



عمادة الدراسات العليا  
جامعة القدس

دور حاضنات الأعمال في تعزيز المشاريع الريادية

محمد غسان عبد العزيز سرحان

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1443هـ / 2022م

# دور حاضنات الأعمال في تعزيز المشاريع الريادية

إعداد:

محمد غسان عبد العزيز سرحان

بكالوريوس هندسة حاسوب - جامعة القدس - فلسطين

إشراف الدكتورة: سلوى البرغوثي

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال / عمادة الدراسات العليا / كلية الأعمال والاقتصاد - جامعة القدس

1443هـ / 2022م



جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا  
برنامج إدارة أعمال

### إجازة الرسالة

دور حاضنات الأعمال في تعزيز المشاريع الريادية

اسم الطالب: محمد غسان عبد العزيز سرحان  
الرقم الجامعي: 21720224

المشرف: د. سلوى البرغوثي

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2022/06/06 من قبل أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتوقيعهم:

التوقيع: .....

1- رئيس لجنة المناقشة: د. سلوى البرغوثي

التوقيع: .....

2- ممتحناً داخلياً: د. أحمد حرز الله

التوقيع: .....

3- ممتحناً خارجياً: د. إيهاب القبيج

القدس - فلسطين

1443هـ / 2022م

## الإهداء

إلى والدي ووالدتي ... من أفنوا عمرهم في تربيّتي والسهر على راحتِي، أُمدهما الله بالصحة والعافية

إلى زوجتي... رفيقة الدرب والظروف الصعبة التي لم تبخل بوقت أو جهد لمساعدتي

إلى أبنائي ... أصدقاء العمر وسر سعادتي

إلى أخي وأخواتي ... السند والعضد والمساعد

إلى أهلي والأقارب والأصدقاء

إلى جميع من تلقَّيتُ منهم النصح والدعم والمساعدة

أهديكم خلاصة الجهد والتعب

الباحث

محمد غسان عبد العزيز سرحان

## إقرار

أُقر أنا مُعدّ الرسالة أنّها قُدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنّها كانت نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما أُشير إليه حيثما ورد، وأنّ هذه الرسالة أو أي جزءٍ منها، لم يُقدّم لنيل أيّة درجة غُليا لأيّة جامعة، أو معهد آخر.

التوقيع: .....

الاسم: محمد غسان عبد العزيز سرحان

التاريخ: 2022 / 06 / 06

## الشكر والتقدير

الحمد لله حمداً يوافي نعمه، اللهم لك الحمد حتى ترضى، ولك الحمد إذا رضيت، ولك الحمد بعد الرضى، والصلاة والسلام على الرحمة المهداة معلم البشرية الأول وقدوتنا، سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم، أما بعد:

فأتوجه بخالص الشكر والعرفان إلى من كانت لي نعم الأخت والقذوة والمعلمة، إلى صاحبة الخلق الرفيع والحسن، إلى من أكرمني الله بإشرافها على رسالتي، فكانت لي مرشدة ومخلصة وحريصة، جزاك الله عني خير ما جرى به أمة محمد، ورفع الله قدرك في الدنيا والآخرة، ورزقك الله الصحة وتمام العافية، مشرفتي ومرشدتي الدكتورة سلوى البرغوثي.

الشكر كل الشكر للرياديين وأصحاب الشركات الريادية والعاملين فيها ممن قاموا بتعبئة الاستبانة والمساعدة بتزويدي بمعلومات عن تجاربهم في حاضنات الأعمال.

والشكر أيضاً للمحكمين الذين أثروا أداة الدراسة بملاحظاتهم وتوجيهاتهم، والشكر لكل من الدكتور إيهاب القبيج والدكتور أحمد حرز الله، على تفضلهما وتكرمهما بمناقشة رسالتي، فقد زاداها قوة وورصانة، والشكر موصول لكل من قدم لي يد العون للوصول إلى ما وصلت إليه، أسأل الله أن يجزيكم كل الخير.

والله من وراء القصد.

الباحث

محمد غسان عبد العزيز سرحان

## الملخص

هدفت الدراسة الحالية للتعرف على دور حاضنات الأعمال في تعزيز المشاريع الريادية. ومن أجل تحقيق هذا الغرض اعتمد الباحث المنهج الوصفي والاستكشافي، وتم تطبيق الدراسة على عينة قصدية من الرياديين أصحاب المشاريع الريادية والعاملين فيها؛ المستفيدين من إحدى برامج حاضنات الأعمال المتواجدة في الضفة الغربية، وتكونت عينة الدراسة من (65) ريادياً وريادية، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية إذ وتم التأكد من صدقها وثباتها، وتمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS).

أظهرت نتائج الدراسة قدرة كبيرة لحاضنات الأعمال على تهيئة المشاريع الريادية والوصول بها إلى شركة قادرة على البدء بأعمالها وقدرتها على خلق وزيادة فرص العمل في السوق الفلسطيني، وتحويل الأفكار الإبداعية لمشاريع ودعم ريادي الأعمال وتقديم الخدمات الاستشارية والتمويلية والإدارية والتسويقية والفنية بشكل أكبر من الخدمات اللوجستية، كما ويفضل أصحاب المشاريع الريادية أن يكونوا أعضاء في حاضنات الأعمال.

وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة على ضرورة قيام القائمين على حاضنات الأعمال بتوفير فريق تدريب مختص يعمل ضمن إطار علمي وعملي موحد يساعد الرياديين أصحاب المشاريع الريادية والعاملين فيها في جميع المجالات وأهمها الاقتصادية والمالية والتسويقية والعمل معهم وتهيئتهم بالشكل الذي يتناسب مع إمكانياتهم عبر وضع سلسلة من التدريبات المتخصصة التي تسد نقص المعرفة والمهارة لديهم، كما وأوصت بالعمل على تسهيل إجراءات تأسيس وتسجيل المشاريع الصغيرة والمتوسطة و ضرورة توعية الرياديين المستفيدين من برامج الاحتضان لأهمية الدور الذي تلعبه حاضنات الأعمال وتبعات ذلك من أمور إدارية ومالية.

**الكلمات المفتاحية:** ريادة الأعمال، حاضنات الأعمال، المشاريع الريادية، الريادي، الإبداع.

# **The role of business incubators in reinforcing entrepreneurial projects**

**Prepared by: Mohammad Ghassan AbdulAziz Sirhan**

**Supervised by: Dr. Salwa A. Barghouthi**

## **Abstract**

This study aims at introducing the role of business incubators in reinforcing and supporting entrepreneurial projects. In order to achieve this purpose, The researcher used the descriptive and exploratory methods. This study has been applied on an intentional sample of entrepreneurs, who benefit from one of the business incubators programs in the West Bank. The sample includes 65 female and male entrepreneurs. The researcher used the questionnaire as an instrument to collect primary data that proved to be valid and reliable. The data has been processed statistically using the statistical software SPSS.

The study results show that the ability of business incubators to prepare entrepreneurial projects, develop them into a company capable of initiating its own business, and creating and increasing jobs opportunities in the Palestinian Market. Moreover, business incubators have shown ability to transforming creative ideas to projects, support entrepreneurs and offering consulting, financial, managerial, marketing, and technical services on a larger scale than logistical services. Entrepreneurs prefer to be members in business incubators.

Based on the results, the study recommended that those in charge of business incubators must provide professional training team that is based on a unified academic and practical base to help entrepreneurs and employees in startups, especially in marketing, financial and economics to strengthen their abilities to make an impact on these businesses. This would be through trainings that fill up the gap in knowledge and experience. Additionally, the study recommends easing procedures of starting and registering small and medium sized projects. Finally, the study recommends raising awareness among entrepreneurs in the program on the important role played by these incubators.

**Keywords:** Entrepreneurship, business incubators, entrepreneurial projects, entrepreneur, innovation.

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة ومشكلتها

#### 1.1 مقدمة:

تلعب المشاريع الريادية دوراً حيوياً في تنمية المجتمع والمساهمة في عملية تطويره، فهي تعد المحرك الأساسي للنمو الاقتصادي في معظم دول العالم عامة، وفي الدول النامية خاصة، فتلك المشاريع تتمتع بالمرونة والقدرة على الإبداع والابتكار والتأقلم مع المتغيرات المحيطة، إضافة إلى دورها الأساس في الحد من البطالة، فتلك المشاريع تساهم في إيجاد فرص عمل تعمل على استيعاب عدد كبير من العاملين وبالأخص فئة الشباب، باعتبار أن خبرتهم العملية في السوق المحلي قد تكون متوسطة أو ضعيفة.

وبالرغم من وجود الكثير من المشاريع الريادية الناجحة، إلا أن بعضها يفتقر إلى رؤية واضحة لمبررات وجودها. كما أن إنشائها لا يتم ضمن استراتيجيات واضحة المعالم، الأمر الذي قد يؤدي في كثير من الأحيان إلى الحد من نمو تلك المشاريع، وبالتالي الحد من دورها المنشود في التنمية الاجتماعية والاقتصادية.

لذا لا بد من تقديم الدعم والمساندة والإرشاد خلال مراحل تطور المشروع المختلفة وبالأخص مرحلة التخطيط والانطلاق لأنها تعد حجر الأساس لأي مشروع ريادي يراد تنفيذه من خلال حاضنات الأعمال.

تهدف حاضنات الأعمال إلى مساندة وتقديم خدمات الدعم للمشاريع الريادية الناشئة والصغيرة حيث تتنوع خدماتها بين تقديم الاستشارات الإدارية والفنية واللوجستية وغيرها بالإضافة إلى تقديم الدعم المالي لهذه المشاريع، حيث تهدف حاضنات الأعمال بشكل أساسي إلى دعم الاستمرارية والصمود لهذه المشاريع.

كما وتهدف حاضنات الأعمال إلى توفير البنية التحتية لمفهوم الريادة وزيادة نشره في المجتمع كما أنها تمثل إحدى الحلول وتعد من أهم الركائز لتأسيس ونجاح المشاريع الريادية والتي ينعكس دورها على الاقتصاد المحلي، مما دفع العديد من المؤسسات إلى الاهتمام بإنشاء وتطوير حاضنات الأعمال وزيادة الوعي بضرورة وأهمية مواكبة التطور والعمل على تنمية ريادة الأعمال.

تعتبر المشاريع الريادية النواة الحقيقية لأي تقدم اقتصادي واجتماعي تطمح إليه المجتمعات. من هذا المنطلق، أصبحت حاضنات الأعمال في أنحاء العالم إحدى الأسس والركائز الأساسية اللازمة لتأسيس المشاريع الريادية وتطويرها.

## 2.1 مشكلة الدراسة:

تعمل حاضنات الأعمال كواحدة من أهم أدوات التنمية الاجتماعية والاقتصادية من خلال التركيز على دعم الأفكار الإبداعية وتطويرها وتحويلها إلى مشاريع ريادية صغيرة، وخاصة الأفكار التكنولوجية الجديدة التي تساهم في نمو وتسريع عجلة الاقتصاد، وبالرغم من أهميتها إلا أن دورها الأهم يتمثل في إظهار دورها التنموي في نجاح المشاريع الريادية وتقديم كافة ما يلزمها من دعم معنوي ومادي لضمان استمراريتها في سوق العمل، وبالتالي زيادة فرص نمو هذه المشاريع وتوسيع حصتها السوقية، الأمر الذي يترتب عليه الحد من مشكلة البطالة وذلك بزيادة أعداد العاملين في هذه المشاريع، كما أنها تعود بالدخل المادي على أصحاب هذه المشاريع مما يرفع دخل الفرد ويحسن من مستواه المعيشي.

كما تعمل هذه المشاريع على رفع المستوى الاقتصادي للدولة، حيث أن الأفكار الريادية التي تتحول إلى مشاريع منتجة ذات دخل تستطيع أن تنافس في المسابقات والمحافل الدولية، ومن الممكن أن تتحول هذه الأفكار إلى شركات كبرى مستقلة في حال تم الاهتمام بها بالشكل المطلوب من قبل حاضنات الأعمال.

تتلخص مشكلة الدراسة حول عدم وضوح الدور الذي تلعبه حاضنات الأعمال في فلسطين في تعزيز الأفكار الريادية وتقديم الدعم الكافي لها لتصبح مشاريع ريادية ناضجة، حيث أنه لا يوجد ما يدل حتى الآن على الدور الفعلي التي تقوم به حاضنات الأعمال للمساهمة في تحويل هذه الأفكار الريادية إلى

مشاريع قائمة على أرض الواقع ومدى مساهمتها في تعزيز تلك المشاريع وضمان استمراريته في سوق العمل.

### 3.1 أهداف الدراسة:

يتمثل هدف الدراسة الرئيس في التعرف على دور حاضنات الأعمال في تعزيز المشاريع الريادية وآليات الدعم الخاصة بهذه المشاريع وكيفية الوصول بها إلى مراحل الانتاج، كما وتهدف الدراسة الحالية في البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف إلى طبيعة حاضنات الأعمال والخدمات التي تقدمها لأصحاب الأفكار والمشاريع الريادية.
- التعرف إلى الدور الذي تلعبه حاضنات الأعمال في خلق فرص عمل للمجتمع المحلي وتوفير البيئة المناسبة لإنشاء مشاريع ريادية.
- تحديد عوامل نجاح عملية الاحتضان للمشاريع الإبداعية الخلاقة.
- التعرف إلى واقع حاضنات الأعمال والتحديات التي تواجه المشاريع الريادية.
- التعرف إلى الدور الذي تلعبه حاضنات الأعمال لتحويل الأفكار الريادية إلى خدمات ومنتجات يستفيد منها المجتمع.
- قياس الدور الذي تلعبه حاضنات الأعمال في تقديم الخدمات الإدارية، والفنية، واللوجستية، والاستشارية، والتسويقية، والمالية للمشاريع الريادية، إضافة إلى دورها في العمل على استدامة المشاريع الريادية.

### 4.1 أسئلة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة التي تتمحور حول الكشف عن دور حاضنات الأعمال في نشأة وتطوير المشاريع الريادية ودعمها، ستجيب هذه الدراسة عن الأسئلة الآتية:

- ما هو واقع حاضنات الأعمال وما الهدف من إنشائها؟
- ما أهم ركائز وعوامل نجاح حاضنات الأعمال في نشأة وتطوير المشاريع الريادية؟
- ما هي عوامل نجاح احتضان المشاريع الريادية من قبل حاضنات الأعمال؟

- ما الدور الذي تلعبه حاضنات الأعمال للوصول بالأفكار الريادية إلى خدمات ومنتجات تزيد الدخل القومي؟
- ما هي العوامل التي تساهم في نجاح الاحتضان للمشاريع الريادية؟
- ما هو مستوى ما تقدمه حاضنات الأعمال من حزمة الخدمات الإدارية، والفنية، واللوجستية، والاستشارية، والتسويقية، والمالية للمشاريع الريادية المحتضنة، إضافة إلى دورها في العمل على استدامة المشاريع الريادية؟
- ما هي أهم المعوقات التي واجهت الرياديين خلال فترة احتضان مشاريعهم داخل حاضنات الأعمال؟
- ما هي المقترحات والتوصيات التي يقدمها الرياديون لحاضنات الأعمال؟

## 5.1 فرضيات الدراسة:

تم بناء فرضيات الدراسة بالاعتماد على مشكلة الدراسة وأسئلتها لتحقيق الأهداف المرجوة، وهي كالآتي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لدور حاضنات الأعمال في تعزيز المشاريع الريادية يعزى لمتغير قدرة حاضنات الأعمال على تهيئة المشاريع الريادية والوصول بها إلى شركة قادرة على البدء بأعمالها.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لدور حاضنات الأعمال في تعزيز المشاريع الريادية يعزى لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لدور حاضنات الأعمال في تعزيز المشاريع الريادية يعزى لمتغير العمر.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لدور حاضنات الأعمال في تعزيز المشاريع الريادية يعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لدور حاضنات الأعمال في تعزيز المشاريع الريادية يعزى لمتغير المركز الوظيفي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لدور حاضنات الأعمال في تعزيز المشاريع الريادية يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لدور حاضنات الأعمال في تعزيز المشاريع الريادية يعزى لمتغير قطاع العمل.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لدور حاضنات الأعمال في تعزيز المشاريع الريادية يعزى لمتغير الشكل القانوني للمشروع أو الشركة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لدور حاضنات الأعمال في تعزيز المشاريع الريادية يعزى لمتغير مساعدة حاضنات الأعمال في تسجيل المشروع أو الشركة لدى الجهات المختصة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لدور حاضنات الأعمال في تعزيز المشاريع الريادية يعزى لمتغير مجال عمل المشروع.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لدور حاضنات الأعمال في تعزيز المشاريع الريادية يعزى لمتغير نوع المشروع أو الشركة.

## 6.1 أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في الموضوع الذي تتناوله "دور حاضنات الأعمال في تعزيز المشاريع الريادية" في النقاط الآتية:

- **الأهمية النظرية (العلمية):** تكمن أهمية هذه الدراسة في طبيعة الموضوع الذي تناولته، فمن المتوقع أن تُثري الدراسة المحتوى الخاص بواقع المشاريع الريادية وحاضنات الأعمال والدور الذي تلعبه في تعزيز المشاريع الريادية، وفتح المجال أمام الباحثين المهتمين في إجراء المزيد من الدراسات البحثية حول ريادة الأعمال وحاضنات الأعمال تحديداً والتعمق في موضوع الدراسة.
- **الأهمية التطبيقية (العملية):** إن نتائج الدراسة قد تساهم في مساعدة ذوي الاختصاص والعلاقة في وضع وتحديد السياسات الأنسب لآليات عمل حاضنات الأعمال، والتركيز على دورها في تحويل الأفكار الريادية لمشاريع ريادية ناجحة ومستدامة.

## 7.1 حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة الحالية على الحدود الآتية:

- **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على مجموعة من أصحاب المشاريع الريادية والعاملين فيها في الضفة الغربية.
- **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة على مجموعة من حاضنات الأعمال والمشاريع الريادية المحتضنة والمتخرجة في الضفة الغربية.
- **الحدود الزمانية:** اقتصر الإطار الزمني للدراسة على جمع البيانات للمشاريع الريادية المحتضنة والمتخرجة من شهر أيار عام 2021 وحتى شهر أيار عام 2022.
- **الحدود الموضوعية:** ستتناول الدراسة دور حاضنات الأعمال كأداة في تعزيز المشاريع الريادية ودعمها بداية من فترة الاحتضان للمشاريع الريادية إلى فترة ما بعد الاحتضان.
- **الحدود الإجرائية:** تحددت هذه الدراسة بالمنهج والأدوات والمعالجات الإحصائية الملائمة.

## 8.1 مصطلحات الدراسة:

### ريادة الأعمال:

هي مجموعة من الأنشطة المتعلقة بالأعمال، وتحديدًا العمل المغامر الساعي وراء توليد القيمة من خلال إنشاء أو توسيع النشاط الاقتصادي من خلال تحديد واستغلال المنتجات الجديدة في الأسواق، الأمر الذي قد يحدث من خلال إنشاء أعمال جديدة أو داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة والشركات الكبيرة والقطاعين العام وغير الربحي (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، 2010).

### حاضنة الأعمال:

هي منظومة عمل متكاملة تعمل على توفير كافة الإمكانيات الممكنة والمطلوبة للبدء بإنشاء المشروع من مساحة وأماكن مجهزة ومناسبة، إضافة إلى شبكة العلاقات بمجتمع الأعمال، بحيث تدار هذه الحاضنة من خلال إدارة متخصصة تقدم كافة أنواع الدعم اللازم لزيادة فرص نجاح المشاريع المحتضنة والتغلب على المعوقات والعقبات التي قد تؤدي إلى فشلها وبالتالي عجزها عن الوفاء بالتزاماتها (عيساني، 2013).

## المشاريع الريادية:

هي المشاريع الرائدة التي تقدم أفكاراً بشكل مختلف ومتنوع، التي تكون مصحوبة بخطورة ومغامرة عالية متعلقة باحتمالية عدم نجاح الفكرة أو عدم تقبل الزبائن لها، إلا أن هذه المخاطرة العالية تكون مصحوبة بعائد كبير يكون على شكل أرباح أو تغيير يحصل على السوق وقواعد البيع والمنافسة للأبد (الوادي، 2010).

## المشاريع الصغيرة:

هي المشاريع التي لديها درجة عالية من المخاطرة بهدف النمو والربح، من خلال البحث والتعرف على الموارد والفرص المتاحة والعمل على تجميع الضروري منها لإنشاء المشروع (البندي، 2014).

## الإبداع:

هو التعامل بطرق غير مألوفة مع الأفكار الموجودة، وعمل تحسين جديد وجذري للسلعة أو المنتج باستخدام أساليب جديدة ومميزة (مشني، 2018).

## الريادي:

هو الشخص الذي يقدم أفكاراً جديدة مبتكرة، يكتشف الفرص، ويتمتع بروح المخاطرة، ولديه رؤية، وإدراك واضح، وقدرة على التخطيط، وقدرة على التعامل مع المواقف المعقدة والغامضة بغرض إضافة قيمة أو تطوير منتجات لتحقيق نمو في الأرباح (أبو شامة، 2016).

## الفصل الثاني:

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 1.2 مقدمة:

تعد ريادة الأعمال المحرك الأساس والرئيس للتنمية الاقتصادية، وأهم عامل في خلق فرص العمل وتوظيف الأيدي العاملة، كما أن دورها يظهر في سعيها الدائم للتطوير والتجديد والابتكار والإبداع، وبالرغم من تعدد تعريفها ومفهومها بمختلف الأشكال والظواهر إلا أنها متشابهة في المضمون.

من الناحية الاقتصادية، تؤثر المشاريع الريادية في زيادة نسبة التوظيف من خلال توفير فرص عمل تتناسب مع متطلبات العمل مما يزيد من الانتاجية ويدفع عجلة الاقتصاد الوطني إلى الأمام، أما من الناحية الاجتماعية، يؤدي انتشار ريادة الأعمال كمفهوم وثقافة لدى أفراد المجتمع إلى تحفيز وتنشيط الشباب من خلال توليد الإبداع والابتكار وروح المبادرة والتنافس فيما بينهم، كما تساهم في حل جزء من المشاكل الاجتماعية والاقتصادية ومن أبرزها مشكلة البطالة.

تعتبر المشاريع الصغيرة والمتوسطة واحدة من القطاعات الاقتصادية التي تنال اهتمام واسع وكبير من مختلف دول العالم نتيجة لتسارع الأحداث والتحول والتغيرات الاقتصادية العالمية لدورها الهام في زيادة الدخل والانتاج والابتكار والتشغيل والتقدم التكنولوجي.

وقد أثبتت الدراسات السابقة أن حاضنات الأعمال بإمكانها تهيئة وتوفير المتطلبات الأساسية والضرورية لتنمية الشركات الجديدة وتطويرها من خلال تزويدها بكافة الاحتياجات والدعم اللازم للبدء بالأعمال التجارية والنهوض بها لتصل إلى الاستقرار وبالتالي القدرة على المنافسة.

## 2.2 الإطار النظري:

يستعرض هذا الفصل أدبيات الدراسة بشكل مفصل، حيث قام الباحث بالتركيز والحديث عنها من خلال الإطار النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بريادة الأعمال وخصوصاً حاضنات الأعمال ودورها وعلاقتها في تعزيز المشاريع الريادية ودعمها.

تناول الباحث في هذا القسم محورين رئيسيين، وتشمل: ريادة الأعمال، وحاضنات الأعمال.

### 1.2.2 المحور الأول: ريادة الأعمال:

يستعرض هذا المحور المفاهيم العامة لريادة الأعمال: تعريفها، وأهدافها، وأهميتها، وعناصرها، ومميزاتها، ومستوياتها.

#### مفهوم ريادة الأعمال:

تعددت التعريفات لمفهوم ريادة الأعمال، تعني الريادة وتحديدًا في مجال الأعمال بالسَّبق، وتعني أيضاً أن الشخص الذي يدير شيئاً جديداً في مجاله أو ينشئ شيئاً جديداً بالكامل عليه طلب بالريادي، الريادة تعني دوماً الاستحداث، وانتشر هذا المصطلح وتم استخدامه على نطاق واسع في عالم الأعمال اليابانية وتحديدًا في العقود الستة الأولى من القرن العشرين، والريادة في مجال إدارة الأعمال فيها اللقب الممنوح لأولئك الذين ينشؤون مشاريع جديدة أو يقدمون إضافات حقيقية تنعكس على الأداء الاقتصادي، وإذا قمنا بتوسيع مفهوم الريادة فهي تشمل أيضاً أي شخص يدير الموارد بمختلف أشكالها لتقديم وابتكار مشروع جديد ويطلق عليها الريادة الإدارية. وهناك بعض الخصائص التي يجب أن يتصف بها ريادي الأعمال بما في ذلك السمات الشخصية والمهارات الإدارية والسلوكية (السكرانة، 2006).

فمنهم من عرف ريادة الأعمال بأنها مجموعة من الأنشطة المتعلقة بمرحلة البدء بالأعمال وتنظيمها والتخطيط لها إضافة إلى تحمّل المخاطر والإبداع في كيفية إدارتها (القاسم، 2013).

والبعض الآخر عرف ريادة الأعمال بأنها كافة الإجراءات الإبداعية التي يتم تقديمها من الفرد داخل المنظمة لإيجاد المشروع الريادي (حجازي وآخرون، 2010).

وعرّفها مرصد الريادة العالمي بأنها المبادرات الفردية أو الجماعية التي تقدم خدمات وتنتج السلع بغرض الربح وتعظيمه (ماس، 2014)، إضافة إلى تلبية احتياجات المستفيدين والأعمال عبر القيام بأنشطة متنوعة وفريدة من خلال اكتشاف الفرص والعمل على استثمارها بعقلية إدارية استباقية مبنية على المخاطر المحسوبة لتحقيق النمو والأرباح (الشمري، 2015).

واعتبر محمد (2012) ريادة الأعمال بأنها مجموعة الأسس والمبادئ التي تمكن المؤسسات من الوصول إلى الميزة التنافسية والمحافظة على مكانتها في السوق. كما اعتبرها الدوري والسعيد (2014) بأنها مجموعة متكونة من الخصائص المتعلقة بالأعمال منذ مرحلة البدء والتأسيس والتخطيط لها والإبداع في إدارتها وتحمل المخاطر.

وتعرف الريادة بأنها القدرة على التنبؤ بالفرص النادرة واستثمار الموارد بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين بهدف تحقيق نتائج أفضل من المنافسين تعمل على إثارة اهتمام العملاء بمنتجك ويلبي احتياجاتهم مراراً وتكراراً (الطويل والصباغ، 2017).

وتعد ريادة الأعمال طريقة لاستكشاف الفرص المتاحة في السوق وإيجاد طرق للحصول على الموارد اللازمة واستثمارها بكفاءة لتحقيق الأهداف والأرباح على المدى البعيد (Frederick, et.al, 2018).

يعرّف إلياكيس وآخرون (Eliakis, et.al, 2020) ريادة الأعمال على أنها عملية استخدام موارد قيمة وخلق أفكار جديدة ومبتكرة لتوليد الأرباح في بيئة غامضة وتنافسية. وتعتبر ريادة الأعمال مزيج من العناصر الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية في منطقة تدعم تنمية ونمو الاستثمارات القائمة على الإبداع والابتكار (Tajpour, 2021).

وفقاً لمراقب ريادة الأعمال العالمي (GEM) فإن ريادة الأعمال تُصنّف إلى نوعين وهما؛ رياديي الضرورة وهم الأشخاص ممن لم يجدوا فرص عمل ووظائف في السوق الأمر الذي يدفعهم للبدء بمشاريع خاصة في مجالات مختلفة كالتجارة مثلاً من أجل توفير الدخل للمعيشة، أما رياديي الفرصة فهم الأشخاص الذين يبحثون عن الفرص المتوفرة في السوق لإنتاج سلعة معينة جديدة أو تقديم خدمة جديدة بهدف زيادة الدخل من خلال إنشاء المشاريع الخاصة، ويتصف رياديي الفرصة بالإبداع والابتكار واستخدام أحدث الوسائل التكنولوجية على عكس رياديي الضرورة التي لا تعتمد في الغالب على التجديد والإبداع ويكون اعتمادها الأساسي على وسائل تكنولوجية قليلة التكاليف وبدائية (ماس، 2014).

عرّف تاجبور (Tajpour, 2021) ريادة الأعمال على أنها "مزيج من العناصر الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية في منطقة تدعم الاستثمارات القائمة على الإبداع والابتكار". كما عرفت ريادة الأعمال بأنها عملية اكتشاف وتقييم واستغلال الفرص التي تتطوي على بدء مشروع جديد، وتقديم منتجات أو خدمات مبتكرة أو بديلة للسوق (Chang et al, 2019).

وصفت فيلاسانا (Villasana, 2016) ريادة الأعمال بأنها أكثر من تحويل الموارد إلى مجرد أهداف اقتصادية؛ إنه فن تحويل الفكرة إلى واقع اعتماداً على السياق الذي تستخدم فيه. في السياق الأكاديمي، يصفها بأنها مجموعة من الخصائص التي تجعل الشخص يتصرف بطريقة معينة لإظهار كفاءات محددة لتحديد الأهداف وتحقيقها (Coduras et al., 2016). في هذا السياق، عرف مراقب ريادة الأعمال العالمي (GEM, 2020) ريادة الأعمال على أنها محاولة من قبل الأفراد لبدء عمل تجاري جديد أو العمل لحسابهم الخاص.

لذلك، يمكن تلخيص تعريف ريادة الأعمال كوظيفة أو عملية لاستغلال الفرص داخل السوق (معرفة، 2022) وتصميم أو إطلاق أو تشغيل شركة جديدة تقدم منتجاً أو خدمة جديدة إلى جانب المخاطر لتحقيق الربح (Wynn & Jones, 2017).

### أهمية ريادة الأعمال:

ترجع أهمية الريادة كونها ظاهرة جديدة بالاهتمام والرعاية، وذلك لأهميتها الكبيرة والعظيمة في تنمية المجتمعات وتطويرها، وبناء أجيال قادرة على خلق الفرص واقتناصها، وقادرون على تبنيها، ويمتلكون القدرة على الابتكار، والإبداع، ويستثمرون الموارد المتاحة بطريقة منظمة من أجل الخروج بمشاريع مميزة وناجحة تحقق لهم أهدافهم في التطور والنمو (Alsheikh, 2009)، كما أن لريادة الأعمال دور مهم ذو طابع إيجابي في المجتمعات الحديثة المعاصرة حيث أن خاصية الإبداع تساعد على تغيير هيكل العمل والأسواق، والعمل على إنشاء منظمات إبداعية تساهم في تنمية الاقتصاد والنمو (الطويل والصباغ، 2017).

أصبحت ريادة الأعمال قضية مهمة في جميع أنحاء العالم وتحظى باهتمام واسع، نتيجة للدور الذي تلعبه في تطوير ونمو الاقتصاد والتنمية الاجتماعية والذي يتمثل في إشراك ودعم العديد من فئات المجتمع في الأنشطة الاقتصادية وبالتحديد فئة الشباب من خلال دعمهم ومساعدتهم في تأسيس المشاريع ومنظمات الأعمال الخاصة بهم (الشميري، 2010). إن الدور الذي تلعبه الريادة في الاقتصاد الوطني

المحلي أساسي وكبير لقدرتها على المساهمة الفعالة في تحسين وتدعيم هيكليات الإنتاج في الدول النامية حيث أن لها تأثير من الناحية الاقتصادية والاجتماعية فهي تقوم على أساس تنمية المجتمعات بتوفيرها العديد من الوظائف التي يشغلها عدد لا بأس به من الأيدي العاملة والتي بدورها ستحد من الزيادة في معدلات البطالة الأمر الذي سيؤدي إلى تحقيق التنمية الشاملة والتي تضعها الدول في خططها وتسعى إلى تحقيقها (النجار والعلي، 2010).

كما أن الاهتمام بالريادة من قبل الدول جاء تأكيداً على دورها في دفع عجلة الاقتصاد ونموه، لذا فإن زيادة عدد الرياديين مع توفر بيئة ريادة أفضل ستجعل الآثار الاقتصادية أفضل (ماس، 2014).

وهناك أدوار عديدة للريادة فهناك دور رئيسي في إدارة العمليات الاستراتيجية كما ذكره آغا (2009) في اتخاذ مجموعة من القرارات والتعريفات التي يترتب عليها تكوين وتنفيذ الاستراتيجيات اللازمة لإنجاز أهداف الشركة ورسالتها. وهناك دور للريادة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية كما يتمثل عند (آغا، 2009) بالنقاط الآتية:

- رفع مستوى الإنتاجية.
- خلق فرص عمل جيدة.
- المساهمة في توزيع الإنتاج نظراً لمجالات ابداع الرياديين.
- زيادة القدرة على المنافسة وذلك من خلال المعرفة الدقيقة الواعية للبيئة المحلية والخارجية وتطوير أساليب العمل من خلالها والتفاعل معها بإيجابية.
- نقل التكنولوجيا.
- التجديد وإعادة الهيكلة في المشاريع الاقتصادية.
- إيجاد أسواق جديدة.
- أن هذه الأدوار الهامة التي يقوم بها الريادي غالباً ما تكون ذات تكاليف محدودة لأنها ناتجة عن الجهد المبذول من قبل الرياديين.

ولذلك تعتبر ريادة الأعمال من المجالات المهمة في اقتصاد الدول الصناعية المتقدمة ومن المجالات الواعدة في الدول النامية، وتتركز المساهمة الفاعلة للمشاريع الريادية في تطوير التنمية الاقتصادية الشاملة ونموها، باعتبارها نواة البناء للمنشآت الصغيرة والمتوسطة والكبيرة، كما أن المشروع الريادي يؤمن الدخل الكافي للريادي وأسرته، ودوره في استحداث وإنشاء وظائف جديدة الأمر الذي يعمل على

الحد من البطالة، كما أن إنتاج السلع وتقديم الخدمات تساهم في نمو الاقتصاد من خلال إنشاء أسواق جديدة تعمل على تقليل الفجوة بين اقتصاديات الدول (النجار والعلي، 2010).

في الآونة الأخيرة، ازداد الشك بفاعلية الاقتصاد وأدى إلى مشاكل اجتماعية متزايدة الأهمية مثل البطالة والتهميش والعنف. ومع وجود الفقر في 47% من سكان العالم، جعله يضع نفسه كأول هدف إنمائي للألفية الميلادية الثالثة. لذلك، في جدول الأعمال العالمي الذي وقعته مؤخراً الجمعية العامة للأمم المتحدة - الأمم المتحدة، بحلول عام 2030، لا يزال الحد من الفقر يمثل الأولوية، كما يتضح من أهداف التنمية المستدامة (SDG) التي تمت صياغتها في أكتوبر 2015 (Maseno & Wanyoike, 2020).

في هذا السياق، أدركت الحكومات أن دعم ريادة الأعمال هو وسيلة قوية لمكافحة الفقر، وخلق المزيد من فرص العمل للأفراد، لهذا الغرض، تضع الحكومات برامج لتوفير الموارد والتدريب والتأهيل إضافة للتشجيع على المهارات المهنية، مما يؤثر على تنمية المهارات والقدرات لدى السكان، علاوة على ذلك، خلص ويجنر وآخرون (Wegner, 2019) إلى أن إنشاء شركات قائمة على التكنولوجيا متناهية الصغر وصغيرة مع عناصر ابتكار قوية من خلال زيادة أنشطة ريادة الأعمال في الجامعات من شأنه أن يقلل البطالة ويزيد الديناميكيات الاقتصادية.

يخلص الباحث إلى أن تفاقم البطالة وعجز المؤسسات بكافة أنواعها عن استيعاب المزيد من الخريجين الباحثين عن عمل أدى إلى دفع الخريجين للبحث عن بديل للوظائف الأمر الذي ساعد على إبراز دور ريادة الأعمال بشكل أكبر.

تعد ريادة الأعمال المحرك الأهم للتنمية الاقتصادية في السوق الحر، وأهم عامل في توفير فرص العمل وتشغيل الأيدي العاملة، بالإضافة إلى ذلك فإنها تلعب دوراً مهماً في الابتكار والتطوير والتجديد، كما أن لها دوراً حيوياً واستراتيجياً في التنمية المستدامة، متمثلة في مساهمتها الفعلية في إشراك كافة فئات المجتمع في الحراك الاقتصادي، وتحديد فئة الشباب (منتدى الأعمال الفلسطيني، 2014)، كما أكد الأيوبي وآخرون (Alayoubi, et. al, 2020) أن التكامل بين الجامعات والحكومة والمجتمعات والشركات مهم ومطلوب لتوليد فرص العمل والدخل والابتكار والإبداع والتقارب بينهم. علاوة على ذلك، ذكر فيسر (Facer, 2020) أن الجميع تقريباً، بما في ذلك الحكومات، يؤمنون بأن ريادة الأعمال تلعب دوراً مهماً وحاسماً في الدورة الفعالة نحو نمو اقتصادي. وبالمثل، فقد ذكر الشوبكي وآخرون (Al Shobaki, 2018) أنه لا يمكن التقليل من أهمية ريادة الأعمال لأنها تمكن المنظمات والمؤسسات

من تحقيق النجاح والاستقرار. لذلك، فإن هناك إجماع على أن صناع القرار من خلال ريادة الأعمال يمكنهم تطوير مناهج ونظريات جديدة يمكن تنفيذها في المستقبل تؤثر بشكل إيجابي على التنمية الاجتماعية والاقتصادية للبلدان النامية.

وأكد الكثير من الباحثين ورواد الاقتصاد إلى أن أهمية الريادة تكمن فيما يلي (كتانة وآغا، 2012)، (العاني وآخرون، 2010)، (أحمد وبرهم، 2012)، (مبارك، 2009):

- التغيير والابتكار والتجديد والتحول في المنظمات الإدارية.
- إنشاء العديد من المشاريع المختلفة بأنواعها ذات العلاقة بالتطوير والنمو الاقتصادي.
- الحد من البطالة من خلال إيجاد وتوفير فرص عمل جدية وذات أهمية.
- المساهمة في تنويع الإنتاج نظرا لتباين المجالات التي يبدع بها الرياديين.
- إيجاد أسواق محلية وعالمية جديدة وبالتالي زيادة القدرة على المنافسة.
- إعادة الهيكلة والتجديد في المشاريع الاقتصادية وتطويرها والمساهمة في تنميتها.
- التشجيع على تطوير المعدات المستخدمة إضافة إلى الدراسات والأبحاث للسوق المحلي.
- توفير المناخ المحلي الفعال لريادة الأعمال الذي يستقطب المبدعين وأصحاب المواهب ويقلل من نسبة الهجرة لتلك الفئات.

كما يرى الباحث بناءً على ما سبق بأن أهمية الريادة لدى الباحثين تكمن في نمو الاقتصاد ودفع عجلته للأمام من خلال عدة أمور أهمها: تمكين الأفراد والاستثمار بمواهبهم، وتوفير فرص العمل الأنسب لهم، والإجراءات المتبعة على صعيد المؤسسة والفرد والسوق.

### أهداف ريادة الأعمال:

أشار الحدراوي (2013)، وحسين (2013) إلى أن أهداف ومميزات الريادة عديدة، فيما تسعى الشركات إلى تحقيقها لرفع التنمية الاجتماعية والاقتصادية ويمكن تلخيصها بالنقاط الآتية:

- تحسين الوضع الحالي والمستقبلي للشركات.
- التوظيف الذاتي، حيث توفر للرياديين المزيد من فرص العمل، التي تناسب قدراتهم وإمكاناتهم.
- زيادة الدخل والنمو الاقتصادي من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتوفرة بهدف تنفيذ الأفكار المبتكرة والجديدة في المؤسسات التي يتم التخطيط لها بكفاءة عالية.

- الاستخدام والاستغلال الأمثل للتكنولوجيا في تقديم الخدمات لما له من دور في زيادة سرعة الإنجاز والإتقان، وتقديم خدمات ذات جودة عالية.
- مجموعة من المبادرات الفردية والمهارات المتراكمة الهادفة للتميز في الأداء تعمل على الاستثمار الأمثل في توظيف الآخرين في وظائف في أغلب الأحيان تكون مناسبة وأفضل لهم.
- توفير المناخ العام وتهيئته للعمل في ريادة الأعمال على مستوى المنظمة من خلال توفير الموارد اللازمة جميعها، و السعي والعمل على انتاج المزيد من الخدمات والسلع.
- التنسيق والتكامل للعمليات في مرحلة التنظيم من خلال تركيز الجهود.

### مستويات ريادة الأعمال:

تلخّص مستويات ريادة الأعمال كما بيّنها جلاب وآخرون (2016) بالنقاط الآتية:

- الفرد: حيث تكون الريادة محفزا قويا للتفوق، والإبداع وتحقيق الذات، والالتزام والرضا الوظيفي، وتراكم الثروة من خلال تحسين دخله المتحقق من النشاط الريادي، وحافزا لتكوين قابليته ومهاراته.
- الفريق: فالريادة تعمل على زيادة تماسك الفريق، وتخلق مناخ من الإبداع والابتكار بين أعضائه، وتمثل المحرك الأساس نحو زيادة تماسك الفريق، وتخلق مناخ من الإبداع والابتكار بين أعضائه، وتمثل المحرك الأساس نحو زيادة قدرة الفريق وقابليات أفرادها على إنجاز المهام والواجبات الموكلة إليه بالشكل الذي يحقق أهداف أعضاء الفريق والمنظمة في آن واحد.
- المنظمة: تعمل الريادة على استثمار قابليات المنظمة ومواردها، وزيادة قدرتها التي تتسم بالتغيير المستمر، وكذلك تعمل الريادة على تحسين أنشطة وعمليات وأداء المنظمة، وتحقيق الرضا والولاء للزبون، وقدرتها التنافسية وتكوين الثروة بما يمكنها من تقديم منتجات وخدمات جديدة لإشباع حاجات الزبائن الحاليين والجدد في أسواقها الحالية أو الجديدة كضرورة للبقاء والنمو.
- المجتمع: تبرز أهمية الريادة في هذا المستوى في قدرة الريادة على زيادة فرص العمل مما يؤدي إلى امتصاص البطالة وتخفيض معدلات الفقر، وتحقيق متطلبات التنمية الاجتماعية بين أفراد المجتمع، وكذلك قدرة الريادة على توليد قيم وثقافة الإبداع والابتكار، وتحقيق أهداف المسؤولية الاجتماعية التي تقع على عاتق المنظمة.

- الاقتصاد: جوهر الريادة هو الهدف الاقتصادي، حيث تعمل على المساهمة في إجمالي الدخل والاحتياطي النقدي القومي، والتعجيل في مستويات النمو الاقتصادي في جميع القطاعات، والسبب الجوهرى في تراكم الثروة وجذب رأس المال الاستثمارى المحلى والأجنى، وتكون الريادة المادة الأساس فى التغير التكنولوجى الخارطة التنافسية فى الأسواق، وزيادة الانتعاش الاقتصادى، ومع ظهور العولمة فإن الريادة تعمل على تحسين أداء المنظمات وقدرتها على الحصول على المعرفة وانتقالها إلى التنافس العالمى.

### أنواع ريادة الأعمال:

للىادة تعريفات مختلفة يمكن استنباط أنواعها واللى تنقسم لنوعين: داخلى وخارجى وهى على النحو الآتى:

أشار النجار والعلى (2010) إلى أن الريادة الداخلية تمثل الريادى الموجود داخل المنظمة، وقد ظهرت نتيجة اشتداد المنافسة الحادة بين المنظمات، وقد أدى ذلك إلى ظهور بعض الثقافات اللى تخص العاملين، وأنماط تفكيرهم الإدارى فى منظمات الأعمال الأمريكية، نتج عنه العمل على إيجاد الروح الريادية داخل التنظيم، كما أن الريادة الداخلية تشكل أحد مقاييس الأداء الريادى إلى جانب مؤشرات التحكم والعائد والبقاء.

وعرف كافى (2017) الريادة الداخلية بأنها تمثل الريادة داخل المنظمة القائمة وتتعامل مع الموارد الداخلية اللى تمتلكها، وتشكل الريادة الداخلية أحد مقاييس الأداء الريادى إلى جانب مؤشرات العائد والتحكم والبقاء.

وعرف سلمان وآخرون (2010) الريادة الخارجية: بأنها تمثل الإبداع والابتكار الخارجى أى من خارج المنظمة ضمن شبكات خارجية مثل المخاطر المشتركة، والتحالفات الاستراتيجية، والمقاولات الثانوية.

### الريادى:

هو الشخص القادر على اكتشاف وإيجاد الفرص والتعرف عليها وإدراكها، والمخاطرة واتخاذ القرارات بشأن بدء المشروع، وتأمين المصادر والموارد وكل ما يلزم من إمكانات من أجل إضافة قيمة إلى المنتجات أو الخدمات، وإيجاد كل ما هو جديد وفريد من نوعه، بشكل يلبى احتياجات العملاء ورغباتهم،

وتكون النتيجة، إما بالحصول على مكافآت مالية أو مزايا مادية أو تكبد خسائر من كلا النوعين (القاسم، 2013).

صرح بيتر دراكر، في عام 1985، أن كونك زائدياً ليس سمة شخصية بل سلوك (Obschonka & Fisch, 2018). ومع ذلك، لا يزال المؤلفون يناقشون طبيعة شخصية الرياديين. اتفق البعض على أن سلوك تنظيم المشاريع موروث أو مكتسب. في المقابل، أكد آخرون أنه منتج تعليمي أو بناء اجتماعي.

بينما عرف مراقب ريادة الأعمال العالمي (GEM) الشخص الريادي بمن يقوم بالبداية بمشروع تجاري مع تحمل المخاطرة بعد تشغيله دون النظر إلى عدة أمور مثل: حجم المشروع، المشروع مسجل بشكل شخصي أو اعتباري أو مؤسسي، بحيث تكون هناك مخاطرة أعلى (ماس، 2014).

كما عرفه عبد الرحيم (2014) الشخص الذي يريد كسب المال وزيادة ثروته من خلال السعي والبحث عن فرص جديدة دون معرفة سابقة، وهو مغامر ومخاطر بطبعه مروج لعمله يصنع الفرص ويخطط لها ومبدع بما ينتجه، كما أكد فيرلي وفوسن (Fossen & Fairlie, 2018) أن هناك حاجة إلى عاملين لظهور رائد أعمال من ناحية، فرصة ريادة الأعمال؛ ومن ناحية أخرى، نية الشخص وقدرته.

كما عرّف كوراتكو وآخرون (Kuratko, et.al, 2017) الريادي بأنه ذلك الشخص أو المنظمة القادرة على إنشاء مشروع أو نشاط تجاري جديد يخلق قيمة. بينما عرّف دوير وآخرون (Dwyer, 2016) et.al، الريادي بأنه فرد مسؤول ومبدع ومبتكر ويتحمل المخاطر لتحويل الأفكار إلى أفعال.

ويطلق مصطلح الريادي لوصف الشخص الذي ينشئ أو يقدم شيئاً جديداً (جواد، 2010). ويعتبر الريادي من يدرك فرصة عمل ويطور العمل باعتباره أن اختياره المهني يتمثل في أن يتحمل مخاطر اتخاذ الأعمال ومواجهة تقلبات السوق والأعمال (Diandra & Azmy, 2020).

وعرّف كوراتكو وآخرون (Kuratko, et.al, 2017) الريادي بأنه الشخص أو المنظمة القادرة على إنشاء مشروع أو نشاط تجاري جديد يخلق قيمة.

يشمل مفهوم الريادي نوع من السلوك متمثل في النقاط الآتية (النجار والعلي، 2006):

- التمتع بروح المبادرة والاكتشاف والتحري.
- تقبل الفشل والمخاطرة

- تنظيم الآلية الاجتماعية والاقتصادية وإعادة تنظيمها.

ويضيف خضيرات (2011) أن مفهوم الريادي يعني:

- الشخص المدرك لفرص السوق والمدرك لها.
- الفرد الذي يحدد ويطور الأعمال ويصوغ الرؤى الجديدة لها من خلال الأفكار الجديدة أو الفرص الجديدة أو الطرق الجديدة لأداء الأعمال.

### خصائص الريادي:

هي مجموعة من الصفات والسمات السلوكية والشخصية المرتبطة بالريادي والتي تصب في قدرته على اتخاذ القرار وتحمل المخاطر وتحديد المصير وإثبات الذات ومرونة التفكير (عمار، 2016).

وعرفت بأنها مجموعة السمات والقدرات الشخصية التي يمتلكها الشخص الريادي، ويحتاجها لتنظيم وإدارة منشأته من خلال تحديد الأساليب وطرق التصرف المتبعة للمواقف التي يواجهها أو الأدوار التي يقوم بها حسب نوع المهام المطلوبة لتنفيذها بنجاح (أبو شامة، 2016).

في هذا السياق، قام مؤلفون آخرون مثل ديلي وآخرون (Dilli, et.al, 2018) بالادعاء أن ريادة الأعمال لا تتعلق بخصائص الشخصية ولكن بشكل سلوك رائد الأعمال الذي يمكن تغييره وتعلمه. بالإضافة إلى ذلك، أكد ساليهو وآخرون (Salihu, et.al, 2020) أن ريادة الأعمال والتعلم لهما جذور مشتركة لأن ريادة الأعمال هي تطور مستمر للمعرفة. لقد اعتبروا أن تعلم ريادة الأعمال من شأنه أن يغير مهارات الفرد وسلوكه وخصائصه، بل إنه قادر على تجنب توليد مواقف غير مرغوب فيها اجتماعياً.

### مهارات الريادي:

هي المهارات التي يحتاجها الريادي لبدء شركة جديدة وتشغيلها بنجاح. وهي تشمل مهارات إدارة الأعمال الصغيرة مثل تخطيط الأعمال والمحاسبة، والمهارات الإستراتيجية مثل صنع القرار والتعرف على الفرص، وسمات تنظيم المشاريع مثل القيادة والإبداع (OECD, 2010).

ريادة الأعمال مرتبطة بالتنمية الاقتصادية والنمو، كما أنها تعتبر أي عمل مبتكر يقوم به فرد أو مجموعة لابتكار أفكار ومنتجات جديدة، ويتطلب هذا النوع من الأعمال تنظيمًا منهجيًا ينظم الموارد والعلاقات الإنسانية لتحقيق أهداف واضحة ومحددة باعتبار أن ريادة الأعمال جزء مهم على صعيد التنمية البشرية والنمو (Atieza-Shauquillo & Barbra-Sánchez, 2018).

ويرى جواد (2010) أن الريادة تولد مع الفرد ويتم دفعه للتفكير الإبداعي والعمل على إنشاء مشاريع، ويؤثر امتلاك الفرد لسمات وخصائص ريادية على نجاح أو فشل المشروع، وبسبب الحالات التي فشلت فيها بعض المشاريع أو واجهت مشاكل لقلة الخبرة أو سوء الحظ ظهرت حاجة الأفراد لتطوير مهاراتهم إضافة إلى التوجيه والتدريب حول كيفية الحفاظ على استمرارية مشاريعهم وتطويرها.

في هذا السياق، ذكر وانجاري (Wangari, 2017) أن تدريب الرياديين يلعب دوراً حيوياً في تطوير مهارات وسلوك رائد الأعمال، بما في ذلك التدريب الأكاديمي، والمهارات التقنية، والتواصل، والعلاقات الشخصية.

وبالمثل، أكد أوبشونكا وفيش (Obschonka & Fisch, 2018) أن ريادة الأعمال لا تقتصر على أشخاص معينين؛ يمكن للجميع أن يصبحوا رواد أعمال ناجحين إذا اكتشفوا مهاراتهم المدمجة وطوروها بما يكفي من خلال التدريب الأكاديمي واكتساب المهارات التقنية المطلوبة.

في حين أكد العاني وآخرون (2010) على أن الريادي لا بد أن يتوفر لديه بعض المهارات، كي يتمكن من إنجاز ما يتطلبه العمل بإتقان من أجل زيادة فرص نجاح المشروع، وخفض احتمالية المخاطرة، ومن هذه المهارات:

- مهارات إدارة الأعمال: المتعلقة ببدء العمل وتطويره، بما في ذلك مهارات اتخاذ القرارات، والتسويق، والتمويل، والإدارة، والمحاسبة، والتفاوض، والإنتاج، والتخطيط، والتي تعد مهمة وضرورية لبدء المشاريع وإدارتها.
- مهارات إدارية: يتمثل دور الريادي المتميز عن المدير بامتلاكه بعض المهارات الفردية، وأبرزها تحديد الأهداف والتخطيط، والتحكم في الذات، وإدارة النمو، والمخاطرة، والاختراع، والرؤية القيادية، والتوجيه نحو التغيير، بالإضافة إلى القدرة على إدارة التغيير.

- المهارات الفنية: تشمل مهارات التحدث، والكتابة، والاستماع والتحكم بالبيئة المحيطة وإدارة التكنولوجيا وما يتعلق بالأمور التقنية الفنية، والقدرة على تنظيم العمل وإدارة الفريق والعمل كقائد فعال، إضافة إلى بناء شبكات وتوسيعها بما يخدم مصلحة العمل.
- المهارات الريادية الشخصية: وتشكل كل من الرقابة والالتزام، والإبداع، والرؤية، والاستباقية، والقدرة على التغيير، القيادة، وأخذ المخاطرة (السكرانة، 2008).

