



**مسارات تطوير حاضنات الأعمال بالجامعات المصرية
لتعزيز ميزتها التنافسية
(دراسة استشرافية)**

إعداد:

د/ هناء حسين محمد عبدالمنعم د/ إيمان زكي أحمد سالم

مدرس أصول التربية

مدرس أصول التربية

كلية البنات للآداب والعلوم والتربية

كلية البنات للآداب والعلوم والتربية

جامعة عين شمس

جامعة عين شمس

مسارات تطوير حاضنات الأعمال بالجامعات المصرية لتعزيز ميزتها التنافسية (دراسة استشرافية)

هناء حسين محمد عبدالمنعم¹، إيمان زكي أحمد سالم

قسم أصول التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس

¹البريد الإلكتروني للباحث الرئيس: hanaa.hussain@women.asu.edu.eg

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى استشراف مسارات تطوير حاضنات الأعمال الجامعية وتداعيات ذلك على تعزيز الميزة التنافسية للجامعات، في ضوء ما تتمتع به حاضنات الأعمال الجامعية من أهمية كبيرة في تشجيع الابتكار، ونشر الثقافة الريادية، ودعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة، بالإضافة إلى ما تقدمه من خدمات متعددة للشركات والقطاعات الإنتاجية، إلى جانب دورها في تنمية البحث العلمي وتحسين جودته، ونقله من مرحلة البحث والدراسة إلى مرحلة التنفيذ والتطبيق؛ وهو ما ينعكس على دعم الميزة التنافسية للجامعات وتحقيق وظيفتها الرابعة التي تتمثل بمشاركتها الفعالة في تنمية الاقتصاد الوطني، وقد تم استخدام المنهج الوصفي في توضيح وتحليل أبعاد الدراسة، كما اعتمدت الدراسة على أحد أساليب المنهج الوصفي وهو أسلوب الدراسات الارتباطية في بيان العلاقة بين حاضنات الأعمال الجامعية وتعزيز الميزة التنافسية للجامعات، ونظرًا لكون الهدف من الدراسة يحمل الطابع الاستشرافي فقد استخدمت أسلوب التحليل البيئي الرباعي SWOT Analysis في الكشف عن واقع حاضنات الأعمال الجامعية في مصر، والاستفادة من البدائل الاستراتيجية الناتجة عن هذا التحليل في استشراف مستقبل تطوير حاضنات الأعمال الجامعية، كما استخدمت الدراسة أحد الأساليب الاستشرافية وهو أسلوب السيناريوهات؛ فقد تم ثلاثة سيناريوهات مستقبلية لمسارات تطوير حاضنات الأعمال الجامعية هي السيناريو: (المرجعي، والإصلاحي، والابتكاري) تم عرضها على مجموعة من الخبراء العاملين بحاضنات الأعمال الجامعية لاختيار السيناريو الأقرب للتحقق بالمستقبل في ضوء معطيات الواقع الذي يعملون به، ورأى العدد الأكبر منهم أن السيناريو الابتكاري هو الأقرب للحدوث، وهو ما يتطلب التخطيط له وإعداد الاستراتيجيات اللازمة التي تمكن من تحقيقه بما لذلك من تداعيات في تعزيز الميزة التنافسية للجامعات.

الكلمات المفتاحية: مسارات التطوير، حاضنات الأعمال الجامعية، الميزة التنافسية، السيناريو.



Paths for Developing Business Incubators in Egyptian Universities to Enhance Their Competitive Advantage (Prospective Study)

Hana Hussein Mohamed Abdel Moneim¹, Iman Zaki Ahmed Salem

Department of Fundamentals of Education, Girls' College of Arts, Sciences and Education, Ain Shams University.

¹Corresponding author E-mail: hanaa.hussain@women.asu.edu.eg

Abstract:

The study aimed to explore the paths of developing university business incubators and its implications on enhancing the competitive advantage of universities, in light of the great importance of university business incubators in encouraging innovation, spreading entrepreneurial culture, and supporting small and medium enterprises, in addition to the multiple services they provide to companies and Productive sectors, in addition to its role in developing scientific research and improving its quality, and moving it from the stage of research and study to the stage of implementation and application; Which is reflected in supporting the competitive advantage of universities and achieving their fourth function, which is their effective participation in the development of the national economy. The descriptive approach was used to clarify and analyze the dimensions of the study. The study also relied on one of the methods of the descriptive approach, which is the studies relational method in explaining the relationship between university business incubators. Enhancing the competitive advantage of universities, and given that the objective of the study is prospective, one of the prospective methods was used, which is the scenarios method; It presented three future scenarios for the development paths of university business incubators. They were presented to a group of experts working in university business incubators to choose the scenario closest to verification in the future in light of the realities in which they work, and the largest number of them saw that the innovative scenario is The closest to happening, which requires planning and preparing the necessary strategies that can be achieved with its repercussions in enhancing the competitive advantage of universities.

Keywords: Development Paths, University Business Incubators, Competitive Advantage, Scenario.

مقدمة:

يعد التقدم العلمى والتكنولوجى الذى يشهده العالم قضية عالمية تسعى جميع المجتمعات نحوه بما يؤهلها ليكون لها موقعاً متميزاً وترتيباً متقدماً فيه، وهو ما جعل مفهوم التنافسية يظهر بقوة كنتيجة للتوجه نحو اقتصاد المعرفة ومجاراة مقتضياته، ولم تعد التنافسية قاصرة على المؤسسات الاقتصادية والإنتاجية فقط ومؤسسات قطاع الأعمال وإنما امتد تأثيرها ليشمل كافة الهيئات والمؤسسات الخدمية والمعرفية ومنها الجامعات بصفة خاصة؛ مما جعل لزاماً عليها استثمار ما لديها من موارد وإمكانات تؤهلها لامتلاك مزايا تنافسية تمكنها من إنتاج خدمات تعليمية وبحثية ومجتمعية متميزة مع القدرة على الاستمرار في الحفاظ على ذلك التميز والاحتفاظ به.

ومن ثمَّ أصبح لزاماً على الجامعة أن تصبح قادرة على تكوين كوادر تلائم عصر اقتصاد المعرفة المرتكز على تكنولوجيا المعلومات وتمتلك مهارات وظيفية وفنية وإنتاجية، وأن تكون قادرة على توفير هذه الكوادر بما يعود بفوائد كثيرة على المجتمع إذا ما تبنت استراتيجيات جديدة بالتعامل وجوباً مع الوظائف الموجودة في الواقع والإسهام بإصرار في تأهيل كوادر لشغل هذه الوظائف (الزركوش وطلال، 2017، 16-17)، وهو ما يجعلها تمتلك ميزة تنافسية تؤهلها للاستمرارية، ويجعلها تتناسب مع متطلبات احتدام التنافسية السائدة كسمة غالبية للعصر الحالى.

وهو ما شجع على دعم الانتشار الكبير لحاضنات الأعمال الجامعية فإن الجامعات يمكنها امتلاك وتعزيز ميزتها التنافسية من خلال تطوير هذه الحاضنات بما يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها وتقديم ابتكارات وفرص عمل جديدة، وأن تؤدي دوراً في التنمية الاقتصادية، وأن تحقق ما يحتاجه عصر اقتصاد المعرفة من إنجازات مثالية مع انخفاض التكاليف، كما تحتاج العولمة السريعة إلى نموذج جديد يغير مسارها إلى بيئة عمل مرنة وأن تكون كمدن ذات أبواب مفتوحة بدلاً من المباني ذات الأبواب المغلقة، وحاضنات الأعمال الجامعية من خلال نجاحها قادرة على أن تكون مرنة وأكثر قدرة على التكيف مع هذه الإجراءات، وتعمل على إيجاد وتنمية الروابط الرئيسية مع الشركات المستأجرة داخل وخارج البلاد، ومن ثم عند إنشاء حاضنات أعمال جامعية جديدة يجب مراعاة توافر هذه العوامل فيها بما يضمن نجاحها.

فقد سعت الجامعات على مستوى العالم –ومنها الجامعات المصرية- إلى إنشاء حاضنات الأعمال الجامعية كمراكز وآليات لدعم البحث العلمى، وتحقيق المواءمة بين التعليم الجامعي وسوق العمل بما يعزز ميزتها التنافسية، ويجعلها قادرة على تلبية متطلبات اقتصاد المعرفة الذي يفرض على الجامعات أن تقوم بدور مهم وحيوي في بناء ودعم الاقتصاد الوطني؛ حيث إن الحاضنات تقوم باستقبال أفكار المبادرين وتحويلها إلى مشروعات بعد القيام بدراسة جدوى لهذه الأفكار وتوفير لها حزمة من الخدمات المتكاملة تشمل الدعم الفني والتسويقي والإداري والمكان والاستشارات وطرق تمويل المشروع ليصبح مشروعاً متكاملًا قابلاً للنمو قادراً على اجتياز مصاعب وعقبات التنفيذ الأولية (مكتب اليونيسكو الإقليمي للتربية في الدول العربية، 2009، 25)

ولكن مع الأهمية الكبيرة لحاضنات الأعمال ولاسيما حاضنات الأعمال الجامعية التي أصبح وجودها استجابة لمتطلبات العصر ومصدر من مصادر تحقيق الميزة التنافسية للجامعات؛ فإن ذلك يجعل هناك ضرورة للبحث في المسارات المستقبلية المختلفة لتطوير هذه الحاضنات



لتحقيق الأهداف المنوطة منها ومن ثمّ تعزيز الميزة التنافسية للجامعات، والطرق والآليات المعتمدة لذلك التوجه التطويري، وهو ما تأمل الدراسة الحالية تحقيقه.

مشكلة الدراسة:

لقد أصبح اقتصاد المعرفة هو الركيزة الأساسية لإحداث طفرة هائلة ومنتامية في موارد الأمم، وهو ما يتطلب من الدول المختلفة أن تمتلك نظامًا تعليمية ذات جودة عالية تكون قادرة على المنافسة في مجال التعليم والبحث العلمي والتقدم التكنولوجي الفائق السرعة؛ ومتغيرات سوق العمل الدولية، ولكن بالنظر إلى واقع البحث العلمي وتطبيقاته في مصر ومدى ارتباطه بقطاع الإنتاج ومتطلبات سوق العمل بما يجعله قادرًا على الانتقال لإحراز السبق في الاستثمار باقتصاد المعرفة وامتلاك موارده نجد أن ذلك الواقع به الكثير من مواطن الضعف من أبرز مؤشراتهما:

- 1- المستوى المتدنٍ لواقع البحث العلمي من حيث المعيار الكمي والكيفي، وضعف الإنتاجية العلمية بحيث يعجز المجتمع المصري في ظل هذا الواقع الذي يعيشه عن اللحاق بالركب العالمي المتسارع ومتابعة التطورات العالمية (إسماعيل، 2013، 4).
 - 2- ضعف تمويل البحث العلمي وهذا يرجع في المقام الأول إلى ضعف الميزانية المخصصة للبحث العلمي في ميزانية الدولة؛ وضعف وجود خطة لتشجيع المؤسسات والهيئات الإنتاجية على الاستثمار في البحث العلمي وتمويله (سليمان، 2009، 21-22).
 - 3- وجود قصور شديد في تطبيق نتائج البحث العلمي التي تجرى في الجامعات في المجالات المختلفة، وربما يرجع ذلك إلى أن نتائج بعض البحوث لا تحظى بالعناية الكافية من رجال السلطة التنفيذية أو رجال قطاع الأعمال.
 - 4- اهتمام المؤسسات الإنتاجية بالدراسات والبحوث قصيرة المدى التي تكون إما حلا سريعا لمشاكل تكنولوجية، أو تعديلا بسيطا للتقنية المستخدمة، ولا يهتمون بإجراء البحوث الطويلة التي ينتج عنها براءات اختراع أو إبداعات وابتكارات علمية جديدة يمكن استغلالها في المجالات الصناعية والإنتاجية (جمعة، 2012، 22-23).
 - 5- ضعف مشاركة المؤسسات الاقتصادية والشركات في تمويل البحث العلمي والتطوير حيث جاءت مصر في الترتيب 103 من 144 دولة في تقرير التنافسية العالمي لعام 2017-2018 من حيث إنفاق الشركات على البحث العلمي والتطوير، وقد جاءت في الترتيب 117 في نفس التقرير من حيث التعاون بين الجامعات والصناعة في مجال البحث والتطوير.
- ولما كانت الجامعات المصرية تعاني من القصور والضعف الشديد في تطبيق نتائج أبحاثها وتحويلها إلى مشروعات يمكن الاستفادة منها في سوق العمل ومن ثمّ امتلاك مقومات التنافس في اقتصاد المعرفة، فكان لابد من البحث عن طرق للاستفادة من نتائج أبحاثها من خلال إنشاء حاضنات الأعمال الجامعية تمكنها من إحراز ميزة تنافسية تجعلها تحقق الوظيفة المنوطة منها في الارتقاء بالاقتصاد الوطني وتحقيق التنمية الاقتصادية للمجتمع، خاصة في ظل المبررات الآتية:

● إن الجامعة تعتبر من المؤسسات الرئيسية في عمليات التغيير الاجتماعي والتنمية ويتمثل دورها الواضح في إنتاج العمالة الماهرة وذلك لتلبية احتياجات المجتمع؛ ولكن نتيجة لانتشار البطالة بين الخريجين قد حمل الجامعة عبء إضافي يتمثل في ضرورة اتصال برامجها بسوق العمل، ويمكن ذلك من خلال حاضنات الأعمال الجامعية لما لها من دور واضح في تقديم العديد من الخدمات للمشروعات الصغيرة والمتوسطة مما يمكنها من الاستمرار والنجاح وبالتالي تحتاج لمزيد من الأيدي العاملة، ومن ثم تعد حاضنات الأعمال الجامعية وسيلة فعالة يمكن من خلالها توفير فرص عمل جديدة تخفف من حدة البطالة.

● ضعف مساهمة الجامعات للتطوير التكنولوجي والمعرفي؛ حيث يعتمد اقتصاد المعرفة على عمليات الابتكار والتكنولوجيا الحيوية وذلك عن طريق الاستغلال الفعال للمعرفة، ومن ثم تعتمد على تحويل الأفكار والبحوث إلى تكنولوجيا ومشروعات واقعية، ويعد هذا دور حاضنات الأعمال الجامعية بالجامعات للاستثمار في البحوث العلمية وتحويلها إلى مشروعات اقتصادية حقيقية. (توفيق وآخرون، 2017، ص ص 14-15)

● غياب الهياكل المختصة في نقل وتوزيع الابتكارات، وضعف العلاقة بين الجامعة والمؤسسات الصناعية، ونقص الكفاءات العلمية والتكنولوجية المختصة ذات التأهيل العالي، وضعف حرية الباحثين، وهجرة العقول المتميزة، وعدم تسويق البحوث وغياب مساهمة الهيئات المساعدة والمدعمة ماليا لأنشطة الابتكار والاختراع (سلامة وآخرون، 2015، 103-104)

● كما أن أهداف حاضنات الأعمال الجامعية تطورت بشكل سريع في الكثير من جامعات دول العالم، وأصبحت الجامعات ومراكز البحث العلمي لها دورا متميزا في تبني وتطبيق حاضنات الأعمال بها، من أجل ربط الجامعات بالمجتمع الذي توجد فيه، ولما لها من أهمية كبيرة في تنمية الطاقات الإبداعية، وتطوير تكنولوجيا المعلومات وإمكانية الاستفادة منها في دعم الاقتصاد وتحقيق التنمية الاقتصادية (عبود وعبدالمحسن، 2012، 40-41).

وفي ضوء ما سبق تتضح ضرورة الاهتمام بحاضنات الأعمال بالجامعات المصرية لما لها من عوائد على التقدم العلمي والتكنولوجي والارتقاء بمنظومة البحث العلمي وتسويقه، ونشر ثقافة ريادة الأعمال، بما يجعلها تعد مصدراً مهماً من مصادر الميزة التنافسية للجامعات؛ وعلى ذلك تقوم مشكلة البحث على دراسة واستقراء المسارات المستقبلية المختلفة لتطوير حاضنات الأعمال بالجامعات المصرية لأهميتها وقدرتها على تحقيق الميزة التنافسية للجامعات، وذلك في ضوء الواقع الحالي للجامعات ومنظومة البحث العلمي فيها وتشاركها وارتباطها بمؤسسات الإنتاج ومتغيرات ومتطلبات سوق العمل؛ وهو ما يتطلب وضع رؤى استشرافية لمسارات هذا التطوير في صورة سيناريوهات مستقبلية تعكس معطيات ومتطلبات واقع حاضنات الأعمال الجامعية؛ بما يسمح بالكشف عن أكثر سيناريوهات التطور أقرب إلى الحدوث بالمستقبل من خلال آراء الخبراء والعاملين بتلك الحاضنات، ومن ثم اتخاذ كافة الإجراءات والتدابير ووضع الاستراتيجيات اللازمة لتطوير الحاضنات الجامعية وتحقيق أهدافها على الوجه الأمثل ومن خلال تهيئة كافة الإمكانيات والموارد المادية والبشرية في إطار عملي يتضمن الآليات والإجراءات التي تتطلبها الجامعات لاستثمار كافة إمكانياتها المادية والبشرية والتنظيمية لتطوير حاضنات الأعمال الجامعية بما ينعكس على تعزيز ودعم ميزتها التنافسية.



أسئلة الدراسة:

- في ضوء ماسبق تتشكل أسئلة الدراسة فيما يلي:
- 1- ما المعطيات الفكرية لحاضنات الأعمال الجامعية؟
 - 2- ما الأطر النظرية للميزة التنافسية بالجامعات؟ وما العلاقة بين حاضنات الأعمال الجامعية وتعزيز الميزة التنافسية للجامعات؟
 - 3- ما واقع حاضنات الأعمال الجامعية في مصر وتداعياتها على تعزيز الميزة التنافسية للجامعات؟
 - 4- ما السيناريوهات المقترحة لمسارات تطوير حاضنات الأعمال الجامعية لتعزيز الميزة التنافسية للجامعات؟
 - 5- ما آراء الخبراء حول السيناريوهات المقترحة لمسارات تطوير حاضنات الأعمال الجامعية؟ وأي السيناريوهات الأقرب للتحقق من وجهة نظرهم؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى ما يلي:

- 1- تحليل المعطيات الفكرية لحاضنات الأعمال الجامعية.
- 2- تعرّف الأسس النظرية للميزة التنافسية، وتحليل العلاقة بين حاضنات الأعمال الجامعية وتعزيز الميزة التنافسية للجامعات.
- 3- الكشف عن واقع حاضنات الأعمال الجامعية في مصر وتداعياتها على تعزيز الميزة التنافسية للجامعات.
- 4- بناء السيناريوهات المقترحة لمسارات تطوير حاضنات الأعمال الجامعية لتعزيز الميزة التنافسية للجامعات.
- 5- رصد آراء الخبراء حول السيناريوهات المقترحة لمسارات تطوير حاضنات الأعمال الجامعية لتعزيز الميزة التنافسية للجامعات؛ للتوصل إلى السيناريو الأقرب لتطوير حاضنات الأعمال الجامعية من وجهة نظر الخبراء.

أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من النقاط التالية:

- 1- تعد هذه الدراسة استجابة لتوصيات العديد من التقارير والمؤتمرات والدراسات السابقة بضرورة التركيز على تطوير حاضنات الأعمال الجامعية للاستفادة مما تحقّقه من فوائد، وخاصة في تعزيز الميزة التنافسية للجامعات.
- 2- إن الدراسة لم تكتفِ بدراسة واقع حاضنات الأعمال الجامعية وتطويرها نظريًا؛ وإنما تخطت ذلك لوضع السيناريوهات المستقبلية لتطوير هذه الحاضنات وتداعياتها على تعزيز

- الميزة التنافسية للجامعات والتوصل إلى السيناريو الأقرب للتحقق في الواقع من وجهة نظر الخبراء العاملين بالحاضنات، وبذلك تكون قد ربطت الجانب النظري بالجانب الميداني.
- 3- تعدد الجهات التي يمكن أن يفيدها هذا البحث من حيث الأهمية التي تحظى بها حاضنات الأعمال الجامعية بالوقت الراهن. وكذلك أهمية القطاع الذي يتناوله البحث وتعدد الأقطاب المشاركة فيه والمستفيدة منه على المستوى الجامعي والإنتاجي وزيادة الأعمال وسوق العمل.
- 4- قد تساهم الدراسة في تحسين الميزة التنافسية لخريجي الجامعات المصرية، والتقليل من مخاطر البطالة المحدقة بهم، ودعم التوجه لريادة الأعمال.
- 5- تقديم سيناريو مستقبلي في إطار عملي إجرائي يمثل التوجه الأقرب لتطوير حاضنات الأعمال بالجامعات من وجهة نظر الخبراء المعنيين بحاضنات الأعمال الجامعية: قد يفيد الجامعات والقائمين على حاضنات الأعمال الجامعية والمعنيين بها لبناء استراتيجيات وخطط تنفيذية لتطوير حاضنات الأعمال الجامعية في ضوءه.

حدود الدراسة:

تحدد الدراسة بما يلي:

- 1- الحدود الموضوعية:
- اقتصرت الدراسة على حاضنات الأعمال الجامعية فقط وليس حاضنات الأعمال بجميع تصنيفاتها؛ حيث إنها تعتمد بشكل كبير على المعرفة التي توفرها بحوث الجامعة، وعلى مواردها للاستفادة من الابتكارات التكنولوجية والبحوث الإبداعية ثم تحويلها إلى مشاريع ناجحة، وتعتمد بشكل كبير على القدرة البحثية والإبداع للجامعات، كما أن حاضنات الأعمال الجامعية تستطيع دعم جهود المجتمع في إقامة تنمية تكنولوجية حقيقية، وتنشيط البحث العلمي من خلال رعاية أصحاب الأفكار الإبداعية والباحثين الأكاديميين والطلبة والتي تعتمد بشكل كبير على وجود سياسات واضحة تدعمها الدولة، ووجود أبحاث أكاديمية ذات جدوى اقتصادية وقابلة للتطبيق (عبد السلام، 2018، 206).
- واقتصرت الدراسة على الكشف عن تداعيات الاهتمام بحاضنات الأعمال على تعزيز الميزة التنافسية للجامعات.
- كما اقتصرت الدراسة على استشراف مستقبل حاضنات الأعمال الجامعية من خلال تقديم ثلاثة سيناريوهات مستقبلية لها، هي: السيناريو المرجعي، والإصلاحي، والابتكاري.
- 2- الحدود البشري: تحددت في الخبراء العاملين بحاضنات الأعمال الجامعية الذين تم استطلاع آرائهم لتحديد السيناريو الأكثر احتمالية للتحقق مستقبلاً.
- 3- الحدود المكانية: تشكلت في بعض حاضنات الأعمال الجامعية وهي: حاضنة أعمال كلية الاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة القاهرة، حاضنة أعمال كلية الصيدلة بجامعة الأزهر (رواق)، حاضنة أعمال همة بجامعة أسيوط، حاضنة أعمال جامعة المنصورة، حاضنة أعمال الجامعة الأمريكية، حاضنة أعمال معهد التبين للصناعات المعدنية.
- 4- الحدود الزمنية: تمثلت في زمن تطبيق أداة الدراسة (استمارة استطلاع رأي الخبراء) في الفترة من يناير 2022 إلى فبراير 2022.



منهج الدراسة وأداتها:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي للملاءمة موضوع الدراسة من حيث تعرّف المعطيات الفكرية لحاضنات الأعمال، وكذلك تعرّف الأسس النظرية للميزة التنافسية؛ حيث يعتمد المنهج الوصفي على وصف الظواهر وجمع المعلومات والحقائق عنها وتقدير حالتها كما توجد عليه في الواقع، كما يساعد في الوصول إلى استنتاجات تسهم في فهم واقع الظاهرة وتطويره (شحاته والنجار، 2003، 301). كما ركزت الدراسة تحديداً على أحد أساليب المنهج الوصفي؛ وهو أسلوب الدراسات الارتباطية الذي يختص باكتشاف العلاقة الارتباطية بين متغيرين أو أكثر (فتحي، 2002، 107)؛ وذلك للكشف عن العلاقة الارتباطية بين حاضنات الأعمال الجامعية ومسارات تطويرها وبين تعزيز الميزة التنافسية للجامعات.

كما استخدمت الدراسة أسلوب التحليل البيئي الرباعي وهو مجموعة أدوات تستخدمها الإدارة الاستراتيجية لتشخيص السمات أو المميزات التنافسية في المؤسسة من أجل السيطرة على بيئتها الداخلية، وتشخيص مدى التغير الحاصل في البيئة الخارجية وتحديد الفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة، والهدف الأساسي من التحليل البيئي هو تحليل واقع المؤسسة، ووضع مجموعة من الأهداف والغايات الصحيحة التي يسهل عليها تحقيقها في الخطة الاستراتيجية الخاصة بها (عباس، 2007، 126)، ويرمز الاختصار (SWOT) إلى الكلمات الأربع المكونة للتحليل وهي: نقاط القوة (Strengths)، مواطن الضعف (Weakness)، الفرص المتاحة (Oppertunities)، المخاطر التي تهدد المؤسسة "التهديدات" (Threats)؛ ويتميز أسلوب التحليل البيئي الرباعي بأنه يركز على كل من: البعد الوصفي للتشخيص الذي يقوم على وصف وتحديد عناصر البيئة الداخلية ومتغيرات البيئة الخارجية المؤثرة على مسارات تطوير حاضنات الأعمال الجامعية، بالإضافة إلى البعد التقويبي القائم على المزاوجة بين هذه العناصر والمتغيرات (Novice & Others، 2004، 85- 86)، وقد استخدمت الدراسة أسلوب التحليل البيئي الرباعي في تحليل واقع حاضنات الأعمال الجامعية في مصر كخطوة ينطلق منها بناء السيناريوهات المستقبلية لتطويرها.

هذا فضلاً عن استعانة الدراسة بأسلوب السيناريو كأحد الأساليب الاستشرافية التي تعتمد على التنبؤ، ويقوم على أهداف وغايات تحمل تطلعات إلى المستقبل من أجل تحقيق التنمية البشرية وإشباع الحاجات الاجتماعية والفردية وتلبية رغبات أفراد المجتمع واختياراتهم وتحسين نوعية الحياة (حجي، 2002، 83)؛ فالسيناريو يعد وسيلة لصنع المستقبل وأداة للتخطيط الاستراتيجي ودعم اتخاذ القرارات المستقبلية المبنية على الظروف البيئية الممكنة (عزازي، 2012، 239)؛ فالسيناريوهات ليست عملية تكهنات مجردة حول المستقبل وإنما هي عملية منهجية منظمة تتشكل من معطيات الواقع ويُجرى إعادة تشكيلها لتقديم صورة عن المستقبل الذي ينبغي النظر له بعين الاعتبار والتخطيط والاستعداد له (العربي، 2018، 14).

أما عن أداة الدراسة فقد تمثلت في استمارة استطلاع رأي الخبراء لتعرّف أي السيناريوهات المستقبلية (المرجعي، أم الإصلاحي، أم الابتكاري) الأقرب للتحقق في المستقبل، تم تطبيقها على عينة بلغت (24) خبيراً من الخبراء العاملين بحاضنات الأعمال الجامعية من مديري الحاضنات أو المسؤولين بها أو مديري المشروعات المحتضنة تم اختيارهم وفقاً لمعايير محددة.

مصطلحات الدراسة:

تتمثل مصطلحات الدراسة فيما يلي:

مسارات التطوير Development Paths:

ويقصد بها إجراءاتها: البدائل والتوجهات الاستراتيجية المنوطة بإحداث تغييرات بكافة أبعاد حاضنات الأعمال الجامعية والدعائم التي تقوم عليها من موارد مادية ورأس مال بشري وفكري وتنظيمي بما ينعكس على الميزة التنافسية للجامعات.

حاضنات الأعمال الجامعية University Business Incubators:

تعرف بأنها: "نمط من الحاضنات يعنى بالتكنولوجيا والتقنية ونشرها وتطوير المنشآت المتخصصة فيها والمرتبطة بها وتشجيع ومساعدة الباحثين والأكاديميين ومراكز الأبحاث ليصبحوا رواد أعمال من خلال تدريبهم وتزويدهم بالمهارات وتوفير الاستشارات والخدمات الأخرى اللازمة، وأيضاً رعاية المبادرين وأصحاب المشروعات التكنولوجية المتقدمة من خلال تقديم مجموعة من الخدمات الشاملة (مالية وإدارية وفنية وتكنولوجية واستشارية)، والاستفادة من نتائج البحوث العلمية، ونقل وترويج التكنولوجيا الجديدة وتطوير شركات الأعمال المبنية على استخدام التكنولوجيا" (سلامة وآخرون، 2015، 100).

وتعرفها الدراسة إجرائياً بأنها: وحدات لها كيان قانوني تقام داخل الجامعات أو بالاشتراك معها، وتتميز بتقديم الدعم العلمي والتكنولوجي، وتقديم خدمات استشارية فنية، وإدارية، وإنتاجية، وتسويقية، ومالية، وقانونية وتقنية للمشروعات الجديدة وتعمل على الاستفادة من نتائج البحوث العلمية وتشجيع الأفكار الإبداعية لخريجي الجامعات والباحثين -سواء كانوا أفراداً أو مجموعات- وتحويل أفكارهم إلى مشروعات ناجحة ومنتجات حيوية تخدم قطاعات اجتماعية عريضة محققة التكامل مع الشركات والمؤسسات المحلية والإقليمية والعالمية؛ بما يعزز الميزة التنافسية للجامعات ومخرجاتها.

الميزة التنافسية Competitive Advantage:

من تعريفات الميزة التنافسية أنها: "المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للمستفيدين تزيد عما يقدمه المنافسون" (السلي، 2001، 104)، وهناك من عرفها بأنها: "قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجية التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط" (أبو بكر، 2004، 13)

السيناريو Scenario:

أحد الأساليب الاستشرافية التي تهدف إلى بناء تصور المستقبل الممكن وكذلك الطرق المؤدية إليه، والسيناريوهات تنتهي بالأساس إلى عالم الحكي الروائي فيمثل الخطوط التي تحدث فيها الحكمة الدرامية أو المشاهد المتتالية التي تروي أحداثاً معينة، ويشير الاستخدام المتداول للسيناريوهات إلى وصف المسار المستقبلي لأحداث ما خاصة بأحد المتغيرات (Kosow & Gassner, 2008, 8). والسيناريو هو: "وصف لوضع مستقبلي ممكن أو محتمل أو مرغوب فيه مع توضيح لملامح المسار أو المسارات التي يمكن أن تؤدي إلى هذا الوضع المستقبلي انطلاقاً من الوضع الراهن أو من وضع ابتدائي مفترض" (العيصوي، 2000، 7)، ويعرف أيضاً بأنه: "مجموعة تتكون من

وصف وضع مستقبلي ووصف تمشي الأحداث التي تسمح بالمرور من الوضع الأصلي إلى الوضع المستقبلي" (غوديه، دوران والهامي، 2011، 48)، فالسيناريو لا يمثل واقع المستقبل وإنما طريقة لتمثيله من أجل تنوير الفعل الحاضر في ضوء المستقبلات الممكنة والمأمولة. (غوديه، دوران والهامي، 2011، 64).

