حاضنـــات الأعمال و إدارة العمليـــات
ـ مدخل نظري ـ

إنعـام عبد الزهرة متعب
مدرس
المعهـد التقني / نجف

الخلاصة :

حاضنات الأعمال بناء مؤسساتي (عامة او خاصة) مخصصة لمساعدة منشآت الأعمال الصغيرة سواء الحديثة منها او التي في طور النمو ,بما يكسبها القوة و الثبات و تجعلها مربحة ,وذلك من خلال ما تقدمه لها من مساحات مناسبة من المباني لمزاولة نشاطها و اسداء المشورة و النصح لها في مجال الأعمال ,وتقديم الخدمات و التسهيلات الادارية المساعدة ,هذا بالإضافة إلى تسهيل الحصول على التسهيلات المالية و المهنية .

ان حاضنات الأعمال التي تتميز بكفاية مواردها معروفة بإسهاماتها المتميزة في تخفيض معدلات الفشل التي تتعرض لها الأعمال الحديثة في مرحلة بدء النشاط في أي قطاع من القطاعات الاقتصادية ,و بالتالي فهي توفر فرص عمل (وظائف) للتجمعات السكانية التي تتواجد فيها ,وتسهم في في التنمية الاقتصادية .

تسهم حاضنات الاعمال في تنفيذ جوانب القرار الستراتيجي لإدارة العمليات المتعلقة بمتابعة التكنولوجيا الوافدة و اختيار ما يتناسب منها مع درجة التطور التكنولوجي في القطاع الصناعي و تشجيع الشركات المحتضنة على امتلاكها من اجل تحقيق الميزة التنافسية .

المقدمة

عرفت حاضنات الأعمال Business incubators خلال العقدين الاخيرين من القرن العشرين في الدول المتقدمة و تحديدا في الولايات المتحدة كأحدى الآليات القائمة لدعم و مساعدة منشآت الأعمال و الصناعات الصغيرة على النمو و البقاء في السوق ولاسيما في مرحلة بداية النشاط start –up period .وكان لها آثارها الاقتصادية و الاجتماعية الإيجابية على الاقتصاد الإقليمي من خلال خلق فرص للتوظيف وان كانت محدودة في مراحلها الأولى ,و زيادة نسبة إشغال العقارات التجارية الإضافية و تحسين البنى التحتية لمنشآت الأعمال المحلية ,و تخفيض مخاطر فشل مشروعات الأعمال الضغيرة, وزيادة معدلات نمو المبيعات للشركات المحتضنة incubator firms .

وتعاظم دور حاضنات الأعمال كأداة من ادوات التنمية الاقتصادية و الاجتماعية مع بداية عقد التسعينات في ظل جملة التحديات الاقتصادية التي واجهت الاقتصاد الامريكي و المتمثلة بفترة الركود

الاقتصادي التي مرت بها الولايات المتحدة مع بداية عام ١٩٩٠وما فرضته من ضغوط متزايدة على قادة الحكومات المحلية من اجل استباط طرق تتسم بالإبداع و التجديد لزيادة وتيرة نمو النشاط الاقتصادي ,إضافة إلى الاجراءات المتخذة لمعالجة عجز الموازنة الفيدرالية والمتمثلة بتقليص مقدار الاعتمادات المالية في الموازنة السنوية المركزية لدعم التنمية الاقتصادية .

في خضم هذه التحديات ,شرع صناع السياسة الاقتصادية باستنباط مجموعة واسعة من خيارات السياسة لدعم بقاء واستمرار الأعمال ,وان واحدة من تلك الخيارات تجسد في تفعيل دور صناعة حضانة الأعمال من زاويتين : الأولى انها صناعة حديثة تقدم فرص استثمارية لأي رجل اعمال يرغب في انشاء حاضنة اعمالBusiness Incubator كمشروع استثماري واعد ,و الثانية كأداة ممن ادوات التمية الاقتصادية و الاجتماعية ,بالإضافة إلى جدوى الادوار و الخدمات التي تقدمها لمنشآت الأعمال .

ولماهية واهداف الدراسة فقد جرى تبويب مفرداتها في تسعة فقرات و كالاتي :-

١- نشاة حاضنات الأعمال .
٢- مفهوم حاضنات الأعمال .
٣- انواع حاضنات الأعمال.
٤- حاضنات الأعمال التكنولوجية .
٥- الآثار الإيجابية لحاضنات الأعمال.
٦- تحديات حاضنات الأعمال.
٧- مشاكل حاضنات الأعمال المتوقعة .
٨- مخاطر حاضنات الأعمال.
٩- جوانب العلاقة بين حاضنات الأعمال وإدارة العمليات .
١٠ - الاستنتاجات .

هدف البحث :

ينصب هدف البحث على محورين اساسين هما :

١- التعريف بمفهوم حاضنات الأعمال و انواعها واهمية الدور الذي تلعبه في دعم واسناد منشآت الأعمال و مساعدتها في التغلب على الصعوبات و المشاكل التي تواجهها لاسيما خلال فترة بدء

النشاط ,هذا بالإضافة إلى دعم جهود الشركات المحلية لتصدير السلع و الخدمات و التكنولوجيا إلى الخارج وصولا االى تحقيق الميزة التنافسية .

٢- الكشف عن جوانب العلاقة القائمة بين إدارة العمليات و الانتاج (كأحد تخصصات إدارة الأعمال) و حاضنات الأعمال ولاسيما حاضنات الأعمال التكنولوجية في اطار بعدين رئيسيين يرتبط الاول منهما بالقرارات الاستراتيجية لإدارة العمليات المتعلقة بتكنولوجيا الانتاج الواجب استخدامها في عمليات الانتاج ,فيما يتلخص البعد الثاني في جملة التحديات التي تفرضها عولمة العمليات و تاثيراتها على اداء منشآت الأعمال الصغيرة .

