

أثر حاضنات الأعمال على استدامة المشاريع الريادية الصغيرة ومتناهية الصغر

"دراسة ميدانية على المشاريع المحتضنة من قبل مؤسسة الأغا خان"

د. محمد جميل الجعفر* انس اليازجي** حسن جمول***

(الإيداع: 9 كانون الثاني 2026، القبول: 2 نيسان 2026)

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر حاضنات المشاريع الريادية في تعزيز استدامة المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر، وذلك من خلال دراسة أثر الخدمات التي قدّمتها الحاضنة على مختلف جوانب أداء تلك المشاريع. واعتمد الباحثون المنهج الوصفي، واستخدموا التحليل بهدف دراسة العلاقة بين المتغيرات وفي سبيل ذلك وظفوا برنامج SPSS لإجراء التحليل الإحصائي، استناداً إلى 93 استمارة صالحة للتحليل الإحصائي. حيث تم توزيع الاستبيان ورقياً على عينة الدراسة البالغة 93 وذلك باستخدام أسلوب العينة الميسرة المسحوبة من المجتمع البالغ عدده 1200 مشروع، وتناولت الدراسة أربعة محاور رئيسية تمثلت في: (الدعم المالي، والخدمات الاستشارية، والخدمات التسويقية) كأبعاد المتغير المستقل، ومستوى الاستدامة كمتغير تابع. كما قام الباحثون باختبار الفروق بين استجابات أفراد العينة وفق مجموعة من المتغيرات الهيكلية المرتبطة بطبيعة المشروع وطبيعة النشاط. وأظهرت النتائج وجود أثر واضح لخدمات الحاضنة في تعزيز قدرة المشاريع على الاستمرار والنمو، إضافةً إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعض المتغيرات تبعاً لطبيعة المشروع. وقد أوصى الباحثون بضرورة تطوير البرامج التدريبية، وتعزيز منظومة المتابعة، وتوسيع نطاق الخدمات التسويقية بما يسهم في رفع كفاءة المشاريع ودعم استدامتها على المدى الطويل.

الكلمات المفتاحية: المشاريع الريادية، حاضنات الأعمال، الاستدامة.

* مدرس، قسم التسويق، كلية العلوم الإدارية والمالية، الجامعة الوطنية الخاصة، حماة، سورية

** طالب، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، الجامعة الوطنية الخاصة، حماة، سورية

*** طالب، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، الجامعة الوطنية الخاصة، حماة، سورية

The Impact of Business Incubators on the Sustainability of Small and Micro Entrepreneurial Enterprises "A Field Study on Enterprises Incubated by the Aga Khan Foundation"

Dr. Mohammad Jamil Al-Jaafar* Anas Al-Yazji Hassan Jammoul*****

(Received: 9 January 2026, Accepted: 2 April 2026)

Abstract:

This study aimed to analyze the impact of entrepreneurial projects incubators in enhancing the sustainability of small and micro enterprises, by examining the effect of services provided by the incubator on various aspects of enterprise performance. The researchers adopted the descriptive method and employed statistical analysis using the SPSS program, based on 93 valid questionnaires.

The survey was distributed in paper form to a study sample of 93, selected through a convenience sampling method from a population of 1,200 projects. The study addressed four main dimensions: financial support, consulting services, and marketing services as independent variables, with sustainability level as the dependent variable. The researchers also tested differences in responses according to structural variables related to the nature and type of the project.

The results revealed a clear impact of incubator services in strengthening the ability of enterprises to continue and grow, in addition to statistically significant differences in some variables depending on project type. The researchers recommended developing training programs, enhancing follow-up mechanisms, and expanding marketing services to improve enterprise efficiency and support their long-term sustainability.

Keywords: Entrepreneurial Projects, Business Incubator, Sustainability.

*Lecturer, Department of Marketing, Faculty of Administrative and Financial Sciences, Al-Wataniya Private University, Hama, Syria.

** Student, Department of Business Administration, Faculty of Administrative and Financial Sciences, Al-Wataniya Private University, Hama, Syria

*** Student, Department of Business Administration, Faculty of Administrative and Financial Sciences, Al-Wataniya Private University, Hama, Syria

مقدمة:

تُعَدّ المشاريع الصغيرة والمتوسطة من أهم الركائز التي تقوم عليها التنمية الاقتصادية في معظم دول العالم، لما تساهم به من أثر فعال في خلق فرص العمل، وتنويع مصادر الدخل، وتحفيز الابتكار. ومع تزايد التحديات التي تواجه رواد الأعمال في المراحل الأولى من تأسيس مشاريعهم، برزت الحاضنات الأعمال كأداة استراتيجية لدعم هذه المشاريع وتعزيز قدرتها على الاستمرار والنمو.

تعمل الحاضنات الأعمال على توفير بيئة متكاملة تساعد المشاريع الناشئة على تجاوز الصعوبات التشغيلية والتمويلية، من خلال تقديم خدمات متنوعة تشمل الاستشارات الإدارية، والدعم الفني، والتمويل، والتدريب، وتوفير المساحات المكتبية. هذا الدعم لا يساهم فقط في تسريع نمو المشروع، بل يعزز أيضاً من استدامته على المدى الطويل عبر رفع كفاءته التنافسية وقدرته على التكيف مع متغيرات السوق.

وتبرز أهمية دراسة أثر الحاضنات الأعمال في استدامة المشاريع الصغيرة كونها تمثل أحد المحركات الرئيسة لتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة، خاصة في الاقتصادات النامية التي تسعى إلى بناء منظومات ريادية أعمال قوية تساهم في تحقيق رؤاها المستقبلية.

2. الدراسات السابقة

1.2 الدراسات العربية:

1. دراسة (عبد المقصود، 2025):

بعنوان: "أثر حاضنات الأعمال في دعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة - التطبيق على جهاز تنمية المشاريع بمحافظة المنوفية، مصر"

اعتمدت هذه الدراسة منهجية وصفية ميدانية، حيث تم توزيع استبيان على 228 صاحب مشروع ضمن جهاز تنمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة في محافظة المنوفية. ركزت الدراسة على مشكلة الحاجة إلى تقييم جاهزية الحاضنات في دعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة، مع مراعاة البُعد المالي، المادي، والقانوني، ومدى تأثير ذلك على أداء واستدامة هذه المشاريع.

هدفت الدراسة إلى قياس مدى مساهمة الحاضنات في توفير الدعم المالي والإداري والقانوني للمشاريع، وتحديد العلاقة بين هذه الأبعاد ومستوى نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين توافر أبعاد الحاضنات (المادي، القانوني، والمالي) ومستوى دعم المشاريع، مع اختلافات ذات دلالة إحصائية تبعاً لعمر، جنس، ومستوى التعليم لأصحاب المشاريع. كما أشارت النتائج إلى ضرورة تعزيز البنية الإدارية والخبرات داخل الحاضنات، وتحسين حملات التعريف بها وبأبعادها المختلفة لضمان تحقيق أفضل تأثير على المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

2. دراسة (علي، محمد، 2025)

بعنوان: "أثر حاضنات الأعمال في تنمية المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر"

استخدمت هذه الدراسة منهجية وصفية وميدانية، اعتمدت على استبانة وتحليل كمي ووصفي. ركزت على مشكلة ضعف استدامة وابتكار المشاريع الصغيرة رغم وجود حاضنات محدودة. هدفت الدراسة إلى تقييم أثر الحاضنات على استدامة الابتكار والتمكين الاقتصادي للمشاريع الصغيرة. وأظهرت النتائج أن الحاضنات تساهم في تعزيز الاستدامة والابتكار والتمكين، مع الحاجة الماسة لدعم مؤسسي وتشريعي أكبر. من حيث التشابه: تتقاطع الدراسة مع بحثنا في التركيز على أثر الحاضنات على أداء واستدامة المشاريع الصغيرة، أما الاختلاف: ركزت دراسة كل من الباحثون محمد وعلي على البُعد المؤسسي والتشريعي، بينما ركزت دراسة الباحثون على قياس الأداء والابتكار وعدة عوامل أخرى لها أثر على الاستدامة.