الدراسات السابقة:

طبقاً لما تنطوي عليه مشكلة الدراسة من تعرّف مسارات تطوير حاضنات الأعمال الجامعية لتعزيز الميزة التنافسية للجامعات فهذا يتطلب أن تأتي الدراسات السابقة على بعدين أحدهما دراسات سابقة عن حاضنات الأعمال الجامعية وأخرى عن الميزة التنافسية للجامعات، إلا أن طبيعة الميزة التنافسية كنتاج لتطوير العمل والاهتمام بكافة أبعاد المنظومة الجامعية ومستجداتها تجعل من الميزة التنافسية في الأبحاث والدراسات السابقة والحالية متغيراً تابعاً يتأثر بطبيعة المتغير المستقل الذي يتم الاهتمام به لمعرفة تأثيره على الميزة التنافسية للجامعات، ومن ثمّ يكون من الأجدى عرض الدراسات السابقة في الميزة التنافسية متضمّناً في سياق تحليل الأسس النظرية للميزة التنافسية للجامعات.. ولذلك يتم إلقاء الضوء فيما يلي على البعد الخاص بالدراسات السابقة التي تناولت دراسة حاضنات الأعمال الجامعية، ومن هذه الدراسات:

دراسة القواسمة (2010): وهدفت إلى تعرّف واقع حاضنات الأعمال في الضفة الغربية، وتحديد الدور الذي تلعبه في دعم المشاريع الصغيرة من خلال تقديم العديد من الخدمات التي تحتاج إليها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على أداة الاستبانة كأداة للدراسة؛ وتم تطبيقها على العاملين في حاضنات الأعمال والأفراد المحتضنين كمشروع صغير في حاضنات الأعمال في الضفة الغربية، (الخليل ، نابلس ، رام الله)، والبالغ عددهم (42) فرداً، وقد أظهرت الدراسة أن المشاريع الصغيرة في فلسطين تعاني العديد من المشاكل والتي يمكن أن تسبب لها الفشل في بداية حياتها، كما أن حاضنات الأعمال مازالت تسير وفق آلية غير علمية، ولا تساعد المشاريع الصغيرة في التغلب على مشاكلها، أما الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال تتسم بأنها متدنية ولا تعمل على دعم المشاريع بشكل كبير، وهذا عائد إلى نقص الخبرة في هذا المجال وانخفاض الامكانيات المتوفرة لديها.

دراسة أبوغزالة (2016): وقد هدفت إلى تقديم تصور مقترح لدور حاضنات الأعمال التكنولوجية في إدارة المشروعات البحثية بالجامعات المصرية في ضوء الفكر الإداري التريوي المعاصر، وتعرّف بعض التجارب العالمية والعربية الناجحة في إقامة حاضنات الأعمال التكنولوجية، وتعرّف واقع التجربة المصرية لحاضنات الأعمال التكنولوجية، ودورها في إدارة المشروعات البحثية بالجامعات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي للوقوف على الأساس النظري لدور حاضنات الأعمال في تطوير إدارة المشروعات البحثية بالجامعات في الفكر الإداري المعاصر، كما استخدمت الدراسة أسلوب دلفي لاستطلاع رأي مجموعة من خبراء الإدارة التربوية ومديري الحاضنات حول التصور المقترح لدور حاضنات الأعمال التكنولوجية في إدارة المشروعات البحثية بالجامعات المصرية للوصول إلى اتفاق عام على هذا التصور، وخرجت الدراسة بتصوير مقترح لدور حاضنات الأعمال التكنولوجية في إدارة المشروعات البحثية بالجامعات المصرية يتفق مع طبيعة المجتمع المصري.

دراسة عاشور (2017): وهدفت إلى تعرّف الإطار الفكري للحاضنات التكنولوجية، والكشف عن واقع التعليم الجامعي الأزهرى، ودور الحاضنات التكنولوجية في تطويره، وتحديد المتطلبات اللازمة لتطبيق الحاضنات التكنولوجية بجامعة الأزهر، وعرض بعض الاتجاهات الحديثة في استخدام الحاضنات التكنولوجية بالتعليم الجامعي، وخبرات بعض الدول في هذا المجال، واستخدمت الدراسة إحدى أدوات المنهج الوصفي وهي الاستبانة الموجهة إلى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر للتعرف على وجهات نظرهم حول وضع رؤية ورسالة الحاضنات التكنولوجية وأهدافها وأهميتها؛ وتحديد المتطلبات اللازمة لتطبيق الحاضنات التكنولوجية بجامعة الأزهر؛ وإجراءات تقويم أداء تلك الحاضنات؛ ورصد أهم المعوقات المتوقعة التي قد تواجه تطبيق تلك الحاضنات على أرض الواقع، وخرجت الدراسة بتقديم تصور مقترح لتطبيق نظام الحاضنات التكنولوجية بجامعة الأزهر.

دراسة علي (2020): والتي هدفت إلى تقديم استراتيجية مقترحة لتطوير حاضنات الأعمال بالجامعات المصرية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتعرّف الأسس النظرية لحاضنات الأعمال الجامعية في الأدبيات التربوية المعاصرة، والخبرات المعاصرة التي يمكن الاستفادة منها في تطوير حاضنات الأعمال الجامعية بالجامعات المصرية، كما اعتمدت على المنهج المقارن في دراسة خبرة كل من حاضنة الأعمال أوستن بجامعة تكساس، وحاضنة الأعمال الجامعية SETsquared بالملكة المتحدة، واستعانت الدراسة بأسلوب التحليل البيئي أو الرباعي SWOT Analysis لواقع حاضنات الأعمال الجامعية بالجامعات المصرية، واستخدمت الدراسة أداة الاستبانة تم توجيهها إلى القائمين على حاضنات الأعمال الجامعية بالجامعات المصرية لتقييم عناصر التحليل البيئي الرباعي لتطوير حاضنات الأعمال بالجامعات المصرية في ضوء بعض الخبرات المعاصرة، وخرجت الدراسة باستراتيجية مقترحة لتطوير حاضنات الأعمال الجامعية بالجامعات المصرية.

دراسة Sahban & Other (2014): وهدفت إلى قياس مدى كفاية مراكز احتضان الأعمال التي تربئ الخريجين الشباب ليصبحوا رواد أعمال، وتحديد العوامل التي تساهم في إنشاء مركز احتضان أعمال جيد؛ من أجل تحديد العوامل المتعلقة بمراكز احتضان الأعمال، واتبعت الدراسة تحليل المحتوى والمقابلات المتعمقة مع الطلاب، التي تم إخضاعها إلى رأي الخبراء باستخدام أسلوب دلفي للتأكد من صرامة عملية البحث النوعي، وتم تطوير أداة مع سبعة عوامل فرعية لمراكز احتضان الأعمال التي تحتوي على 55 عنصراً منشورة حولها، وخرجت الدراسة بأن مراكز الاحتضان العاملة بالمؤسسات الأكاديمية فعالة للغاية، وتتميز بأن لديها مساحة كافية، وخدمات مشتركة ونظام دعم أفضل، وفرص لتنمية المهارات، وهناك تأزر جيد بين الحاضنات والأعمال المحتضنة؛ مما يحفز الطلاب ليصبحوا رواد أعمال بالمستقبل.

دراسة Calza & Other (2014): وقد هدفت إلى اقتراح إطار مفاهيمي لتحليل رأس المال الفكري للجيل الجديد من حاضنات الأعمال، وقامت الدراسة بإجراء تحليل قائم على الأدبيات لمختلف مكونات حاضنات الأعمال وتطوير إطارا مفاهيميا يربط حاضنات الأعمال بروابط مع الشركات المحتضنة، وانتهت الدراسة بتقديم نموذجاً تحليلياً قادراً على دعم الممارسين والباحثين لفهم وتقييم أهمية حاضنات الأعمال ومتطلبات الحاضنات بشكل أفضل، وتطوير فكرة مسار الحضنة.

دراسة Budiyanto & Other (2018): وهدفت الدراسة إلى تقييم أنشطة برنامج تطوير ريادة الأعمال في شكل حاضنة الأعمال في جامعة Merdeka Malang والتي تهدف إلى تشجيع الطلاب

على زيادة وإنشاء الأعمال التجارية وتكنولوجيا المعلومات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت عينة الدراسة في الطلاب الذين التحقوا ببرامج تطوير ريادة الأعمال في جامعة ميرديكا مالانج، وهم 20 طالبًا في عامي 2016 و 2017، وتم الحصول على البيانات الأولية من المقابلات مع 47 مستأجر بالحاضنة ووثائق النشاط بحاضنة جامعة ميرديكا مالانج بوسين، وتوصلت الدراسة إلى أن حاضنة الأعمال الجامعية هي الأنسب لتنمية روح المبادرة وتخفيف العبء عن رواد الأعمال الجدد، كما يحصل المشاركون بحاضنة الأعمال الجامعية على خبرة عملية لا يتم الحصول عليها من الكلية، كما أنها تجعلهم على دراية بالمشكلات الميدانية.

دراسة *da Silva & Other* (2019): وهدفت إلى تحديد عوامل النجاح الحاسمة لإدارة حاضنة الأعمال البرازيلية وفهم كيفية تنظيمها، واستخدمت الدراسة استراتيجية المسح، وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها باستخدام التقنية الإحصائية لتحليل عامل الاستكشاف، ومن بين 29 عنصر في مصفوفة عوامل النجاح؛ أشار التحليل العاملي الاستكشافي إلى 19 عنصرًا على أنها الأكثر قابلية للتطبيق على الواقع البرازيلي، وتوصلت الدراسة إلى تحديد عوامل النجاح لإدارة حاضنة الأعمال البرازيلية من أهمها قرب الحاضنة من مراكز البحث بالجامعات، وسهولة التدفق المكثف للمعلومات بما يسهل جذب الشركات بشكل أفضل، وحل المشكلات بسهولة أكبر؛ وبالتالي زيادة فرص النجاح.

ويتضح من الدراسات السابقة التي تم عرضها أن تلك الدراسات تلاقت مع الدراسة الحالية في تعرّف المعالجة النظرية لحاضنات الأعمال -ولاسيما حاضنات الأعمال الجامعية- والتأكيد على أهميتها في خدمة الجامعة والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية، وكذلك تلاقت مع بعض الدراسات في تعرّف واقع حاضنات الأعمال الجامعية، واعتمدت على بعض تلك الدراسات في تحديد جوانب القوة ومواطن الضعف في حاضنات الأعمال الجامعية بمصر؛ إلا أن هناك نقاط تباين بين تلك الدراسات والدراسة الحالية تمثلت في أن بعض من تلك الدراسات ركزت على نمط بعينه من حاضنات الأعمال الجامعية مثل دراسة (عاشور 2017) أو على دورها في دعم وظيفة بعينها من وظائف الجامعة كدراسة (أبو غزالة 2016)، ودراسة (Budiyanto & Other, 2018) (Sahban & Other, 2014)، أما الدراسة الحالية فقد ركزت على حاضنات الأعمال الجامعية بكافة أنماطها ووظائفها لتعرّف تداعياتها على تعزيز الميزة التنافسية للجامعات، وقد تمايزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في استخدام أسلوب الدراسات الارتباطية في الكشف عن العلاقة التي تجمع بين حاضنات الأعمال الجامعية وتعزيز الميزة التنافسية للجامعات، وكذلك في استخدام أسلوب السيناريو كأحد الأساليب الاستشراعية لتعرّف مستقبل حاضنات الأعمال الجامعية وتحديد السيناريو الأقرب للتحقق في الواقع من خلال الخبراء العاملين بالميدان.

خطوات الدراسة:

تسير الدراسة لتحقيق أهدافها وإجابة عن أسئلتها وفقًا لخمس محاور متفرّدة لكنها تتقاطع فيما بينها لتحقيق الهدف العام للدراسة، وهذه المحاور هي:

المحور الأول: المعطيات الفكرية لحاضنات الأعمال الجامعية، من حيث: المهية والنشأة والتطور، والأهداف والأهمية، والخصائص، والتمويل والهيكل التنظيمي، والخدمات التي تقدمها ومقوماتها، ونماذج لحاضنات الأعمال الجامعية في مصر.

المحور الثاني: الأطر النظرية للميزة التنافسية بالجامعات، وتتناول: ماهية الميزة التنافسية، وخصائصها، والركائز التي تقوم عليها، وأنواعها وأساليب تحقيقها، ومصادرها ومجالاتها، والعلاقة بين حاضنات الأعمال الجامعية وتعزيز الميزة التنافسية للجامعات.

المحور الثالث: واقع حاضنات الأعمال الجامعية في مصر وتداعياتها على تعزيز الميزة التنافسية للجامعات.

المحور الرابع: السيناريوهات المقترحة لمسارات تطوير حاضنات الأعمال الجامعية لتعزيز الميزة التنافسية للجامعات.

المحور الخامس: رصد آراء الخبراء التربويين حول السيناريوهات المقترحة لمسارات تطوير حاضنات الأعمال الجامعية في بناء وتعزيز الميزة التنافسية للجامعات، وأهم أقرب للتحقق.

وتتضح معالم هذه المحاور تفصيلاً فيما يلي.

المحور الأول: المعطيات الفكرية لحاضنات الأعمال الجامعية:

وتتضح أبعاد ذلك المحور في النقاط الآتية

1- حاضنات الأعمال الجامعية: ماهيتها، ونشأتها، وتطورها:

الحاضنات لغةً: الاحتضان في اللغة هو احتمالك للشيء وجعله في حضنك كما تحتضن المرأة ولدها فتحمله في أحد شقها، والحاضن والحاضنة هما الموكلان بالصبي يحفظانه ويربانه (ابن منظور، 1981، 911)، والحاضنة الداية التي تقوم على تربية الصغير أو هي التي تقوم مقام الأم في تربية الولد، والمخضنة: جهاز يوضع فيه الأطفال الخدائج حتى يستكملوا نموهم (مجمع اللغة العربية، 1985، 188).. ويعتبر المفهوم اللغوي للحاضنات جزءاً مكماً للمفهوم الاصطلاحي لها بل وقد يعتبر أساساً في نشأة المفهوم الاصطلاحي: حيث يرجع الأصل في تسمية حاضنات الأعمال إلى الفكرة التي تقوم عليها هذه الحاضنات والتي استنبطت من حاضنات المواليد الذين يولدون قبل أوانهم، ويتم وضعهم في أجهزة طبية خاصة توفر لهم مقومات الحماية والنمو حتى اكتمال نموهم، لتكون المشروعات الصغيرة الناشئة التي تقوم عليها حاضنات الأعمال أشبه بالمواليد الصغار الجدد الذين يتم إيداعهم في حاضنات الأطفال، فهذه المشروعات تحتاج إلى دعم ورعاية حتى تنضج وتتمكن من الاستمرار والصمود في وجه المنافسة وتحديات السوق، لاسيما في ظل ما لوحظ من تساقط للمشروعات الصغيرة في بدايات انطلاقها (قطاف وحسين، 2017، 12)، وبالرغم من تعدد التعريفات الاصطلاحية التي حظى بها مفهوم الحاضنات إلا أن المفهوم العام للحاضنات يدور حو الاهتمام والرعاية حتى النضج والنمو ولكن بالأعمال وليس البشر.

وقد حظى مفهوم حاضنات الأعمال باهتمام عدد كبير من الباحثين والاقتصاديين؛ فبالرغم من حداثة النسبية للمفهوم إلا أنه أثار نقاشاً وجدلاً أدى إلى اختلاف وجهات النظر بين المهتمين بقضايا العلم والتكنولوجيا والتنمية سواء كانوا مؤسسات أو أفراد مما أدى إلى عدم استخلاص مفهوم عام شاملاً وموحد لحاضنات الأعمال؛ ولكن هناك عدة تعريفات تتماشى مع المفهوم العام الذي يتناسب مع الدراسة الحالية، منها:

أها: مجموعة فريدة ومرنة للغاية من عمليات تطوير الأعمال والبنية التحتية والأفراد، وهي مصممة لرعاية وتنمية الأعمال التجارية الجديدة والصغيرة عن طريق دعمها خلال المراحل الأولى



من التطوير والتغيير (Voisey, Gornall, Jones & Thomas, 2006, 456)، كما تعرف أيضا بأنها: مجموعة متكاملة من الخدمات والمرافق والآليات التي توفر الدعم للمبشرين الذين يرغبون في إنشاء مشروعات صغيرة على مدار فترة زمنية محددة بهدف التقليل من تكاليف المراحل الأولى والتي تعتبر من أكثر المراحل صعوبة للمبشرين وأصحاب المشروعات الصغيرة (المدفون والنخالة، 2017، 27)، كما ينظر إليها باعتبارها مبادرة قائمة على مساعدة المشروعات الناشئة ذات التوجه التكنولوجي على أن تصبح راسخة ومربحة وذلك بتقديم الدعم التقني والمشورة العلمية، إضافة للتوجيه التسويقي، وهذا طيلة فترة الاحتضان (tamásy, 2007, 462).

وتتعدد تصنيفات حاضنات الأعمال ومن أشهر وأهم تلك التصنيفات تصنيف الجمعية الوطنية لحاضنات الأعمال بالولايات المتحدة National Business Incubator Association (NBIA) والتي صنفها إلى: حاضنات أعمال خاصة وهي ملك القطاع الخاص وتسعى إلى تحقيق الأرباح، وحاضنات أعمال عامة وهي ملك للدولة ولا تسعى إلى تحقيق أرباح بالدرجة الأولى وتقوم بدعم ورعاية الحكومة والأجهزة المحلية والهيئات والمؤسسات الأهلية وتسعى إلى تحقيق التنمية الاقتصادية على المستوى الوطني، وحاضنات الأعمال المختلطة وهي التي يشترك القطاع العام والخاص في ملكيتها، وحاضنات الأعمال الجامعية وهي الحاضنات المنبثقة عن الجامعات والمعاهد العليا ولها نفس الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها الحاضنات العامة والخاصة (أبو قحف، 2002).

فحاضنات الأعمال الجامعية تعد تصنيفاً من تصنيفات حاضنات الأعمال (محمود، 2016، 60)، وتعرف بأنها: "وحدات للدعم العلمي والتكنولوجي، تقام بالتعاون مع الجامعات ومراكز الأبحاث، وتهدف إلى الاستفادة من الأبحاث العلمية والابتكارات التكنولوجية، وتحويلها إلى مشروعات ناجحة من خلال الاعتماد على البنية الأساسية لهذه الجامعات، من معامل وورش وأجهزة وبحوث، بالإضافة إلى أعضاء هيئة التدريس والباحثين والعاملين، والخبراء في مجالاتهم" (عبدالرحيم، ولدري، 2011، 478).

ومن خلال العرض السابق لمفهوم حاضنات الأعمال وحاضنات الأعمال الجامعية كأحد تصنيفاتها نجد أنها تتكون من بعض المواصفات الخاصة، حيث أنها عبارة عن منظومة عمل متكاملة تحتوي على: (سماي، 2010، 146)، (عماد الدين، 2012، 4)

- مكان مجهز تبعا لنوع وطبيعة القطاع التكنولوجي للمشروعات التي سوف تتم رعايتها بالحاضنة.
- فترة إقامة محددة (أقل من ثلاث سنوات) بقيمة إيجارية مناسبة.
- حزمة متكاملة من الخدمات والدعم الفني والإداري والمالي والتسويقي للمشروعات التكنولوجية الجديدة.
- تقام هذه الحاضنات داخل أو بالاشتراك مع الجامعات ومراكز الأبحاث والتكنولوجيا للاستفادة من الورش والمعامل والباحثين الموجودين بها.

وفي ضوء ما سبق تعرف الدراسة حاضنات الأعمال الجامعية إجرائياً بأنها: وحدات لها كيان قانوني تقام داخل الجامعات أو بالاشتراك معها، وتتميز بتقديم الدعم العلمي والتكنولوجي، وتقديم خدمات استشارية فنية، وإدارية، وإنتاجية، وتسويقية، ومالية، وقانونية وتقنية

للمشروعات الجديدة وتعمل على الاستفادة من نتائج البحوث العلمية وتشجيع الأفكار الإبداعية لخريجي الجامعات والباحثين -سواء كانوا أفرادًا أو مجموعات- وتحويل أفكارهم إلى مشروعات ناجحة ومنتجات حيوية تخدم قطاعات اجتماعية عريضة محققة التكامل مع الشركات والمؤسسات المحلية والإقليمية والعالمية؛ بما يعزز الميزة التنافسية للجامعات ومخرجاتها.

أما عن نشأة حاضنات الأعمال: فقد بدأت فكرة حاضنات الأعمال في بداية الخمسينيات من القرن العشرين بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية حيث شهد اقتصاد الولايات المتحدة الأمريكية زيادة في معدلات البطالة، وتعطلا للمصانع الكبيرة التقليدية، وظهور مؤشرات الكساد الاقتصادي، وقد أدى ذلك إلى إنشاء أول حاضنة أعمال (Triaushe Park) عام 1956م، ثم تبعتها في عام 1959م حاضنة أعمال المركز الصناعي في باتافيا (Batavia)، وذلك عندما قامت عائلة بتحويل مقر شركتها إلى مركز أعمال يتم تأجيره للأفراد الراغبين في إقامة مشروع مع توفير النصائح والاستشارات لهم، ولاقت هذه الفكرة نجاحا كبيرا، ثم تحولت الفكرة فيما بعد إلى ما يعرف بالحاضنة، وقامت هيئة المنشآت الصغيرة بوضع برنامج تنموي يهدف إلى إقامة عدد من الحاضنات (بخيت ، 2019 ، 237).

وبدأت حاضنات الأعمال العمل رسميا في الولايات المتحدة الأمريكية في الستينيات، ثم تطورت لاحقًا في المملكة المتحدة وأوروبا من خلال أشكال مختلفة ذات صلة (مثل مراكز الابتكار، ومناطق التكنولوجيا، والمجمعات العلمية)، وكانت بمثابة طريقة لتلبية مجموعة متنوعة من الاحتياجات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتي تشمل: (التوظيف وإيجاد الثروة، ودعم الشركات الصغيرة التي تتمتع بإمكانيات نمو عالية، ونقل التكنولوجيا، وتشجيع الابتكار، وتعزيز الروابط بين الجامعات والمؤسسات البحثية ومجتمع الأعمال، وتطوير كتلة الصناعة، وتقييم ملف مخاطر الشركة)، وبشكل عام تم اعتبار الحاضنة كموقع مادي يوفر مجموعة محددة من الخدمات للأفراد أو الشركات الصغيرة، قد يشمل ذلك أنواعا معينة من المساحات المكتبية، وشروط الإيجار المرنة، والوصول إلى التكنولوجيا، والتمويل، والمساعدة الفنية (مثل التسويق، والقانون، والتمويل، والموارد البشرية، وخدمات تطوير الأعمال الأخرى). من خلال تحديد الكيانات المتشابهة أو التكميلية بالقرب من بعضها البعض، وقد تقوم الحاضنة أيضا بدور مهم في تعزيز نقل المعرفة، بشكل رسمي وغير رسمي (Davies, Busylnternet, 2009, 5).

ثم لاقت فكرة حاضنات الأعمال رواجًا كبيرًا نتيجة للسعي الدؤوب من بعض الدول لتقديم خدمات الدعم الفني وخدمات تطوير الأعمال، ونتيجة للاهتمام المتزايد من قبل هذه الدول بتشجيع الإبداع والابتكار وعملية نقل التكنولوجيا، والافتناع بأهمية ودور المشروعات الصغيرة الإبداعية الجديدة (مقابلة ، 2017 ، 9).. وقد اتجهت معظم دول العالم إلى فكرة الحاضنات الجامعية منذ أوائل التسعينيات حيث أصبح مفهوم جامعة ريادة الأعمال ظاهرة عالمية، وقبلت الجامعات التنمية المجتمعية (ومنها الجانب الاقتصادي) كمهمة ثالثة، جنبًا إلى جنب مع البحث والتدريس (Nicholls-Nixon. C, Valliere. D, & Hassannezhad. Z, 2018, 536) وذلك لتنشيط الصناعة القائمة على اقتصاد المعرفة، بالإضافة إلى أن غالبية التكنولوجيا المرتبطة بالحاضنات تتطلب دعم فروع الجامعات كأن تقيم مقر فيها أو بالقرب من حرم الجامعة، أو أن تكون لديها كلية بالجامعة، أو أن يكون لها لديها مديرين بمجلس الإدارة أو بالمجلس الاستشاري من أعضاء هيئة التدريس، أو أن تدعم الكلية أو الطلاب الذين يقدموا المجهودات، أو أن يكون لديها ترتيبات تواصلية مع الجامعة، فالحاضنات التكنولوجية الجامعية تسعى إلى الاستفادة من المعرفة الجامعية لتعزيز وتنمية البحث العلمي (سلامة وآخرون ، 2015 ، 107).

أما حاضنات الأعمال في الدول العربية فخلال فترة التسعينيات من القرن العشرين ظهرت مبادرات لإنشاء حاضنات الأعمال بمساعدة الاتحاد الأوروبي والبنك الدولي ضمن البرامج المخصصة لمساعدة دول العالم الثالث؛ حيث الظروف الاقتصادية الصعبة التي كانت تمر بها الدول العربية (الهرامشة، 2014، 198)، وعلى الصعيد المصري فقد انتقلت الفكرة سريعا مع منتصف فترة التسعينيات (1995) مع تأسيس الصندوق الاجتماعي وتكوين الجمعية المصرية لحاضنات الأعمال؛ حيث الاهتمام بتنمية حاضنات الأعمال والتكنولوجيا، وتمويل مشروعات الحاضنات، وتقديم الخدمات اللازمة لتقليل الصعوبات والعقبات التي تواجه المشروعات الصغيرة، وأنشئت (15) حاضنة حتى عام 2002م، منها الحاضنات الجامعية (التقنية والتكنولوجية) داخل الجامعات كحاضنة التبين وجامعة أسيوط وجامعة المنصورة.

وقامت وزارة الاتصالات والمعلومات بإقامة أولى الحاضنات التكنولوجية المتخصصة في تكنولوجيا الاتصالات في نهاية عام 2000م، والتي سميت حاضنة "تطوير الأفكار" وذلك داخل القرية الذكية في الجيزة، كما ساهمت أكاديمية البحث العلمي خلال عام 2013م في دعم إنشاء خمس شركات تكنولوجية ناشئة من مشروعات التخرج، وتم إطلاق البرنامج القومي للحاضنات التكنولوجية "انطلاق" في أكتوبر 2015م، تحت مظلة مراكز البحوث التابعة لأكاديمية البحث العلمي والتكنولوجي بمحافظات سوهاج وطنطا والوادي الجديد ودمياط والقاهرة والسويس، بالتعاون مع عدد من الجامعات ووزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، ووزارة الصناعة من خلال صندوق دعم العلوم والتنمية التكنولوجية (حسن ومحمود، 2020، 217).. وفي إطار طبيعة النشأة والطابع الفكري الذي قامت عليه حاضنات الأعمال بصفة عامة وحاضنات الأعمال الجامعية بوجه خاص فقد تبلورت فلسفة حاضنات الأعمال الجامعية ورؤيتها ورسالتها والتي تتضح كما يلي.

2- فلسفة حاضنات الأعمال الجامعية ورؤيتها ورسالتها:

تنطلق فلسفة حاضنات الأعمال الجامعية من كونها مراكز أو وحدات تتيح لأصحاب المشروعات استخدام التكنولوجيا المتطورة بالجامعات والتي تساعدهم على تأسيس وإدارة واستمرارية مشروعاتهم، والتركيز على إعداد الموارد البشرية وحل مشكلة البطالة، وتنمية موارد بشرية قادرة على خلق فرص عمل وتوظيف تقنيات العصر (محمود، 2016، 67).

أما رؤية حاضنات الأعمال الجامعية فتتشكل في أن تكون حاضنة تكنولوجية محلية ذات مستويات عالمية في جودة خدماتها ووعي إدارتها وعظم إمكاناتها من أجل دعم الإبداع القائم على البحث العلمي وتشجيع ريادة الأعمال، كما تتمثل رسالة حاضنات الأعمال الجامعية في تبني البحوث العلمية التطبيقية والأفكار الإبداعية وبراءات الاختراع وتحويلها إلى شركات ومؤسسات تحقق تنمية اقتصادية حقيقية وتشجيع رواد الأعمال والمبدعين من طلاب الجامعات على الانضمام للحاضنة لتحويل أفكارهم إلى منتجات حيوية تخدم قطاعات اجتماعية عريضة محققة التكامل مع الشركات والمؤسسات الإقليمية والعالمية الكبيرة (توفيق وآخرون، 2017، 6).

3- خصائص حاضنات الأعمال الجامعية:

- هناك مجموعة من الخصائص التي تتسم بها حاضنات الأعمال الجامعية الناجحة والتي تميزها عن غيرها، من أهم هذه الخصائص أنها:
- كيان للتنمية الاقتصادية والاجتماعية مصمّم لتقديم المشورة للمشروعات الناشئة المحتملة، ومساعدتها على تأسيس وتسريع نموها ونجاحها من خلال برنامج شامل لمساعدة الأعمال (Al-Mubarak & Busler, 2013,p21).
 - موطناً للابتكار ومحفزاً للأعمال التجارية الجديدة، وتوفر رابطاً بين بيئة الحاضنة المحمية والبيئة الخارجية التنافسية، من خلال تقديم البنية التحتية والخدمات المختلفة وتعزيز الموارد والمعرفة للمشروعات المحتضنة، والوصول إلى الشبكات خارجها وتوفيرها للمشروعات المحتضنة؛ حيث تصبح الشبكات الخارجية مفيد في بناء رأس المال الاجتماعى من خلال ربط المشروعات المحتضنة بمؤسسات خارج الحاضنة (وكلاء خارجيون). (Antun & Others, 2021, 53)
 - لها بنية تحتية، وقد تكون افتراضية تقدم خدماتها من خلال شبكة الانترنت.
 - تسهم في تحقيق التقدم العلمى، من خلال نقل وتوطين التكنولوجيا، وتحويل المجتمعات من كونها مستهلكة للتكنولوجيا، إلى كونها مجتمعات منتجة لها (عثمان وعاشور، 2020، 339 - 340).
 - تتميز بوجود وحدات الدعم العلمى والتقنى، والتي تقام بالتعاون مع مراكز الأبحاث، والجامعات وتهدف إلى الاستفادة من الابتكارات التقنية والأبحاث العلمية، وتحويلها إلى مشروعات ناجحة من خلال الاعتماد على البنى التحتية لهذه الجامعات، من مختبرات ومعامل وورش وأجهزة اتصالات، بالإضافة إلى أعضاء هيئة التدريس والفنيين والمختصين في مجالاتهم.
 - تقوم بتسويق العلم والتكنولوجيا من خلال الاتفاقات والتعاقدات التي تتم بين مجتمع المال والأعمال وتطبيقات البحث العلمى، فهي تركز على الشراكة والتعاون كاستراتيجية للتنمية الاقتصادية، فالتقدم التكنولوجى الذى يركز على القدرة على الإبداع والتجديد ينتج كنتيجة للتنسيق بين مبادرات القطاعات البحثية أو التي تعمل على تطوير التكنولوجيات والإبداع من جهة وموارد الدولة والقطاع الخاص من جهة أخرى.
 - تقوم بدعم مجهودات المجتمع والأفراد في إقامة تنمية تكنولوجية حقيقية، وتنشيط البحث العلمى بالجامعات من خلال رعاية التعاون بين أصحاب الأفكار الإبداعية والأكاديميين والباحثين من جهة، ومجتمع الاستثمار والجهات التمويلية من جهة أخرى (الزركوش، 2017، 18).
 - تعد استراتيجية استدامة ونمو لرواد الأعمال، حيث تزودهم بالخبرة والشبكات والأدوات التي يحتاجونها لإنجاح مشروعاتهم، كما تساعد على ترجمة أفكارهم إلى أعمال مستدامة وفعالة من خلال توجيههم من خلال بدء وتنمية أعمال مزدهرة، مما يعمل على تنويع الاقتصادات وتسويق التقنيات وإيجاد فرص العمل وبناء الثروة.



