

حاضنات الأعمال العربية: من النموذج التقليدي إلى النموذج الافتراضي

Arabian Business Incubators: from the Traditional Model to the Virtual Model

صباح براهيم*

¹ جامعة باتنة 1 (الجزائر)، sabah.brahmi@univ-batna.dz

تاريخ القبول: 2021/12/09

تاريخ الإرسال: 2021/10/15

ملخص:

تعتبر حاضنات الأعمال الافتراضية الجيل الرابع من مراحل تطور حاضنات الأعمال في المجتمعات المعاصرة، ارتبط ظهورها بانتشار تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتماشيا مع فلسفة منصات التعليم عن بعد في تقديم التعليم للمتعلمين حيثما كانوا من جهة وتماشيا مع فلسفة الحجر الصحي والإلزامية التباعد الاجتماعي للوقاية من وباء كورونا في الآونة الأخيرة جهة ثانية. تهدف الدراسة الحالية إلى تتبع مراحل تطور حاضنات الأعمال بشكل عام وصولا إلى المرحلة الحالية المرتبطة بالمجتمعات الافتراضية بشكل خاص، حيث انعكست الصبغة الافتراضية على مختلف الوظائف والخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال للأعضاء المحتضنين لديها أثناء مختلف مراحل الحضانة من تدريب؛ تمويل؛ توجيه؛ شبكة علاقات؛ استشارات اقتصادية وقانونية... مع عرض تجربتين رائدتين لحاضنتي أعمال افتراضية عربية تنشط على مستوى المجتمعات العربية بالخصوص، وتتمثل في حاضنة الأعمال الافتراضية نجمي وحاضنة الأعمال الافتراضية ألف ستارت أب.

كلمات مفتاحية: حاضنات أعمال؛ حضانة؛ حاضنات أعمال افتراضية؛ منصة نجمي؛ منصة ألف ستارت أب.

Abstract

Virtual business incubators are the fourth generation of business incubator development in contemporary societies, their emergence has been associated with the proliferation of ICT applications and in line with the philosophy of distance learning platforms in providing education to learners wherever they are on the one hand and in line with the philosophy of quarantine and mandatory social spacing to prevent the recent Corona epidemic.

The current study aims to track the stages of the development of business incubators in general to the current stage associated with virtual communities in particular, where the virtualization has been reflected on the various functions and services provided by business incubators to their incubatees during the various stages of incubation from : training, mentoring, Network, funding, economic and legal consultations, with the presentation of two pioneering experiences of two Arab virtual business incubators active at the level of Arab societies in particular, namely the virtual business incubator Nejmy and virtual business incubator Alef Start Up.

Keywords: Business Incubators; Incubation; Virtual Business Incubators; Nejmy Platform; Alef Start-up Platform.

لطالما كانت النظرة التقليدية لعملية حضانة الأعمال تركز بشدة على المرافق مثل توفير مساحة مكتبية أو منشأة مع إمكانية الوصول إلى مرافق دعم الأعمال المركزية الإضافية. ومع ذلك؛ بالنسبة لبعض المؤسسات، لا سيما في المرحلة الأولى من التطوير، قد لا تكون هناك حاجة إلى مساحة ومرافق في الموقع على الإطلاق، بالنسبة لأنواع الأخرى من المؤسسات مثل مؤسسات التكنولوجيا الفائقة التي تعمل في بيئة واسعة، قد تكون مساحة الحضانة المادية مهمة ولكن الوصول إلى الخدمات الافتراضية قد يكون ضروريا بنفس القدر من حيث توفير المعرفة المتخصصة التي قد لا تكون متاحة من خلال حاضنة الأعمال المحلية الخاصة بهم. لذلك تحقق الحاضنة الافتراضية نقلة نوعية في توفير الدعم للمؤسسات المحتضنة بمختلف أشكاله: التكوين والتدريب، المعرفة المتخصصة، التوجيه، التواصل وشبكة العلاقات وبناء الرأس المال الاجتماعي، التمويل.

من هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة للوقوف على تأثير حاضنات الأعمال التقليدية بتكنولوجيا المعلومات والاتصال المعاصرة كغيرها من المنظمات الفاعلة في المجتمعات الإنسانية، وانخراطها في عملية التحول التدريجي نحو النموذج الافتراضي، من خلال تحديد أكثر خدمات حاضنات الأعمال تأثيراً بالنموذج الافتراضي وأكثرها فعالية مع عرض تجربتين لحاضنات الأعمال الافتراضية العربية وهي: الحاضنة الافتراضية نجمي، الحاضنة الافتراضية ستارت أب Startup.

2- مدخل مفاهيمي

2-1- عملية الحضانة

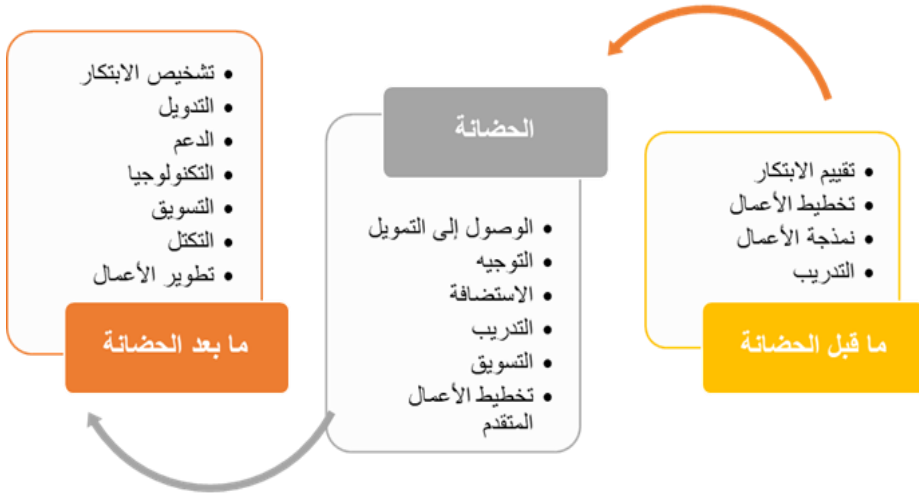
تعرف عملية الحضانة في حد ذاتها بأنها مجموعة من التقنيات التي يمكن استخدامها لتحقيق فكرة، إنشاء فريق وإزالة مخاطر المشاريع من أجل مرحلة لاحقة من المستثمرين، تحدث في: برامج المسرعات، فضاءات العمل المشترك، المشاريع الاجتماعية الأكاديمية وبرامج التعلم، المنافسات ومن خلال عمل المستثمرين في المراحل المبكرة." (SUPER-Start-Up, 2015-2018, p. 2)

تمر عملية الحضانة بثلاثة مراحل أساسية: (Dichter & et al, February 2010, p. 6)

- مرحلة ما قبل الحضانة: تتعلق بالأنشطة الكلية اللازمة لدعم رائد الأعمال المحتمل في تطوير فكرة عمله ونموذج عمله وخطة عمله، لتعزيز فرص الوصول إلى إنشاء مؤسسة ناشئة فعالة، وعادة ما يتضمن التقييم الأول للفكرة والتدريب ومساعدة واحدة مباشرة ضرورية لوضع العميل في الظروف الملائمة لكتابة خطة عمل كاملة، وتعتبر الحاضنات التابعة للجامعة حاضنات تمهيدية.