3.دراسة (القحطاني, 2023):

بعنوان "أثر حاضنات الأعمال في تنمية القدرات الإبداعية للمشاريع الصغيرة في المملكة العربية السعودية" اعتمدت الدراسة منهجية وصفية-تحليلية، شملت عينة من 182 صاحب مشروع، مع تحليل إحصائي باستخدام الاستبيان. تناولت مشكلة ضعف القدرات الإبداعية لدى بعض المشاريع الصغيرة والحاجة لمعرفة أثر الحاضنات في تعزيزها. هدفت الدراسة إلى قياس أثر عوامل نجاح الحاضنات على القدرات الإبداعية للمشاريع الصغيرة. أظهرت النتائج أن لعوامل نجاح الحاضنات مثل التخطيط المالي، الموارد البشرية المؤهلة، والدعم الاستشاري أثر ذو دلالة إحصائية في تنمية القدرات الإبداعية.

4.دراسة (الباز , علاء الدين, 2022):

بعنوان: "أثر تفعيل حاضنات الأعمال على إدارة المواهب البشرية الذكية: دراسة ميدانية على الجامعات المصرية" استخدمت الدراسة منهجاً وصفيّاً تحليلياً بالتطبيق على جامعات مصرية، مع استبيان وتحليل كمي. ركزت على مشكلة نقص آليات إدارة المواهب داخل الحاضنات وتأثيرها على جودة المشاريع. هدفت إلى استكشاف أثر تفعيل الحاضنات على إدارة المواهب الذكية وقدرة المشاريع على النمو. أشارت النتائج إلى أن تفعيل الحاضنات يحسن إدارة المواهب ويوفر بيئة لنقل المعرفة، رغم الحاجة لتحسينات إجرائية.

2.2. الدراسات الأجنبية:

1.دراسة (panakaje et al,2024):

بعنوان: Accelerating entrepreneurship: Evidence from the field

تسريع ريادة الأعمال ادلة من الميدان.

اتبعت الدراسة منهجية ميدانية وتجريبية مختلطة، شملت تحليل كمي ونوعي لحاضنات متعددة. تناولت مشكلة تقييم فعالية الحاضنات في تزويد الرياديين الشباب بالموارد مثل التمويل والشبكات والتدريب. هدفت إلى قياس تأثير الحاضنات على نمو الشركات الناشئة ومؤشرات نجاحها. أظهرت النتائج أن الحاضنات توفر موارد أساسية تؤثر إيجاباً على نمو الشركات، لكن تأثيرها يختلف بحسب نوع الدعم المقدم.

2.دراسة (Rosado-Cubero et al , 2024):

بعنوان: Seeding young entrepreneurs: The role of business incubators

دعم رواد الاعمال الشباب: أثر حاضنات الاعمال

استخدمت الدراسة تحليلاً كمياً ونوعياً لحاضنات في إسبانيا، شملت مقابلات ومتابعة بيانات. ركزت على مشكلة ما إذا كانت الحاضنات تخدم الشباب الريادي فعلياً أو تعيقهم بسبب سياسات معينة. هدفت الدراسة إلى تقييم أثر الحاضنات على قابلية الناشئين للاستمرار والتوسع. أظهرت النتائج تأثيراً مختلطاً، حيث كانت بعض الحاضنات فعالة عبر الشبكات والإرشاد، بينما عرقلت بعض السياسات القديمة الأداء.

3.دراسة (De Esteban Escobar et a,2022):

بعنوان: Business Incubators and Survival of Startups in Times of Crisis

حاضنات الأعمال وبقاء الشركات الناشئة في أوقات الأزمات

اتبعت الدراسة منهجية تحليل كمي للشركات المحتضنة خلال جائحة COVID-19، مقارنة بغير المحتضنة. ركزت على مشكلة تأثير الأزمات على بقاء الشركات وما إذا كانت الحاضنات توفر حماية. هدفت إلى قياس ما إذا كانت الحاضنات

تزيد فرص البقاء في أزمات. أظهرت النتائج أن الحاضنات تساعد على البقاء بفضل الشبكات والدعم التكنولوجي، مع اختلاف التأثير بحسب الصناعة وحجم الدعم.

4.دراسة (Schutte، 2021)

بعنوان: The role and effectiveness of business incubators in growing small businesses:

أثر وفعالية حاضنات الأعمال في تنمية المشاريع الصغيرة استخدمت الدراسة منهجية دراسة حالة وتحليل قطاعي، مع استبيانات ومقابلات في صناعة التحويل/التصنيع. تناولت مشكلة ضعف فهم فعالية الحاضنات في نمو شركات التصنيع الصغيرة. هدفت إلى قياس أثر الحاضنات في نمو الشركات وتأثيرها على خلق فرص العمل. أظهرت النتائج أن الحاضنات فعالة في زيادة فرص النمو، لكن الوصول للأسواق وتمويل التوسع يبقى تحدياً.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تُظهر الدراسات العربية والأجنبية السابقة اتفاقاً واضحاً حول الأثر الإيجابي لحاضنات الأعمال في دعم المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر، سواء من خلال تعزيز الأداء، أو تنمية الابتكار، أو تحسين فرص البقاء والاستمرار. وقد تنوعت هذه الدراسات في مناهجها وأبعادها، حيث ركزت بعض الدراسات العربية على الجوانب المؤسسية والتشريعية والمالية، في حين اهتمت دراسات أخرى بتنمية القدرات الإبداعية وإدارة الموارد البشرية، بينما تناولت الدراسات الأجنبية مؤشرات النمو والبقاء، خاصة في فترات الأزمات أو ضمن قطاعات محددة.

ورغم هذا الثراء البحثي، يلاحظ أن معظم الدراسات تناولت أبعاداً جزئية أو سياقات خاصة، ولم تتناول استدامة المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر بشكل شمولي ومتكامل، خاصة في البيئات المحلية. وعليه، يأتي هذا البحث ليسد هذه الفجوة من خلال قياس أثر خدمات حاضنات الأعمال الريادية على استدامة المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر بأبعادها المختلفة، بما يسهم في إثراء الأدبيات العلمية وتقديم نتائج ذات قيمة تطبيقية.

4.مشكلة البحث:

تُعَدّ المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر من أهم محركات النمو الاقتصادي في سوريا، خاصة في ظل الظروف الاقتصادية الصعبة التي تمر بها البلاد منذ أكثر من عقد، حيث تشكل هذه المشاريع وسيلة رئيسية لتحسين الدخل وتوفير فرص العمل.

إلا أنّ هذه المشاريع تواجه العديد من التحديات التي تعيق استدامتها وتطورها، من أبرزها ضعف التمويل وصعوبة الوصول إلى الموارد، وقلة الخبرات الإدارية، وغياب بيئة حاضنة تشجع على الابتكار والنمو.

ورغم وجود بعض المبادرات التنموية، ومن بينها مؤسسة الأغا خان للتنمية التي تعمل على دعم رواد الأعمال وتمكينهم عبر برامج التدريب والتمويل الصغير، إلا أن أثر هذه الحاضنات لا يزال محدوداً مقارنة بحجم الحاجة، نتيجة ضعف الإمكانيات وغياب التنسيق المؤسسي.

ومن هنا تبرز مشكلة الدراسة في التساؤل حول مدى الأثر الحقيقي الذي تلعبه الحاضنات الريادية، وبالأخص حاضنات مؤسسة الأغا خان، في دعم المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر في سوريا.

