

An Analytical Study of the Role of Business Incubators in Empowering Startups and Innovative Projects

Harouchi Djelloul^{1,*}

¹ University of Ahmed Draia Adrar, Algeria, harrouchidjelloul@univ-adrar.edu.dz

ARTICLE INFO

Keywords:

Business incubators;
innovative projects;
startups;
entrepreneurship
JEL Code: M13, O31

ABSTRACT

This study aimed to highlight the pivotal role played by business incubators in supporting and actualizing innovative projects, transforming them into resilient startups capable of achieving economic growth. The study addressed a central issue: the extent to which incubator mechanisms—such as consulting services, technical and managerial training, and the provision of a conducive environment—contribute to reducing the failure rate faced by entrepreneurs during the initial stages of establishing their ventures. To achieve its objectives, the study employed a descriptive-analytical approach, examining the conceptual and practical frameworks of the business incubator industry and its role in fostering a knowledge-based economy. The study concluded that business incubators serve as a nurturing environment and an effective strategic tool for fostering an entrepreneurial mindset, directly contributing to the refinement of entrepreneurs' skills and facilitating their market integration. However, their effectiveness may face challenges related to growth rates or, at times, resource constraints. In light of these findings, the study recommended strengthening public-private partnerships to expand the reach of incubators and activating university-based business incubators to link scientific research outputs with innovative investment.

دراسة تحليلية لدور حاضنات الأعمال في تمكين المؤسسات الناشئة والمشاريع المبتكرة

حروشي جلول^{*1}

¹ جامعة أحمد درايع أدرار، الجزائر، harrouchidjelloul@univ-adrar.edu.dz

معلومات المقال

الكلمات المفتاحية

حاضنات الأعمال؛
المشاريع المبتكرة؛
المؤسسات الناشئة؛
ريادة الأعمال

JEL Code: M13, O31

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور المحوري الذي تلعبه حاضنات الأعمال في مراقبة وتجسيد المشاريع المبتكرة وتحويلها إلى مؤسسات ناشئة قادرة على الصمود وتحقيق النمو الاقتصادي. انطلقت الدراسة من إشكالية رئيسية تتمثل في مدى مساهمة آليات الحاضنات (من خدمات استشارية، تدريب تقني وإداري، وتوفير بيئة ملائمة) في تقليل نسبة الفشل التي تواجه رواد الأعمال في المراحل الأولى لتأسيس مشاريعهم. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، مع استعراض الإطار المفاهيمي والتطبيقي لصناعة الحاضنات ودورها في تعزيز اقتصاد المعرفة. توصلت الدراسة إلى أن حاضنات الأعمال تمثل بيئة حاضنة وأداة استراتيجية فعالة لدعم الفكر المقاتلاتي، حيث تسهم بشكل مباشر في صقل مهارات أصحاب المشاريع وتسهيل اندماجهم في السوق. غير أن فعاليتها قد تواجه بعض التحديات المتعلقة بوتيرة النمو أو نقص الموارد أحياناً. وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الشراكة بين القطاعين العام والخاص لتوسيع نطاق الحاضنات، وتفعيل دور حاضنات الأعمال الجامعية لربط مخرجات البحث العلمي بالاستثمار المبتكر.

- مقدمة:

يشهد الاقتصاد العالمي المعاصر تحولاً جذرياً نحو ما يُعرف باقتصاد المعرفة، حيث لم تعد الثروات الطبيعية والموارد التقليدية المحرك الأساسي للتنمية، بل حلّ مكانها الابتكار والأفكار الإبداعية، وفي ظل هذا التحول، برزت المشاريع المبتكرة والمؤسسات الناشئة كعصب رئيسي لتجديد النسيج الاقتصادي، وخلق فرص العمل، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. ومع ذلك، تواجه هذه المشاريع في مراحلها الأولى تحديات جمة ومخاطر عالية قد تؤدي إلى فشلها في مهدها. ومن هنا، ظهرت حاضنات الأعمال كآلية استراتيجية وبيئة خصبة تهدف إلى رعاية هذه الأفكار وتحويلها إلى مشاريع قائمة على أرض الواقع، من خلال تقديم الدعم والمراقبة المستمرة وتذليل العقبات التمويلية، الإدارية، والتسويقية. تعمل الحاضنات كبيئة حاضنة ومحفزة توفر للمبتكرين الدعم المادي، والاستشاري، والإداري، مما يساهم في تقليل نسبة فشل الشركات الناشئة في مراحلها الأولى. ومن هنا، يتجسد الارتباط الوثيق بين الحاضنة والمشروع المبتكر، فالأولى تمثل المظلة الآمنة والموجهة، والثانية تمثل الثمرة الإبداعية التي تراهن عليها الدول لبناء اقتصاد مستدام وتنافسي. وهذا يدفعنا لطرح التساؤل الرئيسي: ما هو الدور الحقيقي الذي تلعبه حاضنات الأعمال في دعم وتجسيد المشاريع المبتكرة؟ وكيف تساهم في نجاح واستمرارية المؤسسات الناشئة؟