- مرحلة الحضانة: تتعلق بالدعم المقدم إلى رائد الأعمال من البداية وحتى مرحلة التوسع، غالبا ما تكون هذه عملية متوسطة المدى، وتستمر خلال السنوات الثلاث الأولى من نشاط المؤسسة المنشأة حديثا، وهي السنوات التي يكون من الآمن فيها تحديد ما إذا كان المشروع الجديد ناجحا ولديه فرصة جيدة للتطور إلى مؤسسة ناضجة بالكامل، الإجراءات التي يتم تفعيلها بشكل عام هي الوصول إلى التمويل والتدريب المباشر وخدمات التوجيه، فضلا عن خدمات الاستضافة والتدريب المحدد، لذلك فإن الحضانة المادية، على الرغم من كونها خدمة مهمة للغاية، هي مجموعة فرعية من عملية الحضانة الشاملة.
- مرحلة ما بعد الحضانة: تتعلق بالأنشطة التي يتعين القيام بها عندما تصل المؤسسة إلى مرحلة النضج، وبالتالي تكون جاهزة للسير على قدميها بمفردها، إنه الوقت الذي تترك المؤسسة حاضنة الأعمال. قد لا تزال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بحاجة إلى خدمات مختلفة على سبيل المثال لزيادة مبيعاتها أو تحسين عملياتها الإنتاجية، مثل خدمات التدويل أو إدخال الابتكار من خلال أنشطة الاستكشاف والكشف، ويطلق على الحاضنات في هذه المرحلة "المسرعات".

شكل رقم 01: يوضح مراحل تطور الحضانة



Source : (Brathwaite, 2016 , p. 76)

2-2- حاضنات الأعمال

تم تقديم أول تعريف لحاضنة الأعمال في ورشة العمل "أفضل الممارسات في البنية التحتية للحاضنة ودعم الابتكار" بأنها: "مكان تتركز فيه المؤسسات التي تم إنشاؤها حديثا في مساحة محدودة، هدفها زيادة فرص التطور والبقاء لهذه المؤسسات من خلال توفير مبنى معياري مجهز بالمرافق الضرورية (هاتف، فاكس وحاسوب)، وحيث يتم توفير الدعم الإداري والخدمي، هدفها الأساسي تطوير المنطقة المحلية وخلق فرص عمل جديدة. (MORARU & RUSEI, 2012, p. 176)

يظهر تعريف آخر لحاضنات الأعمال بأنها: "عملية ديناميكية لتطوير الأعمال، حيث يغطي هذا المفهوم مجموعة واسعة من العمليات التي تساعد المؤسسات على خفض معدل الفشل في المرحلة الأولية وتسريع تطوير تلك التي لديها القدرة على أن تصبح مولدة للوظائف والثروة". (MORARU & RUSEI, 2012)

في نفس السياق، يقر برنامج مجموعة البنك الدولي لتعزيز المقاولاتية والإبتكار (InfoDev) بأن حاضنات الأعمال تهدف إلى دعم تطوير وتوسيع نطاق المؤسسات في المراحل المبكرة والموجهة نحو النمو، وتوفر عملية الحضانة لأصحاب المشاريع بيئة مواتية في مرحلة بدء تطوير المؤسسة، بحيث تساعد في تقليل تكلفة إطلاق المشروع، زيادة ثقة و قدرة رواد الأعمال، وربطهم بالموارد المطلوبة لبدء وتوسيع نطاق مؤسسة تنافسية. (InfoDev, n.d, p. 31)

فحاضنات الأعمال هي مؤسسات تساعد في تطوير أو تشغيل المشاريع الصغيرة والمتناهية الصغر التي تسعى إلى تحديث أنشطتها من أجل تحويل الأفكار إلى منتجات وعمليات وخدمات، فهي توفر الدعم الفني والإداري والتدريب الإضافي لرواد الأعمال. إضافة إلى تسهيل وتبسيط عملية الابتكار التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة، وبذلك يكون المشروع مصحوب بمشورة الخبراء من مرحلة التخطيط حتى توحيد الأنشطة. (Rizzi, Wescinski, Poli, & Jacoski, 2017, p. 264)

شكل رقم 02: يوضح العلاقة بين موارد وأهداف حاضنة الأعمال النموذجية



Source : (Scaramuzzi, 2002, p. 5)

2-3- حاضنات الأعمال الافتراضية

تم إطلاق مصطلح الحاضنة الافتراضية لأول مرة من طرف نواك وجرانثام Nowak and Grantham سنة 2000، ليستخدمه ميان وآخرون Mian et al عام 2016 كحاضنة توفر الوساطة المعرفية لتطوير المؤسسات الناشئة المبتكرة، وساهم كل من فضيل وبرسادا وبهاكي Fadil and Persada and Baihaqi عام 2019 في بحث في إطار الحاضنة الافتراضية من خلال تقديم نهج شمولي مطور لمنصة عبر الانترنت مثل حاضنة إلكترونية. (Mörke & Swensson, 2020, p. 3) ومن منطلق أن حاضنات الأعمال هي مزود خدمة يقدم حزمة شاملة من الخدمات (أكثر من واحدة) مصممة لدعم وتسهيل وتسريع نمو الأعمال، فإن حاضنة الأعمال الافتراضية تقوم بذلك باستخدام الخدمات والأدوات التي تكون إلى حد كبير مستقلة عن موقع مزود الخدمة ومستخدمي هذه الخدمات يتم تسليمها كلياً أو جزئياً باستخدام أدوات افتراضية. (Triodos Facet BV & The Netherlands, September 2011, p. 22)

وبذلك تعتبر الحاضنة الافتراضية مساحة عمل غير مادية عبر شبكة الانترنت، تقدم خدمة ربط رواد الأعمال مع المستثمرين والمستشارين، إضافة إلى مساعدة المؤسسات الناشئة بالمشورة القانونية والمحاسبية والاستشارية ضمن تطوير خطة العمل. (Mörke & Swensson, 2020, p. 21) فالمفهوم الدقيق لحاضنات الأعمال الافتراضية يركز على استغلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تقديم عملية الحضانة والخدمات المرافقة لها ضمن بيئة رقمية بحتة، سواء أكان ذلك عبر مواقع ويب أو من خلال منصات رقمية خاصة.