•السؤال الرئيسي الأول:

هل هناك أثر لحاضنة الأعمال التي تقدمها مؤسسة الأغا خان في استدامة المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر؟

يتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

•السؤال الفرعي الأول

هل هناك أثر للدعم المالي الذي تقدمه مؤسسة الأغا خان في استدامة المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر؟

•السؤال الفرعي الثاني

هل هناك أثر للخدمات الاستشارية التي تقدمها مؤسسة الأغا خان في استدامة المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر؟

•السؤال الفرعي الثالث

هل هناك أثر للأنشطة التسويقية التي تقدمها مؤسسة الأغا خان في استدامة المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر؟

•السؤال الرئيسي الثاني:

هل هناك فروق بين مفردات العينة بالنسبة لأثر حاضنة الاعمال الريادية في استدامة المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر

تعود للمتغيرات الهيكلية؟

يتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

•السؤال الفرعي الأول

هل هناك فروق بين مفردات العينة بالنسبة لأثر حاضنة الاعمال الريادية في استدامة المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر

تعود لنوع المشروع؟

•السؤال الفرعي الثاني

هل هناك فروق بين مفردات العينة بالنسبة لأثر حاضنة الاعمال الريادية في استدامة المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر

تعود لمدة التأسيس؟

•السؤال الفرعي الثالث

هل هناك فروق بين مفردات العينة بالنسبة لأثر حاضنة الاعمال الريادية في استدامة المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر

تعود لعدد العاملين؟

•السؤال الفرعي الرابع

هل هناك فروق بين مفردات العينة بالنسبة لأثر حاضنة الاعمال الريادية في استدامة المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر

تعود لمصدر التمويل الأساسي؟

5. أهمية البحث:

يمكن إبراز أهمية البحث من الناحيتين:

***الناحية العلمية:** تتبع الأهمية العلمية لهذا البحث من كونه يسعى إلى محاولة إثراء الأدبيات الاقتصادية والإدارية المتعلقة بأثر حاضنات الأعمال في تنمية واستدامة المشاريع الصغيرة، من خلال تقديم إطار نظري وتحليلي يربط بين مفهوم الحاضنة الريادية وأثرها في تعزيز القدرة التنافسية للمشاريع الناشئة. كما يسهم البحث في سد الفجوة المعرفية في الدراسات العربية التي تناولت هذا الموضوع، من خلال تسليط الضوء على الأبعاد المختلفة لدعم الحاضنات (المالي، الاستشاري، التسويقي)، وقياس أثرها الفعلي على نجاح واستمرارية المشاريع الصغيرة في البيئة المحلية.

***الناحية العملية:** تتمثل الأهمية العملية لهذا البحث في إمكانية الاستفادة من نتائجه وتوصياته من قبل الجهات المعنية بتنمية ريادة الأعمال مثل المؤسسات الداعمة، وحاضنات الأعمال، وصناديق التمويل، وصنّاع القرار الاقتصادي. إذ يمكن أن تساهم النتائج في تطوير السياسات والبرامج الداعمة للمشاريع الصغيرة بما يعزز فرص بقائها واستدامتها، ويُحسن من كفاءة خدمات الحاضنات في مجالات التدريب، الإرشاد، والدعم المالي والتسويقي. كما يُمكن لأصحاب المشاريع الصغيرة الاستفادة من مخرجات هذا البحث لفهم طبيعة الخدمات المقدمة الأكثر تأثيراً في تطوير مشاريعهم وتحقيق نموها على المدى الطويل.

6. أهداف البحث:

وبناء على مشكلة الدراسة، وتساؤلات البحث تمكن الباحثون من صياغة أهداف البحث على الشكل التالي:

• الهدف الرئيسي الأول:

معرفة أثر حاضنة الأعمال التي تقدمها مؤسسة الأغا خان في استدامة المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر.

ويتفرع عن هذا الهدف الأهداف الفرعية الآتية:

• الهدف الفرعي الأول:

معرفة أثر الدعم المالي التي تقدمها مؤسسة الأغا خان في استدامة المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر.

• الهدف الفرعي الثاني:

معرفة أثر الخدمات الاستشارية التي تقدمها مؤسسة الأغا خان في استدامة المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر.

• الهدف الفرعي الثالث:

معرفة أثر الأنشطة التسويقية التي تقدمها مؤسسة الأغا خان في استدامة المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر.

• الهدف الرئيسي الثاني:

دراسة الفروق بين مفردات العينة بالنسبة لأثر حاضنة الاعمال الريادية في استدامة المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر التي تعود للمتغيرات الهيكلية.

يتفرع عن هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

• الهدف الفرعي الأول

دراسة الفروق بين مفردات العينة بالنسبة لأثر حاضنة الاعمال الريادية في استدامة المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر التي تعود لنوع المشروع.

• الهدف الفرعي الثاني

دراسة الفروق بين مفردات العينة بالنسبة لأثر حاضنة الاعمال الريادية في استدامة المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر التي تعود لمدة التأسيس.

• الهدف الفرعي الثالث

دراسة الفروق بين مفردات العينة بالنسبة لأثر حاضنة الاعمال الريادية في استدامة المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر التي تعود لعدد العاملين.

• الهدف الفرعي الرابع

دراسة الفروق بين مفردات العينة بالنسبة لأثر حاضنة الاعمال الريادية في استدامة المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر التي تعود لمصدر التمويل الأساسي.

7. فرضيات البحث:

• الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد أثر لحاضنة الأعمال التي تقدمها مؤسسة الأغا خان في استدامة المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر. يتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

• الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر للدعم المالي التي تقدمها مؤسسة الأغا خان في استدامة المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر.

• الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر للخدمات الاستشارية التي تقدمها مؤسسة الأغا خان في استدامة المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر .
•الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر للأنشطة التسويقية التي تقدمها مؤسسة الأغا خان في استدامة المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر .
•الفرضية الرئيسية الثانية:

لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين مفردات العينة بالنسبة لأثر حاضنة الاعمال الريادية في استدامة المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر التي تعود للمتغيرات الهيكلية.
يتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:
•الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين مفردات العينة بالنسبة لأثر حاضنة الاعمال الريادية في استدامة المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر التي تعود لنوع المشروع.
•الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين مفردات العينة بالنسبة لأثر حاضنة الاعمال الريادية في استدامة المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر التي تعود لمدة التأسيس.
•الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين مفردات العينة بالنسبة لأثر حاضنة الاعمال الريادية في استدامة المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر التي تعود لعدد العاملين.
•الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين مفردات العينة بالنسبة لأثر حاضنة الاعمال الريادية في استدامة المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر التي تعود لمصدر التمويل الأساسي.

8. مجتمع وعينة البحث:

أولاً: مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من جميع المشاريع الصغيرة والمتناهية الصغر التي تم احتضانها ضمن مؤسسة الأغا خان في مدينة السلمية، والتي يبلغ عددها تقريباً 1200 مشروع ريادي، وذلك نظراً لأثرها الريادي في دعم وتنمية هذه المشاريع من خلال تقديم التمويل، والإرشاد، والخدمات المساندة لرواد الأعمال.

ثانياً: عينة البحث:

اعتمد الباحثون على عينة ميسرة (غير احتمالية) وزعت على أصحاب المشاريع المحتضنة ضمن مؤسسة الأغا خان في مدينة سلمية، وذلك نظراً لصعوبة حصر المجتمع الأصلي بشكل كامل. بلغ حجم العينة (93) من أصحاب المشاريع الصغيرة والمتناهية الصغر، تم توزيع الاستبيان عليهم وجمعت البيانات اللازمة لأغراض الدراسة والتحليل الإحصائي.

9. منهجية البحث:

انتهج الباحثون المنهج الوصفي واستخدموا التحليل في سبيل دراسة العلاقة بين المتغيرات حيث اعتمد الباحثون على اسلوبين في جمع البيانات:

أولاً- الأسلوب النظري: تم الاعتماد في هذا الجانب على المنهج النظري من خلال الاستفادة من المراجع العربية والأجنبية، والمقالات العلمية، والأثرية المحكمة، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وذلك بهدف توضيح الإطار

المفاهيمي للدراسة، والتعرف على أثر حاضنات الأعمال في دعم وتنمية المشاريع الصغيرة والمتناهية الصغر، وتأثير ذلك على استدامتها واستمراريتها في السوق..

ثانياً- الأسلوب الميداني: قام الباحث بتصميم استبيان بعد مراجعة الدراسات والأبحاث السابقة، لاستقصاء آراء عينة البحث. ثم تم توزيع الاستبيان على أفراد العينة وجمع البيانات، وبعد ذلك قام الباحث بتحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS) للوصول إلى نتائج دقيقة تعكس أثر حاضنات الأعمال على دعم وتنمية المشاريع الصغيرة والمتناهية الصغر واستدامتها.

10. حدود البحث:

1.الحدود الزمانية: اقتصرت هذه الدراسة على الفترة الزمنية الممتدة من 2025/9/2 الى 2025/1/7

2. الحدود المكانية:

جرت هذه الدراسة في مدينة السلمية.

3. الحدود الموضوعية:

تمت هذه الدراسة من وجهة نظر المستفيدين حيث تناولت هذه الدراسة أثر حاضنات الأعمال على المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر، من خلال تحليل العلاقة بين مجموعة من المتغيرات المستقلة والتابعة، وذلك على النحو الآتي: المتغير المستقل: حاضنات الأعمال، وفق الأبعاد التالية:

(الدعم المالي – الخدمات الاستشارية – الخدمات التسويقية).

