

حاضنات الأعمال الرقمية  
(المفاهيم وبعض التجارب العالمية)  
Digital Business Incubators  
(Concepts and some global experiences)

خالد مدخل

جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي ، (الجزائر)

medekhel-khaled@univ-eloued.dz

ملخص:

تقدم هذه الورقة البحثية شرح ماهية حاضنات الأعمال الرقمية. وهي التي تقدم خدماتها المتاحة في الفضاء الإلكتروني حيث تجمع الشركات مع بعضها البعض، والعملاء، والموردين، والشركاء على الإنترنت، وتبادل البيانات إلكترونياً، ومرافق المؤتمرات التي تقع عن بعد وغير ذلك. وتم في هذه الدراسة معالجة أبعاد عملية تقديم الخدمات الرئيسية لحاضنات الأعمال الرقمية وهي التكنولوجيا الرقمية، والثقة، وتعتبر حاضنة الأعمال الرقمية منظمة رقمية، وهي تعتبر مجتمع افتراضي، ونتائجها على المستوى الفردي. وتم إلقاء نظرة على العديد من تجارب حاضنات الأعمال الرقمية في كثير من دول العالم .

وقد تمكنا من وضع إرشادات لتشغيل حاضنات الأعمال الرقمية بتوفير موقع رسمي لحاضنات الأعمال الرقمية واستخدام أدوات الاتصال المرئي المباشر. كما يوفر أنظمة لإدارة التعلم من خلال الوسائط المتعددة التفاعلية والاستراتيجيات لتعزيز تجربة المستأجرين أثناء التعلم عن الممارسات الريادية. كما يوفر دردشة جماعية عامة للحاضنة حتى يتمكن المستأجرون والمديرون من إرسال رسائل فورية. واستخدام البريد الإلكتروني لإرسال النشرات الإخبارية وتوصيل المعلومات الشاملة إلى مجتمع الحاضنة الواسع.

الكلمات المفتاحية: حاضنة الأعمال، حاضنات الأعمال الرقمية، المؤسسات الناشئة

**Abstract:**

This paper explains what digital business incubators are. They provide their services available in cyberspace where companies, customers, suppliers, partners are brought together online, electronic data exchange, remote conference facilities, etc. The study addressed the dimensions of the main service delivery process of digital business incubators, which are digital technology, trust, and the digital business incubator is a digital organization, which is a virtual community, and its results at the individual level. Many digital business incubator experiences in many countries around the world were looked at.

We were able to develop guidelines for operating digital business incubators by providing an official website for digital business incubators and using direct visual communication tools. It also provides learning management systems through interactive multimedia and strategies to

enhance the tenants' experience while learning about entrepreneurial practices. It also provides a general group chat for the incubator so that tenants and managers can send instant messages. And using email to send newsletters and communicate comprehensive information to the wider incubator community.

**Keywords:** Business incubator; Digital Business Incubators; Startups.

\* المؤلف المرسل.

## 1. مقدمة:

تلعب حاضنات الأعمال دورًا حاسمًا في تعزيز النمو الاقتصادي المستدام والتنمية الاجتماعية، حيث تمتلك القدرة على زيادة ريادة الأعمال والتكنولوجيا والابتكار في العديد من قطاعات الأعمال والمناطق، وكذلك في توليد فرص عمل جديدة وخلق الثروة. وهي تتولى وظائف متعددة وتوفر العديد من خدمات الدعم والمساعدة لتعزيز الشركات الناشئة الجديدة أو الشركات القائمة أو الفرق الريادية، والمساهمة في بقائها ونموها، حتى خلال الفترات الأكثر ضعفًا. فتقدم الوصول إلى خدمات الاستشارات وجلسات التدريب والشبكات ورأس المال الاستثماري والمساعدة في تطوير المنتجات والخدمات الجديدة ومساعدة رواد الأعمال على دخول الأسواق ونشر وتسويق منتجات وخدمات المؤسسات

تصنف الأدبيات حاضنات الأعمال إلى عدة أنواع، ولا يوجد إجماع بين التسميات والتعريفات المستخدمة. وعلى الرغم من أن مفهوم وتصنيفات الحاضنات قد خضعت لتطور كبير بمرور الوقت، وفيما يتعلق بالموضوع حاضنات الأعمال الرقمية، فإن هذه المقالة تتناول فهمًا لحالة التطور والتنمية في هذا المجال. وتهدف إلى توسيع نطاق البحث بعدة طرق من خلال المساهمة بما يلي: إضافة معلومات جديدة حول حاضنات الأعمال الرقمية وتقديم مفاهيم تتعلق بها؛ وذكر نماذج لحاضنات الأعمال الرقمية الحالية بشكل منهجي وتوفير مزيد من التفاصيل حول تشغيل كل منها لدعم مستأجريها بشكل أفضل؛ استخلاص استنتاجات حول نموذج أكثر ملاءمة لحاضنات الأعمال الرقمية لدعم عملية إنشاء الأعمال الرقمية أو الشركات الناشئة. وهنا إشكالية بحثية لتوجيه البحث الحالي وتحقيق هدفنا، وهي على النحو التالي:

كيف يمكننا فهم حاضنات الأعمال الرقمية؟

وهنا نقسم الإشكالية الرئيسية إلى سؤالين مهمين ما يلي:

1. ماهي المفاهيم المتعلقة بحاضنات الأعمال الرقمية؟

2. كيف يتم تنظيم بعض نماذج حاضنات الأعمال الرقمية الموجودة لدعم المستأجرين في إنشاء وتطوير الأعمال؟

### أهمية الدراسة:

تتميز الحاضنات الأعمال التقليدية بعض العيوب، فهي تتطلب رأس مال مكثف نسبياً، كما أن الوصول إليها محدود بسبب المساحة المكتبية المتاحة والشركات الناشئة العاملة داخل المنطقة الجغرافية. وعلاوة على ذلك، فإن المساحة المادية التي توفرها الحاضنة التقليدية قد لا تناسب احتياجات جميع الشركات الناشئة بشكل متساو.

في حين تقدم حاضنات الأعمال الرقمية خدمات تتجاوز حدود المبنى المادي. وهذا يسمح للشركة باستخدام خدمات الحاضنة، دون أن تكون موجودة فعلياً في موقع الحاضنة، على سبيل المثال من خلال عمال الإرشاد والأدوات عبر الإنترنت وخدمات الاستشارات خارج الموقع. كما يمكنها أيضاً خدمة عدد أكبر كثيراً من الشركات على مساحة جغرافية ممتدة.