- ينظر إليها صانعو السياسة باهتمام متزايد كأداة مهمة لإطلاق العنان للبراعة البشرية، وتمكين المؤسسات التنافسية وإيجاد فرص عمل مستدامة، كما تفيد أيضا في تطوير قطاعات اقتصادية جديدة. (Lose.T, 2021, 2)
- توفر بيئة مناسبة لتأسيس مشروعات تكنولوجية وتنفيذها ونشرها وتقديم خدمات وصور من الدعم الفني والإدارى والمالى والتسويقى (حسن ومحمود ، 2020 ، 222).

4-أهداف حاضنات الأعمال الجامعية:

تتمثل أهداف حاضنات الأعمال الجامعية في تقديم الدعم للمبادرات العلمية والمشروعات الناشئة، التي لا تتوافر لها المقومات اللازمة للبدء الفعلى في العمل والإنتاج، وبصفة عامة تهدف حاضنات الأعمال بمختلف أنواعها إلى تلبية أهداف السياسة المختلفة للدولة وتشمل هذه الأهداف خفض البطالة، وإعادة تدوير المبانى الفائضة إلى أعمال جديدة، ونقل التكنولوجيا وتوفير حضانات لتسويق البحوث الجامعية، وتقوية عنصر المعرفة في الاقتصاد المحلى، وتعزيز المشروعات الجديدة، وتسهيل التبادل بين الجامعات والحكومة والصناعة (Isabelle, D., & Westerlund, M. 2016, 96)، دعم ومساندة المشروعات والمؤسسات الريادية الناشئة بمختلف المجالات، والوقوف إلى جانبها لتكون قادرة على شق طريقها، والاندماج مع الواقع الاقتصادى وتحقيق أهدافها، وتبنى المبدعين والمبتكرين وتحويل أفكارهم ومشروعاتهم من مجرد نموذج مختبرى إلى الإنتاج والاستثمار، في سبيل الحصول على المنتج الذى يخلق قيمة مضافة في اقتصاد السوق، أما حاضنات الأعمال الجامعية فتسعى لتحقيق العديد من الأهداف منها: (عثمان وعاشور، 2020، 335-336)

- احتضان الأفكار المبدعة والمتميزة للشباب والباحثين بالجامعات، وتوفير فرص عمل للخريجين، وتسويق المخرجات العلمية والتقنية المبتكرة، والمساهمة في توفير الفرص المستمرة للتطوير الذاتى.
- إنشاء العديد من المشروعات المتخرجة من الحاضنات؛ وتنمية روح المبادرة والابتكار التكنولوجى وتزويد المجتمع بالكوادر البشرية الخلاقة، وكذلك الموارد المالية والإنتاجية.
- جعل المؤسسات المحتضنة تضيف قيمة في سنوات تكوينها، وتحقيق التمايز والميزة التنافسية، والحصول على فرصة أكبر للنجاح في السوق (Carmo, Santos & de Barros, 2017, 61)
- إيجاد فرص عمل جديدة ومتنوعة، وتعزيز مناخ ريادة الأعمال والاحتفاظ بالأعمال التجارية في المجتمع، وبناء أو تسريع النمو في الصناعات المحلية، وتنوع ودعم الاقتصاد؛ حيث تساعد جميع أنواع برامج الحاضنة الناجحة في المساهمة بشكل غير مباشر من خلال تسهيل نمو الأعمال والابتكار التكنولوجى (Al-Mubarak & Busler, 2013, 21).
- مساعدة المشروعات الصغيرة على تخطى المشكلات والمعوقات الإدارية والمالية والفنية التى يمكن أن تتعرض لها خاصة في مرحلة التأسيس، وتسهيل الحصول على مختلف أشكال التمويل والتسهيلات الائتمانية إضافة لربط الحاضنات بشبكة الحاضنات العالمية لتبادل الخبرات (الهاجرى، 2016، 39).

ومن خلال ما سبق عرضه من أهداف لحاضنات الأعمال الجامعية يتضح أنها تعمل على تطوير أفكار جديدة للخريجين والباحثين الأكاديميين بالجامعات لإيجاد مشروعات إبداعية جديدة أو المساعدة في توسعة مشروعات قائمة، ومساعدة أصحاب الابتكارات والاختراعات بالجامعة في تحويل أفكارهم إلى منتجات أو نماذج أو عمليات قابلة للتسويق، وتوفير الدعم والتمويل والخدمات الإرشادية والتسهيلات المتاحة لمنتسبيها، وتوفير خدمات للجهات التمويلية من حيث الأبحاث والمعرفة والتدريب والإشراف والمراقبة لزيادة وتعزيز نموها، ومن ثمّ فهي إن حققت تلك الأهداف فإنها تعمل على تعزيز الميزة التنافسية للجامعات وتدعمها، خاصة وهي تقوم على تنمية مصادر الميزة التنافسية ومجالاتها.

5- أهمية حاضنات الأعمال الجامعية:

يتضح من الأهداف المتعددة والمتنوعة لحاضنات الأعمال الجامعية وخصائصها أنها تتمتع بأهمية كبيرة على مستوى القطاعات الإنتاجية والشركات ورواد الأعمال وأصحاب المشروعات وعلى مستوى الجامعات ثم على مستوى المجتمع والدولة، ويمكن إبراز ذلك فيما يلي:

- أ- أهميتها للقطاعات الإنتاجية والشركات ورواد الأعمال وأصحاب المشروعات وتتمثل في:
 - إن المنشآت الجديدة تحتاج إلى العديد من الخدمات القانونية التي قد توفرها وتدعمها حاضنات الأعمال التكنولوجية، كإجراءات تأسيسها وتسجيلها وكتابة عقود التراخيص، وكذلك ما يتعلق بحماية الملكية الفكرية وبراءات الاختراع، حيث تقوم حاضنات الأعمال الجامعية عادة بدور الوسيط بين المنشآت المنتسبة إليها والجهات التي تقدم الخدمات القانونية تيسيرا ودعما لهذه المنشآت .
 - إقامة وتسهيل الندوات والمعارض بهدف استقطاب وجذب العديد من الممولين للمشروعات الصغيرة وبالتالي دعم رائد الأعمال في تنفيذ وتفعيل ابتكاره، وذلك تمهيدا لتواصلهم مع المنشآت المنتسبة إليها، وكذلك تعمل على النشر والترويج على وسائل للتواصل على شبكات التواصل الاجتماعي فيما بينها وذلك على المستوى المحلي أو العالمي، للوقوف على ما يستجد وكذلك المشاركة في تبادل الخبرات المتنوعة والسعي نحو تحقيق التكامل.
 - تقديم الخدمات الإدارية للمنشآت والمشروعات الصغيرة المنتسبة لها وذلك في مرحلة تقييمها، كما تقوم كذلك بتقديم خدمات التدريب المختلفة لتنمية المهارات الخاصة برائدى الأعمال، بالإضافة إلى تقديم خدمات التسويق للمنشآت المنتسبة للحاضنات من قبل منشآت أخرى متخصصة في هذا المجال ومنتسبة أيضا لنفس الحاضنات، وتتمثل الخدمات الاستشارية لحاضنات الأعمال الجامعية في المساعدة على وضع السياسات، وتحديد الأهداف، واختيار وتوظيف المدراء التنفيذيين، كما تراقب تفاعل ونمو المشروعات الصغيرة التي تدعمها والمنتسبة إليها.
 - توفير البنية التحتية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة التي تنتسب للحاضنات وتتمثل في المرافق الأساسية اللازمة من مختبرات ومعامل وتجهيزات، والاحتياجات الإضافية من أجهزة وبرامج وخدمات تقنية المعلومات وشبكات الاتصالات، كما تقوم بعض الحاضنات بعمل الترتيبات اللازمة لتوفير متطلبات البنية التحتية للمنشآت المنتسبة لها عن طريق المشاركة أو التنسيق مع الجامعات وهيئات نقل التقنية أو عن طريق الاستئجار أو أي وسيلة أخرى



- التنسيق بين الجهات المعنية لتقديم مجموعة متكاملة من برامج التدريب والندوات وورش العمل في المجالات المختلفة المتعلقة بإدارة وتطوير المشروعات الصغيرة حسب النشاط الاقتصادي (باللطة، 2006، 16-18).
- تقديم دعم فني من خلال المساعدة بعمل دراسات جدوى للمشروع وتلقى استشارات في مختلف المجالات مثل الإدارة والتسويق والتصميم والإنتاج والمحاسبة والأمور القانونية.
- تنمية مهارات أصحاب المشروعات الناشئة من خلال التدريب المستمر تبعاً لاحتياجات المشروع مثل فنون البيع والتفاوض والمناقصات وغيرها، وكذلك تقديم الدعم التسويقي من خلال معاونة صاحب المشروع المنتسب في الاشتراك بالمعارض المحلية والدولية ومساعدته بتسويق منتجاته من خلال شركة متعاونة مع الحاضنة (شليبي، 2005، 143).
- تقديم الخدمات الفنية حيث إن وجود بيئة مشجعة لنقل التقنية يعتبر مطلباً أساسياً لنجاح حاضنات الأعمال الجامعية في حصول المنشآت المنتسبة لها على التقنيات اللازمة لتطويرها ونموها، حيث تعمل على تحقيق التعاون والتنسيق بين برامج نقل التقنية والحاضنات، مع توفير سبل وطرق وأدوات استعانها بالخبراء والمتخصصين، وكذلك ترتيب طرق استخدامها لمراكز الجودة القريبة من هذه الحاضنات، وذلك من خلال عقود واتفاقيات خاصة.

ب- أهميتها النسبية للجامعات وتتمثل في:

- رعاية وتنمية الأفكار الإبداعية والأبحاث التطبيقية بالجامعات، والعمل على تحويلها من مرحلة البحث والتطوير إلى مرحلة التنفيذ، وذلك من خلال إقامة المشروعات الصغيرة التكنولوجية، والتي تعتبر أحد أهم آليات التطور التكنولوجي من حيث قدرتها الفائقة على تطوير وتحديث عمليات الإنتاج بشكل أسرع وبتكلفة أقل (علي، 2020، ص ص 261-264).
- تشجيع الإبداع ونشر روح الريادة والمبادرة بين الطلاب والخريجين والباحثين بالجامعات، وتحقيق التميز والجودة في العمل، ونشر وتعميم الأفكار الجديدة باستمرار، لتمكين الشباب من تقديم أفكار وأعمال ومشروعات متميزة.
- تطوير الأساليب المستخدمة في قطاع المعلومات والاتصالات، واستحداث أنشطة جديدة تقدم قيمة مضافة، ومن ثم المساهمة في صنع مجتمع المعرفة.
- دعم تمويل البحث العلمي بالجامعات خاصة في ظل تناقص الدعم الحكومي لها، وتطويره والابتكار فيه بما يساهم في إنتاج منتجات جديدة أو تطوير منتجات قائمة.

ج- أهميتها بالنسبة للمجتمع والدولة وتتمثل في:

- المشاركة في تنمية وتنشيط المجتمع المحلي وكذلك تطوير بيئة الأعمال، وإقامة مشروعات عديدة تعمل على تنمية المجتمع، وجعل الحاضنة نواة تنمية إقليمية ومحلية، ومركزاً لنشر روح العمل بالأخص لدى الراغبين في الالتحاق بسوق العمل.

➤ إنها موطن للابتكار الذي يعزز ثقافة ريادة الأعمال وتوليد المشروعات الجديدة، مما يعزز إيجاد الوظائف المؤهلة، وتطوير المنتجات والخدمات ذات القيمة المضافة العالية (João Paulo do Carmo, Christian Mariani Lucas dos Santos & João Paulo Soares de Barros, 2017, 61)

➤ المساهمة في تطوير الميزة التنافسية والتصديرية للمؤسسات الوطنية، من خلال قيام الحاضنة الجامعية بتعزيز علاقة الترابط والتشابك والشراكة بين مشروعاتها المحتضنة والمؤسسات الإنتاجية خارج محيطها والتي تحتاج إلى عنصر التقنية لكي تطور قدراتها الإنتاجية والتصديرية وتحسن جودة منتجاتها.

وفي ضوء الأهمية الكبيرة لحاضنات الأعمال الجامعية التي تم إيضاح أبعادها فيما سبق يتضح أن حاضنات الأعمال الجامعية تعد أداة تحفيز استراتيجية تعزز التنمية الاقتصادية وتسهم في إيجاد مشروعات جديدة، وإيجاد المزيد من فرص العمل وتسخير مخرجات البحث العلمى والتكنولوجيا بالجامعات في رفع وتحسين مستوى المعيشة كونها آلية للمشروعات الجديدة والمشاركة وريادة الأعمال التكنولوجية، ومن ثمّ تتمتع حاضنات الأعمال الجامعية بأهمية بارزة في تنمية الجوانب الاقتصادية، ودعم المجتمع المحلي، ودعم التنمية الاقتصادية والصناعية والتكنولوجية، وهذا ما يؤكد أهمية تطويرها وتعرّف مسارات ذلك التطوير والتخطيط له وتوجهه على النحو الأمثل؛ لما لها من تداعيات على تعزيز الميزة التنافسية للجامعات.

6-تمويل حاضنات الأعمال الجامعية وهيكلها التنظيمي والإداري:

تعد حاضنات الأعمال الجامعية بمثابة مشروع اقتصادي تديره الجامعة، له القدرة على الاستمرار بذاته بدون دعم إضافي بعد فترة انطلاق محددة، ويمكن تناول تمويل حاضنات الأعمال الجامعية وهيكلها التنظيمي والإداري كما يلي:

أ- تمويل حاضنات الأعمال الجامعية:

تختلف مصادر تمويل الحاضنات وفقا لكل نوع منها الهادفة للربح وأخرى غير هادفة للربح، منها الحكومية ومنها الممولة بمشاركة من القطاع الخاص، ومنها برامج الحاضنات غير هادفة للربح، وتقوم جهات مختلفة من هيئات عمومية وشركات خاصة ومؤسسات علمية ومنظمات مهنية ومتخصصة بتقديم أنواع الدعم أو المشاركة في التمويل اللازم للحاضنات قبل بلوغها مرحلة الإعتماد على التمويل الذاتي ويأخذ التمويل المقدم من هذه الجهات وغيرها صيغا مختلفة تكون أحيانا في شكل مبانٍ أو مساهمات مالية حسب آلية معينة إضافة إلى العوائد المتأتية من الخدمات التي تقدمها الحاضنات لأصحاب المشروعات والتي منها عوائد الإيجار والخدمات المقدمة للمشروعات المنتسية، ومساعدات وهبات تتلقاها الحاضنة في شكل عيني أو نقدي(زعزوع، 2016، 182)، وأغلب الحاضنات تكتفى بالوصول إلى مرحلة الاكتفاء المالي الذاتي بما تجنيه من موارد من خلال المؤسسات والمشروعات المحتضنة مثل: (رسوم الخدمات المقدمة، نسبة معينة من الأرباح بعد أن يبدأ المشروع المحتضن في الإنتاج، ونسبة من أسهم المؤسسات المحتضنة)، وغيرها من آليات تحصيل الرسم والتكاليف.



ب- الهيكل التنظيمي والإداري لحاضنات الأعمال الجامعية:

تدار الحاضنة بواسطة هيكل إداري يتكون من مجلس إدارة الحاضنة، واللجنة التنفيذية، ومدير الحاضنة، ويجب أن تتطلع إدارة الحاضنة والمشرفين عليها بالمبادئ الرئيسية للحاضنة وأليات عملها، والإجماع على رؤية ورسالة وفلسفة واضحة للحاضنة تحدد دورها في المجتمع، والقيام بتخطيط استراتيجية تشمل تحديد أهداف عينية لتحقيق رسالتها، والحرص على انتقاء القائمين بالإدارة ومكافأهم بصورة مجزية؛ لتحقيق نجاح الحاضنة في رسالتها، وحتى تتمكن من مساعدة المشروعات المحتضنة في النمو (جامعة الملك عبد العزيز، 2004، 11).

ويتكون الهيكل التنظيمي للحاضنة في أغلب أنواعها من ثلاثة مستويات: مجلس الإدارة أو اللجنة العليا للمنظومة وتسمى في بعض النماذج (المجلس الاستشاري)، واللجنة التنفيذية، ومدير الحاضنة وذلك بخلاف فريق عمل الحاضنة المشرف على تنفيذ خطة الحاضنة، ويمكن عرض المستويات الثلاثة للهيكل التنظيمي والإداري كما يلي:

➤ مجلس إدارة الحاضنة (المجلس الاستشاري): يتكون مجلس إدارة الحاضنة من فريق عمل ذو خبرة يرأسه الجهة الممولة وممثلين من الإدارة العليا للجهات المعنية مثل غرف التجارة والصناعة والجهات الوسيطة لوضع استراتيجيات عمل الحاضنة.

➤ اللجنة التنفيذية: تتولى اللجنة التنفيذية المشاركة في تشغيل الحاضنة وتقديم المساعدة لمدير الحاضنة، وتختص اللجنة بوضع شروط الانضمام والتخرج من الحاضنة، والمعاونة في تحديد الأنشطة الرئيسية للمشروعات وأولوياتها طبقاً لمعايير الحاضنة، وكذلك المشاركة في إعداد الموازنة التقديرية مع مديرها.

➤ مدير الحاضنة: وهو العماد الرئيسي لها والمسئول عن إدارة أعمال الحاضنة اليومية، ويعاونه طاقم إداري فني يضم محاسب، وأخصائي تسويق وسكرتير ومسئولي أمن، وتتلخص مهام مدير الحاضنة في ضمان تحقيق السياسات والأهداف المحددة للحاضنة والمعتمدة من مجلس إدارة الحاضنة، وتلقى طلبات المنتسبين ودراستها وتقييمها بالأشترار مع اللجنة التنفيذية، وعقد البرامج التدريبية والإرشادية للمنتسبين للحاضنة، بالإضافة إلى التسويق والترويج للحاضنة بما في ذلك عقد الندوات والمؤتمرات (زعزوع، 2016، 182-183).

وتقوم إدارة الحاضنة بصنع السياسات وتوفير النماذج الأصلية للحاضنة ووصفها المفصل للمستثمرين، ومديري الحاضنات على حد سواء الفرصة لوضع أهداف استراتيجية أكثر وضوحاً ومقترحات قيمة للعملاء تجاه رواد الأعمال المبتدئين من أصحاب المشروعات المحتضنة، وأيضاً وضع ملف تعريف بخدمات الحاضنة بدقة وتحسينها، على أن يكون لمستويات الخدمة المتفق عليها بين مديري الحاضنة والمعلن عنها المزايا التالية: (Vonzedtwitz & Grimaldi, 2006, 467):

➤ أن تسمح لأصحاب المشاريع بتحديد واختيار أفضل تطابق بين احتياجات المشروعات الناشئة وخبرة الحاضنة.

➤ يضعون أفضل الممارسات لخدمات الحاضنة وعمليات الحاضنة لتسهيل نقل تكنولوجيا وتنظيم المشروعات وتسويقها.

➤ أنها تسمح للحاضنات بمقارنة نفسها مع أفضل الحاضنات وعمليات خدمة الحضانة في فتحها.
➤ تؤدي بدورها إلى احتضان أفضل وفي نهاية المطاف إلى مشروعات ناشئة أفضل، وأن تؤدي إلى تنمية أقوى للاقتصاد الإقليمي.

كما أنه من المهم لجميع الحاضنات أن تدرك الفوائد غير المباشرة من نشاطها المركز في المجالات الثانوية (مثل توليد بعض المساهمة في الاقتصاد الإقليمي)، وأن هذه الفوائد يمكن توقعها واستغلالها وإدارتها بشكل أفضل، ويمكن أن تؤدي إلى فهم أفضل لجودة الخدمة، واعتماد سياسة للحاضنة لتعكس التركيز على جودة الحاضنة بدلاً من الكمية، ومن ثم سيكون مديرو الحاضنات قادرين على ضبط نماذج أعمالهم حول كفاءتهم الأساسية الفعلية والاستفادة منها. (Vonzedtwitz & Grimaldi, 2006, 468)

7-الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال الجامعية:

تعد الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال الجامعية مصدر قوة هذه الحاضنات، وأهمية الحاضنات تركز على جودة تلك الخدمات وتنوعها.. وتقوم حاضنات الأعمال الجامعية بوجه عام بتقديم مجموعة من الخدمات التي تلي أهداف إنشائها وكذلك تلبية احتياجات المنتسبين إليها وتمكينهم من تنمية مشروعاتهم الصغيرة، ومن تلك الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال الجامعية مايلي:

➤ البنية التحتية: حيث توفر الحاضنات مبنى نموذجي يلائم إنشاء وتأسيس الأعمال بداخله، وتوفير الأماكن المجهزة لاستضافة المؤسسات المنتسبة إلى الحاضنة (مدخل ودادن، 2020، 215-216)، كما توفر الحاضنات المختبرات والاتصالات والتسهيلات المختبرية.

➤ المساعدة القانونية: غالباً ما يحتاج المنتسبين للحاضنات إلى مساعدة قانونية مثل رخصة موافقة من الجهة المختصة على بناء الأرض أو استثمارها، والتسجيل الحكومي، وغيرها من الخدمات القانونية المعروفة.

➤ شبكات العمل: حيث تقوم الحاضنات بربط المشروعات الجديدة مع عمليات احتضان الأعمال الأخرى باستعمال شبكات الأعمال وإقامة علاقات مع أصحاب رؤوس الأموال والاستراتيجيين والمنظمات الإنتاجية التي تقع في محيط الحاضنة ووضع تلك العلاقات في خدمة المشروعات المحتضنة، وبهذا يكون قد تم توفير قاعدة واسعة لتبادل المعرفة بين الجهات الحاضنة والمحتضنة (محمد وشنته، 2017، 10-11).

➤ الدعم الإداري: تقدم الحاضنات خدمات التخطيط والرقابة والتوجيه والمتابعة للأعمال والمشروعات والشركات الناشئة، التي تعد بمثابة مشروعات صغيرة ليس لديها مجلس إدارة، وتمثل لها الحاضنة إحدى القنوات الهامة التي تساعد المشروعات أو الشركات المحتضنة في الحصول على المعلومات والتكنولوجيا والتمويل.

➤ الدعم الفني والتكنولوجي: تقوم الحاضنات بشكل خاص بتقديم أنواع مختلفة من الدعم التكنولوجي للمشروعات أو الشركات الناشئة التي تعتمد على التكنولوجيا في ممارسة نشاطها، وذلك بهدف تسريع ونشر المعرفة التكنولوجية.

➤ خدمات استشارية: وتشمل هذه الخدمات دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروعات وتنفيذ استشارات الجودة الشاملة والتي عادة ما تعاني منها المشروعات المقاولاتية، هذا بالإضافة إلى

الاستشارات التسويقية وإدارة الأعمال الفنية والمالية الإدارية والمحاسبية للمشروع، كما تتبعها الاستشارات القانونية وحماية الملكية الفكرية.

➤ خدمات تنمية الموارد البشرية: من حيث تهيئة القوى العاملة بالمشروعات المقاولاتية، حيث تشمل هذه الخدمات ربط العاملين بالحاضنات وبأسواق العمل وتنمية مهارات هؤلاء الأفراد والربط مع الجهات التنموية المختلفة.

➤ الخدمات العامة: والتي تتمثل في توفير المكاتب وأماكن التخزين ونظام آلية العلاقات العامة والاشتراك في المؤتمرات والمعارض العالمية، وتوفير خدمات الصيانة، وكذلك المساعدة في الحصول على التمويل المناسب بناء على التنسيق مع بعض الجهات المهتمة بهذا النوع من المشروعات (سعيدى، ومنصور، 2017، 514).

ويتضح مما سبق مدى أهمية الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال الجامعية للمشروعات المنتسبة لها، بالإضافة إلى أهمية الخدمات التي تقدمها، ومدى قدرتها على مساعدة هذه المشروعات على النمو والتقدم خلال فترة الاحتضان؛ وأيضاً مدى رضا أصحاب المشروعات المنتسبة للحاضنة عنها، وذلك بسبب المنافسة المتنامية من حيث التكنولوجيات الجديدة، ومن ثم فلا بد أن تهتم حاضنات الأعمال الجامعية بتقديم خدمات عالية المستوى تساعد على توفير بيئة مواتية لتطوير الأعمال المبتكرة وإنشاء وتطوير مشروعات جديدة قائمة على التكنولوجيا، وهو ما ينعكس على تعزيز ودعم الميزة التنافسية للجامعات.

8- مقومات حاضنات الأعمال الجامعية:

إن مقومات حاضنات الأعمال الجامعية بمثابة الأعمدة والدعائم التي يقوم عليها نجاحها في تحقيق أهدافها والوظائف المنوطة منها؛ ومن ثمَّ يمكن تحديد المقومات التي تساهم بشكل كبير وفعال في تحقيق فعالية رواد الأعمال ومن ثم نجاح حاضنات الأعمال الجامعية فيما يلي:

أ- وضوح أهداف الحاضنة وحسن إدارتها وتقييمها المستمر: تشير الدراسات إلى أن أحد عوامل نجاح الحاضنات في الجامعات هي وضوح أهدافها والرؤية المستقبلية لهذه الحاضنات، إضافة إلى الملاءمة بين أهداف الحاضنات وتطلعات الجامعة واستراتيجياتها للمستقبل وتوافق بين ثقافة الجامعيين وثقافة العاملين في المؤسسات التي تحتضنها حاضنات الأعمال الجامعية، كما تعد إدارة الحاضنة أحد العوامل التي تساهم في نجاح المشروعات الصغيرة وابتكارات الشباب وبالتالي تحقيق نجاح كبير للحاضنة، بالإضافة إلى أن نجاح الحاضنة يتطلب تقييم عملياتها وأدائها باستمرار ولا يقتصر ذلك على المؤسسات المحتضنة فقط وإنما حتى المؤسسات المتخرجة، فهذه المعلومات تساهم في تخطيط وتقديم خدماتها وتسويق نفسها واجتذاب مشروعات ذات نوعية واعدة ومتوقع لها أن تحقق معدلات نمو جيدة (الزين، وبراجي، 2017، 287-288).

ب- الدعم الجامعي والحكومي: لدعم الجامعة دور كبير في نجاح الحاضنات وذلك من خلال وضع خطط استراتيجية تلازمها خطوات عمل واقعية ووضع قواعد وأسس تنظم العلاقة بين المشروعات المستضافة والجامعة (طاهر، وعبدالحسين، 2012، 64-66)، بالإضافة إلى الدور الكبير للحكومة في نجاح الحاضنات وذلك من خلال تشجيع الجامعات على المبادرة والتخطيط

وإنشاء حاضنات الأعمال الجامعية وتخصيص الأراضي اللازمة وتقديم المنح أو المساعدات المالية للجامعات التي ترغب في إنشاء بعض المباني للحاضنة إضافة إلى نقل بعض المؤسسات الحكومية البحثية إلى الحاضنات لتكون هذه الحاضنات مصدر إشعاع على يساهم مساهمة فعالة في نجاح المشروعات.

ج- كفاءة الكادر البشري: إن توفر مدير جيد وهيئة استشارية ذات خبرة ومؤهلة يساهم في خلق المناخ المحفز والإيجابي للمشروعات المنتسبة للحاضنة؛ فيعتبر مدير الحاضنة عنصراً مهماً من عناصر نجاح الحاضنة، خاصة عندما يكون مؤهلاً بشكل جيد لإدارة الحاضنة، حيث يقوم مدير الحاضنة بمساعدة الشركات المستأجرة في تعيين الموظفين المؤهلين (العنزي، 2020، 160)، والاهتمام باحتياجات "العملاء / المحتضنين" واستخدام الموارد المحدودة في تقديم خدمة مستهدفة (Voisey, Gornall, Jones & Thomas, 2006, 463).

د- الانتقاء الجيد للمشروعات المقترحة ضمن حاضنة الأعمال الجامعية، وفعالية عملية الاحتضان: تحرى اجتذاب الأفكار الناجحة، ومعالجتها وتطويرها ليس بالمهمة السهلة لأن احتضان المشروعات الجديدة عملية مرنة للغاية تهدف إلى تحقيق أهداف مختلفة، والأفكار الناجحة تعتمد بشكل كبير على فعالية رواد الأعمال؛ وهو ما يؤثر إيجابياً على فعالية ونجاح الحاضنات (Gorączkowska, 2020, 802)، وتتحدد معايير انتقاء المشروعات المحتضنة في: تقديم خطة عمل تفصيلية ومحددة، والقدرة على النمو السريع، وتقديم صاحب المشروع لاختراع أو فكرة جديدة؛ وتوفير منظومة تعليمية تساهم في توليد أفكار ريادة قابلة للتحويل إلى مشروعات صغيرة جديدة، وبعد شرط ضروري لنجاح وبعث دينامية الحاضنة أن يتم تفعيل دور الجامعة كشريك وأحد الأطراف الرئيسة لحاضنة الأعمال الجامعية، بالإضافة إلى اعتماد رؤية تجعل المشروعات الصغيرة الجديدة ضمن سلسلة الأنشطة لمؤسسات أعمال قائمة، سواء كانت مرتبطة بمراحل تقديم المدخلات أو بمراحل تغذية العمليات أو مراحل تصريف المنتجات وتقديم الخدمات.

هـ- الخدمات التي تقدمها الحاضنة وملاءمة مرافقها وتمويلها: تعتبر حاضنات الأعمال بشكل عام والجامعية منها بشكل خاص مصدراً جديداً لتقديم الخدمات للمشروعات أو الشركات الناشئة، ولكن تواجه الحاضنات مشكلة عدم قدرتها على توفير جميع الخدمات والمرافق اللازمة للمشروعات أو الشركات المبتدئة، وذلك بسبب صغر حجم تلك الحاضنات، وبالتالي لحل تلك المشكلة لابد من تصميم حاضنة الأعمال الجامعية بعناية فائقة وفقاً لاحتياج المشروعات أو الشركات المستهدفة التي سيتم إلحاقها بالحاضنة، كما أن الحاضنات الأكثر نجاحاً هي تلك التي تنجح في تنوع مصادر حصولها على التمويل، وهنا لا بد من الإشارة إلى أن المشروعات أو الشركات المحتضنة تتخرج من الحاضنة في غضون ثلاث أو أربع سنوات على الأكثر وتستقل مالياً بعيداً عن الدعم المادي من الحاضنة، وبما أن الحاضنة نفسها مشروع في حد ذاته، فهي تسعى -أيضاً- إلى الاكتفاء الذاتي بعيداً عن الدعم الحكومي، وبالتالي كلما كانت الحاضنة قادرة على تنوع مصادر تمويلها، وقادرة على تحقيق اكتفاء ذاتي كلما كانت أكثر نجاحاً (العنزي، 2020، 160).

