

جامعة محمد الشريف مساعدي سوق أهراس  
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
الملتقى الوطني الافتراضي حول:  
دعم وتمويل ريادة الأعمال ودوره في تحقيق التنمية  
يوم 20 ماي 2021

### استمارة المشاركة (1):

الاسم واللقب: ربيع بلايلية  
الرتبة العلمية: أستاذ محاضر "أ"  
الوظيفة: أستاذ جامعي  
مؤسسة الانتماء: جامعة محمد الشريف مساعدي  
الهاتف: 0699.27.63.20  
البريد الإلكتروني: ra.belailia@univ-soukahras.dz  
المحور الثاني: البيئة التمكينية لريادة الأعمال  
عنوان المداخلة: شروط نجاح ريادة الأعمال بالإسقاط على نماذج الاقلاع عالية التقنية  
استمارة المشاركة (2):

الاسم واللقب: مهدي جابر  
الرتبة العلمية: أستاذ محاضر "أ"  
الوظيفة: أستاذ جامعي  
مؤسسة الانتماء: جامعة محمد الشريف مساعدي  
الهاتف: 0556.98.76.94  
البريد الإلكتروني: mehdi.djaber@univ-soukahras.dz  
المحور الثاني: البيئة التمكينية لريادة الأعمال  
عنوان المداخلة: شروط نجاح ريادة الأعمال بالإسقاط على نماذج الاقلاع عالية التقنية

## الملخص:

استهدفت الدراسة تحديد الدور المنوط بالمشاريع الجديدة في إطار البحث عن ريادة أعمالها وفق سمات شخصية و شروط ميدانية تكميلية لضمان نموها وتوسعها، كإجراءات عملية تتيح فرصة التسعير المناسب لمخرجات النشاط و تدعم مهارات تسويق المشاريع الناجحة في بيئة تنافسية توجهها الابتكارات الوطنية. ولتحقيق أهداف الدراسة ارتأينا أن نركز على دور حاضنات الأعمال و نظام عيادات الشركات الناشئة باعتبارها ضرورية لبدء عملية تشغيل هذه الشركات، وقد أظهرت نتائج الدراسة أهمية الاستثمار في البنية التحتية لريادة الأعمال التكنولوجية بما يمكن من الاستفادة منها في تجاوز بعض الأزمات العالمية بما في ذلك الأزمة الصحية كوفيد-19 وكذلك تنشيط القطاعات الراكدة.

**الكلمات المفتاحية:** حاضنات الأعمال، عيادات الشركات الناشئة، نظام الابتكار الوطني، ريادة الأعمال التكنولوجية.

### Summary:

The study aimed to define the role assigned to new enterprises within the framework of the search for entrepreneurship according to personal characteristics and complementary field conditions to ensure their growth and expansion. As practical measures that provide an opportunity for appropriate pricing of activity outputs and support the marketing skills of successful projects in a competitive environment guided by national innovations. In order to achieve the objectives of the study, we decided to focus on the role of business incubators and the emerging company clinics system, as they are necessary to start the process of operating these companies. The results of the study showed the importance of investing in the infrastructure for technological entrepreneurship, which can be used in overcoming some global crises, including the health crisis Covid-19, as well as revitalizing stagnant sectors.

**Key words:** business incubators, startup clinics, national innovation system, technological entrepreneurship.

## مقدمة:

يركز نمو ريادة الأعمال على تلك المرحلة المبكرة من تشغيل النشاط حيث لا تزال الشركات الناشئة تسعى دائمًا للحصول على المزيد من الدعم والمساعدة، وتكافح من أجل التحرر من كافة القيود والابتعاد عن المنافسة، وتتضمن استراتيجية النمو أكثر من مجرد تصور للنجاح على المدى الطويل، حيث أنه إذا لم يكن للمؤسسات الناشئة خطة ملموسة، فقد تخسر نشاطًا تجاريًا أو تزيد من فرصة خسارة الأعمال لصالح المنافسين، ويتمثل الابتكار أفضل طريقة لتحقيق التوسع من خلال تسهيل تبادل المعرفة والرؤى بين قادة الأعمال وخاصة في قطاعات البنية التحتية الحيوية مثل: الاتصالات والنقل، وتختلف التفاصيل الدقيقة لاستراتيجية ريادة الأعمال استنادًا إلى الصناعات والمنتجات والفرص والتكاليف وتوقعات السوق الحالية، ومع ذلك فهناك الكثير من الخطط والتقنيات التي أثبتت جدواها والتي تحدد الاستراتيجيات الناجحة لنمو ريادة الأعمال والتي نذكر منها: الابداع، الابتكار، التميز، المخاطرة، والمبادأة، إلا أن مشكلة التمويل ونقص مهارات تسويق المشاريع الجديدة عادة ما تكون العائق الأساسي لمعظم الشركات الناشئة وهو ما يبعث فكرة الاستثمار في الأعمال التكنولوجية وإنشاء نظام وطني للابتكار يمهد لعرض المساعدة لهذه الشركات في مراحلها الأولى من خلال حاضنات الأعمال وعيادات الشركات الناشئة.

اشكالية الدراسة: تتلخص اشكالية دراستنا في مضمون السؤال التالي:

- كيف يمكن تحديد شروط نجاح ريادة الأعمال الوطنية لتحقيق الإقلاع في مجال التكنولوجيات عالية التقنية؟

أهداف الدراسة: نلخصها في النقاط التالية:

- الوقوف على بعض المفاهيم الدقيقة في مجال ريادة الأعمال وبلورتها في تجسيد الخطط العملية والسياسات العامة؛
- التركيز على استراتيجيات ريادة الأعمال كمدخل استراتيجي لممارسة الأعمال وفق منظور متكامل؛
- بلوغ أهداف التنمية الاقتصادية من خلال عرض امكانيات الاستفادة من التجارب الرائدة في المجال التكنولوجي.

أهمية الدراسة: يمكن عرضها من الناحية النظرية كونها تتناول موضوعا مستجدا بالنسبة لاقتصادنا والذي يمكن الاستثمار فيه عمليا في القطاعات التي تعرف ركودا نوعا ما بالاستناد على تطبيق بعض الشروط الناجحة، بما يتيح الفرصة لإنشاء شركات ناشئة تتكامل مع المؤسسات القائمة وتحقق تحسين الأداء وتحريك عجلة التنمية؛  
منهجية الدراسة: اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي للتعامل مع موضوع الدراسة، وهو المنهج الملائم لمثل هذه الدراسات، إذ ركزنا من خلاله على عرض نتائج الدراسات النظرية والتجارب العملية ذات الصلة مع تحليل إمكانيات الاستفادة منها؛

هيكلية الدراسة: قسمنا دراستنا إلى محورين أساسيين هما:

المحور الأول: إطار عام حول ريادة الأعمال وشروط نجاحها؛

المحور الثاني: مداخل دعم ريادة الأعمال التكنولوجية.