3 - حاضنات الأعمال: نحو النموذج الافتراضي

تسعى الحاضنات إلى معالجة إخفاقات السوق ذات الطبيعة المتغيرة، مما أدى إلى تغيير كيفية تنظيم تلك الحاضنات بمرور الوقت، حيث أشارت الأدبيات إلى وجود ثلاثة أجيال، كانت حاضنات الجيل الأول تقدم المساحات المكتبية المشتركة والبنية التحتية من أجل توفير وفورات الحجم للمؤسسات الناشئة الصغيرة، وفي الجيل الثاني (التسعينات) تحول التركيز إلى توفير دعم الأعمال من أجل تسريع منحنى تعلم المقاولاتي، وظهر الجيل الثالث من الحاضنات في نهاية التسعينيات مع التركيز على تسهيل الوصول على الموارد الخارجية والمعرفة والشرعية، كما يركز الجيل الأحدث من الحاضنات بشكل أقوى على قطاعات التكنولوجيا المتقدمة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. (Bruneel & et al, 2012, p. 110)

تقوم حاضنات الأعمال بأنشطة متنوعة ومتباينة، لكن في عام 2013 قدم الباحث أمزكو Amezcua وفريقه إطار عمل أكثر إيجازاً يقسم ضمنه أنشطة الحاضنات ضمن وظيفتين: وظيفة العزل ووظيفة التجسير التي من شأنهما أن تحدا من احتمالية فشل عملية بدء المشروع، حيث

تحمي وظيفة العزل المؤسسات الناشئة من بيئتها الخارجية من خلال توفير الموارد إيواء لحمايتها من مشكلة نقص الموارد، وبالتالي تشجيع بقاءها، ومن ناحية أخرى تمكن وظيفة التجسير المؤسسات الناشئة من المشاركة بنشاط في بيئتها الخارجية من خلال تسهيل بناء العلاقات مع المنظمات الخارجية وتطوير رأس المال الاجتماعي والشرعية القانونية. (Amezcuca & et al, 2013, p. 5) فالمؤسسات الناشئة في بداية دورة حياتها تقع بين المطرقة والسندان، فمن جهة قد تفشل بسبب قلة الموارد واحتدام المنافسة الشديدة وغير الزهيمية من جهة، وقد تفشل بسبب عدم حصولها على الدعم والاستشارة والموارد اللازمة من المؤسسات الفاعلة في السوق من جهة أخرى، فتحقيق هذه المعادلة بالنسبة للمؤسسات الناشئة صعب التحقيق إن لم يكن مستحيلا، لذلك تتكفل حاضنات الأعمال بحل هذه المعادلة.

تنعكس ميزة الحاضنة الافتراضية، بالمقارنة مع التقليدية، في حقيقة أنها يمكن أن تغطي عددا أكبر من الأعضاء المحتضنين، في حين أنهم ليسوا ملزمين بمغادرة موقعهم وإعادة تخصيصه في الحاضنة، يمكن أن تكون هذه الميزة مهمة بشكل خاص بسبب قرب شركاء الأعمال والموردين والعملاء من أعضاء الحاضنات، الذين يستخدمون الموارد والمزايا الأخرى للحاضنة الافتراضية التي يمكن أن يحققها الريادي من منزله أو مكتبه عبر الكمبيوتر الشخصي، بهذه الطريقة، تم تقليل التكلفة الإجمالية للحاضنة وخلق فرصا لتقديم الخدمات للعملاء بشروط أكثر ملاءمة من السوق. (Zornić & et al, 2011 June, p. 3472)

فبرامج عملية الحضانة الافتراضية تميل إلى أن تكون أقل تكلفة في التشغيل من حاضنات الأعمال التقليدية التي لها نفقات إضافية تتعلق بتشغيل وإدارة الفضاء المادي، ففي حالة اتساع الفضاء المادي للحاضنة -مما يجعل التنقل صعبا - تكون الحاضنة الافتراضية بديلا جيدا وفعالاً من حيث سهولة التواصل، وأيضا، يفضل بعض رواد الأعمال عدم التواجد في مقر الحاضنة لأنهم يحتاجون إلى الوصول إلى معدات أو مرافق متخصصة غير موجودة في الحاضنة التقليدية، (Lewis, Anderson, & Molnar, 2011, p. 16) خاصة في المشاريع ذات الصبغة الخدمية المعنوية التي لا تتعلق بمنتجات ملموسة كمشاريع التطبيقات الإلكترونية فهي لا تحتاج إلى مساحة فيزيقية جغرافية وإنما إلى مساحة إلكترونية ضمن فضاءات التخزين السحابي وغيرها.

فالحاضنة التقليدية ملائمة في نشاطات معينة أكثر من الحاضنة الافتراضية والعكس صحيح، ففي النشاطات الإنتاجية الملموسة حيث يحتاج الريادي إلى فضاء جغرافي من أجل تنفيذ مشروعه وتخزين منتجاته فإن الحاضنة التقليدية هي الأكثر ملائمة، وفي النشاطات المعنوية خاصة مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات حيث لا يحتاج الريادي إلى أكثر من جهاز حاسب آلي

واتصال بشبكة أنترنت بتدفق عالي ومساحة سحابية للتخزين فإن الحاضنات الافتراضية هي الأكثر ملائمة.

كما تنعكس ميزة الحاضنة الافتراضية على اتساع وعمق وتنوع الدورات التكوينية والتدريبية الموجهة للرياديين أو زوار منصات الحاضنات الافتراضية من أجل اكتساب ثقافة ريادية فقط، تتسم الدورات والمساقات التكوينية والتدريبية الريادية بالاختصار والعمق والتفاعلية في طرح المعلومات الريادية في شكل مقاطع فيديو أو أوديو وحتى المقاطع النصية في شكل ملفات نصية للقراءة لمن يحبذون القراءة على المشاهدة أو الاستماع، فمنصات التعليم عن بعد تقوم على فلسفة الربط بين المعلمين والمتعلمين المتباعدين جغرافيا واحترام الفروقات الفردية بينهم، وبذلك فإن الولوج إلى الحاضنات الافتراضية العالمية من أجل الحصول على التكوين الريادي عالي الجودة يعتبر ميزة في حد ذاته بالنسبة للرياديين حتى ولم يكن لهم الحق في الحصول على دعم مادي ومرافقة استشارية وارشادية.

وفي نفس السياق، يتم تقديم شبكات الأعمال أو شبكات العلاقات الإنسانية وبناء رأس المال الاجتماعي للرياديين في حاضنات الأعمال الافتراضية بشكل أساسي لتحقيق الفوائد التالية للمحتضنين: (Triodos Facet BV & The Netherlands, September 2011, p. 27)

- تسهيل تبادل المعرفة والأفكار (شبكات التعلم بين النظراء) إقامة شراكات تجارية (على سبيل المثال من خلال التكتلات) حشد مجموعات كبيرة من الأشخاص الخارجيين في كثير من الأحيان وجمعهم مع المحتضنين للوصول إلى الخدمات أو الأسواق أو العملاء أو التمويل عبر منصات خاصة (مثل المتطوعين والمستثمرين).
- تحتاج العديد من المؤسسات إلى الوصول إلى التمويل للبدء والنمو، يمكن أن تساعد الحاضنات المحتضنين في الوصول إلى المنح أو القروض أو تمويل الأسهم بطرق مختلفة، تتراوح بين: تقديم المعلومات (حول تسهيلات المنح، ومسابقات نماذج الأعمال، ومصادر التمويل، والائتمانات)؛ جلسات تقديم العروض الافتراضية عبر تقنيات المؤتمرات المرئية عن بعد (دعم المحتضنين في الترويج لأعمالهم للمستثمرين المحتملين خلال أحداث معينة أو قبل الاجتماعات)؛ التوفيق الفعال بين المحتضنين والممولين المحتملين لتقديم الخدمات المالية (استثمارات تحمل المخاطر من قبل الحاضنة).

