



The 6th meeting of the Arab Techno parks and Incubators Network members , Tunis, 24 December 2019  
&  
the workshop for Techno parks and Incubators' Managers, Tunis - Tunisia, 25 December 2019

## Role of Business Incubators in the Sustainability of Entrepreneurial Projects in Palestine

تأثير حاضنات الأعمال في استدامة المشاريع الريادية في فلسطين - دراسة حالة مشاريع حاضنة أعمال مؤسسة النيزك  
مقترح نموذج عمل مستدام لحاضنات الاعمال في فلسطين، لأثراء منهجية عمل الحاضنات، وتعزيز دورها في تخرج  
مشاريع ريادية مستدامة.

Place: Tunis

Date: 25 December 2019

Presenter : Rania Jaber Naser  
Supervised By Dr. Rashid Jayousi



# أهمية الدراسة

- ❖ دور حاضنات الأعمال في دعم وتطوير المشاريع الريادية ومساهمتها في تحقيق الاستدامة لتلك المشاريع.
- ❖ الحاضنات أداة داعمة تقوم بمرافقة المشاريع الريادية الناشئة لمساعدتها على **البقاء والنمو** خلال فترة **الإقلاع**.
- ❖ دور المشاريع الريادية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وإشراك فئة الشباب في النشاط الاقتصادي.

## حاجة فلسطين

بين مسح الريادة لعام 2012 (مرصد الريادة العالمي، 2012)

- من 27.4% خلال عام 2017 الى 30.8% خلال عام 2018

ارتفاع معدل

الريادة

# الغاية

---

الخروج بنتائج تعزز نموذج عمل الحاضنات في فلسطين، والتي قد تساعد المختصين وذوي العلاقة في وضع السياسات المناسبة لأثرها منهجية عمل الحاضنات، وتعزيز دورها في تخريج مشاريع ريادية مستدامة.

## ولتحقيق ذلك تم:

- ❖ دراسة نماذج عالمية مختلفة، وتطوير نموذج خاص يتلاءم مع البيئة الفلسطينية.
- ❖ تطبيق النموذج في حاضنة اعمال مؤسسة النيزك كدراسة حالة.

## اهداف الدراسة

«التعرف إلى دور حاضنة أعمال مؤسسة النيزك في استدامة المشاريع الريادية في الضفة الغربية»، من خلال:

- ❖ التعرف إلى واقع حاضنة أعمال مؤسسة النيزك.
- ❖ قياس مستوى ما تقدمه حاضنة أعمال مؤسسة النيزك من خدمات مشتركة وتسهيلات
  - ادارية وموارد بشرية،
  - استشارية
  - لوجستية وفنية،
  - تسويقية

للمشاريع الريادية التي تحتضنها ودورها في استدامة (التخرج بنجاح، القدرة على البقاء، خلق فرص عمل، النمو) تلك المشاريع.

## اهداف الدراسة

---

### ❖ قياس مستوى السياسات الإدارية

- الحوكمة

- معايير الدخول ومعايير الخروج

- التوجيه والتشبيك

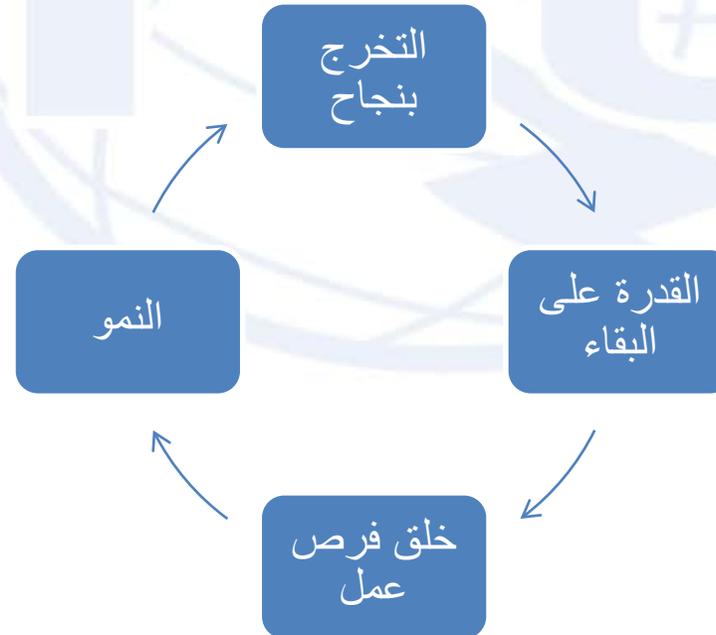
- التمويل والدعم

لحاضنة أعمال مؤسسة النيزك ودورها في استدامة (التخرج بنجاح، القدرة على البقاء، خلق فرص عمل، النمو) تلك المشاريع.