**المحور الأول: إطار عام حول ريادة الأعمال وشروط نجاحها**

**المطلب الأول: تعريف ريادة الأعمال والعملية الريادية**

**أولاً: مفهوم ريادة الأعمال وشروط نجاح العملية الريادية**

تعرف ريادة الأعمال وفق منظور Dollinger بأنها: "عملية إنشاء المنظمة الاقتصادية المبتكرة الهادفة إلى الربح أو النمو والعاملة ضمن ظروف المخاطرة وحالات عدم التأكد" وفي ذات السياق يرى كل من Hisrich وآخرون بأنها: "عملية خلق وتوليد شيء جديد ذي قيمة من خلال تكريس الوقت والجهد اللازمين، وافترض المخاطر المالية والنفسية والاجتماعية المرافقة لها، وكذلك حالة اللاتأكد، واستلام المكافآت المالية والنفسية كنتيجة لهذه العملية"، بحيث يتضمن هذا التعريف أربعة مفاهيم أساسية هي:

1- ايجاد شيء جديد له قيمة شخصية أو جماعية؛

2- تكريس متطلبات تحقيق الريادة من وقت وجهد لازمين لذلك؛

3- تمتع الفرد الريادي بالاستقلالية وحصوله على المكافآت بما في ذلك المالية؛

4- افتراض ارتباط الريادة العمال بمخاطر حالات اللاتأكد والغموض.

ويقتضي نجاح العملية الريادية ترتيب المراحل التالية:

1

**1- تحديد الفرص والتعرف عليها:** من خلال استغلال التغيرات الحاصلة في البيئة التنافسية من الناحية

السكانية، التكنولوجية، القانونية والاجتماعية وغيرها؛

**2- تطوير المفهوم:** والذي يقترن إما بشكل المخرجات من سلع وخدمات، أو عمليات، أو تكنولوجيا جديدة،

أو أسواق وقنوات توزيع جديدة، أو نماذج تنظيمية جديدة؛

**3- تحديد الموارد اللازمة:** وذلك بإقرار الحاجة الحقيقية للعاملين، الكفاءات، الموارد المالية، وقنوات التوزيع

... الخ؛

**4- الحصول على الموارد:** وذلك بالاستناد على الأموال الخاصة أو الأجنبية، أو من خلال العقود التشاركية

والمشروعات المختلطة ومشاركات التضامن؛

**5- التنفيذ وإدارة المشروع:** تتضمن هذه المرحلة التجسيد الفعلي للأعمال ومتابعة أدائها وإعادة استثمار

الأرباح لتحقيق الأهداف المسطرة؛

**6- حصاد المشروع:** يعتبر المرحلة الأخيرة للعملية الريادية بما يشتمل عليه من ترخيص الحقوق، أو بيع

المشروع، أو تحويله إلى شركة، أو إغلاقه.

1- ايهاب سمير زهدي القبيح، نعمة عباس الخفاجي، ريادة الأعمال الداخلية: منظور القدرات الاستراتيجية، دار الأيام، الأردن، 2015، صص 27-

## ثانياً: السمات الريادية للأعمال

لقد نظر الاقتصاديون على مدى القرون الثلاثة الماضية إلى رجل الأعمال على اعتبار أن له دوراً وظيفياً في الاقتصاد، ولكن في بعض الحالات كفرد له بعض السمات الشخصية الضمنية؛ وفي هذا المسعى تم وضع أساس نظري قائم على فرضيات البناء الاجتماعي لشرح سلوك ريادة الأعمال، ذلك أن رواد الأعمال يستخدمون خيالهم في التعرف على الفرص وتشكيلها واستغلالها؛ المحافظة على الموارد؛ ممارسة الحكم والقيادة. وعلاوة على ذلك، يقوم رواد الأعمال بسن عملية ريادة الأعمال ضمن سياق معين، وشرح التفاعل داخل السياق الذي افترض فيه نظرية هيكلية Giddens جيدنز، ومع ذلك فإن نظرية الهيكلية تميل إلى إضفاء صبغة أولية على الوكيل، وكيف يمكن وصف الوكيل بشكل أفضل. وطالما أن الدول تتداول بشكل تنافسي وتسعى إلى رفع مستوى معيشة السكان بشكل عام فإن روح المبادرة والابتكار ستكون جزء من أجندة الحكومة وبالتالي سيكون هناك طلب على ريادة الأعمال، إلا أن السؤال المطروح: ماذا عن عرض ريادة الأعمال؟

هناك منظورين نظريين يحاولان الإجابة على هذا السؤال:<sup>1</sup>

أ- يمكن التلاعب بالعرض من خلال الحوافز- مما يجعل البيئة أكثر ملاءمة لريادة الأعمال - وبالتالي سوف يرتقي الأشخاص الذين لديهم رأس مال بشري مناسب إلى هذا الطعم؛  
ب- يقتصر العرض على الأفراد الذين يتمتعون بخصائص شخصية مناسبة.

لقد نظر روبنسون وآخرون (1991) في بدائل لنهج السمات الريادية، حيث جادلوا بأن مقاييس الشخصية غالباً ما تفقد فعاليتها عند إسقاطها على مواقف محددة مثل ريادة الأعمال، وأن الخصائص الديموغرافية معيبة بشكل قاتل كمؤشرات للأفعال المستقبلية، لذا يقترحون أن الموقف يعد أفضل كمؤشر للسلوك بناءً على مجموعة من الأبحاث حول الشخصية وريادة الأعمال، وقد طوروا "مقياس التوجه نحو ريادة الأعمال" (EAO)، بحيث يحتوي هذا المقياس على أربعة مقاييس فرعية هي:<sup>2</sup>

1- الإنجاز في الأعمال - (ACH) استناداً إلى مفهوم McClelland القائم على الحاجة إلى الإنجاز والإشارة إلى النتائج الملموسة المرتبطة ببدء المشروع ونموه؛

2- الابتكار في الأعمال - (INN) استناداً إلى محولات Kirton وقياس المبتكرين والمتعلقة بإدراك الأنشطة التجارية والعمل عليها بطرق جديدة وفريدة من نوعها؛

3- السيطرة الشخصية المتصورة في نتائج الأعمال (الكمبيوتر الشخصي)- من خلال بناء مركز السيطرة، وفيما يتعلق بإدراك الفرد للسيطرة والتأثير على أعماله؛

4- تقدير الذات المتصورة في الأعمال (SE) لـ: Crandall (1973) والمتعلقة بالثقة بالنفس والكفاءة المتصورة للفرد فيما يتعلق بشؤون أعماله.

1 - Elizabeth Chell, The Entrepreneurial Personality: A Social Construction, Second edition, Routledge, USA, 2008, p 81.

2 - Ibid, p-p 113-114.