اهمية البحث :

تاتي اهمية حاضنات الأعمال من مدى مساهمتها في تحقيق الاهداف الاقتصادية الكلية المتمثلة بتنويع النشاط الاقتصادي ,وتكوين الثروة ,وزيادة معدل نمو الدخل المحلي الإجمالي ونشر التكنولوجيا و تسويقها ,وخلق فرص العمالة ,وتخفيض مخاطر فشل المشروعات الصغيرة في مراحل بدء النشاط .

اولاً: نشأة حاضنات الأعمال

عرف نشاط حاضنات الأعمال في الولايات المتحدة لأول مرة منذ قرابة ٢٥ عاما وتحديدا في عام ١٩٨٠.وتكللت الفترة مابين عامي ١٩٨٤- ١٩٨٧ بقيام الوكالة الدولية لإدارة منشآت الأعمال الصغبرة باتخاذ عدد من المبادرات على صعيد تقوية وتعزيز دورصناعة حضانة الأعمال في توفير كافة المساعدات المطلوبة لتنمية وتطوير الاستثمارات و الأعمال , كان من بينها تبني الخطوات التمهيدية التالية(١) :

١- عقد مؤتمر إقليمي لشرح ابعاد ومضامين مفهوم حاضنات الأعمال في جميع الأقاليم في الولايات المتحدة .

٢- تحرير رسائل اخبارية وكتب تحت اليد Hand books عن حاضنات الأعمال ,وبرامج حضانة الأعمال و الخدمات و المساعدات التي تتضمنها تلك البرامج ,واجراءات الحصول عليها .

٣- المساهمة في تشكيل الجمعية الوطنية لحاضنات الأعمال في الولايات المتحدة National Business incubation Association (NBIA) في عام ١٩٨٥بهدف المساعدة في نشر افكار ومبادىء صناعة حضانة الأعمال و تشجيع المبادرين , وتقوية الاقتصاد المحلي بالولايات وجذب الابتكارات إلى السوق ,وتحسين جودة الصناعة المحتضنة . وقد سجلت عضوية الانتساب

إلى الجمعية الوطنية لحاضنات الأعمال تزايدا ملحوظا خلال سني نشاطها مابين ١٩٨٥-٢٠٠١ , فقد ارتفع عدد الاعضاء من ٤٠ عضوا عام ١٩٨٥ إلى اكثر من ١١٠٠عضوا خلال السنوات الستة عشر سنة الماضية ,البعض منهم من خارج الولايات المتحدة . وعلى الصعيد ذاته فقد تضاعف عدد حاضنات الأعمال في الولايات المتحدة اكثر من ١٥ مرة ما بين عامي ١٩٨٥-١٩٩٥ ,اذ ارتفع من اربعين إلى ما يقارب ٦٠٠ حاضنة ,بعد ان كان عدد الحاضنات لايزيد على ١٢ حاضنة في عام ١٩٨٠ (٢).

وتفيد الاحصائيات المنشورة إلى بلوغ عدد الحاضنات نحو ٣٥٠٠حاضنة تقريبا في نهاية عام ٢٠٠٢ في ارجاء العالم ,وان ثلث هذه الحاضنات اي مايقارب ١٠٠٠حاضنة موجودة في الولايات المتحدة لوحدها ,فيما تتوزع البقية على الاقطار الصناعية الاخرى في (اوربا واستراليا وكندا) (٣).

لقد تشكلت بواكير حاضنات الأعمال في عقد الثمانينات من القرن العشرين بفعل ثلاث قوى متزامنة تجسدت الأولى في محاولة الاستفادة من استغلال المباني الصناعية القديمة غير المشغولة بتوزيعها على شركات الأعمال الصغيرة ,وتاتي القوة الثانية من المجلس العلمي الوطني الذي يضطلع بإعداد برامج الجامعات و المؤسسات العلمية في مجال الابتكارات و المبادرات ,اما القوة الثالثة فتتجسد في استعداد الافراد و مجموعات المبادرين الناجحين Successful entrepreneursعلى توظيف خبراتهم و استثمار مواردهم في شركات تكنولوجية جديدة.

انحصرت وظيفة الجيل الاول من حاضنات الأعمال في عام ١٩٨٠ في توفير وبشكل اساسي المكان الملائم و التسهيلات المادية المشتركة لمجاميع المبادرين المختارة بعناية فائقة .وفي عام ١٩٩٥ برزت الحاجة إلى الإضافات في اماكن العمل ,وتعزيز الخبرات وبناء شبكة خدمات استشارية لتعزيز الدعم المهني ,وتوفير التمويل للمستأجرين داخل الحاضنة وخارجها ,وهذايقود إلى الجيل الثاني من الحاضنات .اما اليوم فأن نموذج الجيل الثالث يشبه إلى حد كبير مركز الشركة الدولية International Enterprise Centerفي تقديم برنامج يشكل نقطة الالتقاء بين مالكي رأس المال و الخدمات الاستشارية الإدارية مع بُعد مضاف آخر يتمثل في النظر إلى العالم الخارجي .