ويعد دعم مقومات حاضنات الأعمال الجامعية التي تم ذكرها سلفاً، والعمل على تفعيلها هو الممر الذي يجب أن تعبره حاضنات الأعمال الجامعية لتحقيق وظائفها والأهداف المنوطة منها، وهو ما يمثل في الوقت ذاته تعزيزاً للميزة التنافسية للجامعات؛ حيث تشمل تلك المقومات العديد من مصادر ومجالات تحقيق الميزة التنافسية وامتلاكها، هذا إلى جانب كون تلك المقومات تمثل المحركات الأساسية لتطوير حاضنات الأعمال الجامعية؛ مما جعل الدراسة تعتمد على تلك



المقومات كعوامل تدور حولها مشاهد السيناريوهات المختلفة التي تعبر عن مسارات تطوير حاضنات الأعمال الجامعية بتوجهاتها ومنطلقاتها المختلفة.

9- نماذج لحاضنات الأعمال الجامعية في مصر:

هناك العديد من حاضنات الأعمال الجامعية الناجحة في مصر، وفيما يلي عرض لأهم هذه النماذج:

أ- حاضنة معهد التبين للصناعات المعدنية:

تعد تجربة حاضنة معهد التبين للصناعات المعدنية بمحافظة القاهرة بحلول أولي الحاضنات التي خرجت للنور في مصر، حيث تمثل الحاضنة جزء من منظومة "تكنولوجية" و"تطبيقية" و"بحثية" متكاملة تتضمن مؤسسة بحثية تطبيقية وتعليمية عريقة وهي معهد التبين للدراسات المعدنية، كما أنها تتواجد في المنطقة الصناعية بالتبين والتي تمثل أكبر قاعدة صناعية في محافظة القاهرة متمثلة في عدد ونوعية المصانع ومراكز البحوث بالإضافة إلى وجود جامعة حلوان، وتهدف الحاضنة إلى تنمية المنطقة المحيطة والتفاعل معها، وذلك من خلال إقامة عدد من المشروعات الجديدة، وقد أجمع الخبراء على أن هذه الحاضنة تجمع جميع عناصر نجاح حاضنة الأعمال الأكثر رواجاً، والحاضنة مزودة بكل الإمكانيات المطلوبة لبدء مشروع بسيط حتى ينجح، وهي مكان مجهز بكل الإمكانيات المطلوبة لبدء المشروع حتى يصل لمرحلة النجاح الكامل.

تعد حاضنة الأعمال بالتبين بمثابة شراكة مجتمعية يقودها معهد التبين والتي تقوم بتبني الأفكار الجديدة من الشباب والابتكارات والاختراعات والمشروعات الناشئة الجديدة وتحتضنها لفترة تتراوح من ثلاث إلى خمس سنوات حتى تتخرج وتصبح مشروعات ناجحة، وذلك عن طريق توفير الموارد المالية والإدارية والتسويقية، كما تساهم حاضنة التبين في نجاح المشروعات الصغيرة واستمراريتها من خلال تقديم حزمة متكاملة من الخدمات التي ترتبط مباشرة بالصعوبات والعقبات التي تواجه المشروعات الجديدة في مرحلة الانطلاق. (سلامة وآخرون، 2015، 129-130)

ب- حاضنة أعمال الجامعة الأمريكية:

قامت الجامعة الأمريكية بالقاهرة في عام 2013م بإطلاق برنامج حاضنة أعمال جامعية (تكنولوجية) تشجع على الابتكار خاصة في مجال التكنولوجيا المالية، والرعاية الصحية، والطاقة والبيئة، والتجارة الإلكترونية ونجحت في احتضان أكثر من 150 مشروع جديد، تخرج منها 18 مشروع، (الجامعة الأمريكية بالقاهرة، 2021)، وتعد حاضنة الأعمال بالجامعة الأمريكية بالقاهرة AUC Venture Lab (أيه يو سي فينشر لاب) الحاضنة الرائدة في مصر والشرق الأوسط وأفريقيا، حيث قامت باحتضان 55 شركة حتى الآن في ستة دورات، وحققت هذه الشركات الناشئة إيرادات تزيد عن 38 مليون جنيه وحصلت على تمويل بقيمة 26 مليون جنيه وقدمت 376 فرصة عمل.

وتهدف حاضنة الأعمال بالجامعة الأمريكية بالقاهرة لتسويق التكنولوجيا والابتكارات التي طورها الشركات الناشئة المصرية للمساهمة في نمو الاقتصاد المصري وإيجاد فرص عمل جديدة، وتوفر حاضنة الأعمال بالجامعة الأمريكية بالقاهرة خدمات عديدة لرواد الأعمال ممن لديهم القدرة على النمو والاستفادة من إمكانيات الجامعة ذات المستوى العالمي والتي تشمل

المعرفة والتكنولوجيا والتواصل مع الأساتذة والخريجين والطلاب وشبكات الأعمال، وكذلك استخدام مرافق الجامعة وخدماتها. (انتربرايز، 2021)

ج- حاضنة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة القاهرة:

تعد حاضنة أعمال كلية الاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة القاهرة أول حاضنة أعمال جامعية في الجامعات الحكومية المصرية كمركز للتميز وريادة الأعمال، وتهدف حاضنة أعمال كلية الاقتصاد والعلوم السياسية إلى إيجاد جيل من الشركات الناشئة التي يمكن أن تساهم في نمو الاقتصاد المصري من خلال توفير خدمات متنوعة ومتميزة للمشروعات الناشئة التي تتبناها الحاضنة والمقدمة من فئة الشباب والتي تتراوح أعمارهم بين 18 عام إلى 35 عام، وذلك من خلال توفير خدمات رئيسية ومنها: برنامج التوعية وبرنامج الاحتضان. (منصة المشروعات الصغيرة، 2021)

د- حاضنة أعمال جامعة الأزهر (رواق):

قد تم تأسيس حاضنة رواق ضمن البرنامج القومي للحاضنات التكنولوجية "انطلاق" بأكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا، وحاضنة "رواق القاهرة" من حاضنات الأعمال الجامعية المتخصصة في المجالات التالية (الزراعة - الغذاء والمكملات الغذائية - النباتات الطبية - الصحة - مستحضرات التجميل - البيئة - المياه - الطاقة النظيفة)، وتم تأسيس الحاضنة في هذه التخصصات لدعم ومساعدة رواد الأعمال والمبتكرين في هذه التخصصات و تحويل أفكارهم وابتكاراتهم إلى حلول تكنولوجية قابلة للتطبيق؛ و يمكن تسويقها لحل المشكلات التي يعاني منها المجتمع، وذلك من أجل المساهمة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة لرؤية مصر 2030. (برينبور مصر، 15 يوليو 2021)

ه- حاضنة همة بجامعة أسيوط:

تعد حاضنة الأعمال الجامعية "همة" حاضنة أعمال تتبع جامعة حكومية بمصر، ومرتبطة بوحدة دمج ونقل تكنولوجيا المعلومات بالجامعة، حيث تقوم بجذب أصحاب المشروعات الصناعية التي لها قيمة تكنولوجية مضافة في مجالات "الصحة- الغذاء- المياه- الصناعة- الزراعة- وغيرها من المجالات"، وبدأت الحاضنة كشراكة ما بين برنامج البحث والتطوير والابتكار الأوروبي مع جامعة أسيوط في 2014، ولكن حالياً آلت إدارة الحاضنة بالكامل إلى جامعة أسيوط بعد انتهاء الشراكة مع الاتحاد الأوروبي. (البدرى، 2017)

وتلعب حاضنة "همة" دوراً فاعلاً بالنسبة للمشروعات الريادية، حيث تقوم بالمساعدة في تطوير النموذج الأولي للمنتج والذي يتمثل في الانتقال من مرحلة النموذج المخبري (Laboratory Prototype) إلى مرحلة المنتج القابل للتسويق بشكله النهائي، والمساعدة على توفير التمويل اللازم من أجل مساعدة أصحاب المشروعات أو المبتكرين المقيمين في الحاضنة على تطوير مشروعاتهم حتى يتمكنوا من تأسيس مشروعاتهم الصغيرة ضمن معايير يتفق عليها، وتساعد على إيجاد مستثمر بعد عملية احتضان المشروع في الحاضنة للدخول كشريك مع صاحب المشروع المحتضن (المنتج النهائي) من أجل عملية التصنيع. (حاضنة همة جامعة أسيوط، 2021)، كما أنه بعد الموافقة على المشروع يخضع المشاركون في المشروع في الخضوع إلى مجموعة دورات تدريبية خاصة بالإدارة وريادة الأعمال ومهارة التسويق ودراسة الجدوى. (البدرى، 2017).



و- حاضنة أعمال جامعة المنصورة:

تقدم حاضنة أعمال جامعة المنصورة الكثير من مشروعات الأعمال المتنوعة (الإنتاجية-الصناعية-والتكنولوجية)، مع التركيز على احتضان الابتكارات الفردية والتقنيات الحديثة وتكنولوجيا المعلومات، وتم إنشاؤها بعد إبرام عقد ثلاثي بين الصندوق الإجتماعي للتنمية ومحافظة الدقهلية والجمعية المصرية لحاضنات المشروعات الصغيرة، وتتوسط الحاضنة بالمنطقة التجارية بالمدينة، كما تقع بالقرب من جامعة المنصورة والمراكز العلمية والبحثية التكنولوجية وبذلك يسهل الاستعانة بخبرات رجال الأعمال من ناحية، وأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة من ناحية أخرى. (حاضنات الأعمال في دعم المشروعات الصغيرة، إنشاء حاضنة أعمال المنصورة، 2021)

وتتمثل مجالات مشروعات حاضنة جامعة المنصورة في (مشروعات الصناعات الغذائية، ومشروعات تكنولوجيا المعلومات والألكترونيات، ومشروعات التحكم في البيئة وخفض التلوث، وتطبيقات بحثية تنتج من التعاون بين الحاضنة ومراكز البحث والشركات المحيطة، ومشروعات تنمية المجتمع المحيط)، وتتميز حاضنة الأعمال الجامعية بالمنصورة بتواجد مجتمع الأعمال الصناعي الكبير في مدينة المنصورة، وقربها من جهات تقديم الخدمات الفنية والاستشارات للمشروعات، كما يتميز الهيكل التنظيمي للحاضنة بتواجد مجموعة عمل تمثل جميع العناصر التي تستطيع دعم نجاح المشروعات، بالإضافة إلى توافر قنوات الاتصال مع جهات الدعم المختلفة داخل المحافظة وخارجها (حاضنات الأعمال في دعم المشروعات الصغيرة، مجالات وتسييراتها تقدمها حاضنة جامعة المنصورة، 2021)

المحور الثاني: الأطر النظرية للميزة التنافسية بالجامعات:

يعد تحقيق الميزة التنافسية الهدف الذي تسعى إليه جميع المؤسسات على اختلاف أنماطها اقتصادية كانت أو خدمية أو معرفية ومن ثم يتم تحليل الأسس النظرية للميزة التنافسية بالجامعات باعتبارها المتغير الثاني من الدراسة، والذي يعد هدف الدراسة من الكشف عن مسارات تطوير حاضنات الأعمال الجامعية لتعريف انعكاس تلك المسارات -إيجابية كانت أو سلبية- على تعزيز الميزة التنافسية للجامعات، وهو ما يتضح خلال تناول الأطر النظرية للميزة التنافسية بالجامعات والتي تشمل تعريف ماهية الميزة التنافسية، وخصائصها، والركائز التي تقوم عليها، وأنواعها وأساليب تحقيقها بالجامعات، ثم العلاقة بين حاضنات الأعمال الجامعية وتعزيز الميزة التنافسية للجامعات، وذلك كالآتي.

1- ماهية الميزة التنافسية:

تعتبر الميزة التنافسية من المفاهيم التي حظيت بالاهتمام الكبير على مختلف الأصعدة وبكافة المجالات على الرغم من حداثة النسبية للمفهوم؛ حيث أخذ مفهوم الميزة التنافسية طابعاً اقتصادياً منذ نشأته إلا أنه سرعان ما شاع استخدامه وتطبيقه بمجالات وأنشطة أخرى، وهو ما جعل الميزة التنافسية تحظى بالعديد من التعريفات منها أنها: "المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للمستفيدين تزيد عما يقدمه المنافسون" (السلمي، 2001، 104)، أو هي: "المجالات التي يمكن للمؤسسة أن تنافس الغير من خلالها بطريقة أكثر

فاعلية، وهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المؤسسة دون منافسها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو الخدمة أو التسويقية أو فيما يتعلق بمواردها البشرية أو الموقع الجغرافي لها" (الجواجرة، 2010، 290)

كما أنها: "اكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية من تلك المستخدمة من قِبَل المنافسين وقدرة المؤسسة على تجسيد ذلك الاكتشاف ميدانيًا" (Macmillan, 2000, 89). ومن ثمَّ فإنَّ الميزة التنافسية تعبر عن: "الأداة التي يمكن أن تتفوق بها المؤسسة في المنافسة على الآخرين" (Porter, 2006, 14)

2- خصائص الميزة التنافسية بالجامعات:

- تتسم الميزة التنافسية بالعديد من الخصائص التي تزيد من أهميتها لكافة المؤسسات وبخاصة الجامعات، ومن هذه الخصائص أنها: (نجم، 2004)
- تشتق من رغبات وحاجات المستفيدين.
 - تقدم مساهمة ذات أهمية في نجاح الأعمال.
 - تقدم الملاءمة الفريدة بين موارد المنظمة والفرص في البيئة الخارجية.
 - تقدم قاعدة لتحسينات المستقبلية.
 - طويلة الأمد وصعبة التقليد.
 - نسبية وليست مطلقة تتحقق بالمقارنة.
 - تؤدي إلى التفوق والأفضلية على المنافسين.
 - تنبع من المنظمة وتحقق قيمة لها.
 - تنعكس على كفاءة أداء المنظمة أو ما تقدمه للمستفيدين أو كليهما.
 - تتحقق لفترة طويلة عند تطويرها وتجديدها.

3- الركائز التي تقوم عليها الميزة التنافسية للجامعات:

- هناك عدة ركائز تقوم عليها الميزة التنافسية للجامعات منها: (الغالي، وإدريس، 2007)، (الشيخ، وبدر، 2004)
- الكفاءة: وتتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.
 - الجودة: وتعني مستوى عالٍ من الجودة في المنتج أو الخدمة التي تقدمها الجامعات.
 - الإبداع والابتكار: ويعني كل تقدم يطرأ على منتجات أو خدمات الجامعة وهيكلها وأساليب إدارتها، واستراتيجياتها، ويعد التجديد أحد الأسس البنائية للميزة التنافسية التي تسمح للجامعة أن تتميز.
 - التطوير: فالميزة التنافسية تقوم على التطوير المستمر لصنع وتشكيل مستقبل أفضل.



- الشمول: بحيث لا تقتصر الميزة التنافسية على وظيفة واحدة للجامعة وإنما تقوم على مجموعة من المعايير المتكاملة التي تشمل كافة جوانب العمل الجامعي.
- الاستمرارية والتجدد: فهي تتبع متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد.
- التكامل: فالميزة التنافسية تقوم على الترابط والتكامل بين موارد الجامعات وإمكاناتها وقدراتها وجداراتها.

4- أنواع المزايا التنافسية بالجامعات، وأساليب تحقيقها:

أحصى الباحثون عدة أنواع للمزايا التنافسية هي: (التكلفة، النوعية، المرونة، الإبداع، اعتمادية، السمعة، السعر، التصميم، الوقت، الجمالية، التميز، التكنولوجيا) (الغالي، وإدريس، 2007، 311)، ولكن أبرز الأنواع للميزة التنافسية ثلاثة أنواع رئيسية للمزايا التنافسية هي: (بلوناس، وأمينة، 2009، 6).

أ- ميزة التكلفة الأقل: ويقصد بها قدرة الجامعة على تصميم وتسويق بحوثها ومشروعاتها ومنتجاتها بأقل تكلفة ممكنة مقارنة بمنافسيها؛ مما يمكنها من تحقيق أرباح كبيرة ومزايا تنافسية عالية، ويمكن للجامعات تحقيق ذلك بما تتمتع به وتمتلكه من قدرات وإمكانات مادية وبشرية تجعلها قادرة على تقديم خدمات ومنتجات بتكلفة أقل تولّد من خلاله ميزة تنافسية.

ب- ميزة تميز المنتجات (الجودة): وهي الميزة التنافسية التي تستطيع أن تمتلكها الجامعات من خلال تقديم خدمات ومنتجات متميزة وفريدة تلبّي احتياجات المستفيدين، وتلقى رضاهم، وذلك من خلال فهم وتحليل مصادر التميز واستثمار وتوظيف الكفاءات والمهارات والتقنيات التكنولوجية وانتهاج طرق توسع فعالة وسياسات ترويجية تمكنها من امتلاك ميزة تنافسية.

ج- ميزة اختصار الوقت: وتعني بتحقيق ميزة تنافسية قائمة على تقليل الزمن اللازم لتقديم الخدمة أو المنتج دون التقليل من مستوى جودته، ويكون هذا التقليل الزمني من خلال تخفيض زمن تقديم المنتجات والمشروعات والخدمات إلى المستفيدين أو المجتمع، وكذلك تخفيض دورة تصنيع المنتجات والخدمات والمرونة في الانتقال بين مراحل إنتاج وتصنيع الخدمات والمنتجات والمشاريع المختلفة، بالإضافة إلى الالتزام بجداول زمنية محددة في التعامل مع المستفيدين وأفراد المجتمع الداخلي والخارجي للجامعات.

وهذه الأنواع الثلاثة للميزة التنافسية يمكن للجامعة تحقيقها من خلال حاضنات الأعمال الجامعية التي تقوم بإنشائها والمشروعات والخدمات والمنتجات المختلفة التي تقدمها هذه الحاضنات، حتى أنه من خلال حاضنات الأعمال تستطيع الجامعات أن تحقق الأنواع الثلاثة من المزايا التنافسية في آن واحد؛ خاصة في ضوء المؤهلات والإمكانات المادية والبشرية والأكاديمية التي تتمتع بها الجامعات.

أما أساليب تحقيق الميزة التنافسية فتتمثل في:

- الاستجابة العالية لحاجات الطلاب والمستفيدين، من خلال القدرة على تقديم وإنتاج سلع وخدمات تشبع رغبات واحتياجات عملائها بشكل أفضل، وبالتالي سيصبح هناك مواءمة ما بين هذه الخدمات مع المطالب الفردية أو الجماعية.
- التطوير المستمر والتعامل بإيجابية مع عوامل البيئة الخاجية بمتغيراتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية.
- تحسين مدركات كافة المتعاملين مع الجامعات والمستفيدين من خدماتها.
- تعزيز التفوق في الأداء وفيما تقوم به الجامعة من مهام وما تقدمه من خدمات.
- سمعة الجامعة، جودة المرافق، معايير القبول، الرسوم الدراسية، المحتوى المعرفي.

5- مصادر الميزة التنافسية ومجالاتها بالجامعات:

نظرًا لكون الميزة التنافسية تتحقق من خلال الاستثمار الأمثل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والبشرية والتنظيمية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها الجامعة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية؛ فإنه يمكن تصنيف مصادرها فيما يلي: (Pitts & Lei, 1996)

- المصادر الخارجية: وتتشكل من متغيرات البيئة الخارجية السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والتغيرات التي تحدث بها بما يؤدي إلى إيجاد فرص ومميزات تستفيد منها الجامعات مثل ظروف العرض والطلب على الخدمات التعليمية والبحثية والموارد البشرية المؤهلة، والتي يمكن للجامعات أن تفتنمها وتستثمرها في توليد مزايا تنافسية.
 - المصادر الداخلية: وهي ترتبط بموارد الجامعات وإمكاناتها الملموسة وغير الملموسة كالموارد المادية والبشرية والأساليب التكنولوجية والنظم الإدارية والإبداع والتطوير والمعرفة.
 - الخيارات الاستراتيجية: وتتركز في بناء الجامعات لميزة تنافسية من خلال خياراتها الاستراتيجية الخاصة بالتكامل الأفقي والعمودي والتنوع والتحالفات الاستراتيجية مع الآخرين.
- وفي ضوء تعدد مصادر الميزة التنافسية للجامعات فإن المجالات التي تستطيع الجامعات من خلالها توليد مزايا تنافسية تتنوع تبعًا لمصادرها ووظائفها، ومن هذه المجالات: (أبو بكر، والنعيم، 2010، 379)، (قرني، والعتيقي، 2012، 289-291)

أ- الاستثمار في رأس المال البشري، والمستوى النوعي للخريجين.

ب- البحث العلمي

ج- الاستشارات العلمية

د- المشروعات العلمية والبحثية، ومهارات الابتكار والإبداع.

هـ- البرامج التدريبية لمؤسسات المجتمع



و- السياسات وأنظمة العمل والثقافة التنظيمية

ز- سمعة المؤسسة الجامعية ورضا المستفيدين

وتتميز حاضنات الأعمال الجامعية أنها تجمع بين مصادر الميزة التنافسية الثلاثة وكذلك فهي تستطيع تعزيز الميزة التنافسية للجامعات بالعمل على كافة المجالات السابقة؛ فحاضنات الأعمال الجامعية كي تحقق أهدافها والغرض من إنشائها فإنها تقوم على استثمار أفكار الخريجين والباحثين والعمل على تنفيذها، بالإضافة إلى تشجيع الطلاب على التوجه لريادة الأعمال وتنمية مشروعاتهم الصغيرة وتدريبهم وتنميتهم بهذا المجال بما يرفع من كفاءة الخريجين ومستواهم النوعي، هذا فضلاً عن تطبيق نتائج المشروعات العلمية والبحثية والاستفادة منها، وتدريب الفئات المختلفة من فئات المجتمع في مجال المشروعات الصغيرة وريادة الأعمال وتقديم الاستشارات اللازمة لهم لتنفيذ مشروعاتهم وتخطي العقبات الأولى للتنفيذ، بالإضافة إلى الندوات والمؤتمرات التي تعقدها في هذا الإطار؛ بما يحقق رضا المستفيدين وتحقيق الاستفادة لكافة أطراف المجتمع الخارجي والداخلي ويدعم الاقتصاد القومي ومتطلبات التنمية ومن ثمَّ يعزز الميزة التنافسية للجامعات؛ وهو ما يعكس العلاقة بين حاضنات الأعمال الجامعية وتعزيز الميزة التنافسية للجامعات والتي تبرز تفصيلاً من خلال ما يلي.

6- العلاقة بين حاضنات الأعمال الجامعية وتعزيز الميزة التنافسية للجامعات:

تعتبر حاضنات الأعمال الجامعية من أهم مصادر تعزيز الميزة التنافسية للجامعات؛ حيث تعد الجامعات هي مكمّن المعرفة والبحث والمراكز القائمة على الابتكار، ويمكن للجامعات من خلال امتلاكها لحاضنات الأعمال أن توفر روابط مع الصناعة والمجتمع والهيئات الحكومية، وأن تقوم بتسويق المعرفة التي تمتلكها، وتطوير شراكات نقل المعرفة، وتقديم دورات ريادة الأعمال، ودعم الإبداع والابتكار والوصول إلى المعرفة وتبادل المعلومات، وتسريع عجلة النمو الاقتصادي؛ من خلال دورها في تسويق نتائج الأبحاث وإنشاء وتعزيز مجتمع ريادة الأعمال من خلال مهام الجامعات الجديدة (Hassan, 2020, 2)، ومن ثم فإن حاضنات الأعمال الجامعية تعد وسيلة لتوفير فرص استثمارية وتشغيلية لمخرجاتها النهائية وفي مقدمتها البحث العلمي، وإيجاد دور جديد يساهم في عملية التنمية الاقتصادية، فضلاً عن الدور التقليدي للجامعة، وتبني المبدعين والمبتكرين وتحويل أفكارهم ومشروعاتهم من مجرد نموذج مخبري إلى الإنتاج والاستثمار، وتحقيق ميزة تنافسية تتعلق بالجودة أو استخدام التكنولوجيا أو الابتكار والتطوير.

كما أن من أدوار حاضنات الأعمال الجامعية في دعم واستثمار الابتكارات العلمية بما يساهم في تعزيز الميزة التنافسية بالجامعات ما يلي:

أ- تركز حاضنات الأعمال الجامعية على دعم ورعاية وتفعيل نتائج الابتكارات العلمية وتحويلها إلى مشروعات صغيرة، وهي بهذا أداة فعالة من أدوات التنمية.

ب- إن هذه الحاضنات ذات توجه عام يتصل بدعم الصناعة بشكل على ورفع الكفاءة العلمية والتقنية للصناعة المحلية، مما يعنى أن الهدف الذي تسعى لتحقيقه في المقام الأول هو

تحسين الصناعة ودعم قدراتها التنافسية، وحشد القدرات العلمية لخدمة هذه الصناعة وتطويرها.

ج- هذه الحاضنات تنشئ تواصلا بين الجامعات ومراكز التدريب ومراكز البحث العلمي ومختلف الأنشطة الاقتصادية التي تساعد في تسويق الابتكارات للمستثمرين، وتخلق لطلاب الدراسات العليا والباحثين استخداما أمثل لكفائتهم وقدراتهم وتشجيع ابتكاراتهم.

د- ينظر إلى حاضنات الأعمال الجامعية والابتكارات ليس فقط من حيث دورها الاقتصادي، بل وأيضا من كونها فعالية لها أهميتها في مواجهة المشاكل الاجتماعية كالبطالة والفقر والتفكك الاجتماعي وغيرها من المشاكل والسلوكيات الاجتماعية المنحرفة.

هـ- وأيضا يمكن لحاضنات الأعمال الجامعية تطوير القدرات التحتية التكنولوجية المحلية ذات الأهمية الكبيرة في التنمية الاقتصادية من خلال المساهمة في تسهيل الحصول على التكنولوجيا، وتحويل الأبحاث الناجحة إلى فرص تسويقية (حسن، 2018، ص ص 82-83).

و- تشجيع روح الإبداع والابتكار والمبادرة إذ أن التغير التكنولوجي لا يقتصر على إدخال طرق إنتاج حديثة أو منتجات جديدة فقط، وإنما التطور التكنولوجي يمكن أن يحدث من خلال سلسلة من التحسينات والإضافات الصغيرة أو الكبيرة في المنتج أو الخدمة الحالية، ومن ثم فإن حاضنات الأعمال الجامعية تسعى إلى تطوير القدرة على التخيل والإبداع لدى أصحاب المشروعات المنتسبة للحاضنات من خلال البرامج التعليمية المرتكزة على التعرف ودراسة التجارب العلمية المؤدية إلى تطوير أو ابتكار شيء ما.

ز- حماية الملكية الفكرية وبراءات الاختراع باعتبارهما واحدة من العمليات الجوهرية التي تساعد المشروعات الصغيرة المنتسبة لحاضنات الأعمال الجامعية في تطوير الأسواق لمنتجاتها، ففي الوقت الذي تسعى هذه المشروعات للحصول على التمويل اللازم لها خلال مراحلها الأولى تقوم الحاضنات بدور الوسيط بين المشروعات المنتسبة لها والجهات التي تقدم الخدمات القانونية ذات العلاقة، من خلال التوجيه وتقديم النصح والمشاركة في إعداد النماذج واتخاذ الإجراءات المرتبطة بتسجيل براءات الاختراع (غياط، وبوقموم، 2009، 61-62).

وعلى ضوء ما سبق ولتحقيق هدف الدراسة من الكشف عن تداعيات مسارات تطوير حاضنات الأعمال الجامعية على تعزيز الميزة التنافسية للجامعات فإن ذلك يتطلب رصد واقع دور حاضنات الأعمال الجامعية في تعزيز الميزة التنافسية للجامعات، وهو ما يتناوله المحور الثالث من الدراسة وما يليه من محاور تتناول السيناريوهات التي تمثل المسارات المختلفة لتطوير حاضنات الأعمال الجامعية، والسيناريو الأقرب للحدوث في الواقع من وجهة نظر الخبراء العاملين بحاضنات الأعمال الجامعية، وبيان هذه المحاور تفصيلاً كما يلي.



المحور الثالث: واقع حاضرات الأعمال الجامعية في مصر وتداعياتها على تعزيز الميزة التنافسية للجامعات:

إن الجامعة باعتبارها مؤسسة معرفية ينبغي عليها أن تحرص على الاستثمار في قدراتها ومواردها لتحقيق ميزة تنافسية لها، وتحرص أيضًا على البحث عن ميزات جديدة وتركز على زيادة قدراتها ومواردها التنافسية الحالية والمستقبلية وتبحث في الاستراتيجيات والوسائل التي تمكنها من تقليل التكلفة وتحقيق التميز (Gabriel, 2008, 15)؛ خاصة وأن الجامعة منوطا بنشر المعرفة وتزويد الطلاب بمختلف العلوم والمعارف وتخريج طاقات بشرية بمختلف التخصصات يحتاجها المجتمع، كما تهتم الجامعة بالبحث العلمي في مختلف مجالاته العلمية والتكنولوجية تستطيع الجامعات أن تشخص مشكلات المجتمع وتضع حلول لها (بسيوني، 2020، 26). هذا بالإضافة إلى تزايد عدد الأبحاث المنشورة للباحثين بالجامعات المصرية وتطور الإنتاج البحثي للجامعات (مسيل، وميخائيل، 2021، 351)، وهذا ما يجعل حاضرات الأعمال الجامعية من الكيانات التي تساهم في إعادة هيكلة الجامعات التي تسعى لتعزيز ميزتها التنافسية والتوسع في أنشطتها والبقاء في ظل المنافسة الكبيرة بين الجامعات الإقليمية والعالمية، وكذلك تحقيق التوازن بين وظيفتها التعليمية وتنمية رأس المال البشري والفكري للدولة وبين وظيفتها في خدمة وتنمية الاقتصاد الوطني.