#### المبادرة:

هي سلوك العاملين في الشركات الهادف والفعال نحو دراسة بيئة العمل وتوقع الاحتياجات المستقبلية فيها، بالإضافة إلى التقنيات والأساليب المعاصرة لتبني أهداف ورؤية الشركة على المدى البعيد (القاسم، 2013).

#### الابتكار:

هو مصطلح كبير وواسع قد يشمل التطوير والخلق أو تنفيذ أفكار جديدة على أرض الواقع، أو استخدام أنظمة إدارية جديدة، وقد يكون خدمة جديدة أو منتج جديد، أو برنامج أو نظام إداري أو خطة جديدة تتبعها المنظمة (أبو شامة، 2016). حيث يحول الابتكار مفهوماً جديداً إلى نجاح تجاري (Innoway, 2020).

فالابتكار عملية توليد أفكار جديدة وتنفيذها في منتجات أو عمليات أو خدمات جديدة لتوليد الأرباح وزيادة فرص العمل وتعزيز الاقتصاد الوطني وتنميته (Kogabayev & Maziliauskas, 2017).

بالإضافة إلى ذلك، أكد وانجاري (Wangari, 2017) أن الابتكار يميز أيضاً رائد الأعمال، وأشار إلى أن الابتكار يغير طريقة القيام بما تم القيام به دائماً بنفس الطريقة. قبل كل شيء، يفترض أن التنمية هي عملية تعلم مستمرة، وأن لا شيء دائم، وأن الطريقة الوحيدة للنمو هي من خلال التشكيك في الطرق التقليدية للعمل والتفكير وحتى الوجود.

ويرى الباحث أن الابتكار هو أحد أهم العمليات الأساسية التي يقوم عليها النمو الاقتصادي، ومحرك للنمو في الناتج لكل من العمالة ورأس المال المستثمر، وأساس مهم لتطوير حلول للتحديات الاقتصادية والاجتماعية مثل تغير المناخ، والفقر.

## الإبداع:

يعرّف الإبداع بأنه عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات مكانات والأفراد والجماعات والمنظمات (خلف، 2010).

والشخص المبدع هو ثروة كبيرة، وكنز ذو أهمية عالية ويعتبر من أنجح مصادر الاستثمار، لذلك فإن اتجاه المنظمات نحو الاهتمام بالإبداع لا يجب أن يقتصر على إدخال الأدوات والتقييمات المتطورة، بل لا بد من أن يشمل إحداث تغييرات فعلية في توجهات وسلوكيات العاملين، كونهم أكثر المتغيرات أهمية في تسيير شؤون المنظمات (خلف، 2010).

## الإبداع في المشاريع الريادية:

عرف الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2016) نقلاً عن منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية بأنه تطوير منتج (خدمات أو سلع) جديد أو تحسين وتطوير جذري على منتج متوفر في السوق، بالإضافة إلى وسائل متميزة في التنظيم داخل المؤسسة مشمولة بنماذج الأعمال.

## علاقة ريادة الأعمال بالإبداع:

أشار مبارك (2009) أن ريادة الأعمال تركز على الإبداع والابتكار بما في ذلك ابتكار أفكار ومبادرات جديدة في بيئة تنفيذ فعلية، من خلال استخدام أنواع مختلفة من الموارد مثل الموارد البشرية، والتشغيلية، والمالية في المشروع لإنتاج المنتجات أو الخدمات الجديدة، أو الدخول في أسواق جديدة. كما أطلق الشميمري والمبيرك (2014) على ريادة الأعمال بأنها "إنشاء عمل حر يجمع بين الإبداع والمخاطرة".

يرى الباحث أن الإبداع هو التفكير بكافة الوسائل المتاحة لإنتاج أفكار أو حلول فعالة لذا فمن المهم للنجاح عند العمل في المشاريع الصغيرة أن يكون صاحب المشروع مبدعاً لديه الشغف، فهذا يساعد على التطوير والتغلب على أي مشاكل قد تواجهه أثناء العمل. الإبداع والابتكار من المتطلبات الأساسية الواجب توفرها عند إدارة المشاريع الصغيرة، ولضمان الاستمرار والنجاح في المشروع لا

يكفي أن تكون مديراً إدارياً ذو كفاءة ومهارة فقط، بل يجب أن يكون المدير شخصاً طموحاً هدفه الاستمرار في التحسين والتجديد والابتكار.

### المخاطرة:

هي المدى والعمق الذي يتصف به المدراء ورؤساء الأقسام العاملين في الشركات بالانخراط، مع تبني الأفعال شديدة المخاطرة والمبادرات الفعالة التي تنعكس إيجاباً على مستوى أداء الشركة (القاسم، 2013).

عند البدء بعملية التخطيط لإنشاء مشروع ريادي صغير تكون محفوفة بالمخاطر لأنها تتطوي على الكثير من عدم اليقين باعتبارها مغامرة، لذا فإن ما يتعرض له أصحاب المشاريع الريادية الصغيرة من مخاطر يمكن تصنيفها إلى نوعين أساسيين (العاني وآخرون، 2010):

### مخاطر متوقعة:

- مخاطر الرواتب لموظفي المشروع.
- مخاطر تكلفة تسجيل المشروع والضرائب والمصاريف المتوقعة.
- مخاطر التكاليف التي تتطلبها التسويق من ترويج وإعلانات.
- مخاطر تكاليف المواد الأولية والمعدات والأجهزة.

### مخاطر من الصعب توقعها أو التنبؤ بها:

- المخاطر القانونية والسياسية.
- المخاطر الاقتصادية والمالية.
- المخاطر الناجمة عن التغير في احتياجات الأفراد.
- المخاطر الناجمة من المنافسة.

## ثقافة ريادة الأعمال:

تظل ثقافة ريادة الأعمال جانباً أساسياً وضرورياً للاستفادة من ممارسات ريادة الأعمال في أي بلد. في الوقت نفسه، يؤدي وجود ثقافة ريادة الأعمال إلى زيادة مصادر أفكار ريادة الأعمال الإبداعية وبالتالي الحفاظ على توفير الرياديين المحتملين للدخول في برامج الاحتضان لدى حاضنات الأعمال. لقد تناولت العديد من الدراسات أهمية ثقافة ريادة الأعمال وعلاقتها بحاضنات الأعمال، على سبيل المثال (Al Saiqal, 2017؛ Byat & Sultan, 2014؛ Alsheikh, 2009).

عرّف الشيخ (Alsheikh, 2009) ثقافة ريادة الأعمال على أنها خلق بيئة أعمال مواتية للرياديين لبدء أعمالهم التجارية الخاصة والنمو في السوق بشكل مستقل. كما سلّط أرنودت (Aernoudt, 2004) في دراسته الضوء على أهمية بيئة ريادة الأعمال في الحفاظ على توفير الأفكار لحاضنات الأعمال، وهو أحد المحددات الرئيسية لبقاء حاضنات الأعمال.

إلى جانب ذلك، وفقاً لتقرير مراقب ريادة الأعمال العالمية (GEM, 2017)، فإن ريادة الأعمال هي سلوك يتسم بالنية نحو تطوير الأعمال المستقبلية والقيام بما يلزم، الأمر الذي يتطلب ثقافة داعمة لتحقيق ذلك. ومع ذلك، فإن قياس ثقافة ريادة الأعمال أمر معقد للغاية ويتطلب العديد من التقسيمات للعناصر المرتبطة بها، وأحدها هو التوجه الريادي. حدد راوخ وآخرون (Rauch, et.al, 2009) التوجه الريادي باعتباره سلوكاً استراتيجياً لكيان يحدد حالة ابتكاره، والمخاطرة، والاستباقية، والعدائية في التنافس، والاستقلالية في السعي وراء فرص جديدة. برّرت بورنيت (Burnett, 2009) استخدام نية ريادة الأعمال كمقياس لتقييم تأثيرها على أداء حاضنات الأعمال في أستراليا. كما ناقشت بعض الدراسات الأخرى الأبعاد الخمسة للتوجه الريادي بالتفصيل لتقييم سلوك الشركة.

حيث ناقش ليشنر وجودموندسون (Lechner & Gudmundsson, 2014) الابتكار في الشركات الصغيرة وكيف يتم التمييز بينها من خلال درجة تقديم أفكار جديدة والسعي لتحديد الفرص المستقبلية، بينما عرّفت بورنيت (Burnett, 2009) الابتكار على أنه امتلاك القدرة والاهتمام لتقديم وتجربة منتجات جديدة، العمليات ومصادر التوريد الجديدة. كما تعتبر المجازفة أيضاً بعداً أساسياً آخر لثقافة ريادة الأعمال. عرّفت بورنيت (Burnett, 2009) المخاطرة للشركات الصغيرة على أنها تحمل الغموض للتعامل مع فشل محاولة أو فقدان الأصول. كما شجّع الشيخ (Alsheikh, 2009) ممارسة المخاطرة نظراً لأهميتها في تحويل أفكار ريادة الأعمال إلى منتجات وخدمات تجارية. ومع ذلك، ادّعى الصيقال (Al Saiqal, 2017) أنه من الصعب اختبار مستوى المخاطرة لدى الرياديين بسبب

الصعوبات في قياس المخاطر. ومع ذلك، فمن المعقول أن نفترض أن الرياديين بحاجة إلى اتخاذ إجراءات جادة بدلاً من التحفظ أثناء متابعة مشاريعهم الريادية. وبالتالي، فإن وجود مثل هذه الثقافة يجعل الرياديين أكثر اهتماماً بمشاركة أفكارهم، وفي النهاية، يؤدون بشكل أفضل لنقل أفكارهم الريادية إلى المستوى التالي. لذا هل من الضروري التحقيق في ثقافة ريادة الأعمال في أي دولة كأحد العوامل التي تمكّن حاضنات الأعمال من النجاح؟ لذا عندما يتم تقييم مستوى الرياديين من حيث حداثة أفكارهم، والمخاطرة، وتحديد الفرص المستقبلية، واستعدادهم للرعاية وانسجامهم مع بيئة حاضنات الأعمال. أيضاً، عند تطبيق معايير التأثير على أداء حاضنات الأعمال، يتم الاعتراف بثقافة ريادة الأعمال بشكل متزايد كأحد عوامل تمكين الابتكار، والتي قد توجد أعداد كافية منهم في منصات حاضنات الأعمال. لذلك، بالنسبة للدراسة الحالية، سيتم وصف ثقافة ريادة الأعمال على أنها قدرة الرياديين الحاليين على توليد أفكار إبداعية جديدة وتطويرها، والمجازفة وتحمل المخاطر، وتحديد الفرص المستقبلية، واستعدادهم للاحتضان.

### المنظمات الريادية:

هو مفهوم جديد معاصر يطلق على المنظمات التي تعتمد استراتيجية ريادة الأعمال وتسعى لتحقيق النمو والتطور والنجاح إضافة إلى التفوق في ظل المنافسة من خلال تشجيع الابتكار والإبداع والريادة في الأسواق (السكرانة، 2010).

يتم تصنيف منظمات الأعمال الريادية بالنقاط الآتية (عنة، 2017):

- حجم المشاريع: تنقسم إلى نوعين مشاريع صغيرة ومشاريع كبيرة، بحيث تشجع تلك المشاريع الرياديين وأصحاب الأفكار الإبداعية البدء بمشاريع مبدعة ومبتكرة.
- هدف المشروع: تنقسم إلى نوعين، أولاً الأعمال الاجتماعية وهي منظمات هدفها تحقيق أهداف اجتماعية إلى جانب الربح، وثانياً الأعمال التجارية وهي مشاريع هدفها الربح.
- مستوى الابتكار: تنقسم إلى ثلاث مستويات، أولاً ريادة أعمال إبداعية ابتكارية بحتة متمثلة بالحصول على منتج جديد، وثانياً أعمال ريادية إبداعية ابتكارية من خلال استثمار ما هو متوفر من المعلومات والأفكار التكنولوجية، وثالثاً شراء أو امتلاك ملكية أعمال ريادية قائمة وتعد الأقل ابتكاراً وإبداعاً.

## المشاريع الريادية:

هي المشاريع الرائدة التي تقدم أفكار وأشياء بشكل مختلف ومتنوع، الذي يكون مصحوب بخطورة ومغامرة عالية متعلقة باحتمالية عدم نجاح الفكرة أو عدم تقبل الزبائن لها، إلا أن هذه المخاطرة العالية تكون مصحوبة بعائد كبير يكون على شكل أرباح أو تغيير يحصل على السوق وقواعد البيع والمنافسة للأبد (الوادي، 2010).

وتعرّف بالأعمال التي تشمل عملية البدء بعمل تجاري وتنظيم الموارد الضرورية مع الأخذ بعين الاعتبار للمخاطر المترتبة والمنافع المرتبطة به من خلال الطموح والسلوك الإيجابي الفعلي (ناصر والعمرى، 2011).

## المشاريع الصغيرة:

هناك اختلاف في تعريف المشاريع الصغيرة نظراً لاختلاف المعايير المطبقة والمعتمدة من قبل الدولة لهذه المشاريع، فهناك دول تعتمد معيار المستوى التكنولوجي والتقني، أو عدد العمال، أو حجم رأس المال، أو شكل التنظيم والإدارة في المشروع وعلاقته بالتصدير، بالإضافة لشكل المشروع القانوني ومعيار الانتاجية، أو قد تختلف تلك المعايير في الدولة نفسها حسب الإمكانيات المتوفرة، ومراحل النمو الاقتصادي في الدول (سلمان والعبادي، 2015).

تختلف المشاريع الصغيرة من حيث قابليتها للتطور والنمو، فهناك مشاريع صغيرة بأفكار مبدعة ومميزة ولديها القابلية للنمو والتوسع بشكل متسارع، إلا أنها تفتقد لبعض العناصر المهمة والتي تساعد على النمو ومنها: الإدارة، الخبرة، والتمويل، وحين توفر تلك العناصر فإن مدخلات المشاريع تتضاعف بشكل متسارع؛ مما يجعلها بيئة خصبة للاستثمار وجاذبة للمستثمرين. يعرف المشروع الصغير بأنه عبارة عن المشروع الذي تكون إدارته من المالكين، ويقوم بتشغيل عدد قليل من العاملين، كما أنه يخدم السوق المحلي (حسين، 2017).

كما يعرف المشروع الصغير بأنه المشروع الذي لديه قابلية للتطور والنمو، وتكون عملياته محدودة ومحصورة ضمن بقعة جغرافية صغيرة، كما أنه صغير مقارنة بالشركات الأخرى في نفس السوق،

ويكون ممولاً من قبل مجموعة صغيرة من الأفراد كما أن إدارته تكون من قبل فريق عمل صغير، وفي غالب الأحيان يشاركون في تنفيذ المهام التشغيلية (البندي، 2014).

ومن بين خصائص المشروع الصغير المميّزة كما يراها البندي (2014):

- عملياته الإدارية والتشغيلية في السوق المحلي.
- إدارته من المالكين أنفسهم.
- اعتماده الأساسي في مرحلة التأسيس والنمو على الموارد المالية الداخلية.
- يتميز بالطابع الشخصي.

ويجب أن يتوفر في المشاريع الصغيرة العديد من المؤهلات والمقومات لكي يتم اعتبارها مشاريع ريادية ومن أهمها المراحل الإجرائية والعلمية للمشروع الصغير التي تضمن تأسيس مشروع ريادي إضافة إلى توفر عقلية الريادي في صاحب المشروع (السكرانة، 2006).

ويمكن إضفاء صفة الريادية إلى مالكي المشاريع الصغيرة باعتبارهم مغامرين وقادرين على تحمل المخاطر؛ على أمل تحقيق الربح في المستقبل، كما أنهم يعتقدون بأنهم يبدلون طاقات عالية، إضافة إلى شعورهم بالسعادة بما ينجزون ويعملون الأمر الذي يزيد من تحقيقهم للإيرادات العالية، ولكن لا بد من التأكيد على أن الريادي لا بد أن يدرس كافة الأمور والمزايا المتعلقة بالمشروع الصغير قبل البدء بأي مخاطرة ومغامرة متعلقة بإنشاء هذا المشروع (الوادي، 2010).

لا بد من الإشارة إلى أن هناك العديد من المشاكل التي تعاني منها المشاريع الصغيرة، وفي بعض الأحيان يكون جزء من هذه المشاكل نتيجة مما يعانيه المجتمع الذي يحتضن تلك المشاريع من مشاكل وتحديات باختلاف أشكالها كإنخفاض الناتج المحلي الإجمالي، حيث قسّمت (العطية، 2009) وصنّفت ما تواجهه المشاريع الصغيرة من مشاكل إلى مجموعتين:

- مشاكل المجتمع المتعلقة بالوضع السياسي والاقتصادي والاجتماعي، وبالتالي هذا النوع من المشاكل يصعب حلها أو تغييرها من قبل إدارة تلك المشاريع باعتبارها مشاكل خارجية.
- مشاكل مرتبطة بالتوجهات العامة الخاصة بسياسات المشروع، وهذا النوع من المشاكل يمكن معالجتها وحلها من قبل إدارة تلك المشاريع باعتبارها مشاكل داخلية.

## الريادة في المشاريع الصغيرة:

يتشابه مفهوم ريادة الأعمال دوماً بالأفكار الجديدة المبتكرة التي من خلالها يتم تقديم منتجات و/أو خدمات متميزة وأكثر كفاءة، وركيزته الأساسية تكون على عنصر المخاطرة من خلال تقديم منتجات و/أو خدمات أو تطوير منتج قديم، ويظهر عنصر المخاطرة والمجازفة بناءً على قبول المستهلكين للمنتج أو الخدمة الجديدة، أو عدم قبولهم للمنتج أو الخدمة بالشكل الجديد الذي تم تطويره، وهذه المفاهيم لريادة الأعمال هي ما تجعلها متعددة لتشمل المبادر والمالك، والريادي.

تعتمد ريادة الأعمال على خبرات ونشاطات الريادي ومعرفته ومهاراته وقدرته على قيادة وتوجيه الآخرين من حوله، هذه العملية الديناميكية تتضمن قيام الريادي بتحفيز وإلهام العاملين وتنشيطهم، حتى يتمكنوا من تحقيق أهدافهم باستخدام الأفكار الإبداعية، الأمر الذي يسهم بشكل فعال في الربح ونجاح الأعمال أو في إنتاج وتقديم الخدمات عالية الجودة وقادرة على المنافسة (Lowe and Marriott, 2006).

كما أشار سود وأرورا (Sood & Arora, 2007) إلى أن الهدف من ريادة الأعمال هو أن تكون ريادياً قادراً على قيادة التغيير في الظروف الغير مؤكدة باعتبارها عملية ديناميكية تتطلب أن يتمتع الريادي بالخبرات والمهارات والمعارف والإمكانيات التي تساعده على إدارة وقيادة المنظمات وتوجيهها باستخدام الأفكار الإبداعية ورأس المال والمخاطرة عن طريق استغلال الفرص المتاحة وتلافي العقبات والتهديدات التي تحيط بيئة العمل بالتحديات والمخاطر والمنافسة. والريادة بحاجة لتوفر القدرة على إدارة وقيادة المشاريع وتنظيمها، لذا فإن عدم وجودها لا يمكن من إدارة وتنظيم المشاريع ولهذا فإن الريادة تعرف بشكل عام على أنها الرغبة والقدرة في إدارة وتنظيم الأعمال (النجار والعلي، 2010).

من الواضح أن الشركات الصغيرة ضرورية للتنمية الاقتصادية لأنها تساهم ما بين 40% إلى 50% من الناتج المحلي الإجمالي (GDP) بينما تساهم ما بين 70% إلى 90% من العمالة، كما جاء في الدراسات (Burns, 2001؛ Day, 2000؛ Longenecker et al., 2012؛ Sham, 2014). ومع ذلك، فبالإضافة إلى أهميتها، لا بد من الإشارة إلى أن معدل فشل الشركات الصغيرة ينذر بالخطر ويتراوح بين 50% و 95% في جميع أنحاء العالم لمعظم البلدان في السنوات القليلة الأولى من العمليات (Willemse, 2010؛ World Bank, 2012). في الواقع، أقل من 50% فقط من الشركات الصغيرة تعيش حتى السنة الخامسة من التشغيل مع تحقيق النمو (Willemse, 2010).

## المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم:

الشركات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) الشركات المستقلة غير الفرعية التي توظف أقل من عدد معين من الموظفين. يختلف هذا الرقم باختلاف البلدان. الحد الأعلى الأكثر شيوعاً لتحديد شركة صغيرة ومتوسطة هو 250 موظفاً، كما هو الحال في الاتحاد الأوروبي. ومع ذلك، حددت بعض البلدان الحد الأقصى عند 200 موظف، بينما تعتبر الولايات المتحدة الشركات الصغيرة والمتوسطة لتشمل الشركات التي يقل عدد موظفيها عن 500 موظف. تعتبر الشركات الصغيرة عموماً تلك التي تضم أقل من 50 موظفاً والشركات الصغيرة لديها 10 موظفين على الأكثر. يمكن أيضاً استخدام المعلومات المالية حول الموازنات لتحديد الشركات الصغيرة والمتوسطة (OECD, 2010).

يُنظر إلى الشركات الصغيرة والمتوسطة في العديد من الدراسات على أنها المحرك والجهات الفاعلة الرئيسية للنمو الاقتصادي الوطني والإقليمي في العديد من البلدان. هناك الكثير من الأبحاث حول أهمية الشركات الصغيرة والمتوسطة ودورها المهم في اقتصاد الدولة وهي مهمة في زيادة القدرة التنافسية والابتكارية، وتقوم العديد من البلدان بتنفيذ دعم الشركات الصغيرة والمتوسطة في برامج وسياسات مختلفة. تم تنفيذ الكثير من البرامج لتعزيز الابتكار والابداع وريادة الأعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة. لذلك، لا بد من دعم الشركات الصغيرة والمتوسطة ووضعها ضمن الأولويات للنمو الاقتصادي وخلق فرص العمل للتنمية الاقتصادية والاجتماعية.

تعتبر المشاريع الصغيرة والمتوسطة العمود الفقري للاقتصاد لما تقوم به من تعزيز للاقتصاد وتوفير فرص العمل وخاصة في البلدان النامية (Mashal, 2018, Wang, 2016). وتتميز الشركات الصغيرة والمتوسطة أنها تشمل مجموعة واسعة ومتنوعة من الصناعات والحرف والخدمات، بحيث تتمتع هذه الشركات بالمهارات الملائمة على العمل في بيئات سوقية واجتماعية متنوعة، كما يمكنها أن تكون مبتكرة وموجهة خصيصاً نحو النمو والتطوير، إلى جانب الأعمال التقليدية البسيطة (Alshanty, et.al, 2019). كما تعرف الشركات الصغيرة والمتوسطة بناءً على إحصاءات وخصائص مختلفة، يمكن أن تتمثل في عدة عوامل منها عدد العاملين أو مبيعات الشركة أو مجموع الأصول الخاص بها (Alshanty, et.al, 2019) ويتم تصنيف وتعريف المشاريع الصغيرة والمتوسطة في كل بلد بناءً على دورها في السياسات والاقتصاد والبرامج من قبل الجهات المعنية في ذلك البلد (Etuk, et.al, 2014)، تعد الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم أكثر المنظمات الحيوية والديناميكية، وتشكل أكثر من 60% من إجمالي العمالة في الصناعة في معظم الدول النامية (2016 Wang).

وتوضح تقارير البنك الدولي أن عقبات النمو للشركات الصغيرة والمتوسطة في البلدان النامية تتمثل في الحصول على التمويل ومعدلات الضريبة والتنافس مع الشركات الأخرى بالإضافة إلى العوامل السياسية ومصادر الكهرباء والطاقة (Wang, 2016).

هناك اختلاف في المفاهيم ما بين الريادة والمشاريع سواء كانت صغيرة أو متوسطة، حيث أن مفهوم ريادة الأعمال يتخصص في وصف الوظائف والعمليات الإبداعية والتنظيمية والقدرة على تحمل المخاطر من قبل الأفراد المقبلين على إدارة مشاريع تجارية، تتمركز حول تحديد الفرص، أو إنشاء وتطوير الخدمات أو المنتجات الموجودة أو الجديدة إضافة إلى التكنولوجيا، مقابل الأرباح المتوقعة (Etuk, et. al, 2014).

يستخدم كل من مصطلح ريادة الأعمال ومصطلح المشاريع الصغيرة والمتوسطة بشكل متبادل حيث يدل على ذات المضمون والمعنى. ولكن لا بد من الإشارة إلى أنه على الرغم من التداخل في المصطلحات إلا أنه ليس بالضرورة كل المشاريع رائدة صغيرة، وليس كل المشاريع الصغيرة رائدة (جابر، 2015).

وفقاً لما ذكر أعلاه، يرى الباحث بأن الشركات الصغيرة والمتوسطة هي جهات فاعلة حيوية لتعزيز الابتكار والقدرة التنافسية وريادة الأعمال وإنشاء نظام ابتكار فعال للبلدان النامية. لذلك، في الدراسة الحالية يتم النظر في أهمية الشركات الصغيرة والمتوسطة بالنسبة للبلدان النامية.

ويخلص الباحث إلى أن توفر الريادة في المنظومة يعمل على تحسين الأداء في المؤسسة من خلال التنوع والتجديد في أساليب العمل في المؤسسة، الأمر الذي ينعكس إيجابياً على مستوى أداء الكوادر البشرية كذلك الأمر بالنسبة للمؤسسة.

### ريادة الأعمال في فلسطين:

اكتسب مصطلح ريادة الأعمال أهمية كبيرة في فلسطين سواء على مستوى الجهات الرسمية الحكومية أو غير الحكومية نظراً لدورها في نمو الاقتصاد والتنمية المستدامة. من ناحية أخرى، تتيح ريادة الأعمال فرصاً مختلفة ومتنوعة لقطاعات مختلفة من السكان للمشاركة في النمو الاقتصادي، وخاصة قطاع الشباب. (Aburub, 2020).

في ضوء ما تقدم يمكن التأكيد على أن الريادة في فلسطين حديثة العهد، وقد بدأ الاهتمام بها منذ فترة ليست بالبعيدة، وعلى الرغم من هذا إلا أنها اصطدمت بالعديد من التحديات والمعوقات على صعيد القوانين والتشريعات والتمويل والمواد الخام والتسويق وغيرها (محمد، عبد الكريم، 2011).

عند الحديث عن ريادة الأعمال في فلسطين، تجد فروقات كبيرة بين التجربة الفلسطينية والتجارب الأخرى حول العالم، نظراً لما تعرض له الاقتصاد الفلسطيني للعديد من السياسات والإجراءات من قبل الاحتلال على مر السنين الأمر الذي أدى إلى تفكيك الروابط بين القطاعات وبشكل أساسي القطاع الصناعي.

تواجه فلسطين قيوداً كبيرة في التنقل والوصول إلى المناخ الاستثماري المناسب بسبب الوضع السياسي المتذبذب. نتيجة لذلك، يتشكل الاقتصاد الفلسطيني على شكل اقتصاد غير ثابت وعالي المخاطر. ذكر سلطان (2017) أن وضع ريادة الأعمال الفلسطينية لم يتحسن بشكل كبير بسبب الأزمة السياسية المتزايدة في فلسطين وتدهور سبل العيش. بالإضافة إلى ذلك، كان معدل نشاط ريادة الأعمال في المرحلة المبكرة حوالي 10% حتى عام 2013، وهو ما لا يمكن أن يساعد في دفع الاقتصادات المحلية. في المقابل، أفاد الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2020) أن معدل البطالة يبلغ 46% و14% على التوالي في قطاع غزة والضفة الغربية، بينما يبلغ معدل البطالة بين الرجال الفلسطينيين 21% و40% للنساء.

في ضوء الإحصائيات أعلاه، يجب تعزيز ريادة الأعمال في فلسطين من خلال صياغة استراتيجية إنمائية مناسبة في فلسطين وتعزيز الظروف المواتية للابتكار وريادة الأعمال. في هذا الصدد، يؤيد العديد من المؤلفين المعروفين (El-Farra, 2017؛ Sultan, 2017) أن ريادة الأعمال هي المفتاح الأساسي لاستقرار اقتصادي، وصعود الصناعة، وخلق فرص العمل في فلسطين، كما تحدثت أبو الرب (Aburrub, 2020) عن بعض التحديات الجوهرية التي تؤثر على ريادة الأعمال في فلسطين، وتتلخص بالنقاط الآتية:

- تتبع العديد من المشاكل التي يواجهها المجتمع الفلسطيني من الاحتلال الإسرائيلي الذي أثر على مناخ الاستثمار وتنمية ريادة الأعمال.
- العوامل الاجتماعية والثقافية تؤثر على القيادة بين الشباب الفلسطيني، خاصة عندما لا يكون الفشل خياراً.

- تقتصر المدارس والجامعات الفلسطينية إلى التشجيع على ريادة الأعمال التي تزود الطلاب بالمهارات اللازمة لمتابعة مساعي ريادة الأعمال.
  - معوقات اقتناء التكنولوجيا بسبب معوقات الاحتلال في استيراد الآلات الحديثة والتقنيات الحديثة.
  - يمكن وصف خدمات البنية التحتية في فلسطين بأنها ضعيفة للغاية وتكاد لا تتواجد في بعض المناطق، لا سيما في المناطق الريفية، مثل المياه والكهرباء والهاتف والنقل والصرف الصحي. يعكس هذا الضعف الجو السيئ لتنمية المشاريع الريادية.
  - عدم كفاية التعاون بين المدارس والجامعات مع الشركات والمؤسسات المختلفة يضعف صلات الرياديين الشباب بهذه الشركات ويمنع نجاح مشاريعهم.
  - العوائق المتعلقة بالحصول على المواد الخام: بدء المشاريع الريادية يحتاج إلى مواد خام، في فلسطين كحالة خاصة، لا توجد طريقة للحصول على المواد الخام دون المرور عبر سلطات الاحتلال كنقاط العبور مثلاً، لذلك فإن الرياديين الفلسطينيين مقيدون في الحصول على المواد الخام اللازمة، من ناحية أخرى، يضطرون إلى دفع تكاليف أعلى مما يؤدي إلى ضعف ميزتهم التنافسية لمنتجاتهم.
  - نظراً لضيقها واعتمادها على الأسعار التنافسية، تجد الشركات الصغيرة والمتوسطة صعوبة في المنافسة في السوق الفلسطينية.
  - يصعب على الرياديين الفلسطينيين المحتملين إيجاد مصادر لتمويل المشاريع لأن عملية التمويل من خلال البنوك أو المؤسسات معقدة للغاية، وهناك بعض التحديات ذات الصلة بقضايا التمويل والتمويل في فلسطين، مثل:
  - محدودية مصادر التمويل المتاحة لمشاريع ريادة الأعمال في فلسطين:
  - عدم الاهتمام بتمويل المشاريع التجريبية، حيث تركز مؤسسات التمويل على المشاريع القائمة والناجحة عند منح القروض.
  - ارتفاع مستوى المخاطرة في تمويل مثل هذه المشاريع بسبب الوضع السياسي والاقتصادي في فلسطين.
  - ارتفاع تكلفة التمويل وعدم وجود دعم حكومي أو أجنبي مباشر للمشاريع الريادية.
- إضافة إلى ذلك، أضاف الفراء (El-Farra, 2017) أن ريادة الأعمال في فلسطين تواجه العديد من نقاط الضعف الإدارية ونقص السياسات المحاسبية لمشاريع ريادة الأعمال.

صنّفت دراسة ماس (2014) أهم معوقات ريادة الأعمال لفئة الشباب الفلسطيني إلى سبع مجموعات رئيسية وهي: العوامل الاجتماعية والثقافية، النظام التعليمي، نقص الخبرة والمعرفة، ونقص التمويل، وبرامج التدريب، والعوائق السياسية، والبيئة القانونية والتشريعية، وحواجز السوق والمنافسة.

في الآونة الأخيرة، ساعدت العديد من المؤسسات، مثل الحاضنة الفلسطينية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (PCTI)، الرياديين الفلسطينيين في تسويق أفكارهم من خلال تصميم وتطوير وتنفيذ وتعزيز تلك الشركات الناشئة وتقديم خدمات احتضان كاملة لهم، بما في ذلك التدريب الوظيفي وفرص التدريب أو التوظيف للأفراد. ركزت المؤسسات والمنظمات الأخرى، مثل مؤسسة فاتن، ومؤسسة أصالة، وما إلى ذلك، على دعم الأعمال الصغيرة من خلال المساعدة المالية والفنية والإدارية. من ناحية أخرى، ركزت بعض المؤسسات على مساعدة الرياديين المحتملين من خلال عرض الاستثمار عليهم أو المطابقة مع المستثمرين المحليين أو الدوليين المحتملين (Mercy Corps, 2015)، حيث يظهر ملحق (1) قائمة بمجموعة من حاضنات ومسرعات الأعمال العاملة في فلسطين.

علاوة على ذلك، ركزت بعض المؤسسات، بما في ذلك شارك، على معالجة الفجوة بين المخرجات التعليمية ومتطلبات سوق العمل من خلال تقديم المشورة المهنية وتسهيل خبرات العمل للشابات والاستشارات الأكاديمية وخدمات حاضنات الأعمال. بالإضافة إلى ذلك، أنشأت وزارة الاقتصاد الوطني برامج لتمويل الأعمال الصغيرة ومساعدتها في تلبية احتياجاتها الفنية والإدارية.

## 2.2.2 المحور الثاني: حاضنات الأعمال:

### حاضنات الأعمال:

حاضنات الأعمال هي شركات تتيح للشركات الناشئة الوصول إلى الموارد اللازمة لبدء عمل تجاري طويل الأمد. توفر حاضنات الأعمال للشركات الناشئة مساحات مكتبية، خدمات إدارية ومحاسبية، بالإضافة لإعطاء المشورة والنصائح مثل كتابة خطة العمل والجدوى الاقتصادية للمشروع وما إلى ذلك. تدوم حاضنات الأعمال في أي مكان من ستة أشهر إلى ثلاث سنوات (Dahleez, 2009).

وتعود جذور حاضنات الأعمال إلى الخمسينيات والستينيات من القرن الماضي، لكن أنشطتها بلغت ذروتها في التسعينيات، حيث كان الغرض من احتضان الأعمال هو تقديم المشورة والنصيحة ورأس المال الاستثماري للشركات الناشئة. (Lesáková, 2012; Mitra, 2013).

بوجود عدد كبير ومتزايد باستمرار من حاضنات الأعمال النشطة في العالم، بحث المباركي وبوسلر (Al Mubarak & Busler, 2010) في تاريخ تطور حاضنات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية، كشف الباحثون أن مفهوم حاضنات الأعمال بدأ في الانطلاق في منتصف الثمانينيات نتيجة التطور الصناعي، مما خلق فرص عمل للشركات الصغيرة وأدى إلى إنشاء NBIA في عام 1995. ونتيجة لذلك، تشير التقديرات إلى أن أكثر من 1400 حاضنة أعمال تعمل في أمريكا الشمالية وحولها 5000 عالمياً (NBIA 2007).

كما عرفها الشميمري وسرور (2014) بأنها وحدة خدماتية متكاملة هدفها تحويل الأفكار إلى مشاريع اقتصادية منتجة، من خلال تقديم عدة خدمات للرياديين تشمل الدعم المادي والمعنوي والتأهيل والإرشاد والاستضافة.

وذكر هيجيفورت (Huijgevoort, 2012) أن كلمة "حاضنة" تم تعريفها من قبل المفوضية الأوروبية 2002 على أنها حاوية تتضمن مجموعة متنوعة من المنظمات والمبادرات، والتي تهدف إلى مساعدة الرياديين في تطوير أفكار الأعمال من البداية، وحتى الإطلاق والتشغيل المستقل لمشاريع تجارية جديدة. يمكن أن يتراوح هذا من مراكز التكنولوجيا الجامعية إلى الحاضنات الافتراضية.

في حين أشار اتحاد حاضنات الأعمال الوطنية الأمريكية NBIA إلى حاضنة الأعمال بأنها الجهة التي تقدم خدمات لدعم الشركات الناشئة الجديدة من خلال توفير الموارد والخدمات التي تستهدف الرياديين من قبل حاضنة الأعمال وشبكات الاتصال لديها بحيث يكون الهدف الأساسي لحاضنة الأعمال إنتاج شركات متميزة ومنتجة ومكتفية ذاتياً ولديها القدرة المالية من أجل النمو والتطور (الشميمري وسرور، 2014).

تعتبر حاضنات الأعمال أحد أهم الآليات في نمو وتطوير المشاريع الريادية، حيث يبدأ دورها في مواكبة تلك المشاريع من البداية أي الفكرة وحتى مرحلة التطبيق العملي الفعلي. وحتى تضمن استمرار المشاريع الريادية الناشئة تعمل حاضنات الأعمال على توفير الظروف المناسبة للمشاريع ودعم أفكارها على كافة المستويات خلال فترة احتضانها (ماس، 2014).

يتمثل أحد الأدوار المركزية لحاضنات الأعمال في تسهيل الاختراع والابتكار والإبداع بين الشركات التي يتم دعمها. حيث تقوم حاضنات الأعمال بذلك عن طريق إنشاء دعم ريادي مستدام وقوي

للشركات الناشئة. تسعى حاضنات الأعمال إلى تطوير أنظمة البنية التحتية حيث يتم تطوير الابتكارات والتقنيات الجديدة وصقلها واختبارها لأغراض تجارية وتسويق (NEN, 2013). وفقاً لـ NEN (2013)، فإن قلب حاضنة الأعمال هو الشركات الناشئة. هذه الشركات هي التي تحتاج إلى مساعدة لتحديد الفرص المبتكرة في السوق، والتقنيات والتكنولوجيا، وأعضاء الفريق، ومصادر رأس المال والمساعدات القانونية. وإلى جانب هذا الدعم، تقدم حاضنات الأعمال أيضاً الدعم العاطفي والمعنوي والمشورة المعرفية وخدمات التواصل. من خلال دافعها التكنولوجي المبتكر، تمكّن حاضنات الأعمال الشركات من تقديم حلول مبتكرة لمشاكل وتحديات العالم.

تتمثل إحدى الفوائد الرئيسية لحاضنات الأعمال في مساعدة الرياديين المحليين على تحقيق أحلامهم من خلال تكوين شركات ناجحة والتي بدورها تخلق فرص عمل جديدة للمجتمع وبالتالي تحسين مستويات المعيشة. تعمل الشركات المحتضنة أيضاً على تنشيط الاقتصادات المحلية وتعزيز وتحسين نوعية حياة المجتمع (Lesáková, 2012). يتم تحقيق ذلك من خلال دور حاضنات الأعمال في تخفيف تأثير العديد من المخاطر التي يمكن تجنبها أثناء مرحلة بدء التشغيل للشركات الريادية (National Entrepreneurship Network (NEN), 2013). تعمل مثل هذه الحاضنات كمنصة للمنظمات والأكاديميين للعمل على تطوير وإدخال تقنيات جديدة إلى السوق بينما تساهم في نفس الوقت بشكل كبير في النمو المحلي والإقليمي (NEN, 2013).

لإنجاح المشاريع الريادية لا بد من توفر جهات داعمة وممولة لتلك المشاريع لضمان نجاحها، مع الأخذ بالاعتبار المخاطر العديدة التي قد تواجهها ومن أهم جهات التمويل تلك التي تقدم الدعم لتلك المشاريع مؤسسات التمويل والإقراض، حاضنات الأعمال وغيرها.

ويؤكد منتدى الأعمال الفلسطيني (2014) لضمان نجاح المشاريع الريادية لا بد من البحث عن جهات تمويل متنوعة لتمويل هذه المشاريع مع ضرورة أخذ المخاطر المختلفة والمتعددة التي قد تواجهها، أما بخصوص تمويل المشاريع الريادية فإن كل من حاضنات الأعمال، ومؤسسات التمويل والإقراض، والمؤسسات الأهلية يعتبروا من أبرز الجهات الممولة التي تدعم تلك المشاريع.

تجدر الإشارة إلى أن هناك عاملان مهمان يحددان نجاح حاضنات الأعمال واستدامتها، وهما التحقق من فرص السوق، وتطوير المنتجات أو الخدمات التي تلبي الاحتياجات المحددة للسوق المحدد (Mitra, 2013). لكي تنجح حاضنات الأعمال، يجب أن تخاطب الرياديين وتساعدتهم على تحقيق هذين الهدفين، وإلا فستفقد هدفها الأساسي. في نفس الوقت، تحتاج حاضنات الأعمال إلى فحص

الرياديين المحتملين والتأكد من المهارات الإدارية لديهم بعناية لأن هذا يشكل الدافع المركزي لعمليات الأعمال والنجاح. تعني المهارات الإدارية الضعيفة أن الشركة لن تدرك رسالتها ولن ترضي زبائنها ولن تلبي احتياجات سوقها (Mitra, 2013). لذلك يجب على حاضنات الأعمال أن تضمن حصول الرياديين على المهارات والكفاءات الإدارية الصحيحة إما من خلال اكتساب المهارات المناسبة أو من خلال مساعدة رائد الأعمال في العثور على مدير مؤهل لتشغيل الأعمال وتوجيهها إلى المستوى التالي.

أشار ميترا (Mitra, 2013) أن معظم حاضنات الأعمال قامت بدور وكلاء التمويل واستخدمت مثل هذه الأساليب لجذب الرياديين أو المحتضنين. على الرغم من أن التمويل أمر بالغ الأهمية لنجاح الأعمال، إلا أنه لا ينبغي أن يكون الأساس المبني عليه العمل. "أكثر من 99% من الشركات يجب أن تعمل على أنها أعمال نمت بشكل طبيعي وتلقائي وقائمة على الاكتفاء الذاتي ومُدعمة، بدون تمويل خارجي. بالنسبة لهم، فإن الهدف هو تحقيق التحقق من العملاء واحتياجاتهم، وليس الحصول على التمويل". كما أنه عندما تستخدم حاضنات الأعمال التمويل كأساس نجاحها، فهناك ميل لإدراج الرياديين عديمي الخبرة في برنامج حاضنات الأعمال وفي كثير من الأحيان يفشل الرياديين نظراً لعدم جاهزيتهم من الأساس (Mitra, 2013).

لتجنب مثل هذه الإشكاليات، يجب أن تركز حاضنات الأعمال بدرجة أقل على التمويل وتشكيل أهدافها بطريقة تركز على تطوير الأعمال والاستدامة مع قبول الحالات المؤهلة والمثبتة للاحتضان في نفس الوقت. وبالمثل، ربما يكون من الأنسب ربط الرياديين بالمستثمرين الملاك وأصحاب رأس المال المغامرين مع تزويدهم بالمعرفة والمهارات والخبرات المناسبة وتوفير التمويل فقط عند الضرورة (Mitra, 2013). يجب ألا يكون التمويل محركاً رئيسياً للاحتضان أو انضمام الرياديين إلى برامج حاضنات الأعمال. في حين أن حاضنات الأعمال قادرة على تقديم المشورة الجيدة، يجب التأكيد على أنه من مسؤولية الرياديين إنجاح أعمالهم (Lesáková, 2012).

لم يكن نقل الأفكار القابلة للتطوير والتحويل إلى منتجات وخدمات تجارية من خلال المشاريع الريادية بالأمر السهل. في هذا الصدد، تم اعتماد مناهج ووسائل وطرق مختلفة من قبل مختلف البلدان لزيادة فرصة تحقيق هذه الأفكار. ومع النمو الهائل لحاضنات الأعمال وأنواعها حول العالم كان تعريف حاضنة الأعمال نقاشاً مستمراً بين الباحثين ذوي الصلة وكذلك الممارسين في المجال. فإن التحدي نحو الاتفاق على التعريف القياسي من قبل الجانبين يعود إلى توحيد فهم المفهوم نفسه.

في السنوات العشرين الماضية، أجرى كل من العلماء والجمعيات المهنية العديد من الدراسات للتمييز بين حاضنات الأعمال وبرامج دعم ريادة الأعمال الأخرى. زعمت بورنيت (Burnett, 2009) أن الباحثين الأوائل ركزوا على ماهية حاضنات الأعمال ووظائفها، بينما حاول العلماء الحديثون تعريف حاضنة الأعمال من أهدافها وملكيته وتأثيرها. على سبيل المثال، بنى بعض العلماء تعريفهم بناءً على المصطلح نفسه (حاضنة)؛ بينما حدّد ليش (Lish, 2012) حاضنة الأعمال كهيئة تزيد من فرصة نمو ونجاح الشركة الناشئة من خلال تقديم الخدمات المطلوبة في المراحل المناسبة التي يمكن أن تتمو فيها بشكل مستقل بعد الانتهاء من مرحلة الاحتضان. وبالمثل، ادّعى سيثول وروجيمبانا (Sithole & Rugimbana, 2014) أن حاضنة الأعمال يجب أن تقدم عناصر داعمة في جو إيجابي.

من ناحية أخرى، نظر باحثون آخرون إلى حاضنات الأعمال كمبادرة استراتيجية تغطي المراحل الكاملة لفترة الاحتضان. وصف محمد يونس (Mohd Yunus, 2002) حاضنات الأعمال على أنها العديد من المنظمات الداعمة التي تساعد الرياديين أنفسهم على تطوير فكرتهم من البداية حتى التسويق في ظل نظام واحد. شاركت Burnett (2009) نفس التعريف الشامل من خلال التأكيد على نمو الأعمال التجارية الجديدة في ظل الموارد المادية الداعمة. وبالمثل، عزّفها برونيل وآخرون (Bruneel, et.al, 2012) على أنها أداة قابلة للتطبيق تعمل على تسريع نمو الشركات الريادية من خلال دعمها بالمرافق المادية والخدمات ذات القيمة المضافة.

وبالتالي، فإن تعريف احتضان الأعمال ليس مهمة سهلة التعميم. على الرغم من أن بعض التعريفات القادمة من ممارسي المجال تتماشى مع العلماء والباحثين، خاصة عند مناقشة مفهوم "الحاضنة"، إلا أن مواءمة التعريف لا تزال تمثل تحدياً بين الجانبين، لا سيما من منظور أهدافها والجهات الراعية وآثارها.

لذلك، بالنسبة للدراسة الحالية، سيتم تعريف حاضنة الأعمال على أنها منصة تنمية اجتماعية واقتصادية لإنشاء وتطوير مؤسسات ريادة الأعمال ورعايتها، من خلال تقديم بيئة عمل تدمج المرافق والخدمات المشتركة تحت مظلة واحدة من أجل تسويق المشاريع الريادية والحفاظ على نموها بعيداً عن حاضنة الأعمال.

في الآونة الأخيرة، بدأت حاضنات الأعمال المنشأة حديثاً وخاصة تلك المملوكة من القطاع الخاص في إيلاء المزيد من الاهتمام لتحسين خدماتها؛ بهدف إضافة قيمة لعملائها مثل الوصول إلى رأس المال والخبرة والعلماء.

ركّزت الدراسات السابقة ذات الصلة على أنواع حاضنات الأعمال وعوامل نجاحها وفعاليتها، إلا أنها مهمة أيضاً لنظريات البحث التي تصف وتقترح طريقة تشغيل حاضنات الأعمال حيث اقترح سيثول وروجيمبانا (Sithole & Rugimbana, 2014) معالجة ميزات نماذج حاضنات الأعمال المختلفة من أجل فهم كيفية عملها، وكيف تضيف قيمة لعملائها، بالإضافة إلى تلبية متطلبات العملاء، بينما اقترح بيزوتو (Bizzotto, 2003) نموذجاً يقسم حاضنة الأعمال إلى ثلاث عمليات، وهي كالآتي:

- مرحلة ما قبل الحاضنة: المشاريع المحتملة التي يمكن تحويلها إلى مؤسسات تجارية.
- الحاضنة: الرياديين الذين يتم تزويدهم بالخدمات مع التسهيلات.
- مرحلة ما بعد الحاضنة: انطلاق الرياديين في السوق المفتوحة.

من وجهة نظر المهنيين، قدمت المفوضية الأوروبية (2002) نموذجاً مدفوعاً بالمدخلات والمخرجات لاتباعه من قبل حاضنات الأعمال، والذي يتكون من ثلاث مراحل، وهي كالآتي:

- المدخلات: المتعلقة بمدخلات أصحاب المصلحة مثل التمويل.
- العملية: تتعلق بخدمات القيمة المضافة مثل التوجيه.
- المخرجات: المتعلقة بتأثير تكوين الثروة مثل الاستدامة.

ادّعى جراهام (Graham, 2010) أن حاضنات الأعمال الهادفة للربح تركز على تقديم التمويل القائم على القيمة، والذي يركز على القيمة والنتائج، بينما تركز حاضنات الأعمال العامة غير الهادفة للربح على تبرير تشتت التمويل من أجل جعل نموذج حاضنة الأعمال قابلاً للتطبيق ومستداماً، حيث أن على حاضنات الأعمال التركيز على ثلاثة عناصر أساسيين ولا بد من الاهتمام بهم مثل: الشركات الناشئة، المنشأة، المستثمرين.

ومع ذلك، نتيجة للتغيرات الاجتماعية والاقتصادية، من المتوقع من نماذج حاضنة الأعمال أن تستمر في تطويرها، لذلك نظراً لتقدم التقنيات التي تؤثر على ظروف العمل والسوق، يجب على حاضنات الأعمال في جميع أنحاء العالم النظر في إضافة الجانب التكنولوجي إلى النموذج الحالي. وفقاً لـ تشين وباتشولون (Chen & Batchuluun, 2012)، يعتقد الباحثون أن حاضنات الأعمال تتطلب دمج

التكنولوجيا ما بين كل من شركات القطاع الخاص والجامعات والحكومة من أجل تعزيز إنتاجيتها واستدامة نموها. لذلك، مع مراعاة نوع حاضنة الأعمال، سيكون من المفيد وجود بعض المعايير عند اختيار النموذج المناسب الذي يجعل حاضنة الأعمال ناجحة.

في هذا الصدد، أجرى بيرجيك ونورمان (Bergek & Norrman, 2008) دراسة تهدف إلى تطوير إطار لاختيار نموذج خاص بحاضنات الأعمال، يمكن استخدامه للعديد من صانعي السياسات وكذلك لأولئك المشاركين في إنشاء حاضنات الأعمال. حيث طور الباحثون إطاراً من ثلاثة مكونات: الاختيار، ودعم الأعمال التجارية، والوساطة، ويتطلب الإطار تقييم نتائجها مقارنة بأهدافها في سياق المكونات الثلاثة.

أجرى المباركي وبوسلر (Al Mubarak & Busler, 2010) دراسة استكشافية حول حاضنات الأعمال في كل من المملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية بهدف اقتراح نموذج حاضنة أعمال عالمية مع مراعاة الاختلافات الثقافية والأهداف السائدة. في الولايات المتحدة الأمريكية، لكونها رائدة في إنشاء حاضنات الأعمال وجد الباحثون أن حاضنات الأعمال العامة والخاصة والجامعية متنوعة من حيث أهدافها ولكنها تشارك بشكل عام في تقديم خدمات القيمة المضافة والتشبيك. في المقابل، وجد الباحثون أن حاضنات الأعمال في المملكة المتحدة تتبنى مؤسسات الابتكار من أجل التعامل مع السوق والتغيرات التكنولوجية من خلال الشبكات المنهجية والمدعومة بالسياسات الوطنية.

### أهداف حاضنات الأعمال:

إن أهداف حاضنات الأعمال متعددة ولكن الهدف الرئيسي من حاضنات الأعمال هو مساعدة الرياديين على تنمية أعمالهم التجارية الناجحة. هدفهم هو إخراج العديد من رجال الأعمال أو الشركات الناجحة التي يمكنها البقاء في الأسواق والنمو والازدهار، ويشمل ذلك بعض الأهداف الاستثمارية بالإضافة إلى أهداف على مستوى دعم التنمية الاقتصادية، لذلك يمكن اعتبار حاضنات الأعمال كمشروع يسمح للأفراد بالاستثمار فيه، إضافة إلى تقديم الخدمات بمقابل باعتبارها إيرادات للمشروع (مصطفى عبد التواب، 2018).

لخصت دراسة المباركي وبوسلر (Al Mubarak & Busler, 2011) أهداف حاضنات الأعمال المختلفة وأنواعها، كما بينت ارتباط أهداف حاضنات الأعمال بنوع الحاضنة التي تم استحداثها بناء

على دراسات حالة شملت عدد من حاضنات الأعمال في البلدان النامية، وتمثلت الأهداف بالنقاط الآتية:

- دعم الأعمال وتعزيزها في المجتمع المحلي بالإضافة إلى توفير فرص العمل.
- توفير مناخ وبيئة عمل مناسبة لريادة الأعمال المجتمعية.
- تسريع النمو والبناء للعديد من الصناعات المحلية والتنوع في الاقتصادات على الصعيد المحلي.
- توفير الفرص لدعم الرياديين والتشجيع على الأعمال الحرة لدى الأقليات في المجتمع.
- إحياء المناطق المنكوبة.
- دفع الناس نحو العمل والإنتاجية.