المتغير التابع: المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر

11. الاطار النظري للبحث:

عرّف (عبد المقصود، 2025) حاضنات المشاريع على أنها تلك الأداة التي تستخدم لدعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة من خلال توفير الدعم المالي والمادي والقانوني والإداري، مع التركيز على جاهزيتها لتعزيز أداء واستدامة هذه المشاريع، وأشار (علي ومحمد، 2025) بأن المشاريع الريادية هي المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر التي تحتاج إلى دعم لتعزيز الاستدامة والابتكار والتمكين الاقتصادي، وفي ذات السياق أكد علي ومحمد (2025) بأن الاستدامة ترتبط بـ"استدامة الابتكار والتمكين الاقتصادي للمشاريع الصغيرة"، وتعني قدرة المشاريع على الاستمرار والنمو طويل الأمد مع تعزيز الابتكار رغم ضعف الحاضنات.

أما المشاريع الريادية (Entrepreneurial Projects) ، فهي المشاريع الناشئة أو المبتكرة التي يقودها رواد الأعمال بهدف خلق قيمة جديدة، سواء اقتصادية أو اجتماعية، من خلال استغلال الفرص وتحمل المخاطر المرتبطة بإنشاء وتطوير المشروع. (Schutte, 2021) وتُعد حاضنات الأعمال (Business Incubators) أحد أهم الآليات الداعمة لهذه المشاريع، إذ توفر بيئة متكاملة تشمل المساحات المكتبية، والتدريب الإداري، والدعم المالي والاستشاري والتسويقي، بهدف تسريع نمو المشاريع الناشئة وزيادة فرص بقائها واستدامتها (National Business Incubation Association, as cited in BDC, n.d.; Rosado-Cubero et al., 2024).

وتشير الأدبيات السابقة إلى أن المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر تُعد من أكثر القطاعات الاقتصادية حيوية، إلا أنها في الوقت ذاته من أكثرها عرضة للفشل، لا سيما في المراحل الأولى من التأسيس، نتيجة محدودية التمويل، وضعف الخبرات الإدارية والتسويقية، وصعوبة الوصول إلى الأسواق (عبد المقصود، 2025)؛ (علي ومحمد، 2025). وقد أجمعت غالبية الدراسات العربية والأجنبية على أن حاضنات الأعمال تمثل أداة فاعلة لمعالجة هذه التحديات، من خلال توفير حزمة متكاملة من الخدمات تشمل الدعم المالي، والإرشاد والاستشارات، والتدريب، والتشبيك، والدعم التسويقي (القحطاني،

(2023)؛ (الباز وعلاء الدين، 2022). كما بينت الدراسات أن استفادة المشاريع الصغيرة من هذه الخدمات تتعكس إيجاباً على أدائها المالي، وقدرتها التنافسية، وفرص بقائها واستمراريتها، سواء في الظروف الاقتصادية الطبيعية أو في أوقات الأزمات (Panakaje et al., 2024)؛ (De Esteban Escobar et al., 2022). وفي المقابل، أظهرت بعض الدراسات أن أثر الحاضنات يظل متفاوتاً تبعاً لجودة الخدمات المقدمة، وكفاءة الكوادر، والإطار المؤسسي والتنظيمي، إضافة إلى طبيعة المشروع والبيئة الاقتصادية المحيطة (Rosado-Cubero et al., 2024)؛ (Schutte, 2021). وبالرغم من هذا الاهتمام البحثي، يلاحظ أن جزءاً كبيراً من الأدبيات ركز على أبعاد محددة كالنمو أو الابتكار أو البقاء، دون تناول الاستدامة الشاملة للمشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر، خاصة في البيئات المحلية والنامية، الأمر الذي يبرز أهمية إجراء دراسات ميدانية تقيم الأثر الفعلي لحاضنات الأعمال في دعم استدامة هذه المشاريع على المدى الطويل.

12. الدراسة العملية:

1.12. ثبات المقياس من خلال معامل ألفا كرونباخ:

يقصد بثبات المقياس، الاتساق الداخلي بين عباراته، ولثبات المقياس جانبان، الأول، هو استقرار المقياس، أي أن يتم الحصول على ذات النتائج إذا قيس المتغير مرات متتالية. والثاني، هو الموضوعية، أي الحصول على ذات الدرجة بصرف النظر عن الشخص الذي يطبق الاختبار أو الذي يصممه. وقد تحقق الباحثون من ثبات أداة القياس من خلال استخدام معامل ألفا كرونباخ، بواسطة برنامج SPSS V.17، وتتراوح قيمة هذا المعامل بين (0-1)، وتعتبر النسبة المقبولة في الدراسات التسويقية (60%)، وقام الباحثون بإجراء الاختبار لكل متغير على حدة، حيث كانت النتائج على الشكل التالي:

الجدول رقم (1) : معاملي الثبات والصدق

معامل الصدق	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	عدد العبارات	متغيرات الدراسة
0.909	0.828	5	الدعم المالي
0.942	0.888	5	الخدمات الاستشارية
0.948	0.900	5	الخدمات التسويقية
0.963	0.929	5	الاستدامة
0.940	0.886		الاجمالي

المصدر: الباحثون بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي على برنامج SPSS

ويلاحظ الباحثون من الجدول رقم (1) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات البحث تتراوح بين (0.828) و (0.929) وتعتبر هذه القيم جيدة لأنها أكبر من (70%)، وبناءً على ذلك يمكن القول بأن المقاييس المستخدمة في البحث تتصف بالثبات الداخلي، وهذا يدل على وجود ترابط واتساق عالي بين عبارات الاستبيان.

12.2. صدق أداة القياس:

قام الباحثون من أجل التأكد من الصدق الظاهري لأداة البحث بعرض الاستبيان على ثلاثة أعضاء هيئة تدريسية في كلية العلوم الإدارية في الجامعة الوطنية الخاصة ومن ثم قاموا بحساب معامل الصدق، الذي يساوي الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ، وبالتطبيق على البيانات التي تم الحصول عليها، وجد الباحثون بأن معامل الصدق لجميع عبارات الاستبانة هو (0.940)، وهو يزيد عن (70%) مما يدل على صدق الأداة. يوضح الجدول رقم (1) معامل الصدق لجميع المتغيرات، حيث تتراوح بين (0.909-0.963) وهي قيم جيدة لأنها تزيد عن (70%).

3.12. الإحصاءات الوصفية:

إن التحليل الوصفي من الأساليب الهامة لفهم العينة من خلال فهم توزيع المفردات حسب العوامل الهيكلية، حيث قام الباحثون بسؤال عينة البحث أربعة أسئلة تشرح وضع مشاريعهم الهيكلية.

1.3/12. توزيع مفردات عينة البحث:

يبين الجدول رقم (2) توزيع مفردات عينة البحث من حيث التكرار والنسبة المئوية وفقاً للمتغيرات الأربعة:

الجدول رقم(2): توزيع مفردات العينة وفقاً للمتغيرات الهيكلية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
النوع المشروع	تجاري	15	16.1%
	خدمي	61	65.6%
	صناعي	17	18.3%
	زراعي	0	0
مدة التأسيس	أقل من 1 سنة	4	4.3%
	من 1 إلى 3 سنوات	14	15.1%
	من 3 إلى 6 سنوات	10	10.8%
	فوق 6 سنوات	65	69.9%
عدد العاملين	1 إلى 5	88	94.6%
	من 6 إلى 10	2	2.2%
	من 11 إلى 20	3	3.2%
	أكثر من 20	0	0
مصدر التمويل	ذاتي	28	30.1%
	قرض بنكي	4	4.3%
	دعم من مؤسسة الاغاخان	58	62.4%
	شريك أو مستثمر	3	3.2%

المصدر: الباحثون بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي على برنامج SPSS

ويلاحظ الباحثون من الجدول (2) ما يلي:

• نوع المشروع:

تشير النتائج إلى أن غالبية المشاريع ضمن العينة هي مشاريع خدمية بنسبة 65.6%، تليها المشاريع الصناعية بنسبة 18.3%، ثم المشاريع التجارية بنسبة 16.1%، في حين لم يُسجل وجود لأي مشروع زراعي.