وتتكون كل من هذه المقاييس الفرعية من ثلاثة مكونات هي: التأثير (الشعور/العاطفة)، والإدراك (الاعتقاد)، و الرغبة (أو النية)، وقد كان المعيار المتغير للتمييز بين رواد الأعمال وغيرهم هو عملية إنشاء الأعمال، وتحديداً "رائد الأعمال المبتدئ الذي أسس أكثر من شركة واحدة، وآخرها في غضون خمس سنوات باستخدام نوع من الابتكار"

ويعتبر مؤشر Myers-Briggs مقياساً عاماً وشائع الاستخدام يمكّن الأشخاص من اكتساب نظرة ثاقبة ذاتية ورؤية ثاقبة للآخرين، و يتألف من أربعة مقاييس ثنائية القطبية تستند إلى نظرية Jungian للاختلافات الفردية في الإدراك والحكم، وتشمل المقاييس التالية:<sup>1</sup>

- **الإنبساط - الانطواء:** وهي الطريقة المفضلة لدى الشخص للتفاعل والتي تكشف إما عن التركيز على الأشخاص والأشياء أو العالم الداخلي للمفاهيم والأفكار؛
- **الاستشعار - الحدس:** الطريقة المفضلة لدى الشخص في الإدراك، إما استشعار اللحظة أو التركيز على البصيرة والعلاقات والمعاني؛
- **التفكير - الشعور:** الطريقة المفضلة للشخص لممارسة الحكم المنطقي والتحليلي أو الاستنتاجي على أساس قيم ومشاعر الآخرين؛
- **الحكم - الإدراك:** الطريقة المفضلة لدى الشخص للتعامل مع البيئة والتي تقوم إما على الرغبة في التخطيط، النظام والهيكل أو التوجه المرن والحساس للمعلومات الجديدة؛

### ثالثاً: المدارس الفكرية لريادة الأعمال

يمكن تقسيمها إلى أربعة مجالات رئيسية هي:<sup>2</sup>

#### ✓ مجال الاهتمام بالخصائص الشخصية

- 1- مدرسة الرجل العظيم: تفترض هذه المدرسة أن الفرد الريادي شخص استثنائي في إنجازاته؛
- 2- مدرسة السمات الشخصية: تقوم على مجموعة القيم و المواقف التي تحدد طبيعة السلوك الفردي لتلبية الحاجات؛

#### ✓ مجال الاهتمام بإدراك الفرص

- 1- المدرسة التقليدية: يعتقد روادها بأن السلوك الريادي ممثل في عملية الإبداع ذلك أن الريادة تقوم على العمل الإبداعي، الابتكاري، والاستكشافي بدل التملك بغية تحمل المخاطر؛

#### ✓ مجال الاهتمام بالعملية الإدارية والتنفيذ

- 1- المدرسة الإدارية: تقوم على كيفية تنظيم الفرد الريادي لأعماله وإدارة المخاطر المرتبطة بمشروعه الاقتصادي؛
- 2- مدرسة القيادة: تنتهج مدخل التأثير في الآخرين وقيادتهم وفق أساليب خاصة تترجم التصورات النظرية إلى واقع عملي؛

1 - Elizabeth Chell, The Entrepreneurial Personality: A Social Construction, Op.cit, p-p 114-115.

2- ايهاب سمير زهدي القبح، نعمة عباس الخفاجي، ريادة الأعمال الداخلية: منظور القدرات الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص-ص 32-34.

## ✓ مجال الاهتمام بإعادة التقييم والتكيف (الحاجة إلى تبني مشروع جديد)

1- مدرسة ريادة الأعمال الداخلية: بسبب الحاجة الملحة لتطوير تنافسية المنظمات تبنت هذه المدرسة بعداً فكرياً ابداعياً يتمحور حول تطوير وحدات أعمال داخلية مستقلة بالتركيز على تشجيع الأفراد على العمل الجماعي ضمن فرق عمل والتصرف الريادي في معالجة المشاكل الإدارية والتنظيمية لتعظيم نتائج القرارات.

وعلى الرغم من الإسهامات الفكرية والعملية التي قدمتها المدارس السابقة بحكم ترابطها الفكري ومثانة مبادئها إلا أننا نعتقد بأن مدرسة ريادة الأعمال الداخلية تشكل بعداً تطويرياً منسجماً لتنظيم العمل الريادي داخل المنظمات التي تسعى إلى تحقيق الإبداع المتأني من صقل سلوك الأفراد العاملين داخلها والاستثمار أكثر في فرص الأعمال الجديدة المربحة

### المطلب الثاني: نمو الأعمال الريادية في ظل حاضرات الأعمال

#### أولاً: نمو الأعمال الريادية

من بين الخصائص المميزة للأعمال التجارية هو القدرة الهائلة على النمو، فعادة ما تبدأ الأعمال التجارية الريادية كمشاريع صغيرة ولكن تعمل على أن تصبح كبيرة جداً، وهذه هي قصة بيل جيتس (مايكروسوفت)، ستيف (Apple)، ومايكل ديل (DeH Inc.) إلخ، وتختلف الدوافع التي تجعل من رواد الأعمال يهدفون إلى تنمية أعمالهم، مثل خلق المزيد من الثروة، الحاجة إلى الإنجاز، والرغبة في إحداث فرق في العالم وما إلى ذلك، ويعتمد النمو والتطور الناجح للأعمال التجارية على عدة عوامل، بحيث يعتبر الحظ ورجل الأعمال والثقافة والاستراتيجية والشركة من أهمها، ويُعرّف النمو بأنه زيادة في المبيعات والأرباح وعدد الموظفين وحصّة السوق واختراق أسواق جديدة وما إلى ذلك، وتجدر الإشارة هنا إلى أن هناك فرقاً بين كلمتي "النمو" و "التوسع"، فالنمو عبارة عن أول زيادة كبيرة في المبيعات والأرباح و/أو عدد الموظفين بعد بدء العمل؛ بينما يمثل التوسع زيادة أكثر تحكماً في حصّة السوق وحجم الشركة بعد مرحلة النمو، ويمكن رؤية نمو الأعمال التجارية من عدة زوايا:<sup>1</sup>

1- يرتبط النمو المالي بنمو الأعمال ككيان تجاري ويتضمن زيادة المبيعات والتكاليف والاستثمارات لتحقيق

تلك المبيعات والأرباح، ويشمل النمو المالي أيضاً زيادة قيمة أصول الشركة كمقياس مهم لنجاحها؛

2- يرتبط النمو الاستراتيجي بالتغييرات التي تجربها الشركة أثناء التفاعل مع البيئة ككل، ويرتبط ذلك

بالطريقة التي تطور بها الشركة قدرتها على استغلال الفرص في السوق وطرق استخدام الأصول لخلق

ميزة تنافسية مستدامة؛

3- يرتبط النمو الهيكلي بتغييرات الشركة فيما يتعلق بتنظيم النظام الداخلي، لا سيما الأدوار والمسؤوليات

الإدارية، علاقات إعداد التقارير، وروابط الاتصال وأنظمة التحكم في الموارد؛

1 - Robert D. Hisrich, Veland Ramadani, Effective Entrepreneurial Management: Strategy, Planning, Risk Management, and Organization, Springer, Switzerland, 2017, p-p 36-37.

4- يرتبط النمو التنظيمي بالتغييرات في العمليات والثقافة والمواقف في الشركة، وعلى وجه الخصوص يتم الاهتمام بالتغييرات التي تتعلق بدور رائد الأعمال وأسلوب القيادة بحيث "تنتقل" الشركة من كونها صغيرة إلى شركة كبيرة.