ثانياً : مفهوم حاضنات الأعمال

تعرف حاضنات الأعمال Busines incubators بأنها تسهيلات (عامة او خاصة)موجهة نحو بناء الشركات الحديثة التكوين و مساعدتها على البقاء و النمو خلال بدء النشاط عندما تكون اغلبها مهددة باحتمالات الفشل,وذلك من خلال جملة الخدمات الداعمة التالية (٤) :

١- تقديم المساعدات و المشورة في مجالات التنظيم و الإدارة.
٢- التعريف بفرص و مصادر التمول المتاحة امام المنشآت.
٣- الكشف عن فرص الأعمال الحيوية او الخدمات التكنولوجية الساندة.
٤- تقديم وتوفيرفرص التأجير المرن Flexible Leases للآلات و المعدات وما يترتب عليها من توسعات مكانية Expandable Space.
٥- تقديم خدمات الشراكة المكتبية Shared Office Services.
٦- توفير وسائل الاتصال بما فيها الفاكس والهاتف و البريد الالكتروني كل تلك الخدمات تحت سقف وأحد Under One Roof.

وعلى صعيد آخر تعرف حاضنة الاعمال بانها حزمة متكاملة Integrated Bundle من الخدمات و التسهيلات و الآليات المساندة و الاستشارة توفرها و لمرحلة محددة من الزمن مؤسسة قائمة لها خبرتها و علاقتها برجال الأعمال الذين يرغبون البدء في إقامة مؤسسة صغيرة بهدف تخفيف اعباء مرحلة الانطلاق (٥) .

هذا ويشترط على المؤسسات المحتضنة Incubated Enterprises ترك الحاضنة عند انتهاء الفترة الزمنية المحددة لإفساح المجال امام مؤسات اعمال صغيرة اخرى ما زالت في مراحل التأسيس الأولى .

وترى الجمعة الوطنية لحاضنات الأعمال (NBIA) بان حاضنة الأعمال يمكن ان تكون المكان الفسيح او الفضاء الواسع Space الذي يقدم التجهيزات و الخدمات المختلفة للمنشآت او الأعمال الجديدة نظير ايجار مخفض للغاية .

وان هذا النوع من الحاضنات يمر بثلاث مراحل من التكوين هي :

مرحلة شراء العقار الملائم للحاضنة ,ومرحلة تنمية الأعمال ,اي مرحلة تحديد و تقييم نوع الخدمات المقدمة وثم مرحلة النضج (٦) .

ويعرف Woods &Rushing حاضنات الأعمال الصغيرة بانها ذلك التسهيل الذي يوفر المكان الملائم و الخدمات الممتازة باسعار مخصومة . وان الخدمات الساندة التي تقدمها الحاضنات تشتمل على مكان المكتب, و المساعدات المالية ,وتدريب الإدارة .

وهي بهذا تشكل المكان المرن الذي يستطيع وبسهولة التكيف لمقابلة حاجات العديد من انواع العمليات operation ,وهذا يسمح للشركات المحتضنة Incubated firms في توزيع مواردها وجدولة توقيتاتها لتطوير المنتوج و كسب حصة بيعية في السوق .

ثالثاً : انواع حاضنات الأعمال

يمكن ان تصنف حاضنات الأعمال إلى عدة تصنيفات إما وفقا لنوع النشاط الذي تزاوله الحاضنة ,او نوع الصناعة التي تنتمي اليها (اي حاضنات هادفة إلى الربحية و الحاضنات غير الهادفة إلى الربحية Non –profit).

وسنقتصر على تناول انواع حاضنات الأعمال على وفق معياري نوع الصناعة و الملكية .

ثالثاً -١- حاضنات الأعمال حسب نوع الصناعة :

يذهب (Jaggernauth) إلى تصنيف حاضنات الأعمال طبقا إلى نوع الصناعة إلى الاشكال التالية (٧):

أ- حاضنات الأعمال التكنولوجية Technology Business Incubators

ب- حاضنات الأعمال الصناعية Manufacturing Business Incubators

ج- حاضنات الأعمال المختلطة Mixed –use Business Incubators

د- حاضنات الأعمال الخدمية Service Business Incubators

هـ- حاضنات اعمال اخرى Other Business Incubators

ثالثا -٢- حاضنات الأعمال على اساس الملكية :

تصنف حاضنات الأعمال من حيث الملكية إلى ما يلي (٨) :-

أ- حاضنات اعمال عامة Public او ما تعرف بالحاضنات "غير الهادفة إلى الربحية "non-for-profit) وتساهم الحكومات و المنظمات الحكومية الاخرى غير الهدفة إلى الرحية في تاسيس و دعم مثل هذه الحاضنات التي تقتصر اغراضها الرئيسية على دعم التنمية الاقتصادية و زيادة وتيرة نمو النشاط الاقتصادي في الأقاليم .

ب- حاضنات اعمال خاصة private وهي الحاضنات التي تعود ملكيتها إلى القطاع الخاص او الشركات الخاصة العاملة في حقل الاستثمارات المالية في المشروعات الصناعية . وتستهدف هذه الحاضنات من مزاولة فعآلياتها في مجال حضانة الاعمال بصورة عامة تحقيق العائد المالي المناسب على استثماراتها (ROI) وتستاثر هذه الحاضنات بنسبة 8% من مجموع الحاضنات في امريكا الشمالية.

ج- حاضنات اعمال مختلطة (عامة /خاصة) Public/ private ويتمثل هذا النوع من الحاضنات جهود مشتركة بين كل من الحكومة و الوكالات الرسمية غير الهادفة إلى الربحية و الافراد من القطاع الخاص . وتتميز هذه الحاضنات بانها تقدم نفس المزايا و المساعدات المادية و المالية التي تقدمها صناديق التمويل الحكومية لأعضائها لتامين الدعم للقطاع الخاص بالخبرات الفنية والاستشارات و الموارد المالية في مجال الأعمال و بخاصة منشآت الأعمال الصغيرة التي لاتزال في مرحلة التكوين .ويشكل هذا النوع من الحاضنات ما نسبته 16% من مجموع الحاضنات في امريكا الشمالية .

