيرة	متوسطة	قليلة	لا يتم تقديمها
102.	توفير خدمات الحاسوب ومعالجة النصوص								
103.	أعمال التصوير والطباعة								
104.	أعمال التوثيق والمحفوظات								
105.	خدمات الهاتف والفاكس								
106.	خدمات الاستقبال والاستفسار								
107.	خدمات الانترنت بما في ذلك الربط مع شبكات المعلومات الدولية								
108.	اعداد المستندات والنماذج الرسمية								
109.	أعمال الترجمة للمعاملات الدولية								
110.	التعريف بالبرامج المحاسبية								
111.	عقد الاجتماعات الخاصة بموظفي المشروع								
112.	استقبال وتنظيم المراسلات								

113. توفير معلومات حول مستويات الأسعار									
114. توفير معلومات عن المنافسين في السوق في مجالات الأسعار والمواصفات									
115. إصدار البروشورات اللازمة الخاصة بالمشروع .									
116. تدريب العناصر الإدارية اللازمة									

القسم الرابع : رتب الخدمات التالية حسب تقديمها من قبل الحاضنة بالشكل الأوسع إلى الأقل (أثناء فتـــرة الاحتضان) :

- - - - خدمات فنية

- - - - خدمات استشارية

- - - - خدمات إدارية

- - - - خدمات مالية

- - - - خدمات تنمية الموارد البشرية

- - - - خدمات السكرتارية والمعلومات

- - - - خدمات تسويقية

القسم الخامس : الرجاء الإجابة على الأسئلة التالية :

1. هل ترغب في الحصول على خدمات أخرى من حاضنة الأعمال (حدد) ؟

---

2. هل ترغب بإضافة أي ملاحظات بخصوص حاضنات الأعمال ؟

---

3. ما هي المعايير التي تم بناءاً عليها احتضان العمل الخاص بك (فكرة المشروع) ؟

- أ . هل تم تخريج المشروع من الحاضنة ؟

ب. إذا كانت الإجابة بنعم الرجاء تحديد نوع الخدمات التي تم الحصول عليها وحجمها بعد مرحلـــة التخـــرج (خدمات استشارية ، فنية ، مالية ، سكرتارية ومعلومات ، تسويقية ، إدارية ، تنمية الموارد البشرية) ؟

شاكرين لكم حسن تعاونكم

ملحق رقم (2)

قائمة بأسماء المحكمين للاستبيان

الرقم	الاسم	مكان العمل
1.	د. شريف أبو كرش	جامعة الخليل
2.	د. محمد الجعبري	جامعة الخليل
3.	د. راتب الجعبري	جامعة الخليل
4.	د. امجد النتشة	جامعة بوليتكنك فلسطين
5.	د. محمد حسونة	جامعة بوليتكنك فلسطين
6.	د. اكرم حشيش	جامعة بوليتكنك فلسطين
7.	د. اسحق الجعبري	جامعة الخليل
8.	الأستاذ عنان الجعبري	مركز فوزي كعوش لتكنولوجيا المعلومات
9.	الأستاذ رائد أبو طه	مركز شعاع – محلل احصائي

قائمة المراجع

** المراجع العربية :

1. **ابو جزر ، فوزي ، " المشاريع الصغيرة وأهميتها في الحد من مشكلة البطالة في فلسطين " ، بحث مقدم إلى مؤتمر تنمية وتطوير قطاع غزة بعد الانسحاب الاسرائيلي ، غزة: كلية التجارة بالجامعة الاسلامية ، يناير ، 2006 .**
2. **أبو قحف ، عبد السلام ، دراسات في ادارة الأعمال ، مصر : مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية ، الطبعة الأولى ، 2001 .**
3. **أبو قحف ، عبد السلام ، العولمة وحاضنات الأعمال ، حالات عملية وحلول مشكلات ، مصر : مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية ، الطبعة الأولى ، 2002 .**
4. **ابو قحف ، عبد السلام ، مقدمة في الأعمال ، مصر : دار الجامعة الجديدة للنشر ، 2003 .**
5. **ابو ناعم ، عبد المجيد مصطفى ، ادارة المشروعات الصغيرة ، القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، 2002 .**
6. **أحمد ، مروة ، برهم ، نسيم ، الريادة وادارة المشروعات الصغيرة ، فلسطين :جامعة القدس المفتوحة ، الطبعة الأولى 2006 .**
7. **برنوطي ، سعاد نايف ، ادارة الأعمال الصغيرة ، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 2005 .**
8. **تقرير الأمم المتحدة، المؤسسات الفلسطينية الصغيرة والمتوسطة الحجم ديناميتها ومساهمتها في التنمية ، نيويورك : جنيف ، 2004**
9. **تقرير اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الاسكوا) ، حاضنات الأعمال التكنولوجية ، الأمم المتحدة ، نيويورك 1995**
10. **جرار ، ذياب علي وآخرون ، الادارة والاقتصاد ، فلسطين :وزارة التربية والتعليم العالي ، الطبعة الثانية ،2008**
11. **الجهاز المركزي للاحصاء الفلسطيني ، مسح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نتائج أساسية 2002 ، رام الله – فلسطين ، أيار \مايو 2003**
12. **الجهاز المركزي للاحصاء الفلسطيني ، المنشآت الاقتصادية ، النتائج النهائية ، سلسلة التقارير الاحصائية 001 \ التعداد العام للسكان والمساكن 2007 ،رام الله – فلسطين ، أيار / مايو 2008.**
13. **جواد ، نبيل ، ادارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، بيروت : مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 2007**
14. **حسن ، هاشم سليمان ، " تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تدريب ودعم رواد الاعمال في المنطقة العربية " ، بحث مقدم إلى ندوة بعنوان المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي : الاشكاليات وآفاق التنمية في القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، 18-22 يناير 2004 .**