ويدل هذا التوزيع على أن التوجه السائد بين أفراد العينة يميل بشكل واضح نحو القطاع الخدمي، وهو قطاع يتميز بانخفاض متطلبات رأس المال وارتفاع مستوى المرونة وسهولة البدء مقارنة بالقطاعات الأخرى.

• مدة تأسيس المشروع:

تبيّن أن 69.9% من المشاريع مضى على تأسيسها أكثر من 6 سنوات، بينما تعود 10.8% منها إلى فترة بين 3 و6 سنوات، و15.1% إلى فترة بين 1 و3 سنوات، في حين تبلغ نسبة المشاريع حديثة التأسيس (أقل من سنة) 4.3% فقط.

وتعكس هذه النتائج امتلاك أغلب أصحاب المشاريع خبرة طويلة في السوق، إضافة إلى استقرار هذه المشاريع وقدرتها على الاستمرار، مما يشير إلى نجاحها في تجاوز صعوبات مرحلة التأسيس.

• عدد العاملين:

أظهرت البيانات أن 94.6% من المشاريع يعمل فيها ما بين 1 و 5 عاملين، بينما يعمل لدى 2.2% من المشاريع بين 6 و 10 عاملين، و 3.2% بين 11 و 20 عاملاً، دون تسجيل وجود لأي مشروع يزيد عدد العاملين فيه عن 20 عاملاً. ويشير ذلك إلى أن معظم المشاريع ضمن العينة هي مشاريع صغيرة الحجم من حيث القوة العاملة، وهو ما يتوافق مع خصائص المشاريع الصغيرة والمتوسطة في المجتمع، ويعكس محدودية رأس المال وحجم النشاط.

• مصدر التمويل:

تبين أن 62.4% من المشاريع تعتمد على التمويل المقدم من مؤسسة الأغا خان، بينما تعتمد 30.1% على التمويل الذاتي، و 4.3% على القروض البنكية، و 3.2% فقط على شريك أو مستثمر.

وتظهر هذه النتائج الدور البارز الذي تؤديه مؤسسة الأغاخان في دعم وتمويل المشاريع الصغيرة، في حين يبقى التمويل الذاتي قائماً ولكن بدرجة أقل. أما التمويل البنكي والاستثماري فيبدو محدوداً جداً ضمن العينة.

يتضح من النتائج أن غالبية المشاريع ضمن العينة تتركز في القطاع الخدمي، وتمتلك خبرة طويلة تتجاوز ست سنوات، إلا أنها تبقى ضمن نطاق المشاريع الصغيرة من حيث عدد العاملين. كما تؤكد النتائج الدور الجوهري لمؤسسة الأغا خان في توفير التمويل الضروري لهذه المشاريع، مما يعكس اعتماداً كبيراً على مصادر التمويل غير البنكية في دعم استمرارية وتطوير هذه المشاريع.

3.2/12. التحليل الوصفي لمتغيرات البحث:

يوضح الجدول رقم (3) الإحصاءات الوصفية (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري) لمتغيرات البحث في استبيان البحث.

الجدول رقم (3): الوسط الحسابي والانحراف المعياري

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الدعم المالي	4.6473	0.48220
الخدمات الاستشارية	4.2860	0.67528
الخدمات التسويقية	3.2581	0.75848
الاستدامة	4.2065	0.69561

المصدر: الباحثون بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي على برنامج SPSS

يظهر من الجدول رقم (3) أن الأوساط الحسابية لجميع المتغيرات جاءت أكبر من المتوسط الحسابي للمقياس (3) وبانحرافات معيارية تتراوح بين 0.482 و 0.695، عدا متغير الخدمات التسويقية جاء بمتوسط حسابي 3.25 وانحراف معياري 0.447، مما يعني بأن أفراد العينة وجدوا بأن الخدمات التسويقية ضعيفة نسبياً بالنسبة لهم، ولكن التحليل يؤكد اتجاهات إيجابية لمفردات العينة، نحو جميع متغيرات وأبعاد الدراسة.

3.12. اختبار الفرضيات:

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية:

1/2. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد أثر لحاضنة الأعمال التي تقدمها مؤسسة الأغا خان في استدامة المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر. وينتج عنها الفرضيات الفرعية التالية، وذلك بحسب المتغيرات المستقلة المفترضة المؤثرة في المتغير التابع.

(1) لا يوجد أثر للدعم المالي التي تقدمها مؤسسة الأغا خان في استدامة المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للعلاقة المباشرة بين الدعم المالي والاستدامة، وكانت النتائج على الشكل التالي:

الجدول رقم (4): نماذج الانحدار البسيط للعلاقات بين متغيرات الدعم المالي، الخدمات الإستشارية، الخدمات

النموذج	اتجاه الأثر	معاملات الانحدار	قيمة "T"	Sig T	معامل الارتباط	معامل التحديد	الانحراف المعياري	قيمة "F"	معنوية F
1	الدعم المالي - الاستدامة	الثابت	0.519	0.381	0.550	0.302	0.58414	39.460	0.000
		الدعم المالي	0.793	0.000					
2	الخدمات الاستشارية - الاستدامة	الثابت	1.662	0.000	0.551	0.303	0.58386	45.272	0.000
		الخدمات الاستشارية	0.594	0.000					
3	الخدمات التسويقية - الاستدامة	الثابت	2.561	0.000	0.695	0.483	0.50847	39.587	0.000
		الخدمات التسويقية	0.505	0.000					

التسويقية، الاستدامة

المصدر: الباحثون بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي على برنامج SPSS

يشير النموذج الأول إلى تحليل الانحدار البسيط للمتغير المستقل الدعم المالي، في الاستدامة إذ كانت قيمة T تساوي 6.282 بمعنوية 0.000 مما يشير إلى معنوية العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع وكان معامل الارتباط 0.550 ومعامل التحديد 0.302 أي أن المتغير المستقل يفسر ما مقداره 30.2% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع، مما يعني بأن لدعم المالي أثر إيجابي ومتوسط في التأثير في المتغير التابع وهو الاستدامة. مما مكن الباحثين من إثبات الفرضية الفرعية التي تنص على:

يوجد أثر للدعم المالي التي تقدمها مؤسسة الأغا خان في استدامة المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر.

(2) لا يوجد أثر للخدمات الاستشارية التي تقدمها مؤسسة الأغا خان في استدامة المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للعلاقة المباشرة بين الخدمات الاستشارية والاستدامة، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول رقم (4).

ويشير النموذج الثاني إلى تحليل الانحدار البسيط للمتغير المستقل الخدمات الاستشارية، في الاستدامة إذ كانت قيمة T تساوي 6.728 بمعنوية 0.000 مما يشير إلى معنوية العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع وكان معامل الارتباط 0.551 ومعامل التحديد 0.303 أي أن المتغير المستقل يفسر ما مقداره 30.3% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع، مما يعني بأن لخدمات الاستشارية أثر إيجابي ومتوسط في التأثير في المتغير التابع وهو الاستدامة. مما مكن الباحثين من إثبات الفرضية الفرعية التي تنص على:

يوجد أثر لخدمات الاستشارية التي تقدمها مؤسسة الأغا خان في استدامة المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر. (3) لا يوجد أثر للأنشطة التسويقية التي تقدمها مؤسسة الأغا خان في استدامة المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للعلاقة المباشرة بين الخدمات التسويقية والاستدامة، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول رقم (4).