على الرغم من أنه قد لا يتبادر إلى الذهن تلقائيا عند التفكير في الخدمات الأساسية لحاضنة الأعمال الافتراضية، إلا أن بناء العلامة التجارية يعد نشاطا رئيسيا للعديد من حاضنات الأعمال الافتراضية، سواء بالنسبة لهم أو للمحتضنين أو الرعاية أو المتبرعين، على سبيل المثال، تستخدم

حاضنات الأعمال العربية: من النموذج التقليدي إلى النموذج الافتراضي

الحاضنات الافتراضية بناء العلامة التجارية من أجل: جذب واختيار عملاء وأعضاء ومحتضنين جدد، يُعد بناء العلامة التجارية خدمة رئيسية تُستخدم لزيادة كمية و / أو جودة التطبيقات ؛ بناء سمعة من أجل توليد "الشغف بالانتماء إلى المجتمع"، وتجنيد متطوعين ورعاة؛ التأثير على بيئة الأعمال (على سبيل المثال رفع مكانة ريادة الأعمال وتعزيز تنمية الأعمال المستدامة).

4- نماذج حاضنات الأعمال الافتراضية العربية

1-4- الحاضنة الافتراضية نجمي Nejmy

الحاضنة الافتراضية نجمي هي منصة فريدة بمتناول الجميع، على شبكة الانترنت ترعى وتروج أحلام رواد الأعمال الجدد، عن طريق رعاية الأفكار الجديدة الممتازة، بتوفير التدريب الضروري، وتقديمهم لخبراء يهتمون بهم، وتوفير أدوات العمل الضرورية، والبرامج اللازمة، والمساعدة بالتمويل والعلاقات العامة والتشبيك، مهمتها ريادة البحوث الاجتماعية والاقتصادية عن طريق قيادة مهمة الابتكار الخلاق في الشرق الأوسط وتحويلها إلى أعمال عالمية، أسسها ريادي الأعمال مروان زيادات المتحصل على أفضل مؤسسة ناشئة في الشرق الأوسط في المؤتمر العالمي لريادة الأعمال، وعلى أفضل مؤسسة ناشئة في العالم العربي من خلال مسابقة جامعة أم تي في، وهو متحدث إقليمي متخصص في ريادة الأعمال والتعليم للتوظيف. (منصة نجمي، 2021)

حتى يستطيع رواد الأعمال المستجدين مباشرة استخدام منصة نجمي يجب عليهم أولاً إنشاء حساب خاص يسمح له باستخدام كل مرافق المنصة، حيث يمكن إنشاء الحساب على المنصة عن طريق البريد الإلكتروني أو عن طريق إشراك الحساب على الفايبروك، وبعد إنشاء الحساب يستطيع رواد الأعمال التدرج عبر مراحل منصة نجمي ابتداءً بمرحلة التدريب والتي تتضمن مجموعة متنوعة من الدورات التعليمية حوالي 20 دورة، ثم مرحلة أدوات الأعمال والتي تتضمن أربعة أدوات رئيسية، ثم المرحلة الثالثة وهي الإرشاد من طرف مجموعة من المتخصصين والمتمرسين وأصحاب الخبرة والكفاءة العالية، أما المرحلة الرابعة فهي الاستثمار وخلالها تلعب المنصة دور الوسيط بين رواد الأعمال والمستثمرين لتعرض عليهم فكرة المشروع بهدف الحصول على الاستثمار لمباشرة العمل، في حين تتعلق المرحلة الأخيرة وهي الخدمات بتشبيك رواد الأعمال مع المؤسسات التي تقدم خدمات ما بعد الاستثمار مثل الخدمات التكنولوجية والمحاسبة وغيرها. (منصة نجمي، 2021)

1-1-4- التدريب

تقدم منصة نجمي برنامجاً تدريبياً متخصصاً بزيادة الأعمال بالمرور على عشرين دورة تدريبية، موضحة في الجدول التالي:

جدول (1): البرنامج التدريبي لمنصة نجحي

المراحل	الفصول	الدروس	الحجم الزمئي
البداية الناجحة	1-المهارات الأساسية لريادة الأعمال	07	104 دقيقة
	2-الابتكار وكيفية التوصل إلى الفكرة ثم اتخاذ القرار	13	
	3- تطوير نموذج عملك، القيمة المقترحة والعمل	05	
	4- الريادة الاجتماعية	05	
أبحاث السوق	أبحاث السوق	08	40 دقيقة
فن التنبؤ المالي	1- مراحل التنبؤ والخطوات اللازمة نحو النجاح	07	40 دقيقة
	2-الميزانية وكيفية الاستفادة من نتائجها	05	
المال والاستثمار	1-مفاهيم وخطوات فهم مراحل التمويل	06	95 دقيقة
	2-التمويل والاستثمار	07	
القانون	1-معرفة أخلاقيات المحاماة وكيفية اختيار المحامي ومواصفاته وتكاليفه	04	75 دقيقة
	2-معرفة كيفية اختيار نوع التسجيل واختيار اسم للشركة وأنواع الشركات	04	
	3-مقارنة بين شراء الشركة أو شراء أصولها وتعديل سعر الشراء ومعرفة خيارات تجديد عقود الإيجار وقوانينها	08	
إنشاء العمل	1-معرفة اختيار اسم للشركة والاسم الوصفي لها	04	35 دقيقة
	2-العمل من المنزل، اللافتات، الديكور، التعامل مع السيولة والتراخيص والتصاريح وساعات العمل	07	
الدعاية والإعلان	1-مميزات الإعلان وإنجاز الجدول الزمني للإعلانات ومعرفة نتائجها	09	62 دقيقة
العلاقات العامة	1-اهتمام ريادي الأعمال بالإعلام والإعلان والعلاقات العامة	05	44 دقيقة
	2-فهم الأساليب والإجراءات لكتابة المادة وقبولها في وسائل الإعلام	06	
الموردين	1- الشراء والجودة واختيار المورد المناسب	03	41 دقيقة
	2- الجودة وسياسات الشراء	07	