د- حاضنات الأعمال ذات الصلة بالمؤسسات العلمية و الاكاديمية (الجامعات)– Academic Related وتمثل نسبتها 27%من مجموع الحاضنات في امريكا الشمالية ,ولها نفس الاهداف التي تسعى اليها الحاضنات في النوعين (العامة و الخاصة) بالإضافة إلى هدف توفير فرص بحثية لطلاب الجامعات و المتخرجين منها, و كذلك العمل على مساعدة خريجي الجامعات الذين يفكرون في إقامة منشآت اعمال او صناعات صغيرة .

هـ- حاضنات اخرى Others وتمثل نسبتها 5% من مجموع الحاضنات في امريكا الشمالية وهي عادة ما تكون تحت رعاية جهات مختلفة غير تقليدية مثل مؤسسات الفن والسينما ,وغرف التجارة و الصناعة والموانيء.....وغيرها .

رابعاً : حاضنات الأعمال التكنولوجية

تشكل الحاضنات التكنولوجية Technology Incubators نوعا خاصا من حاضنات الأعمال فهي تركز على الشركات التي تتلائم مع القطاع التكنولوجي, وتبغي في المحصلة تحقيق اربعة اهداف رئيسية هي(٩) :

١- مساعدة الباحثين على الانتقال بنتائج ابحاثهم من مرحلة الابداع المختبري إلى مرحلة الترويج التجاري لنتائج الابحاث .

٢- وضع الابتكارات و التكنولوجيات في مراحل التسويق التجاري .

٣- المساهمة في التنمية الاقتصادية

٤- تنمية الملكية الخاصة .

رابعاً -١- مجالات الحاضنات التكنولوجية :

تشارك الحاضنات التكنولوجية بقية حاضنات الأعمال في تقديم العديد من المساعدات و الخدمات للشركات المحتضنة ,وتاخذ هذه الخدمات الجوانب التالية :

١- المساعدة لأساسيات الأعمال .

٢- مساعدات تسويقية .

٣- مساعدات محاسبية وإدارة مالية .

٤- ربط المستثمر بالشريك الستراتيجي .

٥- بناء شبكات للنشاطات .

٦- الارتباط مع المؤسسات العلمية و الاكاديمية العالية .

٧- خدمات الشراكة المكتبية .

٨- غرف المؤتمرات و التسهيلات المشتركة الاخرى .

٩- المساعدة في الحصول على القروض التجارية و الاموال الاخرى .

١٠- إدارة الملكية الفكرية .

١١- برامج الانتساب و العضوية .

١٢- تاسيس فرق الإدارة.

١٣- برامج مراقبة مجلس الإدارة.

١٤- مساعدات للتجارة الخارجية (الدولية).

١٥- خدمات قانونية عامة .

١٦- المساعدة في حل النزاعات او المشكلات الإجرائية .

١٧- المشاركة في الخدمات الإدارية .

١٨- تقييم المنتج الجديد .

١٩- برامج تدريب الأعمال الشاملة .

٢٠- المساعدة للإذعان إلى القواعد و التعليمات الرسمية.

٢١- تقييم تصميم المنتج.

٢٢- نظم المعلومات الإدارية .

تؤدي الحاضنات التكنولوجية في الدول النامية دورا اضافيا هو المساهمة في توطين التكنولوجيا المستوردة وزيادة نسبة المدخلات التكنولوجية المحلية . ولكن يكون ذلك على نطاق محدود يقتصر على الحاضنة ومحيطها المباشر .

وتغطي بعض حاضنات الأعمال التكنولوجية ادوارا اضافية مثل ربط المؤسسات المحتضنة بالقطاع الصناعي خارجها.أما كمؤسسات تقدم مدخلات محددة للقطاع الصناعي من خلال التعاقد من الباطن ,او تقديم خدمات تفتقدها المؤسسات الصناعية خارج الحاضنة ,وبشكل خاص خدمات الحاسب الآلي و الصيانة و المعلومات على انواعها . كما يكون لبعض الحاضنات مراكز خاصة للترويج والتسويق على النطاق الوطني او للترويج و التصدير.

خامساً :الآثار الإيجابية لحاضنات الأعمال

يعود نشاط حاضنات الأعمال بآثار ايجابية على الاقتصاد المحلي بما تسهم به هذه حاضنات من زيادة نسب نجاح مشاريع الأعمال الجديدة و ما توفره هذه الاخيرة بالنتيجة من فرص العمل (الوظائف), وزيادة معدلات نمو الدخل ,و المساهمة في تنويع الاقتصاد المحلي .علما بانه ينظر إلى تلك الآثار في إطار حاضنات الأعمال مجتمعة و ليس في إطار الأثر المنفرد لكل حاضنة على الاقتصاد .

لقد برزت معظم الدراسات الميدانة التي تناولت دور حاضنات الأعمال هذه النتائج الإيجابية وأثنت عليها إلى الحد الذي جعل الخبراء يصفون حاضنات الأعمال بأنها تضيف قيمة افضل best value للتنمية الاقتصادية من ناحيتين :

الأولى :مساعدة الشركات المحتضنة على تخفيض تكاليف الانتاج و بالتالي تحقيق الميزة التنافسية القائمة على التكاليف المنخفضة Low cost.

الثانية :مساعدة الشركات المحتضنة على رفع معدل العائد على استثماراتها Retur on Investment(ROI) إلى المستوى الذي يجعل المستثمرين يفضلون البقاء و الاستمرار في الأقاليم او المنطقة الجغرافية التي تضطلع حاضنة الأعمال بخدمتها وهو ما يعرف بـ(توطين الصناعة).