ويشير النموذج الثالث إلى تحليل الانحدار البسيط للمتغير المستقل الخدمات التسويقية، في الاستدامة إذ كانت قيمة T تساوي 6.292 بمعنوية 0.000 مما يشير إلى معنوية العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع وكان معامل الارتباط 0.695 ومعامل التحديد 0.483 أي أن المتغير المستقل يفسر ما مقداره 48.3% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع، مما يعني بأن للخدمات التسويقية أثر إيجابي ومتوسط القوة في التأثير في المتغير التابع وهو الاستدامة. مما مكن الباحثين من إثبات الفرضية الفرعية التي تنص على:

يوجد أثر للأنشطة التسويقية التي تقدمها مؤسسة الأغا خان في استدامة المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر. وبعد أن أثبت الباحثون الفرضيات الفرعية انتقلوا إلى إثبات فرضيتهم الرئيسة الأولى التي تنص على: لا يوجد أثر لحاضنة الأعمال التي تقدمها مؤسسة الأغا خان في استدامة المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر. ولاختبار الفرضية الرئيسة الأول قام الباحثون باستخدام الانحدار الخطي المتعدد للعلاقة المباشرة بين كل من أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع وذلك بطريقة Enter وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول (5):

الجدول (5) نموذج الانحدار الخطي المتعدد للعلاقة بين متغيرات الدعم المالي، الخدمات الإستشارية، الخدمات التسويقية، الاستدامة

النموذج	اتجاه الأثر	معاملات الانحدار	قيمة "T"	Sig T	معامل الارتباط	معامل التحديد	الانحراف المعياري	قيمة "F"	معنوية F
1	حاضنات الأعمال - الاستدامة	الثابت	0.644	0.521	0.695	0.483	0.50847	27.728	0.000
		الدعم المالي	2.137	0.035					
		الخدمات الاستشارية	1.890	0.062					
		الخدمات التسويقية	4.595	0.000					

المصدر: الباحثون بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي على برنامج SPSS

ويُظهر النموذج الأول تحليل الانحدار المتعدد للمتغيرات المستقلة (دعم مالي، خدمات استشارية، خدمات تسويقية) في المتغير التابع (الاستدامة). إذ بلغ معامل الارتباط المتعدد 0.695 (R)، ومعامل التحديد 0.483 (R Square)، مما يعني أن المتغيرات المستقلة الثلاث مجتمعة تفسر ما مقداره 48.3% من التغيرات الحاصلة في الاستدامة. وقد أظهر جدول التحليل التبايني (ANOVA) قيمة F تساوي 27.728 بمعنوية إحصائية 0.000، مما يشير إلى دلالة النموذج ككل.

أما بالنسبة لمعاملات الانحدار، فقد أظهرت النتائج ما يلي:

- كان تأثير الدعم المالي إيجابياً ومعنوياً إذ بلغ معامل الانحدار غير المعياري (B = 0.366) ومعامل Beta = 0.254، وقيمة T = 2.137 بمعنوية 0.035.

- أما خدمات الاستشارية فقد كان تأثيرها إيجابياً ولكنه حدودي إذ بلغ ($B = 0.239$) و $Beta = 0.232$ ، وقيمة $T = 1.890$ بمعنوية 0.062 .
 - بينما أظهرت الخدمات التسويقية أقوى تأثير إيجابي ومعنوي جداً إذ بلغ معامل الانحدار ($B = 0.349$) و $Beta = 0.381$ ، وقيمة $T = 4.595$ بمعنوية 0.000 .
- ويُشير النموذج الثاني إلى تحليل الانحدار البسيط للمتغير المستقل (الخدمات التسويقية) في الاستدامة، إذ كانت قيمة T تساوي 6.292 بمعنوية 0.000 مما يشير إلى معنوية العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وكان معامل الارتباط 0.695 ومعامل التحديد 0.483 أي أن المتغير المستقل يفسر ما مقداره 48.3% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع، مما يعني بأن للخدمات التسويقية أثر إيجابي ومتوسط القوة في التأثير على الاستدامة.
- مما مكن الباحثين من رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على:
- يوجد أثر لحاضنة الأعمال التي تقدمها مؤسسة الأغا خان في استدامة المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر.
- ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

1. اختبارات الفروق بناءً على المتغيرات الهيكلية:

قام الباحثون بإجراء اختبارات الفروق بالنسبة لمفردات العينة، وذلك بناءً على مجموعة من المتغيرات الهيكلية، والتي من الممكن أن تعتبر مؤثرة في هذا النوع من الأبحاث وبالنسبة لهذه المتغيرات، حيث يتفق الباحثون مع الدراسات السابقة بأن كل من نوع المشروع و مدة التأسيس و عدد العاملين و مصدر التمويل، من الممكن أن تشكل فارقاً في استدامة المشاريع الصغيرة والمتناهية الصغر المحتضنة من قبل حاضنات الاعمال الريادية ، حيث كانت النتائج على الشكل التالي، وقام الباحث تفصيل كل فرضية هيكلية على حدى وذلك نسبة لكل متغير فيما يلي.

1/1. استجابة العينة لمتغيرات البحث تبعاً لمتغير نوع المشروع:

في سبيل التأكد من الفروق التي يتسبب بها متغير نوع المشروع في استدامة المشاريع الصغيرة والمتناهية الصغر، قام الباحثون بإجراء اختبار $One\ way\ ANOVA$ ، وكانت النتائج على الشكل التالي كما هي في الجدول رقم (6):

الجدول رقم (6): الفروق بين مفردات العينة في استدامة المشاريع الصغيرة بالنسبة لمتغير نوع المشروع

المتغير	تجاري		خدمي		صناعي		اختبار F	
	متوسط	الانحراف المعياري	متوسط	الانحراف المعياري	متوسط	الانحراف المعياري	F	Sig F
الدعم المالي	4.7467	0.52081	4.7082	0.46415	4.3412	0.41088	4.558	0.013
الخدمات الاستشارية	4.5333	0.62183	4.3115	0.63406	3.9765	0.78384	2.956	0.057
الخدمات التسويقية	3.7467	1.02111	3.1672	0.61987	3.1529	0.82924	3.951	0.023
الاستدامة	4.3333	0.60788	4.1902	0.70278	4.1529	0.76658	0.312	0.733

المصدر: الباحثون بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي على برنامج SPSS

يُظهر تحليل التباين الأحادي (ANOVA) اختلافاً في تقديرات أفراد العينة لأثر حاضنات الأعمال الريادية تبعاً لنوع المشروع. فقد تبين أن الدعم المالي يشهد فروقاً ذات دلالة إحصائية بين أنواع المشاريع، حيث كانت قيمة الدلالة أقل من 0.05، مما يعني أن المشاريع التجارية والخدمية تنظر إلى الدعم المالي الذي تقدمه الحاضنة بمستوى أعلى مقارنة بالمشاريع الصناعية. ويشير ذلك إلى أن الدعم المالي لا يُقدّم بشكل متساوٍ، وأن طبيعة المشروع تلعب أثراً في مستوى الاستفادة من هذا النوع من الخدمات.

أما الخدمات الاستشارية فقد أظهرت النتائج أن قيمة الدلالة كانت أعلى من مستوى 0.05، وهو ما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أنواع المشاريع، الأمر الذي يعكس أن الحاضنة تقدم هذا النوع من الخدمات بشكل متوازن، وأن جميع المشاريع تتلقى مستوى متقارباً من الإرشاد والاستشارات دون تمييز بين التجاري والخدمي والصناعي.

وفيما يتعلق بالخدمات التسويقية، فقد تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أنواع المشاريع، حيث كانت قيمة الدلالة أقل من 0.05. وتشير المتوسطات إلى أن المشاريع الصناعية تحظى بأعلى مستوى من الخدمات التسويقية، في حين تأتي المشاريع التجارية في أدنى مستوى. وهذا يوضح أن الحاضنة لا تقدم دعماً تسويقياً واحداً لجميع المشاريع، بل إن المشاريع الصناعية تحصل على اهتمام أكبر في هذا الجانب.

أما فيما يخص الاستدامة، فقد كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أنواع المشاريع، حيث جاءت قيمة الدلالة أعلى بكثير من 0.05. ويعني ذلك أن آراء أفراد العينة حول مستوى الاستدامة كانت متقاربة بغض النظر عن نوع المشروع، وأن أثر الحاضنة في تعزيز الاستدامة يبدو مشتركاً بين جميع الأنواع دون تأثير مباشر لطبيعة المشروع ذاته.

وبذلك تمكن الباحثون من اثبات فرضيتهم الفرعية الهيكلية البديلة الأولى بشكل جزئي والقول بأنه:

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مفردات العينة بالنسبة لأثر حاضنة الاعمال الريادية في (الدعم المالي والخدمات التسويقية) فقط وذلك تبعاً لنوع المشروع.