15. الحسيني ، فلاح حسن ، **ادارة المشروعات الصغيرة – مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز** ، عمان : دار الشروق للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 2006.
16. الحناوي ، محمد صالح ، الصحن ، محمد فريد ، سلطان ، محمد سعيد ، **مقدمة في الأعمال والمال** ، الاسكندرية : الدار الجامعية ، 1999 .
17. الحناوي ، محمد صالح ، وآخرون ، **مقدمة في الأعمال في عصر التكنولوجيا** ،الاسكندرية : الدار الجامعية – جامعة الاسكندرية ، 2004.
18. الدوري ، زكريا مطلك ، صالح ، أحمد علي ، **ادارة الأعمال الدولية منظور سلوكي واستيراتيجي**، عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الطبعة العربية 2009
19. السنوسي ، رمضان ، الدويبي ، عبد السلام بشير ، **حاضنات الأعمال والمشروعات الصغيرة** ، دار الكتب الوطنية ، بنغازي – ليبيا ، الطبعة الأولى ، 2003
20. شلبي ، خميس ، **المشروعات النسوية الصغيرة ، واقع .... وآفاق** ، رام الله : وزارة التخطيط والتعاون الدولي ، ادارة تخطيط وتطوير مشاركة المرأة ، تشرين أول 1999
21. صقر، محمد فتحي ، " **واقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة واهميتها الاقتصادية** " ، بحث مقدم إلى ندوة بعنوان المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي : الاشكاليات وآفاق التنمية في القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، 18-22 يناير 2004
22. العطية ، ماجدة، **ادارة المشروعات الصغيرة** ، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة الأولى ، 2002 .
23. عفانة ، جهاد عبد الله ، ابو عيد ، قاسم موسى ، **ادارة المشاريع الصغيرة** ، عمان : دار اليازوري للطباعة والنشر ، الطبعة العربية ، 2004
24. علي ، همال ، " **حول أهمية القيادة الابتكارية في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة** " ، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الرابع في الادارة : القيادة الابداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي ، دمشق – سوريا ، 13 – 16 اكتوبر 2003
25. عمر ، أيمن علي ، **ادارة المشروعات الصغيرة "مدخل بيئي مقارن"** ، الدار الجامعية ، الابراهيمية - مصر ، 2007
26. العمري ، اسامة ، " **واقع ومستقبل الصناعات الصغيرة والمتوسطة** " ، بحث مقدم إلى الملتقى العربي الرابع للصناعات الصغيرة والمتوسطة ، المنعقد في صنعاء ، 25-16 /2007/11
27. غرفة تجارة وصناعة محافظة رام الله – البيرة ، **تدريب العاملين في المشاريع صغيرة الحجم ، الواقع والاحتياجات** ، March 2003 .