وقد توسعت العديد من الجامعات المصرية خلال الأعوام الماضية في إطلاق حاضرات الأعمال لمساعدة الطلاب والباحثين على تأسيس مشروعاتهم وشركاتهم الناشئة من خلال تقديم الدعم الفني والمالي والاستشاري لهم، كما بدأ بعضها في تدريس ريادة الأعمال كتخصص دراسي ببعض الكليات، ويبلغ عدد حاضرات الأعمال الجامعية في مصر اثنا عشرة حاضرة، تضم ما لا يقل عن ستمائة شركة ناشئة في تخصصات متنوعة مثل: الزراعة المستدامة، والابتكارات التكنولوجية، وقطاعات المياه وإدارة المخلفات الزراعية، والذكاء الاصطناعي، ويتم تمويل الحاضرات الجامعية من خلال شراكات بين الحكومة والقطاع الخاص، ولا تمتلك الجامعات حصة في الشركات والمشروعات التي تحتضنها على عكس حاضرات الأعمال غير الجامعية، ورغم توسع الجامعات الحكومية في تأسيس حاضرات الأعمال إلا أن ضعف التمويل يشكل عائقًا أمام توسعها وضم مزيد من الطلاب إلى برامجها التي تفتقر بعض التخصصات بسبب محدودية الدعم المادي. (التهامي، 2021)

وتوضح واقع حاضرات الأعمال الجامعية في مصر من خلال التحليل البيئي الرباعي (SWOT Analysis) لهذا الواقع؛ حيث يقوم هذا الأسلوب على تحليل البيانات الخاصة بالقوى والمتغيرات بكل من البيئة الداخلية لحاضرات الأعمال الجامعية والبيئة الخارجية لها؛ بغرض تحديد جوانب القوة التي تتميز بها، ومواطن الضعف التي تعاني منها من خلال تشخيص البيئة الداخلية لحاضرات الأعمال الجامعية من حيث مواردها وإمكاناتها البشرية والمادية بما يؤثر على تطويرها، بالإضافة إلى تحديد الفرص المتاحة بالبيئة الخارجية لحاضرات الأعمال الجامعية التي يمكن استثمارها في تطويرها، وكذلك تحديد التهديدات المحتملة في نفس البيئة، والتي تؤثر سلبيًا على تطويرها وهو ما ينعكس على تعزيز الميزة التنافسية للجامعات.. وهو ما يحقق الطابع الاستراتيجي للدراسة؛ من خلال البدائل الاستراتيجية الناتجة عن ذلك التحليل والتي تمثل مسارات مختلفة لتطوير حاضرات الأعمال الجامعية بمصر، وذلك ما يتضح تفصيلًا فيما يأتي.

أولاً: جوانب القوة في الحاضنات:

هناك العديد من جوانب القوة المختلفة لحاضنات الأعمال الجامعية وأن تلك الجوانب تساعد حاضنات الأعمال الجامعية أن تكون أحد الركائز التي تدعم وتعزز الميزة التنافسية للجامعات بما تحققة من استثمار لإمكانات الجامعة وتوظيفها في دعم البحث العلمي وتحقيق عائد مادي للجامعات وتشجيع ريادة الأعمال والإسهام في تحقيق التنمية الاقتصادية ومشاركة الجامعات في خدمة الاقتصاد الوطني.. من هذه الجوانب:

1- استثمار حاضنات الأعمال الجامعية إمكانات الجامعة وكفاءتها من المبدعين والمبتكرين، حيث تساعد الحاضنات أصحاب الابتكارات والاختراعات في تحويل أفكارهم إلى منتجات قابلة للتسويق، كما تدرب الحاضنات رواد الأعمال على ربط المشروعات الصغيرة لديها ببرامج تمويل واستثمار مختلفة، وتوفر لهم الدعم المالي المطلوب لإقامة المشروع.

2- تطبيق الحاضنات نتائج البحوث العلمية وتحولها إلى مشروعات جديدة، ويوجد هيكل تنظيمي للحاضنات يرتبط بأهداف وسياسات وظيفية الجامعة لخدمة المجتمع وتنمية البيئة، كما توثق الحاضنات الروابط بين قطاع الدراسات العليا والبحوث وقطاع خدمة المجتمع وتنمية الجامعات من ناحية، ومتطلبات المجتمع من ناحية أخرى.

3- وجود تقويم شامل للمشروعات المحتضنة والمتخرجة من الحاضنة، حيث تقدم تقارير دورية إلى الجهات المسؤولة عن إدارة الحاضنة لتشخيص جوانب القوة والضعف.

4- توفر الحاضنات ورش لدعم القدرات الفنية التي يحتاجها المشروع المحتضن، كما تتميز البنية التحتية المقدمة للمشروعات المحتضنة بأنها ذات جودة عالية.

5- اتخاذ الحاضنات مبادرات متنوعة لتوعية الطلاب بأهمية مجال الاستثمار، كما تعد الحاضنات فرصة تنافسية للجامعة في مجال الجودة.

6- تقلل الحاضنات العقبات والمخاطر في بدء الأعمال التجارية. (علي، 2020، 240-241)

7- تقديم الحاضنات برامج تدريبية بما يتلاءم وأهداف المشروع المحتضن وتوفر ورش عمل لدعم القدرات الإدارية التي تحتاجها المشروعات المحتضنة.

8- امتلاك الحاضنة العديد من الخبرات المتخصصة في مختلف مجالات الأعمال لمساعدة المشروعات المحتضنة وتقديم الخدمات الفنية والاستشارات القانونية للمشروعات المحتضنة، كما تدرس الحاضنات المشروعات المحتضنة للوقوف على احتياجاتها لتحقيق استدامة برامج ومشروعات التنمية المجتمعية، بالإضافة إلى وضع خطط تسويقية تضمن مقدرة المنتج على الدخول للأسواق. (عبد الرحمن، 2018، 48-49)

ثانياً: مواطن الضعف:

هناك العديد من مواطن الضعف التي تؤثر في كفاءة حاضنات الأعمال الجامعية وتحقيق كافة الأهداف المنوطة منها بما ينعكس على دورها في دعم وتعزيز الميزة التنافسية للجامعات في ضوء العلاقة الارتباطية التي تجمع بين حاضنات الأعمال الجامعية وبين تحقيق الميزة التنافسية للجامعات، من هذه المواطن:

- 1- الافتقار إلى الموارد المالية المتاحة للحاضنات وضعف توافر رأس المال الاستثماري وشبكات المستثمرين، والاقتصار على تمويل الحكومات الوطنية المحلية، وعدم تحقيق مبيعات مناسبة للمشروعات المتخرجة من الحاضنة. ومن ثم ضعف أرباحها (حسن، ومحمود، 2020، ص 226).
- 2- ضعف تقديم الحاضنات المنشأة للخدمات بتكاليف ميسرة يفقدها معناها، وعليه فإن الحاضنات نفسها تحتاج إلى المساندة والدعم من قبل الدولة بمختلف صورها كالتفضيل الضريبي، أو الإعفاء من بعض الضرائب، بخلاف المساهمة المباشرة في إنشائها سواء كملكية خاصة بها أو شريك فيها، كذلك توفير البنية التحتية والمنظومة التشريعية وتشجيع المبادرات الخلاقة لكي تقوم هذه الحاضنات بدورها المنوط بها في المجتمع.(زعزوع، 2016، 192)
- 3- تتسم خدمات معظم الحاضنات بالنقص الكمي والنوعي، حيث تعاني الحاضنات من قلة توافر المساحات المكانية المناسبة وعدم توافر التجهيزات المناسبة، وضعف خدمات الاستشارات القانونية والإدارية وخدمات المحاسبة والمراجعة، وضعف شبكات العلاقات مع الشركاء الخارجيين ومؤسسات المشورة والجامعات والمؤسسات البحثية. (سيد، 2020، 23-24)
- 4- نقص الخبرة سواء في مجال الإدارة أو الأعمال، وقلة عدد الأفراد المؤهلين، إضافة إلى أن عقلية رجال الأعمال كثيرا ما تجعلهم غير راغبين في التخلي عن التقييم غير المنصف لشركائهم.
- 5- قصور التخطيط للحاضنات والإبداع في حل المشكلات، والقيود المؤسسية، وضعف التكامل بينها وبين مجتمع السياسة، ونقص دورها بعد تخرج المشروع، والتركيز على الخدمات الملموسة والتقليدية بدلاً من الخدمات غير التقليدية مثل استراتيجيات التواصل، والتسويق، ووضع خطط الأعمال.
- 6- الافتقار إلى الموارد المالية المتاحة للحاضنات وضعف توافر رأس المال الاستثماري وشبكات المستثمرين، والاقتصار على تمويل الحكومات الوطنية المحلية، وعدم تحقيق مبيعات مناسبة للمشروعات المتخرجة من الحاضنة، ومن ثم ضعف أرباحها، كما أن بعض المشروعات المحتضنة تقدم بعض المنتجات التي لا تتناسب تكلفتها مع بعض شرائح المجتمع.
- 7- تدني الوعي بثقافة الحاضنات (حسن، ومحمود، 2020، 226)، بالإضافة إلى القصور في حاضنات الأعمال كبرنامج للتعاون بين الجامعة والصناعة، وقصور في سياسات دمج الحاضنة في خدمة المجتمع كأحد أركان مثلث وظائف الجامعة.
- 8- تقتصر حاضنات الأعمال الجامعية في خطة تسويق خدمات الحاضنة على المستوى المحلي دون القومي أو الإقليمي أو العالمي، وتتعاون الحاضنة مع أفراد غير متخصصين في تسويق الخدمات الجامعية.
- 9- قلة الدورات المتخصصة المقدمة من قبل الحاضنة للمشروعات المحتضنة، ويقوم أعضاء الحاضنات بتكريس الجهد والوقت الكافي للمشروعات بقدر أقل مما ينبغي، بالإضافة إلى ضعف اعتماد معايير واضحة تتفق مع المعايير العالمية في استقطاب وتعيين الكفاءات بالحاضنة، وقصور في الخطط الاستراتيجية المرتبطة بتحقيق الاستفادة المالية للحاضنة.

10- ضعف التزام الحاضنات بتطبيق كافة المعايير التي توفرها اللوائح الداخلية لقبول المشروعات المنتسبة، إلى جانب ضعف الإجراءات التشغيلية المرتبطة بعمليات الاحتضان (قبل وأثناء وبعد احتضان المشروعات)، كما يسود نمط البيروقراطية والبعد عن الديناميكية داخل حاضنات الأعمال الجامعية، وضعف الحرية الأكاديمية بالجامعات المصرية، والتزامها ببعض قيود السلطة السياسية. (علي، 2020، 240-241).

ثالثًا: الفرص المتاحة:

هناك العديد من العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية بالبيئة الخارجية لحاضنات الأعمال الجامعية التي تشكل عدة فرص متاحة لتطوير حاضنات الأعمال الجامعية في مصر منها:

- 1- تعزيز ومواصلة الجهود لتطوير وتطبيق إطار قانوني ومؤسسي جديد لسياسات المشروعات الصغيرة ومتوسطة الحجم بما يتجاوز خطتها. (منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي، 2018، 96)
- 2- بقاء مصر أكبر متلقي للاستثمار في أفريقيا على الرغم من انخفاض التدفقات الواردة. (الأمم المتحدة، 2021)
- 3- زيادة عدد المشروعات العلمية التي تم التعاقد عليها من قبل أكاديمية البحث العلمي من عام 2014 إلى عام 2017 من 3818 إلى 12322 مشروعًا، وذلك بمعدل زيادة قدرها 223%. كما زادت حجم التعاقدات من مليار و39 مليون و300 ألف جنيه إلى مليار و767 مليون و600 ألف جنيه بزيادة قدرها 70%. بالإضافة إلى مضاعفة الإنفاق على البحث العلمي من 11.88 مليار جنيه إلى 17.56 مليار جنيه بمعدل زيادة قدرها 47% (البحث العلمي في أرقام بين عامي 2014-2017).
- 4- قيام صندوق العلوم والتكنولوجيا STDF ببناء وتعزيز العلوم والتكنولوجيا من خلال بناء قدرات المجتمع والبنية التحتية في المناطق الاستراتيجية ذات القيمة التنافسية والتطور طويل الأجل لمصر.
- 5- تحسين بيئة البحث والتطوير وتحديث آليات جمع وتوفير التمويل للبحث العلمي وتطوير التكنولوجيا، لدعم وتنمية القدرات الابتكارية لمجتمع العلوم والتكنولوجيا، ودعم الدولة للبحث العلمي وتطوير المنتجات البحثية، ونشر المعارف عن العلوم والتكنولوجيا، وتمكين دور صندوق العلوم والتكنولوجيا STDF كمنظمة رئيسة لتمويل الأبحاث والتحسين المستمر لأدائها. (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2018)
- 6- تكفل الدولة حرية البحث العلمي وتشجيع مؤسساته، باعتباره وسيلة لتحقيق السيادة الوطنية، وبناء اقتصاد المعرفة، وترعى الباحثين والمخترعين، وتخصص له نسبة من الإنفاق الحكومي لا تقل عن 1% من الناتج القومي الإجمالي؛ وتتصاعد تدريجياً حتى تتفق مع المعدلات العالمية، كما تكفل الدولة سبل المساهمة الفعالة للقطاعين الخاص والأهلي وإسهام المصريين في الخارج في نهضة البحث العلمي (جمهورية مصر العربية، 2014، 70).
- 7- تحفيز الأداء الابتكاري الذي يُعد دوماً واحداً من أهم محاور عمل قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات؛ وذلك من خلال العمل على توسيع قاعدة الشباب المستفيد من برامج منح رعاية الابتكار التكنولوجي واحتضان الأفكار الخلاقة وتطويرها إلى منتجات ذات قيمة مضافة من خلال تنفيذ خطة نشر المناطق التكنولوجية في محافظات مصر المختلفة.



- 8- إطلاق أكاديمية انترنت الأشياء والتي تشمل معمل انترنت الأشياء؛ وتم إنشائه في معهد تكنولوجيا المعلومات بالشراكة مع أكاديمية البحث العلمي، بالإضافة إلى قرب الانتهاء من إنشاء ستة مجمعات للإبداع التكنولوجي في ست جامعات إقليمية هي: (المنصورة، والمنوفية، والمنيا، وسوهاج، وأسوان، وجنوب الوادي "قنا"). (قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات .. حقائق وأرقام، 2018، 6-7)
- 9- وجود مناخ اجتماعي داعم للتنافسية من حيث التأكيد على آلية السوق والابتكار والإبداع، كما تتمتع مصر بالإمكانات والموارد الطبيعية المتنوعة التي تؤهلها للوصول لموقع لائق بها إن تم استغلالها.
- 10- تشجيع الحكومة للجامعات على تنوع مصادر الدخل لديها. (علي، 2020، 242-243).
- 11- النص بشكل رسمي على دعم ريادة الأعمال في الاستراتيجية الوطنية للمشروعات الوطنية متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة الحجم وفي استراتيجية التجارة والتنمية. (تقرير التنمية البشرية في مصر، 2021)

رابعاً: التهديدات المحتملة:

- بالإضافة إلى الفرص التي يمكن أن تتيحها العوامل من العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية بالبيئة الخارجية لحاضنات الأعمال الجامعية إلا أن هذه العوامل تشكل بالوقت نفسه عدة تهديدات محتملة لتطوير حاضنات الأعمال الجامعية في مصر منها:
- 1- إن تجربة مصر في إقامة حاضنات الأعمال الجامعية اتسمت بالتذبذب بين اهتمام حكومات وإهمال أخرى لها، وهو ما يستلزم حالياً تكثيف الاهتمام من الحكومات القائمة للنهوض بقطاع المشروعات الصغيرة الذي يمثل النسبة العظمى من الشركات في مصر.
- 2- قلة الاعتمادات المالية للجامعات المصرية، مما أدى إلى تراجع جودة التعليم في مصر. (المرآغي، 2006، 202)
- 3- المركزية في إدارة الموارد المالية بالجامعات وفرض قيود على الإنفاق، وضعف استخدام نظم متطورة في وضع الميزانيات، وتعدد الأجهزة الرقابية ذات الصلة بالجامعات، ووضع بنود الإنفاق بالجامعات بصورة إجمالية بحيث لا يتضح فيها الإنفاق الحقيقي على البحث العلمي بالجامعات؛ كما أن التمويل لا يخضع لأي خطط منهجية تفي بالمتطلبات الحقيقية للجامعات (عبدالله والشال، 2007، 208).
- 4- يرجع ضعف حجم الإنفاق على التعليم الجامعي والبحث العلمي لبعض الأسباب منها ضعف المخصصات المالية للبحث العلمي، وضعف الإسهام من قبل المؤسسات الإنتاجية في تمويل البحث العلمي، وغياب وجود استراتيجية واضحة لتسويق البحث العلمي، وضعف التعاون والتنسيق بين الجامعات والمؤسسات الإنتاجية والقطاع الخاص، ومحدودية الخدمات الاستشارية والتعاقدات البحثية بين الجامعة والمؤسسات الإنتاجية، وقلة الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس، وصعوبة الإجراءات الإدارية والمالية المتبعة في تنفيذ البحوث العلمية (عبد الحى، 2009، 108).
- 5- ضعف دعم منطقة السوق للحاضنة، بالإضافة إلى ضعف فرص الشراكة خارج المؤسسة الحاضنة. (حسن، ومحمود، 2020، ص 226).

6- إن التشريعات التي تنظم عمل حاضنات الأعمال في مصر تقتصر على إتاحة إنشاء حاضنات الأعمال الجامعية ولا تغطي الجوانب الأخرى، هذا إلى جانب ضعف وجود هيئة مركزية مستقلة لتخطيط وتنظيم ومتابعة حاضنات الأعمال الجامعية. بالإضافة إلى سيادة نمط البيروقراطية والمركزية في التعاملات الحكومية خاصة تسجيل المشروعات المتخرجة، وضعف الاجراءات المتبعة لحماية الملكية الفكرية.

7- تراجع الوضع الاقتصادي لمصر بعد ثورة 25 يناير، وافتقار الاقتصاد المصرى لدراسات تحليل السوق المتطور وتطوير استراتيجية الأعمال. (علي، 2020، 244)

8- ضعف العلاقة بين الجامعات والقطاعات الصناعية والإنتاجية، وضعف ثقة المؤسسات الإنتاجية في الأبحاث العلمية التي تجريها الجامعات وعدم قناعتهم بجدواها لمؤسساتهم، وشعورهم أن الجامعات لا تهتم بإجراء بحوث تطبيقية تعالج مشكلات الإنتاج. (هيكل، 2014)

وبعد عرض عناصر التحليل البيئي الأربعة المتمثلة في تحليل البيئة الداخلية: التي يندرج خلالها جوانب القوة بحاضنات الأعمال الجامعية، ومواطن الضعف فيها، و تحليل البيئة الخارجية: ويندرج تحتهما الفرص المحتملة التي يمكن أن تقتنصها للتطوير والتحسين، والتهديدات المحتملة التي قد تحول دون تحقيق التطوير المنشود، فإن هذه العناصر الأربعة للتحليل البيئي ينتج عنها مصفوفة التحليل الكيفي (SWOT) الناشئة عن مزاجية نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات مقابل بعضهم البعض، وهذه المصفوفة تمثل سلسلة من البدائل الاستراتيجية التي تمثل أربعة مسارات للسيناريوهات المستقبلية لتطوير حاضنات الأعمال الجامعية لتعزيز ميزتها التنافسية، يوضحها الجدول التالي:

جدول (1):

مصنوفة التحليل الكيفي (TOWS)

العوامل

الاستراتيجية الداخلية

مواطن الضعف (W) جوانب القوة (S)

العوامل

الاستراتيجية الخارجية

1- تتسم خدمات معظم الحاضنات بالنقص الكمي والنوعي	1- تستثمر حاضنات الأعمال الجامعية إمكانات الجامعة وكفاءتها من المبدعين والمبتكرين
2- نقص الخبرة سواء في مجال الإدارة أو الأعمال، وقلة المؤهلين	2- تعدد الحاضنات فرصة تنافسية للجامعة في مجال الجودة
3- قصور التخطيط للحاضنات، والقيود المؤسسية.	3- تتخذ الحاضنات مبادرات متنوعة لتوعية الطلاب بأهمية الاستثمار.
4- تدني الوعي بثقافة الحاضنات.	4- تطبق الحاضنات نتائج البحوث العلمية وتحولها إلى مشروعات.
5- ضعف الإجراءات التشغيلية المرتبطة بعمليات الاحتضان.	5- يوجد تقييم شامل للمشروعات المحتضنة والمتخرجة من الحاضنة
6- ضعف اعتماد معايير واضحة في استقطاب وتعيين الكفاءات.	6- تتخذ الحاضنات مبادرات متنوعة لتوعية الطلاب بأهمية الاستثمار
7- تقدم المشروعات المحتضنة بعض المنتجات التي لا تتناسب تكلفتها مع بعض شرائح المجتمع	7- تقدم الحاضنات برامج تدريبية بما يتلاءم مع أهداف المشروع المحتضن

(WO)	(SO)	الفرص (O)
السيناريو الإصلاحي	السيناريو الابتكاري	
1- زيادة عدد الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال.	1- التوسع في مجالات عمل الحاضنات الجامعية وخدماتها.	1. دعم الدولة للبحث العلمي وتطوير المنتجات البحثية.
2- التخطيط لإنشاء المزيد من حاضنات الأعمال الجامعية حسب الفرص المتاحة لذلك.	2- التزايد المطرد في إنشاء المزيد من حاضنات الأعمال الجامعية، إلى جانب اعتبارها أحد مصادر تحقيق الميزة التنافسية للجامعة.	2. تحسين بيئة البحث والتطوير وتحديث آليات جمع وتوفير التمويل للبحث العلمي وتطوير التكنولوجيا، لدعم وتنمية القدرات الابتكارية لمجتمع العلوم والتكنولوجيا.
3- الاستعانة بالكفاءات التنظيمية في إدارة الحاضنات والتخطيط لها.	3- التخطيط الاستراتيجي الدقيق لتحسين المستمر في أداء حاضنات الأعمال الجامعية، ودعم إدارتها.	3. تكفل الدولة حرية البحث العلمي.
4- التشجيع الجامعي والحكومي الداعم لتحسين حاضنات الأعمال الجامعية وماتقوم به من مهام.	4- تصبح حاضنات الأعمال الجامعية جاذبة للكفاءات الأكاديمية والريادية للعمل بها وتقديم المزيد من الخبرات المتميزة لها.	4. تشجيع الدولة للجامعات على تنوع مصادر الدخل لديها.
5- وفي ظل تلك النتائج الخاصة بتحقيق مشاهد ومضامين السيناريو المرجعي فإذ ذلك يؤثر في تعزيز الميزة التنافسية للجامعات.	5- استقطاب رجال الأعمال للتعاون مع حاضنات الأعمال الجامعية والاستفادة من خدماتها.	5. تحفيز الأداء الابتكاري والعمل على توسيع قاعدة الشباب المستفيد من برامج منح رعاية الابتكار التكنولوجي، واحتضان الأفكار الخلاقة وتطويرها.
	6- استقطاب رجال الأعمال للتعاون مع حاضنات الأعمال الجامعية والاستفادة من خدماتها.	6. تمتع مصر بالإمكانيات والموارد الطبيعية المتنوعة.
	6- وفي ظل تلك النتائج الخاصة بتحقيق مشاهد ومضامين السيناريو الابتكاري فإذ ذلك ينعكس بصورة كبيرة على امتلاك وتعزيز الميزة التنافسية للجامعات الناشئة عن وجود حاضنات أعمال ملحقه بالجامعات.	7. وجود مناخ اجتماعي داعم للتنافسية من حيث التأكيد على أهمية الإبداع والابتكار.



(WT)	(TS)	التحديات (T)
السيناريو التشاؤمي	السيناريو المرجعي	
<p>1. محدودية مجالات عمل حاضنات الأعمال الجامعية وخدماتها.</p> <p>2. عدم التوسع في إنشاء المزيد من حاضنات الأعمال الجامعية، مع احتمال الاستغناء عن عدد من الحاضنات الجامعية القائمة بالفعل لعدم تحقق الأهداف المنوطة منها على الوجه الأمثل، إلى جانب اعتبارها عبء على كاهل الجامعة.</p> <p>3. العشوائية التنظيمية في إدارة الحاضنات والتخطيط لها في ظل ضعف الاهتمام الحكومي والجامعي وفرض المزيد من القيود على عمل الحاضنات الجامعية مما يؤدي إلى انصراف الكفاءات عن العمل بها.</p> <p>4. ومع تفاقم مواطن الضعف بالإضافة إلى المزيد من التهديدات المحتملة وعدم وضع خطط واستراتيجيات للتصدي لها فإن ذلك قد يؤدي إلى انكماش الحاضنات الجامعية وإلغائها مع استمرار ترددي الأوضاع؛ ومن ثم لا يكون لها تداعيات على تعزيز الميزة التنافسية للجامعات لأنها لن يكون لها وجود.</p>	<p>1- تقلص مجالات عمل حاضنات الأعمال الجامعية وخدماتها.</p> <p>2- ضعف التوسع في إنشاء المزيد من حاضنات الأعمال الجامعية، مع احتمال الاستغناء عن عدد من الحاضنات الجامعية القائمة بالفعل لعدم تحقق الأهداف المنوطة منها على الوجه الأمثل، إلى جانب اعتبارها عبء على كاهل الجامعة.</p> <p>3- العشوائية التنظيمية في إدارة الحاضنات والتخطيط لها في ظل ضعف الاهتمام الحكومي والجامعي وفرض المزيد من القيود على عمل الحاضنات الجامعية مما يؤدي إلى انصراف الكفاءات عن العمل بها، وعدم قبول الأفراد المؤهلين للالتحاق بها.</p> <p>4- وفي ظل تلك النتائج الخاصة بتحقيق مشاهد ومضامين السيناريو المرجعي فإن ذلك يتداعى سلبيًا على امتلاك وتعزيز الميزة التنافسية للجامعات الناشئة عن وجود حاضنات أعمال ملحقه بالجامعات</p>	<p>1- سيادة نمط البيروقراطية والمركزية في التعاملات الحكومية خاصة تسجيل المشروعات المتخرجة، وضعف الإجراءات المتبعة لحماية الملكية الفكرية.</p> <p>2- إلى قلة النصوص التشريعية والقانونية المسيرة والمسهلة لعمل الحاضنات، والميسرة لنشاط الابتكار والاختراع فيها</p> <p>3- قلة الاعتمادات المالية للجامعات المصرية، مما أدى إلى تراجع جودة التعليم في مصر</p> <p>4- تراجع الوضع الاقتصادي لمصر بعد ثورة 25 يناير، وافتقار الاقتصاد المصري لدراسات تحليل السوق المتطور وتطوير استراتيجية الأعمال.</p> <p>5- تأخر مصر في تقرير التنافسية العالمي من حيث إنفاق الشركات على البحث العلمي والتطوير</p> <p>6- وضع بنود الإنفاق بالجامعات بصورة إجمالية بحيث لا يتضح فيها الإنفاق الحقيقي على البحث العلمي بالجامعات</p> <p>7- إن تجربة مصر في إقامة حاضنات الأعمال الجامعية اتسمت بالتذبذب بين اهتمامات حكومات وإهمال أخرى.</p>

يتضح من الجدول السابق أنه بمزاوجة عناصر تحليل البيئة الداخلية والخارجية ينتج عنها أربعة بدائل استراتيجية هي:

- ✚ البديل الاستراتيجي الناتج عن مزاججة جوانب القوة والفرص المتاحة (SO) وهو يمثل مسار التطوير الذي يتجه نحو النمو والتوسع، وهو يعبر عن السيناريو الابتكاري.
- ✚ البديل الاستراتيجي الناتج عن مزاججة مواطن الضعف والفرص المتاحة (WO) وهو يمثل مسار التطوير الذي يتجه نحو التحسين والتطوير، وهو يعبر عن السيناريو الإصلاحي.
- ✚ البديل الاستراتيجي الناتج عن مزاججة جوانب القوة والتهديدات المحتملة (ST) وهو يمثل مسار التطوير الذي يتجه نحو الثبات والاستقرار، وهو يعبر عن السيناريو المرجعي.
- ✚ البديل الاستراتيجي الناتج عن مزاججة مواطن الضعف والتهديدات المحتملة (WT) وهو يمثل مسار التطوير الذي يتجه نحو الانكماش، وهو يعبر عن السيناريو التشاؤمي.

وقد اقتصرَت الدراسة على تناول ثلاثة مسارات لتطوير حاضنات الأعمال الجامعية هي مسار النمو والتوسع ومسار التحسين والتطوير ومسار الثبات والاستقرار، وهذه المسارات تمثل ثلاثة سيناريوهات هي السيناريو المرجعي، والإصلاحي، والابتكاري، وقد تم استبعاد مسار الانكماش الذي يمثل السيناريو التشاؤمي لأنه لا يتماشى مع هدف الدراسة من تعرّف مسارات تطوير حاضنات الأعمال الجامعية في تعزيز الميزة التنافسية للجامعات، وهذه السيناريوهات تتبين تفصيلاً خلال المحور التالي.

المحور الرابع: السيناريوهات المقترحة لمسارات تطوير حاضنات الأعمال الجامعية لتعزيز ميزتها التنافسية:

إن الاستشراف الاستراتيجي بالنسبة لأي مؤسسة ليس تفضيلاً أو مضيعة للوقت وإنما هو تفكير يرمي إلى تنوير الفعل خاصة تلك الأفعال التي تكتسي بالصبغة الاستراتيجية (غوديه، ودوران، والهامي، 2011، 32)؛ فالاستشراف الاستراتيجي يضع الاستباق في خدمة الفعل.. ويعد أسلوب السيناريو من أقدم أساليب استشراف المستقبل؛ حيث يعود استخدامه إلى بداية الاهتمام بالمستقبل في الفكر الإنساني، وأنه يمثل منهجاً لمحاولة اكتشاف مستقبل المجتمع ومؤسساته في سياقات متعددة (خميس، 2016، 105)، بالإضافة إلى كونه أحد الأساليب الاستشرافية التي تلخص نتائج البحوث المستقبلية الكمية الناتجة عن استقصاءات وتنبؤات مستقبلية أو الكيفية التي تؤدي إلى صور بديلة عن المستقبل، ويعتمد السيناريو على استشراف مستقبل الظاهرة وتعرّف تاريخ الظاهرة والكشف عن طبيعة التأثيرات المتبادلة لهذا التاريخ ومجموعة القوى التي شكلته ومن المحتمل أن تؤدي إلى حدوثها بالمستقبل (فلية، والزكي، 2004، 172)؛ والسيناريو يعد أداة للتنبؤ بالمستقبل، كما أنه يعد وسيلة لصنع المستقبل وأداة للتخطيط الاستراتيجي ودعم اتخاذ القرارات المستقبلية المبنية على الظروف البيئية الممكنة. (فليّة، والزكي، 2003، 59)

وللسيناريوهات عدة خصائص تجعلها من الأساليب الاستشرافية المهمة، كالتعلم من المستقبل، وتعزيز اتخاذ القرارات الاستراتيجية، والالتزام، وفهم المخاطر، وتغيير النماذج الذهنية، وتوليد الأفكار للأنشطة الريادية، وتقديم الخيارات الاستراتيجية الجيدة. (العززي، والسعيد، 2014، 3).. والغاية النهائية التي تسعى إليها السيناريوهات لا تكمن في مجرد التنبؤ أو التوقع أو تخمين المستقبل بل تكوين مجموعة من الحالات المستقبلية الممكنة التي تمتلك إمكانية حدوث متساوية، فالسيناريوهات موجهة نحو استشراف المستقبل بهدف تعرّف الاحتمالات الممكنة من خلال معرفة الأشياء المؤكدة والحتمية والأشياء غير المؤكدة، فالسيناريوهات تحاول الإجابة عن: ماذا يحدث؟ كيف يحدث؟ ما العوامل التي تسبب الحدوث؟ (العززي، والسعيد، 2014، 2)،



والسيناريوهات لا تقوم فقط بمحاكاة مجموعة مختلفة من الحقائق الحالية ولكنها أيضًا تقوم باختبارات للتفكير بشأن الكيفية التي ستعمل بها المؤسسة ضمن الاحتمالات المستقبلية المتعددة.