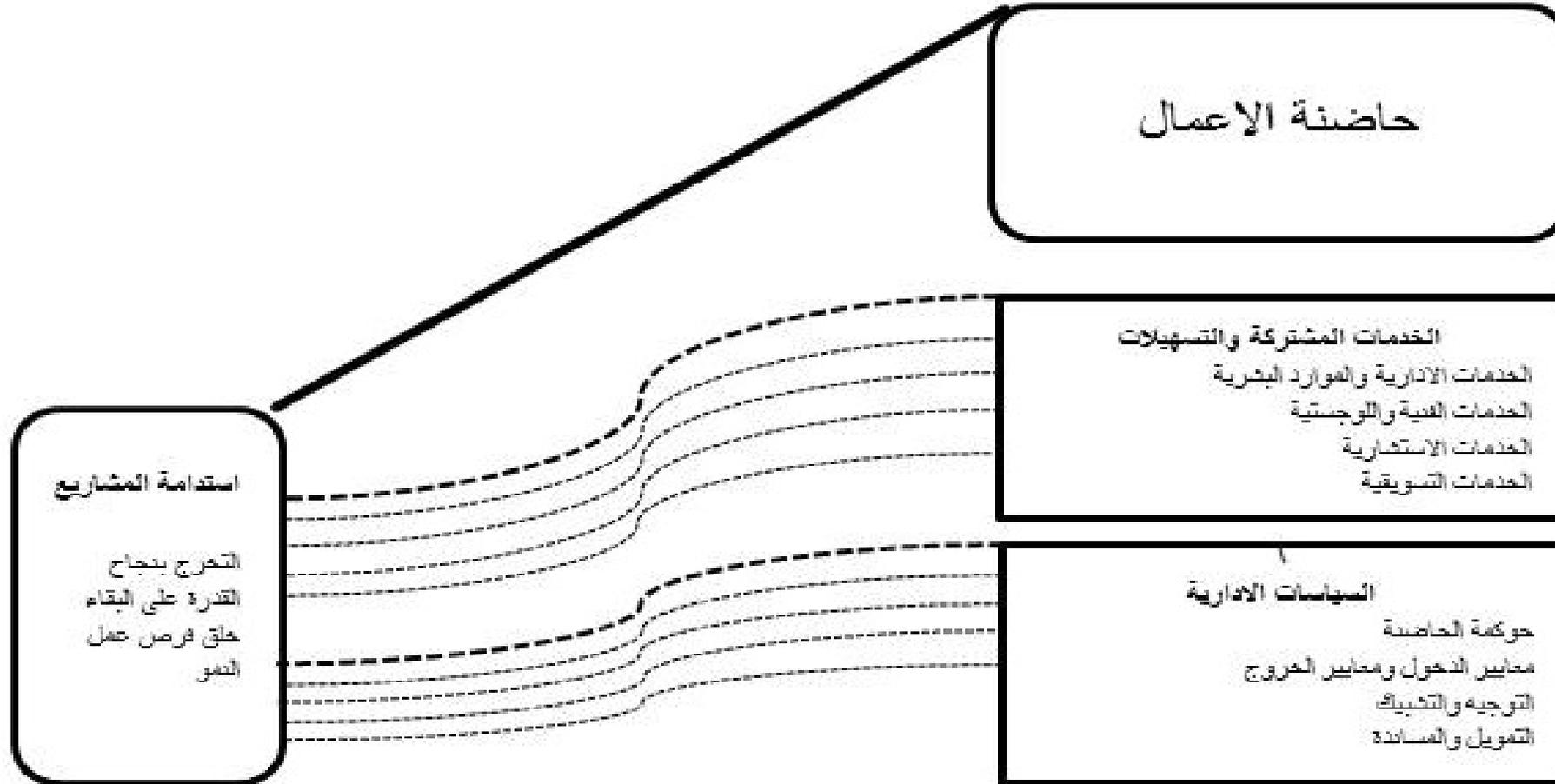
## أهداف الدراسة

❖ التعرف إلى ماهية العلاقة بين

- عناصر برنامج تطوير الأعمال (الخدمات المشتركة والتسهيلات، السياسات الإدارية) المقدم من قبل (حاضنة أعمال مؤسسة النيزك)
- وبين استدامة المشاريع الريادية لديها.