28. كنغو ، كنغو عبود ، استراتيجية الاستثمار والتمويل في المشروعات الصغيرة ، دراسة ميدانية للمشروعات الصغيرة في مدينة حلب، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الخامس جامعة فيلادلفيا – كلية العلوم الإدارية والمالية، عمان – الأردن ، 4-5 تموز 2007
29. محمد لبيب ، هالة ، ادارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي ،مصر : المنظمة العربية للتنمية الادارية ، 2002 .
30. مخيمر ، عبد العزيز جميل ، عبد الحليم ، احمد عبد الفتاح ، دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في معالجة مشكلة البطالة بين الشباب في الدول العربية ، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الادارية ، 2005
31. مرتجي ، سيد ناجي ، المشروعات الصغيرة والمتوسطة : المفهوم والمشكلات واطار التطوير ، بحث مقدمة إلى ندوة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي : الاشكاليات وآفاق التنمية ، القاهرة – جمهورية مصر العربية 18-22 يناير 2004
32. مكحول ، باسم ، منشأت الأعمال الصغيرة في شمال فلسطين ، الواقع والاحتياجات ، رام الله-مركز بيسان للبحوث والانماء ، بدون تاريخ نشر .
33. مهنا ، علي ، ابو بكر ، احمد ، المؤسسات الصغيرة ودورها في الاقتصاد الفلسطيني وأثر العقوبات الاقتصادية والاجراءات الاسرائيلية عليها ، رام الله : اتحاد الغرف التجارية الصناعية الزراعية الفلسطينية ، سبتمبر 2001
34. ناصر ، يوسف ، مشاريع الأعمال الصغيرة الفلسطينية في الضفة الغربية ، طبيعتها وشروط نجاحها ، رام الله -منتدى أبحاث السياسات الاجتماعية والاقتصادية في فلسطين (ماس) ، 1999 .
35. النجار ، فايز جمعة صالح ، العلي ، عبد الستار محمد ، الريادة وادارة الاعمال الصغيرة، عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 2006 .
36. النحاس ، زكريا ، عبد الهادي ، عزت ، عقل ، منتهى ، " دور المنظمات الأهلية الفلسطينية في دعم وتطوير قطاع المشاريع الصغيرة " ، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي للتشغيل في فلسطين، رام الله : مركز بيسان للبحوث والانماء ، مايو 1998 .
37. النظام الداخلي لمركز اصدقاء فوزي كعوش للتميز بتكنولوجيا المعلومات ، الخليل : مركز اصدقاء فوزي كعوش ، جامعة بوليتكنك فلسطين ، 2007 .
38. هل ، جالن سبنسر ، منشآت الأعمال الصغيرة ، مصر : الدار الدولية للنشر والتوزيع ، طبعة 1989 .
39. هيكل، محمد، مهارات ادارة المشروعات الصغيرة، القاهرة :مجموعة النيل العربية ،الطبعة الأولى ، 2003 .

** المراجع الانجليزية :

40. Bridg – simon , o'neill – Ken , cromie – **stan ,understanding enterprise ,entrepreneurship and small business** , Macmillan Press LTD , London , first published 1998 .

41. Longenecker , JustinG , Moore , Carlos w , **small bus. Managements** ,south-western Publishing ,Co ,Cincinnati ,Ohio, 1991 .

** الدراسات السابقة

42. اخميس ، صباح مصطفى ، **دور المنظمات غير الحكومية في دعم المشاريع الصغيرة وعلاقتها بالتنمية الاقتصادية – حالة دراسية منطقة جنوب الضفة الغربية** ، جامعة القدس، القدس – فلسطين ، 2006

43. البطاط ، كاظم احمد حمادة ، **الحاضنات الصناعية – مدخل جديد لتنمية الصناعات الصغيرة، كلية الإدارة والاقتصاد /** جامعة كربلاء ، كربلاء – العراق ، 2004 .

44. البطاط / كاظم احمد ، الموسوي ، صفاء عبد الجبار ، **قياس اتجاه الصناعات الصغيرة في كربلاء لقبول حاضنات الاعمال** ، جامعة كربلاء ، كربلاء – العراق ، 2007

45. الجعبة ، اريج بدر ، **توجه الطلبة المقبلين على التخرج نحو انشاء مشاريع صغيرة في الضفة الغربية** ، جامعة القدس ، القدس – فلسطين ، أيار 2000

46. الجودر ، احمد عبد الرحمن علي ، **الأسس التخطيطية في اختيار مواقع حاضنات الأعمال** " **دور صناعة الأعمال** " ، المؤتمر السنوي العام السادس في الادارة والابداع والتجديد من أجل التنمية الانسانية ودور الادارة العربية في اقامة مجتمع المعرفة وورشة عمل حاضنات الاعمال، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، صلالة – سلطة عمان ، 10-14 سبتمبر 2005 .

47. رضوان ، لؤي محمد زكي ، **المنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية (الواقع ومعوقات التطوير)** ، ندوة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي : الاشكاليات وآفاق التنمية ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة – مصر ، 18- 22يناير 2004 .

48. الساكت ، العين وجدان التلهوني ، **حاضنات الأعمال** ، تجربة ملتقى سيدات الأعمال والمهن الأردني، ورقة مقدمة في منتدى المرأة العربية والعلوم والتكنولوجيا ، **عمان – المملكة الأردنية الهاشمية** ، 8-10 كانون الثاني 2005 .