وتضيف الامثلة التالية إسهامات جديدة للدور الذي تلعبه حاضنات الأعمال في مساعدة منشآت الأعمال الجديدة في التغلب على الصعوبات التي تواجهها في السنوات الاولى من عمر المشروع و النتائج الإيجابية الملموسة المتمخضة عنها (١٠):

١- اسهمت حاضنات الأعمال في امريكا الشمالية في عام ٢٠٠١ فقط في تقديم المساعدة و المعونة إلى (٣٥٠٠٠) شركة في مرحلة التكوين ,ووفرت فرص عمل لما يقارب (٨٢٠٠٠) عامل ,وبلغ معدل نمو المبيعات السنوية للشركات التي تتلقى المساعدات من الحاضنات حوالي 400% ، وحققت تلك الشركات ارباح سنوية بأكثر من (٧) بليون دولار أمريكي .

٢- اسهمت حاضنات الأعمال ,بصورة عامة في تخفيض مخاطر فشل مشروعات الأعمال الصغيرة ,فطبقا إلى احصائيات الجمعية الوطنية لحاضنات الأعمال الامريكية (NBIA) فإن 87% من الشركات المضمونة من قبل حاضنات الأعمال لاتزال مستمرة في السوق .

٣- تسهم حاضنات الأعمال ,وبصورة غير مباشرة ,في زيادة اجمالي الإيرادات الضريبية بفعل زيادة مستويات الدخول النقدية المتولدة عن زيادة فرص العمل (الوظائف)التي توفرها الشركات المحتضنة من قبل حاضنات الأعمال (١١).

٤- المساهمة في زيادة نسبة استغلال العقارات و الملكيات العقارية property الصناعية و التجارية الإضافية ,وتحسين البنى التحتية لمنشآت الأعمال المحلية .

إن إيمان الباحثين و الممارسين و اطراف المصلحة في حضانة الأعمال جعلهم على قناعة بإهمية الدور الذي تلعبه هذه الصناعة من المنظور الاقتصادي والاجتماعي, لذلك فإنهم يقترحون العديد من الحلول لدعم هذه الصناعة ,ومن ضمن هذه الحلول مايلي (١٢) :-

١- زيادة حجم الاستثمار في مجال حضانةالاعمال كأداة رئيسية في التنمية الاقتصادية .

٢- توجيه هذه الاستثمارات نحو افضل البرامج الخدماتية و المساعدات التي يمكن تقديمها حتى تحقق احسن استخدام للموراد في المجتمعات و التجمعات السكانية المحلية .

٣- تزويد العاملين بقطاع حضانة الأعمال بكل المعلومات ونتائج البحوث التي تساعدهم في تطوير هذه الصناعة .

سادساً :تحديات حاضنات الأعمال

تواجه مسألة تأسيس مؤسسة رسمية (حاضنة)متخصصة في تنشئة ورعاية الشركات ومنشآت الأعمال الصغيرة و لاسيما في بداية مرحلة النشاط ,في الاقطار الصناعية ,بالعديد من التحديات التي يمكن إيجازها بالتالي (١٣):

١- نقص الموارد المالية المتاحة لحاضنات الأعمال.

٢- نقص في ثقافة المنضمين إلى الحاضنة Entrepreneurial Education و الإفتقار إلى البرامج التدريبية .

٣- صعوبة إيجاد الافراد المؤهلين لإدارة حاضنات الأعمال.

٤- اصبحت بعض الشركات المحتضنة Incubated Firms اكثر اعتمادا على الدعم الذي تقدمه الحاضنات والذي بدونه ربما تتعرض تلك الشركات الى الفشل.

٥- نقص في فرص المشاركة خارج حدود الحاضنات بسبب ندرة الخدمات المهنية و تركزها في الشركات الكبيرة .

٦- إن عقلية المنضمين الجدد إلى حاضنة الاعمال غالبا ما تجعلهم غير راغبين في التخلي عن الملكية في شركاتهم .

٧- إن المبادرينEntrepreneurs يكونوا على الدوام اقل استعداد للثقة بالأشخاص الخارجين ,وإن تكاثر افراد الأسرة الوأحدة يتيح الفرصة لإدارة مشروعات الأعمال بإنفسهم .

٨- ظروف البيئة الاقتصادية و ظروف بيئة الأعمال العامة غير المواتية .

٩- عدم تطور وظيفة حقوق الملكية .

١٠- إن بعض الثقافات القومية ربما تكون أكثر خطورة من الثقافات الاخرى في البلدان المتقدمة .

١١- صعوبة الوصول إلى معرفة رأس مال المشروع وشبكة المستثمرين .

سابعاً :مشاكل حاضنات الأعمال المتوقعة

يتوقع الباحثون ان تواجه حاضنات الأعمال عدد من المشاكل في المستقبل (١٤) التي قد تؤثر على فاعلية أداء دورها الريادي في تقديم الخدمات و المساعدات للشركات المحتضنة ,ويمكن تلخيص هذه المشاكل بما يلي :

١- تنحصر المشكلة الأولى في مستوى التوقعات المرتبطة بالمنافع التي ستحصل عليها الشركات المحتضنة Incubated Enterprises وبخاصة في المراحل الأولى من دورة حياته ,فقد يرتفع مستوى الطموح في الوقت الذي تقل فيه قدرات الحاضنة المالية و البشرية التي تمكنها من تلبية هذ االمستوى خاصة اذا كان مستوى الطموح مبالغا فيه .

٢- وترتبط المشكلة الثانية بمدى جودة ونوعية الاتصالات وردود فعل الجهات التي سوف تستهدفها الحاضنة لتسهيل عمل المنشآت المحتضنة .