حاضنات الأعمال العربية: من النموذج التقليدي إلى النموذج الافتراضي

45 دقيقة	09	1-المعادلات الحسابية وبداية تطبيق المشروع	مسك الدفاتر
21 دقيقة	07	1- إيجابيات وسلبيات العمل من المنزل وفهم إطار العمل فيه	العمل من المنزل
117 دقيقة	07	1-تعريف المبيعات وأنواعها وفهم المنتج وتحديد مواصفات رجل المبيعات	المبيعات
	11	2-معرفة مهارات البيع والشراء وفهم أدواره وأساليبه وشخصياته	
	11	3-فهم مراحل وخطوات عملية البيع	
47 دقيقة	06	1-إعرف نفسك، وعرف المحيطين بك من انت	تطوير الذات
	09	2- تحدى الصعوبات وكن قابلاً للتطور	
55 دقيقة	08	1-كيفية انتقاء فريق العمل وتنظيمه، وكيفية معالجة المشاكل	فريق العمل
	10	2-فهم إجراءات وسياسة الشركة ومعرفة مهارات الاتصال كريادي أعمال	
41 دقيقة	06	1-تعريف خطة العمل، وكيفية تحضيرها ومعرفة أنواع الخطط	خطة العمل
	11	2-تعريف مداميك البناء التسعة	
27 دقيقة	09	1-فهم الصعوبات والفرص	الصعوبات والفرص
21 دقيقة	07	1-ما يميزك وطرق إنشاء الامتياز	الامتياز
23 دقيقة	09	1-فهم مبدأ عمل مجلس الإدارة، تشكيله وحجمه	الحوكمة
30 دقيقة	13	1-إدارة المنتج والمراحل التي تقوم عليها	إدارة المنتج
20 دقيقة	09	1-العناصر الرئيسية التي تغطيها الملكية الفكرية	الملكية الفكرية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على منصة نجبي

4-1-2- أدوات الأعمال

توفر حاضنة الأعمال الافتراضية نجبي أربع أدوات أساسية لمساعدة رواد الأعمال على بداية تنفيذ نموذج الأعمال (Business plan) بطريقة إلكترونية سهلة واحترافية من خلال: منصة

نجمي، "أدوات الأعمال"، (2021)

- بناء خطة المشروع وفقاً للمعايير المتوقعة من الشركاء والمستثمرين؛
- التقارير المالية والحسابات لا تشكل عائقاً، بمجرد تعبئة الأرقام تقوم الحاضنة بعمل الحسابات اللازمة وإصدار التقارير؛
- توفر الحاضنة العديد من الأمثلة لخطط أعمال يمكن الاستفادة منها؛
- يمكن لرائد الأعمال مشاركة فريق العمل أو المرشدين أو المستثمرين لخطة العمل والاستفادة من خبراتهم بطريقة فورية.

3-1-4- الإرشاد

توفر حاضنة الأعمال الافتراضية نجمي الإرشاد لرواد الأعمال لتحقيق الأهداف وتجنب الأخطاء عن طريق نخبة من الخبراء وأصحاب الإنجازات الذين يقومون بتوجيههم وصقل مشاريعهم، في التخصصات الإرشادية التالية: (منصة نجمي، 2021)

التمويل، القانون، المحاسبة، الوصاية، التسويق، المبيعات، القيادة، الابتكار، وضع الاستراتيجية، الحماية الفكرية، إدارة الموارد البشرية والتكنولوجية.

4-1-4- الاستثمار

توفر الحاضنة الاستثمار الأولي للرواد من أجل تنفيذ مشاريعهم، من خلال نخبة من المستثمرين الجادين في تحويل حلم الرواد وخططهم إلى مؤسسات ناشئة فعالة تضمن العائد للاستثمار لكلهما، من خلال عرض أفكار ومشاريع رواد الأعمال على المستثمرين وتسهيل عملية الاستثمار والتسويق.

تعتبر وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الأردنية ووزارة الاقتصاد الرقمي والريادة من أهم المستثمرين والشركاء الرسميين للحاضنة، إضافة إلى جمعية المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات الأردنية.

تبنت الحكومة الأردنية فلسفة دعم ريادة الأعمال من خلال ثلاثة آليات على رأسها البرنامج الوطني لحاضنات الأعمال الذي تشرف عليه وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة، حيث قامت بتحويل أربعين محطة إلى حاضنات أعمال في كافة محافظات المملكة، بمعدل 3-4 حاضنة أعمال بكل محافظة، وتهدف من خلال هذا البرنامج إلى: (وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة، "البرنامج الوطني لحاضنات الأعمال"، 2021)

- الاستفادة من البنى التحتية للمحطات لتقديم خدمات حاضنات الأعمال بدلاً من الاقتصار على تقديم التدريب في مجال تكنولوجيا المعلومات.
- دعم الفكر الريادي بين أفراد المجتمع المحلي من خلال استقطاب ريادي الأعمال

واحتضانهم ورعايتهم.

- توفير الدعم اللازم لريادي الأعمال من أبناء المحافظات لتحويل افكارهم إلى مشاريع إبداعية.
- تقليل العوائق أمام الرياديين للبدء في إنشاء أعمالهم وفحص أفكارهم ونقلها للمرحلة المتقدمة.

كما قامت الوزارة وبالتعاون مع منتدى الاستراتيجيات الأردني وأعضاء برنامج I-core بإطلاق مبادرة تيسير أعمال المؤسسات الريادية والناشئة كألية ثانية ضمن فلسفة دعم الريادة بالمملكة، والتي تم من خلالها إعداد ورقة السياسات للمؤسسات الريادية والناشئة بهدف تمكينها والتعزيز من فرص نموها وقوتها التنافسي، حيث ركزت ورقة السياسات على اقتراح تعديل العديد من القوانين والأنظمة والتعليمات لغايات تذليل العقبات والصعوبات التي تواجه المؤسسات الناشئة والريادية على أرض الواقع ابتداء من مرحلة التسجيل القانوني أمام دائرة مراقبة الشركات مرورا بالوزارات والدوائر والهيئات الرسمية والبنوك ومرحلة الحصول على رخص المهن وخضوع المنشأة للضمان الاجتماعي والصعوبات التي تمر بها هذه الشركات من حيث استقطاب العمالة الأجنبية والتمويل الأجنبي. (وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة، "مبادرة تيسير أعمال الشركات الريادية والناشئة"، 2021)

أما الألية الثالثة فتتمثل في خطة الوصول إلى الأسواق وذلك من خلال إتاحة الفرصة للشركات الريادية وتسهيل مشاركتها بالبرامج المعنية بالتشبيك مع الأسواق العربية والأجنبية، ومن بين هذه المبادرات التي تم تشبيك الرياديين من خلالها: (وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة، "خطة الوصول إلى الأسواق"، 2021)

أ. مبادرة شبكة المستثمرين المغتربين: والتي تم عقدها على مرحلتين، الأولى في الأردن والثانية في دبي - الإمارات، لتشبيك الرياديين الأردنيين مع المستثمرين المغتربين في الإمارات، حيث تم من خلالها تشبيك 35 شركة ريادية أردنية.

ب. مؤتمر لندن: تم دعم 15 شركة لتلقي الدعم المالي من الحكومة للتمكن من الاشتراك في المؤتمر للاستفادة في تحقيق شراكات جديدة مع الأسواق الأجنبية ولضمان وصول أكبر عدد من الشركات في القطاع.

ج. برنامج السوق الأمريكي Silicon Valley Program 2019 بهدف ربط شركات التكنولوجيا الأردنية بعلاقات ثنائية مع شركات في الولايات المتحدة، حيث تم اختيار 25 شركة ناشئة للمشاركة في البرنامج.

د. برنامج السوق البريطاني The UK Scale-Up Program والذي تم تنفيذه في السوق

الأوروبي من خلال UK Tech Hub وتم اختيار 25 شركة ناشئة للمشاركة فيه.