وتعتبر هذه الأبعاد ووجهات النظر ليست مستقلة عن بعضها البعض، فهي مجرد أبعاد مختلفة لنفس العملية الأساسية (نمو الأعمال) وفي قلب هذه العملية يؤدي الاستخدام الأفضل والأكثر عقلانية للموارد إلى خلق قيمة أكبر منها، مما يعني قيمة أكبر للمؤسسة. ويعتمد الاستخدام الرشيد للموارد بشكل كبير على مهارات ومعرفة وخبرة رواد الأعمال لاتخاذ القرارات، إذ يمكن العثور في الأدب الإداري على نماذج مختلفة تصف دورة نمو الأعمال التجارية، وفي هذا السياق قدم (Kuratko) كوراتكو (2017) نموذجًا يتكون من خمس مراحل كل منها تتطلب مهارات واستراتيجيات محددة للتعامل مع تحديات الأعمال بحيث يمكن وصفها على النحو التالي:<sup>1</sup>

1- **تطوير مشروع جديد:** وتعتبر المرحلة الأولى أساس عملية ريادة الأعمال وتستند إلى الإبداع وتقييم الخيارات، وفي هذه المرحلة تعتبر شبكات اتصالات رواد الأعمال مهمة للغاية، وخلال هذه المرحلة يتم تحديد فلسفة الشركة العامة ورسالتها ونطاقها واتجاهها؛

2- **أنشطة البدء:** يتم في هذه المرحلة تضمين أنشطة لتطوير خطة عمل رسمية، والبحث عن رأس المال، وأنشطة تسويقية مختلفة وتطوير فريق ريادي فعال، ويعتبر التسويق والتمويل أمران حاسمان في هذه المرحلة؛

3- **نمو المشروع:** في هذه المرحلة يمكن للمنافسة وقوى السوق الأخرى أن تفرض تعديل الاستراتيجيات، وأحيانًا إعادة صياغة كاملة، وتتطلب هذه التحديات الجديدة من رواد الأعمال امتلاك مهارات ريادية وإدارية أكثر اكتمالاً، كما تتطلب هذه المرحلة المزيد من الجهود، لذلك يمكن سحب رواد الأعمال من العمل الحالي وبدء شيء جديد، ويمكن أن يكون فريق ريادة الأعمال مكملًا ويمكن أن يلعب دورًا مهمًا في مواجهة هذه التحديات التي يواجهها رواد الأعمال والمؤسسات بحد ذاتها، وتعرف هذه المرحلة بمرحلة التحول من القيادة الفردية لريادة الأعمال إلى القيادة الموجهة نحو الفريق الإداري؛

4- **استقرار الأعمال:** يعتمد ذلك على عاملين مهمين هما ظروف السوق وجهود رواد الأعمال، ويصبح السوق ناضجًا (زيادة المنافسة، عدم اكتراث العملاء بمنتجات الشركة وخدماتها، تشبع السوق بالشركات، إلخ.) ويجب أن يبدأ رواد الأعمال في التفكير في المكان الذي ستكون فيه الشركة في السنوات الثلاث أو الخمس القادمة، وتنبه هذه المرحلة بطريقة ما إلى مستقبل الشركة - إما سترتفع وتتطور أكثر، أو ستذهب نحو التدهور والفشل؛

1- Robert D. Hisrich, Veland Ramadani, Effective Entrepreneurial Management : Strategy, Planning, Risk Management, and Organization, Op.cit, p-p 138-139.

5- الابتكار أو الانحدار: المؤسسات التي تفشل في الابتكار ستموت، لذلك ستحاول المؤسسات التي ستجح من الناحية المالية شراء مؤسسات مبتكرة أخرى لضمان نموها، وستبدأ مؤسسات أخرى في تطوير منتجات وخدمات جديدة لاستكمال عروضها الحالية.

### ثانياً: مراحل استضافة المشاريع في حاضنات الأعمال

تستمد حاضنة الأعمال مفهومها من كلمة "الحضن" بمعنى تقديم الرعاية والدعم للمشاريع التي تحتاجها، وبذلك فإن الحاضنات يمكن تعريفها على أنها: "بناء مؤسسي حكومي أو خاص تمارس مجموعة من الأنشطة التي تستهدف تقديم المشورة والنصح والخدمات والمساعدات المالية والإدارية والفنية لمنشآت الأعمال والصناعات الصغيرة سواء في المراحل الأولى لبدء النشاط أو أثناء ممارسته، أو من خلال مراحل النمو التي تمر بها المنشآت المختلفة"<sup>1</sup> وذلك في إطار توفير خدمات متعددة سواء كانت إدارية، سكرتارية، متخصصة، تمويلية، عامة، أو متابعة وخدمات شخصية حيث أنها تبدأ من المرحلة الأولى لاستضافة المشاريع الجديدة إلى غاية مرحلة نضجها واستقرارها، ويمكن تقسيم هذه المراحل إلى خمسة مراحل أساسية تتمثل في:<sup>2</sup>

#### 1- دراسة جدوى المشروع: وتتضمن هذه المرحلة دراسة النقاط التالية:

- تقييم جدية صاحب الفكرة؛
- قدرة فريق العمل المقترح على إدارة المشروع؛
- الخدمات التي يتطلبها المشروع ومدى قدرة الحاضنة على توفيرها له؛
- دراسة السوق لضمان انسياب مخرجات المشروع فيه؛
- الخطط المستقبلية لنمو المشروع؛

2- إعداد خطة المشروع: بالاعتماد على نتائج المرحلة السابقة الاقتصادية، الفنية، التسويقية يقدم المستفيد خطة عمل لنجاح المشروع؛

3- الانضمام للحاضنة وبدء النشاط: وفيها يتم التعاقد مع صاحب المشروع حتى يخصص له مكانا يلائم خطته؛

4- نمو وتطوير المشروع: يتم التركيز على متابعة أداء المؤسسات الناشطة داخل الحاضنة لتقديم يد المساعدة إليها من مساعدات فنية واستشارات، ودورات تدريب بهدف تحقيق معدلات نمو عالية؛

5- التخرج من الحاضنة: وتعتبر هذه المرحلة النهائية وذلك بعد مضي سنتين إلى ثلاثة سنوات من تاريخ قبول المشروع الأولي بالحاضنة، حيث تتاح للمؤسسة امكانية الحرية للنشاط خارجها طبقا لمعايير محددة للتخرج تكون فيها قادرة على التوسع وتحقيق رقم أعمال أكبر.

1- علاء عباس، محمد السلامي، ريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة: مفهوم المبادرة، استراتيجية المبادرة، تحليل الفرص المحلية والدولية، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية، 2018، ص 153.

2- المرجع نفسه، ص-ص 159-160.

### المطلب الثالث: الإجراءات المتعلقة بالأعمال الريادية

تتمثل الإجراءات المتعلقة بالأعمال الريادية من العناصر التالية:<sup>1</sup>

أولاً: المبادرة والتي تتأتى من طموح الأفراد أو الجماعات؛

ثانياً: المنظمة بما تشتمل عليه من مختلف الموارد لتحقيق الأهداف المنشودة؛

ثالثاً: الإدارة والتي تقوم على ما يطرحه المبادرون من أفكار بشأن العملية الإدارية؛

رابعاً: الاستقلالية بحيث يتمتع المبادرون بالحرية الشخصية في اتخاذ القرارات؛

خامساً: أخذ المخاطرة وذلك لإنجاح العمليات والاستراتيجيات المتعلقة بالأهداف وفق تناسق متكامل بين الأفراد المبادرون والأفراد العاملون؛

سادساً: البيئة بما تتضمنه من أحداث ذات صلة بالأنشطة الريادية المرتبطة بالفرص، الموارد، والمنافسين.