ومع ذلك، فإن الحاضنات الرقمية هي أداة للبحث عن نموذج أعمال وإن المصدر الرئيسي للدخل بالنسبة لحاضنات الأعمال التقليدية هو الإيجار للمقرات التجارية، ولكن هذا الشكل من الدخل غير متاح لحاضنات الأعمال الرقمية. تقدم هذه الدراسة نظرة حول مفاهيم حاضنات الأعمال الرقمية مع ضرب أمثلة عالمية رائدة حول حاضنات الأعمال الرقمية

### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى النظر المتفحص لتطور مفهوم حاضنة الأعمال الرقمية والجهود المتزايدة داخل النظام البيئي لريادة الأعمال والجهات الفاعلة المرتبطة به التي تقدم الدعم الريادي لزيادة جهودها لتسهيل استخدام المنتجات الرقمية. لمزيد من التطوير على اقتراح مفاهيم الحاضنات الرقمية ومدى شبكتها من خلال الجهود الرقمية. تهدف هذه الدراسة إلى المساهمة في توسيع المعرفة بالحاضنات والدعم الريادي وريادة الأعمال الرقمية.

فالهدف من هذه الدراسة هو توفير المعرفة للباحثين والممارسين في مجال الصناعة والإدارة، ودعم ريادة الأعمال، وريادة الأعمال الرقمية ومجال الابتكار، وغاية البحث تقديم آثار عملية لحاضنات الأعمال الرقمية، ورواد الأعمال، وصناع السياسات.

## المنهج المتبع:

المنهجية البحثية المستخدمة في هذا البحث ذات طابع استكشافي بغرض فهم حاضنة الأعمال الرقمية، ولقد استخدمنا دراسات الحالة بشكل متكرر كتقنية لاكتساب رؤى واستكشاف الموضوع من خلال الجمع بين مصادر متعددة للبيانات ولمزيد من تحليل البيانات النوعية التي تم جمعها في هذا البحث والإشارة إليها، تم استخدام البيانات من مواقع الويب الخاصة بالحاضنات الرقمية محل الدراسة للتحقق من صحة بعض البيانات والمعلومات.

## 2. حاضنات الأعمال الرقمية

من الصعب العثور في أدبيات إدارة الأعمال على مفاهيم واسعة ووجهات نظر ثرية حول حاضنة الأعمال الرقمية، والبعض فقط يدمج وجهات نظره لحاضنات الأعمال الرقمية مع أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (Vaza, Teixeira, & Carvalho, 2024). هذا الجانب له أهمية بشكل خاص نظرًا للاهتمام المتزايد بالتأثيرات التحويلية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليات وممارسات عمل المنظمات

فحاضنات الأعمال الرقمية تعتبر أحدث جيل في تطوير الحاضنات الأعمال من الكلاسيكية التي تختلف في طريقة تقديم خدمة العملاء. فهي تربط الشركة والعملاء والموردين والإدارة التشغيلية للحاضنة من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة (Džemail, Suad, Enis, & Semsudin, 2011). تركز انتباهها على ربط عدد كبير من رواد الأعمال المحليين المبتدئين بالخبراء في التدريب على ريادة الأعمال (المستشارين والموجهين والمدربين ومدربي برنامج التدريب على ريادة الأعمال) والمؤسسات لدعم الأعمال.

وتُعرف الحاضنات الرقمية أيضًا باسم "الحاضنات بدون جدران"، لأنها الحاضنات لا توفر مساحات مكتبية وخدمات مكتبية. وهي موجهة نحو زيادة المعرفة لرواد الأعمال، الذين هم مبتدئون في العمل، ثم أصحاب الأعمال، والمهنيين العاملين لحسابهم الخاص، والطلاب والخريجين، وتحقيقها من خلال الإرشاد والتدريب الموضوعي المباشر (التعليم) أو من خلال شبكة من المستشارين (Džemail, Suad, Enis, & Semsudin, 2011). تركز بشكل خاص على:

- توسيع معرفة رواد الأعمال في الإدارة والتسويق وتدويل الإنتاج؛

- تقديم خدمات ذات طبيعة تقنية؛

- دعم توفير الموارد المالية؛

- نقل التكنولوجيا وإيجاد شركاء أعمال لأعضاء الحاضنة.

ظهرت حاضنات الأعمال الرقمية خلال تسعينيات القرن العشرين كجزء من الجيل الثالث من حاضنات الأعمال كما ذكرنا سابقا. وتُعرف حاضنات الأعمال الرقمية بأنها أنظمة دعم متكاملة عبر الإنترنت تهدف إلى توليد مشاريع جديدة ذات إمكانيات أكبر للنمو والنجاح. ويتم تسهيل وتوفير الموارد والدعم عبر الإنترنت باستخدام منصة رقمية للتواصل وتبادل المعلومات والتعاون. وتركز على بناء تحالف استراتيجي للوفاء بوظائف مختلفة وخلق القيمة (Saavedra Horna, 2021, p. 32). على سبيل المثال، مع وجود شبكة أوسع من مقدمي الخدمات، سيكون عدد أكبر وتنوع من الموارد متاحًا لصالح رواد الأعمال الناشئين .

ويمكن تعريف حاضنات الأعمال الرقمية أيضا بأنها: "ليست سوى ذلك الشكل المطور من حاضنات الأعمال في صورتها التقليدية، والتي هي موجودة منذ خمسينيات القرن الماضي، وهي آخذة، منذ التسعينيات، في الذيوع والانتشار. والواقع أن حاضنات الأعمال الرقمية ليست، من جهة أخرى، إلا استجابة للتحويل نحو الرقمنة، والتوجه صوب التحول الرقمي في قطاع المال والأعمال وشتى مناحي الحياة، ناهيك عن أنه ليس منطقيًا أن يتخلف رواد الأعمال عن ركب التطور التكنولوجي والتقدم الرقمي الحادث باعتبارهم أكثر المستفيدين من هذه الحاضنات، وأن يظلوا في ممارسة أعمالهم بطريقة تقليدية." (عرقوب و كززة، 2020، صفحة 229)

وهناك عدة تصنيفات لحاضنات الأعمال الرقمية. فقد حدد "فان" (Tilburg, der Sijde, J, & P, 2002) ثلاث فئات من حاضنات الأعمال الرقمية، كل منها يعتمد على تقديم الخدمة. الأول هو حاضنة رقمية مستقلة حيث تكون جميع الوظائف والأنشطة رقمية بالكامل. والثاني هو حاضنة رقمية كشريك شبكي، حيث ترتبط الحاضنة الرقمية بحاضنة مادية واحدة أو أكثر، لتشكيل شبكة تعاونية. تشكل قدرة حاضنات الأعمال الرقمية على العمل بمفردها أو استكمال أو توسيع خدمات الحاضنة التقليدية عبر أدوات رقمية واحدة من أهم سماتها. والثالث هو خدمة رقمية حيث تقدم الحاضنة المادية جزءًا من خدماتها افتراضيًا. تركز هذه الدراسة على الفئة الأولى من حاضنات الأعمال الرقمية، وهي حاضنات الأعمال الرقمية المستقلة، لالتقاط متغيرات عملية تقديم الخدمة الرئيسية الخاصة بها بالكامل دون تشتيت انتباهها بالموقع المادي أو تشغيل حاضنات أخرى.