تساهم حاضنات الأعمال في دفع النمو الاقتصادي إلى الأمام، ويتحقق ذلك من خلال دعم المشاريع الأمر الذي يمكّن الدول من خفض معدلات البطالة وتمكن من تحقيق التنمية المستدامة، تم تشكيل حاضنات الأعمال باعتبارها أحد أهم الحلول كمجموعة منظمة متكاملة توفر الخدمات والأدوات، وذلك لفاعليتها في توفير الدعم الكامل للمشاريع الريادية التي لا تجد من يقوم برعايتها وتطويرها (عبد الرازق، 2014).

ومن أهم الأهداف التي ذكرها مصطفى عبد التواب (2018) ما يأتي:

- يساهم تطوير أفكار جديدة في إنشاء مشاريع إبداعية جديدة أو تطوير مشاريع قائمة.
- في المراحل الأولى من عمر الأعمال الجديدة، تحتاج المشاريع الصغيرة الجديدة إلى أن تدعمها بتوفير بيئة تشجعها على النمو، وروح المبادرة وتساعدتها للتغلب على المعوقات في مرحلة البداية.
- توفير التمويل اللازم والخدمات الإرشادية، والتسهيلات.
- تمكين المخترعين من تحويل أفكارهم إلى منتجات أو خدمات قابلة للتسويق.
- تقديم وتوفير المعرفة، والتدريب، والأبحاث.

## أهمية حاضنات الأعمال:

تلعب حاضنات الأعمال دوراً رئيسياً وأساسياً في توفير الدعم بكافة أشكاله للمشاريع الريادية الجديدة وتزداد أهميتها للدور الكبير الذي تلعبه في توفير فرص عمل ويكون الجزء الأكبر من هذه الوظائف في أرجاء العالم ناتجاً من الشركات الصغيرة والمتوسطة والتي تتميز بنموها وتطورها المستمر متخصصة في إنتاج سلع وتقديم خدمات جديدة، بحيث تكون واقعاً للاقتصاد العالمي وما تقدمه من مرونة ودافعية للفرد نحو الإبداع والابتكار يؤكد على أهمية الإجراءات المتبعة في مرحلة التأسيس والتنشئة للمشاريع الصغيرة (الشميمري وسرور، 2014).

تتركز أهمية حاضنات الأعمال كما ذكرها مصطفى عبد التواب (2018) في النقاط الآتية:

- المساعدة في إنشاء مشاريع خدماتية أو إنتاجية تعمل على تقديم الخدمات للمجتمع.
- توفير الإمكانات اللازمة مع تهيئة المناخ المناسب التي تساعد في تسهيل إنشاء المشاريع الصغيرة.
- تقدم الخدمات الاستشارية والاستثمارية المتعلقة بدراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع
- ربط المشاريع الناشئة بالأسواق وحركتها ومتطلباتها إضافة إلى القطاعات الانتاجية
- تأهيل جيل من رائدي الأعمال، ودعمهم ومساندتهم، لإنشاء أعمال ذات مردود مادي، مما ينعكس إيجابياً على الاقتصاد وزيادة الإنتاج من خلال توفير فرص العمل.
- تساعد المشاريع على مواجهة المعوقات المالية والإدارية والتسويقية والفنية التي تواجهها عادة في مرحلة التأسيس.
- تقديم الدعم والمساندة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة وفتح المجال للاستثمار في مجالات مجدية للاقتصاد الوطني مثل: حاضنات الصناعات الصغرى، وحاضنات مشاريع المعلوماتية، وحاضنات الأعمال التكنولوجية وغيرها.
- المساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية بعدة طرق مثل: توفير مناخ مناسب للعمل، لتطوير المشاريع الصغيرة والمتوسطة بمختلف أنواعها، وبالتحديد الصناعية والتكنولوجية، وربط تلك المشاريع بالأسواق، وتوفير الإمكانات للنمو والتطور، بما فيها الدعم التقني والمالي والاستشاري والفني.

كما تلخص الزيدانين (2009) أهمية حاضنات الأعمال بأنها تتمثل في النقاط الآتية:

- العمل على ربط المشاريع الجديدة بالسوق، من خلال إنشاء دائرة مترابطة بين هذه المشاريع والمشاريع القائمة، بالإضافة إلى إمكانيات ربط المشاريع المحتضنة داخل حاضنات الأعمال ببعضهم البعض، للاستفادة من تجربتهم وخبراتهم ونقاط ضعفهم وآلية التغلب عليها.
- تحقيق حزمة من الأهداف الاجتماعية المتعلقة بتنمية الموارد البشرية إضافة إلى حل مشكلة البطالة.
- تساعد أصحاب المشاريع الصغيرة في التعرف على قدراتهم وإمكانياتهم في بدء تشغيل مشاريعهم، لاكتشاف إمكانياتهم الإبداعية وترجمة الأفكار إلى مشاريع منتجة ومتميزة.
- تساعد على نمو الاقتصاد وتطوره من خلال تشجيع الاستثمارات المجدية اقتصادياً.
- مساعدة المشاريع الصغيرة في مرحلة التأسيس خاصة على تجاوز المعوقات والمشاكل المالية والإدارية والفنية.
- تساعد على التنمية الاقتصادية المحلية من خلال المساهمة في زيادة عدد المشاريع محلياً وبالتالي زيادة معدلات الدخل للأفراد.
- تدريب أصحاب المشاريع على تنمية القدرات الإدارية لديهم بأسلوب إداري جيد.

يرى الباحث مما سبق أن حاضنات الأعمال تعتبر واحدة من المرتكزات الأساسية الضرورية للمساعدة في تأسيس المشاريع الريادية وتطويرها ونجاحها، حيث أن آلية الاحتضان لأصحاب المشاريع الريادية في حاضنات الأعمال تكون مبنية على أساس التطوير والنمو.

#### معوقات حاضنات الأعمال:

رغم الدور المهم الذي تلعبه حاضنات الأعمال في التنمية الاجتماعية والاقتصادية إلا أن هناك العديد من المعوقات والقيود التي تعيق عملها وفعاليتها وتتلخص بالنقاط الآتية (ياسين، 2016):

- احتمالية ارتفاع مستوى طموح المشاريع المحتضنة على عكس الواقع بحيث تكون قدرات الحاضنة البشرية والمالية محدودة.
- الاعتمادية: أي الاعتماد التام والكامل من قبل المشاريع المحتضنة على حاضنات الأعمال في مختلف المجالات.

- اختلاف الأهداف الخاصة بكل من المشروع المحتضن وحاضنة الأعمال خاصة فيما يتعلق تحمل حاضنة الأعمال للمخاطر المرتبطة بتقديم التمويل أو عملية الضمان المعطى للمؤسسات المالية التي تقدم القروض.
- المشاركة الغير فعالة من قبل القطاع الخاص في عملية التمويل.
- جودة ونوعية الاتصالات ورد فعل الأطراف التي تستهدفها حاضنة الأعمال لتسهيل من عمل المشروع المحتضن.
- وجود فجوة وشرح كبير بين مؤسسات البحث العلمي وقطاع التصنيع.
- ضعف الميزانية المخصصة للبحث والتطوير والإبداع والابتكار داخل الشركات الصناعية من جهة وميزانية الدولة من جهة أخرى.
- هجرة الكفاءات والعقول نحو الخارج.
- ضعف أو انعدام العلاقة بين الشركات الصناعية والجامعات.
- قلة النصوص القانونية والتشريعية الميسرة والمساندة للنشاطات المتعلقة بالاختراع والابتكار والبحث والتطوير.
- انعدام الهيئات المساعدة والداعمة مالياً لنشاط الابتكار والإبداع.

#### معايير تقييم أداء حاضنات الأعمال:

إن تقييم أداء حاضنات الأعمال لا بد أن يتم من خلال قياس مدى نجاحها في تعزيز وتنمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة، ويمكن قياس الأداء من خلال مجموعة من الأسس والمعايير والتي تتلخص في النقاط الآتية (عدنان حسين، رائد خضير، 2014):

- عدد المشاريع الريادية التي تتخرج من حاضنات الأعمال.
- خلق وتوفير فرص عمل جديدة.
- وضوح تأثير حاضنات الأعمال على نمو وتطور الاقتصاد.
- نسبة المشاريع الريادية الناجحة بعد التخرج من حاضنات الأعمال.
- عدد الخدمات والمنتجات التي تم العمل عليها وتطويرها في حاضنات الأعمال.
- مدى استطاعة حاضنات الأعمال وقدرتها على تشجيع الرياديين وأصحاب المشاريع الصغيرة، وتعزيز روح المخاطرة لديهم.

- جذب واستقطاب الصناعات المطلوبة، خاصة الخدماتية، والتي لا تتطلب ممن عمال ممن يمتلكون مهارات عالية المستوى. بما يخدم المصالح كافة من المالكين وحتى الحكومة من خلال توليد عوائد مالية.
- ويقاس نجاح حاضنات الأعمال فيما تقدمه بمقدار ما تنجزه وتحققه من خلال نشر الأساليب والتقنيات والعمل الجاد في تبني وتطوير أفكار وبراءات اختراع للباحثين والأكاديميين.

### نموذج مسرعات الأعمال:

نظراً للتحديات التي يواجهها الرياديين في الوصول إلى النظام الإيكولوجي (البيئي) للأعمال، ظهر نموذج جديد في السنوات الأخيرة، في محاولة لدعم المشاريع الريادية، وتمت الإشارة إليه باسم "مسرعات الأعمال". تساعد هذه الآلية الداعمة الجديدة الرياديين المحتملين من خلال الوصول إلى الشركاء المحتملين والموارد المتخصصة. ومع ذلك، فإن مسرعات الأعمال لا تزال في طور التطور. لذلك، فهي ليست آلية مضمونة لنجاح ريادة الأعمال.

من منظور بحثي، باعتبار أن مسرعات الأعمال هي ظاهرة جديدة، هناك أنواع قليلة من الأبحاث التي يتم إجراؤها حول مسرعات الأعمال. وفقاً لكوهين وهوتشبيرج (Cohen & Hochberg, 2014)، فإن الدراسات المتعلقة بمسرعات الأعمال هي دراسات مفاهيمية تعتمد على دراسات الحالة القليلة لأسباب المقارنة ولا يتم بحثها تجريبياً، حيث تعتبر الدراسات الحالية عامة ولا تركز على قطاعات محددة. ومع ذلك، فقد بدأ قبول نموذج مسرعات الأعمال من قبل دول مختلفة خاصة في السنوات الخمس الماضية. وفقاً لبولز وآخرون (Pauwels, et.al, 2016)، نظراً لبعض نقاط الضعف في بعض نماذج احتضان الأعمال السابقة حيث تركز بشكل أساسي ورئيسي على تأجير المساحات، بدأت برامج تسريع الأعمال في الظهور في أوروبا، في منتصف العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، في حين أنه تم إطلاق أول برنامج لتسريع الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية في عام 2005 بعنوان "Y Combinator" في كامبريدج، ماساتشوستس؛ كانت مبادرة التسريع مصدر إلهام للآخرين لقياس الأداء، لا سيما في وادي السيليكون. نظراً لاكتساب هذه المبادرة زخماً في جميع أنحاء العالم، قدّر كوهين وهوتشبيرج (Cohen & Hochberg, 2014)، أكثر من 2000 برنامج تسريع تم إنشاؤه في العالم، لذا واستجابة لهذا العدد الهائل من المؤسسات، بدأ العلماء في البحث عن تطور حاضنات الأعمال وخصائصها وتصنيفاتها، بينما بدأ مشغلو مسرعات الأعمال في التركيز من خلال استهداف قطاعات محددة مثل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والبرمجة (Cohen & Hochberg, 2014).

قام الباحثون الأكاديميون وكذلك الممارسون في المجال بتعريف برنامج تسريع الأعمال على نطاق واسع. حدد باولز (Pauwels, 2016) برنامج التسريع بأنه آلية مكثفة للمعرفة المركزة وخدمات الدعم التي تهدف إلى تسريع إنشاء المشاريع الريادية في غضون فترة قصيرة. وفي هذا الصدد، تمكنت هذه الآلية الناشئة الجديدة من جذب الرياديين المحتملين من خلال دعمهم بالخدمات والشبكات ذات الصلة وهو ما يتفق عليه لكوهين وهوتشبيرج (Cohen & Hochberg, 2014)؛ زعم الباحثون أن مسرعات الأعمال تساعد المشاريع الجديدة على تطوير مشاريعهم، وتحديد قطاعات السوق الخاصة بهم، وتوفير التمويل الأولي، وتأمين الموارد، ومعالجة هذه الأنشطة في غضون ثلاثة أشهر. في نهاية الفترة، عادة ما يوفر برنامج التسريع "أياماً تجريبية" لأصحاب المشاريع لعرض مشاريعهم أمام المستثمرين المحتملين وأصحاب رؤوس الأموال وبعض الرياديين الناجحين الآخرين.

من وجهة نظر الممارسين في المجال، تناولت المفوضية الأوروبية (2002) نوعاً جديداً من حاضنات الأعمال يسمى "حاضنة الاقتصاد الجديد"، والتي يتم تعريفها على أنها آلية حاضنة لتحقيق الربح ولها حضور افتراضي يهدف إلى تسريع الشركات الناشئة خاصة في قطاعات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. كما تتخلى الشركات الناشئة عن نسبة مئوية من حقوق الملكية الخاصة بها للانضمام إلى برنامج التسريع. أبرز فان هيجيفورت (Van Huijgevoort, 2012) العديد من أوجه التشابه بين "حاضنة الاقتصاد الجديد" وبرامج تسريع الأعمال على النحو الآتي:

- الطبيعة الربحية.
- ليس لخلق فرص العمل.
- التركيز على الشبكات والعلاقات.

كذلك، لخص كومي وآخرون (Komi, et.al, 2015) السمات الرئيسية لمسرعات الأعمال، والتي تميزها عن حاضنات أعمال أخرى بالنقاط الآتية:

- توفير استثمارات مقابل نسبة متفق عليها من رأس مال الشركات الناشئة.
- إرشاد مكثف ومتخصص. فترة محدودة لتطوير المشروع وتنتهي بـ "أيام العرض".
- نهج جماعي مع فرق صغيرة.

على الرغم من أن كلا من مسرعات الأعمال وحاضنات الأعمال تقدم بعض الخدمات المتشابهة، فضلاً عن أنها تهدف إلى مساعدة المشاريع الريادية على إنشاء وتنمية أعمالهم، إلا أنه لا يزال هناك بعض

الاختلافات، حيث يظهر اختلاف حاسم في وضعها القانوني، في حين أن معظم الحاضنات ليست كياناً للربح عادة، في حين أن المسرّعات هي كيانات ربحية أنشأها رعاتها لتحقيق عائد على الاستثمار من خلال التحقق الفعال من صحة الأفكار التجارية الجديدة التي يولدها الرياديون المحتملون، وبشكل رئيسي في قطاعات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

عادة ما تكون هذه برامج المسرّعات قصيرة الأجل بحدود 3 أشهر. يقدمون فيها خدمات بما في ذلك التشبيك والتوجيه والمساعدة في التسويق إضافة إلى التمويل. لذا تعد من البرامج المكثفة التي يشرف عليها موجهون ومشرفون ذوو خبرة أو رواد أعمال ناجحون (Salido, et.al, 2013).

أشار كوهين وهوتشبيرج (Cohen & Hochberg, 2014)، إلى أن المدة القصيرة لبرامج التسريع هي أحد الاختلافات الرئيسية عن حاضنات الأعمال، مما يؤثر على الميزات الأخرى التي قد يتمتع بها كلاهما مثل فترة الإرشاد والتواصل والمساحات المعطاة لعملائهم. علاوة على ذلك، تتشارك مسرّعات الأعمال أحياناً مع المستثمرين الممولين بسبب عرضهما الاستثمار في الأسهم.

أما من منظور الاستثمار، فإن نموذج التسريع هو آلية اتجاه يطبقها أصحاب رؤوس الأموال، وقد لوحظ أن برامج التسريع يتم تطبيقها بشكل أساسي في الشركات الناشئة ذات الصلة بالتكنولوجيا. فيما يتعلق بمنظور الرياديين، تعد برامج التسريع نهجاً جيداً للبحث عن رأس مال خارجي مع تقليل مخاطر الدخول في سوق تنافسية، كما أن الاقتصادات المحلية أيضاً تستفيد من هذا النموذج من خلال تعزيز روح المبادرة والابتكار، مما قد يؤثر بشكل إيجابي على نموها الاجتماعي والاقتصادي. ومع ذلك، أظهرت الدراسات أنه يجب على الرياديين مراعاة خمسة عوامل عند اتخاذ قرار الانضمام إلى برامج تسريع الأعمال (Hochberg & Cohen, 2014)، حيث أن اجتياز تطوير الفكرة من خلال أربع مراحل وهي كالآتي:

- امتلاك الخبرة المناسبة ذات الصلة.
- سياسات وشروط الانضمام إلى برامج المسرّع.
- طبيعة الخدمات التي يقدمها برنامج التسريع مع تكلفتها.
- الشبكات التي توفرها برامج مسرّعات الأعمال.

وبالتالي، يمكننا أن نجد أن برامج مسرّعات الأعمال تتميز باختيارها التنافسي، وشدة التوجيه والتواصل، وكفاءة تشغيلها.

## خدمات حاضنات الأعمال:

حاضنات الأعمال عبارة عن هيكل منظم مع عمليات تهدف إلى دعم إنشاء مشاريع ريادية جديدة. تقدم حاضنات الأعمال عادة خدمة ذات قيمة مضافة لعملائها خارج مرافق المكاتب. من أجل تحسين فرصة نجاح عملائهم، يتم تقديم مجموعة من الخدمات بين دورة حياة حاضنات الأعمال، بدءاً من التسهيلات الإدارية المشتركة، ودعم التسويق، والمساعدة القانونية، والوصول إلى التمويل، والمختبرات والمعدات، وموارد الشبكات. قام عبده وآخرون (Abduh, et.al, 2007) بترشيح تقديم هذه الخدمات بسبب الافتقار إلى عوامل النجاح الحاسمة من قبل المشاريع الريادية الجديدة. ناقش المؤلفون بأن رأس المال غير الكافي والشبكات والمساعدة الفنية خلق عقبة أمام الرياديين لإنشاء شركات ناشئة واستدامتها في السوق المفتوحة، إضافة إلى أن حاضنات الأعمال قد تطورت بشكل خاص في السنوات الخمس عشرة الماضية. بسبب التحديات الجديدة للمنافسة في السوق، يبقى السؤال ما إذا كانت الخدمات المقدمة لعملائهم قد تطورت أيضاً. في هذا الصدد، أجرى جرون وآخرون (Groen, et.al, 2012) دراسة لمقارنة خدمات حاضنات الأعمال للأجيال الثلاثة. وضح المؤلفون بأن الجيل الثالث من حاضنات الأعمال قد طور خدماتهم لمواجهة تحديات المنافسة في السوق من أجل نجاح الشركات الجديدة. كما أشار المؤلفون إلى أن الجيلين الأول والثاني كانا أكثر استجابة لواقعي السياسات من المستأجرين، من حيث الخدمات المقدمة، بينما كان الجيل الثالث يرضي أصحاب حاضنات الأعمال وعملائهم على حد سواء. كان الجيل الثالث من حاضنات الأعمال أكثر اهتماماً بنطاق العملاء من خلال تعظيم الخدمات المقدمة وتمكينهم حقاً من إنشاء شركات ناشئة. من خلال تقديم سياق خدمات حاضنات الأعمال إلى الحالات الحية، سلط محمد يونس (Mohd Yunus, 2002) الضوء على ممارسات احتضان الأعمال في ماليزيا؛ ولخص الباحث الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال الخاصة بهم على النحو الآتي:

- مساحة أساس مرنة، ميسورة التكلفة، ومؤقتة.
- تقاسم الخدمات الإدارية.
- خدمات استشارات الأعمال المتعلقة بالتخطيط والبحث والتطوير والتدريب.
- أنشطة التواصل والتوفيق.
- خدمات التوعية بعد التخرج للحفاظ على النمو.

ومن بين الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال نذكر أيضاً: (عبد الرزاق وآخرون، 2006).

- تقديم الخدمات الاستشارية الخاصة بالمشاريع ومنها دراسة الجدوى للمشاريع، خطة العمل، اختيار وتوفير المواد والآلات.
- توفير الدعم والمساندة بما يشمل الاستشارات الإدارية، المالية والتسويقية.
- تشبيك المشروع المحتضن بمختلف الجهات والمؤسسات الحكومية وغير الحكومية.
- تقديم التدريب المهني والإداري والتقني للعاملين في المشروع من طرف حاضنات الأعمال أو هيئات خاصة.

تجدر الإشارة إلى أن للعديد من الباحثين في هذا المجال آراء مختلفة حول أهم الخدمات التي يجب تقديمها في حاضنات الأعمال. أكد بورينجر (Böhringer, 2006) على خدمات التمويل كأحد العناصر الرئيسية لنمو الشركات الريادية الجديدة واستدامتها بعد تخرجها من حاضنات الأعمال، بينما اقترح المباركي وبوسلر (Al Mubarak & Busler, 2010) وجود فريق إداري لديه خبرة في تدريب وتطوير ودعم الرياديين أثناء إقامتهم في حاضنات الأعمال، وكذلك الحفاظ على أعمالهم بعد التخرج. في بحثهم اللاحق، قدم المباركي وبوسلر (Al Mubarak & Busler, 2011) خمسة عشر خدمة تقدمها حاضنات الأعمال عادة، وهي كالآتي:

- استشارات من قبل الشركاء.
- التشاور لأنشطة الإدارة.
- التعرض لرأس المال الاستثماري.
- الوصول إلى الأموال.
- إرشادات لمصادر التعليم.
- خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- إدارة التمويل.
- إرشادات السوق.
- خدمات التوجيه.
- شبكات الأعمال.
- عرض دعم الأعمال.
- المهارات اللينة مثل مهارات العرض.
- الدعم في خدمات الإدارة التنظيمية.
- دعم نقل التكنولوجيا.
- تدريب للمبتدئين.

وافق فيرنانديز وآخرون (Fernández, et.al, 2015) على الدور الحاسم لإدارة حاضنات الأعمال. بناءً على تعريف NBIA، ادعى الباحثون أن إدارة حاضنات الأعمال هي التي تنظم الخدمات المقدمة لعملائها من حيث متى وكيف وأين تقدم هذه الخدمات ذات القيمة المضافة. وفي هذا الصدد، صنف الباحثون الخدمات في ثلاث مراحل وهي كالآتي:

- تقدم مرحلة ما قبل الاحتضان أنشطة لتطوير الأفكار وتطور خطط الأعمال لتحويلها إلى مؤسسات ريادية.
- تقدم مرحلة الاحتضان مجموعة متنوعة من الخدمات لتجسيد المشروع مثل الاستشارات الفنية، والشبكات، والخدمات اللوجستية.
- تقدم مرحلة ما بعد الاحتضان خدمات موسعة للمؤسسات المتخرجة من أجل استدامة الأعمال مثل الوصول إلى المزيد من الأموال والعملاء.

من وجهة نظر أخرى، صنف عبده وآخرون (Abduh, et.al, 2007) الخدمات إلى ثلاث مجموعات، وهي كالآتي:

- الخدمات المتعلقة بالمنشآت، مثل تأجير المساحات ذات الأسعار المعقولة والمرنة مع مرافق البناء (الغرف، المعدات المكتبية، وما شابه ذلك).
- خدمات الاستشارة والمساعدة التجارية ذات الصلة التي تقدم مجموعة من خدمات دعم تطوير الأعمال (خطط الأعمال، القانونية، وما شابه ذلك).
- إمكانية الوصول إلى شبكات حاضنات الأعمال التي توفر الشبكات الداخلية والخارجية والمعلومات المتعلقة بالسوق.

بقدر ما يرى المتخصصون في المجال فيما يتعلق بخدمات حاضنات الأعمال، اقترح NBIA صنفين من الخدمات التي يجب أن توفرها حاضنات الأعمال ليتم تصنيفها على أنها حاضنات أعمال مناسبة، والتي يمكن أن تكون بعضاً مما يأتي (Alsheikh, 2009):

- التعرض للشبكات.
- الخبرة التقنية.
- الوصول إلى التمويل.
- الخدمات المشتركة الداخلية والخارجية.

وبالتالي، يجب اعتبار الخدمات والموارد التي تقدمها حاضنات الأعمال ذات قيمة مضافة لعملائها والتي عادة ما تمثل تحدياً يمكن العثور عليه في منصات أخرى أو بمفردها. ومع ذلك، تجدر الإشارة إلى أن آلية تقديم هذه الخدمات ونوعها أمر بالغ الأهمية لعملاء حاضنات الأعمال. في هذا الصدد، يجب أن تضع حاضنات الأعمال نفسها كمنصة فريدة تختلف عن كيانات إدارة الممتلكات التقليدية من خلال التخصيص الحقيقي لاحتياجات عملائها من حيث الخدمات المشتركة، الموارد، والمرافق التي تهدف إلى خروج العملاء من حاضنات الأعمال بعد حصولهم على مجموعة من خدمات القيمة المضافة التي يمكن أن تساعد على الوقوف وحدهم في السوق (Alsheikh, 2009).

لطالما كان تطوير الجوانب الاجتماعية والاقتصادية أحد الأهداف الرئيسية للبلدان لتحسين نوعية الحياة. ومع ذلك، وأثناء السعي لتحقيق هذا الهدف، كانت التحديات مثل تمكين الأفراد والمنافسة الاقتصادية دائماً عقبة على الطريق. لذلك، قررت دول مثل سنغافورة وكوريا الجنوبية تحديث نهجها في نموذج التنمية الاجتماعية والاقتصادية من خلال تخصيص قيادة الأعمال والابتكار في مركز اهتمامها كخريطة طريق من أجل تحقيق أهدافها. وبالتالي، فقد استخدمت هاتان الدولتان منصات مثل حاضنات الأعمال لتشجيع قيادة الأعمال والابتكار (Hamad & Arthur, 2012). كما أيدّ مازوركيفيتش (2011) (Mazurkiewicz)، هذا الرأي؛ وادّعى أن حاضنات التكنولوجيا تم إنشاؤها لدعم إنشاء الابتكار بهدف نقل التقنيات الناشئة إلى أعمال تجارية قابلة للحياة.

يعد احتضان المشاريع سواء كانت صغيرة أو متوسطة من المواضيع المعاصرة والضرورية لدعم الرياديين في إكمال مساهمهم الإبداعي والابتكاري بحيث تضمن وجود رابط دائم بين الابتكار والتكنولوجيا الحديثة، مما يساعد في تحقيق النمو الاقتصادي الخاص بالدولة وبالأخص اقتصاد المعرفة (المزدي والخضراء، 2000).

ومن منظور تشغيلي فقد أضاف اتحاد حاضنات الأعمال الوطنية الأمريكية (NBIA, 2017) تعريف حاضنات الأعمال على أنها: توفر للشركات الأعضاء برامج لتطوير الأعمال تشمل التعليم والتوجيه والتدريب وفرصة التعلم واكتساب المعرفة بطرق غير مباشرة بالإضافة إلى استضافة فعاليات تكون فرصة للتواصل والتشبيك، وتتم آلية الاشتراك بحاضنات الأعمال من خلال التقدم بطلب الدخول كشركة عضو في حاضنات الأعمال لاستيفاء معاييرها أو أهدافها (مرحلة الشركة، المعلومات الديموغرافية للمؤسس، الصناعة، الخ)، بحيث تتقاضى مستحقات عضوية ورسومًا شهرية لبرامج الاحتضان مقابل توفير مساحة مكتبية، والحصول على الخدمات والاستشارات والتسهيلات، وتستند سياسات حاضنات

الأعمال ومعاييرها للتخرج إلى الإنجازات المتفق الوصول إليها والشروط المستندة إلى الوقت بالإضافة إلى النمو، وعادة ما تكون فترة الإقامة في حاضنات الأعمال من قبل الشركات على أساس متجدد لمدة تتراوح من سنة إلى ثلاث سنوات.

### مراحل احتضان المشاريع الريادية الملتحقة بحاضنات الأعمال:

تتم رعاية ومتابعة المشاريع الريادية الملتحقة بحاضنات الأعمال عن طريق مجموعة من المراحل ونذكرها بالآتي (مراد، 2011):

#### أولاً: مرحلة الدراسة والتخطيط والمناقشة الابتدائية:

في هذه المرحلة يتم التأكد من خلال المقابلات الشخصية بين المتقدمين بمشاريعهم الريادية وإدارة حاضنات الأعمال متمثلة بالنقاط الآتية:

- مدى جدية صاحب الفكرة أو المشروع، ومدى انطباق معايير الاختيار على المستفيدين ومشروعاتهم.
- القدرة على إدارة المشروع من خلال فريق العمل المقترح.
- الخطط والدراسة التسويقية التي تضمن قدرة المنتج أو الخدمة على دخول الأسواق.
- خطط العمل المستقبلية لتوسيع المشروع.

#### ثانياً: مرحلة إعداد خطة المشروع:

بناءً على النتائج التي يتم التوصل إليها في المرحلة الأولى أثناء إعداد دراسة جدوى المشروع فنياً، واقتصادياً، وتسويقياً، يقوم صاحب المشروع بإعداد خطة عمل المشروع.

#### ثالثاً: مرحلة الانضمام لحاضنات الأعمال والتأسيس وبدء النشاط:

في هذه المرحلة يتم تأسيس المشروع والانضمام والتعاقد مع حاضنات الأعمال، ويخصص له موقع يتناسب مع نوع حجمه ونشاط عمله.

#### رابعاً: مرحلة نمو وتطوير المشروع:

في هذه المرحلة يتم متابعة ومراقبة أداء المشاريع التي تعمل داخل حاضنات الأعمال ومساعدتها على تحقيق معدلات نمو عالية من خلال الاستشارات والنصائح من الخبراء والأجهزة الفنية المتخصصة بإدارة حاضنات الأعمال، علاوة على إشراك المشاريع ودعوتهم للمشاركة في ورش العمل والندوات والدورات التدريبية التي تتم داخل حاضنات الأعمال بالتعاون مع المؤسسات ذات العلاقة والمعنية بالعمل.

#### خامساً: مرحلة التخرج من حاضنات الأعمال:

وهي المرحلة النهائية بالنسبة للمشاريع داخل حاضنات الأعمال، وتتم عادة بعد فترة تتراوح بين سنتين إلى ثلاث سنوات من قبول المشروع بحاضنات الأعمال، وذلك طبقاً لمجموعة من المعايير المحددة للتخرج، حيث يكون من المتوقع أن يكون المشروع قد حقق القدر الكافي من النجاح والتطور والنمو، وأصبح قادراً على بدء نشاط العمل خارج حاضنات الأعمال بحجم أعمال أوسع وأكبر.

#### عوامل نجاح حاضنات الأعمال:

تشكل العوامل الآتية محاور رئيسية في نجاح عمل حاضنات الأعمال (NBIA, 2014):

- دراسة مناخ وبيئة ابتكار الأعمال في المجتمع: أكبر حاضنات الأعمال نجاحاً هي التي تستطيع توفير حاجات رجال الأعمال المبتكرين، من خلال عمل دراسة جدوى لمعرفة الاحتياجات الخاصة بإنشاء الأعمال في مجتمع ما من أجل تحديد الآلية للتعرف على العملاء المحتملين لحاضنات الأعمال، تساعد هذه المعلومات على تحديد عوامل أساسية ومنها: تحديد الموقع المناسب والحجم الأمثل وغاية البرنامج، إضافة إلى دوره في التنبؤ بالمشاريع معدومة الفرص في النجاح وتأكيداً للدور الحيوي الذي تلعبه حاضنات الأعمال في جهود بناء وتنمية الاقتصاد المحلي.
- الابتكار والواقعية: تمثل المرونة واحدة من أهم الخصائص التي تتميز بها حاضنات الأعمال كآليات للتنمية الاقتصادية لهذا يعتبر الابتكار الخيار الأفضل لحاضنات الأعمال للعمل على المجتمعات المقصودة بالتنمية.
- وجود خطة مالية سليمة: يعتبر توفير التمويل من فترة ما قبل بداية دراسة الجدوى إلى بداية عمل حاضنة الأعمال لضمان حصول البرنامج على فرصة للنجاح على المدى الطويل، لذا

فإن وضع خطة مالية مثالية متركزة على معرفة ودراسة مصادر دعم المشروع يعتبر عنصراً مؤثراً على جذب الداعمين والمستثمرين.

- وضع أهداف واقعية للمشروع: يتمثل الهدف الرئيسي من برنامج احتضان المشاريع في توفير الدعم المتواصل من جانب المجتمع وقادة الأعمال لضمان تحقيق استمرارية ونجاح بعيد المدى للمشاريع وأصحاب الأعمال في المجتمع المحلي.
- مدير حاضنة الأعمال: يعتبر دور مدير حاضنة الأعمال أساسياً في نجاحها، إذ يجب أن تتوفر لديه بعض الإمكانيات والمهارات في مجال تخطيط الأعمال والإدارة والمحاسبة والتسويق، وحاجته في توفر القدرة العلمية على العمل مع القائمين على المشاريع وتحليل نقاط القوة والضعف في كل مؤسسة ويتمكن من اكتشاف المشاكل قبل أن تظهر على أرض الواقع، إضافة إلى الجهد والوقت الذي بإمكانه أن يقضيه مع المشاريع المنتسبة لحاضنة الأعمال (كاظم، البطاط، 2015).
- إمكانية الحصول على التمويل: على حاضنة الأعمال أن تجمع كافة المعلومات عن مختلف أنواع ومصادر التمويل البنكي أو المؤسسي وصناديق القروض والمنح وكبار المستثمرين بحيث تلعب دور الوسيط وتكون حلقة وصل بين الممولين والمشاريع المحتضنة (كافي، 2017).

### 3.2 الدراسات السابقة:

يتناول هذا الفصل بعضاً من الدراسات السابقة في مجال البحوث العلمية حسب تقاطعها مع الدراسة الحالية، حيث قام الباحث بجمع الدراسات ذات العلاقة بموضوع حاضنات الأعمال ودورها في تعزيز المشاريع الريادية ودعمها، وفيما يلي عرض لبعض من هذه الدراسات العربية والأجنبية السابقة.

#### الدراسات الأجنبية:

#### دراسة (Christy & Mingchang, 2021):

بعنوان: دراسة عن مناهج تنفيذ مراكز الحاضنة الجامعية لتعزيز ريادة الأعمال - مع الأخذ في الاعتبار دولة سنغافورة.

“A study on the implementation approaches of University Incubation Centres to reinforce entrepreneurship - taking the example of Singapore”.

تناولت هذه الدراسة المهمات والسياسات الهامة والأساليب التشغيلية وبرامج التدريب المستفادة من تجارب سنغافورة، وبالتالي المساهمة في معرفة أكثر عمقاً بريادة الأعمال من أجل وضع اقتراحات وتعزيز تنفيذ ريادة الأعمال وأعمال حاضنة الأعمال، لا سيما في الجامعات في إندونيسيا. هدفت هذه الدراسة إلى فهم متعمق لأساليب التنفيذ العملي لمراكز الحضانة الجامعية لتسهيل ريادة الأعمال في سنغافورة. تم الحصول على الرؤى باتباع نهج مراجعة الأدبيات. أكدت هذه الدراسة على المهام الأساسية لحاضنات الأعمال متمثلة في النقاط الآتية:

- أنها تدمج المهنيين في مختلف المجالات لتعزيز الشراكات الصناعية والمشاركة.
- أنها توفر التدريب لأصحاب المشاريع الريادية الجديدة لتعزيز الإنجاز، وذلك بشكل أساسي لمساعدتهم على اكتساب المعرفة التجارية المفقودة.
- يشجعون الشركات الناشئة على الانخراط مع بعضها البعض في بيئة العمل داخل مجتمع حاضنات الأعمال، لتجنيد المزيد من الناس للانضمام إلى دعم المجتمع وتوسيعه.
- تقوم بتسويق الملكية الفكرية وتعزيز تسويق الاختراعات والابتكارات في السوق المستقبلية.
- يربطون بين الأساتذة الأكاديميين ورجال الأعمال في الصناعة من أجل ترقيات التكنولوجيا وتحويل الأعمال.

#### دراسة (Cai et, al., 2020):

بعنوان: دور حاضنات الأعمال كأداة لتطوير ريادة الأعمال: الدور الوسيط والمعتدل لبدء الأعمال التجارية واللوائح الحكومية.

“Role of Business Incubators as a Tool for Entrepreneurship Development: The Mediating and Moderating Role of Business Start-Up and Government Regulations”

هدفت الدراسة إلى دراسة دور حاضنات الأعمال في تقديم خدمات أكبر مثل (خدمات الشبكات، دعم رأس المال، وبرامج التدريب) في تطوير ريادة الأعمال وفحص الدور الوسيط والمعتدل لبدء الأعمال التجارية واللوائح الحكومية لريادة الأعمال في باكستان. تكونت العينة من 567 رجلاً وامرأة يعيشون في خمس مقاطعات في باكستان. وجدت الدراسة أن حاضنات الأعمال تلعب دوراً وسيطاً فعالاً في تقديم خدمات الشبكات ودعم رأس المال وبرامج التدريب للأفراد ورجال الأعمال والتي تعتبر مهمة لتطوير ريادة الأعمال، وأن اللوائح الحكومية لريادة الأعمال لها تأثير معتدل إيجابي بين بدء الأعمال التجارية و تنمية ريادة الأعمال.

#### دراسة (Obaji et, al., 2015):

بعنوان: برنامج ريادة الأعمال واحتضان الأعمال: الثنائي المؤكد.

“ENTREPRENEURSHIP AND BUSINESS INCUBATION PROGRAMME: THE SURE COUPLE”.

تستعرض هذه الورقة البحثية العلاقة التكافلية بين ريادة الأعمال وبرنامج احتضان الأعمال. يُقترح أنه من أجل تطوير ريادة الأعمال في أي بلد، فإن برنامج المساعدة التجارية مثل حاضنات الأعمال هو نموذج الأعمال المطلوب بشدة لتحقيق ذلك. تتضمن نظرية تطوير حاضنة الأعمال تقديم مرافق مشتركة مثل مساحات العمل والمكاتب والدعم التنظيمي العملي والاتصال بالتمويل والشبكات والدعاية للأعمال التجارية الهامة والمساعدة الفنية التي تعمل على تحسين إنجاز المشاريع خلال مرحلة الحضانة. نتيجة هذه العلاقة التكافلية بين ريادة الأعمال وحاضنة الأعمال هي التنمية الاقتصادية التي يتم تحقيقها من خلال تنمية الشركات الصغيرة والمتوسطة، وخلق فرص العمل وكذلك القدرة التنافسية للشركات القائمة.

#### دراسة (Al-Mubarak & Busler, 2013):

بعنوان: تأثير حضانة الأعمال في الدول النامية.

“The effect of business incubation in developing countries”.

استهدفت الدراسة تحديد نقاط القوة والضعف لدى حاضنات الأعمال في الدول النامية كأداة مهمة لتحقيق التنمية الاقتصادية، حيث تم دراسة الحالة لخمس منظمات لحاضنات الأعمال حول العالم في دول الأردن، سوريا، المغرب، البحرين، الصين إضافة إلى المقابلات الشخصية، كما وأظهرت النتائج إلى أن حاضنات الأعمال تقدم الدعم الذي تحتاجه الشركات الجديدة الناشئة، كما أن الشركات المتخرجة تميل إلى أن يكون لديها احتمالية أكبر للنجاح، إضافة إلى تأثيرها الكبير والإيجابي على التنمية الاقتصادية.

#### دراسة (Özdemir & Şehitoğlu, 2013):

بعنوان: أثر احتضان الأعمال على أداء الشركة خلال فترة ما بعد التخرج - مثال تركيا.

“The Impact of Business Incubation on Firm Performance During Post Graduation Period-Turkey Example”.

تهدف هذه الدراسة إلى فحص نموذج TEKMERS نموذج حاضنات الأعمال التكنولوجية في تركيا كآلية عمل لتطوير أداء الشركات الناشئة، كما هدفت إلى التعرف على مدى المساعدة والمساهمة التي

قدمها نموذج TEKMERs للتغلب على معوقات النمو بعد التخرج من خلال أنواع متنوعة ومختلفة من الآليات الداعمة المتوفرة لهم خلال فترة الاحتضان، وحققت هذه الدراسة هدف البحث من خلال دراسة شاملة للأدبيات ذات العلاقة، وتنفيذ الاختبار التجريبي والبحث الوصفي حيث تم استخدام منهجية البحث الكمي والاستبانة كأداة للدراسة، حيث تمت مقارنة الأداء للشركات على أساس النمو في المبيعات والعمالة في الشركات المحتضنة وغير المحتضنة بعد التخرج. وقد تم إجراء البحث في 11 نموذجاً لحاضنة تيكمرز بحيث تكون مجتمع الدراسة من المشاريع الصغيرة والمتوسطة في 6 مواقع متنوعة ومختلفة في تركيا، وكانت عينة الدراسة عبارة عن 66 شركة من الشركات الصغيرة المتخرجة من حاضنات TEKMERs من أصل 349 شركة متخرجة، بالإضافة إلى العينة الأخرى المتمثلة بالشركات غير المحتضنة المتشابهة في نفس الحجم والموقع وقطاع العمل وعددها 65 شركة وقع الاختيار عليها بشكل عشوائي من أصل 459 شركة غير محتضنة، وأظهرت النتائج أدلة تؤكد على تفوق الشركات المحتضنة في كل من نمو المبيعات والعمالة، كما أن هذه النتيجة تبين أن الخدمات التي يتم تقديمها من خلال حاضنة تيكمرز لديها أثر وتأثير إيجابي على الأداء للشركات المحتضنة ما بعد تخرجها، إضافة إلى التأكيد على أن حاضنات الأعمال بشكل عام توفر فرص عمل للشباب.

#### دراسة (Lesáková, 2012):

بعنوان: دور حاضنات الأعمال في دعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة  
“The Role of Business Incubators in Supporting the SME Start-up”.

تناولت هذه الدراسة مجموعة من العوامل التي تحدد مدى ونجاح ريادة الأعمال محلياً وكانت على النحو الآتي: إما أنها تتأثر بشدة بالظواهر المحلية و/ أو يتم دعمها بشكل أفضل من خلال المبادرات التي يتم تصورها وتنفيذها محلياً. يمكن تعزيز ريادة الأعمال محلياً من خلال حاضنات الأعمال. يتمثل دور حاضنات الأعمال في تسريع التطور الناجح للشركات الريادية من خلال مجموعة من موارد وخدمات دعم الأعمال، التي طورتها إدارة الحاضنة من جهة وإدارتها وعرضت في كل من الحاضنة ومن خلال شبكة اتصالاتها من جهة أخرى. الهدف الرئيسي للدراسة هو عرض دور حاضنات الأعمال كوسيلة لدعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة. الدراسة مقسمة إلى ثلاثة أجزاء في الجزء الأول يعرض جوهر الحاضنات وأنواع الحاضنات وأهدافها. في الجزء الثاني يتم شرح دور حاضنات الأعمال في تعزيز البعد المحلي لريادة الأعمال. في الجزء الثالث من الدراسة، يصف المؤلفون بناء حاضنات الأعمال في سلوفاكيا ودورها كوسيلة للمساعدة في بدء ريادة الأعمال بالإضافة إلى المساعدة في دعم الشركات الصغيرة والمتوسطة ذات التوجه التكنولوجي في سلوفاكيا.

كما أكدت الدراسة على أن حاضنات الأعمال تشكّل جزءاً مهماً من البنية التحتية الداعمة للشركات الناشئة الصغيرة والمتوسطة في سلوفاكيا. مهمتهم هي تزويد الشركات المبتدئة (عادة لمدة 3 سنوات من بدء العمل) بدعم مركز وخلق ظروف بداية مواتية لتمكين تشغيل مؤسستهم. تتمثل الخدمات الرئيسية المقدمة في تأجير المساحات المكتبية ومباني الإنتاج والتخزين بأسعار أقل من أسعار السوق التجارية المعتادة والدعم الإداري للشركات (على سبيل المثال، توفير أماكن المؤتمرات والمعارض، وبعض الخدمات الكتابية، والبنية التحتية التقنية وغيرها). بصرف النظر عن أماكن العمل، كما تقدم الحاضنات لعملائها الخدمات التعليمية والاستشارات (على سبيل المثال، إنشاء خطط عمل، وتقديم المشورة المتعلقة بالحصول على الأموال لريادة الأعمال، ووضع استراتيجية التسويق، والوساطة مع جهات الاتصال، وما شابه ذلك). وأكدت على اختلاف مدى وشكل الدعم في الحاضنات الفردية حسب النوع والتخصص والقدرة.

#### دراسة (Lewis et al., 2011):

بعنوان: احتضان النجاح: أفضل ممارسات الاحتضان التي تؤدي إلى مشاريع جديدة ناجحة. “Incubating Success: Incubation Best Practices That Lead to Successful New Ventures”.

تمت رعاية هذا البحث من قبل إدارة التنمية الاقتصادية التابعة لوزارة التجارة الأمريكية (EDA) لفحص العلاقة بين أفضل ممارسات حاضنة الأعمال ونتائج العمل. أجرى هذا البحث معهد جامعة ميشيغان للبحوث حول العمالة والتوظيف والاقتصاد. جامعة ولاية نيويورك في ألباني، وجمعية حاضنة الأعمال الوطنية، وشركة Cybergroup. درست هذه الدراسة العلاقات بين عمليات برنامج الحاضنة وكيفية أداء الشركات الناشئة الخريجة، وتقييمها بطرق مختلفة. كان الغرض من هذه الدراسة هو اختبار ما إذا كانت هناك علاقة بين ممارسات الحاضنة ونجاح الشركات المتخرجة، عادةً بعد تخرج الشركة. أنشأ فريق البحث أيضاً أداة قائمة على الويب للمنتسبين في حاضنات الأعمال تقيس أداء برامجهم مقارنة بأفضل الممارسات الصناعية وتقدم ملاحظات حول كيفية تحسين أدائهم. تم الحصول على البيانات من 111 مدير حاضنة أعمال. بشكل عام، أوضحت الدراسة النتائج التي تفيد بأن ممارسات الحاضنة هي الأكثر أهمية من العوامل الأخرى لنجاح الشركات المحتضنة. أشارت هذه الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين حاضنة الأعمال.

## دراسة Veslemøy (2010):

بعنوان: مساهمة حاضنات الأعمال في بلدان الشمال الأوروبي في بدء الأعمال التجارية المستدامة دراسات الحالة المتعددة لحاضنات الأعمال في النرويج والدنمارك وأيسلندا في وزارة التنمية والتخطيط. "Nordic Business Incubators' Contribution to Sustainable Businesses Start-ups Multiple case studies of business incubators in Norway, Denmark and Iceland at Department of Development and Planning".

اتبعت الأدبيات دائماً نهجين مختلفين تجاه الاستدامة والربحية. وقد أدى ذلك إلى ظهور بعض المخاوف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. من الحقائق المعروفة أن الحاضنات تلعب دوراً حيوياً في تطوير الشركات الناشئة. كان الغرض من هذا البحث هو تحليل كيفية مساهمة حاضنات الأعمال في بدء الأعمال التجارية الجديدة. حللت الدراسة الأداء الاجتماعي والاقتصادي والبيئي لحاضنة الأعمال. كانت فرضية هذه الدراسة أن حاضنات الأعمال في منطقة الشمال تساهم في الأداء المستدام للشركات الناشئة الجديدة. تم تحديد سؤال البحث الرئيسي بوضوح على النحو التالي؛ "كيف تساهم حاضنات الأعمال في النرويج والدنمارك وأيسلندا في الأداء المستدام للشركات الناشئة الجديدة؟"

ركزت هذه الدراسة على الاستدامة من ثلاثة جوانب مختلفة:

- الناس: يستهدف هذا المجال الاستدامة من حيث التأثيرات الاجتماعية مثل خلق فرص العمل والمنتجات والخدمات التي تزيد من الرفاهية الاجتماعية. تتكون الحاضنة عادة من الإدارة والموظفين والمدربين والمستشارين الخارجيين وشركاء التواصل. يجب على جميع أصحاب المصلحة أن يضعوا في اعتبارهم فهماً واضحاً لمهمة ورؤية الحاضنة. يجب عليهم التأكد من إدارة الاستدامة طوال الوقت من الفكرة إلى التنفيذ.
- الكوكب/ البيئة: جميع المنظمات وحاضنات الأعمال تستهلك الطاقة والمياه وتنتج النفايات. يمكن لجميع المنظمات أن يكون لها نوع من التأثيرات البيئية مثل الإلكترونيات وتكنولوجيا المعلومات والمعدات المكتبية ومعدات المعامل والطاقة والمواد الكيميائية وما إلى ذلك. هنا يمكن تقديم المساهمة من خلال ممارسات التدبير المنزلي الجيدة ومبادئ الإنتاج الأنظف والحفاظ على الكهرباء والمياه. هذا النوع من التنمية المستدامة تجاه البيئة عادة لا يتطلب تكنولوجيا متقدمة أو استثمارات كبيرة. يمكن للوعي أن يحدث فرقاً كبيراً هنا. مرة أخرى هي مسؤولية جميع أصحاب المصلحة.

- الربح: من حيث الاستدامة المتعلقة بالجانب الاقتصادي، تناولت الدراسة جزأين يتعلق أحدهما باستدامة الحاضنة والآخر يتعلق باستدامة الشركات الناشئة. أولاً، أكدت الدراسة على أن الحاضنة ستكون قادرة على جني الأرباح، وإذا لم تفعل ذلك، فإنها ستقطع خدماتها عن الشركات الناشئة وستتأثر قدرتها الفعالة على إنشاء أعمال مستدامة. أما الجانب الثاني فيتناول معدل البقاء والنمو للشركات الناشئة. إنه مقياس مهم لقدرة الحاضنة على المساهمة في إنشاء شركات ناشئة ناجحة.

#### دراسة (Dixon & Wilber, 2004):

بعنوان: تأثير حاضنات الأعمال على بقاء الأعمال الصغيرة.  
“The Impact of Business Incubators on Small Business Survivability”.

كان الغرض من هذه الدراسة هو تحليل أسباب فشل المشاريع الناشئة والتعرف على الدور الذي تلعبه حاضنات الأعمال في إنجاح تلك المشاريع. كشفت هذه الدراسة عن مجموعة نتائج مهمة ومنها: الدور المهم الذي بإمكان حاضنات الأعمال أن تلعبه في إنجاح المشاريع عن طريق إدارتها بأسلوب علمي وعملي وبكفاءة عالية، كما أن دور حاضنات الأعمال الإيجابي يتحقق من خلال تدريب وتطوير المهارات الإدارية لدى أصحاب تلك المشاريع والقائمين على إدارتها لمساعدتها في البقاء داخل بيئة تنافسية.

#### الدراسات العربية والمحلية:

#### دراسة الدماغ وآخرون (2020):

بعنوان: حاضنات الأعمال ودورها في ريادة المشاريع الصغيرة.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة حاضنات الأعمال ودورها في ريادة الأعمال للمشاريع الصغيرة. استخدم الباحثون المنهج الوصفي والتحليلي في إجراء الدراسة. تم تطبيق الاستبيان كأداة لجمع المعلومات حول اختيار عينة عشوائية مكونة من (35) فرداً موزعين على الرياديين أصحاب المشاريع الصغيرة، وقد توصل الباحثون إلى النتائج الرئيسية الآتية: هناك أثر إيجابي بين حاضنات الأعمال وريادة الأعمال للمشاريع الصغيرة. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الوعي المعرفي وريادة المشاريع الصغيرة. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البنية التحتية وريادة الأعمال للمؤسسات الصغيرة. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدعم المالي وريادة الأعمال للمشاريع الصغيرة.

### دراسة شحادة وآخرون (2020):

بعنوان: واقع تحسين أداء حاضنات الأعمال

“Reality of Improving Performance of Business Incubators”

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تحسين أداء حاضنات الأعمال في قطاع غزة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في حاضنات الأعمال في قطاع غزة بالإضافة إلى خبراء واستشاريين في القطاع. الحاضنات حيث بلغ العدد الإجمالي (62) فرداً، استخدم الباحثون الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من خلال طريقة المسح الشامل، حيث تم استرجاع (55) استبانة بنسبة استرجاع (88.7%). أظهرت نتائج الدراسة أن هناك مستوى عال من تحسين أداء الحاضنات في قطاع غزة بمتوسط وزن (80.12%). كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول تحسين أداء حاضنات الأعمال في قطاع غزة تعزى إلى البيانات الشخصية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي)، ووجود فروق تعزى على البيانات التالية (طبيعة العمل في الحاضنة، سنوات الخبرة العملية).

### دراسة أحمد عبد الرحمن (2018):

بعنوان: حاضنات الأعمال كآلية لتحقيق استدامة برامج ومشروعات التنمية المجتمعية.

هدفت الدراسة إلى تحديد دور حاضنات الأعمال والتكنولوجيا في تقديم الخدمات الفنية والإدارية لتحقيق الاستدامة لبرامج ومشاريع التنمية المجتمعية، واستندت الدراسة في تحليلها منهج المسح الاجتماعي الشامل، إضافة إلى استخدامها منظور طريقة تنظيم المجتمع وذلك لتفعيل دور الحاضنات والتكنولوجيا في تحقيق الاستدامة لبرامج ومشاريع التنمية المجتمعية.