وتختلف السيناريوهات فيما بينها؛ فمنها السيناريوهات الاستطلاعية التي تنطلق من الوضع الراهن لتضع عدة احتمالات وبدائل للمستقبل، والسيناريوهات الاستهدافية أو ما يطلق عليها أيضًا السيناريوهات العكسية أو سيناريوهات العودة للوراء، وهي تنطلق من تحديد هدف مستقبلي ثم العودة إلى الحاضر لتحديد المسارات التي من المحتمل أن تقودنا نحو تحقيق هذا الهدف (عبدالعظيم، 2018، 15)؛ أما عن عدد السيناريوهات التي ينبغي بنائها فنظرًا لما يحيط بالمستقبل من غموض وتعقيد وصعوبات التعامل معه فقد أكد المختصون من أن عدم تقديم عدد معقول من السيناريوهات يعد قصر نظر من المؤسسة، مع التحذير من تكوين عدد كبير من السيناريوهات، وتم تحديد الاتفاق على أن العدد المثالي للسيناريوهات التي يتم طرحها ثلاثة سيناريوهات: تعبر عن النتيجة ذات التوقع أو الاحتمال المركزي الأكبر الذي يرى أن الوضع المستقبلي سيكون مشابهًا للوضع الحالي ولكن بتحسين طفيف، ثم طريقتين مختلفتين أحدهما يعبر عن كون المستقبل سيكون مختلفًا ولكن نحو الأفضل، والآخر يعبر عن كون المستقبل سيكون مختلفًا ولكن نحو الأسوأ (العنزي، والسعيد، 2014، 9)

وفي ضوء ما تقدم فإن الدراسة الحالية تعتمد على أسلوب السيناريو باعتباره الأسلوب الأمثل لاستشراف وتحديد مسارات تطوير حاضرات الأعمال الجامعية لتعزيز الميزة التنافسية للجامعات؛ حيث إن السيناريوهات تعمل على تحديد مستقبل الحاضرات في ضوء واقعها وتوجيهها في مسارات تحكمها القوى المحركة للمستقبل بأبعادها المجتمعية المختلفة، وتأثيراتها المتباينة بما ينعكس على تعزيز الميزة التنافسية للجامعات، كما تلتزم الدراسة بتقديم العدد المثالي للسيناريوهات وهو ثلاثة سيناريوهات تمثل استشرافًا للمسارات المختلفة لتطوير حاضرات الأعمال الجامعية. تجمع هذه السيناريوهات الثلاثة بين نوعي السيناريوهات الاستطلاعية والاستهدافية؛ فهناك سيناريو يندرج تحت السيناريوهات الاستهدافية وهما: السيناريو المرجعي، والسيناريو الإصلاحي، أما السيناريو الثالث فيندرج تحت السيناريوهات الاستهدافية وهو السيناريو الابتكاري، وتتضح ملامح كل سيناريو من تلك السيناريوهات تفصيلًا فيما يلي:

أولاً: السيناريو المرجعي:

ويطلق عليه أيضًا مسميات (الامتدادي، الاستمراري، الاتجاهي). وهذا السيناريو يفترض استمرار الوضع وتزايد أو تدهور الأوضاع والرجوع إلى الوراء أكثر وأكثر، وعدم ظهور أي تغيير يدفع إلى تحسين وتطوير الأوضاع المتردية.. ويمكن وصف منطلقات هذا السيناريو، وتسلسل مشاهده، وكذلك تداعيات حدوث ذلك السيناريو على تعزيز الميزة التنافسية للجامعات كالاتي.

منطلقات وفرضيات السيناريو المرجعي:

1- معاناة الإدارة الجامعية من التوقع في التنظيم الهرمي التقليدي المبني على الفكر البيروقراطي، والنمطية في التفكير والقرارات والخطط الإدارية، والانحسار في الأنشطة ضعيفة القيمة المضافة والابتعاد عن الأنشطة المعرفية الابتكارية والريادية، وإهمال قضايا البحث والتطوير. (صالح، 2011، 40)

- 2- غياب فلسفة التخطيط الاستراتيجي واليقظة الاستراتيجية التي تساعد الجامعات على إبداع أساليب وآليات مناسبة لمواجهة التغيرات البيئية الديناميكية والتكيف معها والتفكير بطريقة استراتيجية فيما يتعلق بالمستقبل. (جايل، 2015، 16)
- 3- قصور وضعف جودة الأداء الأكاديمي والبحثي والمجتمعي للجامعات، فبالرغم من محاولة نشر ثقافة الجودة وبروز فكرة التطوير القائم على المعايير الصادرة عن الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد إلا أن ما تتضمنه برامجها من أهداف ونواتج تعلم لا يتسق مع ما يقدم فعليًا من محتوى تعليمي وأساليب تعليم وتعلم وتقويم مما يزيد من عدم تحقق أهداف تلك البرامج. (شحاته وآخرون، 2017، 518)
- 4- ضعف مراعاة الاختلاف بين ظروف وأحوال الجامعات، والاهتمام بالشكل التنظيمي بغض النظر عن ملاءمته لظروف واحتياجات المجتمع الفعلية، إلى جانب ازدواج البنية التنظيمية التي تفصل بين الوظائف الأكاديمية والإدارية. (شحاته وآخرون، 2017، 487)
- 5- قصور التخطيط للحاضنات والإبداع في حل المشكلات، والقيود المؤسسية، ونقص دورها بعد تخرج المشروع، والتركيز على الخدمات الملموسة والتقليدية بدلاً من الخدمات غير التقليدية مثل استراتيجيات التواصل، والتسويق، ووضع خطط الأعمال.
- 6- تدن الوعي بثقافة الحاضنات، بالإضافة إلى ضعف فرص الشراكة خارج المؤسسة الحاضنة للخدمات. (حسن، ومحمود، 2020، 226).

القوى والأوضاع المجتمعية المحددة للسيناريو المرجعي:

- 1- استمرار الفجوة بين قطاعات الإنتاج والجامعات واضطراب العلاقة بين التعليم الجامعي وسوق العمل بشكل حاد بسبب سوء التخطيط، والتوسع في مساقات العلوم الاجتماعية على حساب العلوم التطبيقية والتكنولوجية. (بهاء الدين، 2017، 116).
- 2- ضعف التوجه الريادي وانخفاض شروط وعوامل إطار ريادة الأعمال الوطني في مصر.
- 3- التذبذب في الاهتمام بحاضنات الأعمال بين اهتمام حكومات وإهمال أخرى لها، وضعف الاهتمام بالنهوض بقطاع المشروعات الصغيرة الذي يمثل النسبة العظمى من الشركات في مصر
- 4- عجز الجامعات عن تطوير وتنمية الموارد البشرية التي تمتلك الكفاءة اللازمة لدفع عمليات التقدم والتنمية. (جايل، 2015، 33)
- 5- ضعف العلاقة بين الجامعات والقطاعات الصناعية والإنتاجية، وضعف ثقة المؤسسات الإنتاجية في الأبحاث العلمية التي تجريها الجامعات وعدم قناعتهم بجداها لمؤسساتهم، وشعورهم أن الجامعات لا تهتم بإجراء بحوث تطبيقية تعالج مشكلات الإنتاج. (هيكل، 2014)
- 6- نقص الخبرة سواء في مجال الإدارة أو الأعمال، وقلة إيجاد الأفراد المؤهلين، إضافة إلى أن عقلية رجال الأعمال كثيرا ما تجعلهم غير راغبين في التخلي عن التقييم غير المنصف لشركائهم.



7- تدن وضع حقوق الملكية الفكرية لاسيما في الدول النامية إضافة إلى قلة النصوص التشريعية والقانونية الميسرة والمسهلة لعمل الحاضنات، والميسرة لنشاط الابتكار والاختراع فيها، لاسيما الخاصة بوضعية الباحث.

مشاهد ومضامين السيناريو المرجعي:

نظراً للتضييق على العمل بالحاضنات الجامعية وضعف الاهتمام بها طبقاً لمنطلقات السيناريو المرجعي فإن ذلك ينعكس على كافة مرافق ومجالات العمل بالحاضنات الجامعية ويمكن تشخيص مشاهد ومضامين السيناريو المرجعي في الأبعاد الفاعلة الآتية والتي تمثل مقومات حاضنات الأعمال الجامعية وعوامل نجاحها أو فشلها، ويمكن وصفها فيما يأتي:

1- أهداف الحاضنة وحسن إدارتها وتقييمها المستمر:

- أ- غياب وجود رؤية ورسالة وفلسفة واضحة للحاضنات الجامعية تحدد دورها المؤسسي وأهدافها في خدمة المجتمع والارتقاء بالأوضاع الاقتصادية للدولة.
- ب- قصور التخطيط الاستراتيجي للحاضنات، ومن ثمّ عدم وضوح أهداف الحاضنات والعمل على تحقيقها وتطويرها بصورة مستمرة.
- ج- غياب اليقظة الاستراتيجية التي تساعد الجامعات وإدارة حاضناتها على إبداع أسلوب ملائم لمواجهة ديناميكية التطور في الظروف الاقتصادية والاجتماعية والتغير في متطلبات سوق العمل والتكيف معها، ومن ثمّ تقديم إطار عمل مناسب للخدمات المطلوب أن تقدمها حاضنات الأعمال الجامعية.
- د- الافتقار إلى مناخ المشاركة والتعاون والعمل الفريقي بين العاملين بالحاضنة والقائمين عليها وبين أصحاب المشروعات المحتضنة، وكذلك بين إدارة الجامعة والحاضنة، وضعف عمليات صناعة القرارات المتعلقة بالحاضنة.
- هـ- ضعف عمليات تقويم الحاضنات الجامعية، والتقويم المستمر لمداخلها وعملياتها ومخرجاتها، وتقديم التغذية الراجعة للارتقاء بها، وعدم إجراء عمليات المقارنة المرجعية بين الحاضنة ومثيلاتها لتقويم خدماتها ومستوى أدائها.

2- الدعم الجامعي والحكومي:

- أ- تركيز اهتمام الدولة على حاضنات الأعمال والمشروعات الاستثمارية خارج نطاق الجامعات وتوجيه الجامعات للتركيز على وظائفها التعليمية والبحثية، وفرض مزيد من الضرائب والقيود المالية والإدارية والتنظيمية على الأنشطة الخاصة ذات العائد المادي التي تقوم بها الجامعات.
- ب- تركيز الجامعات كافة جهودها وأنشطتها ودعمها على العمليات التعليمية والبحثية وتدويلها، وإهمالها للحاضنات والقائمين عليها وعدم الاهتمام بدعمها وتطويرها، وانكماش أهدافها والخدمات التي تقدمها.

3- كفاءة الكادر البشري:

- أ- ضعف كفاءة مديري الحاضنات والقصور في تطبيق معايير واضحة ودقيقة عند انتقائهم.
- ب- ضعف الاهتمام باستقطاب الكوادر البشرية المؤهلة والمتميزة للعمل بالحاضنات، وكذلك انصراف الكوادر البشرية المتميزة عن الالتحاق بالعمل بالحاضنات الجامعية لضعف الاهتمام بها وضعف العائد المادي والمعنوي من العمل بها، بالإضافة إلى ترك العديد من الكوادر البشرية العاملة بالحاضنات العمل بها.
- ج- غياب الاهتمام بتدريب وتطوير الكوادر العاملة بالحاضنة للرفع من إمكاناتهم وقدراتهم ومهاراتهم للارتقاء بمستوى الحاضنات والخدمات التي تقدمها والمشروعات التي تخدمها.
- د- ضعف قيام مديري الحاضنات الجامعية والعاملين عليها بوضع سياسات ومقترحات لعملاء الحاضنات الجامعية والاهتمام والدعم اللازم لرواد الأعمال المبتدئين من أصحاب المشروعات المحتضنة، أو وضع الملفات التعريفية الدقيقة للخدمات التي تقدمها الحاضنة وتوجيهاتها في تحسينها وتطويرها.

4- الانتقاء الجيد للمشروعات المقترحة ضمن حاضنة الأعمال الجامعية، وفعالية عملية الاحتضان:

- أ- القصور في الانتقاء الجيد للمشروعات التي يتم احتضانها؛ نظراً لعدم تحري اجتذاب الأفكار الناجحة ومعالجتها وتطويرها.
 - ب- الافتقار إلى الأسس الواضحة التي تتم عملية انتقاء المشروعات المحتضنة في ضوءها.
 - ج- ضعف الاهتمام بتحديد أفضل الممارسات لتحقيق الاستفادة المثلى من التكنولوجيا المتطورة في تطوير العمل بالحاضنة وتنظيم مشروعاتها، والتسويق لخدماتها.
 - د- الافتقار إلى وجود بيئة مشجعة لنقل التقنية ودعمها لدى المشروعات المحتضنة.
 - هـ- ضعف كفاءة المشروعات المحتضنة، وغياب التدريب والتأهيل المستمر لتنمية مهارات أصحاب المشروعات الناشئة وفقاً لاحتياجات مشروعاتهم.
- 5- الخدمات التي تقدمها الحاضنة وملاءمة مرافقها وتمويلها:
- أ- ضعف المواءمة بين الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال الجامعية وبين التطورات المتلاحقة في سوق العمل.
 - ب- محدودية الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال الجامعية واقتصارها على خدمة واحدة أو اثنتين على الأكثر.
 - ج- الافتقار إلى توفير البنية التحتية اللازمة - كالمعامل والأجهزة وشبكات الاتصال وتقنية المعلومات- للمشروعات الصغيرة والمتوسطة التي تنتسب للحاضنة.
 - د- تقلص الخدمات والمرافق الخاصة بتيسير عمل حاضنات الأعمال الجامعية وعدم ملاءمتها للخدمات المقدمة أو المشروعات المحتضنة.
 - هـ- تقييد أنشطة حاضنات الأعمال الجامعية ومصادر تمويلها، وعدم السماح لها بتلقي أية تمويل من أي جهة، والتضييق عليها في الاستفادة من عوائد الخدمات التي تقدمها أو المشروعات التي تحتضنها.



تداعيات السيناريو المرجعي:

يتوقع عند حدوث السيناريو المرجعي أن تكون تداعياته على حاضنات الأعمال الجامعية وتعزيز الميزة التنافسية للجامعات كما يلي:

- تقليص مجالات عمل حاضنات الأعمال الجامعية والخدمات التي تقدمها.
- ضعف التوسع في إنشاء المزيد من حاضنات الأعمال الجامعية، مع احتمال الاستغناء عن عدد من الحاضنات الجامعية القائمة بالفعل لعدم تحقق الأهداف المنوطة منها على الوجه الأمثل، إلى جانب اعتبارها عبء على كاهل الجامعة.
- العشوائية التنظيمية في إدارة الحاضنات والتخطيط لها في ظل ضعف الاهتمام الحكومي والجامعي وفرض المزيد من القيود على عمل الحاضنات الجامعية مما يؤدي إلى انصراف الكفاءات عن العمل بها، وعدم قبول الأفراد المؤهلين للالتحاق بها.
- وفي ظل تلك النتائج الخاصة بتحقيق مشاهد ومضامين السيناريو المرجعي فإن ذلك يتداعى سلبيًا على امتلاك وتعزيز الميزة التنافسية للجامعات الناشئة عن وجود حاضنات أعمال ملحقه بالجامعات

ثانيًا: السيناريو الإصلاحي:

ويطلق عليه أيضًا (التقدمي) ويمثل انطلاقة في التحول نحو الأفضل وتحسين الأوضاع القائمة بصورة تدريجية لاستثمار نقاط القوة لإحداث بعض التحسينات على الأوضاع الراهنة لحاضنات الأعمال الجامعية ومن ثمَّ تعزيز ميزتها التنافسية.. ويمكن وصف منطلقات هذا السيناريو، ومشاهده وتسلسلها، وكذلك تداعيات حدوث ذلك السيناريو على تعزيز الميزة التنافسية للجامعات كالاتي.

منطلقات وفرضيات السيناريو الإصلاحي:

وينطلق هذا السيناريو من أنه بالرغم من سيادة الاتجاهات ومظاهر الضعف التي ترجح تدني الأوضاع القائمة بحاضنات الأعمال الجامعية بجوانبها المختلفة ومن ثمَّ تؤدي إلى السيناريو المرجعي فإن هناك بعض البؤر والتوجهات وجوانب القوة التي يمكن الانطلاق منها نحو تحقيق الإصلاح واتخاذ طابع التحسين في المستقبل وجعله يسلك مسارًا يحقق تطورًا إيجابيًا في مستقبل حاضنات الأعمال الجامعية، من خلال تحقيق المرونة في الهياكل التنظيمية بالجامعات ودعم اللامركزية وتبني الأنشطة والتوجهات الإبداعية والريادية، والاهتمام بقضايا البحث والتطوير والارتقاء بجودة الأداء الأكاديمي والبحثي، وامتلاك الجامعات لخطط استراتيجية تحقق مساهمة التطورات المتلاحقة محليًا وعالميًا، والاهتمام بتوفير إمكانات أفضل لحاضنات الأعمال الجامعية بما يرفع مستوى عمليات الاحتضان وخدماته، ونشر الوعي بأهمية حاضنات الأعمال الجامعية.

القوى والأوضاع المجتمعية المحددة للسيناريو الإصلاحي:

- 1- ظهور الدعوات المستمرة لربط التعليم الجامعي باحتياجات سوق العمل.
- 2- اتجاه الأنظار نحو الجامعات ومطالبتها بلعب الدور المنوط منها في إيجاد الحلول والبدائل الملائمة لسوق العمل للحد من البطالة.

- 3- العمل على سد الفجوة القائمة بين الجامعات والقطاعات الإنتاجية.
- 4- إعادة النظر في البرامج والتخصصات التعليمية بالجامعات بما يواكب طبيعة ومتطلبات اقتصاد المعرفة.
- 5- محاولة الجامعات تحسين مخرجاتها بحيث تكون أكثر استجابة لعالم العمل الحر والريادي.
- 6- الاهتمام بالتأهيل المهني لخريجي الجامعات، وإكسابهم المهارات المؤهلة لمنافستهم بسوق العمل.
- 7- التوجه الإيجابي نحو ريادة الأعمال.
- 8- توفير بيئة داعمة للابتكار والعمل الحر، وتشجيع الأفكار والمشروعات الإبداعية.
- 9- سن التشريعات الميسرة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، والميسرة لعمل الحاضنات.

مشاهد ومضامين السيناريو الإصلاحي:

- 1- أهداف الحاضنة وحسن إدارتها وتقييمها المستمر:
 - أ- توجد رؤية ورسالة وفلسفة واضحة للحاضنات الجامعية تحدد دورها المؤسسي وأهدافها.
 - ب- التخطيط لتحسين الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال الجامعية لمواجهة ديناميكية التطور في الظروف الاقتصادية والاجتماعية والتغير في متطلبات سوق العمل.
 - ج- تتم عمليات صناعة واتخاذ القرارات المتعلقة بالحاضنة بصورة مركزية مدروسة.
 - د- تقويم الحاضنات الجامعية وإجراء عمليات المقارنة المرجعية بين الحاضنة ومثيلاتها لتقويم خدماتها ومستوى أدائها.
- 2- الدعم الجامعي والحكومي:
 - أ- تولي الدولة بعض الاهتمام بحاضنات الأعمال الجامعية، وترفع عنها بعض القيود الإدارية والتنظيمية على التي تؤثر على تعدد أنشطتها.
 - ب- تدعم الجامعات بعض الأنشطة التي تقوم بها حاضنات الأعمال، وتعمل على تحسين بعض خدماتها.
- 3- كفاءة الكادر البشري وفعالية الخدمات الاستشارية:
 - أ- تطبيق معايير محددة عند انتقاء مديري الحاضنات الجامعية، والتركيز عند الانتقاء على مؤهلاتهم الأكاديمية بصورة كبيرة.
 - ب- توفير الكوادر البشرية المؤهلة للعمل بالحاضنات، وتوفير بعض الحوافز لهم.
 - ج- الاهتمام بتدريب وتطوير الكوادر العاملة بالحاضنة على فترات زمنية متباعدة حسب احتياجات الحاضنة وخطط التحسين والتطوير بها.
 - د- المشاركة والتعاون بين العاملين بالحاضنة والقائمين عليها وأصحاب المشروعات المحتضنة.
 - هـ- قيام مديري الحاضنات الجامعية والعاملين عليها بوضع الملفات التعريفية الدقيقة للخدمات التي تقدمها الحاضنة وتوجهاتها في تحسينها وتطويرها.



4- الانتقاء الجيد للمشروعات المقترحة ضمن حاضنة الأعمال الجامعية، وفعالية عملية الاحتضان:

- أ- انتقاء الأفكار والمشروعات الجيدة والعمل على احتضانها.
- ب- وضع وتحديد بعض الأسس التي يتم في ضوءها عملية انتقاء وتنفيذ المشروعات المحتضنة
- ج- العمل على تحقيق بعض الاستفادة من التكنولوجيا المتطورة في تطوير العمل بالحاضنة وتنظيم مشروعاتها، والتسويق لخدماتها في ضوء الإمكانيات المتاحة.
- د- كفاءة بعض المشروعات المحتضنة، وتوفير بعض البرامج التدريبية لتنمية مهارات أصحاب المشروعات الناشئة وفقًا لاحتياجات مشروعاتهم.
- 5- الخدمات التي تقدمها الحاضنة وملاءمة مرافقها وتمويلها:
- أ- محاولة المواءمة بين الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال الجامعية وبين التطورات المتلاحقة في سوق العمل.
- ب- توفير البنية التحتية اللازمة -كالمعامل والأجهزة وشبكات الاتصال وتقنية المعلومات- للمشروعات الصغيرة والمتوسطة التي تناسب للحاضنة.
- ج- التجديد ببعض أنشطة الحاضنات وتوفير الخدمات والمرافق الخاصة بتيسير عمل حاضنات الأعمال الجامعية في ضوء الإمكانيات المتاحة.
- د- إضافة بعض مصادر التمويل لحاضنات الأعمال الجامعية، والسماح بالاستفادة من بعض عوائد الخدمات التي تقدمها أو المشروعات التي تحتضنها في تحسين الحاضنة وخدماتها.

تداعيات السيناريو الإصلاحي:

يتوقع عند حدوث السيناريو الإصلاحي أن تكون تداعياته على حاضنات الأعمال الجامعية وتعزيز الميزة التنافسية للجامعات كما يلي:

- إضافة مجالات جديدة لحاضنات الأعمال الجامعية وزيادة عدد الخدمات التي تقدمها.
- التخطيط لإنشاء المزيد من حاضنات الأعمال الجامعية.
- الاستعانة بالكفاءات التنظيمية في إدارة الحاضنات والتخطيط لها.
- التشجيع الجامعي والحكومي الداعم لتحسين حاضنات الأعمال الجامعية وماتقوم به من مهام.
- وفي ظل تلك النتائج الخاصة بتحقيق مشاهد ومضامين السيناريو المرجعي فإن ذلك يؤثر في تعزيز الميزة التنافسية للجامعات.

ثالثًا: السيناريو الابتكاري:

ويطلق عليه (الثوري، الإبداعي، التطوري، المأمول) وهو من السيناريوهات الاستهدافية، ويقوم هذا السيناريو على مغايرة الوضع الراهن بصورة كبيرة نحو الأفضل، وإحداث تغييرات جذرية وشاملة للأوضاع القائمة لحاضنات الأعمال الجامعية وإعادة هندستها وصولًا إلى الأداء

الإبداعي والابتكاري بها بما يعزز الميزة التنافسية للجامعات ويدعمها بصورة كبيرة.. ويمكن وصف منطلقات هذا السيناريو، ومشاهده وتسلسلها، وكذلك تداعيات حدوث ذلك السيناريو على تعزيز الميزة التنافسية للجامعات كالآتي.

منطلقات وفرضيات السيناريو الابتكاري:

- 1- اتخاذ الجامعة العديد من الإجراءات التي تدعم التوجهات المستقبلية في عملياتها وسياساتها.
- 2- التخطيط الدقيق واليقظة الاستراتيجية التي تتبعها الجامعات لمواجهة التغيرات الديناميكية والتكيف معها والاستعداد لمتطلبات وظائف المستقبل ومهاراته.
- 3- اتباع الإدارة الجامعية للفكر الديموقراطي، والمرونة الفكرية في القرارات والخطط الإدارية.
- 4- التركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة العالية، وتبني الأنشطة المعرفية الابتكارية والريادية.
- 5- الاهتمام بتحقيق أعلى مستويات الجودة في الأداء الأكاديمي والبحثي والمجتمعي للجامعات.
- 6- ارتقاء الجامعات المصرية مراتب متقدمة في التصنيفات العالمية لأفضل الجامعات.
- 7- تحقيق التوازن والتنسيق بين الوظائف الأكاديمية والإدارية.
- 8- إيجاد حلول إبداعية للمشكلات والقيود المؤسسية التي تواجهها حاضنات الأعمال الجامعية.
- 9- التركيز على الخدمات المبتكرة، وتطوير استراتيجيات التواصل والتسويق بحاضنات الأعمال الجامعية.

القوى والأوضاع المجتمعية المحددة للسيناريو الابتكاري:

- 1- إدماج ريادة الأعمال في التعليم قبل الجامعي، وبذل المزيد من الجهود لفهم وتطبيق الكفاءات الأساسية لريادة الأعمال في شبكة المدارس.
- 2- نمو برامج التدريب المهني عن طريق المزيد من التعاون بين الجامعات والشركات، وتحقيق الاتساق بين المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم والاستراتيجيات الوطنية للتعليم والتدريب المهني والتقني.
- 3- إقرار بروتوكولات تعاون بين الجامعات والقطاعات الإنتاجية ترعاها الحكومة.
- 4- تعزيز ومواصلة الجهود لتطوير وتطبيق إطار قانوني ومؤسسي جديد لسياسات المشروعات الصغيرة ومتوسطة الحجم بما يتجاوز خططها. (منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي، 2018، 96)
- 5- بقاء مصر أكبر متلقٍ للاستثمار في أفريقيا على الرغم من انخفاض التدفقات الواردة. (الأمم المتحدة، 2021)
- 6- النص بشكل رسمي على دعم ريادة الأعمال في الاستراتيجية الوطنية للمشروعات الوطنية متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة الحجم وفي استراتيجية التجارة والتنمية. (تقرير التنمية البشرية في مصر، 2021)
- 7- تشجيع الدولة لحاضنات الأعمال بوجه عام، وحاضنات الأعمال الجامعية على وجه الخصوص.
- 8- ثقة القطاع الخاص في جودة الخدمات التي تقدمها الجامعات.
- 9- الاهتمام بتوفير التمويل اللازم للبحث العلمي والارتقاء بجودته ورفع كفاءة الباحثين.
- 10- تشجيع الأدوار التنموية والإنتاجية للجامعات، ودعم استقلاليتها.
- 11- انتشار الثقافة الريادية وثقافة العمل الحر بين جميع أفراد المجتمع والشباب بصورة خاصة.



مشاهد ومضامين السيناريو الابتكاري:

1- أهداف الحاضنة وحسن إدارتها وتقييمها المستمر:

- أ- وجود رؤية ورسالة وفلسفة واضحة للحاضنات الجامعية تحدد دورها المؤسسي وأهدافها وتركز على الارتقاء بالأوضاع الاقتصادية للدولة.
- ب- اتباع التخطيط الاستراتيجي للحاضنات لإيجاد خطط وبدائل استراتيجية تحقق أهداف الحاضنات وتعمل على تحقيقها وتطويرها بصورة مستمرة.
- ج- تمتع إدارة الحاضنات الجامعية باليقظة الاستراتيجية التي تساعد على إبداع أسلوب ملائم لمواجهة ديناميكية التطور في الظروف الاقتصادية والاجتماعية والتغير في متطلبات سوق العمل والتكيف معها، ومن ثمّ تقديم إطار عمل مناسب للخدمات المطلوب أن تقدمها حاضنات الأعمال الجامعية.
- د- صناعة واتخاذ القرارات المتعلقة بالحاضنة بصورة علمية ممنهجة تدعم اللامركزية، ويشارك العاملون بالحاضنة في صنعها.
- هـ- التقويم المستمر لمدخلات الحاضنة وعملياتها ومخرجاتها، ولتقديم التغذية الراجعة لتطويرها، وإجراء عمليات المقارنة المرجعية بين الحاضنة وبين أفضل الحاضنات للعمل على الارتقاء بمستوى خدماتها وأدائها.

2- الدعم الجامعي والحكومي:

- أ- تشجع الدولة التوسع في حاضنات الأعمال الجامعية والخدمات التي تقدمها، وترفع عنها القيود الإدارية والتنظيمية التي تعوق تنميتها وتوسعها.
- ب- تركيز الجامعات لبعض جهودها ومواردها لدعم وتنمية وتطوير حاضنات الأعمال بها، وتولي الاهتمام بالقائمين عليها.

3- كفاءة الكادر البشري:

- أ- تطبيق معايير واضحة ودقيقة عند انتقاء مديري الحاضنات الجامعية والتركيز على الجمع بين المؤهلات الأكاديمية إلى جانب الخبرة والكفاءة عند الانتقاء.
- ب- استقطاب أفضل الكوادر البشرية المتميزة للعمل بحاضنات الأعمال الجامعية، والعمل على دعمهم مادياً ومعنوياً بصورة مستمرة.
- ج- الاهتمام بالتدريب والتطوير المستمر للكوادر البشرية العاملة بالحاضنة للرفع من إمكاناتهم وقدراتهم ومهاراتهم للارتقاء بمستوى الحاضنات والخدمات التي تقدمها والمشروعات التي تخدمها.
- د- سيادة مناخ المشاركة والتعاون والعمل الفريقي بين العاملين بالحاضنة وبين القائمين على الحاضنة وأصحاب المشروعات المحتضنة.
- هـ- قيام مديري الحاضنات الجامعية والعاملين عليها بوضع سياسات ومقترحات لعملاء الحاضنات الجامعية والاهتمام والدعم اللازم لرواد الأعمال المبتدئين من أصحاب

- المشروعات المحتضنة، في ضوء الخدمات التي تقدمها الحاضنة وتوجهاتها في التحسين والتطوير.
- 4- الانتقاء الجيد للمشروعات المقترحة ضمن حاضنة الأعمال الجامعية، وفعالية عملية الاحتضان:
- أ- التسويق الاستراتيجي للحاضنة لجذب أفضل الأفكار الريادية والانتقاء بين المشروعات الناجحة التي يمكن احتضانها.
- ب- الاحتكام إلى المعايير القياسية في انتقاء وتنفيذ المشروعات المحتضنة.
- ج- تحقيق الاستفادة المثلى من التكنولوجيا المتطورة في تطوير العمل بالحاضنة وتنظيم مشروعاتها، والتسويق لخدماتها، وتوفير بيئة العمل الداعمة لذلك.
- د- تحقيق أعلى مستوى من الكفاءة للمشروعات المحتضنة، والتدريب والتأهيل المستمر لتنمية مهارات أصحاب المشروعات الناشئة وفقاً لاحتياجاتهم الشخصية والعملية والمهنية.
- 5- ملاءمة الخدمات التي تقدمها الحاضنة وملاءمة مرافقها وتمويلها:
- أ- التطوير المستمر في الحاضنة وخدماتها بما يحقق المواءمة بين الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال الجامعية وبين التطورات المتلاحقة في سوق العمل.
- ب- توفير البنية التحتية المتطورة وتزويدها بأحدث تكنولوجيا في المعامل والأجهزة وشبكات الاتصال وتقنية المعلومات للمشروعات الصغيرة والمتوسطة التي تنتسب للحاضنة.
- ج- التوسع في الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال الجامعية، وتخصيص مرافق خاصة لها تتناسب مع الخدمات المقدمة والمشروعات المحتضنة.
- د- الانفتاح في أنشطة حاضنات الأعمال الجامعية، وتنوع مصادر تمويلها والاستفادة من عوائدها.