1- حاضنة

نسعى لتوضيح المفاهيم الأساسية التي تقوم عليها حضانة الأعمال. في هذا الجزء لذا، يسعى هذا القسم إلى توضيح مفاهيم حضانة الأعمال، وحاضنات الأعمال، وعملية حضانة الأعمال، وأداء المؤسسات. والهدف هو تسليط الضوء على المفاهيم ذات الصلة بفهمنا لظاهرة الحضانة. نتيح لنا هذه المراجعة فرصة فهم ماهية ظاهرة الحضانة، ومن هي الحاضنة، والأهم من ذلك، ماهية عملية الحضانة.

حضانة الأعمال هي ترتيب مؤسسي فريد يُعنى في المقام الأول بتطوير ثقافة المقاولاتية في المجتمع. ومع ذلك، يقع العبء على عاتق المقاول لضمان استمرارية أعماله، إذ أنه عرضة للتأثر بما يُطلق عليه ليفاكوفا "متلازمة الحاضنة" (Levakova, 2012).

اتفقت القمة الدولية العاشرة لجمعية حاضنات الأعمال التي عُقدت عقب المنتدى العالمي لحاضنات الأعمال الذي نظمه برنامج إنفو ديف infoDev والبنك الدولي والحكومة الهندية في نيودلهي في أكتوبر 2004 على "نموذج بسيط لمجتمع حاضنات الأعمال العالمي الذي يُدرك بيئات وعمليات حاضنات الأعمال"، كما هو موضح في العناصر التالية:

بيئة حضانة الأعمال (الأوسع): هو السياق الأوسع الذي ينبغي أن يكون موافقاً للتنمية المستدامة للمؤسسات ورعاية نموها.

حاضنة أعمال (بيئة حاضنة أعمال): هي عملية تنمية اقتصادية واجتماعية عامة و/أو خاصة، ريادية، مصممة لرعاية الشركات من مرحلة توليد الأفكار إلى الشركات الناشئة، ومن خلال برنامج دعم أعمال شامل، مساعدتها على تأسيس وتسريع نموها ونجاحها.

حضانة الأعمال (العملية): هي مساحة أو منشأة مادية تستوعب عملية حضانة الأعمال.

حضانة الأعمال الصغيرة عملية مبتكرة وديناميكية لتطوير المشاريع، مصممة لتسريع نموها ونجاحها من خلال مجموعة من الدعم والخدمات المهنية والموارد، ومع تزايد دور المؤسسات الصغيرة كعنصرٍ رئيسيٍّ في سياسات التنمية الاقتصادية في الدول المتقدمة والنامية، لقدرتها على استيعاب العمالة ومساهمتها في تخفيف الفقر وخلق فرص العمل، تُعتبر حضانة الأعمال الآن نموذجاً اقتصادياً هجيناً ديناميكياً (J Dubihlela, 2014).

1-1 دور حاضنات الأعمال

لحاضنات الأعمال مجموعة من الأهداف، أهمها:

- تقليل تكاليف بدء التشغيل والمخاطر الأولية التي تواجهها الشركة في البداية.
- خدمات احتضان الأعمال لأصحاب المشاريع.
- زيادة معدلات النجاح، ودعم الابتكارات، وتشجيع الأفكار الفريدة والمبتكرة.
- تنمية الموارد البشرية لتمكين المؤسسات الجديدة من تلبية الاحتياجات الإدارية والمالية والمحاسبية والفنية والتسويقية خلال مرحلة التأسيس (Firas Rifai, 2016).

- لا يقتصر دور حاضنات الأعمال على المساهمة في نمو الاقتصاد بخلق فرص عمل، بل يشمل آثاراً اجتماعية فمع ازدياد مستوى المقاولاتية بين الشباب بفضل حاضنات الأعمال، يمكن للمجتمع أن يجني فوائد من الابتكار والديناميكية الاقتصادية الناتجة عن ذلك.