إن استخدام الإنترنت يسمح لحاضنات الأعمال الرقمية بتوسيع نطاق خدماتها إلى ما هو أبعد من

حدود المساحة المادية، مما يسمح لعدد أكبر من الشركات الناشئة بالاستفادة. كما أن حاضنات الأعمال الرقمية تميل إلى أن تكون أقل تكلفة في التشغيل من حاضنات الأعمال التقليدية لأنها لا تنطوي على نفقات رأسمالية إضافية (على سبيل المثال، إدارة البنية الأساسية المادية). وبالتالي، فإن حاضنات الأعمال الرقمية هي بدائل أكثر ملاءمة وجدوى لحاضنات الأعمال الموجودة فعلياً في المناطق الإقليمية والريفية، حيث تنتشر قاعدة العملاء غالباً على مناطق جغرافية كبيرة (Lewis, Harper-Anderson, & Molnar, 2011).

وعلاوة على ذلك، قد لا تتناسب الخدمات المقدمة في مساحة مادية مع احتياجات جميع عملاء الشركات الناشئة بشكل متساوي. ونظراً لمرونة المنصات الرقمية لإنشاء برامج الأعمال التجارية عبر الإنترنت، يمكن تكيف برامج حضانة الأعمال الرقمية مع الاحتياجات المتنوعة للمحتضنين في مراحل مختلفة من عملية بدء التشغيل وهكذا تتطور بشكل طبيعي إلى مركز ابتكار افتراضي ويمكنها دعم الشركات (بطريقة أفضل وبطريقة مختلفة) في مرحلة نموها ونضجها". ويمثل هذا تحولاً عن التركيز التقليدي لحاضنات الأعمال على رواد الأعمال الناشئين في المراحل الأولى من دورة حياتهم التجارية. وحسب (Tilburg, der Sijde, J, & P, 2002) فإن الحاضنة المادية تحتاج إلى التركيز فقط على مرحلة بدء التشغيل ولا يمكنها ولا ينبغي لها دعم المشاريع في مراحل التطوير الأخرى. وعلى النقيض من ذلك، تتمتع حاضنات الأعمال الرقمية بإمكانية دعم المشاريع الناشئة وكذلك المشاريع الأكثر الأقدم منها.

### 3. أبعاد الخدمات الأساسية لحاضنات الأعمال الرقمية

نظراً لنطاق تعريف حاضنات الأعمال الرقمية الواسع وتطوره المستمر يتطلب ذلك إطاراً مرجعياً لها وقد تم تجاهل مفهومها ولا تزال تعتبر امتداداً لحاضنات الأعمال التقليدية. وبالتالي يمكننا تصور أبعاد الخدمات الأساسية التي تقدمها حاضنات الأعمال الرقمية استناداً إلى أدبيات المؤسسات الرقمية والمجتمع الافتراضي، ومع التقنيات الرقمية، كما يلي:

#### 1.3 التكنولوجيا الرقمية

تعمل التكنولوجيات الرقمية على تغذية أشكال جديدة من الأنشطة الريادية وتسريع إنشاء وتوسيع وتطور المشاريع الجديدة. يشكل التعلم والتواصل عبر الإنترنت جوهر حاضنات الأعمال الرقمية. لذلك، يجب أن تعمل المنصات الرقمية لحاضنات الأعمال الرقمية على تمكين التعلم والتواصل عبر الإنترنت حيث يسهل كلاهما اكتساب المعرفة ورأس المال الاجتماعي، وهو أمر ضروري لنجاح الشركات الناشئة (Aerts,

(Matthyssens, & Vandenbempt, 2007) هناك العديد من المنصات التي تمكن التعلم عبر الإنترنت بينما تمكن منصات أخرى المجتمعات عبر الإنترنت، ولكن القليل منها تمكن التعلم عبر الإنترنت والتواصل في نفس الوقت. يحفز بُعد التواصل المشاركين في الحاضنة على التعلم، وبما أن التفاعلات البشرية تشكل عامل تحفيزي مهم للتعلم في البيئات الرقمية. ويؤدي وجود هذه المنصات إلى تقليص نطاق الموارد الحيوية، مثل رأس المال البشري ورأس المال المادي ورأس المال الاجتماعي المطلوبة لبدء إنشاء حاضنات الأعمال الرقمية (Davidsson & Honig, 2003).

يمكن تعزيز المنصات الرقمية لأغراض احتضان الأعمال بخوارزميات التعلم الآلي التي يمكنها التنبؤ بمستوى المعرفة والثقة والقدرات الريادية الأخرى واقتراح الموارد المناسبة وفقاً لذلك. كما يمكن لهذه الخوارزميات أن توصي رواد الأعمال بالمجموعات التي يجب الانضمام إليها والأفراد الذين يجب التواصل معهم بناءً على معايير محددة مثل مرحلة تطوير الأعمال والقطاع الصناعي والأهداف والمصالح والموقع والتحديات وما إلى ذلك. ونظرًا لتنوع الجهات الفاعلة (مثل المستثمرين والباحثين وممثلي الحكومة المحلية والمنظمات الخاصة) التي يمكنها الانضمام إلى المجتمع الافتراضي، فإن تنوع العلاقات التي يمكن تكوينها لا حصر له (Saavedra Horna, 2021, p. 34). على سبيل المثال، يمكن مطابقة المستثمرين مع رواد الأعمال أو الفرق الريادية بناءً على قطاع الصناعة ومرحلة تطوير المنتج/ الخدمة وقدرات الفريق/ الشركة؛ يمكن لرواد الأعمال البحث والتواصل مع الباحثين وإنشاء علاقات تعاونية لتطوير المنتجات؛ ويمكن للحكومة المحلية والمنظمات الخاصة المشاركة داخل المجتمع الافتراضي من خلال نشر تحديات الابتكار أو الترويج للمنح. كما يمكن للمجتمعات الرقمية استخدام الذكاء الاصطناعي كمدرسين أو مرشدين متاحين على مدار الساعة وطوال أيام الأسبوع ويمكن برمجتهم للإجابة على الأسئلة بلغات متعددة. كما يمكن أن يكون الذكاء الاصطناعي بشخصية حساسة وعطوفة يمكن أن تساعد رواد الأعمال في بناء كفاءتهم الذاتية في مجال ريادة الأعمال.