يمكن تصنيف المهارات المطلوبة للريادة في ثلاثة أنواع هي:<sup>2</sup>

- مهارات تكنولوجية؛

- مهارات إدارة الأعمال؛

- مهارات ريادية شخصية.

ويمكن تقسيم هذه المهارات المطلوبة للفرد الريادي لإدارة الأعمال إلى:

- مهارات تقنية: كالكتابة، الإصغاء، التنظيم، التحضير، .... الخ

- مهارات إدارة الأعمال: وتتمثل في مهارات اتخاذ القرار، التسويق، المحاسبة والتمويل، الإنتاج، والتفاوض؛

- مهارات الريادي الشخصية: كالالتزام، المخاطرة، الإبداع، القدرة على التغيير، وغيرها.

### المحور الثاني: مداخل دعم ريادة الأعمال التكنولوجية

#### المطلب الأول: استراتيجيات ريادة الأعمال

تختلف مفاهيم استراتيجيات الريادة باختلاف مكوناتها المتعددة المرتبطة بها على حد تعبير Hitt، بحيث لا يمكن تحديد معنى موحد لها ذلك أن المديرين مكلفين بابتكارات جديدة تهتم بإدارة التغيير التنظيمي وتحمل المخاطرة لتحقيق الرؤية الاستراتيجية، وقد عرف Baron & Kreps استراتيجيات الريادة على أنها: "القدرة على تحقيق الفرق في القيمة ما بين الكلف والأرباح، وأن قيادة التكلفة والتمايز في المنتج تعد الأعمال الريادية، وحتى تحقق المنظمات ذلك لابد من أن توظف العاملين الأكفاء وتعمل على تدريبهم وتحفيزهم وتدعمهم وتضعهم في الأماكن المناسبة لأداء أعمالهم"، ومن بين الاستراتيجيات المعتمدة في تطوير ريادة الأعمال نذكر:<sup>3</sup>

1- بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة، الأردن، 2016، ص 29 .

2- المرجع نفسه، ص 37.

3- بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 57-75.

**أولاً: الإبداع والريادة:** توجد علاقة بينهما تساعد المؤسسات على بلوغ الدور الريادي في إرضاء الزبائن من خلال تقديم المنتجات، واختراق الأسواق وفق أربعة أنواع من الإبداع الريادي تتمثل في:

1- **الإبداع الجزئي:** يتعلق بالاستخدام الجزئي للوسائل التكنولوجية المتوفرة واهتمام أقل بالأسواق؛

2- **الإبداع الجديد الداخلي:** يقوم على الوسائل التكنولوجية الحالية مع اهتمام أكثر بالأسواق؛

3- **الإبداع التخصصي:** يركز على توظيف تكنولوجيا جديدة مع الاهتمام المحدود بالأسواق؛

4- **الإبداع العالمي الجديد:** يعتمد على الوسائل التكنولوجية الجديدة مع الاهتمام الكبير بالأسواق.

**ثانياً: الابتكار والريادة:** إن عمليات الابتكار لا تأتي بطريق الصدفة وإنما من خلال المصادر الداخلية والخارجية للمؤسسة مثل: العاملون، الزبائن، وسطاء التسويق، الموردون، المنافسون، وذلك بغرض توليد الأفكار الابتكارية لتطوير السلع بما يتناسب والرغبات المطروحة في السوق لضمان مركز تنافسي في السوق وتحقيق برامج تسويقية جديدة؛

**ثالثاً: التفرد (التميز) والريادة:** يحصل التفرد داخل المنظمات من خلال قدرتها على التميز عن غيرها من المنافسين في نفس القطاع، ولهذا الغرض أوضح Candida أن منظمات الأعمال التي تسعى إلى هدف التميز والتفرد لن يتحقق لها ذلك إلا باكتساب الموارد الريادية والاستفادة من التعليم التنظيمي، وفي هذا السياق نميز بين أربعة موارد أساسية بمثابة تحدي حقيقي للأعمال الريادية نلخصها فيما يلي:

- **تجميع الموارد:** ويقصد به التركيز على فرق العمل الريادية (بدل الأفراد الريادين) إضافة إلى الموارد التكنولوجية للتحكم أكثر في الوقت والتكلفة؛
- **الموارد الجاذبة:** سواء الموارد ذات الطابع الاجتماعي، الاقتصادي، المالي، المادي أو المعنوي لبناء شبكة عقود متناغمة تحقق أهداف المنظمة؛
- **الموارد المتنوعة المجمعّة:** يكمن الغرض من العملية التجميعية للموارد الأساسية والثانوية للموارد في تشكيل أفكار جديدة لتطوير مخرجات المنظمة؛
- **الموارد الفردية التحويلية:** وهنا تبرز أهمية ربط وتحويل قوى الأفراد وقدراتهم بقوة المنظمة لتحقيق النجاح الدائم؛

**رابعاً: أخذ المخاطرة والريادة:** لقد أشار Bostjan إلى أنه لا توجد حدود معينة في ضبط سلوك أخذ المخاطرة بين المنظمات والأشخاص بالنسبة للمشاريع الجديدة، فكلما كانت المخاطرة أقل كان الشخص عبارة عن عامل، وكلما زادت المخاطرة أصبح ريادة، كما تجدر الإشارة إلى أن أخذ المخاطرة يتم تقييمه من الناحية الاقتصادية ويكون بعلاقة مباشرة بعملية اتخاذ القرارات.

**خامساً: المبادأة والريادة:** تشير المبادأة إلى القدرة على تحمل المخاطرة العالية التي تفوق الظروف التنافسية العادية التي تحيط بالمنظمة وتتكون بتنفيذ الأعمال الريادية حيث أنها تتضمن ثلاثة عناصر هي:

- إقرار ملاحقة المنافسين ابداعياً من عدمها؛
- المفاضلة بين المحاولات الحقيقية في النمو والإبداع والتطور؛
- التعاون مع المنافسين بهدف احتوائهم.

## المطلب الثاني: قرارات تسعير ريادة الأعمال

### أولاً: الحصول على السعر المناسب مبكراً يصعب رفع الأسعار لاحقاً

عادة ما يكون التسعير أصعب قرار بالنسبة لرواد الأعمال، وربما يكون أيضاً الأهم لأنه يحدد في النهاية مقدار الأموال التي يمكن أن تكتسبها المؤسسة، ففي عالم اليوم لا يتعين فقط تسعير المنتجات ذات تكاليف التصنيع الكبيرة أو الخدمات ذات العناصر البشرية الكبيرة في التسليم، ولكن أيضاً يجب تسعير الملكية الفكرية التي يمكن تكرارها بتكلفة صفرية تقوم بالأساس على الإنترنت، ولسوء الحظ يعتقد بعض رواد الأعمال أن التسعير أمر سهل، إذ يستخدم هؤلاء قواعد مريحة للغاية ودقيقة للتسعير، حيث عادةً ما تكون هذه القواعد البسيطة أحد النوعين: قواعد الترميز أو قواعد المطابقة التنافسية، حيث تأخذ قواعد الترميز فقط تكاليف المنتج أو الخدمة وترفعها بنسبة هامش، وقد تكون نسبة الهامش هذه قياسية للصناعة، أو مرتبطة بما اعتاد عليه رائد الأعمال أو ما يحتاجه لتحقيق الربح في الإيرادات المتوقعة لمشروعه، في حين أن في "القواعد التنافسية" عادة ما يكون صاحب المشروع يخطط للتسعير أقل قليلاً من المنافسة أو يطابق أسعاره، وتسهل هذه القواعد على صاحب المشروع اتخاذ قرار التسعير دون الحاجة إلى القيام بالكثير من العمل أو التفكير بعناية، ومع ذلك تكمن مشكلة هذه "القواعد" في أنها قد تترك الكثير من الأموال على الطاولة.