تداعيات السيناريو الابتكاري:

- يتوقع عند حدوث السيناريو الابتكاري أن تكون تداعياته على حاضنات الأعمال الجامعية وتعزيز الميزة التنافسية للجامعات كما يلي:
- التوسع في مجالات عمل حاضنات الأعمال الجامعية والخدمات التي تقدمها.
 - التزايد المطرد في إنشاء المزيد من حاضنات الأعمال الجامعية، إلى جانب اعتبارها أحد مصادر تحقيق الميزة التنافسية للجامعة.
 - التخطيط الاستراتيجي الدقيق للتحسين المستمر في أداء حاضنات الأعمال الجامعية ودعم إدارتها وعملياتها.
 - تصبح حاضنات الأعمال الجامعية جاذبة للكفاءات الأكاديمية والريادية للعمل بها وتقديم المزيد من الخبرات المتميزة لها.
 - استقطاب رجال الأعمال للتعاون مع حاضنات الأعمال الجامعية والاستفادة من خدماتها.
 - وفي ظل تلك النتائج الخاصة بتحقيق مشاهد ومضامين السيناريو الابتكاري فإن ذلك ينعكس بصورة كبيرة على امتلاك وتعزيز الميزة التنافسية للجامعات الناشئة عن وجود حاضنات أعمال ملحقه بالجامعات.



وبعد صياغة وتعرُّف مسارات وتوجهات تطوير حاضنات الأعمال الجامعية وتداعياتها على تعزيز الميزة التنافسية للجامعات التي عبرت عنها السيناريوهات الثلاثة المقترحة يمكن التأكيد على أن وجود ثلاثة سيناريوهات متباينة لمسارات تطوير حاضنات الأعمال الجامعية لاجعل منها سيناريوهات مستقلة وأن حدوث أحدها مستقبلاً ينفي وقوع الآخر بصورة قاطعة وإنما يمكن أن يؤدي حدوث أحد تلك السيناريوهات تدريجياً إلى حدوث السيناريو الآخر بصورة متتالية إذا ما أُوتيت الفرصة المواتية لذلك من تغير الظروف والعوامل التنظيمية والمجتمعية التي تتطور بصورة تدعم التحول الإيجابي في مسارات تطوير حاضنات الأعمال الجامعية.

هذا فضلاً عن أنه لا يمكن التوقف عند مجرد وصف وصياغة مسارات المستقبل من خلال السيناريوهات المختلفة نظراً لأهمية التمييز بين المرحلة الاستكشافية وهي مرحلة استكشاف وبناء السيناريوهات المحتملة لتعرُّف رهانات المستقبل والمرحلة المعيارية لتعرُّف الخيارات الاستراتيجية الممكنة والمؤملة حتى تثبت الوجهة ويتحدد المسار الملائم لهذه الرهانات، فالتمييز بين هاتين المرحلتين هو تمييز مررٍ لاسيما وأن اختيار الاستراتيجيات يحدده الشك متفاوت القوة الذي يؤثر على السيناريوهات كما تحدده الطبيعة المتفاوتة للسيناريوهات الأكثر احتمالاً بينها (غوديه وآخرون، 2011، 33) ولذلك فإنه بعد تعرُّف المسارات المختلفة لتطوير حاضنات الأعمال بالجامعات وذلك من خلال السيناريوهات المختلفة التي تعكس تلك المسارات في ضوء واقع هذه الحاضنات بالجامعات تم عرض تلك الحاضنات على عدد من الخبراء ذوي الصلة والعلاقة المباشرة بحاضنات الأعمال الجامعية كالمسؤولين عنها والعاملين وأصحاب المشروعات المحتضنة بها لتعرُّف أيًا من تلك السيناريوهات يمثل السيناريو الذي يمكن أن يتحقق بالواقع؛ وهو ما يتم تحقيق هدف الدراسة ويعرض تفصيلاً بالمحور التالي من الدراسة.

المحور الخامس: رصد آراء الخبراء التربويين حول السيناريوهات المقترحة لمسارات تطوير حاضنات الأعمال الجامعية في بناء وتعزيز الميزة التنافسية للجامعات:

لتحقيق الهدف من الدراسة تم عرض السيناريوهات الثلاثة والتي تمثلت في السيناريو: (المرجعي، والإصلاحي، والابتكاري) لمسارات تطوير حاضنات الأعمال الجامعية على مجموعة من الخبراء ذوي الصلة والعلاقة المباشرة بحاضنات الأعمال الجامعية كالمسؤولين بها والعاملين وأصحاب المشروعات المحتضنة بها حول مشاهد ومضامين السيناريوهات الثلاثة لمسارات تطوير حاضنات الأعمال الجامعية (المرجعي، والإصلاحي، والابتكاري)، وأيًا من تلك السيناريوهات هو الأقرب للتحقق بالواقع في ضوء خبرتهم العملية (الاستبانة متاحة على:

<https://drive.google.com/file/d/1IdH13yUKed-E1B8eqUAX1uvMCul1dlwQ/view?usp=drivesdk>

وقد تم تحديد الخبراء وفقاً لتوفر أحد الشروط الآتية على الأقل:

- أن يشغل منصب المدير التنفيذي للحاضنة.
- أن يشغل الخبير منصب مدير الإدارة أو مدير التسويق بالحاضنة.
- أن يكون مديراً لأحد المشروعات بالحاضنة.
- أن لا يقل عدد سنوات خبرته بالعمل في حاضنات الأعمال الجامعية عن ثلاث سنوات.

وقد تم استطلاع رأي عدد (24) خبيراً ممن توافرات بهم أحد الشروط السابقة -على الأقل- (بيانات الخبراء مبنية بمرفق رقم 1 بالدراسة)، وقد تم مراعاة التنوع في الحاضنات والجامعات التي ينتهي إليها السادة الخبراء، وكذلك تباين مهامهم ومسئولياتهم، واختلاف المشروعات المسئولين عن إدارتها.

ويوضح الجدول التالي استجابات أفراد العينة حول السيناريو المتوقع لتطوير حاضنات الأعمال الجامعية من حيث عدد الخبراء الذين اختاروا كل سيناريو من السيناريوهات ونسبتهم المئوية، وترتيب كل سيناريو من حيث احتمالية الحدوث.

جدول (2)

استجابات أفراد العينة

السيناريو المرجعي	السيناريو الإصلاحي	السيناريو الابتكاري	العدد
صفر	9	15	
صفر %	37,5%	62,5%	النسبة المئوية
الثالث	الثاني	الأول	الترتيب

يتبين من الجدول السابق أنه قد اتفق خمسة عشر خبيراً من أفراد العينة أن السيناريو الابتكاري هو السيناريو الأقرب للتحقق بنسبة (62,5%) يليه السيناريو الإصلاحي بنسبة (37,5%) ثم السيناريو المرجعي؛ أي أن واقع العمل بحاضنات الأعمال الجامعية من حيث أهداف الحاضنات، والدعم الجامعي والحكومي لها، وكفاءة الكادر البشري بها، والانتقاء الجيد للمشروعات المقترحة وفعالية عملية الاحتضان، وجودة الخدمات التي تقدمها الحاضنات وملاءمة مرافقها وتمويلها يُستشرف من خلاله أن الوضع الراهن لحاضنات الأعمال الجامعية سيتطور بصورة كبيرة نحو الأفضل، وسيتم إحداث تغييرات جذرية وشاملة للأوضاع القائمة لحاضنات الأعمال الجامعية وإعادة هندستها وصولاً إلى الأداء الإبداعي والابتكاري بها؛ بما يعزز الميزة التنافسية للجامعات ويدعمها بصورة كبيرة، وإن لم تحدث تلك التطويرات الابتكارية على النحو الأمثل وبصورة مباشرة فيُفترض أنه سيتم العمل على تحسين الأوضاع القائمة بصورة تدريجية لاستثمار نقاط القوة لإحداث بعض التحسينات على الأوضاع الراهنة لحاضنات الأعمال الجامعية ومن ثمّ تعزيز ميزتها التنافسية.

كما اتفق تسعة من الخبراء على أن السيناريو الإصلاحي هو الأقرب للتحقق في ضوء معطيات الواقع، يليه السيناريو الابتكاري؛ وهذا يعني اتجاه هؤلاء الخبراء إلى التدرج في مسارات التطوير التي يمكن أن تسلكها حاضنات الأعمال الجامعية، وهو ما يؤكد توجهات الدراسة حول كون أحد السيناريوهات قد لا يمثل المسار الوحيد للتطوير وإنما يمكن إحداث التطوير اللازم تدريجياً بتحقيق أحد السيناريوهات (السيناريو الإصلاحي) كتمهيد ونقطة بداية لحدوث السيناريو الآخر الأكثر تطوراً (السيناريو الابتكاري).. هذا وقد أكد جميع الخبراء على كون السيناريو المرجعي هو السيناريو الأبعد عن التحقق بالمستقبل، ومن ثمّ رفضه جميع الخبراء؛ وهو ما يجعل مسارات تطوير حاضنات الأعمال الجامعية تتجه نحو المسار الصحيح في التطوير وأنها ستنبؤ المكانة والوضع المناسب لأهميتها وتحقيق الأهداف المنوطة منها وهو ما ينعكس بالتأكيد على تعزيز الميزة التنافسية للجامعات.



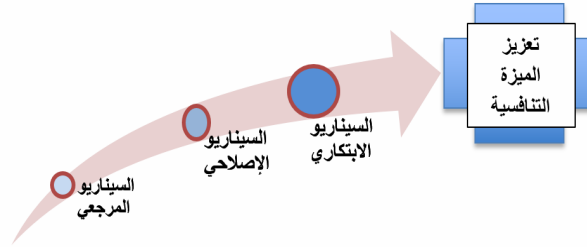
وعلى ضوء ماورد باستجابات الخبراء وتحليل توجهاتهم حول مسارات تطوير حاضنات الأعمال الجامعية يمكن ملاحظة أنه لا يوجد تعارض أو اختلاف بين الخبراء الذين رأوا أن السيناريو الابتكاري هو الأقرب للتحقق بالمستقبل وبين الخبراء الذين رأوا أن السيناريو الإصلاحي هو الأقرب للتحقق؛ حيث إنه في ضوء النظرة المستقبلية والتوجه العام نحو ريادة الأعمال والابتكار وما تمثله حاضنات الأعمال الجامعية من داعم ومحفز للمشروعات متناهية الصغر والصغيرة والمشروعات المتوسطة والتحسين في أوضاع حاضنات الأعمال الجامعية والاهتمام الجامعي والحكومي بها وتنوع خدماتها وزيادة أعدادها يجعل بالفعل النظرة المستقبلية لهذه الحاضنات تتوجه إلى تحقيق السيناريو الابتكاري، وهو ما يمثل أيضاً توجه الخبراء الذين رأوا أن السيناريو الإصلاحي الأقرب للتحقق مستقبلاً فهذا يرجع إلى منطقية التدرج من الإصلاحي إلى الابتكار، وأن التطوير يفضل أن يتم بصورة تدريجية تمنحه القوة والثبات وتحقيق كافة الأهداف على الوجه الأمثل، وهو ما يؤكد أنه أحد الخبراء قد رأى أن نسبة كلا السيناريوهين الإصلاحي والابتكاري في التحقق مستقبلاً هي نسب متساوية تقريباً، وفي كلا الحالتين سواء إمكانية حدوث السيناريو الإصلاحي أو السيناريو الابتكاري فإن ذلك ينعكس إيجاباً بالتأكيد على تعزيز الميزة التنافسية للجامعات، وإن كان حدوث السيناريو الابتكاري يعزز الميزة التنافسية للجامعات بصورة أكبر.

كما يتضح أيضاً أن اختيار الخبراء العاملين بحاضنات الأعمال الجامعية للسيناريو الابتكاري والسيناريو الإصلاحي، وأن يتوجه العدد الأكبر منهم إلى اختيار السيناريو الابتكاري كرهان للمستقبل يجعل على عاتقهم مهمة كبيرة في تحقيق ذلك على أرض الواقع، ويوحى بأن حاضنات الأعمال الجامعية تمتلك من الطاقات والموارد البشرية والمادية والتنظيمية ما يؤهلها لتحقيق قوة الجامعات المصرية وتعزيز ميزتها التنافسية فضلاً عن تحقيق الوظيفة الرابعة للجامعات وهي الإسهام في تنمية الاقتصاد الوطني، وهو من السهولة بمكان إذا ما تم الاستفادة من مشاهد ومضامين سيناريوهات تطوير تلك الحاضنات والانتقال إلى مرحلة رسم السياسات والتوجهات الاستراتيجية التي تحقق ذلك من خلال التخطيط لهذا التطوير الإصلاحي ثم الابتكاري بصورة دقيقة تدعم جوانب القوة لحاضنات الأعمال الجامعية وتعالج نقاط ضعفها وتستثمر الفرص والعوامل المحلية والعالمية الراهنة وكذلك تتخطى التهديدات المحتملة.. وهو ما تأمل الدراسة في تحقيقه.

وتأسيساً على جميع المحاور النظرية والميدانية التي تضمنتها الدراسة يتضح أن هناك علاقة ارتباطية طردية بين حاضنات الأعمال الجامعية وبين الميزة التنافسية للجامعات؛ وأن هناك العديد من جوانب القوة التي تمتلكها حاضنات الأعمال الجامعية بمصر وأن تلك الجوانب تساعد في أن تكون أحد الركائز التي تدعم وتعزز الميزة التنافسية للجامعات بما تحققه من استثمار لإمكانات الجامعة وتوظيفها في دعم البحث العلمي وتحقيق عائد مادي للجامعات وتشجيع ريادة الأعمال والإسهام في تحقيق التنمية الاقتصادية ومشاركة الجامعات في خدمة الاقتصاد الوطني، هذا إلى جانب العديد من مواطن الضعف التي تؤثر في كفاءة حاضنات الأعمال الجامعية المصرية بما ينعكس على تحقيقها للأهداف المنوطة منها ودورها في دعم وتعزيز الميزة التنافسية للجامعات؛ وذلك في ضوء العلاقة الارتباطية الطردية التي تجمع بين حاضنات الأعمال الجامعية وتعزيز الميزة التنافسية للجامعات.

وقد جاء استشراف مستقبل تطوير حاضنات الأعمال الجامعية من خلال الخبراء العاملين بحاضنات الأعمال مؤيداً مسار التطوير نحو السيناريو الابتكاري وهو السيناريو الذي يلي تحقيق كافة الأهداف المنشودة من هذه الحاضنات وانطلاقها نحو النمو والتوسع بما يعزز الميزة التنافسية للجامعات، إلا أن الواقع الحالي لهذه الحاضنات يعثره العديد من مواطن الضعف التي يؤدي استمرارها دون العمل على إصلاحها وتحسينها إلى جانب وجود العديد من التهديدات المحتملة التي تفرضها المتغيرات والعوامل المجتمعية المختلفة من شأنه أن يؤثر على تحقق ذلك السيناريو بالفعل مستقبلاً، وهو ما يتطلب اتخاذ كافة الإجراءات ورسم الخطط والاستراتيجيات اللازمة لتعزيز جوانب القوة لحاضنات الأعمال الجامعية والتغلب على مواطن الضعف بالبيئة الداخلية لحاضنات الأعمال الجامعية بمصر، واقتناص الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة التي تفرضها البيئة الخارجية لها.

ولضمان نجاح تطوير حاضنات الأعمال الجامعية وانطلاقها نحو تحقيق السيناريو الابتكاري مستقبلاً يستلزم أن يكون ذلك بإجراءات وخطط تنفيذية تدريجية، وهو ما يجعل من تحقق السيناريو الابتكاري مستقبلاً -كما يرى الخبراء- لا يمكن أن يتم بصورة مفاجئة أو ثورية وإنما يأتي مروراً ببعض مشاهد السيناريو المرجعي أولاً ثم الانتقال إلى السيناريو الإصلاحي وصولاً إلى السيناريو الابتكاري؛ فالسيناريوهات المقدمّة لمسارات تطوير حاضنات الأعمال الجامعية لا يمثل كلٌّ منها توجهاً مستقلاً وطريقاً موازياً للسيناريوهات الأخرى وإنما تمثل هذه السيناريوهات الثلاثة حلقة متصلة يمثل كل سيناريو منها طريقاً متقاطعاً مع السيناريو الآخر ومؤدياً له بما ينعكس على تعزيز الميزة التنافسية للجامعات، وهو ما يعبر عنه الشكل التالي:



شكل (1): تطور السيناريوهات المختلفة لحاضنات الأعمال الجامعية وانعكاسها على تعزيز الميزة التنافسية للجامعات (الشكل من إعداد الباحثين)

ولكي يتحقق الوصول إلى السيناريو الابتكاري لتطوير حاضنات الأعمال الجامعية ونجاحه بما يعزز الميزة التنافسية للجامعات فإن هناك مجموعة من التوصيات والمقترحات الإجرائية التي تساعد في ذلك منها:

- ✚ تعديل بعض التشريعات الخاصة بمزاولة الجامعات للأنشطة الاقتصادية، بما يحقق المرونة اللازمة لنجاح تلك الأنشطة ومنها الأنشطة التي تقوم بها حاضنات الأعمال الجامعية.
- ✚ دعم استقلالية الجامعات وتوجهاتها في القيام بوظيفتها في خدمة الاقتصاد الوطني.
- ✚ وجود تعاون بين جميع حاضنات الأعمال الجامعية بما يحقق تبادل خبراتها، وتحقيق التكامل فيما بينها.
- ✚ أن تقوم الحاضنة بدراسة احتياجات المنطقة والمجتمع الخارجي المحيط لها وتركز على تقديم الخدمات التي تلي هذه الاحتياجات.



- أن تمتلك كل حاضنة برامج تسويقية لأهدافها وبرامجها وخدماتها.
- وجود عدة بدائل استراتيجية للتطوير خاصة بكل حاضنة جامعية بما يتناسب مع واقع بيئتها الداخلية والخارجية.
- وجود خطط للتحسين المستمر بالحاضنة واعتماد الآليات المناسبة لتحقيق هذه الخطط.
- عقد شراكات بين حاضنات الأعمال الجامعية وغير الجامعية بما يحقق استفادة كل منهما من مزايا الأخرى، وهو ما ينعكس على التنمية الاقتصادية للدولة.
- زيادة الموارد المخصصة لدعم وتمويل البحث العلمي بالجامعات سواء من الموارد الذاتية للجامعات أو الموارد المخصصة من الدولة.
- أن تمتلك حاضنات الأعمال الجامعية حصة محددة من المشروعات التي تقوم باحتضانها؛ بما يساعدها في تنوع خدماتها وتوسيعها.
- عقد شراكات واتفاقيات تعاون بين الجامعات والقطاع الخاص بما يساعدها في الاستفادة من الدعم والتمويل اللازم، وكذلك الاستفادة من نتائج البحوث العلمية التي تجربها وما تمتلكه من رأس مال بشري وفكري متميز.
- عقد دراسات متعددة الأقطاب لاحتياجات سوق العمل وتحديدها بما يدعم قدرة الجامعات على تلبية تلك الاحتياجات لاسيما من خلال الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال الجامعية.
- أن تتضمن المقررات التي يدرسها الطلاب بجميع الكليات مقرراً لريادة الأعمال.
- أن يتم تقديم برامج للتعليم الريادي بمراحل التعليم قبل الجامعي.
- اتخاذ كافة السبل والآليات اللازمة لنشر الثقافة الريادية بين جميع أفراد المجتمع.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين (1994). لسان العرب المحيط، مج 2، ج 11، بيروت، دار صادر.
- أبو بكر، مصطفى محمود (2004). إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- أبو قحف، عبدالسلام (2002). العولمة وحاضنات الأعمال حالات عملية وحلول مشكلات، الإسكندرية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية.
- أبو بكر، مصطفى محمود، والنعيم، فهد عبدالله (2010). الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- إسماعيل، محمد أحمد (2013): دور البحث العلمي الأكاديمي في تنمية المجتمع المحلي: دراسة حالة لمدينة السويس، مجلة مستقبل التربية العربية، مج 20، ع 84، المركز العربي للتعليم والتنمية، مصر.
- الأمم المتحدة (2021). تقرير الاستثمار العالمي 2021: الاستثمار في انتعاش مستدام، مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (UNCTAD)، جنيف.
- بخيت، أماني توفيق (2019): نموذج مقترح لتفعيل دور حاضنات الأعمال في مصر مصر، مجلة التجارة والتمويل، ع2.
- بسيوني، أمال ضيف (2020): دور البحث العلمي كقوة دافعة نحو اقتصاد أخضر لتحقيق التنمية الاقتصادية، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا.
- بلوناس، عبدالله، وأمينة، فدايفة (2009). دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الثالث: إدارة منظمات الأعمال التحديات العالمية المعاصرة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 27-29 أبريل 2009.
- تشاننتشان، عماد، وقاضي، عمر (2017): التفكير الإبداعي مدخل للريادة على ضوء حاضنات الاعمال، الملتقى الوطني الأول: حول المقاوله وريادة الأعمال النسائية في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3.
- توفيق، صلاح الدين محمد (2017): رؤية مقترحة لحاضنة تكنولوجية بجامعة بنها ودورها في خدمة المجتمع وتنمية (التحديات وسبل المواجهة)، مجلة كلية التربية، مج 330، ع 120.
- جامعة الملك عبد العزيز (2004): حاضنات الأعمال، المملكة العربية السعودية، معهد البحوث والاستشارات، الإصدار الثالث.
- جايل، عفاف محمد (2015). التخطيط الاستراتيجي لتنمية مهارات خريجي التعليم الجامعي لمواجهة المتطلبات المتجددة لسوق العمل في ضوء اقتصاد المعرفة، مستقبل التربية العربية، مج 22، ع 95، يوليو.



- جمعة، السيد علي (2012): الشراكة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع كاتجاه لتطوير التعليم الجامعي، مجلة كلية التربية، مج 5، ع 6.
- حجي، أحمد إسماعيل (2002). اقتصاديات التربية والتخطيط التربوي، القاهرة، دار الفكر العربي.
- حسن، صلاح عبدالله، ومحمود، أمل علي (2020): متطلبات تفعيل دور الحاضنات التكنولوجية لتطوير البحث التربوي - دراسة ميدانية في جامعة أسيوط، مجلة كلية التربية، عدد يوليو، ج 3.
- الحواجة، كمال يوسف (2010). دراسة ارتباط استراتيجيات رأس المال المعرفي بالأداء التنافسي للمؤسسات، مجلة جامعة الشارقة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، يونيو، ع 2، مج 7.
- خلف، أسماء أحمد (2018): دور حاضنات الأعمال التكنولوجية في دعم واستثمار الابتكارات العلمية لتحسين القدرة التنافسية للجامعات المصرية، مستقبل التربية العربية، مج 25، ع 111.
- خميس، محمد (2016). الخيارات المعرفية والمنهجية في بناء السيناريوهات لدى المدارس الاستشراعية، الدوحة، استشراف الدراسات المستقبلية.
- زكي، حازم شحنته، وعزت، فرج عبدالعزيز، والزيادي، داليا عادل (2017): دور حاضنات الأعمال في دعم تنافسية المشروعات الصغيرة والمتوسطة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع 3.
- الزركوش، علياء حسين (2017): حاضنات الأعمال التقنية في العراق بين الفكرة والتطبيق، مجلة أفاق علمية، مج 9، ع 2، المركز الجامعي أمين العقال الحاج موسى أقي أحموك بتامنغست، ولاية تمنراست، الجزائر.
- زعزوع، زينب عباس (2016): حاضنات الأعمال ودورها في تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر نماذج من التجارب الدولية، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، مج 17، ع 4.
- الزين، عمران، وبراجي، صباح (2017): حاضنات الأعمال: آلية لتحقيق الاستفادة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كمشروع مقاولاتي، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، ع 2، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور بالجلفة.
- سعيدى، وفاء، ومنصور، منصور، ليليا (2017): حاضنات الأعمال كألية لاستدامة المشاريع المقاولاتية، دراسة حالة مشثلة المؤسسات - محضنة خنشلة، مجلة العلوم الإنسانية، ع 46.
- سلامة، عادل عبد الفتاح، وأبو غزالة، حنان محمد، وناصف، مرفت صالح (2015): دور الحاضنات التكنولوجية في إدارة البحث العلمى بالجامعات"، مجلة كلية التربية، ع 39، ج 3.

- السلي، علي (2001). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر.
- سليمان، يحي عطية (2009): البحث العلمى فى الجامعات المصرية: الواقع والرؤى والمستقبل، مجلة الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية، ع19، كلية التربية - جامعة عين شمس.
- سماي، على (2010): دور الحاضنات التكنولوجية فى دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، ع7، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- شاهين، نجلاء أحمد (2018): التخطيط لإنشاء الحاضنات التكنولوجية بالتعليم الثانوى الفنى الصناعى المتقدم فى مصر فى ضوء آراء الخبراء، مجلة كلية التربية، مج29، ع116، كلية التربية، جامعة بنها.
- شحاته، صفاء أحمد (2017). الحدائق التكنولوجية مدخلاً لتطوير التعليم الجامعي المصري تصور مقترح، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، مج33، ع74، سبتمبر.
- شلى، نبيل بن محمد (2005): دور حاضنات المشروعات الصغيرة فى دعم الإبداع العربى، مجلة آفاق اقتصادية، مج26، ع101، مركز البحوث والتوثيق، اتحاد غرف التجارة الصناعية.
- الشيخ، فؤاد، وبدر، فادي (2004). العلاقة بين نظم المعلومات والميزة التنافسية فى نظام قطاع الأدوية الأردني، الإدارة العامة، مج44، ع3.
- صالح، سمير أبو الفتوح (2011). منظومة التعليم الجامعي وعصر المعرفة مظاهر الأزمة الآليات المقترحة، مجلة البحوث الإدارية، مج29، ع4، أكتوبر.
- طاهر، محمد عبود، وعبدالحسين، عامر جميل (2012): الحاضنات التكنولوجية والحدائق العلمية وإمكانية استفادة الجامعات العراقية منها فى خدمة المجتمع والتطور الاقتصادي، مجلة الاقتصادى الخليجى.
- عباس، محمود السيد (2007): مهارة استخدام نموذج SWOT فى التخطيط الاستراتيجى للحصول على الجودة والاعتماد الأكاديمى بمؤسسات التعليم المختلفة، المؤتمر القومى السنوى الرابع عشر (العربى السادس) لمركز تطوير التعليم الجامعى "آفاق جديدة فى التعليم الجامعى العربى، مركز تطوير التعليم الجامعى، جامعة عين شمس.
- عبدالعلى، رمزى أحمد (2009). البحث العلمى فى الوطن العربى ماهيته ومنهجيته، مكتبة زهراء الشروق، القاهرة.
- عبد الوهاب، أحمد (2016): تعريف حاضنات رواد الأعمال ودراسة مقارنة بين مصر والتجارب الدولية مع توضيح وشرح لدور الحاضنة، القاهرة، المركز المصرى لدراسات السياسات العامة.
- عبدالرحمن، أحمد ممدوح (2018): حاضنات الأعمال كآلية لتحقيق استدامة برامج ومشروعات التنمية المجتمعية، مجلة الخدمة الاجتماعية، ع60، ج5.



عبدالرحيم، ليلي، ولدراع، خديجة (2011): حاضنات الأعمال التكنولوجية كآلية لدعم الإبداع في المؤسسات الصغيرة الرئدة، أعمال الملتقى الدولي للإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، ج2، كلية العلوم الاقتصادية علوم التيسير، جامعة سعد دحلب البليدة.

عبدالسلام، عفون (2018): الحاضنات التكنولوجية وأثرها على أداء المؤسسات الصناعية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، ع19، مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية، جامعة لونيبي على البليدة 2.

عبدالعظيم، محمد (2018). استخدام أسلوب السيناريوهات في التخطيط التربوي، المعهد المصري للدراسات، دراسات اجتماعية، سبتمبر 2018.

عبدالله، عبد المنعم محمد، والشال، محمود مصطفى (2007). تمويل التعليم الجامعي واقعه وسبل تطويره في ضوء بعض الخبرات العالمية الحديثة، دراسات تربوية واجتماعية، مج 13، ع 2، كلية التربية، جامعة حلوان.

عبدالمطلب، أحمد محمود (2010): البحث العلمي في مؤسسات التعليم الجامعي: مدخل لتطوير الأداء البحثي في هذه المؤسسات، المؤتمر السنوي العربي الخامس – الدولي الثاني (الاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي)، كلية التربية جامعة المنصورة، مج 1.

عثمان، السعيد محمود، وعاشور، هشام أحمد (2020): الحاضنات التكنولوجية صيغة مقترحة لتفعيل الشراكة بين الجامعات والمؤسسات الإنتاجية بمصر في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة، أبحاث المؤتمر الدولي السادس: الشراكة المجتمعية وتطوير التعليم – دراسات وتجارب، مج 1، كلية التربية للبنين بالقاهرة- جامعة الأزهر.

العربي، محمد (2018). بناء السيناريوهات المستقبلية دليل نقدي، مكتبة الإسكندرية، مركز الدراسات الاستراتيجية

العزازي، فاطم محمد (2012). الدراسات المستقبلية وتطبيقاتها التربوية، الرياض، دار الزهراء.

على، أمل هاشم (2020): حاضنات الأعمال ودورها في دعم رواد الأعمال ودعم التنمية الاقتصادية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس.

عماد الدين، شرعة (2012): دور الحاضنات التكنولوجية في التأسيس لاقتصاد المعرفة"، الملتقى الدولي حول: "استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، 18-19 ابريل 2012، جامعة فرحات عباس، سطيف.

العزى، مشعل بن مشرد (2020): الحاضنات التكنولوجية في التعليم الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الاستفادة منها في المملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية، مج20، ع1، كلية التربية، جامعة كفر الشيخ.