2-4- الحاضنة الافتراضية ستارت أب Startup

1-2-4- التعريف بالحاضنة

حاضنة افتراضية تهدف إلى مساعدة رواد الأعمال العرب على إطلاق مشاريعهم الريادية من خلال توفير التدريب المجاني والإرشاد والربط مع مستثمرين، وبذلك نأخذ بيد رائد الأعمال من الصفر وتساعد على إطلاق مشروعه والحصول على التمويل، أو From Zero to seed ، تعتمد ألف ستارت أب في منهجيتها في ريادة الأعمال على أحدث طرق إطلاق المشاريع الريادية التقنية والمستخدم في السيليكون فالي، تحت إشراف مدربين عرب لديهم الخبرة والكفاءة في ريادة الأعمال. حيث تتبع ألف ستارت أب منهجية محددة في تقييم المدربين ومراجعة المحتوى الخاص بهم قبل الموافقة على نشره، ليكون متماشيا مع منهجية ريادة الأعمال، ومن منطلق ان الحاضنة تقدم محتوى ريادة الأعمال باللغة العربية ونستهدف الرواد العرب، فقد وقع الاختيار في تسميتها على أول حرف من الأبجدية العربية، الألف. والذي يعد نقطة البداية في عالم الريادة للمتعلمين من رواد الأعمال. (منصة ستارت اب، 2021)

تقدم حاضنات الأعمال الافتراضية خدمات وتوفر أدوات لرواد الأعمال أكثر من الحاضنات التقليدية أو ما يطلق عليها بحاضنات بجدران، حيث تركز على الدورات التكوينية لتكوين وتدريب الرواد وإكسابهم المهارات اللازمة للنجاح في مشاريعهم بالإضافة إلى توفير الاستشارات القانونية والاقتصادية وتوصيلهم بالمستثمرين المحتملين لمشاريعهم ومرافقتهم إلى غاية نجاح المشروع ووقوفه على قدميه في السوق.

2-2-4- خدمة التكوين والتدريب عن بعد

توفر الحاضنة الافتراضية ألف ستارت أب دورات تكوينية وتدريبية لريادي الأعمال المستجدين، تتناسب مع خدمة مراحل إطلاق المشروع الريادي، تم هيكلة المساقات والدورات التكوينية وفق منطق بيداغوجي متسلسل، يبدأ بتحديد الأهداف التعليمية للدورة وينتهي باختبار في نهاية الدورة والذي لا يمكن ولوجه إلا بعد تجميع نقاط المساق والمحددة في الصفحة الرئيسية للدورة إلى جانب الجهد الزمني المطلوب لاستيفاء الدورة، مع الإشارة إلى فريق التكوين في نهاية الصفحة قبل عرض قائمة الدروس، هذه الأخيرة التي يلها مباشرة فضاء للتفاعل ما بين رواد الأعمال والمكون.

تم تقسيم هذه الدورات إلى ثلاثة مستويات، كل مستوى مؤطر بلون خاص: الأزرق الغامق، البرتقالي ثم الأحمر؛ يتعلق المستوى الأول الملون المؤطر بالأزرق الغامق بالخطوات الأولى في مشوار ريادة الأعمال، يشترط في رائد الأعمال أن يتقن القراءة والكتابة ليستطيع متابعة هذا المستوى، تضمن هذا المستوى ثلاث مساقات أساسية: بناء نموذج الأعمال، مقدمة في لين ستارت أب

حاضنات الأعمال العربية: من النموذج التقليدي إلى النموذج الافتراضي

وتصميم القيمة المقدمة، أما المستوى الثاني المؤطر باللون البرتقالي فيهدف على إكساب رواد الأعمال مهارات إضافية في مجالات ريادة الأعمال المختلفة كالتسويق وجمع التمويل وغيرها، ينقسم هذا المستوى بدوره إلى مستويين فرعيين، المستوى الفرعي الأول لون بالأزرق الغامق ويتضمن الدورات القاعدية في هذا المستوى مثل: مقدمة في المنصات، مقدمة في الريادة الاجتماعية، النموذج المالي للمشاريع الناشئة، مقدمة في اختراق النمو، إدارة المشاريع عن طريق منهجية الأجايل أخيرا الاقتصاد الاستهلاكي، أما المستوى الفرعي الثاني فيتعلق بالدورات التكميلية لمستوى متقدم نوعا ما عن المستوى الفرعي الأول، يتضمن خمس دورات: تكبير المشروع الناشئ، بناء أصغر منتج قيم MVP، التخطيط باستخدام طريقة OKRs، أدوات قياس أداء شركات ريادة الأعمال وأخرا الابداع في ريادة الاعمال، ويحتاج رائد الأعمال في المستوى البرتقالي إلى إنهاء ثلاثة دورات والحصول على 1000 نقطة كحد ادنى للمرور للمستوى التالي. (منصة ستارت أب، دوراتنا، 2021)

أما المستوى الثالث فيتعلق بإكساب رواد الأعمال مهارات احترافية لبناء مشروع ناشئ، ولا يستطيع رواد الأعمال ولوج هذا المستوى إلا بعد إتمام المستويين السابقين بنجاح كما لا تظهر الدورات في هذا المستوى على الصفحة الرئيسية.

جدول (2): يوضح هيكله الدورات التكوينية في الحاضنة الافتراضية ستارت أب

الدورات	نقاط الدورة	الحجم الزمني اللازم	عدد الدروس	عدد النصوص	عدد مقاطع الفيديو
بناء نموذج الأعمال	200	60-120 د	12	2	10
مقدمة في لين ستارتب	200	60-120 د	10	1	9
تصميم القيمة المقدمة	200	60-90 د	10	1	9
مقدمة في المنصات	250	60-90 د	3	0	3
الريادة المجتمعية	250	60-90 د	3	0	3
النموذج المالي للمشاريع الناشئة	250	60-90 د	4	1	3
مقدمة في احتراق النمو	250	60-90 د	7	7	0
إدارة المشاريع عن طريق منهجية الأجايل	250	60 د	9	0	9
الاقتصاد الاستهلاكي	250	90-120 د	10	1	9
تكبير المشروع الناشئ	250	60-120 د	7	1	6
بناء أصغر منتج قيم MVP	250	60-120 د	5	0	5

صباح براهيم

5	0	5	90-60 د	250	التخطيط باستخدام طريقة OKRs
6	0	6	180-120 د	250	أدوات قياس أداء شركات ريادة الأعمال
7	0	7	120 د	250	الابداع في ريادة الأعمال