# نموذج الدراسة



# متغيرات قياس استدامة المشاريع الريادية في الحاضنة

المتغير التابع	المتغير المستقل
استدامة المشاريع	<b>الخدمات المشتركة والتسهيلات</b> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ الخدمات الادارية والموارد البشرية</li><li>✓ الخدمات الفنية واللوجستية</li><li>✓ الخدمات الاستشارية</li><li>✓ الخدمات التسويقية</li></ul>
✓ التخرج بنجاح	<b>السياسات الادارية</b> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ حوكمة الحاضنة</li><li>✓ معايير الدخول ومعايير الخروج</li><li>✓ التوجيه والتشبيك</li><li>✓ التمويل والمساندة</li></ul>
✓ القدرة على البقاء	
✓ خلق فرص عمل	
✓ النمو	

# منهجية الدراسة

- ❖ اسلوب الدراسة: المنهج الاستكشافي والوصفي
- ❖ مصادر جمع المعلومات: مصادر المعلومات الثانوية المتمثلة بأدبيات الدراسة، والمصادر الأولية باستخدام أداتين لجمع البيانات هما: **المقابلة والاستبانة بطريقة المسح الشامل لمجتمع الدراسة**.
- ❖ مجتمع الدراسة: جميع المشاريع الريادية المحتضنة والمتخرجة من حاضنة الأعمال مؤسسة النيزك، والبالغ عددهم ( 9 ) مشاريع في الفترة (2009 - 2017)، وهي موزعة على النحو التالي:

عدد المشاريع	محتضن/متخرج
3	محتضن
6	متخرج
9	المجموع

## منهجية الدراسة

❖ **عينة الدراسة:** جميع حدود مجتمع الدراسة، وذلك باعتبارها دراسة **مسح شامل** لمجتمع الدراسة.

❖ **تحليل أداة الدراسة:** تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج الأعداد **والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية**، وذلك باستخدام الرزم الإحصائية (SPSS) (Statistical Package For Social Sciences).

## حاضنة اعمال مؤسسة النيزك

حاضنة "صنع في فلسطين" وهي من أحد برامج مؤسسة "النيزك للتعليم المساند والإبداع العلمي" السنوية، يُعنى باحتضان الأفكار والمشاريع الإبداعية وتطويرها ودعمها في مجالات العلوم التطبيقية والهندسة والتكنولوجيا على اختلاف أنواعها، ويمثل برنامجاً رائداً يسعى للربط بين البحث العلمي الجامعي والمهني من جهة، ومجتمع الأعمال والصناعة من جهة أخرى، وذلك لمحاولة تقديم حلول للمشاكل التكنولوجية والعلمية والصناعية التي تواجه المنتج المحلي.

## النتيجة العامة

وجود علاقة **ايجابية** بين دور حاضنة أعمال مؤسسة النيزك واستدامة المشاريع الريادية في الضفة الغربية

حاضنة أعمال

استدامة المشاريع  
الريادية

# نتائج الدراسة

## ❖ النتائج المتعلقة مستوى الخدمات المشتركة والتسهيلات :

وجود تأثير لعوامل الخدمات المشتركة والتسهيلات في استدامة المشاريع لديها

الدرجة	البعد	الرتبة
عالية	مستوى تقديم الخدمات الاستشارية	1
متوسطة	مستوى تقديم الخدمات الادارية والموارد البشرية	2
متوسطة	مستوى تقديم الخدمات التسويقية	3
متوسطة	مستوى تقديم الخدمات الفنية واللوجستية	4
متوسطة	الدرجة الكلية	

# نتائج الدراسة

## ❖ النتائج المتعلقة بمستوى السياسات الادارية المتبعة لدى الحاضنة :

وجود تأثير لعوامل السياسات المتبعة لدى الحاضنة في استدامة المشاريع الريادية لديها.