تسعى الحاضنة إلى تحقيق العديد من الأهداف، أهمها زيادة معدلات نجاح المشاريع المبتكرة.

1-2 أهمية حاضنات الأعمال

يمكن استخلاص أهمية حاضنات الأعمال من خلال أدوارها الاستراتيجية المتوقعة، والتي نحاول تلخيص أهمها في النقاط التالية:

-تركز الحاضنات تقديم الاستشارات العلمية ودراسات الجدوى للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشئة (Rizzi & Jocimar Vazocha Wescinski, 2017).

-ربط المشاريع الناشئة والمبتكرة بالقطاعات الإنتاجية وديناميكيات السوق.

-تشجيع المستثمرين غير التقليديين والمغامرين على تأسيس مؤسساتهم الخاصة، والتي تُعرف بشركات رأس المال المُغامر (Mohamed Imam Salem, 2014).

-المساهمة في توظيف نتائج البحث العلمي والابتكارات والإبداعات في شكل مشاريع تجعلها قابلة للتحويل إلى منتجات إنتاجية (Hanadi Mubarak Al Mubarak, 2015).

-يوفر فرص عمل للراغبين في أن يكونوا رجال أعمال حقيقيين، وخاصةً خريجي الجامعات ويساعدهم على الانطلاق السليم وتجاوز العقبات في بداية حياتهم، ولعل أبرزها البيروقراطية التي تتجلى في (القروض، الضمانات، آليات التأسيس، وغيرها).

-يعمل على إنشاء ودعم المشاريع الإنتاجية أو الخدمية الصغيرة أو المتوسطة، القائمة على تطبيق التقنيات المناسبة والابتكارات الحديثة (José Moleiro Martins, 2019).

-يساعد المشاريع الصغيرة والمتوسطة على مواجهة الصعوبات الإدارية والمالية والفنية والتسويقية التي تواجه عادةً مرحلة التأسيس.

-تقديم الدعم والمساعدة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة لتحقيق معدلات نمو عالية وجودة عالية.

-فتح المجال للاستثمار في مجالات ذات جدوى للاقتصاد الوطني، مثل حاضنات الأعمال التكنولوجية، وحاضنات الصناعات الصغيرة، والجهات الداعمة، وحاضنات المشاريع المعلوماتية، وغيرها.

الأدوار الأساسية لحاضنات الأعمال

تلعب حاضنات الأعمال أدواراً متعددة تتقاطع بين الجوانب الاقتصادية، والتعليمية، والتنموية:

تقديم الدعم الإداري والاستشاري: توفر الحاضنات إرشادات قانونية، ومالية، وتسويقية من قبل خبراء ومختصين لمساعدة أصحاب المشاريع على اتخاذ قرارات صحيحة.

توفير البنية التحتية ومساحات العمل: تقدم الحاضنات مكاتب مجهزة، ومختبرات، وقاعات اجتماعات، وشبكات إنترنت بأسعار رمزية أو مجانية، مما يقلل من التكاليف التشغيلية الأولية.

تسهيل الوصول إلى التمويل: تعمل الحاضنات كحلقة وصل بين رواد الأعمال والمستثمرين (مثل المستثمرين الملائكيين وصناديق رأس المال المخاطر) أو الجهات التمويلية الحكومية والخاصة.

التدريب وبناء القدرات: تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية مكثفة لتطوير المهارات الريادية والإدارية والتقنية للمقاولين الشباب.

التشبيك وبناء العلاقات: تتيح الحاضنة لرواد الأعمال فرصة الاندماج في نظام بيئي يضم مبتكرين آخرين، وموردين، وعملاء محتملين، مما يعزز الروابط الأمامية والخلفية في السوق.

الأثر الاقتصادي والتنموي للحاضنات

يقتصر دور الحاضنات على إنجاح المشاريع الفردية، بل يمتد ليكون لها أثر استراتيجي على الاقتصاد الكلي:

خلق فرص العمل: تسهم في امتصاص البطالة من خلال توليد وظائف جديدة ومبتكرة.

تشجيع الابتكار: تدعم تحويل البحوث الأكاديمية وبراءات الاختراع إلى منتجات تجارية (كما هو الحال في الحاضنات الجامعية).