### 2.3 الثقة

من وجهة نظر المنظمات الرقمية، هي حجر الزاوية لبناء علاقات وشراكات تجارية طويلة الأجل. الثقة تعني الثقة في كفاءة شخص ما، والتزامه بهدف وقدرته على الإنجاز. من أجل التشغيل الفعال لحاضنات الأعمال الرقمية كمنظمة رقمية، هناك ثلاثة أنواع من الثقة ذات صلة: الثقة التعاقدية (ثقة الشخصية)، والثقة في الاتصال (ثقة الإفصاح) والثقة في الكفاءة (ثقة القدرة) (Reina & Reina, 2015). تشمل الثقة التعاقدية إدارة التوقعات، ووضع حدود واضحة، وتفويض المهام بشكل مناسب، واحترام الاتفاقيات، والاتساق

في الأقوال والأفعال. تتعلق ثقة الاتصال بالصدق والإفصاح مثل إخبار الحقائق الصعبة، والاعتراف بالأخطاء، وتقديم ملاحظات صادقة والحفاظ على السرية. تتعلق ثقة الكفاءة بالتعرف على المهام والأنشطة وتخصيصها وفقاً للمعرفة والقدرات والمهارات التي يتمتع بها الفاعلون في المنظمة.

ومن وجهة نظر المجتمع الافتراضي، فإن الثقة هي المحفز لجعل المجتمع الافتراضي حيوي. وفي هذا الصدد، تتألف الثقة من القدرة والإحسان والنزاهة والقدرة على التنبؤ. والقدرة هي مجال محدد وترتبط بمستوى الكفاءة المتصور الذي تتمتع به المنظمة أو الفرد لأداء الأنشطة المقصودة. على سبيل المثال، يمكن لمؤسسة أعمال التي تظهر المعرفة والمهارات في دعم المحتضنين والقادرة على تحديد احتياجات الأعضاء أن تكتسب ثقتهم بسهولة (McKnight & Chervany, 2002). وأما النزاهة تعني الامتثال للقيم والمبادئ والقواعد المقبولة عموماً. وغالباً ما يتحقق ذلك من خلال وجود مدونة سلوك. تشير القدرة على التنبؤ إلى الاعتقاد بأن جميع أعضاء المجتمع سيحترمون السياسات، ويلتزمون بالمبادئ التوجيهية السلوكية، ويحافظون على الاتساق في أقوالهم وأفعالهم. وبهذه الطريقة، تقلل القدرة على التنبؤ من عدم اليقين والمخاطر في التفاعلات المستقبلية. لذلك، تعتمد الثقة في حاضنة الأعمال الرقمية في المقام الأول على الثقة بين الناس، أشار (Leimeister, Sidiras, & Krcmar, 2006) إلى أن أمن التكنولوجيا الرقمية له أهمية قصوى في تطوير الثقة داخل المجتمع الافتراضي.

### 3.3 حاضنة الأعمال الرقمية كمنظمة رقمية

المنظمة الرقمية هي شركة بلا جدران تعمل كشبكة تعاونية من الأشخاص المستفيدين عن بعضهم البعض وعلى هذا النحو، فإنها تنطوي على علاقات متبادلة بين مختلف الجهات الفاعلة (الأفراد والمنظمات) الموزعة جغرافياً، والتي تعمل بشكل تعاوني من خلال الجمع بين معارفها ومهاراتها وخبراتها لتحقيق هدف مشترك هذه الجهات الفاعلة مدمجة في بيئة رقمية تفتقر إلى التسلسلات الهرمية والعمليات التي تدعمها أنظمة الاتصالات الإلكترونية المعقدة (Corvello & Migliarese, Virtual forms for the organization of production: a comparative analysis, 2007) إن عدم وجود تسلسل هرمي تنظيمي عمودي يعني تكامل العلاقات الشخصية بين الجهات الفاعلة، والتي على الرغم من المسافة، يمكن بناؤها على الثقة المتبادلة. يتم توزيع عملية اتخاذ القرار، ويتم التفاوض على الأهداف بين الجهات الفاعلة علاوة على ذلك، تتميز المنظمات الرقمية بوجود هيكل تنظيمي مرن يمكن إعادة تشكيله وفقاً للتغيرات في البيئة.

مديرو إدارة حاضنة الأعمال الرقمية، مسؤولون عن اتخاذ القرارات بشأن وظائف المنصة الرقمية مثل

آليات التحكم في الواجهة والشبكة ودرجة الانفتاح والسرية وسياسات حل النزاعات والتسعير. كما يقررون من يدخل المنظمة الرقمية كشريك بعد تقييمهم بعناية. وبهذه الطريقة، يتم تشكيل بيئة المنصة بطريقة يتم بها تنفيذ وظائف حاضنة الأعمال الرقمية وخلق القيمة للأعضاء. ومن المهم أن إشراك الجهات الفاعلة المتنوعة يعزز الإبداع ولكنه قد يزيد أيضًا من الصراع وسوء الفهم. إن تنفيذ وظائف حاضنة الأعمال الرقمية يعني تنسيق أنشطة الإدارة المختلفة والعلاقات بين الشركات التي تتطلب المرونة والقدرة على التكيف والمساءلة. (Corvello & Migliarese, Virtual organizations through a relational lens, 2005)

لقد أدى عدم اليقين المتزايد في بيئة الأعمال إلى استمرار تطور حاضنات الأعمال الرقمية، حيث تتطلب ممارسات جديدة أو تغييرات في الممارسات القائمة استجابة للتغيرات الخارجية. لذلك، من المهم أن تتمتع حاضنات الأعمال الرقمية بهيكل تنظيمي من للتغيير بسرعة.

### 4.3 حاضنة الأعمال الرقمية كمجتمع افتراضي

تم تطوير نماذج متعددة للمجتمعات الرقمية في مجالات مختلفة، مما أضاف تعقيدًا إلى فهم ما يشكل مجتمعًا افتراضيًا لهذا السبب، المجتمعات الرقمية متعددة الأبعاد، وتختلف تعريفاتها وفقًا للمعرفة العلمية ووجهات نظر التخصص الذي تتم دراستها فيه. وعلى الرغم من وجهات النظر المختلفة، هناك إجماع مشترك على أن المجتمعات الرقمية تشير إلى التجمع الاجتماعي أو مجموعات من الأشخاص ذوي الاهتمامات أو الاحتياجات المشتركة الذين يجتمعون معًا عبر الإنترنت مع إمكانية تكوين علاقات. (Leimeister, Sidiras, & Krcmar, 2006)

يتألف المجتمع الافتراضي من أشخاص يتفاعلون معًا اجتماعيًا على منصة تقنية. ويعتمد المجتمع على مصلحة مشتركة أو مشكلة مشتركة أو مهمة مشتركة لأعضائه يتم متابعتها على أساس قواعد سلوك ضمنية وصريحة. وتتيح المنصة التقنية وتدعم تفاعل المجتمع وتساعد في بناء الثقة والشعور المشترك بين الأعضاء.