### دراسة عبد الله الهاجري (2016):

بعنوان: الحاضنات الصناعية والتكنولوجية ودورها في التنمية بدولة الكويت.

تهدف الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه الحاضنات التكنولوجية في تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية. تُظهر دراسة حالة للكويت كيف تم تأسيس ثقافة ريادة الأعمال في الدولة متمثلة في إنشاء حاضنات أعمال تكنولوجية. كانت المنهجية المستخدمة هي المنهج الوصفي، وأظهرت النتائج أن حاضنات الأعمال التكنولوجية تمثل أحد المحركات الرئيسية لنمو المشاريع الصغيرة والمتوسطة ونجاحها، وأوصت بضرورة إنشاء حاضنات الأعمال بالإضافة إلى دور القطاع الخاص ومساهمته في توفير الدعم والتمويل لتلك الحاضنات.

### دراسة النخالة (2015):

بعنوان: الحاضنة التكنولوجية ودورها في دعم وتطوير المشاريع الصغيرة دراسة مقارنة بين حاضنة الجامعة الإسلامية وحاضنة الكلية الجامعية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الحاضنة التكنولوجية ودورها في دعم وتطوير المشاريع الصغيرة في حاضنة الجامعة الإسلامية وحاضنة الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية وبيان مدى قدرة الحاضنة التكنولوجية على تطوير قدراتها وإمكانياتها لتمكين المشاريع الصغيرة من تحقيق نموها، واعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي، واستخدمت المقابلة والاستبيان كأداتين رئيسيتين لجمع البيانات من مجتمع الدراسة وتمثلها في المشاريع المحتضنة في حاضنة الجامعة الإسلامية وكلية المجتمع. توصلت الدراسة إلى أهم النتائج، وهي أن الحاضنات التكنولوجية محرك أساسي في دعم وتطوير المشاريع الصغيرة، واتفق المشاركون على دور الحاضنات التكنولوجية ومدى تأثير نموذج الحاضنة المستخدم على نتائج عملية الاحتضان. كما ساعدت الحاضنات المشاركين في إنشاء مشاريع صغيرة وتحويل أفكارهم الإبداعية والريادية إلى شركات ناشئة وشركات ناجحة، وربط المشاريع بالأسواق المستهدفة، وللحاضنات الدور البارز في دعم البحث العلمي والإبداع والإرشاد الإداري والفني للمشاريع الريادية الصغيرة.

### دراسة زكيك (2013):

بعنوان: دور حاضنات الأعمال في تحقيق التنمية المستدامة في قطاع غزة دراسة حالة: حاضنة الأعمال والتكنولوجيا في الجامعة الإسلامية بغزة.

“The role of business incubators in Achieving the Sustainable Development in the Gaza Strip case study: The business and technology incubator at IUG”.

نظرت الدراسة في كيفية تحقيق حاضنات الأعمال للتنمية المستدامة. تلعب حاضنات الأعمال دوراً حيوياً في النمو الاقتصادي في جميع أنحاء العالم من خلال تطوير مشاريع جديدة.

تمت صياغة سؤال البحث "ما دور حاضنات الأعمال في تحقيق التنمية المستدامة في قطاع غزة؟" أثبتت هذه الدراسة أهميتها في سياق أنه بمساعدة الحاضنات، فإنها تتبني بالمستقبل لتحقيق التنمية في فلسطين، والحد من الفقر، وتعزيز روح المبادرة والإبداع.

#### دراسة (العزام وموسى، 2010):

بعنوان: تأثير استخدام حاضنات الأعمال في إنجاح المشاريع الريادية في الأردن.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور المهم الذي تلعبه حاضنات الأعمال في الأردن في دعم المشاريع الريادية الناشئة وتطويرها إضافة إلى إسهامها في نمو الاقتصاد الوطني. كشفت هذه الدراسة عن مجموعة نتائج مهمة ومنها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعوامل الإسهام الخدمية بالأبعاد الإدارية والفنية في إنجاح المشاريع الريادية من حيث القدرة على النمو وتوفير فرص العمل وبالتالي توليد الدخل، وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعوامل الرؤية بالأبعاد المتمثلة في (الرؤية والقيادة الإستراتيجية، وإستراتيجية الاحتضان) في إنجاح المشاريع الريادية من حيث القدرة على النمو وتوفير فرص العمل وبالتالي توليد الدخل.

#### دراسة دهليز (2009):

بعنوان: دور حاضنات الأعمال في تطوير ريادة الأعمال وخلق مشاريع جديدة في قطاع غزة.  
“The Role of Business Incubators in Developing the Entrepreneurship and Creating New Business Start-ups in Gaza Strip”.

تناولت الدراسة الوضع الاقتصادي الضعيف للاقتصاد الفلسطيني ولكن في حالة مماثلة حددت أيضاً المواهب والقدرات والمؤهلات الكبيرة في شكل خريجي الجامعات في مختلف المجالات. لاحظت الدراسة أن العديد من الشباب لديهم العديد من الأفكار المبتكرة والقابلة للتطبيق عملياً. إذا كان من الممكن دعم هذه الأفكار لإنشاء شركة جديدة ناشئة. هذه هي النقطة التي حددت فيها الدراسة دور حاضنات الأعمال. حددت الدراسة الجهود غير المنظمة من مختلف المنظمات والجامعات والمؤسسات الخاصة الأخرى للعمل بطريقة مماثلة كحاضنة أعمال لإنشاء شركات ناشئة جديدة. ولكن تم الإبلاغ عن أن كل هذه الجهود مبعثرة ولم تكن الوظائف الكاملة لحاضنة الأعمال متاحة. تمت صياغة سؤال البحث على النحو التالي: إلى أي مدى يمكن أن تلعب حاضنات الأعمال دوراً رئيسياً في تطوير وتعزيز ريادة الأعمال في قطاع غزة؟

#### 4.2 التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة الحالية، تناول الباحث بعد ملاحظة التشابه والاختلاف بين الدراسات والدراسة الحالية من عدة جوانب كما يأتي:

يتضح من خلال ما تم عرضه من دراسات سابقة ببالغ أهميتها في إظهار الدور الذي تلعبه ريادة الأعمال في التنمية الاجتماعية والاقتصادية ودور حاضنات الأعمال في نمو ونجاح المشاريع الريادية والشركات الناشئة، كما أنها ستثري ما تناوله الدراسة الحالية حول موضوع تعزيز المشاريع الريادية.

تطرقت الدراسات السابقة للحديث عن حاضنات الأعمال والمشاريع الريادية، وأظهرت ما لحاضنات الأعمال من دور مهم في تقديم الدعم للرياديين ومساعدتهم وتهيئتهم لدخول سوق العمل باستخدامهم مجموعة من البرامج التدريبية والتطويرية على كافة الأصعدة الاستشارية أو الإدارية أو المالية. إضافة إلى إيضاحها لأهمية حاضنات الأعمال وطبيعة العمل داخلها وآليات العمل الجديدة والحديثة التي تستخدمها لدعم المشاريع المحتضنة، كما استعرضت العديد من المؤشرات على نجاح حاضنات الأعمال من خلال تبيان لما يجري داخلها من عمليات مبنية على أسس نظرية وعلمية لتقديم الدعم للمشاريع الريادية بهدف التطوير المستمر في آلية عمل حاضنات العمل، كما بينت الدراسات السابقة الآثار الاقتصادية لإقامة حاضنات الأعمال.

تبين مراجعة الدراسات السابقة أكثر المعوقات والتحديات التي تواجه المشاريع الريادية وأهمها: التمويل، والبنية التحتية، وقلة خبرة الرياديين وضعف مؤهلاتهم، إضافة إلى الدعم الحكومي، لذا فمن الضروري الاهتمام بتوفير التمويل الكافي واللازم للمشاريع الريادية؛ لما له من أثر على نجاح المشاريع الريادية واستمرارها وعلى التنمية الاجتماعية والاقتصادية الأمر الذي ينعكس على الحد من البطالة.

كما أوضحت الدراسات السابقة ما تتركه حاضنات الأعمال بعد تخريج المشاريع الريادية وإطلاقها في السوق المحلي من أثر على التنمية الاجتماعية والاقتصادية للدولة والمجتمع، وتركز في معظم التوصيات ضرورة تعزيز الثقافة الريادية، وتوفير الدعم اللازم من الجهات المختصة والمعنية تجاه حاضنات الأعمال للإبقاء على ما تقدمه من خدمات لأصحاب المشاريع الريادية والصغيرة، إضافة إلى التركيز على توعية فئة الشباب ومساعدتهم في فهم سوق العمل وتعزيز ثقافة العمل في المشاريع الريادية من خلال تشجيعهم على الإبداع والمبادرة نحو تحويل أفكارهم إلى واقع.

أكدت دراسة Christy & Mingchang (2021) على مساهمة حاضنات الأعمال في تعزيز ريادة الأعمال وحاضنات الأعمال، من خلال توفير التدريبات اللازمة للرياديين وتشجيع الشركات الناشئة على الانخراط في بيئة العمل الخاصة بحاضنات الأعمال ومساعدتهم في تسويق أفكارهم الريادية.

أظهرت دراسة الدماغ وآخرون (2020) وجود أثر إيجابي بين حاضنات الأعمال وريادة الأعمال للمشاريع الصغيرة.

أكدت دراسة شحادة وآخرون (2020) على ضرورة التقييم الدوري لأداء حاضنات الأعمال وتصميم آلية عمل أكثر فاعلية للمتابعة مع الشركات بعد انتهاء فترة الاحتضان.

أكدت دراسة Cai (2020) على الدور المهم الذي تلعبه حاضنات الأعمال في تقديم الخدمات وتوفير برامج التدريب المهمة لتطوير قطاع ريادة الأعمال.

أظهرت دراسة عبد الرحمن (2018) تأثير تنظيم المجتمع في تفعيل دور التكنولوجيا وحاضنات الأعمال في استدامة مشاريع التنمية المجتمعية.

كما أظهرت دراسة الهاجري (2016) الدور المهم الذي لعبه تأسيس ثقافة ريادة الأعمال في إنشاء حاضنات الأعمال والتي تعد من أهم العوامل المؤثرة في نمو ونجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

أكدت دراسة Obaji (2015) على أهمية حاضنات الأعمال باعتبارها واحدة من أهم الجهات الداعمة للمشاريع الريادية من خلال ما تقدمه من خدمات مختلفة تساعد تلك المشاريع على النمو والتطوير.

أظهرت دراسة النخالة (2015) على قدرة حاضنات الأعمال على مساعدة المشاريع الريادية الصغيرة في تحقيق النمو من خلال تطوير قدراتها وتحسين الخدمات التي تقدمها.

وتناولت دراسة زكيك (2013) التطور الاجتماعي والاقتصادي والبيئي في فلسطين، كما فحصت دور حاضنات الأعمال في تقليل معدل الفشل بين الشركات الناشئة.

أما دراسة AlMubarak & Busler (2013) ركزت على إظهار قوة حاضنات الأعمال وضعفهم في البلدان النامية، كما وعرفت حاضنات الأعمال على أنها أداة للتنمية الاقتصادية.

ركزت دراسة Özdemir & Şehitoğlu (2013) للتعرف على مدى الدور الذي يلعبه نموذج حاضنة تركز في مساعدة الشركات الناشئة على تغادي معوقات النمو والتغلب عليها خلال فترة ما بعد التخرج في ظل نمو المبيعات والعمالة في تركيا.

أكدت دراسة Lesáková (2012) أن حاضنة الأعمال تساعد على تلبية مجموعة متنوعة من الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية في بلد ما، والتي قد تشمل إنشاء الأعمال والاحتفاظ بها، وتسويق التكنولوجيا، وخلق فرص العمل والثروة وكذلك تعزيز مناخ ريادة الأعمال في المجتمع.

أظهرت دراسة Lewis (2011) الآلية المتبعة في تقييم العلاقات بين الإجراءات والعمليات المتخذة من قبل الحاضنة من جهة وأداء الشركات الريادية المتخرجة من جهة أخرى.

أظهرت دراسة العزام (2010) مدى تأثير حاضنات الأعمال في نمو المشاريع الريادية في الأردن وإنجاحها من حيث القدرة على توليد فرص العمل وزيادة الدخل والتوسع في العمل، إضافة إلى الدور المهم الذي تلعبه في تقديم الدعم والإسناد للمشاريع الريادية الناشئة وتطويرها متمثلاً في تقديم الخدمات الفنية والإدارية اللازمة لها وانعكاس هذا الدور على نمو الاقتصاد الوطني، وأكدت الدراسة على احتواء حاضنات الأعمال على إدارات ذات كفاءة ورؤيا واضحة في سياسات القبول والاحتضان والتقييم للمشاريع الريادية.

أكدت دراسة دهليز (2009) على الدور الذي بإمكان حاضنات الأعمال أن تلعبه في تطوير ريادة الأعمال من خلال الكشف عما لدى فئة الشباب وخاصة خريجي الجامعات من طاقات ومؤهلات وما لديهم من أفكار ريادية خلاقية قابلة للتطوير وتحويلها لشركات ريادية ناشئة.

كشفت دراسة Dixon & Wilber (2004) عن الدور المهم الذي تلعبه حاضنات الأعمال في إنجاح المشاريع الناشئة من خلال استخدام الأساليب العلمية والعملية متمثلاً في برامج التدريب والتأهيل والعمل على مساعدة أصحاب تلك المشاريع في البقاء والاستمرارية.

وأخيراً لاحظ الباحث من مراجعة الأدبيات السابقة أن هذه الدراسة ستعزز الجهود السابقة في تقييم أداء وإنجازات وتأثير حاضنات الأعمال في التنمية الاجتماعية والاقتصادية.

وقد سلط الباحث في هذا الفصل الضوء على بعض الدراسات حول حاضنات الأعمال في العالم وفلسطين. ركزت كل هذه الدراسات على دراسة واقع حاضنات الأعمال من حيث مفهومها ونشأتها وأنواعها وأهدافها وعوامل نجاحها وآلية الانضمام إليها، وفي النهاية قدمت أهم الخدمات التي تقدمها الشركات الصغيرة والتي تساهم في حل العديد من المشاكل التي يواجهونها.

على الرغم من أن حاضنات الأعمال في المنطقة قد تأسست منذ فترة من الزمن، فقد أثبتت الكثير من الدراسات أنها لا تزال تدعم الشركات الصغيرة وتعزز التنمية الاقتصادية. لا تزال معظم حاضنات الأعمال في حاجة ماسة إلى الدعم من أجل تحقيق أهدافها، بحيث يمكنها مساعدة الشركات الصغيرة.

## الفصل الثالث:

### منهجية وإجراءات الدراسة:

#### 1.3 مقدمة:

يتناول هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي اتبعتها الباحثة في الدراسة، ومنها تعريف منهج الدراسة، ومصادر جمع البيانات، ووصف مجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، واعداد أداة الدراسة، وقياس المتغيرات والتأكد من صدقها وثباتها، والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها لقياس ومعرفة دور حاضنات الأعمال في تعزيز المشاريع الريادية.

#### 2.3 منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الاستكشافي والذي يقوم بوصف ودراسة الظاهرة وجمع المعلومات والبيانات الدقيقة، وبيان العلاقة بين مكوناتها، بحيث يعتمد الأسلوب على دراسة الواقع الحالي، وقام الباحث بجمع المعلومات والبيانات، واختبار الفرضيات مستعيناً بالاستبانة، كما وتم تحليل مخرجات الاستبانة ومعالجتها إحصائياً بواسطة حزمة SPSS الإحصائية، والوصول إلى نتائج واستنتاجات تخص دور حاضنات الأعمال في تعزيز المشاريع الريادية بشكل يمكن من تعميم النتائج والتوصيات.

أما بالنسبة لكون البحث **وصفي** فيكون من خلال وصف دور حاضنات الأعمال في تعزيز المشاريع الريادية، ليتمكن القارئ من فهم الجوانب والمصطلحات التي تم شرحها وتوضيحها من أجل تعزيز المشاريع الريادية ودعمها. وبالنسبة لكون البحث **استكشافي** فيكون من خلال الاستكشاف والوصول إلى النتائج لمعرفة دور حاضنات الأعمال في تعزيز المشاريع الريادية وهذا يعد شكل من أشكال البحث يتم

إجراؤه عن المشاكل التي لم يتم تحديدها بوضوح، ويساعد البحث الاستكشافي على تحديد أفضل تصميم للبحث وجمع البيانات، واكتساب رؤية جديدة حتى يتم الحصول على أفكار جديدة لتقييم الظواهر.

### 3.3 مصادر جمع البيانات:

#### 1.3.3 المصادر الثانوية:

وهي كل البيانات التي تم جمعها من الجهات الرسمية، والتقارير والدوريات والمقالات المنشورة، والمواقع الإلكترونية العلمية المتخصصة، ولمعالجة الإطار النظري للبحث تم اللجوء إلى مصادر بيانات ثانوية تتمثل في تجميع مخرجات من مراجع عربية وأجنبية ذات علاقة بموضوع البحث والتمثل بدور حاضنات الأعمال في تعزيز المشاريع الريادية بالإضافة لرسائل جامعية عالمية ومحلية، من أجل وضع الدراسة في إطارها ومساعدة كل من يقرأها لفهمها.

#### 2.3.3 المصادر الأولية:

وهي بيانات غير معالجة تم جمعها من مصادرها الأولية، من خلال الاستبانة كأداة رئيسية لمعرفة آراء أفراد عينة الدراسة وتحليلها والوصول إلى نتائج يستطيع الباحث من خلالها توجيه حاضنات الأعمال لتعزيز المشاريع الريادية ودعمها.

### 4.3 مجتمع الدراسة:

تشكّل مجتمع الدراسة من الرياديين أصحاب المشاريع الريادية والعاملين فيها بما يشمل المشاريع المحتضنة والمتخرجة من بعض حاضنات الأعمال في الضفة الغربية من شهر أيار 2021 وحتى شهر أيار 2022، علماً بأنه لا توجد أي إحصائيات تحدد عدد أفراد مجتمع الدراسة حسب علم الباحث.

### 5.3 عينة الدراسة:

تم أخذ عينة قصدية من مجتمع الدراسة، والذي تكوّن من مجموعة من الرياديين من أصحاب المشاريع الريادية المحتضنة أو المتخرجة والعاملين فيها وكان عدد المستجيبين 65 ريادياً وريادية.

### 6.3 العوامل الديموغرافية لعينة الدراسة:

يتبين من الجدول رقم (1.3) أن عدد الرياديين الذين جرت عليهم الدراسة والبالغ عددهم 65 هم من الإناث والذكور حيث كانت نسبة الذكور 61.5% ونسبة الإناث 38.5%، ويبين أن أعمارهم كانت موزعة على الفئات العمرية من 25 سنة فأقل حيث كانت نسبتهم 24.6% ومن 25 – 35 سنة وكانت نسبتهم 52.3% وهي النسبة الأكبر ومن سن 35 – 45 سنة وكانت نسبتهم 21.5% وكانت النسبة الأقل للفئة العمرية التي تزيد عن 45 سنة حيث كانت نسبتهم 1.5%. وكانت الفئات الخاصة بالمؤهل العلمي للرياديين مقسمة إلى دبلوم فأقل وكانت نسبتهم 3.1% وبكالوريوس وكانت نسبتهم 61.5% وهي النسبة الأعلى وماجستير وكانت نسبتهم 32.3% ودكتوراه وكانت نسبتهم 3.1%. أما بالنسبة للمركز الوظيفي فكان عدد الرياديين الذين يعملون كمدرّاء للمشاريع 13 ريادي وريادية وبما نسبته 20% من أفراد العينة وكانت نسبة الرياديين الذين يعملون كمؤسسي للشركات 33.8% وهي النسبة الأعلى حيث كان عددهم 22 ريادي وريادية وكانت نسبة العاملين كمؤسس شريك 24.6% ونسبة العاملين كمسؤولين ماليين 1.5% وكانت نسبة مسؤولي التسويق 4.6% ونسبة العاملين كفنيين 7.7% وكانت نسبة العاملين في الوظائف الأخرى 7.7%. وبالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة في مجال الريادة فكانت النسبة الأعلى لأفراد العينة والذين تزيد خبرتهم عن 5 سنوات تساوي 32.3% وأما الذين لديهم خبرة أقل من سنة فكانت نسبتهم 16.9% والذين لديهم خبرة تتراوح من 3 – 5 سنوات فكانت نسبتهم 20% والذين لديهم خبرة من 1 – 3 سنوات فكانت نسبتهم 30.8%. وتوزع قطاع العمل لأفراد العينة حيث كانت نسبة العاملين في القطاع الخاص 63.1% والقطاع الحكومي 3.1% والمؤسسات الغير ربحية 16.9% وكانت نسبة العاملين في الأعمال الحرة 16.9%. وفضل الرياديون أن تكون ملكية حاضنات الأعمال تابعة للقطاع الخاص وبما نسبته 49.2% والمؤسسات الربحية وبنسبة 44.6% أما بالنسبة للقطاع الحكومي والمؤسسات الأكاديمية فكن هنالك عدم تفضيل من رياديين الأعمال أن تكون حاضنات الأعمال تابعة لهم وبنسبة 3.1% لكل واحدة. أما بالنسبة لمتغير الشكل القانوني للشركة ففضل أفراد العينة أن يكون

الشكل القانوني للمشروع شركة خاصة مسجلة وكانت نسبتهم 44.6%، يليه أن يكون المشروع ملكية فردية غير مسجلة ونسبة 35.4% ومن ثم شركة مساهمة ونسبة 20%. وبالنسبة لسؤال أفراد العينة عن أن حاضنات الأعمال ساعدتهم في تسجيل مشروعهم أو شركته لدى الجهات المختصة فكان إجاباتهم منقسمة بين نعم ولا حيث كانت نسبة أفراد العينة الذين قامت حاضنات الأعمال بتسجيل مشروعهم أو شركتهم لدى الجهات المختصة 58.5%. وعن سؤال مجال عمل المشروع حصل المجال الصناعي على 3.1% والمجال التجاري على 10.8% والخدمات على نسبة 38.5% والزراعي على نسبة 7.7% أما النسبة الأعلى فكانت للمجال التكنولوجي حيث حصل على نسبة 40%. أما بالنسبة لعدد الرياديات الإناث عند انطلاق المشروع والبدء فيه فكان تتراوح ما بين 0 - 14 ريادية في المشروع الريادي وكانت النسبة الأعلى للشركات التي تعمل بها 3 رياديات حيث حصلت على 24.6%. وبالنسبة لعدد الرياديين الذكور عند انطلاق المشروع والبدء فيه فكان يتراوح ما بين 0 - 20 ريادي في المشروع وكانت النسبة الأعلى للمشاريع الذي يعمل بها رياديين اثنين حيث حصلت على 27.7%. أما بالنسبة لعدد العاملات الإناث الآن فكان تتراوح ما بين 0 - 40 ريادية في المشروع وكانت النسبة الأعلى للشركات التي يعمل بها رياديتين اثنتين حيث حصلت على 32.3%. وبالنسبة لعدد الرياديين الذكور الآن فكان يتراوح ما بين 0 - 35 ريادي يعملون في المشروع وكانت النسبة الأعلى للمشاريع الذي يعمل بها ثلاث رياديين حيث حصلت على 23.1%. وكانت آراء الرياديين المستطلعة آرائهم بالنسبة لنوع الشركة أو المشروع الريادي هي 43.1% أشاروا أن نوعها محتضن و 56.9% أشاروا أن نوع الشركة متخرجة.

### جدول رقم 3. 1: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.

| المتغير | وصف المتغير           | عدد التكرارات | النسبة المئوية |
|---------|-----------------------|---------------|----------------|
| الجنس   | ذكر                   | 40            | 61.5           |
|         | أنثى                  | 25            | 38.5           |
|         |                       |               |                |
| العمر   | أقل من 25 سنة         | 16            | 24.6           |
|         | من 25 - أقل من 35 سنة | 34            | 52.3           |
|         | من 35 - أقل من 45 سنة | 14            | 21.5           |

|      |    |                         |                                         |
|------|----|-------------------------|-----------------------------------------|
| 1.5  | 1  | 45 سنة فأكثر            |                                         |
|      |    |                         |                                         |
| 3.1  | 2  | دبلوم فأقل              | المؤهل العلمي                           |
| 61.5 | 40 | بكالوريوس               |                                         |
| 32.3 | 21 | ماجستير                 |                                         |
| 3.1  | 2  | دكتوراه                 |                                         |
|      |    |                         |                                         |
| 20.0 | 13 | مدير المشروع            | المركز الوظيفي في المشروع/ الشركة       |
| 33.8 | 22 | مؤسس شركة               |                                         |
| 24.6 | 16 | مؤسس شريك               |                                         |
| 1.5  | 1  | مسؤول مالي              |                                         |
| 4.6  | 3  | مسؤول تسويق             |                                         |
| 7.7  | 5  | مسؤول فني               |                                         |
| 7.7  | 5  | غير ذلك                 |                                         |
|      |    |                         |                                         |
| 16.9 | 11 | أقل من سنة              | سنوات الخبرة في مجال الريادة            |
| 30.8 | 20 | من سنة – أقل من 3 سنوات |                                         |
| 20.0 | 13 | من – 3 أقل من 5 سنوات   |                                         |
| 32.3 | 21 | 5سنوات فأكثر            |                                         |
|      |    |                         |                                         |
| 63.1 | 41 | خاص                     | قطاع العمل                              |
| 3.1  | 2  | حكومي                   |                                         |
| 16.9 | 11 | NGOs                    |                                         |
| 16.9 | 11 | عمل حر                  |                                         |
|      |    |                         |                                         |
| 3.1  | 2  | قطاع حكومي              | كريادي تفضل أن تكون ملكية حاضنة الأعمال |
| 3.1  | 2  | مؤسسات أكاديمية         |                                         |
| 49.2 | 32 | قطاع خاص                |                                         |

|      |    |                         |                                                                         |
|------|----|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| 44.6 | 29 | مؤسسات غير ربحية        |                                                                         |
|      |    |                         |                                                                         |
| 35.4 | 23 | ملكية فردية (غير مسجلة) | الشكل القانوني للمشروع/ الشركة                                          |
| 44.6 | 29 | شركة خاصة (مسجلة)       |                                                                         |
| 20.0 | 13 | شركة مساهمة             |                                                                         |
|      |    |                         |                                                                         |
| 41.5 | 27 | لا                      | حاضنة الأعمال ساعدتني في تسجيل<br>المشروع/ الشركة لدى الجهات<br>المختصة |
| 58.5 | 38 | نعم                     |                                                                         |
|      |    |                         |                                                                         |
| 3.1  | 2  | صناعي                   | مجال عمل المشروع                                                        |
| 10.8 | 7  | تجاري                   |                                                                         |
| 38.5 | 25 | خدماتي                  |                                                                         |
| 40.0 | 26 | تكنولوجي                |                                                                         |
| 7.7  | 5  | زراعي                   |                                                                         |
|      |    |                         |                                                                         |
| 15.4 | 10 | 0                       | عدد العاملين الإناث في المشروع عند<br>انطلاقه                           |
| 23.1 | 15 | 1                       |                                                                         |
| 23.1 | 15 | 2                       |                                                                         |
| 24.6 | 16 | 3                       |                                                                         |
| 4.6  | 3  | 4                       |                                                                         |
| 3.1  | 2  | 5                       |                                                                         |
| 1.5  | 1  | 6                       |                                                                         |
| 1.5  | 1  | 7                       |                                                                         |
| 1.5  | 1  | 8                       |                                                                         |
| 1.5  | 1  | 14                      |                                                                         |
|      |    |                         |                                                                         |
| 13.8 | 9  | 0                       | عدد العاملين الذكور في المشروع عند<br>انطلاقه                           |
| 15.4 | 10 | 1                       |                                                                         |

|      |    |    |                                     |
|------|----|----|-------------------------------------|
| 27.7 | 18 | 2  |                                     |
| 26.2 | 17 | 3  |                                     |
| 4.6  | 3  | 4  |                                     |
| 3.1  | 2  | 5  |                                     |
| 1.5  | 1  | 6  |                                     |
| 3.1  | 2  | 7  |                                     |
| 1.5  | 1  | 8  |                                     |
| 1.5  | 1  | 20 |                                     |
|      |    |    |                                     |
| 20.0 | 13 | 0  | عدد العاملين الإناث في المشروع الآن |
| 9.2  | 6  | 1  |                                     |
| 32.3 | 21 | 2  |                                     |
| 16.9 | 11 | 3  |                                     |
| 4.6  | 3  | 4  |                                     |
| 6.2  | 4  | 5  |                                     |
| 1.5  | 1  | 6  |                                     |
| 1.5  | 1  | 7  |                                     |
| 1.5  | 1  | 8  |                                     |
| 3.1  | 2  | 9  |                                     |
| 1.5  | 1  | 10 |                                     |
| 1.5  | 1  | 40 |                                     |
|      |    |    |                                     |
| 16.9 | 11 | 0  | عدد العاملين الذكور في المشروع الآن |
| 10.8 | 7  | 1  |                                     |
| 20.0 | 13 | 2  |                                     |
| 23.1 | 15 | 3  |                                     |
| 10.8 | 7  | 4  |                                     |
| 1.5  | 1  | 5  |                                     |
| 7.7  | 5  | 6  |                                     |

|      |    |        |                      |
|------|----|--------|----------------------|
| 3.1  | 2  | 7      |                      |
| 1.5  | 1  | 9      |                      |
| 1.5  | 1  | 14     |                      |
| 1.5  | 1  | 19     |                      |
| 1.5  | 1  | 35     |                      |
|      |    |        |                      |
| 43.1 | 28 | محتضنة | نوع المشروع / الشركة |
| 56.9 | 37 | متخرجة |                      |

### 7.3 أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على طرح أسئلة على عينة الدراسة من خلال استبانة وزعت إلكترونياً، حيث تم تصميم الاستبانة وتطويرها اعتماداً على الإطار النظري والدراسات السابقة وذلك لتحقيق أهداف الدراسة والتي تدرس دور حاضنات الأعمال في تعزيز المشاريع الريادية. وقد تكونت استبانة الدراسة من خمسة أقسام رئيسية وهي كالاتي:

**القسم الأول:** مجموعة من المؤشرات الديموغرافية الخاصة بالرياديين، مثل: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المركز الوظيفي في المشروع/ الشركة المحتضنة، سنوات الخبرة في مجال الريادة، قطاع العمل، ومجال العمل لتحديد صفات أفراد الدراسة.

**القسم الثاني:** يتكون من مجموعة من الفقرات التي تقيس وتدرس واقع حاضنات الأعمال، ويقسم هذا القسم إلى خمسة محاور وهي كالاتي:

- المحور الأول: عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي تدرس طبيعة حاضنات الأعمال.
- المحور الثاني: عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي تدرس أهداف إنشاء حاضنات الأعمال.
- المحور الثالث: عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي تدرس عوامل نجاح عملية الاحتضان للمشاريع الريادية.
- المحور الرابع: عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي تدرس علاقة حاضنات الأعمال بزيادة فرص العمل.

- المحور الخامس: عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي تدرس علاقة حاضنات الأعمال بتحويل الأفكار الإبداعية لمشاريع ودعم ريادي الأعمال.

القسم الثالث: عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي تدرس طبيعة الخدمات التي تقدمها حاضنة الأعمال.

وكانت الإجابات على فقرات الاستبانة متنوعة باستخدام المقياس الاسمي، ومقياس ليكرت الخماسي كما هو موضح في الجدول رقم (2.3).

جدول رقم 3. 2: مقياس ليكرت الخماسي.

| التصنيف | أوافق بشدة | أوافق | محايد | أعارض | أعارض بشدة |
|---------|------------|-------|-------|-------|------------|
| الترميز | 4          | 3     | 2     | 1     | 0          |

### 8.3 أسلوب وأداة جمع البيانات (إدارة الاستبانة):

تم توزيع الاستبانة بطريقة إلكترونية وبشكل عشوائي على أفراد العينة خلال شهر أيار من العام 2022، وذلك بعد إعداد النموذج والذي تم تحكيمه، حيث بلغ عدد الاستبانات المستردة خلال الفترة 65 استبانة تمت تعبئتهم من قبل الرياديين المستطلعة آرائهم وكانت جميع الاستبانات قابلة للتحليل الإحصائي.

### 9.3 صدق أداة الدراسة:

قام الباحث بتصميم الاستبانة بصورتها الأولية، من خلال دراسته للمعلومات المتوفرة في الإطار النظري إضافة إلى خبرته العملية واستنتاجه للأسئلة التي يحتاجها الرياديون لكي يبدو رأيهم فيها، وذلك لكي تنتفع منها حاضنات الأعمال. من ناحية أخرى تم التحقق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداة واتضح وجود دلالة إحصائية في جميع فقرات الاستبانة ويدل على أن هناك اتساق داخلي بين الفقرات.

كانت نتيجة صدق الأداة بحساب معامل الارتباط بيرسون (0.7) وهي نسبة مقبولة إحصائياً فيما يتعلق في تحقيق مصداقية الاستبانة، كما هو موضح في الجدول رقم (3.3).

جدول رقم 3. 3: نتيجة صدق الأداة بحساب معامل الارتباط بيرسون.

| المجال الاول: طبيعة حاضنة الأعمال                                                | الارتباط                  | مجموع العبارات |
|----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|----------------|
| كريادي تفضل أن تكون عضواً في حاضنة الأعمال لكي تحصل على الخدمات.                 | معامل الارتباط<br>Pearson | .334**         |
|                                                                                  | Sig. (2-tailed)           | .007           |
|                                                                                  | حجم العينة                | 65             |
| كريادي تقبل أن تحصل حاضنة الأعمال على رسوم احتضان سنوية مقابل الخدمات.           | معامل الارتباط<br>Pearson | .507**         |
|                                                                                  | Sig. (2-tailed)           | .000           |
|                                                                                  | حجم العينة                | 65             |
| كريادي تقبل أن تحصل حاضنة الأعمال على حصة من أرباح المشروع المحتضن لقاء الخدمات. | معامل الارتباط<br>Pearson | .678**         |
|                                                                                  | Sig. (2-tailed)           | .000           |
|                                                                                  | حجم العينة                | 65             |
| كريادي تقبل أن تكون حاضنة الأعمال شريكاً لك في المشروع المحتضن.                  | معامل الارتباط<br>Pearson | .594**         |
|                                                                                  | Sig. (2-tailed)           | .000           |
|                                                                                  | حجم العينة                | 65             |
| كريادي تفضل أن تشاركك حاضنة الأعمال في تأسيس مشروعك.                             | معامل الارتباط<br>Pearson | .642**         |
|                                                                                  | Sig. (2-tailed)           | .000           |
|                                                                                  | حجم العينة                | 65             |
| كريادي تقبل أن تتخذ حاضنة الأعمال بعضاً من القرارات الإدارية الخاصة بمشروعك.     | معامل الارتباط<br>Pearson | .650**         |
|                                                                                  | Sig. (2-tailed)           | .000           |
|                                                                                  | حجم العينة                | 65             |

| المجال الثاني: أهداف إنشاء حاضنة الأعمال                                | الارتباط                  | مجموع العبارات |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------|----------------|
| خلق فرص عمل في المجتمع المحلي.                                          | معامل الارتباط<br>Pearson | .582**         |
|                                                                         | Sig. (2-tailed)           | .000           |
|                                                                         | حجم العينة                | 65             |
| توفير بيئة العمل التأسيسية لإقامة مشروعك.                               | معامل الارتباط<br>Pearson | .725**         |
|                                                                         | Sig. (2-tailed)           | .000           |
|                                                                         | حجم العينة                | 65             |
| المساعدة في تنمية قدراتك الإدارية من خلال اكتساب مهارات الإدارة الجيدة. | معامل الارتباط<br>Pearson | .766**         |
|                                                                         | Sig. (2-tailed)           | .000           |
|                                                                         | حجم العينة                | 65             |
| ربط مشروعك بالسوق المحلي.                                               | معامل الارتباط<br>Pearson | .660**         |
|                                                                         | Sig. (2-tailed)           | .000           |
|                                                                         | حجم العينة                | 65             |
| استمرارية العمل بمشروعك من قبل حاضنة الأعمال بعد انتهاء فترة الاحتضان.  | معامل الارتباط<br>Pearson | .603**         |
|                                                                         | Sig. (2-tailed)           | .000           |
|                                                                         | حجم العينة                | 65             |
| المساعدة على تخطي المشاكل والمعوقات التي واجهت مشروعك.                  | معامل الارتباط<br>Pearson | .716**         |
|                                                                         | Sig. (2-tailed)           | .000           |
|                                                                         | حجم العينة                | 65             |

|                |                           |                                                                                 |
|----------------|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| .756**         | معامل الارتباط<br>Pearson | المساعدة في تحويل أفكارك لمنتجات وخدمات قابلة للتسويق.                          |
| .000           | Sig. (2-tailed)           |                                                                                 |
| 65             | حجم العينة                |                                                                                 |
| .567**         | معامل الارتباط<br>Pearson | توفير مستشارين وخبراء لمساعدتك في عمل خطط العمل اللازمة لبدء مشروعك.            |
| .000           | Sig. (2-tailed)           |                                                                                 |
| 65             | حجم العينة                |                                                                                 |
| .671**         | معامل الارتباط<br>Pearson | توفير وتقديم المعلومات والاستشارات التي تمكنك من اتخاذ القرارات الأنسب لمشروعك. |
| .000           | Sig. (2-tailed)           |                                                                                 |
| 65             | حجم العينة                |                                                                                 |
| .396**         | معامل الارتباط<br>Pearson | الحصول على أرباح مقابل الخدمات التي تقدمها للمشروع المحتضن.                     |
| .001           | Sig. (2-tailed)           |                                                                                 |
| 65             | حجم العينة                |                                                                                 |
|                |                           |                                                                                 |
| مجموع العبارات | الارتباط                  | المجال الثالث: عوامل نجاح عملية الاحتضان لمشروعك                                |
| .627**         | معامل الارتباط<br>Pearson | وضعت حاضنة الأعمال خطط العمل اللازمة لدعم مشروعك المحتضن.                       |
| .000           | Sig. (2-tailed)           |                                                                                 |
| 65             | حجم العينة                |                                                                                 |
| .701**         | معامل الارتباط<br>Pearson | وفرت حاضنة الأعمال التكنولوجيا والآلات والأدوات اللازمة لدعم مشروعك المحتضن.    |
| .000           | Sig. (2-tailed)           |                                                                                 |
| 65             | حجم العينة                |                                                                                 |

|        |                           |                                                                                |
|--------|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| .584** | معامل الارتباط<br>Pearson | قامت حاضنة الأعمال بتحسين وتطوير الخدمات المقدمة لمشروعك في فترة الاحتضان.     |
| .000   | Sig. (2-tailed)           |                                                                                |
| 65     | حجم العينة                |                                                                                |
| .521** | معامل الارتباط<br>Pearson | قامت حاضنة الأعمال باحتضان مشروعك طيلة فترة الاحتضان.                          |
| .000   | Sig. (2-tailed)           |                                                                                |
| 65     | حجم العينة                |                                                                                |
| .754** | معامل الارتباط<br>Pearson | وفرت حاضنة الأعمال فريق عمل مختص وفعال يرد على استفساراتك حول احتياجات مشروعك. |
| .000   | Sig. (2-tailed)           |                                                                                |
| 65     | حجم العينة                |                                                                                |
| .605** | معامل الارتباط<br>Pearson | تدريب الموارد البشرية حول كيفية تطوير وإدارة المشاريع الريادية.                |
| .000   | Sig. (2-tailed)           |                                                                                |
| 65     | حجم العينة                |                                                                                |
| .610** | معامل الارتباط<br>Pearson | عقد دورات متنوعة في مجال الإدارة وتكنولوجيا المعلومات.                         |
| .000   | Sig. (2-tailed)           |                                                                                |
| 65     | حجم العينة                |                                                                                |
| .710** | معامل الارتباط<br>Pearson | وضع خطط وبرامج تدريبية مبنية على الاحتياجات الفعلية للأفراد.                   |
| .000   | Sig. (2-tailed)           |                                                                                |
| 65     | حجم العينة                |                                                                                |
| .596** | معامل الارتباط<br>Pearson | تقليل التكاليف التأسيسية لمشروعك.                                              |
| .000   | Sig. (2-tailed)           |                                                                                |

|                |                           |                                                                                       |
|----------------|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| 65             | حجم العينة                |                                                                                       |
| .786**         | معامل الارتباط<br>Pearson | إكسابك الأساليب الإدارية الحديثة.                                                     |
| .000           | Sig. (2-tailed)           |                                                                                       |
| 65             | حجم العينة                |                                                                                       |
| .650**         | معامل الارتباط<br>Pearson | مساعدة الشباب من خلال تحويل أفكارهم إلى مشاريع استثمارية.                             |
| .000           | Sig. (2-tailed)           |                                                                                       |
| 65             | حجم العينة                |                                                                                       |
|                |                           |                                                                                       |
| مجموع العبارات | الارتباط                  | المجال الرابع: علاقة حاضنات الأعمال بزيادة فرص العمل                                  |
| .678**         | معامل الارتباط<br>Pearson | ساهمت حاضنة الأعمال في معالجة جزء من البطالة القائمة من وجهة نظرك.                    |
| .000           | Sig. (2-tailed)           |                                                                                       |
| 65             | حجم العينة                |                                                                                       |
| .698**         | معامل الارتباط<br>Pearson | ساهم مجال عملك في إطار حاضنة الأعمال على زيادة متنامية في معدلات حجم التشغيل لمشروعك. |
| .000           | Sig. (2-tailed)           |                                                                                       |
| 65             | حجم العينة                |                                                                                       |
| .575**         | معامل الارتباط<br>Pearson | حرصت حاضنة الأعمال على نسج علاقات وشراكات جديدة محلية لمشروعك المحتضن.                |
| .000           | Sig. (2-tailed)           |                                                                                       |
| 65             | حجم العينة                |                                                                                       |
| .673**         | معامل الارتباط<br>Pearson | حرصت حاضنة الأعمال على نسج علاقات وشراكات جديدة إقليمية لمشروعك المحتضن.              |
| .000           | Sig. (2-tailed)           |                                                                                       |
| 65             | حجم العينة                |                                                                                       |

|                |                           |                                                                                           |
|----------------|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| .677**         | معامل الارتباط<br>Pearson | ساهمت حاضنة الأعمال في تحسين الوضع الاجتماعي لك من خلال مساعدتهم في بناء عملك الخاص.      |
| .000           | Sig. (2-tailed)           |                                                                                           |
| 65             | حجم العينة                |                                                                                           |
| .718**         | معامل الارتباط<br>Pearson | قدمت حاضنة الأعمال برامج تدريبية ملائمة لك ساعدتك على الحصول على فرصه عمل مناسبة.         |
| .000           | Sig. (2-tailed)           |                                                                                           |
| 65             | حجم العينة                |                                                                                           |
| .690**         | معامل الارتباط<br>Pearson | ساهمت حاضنة الأعمال في خلق وظائف جديدة.                                                   |
| .000           | Sig. (2-tailed)           |                                                                                           |
| 65             | حجم العينة                |                                                                                           |
|                |                           |                                                                                           |
| مجموع العبارات | الارتباط                  | المجال الخامس: علاقة حاضنات الأعمال بتحويل الأفكار الإبداعية لمشاريع ودعم ريادي الأعمال.  |
| .764**         | معامل الارتباط<br>Pearson | قامت حاضنة الأعمال بتشجيعك كرائد اعمال على الإبداع والابتكار.                             |
| .000           | Sig. (2-tailed)           |                                                                                           |
| 65             | حجم العينة                |                                                                                           |
| .805**         | معامل الارتباط<br>Pearson | ساهمت حاضنة الأعمال في توفير الأجواء المناسبة لك لتطبيق الأفكار الابداعية على أرض الواقع. |
| .000           | Sig. (2-tailed)           |                                                                                           |
| 65             | حجم العينة                |                                                                                           |
| .700**         | معامل الارتباط<br>Pearson | ساهمت حاضنة الأعمال في عقد الاجتماعات مع ريادي أعمال ناجحين للاستفادة من تجاربهم.         |
| .000           | Sig. (2-tailed)           |                                                                                           |
| 65             | حجم العينة                |                                                                                           |

|                                                                                         |                           |                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|----------------|
| وفرت حاضنات الأعمال روابط بين القطاع العام والخاص والمستثمرين من جهة وبينك كرائد اعمال. | معامل الارتباط<br>Pearson | .634**         |
|                                                                                         | Sig. (2-tailed)           | .000           |
|                                                                                         | حجم العينة                | 65             |
| قامت حاضنة الأعمال بربط مشروعات المحتضن لديها ببرامج تمويل واستثمار محلية وعالمية.      | معامل الارتباط<br>Pearson | .639**         |
|                                                                                         | Sig. (2-tailed)           | .000           |
|                                                                                         | حجم العينة                | 65             |
| عملت حاضنة الأعمال على تدريبك من أجل تطبيق فكرتك وإدارتك لمشروعك بشكل ناجح.             | معامل الارتباط<br>Pearson | .708**         |
|                                                                                         | Sig. (2-tailed)           | .000           |
|                                                                                         | حجم العينة                | 65             |
| ساهمت الدورات التدريبية التي قدمتها حاضنة الأعمال لك في تطوير فكرك كريادي أعمال جديد.   | معامل الارتباط<br>Pearson | .804**         |
|                                                                                         | Sig. (2-tailed)           | .000           |
|                                                                                         | حجم العينة                | 65             |
| ساهمت حاضنة الأعمال في تطبيق أفكارك الإبداعية على أرض الواقع.                           | معامل الارتباط<br>Pearson | .823**         |
|                                                                                         | Sig. (2-tailed)           | .000           |
|                                                                                         | حجم العينة                | 65             |
|                                                                                         |                           |                |
| المجال السادس: مستوى تقديم الخدمات الإدارية                                             | الارتباط                  | مجموع العبارات |
| ساهمت حاضنة الأعمال في إجراءات تسجيل مشروعات وإعداد السجلات الضرورية مع جهات الاختصاص.  | معامل الارتباط<br>Pearson | .673**         |
|                                                                                         | Sig. (2-tailed)           | .000           |
|                                                                                         | حجم العينة                | 65             |

|                |                           |                                                                                              |
|----------------|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| .625**         | معامل الارتباط<br>Pearson | ساهمت حاضنة الأعمال في تقديم الاستشارة لك في مجال التنظيم والإدارة.                          |
| .000           | Sig. (2-tailed)           |                                                                                              |
| 65             | حجم العينة                |                                                                                              |
| .762**         | معامل الارتباط<br>Pearson | ساهمت حاضنة الأعمال في إعداد برامج التقييم والرقابة الملائمين لمشروعك.                       |
| .000           | Sig. (2-tailed)           |                                                                                              |
| 65             | حجم العينة                |                                                                                              |
| .678**         | معامل الارتباط<br>Pearson | ساهمت حاضنة الأعمال في إكسابك الأساليب الإدارية الحديثة وآلية إعداد الفواتير الخاصة بمشروعك. |
| .000           | Sig. (2-tailed)           |                                                                                              |
| 65             | حجم العينة                |                                                                                              |
| .674**         | معامل الارتباط<br>Pearson | ساهمت حاضنة الأعمال في تأسيس الاجراءات المالية والمحاسبية الخاصة بمشروعك.                    |
| .000           | Sig. (2-tailed)           |                                                                                              |
| 65             | حجم العينة                |                                                                                              |
| .701**         | معامل الارتباط<br>Pearson | ساهمت حاضنة الأعمال في توفير برامج لتطوير مشروعك.                                            |
| .000           | Sig. (2-tailed)           |                                                                                              |
| 65             | حجم العينة                |                                                                                              |
| .697**         | معامل الارتباط<br>Pearson | ساهمت حاضنة الأعمال في تقليل التكاليف التأسيسية لمشروعك.                                     |
| .000           | Sig. (2-tailed)           |                                                                                              |
| 65             | حجم العينة                |                                                                                              |
|                |                           |                                                                                              |
| مجموع العبارات | الارتباط                  | المجال السابع: مستوى تقديم الخدمات الفنية                                                    |

|                |                           |                                                                                                                                   |
|----------------|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| .745**         | معامل الارتباط<br>Pearson | ساهمت حاضنة الأعمال في توفير المقر المناسب لإقامة مشروعك.                                                                         |
| .000           | Sig. (2-tailed)           |                                                                                                                                   |
| 65             | حجم العينة                |                                                                                                                                   |
| .561**         | معامل الارتباط<br>Pearson | ساهمت حاضنة الأعمال في دعوة مشروعك للاشتراك في المعارض المتخصصة للتعريف بحاضنة الأعمال ومشروعاتها.                                |
| .000           | Sig. (2-tailed)           |                                                                                                                                   |
| 65             | حجم العينة                |                                                                                                                                   |
| .746**         | معامل الارتباط<br>Pearson | ساهمت حاضنة الأعمال في توفير خدمات الصيانة التي احتاجها مشروعك.                                                                   |
| .000           | Sig. (2-tailed)           |                                                                                                                                   |
| 65             | حجم العينة                |                                                                                                                                   |
| .731**         | معامل الارتباط<br>Pearson | ساهمت حاضنة الأعمال في توفير التسهيلات المكتبية كافة لمشروعك بما في ذلك الحصول على الآلات والتجهيزات (رأس مال) للمشاريع المحتضنة. |
| .000           | Sig. (2-tailed)           |                                                                                                                                   |
| 65             | حجم العينة                |                                                                                                                                   |
| .611**         | معامل الارتباط<br>Pearson | ساهمت حاضنة الأعمال في توفير غرف للاجتماعات والمؤتمرات الخاصة بمشروعك.                                                            |
| .000           | Sig. (2-tailed)           |                                                                                                                                   |
| 65             | حجم العينة                |                                                                                                                                   |
| .583**         | معامل الارتباط<br>Pearson | ساهمت حاضنة الأعمال في توفير مكتبة معلوماتية مرجعية للاستفادة منها.                                                               |
| .000           | Sig. (2-tailed)           |                                                                                                                                   |
| 65             | حجم العينة                |                                                                                                                                   |
|                |                           |                                                                                                                                   |
| مجموع العبارات | الارتباط                  | المجال الثامن: مستوى تقديم الخدمات اللوجستية                                                                                      |

|        |                           |                                                                                                         |
|--------|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| .738** | معامل الارتباط<br>Pearson | ساهمت حاضنة الأعمال في توفير أعمال التصوير والطباعة للمعاملات الخاصة بمشروعك.                           |
| .000   | Sig. (2-tailed)           |                                                                                                         |
| 65     | حجم العينة                |                                                                                                         |
| .805** | معامل الارتباط<br>Pearson | ساهمت حاضنة الأعمال في توفير خدمات الهاتف والفاكس والحاسوب لمشروعك.                                     |
| .000   | Sig. (2-tailed)           |                                                                                                         |
| 65     | حجم العينة                |                                                                                                         |
| .746** | معامل الارتباط<br>Pearson | ساهمت حاضنة الأعمال في توفير خدمات الاستقبال والاستفسار لمشروعك.                                        |
| .000   | Sig. (2-tailed)           |                                                                                                         |
| 65     | حجم العينة                |                                                                                                         |
| .792** | معامل الارتباط<br>Pearson | ساهمت حاضنة الأعمال في توفير خدمات الانترنت لمشروعك المحتضن بما في ذلك ربطه مع شبكات المعلومات الدولية. |
| .000   | Sig. (2-tailed)           |                                                                                                         |
| 65     | حجم العينة                |                                                                                                         |
| .827** | معامل الارتباط<br>Pearson | ساهمت حاضنة الأعمال في توفير أعمال الترجمة للمعاملات الدولية الخاصة بمشروعك.                            |
| .000   | Sig. (2-tailed)           |                                                                                                         |
| 65     | حجم العينة                |                                                                                                         |
| .723** | معامل الارتباط<br>Pearson | ساهمت حاضنة الأعمال في توفير البروشور الخاص بمشروعك.                                                    |
| .000   | Sig. (2-tailed)           |                                                                                                         |
| 65     | حجم العينة                |                                                                                                         |
| .704** | معامل الارتباط<br>Pearson | ساهمت حاضنة الأعمال في توفير معلومات عن منافسيك في السوق.                                               |
| .000   | Sig. (2-tailed)           |                                                                                                         |

|                |                           |                                                                                    |
|----------------|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| 65             | حجم العينة                |                                                                                    |
|                |                           |                                                                                    |
| مجموع العبارات | الارتباط                  | المجال التاسع: مستوى تقديم الخدمات التسويقية                                       |
| .827**         | معامل الارتباط<br>Pearson | ساهمت حاضنة الأعمال بعمل خطة لتسويق المنتج والخدمات المقدمة من مشروعك المحتضن.     |
| .000           | Sig. (2-tailed)           |                                                                                    |
| 65             | حجم العينة                |                                                                                    |
| .734**         | معامل الارتباط<br>Pearson | ساهمت حاضنة الأعمال بإيجاد أسواق جديدة لمشروعك.                                    |
| .000           | Sig. (2-tailed)           |                                                                                    |
| 65             | حجم العينة                |                                                                                    |
| .798**         | معامل الارتباط<br>Pearson | ساهمت حاضنة الأعمال في الترويج لمشروعك على الصفحة الالكترونية الخاصة بها.          |
| .000           | Sig. (2-tailed)           |                                                                                    |
| 65             | حجم العينة                |                                                                                    |
| .843**         | معامل الارتباط<br>Pearson | ساهمت حاضنة الأعمال في الحصول على دعم للمنتج الوطني (منتج مشروعك) بالدرجة الكافية. |
| .000           | Sig. (2-tailed)           |                                                                                    |
| 65             | حجم العينة                |                                                                                    |
| .771**         | معامل الارتباط<br>Pearson | ساهمت حاضنة الأعمال في توفير معلومات عن الاساليب الحديثة في مجال التسويق.          |
| .000           | Sig. (2-tailed)           |                                                                                    |
| 65             | حجم العينة                |                                                                                    |
| .751**         | معامل الارتباط<br>Pearson | ساهمت حاضنة الأعمال في الترويج لمشروعك باستخدام وسائل وطرق متنوعة.                 |
| .000           | Sig. (2-tailed)           |                                                                                    |
| 65             | حجم العينة                |                                                                                    |

|                |                           |                                                                                                                     |
|----------------|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| .685**         | معامل الارتباط<br>Pearson | ساهمت حاضنة الأعمال بدراسة العوامل الخارجية المؤثرة على الحصة السوقية لمشروعك (الاجتماعية، والثقافية، والاقتصادية). |
| .000           | Sig. (2-tailed)           |                                                                                                                     |
| 65             | حجم العينة                |                                                                                                                     |
| .761**         | معامل الارتباط<br>Pearson | ساهمت حاضنة الأعمال بدراسة العوامل الداخلية المؤثرة على الحصة السوقية لمشروعك (الدوافع، الإدراك، التعلم، الشخصية).  |
| .000           | Sig. (2-tailed)           |                                                                                                                     |
| 65             | حجم العينة                |                                                                                                                     |
| .721**         | معامل الارتباط<br>Pearson | وفرت حاضنة الأعمال المعلومات عن منافسيك في السوق.                                                                   |
| .000           | Sig. (2-tailed)           |                                                                                                                     |
| 65             | حجم العينة                |                                                                                                                     |
|                |                           |                                                                                                                     |
| مجموع العبارات | الارتباط                  | المجال العاشر: مستوى تقديم الخدمات التمويلية                                                                        |
| .708**         | معامل الارتباط<br>Pearson | ساهمت حاضنة الأعمال في التنسيق والربط بينك وبين المؤسسات التمويلية المختلفة.                                        |
| .000           | Sig. (2-tailed)           |                                                                                                                     |
| 65             | حجم العينة                |                                                                                                                     |
| .785**         | معامل الارتباط<br>Pearson | ساهمت حاضنة الأعمال في الحصول على التكلفة الاستثمارية لمشروعك.                                                      |
| .000           | Sig. (2-tailed)           |                                                                                                                     |
| 65             | حجم العينة                |                                                                                                                     |
| .806**         | معامل الارتباط<br>Pearson | ساهمت حاضنة الأعمال في تمويل التوسعات الاستثمارية في مرحلة نمو مشروعك.                                              |
| .000           | Sig. (2-tailed)           |                                                                                                                     |
| 65             | حجم العينة                |                                                                                                                     |

|                |                           |                                                                                                |
|----------------|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| .733**         | معامل الارتباط<br>Pearson | ساهمت حاضنة الأعمال في وضع تفاصيل موازنة مشروعك.                                               |
| .000           | Sig. (2-tailed)           |                                                                                                |
| 65             | حجم العينة                |                                                                                                |
| .851**         | معامل الارتباط<br>Pearson | ساهمت حاضنة الأعمال في تقديم مساعدات مالية مباشرة لمشروعك المحتضن.                             |
| .000           | Sig. (2-tailed)           |                                                                                                |
| 65             | حجم العينة                |                                                                                                |
| .758**         | معامل الارتباط<br>Pearson | ساعدت حاضنة الأعمال في تقليل التكاليف العامة لمشروعك.                                          |
| .000           | Sig. (2-tailed)           |                                                                                                |
| 65             | حجم العينة                |                                                                                                |
| .636**         | معامل الارتباط<br>Pearson | ساهمت حاضنة الأعمال بالتعريف بمصادر التمويل الملائمة لمشروعك.                                  |
| .000           | Sig. (2-tailed)           |                                                                                                |
| 65             | حجم العينة                |                                                                                                |
|                |                           |                                                                                                |
| مجموع العبارات | الارتباط                  | المجال الحادي عشر: مستوى تقديم الخدمات الاستشارية                                              |
| .848**         | Pearson Correlation       | قدمت حاضنة الأعمال الاستشارات الخاصة بأعداد دراسات الجدوى الاقتصادية والفنية والمالية لمشروعك. |
| .000           | Sig. (2-tailed)           |                                                                                                |
| 65             | N                         |                                                                                                |
| .826**         | Pearson Correlation       | قدمت حاضنة الأعمال الاستشارات السوقية لرفع الكفاءة التسويقية لمنتجات وخدمات مشروعك.            |
| .000           | Sig. (2-tailed)           |                                                                                                |
| 65             | N                         |                                                                                                |
| .826**         | Pearson Correlation       |                                                                                                |

|        |                     |                                                                                         |
|--------|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| .000   | Sig. (2-tailed)     | قدمت حاضنة الأعمال الاستشارات الخاصة بالأعمال المحاسبية الخاصة بمشروعك.                 |
| 65     | N                   |                                                                                         |
| .818** | Pearson Correlation | قدمت حاضنة الأعمال الاستشارات الخاصة بالتوظيف واختيار الموارد البشرية المناسبة لمشروعك. |
| .000   | Sig. (2-tailed)     |                                                                                         |
| 65     | N                   |                                                                                         |
| .773** | Pearson Correlation | قدمت حاضنة الأعمال الاستشارات القانونية بخصوص آلية إنشاء مشروعك.                        |
| .000   | Sig. (2-tailed)     |                                                                                         |
| 65     | N                   |                                                                                         |
| .690** | Pearson Correlation | قدمت حاضنة الأعمال الاستشارات الخاصة بجودة الخدمات أو المنتجات الخاصة بالمشروع.         |
| .000   | Sig. (2-tailed)     |                                                                                         |
| 65     | N                   |                                                                                         |
| .740** | Pearson Correlation | قدمت حاضنة الأعمال الاستشارات الخاصة حول آلية التسعير لمنتجات وخدمات مشروعك.            |
| .000   | Sig. (2-tailed)     |                                                                                         |
| 65     | N                   |                                                                                         |

### 10.3 ثبات الدراسة:

قام الباحث من التحقق من ثبات الأداء من خلال حساب ثبات الدرجة الكلية لمعامل الثبات لمجالات الدراسة بالإضافة إلى حساب معادلة الثبات لأسئلة مجالات الدراسة ككل حسب معادلة الثبات كرونباخ ألفا وكانت الدرجة الكلية لكل أسئلة الدراسة كما هو موضح بالجدول رقم (4.3)  $= 0.972$ ، وكانت الدرجة الكلية لكافة مجالات الدراسة  $= 0.891$  وهذه النتيجة تشير إلى أن الدراسة تحقق نسبة ثبات يفي بأغراض الدراسة بنتائجها بمقدار الثبات (0.891)، وقد جاءت النتائج كما هو موضح بالجدول رقم (5.3)، حيث يتضح ارتفاع القيم عن 0.70 مما يدل على تمتع أداة الدراسة بدرجة ثبات مرتفعة، ويبين الجدول رقم (6.3) نتيجة معادلة الثبات كرونباخ ألفا لأداة الدراسة لكل المجالات، ويبين معامل

الثبات للدرجة الكلية بالإضافة إلى ثبات الدراسة في حال حذف أحد المجالات حيث أن القيمة في حال حذف أي من المجالات لا يطرأ عليها أي تتغير يذكر.