٣- وتتمحور المشكلة الثالثة في التباين بين اهداف المنشأة المحتضنة و المنشأة الحاضنة خاصة و إن الاخيرة سوف تواجه درجة معينة من الخطر في حالة قيامها بمنح مساعدات مالية للأولى أو ضمانها امام المؤسسات المالية المانحة للقروض .

٤- وأخيرا يتوقع بعض الباحثين و المتخصصين ظهور مشكلة من نوع آخر وهي مشكلة الاعتمادية ,أي اعتماد المنشأة المحتضنةعلى المنشأة الحاضنة في مجالات عديدة .

ثامناً :مخاطر حاضنات الأعمال*

تعتبر حاضنات الأعمال مشاريع معقدة وخطرة وبالتالي من الصعب تكوينها وإدارتها بشكل ناجح ,ان مثل هذه الصعوبات تعد نتائج طبيعية لمثل تلك المشاريع ذات الطبيعةالهجينة Hybrid Nature.

وبصورة عامة يمكن تصنيف المخاطر التي تواجهها حاضنات الأعمال إلى ثلاثة أنواع رئيسية هي :

١- مخاطرة الأعمال Business Risk:

تتمثل مخاطرة الأعمال بنسبة الفشل العالية الملازمة للشركات الحديثة التكوين و لاسيما في السنوات الأولى من بداية النشاط بالرغم من الادلة و الشواهد الميدانية التي تظهر بان حاضنات الأعمال تعمل بصورة فعلية على تخفيض أو تقليص احتمالية وقوع مثل هذه المخاطر .

٢- مخاطرة تطوير الملكية Property Development risk:

إن الصعوبات في تطوير وإدارة المباني الصناعية و التجارية ترتيط إلى حد كبير بمخاطر سوق الملكية Property Market.

* الافكار ماخوذة من مقالة مسحوبة من الانترنيت بعنوانEcotourism Enterprise Incubator Concept Paper من إعداد جامعة جورج واشنطن .

٣- مخاطرة تكنولوجية Technological Risk:

توجه الحاضنات المستندة إلى التكنولوجيا مخاطركبيرة في تطوير المنتوج الجديد .

ولغرض تدنية Minimize المخاطرة إلى ادنى مستوياتها الممكنة لابد من توافر المتطلبات أو الشروط التالية :-

١- تقديم الدعم الحكومي لتمويل المراحل الأولى من نشاط حاضنات الأعمال ,سواء كان هذا الدعم ماديا بتوفير المباني المناسبة كأماكن لمزاولة نشاط الحاضنات ,أو ماليا من خلال المنح و الإعانات و المساهمة في ملكية رأس المال.

٢- إدارة حاضنات الأعمال المدعومة من قبل الحكومة بالطرق و الاساليب المهنية المتعارف عليها في إدارة منشآت الأعمال ,وان تناط مسؤولية إدارتها بالعناصر الكفوءة و المؤهلة شريطة ان لايكون هؤلاء من بين الموظفين الحكوميين .

٣- أن تعمل حاضنات الأعمال بصورة شبه مستقلة بعلاقاتها مع الوكالات الحكومية .

٤- تنفيذ المشاريع بصورة لامركزية و مرنة, مع درجة من الاستقلالية في الدعم الذي تقدمه الحاضنات للمجتمعات و التجمعات السكنية التي تتواجد فيها .

٥- تسهيل حصول حاضنات الأعمالعلى الموارد المالية اللازمة من المؤسسات النقدية و المالية الدولية و الحكومية .

٦- إتباع إستراتيجية الاقتصاد الموجه نحو السوق A market Oriented في المناطق أو الأقاليم التي تتواجد فيها الحاتضنات .

٧- نشر المعلومات التفصيلية الكاملة حول التكاليف و المخاطر التي تواجهها في تنفيذ المشاريع المحتملة لكل من الضامنين و الكفلاء الماليين Sponsors .

٨- تعزيز Promotion مزايا و منافع المشروع.

تاسعاً :جوانب العلاقة بين إدارة العمليات و حاضنات الأعمال

تتحدد أبعاد العلاقة بين إدارة العمليات و حاضنات الأعمال في إطار بعدين رئيسسن , يرتبط ***البُعد الاول*** بالقرارت الستراتيجية لإدارة العمليات المتعلقة بموضوع تكنولوجيا الإنتاج الواجب استخدامها في عمليات الإنتاج Production technology و تكنولوجيا المعلومات Information Technology ومدى مساهمة حاضنات الأعمال بصورة عامة , و الحاضنات التكنولوجية بصورة خاصة في تأمين

تكونولوجيا إنتاج متطورة ودورها بالمساعدة في تتجير التكنولوجيا Technology Commercialization.

وضمن هذا المنظور ,تتصدر اولويات برامج حاضنات الأعمال التكنولوجية Technology Business Incubators في جميع الدول التي شهدت ولادة تجربة حاضنات الأعمال فيها أمثال (الولايات المتحدة ,الصين ,البرازيل ,اليابان ,الهند ,كوريا ,اوزبكستان ,جنوب أفريقيا ,ماليزيا ,اندونوسيا ,تركيا)هدف مساعدة الشركات المحتضنة Incubator Firms على امتلاك التكنولوجيا المتطورة بنوعيها (تكنولوجيا المعلومات و تكنولوجياالإنتاج) التي تتناسب مع درجة التطور الصناعي في القطاع الذي تعمل فيه .