بالإضافة إلى التعريفات المتعددة، تُستخدم أبعاد متعددة لتصنيف المجتمعات الرقمية. على سبيل المثال، يمكن تصنيف المجتمعات الرقمية من حيث الموقع (المجتمعات الجغرافية)، والجنس، ومرحلة الحياة أو نمط الحياة (المجتمعات الديموغرافية) والموضوعات ذات الاهتمام (المجتمعات الموضوعية أو التي تركز على موضوع معين ومن غير المستغرب أن تتداخل هذه الفئات، مما يجعل تصنيف المجتمعات الرقمية غامضًا وعلاوة على ذلك، يمكن تصنيف المجتمعات الرقمية بناءً على معايير متنوعة مثل التوجه الاجتماعي أو المهني أو التجاري (Porter, 2006)

في سياق حاضنات الأعمال الرقمية، فإن معرفة نوع العلاقات المجتمعية الرقمية المطلوبة توضح العقود الاجتماعية ذات الصلة. وهذا مهم لأن العقود الاجتماعية تملّي الممارسات المقبولة وغير المقبولة. إن حاضنات الأعمال الرقمية يمكنها إنشاء مجتمعات موجهة نحو الاهتمامات وموجهة نحو العلاقات في نفس الوقت. ويمكن تنظيم الموضوعات حول المراحل المختلفة لتطوير الأعمال، في حين يتم بناء أو رعاية العلاقات بين الأعضاء والشركاء الاستراتيجيين الآخرين، تركز هذه الدراسة على حاضنات الأعمال الرقمية التي تعمل كمجتمع افتراضي موجه تجاريًا.

باختصار، يمكن لحاضنات الأعمال الرقمية التي تعمل كمجتمعات رقمية بناء جمهور من الأعضاء واستخدامهم للاستفادة من المعرفة وتوليد الإيرادات بطرق مبتكرة، وبالتالي تقديم أداة قوية لخلق القيمة المشتركة.

#### 4. الحاضنات الرقمية وتطوير القدرات الريادية

تعمل حاضنات الأعمال الرقمية على تطوير العديد من القدرات الريادية التي تعمل على تعزيز السمات الشخصية للمحتضنين، ومساعدتهم على التعامل مع عدم اليقين وإدارة المخاطر والتعافي من الإخفاقات السابقة. وهنا يتم التركيز على قدرتين رياديتين تم تطويرهما من خلال عملية الحضنة، وهما المعرفة الريادية والكفاءة الذاتية الريادية.

#### 1.4 المعرفة الريادية

تعتبر المعرفة الريادية مظهرًا رئيسيًا لرأس المال البشري يستخدمه رواد الأعمال لممارسة الأنشطة الريادية. ومن المرجح أن يُظهر رواد الأعمال الذين يُغذون معرفتهم باستمرار رغبة ونموًا متفوقين مقارنة برواد الأعمال الذين يفتقرون إلى مثل هذه السمات (Mamun, 2017) ويُقال إن القدرات الريادية المختلفة مطلوبة لتحديد الفرص وإنشائها واستغلالها، وأن المعرفة الريادية هي قدرة ضرورية. وعلى الرغم من أن المعرفة الريادية تُكتسب عمومًا من خلال الخبرة، إلا أنه يمكن تعزيزها من خلال التعليم والتدريب. ويتطلب التعليم والتدريب الريادي برامج يجب تحديثها بانتظام لتحقيق نتائج مثالية. ورغم عدم وجود مقاييس سائدة للمعرفة الريادية فقد أدركت الدراسات الحديثة النتائج الإيجابية من مناهج التعلم التجريبي التي تؤكد على حل المشكلات والتفكير النقدي والمجازفة والإبداع والمهارات. (Kalum, 2021)

#### 2.4 الكفاءة الذاتية الريادية

الكفاءة الذاتية الريادية هي بناء نفسي رئيسي في أبحاث ريادة الأعمال. وهي تشير إلى اعتقاد الفرد في قدرته على الانخراط في سلوك ريادي، وأداء المهام والأدوار التي تهدف إلى تحقيق نتائج ريادية. وعلاوة على ذلك، وجد أن الكفاءة الذاتية الريادية تؤثر على الدافع الريادي والنية والسلوك والأداء وهي مؤشر قوي للعمل الريادي (McGee, 2009). الكفاءة الذاتية الريادية هي نتيجة مستهدفة حاسمة للتدريب والتعليم. في الواقع وتشير إلى أن التعليم الريادي يمكن أن يؤدي إلى مستويات عالية من النشاط الريادي من خلال رفع ثقة الفرد في إطلاق مشروع جديد.

تم التحقيق في الكفاءة الذاتية الريادية من حيث المقدمات على المستوى الفردي، والتي تغطي الخبرة العملية والتعليم والتدريب ووجود نماذج يحتذى بها ومرشدين والتفكير المضاد للواقع، وعلى مستوى الشركة حيث تشمل المقدمات خصائص الشركة والمتغيرات في البيئة الثقافية والمؤسسية. تُستخدم النظرية المعرفية الاجتماعية ونظرية السلوك المخطط لربط هذه المقدمات بالنوايا والإجراءات الريادية. كما تم التحقيق في الكفاءة الذاتية الريادية من حيث النتائج على المستوى الفردي مثل النوايا والعواطف والسلوك والإجراءات الريادية، وكذلك على مستوى الشركة التي تغطي هدف المشروع والأداء الذاتي والنمو والابتكار (Newman, 2019).

### 5. نماذج عالمية لحاضنات أعمال رقمية

#### 1.5 حاضنة Bridge for Billions (جسر للمليارات)

هي مؤسسة اجتماعية (www.bridgeforbillions.org, 2024) مقرها في نيويورك تقدم للجهات الفاعلة الدولية الخبرة في التأثير الاجتماعي وتصميم برامج الحضانة. وهي تعتمد على فريق متعدد الثقافات من الخبراء الموجودين في جميع أنحاء العالم. تأسست Bridge for Billions في عام 2015 بهدف دعم رواد الأعمال المحليين في مناطق مختلفة في جميع أنحاء العالم، حتى تنمو الاقتصادات بطريقة أكثر استدامة وشاملة.

تفشل العديد من الشركات والأفكار المتطورة في مرحلة مبكرة للغاية، لأن رواد الأعمال يفتقرون إلى الموارد أو الشبكات أو الفرص. ومن خلال سد هذه الفجوات، تتحدى Bridge for Billions فكرة أن ريادة الأعمال مخصصة فقط للمتميزين وتقدم حلاً بديلاً للتنمية الشاملة.

تتخذ المنظمة من نيويورك مقراً لها، ولها مكاتب في إسبانيا وغواتيمالا، وتعمل كخبير في التأثير الاجتماعي، وتقدم الاستشارات والاستراتيجيات القابلة للتنفيذ للقادة العالميين. من خلال تعزيز التعاون بين

صناع التغيير، نخلق تأثيرًا قابلاً للقياس من خلال المبادرات التي تمكن رواد الأعمال في المرحلة المبكرة.