جدول رقم 3. 4: نتيجة معادلة الثبات كرونباخ ألفا لكل أسئلة الدراسة.

| كرونباخ ألفا | كرونباخ ألفا على أساس العناصر<br>المعيارية | عدد الاسئلة |
|--------------|--------------------------------------------|-------------|
| 0.971        | 0.972                                      | 85          |

جدول رقم 3. 5: نتيجة معادلة الثبات كرونباخ ألفا لأداة الدراسة لكل المجالات.

| كرونباخ ألفا | كرونباخ ألفا على أساس العناصر<br>المعيارية | عدد المجالات |
|--------------|--------------------------------------------|--------------|
| 0.889        | 0.891                                      | 11           |

جدول رقم 3. 6: نتيجة معادلة الثبات كرونباخ ألفا لأداة الدراسة إذا تم حذف أي مجال.

| المجالات                                         | المقياس<br>في حال<br>تم حذف<br>أي من<br>المجالات | مقياس<br>التباين إذا<br>تم حذف<br>المجال | العلاقة<br>المصححة<br>الكلية | الترابط<br>المتعدد<br>التربيعي | كرونباخ<br>ألفا إذا تم<br>حذف<br>المجال |
|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------------|
| طبيعة حاضنة الأعمال                              | 26.23                                            | 28.024                                   | .369                         | .313                           | .894                                    |
| أهداف إنشاء حاضنة الأعمال                        | 25.22                                            | 27.672                                   | .486                         | .434                           | .887                                    |
| عوامل نجاح عملية<br>الاحتضان لمشروعك             | 25.71                                            | 25.960                                   | .713                         | .683                           | .874                                    |
| علاقة حاضنات الأعمال<br>بزيادة فرص العمل         | 25.66                                            | 26.540                                   | .591                         | .445                           | .881                                    |
| علاقة حاضنات الأعمال<br>بتحويل الأفكار الإبداعية | 25.48                                            | 26.503                                   | .639                         | .552                           | .878                                    |

|       |        |      |      |      |                              |
|-------|--------|------|------|------|------------------------------|
|       |        |      |      |      | لمشاريع ودعم ريادي الأعمال.  |
| 25.86 | 25.809 | .768 | .652 | .871 | مستوى تقديم الخدمات الإدارية |
| 25.82 | 26.590 | .595 | .549 | .881 | مستوى تقديم الخدمات الفنية   |

### 11.3 متغيرات الدراسة:

كانت متغيرات الدراسة من وجهة نظر الباحث كالاتي:

**المتغيرات المستقلة:** طبيعة حاضنات الأعمال، أهداف إنشاء حاضنات الأعمال، عوامل نجاح عملية الاحتضان لمشروعك، علاقة حاضنات الأعمال بزيادة فرص العمل، علاقة حاضنات الأعمال بتحويل الأفكار الإبداعية لمشاريع ودعم ريادي الأعمال، مستوى تقديم الخدمات الإدارية، مستوى تقديم الخدمات الفنية، مستوى تقديم الخدمات اللوجستية، مستوى تقديم الخدمات التسويقية، مستوى تقديم الخدمات التمويلية ومستوى تقديم الخدمات الاستشارية.

**المتغير التابع:** قدرة حاضنات الاعمال لتهيئة المشاريع الريادية والوصول بها الى شركات قادرة على البدء بأعمالها في السوق.

**المتغيرات الوسيطة:** الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي في المشروع، عدد سنوات الخبرة، قطاع العمل، أين تفضل العمل كريادي، الشكل القانوني للشركة، دور حاضنات الأعمال في تسجيل المشروع، مجال عمل المشروع، ونوع الشركة أو المشروع.

### 12.3 المعالجة الإحصائية:

بعد الانتهاء من جمع الاستبانة من قبل الرياديين المستطلعة آرائهم والإجابة عليها والتأكد من صلاحيتها، تم التأكد من إعطاءها أرقاماً معينة ليتم ترميزها أي أنه تم تحويل الإجابات التي تم الحصول عليها لفظياً إلى إجابات رقمية، وتم إدخالها إلى جهاز الحاسوب للبدء بإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة لها، ليتم بعدها تحليل البيانات وذلك وفقاً للأسئلة الخاصة بالدراسة، حيث تم إعطاء إجابة أوافق بشدة أربع

درجات، والإجابة أوافق ثلاث درجات، أما الإجابة محايد درجتين، والإجابة أعارض درجة واحدة، والإجابة أعارض بشدة صفر.

وتمت المعالجة الإحصائية للبيانات عن طريق استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل الفقرات الموجودة بالاستبانة، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا، واختبار العينة (ت) للعينة الواحدة، واختبار التباين الأحادي، وذلك عن طريق استخدام الرزم الإحصائية (SPSS).

### 13.3 الأساليب الإحصائية:

تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، واعتماد مجموعة من الأساليب الإحصائية المتوفرة فيه وهي كالآتي:

- أسلوب الإحصاء الوصفي: تم استخدام هذا المقياس لإيجاد النزعة المركزية مثل: المتوسط الحسابي، الأوزان النسبية، مقياس التشتت كالانحراف المعياري، وتم حساب التكرارات والنسب المئوية اللازمة في تحليل البيانات.
- تم استخدام اختبار (ت) للعينة الواحدة (One Sample t test) لفحص الفروقات بين متوسط إجابات الرياديين وتحدي مدى تأثير كل سؤال من أسئلة الدراسة وترتيبه.
- تم استخدام اختبار (Kruskal Wallis) لفحص فرضيات الدراسة ومعرفة المكان الذي يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية.
- تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا من أجل قياس درجة الثبات الداخلي لفقرات الاستبانة حيث تتراوح بين (0-1)، وتسمى ثبات أداة القياس (Reliability Analysis).
- تم إعطاء أوزان لإجابات الرياديين من (0-4)، وتم حساب فرق أدنى قيمة وهي 0 من أعلى قيمة وهي 4 ويسمى المدى، ثم يتم قسمة المدى على عدد المجالات المطلوبة وهي 5، حيث يصبح  $0.8 = 5/4$ ، وبالتالي نستمر في الزيادة لهذه القيمة لإعطاء فترات خاصة بتحديد مستوى إجابات افراد العينة (الرياديين) على النحو الآتي:

جدول رقم 3. 7: مفتاح التصحيح.

| الدرجة | مدى متوسطها الحسابي |
|--------|---------------------|
| منخفضة | 1.6 فأقل            |
| متوسطة | 2.4 – 1.61          |
| عالية  | 2.41 فأعلى          |

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة ومناقشتها

#### 1.4 مقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً مفصلاً لنتائج الدراسة التي توصل إليها الباحث عن موضوع الدراسة "دور حاضنات الأعمال في تعزيز المشاريع الريادية"، وبيان أثر كل من المتغيرات وذلك من خلال مدى استجابة أفراد العينة لأداة الدراسة، واختبار الفرضيات من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة، وتحليل نتائج الدراسة.

#### 2.4 نتائج أسئلة الدراسة:

أولاً: النتائج المتعلقة بدور حاضنات الأعمال في تعزيز المشاريع الريادية:

للإجابة عن هذا السؤال ولمعرفة دور حاضنات الأعمال في تعزيز المشاريع الريادية قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر دور حاضنات الأعمال في تعزيز المشاريع الريادية من وجهة نظرهم.

جدول رقم 4. 1: حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات طبيعة حاضنة الأعمال من وجهة نظر الرياديين.

| الرقم | المجالات            | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف | الدرجة |
|-------|---------------------|-----------------|-------------------|----------------|--------|
| 1     | طبيعة حاضنة الأعمال | 2.15            | 0.734             | 0.538          | متوسطة |

|    |                                                                           |      |       |       |        |
|----|---------------------------------------------------------------------------|------|-------|-------|--------|
| 2  | أهداف إنشاء حاضنة الأعمال                                                 | 3.17 | 0.651 | 0.424 | عالية  |
| 3  | عوامل نجاح عملية الاحتضان لمشروعك                                         | 2.68 | 0.687 | 0.472 | عالية  |
| 4  | علاقة حاضنات الأعمال بزيادة فرص العمل                                     | 2.72 | 0.718 | 0.516 | عالية  |
| 5  | علاقة حاضنات الأعمال بتحويل الأفكار الإبداعية لمشاريع ودعم ريادي الأعمال. | 2.91 | 0.678 | 0.460 | عالية  |
| 6  | مستوى تقديم الخدمات الإدارية                                              | 2.52 | 0.664 | 0.441 | عالية  |
| 7  | مستوى تقديم الخدمات الفنية                                                | 2.57 | 0.706 | 0.499 | عالية  |
| 8  | مستوى تقديم الخدمات اللوجستية                                             | 2.25 | 0.811 | 0.657 | متوسطة |
| 9  | مستوى تقديم الخدمات التسويقية                                             | 2.38 | 0.842 | 0.709 | متوسطة |
| 10 | مستوى تقديم الخدمات التمويلية                                             | 2.42 | 0.846 | 0.715 | عالية  |
| 11 | مستوى تقديم الخدمات الاستشارية                                            | 2.62 | 0.764 | 0.584 | عالية  |

يلاحظ من الجدول رقم (1.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن دور حاضنات الأعمال في تعزيز المشاريع الريادية من وجهة نظر أفراد العينة أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.58) وانحراف معياري (0.74) وهذا يدل على أن دور حاضنات الأعمال في تعزيز المشاريع الريادية من وجهة نظر أفراد العينة يعتمد على طبيعة حاضنات الأعمال بدرجة متوسطة وبوسط حسابي (2.15). وحصل المجال أهداف إنشاء حاضنات الأعمال على أعلى وسط حسابي (3.17) حيث أن درجة تأثيره عالية جداً ويعني أنه كلما تم تحديد أهداف إنشاء حاضنات الأعمال فإن دور حاضنات الأعمال يزداد في تعزيز المشاريع الريادية وكان تأثير مجالات الدراسة بين مرتفع ومتوسط لجميع مجالات الدراسة وهذا يعني أن دور حاضنات الأعمال يعزز ويدعم المشاريع الريادية ويتم من خلالها تحديد عوامل نجاح عملية الاحتضان للمشروع الريادي وخلق فرص عمل ويحول الأفكار الريادية إلى مشاريع وكلما زادت مستويات الخدمات بكافة أشكالها فإنه يزيد من دور حاضنات الأعمال في تعزيز المشاريع الريادية. وتتفق هذه

النتيجة مع كل من دراسة العزام (2010)، ودراسة Lesákova (2012)، ودراسة Veslemøy (2010).

ثانياً: حساب المتوسطات الحسابية ومدى تأثير الفقرات لكل مجال من خلال حساب قيمة (t) بالمجال الخاص لكل من مجالات الدراسة تعبر عن دور حاضنات الأعمال في تعزيز المشاريع الريادية.

جدول رقم 4. 2: حساب المتوسطات الحسابية ومدى تأثير الفقرات لمجال طبيعة حاضنة الأعمال بحساب قيمة (t) لمعرفة دور حاضنات الأعمال في تعزيز المشاريع الريادية.

| الفرقة                                                                           | الوسط الحسابي | قيمة t | df | p-value | الدرجة | ترتيب أهمية الفرقة |
|----------------------------------------------------------------------------------|---------------|--------|----|---------|--------|--------------------|
| كريادي تفضل أن تكون عضواً في حاضنة الأعمال لكي تحصل على الخدمات.                 | 2.78          | 7.545  | 64 | .000    | عالية  | 1                  |
| كريادي تقبل أن تحصل حاضنة الأعمال على رسوم احتضان سنوية مقابل الخدمات.           | 2.20          | 1.476  | 64 | .145    | متوسطة | 3                  |
| كريادي تقبل أن تحصل حاضنة الأعمال على حصة من أرباح المشروع المحتضن لقاء الخدمات. | 1.97          | -.244  | 64 | .808    | متوسطة | 4                  |
| كريادي تقبل أن تكون حاضنة الأعمال شريكاً لك في المشروع المحتضن.                  | 1.77          | -1.713 | 64 | .092    | متوسطة | 5                  |
| كريادي تفضل أن تشاركك حاضنة الأعمال في تأسيس مشروعك.                             | 2.22          | 1.697  | 64 | .094    | متوسطة | 2                  |

|                                                                              |      |        |    |      |        |   |
|------------------------------------------------------------------------------|------|--------|----|------|--------|---|
| كريادي تقبل أن تتخذ حاضنة الأعمال بعضاً من القرارات الإدارية الخاصة بمشروعك. | 1.74 | -1.666 | 64 | .101 | متوسطة | 6 |
|------------------------------------------------------------------------------|------|--------|----|------|--------|---|

يلاحظ من النتائج في الجدول (2.4) أن درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة في أغلبها متوسطة لمحور الدراسة "طبيعة حاضنة الأعمال"، وكان لسؤال (كريادي تفضل أن تكون عضواً في حاضنة الأعمال لكي تحصل على الخدمات) تأثيراً عالٍ وهذا يبين أن أفراد العينة يفضلون أن يكونوا أعضاء في حاضنات الأعمال لكي يحصلوا على خدمات من هذه الحاضنات حيث حصلت على أعلى متوسط حسابي (2.78) وكانت قيمة (ت) = 7.545، أما بالنسبة للمجال المتعلق بقبول الرياديين حصول حاضنات الأعمال على رسوم احتضان سنوية مقابل الخدمات فكانت متوسطة حيث كانت متوسط إجابات الرياديين (2.2) وكان لها تأثير قليل حيث كانت قيمة (ت) = 1.48، وبالنسبة لمجالات قبول الرياديين حصول حاضنات الأعمال على حصة أرباح من المشروع المحتضن لقاء الخدمات المقدمة وقبول الرياديين أن تكون حاضنات الأعمال شريكة في المشروع المحتضن وقبول الرياديين أن تشارك حاضنات الأعمال في تأسيس المشروع وأن تأخذ حاضنات الأعمال بعضاً من القرارات الإدارية الخاصة بمشاريعهم فحصلت جميع الفقرات على درجات متوسطة وكان لها تأثير سلبي وهذا يعني أن الرياديين لا يقبلون حصول حاضنات الأعمال على حصة أرباح من المشروع المحتضن لقاء الخدمات المقدمة ويرفضون أن تكون حاضنات الأعمال شريكة في المشروع المحتضن ولا يقبلون بمشاركة حاضنات الأعمال لهم في تأسيس المشروع ويرفضون أن تأخذ حاضنات الأعمال بعضاً من القرارات الإدارية الخاصة بمشاريعهم، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العزام (2010).

جدول رقم 4. 3: حساب المتوسطات الحسابية ومدى تأثير الفقرات لمجال أهداف إنشاء حاضنة الأعمال بحساب قيمة (t) لمعرفة دور حاضنات الأعمال في تعزيز المشاريع الريادية.

| الفقرة                         | الوسط الحسابي | قيمة t | df | p-value | الدرجة | ترتيب أهمية الفقرة |
|--------------------------------|---------------|--------|----|---------|--------|--------------------|
| خلق فرص عمل في المجتمع المحلي. | 3.12          | 10.142 | 64 | .000    | عالية  | 8                  |

|    |       |      |    |        |      |                                                                                          |
|----|-------|------|----|--------|------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2  | عالية | .000 | 64 | 15.744 | 3.25 | توفير بيئة العمل التأسيسية<br>لإقامة مشروعك.                                             |
| 3  | عالية | .000 | 64 | 13.772 | 3.25 | المساعدة في تنمية قدراتك<br>الإدارية من خلال اكتساب<br>مهارات الإدارة الجيدة.            |
| 6  | عالية | .000 | 64 | 11.262 | 3.11 | ربط مشروعك بالسوق المحلي.                                                                |
| 9  | عالية | .000 | 64 | 5.365  | 2.68 | استمرارية العمل بمشروعك من<br>قبل حاضنة الأعمال بعد<br>انتهاء فترة الاحتضان.             |
| 7  | عالية | .000 | 64 | 10.741 | 3.11 | المساعدة على تخطي المشاكل<br>والمعوقات التي واجهت<br>مشروعك.                             |
| 5  | عالية | .000 | 64 | 13.028 | 3.25 | المساعدة في تحويل أفكارك<br>لمنتجات وخدمات قابلة<br>للتسويق.                             |
| 4  | عالية | .000 | 64 | 13.769 | 3.37 | توفير مستشارين وخبراء<br>لمساعدتك في عمل خطط<br>العمل اللازمة لبدء مشروعك.               |
| 1  | عالية | .000 | 64 | 16.848 | 3.35 | توفير وتقديم المعلومات<br>والاستشارات التي تمكنك من<br>اتخاذ القرارات الأنسب<br>لمشروعك. |
| 10 | عالية | .001 | 64 | 3.322  | 2.43 | الحصول على أرباح مقابل<br>الخدمات التي تقدمها للمشروع<br>المحتضن.                        |

تشير النتائج في الجدول رقم (3.4) أن درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة عالية لمحور أهداف إنشاء حاضنة الأعمال، وكان لكل سؤال تأثير عال وهذا يبين أن تحديد الهدف أو الأهداف من إنشاء حاضنات الأعمال له دور كبير في دعم وتعزيز المشاريع الريادية وكان لفقرة (توفير وتقديم المعلومات

والاستشارات التي تمكنك من اتخاذ القرارات الأنسب لمشروعك) أعلى تأثير حيث حصلت على ثاني أعلى متوسط حسابي (3.35) وكانت قيمة (ت) = 16.85، وهذا يعني أنه كلما قامت حاضنات الأعمال بتوفير وتقديم المعلومات والاستشارات التي تمكن الرياديين من اتخاذ القرارات الأنسب لمشاريعهم زادت دورها في دعم وتعزيز هذه المشاريع، وهذا ينطبق على كافة الفقرات كما ترتبها بالجدول رقم (3.4)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Dixon & Wilber (2004)، ودراسة العزام (2010).

جدول رقم 4.4: حساب المتوسطات الحسابية ومدى تأثير الفقرات لمجال عوامل نجاح عملية الاحتضان للمشروع بحساب قيمة (t) لمعرفة دور حاضنات الأعمال في تعزيز المشاريع الريادية.

| الفقرة                                                                          | الوسط الحسابي | قيمة t | df | p-value | الدرجة | ترتيب أهمية الفقرة |
|---------------------------------------------------------------------------------|---------------|--------|----|---------|--------|--------------------|
| وضعت حاضنة الأعمال خطط العمل اللازمة لدعم مشروعك المحتضن.                       | 2.74          | 6.981  | 64 | .000    | عالية  | 2                  |
| وفرت حاضنة الأعمال التكنولوجيا والآلات والأدوات اللازمة لدعم مشروعك المحتضن.    | 2.60          | 5.609  | 64 | .000    | عالية  | 7                  |
| قامت حاضنة الأعمال بتحسين وتطوير الخدمات المقدمة لمشروعك في فترة الاحتضان.      | 2.68          | 6.042  | 64 | .000    | عالية  | 5                  |
| قامت حاضنة الأعمال باحتضان مشروعك طيلة فترة الاحتضان.                           | 2.63          | 6.055  | 64 | .000    | عالية  | 4                  |
| وفرت حاضنة الأعمال فريق عمل مختص وفّعال يرد على استفساراتك حول احتياجات مشروعك. | 2.66          | 6.123  | 64 | .000    | عالية  | 3                  |

|    |       |      |    |       |      |                                                                       |
|----|-------|------|----|-------|------|-----------------------------------------------------------------------|
| 8  | عالية | .000 | 64 | 5.581 | 2.63 | تدريب الموارد البشرية حول<br>كيفية تطوير وإدارة المشاريع<br>الريادية. |
| 6  | عالية | .000 | 64 | 6.042 | 2.68 | عقد دورات متنوعة في مجال<br>الإدارة وتكنولوجيا المعلومات.             |
| 9  | عالية | .000 | 64 | 5.099 | 2.60 | وضع خطط وبرامج تدريبية<br>مبنية على الاحتياجات الفعلية<br>للأفراد.    |
| 11 | عالية | .000 | 64 | 4.032 | 2.48 | تقليل التكاليف التأسيسية<br>لمشروعك.                                  |
| 10 | عالية | .000 | 64 | 5.048 | 2.58 | إكسابك الأساليب الإدارية<br>الحديثة.                                  |
| 1  | عالية | .000 | 64 | 8.599 | 2.86 | مساعدة الشباب من خلال<br>تحويل أفكارهم إلى مشاريع<br>استثمارية.       |

تشير النتائج في الجدول رقم (4.4) أن درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة عالية لمحور عوامل نجاح عملية الاحتضان لمشروعك والمتمثلة بوضع حاضنات الأعمال خطط العمل اللازمة لنجاح المشروع وتوفيرها للتكنولوجيا والآلات والأدوات اللازمة لدعمه وتحسين وتطوير الخدمات المقدمة له في فترة الاحتضان وقيامها باحتضان المشروع وتوفيرها فريق عمل مختص وفعل يرد على الاستفسارات حول المشروع وتدريبها للكوادر البشرية حول كيفية تطوير وإدارة المشاريع الريادية وعقدها لدورات متنوعة في مجال الإدارة وتكنولوجيا المعلومات ووضعها لخطط وبرامج تدريبية مبنية على الاحتياجات الفعلية للأفراد وتقليلها للتكاليف التأسيسية للمشروع وإكساب الريادي الأساليب الإدارية الحديثة ومساعدتها للشباب من خلال تحويل أفكارهم إلى مشاريع استثمارية، وهذا يبين أنه كلما ساهمت حاضنات الأعمال بتوفير عوامل النجاح الخاص بالمشروع كلما كان لها الدور الكبير والمؤثر في دعم وتعزيز المشاريع الريادية وكان لفقرة (مساعدة الشباب من خلال تحويل أفكارهم إلى مشاريع استثمارية) أعلى تأثير حيث حصلت على أعلى متوسط حسابي (2.86) وكانت قيمة (ت) = 8.599، وهذا يعني أنه كلما قامت حاضنات الأعمال بمساعدة الشباب من خلال تحويل أفكارهم إلى مشاريع استثمارية زاد دورها في دعم

وتعزيز هذه المشاريع، وهذا ينطبق على كافة الفقرات كما ترتيبها بالجدول رقم (4.4)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عبد الرحمن (2018)، ودراسة دهليز (2009).

جدول رقم (5.4): حساب المتوسطات الحسابية ومدى تأثير الفقرات لمجال علاقة حاضنات الأعمال بزيادة فرص العمل بحساب قيمة (t) لمعرفة دور حاضنات الأعمال في تعزيز المشاريع الريادية.

جدول رقم 4. 5: حساب المتوسطات الحسابية ومدى تأثير الفقرات لمجال علاقة حاضنات الأعمال بزيادة فرص العمل بحساب قيمة (t) لمعرفة دور حاضنات الأعمال في تعزيز المشاريع الريادية.

| الفقرة                                                                                | الوسط الحسابي | قيمة t | df | p-value | الدرجة | ترتيب أهمية الفقرة |
|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------|--------|----|---------|--------|--------------------|
| ساهمت حاضنة الأعمال في معالجة جزء من البطالة القائمة من وجهة نظرك.                    | 2.74          | 6.333  | 64 | .000    | عالية  | 3                  |
| ساهم مجال عملك في إطار حاضنة الأعمال على زيادة متنامية في معدلات حجم التشغيل لمشروعك. | 2.60          | 5.387  | 64 | .000    | عالية  | 6                  |
| حرصت حاضنة الأعمال على نسج علاقات وشراكات جديدة محلية لمشروعك المحتضن.                | 2.71          | 6.627  | 64 | .000    | عالية  | 2                  |
| حرصت حاضنة الأعمال على نسج علاقات وشراكات جديدة إقليمية لمشروعك المحتضن.              | 2.34          | 2.903  | 64 | .005    | متوسطة | 7                  |
| ساهمت حاضنة الأعمال في تحسين الوضع الاجتماعي لك من خلال مساعدتهم في بناء عملك الخاص.  | 2.69          | 6.325  | 64 | .000    | عالية  | 4                  |

|   |       |      |    |       |      |                                                                                   |
|---|-------|------|----|-------|------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| 5 | عالية | .000 | 64 | 6.222 | 2.65 | قدمت حاضنة الأعمال برامج تدريبية ملائمة لك ساعدتك على الحصول على فرصه عمل مناسبة. |
| 1 | عالية | .000 | 64 | 8.580 | 2.85 | ساهمت حاضنة الأعمال في خلق وظائف جديدة.                                           |

تشير النتائج في الجدول رقم (5.4) أن درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة عالية في أغلبها لمحور علاقة حاضنات الأعمال بزيادة فرص العمل والمتمثلة بمساهمة حاضنات الأعمال في معالجة جزء من البطالة القائمة من وجهة نظرك. ومساهمتها في زيادة معدلات حجم التشغيل للمشروع وحرصها على نسج علاقات وشراكات جديدة محلية لمشروعك المحتضن وحرصها على نسج علاقات وشراكات جديدة إقليمية لمشروعك المحتضن ومساهمتها في تحسين الوضع الاجتماعي للرياديين من خلال مساعدتهم في بناء عملهم الخاص وتقديمها لبرامج تدريبية ملائمة لمساعدة الرياديين للحصول على فرص عمل مناسبة ومساهمتها في خلق وظائف جديدة، وهذا يبين أن حاضنات الأعمال تقوم فكرتها بالأساس على زيادة فرص العمل ولها ومن هنا يتبين أن لحاضنات الأعمال الدور الكبير والمؤثر في دعم وتعزيز المشاريع الريادية وكان لفقرة (ساهمت حاضنة الأعمال في خلق وظائف جديدة) أعلى تأثير حيث حصلت على أعلى متوسط حسابي (2.85) وكانت قيمة (ت) = 8.58، وهذا يدل على مقدار مساهمة حاضنات الأعمال في خلق فرص ووظائف جديدة للرياديين وبالتالي يزيد من دورها في دعم وتعزيز المشاريع الريادية، وهذا ينطبق على كافة الفقرات كما ترتيبها بالجدول (5.4)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Dixon & Wilber (2004)، ودراسة Lesákova (2012).

**جدول رقم 4.6: حساب المتوسطات الحسابية ومدى تأثير الفقرات لمجال علاقة حاضنات الأعمال بتحويل الأفكار الإبداعية لمشاريع ودعم ريادي الأعمال بحساب قيمة (t) لمعرفة دور حاضنات الأعمال في تعزيز المشاريع الريادية.**

| الفرقة | الوسط الحسابي | قيمة t | df | p-value | الدرجة | ترتيب أهمية الفقرة |
|--------|---------------|--------|----|---------|--------|--------------------|
|--------|---------------|--------|----|---------|--------|--------------------|

|   |       |      |    |        |      |                                                                                                    |
|---|-------|------|----|--------|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | عالية | .000 | 64 | 10.520 | 3.03 | قامت حاضنة الأعمال<br>بتشجيعك كرائد اعمال على<br>الإبداع والابتكار.                                |
| 4 | عالية | .000 | 64 | 8.286  | 2.89 | ساهمت حاضنة الأعمال في<br>توفير الأجواء المناسبة لك<br>لتطبيق الأفكار الابداعية على<br>أرض الواقع. |
| 2 | عالية | .000 | 64 | 9.686  | 2.98 | ساهمت حاضنة الأعمال في<br>عقد الاجتماعات مع رياديي<br>أعمال ناجحين للاستفادة من<br>تجاربهم.        |
| 7 | عالية | .000 | 64 | 4.277  | 2.52 | وفرت حاضنات الأعمال روابط<br>بين القطاع العام والخاص<br>والمستثمرين من جهة وبينك<br>كرائد اعمال.   |
| 8 | عالية | .000 | 64 | 3.907  | 2.51 | قامت حاضنة الأعمال بربط<br>مشروعك المحتضن لديها<br>ببرامج تمويل واستثمار محلية<br>وعالمية.         |
| 6 | عالية | .000 | 64 | 7.128  | 2.80 | عملت حاضنة الأعمال على<br>تدريبك من أجل تطبيق فكرتك<br>وادارتك لمشروعك بشكل ناجح.                  |
| 5 | عالية | .000 | 64 | 8.430  | 2.88 | ساهمت الدورات التدريبية التي<br>قدمتها حاضنة الأعمال لك في<br>تطوير فكرك كريادي أعمال<br>جديد.     |
| 3 | عالية | .000 | 64 | 8.463  | 2.89 | ساهمت حاضنة الأعمال في<br>تطبيق أفكارك الإبداعية على<br>أرض الواقع.                                |

تشير النتائج في الجدول رقم (6.4) أن درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة عالية لمحور علاقة حاضنات الأعمال بتحويل الأفكار الإبداعية لمشاريع ودعم ريادي الأعمال والمتمثلة بقيام حاضنات الأعمال بتشجيع ريادي الأعمال على الإبداع والابتكار ومساهمتها في توفير الأجواء المناسبة لهم لتطبيق الأفكار الإبداعية على أرض الواقع ومساهمتها في عقد الاجتماعات مع ريادي أعمال ناجحين للاستفادة من تجاربهم وتوفيرها للروابط بين القطاع العام والخاص والمستثمرين من جهة وبين ريادي الأعمال من جهة أخرى وقيامها بربط المشاريع المحتضنة لديها ببرامج تمويل واستثمار محلية وعالمية وعملها على تدريب ريادي الأعمال من أجل تطبيق أفكارهم وإدارتهم لمشاريعهم بشكل ناجح وتقديمها للدورات التدريبية التي تساهم في تطوير فكرهم كريادي أعمال جدد ومساهمتها في تطبيق الأفكار الإبداعية على أرض الواقع، وهذا يبين أن حاضنات تقوم بتحويل الأفكار الإبداعية لمشاريع وتدعم ريادي الأعمال وهذا يؤكد أن لحاضنات الأعمال الدور الكبير والمؤثر في دعم وتعزيز المشاريع الريادية وكان لفقرة (قامت حاضنة الأعمال بتشجيعك كرائد أعمال على الإبداع والابتكار) أعلى تأثير حيث حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.03) وكانت قيمة (ت) = 10.52، وهذا يدل على مقدار مساهمة حاضنات الأعمال في تشجيع ريادي الأعمال على الإبداع والابتكار وبالتالي يزيد من دورها في دعم وتعزيز المشاريع الريادية، وهذا ينطبق على كافة الفقرات كما ترتبها بالجدول رقم (6.4)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة دهليز (2009).

**جدول رقم 4.7: حساب المتوسطات الحسابية ومدى تأثير الفقرات لمجال مستوى تقديم الخدمات الإدارية بحساب قيمة (t) لمعرفة دور حاضنات الأعمال في تعزيز المشاريع الريادية.**

| الفقرة                                                                                | الوسط الحسابي | قيمة t | df | p-value | الدرجة | ترتيب أهمية الفقرة |
|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------|--------|----|---------|--------|--------------------|
| ساهمت حاضنة الأعمال في إجراءات تسجيل مشروعك وإعداد السجلات الضرورية مع جهات الاختصاص. | 2.46          | 4.045  | 64 | .000    | عالية  | 4                  |
| ساهمت حاضنة الأعمال في تقديم الاستشارة لك في مجال التنظيم والإدارة.                   | 2.68          | 7.255  | 64 | .000    | عالية  | 1                  |

|   |        |      |    |       |      |                                                                                              |
|---|--------|------|----|-------|------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3 | عالية  | .000 | 64 | 4.393 | 2.49 | ساهمت حاضنة الأعمال في إعداد برامج التقييم والرقابة الملائمين لمشروعك.                       |
| 6 | عالية  | .000 | 64 | 3.876 | 2.42 | ساهمت حاضنة الأعمال في إكسابك الأساليب الإدارية الحديثة وآلية إعداد الفواتير الخاصة بمشروعك. |
| 7 | متوسطة | .004 | 64 | 2.997 | 2.37 | ساهمت حاضنة الأعمال في تأسيس الإجراءات المالية والمحاسبية الخاصة بمشروعك.                    |
| 5 | عالية  | .000 | 64 | 4.359 | 2.42 | ساهمت حاضنة الأعمال في توفير برامج لتطوير مشروعك.                                            |
| 2 | عالية  | .000 | 64 | 5.005 | 2.54 | ساهمت حاضنة الأعمال في تقليل التكاليف التأسيسية لمشروعك.                                     |

تشير النتائج في الجدول رقم (7.4) أن درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة عالية في أغلبها لمحور مستوى تقديم الخدمات الإدارية والمتمثلة بمساهمة حاضنات الأعمال في إجراءات تسجيل للمشاريع وإعداد السجلات الضرورية مع جهات الاختصاص ومساهمتها في تقديم الاستشارة لريادي الأعمال في مجال التنظيم والإدارة ومساهمتها في إعداد برامج التقييم والرقابة الملائمين لمشاريع الريادية ومساهمتها في إكساب الرياديين الأساليب الإدارية الحديثة وآلية إعداد الفواتير الخاصة بمشاريعهم ومساهمتها في تأسيس الإجراءات المالية والمحاسبية الخاصة بالمشاريع ومساهمتها في توفير برامج لتطوير المشاريع ومساهمتها في تقليل التكاليف التأسيسية للمشاريع، وهذا يبين أن حاضنات كلما قامت برفع مستوى الخدمات الإدارية التي تقدمها كان الدور الكبير والمؤثر في دعم وتعزيز المشاريع الريادية وكان لفقرة (ساهمت حاضنة الأعمال في تقديم الاستشارة لك في مجال التنظيم والإدارة) أعلى تأثير حيث حصلت على أعلى متوسط حسابي (2.68) وكانت قيمة (ت) = 7.255، وهذا يدل على أنه كلما زادت مساهمة حاضنات في تقديم الاستشارة للرياديين في مجال التنظيم والإدارة يزيد دورها في دعم وتعزيز المشاريع الريادية، وهذا ينطبق على كافة الفقرات كما ترتيبها بالجدول رقم (7.4)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العزام (2010).

جدول رقم 4. 8: حساب المتوسطات الحسابية ومدى تأثير الفقرات لمجال مستوى تقديم الخدمات الفنية بحساب قيمة (t) لمعرفة دور حاضنات الأعمال في تعزيز المشاريع الريادية.

| الفقرة                                                                                                                            | الوسط الحسابي | قيمة t | df | p-value | الدرجة | ترتيب أهمية الفقرة |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|--------|----|---------|--------|--------------------|
| ساهمت حاضنة الأعمال في توفير المقر المناسب لإقامة مشروعك.                                                                         | 2.55          | 4.771  | 64 | .000    | عالية  | 3                  |
| ساهمت حاضنة الأعمال في دعوة مشروعك للاشتراك في المعارض المتخصصة للتعريف بحاضنة الأعمال ومشروعاتها.                                | 2.74          | 7.671  | 64 | .000    | عالية  | 1                  |
| ساهمت حاضنة الأعمال في توفير خدمات الصيانة التي احتاجها مشروعك.                                                                   | 2.26          | 2.133  | 64 | .037    | متوسطة | 6                  |
| ساهمت حاضنة الأعمال في توفير التسهيلات المكتبية كافة لمشروعك بما في ذلك الحصول على الآلات والتجهيزات (رأس مال) للمشاريع المحتضنة. | 2.37          | 2.951  | 64 | .004    | متوسطة | 5                  |
| ساهمت حاضنة الأعمال في توفير غرف للاجتماعات والمؤتمرات الخاصة بمشروعك.                                                            | 2.58          | 5.344  | 64 | .000    | عالية  | 2                  |
| ساهمت حاضنة الأعمال في توفير مكتبة معلوماتية مرجعية للاستفادة منها.                                                               | 2.40          | 3.663  | 64 | .001    | عالية  | 4                  |

تشير النتائج في الجدول رقم (8.4) أن درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة عالية في أغلبها لمحور مستوى تقديم الخدمات الإدارية والمتمثلة بمساهمة حاضنات الأعمال في توفير المقر المناسب

لإقامة المشاريع ومساهمتها في دعوة المشاريع للاشتراك في المعارض المتخصصة للتعريف بحاضنات الأعمال ومشروعاتها ومساهمتها في توفير خدمات الصيانة التي تحتاجها المشاريع ومساهمتها في توفير التسهيلات المكتبية كافة للمشاريع بما في ذلك الحصول على الآلات والتجهيزات (رأس مال) للمشاريع المحتضنة ومساهمتها في توفير غرف للاجتماعات والمؤتمرات الخاصة بالمشاريع ومساهمتها في توفير مكتبة معلوماتية مرجعية للاستفادة منها، وهذا يبين أن حاضنات كلما قامت برفع مستوى الخدمات الفنية التي تقدمها كان الدور الكبير والمؤثر في دعم وتعزيز المشاريع الريادية وكان لفقرة (ساهمت حاضنة الأعمال في دعوة مشروعك للاشتراك في المعارض المتخصصة للتعريف بحاضنة الأعمال ومشروعاتها) أعلى تأثير حيث حصلت على أعلى متوسط حسابي (2.74) وكانت قيمة (ت) = 7.671، وهذا يدل على أنه كلما زادت مساهمة حاضنات في دعوة المشاريع للاشتراك في المعارض المتخصصة للتعريف بحاضنات الأعمال ومشروعاتها يزيد دورها في دعم وتعزيز المشاريع الريادية، وهذا ينطبق على كافة الفقرات كما ترتيبها بالجدول (8.4)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العزام (2010).

**جدول رقم 4. 9: حساب المتوسطات الحسابية ومدى تأثير الفقرات لمجال مستوى تقديم الخدمات اللوجستية بحساب قيمة (t) لمعرفة دور حاضنات الأعمال في تعزيز المشاريع الريادية.**

| الفقرة                                                                        | الوسط الحسابي | قيمة t | df | p-value | الدرجة | ترتيب أهمية الفقرة |
|-------------------------------------------------------------------------------|---------------|--------|----|---------|--------|--------------------|
| ساهمت حاضنة الأعمال في توفير أعمال التصوير والطباعة للمعاملات الخاصة بمشروعك. | 2.63          | 5.581  | 64 | .000    | عالية  | 1                  |
| ساهمت حاضنة الأعمال في توفير خدمات الهاتف والفاكس والحاسوب لمشروعك.           | 2.25          | 1.924  | 64 | .059    | متوسطة | 4                  |
| ساهمت حاضنة الأعمال في توفير خدمات الاستقبال والاستفسار لمشروعك.              | 2.40          | 3.235  | 64 | .002    | عالية  | 2                  |
| ساهمت حاضنة الأعمال في توفير خدمات الانترنت                                   | 2.40          | 3.185  | 64 | .002    | عالية  | 3                  |

|   |        |      |    |      |      |                                                                              |
|---|--------|------|----|------|------|------------------------------------------------------------------------------|
|   |        |      |    |      |      | لمشروعك المحتضن بما في ذلك ربطه مع شبكات المعلومات الدولية.                  |
| 7 | متوسطة | .799 | 64 | .256 | 2.03 | ساهمت حاضنة الأعمال في توفير أعمال الترجمة للمعاملات الدولية الخاصة بمشروعك. |
| 6 | متوسطة | .471 | 64 | .725 | 2.09 | ساهمت حاضنة الأعمال في توفير البروشور الخاص بمشروعك.                         |
| 5 | متوسطة | .410 | 64 | .829 | 2.11 | ساهمت حاضنة الأعمال في توفير معلومات عن منافسيك في السوق.                    |

تشير النتائج في الجدول رقم (9.4) أن درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة متوسطة في أغلبها لمحور مستوى تقديم الخدمات اللوجستية، وهذا يبين أن حاضنات الأعمال عليها القيام برفع مستوى الخدمات اللوجستية التي تقدمها لتعمل على دعم وتعزيز المشاريع الريادية وكان لفقرة (ساهمت حاضنة الأعمال في توفير أعمال التصوير والطباعة للمعاملات الخاصة بمشروعك) أعلى تأثير حيث حصلت على أعلى متوسط حسابي (2.63) وكانت قيمة (ت) = 5.581، وهذا يدل على أنه كلما زادت مساهمة حاضنات في توفير أعمال التصوير والطباعة للمعاملات الخاصة بالمشاريع يزيد دورها في دعم وتعزيز المشاريع الريادية، ويبين الجدول أن الفقرات (ساهمت حاضنة الأعمال في توفير معلومات عن منافسيك في السوق، ساهمت حاضنة الأعمال في توفير البروشور الخاص بمشروعك، ساهمت حاضنة الأعمال في توفير أعمال الترجمة للمعاملات الدولية الخاصة بمشروعك) على التوالي يكاد تأثيرها يكون معدوماً وهذا يتطلب من حاضنات الأعمال العمل بشكل أكبر لتوفير معلومات عن المنافسين في السوق وتوفير البروشورات الخاصة بالمشاريع بالإضافة إلى توفير خدمات وأعمال الترجمة الخاصة بالمعاملات الدولية الخاصة بالمشاريع الريادية المحتضنة لكي تزيد من دورها في دعم وتعزيز المشاريع الريادية.

جدول رقم 4. 10: حساب المتوسطات الحسابية ومدى تأثير الفقرات لمجال مستوى تقديم الخدمات التسويقية بحساب قيمة (t) لمعرفة دور حاضنات الأعمال في تعزيز المشاريع الريادية.

| الفقرة                                                                                                              | الوسط الحسابي | قيمة t | df | p-value | الدرجة | ترتيب أهمية الفقرة |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|--------|----|---------|--------|--------------------|
| ساهمت حاضنة الأعمال بعمل خطة لتسويق المنتج والخدمات المقدمة من مشروعك المحتضن.                                      | 2.46          | 4.203  | 64 | .000    | عالية  | 3                  |
| ساهمت حاضنة الأعمال بإيجاد أسواق جديدة لمشروعك.                                                                     | 2.26          | 2.421  | 64 | .018    | متوسطة | 8                  |
| ساهمت حاضنة الأعمال في الترويج لمشروعك على الصفحة الالكترونية الخاصة بها.                                           | 2.42          | 3.303  | 64 | .002    | عالية  | 5                  |
| ساهمت حاضنة الأعمال في الحصول على دعم للمنتج الوطني (منتج مشروعك) بالدرجة الكافية.                                  | 2.15          | 1.276  | 64 | .207    | متوسطة | 9                  |
| ساهمت حاضنة الأعمال في توفير معلومات عن الاساليب الحديثة في مجال التسويق.                                           | 2.58          | 5.240  | 64 | .000    | عالية  | 1                  |
| ساهمت حاضنة الأعمال في الترويج لمشروعك باستخدام وسائل وطرق متنوعة.                                                  | 2.52          | 4.500  | 64 | .000    | عالية  | 2                  |
| ساهمت حاضنة الأعمال بدراسة العوامل الخارجية المؤثرة على الحصة السوقية لمشروعك (الاجتماعية، والثقافية، والاقتصادية). | 2.40          | 3.399  | 64 | .001    | عالية  | 6                  |

|   |        |      |    |       |      |                                                                                                                    |
|---|--------|------|----|-------|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4 | عالية  | .000 | 64 | 3.932 | 2.43 | ساهمت حاضنة الأعمال بدراسة العوامل الداخلية المؤثرة على الحصة السوقية لمشروعك (الدوافع، الإدراك، التعلم، الشخصية). |
| 7 | متوسطة | .007 | 64 | 2.811 | 2.31 | وفرت حاضنة الأعمال المعلومات عن منافسيك في السوق.                                                                  |

تشير النتائج في الجدول رقم (10.4) ان درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة عالية في اغلبها لمحور مستوى تقديم الخدمات التسويقية، وهذا يبين أن حاضنات الاعمال عليها القيام بتعزيز الخدمات التسويقية التي تقدمها لتعمل على دعم وتعزيز المشاريع الريادية وكان لفقرة (ساهمت حاضنة الأعمال في توفير معلومات عن الاساليب الحديثة في مجال التسويق) أعلى تأثير حيث حصلت على أعلى متوسط حسابي (2.58) وكانت قيمة (ت) = 5.24، وهذا يدل على انه كلما زادت مساهمة حاضنات الأعمال في توفير معلومات عن الاساليب الحديثة في مجال التسويق يزيد دورها في دعم وتعزيز المشاريع الريادية، ويبين الجدول ان الفقرة (ساهمت حاضنة الأعمال في الحصول على دعم للمنتج الوطني (منتج مشروعك) بالدرجة الكافية) يكاد تأثيرها يكون معدوما وهذا يتطلب من حاضنات الأعمال العمل بشكل اكبر لدعم المنتج الوطني والحفاظ عليه لكي تزيد من دورها في دعم وتعزيز المشاريع الريادية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Lesáková (2012)، ودراسة Veslemøy (2010)، ودراسة العزام (2010).