تنويع مصادر الدخل: تساهم في التحول نحو اقتصاد المعرفة وتقليل الاعتماد على القطاعات التقليدية

2- مشروع مبتكر

تُعد **المشاريع المبتكرة (Innovative Projects)** الركيزة الأساسية لنهضة الاقتصادات الحديثة، حيث لم يعد النجاح التجاري مقتصرًا على تكرار الأفكار التقليدية، بل أصبح مرهونًا بمدى القدرة على تقديم حلول غير مألوفة للمشكلات القائمة. يهدف هذا المقال إلى تسليط الضوء على مفهوم المشروع المبتكر، أهميته في تحقيق التنمية المستدامة، وخطوات تحويل الأفكار الواعدة إلى واقع ملموس، مع الإشارة إلى البيئات الداعمة مثل "علامة مشروع مبتكر" في الجزائر كنموذج رائد.

إذا كانت إدارة المشاريع المبتكرة فعالة بما يكفي، يُركز المديرون الوطنيون على مشاكل توزيع المهام بين المشاركين في المشروع، ومقارنة اهتماماتهم وتحديد درجة رضاهم من خلال مراعاة خصائص دورة حياة المشروع. ومع ذلك لا توجد أوراق علمية وأبحاث تعكس الترابط بين إدارة المشاريع الفعالة ورصد اهتمامات المشاركين فيها، بالإضافة

إلى خصائص دورة حياة المشروع بشكل كامل ومنهجي. وقد درس مؤلفون عدة الجوانب المذكورة أعلاه لهذه المشاريع المبتكرة.

المشروع المبتكر ليس مجرد عمل تجاري جديد، بل هو مبادرة تعتمد على الإبداع والتكنولوجيا أو التغيير في نموذج العمل لتقديم قيمة مضافة حقيقية للمجتمع والسوق. ويتميز هذا النوع من المشاريع بقدرته العالية على النمو السريع (Scalability) ومواكبة المتطلبات التقنية والعلمية المعاصرة.

2-1 تعريف المشروع المبتكر

المشروع المبتكر هو هدفٌ لنشاطٍ ابتكاري. بعد تعميم التعريفات التي قدمها متخصصو الإدارة المبتكرة، يمكننا أن نستنتج أن الابتكار يُفسّر من وجهتي نظر كعملية لتحقيق الأهداف، وكنتيجة لها (Hanna Matukova, 2019).

كما يمكن القول بأن المشروع المبتكر هو نظام معقد من الموارد والوقت والفعاليات المترابطة والموجهة لتحقيق أهداف ابتكارية محددة في مجالات العلوم والهندسة والتكنولوجيا ذات الأولوية. يمثل المشروع المبتكر تنفيذًا منهجيًا يجمعه هدف مشترك ويخصص لفترة زمنية محددة من الأنشطة والفعاليات لإنشاء وإنتاج وتسويق منتجات تكنولوجية عالية جديدة، مع الإشارة إلى المنفذين والموارد المستخدمة ومصادرها (Afuah, 1998).

هناك عديد الروابط المهمة بين المشاريع والابتكارات. نستخدم اليوم كلمة "مشروع" في سياقات للدلالة على مجموعة أو منظمة، أو لتحديد معاملة معقدة، أو للإشارة إلى خطة أو فكرة. في الأصل، يُشتق المصطلح من الكلمة اللاتينية *projicere* التي قد يُشتق منها معناها "إحداث تقدم". غالبًا يُستخدم الابتكار للدلالة على شيء جديد، سواء كان منتجًا جديدًا أو خدمة جديدة أو أي ناتج آخر، أو عملية أو أسلوبًا جديدًا. كما يُمكن إرجاع الكلمة إلى اللاتينية وكلمة *innovo* التي تُترجم إلى "تجديد". تم الفصل بين المصطلحين، لكن في مجال الابتكار غالبًا ما يُنظر إلى إدارة المشاريع على أنها مسعى تنفيذي بسيط. ومع ذلك، فقد أشارت الأبحاث مرارًا إلى صعوبات الانتقال من الاختراع إلى الابتكار، ومن الأفكار إلى المنتجات التي تخلق القيمة وهي عملية من المحتمل أن تلعب فيها إدارة المشاريع دورًا مهمًا للغاية (Sergey Filippov, 2010).