لقد اعتمدت Bridge for Billions منهجية التعلم من خلال الممارسة، المستوحاة من معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا، والتي تعتمد على منصة عبر الإنترنت وبرامج مرنة ومناسبة ثقافيًا، لتمكين رواد الأعمال من جميع الأنواع من النجاح، بغض النظر عن وطنهم وخلفيتهم أو جنسهم أو أصلهم.

بحلول عام 2024، أقامت Bridge for Billions شراكات مع أكثر من 120 منظمة وشركة دولية. دعمت ما يصل إلى 5800 مشروع جديد، مما أدى إلى تحسين معدلات بقائهم، وخلق فرص عمل جديدة وتحويل حياة الناس والنظم البيئية في جميع أنحاء الولايات المتحدة وأمريكا اللاتينية وأوروبا وأفريقيا.

تمتلك Bridge for Billions خبراء في تصميم برامج الحضانة، كطريقة مجربة لتقديم الدعم القابل للتطوير لرواد الأعمال في المراحل المبكرة للانتقال من فكرة عمل بسيطة إلى فكرة جاهزة للسوق في فترة زمنية قصيرة.

تم إنشاء منهجية Bridge for Billions بواسطة رواد الأعمال، وهي تتضمن أساليب ريادة الأعمال القائمة على الابتكار المتطورة، المستوحاة من ريادة الأعمال المنضبطة من معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا.

من خلالها، يتمكن رواد الأعمال من التعمق في هيكل أعمالهم، وفهم كيفية إجراء التحولات أو التعديلات اللازمة على استراتيجيتهم والاستفادة من إرشادات مرشدهم مع التمتع بأقصى قدر من المرونة بفضل المنصة عبر الإنترنت

اعتمد برنامج Bridge for Billions على فريق متعدد اللغات يتمتع بخبرة قوية في توليد التأثير الاجتماعي من خلال برامج ريادة الأعمال. مما يساعد على تحقيق أهداف المؤسسات الناشئة.

كما تستخدم Bridge for Billions مزيدًا من التكنولوجيا مع نقاط اتصال بشرية لدعم رواد الأعمال، سواء من الناحية الهيكلية أو غيرها. كما تبحث عن مرشدين محترفين حتى يتمكنوا من تقديم الخبرة (قطاعية أو غير قطاعية) لكل رائد أعمال يتم اختياره. وقد جمعت Bridge for Billions عددًا كبيرًا من قصص النجاح.

لقد قامت Bridge for Billions بدمج الذكاء الاصطناعي بطرق مختلفة لتعزيز عروضها وجعل دعمها أكثر قابلية للتطوير وفعالية. من تجارب التعلم الشخصية إلى مطابقة المرشدين، تعمل الذكاء الاصطناعي على تحسين العمليات من خلال الأتمتة التي تعمل على توسيع نطاق البرنامج، مما يؤدي إلى دعم المزيد من

رواد الأعمال بطريقة أكثر كفاءة.

بمعدل رضا متوسط يبلغ 94%، أثبتت منصة Bridge for Billions أنها تقدم تجربة تعليمية استثنائية لرواد الأعمال. ومع ذلك، يمكن أن تختلف معدلات الرضا حسب الفئة أو المنطقة أو نوع البرنامج المحدد. ولهذا السبب المنصة ملتزمة برحلة من التحسين المستمر والتكيف لتلبية احتياجات مستخدمينا.

## 2.5 حاضنة FasterCapital (فاستر كابيتال)

هي شركة عالمية لبناء المشاريع وحاضنة عبر الإنترنت مخصصة لتمويل الشركات الناشئة المبتكرة وتأسيسها. تأسست في عام 2014 (www.fastercapital.com, 2024) وهي الآن شركة بناء مشاريع تحتل المراتب الأولى من حيث عدد الشركات الناشئة التي ساعدتها والأموال المستثمرة والمجمعة. لقد دعمت أكثر من 742 شركة ناشئة في تجميع أكثر من 2.2 مليار دولار، بينما استثمرت بشكل مباشر أكثر من 696 مليون دولار في 288 شركة. يتضمن نظام الدعم الشامل ولديها شبكة عالمية من المرشدين والمستثمرين والشركاء الاستراتيجيين، مما يسمح لها بتحويل الأفكار إلى أعمال قابلة للتطوير وجاهزة للسوق.

ويتمثل برنامج FasterCapital بشكل مختصر حول مايلي:

التمويل الضخم: تمويل كبير للشركات/المؤسسات الكبرى التي تتطلب تمويلًا يتراوح بين 100 مليون دولار إلى 10 مليارات دولار، تعمل FasterCapital على مساعدة في التمويل من خلال شركات رأس المال الاستثماري والقروض والمنح والبنوك والمؤسسات المالية الأخرى.

جمع الأموال للشركات الناشئة: من خلال 55000 مستثمر ملائكي (هم رواد الأعمال الذين يقومون بتمويل الشركات الناشئة الواعدة من أموالهم الخاصة مقابل الحصول على حصة معينة منه)، و 3000 مكتب عائلي، و 5000 من أصحاب الثروات العالية وأكثر من 50000 من شركات رأس المال الاستثماري، وتمتلك FasterCapital أكبر شبكة في العالم. وتساعد الشركات الناشئة في جمع الأموال في مرحلة التمويل المبكرة.

المؤسس المشارك الفني: تقدم FasterCapital موارد التطوير الفني الداخلية لرواد الأعمال الذين يكافحون للعثور على الفريق الفني المناسب. سواء كانت تقوم ببناء منتج قابل للتطبيق، أو تقوم بإنشاء نماذج أولية للبرامج أو كان بحاجة إلى مدير تقني كخدمة لمراجعة أو إدارة فريق.

تنمية شركتك الناشئة: بالنسبة للشركات الناشئة التي تسعى إلى الدعم في المبيعات والتسويق والتوسع والنمو، فإن FasterCapital تقدم فريفاً حصرياً داخلياً من الخبراء الذين يمكنهم مساعدة الشركات الناشئة على النمو والتوسع. فهي تقدم خدمات مثل المبيعات كخدمة، واستراتيجية تسويق الأعمال، وخدمة تحسين محركات البحث، وتطوير الأعمال، ونمو الأعمال، والتي يمكن تقديمها بشكل منفصل أو من خلال برنامجها **Grow Your Startup**.

تمويل العقارات: مصمم خصيصاً لأصحاب العقارات ومطوري العقارات الذين يسعون إلى جمع رأس المال لمشاريعهم. تركز هذه المبادرة بشكل خاص على توفير الدعم المالي والتوجيه الاستراتيجي اللازم لتوسيع نطاق المشاريع العقارية، من الاستحواذ إلى التطوير. يتمثل في البحث عن شركاء أسهم أو تمويل منظم.