**جدول رقم 4. 11: حساب المتوسطات الحسابية ومدى تأثير الفقرات لمجال مستوى تقديم الخدمات التمويلية بحساب قيمة (t) لمعرفة دور حاضنات الأعمال في تعزيز المشاريع الريادية.**

| الفرقة | الوسط الحسابي | قيمة t | df | p-value | الدرجة | ترتيب أهمية الفرقة |
|--------|---------------|--------|----|---------|--------|--------------------|
|--------|---------------|--------|----|---------|--------|--------------------|

|   |       |      |    |       |      |                                                                              |
|---|-------|------|----|-------|------|------------------------------------------------------------------------------|
| 2 | عالية | .000 | 64 | 4.714 | 2.51 | ساهمت حاضنة الأعمال في التنسيق والربط بينك وبين المؤسسات التمويلية المختلفة. |
| 4 | عالية | .000 | 64 | 4.178 | 2.48 | ساهمت حاضنة الأعمال في الحصول على التكلفة الاستثمارية لمشروعك.               |
| 7 | عالية | .023 | 64 | 2.330 | 2.29 | ساهمت حاضنة الأعمال في تمويل التوسعات الاستثمارية في مرحلة نمو مشروعك.       |
| 3 | عالية | .000 | 64 | 4.341 | 2.48 | ساهمت حاضنة الأعمال في وضع تفاصيل موازنة مشروعك.                             |
| 5 | عالية | .000 | 64 | 3.839 | 2.48 | ساهمت حاضنة الأعمال في تقديم مساعدات مالية مباشرة لمشروعك المحتضن.           |
| 6 | عالية | .001 | 64 | 3.530 | 2.43 | ساعدت حاضنة الأعمال في تقليل التكاليف العامة لمشروعك.                        |
| 1 | عالية | .001 | 64 | 4.904 | 2.54 | ساهمت حاضنة الأعمال بالتعريف بمصادر التمويل الملائمة لمشروعك.                |

تشير النتائج في الجدول رقم (11.4) أن درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة عالية في أغلبها لمحور مستوى تقديم الخدمات التمويلية، وهذا يبين أن حاضنات الأعمال عليها العمل على زيادة مستوى الخدمات التمويلية التي تقدمها لتعمل على دعم وتعزيز المشاريع الريادية وكان لفقرة (ساهمت حاضنة الأعمال بالتعريف بمصادر التمويل الملائمة لمشروعك) أعلى تأثير حيث حصلت على أعلى متوسط حسابي (2.54) وكانت قيمة (ت) = 4.9، وهذا يدل على أنه كلما زادت مساهمة حاضنات الأعمال بتعريف مصادر التمويل الخاصة بالمشاريع يزداد دورها في دعم وتعزيز المشاريع الريادية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العزام (2010).

جدول رقم 4. 12: حساب المتوسطات الحسابية ومدى تأثير الفقرات لمجال مستوى تقديم الخدمات الاستشارية بحساب قيمة (t) لمعرفة دور حاضنات الأعمال في تعزيز المشاريع الريادية.

| الفقرة                                                                                         | الوسط الحسابي | قيمة t | df | p-value | الدرجة | ترتيب أهمية الفقرة |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|--------|----|---------|--------|--------------------|
| قدمت حاضنة الأعمال الاستشارات الخاصة بأعداد دراسات الجدوى الاقتصادية والفنية والمالية لمشروعك. | 2.77          | 7.519  | 64 | .000    | عالية  | 1                  |
| قدمت حاضنة الأعمال الاستشارات السوقية لرفع الكفاءة التسويقية لمنتجات وخدمات مشروعك.            | 2.74          | 6.981  | 64 | .000    | عالية  | 2                  |
| قدمت حاضنة الأعمال الاستشارات الخاصة بالأعمال المحاسبية الخاصة بمشروعك.                        | 2.58          | 5.344  | 64 | .000    | عالية  | 4                  |
| قدمت حاضنة الأعمال الاستشارات الخاصة بالتوظيف واختيار الموارد البشرية المناسبة لمشروعك.        | 2.54          | 5.349  | 64 | .000    | عالية  | 5                  |
| قدمت حاضنة الأعمال الاستشارات القانونية بخصوص آلية إنشاء مشروعك.                               | 2.72          | 6.661  | 64 | .000    | عالية  | 3                  |
| قدمت حاضنة الأعمال الاستشارات الخاصة بجودة الخدمات أو المنتجات الخاصة بالمشروع.                | 2.51          | 4.815  | 64 | .000    | عالية  | 6                  |

تشير النتائج في الجدول رقم (12.4) أن درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة عالية لمحور مستوى تقديم الخدمات الاستشارية والمتمثلة بتقديم حاضنات الأعمال الاستشارات الخاصة بأعداد دراسات الجدوى الاقتصادية والفنية والمالية للمشاريع وتقديمها الاستشارات السوقية لرفع الكفاءة التسويقية للمنتجات والخدمات لها وتقديمها الاستشارات الخاصة بالأعمال المحاسبية الخاصة بالمشاريع وتقديمها الاستشارات الخاصة بالتوظيف واختيار الموارد البشرية المناسبة لها وتقديمها الاستشارات القانونية بخصوص آلية إنشاء المشاريع وتقديمها الاستشارات الخاصة بجودة الخدمات أو المنتجات الخاصة بالمشاريع الريادية، وهذا يبين أن حاضنات الأعمال كلما قامت برفع مستوى الخدمات الاستشارية كان لها دور كبير ومؤثر في دعم وتعزيز المشاريع الريادية وكان لفقرة (قدمت حاضنة الأعمال الاستشارات الخاصة بإعداد دراسات الجدوى الاقتصادية والفنية والمالية لمشروعك) أعلى تأثير حيث حصلت على أعلى متوسط حسابي (2.77) وكانت قيمة (ت) = 7.519، وهذا يدل على أنه كلما قدمت حاضنات الأعمال الاستشارات الخاصة بأعداد دراسات الجدوى الاقتصادية والفنية والمالية للمشاريع يزيد دورها في دعم وتعزيز المشاريع الريادية، وهذا ينطبق على كافة الفقرات كما ترتيبها بالجدول رقم (12.4)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العزام (2010).

### ثالثاً: فرضيات الدراسة:

**الفرضية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لدور حاضنات الأعمال في تعزيز المشاريع الريادية يعزى لمتغير قدرة حاضنات الأعمال على تهيئة المشاريع الريادية والوصول بها إلى شركة قادرة على البدء بأعمالها. تم فحص الفرضية الأولى بحساب نتائج اختبار "معامل Kruskal-Wallis H" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتغيرات طبيعة حاضنات الأعمال والهدف من إنشائها وعوامل نجاح عملية الاحتضان وزيادة فرص العمل وتحويل الأفكار الريادية إلى مشاريع ومستوى تقديم الخدمات يعزى لمتغير قدرة حاضنات الأعمال على تهيئة المشاريع الريادية والوصول بها إلى شركة قادرة على البدء بأعمالها.

جدول رقم 4. 13: جدول اختبار " معامل Kruskal–Wallis H " للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة لمتغيرات دور حاضنات الأعمال في تعزيز المشاريع الريادية يعزى لمتغير قدرة حاضنات الأعمال على تهيئة المشاريع الريادية والوصول بها إلى شركة قادرة على البدء بأعمالها.

| معامل<br>Kruskal<br>–Wallis<br>H | رتبة<br>الوسط<br>الحسابي | حجم<br>العينة | هل لدى حاضنات الأعمال<br>القدرة لتهيئة المشاريع<br>الريادية والوصول بها إلى<br>شركة قادرة على البدء<br>بأعمالها في السوق | دور حاضنات الأعمال<br>في تعزيز المشاريع<br>الريادية                      | p–<br>value |
|----------------------------------|--------------------------|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-------------|
| 0.238                            | 1.394                    | 21            | لا                                                                                                                       | طبيعة حاضنة الأعمال                                                      |             |
|                                  |                          | 44            | نعم                                                                                                                      |                                                                          |             |
|                                  |                          | 65            | المجموع                                                                                                                  |                                                                          |             |
| 0.003                            | 8.803                    | 21            | لا                                                                                                                       | أهداف إنشاء حاضنة الأعمال                                                |             |
|                                  |                          | 44            | نعم                                                                                                                      |                                                                          |             |
|                                  |                          | 65            | المجموع                                                                                                                  |                                                                          |             |
| 0.002                            | 9.763                    | 21            | لا                                                                                                                       | عوامل نجاح عملية الاحتضان لمشروعك                                        |             |
|                                  |                          | 44            | نعم                                                                                                                      |                                                                          |             |
|                                  |                          | 65            | المجموع                                                                                                                  |                                                                          |             |
| 0.000                            | 15.437                   | 21            | لا                                                                                                                       | علاقة حاضنات الأعمال بزيادة فرص العمل                                    |             |
|                                  |                          | 44            | نعم                                                                                                                      |                                                                          |             |
|                                  |                          | 65            | المجموع                                                                                                                  |                                                                          |             |
| 0.001                            | 11.907                   | 21            | لا                                                                                                                       | علاقة حاضنات الأعمال بتحويل الأفكار الإبداعية لمشاريع ودعم ريادي الأعمال |             |
|                                  |                          | 44            | نعم                                                                                                                      |                                                                          |             |
|                                  |                          | 65            | المجموع                                                                                                                  |                                                                          |             |
| 0.001                            | 11.053                   | 21            | لا                                                                                                                       | مستوى تقديم الخدمات الإدارية                                             |             |
|                                  |                          | 44            | نعم                                                                                                                      |                                                                          |             |

|       |        |       |    |         |                                |
|-------|--------|-------|----|---------|--------------------------------|
|       |        |       | 65 | المجموع |                                |
| 0.017 | 5.663  | 25.64 | 21 | لا      | مستوى تقديم الخدمات الفنية     |
|       |        | 36.51 | 44 | نعم     |                                |
|       |        |       | 65 | المجموع |                                |
| 0.081 | 3.046  | 27.50 | 21 | لا      | مستوى تقديم الخدمات اللوجستية  |
|       |        | 35.63 | 44 | نعم     |                                |
|       |        |       | 65 | المجموع |                                |
| 0.009 | 6.885  | 24.74 | 21 | لا      | مستوى تقديم الخدمات التسويقية  |
|       |        | 36.94 | 44 | نعم     |                                |
|       |        |       | 65 | المجموع |                                |
| 0.001 | 11.371 | 22.45 | 21 | لا      | مستوى تقديم الخدمات التمويلية  |
|       |        | 38.03 | 44 | نعم     |                                |
|       |        |       | 65 | المجموع |                                |
| 0.001 | 11.518 | 22.48 | 21 | لا      | مستوى تقديم الخدمات الاستشارية |
|       |        | 38.02 | 44 | نعم     |                                |
|       |        |       | 65 | المجموع |                                |

يتبين من خلال الجدول رقم (13.4) أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في معظم المجالات الخاصة بدور حاضنات الأعمال في تعزيز المشاريع الريادية يعزى لمتغير قدرة حاضنات الأعمال على تهيئة المشاريع الريادية والوصول بها إلى شركة قادرة على البدء بأعمالها وكان السبب الأعلى لدور حاضنات الأعمال في تعزيز المشاريع الريادية ودعها هو قدرتها على خلق وزيادة فرص العمل في السوق الفلسطيني ومن ثم كان ترتيب المجالات الخاصة بدور حاضنات الأعمال في تعزيز المشاريع الريادية وتعزيزها يعزى لمتغير قدرة هذه الحاضنات على تهيئة المشاريع هو علاقة حاضنات الأعمال بتحويل الأفكار الإبداعية لمشاريع ودعم ريادي الأعمال ومستوى تقديم الخدمات الاستشارية ومستوى تقديم الخدمات التمويلية ومستوى تقديم الخدمات الإدارية والعوامل التي تؤدي إلى

نجاح عملية الاحتضان للمشاريع والهدف من إنشاء حاضنات الأعمال ومستوى تقديم الخدمات التسويقية وأخيراً مستوى تقديم الخدمات الفنية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة دهليز (2009)، ودراسة العزام (2010)، ودراسة Veslemøy (2010)، ودراسة Lesákova (2012).

كما يتبين من خلال الجدول السابق أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لكل من طبيعة حاضنات الأعمال ومستوى تقديم الخدمات اللوجستية يعزى لمتغير قدرة حاضنات الأعمال على تهيئة المشاريع الريادية والوصول بها إلى شركة قادرة على البدء بأعمالها حيث أن معظم أفراد العينة أشاروا إلى أنهم يفضلون أن يكونوا أعضاء في حاضنات الأعمال لكي يحصلوا على الخدمات فقط ولم تساهم حاضنات الأعمال في تقديم الخدمات اللوجستية بشكل كاف للمشاريع الريادية.

**الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لدور حاضنات الأعمال في تعزيز المشاريع الريادية يعزى لمتغير الجنس.**  
تم فحص الفرضية الثانية بحساب نتائج اختبار "معامل Kruskal-Wallis H" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتغيرات طبيعة حاضنات الأعمال والهدف من إنشائها وعوامل نجاح عملية الاحتضان وزيادة فرص العمل وتحويل الأفكار الريادية إلى مشاريع ومستوى تقديم الخدمات يعزى لمتغير الجنس.

**جدول رقم 4. 14: جدول اختبار "معامل Kruskal-Wallis H" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة لمتغيرات دور حاضنات الأعمال في تعزيز المشاريع الريادية يعزى لمتغير الجنس.**

| معامل<br>Kruskal-<br>Wallis<br>H | رتبة<br>الوسط<br>الحسابي | حجم<br>العينة | الجنس   | دور حاضنات الأعمال<br>في تعزيز المشاريع<br>الريادية |
|----------------------------------|--------------------------|---------------|---------|-----------------------------------------------------|
| 0.547                            | 32.01                    | 40            | ذكر     | طبيعة حاضنة الأعمال                                 |
|                                  | 34.58                    | 25            | أنثى    |                                                     |
|                                  |                          | 65            | المجموع |                                                     |
| 0.892                            | 33.23                    | 40            | ذكر     | أهداف إنشاء حاضنة<br>الأعمال                        |
|                                  | 32.64                    | 25            | أنثى    |                                                     |

|       |       |       |    |         |                                                                                    |
|-------|-------|-------|----|---------|------------------------------------------------------------------------------------|
|       |       |       | 65 | المجموع |                                                                                    |
| 0.744 | 0.106 | 32.45 | 40 | ذكر     | عوامل نجاح عملية<br>الاحتضان لمشروعك                                               |
|       |       | 33.88 | 25 | أنثى    |                                                                                    |
|       |       |       | 65 | المجموع |                                                                                    |
| 0.299 | 1.078 | 31.31 | 40 | ذكر     | علاقة حاضنات الأعمال<br>بزيادة فرص العمل                                           |
|       |       | 35.70 | 25 | أنثى    |                                                                                    |
|       |       |       | 65 | المجموع |                                                                                    |
| 0.304 | 1.055 | 31.36 | 40 | ذكر     | علاقة حاضنات الأعمال<br>بتحويل الأفكار الإبداعية<br>لمشاريع ودعم رياديي<br>الأعمال |
|       |       | 35.62 | 25 | أنثى    |                                                                                    |
|       |       |       | 65 | المجموع |                                                                                    |
| 0.6   | 0.274 | 33.88 | 40 | ذكر     | مستوى تقديم الخدمات<br>الإدارية                                                    |
|       |       | 31.60 | 25 | أنثى    |                                                                                    |
|       |       |       | 65 | المجموع |                                                                                    |
| 0.208 | 1.584 | 35.13 | 40 | ذكر     | مستوى تقديم الخدمات<br>الفنية                                                      |
|       |       | 29.60 | 25 | أنثى    |                                                                                    |
|       |       |       | 65 | المجموع |                                                                                    |
| 0.32  | 0.99  | 34.71 | 40 | ذكر     | مستوى تقديم الخدمات<br>اللوجستية                                                   |
|       |       | 30.26 | 25 | أنثى    |                                                                                    |
|       |       |       | 65 | المجموع |                                                                                    |
| 0.642 | 0.216 | 33.80 | 40 | ذكر     | مستوى تقديم الخدمات<br>التسويقية                                                   |
|       |       | 31.72 | 25 | أنثى    |                                                                                    |
|       |       |       | 65 | المجموع |                                                                                    |
| 0.588 | 0.293 | 32.08 | 40 | ذكر     |                                                                                    |

|       |       |       |    |         |                                   |
|-------|-------|-------|----|---------|-----------------------------------|
|       |       | 34.48 | 25 | أنثى    | مستوى تقديم الخدمات<br>التمويلية  |
|       |       |       | 65 | المجموع |                                   |
| 0.438 | 0.601 | 31.69 | 40 | ذكر     | مستوى تقديم الخدمات<br>الاستشارية |
|       |       | 35.10 | 25 | أنثى    |                                   |
|       |       |       | 65 | المجموع |                                   |

يتبين من خلال الجدول رقم (14.4) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في كل المجالات الخاصة بدور حاضنات الأعمال في تعزيز المشاريع الريادية يعزى لمتغير الجنس، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة شحادة (2020)

**الفرضية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لدور حاضنات الأعمال في تعزيز المشاريع الريادية يعزى لمتغير العمر. تم فحص الفرضية الثالثة بحساب نتائج اختبار "معامل Kruskal-Wallis H" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتغيرات طبيعة حاضنات الأعمال والهدف من إنشائها وعوامل نجاح عملية الاحتضان وزيادة فرص العمل وتحويل الأفكار الريادية إلى مشاريع ومستوى تقديم الخدمات يعزى لمتغير العمر.

**جدول رقم 4. 15:** جدول اختبار "معامل Kruskal-Wallis H" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة لمتغيرات دور حاضنات الأعمال في تعزيز المشاريع الريادية يعزى لمتغير العمر.

| دور حاضنات الأعمال<br>في تعزيز المشاريع<br>الريادية | هل لدى حاضنات الأعمال<br>القدرة لتهيئة المشاريع<br>الريادية والوصول بها إلى<br>شركة قادرة على البدء<br>بأعمالها في السوق | حجم<br>العينة | رتبة<br>الوسط<br>الحسابي | معامل<br>Kruskal-<br>Wallis<br>H | p-<br>value |
|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|--------------------------|----------------------------------|-------------|
| طبيعة حاضنة الأعمال                                 | أقل من 25 سنة                                                                                                            | 16            | 35.78                    | 3.654                            | 0.301       |
|                                                     | من 25 - أقل من 35 سنة                                                                                                    | 34            | 30.00                    |                                  |             |
|                                                     | من 35 - أقل من 45 سنة                                                                                                    | 14            | 35.50                    |                                  |             |

|       |       |       |    |                       |                                                                          |
|-------|-------|-------|----|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------|
|       |       | 55.50 | 1  | 45 سنة فأكثر          |                                                                          |
|       |       |       | 65 | المجموع               |                                                                          |
| 0.496 | 2.388 | 29.94 | 16 | أقل من 25 سنة         | أهداف إنشاء حاضنة الأعمال                                                |
|       |       | 33.25 | 34 | من - 25 أقل من 35 سنة |                                                                          |
|       |       | 34.29 | 14 | من - 35 أقل من 45 سنة |                                                                          |
|       |       | 55.50 | 1  | 45 سنة فأكثر          |                                                                          |
|       |       |       | 65 | المجموع               |                                                                          |
| 0.388 | 3.021 | 33.50 | 16 | أقل من 25 سنة         | عوامل نجاح عملية الاحتضان لمشروعك                                        |
|       |       | 31.82 | 34 | من - 25 أقل من 35 سنة |                                                                          |
|       |       | 33.21 | 14 | من - 35 أقل من 45 سنة |                                                                          |
|       |       | 62.00 | 1  | 45 سنة فأكثر          |                                                                          |
|       |       |       | 65 | المجموع               |                                                                          |
| 0.238 | 4.224 | 35.94 | 16 | أقل من 25 سنة         | علاقة حاضنات الأعمال بزيادة فرص العمل                                    |
|       |       | 31.91 | 34 | من - 25 أقل من 35 سنة |                                                                          |
|       |       | 30.18 | 14 | من - 35 أقل من 45 سنة |                                                                          |
|       |       | 62.50 | 1  | 45 سنة فأكثر          |                                                                          |
|       |       |       | 65 | المجموع               |                                                                          |
| 0.244 | 4.163 | 36.47 | 16 | أقل من 25 سنة         | علاقة حاضنات الأعمال بتحويل الأفكار الإبداعية لمشاريع ودعم ريادي الأعمال |
|       |       | 31.53 | 34 | من - 25 أقل من 35 سنة |                                                                          |
|       |       | 30.64 | 14 | من - 35 أقل من 45 سنة |                                                                          |
|       |       | 60.50 | 1  | 45 سنة فأكثر          |                                                                          |
|       |       |       | 65 | المجموع               |                                                                          |
| 0.197 | 4.674 | 28.22 | 16 | أقل من 25 سنة         |                                                                          |

|       |       |       |    |                      |                                  |
|-------|-------|-------|----|----------------------|----------------------------------|
|       |       | 33.59 | 34 | من- 25 أقل من 35 سنة | مستوى تقديم الخدمات<br>الإدارية  |
|       |       | 34.86 | 14 | من- 35 أقل من 45 سنة |                                  |
|       |       | 63.50 | 1  | 45 سنة فأكثر         |                                  |
|       |       |       | 65 | المجموع              |                                  |
| 0.074 | 6.931 | 25.41 | 16 | أقل من 25 سنة        | مستوى تقديم الخدمات<br>الفنية    |
|       |       | 34.06 | 34 | من- 25 أقل من 35 سنة |                                  |
|       |       | 37.00 | 14 | من- 35 أقل من 45 سنة |                                  |
|       |       | 62.50 | 1  | 45 سنة فأكثر         |                                  |
|       |       |       | 65 | المجموع              |                                  |
| 0.087 | 6.581 | 25.84 | 16 | أقل من 25 سنة        | مستوى تقديم الخدمات<br>اللوجستية |
|       |       | 33.69 | 34 | من- 25 أقل من 35 سنة |                                  |
|       |       | 37.32 | 14 | من- 35 أقل من 45 سنة |                                  |
|       |       | 63.50 | 1  | 45 سنة فأكثر         |                                  |
|       |       |       | 65 | المجموع              |                                  |
| 0.072 | 6.989 | 25.44 | 16 | أقل من 25 سنة        | مستوى تقديم الخدمات<br>التسويقية |
|       |       | 33.93 | 34 | من- 25 أقل من 35 سنة |                                  |
|       |       | 37.18 | 14 | من- 35 أقل من 45 سنة |                                  |
|       |       | 64.00 | 1  | 45 سنة فأكثر         |                                  |
|       |       |       | 65 | المجموع              |                                  |
| 0.091 | 6.463 | 25.72 | 16 | أقل من 25 سنة        | مستوى تقديم الخدمات<br>التمويلية |
|       |       | 34.79 | 34 | من- 25 أقل من 35 سنة |                                  |
|       |       | 34.75 | 14 | من- 35 أقل من 45 سنة |                                  |
|       |       | 64.00 | 1  | 45 سنة فأكثر         |                                  |

|      |       |       |    |                      |                                   |
|------|-------|-------|----|----------------------|-----------------------------------|
|      |       |       | 65 | المجموع              |                                   |
| 0.27 | 3.921 | 32.88 | 16 | أقل من 25 سنة        | مستوى تقديم الخدمات<br>الاستشارية |
|      |       | 30.87 | 34 | من- 25 أقل من 35 سنة |                                   |
|      |       | 36.21 | 14 | من- 35 أقل من 45 سنة |                                   |
|      |       | 62.50 | 1  | 45 سنة فأكثر         |                                   |
|      |       |       | 65 | المجموع              |                                   |

يتبين من خلال الجدول رقم (15.4) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في كل المجالات الخاصة بدور حاضنات الأعمال في تعزيز المشاريع الريادية يعزى لمتغير العمر، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة شحادة (2020).

**الفرضية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لدور حاضنات الأعمال في تعزيز المشاريع الريادية يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تم فحص الفرضية الرابعة بحساب نتائج اختبار "معامل Kruskal-Wallis H" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتغيرات طبيعة حاضنات الأعمال والهدف من إنشائها وعوامل نجاح عملية الاحتضان وزيادة فرص العمل وتحويل الأفكار الريادية إلى مشاريع ومستوى تقديم الخدمات يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

**جدول رقم 16.4:** جدول اختبار "معامل Kruskal-Wallis H" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة لمتغيرات دور حاضنات الأعمال في تعزيز المشاريع الريادية يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

| دور حاضنات الأعمال<br>في تعزيز المشاريع<br>الريادية | المؤهل العلمي | حجم<br>العينة | رتبة<br>الوسط<br>الحسابي | معامل<br>Kruskal<br>-Wallis<br>H | p-<br>value |
|-----------------------------------------------------|---------------|---------------|--------------------------|----------------------------------|-------------|
| طبيعة حاضنة الأعمال                                 | دبلوم فأقل    | 2             | 30.50                    | 10.353                           | 0.016       |
|                                                     | بكالوريوس     | 40            | 28.74                    |                                  |             |

|       |       |       |    |            |                                                                          |
|-------|-------|-------|----|------------|--------------------------------------------------------------------------|
|       |       | 38.79 | 21 | ماجستير    |                                                                          |
|       |       | 60.00 | 2  | دكتوراه    |                                                                          |
|       |       |       | 65 | المجموع    |                                                                          |
| 0.888 | 0.636 | 30.25 | 2  | دبلوم فأقل | أهداف إنشاء حاضنة الأعمال                                                |
|       |       | 33.23 | 40 | بكالوريوس  |                                                                          |
|       |       | 32.02 | 21 | ماجستير    |                                                                          |
|       |       | 41.50 | 2  | دكتوراه    |                                                                          |
|       |       |       | 65 | المجموع    |                                                                          |
| 0.846 | 0.813 | 28.75 | 2  | دبلوم فأقل | عوامل نجاح عملية الاحتضان لمشروعك                                        |
|       |       | 32.69 | 40 | بكالوريوس  |                                                                          |
|       |       | 33.05 | 21 | ماجستير    |                                                                          |
|       |       | 43.00 | 2  | دكتوراه    |                                                                          |
|       |       |       | 65 | المجموع    |                                                                          |
| 0.874 | 0.696 | 26.25 | 2  | دبلوم فأقل | علاقة حاضنات الأعمال بزيادة فرص العمل                                    |
|       |       | 33.13 | 40 | بكالوريوس  |                                                                          |
|       |       | 32.74 | 21 | ماجستير    |                                                                          |
|       |       | 40.00 | 2  | دكتوراه    |                                                                          |
|       |       |       | 65 | المجموع    |                                                                          |
| 0.485 | 2.448 | 47.75 | 2  | دبلوم فأقل | علاقة حاضنات الأعمال بتحويل الأفكار الإبداعية لمشاريع ودعم ريادي الأعمال |
|       |       | 31.19 | 40 | بكالوريوس  |                                                                          |
|       |       | 34.86 | 21 | ماجستير    |                                                                          |
|       |       | 35.00 | 2  | دكتوراه    |                                                                          |
|       |       |       | 65 | المجموع    |                                                                          |

|       |       |       |    |            |                                  |
|-------|-------|-------|----|------------|----------------------------------|
| 0.766 | 1.147 | 32.75 | 2  | دبلوم فأقل | مستوى تقديم الخدمات<br>الإدارية  |
|       |       | 31.33 | 40 | بكالوريوس  |                                  |
|       |       | 36.24 | 21 | ماجستير    |                                  |
|       |       | 32.75 | 2  | دكتوراه    |                                  |
|       |       |       | 65 | المجموع    |                                  |
| 0.465 | 2.558 | 46.00 | 2  | دبلوم فأقل | مستوى تقديم الخدمات<br>الفنية    |
|       |       | 31.58 | 40 | بكالوريوس  |                                  |
|       |       | 33.24 | 21 | ماجستير    |                                  |
|       |       | 46.00 | 2  | دكتوراه    |                                  |
|       |       |       | 65 | المجموع    |                                  |
| 0.087 | 6.564 | 27.00 | 2  | دبلوم فأقل | مستوى تقديم الخدمات<br>اللوجستية |
|       |       | 29.34 | 40 | بكالوريوس  |                                  |
|       |       | 38.74 | 21 | ماجستير    |                                  |
|       |       | 52.00 | 2  | دكتوراه    |                                  |
|       |       |       | 65 | المجموع    |                                  |
| 0.234 | 4.268 | 34.50 | 2  | دبلوم فأقل | مستوى تقديم الخدمات<br>التسويقية |
|       |       | 29.74 | 40 | بكالوريوس  |                                  |
|       |       | 37.69 | 21 | ماجستير    |                                  |
|       |       | 47.50 | 2  | دكتوراه    |                                  |
|       |       |       | 65 | المجموع    |                                  |
| 0.21  | 4.528 | 33.50 | 2  | دبلوم فأقل | مستوى تقديم الخدمات<br>التمويلية |
|       |       | 29.61 | 40 | بكالوريوس  |                                  |
|       |       | 38.12 | 21 | ماجستير    |                                  |

|       |      |       |    |            |                                   |
|-------|------|-------|----|------------|-----------------------------------|
|       |      | 46.50 | 2  | دكتوراه    |                                   |
|       |      |       | 65 | المجموع    |                                   |
| 0.374 | 3.12 | 29.50 | 2  | دبلوم فأقل | مستوى تقديم الخدمات<br>الاستشارية |
|       |      | 31.50 | 40 | بكالوريوس  |                                   |
|       |      | 34.31 | 21 | ماجستير    |                                   |
|       |      | 52.75 | 2  | دكتوراه    |                                   |
|       |      |       | 65 | المجموع    |                                   |

يتبين من خلال الجدول رقم (16.4) أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مجال طبيعة حاضنات الأعمال والذي له دور في تعزيز المشاريع الريادية ودعمها يعزى لمتغير المؤهل العلمي حيث كانت الفروق لصالح الرياديين الذين يحملون شهادة الدكتوراه حيث كانت رتبة الوسط الحسابي = 60.

**الفرضية الخامسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لدور حاضنات الأعمال في تعزيز المشاريع الريادية يعزى لمتغير المركز الوظيفي.

تم فحص الفرضية الخامسة بحساب نتائج اختبار "معامل Kruskal-Wallis H" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتغيرات طبيعة حاضنات الأعمال والهدف من إنشائها وعوامل نجاح عملية الاحتضان وزيادة فرص العمل وتحويل الأفكار الريادية إلى مشاريع ومستوى تقديم الخدمات يعزى لمتغير المركز الوظيفي.

**جدول رقم 4. 17:** جدول اختبار "معامل Kruskal-Wallis H" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة لمتغيرات دور حاضنات الأعمال في تعزيز المشاريع الريادية يعزى لمتغير المركز الوظيفي.

| دور حاضنات الأعمال<br>في تعزيز المشاريع<br>الريادية | المركز الوظيفي | حجم<br>العينة | رتبة<br>الوسط<br>الحسابي | معامل<br>Kruskal<br>-Wallis<br>H | p-<br>value |
|-----------------------------------------------------|----------------|---------------|--------------------------|----------------------------------|-------------|
|-----------------------------------------------------|----------------|---------------|--------------------------|----------------------------------|-------------|

|       |       |       |    |              |                                   |
|-------|-------|-------|----|--------------|-----------------------------------|
| 0.212 | 8.372 | 42.31 | 13 | مدير المشروع | طبيعة حاضنة الأعمال               |
|       |       | 29.23 | 22 | مؤسس شركة    |                                   |
|       |       | 29.00 | 16 | مؤسس شريك    |                                   |
|       |       | 28.50 | 1  | مسؤول مالي   |                                   |
|       |       | 46.50 | 3  | مسؤول تسويق  |                                   |
|       |       | 34.70 | 5  | مسؤول فني    |                                   |
|       |       | 29.30 | 5  | غير ذلك      |                                   |
|       |       |       | 65 | المجموع      |                                   |
| 0.328 | 6.925 | 40.85 | 13 | مدير المشروع | أهداف إنشاء حاضنة الأعمال         |
|       |       | 32.57 | 22 | مؤسس شركة    |                                   |
|       |       | 33.09 | 16 | مؤسس شريك    |                                   |
|       |       | 27.50 | 1  | مسؤول مالي   |                                   |
|       |       | 27.50 | 3  | مسؤول تسويق  |                                   |
|       |       | 33.10 | 5  | مسؤول فني    |                                   |
|       |       | 18.50 | 5  | غير ذلك      |                                   |
|       |       |       | 65 | المجموع      |                                   |
| 0.3   | 7.231 | 40.08 | 13 | مدير المشروع | عوامل نجاح عملية الاحتضان لمشروعك |
|       |       | 29.86 | 22 | مؤسس شركة    |                                   |
|       |       | 28.75 | 16 | مؤسس شريك    |                                   |
|       |       | 43.00 | 1  | مسؤول مالي   |                                   |
|       |       | 43.00 | 3  | مسؤول تسويق  |                                   |
|       |       | 41.10 | 5  | مسؤول فني    |                                   |
|       |       | 25.90 | 5  | غير ذلك      |                                   |

|       |        |       |    |              |                                                                                    |
|-------|--------|-------|----|--------------|------------------------------------------------------------------------------------|
|       |        |       | 65 | المجموع      |                                                                                    |
| 0.167 | 9.121  | 38.46 | 13 | مدير المشروع | علاقة حاضنات الأعمال<br>بزيادة فرص العمل                                           |
|       |        | 27.84 | 22 | مؤسس شركة    |                                                                                    |
|       |        | 33.91 | 16 | مؤسس شريك    |                                                                                    |
|       |        | 40.00 | 1  | مسؤول مالي   |                                                                                    |
|       |        | 40.00 | 3  | مسؤول تسويق  |                                                                                    |
|       |        | 44.50 | 5  | مسؤول فني    |                                                                                    |
|       |        | 21.50 | 5  | غير ذلك      |                                                                                    |
|       |        |       | 65 | المجموع      |                                                                                    |
| 0.027 | 14.228 | 42.69 | 13 | مدير المشروع | علاقة حاضنات الأعمال<br>بتحويل الأفكار الإبداعية<br>لمشاريع ودعم رياديي<br>الأعمال |
|       |        | 24.68 | 22 | مؤسس شركة    |                                                                                    |
|       |        | 34.94 | 16 | مؤسس شريك    |                                                                                    |
|       |        | 35.00 | 1  | مسؤول مالي   |                                                                                    |
|       |        | 43.50 | 3  | مسؤول تسويق  |                                                                                    |
|       |        | 40.10 | 5  | مسؤول فني    |                                                                                    |
|       |        | 24.40 | 5  | غير ذلك      |                                                                                    |
|       |        |       | 65 | المجموع      |                                                                                    |
| 0.001 | 21.869 | 43.15 | 13 | مدير المشروع | مستوى تقديم الخدمات<br>الإدارية                                                    |
|       |        | 26.64 | 22 | مؤسس شركة    |                                                                                    |
|       |        | 26.19 | 16 | مؤسس شريك    |                                                                                    |
|       |        | 47.50 | 1  | مسؤول مالي   |                                                                                    |
|       |        | 52.83 | 3  | مسؤول تسويق  |                                                                                    |
|       |        | 50.70 | 5  | مسؤول فني    |                                                                                    |

|       |       |       |    |              |                               |
|-------|-------|-------|----|--------------|-------------------------------|
|       |       | 23.90 | 5  | غير ذلك      |                               |
|       |       |       | 65 | المجموع      |                               |
| 0.245 | 7.904 | 41.04 | 13 | مدير المشروع | مستوى تقديم الخدمات الفنية    |
|       |       | 33.25 | 22 | مؤسس شركة    |                               |
|       |       | 28.97 | 16 | مؤسس شريك    |                               |
|       |       | 46.00 | 1  | مسؤول مالي   |                               |
|       |       | 27.00 | 3  | مسؤول تسويق  |                               |
|       |       | 37.90 | 5  | مسؤول فني    |                               |
|       |       | 20.00 | 5  | غير ذلك      |                               |
|       |       |       | 65 | المجموع      |                               |
| 0.558 | 4.891 | 36.19 | 13 | مدير المشروع | مستوى تقديم الخدمات اللوجستية |
|       |       | 32.61 | 22 | مؤسس شركة    |                               |
|       |       | 26.69 | 16 | مؤسس شريك    |                               |
|       |       | 52.00 | 1  | مسؤول مالي   |                               |
|       |       | 40.50 | 3  | مسؤول تسويق  |                               |
|       |       | 39.30 | 5  | مسؤول فني    |                               |
|       |       | 32.00 | 5  | غير ذلك      |                               |
|       |       |       | 65 | المجموع      |                               |
| 0.502 | 5.335 | 37.19 | 13 | مدير المشروع | مستوى تقديم الخدمات التسويقية |
|       |       | 28.89 | 22 | مؤسس شركة    |                               |
|       |       | 33.88 | 16 | مؤسس شريك    |                               |
|       |       | 47.50 | 1  | مسؤول مالي   |                               |
|       |       | 38.83 | 3  | مسؤول تسويق  |                               |

|       |       |       |    |              |                                   |
|-------|-------|-------|----|--------------|-----------------------------------|
|       |       | 40.40 | 5  | مسؤول فني    |                                   |
|       |       | 23.60 | 5  | غير ذلك      |                                   |
|       |       |       | 65 | المجموع      |                                   |
| 0.439 | 5.864 | 39.62 | 13 | مدير المشروع | مستوى تقديم الخدمات<br>التمويلية  |
|       |       | 28.68 | 22 | مؤسس شركة    |                                   |
|       |       | 30.78 | 16 | مؤسس شريك    |                                   |
|       |       | 46.50 | 1  | مسؤول مالي   |                                   |
|       |       | 37.83 | 3  | مسؤول تسويق  |                                   |
|       |       | 41.30 | 5  | مسؤول فني    |                                   |
|       |       | 28.00 | 5  | غير ذلك      |                                   |
|       |       |       | 65 | المجموع      |                                   |
| 0.276 | 7.51  | 40.35 | 13 | مدير المشروع | مستوى تقديم الخدمات<br>الاستشارية |
|       |       | 28.57 | 22 | مؤسس شركة    |                                   |
|       |       | 29.91 | 16 | مؤسس شريك    |                                   |
|       |       | 43.00 | 1  | مسؤول مالي   |                                   |
|       |       | 43.00 | 3  | مسؤول تسويق  |                                   |
|       |       | 41.50 | 5  | مسؤول فني    |                                   |
|       |       | 26.80 | 5  | غير ذلك      |                                   |
|       |       |       | 65 | المجموع      |                                   |

يتبين من خلال الجدول رقم (17.4) أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مجال علاقة حاضنات الأعمال بتحويل الأفكار الإبداعية لمشاريع ودعم ريادي الأعمال والذي له دور في تعزيز المشاريع الريادية ودعمها يعزى لمتغير المركز الوظيفي حيث كانت الفروق لصالح الرياديين الذين يعملون مسؤولين للتسويق حيث كانت رتبة الوسط الحسابي = 43.5. وتبين

أيضا أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مجال مستوى تقديم الخدمات الإدارية والذي له دور في تعزيز المشاريع الريادية ودعمها يعزى لمتغير المركز الوظيفي حيث كانت الفروق لصالح الرياديين الذين يعملون مسؤولين للتسويق حيث كانت رتبة الوسط الحسابي = 52.83.

كما ويتبين من خلال الجدول رقم (17.4) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في المجالات الخاصة بدور حاضنات الأعمال في تعزيز المشاريع الريادية والمتمثلة بطبيعة حاضنات الأعمال وأهداف إنشاء حاضنات الأعمال وعوامل نجاح عملية الاحتضان للمشاريع وعلاقة حاضنات الأعمال بزيادة فرص العمل ومستوى تقديم الخدمات الفنية ومستوى تقديم الخدمات اللوجستية ومستوى تقديم الخدمات التسويقية ومستوى تقديم الخدمات التمويلية ومستوى تقديم الخدمات الاستشارية يعزى لمتغير المركز الوظيفي.

**الفرضية السادسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لدور حاضنات الأعمال في تعزيز المشاريع الريادية يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

تم فحص الفرضية السادسة بحساب نتائج اختبار "معامل Kruskal-Wallis H" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتغيرات طبيعة حاضنات الأعمال والهدف من إنشائها وعوامل نجاح عملية الاحتضان وزيادة فرص العمل وتحويل الأفكار الريادية إلى مشاريع ومستوى تقديم الخدمات يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

**جدول رقم 4. 18:** جدول اختبار "معامل Kruskal-Wallis H" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة لمتغيرات دور حاضنات الأعمال في تعزيز المشاريع الريادية يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

| معامل<br>Kruskal<br>-Wallis<br>H | رتبة<br>الوسط<br>الحسابي | حجم<br>العينة | عدد سنوات الخبرة        | دور حاضنات الأعمال<br>في تعزيز المشاريع<br>الريادية |
|----------------------------------|--------------------------|---------------|-------------------------|-----------------------------------------------------|
| 0.028                            | 43.23                    | 11            | أقل من سنة              | طبيعة حاضنة الأعمال                                 |
|                                  | 26.18                    | 20            | من سنة - أقل من 3 سنوات |                                                     |

|       |       |       |    |                        |                                                                          |
|-------|-------|-------|----|------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
|       |       | 29.12 | 13 | من- 3 أقل من 5 سنوات   |                                                                          |
|       |       | 36.55 | 21 | 5سنوات فأكثر           |                                                                          |
|       |       |       | 65 | المجموع                |                                                                          |
| 0.014 | 10.65 | 40.23 | 11 | أقل من سنة             | أهداف إنشاء حاضنة الأعمال                                                |
|       |       | 32.25 | 20 | من سنة- أقل من 3 سنوات |                                                                          |
|       |       | 20.58 | 13 | من- 3 أقل من 5 سنوات   |                                                                          |
|       |       | 37.62 | 21 | 5سنوات فأكثر           |                                                                          |
|       |       |       | 65 | المجموع                |                                                                          |
| 0.072 | 6.995 | 42.14 | 11 | أقل من سنة             | عوامل نجاح عملية الاحتضان لمشروعك                                        |
|       |       | 29.70 | 20 | من سنة- أقل من 3 سنوات |                                                                          |
|       |       | 25.46 | 13 | من- 3 أقل من 5 سنوات   |                                                                          |
|       |       | 36.02 | 21 | 5سنوات فأكثر           |                                                                          |
|       |       |       | 65 | المجموع                |                                                                          |
| 0.361 | 3.205 | 41.14 | 11 | أقل من سنة             | علاقة حاضنات الأعمال بزيادة فرص العمل                                    |
|       |       | 31.00 | 20 | من سنة- أقل من 3 سنوات |                                                                          |
|       |       | 31.54 | 13 | من- 3 أقل من 5 سنوات   |                                                                          |
|       |       | 31.55 | 21 | 5سنوات فأكثر           |                                                                          |
|       |       |       | 65 | المجموع                |                                                                          |
| 0.236 | 4.247 | 39.64 | 11 | أقل من سنة             | علاقة حاضنات الأعمال بتحويل الأفكار الإبداعية لمشاريع ودعم ريادي الأعمال |
|       |       | 32.20 | 20 | من سنة- أقل من 3 سنوات |                                                                          |
|       |       | 26.31 | 13 | من- 3 أقل من 5 سنوات   |                                                                          |
|       |       | 34.43 | 21 | 5سنوات فأكثر           |                                                                          |
|       |       |       | 65 | المجموع                |                                                                          |

|       |       |       |    |                        |                                  |
|-------|-------|-------|----|------------------------|----------------------------------|
| 0.286 | 3.781 | 35.55 | 11 | أقل من سنة             | مستوى تقديم الخدمات<br>الإدارية  |
|       |       | 32.08 | 20 | من سنة- أقل من 3 سنوات |                                  |
|       |       | 25.81 | 13 | من- 3 أقل من 5 سنوات   |                                  |
|       |       | 37.00 | 21 | 5سنوات فأكثر           |                                  |
|       |       |       | 65 | المجموع                |                                  |
| 0.047 | 7.975 | 26.77 | 11 | أقل من سنة             | مستوى تقديم الخدمات<br>الفنية    |
|       |       | 34.03 | 20 | من سنة- أقل من 3 سنوات |                                  |
|       |       | 25.04 | 13 | من- 3 أقل من 5 سنوات   |                                  |
|       |       | 40.21 | 21 | 5سنوات فأكثر           |                                  |
|       |       |       | 65 | المجموع                |                                  |
| 0.057 | 7.505 | 29.14 | 11 | أقل من سنة             | مستوى تقديم الخدمات<br>اللوجستية |
|       |       | 29.63 | 20 | من سنة- أقل من 3 سنوات |                                  |
|       |       | 27.62 | 13 | من- 3 أقل من 5 سنوات   |                                  |
|       |       | 41.57 | 21 | 5سنوات فأكثر           |                                  |
|       |       |       | 65 | المجموع                |                                  |
| 0.064 | 7.247 | 38.55 | 11 | أقل من سنة             | مستوى تقديم الخدمات<br>التسويقية |
|       |       | 28.85 | 20 | من سنة- أقل من 3 سنوات |                                  |
|       |       | 25.12 | 13 | من- 3 أقل من 5 سنوات   |                                  |
|       |       | 38.93 | 21 | 5سنوات فأكثر           |                                  |
|       |       |       | 65 | المجموع                |                                  |
| 0.588 | 1.924 | 32.05 | 11 | أقل من سنة             | مستوى تقديم الخدمات<br>التمويلية |
|       |       | 31.33 | 20 | من سنة- أقل من 3 سنوات |                                  |
|       |       | 29.62 | 13 | من- 3 أقل من 5 سنوات   |                                  |

|       |       |       |    |                        |                                   |
|-------|-------|-------|----|------------------------|-----------------------------------|
|       |       | 37.19 | 21 | 5سنوات فأكثر           |                                   |
|       |       |       | 65 | المجموع                |                                   |
| 0.443 | 2.687 | 39.86 | 11 | أقل من سنة             | مستوى تقديم الخدمات<br>الاستشارية |
|       |       | 32.53 | 20 | من سنة- أقل من 3 سنوات |                                   |
|       |       | 28.38 | 13 | من- 3 أقل من 5 سنوات   |                                   |
|       |       | 32.71 | 21 | 5سنوات فأكثر           |                                   |
|       |       |       | 65 | المجموع                |                                   |

يتبين من خلال الجدول (18.4) أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مجال طبيعة حاضنات الأعمال والذي له دور في تعزيز المشاريع الريادية ودعمها يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة حيث كانت الفروق لصالح الرياديين الذين كانت خبرتهم أقل من سنة حيث كانت رتبة الوسط الحسابي = 43.23. وتبين من خلال الجدول (18.4) أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مجال أهداف إنشاء حاضنات الأعمال والذي له دور في تعزيز المشاريع الريادية ودعمها يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة حيث كانت الفروق لصالح الرياديين الذين كانت خبرتهم أقل من سنة حيث كانت رتبة الوسط الحسابي = 40.23. كما وتبين أيضا أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مجال مستوى تقديم الخدمات الفنية والذي له دور في تعزيز المشاريع الريادية ودعمها يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة حيث كانت الفروق لصالح الرياديين الذين تزيد خبرتهم عن 5 سنوات حيث كانت رتبة الوسط الحسابي = 40.21.

كما ويتبين من خلال الجدول رقم (18.4) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في المجالات الخاصة بدور حاضنات الأعمال في تعزيز المشاريع الريادية والمتمثلة بعوامل نجاح عملية الاحتضان للمشاريع الريادية وعلاقتها بزيادة فرص العمل وعلاقتها بتحويل الأفكار الإبداعية لمشاريع ودعم ريادي الأعمال ومستوى تقديم الخدمات الإدارية ومستوى تقديم الخدمات اللوجستية ومستوى تقديم الخدمات التسويقية ومستوى تقديم الخدمات التمويلية ومستوى تقديم الخدمات الاستشارية يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

الفرضية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لدور حاضنات الأعمال في تعزيز المشاريع الريادية يعزى لمتغير قطاع العمل. تم فحص الفرضية السابعة بحساب نتائج اختبار "معامل Kruskal-Wallis H" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتغيرات طبيعة حاضنات الأعمال والهدف من إنشائها وعوامل نجاح عملية الاحتضان وزيادة فرص العمل وتحويل الأفكار الريادية إلى مشاريع ومستوى تقديم الخدمات يعزى لمتغير قطاع العمل.

جدول رقم 4. 19: جدول اختبار "معامل Kruskal-Wallis H" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة لمتغيرات دور حاضنات الأعمال في تعزيز المشاريع الريادية يعزى لمتغير قطاع العمل.

| p-value | معامل<br>Kruskal<br>-Wallis<br>H | رتبة<br>الوسط<br>الحسابي | حجم<br>العينة | قطاع العمل | دور حاضنات الأعمال<br>في تعزيز المشاريع<br>الريادية |
|---------|----------------------------------|--------------------------|---------------|------------|-----------------------------------------------------|
| 0.833   | 0.867                            | 33.60                    | 41            | خاص        | طبيعة حاضنة الأعمال                                 |
|         |                                  | 35.00                    | 2             | حكومي      |                                                     |
|         |                                  | 34.59                    | 11            | NGOs       |                                                     |
|         |                                  | 28.82                    | 11            | عمل حر     |                                                     |
|         |                                  |                          | 65            | المجموع    |                                                     |
| 0.946   | 0.37                             | 33.77                    | 41            | خاص        | أهداف إنشاء حاضنة<br>الأعمال                        |
|         |                                  | 30.25                    | 2             | حكومي      |                                                     |
|         |                                  | 33.09                    | 11            | NGOs       |                                                     |
|         |                                  | 30.55                    | 11            | عمل حر     |                                                     |
|         |                                  |                          | 65            | المجموع    |                                                     |
| 0.383   | 3.059                            | 34.56                    | 41            | خاص        | عوامل نجاح عملية<br>الاحتضان لمشروعك                |
|         |                                  | 38.25                    | 2             | حكومي      |                                                     |
|         |                                  | 34.36                    | 11            | NGOs       |                                                     |

|       |       |       |    |         |                                                                                    |
|-------|-------|-------|----|---------|------------------------------------------------------------------------------------|
|       |       | 24.86 | 11 | عمل حر  |                                                                                    |
|       |       |       | 65 | المجموع |                                                                                    |
| 0.783 | 1.075 | 33.54 | 41 | خاص     | علاقة حاضنات الأعمال<br>بزيادة فرص العمل                                           |
|       |       | 21.25 | 2  | حكومي   |                                                                                    |
|       |       | 33.64 | 11 | NGOs    |                                                                                    |
|       |       | 32.50 | 11 | عمل حر  |                                                                                    |
|       |       |       | 65 | المجموع |                                                                                    |
| 0.772 | 1.123 | 32.55 | 41 | خاص     | علاقة حاضنات الأعمال<br>بتحويل الأفكار الإبداعية<br>لمشاريع ودعم رياديي<br>الأعمال |
|       |       | 34.50 | 2  | حكومي   |                                                                                    |
|       |       | 37.23 | 11 | NGOs    |                                                                                    |
|       |       | 30.18 | 11 | عمل حر  |                                                                                    |
|       |       |       | 65 | المجموع |                                                                                    |
| 0.99  | 0.111 | 33.49 | 41 | خاص     | مستوى تقديم الخدمات<br>الإدارية                                                    |
|       |       | 32.75 | 2  | حكومي   |                                                                                    |
|       |       | 31.64 | 11 | NGOs    |                                                                                    |
|       |       | 32.59 | 11 | عمل حر  |                                                                                    |
|       |       |       | 65 | المجموع |                                                                                    |
| 0.39  | 3.012 | 35.79 | 41 | خاص     | مستوى تقديم الخدمات<br>الفنية                                                      |
|       |       | 31.75 | 2  | حكومي   |                                                                                    |
|       |       | 27.91 | 11 | NGOs    |                                                                                    |
|       |       | 27.91 | 11 | عمل حر  |                                                                                    |
|       |       |       | 65 | المجموع |                                                                                    |
| 0.609 | 1.828 | 34.24 | 41 | خاص     |                                                                                    |

|       |       |       |    |         |                                |
|-------|-------|-------|----|---------|--------------------------------|
|       |       | 39.50 | 2  | حكومي   | مستوى تقديم الخدمات اللوجستية  |
|       |       | 33.32 | 11 | NGOs    |                                |
|       |       | 26.86 | 11 | عمل حر  |                                |
|       |       |       | 65 | المجموع |                                |
| 0.815 | 0.941 | 32.85 | 41 | خاص     | مستوى تقديم الخدمات التسويقية  |
|       |       | 34.50 | 2  | حكومي   |                                |
|       |       | 36.73 | 11 | NGOs    |                                |
|       |       | 29.55 | 11 | عمل حر  |                                |
|       |       |       | 65 | المجموع |                                |
| 0.637 | 1.702 | 31.44 | 41 | خاص     | مستوى تقديم الخدمات التمويلية  |
|       |       | 33.50 | 2  | حكومي   |                                |
|       |       | 39.14 | 11 | NGOs    |                                |
|       |       | 32.59 | 11 | عمل حر  |                                |
|       |       |       | 65 | المجموع |                                |
| 0.991 | 0.105 | 32.94 | 41 | خاص     | مستوى تقديم الخدمات الاستشارية |
|       |       | 29.50 | 2  | حكومي   |                                |
|       |       | 33.77 | 11 | NGOs    |                                |
|       |       | 33.09 | 11 | عمل حر  |                                |
|       |       |       | 65 | المجموع |                                |

ويتبين من خلال الجدول رقم (19.4) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha$  ( $0.05 \leq$ ) في جميع المجالات الخاصة بدور حاضنات الأعمال في تعزيز المشاريع الريادية يعزى لمتغير قطاع العمل.

الفرضية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لدور حاضنات الأعمال في تعزيز المشاريع الريادية يعزى لمتغير الشكل القانوني للمشروع أو الشركة.