يستند ديفيز وهوبدي (Andrew Davies, 2005) إلى دراسة متعددة السنوات حول أعمال المشاريع لوصف عملية تطوير قدرات المشاريع والعلاقة بين القدرة الابتكارية لمؤسسة وطريقة توليدها وتنظيمها للمشاريع. وحدد شينهار ودفير (Aaron J. Shenhar, 2007) نظرية طارئة لإدارة المشاريع، مشددتين على الحداثة، وعدم اليقين التكنولوجي،

والتعقيد، والوتيرة. أما ريشتر وسودرجيرن (Anders Richtner, 2008)، فقد درسا ما يُمكن مشاريع الابتكار من خلق الابتكار مع كونها جزءاً من نظام ابتكار. ويجادل المؤلفان بأن تعقيد مشاريع الابتكار (الناجم عن كثافتها المعرفية، وتعدد أصحاب المصلحة، وما إلى ذلك) يلزم باستخدام الموارد الداعمة لجعل هذه المشاريع "مرنة". ولدعم هذا النموذج المفاهيمي، تُدرس مشاريع في مجال الطب القائم على الأدلة.

2-2 أهمية المشاريع المبتكرة في الاقتصاد المعرفي

تلعب المشاريع الإبداعية دوراً محورياً في تغيير المشهد الاقتصادي والاجتماعي من خلال:

- توفير فرص عمل نوعية: المساهمة المباشرة في تقليص معدلات البطالة عبر خلق تخصصات ومناصب شغل جديدة تواكب العصر.
- الحد من هجرة الأدمغة: فتح آفاق محلية للباحثين والطلاب المبتكرين لاستثمار طاقاتهم داخل أوطانهم.
- بناء مجتمع معرفي: تحويل البحوث الأكاديمية والنماذج المخبرية من مجرد أوراق علمية إلى منتجات استثمارية ذات قيمة اقتصادية في السوق

2-3 كيفية اختيار وتنفيذ فكرة مشروع مبتكر

إن إطلاق مشروع ناجح يتطلب المرور بعدة مراحل أساسية لضمان استدامته

المرحلة	الخطوات الإجرائية والتنفيذية
رصد المشكلات	البحث عن الثغرات في السوق المحلي أو الأزمات اليومية التي تواجه المستهلكين وابتكار حلول تقنية لها.
دراسة القابلية	إعداد نموذج العمل التجاري (Business Model) وخطة العمل للتأكد من الجدوى الاقتصادية وقابلية الفكرة للتوسع.
حماية الفكرة	تسجيل براءات الاختراع أو حماية العلامة التجارية وحقوق المؤلف لدى الهيئات المختصة لحماية الملكية الفكرية.
طلب الدعم والوسم	التوجه إلى البوابات الرسمية (مثل حاضنات الأعمال الجامعية) للحصول على الاعتراف القانوني والتمويل.

2-3 ادارة المشاريع

إدارة المشاريع كنشاط بشري، تاريخ طويل فعلى سبيل المثال، يُمكن اعتبار بناء الأهرامات المصرية عام 2000 قبل الميلاد نشاط مشروعى. ومع ذلك، فإن بداية عصر إدارة المشاريع الحديث، كمجال بحثي مميز، كانت في خمسينيات القرن العشرين.

يحدد مايلور (MAYLOR, 2005) ثلاث مراحل رئيسية للتطور التاريخي لإدارة المشاريع. قبل خمسينيات القرن الماضي، لم يكن هناك اعتراف بإدارة المشاريع بحد ذاتها. في الخمسينيات، طُوّرت أدوات وتقنيات لدعم إدارة المشاريع المعقدة (Bryde, 2003). استند التفكير السائد إلى نهج "أفضل طريقة واحدة"، القائم على الأساليب العددية. أما المرحلة الثالثة، بدءًا من التسعينيات فصاعدًا، فقد اتسمت بتغير البيئة التي تُنفذ فيها المشاريع (Fangel, 1994). وقد أصبح واضحاً بشكل متزايد أن نهج إدارة المشاريع يجب أن يكون مشروطاً بسياقها. كما يُلاحظ حدوث تحول مع مرور الوقت في تطوير إدارة المشاريع من التركيز على إدارة المشاريع الفردية إلى الإدارة الأوسع للمشاريع والإدارة الاستراتيجية للمشاريع (Morris, 1994).