هذا بالإضافة إلى المساعدة في تتجير التكنولوجيا Commercialize Technology .وبهذا التوجه تكون حاضنات الأعمال التكنولوجية قد اسهمت و إلى حد كبير في تنفيذ أحد جوانب القرار الستراتيجي لإدارة العمليات المتضمن متابعة التطورات التكنولوجية الحديثة في حقل عمليات الإنتاج و تطويعها وصولا إلى تحقيق الميزة التنافسية القائمة على خفض التكاليف و ضمان جودة المنتوج وهما أحد مقاييس الميزة التنافسية في المنشآت الإنتاجية .

أما ***البُعد الثاني*** فيتلخص في جملة التحديات التي تفرضها الاتجاهات السائدة في قطاع الاعمال على إدارةالعمليات وفي مقدمتها "عولمة العمليات" Globalization of Operations وتاثيراتها الايجابية و السلبية على اداء منشآت الاعمال الصغيرة.

وضمن ها الإطار كيف يمكن تصور دور حاضنات الأعمال في تمكين الشركات المحلية من تجاوز الحدود الإقليم للبلد الام و التوجه صوب الاسواق العالمية(تحقيق الانتشار العالمي) و تعزيز قوتها التنافسية .

إن ما تميزت به قطاعات الأعمال أبان نهاية القرن العشرين و بداية القرن الحادي و العشرين هو سيادة العديد من الاتجاهات التي ألقت بتأثيراتها الواضحة و البارزة على إدارة العمليات وتقف "عولمة العمليات "Globalization of operations في مقدمة ذلك ,و التي تجسدت ابعادها في انتشار مصانع الشركات وعملياتها الإنتاجية خارج الحدود الإقليمية للبلد الام ,وتقدم الشركات الاوربية و الامريكية ومنذ مدة ليست بالقصيرة مثالاً على ذلك.

وإذا كانت ظاهرة عولمة العمليات قد وجدت طريقها في مراكزتصدير العولمة ذاتها (أي أمريكا ,اوربا ,اليابان)فان التوجه الذي يحكم استراتيجيات الاعمال في معظم دول جنوب شرق آسيا يقوم – اليوم – على تأسيس حاضنات الأعمال الدولية International Business Incubators لكي تضطلع بمهمة تقديم الدعم لجهود الشكات المحلية و معاونتها على تصدير رأس المال و التكنولجيا إلى الخارج عبر تبني استرتيجيات العولمة الكفؤة بانواعها المختلفة سواء كانت بصيغة التحالفات الستراتيجية (الجهود التعاونية Collaborative effort,أو المشاريع المشتركة التراخيص التكنولوجية) أو صيغة إقامة العمليات في الإقطار الاجنبية LOCATING ABROAD.و تتجه الصين – على سبيل المثال – ومنذ عام ١٩٩٧ نحو تأسيس حاضنات الأعمال في كل من موسكو ,الولايات المتحدة ,المملكة المتحدة لتسهيل دخول الشركات الصينية إلى تلك الاسواق عالميا عبر ادوات ستراتيجيات العولمة التي سبق الاشارة إليها في اعلاه (١٥).

إن المسؤولية المباشرة الأولى لإدارة العمليات هي ترجمة اهداف الشركة ووضعها في اطار اهداف الاداء Performance objectives. وتشير اهدف الأداء إلى جودة السلع و الخدمات Quality سرعة تسليم الطلبات للزبائن Speed,والاعتمادية على العمليات للإيفاء بمواعيد التسليم Dependability ، ومرونة العمليات Flexibility في الاستجابة للتغيير , وكلفة انتاج السلع و الخدمات Cost, وتعرف هذه الاهداف بالاسبقيات التنافسية ايضا Competitive priorities.

وتستهدف حاضنات الأعمال من جانبها الوصول إلى تحقيق هذه الأسبقيات من خلال حفز الشركات المحتضنة على ترجمة اهدافها العامة في صيغة اهداف عملياتية Operatio objectives قائمة على التنافسية و مستندة إلى اولوياتها (الجودة , الوقت , السرعة ,المرونة).

وتكاد تشكل هذه الاولويات محور اهتمام إدرة الشركات المحتضنة و مالكيها و اعتبارها بمثابة العناصر الاساسية لمقومات نجاحها في السوق (١٦) إذ تعلق 90% من الشركات المستفيدة من خدمات الحاضنات على اهمية العمل على تحقيق المكانة المرموقة للجودة (Reputation for quality) كأحد عناصر الاسبقيات التنافسية ,فيما يؤكد 58%على اهمية تقديم المنتجات التي تلبي حاجات الزبون Customized products(المرونة في الاستجابة لحاجات الزبون)كأحد الأولويات التنافسية ,فيما تركز 27% من الشركات على السعر المنخفض Lower price كأحد الاسبقيات التنافسية .

إن ما يمكن التوصل إليه من إيراد هذه النسب هو الإقرار بوجود نظرة مشتركة بين إدارة العمليات و حاضنات الأعمال بضرورة ترجمة الاهداف العامة للشركات في اطار اهداف الأداء المتمثلة بالاسبقيات التنافسية (الجودة ,سرعة التسليم ,المرونة ,الكلفة).

ويضاف إلى مسؤوليات إدارة العمليات – إلى جانب الأسبقيات التنافسية آنفة الذكر – بُعدا اخر يتمثل بالإبداع Innovation أو الإبداع التكنولجي Technolog innovation و الذي يعني القدرة على تقديم منتجات جديدة من خلال تطوير وظيفة البحث و التطوير (R&D) التي تولد معرفة جديدة و افكار جديدة للمواد و التكنولوجيا ,ومن ثم استخدامها لخلق و تقديم منتجات جديدة و العمليات و الخدمات (١٧).