إن الأمر الأكثر أهمية هو إجراء تسعير جيد في وقت مبكر من حياة المنتج، فإذا انخفضت أحد الأسعار على مدى عمر المنتج فإن ذلك لا يؤدي إلى شكوى الزبون، في حين أنه من الأصعب بكثير رفع السعر بشكل ملحوظ لأن المسعر يدرك أن القيمة المتصورة للمنتج يجب أن تكون أعلى بكثير مما يعتقد، بحيث لا تعتبر الطبيعة البشرية مثل هذا الارتفاع في الأسعار "عادلاً"، أما إذا تمكن المسعر من إقناع الزبائن المحتملين بأن تكاليفه قد ارتفعت فعادةً ما يُنظر إلى ذلك على أنه مبرر مشروع أو عادل لرفع الأسعار، ولا يخضع الزبائن عادةً لعمليات تقييم الإنصاف هذه عندما يرون في الأصل سعراً لمنتج أو خدمة جديدة، وبالتالي فإنه من المهم للغاية تحديد السعر الأولي عند مستوى جيد جداً،<sup>1</sup> ومع ذلك وبالنسبة للعديد من المنتجات الجديدة فعادةً ما يكون المبتكرون هم من سيخاطرون على منتج أو خدمة جديدة، ولأخذ هذه المخاطرة الأولية يريد العملاء الأوائل (ويستحقون) معاملة تسعير خاصة، وفي بعض الأحيان يستحقون حتى الحصول على المنتج دون أي تكلفة لتجربته حتى يقتنعوا بقيمته، ومن المقبول لرجل الأعمال المبتكر أن يعطي أسعاراً خاصة لهؤلاء العملاء الأوائل، ويمنح هذا النموذج رائد الأعمال مساحة أكبر لتحديده رد فعل السوق وتعديل أسعار البيع الفعلية عن طريق تعديل مستوى الخصم التمهيدي والفترة الزمنية.

### ثانياً: إشكالية تمويل المشاريع الناشئة

عادة ما تكون مشكلة التمويل في ذهنية رواد الأعمال وغالباً ما يفكر هؤلاء بعدم وجود ما يكفي من المال وهو الخوف الحقيقي والملموس لمعظم الشركات الناشئة، غير أنه في حقيقة الأمر أن معظم المؤسسين يحتاجون إلى مال أقل مما يعتقدون، ومن المفارقات أن هناك مزايا أكثر لامتلاك القليل جداً من المال بدل

1 - Leonard M. Lodish, Howard Lee Morgan, Amy Kallianpur, ENTREPRENEURIAL MARKETING Lessons from Wharton's Pioneering MBA Course, John Wiley & Sons, Inc, New York, 2001, p-p 43-44.

امتلاك الكثير منه، فكل شركة ناشئة تشكو من امتلاك موارد محدودة، ولكن ما لا يدركه المؤسسون هو أن الندرة تجبرهم على التركيز أكثر واتخاذ خيارات مضبوطة وكذلك سرعة التحرك، بحيث تختلف المشاكل المالية حسب المراحل والمواقف المحددة، ولكنها غالباً ما تكون لكيفية التعامل مع هذه المشاكل تأثير كبير على الشركة الناشئة على المدى القصير والمدى الطويل، ومن المواقف الحرجة التي يتخوف منها المؤسسون هي:<sup>1</sup> نفاذ أموالهم والتي يمكن تسميتها بالاختناق، أو أن أحد المنافسين يشكل خطراً عليهم ويمكن تسميته بالتعرض للقتل، غير أن الغالبية العظمى من الشركات الناشئة لا تموت بسبب أي منهما؛ بل وفاتها يكون نتيجة انتحارها بنفسها، فعلى الرغم من أن معظم مؤسسي الشركات الناشئة يخشون نقص السيولة النقدية، إلا أن القليل منهم يقلق من وجود وفرة في الأموال، وفي الواقع العملي فإن كلاهما يشكل مخاوف مشروعة، ولمعالجة هذه المخاوف عليهم إدراك أن الشركات الناشئة (تقريباً) تعمل دائماً بمراد محدودة، وهذا ينطبق فقط على البيئة التنافسية، فامتلاك الأموال الكافية بالحد الأدنى يولد سلوكيات جيدة من خلال إجبارهم على التركيز على الأمور الحرجة والعمل الجاد واتخاذ القرارات السريعة بما يبقي الشركة رشيقة وسريعة وهما صفتان أساسيتان خلال المراحل المبكرة، بحيث تعتبر هذه السلوكيات الملاذ الوحيد الذي سيساعد المؤسسين على اجتياز العادات السيئة ومن أهمها التراخي وعدم الانضباط؛ فمن خلال العمل بميزانية محدودة للغاية سيضطرون إلى التدافع للعثور على المساعدة التي يحتاجونها حقيقة مع تركيزهم على تخفيض التكاليف بما يوفر لهم الوقت الذي يحتاجونه لمعرفة المنتج و تكييف نموذج العمل، ونتيجة لذلك قد لا يضطر هؤلاء إلى جمع رأس مال خارجي، والأهم من ذلك سيتبنون ذهنية اقتصادية نسبياً، مما يؤدي إلى تحسين فرص شركاتهم في البقاء على قيد الحياة عندما تمر بالمراحل الصعبة التي لا مفر منها، وهو ما يترتب عليه نظاماً يشكّل هيكلها وممارساتها، وفي هذا الصدد يمكن الاستشهاد بكلمات الفيلسوف الروماني Seneca سينيكا: "كلما قل المال ، قلت المتاعب . . ." فبينما يحتاج المقاول إلى مبلغ معين من المال للبدء وتشغيل مقاولته خلال المراحل الأولى، ربما يحتاج إلى مبلغ أقل بكثير مما يعتقد، وإذا كانت لديه فكرة أولية جيدة والقدرة على تسويقها، فيجب أن يكون قادراً على جمع بعض المال على الأقل (وإذا لم تستطع، فقد يكون ذلك بمثابة علامة حمراء على وجود خطأ إما في صياغة الفكرة أو في كيفية عرضها: بمعنى وجود نقص في مهارات تسويق المشاريع)، وبافتراض أن المستثمرين المحتملين الذين يرفضون المشروع مخطئون وأن المقاول مقتنع تماماً بأنه يقوم بالشيء الصحيح، فله خيار إنشاء شركة ناشئة على قدر ضئيل من الثقة في أن منتجه سيحقق له الدخل الذي يحتاجه، أو أنه سيصل إلى درجة من النجاح الذي يقنع من خلاله المستثمرين بإعادة النظر في مشروعه.

---

1 - J Curve, The Six Steps to Entrepreneurial Success: The Start Up, Greenleaf Book Group Press, United States of America, 2016, p-p 147-151.