ظهرت نظرية إدارة المشاريع في ثلاثينيات القرن الماضي، مدفوعةً بأساليب تنسيق هندسة المشاريع الضخمة في الولايات المتحدة الأمريكية، في قطاعي صناعة الطائرات (شركة الطيران الأمريكية) والنفط والغاز (شركة إكسون). وتشكل المفهوم الحديث للإدارة في خمسينيات القرن الماضي في الولايات المتحدة الأمريكية، وبدأ يتطور في ستينياته، مما جعل إدارة المشاريع مجالاً مهنيًا مستقلًا، وموضوعًا معقدًا يهدف إلى تنفيذ مشاريع متنوعة من خلال أساليب محددة. تتضمن عملية إدارة المشروع الوظائف التالية الموضحة في الشكل:

تشير ممارسات الدول المتقدمة إلى أن أساليب إدارة المشاريع هي الوحيدة الكفؤة بما يكفي لتطبيق الابتكارات. إدارة المشاريع هي آلية للتخطيط الفعال للاستثمارات، وتلبية توقعات العملاء، مع توفير مزايا تنافسية، وإدارة شفافة، وتطوير أفكار جديدة (منتجات، خدمات، تقنيات) (V.A. Rach, 2010).

تُحفّز الأزمات مشاريع جديدة وتغييرات جوهرية في السوق. يُعدّ تطبيق أساليب إدارة المشاريع الحديثة أفضل الطرق المجربة والمختبرة لتنفيذ التغييرات بسرعة وشفافية وكفاءة. تُقدّم أفضل الممارسات العالمية مجموعة من أدوات الإدارة المبتكرة لتطوير وتنفيذ البرامج والمشاريع المُستهدفة:

صُممت إدارة المشاريع الحديثة خصيصًا للتعامل مع بيئة أعمال أسرع وتيرةً وأكثر تعقيدًا وتنافسية. وهذا بفضل مرونة فرق العمل والموارد المُركزة على احتياجات المؤسسة، والتخطيط والتنفيذ القائم على المشاريع، يُمكن ذلك من موازنة جهود المؤسسة مع استراتيجيتها. ولا تُساعد الإدارة القائمة على المشاريع على تحقيق هذا الهدف فحسب، بل تُساعد أيضًا على تطوير سمات المبادرة والفعالية التي يجب أن تتحلى بها الإدارة العليا لضمان بقائها في المستقبل. في الواقع، تتشارك اثنتان من أكبر منظمات إدارة المشاريع في العالم، وهما معهد إدارة المشاريع (الولايات المتحدة) والرابطة

الدولية لإدارة المشاريع (أوروبا)، نفس الرؤية الراسخة لإدارة المشاريع. أي أن المفهوم الإبداعي لإدارة المشاريع عالمي وشامل، يتجاوز الحواجز الثقافية واللغوية، وأن العديد من المشكلات تكمن في إحداث التغيير أو التكيف معه، وهي أمور مشتركة بين الجميع (Wideman, 2001).

تختلف إدارة المشاريع اختلافًا كبيرًا عن الإدارة العامة. فكل مشروع يُخطط له ويُخصص له ميزانية ويُجدول ويُدار كمهمة فريدة. غالبًا ما تكون المشاريع متعددة التخصصات، وعادةً ما تتطلب تجاوز حدود الإدارات فيما يتعلق بالتكنولوجيا والمعلومات والموارد والموظفين. ويؤدي تجاوز هذه الحدود عادةً إلى صراع بين المجموعات.

يُعد وضع خطة مشروع مفصلة بناءً على نطاق المشروع وتاريخ استحقاقه أمرًا بالغ الأهمية لنجاحه، وعلى عكس نظرائهم في الإدارة العامة، يتحمل مديرو المشاريع مسؤولية إنجاز المشروع، ولكنهم لا يملكون سوى سلطة شرعية ضئيلة أو معدومة لإدارة الموارد المطلوبة من الإدارات الوظيفية. يجب أن يكون مدير المشروع ماهرًا في التفاوض بشكل مريح للطرفين للحصول على هذه الموارد (Samuel J. Mantel, 2011).

خاتمة:

أثبتت هذه الدراسة أن حاضنات الأعمال تمثل ركيزة أساسية في دعم وتحفيز منظومة ريادة الأعمال، فهي تساهم بشكل مباشر في تحويل الأفكار المبتكرة إلى مشروعات ناجحة ومستدامة.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- قليل نسب الفشل: توفر الحاضنات بيئة آمنة للمؤسسات الناشئة في مراحلها الحرجة الأولى.
- الدعم الشامل: تقدم استشارات إدارية، وتوجيهًا تقنيًا، وتسهيلات لوجستية ومالية.
- بناء الشبكات: تربط رواد الأعمال بالمستثمرين والأسواق المستهدفة بفعالية.