وتدفع حاضنات الأعمال,الشركات المحتضنة باتجاه تبني الافكار المبدعة و الخلاقة ,والعمل على ترجمتها بصيغة منتجات جديدة و متطورة تكون اكثر قدرة على تلبية و إشباع حاجات الزبون و بالتالي تحقيق الميزة التنافسية على المنافسين الآخرين . وتذهب حاضنات الأعمال- وبخاصة التكنولوجية منها - في هذا الاطار إلى ما يعرف بـ (تتجير الابداع) Commercializing innovation (١٨)من خلال مساعدة الباحثين على الانتقال بنتائج ابحاثهم من مرحلة الإبداع المختبري إلى مرحلة الترويج التجاري لنتائج الابحاث .

عاشراً : الأستنتاجات

ان البحث في محاور خصوصية حاضنات الأعمال ودورها الريادي في تنشئة ورعاية منشآت الأعمال الصغيرة يقودنا إلى الاستنتاج ,بانه باستثناء الولايات المتحدة الامريكية التي تقدم نموذجا منفردا و متميزا لحاضنات الأعمال تتوافر فيه كل مقومات النجاح ,ويتسع لتقديم مدى واسع من الخدمات المالية و الإدارية و التسهيلات والآليات الساندة و الاستشارات لمختلف القطاعات الاقتصادية و لفترات زمنية تمتد من مرحلة التأسيس و حتى مرحلتي النمو و النضج ,فان حاضنات الأعمال في العديد من الدول و بخاصة الدول النامية و بسبب حداثة تكوينها ظلت تنوء بالكثير من المعوقات التي انعكست على تدني كفاءة أداءها و مستوى خدماتها ,و لعل الاهم من بين هذه المعوقات ندرة الموارد المالية ,و الافتقار إلى البنى التحتية للاعمال , وضعف الروابط بين الحاضنات و الجامعات و مراكز البحث العلمي , وعدم كفاية الدعم

الحكومي ,و الافتقار إلى المدراء الاكفاء في إدارة الحاضنات ,و التاخيرات بسبب الروتين الإداري الذي تفرضه الانظمة و التعليمات الحكومية ,وضيق حدود تخويل الصلاحيات ,و التشديد في اتباع الاسلوب المركزي في ادارة الحاضنات و ضعف شبكات الاتصال مع مجهزي الخدمات المحليين .

و إزاء هذه المعوقات تعالت الدعوات إلى تنادي بضرورة قيام الحكومات بتقديم الدعم المالي الكافي لحاضنات الأعمال ,والاستفادة من المنح المالية التي تقدمها برامج بنك التنمية الدولي بالتعاون مع الحكومات اليابانية لعام ٢٠٠٢. إضافة إلى مساعدة الشركات المحتضنة التي تحاول استيراد الابتكارت و الاختراعات و التكنولوجيا الحدثية ومن مختلف انحاء العالم ,وتكيف التكنولوجيا القائمة بما يتلائم مع ظروف السوق المحلية ,وتسهيل إقامة شبكات الاتصال بين الشركات بما يوسع من قدرات الإنتاج والتسويق و التصدير

مصادر البحث

أ: المصادر من الكتب

(٥) (١٢)(١٤) - ابو قحف ,عبد السلام "العولمة ,حاضنات الأعمال ".الاسكندية ,مكتبة و مطبعة الاشعاع الفنية ,٢٠٠٢.

ب:مقالات من الانترنيت

1. Wiggins, Joel, And Gibson, David V., "Overview Of Us Incubators and the case of the Austin Technology Incubator ", 2003.

2. Markely, Deborah, "A business incubator: Operating Environment And Measurement Of Economic And Fiscal Impact ", 1994.

3. Wiggins, Joel, and Gibson, David V., "Overview Of Us Incubators And The Case Of The Austin Technology Incubator ", 2003.

4. Juggernauth, Rabindra, "Developing Business Incubation And Innovation For The Caribbean ", 2003.

5. Wood, Mike D, "Small Business Incubator: Potential local Economic Development Tools ", 2003.

6. Juggernauth, Rabindra, "Developing Business Incubation And Innovation For The Caribbean ", 2003.

7. Baker & others, "Development Of Technology Incubator, Parks And Precinct In Queensland ", 2003.

8. Baker & others, "Development Of Technology Incubator, Parks And Precinct In Queensland ", 2003.

9. Juggernauth, Rabindra, "Developing Business Incubation And Innovation For the Caribbean ", 2003.

10. Markely, Deborah, "A Business Incubator: Operating Environment And Measurement Of Economic And Fiscal Impact ", 1994.

11. Juggernauth, Rabindra, "Developing Business Incubation And Innovation For the Caribbean ", 2003.

12. Laikaka ,Rustam,"Lesson From Internatinal Experience For The Promotion Of Incubation Systems In Emerging Economies ".

13. Markely, Deborah, "A Business Incubator: Operating Environment And Measurement Of Economic And Fiscal Impact ", 1994.

14. Krajawiskly, L.J and Ritzman, L.P."Operation Management: Strategy And Analysis", 6th, Addision Wesely ,New York,2002.

15. Baker & others, "Development Of Technology Incubator, Parks And Precinct In Queensland ", 2003.

Abstract

Business Incubators and Operations Management

- A Theoretical Approach-

A business incubators are facility (public or private) designed to assist new small businesses and growing businesses to became established and profitable by providing: premises, business development advice ,shared services ,as well access to financial and professional assistance .Business incubators which have been adequately resourced, are known to assist in reducing the failure rate of new start –up business in any sector .in doing so they create jobs and assist in local economic development .

Business incubators participate in execute of strategic decision sides of the operations management that contains following up the newcomer technology and select that fit with degree of technological development within the industrial sector ,and encourage the incubated firms to possession it ,in order to achieve the competitive advantage.