تم فحص الفرضية الثامنة بحساب نتائج اختبار "معامل Kruskal-Wallis H" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتغيرات طبيعة حاضنات الأعمال والهدف من إنشائها وعوامل نجاح عملية الاحتضان وزيادة فرص العمل وتحويل الأفكار الريادية إلى مشاريع ومستوى تقديم الخدمات يعزى لمتغير الشكل القانوني للمشروع أو الشركة.

جدول رقم 4. 20: جدول اختبار "معامل Kruskal-Wallis H" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة لمتغيرات دور حاضنات الأعمال في تعزيز المشاريع الريادية يعزى لمتغير الشكل القانوني للمشروع أو الشركة.

| معامل<br>Kruskal-<br>Wallis<br>H | p-<br>value | رتبة<br>الوسط<br>الحسابي | حجم<br>العينة | الشكل القانوني للمشروع أو<br>الشركة | دور حاضنات الأعمال<br>في تعزيز المشاريع<br>الريادية |
|----------------------------------|-------------|--------------------------|---------------|-------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| 2.096                            | 0.351       | 36.87                    | 23            | ملكية فردية (غير مسجلة)             | طبيعة حاضنة الأعمال                                 |
|                                  |             | 30.12                    | 29            | شركة خاصة (مسجلة)                   |                                                     |
|                                  |             | 32.58                    | 13            | شركة مساهمة                         |                                                     |
|                                  |             |                          | 65            | الجموع                              |                                                     |
| 2.992                            | 0.224       | 37.72                    | 23            | ملكية فردية (غير مسجلة)             | أهداف إنشاء حاضنة الأعمال                           |
|                                  |             | 29.60                    | 29            | شركة خاصة (مسجلة)                   |                                                     |
|                                  |             | 32.23                    | 13            | شركة مساهمة                         |                                                     |
|                                  |             |                          | 65            | الجموع                              |                                                     |
| 2.278                            | 0.32        | 35.57                    | 23            | ملكية فردية (غير مسجلة)             | عوامل نجاح عملية<br>الاحتضان لمشروعك                |
|                                  |             | 29.43                    | 29            | شركة خاصة (مسجلة)                   |                                                     |
|                                  |             | 36.42                    | 13            | شركة مساهمة                         |                                                     |

|       |       |       |    |                         |                                                                                   |
|-------|-------|-------|----|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
|       |       |       | 65 | الجموع                  |                                                                                   |
| 0.016 | 8.273 | 39.67 | 23 | ملكية فردية (غير مسجلة) | علاقة حاضنات الأعمال<br>بزيادة فرص العمل                                          |
|       |       | 26.64 | 29 | شركة خاصة (مسجلة)       |                                                                                   |
|       |       | 35.38 | 13 | شركة مساهمة             |                                                                                   |
|       |       |       | 65 | الجموع                  |                                                                                   |
| 0.576 | 1.103 | 33.33 | 23 | ملكية فردية (غير مسجلة) | علاقة حاضنات الأعمال<br>بتحويل الأفكار الإبداعية<br>لمشاريع ودعم ريادي<br>الأعمال |
|       |       | 31.07 | 29 | شركة خاصة (مسجلة)       |                                                                                   |
|       |       | 36.73 | 13 | شركة مساهمة             |                                                                                   |
|       |       |       | 65 | الجموع                  |                                                                                   |
| 0.227 | 2.967 | 37.33 | 23 | ملكية فردية (غير مسجلة) | مستوى تقديم الخدمات<br>الإدارية                                                   |
|       |       | 29.19 | 29 | شركة خاصة (مسجلة)       |                                                                                   |
|       |       | 33.85 | 13 | شركة مساهمة             |                                                                                   |
|       |       |       | 65 | الجموع                  |                                                                                   |
| 0.995 | 0.011 | 32.76 | 23 | ملكية فردية (غير مسجلة) | مستوى تقديم الخدمات<br>الفنية                                                     |
|       |       | 33.24 | 29 | شركة خاصة (مسجلة)       |                                                                                   |
|       |       | 32.88 | 13 | شركة مساهمة             |                                                                                   |
|       |       |       | 65 | الجموع                  |                                                                                   |
| 0.855 | 0.312 | 33.37 | 23 | ملكية فردية (غير مسجلة) | مستوى تقديم الخدمات<br>اللوجستية                                                  |
|       |       | 31.81 | 29 | شركة خاصة (مسجلة)       |                                                                                   |
|       |       | 35.00 | 13 | شركة مساهمة             |                                                                                   |
|       |       |       | 65 | الجموع                  |                                                                                   |
| 0.353 | 2.084 | 37.20 | 23 | ملكية فردية (غير مسجلة) | مستوى تقديم الخدمات<br>التسويقية                                                  |
|       |       | 30.31 | 29 | شركة خاصة (مسجلة)       |                                                                                   |

|       |       |       |    |                         |                                   |
|-------|-------|-------|----|-------------------------|-----------------------------------|
|       |       | 31.58 | 13 | شركة مساهمة             |                                   |
|       |       |       | 65 | الجموع                  |                                   |
| 0.32  | 2.277 | 37.00 | 23 | ملكية فردية (غير مسجلة) | مستوى تقديم الخدمات<br>التمويلية  |
|       |       | 31.95 | 29 | شركة خاصة (مسجلة)       |                                   |
|       |       | 28.27 | 13 | شركة مساهمة             |                                   |
|       |       |       | 65 | الجموع                  |                                   |
| 0.269 | 2.623 | 37.33 | 23 | ملكية فردية (غير مسجلة) | مستوى تقديم الخدمات<br>الاستشارية |
|       |       | 29.52 | 29 | شركة خاصة (مسجلة)       |                                   |
|       |       | 33.12 | 13 | شركة مساهمة             |                                   |
|       |       |       | 65 | الجموع                  |                                   |

ويتبين من خلال الجدول رقم (20.4) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في جميع المجالات الخاصة بدور حاضنات الأعمال في تعزيز المشاريع الريادية يعزى لمتغير الشكل القانوني للمشروع أو الشركة ما عدا أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مجال علاقة حاضنات الأعمال بزيادة فرص العمل والذي له دور في تعزيز المشاريع الريادية ودعمها يعزى لمتغير الشكل القانوني للمشروع أو الشركة حيث كانت الفروق لصالح المشاريع والشركات ذات الملكية الفردية (الغير مسجلة) وبرتبة وسط حسابي = 39.67، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Lesákova (2012)، ودراسة Veslemøy (2010)، ودراسة العزام (2010).

**الفرضية التاسعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لدور حاضنات الأعمال في تعزيز المشاريع الريادية يعزى لمتغير مساعدة حاضنة الأعمال في تسجيل المشروع أو الشركة لدى الجهات المختصة.**

تم فحص الفرضية التاسعة بحساب نتائج اختبار "معامل Kruskal-Wallis H" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتغيرات طبيعة حاضنات الأعمال والهدف من إنشائها وعوامل نجاح عملية الاحتضان وزيادة فرص العمل وتحويل الأفكار الريادية إلى مشاريع ومستوى تقديم

الخدمات يعزى لمتغير مساعدة حاضنات الأعمال في تسجيل المشروع أو الشركة لدى الجهات المختصة.

جدول رقم 4. 21: جدول اختبار " معامل Kruskal-Wallis H " للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة لمتغيرات دور حاضنات الأعمال في تعزيز المشاريع الريادية يعزى لمتغير مساعدة حاضنة الأعمال في تسجيل المشروع أو الشركة لدى الجهات المختصة.

| معامل<br>Kruskal<br>-Wallis<br>H | p-<br>value | رتبة<br>الوسط<br>الحسابي | حجم<br>العينة | مساعدة حاضنة الأعمال في<br>تسجيل المشروع أو الشركة<br>لدى الجهات المختصة | دور حاضنات الأعمال<br>في تعزيز المشاريع<br>الريادية                                |
|----------------------------------|-------------|--------------------------|---------------|--------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| 2.353                            | 0.125       | 29.22                    | 27            | لا                                                                       | طبيعة حاضنة الأعمال                                                                |
|                                  |             | 35.68                    | 38            | نعم                                                                      |                                                                                    |
|                                  |             |                          | 65            | المجموع                                                                  |                                                                                    |
| 1.492                            | 0.222       | 29.96                    | 27            | لا                                                                       | أهداف إنشاء حاضنة الأعمال                                                          |
|                                  |             | 35.16                    | 38            | نعم                                                                      |                                                                                    |
|                                  |             |                          | 65            | المجموع                                                                  |                                                                                    |
| 1.238                            | 0.266       | 30.19                    | 27            | لا                                                                       | عوامل نجاح عملية<br>الاحتضان لمشروعك                                               |
|                                  |             | 35.00                    | 38            | نعم                                                                      |                                                                                    |
|                                  |             |                          | 65            | المجموع                                                                  |                                                                                    |
| 2.842                            | 0.092       | 28.89                    | 27            | لا                                                                       | علاقة حاضنات الأعمال<br>بزيادة فرص العمل                                           |
|                                  |             | 35.92                    | 38            | نعم                                                                      |                                                                                    |
|                                  |             |                          | 65            | المجموع                                                                  |                                                                                    |
| 5.286                            | 0.021       | 27.50                    | 27            | لا                                                                       | علاقة حاضنات الأعمال<br>بتحويل الأفكار الإبداعية<br>لمشاريع ودعم رياديي<br>الأعمال |
|                                  |             | 36.91                    | 38            | نعم                                                                      |                                                                                    |
|                                  |             |                          | 65            | المجموع                                                                  |                                                                                    |

|       |       |       |    |         |                                |
|-------|-------|-------|----|---------|--------------------------------|
| 0.006 | 7.514 | 26.13 | 27 | لا      | مستوى تقديم الخدمات الإدارية   |
|       |       | 37.88 | 38 | نعم     |                                |
|       |       |       | 65 | المجموع |                                |
| 0.033 | 4.523 | 27.61 | 27 | لا      | مستوى تقديم الخدمات الفنية     |
|       |       | 36.83 | 38 | نعم     |                                |
|       |       |       | 65 | المجموع |                                |
| 0.093 | 2.815 | 28.67 | 27 | لا      | مستوى تقديم الخدمات اللوجستية  |
|       |       | 36.08 | 38 | نعم     |                                |
|       |       |       | 65 | المجموع |                                |
| 0.066 | 3.375 | 28.26 | 27 | لا      | مستوى تقديم الخدمات التسويقية  |
|       |       | 36.37 | 38 | نعم     |                                |
|       |       |       | 65 | المجموع |                                |
| 0.016 | 5.786 | 26.83 | 27 | لا      | مستوى تقديم الخدمات التمويلية  |
|       |       | 37.38 | 38 | نعم     |                                |
|       |       |       | 65 | المجموع |                                |
| 0.322 | 0.982 | 30.48 | 27 | لا      | مستوى تقديم الخدمات الاستشارية |
|       |       | 34.79 | 38 | نعم     |                                |
|       |       |       | 65 | المجموع |                                |

يتبين من خلال الجدول رقم (21.4) أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مجال علاقة حاضنات الأعمال بتحويل الأفكار الإبداعية لمشاريع ودعم ريادي الأعمال ومستوى تقديم الخدمات الإدارية ومستوى تقديم الخدمات الفنية ومستوى تقديم الخدمات التمويلية والتي له دور في تعزيز المشاريع الريادية ودعمها يعزى لمتغير مساعدة حاضنات الأعمال في تسجيل المشروع أو الشركة لدى الجهات المختصة.

كما ويتبين من خلال الجدول رقم (21.4) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في المجالات الخاصة بدور حاضنات الأعمال في تعزيز المشاريع الريادية والمتمثلة بطبيعة حاضنات الأعمال وأهداف إنشاء حاضنات الأعمال وعوامل نجاح عملية الاحتضان للمشاريع وعلاقة حاضنات الأعمال بزيادة فرص العمل ومستوى تقديم الخدمات اللوجستية ومستوى تقديم الخدمات التسويقية ومستوى تقديم الخدمات الاستشارية يعزى لمتغير مساعدة حاضنات الأعمال في تسجيل المشروع أو الشركة لدى الجهات المختصة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العزام (2010).

**الفرضية العاشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لدور حاضنات الأعمال في تعزيز المشاريع الريادية يعزى لمتغير مجال عمل المشروع.**

تم فحص الفرضية العاشرة بحساب نتائج اختبار "معامل **Kruskal-Wallis H**" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتغيرات طبيعة حاضنات الأعمال والهدف من إنشائها وعوامل نجاح عملية الاحتضان وزيادة فرص العمل وتحويل الأفكار الريادية إلى مشاريع ومستوى تقديم الخدمات يعزى لمتغير مجال عمل المشروع.

**جدول رقم 4. 22: جدول اختبار "معامل **Kruskal-Wallis H**" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة لمتغيرات دور حاضنات الأعمال في تعزيز المشاريع الريادية يعزى لمتغير مجال عمل المشروع.**

| معامل<br>Kruskal<br>-Wallis<br>H | رتبة<br>الوسط<br>الحسابي | حجم<br>العينة | مجال عمل المشروع | دور حاضنات الأعمال<br>في تعزيز المشاريع<br>الريادية |
|----------------------------------|--------------------------|---------------|------------------|-----------------------------------------------------|
| 0.273                            | 28.50                    | 2             | صناعي            | طبيعة حاضنة الأعمال                                 |
|                                  | 43.93                    | 7             | تجاري            |                                                     |
|                                  | 32.94                    | 25            | خدمي             |                                                     |
|                                  | 29.25                    | 26            | تكنولوجي         |                                                     |
|                                  | 39.30                    | 5             | زراعي            |                                                     |

|       |       |       |    |          |                                                                          |
|-------|-------|-------|----|----------|--------------------------------------------------------------------------|
|       |       |       | 65 | المجموع  |                                                                          |
| 0.973 | 0.507 | 27.50 | 2  | صناعي    | أهداف إنشاء حاضنة الأعمال                                                |
|       |       | 35.50 | 7  | تجاري    |                                                                          |
|       |       | 33.76 | 25 | خدمي     |                                                                          |
|       |       | 32.00 | 26 | تكنولوجي |                                                                          |
|       |       | 33.10 | 5  | زراعي    |                                                                          |
|       |       |       | 65 | المجموع  |                                                                          |
| 0.197 | 6.033 | 43.00 | 2  | صناعي    | عوامل نجاح عملية الاحتضان لمشروعك                                        |
|       |       | 43.00 | 7  | تجاري    |                                                                          |
|       |       | 34.64 | 25 | خدمي     |                                                                          |
|       |       | 27.50 | 26 | تكنولوجي |                                                                          |
|       |       | 35.40 | 5  | زراعي    |                                                                          |
|       |       |       | 65 | المجموع  |                                                                          |
| 0.421 | 3.89  | 40.00 | 2  | صناعي    | علاقة حاضنات الأعمال بزيادة فرص العمل                                    |
|       |       | 36.07 | 7  | تجاري    |                                                                          |
|       |       | 33.30 | 25 | خدمي     |                                                                          |
|       |       | 29.33 | 26 | تكنولوجي |                                                                          |
|       |       | 43.50 | 5  | زراعي    |                                                                          |
|       |       |       | 65 | المجموع  |                                                                          |
| 0.098 | 7.842 | 60.50 | 2  | صناعي    | علاقة حاضنات الأعمال بتحويل الأفكار الإبداعية لمشاريع ودعم ريادي الأعمال |
|       |       | 38.64 | 7  | تجاري    |                                                                          |
|       |       | 32.40 | 25 | خدمي     |                                                                          |
|       |       | 29.56 | 26 | تكنولوجي |                                                                          |

|       |       |       |    |          |                                  |
|-------|-------|-------|----|----------|----------------------------------|
|       |       | 35.00 | 5  | زراعي    |                                  |
|       |       |       | 65 | المجموع  |                                  |
| 0.041 | 9.972 | 47.50 | 2  | صناعي    | مستوى تقديم الخدمات<br>الإدارية  |
|       |       | 49.79 | 7  | تجاري    |                                  |
|       |       | 31.60 | 25 | خدماتي   |                                  |
|       |       | 29.96 | 26 | تكنولوجي |                                  |
|       |       | 26.50 | 5  | زراعي    |                                  |
|       |       |       | 65 | المجموع  |                                  |
| 0.819 | 1.544 | 31.75 | 2  | صناعي    | مستوى تقديم الخدمات<br>الفنية    |
|       |       | 37.86 | 7  | تجاري    |                                  |
|       |       | 30.72 | 25 | خدماتي   |                                  |
|       |       | 34.75 | 26 | تكنولوجي |                                  |
|       |       | 29.00 | 5  | زراعي    |                                  |
|       |       |       | 65 | المجموع  |                                  |
| 0.116 | 7.415 | 16.50 | 2  | صناعي    | مستوى تقديم الخدمات<br>اللوجستية |
|       |       | 46.50 | 7  | تجاري    |                                  |
|       |       | 33.32 | 25 | خدماتي   |                                  |
|       |       | 32.13 | 26 | تكنولوجي |                                  |
|       |       | 23.60 | 5  | زراعي    |                                  |
|       |       |       | 65 | المجموع  |                                  |
| 0.179 | 6.284 | 21.50 | 2  | صناعي    | مستوى تقديم الخدمات<br>التسويقية |
|       |       | 47.50 | 7  | تجاري    |                                  |
|       |       | 32.36 | 25 | خدماتي   |                                  |

|       |       |       |    |          |                                   |
|-------|-------|-------|----|----------|-----------------------------------|
|       |       | 31.60 | 26 | تكنولوجي |                                   |
|       |       | 27.80 | 5  | زراعي    |                                   |
|       |       |       | 65 | المجموع  |                                   |
| 0.053 | 9.347 | 13.25 | 2  | صناعي    | مستوى تقديم الخدمات<br>التمويلية  |
|       |       | 46.50 | 7  | تجاري    |                                   |
|       |       | 36.02 | 25 | خدماتي   |                                   |
|       |       | 28.94 | 26 | تكنولوجي |                                   |
|       |       | 28.00 | 5  | زراعي    |                                   |
|       |       |       | 65 | المجموع  |                                   |
| 0.148 | 6.772 | 43.00 | 2  | صناعي    | مستوى تقديم الخدمات<br>الاستشارية |
|       |       | 45.79 | 7  | تجاري    |                                   |
|       |       | 33.76 | 25 | خدماتي   |                                   |
|       |       | 27.96 | 26 | تكنولوجي |                                   |
|       |       | 33.50 | 5  | زراعي    |                                   |
|       |       |       | 65 | المجموع  |                                   |

يتبين من الجدول رقم (22.4) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في جميع مجالات دور حاضنات الأعمال في تعزيز المشاريع الريادية يعزى لمتغير مجال عمل المشروع ما عدا مجال مستوى تقديم الخدمات الإدارية وذلك كما يتبين من خلال الجدول رقم (22.4) أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مجال مستوى تقديم الخدمات الإدارية حيث كانت الفروق لصالح الشركات التي تعمل بالمجال التجاري حيث كانت رتبة الوسط الحسابي = 43.93 والتي لها دور في تعزيز المشاريع الريادية ودعمها.

الفرضية الحادية عشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لدور حاضنات الأعمال في تعزيز المشاريع الريادية يعزى لمتغير نوع المشروع أو الشركة.

تم فحص الفرضية الحادية عشرة بحساب نتائج اختبار "معامل Kruskal-Wallis H" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتغيرات طبيعة حاضنات الأعمال والهدف من إنشائها وعوامل نجاح عملية الاحتضان وزيادة فرص العمل وتحويل الأفكار الريادية إلى مشاريع ومستوى تقديم الخدمات يعزى لمتغير نوع المشروع أو الشركة.

جدول رقم 4. 23: جدول اختبار "معامل Kruskal-Wallis H" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة لمتغيرات دور حاضنات الأعمال في تعزيز المشاريع الريادية يعزى لمتغير نوع المشروع أو الشركة.

| دور حاضنات الأعمال<br>في تعزيز المشاريع<br>الريادية | نوع المشروع أو الشركة | حجم<br>العينة | رتبة<br>الوسط<br>الحسابي | معامل<br>Kruskal<br>-Wallis<br>H | p-<br>value |
|-----------------------------------------------------|-----------------------|---------------|--------------------------|----------------------------------|-------------|
| طبيعة حاضنة الأعمال                                 | محتضنة                | 28            | 39.73                    | 0.315                            | 0.575       |
|                                                     | متخرجة                | 37            | 27.91                    |                                  |             |
|                                                     | المجموع               | 65            |                          |                                  |             |
| أهداف إنشاء حاضنة الأعمال                           | محتضنة                | 28            | 31.66                    | 0.137                            | 0.711       |
|                                                     | متخرجة                | 37            | 34.01                    |                                  |             |
|                                                     | المجموع               | 65            |                          |                                  |             |
| عوامل نجاح عملية الاحتضان لمشروعك                   | محتضنة                | 28            | 33.89                    | 1.376                            | 0.241       |
|                                                     | متخرجة                | 37            | 32.32                    |                                  |             |
|                                                     | المجموع               | 65            |                          |                                  |             |
| علاقة حاضنات الأعمال<br>بزيادة فرص العمل            | محتضنة                | 28            | 35.88                    | 8.117                            | 0.004       |
|                                                     | متخرجة                | 37            | 30.82                    |                                  |             |

|       |       |       |    |         |                                                                                   |
|-------|-------|-------|----|---------|-----------------------------------------------------------------------------------|
|       |       |       | 65 | المجموع |                                                                                   |
| 0.694 | 0.154 | 33.91 | 28 | محتضنة  | علاقة حاضنات الأعمال<br>بتحويل الأفكار الإبداعية<br>لمشاريع ودعم ريادي<br>الأعمال |
|       |       | 32.31 | 37 | متخرجة  |                                                                                   |
|       |       |       | 65 | المجموع |                                                                                   |
| 0.019 | 5.467 | 38.68 | 28 | محتضنة  | مستوى تقديم الخدمات<br>الإدارية                                                   |
|       |       | 28.70 | 37 | متخرجة  |                                                                                   |
|       |       |       | 65 | المجموع |                                                                                   |
| 0.019 | 5.519 | 38.77 | 28 | محتضنة  | مستوى تقديم الخدمات<br>الفنية                                                     |
|       |       | 28.64 | 37 | متخرجة  |                                                                                   |
|       |       |       | 65 | المجموع |                                                                                   |
| 0.125 | 2.354 | 36.84 | 28 | محتضنة  | مستوى تقديم الخدمات<br>اللوجستية                                                  |
|       |       | 30.09 | 37 | متخرجة  |                                                                                   |
|       |       |       | 65 | المجموع |                                                                                   |
| 0.525 | 0.404 | 34.59 | 28 | محتضنة  | مستوى تقديم الخدمات<br>التسويقية                                                  |
|       |       | 31.80 | 37 | متخرجة  |                                                                                   |
|       |       |       | 65 | المجموع |                                                                                   |
| 0.682 | 0.168 | 34.02 | 28 | محتضنة  | مستوى تقديم الخدمات<br>التمويلية                                                  |
|       |       | 32.23 | 37 | متخرجة  |                                                                                   |
|       |       |       | 65 | المجموع |                                                                                   |
| 0.131 | 2.275 | 36.71 | 28 | محتضنة  | مستوى تقديم الخدمات<br>الاستشارية                                                 |
|       |       | 30.19 | 37 | متخرجة  |                                                                                   |
|       |       |       | 65 | المجموع |                                                                                   |

يتبين من خلال الجدول رقم (23.4) أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مجالات علاقة حاضنات الأعمال بزيادة فرص العمل ومستوى تقديم الخدمات الإدارية ومستوى تقديم الخدمات الفنية وكانت جميعها لصالح الشركات المتخرجة حيث كانت رتبة الوسط الحسابي على التوالي = (39.73، 38.68، 38.77) والتي له دور في تعزيز المشاريع الريادية ودعمها يعزى لمتغير نوع المشروع أو الشركة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Lesákova (2012)، ودراسة العزام (2010).

كما ويتبين من خلال الجدول رقم (23.4) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في المجالات الخاصة بطبيعة حاضنات الأعمال وأهداف إنشاء حاضنات الأعمال وعوامل نجاح عملية الاحتضان للمشاريع وعلاقة حاضنات الأعمال بتحويل الأفكار الإبداعية لمشاريع ودعم ريادي الأعمال. ومستوى تقديم الخدمات اللوجستية ومستوى تقديم الخدمات التسويقية ومستوى تقديم الخدمات التمويلية ومستوى تقديم الخدمات الاستشارية يعزى لمتغير نوع المشروع أو الشركة.

#### رابعاً: ما هي أهم المعوقات التي واجهت الرياديين خلال فترة احتضان مشاريعهم داخل حاضنات الأعمال؟

تركزت أهم المعوقات التي واجهت الرياديين خلال فترة احتضان مشاريعهم داخل حاضنات الأعمال في النقاط الآتية:

- قلة الموارد في الفترة التأسيسية الأولى من فترة الاحتضان، وعدم توفر التمويل الكافي للاستمرارية في العمل على المشاريع الريادية، أو المماثلة في إجراءات صرف المستحقات المالية.
- صعوبات في إقناع المستثمرين نتيجة عدم تلقي التدريب الكافي أثناء فترة الاحتضان.
- عدم توفر الخصوصية لفريق عمل المشاريع المحتضنة داخل حاضنات الأعمال بسبب مساحة المكان أو تواجد عدد من المشاريع الريادية في نفس المكان، إضافة إلى تأثير ذلك أثناء وجود بعض التفاصيل المهمة والتي كانت عامة بحيث تحتاج جلسات فردية تناسب طبيعة المشروع الريادي.
- قلة الخبرة عند بعض مؤسسي حاضنات الأعمال، ونقص عدد العاملين فيها، إضافة إلى التخطط لدى بعض الحاضنات في تحليل السوق وإيجاد البيانات.

- عدم وجود فريق تدريبي متميز من الخبراء الأكفاء، وعدم وجود تنوع في خبرات المدربين والمستشارين، متمثلة في عدم وجود متابعة كافية للخطة الإدارية والتسويقية للمشروع الريادي.
- أشار البعض إلى عدم ملائمة مواعيد التدريب مع ما لديه من التزامات، إضافة إلى تكرار مواضيع التدريبات المعطاة، وأشار البعض إلى أن البرامج التدريبية التي تلقوها كانت سريعة ومضغوطة وأنها بحاجة إلى مزيد من الوقت من أجل الاستفادة.
- صعوبة الوصول إلى مرحلة الاحتضان الكامل، نتيجة للنسبة العالية التي تطلب من قيمة المشروع لقاء الاحتضان والسعي للاستحواذ على الشركة والتدخل بشكل كبير في سحب صاحب الشركة من حق اتخاذ القرار، كما أن نسبة الاستثمار غير عادلة مع ما يطلب من صاحب الفكرة الريادية لقاء المساعدة وتحويلها إلى شركة ناشئة.
- ظهور مشاكل عامة للمشروع المحتضن نتيجة قلة الخبرة الإدارية والمالية والتسويقية وعدم تغطية كافة المواضيع اللازمة في البرامج التدريبية المعطاة للرياديين، كما أن عدم التعريف بالمنافسين المباشرين وغير المباشرين في السوق المحلي.
- الاشتراك بحاضنات الأعمال يتطلب الكثير من المعاملات والمستندات للانتساب لها من قبل الرياديين.
- يعاني ريادي الأعمال من عدم مواءمة أفكارهم مع التخصصات التي يدرسونها وبالتالي تتكون فجوة بين الأفكار الريادية والتخصص وبالتالي تكون لغة التواصل مع حاضنات الأعمال أكثر صعوبة.
- مشكلة بعض حاضنات الأعمال في التسويق لخدماتها بالشكل الصحيح والوصول للفئة المستهدفة حيث لا يوجد لديها خطط تسويقية لأعمالها الأمر الذي يقلق الريادي من مساعدة الحاضنات له في تسويق فكرته الريادية.

#### خامساً: ما هي المقترحات والتوصيات التي يقدمها الرياديون لحاضنات الأعمال؟

تركزت أهم المقترحات والتوصيات التي يقدمها الرياديون لحاضنات الأعمال في النقاط الآتية:

- ضرورة إعداد برامج تدريبية واضحة الملامح والأهداف بحيث تكون مخرجات التعلم منها ضمن إطار زمني محدد ويكفي لتغطية مواضيع التدريب كاملة، مع التركيز على تكثيف

- التدريبات الخاصة بالأمر الإداري والمالية والمحاسبية والتسويقية لضمان إيصال المعرفة الكاملة وإكساب الرياديين المهارات اللازمة لتحويل أفكارهم الريادية لمشاريع ناجحة.
- العمل في حاضنات الأعمال ضمن تصنيفات مبنية على مجال الفكرة الريادية، مما يسهل على الحاضنات نقل المشاريع الريادية والوصول بها إلى مشاريع استثمارية ناجحة على أرض الواقع.
  - تحكيم المشاريع ضمن أسس ومبادئ عالمية لضمان تقديم الخدمات والتمويل بالشكل الأفضل للمشاريع الريادية التي تستحق.
  - ضرورة التشبيك مع الخبراء والمستثمرين الدوليين والعرب في البرامج التدريبية من أجل تطوير مهارات الرياديين من خلال تعريفهم على التحديات والآفاق في السوق العالمي وليس المحلي فقط.
  - العمل على إعداد دليل خاص بالرياديين يكون مرجعاً لهم طيلة فترة الاحتضان يوضح لهم كافة الإجراءات وطبيعة العمل والبرامج التدريبية الخاصة بهم.
  - العمل على تسويق حاضنات الأعمال لجذب رياديين الأعمال وتطوير أفكارهم وتحويلها إلى مشاريع ريادية منتجة، وبالتالي تكون الحاضنات قادرة للوصول إلى أكبر عدد ممكن من الرياديين.
  - العمل على تهيئة حاضنات الأعمال لكي يكون لرياديين الأعمال الخصوصية الكاملة في عملهم من حيث قيامهم بالنقاشات أو الجلسات الخاصة بفريق العمل.
  - تطوير آليات اختيار المشاريع المحتضنة والتي يمكن أن يكون لها تأثير أكبر على السوق بحيث تلبي احتياجات ومتطلبات السوق.
  - توفير الدعم المالي الكافي للمشاريع المحتضنة من خلال استقطاب المستثمرين ومؤسسات القطاع العام بحيث تقوم حاضنات الأعمال باختيار المشاريع ذات التأثير الأعلى وتقوم بتوجيهها حسب طبيعة المشروع.

## الفصل الخامس

---

### النتائج والتوصيات:

#### 1.5 مقدمة:

يحتوي هذا الفصل على عرض لنتائج الدراسة، كما يتضمن الفصل الاستنتاجات والتوصيات التي خلص لها الباحث في ضوء النتائج.

#### 2.5 نتائج الدراسة:

- أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج والتوصيات يمكن تلخيصها فيما يأتي:
- أن دور حاضنات الأعمال في تعزيز المشاريع الريادية من وجهة نظر الرياديين يعتمد على طبيعة حاضنات الأعمال، وكلما تم تحديد أهداف إنشاء حاضنات الأعمال فإن دور الحاضنات يزداد في تعزيز المشاريع الريادية، وكلما تم تحديد عوامل نجاح عملية الاحتضان للمشروع الريادي وخلق فرص عمل ويحول الأفكار الريادية إلى مشاريع زادت مستويات الخدمات بكافة أشكالها تزداد.
  - يفضل الرياديون أن يكونوا أعضاء في حاضنات الأعمال لكي يحصلوا على الخدمات اللازمة لعملهم.
  - أن تحديد الهدف أو الأهداف من إنشاء حاضنات الأعمال له دور كبير في دعم وتعزيز المشاريع الريادية.
  - كلما قامت حاضنات الأعمال بتوفير وتقديم المعلومات والاستشارات التي تمكن الرياديين من اتخاذ القرارات الأنسب لمشاريعهم زادت دورها في دعم وتعزيز هذه المشاريع.

- كلما ساهمت حاضنات الأعمال بتوفير عوامل النجاح الخاص بالمشروع كلما كان لها الدور الكبير والمؤثر في دعم وتعزيز المشاريع الريادية.
- كلما قامت حاضنات الأعمال بمساعدة الشباب من خلال تحويل أفكارهم إلى مشاريع استثمارية زاد دورها في دعم وتعزيز هذه المشاريع.
- أن حاضنات الأعمال كلما قامت برفع مستوى كل من الخدمات الإدارية والخدمات الفنية والخدمات التسويقية والخدمات التمويلية والخدمات الاستشارية التي تقدمها كان الدور الكبير والمؤثر في دعم وتعزيز المشاريع الريادية، وعليها الاهتمام برفع مستوى الخدمات اللوجستية التي تقدمها لتعمل على دعم وتعزيز المشاريع الريادية.
- تتوفر القدرة الكبيرة لدى حاضنات الأعمال في تهيئة المشاريع الريادية والوصول بها إلى شركة قادرة على البدء بأعمالها وقدرتها على خلق وزيادة فرص العمل في السوق الفلسطيني، وتحويل الأفكار الإبداعية لمشاريع استثمارية، كما ويفضل أصحاب المشاريع الريادية أن يكونوا أعضاء في حاضنات الأعمال.
- يتأثر دور حاضنات الأعمال في تعزيز المشاريع الريادية بمتغير سنوات الخبرة في مجالي طبيعة حاضنات الأعمال وأهداف إنشاء حاضنات الأعمال لصالح الرياديين الذين كانت خبرتهم أقل من سنة، أما مجال مستوى تقديم الخدمات الفنية فكان لصالح الرياديين الذين تزيد خبرتهم عن 5 سنوات وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي فكان لصالح حملة درجة الدكتوراة، ولم تتأثر بمتغيرات الجنس والعمر وقطاع العمل، كما لا تتأثر بمتغير مجال عمل المشروع في جميع مجالات ما عدا مجال مستوى تقديم الخدمات الإدارية للمشاريع التي تعمل بالمجال التجاري، كما لا تتأثر جميع المجالات الخاصة بالشكل القانوني للمشروع أو الشركة ما عدا مجال زيادة فرص العمل وكانت لصالح المشاريع والشركات ذات الملكية الفردية (غير المسجلة)، وأظهرت النتائج دور كل من مجال تحويل الأفكار الإبداعية لمشاريع ودعم ريادي الأعمال في تقديم الخدمات الإدارية يعزى لمتغير المركز الوظيفي ولصالح الرياديين الذين يعملون كمسؤولي التسويق.
- في المجالات الخاصة بدور حاضنات الأعمال في تعزيز المشاريع الريادية والمتمثلة بطبيعة حاضنات الأعمال وأهداف إنشاء حاضنات الأعمال وعوامل نجاح عملية الاحتضان للمشاريع وعلاقة حاضنات الأعمال بزيادة فرص العمل ومستوى تقديم الخدمات اللوجستية ومستوى تقديم الخدمات التسويقية ومستوى تقديم الخدمات الاستشارية لا تتأثر بمتغير مساعدة حاضنات الأعمال في تسجيل المشروع أو الشركة لدى الجهات المختصة. أما مجال علاقة

حاضنات الأعمال بتحويل الأفكار الإبداعية لمشاريع ودعم ريادي الأعمال ومستوى تقديم الخدمات الإدارية ومستوى تقديم الخدمات الفنية ومستوى تقديم الخدمات التمويلية تتأثر بمتغير مساعدة حاضنات الأعمال في تسجيل المشروع أو الشركة لدى الجهات المختصة.

- لا يتأثر دور حاضنات الأعمال في تعزيز المشاريع الريادية في المجالات الخاصة بطبيعة حاضنات الأعمال وأهداف إنشاء حاضنات الأعمال وعوامل نجاح عملية الاحتضان للمشاريع وعلاقة حاضنات الأعمال بتحويل الأفكار الإبداعية لمشاريع ودعم ريادي الأعمال ومستوى تقديم الخدمات اللوجستية ومستوى تقديم الخدمات التسويقية ومستوى تقديم الخدمات التمويلية ومستوى تقديم الخدمات الاستشارية يعزى لمتغير نوع المشروع ولكنها تأثرت في مجالات علاقة حاضنات الأعمال بزيادة فرص العمل ومستوى تقديم الخدمات الإدارية ومستوى تقديم الخدمات الفنية وكانت لصالح الشركات المتخرجة.

### 3.5 توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي خلصت بها الدراسة، يتوجه الباحث بتوصيات للقائمين على حاضنات الأعمال والرياديين:

- ضرورة توعية الرياديين المستفيدين من برامج الاحتضان لأهمية الدور الذي تلعبه حاضنات الأعمال وتبعات ذلك من أمور إدارية ومالية.
- الاهتمام بوضع خطة استراتيجية فعّالة ورؤيا واضحة لحاضنات الأعمال، وتشكيل مجلس إدارة فعال ومدير كفؤ وتوظيف الموظفين المؤهلين للعمل لضمان تقديم أفضل الخدمات.
- العمل على إنشاء وحدة خاصة بالمشاريع الريادية المتخرجة داخل حاضنات الأعمال تكون أهم أعمالها نسج العلاقات وتطويرها بين الرياديين أصحاب المشاريع الريادية المتخرجة وحاضنات الأعمال، ومتابعة الإنجازات وتوثيقها، وإصدار تقارير دورية بخصوص تلك المشاريع.
- تنفيذ ورش العمل والأنشطة المختلفة في المعاهد والجامعات الفلسطينية لنشر ثقافة الريادة وتوسيع دائرة العمل لتشمل كافة محافظات الوطن.
- العمل على تسهيل إجراءات تأسيس وتسجيل المشاريع الصغيرة والمتوسطة.
- دعم أصحاب المشاريع الريادية من خلال منحهم إعفاءات ضريبية خاصة للفترة الأولى من التأسيس.
- سن القوانين والتشريعات اللازمة لتسجيل براءات الاختراع وحماية الملكية الفكرية.

- طرح مسابقات تعليمية وتطبيقية بالتعاون مع حاضنات الأعمال ضمن خطط البرامج الأكاديمية تهدف لنشر ثقافة ريادة الأعمال والتركيز على دورها في التنمية الاجتماعية والاقتصادية من خلال مؤسسات التعليم العالي.
- تطوير وتحسين مخرجات التعلم للمسابقات التعليمية في مؤسسات التعليم العالي بما يتناسب مع احتياج السوق المحلي من جهة والتطور العالمي من جهة أخرى.
- تسليط الضوء إعلامياً على قصص النجاح للمشاريع الريادية لتوعية وزيادة ثقافة ريادة الأعمال في فلسطين.

## المراجع العربية:

- أبو شامة، صفاء سلامة. (2016). الريادية في الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب محافظة الخليل: الواقع والمأمول، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين.
- أحمد، مروة، برهم، نسيم فارس. (2012). الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة، الطبعة الثانية، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
- إسماعي، مراد. (2011). الأيام العلمية الدولية الثانية حول المقاولاتية بعنوان آليات دعم ومساعدة إنشاء المؤسسات في الجزائر الفرص والعوائق، حاضنات الأعمال التكنولوجية، بسكرة: جامعة محمد خيضر بسكرة.
- الآغا، وفيق. (2009). الريادة في الشركات العربية بمنظور استراتيجي، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 11، العدد A-1.
- البندي، عبد النبي. (2014). المشروعات الصغيرة وأثرها في التنمية الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، مصر.
- النخالة، منى. (2015). الحاضنة التكنولوجية ودورها في دعم وتطوير المشاريع الصغيرة دراسة مقارنة بين حاضنة الجامعة الإسلامية وحاضنة الكلية الجامعية. أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- تقرير المشروعات الصغيرة والمتوسطة في فلسطين. (2014). منتدى الأعمال الفلسطيني، رام الله، فلسطين.
- جلاب، إحسان دهش، جنة، طيبة فارس. (2016). "المقدرات الريادية ودورها في تعزيز الريادة الإستراتيجية دراسة تحليلية لآراء الإدارات الجامعية في الجامعات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 18، العدد 3، ص 23-53.
- جواد، شوقي ناجي. (2010). "المرجع المتكامل في إدارة الأعمال: منظور كلي"، عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- جواد، كمال كاظم، البطاط، كاظم أحمد. (2015). الصناعات الصغيرة ودور حاضنات الأعمال في دعمها وتطويرها، عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع.

الحدراوي، حامد. (2013). الريادة كمدخل لمنظمات الأعمال المعاصرة في ظل تبني مفهوم رأس المال الفكري: دراسة ميدانية في مستشفى بغداد التعليمي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية.

حسين، قيس. (2013). دور الخصائص الريادية في تعزيز الالتزام التنظيمي " دراسة استطلاعية لآراء عينة من متخذي القرار في الشركة العامة للصناعات الكهربائية - ديالى، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة التاسعة، العدد 26، الهيئة الكردستانية للدراسات الإستراتيجية والبحث العلمي، جامعة السليمانية.

خضيرات، عمر. (2011). الريادة الاقتصادية والمشروعات الصغيرة في الأردن، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية.

خلف، محمد كريم حسني سعيد. (2010). علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الاقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين.

الدوري، زكريا، السعيد، يعرب. (2014). الريادة الاستراتيجية من منظور قيمة الزبون على وفق فلسفة استراتيجية المحيط الأزرق، مجلة الكويت للعلوم الاقتصادية والإدارية.

الزيدانين، رغدة. (2009). دور حاضنات الأعمال في تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر حاضنات الأعمال والمنتسبين إليها في الجامعات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة إربد، الأردن.

السكرانة، بلال خلف. (2006). المشاريع الصغيرة والريادة، عمان، الأردن.

السكرانة، بلال. (2008). الريادة وإدارة منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

السكرانة، بلال. (2010). الريادة وإدارة منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار المسيرة، للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

سلمان، سعدون، سعيد، سناء، محمد، إيثار. (2010). دور ريادة منظمات الأعمال في التنمية الاقتصادية، تجارب عربية بالتركيز على التجربة العراقية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية.

سلمان، ميساء حبيب، العبادي، وسمير. (2015). "المشروعات الصغيرة وأثرها التنموي"، عمان، الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي.

الشمري، صادق. (2015). دور أبعاد الريادة الإستراتيجية في تحسين الأداء المصرفي المتميز، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية.

الشميمري، أحمد، المبيريك، وفاء. (2010). ريادة الأعمال، الطبعة الأولى، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية، 2010.

الشميمري، أحمد، المبيريك، وفاء. (2014). ريادة الأعمال، الطبعة الثالثة، مكتبة الملك فهد الوطنية، المملكة السعودية.

الشميمري، أحمد، سرور، سرور علي. (2014): حاضنات الأعمال المفاهيم والتطبيقات في الاقتصاد المعرفي، الطبعة الأولى، مكتبة الملك فهد الوطنية، المملكة السعودية.

الطويل، أكرم احمد، الصباغ، ريمان سهيل. (2017). "استراتيجيات الريادة والإبداع التقني"، عمان، الأردن: دار جرير للنشر والتوزيع.

العاني، مزهر، شعبان، وجود، شوقي، ناجي، وإرشيد، حسين، عليان، وحجازي، هيثم علي. (2010). إدارة المشروعات الصغيرة منظور ريادي تكنولوجي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

عبد التواب، مصطفى. (2018). أهمية ومهام حاضنات الأعمال، مجلة اليوم السابع، القاهرة، مصر. عبد الرحمن، أحمد ممدوح قاسم. (2018). حاضنات الأعمال كآلية لتحقيق استدامة برامج ومشروعات التنمية المجتمعية، مجلة الخدمة الاجتماعية، ع 60، ج 5، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين، القاهرة، مصر.

عبد الرحيم، عاطف جابر طه. (2014). دور ريادات الأعمال في تطوير الإبداع المؤسسي (بالتطبيق على البورصة المصرية)، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 32، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا، مصر.

عبد الرزاق خليل، هناء، نور الدين. (2006). دور حاضنات الأعمال في دعم الإبداع لدى المؤسسات الصغيرة في الدول العربية، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية.

عبد الرؤوف، حسين. (2017). اقتصاديات المشاريع الصغيرة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دنقلا، سوريا.

العزام، أنور أحمد، موسى، صباح محمد. (2010). تأثير استخدام حاضنات الأعمال في إنجاح المشاريع الريادية في الأردن، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثالث والثمانون، الجامعة المستنصرية، بغداد.

العطية، ماجدة. (2009). إدارة المشروعات الصغيرة. دار المسيرة، عمان، الأردن.

عمار، أحمد. (2016). مدى ممارسة الإدارة بالاستثناء وأثرها على تنمية الخصائص الريادية: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين. عمر، محمد. (2012). دور الإدارة بالاستثناء في بناء القيادات الريادية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة السليمانية، السعودية.

عنبه، هالة محمد لبي. (2017). المشروعات الصغيرة للشباب ما بعد عصر ريادة الأعمال، المملكة العربية السعودية: الناشر مؤسسة الأمير محمد بن فهد للتنمية الإنسانية والمنظمة العربية للتنمية الإدارية - جامعة الدول العربية.

عيساني، سهيلة. (2013). دور حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات الصغيرة-حالة حاضنة ولاية عنابة-(مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أم البواقي: جامعة العربي بن مهيدي.

فوزي، عبد الرزاق. (2014). إشكالية حاضنات الأعمال بين التطوير والتفعيل، رسالة ماجستير غير منشورة. الجزائر.

القاسم، مي منذر موسى. (2013). أثر الخصائص الريادية في تبني التوجيهات الإستراتيجية للمديرين في المدارس الخاصة في عمان، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.

كافي، مصطفى يوسف. (2017). إدارة حاضنات الأعمال للمشاريع الصغيرة. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

كتانة، خيري، آغا، أحمد، عوني، أحمد. (2012). عناصر استراتيجيات الريادة وأثرها في أبعاد إبداع المنتج، مجلة أبحاث إدارية واقتصادية، (11).

مبارك، مجدي عوض. (2009). الريادة في الأعمال: المفاهيم والنماذج والمداخل العلمية، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن.

محمد، رسلان، عبد الكريم، نصر. (2011). "واقع ريادة الأعمال الصغيرة والمتوسطة وسبل تعزيزها في الاقتصاد الفلسطيني"، بحث غير منشور، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.

مرار، رابع. (2016): مؤشرات الإبداع في فلسطين، الإحصاء المركزي الفلسطيني، فلسطين، رام الله.

مركز جدة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة حاضنات الأعمال جدة - المملكة العربية السعودية 2010.

المزيدي، صلاح محمد، الخضرا، وسام فيصل. (2000). "دور الحاضنات التكنولوجية في تنمية المشاريع الإبداعية"، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر المشروعات الصغيرة والتنمية المستدامة في الوطن العربي القاهرة.

مشني، جهاد. (2018). واقع المشاريع الريادية الصغيرة وسبل تطويرها " حالة تطبيقية على محافظة بيت لحم"، رسالة ماجستير، جامعة القدس، ابو ديس، فلسطين.

معرفة (2022). ريادة الأعمال (موقع إلكتروني)، آخر زيارة: 2022/05/22، تم الاسترجاع من الموقع: (<https://bit.ly/3Puragx>).

معهد الأبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية ماس. (2014). سياسات النهوض بريادة الأعمال في أوساط الشباب في دولة فلسطين، رام الله، فلسطين.

مهدي، جابر. (2015). أثر حاضنات المشروعات في تعزيز ريادة الأعمال بمدينة عناية، مجلة العلوم الاقتصادية (16)، صفحة 148.

موقع startups (2022). دليل ريادة الأعمال في فلسطين (موقع إلكتروني)، آخر زيارة 2022/06/26، تم الاسترجاع من الموقع: (<https://bit.ly/3OGc5af>).

ناصر، محمد جودت، والعمرى، غسان، (2011)، قياس خصائص الريادة لدى طلبة الدراسات العليا في إدارة الأعمال وأثرها في الأعمال الريادية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 4، جامعة دمشق وجامعة عمان العربية.

النجار، فايز، العلي، عبد الستار محمد. (2010). الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

النجار، فايز، والعلي، عبد الستار. (2006). الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.

نجيب، صبا، النوفل، سلطان، المراد، نبال. (2011). مدى توافر الخصائص الريادية لدى القادة الإداريين: دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الموصل، مجلة بحوث مستقبلية، عدد 33، ص 11-32.

الهاجري، عبد الله سعد. (2016). الحاضنات الصناعية والتكنولوجية ودورها في التنمية بدولة الكويت، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج 7، ملحق العدد الثاني، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس.

هراندي، ياسين. (2016). طرق تمويل حاضنات الأعمال (مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي). قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مستغانم: جامعة عبد الحميد ابن باديس.

الوادي، محمود. (2010). دور حاضنات الأعمال في التنمية الاقتصادية مع الإشارة للتجربة الأردنية، أبحاث اقتصادية وإدارية (7)، صفحة 213.

يونس، عدنان حسين، عبيس، رائد خضير. (2014). دور حاضنات الأعمال في تطوير المشاريع الصغيرة. عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع.

- Abduh, M., D'Souza, C., Quazi, A., and Burley, H. T. (2007). Investigating and classifying clients' satisfaction with business incubator services. *Managing Service Quality*.
- Aburrub, A. (2020). "Entrepreneurship in Palestine: motivations, challenges, barriers & Success Stories". Université Akli Mohand Oulhadj – Bouira, Algeria.
- Aernoudt, R. (2004). Incubators: a tool for entrepreneurship. *Small Business Economics*.
- Aldammagh, Ziad J., Abdalmenem , Samia A. M., and Al Shobaki , Mazen J. (2020). Business Incubators and Their Role in Entrepreneurship of Small Enterprises, *International Journal of Information Technology and Electrical Engineering (ITEE Journal)*, 9(1): 47-59.
- Al Mubarak, M. and Busler, M. (2011). The development of entrepreneurial companies through business incubator programs. *International Journal of Emerging Sciences*, 1(2), 95.
- Al Saiqal, M. A. (2017). Prediction of UAE Youth Entrepreneurial Intention (EI); Exploring the Factors That Impact on the Choice of Entrepreneurship (SelfEmployment) As A Career Option Based on the Theory of Planned Behaviour (TPB)- DBA dissertation. UAE University.
- Al Shobaki, M., Abu Naser, S., Abu Amuna, Y., & El Talla, S. (2018). The Level of Promotion of Entrepreneurship in Technical Colleges in Palestine. *International Journal of Engineering And information Systems (IJEAIS)*, 2(1), 168-189. Last visited on: May 10, 2022. Retrieved from the website: <https://core.ac.uk/reader/146502390>.
- Alayoubi, M. M., Al Shobaki, M. J., and Abu-Naser, S. S. (2020). Requirements for Applying the Strategic Entrepreneurship as an Entry Point to Enhance Technical Innovation: Case Study-Palestine Technical College-Deir al-Balah.
- Al-Mubarak, H. M. and Busler, M. (2013). The effect of business incubation in developing countries, *European Journal of Business and Innovation Research*, 1(1), 19-25.
- Al-Mubarak, H., and Busler, M. (2010). Business incubators models of the USA and UK: A SWOT analysis. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*.
- Alshanty, et.al, (2019). The effect of market-sensing capability on knowledge creation process and innovation Evidence from SMEs in Jordan. *Management Science Letters*, 5 (9), 727-736.
- Alsheikh, A. M. (2009). Business incubation and economic development: a study in Saudi Arabia (Doctoral dissertation, University of Surrey).
- Barbra-Sánchez, V., and Atieza-Shauquillo, C. (2018). Entrepreneurial intention among engineering students: The role of entrepreneurship education. *European Research on Management and Business Economics*, 24 (1), 53-61.
- Bergek, A., and Norrman, C. (2008). Incubator best practice: A framework. *Technovation*.

Bizzotto, C. E. N. (2003). The incubation processes. Santa Catarina, CA: infoDev Incubator Support Centre (iDISC).

Böhringer, A. (2006). Knowledge specialization and transfer: a knowledge-based framework for business incubation. Paper presented at DRUID: Knowledge, Innovation, and Competitiveness, Copenhagen, Denmark.

Bruneel, J., Ratinho, T., Clarysse, B., and Groen, A. (2012). The Evolution of Business Incubators: Comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations. *Technovation*.

Burnett, H. H. M. (2009). Exploring the Parameters for the Optimum Funding of Australian Incubators from an Incubator Manager Perspective. Australian Graduate School of Entrepreneurship, Faculty of Business and Enterprise, Swinburne University of Technology.

Burns, P. (2001). *Entrepreneurship and small business*. New York: Palgrave.

Byat, A. B., and Sultan, O. (2014). The United Arab Emirates: Fostering a Unique Innovation Ecosystem for a Knowledge-Based Economy. *The Global Innovation Index 2014*.

Cai, L., Naveed, A., Sikandar, A. Q., Asadullah, K., & Shumaila, N. (2020). Role of Business Incubators as a Tool for Entrepreneurship Development: The Mediating and Moderating Role of Business Start-Up and Government Regulations. *Sustainability*, 2020, 1–24. <https://doi.org/10.3390/su12051822>.

Chang, C. H., Garnsey, E., and Ruan, Y. (2019). Opportunity Discovery and Creation in Disruptive Innovation.

Chen, J. K., Li, C. S., and Batchuluun, A. (2012). Exploring innovation model for business technology incubator in developing countries. In *2012 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management IEEE*.