## المطلب الثالث: زيادة الأعمال والابتكار على المستوى الوطني

### أولاً: عيادات الشركات الناشئة والمساعدة الأولى لهذه الشركات في مراحلها الأولى

يقدم هذا المطلب رؤى ثاقبة حول أهمية زيادة الأعمال لنظام الابتكار الوطني، بحيث يوضح آثار التدخلات السياسية على رواد الأعمال المحتملين ويظهر مسارات تشجيع زيادة الأعمال والشركات الناشئة، ففي إطار نظام الابتكار الوطني (NIS)، تعتبر الشركة الناشئة مصدر للمشاريع والمنتجات والخدمات الجديدة، وبالتالي فهي محرك أساسي للابتكار والتنمية الاقتصادية والتجديد، وبالنسبة للحكومة الألمانية مثلاً فإن الشركات الناشئة تعتبر مصدرًا مهمًا للنمو الاقتصادي حيث انتهجت برامج متعددة لتشجيع سلوك زيادة الأعمال، ووفق بنك برلين للاستثمار (IBB) فإنه يتم تأسيس شركة ناشئة جديدة في برلين كل 20 ساعة، وهو ما يوضح تعدد أحداث بدء التشغيل وظهور حاضنات الأعمال الاحترافية المتزايدة لمنظومة الشركات الناشئة في برلين، وعلى الرغم من ذلك فإن بقية ألمانيا قصة مختلفة حيث أن معدل إنشاء الأعمال الجديدة في البلاد يبقى منخفضاً مقارنة بالعاصمة، وتعتبر هذه الأرقام مقلقة لأن الشركات الناشئة دخلت أسواقاً جديدة وغالباً ما تكون مسؤولة عن الابتكارات الجذرية والمدمرة، ويعد الابتكار الراديكالي والمدمر مهمًا للنجاح طويل المدى لأي دولة لأنه يوفر تقنيات ونماذج أعمال ونموًا سريعًا في مجالات جديدة وبالتالي يدعم القدرة التنافسية للبلد، إذ يجب أن تخلق التدخلات السياسية الظروف الداعمة التي تمكن من ظهور وتوسيع الشركات الناشئة، ومع ذلك يحتاج صانعو السياسات إلى معلومات شاملة حول سلوك زيادة الأعمال لتطوير مبادرات سياسية فعالة، وهو ما يشير إلى أهمية الابتكار في الشركات الناشئة بالنسبة للدول المستقلة حديثاً، فالشركات الناشئة هي شركات تأسست حديثاً وتتمتع بدرجة عالية من الابتكار وإمكانات نمو كبيرة، حيث أنها غالباً ما تنشط في مجال التقنيات الرقمية الجديدة، ويفسر النمو السريع في مجالات الاقتصاد الجديد الاهتمام المتزايد لكل من المستثمرين وواضعي السياسات بالشركات الناشئة، وفي هذا الصدد تظهر شركات الإنترنت الناشئة سابقاً مثل: Facebook و Uber و Airbnb و Amazon قيمة سوقية استثنائية فعلى سبيل المثال تقدم شركة Airbnb غرفاً في جميع أنحاء العالم دون امتلاك فنادق، ولم تكن شركة Uber بحاجة إلى سيارات خاصة بها لقلب الصناعة رأساً على عقب، وتؤدي القدرة على استغلال الإنترنت لتحقيق الوصول الشامل دون استثمارات رأسمالية كبيرة جنباً إلى جنب مع نماذج الأعمال التي تسمح لمن لديهم أصول (سيارة أو غرفة احتياطية أو أعمالهم الإبداعية أو عملهم) بتسويقها إلى اضطراب كبير في العديد من أسواق العالم. ومن ناحية أخرى تعطل الشركات الناشئة الصناعات القائمة بالمنتجات والخدمات الرقمية ونماذج الأعمال المبتكرة، فعلى سبيل المثال تستخدم شركة Facebook نموذجاً مجانياً يسمح بالاستخدام المجاني لخدماته، ولكن يكتسب إيراداته من خلال جعل بيانات العملاء منتجات له، إذ تحقق هذه الشركة إيرادات من خلال تقديم شبكة اجتماعية جذابة للعملاء للبقاء على اتصال مع الأصدقاء في جميع أنحاء العالم وكذلك من خلال بيع البيانات الشخصية لهؤلاء العملاء إلى صناعة الإعلان، وكمثال آخر فقد غير نموذج أعمال مبيعات الموسيقى في شركة Spotify و Apple و Google المشهد بالكامل وهو مبني الآن على تأثيرات "التثبيت" lock-in بحيث يدفع المستخدمون رسوم الاشتراك للوصول غير المحدود إلى مكتبة موسيقى عالمية تقريباً بدلاً من شراء الموسيقى على أساس مخصص كما كان يُمارس في صناعة الموسيقى

لعقود، بينما تستخدم شركة أمازون قوتها السوقية وحجمها لتعطيل المنافسة من خلال البيع بأقل من سعر تكلفة، وتتبع هذه الشركات وغيرها من الشركات الناشئة على الإنترنت مبدأ التدمير الخلاق لجوزيف شومبيتر والذي تغذيه عملية الابتكار وريادة الأعمال والمنافسة:<sup>1</sup>

- إن الدافع الأساسي الذي يحدد ويحافظ على المحرك الرأسمالي يأتي من سلع المستهلكين الجدد، والأساليب الجديدة للإنتاج أو النقل، والأسواق الجديدة، والأشكال الجديدة للتنظيم الصناعي الذي تخلقه المؤسسة الرأسمالية؛

- تغير الشركات الناشئة ونماذج الأعمال الرقمية الخاصة بها اقتصاداتنا على المدى الطويل، بحيث تؤدي إلى تعطيل عمليات إنشاء القيمة والعروض والعلاقات مع العملاء.

وفي هذا الصدد تحتاج الشركات الناشئة في مراحلها المبكرة إلى الدعم أثناء العملية غير المؤكدة لتشكيلها، وبناءً على هذه الافتراضات التي تدعم التأثير، تكون الشركات الناشئة بحاجة ماسة إلى مساعدة تتناسب مع عملية التنفيذ كما هو الحال بالنسبة للمجالات التالية:<sup>2</sup>

- تشكيل فهم لنقاط قوتها وضعفها؛
- توسيع شبكتها الشخصية للتعريف بالإبداع الخارجي والموارد؛
- الدعم فيما يتعلق بمسارات العمل؛
- التفاعل مع الموجهين والخبراء من مختلف المجالات؛
- التزام أصحاب المصلحة المعنيين مثل: المستثمرين والمؤسسين الجدد والعملاء ورجال الأعمال ذوي الخبرة.