الرتبة	البعد	الدرجة
1	حوكمة الحاضنة	عالية
2	معايير الدخول	عالية
3	معايير الخروج	عالية
4	التوجيه والتشبيك	عالية
5	التمويل والمساندة	متوسطة
الدرجة الكلية		عالية

# نتائج الدراسة

## ❖ النتائج المتعلقة بعلاقة برنامج تطوير الأعمال المقدم من قبل حاضنة أعمال مؤسسة النيزك على استدامة المشاريع الريادية في الضفة الغربية :

علاقة دور حاضنات الأعمال في ابعاد استدامة المشاريع الريادية.

الرتبة	الأبعاد	الدرجة
1	تخرج المشروع بنجاح	عالية
2	القدرة على البقاء	عالية
4	النمو	متوسطة
3	خلق فرص عمل	متوسطة
	الدرجة الكلية	عالية

العلاقة بين ابعاد برنامج تطوير الأعمال المقدم من قبل الحاضنة وبين استدامة المشروع الريادي

الرتبة	الأبعاد	الدرجة
1	الخدمات اللوجستية والفنية	عالية
2	الخدمات الادارية والموارد البشرية	عالية
3	التمويل والمساندة	عالية
4	الخدمات التسويقية	عالية
5	الخدمات الاستشارية	عالية
6	حوكمة الحاضنة	متوسطة
7	معايير الدخول و معايير الخروج	متوسطة
8	التوجيه والتشبيك	متوسطة
	الدرجة الكلية	عالية

## ✓ توصيات خاصة باستدامة مشاريع الحاضنات :

- ضرورة تعزيز برامج التقييم والمتابعة في فترة الاحتضان وبعد التخرج
- تعزيز الدعم المالي والتشبيك مع المستثمرين على المستوى المحلي والعالمي للمشاريع المتخرجة مما يمكنها من التوسع وفتح آفاق للاستثمار.
- التركيز على الخدمات التسويقية من قبل الحاضنة بشكل أكبر في فترة الاحتضان وبعده.

## ✓ توصيات خاصة باستدامة مشاريع الحاضنات:

- تعزيز بشكل أكبر الاستشارات ذات العلاقة بالجدوى الاقتصادية في فترة الاحتضان والاستشارات التسويقية في فترة الاحتضان وبعد التخرج من الحاضنة.
- التركيز على تطوير وتعزيز المهارات لمؤسسي المشاريع وزيادة قدراتهم الإدارية، والتركيز على الخدمات الإدارية بشكل أكبر في فترة الاحتضان. و تعزيز الخدمات التدريبية.
- ضرورة تعزيز قدرات التواصل مع الحكومة وكسب وتأييد ومساندة الشركات والمصانع للمشاريع المحتضنة.

## ✓ توصيات عامة لحاضنات الاعمال:

- ضرورة التوسع في تقديم الخدمات الإدارية، والمالية، والتسويقية، واللوجستية والفنية، والاستشارية حسب احتياجات المشاريع المحتضنة.
- الاهتمام بوضع رؤيا واضحة وخطة استراتيجية وسياسة إدارية فعّالة للحاضنات تهدف إلى استدامة المشاريع الريادية، بالإضافة إلى ايجاد مجلس إدارة فعّال ومدير كفاء وموظفين مؤهلين.

## ✓ توصيات عامة لحاضنات الاعمال:

- العمل على بناء شبكة علاقات وتحالفات لما له من أثر على نجاح الحاضنة واستدامة المشاريع فيها.
- ضرورة الاهتمام بوضع معايير قبول محكمة، وخطط متابعة، وتقييم ودعم للمستفيدين من الحاضنة أثناء فترة الاحتضان وبعده.

## ✓ توصيات عامة:

- ضرورة العمل على وضع السياسات والاسـتراتيجيات والتشريعات اللازمة لتنظيم عمل قطاع منصات ريادة الأعمال (حاضنات الأعمال، مسرعات الأعمال، أماكن العمل المشتركة)؛ لإيجاد البيئة المثالية لمزاولة أعمال المشاريع الريادية.
- أهمية التبني الحكومي لمساعدة حاضنات الأعمال.