49. الشاعر ، حسام محمود محمد ، **المعوقات التي تواجه المشاريع الصناعية الصغيرة والمتوسطة في محافظة نابلس** ، جامعة القدس ، القدس – فلسطين ، 2006 .
50. شلبي ، نبيل محمد ، **نموذج مقترح لحاضنة تقنية بالمملكة العربية السعودية** ، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة " واقع ومشكلات المنشآت الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها " ، الغرفة التجارية الصناعية بالرياض ، 8-2002/10/9 .
51. قاسم ، خالد مصطفى ، **دور حاضنات الأعمال في تنمية القدرات التنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة** ، الملتقى العربي الرابع للصناعات الصغيرة والمتوسطة ، صنعاء – اليمن، 25 -2007/11/26 .
52. مسعود ، ريما محمد علي ، **أثر حاضنات الأعمال المتواجدة في ملتقى صاحبات الأعمال على المشاريع الانتاجية للمرأة** ، الجامعة الأردنية ، الأردن ، تشرين ثاني 2005 .
53. المشري ، صالح محمد ، " **دور حاضنات الأعمال والابتكار التقني في تنمية الابداع وتشجيع المبدعين** ، ورشة عمل تنمية الموارد البشرية " ادارة رأس المال البشري " ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة - مصر ، 8 – 12 يوليو 2007 .
54. ميّا ، علي ، " **دراسة ميدانية وتحليلية للمشاكل والعقبات التي تواجه المشروعات الصناعية الصغيرة في القطر العربي السوري** " ، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية ، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد (27) العدد (2) ، سوريا ، 10 \ 10 \ 2005.

** المقابلات :

55. الجعبري ، عنان ، حاضنات الأعمال في مركز فــوزي كعــوش ، 28 /7 / 2009 ، مركز فوزي كعوش .

** المواقع الالكترونية

56. دردير ة ، صالح ، الحاضنات وأهميتها لتطوير المشروعات الصغرى ، الملتقى الاقتــصادي ، الــسبت 2000/1/1 ، www.aleqtisadi.net
57. الشبراوي ، ابراهيم عاطف ، حاضنات الأعمال مفاهيم ميدانية وتجارب عالمية ، www.isesco.org
58. عطار ، نائلة حسين ، حاضنات المشروعات الصغيرة فرصة عمل للجميع (1) ، الصحيفة الاقتصادية الالكترونية ، العدد 5286 ، 1\4\2008 ، www.aleqti.com .
59. كافي ، مصطفى يوسف ، " دور المشروعات الصغيرة في التنميتين الاقتصادية والاجتماعية " ، جريدة الوحدة ، سورية اللاذقية ، العدد 7009 الثلاثاء 5 / 9 / 2006 ، wehda.alwedda.gov.sy

60. مركز المعلومات الوطني الفلسطيني ، www.pnic.gov.ps
61. المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين ، دليل الحاضنات الصناعية، www.aidmo.org.
62. الموقع الالكتروني لحاضنة جامعة نابلس www.incubator.najah.edu/tenamce_details.php?id=4 بتاريخ 20 \8\ 2008
63. الموقع الالكتروني لحاضنةجامعة نابلس www.incubator.najah.edu/tenamce_details.php?id=6 بتاريخ 20 \8\ 2008
64. الموقع الالكتروني لحاضنة جامعة نابلس www.incubator.najah.edu/tenamce_details.php?id=8 بتاريخ 20 \8\ 2008
65. الموقع الالكتروني لحاضنة جامعة نابلس www.incubator.najah.edu/tenamce_details.php?id=11 بتاريخ 20 \8\ 2008
66. الموقع الالكتروني لمركز فوزي كعوش www.ffkitce.ps بتاريخ 20 \ 8 \ 2009
67. لموقع الالكتروني لجامعة النجاح www.najah.edu/index.php?page=2774 بتاريخ 20 \ 2009\9
68. www.npc.gov.ly
69. حاضنة الأعمال بيكتي : www.picti.org بتاريخ 1/ 9 / 2009
70. حاضنة الأعمال بيكتي www.picti.ps/default.aspx?portaild=1&cpage بتاريخ 2009\9\12
71. حاضنة الأعمال بيكتي www.picti.ps/default.aspx?portaild=6&cpage بتاريخ 2009\9\12
72. حاضنة الأعمال بيكتي www.picti.ps/default.aspx?portaild=7&cpage بتاريخ 2009\9\12
73. حاضنة الأعمال بيكتي www.picti.ps/default.aspx?portaild=8&cpage بتاريخ 2009\9\12
74. حاضنة الأعمال بيكتي www.picti.ps/default.aspx?portaild=9&cpage بتاريخ 2009\9\21
75. حاضنة الأعمال بيكتي www.picti.ps/default.aspx?portaild=10&cpage بتاريخ 2009\9\12
76. الموقع الالكتروني لمشروع ستارز www.stars.ps/index.php/our-company بتاريخ 2009\8\1
77. الموقع الالكتروني لمشروع ستارز www.stars.ps/index.php/stars-ocr بتاريخ 2009\8\1
17. الموقع الالكتروني لمشروع يويا لاند www.yooyaland.com/systemmodules/yooya%20cms/aboutus.aspx بتاريخ 2009\8\20