- الغازي، سعد، والسعيد، يعرب (2014). فلسفة نظرية السيناريوهات ومنهجيتها، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مج 20، ع 76.
- العيسوي، إبراهيم (2000). الدراسات المستقبلية ومشروع مصر 2020، القاهرة، مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية.
- الغالي، طاهر وإدريس، وائل (2007). الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، عمان، دار وائل.
- غوديه، ميشال، ودوران، فيليب، والهمامي، قيس (2011). الاستشراف الاستراتيجي للمؤسسات والأقاليم، ترجمة: قلالة، محمد سليم والهمامي، قيس، الجزائر، الكونسارفاتوار الوطني للفنون والحرف، مخبر الابتكار والاستشراف الاستراتيجي والتنظيم.
- غياط، شريف، وبوقموم، محمد (2009): حاضنات الأعمال التكنولوجية ودورها في تطوير الإبداع والابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: حالة الجزائر، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، ع 6.
- فتحي، شاكور محمد (2002). إدارة المنظمات التعليمية رؤية معاصرة للأصول العامة، القاهرة، دار المعارف.
- فليّة، فاروق عبده، والركي، أحمد عبدالفتاح (2003). الدراسات المستقبلية منظور تربوي، عمان، دار المسيرة.
- قاسم، زينب عبدالحفيظ (2020): دور حاضنات الأعمال في تشجيع المشروعات الصغيرة والمتوسطة لتحقيق التنمية المستدامة، مجلة الحوكمة: المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، مج 2، ع 1.
- قرني، أسامة محمود، والعتيقي، إبراهيم مرعي (2012). إدارة رأس المال الفكري بالجامعات المصرية كمدخل لتحقيق قدرتها التنافسية "تصور مقترح"، مجلة التربية، السنة 15، ع 38، نوفمبر 2012.
- قطاف، أحمد (2015): فعالية حاضنات الأعمال التقنية في دعم المؤسسات الصغيرة: دراسة لبعض التجارب العالمية مع الإشارة لتجربة الجزائر، مجلة مركز صالح عبدالله كامل للاقتصاد الإسلامي، مج 19، ع 56.
- قطاف، أحمد، وحسين، رحيم (2017): حاضنات الأعمال ومشاتل المؤسسات الريفية: أي دور للنهوض بالاستثمار الريفي الأصغر بالجزائر؟، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، ع 6.
- كلاخي، لطيفة (2016): واقع حاضنات الأعمال في بعض الدول العربية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، ع 28، جامعة زيان عاشور بالجلفة.
- مبارك بلالطة (2006): حاضنات الأعمال في الجزائر، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، ع 15، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3.
- متعب، إنعام عبد الزهرة (2011): حاضنات الأعمال وإدارة العمليات: مدخل نظري، مجلة دراسات مركز الكوفة، ع 12.
- مجمع اللغة العربية (1985). المعجم الوسيط، ط 3، ج 1، القاهرة، مطابع الدار الهندسية.



محمد، وداد موسى، وشنتة، حليم إسماعيل (2017): اسهام إبداع الجامعات وقطاعات الأعمال في إنشاء حاضنات الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي التاسع (المؤتمر العلمي الثاني عشر) لجامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

محمود، خالد صلاح (2016): الحاضنات التكنولوجية كآليات للربط بين الجامعات وقطاعات الإنتاج في مجالي البحث العلمي وخدمة المجتمع: دراسة تحليلية لآراء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، مج36، ع1.

مدخل، خالد، ودادن، عبد الوهاب (2020): أثر خدمات حاضنات الأعمال على تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة لواقع المؤسسات في ولاية الوادي، مجلة الاستراتيجية والتنمية، مج10، ع4

المدهون، محمد إبراهيم، والنخالة، منى رضوان (2017): واقع الحاضنات التكنولوجية ودورها في تطوير المشاريع الصغيرة في قطاع غزة: دراسة مقارنة بين الحاضنة التكنولوجية في الجامعة الإسلامية والكلية الجامعية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مج35، ع3، شءون البحث العلمي والدراسات العليا، الجامعة الإسلامية بغزة.

المراغي، أحمد عبد الله (2016). مستقبل التعليم الجامعي والقانوني، القاهرة، المركز القومي للإصدارات القانونية.

مسيل، محمود عطا، وميخائيل، إنجي طلعت (2021): البحث العلمي كآلية لدعم ريادة الأعمال بالتعليم الجامعي في كوريا الجنوبية وإمكان الإفادة منها في مصر، مجلة كرية التربية، مج18، ع106، كلية التربية، جامعة بنى سويف.

مقابلة، إهاب (2017): حاضنات الأعمال والمشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الدول العربية، المعهد العربي للتخطيط، ع134.

مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية في الدول العربية (2009). المؤتمر الإقليمي العربي حول التعليم العالي: نحو فضاء عربي للتعليم العالي التحديات العالمية والمسئوليات الاجتماعية (التقرير الإقليمي)، القاهرة، 31 مايو- 2 يونيو 2009.

منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) (2018). منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا المتوسطة: التقييم المحلي للإصلاحات المتعلقة بالمشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم، باريس، مطبوعات منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي.

الهاجري، عبدالله سعد (2016): الحاضنات الصناعية والتكنولوجية ودورها في التنمية بدولة الكويت، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج7، ملحق، كلية التجارة بالاسماعيلية، جامعة قناة السويس.

الهرامشة، حسين عليان (2014): دور حاضنات الأعمال في إيجاد المشروعات الريادية التكنولوجية وتطويرها في الأردن، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، مج14، ع2.

هيكل، هناء محمد (2014). تطوير مراكز البحث العلمي بالجامعات المصرية في ضوء متطلبات الجامعة المنتجة رؤية استراتيجية، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة بنها.

ثانياً: المراجع العربية باللغة الانجليزية:

- Abbas, Mahmoud El-Sayed (2007): The skill of using the SWOT model in strategic planning to obtain quality and academic accreditation in various educational institutions, the fourteenth (sixth Arab) annual national conference of the University Education Development Center “New Horizons in Arab University Education, Education Development Center” University, Ain Shams University.
- Abdel Muttalib, Ahmed Mahmoud (2010): Scientific Research in Institutions of Higher Education: An Introduction to Developing Research Performance in these Institutions, Fifth Arab Annual Conference - Second International (Modern Trends in Developing Institutional and Academic Performance in Institutions of Specific Higher Education in Egypt and the Arab World), Faculty of Education, Mansoura University, Vol 1.
- Abdel Salam, Afoun (2018): “Technological Incubators and their Impact on the Performance of Industrial Institutions,” Economics and Human Development Locality, No. 19, Economic and Human Development Laboratory, University of Lounessy, Blida 2.
- Abdelazim, Mohamed (2018). Using the Scenarios Method in Educational Planning, Egyptian Institute for Studies, Social Studies, September 2018.
- Abdel-Hay, Ramzy Ahmed (2009): “Scientific research in the Arab world, its essence and methodology”, Zahraa Al-Shorouk Library, Cairo.
- Abdel-Rahim, Laila and Daraa, Khadija (2011): “Technological business incubators as a mechanism to support creativity in pioneering small enterprises”, Proceedings of the International Forum, Creativity and Organizational Change in Modern Organizations: Study and Analysis of National and International Experiences, Part 2, Faculty of Economics, Facilitation Sciences, University of Saad Dahlab Blida.
- Abdel-Wahhab, Ahmed (2016): “Defining entrepreneurship incubators and a comparative study between Egypt and international experiences with clarification and explanation of the role of the incubator”, Cairo, The Egyptian Center for Public Policy Studies.
- Abdul Rahman, Ahmed Mamdouh Qassem (2018): “Business incubators as a mechanism to achieve the sustainability of community development programs and projects”, Social Work Journal, No.60, Part 5.



- Abdullah, Abdel-Moneim Mohamed Mohamed, and Al-Shall, Mahmoud Mustafa Mahmoud (2007): "Financing university education, its reality and ways to develop it in the light of some modern global experiences", Educational and Social Studies, Vol. 13, No. 2, Faculty of Education, Helwan University.
- Abu Bakr, Mustafa Mahmoud (2004). Human Resource Management: The Entrance to Achieving Competitive Advantage, Alexandria, Eldar Elgameya.
- Abu Bakr, Mustafa Mahmoud, and Al-Naeem, Fahd Abdullah (2010). Strategic management and the quality of thinking and decisions in contemporary institutions, Alexandria, Eldar Elgameya.
- Abu Qahaf, Abd al-Salam (2002). Globalization and business incubators, practical cases and solutions to problems, Alexandria Aleshaa Alfanian library and a printing press.
- Al-Anazi, Mishaal bin Mashrad bin Akash (2020): "Technological incubators in university education in the United States of America and the possibility of benefiting from them in the Kingdom of Saudi Arabia", Journal of the Faculty of Education, Vol. 20, No. 1, Faculty of Education, Kafr El-Sheikh University.
- Al-Anazi, Saad and Al-Saeedi, Yarub (2014). Philosophy and methodology of scenario theory, Journal of Economic and Administrative Sciences, Vol. 20, No. 76.
- Al-Arabi, Muhammad (2018). Building future scenarios, a critical guide, Alexandria library, Center for Strategic Studies
- Al-Azzazi, Faten Muhammad (2012). Future studies and their educational applications, Riyadh, Dar Al-Zahra.
- Al-Esawy, Ibrahim (2000). Future Studies and the Egypt 2020 Project, Cairo, Center for Political and Strategic Studies.
- Al-Ghalbi, Taher and Idris, Wael (2007). Strategic management, an integrated methodological perspective, Amman, Dar Wael.
- Al-Hajri, Abdullah Saad (2016): "Industrial and technological incubators and their role in development in the State of Kuwait", The Scientific Journal of Commercial and Environmental Studies, Vol. 7, Supplement, Ismailia College of Commerce, Suez Canal University.
- Al-Haramsheh, Hussein Olayan (2014): "The Role of Business Incubators in Finding and Developing Technology Pioneering Projects in Jordan," Zarqa Journal for Research and Human Studies, Vol. 14, No. 2.
- Al-Hawajra, Kamal Youssef (2010). A study of the relationship of knowledge capital strategies to the competitive performance of institutions, University of Sharjah Journal in the Humanities and Social Sciences, June, , Vol. 7, No2.
- Ali, Amal Hashem (2020): "Business Incubators and their Role in Supporting Entrepreneurs and Supporting Economic Development", The Scientific Journal of Inter- and Business Studies, Faculty of Commerce in Ismailia, Suez Canal University.

- Al-Madhoun, Muhammad Ibrahim, and Al-Nakhala, Mona Radwan (2017): "The reality of technology incubators and their role in developing small projects in the Gaza Strip: a comparative study between the technology incubator at the Islamic University and the University College", Journal of the Islamic University of Economic and Administrative Studies, Vol. 35, No.3, Scientific Research and Graduate Studies Affairs, The Islamic University of Gaza.
- Almalk Abdulaziz University (1426): "Business Incubators, Kingdom of Saudi Arabia, Research and Consultation Institute, Third Edition.
- Al-Salami, Ali (2001). Strategic Human Resources Management, Cairo, Dar Gharib for printing and publishing.
- Al-Zarkoush, Alia Hussein Khalaf (2017): "Technical business incubators in Iraq between idea and application", Afaq Scientific Journal, Vol.9, No.2, University Center Amin El-Aqal Hajj Musa Ak Akhmuk in Tamanrasset, Tamanrasset, Algeria.
- Bakheet, Amani Tawfiq (2019): "A proposed model for activating the role of business incubators in Egypt Egypt", Journal of Trade and Finance, No. 2.
- Balunas, Abdullah and Amina, Kadaifa (2009). The Role of Intellectual Capital in Achieving the Competitive Advantage of Business Organizations, Third Scientific Conference: Managing Business Organizations Contemporary Global Challenges, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Applied Science Private University, Jordan, 27-29 April 2009.
- Bassiouni, Amal Dhaif (2020): "The role of scientific research as a driving force towards a green economy to achieve economic development", Journal of Trade and Finance, Faculty of Commerce, Tanta University.
- Chanchan, Imad and Kadi, Omar (2017): "Creative Thinking is an Entrance to Entrepreneurship in the Light of Business Incubators", First National Forum: On Entrepreneurship and Women Entrepreneurship in Algeria, Faculty of Economics, Commercial Sciences and Management Sciences, University of Algiers 3.
- El-Maraghi, Ahmed Abdallah (2016). The future of university and legal education, Cairo, the National Center for Legal Publications.
- El-Zein, Omran and Braji, Sabah (2017): "Business incubators: a mechanism to achieve sustainability for small and medium enterprises as a business enterprise", Al-Muntada Journal for Economic Studies and Research, No. 2, Faculty of Economics, Commercial and Management Sciences, Zayan Ashour University in Djelfa.
- Falya, Farouk Abdo and Al-Zaki, Ahmed Abdel-Fattah (2003). Future Studies, an educational perspective, Amman, Dar Al Masirah.



- Fathi, Shakir Muhammad (2002). Management of educational organizations, a contemporary vision of public assets, Cairo, Dar Al Maaref.
- Gadallah, Bassem Suleiman Saleh (2018): "The Role of University Research Business Incubators in Developing the Culture of Entrepreneurship in Egypt: A Field Study", Journal of the College of Education, Vol. 33, No.4.
- Gail, Afaf Muhammad (2015). Strategic planning to develop the skills of university education graduates to meet the renewed requirements of the labor market in the light of the knowledge economy, The Future of Arab Education, Vol. 22, No.95, July.
- Ghayat, Sherif and Bouqmoum, Mohamed (2009): "Technological business incubators and their role in developing creativity and innovation in small and medium enterprises: the case of Algeria", Journal of Economic and Administrative Research, No. 6.
- Godet, Michel, Duran, Philip, and Hammami, Qais (2011). Strategic Foresight for Institutions and Regions, translated by: Guellala, Mohamed Salim and Hammami, Kais, Algeria, National Conservatoire of Arts and Crafts, Laboratory of Innovation, Strategic Foresight and Organization.
- Gomaa, El-Sayed Ali El-Sayed (2012): Partnership between the University and Community Institutions as a Direction for the Development of University Education, Journal of the College of Education, Vol. 5, No.6.
- Hajji, Ahmed Ismail (2002). Economics of Education and Educational Planning, Cairo, Dar Alfekr Al Arabi.
- Hassan, Salah Abdullah Muhammad and Mahmoud, Amal Ali (2020): "Requirements for activating the role of technological incubators for the development of educational research - a field study at Assiut University", Journal of the faculty of Education, July issue, P. 3.
- Heikal, Hana Muhammad (2014). Developing scientific research centers in Egyptian universities in light of the requirements of the productive university, a strategic vision, PhD thesis, Faculty of Education, Benha University.
- Ibn Manzur, Abul Fadl Jamal al-Din (1994). Lisan Al Arab Al Muheet, Volume 2, Part 11, Beirut, Dar Sader.
- Imad El-Din, Shari'a (2012): "The Role of Technology Incubators in Establishing a Knowledge Economy", International Forum on: "Strategies for Organization and Accompanying Small and Medium Enterprises in Algeria", April 18-19, 2012, Farhat Abbas University, Setif.
- Introduction, Khaled and Daden, Abdel Wahab (2020): "The impact of business incubator services on the development of small and medium-sized enterprises, a study of the reality of enterprises in the state of the valley", Journal of Strategy and Development, Vol. 10, No. 4

- Ismail, Mohamed Ahmed (2013): The role of academic research in the development of the local community: a case study of the city of Suez, Journal of the Future of Arab Education, Vol. 20, p. 84, Arab Center for Education and Development, Egypt.
- Kalakhi, Latifa (2016): "The reality of business incubators in some Arab countries", Journal of Law and Human Sciences, No. 28, Zayan Ashour University in Djelfa.
- Kataf, Ahmed (2015): "The Effectiveness of Technical Business Incubators in Supporting Small Enterprises: A Study of Some International Experiences with Reference to the Experience of Algeria", Journal of the Saleh Abdullah Kamel Center for Islamic Economics, Vol. 19, No. 56.
- Kataf, Ahmed and Hussein, Rahim (2017): "Business Incubators and Rural Institutions Nurseries: What Role to Promote Smaller Rural Investment in Algeria?", Journal of Development Research and Studies, No.6.
- Khalaf, Asmaa Ahmed Khalaf (2018): "The Role of Technological Business Incubators in Supporting and Investing Scientific Innovations to Improve the Competitiveness of Egyptian Universities," The Future of Arab Education, Vol. 25, No. 111.
- Mahmoud, Khaled Salah Hanafy (2016): "Technological incubators as mechanisms for linking universities and production sectors in the fields of scientific research and community service: an analytical study of the opinions of faculty members in Egyptian universities", Journal of the Union of Arab Universities for Research in Higher Education, Vol. 36, No. 1.
- Meseel, Mahmoud Atta, Mahmoud Ali, and Michael, Engy Talaat Nassif (2021): "Scientific Research as a Mechanism to Support Entrepreneurship in University Education in South Korea and the Possibility of Benefiting from it in Egypt." Faculty of Education Journal, Vol. 18, No. 106, College of Education, University of Bani Sweif.
- Miteb, Inaam Abdel-Zahra (2011): "Business Incubators and Operations Management: A Theoretical Approach", Kufa Center Studies Journal, No. 12.
- Mubarak Belalta (2006): "Business Incubators in Algeria", Journal of Economics, Management and Trade Sciences, 15th, Faculty of Economics, Commercial Sciences and Management Sciences, University of Algiers 3.
- Muhammad, Wedad Musa, Shanta, Halim Ismail (2017): "The Contribution of Creativity of Universities and Business Sectors to the Establishment of Business Incubators", Ninth International Scientific Conference (12th Scientific Conference) of Karbala University, faculty of Administration and Economics, University of Baghdad.
- Mukabalah, Ehab (2017): "Business Incubators and Micro, Small and Medium Enterprises", a periodic series dealing with development issues in Arab countries, Arab Planning Institute, No. 134.



- Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) (2018). The Mediterranean Region of the Middle East and North Africa: Interim Assessment of Reforms Related to Small and Medium-Sized Enterprises, Paris, OECD Publications.
- Othman, Al-Saeed Mahmoud Al-Saeed and Ashour, Hisham Ahmed Ibrahim (2020): "Technological incubators is a proposed formula for activating the partnership between universities and productive institutions in Egypt in light of the requirements of the knowledge society", Research of the Sixth International Conference: Community Partnership and Education Development - Studies and Experiences, Vol. 1 Faculty of Education for Boys in Cairo - Al-Azhar University.
- Qarni, Osama Mahmoud, and Al-Atiqi, Ibrahim Merhi (2012). Intellectual Capital Management in Egyptian Universities as an Entry to Achieving their Competitiveness, "A Suggested Perception", Journal of Education, Year 15, No. 38, November 2012.
- Qassem, Zainab Abdel Hafeez Ahmed (2020): "The Role of Business Incubators in Encouraging Small and Medium Enterprises to Achieving Sustainable Development," Journal of Governance: Social Responsibility and Sustainable Development, Vol. 2, No 1.
- Saidi, Wafaa, and Mansour, Mansour, Lilia (2017): "Business incubators as a mechanism for the sustainability of entrepreneurial projects, a case study of mixed institutions - Khenchela incubator", Journal of Human Sciences, No. 46.
- Salama, Adel Abdel-Fattah Salama and Abu-Ghazaleh, Hanan Mohamed Abdel-Halim and Nassef, Mervat Saleh (2015): "The Role of Technological Incubators in the Management of Scientific Research in Universities", Journal of the College of Education, No. 39, Part 3.
- Salah, Samir Aboul Fotouh (2011). The University Education System and the Age of Knowledge Manifestations of the Crisis Suggested Mechanisms, Journal of Administrative Research, Vol. 29, No. 4, October.
- Samai, Ali (2010): "The Role of Technology Incubators in Supporting Small and Medium Enterprises", Journal of Economic and Administrative Research, No. 7, Faculty of Economics, Commercial and Management Sciences, Mohamed Khider University of Biskra.
- Shaheen, Naglaa Ahmed Mohamed (2018): "Planning to Establish Technological Incubators in Advanced Technical and Industrial Secondary Education in Egypt in the Light of Experts' Opinions," Journal of the Faculty of Education, Vol. 29, No. 116, Faculty of Education, Benha University.
- Shalaby, Nabil bin Muhammad (2005): "The Role of Small Business Incubators in Supporting Arab Creativity", Afaq Economic Journal, Vol. 26, No. 101, Research and Documentation Center, Federation of Chambers of Commerce and Industry.

- Shehata, Safaa Ahmed (2017). Technological parks as an introduction to the development of Egyptian university education, a proposed conception, Journal of the Faculty of Education, Assiut University, Vol. 33, No. 74, September.
- Sheikh, Fouad and Badr, Fadi (2004). The relationship between information systems and competitive advantage in the Jordanian pharmaceutical sector system, Public Administration, Vol. 44, No. 3.
- Soliman, Yahya Attia (2009): Scientific Research in Egyptian Universities: Reality, Visions and the Future, Journal of the Educational Society for Social Studies, No. 19, Faculty of Education - Ain Shams University.
- Taher, Muhammed Aboud Taher and Abdul-Hussein, Amer Jamil (2012): "Technological incubators and Science Parks and the possibility of Iraqi universities benefiting from them in serving society and economic development", the Gulf Economic Journal.
- Tawfiq, Salah El-Din Mohamed (2017): "A proposed vision for a technological incubator at Benha University and its role in community service and development (challenges and ways to confront)", Journal of the College of Education, Vol. 330, No. 120.
- The Arabic Language Academy (1985). Al-Mu'jam Al-Wasat, 3 print, part 1, Cairo, Al-Dar Engineering Press.
- UNESCO Regional Office for Education in the Arab States (2009). The Arab Regional Conference on Higher Education: Towards an Arab Space for Higher Education Global Challenges and Social Responsibility (Regional Report), Cairo, May 31 - June 2, 2009.
- United Nations (2021). World Investment Report 2021: Investing in a sustainable recovery, United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD), Geneva.
- Zaazou', Zainab Abbas (2016): "Business incubations and their role in developing small and medium enterprises in Egypt are examples of state experiences," Journal of the Faculty of Economics and Political Science, Faculty of Economics and Political Science, Vol. 17, No. 4.
- Zaki, Hazem Shehta Abu Sharkh and Ezzat, Faraj Abdulaziz and Al-Zayadi, Dalia Adel Ramadan (2017): "The Role of Business Incubators in Supporting the Competitiveness of Small and Medium Enterprises," The Scientific Journal of Economics and Trade, No. 3.

ثالثاً: المراجع الأجنبية:

- Al-Mubaraki, Hanadi Mubarak & Busler, Michael (2013): The Effect of Business Incubation in Developing Countries, *European Journal of Business and Innovation Research*, vol.1, No.1
- Antun, Luiz Guilherme Rodrigues & Others (2021): Network orchestration: new role of business incubators?, *Innovation & Management Review*, Vol.18 No.1.



- Budiyanto, Hery & Suprpto, Agus & Rofieq, Mochammad & Dina Poerwoningsih (2018): Business Incubator In Higher Education For Students Business Owner, 3rd International Conference of Graduate School on Sustainability 22-23 September 2018.
- Carmo, João Paulo do & Santos, Christian Mariani Lucas dos & Barros, João Paulo Soares de (2017): A Pratical Benchmark for Quality Certification in Business Incubators, Int. Journal of Engineering Research and Application, Vol. 7, Issue 1.
- da Silva, Mario Cesar & Rampasso, Izabela Simon & Anholon, Rosley & Ordoñez, Robert Eduardo Cooper & Quelhas, Osvaldo Luiz Gonçalves & Silva, Dirceu da (2019): Critical Success Factors of Brazilian Business Incubators, Latin American Business Review.
- Davies, Mark & BusyInternet (2009). Mixed-use Incubator Handbook: A Start-up Guide for Incubator Developers. Information for Development Program, Washington, U.S.A.
- European Commission Enterprise Directorate-General (2002): Benchmarking of Business Incubator. Final Report, Center of Strategy & Evaluation Services (CSES), February.
- Frenkel, Amnon & Shefer, Daniel & Miller, Michal (2005): Public vs. Private Technological Incubator Programs: Privatizing the Technological Incubators in Israel, Paper presented at the 4th Congress of the European Regional Science Association, 23-27 August 2005, Amsterdam and Political Science, Emerald Publishing Limited
- Gabriel, Elisante Ole (2008). Value Chain Services: A New Dimension of "Porter's Value Chain", Tanzania, Mzumbe University.
- Gorączkowska, J. (2020): Enterprise innovation in technology incubators and university business incubators in the context of Polish industry, Oeconomia Copernicana, vol. 11, N.4
- Hassan, Noha Ahmed (2020): University business incubators as a tool for accelerating entrepreneurship: theoretical perspective, Review of Economics
- Isabelle, D., & Westerlund, M. (2016). Business incubation and business model innovation. In ICIE2016—Proceedings of the 4th international conference on innovation and entrepreneurship: ICIE2016, Toronto, Canada: Academic Conferences and Publishing International Limited.
- Kosow, Hannah & Gassner, Robert (2008). Methods of Future and Scenario Analysis: Overview, Assessment and Selection, Bonn, German Development Institute.

- Lose, T. (2021). Institutionalised business incubation: A frontier for accelerating entrepreneurship in African countries. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 27.
- Macmillan, H.& Tampoe, M. (2000). *Strategic Management Process: Content and Implementation*, London, Oxford University Press.
- Nicholls-Nixon, C & Valliere, D, & Hassannezhad, Z. (2018): A typology of university business incubators: Implications for research and practice, In *International Conference on Innovation and Entrepreneurship* (pp. 535-XXII). Academic Conferences International Limited.
- Novice, Milord M. & Others (2004) :” Daul Perspective SWOT :A Synthesis of Marketing Intelligence and Planning “, *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 22, No. 1.
- Pitts & Lei (1996). *Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage*, New York, West Publication Co
- Porter, Micheal (2006), What Is Strategy ?, *Harvard Business Review*, Nov. Vol. 6, No. 14.
- Tamásy, Christine (2007). Rethinking Technology-Oriented Business Incubators: Developing a Robust Policy Instrument for Entrepreneurship, Innovation and Regional Development? *Growth and Chang*, Vol.38, No. 3.
- Voisey, P., Gornall, L., Jones, P., & Thomas, B. (2006). The measurement of success in a business incubation project. *Journal of Small Business and Enterprise Development*.
- vonZedtwitz, Maximilian & Grimaldi, Rosa (2006): Are Service Profils Incubator-Specific? Results from an Empirical Investigation in Italy, *Journal of Technology Transfer*, The Netherlands, vol. 31

رابعًا: المواقع الإلكترونية:

- 1- البحث العلمي في أرقام بين عامي (2014-2017)، تم الدخول في 2022/4/23، متاح على:
<http://portal.mohe.gov.eg/ar-eg/Pages/Scientific-research-in-numbers.aspx>
- 2- انتربرايز (2021). ماهي الجامعات المصرية التي تؤهل خريجيها لتأسيس شركاتهم الناشئة، متاح على:
(برينبور مصر، 15 يوليو 2021)، صيدلة الأزهر بنات تطلق حاضنة أعمال "رواق القاهرة"، تم الدخول في 2021/11/23، متاح على
<https://preneur-masr.com/>
- 3- تقرير التنمية البشرية في مصر (2021). متاح على: <https://www.eg.undp.org/>



4- التهامي، عمرو (2021). برامج وحاضنات الأعمال تلقى رواجاً في الجامعات المصرية متاح على:

<https://www.al-fanarmedia.org/ar/2021>

5- حاضنة همة جامعة أسيوط، تم الدخول في 2021/10/25، متاح على:

<http://www.hmaa-egypt.com>

منصة المشروعات الصغيرة (2021): "حاضنة أعمال كلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة القاهرة"، تم الدخول في 2021/11/23، متاح على:

<https://www.msme.eg/ar/feps/Pages/default.aspx>

6- حاضنات الأعمال في دعم المشروعات الصغيرة، إنشاء حاضنة أعمال المنصورة، تم الدخول في 2021/11/25، متاح على:

<http://www.businessincubators.eb2a.com/page1.html?i=1>

7- حاضنات الأعمال في دعم المشروعات الصغيرة، مجالات وتيسيرات تقدمها حاضنة جامعة المنصورة، تم الدخول في 2021/11/25، متاح على:

<http://www.businessincubators.eb2a.com/page4.html>

8- الجامعة الأمريكية بالقاهرة، تم الدخول في 2021/10/30، متاح على:

<http://www.aucegypt.edu/ar>

9- قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات .. حقائق وأرقام، 2018، 6-7، تم الدخول في 2022/4/22، متاح على

<https://www.sis.gov.eg/UP/bdf>

10- وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، 2020، تم الدخول في 2022/4/22، متاح على

https://mcit.gov.eg/ar/Human_Capacity/MCIT/Egypt_University_of_Informati cs

11- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (2018): "البحث العلمي: صندوق العلوم

والتكنولوجيا STDF": تم الدخول في 2022/4/22، متاح على:

[http://www.stdf.org.eg/index.php/en/2018-01-09-14-23-](http://www.stdf.org.eg/index.php/en/2018-01-09-14-23-32/objectives)

32/objectivesRetrieved at 2/4/2019

مرفق (1)

أسماء السادة الخبراء (عينة الدراسة)

بيان بأسماء السادة الخبراء الذين عبروا عن آرائهم حول السيناريوهات المقترحة لمسارات تطوير حاضنات الأعمال الجامعية لتعزيز الميزة التنافسية للجامعات، وأيها أقرب للتحقق.. وقد تم ترتيبهم ترتيباً هجائياً.

م	الاسم	الوظيفة
1	إبراهيم حسين علي	مدير مشروع شركة إعادة تدوير المخلفات الإلكترونية
2	أحمد إبراهيم الشحات	مدير مشروع الشركة الأهلية لتكنولوجيا الكيماويات الحديثة
3	أحمد خميس يوسف	مدير مشروع شركة آل خميس
4	أيمن فريد	مدير مكتب ريادة الأعمال بحاضنة معهد التبين للدراسات المعدنية
5	حكيم سعد صادق	مدير مشروع شركة الموجات الإيطالية- أي كلين
6	ربيع سليم سلامه موسى	مسئول إدارة ومتابعة المشروعات بحاضنة التبين للمشروعات التكنولوجية
7	سعد محمد جمعة	مدير الإدارة للحاضنة التكنولوجية- معهد التبين للدراسات المعدنية
8	صلاح بطرس قلته	مدير مشروع شركة صلاح للساعات
9	طارق سامي	مدير نقل وتسويق التكنولوجيا (Tico) بحاضنة معهد التبين للدراسات المعدنية
10	عاطف عواد	مدير مشروع شركة الهدير
11	علاء عبدالله السيد	مدير مشروع الشركة العالمية للمبات الليد
12	عياد فارس عياد	مشرف العمليات الإدارية بحاضنة أعمال كلية الاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة القاهرة
13	عيد حنفي	المستول الإداري بحاضنة معهد التبين للدراسات المعدنية
14	فاطمة طاهر	مدير حاضنة أعمال رواق بكلية الصيدلة جامعة الأزهر
15	مجدي السيد علي	مدير الحاضنة التكنولوجية بمعهد التبين للدراسات المعدنية
16	محمد شوقي رجب	مدير مشروع شركة الفيروز للملابس الجاهزة
17	محمد فوزي سليمان	مدير مشروع شركة إيجي ووتش
18	مروة سليمان	مديرة مشروع شركة ميرا لاب
19	مصطفى عبدالرحمن	مدير مشروع شركة بايو بزنس



الوظيفة	الاسم	م
مدير البرامج بحاضنة أعمال كلية الاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة القاهرة	مها خليل	20
مدير مشروع شركة مالك للملابس	نهلة نور الدين	21
المدير التنفيذي لحاضنة أعمال كلية الاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة القاهرة	هبة مدحت زكي	22
مديرة مشروع الشركة المصرية للصناعات الكهربية ومبات الليد	وفاء محمد أبو زيد	23
مدير مشروع شركة الكمادات الطبية	يوسف عبدالغني يوسف	24