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على معطيات منصة ستارت أب

3-2-4- خدمة أطلق مشروعك

توفر منصة ستارت أب رحلة حضانة بهدف الوصول إلى إطلاق سليم وناجح للمشروع، تمر رحلة الحضانة بأربعة مراحل، تتمثل المرحلة الأولى في مرحلة الفكرة، تليها مرحلة تجارب، ثم مرحلة التجهيز وأخيرا مرحلة الإطلاق، وفي حالة عدم تمكن الرائد من عبور مرحلة معينة فإن الحضانة تضع تحت تصرفه العديد من المساقات التعليمية التي من شأنها أن تزيد من مستوى مهاراته الريادية، ما عليه إلا متابعة تلك المساقات واكتساب المهارات التي تنقصه، كما تضع الحضانة اختبار ريادة الأعمال (منصة ستارت أب، اختبار ريادي الأعمال، 2021) الذي يمكن صاحب الفكرة من التعرف على المستوى الحقيقي لقدراته ومهاراته الريادية حتى يدرك المساقات والدورات التكوينية التي يحتاجها، يتألف الاختبار من 50 عبارة لتقييم الصفات الريادية، في كل عبارة على الممتحن أن يختار المقياس الأقرب إليه (1 في حال كانت العبارة لا تنطبق، و4 في حال كانت تنطبق تماما)، كما أنه لا يوجد إجابة صحيحة أو خاطئة لذلك عليه أن يختار دوما الإجابات الأكثر تعبيرا عنه. يقيم الاختبار نتيجة الممتحن في ثلاث جزئيات هامة للشخصية الريادية، وهي التحفيز والأهلية والسلوك. وعند الانتهاء من الإجابة يزود الممتحن بتقرير عن صفاته الريادية.

عند عبور الريادي جميع المراحل بنجاح فإنه يتوجه إلى تسجيل مشروعه في منصة المشاريع الناشئة عبر الحضانة الافتراضية، حيث يظهر المشروع للمتصفح والمستثمرين عند زيارتهم للمنصة، بغية تقديم عروض للتمويل وتقديم الدعم المادي والمعنوي للمشاريع المختارة.

4-2-4- الإرشاد

تقدم الحضانة الافتراضية ستارت أب الإرشاد للمحتضنين لديها من خلال خدمة ألف سؤال، (منصة ألف ستارت أب، "ألف سؤال"، 2021) حيث يشارك الرياديون أو حتى زوار الحضانة أسئلتهم في الموقع ويتلقون الإجابة من أعضاء فريق التكوين حسب اهتمامهم ومجالات خبرتهم كما يقدمون مقالات مفصلة متوافقة مع المشكلات التي تعترض الرياديين ضمن خدمة المدونة، (منصة ألف ستارت أب، "المدونة"، 2021) إضافة إلى خدمة قصص نجاح (منصة ألف ستارت أب، "قصص نجاح"، 2021) تروي قصص حياة مشاريع ناجحة أبصرت النور مع الحضانة. بعضها

تلقي الدعم المالي والبعض الآخر معروض في منصة المشاريع الناشئة في انتظار الحصول على مستثمرين مهتمين بتلك الفرص الاستثمارية.

4-2-5- الاستثمار والتمويل

تعتبر خدمة توفير التمويل خدمة تكميلية لخدمة إطلاق المشروع، حيث لا توفر الحاضنة الافتراضية التمويل مباشرة بتعبير آخر لا تقدم دعم مادي عيني للمحتضنين لديها، وإنما توفر الخدمة بشكل غير مباشر، حيث تقوم الحاضنة بعد إطلاق المشروع ببيعها عبر المنصة للمنظمات لتمكينهم من إدارة برامجهم الريادية والتعليمية، ومن بين هذه المنظمات: الجامعات، حاضنات الأعمال، برامج ريادة الأعمال، الشركات الاستثمارية، المؤسسات التعليمية، وتوفر الحاضنة هذه الخدمة من خلال منصة خارطة الطريق (Roadmap). (منصة ألف ستارت أب، "خارطة الطريق"، 2021)

5- خاتمة:

تعتبر حاضنات الأعمال الافتراضية رد فعل على تغلغل تكنولوجيا المعلومات والاتصال بمختلف أشكالها وخدماتها في مختلف مناحي الحياة الإنسانية الشخصية والعملية، وكغيرها من المنظمات تأثرت بخدماتها الاتصالية والمعرفية على حد سواء، فأصبحت بذلك حاضنات الأعمال تؤدي وظائفها عن بعد لكل الأعضاء المحتضنين (المستفيدين من الحضانة) سواء بسبب تجاوز العقبات الجغرافية أو للتكيف مع الأزمة العالمية جائحة كورونا وما نتج عنها من حجر صحي وتباعد اجتماعي، من خلال توفير قاعدة معرفية حول الفكر الريادي وإكساب المهارات والكفاءات الريادية عبر الدورات والمساقات التكوينية المتخصصة، بالإضافة إلى توفير الدعم المادي والاستشاري والمراقبة عبر شبكات العلاقات الإنسانية.

على الرغم من حداثة حاضنات الأعمال الافتراضية بالمقارنة بالحاضنات التقليدية إلى أنهما يكملان بعضهما البعض بالنسبة لريادي الأعمال، فكل حسب إمكانياته واحتياجاته للاستفادة من الخدمات التي تقدمها الحاضنات بشكليه التقليدي أو الافتراضي، رغم أن جودة التدريب والتكوين الريادي أعلى في الحاضنات الافتراضية منه في الحاضنات التقليدية خصوصاً مع حرية الولوج إلى المنصات العالمية، في مقابل تفوق الحاضنات التقليدية في مسألة المساحة الجغرافية لريادة الأعمال ذات الإنتاج الملموس بهدف التنفيذ والتخزين على عكس ريادة الأعمال الرقمية.

لا تزال حاضنات الأعمال العربية الافتراضية حديثة النشأة وضعيفة إلى حد ما بالمقارنة مع حاضنات الأعمال الافتراضية في المجتمعات المتقدمة، ذلك أن فلسفة حاضنات الأعمال التقليدية في حد ذاتها لا تزال محتشمة وقليلة الانتشار عموماً في المجتمعات العربية، ولا يزال الفكر

الريادي يتخبط بسبب التحديات التي تواجهه إن على المستوى الاقتصادي أو البيروقراطي أو الثقافي رغم توفر البنية التشريعية المحفزة على الانخراط في المشاريع الريادية.

قائمة المراجع

اولا المراجع باللغة العربية

1. منصة ألف ستارت أب". (2021). *ألف سؤال*. Récupéré sur <https://www.alefstartup.com/alefq>
2. منصة ألف ستارت أب". (2021). *المدونة*. Récupéré sur <https://www.alefstartup.com/blog>
3. منصة ألف ستارت أب". (2021). *خارطة الطريق*. Récupéré sur <https://www.alefroadmap.com/>
4. منصة ألف ستارت أب". (2021). *قصص نجاح*. Récupéré sur <https://www.alefstartup.com/startups>
5. منصة ستارت اب". (2021). *من نحن*. Récupéré sur <https://www.alefstartup.com/about>
6. منصة ستارت أب . (2021). *اختبار ريادي الأعمال*. Récupéré sur <https://www.alefstartup.com/entrepreneur-user-exam/start>
7. منصة ستارت أب . (2021). *دوراتنا*. Récupéré sur <https://www.alefstartup.com/courses>
8. منصة نجمي". (2021). *أدوات الأعمال*. Récupéré sur <https://nejmy.com/%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B2%D9%8A%D8%AF-%D8%B9%D9%86-%D9%85%D8%B4%D8%B1%D9%88%D8%B9%D9%83>
9. منصة نجمي". (2021). *آلية الاستخدام والمميزات*. Récupéré sur <https://bit.ly/3FRqeOo>
10. منصة نجمي". (2021). *من نحن*. Récupéré sur <https://nejmy.com/%D9%85%D9%86-%D9%86%D8%AD%D9%86>
11. منصة نجمي . (2021). *الإرشاد*. Récupéré sur <https://nejmy.com/%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%B1%D8%B4%D8%A7%D8%AF>
12. وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة". (2021). *البرنامج الوطني لحاضنات الأعمال*. Récupéré sur <https://bit.ly/3AtE1GO>. الريادة والاقتصاد الرقمي
13. وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة". (2021). *خطة الوصول إلى الأسواق*. Récupéré sur <https://bit.ly/2YCHk1H>. الريادة والاقتصاد الرقمي