2/1. استجابة العينة لمتغيرات البحث تبعاً لمتغير مدة التأسيس:

في سبيل التأكد من الفروق التي يتسبب بها متغير مدة التأسيس في استدامة المشاريع الصغيرة والمتناهية الصغر، قام الباحثون بإجراء اختبار One way ANOVA، وكانت النتائج على الشكل التالي كما هي في الجدول رقم (7):

الجدول رقم (7) الفروق الجوهرية بين مفردات العينة في استدامة المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر بالنسبة لمتغير

مدة التأسيس

المتغير	أقل من سنة		من 1 إلى 3 سنوات		من 3 إلى 6 سنوات		فوق ال 6 سنوات		اختبار F	
	متوسط	انحراف	متوسط	انحراف	متوسط	انحراف	متوسط	انحراف	قيمة F	Sig F
الدعم المالي	4.6500	0.47258	4.7429	0.32749	4.4000	0.48990	4.6646	0.50634	1.091	0.357
الخدمات الاستشارية	4.2000	0.36515	4.3857	0.59466	4.1800	0.65625	4.2862	0.71586	0.200	0.896
الخدمات التسويقية	2.9500	0.10000	3.2000	0.62265	3.4400	0.72908	3.2615	0.81311	0.431	0.731
الاستدامة	4.2000	0.40000	4.3143	0.53500	4.3200	0.53500	4.1662	0.77506	0.267	0.849

المصدر: الباحثون بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي على برنامج SPSS

من خلال قراءة الجدول السابق يستنتج الباحثون بأنه:

يُظهر الجدول نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) الهادف إلى الكشف عن وجود فروق في تقديرات أفراد العينة لأثر حاضنة الأعمال الريادية في استدامة المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر باختلاف مدة المشروع. ومن خلال فحص قيم الدلالة الإحصائية لجميع المتغيرات، يتضح أن جميعها جاءت أعلى من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، حيث بلغت قيمة الدلالة للدعم المالي 0.357، وللخدمات الاستشارية 0.896، وللخدمات التسويقية 0.731، بينما بلغت قيمة الاستدامة 0.849. وتشير هذه النتائج مجتمعة إلى عدم وجود أي فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة تبعاً لمدة المشروع، مما يعني أن عمر المشروع لم يكن عاملاً مؤثراً في تقييم المستجيبين لأثر الحاضنة في مختلف المجالات.

كما يظهر من خلال المتوسطات الحسابية تقارب واضح بين الفئات الزمنية الأربع، إذ بقيت القيم ضمن نطاق متقارب يعكس انسجاماً في آراء أصحاب المشاريع، سواء كانت مشاريع ناشئة يقل عمرها عن سنة أو مشاريع مستقرة تتجاوز ست سنوات. ويعزز هذا التقارب حقيقة أن أصحاب المشاريع، بغض النظر عن مدة عملهم في السوق، يتفقون في رؤيتهم لأهمية الأثر الذي تلعبه الحاضنة في توفير الدعم المالي والخدمات الاستشارية والخدمات التسويقية، إضافة إلى مساهمتها في تعزيز استدامة المشروع.

وتتسجم هذه النتائج كذلك مع قيم اختبار (F) التي جاءت منخفضة لجميع المتغيرات، الأمر الذي يشير إلى ضعف تأثير مدة المشروع على الفروق بين المجموعات، وهو ما يدعم عدم دلالة الفروق إحصائياً. وبناءً على ذلك، يمكن القول إن نتائج التحليل تؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة فيما يتعلق بأثر الحاضنة الريادية في استدامة المشاريع باختلاف مدة المشروع. وتدل هذه النتيجة على أن النظرة إلى أثر الحاضنة تبقى ثابتة نسبياً لدى المستجيبين، وأن التوقعات من خدمات الحاضنة لا تختلف باختلاف خبرة المشروع أو مدة عمله في السوق.

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مفردات العينة بالنسبة لأثر حاضنة الاعمال الريادية في استدامة المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر تعود لمدة التأسيس.

3/1. استجابة العينة لمتغيرات البحث تبعاً لمتغير عدد العاملين:

في سبيل التأكد من الفروق التي يتسبب بها متغير مدة التأسيس في استدامة المشاريع الصغيرة والمتناهية الصغر، قام الباحثون بإجراء اختبار One way ANOVA، وكانت النتائج على الشكل التالي كما هي في الجدول رقم (8):
الجدول رقم (8) الفروق الجوهرية بين مفردات العينة في استدامة المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر بالنسبة لمتغير عدد العاملين

المتغير	من 1 إلى 5		من 6 إلى 10		من 11 إلى 20		أختبار F	
	متوسط	انحراف	متوسط	انحراف	متوسط	انحراف	قيمة F	Sig F
الدعم المالي	4.6385	0.48505	5.0000	0.00000	4.6667	0.57735	0.546	0.581
الخدمات الاستشارية	4.2636	0.67843	5.0000	0.00000	4.4667	0.61101	1.281	0.283
الخدمات التسويقية	3.2727	0.76725	2.7000	0.98995	3.2000	0.20000	0.561	0.573
الاستدامة	4.1795	0.70011	4.9000	0.14142	4.5333	0.50332	1.403	0.251

المصدر: الباحثون بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي على برنامج SPSS

ويستنتج الباحثون من الجدول ما يلي:

يُظهر الجدول نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) الهادف إلى التحقق من وجود فروق في استجابات أصحاب المشاريع حول أثر حاضنات الأعمال الريادية تبعاً لعدد العاملين. وقد جرى تصنيف المشاريع ضمن ثلاث فئات وفق حجم القوة العاملة: من 1-5 عاملين، ومن 6-10 عاملين، ومن 11-20 عاملاً. وتناول التحليل أربعة محاور رئيسية تمثل أثر الحاضنة، وهي: الدعم المالي، والخدمات الاستشارية، والخدمات التسويقية، والاستدامة.

وتشير نتائج التحليل إلى أن الفروق بين الفئات الثلاث لم تكن ذات دلالة إحصائية في جميع المتغيرات المدروسة. ف فيما يتعلق بالدعم المالي، أظهرت قيمة الدلالة ($Sig = 0.581$) عدم وجود اختلافات معنوية بين المشاريع في تقييمها لهذا الجانب، مما يشير إلى أن حجم المشروع لا يغيّر من نظرة أصحابه إلى مستوى الدعم المالي الذي تقدمه الحاضنة.

كما تبين أن الخدمات الاستشارية لا تختلف تقديراتها باختلاف عدد العاملين، حيث بلغت قيمة الدلالة ($Sig = 0.283$)، وهي أعلى من المستوى المقبول إحصائياً. الأمر ذاته ينطبق على الخدمات التسويقية، إذ أظهر التحليل قيمة دلالة ($Sig = 0.573$)، ما يؤكد عدم وجود فروق حقيقية بين الفئات في مدى استفادتها أو تقديرها للدعم التسويقي.

وأخيراً، بيّنت نتائج الاستدامة قيمة دلالة ($Sig = 0.251$)، وهو ما يعكس غياب الفروق الإحصائية في تقييم أثر الحاضنة في تعزيز بقاء المشروع ونموه، بغض النظر عن حجم القوة العاملة.

وبشكل عام، توضح النتائج أن عدد العاملين في المشروع لا يشكل عاملاً مؤثراً في الطريقة التي يدرك بها أصحاب المشاريع أثر الحاضنة في تقديم الدعم والخدمات المختلفة، مما يشير إلى تجانس انطباعات المستجيبين عبر الفئات المختلفة من حيث حجم المشروع.

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مفردات العينة بالنسبة لأثر حاضنة الاعمال الريادية في استدامة المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر التي تعود لعدد العاملين.