الملكية الفكرية: مصمم لدعم للمبتكرين والشركات الناشئة والشركات في تعظيم قيمة أصول الملكية الفكرية الخاصة بهم. سواء كان بيع أو شراء أو تأجير براءات الاختراع أو العلامات التجارية أو حقوق النشر أو الأسرار التجارية، فإن FasterCapital يوفر عملية مبسطة وإرشادات استراتيجية لمساعدتك على تحقيق أهداف الملكية الفكرية.

برنامج الامتياز: مصمم لدعم الشركات التي تتطلع إلى التوسع من خلال الامتياز. فهي تساعد الشركات على تطوير نموذج الامتياز، وإنشاء اتفاقيات الامتياز، والتواصل مع أصحاب الامتياز المحتملين. ويمكن للشركات توسيع نطاق العمليات ودخول أسواق جديدة بكفاءة، والاستفادة من شبكتها الواسعة والتوجيه الاستراتيجي.

## مركز LearnHub للتعليم

منصة LearnHub التابعة لشركة FasterCapital يقدم التعلم الأكثر شمولاً وعمقاً لجمع رأس المال والاستثمار والأعمال وريادة الأعمال. يوفر LearnHub مجموعة كبيرة من الموارد، بما في ذلك أكثر من 1.5 مليون مقال، و10 ملايين صورة ورسوم بيانية توضيحية، و1.5 مليون سؤال وإجابة، و7 ملايين موضوع، و1 مليون كلمة رئيسية متوفرة جميعها باللغة الإنجليزية.

ويزور موقع LearnHub أكثر من مليون زائر يوميًا ويجمع أكثر من 11 مليون زائر فريد شهرياً بأكثر من 100 مليون مشاهدة. وقد تمت الإشارة إليه من قبل Wikipedia و Investopedia و NASDAQ و Fortune و Entrepreneur و Forbes و Deloitte و Hubspot و Time و Yahoo والعديد من المواقع الأخرى.

وتم تصميم LearnHub ليكون خاليًا من الإعلانات ومجانًا تمامًا للوصول إليه، مما يوفر تجربة تعليمية سلسة. ولتسهيل التنقل، وتم تنظيم LearnHub في أقسام مختلفة مثل ركن المحتوى والموضوعات والأسئلة والأجوبة والكلمات الرئيسية. بالإضافة إلى ذلك، فهو متاح بـ 13 لغة؛ الإنجليزية والفرنسية والألمانية والإسبانية والعربية والبرتغالية والهولندية والإيطالية واليابانية والصينية والكورية والهندية والروسية.

### 3.5 حاضنة Renaissance (النهضة)

يعمل مركز النهضة Renaissance لريادة الأعمال سان فرانسيسكو بالولايات المتحدة الأمريكية على تحويل حياة المجتمعات من خلال ريادة الأعمال (www.rencenter.org, 2024). تتمثل مهمتنا في تمكين وزيادة القدرات الريادية للأفراد المتنوعين اجتماعيًا واقتصاديًا وبالتالي تعزيز مجتمعاتنا من خلال إنشاء أعمال جديدة مستدامة ووظائف جديدة والاكتفاء الذاتي المالي. لأكثر من 35 عامًا، كان مركز النهضة يساعد الأشخاص الذين يواجهون حواجز منهجية أمام الحراك الاقتصادي على تحقيق الاكتفاء الذاتي المالي من خلال ريادة الأعمال.

يقدم مركز Renaissance المشورة الخبيرة لمحترفي الأعمال الصغيرة، مع خدمات شاملة من البداية إلى التخطيط، والوصول إلى رأس المال والموارد، والمساعدة المستمرة المطلوبة لبدء وتنمية الأعمال التجارية. يركز Renaissance على المجتمع المحلي، ويعمل وفقًا لتوجهات المجتمع، ويتمتع بتاريخ طويل من العمل وفهم متعاطف للاحتياجات والمهارات والتحديات وقد غير عمل المركز حياة الناس من خلال مساعدتهم على تحمل مسؤولية مستقبلهم.

تقدم شركة Renaissance تدريبًا احترافيًا واستشارات من خبراء والوصول إلى رأس المال وشبكة دعم نابضة بالحياة لجميع رواد الأعمال، بما في ذلك أولئك الذين قد يواجهون التمييز على أساس العرق أو الجنس أو المستوى الاقتصادي أو حالة الهجرة أو السجن السابق.

تدريب مكثف للشركات الصغيرة: يقدم فصول تدريبية تمهيدية وتخطيطية للشركات الصغيرة عملية وعملية وقابلة للتطبيق تتكون من 4 إلى 20 جلسة (12 إلى 50 ساعة)، بما في ذلك Start Smart و

### Business Prep و Business Planning

استشارات فردية مخصصة: دعم وإرشاد مخصصان من التسويق إلى العمليات وتوظيف ودعم الموظفين والمبيعات والمزيد لمساعدة العملاء في إطلاق وتنمية أعمالهم.

الوصول إلى رأس المال: يساعد Renaissance رواد الأعمال على فهم كيفية أن يصبحوا مديرين ماليين أفضل لأعمالهم، وفهم خيارات النمو الخاصة بهم وتقديم مساعدة في حزم القروض للمساعدة في تأمين رأس المال لإطلاق الأعمال والاستدامة والنمو.

الوصول إلى الأسواق: توفر عبر الإنترنت، أدلة الأعمال للعملاء فرصًا لممارسة عروضهم، واختبار ملاءمة المنتج أو الخدمة/السوق، وتحقيق المبيعات، واكتساب خبرة تجارية.

بناء المهارات: تتيح ورش العمل المتخصصة لرواد الأعمال التعمق في الموضوعات الأساسية، بما في ذلك التسويق والإدارة والتمويل وتحديد الأهداف.

ورش العمل الخاصة بالصناعة: دعم مخصص من خلال التدريب والاستشارات والتوجيه لرواد الأعمال في قطاعات الأزياء والبناء ورعاية الأطفال والأغذية.

التدريب على التكنولوجيا والتسويق الرقمي: يتعلم العملاء في Renaissance كيفية تعزيز الرؤية عبر الإنترنت، وتحديد العملاء الجدد، وإنشاء حضور على وسائل التواصل الاجتماعي، وإنشاء واجهات متاجر عبر الإنترنت والاستفادة من أدوات ومنتجات التكنولوجيا لتحسين كفاءة الأعمال. يتضمن التدريب الأساسي والمتقدم على الكمبيوتر في إعداد واستخدام البريد الإلكتروني وجدول البيانات و Zoom.

المساعدة القانونية: تقدم شركة Renaissance ورش عمل قانونية تتناول موضوعات الأعمال الصغيرة بما في ذلك مفاوضات العقود والملكية الفكرية والتأجير وما إلى ذلك.

التواصل: تستضيف شركة Renaissance فعاليات منتظمة للقاء رواد الأعمال وتبادل الخبرات وبناء شبكات الدعم.