## ✓ توصيات عامة:

- تشجيع البنوك وتوجيهها لتمويل المشاريع الريادية، وتسهيل اقراض فئات الشباب.
- توحيد الجهود بين المؤسسات الحكومية ومؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص لتحقيق الأهداف المختلفة في إنجاح العمل الريادي في فلسطين، وتعزيز البحث العلمي في مجال ريادة الأعمال وإنجاح عملها.

# مفتاح درجة الفقرات

الدرجة	مدى متوسطها الحسابي
منخفضة	2.33 فأقل
متوسطة	3.67-2.34
عالية	3.68 فأعلى

# معايير نموذج الدراسة

## ❖ الخدمات المشتركة والتسهيلات

### الخدمات اللوجستية والفنية

- مقرات ومكاتب مناسبة من حيث المساحة
- غرف للاجتماعات والمؤتمرات
- التسهيلات المكتبية وخدمات السكرتارية والصيانة
- الاشتراك في المعارض وتوفير البروشور
- مكتبة الكترونية

### الخدمات الادارية والموارد بشرية

- مجالات التخطيط والتنظيم والرقابة والتقييم
- الاساليب الادارية الحديثة
- الاجراءات المالية والمحاسبية
- المساندة الإدارية وتأسيس الاعمال
- تنمية وتدريب الموارد البشرية
- تنظيم علاقات الموظفين وتوفير العمالة

### الخدمات الاستشارية

- الجدوى الاقتصادية، الفنية وتقنية المعلومات
- الاستشارات المالية
- الاستشارات القانونية
- الاستشارات التسويقية والجودة
- التوظيف واختيار الموارد البشرية

### الخدمات التسويقية

- خطة لتسويق المنتج
- الاساليب الحديثة في التسويق
- الترويج للمشروع وايجاد اسواق جديدة
- دعم تصميم منتجات جديدة
- دراسة العوامل المؤثرة على الحصة السوقية
- معلومات عن الحركة التجارية في الأسواق

# معايير نموذج الدراسة

## ❖ السياسات الادارية

### معايير الدخول

- القدرة على خلق وظائف
- القدرة على تقديم خطة عمل مكتوبة
- لديه فرصة فريدة من نوعها
- قدرة المشروع على أن يكون مملوكا محليا
- المشروع ذا صلة بالتكنولوجيا المتطورة
- قدرة المشروع على تقديم احتياجات مجاله
- مكمل للشركات القائمة
- لدى المشروع إمكانية ربح عالية
- المشروع مبتكر
- لدى المشروع إمكانيات نمو عالية
- لديه تأثير اجتماعي
- قدرة المشروع على دفع مصاريف التشغيل
- القدرة على جذب استثمارات مساهمة
- من أصحاب رؤوس الأموال
- المنتج / الخدمة أو أي من مزاياها فريدا
- من نوعه و لديه ميزة تنافسية

### حوكمة الحاضنة

- مدير حاضنة ذو خبرة
- موظفين من ذوي الخبرة
- مجلس ادارة
- مجلس استشاري
- برنامج واضح للسياسات والاجراءات
- مرونة وكفاءة عمليات التشغيل

### معايير الخروج

- الحد الزمني للاحتضان
- تحقيق اهداف المشروع او فشله
- متطلبات مساحة الحاضنة
- الحاجة الى مساحة اكبر للتوسع
- الحاجة إلى مزيد من الدعم
- عدة خيارات لخطة الخروج

### التوجيه والتشبيك

- شبكة ريادة الاعمال
- التعلم الريادي
- الوصول الى شبكة مستثمرين وخبراء وشركاء استراتيجيين
- الدعم المجتمعي
- العلاقة مع المؤسسات العامة والخاصة
- أنظمة متقدمة في تقييم الاداء وعمليات مراجعة وتقييم
- تقديم النصائح والعمل على انجاح فكرة المشروع
- التواصل الفعال بين مدير الحاضنة والمحتضنين

### التمويل والمساندة

- حماية الملكية الفكرية
- الحصول على التكلفة الاستثمارية ومساعدات مالية مباشرة
- تمويل التوسعات الاستثمارية
- التعريف بمصادر التمويل الملائمة
- وضع تفاصيل موازنة المشروع
- توفير فروض مصرفية ذات فائدة منخفضة
- برامج إقراض طويلة الأجل
- توفير دعم الحكومة و حمايته



**Thank you**