ولقد تم إنشاء نظام في الولايات المتحدة الأمريكية يسمى "بالعيادات القانونية" (ويطلق عليه أحياناً بإسم عيادات كلية الحقوق أو القانون العملي) لدعم الأشخاص الذين يحتاجون إلى مشورة قانونية مجاناً، ويكتسب طلاب القانون بدورهم خبرات عملية من التعامل مع الحالات الحقيقية، وقد تم تطوير نظام مماثل في ألمانيا ودول أوروبية أخرى، ومثال ذلك المبادرات التي يقودها الطلاب في باساو (قانون المعلومات والإعلام) أو هامبورغ (حيث تم إنشاء عيادة القانون السيبراني للتركيز على قانون الإنترنت على وجه الخصوص)، كما أنشأت Cyber Law Clinic أيضاً شبكة مع Hamburg Kreativgesellschaft و Mediennetz لدعم المبدعين والمؤسسين الفرديين والفرق مع وسائل التواصل الاجتماعي وقانون الإنترنت، وهناك اتجاه آخر يتمثل في التركيز على الشركات الناشئة عبر الإنترنت، وهو ما ينعكس أيضاً في الشبكة الأوروبية لحاضنات القانون (iLINC)، والتي تدعم توفير الخدمات القانونية للشركات الناشئة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) ورجال الأعمال.

1 - Nancy Richter, Paul Jackson, Thomas Schildhauer, Entrepreneurial Innovation and Leadership Preparing for a Digital Future, Springer Nature, Switzerland, 2018, p 2-4.

2- Ibid, p 31.

تستخدم الشركات الناشئة التي تدعم الإنترنت تقنية المعلومات لمحاكاة واختبار منتجاتها مع العملاء، ومعرفة ما إذا كانت ستعمل أم لا أو ما هي تفضيلات العملاء، ومن خلال العديد من التكرارات السريعة تكتسب الشركات الناشئة المزيد من الثقة حول منتجها أو خدماتها النهائية قبل الذهاب إلى السوق، وتقدم عيادة الشركات الناشئة (Startup Clinic) في HIIG جلسات مجانية حول موضوعات القانون والمالية والتحكم ونموذج الأعمال والمبيعات والتسويق والموارد البشرية، كما تركز على نماذج الأعمال التي تدعم الإنترنت وتستند إلى نهج شامل للمعرفة التجارية، بحيث ينصب التركيز الرئيسي لعروض العيادة على التعرف على الترابط بين مسائل القانون والتمويل وإدارة الموارد البشرية ونمذجة الأعمال، وليس في المقام الأول استشارة الشركات الناشئة في مجالات تخصصية متميزة، وتعتبر النصائح التي تتلقاها الشركات الناشئة قيمة مضافة لرواد الأعمال، ومن ناحية أخرى فإن الهدف العام من البحث هو العثور على أنماط من عوامل التمكين ومعوقات التنمية الناجحة للشركات الناشئة وأسباب فشلها المحتملة، وبعد التسجيل في جلسة Startup Clinic<sup>1</sup>، يتلقى المشاركون دعوة "لقاء" لحضور جلسة توجيه فردية مع أحد الباحثين بصفته خبيراً في الشركات الناشئة، كما تجدر الإشارة إلى أن طالب الدكتوراه يتلقى ملاحظات من الشركة الناشئة وخبير العيادة لتوجيهها بشكل أكبر من خلال العملية غير المؤكدة لتأسيسها، وفي الختام وبعد فترة من الوقت يتم الاتصال بالشركة الناشئة للتأكد من تقدم أمورها، وعند النظر في بيئة وعمليات تطوير الأعمال الجديدة في ظل ظروف عالية من عدم اليقين، يتضح لنا أن نهج عيادة الشركات الناشئة (Startup Clinic) يستند على تنفيذ منطق التأثير، ذلك أنه يدعم عملية بدء التشغيل في المرحلة المبكرة غير المؤكدة لتأسيس الشركة الناشئة، كما يسعى إلى اكتشاف الوسائل والموارد الفعلية المتاحة، ويقدم بدء التشغيل لأصحاب المصلحة المهمين ويشرك التزامهم، وبذلك فإن عيادات الشركات الناشئة تحد من حالة عدم اليقين وتوجه هذه الشركات، بهدف زيادة الثقة في منتجاتها أو خدماتها النهائية قبل أو بعد الدخول إلى السوق ويتم ذلك دون تطبيق التفكير الاستراتيجي السببي أو الموجه نحو الهدف.

---

1 - Nancy Richter, Paul Jackson, Thomas Schildhauer, Entrepreneurial Innovation and Leadership Preparing for a Digital Future, Op.cit, p 4.

## الخاتمة:

نظرًا لأن البلدان في جميع أنحاء العالم تتخذ تدابير غير مسبوقه للسيطرة على فيروس كوفيد 19، فقد أطلقت الشركات الناشئة خططًا لإدارة الأزمات والطوارئ، ومع ذلك فإن الأزمة الراهنة لديها درجة من الخطورة والسرعة وعدم اليقين والتي تتجاوز عديد السيناريوهات التي تم تصورها في السابق، وبالنسبة لبعض القطاعات الاستراتيجية فالتحديات تتعلق حرفياً بالبقاء، بينما تعني بالنسبة لبعض القطاعات الأخرى الحفاظ على استمرارية التشغيل، أو أنها تنطوي على الاستجابة للزيادات الهائلة والمفاجئة في الطلب.

وباتباع منهج ما يسمى بحاضنات الأعمال فإنه يمكن لعيادات الشركات الناشئة أن تجمع بين نمو هذه الشركات عبر الإنترنت والتعليم الريادي، من خلال ما تقدمه من دعم ومراقبة لها وكذلك الزيادة من الوعي بعوامل التعزيز والعوائق وأهمية المعرفة القانونية والمالية والمبيعات والتسويق والموارد البشرية والمعرفة المتعلقة بنماذج الأعمال، ما يترتب عليه إنشاء أسس تجارية قوية وبالتالي زيادة معدلات النمو والبقاء للشركات الفتية والمبتكرة، وبالإضافة إلى ذلك فهي توفر أيضاً قاعدة موارد لإنشاء المعرفة المهنية والبحث لفهم ريادة الأعمال بشكل أفضل وإبراز أهمية هذه الأخيرة بالنسبة لنظام الابتكار الوطني، كما تقدم أيضاً رؤى للتغلب على التهديدات واغتنام الفرص المستمدة من الابتكار في مجال ريادة الأعمال التكنولوجية.

## قائمة المراجع:

1- ايهاب سمير زهدي القبيج، نعمة عباس الخفاجي، ريادة الأعمال الداخلية: منظور القدرات الاستراتيجية، دار الأيام، الأردن، 2015.

2- بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة، الأردن، 2016.

3- علاء عباس، محمد السلامي، ريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة: مفهوم المبادرة، استراتيجية المبادرة، تحليل الفرص المحلية والدولية، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية، 2018.

4- Elizabeth Chell, The Entrepreneurial Personality: A Social Construction, Second edition, Routledge, USA, 2008.

5- J Curve, The Six Steps to Entrepreneurial Success: The Start Up, Greenleaf Book Group Press, United States of America, 2016.

6- Leonard M. Lodish, Howard Lee Morgan, Amy Kallianpur, ENTREPRENEURIAL MARKETING Lessons from Wharton's Pioneering MBA Course, John Wiley & Sons, Inc, New York, 2001.

7- Nancy Richter, Paul Jackson, Thomas Schildhauer, Entrepreneurial Innovation and Leadership Preparing for a Digital Future, Springer Nature, Switzerland, 2018.

8- Robert D. Hisrich, Veland Ramadani, Effective Entrepreneurial Management : Strategy, Planning, Risk Management, and Organization, Springer, Switzerland, 2017.