مركز الأعمال النسائية: يعمل مركز الأعمال النسائية التابع لشركة Renaissance، على تمكين المرأة في مجال ريادة الأعمال على خدمة جميع الأفراد من خلفيات متنوعة، ويقدم تدريبًا تجاريًا واستشارات والوصول إلى رأس المال والأسواق واستراتيجيات دعم رائدات الأعمال.

## 6. الخاتمة:

حاولنا في دراستنا هذه شرح ماهية حاضنات الأعمال الرقمية. وتم معالجة أبعاد عملية تقديم الخدمات الرئيسية لحاضنات الأعمال الرقمية وهي التكنولوجيا الرقمية والثقة وتعتبر حاضنة الأعمال الرقمية منظمة رقمية وهي تعتبر مجتمع افتراضي، ونتائجها على المستوى الفردي. ومن خلال العديد من التجارب حاضنات الأعمال

الرقمية في كثير من دول العالم يمكننا وضع إرشادات لتشغيل حاضنات الأعمال الرقمية ناجحة كما يلي:

- يجب أن يوفر الموقع الرسمي لحاضنات الأعمال الرقمية: معلومات عامة حول غرض الحضانة وتشغيل البرنامج؛ السماح بتقديم الطلبات من خلال نموذج عبر الإنترنت يتم تعبئته من قبل المرشحين.
- يجب استخدام أدوات التواصل المباشر عن طريق الفيديوهاات بشكل متزامن من أجل: مقابلة المرشحين؛ الترويج لأحداث نقل المعرفة؛ عقد اجتماعات مع المرشدين والمستشارين المتعددين؛ تسهيل تبادل المستأجرين لدعم بعضهم البعض؛ الترويج لأحداث التواصل؛ والقيام بأعمال الاتصال الخاصة والعامة.
- يجب أن توفر أنظمة إدارة التعلم محتوى نقل المعرفة غير المتزامن من خلال الوسائط المتعددة التفاعلية والاستراتيجيات الممتعة لتعزيز تجربة المستأجرين أثناء التعلم عن الممارسات الريادية.
- توفير دردشة جماعية عامة للحاضنة حتى يتمكن المستأجرون والمدديرون من إرسال رسائل فورية إلى الآخرين لتوضيح أي أسئلة ونشر المعلومات المهمة وتقديم ملاحظات حول الأحداث أو تجربة الحضانة.
- يجب استخدام الاستطلاعات عبر الإنترنت لتقييم احتياجات المستأجرين وآرائهم قبل تنظيم الأحداث الموجهة إليهم.
- استخدام البريد الإلكتروني لإرسال النشرات الإخبارية وتوصيل المعلومات الشاملة إلى مجتمع الحاضنة الواسع.
- يمكن لأدوات إدارة المشاريع دعم الأنشطة التشغيلية الشاملة لفريق الحاضنة، مثل "إدارة الشركات المحتضنة، والمرشدين المتعددين، وعشرات المستثمرين، والعديد من الشركاء.
- السماح للمستأجرين بتنظيم المحتوى الريادي عبر الإنترنت ومشاركته بشكل تعاوني في قاعدة المعرفة.
- مشاركة جداول البيانات والقوالب والمستندات الأخرى المتعلقة بالأعمال في خوادم سحابية ليتمكن المستأجرون من الوصول إليها.

### 5. قائمة المراجع:

- saavedra horna, m. (2021). a framework for assessing virtual business incubator outcomes: the case of the rural woman. australia: une business school.
- aerts, k., matthyssens, p., & vandenbempt, k. (2007). critical role and screening practices of european business incubators. (pp. 254–267). *technovation*, 27.
- c.e porter. (2006). a typology of virtual communities: a multi-disciplinary foundation for future research. *journal of computer-mediated communication*, 10(1)

- corvello, v., & migliarese, p. (2005). virtual organizations through a relational lens. the 9th world multiconference on systemics, cybernetics and informatics. orlando, florida, usa.
- corvello, v., & migliarese, p. (2007). virtual forms for the organization of production: a comparative analysis. international journal of production economics, 110(1-2), pp. 5–15.
- davidsson, p., & honig, b. (2003). the role of social and human capital among nascent entrepreneurs. journal of business venturing, pp. 301–331.
- džemail, z., suad, b., enis, u., & semsudin, p. (2011). advantages and limitations of virtual incubators. 9th international conference on knowledge, economy & management proceedings uluslar arasi 9. bilgi, ekonomi ve yönetim kongresi bildirileri. sarajevo-bosnia & herzegovina.
- kalum, p. b. (2021). entrepreneurial learning in online communities. small business economics.
- leimeister, j. m., sidiras, p., & krcmar, h. (2006). exploring success factors of virtual communities: the perspectives of members and operators. journal of organizational computing and electronic commerce, 16(3-4), pp. 279–300.
- leimeister, j., sidiras, p., & krcmar, h. (2006). exploring success factors of virtual communities: the perspectives of members and operators. journal of organizational computing and electronic commerce, 16(3-4), pp. 279–300.
- lewis, d., harper-anderson, e., & molnar, l. (2011). incubating success. incubation best practices that lead to successful new ventures. michigan: university of michigan.
- mamun, a. k. (2017). establishing a valid instrument to measure entrepreneurial knowledge and skills. business perspectives and research, 6(1), pp. 13–26.
- mcgee, j. e. (2009). entrepreneurial self-efficacy: refining the measure. entrepreneurship theory and practice, 33(4), pp. 965–988.
- mcknight, d., & chervany, n. (2002). what trust means in e-commerce customer relationships: an interdisciplinary conceptual typology. international journal of electronic commerce, pp. 35–59.
- newman, a. o. (2019). entrepreneurial self-efficacy: a systematic review of the literature on its theoretical foundations, measurement, antecedents, and outcomes, and an agenda for future research. journal of vocational behavior, 110, pp. 403–419.
- reina, d., & reina, m. (2015). trust and betrayal in the workplace: building effective relationships in your organization. oakland: berrett-koehler publishers.
- tilburg, v., der sijde, v., j, m., & p, c. (2002). virtual incubation of research spin-offs. the international journal of entrepreneurship and innovation, 3(4), pp. 285–293.
- vaza, r., teixeira, s., & carvalho, j. (2024). guidelines for developing and managing digital business incubators: a stakeholders' perspective. sciencedirect, pp. 74–82.
- www.bridgeforbillions.org. (2024, 11 15).
- www.fastercapital.com. (2024, 11 16).
- www.rencenter.org. (2024, 11 17).

خديجة عرقوب ، و جمال كنزة. (2020). دور حاضنات الأعمال الرقمية في دعم الأعمال -دراسة حالة حاضنة الأعمال الرقمية في قطر-. سكيكدة: مخبراقتصاد، مالية وإدارة الأعمال ecofima جامعة 20أوت - 1955.