- التنمية الاقتصادية: تخلق فرص عمل جديدة وتدعم اقتصاد المعرفة والابتكار.
- توصلت الدراسة إلى تقديم مجموعة من التوصيات نلخصها فيما يلي:
- دعم حكومي أكبر: زيادة التسهيلات والتشريعات المحفزة لإنشاء الحاضنات.
- شراكات استراتيجية: تعزيز التعاون بين الجامعات، ومراكز البحث، والقطاع الخاص.
- تطوير الكفاءات: تدريب إدارات الحاضنات بأحدث أساليب الإرشاد والتوجيه العالمي.

قائمة المصادر والمراجع:

- Aaron J. Shenhar, D. D. (2007). *Reinventing Project Management: The Diamond Approach To Successful Growth And Innovation*. (H. B. Press, Éd.)
- Afuah, A. (1998). *Innovation Management: Strategies, Implementation, and Profits*. (O. U. Press, Éd.) illustrée.
- Anders Richtnér, B. S. (2008). Innovation projects need resilience. *International Journal of Technology Intelligence and Planning*, 4(3), pp. 257-275.
- Andrew Davies, M. H. (2005). *The Business of Projects: Managing Innovation in Complex Products and Systems*. Cambridge University Press.
- Bryde, D. J. (2003). Project management concepts, methods and application. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(7), pp. 775-793.
- Fangel, M. (1994). The broadening of project management. *International Journal of Project*, 11(2), pp. 47-48.
- Firas Rifai, A. S. (2016). THE ROLE OF BUSINESS INCUBATORS IN THE SUCCESS OF ENTREPRENEUR. *STARTUPS: A Field Study in the Jordanian Economy*, 4(11), pp. 1-13.
- Hanadi Mubarak Al Mubarak, M. B. (2015). The importance of business incubation in developing countries: case study approach . *International Journal of Foresight and Innovation Policy*, 10(1), pp. 17-27.
- Hanna Matukova, N. B. (2019). Outstaffing in innovative project management: theoretical and practical aspects. *7th International Conference on Modeling, Development and Strategic Management of Economic System (MDSMES 2019)* . 99, pp. 393-397. Published by Atlantis Press.
- J Dubihlela, P. V. (2014). Small Business Incubation and the Entrepreneurial Business Environment in South Africa: A Theoretical Perspective . *Mediterranean Journal of Social Sciences* , 5(23), pp. 264-269.
- José Moleiro Martins, A. A. (2019). *Business Incubator and Economic Development*. (IntechOpen, Éd.) Transfer of Technology (TOT).

- Levakova, L. (2012). The role of business incubators in supporting the SME start-up. *Acta Polytechnica Hungarica*, 9(3), pp. 85–95.
- MAYLOR, H. (2005). *Project Management* (Vol. 3rd revised). media edition, Essex: Pearson Education.
- Mohamed Imam Salem, K. S. (2014). The Role Of Business Incubators In The Economic Development Of Saudi Arabia. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 13(4), pp. 853-860.
- Morris, P. W. (1994). *The Management of Projects*. (T. Telford, Éd.)
- Rizzi, D. I., & Jocimar Vazocha Wescinski, O. P. (2017). THE IMPORTANCE OF INCUBATION PROCESSES FROM THE PERSPECTIVE OF INCUBATED AND GRADUATED COMPANIES. *Journal of Information Systems and Technology Management - JISTEM* - , 14(2), pp. 263-279.
- Samuel J. Mantel, J. J. (2011). *PROJECT MANAGEMENT IN PRACTICE* (Vol. Fourth Edition). JOHN WILEY & SONS, INC.
- Sergey Filippov, H. M. (2010). INNOVATION PROJECT MANAGEMENT: A RESEARCH AGENDA . *Journal on Innovation and Sustainability RISUS*, 1(1), pp. 1-23.
- V.A. Rach, O. R. (2010). *management:practical aspects of implementing strategies of regional development*. Kyiv: K.I.S.
- Wideman, M. (2001). *Project Management Simply Explained A Logical Framework to Help Your Understanding1*. AEW Services, Vancouver.