4/1. استجابة العينة لمتغيرات البحث تبعاً لمتغير مصدر التمويل:

في سبيل التأكد من الفروق التي يتسبب بها متغير مدة التأسيس في استدامة المشاريع الصغيرة والمتناهية الصغر، قام

الباحثون بإجراء اختبار One way ANOVA، وكانت النتائج على الشكل التالي كما هي في الجدول رقم (9):

الجدول رقم (9): الفروق الجوهرية بين مفردات العينة في استدامة المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر بالنسبة لمتغير مصدر

التمويل

Sig F	F ومعنويته	شريك أو مستثمر		دعم مؤسسة الأغا خان		قرض بنكي		ذاتي		المتغير
		متوسط	انحراف	متوسط	انحراف	متوسط	انحراف	متوسط	انحراف	
0.152	1.802	0.23094	4.8667	0.40181	4.7172	0.34157	4.6500	0.62382	4.4786	الدعم المالي
0.535	0.733	0.34641	4.8000	0.66412	4.3000	0.50332	4.3000	0.74037	4.2000	الخدمات الاستشارية
0.648	0.552	0.64291	2.7333	0.82684	3.2862	0.43205	3.4000	0.65558	3.2357	الخدمات التسويقية
0.466	0.858	0.52915	4.6000	0.68442	4.2414	0.48990	4.4000	0.75239	4.0643	الاستدامة

المصدر: الباحثون بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي على برنامج SPSS

ويستنتج الباحثون من الجدول ما يلي:

تُظهر نتائج الجدول الخاص بمصادر التمويل أن متوسطات استجابات أفراد العينة جاءت متقاربة عبر جميع المتغيرات، بما في ذلك الدعم المالي والخدمات الاستشارية والتسويقية والاستدامة. كما تشير قيم الدلالة ($\text{Sig} > 0.05$) إلى عدم وجود فروق معنوية بين المستجيبين تبعاً لنوع التمويل، مما يعني أن اختلاف مصدر التمويل لا يؤثر جوهرياً على تقدير أثر حاضنة الأعمال.

ويلاحظ أن التمويل الذاتي سجل أعلى المتوسطات خاصة في الدعم المالي والاستدامة، وهو ما يعكس ثقة أصحاب المشاريع به نظراً لمرونته. كما جاءت القروض البنكية بمتوسطات جيدة تعكس أهميتها في توفير رأس المال وتعزيز الاستدامة رغم شروطها. أما دعم مؤسسات الإغاثة فحقق متوسطات مرتفعة في الجانب المالي، مما يبرز أثره في البيئات المتأثرة اقتصادياً. وفي المقابل، أظهر التمويل عبر الشريك أو المستثمر قوة مالية واضحة لكنه سجل ضعفاً نسبياً في الخدمات التسويقية.

وبشكل عام، تؤكد النتائج أن فعالية التمويل ترتبط بجودة الخدمات والدعم المقدم أكثر من ارتباطها بنوع الجهة الممولة، وهو ما يظهر في غياب الفروق الإحصائية بين مصادر التمويل المختلفة.

لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين مفردات العينة بالنسبة لأثر حاضنة الاعمال الريادية في استدامة المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر تعود لمصدر التمويل الأساسي.

وعلى اعتبار أن الباحثين أثبتوا الفرضيات الفرعية الصغيرة بمعظمها فإنهم يحتفظون على دلالة الفروق بين مفردات العينة تبعاً للمتغيرات الهيكلية، حيث تم اثبات الفرضية البديلة كما تم التنويه إليه سابقاً بشكل جزئي وذلك فقط بالنسبة للدعم المالي والخدمات التسويقية، تبعاً لنوع المشروع وبناءً عليه يمكن للباحثين القول بأنه:

4.12. نتائج البحث:

نتائج اختبار الفرضيات:

- (1) يوجد أثر للدعم المالي الذي تقدمه مؤسسة الأغا خان في استدامة المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر.
- (2) وجد أثر للخدمات الاستشارية التي تقدمها مؤسسة الأغا خان في استدامة المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر.
- (3) يوجد أثر للأنشطة التسويقية التي تقدمها مؤسسة الأغا خان في استدامة المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر.
- (4) يوجد أثر لحاضنة الأعمال التي تقدمها مؤسسة الأغا خان في استدامة المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر.

نتائج اختبار الفروق:

- (1) يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين مفردات العينة بالنسبة لأثر حاضنة الاعمال الريادية في (الدعم المالي والخدمات التسويقية) فقط وذلك تبعاً لنوع المشروع.
- (2) لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين مفردات العينة بالنسبة لأثر حاضنة الاعمال الريادية في استدامة المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر تعود لمدة التأسيس.
- (3) لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين مفردات العينة بالنسبة لأثر حاضنة الاعمال الريادية في استدامة المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر التي تعود لعدد العاملين.
- (4) لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين مفردات العينة بالنسبة لأثر حاضنة الاعمال الريادية في استدامة المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر تعود لمصدر التمويل الأساسي.

5.12. توصيات البحث:

- (1) يوصي الباحثون بضرورة تعزيز برامج الحاضنة وتوسيع نطاق خدماتها، بما يشمل تطوير المناهج التدريبية، وزيادة فرص التشبيك، ورفع مستوى المتابعة اللاحقة للمشاريع، بما يسهم في تعزيز قدرتها على الاستمرار والنمو.
- (2) يوصي الباحثون بزيادة حجم التمويل المتاح للمشاريع الصغيرة، واعتماد آليات تمويل مرنة تتناسب مع احتياجات كل مشروع، إضافة إلى ربط الدعم المالي ببرامج تدريبية تضمن حسن إدارة الموارد المالية.
- (3) يوصي الباحثون بتطوير منظومة الاستشارات المقدمة للمشاريع، من خلال توفير خبراء متخصصين في المجالات المالية، التسويقية، والإدارية، وتعزيز جلسات المتابعة لضمان التطبيق العملي للتوصيات.
- (4) يوصي الباحثون بتوسيع برامج التسويق التي تقدمها المؤسسة، وتوفير أدوات تسويق رقمية وتدريبات على إدارة الحملات الترويجية، مع دعم المشاريع للوصول إلى أسواق جديدة محلية وخارجية.
- (5) يوصي الباحثون بضرورة مراعاة تجانس الخدمات المقدمة عبر جميع الفئات الهيكلية للمشاريع، مع تعزيز العدالة في الوصول إلى خدمات الحاضنة لضمان عدم تأثر الاستفادة بعوامل مثل حجم المشروع أو طبيعته الهيكلية.
- (6) يوصي الباحثون بتوجيه برامج الحاضنة وفق طبيعة المشروع (تجاري - خدمي - صناعي)، وتصميم خدمات متخصصة تلائم احتياجات كل قطاع، بما يرفع من كفاءة التدخلات ويحقق استدامة أعلى.
- (7) يوصي الباحثون بالاستمرار في تقديم خدمات الحاضنة لجميع المشاريع بغض النظر عن مدة تأسيسها، مع التركيز على دعم المشاريع الناشئة بشكل إضافي لضمان دخولها سوق العمل بقوة.
- (8) يوصي الباحثون بتطوير برامج الدعم بحيث تستهدف احتياجات المشاريع بغض النظر عن حجم العمالة، مع التركيز على تعزيز كفاءة فرق العمل من خلال التدريب الإداري والمهني.
- (9) يوصي الباحثون بتوجيه المشاريع نحو تنويع مصادر التمويل وعدم الاعتماد على مصدر واحد، مع تعزيز قدراتها على إدارة رأس المال، وبناء خطط مالية واضحة تدعم استمرارها على المدى الطويل.

13. قائمة المراجع:

المراجع العربية:

- الباز، علاء الدين محمد. (2022). أثر تفعيل حاضنات الأعمال على إدارة المواهب البشرية الذكية: دراسة ميدانية على الجامعات المصرية. مجلة إدارة الموارد البشرية، 8(2)، 95-123.
- عبد المقصود، أحمد حسن. (2025). أثر حاضنات الأعمال في دعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة: التطبيق على جهاز تنمية المشاريع بمحافظة المنوفية. مصر. مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، 17(2)، 155-182.
- علي، محمد عبد الله. (2025). أثر حاضنات الأعمال في تنمية المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر. المجلة العربية لريادة الأعمال والتنمية الاقتصادية، 9(1)، 77-104.
- القحطاني، عبد الرحمن بن سعد. (2023). أثر حاضنات الأعمال في تنمية القدرات الإبداعية للمشاريع الصغيرة في المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الإدارية، 15(3)، 211-238.

References:

- De Esteban Escobar, M., Romero, I., & Hernández, R. (2022). **Business incubators and survival of startups in times of crisis.** *Journal of Small Business Management*, 60(4), 765–789.
- Panakaje, R., Smith, J., & Keller, M. (2024). **Accelerating entrepreneurship: Evidence from the field.** *Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 25(1), 34–58.
- Rosado-Cubero, A., García-Pérez, D., & Molina-Sánchez, R. (2024). **Seeding young entrepreneurs: The role of business incubators.** *Small Business Economics*, 62(2), 489–507.
- Schutte, F. (2021). **The role and effectiveness of business incubators in growing small businesses.** *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 27(3), 658–676.