حاضنات الأعمال العربية: من النموذج التقليدي إلى النموذج الافتراضي

14. وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة". (2021). مبادرة تيسير أعمال الشركات الريادية والناشئة".
Récupéré sur <https://bit.ly/3BEGnE8>.وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة.
15. منصة ألف ستارت أب". (2021). ألف سؤال. Récupéré sur "حاضنة ألف ستارت أب :
<https://www.alefstartup.com/alefq>
16. منصة ألف ستارت أب". (2021). المدونة. Récupéré sur "حاضنة ألف ستارت أب :
<https://www.alefstartup.com/blog>
17. منصة ألف ستارت أب". (2021). خارطة الطريق. Récupéré sur "حاضنة ألف ستارت أب :
<https://www.alefroadmap.com/>
18. منصة ألف ستارت أب". (2021). قصص نجاح. Récupéré sur "حاضنة ألف ستارت أب :
<https://www.alefstartup.com/startups>
19. منصة ستارت اب". (2021). من نحن. Récupéré sur "حاضنة ستارت أب :
<https://www.alefstartup.com/about>
20. منصة ستارت أب. (2021). اختبار ريادي الأعمال. Récupéré sur
<https://www.alefstartup.com/entrepreneur-user-exam/start>
21. منصة ستارت أب. (2021). دوراتنا. Récupéré sur "حاضنة ستارت أب :
<https://www.alefstartup.com/courses>
22. منصة نجبي". (2021). أدوات الأعمال. Récupéré sur "حاضنة الأعمال نجبي :
<https://nejmy.com/%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B2%D9%8A%D8%AF-%D8%B9%D9%86-%D9%85%D8%B4%D8%B1%D9%88%D8%B9%D9%83>
23. منصة نجبي". (2021). آلية الاستخدام والمميزات. Récupéré sur "حاضنة الأعمال نجبي :
<https://bit.ly/3FRqeOo>
24. منصة نجبي". (2021). من نحن. Récupéré sur "حاضنة الأعمال نجبي :
<https://nejmy.com/%D9%85%D9%86-%D9%86%D8%AD%D9%86>
25. منصة نجبي. (2021). الإرشاد. Récupéré sur "حاضنة الأعمال نجبي :
<https://nejmy.com/%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%B1%D8%B4%D8%A7%D8%AF>
26. وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة". (2021). البرنامج الوطني لحاضنات الأعمال. Récupéré sur "وزارة
الاقتصاد الرقمي والريادة. <https://bit.ly/3AtE1GO>
27. وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة". (2021). خطة الوصول إلى الأسواق. Récupéré sur "وزارة الاقتصاد
الرقمي والريادة. <https://bit.ly/2YCHk1H>
28. وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة". (2021). مبادرة تيسير أعمال الشركات الريادية والناشئة".
Récupéré sur <https://bit.ly/3BEGnE8>.وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة.

29. Amezcua, A. S., & et al. (2013). Organizational Sponsorship and Founding Environments : A Contingency View on the Survival of Business -Incubated Firms, 1994-2007. *Academy of Management Journal*, 56(6).
30. Brathwaite, C. (2016). BUSINESS INCUBATION AS AN INSTRUMENT OF INNOVATION: THE EXPERIENCE OF SOUTH AMERICA AND THE CARIBBEAN. *International Journal of Innovation- IJI*, 4(2).
31. Bruneel, J., & et al. (2012). The Evolution of Business Incubators : Comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations. *Technovation Journal*(32), 110-121. Récupéré sur <https://ris.utwente.nl/ws/files/6809752/evolution.pdf>
32. Dichter, G., & et al. (February 2010). The Smart Guide to Innovation-Based Incubators (IBI). European Union Regional Policy. Récupéré sur https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/2007/working/innovation_incubator.pdf
33. InfoDev. (n.d). Business Incubation Definitions and Principles 01. The World Bank Group. Récupéré sur <https://documents1.worldbank.org/curated/en/717091562157862660/pdf/BIM-Module-1-Business-Incubation-Definitions-and-Principles.pdf>
34. Lewis, D. A., Anderson, E. H., & Molnar, L. A. (2011). Incubating Success, Incubation Best Practices that Lead to Successful New Venture. US Department of Commerce Economic Development Administration. Récupéré sur <https://www.nist.gov/system/files/documents/ineap/Incubating-Success-Report.pdf>
35. MORARU, C., & RUSEI, A. (2012). Business Incubators -Favorable Environment for Small and Medium Enterprises Development. *Theoretical and Applied Economics*, XIX(570), 169-176. Récupéré sur <https://core.ac.uk/download/pdf/27035301.pdf>.
36. Mörke, O. A., & Swensson, K.-P. M. (2020). Exploration of virtual incubators and development of incubator services for digital Entrepreneurship. UPPSALA University.
37. Rizzi, D. I., Wescinski, J. V., Poli, O., & Jacoski, C. A. (2017). The Importance of Incubation Processes from the Perspective of Incubated and Graduated Companies. *Journal of Information Systems and Technology Management- JISTEM* , 14(2), 263-279.
38. Scaramuzzi, E. (2002). . Incubators in Developing Countries : Status and Development Perspectives. Washington DC: The World Bank.
39. SUPER-Start-Up. (2015-2018). SUPER BUSINESS INCUBATION TOOLKIT. Promotion for Entrepreneurial Resilience. Erasmus & Key Action 2 & Strategic Partnerships. Récupéré sur <https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/project-result-content/6b48e607-a4eb-42f0-8c5a-898c190e58f5/SUPER%20Toolkit%20%5BEN%5D.pdf>
40. Triodos Facet BV, & The Netherlands. (September 2011). Lessons on Virtual Business Incubation Services. InfoDev. Récupéré sur https://www.infodev.org/infodev-files/resource/InfodevDocuments_1144.pdf.

41. Zornić, D., & et al. (2011 June). Advantages and Limitations of Virtual Incubators. 9th INTERNATIONAL CONFERENCE ON KNOWLEDGE, ECONOMY & MANAGEMENT PROCEEDINGS. Sarajevo-Bosnia. Récupéré sur https://www.academia.edu/10646646/ADVANTAGES_AND_LIMITATIONS_OF_VIRTUAL_INCUBATORS