Christy, N. & Mingchang, W.(2021). A study on the implementation approaches of University Incubation Centres to reinforce entrepreneurship - taking the example of Singapore. *International Journal of Contemporary Management*, 57(3) 39-49. <https://doi.org/10.2478/ijcm-2021-0009>

Coduras, A., Saiz-Alvarez, J., and Ruiz, J. (2016). Measuring readiness for entrepreneurship: An information tool proposal. *Journal of Innovation & Knowledge*, 1(2), 99-108. doi: 10.1016/j.jik.2016.02.003

Cohen, S., and Hochberg, Y. V. (2014). Accelerating start-ups: The seed accelerator phenomenon.

Dahleez, K. A. (2009). The Role of Business Incubators in Developing the Entrepreneurship and Creating New Business Start-ups in Gaza Strip.

David Lynn Hoffman and Nina Radojevich-Kelley (2012). *Small Business Institute Journal*, Vol. 8, No. 2.

Day, J. (2000). The value and importance of the small firm to the world economy. *European Journal of Marketing*, 34(9/10), 1033-1037.

Diandra, D., and Azmy, A. (2020). Understanding Definition of Entrepreneurship. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 7(5), 301-306.

Dilli, S., Elert, N., and Herrmann, A. M. (2018). Varieties of entrepreneurship: exploring the institutional foundations of different entrepreneurship types through ‘Varieties-of-Capitalism’ arguments. *Small Business Economics*, 51(2), 293-320.

Dwyer, P., Mc Gowan and A. Hampton. (2016). Some Reflections from the Entrepreneurship Educator's Mirror, *All Ireland Journals of Teaching & Learning in Higher Education*, Vol. (8).

El-Farra, M. (2017). Entrepreneurship Development in Palestine: An Empirical Study on the Gaza Strip.

Eliakis, S., Kotsopoulos, D., Karagiannaki, A. and Pramatar, K. (2020). Survival and Growth in Innovative Technology Entrepreneurship: A Mixed-Methods Investigation. *Administrative Sciences*, 10(3), p.39.

Etuk, et.al, R. (2014). Small and medium scale enterprises (SMEs) and Nigeria's economic development. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5 (7), 656.

Facer, K. (2020). Co-Produced Research in the Entrepreneurial University. *Philosophy and Theory in Higher Education*, 2(1), 19-43.

Fairlie, R., and Fossen, F. (2018). Opportunity versus Necessity Entrepreneurship: Two Components of Business Creation. *SSRN Electronic Journal*, 1-45. doi: 10.2139/ssrn.3169864

Fernández Fernández, M. T., Blanco Jiménez, F. J., and Cuadrado Roura, J. R. (2015). Business incubation: innovative services in an entrepreneurship ecosystem. *The Service Industries Journal*.

Frederick, et.al, (2018). *Entrepreneurship*. Cengage AU.

Graham, I. (2010). Developing a Replicable and Sustainable Model of Business Incubation. *Open Source Business Resource*.

Guerrero, M., Urbano, D. and Fayolle, A. (2014). Entrepreneurial activity and regional competitiveness: evidence from European entrepreneurial universities. *The Journal of Technology Transfer*, 41(1), pp.105-131.

Hamad and Arthur (2012), *Entrepreneurship in SMEs through business incubators in the Arab World (case study of UAE)*

Innoway. (2020). Innovation, Invention, and Creativity: definition, difference, and examples. [Online], Last visited on: May 22, 2022, retrieved from the website: (<https://innoway.me/innovation-definition/>)

Kogabayev, T. and Maziliauskas, A. (2017). The definition and classification of innovation. *HOLISTICA – Journal of Business and Public Administration*, 8(1), pp.59- 72.

Komi, M., Still, K., Wallin, A., and Jaring, P. (2015). Accelerating the innovation process of start-ups-Business incubator and accelerator services in Finland. In *ISPIM Conference*

Proceedings (p.1-14). Manchester, UK: The International Society for Professional Innovation Management (ISPIM).

Kuratko, D. F., McMullen, J. S., Hornsby, J. S., and Jackson, C. (2017). Is your organization conducive to the continuous creation of social value? Toward a social corporate entrepreneurship scale. *Business Horizons*, 60(3), 271-283.

Lechner, C., & Gudmundsson, S. V. (2014). Entrepreneurial orientation, firm strategy and small firm performance. *International Small Business Journal*, 32(1), 36-60.

Lesáková, L. (2012). The Role of Business Incubators in Supporting the SME Start-up. *Acta Polytech. Hung.* 9, 85–95.

Lewis, D. A., Harper-Anderson, E. & Molnar, L. A. (2011). Incubating Success: Incubation Best Practices That Lead to Successful New Ventures. US Department of Commerce – Economic Development Administration. Retrieved from [http://businessincubation.com.au/wp-content/uploads/MasterReport\\_FINALDownloadPDF.pdf](http://businessincubation.com.au/wp-content/uploads/MasterReport_FINALDownloadPDF.pdf)

Lish, A. D. (2012). Antecedents of business incubator effectiveness: An exploratory study. Nova South-Eastern University.

Longenecker, Justin G., Carlos, W. Moore, Petty, J. William (2012). Small business management: An entrepreneurial emphasis. U.S.A. Thompson South-Western.

Lowe, R. and Marriott, S. (2006). Enterprise: Entrepreneurship and Innovation, Elsevier Limited, New York.

Maseno, M., and Wanyoike, C. (2020). Social Entrepreneurship as Mechanisms for Social Transformation and Social Impact in East Africa An Exploratory Case Study Perspective. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1-26.

Mashal, A. (2018). Do Non-Financial Factors matter for SME's Performance? "Case from Jordan". *International Journal of Business and Social Science*, 9 (1).

Mazurkiewicz, A. (2011). Research-based spin-off creation models in polish economic conditions. In Robert Gordon University (Ed.) Proceedings of 6 th European Conference on Innovation and Entrepreneurship. Aberdeen, 15- 16 September, UK Academic Publishing, Reading (pp. 629-636).

Mercy Corps. (2015). Mercy Corps and Rogue Venture Partners to Launch First Business Accelerator in The Gaza Strip, Last visited on: April 15, 2022. Retrieved from the website: <https://gazaskygeeks.com/category/uncategorized-en/page/14/>.

Mitra, S. (2013). The problems with incubators and how to solve them. *Harvard Business Review*, August 26.

Mohd Yunos, M. G. (2002). Building an innovation-based economy: the Malaysian technology business incubator experience. *Journal of Change Management*.

National Business Incubation Association NBIA. (2014). What is business incubation. Retrieved September, 6, 2014.

National Business Incubation Association NBIA. (2017). Operational Definitions: Entrepreneurship Centers. Last visited on: May 22, 2022. Retrieved from the website: <https://inbia.org/wp-content/uploads/2016/09/InBIA-Industry-Terms.pdf>.

National Entrepreneurship Network (NEN). (2013). Guidelines: Metrics & milestones for successful incubator development (A white paper). India: Department of Science & Technology, Government of India.

Obaji, Nkem & Onyemerela, Chikodi. (2015). ENTREPRENEURSHIP AND BUSINESS INCUBATION PROGRAMME: THE SURE COUPLE. International Journal of Science, Technology & Management. Volume No 04. 1627 - 1633.

Obschonka, M., and Fisch, C. (2018). Entrepreneurial personalities in political leadership. Small Business Economics, 50(4), 851-869.

OECD (2010). OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship SMEs, ENTREPRENEURSHIP AND INNOVATION, OECD, Paris.

Pauwels, C., Clarysse, B., Wright, M., and Van Hove, J. (2016). Understanding a new generation incubation model: The accelerator. Technovation.

Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., and Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. Entrepreneurship Theory and Practice.

Salido, E., Sabás, M., and Freixas, P. (2013). The accelerator and incubator ecosystem in Europe. Telefónica Europe.

Salihu, M. J., Nayel, M. R., and Rabiatal-Adawiah, A. R. (2020). Sustainable higher education leadership: A conceptual approach from the functionalist paradigm for higher institutions of learning. Humanities & Social Sciences Reviews-(HSSR), 8(2), 8-12.

Şehitoğlu, Y. and Özdemir, O. C. (2013). The Impact of Business Incubation on Firm Performance During Post Graduation Period-Turkey Example. British Journal of Arts and Social Sciences, 12(1), 171-190.

Shahada, Rania Y., El Talla, Suliman A., Al Shobaki, Mazen J., Abu-Naser, Samy S. (2020). Reality of Improving Performance of Business Incubators, International Journal of Academic Management Science Research (IJAMSR), 4(3): 34- 51.

Sham, T. (2014). Chine SMEs development. OCBC Wing Hang Monthly Newsletter, September, 1-4.

Sithole, N., and Rugimbana, R. O. (2014). Commercialization of research and technology: A multiple case study of university technology business incubators. African Journal of Business Management.

Skaik, Mohammed Z. (2013). The role of business incubators in Achieving the Sustainable Development in the Gaza Strip case study: The business and technology incubator at IUG.

Sood, S.K. and Arora, R. (2007). Entrepreneurship Development, Kalyani Publishers, New Delhi.

Sultan, S. (2017). Moving from a Traditional into an Entrepreneurial University: Evidencing from Palestine.

Tajpour, M. (2021). Towards the Entrepreneurial University, SSRN Electronic Journal. doi: 10.2139/ssrn.3838535.

Thomas van Huijgevoort (2012). “The ‘Business Accelerator’: Just a Different Name for a Business Incubator?”. Applied Economics Research Course, Utrecht School of Economics, The Netherlands

Veslemøy Brandsnes Aurmo (2010). Nordic Business Incubators' Contribution to Sustainable Businesses Start-ups Multiple case studies of business incubators in Norway, Denmark and Iceland at Department of Development and Planning. Aalborg University.

Villasana, M., Alcaraz-Rodríguez, R., and Alvarez, M. M. (2016). Examining entrepreneurial attributes of Latin American female university students. *Gender and Education*, 28, 148–166. doi:10.1080/09540253.2015.1093100

Wang, Y. (2016). What are the biggest obstacles to growth of SMEs in developing countries? - AN empirical evidence from an enterprise survey. *Borsa Istanbul Review*, 16(3), 167-176.

Wangari, R. W. (2017). Factors affecting the performance of businesses owned by female entrepreneurs in Kenya (Doctoral dissertation, United States International University-Africa).

Wegner, D., Thomas, E., Teixeira, E., and Maehler, A. (2019). University entrepreneurial push strategy and students' entrepreneurial intention. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26(2), 307-325. doi: 10.1108/ijebr-10-2018- 0648

Wilber, P.L and Dixon (2004). The Impact of Business Incubators on Small Business Survivability, Small Business Advancement National Center University of Central Arkansas.

Willemse, J. (2010). The forum SA: SME failure statistics.

World Bank (2012). Doing business 2013. New York: The World Bank.

Wynn, M. and Jones, P. (2017). Knowledge Transfer Partnerships and the entrepreneurial university. *Industry and Higher Education*, 31(4), pp.267-278.

## قائمة الملاحق:

ملحق (1): حاضنات ومسرعات الأعمال العاملة في فلسطين، والخدمات التي تقدمها:

| حاضنات ومسرعات الأعمال في فلسطين                                | مكان عملها    | الخدمات التي تقدمها                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| حاضنة الأعمال والتكنولوجيا / BTI                                | غزة           | تسويق، التدريب، التمويل،<br>التوجيه والإرشاد، التشبيك،<br>احتضان، توفير مساحة عمل                         |
| مسرعة الأعمال فلو / Flow                                        | الضفة الغربية | احتضان، الربط مع المستثمرين،<br>التدريب، التوجيه والإرشاد، التشبيك                                        |
| غزة سكاي جيكس / Gaza Sky Geeks                                  | غزة           | تسويق، توفير مساحة عمل، الربط<br>مع المستثمرين، التدريب، التمويل،<br>التوجيه والإرشاد، التشبيك،<br>احتضان |
| مركز القدس للتكنولوجيا وريادة الأعمال في<br>جامعة القدس / BCite | القدس         | التدريب، التوجيه والإرشاد، التشبيك                                                                        |
| مؤسسة قيادات / Leaders                                          | الضفة الغربية | احتضان، تسويق، توفير مساحة<br>عمل، الربط مع المستثمرين،<br>التدريب، التمويل، التوجيه<br>والإرشاد، التشبيك |
| مسرعة الأعمال الفلسطينية / UNDP                                 |               | استثمار، التدريب، التمويل،<br>التوجيه والإرشاد                                                            |
| حاضنة الجبل / The Mountain                                      | الضفة الغربية | احتضان، تسويق، توفير مساحة<br>عمل، التدريب، التمويل، التوجيه<br>والإرشاد، التشبيك                         |
| مؤسسة فاوندري / Founder Institute                               | الضفة الغربية | احتضان، استثمار، تسويق، توفير<br>مساحة عمل، الربط مع<br>المستثمرين، التدريب، التوجيه<br>والإرشاد، التشبيك |

|                                                                                                           |               |                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------------------------------------------------------|
| احتضان، تسويق، التدريب،<br>التوجيه والإرشاد، التشبيك، التمويل                                             | غزة           | حاضنة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات<br>ال فلسطينية بيكتي / PICTI |
| احتضان، تسويق، توفير مساحة<br>عمل، الربط مع المستثمرين،<br>التدريب، التمويل، التوجيه<br>والإرشاد، التشبيك | الضفة الغربية | حاضنة أعمال جامعة بوليتكنك فلسطين                                 |
| احتضان، التدريب، التمويل،<br>التوجيه والإرشاد                                                             | الضفة الغربية | مسرعة المشاريع الزراعية الريادية                                  |
| احتضان، استثمار، التدريب،<br>التوجيه والإرشاد، التشبيك                                                    | الضفة الغربية | حاضنة بادر التكنولوجية/ BADER                                     |
| احتضان، تسويق، توفير مساحة<br>عمل، الربط مع المستثمرين،<br>التدريب، التمويل، التوجيه<br>والإرشاد، التشبيك | غزة           | حاضنة يوكاس التكنولوجية/ UCAS                                     |
| احتضان، توفير مساحة عمل،<br>التدريب، التمويل، التوجيه<br>والإرشاد، التشبيك                                | غزة           | مركز الابتكار وريادة الأعمال - معا                                |
| احتضان، تسويق، التدريب،<br>التوجيه والإرشاد، التشبيك                                                      | الضفة الغربية | حاضنة بيت لحم للأعمال/ BBI                                        |
| التدريب، التوجيه والإرشاد                                                                                 | غزة           | المركز العربي لإبداع الأعمال والتكنولوجيا                         |
| احتضان، التمويل، التوجيه<br>والإرشاد                                                                      | الضفة الغربية | إنترفينتشرز/ Enter Ventures                                       |
| التدريب، التمويل، التشبيك                                                                                 | الضفة الغربية | أورنج كورنرز / Orange Corners                                     |
| احتضان                                                                                                    | الضفة الغربية | مركز إبتكار الأعمال والتكنولوجيا                                  |
| احتضان، توفير مساحة عمل،<br>الربط مع المستثمرين، التدريب،<br>التمويل، التوجيه والإرشاد                    | الضفة الغربية | حاضنة انترسكت/ Intersect                                          |

|                                                       |               |                                                                                  |
|-------------------------------------------------------|---------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| شركة مسرعات غدير المستقبل                             | الضفة الغربية | التدريب، التوجيه والإرشاد، الربط مع المستثمرين، توفير مساحة عمل                  |
| Techno Park / الحديقة التكنولوجية                     | الضفة الغربية | توفير مساحة عمل، التدريب، التوجيه والإرشاد، التشبيك                              |
| فكرة- مركز الابتكار لمجموعة بالتيل/<br>Fikra – Paltel | الضفة الغربية | احتضان، استثمار، توفير مساحة عمل، الربط مع المستثمرين، التوجيه والإرشاد، التشبيك |
| منتدى سيدات الأعمال - فلسطين/<br>Business Woman Forum | الضفة الغربية | الربط مع المستثمرين، التدريب، التمويل، التوجيه والإرشاد، التشبيك                 |

المصدر: من إعداد الباحث بالرجوع إلى الموقع الإلكتروني (startups.ps).

ملحق (2): قائمة المحكمين للاستبانة:

| الاسم             | الدرجة العلمية | التخصص                                         | مكان العمل  |
|-------------------|----------------|------------------------------------------------|-------------|
| د. غسان سرحان     | دكتوراه        | مناهج وطرق التدريس                             | جامعة القدس |
| د. عروبة البرغوثي | دكتوراه        | العلوم الاقتصادية                              | جامعة القدس |
| د. أحمد حرز الله  | دكتوراه        | إدارة العمليات والإنتاج وإدارة الموارد البشرية | جامعة القدس |
| م. محمد شريعة     | ماجستير        | إدارة أعمال                                    | جامعة القدس |
| أ. حسن أبو لطيفة  | ماجستير        | إدارة أعمال                                    | جامعة القدس |
| أ. علي عريقات     | ماجستير        | إدارة أعمال                                    | جامعة القدس |

### ملحق (3): الاستبانة بالصورة النهائية:



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

كلية الأعمال والاقتصاد

أخي/ أختي الكريم/ ة:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "دور حاضنات الأعمال في تعزيز المشاريع الريادية"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة القدس.

ويهدف الباحث من خلال هذه الدراسة معرفة الدور الذي تلعبه حاضنات الأعمال في تعزيز المشاريع الريادية ودعمها من خلال ما تقدمه من خدمات إدارية، وفنية، ولوجستية، وتسويقية، وتمويلية، واستشارية ودعم للمشاريع الريادية في فترة الاحتضان، وتسلط الضوء على قدرة المشاريع الريادية على النجاح والنمو بعد التخرج من فترة الاحتضان في حاضنات الأعمال.

أرجو من حضرتكم مراعاة الموضوعية والمصادقية في تعبئة هذه الاستبانة علماً بأنه سيتم مراعاة السرية في البيانات التي ستدلون بها وأن هذه البيانات سيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

مع فائق الاحترام والتقدير

الباحث:

م. محمد غسان سرحان

بإشراف:

د. سلوى البرغوثي

E-mail: eng.mohammad.sirhan@gmail.com

Mobile #: 0598636421

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

يرجى وضع إشارة (X) داخل الحقل المناسب:

|   |                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---|--------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | الجنس                                      | <input type="checkbox"/> ذكر <input type="checkbox"/> أنثى                                                                                                                                                                                                                   |
| 2 | العمر                                      | <input type="checkbox"/> أقل من 25 سنة <input type="checkbox"/> من 25 – أقل من 35 سنة<br><input type="checkbox"/> من 35 – أقل من 45 سنة <input type="checkbox"/> 45 سنة فأكثر                                                                                                |
| 3 | المؤهل العلمي                              | <input type="checkbox"/> دبلوم فأقل <input type="checkbox"/> بكالوريوس <input type="checkbox"/> ماجستير <input type="checkbox"/> دكتوراه                                                                                                                                     |
| 4 | التخصص العلمي                              | .....                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 5 | المركز الوظيفي في المشروع/ الشركة المحتضنة | <input type="checkbox"/> مدير المشروع <input type="checkbox"/> مؤسس شركة<br><input type="checkbox"/> مؤسس شريك <input type="checkbox"/> مسؤول مالي<br><input type="checkbox"/> مسؤول تسويق <input type="checkbox"/> مسؤول فني<br><input type="checkbox"/> غير ذلك، حدد ..... |
| 6 | سنوات الخبرة في مجال الريادة               | <input type="checkbox"/> أقل من سنة <input type="checkbox"/> من سنة – أقل من 3 سنوات <input type="checkbox"/> من 3 – أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/> 5 سنوات فأكثر                                                                                                   |
| 7 | قطاع العمل                                 | <input type="checkbox"/> خاص <input type="checkbox"/> حكومي <input type="checkbox"/> NGOs <input type="checkbox"/> عمل حر                                                                                                                                                    |
| 8 | مجال العمل                                 | .....                                                                                                                                                                                                                                                                        |

بيانات خاصة بالمشروع المحتضن/ المتخرج، يرجى الإجابة بوضع إشارة (X) داخل الحقل المناسب الذي يتفق وحالة مشروعك:

|   |                                                                   |                                                                                                                                                                                                                  |
|---|-------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | كريادي تفضل أن تكون ملكية حاضنة الأعمال                           | <input type="checkbox"/> قطاع حكومي <input type="checkbox"/> مؤسسات أكاديمية <input type="checkbox"/> قطاع خاص <input type="checkbox"/> مؤسسات غير ربحية                                                         |
| 2 | الشكل القانوني للمشروع/ الشركة                                    | <input type="checkbox"/> ملكية فردية (غير مسجلة) <input type="checkbox"/> شركة خاصة (مسجلة) <input type="checkbox"/> شركة مساهمة <input type="checkbox"/> غير ذلك، حدد.....                                      |
| 3 | حاضنة الأعمال ساعدتني في تسجيل المشروع/ الشركة لدى الجهات المختصة | <input type="checkbox"/> نعم <input type="checkbox"/> لا                                                                                                                                                         |
| 4 | مجال عمل المشروع                                                  | <input type="checkbox"/> صناعي <input type="checkbox"/> تجاري<br><input type="checkbox"/> خدماتي <input type="checkbox"/> تكنولوجي<br><input type="checkbox"/> زراعي <input type="checkbox"/> غير ذلك، حدد ..... |
| 5 | عدد العاملين في المشروع عند إنطلاقه                               | ..... إناث ..... ذكور .....                                                                                                                                                                                      |
| 6 | عدد العاملين في المشروع الآن                                      | ..... إناث ..... ذكور .....                                                                                                                                                                                      |
| 7 | المشروع/ الشركة                                                   | <input type="checkbox"/> محتضنة <input type="checkbox"/> متخرجة                                                                                                                                                  |

القسم الثاني: واقع حاضنة الأعمال

هل لدى حاضنات الأعمال القدرة لتهيئة المشاريع الريادية والوصول بها إلى شركة قادرة على البدء بأعمالها في السوق؟ نعم لا

المحور الأول: طبيعة حاضنة الأعمال

يرجى الإجابة بوضع إشارة (X) داخل الحقل المناسب الذي يعبر عن وجهة نظرك بخصوص طبيعة حاضنة الأعمال:

|   |                                                                                  |                                                                                                                                                                      |
|---|----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | كريادي تفضل أن تكون عضواً في حاضنة الأعمال لكي تحصل على الخدمات.                 | <input type="checkbox"/> أوافق بشدة <input type="checkbox"/> أوافق <input type="checkbox"/> محايد <input type="checkbox"/> أعارض <input type="checkbox"/> أعارض بشدة |
| 2 | كريادي تقبل أن تحصل حاضنة الأعمال على رسوم احتضان سنوية مقابل الخدمات.           | <input type="checkbox"/> أوافق بشدة <input type="checkbox"/> أوافق <input type="checkbox"/> محايد <input type="checkbox"/> أعارض <input type="checkbox"/> أعارض بشدة |
| 3 | كريادي تقبل أن تحصل حاضنة الأعمال على حصة من أرباح المشروع المحتضن لقاء الخدمات. | <input type="checkbox"/> أوافق بشدة <input type="checkbox"/> أوافق <input type="checkbox"/> محايد <input type="checkbox"/> أعارض <input type="checkbox"/> أعارض بشدة |
| 4 | كريادي تقبل أن تكون حاضنة الأعمال شريكاً لك في المشروع المحتضن.                  | <input type="checkbox"/> أوافق بشدة <input type="checkbox"/> أوافق <input type="checkbox"/> محايد <input type="checkbox"/> أعارض <input type="checkbox"/> أعارض بشدة |
| 5 | كريادي تفضل أن تشارك حاضنة الأعمال في تأسيس مشروعك.                              | <input type="checkbox"/> أوافق بشدة <input type="checkbox"/> أوافق <input type="checkbox"/> محايد <input type="checkbox"/> أعارض <input type="checkbox"/> أعارض بشدة |
| 6 | كريادي تقبل أن تتخذ حاضنة الأعمال بعضاً من القرارات الإدارية الخاصة بمشروعك.     | <input type="checkbox"/> أوافق بشدة <input type="checkbox"/> أوافق <input type="checkbox"/> محايد <input type="checkbox"/> أعارض <input type="checkbox"/> أعارض بشدة |

المحور الثاني: أهداف إنشاء حاضنة الأعمال:

يرجى الإجابة بوضع إشارة (X) داخل الحقل المناسب الذي يعبر عن وجهة نظرك بخصوص أهداف إنشاء حاضنة الأعمال:

| تتمثل أهداف حاضنة الأعمال في: |                                                                                 | أوافق بشدة | أوافق | محايد | أعارض | أعارض بشدة |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-------|------------|
| 1                             | خلق فرص عمل في المجتمع المحلي.                                                  |            |       |       |       |            |
| 2                             | توفير بيئة العمل التأسيسية لإقامة مشروعك.                                       |            |       |       |       |            |
| 3                             | المساعدة في تنمية قدراتك الإدارية من خلال اكتساب مهارات الإدارة الجيدة.         |            |       |       |       |            |
| 4                             | ربط مشروعك بالسوق المحلي.                                                       |            |       |       |       |            |
| 5                             | استمرارية العمل بمشروعك من قبل حاضنة الأعمال بعد انتهاء فترة الاحتضان.          |            |       |       |       |            |
| 6                             | المساعدة على تخطي المشاكل والمعوقات التي واجهت مشروعك.                          |            |       |       |       |            |
| 7                             | المساعدة في تحويل أفكارك لمنتجات وخدمات قابلة للتسويق.                          |            |       |       |       |            |
| 8                             | توفير مستشارين وخبراء لمساعدتك في عمل خطط العمل اللازمة لبدء مشروعك.            |            |       |       |       |            |
| 9                             | توفير وتقديم المعلومات والاستشارات التي تمكنك من اتخاذ القرارات الأنسب لمشروعك. |            |       |       |       |            |
| 10                            | الحصول على أرباح مقابل الخدمات التي تقدمها للمشروع المحتضن.                     |            |       |       |       |            |

المحور الثالث: عوامل نجاح عملية الاحتضان لمشروعك.

يرجى الإجابة بوضع إشارة (X) داخل الحقل المناسب الذي يعبر عن وجهة نظرك بخصوص عوامل نجاح عملية الاحتضان لمشروعك:

| عوامل نجاح عملية الاحتضان لمشروعك. |                                                                               | أوافق بشدة | أوافق | محايد | أوافق بشدة | أعارض بشدة |
|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|------------|------------|
| 1                                  | وضعت حاضنة الأعمال خطط العمل اللازمة لدعم مشروعك المحتضن.                     |            |       |       |            |            |
| 2                                  | وفرت حاضنة الأعمال التكنولوجيا والألات والأدوات اللازمة لدعم مشروعك المحتضن.  |            |       |       |            |            |
| 3                                  | قامت حاضنة الأعمال بتحسين وتطوير الخدمات المقدمة لمشروعك في فترة الاحتضان.    |            |       |       |            |            |
| 4                                  | قامت حاضنة الأعمال باحتضان مشروعك طيلة فترة الاحتضان.                         |            |       |       |            |            |
| 5                                  | وفرت حاضنة الأعمال فريق عمل مختص وفعل يرد على استفساراتك حول احتياجات مشروعك. |            |       |       |            |            |
| 6                                  | تدريب الموارد البشرية حول كيفية تطوير وإدارة المشاريع الريادية.               |            |       |       |            |            |
| 7                                  | عقد دورات متنوعة في مجال الإدارة وتكنولوجيا المعلومات.                        |            |       |       |            |            |
| 8                                  | وضع خطط وبرامج تدريبية مبنية على الاحتياجات الفعلية للأفراد.                  |            |       |       |            |            |
| 9                                  | تقليل التكاليف التأسيسية لمشروعك.                                             |            |       |       |            |            |
| 10                                 | إكسابك الأساليب الإدارية الحديثة.                                             |            |       |       |            |            |
| 11                                 | مساعدة الشباب من خلال تحويل أفكارهم إلى مشاريع استثمارية.                     |            |       |       |            |            |

المحور الرابع: علاقة حاضنات الأعمال بزيادة فرص العمل.

يرجى الإجابة بوضع إشارة (X) داخل الحقل المناسب الذي يعبر عن وجهة نظرك بخصوص علاقة حاضنات الأعمال بزيادة فرص العمل:

| علاقة حاضنات الأعمال بزيادة فرص العمل. |                                                                                       | أوافق بشدة | أوافق | محايد | أعارض | أعارض بشدة |
|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-------|------------|
| 1                                      | ساهمت حاضنة الأعمال في معالجة جزء من البطالة القائمة من وجهة نظرك.                    |            |       |       |       |            |
| 2                                      | ساهم مجال عملك في إطار حاضنة الأعمال على زيادة متنامية في معدلات حجم التشغيل لمشروعك. |            |       |       |       |            |
| 3                                      | حرصت حاضنة الأعمال على نسج علاقات وشراكات جديدة محلية لمشروعك المحتضن.                |            |       |       |       |            |
| 4                                      | حرصت حاضنة الأعمال على نسج علاقات وشراكات جديدة إقليمية لمشروعك المحتضن.              |            |       |       |       |            |
| 5                                      | ساهمت حاضنة الأعمال في تحسين الوضع الاجتماعي لك من خلال مساعدتهم في بناء عملك الخاص.  |            |       |       |       |            |
| 6                                      | قدمت حاضنة الأعمال برامج تدريبية ملائمة لك ساعدتك على الحصول على فرصة عمل مناسبة.     |            |       |       |       |            |
| 7                                      | ساهمت حاضنة الأعمال في خلق وظائف جديدة.                                               |            |       |       |       |            |

المحور الخامس: علاقة حاضنات الأعمال بتحويل الأفكار الإبداعية لمشاريع ودعم ريادي الأعمال.  
يرجى الإجابة بوضع إشارة (X) داخل الحقل المناسب الذي يعبر عن وجهة نظرك بخصوص علاقة حاضنات الأعمال بتحويل الأفكار الإبداعية لمشاريع ودعم ريادي الأعمال:

| علاقة حاضنات الأعمال بتحويل الأفكار الإبداعية لمشاريع ودعم ريادي الأعمال.                   | أوافق بشدة | أوافق | محايد | أعارض | أعارض بشدة |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-------|------------|
| 1 قامت حاضنة الأعمال بتشجيعك كراند اعمال على الإبداع والابتكار.                             |            |       |       |       |            |
| 2 ساهمت حاضنة الأعمال في توفير الأجواء المناسبة لك لتطبيق الأفكار الإبداعية على أرض الواقع. |            |       |       |       |            |
| 3 ساهمت حاضنة الأعمال في عقد الاجتماعات مع ريادي أعمال ناجحين للاستفادة من تجاربهم.         |            |       |       |       |            |
| 4 وفرت حاضنات الأعمال روابط بين القطاع العام والخاص والمستثمرين من جهة وبينك كراند اعمال.   |            |       |       |       |            |
| 5 قامت حاضنة الأعمال بربط مشروعك المحتضن لديها ببرامج تمويل واستثمار محلية وعالمية.         |            |       |       |       |            |
| 6 عملت حاضنة الأعمال على تدريبك من أجل تطبيق فكرتك وإدارتك لمشروعك بشكل ناجح.               |            |       |       |       |            |
| 7 ساهمت الدورات التدريبية التي قدمتها حاضنة الأعمال لك في تطوير فكرك كريادي أعمال جديد.     |            |       |       |       |            |
| 8 ساهمت حاضنة الأعمال في تطبيق أفكارك الإبداعية على أرض الواقع.                             |            |       |       |       |            |

القسم الثالث: طبيعة الخدمات التي تقدمها حاضنة الاعمال.

تتمثل طبيعة الخدمات المشتركة والمقدمة من حاضنات الأعمال في خدمات إدارية، وفنية، ولوجستية، وتسويقية، وتمويلية، واستشارية، لذا أرجو وضع علامة (X) والتي تدل على تقييمك لمستوى الخدمات التي تقدمها حاضنة الأعمال لكل نوع من الخدمات لمشروعك الريادي، ويشمل خلال فترة الاحتضان أو ما بعد التخرج.

| مستوى تقديم الخدمات الإدارية.                                                                  | أوافق بشدة | أوافق | محايد | أعارض | أعارض بشدة |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-------|------------|
| 1 ساهمت حاضنة الأعمال في إجراءات تسجيل مشروعك وإعداد السجلات الضرورية مع جهات الاختصاص.        |            |       |       |       |            |
| 2 ساهمت حاضنة الأعمال في تقديم الاستشارة لك في مجال التنظيم والإدارة.                          |            |       |       |       |            |
| 3 ساهمت حاضنة الأعمال في إعداد برامج التقييم والرقابة الملائمين لمشروعك.                       |            |       |       |       |            |
| 4 ساهمت حاضنة الأعمال في إكسابك الأساليب الإدارية الحديثة وآلية إعداد الفواتير الخاصة بمشروعك. |            |       |       |       |            |
| 5 ساهمت حاضنة الأعمال في تأسيس الإجراءات المالية والمحاسبية الخاصة بمشروعك.                    |            |       |       |       |            |
| 6 ساهمت حاضنة الأعمال في توفير برامج لتطوير مشروعك.                                            |            |       |       |       |            |
| 7 ساهمت حاضنة الأعمال في تقليل التكاليف التأسيسية لمشروعك.                                     |            |       |       |       |            |

| مستوى تقديم الخدمات الفنية. |                                                                                                                                   | أوافق بشدة | أوافق | محايد | أعارض | أعارض بشدة |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-------|------------|
| 1                           | ساهمت حاضنة الأعمال في توفير المقر المناسب لإقامة مشروعك.                                                                         |            |       |       |       |            |
| 2                           | ساهمت حاضنة الأعمال في دعوة مشروعك للاشتراك في المعارض المتخصصة للتعريف بحاضنة الأعمال ومشروعاتها.                                |            |       |       |       |            |
| 3                           | ساهمت حاضنة الأعمال في توفير خدمات الصيانة التي احتاجها مشروعك.                                                                   |            |       |       |       |            |
| 4                           | ساهمت حاضنة الأعمال في توفير التسهيلات المكتبية كافة لمشروعك بما في ذلك الحصول على الآلات والتجهيزات (رأس مال) للمشاريع المحتضنة. |            |       |       |       |            |
| 5                           | ساهمت حاضنة الأعمال في توفير غرف للاجتماعات والمؤتمرات الخاصة بمشروعك.                                                            |            |       |       |       |            |
| 6                           | ساهمت حاضنة الأعمال في توفير مكتبة معلوماتية مرجعية للاستفادة منها.                                                               |            |       |       |       |            |

| مستوى تقديم الخدمات اللوجستية. |                                                                                                         | أوافق بشدة | أوافق | محايد | أعارض | أعارض بشدة |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-------|------------|
| 1                              | ساهمت حاضنة الأعمال في توفير أعمال التصوير والطباعة للمعاملات الخاصة بمشروعك.                           |            |       |       |       |            |
| 2                              | ساهمت حاضنة الأعمال في توفير خدمات الهاتف والفاكس والحاسوب لمشروعك.                                     |            |       |       |       |            |
| 3                              | ساهمت حاضنة الأعمال في توفير خدمات الاستقبال والاستفسار لمشروعك.                                        |            |       |       |       |            |
| 4                              | ساهمت حاضنة الأعمال في توفير خدمات الانترنت لمشروعك المحتضن بما في ذلك ربطه مع شبكات المعلومات الدولية. |            |       |       |       |            |
| 5                              | ساهمت حاضنة الأعمال في توفير أعمال الترجمة للمعاملات الدولية الخاصة بمشروعك.                            |            |       |       |       |            |
| 6                              | ساهمت حاضنة الأعمال في توفير البروشور الخاص بمشروعك.                                                    |            |       |       |       |            |
| 7                              | ساهمت حاضنة الأعمال في توفير معلومات عن منافسيك في السوق.                                               |            |       |       |       |            |

| مستوى تقديم الخدمات التسويقية. |                                                                                    | أوافق بشدة | أوافق | محايد | أعارض | أعارض بشدة |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-------|------------|
| 1                              | ساهمت حاضنة الأعمال بعمل خطة لتسويق المنتج والخدمات المقدمة من مشروعك المحتضن.     |            |       |       |       |            |
| 2                              | ساهمت حاضنة الأعمال بإيجاد أسواق جديدة لمشروعك.                                    |            |       |       |       |            |
| 3                              | ساهمت حاضنة الأعمال في الترويج لمشروعك على الصفحة الالكترونية الخاصة بها.          |            |       |       |       |            |
| 4                              | ساهمت حاضنة الأعمال في الحصول على دعم للمنتج الوطني (منتج مشروعك) بالدرجة الكافية. |            |       |       |       |            |
| 5                              | ساهمت حاضنة الأعمال في توفير معلومات عن الاساليب الحديثة في مجال التسويق.          |            |       |       |       |            |
| 6                              | ساهمت حاضنة الأعمال في الترويج لمشروعك باستخدام وسائل وطرق متنوعة.                 |            |       |       |       |            |

|   |                                                                                                                     |  |  |  |  |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| 7 | ساهمت حاضنة الأعمال بدراسة العوامل الخارجية المؤثرة على الحصة السوقية لمشروعك (الاجتماعية، والثقافية، والاقتصادية). |  |  |  |  |
| 8 | ساهمت حاضنة الأعمال بدراسة العوامل الداخلية المؤثرة على الحصة السوقية لمشروعك (الدوافع، الإدراك، التعلم، الشخصية).  |  |  |  |  |
| 9 | وفرت حاضنة الأعمال المعلومات عن منافسيك في السوق.                                                                   |  |  |  |  |

| مستوى تقديم الخدمات التمويلية. |                                                                              | أوافق بشدة | أوافق | محايد | أعارض | أعارض بشدة |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-------|------------|
| 1                              | ساهمت حاضنة الأعمال في التنسيق والربط بينك وبين المؤسسات التمويلية المختلفة. |            |       |       |       |            |
| 2                              | ساهمت حاضنة الأعمال في الحصول على التكلفة الاستثمارية لمشروعك.               |            |       |       |       |            |
| 3                              | ساهمت حاضنة الأعمال في تمويل التوسعات الاستثمارية في مرحلة نمو مشروعك.       |            |       |       |       |            |
| 4                              | ساهمت حاضنة الأعمال في وضع تفاصيل موازنة مشروعك.                             |            |       |       |       |            |
| 5                              | ساهمت حاضنة الأعمال في تقديم مساعدات مالية مباشرة لمشروعك المحتضن.           |            |       |       |       |            |
| 6                              | ساعدت حاضنة الأعمال في تقليل التكاليف العامة لمشروعك.                        |            |       |       |       |            |
| 7                              | ساهمت حاضنة الأعمال بالتعريف بمصادر التمويل الملائمة لمشروعك.                |            |       |       |       |            |

| مستوى تقديم الخدمات الاستشارية. |                                                                                                | أوافق بشدة | أوافق | محايد | أعارض | أعارض بشدة |
|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-------|------------|
| 1                               | قدمت حاضنة الأعمال الاستشارات الخاصة بأعداد دراسات الجدوى الاقتصادية والفنية والمالية لمشروعك. |            |       |       |       |            |
| 2                               | قدمت حاضنة الأعمال الاستشارات السوقية لرفع الكفاءة التسويقية لمنتجات وخدمات مشروعك.            |            |       |       |       |            |
| 3                               | قدمت حاضنة الأعمال الاستشارات الخاصة بالأعمال المحاسبية الخاصة بمشروعك.                        |            |       |       |       |            |
| 4                               | قدمت حاضنة الأعمال الاستشارات الخاصة بالتوظيف واختيار الموارد البشرية المناسبة لمشروعك.        |            |       |       |       |            |
| 5                               | قدمت حاضنة الأعمال الاستشارات القانونية بخصوص آلية إنشاء مشروعك.                               |            |       |       |       |            |
| 6                               | قدمت حاضنة الأعمال الاستشارات الخاصة بجودة الخدمات أو المنتجات الخاصة بالمشروع.                |            |       |       |       |            |
| 7                               | قدمت حاضنة الأعمال الاستشارات الخاصة حول آلية التسعير لمنتجات وخدمات مشروعك.                   |            |       |       |       |            |

أذكر أهم المعوقات التي واجهتك خلال فترة احتضان مشروعك؟

.....

.....

.....

ما هي المقترحات والتوصيات التي تقدمها لحاضنة الأعمال؟

.....

.....

.....

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحث

## فهرس الجداول:

|    |                                                                                   |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------|
| 69 | جدول رقم 3. 1: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.                                |
| 74 | جدول رقم 3. 2: مقياس ليكرت الخماسي.                                               |
| 75 | جدول رقم 3. 3: نتيجة صدق الأداة بحساب معامل الارتباط بيرسون.                      |
| 89 | جدول رقم 3. 4: نتيجة معادلة الثبات كرونباخ ألفا لكل أسئلة الدراسة.                |
| 89 | جدول رقم 3. 5: نتيجة معادلة الثبات كرونباخ ألفا لأداة الدراسة لكل المجالات.       |
| 89 | جدول رقم 3. 6: نتيجة معادلة الثبات كرونباخ ألفا لأداة الدراسة إذا تم حذف أي مجال. |
| 92 | جدول رقم 3. 7: مفتاح التصحيح.                                                     |

|     |                                                                                                                                                                                                                 |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 93  | جدول رقم 4. 1: حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات طبيعة حاضنة الأعمال من وجهة نظر الرياديين.                                                                    |
| 95  | جدول رقم 4. 2: حساب المتوسطات الحسابية ومدى تأثير الفقرات لمجال طبيعة حاضنة الأعمال بحساب قيمة (t) لمعرفة دور حاضنات الأعمال في تعزيز المشاريع الريادية.                                                        |
| 96  | جدول رقم 4. 3: حساب المتوسطات الحسابية ومدى تأثير الفقرات لمجال أهداف إنشاء حاضنة الأعمال بحساب قيمة (t) لمعرفة دور حاضنات الأعمال في تعزيز المشاريع الريادية.                                                  |
| 98  | جدول رقم 4. 4: حساب المتوسطات الحسابية ومدى تأثير الفقرات لمجال عوامل نجاح عملية الاحتضان للمشروع بحساب قيمة (t) لمعرفة دور حاضنات الأعمال في تعزيز المشاريع الريادية.                                          |
| 100 | جدول رقم 4. 5: حساب المتوسطات الحسابية ومدى تأثير الفقرات لمجال علاقة حاضنات الأعمال بزيادة فرص العمل بحساب قيمة (t) لمعرفة دور حاضنات الأعمال في تعزيز المشاريع الريادية.                                      |
| 101 | جدول رقم 4. 6: حساب المتوسطات الحسابية ومدى تأثير الفقرات لمجال علاقة حاضنات الأعمال بتحويل الأفكار الإبداعية لمشاريع ودعم رياديين الأعمال بحساب قيمة (t) لمعرفة دور حاضنات الأعمال في تعزيز المشاريع الريادية. |
| 103 | جدول رقم 4. 7: حساب المتوسطات الحسابية ومدى تأثير الفقرات لمجال مستوى تقديم الخدمات الإدارية بحساب قيمة (t) لمعرفة دور حاضنات الأعمال في تعزيز المشاريع الريادية.                                               |
| 105 | جدول رقم 4. 8: حساب المتوسطات الحسابية ومدى تأثير الفقرات لمجال مستوى تقديم الخدمات الفنية بحساب قيمة (t) لمعرفة دور حاضنات الأعمال في تعزيز المشاريع الريادية.                                                 |
| 106 | جدول رقم 4. 9: حساب المتوسطات الحسابية ومدى تأثير الفقرات لمجال مستوى تقديم الخدمات اللوجستية بحساب قيمة (t) لمعرفة دور حاضنات الأعمال في تعزيز المشاريع الريادية.                                              |
| 108 | جدول رقم 4. 10: حساب المتوسطات الحسابية ومدى تأثير الفقرات لمجال مستوى تقديم الخدمات التسويقية بحساب قيمة (t) لمعرفة دور حاضنات الأعمال في تعزيز المشاريع الريادية.                                             |
| 109 | جدول رقم 4. 11: حساب المتوسطات الحسابية ومدى تأثير الفقرات لمجال مستوى تقديم الخدمات التمويلية بحساب قيمة (t) لمعرفة دور حاضنات الأعمال في تعزيز المشاريع الريادية.                                             |
| 111 | جدول رقم 4. 12: حساب المتوسطات الحسابية ومدى تأثير الفقرات لمجال مستوى تقديم الخدمات الاستشارية بحساب قيمة (t) لمعرفة دور حاضنات الأعمال في تعزيز المشاريع الريادية.                                            |

|                                                                                                                                                                                                                                                                 |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| جدول رقم 4. 13: جدول اختبار " معامل Kruskal-Wallis H " للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة لمتغيرات دور حاضنات الأعمال في تعزيز المشاريع الريادية يعزى لمتغير قدرة حاضنات الأعمال على تهيئة المشاريع الريادية والوصول بها إلى شركة قادرة على البدء بأعمالها. | 113 |
| جدول رقم 4. 14: جدول اختبار " معامل Kruskal-Wallis H " للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة لمتغيرات دور حاضنات الأعمال في تعزيز المشاريع الريادية يعزى لمتغير الجنس.                                                                                         | 115 |
| جدول رقم 4. 15: جدول اختبار " معامل Kruskal-Wallis H " للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة لمتغيرات دور حاضنات الأعمال في تعزيز المشاريع الريادية يعزى لمتغير العمر.                                                                                         | 117 |
| جدول رقم 4. 16: جدول اختبار " معامل Kruskal-Wallis H " للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة لمتغيرات دور حاضنات الأعمال في تعزيز المشاريع الريادية يعزى لمتغير المؤهل العلمي.                                                                                 | 120 |
| جدول رقم 4. 17: جدول اختبار " معامل Kruskal-Wallis H " للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة لمتغيرات دور حاضنات الأعمال في تعزيز المشاريع الريادية يعزى لمتغير المركز الوظيفي.                                                                                | 123 |
| جدول رقم 4. 18: جدول اختبار " معامل Kruskal-Wallis H " للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة لمتغيرات دور حاضنات الأعمال في تعزيز المشاريع الريادية يعزى لمتغير سنوات الخبرة.                                                                                  | 128 |
| جدول رقم 4. 19: جدول اختبار " معامل Kruskal-Wallis H " للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة لمتغيرات دور حاضنات الأعمال في تعزيز المشاريع الريادية يعزى لمتغير قطاع العمل.                                                                                    | 132 |
| جدول رقم 4. 20: جدول اختبار " معامل Kruskal-Wallis H " للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة لمتغيرات دور حاضنات الأعمال في تعزيز المشاريع الريادية يعزى لمتغير الشكل القانوني للمشروع أو الشركة.                                                              | 135 |
| جدول رقم 4. 21: جدول اختبار " معامل Kruskal-Wallis H " للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة لمتغيرات دور حاضنات الأعمال في تعزيز المشاريع الريادية يعزى لمتغير مساعدة حاضنة الأعمال في تسجيل المشروع أو الشركة لدى الجهات المختصة.                            | 138 |
| جدول رقم 4. 22: جدول اختبار " معامل Kruskal-Wallis H " للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة لمتغيرات دور حاضنات الأعمال في تعزيز المشاريع الريادية يعزى لمتغير مجال عمل المشروع.                                                                              | 140 |
| جدول رقم 4. 23: جدول اختبار " معامل Kruskal-Wallis H " للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة لمتغيرات دور حاضنات الأعمال في تعزيز المشاريع الريادية يعزى لمتغير نوع المشروع أو الشركة.                                                                         | 144 |

## فهرس الملاحق:

ملحق (1): حاضنات ومسرعات الأعمال العاملة في فلسطين، والخدمات التي تقدمها: 165 \_\_\_\_\_

ملحق (2): قائمة المحكمين للاستبانة: 168 \_\_\_\_\_

ملحق (3): الاستبانة بالصورة النهائية: 169 \_\_\_\_\_

## فهرس المحتويات

|       |                                 |    |
|-------|---------------------------------|----|
| أ     | إقرار                           |    |
| ب     | الشكر والتقدير                  |    |
| ج     | الملخص                          |    |
| د     | ABSTRACT                        |    |
| 1     | خلفية الدراسة ومشكلتها          |    |
| 1.1   | مقدمة:                          | 1  |
| 2.1   | مشكلة الدراسة:                  | 2  |
| 3.1   | أهداف الدراسة:                  | 3  |
| 4.1   | أسئلة الدراسة:                  | 3  |
| 5.1   | فرضيات الدراسة:                 | 4  |
| 6.1   | أهمية الدراسة:                  | 5  |
| 7.1   | حدود الدراسة:                   | 6  |
| 8.1   | مصطلحات الدراسة:                | 6  |
| 8     | الإطار النظري والدراسات السابقة |    |
| 1.2   | مقدمة:                          | 8  |
| 2.2   | الإطار النظري:                  | 9  |
| 1.2.2 | المحور الأول: ريادة الأعمال:    | 9  |
|       | مفهوم ريادة الأعمال:            | 9  |
|       | أهمية ريادة الأعمال:            | 11 |
|       | أهداف ريادة الأعمال:            | 14 |

|    |                                                          |
|----|----------------------------------------------------------|
| 15 | مستويات ريادة الأعمال:                                   |
| 16 | أنواع ريادة الأعمال:                                     |
| 16 | الريادي:                                                 |
| 18 | خصائص الريادي:                                           |
| 18 | مهارات الريادي:                                          |
| 20 | المبادرة:                                                |
| 20 | الابتكار:                                                |
| 21 | الإبداع:                                                 |
| 21 | الإبداع في المشاريع الريادية:                            |
| 21 | علاقة ريادة الأعمال بالإبداع:                            |
| 22 | المخاطرة:                                                |
| 23 | ثقافة ريادة الأعمال:                                     |
| 24 | المنظمات الريادية:                                       |
| 25 | المشاريع الريادية:                                       |
| 25 | المشاريع الصغيرة:                                        |
| 27 | الريادة في المشاريع الصغيرة:                             |
| 28 | المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم:                        |
| 29 | ريادة الأعمال في فلسطين:                                 |
| 32 | 2.2.2 المحور الثاني: حاضنات الأعمال:                     |
| 32 | حاضنات الأعمال:                                          |
| 38 | أهداف حاضنات الأعمال:                                    |
| 40 | أهمية حاضنات الأعمال:                                    |
| 41 | معوقات حاضنات الأعمال:                                   |
| 42 | معايير تقييم أداء حاضنات الأعمال:                        |
| 43 | نموذج مسرعات الأعمال:                                    |
| 46 | خدمات حاضنات الأعمال:                                    |
| 50 | مراحل احتضان المشاريع الريادية الملتحقة بحاضنات الأعمال: |
| 51 | عوامل نجاح حاضنات الأعمال:                               |
| 52 | 3.2 الدراسات السابقة:                                    |
| 52 | الدراسات الأجنبية:                                       |
| 58 | الدراسات العربية والمحلية:                               |

|    |                                                                         |
|----|-------------------------------------------------------------------------|
| 61 | 4.2 التعقيب على الدراسات السابقة:                                       |
| 66 | منهجية وإجراءات الدراسة:                                                |
| 66 | 1.3 مقدمة:                                                              |
| 66 | 2.3 منهج الدراسة:                                                       |
| 67 | 3.3 مصادر جمع البيانات:                                                 |
| 67 | 1.3.3 المصادر الثانوية:                                                 |
| 67 | 2.3.3 المصادر الأولية:                                                  |
| 67 | 4.3 مجتمع الدراسة:                                                      |
| 68 | 5.3 عينة الدراسة:                                                       |
| 68 | 6.3 العوامل الديموغرافية لعينة الدراسة:                                 |
| 73 | 7.3 أداة الدراسة:                                                       |
| 74 | 8.3 أسلوب وأداة جمع البيانات (إدارة الاستبانة):                         |
| 74 | 9.3 صدق أداة الدراسة:                                                   |
| 88 | 10.3 ثبات الدراسة:                                                      |
| 90 | 11.3 متغيرات الدراسة:                                                   |
| 90 | 12.3 المعالجة الإحصائية:                                                |
| 91 | 13.3 الأساليب الإحصائية:                                                |
| 93 | نتائج الدراسة ومناقشتها                                                 |
| 93 | 1.4 مقدمة:                                                              |
| 93 | 2.4 نتائج أسئلة الدراسة:                                                |
| 93 | أولاً: النتائج المتعلقة بدور حاضنات الأعمال في تعزيز المشاريع الريادية: |

ثانياً: حساب المتوسطات الحسابية ومدى تأثير الفقرات لكل مجال من خلال حساب قيمة (t) بالمجال الخاص لكل من مجالات الدراسة تعبر عن دور حاضنات الأعمال في تعزيز المشاريع الريادية. 95

ثالثاً: فرضيات الدراسة: 112

رابعاً: ما هي أهم المعوقات التي واجهت الرياديين خلال فترة احتضان مشاريعهم داخل حاضنات الأعمال؟ 146

خامساً: ما هي المقترحات والتوصيات التي يقدمها الرياديون لحاضنات الأعمال؟ 147

النتائج والتوصيات: 149

1.5 مقدمة: 149

2.5 نتائج الدراسة: 149

3.5 توصيات الدراسة: 151

المراجع العربية: 153

المراجع الأجنبية: 159

فهرس الجداول: 177

فهرس الملاحق: 179